

بطاقة الأداء المتوازن كمدخل متكامل لتقييم الأداء - دراسة حالة الشركة الوطنية لأشغال الطرق ALTRO سكيكدة -  
Balanced Scorecard as an Integrated Approach to Assessing Performance  
Case Study of the Road Works National Company (ALTRO- Skikda)

رقية معلم<sup>1</sup>، أحسن طيار<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup> مخبر ECOFIMA، جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة، (الجزائر)، (mallemrokaya@gmail.com)

<sup>2</sup> مخبر ECOFIMA، جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة، (الجزائر)، (a.tiar@univ-skikda.dz)

تاريخ الاستلام : 2020/02/14 ؛ تاريخ القبول : 2020/02/16 ؛ تاريخ النشر : 2021/07/10

**ملخص :** هدفت هذه الدراسة إلى إبراز قدرة بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز عملية تقييم الأداء مقارنة بالأساليب التقليدية التي تعتمد عليها شركة ALTRO. وقد خلصت الدراسة إلى أن شركة ALTRO تعتمد في تقييم أدائها على المؤشرات التقليدية فقط المتمثلة في التحليل المالي والتدقيق الداخلي، والرقابة الداخلية، ومراقبة التسيير، وأن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء شركة ALTRO أدى إلى معرفة مواطن الخلل في الأداء (تذبذب وعدم استقرار في الأداء بجوانبه المالية وغير المالية) بشكل أفضل من الأساليب التقليدية. **الكلمات المفتاح :** تقييم الأداء، أساليب تقليدية، بطاقة الأداء المتوازن، الشركة الوطنية لأشغال الطرق ALTRO سكيكدة.

تصنيف JEL : L25 ؛ M42

**Abstract:** This study aimed to highlight the ability of the Balanced Scorecard to enhance the performance assessing process compared to the traditional methods on which the Road Works National Company (ALTRO- Skikda) depends. The study concluded that ALTRO relies on its traditional performance indicators of financial analysis, internal audit, internal control and management control, and that the use of the Balanced Scorecard in assessing the performance of ALTRO led to knowledge of performance imbalances (volatility and instability in performance in its financial and non-financial aspects) better than traditional methods.

**Keywords:** Performance Assessing, Traditional Methods, Balanced Scorecard, ALTRO- Skikda.

**Jel Classification Codes :** L25 ; M42

\* المؤلف المرسل.

## 1- تمهيد

تلجأ المؤسسة إلى تقييم أداؤها من أجل معرفة توجهها نحو الأهداف المسطرة، وتحديد مدى قدرتها على الاستمرار، واكتشاف نقاط القوة والضعف لديها وبالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية. ومن بين المقاييس المستعملة في تقييم الأداء نجد المؤشرات التقليدية المستعملة في التحليل المالي، إلا أن هذه المؤشرات تعرضت للعديد من الانتقادات الأمر الذي تطلب البحث عن مقاييس جديدة تواكب التغيرات التي حدثت في بيئة الأعمال الحاضرة، وكتيجة لهذا البحث ظهرت مقاييس جديدة من بينها بطاقة الأداء المتوازن التي تعتبر نظاما شاملا لتقييم الأداء من منظور استراتيجي تعمل على ترجمة رسالة واستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة من الأهداف المحددة والمقاييس الملموسة من خلال تفاعل أربعة أبعاد هي: البعد المالي، وبعد العمليات الداخلية، وبعد العملاء، وبعد التعلم والنمو، حيث حظيت هذه الأخيرة بمكانة متميزة وهذا ما يعكس استعمالها في العديد من المؤسسات الأجنبية، غير أنها لا تزال من المفاهيم الحديثة بالنسبة للدول النامية.

وبالتالي، فإن هذه الدراسة تحاول تطبيق بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها أداة حديثة ومتطورة لتقييم أداء الشركة الوطنية لأشغال الطرق ALTRO سكيكدة، والتي تم اختيارها باعتبارها شركة هامة على المستويين الوطني والمحلي، وتساهم كثيرا في التنمية الوطنية والمحلية خاصة في مجال البنية التحتية.

### مشكلة الدراسة

تركز مشكلة الدراسة في اعتماد المؤسسات الجزائرية على الأساليب التقليدية في تقييم أداؤها، والتي تعتمد على المؤشرات المالية فقط دون الاهتمام بالجوانب غير المالية المؤثرة بصفة جوهرية في عملية تقييم الأداء، وهو ما لا يتلاءم مع المرحلة الراهنة مما ينعكس سلبا على تقييم أداء هذه المؤسسات بشكل صحيح و دقيق. مما يدعو إلى الحاجة إلى استخدام أساليب حديثة لتقييم الأداء منها بطاقة الأداء المتوازن التي تركز على المؤشرات المالية وغير المالية. وبناء على ما سبق يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

ما مدى قدرة بطاقة الأداء المتوازن على تقييم أداء شركة أشغال الطرق ALTRO بسكيكدة؟

وتدرج تحت هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي الأساليب التي تستخدمها شركة ALTRO في تقييم أداؤها؟
- هل لدى بطاقة الأداء المتوازن القدرة على تقييم أداء شركة ALTRO بشكل أفضل مقارنة بالأساليب التقليدية؟

### فرضيات الدراسة

- تستخدم شركة ALTRO في تقييم أداؤها الأدوات التقليدية المتمثلة في المؤشرات المالية فقط.
- لدى بطاقة الأداء المتوازن، في ظل بيئة الأعمال الحاضرة، القدرة على تقييم أداء شركة ALTRO بشكل أفضل من الأساليب التقليدية.

### أهمية الدراسة

تتجلى أهمية الدراسة من أهمية بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة تستعمل لتقييم الأداء للمؤسسات فهي تساعد على التطبيق الجيد لاستراتيجيتها من خلال ترجمتها إلى أهداف قابلة للقياس في كل بعد من أبعادها وبالتالي تقييم أداؤها من خلال مقارنة الأداء المحقق مع الأداء المخطط.

### أهداف الدراسة

- تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:
- الكشف عن الأدوات التي تستخدمها شركة ALTRO في تقييم أداؤها.
- إبراز قدرة بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز عملية تقييم الأداء في شركة ALTRO مقارنة بالأدوات التقليدية التي تعتمد على المؤشرات المالية فقط.

### منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر الأنسب لهذه الدراسة مع الاستعانة بأسلوب دراسة الحالة، كما تم الاعتماد على مصدرين من مصادر المعلومات هما: مصادر ثانوية تتمثل أساسا في الكتب والدوريات والرسائل الجامعية بالنسبة للجانب النظري، ووثائق الشركة بالنسبة للدراسة الميدانية، بالإضافة إلى مصادر أولية تمثلت في المقابلات الشخصية المتكررة مع مسؤولي الشركة من أجل الحصول على باقي المعلومات التي لم تتضمنها وثائق الشركة.

