

The importance of balanced scorecard in assessing the general performance of Companies A Case study Adrar milk Company

Abdelkarim ELMOUMEN¹, Abdelkader MOUSSA², Abdelhamid MESSAOUDI³

¹ Lecturer, Faculty of Economic / Economic Integration Lab, University of Adrar, karim.moumen@univ-adrar.edu.dz.

² PhD student, Faculty of Economic / Economic Integration Lab, University of Adrar, mou.kader@univ-adrar.edu.dz.

³ PhD student, Faculty of Economic / Economic Integration Lab, University of Adrar, mes.hamid@univ-adrar.edu.dz.

ARTICLE INFO

Article history:

Received:25/10/2020

Accepted:16/11/2020

Online:11/01/2021

Keywords:

* Balanced Scorecard

* Performance

Appraisal

* Financial Dimension

* Customer Dimension

* Internal Operations

Dimension

JEL Code: L19. M10

ABSTRACT

The performance appraisal process in the organization is an important process, it helps in making decisions and correcting deviations as well as helping to implement the programs and strategies developed by the institution, and the balanced scorecard is considered among the good methods of performance evaluation. As this method appeared to cover the deficiency shown by the traditional methods of performance appraisal, which are based on evaluating the financial aspects and neglecting the non-financial aspects, as this research paper aims to give a clear picture of the balanced scorecard for institutions and administrators as well as benefit from the results of the field study in order to encourage the use of balanced Scorecard . One of the most important results reached through this study is that the managers of Adrar Milk Corporation do not attach great importance to performance evaluation methods, especially the modern ones, although this institution possesses the necessary ingredients to employ this card.

أهمية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة حليب أدرار

عبد الكريم المومن¹، عبد القادر موسى²، عبد الحميد مسعودي³

¹ أستاذ محاضر أ، كلية العلوم الاقتصادية/ مخبر التكامل الاقتصادي، جامعة أدرار، الجزائر، karim.moumen@univ-adrar.edu.dz

² طالب دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية/ مخبر التكامل الاقتصادي، جامعة أدرار، الجزائر، mou.kader@univ-adrar.edu.dz

³ طالب دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية/ مخبر التكامل الاقتصادي، جامعة أدرار، الجزائر، mes.hamid@univ-adrar.edu.dz

معلومات المقال

تاريخ الاستقبال:

2020/10/25

تاريخ القبول: 2020/11/16

تاريخ النشر: 2021/01/11

الكلمات المفتاحية

* بطاقة الأداء المتوازن

* تقييم الأداء

* البعد المالي

* بعد الزبائن

* بعد العمليات الداخلية

JEL Code: L19. M10

المخلص

تعتبر عملية تقييم الأداء في المؤسسة عملية مهمة، حيث تساعد في اتخاذ القرارات وتصحيح الانحرافات كما تساعد على تنفيذ البرامج والاستراتيجيات الموضوعية من طرف المؤسسة، وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن من بين الأساليب الجيدة في تقييم الأداء، حيث ظهر هذا الأسلوب ليغطي العجز والنقص الذي أظهرته الأساليب التقليدية لتقييم الأداء والتي تركز على تقييم الجوانب المالية وإهمال الجوانب غير المالية، حيث تهدف هذه الورقة البحثية إلى إعطاء صورة واضحة عن بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسات والإداريين وكذا الاستفادة من نتائج الدراسة الميدانية من أجل التشجيع على استخدام بطاقة الأداء المتوازن، ومن أهم النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة أن المسيرين في مؤسسة حليب أدرار لا يولون أهمية كبيرة لأساليب تقييم الأداء خاصة الحديثة منها رغم أن هذه المؤسسة تمتلك المقومات اللازمة لتنفيذ هذه البطاقة.

