



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة سطيف 1 فرحات عباس
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

القسم: علوم التسيير

مذكرة
مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة مالية
الموضوع:

دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة فرع حبوب الهضاب العليا - سطيف-

تحت إشراف:
مهداوي حمودي

إعداد الطالب (ة):
جميلي مريم ملاك
لطرش أميمة

لجنة المناقشة		
الرئيس	علوني عمار	أستاذ محاضر قسم أ
المشرف	مهداوي حمودي	أستاذ محاضر قسم أ
المناقش	مرشدي كمال	



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة سطيف 1 فرحات عباس
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

القسم: علوم التسيير

مذكرة
مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة مالية
الموضوع:

دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة فرع حبوب الهضاب العليا - سطيف-

تحت إشراف:
مهداوي حمودي

إعداد الطالب (ة):
جميل مريم ملاك
لطرش أميمة

لجنة المناقشة		
الرئيس	علوني عمار	
المشرف	مهداوي حمودي	أستاذ محاضر قسم أ
المناقش	مرشدي كمال	

شكر و عرفان

قال تعالى: "ولئن شكرتم لأزيدنكم".

إلى من نغيب ولطفه لا يغيب وإذا رجاه العبد فرجاءه لا يخيب إلى منزل الذكر الحكيم

الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا

وكما نتوجه بالشكر الجزيل إلى الاستاذ المشرف "مهداوي حمودي" الذي رافقنا طيلة هذا العمل

وعلى توجيهاته وملاحظاته القيمة.

والى كل من ساهم في إنجاز هذا الله البحث من قريب أو بعيد.

إهداء

قال تعالى " قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون".

اللهم ليس بجهدي واجتهادي وإنما بفضلك وتوفيقك فالحمد لله على التمام وحسن الختام اللهم اجعل هذا العمل المتواضع بداية تحقيق أحلامي.

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

الوالدين الكريمين حفظهما الله اللذان كانا عيناى بكل زمان

وبدعائهما الذي احتواني في كل حين فلولاهما بعد الله ما بلغت.

إلى إخوتي أحبابي رفاق الخطوة الأولى والأخيرة أتمنى لهم التوفيق والنجاح.

إلى كل أصدقائي شكرا لمساندتكم وتشجيعكم المستمر، إلى صديقتي ورفيقتي في هذا العمل هنيئنا لنا شرف تخرجنا...

-جميلي مريم ملاك-

إهداء

"وأخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين"

لم تكن الرحلة قصيرة ولا الطريق محفوفًا بالتسهيلات لكنني فعلتها، فالحمد لله حبا وشكرا وامتنانا. والحمد لله الذي يسر لنا البدايات وبلغنا النهايات.

أهدي ثمرة جهدي

إلى من لا يوفى حقهما ولا يسدد دينهما والداي العزيزان حفظكما الله ورعاكما

إلى من كانوا لي عضداً أتكى عليه وسندا لا يميل إخواني أدام الله عزكم

إلى من كانت معي في الفرح والحزن والفرح والضيق صديقتي ورفيقة دربي أدام الله صداقتنا

وإلى كل من لقنني ولو حرف من أول يوم إلى هذا اليوم جزاكم الله خيرا وطيب آثاركم.

ها أنا أرفع قبعتي بكل فخر ...

-لطرش أميمة-

الرقم	الفهرس	الصفحة
	شكر وعرفان الاهداء فهرس المحتويات فهرس الجداول فهرس الاشكال فهرس الملاحق	
	أولاً: الإطار العام للدراسة	
1	تمهيد	2
2	مشكلة الدراسة وأسئلتها	2
3	أهداف الدراسة	3
4	أهمية الدراسة	3
5	حدود الدراسة	3
6	صعوبات الدراسة	4
7	نموذج الدراسة	4
8	التعريفات الإجرائية	5
	ثانياً: أدبيات الدراسة	
1	تمهيد	7
2	الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن	7
1.2	نشأة وتطور بطاقة الأداء المتوازن	7
2.2	مفهوم بطاقة الأداء المتوازن	13
3.2	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	14
4.2	متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	16
3	الإطار النظري للأداء المالي	17
1.3	مفهوم الأداء المالي	17
2.3	مفهوم وأهمية تقييم الأداء المالي	18
3.3	أساليب تقييم الأداء المالي	20
4.3	مؤشرات تقييم الأداء المالي	22

28	العلاقة بين الأداء المتوازن والأداء المالي	4
29	الدراسات السابقة باللغة العربية وباللغة الأجنبية	5
33	فجوة الدراسة	6
	ثالثا: الطريقة والإجراءات	
36	تمهيد	1
36	منهج الدراسة	2
37	مصادر البيانات	3
37	مجتمع الدراسة	4
42	أدوات الدراسة	5
43	خطوات الدراسة	6
	رابعا: نتائج الدراسة	
45	تمهيد	1
45	وصف متغيرات الدراسة	2
65	اختبار فرضيات الدراسة	3
	خامسا: مناقشة النتائج والتوصيات	
67	تمهيد	1
67	النتائج	2
69	التوصيات	3
70	آفاق الدراسة	4
72	قائمة المراجع	
76	قائمة الملاحق	
93	ملخص الدراسة باللغة العربية واللغة الأجنبية	

الرقم	فهرس الجداول	الصفحة
1	نسب السيولة	23
2	نسب النشاط	24
3	نسب الدوران	25
4	نسب المردودية	25
5	نسب الربحية	26
6	نسب المديونية	26
7	الاختصارات	28
8	الأبعاد والمؤشرات	49
9	تكلفة انتاج القنطار الواحد للسنوات 2020 – 2023	50
10	القيمة الاقتصادية المضافة للسنوات 2020 – 2023	52
11	تطورات رقم الاعمال للسنوات 2020 – 2023	53
12	المردودية الاقتصادية للسنوات 2020 – 2023	54
13	المردودية المالية للسنوات 2020 – 2023	55
14	مؤشرات التوازن المالي للسنوات 2020 – 2023	56
15	نسب مالية أخرى للسنوات 2020 – 2023	58
16	معدل دوران الأصول للسنوات 2020 – 2023	59
17	مؤشر SCORING للسنوات 2020 – 2023	60
18	ROE باستخدام معادلة DUPONT للسنوات 2020 – 2023	61
19	عدد العملاء لفرع حبوب الهضاب العليا - سطيف- للسنوات 2020 – 2023	62
20	معدل رضا العملاء لفرع حبوب الهضاب العليا - سطيف- للسنوات 2020 – 2023	63

الرقم	فهرس الاشكال	الصفحة
1	نموذج الدراسة	4
2	مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن	8
3	الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن	9
4	بطاقة الأداء المتوازن كأداة استراتيجية	11
5	الهيكل التنظيمي لمؤسسة AGRODIVE	40
6	الخريطة الاستراتيجية	48
7	تمثيل بياني لتكلفة انتاج القنطار الواحد من السميد والفريشة للسنوات 2020-2023	51
8	تمثيل بياني للقيمة الاقتصادية المضافة للسنوات 2020-2023	52
9	تمثيل بياني لتطور رقم الاعمال للسنوات 2020-2023	53
10	تمثيل بياني للمردودية الاقتصادية للسنوات 2020-2023	54
11	تمثيل بياني للمردودية المالية للسنوات 2020-2023	55
12	تمثيل بياني لرأس المال العامل للسنوات 2020-2023	57
13	تمثيل بياني لاحتياجات رأس المال العامل للسنوات 2020-2023	57
14	تمثيل بياني للخرينة الصافية للسنوات 2020-2023	57
15	تمثيل بياني لنسب مالية أخرى للسنوات 2020-2023	59
16	تمثيل بياني لمعدل دوران الأصول للسنوات 2020-2023	60
17	تمثيل بياني للعائد على حقوق الملكية للسنوات 2020-2023	62

الرقم	فهرس الملاحق	الصفحة
1	المقابلة	76
2	ميزانية الأصول لفرع حبوب الهضاب العليا - سطيف - لسنة 2020	77
3	ميزانية الخصوم لفرع حبوب الهضاب العليا - سطيف - لسنة 2020	78
4	ميزانية الأصول لفرع حبوب الهضاب العليا - سطيف - لسنة 2021	79
5	ميزانية الخصوم لفرع حبوب الهضاب العليا - سطيف - لسنة 2021	80
6	ميزانية الأصول لفرع حبوب الهضاب العليا - سطيف - لسنة 2022	81
7	ميزانية الخصوم لفرع حبوب الهضاب العليا - سطيف - لسنة 2022	82
8	ميزانية الأصول لفرع حبوب الهضاب العليا - سطيف - لسنة 2023	83
9	ميزانية الخصوم لفرع حبوب الهضاب العليا - سطيف - لسنة 2023	84
10	جدول حساب النتائج لفرع حبوب الهضاب العليا - سطيف - لسنة 2020	85
11	جدول حساب النتائج لفرع حبوب الهضاب العليا - سطيف - لسنة 2021	86
12	جدول حساب النتائج لفرع حبوب الهضاب العليا - سطيف - لسنة 2022	87
13	جدول حساب النتائج لفرع حبوب الهضاب العليا - سطيف - لسنة 2023	88
14	جدول تدفقات الخزينة لفرع حبوب الهضاب العليا - سطيف - لسنة 2020	89
15	جدول تدفقات الخزينة لفرع حبوب الهضاب العليا - سطيف - لسنة 2021	90
16	جدول تدفقات الخزينة لفرع حبوب الهضاب العليا - سطيف - لسنة 2022	91
17	جدول تدفقات الخزينة لفرع حبوب الهضاب العليا - سطيف - لسنة 2023	92

أولاً :

الإطار النظري
للدراصة

أولاً: الإطار النظري للدراسة

1. تمهيد:

شهدت البيئة الاقتصادية العالمية تحولات سريعة وجذرية، تمثلت في شدة المنافسة، والتطور التكنولوجي، وارتفاع توقعات أصحاب المصالح. وقد فرضت هذه التغيرات المتتالية على المؤسسات الاقتصادية تبني نماذج إدارية أكثر مرونة وفعالية، تُمكنها من تعزيز كفاءتها التشغيلية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، تضمن لها الاستمرارية في بيئة تتسم بالتغير الدائم.

وفي ظل هذه التطورات لم يعد تقييم أداء المؤسسة محصوراً في المؤشرات المالية التقليدية فقط مثل الأرباح والعائدات، التي تعكس جانب محدود من واقع الأداء الفعلي، بل أصبح من الضروري اعتماد مؤشرات أكثر شمولاً، تأخذ بعين الاعتبار مختلف الأبعاد التنظيمية، كالعلاقات الداخلية، ورضا العملاء، والتعلم والتطوير، إلى جانب البعد المالي؛

ويُعد هذا التحول استجابة للتوجهات الحديثة في إدارة وتقييم الأداء، التي أصبحت تؤكد على أهمية التكامل بين المؤشرات المالية وغير المالية، من أجل رسم صورة متوازنة وعميقة للأداء الكلي.، على هذا الأساس برزت بطاقة الأداء المتوازن كإطار استراتيجي فعال يتيح تحقيق هذا التوازن، من خلال الربط المنهجي بين الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة وأدائها التشغيلي، بما يُعزز من قدرتها على التقييم المستمر واتخاذ قرارات مبنية على معطيات متعددة الأبعاد.

2. مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تكتسي هذه الدراسة المساهمة في تقييم الأداء المالي لفرع حبوب الهضاب العليا سطيف من خلال تصميم نموذج لبطاقة الأداء المتوازن، يتماشى مع خصوصية الفرع في الفترة الممتدة من 2020 الى 2023.

بناءً على ما سبق يمكن طرح الاشكالية الرئيسية التالية:

ما هو دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة؟

✓ الأسئلة الفرعية:

1- هل يمكن الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة؟

2 - ما مدى شمولية بطاقة الأداء المتوازن لمؤشرات الأداء المالية وغير المالية؟

3- ما العلاقة بين ابعاد بطاقة الأداء المتوازن ومؤشرات تقييم الأداء المالي؟

✓ فرضيات الدراسة

- 1- يمكن الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة.
- 2- في ظل البيئة الاقتصادية الحديثة، تستخدم المؤسسة المؤشرات المالية وغير المالية بشكل ضمني دون استعمال بطاقة الأداء المتوازن.
- 3- توجد علاقة إيجابية، ذات دلالة إحصائية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ومؤشرات تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

3. أهداف الدراسة:

يمكن تلخيص أهداف الدراسة فيما يلي:

- 1- دراسة وتحليل دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين وتطوير آليات تقييم الأداء المالي داخل المؤسسة الاقتصادية؛
- 2- تحليل العلاقة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ومؤشرات الأداء المالي المعتمدة في المؤسسة؛
- 3- تقييم فعالية بطاقة الأداء المتوازن في تقديم صورة شاملة ودقيقة عن الأداء المالي مقارنة بالأساليب التقليدية؛
- 4- اقتراح توصيات لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن من أجل تحسين تقييم الأداء المالي.

4. أهمية الدراسة:

تكتسي الدراسة أهمية من حيث تبنيها لموضوع حديث يشمل مجالي الإدارة الاستراتيجية والتحليل المالي تتمثل في التركيز على العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن ومجال تقييم الأداء المالي، وتساهم في توسيع قاعدة الدراسة التي تبحث في فعالية مؤشرات الأداء المالية وغير المالية في دعم التقييم المالي، و وضع نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن لفرع حبوب الهضاب العليا - سطيف- واستخلاص نتائج للفرع واقتراح بعض الحلول الممكنة.

5. حدود الدراسة:

-الحدود المكانية: بالنسبة للحدود المكانية للدراسة فقد تمت الدراسة على مستوى فرع حبوب الهضاب العليا – سطيف- الكائن بحي بيزار. جاء اختيار فرع حبوب الهضاب العليا كونه من المؤسسات الاقتصادية الناشطة؛

-الحدود الزمانية: تمت الدراسة للفترة الممتدة من 2020 إلى 2023؛

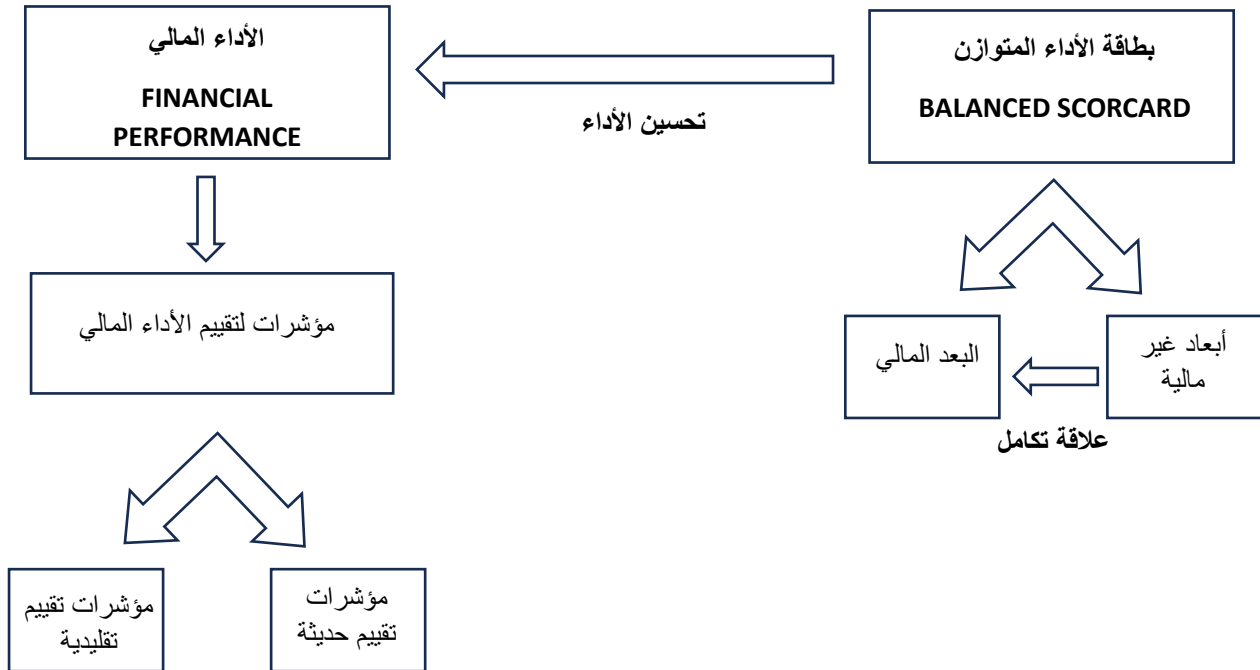
-الحدود الموضوعية: انطلقت هذه الدراسة من إطار نظري تناول عدة مفاهيم خاصة ببطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، حيث قمنا باقتراح نموذج بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء المالي للفرع، وتم التركيز أكثر على البعد المالي من البطاقة، وتم التطرق الى منتجين (السميد والفرينة) في جزء التحكم في التكاليف وذلك حسب معطيات المؤسسة، مع الاخذ بعين الاعتبار جائحة كورونا في دراستنا.

6. صعوبات الدراسة:

واجهنا صعوبة في تطبيق النموذج الكامل لبطاقة الأداء المتوازن في الفرع، وذلك بسبب نقص البيانات المتعلقة ببقية الأبعاد غير المالية.

7. نموذج الدراسة:

شكل (1): نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبتين.

8. التعريفات الإجرائية:

لقد اعتمدنا في دراستنا تعريفا إجرائيا لكل من "بطاقة الأداء المتوازن" و "تقييم الأداء المالي" بما يتناسب مع طبيعة البحث المعتمدة على دراسة الحالة والمقابلة.

فتم تعريف بطاقة الأداء المتوازن على أنها إحدى أساليب الادارة الحديثة، تعمل على تعزيز التكامل الاستراتيجي بين مختلف جوانب الفرع، وذلك من خلال ترجمة الرؤية والأهداف الاستراتيجية إلى مجموعة من مؤشرات الأداء القابلة للقياس عبر أربعة أبعاد رئيسية.

أما متغير تقييم الأداء المالي فقد تم تعريفه على أنه عملية تهدف إلى قياس كفاءة وفعالية الفرع في استغلال موارده المالية، وذلك من خلال تحليل المؤشرات المالية والمحاسبية بهدف معرفة الوضع المالي الحالي.

ثانياً :

أدبيات الدراسة

1. تمهيد:

يأتي هذا الجزء النظري للتركيز على الكيفية التي يمكن من خلالها توظيف بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، والمفاهيم الأساسية مما يعزز فعالية التحليل المالي كأداة لاتخاذ القرار وتحقيق التوازن الاستراتيجي.

2. الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن:

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أحدث وسائل مراقبة التسيير بحيث تستخدم في قياس وتقييم أداء المؤسسات الاقتصادية من كافة الأبعاد، من أجل تحقيق الأهداف المسطرة. كما تساعد على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة. سنتطرق في هذا المبحث الى نشأة بطاقة الأداء المتوازن وتطورها، كما نستعرض مفهومها، وأبعادها المختلفة إضافة الى متطلبات تطبيقها.

1.2. نشأة وتطور بطاقة الأداء المتوازن

1.1.2. نشأة بطاقة الأداء المتوازن:

ظهر نموذج بطاقة الأداء المتوازن في أوائل التسعينات من قبل الباحثين "روبرت كابلان" و "ديفيد نورتن" كرد على محدودية المؤشرات المالية التقليدية المعتمدة على البيانات التاريخية التي تعد تفي بالغرض المطلوب لاتخاذ قرارات فعالة، استغرقت هذه الدراسة عاما كاملا وكانت النتيجة وضع مفهوم أساسي لبطاقة الأداء المتوازن، حيث تقوم بربط الأهداف الموضوعية بمؤشرات الأداء منها العائد على الاستثمار، رضا العملاء، مهارة الموظفين، جودة الأداء، و تعتمد فاعلية استخدام البطاقة على مدى منطقية هذه الأهداف. (عمر، 2020-2021، صفحة 72)

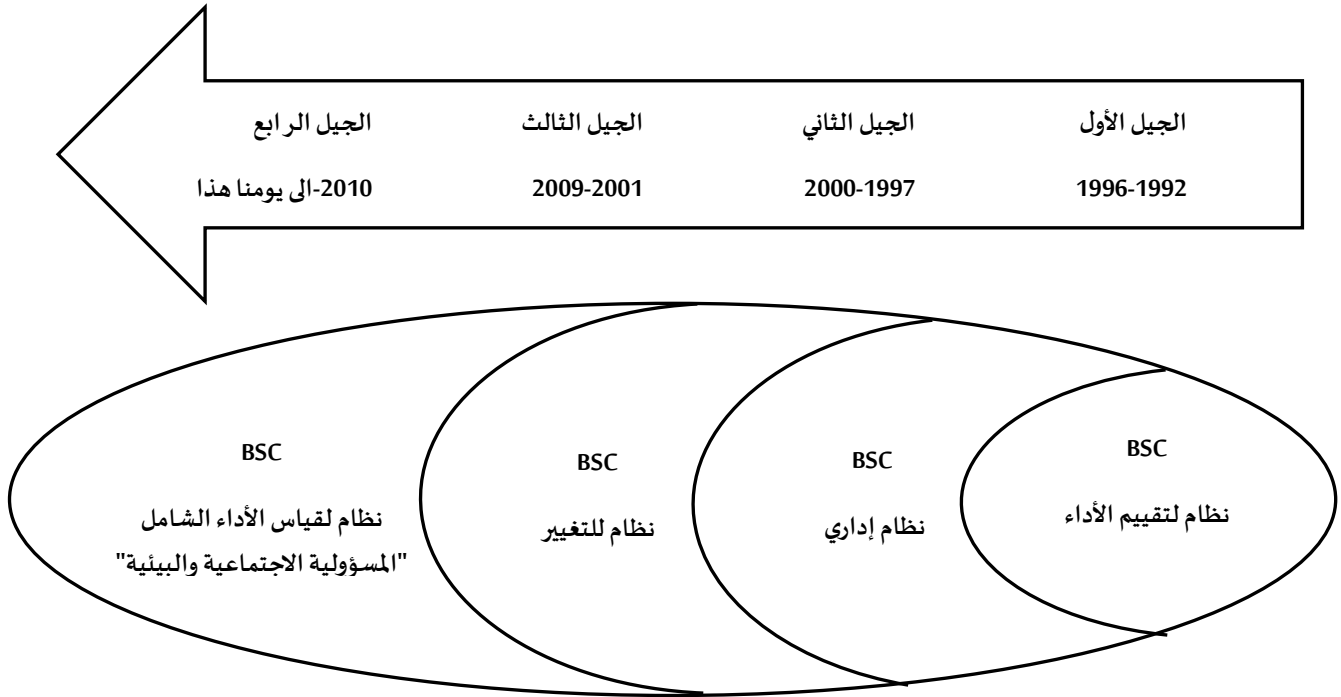
2.1.2. تطورات بطاقة الأداء المتوازن:

تعود أصول فكرة بطاقة الأداء المتوازن إلى مؤسسة GENERAL ELECTRIC الريادية تحديدا في خمسينات القرن العشرون وكذلك إلى تجربة عدة مهندسين فرنسيين الذين قاموا بتصميم لوحة إشارات لقياس الأداء (TABLEAU DE BORD) بعدها ظهرت المبادئ الأولية لبطاقة الاداء المتوازن في كتابات ARTHUR SCHNEIDERMAN عام 1987، حيث اعتمد أول بطاقة أداء متوازن في مؤسسة DEVICES ANALOG.

في بداية التسعينات نشر KAPLAN و NORTON في مجلة Harvard Business Review تحت عنوان مقال تحت عنوان: The balanced scorecard measures that drive performance

يتضمن هذا الأخير تطورات مفهوم بطاقة الأداء المتوازن حيث تم اعتبارها اطارا مرجعيا لإدارة الأداء، ليتم التركيز فيما بعد على دورها المركزي في الإدارة الاستراتيجية واعتبارها نظام اداري متكامل ومستدام. وفيما يلي سنقوم بتوضيح مراحل تطور البطاقة:

الشكل (2): مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاختباس من (قراوي، 2019-2020).

نلاحظ من خلال الشكل أن بطاقة الأداء المتوازن شهدت عدة تطورات ونستخلص من ذلك أربعة أجيال متتالية وهي:

2.1.2.1. الجيل الأول 1996-1992

تم اعتبار بطاقة الأداء المتوازن في هذه المرحلة بأنها آلية لقياس أداء المؤسسة، وجاءت كنظام بديل لأنظمة الرقابة الإدارية التقليدية وتضمنت أربعة أبعاد وهي:

البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو، أي أنها ركزت على محدودية المؤشرات حسب أهمية كل بعد وربط أهداف المؤسسة الاستراتيجية بهذه الأبعاد ويمكن توضيح الجيل الأول في الجدول الموالي (قراوي، 2019-2020):

الشكل (3): الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن

البعد المالي		بعد العملاء	
الأهداف	المؤشرات	الأهداف	المؤشرات
الاستمرار	التدفق النقدي	المنتجات الجديدة	نسبة المبيعات من المنتجات الجديدة
النجاح	معدل نمو المبيعات الدخل التشغيلي	الاستجابة	التسليم في الوقت
النمو	زيادة الحصة السوقية، العائد على حقوق المساهمين	تفضيل الموارد	تصنيف الحسابات الرئيسية
بعد التعلم والنمو		بعد العمليات الداخلية	
الأهداف	المؤشرات	المقاييس	المؤشرات
قيادة التكنولوجيا	زمن تطوير منتجات جديدة	القدرة التكنولوجية	الهندسة الصناعية مقارنة بالمنافسين
التعلم الصناعي	وقت العملية حتى النضج	التفوق	زمن دورة الإنتاج وتكلفة الوحدة
تركيز الإنتاج	نسبة المنتجات التي تمثل 80% من المبيعات	تصميم المنتجات	الكفاءة الهندسية في التصميم
تقديم التوقيت	المنتجات الجديدة مقارنة بالمنافسين	تقديم منتجات جديدة	الإنتاج الفعلي مقابل المخطط

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاقتراس من (Robert S, 1992, p. 76).

وعليه نستنتج أن الجيل الأول تمثل في توضيح مبدأ عمل بطاقة الأداء المتوازن، وفقاً لما نص عليه KAPLAN وNORTON في فلسفة التصميم سنة 1992. وأنه تم تطوير هذه البطاقة كأداة إدارية شاملة لتقييم الأداء المالي وغير المالي على المديين القصير وطويل الأجل، وعلى المستوى الداخلي والخارجي للمؤسسة، وهذه الأبعاد والمقاييس تنبثق من رؤية أهداف المؤسسة.

