

د. عريوة محاد، د. زغبة طلال، - أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) في المؤسسات الاقتصادية.
دراسة حالة مؤسسة "ملبنة التل" بسطيف

أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) في المؤسسات الاقتصادية. دراسة حالة مؤسسة "ملبنة التل" بسطيف

د. زغبة طلال

جامعة المسيلة، الجزائر
zaghbatalal@gmail.com

د. عريوة محاد

جامعة المسيلة، الجزائر
ariouamohad@yahoo.fr

Received: May 2018

Accepted: July 2018

Published: September 2018

ملخص : يتطلب التزام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتنمية المستدامة الجمع بين الأداء والمسؤولية فالأداء المالي من غير الممكن أن يعبر وحده عن الأداء في المؤسسة انطلاقا من هذا يجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تقيس تقدمها وارتقائها من خلال أداء أكثر شمولية وتوازن يتضمن أبعاد التنمية المستدامة، وهذا لا يكون إلا باستخدام أدوات المحاسبة الإدارية الحديثة أي بطاقة الأداء المتوازن بعد دمج مؤشرات الاستدامة في أبعادها من اجل قياس وتقييم الأداء المستدام.

الكلمات المفتاحية: نظام مراقبة التسيير، بطاقة الأداء المتوازن، تقييم الأداء، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الأداء المستدام.

Abstract: : The obligation of Small and medium enterprises to sustainable development requires a combination of performance and responsibility. Financial performance is not possible to occur without performance within company. Thus Small and medium enterprises must measure its progress through the performance of a more comprehensive and balance which includes the dimensions of sustainability and this can happen only by using the tools of modern management accounting of the balanced scorecard sustainable following the merger of sustainability indicators in order to measure the dimensions of performance and evaluation of sustainability.

Key words: the management control system, Balanced Scorecard, Evaluation of Performance, Small and medium enterprises, Sustainable Performance.

مقدمة

يقول المفكر الأمريكي توم بيترز "ما يمكن قياسه يمكن إنجازه" (what gets measured gets done) هذا المعيار البسيط للأداء يفترق لدى كثير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث مقاييس الأداء المعتمدة لديها تزخر بما لا يمكن قياسه، هذا الأمر أفقد عملية تطوير الأداء مضمونها وأهدافها وطريقتها.

إن عملية قياس الأداء هي عملية أساسية من العمليات الإدارية المتخذة لا تقل أهمية عن العمليات الإدارية الأخرى كاتخاذ القرار وبناء فريق العمل وغيرها، ومن ثم لزم وضعها من الخطوط العريضة لمؤسسة ما تريد أن تحقق نجاحات مختلفة في جوانب معينة، وإن التطبيق الناجح لأساليب قياس وتقييم الأداء يعتبر أحد أهم عناصر نجاح وتطور المؤسسة الاقتصادية واستمرارها. فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تواجه مهمة قياس وتقييم أدائها الاقتصادي والاجتماعي والبيئي وتبحث باستمرار عن نموذج الأداء الملائم والذي يتماشى مع التنفيذ المثالي لإستراتيجيتها في ضل توجيهات المؤشرات المختلفة التي يحدد على أساسها المسار والقرار السليم.

إن مؤشرات الأداء دور مهم جدا في إعطاء صورة واضحة وحقيقية للإدارات العليا عما يجري بالمؤسسة حتى يتسنى التصحيح والتصويب، حيث تزداد أهمية مؤشرات الأداء من خلال انعكاساتها على أعمال المؤسسة في زيادة قدراتها وكفاءتها وزيادة الأفضلية التنافسية لها في القطاع.

ولأجل تحسين أنظمة قياس وتقييم الأداء، تم الوصول إلى تركيبة لنظام قياس يجمع بين كل الجوانب المرتبطة بنشاط ومحيط المؤسسة أطلق عليه بطاقة قياس الأداء المتوازن (BSC) بواسطة روبرت كابلان وديفيد نورتن ونوقشت لأول مرة في جامعة هارفارد عام 1992، حيث تعتمد على الرؤية والأهداف الإستراتيجية، التي يتم ترجمتها إلى نظام لمقاييس الأداء ينعكس بدوره في صورة اهتمام وتوجه إستراتيجي عام يسعى كل فرد في المؤسسة إلى تحقيقه.

من اجل معالجة شاملة ودراسة هادفة لها الموضوع سنحاول الإجابة على الإشكالية التالية: كيف يمكن بطاقة الأداء المتوازن المستدام في المؤسسات الاقتصادية ؟

أهمية البحث: تكتسي عملية قياس الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهمية بالغة من اجل التوجيه السليم لها وإيضاح الرؤية لبلوغ أهدافها وتنفيذها المثالي والفعال لإستراتيجيتها، لذا فأهمية هذا البحث تكمن في التعرض لبطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة من أدوات مراقبة التسيير لقياس وتقييم الأداء، ومحاولة إظهار مدى فعاليتها وقدرتها على مساندة التطورات ومواكبة التطلعات المستقبلية للمؤسسة على المدى الطويل من خلال الربط بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية من اجل النمو والتطوير المستمر والمستدام.

أهداف البحث

من ضمن الأهداف الأساسية التي نود بلوغها ما يلي:

- طرح نماذج نظام مراقبة التسيير الحديثة لتقييم الأداء والمطورة من خلال التعرض لبطاقة الأداء المتوازن.
- دمج المؤشرات البيئية والاجتماعية وربطها بالمؤشرات الاقتصادية وذلك بمحاولة إعادة التوازن لمخاور بطاقة الأداء المتوازن من اجل الحصول على الأداء الفعال المتوازن والمستدام.

د. عريوة محاد، د. زغبة طلال، - أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) في المؤسسات الاقتصادية.
دراسة حالة مؤسسة "ملبنة النل" بسطيف

- محاولة تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) في مؤسسة اقتصادية من اجل قياس وتقييم الأداء المستدام.

منهج البحث

جمع البحث بين كل من المنهجين الاستنباطي والاستقرائي.

المنهج الاستنباطي: من خلال الكتب العلمية والمجلات، والمادة العلمية المتاحة على شبكة الانترنت والتي توفر معلومات عن أهمية نظام مراقبة التسيير وأدواته الحديثة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المنهج الاستقرائي: من خلال إجراء دراسة ميدانية بتطبيق أحد الأدوات الحديثة لهذا النظام وهي بطاقة الأداء المتوازن من اجل قياس وتقييم الأداء المستدام في أحد المؤسسات المتوسطة وهي حضنة حليب.