- مقدمة:

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

لذلك ظهر أسلوب جديد من أساليب تقييم الأداء الشامل للمؤسسة، يلم بكل جوانب الأداء حيث اتجهت الكثير من المؤسسات العالمية الكبرى لاستخدامه، ويدعى هذا الأسلوب ببطاقة الأداء المتوازن والتي طرحت من طرف الباحثان Kaplan Robert و Kaplan Robert عام 1992م، وذلك لتوسيع إطار قياس الأداء ليشمل أربعة أبعاد وهي: البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو، كما تعتبر بطاقة الأداء المتوازن حديثة بالنسبة للدول النامية وخاصة المؤسسات الجزائرية، وهذا راجع إلى عدم اهتمام المسيرين بأدوات مراقبة التسيير الحديثة والاكتفاء بالأدوات التقليدية التي تهتم بالجوانب المالية فقط، وإن مؤسسة حليب أدرار والتي هي محل تربعنا تعاني من نقص كبير في الإهتمام بهذه الأساليب التي يمكن أن تحسن من أدائها إلى حد كبير.

ومما سبق يمكننا طرح الإشكال التالي:

ما الأهمية المتأتية من استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب حديث لتقييم الأداء الكلي لمؤسسة حليب أدرار؟
وللإجابة عن هذا التساؤل قمنا بطرح الفرضيات التالية:

- يمكن الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء مؤسسة حليب أدرار.
 - بطاقة الأداء المتوازن تساعد المؤسسة الاقتصادية على التحسين من أدائها من سنة إلى أخرى.
 - بطاقة الأداء المتوازن بديل مناسب عن المؤشرات المالية التقليدية المستخدمة من طرف مؤسسة حليب أدرار.
- كما نهدف من خلال هذه الورقة البحثية إلى إعطاء صورة واضحة عن بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسات وكذا دفع المؤسسات للاهتمام أكثر بأساليب التقييم الحديثة، كما نهدف إلى الاستفادة من الدراسة الميدانية من أجل التشجيع على استخدام بطاقة الأداء المتوازن، ومن أجل بلوغ أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، حيث تم عرض بعض التعاريف والمفاهيم بنوع من الاختصار واختبار مدى صحة الفرضيات قمنا بدراسة ميدانية في مؤسسة حليب أدرار، حيث تم الاعتماد على أسلوب المقابلة المباشرة وكذا جمع المعلومات من الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة.

❖ الدراسات السابقة:

بعد أن تم مطالعة الدراسات السابقة التي تناولت موضوع بطاقة الأداء المتوازن فإنه سيتم مراجعة أهم هذه الدراسات ذات العلاقة كمايلي:

- دراسة بعنوان: " تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الإلتزام المؤسسي في شركات الألمنيوم الأردنية - دراسة ميدانية -"، مقال بالمجلة الأردنية للعلوم التطبيقية. (جودة، 2008):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير بطاقة الأداء المتوازن في الإلتزام المؤسسي للعاملين في مؤسسات الألمنيوم الأردنية، بالإضافة إلى التعرف على تأثير العوامل الديمغرافية على مستوى الإلتزام المؤسسي، حيث تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى أن هناك تأثيراً معنوياً لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الإلتزام المؤسسي بشكل عام، وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات من أهمها ضرورة تبني المسؤولين في المؤسسات نظرة أكثر شمولية لمفهوم الرقابة الإستراتيجية، من أجل جعل الإستراتيجية مهمة كل فرد في كل يوم.

- **دراسة بعنوان:** " تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة إختبارية في شركة طيران الملكية الأردنية"، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط. (شكري، 2013):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم المفاهيم المرتبطة بتقنية بطاقة الأداء المتوازن وإظهار أهم مزايا استعمال هذه الأداة، حيث تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى وجود تأثير لتطبيق بطاقة الأداء واستخدام المحور المالي على مقاييس الأداء الحديثة بمؤشرات في مؤسسة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية، كما أوصت هذه الدراسة بضرورة تشكيل الثقافة المؤسسية مع تهيئة الظروف اللازمة لتفعيل عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها وسيلة لترشيد قرارات المديرين وتوجيه سلوكهم.

أما ما يتعلق بالدراسة الحالية فقد تميزت بكونها تهتم بتقييم الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية وإبراز أهمية المؤشرات الغير المالية في عملية التقييم، حيث تناولت دراستنا جميع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن كما تتميز هذه الدراسة بمحاولة التطبيق العملي لبطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة حليب أدرار .

