



جامعة أحمد دراية - أدرار
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية



مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي

شعبة: العلوم التجارية

تخصص: مالية المؤسسة

العنوان

أهمية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة
دراسة حالة مؤسسة حليب أدرار

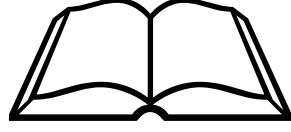
إعداد الطلبة :

- حساني سليم
- موسى عبد القادر

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
بن عبد الفتاح دحمان	أستاذ التعليم العالي	رئيسا
بن مسعود محمد	أستاذ محاضر - ب	مشرفا
مونة يونس	أستاذ محاضر - ب	مناقشا

الموسم الجامعي: 2018 / 2019



بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

اللهم صل على سيدنا محمد وعلى آل سيدنا محمد صلاة تخرجنا بها

من ظلمات الوهم وتكر منا بها بنور الفهم وتوضح بها عنا

ما أشكل حتى يفهم إنك تعلم ولا نعلم وأنت علام الغيوب

إهداء

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى الوالدين الكريمين والذين

بفضلهما خلقت وبرعايتهما ترعرعت وبنصائحهم عملت وعلى طاعتها حرصت

أطال الله في عمرهما . . . آمين .

. . . إلى كل إخوتي وأفراد عائلتي وجميع الأهل والأقارب .

إلى كل عائلة "موسى"

. . . إلى كل من مد لي يد العون خلال إنجاز هذا العمل المتواضع .

. . . إلى كل الأحبة الذين عرفتهم وأحببتهم في الله من قريب أو بعيد .

. . . إلى كل من ساهم على تعليمي من الابتدائية إلى حد الساعة

. . . إلى كل الأصدقاء في قسم العلوم التجارية وقسم علوم التسيير وقسم العلوم

الاقتصادية .

موسى عبد القادر



إهداء

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى الوالدين الكريمن والذين
بفضلهما خلقت وبرعايتهما ترعرعت وبنصائحهم عملت وعلى طاعتها حرصت
أطال الله في عمرهما . . . آمين .

. . . إلى كل إخوتي وأفراد عائلتي وجميع الأهل والأقارب .

إلى كل عائلة "حساني"

. . . إلى كل من مد لي يد العون خلال إنجاز هذا العمل المتواضع .

. . . إلى كل الأحبة الذين عرفتهم وأحببتهم في الله من قريب أو بعيد .

. . . إلى كل من ساهم على تعليمي من الابتدائية إلى حد الساعة

. . . إلى كل الأصدقاء في قسم العلوم التجارية وقسم علوم التسيير وقسم العلوم

الاقتصادية .

حساني سليم





شكر وعرفان

الحمد لله فاطر السموات والارض

والصلاة والسلام على سيدنا ومولانا محمد أشرف المرسلين .

أولا الشكر لله خالقي وخالق السموات والارض بقول أحد الشعراء:

أوليتني نعماً أبوح بشكرها وكفيتني كل الأمور بأسرها

فلأشكرنك ما حييت وإن مت فلتشكرك اعظمي في قبرها

... الشكر للاستاذ الفاضل بن مسعود محمد الذي لم يبخل علينا كلما احتجنا له

... الشكر لكل مسؤولي مؤسسة حليب أدرار

... الشكر لجميع الاحبة والاصدقاء من قريب او من بعيد

... الشكر لكل اساتذة قسم العلوم التجارية

فشكراً...



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
I	الإهداء
II	الشكر
III	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
III	قائمة الأشكال
III	قائمة المختصرات
III	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن	
01	تمهيد
02	المبحث الأول: بطاقة الأداء المتوازن
02	المطلب الأول: بطاقة الأداء المتوازن، المفهوم، الأهمية والأهداف
03	المطلب الثاني: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
05	المطلب الثالث: خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن
07	المطلب الرابع: بطاقة الأداء المتوازن، مقومات النجاح وصعوبات التطبيق
08	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
08	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
11	المطلب الثاني: تقييم الدراسات السابقة
13	المطلب الثالث: مميزات الدراسة الحالية
14	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لنموذج بطاقة الأداء المتوازن	
15	تمهيد
16	المبحث الأول: الطريقة والأدوات
16	المطلب الأول: طريقة جمع المعلومات
18	المطلب الثاني: الإطار التنظيمي لمؤسسة حليب أدرار
20	المطلب الثالث: قياس الأداء وفق كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
27	المبحث الثاني: عرض النتائج ومناقشتها

27	المطلب الأول: تحديد أوزان وأهداف مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن
29	المطلب الثاني: نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة حليب أدرار
34	المطلب الثالث: مناقشة النتائج
37	خلاصة الفصل
38	الخاتمة
42	قائمة المراجع
الملاحق	
ملخص البحث	

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
21	تطور المردودية الاقتصادية	01
22	تطور المردودية المالية	02
23	تطور نسبة السيولة العامة	03
24	تطور حجم المبيعات	04
24	تطور عدد الزبائن	05
25	تطور الإنتاجية	06
26	تطور معدل التأطير	07
27	تطور معدل التوظيف	08
31	النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن	09

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
18	الهيكل التنظيمي لمؤسسة حليب أدرار	01
32	تطور مؤشرات البعد المالي	02
32	تطور مؤشرات بعد الزبائن	03
33	تطور مؤشرات بعد العمليات الداخلية	04
33	تطور مؤشرات بعد التعلم والنمو	05
34	تطور الأداء الكلي	06

قائمة المختصرات

الاختصار	الدلالة
Spss	برنامج الحزم الإحصائية

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	الميزانية المحاسبية (جانب الأصول) لسنة 2014
02	الميزانية المحاسبية (جانب الخصوم) لسنة 2014
03	جدول حسابات النتائج لسنة 2014
04	الميزانية المحاسبية (جانب الأصول) لسنة 2015
05	الميزانية المحاسبية (جانب الخصوم) لسنة 2015
06	جدول حسابات النتائج لسنة 2015
07	الميزانية المحاسبية (جانب الأصول) لسنة 2016
08	الميزانية المحاسبية (جانب الخصوم) لسنة 2016
09	جدول حسابات النتائج لسنة 2016
10	الميزانية المحاسبية (جانب الأصول) لسنة 2017
11	الميزانية المحاسبية (جانب الخصوم) لسنة 2017
12	جدول حسابات النتائج لسنة 2017

المقدمة العامة

مقدمة:

في ظل عصر المعلومات والمعرفة ونتيجة للتغيرات السريعة التي مست العديد من المجالات وجب على المؤسسات إتباع أساليب وطرق أكثر فعالية، من أجل الحفاظ على إستمراريتها والصمود في ظل زيادة حدة المنافسة، فأصبحت الحاجة للمعلومات سواء كانت مالية أو غير مالية تشكل ضرورة ملحة للمؤسسة اعتبارها المرشد والدليل لاتخاذ القرارات، من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية أكثر، ويتم ذلك من خلال قياس وتقييم الأداء الشامل للمؤسسة على اعتبارها من العمليات الإدارية المهمة.

إن عملية قياس وتقييم الأداء يمكن أن تحقق للمؤسسة البقاء والاستمرارية من خلال استغلال الفرص وتجنب التهديدات الناتجة عن البيئة الخارجية والتغلب على نقاط الضعف والاستفادة من نقاط القوة، حيث أن العديد من المؤسسات اتجهت لتطبيق نظم رقابية تعمل على تقييم الأداء من جوانب متعددة، وذلك بالاعتماد على مقاييس مالية وغير مالية نتيجة للقصور في مقاييس الأداء التقليدية التي أصبحت غير قادرة على إعطاء صورة واضحة وحقيقية للإدارات عن وضعية المؤسسة حتى يتسنى تصحيح وتصويب الانحرافات بأقل تكلفة.

لذلك ظهر أسلوب جديد من أساليب تقييم الأداء الشامل للمؤسسة، يلم بكل جوانب الأداء حيث اتجهت الكثير من المؤسسات العالمية الكبرى لاستخدامه، ويدعى هذا الأسلوب ببطاقة الأداء المتوازن والتي طرحت من طرف الباحثان روبرت كابلان وديفيد نورتن عام 1992م، وذلك لتوسيع إطار قياس الأداء ليشمل أربعة أبعاد وهي: البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو.

وتسعى بطاقة الأداء المتوازن إلى تحقيق التوازن بين المقاييس المالية وغير المالية التي تحرك الأداء، وهي تعد نظاماً قيادياً متكاملًا، يسعى لتوجيه وتحسين الأداء، وتعتمد بطاقة الأداء المتوازن على خطة إستراتيجية طويلة المدى وتبحث عن قياسات واقعية دقيقة ومترابطة تتعكس إيجاباً على الأداء الكلي للمؤسسة، وتساعد بطاقة الأداء المتوازن في صياغة إستراتيجية المؤسسة وأهدافها المستقبلية، كما تعتبر بطاقة الأداء المتوازن حديثة بالنسبة للدول النامية وخاصة المؤسسات الجزائرية، وهذا راجع إلى عدم اهتمام المسيرين بأدوات مراقبة التسيير الحديثة والاكتفاء بالأدوات التقليدية التي تهتم بالجوانب المالية فقط، وإن مؤسسة حليب أدرار والتي هي محل تربصنا تعاني من نقص كبير في الإهتمام بهذه الأساليب التي يمكن أن تحسن من أدائها إلى حد كبير.

ومما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

هل يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب حديث لتقييم الأداء الكلي لمؤسسة حليب أدرار؟

وتحت هذه الإشكالية تدرج مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي:

- ماهي الأبعاد التي تحويها بطاقة الأداء المتوازن؟
 - هل تعتبر بطاقة الأداء المتوازن بديل مناسب عن المقاييس المالية التقليدية؟
 - ماهي الصعوبات التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن؟
- وللإجابة عن هذه الأسئلة قمنا بطرح الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

يمكن الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء مؤسسة حليب أدرار.

الفرضيات الفرعية:

- هناك أربعة أبعاد أساسية تشكل بطاقة الأداء المتوازن.
- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن بديل مناسباً عن المؤشرات المالية التقليدية.
- هناك الكثير من الصعوبات التي تعيق تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة حليب أدرار.

▪ أهمية الدراسة وأهدافها:

❖ الأهمية:

نظر إلى أن الأداء أصبح لا يقاس من جانبه المالي فقط، بل أصبح يقاس من جوانب متعددة لذلك ظهرت بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب حديث لتقييم الأداء الكلي للمؤسسة، ومحاولة التعرف على هذا الأسلوب وإظهار أهميته والفوائد الناجمة عن استخدامه في تقييم الأداء، بالإضافة إلى ذلك التعرف على العوامل والمقومات التي تساهم في تطبيقه بشكل فعال في المؤسسة.

❖ الأهداف:

- إعطاء صورة واضحة عن بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسات والإداريين.
- توضيح الأبعاد الأساسية لأسلوب بطاقة الأداء المتوازن.
- دفع المؤسسات للاهتمام أكثر بأساليب التقييم الحديثة.
- الاستفادة من نتائج الدراسة الميدانية من أجل التشجيع على استخدام بطاقة الأداء المتوازن.

▪ أسباب اختيار الموضوع:

- توافق الموضوع مع طبيعة التخصص المالية المؤسسة.
- محاولة تشخيص واقع اهتمام المؤسسة الاقتصادية بموضوع بطاقة الأداء المتوازن.
- أهمية بطاقة الأداء كأسلوب حديثة في عملية التقييم.
- اهتمام الباحثين بموضوع تقييم الأداء والأساليب الحديثة المستخدمة في ذلك.

▪ **حدود الدراسة:**

- الإطار المكاني: تمت الدراسة على مستوى مؤسسة حليب أدرار
- الإطار الزمني: تمت الدراسة خلال الفترة الممتدة من سنة 2015 إلى سنة 2017.

▪ **منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:**

من أجل بلوغ أهداف الدراسة في تحديد أهمية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء، وقصد الوصول إلى الإجابة عن الإشكالية السابقة ولإثبات أو نفي صحة الفرضيات تم الاعتماد على المنهج الوصفي، حيث تم عرض بعض التعاريف والمفاهيم بنوع من التفصيل ولاختبار مدى صحة الفرضيات قمنا بدراسة ميدانية في مؤسسة حليب أدرار، حيث تم الاعتماد على أسلوب المقابلة المباشرة وكذا جمع المعلومات من الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة.

▪ **صعوبات الدراسة:**

- تتمثل بالدرجة الأولى في الحصول على المعلومات المتعلقة بالدراسة التطبيقية التي أخذت جزء كبير من الوقت مما ساهم في التأخر في إنجاز هذه الدراسة.
- صعوبة الحصول على بعض المعلومات من طرف المسؤول بالمؤسسة محل الدراسة وذلك راجع للتحفظ والسرية.
- عدم التزام المؤطر الميداني بالمواعيد.

▪ **تقسيمات الدراسة:**

لقد تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين كما يلي:

الفصل الأول: يتناول هذا الفصل الأدبيات النظرية المتعلقة بطاقة الأداء المتوازن، فقد تطرقنا فيه إلى مفهوم بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها وأهدافها وتم التطرق كذلك إلى مختلف محاور وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن المالية وغير المالية، وكذا الوقوف على صعوبات ومقومات نجاح تطبيقها في المؤسسة كما تم في هذا الفصل استعراض بعض الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: يعالج هذا الفصل الدراسة الميدانية التي أجريت على مستوى مؤسسة حليب أدرار، حيث تم التطرق إلى تقديم عام للمؤسسة وتقديم نموذج لبطاقة الأداء المتوازن لهذه المؤسسة وأهم المؤشرات التي تم الاعتماد عليها في عملية التقييم وتحليل النتائج المتوصل إليها.

وقد تم اختتام هذه الدراسة بخاتمة عامة للموضوع.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي

لبطاقة الأداء المتوازن

تمهيد :

تعتبر عملية تقييم الأداء من أهم العمليات التي تعتمد عليها المؤسسة، كونها تعمل على كافة الثغرات الموجودة في المؤسسة وتحديد طرق علاجها ومتابعة تنفيذ مقترحات وتوصيات العلاج حتى يتم تحقيق الأهداف، فنجاح المؤسسات يتوقف على وجود معايير عالية لتقييم الأداء وهذا ما يساعد على قياس نشاط المؤسسة.

فاضطرت المؤسسات الاقتصادية إلى إعادة التفكير في طريقة أدائها وتحولت إلى أساليب أخرى جديدة لزيادة الربحية ولنموها واستمرارها، حيث توصلت الأبحاث إلى استحداث نماذج جديدة لقياس الأداء ومن أهم هذه الأدوات بطاقة الأداء المتوازن لما تمثله كنظام إداري يربط الرؤية الإستراتيجية بالأهداف المحددة ويشمل مقاييس مالية وغير مالية يتم توزيعها على أربع أبعاد أساسية، وفي ضوء هذا قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين، يتضمن المبحث الأول مفهوم بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها وأهدافها وخطوات إعدادها ومختلف أبعادها المالية وغير المالية وكذا مقومات نجاحها وصعوبات تطبيقها في المؤسسة الاقتصادية، أما المبحث الثاني فنستعرض فيه بعض الدراسات السابقة التي تناولت في مضمونها بطاقة الأداء المتوازن ومميزات الدراسة الحالية.

المبحث الأول: بطاقة الأداء المتوازن

لقد ظهرت بطاقة الأداء المتوازن كأداة تهتم بكل جوانب الأداء في المؤسسة، وذلك حتى تتمكن من تقييم وقياس الأداء الكلي بشكل فعال، وفيما يلي سنقوم بعرض مفهوم هذه البطاقة وأهميتها وأهدافها وخطوات إعدادها، ومقومات نجاحها، وصعوبات تطبيقها.

