

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Mohamed Boudiaf University of M'sila

Faculty of Economic, Commercial and
Management Sciences

Department of management sciences



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان

مدى ملائمة بيئة البلدية لتطبيق بطاقة الأداء

المتوازن

-دراسة حالة بلدية بوسعادة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر (أكاديمي) في علوم التسيير تخصص: تسيير عمومي

من إعداد الطالبتين:

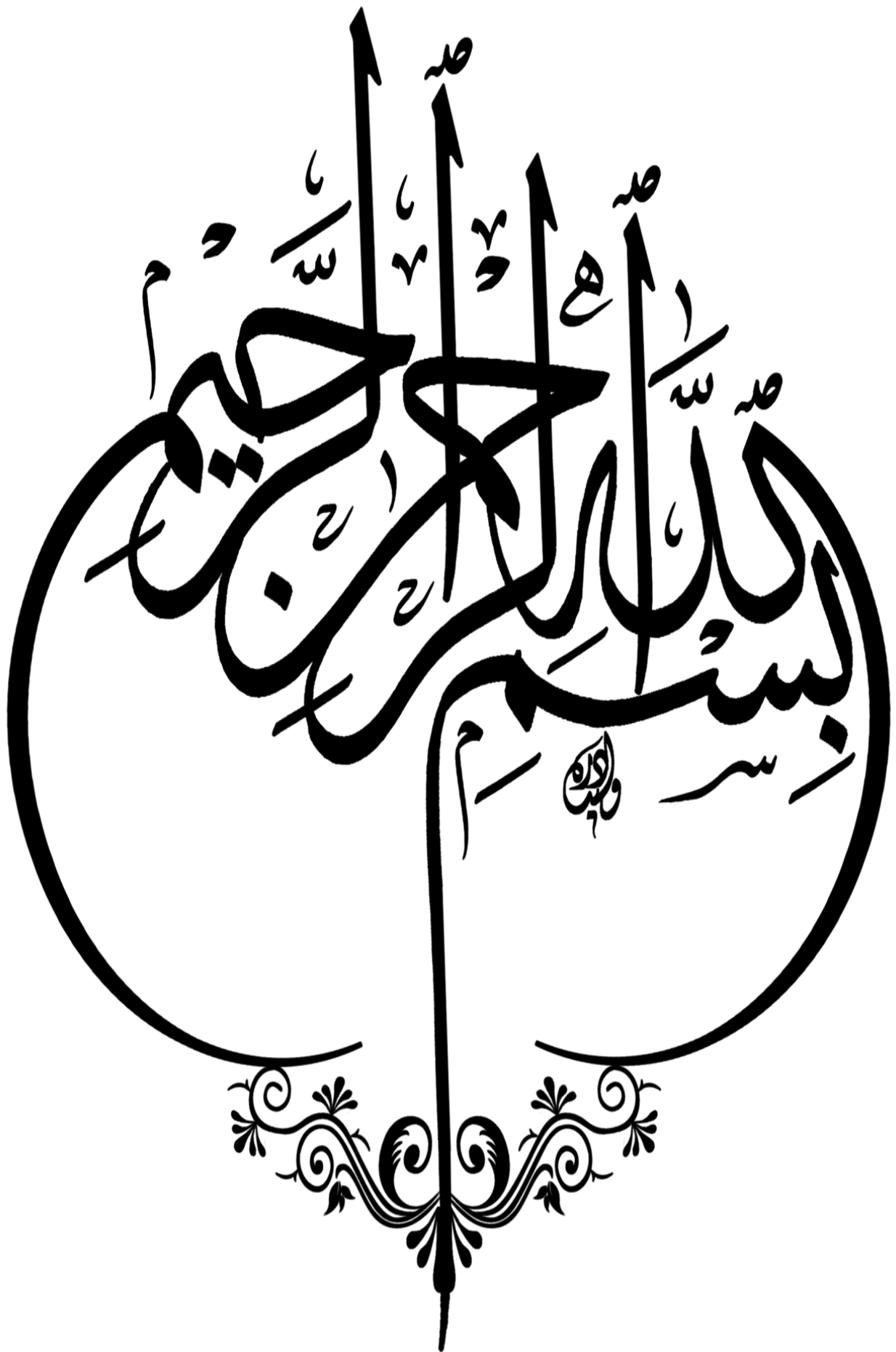
❖ مهديد السعدية

❖ عكريمي دليلة

لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ (ة) مساعد قسم "ب"	الدكتورة: بن شهرة محجوبة
مشرفا ومقررا	أستاذ (ة) مساعد قسم "ب"	الدكتورة: قريشي حياة
ممتحنا	أستاذ (ة) مساعد قسم "ب"	الدكتورة: خيار جميلة سيلية

السنة الجامعية 2024/2023



شُكْرٌ وَعِرْفَانٌ

عملا بقوله تعالى: " لئن شكرتم لأزيدنكم " الآية (07) سورة إبراهيم

أشكر الله عزّ وجل الذي وفقنا في مشوارنا الدراسي ومنحنا القوة والصبر على إنجاز هذا البحث، -الحمد لله على توفيقه-

وإقتداءً بسنة نبينا محمد صلى الله عليه وسلم لقوله: " من لم يشكر الناس لم يشكر الله عزّ وجلّ " رواه أحمد والترمذي

نتوجه بأسمى عبارات الشكر والإمتنان إلى الأستاذة الفاضلة: " قريشي حياة " لإشرافها على هذا البحث، وعلى كل ما قدمته لنا من نصائح وتوجيهات علمية ومنهجية.

-جزاها الله كل خير-

كما نشكر أساتذة قسم علوم التسيير على تعاونهم، وعلى رأسهم رئيس القسم الدكتور قراوي أحمد الصغير.



أهدي ثمرة جهدي لروح أمي الطاهرة التي رحلت عني لكنها موجودة في كل تفاصيل حياتي، تمنيت لو أنها
شاركتني فرحتي.

اللهم أرحم أمي حبيبتي.

إلى من كان سنداً وغرس الطموح في نفسي

"زوجي الغالي"

إلى أولادي حفظهم الله ورعاهم ورزقني برهم

أكرم، أسيل، أيمن، دعاء

إلى إخوتي وأخواتي

وكل الأهل والأحبة

إلى زميلتي في العمل السعدية

عكيري دليلة

لعمركم

أهدي حصيلة جهدي إلى من خط لي درب الحياة، ومن فرش لي بساطها الأخضر، إلى أبي الغالي رحمه الله وأسكنه فسيح الجنان، إلى أعز ما أملك في الوجود، إلى بلمس الروح ومنبع الحب إلى أمي الغالية أطل الله في عمرها وحفظها ورعاها.

إلى ذخيرتي وزادي في الحياة إخوتي وأخواتي.

إلى أحبائي وفرحتي وزادي في هذه الدنيا أولادي رتاج، محمد، سعيد.

إلى الذي شق لي درب الحياة ووقف دوماً إلى جانبي، إلى مصدر عزيمتي وركيزة عمري، إلى منبع الحب وفيض العطاء، إلى نور الطريق ومصدر طموحي، إلى من شجعني ووقف دوماً إلى جانبي ليتذوق ثمرة نجاحي، إلى أعز ما أملك قرة عيني، إليك زوجي رابح الغالي.

إلى من جمعني بهم روابط التقدير والاحترام زملائي في العمل.

إلى صاحبة المكانة العالية في قلبي، إلى من ساندتني في المشوار الدراسي دليلة

إلى من جمعني به الأخوة والصداقة وساندتني في هذا العمل فوضيل غزال.

مهديد السعدية

ملخص:


هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى ملائمة بيئة البلدية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن -دراسة حالة بلدية بوسعادة-. لتحقيق هذا الغرض، أولاً قمنا بمراجعة الأدبيات النظرية ذات الصلة بموضوع قياس الأداء في بيئة البلدية وبطاقة الأداء المتوازن، ثانياً قمنا بإجراء دراسة استكشافية للميدان (بلدية بوسعادة) إعتدنا فيها على الملاحظة، وإجراء مجموعة من المقابلات مع بعض الموظفين والمسؤولين في البلدية، وأخيراً قمنا بتطوير مقياس خاص بالبلدية (إستبيان خاص)، حيث تم توزيعها على عينة قدرها (50) موظف بالبلدية من كبار المسؤولين والموظفين (خبراء مهنيين) وذلك لمعرفة وجهة نظرهم حول مؤشرات المقياس المقترح، وبعد توزيع وتحليل بياناته بالاعتماد على برنامج (spss version 21)، توصلنا إلى أهم نتيجة وهي المصادقة على أغلب المؤشرات المقترحة لنموذج بطاقة الأداء المتوازن من قبل الخبراء المهنيين. بالتالي يمكن اعتبار بطاقة الأداء المتوازن مناسبة لاستخدامها في تقييم أداء بيئة بلدية بوسعادة.

الكلمات المفتاحية: بيئة البلدية، الأداء، قياس وتقييم الأداء، بطاقة الأداء المتوازن، بلدية بوسعادة.

Abstract:

This study aimed to determine the suitability of the municipal environment for implementing the balanced scorecard - a case study of the municipality of Bou Saada. To achieve this purpose, first we reviewed the theoretical literature related to the subject of performance measurement in the municipal environment and the balanced scorecard. Secondly, we conducted an exploratory study of the field (the municipality of Bou Saada) in which we relied on observation and conducted a group of interviews with some employees and officials in the municipality. Finally, we developed A special measure for the municipality (a special questionnaire), which was distributed to a sample of (50) municipal employees of senior officials and employees (professional experts) in order to know their point of view on the indicators of the proposed measure, and after distributing and analyzing its data based on the (spss version 21) program, we reached The most important result is the approval of most of the indicators proposed for the balanced scorecard model by professional experts. Therefore, the balanced scorecard can be considered appropriate for use in evaluating the performance of the Bou Saada municipal environment.

Key-words: Municipal environment, performance, performance measurement and evaluation, balanced scorecard, Bou Saada municipality.

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns in black and white, framing the central text.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

شكر وتقدير.....	
إهداء.....	
ملخص.....	
فهرس المحتويات.....	
قائمة الجداول.....	
قائمة الأشكال.....	
قائمة الملاحق.....	
مقدمة عامة.....	

الفصل الأول: الإطار النظري للأداء وبطاقة الأداء المتوازن في بيئة البلدية

تمهيد.....	7
المبحث الأول: أساسيات حول الأداء.....	8
1-1 مفهوم الأداء.....	8
1-1-1 تعريف الأداء.....	8
1-1-2 أنواع الأداء.....	9
1-2 مفهوم قياس وتقييم الأداء.....	10
1-2-1 تعريف قياس وتقييم الأداء.....	11
1-2-2 أهمية قياس وتقييم الأداء.....	11
1-2-3 مؤشرات قياس الأداء.....	12
1-2-4 أنواع مؤشرات الأداء وخصائصها.....	13
1-4-2-1 مؤشرات الأداء المالية.....	13
1-4-2-2 مؤشرات الأداء غير المالية.....	13
1-4-2-3 تصنيف عام للمؤشرات.....	14
1-4-2-3 خصائص مؤشرات الأداء.....	14

15	3-1 تقييم الأداء في بيئة البلدية
15	1-3-1 تعريف بيئة البلدية
16	2-3-1 خصائص البلدية
16	3-3-1 تقييم متعدد الأبعاد لأداء البلدية
17	4-3-1 مؤشرات تقييم أداء البلدية
18	5-3-1 فوائد قياس أداء البلديات
19	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول بطاقة الأداء المتوازن
19	1-2 مفهوم بطاقة الأداء المتوازن
19	1-1-2 النشأة والتطور التاريخي
20	2-1-2 أجيال بطاقة الأداء المتوازن
23	3-1-2 تعريف بطاقة الأداء المتوازن
23	4-1-2 أهمية بطاقة الأداء المتوازن
24	2-2 خصائص بطاقة الأداء المتوازن
25	3-2 مكونات وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن
26	2-3-2 أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
27	1-2-3-2 البعد المالي
27	2-2-3-2 بعد العملاء
28	3-2-3-2 بعد العمليات الداخلية
29	4-2-3-2 بعد التعلم والنمو
29	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
30	1-3 عرض الدراسات السابقة
30	1-1-3 الدراسات الوطنية
31	2-1-3 الدراسات العربية
32	3-1-3 الدراسات الأجنبية
34	2-3 مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
34	1-2-3 أوجه التشابه والاختلاف

35.....	2-2-3 القيمة المضافة للدراسة الحالية
35.....	3-2-3 بناء النموذج النظري للدراسة
36.....	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لدراسة الأداء وبطاقة الأداء المتوازن في بيئة البلدية	
39.....	تمهيد
40.....	المبحث الأول: عرض ميدان الدراسة والعينة والأدوات المستخدمة
40.....	1-1 عرض ميدان الدراسة
40.....	1-1-1 التعريف ببلدية بوسعادة
40.....	2-1-1 الهيكل التنظيمي لبلدية بوسعادة
44.....	3-1-1 نظام تقييم الأداء المتبع في البلدية
45.....	4-1-1 رسالة، رؤية وإستراتيجية البلدية
45.....	1-4-1-1 رسالة بلدية بوسعادة
45.....	2-4-1-1 رؤية بلدية بوسعادة
45.....	3-4-1-1 إستراتيجية بلدية بوسعادة
47.....	5-1-1 تحليل سووت (Swot) لبلدية بوسعادة
49.....	2-1 عينة الدراسة والأدوات المستخدمة
49.....	1-2-1 مجتمع وعينة الدراسة
50.....	2-2-1 الأدوات المستخدمة في الدراسة
51.....	3-2-1 خصائص عينة الدراسة
52.....	إختبار مقياس الإستبيان
53.....	2-3-1 ثبات أداة الدراسة
54.....	3-3-1 الأساليب الإحصائية المستخدمة
54.....	المبحث الثاني: نتائج التحليل الوصفي لعبارات الاستبيان
55.....	1-2 التحليل الوصفي لعبارات الإستبيان
55.....	1-1-2 نتائج البعد المالي
56.....	2-1-2 نتائج بعد الزبائن (المواطنين)

57	3-1-2 نتائج بعد العمليات الداخلية
58	4-1-2 نتائج بعد التعلم والنمو
60	5-1-2 نتائج بعد البيئة
61	2-2 إجراءات الدراسة الميدانية
62	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات مناقشتها
62	1-3 نتائج إختبار الفرضيات
62	2-1-3 نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية:
63	3-1-3 نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة:
63	4-1-3 نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة:
63	5-1-3 نتائج إختبار الفرضية الفرعية الخامسة:
65	خلاصة الفصل
68	الخاتمة
70	قائمة المراجع

قائمة الجداول


الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
09	تصنيفات مقاييس الأداء	(1-1)
15	نشأة بطاقة الأداء المتوازن	(2-1)
41	تحليل سووت لبلدية بوسعادة	(1-2)
43	عدد الاستبيانات الموزعة على مسؤولي وموظفي البلدية	(2-2)
45	خصائص المعلومات العامة للمستجوبين	(3-2)
46	درجات مقياس ليكارت الخماسي	(4-2)
47	تحديد الإتجاه حسب قيم المتوسط الحسابي	(5-2)
48	قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ	(6-2)
49	درجة أهمية مؤشرات البعد المالي	(7-2)
50	درجة أهمية مؤشرات بعد الزبائن	(8-2)
51	درجة أهمية مؤشرات بعد العمليات الداخلية	(9-2)
53	درجة أهمية مؤشرات بعد التعلم والنمو	(10-2)
54	درجة أهمية مؤشرات البعد البيئي	(11-2)
55	ملخص ترتيب الأبعاد حسب إجابات أفراد العينة	(12-2)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم الشكل
04	مثلث الأداء	(1-1)
04	الأداء الداخلي والخارجي للمؤسسة	(2-1)
16	الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن	(3-1)
17	الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن	(4-1)
21	مكونات بطاقة الأداء المتوازن	(5-1)
23	نموذج سلسلة القيمة لبعده العمليات الداخلية	(6-1)
31	نموذج لمتغيرات الدراسة	(7-1)
35	الهيكل التنظيمي لبلدية بوسعادة	(8-1)

قائمة الملحق

الصفحة	اسم الملحق	رقم الملحق
75-74	التصريح الشرفي	الملحق 01
76	إستمارة المقابلة	الملحق 02
79	إستمارة الإستبيان	الملحق 03
84	قائمة الأساتذة المحكمين لإستمارة الإستبيان	الملحق 04

A decorative rectangular border with ornate floral and scrollwork patterns in black ink, framing the central text.

مقدمة عامة

أولاً: مقدمة عامة

تعتبر المؤسسات العمومية، وعلى رأسها البلديات، محور التنمية الاجتماعية والاقتصادية في المجتمعات، وعصب رئيسي في البنية العامة للدول. حيث تعمل هذه المؤسسات على تلبية احتياجات المواطنين وتقديم الخدمات الأساسية مثل التعليم، الصحة، البنية التحتية، الخدمات الاجتماعية والبيئة، وغيرها. تساهم البلدية إلى جانب الدولة بصفة خاصة في إدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والأمن وكذا الحفاظ على الإطار المعيشي للمواطنين وتحسينه. ورغم ذلك، تواجه البلديات تحديات عديدة بحكم شمولية عملها مثل توفير التمويل المناسب، تحسين كفاءة الخدمات، والتعامل مع التحديات البيئية والاقتصادية المتغيرة. لذا تتطلب إدارة البلديات رؤية استراتيجية قوية وقدرات إدارية متقدمة لتحقيق الأهداف المحددة وتلبية احتياجات المجتمع المحلي بشكل ملائم وفعال.

في المؤسسات الحديثة أصبح قياس الأداء جزءاً لا يتجزأ من مبادرات وجهود تحقيق النجاح. فهو عنصر رئيسي ومهم في تنفيذ الإستراتيجيات، والخطط، والمشاريع، وإدارة العمل الروتيني اليومي. أحد أهم أدوات أنظمة إدارة وقياس الأداء في المؤسسات هي مؤشرات الأداء، وهي تعزز من قدرات قيادات وموظفي المؤسسة على مراقبة الأداء، واتخاذ قرارات التحسين والتطوير والتغيير (البطحي، 2019).

البلديات كغيرها من المؤسسات تحتاج لقياس الأداء لتوجيه الأعمال والأنشطة بشكل أفضل. لكي تقيس وتراقب البلدية نتائج أعمالها ومدى تحقيقها لأهدافها تحتاج لترجمة الأهداف لمقاييس ومؤشرات أداء وبما يمكنها من قياس مستويات الإنجاز ومدى التقدم نحو تحقيق الأهداف. موائمة أداة القياس مع رؤية البلدية وأهدافها أمراً ضرورياً فكلما كانت الأداة متوائمة بشكل أفضل مع أهداف البلدية، كلما كان إتخاذ القرار أفضل وفرص تحقيق البلدية لأهدافها أكبر. في هذا الإطار تبرز الحاجة لأداة للتقييم تجمع بين كلا من المؤشرات المالية وغير المالية، بحيث تسمح بتقييم الأداء بشكل متوازن يشمل كل الأبعاد التي تكون أداء البلدية.

في هذا الصدد، تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة عمل إدارية، توفر للمسيرين مجموعة متكاملة من المؤشرات المالية وغير المالية لتقييم مدى تقدم المؤسسات نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية، تمكن بطاقة الأداء المتوازن من ترجمة رؤية واستراتيجية المؤسسة إلى مؤشرات موضوعية قابلة للقياس ضمن أربعة أبعاد: البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو.

ثانياً: طرح الإشكالية

تواجه البلديات في العصر الحديث تحديات متعددة وذلك بحكم شمولية عملها وعلاقتها بكل ما يمس حياة المواطن وتداخل الخدمات التي تقدمها مع مهام معظم الدوائر الحكومية الأخرى والتي يأتي في مقدمتها الأمن، التعليم، الصحة، المواصلات، الإسكان والمرافق والأشغال العامة وغيرها. الأمر الذي يتطلب منها تبني أدوات وأساليب إدارية متطورة لضمان تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. من بين هذه الأدوات، تبرز بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقدم إطاراً شاملاً لقياس وتحسين أداء المؤسسات.

من خلال ما سبق ذكره، يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى ملائمة بيئة بلدية بوسعادة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن؟

ينبثق عن التساؤل الرئيسي، الأسئلة الفرعية التالية:

-السؤال الأول: هل يمكن تطبيق البعد المالي في بيئة بلدية بوسعادة؟

-السؤال الثاني: هل يمكن تطبيق بعد الزبائن في بيئة بلدية بوسعادة؟

-السؤال الثالث: هل يمكن تطبيق بعد العمليات الداخلية في بيئة بلدية بوسعادة؟

-السؤال الرابع: هل يمكن تطبيق بعد التعلم والنمو في بيئة بلدية بوسعادة؟

-السؤال الخامس: هل يمكن تطبيق البعد البيئي في بيئة بلدية بوسعادة؟

ثالثاً: فرضيات الدراسة

للإجابة على إشكالية الدراسة، قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات تتمثل في:

-الفرضية الأولى: يمكن تطبيق البعد المالي في بيئة بلدية بوسعادة.

-الفرضية الثانية: يمكن تطبيق بعد الزبائن في بيئة بلدية بوسعادة.

-الفرضية الثالثة: يمكن تطبيق بعد العمليات الداخلية في بيئة بلدية بوسعادة.

-الفرضية الرابعة: يمكن تطبيق بعد التعلم والنمو في بيئة بلدية بوسعادة.

-الفرضية الخامسة: يمكن تطبيق البعد البيئي في بيئة بلدية بوسعادة.

رابعاً: أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة من أهمية متغيراتها (بيئة البلدية، قياس وتقييم الأداء، بطاقة الأداء المتوازن)، والتي نحاول إبرازها في النقاط التالية:

- قياس الأداء في واحدة من أهم مؤسسات القطاع العام ألا وهي البلدية، حيث تشكل البلدية أحد مؤسسات القطاع العام الأقرب إلى المواطنين وبالتالي لا غنى عن دورها في توفير السلع والخدمات الأساسية وتطوير المنطقة المحلية. هذا وتمتع البلدية بالسلطة والوظائف اللازمة لتقديم الخدمات لصيانة وتعزيز رفاهية المواطنين داخل منطقتها، كما أنها توفر الوصول إلى الخدمات الأساسية مثل الماء، الكهرباء والرعاية الصحية؛
- أيضاً بطاقة الأداء المتوازن تعد من بين أهم الأدوات والأساليب الحديثة نسبياً في قياس الأداء، تمكن المؤسسات في حال تطبيقها من تقييم أداء أعمالها ليس من منظور مالي بحت، وإنما بنظرة شمولية متعددة الأبعاد تضم إلى جانب البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، وبعد البيئة والمجتمع.

خامساً: أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي للدراسة هو تطوير واقتراح مقياس خاص لتقييم أداء البلديات، حيث يستند هذا المقياس على نموذج بطاقة الأداء المتوازن.

يتحقق الهدف الرئيسي السابق من خلال تناول الأهداف الفرعية الآتية:

- تحديد مؤشرات قياس الأداء التي يمكن استخدامها لتقييم أداء البلدية؛
- توضيح الصعوبات التي تواجه قياس وتقييم الأداء في بيئة البلدية؛
- التعرف على أهم المشاكل التي تواجه بلدية بوسعادة واقترح حلول لمعالجتها.

