

دور بطاقة الأداء المتوازن كأداة لمحاسبة التسيير في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

- دراسة تحليلية لشركة المراعي 2015-2019 -

The role of BSC as a method of management accounting to improving the financial performance of the enterprise - an analytical study by Almarai Company 2015-2019 -

د. براهيم براهيمية

ط.د. ميلود بن خيرة¹

مخبر: العولمة وانعكاساتها على اقتصاديات شمال إفريقيا

مخبر: الأنظمة المالية والمصرفية والسياسات الاقتصادية الكلية في ظل التحولات العالمية

جامعة حسبية بن بوعللي، الشلف - الجزائر

جامعة حسبية بن بوعللي، الشلف - الجزائر

b.brahmia@univ-chlef.dz

m.benkhira@univ-chlef.dz

تاريخ النشر: 24/06/2021

تاريخ القبول: 24/05/2021

تاريخ الاستلام: 04/01/2021

ملخص:

تهدف من خلال هذه الدراسة إلى الوقوف على دور تطبيق بطاقة الاداء المتوازن باعتبارها من الأدوات الحديثة لمحاسبة التسيير في تحسين الاداء المالي لمؤسسة المراعي، من خلال التكامل ما بين محاورها الاربع، والتي تجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية. وتوصلنا إلى ان المراعي تعتمد على محاور بطاقة الاداء المتوازن لتحسين ادائها المالي، بتطوير مختلف العمليات التي تؤثر على تحسين المؤشرات المالية وغير المالية للمحاور الاربع، والتي اظهرت النقاط المؤثرة عليه لعامي 2017 و 2018، وهو ما جعل الشركة تزيد تركيزها على مؤشرات كتحقيق رضا الزبائن ومراقبة خفض التكاليف، نمو الحصة السوقية، جودة المنتج، المرونة والإبداع، والتحول الرقمي. **الكلمات المفتاحية:** التسيير، المحاسبة، بطاقة الاداء المتوازن، الاداء المالي، تحسين الأداء.

Abstract:

Through this study, we aim to identify the role of applying the BSC as one of the modern tools for management accounting in improving the financial performance of the Al-Marai Foundation, through the integration of its four axes, which combine financial and non-financial indicators.

We found that the pastures are based on the axes of the BSC to improve their financial performance, by developing various processes that affect the improvement of the financial and non-financial indicators of the four axes, which showed the points affecting them for 2017 and 2018, which made the company focus more on indicators such as achieving customer satisfaction and monitoring cost reduction, market share growth, product quality, flexibility, innovation and digital transformation.

Key words: Management, accounting, balanced scorecard, financial performance, improved performance.

مقدمة:

تعتبر عملية قياس الأداء من أهم الأساسيات في تحقيق الإستراتيجية العامة للمؤسسة، لتحقيق أهداف المساهمين، الذين بدورهم يهتمون بالمؤشرات المالية لتحقيق الاداء المالي المطلوب، وبالأخص تحقيق الأرباح، وهذا لا يكون إلا من خلال التكامل بين مختلف المصالح في المؤسسة الاقتصادية، لكن في ظل التغيرات الكبيرة ببيئة الأعمال من منافسة شديدة، وتطورات تكنولوجيا المعلومات بعملية التصنيع، الأمر الذي أوجب العمل على الاهتمام بشكل أكبر بأساليب قياس وتقييم الأداء المالي من خلال الاعتماد على مؤشرات مالية وغير مالية. وفي ظل هذا كانت المحاسبة تتطور من محاسبة تحليلية، محاسبة التكاليف، المحاسبة الادارية حيث تسمى أيضا بمحاسبة التسيير، والتي تنقسم أدواتها لأدوات التقليدية أصبحت والتي لا تعطي النتائج المرغوبة والدقيقة، وأدوات حديثة كبطاقة الأداء المتوازن.

حيث جاء كل من روبرت كابلان وديفيد نورتن سنة 1992 بنموذج بطاقة الأداء المتوازن والتي تبرز في العديد من القطاعات ولها دور مهم جدا بالشركات الصناعية حيث يتم بناؤها بالاعتماد على الرؤية الإستراتيجية والأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، من خلال الاعتماد على اربعة محاور تهتم بالتعلم والنمو والإبداع والابتكار في المنتجات والتحسين المستمر لها ما، وفي ظل التوجه نحو اعتماد مؤشرات غير مالية كرضا الزبون، الجودة، والميزة التنافسية، أصبح يحدد على أساسها المسار لتحقيق الأهداف المالية وتحسينها.

إشكالية الدراسة:

نظرا للتطورات في بيئة التصنيع الحديثة والاهتمام بالجودة ورضا الزبون لتحقيق الأداء المالي الجيد في ظل عجز الأدوات التقليدية لمحاسبة التسيير تعزيز الأداء المالي كما كانت في السابق، فقد حاول كل من روبرت كابلان وديفيد نورتن بناء نموذج يقيس مختلف الجوانب في المؤسسة لتحقيق وتحسين الأداء الشامل وبالأخص الأداء المالي، بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية مقسمة على محاور أربع وهو ما يجعلنا نطرح الاشكالية التالية:

ما أهمية لبطاقة الأداء المتوازن المساهمة في تحسين الاداء المالي المؤسسات الاقتصادية ؟

أهمية البحث:

تتضح أهمية الدراسة من التطرق لأحد أهم العناصر والأهداف المتعلقة بالمساهمين في المؤسسة الاقتصادية، وهو الأداء المالي وخاصة في ظل المنافسة والتغيرات الكبيرة ببيئة الأعمال، ما جعل المسيرين يهتمون ببطاقة الأداء المتوازن باعتبارها أداة حديثة لمحاسبة التسيير والتي تحقق مختلف المؤشرات المالية وغير المالية، التي تعمل على تحسين الاداء المالي من خلال التكامل بين المحاور والاعتماد على النمو والتطوير المستمر وفي هذا الصدد سنحاول من خلال هذه الدراسة تقديم إطار نظري شامل لبطاقة الاداء المتوازن وتوضيح دورها في تحسين الأداء، كما يستم دراسة العلاقة بين كل محور من محاور بطاقة الاداء المتوازن وطبيعة علاقته بتحقيق الأداء الفعال والمتوازن، وأخيرا سيتم تحليل المؤشرات المتعلقة بكل محور من المحاور الاربعة ومعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف التي تبيينها مختلف مؤشرات المحاور

الفرضيات:

- تتكامل المؤشرات المالية وغير المالية المستعملة في طاقة الاداء المتوازن لتحسين مؤشرات الاداء المالي

منهج البحث:

اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الاستنباطي في تقديم الاطار النظري، للإحاطة بأدبيات الدراسة وتحديد العلاقة بين متغيراتها معتمدين في ذلك على أطروحات الدكتوراه والمجلات العلمية، والمواد العلمية.

فيما اعتمدنا على المنهج الاستقرائي بإجراء دراسة ميدانية بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن من خلال تصميمها وقياس مختلف المؤشرات المتعلقة الأداء ودورها في قياس وتحسين الاداء المالي للسنوات من 2015 إلى 2019 .