2.1.2.2. الجيل الثاني: 1997 - 2000

بعد ما تم تطبيق الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن في العديد من المؤسسات، ظهرت جملة من التعديلات: بحيث تطور مفهوم البطاقة من كونه نظام قياس وتقييم ومراقبة الأداء، إلى نظام إدارة وأداة أساسية للاستراتيجية، وتم عرض النظام في شكل مقال عام 1996 من قبل KAPLAN NORTON بعنوان "استخدام

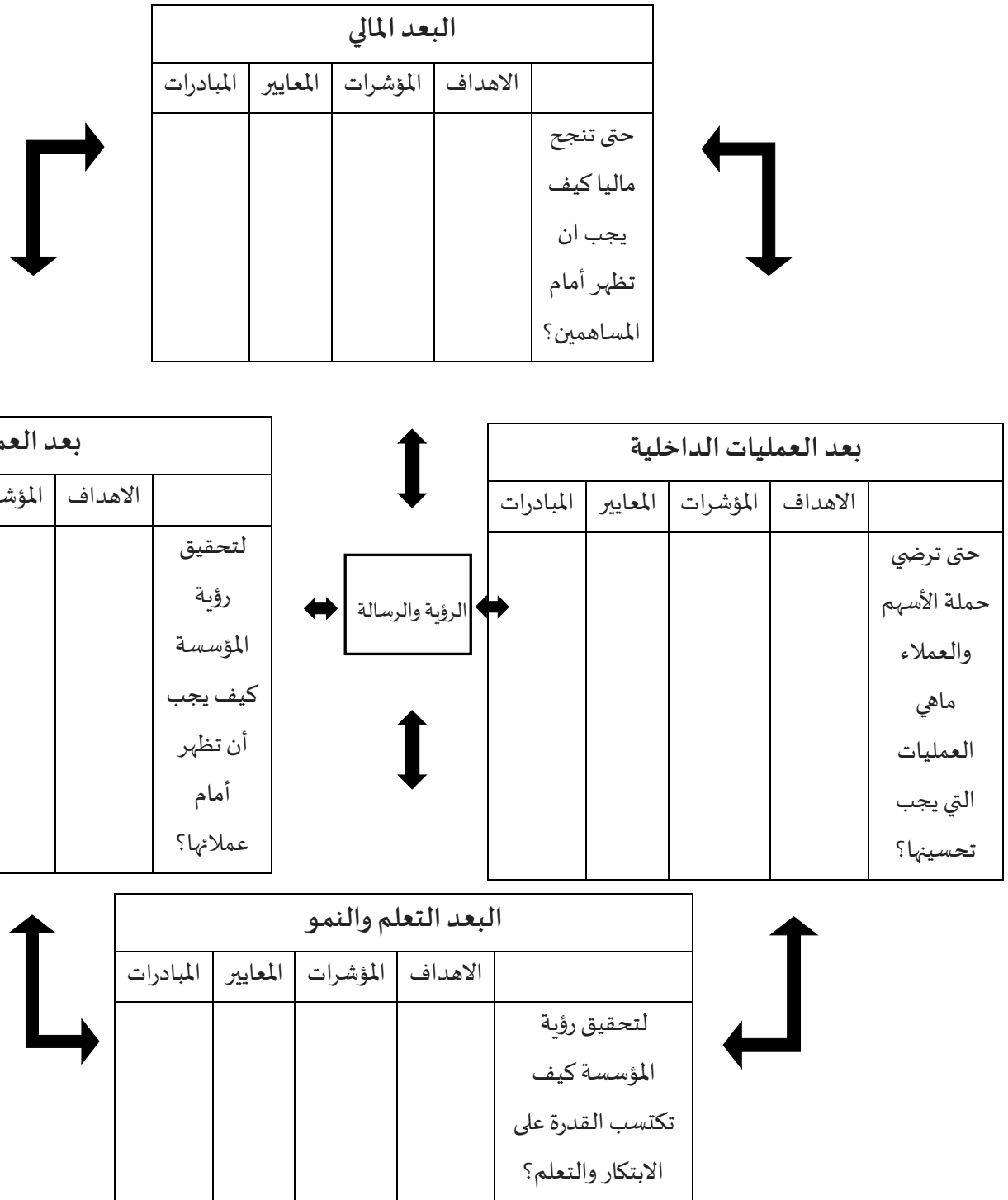
بطاقة الأداء المتوازن كنظام إدارة استراتيجية" (THE BALANCED SCORECARD)
(STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM).

وفي نهاية التسعينات قاما بإصدار كتاب بعنوان:

" بطاقة الأداء المتوازن: ترجمة استراتيجية إلى عمل " (THE BALANCED SCORECARD)
(STRATEGY IN TO ACTION) وتضمن هذا الكتاب تطورات، حيث تم تحويل الخطط الاستراتيجية
للمؤسسات إلى عمليات قابلة للقياس والتنفيذ، من خلال التركيز على أربعة أبعاد وهي البعد المالي، رضا العملاء،
كفاءة العمليات الداخلية والتعلم والنمو داخل المؤسسة.
ومنه نستنتج الأهداف الأساسية له:

- خلق توازن بين الأبعاد لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية بشكل متكامل؛
 - سد الفجوة بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ أي جعل الخطط الاستراتيجية واقع عملي؛
 - يقدم أدوات لرسم خرائط استراتيجية لتعزيز التواصل الإستراتيجي داخل المؤسسة.
- استمر التطوير لاحقا في كل من المجالين النظري والتطبيقات العملية في المؤسسات، والشكل الموالي يوضح لنا
نموذج بطاقة الأداء المتوازن حسب الجيل الثاني، كما جاء في مقال KAPLAN NORTON سنة 1996

الشكل (4): بطاقة الأداء المتوازن كأداة استراتيجية



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاقتباس من (Robert S, 1992, p. 72)

ومن الشكل يتضح لنا أنه بواسطة البطاقة، تم ترجمة رؤية واستراتيجية المؤسسة إلى أهداف قابلة للقياس، ثم تقارن هذه الأهداف بمعايير محددة، موزعة على أربعة أبعاد رئيسية، تتضمن مؤشرات أداء، ومن خلال هذه

المقارنة، تحدد المؤسسة المبادرات المناسبة لسد الفجوة بين الأداء الفعلي والمخطط له، وهي ما تعرف بآلية القيادة التي أشار إليها الباحثان.

3.2.1.1. الجيل الثالث 2001-2006:

بطاقة الأداء كنظام للاستراتيجية " الخرائط الإستراتيجية "

من أهم ما يميز هذا الجيل أنه الأكثر تطوراً في نماذج التخطيط الاستراتيجي حيث ركز على العبارات التي تصف الغايات والرؤى لغرض بناء الأهداف الاستراتيجية، وصياغة ما يعرف بالخريطة الإستراتيجية.

ويشمل الجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن العديد من المكونات سنقوم بتلخيصها فيما يلي (عمر، 2020-2021، صفحة 81)، (قراوي، 2019-2020، صفحة 8):

- بيان الاتجاه **DESTINATION STATEMENT**: حيث يقوم بتحديد الاستراتيجية العامة للمؤسسة؛
- الأهداف الاستراتيجية **STRATEGIC OBJECTIVES**: تتميز بتقسيم استراتيجية المؤسسة الى أهداف من أجل تقييمها بغية الوصول إلى غايتها؛

• نموذج الربط الاستراتيجي والأبعاد **STRATEGIC LINKAGE MODEL AND PERSPECTIVES**

يبين أن وضع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة يتم بشكل منفصل بين الأبعاد الأربعة، حيث يتم تقسيمها الى نوعين من الأبعاد، الأول يركز على البعد الداخلي للبطاقة ويتمثل في بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو، والثاني هو البعد الخارجي للبطاقة ويتمثل في البعد المالي وبعد العملاء؛

- المقاييس والمبادرات **MEASURES AND INITIATIVES**: يوضح أنه يتم تحديد الأهداف ووضع مقاييس تعزز قدرة المسيرين على مراقبة تطور أداء المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها، وبالتالي يتطلب تحديد المبادرات اللازمة لتحقيق الأهداف.

2.1.2.3. الجيل الرابع من 2010 إلى يومنا هذا: بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية.

عند ظهور التنمية المستدامة تعرضت بطاقة الأداء المتوازن لانتقادات بسبب إهمالها للأبعاد الاجتماعية والبيئية، مما دفع الباحث FIGGA رفقة المؤسسين NORTON & KAPLAN إلى اقتراح تطويرها وذلك بإدراج أبعاد جديدة تتعلق بالقضايا الاجتماعية والبيئية.

بعدها قام MALTZ باقتراح نموذج جديد " التحضير للمستقبل PREPAREZ LE FUTUR " إضافة أبعاد تكنولوجية والانضمام إلى الأسواق الجديدة. ثم أضاف LEISTEN & SURESH CHANDLER اقتراح بطاقة شاملة وذلك بإضافة بعد جديد يشمل المسؤولية الاجتماعية وبعد إدارة رأس المال الفكري الذي يتكون من رأس المال البشري، ورأس المال التنظيمي. وبعد كل هذه

التغيرات أضاف TSAI وآخرون مساهمتهم في تطور البطاقة ليتوسع استخدامها لتشمل التحليل الاستراتيجي. (عمر، 2020-2021، صفحة 83)

2.2. مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

2.2.1. تعريف بطاقة الأداء المتوازن:

اختلفت التعاريف فكل يعرفها من منظوره الخاص.

تعريف 1: يعرف NORTON & KAPLAN بطاقة الأداء المتوازن على أنها: "نظام متكامل يقدم مجموعة من الطرق والمبادئ، وخريطة تترجم الرؤية واستراتيجية المؤسسة من خلال مجموعة مترابطة من المؤشرات، التي بدورها تساهم في تطبيق الاستراتيجية". (مبروكي، 2023-2024، صفحة 49).

تعريف 2: بطاقة الأداء المتوازن ليست مجرد تجميع بسيط للمؤشرات بل هي مجموعة منظمة تتعامل مع البعد الكلي للأداء من خلال أخذ مختلف أصحاب المصلحة في الاعتبار، تقيس أداء المؤسسة من خلال المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الإدارية الداخلية، ومنظور التعلم والنمو، من خلال الجمع بين مؤشرات من أربع مناهج مختلفة في وسيلة واحدة، وتشكل بطاقة الأداء المتوازن وسيلة مميزة تتيح إدارة شاملة للأداء. (Hassani Rim, 2020, p. 270).

تعريف 3: وقد تم تعريفها بأنها "طريقة لتحويل رسالة المنظمة واستراتيجيتها الى مقاييس أداء. وفي الواقع فان أساس بطاقة الأداء المتوازن يقوم على وضع مقاييس لكل بعد من أبعادها لإجراء عملية القياسات المقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط. (ابوماضي، 2018، صفحة 165).

من خلال هذه التعريفات سنحاول صياغة تعريف لبطاقة الأداء المتوازن على أنها إحدى أساليب الإدارة الحديثة التي تعمل على تعزيز التكامل الاستراتيجي بين مختلف جوانب المؤسسة وذلك من خلال ترجمة رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية الى مجموعة من مؤشرات الأداء القابلة للقياس عبر أربعة أبعاد رئيسية: البعد المالي، رضا العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو، مما يساهم في تحقيق توازن مستدام وتحسين الأداء الشامل للمؤسسة.

2.2.2. أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

- تستخدم بطاقة الأداء المتوازن كأداة لربط استراتيجية المؤسسة بمختلف الوحدات والمستويات الإدارية، بما يضمن اتساق الأهداف التنظيمية مع الأهداف الاستراتيجية المعتمدة؛
- تستخدم لقياس الأداء الحالي والمستقبلي للمؤسسة، على عكس المؤشرات المالية التقليدية التي تقتصر قياس الأداء على ما حدث في الماضي، دون تقديم مؤشرات تساهم في تحسين الأداء المستقبلي؛
- توفر بطاقة الأداء المتوازن معلومات كافية للمديرين لاتخاذ القرارات المناسبة؛

- تعد أداة فعالة تطبيق فعالة في كشف الاختلالات الناتجة عن تطبيق الاستراتيجية واقتراح حلول تدعم تحقيق الأهداف كما تساهم في تحديد المعايير اللازمة لتقييم الأداء والكشف عن الانحرافات الحاصلة؛
- تساهم بطاقة الأداء المتوازن في توحيد الجهود نحو تحقيق الاستراتيجية من خلال تقييم الأداء المالي والتشغيلي، كما توفر معلومات واضحة حول وضع المؤسسة ومركزها التنافسي؛
- توازن بين المؤشرات المالية وغير المالية، وبين الأهداف القصيرة وطويلة الأجل، ومؤشرات قياس وتقييم الأداء السابق، ومؤشرات القياس المستقبلي (مبروكي، 2023-2024، صفحة 62).

2.3. أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

ذكرنا سابقا أن الأبعاد الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن هي أربعة وقد تم إضافة بعد خاص بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية، وفيما يلي سنتطرق لكل بعد من هذه الأبعاد:

2.3.1. البعد الاقتصادي: ينقسم البعد الاقتصادي إلى بعدين فرعيين تمثلا في (لواج، صفحة 77):

- ✓ **البعد المالي:** يمثل البعد المالي أحد الأبعاد الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن اذ يقوم بترجمة الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة إلى مؤشرات مالية ملموسة تعكس الأداء قصير الأجل ومدى التقدم نحو تحقيق الرؤية العامة للمؤسسة وتعزيز مركزها التنافسي في البيئة السوقية وتستخدم مقاييس الأداء المالي لقياس كفاءة وفعالية الأداء بالاعتماد على معايير عدة من بينها مقارنة النتائج المالية للمؤسسة بأداء المنافسين في السوق إضافة إلى مراجعة الأداء المالي التاريخي الداخلي مما يتيح بناء تقييم موضوعي ودقيق. وعليه فإن البعد المالي هو الذي يعطي للمؤسسة صورة واضحة عن مدى نجاح استراتيجيتها ويستدل بها على مدى الحاجة إلى الاستمرار بالنهج القائم أو اجراء تعديلات في الخطط الاستراتيجية بما يتناسب مع متطلبات تحقيق الأداء المالي المستهدف.
- ✓ **بعد العملاء (الزبائن):** يعد الزبون الراضي موردا هاما للمؤسسة، اذ تساهم العلاقة الايجابية معه في زيادة فرص الشراء المتكرر خاصة عند توفر منتجات مكملية ضمن وحدات ضمن متعددة وتتمكن المؤسسات المتنوعة من تعزيز هذه الفرص من خلال توسيع رسالة التسويق ومسار البيع بحيث يسمح بعرض منتجات مختلفة ومتعددة للزبون مما يعزز ولاءه ويزيد من القيمة الاجمالية الناتجة عن علاقته مع المؤسسة.

2.3.2. بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو:

- ✓ **بعد العمليات الداخلية:** يشير الى الأهداف والمقاييس على محور العمليات الداخلية التي تدفع الأداء، وبسبب ذلك يتم التعبير عن الميزة التنافسية ليس فقط من خلال تفوق المنتج أو العلامة التجارية ولكن أيضا من خلال العمليات الداخلية. وتدور هذه الأهداف حول الابتكار، تحسين الإنتاج، وعلاقات العملاء (خدمة ما بعد البيع)، كما يدعم تحسين إدارة سلسلة التوريد واستخدام الأصول وموارد العمليات الداخلية (Sadaoui Farid, 2018, p. 288).

✓ بعد التعلم والنمو: يتناول جانب الابتكار، التعلم والنمو من منظورات بطاقة الأداء المتوازن

مسألة القدرة على الاستمرار في التحسن وخلق قيمة مضافة للمالكين، وتلبية توقعات خلق القيمة لهم. ويتضمن ذلك تدريب الموظفين، حيث يشمل كل من الموظفين وكذلك التحسن الذاتي المؤسسي، كما يأخذ في عين الاعتبار مدى كفاية وتحديث القدرات والمهارات التي تحتاجها المؤسسة للتفوق وتحقيق عملياتها التجارية الداخلية من أجل خلق قيمة للمساهمين والعملاء أيضا (Akinbowale, p. 36).

2.3.3. البعد البيئي والاجتماعي (مبروكي، 2023-2024، الصفحات 75-76):

✓ البعد البيئي: في ظل تنامي الوعي المجتمعي والبيئي، وزيادة المسؤوليات التي تقع على عاتق المؤسسات تجاه المجتمع والبيئة، تمت إضافة البعد البيئي كأحد الأبعاد في بطاقة الأداء المتوازن، ويعتبر أداة لقياس مدى تأثير أنشطة المؤسسة على البيئة المحيطة بها، ويرتبط هذا البعد بعدة مؤشرات من أبرزها معدلات استهلاك الطاقة والمواد الخام، وحجم المخلفات الناتجة، وكمية الانبعاثات الملوثة الناجمة عن العمليات التشغيلية.

✓ البعد الاجتماعي: ان اضافة البعد الاجتماعي ضمن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن يعبر عن مدى التزام المؤسسة الاقتصادية بمسؤولياتها الاجتماعية، وتفرض الظروف الاقتصادية المعاصرة على هذه المؤسسات بضرورة التكيف مع المتغيرات الاجتماعية لكل الأطراف ذات العلاقة بها، لضمان استمراريته في بيئة الأعمال المتغيرة، ويقاس هذا البعد من خلال مجموعة من المؤشرات النوعية والكمية التي تبين مدى مساهمة المؤسسة في التنمية الاجتماعية، وسعيها إلى تحقيق توازن مستدام بين الأهداف الاقتصادية، والمسؤولية الاجتماعية.

2.3.4. بعد ادارة المخاطر والذكاء الاصطناعي (مبروكي، 2023-2024، الصفحات 79-83):

✓ بعد إدارة المخاطر: بعد أن كشفت الأزمة الائتمانية العالمية سنة 2008 عن وجود نقص في التنبؤ بالأداء المالي المستقبلي، وقد أشار Kaplan أن الهدف من البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن هو تعظيم القيمة المضافة لحقوق المساهمين عبر زيادة الإيرادات وتحسين الانتاجية، لذلك أكد أهمية اعتماد إدارة المخاطر كأداة ثالثة لاستدامة القيمة المضافة لحقوق المساهمين، وبالتالي تم دمج إدارة المخاطر مع بطاقة الأداء المتوازن بحيث يساعد دمج مؤشرات إدارة المخاطر ضمن ابعاد بطاقة الأداء المتوازن في القدرة على التعامل مع مختلف نواع المخاطر، ويتم تحديد أهداف كل بعد والعوامل المساعدة مع معايير رقابية من أجل تحقيق هذه الأهداف.

✓ بعد الذكاء الاصطناعي والعمولة:

يتم إضافة بعد الذكاء الاصطناعي والعمولة إلى الأبعاد السبعة لبطاقة الأداء المتوازن لتصبح ثمانية أبعاد، مع تضمين مؤشرات مرتبطة بالذكاء، الاصطناعي والعمولة في كل بعد من الأبعاد السابقة، كما يضمن تحقيق استراتيجية المؤسسة بمساعدتها على قياس مدى تطورها والتغلب على نقاط الضعف في المنهج التقليدي.

2.4. متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

من أجل تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن لا بد من توفر مجموعة من القواعد الأساسية تتمثل أهمها في (رقام، 2021، صفحة 278):

- ضرورة تدعيم الادارة العليا لتطبيق مقياس الأداء المتوازن في المؤسسة، لضمان الالتزام الكامل وتحقيق أهدافها؛
- الفهم الدقيق والشامل لاستراتيجية المؤسسة التي تعتبر نقطة الانطلاق الأساسية في تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن؛
- تفعيل قنوات الاتصال أي أنه من الضروري اعتماد مدخل الاتصال المتبادل من أسفل إلى أعلى ومن أعلى إلى أسفل، لمواكبة التغيرات المستمرة وضمان تدفق المعلومات في المؤسسة؛
- إشراك العاملين بمعنى يجب تحفيز العاملين على المشاركة في كافة مراحل التطبيق مما يساهم في تعزيز الابداع وتقديم اقتراحات وأفكار جديدة بحيث ينعكس ايجابا على الأداء الفردي والجماعي ورفع الروح المعنوية للعاملين؛
- وجود رغبة وقابلية للتغيير والتطوير في المؤسسة يسهل عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن شكل جيد؛
- الالتزام بمبادئ الادارة الاستراتيجية، أي وضوح الرؤية والرسالة وأهداف المؤسسة لتسهيل وضع الهيكل العام لبطاقة الأداء المتوازن؛
- تبني الأساليب الحديثة في القيادة والقياس يتطلب الأمر تبادل الخبرات مع مؤسسات أخرى، إضافة إلى تنظيم دورات تكوينية في مجال أساليب التسيير الحديثة؛
- إرساء تنظيم إداري جيد للعمليات والاجراءات داخل المؤسسة، مع توزيع واضح للمسؤوليات من أجل تفادي الفوضى وتضارب المصالح؛
- وضع أهداف مالية تتوافق مع إمكانيات المؤسسة بحيث تكون قابلة للتحقيق مما يزيد من فرص النجاح والاستدامة في تطبيق البطاقة.

تمهيد:

يمثل الأداء المالي عنصراً مهماً في نجاح واستمرارية المؤسسات الاقتصادية، حيث يشمل تقييم الأداء المالي عدة جوانب منها الربحية، السيولة، المديونية ويستخدم لمقارنة الأداء الفعلي للمؤسسة وتوقعاتها المستقبلية.

1.3 مفهوم الأداء المالي:

قبل التطرق إلى تعريف الأداء المالي يجب أولاً التعرف على مفهوم الأداء، حيث يعتبر على كيفية استخدام المؤسسة لمختلف الموارد واستغلالها بكفاءة وفعالية مما يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، أما بالنسبة للأداء المالي سنحاول تعريفه كما يلي:

• **تعريف 1:** "الأداء المالي يعتمد كمفهوم على عملية التحليل المالي، فهو من الأساليب التي يمكن استخدامها من أجل تحديد قوة المؤسسة أو ضعفها. وتستخدم النسب المالية بصورة رئيسية في هذا التحليل من أجل مقارنة الأداء السابق بالأداء الحالي والمتوقع، ومعرفة نواحي الاختلاف بينهما، ويؤدي الأداء المالي الجيد إلى تعظيم قيمة المؤسسة" (مغدوري، 2023، صفحة 827)

• **تعريف 2:** "الأداء المالي هو مدى تحقيق وتمتع المؤسسة الاقتصادية بها مش أمان والذي يمكنه أن يزيل عنها حالات العسر المالي أي أنه يعبر عن مدى قدرة المؤسسة على التصدي للمخاطر والصعاب المالية التي قد تتعرض لها". (سحنون، 2020-2021، صفحة 111)

• **تعريف 3:** "يشير الأداء المالي إلى الوضع المالي للشركة عبر الزمن، ويقاس من خلال مؤشرات مثل نسبة كفاية رأس المال، السيولة، الرافعة المالية، والربحية. ويعكس قدرة الشركة على إدارة مواردها والسيطرة عليها، كما يعد الأداء المالي أحد العوامل التي يعتمد عليها المستثمرون في اتخاذ قرارات الشراء. ويعد الحفاظ على الأداء المالي وتحسينه أمراً ضرورياً لجاذبية السهم واستمراريته". (Imeokparia Lawrence, 2022, p. 2794)

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن تعريف الأداء المالي هو "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المالية بأقل التكاليف مع الاستغلال الأمثل لمواردها من أجل ضمان استمراريته وقدرتها على المنافسة في السوق.

2.3. مفهوم وأهمية تقييم الأداء المالي:

بعدما تم توضيح مفهوم الأداء المالي في العنصر السابق الذي يعكس مدى نجاح المؤسسات في بلوغ أهدافها المحددة من خلال توظيف مواردها بكفاءة، سنحاول في هذا العنصر التطرق لمفهوم وأهمية تقييم الأداء المالي.

1.2.3 مفهوم تقييم الأداء المالي:

وردت فيه العديد من المفاهيم يمكن تلخيصها فيما يلي:

- **تعريف 1:** يقصد بتقييم الأداء المالي " تلك العمليات التي تقيس الأداء الجاري وتقوده إلى أهداف معينة محددة مسبقاً، فهذه العملية تتطلب وجود أهداف محددة مسبقاً لقياس الأداء الفعلي، وأسلوباً لمقارنة الأداء المحقق بالهدف المخطط، لأنه على أساس نتائج المقارنة يوجه الأداء بحيث يتفق مع الهدف أو المعيار المحدد لهذا الأداء من قبل". (عاصي)
- **تعريف 2:** ويُعرف أيضاً أنه عملية يتم بموجبها مقارنة فعاليات التنفيذ في نهاية فترة معينة بما كان ينبغي تحقيقه من أهداف، ومن ثم تحديد الانحرافات تمهيداً لتشخيص مصادر القوة والضعف في مجالات العمل، ليتسنى لهم اقتراح الإجراءات التصحيحية اللازمة لتجنب نواحي الخلل في أداء المؤسسات (مبروكي، 2023-2024، صفحة 15).
- **تعريف 3:** كما يعرف على أنه " تشخيص الصحة المالية للمؤسسة لمعرفة مدى قدرتها على إنشاء القيمة المضافة ومواجهة المستقبل، من خلال الاعتماد على الميزانية المالية وجدول حسابات النتائج وكذلك باقي القوائم المالية، ولكن لا جدوى من ذلك إذا لم يؤخذ الطرف الاقتصادي والقطاع الصناعي الذي تنتهي إليه المؤسسة النشطة في الدراسة، وعلى هذا الأساس فإن تشخيص الأداء يتم بمعاينة المردودية الاقتصادية للمؤسسة. ومعدل نمو الأرباح". (رقام، 2021، صفحة 282)
- من التعاريف السابقة نستنتج أن تقييم الاداء المالي عملية تهدف إلى قياس كفاءة وفعالية المؤسسة في استغلال مواردها المالية، وذلك من خلال تحليل المؤشرات المالية والمحاسبية بهدف معرفة الوضع المالي الحالي، ومقارنة الأداء بما كان ينبغي تحقيقه من أهداف، واتخاذ القرارات الاستراتيجية من أجل تحسين الأداء المستقبلي.