سادساً: مبررات اختيار موضوع الدراسة

تم اختيار هذا الموضوع لجملة من الاعتبارات الموضوعية والذاتية تمثلت في التالي:

- لأهمية الموضوع وقلة الدراسات التي تناولت بطاقة الأداء المتوازن في بيئة البلدية؛
- الحدثة النسبية للموضوع محل الدراسة، حيث أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات العمومية لا يزال في مراحله التمهيديّة في الجزائر؛

-صلة الموضوع المباشرة بالتخصص العلمي الأمر الذي يساعد على رفع القدرة والتكوين الشخصي من خلال الدراسة الميدانية؛

-إثراء المكتبة الجزائرية بموضوع تطبيقي أكثر منه نظري.

سابعاً: منهج وأدوات الدراسة

لدراسة مدى ملائمة بيئة بلدية بوسعادة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن. تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي لعرض مختلف المفاهيم المتعلقة بقياس وتقييم الأداء، بيئة البلدية وبطاقة الأداء المتوازن، وذلك من خلال الاطلاع على ما كتب حول الموضوع من بحوث ودراسات وكتب ومقالات، بالإضافة إلى المادة العلمية المتاحة على شبكة الأنترنت. أما في الدراسة الميدانية، فقد تم الاعتماد على منهج دراسة حالة، من خلال الملاحظة وإجراء مجموعة من المقابلات مع بعض الموظفين والمسؤولين في البلدية، مع إعداد استبيان يضم فقرات ساعدتنا في البحث للوصول إلى نتائج واقتراحات.

ثامناً: حدود الدراسة

تتمثل حدود هذه الدراسة فيما يلي:

- **الحدود الزمانية:** دامت الدراسة لمدة (04) أشهر، أي خلال الفترة الممتدة من شهر فيفري إلى شهر ماي من الموسم الدراسي (2023/2024)؛
- **الحدود المكانية:** تمت الدراسة الميدانية في بلدية بوسعادة/ولاية المسيلة.

تاسعاً: هيكل الدراسة

- بناءً على الإشكالية والفرضيات السابقة، وقصد إعطاء صورة واضحة ومركزة حول الموضوع، تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين؛ فصل نظري وفصل تطبيقي بالإضافة إلى مقدمة وخاتمة، حيث تضمن كل فصل ما يلي:
- **الفصل الأول:** تناولنا الإطار النظري للأداء وبطاقة الأداء المتوازن في بيئة البلدية، من خلال ثلاث مباحث وهي: أساسيات حول الأداء، مفاهيم أساسية حول بطاقة الأداء المتوازن، وعرض الدراسات السابقة، وبناء النموذج النظري للدراسة؛

- **الفصل الثاني:** درسنا الإطار الميداني لدراسة الأداء وبطاقة الأداء المتوازن في بيئة البلدية، وقد إشتغل على ثلاث مباحث وهي: عرض ميدان الدراسة والعينة والأدوات الإحصائية، التحليل الوصفي لعبارات الاستبيان، واختبار ومناقشة الفرضيات.


عاشرا: صعوبات الدراسة

تتمثل أهم الصعوبات التي واجهت دراستنا فيما يلي:

-تردد المسؤولين في إعطاء صورة عن الوضعية الحقيقية للبلدية؛

-صعوبة الحصول على بعض المعلومات وذلك بسبب سريتها والتحفظ في إعطاء ها؛

-صعوبة توفر بعض المعلومات كونها تتطلب البحث في الأرشيف ولا يوجد من هو مكلف بذلك خاصة وأنها معلومات تخص الجانب المالي.

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns in black and white, framing the central text.

**الفصل الأول: الإطار النظري
للأداء وبطاقة الأداء المتوازن
في بيئة البلدية**

تمهيد

تسعى المؤسسات في الوقت الراهن إلى تحقيق أداء متفوق بما يضمن لها تموقع جيد، من خلال ترجمة رؤيتها إلى مجموعة من مؤشرات أداء، من أجل البقاء والنمو في هذه البيئة المعاصرة فهي بحاجة أكثر من أي وقت مضى إلى أدوات وأنظمة جديدة تتماشى مع متطلبات البيئة الحالية وتسمح لها بقياس وتقييم أدائها بشكل أفضل وأكثر فعالية، وذلك بعدما أثبتت الأنظمة التقليدية قصورها وعجزها في هذا المجال. وكل هذا يتم من خلال تقييم المؤسسة العمومية لأدائها باستخدام مجموعة من المؤشرات التي يتم على أساسها تحديد مستوى الإنجاز الفعلي، ومن بين الأدوات الحديثة نسبيا في قياس الأداء، بطاقة الأداء المتوازن والتي تعطي تصورا واضحا لأداء المؤسسة كونها تجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية ضمن أربعة أبعاد، وعليه سنتناول في هذا الفصل دراسة الإطار النظري لدراسة الأداء وبطاقة الأداء المتوازن في بيئة البلدية، والذي ينطوي على ثلاث مباحث:

-المبحث الأول: أساسيات حول الأداء؛

-المبحث الثاني: مدخل مفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن؛

-المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة وبناء النموذج النظري للدراسة.

المبحث الأول: أساسيات حول الأداء

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمؤسسات بشكل عام، ويمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة، ويكاد أن يكون العنصر المحوري لجميع الفروع وحقول المعرفة الإدارية بما فيها الإدارة الإستراتيجية. فضلاً على أنه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات والذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمه، وهو مفهوم واسع وتتحدد مكوناته بحدوث أي تجديد أو تغيير في مكونات المؤسسة على اختلاف أنواعها. وعليه سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الأداء، مفهوم قياس وتقييم الأداء، وتقييم الأداء في بيئة البلدية.

1-1 مفهوم الأداء

رغم الاهتمام الذي حظي به مصطلح الأداء من قبل المفكرين والباحثين، إلا أنه لا يوجد اتفاق حول تعريف محدد له، وذلك لاختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه. عموماً سنتناول في الجزء الموالي أهم التعاريف التي قدمت للأداء.

1-1-1 تعريف الأداء

حسب (أبو ماضي، 2018، صفحة 17) يمكن التعبير عن الأداء على أنه انعكاس لقدرة المؤسسة، وقابليتها على تحقيق أهدافها.

يعرف الأداء بأنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها (إدريس، الغالبي، 2007، صفحة 89).

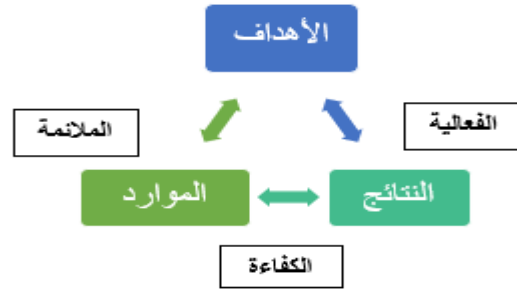
إجمالاً، يربط الأداء بين المفاهيم الأساسية التالية (قريشي، 2023، صفحة 61):

-الكفاءة: وهي النسبة بين الوسائل والجهد المبذول وبين النتائج المحققة؛

-الفعالية: وهي النسبة بين النتائج المتحصل عليها والأهداف المحددة مسبقاً؛

-والملائمة: ويقصد بها قياس نسبة توافق الوسائل التي بحوزة المؤسسة والأهداف المسطرة والمراد بلوغها. كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-1): مثلث الأداء



المصدر: (قريشي، 2023، صفحة 61)

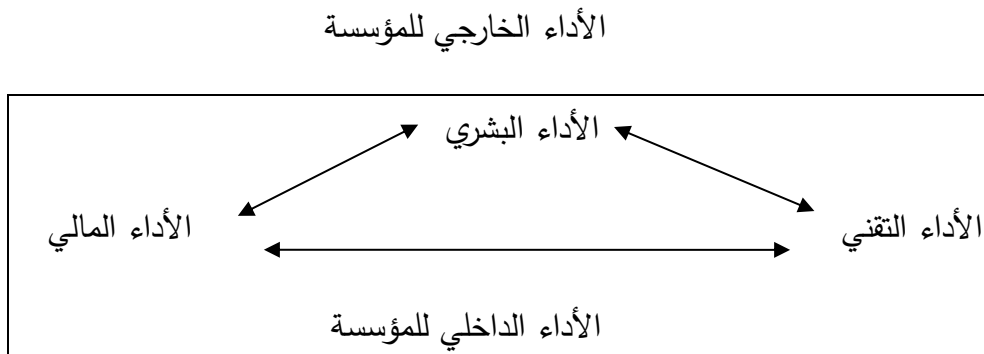
يبين الشكل أعلاه أن الأداء يتوسط مثلث يجمع بين ثلاث أبعاد وهي: الأهداف، النتائج والموارد. وثلاث مفاهيم هي: الكفاءة، الفعالية والملائمة.

1-1-2 أنواع الأداء

يمكن تقسيم الأداء في المؤسسة وفق معايير متعددة وهي (martory & crozet, 2005, p. 168):

أ- معيار المصدر: يمكننا وفق هذا المعيار التمييز بين الأداء الداخلي والأداء الخارجي كما هو موضح في الشكل:

الشكل رقم (2-1): الأداء الداخلي والخارجي للمؤسسة



المحيط الخارجي للمؤسسة

المصدر: (martory, 1999, p. 38).

الأداء الداخلي للمؤسسة يكون نتيجة التنسيق والتكامل بين الأداء البشري الذي يتمثل في أداء الأفراد العاملين بالمؤسسة، الذين يمكن اعتبارهم ركيزة من ركائز المؤسسة. والأداء التقني الذي يتمثل في قدرة المؤسسة على إستغلال إستثماراتها، والأداء المالي الذي يكمن في كفاءة وفعالية المؤسسة في تعبئة الموارد المالية. أما الأداء الخارجي للمؤسسة فهو ناتج عن جميع التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، فهذا النوع يظهر في النتائج الجيدة، التي تحصل عليها المؤسسة، كإرتفاع رقم الأعمال نتيجة إرتفاع سعر البيع، أو خروج أحد المنافسين، إرتفاع القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية نتيجة إنخفاض أسعار المواد واللوازم والخدمات، فكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء، سواء بالإيجاب أو بالسلب (martory, 1999, p. 238).

ب- معيار الشمولية: حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المؤسسة الى أداء كلي وأداء جزئي، حيث أن الأداء الكلي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها. أما الأداء الجزئي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم حسب المعيار الوظيفي الى أداء وظيفة الأفراد، أداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة التموين (مزهودة، 2001، صفحة 89).

ج- معيار طبيعة الأداء: حسب هذا المعيار ينقسم الأداء إلى أداء اقتصادي، ويتكون من عنصرين النتائج الفورية وخلق القدرات. وأداء اجتماعي ويتكون من ستة عناصر وهي: تنظيم العمل وظروف العمل، والاتصال، التنسيق والتشاور بالإضافة إلى التدريب وتحديد الإستراتيجية وإدارة الوقت (بودودة، 2014، صفحة 7). وأداء بيئي بحيث يعتبر محصلة شاملة لسياسات وقيم وقدرات المؤسسة في المجال البيئي (نجم، 2012، صفحة 338).

1- 2 مفهوم قياس وتقييم الأداء

يعد قياس وتقييم الأداء أحد العناصر الأساسية لنظام الرقابة الإدارية وأكثر مهام المحاسبة الإدارية أهمية وأكثرها صعوبة (دودين، 2009، صفحة 14). يسمح قياس الأداء لمسيري المؤسسات على اختلاف أنواعها من إمتلاك الأدوات والأساليب والوسائل التي تمكنهم من تقييم الأداء لأعمال مؤسساتهم، وبالتالي القدرة على إمتلاك مقومات لبناء القرارات الناجحة. كما أن التحقق من صلاحية القرار وتقييم الإنجاز لا يمكن أن يتوفر ما لم يكن هناك مقياس معين يؤخذ كمعيار لتقييم هذا الإنجاز.

1-2-1 تعريف قياس وتقييم الأداء

يعد مصطلح قياس وتقييم الأداء من المفاهيم التي حظيت بإهتمام واسع من قبل المفكرين والباحثين في مجال إدارة الأعمال. فعملية قياس وتقييم الأداء تكتسي أهمية بالغة كونها المؤشرات التي يعتمد عليها في تحديد الاتجاه الصحيح للمؤسسة، وإبراز مدى نجاح إستراتيجيتها وبلوغ أهدافها.

يعرف قياس الأداء بأنه المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المؤسسة وتسجيلها. ولا سيما مراقبة وتسجيل سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقا، ومن الناحية الكمية فإن مقاييس الأداء تعطينا صورة مهمة حول المنتجات والخدمات والعمليات (عريوة، 2011، صفحة 4).

كما يعرف قياس الأداء بأنه تقييم لمدى تحقيق الأهداف المسطرة، ويمكن أن يكون القياس مالي ويتم التعبير عنه بوحدات نقدية مثل معدل الربحية. وقياس غير مالي يتم التعبير عنه بوحدات غير نقدية مثل نسبة إرضاء العملاء (قنصوة، 2016، صفحة 32).

ويعرف أيضا قياس الأداء على أنه عملية تشخيصية وقائية علاجية تستهدف الكشف عن مواطن القوة والضعف في عمليات المؤسسة، بقصد تحسين العمليات وتطويرها بما يحقق الأهداف المنشودة (الكبيسي، 2007، صفحة 39).

انطلاقا مما تقدم يمكن القول أن تقييم الأداء من أهم الوظائف الإدارية إذ تكشف عن مدى ملائمة الأداء في مختلف جوانب نشاط المنظمة. وتحدد مدى نجاح الإدارة في تعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لتحقيق الأهداف. بالإضافة إلى مواطن الخلل ونقص كفاءة وفعالية الأداء لاتخاذ الإجراءات الكفيلة لتقادي السلبية، ويعتبر أيضا مرحلة من مراحل العملية الإدارية، نحاول فيها مقارنة الأداء الفعلي باستخدام مؤشرات محددة وذلك من أجل الوقوف على النقص أو القصور في الأداء وبالتالي إتخاذ القرارات اللازمة أو المناسبة لتصحيح هذا القصور، ويتمثل العامل الأساسي لعملية تقييم الأداء في التأكد من أن الأداء الفعلي يتم وفقا للخطة الموضوعة والمرسومة مسبقا (رامز، 2019، صفحة 38).

1-2-2 أهمية قياس وتقييم الأداء

إن لعملية قياس وتقييم الأداء في مختلف المؤسسات أهمية كبيرة، فلا يمكن أن يكون هناك تحسين وتطوير من دون قياس وتقييم، لأن المؤسسة التي لا تعرف أين هي الآن من حيث واقع عملياتها، لا

تعرف ما هو مستقبليها، وبالتالي لا يمكنها الوصول إلى حيث تريد. يمكن إبراز أهمية قياس وتقييم الأداء في النقاط التالية (الغالبى وإدرىس، 2009، صفحة 71):

- الوقوف على مستوى إنجاز مقارنة بالأهداف المدرجة ضمن خطتها المسطرة؛
- الكشف عن مواطن الخلل والضعف في نشاط المؤسسة، وإجراء تحليل شامل لها وبيان مسبباتها، وذلك بهدف وضع الحلول اللازمة لها وتصحيحها، وإرشاد المنفذين إلى وسائل تلافيها مستقبلاً؛
- تحديد مسؤولية كل مركز أو قسم في المؤسسة عن مواطن الخلل والضعف التي تظهر على مستوى النشاط الذي يطلع به، وذلك من خلال تقييم أداء كل مركز أو قسم، وتحديد إنجازاته سلباً أو إيجاباً، الأمر الذي من شأنه خلق منافسة بين هذه المراكز أو الأقسام بإتجاه رفع مستوى الأداء الكلي للمؤسسة؛
- تصحيح الموازنات التخطيطية، ووضع مؤشراتنا في المسار الصحيح، بما يوازن بين الطموحات والإمكانات المتاحة، حيث تشكل نتائج تقييم الأداء قاعدة معلوماتية كبيرة لرسم السياسات والخطط البعيدة عن المزاجية والتقدير غير الواقعية؛
- تسهيل القيام بعملية تقييم الأداء على مستوى الإقتصاد الوطني، وذلك بالإعتماد على نتائج التقييم الأدائي لكل مؤسسة وقطاع وصولاً للتقييم الكلي الشامل للإقتصاد الوطني؛
- تقييم الأداء يشجع على التوجه بشكل بناء نحو حل المشاكل، حيث أن القياس (التقييم) يوفر بيانات حقيقية ملموسة يمكن الإستناد إليها في اتخاذ قرارات سليمة حول عمليات المؤسسة؛

1-2-3 مؤشرات قياس الأداء

تعتبر مؤشرات قياس الأداء الرئيسية من أهم الأدوات التي يجب أن تستعين بها الإدارة للقياس الموضوعي لمدى نجاحها في إنجاز مهامها الموكلة إليها، وتحقيق الأهداف الموضوعية لها. ويمكن من خلال قياس هذه المؤشرات تقييم الوضع الحالي للأداء وتحديد المجالات التي تستدعي التحسين أو التطوير، كما يمكن من خلال قياس المؤشرات مقارنة أداء المؤسسة من فترة لأخرى (كساب، 2021، صفحة 224).

حسب (قريشي، 2022، صفحة 76) يعرف مؤشر الأداء بأنه عبارة عن معيار كمي أو حكم كفي، قابل للقياس وقابل للمقارنة، يهدف إلى:

-توضيح الغايات والأهداف الإستراتيجية وقياس مستوى بلوغها؛

- الكشف عن مشاكل الأداء التي تعيق سير إدارة المؤسسة؛

- تقييم التوجهات الحالية والمستقبلية فيما يخص الأهداف والقيم.

كما يعرف أيضا بأنه مقياس للأداء المرغوب بشكل مؤشر محدد مقدما لتقييم الأداء الفعلي، يوضع بعناية وبدقة بعد تقييم جميع العوامل الكمية والنوعية ويتم التعبير عنه بصورة محددة (الفيومي، 1993، صفحة 308).

1-2-4 أنواع مؤشرات الأداء وخصائصها

مؤشرات الأداء تأخذ عدة تصنيفات، منها مؤشرات مالية ومؤشرات غير مالية. أيضا تصنف المؤشرات حسب تصنيف عام إلى مؤشرات الكفاءة، الفعالية، الجودة، التوقيت، والإنتاجية. نستعرض في العنصر الموالي بعض هذه التصنيفات (دودين، 2009، ص، ص 15، 16):

1-2-4-1 مؤشرات الأداء المالية

قياس وتقييم الأداء باستخدام المؤشرات المالية، يعتبر الأسلوب التقليدي الشائع الاستخدام، ولقد إنتشر استخدام مؤشرات الأداء التي تعتمد على المعلومات المالية والمحاسبية نظرا لإهتمام إدارة المؤسسات بزيادة ثروة المساهمين. ومن أمثلة هذه المؤشرات العائد على الاستثمار والقيمة الاقتصادية المضافة.

1-2-4-2 مؤشرات الأداء غير المالية

التغيرات الحادثة في مجال البيئة التكنولوجية للعمليات التصنيعية الحديثة، وما صاحبها من زيادة احتياجات العملاء وشدة المنافسة إلى أدت ضرورة إيجاد مؤشرات جديدة للأداء التشغيلي للمؤسسات تتلائم مع أهدافها، لذلك فإن أساليب تقييم الأداء الجديدة تقتضي من إدارة المنظمة العمل على إيجاد قيمة لجميع الموارد الاقتصادية المتاحة. لتحقيق الترابط بين مختلف الموارد المادية، وغير المادية التي تملكها المنظمة مثل: الاستثمار في تدريب المستخدمين، يؤدي إلى زيادة التحسن في نوعية المنتج، والتحسين في

نوعية المنتج سوف يؤدي إلى تحقيق رضا العملاء وتحقيق هذا الأخير سيؤدي إلى خلق ولاء للشركة ومنتجاتها من قبل العملاء، مما ينتج عنه عوائد وهومش ربح مرتفعة.

1-2-4-3 تصنيف عام للمؤشرات

يمكن تصنيف معظم مؤشرات الأداء ضمن واحد من التصنيفات العامة. غير أن بعض المؤسسات يمكن أن تطور تصنيفاتها الخاصة بها حسب ما يلائم عملياتها اعتمادا على رؤيتها ورسالتها. في الجدول رقم (1-1) توضيح لهذه المؤشرات وكيفية التعبير عنها (الغالبى وإدريس، 2009، صفحة 78):

الجدول رقم (1-1): تصنيفات مؤشرات الأداء

المؤشر	العنصر المقاس	التعبير عنه بالوحدات
الكفاءة	قدرة المؤسسة على أداء المهام	المدخلات الفعلية إزاء المدخلات المخططة
الفعالية	قدرة المؤسسة على التخطيط لمخرجات عملياتها	المخرجات الفعلية إزاء المخرجات المخططة
الجودة	مسألة إنجاز وحدة العمل بشكل صحيح، ومعايير الصحة هنا تحدد حسب إحتياجات العملاء	عدد الوحدات المنتجة بشكل صحيح من إجمالي عدد الوحدات المنتجة
التوقيت	مسألة إنجاز وحدة العمل في الوقت المحدد، ومعايير التوقيت تحدد حسب إحتياجات العملاء	عدد الوحدات المنتجة في الوقت المحدد من إجمالي عدد الوحدات المنتجة
الإنتاجية	حجم الموارد التي تستخدم لإنتاج وحدة العمل	إجمالي المخرجات من المدخلات

المصدر: (الغالبى و إدريس، 2009، صفحة 78)

1-2-4-3 خصائص مؤشرات الأداء

لمؤشرات الأداء عدة خصائص نذكر منها (فخر، 1993، صفحة 95):

أ. الموضوعية: ويقصد بها الابتعاد عن الذاتية في التقرير والقياس، وهي موضوعية علمية تعتمد على دراسات ميدانية وعلمية تحليلية محددة على أساس منهجي موحد تتسجم مع الهدف المقرر؛

ب. العلمية: وتعني إنشاء المعايير على أساس الظروف الإقتصادية والفنية والتنظيمية الفعلية في ظل مستوى الأداء الجيد؛

ج. المعيارية: المفروض في المؤشر أنه أداة للقياس أو التقييم يجب أن يتسم بالنموذجية لضمان تقبله، ويتم ذلك عادة عن طريق إختيار أفضل وأنسب الطرق التي تتلائم وتخدم هدف الفرد والمؤسسة، ويجب أن يلائم المؤشر ظروف المؤسسة مع مراعاة كافة الإعتبارات العامة والسلوكية (فخر، 1993، صفحة 75)؛

د. عنصر الزمن: يتم عادة وضع معايير الأداء لفترة زمنية محددة، جرت العادة على أن تكون سنة مالية وخاصة في حالة ترجمة معظم معايير الأداء إلى صورة رقمية (عبد الله، 2015، صفحة 66).

1-3 تقييم الأداء في بيئة البلدية

يهدف تقييم الأداء في بيئة البلدية إلى قياس وتقييم كفاءة وفاعلية أداء البلدية في تقديم الخدمات وإدارة الموارد المحلية، من خلال تحليل مؤشرات توضح مدى تحقيق البلدية لأهدافها وتلبية احتياجات المجتمع المحلي.

هذا وقد تكون هذه المؤشرات متاحة أو من خلال إجراء إستبيان ويتم تحليل هذه البيانات وإعداد تقارير تقييمية تساعد على تحديد نقاط القوة والضعف وتوجيه جهود التحسين والتطوير في بيئة البلدية.

1-3-1 تعريف بيئة البلدية

تعتبر البلديات محور التنمية الاجتماعية والاقتصادية في المجتمعات، وعصب رئيسي في البنية العامة للدول. فهي تحتل مكانة أساسية لما لها من دور في خدمة المواطنين.

عرف المشرع البلدية بموجب المادة الأول من القانون رقم (90 - 80) المؤرخ في 17 أفريل 1990 المتعلق بقانون البلدية على أن البلدية هي الجماعة الإقليمية الأساسية التي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي. كما عرفها قانون البلدية لسنة 1967 بأنها الجماعة الإقليمية السياسية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية الأساسية ولا شك أن التعريف الثاني يعكس الوظائف المثيرة للبلدية ومهامها المتنوعة في ظل الفلسفة الاشتراكية.

