مجلة الميادين الاقتصادية
المجلد 07، العدد 01، 2024، الصفحات: (404/379)
P-ISSN: 2716-7615 E-ISSN: 2716-8565

بطاقة الأداء المتوازن كنموذج لتقييم الأداء في البلديات الجزائرية- دراسة حالة بلدية تمزريت

Balanced scorecard as a performance assessment model in Algerian municipalities - Timezrit municipal case study

يسمينة بن صافية *
جامعة الجزائر 3، الجزائر
bensafia.yasmina@univ-alger3.dz

بشير كشرود
جامعة الجزائر 3، الجزائر
kechroud_b@yahoo.fr

تاريخ الاستلام: 2024/11/16 تاريخ القبول: 2024/12/08 تاريخ النشر: 2024/12/31

مستخلص:
تهدف هذه الدراسة إلى معرفة إمكانية استخدام أداة بطاقة الأداء المتوازن في البلدية من أجل تقييم أدائها، وذلك من خلال اقتراح نموذج تطبيقي في بلدية تمزريت بولاية بومرداس. تمثلت إشكالية الدراسة في إمكانية تقييم أداء البلدية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. وللإجابة على الإشكالية استخدمنا بعض من أدوات البحث من مقابلة شخصية مع إدارة البلدية بالإضافة إلى الاستبيان. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها عدم وجود إستراتيجية واضحة للبلدية محل الدراسة، والحاجة لتكوين الموارد البشرية، وقد تجلى ذلك من خلال بطاقة الأداء المتوازن والتي سمحت بتقديم صورة شاملة عن وضعية هذه البلدية، والوقوف عند المشاكل التي تعاني منها. وتوصي الدراسة بضرورة الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء، وتدريب الموظفين على العمل بها أو استخدامها، ولكن قبل ذلك لابد من تغيير الثقافة السائدة في البلدية لتتوافق مع متطلبات دمج هذه الأداة.

كلمات مفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، تقييم الأداء، الإستراتيجية، مؤشرات الأداء، أداء البلدية.

Abstract:
This study aims to study the possibility of using the prospective dashboard tool in the municipality to evaluate its performance, by proposing a application model in the municipality of Timzrit, province of Boumerdes. the study problem was the possibility to evaluating the municipality's performance using the balanced scorecard. To answer the problem, we used some research tools including a personal interview with the municipal administration, in addition to the questionnaire. The study resulted in a set of results, the most important of which was the absence of a clear strategy for the municipality under consideration, and the need to develop a human resource. This was demonstrated by the balanced scorecard, which made it possible to have an overall picture of the municipality's problems. The study recommends the need to rely on a balanced scorecard to evaluate performance, train employees to work with or use it, but before that, the culture prevailing in the municipality must be changed to conform to the requirements of this tool.

Keywords: balanced scorecard, performance appraisal, strategic, indicators of performance, municipality.

JEL Classification Codes : H11, H72.

* المؤلف المراسل.

مقدمة

تعتبر البلدية محور التنمية الاجتماعية والاقتصادية في المجتمعات لما لها دور في خدمة المواطن، والذي بدوره أصبح يطالب بخدمات متنوعة وعالية الجودة، وأصبحت البلديات تواجه تحديات جديدة خاصة مع ارتفاع عدد السكان وتنامي المطالب الشعبية، وهذا ما أظهر أن الأدوات التقليدية في تسيير هذه الأخيرة لم تعد مناسبة لتغطية حاجات المواطنين، وبالتالي البحث عن أدوات تسيير أكثر كفاءة وفعالية من أجل تقييم مستوى أداء هذه الهيئات.

من أهم أدوات التسيير التي لا بد من إدراجها في القطاع العام هي التسيير من خلال الأداء وهي مراقبة ليست موجودة ضمن التسيير التقليدي للبلديات والجماعات المحلية، وتحتاج هذه الأخيرة إلى أدواتها الخاصة. ويقوم التسيير من خلال الأداء على ثلاث أمور أساسية (وضع الأهداف- تحديد مؤشرات الأداء التي ستقيس مدى تحقق هذا الأداء- وتقييم الأداء أي مدى تحقق الأهداف المسطرة) و توفر مراقبة التسيير أدوات لضمان هذا النمط من التسيير.

وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن من بين الأدوات المستخدمة لقياس نشاط ومستوى الأداء، حيث أثبتت فاعليتها في المؤسسات الاقتصادية، وهذا ما دفع بمؤسسات القطاع العمومي إلى تبنيها، على الرغم من الاختلاف الجوهري بين القطاعين العام والخاص، من حيث مصادر التمويل، والأهداف المؤسساتية وطبيعة الموارد البشرية، وهذا ما يتطلب تكييفها وتعديلها لتتلاءم وطبيعة القطاع العمومي الإداري وعلى رأسها البلديات والوصول إلى خدمة المواطنين من خلال إرشاد الإنفاق العمومي أو الحوكمة الراشدة وتقديم خدمات عمومية ذات جودة ومتنوعة بتكلفة منخفضة.

وعليه نطرح الإشكالية التالية:

بناء على كون البلدية مركز قرار مهم في المنظومة الوطنية التي تتكفل بانشغالات المواطنين، فهل من الممكن تقييم أداء البلديات الجزائرية باعتماد أداة بطاقة الأداء المتوازن؟

1- الإطار النظري للدراسة:

1-1 مفاهيم حول بطاقة الأداء المتوازن:

جاءت فكرة بطاقة الأداء المتوازن من دراسة أجراها الباحثان كابلان ونورتن (Norton & Kaplan) في عام 1990، على عشر شركات، للبحث عن طرق جديدة لقياس الأداء، وكانت نتيجة هذه الدراسة أن المقاييس المالية وحدها لا تكفي لعملية تقييم الأداء في المنظمات. (عبد العزيز العاشق، 2016، ص28)

1-1-1 تعريف بطاقة الأداء المتوازن:

لقد تعددت التعاريف والمفاهيم لبطاقة الأداء المتوازن، إلا أن جميع هذه التعاريف تعود أصولها إلى التعريف الأول الذي قدمه الباحثان كابلان ونورتن، اللذان عرفاها على أنها: " نظام شامل لقياس الأداء من

منظور استراتيجي، حيث يتم ترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف إستراتيجية واضحة (Strategic Objectives) ومقاييس (Measures) وقيم مستهدفة (Targets) وخطوات إجرائية تمهيدية واضحة (Initiattives)". (ثورة أبو مارية، 2018/2017، ص17)

من خلال هذا التعريف، تم استنباط مجموعة من التعريفات الأخرى نذكر منها مايلي:

- بطاقة الأداء المتوازن هي: " مجموعة من المؤشرات في لوحة قيادة، توفر إطارا شاملا للمديرين لترجمة مشروع مستقبلي (إستراتيجية) إلى مؤشرات أداء خاصة بالجانب المالي، العملاء، العمليات الداخلية وجانب التعلم والنمو". (لواج ولطرش، 2017، ص77)

- بطاقة الأداء المتوازن هي: "عمل منهجي يتم من خلاله تصميم نظام لتقييم الأداء، يهتم بترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف واضحة وقابلة للقياس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما يوحد كل المقاييس التي تستخدمها المنظمة". (حجاج وبن رنو، 2015، ص45)

وكتعريف مجمل لأداة بطاقة الأداء المتوازن يمكن القول: بأنها عبارة عن نظام لقياس وتقييم الأداء، يعمل على تحقيق توازن بين كل من الأهداف طويلة المدى (رؤية وإستراتيجية المنظمة) والأهداف قصيرة المدى (ترجمة الإستراتيجية إلى أهداف)، وكذلك التوازن بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية، مما يؤدي إلى مؤشر أداء شامل يقدم نظرة عامة كاملة وشاملة للميسر حول وضعية المنظمة ونشاطها.

2-1-1 أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

إن لبطاقة الأداء المتوازن أهمية بالغة تظهر من خلال: (لواج و لطرش، 2017، صفحة 77)

- **الخرائط الإستراتيجية كأساس لاتخاذ القرار:** تعرف الخريطة الإستراتيجية بأنها مسار متناسق ومنطقي يوضح ويشرح إستراتيجية المنظمة، ويحدد الأنشطة قصيرة المدى التي بدورها تخلق قيمة طويلة المدى للمساهمين والعملاء.