1- المؤسسات الاقتصادية (الصغيرة والمتوسطة)

تعددت التعاريف الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فالمؤسسات التي تعتبر في الدول المتقدمة صغرى تعتبرها الدول النامية كبرى، كما يوجد أكثر من تعريف في الدولة الواحدة، ولقد تبنت الدول معايير مختلفة لتعريفها ومن أهم المعايير الشائعة: معيار العمال، معيار رأس المال، معيار المبيعات والإيرادات، معيار الإنتاج معيار التقنية المستخدمة، معيار استهلاك الطاقة ولكن أكثر المعايير شيوعاً هو عدد العاملين بها، وهنا يوجد أيضاً اختلاف حول الحد الأعلى والأدنى لعدد العاملين، و رغم هذا الاختلاف يمكن سرد بعض التعاريف نذكر منها:

ويعرف البعض المشروعات الصغيرة والمتوسطة: بأنها "تلك المشروعات التي يدخلها حجمها دائرة المشروعات التي تحتاج للدعم والرعاية والنابعة من عدم قدرتها الفنية أو المالية على توفير هذا الدعم من مواردها وقدراتها وإمكاناتها الذاتية".¹ ومن ثم وجب علينا التطرق إلى هذه الأسباب المؤدية إلى اختلاف التعاريف بين المفكرين وبين الدول وبين الهيئات الاقتصادية والمتمثلة في السببين التاليين:²

أولاً: اختلاف درجة النمو الاقتصادي: يعتبر معيار النمو الاقتصادي من المؤشرات الاقتصادية الهامة التي يأخذها الباحثون والدراسيين والمحللين في الحكم على مدى التقدم والتخلف الاقتصادي لأي دولة كانت، فمن خلاله يمكن تقسيم دول العالم إلى مجموعة من الدول المتقدمة اقتصادياً وصناعياً وتكنولوجياً ويتمتع بنمو اقتصادي كبير مستمر ومتزايد، ودول متخلفة أو سائرة في طريق النمو ذات نمو اقتصادي سلبي وضعيف متذبذب ونشاط اقتصادي تابع.

ثانياً: تنوع الأنشطة الاقتصادية: إن تنوع الأنشطة الاقتصادية يغير في أحجام المؤسسات ويميزها من فرع لآخر، فالمؤسسات التي تعمل في الصناعة غير المؤسسات التي تعمل في التجارة وتختلف المؤسسات التي تنشط في المجال التجاري عن تلك التي تقدم خدمات ويمكن أن نصنف المؤسسات الاقتصادية حسب القطاعات الاقتصادية إل صناعية، تجارية، زراعية، خدمية.

1.1 دور المؤسسات الاقتصادية (الصغيرة والمتوسطة) في تحقيق التنمية الاقتصادية:

نظراً للأهمية البالغة التي تحتلها هذه المؤسسات في اقتصاديات الدول فإن دورها يظهر بشكل جلي وواضح وأساسي ويمكن حصر هذا الدور في النقاط التالية:³

الدور الاقتصادي: يمكن تلخيص هذا الدور في النقاط التالية:

د. عريوة محاد، د. زغبة طلال، - أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) في المؤسسات الاقتصادية.

دراسة حالة مؤسسة "ملبنة النل" بسطيف

- **تأمين قوة العمل:** من خلال إستعمال تكنولوجيا قليلة رأس المال، كثيفة العمل.
- **تعبئة الموارد المالية:** وذلك بجمع أموال مختلفة المصادر، إذ بإمكان هذه المؤسسات أن تنشأ من طرف العائلات والأسر وبالتالي تجميع تلك الأموال، أو كأن يقوم أحد الأشخاص أو العمال المهرة مع مجموعة من العاملين بتكوين وحدات إنتاجية بالإعتماد على مدخراتهم، وبالتالي تشكيل طاقات إضافية، تمكنهم من إبراز كفاءتهم والحفاظ على إستقلاليتهم المالية ووحدتهم.
- **رفع إنتاجية العامل:** وذلك من خلال تجسيد نظام رقابي فعال وبإستمرار لضمان السير الحسن للعمل، وكذلك السيطرة على سير العمل نظرا لصغر حجم هذه المؤسسات.
- **خلق الناتج الخام الداخلي:** يمكن أن نلمسه من خلال مساهمة القطاع الخاص بنسبة معينة من الإيرادات في الناتج الخام الداخلي.
- **ترقية التجارة الخارجية:** تقوم هذه المؤسسات كغيرها من المؤسسات بجميع عمليات المبادلات التجارية من تصدير وإستيراد.
- **توفير متطلبات السوق من السلع والخدمات، وتوفير مستلزمات المؤسسات الكبرى بالمواد الأولية (المقاولة الباطنية).**
- **حماية الطابع الصناعي المحلي من منافسة المنتج المحلي:** في ظل التطورات الراهنة، وأمام انفتاح الأسواق العالمية وتحرير التجارة ورفع الرقابة الجمركية وإلغاء الرسوم الجمركية، أصبحت هناك منافسة خارجية للمنتجات والتي تؤثر على المنتجات المحلية، لذلك فإن هذه المؤسسات تعمل على حماية منتوجاتها عن طريق مراقبة الجودة، والتحكم في التكاليف ومحاولة خلق ميزة تنافسية لمواجهة تلك المنافسة، وبالتالي إذا إستطاعت مواجهة فإنها بذلك تستطيع حماية المنتجات المحلية.
- **الدور الإجتماعي:** تعمل هذه المؤسسات على تحقيق التوازن الجهوي وإحداث تطورات على المستوى الإجتماعي ويمكن حصر الدور الإجتماعي لهذه المؤسسات في النقاط التالية: القضاء على البطالة من خلال توفير مناصب شغل.
- الحد من ظاهرة النزوح الريفي: وذلك من خلال إنشاء بعض المشاريع في المناطق الريفية أو النائية، وبالتالي تقريب مناصب الشغل من سكان تلك المناطق الريفية وفي هذا الصدد يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تحقق ما يلي:
 - القضاء على الآفات الاجتماعية.
 - تحسين مستوى المعيشة في الريف.
 - الإستغلال الأمثل للطاقات المادية والبشرية.
 - الإستغلال الأمثل للموارد المحلية.

2.1. المعوقات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية (الصغيرة والمتوسطة)

- لقد تعددت الصعوبات التي تواجه هذه المشروعات، فمنها ما يتعلق بتأسيسها ومنها ما يعترض بقائها وتنميتها ويمكن الوقوف على أهم المشاكل التي تواجهها في النقاط التالية⁴:
- صعوبة في التمويل أغلب هذه المؤسسات يتم بتمويل حكومي عن طريق الإقراض البنكي، غير أن البنوك تشترط ضمانات مقابل ذلك وأصحاب هذه المشاريع هم في الطور الأول لا يملكون ذلك كما أن انعدام أغلبهم للخبرة والتجربة في هذا الميدان تجعل تقييم البنوك لتعثر هذه المشاريع أمر قائم.

د. عريوة محاد، د. زغبة طلال، - أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) في المؤسسات الاقتصادية.

دراسة حالة مؤسسة "ملبنة النل" بسطيف

- ارتفاع كلفة رأس المال المقترض من البنك غالباً ما أسعار الفائدة أكبر من التي تمنح للمؤسسات الكبيرة (لوجود المخاطرة في مثل هذه المشاريع).
 - الإجراءات الحكومية التي تقيد من حرية هذه المؤسسات مما يحول دون نموها وخاصة بالبلدان النامية.
 - الضرائب المرتفعة غالباً ما تعرقل استمرارية بقاء هذه المؤسسات لأنها لا تتمتع بحجم رأسمال كبير.
 - عدم الاستقرار الاقتصادي "التضخم" ارتفاع أسعار المواد الأولية غالباً ما يهدد هذه المؤسسات ويحول دون تحقيقها للأرباح.
 - المنافسة وخاصة في ظل التفتح الاقتصادي، وإبرام اتفاقية المنظمة العالمية للتجارة.
 - صعوبة تسويق المنتجات وهذا يرجع لمحدودية رأسمالها.
 - ضعف الدراسة الفنية للمشروع وانعدام الخبرة لدى أصحاب المشاريع أنفسهم.
 - إهمال لجان البحث والتطوير وعدم الاقتناع بأهميته وضروريته.
- وهناك من يرى أن المشاكل التي تواجه هذه المؤسسات يمكن أن تصنف إلى:
- مشكلات داخلية: كتنقص الخبرة والإمكانيات، وقصور في الإدارة والأنظمة، وقصور الجهود التسويقية.
 - مشكلات خارجية: كعدم وجود دعم حكومي كافاً وهذا ما يفسر أن هناك، قيود تشريعية تحد من نشاط هذه المؤسسات، وإضافة إلى منافسة المؤسسات الكبرى لها، وعدم توفير التمويل الكافي لها.
- يظهر من خلال تتبع المعوقات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أنها تواجه مشاكل تسييرية منذ بداية إنشائها إلى استغلالها، فمن اجل إبراز دور هذا النوع من المؤسسات في التنمية الاقتصادية فان ذلك يتطلب وجود رقابة مستمرة وشاملة لكل الجوانب التسييرية، وهذا من خلال تبني أدوات مراقبة التسيير المختلفة من اجل التحكم في تسيير الموارد المتاحة والأنشطة الموجودة، وهي أدوات تمكن من توجيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نحو تحقيق أهدافها التي وجدت من اجله.

