

**بطاقة الأداء المتوازن و دورها في تقييم الأداء بالمؤسسة الاقتصادية في إطار الرقابة الاستراتيجية. دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأشغال الطرق.**  
**Balanced Scorecard and its role in evaluating the performance of companies; Case Study in the Algerian National Road works Company (ALTRO).**

مقيح صبري، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر،  
 إدارة الأعمال، 0670448447، sab88mek@gmail.com

- Received date: 29/03/2019
- Accepted date: 23/09/2019
- Publication date: 30 /09/2019

### المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان مفهوم الرقابة الاستراتيجية وهذا بعد توضيح مصطلح الرقابة وأساليبها، بالإضافة إلى توضيح عمليتي قياس وتقييم الأداء وكذا عرض أسلوب بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء، ومحاولة تطبيقها على المؤسسة الوطنية لأشغال الطرق باعتبارها أداة استراتيجية مهمة لقياس الأداء الشامل للمؤسسة.

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، لاختبار و تحليل الفرضيات و الوصول إلى إبداء الاقتراحات بشأن الموقف أو الظاهرة موضوع الدراسة، بالإضافة لأسلوب دراسة حالة عند تقييم أداء المؤسسة الوطنية لأشغال الطرق ALTRO خلال مدة زمنية تقدر بخمسة سنوات، من سنة 2014 إلى غاية سنة 2018.

ولقد تم التوصل إلى أن الرقابة الاستراتيجية عملية مهمة تمكن المؤسسة من الوصول لأهدافها المخططة، وبطاقة الأداء المتوازن تساهم وبشكل كبير في تحسين ورفع الأداء الشامل للمؤسسة، كما تبين أن المؤسسة الوطنية لأشغال الطرق تمتلك كل المتطلبات الضرورية بإنشاء بطاقة الأداء المتوازن و استخدامها في تقييم أدائها.

**الكلمات المفتاحية:** بطاقة الأداء المتوازن، تقييم الأداء، الرقابة الاستراتيجية، مؤسسة أشغال الطرق.

### Abstract:

This study aimed to clarify the concept of strategic control, after clarifying the Censorship and its methods, in addition to clarifying the performance measurement and evaluation processes as well as presenting the Balanced Scorecard method to measure the performance and trying to apply it to the Algerian National Road works Company (ALTRO); as an important strategic tool to measure the overall performance of the Companies.

The analytical descriptive approach was used in this study to test and analyze hypotheses and to arrive at suggestions regarding the situation or phenomenon studied, as well as a case study method in evaluating the performance of the Algerian National Road works Company (ALTRO) over a period of five years from 2014 to In 2018.

It has been found that strategic control is an important process that enables the Company to achieve its planned objectives. Balanced Scorecard contributes greatly to improve the overall performance of the Company. It is also found that the Algerian National Road works Company (ALTRO) has all the necessary requirements to establish a Balanced Scorecard and to evaluate its performance.

**Key words:** Balanced Scorecard, Performance evaluation, Strategic Control, ALTRO.

## مقدمة:

تلعب المؤسسات دورا مهما في الحياة الاقتصادية فهي أساس النشاط الاقتصادي الحديث، وهي تسعى دائما إلى إحداث تغيير في سياساتها بما يضمن انتقالها من الوضع القائم إلى الوضع الذي تسعى إليه مستقبلا، وتواجه المؤسسات الجزائرية في الوقت الراهن العديد من المتغيرات المتلاحقة كنتيجة للدخول في المنافسة العالمية مما يفرض عليها الاستجابة السريعة والتوجه لتطوير تقنياتها واستراتيجياتها لتكون قادرة على مواجهة تلك التغيرات بأبعادها المختلفة، ولتحقيق هذا التطور وحتى يتسنى لهذه المؤسسات البقاء لابد من صياغة وتنفيذ استراتيجية ملائمة تمكنها من تحقيق الأهداف الموضوعية على شتى المستويات.

يتبين لنا في هذا الإطار أن نظام الرقابة الاستراتيجية من الأنظمة الفعالة في عالم المؤسسات حاليا، فهي نظام للتأكد من مدى تطابق الأهداف المسطرة مع ما تم تحقيقه، هذا يعني أن الرقابة الاستراتيجية عمليات مستمرة تتأكد بموجبها الإدارة العليا من أن الأمور تسير سير حسنا فالغرض الأساسي منها هو مساعدة الإدارة العليا لإنجاز الأهداف الأساسية لغرض تحقيق النجاح، كما تعتبر عملية تقييم الأداء من أهم العمليات التي تعتمد عليها المؤسسة لمعرفة مدى نجاح الإدارة في تحقيق الأهداف المخططة مسبقا، حيث تساعد عملية قياس وتقييم الأداء على الكشف عن سلامة أداء مختلف الأنشطة في المؤسسة من خلال مؤشرات تساعد الإدارة في إعطاء صورة واضحة وحقيقية عما يجري في المؤسسة حتى يتسنى

التصحيح ومحاولة تحسين الأداء الغير جيد من أجل الوصول إلى تطوير الأداء الكلي للمؤسسة مما أدى إلى ضرورة تطوير نظم تقييم الأداء التقليدية وربط عملية التقييم بالأهداف والاستراتيجيات التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها، واستخدام المقاييس غير المالية التي تتلاءم مع التغيرات الحالية والتحديات التي تواجه المؤسسات لهذا ظهرت أساليب حديثة لقياس الأداء تتمثل في: لوحة القيادة، المقارنة المرجعية و بطاقة الأداء المتوازن، حيث تعتبر هذه الأخيرة أداة استراتيجية مهمة لقياس أداء المؤسسة، والتي تحاول من خلالها هذه الأخيرة ترجمة رؤيتها واستراتيجيتها إلى أهداف عملية، وذلك ليس فقط من خلال التركيز على النواتج المالية وإنما أيضا من خلال التركيز على ثلاث مجموعات إضافية: الزبون (الرضا، الاحتفاظ بالزبون، السوق، الحصة السوقية)، العمليات الداخلية (الجودة، الوقت، التكلفة، المنتجات الجديدة)، النمو والتعلم (رضا العمال، نظام المعلومات، التحفيز)، حيث تعتمد هذه الأداة على الرؤية والأهداف الاستراتيجية التي يتم ترجمتها إلى نظام لمقاييس الأداء الذي ينعكس بدوره في صورة اهتمام وتوجه استراتيجي عام يسعى كل فرد في المؤسسة لتحقيقه.