- **تعمل بطاقة الأداء المتوازن على تصميم وتنفيذ ومراقبة إستراتيجية المنظمة:** تعرف الإستراتيجية بأنها الخطط والأنشطة التي تضعها المنظمة بطريقة تضمن خلق درجة من التوافق بين رسالتها وأهدافها، وبين رسالتها والبيئة التي تعمل فيها بفعالية وكفاءة عالية، في حين يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية بأنها العملية التي تتضمن صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات ذات التأثير الطويل الأجل والتي تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل.

- **تتيح لوحة القيادة الاستشرافية بالتنبؤ بالمستقبل:** يجب أن توفق بطاقة الأداء المتوازن بين عدة محاور، وأن تنظر للأمام والخلف، والتفكير والتصرف، وخلق ديناميكية في المنظمة، وبالتالي تكون أداة لإدارة الأداء تربط بين الإستراتيجية (الأهداف وعوامل النجاح) والتنفيذ (مؤشرات قياس النشاط).

2-1 أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

إن لبطاقة الأداء المتوازن أربعة محاور رئيسية يمكن أن نذكرها كما يلي: (لطرش، 2018/2017، ص 23، 24)

1-2-1 **البعد المالي:** يسمح هذا البعد بقياس ومراقبة الاستراتيجيات التي تطبقها المنظمة، والتي من شأنها أن تساهم في تحسين نتيجة السنة.

2-2-1 **بعد الزبائن:** يقيس هذا البعد مدى رضا العملاء عن المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة، وتتبع تفضيلاتهم وسلوكياتهم في المستقبل، بهدف زيادة مبيعات المنظمة وبالتالي تحسين الوضع التنافسي واختراق أسواق جديدة والحصول على معلومات بشكل أسرع وأكثر دقة عنها.

3-2-1 **بعد العمليات الداخلية:** يقيس هذا البعد العمليات التي تؤثر على رضا العملاء، ويوفر جملة المتطلبات لهذا الغرض. ويمكن تجميع هذه العمليات على النحو التالي:

- إدارة العمليات من إنتاج وتقديم المنتج.
- إدارة العملاء من خلال العمل على بناء علاقات أفضل معهم.
- الابتكار من أجل الإبقاء على التنافسية في الأسواق بضمان المنتجات والخدمات المطلوبة من طرف الجيل القادم.
- الجوانب التنظيمية والاجتماعية بالامتثال للقوانين المعمول بها.

4-2-1 **بعد التعلم والنمو:** يركز هذا البعد على كيفية تعليم وتدريب مستخدمي المنظمة، والعمل على رفع مستوى وعيهم بمتطلبات الوظيفة، وتحسينها في المستقبل، وذلك من أجل البقاء وتحسين المركز التنافسي للمؤسسة ضمن البيئة الخارجية التي تعمل فيها.

كل جانب أو محور أو بعد يتكون من أربعة أقسام نذكرها كما يلي: (بلاسكة، 2012/2011، ص 29)

- **الأهداف:** وهي النتائج المطلوب تحقيقها، وعادة ما تقسم الأهداف حسب أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ولها نفس الأهمية الاستراتيجية ويجب أن تكون محددة، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق، معقولة، ومحدودة في الوقت لتحقيقها؛
- **المقاييس أو المؤشرات:** تمثل الجانب الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه من خلال مقارنته بقيمة محددة مسبقا؛
- **المعيار أو المستهدفات:** مقدار محدد يتم على أساسه إجراء القياس لتحديد درجة الانحراف سلبيا أو إيجابيا عن الهدف المراد تحقيقه؛
- **المبادرات:** تشير المبادرات إلى المشاريع التشغيلية التي يجب تنفيذها لتحقيق الهدف، أي الإجراءات اللازمة والمساعدة لتحقيق الأهداف.

3-1 خطوات تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

قد يختلف تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن من منظمة لأخرى تبعا لخصائص وظروف الأخيرة، ويمكن أن يرتكز ذلك على الخطوات التالية:

1-3-1 **تحديد الرؤية:** تعبر الرؤية المستقبلية للمنظمة عن الوضع الذي تهدف الوصول إليه خلال فترة قادمة، ويمكن تحديث الرؤية ومراجعتها وفقا للتطورات، وتعكس الرؤية تصور المنظمة لما سيكون عليه وضعها في الأمد البعيد. (جودة، 2008، ص 279)