مباحث الدراسة : حتى تتأكد من صحة الفرضيات ونجيب على الاشكالية المطروحة قسمنا دراستنا إلى المحاور التالية:

المحور الاول : كان حول الدراسة النظرية من خلال : الاطار النظري لبطاقة الاداء المتوازن وعلاقتها بالأداء المالي.

المحور الثاني : حول الدراسة التطبيقية لشركة المراعي بعنوان : واقع تطبيق بطاقة الاداء المتوازن وتحسينها لمؤشرات الاداء المالي.

المحور الأول: الاطار النظري لبطاقة الاداء المتوازن وعلاقتها بالأداء المالي :

تعتبر بطاقة الاداء المتوازن أحد الأدوات الحديثة لمحاسبة التسيير، والتي ظهرت نتيجة التغيرات في البيئة العامة من تطورات تكنولوجية وشدّة المنافسة، ما جعل المؤشرات المالية لا تقدم النتائج المطلوبة لمواكبة هذه التغيرات، فعملت محاسبة التسيير على استحداث أدوات تواكب هذا التطور ونذكر منها بطاقة الاداء المتوازن التي تعتمد على قياس المؤشرات المالية وغير المالية، بواسطة محاورها الأربع.

أولاً: بطاقة الاداء المتوازن:

قام الباحثان Kaplan and Norton سنة 1992 ببناء أداة جديدة تعمل على تقييم أداء المؤسسة والتي عبرا عنها بطاقة الأداء المتوازن (BSC)¹، وتعرف بأنها "منهجاً ديناميكياً يضم العديد من القياسات المالية بجانب القياسات غير المالية للأداء حيث يمكن اعتباره خليطاً مركباً من القياسات المرتبطة بالنتائج والقياسات المرتبطة بالأسباب"². وتعرف أيضاً بأنها "نظام إداري يهدف إلى مساعدة الملاك والمدبرين على ترجمة رؤية واستراتيجيات مؤسستهم إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة" كما عرفت بأنها « نظام قياس وتقييم الأداء والتي يهتم بترجمة استراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، وتوحيد جميع المقاييس التي تستخدمها المؤسسة³.

فيما عرفها كل من Kaplan and Norton على أنها "نظام قياس الأداء بشكل منظم فيتم بواسطتها ترجمة الإستراتيجية إلى أهداف واضحة ومجموعة من المقاييس الملائمة لتقويم الأداء، مع توفير معايير للأداء يتم ربطها بمجموعة من الأعمال والبرامج التي ينبغي القيام بها لتحقيق تلك الأهداف". بينما عرفها عبد المحسن بأنها: "أول عمل نظامي حاول تصميم نظام التقييم الأداء والذي يهتم بترجمة استراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة، ومقاييس ومعايير مستهدفة، ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المؤسسة"⁴.

1-أهمية بطاقة الأداء المتوازن: لبطاقة الأداء المتوازن أهمية كبيرة ويمكن توضيحها فيما يلي⁵:

- تعمل على تزويد المدراء بمؤشرات السبب ومؤشرات أخرى للنتيجة ؛
- المقاييس المستعملة تعطي دافعا أساسيا للأهداف الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة؛
- تساهم في منح مراقبة شاملة للأداء، ومراقبة النتائج المالية ودرجتها من خلال محاورها الأربعة ما يعطي الإدارة صورة شاملة؛
- تعمل على ترجمة الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة؛

فيما قام Morisawa بتحديد جوهر القياس في بطاقة الأداء المتوازن من خلال ما حققته من خبرة في مؤسسة (Nomura

Research Institute) ومن ثم استخدامها في أكثر من عشرين شركة يابانية كما يلي⁶:

- تعمل البطاقة على تحقيق التوازن بين الأهداف الإدارية القصيرة، المتوسطة، وطويلة الأجل.
- تساهم في تقوية وتقديم مؤشرات غير مالية جنباً لجنب مع المؤشرات المالية.
- إزالة الغموض عن طريق الاحتفاظ بالمؤشرات الكمية.
- المساهمة في توفير خطط للاتصال بربط الإدارة العليا للمؤسسة بالأفراد العاملين فيها.

2- بناء نموذج لبطاقة الاداء المتوازن :

يتطلب بناء نموذج بطاقة الأداء المتوازن تحديدا للأهداف والمقاييس وكذا المبادرات التي يجب على المؤسسة القيام بها من خلال أربعة محاور والتي تحدد على أنها الأبعاد الأربعة رئيسية لبطاقة الأداء المتوازن، حيث تعمل بشكل متكامل من خلال العلاقات السببية بين كل منها والأخر لتحقيق استراتيجية المؤسسة في ضوء المهام والأهداف المحددة لها⁷، ويمكن توصيف وعرض الإطار العام لهذه الأبعاد الأساسية الأربع لبطاقة الأداء المتوازن على النحو التالي:

الشكل رقم 1: نموذج مبسط لبطاقة الأداء المتوازن



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مريم شكري محمود ندم، تقييم الاداء المالي باستخدام بطاقة الاداء المتوازن، رسالة ماجستير، تخصص محاسبة، جامعة الشرق الاوسط، 2012/2013، ص17

ونجد بان كل محور يتعلق بمنظور معين بينما تتكامل فيما بينها لتحقيق الاهداف الاستراتيجية والاداء المطلوب كما يلي⁸:

- **البعد المالي (Financial Perspective):** والذي يمكن من تقديم إجابات الطرق التي تتعامل بها الإدارة مع المساهمين.
- **بعد العمليات الداخلية (Internal Business Process Perspective):** بالبحث عن الأعمال الداخلية التي تعمل على تحقيق التميز كما يساهم هذا البعد في الإجابة عن السؤال الذي يكون حول كيفية الوصول لتحقيق رضا كل من أصحاب المصالح بالنسبة للمؤسسة المؤسسة وكذا الزبائن.
- **بعد الزبائن (Customer Perspective):** يمكننا بعد الزبائن من الإجابة على السؤال التالي: إذا أردنا أن ننجح في رؤيتنا الإستراتيجية فما هي الطريقة التي يجب أن ننظر فيها إلى زبائننا والمستفيدين من أنشطتنا؟
- **بعد النمو والتعلم (Learning and Growth Perspective):** يقوم هذا البعد على الإجابة عن السؤال التالي كيف نحافظ على قدرة التعلم والنمو، الذي يمكن المؤسسة من نجاح في العمل والأداء البنائي الفعال.