1- مقارنة مفاهيمية لأدبيات الدراسة

تتمثل أدبيات الدراسة في التعريف بالمتغيرات الأساسية للموضوع والمتمثلة أساساً في تقييم الأداء وبطاقة الأداء المتوازن المستخدمة في عملية تقييم الأداء، والتي يمكن تحديد إطارها المفاهيمي بإيجاز كالآتي:

1-1- تقييم الأداء، المفهوم والأهمية:

1-1-1- مفهوم تقييم الأداء: إن عملية تقييم الأداء تعتبر عملية مهمة، للتأكد من مدى تطابق الأداء الفعلي (الحقيقي) مع الأداء المخطط له، وفي مايلي يتم عرض بعض التعاريف التالية:

يعرف تقييم الأداء بأنه عملية إشراف ومراجعة من قبل سلطة أعلى بقصد معرفة كيفية سير الأعمال والتأكد من استخدام الموارد المتاحة وفقاً للخطة الموضوعية (البياتي، 2008، صفحة 17).

كما يعرف تقييم الأداء بأنه الأداة التي تستخدم للتعرف على نشاط المؤسسة بهدف قياس النتائج المتحققة ومقارنتها بالأهداف المرسومة بغية الوقوف على الانحرافات وتشخيص مسبباتها مع اتخاذ الخطوات الكفيلة لتجاوز تلك الانحرافات وغالباً ما تكون المقارنة بين ما هو متحقق فعلاً وما هو مستهدف في نهاية فترة زمنية معينة هي سنة في الغالب (الكرخي، 2007، صفحة 31).

وبالتالي يمكن تعريف تقييم على أنه عبارة عن تحليل انتقادي شامل للخطة والأهداف واستخدام مختلف الموارد بكفاءة وفعالية، حيث يؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف والخطة المرسومة وتحديد الانحرافات الناشئة ليتمكن المسيرين من اتخاذ قرارات تصحيحية لتلك الانحراف في المستقبل.

1-1-2- أهمية تقييم الأداء: تكمن أهمية تقييم الأداء فيما يلي: (زيدان، 2011، صفحة 168)

- يساعد على توجيه الإدارة العليا إلى مراكز المسؤولية التي تكون بحاجة أكثر إلى الإشراف
- يوفر معلومات حول سير العمليات في المؤسسة ومعدل اقترابها من تحقيق الأهداف، فيركز بذلك جهودها صوب اتخاذ قرارات سليمة.
- يساهم في تحسين الاتصالات الداخلية والخارجية للمؤسسة فيؤثر إيجاباً على عملياتها الداخلية والخارجية، كما يساهم في وضع الخطط التدريبية لمختلف الأفراد والأقسام.
- يمكن المؤسسة من الحصول على صورة واضحة حول كفاءة وفعالية البرامج والعمليات والأفراد.
- يحسن عملية إدارة المنتجات والخدمات وتلبية حاجات الزبائن.
- يساهم في تطوير المؤسسة من خلال التنسيق بين وحداتها وخلق جو من المنافسة بين أقسامها المختلفة، فيزيد من مستوى أدائها ويقلص بذلك من نقاط ضعفها ويعزز نقاط قوتها.

1-2- بطاقة الأداء المتوازن، المفهوم، الأهمية والأبعاد

1-2-1- مفهوم بطاقة الأداء المتوازن: تعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها " وسيلة لترجمة الرسالة والرؤية والإستراتيجية إلى أهداف ومؤشرات إنجاز عبر المستويات التنظيمية والإدارية والأقسام المختلفة، كما أنها وسيلة لتزويد منفذ القرارات بمعلومات عن الإنجاز الفعلي والحقيقي " (ماهر، 2009، صفحة 326)، كما تعرف أيضاً بأنها " نظام لقياس أداء المؤسسات وترجمة رؤيتها الإستراتيجية وتتضمن مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تتلائم مع أهداف وإستراتيجية المؤسسة" (Kaplan & Norton, 1992, p. 73).

وبالتالي فإن بطاقة الأداء المتوازن هي عبارة نظام يشمل جوانب متعددة وتتضمن مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تعطي للإدارة العليا نظرة متكاملة عن الأداء الكلي للمؤسسة وتساعد على ترجمة رسالة وإستراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة.