### 1: إشكالية الدراسة

ما مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الوطنية لأشغال الطرق **ALTRO** في إطار الرقابة الاستراتيجية؟

من خلال الإشكالية السابقة يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

#### -الأسئلة الفرعية:

- ما هي أهم الأدوات التي تعتمد عليها الشركة الوطنية لأشغال الطرق لتقييم أدائها؟ و هل هذه الأدوات كافية لأخذ القرارات المناسبة؟
  - هل تتوفر لدى الشركة الوطنية لأشغال الطرق المتطلبات اللازمة لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء من أجل تحقيق جميع أهدافها؟
- وكإجابة عن التساؤلات السابقة يمكن اقتراح الفرضيات التالية:

### 2: فرضيات الدراسة

#### 1.2-الفرضية الرئيسية:

-يؤدي التقييم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى الرفع في أداء المؤسسة في إطار الرقابة الاستراتيجية.

**2.2- الفرضيات الفرعية:**

- إن الأدوات المستخدمة في قياس وتقييم أداء مؤسسة ALTRO غير كافية لتكون قاعدة أساسية لاتخاذ القرارات الفعالة.
- تتوفر لدى الشركة الوطنية لأشغال الطرق المتطلبات اللازمة لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء من أجل تحقيق جميع أهدافها.

**3: أهمية الدراسة**

تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية الرقابة الاستراتيجية ودورها في حياة المؤسسة التي تساعد على تحقيق المزايا التنافسية، وتكتسي عملية قياس وتقييم الأداء في المؤسسة أهمية بالغة من أجل إيضاح الرؤية لبلوغ الأهداف، لذا فأهمية هذه الدراسة تكمن في التعرض لأساليب قياس وتقييم الأداء بالتركيز على بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة لقياس وتقييم الأداء في الرقابة الاستراتيجية، ومحاولة إظهار فعاليتها وقدرتها على مسايرة التطورات ومواكبة التطلعات المستقبلية للمؤسسة على المدى الطويل.

**4: أهداف الدراسة**

تهدف هذه الدراسة إلى:

- عرض إطار للرقابة وأساليبها.
- توضيح وفهم مفهوم الرقابة الاستراتيجية.
- عرض أساليب تقييم وقياس الأداء ومؤشرات هذا الأخير.
- بيان نماذج تقييم وقياس الأداء المستحدثة من خلال التعرض لبطاقة الأداء المتوازن كأساس لهذه الدراسة.
- محاولة تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الوطنية لأشغال الطرق والاستفادة من نتائج الدراسة الميدانية في تقديم مقترحات لتطبيقه على المؤسسات الجزائرية بشكل عام.

**5: منهج الدراسة**

تماشيا مع طبيعة الموضوع والإشكالية المطروحة ارتأينا الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لعرض ما هو متوفر أكاديميا من معلومات عن الموضوع، مع محاولة تحليل هذه الحقائق للوصول إلى إبداء الاقتراحات بشأن الموقف أو الظاهرة موضوع الدراسة، بالإضافة لأسلوب دراسة حالة عند تقييم أداء

المؤسسة الوطنية لأشغال الطرق ALTRO خلال مدة زمنية تقدر بخمسة سنوات، من سنة 2014 إلى غاية سنة 2018.

### سادسا: الدراسات السابقة

• دراسة حنان تركمان، 2006 – 2007، بعنوان: الرقابة الاستراتيجية ودورها في الأداء، رسالة دكتوراه قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق.

هدفت هذه الدراسة إلى عرض لمفهوم الرقابة الاستراتيجية وأدوات قياس الأداء التقليدية والحديثة ولاسيما بطاقة التصويب المتوازنة ومحاولة ربط البعدين ببعضهما النظري والتطبيقي. ومن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: أن بطاقة الأداء المتوازن هي من الأدوات الاستراتيجية الحديثة لقياس وتقييم الأداء بشكل شامل متضمنة القياسات المالية وغير المالية من خلال الأبعاد الهامة بالنسبة لأداء المؤسسة، بطاقة الأداء المتوازن تعمل على ترجمة استراتيجية المؤسسة إلى أعمال تشغيلية تأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الزمنية الثلاثة أمس واليوم وغدا. وقد انتهت هذه الدراسة إلى عدة توصيات أهمها: ضرورة السعي لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في منظمات الأعمال والمنظمات الخدمية كالمستشفيات والدوائر الحكومية للاستفادة من مزاياها.

• دراسة إبراهيم محمد الحربي، 2007، بعنوان: مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء في الشركات الصناعية الكويتية، رسالة ماجستير، قسم المحاسبة، جامعة عمان العربية.

هدفت هذه الدراسة إلى استعراض مفاهيم وأساليب تقييم الأداء والتركيز على بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها من أحدث الأساليب مع بيان متطلبات تطبيقها وصعوبات استخدامها، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها أنه توجد أهمية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في كافة الشركات الصناعية الكويتية لوجود المستلزمات والمتطلبات والمقاييس التي يمكن اعتمادها والانطلاق في تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن، وأن الشركات الصناعية الكويتية يمكن أن تستخدم المقاييس المختلفة الواردة في البطاقة عند التقييم، وأن لدى هذه الشركات الرغبة العالية في التطبيق. يوصي الباحث من خلال هذه الدراسة بعدة توصيات أهمها: أن تقوم إدارات الشركات الصناعية الكويتية بتبني بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائها لأنها تعتبر عنصر مهم للمنافسة مع الشركات العالمية إذا ما أرادت الشركات أن يكون لها تواجد في السوق العالمي.

- دراسة محاد عريوة، 2010 - 2011، بعنوان: دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة سطيف.

هدفت هذه الدراسة إلى استعراض أساليب قياس الأداء وإبراز أهميتها وطرح نماذج قياس الأداء الحديثة والمطورة من خلال التعرض لبطاقة الأداء المتوازن (الأداء المستدام) ومحاولة تطبيقها في مؤسستين متوسطتين للصناعات الغذائية. ومن النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة أن الاعتماد على الأدوات التقليدية لقياس وتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية غير كافي للإلمام بكل الجوانب، يجب الاعتماد على العديد من المؤشرات المتنوعة والتي بإمكانها إعطاء صورة شاملة عن مختلف مجالات الأداء في المؤسسة، تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أحدث الأدوات وأكثرها فعالية والخاصة بقياس وتقييم الأداء المتوازن كونها تشمل بين منظورها الأدوات المالية وغير المالية وتجمع بين القيم الكمية والنوعية والعوامل الداخلية والخارجية على المدى القصير والطويل. وفي الأخير تم اقتراح جملة من الاقتراحات أهمها: يجب على المؤسسات 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 ومتوازن ومتعدد الأبعاد، يجب على المؤسسة أن تعمل على تحسين جودة منتجاتها، تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام ولكي يكون أكثر فعالية ويعطي نتائج جيدة من الأفضل أن يتم دمجها ليعمل أليا من خلال برنامج حاسوب يعد خصيصا وفق أسس وقواعد عمل النموذج ويربط بشبكة داخلية مع كل المصالح وفق الهيكل التنظيمي من أجل سهولة الحصول على المعلومة ودمجها في البرنامج في أوانها لتعطي النتائج في وقتها وليتخذ القرار في وقته.