ثانيا: الأداء المالي وعلاقته بمحاسبة التسيير:

يرجح مصطلح الأداء الى اللغة الفرنسية والتي ظهر فيها في القرن التاسع عشر بمصطلح (Performance) وعرف في ذلك الوقت عرف على أنه: " النتيجة المحصلة من قبل حصان السباقات والنجاح الذي يحصده في ذلك السباق"⁹، ونظرا للاهتمام الكبير به، نشر اكثر من 3615 مقال بين عامين 1994 و عام 1996 وانعقاد العديد من المؤتمرات العلمية¹⁰

1- مفهوم الاداء المالي:

يعتبر تحقيق أداء مالي جيد الهدف الأهم للمؤسسة، حيث يرى كل من Hunt and Morgan بأن: "الأداء المالي المتفوق يعد هدف المنظمات الأساسي، وأن الأهداف الثانوية للمنظمة يمكن تحقيقها ضمناً من خلال تحقيق الأداء المالي المتفوق"¹¹. ويتم قياسه بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات تنقسم لمؤشرات مالية وأخرى غير مالية، فأوضح Ormston & Freezer بأن قياس الأداء المالي يعتمد على: مؤشرات الربحية، العائد على الاستثمار، معدل العائد على الأصول، العائدات على الأسهم، معدل الدخل التشغيلي، معدل الدخل الصافي. فيما يرى Dobnik et Pereira بأنه على المؤسسة إضافة مؤشرات كنمو الدخل التشغيلي، خفض التكاليف، العائدات على الاستثمار، الأرباح¹²، كما تم إضافة مؤشرات أخرى غير مالية كرضا الزبون، نمو الحصة السوقية، التسليم بالوقت المحدد، جودة المنتج، والمرونة والإبداع¹³.

2- تحقيق محاسبة التسيير من خلال بطاقة الأداء المتوازن لمؤشرات الأداء المالي:

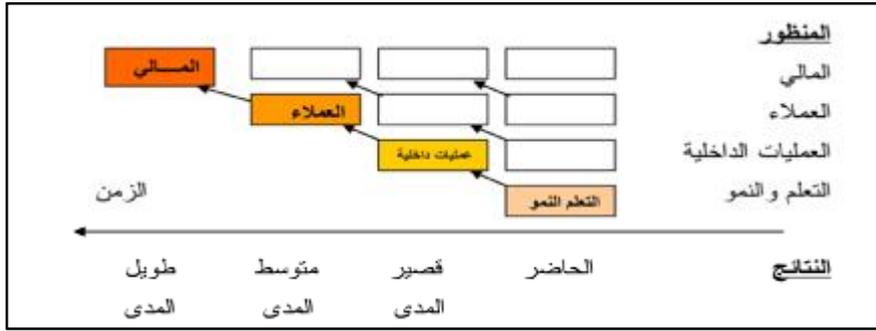
لم تسمح السجلات المحاسبية بتقاسم التكاليف من خلال خطوط الإنتاج ولم تميز بين النفقات الرأسمالية ونفقات الإيرادات¹⁴ وعلى الرغم من نجاحها من خلال مقاييس الأداء المالي التقليدية بشكل جيد في العصر الصناعي، إلا أنها أصبحت لا تتماشى مع المهارات والكفاءات التي تحاول الشركات إتقانها اليوم، حيث قال البعض "إنسوا الإجراءات المالية، يجب تحسين التدابير التشغيلية مثل وقت الدورة ومعدلات العيوب والنتائج المالية سوف تتبع"¹⁵، وهذا ما زاد من الحاجة لظهور محاسبة التسيير والتي عرفها معهد المحاسبة الإدارية IMA سنة 1981 بأنها: "عملية لقياس وتحديد والتحليل والإعداد والتفسير وإبلاغ المعلومات المالية، التي تستخدمها الإدارة للتخطيط والتقييم والرقابة داخل المنظمة ولضمان الاستخدام المناسب والمساءلة لمواردها". ونظراً لدورها الاستراتيجي، عدّل المعهد التعريف السابق عام 2008، ليتضمن مشاركة محاسبة التسيير في صنع القرار الإداري، ووضع التخطيط وأنظمة إدارة الأداء، وتوفير الخبرة في إعداد التقارير المالية والرقابة لمساعدة الإدارة في صياغة وتنفيذ استراتيجية المنظمة¹⁶.

ففي ظل عدم قدرت الشركات على تقييم ربحية منتج والاستخدام الفعال للموارد من أجل خلق القيمة وتحسين الاداء المالي ظهرت تقنيات محاسبة التسيير من خلال أدوات التكلفة على أساس النشاط ABC، الإنتاج في الوقت المناسب (JIT)، التكلفة المستهدفة، بطاقة الأداء المتوازن، تحليل سلسلة القيمة ومحاسبة التسيير الاستراتيجية¹⁷ التي تجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية، المحسنة للأداء المالي. حيث تعمل محاسبة التسيير على "قياس وإبلاغ المعلومات حول النشاط الاقتصادي داخل المنظمات، لاستخدامها من قبل المديرين في التخطيط وتقييم الأداء والرقابة التشغيلية"، بتحديد المنتجات المراد صنعها والمواد والعمالة اللازمة لتحقيق الناتج المطلوب، وتقييم ربحية المنتجات وخطوط الإنتاج وتقييم فعالية المديرين والإدارات والبرامج، بالإضافة إلى الرقابة التشغيلية كمرقابة مقدار العمل الجاري، ومراحل الإنجاز للحفاظ على التدفق السلس للإنتاج¹⁸ وهذا ما ساهم في تحسين الأداء المالي بتطبيق تقنيات المحاسبة الإدارية في اتخاذ القرارات المالية، التسويق والتصنيع وهذا وفق تطورات كانت على المراحل التالي¹⁹:

- المرحلة الأولى (مع عام 1950): ركزت في هذه المرحلة على الرقابة المالية وتحديد التكاليف؛
- المرحلة 2 (بحلول عام 1965): تم التركيز فيها على توفير المعلومات من أجل التخطيط للإدارة ومراقبتها؛
- المرحلة 3 (بحلول عام 1985): ركزت في المرحلة الثالثة على الحد من إهدار الموارد المستعملة؛
- المرحلة 4 (بحلول عام 1995): التركيز على توليد أو خلق القيمة من خلال الاستخدام الفعال للموارد

وبالنظر لبطاقة الاداء المتوازن، يرى Bernardo بأنها ترجمة لرؤية المؤسسة واستراتيجيتها بحيث تركز على العديد من مقاييس الأداء الشاملة، وهو ما يعمل على تحقيق الأهداف المالية وغير المالية.²⁰ وتعتمد بطاقة الاداء المتوازن في ذلك الأبعاد الأربعة التي تتكون منها، والتي تعد متكاملة فيما بينها، فيؤثر بعد التعلم والنمو، على بعد عمليات الداخلية للمؤسسة، والذي يؤثر بدوره على بعد الزبائن، ويؤثر هذا في نهاية المطاف على البعد المالي وهو ما يحسن أداء المؤسسة بشكل عام وتحسين نتائج المؤشرات المالية للأداء المالي ويمكن توضيح العلاقة من خلال شكل بياني بالاعتماد على الزمن وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 2: التكامل بين محاور بطاقة الاداء المتوازن



المصدر: عروة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية دراسة مقارنة بين: ملبنة الخضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف، مذكرة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس سطيف، 2010-2011، ص73

ولتوضيح العلاقة السببية للمحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن يتم دمج الأبعاد الزمنية مع المؤشرات غير المالية، ما يحقق الإجابة على أهداف المساهمين والزبائن من خلال التعلم والنمو الذي يحسن العمليات الداخلية على المدى القصير، وهو ما يضمن رضا الزبائن في المدى المتوسط، وتحقيق النتائج المالية على المدى الطويل.²¹