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة:

### 1.2- نشأة بطاقة الأداء المتوازن:

تعود فكرة بطاقة الأداء المتوازن إلى سنوات الخمسينات حيث قدمت من طرف مؤسسة GENERAL ELECRTIC وشركة ANALOG DEVICE في سنة 1980، حيث كان من الضروري بالنسبة للشركتين وجود لوحة قيادة وكانت تتضمن مؤشرات محدودة (Jaulent et Quarès, 2008: 61). إلا أن الظهور الرسمي لبطاقة الأداء المتوازن كان سنة 1990 على يد البروفسور ROBERT KAPLAN والمستشار المؤسس لوحدة البحث KPMG DAVID NORTON وهذا بعد دراسة مفصلة دامت عاما كاملا على اثني عشرة مؤسسة (Niven, 2005: 12-13)، حيث كانت الدراسة بعنوان "نظام القياس المستقبلي في المؤسسة"، وكان الهدف منها هو دراسة محدودة أنظمة الإدارة التقليدية في المستقبل، وقد أشار إلى أن نظام الإدارة يقوم أساسا على المؤشرات المالية قصيرة الأجل، وفي سنة 1992 تم نشر نتائج بحثه في مقال في مجلة جامعة هارفارد (Jaulent et Quarès, 2008: 61).

**2.2 تعريف بطاقة الأداء المتوازن:** يعرفها كل من Kaplan و Norton على أنها: "مجموعة من القياسات التي تمد المسيرين برؤية سريعة وواضحة عن المشروع، وهي تحتوي على مؤشرات القياس المالية ومؤشرات عملية كرضا الزبائن، العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو" (Kaplan and Norton, 1992 : 71).

كما عرفها Paul Niven على أنها: "مجموعة من المقاييس المختارة بعناية ومستمدة من استراتيجية المؤسسة، هذه المقاييس تمثل أداة للمديرين يستعملونها في الاتصال بالعمال والأطراف ذات المصالح لتبليغهم نتائج المؤسسة والعوامل المحفزة التي يمكن بواسطتها تحقيق مهمتها وأهدافها الاستراتيجية" (Niven, 2005: 13).

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن بطاقة الأداء المتوازن عبارة عن: نظام متكامل يجمع بين المقاييس المالية وغير المالية لقياس الأداء، يعمل على ترجمة رؤية المؤسسة واستراتيجيتها إلى أهداف وتوصيلها إلى المستويات المختلفة.

### 3.2 المكونات الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن: تتكون من العناصر التالية:

- الرؤية المستقبلية (future vision): وهي تعبر عن الوجهة المستقبلية للمؤسسة (نظرة لما ستكون عليه المؤسسة مستقبلا).
- الإستراتيجية (strategy): هي مجموع الخطط والبرامج المسطرة من قبل المؤسسة والتي تهدف لتحقيقها.
- الأبعاد (perspectives): مكون يدفع باتجاه تبني إستراتيجية معينة وفق تحليل المؤشرات مهمة في هذا البعد، أو المكون ومن ثم العمل على تنفيذ هذه الإستراتيجية للوصول إلى المؤشرات الواردة في هذا البعد، فالأبعاد هي مكون رئيسي في الإستراتيجية.
- الأهداف (objectives): وهي الغاية التي تصبو إليها المؤسسة، وهو يبين كيفية القيام بتنفيذ الإستراتيجية المعتمدة، ويعبر عنها بالمستويات المحددة والقابلة للقياس لتحقيق الإستراتيجية.
- المقاييس (measures): هي المؤشرات التي تعكس التقدم نحو الأهداف المسطرة، وتكون ذو طابع كمي.
- المستهدفات (targets): والتي تمثل البيانات والتصورات الكمية لمقاييس الأداء في وقت ما في المستقبل.
- ارتباطات السبب والنتيجة (cause & effet linkages): والتي تعبر عن علاقات الأهداف أحدهما بالآخر، ويتم في ظل هذه العلاقة تحديد مؤشر لقياس الهدف في ضوء المخرجات التي تمت كنتيجة للجهد المبذول في أداء العمل المسبب في حدوث هذه النتيجة (عريوة، 2011، 71).

- المبادرات: هي برامج عمل توجه الأداء الاستراتيجي وتسهل عملية التنفيذ والإنجاز على المستويات التنظيمية الدنيا (حجاج وبن رنو، 2015، ص 140).

**4.2 أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:** لبطاقة الأداء المتوازن أربعة أبعاد هي البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو، وسنعرضها باختصار فيما يلي:

**1.4.2 البعد المالي:** يعتبر البعد المالي المحصلة النهائية لباقي الأبعاد، ويأخذ بالاعتبار الأهداف طويلة الأجل للمؤسسة. يحتوي البعد المالي على المؤشرات المالية الكلاسيكية الرئيسية؛ غير أن الجديد الذي أضيف هو الرغبة في ربط هذه المؤشرات المالية بواقع العملاء (عملاء جدد، العملاء المستهدفين، ربحية العميل)، فضلا عن عملية خلق منتجات وخدمات (البحث والتطوير، منتجات وخدمات جديدة). حيث تساعد هذه المؤشرات في تحديد ما إذا كان تطبيق الإستراتيجية المخططة يساهم في تحسين نتيجة المؤسسة.

ويشير Norton & Kaplan إلى أن هناك ثلاث مراحل استراتيجية مالية تتناسب مع الوضعية السوقية للمؤسسة (النمو، والبقاء، والنضج). وتوجد ثلاث أهداف مالية خاصة توجه الاستراتيجية هي (Zair, 2013 : 23-24):

– **النمو والتنوع في رقم الأعمال:** المؤسسة ستقوم بدراسة معدل النمو في رقم الأعمال للمنتجات الجديدة، للتطبيقات الجديدة بالإضافة إلى العملاء الجدد والأسواق الجديدة.

– **تخفيض التكاليف:** (تحسين الإنتاجية): المؤسسة يمكن أن تراوح بين النمو والتنوع في رقم أعمالها لتحسين الإنتاجية، خفض تكلفة الوحدة، تنوع في قنوات البيع وتخفيض نفقات التشغيل (سواء النفقات التجارية، العامة، الإدارية).