## 7: أقسام الدراسة

المحور الأول: الاطار النظري ، نتناول فيه مدخل إلى الرقابة الاستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن

المحور الثاني: الجانب التطبيق، و يشمل إعداد نموذج مقترح لبطاقة الاداء المتوازن لمؤسسة أشغال الطرق ALTRO

## 1. المحور الأول: الإطار النظري مدخل إلى الرقابة الاستراتيجية وبطاقة

### الأداء المتوازن

#### 1.1: الرقابة الاستراتيجية

تعد الرقابة أمراً أساسياً في أي مجتمع، ذلك أنها تتحقق من مدى احترام الضوابط والحدود لجميع أفراد المجتمع سواء كانوا حكاماً أو محكومين، وتستخدم الرقابة في أي مؤسسة لتحقيق نوع من النمطية أو التوافق لأداء العاملين كما هو الحال في دراسة الوقت والحركة وإعداد جداول العمل والحد من السرقات والاختلاسات وضياع أموال المؤسسة وممتلكاتها بالإضافة إلى ذلك تحديد مقدار السلطة الموضوعة للمسؤولين مع تحديد طبيعة أعمالهم والتي عادة ما تكون مكتوبة في سجلات الوصف الوظيفي للأعمال<sup>1</sup>.

إن الرقابة الاستراتيجية هي نوع خاص من أنواع الرقابة التنظيمية تركز على مراقبة وتقييم عمليات الإدارة الاستراتيجية للتأكد من أن هذه العمليات تجري وفق الأسس السليمة<sup>2</sup>، فتضع المؤسسة خططها لتحقيق أهدافها من خلال الموائمة بين إمكانياتها والفرص المتاحة مع الأخذ بعين الاعتبار البيئة المحيطة والمنافسين والزيائن<sup>3</sup>، وبالتالي فإن الغرض الأساسي للرقابة الاستراتيجية هو مساعدة الإدارة العليا لإنجاز أهداف المؤسسة الأساسية من خلال مراقبة وتقييم عمليات الإدارة الاستراتيجية<sup>4</sup>، وذلك بهدف منع أي فشل في تطبيق الخطط والاستراتيجيات إلى جانب تعزيزها لفرص النجاح من خلال تزويد الإدارات والعاملين بالأدوات المناسبة لمراقبة عمليات التطبيق في مختلف الأقسام في المؤسسة<sup>5</sup>.

تهدف الرقابة الاستراتيجية إلى تحقيق التوافق مع المتغيرات البيئية والتكيف مع المتغيرات التنظيمية وترشيد التكلفة بالإضافة إلى ذلك توحيد التصرفات اللازمة

<sup>1</sup> صفاء لشهب، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، مذكرة ماجستير، قسم إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2006، ص 28

<sup>2</sup> وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالي، الإدارة الاستراتيجية المفاهيم...العمليات، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 171.

<sup>3</sup> عبد اللطيف، حنان تركمان، الرقابة الاستراتيجية وأثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية- سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الرابع، 2005، ص 130.

<sup>4</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن عمان، الطبعة الأولى، 2007، ص 468.

<sup>5</sup> مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص 246.

تنفيذ الخطط والمساعدة في التخطيط وإعادة التخطيط والتخفيض من مخاطر الأخطاء عند وضع الخطط<sup>1</sup>.

## 2.1: بطاقة الأداء المتوازن

الأداء هو محصلة الجهد المبذول من فرد أو جماعة بمساعدة آلة أو بدونها خلال زمن محدد<sup>2</sup>، و هو عملية مرشدة للنشاطات لتقدير ما إذا كانت الوحدات المستقلة قد حصلت على مواردها وانتفعت بها في سبيل تحقيق أهدافها<sup>3</sup>.

تشير بطاقة الأداء المتوازن إلى مسار واتجاه واستراتيجية المؤسسة من خلال مجموعة من مؤشرات الأداء، كما أنها توفر إطار متناسق للاستراتيجية فهي تجمع بين كلا من المقاييس المالية والمقاييس الغير مالية. كما تسمى بلوحة القيادة المتوازنة فهي كما يبدو من اسمها هدفها الأساسي البحث عن التوازن بين المقاييس المالية وغير المالية لتقييم الأداء في المدى القصير والطويل من خلال أربعة محاور أساسية<sup>4</sup>، وقد تم اقتراح بطاقة الأداء المتوازن محاولة منهم لحل مشكلة القياس " كيف يمكن أن نوازن بين المقاييس المالية وغير المالية " التي تفقد في نهاية المطاف إلى النجاح المالي في المستقبل<sup>5</sup>.

إن بطاقة الأداء المتوازن تحتوي أو تقوم على أربعة أبعاد أساسية والمتمثلة في البعد المالي وذلك نظرا للأهمية الكبيرة والمطلقة وللدور البارز للمقاييس المالية في عملية تقييم الأداء<sup>6</sup>، بعد العمليات الداخلية هذا البعد يجعلنا لا ننسى تطوير المؤسسة من الداخل والمحافظة على مستوى عالي من الأداء فيما نقوم به من عمليات<sup>7</sup>، بالإضافة إلى ذلك بعد التعلم والنمو بحيث يضمن هذا المحور للمنظمة قدرتها على التجديد في المدى البعيد، ففي ظل التطورات الراهنة في البيئة أصبح بقاء المؤسسة واستمراريتها يعتمد على قدرتها على الابتكار والتطوير والتحسين

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية-مفاهيم ونماذج تطبيقية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006، ص 430.

<sup>2</sup> عداي الحسيني فلاح حسن، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص 233.

<sup>3</sup> بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 317.

<sup>4</sup> George Langlois ; *Contrôle de Gestion et Gestion Budgétaire* ; Paris ; 4 édition ; 2009 ; p :93.

<sup>5</sup> Paul R. Niven , *Balanced Scorecard Diagnostics , Maintaining Maximum Performance* , Published By John Wiley & sons INC , Canada , 2005 , p 16.

<sup>6</sup> نصر حمود مزنان فهد، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2009، ص 49..

<sup>7</sup> بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص ص 333 – 334.