المطلب الأول: بطاقة الأداء المتوازن، المفهوم، الأهمية والأهداف

1- مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

تعد بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات الحديثة في تحليل أداء المؤسسات، كونها تمثل مدخل جديد في تحليل الأداء وسنقوم بعرض بعض التعاريف لهذه البطاقة كما يلي:

- تعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها " وسيلة لترجمة الرسالة والرؤية والإستراتيجية إلى أهداف ومؤشرات إنجاز عبر المستويات التنظيمية والإدارية والأقسام المختلفة، كما أنها وسيلة لتزويد منفذ القرارات بمعلومات عن الإنجاز الفعلي والحقيقي "¹.
 - كما تعرف بطاقة الأداء المتوازن على أنها " نظام لقياس أداء المؤسسات وترجمة رؤيتها الإستراتيجية وتتضمن مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تتلائم مع أهداف وإستراتيجية المؤسسة "².
- وبالتالي فإن بطاقة الأداء المتوازن هي عبارة نظام يشمل جوانب متعددة وتتضمن مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تعطي للإدارة العليا نظرة متكاملة عن الأداء الكلي للمؤسسة وتساعد على ترجمة رسالة وإستراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة.

2-أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

- تتبلور أهمية بطاقة الأداء المتوازن من خلال المنافع العديدة من استخدامها التي جاءت نتيجة لتوظيفها في مؤسسات مختلفة ويمكن إجمال أهمها في الآتي:³
- أنها تزود المدراء بمؤشرات السبب ومؤشرات النتيجة عن مؤسساتهم.

¹-أحمد ماهر، التخطيط الإستراتيجي، (دون طبعة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص326.

²- Kaplan Robert, Norton David, *the balanced scorecard measures that drive performance*, Harvard business review, January February 1992, p 22.

³-طاهر محسن الغالي، وائل محمد صبحي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، (دون طبعة)، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص58.

- تحديد المقاييس في بطاقة الأداء المتوازن يمثل الدافع الأساسي للأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ومتطلبات التنافس.

- تجمع في تقرير واحد العديد من العناصر المتفرقة لبرامج العمل التنافسية.

- تعرف الارتباطات الإستراتيجية لتكامل الأداء.

3- أهداف بطاقة الأداء المتوازن:

تكمّن أهم الأهداف التي تسعى بطاقة الأداء المتوازن لتحقيقها فيما يلي:¹

- تمكين المؤسسة من توضيح رؤيتها وتفسير إستراتيجيتها.

- توفير وسيلة فعالة للاتصال والمشاركة من وإلى الإدارة وبشكل يضمن جودة عمليات التحسين وتطوير الأعمال داخل المؤسسة.

- توفير تغذية عكسية حول الأعمال الداخلية والنتائج النهائية لضمان تحسين الأداء الإستراتيجي.

- تكوين صورة واضحة عن الأفعال والتحركات الإستراتيجية وكيفية زيادة الموارد بكفاءة.

- ضمان تطبيق مبدأ إدارة الجودة الشاملة للأنشطة والفعاليات.

المطلب الثاني: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

تقوم بطاقة الأداء المتوازن على أربعة أبعاد رئيسية تجمع مقاييس الأداء المالية وغير المالية وهي كما يلي:

1- البعد المالي:

على الرغم من الدور المهم للأهداف غير الملموسة وتأثيرها في الأجل الطويل، فإن العديد من الباحثين يعدون الأهداف المالية هي السبيل الأمثل في التطبيق، فعلى الرغم من الانتقادات الموجهة للمقاييس المالية بالمقارنة مع المقاييس غير المالية إلا أن الباحثين لا ينكرون دور المقاييس المالية في تقييم الأداء، حيث يجب أن تستخدم مع المقاييس غير المالية في الوقت نفسه.

ويسعى المنظور المالي كمحور من محاور بطاقة الأداء المتوازن إلى تحقيق الأهداف التالية:²

- نمو العوائد وتعظيمها.

¹-عدنان تايه النعيمي، فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي، (دون طبعة)، دار البازوري، العجلة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص150.

²- إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، (دون طبعة)، دار الوراق للنشر، عمان، 2009، ص29.

- أسعار جديدة.
- تقليل التكاليف.

2- بعد الزبائن:

يتطلب بلوغ رؤية المؤسسة لأهدافها الإجابة على السؤال هو كيف تظهر المؤسسة أمام الزبون؟ لذا يجب أن تختار المؤسسة المقياس المناسب للإجابة على هذا السؤال والذي يحدد النجاح من وجهة نظر الزبون فمثلاً يمكن اعتماد نسبة التسليم الفوري أو معدل الإهتمام بالزبون كمقياس للرضا أو ربحية الزبون ومدة الاحتفاظ به.¹

3- بعد العمليات الداخلية:

إن الهدف الإستراتيجي لهذا البعد هو تحسين العمليات الإنتاجية، وقد تم إختيار هذا الهدف كمعبر عن إستراتيجية المؤسسة، لأن النجاح في تحقيق أهداف المؤسسة الرئيسية يستلزم التفوق في إنجاز الأعمال التي تم تحديدها والتخطيط لها، ولتحقيق هذا الهدف فإن هناك عدة محركات تم اختيارها وتتمثل في مرونة العمليات، والجودة، والإنتاجية، ووقت العملية الإنتاجية.²

ويحتوي هذا البعد على عمليات مختلفة تتمثل فيما يلي:

- العمليات التشغيلية.
- العمليات الإدارية للعملاء.
- العمليات الإبداعية.
- العمليات التنظيمية والاجتماعية.

4- بعد التعلم والنمو:

ويركز هذا المحور على التعلم التنظيمي والنمو الذي يؤدي إلى تحديد وتشخيص البنية التحتية، التي يجب أن تبنى عليها المؤسسة لتحقيق الابتكار والتطوير طويل الأجل، ويتحقق ذلك من خلال ثلاثة أمور وهي:

- الأفراد العاملين بجميع مستوياتهم.
- النظم.

¹- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي، (دون طبعة)، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص69.

²- وحيد رثغان لختاتته، منصور إبراهيم السعايدة، نموذج معدل لبطاقة الأهداف، مجلة العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، العدد الثاني، 2010، ص347.

- الإجراءات التنظيمية.

وتركز وجهة نظر التعلم على كيفية تكيف المؤسسة بفعالية مع الظروف المتغيرة، أي ما يجب أن تفعلها مؤسسة لتحسين قدراتها المتعلقة بالعمليات التي تضيف قيمة للزبائن والمساهمين من خلال القدرة على تقديم منتجات جديدة وتحسين العمليات التشغيلية باستمرار والذي يمكن المؤسسة من دخول أسواق جديدة وزيادة الإيرادات وهوامش الأرباح، وهو يعني النمو وزيادة القيمة للمساهمين، بالإضافة إلى تحقيق رضا العاملين الذي يعتبر عنصر مهم يساهم في إنجاز أعمال المؤسسة بكفاءة وفعالية.¹

المطلب الثالث: خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن

هناك سبعة خطوات لبناء نظام بطاقة الأداء المتوازن قدمها كابلان ونورتن سنة 1992 سميت خطوات النجاح، وهذه الخطوات تتمثل فيما يلي:

الخطوة الأولى: صياغة الرؤية التنظيمية

وتتم هذه الخطوة عن طريق عقد مقابلات مع أكبر عدد ممكن من الأفراد على أن يتم ذلك قدر الإمكان بمعرفة طرف خارجي للحصول على الصورة الأكثر موضوعية حول موقف الصناعة والاتجاهات فيها، وقد يتطلب الأمر أيضاً ندوة مشتركة تحضرها الإدارة العليا وشخص له خبرة سابقة بمشروعات قياس الأداء المتوازن وتمر هذه الخطوة بعدة مراحل على النحو التالي:

1- تعريف الصناعة ووصف تطورها ودور المؤسسة المنتظر.

2- صياغة رؤية المؤسسة.

3- صياغة مجالات الرؤية .

الخطوة الثانية: تحديد الإستراتيجيات

تصف الإستراتيجيات القواعد الإجرائية والأحداث والقرارات المطلوبة للمؤسسة لتطوير حالة موجودة إلى حالة مرغوبة في المستقبل، أي ما هي الإستراتيجيات التي ستتبعها المؤسسة وما هي المجالات التي سنركز عليها، ويعتبر نموذج بطاقة الأداء المتوازن أداة لترجمة الرؤية والإستراتيجية إلى مقاييس محددة وأهداف.²

الخطوة الثالثة: تحديد عوامل النجاح الحرجة

تعني هذه الخطوة الانتقال من التوصيفات والإستراتيجيات المذكورة سابقاً إلى المناقشة والحكم على ما يكون مطلوباً لنجاح المقياس وماهية العوامل ذات التأثير الأكبر على النتائج المراد تحقيقها، بعبارة أخرى يجب

¹ - أحمد يوسف دودين، بطاقة الأداء المتوازن ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال، (دون طبعة)، دار جليس الزمان

للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 24 .

² - المرجع نفسه، ص 63.

على المؤسسة أن تقرر الآن ما هي عوامل النجاح الحرجة وترتيبها حسب الأولوية، وهناك أسلوب مناسب لبدأ هذا الجزء يتمثل في تكوين مجموعات نقاشية لتقرير العوامل الخمسة الأكثر أهمية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية التي سبق وضعها مثلاً، وفي الجلسة المشتركة التي تعقب ذلك تلخص النقاش، يتم عادة التوصل لاتفاق واسع النطاق حول مجموعة واقعية من عوامل النجاح الأساسية، توفر عندئذ أساساً للانتقال إلى وضع مقاييس رئيسية.

الخطوة الرابعة: تحديد القياسات (مقاييس الأداء)

في هذه الخطوة يتم صياغة مقاييس للتعرف على الأسباب والنتائج وإيجاد توازن فيما بينهما وإعداد تقرير نهائي بمعرفة الإدارة العليا، وإن كان يفضل أن يتم ذلك بمشاركة شخص له خبرة سابقة بمشروعات قياس الأداء المتوازن كما يفضل أن يشترك كل الأفراد ذوي الصلة في عمل المؤسسة، والشكل الملائم للعمل هو ندوة تقارير عن سير العمل وتنسيق متواصل مع الإدارة العليا والحصول على عون من شخص له خبرة ببناء قياسات الأداء المتوازن يفيد بصفة خاصة في إحداث ترابط بين عوامل النجاح والمقاييس.¹

الخطوة الخامسة: تحديد وتطوير خطة العمل

وفيها يجب تحديد كيفية تقييم النجاح في استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن من خلال صياغة الأهداف، ووضع خطة العمل ويتم ذلك من خلال:²

1- صياغة الأهداف: يتم صياغة الأهداف النهائية في صورة اقتراحات تقدم من قائد كل وحدة في المؤسسة تمهيداً للموافقة النهائية عليها من جانب الإدارة العليا.

2- وضع الخطة: لكي تكتمل المقاييس، يجب تحديد الخطوات الواجب اتخاذها لتحقيق الأهداف والرؤية التي تمت صياغتها، وينبغي أن تشمل خطة العمل الأفراد المسؤولين وجدولاً زمنياً لإعداد التقارير المرحلية والنهائية، ونظراً لأهمية هذه الخطط ودورها المحوري في حياة المؤسسة يفضل في كثير من الأحيان أن تتفق المجموعة على قائمة أولويات وعلى جدول زمني تقادياً لحدوث مشكلات غير متوقعة.

الخطوة السادسة: تحديد الأفعال التنفيذية

وتتطلب بيان الأنشطة والأفعال الواجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف والانتقال بالخطة إلى عالم الواقع، وهذا يتطلب بدوره تحديد الأهداف السنوية وتوزيع وتخصيص الموارد وتحديد المسؤوليات والأدوات، وتدعيم البرامج ومحاولة ربط ذلك بالدافعية، وبراغي عند ممارسة الأفعال التنفيذية أيضاً أنها تؤثر في كل من العاملين والمديرين بالمؤسسة وتتأثر بهم.³

الخطوة السابعة: المتابعة والتقييم

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 119-120.

² أحمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص 66.

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 128.

من الضروري أن نتابع المؤسسة بصورة متصلة الإهتمام بالمقاييس لكي تحقق وظيفتها المنشودة كأداة ديناميكية للإدارة، ولتحقيق هذا الغرض ستكون الاستعانة بحلول تكنولوجيا الاتصالات المناسبة ضرورية لتسهيل إعداد التقارير وجمع البيانات، ومن المهم أيضاً أن تستخدم المقاييس في جميع أنحاء المؤسسة وفي الجوانب اليومية للإدارة فإذا وفرت الأساس لجدول الأعمال اليومي لكل وحدة ستكون لها وظيفة طبيعية من أعمال إعداد التقارير والرقابة الحالية من خلال تأثيرها على العمليات اليومية.¹

المطلب الرابع: بطاقة الأداء المتوازن، مقومات النجاح وصعوبات التطبيق

تتمثل مقومات نجاح بطاقة الأداء المتوازن وصعوبات تطبيقها في المؤسسة فيما يلي:

1- مقومات نجاح بطاقة الأداء المتوازن:

إن بطاقة الأداء المتوازن وهي تركز على مؤشرات حرجة للنجاح يفترض أن تجد المزيج الصحيح من مؤشرات وأسباب ونتيجة للقياس ويمكن مناقشة عوامل النجاح الحرجة لبطاقة الأداء المتوازن كالاتي:²

- العمل على فهم الذات؛ لأن العديد من المؤسسات تستخدم بطاقة الأداء المتوازن لحشد إستراتيجيتها عندما تجد صعوبة بالتعبير بوضوح عن هذه الإستراتيجيات، ومن الضروري الإشارة إلى أن المؤسسة تشبه الفرد بضرورة فهم الذات للاتجاه نحو الفاعلية، ومن ثم مواجهة متطلبات التنفيذ وخاصة المهام الحرجة، وهنا يتطلب الأمر إعادة فحص نظام القياس لمعرفة أفضل وثقة أعلى في القدرات والذات.
- معرفة الخارطة الإستراتيجية؛ حيث أن تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن يتطلب التركيز على الأفراد، العمليات، التكنولوجيا في البداية وقبل كل شيء.
- اعتبار بطاقة الأداء المتوازن مشروع متكامل إذا جعلت جزءاً أساسياً من ثقافة الأعمال، وذلك يجعلها مشروعاً منتجاً ذو قيمة وفائدة للمؤسسة، أما إذا اعتمدت المؤسسات توجه خلاف ذلك فإن النظام يصبح جزءاً من جدول بمعطيات تفصيلية كثيرة ومتشعبة لكنها غير عملية وغير مفيدة عند الاستخدام.
- ترجمة رسالة رؤية المؤسسة الإستراتيجية ضمن الأهداف الواضحة لبطاقة الأداء المتوازن.
- شرح وتوضيح بطاقة الأداء المتوازن لجميع العاملين حتى يتمكنوا من فهم أدوارهم وواجباتهم الوظيفية وربطها بالأهداف على المستويات العليا.

¹- المرجع نفسه، ص129.

²- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، توجيه الأداء الإستراتيجي الرصف والمحاذات، (دون طبعة)،

دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص86.

2- صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

هناك الكثير من المعوقات والصعوبات التي يمكن أن تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وهي على النحو التالي:¹

- نقص المعرفة عن بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء، أو عدم المعرفة بمزايا هذا النموذج.
- يحتاج إعداد بطاقة الأداء المتوازن إلى رؤية مشتركة إستراتيجية متفق عليها، أو إذا أتفق عليها قد لا تكون واضحة لكل المستويات الإدارية.
- يمكن أن تفوق تكاليف بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء المنفعة التي يمكن الحصول عليها.
- صعوبة تحديد الوزن المرغوب للأهداف الأساسية التي تكون ذات أبعاد متعددة، لذا يجب على الإدارة أن تحدد الأهداف الثانوية التي تمثل مواجهات للأداء، وفقاً للأهداف الأساسية.
- نقص الموظفين المؤهلين القادرين على التعامل مع نظام بطاقة الأداء المتوازن، مما يؤدي في النهاية إلى مقاومة تطبيق هذا النظام وتكون لدى الموظفين اتجاهات سلبية اتجاه استخدام بطاقة الأداء المتوازن.
- عملية وضع المقاييس وتحديدتها في بطاقة الأداء المتوازن معقدة جداً، إضافة إلى صعوبة تحديد العدد الأمثل من المقاييس المستخدمة التي تظهر الأداء بشكل متكامل.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

أوضحت العديد من الدراسات التي تناولت المواضيع المشابهة لموضوع الدراسة الأهمية البالغة لتقييم الأداء وبطاقة الأداء المتوازن وفيما يلي عرض لأهم الدراسات وتقييمها ومميزات الدراسة الحالية.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

بعد أن تم مطالعة الدراسات السابقة التي تناولت موضوع بطاقة الأداء المتوازن فإنه سيتم مراجعة أهم هذه الدراسات ذات العلاقة، مرتبة حسب تواريخ نشرها من الأقدم إلى الأحدث كما يلي:

¹ - حنان نبيه تركمان، الرقابة الإستراتيجية ودورها في الأداء (استخدام بطاقة التصويت المتوازن كيفية جديدة للرقابة الإستراتيجية بالتطبيق على بعض منظمات الأعمال)، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه (غير منشورة)، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2007، ص 59.