1-3-2 خصائص البلدية

تمتاز البلدية بمجموعة من الخصائص أهمها ما يلي (القانون رقم 11-10، 22 يونيو 2011):

- البلدية هي وحدة أو جماعة أو هيئة إدارية لا مركزية إقليمية، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وهذه الخاصية ركزت عليها المادة الأولى من القانون 10/11 بقولها "البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة، وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة"؛

- تمارس البلدية صلاحياتها في كل مجالات الاختصاص المخولة لها بموجب القانون. وتساهم مع الدولة بصفة خاصة في إدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والأمن وكذا الحفاظ على الإطار المعيشي للمواطنين وتحسينه؛

- يجب على البلدية أن تتأكد من توفر الموارد المالية الضرورية للتكفل بالأعباء والمهام المخولة لها قانونا في كل ميدان. يرافق كل مهمة جديدة يعهد بها إلى البلدية أو تحول لها من قبل الدولة، التوفير المتلائم للموارد المالية الضرورية للتكفل بهذه المهمة بصفة دائمة؛

- يعتبر نظام البلدية في الجزائر صورة اللامركزية الإدارية المطلقة، بحيث أن جميع أعضائها يتم اختيارهم بواسطة الانتخاب العام والمباشر، كما أن البلدية في النظام الإداري الجزائري تعتمد أساسا على مواردها الذاتية في تلبية وتغطية نفقات وحاجات سكانها، فنظام البلدية تجسيد لمبدأ ديمقراطية الإدارة العامة (بعلي، 2002، صفحة 37).

1-3-3 تقييم متعدد الأبعاد لأداء البلدية

يقصد به عملية التأكد من قيام هذه المؤسسات بوظائفها المحددة لها ومدى إستغلالها للموارد المتوفرة لها بفعالية وكفاءة مناسبة ومدى قدرتها على مواجهة المشكلات، ومدى نسبة جودة الخدمات التي تقدمها، فعملية تقييم الأداء بمثابة عملية متابعة مستمرة لأدائها من الجهات ذات العلاقة، وفق معايير ومقاييس معدة مسبقا لهذا الغرض، وتؤثر على عملية تقييم أداء البلديات، الجهة التي تقوم بعملية التقييم، فريق التقييم، وخطة التقييم. (العقيل، 2022)

-يمكن تقييم أداء البلديات من خلق جو المنافسة بين موظفيها مما يزيد من تحفيز الحس الإبداعي والإنتاجي لديه، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الخدمات وكذا جودتها مقابل تخفيض تكاليفها (بوشعير، 2022، صفحة 75-76).

1-3-4 مؤشرات تقييم أداء البلدية

يجب أن يتم تقييم أداء البلدية بشكل شامل ومتعدد الأبعاد، مع مراعاة السياق المحلي والتحديات الخاصة التي تواجهها البلدية، ويمكن أن تستند هذه التقييمات إلى مقاييس ومؤشرات محددة ورؤية إستراتيجية للتطوير المستدام في المنطقة المحلية.

يشير (ظافر، 2014) إلى أنه في الواقع لو تم ترجمة أهداف البلدية لمقاييس ومؤشرات أداء لتم الخروج بآلاف المقاييس والمؤشرات بحكم شمولية عمل البلدية وعلاقته بكل ما يمس حياة المواطن وتداخل الخدمات التي تقدمها مع مهام معظم الدوائر الحكومية الأخرى والتي يأتي في مقدمتها (الأمن، التعليم، الصحة، المواصلات، الإسكان، المرافق، والأشغال العامة،...). لهذا قلص المؤشرات إلى عدد محدود يترجم كل أهداف البلدية، وعليه صنف المؤشرات إلى ثلاث مستويات:

1- مؤشرات إستراتيجية عند المستوى الأعلى

تعتبر أهداف في حد ذاتها، لأنها تزودنا بنتائج ما أنجزناه على مدى زمني مطول، سنة أو نصف سنة، وتتمثل في: رضا المواطن، العائد من استثمارات البلدية، نمو دخل البلدية، نسبة مساهمة الأنشطة الإقتصادية، مؤشر التعليم، معدل البطالة، معدل الفقر، معدل الجريمة.

2- مؤشرات عند مستويات وسطى (رئيسية)

هي التي تقود إلى تحقيق أهداف البلدية، وتسمح بالإجراءات التصحيحية والاكتشاف المبكر للمشاكل لتلافي أي قصور في تحقيق الأهداف، وتساعدنا في معرفة ما يجب فعله لرفع الأداء المحقق، اختيار هذه المؤشرات يكون أكثر دقة لأنه يحتاج إلى فهم دقيق لما تطمح البلدية لتحقيقه وتحقيق وفهم للعوامل المؤثرة في عمل البلدية، وفهم لكيفية صياغة كل مجموعة من هذه العوامل في مؤشر واحد يبين باستمرار أين وصلنا في مهمة تحقيق الأهداف، وأين يجب أن يكون التحسين والتقييم، تكون متابعتها على مدار الساعة أو يوميا أو أسبوعيا مما يعطي فرصة للتحسين، وينصح أن لا يكون عددها كبير لتفادي تشتيت الجهود وفقدان التركيز، ومن هذه المؤشرات: نسبة الإنفاق من الميزانية السنوية المخصصة للبلدية، نسبة تحصيل

إيرادات الممتلكات العقارية، مؤشر جودة المشاريع، كفاءة خدمة رفع النفايات، مؤشر خدمات إمداد المياه الصالحة للشرب، مؤشر حالة الطرق والشوارع.

3- المؤشرات التشغيلية عند المستوى الأسفل

وهي مقاييس متكررة تقيس كل نشاط بلدي على حدى وتستعمل في حساب مؤشرات الأداء الرئيسية لذا حسابها يجب أن يكون دقيق وذو جودة عالية، لأنها ستؤثر في جودة ومصداقية الأداء المعلن للبلدية. ونذكر منها: عدد المواطنين المشاركين في نظام الاقتراحات، الزمن المستغرق في إنجاز كل مشروع على حدى، تكلفة كل مشروع، حساب الدخل من الأنشطة كل على حدى، مؤشرات استعمال كل مرفق ترفيهي أو ثقافي، مؤشرات الأداء الخاصة بكل منطقة وحي.

1-3-5 فوائد قياس أداء البلديات

تطوير وتنفيذ مؤشرات (مقاييس) الأداء يتطلب التزاما من جانب مسؤولي البلدية وموظفيها، وبمجرد تحقيق هذا الالتزام، يمكن للبلديات أن تجني الفوائد التالية (البطحي، 2019):

أ. يساعد قياس الأداء البلدية في تحديد الأولويات ذات الفعالية، وأولويات الأنشطة وتخصيص الموارد وفقا للمساهمات التي يقدمونها لتلبية احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم؛

ب. قياس الأداء يمكن أن يساهم في تغيير النظرة الكلية للبلدية، حيث تصبح النتائج هي محور التركيز الأساسي، بدلا من الأنشطة التي تم القيام بها في الماضي، كما يمكن تغيير تقديم الخدمات أو ضبطها بانتظام للإستجابة للإحتياجات الحالية للسكان، الأمر الذي يزيد من إعتقاد المؤسسات على التعاون والشراكة؛

ج. قياس الأداء يشجع على الإبتكار، فالتركيز الأساسي للمديرين ليس على الكيفية التي يتم إتباعها لإنجاز المهمة ولكن على ما يتم تحقيقه. وهذا ما يدفعهم لتحفيز الموظفين على تطوير أو تجربة أفكار جديدة، يمكن أن تحقق الأهداف المعلنة؛

د. تحسين المسائلة أمام المجلس والإدارة العليا ودافعي الضرائب لأنه يمكن إخبار أصحاب المصلحة بإنجازات مجال الخدمة بإيجاز، فقياس الأداء يتيح للمديرين تفويض السلطة بثقة أكبر، لأن توقعاتهم

محددة بوضوح ولديهم طريقة لمراجعة الأداء الفعلي، مما يمكن الجمهور الفهم بشكل أفضل كيف يتم إنفاق أموال دافعي الضرائب؛

هـ. يساعد قياس الأداء على تحسين أداء البلدية في تقديم الخدمات المحلية، فهو يساعد على تحديد الأهداف ويسمح بمراقبة تلك الأهداف بفعالية، كما يمكن تنبيه المديرين إلى الأوضاع التي يجب تحسينها أو التي يمكن تطبيقها بواسطة أجزاء أخرى من البلدية. تحدث التحسينات في الأداء غالبا عن طريق تحديد أهداف واضحة للأداء وقابلة للقياس.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول بطاقة الأداء المتوازن

شهدت بطاقة الأداء المتوازن إهتماما واسعا سواء من قبل الباحثين ورجال الأعمال كما حقق تطبيقها في بعض المؤسسات نجاحا كبيرا جعلها تنتقل من مجرد أداة من أدوات الإدارة إلى نظام متكامل للإدارة الإستراتيجية. وأصبحت الأداة المناسبة لتحويل الإستراتيجية إلى واقع عملي.

2-1 مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من بين الوسائل الإدارية المعاصرة، إذ تقوم على فلسفة واضحة تتجلى في تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة. وقياس مستوى التقدم في الأداء باتجاه تحقيق الأهداف، كما تعد إطار مفاهيمي لترجمة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة إلى مجموعة من مؤشرات الأداء، وتساهم في تقديم رؤية واضحة للمؤسسة عن وضعها الراهن ومستقبلها، وتبنى بطاقة الأداء المتوازن على فرضية أساسية تقول بأن "القياس مطلب مسبق للإدارة الإستراتيجية، يجب أن توليه إدارة المؤسسة إهتماما وعناية كبيرتين، من منطلق أن ما لا يمكن قياسه، لا يمكن إدارته بوضوح" (رحاب، 2013، صفحة 38).

2-1-1-2 النشأة والتطور التاريخي

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن سنة 1990 بأمريكا الشمالية على يد الأستاذ المستشار روبرت كابلان، والمستشار المؤسس لوحدة البحث ديفيد نورتن وذلك بعد دراسة دامت عاما على (12) مؤسسة، في كل من كندا والولايات المتحدة الأمريكية، من أجل تقييم أدائها. لا تعد بطاقة الأداء المتوازن عملية تجديد مطلق في أساليب تقييم الأداء. بل تعود جذور فكرة هذه الطريقة إلى سنوات الخمسينات. أين قام سيمون ومجموعة من الباحثين بدراسة كيفية استعمال المعلومة المحاسبية، كما إستخدمت شركة (Analog Devices) عام 1987 أول بطاقة أداء متوازن (نوارا وملواح، 2017، صفحة 6). الجدول التالي يوضح تطورها التاريخي:

الجدول رقم (1-2): نشأة بطاقة الأداء المتوازن

السنوات	نشأة بطاقة الأداء المتوازن
سنوات الخمسينات	قام مجموعة من الباحثين بدراسة كيفية استعمال المعلومة المحاسبية، وتوصلوا إلى أن المسير لا يستند في نظام بناء معلوماته على النظام المحاسبي فحسب. بل هناك مجموعة متنوعة من الأنظمة يستقي منها معلوماته بالإضافة إلى استخدام المؤشرات المادية كوسيلة للمتابعة اليومية للإنتاج.
بداية 1983	كتب روبرت كابلان عن كيفية قياس المؤسسات لأدائها. وذكر أن هناك أبعاد مفقودة في عملية القياس وهي مقاييس غير مالية.
1987	ظهر كتاب بعنوان (Relevant Loss) لكل من كابلان وجونسون حيث ظهر مدخل الأداء المتوازن كإتجاه رئيسي لمواجهة الإنتقادات التي وجهت إلى المدخل التقليدي. وأول بطاقة تقييم متوازن تم إستخدامها هي في شركة (Analog Devices) حيث كانت أكثر شمولية، وأهتمت بالمحاور الزمنية الثلاثة، الحاضر والماضي والمستقبل.
1992	أول ظهور رسمي لبطاقة الأداء المتوازن بشكل كامل، بأمريكا الشمالية على يد المستشار روبرت كابلان والمستشار لوحدة البحث دفيد نورتن. بعد دراسة دامت عاما كاملا على إثنا عشر مؤسسة.

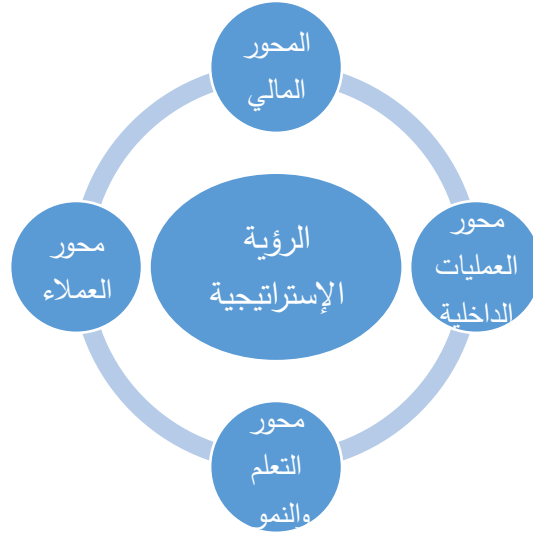
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على (بلاسكة، 2012، صفحة 18-19).

2-1-2 أجيال بطاقة الأداء المتوازن

شهدت بطاقة الأداء المتوازن تطورا على مر عبر أربع أجيال لتلبية احتياجات المؤسسات المختلفة، وفيما يلي أهم الأجيال التي شهدتها بطاقة الأداء المتوازن: (قريشي، 2023، ص، ص، 119، 118)

-الجيل الأول: وصفت بطاقة الأداء المتوازن في البداية على أنها "نظام لقياس الأداء" فبالإضافة إلى المؤشرات المالية، تم النظر إلى مؤشرات مستمدة من بعد العملاء وبعد التعلم والنمو وبعد العمليات الداخلية. قام كابلان ونورتن بتوضيح علاقات السببية بين أبعاد البطاقة الأربعة وركزوا على ربط اختيار المؤشرات برؤية وأهداف المؤسسة، وإختيار عدد محدود من المؤشرات ودمجها في كل بعد من الأبعاد.

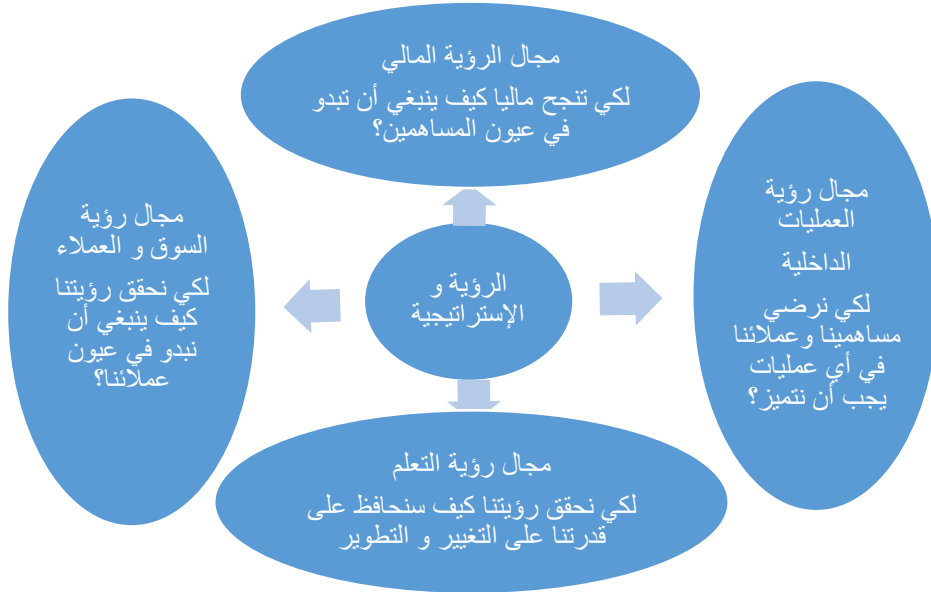
الشكل رقم (1-3): الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن



المصدر: (fabienne, 2007)

من خلال الشكل نلاحظ أن بطاقة الأداء المتوازن في الجيل الأول كانت عبارة عن أربع محاور تتوسطها الرؤية الإستراتيجية، وبالتالي كان دورها يقتصر على تقييم وقياس الأداء فقط. -الجيل الثاني: ترتب عن تطبيق الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن وجود مجموعة من النقائص تمثلت في عدم وضوح كيفية اختيار المؤشرات الملائمة لكل بعد من أبعاد البطاقة، كذلك تعريف البطاقة جاء واسع وغامض. ويمكن تلخيص الثاني للبطاقة في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-4): الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن



المصدر: (Loning & Malleret, 2003) .

تم تطوير الجيل الثاني بإضافة عنصرين أساسيين هما:

- تم إدخال مفهوم "الأهداف الاستراتيجية" وتمثيلها بعبارات قصيرة مرتبطة بالأبعاد الأربعة للبطاقة ثم تم اختيار عدد من المؤشرات التي تعكس تحقيق هذه الأهداف الاستراتيجية.

- تطوير فكرة العلاقات السببية والتركيز على الربط بين مؤشرات الأداء ذاتها، ومن ثم الربط بين الأهداف الإستراتيجية ضمن ما يعرف بالخريطة الإستراتيجية، من أجل تمكين المؤسسة من تحديد الأنشطة التي يجب تقييم أداء نتائجها.

-الجيل الثالث: يعتبر أكثر مرونة، حيث أتى بإضافات متعلقة بالجانب العملي في ربط قياس الأداء بالاستراتيجية، فاهتم بكيفية تحديد الأهداف الإستراتيجية والتحقق من صحة اختيارها وملائمتها لمتطلبات التنفيذ. هذا الأمر أدى إلى تطوير عنصر تصميم إضافي في هذا الجيل أطلق عليه "بيان الاتجاه"، وتتمثل مكونات بطاقة الأداء المتوازن في هذا الجيل في: بيان الاتجاه، الأهداف الاستراتيجية، نموذج الربط الإستراتيجي والأبعاد، والمؤشرات والمبادرات.

-الجيل الرابع: نتيجة الانتقادات التي وجهت لبطاقة الأداء المتوازن بمنظوراتها الأربعة وهذا لأنها أهملت المعلومات الخاصة بتقويم الأداء البيئي والإجتماعي للمؤسسة. ظهرت بطاقة الأداء المتوازن المستدام بخمسة منظورات، وكانت هذه الآراء إجمالاً تصب في وجوب الأخذ بأحد هذه السيناريوهات الثلاثة الآتية (كواشي، 2014، صفحة 79):

- دمج الإستدامة البيئية والإجتماعية في الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن؛

- إضافة بعد إضافي خامس يأخذ بعين الإعتبار أبعاد الإستدامة البيئية والإجتماعية؛

- تصميم بطاقة أداء متوازن مستدام مستقلة عن بطاقة الأداء المتوازن التقليدية.

هذه الأجيال تعكس التطورات والتوسعات التي شهدتها نظرية بطاقة الأداء المتوازن على مدار السنوات الماضية، لتصبح أداة إدارية شاملة تساعد المنظمات على تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

2-1-3 تعريف بطاقة الأداء المتوازن

عرف كابلان ونورتن بطاقة الأداء المتوازن على أنها مجموعة من المؤشرات التي تعطي للمديرين صورة واضحة وشاملة عن أعمال المؤسسة. حيث تتضمن مؤشرات مالية توضح نتائج الأفعال (الأنشطة) والقرارات التي أخذت في الماضي، وتعكس المؤشرات غير المالية (التشغيلية) رضا العملاء، العمليات الداخلية والابتكار والنمو، كما وتعتبر المؤشرات التشغيلية الدافع والمحرك الأساسي للأداء المالي في المستقبل" (kaplan & norton, 1992, p. 71).

يرى (أشرف و همام، 2013، صفحة 34) أن بطاقة الأداء المتوازن هي أسلوب يقوم بترجمة رسالة وإستراتيجية المنشأة إلى مجموعة متكاملة من مقاييس الأداء، ويمد المنشأة بالإطار اللازم لإدارة الإستراتيجية وقياسها، وتقوم البطاقة على تحديد مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية إنطلاقاً من إستراتيجية ورؤية المؤسسة، موزعة على الأبعاد الأربعة ويتم ترتيب هذه الأبعاد بعضها فوق بعض والربط بينها وفقاً لعلاقات السبب والنتيجة التي توضح كيفية خلق القيمة في المؤسسة

مما سبق يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن تأخذ الإستراتيجية من النظرية إلى الفعل، وهو ليس نظام قياس فقط. بل أداة توجيهية من أجل ترجمة الإستراتيجية إلى فعل في كل مستويات المؤسسة.

2-1-4 أهمية بطاقة الأداء المتوازن

تتبع أهمية بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات من خلال النقاط التالية (أبو ماضي، 2018، صفحة 177):

- توفر بطاقة الأداء المتوازن التوازن بين القياس والتقويم. حيث أن الأمور التي يصعب قياسها مالياً يمكن أن يكون لها أثر كبير في استمرار المؤسسة أو فشلها؛
- توفر بطاقة الأداء المتوازن طريقاً منظماً تربط رؤية المؤسسة المستقبلية بمواردها المادية والبشرية لتحقيق استثمار أمثل لتلك الموارد؛
- توفر بطاقة الأداء المتوازن معلومات كافية لمتخذ القرار ونقل من مشكلة المعلومات الزائدة عن الحاجة. والتي قد تؤدي لإرباك متخذ القرار؛

- تقدم بطاقة الأداء المتوازن نظاما شاملا لترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى مجموعة متكاملة من المقاييس التي تنعكس في صورة مقاييس أداء إستراتيجية؛

- تشبع بطاقة الأداء المتوازن العديد من الاحتياجات الإدارية، حيث يشمل التقرير الواحد العديد من الأجزاء التي يظن البعض أنها متباعدة، مثل تلبية احتياجات الزبائن وتخفيض زمن الوفاء بمتطلبات الزبائن، وتخفيض الزمن اللازم لإدخال منتجات وخدمات جديدة.

2-2 خصائص بطاقة الأداء المتوازن

تتمتع بطاقة الأداء المتوازن بعدة خصائص تميزها وتجعلها أداة فعالة لقياس وتقييم أداء المؤسسات، وفيما يلي نستعرض بعض الخصائص الرئيسية (قريشي، 2023، ص، ص 124، 125):

2-2-1 خاصية التوازن: تعتبر هذه الخاصية من أبرز ما يميز هذا النظام، حيث ترمي بطاقة الأداء المتوازن إلى تحقيق التوازنات التالية: التوازن بين المؤشرات المالية وغير المالية، وبين الجوانب الداخلية والخارجية للمؤسسة، وأخيرا التوازن بين الأهداف وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

2-2-2 خاصية تعدد الأبعاد: بحيث تقدم البطاقة نظرة شاملة عن عمل المؤسسة من خلال الأبعاد الأربعة الرئيسية. من خلال الإجابة عن التساؤلات، هل يمكننا الاستمرار في التحسين وخلق القيمة؟ (بعد التعلم والنمو)، ما الذي يجب أن نتميز به؟ (بعد العمليات الداخلية)، كيف يجب أن نظهر أمام عملائنا؟ (بعد العملاء)، كيف يجب أن نظهر إلى أصحاب المصلحة؟ (البعد المالي).

2-2-3 خاصية التحفيز: يتمثل الحافز الأساسي للعاملين نحو تأدية مهامهم بشكل كفؤ في المكافآت التي يحصلون عليها، وهذا وحده لا يكفي مالم يتم ربطه بنظام فعال لقياس الأداء على مستوى الفرد أو المجموعة أو الأقسام في المؤسسة.