1-2-2- أبعاد بطاقة الأداء المتوازن: تقوم بطاقة الأداء المتوازن على أربعة أبعاد رئيسية تجمع مقاييس الأداء المالية وغير المالية وهي كمايلي:

- **البعد المالي:** على الرغم من الدور المهم للأهداف غير الملموسة وتأثيرها في الأجل الطويل، فإن العديد من الباحثين يعدون الأهداف المالية هي السبيل الأمثل في التطبيق، فعلى الرغم من الانتقادات الموجهة للمقاييس المالية بالمقارنة مع المقاييس غير المالية إلا أن الباحثين لا ينكرون دور المقاييس المالية في تقييم الأداء، حيث يجب أن تستخدم مع المقاييس غير المالية في الوقت نفسه (الملكاوي، 2009، صفحة 29).

- **بعد الزبائن:** يتطلب بلوغ رؤية المؤسسة لأهدافها الإجابة على السؤال هو كيف تظهر المؤسسة أمام الزبون؟ لذا يجب أن تختار المؤسسة المقياس المناسب للإجابة على هذا السؤال والذي يحدد النجاح من وجهة نظر الزبون فمثلاً يمكن اعتماد نسبة التسليم الفوري أو معدل الإهتمام بالزبون كمقياس للرضا أو ربحية الزبون ومدة الاحتفاظ به (المغربي، 2009، صفحة 69).

- **بعد العمليات الداخلية:** إن الهدف الإستراتيجي لهذا البعد هو تحسين العمليات الإنتاجية، وقد تم إختيار هذا الهدف كمعبر عن إستراتيجية المؤسسة، لأن النجاح في تحقيق أهداف المؤسسة الرئيسية يستلزم التفوق في إنجاز الأعمال التي تم تحديدها والتخطيط لها، ولتحقيق هذا الهدف فإن هناك عدة محركات تم إختيارها وتتمثل في مرونة العمليات، والجودة، والإنتاجية، ووقت العملية الإنتاجية (لختاتنة و السعيدة، 2010، صفحة 347).

- **بعد التعلم والنمو:** ويركز هذا المحور على التعلم التنظيمي والنمو الذي يؤدي إلى تحديد وتشخيص البنية التحتية، التي يجب أن تبني عليها المؤسسة لتحقيق الابتكار والتطوير طويل الأجل، ويتحقق ذلك من خلال ثلاثة أمور وهي: (دودين، 2010، صفحة 24)

- الأفراد العاملين بجميع مستوياتهم.

- النظم.

- الإجراءات التنظيمية.

2- دراسة تطبيقية لنموذج بطاقة الأداء المتوازن

2-1- الطريقة والأدوات:

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

- **تقديم عام لمؤسسة حليب أدرار:** تأسست مؤسسة حليب أدرار والتي تعتبر مؤسسة ذات مسؤولية محدودة بتاريخ 16 جوان 2003 برأس مال قدره عشرة مليون دينار جزائري (10000000دج) بين أربعة شركاء، حيث تهدف هذه المؤسسة إلى إنتاج الحليب ومشتقاته (صبايحي، 2019).

2-2- قياس الأداء وفق كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

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

2-2-1- **البعد المالي:** يقيس هذا البعد ربحية المؤسسة لأن تحقيق الأرباح يمثل المحرك الأساسي للإستراتيجية التي تمارسها المؤسسة، ويعتمد هذا الجانب على الفوائد المحققة لأن بقاء المؤسسة واستمراريتها مرهون بمدى الفوائد والأرباح المحققة، ويقيس هذا الجانب الأداء من خلال المردودية الاقتصادية والمالية المحققة والسيولة المتوفرة لها.

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

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

ويمكن تحديد تطور هذا المؤشر من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (01): تطور المردودية الاقتصادية (دينار جزائري)

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

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

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

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

ويمكن تحديد تطور هذا المؤشر من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (02): تطور معدل المردودية المالية (دينار جزائري)

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

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

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

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

ويمكن تحديد تطور هذا المؤشر من خلال الجدول التالي:

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

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

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الميزانية (2015 - 2017)، مصلحة المحاسبة والمالية.