2.2.3 أهمية تقييم الأداء المالي:

تتمثل أهمية تقييم الأداء المالي في:

- تهدف هذه العملية إلى تحليل أداء المؤسسات من منظور متعدد الأبعاد، بطريقة تدعم أصحاب المصالح المالية كالمستثمرين والدائنين في اتخاذ قراراتهم، عبر تحديد جوانب القوة والضعف، واستخلاص الفرص والتحديات

والاستفادة من المؤشرات المالية الواردة في تقييم الأداء لترشيد القرارات الاستثمارية والمالية بشكل

علمي مدروس؛

- متابعة أعمال المؤسسات وتحليل أنماط عملها، مع مراقبة مستجدات أوضاعها وتقييم فعالية أدائها، وتوجيه هذا الأداء نحو المسارات الاستراتيجية المستهدفة، من خلال تحديد المعوقات وبيان أسبابها، ووضع خطط تصحيحية قابلة للتنفيذ، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد وضبط استثماراتها بما يتوافق مع الرؤية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة؛

- تهدف إلى دعم صناعة القرارات السليمة لضمان استدامة المؤسسة وتعزيز قدرتها على البقاء، والمنافسة الفعالة في السوق؛ (سكندري، 2023، صفحة 320)

- يوفر نظام تقييم الأداء المالي بيانات شاملة لمختلف المستويات الادارية، لدعم عمليات التخطيط المالي والرقابة المالية واتخاذ قرارات مبنية على تحليل موضوعي وعلمي؛

- يعكس التقييم المالي مدى تقدم أو تراجع الأداء المالي عبر مقارنة النتائج الفعلية زمانيا ومكانيا، مما يوفر رؤية واضحة عن الوضع التنافسي؛

- يكشف التقييم عن الوحدات ذات الكفاءة العالية، ويحدد تلك التي تحتاج للتحسين، بهدف تعزيز الفعالية التشغيلية؛

- يقيم مدى فعالية استخدام الموارد المالية في تحقيق أعلى عائد ممكن بأقل تكلفة؛

- يحدد مسؤولية الأقسام والفروع الممارسة للممارسة للوظيفة المالية عبر قياس انجازاتها مقابل الأهداف، مما يحفز المنافسة الايجابية ويرفع كفاءة الأداء المؤسسي؛

- بناء قاعدة معرفية لدعم السياسات المالية، وإجراء البحوث التطويرية، وتحسين نماذج الأداء على المدى الطويل. (سحنون، 2020-2021، صفحة 129، 130)

3.3. أساليب تقييم الأداء المالي:

عملية تحليل ودراسة الوضع المالي للمؤسسة هي الطريقة المستخدمة لمعرفة مدى نجاح هذه المؤسسة في إدارة أموالها، وقياس مدى كفاءتها في استخدام مواردها وتحقيقها للأرباح، حيث تعتمد بشكل أساسي على هذه الأساليب وهي:

1.3.3 الأساليب التقليدية لتقييم الأداء المالي:

1.1.3.3 التحليل المالي باستخدام النسب المالية FINANCIAL RATIOS ANALYSIS :

النسب المالية من أهم وأقدم أدوات التحليل المالي وأكثرها انتشارًا في أوساط المحللين الماليين، تقسم إلى (تاج، 2015، صفحة 103):

- نسب السيولة: وتقيس قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل؛
- نسب المديونية: وتقيس القدرة الائتمانية للمؤسسة أي مدى اعتمادها على الديون؛
- نسب النشاط: تقيس كفاءة وفعالية المؤسسة في استخدام أصولها؛
- نسب الربحية: تقيس مدى كفاءة المؤسسة للأرباح أي العائد من المبيعات والاستثمارات.

2.1.3.3 تحليل مقارنة القوائم المالية COMPARATIVE ANALYSIS:

أشكاله هي (تاج، 2015، الصفحات 51-61-62):

- التحليل الرأسي (التحليل العمودي، الستاتيكي VERTICAL ANALYSIS: يتم من خلاله تقييم الكفاءة البيعية للمؤسسة لبيان نقاط الضعف والقوة الموجودة في هذه المؤسسة، وذلك بتحليل قائمة الدخل واستخدام صافي المبيعات كأساس للمقارنة مع بقية العناصر الأخرى؛
- التحليل الأفقي (الديناميكي HORIZONTAL ANALYSIS: في هذا التحليل يتم دراسة الاتجاه ومقارنة كل عنصر من عناصر القوائم المالية عبر فترات زمنية وذلك لمعرفة مدى الاستقرار أو النمو أو التراجع في تلك العناصر.

3.1.3.3 تحليل التعادل BREAK-EVEN ANALYSIS:

يقصد به تحديد أقل مستوى إنتاجي قد تصله المؤسسة دون التعرض للخطر، أي عند نقطة تعادل التي يكون فيها مجموع الإيرادات مساويا تماما لإجمالي التكاليف، والذي لا تحقق فيه لا ربح ولا خسارة. (تاج، 2015، صفحة 64)

2.3.3 الأساليب الحديثة لتقييم الأداء المالي (الكمية):

1.2.3.3 تحليل التدفقات النقدية CASH FLOW ANALYSIS:

يتم فيه التركيز على فحص مصادر واستخدامات النقد، ويضم كل العمليات المتعلقة بالمقبوضات والمدفوعات النقدية، وتم تصنيفها ضمن ثلاثة أنشطة وهي (مكيد، صفحة 196):

- الأنشطة التشغيلية OPERATING ACTIVITIES: من الأنشطة الرئيسية للمؤسسة وهي أهم نشاط منتج للإيراد فيها، وتضم العمليات التي تدخل في تحديد صافي الدخل خلال فترة مالية؛

- الأنشطة الاستثمارية **INVESTING ACTIVITIES**: وهي العمليات المتعلقة بأصول

المؤسسة المستخدمة. في توليد الإيرادات والدخل خلال فترة مالية أو مستقبلية؛

- الأنشطة التمويلية **FINANCING ACTIVITIES**: وهي الأنشطة المتعلقة بمصادر التمويل الداخلية

أي حقوق الملكية ومصادر التمويل الخارجية أي التمويل بالديون.

2.2.3.3 التحليل باستخدام مؤشرات القيمة **VALUE -BASED METRICS**:

وهي من المقاييس الحديثة التي تركز على تحقيق قيمة فعلية للملاك ومن أهمها (مكيد، صفحة 453):

- القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) : وهي الهامش الذي ينتج عن الفرق بين الثروات التي تحققها المؤسسة

خلال فترة زمنية محددة وتكلفة الأموال الخاصة المستخدمة لتحقيق هذه الثروات؛

- القيمة السوقية المضافة (MVA) : وهي الفرق بين القيمة السوقية للمؤسسة وإجمالي رأس المال المستثمر

فيها من طرف الملاك والمقرضين.

3.2.3.3 بطاقة الأداء المتوازن **BALANCED SCORECARD**:

أسلوب اداري حديث من أساليب تقييم الأداء بناءً على 4 أبعاد رئيسية وليس فقط البيانات المالية، وذلك بالربط

بين رؤية واهداف المؤسسة الاستراتيجية. (لواج، صفحة 77)

4.2.3.3 النماذج الإحصائية **STATISTICAL MODELS**:

أيضا تعتبر من الأساليب الحديثة التي تعتمد على تقنيات رياضية منها: الانحدار، الارتباط، السلاسل الزمنية،

وذلك بهدف التنبؤ بمستقبل الأداء المالي أي تقدير احتمالات الأرباح والخسائر أو الإفلاس. (مكيد، الصفحات

443-449)

3.3.3 مراحل تقييم الأداء المالي:

أجمع العديد من رواد الإدارة والتسيير رغم اختلاف مدارسهم الفكرية، على مراحل محددة لتقييم الاداء المالي،

وإن غياب أي مرحلة من هذه المراحل يؤدي إلى فشل عملية التقييم نوجزها فيما يلي:

- المرحلة الأولى: هي مرحلة جمع البيانات والمعلومات الإحصائية حيث تتطلب عملية تقييم الأداء المالي توفير

بيانات وتقارير مالية ضرورية لحساب المؤشرات المطلوبة، متمثلة في جدول الميزانية، جدول حساب النتائج،

التدفقات النقدية وقوائم أخرى، وتشمل هذه التقارير بيانات لعدة سنوات؛

- المرحلة الثانية: هي مرحلة تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بالنشاط، بالاعتماد على النسب المالية والمؤشرات

لتقييم الأداء ودراستها لمعرفة مدى موثوقيتها؛

- المرحلة الثالثة: هي مرحلة إجراء التقييم، باستخدام المؤشرات والنسب المالية المرتبطة بنشاط المؤسسة التي

تم جمعها لتقييم أدائها مع مراعاة الموضوعية والدقة للوصول إلى نتائج موثوقة؛

- المرحلة الرابعة: هذه المرحلة هي مرحلة اتخاذ القرار بناءً على تحليل نتائج التقييم وتحديد الانحرافات وتفسير الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات، مما يساعد على تحسين الأداء واتخاذ قرارات تصحيحية مناسبة؛
- المرحلة الخامسة: يتم تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية، حيث تزود الجهات المسؤولة بالتقارير اللازمة لمتابعة تنفيذ الخطط التصحيحية، بهدف معالجة الانحرافات وزيادة كفاءة الأداء المالي والإداري للمؤسسة.

4.3 مؤشرات تقييم الأداء المالي:

يهدف تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة وتقييم أدائها المالي من خلال الاعتماد على مجموعة من المؤشرات والنسب المالية المستخرجة من القوائم المالية للمؤسسة، التي تتيح تحليل مختلف الجوانب الأساسية للأداء، ويتم ذلك عبر قياس أداء المؤسسة خلال فترة معينة.

1.4.3 المؤشرات الكلاسيكية المستخدمة في تقييم الأداء المالي:

يهدف تقييم الأداء المالي للمؤسسات. وفهم قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح مستدامة ومدى كفاءتها في إدارة مواردها المالية واتخاذ قرارات مناسبة، يتم استخدام هذه المؤشرات الكلاسيكية التي تشمل: نسب السيولة، النشاط، الربحية، المديونية.

1.1.4.3 نسب السيولة:

تهدف هذه المجموعة من النسب إلى قياس مدى قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها المالية قصيرة الأجل باستخدام أصولها المتداولة. (عبدالرزاق، 2017، الصفحات 157-158)

جدول رقم (1): نسب السيولة.

النسبة	صيغتها	الهدف منها
نسبة السيولة العامة	الأصول المتداولة/ ديون قصيرة الاجل	بيان قدرة المؤسسة على تغطية التزاماتها المالية قصيرة الاجل من خلال أصولها المتداولة.
نسبة الخزينة الكلية	قيم غير جاهزة + قيم جاهزة/ ديون قصيرة الاجل	قياس قدرة المؤسسة على تغطية التزاماتها باستخدام جميع أصولها المتداولة بما في ذلك قيم جاهزة وغير جاهزة.
نسبة الخزينة الحالية	القيم الجاهزة / الديون قصيرة الاجل	قياس قدرة المؤسسة على تغطية التزاماتها باستخدام الأصول السائلة فقط أي دون الحاجة الى بيع المخزون.
رأس المال العامل	الأصول المتداولة- الخصوم المتداولة	إذا كان صافي رأس المال موجبا فهذا يعني أن المؤسسة قادرة على تغطية التزاماتها، وهذا مؤشر جيد على السلامة المالية.

المصدر: من اعداد الطالبتين.

2.1.4.3 نسب النشاط (الإنتاجية): تقيس نسب النشاط إنتاجية المؤسسة ومدى كفاءتها في

استخدام مواردها لخلق قيمة مضافة. (بلعور، 2016، صفحة 72)

الفائض الخام للاستغلال EBE: أي الربح التشغيلي قبل استهلاك الفوائد والضرائب.

جدول رقم (2): نسب النشاط.

النسبة	صيغتها	الهدف منها
نسبة القيمة المضافة	القيمة المضافة/ الإنتاج الكلي	قياس قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح من نشاطها الرئيسي وتحليل مساهمتها الاقتصادية.
نسبة أداء اليد العاملة	القيمة المضافة/ متوسط عدد الاجراء	قياس وتقييم إنتاجية الموظفين، أي مدى مساهمة كل عامل في تحقيق أرباح للمؤسسة.
نسبة الأداء الإجمالي للأصول الثابتة	EBE / أصول ثابتة اجمالية	قياس مدى كفاءة استخدام المؤسسة لأصولها الثابتة في تحقيق قيمة اقتصادية مضافة.

المصدر: من اعداد الطالبتين.

3.1.4.3 نسب الدوران: تقيس هذه النسب مدى كفاءة المؤسسة في استخدام أصولها ومواردها

(المتاحة لتحقيق الإيرادات. (فلاح، 2005، الصفحات 154-157)

جدول رقم (3): نسب الدوران.

النسبة	صيغتها	الهدف منها
معدل دوران الأصول الثابتة	رقم الاعمال / أصول ثابتة	قياس كفاءة استخدام المؤسسة لأصولها الثابتة لتحقيق الإيرادات.
مدة دوران المواد او البضائع (بالأيام)	(متوسط المخزون / تكلفة شراء البضائع المباعة او المواد المستهلكة) * 360	معرفة عدد الأيام التي تستغرقها المؤسسة لتصريف مخزونها من المواد.
مدة دوران المنتجات (بالأيام)	(متوسط المخزون / تكلفة انتاج المنتجات المباعة) * 360	قياس مدة بقاء المنتجات في المخزن.
مدة دوران العملاء (بالأيام)	[رصيد العملاء + أوراق مخصومة] / رقم الاعمال متضمن الرسم * 360	قياس مدة تحصيل الديون من العملاء.
مدة دوران الموردين (بالأيام)	(رصيد الموردين / رقم الاعمال متضمن الرسم) * 360	معرفة المدة التي تستغرقها المؤسسة لسداد مستحقاتها للموردين.

المصدر: من اعداد الطالبتين.

4.1.4.3 نسب المردودية: تقيس هذه النسب مدى فعالية استخدام الموارد لتحقيق الأرباح. (حططاش، 2023،

الصفحات 83-84)

جدول رقم (4): نسب المردودية.

النسبة	صيغتها	الهدف منها
نسبة المردودية الاقتصادية	الربح التشغيلي / أصول اقتصادية حيث: أصول اقتصادية = أموال خاصة + ديون مالية	قياس الكفاءة التشغيلية للأصول.
نسبة المردودية المالية	النتيجة الصافية/رؤوس الأموال الخاصة	تقييم العائد على رأس المال الخاص.

المصدر: من اعداد الطالبتين.

5.1.4.3 نسبة الربحية: تقيس قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح من نشاطها الاقتصادي، وذلك بعد خصم كافة التكاليف. (فلاح، 2005، صفحة 142)

جدول رقم (5): نسبة الربحية.

النسبة	صيغتها	الهدف منها
نسبة الربحية	الربح الصافي/ رقم الاعمال	توضيح هامش الربح الصافي على المبيعات.

المصدر: من اعداد الطالبتين.

6.1.4.3 نسب المديونية: تقيس قدرة المؤسسة على تسديد الأموال المقرضة والالتزامات طويلة الأجل، ومدى اعتماد المؤسسة على مصادر التمويل الخاصة أو الخارجية في تمويل استثماراتها. (بحري، صفحة 352)

جدول رقم (6): نسب المديونية.

النسبة	صيغتها	الهدف منها
التمويل الخارجي للأصول	الخصوم المتداولة + الخصوم الثابتة/ اجمالي الأصول	تهدف الى معرفة مدى اعتماد المؤسسة على التمويل الخارجي.
التمويل الداخلي للأصول	الأموال الخاصة / مجموع الأصول	تهدف الى معرفة مدى اعتماد المؤسسة على التمويل الداخلي.

المصدر: من اعداد الطالبتين.

2.4.3 المؤشرات الحديثة المستخدمة في تقييم الأداء المالي:

بعد تزايد تعقيد الأسواق العالمية وتوسيع موضوع التقييم عبر الزمن، تطلب ظهور مؤشرات مالية حديثة لتقييم الأداء المالي للمؤسسات، حيث تساهم هذه المؤشرات في دعم القرارات الاستراتيجية وتحسين كفاءة الأداء المالي على المدى الطويل. (فلاحي، الصفحات 37-47)

1.2.4.3 القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) :

تعتبر أقرب مقياس لتقديم الربح الحقيقي، والذي يتحقق بعد خصم تكلفة رأس المال المستخدم من صافي الربح التشغيلي بعد الضرائب NOPAT وتحسب بالعلاقة التالية:

$$EVA = NOPAT - (CI * WACC)$$

2.2.4.3 القيمة السوقية المضافة (MVA):

وهي من أبرز المؤشرات السوقية، حيث تقيس مقدار القيمة التي أضافتها المؤسسة للمساهمين وتحسب بالفرق بين القيمة السوقية للمؤسسة والقيمة الدفترية لرأس المال المستثمر أي حقوق المالكين وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{القيمة السوقية المضافة} = \text{القيمة السوقية لأسهم المؤسسة} - \text{القيمة الدفترية لحقوق المالكين.}$$

3.4.3 مؤشرات اقتصادية: ومن بينها: (خضر، الصفحات 63-64)

1.3.4.3 مؤشر القيمة المالية الصافية (VAN) :

هو أداة مالية تستخدم لتقييم مدى جدوى الاستثمار بمعنى تحديد القيمة المالية الصافية للاستثمار من خلال مقارنة القيمة المالية للتدفقات المالية المتوقعة مع تكلفة الموارد المالية الموظفة، تحسب بالعلاقة:

$$\text{القيمة المشككة} = \text{قيمة الأصل الاقتصادي} - \text{القيمة المحاسبية للأصل الاقتصادي}$$

2.3.4.3 مؤشر الربح الاقتصادي (EPV) :

يستخدم هذا المؤشر لقياس الفائض الاقتصادي الذي تحققه المؤسسة بعد تغطية تكلفة الأموال المستثمرة، يُعبر هذا الفائض عن الفارق بين العائد المحقق من النشاط الاقتصادي وتكلفة رأس المال مضروباً في قيمة الأصل الاقتصادي، ويعطى بالعلاقة الآتية:

$$\text{الإيراد الاقتصادي} = \text{الأصل الاقتصادي (معدل المردودية الاقتصادية - تكلفة رأس المال)}$$

جدول (7): الاختصارات

الربح التشغيلي قبل الاستهلاك والفوائد والضرائب	EBE
المبلغ متضمن الرسم	TTC
القيمة الاقتصادية المضافة	EVA
صافي الربح التشغيلي بعد الضرائب	NOPAT
تكلفة رأس المال المستخدم	WACC
القيمة السوقية المضافة	MVA
مؤشر القيمة المالية الصافية	VAN
مؤشر الربح الاقتصادي	EPV

المصدر: من اعداد الطالبتين

4. العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء المالي:

تعد العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء المالي علاقة تكاملية، ويشكل الأداء المالي أحد الأبعاد الرئيسية التي تقيسها بطاقة الأداء المتوازن. إلى جانب بعد العملاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو والبعد الاجتماعي والبيئي إضافة إلى بعد إدارة المخاطر والذكاء الاصطناعي. بحيث تركز هذه الأبعاد على البعد المالي، وتصاغ الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ضمن إطار متوازن يجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية، وعليه فإن أهداف كل الأبعاد تُحدد بناءً على أهداف البعد المالي والعملاء. وهي علاقة متكاملة.

كما تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي من خلال:

- تساهم في تحديد حجم الفجوة بين الأداء الفعلي والمتوقع؛
- الربط بين الخطط قصيرة الأجل وبين الاستراتيجيات طويلة الأجل وهو ما يعطي صورة شاملة عن الأداء المالي للمؤسسة على المدى القصير والطويل؛
- تساهم في تحسين الأداء المالي للمؤسسة والزيادة في الربحية؛
- تحدد مستوى أداء المؤسسة في السوق وبين المنافسين من خلال الاستجابة لحاجيات الزبائن وتطوير المهارات؛
- تتضمن بطاقة الأداء المتوازن لبعد إدارة المخاطر الذي يساهم في العملية الرقابية للمؤسسة والتأكد من تطبيق الاستراتيجية بفعالية، ويتم ذلك بتحديد وتقليل المخاطر المتوقعة التي قد تعيق تنفيذ الاستراتيجية بنجاح.

ومن خلال ما تطرقنا إليه سابقا يمكننا القول إن الهدف الأساسي من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات هو تقييم وتحسين الأداء المالي لها من خلال تطوير أدائها غير المالي، وذلك بربط أبعادها مع مؤشرات تقييم الأداء المالي مما يساهم في تحقيق النجاح المؤسسي المستدام.

5. دراسات سابقة باللغة العربية:

- دراسة بالخير راوية، طاجين راضية أحلام، دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة مطاحن SPA جديع - تقرت - مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2019.
- تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على بطاقة الأداء المتوازن وإبراز دورها في تحسين الأداء المالي، وإبراز أهمية استخدام هذه الأداة لمراقبة التسيير، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، وعلى دراسة الحالة في الجانب التطبيقي خلال الفترة من 2016 إلى 2019 وتوصلت إلى أن بطاقة الأداء المتوازن من أحدث الأساليب التي تساعد المؤسسات على تطبيق الاستراتيجية وتحسين الأداء كما تعتمد على تقييم الأداء من جوانب متعددة.
- دراسة ريم الواعر، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة نفطال وحدة GPL أم البواقي، مذكرة ماستر، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -، 2015.
- تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على بطاقة الأداء المتوازن، وإظهار أهم مزايا استعمال هذه الأداة وطرح نماذج قياس الأداء الحديثة المطورة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري المتوازن، وعلى دراسة حالة في الجانب التطبيقي خلال الفترة من 2012 إلى 2014 وتوصلت إلى أن لقياس وتقييم الأداء دورا هاما ما في المؤسسات، وأن بطاقة الأداء المتوازن أداة حديثة تساعد المؤسسة على استيعاب المتغيرات الجديدة ومراقبة أدائها، كما تعمل على تحسين أداء المؤسسة.
- دراسة بوطيبة رابح، أقاسم حسنة، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة ترانس كنال، مقال، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، جامعة أحمد دراية الجزائر، 2021.
- تهدف هذه الدراسة إلى تحديد المعطيات المفاهيمية المتعلقة بطاقة الأداء المتوازن المناصير ومدى مساهمتها في تقييم أداء المؤسسات، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب

النظري أما الجانب التطبيقي قامت الدراسة بفحص فعالية هذه الأداة باستخدام أسلوب دراسة الحالة لمؤسسة ترانس كنال، وتوصلت الدراسة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تعطي نظرة شاملة وحقيقة عن أداء المؤسسة.

- دراسة أحمد لكحل هديل، شتواني دينة، دور التحليل المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة صيدال 2014 - 2020، مذكرة ماستر، جامعة محمد البشير الابراهيمي، برج بوعريريج 2024.

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد وبيان دورة التحليل المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية ومن أجل ذلك تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في الإطار النظري واسلوب دراسة حالة في الجانب التطبيقي بتطبيق مختلف أساليب وأدوات التحليل المالي لتقييم الأداء المالي توصلت هذه الدراسة إلى أهمية استخدام مختلف أدوات التحليل المالي لتشخيص الوضعية المالية للمؤسسة وتقييم أدائها المالي وتحديد نقاط القوة والضعف فيها، والكشف عن الاختلالات المالية التي تعاني منها وتقديم الحلول المناسبة لها.

- دراسة بوطورة فاطمة الزهراء، رقام ليندة، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، مقال، مجلة الجزائرية للأمن والتنمية، جامعة سطيف 1، 2021.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على عملية قياس وتقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية وبطاقة الاداء المتوازن وأبعادها الأربعة، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري لهذه الدراسة، وتوصلت إلى أن بطاقة الأداء المتوازن أداة إدارية حديثة تساعد المؤسسات على تطبيق استراتيجياتها وتحسين أدائها.

- دراسة يخلف جمال الدين، حامدى محمد، دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المنظمات، مقال، مجلة جديد الاقتصاد، المدرسة العليا للإدارة الأعمال تلمسان (الجزائر)، جامعة باتنة (الجزائر)، 2020.

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المنظمات، والتعرف على هذه البطاقة ومحاورها الأربعة، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن لا تستخدم فقط لتنفيذ استراتيجية المنظمة بل تستخدم ايضا لتقييم أدائها.

- دراسة معلم رقية، طيار أحسن، بطاقة الأداء المتوازن كمدخل متكامل لتقييم الأداء. دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأشغال الطرق ALTRO سكيكدة، مقال، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة الجزائر، 2021.

هدفت هذه الدراسة الى إبراز قدرة بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز عملية تقييم الأداء مقارنة بالأساليب التقليدية، وقد اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري هذه وعلى دراسة حالة في الجانب التطبيقي، ومن خلال هذه الدراسة توصلت إلى أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في شركة ALTRO أدى الى معرفة مواطن الخلل في الأداء وعدم استقرار في الأداء بجوانبه المالية وغير المالية بشكل أفضل من الأساليب التقليدية.

5. دراسات باللغة الأجنبية:

 - دراسة RIM HASSANI, BERAHMOUNE HELLAL بعنوان:
The Balanced Scorecard's Contribution to the Company's performance, Article, journal of the New economy University of lounissi Ali Blida 2, 2020

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل التي تحدد ممارسات أنظمة قياس الأداء من قبل الشركات وإشارة إلى التطبيق المحتمل لنموذج بطاقة الأداء المتوازن، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي واعتمدت المراجعة النظرية وتحليل النماذج الاستراتيجية لتقديم الجوانب النظرية المتعلقة بالدراسة وتوصلت النتائج إلى أن بطاقة الأداء المتوازن (BSC) أداة فعالة لتحسين الأداء المؤسسي حيث توفر توازنا بين الأهداف قصيرة وطويلة المدى.

 - دراسة BOU BAKER MUSTAPHA, SADAoui FARID بعنوان:
The Balanced Score Card as a Toolkit of performance Measurement, Article, Algerian Business performance Review, university of Tizi-ouzou-, University of Bouira, 2018

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور بطاقة الأداء المتوازن (BSC) لقياس الأداء المؤسسي واستكشاف كيفية مساهمتها في تحسين الاستراتيجية وخلق القيمة للشركات مع تقييم تأثير الأصول غير الملموسة، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على تحليل نماذج إستراتيجية ومؤشرات الأداء، توصلت النتائج إلى أن (BSC) ليست أداة قياس فحسب بل نظام إدارة استراتيجي ونجاحها يعتمد على التكامل بين المحاور اللازمة وتوصي بتطبيقها بشكل مرن يتناسب مع كل شركة.

- دراسة YASSINE ALI BEL HADJ عبارة عن مقال بعنوان:

Etude empirique sur les Variable du Modèle de performance Balanced Scorecard,
Article, Université Abou bekr Belkaid - Tlemcen, مجلة أداء المؤسسات الجزائرية.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقات السببية بين محاور بطاقة الأداء الأربعة باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية واختبار فعالية النموذج في تقسيم الأداء الشامل اعتمدت هذه الدراسة على منهج كمي تحليلي باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية والمربعات الصغرى الجزئية وتحليل البيانات، واعتمدت على استبيانات وأدوات التحليل الإحصائي، توصلت النتائج إلى أن (BSC) ليست أداة رصد فقط بل نظام إدارة إستراتيجي يعتمد على العلاقات السببية بين الأبعاد المختلفة.

تتمثل الفجوة البحثية بين الدراسات السابقة باللغة العربية ودراستنا في:

✓ دراسة بالخير راوية، طاجين راضية، 2019.

تكمن الفجوة البحثية في أن الدراسة السابقة تناولت بطاقة الأداء المتوازن من منظور عام دون تحليل تفصيلي للعلاقة بين الأبعاد ومؤشر تقييم الأداء المالي، أو مقارنتها بالأساليب التقليدية، بينما تسعى دراستي لسد هذه الفجوة من خلال تحليل معمق وتقييم مقارن واقتراح توصيات تطبيقية.

✓ دراسة ريم الواعر، 2015.

بينما ركزت الدراسة السابقة على التعريف ببساطة الأداء المتوازن وإبراز دورها العام في تقييم الأداء المالي، فإن دراستي ركزت على التحليل من خلال ربط أبعاد البطاقة بمؤشرات الأداء المالي بشكل منهجي، وتقييم فعاليتها مقارنة بالأساليب التقليدية، مع تقديم توصيات عملية للتطبيق.

✓ دراسة بوطيبة رابح، أقاسم حسنة، 2020.