2-2-4 خاصية العلاقات السببية بين الأبعاد والمؤشرات: تؤثر هذه العلاقة في اختيار المؤشرات المختلفة لكل بعد، حيث أن أنشطة بعد التعلم والنمو تؤثر في كفاءة وفعالية أنشطة بعد العمليات الداخلية، والتي بدورها تنعكس على رضا العملاء، وفي الأخير ينتقل التأثير إلى الجانب المالي.

2-2-5 خاصية محدودية عدد المؤشرات: بحيث تسمح بطاقة الأداء المتوازن بدمج المؤشرات الكمية والنوعية المهمة التي تغطي جميع جوانب المؤسسة. ويتم توزيعها على الأبعاد الأربعة للبطاقة بشكل متساوي

تقريباً، حيث يضم كل بعد (05) مؤشرات، ماعداً بعد العمليات الداخلية (09) مؤشرات لأنه حسب كابلان ونورتين يعتبر نقطة ارتكاز لباقي الأبعاد.

2-3 مكونات وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن

2-3-1 مكونات بطاقة الأداء المتوازن

تظم بطاقة الأداء المتوازن ثمانية عناصر رئيسية، تتشكل من آلية عملها والتمثلة في (بن خليفة، 2017، صفحة 158-159) (عبد الرؤوف و بن رنو، 2015، صفحة 140):

-**الرسالة:** هي التطلع الرئيسي للمؤسسة، الذي يعبر عن سبب وجودها، وتعرف أنها تلك الخصائص الفريدة التي تمتلكها المؤسسة والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة، وهي بذلك تعبر عن توجهاتها سواء كانت مكتوبة أو ضمنية؛

-**الرؤية المستقبلية:** والتي تبين إلى أين تتجه المؤسسة وماهي الهيئة المستقبلية التي ستكون عليها؛

-**الإستراتيجية:** والتي تتألف من مجمل الأفعال والإجراءات المهمة لتحقيق الأهداف، أو خطط تحقيق الأهداف التي قامت المؤسسة بتحديدتها؛

-**البعد أو المنظور:** مكون يدفع باتجاه تبني إستراتيجية معينة، وفق تحليل لمؤشرات مهمة في هذا المنظور أو المكون، ومن ثم العمل على تنفيذ هذه الإستراتيجية للوصول إلى المؤشرات الواردة في المنظور؛

-**الأهداف:** إن الهدف هو بيان عرض الإستراتيجية. ويبين كيفية القيام بتنفيذ الإستراتيجية المعتمدة ويعبر عنها بالمستويات المحددة، والقابلة للقياس لتحقيق الإستراتيجية؛

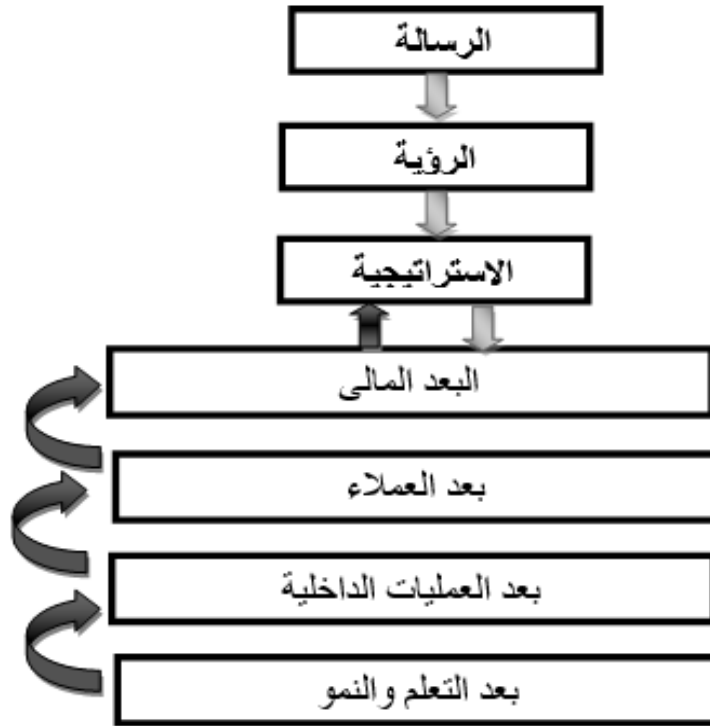
-**المقاييس (المؤشرات):** تعكس قياس أداء التقدم باتجاه الأهداف ويفترض أن يكون المقياس ذو طابع كمي، ويوصل القياسات إلى الأعمال المطلوبة لتحقيق الهدف. فالمقاييس ماهي إلا تنبؤات عن الأداء المستقبلي وهذه المقاييس هي التي تدعم تحقيق الأهداف؛

-**المبادرات الإستراتيجية:** هي برامج عمل توجه الأداء الإستراتيجي وتسهل عملية التنفيذ والإنجاز على المستويات التنظيمية الدنيا.

2-3-2 أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

يتضمن الإطار العام لنظام بطاقة الأداء المتوازن أربعة أبعاد أو منظورات رئيسية، تتفاعل وتتكامل فيما بينها ضمن ما يعرف بعلاقات السبب والنتيجة، من أجل تحقيق رؤية وإستراتيجية المؤسسة وذلك كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (1-5): مكونات بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: (الغالبى وإدریس، 2007، ص131).

يظهر الشكل المكونات التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن، والتي تشكل الأساس في ترجمة إستراتيجية المؤسسة، وبعد ذكر الأبعاد الأربعة الجوهرية المكونة لبطاقة الأداء المتوازن، نتطرق إلى الأبعاد بالتفصيل:

2-3-2-1 البعد المالي

يعتبره (رامز، 2019، ص، ص 48-49) أحد محاور قياس وتقييم الأداء، حيث تمثل نتائج هذا البعد مؤشرات موجهة لبلوغ أداء المؤسسة والوقوف على مستوى النتائج المحققة بإتباع إستراتيجيتها، كما تقدم المؤشرات المالية صورة واضحة عن الأداء المالي للمؤسسة تسمح بالتأكد ما إذا كان تنفيذ الإستراتيجية يساهم فعلا في تحسين نتائج المؤسسة وبلوغ أهدافها المنشودة، وباعتبار أن كل المؤشرات المدرجة ضمن بطاقة الأداء المتوازن لا بد أن تترجم رؤية وإستراتيجية المؤسسة، فإن تحديد الأهداف والمؤشرات المالية الملائمة يعتمد على مراحل دورة حياة المؤسسة التي تشمل ثلاث مراحل أساسية هي مرحلة النمو (Growth) بحيث تركز المؤسسة على تنمية قدرات العاملين وإمكانياتهم ومرحلة الاستقرار (Sustain) بحيث تركز على المؤشرات المالية التقليدية مثل الدخل الناتج من التشغيل والتدفقات النقدية المخصصة ومرحلة النضج (Harvest) بحيث تركز المؤشرات المالية على تعظيم التدفق النقدي الداخل للمؤسسة بالإضافة إلى مؤشرات أخرى مثل حجم الإيرادات.

كما يتضمن البعد المالي عددا من المؤشرات الإستراتيجية منها: مؤشر نمو الإيرادات، مؤشر تخفيض التكاليف، مؤشر العائد على الإستثمار، ومؤشر القيمة الاقتصادية المضافة (الداعور، 2013، صفحة 105).

2-3-2-2 بعد العملاء

تلتزم معظم المؤسسات في الوقت الراهن بوضع حاجات ومتطلبات العملاء في صميم إستراتيجيتها، لما يشكله هذا المحور من أهمية كبيرة تنعكس إيجابا على نجاح المؤسسة في منافستها مع المؤسسات الأخرى، وبقائها وإستمرارية نشاطها في السوق، ويعتمد ذلك على قدرتها في تقديم السلع والخدمات بجودة عالية، وبأسعار مقبولة (الغالبى وإدريس، 2007، صفحة 133).

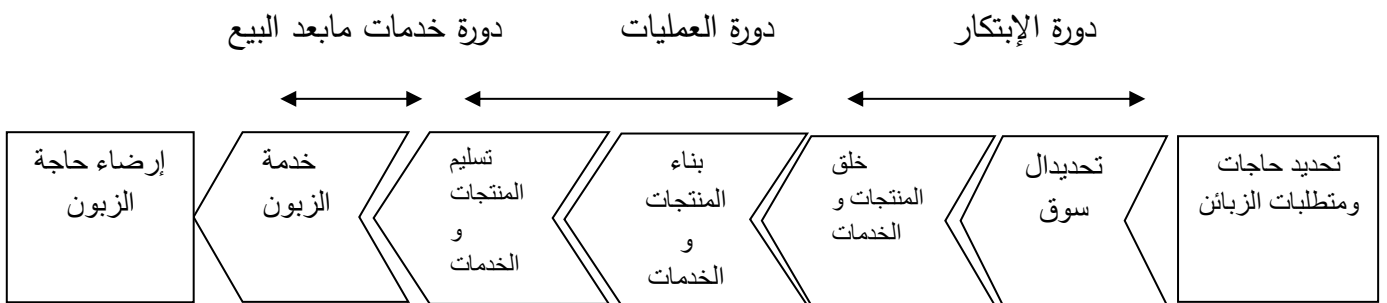
مؤشرات بعد العملاء تشكل علاقة بين السبب والنتيجة، حيث نرى أن رضا العملاء يؤدي إلى الحفاظ على العملاء ومن ثم إكتساب عملاء جدد، ومن خلال الحفاظ على العملاء يمكن للمؤسسة زيادة رقم أعمالها، وبالتالي فإن الجمع بين إكتساب عملاء جدد وزيادة رقم الأعمال مع العملاء الحاليين سوف يمكن

المؤسسة من زيادة حصتها السوقية وأخيرا فإن الحفاظ على العملاء سيؤدي إلى زيادة ربحيتها بإعتبار أن المحافظة على العميل يكلف أقل من إكتساب عملاء جدد (Norton & Kaplan, 2004, p. 29).

2-3-2-3 بعد العمليات الداخلية

تعتبر العمليات الداخلية حجر الأساس حيث يهتم هذا البعد بتحديد مدى كفاءة العمليات ذات العلاقة وفعاليتها، وإجراء التحسينات، لتقديم الخدمة لتحقيق التميز، كما يهدف بعد العمليات الداخلية إلى تحديد العمليات المهمة التي يجب أن تتفوق فيها المؤسسة لتنفيذ إستراتيجيتها. ويوجد نوعان من العمليات في المؤسسة، النوع الأول يمثل العمليات الأساسية التي تستهدف تحقيق مهمة مؤسسة على المستوى الإستراتيجي، والنوع الثاني يمثل العمليات الروتينية التنظيمية (عبد الوهاب، 2017، صفحة 28). ومن أجل دمج بعد العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن، يتعين على كل مؤسسة تحديد مجموعتها الخاصة من العمليات الداخلية، التي تسمح لها بتلبية حاجات عملائها وتحقيق النتائج المالية المنتظرة. لذلك يقترح كابلان ونورتن ضمن هذا الإطار نموذجا عاما لسلسلة القيمة، والذي يمكن للمؤسسات أن تخصصه لأهدافها ومؤشراتها في بعد عملياتها الداخلية، حيث يشمل النموذج على ثلاث دورات أساسية، وهي دورة الإبتكار، دورة العمليات، ودورة خدمات ما بعد البيع، كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (1-6): نموذج سلسلة القيمة لبعدها العمليات الداخلية



المصدر: (Kaplan & Norton, 2004, p. 13)

يبين الشكل أعلاه سلسلة الأنشطة والمراحل الداخلية التي من خلالها تقدم قيمة للعملاء، حيث يتبين لنا أن سلسلة القيمة لبعدها العمليات الداخلية تنطلق من دورة الإبداع، أين تقوم المؤسسة بالإحاطة بالمجتمع

لمعرفة الحاجات والمتطلبات، ومن ثم خلق وتطوير خدمات تتناسب مع متطلباتهم، ثم تنتقل السلسلة إلى دورة العمليات أين يتم تقديم الخدمات للمواطنين، لتصل في الأخير إلى دورة الخدمات المقدمة بعد توفير الخدمة كاستقبال الشكاوى ومعالجة العيوب.

2-3-2-4 بعد التعلم والنمو

يعتبر بعد التعلم والنمو الأساس الذي تبنى عليه بطاقة الأداء المتوازن، حيث يحدد البنية التحتية التي ينبغي على المؤسسة بناؤها لخلق نمو طويل الأجل، حيث أن التعلم التنظيمي والنمو يأتيان من ثلاث مصادر أساسية وهي الأفراد، الأنظمة، والإجراءات التنظيمية (Kaplan & Norton, 2004, p. 64).

يحدث التعلم والنمو من خلال إكتساب المؤسسة لمعارف وخبرات تعزز تنافسيتها، وكذلك في تحويل المقترحات الجديدة إلى تطبيق، وإكتساب القيم الإيجابية مما يؤدي إلى تحسين السلوكيات الفردية والجماعية، كما يمثل هذا المنظور قدرة المنظمة على الإستفادة من تجاربها ونتائجها الناجحة والفاشلة ومدى إحتوائها على كفاءات تحقق مزايا تنافسية (بخلف وحامدي، 2020، صفحة 206).

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

سنتناول في هذا المبحث عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الموضوع، كما سيتم إستعراضها وفقاً لثلاث تبويات وسيتم مقارنتها مع الدراسة الحالية على أن يتم في الأخير تحديد القيمة المضافة لهذه الدراسة وبناء النموذج.

3-1 عرض الدراسات السابقة

3-1-1 الدراسات الوطنية

1-دراسة (عريوة، 2016) بعنوان: إشكالية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (SBSC) في القطاع العمومي المحلي لقياس وتقييم الأداء المستدام. دراسة عينة من المجالس الشعبية البلدية بالجزائر. مقال، الجزائر.

هدفت الدراسة الى معرفة مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام في القطاع العمومي المحلي، وهذا من أجل قياس وتقييم الأداء المستدام في القطاع المحلي إضافة إلى توجيه إهتمام الإدارة العليا في الأجهزة الحكومية إلى ضرورة الأخذ بمبادئ التسيير العمومي الحديث (NPM) وهذا من خلال تطبيق أدوات مراقبة التسيير الحديثة. لقد قدمت هذه الدراسة تحليلا مبني على دراسة مسحية بالإعتماد على إستبيان وزع على عينة من البلديات، حول دراسة إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام، حيث تمّ التوصل إلى نتيجة أن هناك إمكانية لتطبيق هذه الأداة في القطاع العمومي المحلي.

2-دراسة (علون، السبتى، و جمعة، 2022) بعنوان: دور بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الإستراتيجي، مقال. بسكرة

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور بطاقة الأداء المتوازن في الرقابة الإستراتيجية، ومحاولة إسقاط ذلك على عينة من المؤسسات العمومية بولاية بسكرة من خلال دراسة استطلاعية لعينة من (72) مفردة من الموظفين الإداريين بالمؤسسات محل الدراسة، باستخدام أداة الاستبيان والمنهج الوصفي التحليلي، وخلصت الدراسة بأن عينة المؤسسات العمومية محل الدراسة تهتم بالأبعاد الثلاث لبطاقة الأداء المتوازن (المالي، العملاء، والعمليات الداخلية) وتستخدمها كأداة للرقابة الإستراتيجية، في حين أنها لا تهتم ببعدها النمو والتعلم ويرجع سبب ذلك للجوانب التنظيمية المتعلقة به، سيما من حيث التكوين وتنمية مهارات الأفراد، والإهتمام أكثر بالبيئة التنظيمية.

3-دراسة (قريشي، 2023) بعنوان: تقييم أداء إدارة سلسلة التوريد باستخدام بطاقة الأداء المتوازن،

أطروحة دكتوراه، الجزائر. هدفت الدراسة إلى بناء مقياس خاص لتقييم أداء إدارة سلسلة التوريد في مؤسسات المطاحن بما يتلائم مع السياق الجزائري، يقوم هذا المقياس على بطاقة الأداء المتوازن. في مرحلة أولى قامت الباحثة بمراجعة للأدبيات، ثم أجريت دراسة كيفية لسلسلة التوريد في مؤسسة المركب الصناعي

والتجاري الحضنة المسيلة، حيث إستخلصت مجموعة من المؤشرات وبناءً على نتائج هذه الدراسة تم تصميم مقياس خاص لتقييم أداء سلسلة التوريد سمي "أداء-المطاحن"، توصلت الدراسة إلى أن مقياس الأداء المقترح يساعد المديرين على تقييم ورفع مستوى الأداء الحالي لقطاعهم نحو سلسلة توريد أكثر كفاءة وفعالية، كما أن مؤسسات المطاحن تهتم بالدرجة الأولى بالمؤشرات المالية ومؤشر رضا العملاء وتخفيض التكاليف، أيضا توصلت الباحثة إلى أنه يمكن لبطاقة الأداء المتوازن أن تكيف كأداة لقياس أداء إدارة سلسلة التوريد في مؤسسات المطاحن في السياق الجزائري.

3-1-2 الدراسات العربية

1-دراسة (درغام و أبو فضة، 2009) بعنوان: أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن (BSC) في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة: دراسة ميدانية، مقال.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المحددة ضمن جوانبها الأربعة: التعلم والنمو، المالي، العملاء، العمليات الداخلية، في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة. تم تصميم إستبانة وزعت على (71) موظفا، ولتحليل البيانات تم إستخدام أسلوب الحصر الشامل. توصلت الدراسة إلى ضرورة تبني المصارف الفلسطينية لبطاقة الأداء المتوازن من خلال إعادة تشكيل الثقافة المؤسسية وتهيئة الظروف اللازمة لتطبيق البطاقة باعتبارها أداة فعالة لترشيد القرارات وتقييم الأداء بما يساهم في تحقيق نتائج مالية جيدة.

2-دراسة (الكعبي و عمران، 2011) بعنوان: دور بطاقة الأداء المتوازنة في تقييم أداء المستشفيات الحكومية غير الهادفة للربح، العراق، مقال. هدفت هذه الدراسة إلى تحديد المنافع المتأتية من تطبيق بطاقة الأداء المتوازنة في مستشفى كمال السمرائي وإلى ربط الأهداف الفرعية للمنظمات الصحية مع إستراتيجيتها، وقد تمّ إختيار مستشفى الدكتور كمال السمرائي كعينة لإجراء البحث لكون هذا المستشفى من المستشفيات المهمة والوحيدة المتخصصة في علاج العقم في العراق، ونظرا لحاجة المستشفى في إستخدام تقنيات حديثة لتقييم الأداء، وقد إستخدمت الدراسة أسلوب المنهج العلمي الإستقرائي في جانبها النظري والمنهج الإستنباطي في جانبها التطبيقي. وقد توصلت هذه الدراسة إلى الإستنتاجات التالية: فشل الكادر الطبي في تحقيق المعايير الصادرة من منظمة الصحة العالمية، عدم إهتمام الجهات المسؤولة ببرامج التعليم المستمر، وعدم الإهتمام بشبكة المعلومات الدولية.

3-دراسة (أبو عرب و أبو سويرح، 2020) بعنوان: أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) على تقييم كفاءة الأداء المالي في البلديات من وجهة نظر رؤساء البلديات في المحافظات الجنوبية فلسطين، مقال.

هدفت هذه الدراسة إلى مفهوم بطاقة الأداء المتوازن بمحاورها الأربعة، ومعرفة مدى تطبيقها في البلديات، تمثلت مشكلة الدراسة في المساهمة في إيجاد حلول لبعض المشاكل التي تعاني منها البلديات والتي تتعلق بالأداء المالي ونقص التمويل وشح الموارد المالية، إعتد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم الحصول على البيانات اللازمة بإستخدام طريقة المسح الشامل بتوزيع الإستبانة على رؤساء البلديات، وتم تفرغ البيانات وتحليل النتائج بإستخدام برنامج إحصائي (SPSS) وتمثلت نتائج البحث كالتالي: تتوافر مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البلديات بوزن نسبي بلغ (98،74%)، يتميز الأداء المالي بالبلديات بدرجة جيدة ووزن نسبي بلغ (22،70%)، إلى جانب وجود أثر ذات دلالة إحصائية بين بطاقة الأداء المتوازن وكفاءة الأداء التمويلي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى α أقل أو يساوي (0،05) في استجابة عينة الدراسة حول أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تقييم كفاءة الأداء المالي في البلديات تخضع لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة) وأخيرا يوجد موافقة حول أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في زيادة كفاءة الأداء المالي بوزن نسبي بلغ (12،67%).

3-1-3 الدراسات الأجنبية

1-دراسة (Řehoř& Holátová, 2013)، بعنوان: Application of balanced scorecard method as a tool for strategic management of chosen municipality، تطبيق طريقة بطاقة الأداء المتوازن كأداة للإدارة الإستراتيجية للبلدية المختارة، مقال، جمهورية التشيك.

هدفت هذه الدراسة إلى تطبيق طريقة بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في بلدية بوروفاني (Borovany) التي تقع في المنطقة تحت الجبلية لجبال نوفوهرادسكي في جمهورية التشيك. الأبعاد الأربعة التي تحدد إعدادات بطاقة الأداء المتوازن الإستراتيجية هي: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية والتعلم والنمو. تحصل الباحثان على المعلومات الضرورية الشاملة من الموقع الإلكتروني لبلدية (Borovany)، من خطة إستراتيجية للتنمية، ومحادثة شخصية مع رئيس البلدية ومن خلال الملاحظة الشخصية. الأولويات الإستراتيجية لبوروفاني (البنية التحتية، البيئة، المجال الاجتماعي، الصحة والتعليم، الثقافة، وقت الراحة والسياحة) والأهداف (مثل: التنمية، تحسين النقل، دعم المشاريع الخاصة، تعزيز وقت الراحة المقدم، تنمية

السياحة، الحصول على الموارد المالية الموارد، إعداد وتنفيذ الاستثمارات، دعم الأندية والجمعيات، إدارة الجودة للسلطة المحلية، زيادة التعاون في المنطقة الصغيرة، وتطوير مهارات الموظفين ومعارفهم) تم إدراجها في الخريطة الاستراتيجية بمساعدة بطاقة الأداء المتوازن، وبعد ذلك تم تحديد معايير لتحقيقها المحتمل.

2-دراسة (Schobel & Drogosiewicz, 2018)، بعنوان: from Canada Adoption of the balanced scorecard by municipal governments: evidence of the balanced scorecard by municipal governments: evidence، اعتماد بطاقة الأداء المتوازن من قبل الحكومات البلدية: أدلة من كندا، مقال، كندا.

تناولت هذه الورقة البحثية تطور اعتماد وتبني بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في الحكومات البلدية. حيث هدف الباحثان إلى إجراء دراسة حول استخدام بطاقة الأداء المتوازن في الحكومات البلدية في جميع أنحاء كندا. قام الباحثان بإجراء استطلاع رأي لكبار المسؤولين الإداريين بشأن استخدام مؤشرات الأداء وتمت مقارنة النتائج بدراسة مماثلة أجريت في عام 2004. أظهرت نتائج الدراسة أن حكومات البلديات تواصل التركيز في المقام الأول على المؤشرات المالية. يدرك المتبنون قيمة بطاقة الأداء المتوازن ولم يعد أغلبهم ينظرون إليها على أنها بدعة أو كمجموعة من التدابير المخصصة، كما أنهم يدركون أن بطاقة الأداء المتوازن هي أداة قيمة تربط رسالة البلدية واستراتيجيتها بالمؤشرات الموضوعية. توسع هذه الدراسة الأدبيات المتعلقة ببطاقة الأداء المتوازن من خلال تحديد الرغبة المتزايدة في تحسين قياس الأداء داخل البلديات الكندية. بالإضافة لذلك، فإن فهم الاحتياجات والمخاوف والأسباب لعدم تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن سيوفر للممارسين المعلومات اللازمة لتطوير أدوات البطاقة التي تعمل لصالح حكومة البلدية.