– **استراتيجية استعمال الأصول والاستثمارات:** الأهداف المتعلقة بالاستعمال الأمثل للأصول يمكن أن تركز حول تحسين إجراءات الاستثمار، لزيادة إنتاجية المشاريع الاستثمارية، في الحقيقة الهدف هو تقليص الدورة النقدية للاستثمار في رأس المال المادي والمعنوي. وبالتالي يمكن القول، أن البعد المالي هو البعد الذي يعطي للمؤسسة صورة واضحة عن مدى نجاح استراتيجيتها، وهل ستبقى سائرة فيها أم ستدخل تعديلات عليها. أي بناءً على قياس وتقييم المحور المالي يمكن اتخاذ قرارات التغيير أم لا.

**2.4.2 بعد العملاء:** غالباً ما ينظر لهذا البعد على أنه مجموعة من الأهداف التي يجب على المؤسسة تحقيقها لكسب العملاء، والأهداف هي نتيجة للتوقعات حول العملاء وعاداتهم، الأسواق التي يمثلونها والقيمة التي يدركونها في علاقتهم مع المؤسسة (Nair, 2004 : 22-23).

**3.4.2 بعد العمليات الداخلية:** يوفر هذا البعد البيانات المتعلقة بالنتائج الداخلية للمؤسسة وبالمقابل المؤشرات التي تقود إلى النجاح المالي وتلبية حاجات العملاء. ولتحقيق أهداف المؤسسة يجب عليها التعرف على العمليات المفتوحة التي يجب أن تتميز فيها وبالتالي مراقبتها. تعرف العمليات الداخلية للمؤسسة بأنها الآليات التي يتم من خلالها تحقيق الأداء المتوقع (Keyes, 2005 : 16). نستنتج أن في هذا البعد تحاول المؤسسة أن تحسن عملياتها من أجل تقديم خدمات ذات جودة لتلبية طلبات الزبائن بالإضافة إلى تحسين مردوديتها أي مردودية مساهميتها.

**4.4.2 بعد التعلم النمو:** يخص هذا البعد المجالات التي يجب أن تبذل فيها المؤسسة من أجل تحسين أدائها وتحقيق نموها على المستوى الطويل. يضم هذا البعد العناصر الأساسية: الأفراد، والأنظمة والإجراءات، والطاقات الضرورية لتقديم حقيقي في الأداء ولملأ هذه الفجوة الموجودة بين الطاقات الحالية للأفراد، الأنظمة والإجراءات، والأنظمة معلوماتية لتقدم معلوماتها وتعديل إجراءاتها. ويأتي التقييم على أساس المؤشرات التالية: مقارنة سلوك العاملين على تكوين عمالها لزيادة مؤهلاتهم، تحسين أنظمة معلوماتها وتعديل إجراءاتها. ويأتي التقييم على أساس المؤشرات التالية: مقارنة سلوك العاملين على أساس مستوى التكوين والتأهيل، واستقصاءات ومؤشرات الرضا لدى العاملين، ومعدل دوران العمال، ونسبة العمال المغادرين، وإنتاجية العمال، ورقم الأعمال للعامل، وفعالية نظام المعلومات والذي يقاس بمعدل العمال الأساسيين الذين لديهم معلومات حول الزبائن، والتحفيز والاستقلالية والذي يقاس بعدد الاقتراحات المقدمة من طرف العاملين والتي حظيت بمتابعة جدية من طرف الإدارة (بجياوي ولدرع، 2011، ص 80).

## 5.2 الدراسات السابقة:

نظراً لتعدد الدراسات السابقة واختلاف أهدافها، سوف نذكر فقط أهم الدراسات التي لها علاقة وثيقة بأهداف الدراسة:

دراسة (عبد الرضا وكاظم، 2016): بعنوان: "تقييم أداء المشاريع الصغيرة على وفق مدخل بطاقة الاداء المتوازن: دراسة تطبيقية في شركة الفضلي للصناعات الانشائية". هدفت هذه الدراسة إلى تقديم الدعم للمشاريع الصغيرة من خلال توفير الأدوات التي تمكن من قياس أدائها ومعرف نقاط الضعف والعمل على معالجتها والمتمثلة في بطاقة الأداء المتوازن. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ضعف بعض جوانب أبعاد بطاقة الاداء المتوازن والمتمثلة في: ضعف في مستوى الأداء المالي، ضعف في مستوى نمو الزبون، ضعف في أداء الشركة لوظيفة التخطيط لا سيما في إدارتها لعملياتها الداخلية، وبرز ذلك في عدم إدارة مواردها بكفاءة، كما تبين أن أغلب المشاريع الصغيرة تعتمد وبشكل كبير على المؤشرات المالية التقليدية فقط في معرفة وقياس أدائها مما يعطي صورة غير واضحة عن أدائها.

دراسة (Kassir and Jassim, 2016): بعنوان: "Using Balanced Scorecard for Measuring "Baghdad Soft "Drinks Company" Performance". هدفت الدراسة إلى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في "شركة بغداد للمشروبات الغازية" بأبعادها الأربعة لمدة ثلاث سنوات (2011-2013). وقد أظهرت النتائج أنه بالنسبة للبعد المالي، فإن الشركة لديها نمو واضح وفقاً للنسب المتوقعة لمؤشرات هذا البعد، أما بالنسبة لبعد العملاء، فتشير قيم النسب المتوقعة غير المنتظمة لمؤشرات هذا البعد إلى أن الشركة تحتاج إلى أن تكون

أكثر تفاعلية مع متطلبات عملائها. وبالنسبة لبعدي العمليات الداخلية، فإن الشركة ملتزمة تقريبا بالإنتاج المخطط له، ولديها نسب استخدام وكفاءة جيدة، وأخيرا بالنسبة لبعدي التعلم والنمو، فإن النسب المثوية توضح أن الشركة لا تلتزم بتكاليف الميزانية كما هو مخطط لها.

**دراسة (حجاج وبن رنو، 2015):** بعنوان: "دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات النفطية: دراسة حالة مؤسسة نפטال - مقاطعة الوقود حاسي مسعود (2011-2014)". هدفت الدراسة إلى توضيح دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة النفطية "نפטال". استندت الدراسة إلى تحليل واقع الأنشطة والممارسات التي قامت بها المؤسسة في الفترة 2011-2014 على بعض المقابلات التي تم إجراؤها والمؤشرات المستخرجة من وثائق المؤسسة. وأظهرت النتائج بأن المؤسسة تعتمد على بعدين هما: المالي والعملاء بدرجة عالية، مقارنة ببعدي العمليات الداخلية، والتعلم والنمو.