II. بطاقة الأداء المتوازن المستدام

1.11. تعريف بطاقة الأداء المتوازن: يمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن بأنها: "نظام إداري يهدف إلى مساعدة الملاك والمديرين على ترجمة رؤية واستراتيجيات مؤسساتهم إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة" كما عرفت بأنها «أو لعمل نظام يحاول تصميم نظام لقياس وتقييم الأداء والذي يهتم بترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المؤسسة.⁵

وقد وسع كل من كابلن ونورتن تعريف بطاقة الأداء المتوازن بأنها "نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للمؤسسات لتتبع ترجمة رؤيتها الإستراتيجية من ضمن مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء التي تستخدم في مقاييس الأعمال فقط، ولكن لتحقيق الترابط واتصال الإستراتيجية بالأعمال، ولمساعدة التنسيق الفردي التنظيمي وانجاز الأهداف العامة".⁶

د. عريوة محاد، د. زغبة طلال، - أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) في المؤسسات الاقتصادية.

دراسة حالة مؤسسة "ملبنة النل" بسطيف

2.11. أهمية بطاقة الأداء المتوازن : إن أهمية بطاقة الأداء المتوازن تتبلور من خلال المنافع العديدة من استخدامها، التي جاءت

نتيجة لتوظيفها في مؤسسات مختلفة ويمكن تلخيص أهم الأهداف في الآتي:

- أنها تزود المدراء بمؤشرات السبب ومؤشرات النتيجة عن مؤسساتهم.
- تحديد المقاييس في بطاقة الأداء المتوازن يمثل الدافع الأساسي للأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ومتطلبات المنافس.
- تتمكن من خلال الأبعاد الأربعة في بطاقة الأداء المتوازن من مراقبة النتائج المالية وفي نفس الوقت مراقبة التقدم ببناء القدرات واكتساب الموجهودات الغير ملموسة.
- تترجم الرؤية الإستراتيجية .
- تعطي الإدارة صورة شاملة عن طبيعة العمليات لمختلف الأعمال.

3.11. أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

يتضمن الإطار العام لنظام بطاقة الأداء المتوازن أربعة أبعاد رئيسية تعمل معا من خلال العلاقات السببية بين كل منها والآخر لتحقيق إستراتيجية المؤسسة في ضوء المهام والأهداف المحددة لها ويمكن توصيف وعرض الإطار العام لهذه الأبعاد الأساسية الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن على النحو التالي⁷:

- المنظور (البعد) المالي (Financial Perspective) .

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

- منظور (بعد) العملاء (Customer Perspective) : والذي من خلاله يمكن الإجابة عن السؤال التالي: إذا أردنا أن

ننجح في رؤيتنا الإستراتيجية فما هي الطريقة التي يجب أن ننظر فيها إلى عملائنا والمستفيدين من أنشطتنا؟

- منظور (بعد) العمليات والأنشطة الداخلية (Internal Business Process Perspective) .

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

- منظور (بعد) النمو والتعلم (Learning and Growth Perspective) .

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

قدرة التعلم والنمو .

ويتطلب بناء نموذج بطاقة الأداء المتوازن تحديدا دقيقا للأهداف والمقاييس والغايات والمبادرات الخاصة بك منظور من البطاقة،

وهذه الأبعاد هي الأساس في خلق بطاقة الأداء المتوازن.

4.11. دمج منظور أبعاد الاستدامة في بطاقة الأداء المتوازن

تتعامل المؤسسات الصغيرة والمتوسط مع كمية كبيرة من المعلومات البيئية والاقتصادية والاجتماعية، وتواجه تحديات لتكثيفها فبعدد

محدود من المؤشرات الحاكمة حتى تستطيع قياس أداؤها واتخاذ قرارات التطوير ويمكن استخدام مؤشرات الأداء المستدام لهذا الغرض

فهي تغطي البعد الاقتصادي أو البيئي أو الاجتماعي للاستدامة، وهي تتمثل في⁸ :

د. عريوة محاد، د. زغبة طلال، - أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) في المؤسسات الاقتصادية.

دراسة حالة مؤسسة "ملبنة التل" بسطيف

- مؤشرات الأداء الاقتصادي: تغطي الأمور المرتبطة بالتعاملات الاقتصادية للمؤسسة وتتركز على كيفية تغيير الوضع الاقتصادي للأطراف أصحاب المصلحة نتيجة للأنشطة المؤسسة .
- مؤشرات الأداء الاجتماعي: تهتم بتأثير المؤسسة على النظم الاجتماعية داخ لوخارج الموقع الذي تعمل به.
- مؤشرات الأداء البيئي: تهتم بتأثير المؤسسة على النظم الطبيعية الحية وغير الحية متضمنة النظم البيئية الحيوية-eco (systems) والأرض والهواء والماء، وتساعد تلك المؤشرات في تحديد التأثيرات البيئية الأكثر أهمية، وإظهار وربط الأهداف البيئية للمؤسسات وتطوير الموظفين.

III. دراسة حالة ملبنة الحضنة بالمسيلة

تعتبر مؤسسة ملبنة الحضنة إحدى المؤسسات المتوسطة الخاصة لإنتاج الحليب ومشتقاته، وهي شركة ذات مسؤولية محدودة، أنشأت من طرف أحد الخواص بتاريخ 15 ديسمبر 1999 برأسمال اجتماعي يقدر بـ: 6 ملايين د.ج، مقرها الاجتماعي بالمنطقة الصناعية بالمسيلة، إلا أن تاريخ انطلاقتها الفعلي بتاريخ 15 ماي 2000 بإجمالي استثمار قيمته 80 مليون د.ج متمثل في: 50% أموال خاصة و50% الباقية ممولة عن طريق قروض بنكية متوسطة الأجل، بدأت هذه المؤسسة بطاقة إنتاجية تصل إلى 40.000 لتر يوميا باستخدام يد عاملة متمثلة في 38 عامل.

III دراسة حالة ملبنة التل بمزلوق ولاية سطيف

1.III. لمحة تاريخية عن نشأة ملبنة التل

وهي وحدة لإنتاج الحليب ومشتقاته تقع ببلدية مزلق وتبعد عن مقر ولاية سطيف بـ: 11 كم أنشأت بموجب قرار مؤرخ في 1987/12/04 بعد عملية الهيكلة للديوان الوطني للحليب ومشتقاته حيث في سبتمبر 1997 ظهرت الشركات القابضة فأصبح ما يسمى بالمجمعات، وجمع إنتاج الحليب ومشتقاته (GIPLAIT) تابع للشركة القابضة لمواد الزراعة والأغذية الأساسية Agro-alimentaire (Holding) ويتوفر على 19 فرع لإنتاج الحليب ومشتقاته، وكان تاريخ بداية الإنتاج الفعلي لملبنة التل في 1992/04/01 حيث بلغت تكلفة المشروع بـ: 230.000.000 دج يتم تسييرها بحوالي 166 عامل (34 إطار و132 عامل).