فبطاقة قياس الأداء المتوازن يستند مقياس الأداء المتوازن على أساس المزج بين المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية، وذلك بهدف التعرف على مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية كميًا وماليًا²²، في تقييم الأداء القصير الأجل والطويل الأجل في تقرير موحد، وهذا ما يجعلها تقلل التركيز على الأداء المالي قصير الأجل كالمكاسب السنوية أو الربع سنوية، وتركز على تحقيق تحسينات قوية في المقاييس غير المالية التي تساهم في إمكانية زيادة خلق قيمة اقتصادية في المستقبل.²³

المحور الثاني: الدراسة التطبيقية:

تعتبر شركة المراعي من الشركات الرائدة في مجال الألبان وعصائر الفواكه، منتجات المخازن بالإضافة لمنتجات الدواجن وتنتج منتجاتها في العديد من البلدان ونظرا للتطورات التكنولوجية والمنافسة الشرسة، كان لابد من اعتماد بطاقة الاداء المتوازن، التي تقدم صورة واضحة لمختلف المؤشرات الداعمة للأداء المالي، وسنحاول في المحور بناء بطاقة الاداء المتوازن والوقوف على تحليل مؤشراتنا.

اولا: تقديم شركة المراعي السعودية

بدأت قصة المراعي في عام 1977 عندما استشعر المسؤولين في دولة المملكة العربية السعودية الفرصة لتطوير صناعة الألبان التقليدية في المملكة العربية السعودية لتلبية احتياجات السوق المحلية التي تشهد توسعًا سريعًا. فتم إطلاق العديد من المشاريع الزراعية بدءًا من الحليب الطازج ومعالجة اللبن، وسرعان ما توسع نطاق هذه المبادرات ليشمل مزارع الألبان الحديثة وأحدث مصانع المعالجة، وهي دائمة البحث عن

منتجات صحية وذات قيمة غذائية عالية ترضي أذواق المستهلكين وتلبي تطلعاتهم وذلك عبر تحليل احتياجات المستهلك، ودراسة الخيارات التي يمكن تطبيقها. وتعتمد على الابتكار في تطوير منتجاتها عبر استراتيجية تهدف إلى تعزيز عمليات طرح المنتجات الجديدة والارتقاء بكفاءة إدارة دورة حياة المنتجات.²⁴

في عام 2009 أطلقت المراعي مبادرة استراتيجية بعنوان "المراعي لإدارة الابتكار"، واختبار 630 منتجاً تجريبياً كل عام بمعدل 65 منتجاً قيد التطوير في جميع الأوقات طوال العام. وفي 2018 تم إطلاقها أكثر من 60 منتجاً جديداً خلال العام ضمن فئات المنتجات

26

25

المختلفة، وتعمل على دراسة أكثر من 200 مشروع لتلبية توجهات الزبائن الجديدة بداية من عام 2019

1- بناء تصميم بطاقة الاداء المتوازن: خطوات تصميم بطاقة الاداء المتوازن لشركة المراعي:

• **الخطوة الاولى: رؤية المؤسسة رسالتها:** "تقدم أطعمة ذات قيمة غذائية وجودة عالية تثري حياة المستهلكين كل يوم" وهذا وفق رؤية تكون فيها منتجات الشركة هي الخيار المفضل لجميع المستهلكين من خلال الريادة في الأسواق المستهدفة وتقديم اطعمة ومشروبات مميزة"

• **الخطوة الثانية: تحديد الاستراتيجيات:** استراتيجية النمو والمضي قدما لتحقيق نجاحات الغد في السنة 2015 بينما تعمل شركة في الوقت الحالي باستراتيجية لغاية 2025 والمتمثلة بأعمال مزدهرة لمستقبل ديناميكي من خلال عملية التنوع والابتكار حيث قامت بتحديد مناطق النشاط التجاري، وكيفية تحقيق النجاح.

• **الخطوة الثالثة: تحديد العناصر الحرجة للنجاح:** من خلال مجموعة القيم المتمثلة في المرونة، التعاون، التفاني، الابتكار، الاحترام، التفوق وهذا من خلال:

- التركيز المكثف على تخفيض التكاليف وتحسين الأصول؛

- زيادة الاستثمار في مجال الابتكار والتسويق؛

- مواصلة التنقيح وتحسين النموذج التشغيلي؛

- التوسع لدخول مناطق جديدة؛

- التحسينات التقنية والتركيز على التحول الرقمي؛

• **الخطوة الرابعة: تحديد القياسات:** تحقيق كامل إمكانيات الشركة في السوق الخليجية، تحويل مسار الأداء للأنشطة غير الرئيسية، العمل على تطوير أنشطة تجارية جديدة والتي تتميز بإمكانيات واعدة، بالإضافة الى تحقيق اهداف عام 2025 والمتمثلة في نمو الحصة السوقية من خلال الاعتماد على قياس المؤشرات المالية وغير المالية للمحاور الأربعة لبطاقة الاداء.

• **الخطوة الخامسة: تحديد وتطوير خطة العمل:** من خلال العمل على الابتكار، الديناميكية، التطوير المهني، التنوع: العمل على تحسين دقة التوقعات، الحد من هدر الموارد، تحسين المرافق الجديدة، العمل على تحسين التخطيط المتكامل، العمل على مشاريع تنفيذ الكفاءة، تقليل حالات نفاذ المخزون، العمل على استكمال مشروعات التخزين المركزي.

• **الخطوة السادسة: تحديد الافعال التنفيذية:**

مراقبة توجهات السوق، تعزيز سرعة وجودة التكيف مع المتغيرات في السوق، العمل على الدخول في التجارة الالكترونية، العمل على الاستحواذ لتطوير الاعمال وتدعيمها، العمل على ابتكار منتجات جديدة تحقق رغبات المستهلكين.

• **الخطوة السابعة: المتابعة والتصميم:** من خلال خارطة الطريق:

الحفاض على المركز الاول في القطاعات الرئيسية، والعمل على زيادة الحصة السوقية للقطاعات الاخرى، العمل على ابتكار منتجات جديدة تحقق رضا ورغبات الزبائن، نمو الصادرات، العمل على تسريع نمو قطاع الدواجن.

2- تقييم الاداء المالي من خلال المحاور الاربعة لبطاقة الاداء المتوازن:

2-1- البعد المالي: يتم تقييم البعد المالي من خلال العديد من المؤشرات والتي منها:

- معدل العائد على الاصول:

يقيس معدل العائد على الأصول ROA القدرة على ربحية الشركة بالنسبة لإجمالي الاصول التي تحوزها، ما يقدم صورة لمدى كفاءة الادارة في استخدام أصولها وهذا من خلال قسمة النتيجة الصافية على اجمالي الاصول:

الجدول رقم (1): تطور معدل العائد على الاصول لشركة المراعي من 2015 إلى 2019 بالآلاف الريالات السعودية

2019	2018	2017	2016	2015	
1801572	2008558	2159963	2150097	1915691	النتيجة الصافية
33148042	32782547	32388856	29194437	27446780	إجمالي الاصول
5,43%	6,13%	6,67%	7,36%	6,98%	معدل العائد على الاصول

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على التقارير السنوية لشركة المراعي، تقرير 2019، ص 133، 132، تقرير 2017، ص 93-94، تقرير 2015، ص 96-97

-نسبة التداول:

توضح نسبة التداول عدد المرات التي يمكن ان تغطي فيها الاصول المتداولة لحجم الخصوم المتداولة وتكون احسن النسب هي تلك التي تنحصر بين 1 و 2، ما يبين قدرة المؤسسة على تغطية كل التزاماتها المتداولة.