**دراسة (ريغة، 2014):** بعنوان: "تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية - PMO". هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى قدرة وملاءمة بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء المؤسسات الصناعية بالجزائر من خلال دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن المؤسسة محل الدراسة أظهرت أداء ماليا جيدا أما مستوى أدائها في الأبعاد الثلاثة الأخرى فقد كان منخفضا مقارنة بالبعد المالي، وبالتالي فإن بطاقة الاداء المتوازن تستطيع الكشف عن مستوى الأداء الفعلي للمؤسسات الصناعية، الأمر الذي أخفقت فيه جميع أنظمة التقييم التقليدية التي تتبناها تلك المؤسسات، كما تستطيع البطاقة أيضا تحديد كافة الانحرافات عن مسار الاستراتيجية والأهداف المسطرة ومن ثم معالجتها.

**دراسة (إبراهيم، 2013):** بعنوان: "تقويم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن: دراسة تطبيقية في شركة زين السعودية للاتصالات". هدفت الدراسة إلى توضيح بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها إحدى هذه النماذج الحديثة في تقويم الأداء مع إمكانية توسيع نطاق البطاقة من خلال إضافة منظور الأداء الاجتماعي لها لأهمية هذا المنظور في تقويم الأداء الاجتماعي للوحدة. وتوصلت الدراسة إلى أنه رغم أن التقارير المالية للشركة عينة البحث للسنوات 2008، 2009، 2010 تشير إلى أن الشركة قد حققت خسائر، إلا أن مؤشرات تقويم الأداء باعتماد بطاقة الأداء المتوازن قد وفرت معلومات غير مالية تتعلق برضا الزبون والعمليات الداخلية والتعلم والنمو والأداء الاجتماعي يمكن من خلالها الحكم على أن الأداء المستقبلي للشركة في حالة تحسن والذي سينعكس إيجابا على تحسن أدائها المالي في المستقبل.

**دراسة (عريوة، 2011):** بعنوان: "دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية: دراسة مقارنة بين ملينة الحضنة بالمسيلة وملينة التل بسطيف". هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة مع محاولة إدماج بعد خامس يتمثل في البعد الاجتماعي الذي يتضمن الأداء الاجتماعي والبيئي، ومحاولة تطبيقه على مؤسستين متوسطيتين. وقد توصلت الدراسة إلى أن المؤسستين محل الدراسة تركزان على البعد المالي وبعدي العملاء من أجل تحقيق الأرباح وتهمل بقية الأبعاد.

**دراسة (جواد، 2011):** بعنوان: "دور تقنية بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في مصرف الاستثمار العراقي للفترة 2004-2008". هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية استعمال تقنية بطاقة الأداء المتوازن كإحدى تقنيات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية في تقويم الأداء الاستراتيجي لاعتمادها على المقاييس المالية وغير المالية والتي تعطي صورة واضحة وشاملة لأداء الوحدات الاقتصادية. و قد أظهرت نتائج تطبيق تقنية بطاقة الأداء المتوازن في المصرف عينة البحث، أن المصرف كان أفضل أداء في سنتي 2006 و 2008 من بين سنوات الدراسة وذلك بالنسبة لإجمالي محاور التقنية.

### 3- نتائج الدراسة

#### 1.3 تقديم المؤسسة محل الدراسة:

خضعت المؤسسة الوطنية لأشغال الطرق SONATRO لنظام إعادة هيكلة المؤسسات العمومية الذي عرفته الجزائر في الثمانينيات (1983)، وأصبحت تحت مسمى المؤسسة العمومية لأشغال الطرق بالشرق EPTR EST، وبعد أربع سنوات (1987) أصبحت هذه الأخيرة مؤسسة عمومية اقتصادية مساهمة SPA برأسمال قدره 640.000.000 دج. ومنذ جويلية 2001 أصبحت المؤسسة العمومية لأشغال الطرق بالشرق EPTR EST تعرف باسم الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO (Société Algérienne des Travaux Routiers)، وقامت بإنشاء فرع جديد مستقل لها يعرف باسم ميكاتوب (Filiale Mecatop) برأس مال قدره 20.000.000 دج.

تتمثل مهمة الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO في إنشاء وتعبيد وتهيئة وصيانة الطرق العادية والطرق السريعة والمزدوجة، وإنجاز أرضيات المطارات، وإنجاز أشغال الهندسة المدنية والتهيئة الحضرية ومختلف الأشغال العمومية. تعتبر شركة ALTRO الأولى وطنياً في الأشغال العمومية، وهي كذلك أول شركة جزائرية في قطاع أشغال الطرق التي تحصلت على شهادة المطابقة الدولية ISO 9001-2000 على المستوى الوطني أثبتت فيها أنها ملزمة بشروط الجودة وقد وضعت تحت التصرف كل إمكانياتها لإرضاء زبائنها، هذا من جهة ومن جهة أخرى إرضاء مراقبي هيئة MODY CERTIFICATO FRANCE. كما تعتبر أول شركة طبقت الSCF (إعداد الحسابات الاجتماعية، والقوائم المالية حسب النظام الجديد). وتحوز شركة ALTRO على ثلاث ميداليات ذهبية في صنف أحسن مسير (2008-2009-2010)، وذلك تقديراً للمجهودات الجبارة المبذولة من أجل التسيير الحسن للشركة من طرف المسيرين.

**2.3 الأدوات التي تستخدمها شركة ALTRO في تقييم أدائها:** تقوم شركة ALTRO بتقييم أدائها باستخدام ثلاثة أنواع من الرقابة هي: الرقابة الداخلية، والتدقيق الداخلي، ومراقبة التسيير.

تتجسد الرقابة الداخلية في المؤسسة في الهيكل التنظيمي، حيث تسعى الشركة إلى أن يكون هذا الأخير واضح المعالم، مع تحديد بدقة صلاحيات ومسؤوليات كل فرد داخل المؤسسة، كما قامت بالفصل بين بعض الوظائف نذكر منها: وظيفة التخزين وتسيير المخزون، ووظيفة التسجيلات المحاسبية والرواتب.

أما بالنسبة للتدقيق الداخلي فانشأ لأول مرة في سنة 2003 حيث تقوم خلية التدقيق بإعداد تقارير كل مهمة تقوم بها مع إبراز نقاط القوة والضعف، وبالتالي تسهر على متابعة النقائص سعياً منها إلى تحسين أداء الشركة وإعطاء صورة حسنة عنها. وفيما يخص مراقبة التسيير فإن الشركة تستخدمها في تقييم أدائها من خلال مقارنة الأداء المخطط مع الأداء المحقق من أجل تحديد الانحرافات ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة هذا من جهة، ومن جهة أخرى تستخدم الشركة هذه الأداة من أجل اتخاذ القرارات المناسبة. كما أن الشركة تستخدم لوحة القيادة من أجل إيصال المعلومات إلى مستخدميها حيث تكون شهرية، ونذكر من بين لوحات القيادة المستخدمة: لوحة القيادة الخاصة بالأعباء.