المستمر بامتلاكها طاقات بشرية لها واستعداد وقدرات دائمة على الابتكار يمكنها خلق القيمة<sup>1</sup>، وبعد العملاء بحيث يعتبر بعد الزبون المحرك الأساس للأبعاد الأخرى، وذلك لأن قيام الشركة في الأصل يتم بهدف خلق قيمة للملاك، وهذه القيمة لا يمكن أن تتحقق ما لم يتم توجيه أعمال ونشاطات الشركة الممولة في الأصل من الملاك إلى تقديم سلع وخدمات إلى الزبائن.<sup>2</sup>

## 2. المحور الثاني: الجانب التطبيقي

### 1.2: التعريف بمؤسسة ALTRO.

طبقا لنظام هيكله المؤسسات الذي عرفته الجزائر في السنوات الأخيرة أنشئت المؤسسة العمومية لأشغال الطرق بالشرق في: 12/03/1983 القرار المتعلق بإعادة هيكله مؤسسة سوناطرو SOATRO وقد حلت وحدة الأشغال العمومية بجيجل عام 1988، و تبعتها محجرة السبت عام 1989 بتاريخ 12/11/1989.

انتقلت المؤسسة إلى الاستقلالية بصفة مؤسسة عمومية اقتصادية ( شركة بالأسهم SPA) برأس مال يقدر ب: 640000000 دج.

بتاريخ 21/11/1989 أصبحت مؤسسة مستقلة على مستوى شرق البلاد و تأخذ المؤسسة نظام مديرية جهوية للشرق تابعة للمديرية العامة بالجزائر العاصمة و قد قدر رأس مالها ب 104000000 دج. و يعود إلى الشركات القابضة العمومية، لأشغال الطرق، وقد تحصلت المؤسسة الوطنية لأشغال الطرق على شهادة المطابقة لمقاييس الايزو 9001-2000 أثبتت فيها أنها ملزمة بشروط الجودة و قد وعت تحت التصرف كل إمكانياتها لإرضاء زبائنها، هذا من جهة و من جهة أخرى إرضاء مراقبي هيئة. MODY CERTIFICATIO FRANCE.

### 2.2: تقييم أداء مؤسسة ALTRO باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

تعتبر الشركة الجزائرية لأشغال الطرق من أبرز الشركات في قطاع الأشغال العمومية والتي لها بعد استراتيجي فيما يخص الإنجازات والأهداف المسطرة مع باقي الشركات في القطاع، من خلال هذا المبحث سنقيم أداء المؤسسة الوطنية

<sup>1</sup> و داد عزيزي، حنان بوفروم، بطاقة الأداء المتوازن كمؤشر لفعالية أداء المنظمة، الملتقى العلمي الدولي حول: أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، أيام 10 – 11 نوفمبر 2009، ص 8.  
<sup>2</sup> وحيد رثعان الختانتة، منصور إبراهيم السعيدة، نموذج معدل لبطاقة الأهداف المتوازنة للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 37، العدد الثاني، 2010، ص 343.

لأشغال الطرق من خلال نموذج بطاقة الأداء المتوازن في إطار الرقابة الاستراتيجية وهذا حسب كل محور من محاور البطاقة.

### 3: تحليل محاور بطاقة الأداء المتوازن.

#### 1.3- المحور المالي.

تسعى المؤسسة الوطنية لأشغال الطرق إلى النجاح ماليا من خلال ارتفاع نتيجة الاستغلال، و هذا لا يتحقق إلا عن طريق زيادة المبيعات (رقم الأعمال) وتخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية الذي ينعكس بدوره على التحسن في معدل العائد على الاستثمار وبالتالي على الربح ومن هنا يتحقق رضا المساهمين ومن أهم المؤشرات التي يمكن اعتمادها في هذا المحور ما يلي:

**-التخفيض في التكاليف:** إن المؤسسة الوطنية لأشغال الطرق تسعى دائما للتخفيض في التكاليف، باعتبار أن هذه الأخيرة تساهم في تحقيق نتيجة إيجابية للمؤسسة وهذا من خلال التخفيض في مصاريف العمال والتحكم في مختلف الأعباء.

**- مردودية العمال:** إن هدف المؤسسة من إجراء تكوين لعمالها يتمثل في محاولة منها في تحفيز العمال وتأهيلهم وهذا ينعكس على المردودية إن مؤشر مردودية العمال يعني مساهمة كل شخص في النتيجة الصافية المحققة كل سنة.

**-هامش الربح (المردودية العامة):**

تهتم المؤسسة الوطنية لأشغال الطرق كغيرها من المؤسسات بشكل كبير بالربحية.

حيث: هامش الربح = النتيجة الصافية / رقم الأعمال.

#### 2.3- محور العمليات الداخلية.

تسعى مؤسسة ALTRO من خلال هذا المحور إلى زيادة فعالية إنجازاتها، حيث تقوم باستغلال الطاقة الإنتاجية المتاحة لديها.

إن للمؤسسة استراتيجية في إنجازاتها في بعض الأحيان تقوم بإنجاز العمليات البيضاء لأنها غير مكلفة ولا تتطلب معدات كبيرة واستهلاك كبير وهذا للتحكم في التكاليف، في حين تقوم المؤسسة بالعمليات السوداء عندما تكون أسعار الزفت منخفضة وهذا لئلا يتسنى لها تحقيق ربح ومضاعفة رقم الأعمال حيث أن هذه الأعمال أسعارها في السوق تكون مرتفعة.

كما أن هذا المحور يضمن فرعين:

-**الإنجازات:** ويهتم بجودة الإنجازات و تخفيض التكاليف واحترام آجال تسليم المشاريع؛

-**فرع الدراسة:** ويهتم بالتحديد أي وضع آليات جديدة للإنجاز واستجابة لطلبات العملاء.

وسنقوم بتحليل هذا المحور من خلال أهم مؤشراتته:

● **التحسين في الإنتاجية:** تسعى المؤسسة الوطنية لأشغال الطرق إلى التحسين في الإنتاجية وهذا من خلال الزيادة في القيمة المضافة التي تمثل الفائض الناتج من نواتج النشاط العادي لدورة الاستغلال.  
بحيث: القيمة المضافة = إنتاج الدورة - استهلاكات الدورة.

● **إنتاجية العمال:** العمال هم المحرك الأساسي للمؤسسة حيث أن رضاهم يعتبر قاعدة أساسية لا يجب التخلي عنها أبدا فبهم ترتقي المؤسسة وتصل إلى ما تصبو إليه. وعمليات التكوين التي قامت بها المؤسسة انعكست على إنتاجية العمال.

إنتاجية العمال = القيمة المضافة / مصاريف العمال.