الجدول رقم (2): تطور نسبة التداول لشركة المراعي من 2015 إلى 2019 بالآلاف الريالات السعودية

2019	2018	2017	2016	2015	السنوات
7324704	7089072	6777908	5381837	6193625	الاصول المتداولة
5724653	5513837	5818615	4915942	4869027	الالتزامات المتداولة
1,2795018	1,2856876	1,1648662	1,0947723	1,2720457	نسبة التداول

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على التقارير السنوية لشركة المراعي، تقرير 2019، ص 132، تقرير 2017، ص 93، تقرير 2015، ص 96

- معدل نمو الارباح: توضح معدل نمو الارباح للمؤسسات مدى القدرة على نمو الارباح من سنة لأخرى

الجدول رقم (3): تطور معدل نمو الارباح لشركة المراعي من 2015 إلى 2019 بالآلاف الريالات السعودية

2019	2018	2017	2016	2015	السنوات
1801572	2008558	2159963	2150097	1915691	الربح
-10,31%	-7,01%	0,46%	12,24%	14,41%	معدل نمو الارباح

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على التقارير السنوية لشركة المراعي، تقرير 2019، ص 133، تقرير 2017، ص 94، تقرير 2015، ص 97

2-2- بعد الزبائن:

- **معدل المردودية التجارية:** يوضح معدل المردودية التجارية نسبة الارباح التي حققتها المؤسسة مقابل رقم الاعمال
الجدول رقم (4): تطور معدل المردودية التجارية لشركة المراعي من 2015 إلى 2019 بالآلاف الريالات السعودية

السنوات	2015	2016	2017	2018	2019
النتيجة الصافية	1915691	2150097	2159963	2008558	1801572
رقم أعمال	13794616	14338579	13935532	13557837	14351277
معدل المردودية التجارية	13,89%	15,00%	15,50%	14,81%	12,55%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على التقارير السنوية لشركة المراعي، تقرير 2019، ص 133، تقرير 2017، ص 94، تقرير 2015، ص 97

- الحصة السوقية: والتي تبين مدى انتشار منتجات الشركة في الاسواق:

الجدول رقم (5): اجمالي ومعدل تطور المبيعات حسب النشاط لشركة المراعي من 2015 إلى 2019 مليون ريال السعودية

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
الألبان وعصائر الفواكه	9901,898	10740,9	10961,3	10510,47	9919,66	10210
معدل النمو	-	8,47%	2,05%	-4,11%	-5,62%	2,93%
منتجات المخازن	1532,9	1625,84	1880,8	1807,09	1641,39	1749,3
معدل النمو	-	6,06%	15,68%	-3,92%	-9,17%	6,57%
منتجات الدواجن	1022,8	1262,26	1331,5	1463,626	1800,35	2124,59
معدل النمو	-	23,41%	5,49%	9,92%	23,01%	18,01%
أنشطة أخرى	148	165,631	165	154,345	196,429	267,4
معدل النمو	-	11,91%	-0,38%	-6,46%	27,27%	36,13%
معدل تطور الكلي	-	9,43%	3,94%	-2,81%	-2,71%	5,85%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على:

Almarai Company, <https://www.almarai.com/corporate/investors/annual-report-financial-statement/#financial-statements>
consulté le 15/12/2020

- تطور المبيعات حسب المنطقة الجغرافية

الجدول رقم (6): اجمالي ومعدل تطور المبيعات حسب المنطقة الجغرافية لشركة المراعي من 2015 إلى 2019 مليون ريال السعودية

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
المملكة العربية السعودية	8100,898	8788,491	9057,1	9300,015	9179,802	9737,264
معدل النمو	-	8,49%	3,06%	2,68%	-1,29%	6,07%
دول مجلس التعاون الخليجي	3321,258	3663,409	3745,7	3480,654	3090,403	3164,334
الأخرى	-	10,30%	2,25%	-7,08%	-11,21%	2,39%

1449,679	1287,632	1154,863	1535,8	1342,716	1183,409	دول أخرى
12,58%	11,50%	-24,80%	14,38%	13,46%	-	
5,85%	-2,71%	-2,81%	3,94%	9,43%	-	معدل النمو الكلي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على:

Almarai Company, <https://www.almarai.com/corporate/investors/annual-report-financial-statement/#financial-statements>
consulté le 15/12/2020

- **تكاليف البيع والتوزيع:** وهي تلك التكاليف التي تتكبدها المؤسسة لتسليم المنتجات ويتم تحميلها على قائمة الدخل لتتمكن المؤسسة من التوصل إلى نتيجة نشاط المؤسسة

الجدول رقم (7): التغيير في تكاليف البيع والتوزيع لشركة المراعي من 2015 إلى 2019 بآلاف الريالات السعودية

2019	2018	2017	2016	2015	
2376328	2330916	2391879	2480361	2612198	تكاليف البيع والتوزيع
1,95%	-2,55%	-3,57%	-5,05%	16,29%	التغير

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على التقارير السنوية لشركة المراعي، تقرير 2019، ص. 133، تقرير 2017، ص. 94، تقرير 2015، ص. 97 حيث أن مصاريف البيع والتوزيع لعام 2014 هي: 2246220 بآلاف الريالات السعودية
2-3- بعد العمليات الداخلية:

- **مؤشر الجودة (حالات سحب المنتج):** يوضح عدد حالات سحب المنتج الى وجود مشاكل في المنتجات التي تطرحها الشركة في السوق، وكلما كان العدد قريبا إلى 00 دل ذلك على جودة المنتجات.

الجدول رقم (8): عدد حالات سحب المنتج لشركة المراعي من 2015 إلى 2019 بالوحدات

2019	2018	2017	2016	2015	
00	00	00	00	00	عدد حالات سحب المنتج

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على تقارير الاستدامة لشركة المراعي: 2019، ص. 48 تقرير 2017، ص. 20

- **دوران المخزون:** يتم حساب معدل دوران المخزون لتحديد المؤسسة عدد المرات التي قامت المؤسسة ببيع المخزون واستبداله خلال السنة الواحدة، ويتم الاعتماد في حسابه على تكلفة البضاعة المباعة (تكلفة المبيعات) وقسمتها على متوسط المخزون. ز.

