وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

Université Mohamed Boudiaf-M'sila
Faculté des Sciences Économiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département de sciences de Gestion

العنـــوان:

أهمية بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية العمومية

دراسة تطبيقية بمؤسسة مطاحن الحضنة ـ المسيلة ـ

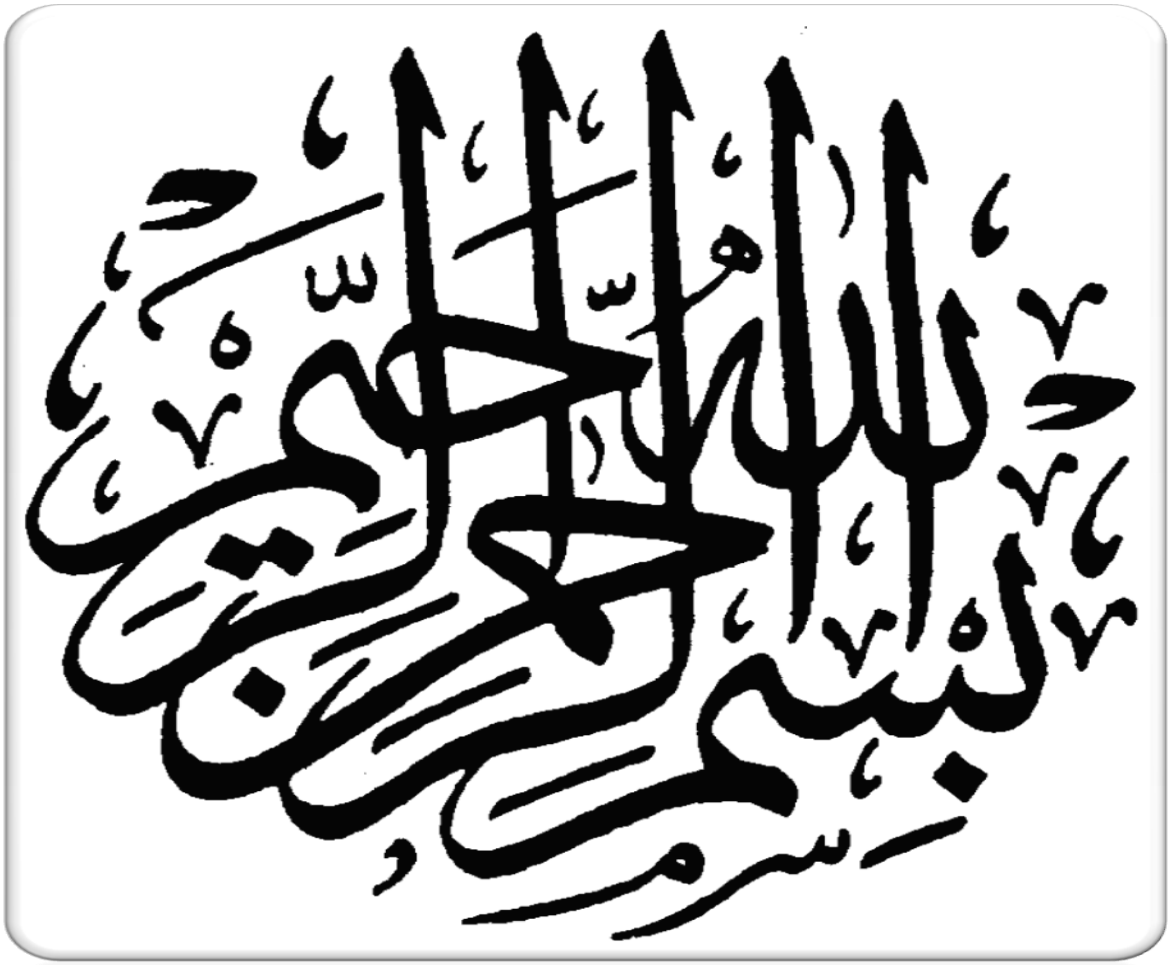
مذكـرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهـادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير

تخصص: مراقبـــــــة التسيير

إعداد الطالبتين: *فايـــد آمنة
***ظريـــف نورة**

الاسم و اللقب	الرتبة	الصفة
مصطفى الباهـــي	أستاذ محاضر ب	رئيسا
محـاد عريـــوة	أستاذ محـاضر أ	مشرفا ومقررا
عبد الرزاق لقواق	أستاذ محاضر ب	ممتحنا

السنة الجامعية 2017/2016


بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى في كتابه الكريم بعد

بسم الله الرحمان الرحيم

[قالوا سبحانك لا علم لنا إلا ما

علمتنا إنك أنت العليم الحكيم]

سورة البقرة الآية 32

التشكرات

عملا بقولة تعالى:(ولئن شكرتم لأزيدنكم) الآية (07) سورة إبراهيم

نحمدك يا رب حمدا كثيرا طيبا يليق بجلال وجهك الكريم وعظيم سلطانك

و نشهد أن محمدا عبد الله ورسوله، وصفيه من خلقه وخليله

صلوات الله وسلامه عليك يا سيدي يا رسول الله

نتقدم بجزيل الشكر وخالص العرفان إلى كل من تحلى بالصبر الجميل وساهم من قريب أو من بعيد في إتمام هذا العمل، وأخص بالذكر:

أستاذنا المشرف الدكتور عريوة محاد على ما قدمه من نصائح وتوجيهات كان لها جل الفضل في إتمام هذه الرسالة

كما لا ننسى أعضاء لجنة مناقشة هذه الرسالة الدكتور الباهي مصطفى والدكتور لقواق عبد الرزاق، وكل أساتذتنا على مدى سنوات كسبنا للعلوم والمعرفة، وإلى طاقم قسم علوم التسيير خاصة مسعودة والأساتذة بركاتي الحسين،محادي عثمان، أعبيد نبيلة

وإلى مدير مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة وكل موظفيها خاصة:

مليك إسماعيل،بن عيسى أسامة ،كرميش فلة،شتيح عبد الكريم

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي بهذا العمل المتواضع إلى من وافته المنية قبل أن يفرح بنجاحات ابنته الوسطى قرة عيني وسندي رغم غيابه أبي العزيز الخلوفي

- رحمه الله واسكنه الفردوس الأعلى مع الأنبياء والصديقين والشهداء والصالحين -

إلى من ملكت حواسي وإحساسي واحتوت عقلي وأفكاري وهامت بها نفسي وأنفاسي المربية الفاضلة والشمس الوضاءة أمي الغالية زوليخة

- أدامك الله تاجا فوق رأسي -

إلى إخوتي الأعزاء: عومار، أيوب، خديجة، حياة وزوجها عادل والكتكوت قصي بدر الدين

إلى جميع الأهل والأقارب عائلتي فايد وصغيور

إلى رفيقاتي دربي نورة وآمنة وكل صديقاتي

إلى كل طلبة سنة ثانية ماستر مراقبة التسيير دفعة 2017

إلى من احتواهم قلبي ونسيهم قلمي أقول لكم بعدتم ولم يبعد عن القلب حبكم

إليكم جميعا أهدي ثمار جهدي.

أحبكم في الله .

آمنة

الإهداء

إلى الذي رسم أمامي ظلال النجاح رمز التحدي والكفاح، قرة العين، باسم الأفراح، نبع الحنان زهر الروض مدرستي أعظم نعمة من الله بعد إيماني . أبي رحمه الله .

إلى من فؤادي يهواها والقلب يمتلئ فرحاً عند رؤياها وتخشع الأحاسيس لذكرها، وترتاح العين لرؤيتها، من أسدتني رضاها ولم تبخل علي بدعائها وأطلب من الله أن يرعاها . أمي حفظها الله .

إلى من أرى السعادة بأعينهم وأرتاح وأنا بينهم زهور الشجرة الطيبة إخوتي وزوجاتهم وأخواتي وأزواجهن وأولادهم

إلى من رأيت النجاح في حنانها وبلغت الهدف باهتمامها أختي الغالية رزيقة

إلى الذين كانوا ينبوع العلم الذي شربت منه إلى كل من علمني حرفاً من معلمين وأساتذة بجميع الأطوار

إلى رمز الصداقة والأخوة إلى التي تقاسمت معها ثمرة هذا الجهد فكانت أعز الأخت إلى قلبي: أمينة فايد

إلى الذين جمعتني بهم الأقدار عبر طيات الحياة تاركين بصمات الأخوة والوفاء زملائي في العمل و الدراسة:طرافي.ب، حمادة.ص، بن حوة .ز، مروش. م، خليفي.و، رحماني. ص، بوخلط.أ، بوقرة.ع

إلى الوردة البيضاء ساحرة الوجود الجزائر الغالية

إلى كل من يحب ولاية المسيلة إلى بلدتي الحبيبة عين الخضراء

إلى كل من أدركه قلبي ولم يكتبه قلمي إلى كل من سقط اسمه سهواً مني

إلى خريجي دفعة ماستر مراقبة التسيير 2017/2016

نورة

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

البسملة	-
آية قرأنية	-
التشكرات	I
الإهداءات	II
فهرس المحتويات	III
فهرس الجداول والأشكال والملاحق	IV
مقدمة عامة	أ–هـ
الفصل الأول: الإطار النظري للأداء الاستراتيجي و بطاقة الأداء المتوازن	
تمهيد	7
المبحث الأول: الأداء الاستراتيجي	8
المطلب الأول: الأداء الاستراتيجي وأهميته	8
المطلب الثاني: قياس الأداء الاستراتيجي وأهميته	9
المطلب الثالث: تقييم الأداء الاستراتيجي وأهميته	10
المبحث الثاني: بطاقة الأداء المتوازن	12
المطلب الأول: نشأة ومفهوم بطاقة الأداء المتوازن	12
المطلب الثاني: المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن	18
المطلب الثالث: مميزات ومعوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن	19
المبحث الثالث: دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي	21
المطلب الأول: طرق ونماذج قياس الأداء الاستراتيجي	21
المطلب الثاني: متطلبات وخطوات تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن	23
المطلب الثالث: إسهام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي	29
خلاصة الفصل الأول	31
الفصل الثاني: دراسة تطبيقية مؤسسة مطاحن الحضنة – مسيلة –	
تمهيد	33
المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مطاحن الحصنة– سمباك– مسيلة	34
المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة الأم الرياض سطيف	34
المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة وهيكلها التنظيمي	35

المطلب الثالث: رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية	36
المبحث الثاني: مقاييس بطاقة الأداء المتوازن المناسبة لتقييم الأداء الاستراتيجي	41
المطلب الأول: المحاور الخارجية لبطاقة الأداء المتوازن	41
المطلب الثاني: المحاور الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن	45
المطلب الثالث:نموذج بطاقة الأداء المتوازن المطبق في المؤسسة	49
المبحث الثالث: الحالة العملية لقياس وتقييم الأداء الاستراتيجي من خلال نموذج بطاقة الأداء المتوازن	50
المطلب الأول: : تشكيل بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة مطاحن الحضنة	50
المطلب الثاني: نموذج بطاقة الأداء المتوازن المقترحة بمؤسسة مطاحن الحضنة	54
المطلب الثالث: قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي انطلاقا من النموذج المقترح للبطاقة	56
خلاصة الفصل الثاني	60
خاتمة عامة	62
المراجع	–
الملاحق	–
الملخص	–

فهرس الأشكال، الجداول والملاحق

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(1-1)	تطور بطاقة الأداء المتوازن	13
(2-1)	الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن	14
(3-1)	الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن	15
(4-1)	خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن	24
(1-2)	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة	36
(2-2)	الشكل المطبق لقياس الأداء الاستراتيجي لمؤسسة مطاحن الحضنة ـ مسيلة ـ	49
(3-2)	بطاقة الاداء المتوازن لمؤسسة مطاحن الحضنة	53
(4-2)	النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن	55
(5-2)	التمثيل البياني للمحور المالي	56
(6-2)	التمثيل البياني لمحور العملاء	57
(7-2)	التمثيل البياني لمحور العمليات الداخلية	58
(8-2)	التمثيل البياني لمحور التعلم والنمو	58
(9-2)	التمثيل البياني للأداء الكلي	59

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	الأهداف الإستراتيجية لمحركات الأداء	26
(2-1)	مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الإستراتيجية لمحركات الأداء	27
(3-1)	مقاييس الأداء للمستويات التشغيلية التنفيذية	28
(1-2)	تطور معدل دوران الأصول من سنة 2012 إلى 2016	41
(2-2)	تطور معدل العائد على رأس المال المستمثر من سنة 2012 إلى 2016	42
(3-2)	تطور رقم الأعمال من سنة 2011 إلى 2016	42
(4-2)	تطور الحصة السوقية من سنة 2012 إلى 2016	43
(5-2)	تطور عدد العملاء من سنة 2012 إلى 2016	44
(6-2)	تطور مصاريف الإشهار من سنة 2012 إلى 2016	44
(7-2)	تطور القيمة المضافة من سنة 2012 إلى 2016	45
(8-2)	تطور حجم الإنتاج من سنة 2012 إلى 2016	46
(9-2)	تغير معدل دوران المخزون من سنة 2012 إلى 2016 الوحدة	46
(10-2)	تطور مصاريف العاملين من سنة 2012 إلى 2016	47
(11-2)	معدل التأطير من سنة 2012 إلى 2016	48
(12-2)	تطور معدلات التكوين من سنة 2012 إلى 2016	48

قائمة الملاحق:

رقم الملحق	عنوان الملحق
الملحق (1)	ميزانيات (أصول وخصوم المؤسسة) من 2012 إلى 2016
الملحق (2)	جداول حسابات النتائج من 2012 إلى 2016
الملحق (3)	حالة الإنتاج والمصلحة التجارية من 2012 إلى 2016
الملحق (4)	الميزانيات العامة لسنوات من 2012 إلى 2016
الملحق (5)	جداول تغيرات المخزونات من 2012 إلى 2016
الملحق (6)	حالة الموارد البشرية من 2012 إلى 2016
الملحق (7)	لوحات القيادة من 2012 إلى 2016

مقدمة عامة

مقدمة

في ظل تزايد حدة المنافسة بين مختلف المنظمات في قطاعات الأعمال المختلفة، أصبحت هذه الأخيرة مطالبة بتبني أساليب وأدوات إدارية حديثة وفعالة تمكنها من اكتساب المزايا التنافسية والاحتفاظ بها لأطول فترة ممكنة، وتساعدها في اختيار وتطبيق وتقييم الاستراتيجيات التي تتبناها من أهم هذه الأدوات والتي ظهرت مؤخراً بطاقة الأداء المتوازن، شهدت هذه الأداة اهتماماً واسعاً سواء من قبل الباحثين أو رجال الأعمال، كما حقق تطبيقها في بعض الشركات نجاحاً ملفتاً، جعلها تنتقل من مجرد أداة من أدوات الإدارة إلى نظام متكامل للإدارة الإستراتيجية.

إنَ أسلوب قياس الأداء المتوازن يساعد المنظمة على قياس تقييم الأداء الاستراتيجي، بل ويذهب إلى أبعد من ذلك، فهو يساعد في صياغة استراتيجيات المنظمة وترجمتها إلى أهداف إستراتيجية وترجمة الأهداف إلى قياسات إستراتيجية تحقق متابعة وتقييم الإستراتيجية.

وأكثر ما يميز هذه الأداة هو أنها لا تركز على قياس البعد المالي فقط، كما كان سائداً من قبل من خلال أنظمة القياس التقليدية، بل هي تحقق التوازن من خلال تركيزها على قياس عدة أبعاد أساسية في المنظمة وهي: البعد المالي، بعد الزبائن، بعد الأنظمة(العمليات) الداخلية وبعد التعلم والنمو، وهذا من شأنه أن يجنب المنظمة الخطأ في تركيزها على الجوانب المالية فقط.

1- إشكالية الدراسة

في البدء ظهرت بطاقة الأداء المتوازن لمواجهة القصور في أنظمة القياسات التقليدية السابقة،غير أن هذه الأداة لم تلبث أن تتطور وتظهر مزايا أكبر لها و من أهمها ارتباطها بشكل مباشر بقياس وتقييم الأداء الإستراتيجي في المؤسسة، وعليه يمكن صياغة إشكالية البحث على النحو التالي:

ما أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية ؟

للإجابة على هذه الإشكالية تمت الاستعانة بالأسئلة الفرعية التالية:

- هل توجد إضافة تمنحها بطاقة الأداء المتوازن للأداء الاستراتيجي في المؤسسات؟
- هل يتم قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية العمومية بالجزائر باستعمال مؤشرات أخرى غير مالية؟
- هل توجد معوقات تواجه تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في عملية قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي في المؤسسات العمومية الاقتصادية بالجزائر؟

2- فرضيات الدراسة

يمكن صياغة الفرضية الرئيسية التالية: لبطاقة الأداء المتوازن أهمية في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي .

تحت هذه الفرضية يمكن إدراج الفرضيات الفرعية التالية:

- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداء قيادة إستراتيجية بالإضافة إلى كونها أداة لقياس وتقييم الأداء الاستراتيجي تعطي إضافات عديدة؛
- تركز المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية في تقييم الأداء الاستراتيجي على المؤشرات المالية وغير المالية؛
- وجود عقبات تعيق من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس وتقييم الأداء الاستراتيجي في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية.

3- أهداف الدراسة

إن الأهداف التي نتطلع الوصول إليها من خلال هذا البحث هي:

- التعريف ببطاقة الأداء المتوازن و التي تعتبر من أدوات التسيير الحديثة التي لا تزال تحتاج إلى المزيد من الإيضاح ليسهل تبنيها من قبل المدراء و رجال الأعمال.
- يساعد هذا البحث في عرض بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس وتقييم الأداء الإستراتيجي.
- إظهار أهم مزايا استعمال بطاقة الأداة المتوازن، حيث أنها لا تركز على قياس جانب معين من جوانب الأداء على حساب الجوانب الأخرى، فهي تقيس الأداء في أربع مجالات: المالي، الزبائن، الأنظمة والتعلم التنظيمي.
- الاستفادة من نتائج الدراسة الميدانية في تقديم بعض المقترحات التي تساعد المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية في تبني هذا الأسلوب، وكذا زيادة وتحسين أدائها باستعماله.

4- أسباب اختيار الموضوع

- الاهتمام الشخصي بالمواضيع الحديثة التي تتطابق مع التخصص والسعي لتوسيع الرصيد المعرفي.
- الحداثة النسبية للموضوع محل الدراسة .
- وجود إهمال في استعمال بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس وتقييم الأداء الاستراتيجي في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية واعتماد مسيريها على الأدوات التقليدية .

5- حدود الدراسة

بغية تحقيق أهداف البحث، قمنا برسم حدود البحث كما يلي:

- البعد المكاني: يتضمن الجانب الميداني للبحث دراسة حالة تتمثل في محاولة التطبيق الميداني لنموذج بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة مطاحن الحضنة ـ مسيلة ـ
- البعد الزماني: تمت الدراسة الميدانية للبحث من خلال القيام بعدة زيارات ميدانية للمؤسسة وإجراء مقابلات ميدانية مع مختلف إطارات الإدارة العامة، حيث تم الحصول على جميع المعلومات الضرورية لهذه الدراسة من سنة 2011 إلى سنة 2016، وهذا كان خلال شهري مارس وأفريل لسنة 2017.

6- منهج الدراسة

نظراً لطبيعة موضوع البحث ومحاولة الوصول إلى كافة أهدافه كان إلزاماً علينا اعتماد بعض المناهج المستعملة في البحوث الإدارية، وذلك كلما دعت الحاجة البحثية لذلك، فنجد المنهج الاستقرائي عند التعرض لمفاهيم الأداء الإستراتيجي وقياسه وتقييمه وبطاقة الأداء المتوازن وتطورها، والمنهج الاستنباطي من خلال تحليل المعطيات، معتمدين في كلا المنهجين على البحث المكتبي والإلكتروني، وكما تم استخدام منهج دراسة حالة عند تناول نموذج بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة مطاحن الحضنة المسيلة بالاعتماد على الأدوات التالية: إجراء العديد من المقابلات الشخصية مع إطارات المؤسسة والتي من خلالها تم تجميع الوثائق الخاصة بالمؤسسة اللازمة للدراسة.

7- الدراسات السابقة

كون بطاقة الأداء المتوازن من أحدث الأدوات في قياس تقييم الأداء الاستراتيجي، فقد شكلت موضوع بحث للعديد من الباحثين، منها من حاولت إثبات فعاليتها ومنها من جاءت لانتقادها، ومن أهم الدراسات التي تخدم موضوعنا، والتي أتيحت لنا الفرصة على إطلاعها نذكر على سبيل المثال لا الحصر مرتبة على حسب السنوات كالتالي:

- دراسة نعيمة يحياوي، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008 .

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الواقع التطبيقي لأدوات مراقبة التسيير في التكيف مع مستجدات والظروف الحالية للمؤسسة الوطنية، وذلك من خلال دراسة قطاع صناعة الحليب بالجزائر، كما هدفت الدراسة إلى إظهار مدى إمكانية تطبيق بعض أدوات مراقبة التسيير التقليدية والحديثة على المؤسسات الوطنية.

وقد توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج مفادها ضرورة التكامل والربط بين كل من الأدوات التقليدية والحديثة في مراقبة التسيير لبلوغ مستويات متميزة، كما توصلت الباحثة من خلال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على ملبنة الأوراس كممثل للأدوات الحديثة إلى فعاليتها كأداة حديثة في تقييم الأداء الفعلي، فمن خلال تطبيق البطاقة تبين أن المؤسسة بالرغم من بلوغها لجميع أهدافها المالية هي لم تستطع تحقيق أهدافها على المستويات الأخرى، مما يدل على الاهتمام بالجانب المالي وإهمال الجوانب الأخرى .

- محاد عريوة، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام في المؤسسات المتوسطة للصناعة الغذائية، رسالة ماجستير، جامعة سطيف، 2011 .

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور بطاقة الأداء المتوازن المستدام في قياس وتقييم الأداء بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، وذلك من خلال إجراء دراسة مقارنة بين ملبنتين، وقد توصل الباحث إلى أن الاعتماد على الأدوات التقليدية لتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية غير كافي للإلمام بجميع الجوانب والتعاملات المرتبطة بالمؤسسة وبيئتها.

ومن جهة أخرى فقد أظهر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام على المؤسستين محل الدراسة لأن هناك تركيز كبير على المحور المالي ومحور العملاء مع إهمال باقي المحاور المرتبطة بالأداء، وهو ما يعتبر تقييم ناقص وغير متوازن، وبالتالي لا يعبر عن المستوى الحقيقي للأداء .

- أبو عجيلة رمضان عثمان غريب، مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية، رسالة ماجستير في المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط ليبيا، 2012 .

هدفت هذه الدراسة إلى إمكانية تقديم المركزات النظرية والعلمية لبطاقة الأداء المتوازن، كما هدفت إلى معرفة مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية، ومعرفة أهم المعوقات التي تواجه تطبيقها في البنوك التجارية الليبية .

ومن نتائج الدراسة أنه لدى البنوك التجارية الليبية الاستعداد الكامل لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وكذلك توافر البيانات اللازمة لاستخدام مقاييس الأداء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية، وكذلك توصلت الدراسة إلى أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى الربط بين مقاييس الأداء وإستراتيجية المنظمة إلاَ أنها أثبتت النتائج وجود معوقات تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الليبية .

8- الخلاصة من الدراسات السابقة

إن الدراسات السابقة استخدمت بطاقة الأداء المتوازن في قياس تقييم الأداء فقط وأثبتت فعاليتها في ذلك دون التركيز على البعد الإستراتيجي وبالتالي إهمال الجوانب المرتبطة بقياس وتقييم الأداء الاستراتيجي باستخدام هاته البطاقة وهو ما يعتبر تقييم غير متكامل وغير متناسق لتحقيق الأداء الاستراتيجي والأهداف الإستراتيجية المراد تحقيقها في المؤسسة .

9- خطة الدراسة

من أجل تغطية الموضوع طبقا للأهداف التي حددناها قمنا بتقسيمه إلى فصلين اثنين:

يتناول الفصل الأول الإطار النظري للأداء الإستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن، وحاولنا من خلاله الإلمام بمختلف الجوانب النظرية المتعلقة بالأداء الإستراتيجي وقياسه وتقييمه وأساسيات بطاقة الأداء المتوازن و إسهام المحاور الأربعة للبطاقة في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي، في حين خصص الفصل الثاني لدراسة تطبيقية بمؤسسة مطاحن الحضنة المسيلة، وهذا لمعرفة أهمية قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي، حيث تم التعريف بالمؤسسة محل التطبيق وعرض هيكلها التنظيمي وتحديد كل من رؤيتها وأهدافها وإستراتيجياتها، وبعدما قمنا بتحديد مقاييس الأداء المناسبة لأهداف الإستراتيجية، وأخيراً اقتراح الحالة العملية لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة مطاحن الحضنة المسيلة.

الفصل الأول:

الإطار النظري للأداء الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن

تمهيد

يُمثل موضوع الأداء في الفكر الإداري بشكل عام والفكر الإستراتيجي بشكل خاص أهمية كبيرة، وذلك لسببين الأول أنه محور أساسي للتنبؤ بنجاح أو فشل المؤسسات في تنفيذ قراراتها وخططها الإستراتيجية، والثاني أنَ موضوع الأداء الإستراتيجي وقياسه يواجه تحديات عديدة أهمها تباين أهداف المؤسسات وبالتالي الاختلاف في مؤشرات قياسه .

ونظراً للتطور التكنولوجي والبيئة التنافسية للمؤسسة، فقد اتجهت إلى تطوير وابتكار نظم ومؤشرات أداء تتوجه إلى المستقبل، وتأخذ بعين الاعتبار العملاء والعمليات التشغيلية والحاجة إلى الابتكار والتحسين المستمر، بما يوفر مدخلاً أكثر توازناً وتقارير وتفسيرات أفضل لأداء المؤسسة الإستراتيجي، وهذا من خلال نموذج بطاقة الأداء المتوازن أو بطاقة الأهداف المتوازنة التي تعالج من خلال محاورها المختلفة الأداء الاستراتيجي في مختلف المؤسسات؛

وهذا ما نحاول معالجته في هذا الفصل من خلال استعراض المباحث التالية:

المبحث الأول: الأداء الاستراتيجي؛
المبحث الثاني: بطاقة الأداء المتوازن؛
المبحث الثالث: أهمية بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي.

المبحث الأول: الأداء الاستراتيجي

سيتم التطرق من خلال هذا المبحث إلى مفاهيم حول الأداء الاستراتيجي، قياس الأداء الاستراتيجي تقييمه وتوضيح أهمية هذه المصطلحات؛

المطلب الأول: مفهوم الأداء الاستراتيجي

سنتطرق في هذا المطلب إلى تعريف الأداء الإستراتيجي وأهميته .

الفرع الأول: تعريف الأداء الاستراتيجي

يعد الأداء مفهوما جوهريا باعتباره مرآة تعكس وضع المؤسسة من مختلف جوانبها ويعد من أكثر المجالات اهتماما دراسة وبحثا في ميدان الإدارة عامة والإدارة الإستراتيجية خاصة؛ فعلى الرغم من الاهتمام الكبير الذي يعنى به الأداء الاستراتيجي غير أنه يصعب إعطاء تعريف موحد له نظراً لتعدد المداخل وقد عرفه بعض الباحثين على أنه:

" قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد "[1]

في هذا التعريف تم حصر الأداء الاستراتيجي كونه انعكاس لقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل، وتم إهمال مختلف الموارد المادية والبشرية التي تسهم في تحقيق هذه الأهداف الإستراتيجية.

" قدرة المؤسسة في الاستمرار بالشكل المرغوب فيه بالسوق تنافسية منظورة مما يستدعي توفر الكفاءة والفعالية "[2].

من خلال التعريف السابق نلاحظ أنه تم إعطاء الطابع الاستراتيجي لمفهوم الأداء وتم ربطه بالقدرة التنافسية.

" النتائج المحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على اختلاف أنواعها والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المؤسسة في تحقيق أهدافها"[3].

في هذا التعريف تم حصر تعريف الأداء الاستراتيجي في فعالية الأداء وقد تم إهمال عنصر الكفاءة.

من خلال ما سبق يمكن تعريف الأداء الاستراتيجي على أنه قدرة المؤسسة على تنفيذ إستراتيجيتها والحفاظ على استمرارية عوائدها عبر الزمن أو زيادة حصتها السوقية وعوائدها بشكل قابل للاستمرار بحيث يضمن لها مركزا تنافسياً.

---

[1] وائل محمد صبحي إدريس، طاهر منصور الغالبي، **الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل**، ط1، دار وائل للنشر،عمان،2007، ص: 477.

[2] إلهام يحياوي، ، **دور الجودة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر،2006 ، ص: 06

[3] وائل محمد صبحي إدريس، طاهر منصور الغالبي، **الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل**، مرجع سبق ذكره، ص:478.

الفرع الثاني: أهمية الأداء الاستراتيجي

تبرز أهمية الأداء الاستراتيجي من خلال ثلاثة أبعاد[1]:

1. **الناحية النظرية:** يمثل الأداء الاستراتيجي مركز الإدارة الإستراتيجية، حيث تشمل جميع منطلقاته الإدارة ونظرياتها على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء كان شكل ضمني أو مباشر؛
2. **الناحية التجريبية:** تبرز أهمية الأداء الإستراتيجي من خلال استخدام معظم الدراسات والبحوث في الإدارة الإستراتيجية للأداء في اختيار الإستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها؛
3. **الناحية الإدارية:** من خلال الاهتمام المتزايد من قبل إدارات المنظمات بنتائجه والتعديلات من حيث الأهداف والإستراتيجيات والسياسات اعتماداً على نتائج الأداء وبالتالي أهميته تكمن في:

- يوفر تقييم الأداء مقياس لدى نجاح المنظمة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها؛
- يظهر تقييم الأداء التطور الذي حققته المنظمة في مسيرتها نحو الأفضل أو الأسوأ وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمنيا؛
- يوضح المركز الاستراتيجي للمنظمة ضمن إطار البيئة القطاعية التي تعمل فيها وبالتالي تحدد الآليات وحالات التغيير المطلوبة لتحسين المركز الاستراتيجي لها؛
- يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمنظمات المختلفة وهذا بدوره يدفع المنظمة لتحسين مستوى أدائها ؛
- يعكس درجة الموائمة والانسجام بين الأهداف والإستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها وعلاقتها بالبيئة التنافسية؛

المطلب الثاني: قياس الأداء الاستراتيجي وأهميته

سنتناول في هذا المطلب تعريف قياس الأداء الإستراتيجي وأهميته.

الفرع الأول: تعريف قياس الأداء الاستراتيجي

يعرف قياس الأداء على أنه المراقبة المستمرة لانجازات برامج المنظمة وتوثيقها ولاسيما مراقبة وتوثيق جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقاً، وعادة ما تكون الجهة التي تقوم بإجراء عملية قياس الأداء هي الإدارة المسؤولة عن مفردات عناصر برامج المنظمة[2].