3-دراسة (Ndevu & Muller, 2018)، بعنوان: Operationalisin performance management in local government: The use of the balanced scorecard، تفعيل إدارة الأداء في الحكومة المحلية: استخدام بطاقة الأداء المتوازن، مقال، جنوب إفريقيا.

تناولت هذه الدراسة إدارة الأداء كأداة في تقديم الخدمات الفعالة للحكومة المحلية. كان السؤال الحاسم الذي تناولته هذه الدراسة هو كيف يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتحسين الأداء في سياق الحكومة المحلية والمساعدة في القضاء على التحديات الحالية المتمثلة في نقص الخدمات الجيدة والفقر وتطوير البنية التحتية. وفهم السياق الحالي والتحديات التي تواجه الحكومة المحلية والإطار التشريعي المطبق بما في ذلك الدستور، والورقة البيضاء وخطط التنمية لفهم البيئة القانونية التي تعمل فيها الحكومة المحلية بشكل أفضل. تم إجراء مراجعة للأدبيات لتقييم النظرية حول الفعالية التنظيمية. وتم استخدام المقابلات شبه المنظمة للحصول على آراء الخبراء. من نتائج الدراسة تم تطوير أداة بطاقة الأداء المتوازن وتطبيقها على بلدية منطقة جو قبابي (Joe Gqabi) كدراسة حالة. كما خلصت نتائج الدراسة أيضا إلى أنه كان هناك

اعتراف بأهمية أدوات قياس الأداء في البلدية، ورغم ذلك لا تزال البلدية تواجه تحديات ناجمة عن عدم شفافية عملية مراجعة الأداء وعدم إبلاغها لجميع أصحاب المصلحة.

3-2 مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

أوضحت العديد من الدراسات التي تناولت بطاقة الأداء المتوازن الأهمية الكبيرة لتطبيقها في كافة المؤسسات لما لها من تأثير على الأداء من حيث الدقة والتوقيت المناسب وتكاملها مع الأنظمة الإدارية.

3-2-1 أوجه التشابه والاختلاف

من خلال التطرق إلى الدراسات السابقة الوطنية والعربية والأجنبية ذات الصلة بالدراسة الحالية، تبين أنه يوجد أوجه اتفاق وكذلك أوجه اختلاف للدراسة الحالية مع سابقتها من الدراسات في جوانب عديدة، وفيما يلي استعراض لذلك:

- مع دراسة (عريوة، 2016) و(أبو عرب و أبو سويرح، 2020): تتشابه في كون كلا الدراستين تمت في البلدية.

- مع دراسة (قريشي، 2022): تتشابه الدراستان من حيث الهدف، والإعتماد على نفس الأدوات. فكلا الدراستين تناولت مدى إمكانية تطبيق BSC وإعتمدنا على الملاحظة، المقابلات والإستبيان وتختلفان في أن دراسة قريشي كانت موسعة أكثر كونها رسالة دكتوراه كما أنها أجريت في مؤسسات المطاحن، ودراستنا أجريت في البلدية.

- طبقت دراسة (الكعبي و عمران، 2011) ودرغام وأبو فضة (2009) على مجتمعات عربية مختلفة (مستشفيات، مصارف)، ركزت الدراسات على دراسة بطاقة الأداء المتوازن وربطها مع متغيرات أخرى، في حين أن دراستنا تمت في بيئة محلية (البلدية).

- مع دراسة (علون، السبتى، و جمعة، 2022): الدراسة لم تتطرق للبعد الخامس، في حين أن دراستنا تطرقت للبعد البيئي.

- مع دراسة (Rehor, June 2013): تتشابه مع دراستنا في كونها استخدمت نفس الطريقة في الحصول على إستراتيجية وأهداف البلدية وهي المقابلات والملاحظة، وركزت كلتا الدراستين على الجانب البيئي والسياحة.

-مع دراسة (Schobel & Drogosiewicz, 2018): نقاط التشابه تمثلت في أن الدراسة توصلت لأن البعد المالي يحتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية، وعينة البحث تمثلت في إستهداف كبار المسؤولين. أما نقاط الاختلاف تمثلت في أن الدراسة تمت في عدة بلديات على غرار دراستنا التي تمت في بلدية واحدة.

-ومع دراسة (Ndevu & Muller, 2018): نقاط التشابه تمثلت في إستخدام المقابلات للحصول على آراء الخبراء. وتم تطوير أداة بطاقة الأداء المتوازن وتطبيقها على بلدية كدراسة حالة.

3-2-2 القيمة المضافة للدراسة الحالية

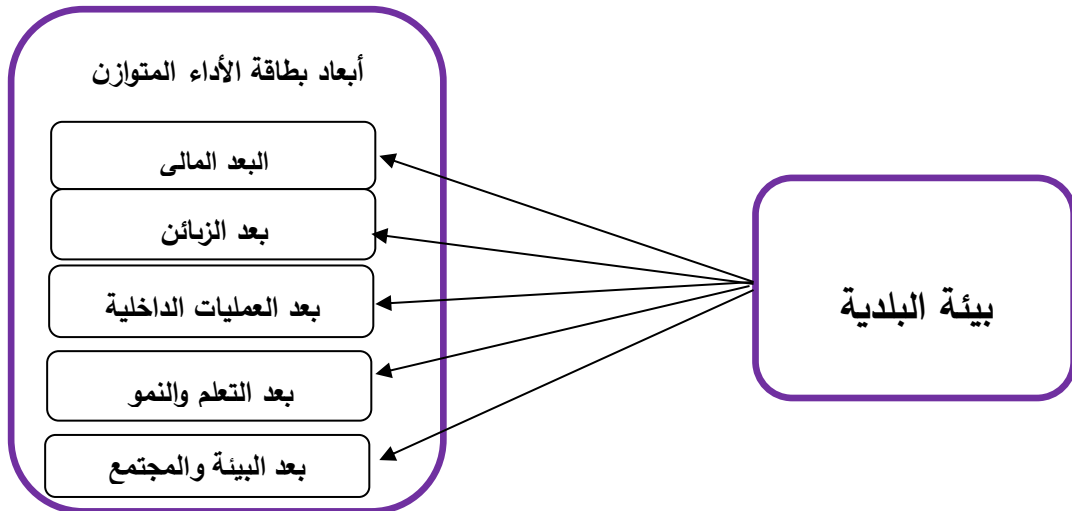
بعد عرض الدراسات السابقة الوطنية والعربية والأجنبية ذات الصلة بموضوعنا، يمكننا إبراز أهم ميزات بحثنا عن على النحو الآتي:

- تم التطرق إلى البعد الخامس للبطاقة وهو البعد البيئي؛
- كما نعتقد أنها أول دراسة قامت بتطوير مقياس خاص يستند على نموذج بطاقة الأداء المتوازن لقياس أداء البلديات.

3-2-3 بناء النموذج النظري للدراسة

إنطلاقاً من الدراسات السابقة، تم صياغة نموذج لمتغيرات هذا الموضوع، كما يلي:

الشكل (1-7): نموذج متغيرات الدراسة




المصدر: من إعداد الطالبتين.

خلاصة الفصل

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى الأداء وتقييمه، وأنواعه، بالإضافة إلى تعريف البلدية، خصائصها ومؤشرات تقييم أداءها، فالمؤسسة ذات الأداء الجيد هي التي بإمكانها بلوغ أهدافها كما تناولنا ماهية بطاقة الأداء المتوازن، ومراحل تطورها التي تمثلت في أربع أجيال، وقمنا بدراسة كل بعد من أبعادها الأربعة (البعد المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) فهي تعتبر من الأساليب الإدارية الحديثة نسبياً في قياس وتقييم أداء المؤسسة، كما تعد نظاماً إدارياً شاملاً ومتكاملاً يساعد المؤسسة على اتخاذ القرارات في وقت قصير بالإضافة إلى ذلك تعتبر أداة إتصال فعالة بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة ووسيلة لتبادل المعلومة. أما فيما يتعلق بالدراسات السابقة، تناولت دراستنا لجملة من الدراسات الوطنية، العربية، والأجنبية.

سنحاول إسقاط الدراسة النظرية على الجانب الميداني في بلدية بوسعادة، وهذا ما سنتطرق إليه في

الفصل الثاني.

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns in black and white, framing the central text.

الفصل الثاني: الإطار
التطبيقي لدراسة الأداء
وبطاقة الأداء المتوازن في
بيئة البلدية

تمهيد

الفصل الثاني يمثل إسقاط لما تم طرحه نظريا في الفصل الأول على ما نقوم به من دراسة عملية لمتغيرات الدراسة، ومن أجل تبيان واقع الدراسة الميدانية انطلاقا من الجانب النظري. تم اختيار دراسة الحالة في بلدية بوسعادة من أجل التعرف على مدى ملائمة بيئة البلدية لتطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

لهذا قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث هي:

-المبحث الأول: عرض ميدان الدراسة والعينة والأدوات المستخدمة؛

-المبحث الثاني: نتائج التحليل الوصفي لعبارات الاستبيان؛

-المبحث الثالث: اختبار نتائج الفرضيات ومناقشتها.

المبحث الأول: عرض ميدان الدراسة والعينة والأدوات المستخدمة

سنتطرق في هذا المبحث لعرض ميدان الدراسة المتمثل في بلدية بوسعادة والعينة والأدوات المستخدمة.

1-1 عرض ميدان الدراسة

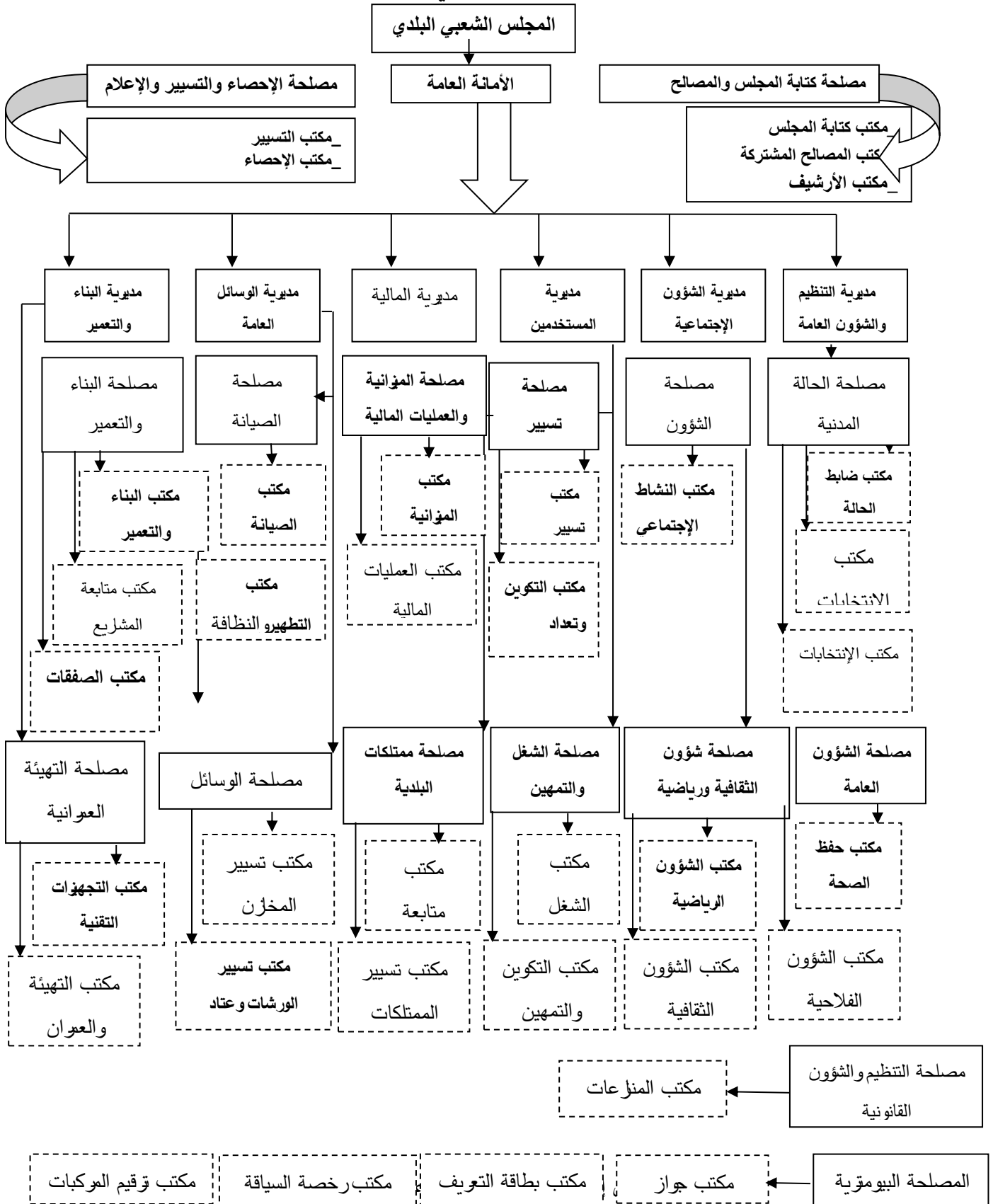
1-1-1 التعريف ببلدية بوسعادة

كانت بوسعادة عاصمة الدولة الجزائرية بعد الاستقلال لمدة شهرين ونصف. تتبع بلدية بوسعادة إداريا بولاية المسيلة منذ 1974 وكانت تابعة قبل ذلك لولاية التيطري (المدية)، وفي 26 نوفمبر 2019 تم ترقيتها من دائرة إلى ولاية منتدبة، يحدها من الشمال بلدية أولاد سيدي إبراهيم ومن الشمال الغربي بلدية الحوامد، غربا بلدية تامسة وسيدي عامر، وجنوبا بلدية ولتام.

كما تعد مدينة بوسعادة منطقة ذات وزن ثقافي وسياحي متميز لما تتوفر عليه من مقومات تاريخية وثقافية وفنية وتراث حضاري، فهي كانت ولا زالت مقصد لآلاف السياح من داخل وخارج الوطن وهذا بسبب موقعها الإستراتيجي، بحيث تبعد عن عاصمة الجزائر ب 248 كلم، فهي تعتبر همزة وصل بين الشمال والجنوب، وتلقب ببوابة الصحراء.

1-1-2 الهيكل التنظيمي لبلدية بوسعادة

الشكل رقم (1-2): الهيكل التنظيمي لبلدية بوسعادة



يوضح الشكل أعلاه مكونات الهيكل التنظيمي لبلدية بوسعادة، وفيما يلي نستعرض هذه المكونات:

أولاً: رئيس المجلس الشعبي البلدي: يتمتع بازدواج وظيفي حيث يمثل بلديته تارة والدولة تارة أخرى، كما تنص عليه المادة 62 (القانون 10/11) المتعلق بالبلدية، تتمثل مهامه في: إدارة مداخل البلدية، القيام بمناقصات أشغال البلدية، ممارسة كل الحقوق على الأملاك العقارية.

من صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي بصفته ممثل للدولة حسب أحكام المواد من 85 إلى 95 (القانون 10/11) ما يلي: يتمتع بصفة ضابط الشرطة القضائية، يتمتع بصفة ضابط الحالة المدنية، الحفاظ على الصحة العمومية، متابعة تنفيذ القوانين والتنظيمات عبر إقليم البلدية.

ثانياً: الأمانة العامة للبلدية

يعتبر الأمين العام عصب الجهاز الإداري للبلدية فهو المساعد المباشر لرئيس البلدية (المرسوم التنفيذي 27/91 المحدد لقائمة الوظائف العليا لإدارة البلدية) ومن صلاحياته: التنسيق بين مختلف مصالح البلدية، التحضير لاجتماع المجلس الشعبي البلدي وتنفيذ مداولاته، يقوم بإعداد تنظيمات مقررات البلدية، التكفل بجميع وسائل الإدارة العامة.

وتشمل الأمانة العامة لبلدية بوسعادة مصلحتين وهما:

1- مصلحة كتابة المجلس والمصالح المشتركة: التي تتكون من ثلاث مكاتب: مكتب كتابة المجلس: يقوم بتسيير عمل المجلس، مكتب المصالح المشتركة: هو مكتب مكلف بالبريد الصادر والوارد ومكتب الأرشيف: مهامه تسيير وتنظيم أرشيف البلدية.

2- مصلحة الإحصاء وتسيير الإعلام الآلي: تظم مكتبين: مكتب تسيير الإعلام الآلي: تتمثل مهمته في تزويد المصالح البلدية ببرامج الإعلام الآلي، مكتب الإحصاء: حيث يقوم بجمع المعلومات، وإعداد الإحصائيات المتعلقة بمختلف نشاطات البلدية.

ثالثاً: مصالح البلدية: تشمل بلدية بوسعادة على ستة مديريات، وكل مديرية تحتوي على مجموعة من المصالح والمكاتب وهي:

-مديرية التنظيم والشؤون العامة: يتولى مدير المديرية مهامه تحت سلطة الأمين العام وتظم أربع مصالح:

-مصلحة الحالة المدنية: وتضم ثلاث مكاتب: مكتب ضابط الحالة المدنية: يقوم بمسك سجلات الحالة المدنية المتمثل في تسجيل الولادات، عقود الزواج، الوفيات، مكتب الانتخابات: مهامه إعداد القوائم الانتخابية، ومكتب الخدمة الوطنية: هو مكتب مكلف بإحصاء صفوف الخدمة الوطنية.

-مصلحة الشؤون العامة: تضم مكتبين هما: مكتب حفظ الصحة: حيث يقوم بالحفاظ على صحة المواطن ومكتب الشؤون الفلاحية: يتم فيه التكفل بإنشغالات الفلاحين.

-مصلحة التنظيم والشؤون القانونية: تضم مكتب واحد وهو: مكتب المنازعات والشؤون القانونية: مكلف بمتابعة القضايا والمنازعات التي تكون البلدية طرفاً فيها.

-المصلحة البيومترية: وتضم أربع مكاتب: مكتب جواز السفر: إصدار جواز السفر للمواطنين، مكتب بطاقة التعريف الوطنية: يخص بطاقة التعريف الوطنية، مكتب ترقيم المركبات: ويخص إصدار البطاقة الرمادية ومكتب رخصة السياقة: يخص إصدار رخصة السياقة.

2-مديرية الشؤون الإجتماعية: يتولى مدير المديرية مهامه تحت سلطة الأمين العام وتضم مصلحتين:

-مصلحة الشؤون الإجتماعية: حيث تضم مكتب واحد وهو مكتب النشاط الإجتماعي: يتمثل دوره في مراعاة الفئات الهشة والمعوزة.

-مصلحة الشؤون الثقافية والرياضية: وتضم مكتبين: مكتب الشؤون الثقافية ومكتب الشؤون الرياضية، حيث تقوم المصلحة بتسيير وإستغلال مختلف المنشآت الرياضية والثقافية التي تتوفر عليها البلدية.

3-مديرية المستخدمين: يتولى مدير المديرية مهامه تحت سلطة الأمين العام، وتضم مصلحتين:

-مصلحة تسيير المستخدمين: وتضم مكتبين: مكتب تسيير المستخدمين: الذي يقوم بمتابعة الحياة المهنية للموظف ومكتب تكوين وتعداد المستخدمين: الذي يتم فيه إحصاء وحركة الموظفين.

-مصلحة الشغل والتمهين والتكوين: تضم مكتبين: مكتب الشغل: الذي يهتم بإنجاز مدونة المناصب المالية لكل سنة، ومكتب التكوين والتمهين: جمع وإستغلال المعطيات الإحصائية، تسجيل وإرسال عقود التمهين لمركز التكوين المهني.

4-مديرية المالية: يتولى مدير المديرية مهامه تحت سلطة الأمين العام، وتضم مصلحتين:

-مصلحة الميزانية والعمليات المالية: وتظم مكتبين: مكتب الميزانية: يقوم بإعداد ميزانية البلدية، مكتب العمليات المالية: وفيه فرعين، فرع التسيير ويقوم بإنجاز مرتبات الأجور للمستخدمين، وفرع التجهيز يشرف على متابعة صفقات ومشاريع البلدية.

-مصلحة ممتلكات البلدية: وتظم مكتبين: مكتب متابعة الجرد: يتم فيه جرد كلي لممتلكات البلدية ومكتب تسيير الممتلكات: متابعة جرد الإيرادات الخاصة بكراء أملاك البلدية.

5-مديرية الوسائل العامة: يتولى مدير المديرية مهامه تحت سلطة الأمين العام وتظم مصلحتين: مصلحة الصيانة: وفيها مكتبين: مكتب الصيانة: ويقوم بصيانة كل ممتلكات البلدية، مكتب التطهير والنظافة: ويقوم على مراقبة وصيانة وتسربات قنوات الصرف الصحي عبر الأحياء .

-مصلحة الوسائل العامة: وتظم مكتبين: مكتب تسيير المخازن: يقوم بجرد مخزون البلدية وكل الممتلكات، مكتب تسيير الورشات وعتاد الحاضرة: يقوم بتسيير العتاد وصيانتها.

6-مديرية البناء والتعمير: يتولى مدير المديرية مهامه تحت سلطة الأمين العام، وتظم مصلحتين:

-مصلحة البناء والتعمير: وفيها مكتب البناء والتعمير، مكتب الصفقات، مكتب متابعة المشاريع.

-مصلحة التهيئة العمرانية: وتظم مكتب التهيئة العمران، ومكتب التجهيزات التقنية.

1-1-3 نظام تقييم الأداء المتبع في البلدية

من أجل تقييم ومتابعة أداء البلدية لاحظنا أن البلدية تقوم بتقييم أداء الإداريين أو الموظفين في الإدارة بواسطة ما يسمى بالمردودية، وهي علاوة تمنح كل ثلاثة أشهر للعمال، بواسطة هذه الوثيقة يقيم أداء الموظف، أما في الجانب السياسي أو المجلس الشعبي البلدي فيقيم أداءه في 18 جانفي من كل سنة وهو اليوم الوطني للبلدية، بحيث يقوم المجلس بعرض حصيلة سنوية لنشاطات مصالح البلدية في جميع القطاعات، أي يعرض ما تم تنفيذه من الوعود المقدمة أو بصياغة أخرى، ما تم تحقيقه من الأهداف المسطرة مسبقا، وذلك من خلال مقارنة أدائها المحقق مع المقدر .

1-1-4 رسالة، رؤية وإستراتيجية البلدية

1-4-1-1 رسالة بلدية بوسعادة.

تتمثل رسالة بلدية بوسعادة في توفير الخدمات الأساسية للمواطنين وتلبية احتياجاتهم، وأيضاً القيام بإدارة الشؤون المحلية في المدينة، حيث تشمل هذه الخدمات: إدارة النفايات، تنظيم البنية التحتية والطرق، تزويد المياه والصرف الصحي، توفير النقل العام والترفيه والثقافة والرياضة، تنمية الاقتصاد المحلي وجذب الاستثمارات، تطوير السياحة والتراث، وتهدف البلدية إلى تحقيق التنمية في المنطقة وهذا حسب الموارد المتاحة للبلدية.

1-4-1-2 رؤية بلدية بوسعادة

تسعى البلدية إلى تحقيق المصلحة العامة للمجتمع، من خلال توفير وتسهيل تقديم الخدمة العمومية. كما تسعى إلى الإستغلال الأمثل للموارد التي تتوفر عليها المدينة في الجانب السياحي والاقتصادي. ذلك أن مدينة بوسعادة تتوفر على موارد لم يتم إستغلالها بشكل تام، مثل واد ميطر وواد بوسعادة (لما يتوفر عليه هذين الموردتين من مواد بناء هامة)، وفي مجال السياحة تسعى البلدية إلى تطوير هذا المجال لكي تستفيد من مداخله.