إن ملبنة التل لإنتاج الحليب ومشتقاته مؤسسة عمومية اقتصادية، شركة ذات أسهم EPE/SPA/LAITEIRE (TELL)، رأس مالها يقدر بـ: 250.000.000 دج تتربع على مساحة قدرها 06 هكتار 20% منها مغطاة.

تهدف المؤسسة إلى تغطية أكبر حصة ممكنة في سوق إنتاج الحليب، إضافة إلى تلبية حاجيات السوق من مشتقات الحليب من الرائب قارورة والجبن الطري أمير واللبن قارورة خاصة بالنسبة للحليب المجموع محليا.

2.III. نشاط المؤسسة: يمكن تقسيم عملية نشاط المؤسسة إلى ثلاثة مراحل وهي:

د. عريوة محاد، د. زغبة طلال، - أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) في المؤسسات الاقتصادية.

دراسة حالة مؤسسة "ملبنة التل" بسطيف

أ- عملية الشراء: على غرار كل وحدات الإنتاج الوطنية تعتمد وحدة التل في نشاطها الإنتاجي على حصتها من حليب الغبرة المستورد من طرف المجمع إضافة إلى الحليب السائل المحلي المجمع، وانطلاقاً من سنة 2006 تم وضع ضمن إستراتيجيتها هدف التقليل من الاعتماد على حليب الغبرة المستورد بالاعتماد على جمع أكبر كمية ممكنة من الحليب السائل المنتج محلياً وهذا من أجل التقليل من التكاليف ومحاولة تحسين أداء المؤسسة ككل.

ب- الإنتاج: وهي المرحلة الثانية في نشاط المؤسسة حيث يتم تحويل المواد الأولية المتمثلة في حليب الغبرة والحليب السائل المحلي إلى منتجات استهلاكية نهائية تتمثل في الحليب ومشتقاته منها حليب الأكياس المبستر، حليب الرائب واللبن والجبن الطري 'جبن الأمير'.

ج- البيع: تتكفل بهذه العملية المديرية التجارية لدى المؤسسة، حيث من ضمن مهامها الأساسية تسيير العقود التجارية مع مختلف المتعاملين مع المؤسسة، تسهيل عمليات النقل والتوزيع والبيع ولها علاقة مباشرة مع دائرة الإنتاج والتي تتمثل في معرفة الكمية المنتجة قصد بيعها، كما لها علاقة مع دائرة المالية من خلال قبض الصكوك من الزبائن وتسليمها إلى هذه الأخيرة.

IV. مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الإستراتيجية لمؤسسة وحدة التل وفق كل منظور من بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC)

كونها وحدة تابعة لمجمع الحليب ومشتقاته، فإن رؤيتها وإستراتيجيتها تكون ضمن رؤية وإستراتيجية المجمع ككل والتي حددت في سنة 2003 من طرف الإدارة العليا للمجمع وفق النقاط التالية:

- وضع سياسة تجارية جديدة يمكن من خلالها تغطية نصيب كبير من السوق الوطني بالنسبة لكل المناطق الوطنية (دعم تصاعدي لوسائل توزيع الحليب ومشتقاته).

- التدعيم بمنتجات جديدة وذات جودة ونوعية منها:

* لينة الجبن (pâtes malles).

* ذاب الجبن (formage fondus).

* المعجون الطازج (pâtes fraîches).

* يائورت (yaourts).

مع تحديد وسائل التغليف لإنتاج منتجات في شكل جيد وجذاب.

- إنشاء عدة أقطاب إنتاج بكل الجهات الوطنية لإنتاج الياؤورت وقشطة الفواكه في الشرق والغرب والوسط من أجل ضمان حصة أكبر من السوق الوطني.

- التخلص من المنتجات التي ليست لها مردودية.

د. عريوة محاد، د. زغبة طلال، - أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) في المؤسسات الاقتصادية.

دراسة حالة مؤسسة "ملبنة التل" بسطيف

- تكوين الإطارات والتقنين في ميدان إدارة الأعمال، التسويق، الجودة، وتكنولوجيا إنتاج الحليب ومشتقاته والصيانة من اجل الحصول على مستوى راق من الكفاءة المهنية في هذا القطاع.

- إعادة تنظيم طرق العمل وذلك بوضع سياسات تسويقية وتجارية تسمح بربط المؤسسة ببيئتها وتعبئة جميع المحاور الإستراتيجية على جميع المستويات الهرمية.

- متابعة وضع نظام تامين الجودة وفق معايير ISO 9000 نسخة 2000 لبعض الوحدات الموافقة لذلك بما فيها وحدة التل بسطيف.

ولتصحيح وضعية المجمع من الناحية التجارية، ومن اجل استرداد ما فقد من حصص سوقية فان المجمع يعترم تحقيق الأهداف الإستراتيجية والمتمثلة في:

- زيادة الاتصال والمثابرة عليه مع المستثمرين الشباب المستفيدين في شاحنات النقل على البارد (في إطار وكالة تشغيل الشباب، ووكالة دعم الاستثمار) وذلك من خلال:

1- تعزيز وسائل توزيع المتداول على مستوى الوحدات التابعة وهذا من اجل إنشاء نطاق تجاري للمجمع، إضافة إلى زيادة شراء حوالي 30 شاحنة نقل على البارد للرفع من المزايا التجارية للشركة وبالتالي السماح بزيادة حصتها السوقية.

2- ضمان رفع مستوى خطوط التعبئة والتغليف لمنتجات الألبان (تحديث المعدات) من قبل كل الإمكانيات المالية الفرعية.

3- حيازة وسائل التجميع بالنسبة للوحدات الموجودة قرب مصادر جمع الحليب في إطار سياسة جمع الحليب المحلي الطازج وهذا من اجل الزيادة في مستوى الإنتاج وتحقيق القيمة المضافة.

4- وضع برنامج تسويق وإشهار هدفه إعداد بساط وأرضية جديدة للحليب المستهلك.

إن عملية المقارنة ستتم وفقا لمؤشرات الأداء الأساسية أي أداء المنظورات التي سيعتمد عليها نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام بالإضافة إلى الأداء الكلي بالنسبة لكل مؤسسة، وبحكم أننا اعتمدنا على نفس الأوزان المتعلقة بمؤشرات الأداء الخاص بكل المنظورات كما اعتمدنا على نفس النسب المتعلقة بالأهداف المرجوة بحكم أنها طبعا افتراضية، وبناء على ذلك ومن اجل تحديد النتيجة النهائية تم تحديد النتائج المحققة والمنجزة فعلا لكل مؤسسة وفق مؤشرات منظورات بطاقة الأداء المتوازن المستدام، وهي كما يلي:

1- **المنظور المالي:** كما هو الحال بالنسبة لأي مؤسسة اقتصادية فان الهدف الأساسي لمؤسسة ملبنة التل هو تحسين وضعيتها المالية لأجل تغطية تكاليفها وأعبائها من خلال زيادة العوائد والربحية لأنها أصلا تعاني من وضعية مالية غير مريحة وفقا لميزانياتها المالية، ومن هنا ففي هذا المنظور سنعتمد على نفس المؤشرات المستعملة في المنظور المالي للمؤسسة السابقة (ملبنة الحضنة) وهي:

- **معدل دوران الأصول**

والذي يمكن تحديده وفق البيانات الموجودة في الجدول التالي:

د. عريوة محاد، د. زغبة طلال، - أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) في المؤسسات الاقتصادية.
دراسة حالة مؤسسة "ملبنة التل" بسطيف

جدول رقم (01): يبين تطور معدل دوران الأصول بالمؤسسة (بالآلاف/دينار).