أبرزت الدراسة الدور العام لبطاقة الأداء المتوازن في تقديم نظرة شاملة عن أداء المؤسسة، أما دراستي تناولت تحليل العلاقة بين أبعاد البطاقة ومؤشرات الأداء المالي

✓ دراسة أحمد لكحل هديل، شتواني دينة، 2024.

ركزت هذه الدراسة على التحليل المالي التقليدي لتقييم الأداء المالي، أما دراستي فقد أبرزت بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة تربط بين المؤشرات المالية وغير المالية، مما يعطي تقييماً أشمل ودقيق للأداء المالي، ويسد النقص في الرؤية الاستراتيجية التي تغيب في التحليل التقليدي.

✓ دراسة بوطورة فاطمة الزهراء، رقام ليندة، 2020.

تناولت الدراسة توضيح دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المؤسسي بشكل عام، بينما تسعى دراستي إلى تحليل العلاقة بين أبعاد البطاقة ومؤشرات الأداء المالي وتقييم دورها في تقديم صورة مالية دقيقة مقارنة بالأساليب التقليدية مع اقتراح آليات عملية للتطبيق داخل المؤسسة.

✓ دراسة يخلف جمال الدين، حامدي محمد، 2020.

تم التطرق في هذه الدراسة إلى الدور العام لبطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسات وتنفيذ الاستراتيجية، أما بالنسبة لدراستنا فقد تطرقنا لتقييم الأداء المالي بشكل خاص، وذلك من خلال تحليل العلاقة بين أبعاد البطاقة والمؤشرات المالية.

✓ دراسة معلم رقية، طيار أحسن 2021.

تناولت هذه الدراسة السابقة إبراز تفوق بطاقة الأداء المتوازن في تشخيص الأداء العام للمؤسسة مقارنة بالأساليب التقليدية، أما دراستنا فقد سعت لتحليل العلاقة المباشرة بين أبعاد البطاقة ومؤشرات الأداء المالي وإبراز دورها في تقديم صورة مالية دقيقة، واقتراح توصيات من أجل تحسين نظم التقييم المالي في المؤسسات الاقتصادية.

الفجوة البحثية بين الدراسات السابقة باللغة الأجنبية ودراستنا:

✓ دراسة RIM HASSANI, BERAHMONNE HELLAL، 2020

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم الجوانب النظرية لبطاقة الأداء المتوازن ودورها في تحسين الأداء المؤسسي بشكل عام، في حين تسعى دراستنا إلى تحليل العلاقة بين أبعاد البطاقة ومؤشرات المالية.

✓ دراسة MUSTAPHA BOUBAKEUR, SADAOUI FARID، 2018

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل بطاقة الأداء المتوازن كأداة استراتيجية شاملة تساهم في تحسين الأداء وخلق القيمة من خلال إدارة الأصول غير الملموسة، أما دراستي فهي تهدف إلى التركيز على الجانب المالي تحديداً من خلال دراسة وتحليل العلاقة بين أبعاد البطاقة ومؤشرات الأداء المالي.

✓ دراسة YASSINE ALI BEL HADJ، 2016

تهدف هذه الدراسة السابقة إلى تحليل العلاقات السببية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن باستخدام منهج كمي وتقنيات احصائية متقدمة لتفسير الأداء الشامل، بينما تسعى دراستنا إلى تقييم دور بطاقة الأداء المتوازن تحديداً في تحسين آليات تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

ثالثا :

الطريقة والاجراءات

1. تمهيد:

من خلال الجزء النظري لهذه الدراسة، اتضح لنا أن بطاقة الأداء المتوازن هي من أحدث أساليب الإدارة الحديثة التي تقوم بتقييم الأداء المالي المؤسسة الاقتصادية، حيث تمكن من الربط بين الأهداف المالية وغير المالية ضمن أربعة أبعاد أساسية التي تقوم بتحليل واقع استخدامها ومدى اسهامها في تحسين النتائج المالية وتطابقها مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ولكي تكون دراستنا أكثر واقعية قمنا بدعم هذا الجزء النظري تجزء تطبيقي وتمت الدراسة على مستوى فرع حبوب الهضاب العليا بسطيف. لذا سنقوم من خلال هذا الجزء بإسقاط مختلف مؤشرات وأساليب تقييم الأداء وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن التي تطرقنا اليها في الجزء النظري على التقارير المالية للمؤسسة في حدود ما سمحت به المعطيات المتحصل عليها، بتقديم بطاقة الأداء المتوازن كافتراح لتقييم الأداء المالي لهذه المؤسسة.

2. منهج الدراسة:

من أجل التطرق لمختلف جوانب الموضوع وتحليله بشكل شامل والاجابة على الاشكالية المطروحة اعتمدنا على:

- 1) **المنهج الوصفي:** يهدف إلى وصف ظاهرة ومشكلة، من خلال جمع البيانات والمعلومات وتحليلها ووصفها وصف دقيق دون تدخل الباحث في تغييرها، تم اعتماد هذا المنهج لعرض مختلف مفاهيم بطاقة الأداء المتوازن. (الفرق بين المنهج الوصفي و المنهج التحليلي في البحث العلمي، 2024)
 - 2) **المنهج التحليلي:** هو أحد المناهج العلمية، يهدف إلى دراسة الظواهر من خلال تحليل البيانات وتفسيرها للوصول الى استنتاجات دقيقة. (الفرق بين المنهج الوصفي و المنهج التحليلي في البحث العلمي، 2024)
- اعتمادا على هذا المنهج كأسلوب مناسب لقياس وتقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، من خلال دراسة ميدانية على مستوى فرع حبوب الهضاب العليا سطيف باستخدام الأداة التالية:
- ✓ **دراسة حالة:** من خلال جمع المعلومات والقوائم المالية حول المؤسسة قيد الدراسة والتعليق عليها وتحليلها حسب ما يرتبط بالإشكالية. (تعامرة، 2022)
 - ✓ **المقابلة:** أداة حوارية منطقة تهدف إلى جمع بيانات نوعية وكمية - مما يعزز من دقة وصدق المعلومات المجمعة. (خالد، 2022)

3. مصادر جمع البيانات:

- ✓ المصادر الثانوية: من المصادر التي اعتمدنا عليها في جمع البيانات هي الكتب من بينها الموجودة بمكتبة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير واعتمدنا أيضا على أطروحات دكتوراه، ومذكرة ماجستير ومقالات علمية، ومواقع الكترونية الشاملة لموضوع الدراسة من عدة جوانب وهذا ما اعتمدنا عليه في بناء الجزء النظري لهذه الدراسة إضافة إلى القوائم والتقارير الممنوحة من المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ المصادر الرئيسية: كون أن المنهج المتبع للجانب التطبيقي لدراستنا هو دراسة الحالة فإن المصادر الرئيسية تمثلت في تحليل الوثائق المالية المتحصل عليها في المؤسسة، بالإضافة إلى مقابلة مع رئيس قسم المبيعات والمحاسبة.

4. مجتمع الدراسة:

في إطار إنجاز الدراسة الميدانية تم اختيار مؤسسة فرع حبوب الهضاب العليا وذلك لكونها تعد من المؤسسات الكبيرة نوعا ما في مجال الصناعة الغذائية والتي تسعى لتحسين أدائها بشكل دائم، وتمثل مجتمع دراستنا في جميع الاطارات والعمال الاداريين لهذه المؤسسة.

4.1. تعريف بفرع حبوب الهضاب العليا سطيف:

يُعد فرع حبوب الهضاب العليا أحد فروع مجمع أقروديف، وهو امتداد لشركة الرياض سطيف وسامباك سابقًا.

ففي إطار إعادة تنظيم القطاع العمومي وتنفيذاً لللائحة مجلس مساهمات الدولة رقم 146/04 الصادرة بتاريخ 5 نوفمبر 2015، تأسس فرع حبوب الهضاب العليا من طرف مجمع أقروديف خلال الجمعية العامة الاستثنائية المنعقدة يوم 7 جوان 2016. ودخلت العملية حيز التنفيذ يوم 1 جانفي 2016، من خلال ضم خمسة (05) مركبات صناعية وتجارية وهي:

- المركب الصناعي والتجاري مطاحن الهضاب العليا – سطيف (ويضم وحدة عبيد علي) ؛
- المركب الصناعي والتجاري مطاحن البيان – برج بوعريج؛
- المركب الصناعي والتجاري مطاحن الصومام سيدي عيش (ويضم وحدة خراطة) ؛
- المركب الصناعي والتجاري مطاحن سيدي عيسى؛
- المركب الصناعي والتجاري مطاحن عين بسام.

يختص فرع حبوب الهضاب العليا في تحويل الحبوب بنوعها (القمح الصلب والقمح اللين) وإنتاج وتسويق السميد والدقيق والعجائن الغذائية ومخلفات الطحن. وهو يمتلك قدرات إنتاج وطحن معتبرة حيث ينتج 14.400 طن يوميًا من القمح الصلب و9.800 طن يوميًا من القمح اللين، إضافة إلى 200 طن يوميًا من العجائن الغذائية.

كما يمتلك فرع حبوب الهضاب العليا قدرات تخزين ضخمة تصل إلى 2.174.000 قنطار من القمح بنوعيه اللين والصلب. ومن جانب التعداد، يضم الفرع 1122 عاملاً، منهم 540 منصباً دائماً و582 منصباً مؤقتاً، مقسمين إلى 234 إطاراً؛ 353 عون تحكم وأعاون تنفيذ: 535 عاملاً.

وتماشياً مع التطورات الحاصلة في مجال الصناعات الغذائية، استفاد مجموع العمال من دورات تكوينية طويلة وقصيرة المدى في مختلف التخصصات، منها التسيير، المحاسبة والمالية، الاستغلال، الطحن، التسويق، التجارة، الصيانة، الإعلام الآلي وغيرها من التخصصات التي من شأنها أن ترفع من مستوى أداء العامل ومن ثمّ تحسين مردود المنتج كما وكيفا.

ومن حيث الإنتاج، عرفت المؤسسة خلال سنة 2017 منحنى تصاعدياً حيث تم إنتاج 1.150.177 قنطار من السميد و1.205.253 قنطار من الفرينة، كذلك 3.715 قنطار من العجائن الغذائية كما تم إنتاج 1.158.194 قنطار من مخلفات الطحن (أي النخالة)

وبالرغم المنافسة القائمة في مجال تسويق هذه المنتوجات، تمكن فرع حبوب الهضاب العليا عبر مركباته الصناعية والتجارية من الرفع من حجم المبيعات الموجهة للخبازين وتجار الجملة والتعاونيات ومربي المواشي ودواوين ووحدات تغذية الأنعام، وكذا نقاط البيع التابعة له. بحيث قدر رقم الأعمال خلال سنة 2017 بـ 8.425 مليون دينار، أي بزيادة 36 بالمائة مقارنة بسنة 2016، موزعة كما يلي: السميد 4.051 مليون دينار والفرينة: 2.451 مليون دينار؛ وأخيراً مخلفات الطحن: 1.833 مليون دينار

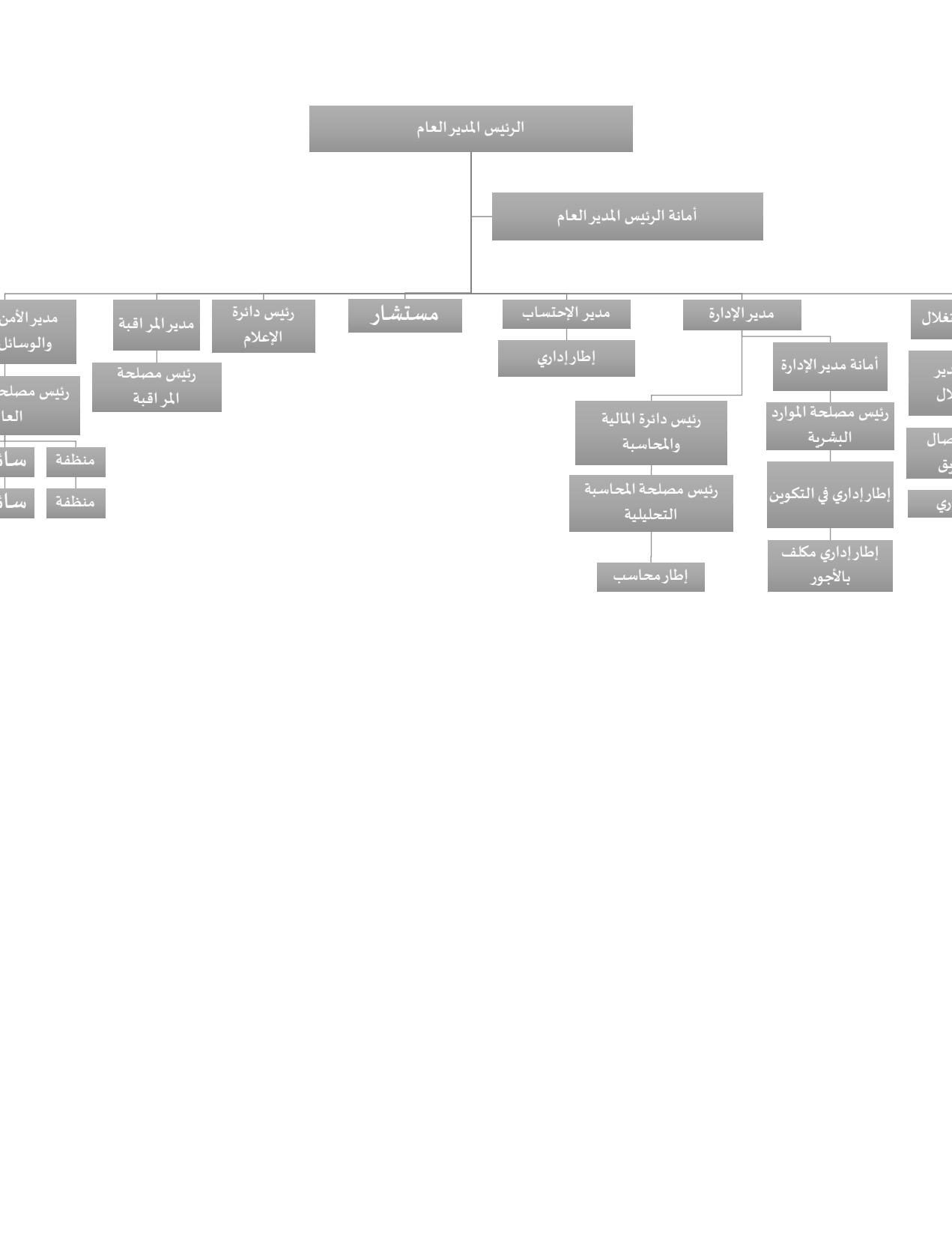
وبلغة الأرقام دائماً، تمكنت المؤسسة خلال سنة 2017 من تحقيق ربح صافي قدر بـ 507 مليون دينار جزائري، أي بزيادة تُقدر بـ 68% مقارنة بسنة 2016. وتجسيدا للتوجهات الإستراتيجية لمجمع أقروديف، وتلبية لحاجيات المستهلك والجمهور المستهدف والمقدر بـ 05 ملايين نسمة، عمدت المؤسسة إلى إنجاز تصاميم جديدة ساهمت في تحسين الصورة وتوسيع شبكة التوزيع من خلال فتح نقاط بيع جديدة عبر مجال نشاطها الممتد عبر ولايات سطيف، بجاية، برج بوعريج، المسيلة، والبويرة وحتى في ولايات مجاورة أخرى، بحيث بلغت، إلى غاية نهاية سنة 2017، مستوى 51 نقطة بيع، أي بزيادة 19 نقطة مقارنة بسنة 2016، على أن تبلغ نهاية سنة 2018، 70 نقطة

بيع، وقد أولت المؤسسة أهمية بالغة لهذا الجانب من خلال السهر على تحسين أداء الباعة وتوفير المنتوجات بأسعار تنافسية وجودة عالية. كما وضع فرع حبوب الهضاب العليا ضمن أولوياته فتح محلات بيع حديثة "سوبرات" واسعة وراقية، يتعدى مجال نشاطها ليشمل منتوجات غذائية أخرى، كالزيت والبقوليات ومشتقات الحليب وغيرها.

وللرفع من الوتيرة الإنتاجية للمركبات التابعة لفرع حبوب الهضاب العليا وزيادة حصته في السوق، والمقدرة بـ30% لتصل إلى 35%، اعتمد هذا الأخير على سياسة عملية تمثلت في:

- إعادة تشغيل مسمدة مطاحن البيان بعد الانتهاء من عملية التجديد، في إطار مخطط التنمية 2012؛
 - إعادة تأهيل وبعث معدات وحدة العجائن الغذائية، التابعة لمطاحن الهضاب العليا، والشروع في عملية الإنتاج؛
 - إعادة تشغيل مطحنة عبيد علي التي يعود تاريخ إنشائها إلى الحقبة الاستعمارية، بعد 15 سنة من التوقف.
 - الرفع من حصة المؤسسة من القمح الصلب لتصل إلى نسبة 100%؛
 - اقتناء ثلاث ماكينات تعبئة في الحجم الصغير، وتشغيل مكاني السמיד والفريئة (1، 2 و 5 كلف) على مستوى مطاحن البيان؛
 - تحديث وسائل الإنتاج بوحدة خراطة بالاعتماد على وسائل المؤسسة.
- كما أبرمت المؤسسة بتاريخ 21 نوفمبر 2017، اتفاقية مع المصنع الإيطالي غولفيتو سانغاتي لاقتناء وتركيب وتشغيل مطحنتين بقدرات إنتاج 3000 قنطار من الفريئة بعين بسام و2000 قنطار بسطيف.
- وللتحكم أكثر في النوعية، منحت المؤسسة اهتمامًا كبيرًا لعمليات المراقبة القبلية والبعدية للمنتوج، والتي تتم على مستوى المخابر المتواجدة بالمركبات، من خلال توفير الأجهزة والوسائل اللازمة وتأهيل العاملين بها. واستكمالاً للشهادة المحصل عليها سابقاً من طرف مطاحن الصومام، انخرطت المؤسسة في عملية مطابقة النوعية وفقاً لمنهج إيزو 9001 نسخة 2015 بكامل المركبات التابعة للفرع، تنفيذاً لتعليمات مجمع أقروديف الرامية إلى النهوض بالفروع التابعة له في مجال طرائق التسيير ومطابقة النوعية. ومن أجل تحسين صورة الفرع بمركباته التابعة، أعطت المؤسسة أهمية بالغة لتزيين المحيط، من خلال تحديث الواجهات وتهئية المساحات الخضراء.

AGRODIVE ٢٠١١-٢٠١٢ (5) ك



يتشكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة من عدة مصالح يرأسها رئيس المدير العام، والذي بدوره يشرف على كل العمليات التسييرية ويمثل المؤسسة في كل المناسبات والاجتماعات، بحيث يتابع نشاط وسير العمل على مستوى الوحدات ويضمن تجسيد المخططات المصادق عليها.

ثم تأتي بعده أمانة الرئيس المدير العام، التي تحرر الرسائل الخاصة برئيس المدير العام وتنظم مواقيت الاستقبال والبريد الصادر والوارد وسير عمل الأمانة.

ونذهب إلى المستشار القانوني، الذي يقدم استشارات في القضايا القانونية ويتابع الأحكام القانونية المتعلقة بالمؤسسة.

ويليه مدير الاتصال والتسويق الذي يعرض خطط الاتصال والتسويق وينفذها داخلياً وخارجياً، ويسعى للحصول على صفقات وأسواق جديدة، بالإضافة إلى تمثيل المؤسسة في المعارض والمؤتمرات.

ثم رئيس دائرة الإعلام الآلي، الذي يشرف على تنفيذ الخطط الإعلامية ويقدم اقتراحات في هذا المجال.

وأيضاً مدير الاستغلال، المسؤول عن تمويل المطاحن والإشراف على عمليات التزويد والتسويق.

وبعده مدير الإدارة المالية، الذي يتابع العمليات المالية ويعد التقارير المالية الثانوية.

ويقوم مدير الاحتساب بمتابعة عملية التسيير وضمان مطابقتها للقوانين وإعداد تقارير دورية حولها.

أما مدير الأمن الداخلي والوسائل، فيعمل على توفير وسائل العمل وضمان الأمن داخل المؤسسة.

بينما يركز مدير مراقبة التسيير على إعداد التقارير الدورية والشهرية والثانوية، ومتابعة جداول حسابات النتائج ومنح المردودية.

ورئيس مصلحة التسيير مسؤول عن تحضير التقارير الشهرية والتنسيق مع مديري المصالح لمعالجة المشكلات.

أما رئيس مصلحة الوسائل العامة، فيعمل على تنظيم العلاقات الخاصة بالوسائل، وإعداد الخطط السنوية،

ومتابعة الخدمات العامة كالكهرباء والماء، ويقوم بمراقبة حالة السيارات وتنفيذ توجيهات المسؤولين.

وأخيراً، يهتم رئيس مصلحة الموارد البشرية بتقييم الأداء، وتطوير كفاءات الموظفين، ودعم وتحفيز العاملين،

وتوظيف الجدد، وكذلك تعزيز التواصل بين الإدارة والموظفين.

4.4. التعريف بمصلحة المحاسبة:

تُعد مصلحة المحاسبة والمالية من أهم المصالح التي تركز عليها إدارة مؤسسة فرع حبوب الهضاب العليا، وتُعتبر مصدرًا رئيسيًا للمعلومات المالية الدقيقة والحديثة التي تحتاجها الإدارة لاتخاذ القرارات الصائبة. ومن أهم وظائفها ما يلي:

✓ إعداد التقارير المالية وإدارة الحسابات:

تتضمن تسجيل جميع العمليات المالية والمحاسبية لفرع حبوب الهضاب العليا من أجل إنشاء القوائم المالية الدورية والسنوية (أصول، خصوم، جدول حسابات النتائج، جدول التدفقات النقدية... إلخ)، والتي توفر صورة واضحة عن الوضع المالي للمؤسسة وأدائها.

✓ التخطيط المالي:

يتضمن تحليل الوضع المالي الحالي للمؤسسة وتقدير الاحتياجات المالية المستقبلية وتحديد مصادر التمويل المناسبة وتخصيص الموارد بكفاءة.

✓ إدارة النقدية:

ضمان وجود سيولة كافية لتلبية الالتزامات المالية في الوقت المحدد مع تحقيق أقصى استفادة ممكنة من النقد المتاح، كدفع فواتيرها، وسداد قروضها، ودفع رواتب الموظفين في الوقت المحدد... إلخ.

✓ إدارة المخاطر المالية:

هي عملية تحديد وتقييم وقياس ومراقبة المخاطر المالية التي قد تؤثر سلبًا على أداء المؤسسة ومركزها المالي، والهدف منها هو تقليل احتمالية حدوث خسائر مالية.

✓ التعامل مع الجهات الخارجية:

يتطلب تنسيقًا مستمرًا مع الأطراف الخارجية مثل البنوك، والمستثمرين، والمحاسبين الخارجيين، والهدف منه هو بناء علاقات قوية وموثوقة وضمان الالتزام بالمعايير المحاسبية والمالية، والقوانين واللوائح ذات الصلة.

5. أدوات الدراسة: الأداة الرئيسية التي بواسطتها قمنا بمجمع البيانات هي تحليل القوائم والتقارير المالية المتحصل عليها من طرف المؤسسة، بحيث تقدم هذه الوثائق خلفية وسياق غني يساهم في بناء صورة شاملة عن الحالة المدروسة.

تمت دراسة الموضوع وفقا لعدة خطوات منهجية تتمثل فيما يلي:

- تحديد موضوع الدراسة وأهدافها:
أولاً قمنا بتحديد موضوع الدراسة ثم صباغة أهدافها بدقة، ووضع الفرضيات التي سيتم اختبارها كما قمنا بالاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بالإضافة إلى مراجعة أهم النظريات المرتبطة بموضوع الدراسة.
- صياغة أهداف الدراسة في إلى هدفين رئيسيين:
✓ أولاً تقييم الأداء المالي للمؤسسة.
✓ ثانياً اقتراح تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن بهدف تحسين الأداء المالي للمؤسسة وذلك وفق أبعادها.
- الزيارة الميدانية:
قمنا بزيارة ميدانية للمؤسسة محل الدراسة، حيث تعرفنا على طبيعتها وأطلعنا على هيكلها التنظيمي ونشاطها، كما قمنا بتحديد الإطار الزمني المناسب لإنجاز الدراسة.
- جمع البيانات الميدانية:
تم جمع المعطيات والبيانات بطريقة مباشرة من المؤسسة، من خلال الوثائق المحاسبية والتقارير المالية الرسمية.
- اجراء مقابلة مع رئيس قسم المبيعات المحاسبية ومراقب التسيير.
- تحليل القوائم المالية:
تحصلنا على القوائم وتقارير مالية للمؤسسة خلال فترة زمنية مدتها 4 سنوات، وشملت الميزانية العامة، جدول حساب النتائج وجدول تدفقات الخزينة.
- اعداد المؤشرات:
استخدمنا القوائم المتحصل عليها من المؤسسة في حساب مختلفة مؤشرات تقييم الأداء المالي للمؤسسة بما يخدم أهداف الدراسة بصفة دقيقة وعلمية.

رابعاً : نتائج الدراسة

رابعاً: نتائج الدراسة

1. تمهيد:

يشكّل هذا الجزء من الدراسة تمهيداً لعرض النتائج المتعلقة بتحليل مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة (فرع حبوب الهضاب العليا بسطيف) وتكمن أهمية هذا التحليل في الدور الاستراتيجي الذي تؤديه بطاقة الأداء المتوازن، بوصفها أداة حديثة تُمكن من الربط بين الأبعاد المالية وغير المالية، وتوفر رؤية شاملة عن الأداء العام، مع تركيز خاص على المؤشرات المالية باعتبارها محور رئيسي في الحكم على مدى كفاءة وفعالية الأداء المالي.

وقد تم اعتماد مجموعة من المؤشرات المالية المدمجة في بطاقة الأداء، والتي تم اختيارها لما توفره من معطيات كمية دقيقة تعكس الوضع المالي للمؤسسة، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، مع أدوات بحث نوعية، تمثلت في دراسة الحالة والمقابلات، بما يتيح فهم معمق لحالة المؤسسة في الجانب المالي خاصة، ويعزز من موثوقية النتائج.

وسيتّم في هذا الجزء عرض النتائج بشكل منظم، اعتماداً على الأبعاد التي تتضمنها بطاقة الأداء المتوازن، مع تحليل أبرز الاتجاهات والمعطيات الإحصائية المستخلصة من الدراسة الميدانية، بما يسمح باستخلاص استنتاجات دقيقة تسهم في تقييم الأداء المالي وتدعم متخذي القرار داخل المؤسسة. وتعرض النتائج فيما يلي بشكل منظم، اعتماداً على محاور بطاقة الأداء ذات الصلة بالجانب المالي مع التركيز على أبرز الاتجاهات والمعطيات الإحصائية المستخلصة من الدراسة الميدانية.