1-4-1-3 إستراتيجية بلدية بوسعادة

قامت بلدية بوسعادة بوضع مخطط إستراتيجي لمدة خمس سنوات من 2021 إلى 2026، يشمل هذا المخطط تنمية البنية التحتية، وتعزيز الخدمات العامة، والإهتمام أكثر بالسياحة وتطويرها، كما تحاول تنشيط المنطقة الصناعية الواقعة في الطريق المؤدي إلى بسكرة، والسعي إلى ترقية بلدية بوسعادة لتصبح ولاية، كما تعمل جاهدة إلى بناء جامعة ومخطط المدينة الذكية بحي 20 أوت، ودار السينما والسعي إلى التهيئة الحضارية وسط المدينة، تغيير الطريق المؤدي إلى الهامل إلى طريق إزدواجي لكثرة حوادث المرور. أما فيما يخص الأهداف المسطرة لبلدية بوسعادة فهي كالآتي:

1-أهداف مالية: وتتمثل في:

-المساهمة في تفعيل الإستثمار وتوفير مصادر تمويل ذاتية للبلدية وتطوير الأداء المالي؛

- تنويع وتطوير الأداء الإقتصادي للبلدية والتركيز على الإقتصاد المحلي؛
- تعزيز أنظمة وتكنولوجيا الإدارة المالية.

2- أهداف متعلقة بالعمليات الداخلية: وتتمثل في:

- التنسيق مع الجهات المختصة لتفعيل مشاريع البنية التحتية للبلدية؛
- استخدام التحفيز لتحسين الأداء وحل المشاكل الفنية والإدارية والقانونية؛
- تجميع خبراء البلدية في مختلف المجالات لمشاركتهم في البناء والإصلاح.
- تطوير النظم الإدارية والفنية ومحاولة تطبيق وتعميم الإدارة الرقمية على كل مصالح البلدية لرفع مستوى الأداء وتحقيق الأهداف؛

3- أهداف متعلقة بالعملاء (المواطنين): وتتمثل في:

- العمل على توفير جميع الإمكانيات والموارد والاهتمام بتوفير المطاعم وتعميمها في كل المؤسسات الإبتدائية؛
- التركيز على كفاءة الخدمات بالبلدية وتسهيل حصول المواطن عليها؛
- التركيز على توفير النقل الجماعي؛
- محاولة توفير الخدمات لذوي الإحتياجات الخاصة والفئات المعوزة؛
- التسريع في خدمة إستخراج الوثائق الرسمية.

4- أهداف متعلقة بالتعلم والنمو: وتتمثل في:

- تطوير الموارد البشرية؛
- العمل على تدريب العمال وتكوينهم على إستعمال الأجهزة المتطورة؛
- العمل على وضع مخطط المدينة الذكية؛

الفصل الثاني: الإطار الميداني لدراسة الأداء وبطاقة الأداء المتوازن في بيئة البلدية

-الإلتزام بتشجيع المبادرة والإبداع والبحث العلمي، وتكريم المتميزين والمبدعين على مستوى البلدية؛

- محاولة تعاون مديريات البلدية فيما بينها في تنفيذ كافة الأنشطة.

5- أهداف متعلقة بالبيئة والمجتمع: وتتمثل في:

-وضع خطط لمواجهة التغيرات الخارجية مثل التغير المناخي؛

- وضع الدراسات اللازمة لتطوير قطاع السياحة كون أن مدينة بوسعادة مدينة سياحية؛

- المحافظة على الإرث الثقافي والمعماري والبيئي، والاهتمام بالفضاءات الثقافية والرياضة والتسليّة التابعة لأماكنها؛

-توفير المبيدات الخاصة بالحشرات والعقارب السامة؛

-التزويد بالمياه الصالحة للشرب وصرف المياه المستعملة؛

- رفع النفايات والفضلات؛

- صيانة الطرقات وإشارات المرور وتوفير الإنارة العمومية.

1-1-5 تحليل سوت (Swot) لبلدية بوسعادة

الجدول رقم (2-1): تحليل سوت لبلدية بوسعادة

نقاط القوة (S)	نقاط الضعف (W)
-إمتلاك البلدية لعدة فضاءات (أسواق، محلات مسخرة للكراء) مادية ومالية لها القدرة على تقديم أرقى الخدمات العمومية؛ -تقريب الإدارة من المواطن عن طريق فتح ملحقات إدارية جديدة للحالة المدنية؛ -الموقع الجغرافي بحكم قربها من العاصمة؛ -تتوفر على إمكانيات سياحية كبيرة منها الفنادق؛ -تمتلك عدد كبير من الموظفين خاصة بعد عملية الإدماج الأخيرة.	-ضعف الموارد البشرية المؤهلة والمدرّبة وذلك في ظل غياب دورات تدريبية وإعادة رسكلة خاصة بعد التوظيف للذين أدمجوا مؤخرًا بالعقود؛ -عدم توفر وغياب نظم معلومات إدارية؛ -تداخل المهام وعدم توزيع الوظائف على المصالح والمكاتب بشكل منسجم. -ضعف الخدمة العمومية بسبب عدم التوافق مع متطلبات المواطن من خلال النوعية، الوفرة والأداء.

الفصل الثاني: الإطار الميداني لدراسة الأداء وبطاقة الأداء المتوازن في بيئة البلدية

	<p>-عدم تمكن البلدية من تعميم الرقمنة على كل مصالحتها؛</p> <p>-نقص التجهيزات داخل المكاتب؛</p> <p>- قلة المخصصات المالية التي تحتاج إليها عمليات التدريب والتأهيل.</p>
الفرص (O)	التحديات (T)
<p>- تمتع البلدية بالإستقلالية المالية والشخصية المعنوية؛</p> <p>- إستفادة البلدية من توجه الدولة نحو رقمنة القطاع العمومي المحلي؛</p> <p>- وجود شركاء جدد يمكن البلدية في رفع نوعية الخدمات العمومية أهمها المجتمع المدني والجمعيات... إلخ؛</p> <p>- التوجه الأخير نحو خلق ولاية جديدة (ولاية بوسعادة) ساهم في إكتساب مشاريع وميزانية أكبر، وهذا ما سيجل جعل البلدية تحتل الصدارة؛</p> <p>-الإهتمام الذي تولته القيادة العليا للبلاد من خلال تحسين الخدمات للمواطن ساهم في إرتباط وثيق من أجل السعي لإكتساب مزايا جديدة.</p>	<p>- تأثر البلدية بالأزمات والمشاكل الإجتماعية والأمنية؛</p> <p>- حجم الخدمات العمومية التي تم إضافتها للبلدية مما ينتج عنه إرهاق ينعكس سلبا على نوعية وجودة الخدمة العمومية؛</p> <p>- عدم وضع معايير موضوعية للإنتقاء والترشح داخل المجالس المحلية مما أدى لسيطرة الجهوية والعروشية على حساب المصلحة العامة؛</p> <p>- عدم إشتراط أي مستوى تعليمي في المترشحين للمجالس المحلية؛</p> <p>-عدم وجود تعاون بين المواطنين والمجالس المحلية لإنعدام الثقة بها وإقناع المواطن بفكرة أن المجالس المحلية موجودة لغرض تحقيق المصلحة الخاصة.</p>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المقابلة

من خلال تحليل سووت نلاحظ أن بلدية بوسعادة تعاني من سلبيات كثيرة، تتمثل في ضعف الموارد البشرية المؤهلة والمدربة، تداخل المهام الإدارية، ضعف الخدمة العمومية المقدمة بسبب عدم توافرها مع متطلبات المواطن، عدم تمكن البلدية من تعميم الرقمنة على كافة مصالحتها، نقص التجهيزات داخل المكاتب وقلة المخصصات المالية التي تحتاج إليها عمليات التدريب والتأهيل، بالإضافة إلى ذلك تتعرض البلدية إلى بعض التهديدات الخارجية، من بينها التأثير بالأزمات والمشاكل الإجتماعية، والأمنية، زيادة الخدمات العمومية إلى مصالحتها مما يرهقها وينعكس سلبا على نوعية أداء الخدمات المقدمة، عدم إشتراط مستوى تعليمي للمترشحين للمجالس المحلية، وعدم وجود تعاون بين هذه المجالس والمواطنين.

وعلى الرغم من هذه السلبيات إلا أن البلدية تتوفر على إيجابيات من بينها، إمتلاك البلدية لعدة فضاءات مادية ومالية لها القدرة على تقديم أرقى الخدمات العمومية، تحتل موقع جغرافي هام، احتوائها

الفصل الثاني: الإطار الميداني لدراسة الأداء وبطاقة الأداء المتوازن في بيئة البلدية

على إمكانيات سياحية كبيرة مثل الفنادق. تقرب الإدارة من المواطن عن طريق فتح ملحقات إدارية جديدة للحالة المدنية، توفر اليد العاملة خاصة بعد عملية الإدماج الأخيرة. بالمقابل وفي ظل الفرص الخارجية المتاحة تتمتع البلدية بالإستقلالية المالية، والشخصية المعنوية، إستفادتها من توجه الدولة نحو رقمنة القطاع العمومي المحلي، بالإضافة إلى إستفادتها من تنصيب بوسعادة ولاية منتدبة، الأمر الذي يساهم في اكتساب مشاريع جديدة وميزانية أكبر.

في ظل كل هذه المعطيات سوف نحاول في الجزء الموالي معرفة هل يمكن تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في بيئة بلدية بوسعادة من خلال إستبيان خاص موجة لموظفي ومسؤولي بلدية بوسعادة (باعتبارهم خبراء مهنيين) وذلك من أجل معرفة وجهة نظرهم حول أهمية مؤشرات الأداء المقترحة.

1-2 عينة الدراسة والأدوات المستخدمة

1-2-1 مجتمع وعينة الدراسة

يبلغ العدد الإجمالي لموظفي بلدية بوسعادة 1500 موظف (هذا العدد الكبير راجع لعملية الإدماج الأخيرة التي مست عمال الشبكة الإجتماعية وعقود ما قبل التشغيل)، موزعين على الفروع والملاحق البلدية، يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي بلدية بوسعادة الذين يبلغ عددهم (65) منهم (35) رئيس مكتب، (22) رئيس مصلحة، (6) مدراء، الأمين العام، ورئيس المجلس الشعبي البلدي، بحيث أننا استهدفنا كبار المسؤولين لإثراء البحث والحصول على المعلومات الصحيحة، تشمل العينة (50) موظفا.

جدول رقم(2-2): عدد الإستبانات الموزعة على مسؤولي وموظفي البلدية.

عدد الإستبانات الموزعة	عدد الإستبانات المسترجعة الصالحة	عدد الإستبانات غير المسترجعة	الاستبيان
50	48	02	
%100	%96	%04	النسبة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على استمارة الاستبيان.

1-2-2 الأدوات المستخدمة في الدراسة

-الإستبيان: لإختبار أهمية المؤشرات السابقة، قمنا بعرض هذه المؤشرات على عينة من الخبراء المهنيين (مدراء، رؤساء مكاتب، رؤساء مصالح، إطارات،...) ولقياس درجة أهمية كل مؤشر إستخدمنا مقياس ليكرت (Likert Scale) المكون من خمسة درجات، حيث يمثل الرقم (1) "غير مهم" لقياس درجة أهمية مؤشر الأداء والرقم (5) "مهم جدا".

يتكون الإستبيان الخاص بالدراسة من تمهيد والذي يهدف إلى التعريف بموضوع الدراسة ونوع المذكرة، وتوضيح طريقة الإجابة عن الأسئلة، والتأكيد لهم أن المعلومات المصرح بها لا تستخدم إلا لغايات البحث العلمي. كما أرفقناه بوسيلة إتصال (البريد الإلكتروني)، من أجل الإتصال في حالة عدم الفهم أو للإستفسار أنظر الملحق رقم (03).

يتكون الإستبيان من جزئين أساسيين هما:

- **الجزء الأول:** وهو مكون من (03) أسئلة عامة تتعلق بالخصائص الديمغرافية للمستجوبين وهي: الوظيفة، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي.
- **الجزء الثاني:** يتكون من خمس محاور أساسية للإستبيان هي:

-**البعد الأول:** البعد المالي، ويتضمن (06) مؤشرات تهدف إلى تحديد درجة أهمية هذا البعد؛

-**البعد الثاني:** بعد العملاء (المواطن)، ويتضمن (06) مؤشرات تهدف إلى تحديد درجة أهمية هذا البعد؛

-**البعد الثالث:** بعد العمليات الداخلية، ويتضمن (13) مؤشرات تهدف إلى تحديد درجة أهمية هذا البعد؛

-**البعد الرابع:** بعد التعلم والنمو، ويتضمن (06) مؤشرات تهدف إلى تحديد درجة أهمية هذا البعد؛

-**البعد الخامس:** البعد البيئي، ويتضمن (08) مؤشرات تهدف إلى تحديد درجة أهمية هذا البعد.

وفي الأخير طلبنا منهم إفادتنا بأهم المشاكل التي على البلدية التركيز عليها لتحسين أداءها، ومنحناهم فرصة لإقتراح مؤشرات أخرى يرون أنها مهمة.

الفصل الثاني: الإطار الميداني لدراسة الأداء وبطاقة الأداء المتوازن في بيئة البلدية

-آلية توزيع الاستبيان: تم توزيع الاستبيان على عينة من مسؤولي وموظفي بلدية بوسعادة (خبراء مهنيين) وذلك من خلال تسليم استمارة الاستبيان باليد، بلغ عدد الاستبيانات الموزعة (50) استبانة، استرجع منها (48) استبانة صالحة للتحليل، أي ما نسبته (96%) من الاستبيانات الموزعة.

1-2-3 خصائص عينة الدراسة

سنقوم بدراسة نتائج المعلومات العامة لأفراد عينة البحث المتمثلون في الخبراء البالغ عددهم (48) والذين يشغلون مناصب: أمين عام، مدير، رئيس مصلحة، رئيس مكتب، أخرى. أغلبهم لهم خبرة من (11) إلى (15) سنة.

الجدول رقم (2-3): خصائص المعلومات العامة للمستجوبين

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسب المئوية%
المستوى العلمي	ثانوي	13	27.1%
	ليسانس	12	25%
	ماستر/ماجستير	15	31.2%
	دكتوراه	00	00%
	ديبلوم مهني	08	16.7%
المجموع			100%
الوظيفة	رئيس المجلس الشعبي البلدي	00	00%
	الأمين العام	01	2,08%
	مدير	06	12.5%
	رئيس مصلحة	08	16.7%
	رئيس مكتب	10	20.8%
	أخرى	23	47.9%
المجموع			100%
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	11	22.91%
	من 5 إلى 10 سنوات	12	25%
	من 11 إلى 15 سنة	18	37,5%
	من 16 إلى 20 سنة	1	2,08%
	21 سنة فأكثر	6	12,5%
المجموع			100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على استمارة الاستبيان

يبين الجدول أعلاه:

الفصل الثاني: الإطار الميداني لدراسة الأداء وبطاقة الأداء المتوازن في بيئة البلدية

- **المؤهل العلمي:** المؤهل العلمي الغالب على المستجوبين هو شهادة ماستر/ماجستير بنسبة (31.2%)، يليها مستوى ثانوي بنسبة (27.1%)، ثم شهادة ليسانس بنسبة (25%)، وفي الأخير دبلوم مهني بنسبة (16.7%)، وشهادة دكتوراه بنسبة (00%)؛
- **الوظيفة:** فيما يخص الوظيفة فإن نسبة المستجوبين (47.9%) يشغلون مناصب أخرى، ونسبة (20.8%) يشغلون منصب رئيس مكتب، و(16.7%) يشغلون منصب رئيس مصلحة، و(12.5%) يشغلون منصب مدير، وأخيرا نسبة (2.08%) وهي إجابة الأمين العام؛
- **عدد سنوات الخبرة:** يتضح من الجدول أن أغلب المستجوبين لهم خبرة الخبرة من 11 إلى 15 سنة بنسبة (37,5%)، تليها الخبرة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة (25%)، ثم الخبرة أقل من 05 سنوات بنسبة (22.9%)، ثم تليها الخبرة من 21 سنة فأكثر بنسبة (12,5%)، وفي الأخير إجابة واحدة وهي الخبرة من 16 إلى 20 سنة بنسبة (2,08%).

الاستبيان استهدف كبار المسؤولين الإداريين (خبراء مهنيين)، مما يعني إمكانية الاعتماد على إجاباتهم.

إختبار مقياس الإستبيان

تم استعمال مقياس ليكارت الخماسي، بإعطاء وزن لكل فقرة، وقد تم ترجمة الإستجابات على النحو التالي:

الجدول رقم (2-4): درجات مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	مهم جدا	مهم	مهم نوعا ما	قليل الأهمية	غير مهم
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مقياس ليكارت

- طول الفئة=المدى/عدد درجات المقياس

-المدى: الفرق بين أعلى وأدنى درجة 5-1=4

- طول الفئة: $0.80=4/5$

$$-\text{المتوسط الحسابي} = 5 / (5+4+3+2+1) = 3$$

وعلى هذا الأساس تكون فئات المقياس، مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-5): تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح

الفئات	الدرجة	دالاتها
من 1.80__	غير مهم	ضعيف جدا
من 2.60__1.81	قليل الأهمية	ضعيف
من 3.40__2,61	مهم نوعا ما	متوسط
من 4.20__ 3.41	مهم	جيد
من 5__4.21	مهم جدا	جيد جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مقياس ليكارت

1-3 صدق وثبات أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة

1-3-1 صدق أداة الدراسة

بعدما أنهينا التصميم الأولي للإستبيان، ولغرض فحص محتواه والتحقق من صلاحيته وملائمته لجمع البيانات المطلوبة، تم عرضه على مجموعة من المحكمين (الخبراء الأكاديميين) من الأساتذة المختصين في قسم علوم التسيير (الإحصاء، نماذج التنبؤ، وعصرنة الميزانية العامة في الجزائر)، أنظر الملحق رقم (04)، تم تزويد المحكمين بإشكالية الدراسة للاستشارة بها، وقد طلبنا منهم إبداء الرأي حول مدى وضوح مؤشرات الإستمارة ومناسبتها لأغراض الدراسة. الملاحظات التي أبداه المحكمون استخدمت لإجراء تعديلات على المقياس، ودارت في مجملها حول النقاط التالية: حذف بعض المؤشرات المكررة، إعادة الصياغة لبعض المؤشرات، مما سمح بتنقيح الإستبيان وضبطه في شكله النهائي، أنظر الملحق رقم (03).

1-3-2 ثبات أداة الدراسة

الثبات هو إمكانية الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة توزيع الإستبيان على نفس المستجوبين، قمنا بإستخدام إختبار ألفا كرونباخ، لقياس مدى توفر الثبات بين الإجابات على أسئلة الإستبانة. والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (2-6): قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ

المحور	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
البعد المالي	6	0,672
بعد الزبائن (المواطن)	6	0,804
بعد العمليات الداخلية	13	0,891
بعد التعلم والنمو	6	0,887
البعد البيئي	8	0,912

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج spss v21

من خلال الجدول نلاحظ أن قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ مرتفعة وتتجاوز النسبة المعيارية المقبولة (0,6)، فهي تتراوح بين (0,672 و0,912).

1-3-3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

البيانات التي تم جمعها تم إخضاعها إلى عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS v21)، حيث تم الاعتماد على بعض الاختبارات بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية التالية:

- **التكرارات والنسب المئوية:** لمعرفة البيانات الأولية لمجتمع الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراس؛
- **المتوسط الحسابي:** يعتبر من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداماً، حيث أن استخدامه لإجابات عينة الدراسة على الاستبيان يعبر عن مدى أهمية الفقرة (المؤشر) عند أفراد العينة؛
- **الانحراف المعياري:** وهو مقياس من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات عينة الدراسة حول وسطها الحسابي، ويكون هناك اتفاق بين أفراد العينة على فقرة معينة إذا كان انحرافها المعياري قليل؛
- **معامل الثبات ألفا كرونباخ:** وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة فيقياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة.

المبحث الثاني: نتائج التحليل الوصفي لعبارات الاستبيان

سنقوم بالتحليل الوصفي لعبارات الإستبيان، ونوضح نتائج كل بعد من أبعاد البطاقة، وإجراءات الدراسة الميدانية.

2-1 التحليل الوصفي لعبارات الإستبيان

هذه البيانات مأخوذة من آراء مجموعة من المدراء ورؤساء المصالح، ورؤساء المكاتب، والموظفين عددهم بلغ عددهم (48) أغلبهم يملكون الخبرة.

نتائج إجابات المستجوبين عن العبارات الواردة في الإستبيان فيما يتعلق بدرجة الأهمية التي يحضى بها كل مؤشر من المؤشرات المقترحة في تقييم أداء البلدية كانت كما يلي:

2-1-1 نتائج البعد المالي

الجدول التالي يوضح درجة أهمية مؤشرات البعد المالي:

الجدول رقم (2-7): درجة أهمية مؤشرات البعد المالي

الرقم	العبارات	البعد المالي		
		المنوال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	نسبة الإنجاز المالي للبرنامج السنوي للإستثمار	5	4,46	0,683
02	نسبة الإنفاق من الميزانية السنوية المخصصة للبلدية	5	4,65	0,601
03	معدل نمو إيرادات البلدية	4	4,25	0,729
04	نسبة ديون البلدية التي تم سدادها	4	4,19	0,762
05	نسبة تحصيل إيرادات الممتلكات العقارية ورسوم الخدمات التي تقدمها الدولة	5	4,27	0,984
06	قدرة البلدية على تحقيق التمويل الذاتي (إيرادات البلدية تكفي لتغطية نفقاتها)	5	4,17	0,996

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الإستبيان.

من خلال الجدول نلاحظ ما يلي:

- المؤشرات المقترحة التي حصلت على درجة أهمية عالية، والتي تقع ضمن المجال "مهم جدا" (3.41-4.20)، والذي متوسطهما الحسابي (4,19،4,17)، وإنحرافهما المعياري (0,762،0,996) هي: معدل نمو إيرادات البلدية، نسبة تحصيل إيرادات الممتلكات العقارية ورسوم الخدمات التي تقدمها الدولة، نسبة الإنجاز المالي للبرنامج السنوي للإستثمار، نسبة الإنفاق من الميزانية السنوية المخصصة للبلدية.
- هناك مؤشرين يقعان في المجال "مهم" (3.41-4.20)، والذي متوسطهما الحسابي (4,19،4,17)، وإنحرافهما المعياري (0,762،0,996) على الترتيب وهما: قدرة البلدية على تحقيق التمويل الذاتي (إيرادات البلدية تكفي لتغطية نفقاتها) ونسبة ديون البلدية التي تم سدادها.

الفصل الثاني: الإطار الميداني لدراسة الأداء وبطاقة الأداء المتوازن في بيئة البلدية

من خلال هذه النتائج نلاحظ أن هذا البعد جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية للمستجوبين، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4,33)، والانحراف المعياري (0,496). مما يعني أن أفراد العينة بالبلدية أبدوا أهميتهم لهذا البعد. وهو مناسب لتطبيق في بيئة البلدية. ويمكن استخدامه في تقييم الأداء، فقد سجلت العبارة رقم (02) أعلى المتوسطات (4,65) وانحراف معياري (0,601)، والتي تشير إلى "نسبة الإنفاق من الميزانية السنوية المخصصة للبلدية".