من الناحية الكمية فإن مقاييس الأداء تعطي المنظمة صورة مهمة حول منتجاتها وخدماتها والعمليات التي تؤدي إلى إنتاج تلك الخدمات والمنتجات، فهي إذن أداة تساعد المنظمة على فهم وإدارة وتحسين عملياتها.

[1] أثمار عبد الرزاق محمد، **إستراتيجية التكامل وإعادة الهندسة وأثرها على الأداء الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص: 190.

[2] وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، **الإدارة الإستراتيجية منظور متكامل**، مرجع سابق، ص: 487.

إن مقاييس الأداء تتألف من رقم ووحدة قياس، فأما الرقم فيبين الجانب الكمي وأما وحدة القياس فتعطي ذلك الرقم معنى معين، ودائماً ما ترتبط مقاييس الأداء بغاية أو بهدف معين، ويمكن تمثيل مقاييس الأداء بوحدات ذات أبعاد أحادية كالساعات، الأمتار، عدد الأخطاء، عدد العاملين المؤهلين[1].

يعتبر قياس الأداء من الخطوات الهامة والأساسية في الرقابة الإستراتيجية ويبنى على جمع المعلومات التي تمثل الأداء الفعلي للنشاط أو الأفراد[2].

كما يعرف كذلك بأنه:" طريقة منظمة لتقييم المدخلات والمخرجات والعمليات الإنتاجية في المؤسسة الصناعية وغير الصناعية" [3].

الفرع الثاني: أهمية قياس الأداء الإستراتيجي

تكمن أهمية قياس الأداء الإستراتيجي فيما يلي:

1. يمكن القياس من تركيز الاهتمام على ما يجب انجازه ويحفز المنظمات على توفير الوقت والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف؛
2. يوفر القياس التغذية العكسية حول مجريات سير التقدم نحو الأهداف؛
3. يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها إلى العملاء؛
4. يحسن الاتصالات الداخلية بين العاملين والخارجية بين المنظمة وعملائها متعامليها؛
5. قياس الأداء يساعد على تبرير تنفيذ البرامج وتكاليفها؛
6. يزيد من تأثير المنظمة حيث يتم التعرف من خلاله على المحاور التي تحتاج إلى الاهتمام والتركيز
7. ويجعل من الممكن تحقيق التأثر الايجابي في تلك المحاور؛

المطلب الثالث: تقييم الأداء الاستراتيجي وأهميته

سيتم المحاولة من خلال هذا المطلب تعريف تقييم الأداء الإستراتيجي وأهميته ؛

الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء الاستراتيجي

هناك عدة تعريفات له نحاول الاقتصار على مجموعة منها:

تقييم الأداء الاستراتيجي يعني تقديم حكم ذو قيمة على إدارة مختلف موارد المؤسسة أو بتعبير آخر يتمثل في قياس نتائج منظمة على ضوء معايير محددة سلفاً[4].

---

[1] وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، **أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن سلسلة الأداء الإستراتيجي**، الطبعة الاولى، دار وائل، عمان، 2009، ص: 69.

[2] عبد القادر محمد الأسطة، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة**، ، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص: 246.

[3] عيسى مرازقة، **مؤشرات قياس الأداء والفعالية في المنظمات**، الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009، ص: 02.

[4] سعيد فرحات جمعة، **الأداء المالي لمنظمات الأعمال**، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000، ص: 30.

هو تقييم نشاط المنظمة في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة وهي تهتم أولاً بالتحقيق من بلوغ الأهداف المخططة والمحددة مقدماً وثانيا بقياس كفاءة المنظمة في استخدام الموارد المتاحة سواء كانت موارد بشرية أو رأس مال[1].

الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء الاستراتيجي

بما أن تقييم الأداء الاستراتيجي يعد تشخيصاً للمشاكل التي تواجه المؤسسة والحكم على كفاءتها في قيامها بأعمالها لذلك فهو له أهمية بالغة يمكن إبرازها في النقاط التالية[2]:

1. تمكين المؤسسة من الاستغلال الأمثل لمواردها.
2. يساعد المؤسسة على التحقق من القيام بوظائفها بأفضل كفاءة ممكنة.
3. اكتشاف الانحرافات لكل نشاط من أنشطة المؤسسة، حيث يساعد ذلك على ممارسة الوظيفة الرقابية واتخاذ الإجراءات التصحيحية لمنع تكرارها.
4. تحديد المراكز الإدارية المسؤولة عن الانحرافات.
5. تعد نتائج تقييم الأداء بالنسبة للمنظمة الأساس في تحديد الإستراتيجية الحالية أو تعديلها.
6. يساعد على خلق نوع من المنافسة بين الإدارات والأقسام وبالتالي تحسين أداء المنظمة ككل.
7. تحديد سبيل لتطوير المنظمة بالقضاء على نقاط ضعفها.
8. تحقيق التنسيق بين مختلف نشاطات المؤسسة.
9. المساعدة في اتخاذ القرارات ولاسيما الإستراتيجية منها.
10. يمكن تقييم الأداء من خلال ثلاثة أبعاد أساسية هي:(العوائد، المخاطر، رد فعل الأطراف ذوي المصلحة).

[1] عبد المليك مزهودة، **بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2001، ص: 91.

[2] نبيل حمادي، فاطمة الزهراء عبادي، **مقومات تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة**، الملتقى الدولي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 10 – 11 نوفمبر 2009، ص: 04.

المبحث الثاني: بطاقة الأداء المتوازن

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى بطاقة الأداء المتوازن من حيث التطور التاريخي لها، مفهومها، أهميتها، مكوناتها، صعوبات ومعوقات تطبيقها .

المطلب الأول: التطور التاريخي ومفهوم بطاقة الأداء المتوازن

سنحاول عرض كيفية نشوء بطاقة الأداء المتوازن وأسباب ظهورها ثم أهم المحطات التي مرت بها لتصبح على الشكل التي هي عليه الآن ومن ثم إعطائها مفهوم دقيق وواضح.

الفرع الأول: التطور التاريخي

إن أصل نشأة بطاقة الأداء المتوازن (Balance score card) يرجع لسنة 1990 في معهد Nolan Norton وحدة البحث KPMG حيث دامت مدة البحث 12 شهراً على مستوى 12 مؤسسة تحت عنوان" قياس الأداء المستقبلي في المؤسسة" وجاءت هذه الفكرة نتيجة لعجز مقاييس الأداء المالية عن إعطاء صورة متكاملة عن أداء المؤسسة، حيث قاد هذه الدراسة David Norton رئيس مدير عام في مؤسسة Nolan Norton تحت إشراف Kaplan, Robert .

بعد العديد من التحاليل والدراسات حول أنظمة قياس الأداء بتبادل مع Analog Devices توصلوا إلى إنشاء لوحة قيادة تحوي مؤشرات مالية وأخرى غير مالية سميت ببطاقة الأداء المتوازن، تم اختيار هذا الاسم لأنه يعكس التوازن بين الأهداف طويلة وقصيرة الأجل وكذلك بين المؤشرات المالية وغير المالية، تم التلخيص الدراسة في مقالة بعنوان:" بطاقة الأداء المتوازن : نظام لقيادة الأداء" نشرت في المجلة الأمريكية Harvard business review في جانفي 1992[1].

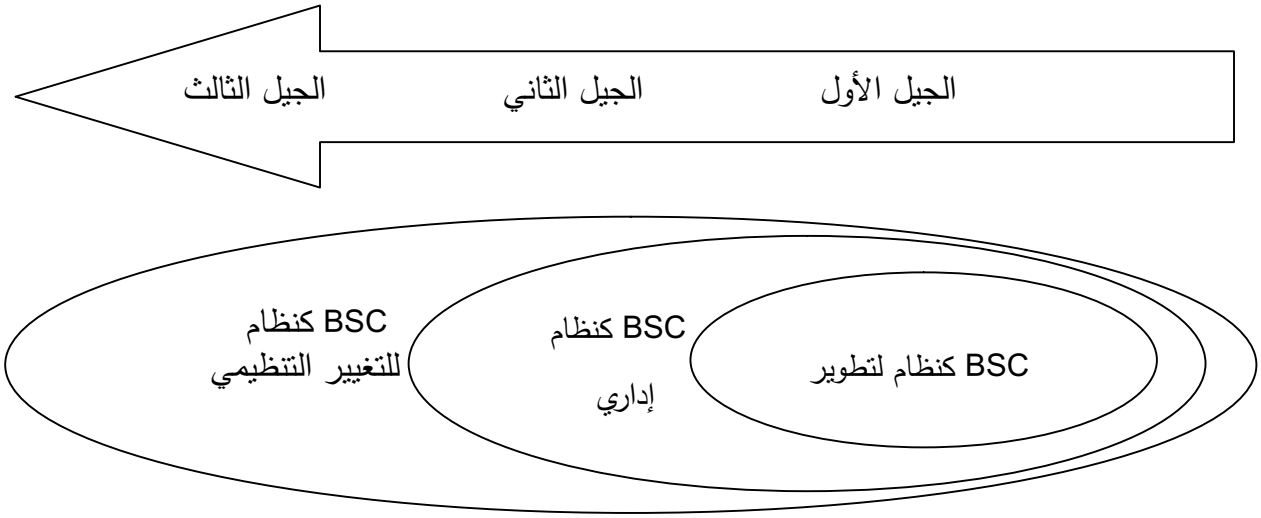
وقد حدث تطور في ظهور بطاقة الأداء المتوازن منذ التسعينات من خلال ثلاث أجيال بعد أن أدركت المؤسسات أن هناك أسباب للأداء غير الفعال والمرضي للبطاقة، فبدأت باستخدامها كنظام إداري وليس فقط كنظام لتطوير الأداء، ومن ثم أصبحت تستخدم كإطار للتغيير التنظيمي، باعتباره التغير الحادث في التنظيم والهادف إلى تعديل سياسات الإدارة وأي عنصر من عناصر العمل التنظيمي، وبالتالي فهو يحدث تغيير في الأفراد أو في النظم والإجراءات، كما قد يشمل إعادة هيكلة التنظيم وزيادة وحدات تنظيمية جديدة[2]. والشكل التالي يوضح تطور بطاقة الأداء المتوازن ؛

---

[1]David p. Norton, Robert s. Kaplan,(2002), **le tableau de bord prospectif (pilotage stratégique: les 4 axes du succés)**, Edition d'organisation, France,p:9.

[2] هاني عبد الرحمان العمري، **منهجية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية**، ضمن المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، السعودية،2009، ص: 14.

الشكل رقم (01-01): تطور بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: نادية راضي عبد الحليم، **دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية التجارة، جامعة الأزهر، المجلد الواحد والعشرون، العدد الثاني، ديسمبر 2005، ص: 16.

الجيل الأول 1992: حيث تم وضع بطاقة الأداء المتوازن كمصفوفة ذات أربعة منظورات لقياس الأداء ، إن هذا الجيل تميز بإضافة ثلاثة منظورات أخرى وهي: العملاء، العمليات الداخلية، النمو والتعلم، إضافة إلى المنظور المالي، حيث يتم قياس الأداء ضمن هذه المنظورات الأربعة، إن اقتراح ربط رؤية وأهداف المنظمة بمنظورات البطاقة جاء ليساعد في اختيار واستخدام قياسات تشجع موازنة الأداء في الميادين المختلفة [1].

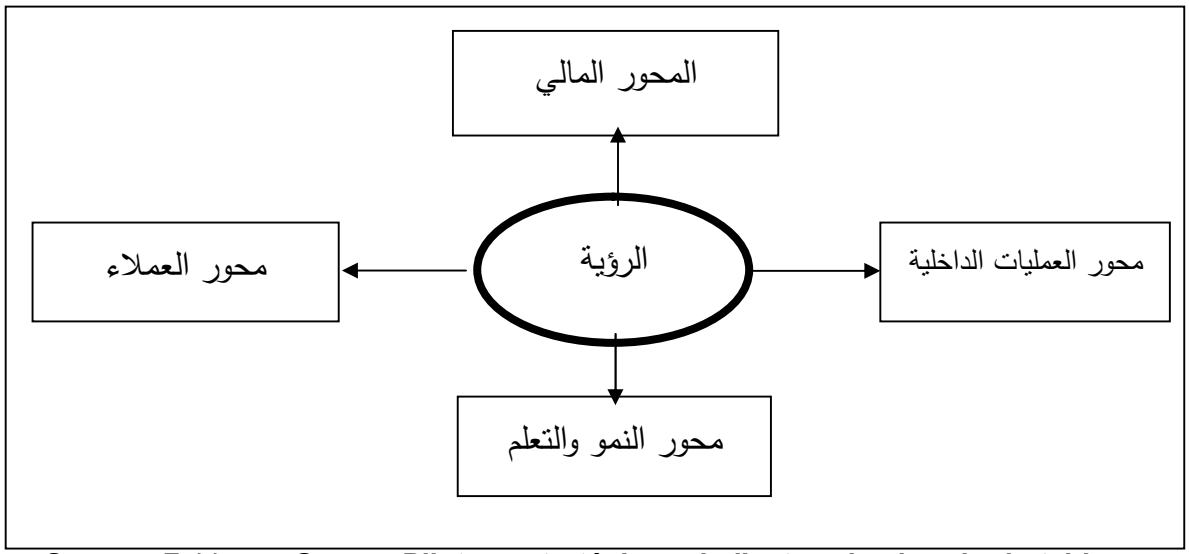
ولذلك عرفت هذه المرحلة البطاقة واعتبرتها كنظام لتطوير الأداء، حيث تعطي مؤشرات للمنظورات الأربعة انطلاقاً من الرؤية والأهداف الموضوعة، وتتغير هذه المؤشرات بتغير الرؤية الإستراتيجية، وتميزت هذه المرحلة بـ:

- إعطاء الصورة العامة للبطاقة.
- اعتبار البطاقة كأداة لقياس وتطوير الأداء فقط.
- تقسيم الإستراتيجية إلى أربعة محاور.
- ربط التوجه الإستراتيجي بالممارسات اليومية.

[1] وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، **أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن**، مرجع سابق، ص: 145.

كما يمكن إعطاء شكل للجيل الأول للبطاقة كالآتي:

الشكل رقم (01-02):الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن



Source: Fabienne Guerra, **Pilotage stratégique de l'entreprise le role de tableau de bord prospectif**, de Boeck Paris, 2007, P:122.

من خلال الشكل نجد أن البطاقة في أول شكل لها كانت عبارة عن أربعة محاور تتوسطها الرؤية الإستراتيجية، حيث كان دورها يقتصر على تقييم وقياس الأداء فقط.

الجيل الثاني 1996: نتيجة لتطبيق الجيل الأول للبطاقة في العديد من المنظمات ظهرت عدة عيوب ومشاكل من أهمها:

- أن التعريف والتحديد الأولي لبطاقة التقييم المتوازن جاء واسعاً وغامضاً وله رؤى وتصورات متباينة عنها.
- اعتبارها أداة لتطوير الأداء وليس لقيادة الأداء وبالتالي إهمالها لجانب كبير من المؤسسة.

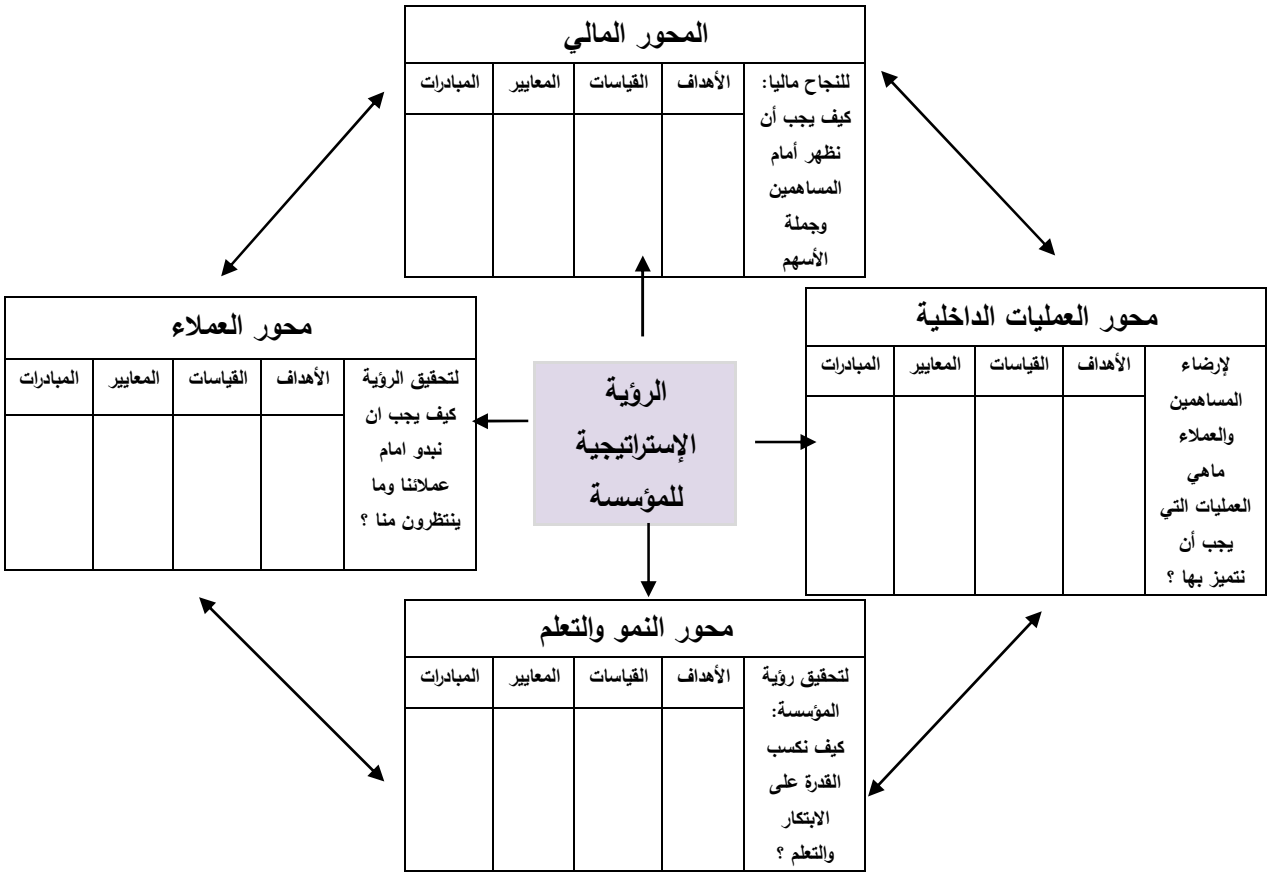
وبعدها تم تجاوز بعض هذه المشاكل، وجاءت بطاقة الأداء المتوازن في شكل جديد واعتبرت كنظام للإدارة يساعد في اتخاذ القرارات، وأصبحت تتميز بالبساطة والوضوح، وجاءت لتجيب عن السؤال الموضوع لها في كل منظور من أجل وضع المعايير المناسبة للإجابة عن هذه الأسئلة وهذه الأخيرة تتمثل في:

- للنجاح مالياً كيف يجب أن نبدو أمام المساهمين وحملة الأسهم؟
- لتحقيق رؤية المنظمة كيف يجب أن نبدو أمام عملائنا وماذا ينتظرون منا ؟
- ماهي العمليات الأساسية التي يجب أن نتميز فيها حتى نشبع رغبات عملائنا وتحقيق رضا مساهمينا ؟

- ما هي قدرة المنظمة على قيادة التحسين والتغيير وزيادة إبداعها ؟

ويمكن تلخيص الجيل الثاني للبطاقة في الشكل التالي:

الشكل رقم (01-03): الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن



Source: R. Kaplan, D. Norton, **Le Tableau de bord prospectif, pilotage stratégique**, les 4axes du succès, édition d'organisation, paris, 2002, P 21.

لقد كانت هذه المرحلة مهمة جداً، لأنه مع هذا التطور ظهر ما يعرف بعلاقة السبب والنتيجة التي أصبحت تتولد من خلال علاقة المحاور الأربعة مع بعضها البعض، كما أصبحت بطاقة الأداء المتوازن أداة إدارية فعالة خاصة في مجال اتخاذ القرارات الإستراتيجية، بسبب العلاقة الموجودة بين الرؤية والمحاور الأربعة.

الجيل الثالث 2000: يتضمن الجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن العناصر العامة التي لا توجد في الجيل الأول والثاني وهذه العناصر هي[1]:

[1] وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، **أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن**، مرجع سابق، ص-ص: 146-149.

- الارتباط والتدفق في سلاسل الأهداف الإستراتيجية حتى تظهر أهداف الأداء المالي بوضوح.
- استبعاد المبادرات التي لا ترتبط بتشكيل التدفق الإستراتيجي في الخريطة الإستراتيجية.
- عند تنفيذ التخطيط الإستراتيجي بطريقة مناسبة نتوصل إلى مؤشرات الأداء المناسبة والمفيدة للمتابعة الإستراتيجية والرقابة الإدارية في المنظمة.

وقد ساهمت نماذج الجيل الثالث بتعزيز دقة استخدام العديد من الخصائص والآليات الواردة في الجيل الثاني لكي يتم إعطاؤها صيغة عملية أكثر ارتباطاً بالجوانب الإستراتيجية للأداء، ويتميز هذا الجيل من البطاقة بمايلي:

- يتميز بكونه أكثر بساطة وأقل تعقيداً من الجيل الأول
- يعتبر كإطار للتغير التنظيمي لأنه من بين الخطوات الخاصة بالتغير في المنظمة من خلال تغير استراتيجياتها
- اتضاح العلاقة السببية الموجودة بين محاورها أفضل مما كانت عليه في الجيل الثاني.
- يبين الاتجاه بوضوح حتى يتمكن الأفراد من الوصول إلى الرؤية المرجوة.

الفرع الثاني: تعريف بطاقة الأداء المتوازن

أولا: المفهوم

تهدف بطاقة الأداء المتوازن إلى الربط بين المحاور المالية والمحاور غير المالية أو بين العمليات التنفيذية للأداء المؤسسي والعمليات التخطيطية المستقبلية، أي الربط بين الرقابة التشغيلية على المدى القصير مع الرؤية الإستراتيجية في المدى الطويل ودراسة مدى تأثيرها على التحسين في المستقبل. يمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن بأنها:

- تعريف Kaplan et Norton " تعتبر بطاقة الأداء المتوازن إطار عملي يستخدم كمدخل لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي، وذلك من خلال دراسة عدد من المقاييس ضمن أربعة محاور والمتمثلة في المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو"[1]
- "مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمدراء الإدارات العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء مؤسساتهم"[2].

[1]Kaplan R.S and D.Nortin (1992), **The Balanced Score Card**: "Mesures That Drive Performance", Harvard Business Review, Jan, Feb, P: 72

[2] وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، **أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن**، مرجع سابق، ص: 151.

- "نظام إداري يهدف إلى مساعدة المؤسسة على ترجمة رؤيتها وإستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة"[1].

ما يمكن ملاحظته من التعريفين السابقين هو اقتصارهما فقط على المؤشرات المالية وغير المالية والأهداف الإستراتيجية ولكن هذا ليس كافياً فقد أهملا المحاور الزمنية وكذلك أهملا الجانب المنهجي والمتوازن والذي يعتبر أساس بطاقة الأداء المتوازن.

" بطاقة الأداء المتوازن هي أداة قياس حديثة تبرز العلاقة بين الأهداف والمؤشرات وتسهل متابعة الإنجاز بطريقة شمولية ومتوازنة تغطي الجوانب المالية وغير المالية وتمكن من تحليل الفجوات بين المحقق والمستهدف"[2]

1- أهمية بطاقة الأداء المتوازن

- التوازن بين المؤشرات المالية وغير المالية لتقييم الأداء في المدى القصير والطويل.
- نشر الإستراتيجية على كافة الخطوط من أعلى وأسفل.
- التوازن بين البيئة الخارجية المتعلقة بالعملاء والمساهمين والبيئة الخاصة بالعمليات الداخلية والتعلم والنمو.
- ترجمة الإستراتيجية في صورة أهداف ملموسة[3].
- إمكانية قياس وتقييم الأداء في القطاع العام والمنظمات غير هادفة لتحقيق الربح [4].
- تزود المدراء بمؤشرات السبب والنتيجة عن مؤسساتهم[5].
- تدعم القرارات الآنية والمستقبلية في أوقاتها المناسبة وقبل حدوث المشاكل وتحدد المسؤوليات ومواضع المساءلة لكل إدارة[6].

---

[1] بومدين يوسف، **إدخال مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور مؤسسات الأعمال في التنمية المستدامة**، الملتقى الدولي الرابع حول: عصرنة نظام الدفع في البنوك الجزائرية وإشكالية اعتماد التجارة الإلكترونية في الجزائر عرض تجارب دولية، جامعة الجزائر 3،الجزائر،ص: 14.

[2] محاد عريوة، **دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية**، مذكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف،الجزائر، 2011، ص: 69.

[3] وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، **توجيه الأداء الإستراتيجي الرصف والمحاذاة: سلسلة الأداء الإستراتيجي**، دار وائل للنشر، طبعة أولى، عمان، الأردن، 2009، ص: 98.

[4] نعيمة يحياوي، زكية مقري، **التحولات الكبرى في أنظمة مراقبة التسيير والموازنات التقديرية**، دار الراية للنشر والتوزيع، طبعة أولى، الأردن، عمان، 2015، ص: 344.

[5] محاد عريوة، **مرجع سبق ذكره**، ص: 65.

[6] فتح الله غانم، **مداخلة بعنوان: بطاقة التصويب المتوازن وإستراتيجية أسفل إلى أعلى كأداة لتحسين الأداء**، جامعة القدس، فلسطين، 2006، ص: 04.

المطلب الثاني: مكونات بطاقة الأداء المتوازن والمحاور الأربعة لها

الفرع الأول: مكونات بطاقة الأداء المتوازن

ثمانية عناصر أساسية تتبلور من خلالها آلية عمل هذه البطاقة(BSC) والمتمثلة في الآتي :

- **الرؤية المستقبلية**:والتي تبين إلى أين تتجه المنظمة و ما هي الهيئة المستقبلية التي ستكون عليها .
- **الإستراتيجية** : والتي تتألف من مجمل الأفعال والإجراءات المهمة، لتحقيق الأهداف التي قامت المنظمة بتحديدها، أو هي التصور العام لما يجب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل البعيد[1].
- **الأهداف:** وهي النتائج المنشود تحقيقها وموزعة على أبعاد (BSC) وتحمل نفس الأهمية الإستراتيجية ويجب أن تكون قابلة للقياس والتحقيق.
- **البعد (المنظور):** مكون يدفع باتجاه إستراتيجية معينة وفق تحليل لمؤشرات مهمة لهذا البعد ومن ثم العمل على تنفيذ هذه الإستراتيجية للوصول إلى المؤشرات الواردة في هذا البعد.
- **المقاييس أو المؤشرات** : تمثل المجس الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة سلفا، فهي تعكس مدى التقدم نحو تحقيق الهدف الاستراتيجي المحدد مثلا : مؤشر رضا العملاء
- **معايير أو القيم المستهدفة:** مقدار محدد يتم القياس بناء عليه لتحديد مقدار الانحراف (سلبا أو إيجابا) عن القيم التي تم الوصول إليها.
- **ارتباط السبب والنتيجة:** والتي تعبر عن علاقة الأهداف أحدهما بالآخر حيث تمثل مؤشرات السبب والنتيجة ترابط منطقي وواضح للنتائج المرغوبة والأسباب المؤدية إلى هذه النتائج.
- **المبادرات والخطوات الإجرائية:** تشير المبادرات إلى المشاريع التشغيلية اللازمة تنفيذها لتحقيق الهدف[2].

الفرع الثاني: محاور بطاقة الأداء المتوازن

يتضمن الإطار العام لنظام بطاقة الأداء المتوازن أربعة أبعاد أو محاور رئيسية تعمل معا من خلال العلاقات السببية بين كل منها والأخر لتحقيق إستراتيجية المؤسسة في ضوء المهام والأهداف المحددة لها، ويمكن توصيف وعرض الإطار العام لهذه المنظورات الأساسية الأربعة ل(BSC)على النحو التالي:

1/ المحور(البعد) المالي: (Financial Perspective)

والذي من خلاله يمكن الإجابة عن السؤال التالي: لكي ننجح ماليا ما هي الطريقة والكيفية التي نتعامل بها مع المساهمين؟

وهو محور يتم التركيز فيه على إستراتيجية النمو والربحية ورؤية أصحاب المصلحة للمنظمة، من خلال المؤشرات التالية[1]: نسب الربحية (العائد على رأس المال المستثمر، حالة صافي الربح)، نسب الرفع والتغطية ، نسب النشاط (معدل دوران الأصول) ونسب السيولة.

---

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، **الإدارة الإستراتيجية لقياس الأداء المتوازن**، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، 2006، ص: 105.

[2] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهيم غربية، **التخطيط الإستراتيجي بقياس الأداء المتوازن**، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، السعودية، 2006، ص ص: 211، 213.

2/ محور(بعد) العملاء: (Customer Perspective)

والذي من خلاله يمكن الإجابة عن السؤال التالي :إذا أردنا أن ننجح في رؤيتنا الإستراتيجية فماهي الطريقة التي يجب أن ننظر فيها إلى عملائنا والمستفيدين من أنشطتنا؟

ويتم التركيز فيه على إستراتيجية خلق القيمة للعميل وكيف تبدو المنظمة في منظور العميل[2].

وفيما يلي مجالات القياس الفرعية التي يمكن استخدامها في قياس أداء المؤسسة بالنسبة لعملائها : [3]

حصة المؤسسة في السوق، مدى الاحتفاظ بالعملاء، جلب العملاء، رضا العملاء وربحية العميل.

3/ محور(بعد) العمليات والأنشطة الداخلية:(Internal Business Process Perspective)

والذي من خلاله يمكن الإجابة على السؤال التالي: لكي نرضي أصحاب المصالح بالمؤسسة والعملاء، ما هي الأعمال الداخلية التي يجب أن نتميز بها؟

ويركز على الأولويات الإستراتيجية لمختلف العمليات والتي تحقق الرضا للعملاء وأصحاب المصلحة، ويهتم بالعمليات التي تتفوق فيها المنظمة[4].

4/ محور (بعد) التعلم والنمو: (Learning and Growth Perspective)

والذي من خلاله يمكن الإجابة عن السؤال التالي: حتى ننجح في العمل والأداء البنائي الفعال ما هي الكيفية التي نحافظ بها على قدرة التعلم والنمو؟

ويركز على الأولويات لخلق المناخ الذي يدعم التغيير التنظيمي والابتكار والنمو، من خلال مجالات القياس الفرعية التي يمكن استخدامها في قياس أداء العاملين والتنمية داخل المؤسسات منها: قدرات الموظف، التحفيز، التكوين، وحث العاملين على الانضباط[5].

المطلب الثالث: مميزات ومعوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن

في هذا المطلب سنركز على مميزات ومعوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن .

الفرع الأول: مميزات بطاقة الأداء المتوازن

إن التصميم الجيد لبطاقة الأداء المتوازن، يتميز بعدة خصائص أهمها:

1. توضيح تتابع علاقات السبب والنتيجة: على سبيل المثال يتمثل هدف المؤسسة في إنتاج منتج منخفض التكلفة وتأكيد النمو، لذلك فإن بطاقة الأداء المتوازن تصف الأهداف والمقاييس في جانب التعلم والنمو

---

[1] عبد الغفار حنفي، **تقييم الأداء المالي ودراسات الجدوى**، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2009، ص: 84.