2. وصف متغيرات الدراسة:

✓ نموذج مقترح البطاقة الأداء المتوازن لفرع حبوب الهضاب العليا – سطيف –

سيتم تقديم نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن المجتمعية لفرع حبوب الهضاب العليا، يهدف إلى دمج الأبعاد المجتمعية في تقسيم أداء الفرع.

2.1. خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية للفرع:

• الخطوة الأولى: صياغة وتحديد الرؤية

وهي الانطلاقة لتصميم البطاقة، بحيث أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار متطلبات الأطراف ذات المصلحة في صياغة وتحديد رؤيتها، ومن خلال المقابلة اتضح لنا أن رؤية المؤسسة، تتمحور فيما يلي:

"نطمح أن يكون فرع الهضاب العليا مؤسسة مستدامة ومبتكرة تقوم بتلبية احتياجات عملائها وتتفوق في تقديم منتجات ذات جودة عالية وموثوقة في السوق".

➤ من خلال الرؤية سنقوم بتجسيد قيم الفرع فيما يلي:

✓ الجودة والتميز في الخدمة؛

✓ الاستدامة؛

✓ الابتكار؛

✓ المسؤولية الاجتماعية؛

✓ الشفافية والنزاهة.

• الخطوة الثانية: تحديد الاستراتيجية

يعتمد الفرع في تحديد الاستراتيجيات على شبكة العلاقات الداخلية والخارجية حيث تبين لنا من خلال المقابلة أن استراتيجية الفرع تندرج ضمن استراتيجية المجمع AGRODIVE وتتمثل فيما يلي:

✓ اعتماد سياسة بيئية من خلال نظام مدمج ومعلن من خلال

ISO14001 -45001 ؛

✓ بالنسبة لجانب التطور والنمو تعتمد على مخطط تكوين سنوي مصادق عليه من مجلس الادارة يتم تنفيذه

تدريجيا على مدار السنة يخص جميع متطلبات التسيير المالية، الإحصاء، التسويق، التجارة، إدارة الموارد البشرية، التنمية؛

✓ توفير المنتج بالشكل الذي يلبي كافة احتياجات العملاء؛

✓ بالنسبة لجانب إدارة المخاطر يتم تكوين العناصر المعنية وتأطيرهم وادماجهم في الحياة العملية للمؤسسة

عبر والمركبات ومواقع الإنتاج؛

✓ اعتماد نظام تكنولوجي ERP وهو نظام عن بعد بنسبة ما يقارب 95%؛

✓ ارضاء كافة الأطراف ذات المصلحة؛

✓ ترشيد التكاليف إلى أدنى حد.

• الخطوة الثالثة: الأهداف الاستراتيجية

ان الهدف الاستراتيجي هو تحديد نتائج يسعى الفرع الى ترجمتها لواقع عملي، حيث يتم تحديد أهم هذه

الأهداف حسب ما يتوافق مع موضوع بحثنا.

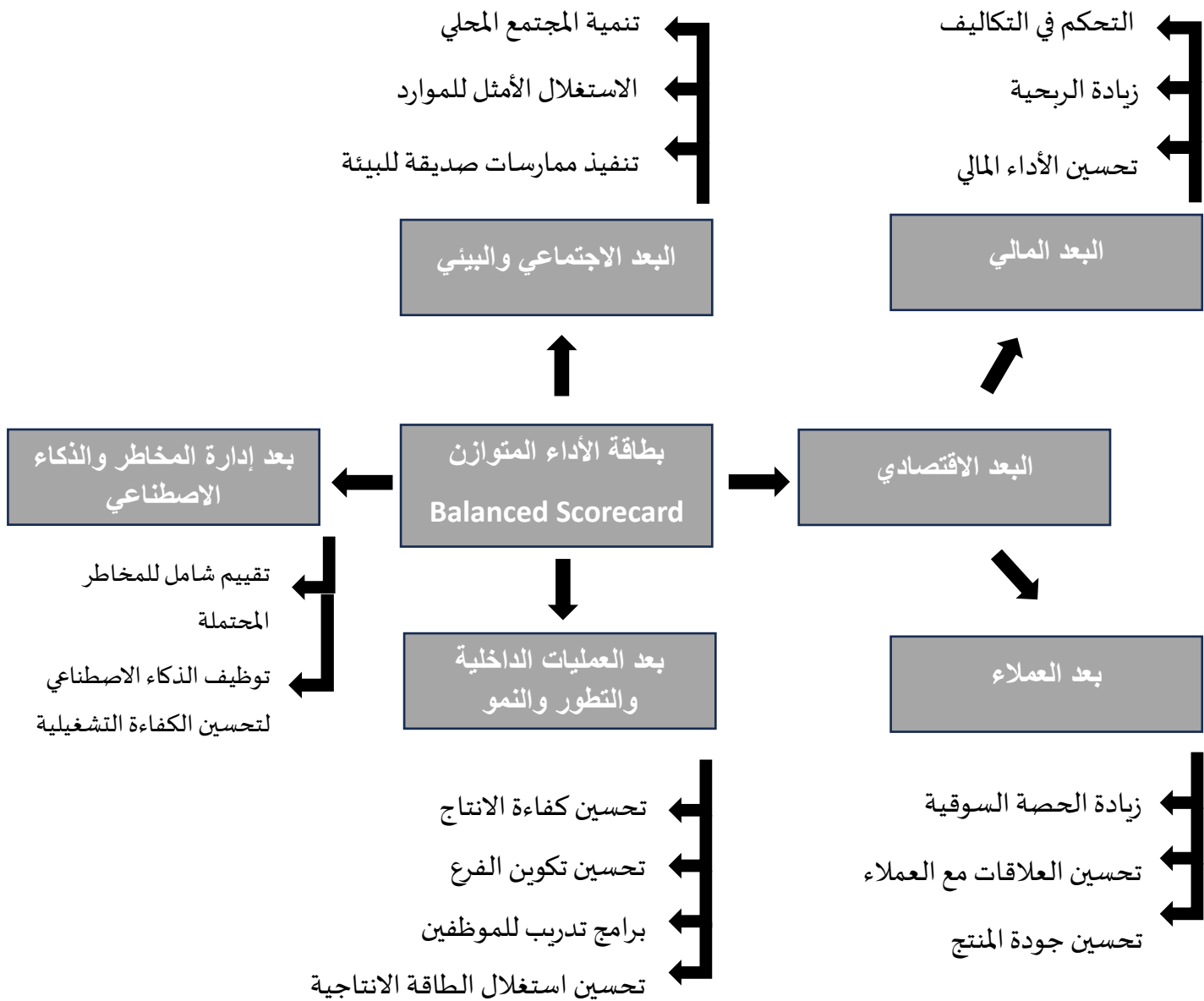
وهناك أهداف كثيرة لفرع حبوب الهضاب العليا يمكن قياسها عن طريق مجموعة من المؤشرات
وسنقوم بتحديد أهمها كما يلي:

- ✓ تقديم منتجات عالية الجودة تتوافق مع المعايير الدولية؛
- ✓ دعم الابتكار وتوظيف التكنولوجيا الحديثة لتطوير القطاع الصناعي؛
- ✓ الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والحفاظ على البيئة في جميع مجالات العمل؛
- ✓ بناء شركات قائمة على الثقة والتعاون مع جميع أصحاب المصلحة؛
- ✓ توفير بيئة عمل محفزة تركز على التطوير المهني والابتكار والابداع.

● الخطوة الرابعة: التخطيط الاستراتيجي

انطلاقاً من الأهداف الاستراتيجية لفرع الحبوب الهضاب سطيف يمكن تصميم الخريطة الاستراتيجية
المناسبة كما يلي:

شكل (6): الخريطة الاستراتيجية



المصدر: من اعداد الطالبتين.

- تعد الخريطة الاستراتيجية لفرع حبوب الهضاب العليا أداة فعالة لتحديد الأهداف الاستراتيجية، من خلال الاعتماد على علاقات السبب والنتيجة التي تتيح تحقيق التكامل بين مختلف الأبعاد. وعليه فإن تحسين كفاءة الإنتاج في بعد العمليات الداخلية والتطور والنمو يساهم في زيادة رضا العملاء، بينما يؤدي التحكم في التكاليف ضمن البعد المالي إلى تعزيز مؤشرات المردودية، وأيضاً فإن الاستثمار في التكوين والتعليم يساهم في

الاستخدام الأمثل للموارد مما ينعكس إيجاباً على جودة المنتج ويعزز العلاقة مع العملاء ويزيد من الحصة السوقية وبالتالي ينعكس على الأداء المالي.

- إن هذه العلاقات المتبادلة تسهم في تحقيق التوازن والتحسين الدائم بما يلي جميع الأطراف ذات المصلحة ضمن إطار بطاقة الأداء المتوازن.

● الخطوة الخامسة: تحديد الأشرار والمعايير

➤ يمكن قياس الأهداف الاستراتيجية من خلال العديد من المؤشرات تتمثل أهمها في:

جدول (8): الأبعاد والمؤشرات

المؤشرات	الأهداف الاستراتيجية	الأبعاد
- تطور تكلفة الإنتاج - القيمة الاقتصادية المضافة EVA - المردودية المالية - والمردودية الاقتصادية - مؤشرات التوازن المالي - نسب مالية أخرى - معدل دوران الأصول + - مؤشر + SCOVING - طريقة DUPONT	- التحكم في التكاليف - التطور والنمو - تحسين المردودية - التحكم في الأصول	البعد المالي
- عدد العملاء - معدل رضا العملاء	تحسين العلاقات مع العملاء	بعد العملاء

المصدر: من اعداد الطالبتين.

• الخطوة السادسة: تحليل الأداء.

بعد أن تم تحديد الأهداف الاستراتيجية وربطها معاً بعلاقات سبب ونتيجة حسب الخريطة الاستراتيجية، سيتم في هذه الخطوة تحليل الأداء من خلال المؤشرات في كل بعد.

✓ البعد المالي:

يعتبر من أهم الأبعاد التي تلخص لنا الأداء من خلال مؤشرات مالية وسيتم التركيز عليه في هذه الدراسة:

التحكم في التكاليف: لتحليل هذا المؤشر تم دراسة تطور تكلفة الإنتاج حسب معطيات المؤسسة وعليه تم حساب تكلفة الإنتاج حسب العلاقة:

$$\text{تكلفة إنتاج القنطار الواحد} = \frac{\text{التكلفة الكلية للإنتاج}}{\text{حجم الإنتاج الفعلي}}$$

والنتائج موضحة في الجدول الموالي: (تكلفة الإنتاج لسنة 2019 تقدر ب 3 309.15 و 1 650.20 لكل من السמיד والفرينة على الترتيب)

جدول رقم (9): تكلفة إنتاج القنطار الواحد للسنوات 2020-2023.

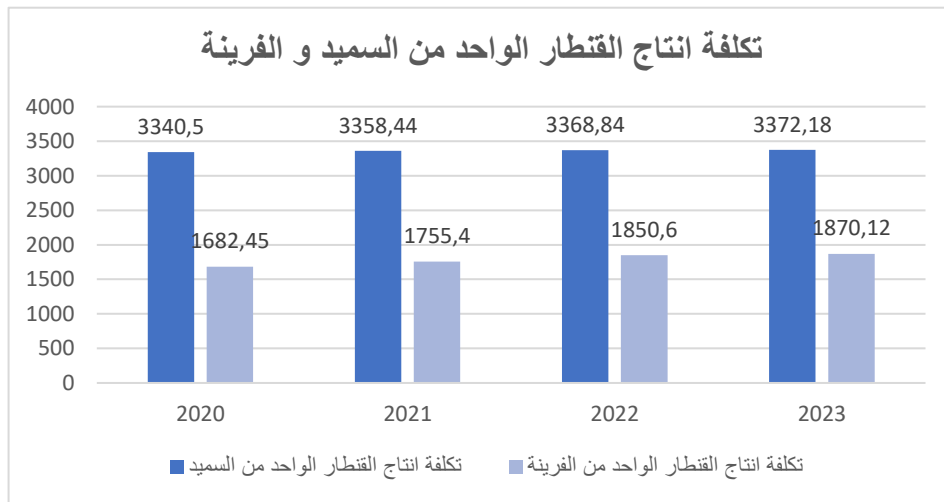
2023	2022	2021	2020	البيان	
4 046 616	4 332 497.12	3 854 737.2	3 985 072.05	التكلفة الكلية للإنتاج	السמיד
1 200	1 288	1 186	1 185	حجم الإنتاج الفعلي	
3 372.18	3 368.84	3 358.44	3 340.50	تكلفة إنتاج القنطار الواحد	
0.09%	0.30%	0.53%	0.94%	معدل التطور (%)	
2 774 807.76	2 359 515	1 971 581.4	2 126 462.85	التكلفة الكلية للإنتاج	الفرينة
1 524	1 275	1 191	1 193	حجم الإنتاج الفعلي	
1 870.12	1 850.60	1 755.40	1 682.45	تكلفة إنتاج القنطار الواحد من الفرينة	
1.05%	5.42%	4.33%	1.95%	معدل التطور (%)	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات المؤسسة.

• شهدت تكلفة إنتاج القنطار الواحد من السميد انخفاضا تدريجيا خلال الفترة الممتدة من 2020 إلى 2023، حيث انخفض نسبة 0,94% في 2020 و 0,53% في 2021 ثم 0,30 % في 2022 لينخفض إلى 0,09% في 2023 ويعكس هذا الانخفاض المستمرة بلوغ تكلفة الإنتاج مرحلة من الاستقرار، نتيجة لتحكم أفضل في التكاليف أو الاستقرار في مدخلات الإنتاج. إضافة إلى تدخل الدولة في تسعير السميد، حيث تفرض أسعار لا يجوز تجاوزها، مما يدفع المنتجين إلى تقليص تكاليفهم أو تثبيتها لضمان عدم تخطي هذا السقف.

• كما شهدت تكلفة إنتاج القنطار الواحد من الفرينة ارتفاعا تدريجيا خلال الفترة الممتدة من 2020 إلى 2023، حيث ارتفعت بنسبة 1,95% في 2020، و 4,33% في 2021، ثم 5,42% في 2022، ثم تراجعت بوضوح في 2023 إلى 1,05%، ويحتمل أن تكون ناتجة عن عوامل خارجية مثل ارتفاع أسعار المواد الأولية أو اضطرابات السوق تليها مرحلة من الاستقرار أو التحسن النسبي في 2023 ويظهر تذبذبا أكثر مقارنة بتكلفة إنتاج السميد.

شكل (7): تمثيل بياني لتكلفة إنتاج القنطار الواحد من السميد والفرينة للسنوات 2020-2023



المصدر: من اعداد الطالبتين.

- التطور والنمو:

➤ القيمة الاقتصادية المضافة:

$$EVA = NOPAT - (CI * WACC)$$

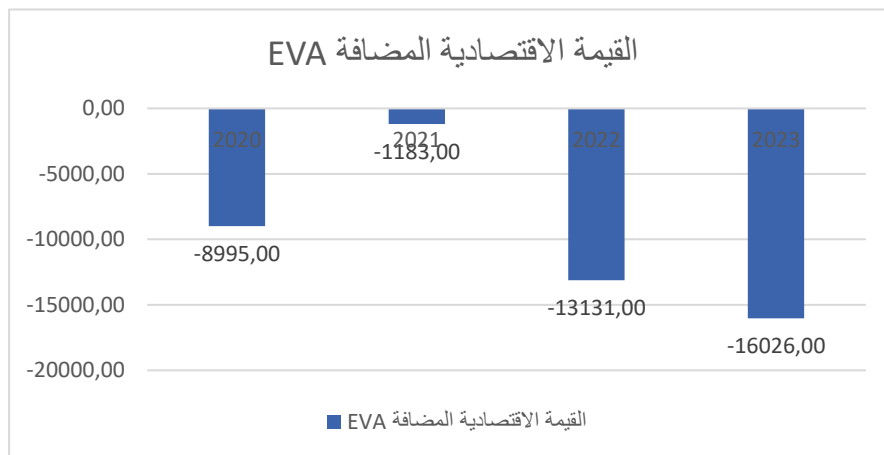
جدول رقم (10): القيمة الاقتصادية المضافة للسنوات 2020-2023.

2023	2022	2021	2020	البيان
9 269	9 242	7 137	6 952	النتيجة التشغيلية بعد الضريبة
9.28	9.55	9.82	8.02	تكلفة رأس المال (تكلفة الأصول الخاصة+ ديون مالية) حيث: (تكلفة الأموال الخاصة= الأرباح الموزعة/الأموال الخاصة) * 100
7 174	7 035	7 025	7 193	اجمالي الأصول الثابتة
11 095	7 683	5 090	4 890	احتياجات رأس المال العامل BFR
18 269	14 718	12 115	12 083	رأس المال المستثمر
(16 026)	(13 131)	(11 183)	(8 995)	القيمة الاقتصادية المضافة EVA
22.04	17.41	24.32	(25.57)	معدل التطور

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات المؤسسة.

يظهر لنا الجدول نتائج القيمة الاقتصادية المضافة للفترة المدروسة من 2020 إلى 2023، حيث نلاحظ انخفاض في EVA من 8 995- في 2020 إلى 16 026- في 2023، وهذا التدهور يشير إلى اختلالات هيكلية واستراتيجية في الادارة المالية والتشغيلية للمؤسسة مما سيتوجب مراجعة جذرية لقرارات الاستثمار والتمويل والتشغيل.

شكل (8): تمثيل بياني للقيمة الاقتصادية المضافة للسنوات 2020-2023



المصدر: من اعداد الطالبتين.

- معدل تطور رقم الاعمال:

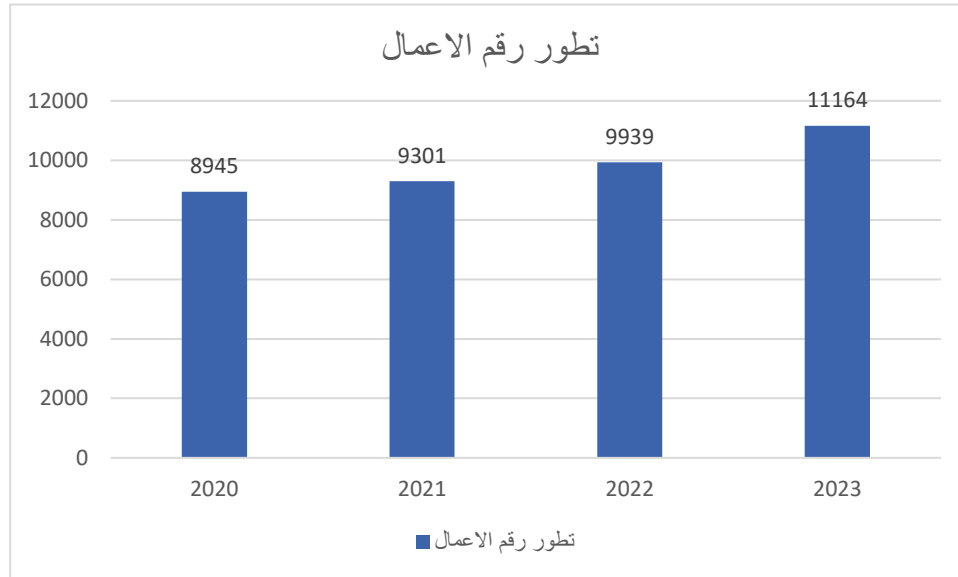
جدول رقم (11): تطور رقم الاعمال للسنوات 2020-2023.

البيان	2020	2021	2022	2023
تطور رقم الاعمال	8 945	9 301	9 939	11 164
معدل التطور %	14.13%	3.97%	6.85%	12.32%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات المؤسسة.

شهد رقم الأعمال للفرع تطوراً إيجابياً متواصلاً خلال الفترة من 2020 إلى 2023، حيث ارتفع من 8 945 في عام 2020 إلى 11 164 ويتضح من البيانات أن معدل النمو السنوي في رقم الأعمال في تسارع ملحوظ، مما يعكس نمواً متزايداً في النشاط التجاري للمؤسسة، والذي قد يعود إلى عوامل متعددة من بينها توسع الأسواق المستهدفة وتحسين جودة المنتجات والخدمات، وتطوير استراتيجيات التسويق وشدة المنافسة. وللتوضيح أكثر نصيغ الشكل الموالي:

شكل (9): تمثيل بياني لتطور رقم الاعمال للسنوات 2020-2023



المصدر: من اعداد الطالبتين.

- تحسين المردودية:

➤ المردودية الاقتصادية:

المردودية الاقتصادية= النتيجة التشغيلية/ مجموع الاصول

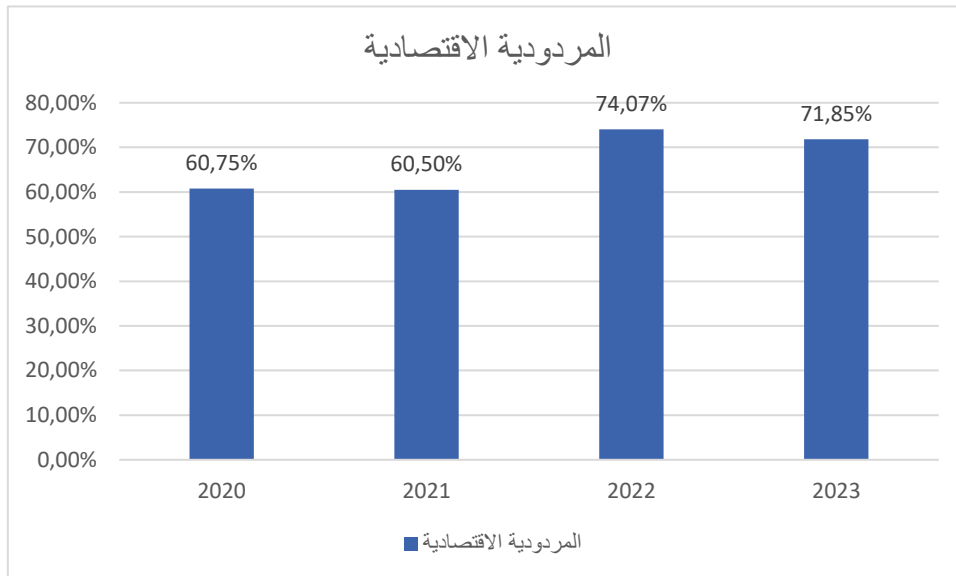
جدول رقم (12): المردودية الاقتصادية للسنوات 2020-2023.

المؤشر	2020	2021	2022	2023
النتيجة التشغيلية بعد الضريبة	6 952	7 137	9 242	9 269
مجموع الأصول	11 442	11 795	12 476	12 899
المردودية الاقتصادية%	60.75%	60.50%	74.07%	71.85%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات المؤسسة.

يظهر الجدول المردودية الاقتصادية للفترة من 2020 إلى 2023، حيث أظهرت استقرارًا نسبيًا خلال عامي 2020 و2021، بعدها تحسنا ملحوظا في 2022 ثم تراجعاً في 2023 مع بقاءه أعلى من العامين الأولين، يشير هذا إلى تطور إيجابي، قد يكون هذا نتيجة لارتفاع الإنتاج وتحسين جودة المنتوجات واستغلال أفضل للوسائل التقنية والبشرية، انخفاض تكاليف التشغيل نتيجة تحسين التسيير وترشيد الموارد. وللتوضيح أكثر تصبغ الشكل الموالي:

شكل (10): تمثيل بياني للمردودية الاقتصادية للسنوات 2020-2023



المصدر: من اعداد الطالبتين.

- المردودية المالية:

المردودية المالية = النتيجة الصافية / الأموال الخاصة

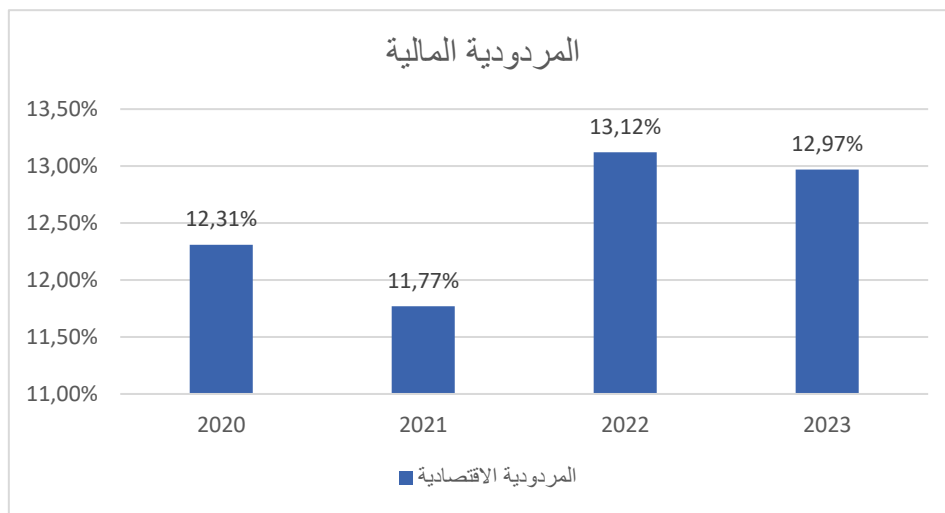
جدول رقم (13): المردودية المالية للسنوات 2020-2023.

المؤشر	2020	2021	2022	2023
النتيجة الصافية	6 014	6 257	7 690	8 509
الأموال الخاصة	48 844	53 134	58 611	65 597
المردودية المالية	12.31%	11.77%	13.12%	12.97%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات المؤسسة.

يظهر الجدول المردودية المالية للمؤسسة ما بين 2020 إلى 2023 استقرارا نسبيا مع تغيرات طفيفة، حيث سجلت انخفاضا في 2021، ثم تحسنا ملحوظا في 2022 يليه تراجعاً في 2023، هذا يعكس قدرة المؤسسة على المحافظة على ربحية جيدة رغم التحديات المحتملة التي قد أثرت على المردودية المالية للمؤسسة بين 2020 و2023 تشمل جائحة كورونا وتأثيراتها على سلاسل التوريد والطلب، والتحديات الادارية والتمويلية الداخلية وشدة المنافسة. وللتوضيح أكثر نصيغ الشكل الموالي:

شكل (11): تمثيل بياني للقيمة المالية المضافة للسنوات 2020-2023



المصدر: من اعداد الطالبتين

- مؤشرات التوازن المالي:

➤ رأس المال العامل FR:

رأس المال العامل = الأصول المتداولة - الخصوم المتداولة

➤ احتياجات رأس المال العامل BFR:

احتياجات رأس المال العامل = (مخزونات + قيم غير جاهزة) - (خصوم جارية - خزانة الخصوم)

➤ الخزانة الصافية الاجمالية TN:

الخزانة الصافية الاجمالية = خزانة الأصول - خزانة الخصوم

جدول رقم (14): مؤشرات التوازن المالي للسنوات 2020-2023.

المؤشر	2020	2021	2022	2023
رأس المال العامل	(2 211)	2 721	6 302	9 950
احتياجات رأس المال العامل	4 890	5 090	7 683	11 095
الخزانة الصافية الاجمالية	23 287	21 811	16 437	17 704

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات المؤسسة.