1-دراسة (البشتاوي،2001) بعنوان " تقويم الأداء وفق نظام BSC باستخدام التكامل بين نظامي التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة " دراسة حالة بنك الأردن

وقد هدفت الدراسة إلى وصف بعد التكامل للنظم المحاسبية والإدارية على أساس الأنشطة وبناء فلسفته على أساس دراسة ميكانيكية عمل تلك النظم وتحليل مخرجاتها لاستخدامها في الأبعاد الأربعة للأداء الموضوعية ضمن بطاقة الأداء المتوازن لقياس وتقويم شامل للأداء الإستراتيجي للمؤسسات في قطاع الخدمات المصرفية المتمثلة في بنك الأردن، وقد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق أنظمة التكاليف المعاصرة وفق الأبعاد الأربعة لنظام بطاقة الأداء المتوازن يقدم مؤشرات دقيقة عن الأداء تجاه تطوير وتحسين نوعية الخدمات المقدمة إذ أدى ذلك إلى تخفيض تكاليف كل خدمة، وإحداث خدمات مصرفية جديدة، وزيادة رضا الزبائن عن خدمات المصرف.

2-دراسة (عبد العزيز، 2003) بعنوان " إطار مقترح لاستخدام مقاييس الأداء المتوازن في المنظمات غير الحكومية بالتطبيق على الجمعيات الأهلية "

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات غير الحكومية بمصر ودراسة صعوبات تطبيقها، ومن أهم نتائج الدراسة:

- إن البيانات المتاحة بالجمعيات الأهلية تسمح بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
- أهمية تطوير الأنظمة المالية والمحاسبية للجمعيات الأهلية بالزامها عن طريق القانون والتشريعات ووفقاً لمعايير محددة بما يمكن من تطبيق المقاييس المختلفة لتقييم الأداء وضمان فعالية الإستراتيجيات.
- إن الإهتمام بالمجموعات المستهدفة والجهات المانحة يأتي على قمة أهداف وإستراتيجيات العمل الأهلي والتي تمثل مركز الثقل عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات غير الحكومية كبديل للجانب المالي عند تطبيق البطاقة في المؤسسات الاقتصادية.

3-دراسة (جودة، 2008) بعنوان " تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي في شركات الألمنيوم الأردنية - دراسة ميدانية - "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير بطاقة الأداء المتوازن في الالتزام المؤسسي للعاملين في مؤسسات الألمنيوم الأردنية، بالإضافة إلى التعرف على تأثير العوامل الديمغرافية على مستوى الالتزام المؤسسي.

وتم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى أن هناك تأثيراً معنوياً لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الالتزام المؤسسي بشكل عام، وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها:¹

1- ضرورة نشر مفهوم بطاقة قياس الأداء المتوازن من خلال المؤتمرات والندوات العلمية وتنفيذ الدورات التدريبية.

2- ضرورة تبني المسؤولين في المؤسسات نظرة أكثر شمولية لمفهوم الرقابة الإستراتيجية، من أجل جعل الإستراتيجية مهمة كل فرد في كل يوم.

4- دراسة (مريم شكري، 2013) بعنوان " تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة اختبارية في شركة طيران الملكية الأردنية "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم المفاهيم المرتبطة بتقنية بطاقة الأداء المتوازن وإظهار أهم مزايا استعمال هذه الأداة.

وقد تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى بعض النتائج منها:²

1- وجود تأثير لتطبيق بطاقة الأداء واستخدام المحور المالي على مقاييس الأداء الحديثة بمؤشرات في مؤسسة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية.

2- ضرورة تشكيل الثقافة المؤسسية مع تهيئة الظروف اللازمة لتفعيل عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها وسيلة لترشيد قرارات المديرين وتوجيه سلوكهم.

3- وجود تأثير لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن واستخدام بعد الزبائن على مقاييس الأداء المبنية على الربح المحاسبي بمؤشرات في مؤسسة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية.

5- دراسة (هند مزليني، 2014) بعنوان " الرقابة الإستراتيجية ودورها في تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة الشركة الجزائرية لأشغال الطرق "

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مفهوم الرقابة الإستراتيجية وعلاقتها ببطاقة الأداء المتوازن، وقد تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية:³

¹ جودة حنان، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي في شركات الألمنيوم الأردنية (دراسة ميدانية)، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، 2008، المجلد 11، العدد الثاني، ص 273.

² مريم شكري، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة اختبارية في شركة الطيران الملكية الأردنية)، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل درجة الماجستير (غير منشورة)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص 97.

³ هند مزليني، الرقابة الإستراتيجية ودورها في تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة حالة الشركة الجزائرية لأشغال الطرق)، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل درجة الماستر (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم تجارية، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2014، ص 129.

- 1- بطاقة الأداء المتوازن توازن بين الأهداف الإستراتيجية القصيرة والطويلة المدى.
- 2- المؤسسة الوطنية لأشغال الطرق ليس لديها الوعي والدراية الكافية بأهمية بطاقة الأداء المتوازن.
- 3- ضرورة استخدام التقنيات الحديثة لقياس الأداء ولاسيما بطاقة الأداء المتوازن لأنها تهتم بالجوانب المالية وغير المالية.

المطلب الثاني: تقييم الدراسات السابقة

سنقوم في هذا المطلب بتقييم الدراسات السابقة الذكر وإبراز جميع النقائص الواردة فيها كمايلي:

- 1- دراسة (البشتاوي، 2001) بعنوان " تقويم الأداء وفق نظام BSC باستخدام التكامل بين نظامي التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة (دراسة حالة بنك الأردن) "

تميزت هذه الدراسة كونها من بين الدراسات الأولى التي عالجت بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، في دولة الأردن، وقد طبقت هذه الدراسة على مصرف الأردن وقد تم في هذه الدراسة الربط بين عنصر التكاليف وعنصر الإدارة، وذلك باعتبار عنصر التكاليف من أهم العناصر التي تهتم بها المؤسسات الاقتصادية والمالية بما فيها المصارف، حيث تم في هذه الدراسة تحليل التكاليف من منظور البعد الإستراتيجي، وذلك من خلال تحديد الأنشطة الرئيسية وفروعها من الأنشطة الثانوية. ولكن هذه الدراسة لا تخلو من بعض النقائص ولعل من أهمها:

- ربط بطاقة الأداء المتوازن بعنصر واحد ألا وهو عنصر التكاليف وإهمال العناصر الأخرى داخل المصرف.
- تركيز الدراسة الميدانية على قطاع المصارف.
- اعتماد الباحث على برنامج (SPSS) في تحليل البيانات بغض النظر عن العيوب والنقائص التي أظهرها هذا البرنامج.

- 2- دراسة (عبد العزيز، 2003) بعنوان " إطار مقترح لاستخدام مقاييس الأداء المتوازن في المنظمات غير الحكومية بالتطبيق على الجمعيات الأهلية "

تميزت هذه الدراسة بكونها من بين الدراسات الأولى التي اهتمت بتقييم الأداء باستخدام مقاييس الأداء المتوازن في دولة الأردن، كما تميزت بكونها الدراسة الأولى التي حاولت تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن على المؤسسات غير الحكومية، وقد توصلت هذه الدراسة إلى إمكانية تطبيق هذا النظام على الجمعيات الأهلية بغض النظر عن الصعوبات التي تواجه هذا التطبيق.

وتتمثل النقائص التي تضمنتها هذه الدراسة فيمايلي:

- اختلاف طبيعة النشاط الجمعي عن النشاط الاقتصادي الربحي.

- اهتمام الباحث بالمجموعات المستهدفة والجهات المانحة كبديل للجانب المالي قد يغير من منهجية تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.
- اعتماد الباحث على برنامج (SPSS) لتحليل البيانات المتحصل عليها بغض النظر عن العيوب والنقائص التي يعرفها هذا البرنامج.

3- دراسة (جودة، 2008) بعنوان " تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي في شركات الألمنيوم الأردنية - دراسة ميدانية - "

تميزت هذه الدراسة باهتمامها بأسلوب حديث من أساليب تقييم الأداء ألا وهو نظام قياس الأداء المتوازن بغض النظر عن أن هذا الأسلوب أو النظام غير معتمد في غالبية المؤسسات الأردنية، حيث تم الربط في هذه الدراسة بين نظام قياس الأداء المتوازن وعنصر الالتزام المؤسسي باعتباره من العناصر المهمة في المؤسسة الاقتصادية وضمان لاستمرارية هذه الأخيرة، وتم الربط كذلك بين أبعاد الالتزام المؤسسي والتي تتمثل في الالتزام العاطفي والالتزام بالاستمرار والالتزام الأخلاقي و الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن (المحور المالي، محور العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو).
ولكن من أهم النقائص الواردة في هذه الدراسة ما يلي:

- ربط نظام قياس الأداء المتوازن بعنصر واحد وهو الالتزام المؤسسي وإهمال العناصر الأخرى.
- صعوبة تطبيق الالتزام المؤسسي في المؤسسة الاقتصادية في غياب التحفيز المادية، وهي النتيجة التي توصل إليها الباحث في دراسته.
- صعوبة قياس الالتزام المؤسسي مع العلم أن مستويات الالتزام تتغير من عامل لآخر ومن ظرف لآخر.

4- دراسة (مريم شكري، 2013) بعنوان " تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة إختبارية في شركة طيران الملكية الأردنية "

تميزت هذه الدراسة كونها دراسة تهتم بدراسة أسلوب حديث من أساليب تقييم الأداء ألا وهو نظام قياس الأداء المتوازن، حيث من خلال هذه الدراسة توصل الباحث إلى أن هناك تأثير لتطبيق هذا النظام على مقاييس الأداء المبنية على الربح المحاسبي بمؤشرات في مؤسسة الطيران الملكية الأردنية، كما أوصى الباحث في دراسته هذه إلى ضرورة تشكيل الثقافة المؤسسية وتهيئة الظروف اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

ولكن هذه الدراسة لا تخلو من بعض النقائص لعل من أهمها:

- التركيز على الأداء المالي على الرغم من أن بطاقة الأداء المتوازن تهتم بالأداء الشامل للمؤسسة.
- اعتماد الباحث على برنامج (SPSS) على الرغم من العيوب التي عرفها هذا البرنامج.
- تجاهل العاملين في شركة الطيران الملكية الأردنية للمؤشرات غير المالية، مما يؤدي إلى التطبيق غير الصحيح لبطاقة الأداء المتوازن.

5- دراسة (هند مزليني، 2014) بعنوان " الرقابة الإستراتيجية ودورها في تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة الشركة الجزائرية لأشغال الطرق "

تميزت هذه الدراسة كونها دراسة تربط بين عنصر مهم في المؤسسة الاقتصادية ألا وهو عنصر التخطيط البعيد المدى، والمتمثل في الإستراتيجية وعنصر آخر متمثل في أسلوب حديث من أساليب تقييم الأداء ألا وهو بطاقة الأداء المتوازن، كما تميزت هذه الدراسة أيضاً كونها حاولت تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الشركة الجزائرية لأشغال الطرق، وهي مؤسسة لا تعتمد هذا النظام كأغلب المؤسسات الجزائرية حيث توصل الباحث إلى اعتماد نموذج لبطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة السالفة الذكر. ولكن من بين الانتقادات الموجهة لهذه الدراسة ما يلي:

- عدم اعتماد المؤسسة الجزائرية لأشغال الطرق على التخطيط الإستراتيجي البعيد المدى مما يجعل الدراسة غير واقعية.
- عدم توفر نظام معلومات متكامل في المؤسسة محل الدراسة يمكن من الوصول إلى بطاقة أداء متوازنة ذات مصداقية.
- عدم معرفة العاملين والموظفين في المؤسسة محل الدراسة بأساليب تقييم الأداء الحديثة لاسيما الأسلوب المدروس.

المطلب الثالث: مميزات الدراسة الحالية

بعد طرح أهم الدراسات السابقة، التي تناولت الموضوع يمكن عرض مميزات دراستنا عن الدراسات السابقة في النقاط التالية:

- دراستنا تهتم بتقييم الأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية.
- دراستنا تبرز أهمية المؤشرات الغير المالية في عملية التقييم.
- محاولة التعرف على التطبيق العملي لبطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الاقتصادية.
- ميدان الدراسة التطبيقية يختلف عن ذلك في الدراسات السابقة حيث ركزت دراستنا على معرفة أهمية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية.
- تناولت دراستنا جميع محاور بطاقة الأداء المتوازن (المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية، محور التعلم والنمو).
- دراستنا تمت على مستوى مؤسسة اقتصادية مختصة في إنتاج الحليب ، وتم الاعتماد فيها على تقنية المقابلة ووثائق المؤسسة.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم التطرق إلى أسلوب حديث من أساليب تقييم الأداء ألا وهو بطاقة الأداء المتوازن التي ظهرت من قبل الباحثين كابلان ونورتن، كما تعرضنا بالدراسة إلى أهمية وأهداف هذه البطاقة وكذا التعريف بالمحاور الأربعة المكونة لها والصعوبات التي تعترض تطبيقها في المؤسسة الاقتصادية وكذا مقومات نجاحها، وفيما يخص الدراسات السابقة تناولت دراستنا بعض الدراسات السابقة من أجل معرفة النتائج التي توصلت إليها، حيث كان هناك إجماع بينها على مدى حاجة المؤسسة لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء. وللإلمام بالموضوع سنحاول إسقاط الدراسة النظرية على الجانب الميداني في مؤسسة حليب أدرار، وهذا ما سنتناوله في الفصل الثاني .

الفصل الثاني:

دراسة تطبيقية لنموذج

بطاقة الأداء المتوازن

تمهيد:

في ظل بيئة تتميز بالسرعة وشدة المنافسة، تحتاج المؤسسات إلى أساليب حديثة لمواكبة التطورات السريعة وطرق أكثر نجاعة في قياس وتقييم الأداء ولعل من أهم هذه الأساليب هي بطاقة الأداء المتوازن، التي تطرقنا إليها في الجانب النظري وسنحاول في هذا الفصل تقديم هذا النموذج، من خلال اقتراح بطاقة أداء متوازن لمؤسسة حليب أدرار، على اعتبارها لا تقوم باستخدام هذا النموذج.

ومن خلال هذا تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، حيث تضمن المبحث الأول التعريف بمنهج الدراسة والأدوات المستخدمة في ذلك وكذا التعريف بمؤسسة حليب أدرار، أما في المبحث الثاني فتم التطرق فيه إلى قياس الأداء وفق كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتقديم نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات

المطلب الأول: طريقة جمع المعلومات

أولاً- المنهج:

تتطلب طبيعة موضوع الدراسة الاعتماد على مناهج متعددة تقي بأغراض الدراسة، لهذا تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة الذي يعمل على توضيح الدراسة الميدانية لبطاقة الأداء المتوازن وكذا استعمال تقنية المقابلة للتمكن من الحصول على معلومات مكملة للدراسة وذلك بإجراء مقابلة مع مدير المؤسسة والذي قام بتزويدنا بالمعلومات التي تخص دراستنا، كما تم الاعتماد على وثائق المؤسسة.

ثانياً- مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في المؤسسات الاقتصادية التابعة لولاية أدرار وكعينة اخترنا مؤسسة حليب أدرار وذلك لمكانتها فهي تعد المؤسسة الوحيدة المختصة في هذا المجال على مستوى الولاية وهي تعد من المؤسسات الرائدة في إنتاج الحليب في الجنوب الغربي للجزائر، وهذا ما ساعدنا على دراسة الموضوع على مستوى هذه المؤسسة.

ثالثاً- تقديم عام للمؤسسة:

تأسست مؤسسة حليب أدرار والتي تعتبر مؤسسة ذات مسؤولية محدودة بتاريخ 16 جوان 2003 برأس مال قدره مائة ألف دينار جزائري (100000دج)، بين أربعة شركاء.