2-2-2- بعد الزبائن: حتى تتمكن المؤسسة من تحديد حصتها السوقية ومدى قدرتها على جلب عملاء جدد، فإنه يمكن أن تعد المؤشرات الخاصة بمنظور العملاء من خلال المجموعات الأساسية لأهداف هذا البعد ومدى إرتباطها بإستراتيجية المؤسسة كمايلي:

- حجم المبيعات: ويمكن حساب معدل نمو المبيعات من خلال العلاقة التالية:

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

ونحدد تطور حجم المبيعات لهذا المؤسسة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (04): تطور حجم المبيعات (دينار جزائري)

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

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

حجم المبيعات لسنة 2014: 148749324,00 دج

- عدد الزبائن (درجة الاحتفاظ بالزبون واكتساب زبائن جدد):

يقيس هذا المؤشر معدل الاحتفاظ بالزبائن في المؤسسة ومدى قدرتها على اكتساب زبائن جدد ويمكن توضيح هذا من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (05): تطور عدد الزبائن

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

المصدر: من إعداد الباحثين، مصلحة المحاسبة والمالية.

عدد الزبائن لسنة 2014: 60 زبون

2-2-3- بعد العمليات الداخلية: إن هذا البعد يمثل المراحل والعمليات الداخلية التي تتم داخل المؤسسة من خلال عرض الأعمال المتميزة والمقدمة للزبائن والمساهمين والإجراءات التشغيلية التي تمكن المؤسسة من التميز ومن أهم المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسة بالنسبة لهذا البعد مايلي:

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

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

ومن خلال الجدول التالي يمكن توضيح تطور التحسين في الإنتاجية كمايلي:

الجدول رقم (06): تطور الإنتاجية (دينار جزائري)

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

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

القيمة المضافة لسنة 2014: 10499107,79 دج

2-2-4- بعد التعلم والنمو: يعتبر هذا البعد أحد نظم قياس وتقييم أداء المؤسسات، حيث أنه يعتمد على مدى قدرات العاملين ففي المؤسسة على تطوير قدراتهم الإنتاجية وتحسينها، من خلال وضع نظام لتدريب العاملين وخضوعهم لدورات تكوينية، مما يساعد المؤسسة في مواجهة المنافسة، ومن أهم المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسة في هذا البعد مايلي:

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

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

وسوف نحدد هذه النسبة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (07): تطور معدل التأطير

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

المصدر: من إعداد الباحثين، مصلحة الموارد البشرية.

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

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

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

الجدول رقم (08): تطور معدل التوظيف

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

المصدر: من إعداد الباحثين، مصلحة الموارد البشرية.

عدد الموظفين لسنة 2014: 42 عامل

2-3- النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة حليب أدرار

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

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

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

الجدول 9: النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن

الأبعاد	المقاييس	النتائج المنجزة فعلاً			النتيجة النهائية		
البعد المالي		2015	2016	2017	2015	2016	2017
	المردودية الاقتصادية	75,61	65,61	63,65	28,35	24,60	23,87
	المردودية المالية	86,67	81,99	78,72	32,5	32,62	29,52
	نسبة السيولة	0,86	0,91	0,96	0,29	0,3	0,32

53,71	57,52	61,14	-	-	-	أداء البعد المالي	1
-1,24	-0,08	-0,31	-7,49	-0,52	-1,87	حجم المبيعات	بعد
-1,15	-1,32	0,83	-6,9	-7,94	5	عدد الزبائن	الزبائن
-2,39	-1,4	0,52	-	-	-	أداء بعد الزبائن	2
-0,85	-1,05	1,97	-3,4	-4,21	7,87	التحسين في الإنتاجية	بعد العمليات الداخلية
-0,85	-1,05	1,97	-	-	-	أداء بعد العمليات الداخلية	3
4,5	3,21	5,36	21	15	25	معدل التأطير	بعد التعلم والنمو
3	-3,75	-1,25	12	-15	-5	معدلات التوظيف	
7,5	-0,54	4,11	-	-	-	أداء بعد التعلم والنمو	4
57,97	54,53	67,74	-	-	-	الأداء الكلي	

المصدر: من إعداد الباحثين

4-2- تحليل النتائج:

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

أما بالنسبة لبعء الزبائن فيتبين لنا من خلال النتائج المتحصل عليها أن مستوى أداء بعء الزبائن لهذه المؤسسة تميز بالانخفاض خلال السنوات الثلاث، حيث أنه في سنة 2015 مثل مستوى الأداء حوالي (2,6%) من إجمالي وزن بعء الزبائن وهذا ناجم عن ضعف حجم المبيعات وقلة عدد الزبائن وهذا راجع لانخفاض حجم الطلبات المقدمة من قبل الزبائن، أما بالنسبة لسنة 2016 فزاد مستوى بعء الزبائن في الانخفاض حيث قدرت نسبة الانخفاض بـ (3,69%-) وهذا بسبب فقدان المؤسسة لعدد من زبائنها الذين تحتفظ بهم وفي سنة 2017 استمر مستوى أداء بعء الزبائن في الانخفاض حيث قدر مستوى أداء هذا البعء بـ (2,39%-) وهذا راجع حسب المسؤولين في هذه المؤسسة إلى الانقطاع المتكرر في الإنتاج بسبب التذبذب في التزويد بالمادة الأولية الذي أدى بدوره إلى فقدان المؤسسة لعدد معتبر من زبائنها وبالتالي انخفاض حجم مبيعات المؤسسة.

أما فيما يخص بعء العمليات الداخلية فإن مستوى أداء هذا البعء لهذه المؤسسة مرتفع في سنة 2015 مقارنةً بالسنوات المالية وهذا ناتج عن ارتفاع أداء العمال، حيث قدر إنتاج المؤسسة في هذه السنة بـ 6056853 كيس وهذا أدى إلى الارتفاع في القيمة المضافة المحققة من طرف المؤسسة أما في سنة 2016 فإن مستوى أداء بعء العمليات الداخلية انخفض، حيث قدرت نسبة الانخفاض بـ (1,53%-) وهذا راجع إلى الانخفاض في أداء العمال حيث قدر حجم الإنتاج في هذه السنة بـ 6025500 كيس أي بتراجع قدر بـ 31353 كيس الأمر الذي أدى إلى التراجع في القيمة المضافة المحققة من طرف المؤسسة، أما فيما يخص سنة 2017 فإن مستوى أداء هذا البعء ارتفع ولو بنسبة صغيرة رغم أنه سالب وهذا نتيجة الانخفاض في أداء العمال في هذه السنة، حيث قدر حجم الإنتاج بـ 5574170 كيس أي بتراجع قدر بـ 451330 كيس مقارنةً بسنة 2016 وبالتالي أدى ذلك إلى انخفاض القيمة المضافة للمؤسسة وذلك نتيجة انخفاض الطلبات المقدمة من طرف الزبائن والتراجع الملحوظ في جودة منتجات المؤسسة مقارنةً بالمؤسسات المنافسة الأمر الذي أدى بالمؤسسة إلى التخفيض في حجم الإنتاج من سنة إلى أخرى وذلك لتفادي كساد المنتجات وانتهاء مدة صلاحيتها التي تتميز بالقصر.

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

أما بالنسبة لمستوى الأداء الكلي لمؤسسة حليب أدرار فإن تغيرات الأداء بالنسبة للأبعاد الأربعة لا يمثل الأداء المتوازن، حيث نلاحظ أن الأداء الكلي للمؤسسة في سنة 2015 بلغ مستوى (67,74%) وهذا الارتفاع في مستوى

الأداء الكلي راجع إلى ارتفاع مستوى أداء البعد المالي، أما في سنة 2016 فإن مستوى الأداء الكلي للمؤسسة انخفض بنسبة (19,50%) ليصل إلى (54,53%) وهذا نتيجة للتراجع في مستوى أداء البعد المالي وبعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو وبعد الزبائن، وفي سنة 2017 فإن مستوى الأداء الكلي ارتفع بنسبة صغيرة حيث قدرت نسبة الزيادة بـ (6,31%) ليصل مستوى الأداء الكلي إلى نسبة (57,97%) وهذا ناجم عن ارتفاع طفيف في مستويات الأداء الخاصة ببعيد التعلم والنمو وبعد العمليات الداخلية، ومن خلال كل هذا نلاحظ أن المؤسسة تركز أدائها واهتمامها على أداء البعد المالي وتهمل باقي الأبعاد الأخرى لبطاقة الأداء المتوازن الأمر الذي يجعل مستوى الأداء الكلي للمؤسسة مرتفع ولكنه غير متوازن.