● **النتيجة الصافية:** النتيجة الصافية للدورة تمثل الفرق بين مجموع المنتجات ومجموع الأعباء في تلك السنة المالية ويوافق الفائدة (أو الربح) في حالة تحقيق فائض في المنتجات على الأعباء، ويوافق الخسارة في حالة العكس<sup>1</sup>

### 3.3- محور التعلم والنمو.

تسعى المؤسسة الوطنية لأشغال الطرق لتكوين العمال وتأهيلهم بالشكل المطلوب مع المناصب التي يشغلونها وذلك لدعم القدرة على خلق وتطوير الإنجازات للمؤسسة حيث تعطي المؤسسة أهمية بالغة لتكوين العمال كما أنها تخصص كل سنة ميزانية من أجل تنمية مهارات العمال حيث تقوم بإجراء تكوين لكل الفئات العمالية ويكون هذا التكوين إما على مستوى المؤسسة أو اللجوء إلى مراكز تكوين خارجية متخصصة وذلك لتنمية وتقوية مهارات العمال حول أساليب التحكم في عمليات الإنجاز في الورشات وفي مراكز إنتاج الموارد وتكمن أهمية هذا التكوين في تزايد إنتاجية العامل ومردوديته. ومن بين المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسة في هذا المحور:

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية رقم 48، 25 مارس 2009، ص 89.

**مؤشر التكوين:**

من خلال هذا المؤشر سيتم توضيح عمليات التكوين المنجزة خلال الفترة 2014-2018. بحيث أن النتيجة أو المعدل المنجز فعلا = (الفعلي / المقدر).

**معدلات التوظيف:** من الضروري الاهتمام بالعنصر البشري والعمل على تنمية مهاراتها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ومواكبة التغيرات السريعة فهو يعبر عن نموها وتوسعها وكذا المساهمة في امتصاص البطالة.

**رضا العاملين:** رضا العاملين يتأتى من رضاهم عن الأجور التي يتقاضونها وكذا ظروف العمل، لهذا فإن المؤسسة الوطنية لأشغال الطرق تسعى جاهدة لرضا عمالها من أجل تحقيق ما هو مخطط.

**4.3- محور العملاء.**

بالنسبة لأهداف هذا المحور فالمؤسسة تسعى إلى التكيف الدائم مع احتياجات زبائنها الذين ينتظرون منها:

- الإصغاء الفعال؛
  - الأخذ بعين الاعتبار حاجاتهم ومتطلباتهم؛
  - تأسيس قواعد مواكبة لمسعى التقدم؛
  - ابتكار منتجات وخدمات مع ضمان سلامة وأمن العامل.
- إن لشركة أطرو سياسة جودة تتبعها اتجاه عملائها فهي تأخذ بعين الاعتبار عملائها حيث قامت:

- بتحسين نظام لإرضاء الأطراف المعنية (الزبائن)؛
- تحسين قيادة وتنسيق نشاطات المؤسسة؛
- تجسيد النظام المبين في الدليل اليديوي للجودة؛
- دعم متعاملها في إيجاد تكفل أفضل بحاجيات و تطلعات الزبائن؛
- احترام الالتزامات القانونية والتشريعية المعمول بها.

**مؤشر الحصة السوقية:**

تمثل الحصة السوقية حجم نشاط المؤسسة في السوق أي معدل النمو السنوي للمبيعات ( في دراستنا هذه هي حجم الإنجازات أو رقم الأعمال لأن نشاطها الأساسي والوحيد هو انجاز وتعبيد الطرقات).

## مؤشر درجة الاحتفاظ بالعميل:

هذا المؤشر يعكس علاقة المؤسسة مع عملاءها حيث يساعد هذا المؤشر المؤسسة في تحقيق أهدافها المالية وغير المالية.

### 4: الخارطة الاستراتيجية للمؤسسة.

تقوم المؤسسة الوطنية لأشغال بتحديد الأهداف المسطرة والتي تقوم بإنجازها من خلال الموارد البشرية، المادية والمالية المتاحة لدى المؤسسة.

### الجدول رقم 1: الخارطة الاستراتيجية لمؤسسة ALTRO.

المحور	الأهداف	المؤشرات
المحور المالي	- التخفيض في التكاليف والتحسين في الإنتاجية.	- التخفيض في التكاليف. - مردودية العمال. - هامش الربح.
محور العمليات الداخلية	- السهر على جودة العمليات مما ينعكس على نتيجة المؤسسة.	- إنتاجية العمال. - القيمة المضافة. - نتيجة الدورة الصافية.
محور التعلم والنمو	- تكوين العمال وتأهيلهم في شتى المجالات.	- التكوين. - الموظفين. - رضا العاملين.
محور العملاء	- زيادة رقم الأعمال وهذا من خلال كسب عملاء جدد.	- الحصة السوقية. - عدد العملاء.

المصدر: من إعداد الباحث.

تقوم المؤسسة الوطنية لأشغال الطرق بوضع أهدافها الاستراتيجية بناء على إمكانياتها المتاحة وهذا للمحافظة على التزاماتها مع زبائننا:

#### • المحور المالي:

تقوم المؤسسة بوضع الأهداف لكل سنة من رقم الأعمال والنتيجة المالية وتقوم بتحقيق هذه الأهداف من خلال:

-زيادة رقم الأعمال السنوي وذلك بتفعيل كل الإمكانيات من وسائل مادية وبشرية.

-التحكم في التكاليف (الأعباء): لمؤسسة ALTRO إجراءات صارمة في هذا المجال وهذا للتخفيف في الأعباء وذلك من خلال:

■ وضع أسعار ملائمة؛

- وضع آليات للتحكم والرقابة على الأنشطة في الورشات؛
- تحديد المسؤوليات.

-تحقيق نتيجة إيجابية: إن الهدف الأول والأساسي للمؤسسة هو تحقيق الربح من خلال إعادة الاستثمار (اقتناء عتاد جديد).

-وضع أهداف كمية تقديرية من خلال وضع ميزانية تقديرية مقسمة على أساس الهيكل التنظيمي والتي بموجبها تقوم بالمراقبة وتقييم نشاط المؤسسة، وكذا وضع موازنة شهرية لنشاط المؤسسة وبعدها تقوم بالتحليل وتحديد الفرق بين النتيجة التقديرية والإنجازات ومقارنة رقم الأعمال المقدر بالمداخيل المالية.

#### • محور العمليات الداخلية:

تقوم المؤسسة باختيار المشاريع وإنجازها على أساس صفقات مربحة تعود بالفائدة على المؤسسة عند إنجازها وذلك باختيار الأسعار الملائمة، إن كل أهداف المؤسسة الداخلية تهدف إلى خلق الربح وجلب نتيجة للمؤسسة وذلك بزيادة رقم الأعمال والتحكم في التكاليف، حيث تقوم المؤسسة الوطنية لأشغال الطرق بإنجاز الطرق والمطارات وهو الإنتاج الرئيسي للمؤسسة وتسهر على أن تكون هذه الإنجازات بجودة عالية وطبقا للقوانين والاتفاقيات الجماعية المعمول بها، وفيما يخص جودة المنتج فإن الشركة محترفة في هذا المجال ولديها الإمكانيات للتحكم في الجودة (كالورشات وغيرها).