السنة	2011	2012	2013	2014	2015
صافي المبيعات	765.766	580.913	643.711	974.405	1.457.152
إجمالي الأصول	2.181.980	2.185.012	2.090.990	2.956.586	3.014.998
المعدل %	35,09	26,58	30,78	32,95	48,33

المصدر: ميزانيات المؤسسة 2011-2015 مصلحة المالية والمحاسبة.

- معدل العائد على رأس المال المستثمر: والذي يمكن تحديده وفق البيانات الموجودة في الجدول التالي:

جدول رقم (02): يبين معدل العائد المستثمر بالمؤسسة (بالآلاف/دينار).

السنة	2011	2012	2013	2014	2015
صافي الربح	-57.025	-116.465	-42.264	877	146.928
رأس المال المستثمر	2.024.227	1.958.417	1.955.489	2.842.019	2.643.044
المعدل %	-2,81	-5,95	-2,16	0,03	5,56

المصدر: ميزانيات المؤسسة 2011-2015 مصلحة المالية والمحاسبة.

- تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية: والذي يمكن تحديده وفق البيانات الموجودة في الجدول التالي:

جدول رقم (03): يبين معدل الأرباح المحصلة من طرف المؤسسة.

السنة	2011	2012	2013	2014	2015
الأرباح المحققة	-57.025	-116.465	-42.263	877	146.928
المعدل %	34,97	104,23	63,71	102,07	166,53

المصدر: ميزانيات المؤسسة 2011-2015 مصلحة المالية والمحاسبة.

- النتيجة المحققة لسنة 2010: -42.248 ألف / دج.

02- منظور العملاء: يعتبر هذا المنظور أساسيا أو جوهريا وذو أهمية بالغة، كون خدمة العملاء واكتسابهم يعد الهدف الأساسي للمؤسسة والذي من خلاله يمكن أن تستمر في نشاطها من خلال الحفاظ على حصتها السوقية مقارنة مع منافسيها وزيادتها إن أمكن، ومن المؤشرات المقترحة في هذا المنظور ما يلي:

- الحصة السوقية

د. عريوة محاد، د. زغبة طلال، - أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) في المؤسسات الاقتصادية.
دراسة حالة مؤسسة "ملبنة النل" بسطيف

يمكن تحديد حجم الحصة السوقية من خلال حجم المبيعات المحقق من طرف المؤسسة وفق المعلومات الموجودة في الجدول التالي:

جدول رقم(04): يبين تطور حجم المبيعات للمؤسسة (بالآلاف/دينار).

السنة	2011	2012	2013	2014	2015
حجم المبيعات	765.766	580.913	643.711	974.405	1.457.152
المعدل %	1,67-	24,14-	10,81	51,37	49,37

المصدر: ميزانيات المؤسسة 2011-2015 مصلحة المالية والمحاسبة.

- حجم المبيعات لسنة 2010: 778.808 ألف / دج.

- درجة الاحتفاظ بالعميل: ويمكن تحديد هذا المؤشر وفق المعلومات الموجودة في الجدول التالي:

جدول رقم(05): يبين درجة الاحتفاظ بالعميل في المؤسسة.

السنة	2011	2012	2013	2014	2015
عدد العملاء	57	48	45	49	52
المعدل %	3,38-	15,78-	6,25-	8,88	6,12

المصدر: المديرية التجارية بالمؤسسة.

- عدد العملاء لسنة 2010: 59 زبون.

- تكاليف التسويق: بالنسبة لهذا المؤشر يحدد وفق البيانات الموجودة في الجدول التالي:

جدول رقم(06): يبين تطور تكاليف التسويق في المؤسسة (بالآلاف/دينار).

السنة	2011	2012	2013	2014	2015
تكاليف التسويق	4.535	3.035	1.297	2.055	1.843
المعدل %	109,27	33,07-	57,26-	58,44	10,31-

المصدر: المديرية التجارية بالمؤسسة.

- تكاليف التسويق لسنة 2010: 2.167 ألف / دج.

وفي هذا المنظور بالذات يمكننا التطرق إلى إستراتيجية المؤسسة الجديدة والتي تعتبر جزء من الإستراتيجية العامة للمجمع ككل والمتمثلة في الاعتماد على الحليب المحلي الطازج المجمع كبديل لحليب الغبرة المستورد وهذا طبعاً من اجل زيادة حصتها السوقية بالاعتماد على المواد الأولية المحلية ونستطيع القول أن العملية ناجحة في حدود طبعاً الإمكانيات الموجودة والدليل على ذلك التزايد المستمر للكميات المجمعة من الحليب المحلي والمعبر عنها وفق الجدول التالي:

جدول رقم(07): يبين تطور تجميع الحليب المنتج محلياً

د. عريوة محاد، د. زغبة طلال، - أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) في المؤسسات الاقتصادية.
دراسة حالة مؤسسة "ملبنة التل" بسطيف

السنة	2011	2012	2013	2014	2015
الكمية المجمعة/التر	2277162	3891854	5834309	6052812	9946485
نسبة الزيادة السنوية	-	%71	%50	%3.74	%64

المصدر: المديرية التجارية بمؤسسة التل.

03- منظور العمليات الداخلية: يجب على المؤسسة أن تعمل على تطوير نفسها من الداخل والمحافظة على مستوى عال من الأداء فيما تقوم به من عمليات ونشاطات في إطار عملها اليومي من خلال عدة عمليات منها سرعة تغيير المنتجات منتج بمنتج آخر، العلاقة مع الموردين، أنظمة العمل الإدارية وغيرها من العمليات، ومن بين المؤشرات المقترحة في هذا المنظور ما يلي:

- معدل دوران المخزون

جدول رقم (08): يبين معدل دوران المخزون في المؤسسة (بالآلاف/دج).

السنة	2011	2012	2013	2014	2015
تكلفة المبيعات	746.801	726.846	644.981	1.526.239	1.346.216
متوسط المخزون	186.590	162.212	143.021	185.758	176.803
معدل الدوران	4,01	4,48	4,50	8,21	7,61

المصدر: ميزانيات المؤسسة، مصلحة المالية والمحاسبة.

- المخزون المتعلق بسنة 2010: 194.696 ألف/دج.

- معدل الأداء اليومي للعامل: ويحدد هذا المؤشر وفق المعلومات الموجودة في الجدول التالي:

جدول رقم (09): يبين معدل الأداء اليومي للعامل في المؤسسة (بالآلاف/التر)

السنة	2011	2012	2013	2014	2015
الوحدات المنتجة	25.197	16.739	26.431	40.306	62.015
أيام السنة	365	365	365	365	365
المعدل %	69,03	45,86	72,41	110,42	169,90

المصدر: المديرية التجارية بالمؤسسة.

- التحسين في الإنتاجية: ويتم تحديد هذا المؤشر عن طريق البيانات الموجودة في الجدول التالي:

جدول رقم (10): يبين التحسين في الإنتاجية بالمؤسسة (بالآلاف/دينار)

السنة	2011	2012	2013	2014	2015
القيمة المضافة	119.030	45.746	82.567	256.729-	268.066
المعدل %	29,52-	61,56-	80,49	401,93-	204,41-

د. عريوة محاد، د. زغبة طلال، - أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) في المؤسسات الاقتصادية.
دراسة حالة مؤسسة "ملبنة النل" بسطيف

المصدر: ميزانيات المؤسسة 2004-2008 مصلحة المالية والمحاسبة.