حيث تم تقسيم رأس مال المؤسسة إلى 100 حصة بقيمة ألف دينار جزائري للحصة الواحدة

(1000دج) موزعة بين الشركاء الأربعة على النحو التالي:

1. الشريك الأول: خمسة وثلاثون سهم (35 سهم) بقيمة 35000دج.
2. الشريك الثاني: خمسة وعشرون سهم (25 سهم) بقيمة 25000دج.
3. الشريك الثالث: خمسة وعشرون سهم (25 سهم) بقيمة 25000دج.
4. الشريك الرابع: خمسة عشر سهم (15 سهم) بقيمة 15000دج.

وتم إعداد محضر التأسيس النهائي لمؤسسة حليب أدرار من طرف مكتب التوثيق بأدرار، 34 شارع الهاشمي بالهاشمي ويتضمن هذا المحضر القانون الأساسي للمؤسسة ذات المسؤولية المحدودة، والذي يضم 28 مادة تتضمن جميع الاتفاقات التي تمت مباشرة بين الشركاء الأربعة، حيث تهدف هذه المؤسسة ذات المسؤولية

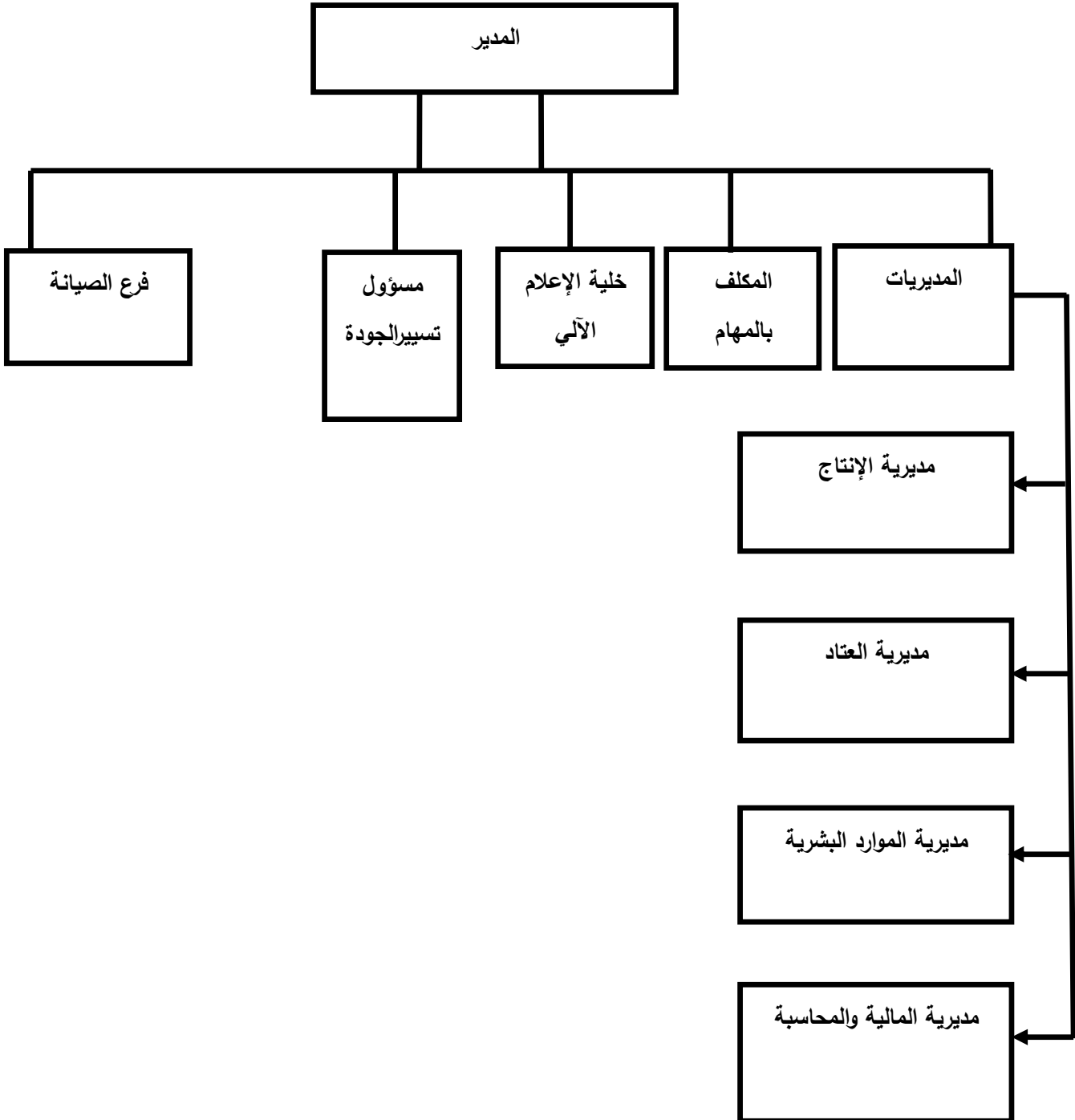
المحدودة إلى إنتاج الحليب ومشتقاته وصناعة المشروبات الغازية والعصائر وبصفة عامة كل موضوع متعلق بصفة مباشرة أو غير مباشرة بموضوع المؤسسة.

المطلب الثاني: الإطار التنظيمي لمؤسسة حليب أدرار

أولاً- الهيكل التنظيمي:

يتمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة حليب أدرار في الشكل التالي:

الشكل رقم 01: الهيكل التنظيمي لمؤسسة حليب أدرار



المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على معلومات المؤطر الميداني

ثانيا - مهام إدارات المؤسسة:

تتألف مؤسسة حليب أدرار من عدة أقسام تعمل على تسيير المؤسسة بشكل يتناسب ومتطلبات السوق والجودة ويمكن توضيح مهام أقسام مؤسسة حليب أدرار كما يلي:

المدير: وهو المسير والمشرف الأول على أقسام المؤسسة وتخول له الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرار الذي يراه مناسباً لمصلحة المؤسسة.

المكلف بالمهام: وظيفته التنسيق بين المدير ومختلف المديرات.

مسؤول تسيير الجودة: مهمته ضمان التسيير المادي لكل العمليات الداخلية والخارجية للمؤسسة وحماية المحيط ووضع التعديلات المطبقة على العملية الإنتاجية.

خلية الإعلام الآلي: وتحتوي على مصلحة الإعلام والشبكات حيث تعمل على تطوير وتسيير نظام الإعلام الآلي بالمؤسسة.

فرع الصيانة: هذا الفرع مسؤول على جميع عمليات الصيانة داخل المؤسسة بما في ذلك صيانة وسائل الإنتاج المختلفة وصيانة وسائل التكيف داخل المؤسسة.

المديرات: وهي كما يلي:

دائرة الإنتاج: وتضم ما يلي:

مصلحة تحضير ومتابعة الإنتاج: وتقوم بالتخطيط والتنظيم ومتابعة العملية الإنتاجية وتضمن استمرار وتحليل الإنتاج.

مصلحة التسيير التقني والتجاري: تعمل على دراسة وتحقيق وتوفير وتمويل الطلب اللازم لعملية الإنتاج.

دائرة العتاد (تسيير العتاد): تعمل على تسيير عتاد المؤسسة بشكل جيد.

دائرة الموارد البشرية: وتضم ما يلي:

مصلحة تسيير القدرات والكفاءات: وتعمل على استقبال وتوجيه طلبات العمل، وتطوير ومتابعة القدرات والكفاءات.

مصلحة تسيير المستخدمين: تضمن السير الإداري للمستخدمين وتتكفل بالمشاكل الاجتماعية والمهنية وضمان الدعم التقني الإداري اللازم (تسيير المستخدمين على مستوى النشاطات المختلفة للمؤسسة).

مصلحة الاتصال: تضمن وتوضح شفافية السير في المؤسسة وذلك بواسطة الإعلام المتميز والمتواصل للمستجدات على مستوى المؤسسة.

دائرة المالية والمحاسبة: وتضم ما يلي:

مصلحة التسيير المالي: تعمل على تحليل الوضع المالي للمؤسسة ولا يكون ذلك بصفة دائمة، كما تقوم بتقديم الاقتراحات لتحسين التسيير المالي.

مصلحة التسيير المحاسبي: تضمن تسجيل وتحليل المعطيات والبيانات المحاسبية للمؤسسة، ووضع الميزانيات المالية وجدول حسابات النتائج وتطوير النظم المحاسبية.

ثالثاً- البنية التحتية للمؤسسة:

تحتوي المؤسسة على ما يلي:

البنائيات: أماكن العمل.

البرامج والآلات: وهي التي تساعد في العملية الإنتاجية.

الخدمات الأساسية: وتتمثل في وسائل النقل والاتصال.

المطلب الثالث: قياس الأداء وفق كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

إن مؤسسة حليب أدرار لا تقوم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، لهذا من خلال المعلومات التي تحصلنا عليها من هذه المؤسسة سنقوم بتحديد مؤشرات قياس الأداء الشامل للمؤسسة بنظام بطاقة الأداء المتوازن حسب الأبعاد الأربعة لهذه البطاقة من خلال النتائج المحققة فعلاً كمايلي:

أولاً- البعد المالي:

يقيس هذا البعد ربحية المؤسسة لأن تحقيق الأرباح يمثل المحرك الأساسي للإستراتيجية التي تمارسها المؤسسة، ويعتمد هذا الجانب على الفوائد المحققة لأن بقاء المؤسسة وإستمراريتها مرهون بمدى الفوائد والأرباح المحققة، ويقيس هذا الجانب الأداء من خلال المردودية الاقتصادية والمالية المحققة والسيولة المتوفرة لها.

1- المردودية الاقتصادية:

ويقيس هذا المؤشر مدى كفاءة المؤسسة في استخدام الأصول الثابتة، وذلك من خلال مقارنة الأموال المستثمرة بالنتائج المحققة، والفوائد الناجمة عن استثمار هذه الأموال ويحسب هذا المؤشر من خلال العلاقة التالية:

$$\frac{\text{النتيجة التشغيلية}}{\text{الأصول الاقتصادية}} = \text{المردودية الاقتصادية}$$

ويمكن تحديد تطور هذا المؤشر من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 01: تطور المردودية الاقتصادية (دينار جزائري)

السنة	2015	2016	2017
النتيجة التشغيلية	5559669,87	4757302,00	4744776,34
الأصول الاقتصادية	7353234,95	7250789,08	7454721,27
معدل المردودية%	75,61	65,61	63,65

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الميزانية وجدول حسابات النتائج (2015 - 2017)، مصلحة المحاسبة والمالية.

نلاحظ أن معدل المردودية الاقتصادية التي حققتها المؤسسة كانت مرتفعة خلال الثلاث سنوات إلا أنها تميزت بالانخفاض من سنة لأخرى، حيث أنه في سنة 2015 كان معدل المردودية الاقتصادية يقدر ب(75,61%) أما في سنة 2016 كان هناك انخفاض في معدل المردودية الاقتصادية بمقدار (13,23%)، وهذا مقارنة مع سنة 2015 أما في سنة 2017 فكان هناك انخفاض طفيف في معدل المردودية الاقتصادية يقدر ب(2,99%)، وهذا يدل على أن المؤسسة قادرة على تحقيق الأرباح بشكل مستمر ولكن يجب عليها أن تتحكم جيداً في أصولها، كما يجب عليها أن تزيد من حجم استثماراتها.

2- المردودية المالية:

ويقاس هذا المؤشر مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح، وهي تعبر عن مردودية المؤسسة بالنسبة لملاكها، أي مقارنتها برأس المال الخاص ويمكن تحديد هذا المؤشر من خلال العلاقة التالية:

$$\frac{\text{نتيجة الدورة الصافية}}{\text{الأموال الخاصة}} = \text{المردودية المالية}$$

ويمكن تحديد تطور هذا المؤشر من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 02: تطور المردودية المالية (دينار جزائري)

السنة	2015	2016	2017
نتيجة الدورة الصافية	4639793,87	4305358,31	4294022,59
الأموال الخاصة	5353234,95	5250789,08	5454721,27
معدل المردودية %	%86,67	%81,99	%78,72

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الميزانية وجدول حسابات النتائج (2015 – 2017)، مصلحة المحاسبة والمالية.

بالنسبة للمردودية المالية فنلاحظ بأنها تتخفف خلال السنوات الثلاث وهذا ناجم عن ارتباط المردودية المالية بالمردودية الاقتصادية، حيث أن معدل المردودية المالية كان يقدر في سنة 2015 ب(86,67%) أما في سنة 2016 فإن هذا المعدل انخفض بمقدار (5,4%)، أما في سنة 2017 فإن معدل المردودية المالية انخفض ليصل إلى(78,72%) وهذا على الرغم من ارتفاع قيمة الأموال الخاصة للمؤسسة، وهذا راجع لعدم استخدام المؤسسة الديون الطويلة الأجل وعدم استفادتها من أثر الرفع المالي.

3- نسبة السيولة:

تستعمل هذه النسبة للحكم على قدرة المؤسسة في مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل، وهي مؤشر يوضح وضعية المؤسسة من حيث توازنها ويمكن حساب هذه النسبة من خلال العلاقة التالية:

$$\text{نسبة السيولة العامة} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

ويمكن تحديد تطور هذا المؤشر من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 03: تطور نسبة السيولة العامة (دينار جزائري)

السنة	2015	2016	2017
الأصول المتداولة	51440770,83	57875151,77	61519890,00
الخصوم المتداولة	59260309,05	63036913,14	63717496,46
نسبة السيولة	0,86	0,91	0,96

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على الميزانية (2015 - 2017) مصلحة المحاسبة والمالية.

نلاحظ أن نسبة السيولة العامة للمؤسسة أقل من الواحد في السنوات الثلاث، حيث كانت تقدر في سنة 2015 ب(0,86) ثم لترتفع في سنة 2016 لتصل إلى (0,91) أما في سنة 2017 فارتفعت هذه النسبة لتقترب من الواحد حيث قدرت ب(0,96)، وهذا يعني أن المؤسسة لا تتوفر على السيولة الكافية لمواجهة التزاماتها القصيرة الأجل، ولكن تبقى هذه النسبة معتبرة لأنها قريبة من الواحد الصحيح.

ثانيا - بعد الزبائن:

حتى تتمكن المؤسسة من تحديد حصتها السوقية ومدى قدرتها على جلب زبائن جدد، فإنه يمكن أن تعد المؤشرات الخاصة ببعد الزبائن من خلال المجموعات الأساسية لأهداف هذا البعد ومدى ارتباطها بإستراتيجية المؤسسة كما يلي:

- حجم المبيعات

- عدد الزبائن

1- قيمة المبيعات:

ويمكن حساب معدل نمو المبيعات من خلال العلاقة التالية:

$$\text{معدل النمو السنوي للمبيعات} = \frac{\text{مبيعات السنة } (1+n) - \text{مبيعات السنة } (n)}{\text{مبيعات السنة } (n)}$$

ونحدد تطور قيمة المبيعات لهذا المؤسسة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 04: تطور قيمة المبيعات (دينار جزائري)

السنة	2015	2016	2017
المبيعات	145970134,00	145214559,00	134337481,00
النسبة %	-1,87	-0,52	-7,49

المصدر: من إعداد الطالبين الاعتماد على جدول حسابات النتائج (2014 - 2017)، مصلحة المحاسبة والمالية.
حجم المبيعات لسنة 2014: 148749324,00 دج

نلاحظ أن حجم المبيعات كان مرتفع في سنة 2015 مقارنة مع السنوات الموالية، وبالتالي فإن الحصة السوقية كانت مرتفعة كذلك، أما في سنة 2016 فإن حجم المبيعات انخفض بنسبة طفيفة تقدر ب(0,52%) أما في سنة 2017 فحجم المبيعات انخفض بشكل كبير مقارنة بالسنة السابقة، حيث قدرت نسبة الانخفاض ب(7,49%) وهذا يعني أن الحصة السوقية للمؤسسة انخفضت وهذا راجع لانخفاض حجم الطلبات المقدمة من الزبائن.

2- عدد الزبائن:

-درجة الاحتفاظ بالزبون واكتساب زبائن جدد:

يقيس هذا المؤشر معدل الاحتفاظ بالزبائن في المؤسسة ومدى قدرتها على اكتساب زبائن جدد من خلال قياس ما يلي:

- عدد الزبائن الحاليين.
- عدد الزبائن الجدد.