[2] محمد محمود يوسف، **البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن**، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، العدد 396،القاهرة، 2005، ص: 163.

[3] سعد صادق بحيري، **إدارة توازن الأداء**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004، ص: 216.

[4] نعمة عباس الخفاجي، إحسان محمد ياغي، **استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية**، دار الأيام، الأردن، 2014، ص: 48.

[5] محمود عبد الفتاح رضوان، **تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن**، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012-2013 ، ص: 74.

للأداء التي تؤدي إلى تحسينات في العمليات الداخلية، وفي مقابل ينتج عن ذلك زيادة رضا العميل وارتفاع الحصة السوقية إضافة إلى ازدياد الدخل التشغيلي وثروة المساهمين.

2. تساعد في توصيل الإستراتيجية لكل أعضاء المؤسسة:يتم ذلك من خلال ترجمة الإستراتجية إلى مجموعة مترابطة من الأهداف التشغيلية، واسترشاداً ببطاقة الأداء المتوازن يتخذ المديرين والموظفين أفعالاً وقرارات لتحقيق الإستراتيجية[1].
3. تهتم بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات الهادفة إلى الربح على المقاييس والأهداف المالية: تؤكد بطاقة الأداء المتوازن كجزء من برنامج تحقيق مالي مستقبلي، وهو يعتمد بدوره على مؤشرات غير مالية.
4. تهتم بطاقة قياس الأداء المتوازن بالنموذج المالي والمحاسبي الشامل بدلاً من النظام المحاسبي التقليدي: من خلال إضافة الأصول غير الملموسة في عملية التقييم .
5. تحدد بطاقة الأداء المتوازن عدد ونوع المقاييس المستخدمة في كل مجال مجالات القياس[2].

الفرع الثاني: معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن

ترجع صوبة تطبيق مفهوم بطاقة الأداء المتوازنة إلى الصعوبات التي لها علاقة بطبيعة طرق تطبيق الإستراتيجية وذلك من أربع نواحي[3]:

1. عائق الرؤية (The Vision Barrier) ممثلة في عدم وضوح الإستراتيجية بالقدر الكافي للأشخاص المعنيين بتطبيقها.

2. عائق الإدارة (The Management Barrier) في أي نظم الإدارة مصممة لتتيح التحكم في العمليات وقلة الوقت المستغرق في الإستراتيجية .

3. عائق عمليات التنفيذ (The Operational Barrie) من خلال فصل النواحي المالية عن التخطيط الاستراتيجي في المنظمة .

4. عائق الناس (The People Barrier) في عدم ربطها بأهداف ودوافع وكفاءة الأشخاص في المنظمة .

[1] سمية سعدو، **دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء في المؤسسة**، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 3، 2014-2015، ص: 72.

[2] محمد هاني محمد، **إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال قياس الأداء المتوازن**، الطبعة الأولى، دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص: 268.

[3] عبد القادر صالحي، **تقييم أداء العاملين العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن**، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012-2013، ص: 24.

المبحث الثالث: دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي

تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة حديثة تساعد في تنفيذ الإستراتيجية وهذا من خلال ترجمة وتوضيح رسالة ورؤية المؤسسة وإستراتيجيتها فتقوم (BSC) بدمج محاورها لربط الأهداف الإستراتيجية بالتشغيلية عن طريق نماذج قياس الأداء الاستراتيجي وطرقه عبر خطوات أساسية؛

المطلب الأول: طرق ونماذج قياس الأداء الاستراتيجي

إن تعدد وجهات نظر الباحثين وإسهاماتهم في تحديد مقاييس الأداء الاستراتيجي التي يقاس بواسطتها إنجاز المنظمة، استخلصت المداخل والنماذج الآتية لقياس الأداء الاستراتيجي

الفرع الأول: طرق قياس الأداء الاستراتيجي

1/ مدخل التحليل المالي: تعد المؤشرات المالية من أهم أدوات التحليل شيوعاً كونها توضح الصورة الحقيقية للمركز المالي للمنظمة التي يمكن تهيئتها ضمن نماذج تنبؤية لتحديد المركز المالي خلال فترات مستقبلية، إن المداخل المستعملة في التقييم للقياس المالي هي المداخل المحاسبية والاقتصادية، إذ يعتمد المدخل المحاسبي على الربح معياراً للفاعلية ، أما المدخل الاقتصادي يستعمل القيمة المضافة لقياس الفاعلية[1].

2/ مدخل القيمة المضافة: وتمثل كل ما يضاف من قيم اقتصادية على قيمة المواد الأولية والمستلزمات المستعملة (عدا العمل) في إنتاج المنتجات النهائية، حيث يمثل مقياس القيمة المضافة مايلي:

- مقياس لأداء يرتبط بخلق ثروة لحملة الأسهم.
- يوضح التحسين المستمر والحقيقي لثروة حملة الأسهم.
- يساعد على توصيل أهداف المؤسسة وانجازاتها إلى المستثمرين.
- يمكن من توجيه كافة القرارات ابتداءً من قرارات الموازنة التشغيلية إلى الموازنات الاستثمارية إلى التخطيط الإستراتيجي[2].

3/ المدخل المقارن: يعد من الأساليب الحديثة التي تستخدمها المنظمات لإجراء مقارنة بينها وبين المنظمات الأخرى المنافسة أو ذات التفوق في مجال معين والتي يمكن عدها منظمات رائدة.

4/ مدخل القيم التنافسية: يتم تصنيف مؤشرات الأداء الاستراتيجي وفق بعدين (الأول) التركيز فيما إذا كان داخلياً أي الأداء الداخلي أو خارجيا أي علاقة المنظمة ببيئتها، و(الثاني) يتعلق بهيكل المنظمة وما كان مستقراً أو مرناً، حيث تعكس حالة التغيير الخارجي علاقة المنظمة بالبيئة و يعكس الهيكل المستقر

[1] أثمار عبد الرزاق محمد، مرجع سابق، ص-ص: 195- 203.

[2] سعد صادق بحيري، **إدارة توازن الأداء**، مرجع سابق، ص: 198.

قيم الإدارة العليا الخاصة بالكفاءة والرقابة من الأعلى إلى الأدنى، فيما يمثل الهيكل المرن قيم التعلم والتغيير.

5/ مدخل أصحاب المصالح: ينطلق هذا المدخل من أنَّ مقاييس الأداء الاستراتيجي المستندة على الطرائق المحاسبية التقليدية غير مناسبة للمنظمات الحالية التي تغيرت فيها العلاقات مع العاملين والزبائن والموردين، وكذلك باقي أصحاب المصالح، لذلك لابد من وضع مقاييس قادرة على تفهم العوامل غير الملموسة.

الفرع الثاني: نماذج قياس الأداء الاستراتيجي

من أبرز النماذج التي استخدمت لقياس الأداء الاستراتيجي في المنظمات فيمكن عرض عدداً منها وصولاً إلى عرض النموذج المستخدم في هذه الدراسة كما يلي[1]:

1/ نموذج Altman أو نموذج الإفلاس: يعتمد هذا النموذج على المقاييس المالية أكثر من اعتماده على المقاييس غير المالية من خلال استخدام دالة متعددة المتغيرات تؤشر المنظمات ذات الأداء الضعيف والمنظمات ذات الأداء المرتفع التي تكون ذات مركز مالي قوي وقادرة على الاستمرار.

2/ **نموذج (Delaney & Huselid):** قدم الكاتبان مقياسين إدراكيين لقياس أداء المنظمات اعتماداً على توجيه أسئلة للمبحوثين تتعلق بأداء منظماتهم، مقارنة بأداء المنظمات المماثلة في القطاع الصناعي سمي المقياس الأول بادراك (الأداء المنظمي) ويشمل جودة المنتوج، القدرة على تطوير منتجات جديدة، كسب رضا الزبائن، القدرة على إدامة العلاقات الايجابية بين الإدارة والعاملين، أما المقياس الثاني فيسمى بادراك (أداء السوق) ويشمل أداء الأنشطة التسويقية، نمو المبيعات، الربحية، الحصة السوقية، ويعبر المقياسان مجتمعين عن أداء المنظمات .

3/ نموذج (Zakon): يعبر هذا النموذج عن المستوى الممكن الذي تستطيع المنظمة إنجازه من الأهداف باستخدام مواردها الذاتية وقدرتها على تأمين الموارد من المصادر الخارجية، وأهم ما يميز هذا النموذج توجهاته المستقبلية ذات الطبيعة المتعددة الأبعاد ويعرف باسم (الحد الأعلى من النمو الممكن مستقبلاً).

4/ نموذج لجنة معايير المحاسبة الإدارة الأمريكية: قامت لجنة معايير المحاسبة الأمريكية بوضع معيار (4U) الذي يتضمن نموذجاً شاملاً لتقييم الأداء وأوصت فيه باختيار المنظمة لمؤشرات الأداء التي تتناسب مع ظروفها، يتكون هذا النموذج من ست مجموعات رئيسية لمؤشرات تقييم الأداء تتمثل بالآتي:

المجموعة الأولى– **المؤشرات البيئية**، المجموعة الثانية– **مؤشرات السوق والمستهلك**

المجموعة الثالثة– **المؤشرات التنافسية** ، المجموعة الرابعة– **مؤشرات التشغيل الداخلية**

[1] أثمار عبد الرزاق محمد، مرجع سابق، ص–ص: 201.

المجموعة الخامسة– **مؤشرات أداء الموارد البشرية**، المجموعة السادسة– **المؤشرات المالية**

5/ نموذج بطاقة الأداء المتوازن The Balanced Score Card (BSC): آلية جديدة اعتمدت عليها المنظمات في قياس أدائها ويعد ظهورها بمثابة ثورة موجهة ضد الاعتماد التقليدي على الكشوفات المالية المعدة وفق المبادئ المحاسبية، فهي مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تعبر عن العوامل الأساسية والهامة التي تحقق النجاح للمنظمة.

المطلب الثاني: متطلبات وخطوات تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن

يتطلب إدخال بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات تهيئة المقدمات التنظيمية لفهم فعّال لمفردات عمل البطاقة من جانب وإعداد الموارد البشرية من جانب آخر؛

الفرع الأول: المتطلبات التنظيمية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن

إن توفير المتطلبات الأساسية يعد شرطاً ضروريا قبل البدء في استخدام بطاقة الأداء المتوازن، لهذا ينبغي على المؤسسة التي تريد تطبيق نجاح تصميم وتنفيذ (BSC)تهيئة المستلزمات والمتطلبات يتمثل أهمها في[1]:

- ضرورة وضع برنامج واضح المعالم ومحدد يستوعب الأسس العامة للبطاقة ويأتي منسجما مع قدرة المؤسسة ورغبتها في تطوير نظام إدارة جديد.
- ضرورة إدراك أن تحديد وفهم إستراتيجية المؤسسة أي نقطة البداية في مشروع بطاقة قياس الأداء المتوازن، فعندما يتم تحديد وفهم المتطلبات الإستراتيجية لنجاح المؤسسة يتم اختيار المؤشرات التي تتفق مع الإستراتيجية وتعكس مدى تنفيذ الأهداف المحددة.
- ضرورة تبني وتدعيم الإدارة العليا لتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن، مع وجوب أن يكون ذلك التدعيم واضحاً بالنسبة لكل العاملين بالمؤسسة.
- يجب إدراك أنه لا توجد هناك حلول معيارية تناسب كل المؤسسات، نظراً لاختلاف عوامل البيئة الداخلية والخارجية التي تؤثر على تلك المؤسسات.
- ضرورة إدراك صعوبة القياس الكمي لكل مؤشرات الأداء، وذلك باعتبار أن بطاقة الأداء المتوازن تضم مؤشرات كمية وأخرى نوعية.
- ضرورة الاعتماد على مدخل الاتصال من أسفل لأعلى ومن أعلى لأسفل التنظيم، وذلك لإدراك التغيرات المستمرة.

[1] مروان محمد أبو فضة، ماهر موسى درغام، **أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية**، مجلة الجامعة الفلسطينية، المجلد السابع عشر، العدد الثاني،فلسطين، 2009، ص: 752.

- يجب عدم البدء بتحليلات عميقة، ولكن يفضل البدء بتحليلات بسيطة وتقريبية، بهدف التعلم والتحسين مع توسيع الاستخدام بالتدرج حتى لا تكون هناك فجوة بين التحليل والتطبيق.

الفرع الثاني: الخطوات الأساسية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن

لقد تعددت الآراء حول الخطوات اللازمة لتصميم وتطبيق(BSC)، غير أن أغلبها أجمعت على الترتيب الذي يجب اتخاذه والوقت اللازم لتنفيذ كل خطوة يتم تكييفهما طبقاً لخصائص وظروف كل مؤسسة [1].

ويوضح الشكل الموالي الخطوات التفصيلية اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

الشكل رقم(01-04): خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن

Soures : R. Kaplan**, D.Norton, putteng the balanced secorecard to work,** harvard business review ,sep-oct ,1993, P :134.

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن**، مرجع سابق، ص: 303.

من خلال الشكل نلاحظ أن هناك سبع خطوات أساسية لإعداد وتصميم بطاقة الأداء المتوازن وفيما يلي شرحها[1].

- **صياغة الرؤية الإستراتيجية:** يجب على المنظمة أن تحدد أولاً رؤية ورسالة وحدة الأعمال الإستراتيجية، وبوجه عام فإن مقياس الأداء المتوازن يقوم على رؤية شاملة مشتركة تلاءم وحدة الأعمال التي يكون لها عملاء، وقنوات توزيع متعددة، ومرافق إنتاج، ومقاييس أداء مالي خاصة بها، ويتمثل الغرض الأساسي في هذه المرحلة في تحديد أساس للتوصل إلى إجماع بشأن خصائص ومتطلبات الصناعة، وإلى تعريف واضح لوضع المنظمة الحالي ودورها، وكذلك الوصول إلى اتفاق حول الكيفية التي ستتطور بهاالصناعة في المستقبل، ويتم أداء هذا العمل من خلال عقد مقابلات مع رجال الإدارة العليا لتحديد رؤية المنظمة ورسالتها والغايات والأهداف التي ترغب في الوصول إليها من خلال مجالات الرؤية التي سيتم بناء المقاييس عليها.
- **تحديد الإستراتيجية العامة للمنظمة ورؤية الإدارة العليا:** تحدد الإدارة العليا إستراتيجية المنظمة في ضوء دورة حياة منتجاتها، ومستوى المنافسة الذي تتعرض له وإمكانياتها ومواردها في الداخل، فإذا كانت المنظمة جديدة وفي مرحلة النمو وتتعرض لمنافسة شديدة، فإنها ستركز على محركات الأداء الخارجية مثل: رضا العملاء،الأداء البيئي، التجديد والابتكار في مجال التكنولوجيا، الإنتاج في ضوء التكنولوجيا المطبقة لدى المنافسين، وذلك بما يعمل على تدعيم المركز التنافسي لها، أما إذا كانت المنظمة في مرحلة النضج والاستقرار ومنتجاتها تتمتع باستقرار سوقي وموقف تنافسي مناسب، فإن الإدارة العليا تحدد إستراتيجيتها على أساس محركات الأداء الداخلية مثل التشغيل الداخلي والمساهمين، من خلال التحسين المستمر في مجالات الإنتاج ونظم المعلومات والأساليب الإدارية، بما يعمل على تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية من ناحية، وزيادة العائد وزيادة القيمة للمساهمين من ناحية أخرى.
- **تحديد عوامل النجاح الحاكمة:** تعرف عوامل النجاح بأنها: " تلك الشروط الأساسية التي تسمح بتحقيق الأهداف ومساعدة المنظمة على مواجهة البيئة المتغيرة، وتكون عادة في شكل كفاءات متميزة غير قابلة للتقليد وتعطي مزايا تنافسية للمنظمة " [2].

يتم في هذه المرحلة تحليل الإستراتيجيات العامة وترجمتها في شكل أهداف إستراتيجية لمحركات الأداء الخمسة، وهو ما يحقق الترابط الرأسي لنظام تقييم الأداء بالإضافة إلى تحقيق الترابط الأفقي، من خلال اشتقاق الأهداف من الإستراتيجيات من ناحية، وتعاون الأهداف مع بعضها في تحقيق الإستراتيجيات من ناحية أخرى، والتي يمكن توضيحها في الجدول التالي:

---

[1] فاطمة رشدي سويلم عوض، **تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن ونظام التكاليف على أساس الأنشطة في تطوير أداء المصارف الفلسطينية**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص ـ ص: 109-115.

[2] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهيم غربية، **التخطيط الإستراتيجي بقياس الأداء المتوازن**، مرجع سابق،ص 220.

جدول رقم(1-1):الأهداف الإستراتيجية لمحركات الأداء

محرك الأداء	الأهداف الإستراتيجية
الجانب المالي (وجهة نظر المساهمين)	▶ تنمية وتحسين العائد ▶ تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية ▶ زيادة الاستثمار واستغلال الأصول
جانب السوق (وجهة نظر العملاء)	▶ رضا العملاء ▶ الحصة من السوق ▶ العملاء الجدد
جانب التشغيل الداخلي (وجهة النظر الداخلية)	▶ تحسين طرق الأداء والتشغيل ▶ تبسيط وتنميط أجزاء المنتج ▶ ابتكار طرق جديدة
جانب التطوير والابتكار والتحسين المستمر(النمو والتعلم)	▶ التطور التقني في مجال الإنتاج ▶ البحوث والتطوير في مجال المنتجات ▶ تطور نظم المعلومات والأساليب الإدارية
جانب الأداء المجتمعي (وجهة نظر المجتمع) والبيئي	▶ تطور الأداء البيئي ▶ تطور الأداء الاجتماعي

المصدر: فاطمة رشدي سويلم عوض، مرجع سابق، ص: 111.

- **تحديد مقاييس الأداء للأهداف الإستراتيجية المرتبطة بمحركات الأداء:** تختص هذه المرحلة بتحديد مقاييس الأداء للأهداف الإستراتيجية السابق تحديدها لمحركات الأداء الخمسة، ولكي تحقق هذه المقاييس دورها بفعالية، فإنه يجب أن تكون مشتقة من الهدف الإستراتيجي الذي تعبر عنه، ويراعي أن يكون عدد المقاييس مناسب دون زيادة أو نقص للهدف الإستراتيجي، ومعبراً عن حقيقته التطورية والتنافسية بأفضل صورة ممكنة، ويمكن تحديد مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الإستراتيجية السابق تحديدها لمحركات الأداء في المرحلة السابقة كما يلي:

جدول رقم(1-2): مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الإستراتيجية لمحركات الأداء

محرك الأداء	الأهداف الإستراتيجية	مقاييس الأداء
الجانب المالي	تنمية وتحسين العائد	معدل نمو المبيعات، ربحية كل منتج، ربحية العملاء
	تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية	معدل تحقيق التكلفة المستهدفة، معدل تحسين التكلفة، نسبة تكلفة المنتج إلى تكلفة المنافسين، معدلات الإنتاجية، نسبة الأنشطة التي تضيف النقدية
	زيادة الاستثمار واستغلال الموارد	نسبة الاستثمار في برامج التحسين والتطوير إلى المبيعات، العائد على الاستثمار، التدفقات النقدية
جانب العميل	رضا العملاء	مواعيد التسليم، نسبة المسترجعات، تطور الجودة
	الحصة من السوق	تطور عدد العملاء، نصيب المنشأة من عدد العملاء في السوق، تطور حجم المبيعات، تطور قيمة المبيعات، حصة المنشأة من مبيعات السوق.
	العملاء الجدد	عدد العملاء الجدد، نسبة العملاء الجدد من المنشآت المنافسة
جانب التشغيل الداخلي	تحسين طرق الأداء والتشغيل	معدل الضياع في المواد، معدل الضياع في الوقت، عدد نقاط الاختناق في مركز الإنتاج والخدمات، معدل دوران المخزون، تطور مهارات العاملين
	تبسيط وتنميط أجزاء المنتج	التطور في أجزاء المنتج، نسبة عدد الأجزاء النمطية، معدل التحسين في الكفاءة الهندسية
	ابتكار طرق تشغيل جديدة	وقت تحرك المواد بين المراكز، تطور زمن دورة الإنتاج، تطور وقت إعداد الخلايا الإنتاجية
جانب التطور والابتكار	التطور التقني في لإنتاج	معدل التطور التكنولوجي، معدل الإستجابة التكنولوجية
	البحوث والتطوير في مجال الإنتاج	ابتكار منتجات جديدة، تطور المنتجات الحالية وتحسين خصائصها، معدل تطور النشاط البحثي، معدل فعالية النشاط
	تطور نظم المعلومات والأساليب الإدارية	تطور نسب عيوب الإنتاج، تطور عدد الموردين، تطور نسبة الاستجابة لطلبات العملاء، تطور زمن دورة التسليم
جانب الأداء المجتمعي والبيئي	تطور الأداء المجتمعي	التطور في فرص العمل التي تتيحها المنشأة، التطور في مستويات دخول العاملين، تطور المساهمة في البرامج الثقافية والتعليمية والمهنية
	تطور الأداء البيئي	تطور عدد المخالفات، تطور قيمة الغرامات، تطور أساليب معالجة المخلفات، تطور أساليب معالجة العادم، تطور المنتجات صديقة البيئة

المصدر: فاطمة رشدي سويلم عوض، مرجع سابق، ص:113.

- **تحديد وتطوير خطة العمل:** في هذه الخطوة يتم صياغة الأهداف ووضع خطة العمل، ويجب أن تشمل خطة العمل الأفراد المسؤولين، وجدولاً زمنياً لإعداد التقارير المرحلية والنهائية، ويجب أن تتفق المجموعة على قائمة أولويات، وعلى جدول زمني تفادياً لحدوث مشكلات غير متوقعة.

وتعتبر مقاييس الأداء همزة الوصل بين الأهداف الإستراتيجية وأداء المستويات التشغيلية والتنفيذية، فكما أن الأهداف الإستراتيجية تشتق من الإستراتيجية العامة للمنظمة، فإن مقاييس الأداء في المستويات التنفيذية تشتق من الأهداف الإستراتيجية، ويراعى أن مقاييس الأداء في هذه المستويات تميل للتحديد أكثر من بقية المستويات، حتى تكون قابلة للفهم من جانب المستويات المطبقة لها والتي يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم(1-3): مقاييس الأداء للمستويات التشغيلية التنفيذية

النشاط	مقاييس الأداء
البحوث والتطوير	عدد البرامج البحثية الناجحة، عدد المنتجات المطورة، عدد المنتجات المبتكرة، تكاليف بحث البرامج الاستثمارية
تصميم المنتجات	الوقت المستغرق في تصميم كل منتج، الوقت اللازم لتطوير وتصميم أحد المنتجات، مقدار التبسيط في أجزاء المنتج، عدد الأجزاء النمطية المشتركة في المنتجات، تكاليف تصميم كل منتج.
الشراء	كمية المواد المشتراة خلال السنة، تكلفة المشتريات، عدد مرات الشراء، كمية المواد المشتراة كل مرة، جودة المواد المشتراة، عدد الموردين، فترة الاستجابة لطلبات أقسام الإنتاج والخدمات، مردودات المشتريات، فحص الجودة
الإنتاج	كمية الإنتاج الفعلي خلال الفترة، كمية الإنتاج التالف والمعيب، الطاقة الإنتاجية المتاحة،وقت دورة الإنتاج للأمر الإنتاجي أو الدفعة الإنتاجية، زمن تجهيز خط الإنتاج
التخزين	كمية المخزون خلال الفترة، معدل دوران المخزون/معدل التالف بالمخازن، فترة تلبية احتياجات أقسام الإنتاج والخدمات
شؤون الأفراد	عدد أيام الغياب، ساعات العمل الفعلية، معدل دوران العمل، سيادة روح الفريق
البيع	كمية المبيعات مقارنة بالمستهدف، كمية المردودات، وقت التسليم، ربحية العملاء
الصيانة	ساعات الصيانة، ساعات الأعطال المفاجئة، عدد الأعطال
شؤون البيئة	الغرامات، عدد المخالفات، عدد القضايا المرفوعة ضد المنشأة بسبب مخالفة قواعد الأداء البيئي، عدد الإنذارات

المصدر: فاطمة رشدي سويلم عوض، مرجع سابق، ص:114.

- **تحديد الأفعال التنفيذية:** ويتطلب تبيان الأنشطة والأفعال الواجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف والانتقال بالخطة إلى الواقع، وهذا يتطلب تحديد الأهداف السنوية وتوزيع وتخصيص الموارد، وتحديد المسؤوليات، وتدعيم البرامج، ويقوم فريق من المنظمة على تنفيذ مقياس الأداء المتوازن، ويشمل ذلك ربط المقاييس بقواعد البيانات وأنظمة المعلومات وتعريف الموظفين العاملين في كافة أقسام المنظمة بمقياس الأداء المتوازن، ويتم في هذه المرحلة وضع وتنفيذ نموذج بطاقة الأداء المتوازن.
- **المتابعة والتقييم:** في هذه المرحلة تقوم المنظمة بمتابعة تحقيق المقاييس، من خلال إعداد دليل معلوماتي عن مقاييس الأداء المتوازن بصورة ربع سنوية أو شهرية، وعرضه على الإدارة العليا لمراجعته ومناقشته مع مديري الوحدات والأقسام، كما يتم إعادة دراسة مقياس الأداء المتوازن سنوياً كجزء من عمليات التخطيط الإستراتيجي، ورسم الأهداف وتخصيص الموارد.

هذه المراحل السابقة تعد متفق عليها عند كثير من الباحثين، ولكن هناك من يضع مراحل أخرى مغايرة لكنها تبقى مشابهة في المضمون لهذه المراحل.

المطلب الثالث: إسهام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي

تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي، وذلك من خلال المزايا التي تمنحها أثناء التقييم عن غيرها من الأدوات، ويمكن إبراز أهم هذه المزايا في النقاط التالية[1]:

- الشمولية، حيث أن قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن، يركز على جميع جوانب الأداء في المؤسسة.
- استخدام بطاقة الأداء المتوازن في القياس والتقييم يكون باستمرار لأنها تبقى ترافق الإستراتيجية حتى تحقيقها للأهداف المسطرة.
- الفعالية، لأنها تساعد في كشف الاختلالات واقتراح الحلول.
- التنظيم، وذلك لأنها تساعد في تنظيم النتائج وسهولة قراءتها، وبالتالي يسهل كشف الخلل ومصدره، وكيفية تصحيحه.
- تساعد بطاقة الأداء المتوازن في كشف الإختلالات في وقتها، وذلك بسبب طريقة توزيعها للمعايير على مختلف محاورها، حيث يركز كل محور على جانب معين من الأداء.
- يساعد إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم جوانب الإستراتيجية سواء المالية وغير المالية.
- يوفر استخدام بطاقة الأداء المتوازن كماً من المعلومات التي تساعد الإدارة باتخاذ القرارات
- تساعد بطاقة الأداء المتوازن عند القياس والتقييم في تفادي حدوث تعارض وخطط في المسؤوليات والأدوار بين العاملين لأنها تحدد الواجبات والمسؤوليات للأفراد.

[1] صالح بلاسكة، **قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، مذكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012/2011، ص ـ ص:98ـ99.

- التحديد الدقيق لأنظمة الجزاء والعقاب، حيث أنه عند حدوث خلل يمكن كشف المسؤول عنه، وكذا عند النجاح يمكن كشف الأفراد المساعدين في ذلك بغرض تحفيزهم وترقيتهم.
- تعطي للمؤسسات القدرة على التعلم الإستراتيجي والاستفادة من الأخطاء والحلول المقترحة لتنمية المهارات .
- التحديث، حيث أن بطاقة الأداء المتوازن تجدد المعايير الموضوعية في محاورها باستمرار تكيفاً مع متطلبات البيئة.
- الإهتمام بالبعد البيئي، حيث أصبحت المؤسسات تقيم مدى مساهمتها في تحقيق الإستدامة ومساهمتها في مجال المسؤولية الإجتماعية.
- تساعد في التقييم بإيصال المعلومات الخاصة بالإستراتيجية إلى جميع العمال، وكذا إيصال الحلول العلاجية بسرعة ومصداقية.
- كذلك إيصال جميع المعلومات عن حالة المؤسسة إلى الأطراف المعنية أي حملة الأسهم، وذلك لإعطائهم المجال من أجل الاقتراح وإبداء الرأي.
- ترتيب الأولويات عند البدء في عملية القياس والتقييم، حيث أن هناك جوانب ينبغي البدء بها أولاً عند عملتي القياس والتقييم للأداء الإستراتيجي.
- تسمح بطاقة الأداء المتوازن بتحليل البيانات والمعلومات بصورة مستمرة، وهذا ما يسمح بإعطاء معلومات دائمة عن حالة المؤسسة .
- يؤدي قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى تحسين الأداء في المؤسسة لأن الإجراءات التصحيحية المتخذة تقوم على كم من المعلومات عن المشكل، بالإضافة إلى شمولية التقييم والتحسين.

ومنه فإن هذه النقاط تمثل في مجملها مزايا وإيجابيات، يمكن الاستفادة منها إذا قامت الإدارة والفريق المكلف في عملية القياس والتقييم بتطبيق النموذج بطاقة الأداء المتوازن بالمنهجية الصحيحة.

خلاصة الفصل

من خلال التطرق إلى موضوع أهمية بطاقة الأداء المتوازن في قياس تقييم الأداء الإستراتيجي في جانبها النظري لهذا الفصل تبين أن لهذا الموضوع أهمية بالغة في المؤسسة، لأن نجاح قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي يعني ضرورة بلوغ المؤسسة لأهدافها من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لها، الأمر الذي يجعلها تولي اهتماماً كبيراً له من خلال وضع المؤشرات والمقاييس المختلفة والمتنوعة لذلك ضمن المحاور الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن، حيث يتم من خلالها مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المتوقع والمستهدف والإهتمام بجميع الجوانب ،الداخلية والخارجية، القريبة والبعيدة المدى المالية وغير المالية، وإعطائه أهمية كبيرة لأنه يتيح الفرصة أمام المؤسسة لمعرفة الإيجابيات والسلبيات في الأداء الإستراتيجي لها، ومنه تعزيز الإيجابيات ووضع الإجراءات التصحيحية المناسبة.