- القيمة المضافة لسنة 2010: 168.899 ألف / دج.

04- منظور التعلم والنمو: يجب على المؤسسة أن تحدد المهارات والقدرات الأساسية التي يجب عليها تنميتها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، وهذا من أجل سد الفجوة بين القدرات والمهارات الحالية وتلك المطلوب تحقيقها وذلك من خلال تحديد المعلومات والتقنيات الضرورية المطلوبة وتحديد المناخ والبيئة والثقافة المطلوب تحقيقها للوصول للنجاح، ومن بين المؤشرات المقترحة في هذا المنظور ما يلي:

- معدل التأطير: ويتم تحديد هذا المؤشر من خلال المعلومات الموجودة في الجدول التالي:

جدول رقم (11): يبين معدل التأطير في المؤسسة

السنة	2011	2012	2013	2014	2015
عدد الإطارات ^أ	63	47	46	45	47
إجمالي العمال	200	159	154	156	161
المعدل %	31,5	29,56	29,87	28,84	29,19

المصدر: مصلحة المستخدمين بالمؤسسة.

- معدلات التوظيف

ويتم تحديد ذلك من خلال البيانات التحصل عليها والموجودة في الجدول التالي:

جدول رقم (12): يبين معدلات التوظيف في المؤسسة

السنة	2011	2012	2013	2014	2015
إجمالي العمال	200	159	154	156	161
المعدل %	5,21-	20,05-	3,14-	1,29	3,21

المصدر: مصلحة المستخدمين بالمؤسسة.

- عدد العمال سنة 2010: 211 عامل.

- معدل رضا العاملين

ويحدد هذا المؤشر بناءً على المعلومات المتعلقة بتطور مصاريف العاملين الموجودة في الجدول التالي:

جدول رقم (13): يبين معدل رضا العاملين بالمؤسسة (بالآلاف/دينار).

^أ - يشمل الإطارات والتقنين في المؤسسة

د. عريوة محاد، د. زغبة طلال، - أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) في المؤسسات الاقتصادية.
دراسة حالة مؤسسة "ملبنة النل" بسطيف

السنة	2011	2012	2013	2014	2015
مصاريف العاملين	87.865	115.486	78.990	112.779	128.586
المعدل %	6,57-	31,43	31,60-	42,77	14,01

المصدر: مصلحة المستخدمين بالمؤسسة.

- مصاريف العاملين لسنة 2010: 94.047 ألف دج.

05- منظور الأداء المجتمعي (الاجتماعي والبيئي): من اجل تحسين ورفع كفاءة الأداء التشغيلي في المؤسسة، يجب أن نأخذ بعين الاعتبار عدة جوانب مرتبطة بالتنمية المستدامة (المؤشرات الاجتماعية والبيئية)، حتى نتمكن من الاستعمال والتسيير الأمثل للموارد المتاحة والذي من شأنه أن يؤدي لا محالة إلى نجاح المؤسسة واستمراريتها، ومن بين المؤشرات المقترحة في هذا المنظور ما يلي:

- معدل استهلاك مورد الماء

ويحدد هذا المؤشر وفق البيانات الموجودة في الجدول التالي:

جدول رقم (14): يبين معدل استهلاك مورد الماء (الكمية/م³)

السنة	2011	2012	2013	2014	2015
الكمية المستهلكة ^أ	-	202.420	275.680	396.140	331.886
المعدل %	-	-	36,19	43,69	16,22-

المصدر: مصلحة الصيانة بالمؤسسة.

- معدل استهلاك الطاقة الكهربائية

ويحدد هذا المؤشر وفق البيانات الموجودة في الجدول التالي:

جدول رقم (15): يبين معدل استهلاك مورد الطاقة الكهربائية (الكمية/كيلواط)

السنة	2011	2012	2013	2014	2015
الكمية المستهلكة	3.652.694	2.721.528	2.612.921	3.042.624	3.254.039
المعدل %	2,07-	25,49-	3,99-	16,45	6,95

^أ - بالنسبة للإحصائيات المتعلقة بكميات المياه المستهلكة من طرف المؤسسة لسنة 2004 غير موجودة لان المؤسسة في هذه السنة وما قبلها كانت تستهلك من الآبار التابعة لها وانطلاقا من سنة 2005 تم تحويل عملية تسيير هذه الآبار إلى مؤسسة تسيير الموارد المائية للولاية.

د. عريوة محاد، د. زغبة طلال، - أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) في المؤسسات الاقتصادية.
دراسة حالة مؤسسة "ملبنة التل" بسطيف

المصدر: مصلحة الصيانة بالمؤسسة

- كمية الكهرباء المستهلكة سنة 2010: 3.728.313 كيلواط

- معدل طرح النفايات

ويمكن تحديد هذا المؤشر وفق البيانات التالية:

جدول رقم (16): يبين معدل طرح النفايات من طرف المؤسسة (بالآلاف/دينار).

السنة	2004	2005	2006	2007	2008
قيمة النفايات	3.044	2.778	3.135	4.856	7.309
المعدل %	10,88-	8,73-	12,85	54,89	50,51

المصدر: مديرية الإدارة والمالية بالمؤسسة.

- قيمة النفايات لسنة 2010: ألف 3.416 دج

- المساهمة الاجتماعية للمؤسسة: ويمكن تحديد هذا المؤشر من خلال تحديد عدد الأفراد المشمولين بالمزايا من طرف المؤسسة

وذلك وفق البيانات الموجودة في الجدول التالي:

جدول رقم (17): يبين المساهمة الاجتماعية للمؤسسة

السنة	2004	2005	2006	2007	2008
عدد الأفراد	177	134	120	120	117
عدد العمال	200	159	154	156	161
المعدل %	88,5	84,27	77,92	76,92	72,67

المصدر: مصلحة المستخدمين.

إذا بناء على ما سبق يمكن وضع النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن المستدام الخاص بملبنة التل، والذي يعتمد بدوره على خمسة أبعاد أو منظورات أساسية لكل منها مؤشرات مقترحة تجسد رؤية وإستراتيجية المؤسسة على مدار خمسة سنوات لتظهر من خلالها مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها التي سطرتها من قبل، ونبين توجهات المؤسسة من خلال الأبعاد الخمسة للبطاقة والقرارات الإستراتيجية التي ستتخذها المؤسسة على ضوء النتائج المتحصل عليها من خلال تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمتمثل في الجدول رقم (18)

د. عريوة محاد، د. زغبة طلال، - أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) في المؤسسات الاقتصادية. دراسة حالة مؤسسة "ملبنة التل" بسطيف

جدول رقم (18): يمثل نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن المستدام الخاص بملبنة التل