ويمكن توضيح هذا من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 05: تطور عدد الزبائن

السنة	2015	2016	2017
عدد الزبائن	63	58	54
المعدل %	5	-7,94	-6,9

المصدر: من إعداد الطالبين، مصلحة المحاسبة والمالية.

عدد الزبائن لسنة 2014: 60 زبون

بالنسبة لاحتفاظ المؤسسة بالزبائن واكتساب زبائن جدد، فإنه في سنة 2015 كان عدد الزبائن مرتفع مقارنة بالسنوات الموالية، أما في سنة 2016 فانخفض عدد الزبائن بنسبة معتبرة حيث قدرت نسبة الانخفاض ب7,94% وهذا يعني أن المؤسسة فقدت جزء من زبائنها القدم ولم تكتسب زبائن جدد وهذا راجع لانخفاض الطلبات على منتجات المؤسسة ولانقطاع المتكرر في الإنتاج، أما في سنة 2017 فزاد تناقص عدد زبائن المؤسسة ليصل إلى نسبة -6,9% وهذا يؤثر سلباً على الحصة السوقية للمؤسسة.

ثالثا- بعد العمليات الداخلية:

إن هذا البعد يمثل المراحل والعمليات الداخلية التي تتم داخل المؤسسة من خلال عرض الأعمال المتميزة والمقدمة للزبائن والمساهمين والإجراءات التشغيلية التي تمكن المؤسسة من التميز ومن أهم المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسة بالنسبة لهذا البعد ما يلي:

1- التحسين في الإنتاجية:

لكي تتمكن المؤسسة من تحديد مدى كفاءتها في تحسين الإنتاجية التي تساهم في زيادة أرباحها، يمكن أن يتم قياسها عن طريق القيمة المضافة المحققة من طرف المؤسسة من خلال ما يلي:

$$\text{التحسين في الإنتاجية} = \frac{\text{القيمة المضافة للسنة } (1+n) - \text{القيمة المضافة للسنة } (n)}{\text{القيمة للسنة المضافة } (n)}$$

ومن خلال الجدول التالي يمكن توضيح تطور التحسين في الإنتاجية كما يلي:
الجدول رقم 06: تطور الإنتاجية (دينار جزائري)

السنة	2015	2016	2017
القيمة المضافة	11325648,34	10849049,72	10480080,61
المعدل %	7,87	-4,21	-3,4

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على جدول حسابات النتائج (2014 - 2017)، مصلحة المحاسبة والمالية.

القيمة المضافة لسنة 2014: 10499107,79 دج

بالنسبة لعملية التحسين في الإنتاجية فإن المؤسسة لها قيمة مضافة لسنة 2015 تقدر ب(11325648,34 دج) أما في سنة 2016 فإن المؤسسة انخفضت قيمتها المضافة بنسبة كبيرة، حيث قدرت نسبة الانخفاض ب(4,21%) وهذا يدل على ضعف الكفاءة الإنتاجية للعمال، أما في سنة 2017 فواصلت هذه النسبة في الهبوط حيث قدرت نسبة الانخفاض في هذه السنة ب(3,4%) وهذا يدل على أن هذه المؤسسة تعاني من انخفاض في إنتاجيتها من سنة لأخرى.

رابعا- بعد التعلم والنمو:

يعتبر هذا البعد أحد نظم قياس وتقييم أداء المؤسسات، حيث أنه يعتمد على مدى قدرت العاملين في المؤسسة على تطوير قدراتهم الإنتاجية وتحسينها، من خلال وضع نظام لتدريب العاملين وخضوعهم لدورات تكوينية، مما يساعد المؤسسة في مواجهة المنافسة، ومن أهم المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسة في هذا البعد ما يلي:

1-معدل التأطير:

حتى تتمكن المؤسسة من الصمود في ظل زيادة حدة المؤسسة يجب عليها التحكم الجيد في مواردها البشرية من خلال الاعتماد على تأطير العمال بصورة مستمرة ويتم تحديد ذلك من خلال العلاقة التالية:

$$\text{معدل التأطير} = \frac{\text{عدد العمال المؤطرين}}{\text{إجمالي العمال}}$$

وسوف نحدد هذه النسبة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 07:تطور معدل التأطير

السنة	2015	2016	2017
عدد العمال المؤطرين	10	5	8
إجمالي العمال	40	34	38
المعدل %	%25	%15	%21

المصدر: من إعداد الطالبين، مصلحة الموارد البشرية.

بالنسبة لهذا البعد نلاحظ بأنه في سنة 2015 كان عدد العمال المؤطرين من طرف المؤسسة مرتفع مقارنة مع السنوات الموالية، أما في سنة 2016 فإن عدد العمال المؤطرين انخفض ليصل إلى نسبة 15% بالنسبة لإجمالي العمال الذي انخفض عددهم في هذه السنة، وفي سنة 2017 ارتفع معدل التأطير مقارنة بسنة 2016 حيث وصلت نسبة التأطير في هذه السنة إلى 21% بالنسبة لإجمالي العمال الذي ارتفع في هذه السنة ولكن تبقى هذه النسب غير كافية خاصة بالنظر إلى التغيرات والتطورات التي يشهدها قطاع إنتاج الحليب ومشتقاته وشدة المنافسة التي تمس المؤسسة.

2- معدل التوظيف:

إن هذا المؤشر يحدد لنا مدى نمو المؤسسة وتوسعها، من خلال زيادة معدلات التوظيف ويمكن تحديد هذا المؤشر من خلال تحديد معدل التوظيف في المؤسسة كما يلي:

$$\text{معدل التوظيف} = \frac{\text{عدد الموظفين في السنة}(n+1) - \text{عدد الموظفين السنة في}(n)}{\text{عدد الموظفين السنة في}(n)}$$

انطلاقاً من هذه العلاقة يمكن تحديد معدل التوظيف من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 08: تطور معدل التوظيف

السنة	2015	2016	2017
عدد الموظفين	40	34	38
معدل الزيادة%	-5	-15	12

المصدر: من إعداد الطالبين، مصلحة الموارد البشرية.

عدد الموظفين لسنة 2014: 42 عامل

فيما يخص معدلات التوظيف فإنه في سنة 2015 كان معدل التوظيف منخفض حيث وصلت هذه النسبة إلى 5% أما في سنة 2016 فانخفضت هذه النسبة لتصل إلى 15% وهذا يدل على تراجع نشاط المؤسسة والدليل على ذلك قيامها بصرف عدد معين من العمال، أما في سنة 2017 فزاد عدد العمال بنسبة 12% مقارنةً بسنة 2016 وهذا يدل على نمو وزيادة نشاط المؤسسة.

المبحث الثاني: النتائج ومناقشتها

المطلب الأول: تحديد أوزان وأهداف مؤشرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

من خلال إجراء هذه الدراسة في مؤسسة حليب أدرار اتضح أن هذه المؤسسة تعتمد على تقدير كل مؤشر من خلال إعطائه وزن وأهمية بالنسبة للمؤسسة، من خلال تحديد نسبة معينة لهذا المؤشر وذلك وفق تقدير الإدارة العليا، بالإضافة إلى تحديد الهدف الذي ينبغي الوصول إليه بإعطائه نسبة معينة لكل مؤشر وعلى هذا الأساس يتم تحديد النتيجة النهائية وبناءً على هذا سوف نستعرض هذه المؤشرات كما يلي:

أولاً- تحديد أوزان مؤشرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

ويتم تحديد هذه الأوزان بناءً على رؤية الإدارة العليا وفق كل مؤشر من أبعاد هذه البطاقة كما يلي:¹

1- البعد المالي:

بالنسبة لهذا البعد يعد الهدف الأساسي للمساهمين والعمال هو تحقيق الربح وذلك من خلال تحسين المردودية الاقتصادية والمالية للمؤسسة والحفاظ على نسبة معينة من سيولتها لمواجهة التزاماتها قصيرة الأجل، لذلك فالأهمية والوزن الذي يعطى لهذا البعد حسب الإدارة العليا يقدر ب: 40% وقد تم توزيع نسبة وزن هذا البعد على ثلاثة مؤشرات كما يلي:

¹ عبد النور صبايحي، مدير مؤسسة حليب أدرار، تحديد أوزان مؤشرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، (مقابلة شخصية)، مكتب المدير، يوم الأحد 17 مارس 2019، الساعة 09:30 صباحاً.

- المردودية الاقتصادية 15%

- المردودية المالية 15%

- نسبة السيولة 10%

2- بعد الزبائن:

بالنسبة لهذا البعد فإن المؤسسة تهدف للحصول على حصة سوقية معتبرة من خلال جلب عدد أكبر من الزبائن وذلك بالعمل على تحسين جودة منتجاتها وتوفيرها في الوقت المناسب، وبناء على هذا فالوزن والأهمية التي تعطى لهذا البعد حسب الإدارة العليا للمؤسسة يقدر بـ 20% وقد تم توزيع هذه النسبة على مؤشرين كما يلي:

- حجم المبيعات 10%

- عدد الزبائن 10%

3- بعد العمليات الداخلية:

فيما يخص هذا البعد فإن المؤسسة تهتم بتوفير كافة الوسائل التي تساعد المؤسسة في تحسين عملياتها وتوسيع نشاطها، وبناء على هذا فإن الأهمية والوزن الذي يعطى لهذا البعد حسب الإدارة العليا يقدر بـ 20%:

- التحسين في الإنتاجية 20%

4- بعد التعلم والنمو:

بالنسبة لهذا البعد فإن المؤسسة تهتم بتكوين عمالها وتنمية قدراتهم وذلك من أجل مواكبة التطور التكنولوجي وذلك من خلال توفير التجهيزات الحديثة للعمال، وبناء على هذا فإن الوزن والأهمية التي تعطى لهذا البعد تقدر بنسبة 20% حيث تم توزيع هذا الوزن وفق المؤشرين التاليين:

- معدل التأطير 15%

- معدل التوظيف 5%

ثانياً- تحديد أهداف مؤشرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

سوف نقوم بتحديد أهداف كل مؤشر لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وذلك حسب ما تهدف المؤسسة للوصول إليه كما يلي:¹

¹- عبد النور صبايحي، مدير مؤسسة حليب أدرار، تحديد أهداف مؤشرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، (مقابلة شخصية)،

مكتب المدير، يوم 24 مارس 2019، الساعة 09:30 صباحاً.

1- البعد المالي:

لقد حدد هدف معدل المردودية الاقتصادية بـ40% لأن ارتفاع هذا المعدل يدل على أن المؤسسة تحاول تحقيق أرباح تتناسب مع حجم أصولها أما بالنسبة لمعدل المردودية المالية فقد حدد الهدف بـ40% والمؤسسة تحاول رفع دخلها من أجل تحسين مركزها المالي. أما بالنسبة لنسبة السيولة العامة فالمؤسسة قدرت الهدف بـ30% وهذا من أجل المحافظة على قدر من السيولة لمواجهة التزاماتها.

2- بعد الزبائن:

تعمل المؤسسة على زيادة حصتها السوقية من خلال رفع حجم مبيعاتها وقد حددت المؤسسة هذا الهدف بمعدل 60%.

أما بالنسبة لدرجة الاحتفاظ بالزبون واكتساب زبائن جدد فإن المؤسسة تهدف للحصول على زبائن جدد وتحفظ بالزبائن القدم بمعدل 60%.

3- بعد العمليات الداخلية:

إن المؤسسة تهدف إلى تحسين إنتاجيتها ورفعها من خلال الزيادة في القيمة المضافة المحققة من طرفها، حيث حدد الهدف بالنسبة لهذا المؤشر بـ80%.

4- بعد التعلم والنمو:

إن المؤسسة تسعى لتطوير نشاطها من خلال زيادة معدلات التكوين للعمال، حيث حدد الهدف بـ70%. حتى تتمكن المؤسسة من تلبية طلبات الزبائن في إطار توسعها فإنها تلجأ إلى زيادة عدد الموظفين، حيث حدد الهدف لمؤشر معدلات التوظيف بـ20%. ومن خلال هذا يمكن حساب النتيجة النهائية وذلك من خلال الأوزان الموضوعة والأهداف والنتائج المنجزة فعلاً وذلك وفقاً للعلاقة التالية:

$$\frac{\text{وزن القياس} \times \text{المنجز فعلاً}}{\text{الهدف}} = \text{النتيجة النهائية}$$

من خلال هذا يمكننا الحصول على نموذج بطاقة الأداء المتوازن الخاصة بهذه المؤسسة وتحديد مدى بلوغها أهدافها الإستراتيجية من خلال تحديد اتجاه مستوى الأداء الكلي للمؤسسة.

المطلب الثاني: نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة حليب أدرار

بناء على المعلومات السابقة يمكن اقتراح نموذج بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة حليب أدرار والذي يعتمد على أربعة أبعاد أساسية لكل منها مؤشرات (تم اقتراحها حسب ما هو متوفر من المعلومات)، حيث

تجسد إستراتيجية المؤسسة على مدار ثلاثة سنوات، بهدف توضيح مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الموضوعية (المخطط لها) ويمكن توضيح هذا النموذج من خلال الجدول التالي:

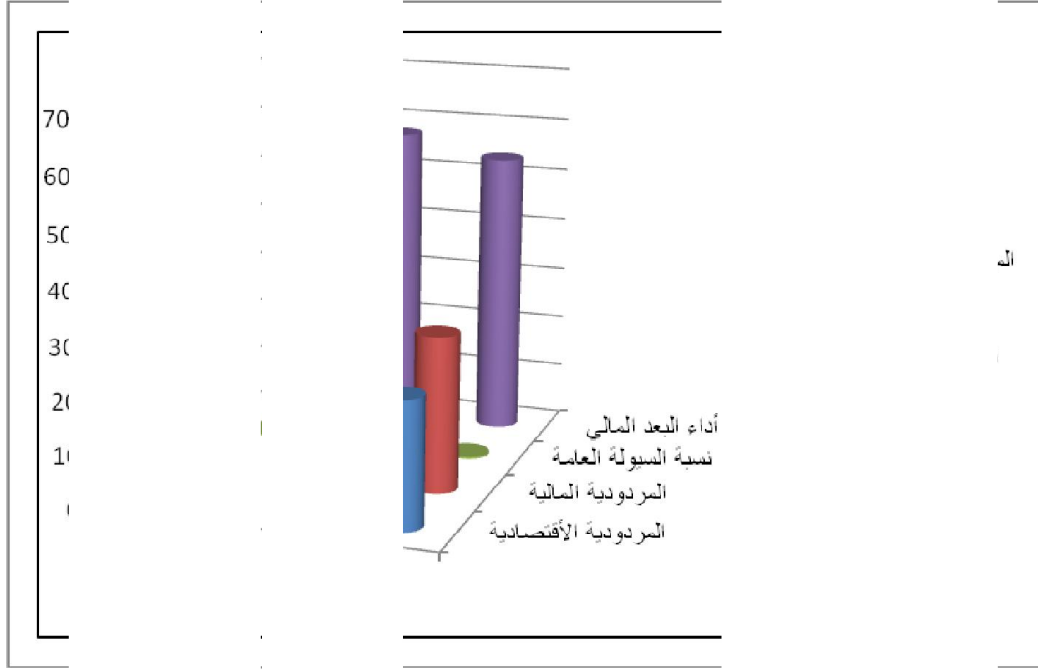
الجدول رقم 09: النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن

النتيجة النهائية			النتائج المنجزة فعلاً			الهدف	الوزن	المقاييس	الأبعاد
2017	2016	2015	2017	2016	2015				
23,87	24,60	28,35	63,65	65,61	75,61	%40	%15	المردودية الاقتصادية	المالي
29,52	32,62	32,5	78,72	81,99	86,67	%40	%15	المردودية المالية	
0,32	0,3	0,29	0,96	0,91	0,86	%30	%10	نسبة السيولة	
53,71	57,52	61,14	-	-	-	-	%40	أداء البعد المالي	1
-1,24	-0,08	-0,31	-7,49	-0,52	-1,87	%60	%10	حجم المبيعات	بعد الزبائن
-1,15	-1,32	0,83	-6,9	-7,94	5	%60	%10	عدد الزبائن	
-2,39	-1,4	0,52	-	-	-	-	%20	أداء بعد الزبائن	2
-0,85	-1,05	1,97	-3,4	-4,21	7,87	%80	%20	التحسين في الإنتاجية	بعد العمليات الداخلية
-0,85	-1,05	1,97	-	-	-	-	%20	أداء بعد العمليات الداخلية	3
4,5	3,21	5,36	21	15	25	%70	%15	معدل التأطير	بعد التعلم والنمو
3	-3,75	-1,25	12	-15	-5	%20	%5	معدلات التوظيف	
7,5	-0,54	4,11	-	-	-	-	%20	أداء بعد التعلم والنمو	4
57,97	54,53	67,74	-	-	-	-	%100	الأداء الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على: هند مزلياني، مرجع سبق ذكره، ص 123.