### 3.3 تقييم أداء مؤسسة ALTRO باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

بناء على النتائج السابقة فإن شركة ALTRO لا تستخدم بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائها، لذلك سنحاول تصميم بطاقة أداء متوازن لهذه الشركة بالاعتماد على المعلومات التي تحصلنا عليها من خلال المقابلة وبناءاً على المؤشرات المتوفرة لدى المؤسسة.

#### 1.3.3 تحديد رؤية وإستراتيجية المؤسسة ALTRO

إن نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يرتكز أساساً على صياغة الرؤية والاستراتيجية الواضحة المعالم والتي تركز على التوجهات المستقبلية، وبما أن شركة ALTRO تعتبر من أبرز الشركات في قطاع الأشغال العمومية التي لها بعد استراتيجي فيما يخص أهدافها وإنجازاتها، فتمثل رؤية المؤسسة استراتيجيتها بناءً على المعلومات التي تحصلنا عليها عن طريق المقابلة مع مديرة الدراسات والإنجاز DER في الآتي:

- رؤية شركة ALTRO: تسعى الشركة أن تكون رائدة في مجال الأشغال العمومية على المستوى الوطني، كما أنها تسعى إلى التوسع في مشاريعها من خلال إنجاز المشاريع الفنية كالجسور والأنفاق.

- إستراتيجية المؤسسة ALTRO: فيما يخص الاستراتيجية التي تتبعها المؤسسة من أجل بلوغ رؤيتها فتمثل في: إعطاء صورة حسنة عن المؤسسة من خلال إنجاز مشاريع ذات جودة وكسب رضا العملاء؛ سرعة الإلتقان والإنجاز؛ مواكبة التطورات والتكنولوجيا واستخدام تقنيات جديدة؛ الاعتماد على كوادر شابة من خلال تكوين العمال وتطوير مهاراتهم.

#### 2.3.3 قياس الأداء وفق كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

أ. مؤشرات البعد المالي: تتمثل مؤشرات قياس هذا البعد فيما يلي:

1- معدل العائد على الأصول ROA: يعتبر من أهم مؤشرات الربحية، فهو يقيس ربحية الدينار الواحد المستثمر في أصول الشركة الإجمالية ويحسب كالآتي:

$$\text{معدل العائد على الأصول} = \frac{\text{الربح الصافي}}{\text{مجموع الأصول}}$$

والجدول التالي يبين تطور هذا المؤشر خلال السنوات 2012-2016:

الجدول 1. تطور معدل العائد على الأصول لشركة ALTRO للفترة 2012-2016

السنة	2012	2013	2014
النتيجة الصافية	-2296953735.46	4864067.76	-2038142934.25
مجموع الأصول	13134761415.89	14434845703.3	13604583077.53
المعدل %	-17.48	0.033	-14.98
السنة	2015	2016	
النتيجة الصافية	134196025.96	232863047.15	
مجموع الأصول	12420608921.71	13079639592.83	
المعدل %	1.08	1.78	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على وثائق الشركة.

من خلال الجدول يتضح أن معدل العائد على الأصول متذبذب، فمرة يكون موجبا ومرة يكون سالبا، ففي سنة 2012 كان سالبا وهذا راجع إلى الخسارة التي حققتها المؤسسة أي أنها لم تستطع تغطية نفقاتها بواسطة إيراداتها، أما في سنة 2013 فقد أصبح هذا المعدل موجب ويرجع هذا إلى تحقيق المؤسسة لأرباح ولو بمبلغ قليل، ليصبح سالب سنة 2014 بسبب الخسارة التي حققتها الشركة من جهة وانخفاض الأصول من جهة أخرى، ليتحسن هذا المعدل في السنتين التاليتين وهذا راجع للأرباح التي حققتها الشركة وكان أعلى معدل سجل في سنة 2016 حيث قدر بـ 1.78 وهذا يدل على بداية تحسن أوضاع الشركة.

2- **معدل العائد على الاستثمار ROI**: هو أيضا من أهم مؤشرات الربحية المستعملة، فهو يقيس الربحية المتأتية من استثمارات المؤسسة وبحسب كالتالي:

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{الأصول الثابتة}}$$

والجدول التالي يوضح تطور هذا المؤشر خلال الفترة 2012-2016:

الجدول 2. تطور معدل العائد على الاستثمار لشركة ALTRO خلال الفترة 2012-2016

السنة	2012	2013	2014
النتيجة الصافية	-2296953735.46	4864067.76	-2038142934.25
الأصول الثابتة	6628143984.43	6902134020.79	7203151816.75
المعدل %	-34.65	0.70	-28.29
السنة	2015	2016	
النتيجة الصافية	134196025.96	232863047.15	
الأصول الثابتة	6946816576.04	6563789288.5	
المعدل %	1.93	3.54	

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على وثائق الشركة.

من خلال الجدول يتضح أن معدل العائد على الاستثمار أيضا متذبذب وهذا راجع أساسا إلى التغيرات في النتيجة الصافية، حيث تحقق الشركة أحيانا خسارة وأحيانا أخرى أرباح وقد سجل أدنى معدل سنة 2012 بسبب الخسارة الكبيرة التي حققتها الشركة أما أعلى معدل فسجل في سنة 2016 وقدر بـ 3.51% نتيجة الأرباح التي حققتها الشركة في هذه السنة وهذا يدل على تحسن أوضاع الشركة.

3- **تخفيض التكاليف**: يتم تحديد هذا المؤشر من خلال تطور الربح الصافي للشركة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول 3. تطور الربح الصافي لشركة ALTRO خلال الفترة 2012-2016

السنة	2011	2012	2013
النتيجة الصافية	-691049542.89	-2296953735.46	4864067.76
المعدل %	/	232.38	-100.21

السنة	2014	2015	2016
النتيجة الصافية	-2038142934.25	134196025.96	232863047.15
المعدل %	-4200.02	-106.58	73.52

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على وثائق الشركة.

من خلال الجدول يتضح أن نتيجة السنة الصافية متذبذبة خلال فترات الدراسة، فنجدها تارة سالبة وهذا في السنوات 2011، 2012 و2014 وهذا بسبب الإضرابات العمالية التي قام بها العمال مما انعكس على أداء الشركة من خلالها تعرضها للخسارة، وتارة أخرى موجبة وهذا في السنوات 2013، 2015 و2016 وهذا نتيجة لتحسن أوضاع الشركة وتلبية طلبات العمال.