النتيجة النهائية (%) Result					النتائج المنجزة فعلا Achieved					الهدف Target	الوزن Weight	المقاييس Measurement	الأبعاد Perspective
2008	2007	2006	2005	2004	2008	2007	2013	2012	2011				
12,08	8,23	7,69	6,64	8,77	% 48,33	% 32,95	% 30,78	%26,58	%35,09	%40	%10	معدل دوران الأصول	المنظور المالي
1,39	0,007	0,54-	1,48-	0,70-	% 5,56	% 0,03	% 2,16-	%5,95-	% 2,81-	%40	%10	معدل العائد على رأس المال المستثمر	
400,54	25,51-	15,92-	26,05	8,74	% 1665,34	%102,07-	% 63,71-	% 104,23	% 34,97	%80	%10	تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية	
414,01	17,27-	8,77-	31,21	16,81	-	-	-	-	-	-	%30	أداء المنظور الأول	1
12,34	12,84	1,20	2,68-	0,18-	% 49,37	% 51,37	% 10,81	% 24,14-	% 1,67-	%90	%10	الحصة من السوق	منظور العملاء
0,68	0,98	-0,69	1,75-	0,37-	% 6,12	% 8,88	%6,25-	%15,78-	%3,38-	%90	%10	درجة الاحتفاظ بالعمل	
1,71-	9,74	9,54-	5,51-	18,21	% 10,31-	% 58,44	%57,26-	%33,07-	%109,27	%60	%10	تكاليف التسويق	
11,31	23,56	9,03-	9,94-	17,66	-	-	-	-	-	-	%30	أداء المنظور الثاني	2
0,43	0,45	0,25	0,25	0,22	% 7,61	% 8,21	% 4,50	% 4,48	% 4,01	%90	%5	معدل دوران المخزون	منظور العمليات الداخلية
8,66	5,63	3,69	2,33	3,52	169,90 %	110,42 %	% 72,41	% 45,86	% 69,03	%98	%5	معدل الأداء اليومي للعامل	
17,03-	33,49-	6,70	5,13-	2,46-	%204,41-	%401,93-	% 80,49	%61,56-	%*29,52-	%60	%5	التحسين في الإنتاجية	
7,94-	27,41-	10,64	2,55-	1,28	-	-	-	-	-	-	%15	أداء المنظور	3

د. عريوة محاد، د. زغبة طلال، - أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) في المؤسسات الاقتصادية. دراسة حالة مؤسسة "ملبنة النل" بسطيف

الثالث													
4,86	4,80	4,97	4,92	5,25	% 29,19	% 28,84	% 29,87	% 29,56	% 31,5	%30	%5	معدل التاثير	منظور التعلم والنمو
0,53	0,21	0,52-	3,34-	0,86-	% 3,21	% 1,29	% 3,14-	% 20,05-	% 5,21-	%30	%5	معدلات التوظيف	
6,16	7,13	1,75-	1,74	0,36-	% 14,01	% 42,77	%31,60-	% 31,43	%6,57-	%90	%5	معدل رضا العاملين	
5,1	12,14	2,7	3,32	4,03	-	-	-	-	-	-	%15	أداء المنظور الرابع	4
1,21-	3,27	2,71	0	0	%16,22-	% 43,69	% 36,19	-	-	%40	%3	معدل استهلاك الماء	المنظور المجتمعي (البيئي والاجتماعي)
0,69	1,64	0,39-	2,54-	0,21-	% 6,95	%16,45	%3,99-	%25,49-	%2,07-	%40	%3	معدل استهلاك الطاقة	
1,12	1,22	0,26	0,18-	0,21-	% 50,51	% 54,89	% 12,85	% 8,73-	%10,88-	%99	%2	معدل طرح النفايات	
2,91	3,07	3,12	3,37	3,54	% 72,67	% 76,92	% 77,92	% 84,27	% 88,5	%50	%2	المساهمة الاجتماعية	
3,51	9,2	5,7	0,65	3,12	-	-	-	-	-	-	%10	أداء المنظور الخامس	5
425,99	0,22	1,24	22,69	42,37	-	-	-	-	-	-	%100	الأداء الكلي	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على عبد الطيف عبد الطيف وترجمان حنان، مرجع سابق 2006، ص151.

تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

بالنسبة لمستوى الأداء الكلي لمبنة التل فإنه يتناقص خلال السنوات الثلاث الأولى ففي سنة 2011 يبلغ مستوى الأداء 42.37% من مستوى الأداء الكلي وهذا نتيجة لتناقص مستوى الأداء بالنسبة لمنظور العمليات الداخلية والتعلم والنمو ومنظور الأداء المجتمعي وهذا رغم التحسن في مستوى الأداء المالي والعملاء وهنا تظهر أهمية الاعتماد على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام في إظهار أسباب التناقص والمستويات الحقيقية للأداء الكلي عكس الأدوات الأخرى الكلاسيكية التي لا تعتمد إلا على البعد المالي وبعد العملاء، أما في سنة 2012 و 2013 فيتناقص أكثر مستوى الأداء الكلي رغم التحسن في الأداء المالي والمجتمعي لان الإشكال وسبب التناقص يكمن في انخفاض مستوى الأداء في منظور العملاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو، أما في سنة 2014 فيتناقص مستوى الأداء الكلي ويكاد ينعدم نتيجة التناقص في مستوى الأداء المالي نتيجة الأرباح الرمزية والتي تكاد تكون معدومة خلال هذه السنة بالإضافة إلى التناقص في أداء منظور العمليات الداخلية وهذا رغم التحسن في منظور العملاء والتعلم والنمو والأداء المجتمعي، ويدل هذا إلى أن المؤسسة بعيدة كل البعد عن تحقيق أهدافها من خلال الإستراتيجية التي رسمتها وعليها مراجعة أسباب التناقص في الأداء من خلال الرجوع إلى نسبة المساهمة لكل منظور في هذه النتائج ومنه تحديد المؤشرات الدالة على ذلك لتتم بعدها عملية التصحيح في الانحرافات والتغيرات لبلوغ مستوى الأداء الأحسن، أما في سنة 2015 فيرتفع مستوى الأداء الكلي فجأة نتيجة ارتفاع المستوى الأداء المالي عن طريق الطفرة المالية نتيجة استقبال المؤسسة لكميات كبير من المادة الأولية للحليب وتحويلها وبيعها في السوق مستفيدة من الهامش المرتفع نتيجة الفرق الكبير بين سعر الشراء والبيع وهو ما جعل المؤسسة تحقق هذه الإيرادات الكبيرة التي لم تحققها على مدار أربعة سنوات سابقة ليرتفع بذلك مؤشر أداء المنظور المالي بنسبة 426% رافعا معه الأداء الكلي ويمكن ذلك من عدم إظهار وبروز الانخفاض في مستويات الأداء الأخرى مما يبين أنها نتيجة استثنائية ولولا حدوثها لا استمر مستوى الأداء الكلي في التناقص لذا فهي ليست معيار لتحسن مستوى الأداء كون مبدأ التوازن غير موجود لان التحسين في مستوى الأداء الكلي يكون نتيجة مساهمة كل الأبعاد في تحسينه وزيادته.

نتائج الدراسة

مما سبق يمكن أن نلاحظ مدى أهمية تبني نظام مراقبة التسيير وذلك من خلال قياس وتقييم الأداء المتوازن المستدام الذي يؤدي إلى التحسين المستمر والدائم للأداء، فمن خلال ما سبق ورغم التحسن المالي والزيادة في تحقيق الأرباح إلا أن بطاقة الأداء المتوازن المستدام أعطت نتائج عكس ذلك وبينت أن الأداء الكلي في تناقص وهو ما يتعين على المؤسسة بأن تأخذ بالحسبان هذا التناقض من خلال مراجعة إستراتيجيتها وأهدافها بناء على نتائج المنظورات (المحاور) المكونة لبطاقة الأداء المتوازن المستدام من أجل التحسين المستمر في أداءها وكذلك استمراريتها وبقائها.