ومن خلال كل هذا يمكن أن نستنتج مدى أهمية تقييم الأداء الكلي للمؤسسة وذلك باستخدام بطاقة الأداء المتوازن وتعتبر كذلك وسيلة رقابية تساعد المؤسسة على معرفة الانحرافات وتصحيحها وبالتالي الفرضية الأولى صحيحة كما نلاحظ من خلال النتائج المتوصل إليها أن بطاقة الأداء المتوازن تساعد على التحسين المستمر لأدائها من خلال العلاقة الوطيدة التي تربط بين إستراتيجية المؤسسة وبطاقة الأداء المتوازن وبالتالي الفرضية الثانية صحيحة، كما لاحظنا من خلال هذه الورقة البحثية أن بطاقة الأداء المتوازن تمزج بين مقاييس الأداء المالية ومقاييس الأداء غير المالية بطريقة جيدة وبالتالي فهي تعطي صورة واضحة وشاملة عن الأداء في المؤسسة الاقتصادية ومنه الفرضية الثالثة صحيحة.

- خاتمة:

يتضح من خلال هذه الدراسة في الجانب النظري والتطبيقي أن بطاقة الأداء المتوازن تعتبر من أهم أدوات تقييم الأداء ومراقبة التسيير في المؤسسة، حيث جاءت هذه الوسيلة لسد النقص الذي أظهرته الأدوات التقليدية في تقييم أداء المؤسسات، وتوجيه هذه الأخيرة نحو المسار الصحيح من أجل بلوغ أهدافها. أما من الناحية التطبيقية فقد تبين أن مؤسسة حليب أدرار والتي هي محل الدراسة الميدانية لا تستخدم بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أدائها، حيث تعتمد على المقاييس المالية التقليدية فقط كما تبين أن هذه المؤسسة تملك كل المقومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على اعتبار كافة المسيرين والمسؤولين بهذه المؤسسة يملكون المعرفة الكافية عن هذا الأسلوب، لذلك بناءً على المعلومات التي تم التحصل عليها من هذه المؤسسة سواء المعلومات المستخرجة من الوثائق المتحصل عليها أو المعلومات المتحصل عليها عن طريق المقابلة المباشرة مع مدير المؤسسة قمنا باقتراح نموذج تقريبي لبطاقة الأداء المتوازن لهذه المؤسسة.

من خلال ما تم عرضه في هذه الدراسة يمكن تقديم مجموعة من النتائج المتوصل إليها كمايلي:

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

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

انطلاقاً من المعلومات والنتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية المتعلقة بأهمية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء توصلنا إلى وضع مجموعة من الاقتراحات والتوصيات والمتمثلة فيما يلي:

- يجب على المؤسسة الإهتمام بالأدوات الحديثة لتقييم الأداء حتى تتمكن من تقييم أداؤها بفعالية.
- يجب على المؤسسة أن تتبنى أسلوب بطاقة الأداء المتوازن، وذلك من خلال السعي للتعرف عليها والتواصل مع المؤسسات التي تطبق هذا الأسلوب.
- يجب على المؤسسة الإهتمام بالروح المعنوية للعمال والموظفين لأن الإهتمام بهم يسهم في تحسين أداء المؤسسة والرفع من إنتاجيتها.

- قائمة المصادر والمراجع:

- Kaplan, R., & Norton, D., **The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance**. Harvard Business Review , 07, 1992.
- إبراهيم الخولف الملكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دار الوراق للنشر، عمان، 2009.
- أحمد ماهر، التخطيط الإستراتيجي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.
- أحمد يوسف دودين، بطاقة الأداء المتوازن ومعوقات تطبيقها في منظمات الأعمال، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- حنان جودة، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الإلتزام المؤسسي في شركات الألمنيوم الأردنية (دراسة ميدانية)، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، العدد 02، المجلد 11، 2008.
- سلمان زيدان، إستراتيجيات إدارة الوقت والتغيير، دار المناهج، عمان، 2011.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
- عبد النور صبايحي، مدير المؤسسة، تقديم مختصر عن مؤسسة حليب أدرار، القائم على المقابلة: عبد القادر موسى، أدرار، بتاريخ 24 مارس 2019
- فارس رشيد البياتي، محاسبة الأداء في المؤسسة الخدمية (الطيران المدني أنموذجاً)، دار أيلة، عمان، 2008.
- مجيد الكرخي، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج، عمان، 2007.
- مريم شكري، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة إختبارية في شركة الطيران الملكية الأردنية)، رسالة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل درجة الماجستير، الأردن: كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013.
- وحيد رثغان لختانتة، منصور إبراهيم السعيدة، نموذج معدل لبطاقة الأهداف، مجلة العلوم الإدارية، العدد 02، المجلد 06، 2010.