#### • محور التعلم والنمو:

تعد الأصول الفكرية أحد أهم المرتكزات لنجاح المؤسسات في ظل البيئة الحالية لما لها من استجابة مستمرة لمتغيرات البيئة التنافسية لهدف إبقاء المؤسسات مستمرة بنشاطها، وانطلاقا من أهمية التدريب فإن المؤسسة الوطنية لأشغال الطرق تقوم كل سنة بإجراء تكوين لعمالها بمختلف الفئات وهذا داخل وخارج المؤسسة للحصول على أشخاص ذوي كفاءة مما ينعكس على الإنتاجية والمردودية ومن ثم على نتيجة المؤسسة.

#### • محور العملاء:

إن مؤسسة ALTRO سياسة جودة تتبعها مع زبائنها حيث تقوم بالتكفل الدائم باحتياجاتهم، حيث تسهر على إنجاز المشاريع وتسليمها للزبون في الأجل المحددة بحيث أن أي تأخر في الإنجاز يعتبر عبئ على عاتق المؤسسة. وقد اختاروا هؤلاء الزبائن هذه المؤسسة نظرا لسمعتها (مؤسسة وطنية معروفة)، رائدة في القطاع، لها إمكانيات ضخمة وكذا لمؤسسة ALTRO خبرة في

الميدان ومن أبرز الزبائن الذين يتعاملون مع هذه المؤسسة (مديريات الأشغال العمومية، الوكالة الوطنية للطرق السريعة ANA، ميناء سكيكدة، سوناطراك).

إن محاور بطاقة الأداء المتوازن مترابطة فيما بينها وهناك علاقة السبب والنتيجة تربط المحاور، بحيث أن توفير مناخ مناسب للعمل وزيادة معدلات التوظيف والتكوين يؤدي إلى رضا الموظفين أو العمال، هذا الأخير يؤدي إلى زيادة إنتاجية العمال وبالتالي الزيادة في القيمة المضافة مما يؤدي إلى رفع مستوى جودة العمليات، هذه الأخيرة تؤدي إلى المحافظة على العملاء الحاليين واكتساب عملاء جدد وبالتالي الزيادة في الحصة السوقية ومن ثم تحقيق عوائد أكبر وكسب هوامش ربح وبالتالي يتحقق رضا المساهمين، ويمكن ترجمة ما سبق في الشكل الموالي:

#### 4: نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة ALTRO .

بناء على ما سبق يمكننا اقتراح نموذج بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة الوطنية لأشغال الطرق ALTRO الذي يعتمد على أربعة محاور أساسية لكل منها مؤشرات (تم اقتراحها حسب ما هو متوفر لهذه الحالة) تجسد رسالة المؤسسة على مدار خمسة سنوات، بهدف توضيح مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الموضوعية (المخطط لها) وسيتم إعطاء أوزان (الوزن يمثل الأهمية) لكل محور تختلف باختلاف أهمية المحور أو المؤشر. بالنسبة للهدف فيمثل الهدف المسطر أو المنشود تحقيقه للمؤسسة أما النتيجة النهائية هي نتائج مقارنة الأهداف مع ما تم تحقيقه وهذا وفق العلاقة التالية:

وزن القياس × المنجز فعلا

الهدف

## الجدول رقم 2: نموذج بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة ALTRO.

المؤشرات	الوزن	الهدف	البيحة المحررة فعلا (%)					البيحة الهئية (%)
			2014	2015	2016	2017	2018	
تخفيض التكاليف	10%	80%	118.9	94.26	65.42	109.01	106.6	14.86
مردودية العمال	10%	70%	56.81	53.06	-	-	1.64	8.11
هامش الربح	10%	98%	77.89	85.34	-	-	2.34	7.95
أداء المحور الأول	30%	-	-	-	-	-	-	30.92
الحسين في الإنتاجية	10%	60%	111.24	72.62	19.13	6.92	78.59	18.54
إنتاجية العمال	10%	65%	80.95	63.05	15.26	4.76	54.2	12.45
البيحة الصافية	10%	90%	78.85	61.66	-	-	2.38	8.76
أداء المحور الثاني	30%	-	-	-	-	-	-	39.84
التكوين	5%	40%	112	64	58	21	23.86	14
معدل التوظيف	10%	30%	70.1	77.89	65.31	90.83	154	23.37
رضا العاملين	10%	90%	137.6	115.2	125.4	142.4	144.8	15.29
أداء المحور الثالث	25%	-	-	-	-	-	-	52.66
الحصة السوقية	10%	98%	100.35	72.02	30.67	39.68	99.46	10.24
درجة الاحتفاظ بالعميل	5%	40%	13.07	-	-	-	15.89	1.63
أداء المحور الرابع	15%	-	-	-	-	-	-	11.87
الأداء الكلي	100%	-	-	-	-	-	-	135.29

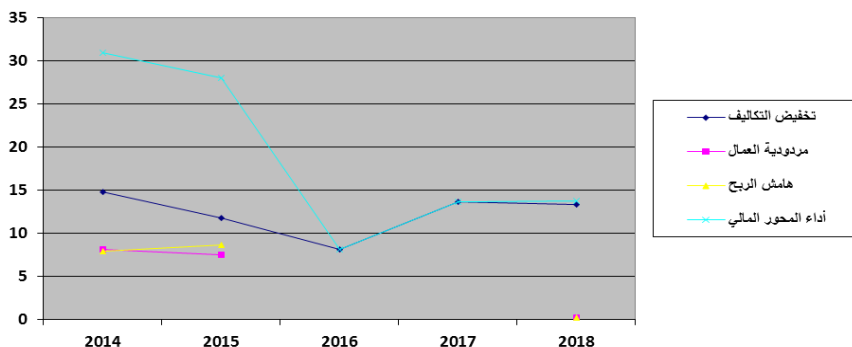
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على عريوة محاد، مرجع سبق ذكره، ص 156.

بحيث: اللون الأخضر يشير إلى نتيجة جيدة، اللون البرتقالي نتيجة مقبولة، اللون الأحمر نتيجة سيئة.