- إن إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تأخذ بأسباب الإدارة الإستراتيجية من جانب تحديد الرؤية وتقدير الأهداف والعمل على تحقيقها، ومحاولة معالجة الانحرافات الناتجة عن مقارنة الحقيقي بالمتوقع، ولكن لا تأخذ بمنهجية بطاقة الأداء المتوازن المستدام كنظام متكامل وشامل للإدارة الإستراتيجية، كونها لا تركز إلا على الأهداف المالية من جهة ولعدم علمها بهذا النوع من الأدوات الحديثة من جهة أخرى

د. عريوة محاد، د. زغبة طلال، - أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) في المؤسسات الاقتصادية.

دراسة حالة مؤسسة "ملبنة النل" بسطيف

- قلة الفهم للمقاييس غير المالية كالمؤشرات الاجتماعية مثلا، فإدارة تنظر إلى عدم وجود مؤشرات كتحفيز العمال وذلك كون المؤسسة تعاني من ضائقة مالية، إلا انه يمكن وضعها كهدف استراتيجي يمكن من زيادة فعالية العامل حتى وان كانت تشكل في بداية الأمر كعبء أو تكلفة، لكن على المدى الطويل حتما ستشكل دخلا إضافيا نتيجة زيادة مردودية العامل من خلال رفع وتحسين أداءه في المؤسسة.

- من خلال النتائج المحصل عليها بعد تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام نلاحظ أهمية التوازن والتكامل بين الأبعاد الخمسة، فكل منظور أو بعد يخدم الآخر فكل انخفاض في أي منظور يمكن أن يؤدي إلى الانخفاض في مستوى الأداء الكلي والفكرة تكمن في أن كل منظور له نسبة وزنه الخاص من مجموع وزن الأداء الكلي في بطاقة الأداء المتوازن المستدام.

- تعمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة بإنتاج الحليب ومشتقاته في نشاطها اليومي دون مراعاة التأثير المباشر وغير المباشر في البيئة المحيطة بها، وهو ما يظهر من خلال استهلاكها المفرط في المورد المائي وذلك بحكم أن هذا النوع من الصناعة يطلب استهلاك كميات كبيرة من المياه للمعالجة والأكثرية منها للتنظيف، إضافة إلى الاستهلاك الكبير للطاقة الكهربائية في عملية التعقيم والتقطير والإنتاج إضافة إلى الفضلات الناتجة عن المواد الأولية الفاسدة من جهة والمنتجات الغير صالحة للاستعمال من جهة أخرى، كذلك المواد الكيميائية (الأحماض) والتي ترمى في مجاري الصرف العادية وهو ما يؤثر سلبا على الثروة النباتية والحيوانية خارج المؤسسة.

- إن التعامل مع بطاقة الأداء على المدى الطويل وبصفة مستمرة يؤدي بإدارة المؤسسة إلى اتخاذ الإجراءات الوقائية وبأقل تكلفة عوض الإجراءات التصحيحية وتكلفتها الباهظة، لذا فالمؤسسة تلاحظ تغيرات اتجاه أدائها الكلي فيتم تفسيرها بالرجوع إلى نسبة مساهمة كل منظور وهل هي سلبية أم إيجابية ليتم بعد ذلك مراجعة المؤشرات التي بني على أساسها المنظور ومدى نجاعتها في إعطاء النتائج الدقيقة المرجوة منها.

المقترحات

انطلاقا من نتائج الدراسة النظرية والميدانية يمكن تقديم المقترحات التالية:

- يجب على المؤسسة أن تواكب التطور الحاصل في المحاسبة الإدارية الحديثة وبالذات في مجال مراقبة التسيير، من خلال تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن المستدام والذي يعد نظام قياس شامل ومتزن ومتعدد الأبعاد الداخلية والخارجية، المالية وغير المالية، الكمية والوصفية القصيرة والطويلة المدى، إضافة إلى بعد آخر يتمثل في الأداء المجتمعي والذي بدوره يتضمن الأداء البيئي والاجتماعي ليكون الأداء متوازنا ومستداما، وهذا من خلال دور البطاقة الاستشاري الذي يحدد توجهات الأداء ومدى تحقيق الأهداف والتي على أساسها تتخذ القرارات اللازمة من خلال إستراتيجية واضحة المعالم ومحددة الأهداف.

- يجب على المؤسسة أن تكيف كل عناصر نشاطاتها في إطار ضوابط التنمية المستدامة من خلال: الاستعمال العقلاني للموارد المتاحة وأساسا المورد المائي من خلال استغلال الفاقد من عملية الإنتاج والتنظيف عن طريق الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة وذلك من خلال إعداد محطات استرجاع للاستفادة من هذه الكميات المهذورة سواء للوحدة أو استغلالها في القطاع الفلاحي.

د. عريوة محاد، د. زغبة طلال، - أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) في المؤسسات الاقتصادية.

دراسة حالة مؤسسة "ملبنة التل" بسطيف

• إبراز دور المؤسسة الاجتماعي من خلال الاهتمام بعناصر محيطها الداخلي والخارجي عن طريق الاستغلال الأمثل للرأس المال البشري وذلك بالاهتمام بالجانب الاجتماعي كالتكوين، المشاركة في القرارات الإستراتيجية، التحفيز، لان كل هذه العوامل تزيد من مستوى أداء العمال وتعمل على التحسين المستمر، إضافة إلى المساهمة في تحسين صورة المؤسسة في المجتمع من خلال المساهمات الخيرية والتنمية.

- من ضمن المقترحات أيضا انه عند اعتماد تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام ولكي يكون أكثر فعالية ويعطي نتائج جيدة، من الأفضل أن يتم دمجها ليعمل آليا من خلال برنامج حاسوب يعد خصيصا وفق أسس وقواعد عمل النموذج، ويربط بشبكة داخلية مع كل المصالح وفق الهيكل التنظيمي من اجل سهولة الحصول على المعلومة ودمجها في البرنامج في أوانها لتعطي النتائج في وقتها ولتتخذ القرار في وقته.

المراجع المعتمدة

- 1- أبو موسى، عبد الحميد، تجربة بنك فيصل الإسلامي المصرفي في تمويل المنشآت الصغيرة والمتوسطة، الملتقى السنوي الإسلامي السادس: دور المصارف والمؤسسات المالية الإسلامية في تمويل المنشآت الصغيرة والمتوسطة (عمان: الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، 2003)، ص4.
- 2- بوخلوة باديس، بن خيرة سامي، "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في دعم التشغيل في الجزائر"، الملتقى الوطني حول، "واقع وآفاق النظام المحاسبي والمالي في الجزائر، جامعة الوادي الجزائري،
- 3- لرقط فريدة وآخرون، دور المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاديات النامية ومعوقات تنميتها، الدورة التدريبية حول: تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، سطيف، الجزائر، 25-28 ماي 2003، ص120.
- 4- ايت عيسى عيسى، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر - آفاق وقيود، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر، العدد السادس، ص276.
- 5- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهيم غربية، التخطيط الاستراتيجي بقياس بطاقة الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص192.
- 6-Kaplan Robert S & Norton David P, "The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance", Harvard Business Review, January – February 1992, p70.
- 7- عبد الملك احمد رجب، "مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، القاهرة، 2006، العدد2، ص96.
- 8- نادية راضي عبد الحليم، "دمج المؤشرات البيئية في بطاقة الأداء المتوازن، لتفعيل دور المنظمات في التنمية المستدامة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد21، العدد02، كلية التجارة، جامعة الأزهر، مصر، ديسمبر 2005، ص5.