أظهرت مؤشرات التوازن المالي للفرع من 2020 و2023 تغيرات ملحوظة، حيث ارتفع رأس المال العامل (FR) من 2.2 مليون دج في 2020 ليصل إلى 9.9 مليون دج في 2023 في المقابل زادت احتياجات رأس المال العامل (BFR) بشكل ملحوظ من 4.8 مليون دج في 2020 لتصل إلى 1.1 مليار دج لسنة 2023، أما بالنسبة للخزانة (TN) فنلاحظ تراجع من 2.3 مليون دج في 2020 إلى 1.7 مليون دج في 2023، وعليه نستنتج أن للفرع توازن مالي جيد وبإمكانه تمويل دورة الاستغلال.

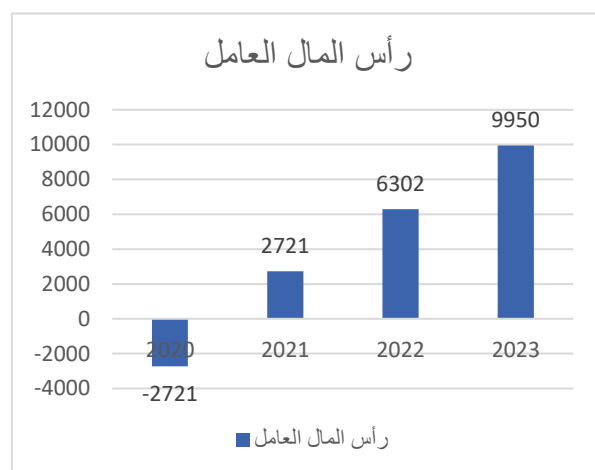
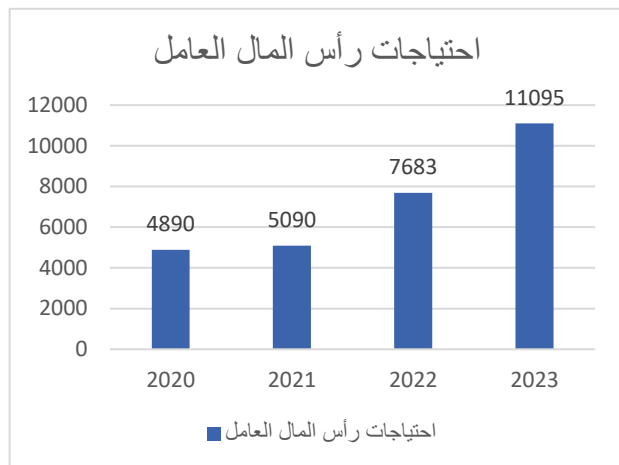
وللتوضيح أكثر نصيغ الشكل الموالي:

شكل (13): تمثيل بياني لاحتياجات رأس

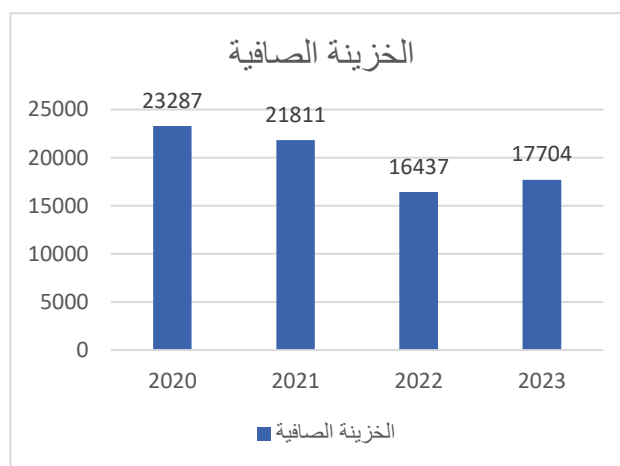
المال العامل للسنوات 2023-2020

شكل (12): تمثيل بياني لرأس المال

العامل للسنوات 2023-2020



شكل (14): تمثيل بياني للخرينة الصافية للسنوات 2023-2020



المصدر: من اعداد الطالبتين.

- نسب مالية أخرى:

هناك نسب مالية أخرى تساعد في تحليل الوضعية المالية للفرع ويمكن الاعتماد عليها في تقسيم مدى تحقيق الفرع لأهدافه المالية، ويمكن صياغتها في هذا الجدول:

جدول رقم (15): نسب مالية أخرى للسنوات 2020 - 2023.

المؤشر	2020	2021	2022	2023
هامش الربحية (النتيجة الصافية/المبيعات)	6.72%	6.72%	7.73%	7.62%
النتيجة الصافية/مجموع الأصول	5.25%	5.30%	6.16%	6.59%
القيمة المضافة/رقم الأعمال	23.49%	24.15%	24.06%	23.63%
فائض الاستغلال/رقم الأعمال	11.85%	12.40%	12.95%	13.75%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات المؤسسة.

يظهر هامش الربحية استقرار في السنتين 2020 و 2021 بنسبة 6.72% ثم نلاحظ زيادة طفيفة لتصل إلى 7.73% في 2022 مما يشير إلى تحسن طفيف في الربحية، لكن في 2023 انخفض الهامش بشكل طفيف إلى 7.62% في 2023 مما يعكس ارتفاع التكاليف.

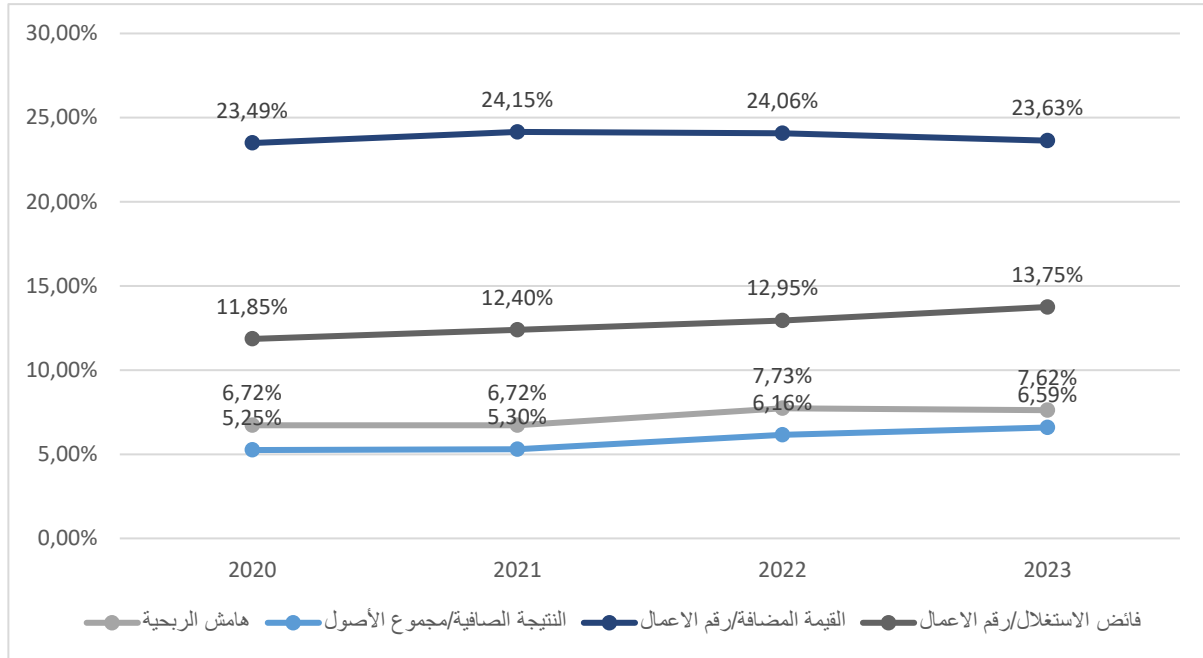
النتيجة الصافية / مجموع الأصول، نلاحظ ارتفاع هذا المؤشر من 2020 إلى 2023 مما يشير إلى ارتفاع في العائد على الأصول بسبب ارتفاع النتيجة الصافية، وهذا يعني أن الفرع حقق عائد كافي نوعا ما من أصوله، حيث تحسن من 5.25% في 2020 إلى 6.59% في 2023 دلالة على فعالية استخدام الأصول وارتفاع النتيجة الصافية في 2023 مقارنة بـ 2020.

القيمة المضافة /رقم الأعمال هذا المؤشر يظهر استقرارا سببيا على مدار السنوات، مع ارتفاع طفيف في سنتي 2021 (24.15%)، و 2022 (24.06%) مما يشير إلى قدرة الفرع على إضافة قيمة أعلى من منتجاتها أما الانخفاض الطفيف في 2023 (23.63%) يرجع إلى تحسن المبيعات.

فائض الاستغلال/رقم الأعمال: الارتفاع في هذا المؤشر على مدار السنوات يشير إلى كفاءة الفرع في تسيير دورة الاستغلال، ويشير إلى تحسينات في الكفاءة التشغيلية.

وللتوضيح أكثر نصيغ الشكل الموالي:

شكل (15): تمثيل بياني لنسب مالية أخرى للسنوات 2020-2023



المصدر: من اعداد الطالبتين.

- التحكم في الأصول:

➤ معدل دوران الأصول:

معدل دوران الأصول = (رقم الاعمال خارج الرسم / اجمالي الأصول) * 100

جدول رقم (16): معدل دوران الأصول للسنوات 2020-2023.

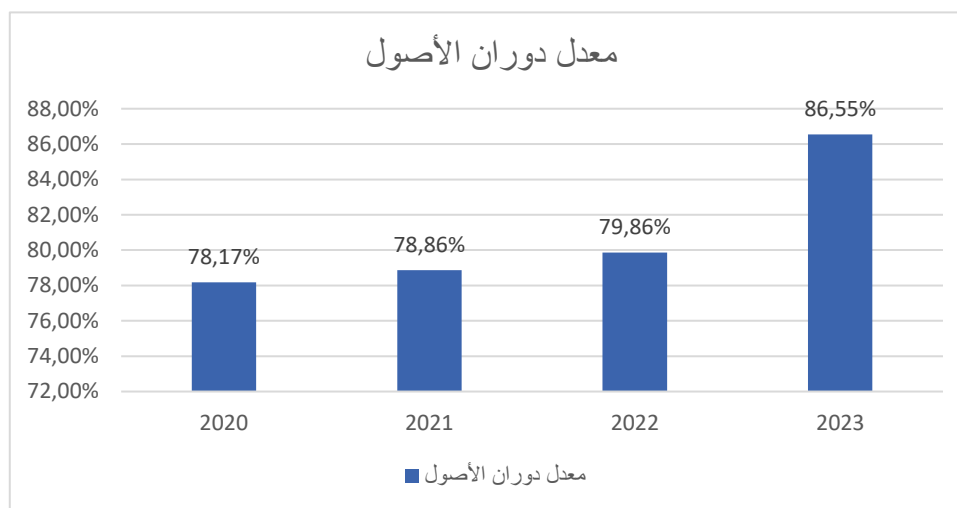
(معدل دوران الأصول لسنة 2019: 71.68%)

المؤشر	2020	2021	2022	2023
رقم الاعمال HT	89 452	93 019	99 392	11 164
اجمالي الأصول	11 442	11 795	12 476	12 899
معدل دوران الأصول	78.17%	78.86%	79.86%	86.55%
معدل التطور	9.05%	0.88%	1.26%	8.37%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات المؤسسة.

نلاحظ أن معدل دوران الأصول مستقر نسبياً من 2020 إلى 2022 (78%)، يليه ارتفاع ملحوظ في 2023 (86.55%) يشير إلى قدرة الفرع على توليد الإيرادات من أصوله، واستمرار استخدام الأصول بفعالية. للتوضيح أكثر نصيغ الشكل الموالي:

شكل (16): تمثيل بياني لمعدل دوران الأصول للسنوات 2023-2020



المصدر: من اعداد الطالبتين.

- مؤشر SCORING:

$$Z = 0.24 R_1 + 0.22 R_2 + 0.16 R_3 - 0.87 R_4 - 0.10 R_5$$

جدول رقم (17): مؤشر SCORING للسنوات 2023-2020.

2023	2022	2021	2020	النسبة	
0.95	0.71	0.58	0.50	R ₁	الفائض الخام للاستغلال/اجمالي الديون
0.63	0.61	0.61	0.60	R ₂	الموارد الدائمة/اجمالي الأصول
0.44	0.43	0.40	0.37	R ₃	الأصول المتداولة/اجمالي الأصول
0.004	0.004	0.004	0.004	R ₄	المصاريف المالية/ رقم الاعمال HT
0.41	0.45	0.46	0.48	R ₅	مصاريف العاملين/ القيمة المضافة
0.39	0.32	0.29	0.26	SOURCE	$= 0.24 R_1 + 0.22 R_2 + 0.16 R_3 - 0.87 Z$ $R_4 - 0.10 R_5$

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات المؤسسة.

نلاحظ تحسن طفيف في مؤشر SCORING الذي يعكس الاستقرار المالي للفرع، وقدرته على مواجهة المخاطر المالية واستمراريتها على المدى الطويل، والوفاء بجميع التزاماتها القصيرة وطويلة الأجل مما يدل على احتمالية استمرارية الفرع في ممارسته نشاطاته.

- طريقة DUPONT:

طريقة DUPONT لتحليل الأداء المالي، تعتبر أسلوب يساعد على تحليل العوامل المختلفة التي تؤثر على العائد على حقوق الملكية للمؤسسة. وتقوم طريقة DUPONT على ثلاث مكونات رئيسية:

العائد على حقوق الملكية = نسبة الربح الصافي * معدل دوران الأصول * مضاعف حقوق الملكية

نسبة الربح الصافي = النتيجة الصافية / رقم الاعمال

مضاعف حقوق الملكية = اجمالي الأصول / أموال خاصة

جدول رقم (18): ROE باستخدام معادلة DUPONT للسنوات 2020-2023.

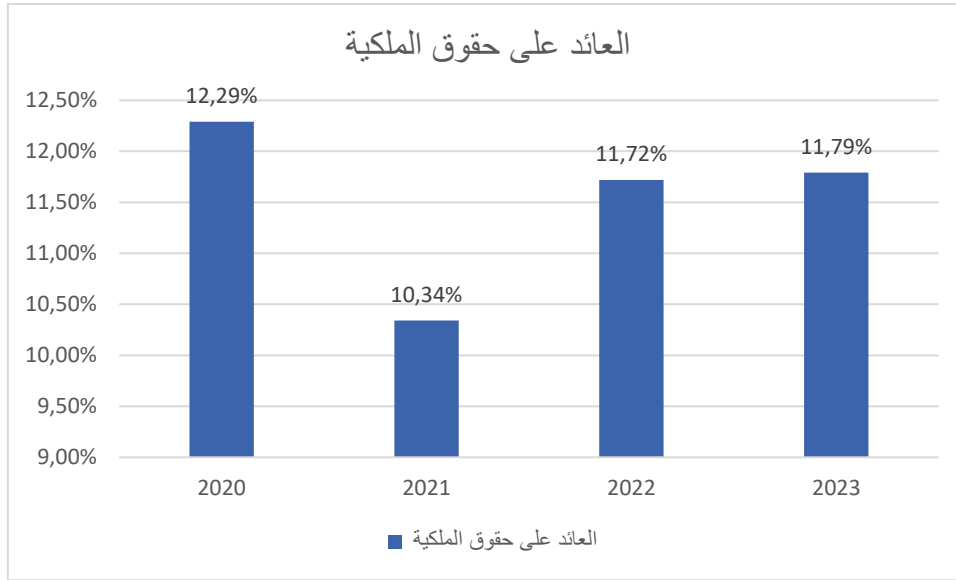
2023	2022	2021	2020	ROE باستخدام معادلة DUPONT
7.62%	7.73%	6.72%	6.72%	نسبة الربح الصافي (1)
86.55%	79.86%	78.86%	78.17%	معدل دوران الاصول (2)
1.96	2.12	2.21	2.34	مضاعف حقوق الملكية (3)
11.79%	11.72%	10.34%	12.29%	العائد على حقوق الملكية ROE (1*2*3) %
59%	13%	-15%	72%	معدل التطور %

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات المؤسسة.

ان تحليل العائد على حقوق الملكية (ROE) لفرع حبوب الهضاب العليا باستخدام معادلة DUPONT يظهر انخفاضاً ملحوظاً من سنة 2020 (12.29%) إلى 2021 (10.34%)، تعد يرتفع نسبياً في سنة 2022 (11.72%) ليستقر في 2023 (11.79%) وهذا الأداء الإيجابي يعكس كفاءة جيدة في استخدام حقوق الملكية لتحقيق الأرباح،

وتحسين كفاءة استخدام الأصول وزيادة الربحية، والزيادة في العائد قد تكون نتيجة للتحسين في نسبة الربح الصافي واستقرار أفضل في معدل دوران الأصول ومضاعف حقوق الملكية ولنوضح أكثر نصيغ الشكل الموالي:

شكل (17): تمثيل بياني للعائد على حقوق الملكية للسنوات 2020-2023



المصدر: من اعداد الطالبتين.

- بعد العملاء

يعد هذا البعد مهماً لأنه يعكس الأداء الخارجي للفرع ويؤثر بشكل مباشر على النمو والربحية ومن بين أهدافه تحسين العلاقات مع العملاء ولمعرفة مدى تحقيق هذا الهدف سيتم قياس المؤشرين التاليين:

❖ **عدد العملاء:** يعتبر تطور عدد العملاء مقياس مهم ضمن بعد العملاء حيث يعكس نمو قاعدة العملاء ونجاح استراتيجيات التسويق والمبيعات كما يعتبر زيادة عدد العملاء مؤشراً على الأداء الجيد في تلبية احتياجات السوق وتقديم قيمة مضافة للعملاء وبالتطبيق على الفرع نجد ما يلي:

جدول رقم (19): عدد العملاء لفرع حبوب الهضاب العليا - سطيف - للسنوات 2020-2023.

المؤشر	2020	2021	2022	2023
عدد العملاء	150	152	170	179
معدل التطور %	7.14%	1.33%	11.84%	5.29%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات المؤسسة.

من خلال الجدول، نلاحظ أن عدد العملاء ارتفع من 2020 (150) إلى 2023 (179) وهذا الارتفاع الملحوظ يشير إلى زيادة الطلب حيث أن الفرع أصبح يتعامل مع تجار الجميلة والتجزئة معا.

❖ **معدل رضا العملاء:** يعكس مدى تلبية احتياجات وتوقعات العملاء من قبل الفرع، حيث يعتبر مؤشر رئيسي يعبر عن جودة المنتجات والخدمات ويؤثر بشكل مباشر على ولاء العملاء واستمراريتهم.

جدول رقم (20): معدل رضا العملاء لفرع حبوب الهضاب العليا - سطيف- للسنوات 2020- 2023.

المؤشر	2020	2021	2022	2023
معدل الرضا	95.6%	96%	96%	97%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات المؤسسة.

نلاحظ أن معامل رضا العملاء للفرع خلال الفترة من 2020 إلى 2023 يظهر زيادة طفيفة حيث ارتفع من 95.6% في 2020 ليصل إلى 97% في 2023 مما يعكس نجاح الفرع في تحسين جودة خدماته وتلبية احتياجات عملائه وهو مؤشر قوي على الأداء الجيد للفرع.

✓ **جودة المنتج:** تعتبر من ضمن أهداف بعد العملاء حيث تساهم في تعزيز سمعة الفرع في السوق، مما يؤدي إلى زيادة ثقة العملاء، ويعكس هذا الهدف مدى التزام الفرع بتقديم منتجات عالية الجودة، مما يعزز حصتها السوقية، ويمكن دراسة مدى التقدم نحو تحقيق هذا الهدف من خلال تتبع معدل المنتجات المعيبة حيث تراوح معدل الانتاج المعيب بين 2% و3% من كل قنطار منتج. (حسب المقابلة التي تم اجرائها مع رئيس قسم المبيعات)

✓ **بعد العمليات الداخلية:** يعد أحد الأبعاد الجوهرية، اذ يهدف إلى رفع الكفاءة وضمان تقديم قيمة مضافة للعملاء مما ينعكس إيجابا على الأداء العام، يشمل هذا البعد مختلف مراحل العملية التشغيلية، بدءا من الإنتاج وحتى التوزيع.

بعد اجراء المقابلة توصلنا إلى:

- ان لضمان فعالية الأداء، تعتمد الفرع على منظومة اتصال داخلي تشمل الاتصال الأفقي والعمودي بين العمال ويترجم ذلك عبر وسائل الاتصال التقليدية، والاجتماعات الدورية والتقارير التنظيمية التي تتيح تبادل المعلومات وتعزيز التنسيق بين الأقسام؛

- كما يولي الفرع اهتماما بتحفيز العمال من خلال تقديم حوافر مالية ومعنوية، إضافة إلى تنظيم مسابقات لترويج المنتجات، حيث تم اجراء مسابقة بين العاملين من أجل اختيار اسم منتج "العمرية" والفائز باختيار هذا الاسم تم منحه مكافأة مالية قيمتها 50 000 دينار جزائري.

✓ **بعد التطور والنمو:** يقوم بعد التطور والنمو في بطاقة الأداء المتوازن على تنمية القدرات أن الداخلية للمؤسسة لضمان تحقيق أهدافها الاستراتيجية على المدى الطويل.

ويشمل هذا البعد تعزيز مهارات الموظفين، وتطوير الأنظمة والتقنيات المستخدمة ويقاس الأداء فيه بناءً على مدى تحقيق مجموعة من الأهداف المحددة مسبقا.

ومن خلال المقابلة تبين أن الفرع يعتمد على مخطط تكوين سنوي يتم المصادقة عليه من قبل مجلس الإدارة، وينفذ تدريجيا على مدار السنة ويشمل هذا المخطط مختلف مجالات التسيير، المالية، الإحصاء، التسويق، التجارة، إدارة الموارد البشرية، التنمية، مما يعكس التزاما فعليا بتطبيق بعد التعلم والنمو في الممارسة العملية.

✓ **البعد الاجتماعي والبيئي:** يعد البعد الاجتماعي والبيئي جزءاً محورياً من التزام الفرع بمسؤولياته تجاه المجتمع والبيئة ويظهر هذا الالتزام من خلال مبادرات وممارسات تهدف إلى تحقيق التنمية المستدامة وحماية الموارد الطبيعية، حيث يقوم الفرع بإعلان صريح مع البيئة وذلك بتطبيق سياسة البيئة من خلال. معيار 14001 ISO ومعيار خاص بإدارة السلامة والصحة المهنية ISO 45001، إضافة إلى تنقية مخلفات الانتاج وتصريفها عبر قنوات صرف قانونية.

✓ **بعد إدارة المخاطرة:** حسب المقابلة التي تم اجراءها توصلنا إلى أن فرع حبوب الهضاب العليا يعتمد مقاربة منهجية لإدارة المخاطر هدفها التعرف المبكر على التهديدات المحتملة التي قد تؤثر على سير العمل وجودة الخدمات، ويشمل ذلك تقييم المخاطر التشغيلية والفنية والبيئية، واتخاذ احتياطات وقائية من أجل ضمان سلامة العمليات واستمرارية النشاط، ويقوم الفرع بمتابعة هذه المخاطر بشكل دوري ضمن نظام رقابة داخلي يساهم في تعزيز الكفاءة وتقليل المخاطر المحتملة.

✓ **بعد الذكاء الاصطناعي (التكنولوجي):** يعكس الفرع مستوى متقدم من التحول الرقمي، حيث يتجلى في اعتماده نسبة 95% على نظام ERP وهو نظام رقمي عن بعد، وذلك ما يجعل منه ركيزة أساسية في تسيير العمليات التشغيلية والإدارية، ويمكن لهذا النظام المدعوم بخوارزميات الذكاء الاصطناعي أن يوفر قدرات تحليلية وتنبؤية دقيقة تساهم في تحسين إدارة المخزون وتعزيز اتخاذ القرار، ويعد هذا التكامل بين النظام الرقمي والذكاء الاصطناعي مؤشرا على نضج تكنولوجي متقدم يهدف إلى رفع الكفاءة التشغيلية وتحقيق التسيير الأمثل للموارد.

3. اختبار الفرضيات:

- ✓ الفرضية الأولى صحيحة حيث يمكن الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء المالي، باعتبارها أداة استراتيجية للإدارة وتعزز تقييم الأداء المالي من خلال ربطه بالاستراتيجية وتوضيح الرؤية للمؤسسة؛
- ✓ الفرضية الثانية صحيحة، حيث أن المؤسسة تستخدم المؤشرات المالية وغير المالية بطريقة غير مباشرة أي ضمنية، وذلك باعتمادها على المؤشرات في تقييم الأداء واتخاذ القرار، ولكن دون استخدام إطار متكامل كبطاقة الأداء المتوازن، مما يعني غياب التنسيق والتحليل الإستراتيجي الشامل بين هذه المؤشرات؛
- ✓ الفرضية الثالثة صحيحة، أي أنه توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ومؤشرات تقييم الأداء المالي، حيث تساهم التحسينات في ابعاد البطاقة، كرضا العملاء، كفاءة العمليات، التطور التنظيمي في تعزيز النتائج المالية للمؤسسة مما يؤكد فعالية البطاقة، كأداة تكاملية لتقييم الأداء المالي.

خامسا :
مناقشة النتائج
والتوصيات

خامسا: مناقشة النتائج والتوصيات

1. تمهيد:

من خلال الدراسة التطبيقية على مستوى فرع حبوب الهضاب العليا بسطيف خلال الفترة الممتدة من 2020 إلى 2023 من أجل إظهار دور بطاقة الاداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للفرع وتوصلنا إلى جملة من النتائج.

2. مناقشة النتائج:

✓ من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن القول إن الفرع تمكن من تحقيق تحكم فعال في التكاليف وذلك ينعكس بالإيجاب على مستوى الربحية والاستدامة التشغيلية وهو مؤشر أحد نقاط القوة التي تدعم دور تطبيق البطاقة؛

✓ من خلال نتائج EVA وتطور رقم الأعمال يمكن القول ان الفرع يظهر أداء اقتصادي متقلب مع اتجاه نحو التحسن؛

✓ من خلال النتائج المتوصل إليها يظهر لنا أن الفرع قادر على تحقيق تحسن اقتصادي، مع مؤشرات ايجابية على كفاءة استخدام الأصول وزيادة الربحية؛

✓ نتيجة المردودية المالية تظهر تحسن تدريجي في الكفاءة المالية للفرع وهو ما يعكس أداء مالي إيجابي يدل على تحسن في تحقيق العوائد من الأموال الخاصة؛

✓ تظهر لنا النتائج ان للفرع توازن مالي جيد وله القدرة على تمويل دورة الاستغلال بواسطة (BFR)؛

✓ بعد حساب معدل دوران الأصول للفرع وجدنا أنه حقق تحسن ملحوظ في كفاءته التشغيلية وذلك من خلال استخدام أصوله بفعالية أكبر لتوليد الإيرادات وهو ما يعكس أداء جيد للفرع في استغلال موارده؛

✓ بعد حساب مؤشر SCORING توصلنا إلى أن الفرع في مسار إيجابي من حيث الاستقرار المالي وأنه قادر على الاستمرارية في نشاطه؛

✓ من خلال نتائج تحليل DUPONT نجد ان الفرع قام بأداء ايجابي مما يعكس كفاءة جيدة في استخدام وحقوق الملكية لتحقيق الأرباح؛

✓ تشير مؤشرات بعد العملاء إلى تحسن أداء الفرع بشكل ملحوظ، وهذا ما يعكس نجاحه في التوسع وتقديم خدمات بجودة أعلى.