2-3-1 **وضع الاستراتيجيات وتحديد الأهداف الإستراتيجية بدقة:** إن عملية صياغة إستراتيجية المنظمة تؤدي إلى وضع خطة مفصلة يتم من خلالها وصف الأنشطة التي يجب القيام بها بدلالة الوسائل والقيود من أجل تحقيق هدف محدد في وقت محدد. (حجاج وبن رنو، 2015، ص 140)

تحديد عوامل النجاح الحرجة أو وضع خريطة إستراتيجية: وهذا يعني الانتقال من التوصيفات في الخطوة السابقة إلى الحكم على ما هو مطلوب للنجاح، أي تحديد المبادرات والعوامل الأكثر تأثيرا على النتائج المطلوب تحقيقها في كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وتنظيمها حسب الأولوية. (لواج ولطرش، ص 79)

3-3-1 **اختيار المقاييس:** بعد تحديد عوامل النجاح المستخرجة من الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، لابد من قياسها، أي التعبير عن هذه العوامل كميا، واختيار المؤشر المناسب الذي يقيس بدقة عامل النجاح المراد تقييمه (على سبيل المثال، نستخدم مؤشر معدل الغياب لتحديد رضا الموظفين وانتمائهم للمؤسسة). (لواج ولطرش، ص 141)

4-3-1 **إعداد خطط العمل:** ونقصد بذلك بيان الأعمال والأنشطة التي يجب القيام بها لتحقيق الأهداف والرؤية الإستراتيجية، ويشمل ذلك تحديد الأهداف السنوية، تخصيص الموارد، تحديد الأدوات والمسؤوليات، تعزيز البرامج، اختيار الأشخاص المسؤولين عن تنفيذ خطة العمل، وتحديد الفترة اللازمة لتنفيذها في المقام الأخير. (لواج ولطرش، ص 141)

5-3-1 **المتابعة والتقييم:** في هذه المرحلة تقوم المنظمة بمراقبة الالتزام بالمعايير من خلال إعداد دليل معلوماتي عن مقاييس الأداء المستخدمة بشكل فصلي (كل ثلاثة أشهر) أو شهري، وعرضه على الإدارة العليا للمراجعة والمناقشة مع مديري الإدارات والأقسام، كما يتم مراجعة بطاقة الأداء المتوازن سنويا كجزء من عمليات التخطيط الاستراتيجي وتحديد الأهداف وتخصيص الموارد. وتتضمن عملية تقييم الأداء جمع البيانات الفعلية عن أداء المنظمة والحكم عليها بناءا على مقاييس الأداء. كما يتطلب تقييم الأداء إجراء مقارنات بين الأداء بعد استخدام وتبني بطاقة الأداء المتوازن والأداء السابق لاستخدامها، ومقارنة أداء الوحدات التنظيمية المختلفة من فروع وأقسام، وأخيرا بمقارنة الأداء العام للمؤسسة،

وربطه بأداء المؤسسات الأخرى، وخاصة المنافسة والمؤسسات الرائدة الناشطة في نفس مجال العمل. (محاد، 2011/2010، ص 104)

4-1 استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البلدية:

تعتبر البلدية حلقة الوصل بين الإدارة والمواطن ومحرك للتنمية المحلية، وتنشأ البلدية بموجب قانون ولها إقليم واسم ومركز، يديرها مجلس شعبي بلدي وهو مجلس منتخب وهيئة تنفيذية.

4-1-1 بطاقة الأداء المتوازن وصعوبة تطبيقها في البلدية:

يواجه تطبيق أداة بطاقة الأداء المتوازن في القطاع العمومي وخاصة في البلديات عددا من التحديات نظرا لطبيعة العمل فيها، نذكر منها: (عريوة، 2016، ص 148)

- صعوبة تحديد رسالة وأهداف القطاعات العمومية بدرجة عالية من الدقة.
- ضعف وعدم وضوح العلاقة بين الاستراتيجيات والأهداف ومحركات الأداء وقياس الأداء والأهداف الفردية والحوافز.
- ضعف العلاقة بين الخطط والموازنات.
- إجراء التقييم التشغيلي بدلا من التقييم الاستراتيجي.
- النظر إلى عملية تقييم مقاييس الأداء كغاية وليس وسيلة لتحقيق غاية.
- خطط أداء غير واقعية (مبالغة والتقليل).
- عدم مشاركة الموظفين في الأداء بشكل يؤدي إلى زيادة فرص تحقيق أداء متميز.
- عدم القدرة على تحديد المتغيرات المستقلة (غير المالية) بدقة كمحركات للأداء لتحقيق رضا أصحاب المصلحة في المستقبل.
- عدم وجود نظام لترجمة الأهداف العامة إلى أنشطة فرعية في المستويات المختلفة في القطاعات العمومية.
- ضعف الارتباط بين المقاييس غير المالية والنتائج.
- غياب آليات التحسين التي تستخدمها الهيئات العامة لتحقيق الأهداف.