الفصل الثاني:

دراسة حالة لمؤسسة

مطاحن الحضنة

- المسيلة -

تمهيد

تدعيما لما تم تناوله في الجانب النظري من خلال الفصل السابق تمت محاولة إعداد دراسة تطبيق تتعلق بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن كوسيلة لقياس وتقييم الأداء الإستراتيجي، فتم اختيارنا لأحد المؤسسات البارزة على الساحة المحلية على مستوى ولاية المسيلة، حيث تعتبر مؤسسة مطاحن الحضنة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنشط في الولاية ومنتجاتها من أهم المنتجات الرائدة في المنطقة، حيث تعمل هذه المؤسسة كغيرها من المؤسسات بتقديم الأفضل،ولهذا سنقوم فيها بالدراسة الميدانية من خلال تطرقنا إلى ثلاث مباحث :

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة؛

المبحث الثاني: مقاييس بطاقة الأداء المتوازن المناسبة لتقييم الأداء الاستراتيجي؛

المبحث الثالث:الحالة العملية لقياس وتقييم الأداء الاستراتيجي من خلال نموذج بطاقة الأداء المتوازن.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مطاحن الحضنة

قبل أن نتطرق إلى المؤسسة محل الدراسة ألا وهي مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، والتي تعتبر وحدة من وحدات المؤسسة الأم وهي مؤسسة صناعة الحبوب ومشتقاتها بسطيف (مجمع رياض سطيف)، لابد أن نلقي بإطلالة على هاته المؤسسة الأم.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة الأم رياض سطيف

بعد أن تحصلت الجزائر على استقلالها بدأت في تأميم المؤسسات، وفي سنة 1965 وبالضبط في 25 مارس تم تأميم جميع القطاعات الخاصة بالطحن وأصبحت تسمى المؤسسة الوطنية للدقيق والطحن، غير أن دورها آنذاك كان مقتصرا على صلاحيات الإدارة العامة الذي عهدته، وكذلك وضع خطة لتجديد المصانع الضرورية ووضع وحدات أخرى في بعض المناطق، وفي سنة 1982 إثر إعادة الهيكلة للمؤسسة الوطنية للدقيق والطحن "سمباك" انبثقت منها خمسة مؤسسات رئيسية موزعة على التراب الوطني، ودورها تغطية الولايات المجاورة لها في توزيع مختلف منتجاتها، وهذه المؤسسات هي:

- ✓ مؤسسة الرياض بسيدي بلعباس.
- ✓ مؤسسة الرياض بالجزائر العاصمة.
- ✓ مؤسسة الرياض بتيارت.
- ✓ مؤسسة الرياض بقسنطينة.
- ✓ مؤسسة الرياض بسطيف.

وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 367/32 بتاريخ 1982/11/27 أنشئت المؤسسة الصناعية للحبوب ومشتقاتها بسطيف "الرياض"، ثم انتقلت إلى الاستقلالية ابتداء من 1990/04/02 واتخذت شكل شركة مساهمة برأس مال 5000000000 دج، حيث نجد تركيبة رأسمالها الاجتماعي تتكون من :

- ✓ 80%: الشركة القابضة العمومية الزراعية الغذائية.
- ✓ 11%: المؤسسات المالية والبنوك وشركات التامين.
- ✓ 09%: أشخاص طبيعيين.

يكمن النشاط الأساسي لمجمع الرياض سطيف في تحويل الحبوب (القمح الصلب واللين) وإنتاج وتسويق المواد المشتقة كالسميد والدقيق والعجائن الغذائية والكسكسى، ويمتلك المجمع عدة وحدات موزعة على عدة ولايات منها (سطيف، المسيلة، برج بوعريريج، بجاية، بسكرة، ورقلة)،

المطلب الثاني:التعريف بالمؤسسة وهيكلها التنظيمي

الفرع الأول: نشأة المؤسسة

بدأ بناء مطاحن الحضنة بالمسيلة سنة 1980، حيث تم تشغيلها لأول مرة سنة 1981، وفي أول أكتوبر 1997 تم تحويل وحدة الرياض بالمسيلة إلى شركة تابعة لرياض سطيف في شكل شركة مساهمة "مطاحن الحضنة"، وتبلغ مساحتها الإجمالية 30.775 م^2 ، منها 12.555 م^{2}مغطاة، وقد بلغ رقم أعمالها لسنة 2010 مبلغ 1.449.460.000دج.

وتنقسم مطاحن الحضنة إلى قسمين واحد قديم والآخر جديد:

بالنسبة للقسم القديم فيتكون من مسمدة ومطحنة واحدة، حيث تم إنجازها من طرف الشركة السويسرية "بيلر" بتكلفة إنجاز قدرت بـ: 220.915.480.55 دج وتم تشغيلها سنة 1981. والقسم الجديد يتكون من مسمدة جديدة منجزة من طرف الشركة الإيطالية "غولفيتو" بتكلفة مشروع وصلت إلى: 563.986.101.84 دج، وتم تشغيلها سنة 1993.

- **المقر الاجتماعي**

تقع مطاحن الحضنة بالمسيلة على بعد 02 كلم عن وسط المدينة على جهة الجانب الشرقي على الطريق الرابط بين ولاية برج بوعريريج و ولاية المسيلة، حيث يمر العديد من المسافرين عبر هذا الطريق وهذا ما ينعكس بالإيجاب على المؤسسة فتصبح بذلك معروفة أكثر فأكثر

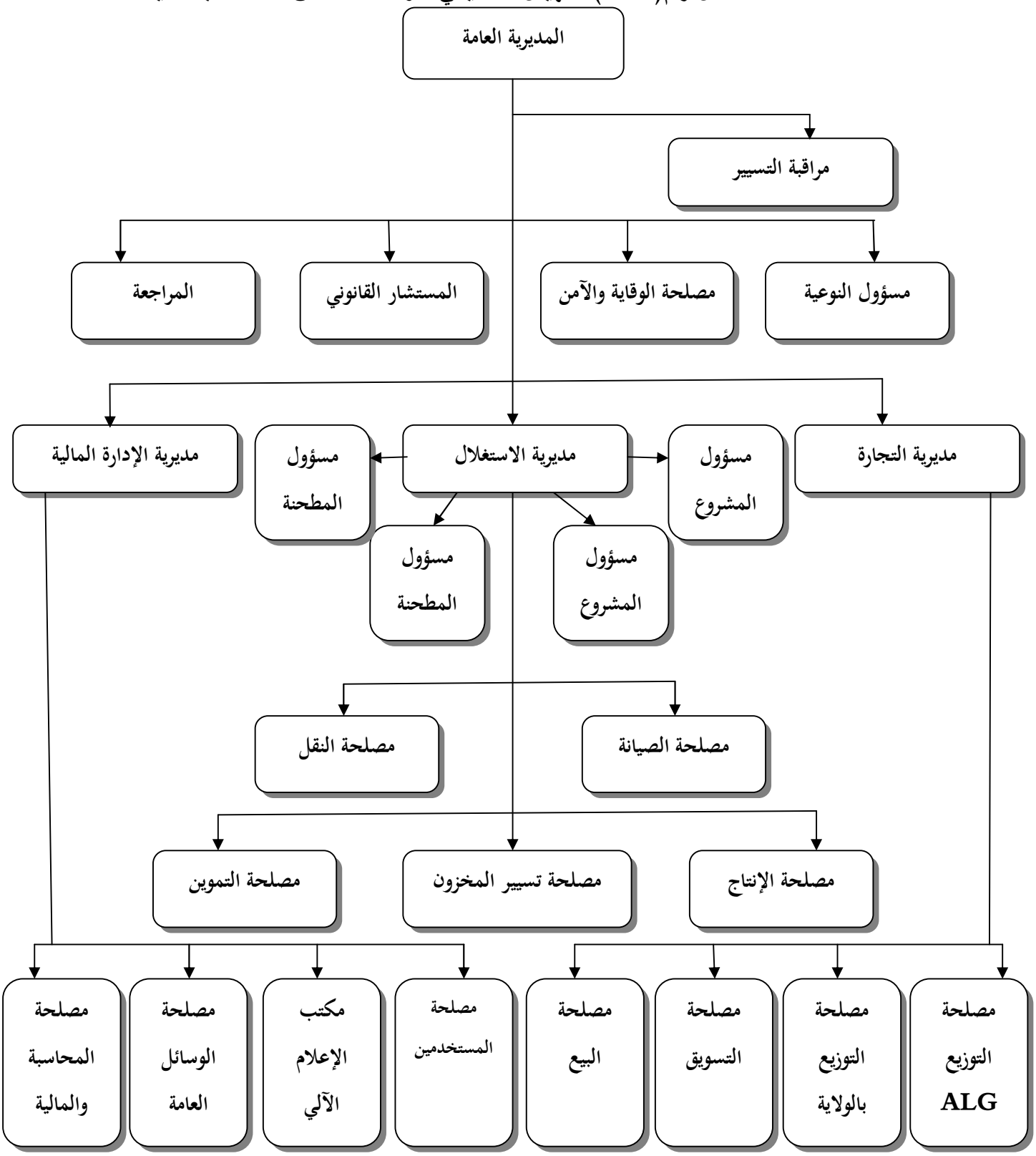
– صندوق بريد رقم 111 المسيلة. – الهاتف: 035.55.39.88 / 035.55.16.86

– هاتف/ فاكس: 035.55.00.60 – السجل التجاري: 98 ب 562030.

الفرع الثاني:الهيكل التنظيمي للمؤسسة

إن الهيكل التنظيمي للوحدة ما هو إلا وسيلة للإعلام يمكننا من خلاله معرفة تقسيم العمل والتركيب الإداري لدوائر ومصالح وفروع المؤسسة وهو ما يساعدنا على تحديد الاختصاصات، المسؤوليات ومهام كل دائرة من هذه الدوائر حتى تستخلص فكرة عامة على هذه المؤسسة، ويمكن توضيح الهيكل التنظيمي للوحدة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(2-1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة



المصدر:مصلحة المحاسبة / المالية

الفرع الثالث: شرح مختلف الوظائف بالمؤسسة

أولا:المديرية العامة

يشرف على تسييرها الرئيس المدير العام للوحدة، مهمته الأساسية هي التنسيق بين مختلف مصالح المؤسسة وتشمل المديرية العامة:

1- مراقبة التسيير: تتكون من فرد واحد يقوم بدور نائب المدير و يعتبر الذراع الأيمن له، وله عدة مهام، وهي:

- التحضير للاجتماعات والمشاركة فيها.
- هو أمين مجلس الإدارة والذراع الأيمن للمدير ويستلم البريد المتعلق بالإدارة ويقوم بالرد عليه.
- إعداد التقارير وإصدارها سواء تلك الموجهة للمؤسسة الأم أو الموجهة للوزارة الوصية.
- تقديم الاستشارة للمدير فيما يخص القرارات المتعلقة بزيادة الإنتاج؛
- يقدم دراسة تقييميه للإدارة فيما يخص مبيعات المؤسسة على عدة سنوات؛
- إعداد مختلف الموازنات التقديرية ومراقبتها باستمرار؛
- اكتشاف الانحرافات ومحاولة تصحيحها؛
- إعداد لوحة القيادة لمختلف الأنشطة في المؤسسة؛
- تقديم النصح والاستشارة للمصالح الأخرى؛
- جمع المعلومات المتعلقة بالنشاط وتحليلها وتبويبها لاستخدامها فيما بعد في إعداد الموازنات؛
- تقديم شرح للإدارة لأسباب الانحراف إن وجدت وتقديم شرح للإيجابيات إن لم توجد انحرافات.

2- **مصلحة الوقاية والأمن:** ومهمتها حماية المؤسسة داخليا وكذا الوقاية الخاصة من ناحية الحرائق والسرقة وحركة مختلف وسائل النقل في الوحدة وحمايتها من كل الأخطار.

3- **الاستشارة القانونية:** حيث يقوم المدير العام باستشارته أو مناقشته في القرارات التي سوف تصدرها المؤسسة وذلك لتفادي الوقوع في خطأ قانوني وهو محامي لدى المؤسسة.

4- **مسؤول النوعية:**حيث يهتم بنوعية الإنتاج وفقا للمعايير المحددة دوليا سواء كانت هذه المعايير قانونية متمثلة في سير العملية الإنتاجية والخدمية، الكمية والتغليف أو معايير إنتاجية متمثلة في الجودة والمقدار.

5- المراجعة: يعمل لصالح المؤسسة، وتتمثل مهامه في المراقبة الداخلية لأعمال المصالح والمديريات وكذلك يعمل على التوجيه بالإضافة إلى إعطاء تقارير للرئيس المدير العام حول أعماله.

ثانيا: مديرية الاستغلال: تتمثل مهمتها في تزويد المدير العام بكل المعلومات الخاصة بالاستغلال وتشمل المصالح التالية وهي:

1- **مصلحة التموين:** خاصة بدخول المواد واللوازم الخاصة بالعملية وتنقسم إلى فرعين هما:

- فرع التغيير وشراء الحبوب: ومهمته شراء الحبوب وتغيير النوعية.

– فرع المشتريات: وهذا الفرع خاص بتسجيل كل عمليات الشراء.

2– **مصلحة الإنتاج:** مهمتها مختصة بالعملية الإنتاجية الكاملة أي من دخول المادة الأولية إلى خروجها كمنتج نهائي مرورا بكل دورات العملية الإنتاجية، ولهذا تعتبر من أهم المصالح وتنقسم هذه المصلحة إلى مصنعين هما:

أ–مصنع التحويل رقم(01): يضم آلات تحويل القمح الصلب إلى سميد بطاقة إنتاجية قدرها:5500 قنطار خلال 24 ساعة.

ب– مصنع التحويل رقم(02): يضم آلات تحويل القمح الصلب واللين إلى سميد وفرينة على الترتيب بطاقة إنتاجية قدرها: 1500 قنطار من القمح الصلب و1500 قنطارمن القمح اللين خلال 24 ساعة.

– **طاقات الإنتاج:**

- السميد: 3.630 قنطار في اليوم (سميد ممتاز بـ: 64% نسبة استخلاص).
- الدقيق (الفرينة): 1.080 قنطار في اليوم (دقيق خبز بـ: 72% نسبة استخلاص).

3–**مصلحة الصيانة:**وهذه المصلحة مهمتها إصلاح العطل بآلات الإنتاج وتشغيل هذه الأجهزة 24سا/24سا.

4–**مصلحة تسيير المخزونات:** تتكفل بتخزين المواد الأولية والمنتجات ودورها الرئيسي هو تسجيل حركة المخزون والقيام بعملية الجرد الشهرية والسنوية وتتفرع إلى ثلاثة فروع متمثلة في: فرع الاستقبال وتخزين الحبوب، فرع تسيير مخزونات الأكياس، فرع تسيير قطع الغيار والتجهيزات.

5–**مصلحةالنقل:** تقوم هذه المصلحة بعمليات شحن ونقل المنتجات إلى الزبائن المسجلين في دفاتر التوريد.

ثالثا: مديرية الإدارة المالية

ومهمتها خاصة بشؤون الإدارة والعمليات المالية والتنسيق بين مصالحها والمتمثلة في:

1- **مصلحة المحاسبة والمالية:** تعتبر من أهم النشاطات حيث أن لها علاقة مع جميع المصالح الأخرى ويقع على عاتقها تسجيل كل العمليات المتعلقة بالنشاط التجاري مع الوحدات؛

2- **مصلحة الموارد البشرية:** لها علاقة مباشرة مع العمال حيث تهتم بتسيير وإدارة الشؤون الإدارية للعمال وكيفية تنظيم الموارد البشرية داخل الوحدة بكيفية تتماشى مع متطلبات العمل من أجل تكييف الوسط العمالي.

3- **مصلحة الإعلام الآلي:** يعمل هذا المكتب بتسيير كل ما يتعلق بوسائل الإعلام الآلي ومتطلباته.

4- **مصلحة الوسائل العامة:** من مهامها متابعة جميع الأشغال التابعة للوحدة وكذا المتابعة الميدانية للاستثمارات.

رابعا: مديرية التجارة: ومهمتها تتعلق بكل ماله علاقة بالتجارة والمعاملات التجارية كإبرام العقود مع المتعاملين وكذا القيام بدراسة معمقة للسوق ووضع الميزانيات التقديرية على أساسها، وتسويق وبيع المنتجات سواء لنقاط البيع التابعة لها أو البيع مباشرة من الوحدة عن طريق الفوترة.

المطلب الثالث: رؤية المؤسسة, رسالتها وأهدافها الإستراتيجية

قبل التطرق للنموذج المقترح لمؤسسة مطاحن الحضنة يجب أولاً توضيح مكونات البطاقة أو التوجه الإستراتيجي للمؤسسة الذي تم التعرف عليه في الفصل النظري، حيث أنَه من الأمور المهمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن تحديد الإستراتيجية المناسبة إذ يجب ترجمة رسالة المؤسسة إلى أهداف محددة لوضع الإستراتيجية التي تعظم نقاط قوة المؤسسة لتحقيق تلك الأهداف ووضع مجموعة مقاييس التي تجسد الإستراتيجية والتي تشكل في الوقت نفسه مؤشرات قياس في بطاقة الأداء المتوازن.

الفرع الأول: رؤية المؤسسة

كغيرها من المؤسسات الاقتصادية فإن مؤسسة مطاحن الحضنة تمتلك شعار تسعى إلى تحقيقه يتمثل في تحقيق "أكبر عائد بأقل تكلفة ممكنة"، كما أن مؤسسة المطاحن تقوم على خدمة المستهلك والمعنى من هذا كله أن المؤسسة تسخر كل إمكانياتها البشرية والمادية والمالية من أجل السهر على تحقيق رضا المستهلك، وعلى تحقيق ربح يجعلها رائدة في صناعتها، أما فيما يخص عمل المؤسسة فإنها تعمل في مجال إنتاج وتحويل القمح بصنفيه الصلب واللين، وإنتاج المواد الغذائية كالسميد ومختلف العجائن.

الفرع الثاني: رسالة المؤسسة

تجسيد رسالة المؤسسة من خلال النقاط التالية:

مواكبة التطور الحاصل على مستوى الإنتاج والخدمات

- محاولة التميز والحصول على منتوج ذا جودة ونوعية رفيعة مقارنة بالمؤسسات الناشطة في نفس المجال.
- المساهمة في عملية التنمية الإقتصادية.
- أن تكون مؤسسة المطاحن مؤسسة رائدة تسعى إلى تقديم أحسن الخدمات.

الفرع الثالث: الأهداف الإستراتيجية

تنشط المؤسسة في بيئة تسودها منافسة قوية وشديدة من بين 24 منافس لها داخل تراب الولاية لهذا فإن المؤسسة تسعى إلى تحقيق أهداف مستقبلية من أهم هذه الأهداف:

1. الإبقاء على حصتها السوقية والمحافظة عليها؛
2. العمل على تحسين منتجاتها وزيادة مردوديتها وذلك من خلال عملها على:

- التوسيع في وسائل الإنتاج وتطويرها وذلك بلجوئها إلى إمتلاك وسائل طحن متطورة وذات تكنولوجيا عالية، فهي تمتلك مطاحن سويسرية ،و تم تزويدها بمطحنة ذات جودة عالية(القسم الجديد يتمثل في وحدة سميد ذات صنع إيطالي) بهدف تحسين الإنتاج وزيادته؛
- العمل على التنويع في المنتجات فهي تنتج في الآونة الأخيرة منتوج "العولة" وهو عبارة عن دقيق من الشعير وذلك لإشباع أكبر شريحة ممكنة من المستهلكين؛

2. المؤسسة كغيرها من المؤسسات تسعى إل تعظم الربح.

3. زيادة الإنتاجية عن طريق الاستعمال الأمثل لوسائل الإنتاج وتحسين نوعيته، فمن خلال إجرائنا مقابلة مع مسؤول مراقبة التسيير علمنا أن المؤسسة لها نسبة استخلاص السميد محددة من طرف الدولة لا بد أن لا تفوق 62%من القمح المستعمل، وذلك حفاظا على جودة المنتوج.

4. تسعى المؤسسة بأن تكون رائدة في مجال إختصاصها وفرض تواجدها في سوق حرة ومفتوحة على المنافسة والذي يساعدها على ذلك طبيعة المنتوج الذي يعتبر من أهم مادة إستهلاكية في المجتمع الجزائري، وكذلك توفر المادة الأولية ذات الجودة العالية فالمؤسسة تحصل عليها من الديوان الوطني للحبوب.

5. العمل على تطبيق الإستراتيجية والبرامج المسطرة من طرف المؤسسة الأم "رياض سطيف "، فالمؤسسة تعمل على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة الأم التابعة لها .

تقوم مؤسسة مطاحن الحضنة بتقييم أدائها ومدى تحقيقها للأهداف المسطرة من المؤسسة الأم وهو من إختصاص قسم مراقبة التسيير كل سنة، وترسل تقرير على ذلك.

6. السهر على التكيف مع التحولات الإقتصادية عن طريق تحقيق الجودة الملائمة لذلك ،كما أنها تسيير مع التطورات في أنظمة التسيير من خلال تطبيقها للنظام المحاسبي المالي الجديد.

7. كما أن للمؤسسة أهداف إجتماعية تتمثل في تمويل السوق المحلية بالمنتجات الوطنية المساهمة في بناء وتطوير الاقتصاد الوطني بسد حاجيات المستهلك بمادتي السميد والفرينة.

إضافة لما سبق لابد من توضيح أن مؤسسة مطاحن الحضنة تنشط في بيئة تسودها منافسة قوية وشديدة من طرف 14منافس لها داخل تراب الولاية؛ هذامايحتم عليها تبني اهم هدف إستراتيجي هوتطبيق ادوات ووسائل الإدارة الحديثة تكون فعالة خاصة بها ولعل أهم هذة الأدوات بطاقة الأداء المتوازن البديل الفعال للوحة القيادة الكلاسيكية(الملحق رقم 7) التي يعمل بها مراقب التسيير في المؤسسة والتي تتضمن المحقق للسنة الحالية والمخطط له والمحقق خلال سنة سابقة فقط متجاهلة بذلك مختلف الجوانب الأخرى التي يجب أن تكون ملموسة لقياس تقييم الأداء الإستراتيجي.

المبحث الثاني: مقاييس الأداء المناسبة لقياس وتقييم الأداء الإستراتيجي ضمن محاور بطاقة الأداء المتوازن

بعدما قمنا بتحديد كل من رؤية المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية والسياسات التي تسعى من خلالها المؤسسة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، سنقوم بتحديد مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الإستراتيجية ضمن الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، وذلك بناء على ماتعرضنا له في الجانب النظري سنحدد مؤشرات قياس الأداء الاستراتيجي في تحديد المنجز فعلا خلال خمس سنوات كما يلي:

المطلب الأول: المحاور الخارجية لبطاقة الاداء المتوازن

الفرع الاول :مقاييس المحور المالي

يمثل أهم المنظورات التي تلخص الأداء من خلال المقاييس المالية ذلك من خلال ملاحظتنا لإستراتيجية المؤسسة وأهدافها, وبالتالي سنعتمد ثلاث مؤشرات في هذا المحور وهي تطور معدل دوران الأصول ، العائد على رأس المال المستثمر وتطور رقم الأعمال خلال الخمس سنوات السابقة.

اولا: تطور معدل دوران الأصول

يعبر هذا المعدل عن قدرة المؤسسة على استخدام أصولها لتوليد الربح , فكلما ارتفعت هذه النسبة تدل ذلك على كفاءة المؤسسة في استغلال أصولها حيث يحسب المعدل بالعلاقة التالية :

معدل دوران الأصول = صافي المبيعات/ إجمالي الأصول

جدول رقم (2–1): **يبين تطور معدل دوران الأصول من سنة 2012 إلى 2016**

الوحدة (بالآلاف/دينار)

المؤشر / السنوات	2012	2013	2014	2015	2016
صافي المبيعات من الإنتاج النهائي	1560696	1559772	1750793	2327278	2861839
إجمالي الأصول	2680658	2393283	2647793	2986064	3298029
معدل دوران الأصول %	58.22	65.17	66,12	77,94	86,77

المصدر: ميزانيات المؤسسة وجدول حسابات النتائج (2012 – 2016)الملاحق رقم (1)(2).

نلاحظ من الجدول أعلاه ان حجم الأصول قد عرف نموا معتبرا وكذلك صافي المبيعات خاصة لسنة 2016 وبالتالي ارتفاع في معدل دوران الأصول الراجع الى سياسة المؤسسة في استغلال واستثمار أصولها لرفع من مبيعاتها من المنتج النهائي.

ثانيا: معدل العائد على رأس المال المستثمر:

يستعمل هذا المعدل لقياس الربحية داخل المؤسسة ككل و يشير إلى ربحية الدينار الواحد من الأموال المستثمرة ويعبر عنه بالعلاقة التالية:

معدل العائد على الاستثمار =(صافي الربح/ رأس المال المستثمر) × 100

جدول رقم(2-2): يبين تطور معدل العائد على رأس المال المستمثر من سنة 2012 إلى 2016

الوحدة (بالآلاف/دينار)

المؤشر / السنوات	2012	2013	2014	2015	2016
صافي الربح	77329	114026	112022	161321	320018
رأس المال المستثمر	1449460	1449460	1449460	1449460	1449460
معدل العائد على رأس المال المستثمر %	5.33	7.86	7,73	11,13	22,07

المصدر: ميزانيات المؤسسة وجدول حسابات النتائج (2012 – 2016)ملاحق (1).(2).

نلاحظ من الجدول أعلاه ارتفاع مستمر في معدل العائد على رأس المال المستثمر رغم وجود ثبات في رأس المال المستثمر وهذا راجع لارتفاع صافي الربح أي ارتفاع ربحية الدينار الواحد من الأموال المستثمرة؛

ثالثا: تطور رقم الأعمال

لقد حددت المؤسسة الزيادة في رقم الأعمال كهدف إستراتيجي، وبالتالي ستعتمد هذا المؤشر في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي لها انطلاقاً من بطاقة الأداء المتوازن، ويمثل رقم الأعمال حجم الإنتاج المباع والجدول التالي يوضحه.

نسبة التغير= (رقم اعمال سنة حالية – رقم اعمال سنة ماضية)/ رقم إعمال سنة ماضية.

الجدول رقم (2-3): **يبين تطور رقم الأعمال من سنة 2012 إلى 2016** الوحدة (بالآلاف/دينار)

المؤشر / السنوات	2012	2013	2014	2015	2016
رقم الأعمال	1568732	1566238	1756578	2332024	2866221
التغير	(173813)	(2494)	190340	575446	534197
النسبة %	(9.97)	(0.16)	12,15	32,76	22,90

المصدر: جداول حسابات النتائج (2011 – 2016)ملحق رقم (2).

مع العلم أن المؤسسة حققت رقم أعمال سنة 2011 هو 1742545 بالآلاف/دينار

نلاحظ من الجدول أعلاه أن رقم الأعمال عرف ارتفاعا مستمراً خلال الخمس سنوات وهذا راجع اساسا لارتفاع في عدد العملاء والكميات المباعة وسياسة المؤسسة للرفع من مبيعاتها السنوية.

الفرع الثاني: محور العملاء

تهتم مؤسسة مطاحن الحضنة بالعملاء وتضع إرضاءهم من بين أهدافها الإستراتيجية، وانطلاقاً من هذه الأهداف حددنا ثلاث مؤشرات لقياس وتقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة من خلال نموذج بطاقة الأداء المتوازن، وتتمثل هذه المؤشرات في: تطور الحصة السوقية، تطور عدد العملاء وتطور تكاليف الإشهار.

اولا: تطور الحصة السوقية

ويمثل حجم نشاط المؤسسة في سوق محددة تتحصل عليها من خلال تطور نمو مبيعاتها، حيث تعتمد في تحديد حصتها السوقية على مكتب دراسات الذي يقدم لها مجموعة نصائح لتحسين حصتها السوقية ومركزها التنافسي، والجدول التالي يوضح تطور الحصة السوقية للمؤسسة.

الجدول رقم (2-4): يبين تطور الحصة السوقية من سنة 2012 إلى 2016

الوحدة (بالآلاف/دينار)

المؤشر / السنوات	2012	2013	2014	2015	2016
الحصة السوقية%	40	40	40	40	40

المصدر: المصلحة التجارية الملحق رقم (3).

نلاحظ من الجدول أعلاه ثبات الحصة السوقية لمؤسسة مطاحن الحضنة هذا راجع بالدرجة الأولى لتدخل الدولة في تحديد الأسعار من جهة وتقنين المادة الأولية من جهة ثانية فيجب على المؤسسة الإبقاء على ثبات حصتها السوقية من المنتوج محليا .

ثانيا: تطور عدد العملاء

يعبر لنا هذا المؤشر عن ولاء العملاء و رضاهم عن أداء المؤسسة، فتكرار عملية الشراء وتزايد عدد العملاء يدل عن رضا العميل وتحقيق توقعاته، والجدول التالي يوضح تطورات عدد العملاء.

الجدول رقم (2-5): يبين تطور عدد العملاء من سنة 2012 إلى 2016

المؤشر / السنوات	2012	2013	2014	2015	2016
عدد العملاء	22	25	30	35	45
التغير	1	3	5	5	10
نسبة التغير%	4.76	13.64	20	16.67	28.57

المصدر: المصلحة التجارية الملحق رقم (3).

مع العلم أن عدد العملاء في سنة 2011: 21 عميل.

نلاحظ من الجدول أعلاه ان عدد العملاء يتزايد خلال السنوات الخمس الأخيرة بسب المكانة السوقية للمؤسسة وثقة المتعاملين معها والسياسة الاشهارية والثقة في المنتوج وتطورة وكذلك اهمية المنتج في حد ذاته بإعتباره المادة الإستهلاكية الأولى.

ثالثا: نفقات وتكاليف التسويق

ويقصد بها هنا كل عمليات الاشهار وترويج منتجات المؤسسة من أجل بيعها حيث تنجم عنها عدة نفقات سنعتمد على هذا المؤشر في قياس وتقييم الأداء الاستراتجي ضمن بطاقة الأداء المتوازن ويمكن تحديد مصاريف الإشهار من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (2-6): يبين تطور مصاريف الإشهار من سنة 2012 إلى 2016

الوحدة (بالآلاف/دج)

المؤشر / السنوات	2012	2013	2014	2015	2016
مصاريف الإشهار	351	8550	4301	1191	993
التغير	(218)	8199	(4249)	(3110)	(198)
النسبة %	(38.31)	32.35	(49)	(72.30)	(16.62)

المصدر: الميزانية العامة ملحق رقم (4).

مع العلم أنَ مصاريف الإشهار لسنة 2011 هي:569 ألاف/دج

نلاحظ من خلال الجدول السابق تغير واضح في نسبة مصاريف الاشهار حيث ان النسبة ترتفع في 2013 ثم تنخفض في كل سنة من السنوات الموالية وهذا يعني أن المؤسسة أصبحت لا تعتمد على عملية الاشهار للترويج بمنتوجاتها بشكل كبير ويعود ذلك للسياسة المطبقة في المؤسسة ودعم الدولة للمنتج كافي من وجهة نظرها.

المطلب الثاني:المحاور الداخلية لبطاقة الاداء المتوازن

الفرع الأول: محور العمليات الداخلية

تولي مؤسسة مطاحن الحضنة اهتماما بالغاً بالعمليات الداخلية حيث تعتبره محوراً أساسياً، و تحقق المؤسسة من خلاله رضا العميل والأهداف المالية المنشودة الأخرى وانطلاقاً من الأهداف الإستراتيجية تم تحديد المؤشرات الخاصة بهذا المحور والتي تتمثل فيما يلي:

اولا: تحسين الإنتاجية

إن الإنتاجية تقيس موقف المؤسسة على المدى البعيد حيث أن: الإنتاجية= الكفاءة + الفعالية

سنعتمد القيمة المضافة لتحديد مستوى تحسين الإنتاجية بدلاً من حساب الإنتاجية في حد ذاتها وهذا لعدم توفر المعلومات الخاصة بها، والجدول الموالي يمثل تطور القيمة المضافة للمؤسسة وفق العلاقة التالية:

الجدول رقم (2-7): يبين تطور القيمة المضافة من سنة 2012 إلى 2016

الوحدة (بالآلاف/دينار)

المؤشر / السنوات	2012	2013	2014	2015	2016
القيمة المضافة	277834	254740	299678	393587	530232
التغير	(29937)	(23094)	44928	93909	136645
النسبة %	(10.77)	(8.31)	17,64	31,34	34,72

المصدر: جداول حسابات النتائج من 2012 إلى 2016 ملحق رقم (2).