2-1-2 نتائج بعد الزبائن (المواطنين)

الجدول التالي يوضح درجة أهمية مؤشرات بعد الزبائن:

الجدول رقم (2-8): درجة أهمية مؤشرات بعد الزبائن

الرقم	العبارات	بعد الزبائن (المواطنين)		
		المنوال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	معدل نمو الإعانات المقدمة للفئات محدودة الدخل	4	4,10	0,928
02	سرعة معالجة مشاكل المواطنين وإيجاد حلول	5	4,48	0,714
03	نسبة المواطنين المشاركين في نظام الاقتراحات و/أو إعداد البرنامج السنوي	3	3,46	1,031
04	معدل النمو في التوظيف في الأنشطة التجارية والحكومية داخل البلدية	4	3,79	1,031
05	معدل نمو مناصب الشغل لخريجي الجامعات	5	4,17	0,953
06	معدل رضا المواطن عن جودة الخدمات المقدمة	5	4,19	1,045

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن:

- المؤشر الذي حصل على درجة أهمية عالية هو سرعة معالجة مشاكل المواطنين وإيجاد حلول، حيث يقع هذا المؤشر ضمن المجال "مهم جدا" (4,21-4,05)، متوسطه الحسابي (4,48)، وانحرافه المعياري (0,714).

- أما باقي المؤشرات تقع في المجال "مهم"، (3,41-4,2) والتي متوسطاتها الحسابية بين (3,46-4,19)، وانحرافها المعياري بين (1,031-1,045) هي: نسبة المواطنين المشاركين في نظام الاقتراحات

الفصل الثاني: الإطار الميداني لدراسة الأداء وبطاقة الأداء المتوازن في بيئة البلدية

و/أو إعداد البرنامج السنوي، معدل النمو في التوظيف في الأنشطة التجارية والحكومية داخل البلدية، عدد الإعانات المقدمة للفئات محدودة الدخل، معدل نمو مناصب الشغل لخريجي الجامعات، معدل رضا المواطن عن جودة الخدمات المقدمة.

- من خلال هذه النتائج نلاحظ أن هذا البعد جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية للمستجوبين، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4,03)، والانحراف المعياري (0,680). مما يعني أن الخبراء درجة إهتمامهم بهذا البعد وسرعة معالجتهم لشكاوى المواطنين قليلة، وهذا ما تشير إليه العبارة رقم (02) "سرعة معالجة مشاكل المواطنين وإيجاد حلول". التي متوسطها الحسابي (4,48)، وانحرافها المعياري (0,714).

2-1-3 نتائج بعد العمليات الداخلية

الجدول التالي يوضح درجة أهمية مؤشرات بعد العمليات الداخلية:

الجدول رقم (2-9): درجة أهمية مؤشرات بعد العمليات الداخلية

الرقم	العبارات	بعد العمليات الداخلية		
		المنوال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	نسبة المشاريع المعلن عنها و المجددة فعليا	4	4,08	0,895
02	نسبة المشاريع قيد الدراسة	5	4,08	0,919
03	الوقت المستغرق في إنجاز كل مشروع على حدى	5	4,29	0,771
04	نسبة الصفقات العمومية التي تم الإعلان عن طلب العروض في شأنها	4	4,04	0,898
05	عدد اللقاءات التشاركية مع المجتمع المدني	4	3,63	0,937
06	فعالية برامج ومبادرات توعية المواطنين حول ترشيد استهلاك الموارد	4	4,06	0,954
07	فعالية برنامج الإصلاح الإداري و الحد من المحسوبية	5	4,29	1,010
08	مستوى التعاون مع الدوائر والهيئات الحكومية الأخرى ذات المصلحة	5	4,17	0,907
09	معدل المشاركة في الانتخابات المحلية	4	4,19	0,790
10	عدد المهرجانات والحفلات واللقاءات الثقافية	3	3,44	1,165
11	نسبة دراسة ملفات السكن الاجتماعي	5	4,25	0,957
12	عدد المواطنين المستفادين من برنامج الإسكان الحكومي	5	3,94	1,210

الفصل الثاني: الإطار الميداني لدراسة الأداء وبطاقة الأداء المتوازن في بيئة البلدية

1,080	4,06	5	عدد الأراضي الموزعة لغرض السكن	13
-------	------	---	--------------------------------	----

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول يتضح أن:

- المؤشرات التي حصلت على درجة أهمية عالية، والتي تقع ضمن المجال "مهم جدا" (4,21-05)، والتي متوسطها الحسابي بين (4,25 و 4,65)، وبانحراف معياري محصور بين (0,729-0,601) وهي: نسبة دراسة ملفات السكن الاجتماعي، فعالية برنامج الإصلاح الإداري والحد من المحسوبية، والوقت المستغرق في انجاز كل مشروع على حدى.

- أما باقي المؤشرات تقع ضمن المجال "مهم" (3,41-4,2)، متوسطاتها الحسابية بين (3,44-4,19)، وإنحرافها المعياري بين (1,165-0,790) وهي: عدد المهرجانات والحفلات واللقاءات الثقافية، عدد اللقاءات التشاركية مع المجتمع المدني، عدد المواطنين المستفادين من برنامج الإسكان الحكومي، نسبة الصفقات العمومية التي تم الإعلان عن طلب العروض في شأنها، فعالية برامج ومبادرات توعية المواطنين حول ترشيد استهلاك الموارد، عدد الأراضي الموزعة لغرض السكن، نسبة المشاريع المعطن عنها و المجددة فعليا، عدد المشاريع قيد الدراسة، مستوى التعاون مع الدوائر والهيئات الحكومية الأخرى ذات المصلحة، معدل المشاركة في الانتخابات المحلية.

من خلال هذه النتائج نلاحظ أن هذا البعد جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية للمستجوبين، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4,04)، والانحراف المعياري (0,637). مما يعني أن الخبراء أبدوا أهمية كبيرة لهذا البعد كونه يهتم بإنجاز المشاريع وتلبية إحتياجات المواطنين، وهذا ما تشير إليه الفقرات (03) و(07) "الوقت المستغرق في انجاز كل مشروع على حدى"، و" فعالية برنامج الإصلاح الإداري و الحد من المحسوبية ". والتي متوسطاتها الحسابية (4,29)، (4,29)، وإنحرافاتها المعيارية (0,771)، (1,010) على التوالي وعليه يمكن إستخدامه في تقييم الأداء لتوفر المؤشرات التي إقترحناها.

4-1-2 نتائج بعد التعلم والنمو

الجدول التالي يوضح درجة أهمية مؤشرات بعد التعلم والنمو:

الجدول رقم (2-10): درجة أهمية مؤشرات بعد التعلم والنمو

الرقم	العبارات	بعد التعلم والنمو		
		المنوال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	نسبة بطاقات الوصف الوظيفي التي تم إعدادها وتحيينها	4	3,90	1,036
02	نسبة ميكنة خدمات البلدية والتحول الإلكتروني و/أو نسبة الخدمات الإلكترونية المقدمة للمواطنين	5	4,19	1,045
03	عدد الدورات التدريبية للموظفين في مختلف المستويات	5	4,04	1,148
04	نسبة المكافآت الجماعية والحوافز	5	3,88	1,231
05	نسبة الغياب	4	3,92	1,200
06	تقديم خدمات جديدة و/أو استعمال طرق مبتكرة	4	3,96	1,129

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الإستبيان

من خلال الجدول يتضح أن:

- لا يوجد مؤشرات حصلت على درجة أهمية عالية، تلك التي تقع ضمن المجال "مهم جدا" (4,21-05).
- جميع المؤشرات تقع ضمن المجال "مهم" (3,41-4,2)، والتي متوسطاتها الحسابية بين (3,88 و4,19)، وبإنحراف معياري محصور بين (1,231 و1,045) هي: نسبة المكافآت الجماعية والحوافز، نسبة بطاقات الوصف الوظيفي التي تم إعدادها وتحيينها، نسبة الغياب، تقديم خدمات جديدة وإستعمال طرق مبتكرة، عدد الدورات التدريبية للموظفين في مختلف المستويات، نسبة ميكنة خدمات البلدية والتحول الإلكتروني و/أو نسبة الخدمات الإلكترونية المقدمة للمواطنين.

من خلال هذه النتائج نلاحظ أن هذا البعد جاء بالترتيب الأخير من حيث الأهمية النسبية للمستجوبين، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,98)، والانحراف المعياري (0,906). مما يعني أن الخبراء لم يبدو له أهمية عالية لهذا البعد كبقية الأبعاد، فقد حظي بدرجة أهمية ضعيفة، حيث أن موظفي البلدية لم يبدو أهمية لمؤشر تطوير الخدمات الإلكترونية، وهذا ما تشير إليه العبارة (02) "نسبة ميكنة خدمات البلدية والتحول الإلكتروني و/أو نسبة الخدمات الإلكترونية المقدمة للمواطنين" التي متوسطها الحسابي (4,19) وإنحرافها (1,131).

5-1-2 نتائج بعد البيئة

الجدول التالي يوضح درجة أهمية مؤشرات بعد البيئة:

الجدول رقم (2-11): درجة أهمية مؤشرات بعد البيئة

الرقم	العبارات	بعد البيئة		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النوال
01	فعالية رفع الفضلات المنزلية والمشابهة	4,44	0,769	5
02	نمو عدد الأشجار التي تم زراعتها في الأماكن العامة	3,85	1,072	4
03	نسبة نظافة الأسواق	3,92	1,127	5
04	درجة تعبيد الشوارع الجديدة	4,02	1,062	5
05	نسبة ترميم بنايات المدينة	4,00	1,052	5
06	نسبة مياه الصرف الصحي التي تمت معالجتها	4,15	1,010	5
07	الفاعلية في الوقاية من الحرائق و الكوارث ومعالجتها	4,13	0,937	5
08	نسبة المواقع الأثرية المشغلة والمصانة	3,81	1,104	4

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الإستبيان.

من خلال الجدول يتضح أن:

- هناك مؤشر واحد حصل على درجة أهمية عالية، وهو يقع ضمن المجال "مهم جدا" (4,21-05)، وهو فعالية رفع الفضلات المنزلية والمشابهة حيث متوسطه الحسابي (4,44) وانحرافه المعياري (0,769).
- بينما باقي المؤشرات تقع في المجال "مهم" (3,41-4,2)، متوسطاتها الحسابية بين (3,81-4,15)، وانحرافها المعياري بين (1,104-1,010) هي: نسبة المواقع الأثرية المشغلة، عدد الأشجار التي تم زراعتها في الأماكن العامة، نسبة نظافة الأسواق، نسبة ترميم البنايات، درجة تعبيد الشوارع الجديدة، الفاعلية في الوقاية من الحرائق والكوارث، نسبة مياه الصرف الصحي التي تمت معالجتها.
- من خلال هذه النتائج نلاحظ أن هذا البعد جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية للمستجوبين، حيث بلغ متوسطه الحسابي (4,04)، وانحرافه المعياري (0,804). مما يعني أن أفراد العينة بالبلدية يبدون أهمية كبيرة لمؤشرات هذا البعد، مما يعني أن مسؤولي وموظفي البلدية يعطون أهمية كبيرة لتطبيق مؤشرات بعد البيئة لقياس أداء البلدية. وقد جاءت الفقرة (01) بمتوسط حسابي (4,44) بانحراف معياري (1,016). وهي "فعالية رفع الفضلات المنزلية والمشابهة".

الجدول رقم (2-12): ملخص ترتيب الأبعاد حسب إجابات أفراد العينة

ترتيب البعد	البعد المالي	بعد العمليات الداخلية	البعد البيئي	بعد الزبائن (المواطن)	بعد التعلم والنمو
المتوسط الحسابي	4,33	4,04	4,04	4,03	3,98
الانحراف المعياري	0,496	0,637	0,804	0,680	0,906

هذا وكانت إجابات الموظفين عن السؤال المفتوح: "إقتراح مؤشرات أخرى ترون أنها مهمة" كالآتي:

- ✓ مؤشرات تهتم بالشؤون الإجتماعية للمواطن وخاصة الفئات الهشة والمعوزين، وذوي الإحتياجات الخاصة؛
- ✓ مؤشرات تحسين الخدمات المقدمة للمواطن؛
- ✓ مؤشرات العدالة والصرامة وتحسين ظروف العمل؛
- ✓ مؤشرات التطوير وتبادل الخبرات،
- ✓ مؤشرات تحصيل وإستغلال موارد البلدية؛
- ✓ مؤشرات خاصة بالتحسين الحضري والجانب السياسي؛
- ✓ وأخيرا، مؤشرات خاصة بالإستثمار.

2-2 إجراءات الدراسة الميدانية

في البداية قمنا بدراسة الأدبيات النظرية ذات الصلة بموضوع قياس الأداء في بيئة البلدية وبطاقة الأداء المتوازن، ثم قمنا بإجراء دراسة استكشافية للميدان (بلدية بوسعادة) من خلال الملاحظة، والمقابلة مع كبار الموظفين (أنظر الملحق رقم 02)، وهذا لكونهم أكثر فهما لميدان العمل وتحديد مصادر المعلومات المتحصل عليها بدقة وهذا في محاولة منا لتغطية مختلف جوانب الموضوع، ولمعرفة واقع قياس الأداء في بيئة بلدية بوسعادة، مع أننا واجهنا صعوبة في محاولة الحصول على هذه المعلومات، ومن خلال هذه

المقابلات تطرقنا إلى بعض الأسئلة التي تم توظيف إجابتها في رسالة البلدية ورؤيتها وإستراتيجيتها، وفي تحليل سووت المتمثل في تحليل البيئة الداخلية والخارجية لبلدية بوسعادة، وهي نقاط القوة والضعف، والتهديدات التي تواجه البلدية، والفرص المتاحة لها كما وضحنا بعض الأجوبة في الأهداف، أي أهداف البلدية التي تخص البعد المالي، وأهدافها بالنسبة لبعد العملاء وبعد العمليات الداخلية، والتعلم والنمو، وأهدافها في بعد البيئة. وفي المرحلة الثالثة قمنا بتطوير مقياس خاص لقياس أداء البلديات ولصياغة هذا المقياس تم الإعتماد على الدراسات السابقة منها دراسة (البطحي، 2019)، ولمعرفة هل هو مناسب أم لا، قمنا بعرضه على مجموعة من الخبراء من أجل تقييمه.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات مناقشتها

3-1 نتائج اختبار الفرضيات

3-1-1 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: "يمكن تطبيق البعد المالي في بيئة بلدية بوسعادة"

في إطار التحقق من صحة هذه الفرضية، توصلت نتائج الدراسة إلى أنه يمكن تطبيق البعد المالي في بيئة بلدية بوسعادة، وذلك من خلال درجة أهمية معظم المؤشرات الخاصة بالبلدية، وجاء هذا البعد في التصنيف الأول من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الجدول رقم (2-7)، أي أن بلدية بوسعادة ركزت مؤشرات البعد المالي بالدرجة الأولى، وأن هذا البعد له أهمية في تطبيق إستراتيجيتها. وهذه النتائج تتوافق إلى حد كبير مع نتائج دراسة (Rehor, June2013) وإعتماد حكومات البلدية لبطاقة الأداء المتوازن، وتمثلت نتائج هذه الدراسة في أن البلديات أبدت أهمية كبيرة للبعد المالي وتركز على استخدام المؤشرات المالية وتطويرها ولا تزال هذه المؤشرات سائدة على الرغم من الرغبة في وضع المزيد من المؤشرات غير المالية. ويربطون مهمة البلدية وإستراتيجيتها بالمؤشرات الموضوعية، كما توصلت هذه الدراسة مع دراستنا لنفس النتيجة وهي احتلال البعد المالي المرتبة الأولى.

3-1-2 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية: "يمكن تطبيق بعد العملاء في بيئة بلدية بوسعادة"

بينت نتائج الدراسة أن درجة أهمية مؤشرات بعد العملاء في بيئة بلدية بوسعادة جاء في المرتبة الثالثة الجدول رقم (2-8)، بعد بعد العمليات الداخلية والبعد البيئي ذلك لأنهم إحتلوا المرتبة الثانية من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، توصلت هذه الدراسة إلى أهمية بعض المؤشرات مثل معدل رضا

المواطن عن جودة الخدمات المقدمة، معدل نمو مناصب الشغل لخريجي الجامعات، وكذا سرعة معالجة مشاكل المواطنين وإيجاد حلول، بإعتبار أن البلدية مؤسسة خدمية مهمتها القيام بالخدمة العمومية لذا فهي تهتم بالعلاقة مع العملاء. كما نجد أن بعض المستجوبين لم يبدو أهمية كبيرة لمؤشرات العلاقة مع المواطنين، كما لم يتم إعطاء أهمية لمؤشرات مشاركة المواطنين في نظام الإقتراحات، ومؤشر الإعانات المقدمة للفئات محدودة الدخل، وهذا يتوافق مع نتائج دراسة (عريوة، 2016) حيث توصلت هي الأخرى إلى أنه على البلدية الإهتمام أكثر برضا متلقي الخدمة، وتطوير خدماتها بصورة مستمرة.

3-1-3 نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة: "يمكن تطبيق بعد العمليات الداخلية في بيئة بلدية بوسعادة"

في إطار التحقق من صحة هذه الفرضية توصلت نتائج الدراسة إلى أنه يمكن تطبيق بعد العمليات الداخلية في بلدية بوسعادة، وجاء في المرتبة الثانية مع البعد البيئي حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الجدول رقم (2-9)، يرجع تفسير هذه الفرضية إلى إجابات المستجوبين بحيث أنهم يرون بأن البلدية تحاول تحسين نسبة المشاريع المعلن عنها والمجسدة فعليا، كما تعمل على توعية المواطنين لترشيد إستهلاك الموارد، كما تقوم برنامج الإصلاح الإداري للحد من المحسوبية، كما تقوم بالتعاون مع الدوائر والهيئات الحكومية الأخرى ذات المصلحة.

3-1-4 نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة: "يمكن تطبيق بعد التعلم والنمو في بيئة بلدية بوسعادة"

جاء هذا البعد في المرتبة الرابعة والأخيرة حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، الجدول رقم (2-10)، أظهرت نتائجنا أن بعض مؤشرات بعد التعلم والنمو حصلت على درجة "مهم"، ولم تحصل على درجة "مهم جدا" مثل باقي الأبعاد ومن بين هذه المؤشرات، نسبة المكافآت الجماعية والحوافز، تقديم خدمات جديدة أو إستعمال طرق مبتكرة. كما يوجد نقص في عدد الدورات التدريبية للموظفين في مختلف المستويات. ويوافق هذا التحليل إلى حد ما دراسة (علون، السبت، و جمعة، 2022) لأنهم توصلوا لنفس النتائج بخصوص تطبيق بعد التعلم والنمو الذي حظي بأهمية قليلة مقارنة مع الأبعاد الأخرى.

3-1-5 نتائج إختبار الفرضية الفرعية الخامسة: "يمكن تطبيق البعد البيئي في بيئة بلدية بوسعادة"

بناءً على النتائج المتوصل إليها إحتمل هذا البعد الترتيب الثاني وهذا حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الجدول رقم (2-11). وهذا راجع إلى حصول بعض مؤشرات هذا البعد على درجة

أهمية كبيرة، من بينها: رفع الفضلات المنزلية والمشابهة، ونسبة مياه الصرف الصحي التي تمت معالجتها، الفاعلية في الوقاية من الحرائق والكوارث ومعالجتها. أهمية هذه المؤشرات ترجع إلى خصوصية البلدية، وتتوافق هذه النتائج مع نتائج دراسة (عريوة، 2016)، حيث توصلت هي الأخرى إلى الأخذ في الحسبان الإعتبارات البيئية والإجتماعية، من خلال دمج مؤشرات القياس في بطاقة الأداء المتوازن، وهذا يجعل البلدية تتحمل مسؤولياتها البيئية والإجتماعي.

خلاصة الفصل

إهتم هذا الفصل بدراسة وعرض وتحليل نتائج الدراسة اعتماداً على الملاحظة، والمقابلة، واستمارة الإستبيان لجمع البيانات من ميدان الدراسة، تم توزيع الاستبيان على مسؤولي وموظفي بلدية بوسعادة محل الدراسة، بهدف الإجابة على إشكالية البحث المتمثلة في "مدى ملائمة بيئة البلدية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن".

وبعد إسترجاع إستمارة الإستبيان قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها بإستخدام أدوات التحليل الإحصائي الوصفي لبرنامج (spss). ثم قمنا بعرض وتحليل النتائج وتفسيرها ومناقشة نتائج الفرضيات. وأخيراً توصلنا إلى تأكيد صحة الفرضيات المقترحة والإجابة على إشكالية الدراسة.

خاتمة

حاولنا من خلال البحث معالجة الإشكالية المتعلقة بمدى ملائمة بيئة بلدية بلدية بوسعادة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، تم التطرق في الجانب النظري إلى تعريف الأداء وأنواعه، وذكرنا خصائص البلدية ومؤشرات تقييم أدائها، كما درسنا بطاقة الأداء المتوازن نشأتها، مكوناتها، أبعادها، ومراحل تطورها. وما ساعد في إثراء بحثنا هو مقارنة دراستنا مع دراسات سابقة وإستخراج نقاط التشابه والاختلاف.

وبعد التفصيل في الجوانب النظرية للدراسة، تم إسقاطها على أرض الواقع من خلال اقتراح مقياس خاص لقياس أداء بلدية بوسعادة. يقوم هذا المقياس على نموذج بطاقة الأداء المتوازن، ويسند على خصائص وأهداف بلدية بوسعادة. وقمنا بإجراء عدة مقابلات مع إطارات بلدية بوسعادة الذين يشغلون عدة مناصب منها (أمين عام، مدير، رئيس مصلحة، رئيس مكتب،..)، ووزعنا عليهم استمارة الإستبيان وإعتمدنا على إجاباتهم لمعرفة درجة أهمية مؤشرات المقياس الخاص المطور.

أولاً: الإجابة على فرضيات الدراسة

- الفرضية الأولى: التي تنص على أنه يمكن تطبيق البعد المالي في بيئة بلدية بوسعادة، تحققت كليا.
- الفرضية الثانية: التي تنص على أنه يمكن تطبيق بعد الزبائن في بيئة بلدية بوسعادة، تحققت كليا.
- الفرضية الثالثة: التي تنص على أنه يمكن تطبيق العمليات الداخلية في بيئة بلدية بوسعادة، تحققت كليا.
- الفرضية الرابعة: التي تنص على أنه يمكن تطبيق بعد التعلم والنمو في بيئة بلدية بوسعادة، تحققت كليا.
- الفرضية الخامسة: التي تنص على أنه يمكن تطبيق البعد البيئي في بلدية بوسعادة، تحققت كليا.

ثانياً: نتائج الدراسة

بعد دراسة وتحليل الموضوع في جانبه النظري والتطبيقي، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج.