✓ أكدت لنا الدراسة ان تبني بطاقة الأداء المتوازن كنظام متكامل لتقييم الأداء المالي يمكن الفرع من قياس وتقييم أدائه المالي بدقة مما يساهم في تحقيق أهدافه الإستراتيجية على المدى القصير والطويل.

(a) مقارنة نتائج دراستنا مع نتائج اهم الدراسات السابقة :

✓ اتضح لنا من خلال المقارنة بين دراستنا ودراسة بالخير راوية، طاجين راضية أحلام، دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة مطاحن SPA جديع - تفرت - مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2019:

● أن بطاقة الأداء المتوازن قد تحدث تأثيرا مختلفا من مؤسسة لأخرى، بناء على مدى جاهزية المؤسسة لتبني هذه الأداة، ومستوى كفاءة تطبيقها، إلى جانب الظروف الداخلية والخارجية المؤثرة في بيئة المؤسسة. وتشير نتائج دراستنا إلى فعالية عالية للبطاقة في تعزيز الأداء المالي، في حين واجهت الدراسة السابقة بعض الصعوبات التي حدّت من فعالية تطبيق البطاقة، خاصة في الأبعاد غير المالية.

✓ من خلال مقارنة نتائج دراستنا والدراسة السابقة بوطيبة رابح، أقاسم حسنة، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة ترانس كنال مقال مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، جامعة احمد دراية الجزائر، 2021 :

● نجد أن المؤسسة محل دراستنا قوية نوعا ما في البعد المالي، لكنها ضعيفة في الجوانب غير المالية (العملاء، العمليات، التعلم)؛

● اما بالنسبة للدراسة السابقة فقد أظهرت ضعفاً في نفس الأبعاد، فذلك يعكس نمط هيكلي عام في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

✓ من خلال نتائج دراستنا ونتائج دراسة بوطورة فاطمة الزهراء، رقام ليندة، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية مقال مجلة الجزائرية للأمن والتنمية، جامعة سطيف 1، 2021 :

● نجد ان دراستنا تركز على التفاصيل الدقيقة للأداء المالي والتشغيلي (التحكم في التكاليف، دوران الأصول، SCORING, DUPONT)، وتتوسع لتشمل مؤشرات العملاء. تُظهر المؤسسة تحكم فعال وأداء اقتصادي جيد، إضافة إلى الكفاءة في استخدام الأصول، مردودية مالية جيدة، وتوازن مالي جيد، مع تطور إيجابي في العلاقة مع العملاء؛

● اما بالنسبة للدراسة السابقة فهي تقدم نظرة عامة وأوسع على الأداء المالي والاقتصادي وأهمية القيمة المضافة كما تركز على أهمية الأداء المالي الجيد والاستدامة، وتشير عموما للتوازن المالي وتأثير المؤشرات المالية على القدرة التنافسية، دون التطرق في تفاصيل المؤشرات التشغيلية أو غير المالية المحددة.

✓ من خلال نتائج دراستنا والدراسة السابقة لريم الواعر، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة نفطال NAFTAL وحدة GPL أم البواقي، مذكرة ماستر، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -2015 :

- نجد أن دراستنا ركزت على تحليل مالي دقيق وبيانات كمية مدعمة، وأظهرت تحسن في الأداء المالي والكفاءة التشغيلية، وبعد العملاء، كما بينت الضعف في بعض الأبعاد الأخرى كبعد التعلم والنمو؛
- اما بالنسبة للدراسة السابقة فقد ركزت نظريا على أهمية الأبعاد الأربعة، كما أشارت إلى ضعف في تطبيق المؤشرات غير المالية، ووجود ضائقة مالية.
- ✓ من خلال تحليل نتائج دراستنا والدراسة السابقة لأحمد لكحل هديل شتواني دينة دور التحليل المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة صيدال 2014 - 2020 مذكرة ماستر، جامعة محمد البشير الابراهيمي، برج بوعرييج 2024 نجد أن:
- دراستنا تميزت بتحليل شامل باستخدام بطاقة الأداء المتوازن وأدوات مالية حديثة، مما أبرز تحسن واضح في الأداء المالي، التشغيلي، وبعد العملاء، مع غياب نسبي في بعد التعلم والنمو؛
- اما بالنسبة للدراسة السابقة لمجمع صيدال فقد اعتمدت على مؤشرات مالية تقليدية، وحققت استقراراً في السيولة والربحية والمديونية، مع تفوق في مؤشرات القيمة السوقية.
- هذه الفروقات تعود لاختلاف حجم المؤسسة، اضافة إلى أن الدراسة السابقة ركزت على التحليل المالي والاداء المالي فقط.
- ✓ بمقارنة نتائج دراستنا ونتائج دراسة معلم رقية طيار أحسن بطاقة الأداء المتوازن كمدخل متكامل لتقييم الأداء دراسة حالة الشركة الوطنية لأشغال الطرق ALTRO سكيكدة مقال مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية. جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة الجزائر 2021 نجد أن :
- نتائج دراستنا تقدم تحليل كمي دقيق لأداء المؤسسة محل الدراسة في التكاليف والربحية وكفاءة الأصول، الاستقرار المالي (SCORING, DUPONT)، ورضا العملاء؛
- بينما الدراسة السابقة تُقدم تقييم شامل لشركة "التيرو" عبر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، مع تركيز أقل على تفاصيل المؤشرات، وكانت اهم الفروقات بينهما في عمق التحليل المالي والتشغيلي الكمي في دراستنا مقابل الشمولية الإدارية الاستراتيجية في الدراسة السابقة.

3. التوصيات:

- بناءً على نتائج الدراسة التي أظهرت أداء مالي ايجابي للفرع من خلال محاولة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، يمكن تقديم التوصيات الآتية التي تهدف إلى تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، مما يساهم في تحسين الأداء المالي المستدام:
- تعزيز تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على المستوى الاستراتيجي وذلك لضمان تكامل الأهداف المالية والغير مالية؛

- تبني نظم محاسبية أكثر تقدماً، على رأسها نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة (ACTIVITY - BASED COSTING) اذ يتيح هذا النظام تحليل دقيق لتكاليف الأنشطة المتنوعة مما يساهم في الاستخدام الأمثل للموارد وتحسين كفاءة الأداء التشغيلي ودعم استدامة الميزة التنافسية؛
- وضع خطة مالية مرنة تعتمد على تحليل المخاطر المالية من أجل التكيف مع تقلبات السوق وتعزيز القدرة على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية؛
- تبني سياسات استثمار وتطوير آليات تقييم الأداء التشغيلي، من خلال ربطها بمؤشرات دوران الأصول، لتحسين كفاءة استخدام الأصول وتعظيم العائد على الاستثمار بهدف دعم تحقيق أهداف المؤسسة المالية والاستراتيجية؛
- دعم سياسات الرقابة المالية من أجل ضمان استدامة تحسن الأداء المالي للفرع؛
- تحسين هيكل رأس المال من خلال الموازنة بين مصادر التمويل الداخلية والخارجية من أجل الحد من المخاطر المالية وتعزيز الاستقلالية التمويلية؛
- تكثيف الجهود لتعزيز مستويات الربحية وزيادة حجم المبيعات، بهدف دعم الأداء المالي المستدام وتحسين مؤشرات الكفاءة المالية طويلة الأجل؛
- التركيز على جودة الخدمات وتحسين الموارد والعمليات التي يعتمد عليها الفرع في تقديم خدماته، وذلك بهدف الحفاظ على رضا العملاء والتكيف مع تطورات السوق؛
- تعزيز المبادرات البيئية ودعم الشراكات، وذلك لتحسين الاستدامة البيئية وتعزيز صورة المؤسسة؛
- تنظيم دورات تكوينية للعمال بهدف تطوير الكفاءات وتحسين الأداء المهني ودعم استمرارية التعلم داخل الفرع؛
- توسيع استخدام الأنظمة الرقمية لإدارة العمليات وخدمة العملاء، واستخدام أدوات تحليل البيانات الذكية، لدعم اتخاذ القرار بدقة وواقعية؛
- من الضروري أن يقوم الفرع بتطوير شامل ومتكامل لكل جوانب الأداء المؤسسي وألا يقصر جهوده على الجانب المالي فقط، والتطبيق الفعلي للبطاقة من أجل تحسين تقديم الأداء المالي.

4. آفاق الدراسة:

- دور بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل حوكمة المؤسسات الاقتصادية؛
- بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم أداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية؛
- محاولة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن للتحكم في الأداء المستدام للمؤسسات الاقتصادية؛
- دور بطاقة الأداء المتوازن في قيادة الأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

العربية :

- أحلام قراوي. (2019-2020). محاولة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن للتحكم في الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة شركة الاسمنت لعين الكبيرة سطيف-. اطروحة دكتوراه في علوم التسيير.
- أسامة سحنون. (2020-2021). تطبيق معايير المحاسبة الدولية في المحاسبة عن التثبيلات العينية و المعنوية و أثرها على تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة صيدال-. اطروحة دكتوراه في علوم التسيير.
- الفرق بين المنهج الوصفي و المنهج التحليلي في البحث العلمي. (9 نوفمبر، 2024). تم الاسترداد من international educational scientific and cultural org (IESCO).
- أمارة محمد يحيى عاصي. تقييم الأداء المالي للمصارف الاسلامية.
- بلال لطرش، عبد الرحيم لواج. تقييم الاداء وفق بطاقة الاداء المتوازن. مجلة نماء للاقتصاد و التجارة.
- بنية حيزية، علي مكيد. داسة تحليلية للاساليب الحديثة لقياس الاداء المالي. مجلة.
- تقي خالد. (04 افريل، 2022). المقابلة في البحث العلمي مفهومها وانواعها واهم معاييرها. تم الاسترداد من مكتبتك.
- خنفري خيضر. دور النسب و المؤشرات المالية في تقييم الاداء المالي. دراسات اقتصادية.
- سامي عمر. (2020-2021). دور بطاقة الأداء المتوازن في قيادة الأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة-. أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس سطيف 1، سطيف، الجزائر.
- سليمان بلعور. (2016). التسيير المالي. غرداية-الجزائر: جامعة غرداية.
- صابر تاج. (2015). كتاب التحليل المالي.
- صالح بلاسكة. (2011-2012). قابلية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن كاداة لتقييم استراتيجية المؤسسة الاقتصادية في الجزائر. مذكرة ماجستير.

- علال بن ثابت، خالد سيف الاسلام بوخلخال. (2021). قياس و تقييم الأداء المالي باستخدام المؤشرات الحديثة و التقليدية و دراسة فعاليتها في خلق القيمة -دراسة حالة مجمع صيدال خلال الفترة 2009-2019. مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 12، العدد 01.
- علي بحرى. مجلة الحقوق و العلوم الانسانية. تحليل الاداء المالي. مسيلة، الجزائر.
- علي بن يحيى عبدالقادر، فاطمة الزهراء سكندري. (2023). تأثير ادارة المخاطر على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية -دراسة تطبيقية لمؤسسة ميناء تنس بولاية الشلف خلال الفترة 2018-2020. مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 11، العدد 03.
- فاطمة الزهراء بوطورة، ليندة رقام. (2021). دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية. المجلة الجزائرية للأمن و التنمية، المجلد 10، العدد 01.
- فرج الله احلام، سفيان دلفوف، عبدالسلام حططاش. (2023). اساسيات التحليل المالي. سطيف، الجزائر: جامعة سطيف 1.
- كامل احمد ابوماضي. (2018). بطاقة الاداء المتوازن كاداة تقييم اداء المؤسسات الحكومية و غير الحكومية. فلسطين- قطاع غزة.
- ليديا فلاحي. استخدام ادوات التحليل المالي. اطروحة دكتوراه.
- مبروكي مروة. (2023-2024). مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في قياس و تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مجمع صيدال-. رسالة دكتوراه في العلوم المالية و المحاسبة.
- محمد لمن علوان، شهرزاد مغدوري. (2023). مساهمة جدول سيولة الخزينة كإحدى مخرجات نظام المعلومات المحاسبي في تقييم الأداء المالي -دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة-. مجلة الدراسات القانونية و الاقتصادية.
- محي الدين، حمزة عبدالرزاق. (2017). اساسيات التحليل المالي. دمشق: قسم المحاسبة، جامعة دمشق.
- مروة مبروكي. (2023-2024). مساهمة بطاقة الاداء المتوازن في قياس و تقييم الاداء المالي في المؤسسة الاقتصادية. اطروحة دكتوراه.
- مصطفى عوادي، منير عوادي. (2021). مؤشرات و نسب تقييم الاداء المالي. مجلة التحليل و الاستشراف الاقتصادي.

- مؤيد راضي خنفر، غسان فلاح. (2005). تحليل القوائم المالية. المطارنة: جامعة الزيتونة، جامعة ال البيت.
- يارا تعامرة. (6 فيفري، 2022). تعريف دراسة الحالة. تم الاسترداد من موضوع.

الأجنبية :

- Akinbowale, S. A. (s.d.). Balance Scorecard and Financial Performance of quoted service companies in Nigeria. Hezekiah university journal of contemporary research.
- Derahmoune Hellal Hassani Rim .(2020) .The Balanced Scorecard's contribution to the company's performance .journal of The New Economy.278-264 ،
- Imeokparia Lawrence, E. V. (2022). Balance Scorecard Strategy and Financial Performance of selected food and beverage Industry in Nigeria. Journal of Economics, Finance and Management Studies, 2792-2804.
- Robert S, K. a. (1992, january- february). The Balanced Scorecard- Measures that Drive Performance. Harvard Business Review.
- Sadaoui Farid, B. M. (2018). The Balanced Scorecard as a Toolkit of performance measurement. Algerian business performance review.

الملاحق

الملاحق

ملحق (1): المقابلة

- ما هو عدد العملاء لفرع حبوب الهضاب - سطيف -؟
- ما هو معامل رضا العملاء للفرع؟
- هل منتجات الفرع ذات جودة؟
- بكم تقدر نسبة الانتاج المعيب؟
- ما هي تكاليف الإنتاج والكميات المنتجة للسنوات من 2020 الى 2023؟
- هل هناك مخطط لتطور ونمو الفرع؟
- هل يقوم الفرع بتنفيذ مسابقات تحفيزية بين العاملين؟
- ما هي الاجراءات التي يتخذها الفرع لحماية البيئة؟
- كيف يتم التعامل مع المخاطر والتهديدات المحتملة؟
- هل يعتمد الفرع على التكنولوجيا؟

Bilan arrêté au 31.12.2020**Actif**

U : DA

LIBELLE	BRUT	AMO/PROV	NET 2020	NET 2019
ACTIFS NON COURANTS				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles	48 758 065,36	3 574 327,84	45 183 737,52	45 694 485,08
Immobilisations corporelles	13 003 346 748,31	7 019 266 244,34	5 984 080 503,97	6 013 506 846,12
Terrains	1 206 331 465,23	16 331 543,36	1 189 999 921,87	1 189 647 809,33
Bâtiments	5 165 872 889,08	2 296 525 414,01	2 869 347 475,07	2 927 751 459,51
Autres immobilisations corporelles	6 631 142 394,00	4 706 409 286,97	1 924 733 107,03	1 896 107 577,28
Immobilisations en concession				
Immobilisations encours	1 110 064 044,44	00	1 110 064 044,44	749 217 462,40
Immobilisations financières	1 667 323,62		1 667 323,62	1 619 823,62
Titres mis en équivalence	00	00	00	00
Autres participations et créances rattachées	00	00	00	00
Autres titres immobilisés	00	00	00	00
Prêts et autres actifs financiers non courants	1 667 323,62	00	1 667 323,62	1 619 823,62
Impôts différés actif	52 422 793,63	00	52 422 793,63	55 724 833,86
TOTAL ACTIF NON COURANT	14 216 258 975,36	7 022 840 572,18	7 193 418 403,18	6 865 763 451,08
ACTIF COURANT				
Stocks et encours	356 567 299,78	35 898 641,20	320 668 658,58	502 034 695,99
Matière premières et fournitures	46 960 851,34	6 073 080,77	40 887 770,57	112 784 169,70
Autres approvisionnements	294 305 081,80	29 825 560,43	264 479 521,37	313 253 790,32
Autres stocks	15 301 366,64	00	15 301 366,64	75 996 735,97
Créances et emplois assimilés	2 585 092 951,04	1 675 717 238,90	909 375 712,14	1 051 222 031,01
Clients	2 186 880 611,50	1 675 717 238,90	511 163 372,60	471 612 068,35
Autres débiteurs	377 313 137,54	00	377 313 137,54	558 508 289,19
Impôts et assimilés	20 899 202,00	00	20 899 202,00	21 101 673,47
Disponibilités et assimilés	3 114 755 745,15	95 538 942,03	3 019 216 803,12	2 514 839 650,17
Placements et autres actifs financiers courants	589 938 225,20	89 938 225,20	500 000 000,00	500 000 000,00
Trésorerie	2 524 817 519,95	5 600 716,83	2 519 216 803,12	2 014 839 650,17
TOTAL ACTIF COURANT	6 056 415 995,97	1 807 154 822,13	4 249 261 173,84	4 068 096 377,17
TOTAL GENERAL ACTIF	20 272 674 971,33	8 829 995 394,31	11 442 679 577,02	10 933 859 828,25

- **Amortissement** : la filiale prend en compte la durée de vie économique des équipements pour le calcul des annuités d'amortissements, Le montant des amortissements représente **49,40 %** du total des immobilisations.
- **Provisions des stocks** : représente **10,11 %**, et concernent les stocks d'emballages vendables.
- **Provisions des créances** : représente **64,80 %** du total des créances, et concernent les anciens créances avant la création de la filiale.
- **Provisions des comptes de disponibilité** : représente **3,08 %**, et concernent le DAT Khalifa BANQUE et les anciens comptes de disponibilité.

Bilan arrêté au 31.12.2020**Passif**

LIBELLE	U : DA	
	2020	2019
<u>CAPITAUX PROPRES</u>		
Capital émis	3 800 000 000,00	891 310 000,00
Apports du Fusion	00	2 233 516 174,47
Autres Apports	17 038 998,00	17 038 998,00
Primes et Réserves	465 971 872,02	872 735 192,72
Ecart de réévaluation	00	00
Résultat Net	601 462 968,74	319 850 504,83
Report à Nouveau		
TOTAL I	4 884 473 838,76	4 334 450 870,02
<u>PASSIFS NON-COURANTS</u>		
Emprunts et dettes financières	1 805 570 097,04	1 956 751 130,77
Autres dettes non courantes	00	00
Provisions et produits constatés d'avance	194 480 205,68	214 645 347,55
Provisions pour charge - litiges fiscaux et sociaux	28 055 213,95	25 944 211,01
Impôts (différés et provisionnés)	59 759 191,46	50 517 554,99
TOTAL II	2 087 864 708,13	2 247 858 244,32
<u>PASSIFS COURANTS :</u>		
Fournisseurs et comptes rattachés	668 143 352,34	700 557 566,61
Impôts	269 166 147,25	123 908 791,31
Autres Dettes	3 531 125 973,85	3 525 178 799,30
Trésorerie Passif	1 905 556,69	1 905 556,69
TOTAL III	4 470 341 030,13	4 351 550 713,91
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)	11 442 679 577,02	10 933 859 828,25

- **Apport de fusions** : il s'agit de la participation des filiales absorbées au profit de la filiale absorbante filiale céréales des hauts plateaux,
- **Emprunts** : il s'agit des crédits alloués aux complexes de la filiale dans le cadre du plan de développement initial et plan de développement complémentaire.
- **provisions et produits constatés d'avance** : il s'agit de la provision indemnité de départ en retraite constituée en conformité avec les dispositions du SCF.

Bilan arrêté au 31.12.2020

ملحق (4): ميزانية الأصول لفرع حبوب الهضاب العليا - سطيف - لسنة 2021

FILIALE CEREALES DES HAUTS PLATEAUX



RAPPORT MORAL ET DE GESTION 2021

Bilan arrêté au 31.12.2021

Actif

LIBELLE	Note	BRUT	AMO/PROV	NET 2021	U : DA NET 2020
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles	01	5 488 065,36	4 060 897,59	1 427 167,77	45 183 737,52
Immobilisations corporelles	02	12 957 533 630,56	7 185 444 472,09	5 772 089 158,47	5 984 080 503,97
Terrains	03	1 207 491 545,23	17 394 723,92	1 190 096 821,31	1 189 999 921,87
Bâtiments		5 170 170 334,08	2 359 807 756,62	2 810 362 577,46	2 869 347 475,07
Autres immobilisations corporelles		6 579 871 751,25	4 808 241 991,55	1 771 629 759,70	1 924 733 107,03
Immobilisations en concession					
Immobilisations encours	04	1 181 057 367,10		1 181 057 367,10	1 110 064 044,44
Immobilisations financières		1 667 323,62		1 667 323,62	1 667 323,62
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants	05	1 667 323,62		1 667 323,62	1 667 323,62
Impôts différés actif	06	69 194 943,79		69 194 943,79	52 422 793,63
TOTAL ACTIF NON COURANT		14 214 941 330,43	7 189 505 369,68	7 025 435 960,75	7 193 418 403,18
ACTIF COURANT					
Stocks et encours	07	336 279 417,71	44 956 907,08	291 322 510,63	320 668 658,58
Matière premières et fournitures		36 175 433,91	6 087 759,41	30 087 674,50	29 342 668,86
Autres approvisionnements		278 105 590,98	38 820 893,56	239 284 697,42	264 479 521,37
Autres stocks		21 998 392,82	48 254,11	21 950 138,71	26 846 468,35
Créances et emplois assimilés		2 785 906 863,13	1 679 077 898,81	1 106 828 964,32	909 375 712,14
Clients	08	2 262 875 004,57	1 679 077 898,81	583 797 105,76	511 163 372,60
Autres débiteurs	09	501 386 599,97		501 386 599,97	377 313 137,54
Impôts et assimilés	10	21 645 258,59		21 645 258,59	20 899 202,00
Disponibilités et assimilés		3 467 213 739,71	95 539 432,03	3 371 674 307,68	3 019 216 803,12
Placements et autres actifs financiers	11	1 089 938 225,20	89 938 225,20	1 000 000 000,00	500 000 000,00
Trésorerie	12	2 377 275 514,51	5 601 206,83	2 371 674 307,68	2 519 216 803,12
TOTAL ACTIF COURANT		6 589 400 020,55	1 819 574 237,92	4 769 825 782,63	4 249 261 173,84
TOTAL GENERAL ACTIF		20 804 341 350,98	9 009 079 607,60	11 795 261 743,38	11 442 679 577,02

- **Amortissement** : la filiale prend en compte la durée de vie économique des équipements pour le calcul des annuités d'amortissements, Le montant des amortissements représente 50,58 % du total des immobilisations.
- **Provisions des stocks** : représente 13,37 %, et concernent les stocks d'emballages.
- **Provisions des créances** : représente 60,27 % du total des créances, et concernent les anciens créances avant la création de la filiale.
- **Provisions des comptes de disponibilité** : représente 2,76 %, et concernent le DAT Khalifa Bank et les anciens comptes de disponibilité non encore clôturé.

Bilan arrêté au 31.12.2021

ملحق (5): ميزانية الخصوم لفرع حبوب الهضاب العليا - سطيف - لسنة 2021

LE CEREALES DES HAUTS PLATEAUX

Agr div

RAPPORT MORAL ET DE GESTION 2021

Bilan arrêté au 31.12.2021

Passif

U : DA

LIBELLE	Note	2021	2020
<u>CAPITAUX PROPRES</u>			
Capital émis	13	3 800 000 000,00	3 800 000 000,00
Apports du Fusion			
Autres Apports	14	17 430 678,00	17 038 998,00
Primes et Réserves		864 254 840,76	465 971 872,02
Ecart de réévaluation			
Résultat Net		625 748 267,77	601 462 968,74
Report à Nouveau		6 000 000,00	
TOTAL I		5 313 433 786,53	4 884 473 838,76
<u>PASSIFS NON-COURANTS</u>			
• Emprunts et dettes financières	15	1 628 615 649,83	1 805 570 097,04
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance	16	242 588 412,12	194 480 205,68
Provisions pour charge - litiges fiscaux et sociaux	16	30 605 213,95	28 055 213,95
Impôts (différés et provisionnés)		82 262 619,03	59 759 191,46
TOTAL II		1 984 071 894,93	2 087 864 708,13
<u>PASSIFS COURANTS :</u>			
Fournisseurs et comptes rattachés	17	670 777 065,35	668 143 352,34
Impôts	18	128 626 054,42	269 166 147,25
Autres Dettes	19	3 696 447 385,46	3 531 125 973,85
Trésorerie Passif	20	1 905 556,69	1 905 556,69
TOTAL III		4 497 756 061,92	4 470 341 030,13
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		11 795 261 743,38	11 442 679 577,02

- Emprunts : il s'agit des crédits alloués aux complexes de la filiale dans le cadre du plan de développement initial 2012 et plan de développement complémentaire 2015.
- provisions et produits constatés d'avance : il s'agit de la provision de l'indemnité de départ en retraite constituée en conformité avec les dispositions du SCF.

ملحق (6): ميزانية الأصول لفرع حبوب الهضاب العليا - سطيف - لسنة 2022

FILIALE CEREALES DES HAUTS PLATEAUX

Agr div
الزراعية

RAPPORT MORAL ET DE GESTION 2022

Actif

U : DA

LIBELLE	Note	BRUT	AMO/PROV	NET 2022	NET 2021
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles	A 01	6 117 218,51	4 821 260,01	1 295 958,50	1 427 167,77
Immobilisations corporelles		13 861 225 813,38	7 508 887 684,35	6 352 338 129,03	5 772 089 158,47
Terrains	A 02	1 212 122 878,11	18 457 904,48	1 193 664 973,63	1 190 096 821,31
Bâtiments	A 03	5 265 834 063,24	2 462 398 721,55	2 803 435 341,69	2 810 362 577,46
Autres immobilisations corporelles	A 04	7 383 268 872,03	5 028 031 058,32	2 355 237 813,71	1 771 629 759,70
Immobilisations en concession					
Immobilisations encours		615 677 279,50		615 677 279,50	1 181 057 367,10
Immobilisations financières		792 132,16		792 132,16	1 667 323,62
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants	A 05	792 132,16		792 132,16	1 667 323,62
Impôts différés actif	A 06	65 122 982,18		65 122 982,18	69 194 943,79
TOTAL ACTIF NON COURANT		14 548 935 425,73	7 513 708 944,36	7 035 226 481,37	7 025 435 960,75
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		557 432 141,36	42 566 686,60	514 865 454,76	291 322 510,63
Matière premières et fournitures	A 07	47 525 469,00	759 469,54	46 765 999,46	17 342 716,86
Autres approvisionnements	A 08	381 664 345,75	38 110 107,90	343 443 239,07	239 284 697,42
Autres stocks	A 09	128 242 326,61	3 697 109,16	124 545 217,45	34 695 096,35
Créances et emplois assimilés		1 469 849 415,81	378 014 222,83	1 091 835 192,98	1 106 828 964,32
Clients	A 10	972 779 279,99	378 014 222,83	594 765 057,16	583 797 105,76
Autres débiteurs	A 11	466 868 025,19		466 868 025,19	501 386 599,97
Impôts et assimilés	A 12	30 202 110,63		30 202 110,63	21 645 258,59
Disponibilités et assimilés		557 321 142,58	42 566 686,60	514 754 455,98	291 322 510,63
Placements et autres actifs financiers	A 13	47 525 469,00	759 469,54	46 765 999,46	17 342 716,86
Trésorerie	A 14	381 553 346,97	38 110 107,90	343 443 239,07	239 284 697,42
TOTAL ACTIF COURANT		5 956 900 972,03	515 953 781,46	5 440 947 190,57	4 769 825 782,63
TOTAL GENERAL ACTIF		20 505 836 397,76	8 029 662 725,82	12 476 173 671,94	11 795 261 743,38

- **Amortissement** : la filiale prend en compte la durée de vie économique des équipements pour le calcul des annuités d'amortissements, Le montant des amortissements représente **50,58 %** du total des immobilisations.
- **Provisions des stocks** : représente **13,37 %**, et concernent les stocks d'emballages.
- **Provisions des créances** : représente **60,27 %** du total des créances, et concernent les anciens créances avant la création de la filiale.
- **Provisions des comptes de disponibilité** : représentent **2,76 %**, et concernent le DAT Khalifa Bank et les anciens comptes de disponibilité non encore clôturé.