مع العلم أن القيمة المضافة لسنة 2011 هي: 307771 ألاف/دج

نلاحظ من الجدول السابق أن القيمة المضافة في تزايد مستمر وهذا راجع للارتفاع المستمر لرقم الأعمال وانخفاض في الاستهلاكيات الامر الواضح جليا في جدول حسابات النتائج عبر الخمس سنوات الأخيرة في المؤسسة .

ثانيا: تطور حجم الإنتاج

يعتبر هذا المؤشر من مؤشرات كفاءة العمال والإطارات والآلات ، حيث يحدد قدرة المؤسسة في تحقيق هدفها الإستراتيجي المتعلق بتوسيع الإنتاجية، والجدول الموالي يوضح تطور حجم الإنتاج في المركب الصناعي التجاري لمطاحن الحضنة بالمسيلة.

الجدول رقم (2–8): يبين تطور حجم الإنتاج من سنة 2012 إلى 2016

الوحدة (بالآلاف/دينار)

المؤشر / السنوات	2012	2013	2014	2015	2016
قيمة المنتجات	674	692	763	978	1276
التغير	(53)	18	71	215	298
النسبة %	(7.29)	2.67	10.26	28.18	30.47

المصدر: مصلحة الإنتاج الملحق رقم(3).

مع العلم أن قيمة الانتاج وصلت في سنة 2011إلى 727 ألاف/ دج

نلاحظ من الجدول أعلاه أن حجم الانتاج بالقيمة في تزايد مستمر خلال الخمس سنوات الراجع اساسا إلى تحسين في مختلف طرق الإنتاجية واستغلال أفضل للمواد الاولية من القمح الصلب والقمح اللين لانتاج اكثر جودة ونوعية وكفاية (منتوجات الدقيق الفرينة العولة والنخالة) وكذلك تحسين القوة العاملة و تجديد الآلات.

ثالثا: معدل دوران المخزون

نقصد بها عدد مرات قيام المؤسسة بتصريف المخزون واستبداله خلال فترة زمنية معينة ويقيس مدى كفاءة وفعالية إدارة تسيير المخزون، حيث أنه كلما زادت النسبة كلما حققت المؤسسة أرباحاً حيث يحسب المعدل بالعلاقة التالية: معدل دوران المخزون= تكلفة البضاعة المباعة/متوسط المخزون

متوسط المخزون =(مخزون أول المدة +مخزون أخر المدة) /2

ويمكن تحديد المعدل وفق البيانات الموجودة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2–9): يبين تغير معدل دوران المخزون من سنة 2012 إلى 2016

الوحدة (بالآلاف/دينار)

المؤشر / السنوات	2012	2013	2014	2015	2016
تكلفة المبيعات	1289736	1323880	1444811	1945085	2353459
متوسط المخزون	189503	189503	129502.5	164032.5	163013
معدل الدوران %	6.80	6.98	11.15	11.85	14.43

المصدر: جداول تغيرات المخزون وحسابات النتائج من 2012 إلى 2016 الملاحق رقم (2).(5).

نلاحظ من الجدول أعلاه ارتفاع في معدل دوران المخزون أكثر من أربع مرات في السنة وهذا معناه تصريف جيد في السنوات الخمسة لسعي مؤسسة مطاحن الحضنة لتحسين ذلك وارتفاع نسبة المبيعات لإقبال الزبائن على المنتجات وخاصة في سنة 2016.

الفرع الثاني: محور التعلم والنمو

حيث يركز هذا المحور على دراسة أداء الأفراد داخل الإدارات بمختلف مستوياتها، حيث أن التركيز على المورد البشري يعد من أهم مرتكزات نجاح المؤسسة، وانطلاقاً من أهدافها يمكن تحديد المؤشرات التي تعتمد عليها.

اولا: مؤشر رضا العاملين

إن رضا العاملين من المساعي التي تسعى إليها المؤسسة، ويمكن الاعتماد على مؤشر الرضا عن الأجر لتحديد مؤشر رضا العاملين، والجدول الآتي يوضح تطور مصاريف العاملين:

الجدول رقم (2–10): يبين تطور مصاريف العاملين من سنة 2012 إلى 2016

الوحدة (بالآلاف/دينار)

المؤشر / السنوات	2012	2013	2014	2015	2016
مصاريف العاملين	160594	133087	138184	148693	207601
التغير	14608	(27507)	5097	10509	58908
النسبة %	10.01	(17.12)	3,83	7,61	39,62

المصدر: جداول حسابات نتائج من 2013 إلى 2016ملحق رقم (2).

مع العلم أن مصاريف العاملين لسنة 2011 هي: 145986 الاف/ دج

نلاحظ من الجدول أعلاه انخفاض متتالي من 2012 الى غاية 2014 في مصاريف المستخدمين خلال السنوات الثلاثة، وهذا راجع لانخفاض الأج وقلة المكافآت والتحفيزات المقدمة للعمال وإنعدام المنح التشجيعية لكن مع زيادة عدد العمال وزيادة كفاءتهم لجأت المؤسسة لزيادة الأجور المقدمة ابتدءا من سنة 2015 .

ثانيا: معدل التأطير

ويمثل هذا المعدل عدد الإطارات الموجودة في المؤسسة مقارنة بإجمالي العاملين ويمكن تحديد المؤشر بالعلاقة التالية:

معدل التأطير= عدد العمال المؤطرين والتقنيين / إجمالي العمال

والجدول الموالي يوضح معدل التأطير في مؤسسة المطاحن لسنوات من 2012 –2016

الجدول رقم (2-11): يبين معدل معدل التأطير من سنة 2012 إلى 2016

المؤشر / السنوات	2012	2013	2014	2015	2016
عدد الإطارات	29	33	46	47	82
عدد العمال	177	184	196	218	222
معدل التأطير %	16.38	17.93	23,46	21,55	36,94

المصدر: مصلحة الموارد البشرية ملاحق رقم (6).

نلاحظ من الجدول أن معدل التأطير يرتفع من سنة إلى أخرى وهذا يعود إلى السياسة التي تتبناها المؤسسة في توظيف الإطارات والتقنيين حيث أنها تسعى إلى زيادة عدد إطاراتها للرفع من الإنتاجية والكفاءة .

ثالثا: معدلات التكوين

يعبر لنا هذا المؤشر بنسبة العمال المكونين مقارنة بإجمالي العمال ويدل هذا المؤشر على اهتمام المركب الصناعي التجاري مطاحن الحضنة بتطوير مهارات وكفاءات العمال فيه، والجدول التالي يوضح تطور معدلات التكوين:

الجدول رقم (2-12): يبين تطور معدلات التكوين من سنة 2012 إلى 2016

المؤشر / السنوات	2012	2013	2014	2015	2016
عدد العمال المكونين	27	31	44	38	34
إجمالي العمال	177	184	196	218	222
معدل التكوين %	15.25	16.84	22,44	17,43	15,31

المصدر: مصلحة الموارد البشرية ملحق رقم(6).

نلاحظ من الجدول أعلاه ارتفاع في معدل التكوين من سنة 2012 الى 2014 ، وهذا راجع إلى زيادة عدد العمال والذي يعود إلى عقود العمل المبرمة مع المديرية الولائية للتشغيل قصد القضاء على البطالة ثم انخفاض في سنتي 2015 و2016 في عدد العمال المكونين وهذا راجع إلى أن معظم العمال الموظفين ذوي شهادات وكفاءات.

المطلب الثالث: نموذج بطاقة الأداء المتوازن المطبق بالمؤسسة

من خلال النتائج المتحصل عليها في كل منظور من منظورات البطاقة ، سنقوم بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة بترجمة الأهداف الاستراتيجي والرسالة في الشكل التالي.

الشكل رقم(2-2): الشكل المطبق لقياس الأداء الاستراتيجي لمؤسسة مطاحن الحضنة

الرؤية	تحقيق أكبر عائد بأقل تكلفة ممكنة			
رسالة المؤسسة	– مواكبة التطور الحاصل على مستوى الإنتاج والخدمات. – محاولة التميز والحصول على منتجات ذات جودة مقارنة بالمؤسسات الناشطة في نفس القطاع. – المساهمة في عملية التنمية الاقتصادية. – أن تكون مؤسسة مطاحن الحضنة رائدة تسعى إلى تقديم أحسن المنتجات.			
المنظورات	المنظور المالي	منظور العملاء	منظور العمليات الداخلية	منظور التعلم والنمو
الأهداف الإستراتيجية	– الإستقرار المالي – توفير السيولة اللازمة لمواجهة الإلتزامات –تحقيق أكبر عائد ممكن للمؤسسة	–رضا الزبائن –المحافظة على الزبائن الحاليين ومحاولة جلب زبائن جدد –الاستجابة لكل شكاوي الزبائن –تطوير قسم التسويق	–تخفيض تكاليف الإنتاج –تحسين الطاقة الإنتاجية –محاولة إيجاد إطارات متخصصة في الانتاج. –تحسين جودة المنتوج	–تشجيع العمال في المشاركة في الدورات المتخصصة –تشجيع العمال على الإبداع –تكوين الإطارات في مجال التكنولوجيا والإعلام –ترقية الموظفين
مؤشرات القياس	–معدل دوران الأصول –معدل العائد على رأس المال المستثمر –تطور رقم الأعمال	–تطور الحصة السوقية –تطور عدد العملاء –تطور مصاريف الإشهار	–تحسين الإنتاجية –تطور حجم الإنتاج –معدل دوران المخزون	–مؤشر رضا العاملين –معدل التأطير –معدل التكوين
الأداء المحقق	–معدل دوران الأصول حقق نموا معتبرا كفاءة في استعمال الأصول –تحسن مستمر في عوائد الأموال المستثمرة –ا تطور رقم الأعمال سببه انخفاض تكاليف	–ثبات نسبي في الحصة السوقية لدعم الدولة للمؤسسة. –زيادة في عدد العملاء للثقة في المنتوج. –انخفاض مصاريف الاشهار راجع لسياسة المؤسسة	–تحسن في الإنتاجية بسبب زيادة في القيمة المضافة –تطور في حجم الإنتاج راجع لكفاءة العمال والالات –ارتفاع في مدة تصريف مخزوناتها.	–تحسين في رضا العاملين (زيادة في الأجور) –ارتفاع معدلات التأطير –نقصان في معدلات التكوين راجع لسياسة المؤسسة في التوضيف الجديد والاعتماد على الاطارات.
المبادرات	–تخفيض اكثر للتكاليف –زيادة اكثر في المبيعات	–توسيع مكاتب لخدمة العملاء –تحسين المؤسسة لعلاقتها مع زبائنها –إرضاء العملاء	–الاستجابة لكل الطلبيات –احترام مواعيد تسليم الطلبيات –جودة المنتوج	–الترقية والعلاوات –تكوين العمال بشكل جيد من خلال الدورات – وتشجيع الموظفين وتحفيزهم

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على وثائق المؤسسة وعلى منظورات BSC.

المبحث الثالث: الحالة العملية لقياس وتقييم الأداء الإستراتيجي من خلال نموذج بطاقة الأداء المتوازن

تعد بطاقة الأداء المتوازن إحدى النماذج الحديثة لقياس وتقييم الأداء الإستراتيجي وسنحاول في هذا المبحث وانطلاقا مما سبق تكوين بطاقة أداء متوازن في مؤسسة الحضنة.

المطلب الأول: تشكيل بطاقة الأداء المتوازن لمطاحن الحضنة

بعد تحديد كل من رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية والسياسات المتبعة لتحقيق أهدافها وبعد تحديد المؤشرات التابعة لكل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن، والتي سنعتمدها في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي، حيث سنقوم بتحديد وزن كل محور بالنسبة لإستراتيجية المؤسسة ، وكذلك سنحدد الأهداف المنشودة من طرف المؤسسة.

الفرع الاول :تحديد وزن وهدف كل محور من محاور BSC:

اولا :تحديد وزن كل محور:

تحديد وزن كل محور يكون حسب أهمية هذا الأخير بالنسبة لإستراتيجية المؤسسة، وقد تم تحديد هذه الأوزان بناءً على المقابلات التي أجريت مع إطارات المؤسسة العليا، وسنقوم بعرضها تسلسليا حسب علاقة السبب والنتيجة، والتي تناولناها في الفصل الأول:

- ✓ **محور التعلم والنمو:** بالنسبة لهذا المحور فإن المؤسسة تعتمد على تسيير الخبرة التي يكتسبها العمال من عملهم قبل وبعد التوظيف لكن في السنوات الاخيرة اعتمدت توظيف الاطارات مباشرة لمواكبة التطور التكلنوجي والتقني في مجال نشاطها وتقدية افضل منتج لعملاءها .

وبناءً على ماسبق فقد تم تحديد وزن هذا المحور حسب إطارات المؤسسة بـ: **20%** حيث يتم توزيع هذا الوزن على مؤشرات التقييم كالتالي:

- رضا العاملين:10%
- معدل التأطير: 5%
- معدل التكوين: 5%

- ✓ **محور العمليات الداخلية:** حسب مسيري المؤسسة يعد هذا المحور من أهم المحاور في المؤسسة، وهذا عن طريق العمليات الإنتاجية التي تركز على الإبداع والجودة وتسليم المنتج في الوقت، كل هذا يحقق للمؤسسة أهدافها سواء بالنسبة للعملاء أي ضمان ولاء عملائها وزيادة عددهم أو بالنسبة لأهدافها المالية، وبناءً على ماسبق فقد حدد وزن هذا المحور بـ: **25%** وتم توزيع هذا الوزن على المؤشرات كالتالي:

- تحسين الإنتاجية:10%
- تطور حجم الإنتاج: 5%
- معدل دوران المخزون:10%

✓ **محور العملاء:** لا يقل هذا المحور أهمية عن المحاور الأخرى، فمن بين الأهداف الإستراتيجية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها زيادة زبائنها ونقاط بيعها وزيادة حصتها السوقية، وبالتالي تم تحديد وزن هذا المحور بـ: **25**% وتم توزيع هذا الوزن على المؤشرات كالتالي:

- تطور الحصة السوقية:10%
- تطور عدد العملاء: 10%
- تطور مصاريف الإشهار5%:

✓ **المحور المالي:** يعد هذا المحور من بين أهم محاور المؤسسة، فأي مؤسسة تسعى لتعظيم منفعتها وزيادة ربحيتها وبما أن المؤسسة تتبع إستراتيجية البقاء والنمو، وبالتالي تم تحديد وزن هذا المحور بـ:**30**% وتم توزيع هذا الوزن على المؤشرات كالتالي:

- معدل دوران الأصول:10%
- معدل العائد على رأس المال المستثمر:10%
- تطور رقم الأعمال: 10%

ثانيا :تحديد الأهداف المتوقعة بالنسبة لكل مؤشر:

لبناء نموذج بطاقة الأداء المتوازن يجب تحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة للوصول إليها، وبالتالي سنقوم بتحديد الأهداف في كل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن.

✓ **المحور المالي:** بالنسبة لمؤشرات الأداء المالي فقد حددت الأهداف المتوقعة كالتالي:

- معدل دوران الأصول: تسعى المؤسسة لتجديد استثماراتها بمعدل80%
- معدل العائد على رأس المال المستثمر: حدد الهدف بالنسبة لهذا المؤشر بـ:30%
- تطور رقم الأعمال: تسعى المؤسسة جاهدة لتطوير رقم أعمالها بنسبة 30%

✓ **محور العملاء:** فقد حددت الأهداف المتوقعة كالتالي:

- تطور الحصة السوقية: تسعى المؤسسة لزيادة حصتها السوقية إلى50%
- تطور عدد العملاء: تسعى المؤسسة للحفاظ وزيادة عملائها بنسبة:90%
- مصاريف الإشهار: تسعى المؤسسة لزيادة المصاريف الموجهة للإشهار بـ:30%

✓ **محور العمليات الداخلية:** تم تحديد أهداف هذا المحور كالتالي:

- تحسن الإنتاجية: تتوقع المؤسسة تحسين إنتاجيتها بـ:70%

- تطور حجم الإنتاج: ترغب المؤسسة بزيادة حجم إنتاجها بـ:50%
- معدل دوران المخزون: تسعى المؤسسة لزيادة تصريف مخزونها بـ: 50%

✓ **محور التعلم والنمو**: تم تحديد الأهداف المتوقعة لهذا المحور كالتالي :

- معدل رضا العاملين: حدد الهدف بـ:70% وهذا لضمان تحقيق الأداء الإستراتيجي المتوقع
- تطور التأطير: تسعى المؤسسة لزيادة معدل التأطير لتضمن كفاءة متخذي القرارات الإستراتيجية، فقد حدد الهدف بـ:50%
- معدل التكوين: ترغب المؤسسة بزيادة معدل التكوين بـ: 40%

الفرع الثاني: تقديم شكل بطاقة الأداء المتوازن للمطاحن الحضنة

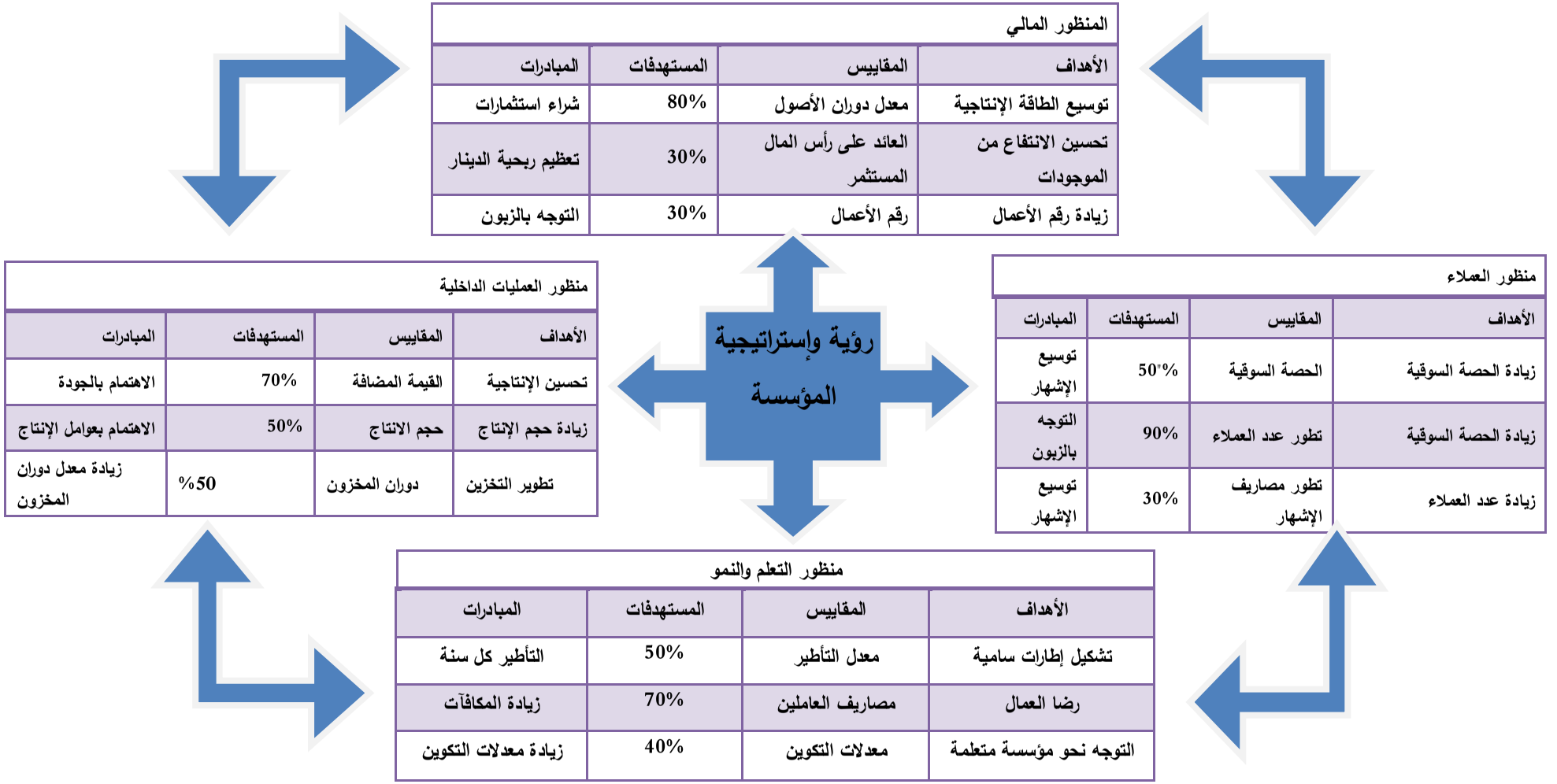
تعتبر بطاقة الأداء المتوازن ترجمة لإستراتيجية المؤسسة يتم بناؤها اعتماداً على المحاور الأربعة والأهداف الإستراتيجية والتي من خلالها يتم تحديد المستهدفات (وهي عبارة عن ترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى نسب مئوية) الخاصة بطول فترة إستراتيجية، وكما تحتوي البطاقة على المبادرات والمقاييس،

تكون العلاقة بين المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن بعلاقة السبب والنتيجة وذلك كما يلي:

يعد تكوين وتطوير قدرات الموظفين الركيزة الأساسية لمختلف الوظائف الأخرى (بعد التعلم والنمو)؛حيث أن نجاح اي مؤسسة مربوط بالجهود المبذولة من طرف موظفيها وبالتالي رضاهم وحسن تكوينهم يؤدي الى رفع وتحسين انتاجيتهم,ومن جهة أخرى فإن زيادة وتحسين الإنتاجية (بعد العمليات الداخلية) سوف يقود بالضرورة الى الرفع من رضا العملاء ودعم وضعية المؤسسة محل الدراسة في مكانتها السوقية(بعد العملاء) الأمر الذي يودي للرفع من مبيعاتها وبالتالي الزيادة في اداءها المالي (البعد المالي).

والشكل الموالي يوضح بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة مطاحن الحضنة في المسيلة كالتالي:

الشكل رقم(2-3):بطاقة الأداء المتوازن



المنظور المالي

الأهداف	المقاييس	المستهدفات	المبادرات
توسيع الطاقة الإنتاجية	معدل دوران الأصول	80%	شراء استثمارات
تحسين الانتفاع من الموجودات	العائد على رأس المال المستثمر	30%	تعظيم ربحية الدينار
زيادة رقم الأعمال	رقم الأعمال	30%	التوجه بالزبون

منظور العملاء

الأهداف	المقاييس	المستهدفات	المبادرات
زيادة الحصة السوقية	الحصة السوقية	50"%	توسيع الإشهار
زيادة الحصة السوقية	تطور عدد العملاء	90%	التوجه بالزبون
زيادة عدد العملاء	تطور مصاريف الإشهار	30%	توسيع الإشهار

منظور العمليات الداخلية

الأهداف	المقاييس	المستهدفات	المبادرات
تحسين الإنتاجية	القيمة المضافة	70%	الاهتمام بالجودة
زيادة حجم الإنتاج	حجم الانتاج	50%	الاهتمام بعوامل الإنتاج
تطوير التخزين	دوران المخزون	%50	زيادة معدل دوران المخزون

منظور التعلم والنمو

الأهداف	المقاييس	المستهدفات	المبادرات
تشكيل إطارات سامية	معدل التأطير	50%	التأطير كل سنة
رضا العمال	مصاريف العاملين	70%	زيادة المكافآت
التوجه نحو مؤسسة متعلمة	معدلات التكوين	40%	زيادة معدلات التكوين

المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على : david nortonKaplan 2003opcit.p44

المطلب الثاني :نموذج بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لمؤسسة مطاحن الحضنة

مبدأ التوازن في بطاقة الأداء المتوازن يعتمد وبشكل جوهري على توزيع نسب الأهمية على كل منظوراتها لتكون متوازنة ومتكاملة ويخدم بعضها البعض ليشكل مجموع أوزانهم وزنها الكلي, فعدم توزيع الأوزان يجعلنا نعتمد في تحليل نتائجنا على انحرافات القياس بين المستهدف والمنجز اي نعمل وفق لوحة قيادة كلاسيكية متعددة الأبعاد.

الأهداف: فهي تمثل المسطر والمنشود تحقيقه في المؤسسة.

المنجز :ماتم تحقيقه فعلا يقاس بشكل كمي (نسبة او معدل او مبلغ).

النتيجة النهائية :أي مقارنة ماتم إنجازه مع الأهداف المسطرة، مع العلم أن:[1]

النتيجة النهائية ـــــــــــــــ الوزن

المنجز فعلا ـــــــــــــــ ا لهدف

النتيجة النهائية=المنجز فعلاً × الوزن/ الهدف

وسنقوم في هذا النموذج بمحاولة ترجمة الرؤية الإستراتيجية من خلال دراسة خمس سنوات سابقة مع إفتراض ان الأهداف المسطرة هي نفسها مع تحديد المنجز فعلا انطلاقا من توفر المعلومات المأخوذة من ملاحق المؤسسة.

وهو مايسهل علينا استخراج النتيجة النهائية لكل مؤشر من مؤشرات منظورات بطاقة الأداء المتوازن والتي توضح مؤشرات الأداء ومدى بلوغ الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة خلال الفترة المأخوذة كمجال للدراسة لنقوم بعد ذلك بترجمة أداء السنوات في منحنيات بيانية تساعدنا في ترجمة وشرح الأداء الاستراتيجي واستخلاص القرارات اللازمة في معالجة الانحرافات؛

ووفق ماصدر عن المعهد الدولي لبطاقة الأداء الذي يبين ان مؤشرات بطاقة الأداء لاتتعدى عشرين مؤشر فقد تم تناول 3 مؤشرات لكل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن.

[1] محاد عريوة ,مرجع سابق ,ص127

الشكل رقم (2-4): النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة مطاحن الحضنة

الأبعاد Perspective	المقاييس Measurement	الوزن Weight	الهدف Target	النتائج المحققة فعلاً Achieved					النتائج النهائية % Result				
				2012	2013	2014	2015	2016	2012	2013	2014	2015	2016
البعد المالي	معدل دوران الأصول	10%	80%	58.22%	65.17%	%66.12	%77.94	%86.77	7.27	8.14	8.26	9.74	10.84
	العائد على رأس المال المستثمر	10%	30%	5.33%	7.86%	%7.73	%11.13	%22.07	1.77	2.62	2.57	3.71	7.35
	رقم الأعمال	10%	30%	-9.97%	-0.16%	%12.15	%32.76	%22.90	-3.32	-0.053	4.05	10.92	7.63
1	المنظور الأول	30%	-			-	-	-	5.72	10.70	14.88	24.37	25.82
بعد العملاء	الحصة السوقية	5%	50%	40%	40%	%40	%40	%40	4	4	4	4	4
	عدد العملاء	10%	90%	4.76%	13.64%	%20	%16.76	%28.57	0.52	1.15	2.22	1.86	3.17
	مصاريف الإشهار	5%	30%	-38.31%	-32.35%	%49-	%72.3-	%16.62-	-6.38	5.39	8.16-	12.05-	2.77-
2	المنظور الثاني	25%	-			-	-	-	-1.86	10.54	1.94-	6.12-	4.4
بعد العمليات الداخلية	تحسين الإنتاجية	10%	70%	-10.71%	-8.31%	17.64%	31.34%	%34.72	-1.53	-1.18	2.52	4.47	4.96
	حجم الإنتاج	5%	50%	%7.29-	%2.67	%10.26	28.18%	%30.47	0.72-	0.26	1.02	2.81	3.04
	دوران المخزون	10%	50%	6.80%	%6.98	%11.15	%11.85	%14.43	1.36	1.39	2.23	2.37	2.88
3	المنظور الثالث	25%	-			-	-	-	0.89-	0.47	5.77	9.65	10.88
بعد التعلم والنمو	رضا العاملين	10%	70%	10.01%	-17.12%	%3.83	%7.61	%39.62	1.43	-2.44	0.54	1.08	5.66
	معدل التأطير	5%	50%	16.38%	17.93%	%23.46	%21.55	%36.94	1.63	1.79	2.34	2.15	3.69
	معدل التكوين	5%	40%	15.25%	16.84%	%22.44	%17.43	%15.31	1.90	2.10	2.08	2.17	1.91
4	المنظور الرابع	20%	-	-	-	-	-	-	4.96	1.45	4.96	5.4	11.53
الأداء الكلي		%100	-	-	-	-	-	-	7.93	23.16	23.67	33.6	52.63

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على: محاد عريوة ، مرجع سابق، ص: 141

من خلال الجدول السابق لاحضنا تطور في الأداء الكلي للمؤسسة خلال الخمسة سنوات، ففي سنة 2013 كان سبب تحسن الأداء الكلي الاعتماد على تطور البعد المالي وبعد العملاء ثم التحسن في 2014 كان نتيجة التحسن في العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو دائما في إطار ارتفاع في الأداء المالي، في حين يرجع التطور في الاداء الكلي خلال 2015 أساسا الى البعد المالي وبعد العمليات الداخلية اما خلال 2016 اعتمدت المؤسسة للرفع من أدائها الكلي على جميع محاور البطاقة من خلال التحسن المستمر في الأداء المالي وبعد العملاء والتحسن الملحوظ في العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو.

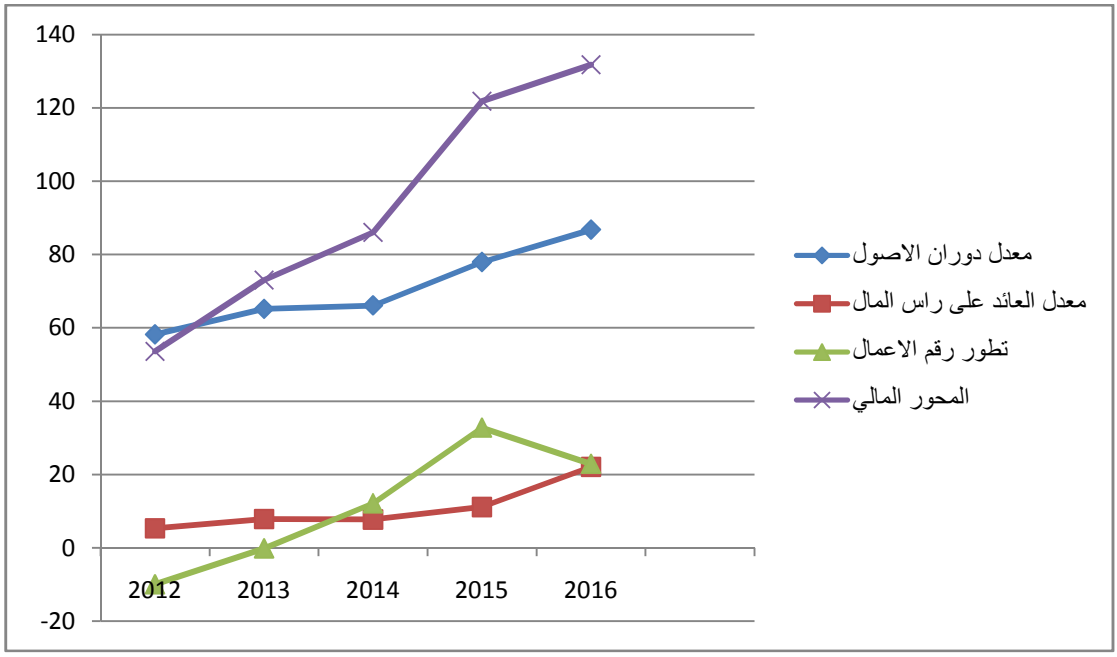
المطلب الثالث: قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي انطلاقاً من النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن

انطلاقاً من النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة مطاحن الحضنة، ومن أجل القيام بعملية التقييم سنعتمد على التمثيل البياني لكل محور من محاور البطاقة.