1-1. النتائج النظرية للدراسة

- يساهم قياس أداء البلدية في تحسين إدارة الموارد وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للبلدية، مما يؤدي إلى تحسين جودة الحياة للمواطنين وتعزيز التنمية المستدامة في المجتمع المحلي؛

-يمكن تقييم أداء البلديات من خلق جو المنافسة بين موظفيها مما يزيد من تحفيز الحس الإبداعي والإنتاجي لديه، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الخدمات وكذا جودتها مقابل تخفيض تكاليفها؛

-يساعد قياس الأداء في بيئة البلدية في تحديد الأولويات ذات الفعالية، وأولويات الأنشطة وتخصيص الموارد وفقا للمساهمات التي يقدمها البلدية لتلبية إحتياجات المستفيدين وتوقعاتهم؛

-يمكن أن يساهم قياس الأداء في تغيير النظرة الكلية للبلدية، حيث تصبح النتائج هي محور التركيز الأساسي، بدلا من الأنشطة التي تم القيام بها في الماضي،

-كما يمكن تغيير تقديم الخدمات أو ضبطها بانتظام للإستجابة للإحتياجات الحالية للسكان، الأمر الذي يزيد من إعتقاد المؤسسات على التعاون والشاركة؛

-تحسين المسائلة أمام المجلس والإدارة العليا ودفعي الضرائب لأنه يمكن إخبار أصحاب المصلحة بإنجازات مجال الخدمة بإيجاز، فقياس الأداء يتيح للمديرين تفويض السلطة بثقة أكبر، لأن توقعاتهم محددة بوضوح ولديهم طريقة لمراجعة الأداء الفعلي، مما يمكن الجمهور الفهم بشكل أفضل كيف يتم إنفاق أموال دافعي الضرائب؛

-يساعد قياس الأداء على تحسين أداء البلدية في تقديم الخدمات المحلية، فهو يساعد على تحديد الأهداف ويسمح بمراقبة تلك الأهداف بفعالية، كما يمكن تنبيه المديرين إلى الأوضاع التي يجب تحسينها؛

-بطاقة الأداء المتوازن من بين أكثر الأنظمة الحديثة فعالية وكفاءة في تقييم أداء المؤسسات، كونها تركز على أبعاد مختلفة تجمع بين المؤشرات المالية وغير مالية وعوامل داخلية وخارجية؛

-تسمح بطاقة الأداء المتوازن بترجمة رؤية وإستراتيجية البلدية إلى مجموعة من المؤشرات تساعد المسؤولين على توجيه الموارد لتحقيق الأهداف المنشودة.

1-2. النتائج التطبيقية للدراسة

النتيجة الرئيسة للدراسة هي تطوير مقياس لقياس وتقييم الأداء في سياق بيئة البلدية، تم التحقق من صحة المقياس الذي تم تطويره من قبل كل من الخبراء الأكاديميين (الأساتذة) والخبراء المهنيين (موظفي البلدية). إضافة لهذه النتيجة الرئيسة خلصت الدراسة التطبيقية لعدد من النتائج، نوجزها في النقاط التالية:

-سمحت دراسة الحالة التحقق من صحة معظم المؤشرات المقترحة لنموذج بطاقة الأداء المتوازن والتي يمكن اعتبارها مناسبة للاستخدام كأداة لقياس الأداء في بيئة بلدية بوسعادة؛

-تهتم بلدية بوسعادة بالدرجة الأولى بالمؤشرات المالية مثل نسبة الإنجاز المالي للبرنامج السنوي للاستثمار، نسبة الإنفاق من الميزانية السنوية المخصصة للبلدية،...

-الأبعاد الخمسة أثبتت أهميتها بدرجات متفاوتة، حيث:

-إحتل البعد المالي المرتبة الأولى، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4,32)، والانحراف المعياري (0,496)؛

-إحتل بعد العمليات الداخلية المرتبة الثانية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4,04)، والانحراف المعياري (0,637)؛

-إحتل البعد البيئي أيضا المرتبة الثانية مع بعد العمليات الداخلية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4,04)، والانحراف المعياري (0,804)؛

-إحتل بعد الزبائن المرتبة الثالثة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4,03)، والانحراف المعياري (0,680)؛

-إحتل البعد التعلم والنمو المرتبة الرابعة والأخيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,98)، والانحراف المعياري (0,906)؛

ثالثا: إقتراحات الدراسة

على ضوء النتائج المتوصل إليها، ارتأينا تقديم جملة من الإقتراحات، التي نوجزها فيما يلي:

-ضرورة اعتماد سياسات تشجيعية لتعزيز الشفافية في إدارة الموارد واتخاذ القرارات. كما ينبغي تشجيع المشاركة الفعالة للمواطنين في صنع القرارات المحلية من خلال استخدام وسائل متنوعة مثل: الاجتماعات العامة، الاستطلاعات والمنتديات الرقمية.

-ضرورة تعزيز التعاون بين البلديات والقطاع الخاص والمجتمع المدني لتبادل الخبرات والموارد وتنفيذ المشاريع المشتركة التي تعود بالفائدة على المجتمع المحلي؛

- يجب على السلطات العليا النظر في هذه النقطة المهمة المتمثلة في فصل الإدارة عن السياسة، أي يجب عدم تدخل الطاقم المنتخب في عمال الإدارة؛
- يجب على البلدية تعميم الرقمنة على كافة مصالحها من أجل تيسير تقديم الخدمات للمواطنين، بشكل أسهل وأسرع، وأيضا من أجل تحسين أداءها؛
- على البلدية تحسين ظروف العمل وذلك من خلال الاهتمام بالموظف وتوفير الإمكانيات التي تساعده على القيام بعمله؛
- ضرورة توفير فرص لتكوين وبرامج للتدريب المستمر لموظفي البلدية من أجل تطوير مهاراتهم وزيادة كفاءتهم في تقديم الخدمات بشكل أفضل؛
- ترى الطالبتان ينبغي أنه على البلدية دعم ريادة الأعمال والابتكار من خلال توفير برامج دعم وتمويل للمؤسسات الناشئة والمبتكرين المحليين.

رابعاً: آفاق الدراسة

- بناءً على النتائج المتوصل إليها، يمكن لدراستنا أن تفتح آفاقاً جديدة لدراسات مستقبلية، نذكر منها:
- اختبار مقياس الأداء المطور في عدة بلديات؛
- تطوير مقياس خاص بقياس أداء مصلحة معينة مثلاً: مقياس خاص بمصلحة الحالة المدنية؛
- يمكن إجراء دراسة مقارنة بين قياس الأداء في بيئة البلدية وقياس الأداء في بيئة المستشفيات.

قائمة المراجع

الكتب

1. أحمد يوسف دودين. (2009). بطاقة الأداء المتوازنة و معوقات إستخدامها في منظمات الأعمال. قسم إدارة الأعمال. عمان، الأردن: دار جليس الزمان للنشر و التوزيع.
2. الكعبي، و عمران. (2011). دور بطاقة الأداء المتوازنة في تقويم أداء المستشفيات الحكومية غير الهادفة للربح. العراق.
3. طاهر محسن الغالبي، و وائل محمد إدريس. (2009). أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن. الأردن: دار وائل للنشر .
4. طاهر محسن منصور الغالبي، و وائل محمد صبحي إدريس. (2007). دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
5. عبد الواحد الكبيسي. (2007). القياس والتقييم. عمان: دار جرير للنشر والتوزيع.
6. كامل أحمد أبو ماضي. (2018). بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية. قطاع غزة: مكتبة نيسان للطباعة و التوزيع.
7. محمد الصغير بعلي. (2002). القانون الإداري، التنظيم الإداري. الحجار عنابة : دار العلوم للنشر و التوزيع.
8. محمد محمد الفيومي. (1993). أصول محاسبة التكاليف. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
9. نجم عبود نجم. (2012). المسؤولية البيئية في منظمات الأعمال الحديثة. مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع.
10. نواف محمد فخر. (1993). محاسبة التكاليف المعيارية. الأردن: مديرية الكتب و المطبوعات الجامعية جامعة تشرين.

الرسائل والأطروحات

1. حياة قريشي. (2023). تقييم أداء إدارة سلسلة التوريد بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن. المسيلة: أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير .جامعة محمد بوضياف المسيلة.
2. صالح بلاسكة. (2012). قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية. مذكرة ماجستير الإدارة الإستراتيجية، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر .
3. عبير أحمد إبراهيم قنصوة. (2016). دور ريادة الأعمال في كفاءة أداء المؤسسات . السودان: بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإقتصاد.
4. قويدر الواحد عبد الله. (2015). دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات. الجزائر: أطروحة دكتوراه في علوم التسيير.
5. محاد عريوة. (2011). دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس و تقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية . مسيلة: مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الإقتصادية و علوم التسيير.
6. محمد علي رحاب. (2013). تقييم واقع نظم معلومات التنفيذ المعتمدة على بطاقة قياس الأداء المتوازن و أثره في رفع كفاءة الأداء الإستراتيجي. سوريا: رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ,كلية الإقتصاد جامعة تشرين .
7. مريم بودودة. (2014). إستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام و المقارنة المرجعية لتقويم الأداء الشامل للمؤسسة .رسالة ماجستير دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية. قسنطينة.
8. هاجر بوشعير. (2022). نمذجة وتقييم أداء الجماعات المحلية في تحقيق التنمية المحلية بإستعمال الطرق الأمثلية في الإقتصاد دراسة حالة بلديات ولاية الجزائر. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإقتصادية.

المقالات والمجلات

1. أحمد يوسف عواد العقيل. (2022). مستوى تقييم أداء البلديات من وجهة نظر العاملين فيها: دراسة حالة على بلدية الموقر، الأردن. مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة، المجلد 8، العدد 11، 8357-8384
2. جبر إبراهيم الداور. (2013). أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الحد من إدارة الأرباح. غزة: مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 2،.
3. جمال الدين يخلف، و محمد حامدي. (2020). دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المنظمات. تلمسان: مجلة جديد الإقتصاد المجلد 15، العدد 1 .
4. حجاج عبد الرؤوف، و أحلام بن رنو. (2015). دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات النفطية . ورقة: المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 3.
5. حمزة بن خليفة. (2017). دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية . الوادي : مجلة الدراسات الاقتصادية و المالية .
6. رمضان محمد حسين رامز. (2019). إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة. السويس مصر : المجلة العلمية للدراسات التجارية و البيئية، المجلد العاشر، العدد 4، الجزء 1.
7. عبد المليك مزهودة. (2001). مفهوم وتقييم الأداء بين الكفاءة والفعالية. مجلة العلوم الإنسانية (العدد 1).
8. عماد كساب. (2021). المجلة العربية للأداب و الدراسات الإنسانية(المجلد 5 العدد 16).
9. م كواشي. (2014). إشكالية تصميم و تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام. المجلة العربية للمحاسبة المجلد 17 العدد الأول .
10. محاد عريوة. (2016). إشكالية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام في (SBSC) القطاع العمومي المحلي لقياس و تقييم الأداء المستدام .دراسة عينة من المجالس الشعبية البلدية بالجزائر. مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية العدد 15 ، 115 ، 136.

11. ماهر موسى درغام، و مروان محمد أبو فضة. (2009). أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة: دراسة ميدانية. مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) ، المجلد 17، العدد 2، الصفحات، 741،788.

12. محمد لمين علون، وسيلة السبتي، و الباتول جمعة. (2022). دور بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الإستراتيجي: دراسة إستطلاعية لعينة من المؤسسات العمومية بولاية بسكرة. مجلة إقتصاديات الأعمال والتجارة، العدد 7، رقم 2، الصفحات 28،51.

13. ناصر الدين ظافر. (2014). مؤشرات الأداء الرئيسية. سلسلة إصدارات التطوير المؤسسي .

14. ناهد بنت عبد الله عبد الوهاب. (2017). تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء. مجلة الإدارة التربوية العدد 14 يونيو.

15. هبة أبو عرب، و أيمن أبو سويرح. (2020). أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن BSC على تقييم كفاءة الأداء المالي في البلديات من وجهة نظر رؤساء البلديات في المحافظاتاتلسطين الجنوبية. مجلة إقتصاد المال و الأعمال المجلد 5 العدد 2، الصفحات 327، 342.

16. يوسف أشرف، و يوسف سليم همام. (2013). إطار مقترح لإستخدام بطاقة الأداء المتوازن ،دراسة تطبيقية علة قطاع التعليم قبل الجامعي. مجلة البحوث المالية و التجارية ، الجزء 3، العدد 1.

المدخلات والملتقيات

1. محمد نواره، و مريم ملواح. (2017). بطاقة الأداء المتوازن كآلية من آليات تقييم أداء المؤسسات . الجزائر : مداخلة في جامعة البليدة كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير.

القوانين والمراسيم

1. القانون رقم 10_11. (22 يونيو 2011). المتعلق بالبلدية. الجريدة الرسمية .
2. القانون (80_90). (17 أبريل 1990). الجريدة الرسمية .

مواقع إلكترونية

1. سليمان بن حمد البطحي. (الإثنين 24 يونيو، 2019). <https://albuthi.com/blog/1733>.

Livres

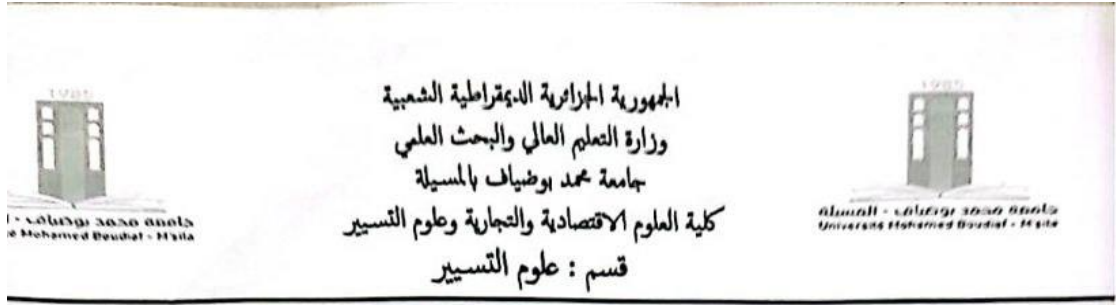
1. Loning, H., & Malleret, V. (2003). le controle de gestion organisation et mise en oeuvre. Paris: dunod.
2. martory, b. (1999). controle de gestion .salaires.masse salariale.effectifs .competences.performances. paris: vuibert.
3. martory, b., & crozet, d. (2005). gestion de ressources humaines.pilotagesocial etperformances. paris, dunod.

Articles

1. Drogosiewicz, P. (2018). Adopting of the Balanced Scorecard by municipal governments:evidence from canada. Global journal of Business research , vol 12. N°02.pp 1-14.
2. fabienne, g. (2007). pilotage stratégique de l'entreprise.le role du tableau de bord prospectif.
3. kaplan, r., & norton, d. (1992, january_february). the balanced measures that drive performance.
4. Kaplan, R., & Norton, D. (2004). strategy maps .converting intangible assets intotangible outcomes. boston: harvard business school press.
5. rehor, p. (june2013). Application of Balanced Scorecard Method a tool for strategic management of chosen municipality. University of south Bohemica.Czech Republic , International Conference 19-21.

الملاحق

الملحق رقم (01): التصريح الشرفي



تصريح شرفي

بالاتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا المضي أسفله:

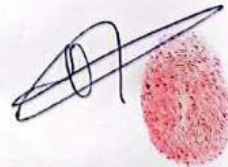
الطالب (ة): عكير جيجي دلميلة المولود بتاريخ: 12/04/1985 بـ المسيلة
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية أو (ر.س) رقم: 203031202
الصادرة بتاريخ: 18/06/18 عن بلدية سيد يحيى
المسجل (ة) بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير، تخصص: تسيير عمومي
خلال السنة الجامعية: 2024/2023
والمعدة) لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: مدى ملائمة بيئة البلدية
لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن - دراسة حالة بلدية
بومعارة

أصرح بشرفي أنني التزمت معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة
الماستر بالعنوان المذكور أعلاه

حرر بتاريخ:



التوقيع والبصمة



تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي أسفله:

الطالب(ة): محمد بن محمد بن المولود بتاريخ: 16/03/1984 ب. بوجمعة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية أو (ر.ك.م) رقم: 208372361

الصادرة بتاريخ 2022/10/06 عن بلدية بوجمعة

المسجل(ة) بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير، تخصص: تسيير عمومي

خلال السنة الجامعية: 2024/2023

والمعدة) لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: مدى ملائمة بيئة العمل

لصالح بيئة العمل دراسة حالة بلدية

بوجمعة

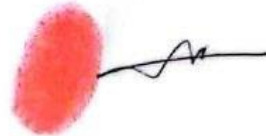
أصرح بشرفي أنني التزمت معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة

الماستر بالعنوان المذكور أعلاه

حرر بتاريخ:



التوقيع والبصمة



الملحق رقم (02): استمارة مقابلة (دليل مقابلة)



جامعة محمد بوضياف / المسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته؛

تحية طيبة وبعد:

بداية أشكركم على منحي جزءاً من وقتكم، استمارة المقابلة هاته تتضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع دراسة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي.

جنّت لمحاورتكم حول إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء بلدية بوسعادة. لذا فإنني سأطرح عليكم عدداً من الأسئلة، وأرجو منكم الإجابة بكل مصداقية وجدية قدر ما أمكن.

تحت إشراف الدكتورة:

قريشي حياة

من إعداد الطالبتين:

عكيري دليلا

مهديد السعدية

أسئلة المقابلة

1. هل تقوم بلديتكم بعملية تقييم الأداء؟

.....

2. إذا كانت الإجابة بنعم، كيف تتم عملية قياس وتقييم الأداء؟

.....

3. ما هو نظام تقييم الأداء المطبق ببلديتكم؟ (أو ما هي الأدوات المستخدمة لتقييم الأداء ببلديتكم)؟

.....

4. ما هي رسالة بلدتكم؟

.....

5. ما هي رؤية بلديتكم؟

.....

6. ما هي إستراتيجية بلديتكم؟

.....

7. ماهي نقاط القوة والضعف في بلديتكم؟

.....

8. ما هي الفرص والتهديدات التي تواجه بلديتكم؟

.....

9. ما هي أهدافكم المالية؟

.....

10. ما هي أهدافكم المتعلقة بالزبائن؟

.....

11. ماهي أهدافكم المتعلقة بالعمليات التشغيلية؟

.....

12. ماهي أهدافكم المتعلقة بالتطوير والتعلم؟

.....

13. ماهي أهدافكم الخاصة بالبيئة؟

.....

الملحق رقم (03): إستمارة الإستبيان



جامعة محمد بوضياف / المسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

سيدي / سيدتي المحترم(ة): السلام عليكم ورحمة الله،

هذه الاستمارة خاصة ببحث أكاديمي مقدم لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي. نهدف من خلال هذا البحث إلى اقتراح أداة لقياس أداء بلدية بوسعادة، لذا يسعدنا أن نضع بين أيديكم هذه الأداة لتقييم مدى ملاءمتها لبلدية بوسعادة من وجهة نظركم. رأيكم يهمنا وموضع ثقة لدينا، فكلما كانت إجاباتكم دقيقة وموضوعية كلما زاد موضوع البحث جودة وقيمة. كما يسرنا أن نقدم لكم مجموعة التتويجات التالية:

- ✓ الاستمارة مخصصة لأغراض البحث العلمي واجابتكم تحظى بالسرية التامة،
- ✓ إذا كان هناك أي استفسار حول فقرات الاستمارة، يمكنكم التواصل معنا عن طريق البريد الإلكتروني التالي: mahdidsaadia7@gmail.com

تحت إشراف الدكتورة:

قريشي حياة

من إعداد الطالبتين:

عكيري مي دليلة

مهديد السعدية

المحور الأول: بيانات عامة.

يرجى التكرم بوضع إشارة (X) في المكان المناسب.

المستوى العلمي	ثانوي	ليسانس	ماستر/ماجستير	دكتوراه	ديبلوم مهني
2					

الوظيفة	رئيس المجلس الشعبي البلدي	الأمين العام	مدير	رئيس مصلحة	رئيس مكتب	أخرى...
4						

عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	من 11 سنة إلى 15 سنة	من 16 سنة إلى 20 سنة	21 سنة فأكثر
5					

المحور الثاني: بيانات متعلقة بمؤشرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، نرجو من سيادتكم تحديد درجة أهمية كل مؤشر في بلديتكم.

الرقم	البعد المالي	مهم جدا	مهم	مهم نوعا ما	قليل الأهمية	غير مهم
01	نسبة الإنجاز المالي للبرنامج السنوي للاستثمار					
02	نسبة الإنفاق من الميزانية السنوية المخصصة للبلدية					
03	معدل نمو إيرادات البلدية					
04	نسبة ديون البلدية التي تم سدادها					
05	نسبة تحصيل إيرادات الممتلكات العقارية ورسوم الخدمات التي تقدمها البلدية					
06	قدرة البلدية على تحقيق التمويل الذاتي (إيرادات البلدية تكفي لتغطية نفقاتها)					
	بعد العملاء	مهم جدا	مهم	مهم نوعا ما	قليل الأهمية	غير مهم
07	معدل نمو الإعانات المقدمة للفئات محدودة الدخل					
08	سرعة معالجة مشاكل المواطنين وإيجاد حلول					
09	نسبة المواطنين المشاركين في نظام الاقتراحات و/أو إعداد البرنامج السنوي					
10	معدل النمو في التوظيف في الأنشطة التجارية والحكومية داخل البلدية					
11	معدل نمو مناصب الشغل لخريجي الجامعات					
12	معدل رضا المواطن عن جودة الخدمات المقدمة					

بعد العمليات الداخلية		مهم جدا	مهم	مهم نوعا ما	قليل الأهمية	غير مهم
13	نسبة المشاريع المعلن عنها والمجسدة فعليا					
14	نسبة المشاريع قيد الدراسة					
15	الوقت المستغرق في انجاز كل مشروع على حدى					
16	نسبة الصفقات العمومية التي تم الإعلان عن طلب العروض في شأنها					
17	عدد اللقاءات التشاركية مع المجتمع المدني					
18	فعالية برامج ومبادرات توعية المواطنين حول ترشيد استهلاك الموارد					
19	فعالية برنامج الإصلاح الإداري و الحد من المحسوبية					
20	مستوى التعاون مع الدوائر والهيئات الحكومية الأخرى ذات المصلحة					
21	معدل المشاركة في الانتخابات المحلية					
22	عدد المهرجانات والحفلات واللقاءات الثقافية					
23	نسبة دراسة ملفات السكن الاجتماعي					
24	عدد المواطنين المستفادين من برنامج الإسكان الحكومي					
25	عدد الأراضي الموزعة لغرض السكن					
بعد التعلم والنمو		مهم جدا	مهم	مهم نوعا ما	قليل الأهمية	غير مهم
26	نسبة بطاقات الوصف الوظيفي التي تم إعدادها وتحيينها					
27	نسبة ميكنة خدمات البلدية والتحول الإلكتروني و/أو نسبة الخدمات الإلكترونية المقدمة للمواطنين					
28	عدد الدورات التدريبية للموظفين في مختلف المستويات					
29	نسبة المكافآت الجماعية والحوافز					
30	نسبة الغياب					
31	تقديم خدمات جديدة و/أو استعمال طرق مبتكرة					

غير مهم	قليل الأهمية	مهم نوعا ما	مهم	مهم جدا	بعد البيئة
					32 فعالية رفع الفضلات المنزلية والمشابهة
					33 نمو عدد الأشجار التي تم زراعتها في الأماكن العامة
					34 نسبة نظافة الأسواق
					35 درجة تعبيد الشوارع الجديدة
					36 نسبة ترميم بنايات المدينة
					37 نسبة مياه الصرف الصحي التي تمت معالجتها
					38 الفاعلية في الوقاية من الحرائق و الكوارث ومعالجتها
					39 نسبة المواقع الأثرية المشغلة والمصانة

مؤشرات أخرى ترون أنها مهمة؟

.....
.....

أهم المشاكل التي ترون أن على البلدية أن تركز عليها لتحسين أداءها؟

.....
.....

ملاحظة: الرجاء التأكد من عدم إغفال أي سؤال.

شكرا لكم على كرم تعاونكم.

الملحق رقم (04): قائمة الأساتذة المحكمين لاستمارة الاستبيان

الجامعة	الرتبة	الأستاذ
جامعة محمد بوضياف-مسيلة	أستاذ التعليم العالي	ولهي بوعلام
جامعة محمد بوضياف-مسيلة	أستاذ التعليم العالي	بوعبد الله صالح
جامعة محمد بوضياف-مسيلة	أستاذ محاضر -أ-	مرواني رابح
جامعة محمد بوضياف-مسيلة	أستاذ محاضر -أ-	لعشاش عبد الحليم