ب. مؤشرات بعد العملاء: وتتمثل مؤشرات هذا البعد فيم يلي:

**1- الحصة السوقية:** يعبر عن هذا المؤشر بتطور رقم الأعمال السنوي، فارتفاع رقم الأعمال يسمح بتغطية التكاليف من جهة وتعبر عن رضا الزبائن من جهة أخرى، والجدول التالي يوضح معدل تطور رقم الأعمال:

#### الجدول 4. تطور رقم أعمال شركة ALTRO للفترة 2012-2016

السنة	2011	2012	2013
رقم الأعمال	2062594513.72	1950458204.72	4316274602.17
المعدل %		-25.057	121.295
السنة	2014	2015	2016
رقم الأعمال	1912075126.14	4070112817.78	3471493699.83
المعدل %	-55.70	112.863	-14.707

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على وثائق الشركة.

من خلال الجدول يتضح تذبذب رقم أعمال الشركة خلال فترة الدراسة، حيث كان أدنى رقم أعمال حققته الشركة في سنة 2014 وهذا بسبب الأوضاع التي مرت بها الشركة في هذه السنة بسبب الإضرابات العمالية مما أثر على نشاطها، إلا أنه في السنتين التاليتين تحسن رقم أعمالها، وكان أعلى رقم أعمال حققته الشركة في سنة 2015، وهذا يدل على قدرة الشركة على تغطية تكاليفها.

**2- درجة الاحتفاظ بالعملاء:** يمثل هذا المؤشر العلاقة التي تربط الشركة مع عملائها. والجدول التالي يمثل تطور عدد العملاء الذين تربطهم علاقة مع الشركة:

#### الجدول 5. تطور عدد عملاء شركة ALTRO للفترة 2012-2016

السنة	2011	2012	2013	2014	2015	2016
عدد العملاء	129	151	176	179	196	177
المعدل %	/	17.054	16.556	1.704	9.497	-9.693

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على وثائق الشركة.

من خلال الجدول يتضح أن معدل تطور العملاء كان مرتفع في السنتين الأوليين من الدراسة وهذا يبين رضا العملاء عن الخدمات المقدمة لهم، أما في السنتين التاليتين 2014 و2015 قد انخفض وكان أدنى معدل في سنة 2014، أما في سنة 2016 فقد أصبح هذا المعدل سالب بسبب انخفاض عدد العملاء في سنة 2016 عن سنة 2015 مما يدل على تراجع عملاء الشركة.

ج. مؤشرات بعد العمليات الداخلية: تشمل العمليات الداخلية لشركة ALTRO فرعين:

- فرع الدراسة: يهتم بوضع آليات جديدة للإنجاز والاستجابة لطلبات العملاء؛

- فرع الإنجاز: ويهتم بجودة الإنجازات وتخفيض التكاليف واحترام آجال تسليم المشاريع.

وتتمثل مؤشرات هذا البعد فيما يلي:

**1- التحسين في الإنتاجية:** تعتبر القيمة المضافة مقياس يعبر عن مدى قدرة الشركة على تحسين إنتاجيتها والزيادة في أرباحها. والجدول التالي يوضح تطور القيمة المضافة للشركة خلال فترة الدراسة:



الجدول 6. تطور القيمة المضافة لشركة ALTRO للفترة 2012-2016

السنة	2011	2012	2013
القيمة المضافة	739891750.71	156556441.05	1542324943.20
المعدل %	/	-78.840	885.155
السنة	2014	2015	2016
القيمة المضافة	95473949.67	1758318712.63	1438980674
المعدل %	-93.809	1741.673	-18.161

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على وثائق الشركة.

من خلال الجدول يتضح تذبذب في القيمة المضافة، حيث انخفضت في سنة 2012 مقارنة بسنة 2011 وهذا بسبب انخفاض منتجات الدورة في سنة 2012 مقارنة بسنة 2011 حيث قدر معدل الانخفاض بـ 29.12%، وقد استمر هذا التذبذب إلى غاية سنة 2016 وفي كل سنة يكون سبب التذبذب إلى الانخفاض أو التحسن في منتجات الدورة.

2- إنتاجية العمال: العمال هم الأساس في المؤسسة فعن طريق عمليات التكوين التي تقوم بها الشركة، تتحسن إنتاجيتهم مما يسهم في ارتفاع المؤسسة وتطورها. وتحسب إنتاجية العمال بالعلاقة التالية:

$$\text{إنتاجية العمال} = \frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{مصاريف العمال}}$$

الجدول 7. تطور إنتاجية العمال لشركة ALTRO للفترة 2012-2016

السنة	2012	2013	2014
القيمة المضافة	156556441.05	1542324943.20	95473949.67
مصاريف المستخدمين	1276552888.7	1283810423.84	1213075854.89
إنتاجية العمال %	12.263	120.136	7.870
السنة	2015	2016	
القيمة المضافة	1758318712.63	1438980674	
مصاريف المستخدمين	1027151387.15	961550272.46	
إنتاجية العمال %	171.183	149.625	

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على وثائق الشركة.

من خلال الجدول يتضح أن معدل تطور إنتاجية العمال في تذبذب مستمر خلال فترة الدراسة، والسبب الأساسي في تذبذب إنتاجية العمال هو التذبذب في القيمة المضافة للشركة، لان مصاريف العمال كانت تقريبا نفسها في الفترة من 2012-2014 أما في السنتين الأخيرتين فقد انخفضت بشكل مستمر.

د. مؤشرات بعد التعلم والنمو: لا يقل هذا البعد أهمية عن الأبعاد الأخرى بالنسبة للشركة، فهي تعمل جاهدة من أجل الارتقاء والتطوير من خلال الاستثمار في العنصر البشري. كما أن المؤسسة تخصص كل سنة ميزانية من أجل تنمية مهارات العمال وتأهيلهم بالشكل المطلوب مع المناصب التي يشغلونها لأنها تنعكس على إنتاجية العمال ومردوديتهم. وتتمثل مؤشرات هذا البعد فيما يلي:

1- معدل التكوين: يوضح هذا المؤشر عمليات التكوين التي قامت بها الشركة لعمالها سعيا منها على تطوير قدراتهم وتحسين إنتاجيتهم وبالتالي تحسين الشركة ككل.

الجدول 8. عمليات التكوين المنجزة في شركة ALTRO للفترة 2012-2016

السنة	2011	2012	2013	2014	2015	2016
عمليات التكوين	167	90	98	83	243	121
المعدل %	/	-46.1077	8.888	-15.3061	192.7710	-50.2057

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على وثائق الشركة.

يتضح من الجدول أن عمليات التكوين التي قامت بها الشركة لعالمها متذبذبة، فنجدها خلال الفترة 2012-2014 كانت اقل من 100 عامل حيث كانت قليلة عند مقارنتها بعدد العمال وفي السنتين الأخيرتين حيث ارتفع عدد العمال الذين قامت الشركة بتكوينهم بالرغم من أن عدد العمال الإجمالي قد انخفض وهذا يدل على اهتمام الشركة بتكوين العنصر البشري.