من خلال النتائج المتحصل عليها من النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن الخاص بمؤسسة حليب أدرار، ويهدف توضيح وتحليل الانحرافات والتغيرات في النتائج سنقوم بالتمثيل البياني لهذه النتائج وفق الأشكال التالية:

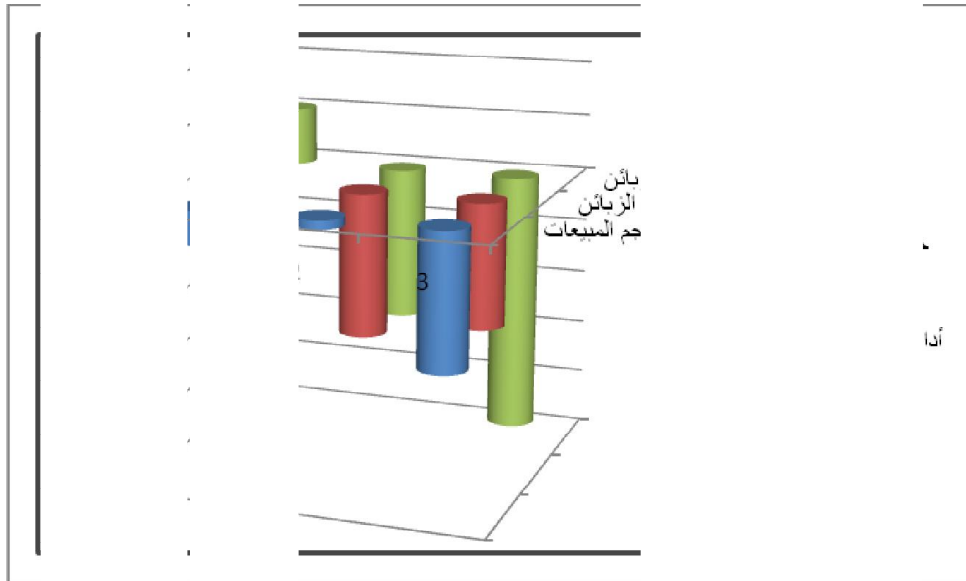
الشكل رقم 02: تطور مؤشرات البعد المالي



المصدر: مخرجات برنامج إيكسل لنتائج الجدول رقم 09

حيث: 1: يمثل سنة 2015، 2: سنة 2016، 3: سنة 2017

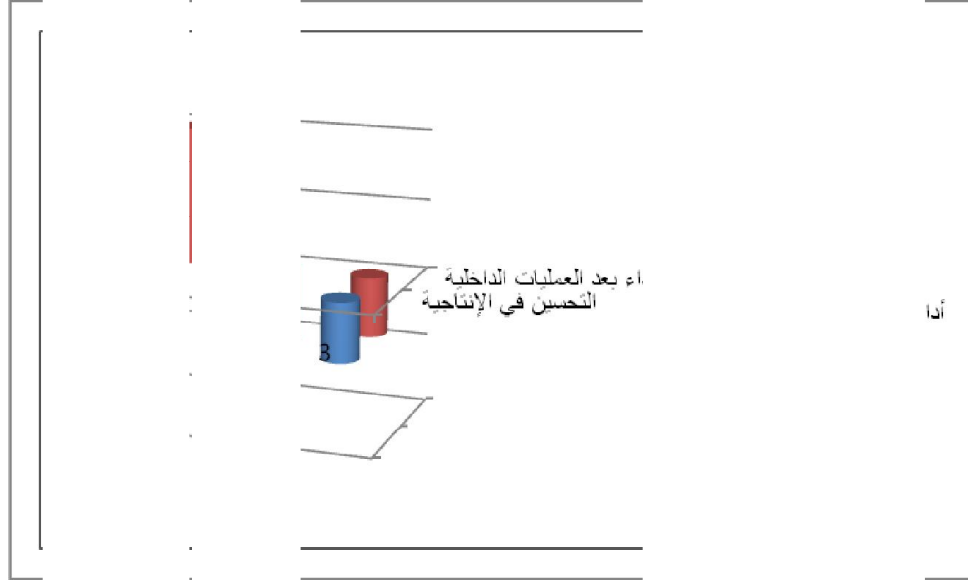
الشكل رقم 03: تطور مؤشرات بعد الزبائن



المصدر: مخرجات برنامج إيكسل لنتائج الجدول رقم 09

حيث: 1: يمثل سنة 2015، 2: سنة 2016، 3: سنة 2017

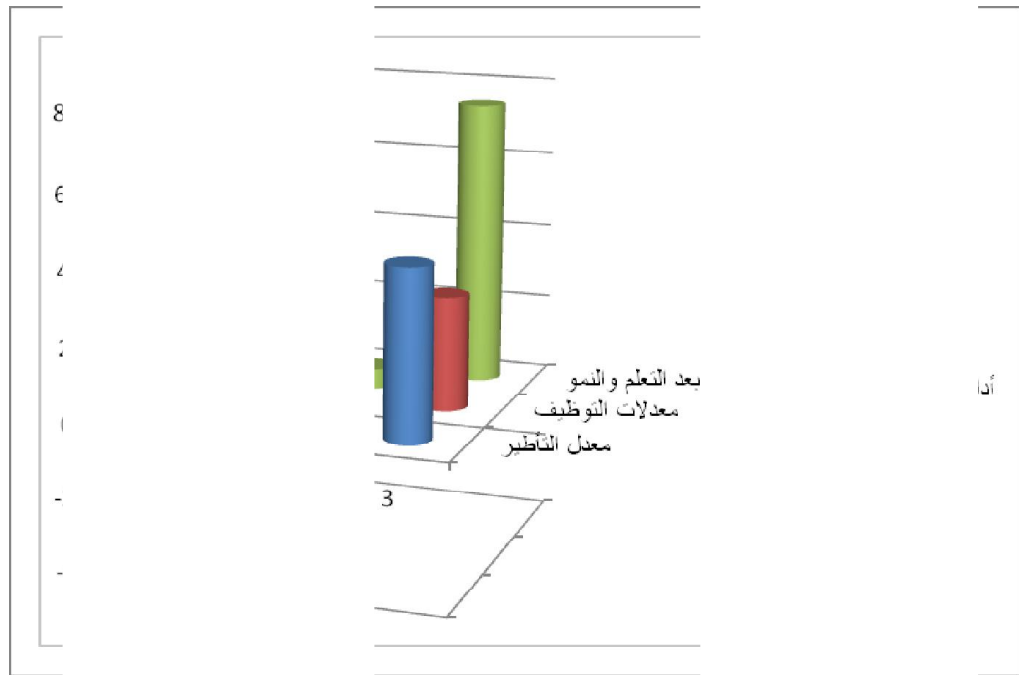
الشكل رقم 04: تطور مؤشرات بعد العمليات الداخلية



المصدر: مخرجات برنامج إيكسل لنتائج الجدول رقم 09

حيث: 1: يمثل سنة 2015، 2: سنة 2016، 3: سنة 2017

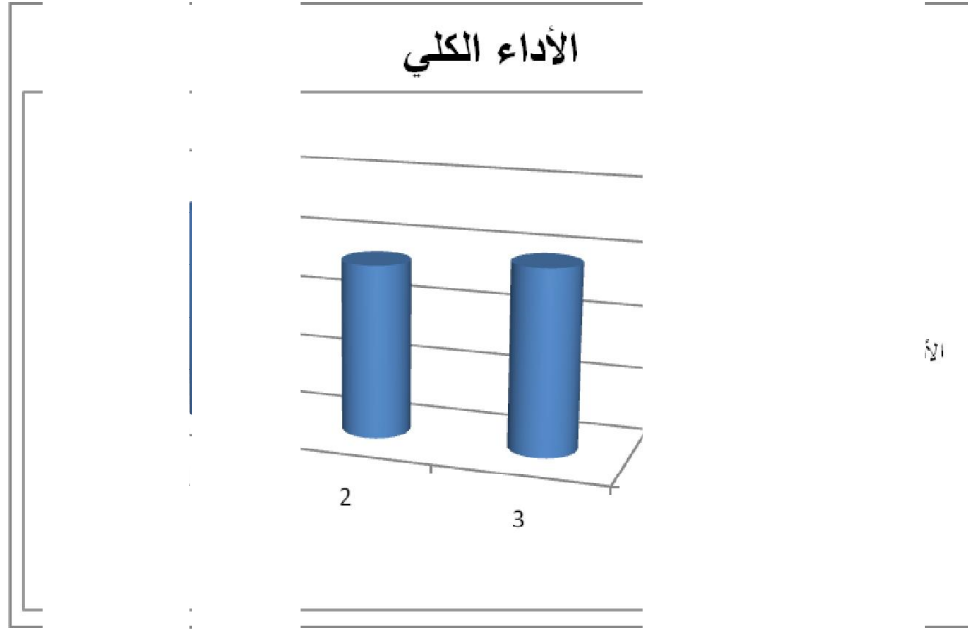
الشكل رقم 05: تطور مؤشرات بعد التعلم والنمو



المصدر: مخرجات برنامج إيكسل لنتائج الجدول رقم 09

حيث: 1: يمثل سنة 2015، 2: سنة 2016، 3: سنة 2017

الشكل رقم 06: تطور الأداء الكلي



المصدر: مخرجات برنامج إيكسل لنتائج الجدول رقم 09
حيث: 1: يمثل سنة 2015، 2: سنة 2016، 3: سنة 2017

المطلب الثالث: مناقشة النتائج

من خلال النتائج المتحصل عليها من النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن الخاص بمؤسسة حليب أدرار يتضح لنا بأن مستوى أداء البعد المالي كان مرتفعاً خلال السنوات الثلاث إلا أنه تميز بالانخفاض الطفيف من سنة لأخرى، حيث أنه في سنة 2015 كان مستوى الأداء المالي مرتفعاً وهذا ناجم عن انخفاض التكاليف والأعباء لهذه المؤسسة وكفاءة هذه الأخيرة في التحكم في أصولها المختلفة، أما في سنة 2016 فتميز مستوى الأداء المالي بالانخفاض ولكن بنسبة صغيرة، حيث قدرت نسبة هذا الانخفاض ب(5,92%) وذلك مقارنة بسنة 2015 وسبب هذا الانخفاض يعود لارتفاع في تكاليف العملية الإنتاجية (ارتفاع في سعر المادة الأولية) والانخفاض في مبيعات المؤسسة التي ساهمت في انخفاض العائد، أما في سنة 2017 استمر مستوى الأداء المالي في الانخفاض ولكن بنسبة صغيرة حيث قدرت نسبة الانخفاض في هذه السنة ب(6,62%) وذلك مقارنة بسنة 2016 وهذا راجع لعدم قدرة مؤسسة حليب أدرار على التحكم في أصولها بالإضافة إلى الانقطاع في العملية الإنتاجية الذي عرفته سنة 2017 والذي أدى بدوره إلى انخفاض كبير في مبيعات هذه المؤسسة.

أما بالنسبة لبعد الزبائن فيتبين لنا من خلال النتائج المتحصل عليها أن مستوى أداء بعد الزبائن لهذه المؤسسة تميز بالانخفاض خلال السنوات الثلاث، حيث أنه في سنة 2015 مثل مستوى الأداء حوالي (2,6%) من إجمالي وزن بعد الزبائن وهذا ناجم عن ضعف حجم المبيعات وقلة عدد الزبائن وهذا راجع لانخفاض حجم الطلبات المقدمة من قبل الزبائن، أما بالنسبة لسنة 2016 فزاد مستوى بعد الزبائن في الانخفاض حيث قدرت نسبة الانخفاض ب(3,69%) وهذا بسبب فقدان المؤسسة لعدد من زبائنها الذين

تحتفظ بهم وفي سنة 2017 استمر مستوى أداء بعد الزبائن في الانخفاض حيث قدر مستوى أداء هذا البعد ب(2,39%) وهذا راجع حسب المسؤولين في هذه المؤسسة إلى الانقطاع المتكرر في الإنتاج بسبب التذبذب في التوريد بالمادة الأولية الذي أدى بدوره إلى فقدان المؤسسة لعدد معتبر من زبائنها وبالتالي انخفاض حجم مبيعات المؤسسة.

أما فيما يخص بعد العمليات الداخلية فإن مستوى أداء هذا البعد لهذه المؤسسة مرتفع في سنة 2015 مقارنة بالسنوات الموالية وهذا ناتج عن ارتفاع أداء العمال، حيث قدر إنتاج المؤسسة في هذه السنة ب6056853 كيس وهذا أدى إلى الارتفاع في القيمة المضافة المحققة من طرف المؤسسة أما في سنة 2016 فإن مستوى أداء بعد العمليات الداخلية انخفض، حيث قدرت نسبة الانخفاض ب(1,53%) وهذا راجع إلى الانخفاض في أداء العمال حيث قدر حجم الإنتاج في هذه السنة ب6025500 كيس أي بتراجع قدر ب31353 كيس الأمر الذي أدى إلى التراجع في القيمة المضافة المحققة من طرف المؤسسة، أما فيما يخص سنة 2017 فإن مستوى أداء هذا البعد ارتفع ولو بنسبة صغيرة رغم أنه سالب وهذا نتيجة الانخفاض في أداء العمال في هذه السنة، حيث قدر حجم الإنتاج ب5574170 كيس أي بتراجع قدر ب451330 كيس مقارنة بسنة 2016 وبالتالي أدى ذلك إلى انخفاض القيمة المضافة للمؤسسة وذلك نتيجة انخفاض الطلبات المقدمة من طرف الزبائن والتراجع الملحوظ في جودة منتجات المؤسسة مقارنة بالمؤسسات المنافسة الأمر الذي أدى بالمؤسسة إلى التخفيض في حجم الإنتاج من سنة إلى أخرى وذلك لتفادي كساد المنتجات وانتهاء مدة صلاحيتها التي تتميز بالقصر.

بالنسبة لمستوى أداء بعد التعلم والنمو لمؤسسة حليب أدرار خلال سنة 2015 قدر ب(4,11%) أي ما يعادل (20,55%) من مستوى الوزن الممنوح لهذا البعد وهذا نتيجة لضعف معدلات التوظيف لهذه المؤسسة وفي سنة 2016 انخفض مستوى أداء بعد التعلم والنمو وذلك بسبب انخفاض عدد الموظفين والعمال في المؤسسة وعدم توظيف عمال جدد والانخفاض الملحوظ في عدد العمال المؤطرين من طرف المؤسسة، أما في سنة 2017 فإن مستوى أداء بعد التعلم والنمو ارتفع بنسبة معتبرة حيث قدرت نسبة الزيادة في مستوى الأداء ب(14,89%) تقريباً مقارنة بسنة 2016 وهذا راجع للزيادة في معدلات التوظيف، وكذا معدل التأطير بالمؤسسة وهذا يدل على سعي المؤسسة للرفع من كفاءة عمالها وموظفيها بهدف زيادة إنتاجية العامل والرفع من القيمة المضافة للمؤسسة، ولكن كل هذا لم ينعكس إيجاباً على إنتاجية المؤسسة والقيمة المضافة لها لأن معدلات التأطير والتوظيف في المؤسسة تبقى ضعيفة ولم ترتقي إلى المستوى المطلوب.