1. تقييم المحور المالي لبطاقة الأداء المتوازن

سنعتمد في تقييم الأداء المالي للمؤسسة على التمثيل البياني، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (2-5): التمثيل البياني للمحور المالي



المصدر: مخرجات برنامج Excel

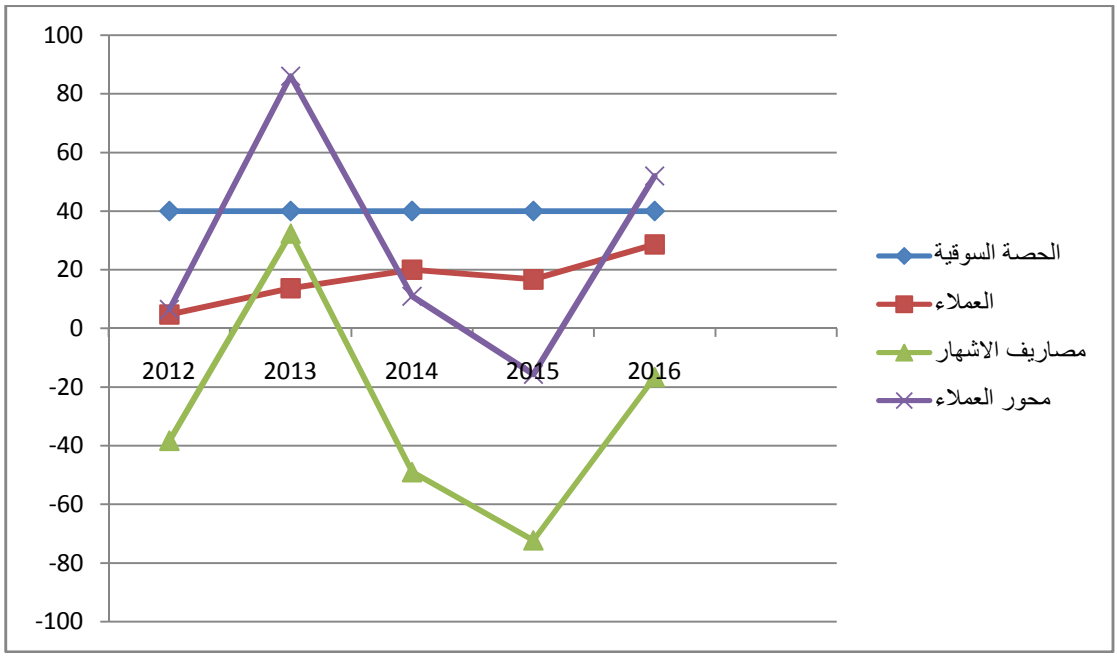
من خلال النتائج النهائية المتحصل عليها في سنوات الخمس نلاحظ أن الأداء المالي للمؤسسة سائر في النمو، رغم ضعف العائد من رأس المال المستثمر خلال 2012 أما باقي السنوات كان نتيجة

الايرادات المحققة بسب كفاءة إستخدام الأصول للزيادة من المبيعات وتحسن العوائد على الأموال المستثمرة .

2. تقييم محور العملاء في بطاقة الأداء المتوازن

سنعتمد في تقييم هذا المحور على التمثيل البياني، الموضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-6): التمثيل البياني لمحور العملاء



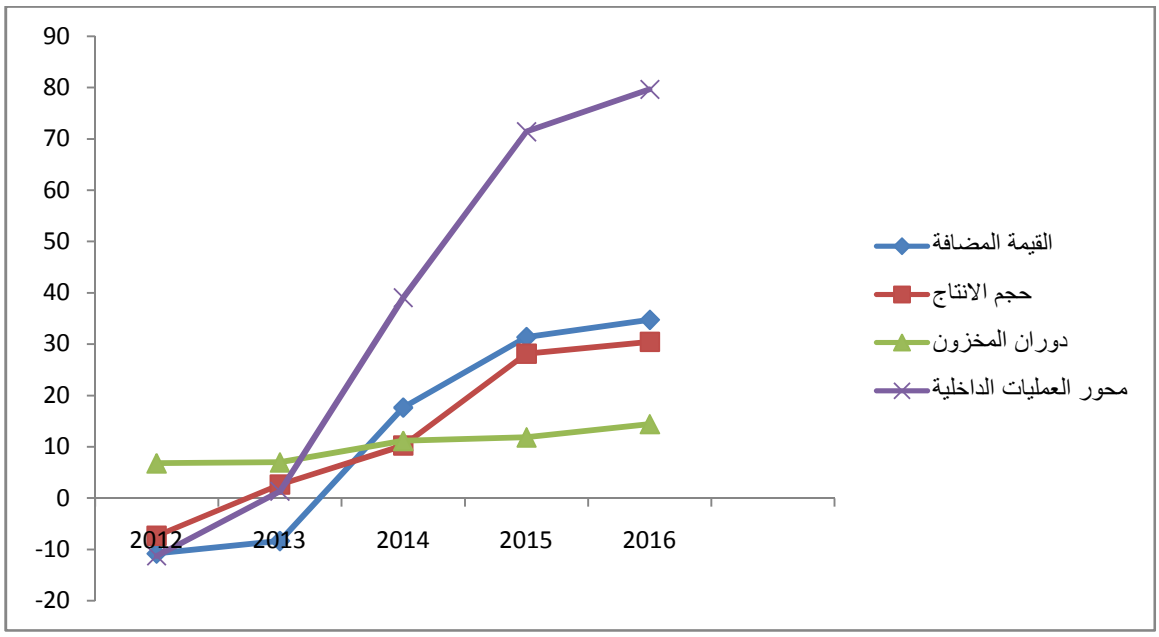
المصدر: مخرجات برنامج Excel

من خلال النتائج النهائية لهذا المحور نلاحظ أنه كان في ارتفاع لسنة 2012ناتج عن ارتفاع في مصاريف الاشتهار وعدد العملاء وثبات للحصة السوقية ولكن ومع تزايد عدد العملاء انخفض منحنى هذا المحور في سنة 2013 متأثرا بانخفاض تكاليف التسويق وثبات الحصة السوقية من طرف المؤسسة ثم يعود ارتفاع الأداء لهذا المحور في سنة 2015 الراجع للسياسة التسويقية المتبعة وارتفاع عدد العملاء وكذلك تنويع الإنتاجية وتحسينها.

3. تقييم محور العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن

سنعتمد في تقييم هذا المحور على التمثيل البياني، الموضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-7): التمثيل البياني لمحور العمليات الداخلية



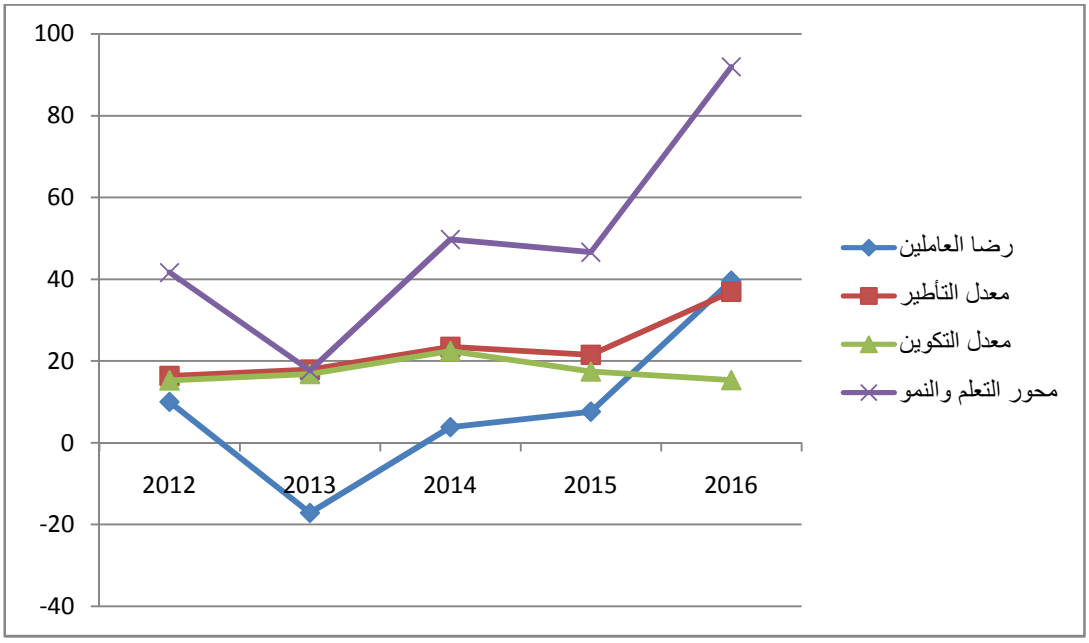
المصدر: مخرجات برنامج Excel

من خلال النتائج النهائية نلاحظ ارتفاع محور العمليات الداخلية خلال الثلاث سنوات الاخيرة يرجع السبب لزيادة الانتاج وتحسينه وانتاج منتج جديد مايعرف بالعولة وارتفاع معدل دوران المخزون .

4. تقييم محور التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن

سنعتمد في تقييم هذا المحور على التمثيل البياني، الموضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-8): التمثيل البياني لمحور التعلم والنمو:

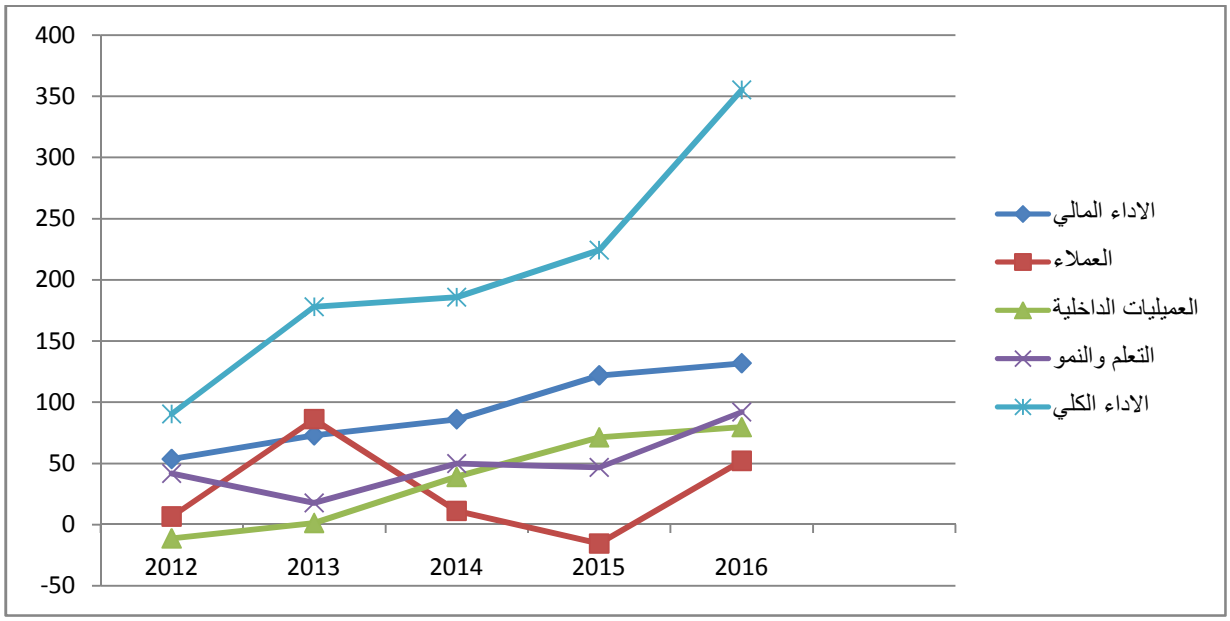


المصدر: مخرجات برنامج Excel

من خلال النتائج النهائية لهذا المحور نلاحظ انه كان في انخفاض في سنة 2012 بسبب الثبات النسبي في معدلات التأطير ومعدلات التكوين وانخفاض في رضا العاملين عن أجره ؛اما سنة 2013 تزايد هذا المحور لتزايد رضا العاملين بسبب زيادة مصاريف المستخدمين وارتفاع معدلات التاطير والتكوين الى غاية 2015 ليعود التناقص الطفيف للمحور مقارنة بوزنه ويعود لتحسنه في 2016.

من خلال تقييم المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن ومن خلال النتائج النهائية يمكن تقييم الأداء الإستراتيجي لمؤسسة مطاحن الحضنة، وهذا من خلال التمثيل البياني للأداء الكلي الذي يظهر في الشكل التالي:

الشكل رقم (2–9): التمثيل البياني للأداء الكلي:



المصدر: مخرجات برنامج Excel

من خلال النتائج النهائية نلاحظ ان الأداء الكلي للمؤسسة كان متزايد ومرتفع خلال كل السنوات ويرجع ذلك في 2012 إلى ارتفاع الأداء المالي وأداء العمليات الداخلية وأداء العملاء اما في 2013 اعتمدت المؤسسة كذلك للرفع من أدائها على المحاور الثلاثة المالية والعمليات الداخلية العملاء متجاهلة بذلك اداء التعلم والنمو الذي كان في تدهور اما في سنة 2015 و2016 اعتمد الأداء الكلي على التوازن بين المحاور الأربعة الذي غرف تحسن عظيم في كيفية قياس تقييم الأداء الاستراتيجي لمؤسسة مطاحن الحضنة .

خلاصة الفصل

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها على مستوى مؤسسة مطاحن الحضنة تبين لنا أهمية بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي، باعتبارها أداة حديثة وفعالة تدمج الأبعاد المالية وغير المالية ,الكمية والكيفية ,البعدين القصير والطويل في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي.

غير أن المؤسسة محل الدراسة لا تولي بطاقة الأداء المتوازن الاهتمام الذي يجب أن تعنى به من خلال دمج محاورها الاربعة، فمن خلال إجراء الدراسة الميدانية لاحظنا أنها لازالت تعتمد الأساليب التقليدية (لوحة القيادة الكلاسيكية ملحق رقم 7) التي لا تستطيع قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي ، ولا تعتمد على الأساليب الحديثة في التقييم لعدم العلم بهاو بأهميتها في قياس الأداء المالي وغير المالي, الكيفي والكمي, الداخلي والخارجي,القصير والبعيد المدى.

خاتمة عامة

خاتمة عامة

لقد أصبح من الواضح أن المؤسسة التي تريد البقاء والاستمرار في بيئة تحكمها المنافسة الشديدة لابد أن تكون قادرة على مواجهة منافسيها في ظل التطورات السريعة والمتعاقبة ولن يتحقق ذلك إلا بامتلاك هذه الأخيرة لأداة تسمح لها بتقييم وضعها الحقيقي في أي لحضه وتقودها نحو تحقيق أهدافها المرجوة, فتمحور موضوع دراستنا في محاولة إبراز أهمية بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي في المؤسسات العمومية الاقتصادية ذلك في محاولة لدمج أدوات المحاسبة الإدارية الحديثة كآليات فعالة في مراقبة التسيير وتوجيه المؤسسات لتصحيح مسارها وبلوغ أهدافها؛

حيث تم الانطلاق في البحث من خلال تصور أساسي وهو مبدأ مايمكن قياسه يمكن ادارته وللتفصيل في الجوانب النظرية التي من خلالها تم تحديد ماهية الأداء الاستراتيجي,قياسه تقييمه إضافة الى ذلك تم التطرق الى مختلف طرق القياس والتقييم وصولا الى بطاقة الأداء المتوازن مراحل تطورها وأهميتها كأحدث آلية في مراقبة التسيير لما لها من دور فعال في اتخاذ القرارات التشغيلية وكذا الإستراتيجية

ثم قمنا بإسقاط الجانب النظري في محاولة تطبيق هذا النموذج في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة من خلال حساب بعض مؤشرات المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن خلال خمس سنوات ومحاولة تقييم أداءها الاستراتيجي.

نتائج الدراسة

من خلال مأتم تناوله يمكن تقديم مجموعة نتائج على ضوء مآتم التوصل إليه من الجانب النظري والتطبيقي حيث تعتبر بمثابة إجابة للإشكالية العامة والأسئلة الفرعية وتأكيدا او نفيا للفرضيات الموضوعة :

-ان اعتماد المؤسسة على الأدوات الكلاسيكية لقياس وتقييم أداءها غير كافي بالإمام بكل الجوانب المتعلقة بالمؤسسة الداخلية والخارجية حيث انه يوجد دائما نقائص في توفير المعلومات حول عمليات المؤسسة من اجل اتخاذ القرارات الفعالة والناجحة.

-**اختبار الفرضية الأولى:** باعتبار بطاقة الأداء المتوازن من بين أكثر الأنظمة الحديثة فعالية في تقييم أداء المؤسسات نظرا لتركيزها على اربعة جوانب مهمة مختلفة الأداء تجمع بين مقاييس مالية وغير مالية كمية ونوعية وعوامل داخلية وخارجية وتهتم بالمدى القصير والبعيد وهوالامر الذي يساهم بشكل فعال في قياس تقييم الاداء الاستراتيجي وهو مايؤكد صحة الفرضية الأولى

-**اختبار الفرضية الثانية:** أدوات القياس والتقييم للأداء في مؤسسة مطاحن الحضنة في مجملها هي ادوات تقليدية ترتكز أساسا على على ابعاد مالية فقط وتهمل بقية محاور الأداء الأخرى فمن خلال تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لحضنا عدم الاهتمام بالموارد البشرية مفسرة ذلك بطبيعة العمل الذي لايحتاج الى يد عاملة مأطرة او مكونة بالرغم من جعل بطاقة الأداء المتوازن لبعد التعلم والنمو القاعدة التي ترتكز عليها فهي تهتم بالجوانب المالية اكثر وهذا ما ينفي صحة الفرضية الثانية.

– **اختبار صحة الفرضية الثالثة:**لقد ثبت من خلال عملنا الميداني أن المؤسسة لا تولي الاهتمام الكافي بالمسائل والدراسات الإستراتيجية مفسرة ذلك بأنها وحدة تابعة لمجمع يشرف على إستراتيجيتها المؤسسة الأم حيث اكتشفنا ان أغلبية الموظفين فيها لا يملكون أية فكرة حول رؤيتها الإستراتيجية ورسالتها وأهدافها وهذا ما يشكل عائق لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس وتقييم الأداء الاستراتيجي في المؤسسة وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

الاقتراحات

على أساس ماتم التوصل إليه من نتائج يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

– ينبغي على المؤسسة مواكبة التطورات الحاصلة في علم الإدارة الحديثة، وبالتحديد في مجال مراقبة التسيير من خلال إعادة النظر في نظام قياس وتقييم الأداء الخاص بها بتبني بطاقة الأداء المتوازن.

– يجب على المؤسسة ان تولي اهتماما اكبر لواردها البشرية باعتبارها المحرك الأساسي في الأداء

– ينبغي على المؤسسة وضع الييات تسمح بتوصيل المعلومة الإستراتيجية والأهداف إلى كافة الإفراد العاملين بها حتى يتم يساهم كل فرد في تنفيذ الإستراتيجية وبلوغ الأهداف المرجوة.

– الاهتمام بمحور التعلم والنمو لأن المؤسسة المتعلمة تستطيع بواسطة كفاءاتها وإطاراتها تحقيق جميع أهدافها

– محاولة تطبيق إدارة الجودة في الإنتاج عن طريق السعي للحصول على شهادة الايزو من أجل التقليل من الانحرافات في المنتج (تحسين جودة) وبالتالي إعطاء ثقة اكثر للمنتوجات مما يتيح فرصة تسويقها خارج الوطن

– يجب على المؤسسة ان توجه اهتمامها على المدى البعيد أكثر من اجل تحقيق رؤيتها وإستراتيجيتها وذلك من خلال الاستثمار في الموارد البشرية وتوسيع قاعدة العملاء

أفاق الدراسة

في الأخير يمكن القول أن المؤسسات الصناعية في الجزائر وخاصة العمومية منها تعاني من مشاكل هيكلية لعدم امتلاكها لرؤية بعيدة المدى وسعيها لتحقيق نتائج في المدى القصير فقط مهملة بذلك الجانب الاستراتيجي نظرا لكونها تابعة لشركات المساهمة التابعة بدورها للدولة وبالتالي لا يمكن معالجتها بشكل فعال على مستوى جزئي وإنما يجب التوسع في مجال الدراسة إلى مستوى الاقتصاد الكلي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولا: الكتب باللغة العربية

1. أثمار عبد الرزاق محمد، **إستراتيجية التكامل وإعادة الهندسة وأثرها على الأداء الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2015.
2. سعد صادق بحيري، **إدارة توازن الأداء**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
3. سعيد فرحات جمعة، **الأداء المالي لمنظمات الأعمال**، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000
4. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن**، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2006.
5. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهيم غربية، **التخطيط الإستراتيجي بقياس الأداء المتوازن**، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2006.
6. عبد الغفار حنفي، **تقييم الأداء المالي ودراسات الجدوى**، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر 2009 .
7. عبد القادر محمد الأسطة، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة**، ، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
8. محمد هاني محمد، **إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال قياس الأداء المتوازن**، الطبعة الأولى، دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
9. محمود عبد الفتاح رضوان، **تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن**، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2013 .
10. نعمة عباس الخفاجي، إحسان محمد ياغي، **استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية**، دار الأيام، الأردن، 2014.
11. نعيمة يحياوي زكية مقري، **التحولات الكبرى في أنظمة مراقبة التسيير والموازنات التقديرية**، دار الراية للنشر والتوزيع، طبعة أولى، الأردن، عمان، 2015.
12. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، **أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن سلسلة الأداء الإستراتيجي**، ط1، دار وائل، الاردن، 2009.
13. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، **توجيه الأداء الإستراتيجي الرصف والمحاذاة: سلسلة الأداء الإستراتيجي**، دار وائل للنشر، طبعة أولى، عمان، الأردن، 2009.
14. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر منصور الغالبي، **الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر،عمان،2011 .

ثانيا: الأطروحات والمذكرات الجامعية:

15. إلهام يحياوي، ، **دور الجودة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف،الجزائر،2007.

16. سمية سعدو، **دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء في المؤسسة**، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 3، 2014-2015.

17. صالح بلاسكة، **قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، مذكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف،الجزائر، 2011-2012.

18. عبد القادر صالحي، **تقييم أداء العاملين العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن**، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة،الجزائر 2012-2013.

19. فاطمة رشدي سويلم عوض، **تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن ونظام التكاليف على أساس الأنشطة في تطوير أداء المصارف الفلسطينية**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006-2007.

20. محاد عريوة، **دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية**، مذكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف،الجزائر، 2010-2011.

ثالثا: المؤتمرات والملتقيات

21. عيسى مرازقة، **مؤشرات قياس الأداء والفعالية في المنظمات**، الملتقى الدولي العلمي حول الأداء المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009.

22. هاني عبد الرحمان العمري، **منهجية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية**، ضمن المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، السعودية، 2009.

23. نبيل حمادي، فاطمة الزهراء عبادي، **مقومات تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة**، الملتقى الدولي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 10 – 11 نوفمبر 2009.

24. بومدين يوسف، **إدخال مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور مؤسسات الأعمال في التنمية المستدامة**، الملتقى الدولي الرابع حول: عصرنة نظام الدفع في البنوك

الجزائرية وإشكالية اعتماد التجارة الإلكترونية في الجزائر عرض تجارب دولية، جامعة الجزائر3 ،2011

25. فتح الله غانم ، **مداخلة بعنوان: بطاقة التصويب المتوازن وإستراتيجية أسفل إلى أعلى كأداة لتحسين الأداء**، جامعة القدس، فلسطين،2006

رابعا: المجلات

26. عبد المليك مزهودة، **بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة،الجزائر، نوفمبر 2001.

27. محمد محمود يوسف، **البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن**، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، العدد 396، 2005.

28. مروان محمد أبو فضة، ماهر موسى درغام، **أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية**، مجلة الجامعة الفلسطينية، المجلد السابع عشر، العدد الثاني ،فلسطين ،2009.

29. نادية راضي عبد الحليم، **دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية التجارة، جامعة الأزهر، المجلد الواحد والعشرون، العدد الثاني، ديسمبر 2005.

خامسا: المراجع بالفرنسية:

30. David p. Norton, Robert s. Kaplan**le tableau de bord prospectif (pilotage stratégique les 4 axes du succés**), Edition d'organisation, Franc,(2002).

31. Fabienne Guerra**, Pilotage stratégique de l'entreprise le role de tableau de bord prospectif**, de Boeck Paris, 2007,

32. Kaplan R. and D.Nortin **The Balanced Score Card**: "Mesures That Drive Performance", Harvard Business Review, Jan, Feb(1992).

33. R. Kaplan, D.Norton, **putteng the balanced secorecard to work**, harvard business review ,sep-oct ,1993.

.

الملحق رقم(01):

ميزانيات المؤسسة

(أصول، خصوم)

Bilan Actif

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >
Identifient Fiscal : 99728010499903

Libellé	Note	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
ACTIFS NON COURANTS					
Immobilisations incorporelles		**115 653,49**	**69 392,10**	**46 261,39**	**69 392,09**
Immobilisations corporelles	01	**2 926 920 910,56**	**1 714 894 652,66**	**1 212 026 257,90**	**1 231 010 171,59**
Terrains		*255 898 153,36*		*255 898 153,36*	*255 898 153,36*
Bâtiments		*1 451 478 762,95*	*517 401 087,80*	*934 077 675,15*	*952 575 567,74*
Instalation technique.matrial et outil .ind		1 099 136 199,70	1 084 168 103,10	14 968 096,60	17 957 806,28
Autres immobilisations corporelles		*120 407 794,55*	*113 325 461,76*	*7 082 332,79*	*4 578 644,21*
Immobilisations en concession					
Immobilisations en cours					
Immobilisations financières		**18 800,00**		**18 800,00**	**18 800,00**
Titres filiales					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		*18 800,00*		*18 800,00*	*18 800,00*
Impôts différés actif	02	*10 741 976,43*		*10 741 976,43*	*10 497 385,17*
TOTAL ACTIF NON COURANT		2 937 797 340,48	1 714 964 044,76	**1 222 833 295,72**	1 241 595 748,35
ACTIF COURANT					
Stocks et encours	03	83 802 737,56	3 608 089,76	80 194 647,80	178 514 391,22
Matière premiéres et fournitures		21 276 827,23		21 276 827,23	129 041 497,63
Autres approvisionnements		46 127 219,52	3 608 089,76	42 519 129,76	44 599 117,83
Stocks de produits		**16 398 690,81**		**16 398 690,81**	**4 873 775,76**
Autres stocks					
Créances et emplois assimilés		375 398 834,00	329 560 824,01	45 838 009,99	441 296 671,44
Créances parafiscalités céréaliéres					
Créances intra - groupe	04				394 694 700,39
Clients	*05*	*338 789 281,64*	*329 560 824,01*	*9 228 457,63*	*14 979 931,86*
Autres débiteurs		*18 015 840,14*		*18 015 840,14*	*6 420 344,53*
Impôts et assimilés	*06*	*18 593 712,22*		*18 593 712,22*	*25 201 694,66*
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés		**1 044 417 998,87**		**1 044 417 998,87**	**819 251 997,95**
Placements et autres actifs financiers courants	*07*	*443 000 000,00*		*443 000 000,00*	
Trésorerie	*08*	*601 417 998,87*		*601 417 998,87*	*819 251 997,95*
TOTAL ACTIF COURANT		1 503 619 570,48	333 168 913,77	**1 170 450 656,66**	1 439 063 060,61
TOTAL GENERAL ACTIF		4 441 416 910,91	2 048 132 958,53	**2 393 283 952,38**	2 680 658 809,46

Bilan Passif

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >
Identifient Fiscal : 99728010499903

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis		1 449 460 000,00	1 449 460 000,00
Réserves consolidées			
Autres primes et réserves		190 237 647,23	190 237 647,23
Ecart de réévaluation			
Résultat net	09	114 026 511,20	77 329 412,63
Ajustement resultant changement de méthodes/correction d'erreurs		-30 096 507,06	-30 096 507,06
Autres capitaux propres	10	-146 835 602,53	-224 165 015,16
TOTAL CAPITAUX PROPRES I		**1 576 792 048,84**	**1 462 765 537,64**
PASSIFS NON-COURANTS			
Subventions d'equipement et d'investissement			
Obligations tresor			
Autre emprunts et dettes assimlés			
Dettes rattachées à des participations			
Autres dettes non courantes			
Autres produits et charges différés			
Provisions pour pensions et obligations similaires	11	41 167 491,10	50 343 058,92
Provisions pour charges -litiges fiscaux et sociaux			
Autres provisions pour charges -(impot/renouvellement des immobilisations en co			
Provisions et produits constatés d'avance			
Impots différes passif	12	1 543 951,19	1 321 747,30
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		**42 711 442,29**	**51 664 806,22**
PASSIFS COURANTS			
Obligations tresor			
Dettes parafiscalites céréaliéres			
Dettes intra -groupe	13	670 810 961,25	1 064 920 078,07
Interets echus des obligations et des titres participatifs			
Fournisseurs matiéres premiers		3 793 340,81	1 293 426,84
Autres fournisseurs et comptes rattachés	14	47 265 117,47	49 536 948,95
Impôts		31 317 610,00	21 956 925,00
Autres dettes passifs courants	15	20 593 431,72	28 521 086,74
Trésorerie du passif			
TOTAL PASSIFS COURANTS III		**773 780 461,25**	**1 166 228 465,60**
TOTAL GENERAL PASSIF		**2 393 283 952,38**	**2 680 658 809,46**

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

Bilan Actif

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >
Identifient Fiscal : 99728010499903