4-1-2 تكييف بطاقة الأداء المتوازن وفق مهام البلدية:

ان تكييف نموذج بطاقة الأداء المتوازن وفق خصوصيات تنظيم وتسيير البلديات امر ضروري، إذ أن المحور المالي في القطاع الاقتصادي يقع في أعلى البطاقة لأن هدفها الاستراتيجي هو تحقيق الأرباح، أما في القطاع العمومي فيعتبر محور الزبائن هو الأهم لأن الهدف الأسمى لهذه الهيئات هو تقديم خدمات مناسبة وذات جودة لمواطنيها.

وعليه يمكن إجراء تعديلات على مستوى المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن حتى تتلاءم مع خصائص البلدية كما يلي:

- **محور الزبائن (المواطن):** يعتبر محور الزبائن (المواطن) في البلدية الهدف الأسمى والاستراتيجي الذي تسعى لتحقيقه، من خلال تقديم خدمات ذات جودة وتحقيق رضا المواطنين، والأفضل تغيير مصطلح الزبائن إلى مصطلح "متلقي الخدمة العمومية".

- **المحور المالي:** من خلاله تبحث البلدية عن طرق تخفيض تكلفة الخدمة المقدمة دون المساس بجودتها ورضا المواطن عنها عن طريق ترشيد النفقات والعمل على تحصيل الإيرادات.

- **محور العمليات الداخلية:** وهو متعلق بالنتائج التي تريد البلدية الوصول إليها من خلال تحسين العمليات، لتقديم مستوى أفضل من الخدمة أو الوصول إلى مستوى أعلى للجودة.

- **محور التعلم والنمو:** هذا المحور نضع فيه أهداف متعلقة بتدريب العاملين وتكوينهم لرفع كفاءاتهم وبالتالي إمكانية تكيفهم وتعاملهم مع أي تحديث أو تطوير يطرأ على البلدية.

2- الإطار التطبيقي للدراسة:

2-1 تقديم البلدية:

تقع بلدية تمزريت على بعد 39 كلم عن مقر ولاية بومرداس، وهي بلدية تنتمي لدائرة يسر وتعتبر أعلى بلدية جبلية في الولاية تقع على ارتفاع يقارب 800 متر على مستوى سطح البحر. تم إنشاء البلدية عام 1984، ويصل التعداد السكاني فيها إلى 10.320 مواطن.

2-2 التشخيص الاستراتيجي للبلدية محل الدراسة:

على الرغم من عدم ورود المعلومات التالية بشكل واضح وصريح لدى المصالح الإدارية للبلدية إلا أننا سنعمل على عرضها في القالب الذي يفرضه نموذج بطاقة الأداء المتوازن بناء على مخرجات المقابلة التي تمت مع إطارات البلدية ونتائج الاستبيان الذي تم توزيعه على الفئات المعنية.[1]

2-2-1 تحليل البيئة الداخلية والخارجية من خلال نموذج SWOT:

يتم تحليل البيئة الداخلية للبلدية من خلال تقديم نقاط القوة والضعف، أما البيئة الخارجية فتتمثل في عرض الفرص والتهديدات:

[1] تم إجراء مقابلة مع رئيس البلدية والمكلفة بمصلحة الميزانية والمالية، ونشر استبيان الكتروني على مواطني البلدية.