**2- معدل التوظيف:** يوضح هذا المؤشر عمليات التوظيف التي قامت بها الشركة. والجدول التالي يوضح ذلك:

**الجدول 9. تطور عدد عمال شركة ALTRO للفترة 2012-2016**

السنة	2012	2013	2014	2015	2016
عدد العمال	2158	2051	2069	1749	1473
المعدل %	-0.1388	-4.9582	0.8776	-15.4664	-15.7084

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على وثائق الشركة.

من خلال الجدول يتضح أن عدد العمال ينخفض باستمرار خلال فترة الدراسة وخاصيتين في السنتين الأخيرتين، وهذا لانخفاض المشاريع التي تقوم بها المؤسسة ونظرا لأن أغلب عمال المؤسسة يشتغلون في موقع البناء (chantier)، فان انخفاض المشاريع يؤدي إلى انخفاض عدد العمال.

**3- رضا العمال:** بما أن العمال هم المحرك الأساسي للمؤسسة فإن تحقيق رضاهم يساهم في تحسين مردوديتهم التي تؤدي بدورها إلى تحسين النتيجة وبالتالي تحقيق مردودية تجارية إيجابية، ويعكس رضا العاملين يتحقق من رضاهم عن أجورهم، والجدول التالي يوضح معدل تطور أجور العمال للفترة 2012-2016:

**الجدول 10. تطور مصاريف عمال شركة ALTRO للفترة 2012-2016**

السنة	2012	2013	2014
مصاريف العمال	127652888.7	1283810423.84	1213075854.89
المعدل %	39.765	0.5685	-5.509
السنة	2015	2016	
مصاريف العمال	1027151387.15	961550272.46	
المعدل %	-15.326	-6.386	

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على وثائق الشركة.

من خلال الجدول يتضح أن معدل تطور مصاريف العمال ينخفض من سنة إلى أخرى، فبالرغم من أنه خلال الفترة 2012-2014 كان الانخفاض طفيفا، إلا أنه في سنة 2015 كان كبيرا نوعا ما وهذا بسبب انخفاض عدد العمال وهذا بالتالي يؤدي إلى انخفاض مصاريف العمال، أما في السنة 2016 فالانخفاض كان طفيفا.

### 3.3.3 تصميم بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة ALTRO

نظرا لعدم استخدام شركة ALTRO بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائها، سنقوم باقتراح بطاقة أداء متوازن لها اعتمادا على المؤشرات التي تتناسب مع الشركة والتي قمنا بحسابها سابقا (انظر الملحق) من أجل معرفة مدى تحقيقها لأهدافها المسطرة، حيث يتم إعطاء أوزان مختلفة لأبعاد البطاقة بحسب أهميتها في بلوغ أهداف الشركة، فبالنسبة للهدف فهو يمثل النتائج المرغوب في تحقيقها من طرف الشركة أما بالنسبة للنتيجة النهائية فهي نتائج مقارنة الأهداف المسطرة مع ما تم تحقيقه وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{النتيجة النهائية} = \frac{\text{وزن القياس} \times \text{المنجز فعلا (النتيجة الفعلية)}}{\text{الهدف}}$$

من خلال العلاقة السابقة نجد أن "وزن القياس" لهذه الأخيرة عبارة عن معدلات تعطى من قبل الإدارة العليا حسب أهمية كل بعد وأهمية كل مؤشر داخل البعد نفسه ويكون مجموع أوزان الأبعاد يساوي 100. فمثلا يعطى وزن البعد المالي 40% يقسم كالتالي: معدل العائد على الأصول وزنه 10%، معدل العائد على الاستثمار وزنه 20%، تخفيض التكاليف وزنه 10%.

من خلال نموذج بطاقة الأداء المقترح في الجدول 11 في الملحق، نلاحظ أن أداء شركة ALTRO يعاني من عدم الاستقرار والتذبذب من سنة إلى أخرى، حيث كان سالبا في السنوات 2012، 2014 و 2016، أما في السنتين 2013 و 2015 فقد كان أداء المؤسسة مقبولا. ويرجع

سبب الأداء الكلي السالب في السنتين 2012 و2014 إلى الأداء السيئ لكل من بعد التعلم والنمو، وبعد العمليات الداخلية فبالرغم من سعي الشركة إلى الاهتمام بالعنصر البشري الذي يساهم في تطوير عملياتها الداخلية وبالتالي تحقيقها مردودية لا بأس بها، إلا أنها لم تستطع تحقيق أداء جيد في هتين السنتين مما انعكس على أدائها المالي بشكل خاص والأداء الكلي بشكل عام. ويمكن إرجاع أيضا سبب الأداء السيئ للشركة في بعد العمليات الداخلية إلى ارتفاع مصاريف العمال سعيا لتلبية مطالبهم بسبب قيامهم بإضرابات في سنة 2011 ثم في سنة 2014، مما انعكس على الأداء المالي للشركة، إذ لم تحقق لا ربح ولا مردودية. أما في سنة 2016 فرغم التحسن النسبي في أوضاع المؤسسة وتحقيقها نتيجة صافية موجبة وتحسن أدائها المالي بالمقارنة مع السنوات الأخرى إلا أن الأداء الكلي للشركة كان سلبا ويرجع السبب إلى الأداء السيئ لكل من بعد التعلم والنمو، وبعد العمليات الداخلية وبعد العملاء، فهذا الأخير كان سلبا لأن الشركة انتهت من المشاريع التي كانت تنجزها مما أدى إلى انخفاض مؤشر درجة الاحتفاظ بالعملاء هذا ما انعكس على أداء هذا البعد.

#### 4- الخلاصة :

في الأخير نستطيع القول أنه بالرغم من الجهود المبذولة من قبل شركة ALTRO في سبيل رقيها والحفاظة على ريادتها إلا أن أدائها لم يكن في المستوى المطلوب بسبب الإضرابات العمالية التي كانت تعرقل نشاط المؤسسة وارتفاع مصاريف العمال سعيا لتلبية مطالبهم، إلا أن هذا الأمر أثر على إنتاجية العمال الذي انعكس بدوره على إنتاجية ALTRO وعلى أدائها المالي بشكل خاص والأداء الكلي بشكل عام. ومن خلال هذه الدراسة خلصنا إلى النتائج التالية:

- تعتمد شركة ALTRO في تقييم أدائها المالي على المؤشرات التقليدية المستعملة في التحليل المالي والتدقيق الداخلي، الرقابة الداخلية ومراقبة التسيير، وهو ما يؤكد الفرضية الأولى؛

- بالرغم من أهمية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي إلا أن شركة ALTRO لا تستخدمها؛

- أدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء شركة ALTRO إلى معرفة مواطن الخلل (تذبذب وعدم استقرار في الأداء بجوانبه المالية وغير المالية) بشكل أفضل من الأساليب التقليدية، وهو ما يثبت الفرضية الثانية؛

- المسؤولون والعمال ليس لهم معرفة بطاقة الأداء المتوازن رغم أنه مرّ على ظهورها أكثر من 24 سنة؛

- المسؤولون والعمال غير مطلعين على استراتيجية ALTRO ورؤيتها التي تعتبر جوهر وأساس بطاقة الأداء المتوازن، وهذا ما يحّد من تطبيقها في الشركة.