أما بالنسبة لمستوى الأداء الكلي لمؤسسة حليب أدرار فإن تغيرات الأداء بالنسبة للأبعاد الأربعة لا يمثل الأداء المتوازن، حيث نلاحظ أن الأداء الكلي للمؤسسة في سنة 2015 بلغ مستوى (67,74%) وهذا الارتفاع في مستوى الأداء الكلي راجع إلى ارتفاع مستوى أداء البعد المالي، أما في سنة 2016 فإن مستوى الأداء الكلي للمؤسسة انخفض بنسبة (19,50%) ليصل إلى (54,53%) وهذا نتيجة للتراجع في مستوى

أداء البعد المالي وبعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو وبعد الزبائن، وفي سنة 2017 فإن مستوى الأداء الكلي ارتفع بنسبة صغيرة حيث قدرت نسبة الزيادة ب(6,31%) ليصل مستوى الأداء الكلي إلى نسبة (57,97%) وهذا ناجم عن ارتفاع طفيف في مستويات الأداء الخاصة ببعيد التعلم والنمو وبعد العمليات الداخلية، ومن خلال كل هذا نلاحظ أن المؤسسة تركز في أدائها واهتمامها على أداء البعد المالي وتهمل باقي الأبعاد الأخرى لبطاقة الأداء المتوازن الأمر الذي يجعل مستوى الأداء الكلي للمؤسسة مرتفعا ولكنه غير متوازن.

ومن ما سبق يمكن أن نستنتج مدى أهمية تقييم الأداء الكلي للمؤسسة وذلك باستخدام بطاقة الأداء المتوازن التي تعتبر من أساليب تقييم الأداء الحديثة بالإضافة إلى كونها وسيلة رقابية تساعد المؤسسة على معرفة الانحرافات وتصحيحها كما تساعد على التحسين المستمر لأدائها من خلال العلاقة الوطيدة التي تربط بين إستراتيجية المؤسسة وبطاقة الأداء المتوازن، وكل هذا من أجل ضمان بقاء المؤسسة في السوق واستمرار نشاطها.

خلاصة الفصل:

لقد تم في هذا الفصل اقتراح نموذج بطاقة الأداء المتوازن وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية تطبيقية في مؤسسة حليب أدرار، حيث تبين لنا من خلال هذه الدراسة أن مؤسسة حليب أدرار لا تستخدم بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائها بالإضافة إلى أن إدارة هذه المؤسسة لا تمتلك المقومات اللازمة لتنفيذ هذا النموذج، وذلك لأن معظم المسؤولين في هذه المؤسسة لا يهتمون بأدوات مراقبة التسيير الحديثة فضلا عن عدم وجود إستراتيجية واضحة المعالم تساعد في توجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها، كما أن هذه المؤسسة تهتم بمراقبة وتقييم الأداء المالي فقط وذلك بغية تسهيل إجراءات الحصول على القروض من طرف البنوك دون الإهتمام بتقييم الجوانب غير المالية التي يعتبر تقييمها ضروريا للمؤسسة من أجل تقييم أدائها الكلي الذي يحدد مسارها لتصحيح الانحرافات الناتجة في الوقت المناسب بهدف تقليل التكاليف والأعباء.

خاتمة

خاتمة:

يتضح من خلال هذه الدراسة في الجانب النظري والتطبيقي أن بطاقة الأداء المتوازن تعتبر من أهم أدوات تقييم الأداء ومراقبة التسيير في المؤسسة، حيث جاءت هذه الوسيلة لسد النقص الذي أظهرته الأدوات التقليدية في تقييم أداء المؤسسات، وتوجيه هذه الأخيرة نحو المسار الصحيح من أجل بلوغ أهدافها، حيث تم التطرق في الجانب النظري إلى مفهوم بطاقة الأداء المتوازن وأهدافها والأهمية البالغة لهذه البطاقة في المؤسسة، كما تم توضيح مختلف الأبعاد والمحاور المالية وغير المالية التي تركز عليها بطاقة الأداء المتوازن وإبراز مختلف الخطوات اللازمة لبناء بطاقة الأداء المتوازن ومختلف العوامل والمقومات التي تساهم في نجاحها وكذا الصعوبات التي تواجه تطبيق هذا النظام في المؤسسة الاقتصادية، حيث تبين لنا بأن بطاقة الأداء المتوازن هي عبارة عن أداة لتقييم أداء المؤسسات وفي نفس الوقت تعتبر أداة قيادة من خلال تحديد الانحرافات وتوجيه المؤسسة ومساعدتها على اتخاذ القرارات المناسبة، بالإضافة إلى كونها بديلاً فعالاً عن المقاييس المالية التقليدية لأنها تجمع بين كافة جوانب الأداء للمؤسسة من خلال أبعادها ومحاورها الأربعة مما يساهم في وضع خطة وإستراتيجية مناسبة من خلال تقييم الأداء الكلي للمؤسسة.

أما من الناحية التطبيقية فقد تبين أن مؤسسة حليب أدرار والتي هي محل الدراسة الميدانية لا تستخدم بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أدائها، حيث تعتمد على المقاييس المالية التقليدية فقط كما اتضح أن إدارة هذه المؤسسة لا تملك أدنى الركائز والمقومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن؛ على اعتبار كافة المسيرين والمسؤولين بهذه المؤسسة لا يملكون أدنى حد من المعرفة عن هذا الأسلوب، وهذا ما يشكل صعوبة في تطبيقه بهذه المؤسسة.

وبناءً على ما سبق واستناداً إلى المعلومات التي تم التحصل عليها من هذه المؤسسة سواء المعلومات المستخرجة من الوثائق المتحصل عليها أو المعلومات المتحصل عليها عن طريق المقابلة المباشرة مع مدير المؤسسة تم اقتراح نموذج تقريبي لبطاقة الأداء المتوازن تم من خلالها تقييم الأداء الكلي لهذه المؤسسة.

من خلال ما تم عرضه في هذه الدراسة يمكن اختبار فرضيات الدراسة وتقديم مجموعة من النتائج واقتراح مجموعة من التوصيات كما يلي:

■ اختبار الفرضيات:

- تم إثبات صحة الفرضية الرئيسية للدراسة القائلة " يمكن الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء مؤسسة حليب أدرار "؛ حيث تم من خلال الدراسة الميدانية التي تمت على مستوى مؤسسة حليب أدرار وبالاعتماد على الوثائق المقدمة التوصل إلى نموذج تقريبي لبطاقة الأداء المتوازن خاصة بهذه المؤسسة رغم الصعوبات التي تعترض تطبيق هذا النموذج على مستوى مؤسسة حليب أدرار، حيث تم الاعتماد على هذا النموذج التقريبي لتقييم الأداء الكلي لهذه المؤسسة.

- تم إثبات صحة الفرضية الفرعية الأولى القائلة " هناك أربعة أبعاد أساسية تشكل بطاقة الأداء المتوازن "؛ حيث تحتوي بطاقة الأداء المتوازن على أربعة أبعاد ومحاور أساسية، حيث تزوج هذه البطاقة بين الأبعاد المالية والأبعاد غير المالية فتتكون من البعد المالي وبعد الزبائن وبعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو فهي تساهم بذلك في تقييم الأداء الكلي الشامل للمؤسسة.

- تم إثبات صحة الفرضية الفرعية الثانية القائلة " تعتبر بطاقة الأداء المتوازن بديل مناسباً عن المؤشرات المالية التقليدية "؛ حيث اتضح من خلال الدراسة الميدانية أن بطاقة الأداء المتوازن تعتبر حقيقة أداة تقييم شاملة، كما تعتبر بديل لأدوات تقييم الأداء التقليدية الكلاسيكية، حيث تتميز هذه الأداة كونها تهتم بجميع المحاور والأبعاد التي تؤثر في أداء المؤسسة الاقتصادية بما في ذلك البعد المالي.

- تم إثبات صحة الفرضية الفرعية الثالثة القائلة " هناك الكثير من الصعوبات التي تعيق تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة حليب أدرار "؛ حيث تبين لنا من خلال الدراسة الميدانية التي تم القيام بها في مؤسسة حليب أدرار أن المسؤولين داخل هذه المؤسسة لا يهتمون بأدوات تقييم الأداء ومراقبة التسيير خاصة منها الحديثة ولا يملكون أدنى معرفة عنها، حيث يركز المسؤولين في مؤسسة حليب أدرار على الجانب المالي فقط مما شكل صعوبة كبيرة في دراسة هذا الموضوع على مستوى هذه المؤسسة.

■ نتائج الدراسة:

- تبين من خلال الدراسة أن الاعتماد على الأساليب التقليدية الكلاسيكية لتقييم الأداء أصبح غير كاف لذلك كان من الضروري الاعتماد على أساليب وأدوات حديثة أكثر دقة في النتائج وأكثر شمولية في التقييم.

- اتضح من خلال الدراسة أنه يجب على المؤسسات الإهتمام بجميع جوانب ومحاور الأداء، وذلك بهدف إعطاء صورة واضحة وشاملة عن أداء المؤسسة.

- تبين من خلال هذه الدراسة أنه يجب على المؤسسات التركيز على عملية تقييم الأداء لما لها من أهمية في تحديد الأخطاء والانحرافات وتقليل التكاليف مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

- اتضح من خلال الدراسة أن بطاقة الأداء المتوازن تعتبر من بين أساليب تقييم الأداء الحديثة التي تهتم بكافة جوانب الأداء في المؤسسة.

- تبين من خلال الدراسة أن بطاقة الأداء المتوازن تساعد على عملية القيادة داخل المؤسسة، وذلك من خلال توجيه عملية اتخاذ القرار ووضع الإستراتيجيات.

- تبين من خلال هذه الدراسة أن بطاقة الأداء المتوازن تعتبر أداة مهمة لتحسين عملية تقييم الأداء كونها تجمع بين المقاييس المالية وغير المالية.

- تعتمد مؤسسة حليب أدرار على المقاييس المالية وتهتم بالجانب المالي فقط وهذا ما يتضح من خلال النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن لهذه المؤسسة، حيث كان أداء البعد المالي لهذه المؤسسة مقبول إلى حد بعيد وخاصة فيما يتعلق بالمرادودية المالية ونسبة السيولة العامة لهذه المؤسسة.

- هناك الكثير من الصعوبات التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة حليب أدرار وهذا راجع لعدم اهتمام المسؤولين في هذه المؤسسة بالأساليب الحديثة لتقييم الأداء واعتمادهم على بعض المؤشرات والمقاييس المالية التقليدية التي لم تعد كافية لتقييم الأداء.

- تبين من خلال الدراسة أن مؤسسة حليب أدرار تتوفر على جميع المؤشرات الضرورية لبناء بطاقة أداء متوازن بما فيها المؤشرات المالية وغير المالية لكن المسؤولين في هذه المؤسسة لا يقومون بالربط بين هذه المؤشرات.

- اتضح من خلال النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن أن التعامل بهذا الأسلوب على المدى الطويل يمكن المؤسسة من تقليل التكاليف، وذلك من خلال اتخاذ التدابير والإجراءات الوقائية اللازمة في الوقت المناسب وهذا من خلال تحديد مساهمة كل بعد من أبعاد هذه البطاقة في الأداء الكلي للمؤسسة.

التوصيات:

انطلاقا من المعلومات والنتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية المتعلقة بأهمية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء توصلنا إلى وضع مجموعة من الاقتراحات والتوصيات يمكن تقديمها لمؤسسة حليب أدرار تتمثل فيما يلي:

- يجب على مؤسسة حليب أدرار الإهتمام بالأدوات الحديثة لتقييم الأداء حتى تتمكن من تقييم أدائها بفعالية.

- يتعين على مؤسسة حليب أدرار بناء إستراتيجية تقوم على أساس تكامل بين المقاييس المالية وغير المالية على المدى الطويل.

- يتعين على إدارة مؤسسة حليب أدرار خلق روح التعاون بين جميع الأفراد داخل المؤسسة في تحديد الأهداف ووضع الإستراتيجيات.

- يجب على مؤسسة حليب أدرار أن تتبنى أسلوب بطاقة الأداء المتوازن، وذلك من خلال السعي للتعرف عليه والتواصل مع المؤسسات التي تطبق هذا الأسلوب.

- يجب على مؤسسة حليب أدرار الإهتمام بالروح المعنوية للعمال والموظفين لأن الإهتمام بهم يسهم في تحسين أداء المؤسسة والرفع من إنتاجيتها.

- يجب على مؤسسة حليب أدرار أن تعمل على تحسين جودة منتجاتها من أجل أن تلقى قبول ورضا من طرف الزبائن وذلك للمحافظة على إستمراريتها.
- يتعين على مؤسسة حليب أدرار ضرورة الإكثار من الدورات التكوينية للموظفين وهذا للإطلاع على مختلف الأدوات والتقنيات المبتكرة في مجال تقييم الأداء.
- يجب على مؤسسة حليب أدرار توفير نظام معلومات متكامل داخل المؤسسة لتسهيل عملية تطبيق هذه البطاقة.
- يتوجب على مؤسسة حليب أدرار ضرورة إعادة النظر في النظام والانضباط داخل المؤسسة، حيث تبين من خلال الدراسة الميدانية ضعف النظام والانضباط فيها.
- يجب الربط بين الجانب الأكاديمي لبطاقة الأداء المتوازن والجانب التطبيقي لهذه البطاقة في المؤسسات.

أفاق الدراسة:

- في ختام هذه الدراسة يتضح لنا أن هناك بعض المواضيع التي تستحق المزيد من البحث والدراسة ونذكر منها:
- دور بطاقة الأداء المتوازن في قيادة وتوجيه الأداء.
 - تقييم الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.
 - واقع تطبيق أساليب تقييم الأداء الحديثة في المؤسسة الجزائرية.
 - دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية.
 - واقع تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الفندقية.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المراجع:

أولاً- باللغة العربية:

أ- الكتب:

- 1- أحمد ماهر، التخطيط الإستراتيجي، (دون طبعة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.
 - 2- طاهر محسن الغالبي، وائل محمد صبحي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، (دون طبعة)، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.
 - 3- عدنان تايه النعيمي، فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي، (دون طبعة)، دار البازوري، العجلة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
 - 4- إبراهيم الخلوف المكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، (دون طبعة)، دار الوراق للنشر، عمان، 2009.
 - 5- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي، (دون طبعة)، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
 - 6- أحمد يوسف دودين، بطاقة الأداء المتوازن ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال، (دون طبعة)، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
 - 7- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، توجيه الأداء الإستراتيجي الرصف والمحاذات، (دون طبعة)، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.
- ب- المذكرات والرسائل الجامعية:

- 8- حنان نبيه تركمان، الرقابة الإستراتيجية ودورها في الأداء (استخدام بطاقة التصويت المتوازن كيفية جديدة للرقابة الإستراتيجية بالتطبيق على بعض منظمات الأعمال)، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه (غير منشورة)، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2007.
- 9- مريم شكري، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة اختبارية في شركة الطيران الملكية الأردنية)، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل درجة الماجستير (غير منشورة)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013.
- 10- هند مزليني، الرقابة الإستراتيجية ودورها في تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة حالة الشركة الجزائرية لأشغال الطرق)، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل درجة الماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم تجارية، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2014.

ج- المجالات:

- 11- وحيد رثغان لختانتة، منصور إبراهيم السعيدة، نموذج معدل لبطاقة الأهداف، مجلة العلوم الإدارية، 2010، الجامعة الأردنية، العدد الثاني.

12- جودة حنان، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي في شركات الألمنيوم الأردنية (دراسة ميدانية)، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، 2008، المجلد 11، العدد الثاني.

د- المقابلات:

13- عبد النور صبايجي، مدير مؤسسة حليب أدرار، تحديد أوزان مؤشرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، (مقابلة شخصية)، مكتب المدير، يوم الأحد 17 مارس 2019، الساعة 09:30 صباحاً.

14- عبد النور صبايجي، مدير مؤسسة حليب أدرار، تحديد أهداف مؤشرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، (مقابلة شخصية)، مكتب المدير، يوم 24 مارس 2019، الساعة 09:30 صباحاً.

ثانياً - باللغة الأجنبية:

15-Kaplan Robert, Norton David, the balanced scorecard measures that drive performance, Harvard business review, January February, 1992.