## -التمثيل البياني لمحاور البطاقة:

للتوضيح أكثر ولإبراز الانحرافات في النتائج ومقارنتها وهذا انطلاقا من النتائج المتحصل عليها في النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن الخاص بمؤسسة ALTRO سنوضح النتائج في تمثيلات بيانية كما يلي:

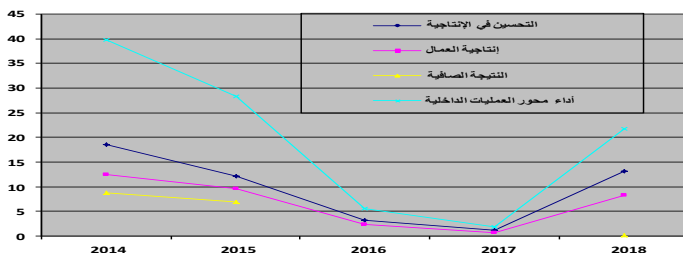
## الشكل رقم 01: تطور مؤشرات المحور المالي.



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على النموذج المقترح.

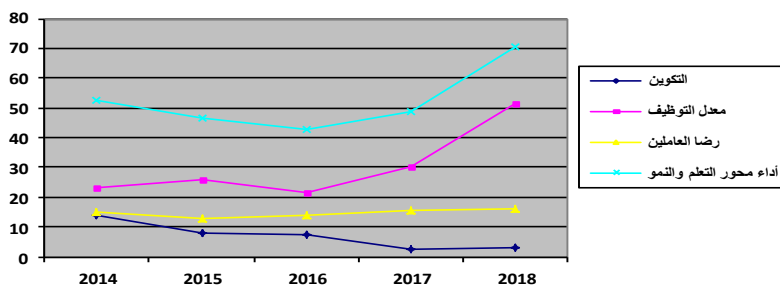


## الشكل رقم 02: تطور مؤشرات محور العمليات الداخلية.



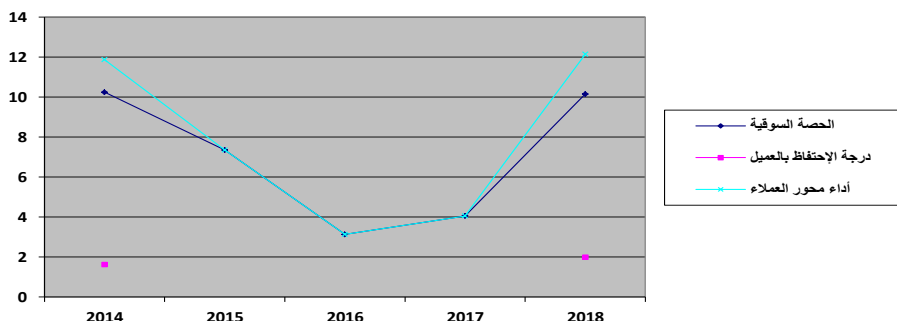
المصدر: من إعداد الباحث.

## الشكل رقم 03: تطور مؤشرات محور التعلم والنمو.



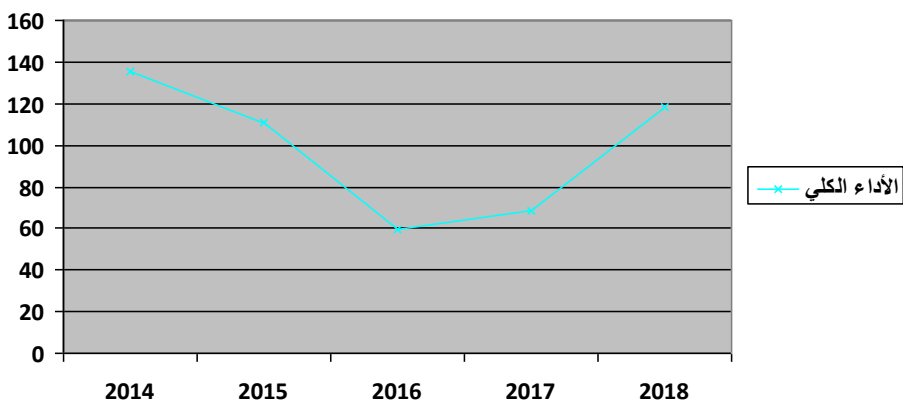
المصدر: من إعداد الباحث.

## الشكل 04: تطور مؤشرات محور العملاء.



المصدر: من إعداد الباحث.

## الشكل رقم 05: تطور الأداء الكلي لمؤسسة ALTRO.



المصدر: إعداد الباحث.

من خلال النتائج المتحصل عليها في النموذج المقترح والتمثيل البياني لأداء المحاور الأربعة والأداء الكلي للمؤسسة يتبين أن الأداء المالي لمؤسسة ALTRO بين الانخفاض والارتفاع، وتدل الانحرافات خاصة في سنتي 2016 و 2017 على أن أداء المؤسسة المالي لم يكن في المستوى المطلوب حيث أنه كان في 2016 ضعيف مقارنة بالسنوات الأخرى وهذا بسبب الظروف التي مرت بها المؤسسة وارتفاع في مصاريف العمال ونقص المردودية وهامش

الربح، أما في سنة 2018 تحسن أداء المؤسسة نتيجة مداخيل الإنجازات في الفترة الأخيرة.

بالنسبة لمحور العمليات الداخلية فإن أداء هذا المحور مقبول بشكل عام، حيث أن في سنة 2014 كان مرتفع نتيجة التحسين في الإنتاجية من خلال الزيادة في القيمة المضافة المحققة من طرف المؤسسة والزيادة في إنتاجية العمال لكن خلال سنتي 2016 و 2017 كان الأداء ضعيف نظرا لظروف المؤسسة أما في سنة 2018 تحسن أداء المؤسسة مقرنة بالسنتين الأخيرتين.

من خلال متابعة أداء محور التعلم والنمو نلاحظ أنه الأحسن مقارنة بأداء المحاور الأخرى كون أن المؤسسة الوطنية لأشغال الطرق تسعى جاهدة لكسب رضا العمال من أجل بلوغ الأهداف وهذا من خلال زيادة أجور العمال وتكوينهم بالشكل المطلوب داخل وخارج المؤسسة وكذا زيادة معدلات التوظيف.

في حين تبين أن من خلال الدراسة أن المؤسسة الوطنية لأشغال الطرق لا تهتم كثيرا بمحور العملاء كونها لا تقوم بإنتاج منتج معين وتقوم ببيعه للزبون أين نجد إلزامية الاهتمام بالزبون. حيث أن النشاط الوحيد والرئيسي هو الإنجاز في هذه الحالة الدولة هي المسؤولة عن هذه العملية، فنتائج هذا المحور كانت ضعيفة مقارنة بأداء المحاور الأخرى خاصة في 2016 و 2017، وتراجع أداء هذا المحور لا يدل على أن المؤسسة لا تقوم بأي عمل أو أدائها معدوم كون أن إنجازات هذه المؤسسة تستهلك مدة زمنية طويلة للانتهاء منها فالمؤسسة عندما تقوم بتبني مشروع أو مشاريع محددة في سنة معينة فإنها لا تتبنى أية مشاريع أخرى حتى تنتهي من المشاريع المعلقة.