الجدول رقم (9): معدل دوران المخزون المراعي من 2015 إلى 2019 بالنسبة المئوية و بآلاف الريالات السعودية

2019	2018	2017	2016	2015	
8984603	8277435	8351893	8816092	8511353	تكلفة المبيعات
4036099	3498048	3062117	1501165,5	1384525	متوسط مخزون
2,23	2,37	2,73	5,87	6,15	معدل دوران المخزون

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على التقارير السنوية لشركة المراعي، تقرير 2019، ص. 182-132، تقرير 2017، ص. 93، تقرير 2015، ص. 96-121

- معدل غياب الموظفين:

الجدول رقم(10) : معدل غياب الموظفين لشركة المراعي بالنسبة المئوية

2019	2018	2017	2016	2015	
4.9%	6.5%	12,7%	12,2%	11,9%	معدل غياب الموظفين%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على تقارير الاستدامة لشركة المراعي، 2019، ص25 وتقرير 2017، ص90

-معدل الاصابات الهادرة لوقت العمال لكل مليون ساعة عمل:

الجدول رقم(11) : معدل الاصابات الهادرة لوقت العمال لشركة المراعي لكل مليون ساعة

2019	2018	2017	2016	2015	السنوات
1.72	1.87	-	-	-	معدل الاصابات الهادرة لوقت العمال لكل مليون ساعة عمل لكل مليون ساعة عمل
195	256	-	-	-	عدد الاصابات الهادرة للوقت لدى العمال
0	0	0	0	0	نسبة وقت العمل المهدر بسبب النزاعات الصناعية والاضرابات

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على تقارير الاستدامة لشركة المراعي، 2019، ص25 وتقرير 2017 ص54

4-2- بعد النمو والتعلم: يعتبر هذا المحور من بين أهم المحاور في بطاقة الاداء المتوازن فهو اللبنة الأولى والأساسية في بناء بطاقة الاداء من خلال العمل على تطوير العلاقة مع العمال وتحفيزهم والعمل على التحسين المستمر لقدراتهم في عملية الادارة والانتاج ومن بين المؤشرات التي تحقق ذلك نجد:

الجدول رقم (12): المؤشرات المتعلقة بالعمال للنمو والتعلم في شركة المراعي من 2015 إلى 2019 بالنسبة المئوية

2019	2018	2017	2016	2015	
23,28%	19,96%	18,71%	18,57%	20,63%	معدل تفعيل العلاقة مع العاملين = مصاريف المستخدمين/ رقم الاعمال
23,47%	3,80%	-2,06%	-6,45%	-	معدل تحفيز العاملين =(مصاريف المستخدمين للسنة الحالية- مصاريف المستخدمين للسنة السابقة)/ مصاريف المستخدمين للسنة السابقة
53,91%	74,22%	82,84%	80,76%	67,31%	معدل اشراك العاملين = النتيجة الصافية/مصاريف المستخدمين
8,27%	7,25%	7,51%	7,66%	7,86%	معدل الاستثمار في الموارد غير الملموسة = التثبيات المعنوية / الاصول الثابتة
15.6	9.8	7.5	6.7	5.4	متوسط ساعات التدريب لكل موظف

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على التقارير السنوية لشركة المراعي، تقرير 2019، ص133، تقرير 2017، ص94، تقرير 2015، ص97

- متوسط ساعات التدريب لكل موظف:

الجدول رقم (13): ساعات التدريب لكل موظف في شركة المراعي من 2015 إلى 2019

2019	2018	2017	2016	2015	
51915	375258	284893	266373	209943	ساعات التدريب المقدمة
15.6	9.8	7.5	6.7	5.4	متوسط ساعات التدريب لكل موظف

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على تقرير الاستدامة لشركة المراعي 2017، ص 95. وتقرير الاستدامة لشركة المراعي 2019، ص 28

3- تحليل ومناقشة النتائج:

3-1- البعد المالي:

بالنظر إلى معدل العائد على الأصول (ROA) ومعدل العائد على الاستثمارات نجد انخفاض في نسبتهما مع الزمن حيث وصلت سنة 2019 إلى 5,43% و 6,98% على التوالي وهذا راجع إلى الاستراتيجية المنتهجة من الشركة في العمل على التوسع والإستحواذ، ووجود منتوجات وقطاعات التي مازالت تعاني، وانخفاض الربح السنوي بالنسبة لـ 2019، الذي قابله ارتفاع في نسبة الاصول غير المتداولة، فيما نلاحظ أن نسبة التداول محصورة بين 1 و 2 والتي تبين بأن المراعي في وضعية جيدة حيث تسمح لها بتغطية بحوالي 1,28 مرة، وقد تحسنت عما كانت عليه في السنوات السابقة من الدراسة إلى في تغير طفيف لسنة 2019 مقارنة بـ 2018 والذي يقدر بـ 6 بالألف بينما انخفض معدل نمو الارباح بحوالي 10,31% وهذا راجع الى النفقات التي من أجل البحث والتطوير والاستثمارات حسب ما تتبعه الشركة من خلال الاستراتيجية المتبعة.

3-2- بعد العمليات الداخلية:

يوضح عدد حالات سحب المنتج الى وجود مشاكل في المنتوجات التي تطرحها الشركة في السوق، وحققت 00 منتج مسحوب من مختلف الاسواق ولمختلف المنتوجات لعامي 2018, 2019 وهو ما يؤكد الجودة في المنتوجات، حيث عملت المراعي على تحسين مؤشرات بعد العمليات الداخلية بابتكار وتطوير المنتجات، وزيادة استثمار الابتكار والعمل على زيادة التحسينات التقنية حيث تدرس ازيد من 200 مشروع لتلبية توجهات الزبائن الجديدة . فيما نجد انخفاض في معدل دوران المخزون بسبب زيادة متوسط المخزونات بنسبة كبيرة، في الوقت الذي حققت فيه تحسن ملحوظ فيما يتعلق بمعدل الاصابات الهادرة لوقت العمال لكل مليون ساعة عمل والذي تراجع من 1.87 عام 2018 إلى 1.72 عام 2019.

وانخفض معدل غياب الموظفين بحوالي % 1,6 لسنة 2019 بالمقارنة مع 2018 حيث حققت الشركة تحسنا في عدد الموظفين الذين لهم الاصابات الهادرة للوقت بسبب انخفاض عدد الموظفين الذين لهم الاصابات الهادرة للوقت من 283 لسنة 2018 إلى 248 سنة 2019 وهو ما يوافق % 6.5 و % 4.9 لـ 2018 و 2019 على التوالي، بالعمل على التحول الرقمي الداعم للعمليات الداخلية، بالإضافة إلى تطوير أنشطة العمل الجديدة والتي تتميز بإمكانيات واعدة.