Libellé	Note	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
ACTIFS NON COURANTS					
Immobilisations incorporelles		**115 653,49**	**92 522,79**	**23 130,70**	**46 261,39**
Immobilisations corporelles	01	**2 996 104 828,99**	**1 746 867 080,96**	**1 249 237 748,03**	**1 212 026 257,9**
Terrains		*255 898 153,36*		*255 898 153,36*	*255 898 153,3*
Bâtiments		*1 451 600 268,55*	*535 959 141,90*	*915 641 126,65*	*934 077 675,15*
Instalation technique.matrial et outil .ind		1 110 981 852,38	1 088 123 266,91	22 858 585,47	14 968 096,6
Autres immobilisations corporelles		*177 624 554,70*	*122 784 672,15*	*54 839 882,55*	*7 082 332,7*
Immobilisations en concession					
Immobilisations en cours	02	**481 992 211,17**		**481 992 211,17**	
Immobilisations financières		**18 800,00**		**18 800,00**	**18 800,0**
Titres filiales					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		*18 800,00*		*18 800,00*	*18 800,00*
Impôts différés actif	03	*11 880 809,56*		*11 880 809,56*	*10 741 976,4*
TOTAL ACTIF NON COURANT		3 490 112 303,21	1 746 959 603,75	**1 743 152 699,46**	1 222 833 295,72
ACTIF COURANT					
Stocks et encours	04	172 792 225,67	3 532 367,72	169 259 857,95	80 194 647,80
Matiére premiéres et fournitures		118 885 219,44		118 885 219,44	21 276 827,23
Autres approvisionnements		50 214 232,77	3 532 367,72	46 681 865,05	42 519 129,76
Stocks de produits	05	**3 692 773,46**		**3 692 773,46**	**16 398 690,81**
Autres stocks					
Créances et emplois assimilés		383 125 302,06	326 750 824,01	56 374 478,05	45 838 009,99
Créances parafiscalités céréaliéres					
Créances intra - groupe					
Clients	06	*347 802 397,31*	*326 750 824,01*	*21 051 573,30*	*9 228 457,63*
Autres débiteurs		*9 778 716,59*		*9 778 716,59*	*18 015 840,14*
Impôts et assimilés	07	*25 544 188,16*		*25 544 188,16*	*18 593 712,22*
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés		**679 006 015,59**		**679 006 015,59**	**1 044 417 998,87**
Placements et autres actifs financiers courants	08				*443 000 000,00*
Trésorerie	09	*679 006 015,59*		*679 006 015,59*	*601 417 998,87*
TOTAL ACTIF COURANT		1 234 923 543,32	330 283 191,73	**904 640 351,59**	1 170 450 656,66
TOTAL GENERAL ACTIF		4 725 035 846,53	2 077 242 795,48	**2 647 793 051,05**	2 393 283 952,38

Bilan Passif

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >
Identifient Fiscal : 99728010499903

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis		1 449 460 000,00	1 449 460 000,0
Réserves consolidées	10	127 332 048,84	190 237 647,2
Autres primes et réserves			
Ecart de réévaluation	11	112 022 925,11	114 026 511,20
Résultat net			-30 096 507,0
Ajustement resultant changement de méthodes/correction d'erreurs	12		-146 835 602,5
Autres capitaux propres			
Liaison intre -unités			
TOTAL CAPITAUX PROPRES I		**1 688 814 973,95**	**1 576 792 048,8**
PASSIFS NON-COURANTS			
Subventions d'equipement et d'investissement			
Emprunts et dettes financieres	13	217 633 433,97	
Dettes rattachées à des participations			
Autres dettes non courantes			
Autres produits et charges différés			
Provisions pour pensions et obligations similaires	14	45 181 039,08	41 167 491,1
Provisions pour charges -litiges fiscaux et sociaux			
Autres provisions pour charges -(impot/renouvellement des immobilisations en co			
Provisions et produits constatés d'avance			
Impots différes passif	15	190 605,63	1 543 951,19
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		**263 005 078,68**	**42 711 442,29**
PASSIFS COURANTS			
Dettes parafiscalites céréaliéres	16	640 000 000,00	670 810 961,25
Dettes intra -groupe			
Interets echus des obligations et des titres participatifs		1 236 951,66	3 793 340,81
Fournisseurs matiéres premiers	17	7 399 113,46	47 265 117,47
Autres fournisseurs et comptes rattachés		33 315 421,24	31 317 610,0
Impôts	18	14 021 512,06	20 593 431,7
Autres dettes passifs courants			
Trésorerie du passif			
TOTAL PASSIFS COURANTS III		**695 972 998,42**	**773 780 461,2**
TOTAL GENERAL PASSIF		**2 647 793 051,05**	**2 393 283 952,3**

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

Bilan Actif

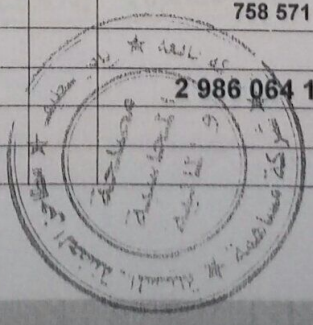
Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >
Identifient Fiscal : 99728010499903

Libellé	Note	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
ACTIFS NON COURANTS					
Immobilisations incorporelles		**115 653,49**	**115 653,49**		**23 130,70**
Immobilisations corporelles	**01**	**3 110 491 803,59**	**1 782 778 086,35**	**1 327 713 717,24**	**1 249 237 748,03**
Terrains		*255 898 153,36*		*255 898 153,36*	*255 898 153,36*
Bâtiments		*1 451 600 268,55*	*554 497 240,71*	*897 103 027,84*	*915 641 126,65*
Instalation technique.matrial et outil .ind		1 224 819 519,52	1 093 069 082,70	131 750 436,82	22 858 585,47
Autres immobilisations corporelles		*178 173 862,16*	*135 211 762,94*	*42 962 099,22*	*54 839 882,55*
Immobilisations en concession					
Immobilisations en cours	**02**	**674 359 524,57**		**674 359 524,57**	**481 992 211,17**
Immobilisations financières		**18 800,00**		**18 800,00**	**18 800,00**
Titres filiales					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		*18 800,00*		*18 800,00*	*18 800,00*
Impôts différés actif	*03*	*12 189 183,13*		*12 189 183,13*	*11 880 809,56*
TOTAL ACTIF NON COURANT		3 797 174 964,78	1 782 893 739,84	**2 014 281 224,94**	1 743 152 699,46
ACTIF COURANT					
Stocks et encours	04	150 985 508,93	2 970 509,58	148 014 999,35	169 259 857,95
Matiére premiéres et fournitures		81 754 845,29		81 754 845,29	118 885 219,44
Autres approvisionnements		60 461 601,53	2 970 509,58	57 491 091,95	46 681 865,05
Stocks de produits	**05**	**8 769 062,11**		**8 769 062,11**	**3 692 773,46**
Autres stocks					
Créances et emplois assimilés		400 874 442,65	329 809 055,46	71 065 387,19	56 374 478,05
Créances parafiscalités céréaliéres					
Créances intra - groupe					
Clients	*06*	*359 982 372,43*	*329 809 055,46*	*30 173 316,97*	*21 051 573,30*
Autres débiteurs		*12 602 457,06*		*12 602 457,06*	*9 778 716,59*
Impôts et assimilés	*07*	*28 289 613,16*		*28 289 613,16*	*25 544 188,16*
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés		**752 702 532,36**		**752 702 532,36**	**679 006 015,59**
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie	*08*	*752 702 532,36*		*752 702 532,36*	*679 006 015,59*
TOTAL ACTIF COURANT		1 304 562 483,94	332 779 565,04	**971 782 918,90**	904 640 351,59
TOTAL GENERAL ACTIF		5 101 737 448,72	2 115 673 304,88	**2 986 064 143,84**	2 647 793 051,05

Bilan Passif

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >
Identifient Fiscal : 99728010499903

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis			
Réserves consolidées		1 449 460 000,00	1 449 460 000,00
Autres primes et réserves			
Ecart de réévaluation	09	203 292 170,74	127 332 048,84
Résultat net			
Ajustement resultant changement de méthodes/correction d'erreurs	10	161 321 002,93	112 022 925,11
Autres capitaux propres			
TOTAL CAPITAUX PROPRES I		**1 814 073 173,67**	**1 688 814 973,95**
PASSIFS NON-COURANTS			
Subventions d'equipement et d'investissement			
Emprunts et dette financieres	11	356 773 383,94	217 633 433,97
Autre emprunts et dettes assimlés			
Dettes rattachées à des participations			
Autres dettes non courantes			
Autres produits et charges différés			
Provisions pour pensions et obligations similaires	12	56 136 812,02	45 181 039,08
Provisions pour charges -litiges fiscaux et sociaux			
Autres provisions pour charges -(impot/renouvellement des immobilisations en co			
Provisions et produits constatés d'avance			
Impots différes passif	13	509 130,85	190 605,63
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		**413 419 326,81**	**263 005 078,68**
PASSIFS COURANTS			
Obligations tresor			
Dettes parafiscalites céréaliéres			
Dettes intra -groupe		640 000 000,00	640 000 000,00
Interets echus des obligations et des titres participatifs			
Fournisseurs matiéres premiers		799 948,40	1 236 951,66
Autres fournisseurs et comptes rattachés	14	16 603 449,85	7 399 113,46
Impôts	15	45 831 988,95	33 315 421,24
Autres dettes passifs courants	16	55 336 256,16	14 021 512,06
Trésorerie du passif			
TOTAL PASSIFS COURANTS III		**758 571 643,36**	**695 972 998,42**
TOTAL GENERAL PASSIF		**2 986 064 143,84**	**2 647 793 051,05**
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			



Bilan Actif

Arrêté au : 31 Décembre < Etat Provisoire >
Identifient Fiscal : 99728010499903

Libellé	Note	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'aquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles		**115 653,49**	**115 653,49**		
Immobilisations corporelles	**01**	**3 007 983 316,26**	**1 702 627 050,44**	**1 305 356 265,82**	
Terrains		*255 898 153,36*		*255 898 153,36*	
Bâtiments		*1 460 807 414,99*	*573 193 603,58*	*887 613 811,41*	
Autres immobilisations corporelles		*1 291 277 747,91*	*1 129 433 446,86*	*161 844 301,05*	
Immobilisations en cours	**02**	**640 287 863,14**		**640 287 863,14**	
Immobilisations financières					
Titres filiales					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		*18 800,00*		*18 800,00*	
Impôts différés actif	*03*	*11 663 933,17*		*11 663 933,17*	
TOTAL ACTIF NON COURANT		3 660 069 566,06	1 702 742 703,93	**1 957 326 862,13**	
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		175 042 174,97	2 674 952,89	172 367 222,08	
Créances et emplois assimilés					
Clients	*04*	*366 599 556,84*	*329 209 055,46*	*37 390 501,38*	
Autres débiteurs		*40 080 352,29*		*40 080 352,29*	
Impôts et assimilés	*05*				
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants	*06*				
Trésorerie	*07*	*1 090 864 366,63*		*1 090 864 366,63*	
TOTAL ACTIF COURANT		1 672 586 450,73	331 884 008,35	**1 340 702 442,38**	
TOTAL GENERAL ACTIF		5 332 656 016,79	2 034 626 712,28	**3 298 029 304,51**	

الملحق رقم (01) ..... ميزانيات المؤسسة (أصول، خصوم)

Bilan Passif

Arrêté au : 31 Décembre < Etat Provisoire >
Identifient Fiscal : 99728010499903

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis			
Dotation définitive de l'état en fonds propres			
Prime de fusion			
Réserves consolidées			
Autres primes et réserves			
Ecart de réévaluation			
Résultat net	08	320 018 795,62	
Ajustement resultant changement de méthodes/correction d'erreurs			
Autres capitaux propres	09		
Liaisons inter unités		1 796 561 073,67	
TOTAL CAPITAUX PROPRES I		**2 116 579 869,29**	
PASSIFS NON-COURANTS			
Subventions d'equipement et d'investissement			
Emprunts et dette financieres		356 773 383,94	
Autre emprunts et dettes assimlés			
Dettes rattachées à des participations			
Autres dettes non courantes			
Autres produits et charges différés			
Provisions pour pensions et obligations similaires	10	51 597 966,80	
Provisions pour charges -litiges fiscaux et sociaux			
Autres provisions pour charges -(impot/renouvellement des immobilisations en co			
Provisions et produits constatés d'avance			
Impots différes passif	11	1 527 392,54	
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		**409 898 743,28**	
PASSIFS COURANTS			
Obligations tresor			
Dettes parafiscalites céréaliéres			
Dettes intra -groupe			
Interets echus des obligations et des titres participatifs			
Fournisseurs matiéres premiers		382 762,40	
Autres fournisseurs et comptes rattachés	12	88 289 972,39	
Impôts		1 309 830,86	
Autres dettes passifs courants	13	681 568 126,29	
Trésorerie du passif			
TOTAL PASSIFS COURANTS III		**771 550 691,94**	
TOTAL GENERAL PASSIF		**3 298 029 304,51**	

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

الملحق رقم (01) ..... ميزانيات المؤسسة (أصول، خصوم)

الملحق رقم(02):

جداول حسابات النتائج

Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >

Identifient Fiscal : 99728010499903

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires	16	1 566 238 417,88	1 568 732 126,15
Ventes de marchandises		1 236 697,10	934 500,00
Ventes de produits finis		1 559 772 678,85	1 560 696 082,40
Ventes autres produits		395 327,34	352 570,66
Autres Prestations		4 833 714,59	6 748 973,09
Variation stocks produits finis et en cours		11 528 743,87	-2 278 390,87
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation		853 407,71	1 116 976,18
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE		**1 578 620 569,46**	**1 567 570 711,46**
Achats consommés		-1 295 054 886,21	-1 271 898 532,81
Services extérieurs et autres consommations	17	-28 825 312,67	-17 837 495,90
II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE		**-1 323 880 198,88**	**-1 289 736 028,71**
III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		**254 740 370,58**	**277 834 682,75**
Charges de personnel	18	-133 087 981,54	-160 594 431,65
Impôts, taxes et versements assimilés		-5 544 148,06	-4 873 040,65
IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	19	**116 108 240,98**	**112 367 210,45**
Autres produits opérationnels		28 465 316,53	30 400 186,84
Autres charges opérationnelles		-1 018 136,91	-17 148 391,98
Dotations aux amortissements et aux provisions		-24 921 901,08	-29 229 064,22
Dotations aux provisions et pertes de valeur	20	-333 168 913,77	-347 000 364,75
Reprise sur pertes de valeur et provisions		347 622 705,92	341 125 814,49
V. RESULTAT OPERATIONNEL		**133 087 311,67**	**90 515 390,83**
Produits financiers	21	9 143 494,16	4 810 800,00
Charges financières			
VI. RESULTAT FINANCIER		**9 143 494,16**	**4 810 800,00**
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		**142 230 805,83**	**95 326 190,83**
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		-28 226 682,00	-19 735 863,00
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		22 387,37	1 739 084,80
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 963 852 086,07	1 943 907 512,79
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-1 849 825 574,87	-1 866 578 100,16
VIII.RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		**114 026 511,20**	**77 329 412,63**
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges)) (à préciser)			
IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE	22	**114 026 511,20**	**77 329 412,63**
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			

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

Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >

Identifient Fiscal : 99728010499903

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires	19	1 756 578 029,90	1 566 238 417
Ventes de marchandises		1 174 134,50	1 236 697,1
Ventes de produits finis		1 750 793 163,41	1 559 772 678,
Ventes autres produits		556 542,39	395 327,
Autres Prestations		4 054 189,60	4 833 714,5
Variation stocks produits finis et en cours		-12 705 917,36	11 528 743,
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation		617 454,55	853 407,7
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE		**1 744 489 567,09**	**1 578 620 569,**
Achats consommés	20	-1 410 759 309,15	-1 295 054 886,2
Services extérieurs et autres consommations		-34 051 875,38	-28 825 312,6
II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE		**-1 444 811 184,53**	**-1 323 880 198,**
III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		**299 678 382,56**	**254 740 370,5**
Charges de personnel	21	-138 184 316,03	-133 087 981,5
Impôts, taxes et versements assimilés		-5 246 167,00	-5 544 148,
IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	22	**156 247 899,53**	**116 108 240,9**
Autres produits opérationnels	23	18 146 369,55	28 465 316,5
Autres charges opérationnelles		-1 662 862,67	-1 018 136,9
Dotations aux amortissements et aux provisions		-31 995 558,99	-24 921 901,0
Dotations aux provisions et pertes de valeur		-335 181 909,74	-333 168 913,7
Reprise sur pertes de valeur et provisions		334 054 083,80	347 622 705,9
V. RESULTAT OPERATIONNEL		**139 608 021,48**	**133 087 311,6**
Produits financiers	24	1 288 947,94	9 143 494,1
Charges financières			
VI. RESULTAT FINANCIER		**1 288 947,94**	**9 143 494,1**
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		**140 896 969,42**	**142 230 805,8**
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	25	-31 366 223,00	-28 226 682,0
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		2 492 178,69	22 387,3
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		2 097 978 968,38	1 963 852 086,0
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-1 985 956 043,27	-1 849 825 574,8
VIII.RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		**112 022 925,11**	**114 026 511,2**
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges)) (à préciser)			
IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE	26	**112 022 925,11**	**114 026 511,2**
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >

Identifient Fiscal : 99728010499903

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires	17	2 332 024 449,40	1 756 578 029,90
Ventes de marchandises		246 686,69	1 174 134,50
Ventes de produits finis		2 327 278 450,08	1 750 793 163,41
Ventes autres produits		596 917,40	556 542,39
Autres Prestations		3 902 395,23	4 054 189,60
Variation stocks produits finis et en cours		5 076 288,65	-12 705 917,36
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation		1 572 090,91	617 454,55
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE		**2 338 672 828,96**	**1 744 489 567,09**
Achats consommés		-1 906 594 822,87	-1 410 759 309,15
Services extérieurs et autres consommations		-38 490 780,55	-34 051 875,38
II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE		**-1 945 085 603,42**	**-1 444 811 184,53**
III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)	18	**393 587 225,54**	**299 678 382,56**
Charges de personnel	19	-148 693 504,06	-138 184 316,03
Impôts, taxes et versements assimilés		-5 686 059,00	-5 246 167,00
IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	20	**239 207 662,48**	**156 247 899,53**
Autres produits opérationnels	21	61 151 662,67	18 146 369,55
Autres charges opérationnelles		-1 094 874,46	-1 662 862,67
Dotations aux amortissements et aux provisions		-39 192 676,62	-31 995 558,99
Dotations aux provisions et pertes de valeur	22	-359 921 252,00	-335 181 909,74
Reprise sur pertes de valeur et provisions		333 761 105,75	334 054 083,80
V. RESULTAT OPERATIONNEL		**233 911 627,82**	**139 608 021,48**
Produits financiers	23	475 348,96	1 288 947,94
Charges financières	24	-5 439 536,20	
VI. RESULTAT FINANCIER		**-4 964 187,24**	**1 288 947,94**
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		**228 947 440,58**	**140 896 969,42**
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	25	-45 316 286,00	-31 366 223,00
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		-10 151,65	2 492 178,69
Participation des travailleurs au bénéfice		-22 300 000,00	
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		2 734 060 946,34	2 097 978 968,38
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-2 572 739 943,41	-1 985 956 043,27
VIII.RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		**161 321 002,93**	**112 022 925,11**
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges)) (à préciser)			
X. RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
. RESULTAT NET DE L'EXERCICE	26	**161 321 002,93**	**112 022 925,11**
art dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
I. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			
) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté au : 31 Décembre < Etat Provisoire >

Identifient Fiscal : 99728010499903

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires	14	2 866 220 558,42	
Ventes de marchandises		695 910,38	
Ventes de produits finis		2 861 839 226,09	
Ventes autres produits		1 009 910,75	
Autres Prestations		2 675 511,20	
Variation stocks produits finis et en cours		15 237 146,49	
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation		2 234 727,28	
Cessions Inter unités			
PRODUCTION DE L'EXERCICE		**2 883 692 432,19**	
Achats consommés		-2 328 827 296,85	
Services extérieurs et autres consommations	15	-24 632 144,91	
. CONSOMMATION DE L'EXERCICE		**-2 353 459 441,76**	
I. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		**530 232 990,43**	
Charges de personnel	16	-207 601 486,99	
Impôts, taxes et versements assimilés		-4 236 950,00	
/. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	17	**318 394 553,44**	
Autres produits opérationnels		23 126 182,23	
Autres charges opérationnelles		-411 726,37	
Dotations aux amortissements et aux provisions		-41 954 131,38	
Dotations aux provisions et pertes de valeur	18	-12 933 959,49	
Reprise sur pertes de valeur et provisions		12 868 361,40	
RESULTAT OPERATIONNEL		**299 089 279,83**	
Produits financiers	19	173 027,44	
Charges financières			
. RESULTAT FINANCIER		**173 027,44**	
I. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		**299 262 307,27**	
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		-1 543 511,65	
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		22 300 000,00	
Participation des travailleurs au bénéfice		2 919 860 003,26	
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		-2 622 141 207,64	
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		**320 018 795,62**	
II.RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES			
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges)) (à préciser)			
. RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
RESULTAT NET DE L'EXERCICE		**320 018 795,62**	
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			

à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

جداول حسابات النتائج الملحق رقم (02)

الملحق رقم(03):

مصلحة الإنتاج

ومصلحة التجـــارة

ERIAD SETIF /SPA
FILIAL "Les Moulins du Hodna " M'sila"
SPA Au Capital de : 1,449,460,000 DA

STRUCTURE PRODUCTION

PRODUCTION DES ANNEES 2007 AU 2015

TRUTIRATION	Année-07	Année-08	Année-09	Année-10	Année-11	Année-12	Année-13	Année-14	Année-
BLE DUR	209938,10	309282,70	293897,90	148856,00	430144,90	366129,00	367107,00	386495,80	589610,00
BLE TENDRE	172942,00	274313,60	277275,25	304768,40	287016,00	296967,00	310654,00	358606,00	368741,
TOTAL BLES	382880,10	583596,30	571173,15	453624,40	717160,90	663096,00	677761,00	745101,80	958351,00

PRODUCTIONS	Année-07	Année-08	Année-09	Année-10	Année-11	Année-12	Année-13	Année-14	Année-
SEM.EXTRA 25 KG	72679,25	127500,75	123570,25	54702,75	212169,00	188756,50	193258,25	203897,25	310591,
SEM.EXTRA 10 KG	3497,20	12206,10	17211,50	13005,6	24576,30	29895,50	29716,30	28722,90	33340,50
SEM./ PATES 50 KG	0,00	0,00	0,00	0,00	14623,00	10827,00	10710,00	15690,00	18700,0
Sem Extra 05 KG	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	20,20	1,40	0,10
SEM.EXTRA GROSSE 25KG	1031,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
SEM.CTE 1 ere 25 KG	13273,25	68757,25	55012,25	23592,00	24099,25	6325,00	365,00	525,50	14810,5
SEM.CTE 1 ere 20 KG	418,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
SEM.CTE 1 ere 10 KG	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3644,10
SEM.CTE 2 eme 25KG	62735,75	545,00	0,00	6361,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
SEM.CTE 2 eme 10 KG	1218,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
SEM.COMPLETE 10 KG	0,00	0,00	0,00	992,00	2580,90	993,30	1380,10	2889,60	3710,80
SEM.COMPLETE 25 KG	0,00	0,00	0,00	0,00	407,25	913,50	558,00	3184,75	7873,75
TOTAL SEMOULES	154852,45	209009,10	195794,00	98653,35	278455,70	237710,80	236007,85	254911,40	392671,5
FARINE CTE 50 KG	123253,50	197437,00	206383,50	228308,00	216475,00	218932,50	226823,50	259706,50	253854,50
FARINE CTE 25 KG	5626,00	4267,50	76,00	0,00	0,00	3605,00	597,00	3867,00	4109,50
FARINE CTE 10 KG	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1495,40
FARINE CTE 05 KG	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	341,15	1140,10	2446,45
FARINE CTE 02 KG	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	31,00
FARINE CTE 01 KG	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4783,96
FARINE SUP 25 KG	120,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
FARINE SUP 10 KG	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	81,10
FARINE SUP 05 KG	1513,55	2316,85	2465,20	1917,80	1346,75	1997,95	2330,95	1641,10	2541,40
FARINE SUP 02 KG	30,50	63,82	145,40	44,80	0,00	14,40	0,08	0,60	0,04
FARINE SUP 01 KG	78,55	237,66	33,30	70,00	0,10	0,03	5,54	0,30	703,54
TOTAL FARINES	130622,60	204322,83	209103,40	230340,60	217821,85	224549,88	230098,22	266355,60	270046,89
SON GROS VRAC SEM	33959,72	75238,65	54086,00	37997,00	122330,00	112556,00	114428,20	109828,40	168291,40
SON GROS SAC SEM	6090,80	11168,50	31293,50	6839,00	5191,00	2818,00	941,00	329,00	891,50
SON GROS VRAC MIN	30507,00	54449,00	61347,00	61230,00	67175,00	70956,00	83466,80	99097,20	103848,20
SON GROS SAC MIN	274,00	653,00	170,00	7079,00	2334,00	638,00	798,00	0,00	0,00
SON GROS VRAC MILONG	11987,00	1786,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
SON GROS SAC MILONG	371,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
SON CUBE MIN SAC	1990,00	2840,80	4221,80	53,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
SON CUBE MIN VRAC	254,00	8003,00	2976,00	5048,00	0,00	1755,00	0,00	0,00	0,00
SON CUBE MILONG VRAC	4497,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
SON CUBE MILONG SAC	530,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
SSSF 50 KG	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	600,00
SSSF 25 KG	10142,00	15772,00	22399,75	14955,00	33061,00	22408,00	25904,00	31423,00	40402,00
DECHET VAL	659,00	1000,00	834,00	705,00	822,00	790,00	846,00	1191,00	1162,00
TOTAL S/PRODUITS	101261,52	170910,95	177328,05	133906,00	230913,00	211921,00	226384,00	241868,60	315195,10

Agrodiv ★ المركب الصناعي للحبوب والمشتقات الغذائية ★ مصلحة الإنتاج

ERIAD SETIF/SPA

LES MOULINS Du hodna Msila

ETAT DE CLIENT

Année	2013	2014	2015	2016
Nombre de Client	25	30	35	45

تطور الحصة السوقية :

2016	2015	2014	2013	السنوات
1500	1500	1500	1500	الانتاج المحلي
40	40	40	40	انتاج المؤسسة%

الملحق رقم(04):

ميزانيات عامة

Balance Générale

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >

Compte	Intitulé	A/Nouveau		Mvts du Mois		Cumul à ce jour		Solde	
		Débit	Crédit	Débit	Crédit	Débit	Crédit	Débit	Crédit
6230000	PUBLICITÉ					280 920,68		280 920,68	
6235000	SPONSORING					70 000,00		70 000,00	
6236000	ECHANTILLONS					915,57		915,57	
623	PUBLICITÉ, PUBLICATION, RELATIONS					351 836,25		351 836,25	
6251100	FRAIS DE SÉJOURS EN ALGÉRIE					2 074 342,72		2 074 342,72	
6255100	AUTRES FRAIS DE RÉCEPTION					232 534,45		232 534,45	
6257000	AUTRES FRAIS D'HÉBERGEMENT					157 557,02		157 557,02	
625	DÉPLACEMENTS, MISSIONS ET RÉCE					2 464 434,19		2 464 434,19	
6261000	AFFRANCHISSEMENT					114 340,00		114 340,00	
6261100	POSTE TÉLÉCOM AFFRANCHISSE					5 973,85		5 973,85	
6262000	TÉLÉPHONE					889 893,03		889 893,03	
626	FRAIS POSTAUX ET DE TÉLÉCOMMUNI					1 010 206,88		1 010 206,88	
6275000	FRAIS BANCAIRE					85 418,89		85 418,89	
627	SERVICES BANCAIRES ET ASSIMILÉS					85 418,89		85 418,89	
		0,00	0,00	0,00	0,00	3 911 896,21	0,00	3 911 896,21	0,00

الملحق رقم (04) ميزانيات عامة

مصلحة المحاسبة والمالية

Balance Générale

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >

Compte	Intitulé	A/Nouveau		Mvts du Mois		Cumul à ce jour		Solde	
		Débit	Crédit	Débit	Crédit	Débit	Crédit	Débit	Crédit
6220100	FRAIS DE FORMATION					1 871 775,45		1 871 775,45	
6222200	HONORAIRES MÉDECIN					15 000,00		15 000,00	
6222300	HONORAIRES COMMISSAIRE AUX CO					812 359,00		812 359,00	
6222500	VISTE TÉCHNIQUE					318 853,60		318 853,60	
6222800	ANALYSES LABORATOIRES & CONTR					404 373,06		404 373,06	
6223000	FRAIS D'ACTE ET DE CONTENTIEUX					77 833,00		77 833,00	
6224000	DIVERS COMMISIONS					34 800,00		34 800,00	
6229000	AUTRES HONORAIRES					2 622 381,60		2 622 381,60	
622	RÉMUNÉRATIONS D'INTERMÉDIAIRES					6 157 375,71		6 157 375,71	
6230000	PUBLICITÉ					3 817 336,29		3 817 336,29	
6231000	ANNONCES ET INSERTIONS					3 490 924,01		3 490 924,01	
6232000	PUBLICITÉ COMMERCIALE					699 553,13		699 553,13	
6233000	FOIRES ET EXPOSITIONS					239 274,00		239 274,00	
6235000	SPONSORING					300 000,00		300 000,00	
6236000	ECHANTILLONS					3 828,82		3 828,82	
623	PUBLICITÉ, PUBLICATION, RELATIONS					8 550 916,25		8 550 916,25	
6250000	FRAIS DE VOYAGE ALGER					24 540,00		24 540,00	
6251100	FRAIS DE SÉJOURS EN ALGÉRIE					3 154 181,41		3 154 181,41	
6255100	AUTRES FRAIS DE RÉCEPTION					377 924,94		377 924,94	
6257000	AUTRES FRAIS D'HÉBERGEMENT					240 157,09		240 157,09	
625	DÉPLACEMENTS, MISSIONS ET RÉCE					3 796 803,44		3 796 803,44	
6260000	FRAIS POSTAUX ET DE TÉLÉCOMMUNI					70,00		70,00	
6261000	AFFRANCHISSEMENT					113 940,00		113 940,00	
6261100	POSTE TÉLÉCOM AFFRANCHISSE					2 580,00		2 580,00	
6262000	TÉLÉPHONE					621 383,45		621 383,45	
6263000	INTERNET					109 344,00		109 344,00	
626	FRAIS POSTAUX ET DE TÉLÉCOMMUNI					847 317,45		847 317,45	
6273000	COMMISSIONS SUR OUVERTURE CRÉ					1 141 539,75		1 141 539,75	
6275000	FRAIS BANCAIRE					86 411,69		86 411,69	