ملحق 01: ميزانية مؤسسة حليب أدرار (جانب الأصول) لسنة 2015 – 2016

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

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

BILAN (ACTIF) -copie provisoire

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

المصدر: مصلحة المحاسبة والمالية

ملحق 02: ميزانية مؤسسة حليب أدرار (جانب الخصوم) لسنة 2015 – 2016

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

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

BILAN (PASSIF) -copie provisoire

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

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

المصدر: مصلحة المحاسبة والمالية

ملحق 03: جدول حساب النتائج لمؤسسة حليب أدرار لسنة 2015 - 2016

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

EDITION_DU:03/03/2019 22:56
EXERCICE:01/01/16 AU 31/12/16

COMPTE DE RESULTAT/NATURE -copie provisoire

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

المصدر: مصلحة المحاسبة والمالية

ملحق 04: ميزانية مؤسسة حليب (جانب الأصول) لسنة 2016 – 2017

SARL ADRAR LAIT SBIAHI & FRERES
ZONNE INDUSTRIELLE ADRAR
N° D'IDENTIFICATION:000401019003758

EDITION_DU:03/03/2019 22:56
EXERCICE:01/01/17 AU 31/12/17

BILAN (ACTIF) -copie provisoire

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

المصدر: مصلحة المحاسبة والمالية

ملحق 05: ميزانية مؤسسة حليب أدرار (جانب الخصوم) لسنة 2016 – 2017

SARL ADRAR LAIT SBIAHI & FRERES
ZONNE INDUSTRIELLE ADRAR
N° D'IDENTIFICATION:000401019003758

EDITION_DU:03/03/2019 22:56
EXERCICE:01/01/17 AU 31/12/17

BILAN (PASSIF) -copie provisoire

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

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

المصدر: مصلحة المحاسبة والمالية

ملحق 06: جدول حساب النتائج لمؤسسة حليب أدرار لسنة 2016 – 2017

SARL ADRAR LAIT SBIAHI & FRERES
ZONNE INDUSTRIELLE ADRAR
N° D'IDENTIFICATION:000401019003758

EDITION_DU:03/03/2019 22:56
EXERCICE:01/01/17 AU 31/12/17

COMPTE DE RESULTAT/NATURE -copie provisoire

	NOTE	2017	2016
Ventes et produits annexes		134 337 481,00	145 214 659,00
Variation stocks produits finis et en cours			
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation		1 479 024,41	1 996 146,62
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		135 816 505,41	147 210 705,62
Achats consommés		-110 507 828,56	-118 548 416,54
Services extérieurs et autres consommations		-14 828 596,24	-17 813 239,36
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-125 336 424,80	-136 361 655,90
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		10 480 080,61	10 849 049,72
Charges de personnel		-2 967 556,55	-3 323 511,00
Impôts, taxes et versements assimilés		-7 525,00	-8 014,00
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		7 504 999,06	7 517 524,72
Autres produits opérationnelles			
Autres charges opérationnelles			
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-2 760 222,72	-2 760 222,72
Reprise sur pertes de valeur et provisions			
V-RESULTAT OPERATIONNEL		4 744 776,34	4 757 302,00
Produits financiers			
Charges financières			
VI-RESULTAT FINANCIER			
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		4 744 776,34	4 757 302,00
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		-450 753,75	-451 943,69
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		135 816 505,41	147 210 705,62
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-131 522 482,82	-142 905 347,31
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		4 294 022,59	4 305 358,31
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		4 294 022,59	4 305 358,31

المصدر: مصلحة المحاسبة والمالية