وبناء على النتائج السابقة يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- يجب على شركة ALTRO الاهتمام بالأبعاد غير المالية للأداء (العملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو) خاصة فيما يتعلق بالعمال بمثل اهتمامها بالبعد المالي لما لها من تأثيرات جوهرية في تحسين أداء الشركة؛

- استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء الشركة لما لها من دور أساسي في توجيه استراتيجية المؤسسة والتقييم الفعلي لأدائها.

- على الشركة أن تحدد استراتيجيتها وأهدافها بوضوح وتبلغها لجميع العاملين وتحفيزهم من أجل تحقيقها.

- ملاحق :

الجدول 11. نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء شركة ALTRO

النتائج النهائية %					النتائج المحققة %								
2016	2015	2014	2013	2012	2016	2015	2014	2013	2012	الهدف	الوزن	المؤشرات	الأبعاد
0.89	0.54	-7.49	0.016	-8.74	1.78	1.08	-14.98	0.033	-17.48	20%	10%	معدل العائد على الأصول	اليعد المالي
1.33	0.724	-10.6	0.026	-12.9	3.54	1.93	-28.29	0.70	-34.65	40%	15%	العائد على الاستثمار	
9.19	-13.32	-5250.2	-12.5	29.04	73.52	-106.58	-4200.02	-100.21	232.38	80%	10%	تخفيض التكاليف	
11.41	-12.05	-5268.3	-12.48	7.30	-	-	-	-	-	-	35%	أداء اليعد المالي	
-2.45	18.81	-9.28	20.2	-4.17	-14.7	112.86	-55.70	121.29	-25.05	90%	15%	الحصة السوقية	يعد العملاء
-242.32	237.43	42.6	413.9	426.35	-9.69	9.49	1.70	16.55	17.05	40%	10%	درجة الاحتفاظ بالعملاء	
-244.77	256.23	33.31	434.11	422.17	-	-	-	-	-	-	25%	أداء يعد العملاء	
-3.63	348.33	-18.76	177.03	-15.76	-18.16	1741.67	-93.80	885.15	-78.84	50%	10%	التحسين في الإنتاجية	يعد العمليات الداخلية
29.93	34.23	1.57	24.02	2.45	149.62	171.18	7.87	120.13	12.26	50%	10%	إنتاجية العمال	
26.29	382.57	-17.18	201.05	-13.31	-	-	-	-	-	-	20%	أداء يعد العمليات الداخلية	
-1129.6	4337.3	-344.38	200	-1037.4	-50.20	192.77	-15.30	8.88	-46.10	40%	9%	معدل التكوين	يعد التعلم والنمو
-315.60	-309.32	17.55	-99.16	-2.77	-15.70	-15.46	0.87	-4.95	-0.13	25%	5%	معدل التوظيف	
-95.80	-229.90	-82.64	8.52	596.48	-6.38	-15.32	-5.50	0.56	39.76	40%	6%	رضا العمال	
1541.03	3798.1	-409.48	109.36	-443.7	-	-	-	-	-	-	20%	أداء يعد التعلم والنمو	
-1748.1	4424.8	-5661.7	732.05	-	-	-	-	-	-	-	100%	الأداء الكلي	

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على النتائج السابقة

- المراجع :

المراجع باللغة العربية

- إبراهيم سحر طلال (2013)، تقويم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن دراسة تطبيقية في شركة زين السعودية للاتصالات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، 35، ص.ص 343-381.
- حواد صلاح مهدي (2011)، دور تقنية بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في مصرف الاستثمار العراقي للفترة 2004-2008، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 7(28)، ص.ص 279-310.
- حجاج عبد الرؤوف وبن رنو أحلام (2015)، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات النفطية: دراسة حالة مؤسسة نفضال- مقاطعة الوقود حاسي مسعود (2013-2014)، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، 3، ص.ص 135-148.
- ريغة أحمد الغير (2014)، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية - PMO، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر.
- عبد الرضا نغم يوسف وكاظم حميد مظلوم (2016)، تقييم أداء المشاريع الصغيرة على وفق مدخل بطاقة الاداء المتوازن دراسة تطبيقية في شركة الفضلي للصناعات الانشائية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 22(89)، ص.ص 268-293.
- عريوة محاد (2011)، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسة المتوسطة للصناعات الغذائية: دراسة مقارنة بين مدينة الحضنة بالمسيلة ومدينة التل بسطيف، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس- سطيف، الجزائر.
- بجايوي نعيمة ولدرع خديجة (2011)، بطاقة الأداء المتوازن BSC أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات: (دراسة ميدانية)، ورقة علمية مقدمة إلى المنتدى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 22-23 نوفمبر 2011 جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، الجزائر.

المراجع باللغة الأجنبية

- Jaulent, P., & Quarès, M. A. (2008). **Pilotez vos performances**. 2<sup>e</sup> éd., Afnor éditions : Paris.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). **The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance**. Harvard Business Review, January – February 1992, pp. 70-79.
- Niven, P. R. (2005). **Balanced scorecard: Maintaining maximum performance**. John Wiley & Sons Publications : Canada.

### كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA:

رقية معلم، أحسن طيار (2021). بطاقة الأداء المتوازن كمدخل متكامل لتقييم الأداء، دراسة حالة الشركة الوطنية لأشغال الطرق ALTRO سكيكدة، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 07 (العدد 01)، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص.ص. 317-329.



يتم الاحتفاظ بحقوق التأليف والنشر لجميع الأوراق المنشورة في هذه المجلة من قبل المؤلفين المعنيين وفقا لـ رخصة المشاع الإبداعي نسب المصنّف - غير تجاري - منع الاشتقاق 4.0 دولي (CC BY-NC 4.0).

مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية مرخصة بموجب رخصة المشاع الإبداعي نسب المصنّف - غير تجاري - منع الاشتقاق 4.0 دولي (CC BY-NC 4.0).



The copyrights of all papers published in this journal are retained by the respective authors as per the **Creative Commons Attribution License**.

Journal Of Quantitative Economics Studies is licensed under a **Creative Commons Attribution-Non Commercial license (CC BY-NC 4.0)**.