بالنسبة للأداء الكلي للمؤسسة على العموم فهو مقبول.

### خاتمة:

تم التوصل إلى أن الرقابة الاستراتيجية في المؤسسات نظام يساعد على تحقيق كل الأهداف السنوية والطويلة الأجل كما يمكن استغلال نقاط القوة الداخلية واستغلال الفرص الخارجية عند ظهورها والتعرف على التهديدات ومواجهتها والقضاء أو التقليل من جوانب الضعف الداخلية قبل أن تتحول إلى عقبات. بالإضافة إلى أن تقييم وقياس الأداء يعتبران من أهم العمليات الإدارية التي لا يمكن الاستغناء عنها لمعرفة مسار المؤسسة الحالي والتنبؤ بالمستقبل وهذا باستخدام أساليب متعددة مثل الإدارة بالأهداف والمقارنة المرجعية لوحة

القيادة..... إلخ، وفي هذا الإطار نجد أن المؤسسة الوطنية لأشغال الطرق تعتمد في تقييم أدائها بالدرجة الأولى على أسلوبين مهمين ألا وهما الموازنة التقديرية ولوحات القيادة حيث تعتبرهما كافيين لاتخاذ القرارات المناسبة.

لكن وفي ظل المتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسات وإدارتها من تنافس عالمي متزايد وتطورات تكنولوجية فائقة وما صحب ذلك من ثورة معلوماتية زادت الحاجة إلى المعلومات الاستراتيجية المتعلقة بالبيئة الخارجية وتحليلات المنافس وبالمقابل ظهر عجز الأساليب التقليدية في مجال التقييم والرقابة، مما أدى ذلك إلى ضرورة إعداد أساليب قياس جديدة بحكم أن المقاييس المالية لوحدها غير كافية لتوجيه وتقييم كيفية عمل المؤسسات، وبعد التفصيل في الجوانب النظرية للدراسة تبين أن بطاقة الأداء المتوازن إحدى أهم هذه الأدوات فهي نظام يحقق التوازن بين العناصر المالية وغير المالية لقياس الأداء بالإضافة إلى التوازن بين الأهداف الاستراتيجية القصيرة والطويلة المدى بشكل مستمر فهي تساهم في رفع مستوى أداء المؤسسات وضمان استمرارية عملياتها، كما تبين أن المؤسسة الوطنية لأشغال الطرق ALTRO ليس لديها الوعي والدراسة الكافية بأهمية هذا نموذج بالرغم من أن المؤسسة لديها مديرية خاصة بمراقبة التسيير والتدقيق الداخلي وكذلك هي تقوم بإجراء دورات تكوينية تمكنها من الاطلاع على مختلف الأدوات والتقنيات المبتكرة في مجال التقييم والرقابة.

بعد معرفة أن مؤسسة ALTRO لا تستخدم بطاقة الأداء المتوازن وأنها تسعى لتكون رائدة في قطاع الأشغال العمومية وهذا من خلال التركيز على الجودة لضمان استمرارية تحقيق العوائد لهذا حاولنا تطبيق هذه البطاقة لتقييم أدائها حيث تبين أن أدائها في السنة الأولى من التقييم كان جيد ونستطيع القول أنها وصلت إلى ما خططت له في حين السنتين المواليين تراجع أداء المؤسسة بشكل ملحوظ بسبب الظروف الصعبة بما فيها الإضرابات التي دامت ثلاثة أشهر، لكن في السنة الأخيرة وبعد تلبية المؤسسة لرغبات العمال تبين أن هناك تحسن في الأداء.

بناء على نتائج الدراسة يمكن اقتراح مجموعة من النقاط التي من شأنها أن تساعد المؤسسات في إيجاد حلول لمشاكلها يمكن إيجازها فيما يلي:  
-السعي لتطبيق نظام الرقابة الاستراتيجية للاستفادة من مزاياه في زيادة كفاءة الأداء.

-محاولة استخدام التقنيات الحديثة لقياس الأداء ولاسيما بطاقة الأداء المتوازن لأنها تهتم بالجوانب المالية وغير المالية (رضا الزبون، الجودة.....).

- الاهتمام بالروح المعنوية للعاملين وزيادة رضا العاملين لما لهم من أثر مهم على أداء المؤسسة بشكل عام.

- ضرورة الإكثار من الدورات التكوينية للموظفين وهذا للاطلاع على مختلف الأدوات والتقنيات المبتكرة في مجال التقييم والرقابة.

- استخدام بطاقة الأداء المتوازن في القطاع العام والخاص مع الأخذ بعين الاعتبار ظروف كل منها.

- توفير نظام معلومات فعال يعتمد على الكمبيوتر لزيادة فعالية هذه البطاقة.

### المصادر والمراجع:

1. الجريدة الرسمية رقم 48، 25 مارس 2009.
2. بلال خلف السكارنة، **التخطيط الإستراتيجي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
3. ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد مرسي، **الإدارة الإستراتيجية- مفاهيم ونماذج تطبيقية**، دار نشر الثقافة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006.
4. صفاء لشهب، **نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار**، مذكرة ماجستير، قسم إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2006.
5. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، **الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2007.
6. عبد الصمد بوشايب، **دور التحليل المالي كأداة للرقابة على أداء المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية ص 61-62، جامعة قالم، 2010 - 2011.
7. عبد اللطيف، حنان تركمان، **الرقابة الإستراتيجية وأثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات**، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية- سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الرابع، 2005.
8. عداي الحسيني فلاح حسن، **الإدارة الإستراتيجية**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000.
9. مؤيد سعيد السالم، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2005.
10. نصر حمود مزان فهد، **أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2009.
11. وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالبي، **الإدارة الإستراتيجية المفاهيم... العمليات**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة لأولى، 2011.
12. وحيد رثعان الختاتنة، منصور إبراهيم السعيدة، **نموذج معدل لبطاقة الأهداف المتوازنة للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية**، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 37، العدد الثاني، 2010.

13. وداد عزيزي، حنان بوفروم، بطاقة الأداء المتوازن كمؤشر لفعالية أداء المنظمة، الملتقى العلمي الدولي حول: أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، أيام 10 – 11 نوفمبر 2009.
14. George Langlois ; **Contrôle de Gestion et Gestion Budgétaire** ; Paris ; 4 édition ; 2009.
15. Paul R. Niven; **Balanced Scorecard Diagnostics , Maintaining Maximum Performance** , Published By John Wiley & sons INC , Canada , 2005.
-