الملحق رقم (04) ..... ميزانيات عامة

Balance Générale

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >

Compte	Intitulé	A/Nouveau		Mvts du Mois		Cumul à ce jour		Solde	
		Débit	Crédit	Débit	Crédit	Débit	Crédit	Débit	Crédit
3551010	SEMOULE AOULA	896 983,22				31 398 235,45	30 831 453,76	566 781,69	
3551025	SEMOULE COURANTE 25KGS	689 300,04				3 617 111,49	3 617 111,49		
3551305	SEMOULE SUPERIEUR 05 KGS					4 604,68	4 604,68		
3551310	SEMOULE SUPÉRIEUR 10KGS	1 645 633,74				194 619 530,09	193 753 147,68	866 382,41	
3551325	SEMOULE SUPÉRIEUR 25 KGS	11 429 439,48				1 332 461 633,11	1 331 009 322,00	1 452 311,11	
3551350	SEMOULE SUPÉRIEUR 50 KGS	34 115,60				94 227 287,20	94 227 287,20		
3551500	SEMOULE SSF VRAC	116 626,17				59 533 015,38	59 533 015,38		
3551	PRODUITS FINIS SEMOULE	14 812 098,25				1 715 861 417,40	1 712 975 942,19	2 885 475,21	
3552005	FARINE COURANTE 05 KGS					3 855 071,53	3 790 532,16	64 539,37	
3552025	FARINE COURANTE 25 KGS	144 898,60				15 349 372,15	15 320 472,63	28 899,52	
3552050	FARINE PANIFIABLE 50KGS	567 035,12				929 798 717,19	929 363 978,56	434 738,63	
3552301	FARINE SUPÉRIEURE 01 KGS					168,74	168,74		
3552302	FARINE SUPÉRIEURE 02KGS					330,12	330,12		
3552305	FARINE SUPÉRIEURE 05 KGS	115 688,69				6 980 612,01	6 726 452,77	254 159,24	
3552	PRODUITS FINIS FARINE	827 622,41				955 984 271,74	955 201 934,98	782 336,76	
3556410	SON (BLÉ DUR)	329 055,38				219 018 540,45	218 993 578,96	24 961,49	
3556420	SON (BLÉ TENDRE)	429 914,77				169 134 265,92	169 134 265,92		
3556	ISSUES DE MEUNERIE	758 970,15				388 152 806,37	388 127 844,88	24 961,49	
355	PRODUITS FINIS SEMOULE	16 398 690,81				3 059 998 495,51	3 056 305 722,05	3 692 773,46	
3585001	DECHET					725 954,30	725 954,30		
358	PRODUITS RÉSIDUELS OU MATIÈRES					725 954,30	725 954,30		
35	STOCKS DE PRODUITS	16 398 690,81				3 060 724 449,81	3 057 031 676,35	3 692 773,46	
		16 398 690,81	0,00	0,00	0,00	3 060 724 449,81	3 057 031 676,35	3 060 724 449,81	3 057 031 676,35

الملحق رقم (04) ..... ميزانيات عامة

مصلحة المحاسبة و المالية

GROUPE ERIAD SETIF
FILIALE LES MOULINS DU HODNA MS'ILA
Exercice 2015

DATE: 06/04/2017
HEURE: 10:23
PAGE: 1

Balance Générale

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >

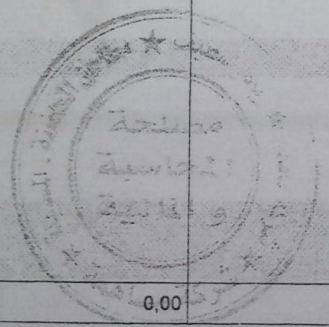
Compte	Intitulé	A/Nouveau		Mvts du Mois		Cumul à ce jour		Solde	
		Débit	Crédit	Débit	Crédit	Débit	Crédit	Débit	Crédit
3551010	SEMOULE AOULA	566 781,69				58 233 950,19	57 111 682,68	1 122 267,51	
3551025	SEMOULE COURANTE 25KGS					84 973 140,57	81 983 062,92	2 990 077,65	
3551210	SEMOULE 2ÈME CATÉGORIE 10KGS					22 157 658,52	22 157 658,52		
3551305	SEMOULE SUPERIEUR 05 KGS					346,54	346,54		
3551310	SEMOULE SUPÉRIEUR 10KGS	866 382,41				216 920 053,91	216 826 453,21	93 600,70	
3551325	SEMOULE SUPÉRIEUR 25 KGS	1 452 311,11				1 972 811 465,54	1 971 723 759,20	1 087 706,34	
3551350	SEMOULE SUPÉRIEUR 50 KGS					116 722 550,00	116 722 550,00		
3551500	SEMOULE SSF VRAC					81 399 306,24	81 399 306,24		
3551	PRODUITS FINIS SEMOULE	2 885 475,21				2 553 218 471,51	2 547 924 819,31	5 293 652,20	
3552001	FARINE COURANTE 01 KGS					19 180 959,29	19 083 004,31	97 954,98	
3552002	FARINE COURANTE 02KGS					151 687,82	151 687,82		
3552005	FARINE COURANTE 05 KGS	64 539,37				10 661 706,51	10 454 270,51	207 436,00	
3552010	FARINE COURANTE 10KG					5 303 796,89	5 303 796,89		
3552025	FARINE COURANTE 25 KGS	28 899,52				14 211 370,92	14 209 984,30	1 386,62	
3552050	FARINE PANIFIABLE 50KGS	434 738,63				883 718 859,79	881 269 301,98	2 449 557,81	
3552301	FARINE SUPÉRIEURE 01 KGS					2 773 940,74	2 627 475,89	146 464,85	
3552302	FARINE SUPÉRIEURE 02KGS					79,18	79,18		
3552305	FARINE SUPÉRIEURE 05 KGS	254 159,24				11 100 423,33	10 747 447,10	352 976,23	
3552310	FARINE SUPERIEURE 10KG					199 696,48	199 696,48		
3552	PRODUITS FINIS FARINE	782 336,76				947 302 520,95	944 046 744,46	3 255 776,49	
3556410	SON (BLÉ DUR)	24 961,49				339 579 836,04	339 579 836,04		
3556420	SON (BLÉ TENDRE)					196 469 363,28	196 249 729,86	219 633,42	
3556	ISSUES DE MEUNERIE	24 961,49				536 049 199,32	535 829 565,90	219 633,42	
355	PRODUITS FINIS SEMOULE	3 692 773,46				4 036 570 191,78	4 027 801 129,67	8 769 062,11	
3585001	DECHET					1 006 927,20	1 006 927,20		
358	PRODUITS RÉSIDUELS OU MATIÈRES					1 006 927,20	1 006 927,20		
35	STOCKS DE PRODUITS	3 692 773,46				4 037 577 118,98	4 028 808 056,87	8 769 062,11	
		3 692 773,46	0,00	0,00	0,00	4 037 577 118,98	4 028 808 056,87	4 037 577 118,98	4 028 808 056,87

الملحق رقم (04) ..... ميزانيات عامة

Balance Générale

Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >

Compte	Intitulé	A/Nouveau		Mvts du Mois		Cumul à ce jour		Solde	
		Débit	Crédit	Débit	Crédit	Débit	Crédit	Débit	Crédit
6220100	FRAIS DE FORMATION					2 750 566,19		2 750 566,19	
6222200	HONORAIRES MÉDECIN					21 800,00		21 800,00	
6222500	VISTE TÉCHNIQUE					59 400,00		59 400,00	
6222800	ANALYSES LABORATOIRES & CONTR					247 162,21		247 162,21	
6223000	FRAIS D'ACTE ET DE CONTENTIEUX					68 283,00		68 283,00	
6224000	DIVERS COMMISIONS					25 000,00		25 000,00	
6229000	AUTRES HONORAIRES					1 190 879,33		1 190 879,33	
622	RÉMUNÉRATIONS D'INTERMÉDIAIRES					4 363 090,73		4 363 090,73	
6231000	ANNONCES ET INSERTIONS					923 625,37		923 625,37	
6232000	PUBLICITÉ COMMERCIALE					70 000,00		70 000,00	
623	PUBLICITÉ, PUBLICATION, RELATIONS					993 625,37		993 625,37	
6249000	AUTRES FRETS ET TRANSPORTS					41 040,00		41 040,00	
624	TRANSPORTS DE BIENS ET TRANSPO					41 040,00		41 040,00	
6250000	FRAIS DE VOYAGE ALGER					35 561,00		35 561,00	
6251100	FRAIS DE SÉJOURS EN ALGÉRIE					1 726 959,00		1 726 959,00	
6255100	AUTRES FRAIS DE RÉCEPTION					2 678 706,00		2 678 706,00	
6257000	AUTRES FRAIS D'HÉBERGEMENT					189 207,09		189 207,09	
625	DÉPLACEMENTS, MISSIONS ET RÉCE					4 630 433,09		4 630 433,09	
6261000	AFFRANCHISSEMENT					4 200,00		4 200,00	
6261100	POSTE TÉLÉCOM AFFRANCHISSE					625,00		625,00	
6262000	TÉLÉPHONE					722 314,49		722 314,49	
6263000	INTERNET					144 000,00		144 000,00	
626	FRAIS POSTAUX ET DE TÉLÉCOMMUNI					871 139,49		871 139,49	
6273100	COMMISSIONS SUR CAUTIONS BANCA					20 010,05		20 010,05	
6273200	COMMISSIONS D'ENGAGEMENT					48 309,61		48 309,61	
6275000	FRAIS BANCAIRE					132 080,63		132 080,63	
627	SERVICES BANCAIRES ET ASSIMILÉS					200 400,29		200 400,29	
62	AUTRES SERVICES EXTÉRIEURS					11 099 728,97		11 099 728,97	
		0,00	0,00	0,00	0,00	11 099 728,97	0,00	11 099 728,97	0,00



الملحق رقم (04) ..... ميزانيات عامة

الملحق رقم(05):

جداول تغيرات المخزون

TABLEAU DES PERTES DE VALEUR SUR IMMOBILISATIONS ET AUTRES ACTIFS NON COURANTS

Tableau 03

Rubriques et postes	Notes	Pertes de valeur cumulés en début d'exercice	Augmentations pertes de valeur sur l'exercice	Reprises sur pertes de valeur	Pertes de valeur cumulés en fin d'exercice
Immobilisations incorporelles					
-Terrains					
- Bâtiments					
- Installation technique, matériel et outil. Indust.			Néant		
- Autres immobilisations corporelles					
-Immobilisations en concession					
Participations					
Autres actifs financiers non courants					
TOTAL					

TABLEAU MOUVEMENTS DES STOCKS ET ENCOURS

Tableau 04

Rubriques et postes	Notes	Solde au début d'exercice	Mouvements		Solde à la fin de l'exercice
			Débit	Crédit	
Matières premières et fournitures		143 316 621.86	1202960956.16	1217236080.39	129041497.63
Autres approvisionnements		47 943 595.29	38677451.45	39777214.82	46843831.92
Stocks de produits		7 160 865.02	2839811717.85	2842272951.20	4699631.67
Autres stocks			198078.45	198078.45	
TOTAL		198 421 082.17	4081648203.91	4099484324.86	180584961.22

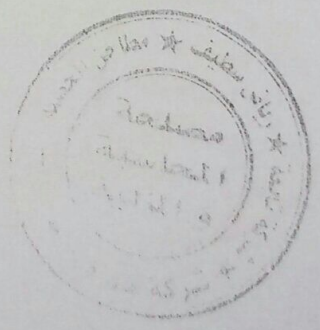


TABLEAU MOUVEMENTS DES STOCKS ET ENCOURS

Tableau 04

Rubriques et postes	Notes	Solde au début d'exercice	Mouvements		Solde à la fin de l'exercice
			Débit	Crédit	
Matières premières et fournitures		23 054 522.95	1 444 336 510.95	1 347 138 336.18	120 252 697.72
Autres approvisionnements		46 127 219.52	50 953 599.15	46 866 585.90	50 214 232.77
Stocks de produits		16 398 690.81	3 044 325 759.00	3 057 031 676.35	3 692 773.46
Autres stocks -Marchandises		195 643.48	2 188 511.43	2 314 457.92	69 696.99
TOTAL		85 776 076 .76	4 541 804 380.53	4 453 351 056.35	173 229 400.94

TABLEAU DES PERTES DE VALEUR SUR ACTIFS COURANTS

Tableau 05

Rubriques et postes	Notes	Pertes de valeur cumulés en début d'execice	Augmentations pertes de valeur sur l'exercice	Reprises sur pertes de valeur	Pertes de valeur cumulés en fin d'exercice
Perte des valeur sur stocks		3 608 089.76	3 532 367.72	3 608 089.76	3 532 367.72
Perte des valeur sur créances		329 560 824.01	326 750 824.01	329 560 824.01	326 750 824.01
Perte des valeur sur actions et parts sociales					
Perte des valeur sur disponibilité					
TOTAL		333 168 913.77	330 283 191.73	333 168 913.77	330 283 191.73

TABLEAU MOUVEMENTS DES STOCKS ET ENCOURS

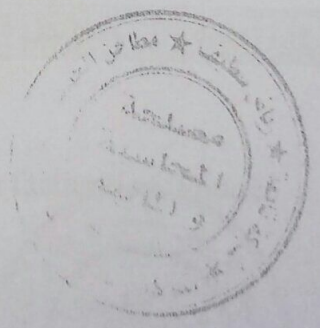
Tableau 04

Rubriques et postes	Notes	Solde au début d'exercice	Mouvements		Solde à la fin de l'exercice
			Débit	Crédit	
Matières premières et fournitures		120 252 697.72	1 787 688 645.08	1 823 778 842.78	84 162 500.02
Autres approvisionnements		50 214 232.77	68 278 301.63	58 030 932.87	60 461 601.53
Stocks de produits		3 692 773.46	4 033 884 345.52	4 028808 056.87	8 769 062.11
Autres stocks -Marchandises		69 696.99	6 055 382.79	5 681 500.70	443 579.0
TOTAL		174 229 400,94	5 895 906 675,02	5 916 299 333,22	153 836 742,7

TABLEAU DES PERTES DE VALEUR SUR ACTIFS COURANTS

Tableau 05

Rubriques et postes	Notes	Pertes de valeur cumulés en début d'execice	Augmentations pertes de valeur sur l'exercice	Reprises sur pertes de valeur	Pertes de valeur cumulés en fin d'exercice
Perte des valeur sur stocks		3 532 367.72	2 970 509.58	3 532 367.72	2 970 509.58
Perte des valeur sur créances		326 750 824.01	329 809 055.46	326 750 824.011	329 809 055.46
Perte des valeur sur actions et parts sociales					
Perte des valeur sur disponibilité					
TOTAL		330 283 191.73	332 779565.04	330 283 191.73	332 779 565.04



2.1.2 – Tableau des amortissements

Rubriques & postes	Notes	Amortissements cumulés au 1er Janvier 2016	Augmentations dotation de l'exercice	Diminutions et reprises sur éléments sortis	Amortissements cumulés au 31 Décembre 2016
Goodwill					
Immobilisations incorporelles					
- Logiciels		115 653.49	Néant	Néant	115 653.49
- Droit de propriété industrielle	(1)				
Immobilisations corporelles					
- Terrains		Néant	Néant	Néant	Néant
- Bâtiments		554 497 240.71	18 696 362.87		573 193 603.58
- Autres immobilisations corporelles		1 228 280 845.64		98 866 812.20	1 129 433 446.86
TOTAL		**1 782 893 739.84**	**18 696 362.87**	**98 866 812.20**	**1 702 742 703.93**

➢ **ACTIFS COURANTS (A4 à A6)**

A4 - Stocks et en cours

Rubriques & postes	Valeur brute au 1er Janvier 2016	Augmentations de l'exercice	Diminutions de l'exercice	Valeur brute au 31 Décembre 2016
. Marchandises	443 579.08	3 919 343.71	3 449 057.98	913 864.81
. Matières premières	81 311 266.21	2 225 735 968.00	2 222 696 067.93	84 351 166.28
. Autres approvisionnements	60 461 601.53	73 727 194.06	68 417 860.31	65 770 935.28
. Encours de production de biens				
. Encours de production de services				
. Produits finis	8 769 062.11	5 705 568 295.97	5 690 331 149.48	24 006 208.60
. Stocks provenant d'immobilisations				
. Stocks à l'extérieur				
TOTAL	**150 985 508.93**	**8 008 950 801.74**	**7 984 894 135.70**	**175 042 174.97**

Aucun changement de méthode pour la rubrique Stocks.
Pour le stock, la méthode de calcul des entrées se fait sur la base de la facturation. Pour ce qui est des sorties c'est le prix moyen pondéré qui est appliqué.
Quant à la production, elle est valorisée **au coût pré-établis**

Suivants : principaux produits

-Semoule :

-Farine

- Son

الملحق رقم(06):

مصلحة الموارد البشرية

GROUPE AGRODIV
CIC HODNA

BILAN DES RESSOURCES HUMAINES 2012-2017

Année	Catégorie professionnelle	Nombre de formation / perfectionnement
2013	Cadre dirigeants	1
	Personnel d'encadrement	6
	Personnel de maitrise	15
	Personnel d'éxécution	9
Sous total		31
2014	Cadre dirigeants	1
	Personnel d'encadrement	12
	Personnel de maitrise	16
	Personnel d'éxécution	15
Sous total		44
2015	Cadre dirigeants	3
	Personnel d'encadrement	15
	Personnel de maitrise	12
	Personnel d'éxécution	8
Sous total		38
2016	Cadre dirigeants	1
	Personnel d'encadrement	12
	Personnel de maitrise	8
	Personnel d'éxécution	13
Sous total		34
mars-17	Cadre dirigeants	0
	Personnel d'encadrement	3
	Personnel de maitrise	0
	Personnel d'éxécution	0
Sous total		3
Total général		150

مصلحة
الموارد البشرية

الملحق رقم (06) ..... مصلحة الموارد البشرية

ERIAD SETIF/SPA

TABLEAU 1
SITUATION DES EFFECTIFS
MOIS DE DECEMBRE 2013

Désignation	CDI						CDD						DONT	TOTAL GENERAL
GROUPE	Effec Opper			Effec non Opper			Effec Opper			Effec non Opper			CTA	
	HOMME	FEMME	TOTAL	HOMME	FEMME	TOTAL	HOMME	FEMME	TOTAL	HOMME	FEMME	TOTAL		
7			0			0			0					
8			0			0			0			0		0
9			0			0			0			0		0
10	27	1	28			0	42		42			0	6	70
Total groupe 1	27	1	28			0	42	0	42			0	6	70
11	24		24			0	1		1			0		25
12	23		23			0	3		3			0		26
13	5		5			0	1		1			0		6
14	12		12			0	2	0	2				3	14
Total groupe 2	64	0	64	0	0	0	7	0	7	0	0	0	3	71
15	9	6	15			0	3	2	5			0	3	20
16	6	2	8			0	2		2			0	2	10
17	1		1	1		1	1		1			0	1	3
Total groupe 3	16	8	24	1	0	1	6	2	8	0	0	0	6	33
18	5		5	1		1			0			0		6
19	2		2			0			0			0		2
20	1		1			0			0			0		1
C,DIRIGEANT			0			0	1		1			0		1
Total groupe 4	8	0	8	1		1	1		1			0		10
Total									0					
TOTAL GENERAL	115	9	124	2	0	2	56	2	58	0	0	0	15	184

COMMENTAIRE:

الملحق رقم (06) ..... مصلحة الموارد البشرية

ERIAD SETIF /spa
Les moulins du hodna M'sila

FLASH MENSUEL
ACTIVITE RESSOURCES HUMAINES
Mois de Décembre 2014

مصلحة الموارد البشرية

1. Effectifs :

A. Début du mois : 193 Dont 65 Temporaires
Fin du mois : 196 Dont 68 Temporaires

B. Effectif par socioprofessionnelle fin du mois :

	Exécution		Maitrise		Cadre		Cadre . Sup		Cadre Dirigeant		TOTAL		
	CDD	CDI	CDD	CDI	CDD	CDI	CDD	CDI	CDD	CDI	CDD	CDI	TOT
Début du mois	45	27	12	64	7	28	0	9	1	0	65	128	193
Fin du mois	47	27	12	64	8	28	0	9	1	0	68	128	196

C. Effectif « D.A.I.P »

	C.I.D	C.I.P	C.F.I	TOTAL
Début du mois	07	03	00	10
Fin du mois	08	03	00	11

D. Effectif « C.T.A »

	C.I.D	C.I.P	C.F.I	TOTAL
Début du mois	5	10	0	15
Fin du mois	5	10	0	15

ERIAD SETIF /spa
Les moulins du hodna M'sila

FLASH MENSUEL
ACTIVITE RESSOURCES HUMAINES
Mois de Décembre 2015

مصلحة الموارد البشرية

1. Effectifs :

A. Début du mois : 217 Dont 92 Temporaires
Fin du mois : 218 Dont 90 Temporaires

B. Effectif par socioprofessionnelle fin du mois :

	Exécution		Maitrise		Cadre		Cadre . Sup		Cadre Dirigeant		TOTAL		
	CDD	CDI	CDD	CDI	CDD	CDI	CDD	CDI	CDD	CDI	CDD	CDI	TOT
ébut du mois	60	29	16	65	12	25	0	6	4	0	92	125	217
n du mois	58	32	16	65	12	25	0	6	4	0	90	128	218

C. Effectif « D.A.I.P »

	C.I.D	C.I.P	C.F.I	TOTAL
Début du mois	08	02	00	10
Fin du mois	08	02	00	10

D. Effectif « C.T.A »

	C.I.D	C.I.P	C.F.I	TOTAL
Début du mois	12	10	0	22
Fin du mois	12	10	0	22

FILIALE CEREALES CONSTANTINE
CIC EL hodna -M'sila

TABLEAU 03

MOUVEMENT DES EFFECTIFS MOIS DE DECEMBRE 2016

Désignation GROUPE/ FILIALE	Effectif debut mois		Entrees							sorties								Effectif Fin Mois	
	PERM	TEMP	R,CDI	R,CDD	Per	REI	MUT	AUT	TOTAL	DEMI	LICE	DEC	RET	FIN,CDD	Mut	AUT	TOTAL	PERM	TEMP
EXECUTION	36	49							0	1							1	36	48
MAITRISE	63	14		2					2								0	63	16
CADRES	37	13		2					2				1				1	36	15
CADRES SUPERIEURS	6	0							0				1				1	5	0
									0								0		
									0								0		
									0								0		
									0								0		
									0								0		
									0								0		
									0								0		
									0								0		
Cadre dirigeant		3							0								0		3
TOTAL GENERAL	142	79	0	4	0	0	0	0	4	1	0	0	2	0	0	0	3	140	82

الملحق رقم (06) ..... مصلحة الموارد البشرية

;p

الملحق رقم(07):

لمحات القيادة

المؤسسة

GROUPE ERIAD SETIF/SPA
FILIALE LES MOULINS DU HODNA M'SILA
SPA AU CAPITAL DE 1.449.460.000 DA

الملحق رقم (07) ..... لوحات القيادة للمؤسسة

U : q

ANNEE 2011

RUBRIQUE					
C - Production	Réalisations année 2011	Prévisions année 2011	Taux de Réalisations	Réalisations année 2010	Taux d'evolution
Semoule	278 456	207 567	134,15%	98 653	182,26%
Farine	217 822	175 626	124,03%	230 341	-5,43%
Issues de meunerie	230 913	139 527	165,50%	133 906	72,44%
Pâtes et couscous	0	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
Autres	0	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
G - Ventes Physiques					
Semoules	278 174	207 567	134,02%	105 366	164,01%
Farine	216 254	175 626	123,13%	239 030	-9,53%
Issues de meuneries	230 154	139 527	164,95%	137 158	67,80%
Pâtes et couscous	3	360	0,69%	145	-98,28%
Autres	0	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!

ANNEE 2012

RUBRIQUE					
C - Production	Réalisations année 2012	Prévisions année 2012	Taux de Réalisations	Réalisations année 2011	Taux d'evolution
Semoule	237 711	201 168	118,17%	278 456	-14,63%
Farine	224 550	175 626	127,86%	217 822	3,09%
Issues de meunerie	211 921	167 706	126,36%	230 913	-8,22%
Pâtes et couscous	0	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
Autres	0	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
G - Ventes Physiques					
Semoules	238 145	201 168	118,38%	278 174	-14,39%
Farine	224 515	175 626	127,84%	216 254	3,82%
Issues de meuneries	213 080	167 706	127,06%	230 154	-7,42%
Pâtes et couscous	30	0	#DIV/0!	3	1100,00%
Autres	61	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!

شتيح عبد الكريم
مراقب التسيير

ANNEE 2013

RUBRIQUE					
C - Production	Réalisations année 2013	Prévisions année 2013	Taux de Réalisations	Réalisations année 2012	Taux d'evolution
Semoule	236 008	354 816	66,52%	237 711	-0,72%
Farine	230 098	153 549	149,85%	224 550	2,47%
Issues de meunerie	226 384	253 935	89,15%	211 921	6,82%
Pâtes et couscous	0	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
Autres	0	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
G - Ventes Physiques					
Semoules	230 205	354 816	64,88%	238 145	-3,33%
Farine	230 843	153 549	150,34%	224 515	2,82%
Issues de meuneries	225 485	253 935	88,80%	213 080	5,82%
Pâtes et couscous	53	0	#DIV/0!	30	76,37%
Autres	64	0	#DIV/0!	61	6,05%

ANNEE 2014

RUBRIQUE					
C - Production	Réalisations année 2014	Prévisions année 2014	Taux de Réalisations	Réalisations année 2013	Taux d'evolution
Semoule	254 911	356 007	71,60%	236 008	8,01%
Farine	266 356	155 176	171,65%	230 098	15,76%
Issues de meunerie	241 869	251 057	96,34%	226 384	6,84%
Pâtes et couscous	0	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
Autres	0	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
G - Ventes Physiques					
Semoules	258 363	356 007	72,57%	230 205	12,23%
Farine	266 456	154 826	172,10%	230 843	15,43%
Issues de meuneries	242 738	250 907	96,74%	225 485	7,65%
Pâtes et couscous	98	73	133,68%	53	84,45%
Autres	43	61	70,05%	64	-33,40%

شكيح عبد الكريم
مراقب التسيير

FILIALE : LES MOULINS DU HODNA -M'SILA

TABLEAU de la PRODUCTION et des VENTES PHYSIQUES du MOIS de : Décembre 2015

TABLEAU A

U : q

RUBRIQUE	Mois M	Cumul fin mois M	Rappel Objectifs Mois M	Rappel Objectifs Cumul	TRO en % Mois	TRO en % Cumul	Rappel Mois M-1	Ev. En % M / M-1	Rappel Ex.(N-1) Mois M	Rappel Ex.(N-1) Cumul	Ev. N/N-1 % Mois	Ev. N/N-1 % Cumul
A - Capacités installées												
Trituration blé dur	72 000	792 000	72 000	546 400	100,0%	144,9%	68 000	5,9%	72 000	792 000	0,0%	0,0%
Trituration blé tendre	54 000	211 500	54 000	211 500	100,0%	100,0%	51 000	5,9%	27 000	297 000	100,0%	-28,8%
Pâtes et couscous					#DIV/0!	#DIV/0!		#DIV/0!			#DIV/0!	#DIV/0!
B - Trituration												
blé dur	56 315	589 610	50 400	546 400	111,7%	107,9%	61 351	-8,2%	30 906	386 496	82,2%	52,6%
blé tendre	32 993	368 741	37 800	148 050	87,3%	249,1%	32 730	0,8%	27 597	358 606	19,6%	2,8%
C - Production												
Semoule	37 851	392 672	32 458	351 882	116,6%	111,6%	41 124	-8,0%	19 974	254 911	89,5%	54,0%
Farine	23 755	270 047	28 214	110 505	84,2%	244,4%	23 340	1,8%	20 245	266 356	17,3%	1,4%
Issues de meunerie	28 984	315 195	27 528	232 063	105,3%	135,8%	31 396	-7,7%	21 054	241 869	37,7%	30,3%
Pâtes et couscous	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
Autres	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
D - Taux d'utilisation des capacités												
Trituration blé dur	78,2%	74,4%	70,0%	100,0%	111,7%	74,4%	90,2%	-13,3%	42,9%	48,8%	82,2%	52,6%
Trituration blé tendre	61,1%	174,3%	70,0%	70,0%	87,3%	249,1%	64,2%	-4,8%	102,2%	120,7%	-40,2%	44,4%
Pâtes et couscous	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
E - Taux d'éxtraction												
Blé dur	67,2%	66,6%	64,4%	64,4%	104,4%	103,4%	67,0%	0,3%	64,6%	66,0%	4,0%	1,0%
Blé tendre	72,0%	73,2%	74,6%	74,6%	96,5%	98,1%	71,3%	1,0%	73,4%	74,3%	-1,9%	-1,4%
F - Importations												
Semoules	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
Farines	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
G - Ventes Physiques												
Semoules	39 395	393 250	32 458	351 882	121,4%	111,8%	42 171	-6,6%	23 245	258 363	69,5%	52,2%
Farine	25 619	268 752	28 214	110 505	90,8%	243,2%	21 566	18,8%	22 627	266 456	13,2%	0,9%
Issues de meuneries	31 423	314 920	27 528	232 063	114,1%	135,7%	31 351	0,2%	23 989	242 738	31,0%	29,7%
Pâtes et couscous	18	38	7	73	254,1%	51,6%	20	-10,4%	0	98	4581,6%	-61,4%
Autres	0	0	27	326			0		0	43		
dont Ventes inter filiales												
Semoules	0	2 130	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	390	-100,0%	200	3 639	-100,0%	-41,5%
Farine	550	4 175	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	255	115,7%	200	1 321	175,0%	216,0%
Issues de meuneries	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
Pâtes et couscous	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
Autres	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
dont ventes inter EPE HPAAB												
Semoules	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
Farine	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
Issues de meuneries	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
Pâtes et couscous	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
Autres	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!

H - Effectifs

	EFFECTIF DEBUT(M)	ENTREES DU MOIS	SORTIES DU MOIS	CUMUL ENTREES	CUMUL SORTIES	EFFECTIF FIN (M)	RAPPEL fin (M) EX. (N-1)
PERMANENT	125	0	0	1	7	125	128
TEMPORAIRE	92	4	3	34	8	93	70
TOTAL	217	4	3	35	15	218	198

الملحق رقم (07) ..... لوحات القيادة للمؤسسة

الملخص

إن عملية قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي تؤدي دورا هاما في المؤسسات الاقتصادية حيث تعتبر من المواضيع الهامة نتيجة للتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية ومن اجل تحقيق أهداف المؤسسة لابد من قياس وتقييم أداءها فيتم ذلك من خلال دمج مقاييس مالية وغير مالية ويتحقق هذا بتطبيق ما يعرف ببطاقة الأداء المتوازن التي تتضمن أربع محاور (المحور المالي محور العملاء ومحور العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو) .

تتضمن هذه الدراسة دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي فتم التطرق إلى هذا الدور عبر ترتيب منهجي متسلسل و بالتالي التعرف على الأداء الاستراتيجي قياسه، تقييمه والتطرق إلى بطاقة الأداء المتوازن، ثم في الإطار التطبيقي تمت محاولة الإسقاط العملي للجانب النظري المذكور من خلال القيام بدراسة ميدانية للمركب الصناعي التجاري مطاحن الحضنة بالمسيلة، أين تم الاعتماد على دراسة تطبيقية بالمؤسسة لإبراز دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس تقييم الأداء الاستراتيجي لها.

الكلمات المفتاحية

الأداء الإستراتيجي، قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي، بطاقة الأداء المتوازن.

Summary

The process of measuring and evaluating strategic performance plays a significant role in the economics institutions which is considered an important issue as a result of the changes in the internal and external environment, and in order to achieve the objectives of the institution, it is necessary to implement what is known as balanced performance card which includes four axes: the financial axis, the customer axis, the internal operation axis and the axis of learning and development.

This study includes the role of balanced performance card in the measurement and evaluation of strategic performance, this role was addressed through a systematic sequential arrangement where the strategic performance was identified, measured. The subject was also discussed in its pratical frame work by conducting a field study of the commercial industrial complex “mills of alhodna” M’sila where it was based on studying the situation of the institution to highlight the role of balanced performance card in the measurement of its strategic assessment.

Key words:

Strategic performance, the measurement and evaluation of strategic performance, balanced performance.