ملاحق

BILAN (ACTIF) -copie provisoire

ACTIF	NOTE	2014			2013
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles					
Immobilisations corporelles					
Terrains					
Bâtiments		9 536 573,32	1 025 368,31	8 511 205,01	
Autres immobilisations corporelles		18 065 662,29	8 614 764,66	9 450 897,63	
Immobilisations en concession					
Immobilisations encours					
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		27 602 235,61	9 640 132,97	17 962 102,64	
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		17 561 895,32		17 561 895,32	
Créances et emplois assimilés					
Clients		6 654 560,00		6 654 560,00	
Autres débiteurs		1 963 969,69		1 963 969,69	
Impôts et assimilés		13 640 571,61		13 640 571,61	
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		2 113 388,04		2 113 388,04	
TOTAL ACTIF COURANT		41 934 384,66		41 934 384,66	
TOTAL GENERAL ACTIF		69 536 620,27	9 640 132,97	59 896 487,30	

SARL ADRAR LAIT SBIAHI

ZONNE INDUSTRIELLE ADRAR

N° D'IDENTIFICATION:797001039002920

EDITION_DU:03/03/2019 23: 1

EXERCICE:01/01/14 AU 31/12/14

BILAN (PASSIF) -copie provisoire

	NOTE	2014	2013
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis			
Capital non appelé		100 000,00	
Primes et réserves - Réserves consolidés (1)		320 557,18	
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net du groupe (1)		5 857 677,94	
Autres capitaux propres - Report à nouveau			
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		6 278 235,12	
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières		2 000 000,00	
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance			
TOTAL II		2 000 000,00	
PASSIFS COURANTS:			
Fournisseurs et comptes rattachés		29 780 979,91	
Impôts		4 792 426,81	
Autres dettes		17 044 845,46	
Trésorerie passif			
TOTAL III		51 618 252,18	
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		59 896 487,30	

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

SARL ADRAR LAIT SBAlHI
 ZONNE INDUSTRIELLE ADRAR
 N° D'IDENTIFICATION:797001039002920

EDITION_DU:03/03/2019 23: 1
 EXERCICE:01/01/14 AU 31/12/14

COMPTE DE RESULTAT/NATURE -copie provisoire

	NOTE	2014	2013
Ventes et produits annexes			
Variation stocks produits finis et en cours		148 749 324,00	
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation		1 381 117,68	
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		150 130 441,68	
Achats consommés		-119 296 939,14	
Services extérieurs et autres consommations		-20 334 394,75	
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-139 631 333,89	
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		10 499 107,79	
Charges de personnel		-2 513 737,88	
Impôts, taxes et versements assimilés		-5 830,42	
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		7 979 539,49	
Autres produits opérationnels			
Autres charges opérationnelles			
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-2 121 861,55	
Reprise sur pertes de valeur et provisions			
V- RESULTAT OPERATIONNEL		5 857 677,94	
Produits financiers			
Charges financières			
VI-RESULTAT FINANCIER			
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		5 857 677,94	
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		150 130 441,68	
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-144 272 763,74	
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		5 857 677,94	
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		5 857 677,94	

BILAN (ACTIF) -copie provisoire

ACTIF	NOTE	2015		2014	
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles					
Immobilisations corporelles					
Terrains					
Bâtiments		9 536 573,32	1 979 025,64	7 557 547,68	8 511 205,01
Autres immobilisations corporelles		18 065 662,29	10 450 436,80	7 615 225,49	9 450 897,63
Immobilisations en concession					
Immobilisations encours					
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		27 602 235,61	12 429 462,44	15 172 773,17	17 962 102,64
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		11 266 570,34		11 266 570,34	17 561 895,32
Créances et emplois assimilés					
Clients		14 124 570,00		14 124 570,00	6 654 560,00
Autres débiteurs		1 963 969,69		1 963 969,69	1 963 969,69
Impôts et assimilés		17 868 922,06		17 868 922,06	13 640 571,61
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		6 216 738,74		6 216 738,74	2 113 388,04
TOTAL ACTIF COURANT		51 440 770,83		51 440 770,83	41 934 384,66
TOTAL GENERAL ACTIF		79 043 006,44	12 429 462,44	66 613 544,00	59 896 487,30

BILAN (PASSIF) -copie provisoire

	NOTE	2015	2014
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis			
Capital non appelé		100 000,00	100 000,00
Primes et réserves - Réserves consolidés (1)			
Ecart de réévaluation		613 441,08	320 557,18
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net du groupe (1)			
Autres capitaux propres - Report à nouveau		4 639 793,87	5 857 677,94
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		5 353 234,95	6 278 235,12
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières			
Impôts (différés et provisionnés)		2 000 000,00	2 000 000,00
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance			
TOTAL II		2 000 000,00	2 000 000,00
PASSIFS COURANTS:			
Fournisseurs et comptes rattachés			
Impôts		31 805 179,46	29 780 979,91
Autres dettes		4 819 975,09	4 792 426,81
Trésorerie passif		22 635 154,50	17 044 845,46
TOTAL III		59 260 309,05	51 618 252,18
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		66 613 544,00	59 896 487,30

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

SARL ADRAR LAIT SBAlHI & FRERES

ZONNE INDUSTRIELLE ADRAR

N° D'IDENTIFICATION: 797001039002920

EDITION_DU: 03/03/2019 22:54

EXERCICE: 01/01/15 AU 31/12/15

COMPTE DE RESULTAT/NATURE - copie provisoire

	NOTE	2015	2014
Ventes et produits annexes			
Variation stocks produits finis et en cours		145 970 134,00	148 749 324,00
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		435 264,86	1 381 117,68
Achats consommés		146 405 398,86	150 130 441,68
Services extérieurs et autres consommations		-118 081 500,72	-119 296 939,14
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-16 998 249,80	-20 334 394,75
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		-135 079 750,52	-139 631 333,89
Charges de personnel		11 325 648,34	10 499 107,79
Impôts, taxes et versements assimilés		-2 969 946,00	-2 513 737,88
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		-6 703,00	-5 830,42
Autres produits opérationnels		8 348 999,34	7 979 539,49
Autres charges opérationnelles			
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs			
Reprise sur pertes de valeur et provisions		-2 789 329,47	-2 121 861,55
V- RESULTAT OPERATIONNEL		5 559 669,87	5 857 677,94
Produits financiers			
Charges financières			
VI-RESULTAT FINANCIER			
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		5 559 669,87	5 857 677,94
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		-919 876,00	
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		146 405 398,86	150 130 441,68
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-141 765 604,99	-144 272 763,74
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		4 639 793,87	5 857 677,94
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		4 639 793,87	5 857 677,94

SARL ADRAR LAIT SBAlHI & FRERES

ZONNE INDUSTRIELLE ADRAR

N° D'IDENTIFICATION:797001039002920

EDITION_DU:03/03/2019 22:55

EXERCICE:01/01/16 AU 31/12/16

BILAN (ACTIF) -copie provisoire

ACTIF	NOTE	2016			2015
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles					
Immobilisations corporelles					
Terrains					
Bâtiments		9 536 573,32	2 932 682,64	6 603 890,68	7 557 547,68
Autres immobilisations corporelles		18 065 662,29	12 257 002,52	5 808 659,77	7 615 225,49
Immobilisations en concession					
Immobilisations encours					
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		27 602 235,61	15 189 685,16	12 412 550,45	15 172 773,17
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		12 948 068,00		12 948 068,00	11 266 570,34
Créances et emplois assimilés					
Clients		17 040 224,00		17 040 224,00	14 124 570,00
Autres débiteurs		1 963 969,69		1 963 969,69	1 963 969,69
Impôts et assimilés		22 466 181,41		22 466 181,41	17 868 922,06
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		3 456 708,67		3 456 708,67	6 216 738,74
TOTAL ACTIF COURANT		57 875 151,77		57 875 151,77	51 440 770,83
TOTAL GENERAL ACTIF		85 477 387,38	15 189 685,16	70 287 702,22	66 613 544,00

SARL ADRAR LAIT SBAlHI &FRERES
 ZONNE INDUSTRIELLE ADRAR
 N° D'IDENTIFICATION:797001039002920

EDITION_DU:03/03/2019 22:55
 EXERCICE:01/01/16 AU 31/12/16

BILAN (PASSIF) -copie provisoire

	NOTE	2016	2015
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis			
Capital non appelé		100 000,00	100 000,00
Primes et réserves - Réserves consolidés (1)			
Ecart de réévaluation		845 430,77	613 441,08
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net du groupe (1)			
Autres capitaux propres - Report à nouveau		4 305 358,31	4 639 793,87
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		5 250 789,08	5 353 234,95
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières			
Impôts (différés et provisionnés)		2 000 000,00	2 000 000,00
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance			
TOTAL II		2 000 000,00	2 000 000,00
PASSIFS COURANTS:			
Fournisseurs et comptes rattachés			
Impôts		32 702 575,54	31 805 179,46
Autres dettes		4 549 160,53	4 819 975,09
Trésorerie passif		25 785 177,07	22 635 154,50
TOTAL III		63 036 913,14	59 260 309,05
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		70 287 702,22	66 613 544,00

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

SARL ADRAR LAIT SBAIHI & FRERES

ZONNE INDUSTRIELLE ADRAR

N° D'IDENTIFICATION: 797001039002920

EDITION_DU: 03/03/2019 22:58

EXERCICE: 01/01/16 AU 31/12/16

COMPTE DE RESULTAT/NATURE -copie provisoire

	NOTE	2016	2015
Ventes et produits annexes		145 214 559,00	145 970 134,00
Variation stocks produits finis et en cours			
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation		1 996 146,62	435 264,86
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		147 210 705,62	146 405 398,86
Achats consommés		-118 548 416,54	-118 081 500,72
Services extérieurs et autres consommations		-17 813 239,36	-16 998 249,80
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-136 361 655,90	-135 079 750,52
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		10 849 049,72	11 325 648,34
Charges de personnel		-3 323 511,00	-2 969 946,00
Impôts, taxes et versements assimilés		-8 014,00	-6 703,00
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		7 517 524,72	8 348 999,34
Autres produits opérationnels			
Autres charges opérationnelles			
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-2 760 222,72	-2 789 329,47
Reprise sur pertes de valeur et provisions			
V- RESULTAT OPERATIONNEL		4 757 302,00	5 559 669,87
Produits financiers			
Charges financières			
VI-RESULTAT FINANCIER			
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		4 757 302,00	5 559 669,87
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		-451 943,69	-919 876,00
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		147 210 705,62	146 405 398,86
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-142 905 347,31	-141 765 604,99
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		4 305 358,31	4 639 793,87
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		4 305 358,31	4 639 793,87

SARL ADRAR LAIT SBAlHI &FRERES

ZONNE INDUSTRIELLE ADRAR

N° D'IDENTIFICATION:000401019003758

EDITION_DU:03/03/2019 22:56

EXERCICE:01/01/17 AU 31/12/17

BILAN (ACTIF) -copie provisoire

ACTIF	NOTE	2017			2016
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles					
Immobilisations corporelles					
Terrains					
Bâtiments		9 536 573,32	3 886 339,64	5 650 233,68	6 603 890,68
Autres immobilisations corporelles		18 065 662,29	14 063 568,24	4 002 094,05	5 808 659,77
Immobilisations en concession					
Immobilisations encours					
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		27 602 235,61	17 949 907,88	9 652 327,73	12 412 550,45
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		12 312 374,01		12 312 374,01	12 948 068,00
Créances et emplois assimilés					
Clients		20 118 530,76		20 118 530,76	17 040 224,00
Autres débiteurs		1 963 969,69		1 963 969,69	1 963 969,69
Impôts et assimilés		26 931 617,56		26 931 617,56	22 466 181,41
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		193 397,98		193 397,98	3 456 708,67
TOTAL ACTIF COURANT		61 519 890,00		61 519 890,00	57 875 151,77
TOTAL GENERAL ACTIF		89 122 125,61	17 949 907,88	71 172 217,73	70 287 702,22

SARL ADRAR LAIT SBAlHI & FRERES

ZONNE INDUSTRIELLE ADRAR

N° D'IDENTIFICATION:000401019003758

EDITION_DU:03/03/2019 22:56

EXERCICE:01/01/17 AU 31/12/17

BILAN (PASSIF) -copie provisoire

	NOTE	2017	2016
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis		100 000,00	100 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidés (1)		1 060 698,68	845 430,77
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net du groupe (1)		4 294 022,59	4 305 358,31
Autres capitaux propres - Report à nouveau			
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		5 454 721,27	5 250 789,08
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières		2 000 000,00	2 000 000,00
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance			
TOTAL II		2 000 000,00	2 000 000,00
PASSIFS COURANTS:			
Fournisseurs et comptes rattachés		30 499 361,49	32 702 575,54
Impôts		4 544 103,28	4 549 160,53
Autres dettes		28 674 031,69	25 785 177,07
Trésorerie passif			
TOTAL III		63 717 496,46	63 036 913,14
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		71 172 217,73	70 287 702,22

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

SARL ADRAR LAIT SBAlHI &FRERES

ZONNE INDUSTRIELLE ADRAR

N° D'IDENTIFICATION:000401019003758

EDITION_DU:03/03/2019 22:56

EXERCICE:01/01/17 AU 31/12/17

COMPTE DE RESULTAT/NATURE -copie provisoire

	NOTE	2017	2016
Ventes et produits annexes		134 337 481,00	145 214 559,00
Variation stocks produits finis et en cours			
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation		1 479 024,41	1 996 146,62
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		135 816 505,41	147 210 705,62
Achats consommés		-110 507 828,56	-118 548 416,54
Services extérieurs et autres consommations		-14 828 596,24	-17 813 239,36
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-125 336 424,80	-136 361 655,90
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		10 480 080,61	10 849 049,72
Charges de personnel		-2 967 556,55	-3 323 511,00
Impôts, taxes et versements assimilés		-7 525,00	-8 014,00
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		7 504 999,06	7 517 524,72
Autres produits opérationnels			
Autres charges opérationnelles			
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-2 760 222,72	-2 760 222,72
Reprise sur pertes de valeur et provisions			
V- RESULTAT OPERATIONNEL		4 744 776,34	4 757 302,00
Produits financiers			
Charges financières			
VI-RESULTAT FINANCIER			
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		4 744 776,34	4 757 302,00
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		-450 753,75	-451 943,69
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		135 816 505,41	147 210 705,62
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-131 522 482,82	-142 905 347,31
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		4 294 022,59	4 305 358,31
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		4 294 022,59	4 305 358,31

أهمية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة

The importance of balanced performance card in assessing the performance of the institution

Par : Moussa abdalkader – Hassani Salim

Director : Ben Messaod Mohamed

المخلص:

تعتبر عملية تقييم الأداء في المؤسسة عملية مهمة، حيث تساعد في اتخاذ القرارات وتصحيح الانحرافات كما تساعد على تنفيذ البرامج والإستراتيجيات الموضوعة من طرف المؤسسة، كما يساهم تقييم الأداء في تحسين العمليات التي تقوم بها المؤسسة وبشكل مستمر، وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن من بين الأساليب الحديثة في تقييم الأداء، حيث ظهر هذا الأسلوب ليغطي العجز والنقص الذي أظهرته الأساليب التقليدية لتقييم الأداء والتي تركز على تقييم الجوانب المالية وإهمال الجوانب غير المالية، حيث تحتوي بطاقة الأداء المتوازن على أربعة أبعاد تساهم في تقييم أداء المؤسسة حيث تم في هذه الدراسة اقتراح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن بهدف تقييم أداء مؤسسة حليب أدرار وهذا من خلال المعلومات المتحصل عليها من هذه المؤسسة سواء المعلومات المستخرجة من الوثائق المقدمة أو عن طريق المقابلة المباشرة مع مدير هذه المؤسسة، ومن النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة أن المسيرين في مؤسسة حليب أدرار يجهلون أساليب تقييم الأداء ومراقبة التسيير خاصة منها الحديثة وهذه المؤسسة لا تملك المقومات اللازمة لتنفيذ هذه البطاقة.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، تقييم الأداء، بعد مالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو

Abstract:

The evaluation of performance in the organization is an important process, it helps in making decisions and correct deviations and helps to implement the programs and strategies developed by the institution, and contributes to performance evaluation to improve the operations carried out by the institution on a continuous basis, This method has been used to cover the deficit and lack of traditional performance assessment methods, which focus on assessing the financial aspects and neglecting the non-financial aspects. The Balanced Scorecard contains four dimensions that contribute to evaluating the performance of the institution. This study proposes a model for the Balanced Scorecard in order to evaluate the performance of the Adrar Milk Foundation through the information obtained from this institution, whether the information extracted from the documents submitted or through the direct interview with the director of this institution. The results obtained through this study that the managers in the institution Adrar milk are unaware of the methods of performance evaluation and management control, especially the modern ones, and this institution does not have the necessary elements to implement this card.

Keywords: Balanced Scorecard, Performance Assessment, Financial Dimension, After Customers, After Internal Operations, After Learning and Growth