3-3- بعد النمو والتعلم:

زاد معدل تفعيل العلاقة مع العاملين بنسبة 20,63% لسنة 2015 فيما ارتفعت سنة 2018 إلى 19,96% ووصلت إلى 23,28% بنهاية سنة 2019 وهذا ما يبين الدور المهم الذي تقوم به الإدارة في سبيل الاهتمام بالعاملين وزيادة أجورهم بالموازنة مع رقم الأعمال، كما عملت شركة المراعي في إطار مشروع الاستدامة ثلاث محاور رئيسية عوض ستة، ومن بينها الإهتمام بالعنصر البشري من أجل الاستمرارية في النمو والتطور المستمر للكفاءات والخبرات العاملين في الشركة، وهو ما يؤكد معدل تحفيز العاملين الذي وصل إلى 23,47% بعد ما كان 3,80% في سنة 2018، وفي إطار تأكيدها على الإهتمام بالتدريب والتكوين، كما ارتفع معدل كل من الاستثمار في الموارد غير الملموسة وإجمالي عدد ساعات التدريب المقدمة حيث وصل متوسط ساعات التدريب لكل موظف 15.6 سنة 2019 في الوقت الذي كان فيه يعادل 9.8 ساعة عام 2018، بما يساوي 375258 وفي هذا الصدد وأوضح الرئيس التنفيذي جورجس بي شورديريت شركة المراعي تعمل على مشاريع متميزة خاصة ببرنامج قادة الغد، خريجي المعهد التقني للألبان والتغذية²⁷ وهو ما يمكنها من تطبيق وفق خارطة طريق المنتهجة التي تهدف إلى تحسين دقة التوقعات، الحد من هدر الموارد، تحسين المرافق الجديدة، العمل على تحسين التخطيط المتكامل، العمل على تحديد الانظمة بما يتناسب والتغيرات التشغيلية.

3-4- بعد الزبائن:

في إطار زيادة حصتها السوقية عملت على دخول غمار التجارة الإلكترونية، وحققت معدل المردودية التجارية قدر بـ 12,55% سنة 2019 بانخفاض محسوس مقارنة مع سنة 2018 والتي كانت نسبتها تقدر بـ 14,81%. وعلى الرغم من ارتفاع الإيرادات إلا أن المصاريف المتعلقة بالمنتجات كانت كبيرة، ما اثر بالسلب على معدل المردودية التجارية. وهو ما يؤكد معدل رقم الأعمال الذي أصبح 0,059 سنة 2019 بعد ما كان 0,027- السنة التي قبلها، ويلاحظ وجود تعثر في نمو رقم الأعمال للسنتين 2017 و 2018، ونجد تحسن في حجم المبيعات بسوق المملكة العربية السعودية على الرغم من انخفاض نسبة التطور لتصل إلى 1,29%- عام 2018 لكنها ارتفع عام 2019 لتقارب ما كانت عليه في سنة 2015 بزيادة في المبيعات تقدر بـ 6,07% أما بالنسبة لدول مجلس التعاون الخليجي الأخرى فواجهت تراجع في نسبة المبيعات المعلقة بسنتي 2017 و2018 بعدما كانت قد حققت زيادة لعام 2016 بـ 14,38%. ما جعلها تعمل على جذب عملاء جدد من خلال استقطاب الشرائح الشابة، معتمدة في ذلك على سمعتها الممتازة وجودتها العالية في مجال المنتجات الصحية والمغذية بخدمات ومنتجات جديدة والاستجابة لاحتياجاتهم بالعمل على توفير الاطعمة والمشروبات الصحية بأسعار معقولة وجودة ممتازة ما جعلها تعود في 2019 لتحقيق نموا يقدر بـ 2,39%. أما فيما يتعلق بالدول الأخرى فنجد انخفاض شديد في نسبة تطور نمو المبيعات لسنة 2017 بنسبة 24,80%- في الوقت الذي كانت تشهد فيه تحسنا في السنتين السابقتين، لتعاود زيادة مبيعاتها في السنتين الاخيرتين بمعدل 11,50% و 12,58% بفضل المساعي الجادة على زيادة الاستثمار في مجال التسويق من اجل زيادة الحصة السوقية سواء من خلال النمو والتوسع في مناطق جديدة، أو العمل على التوسع من خلال الاستحواذ، وتعزيز وجودها في السوق بعزيم سرعة طرح المنتجات في إطار التكيف مع المتغيرات الخاصة في السوق، كما أوضح ماجد نوفل الرئيس التنفيذي بان تنوع أنشطة الشركة ساهم بشكل كبير في زيادة الإيرادات من خلال الارتفاع في كل من قطاع الدواجن، وكذا

خدمات الاغذية بالإضافة لتنوع الاسواق جغرافيا في كل من مصر، الاردن، والعمل على كسب أي فرصة لدخول اي سوق في الشرق الاوسط.

ويعود ذلك لتراجع في مبيعات الألبان وعصائر الفواكه للسنتي 2017 و 2018 بـ 4,11% و 5,62% على التوالي وكذا الانخفاض في معدل النمو بمبيعات قطاع منتجات المخازن الذي تراجع بحوالي 9,17% عام 2018 ليعود في نموه لسنة الاخيرة بحوالي 6,57%، بفضل العمل على تزويد الزبائن بالمنتجات والحلول التي تدعم احتياجات أعمالهم. وأنشأت المراعي برو كقسم مبيعات مخصص لتلبية المطالب المتخصصة للعملاء في مطاعم الخدمة ومنافذ الوجبات السريعة والمقاهي والمطاعم والفنادق والمخازن والمطاعم التجارية والمؤسساتية والتصنيع كما تعمل على التطبيق المستمر لأعلى مستويات الجودة والمعايير التنظيمية وتعزيز الميزات التنافسية للشركة

خاتمة:

تعتمد بطاقة الأداء المتوازن بالاعتماد على التكامل بين أبعادها في تحسين الأداء المالي حيث يؤثر بعد التعلم والنمو، على بعد عمليات الداخلية للمؤسسة، وهو ما يعمل على تحقيق رغبات ورضا الزبون من خلال بعد الزبائن، وفي نهاية المطاف يؤثر كل من الابعاد الثلاث على بعد المالي، وتساهم البطاقة في تحسين نتائج المؤشرات المالية للأداء المالي وغير المالية ويتم دمج الأبعاد الزمنية مع المؤشرات غير المالية، ما يحقق الإجابة على أهداف المساهمين والزبائن من خلال التعلم والنمو الذي يحسن العمليات الداخلية على المدى القصير، وهو ما يعمل على ضمان رضا الزبائن في المدى المتوسط، ويحقق النتائج المالية على المدى الطويل.

ومن النتائج المتوصل لها نذكر:

- تساهم بطاقة الاداء المتوازن باعتبارها أحد الأدوات الحديثة لحاسبة التسيير في تحسين الاداء المالي بالاعتماد على مؤشرات مالية واخرى غير مالية.
- تتكامل المؤشرات المالية وغير المالية للمحاور الاربعة بهدف تحسين الاداء المالي .
- تعتمد شركة المراعي على بطاقة الاداء المتوازن في عملية تحسين الاداء المالي من خلال الوقوف على مختلف الاجراءات لتحقيق مختلف المؤشرات وهو ما يتضح من خلال:
- **بعد النمو والتعلم** ب: ثقافة وتدريب العاملين، زيادة متوسط ساعات التدريب لكل موظف، التطوير والتحفيز، تطوير منتجات ذات قيمة.
- **البعد المالي** ب: تعميق العلاقة مع العملاء بخدمات ومنتجات جديدة، جذب عملاء جدد، الدخول لأسواق جديدة.
- **بعد الزبائن** ب: تحديد احتياجاتهم ومتطلباتهم وميولهم، الثقة بالمنتج، العمل على كسب رضا الزبون، زيادة الحصة السوقية.
- **بعد العمليات الداخلية**: ابتكار منتجات جديدة، معدل الاصابات الهادرة لوقت العمال لكل مليون ساعة عمل، انعدام عدد حالات سحب المنتج.
- بينت مؤشرات محاور بطاقة الاداء المتوازن العوامل المؤثرة على تحسين الاداء المالي لشركة المراعي وبالأخص لسنتي 2017, 2018، فيما عاد التحسن سنة 2019.