Bilan arrêté au 31.12.2022

Passif

ملحق (7): ميزانية الخصوم لفرع حبوب الهضاب العليا - سطيف - لسنة 2022

SALE CEREALES DES HAUTS PLATEAUX

Agr div

RAPPORT MORAL ET DE GESTION 2022

Pasif

		U : DA	
LIBELLE	Note	2022	2021
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis	P 01	3 800 000 000,00	3 800 000 000,00
Autres Apports	P 02	17 430 678,00	17 430 678,00
Primes et Réserves	P 03	1 287 123 108,53	864 254 840,76
Ecart de réévaluation			
Résultat Net	P 04	769 009 319,00	625 748 267,77
Report à Nouveau	P 05	-12 460 053,75	6 000 000,00
TOTAL I		5 861 103 051,78	5 313 433 786,53
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières	P 06	1 511 781 441,59	1 628 615 649,83
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance	P 07	170 738 689,23	242 588 412,12
Provisions pour charge - litiges fiscaux et sociaux	P 08	26 783 150,95	30 605 213,95
Impôts (différés et provisionnés)	P 09	94 988 459,38	82 262 619,03
TOTAL II		1 804 291 741,15	1 984 071 894,93
PASSIFS COURANTS :			
Fournisseurs et comptes rattachés	P 10	236 003 128,59	670 777 065,35
Impôts	P 11	133 036 765,69	128 626 054,42
Autres Dettes	P 12	4 439 833 428,04	3 696 447 385,46
Trésorerie Passif	P 13	1 905 556,69	1 905 556,69
TOTAL III		4 810 778 879,01	4 497 756 061,92
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		12 476 173 671,94	11 795 261 743,38

- **Emprunts :** il s'agit des crédits alloués aux complexes de la filiale dans le cadre du plan de développement initial 2012 et plan de développement complémentaire 2015.
- **Provisions et produits constatés d'avance :** il s'agit de la provision de l'indemnité de départ en retraite constituée en conformité avec les dispositions du SCF.

Bilan arrêté au 31.12.2022

ملحق (8): ميزانية الأصول لفرع حبوب الهضاب العليا - سطيف - لسنة 2023

ENTREPRISE CEREALES DES HAUTS PLATEAUX/SPA



RAPPORT DE GESTION 2023

Bilan arrêté au 31.12.2023

Actif

		U : DA			
LIBELLE	Note	BRUT	AMO/PROV	NET 2023	NET 2022
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles	A01	5 175 007,01	4 449 638,50	725 368,51	1 295 958,50
Immobilisations corporelles		14 032 311 257,47	7 527 672 103,98	6 504 639 153,49	6 352 338 129,03
Terrains	A02	1 212 122 878,11	19 521 085,04	1 192 601 793,07	1 193 664 973,63
Bâtiments	A03	5 269 839 074,98	2 541 102 508,96	2 728 736 566,02	2 803 435 341,69
Autres immobilisations corporelles	A04	7 550 349 304,38	4 967 048 509,98	2 583 300 794,40	2 355 237 813,71
Immobilisations en concession					
Immobilisations en cours	A05	593 992 556,83		593 992 556,83	615 677 279,50
Immobilisations financières		1 209 632,16		1 209 632,16	792 132,16
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants	A06	1 209 632,16		1 209 632,16	792 132,16
Impôts différés actif	A07	73 515 917,36		73 515 917,36	65 122 982,18
TOTAL ACTIF NON COURANT		14 706 204 370,83	7 532 121 742,48	7 174 082 628,35	7 035 226 481,37
ACTIF COURANT					
Stocks et encours	A08	866 796 888,89	47 248 799,12	819 518 089,77	514 865 454,76
Matière premières et fournitures		193 265 686,26	759 469,54	192 506 216,72	46 765 999,46
Autres approvisionnements		451 587 529,56	42 665 387,93	408 922 141,63	343 554 237,85
Autres stocks		221 943 673,07	3 823 941,65	218 119 731,42	124 545 217,45
Créances et emplois assimilés		1 725 753 497,92	380 947 753,36	1 344 805 744,56	1 091 835 192,98
Clients	A09	1 044 819 261,60	380 947 753,36	663 871 508,24	594 765 057,16
Autres débiteurs	A10	649 124 548,36		649 124 548,36	466 868 025,19
Impôts et assimilés	A11	31 809 687,96		31 809 687,96	30 202 110,63
Disponibilités et assimilés		3 656 286 009,29	95 372 872,03	3 560 913 137,26	3 834 246 542,83
Placements et autres actifs financiers	A12	2 089 938 225,20	89 938 225,20	2 000 000 000,00	2 000 000 000,00
Trésorerie	A13	1 566 347 784,09	5 434 646,83	1 560 913 137,26	1 834 246 542,83
TOTAL ACTIF COURANT		6 248 836 396,10	523 569 424,51	5 725 266 971,59	5 440 947 180,57
TOTAL GENERAL ACTIF		20 955 040 766,93	8 055 691 166,99	12 899 349 599,94	12 476 173 671,94

ملحق (9): ميزانية الخصوم لفرع حبوب الهضاب العليا - سطيف - لسنة 2023

AGRICOLE CEREALES DES HAUTS PLATEAUX/SPA



RAPPORT DE GESTION 2023

Bilan arrêté au 31.12.2023

Passif

U : DA

LIBELLE	Note	2023	2022
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis	P 01	3 800 000 000,00	3 800 000 000,00
Autres Apports	P 02	17 430 678,00	17 430 678,00
Primes et Réserves	P 03	1 791 352 373,78	1 287 123 108,53
Résultat Net	P 04	850 965 535,49	769 009 319,00
Report à Nouveau	P 05	100 000 000,00	-12 460 053,75
TOTAL I		6 559 748 587,27	5 861 103 051,78
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières	P 06	1 235 855 506,27	1 511 781 441,59
Provisions et produits constatés d'avance	P 07	198 680 277,54	170 738 689,23
Provisions pour charge - litiges fiscaux et sociaux	P 08	76 323 150,95	26 783 150,95
Impôts (différés et provisionnés)	P 09	98 481 616,68	94 988 459,38
TOTAL II		1 609 340 551,44	1 804 291 741,15
PASSIFS COURANTS :			
Fournisseurs et comptes rattachés	P 10	116 543 462,54	236 003 128,59
Impôts	P 11	136 729 622,50	133 036 765,69
Autres Dettes	P 12	4 475 081 819,50	4 439 833 428,04
Trésorerie Passif	P 13	1 905 556,69	1 905 556,69
TOTAL III		4 730 260 461,23	4 810 778 879,01
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		12 899 349 599,94	12 476 173 671,94

ملحق (10): جدول حساب النتائج لفرع حبوب الهضاب العليا - سطيف - لسنة 2020

LE CEREALES DES HAUTS PLATEAUX



RAPPORT MORAL ET DE GESTION 2020

Comptes de Résultats

LIBELLE	U : DA	
	2020	2019
Ventes et produits annexes	8 945 280 665,16	7 837 941 177,17
Cession inter unité		
Variation stocks produits finis et en cours	-57 631 785,04	7 664 527,59
Production immobilisée	7 589 748,75	
Subventions d'exploitation	4 290 707,84	5 615 737,74
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE	8 899 529 336,71	7 851 221 442,50
Achats consommés	-6 644 556 251,04	-6 062 396 601,63
Services extérieurs et autres consommations	-152 922 937,73	-156 480 334,78
II-CONSUMMATION DE L'EXERCICE	-6 797 479 188,77	-6 218 876 936,41
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)	2 102 050 147,94	1 632 344 506,09
Charges de personnel	-1 012 646 064,14	-861 700 948,79
Impôts, taxes et versements assimilés	-28 607 560,16	-27 247 438,18
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	1 060 796 523,64	743 396 119,12
Autres produits opérationnels	77 249 533,84	34 867 631,81
Autres charges opérationnelles	-14 945 647,63	-20 891 665,18
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs	-1 897 065 427,93	-1 945 415 221,32
Reprise sur pertes de valeur et provisions	1 676 835 278,72	1 663 748 585,14
V- RESULTAT OPERATIONNEL	902 870 260,64	475 705 449,57
Produits financiers	11 908 320,81	9 625 104,68
Charges financières	-43 784 673,65	-5 469 616,99
VI-RESULTAT FINANCIER	-31 876 352,84	4 155 487,69
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPÔTS (V+VI)	870 993 907,80	479 860 937,26
Participation des travailleurs aux bénéfices	-117 000 000,00	-79 635 028,62
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	-12 543 676,70	-15 129 091,53
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	(98) -139 987 262,36	-65 246 312,28
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	10 665 522 470,08	9 559 462 764,13
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	-10 064 059 501,34	-9 239 612 259,30
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	601 462 968,74	319 850 504,83
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)	00	00
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)	00	00
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE	00	00
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE	601 462 968,74	319 850 504,83

Produits financiers :

- le montant d'IBS remboursé par le Groupe AGRODIV dans le cadre de l'option groupe fiscal (32 305 142,46 DA)
- Produits de location des silos stratégiques des Bibans (19 823 453,12 DA),
- Remboursement frais de transport blés : 15 998 455,96 DA.
- Remboursement assurances : 8 918 283,04 DA
- Charges financières : il s'agit des intérêts payés dans le cadre de remboursement des échéances du crédit du plan de développement initial des complexes de Sidi Aissa, de HPS et des Bibans.

Tableau des Flux de Trésorerie

CONSEIL D'ADMINISTRATION N°02/20 DU 20 MARS 2020

ملحق (11): جدول حساب النتائج لفرع حبوب الهضاب العليا - سطيف - لسنة 2021

Bilan arrêté au 31.12.2021

Comptes de Résultats

U : DA			
LIBELLE	Note	2021	2020
Ventes et produits annexes	21	9 301 907 246,53	8 945 280 665,16
Cession inter unité			
Variation stocks produits finis et en cours		7 772 732,80	-57 631 785,04
Production immobilisée		10 011 393,21	7 589 748,75
Subventions d'exploitation	22	526 909,09	4 290 707,84
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		9 320 218 281,63	8 899 529 336,71
Achats consommés		-6 882 733 053,66	-6 644 556 251,04
Services extérieurs et autres consommations		-190 368 335,34	-152 922 937,73
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-7 073 101 389,00	-6 797 479 188,77
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		2 247 116 892,63	2 102 050 147,94
Charges de personnel		-1 052 536 442,83	-1 012 646 064,14
Impôts, taxes et versements assimilés		-40 851 779,62	-28 607 560,16
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		1 153 728 670,18	1 060 796 523,64
Autres produits opérationnels	23	76 092 589,03	77 249 533,84
Autres charges opérationnelles		-5 523 342,42	-14 945 647,63
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-1 960 782 905,08	-1 897 065 427,93
Reprise sur pertes de valeur et provisions		1 663 371 081,33	1 676 835 278,72
V- RESULTAT OPERATIONNEL		926 886 093,04	902 870 260,64
Produits financiers	24	26 782 244,24	11 908 320,81
Charges financières	25	-42 779 519,87	-43 784 673,65
VI-RESULTAT FINANCIER		-15 997 275,63	-31 876 352,84
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		910 888 817,41	870 993 907,80
Participation des travailleurs aux bénéfices		-143 000 000,00	-117 000 000,00
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		-5 731 277,41	-12 543 676,70
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		-136 409 272,23	-139 987 262,36
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		11 086 464 196,23	10 665 522 470,08
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-10 460 715 928,46	-10 064 059 501,34
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		625 748 267,77	601 462 968,74
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		625 748 267,77	601 462 968,74

▪ Produits financiers :

- Ce compte abrite les produits financiers générés par les dépôts à terme souscrits auprès de la BADR de Sétif.

▪ Charges financières : Ce compte représente principalement les intérêts échus et payés dans le cadre du remboursement des crédits CPE 2012 et se détaillent par complexes comme suit:

- SIEGE : 26 776 095,89 DA
- CIC BBA : 6 148,35 DA.

ملحق (12): جدول حساب النتائج لفرع حبوب الهضاب العليا - سطيف - لسنة 2022

SECTEUR AGRICOLE CEREALES DES HAUTS PLATEAUX

Comptes de Résultats

LIBELLE	Note	U : DA	
		2022	2021
Ventes et produits annexes	C 01	9 939 245 586,06	9 301 907 246,53
Cession inter unité			
Variation stocks produits finis et en cours	C 02	62 943 367,99	7 772 732,80
Production immobilisée	C 03	1 037 650,00	10 011 393,21
Subventions d'exploitation	C 04		526 909,09
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		10 003 226 604,05	9 320 218 281,63
Achats consommés	C 05	-7 389 098 061,82	-6 882 733 053,66
Services extérieurs et autres consommations	C 06	-221 762 704,54	-190 368 335,34
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-7 610 860 766,36	-7 073 101 389,00
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		2 392 365 837,69	2 247 116 892,63
Charges de personnel	C 07	-1 093 311 079,33	-1 052 536 442,83
Impôts, taxes et versements assimilés	C 08	-11 385 465,86	-40 851 779,62
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		1 287 669 292,50	1 153 728 670,18
Autres produits opérationnels	C 09	89 966 446,20	76 092 589,03
Autres charges opérationnelles	C 10	-10 599 874,45	-5 523 342,42
Dotations aux amortissements, provisions de valeurs	C 11	-866 847 422,17	-1 960 782 905,08
Reprise sur pertes de valeur et provisions	C 12	700 114 999,77	1 663 371 081,33
V- RESULTAT OPERATIONNEL		1 200 303 441,85	926 886 093,04
Produits financiers	C 13	54 135 047,09	26 782 244,24
Charges financières	C 14	-46 193 623,97	-42 779 519,87
VI-RESULTAT FINANCIER		7 941 423,12	-15 997 275,63
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		1 208 244 864,97	910 888 817,41
Participation des travailleurs aux bénéfices	C 15	(K) -190 000 000,00	-143 000 000,00
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	C 16	-16 797 801,96	-5 731 277,41
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	C 17	(L) -232 437 744,01	-136 409 272,23
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		10 847 443 097,11	11 086 464 196,23
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-10 078 433 778,11	-10 460 715 928,46
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		769 009 319,00	625 748 267,77
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		769 009 319,00	625 748 267,77

Tableau des Flux de Trésorerie

U : DA

ملحق (13): جدول حساب النتائج لفرع حبوب الهضاب العليا - سطيف - لسنة 2023

Bilan arrêté au 31.12.2023

Comptes de Résultats

U : DA

LIBELLE	Note	2023	2022
Ventes et produits annexes	C 01	11 164 432 153,81	9 939 245 586,06
Variation stocks produits finis et en cours	C 02	21 487 190,13	62 943 367,99
Production immobilisée	C 03	4 639 473,49	1 037 650,00
Subventions d'exploitation		11 190 558 817,43	10 003 226 604,05
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE			
Achats consommés	C 04	-8 260 576 003,72	-7 389 098 061,82
Services extérieurs et autres consommations	C 05	-291 814 209,29	-221 762 704,54
		-8 552 390 213,01	-7 610 860 766,36
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE			
		2 638 168 604,42	2 392 365 837,69
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)			
Charges de personnel	C 06	-1 090 847 878,82	-1 093 311 079,33
Impôts, taxes et versements assimilés	C 07	-11 478 784,51	-11 385 465,86
		1 535 841 941,09	1 287 669 292,50
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION			
Autres produits opérationnels	C 08	79 517 952,71	89 966 446,20
Autres charges opérationnelles	C 09	-16 941 052,44	-10 599 874,45
Dotations aux amortissements, provisions de valeurs	C 10	-964 030 230,75	-866 847 422,17
Reprise sur pertes de valeur et provisions	C 11	569 450 597,18	700 114 999,77
		1 203 839 207,79	1 200 303 441,85
V- RESULTAT OPERATIONNEL			
Produits financiers	C 12	71 134 703,15	54 135 047,09
Charges financières	C 13	-49 247 842,93	-46 193 623,97
		21 886 860,22	7 941 423,12
VI-RESULTAT FINANCIER			
		1 225 726 068,01	1 208 244 864,97
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)			
Participation des travailleurs aux bénéfices	C 14	-160 000 000,00	-190 000 000,00
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	C 15	4 899 777,88	-16 797 801,96
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	C 16	-219 660 310,40	-232 437 744,01
		11 910 662 070,47	10 847 443 097,11
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES			
		-11 059 696 554,98	-10 078 433 778,11
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES			
		850 965 535,49	769 009 319,00
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES			
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE	C 17	850 965 535,49	769 009 319,00

ملحق (14): جدول تدفقات الخزينة لفرع حبوب الهضاب العليا - سطيف - لسنة 2020

CEREALES DES HAUTS PLATEAUX



RAPPORT MORAL ET DE GESTION 2020

U : DA

LIBELLE	2020	2019
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles		
Encaissements reçus des clients	9 194 672 113,89	7 917 391 763,11
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel	-7 870 319 116,16	-7 080 073 157,26
Intérêts et autres frais financiers payés	-31 186 863,56	-9 089 681,09
Impôts sur les résultats payés	-31 795 896,00	-96 834 101,00
Comptes financiers (50;55;56;57)	00	4 826 800,00
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires	1 261 370 238,17	736 171 623,76
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires	-3 654 531,20	-12 917 165,07
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)	1 257 715 706,97	723 254 458,69
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)	1 257 715 706,97	723 254 458,69
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement		
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles	-539 528 514,65	-709 612 695,89
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles	00	139 903,65
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières	-47 500,00	00
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières	00	00
Intérêts encaissés sur placements financiers	12 003 135,38	9 625 104,68
Dividendes et quote-part de résultats reçus	00	00
Flux de trésorerie net provenant des activités d'Investissements (B)	-527 572 879,27	-699 847 687,56
Flux de trésorerie provenant des activités de financements		
Dividendes et autres distributions effectuées	-50 000 000,00	-100 000 000,00
Encaissements provenant d'emprunts	745 206 329,48	1 271 798 135,83
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées	-932 565 457,96	-1 003 984 821,94
Subventions (74 ; 131 ; 132)	4 290 707,84	2 673 430,42
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)	-233 068 420,64	170 486 744,31
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi liquidités	00	00
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)	497 074 407,06	193 893 515,44
Trésorerie ou équivalent de trésorerie au début de la période	2 025 837 556,20	1 831 944 040,76
Trésorerie ou équivalent de trésorerie à la fin de la période	2 522 911 963,26	2 025 837 556,20
Variation de la trésorerie de la période	497 074 407,06	193 893 515,44
Rapprochement avec le résultat comptable	-104 388 561,68	-125 956 989,39

Tableau des Flux de Trésorerie

U : DA

LIBELLE	Note	2021	2020
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	26	9 589 733 138,81	9 194 672 113,89
Encaissements reçus des clients		-8 350 059 290,94	-7 870 319 116,16
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		-21 202 682,90	-31 186 863,56
Intérêts et autres frais financiers payés			-31 795 896,00
Impôts sur les résultats payés		-500 000 000,00	
Comptes financiers (50;55;56;57)		718 424 914,97	1 261 370 238,17
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		978 307,30	-3 654 531,20
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)		719 403 222,27	1 257 715 706,97
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		-188 189 061,05	-539 528 514,65
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			-47 500,00
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières			
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières		26 782 244,24	12 003 135,38
Intérêts encaissés sur placements financiers			
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissements (B)		-161 406 816,81	-527 572 879,27
Flux de trésorerie provenant des activités de financements	27		
Encaissements suite à l'émission d'actions		-150 000 000,00	-50 000 000,00
Dividendes et autres distributions effectuées		2 299 793 249,80	745 206 329,48
Encaissements provenant d'emprunts		-2 855 858 569,79	-932 565 457,96
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées		526 909,09	4 290 707,84
Subventions (74;131;132)			
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)		-705 538 410,90	-233 068 420,64
Incidences des variations des taux de change sur liquidités			
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)		-147 542 005,44	497 074 407,06
Trésorerie ou équivalent de trésorerie au début de la période		2 522 911 963,26	2 025 837 556,20
Trésorerie ou équivalent de trésorerie à la fin de la période		2 375 369 957,82	2 522 911 963,26

ملحق (16): جدول تدفقات الخزينة لفرع حبوب الهضاب العليا - سطيف - لسنة 2022

الجمعية العامة للزراعة CEREAL DES HAUTS PLATEAUX



RAPPORT MORAL ET DE GESTION 2022

LIBELLE	Note	2022	2021
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	T 01	10 313 209 543,88	9 589 733 138,81
Encaissements reçus des clients	T 02	-8 825 656 566,24	-8 350 105 540,94
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel	T 03	-30 468 398,26	-21 202 682,90
Intérêts et autres frais financiers payés	T 04	-198 156 640,59	
Impôts sur les résultats payés	T 05	-1 000 000 000,00	-500 000 000,00
Comptes financiers (50;55;56;57)	T 06	-29 654 208,15	
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires	T 07	229 273 730,64	718 424 914,97
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires			
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)		28 062 827,53	978 307,30
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement		257 336 558,17	719 403 222,27
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles	T 08	-124 409 675,09	-188 189 061,05
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières			
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières	T 09	47 500,00	
Intérêts encaissés sur placements financiers	T 10	54 135 047,09	26 782 244,24
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissements (B)		-70 227 128,00	-161 406 816,81
Flux de trésorerie provenant des activités de financements			
Encaissements suite à l'émission d'actions	T 11	-150 000 000,00	-150 000 000,00
Dividendes et autres distributions effectuées	T 12	2 114 532 150,98	2 299 793 249,80
Encaissements provenant d'emprunts	T 13	-2 689 069 345,00	-2 855 858 569,79
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées			526 909,09
Subventions (74;131;132)			
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)		-724 537 195,02	-705 538 410,90
Incidences des variations des taux de change sur liquidités			
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)		-537 427 764,85	-147 542 005,44
Trésorerie ou équivalent de trésorerie au début de la période		2 279 830 525,79	2 522 911 963,26
Trésorerie ou équivalent de trésorerie à la fin de la période		1 742 402 760,94	2 375 369 957,82
Variation de la trésorerie de la période		-537 427 764,85	-147 542 005,44
Rapprochement avec le résultat comptable		-1 332 418 331,75	-773 290 273,21

Etat de Variation des Capitaux Propres

U : DA

ملحق (17): جدول تدفقات الخزينة لفرع حبوب الهضاب العليا - سطيف - لسنة 2023

Bilan arrêté au 31.12.2023

Tableau des Flux de Trésorerie

LIBELLE	NOTE	2023	2022
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Encaissements reçus des clients	T01	12 513 376 797,81	11 309 366 164,75
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel	T02	-11 620 415 835,77	-11 223 097 013,67
Intérêts et autres frais financiers payés	T03	-46 854 021,92	-84 858 351,76
Impôts sur les résultats payés	T04	-219 660 310,40	-203 089 858,24
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		626 446 629,72	-173 664 221,39
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaire	T05	2 364 699,39	28 062 337,53
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)		628 811 329,11	-119 274 267,89
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles	T06	-539 873 733,15	-124 409 675,09
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières	T07	-250 000,00	
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			47 500,00
Intérêts encaissés sur placements financiers	T08	71 134 703,15	54 135 047,09
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissements (B)		-468 989 030,00	-70 227 128,00
Flux de trésorerie provenant des activités de financements			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectuées	T09	-150 000 000,00	-150 000 000,00
Encaissements provenant d'emprunts	T10		118 209 460,11
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées	T11	-283 155 704,68	-261 804 935,57
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)		-433 155 704,68	-293 702 975,46
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi liquidités			
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)		-273 333 405,57	-537 594 324,85
Trésorerie ou équivalent de trésorerie au début de la période		1 837 775 632,97	2 375 369 957,82
Trésorerie ou équivalent de trésorerie à la fin de la période		1 564 442 227,40	1 837 775 632,97
Variation de la trésorerie de la période		-273 333 405,57	-537 594 324,85

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ومؤشرات الأداء المالي المعتمدة في المؤسسات الاقتصادية، ومحاولة تطبيق البطاقة، ومن أجل ذلك تم الاعتماد على المنهج الوطني في الإطار النظري لهذه الدراسة، والمنهج التحليلي باتباع أسلوب دراسة الحالة والمقابلة في الجانب التطبيقي، وذلك بتطبيق أبعاد البطاقة ومؤشرات تقييم الأداء المالي لفرع حبوب الهضاب العليا خلال الفترة الممتدة من 2020 إلى 2023، بالاعتماد على بياناتها المالية.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مدى أهمية تبني بطاقة الأداء المتوازن كنظام متكامل لتقييم الأداء المالي، وتحديد نقاط القوة والضعف والكشف عن أهم الاختلالات المالية التي يعاني منها وتقديم الحلول المناسبة له.

الكلمات المفتاحية:

بطاقة الأداء المتوازن، تقييم الأداء المالي، أبعاد، مؤشرات مالية.

ABSTRACT:

This study aimed to analyze the relationship between the dimensions of the **balanced scorecard** and the financial performance indicators adopted in economic institutions, and try to apply the card, For this purpose, the descriptive method was used in the theoretical framework of this study, and the analytical method followed the method of case Study and interview in the applied side, by applying the dimensions of the card and the indicators for evaluating the financial performance of the branches of the upper plateaus grains during the period from 2020 to 2023, based on their financial Data.

This study has found the importance of applying a balanced Scorecard as an integrated system for assessing financial performance, identifying the most important financial imbalances and providing appropriate Solutions.

Key Words: Balanced Scorecard, Financial performance evaluation, dimensions, financial indicators.