- تبين لنا من خلال الدراسة ان مؤشرات قياس الاداء المالي وخاصة المتعلقة بالبعد المالي حقيقة تتأثر بالأبعاد الأخرى وهو ما لاحظته الشركة والتي عملت على انتهاج استراتيجية الخمسية الجديدة من 2020 لعام 2025 والتي تعتمد على تطوير جميع مؤشرات المحاور
- تم التأكيد على صحة الفرضية حيث تتكامل المؤشرات المالية وغير المالية المشكلة لمحاور بطاقة الأداء المتوازن وتؤثر على تحسين مؤشرات الاداء المالي

التوصيات:

- من خلال بناء بطاقة الأداء المتوازن لشركة المراعي السعودية يتبين لنا بأن أغلب التوصيات التي يمكن اقتراحها تظهر في استراتيجيتها المطبقة والاجراءات المنتهجة بينما نقترح
- اضافة التحليل من خلال بطاقة الاداء المتوازن في تقاريرها السنوية لتعطيها صورة اوضح واشمل في الاستراتيجيات التي تتبناها وكيفية قياس نتائجها ببناء نموذج متكامل لها في تقاريرها
- في اطار السعي نحو التوسع لأسواق جديدة نوصي بالدراسة المعمقة للسوق واذواق مستهلكيه والقدرات الشرائية لهم
- العمل على تحقيق الاداء الاجيد بدراسة لسلسلة القيمة في الانشطة الرئيسية والداعمة لتحقيق الاداء المالي المطلوب من خلال ربطها بمحاور بطاقة الاداء المتوازن
- اظهرت بطاقة الاداء المتوازن وجود مشاكل حقيقية أثرت على مختلف المؤشرات في السنتين 2017 و2018 وهو ما يوجب الدراسة المعمقة لمحاور بطاقة الاداء لتعزيز سرعة التكيف مع التغيرات بالسرعة الكبيرة والجودة العالية

المراجع

- 1 صالح إلياس، بن أحمد سعدية، دور الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في التحسين المستمر لأداء المؤسسة، مجلة الابتكار والتسويق، العدد 1، ص 166
- 2 العايب عبد الرحمن، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، أطروحة دكتوراه علوم، علوم اقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2010/2011، ص 192
- 3 عريوة محاد، زغبة طلال، أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSc) في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة "ملبنة التل" بسطيف، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE العدد السابع، سبتمبر 2018، ص 39
- 4 عبد الرؤوف حجاج، أحلام بن رنو، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات النفطية - دراسة حالة مؤسسة نفضال مقاطعة الوقود حاسي مسعود (2011-2014)، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 03، ديسمبر 2015، ص 140
- 5 عريوة محاد، زغبة طلال، أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSc) في المؤسسات الاقتصادية مرجع سابق، ص 40
- 6 عروة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية دراسة مقارنة بين: ملبنة الحضنة بالمسيلة ولبنة التل بسطيف، مذكرة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس سطيف، 2010-2011، ص 68
- 7 عريوة محاد، زغبة طلال أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSc) في المؤسسات الاقتصادية مرجع سابق، ص 40
- 8 نوبلي نجلاء، استخدام أدوات المحاسبة الادارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المطاحن الكبرى للجنوب-بسكرة -، أطروحة دكتوراه، تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2015، ص 66

- ⁹ بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمات ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية- دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور خنشلة-،مذكرة ماجستير، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2014، ص57
- ¹⁰ نادية سعودي، مدى استخدام الاساليب الحديثة لمراقبة التسيير في قياس وتقييم أداء البنوك التجارية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص مالية ومحاسبة، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017/2018، ص3
- ¹¹ عبد الله أحمد عبد الله الدعاس، إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الأداء المالي دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 37، العدد 1، 2010، ص35
- ¹² Jasmina Bogićević, Violeta Domanović, Bojan Krstić, THE ROLE OF FINANCIAL AND NON-FINANCIAL PERFORMANCE INDICATORS IN ENTERPRISE, SUSTAINABILITY EVALUATION, Vol. 62, july-september 2016, № 3,p3
- ¹³ زرفاوي عبد الكريم، تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية باستخدام أساليب المحاسبة الادارية، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 11 ديسمبر 2016، ص113
- ¹⁴ Vlora BERISHA, Rustem ASLLANAJ , Historical Evolution of Managerial Accounting Theories and Practice Development: Evidence from Kosovo, International Journal of Economic Perspectives, Volume 11, Issue 3, 2017,p295
- ¹⁵ <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2> consulté le 11/12/2020
- ¹⁶ Mojca Gornjak, KNOWLEDGE MANAGEMENT AND MANAGEMENT ACCOUNTING, human capital without borders,international confirance,slovenia;25-27 june,p1353
- ¹⁷ Vlora BERISHA, Rustem ASLLANAJ , Historical Evolution of Managerial Accounting Theories and Practice Development: Evidence from Kosovo, Previous reference ,p295
- ¹⁸ Caplan, Dennis, "Management Accounting Concepts and Techniques",Accounting and Law Faculty Books.2006, p6 http://scholarsarchive.library.albany.edu/accounting_fac_books/1
- ¹⁹ the International Federation of Accountants (IFAC),nternational Guidance Document,Environmental Management Accounting, August 2005,p13 <https://www.ifac.org/system/files/publications/files/international-guidance-docu-2.pdf>
- ²⁰ مريم شكري محمود نسيم، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الاداء المتوازن، رسالة ماجستير، تخصص محاسبة، جامعة الشرق الاوسط، 2012/2013، ص20
- ²¹ عروة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات مرجع سابق، ص73
- ²² مريم شكري محمود نسيم، تقييم الاداء المالي باستخدام بطاقة الاداء المتوازن، مرجع سابق، ص23
- ²³ نفس المرجع، ص 21
- ²⁴ Almarai Company, <https://www.almarai.com/corporate/almarai/research-development/> consulté le 11/12/2020
- ²⁵ Almarai Company, <https://www.almarai.com/corporate/community/csr-initiatives/> consulté le 11/12/2020
- ²⁶ المراعي، السنوي لشركة المراعي 2019، ص30 www.almarai.com/wp-content/uploads/2020/04/Almarai-SR-2019_Arabic.pdf
- ²⁷ المراعي، التقرير السنوي لشركة المراعي 2018، ص17 www.almarai.com/wp-content/uploads/2018/12/IFRS-FS-YE-2018-Three-Signature-ARB.pdf