الجدول رقم 01: تحليل البيئة الداخلية والخارجية لبلدية تمزريت

نقاط القوة	نقاط الضعف
- **إمكانية** التعاون. - ظروف جغرافية ومناخية ملائمة لتنمية سياحة الجبال. - تمتلك البلدية مقومات تنموية في القطاع الزراعي. - انجاز العديد من المشاريع التطويرية؛ - توفر الموارد البشرية بالعدد الكافي.	- محدودية المصادر المالية؛ - ضعف البرامج التدريبية للموظفين؛ - غياب نظام لمراقبة وتقييم الأداء الوظيفي والمؤسسي؛ - غياب نظام حساب التكاليف للخدمات؛ - غياب إطار زمني محدد لبعض الإجراءات المتعلقة بتقييم الخدمة؛ - انعدام قياس ومتابعة نتائج رضا متلقي الخدمة؛ - ضعف في التنسيق مع دوائر خدمات البنية التحية (مياه، كهرباء، اتصالات) مما يؤدي إلى إتلاف الشوارع بعد تعبيدها؛ - نقص الاستثمارات في مجال السياحة؛ - ضعف تحصيل الإيرادات التي تعود للبلدية.
الفرص	**التهديدات**
- الدعم الحكومي نحو التطوير؛ - توجه الدولة نحو تشجيع الاستثمار؛ - توفر المنح والمساعدات التي تهدف إلى دعم التنمية؛ - قانون البلدية والولاية هو قيد المراجعة.	- التطور الديموغرافي؛ - ارتفاع معدلات البطالة؛ - **ارتفاع معدلات النزوح الريفي.**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مقابلة أجريت مع إطارات وموظفين في البلدية.

من خلال المعلومات المعروضة في الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

- نقاط القوة آتية من ظروف طبيعية وليست بمبادرة شخصية واقعية ميدانية في التغيير، كذلك المشاريع التطورية المنجزة آتية من مشاريع السلطة المركزية وليس بمبادرة البلدية، أما نقاط الضعف فهي تمس جوهر ما تحتاجه البلدية للتغيير والتطور والتقدم فضعف البرامج التدريبية للموظفين يعيق قيادة التغيير إلى الأحسن. كما أن غياب نظم الرقابة والتقييم يسمح بمواصلة التسيب والفساد وغيرها ويبعد عن الهدف المنشود في تحسين الأداء، كما أن عدم وجود نظام حساب تكاليف الخدمات يؤثر سلبا على ترشيد النفقات. وعلى صعيد آخر فإن غياب إطار زمني محدد لبعض الإجراءات المتعلقة بتقييم الأداء يؤدي إلى رداءة الخدمة العمومية وبطئها مما يؤثر على رضا متلقي الخدمة.

- بالنسبة للتهديدات فهي عبارة عن عناصر لا يمكن أن تتحكم فيها البلدية إذ لا يمكنها التحكم في النمو الديموغرافي، ولا في البطالة فقدرة البلدية على التوظيف محدودة جدا جدا.

ومنه يمكن القول بأن التحديات التي تواجه البلديات الوطنية بصفة عامة، كبيرة وتحتاج الى وضع رؤية جديدة تجعل منها محورا مهما للتنمية المحلية باستخدام الموارد المتاحة على أحسن وجه في ظل كفاءة مناسبة في التسيير.

2-2-2 تحديد إستراتيجية ورسالة ورؤية البلدية:

رسالة البلدية: باعتبار البلدية جماعة محلية ومؤسسة ذات طابع إداري فرسالتها محددة من طرف الوزارة الوصية، وهي وزارة الداخلية والجماعات المحلية، وقد حددتها في قانون البلدية رقم 11- 10 في المادة الثالثة والمتمثلة في:

- إدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والأمنية.
- الحفاظ على الإطار المعيشي للمواطنين وتحسينه.

الرؤية: تحقيق تنمية شاملة ومستدامة في بلدية تتوفر فيها رفاهية العيش.

الإستراتيجية: العمل وبمشاركة المواطنين على بناء وتطوير بلدية قائمة على بنية تحتية حديثة، وإدارة عصرية.

2-2-3 تحديد وتحليل الأهداف الإستراتيجية المنشودة للبلدية:

تعتمد الدراسة على تحديد الأهداف الإستراتيجية للبلدية حسب المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن كالتالي:

الجدول رقم 02: الأهداف الإستراتيجية للبلدية

المحور	الرمز	الهدف الاستراتيجي
محور متلقي الخدمة	KPI-C-01[2]	تحسين رضا المواطن
	KPI-C-02	توفير بنية تحتية جيدة
	KPI-C-03	الحفاظ على البيئة وتوفير الحماية الصحية والسلامة العامة للمواطن
	KPI-C-04	تطوير المرافق الثقافية والرياضية والترفيهية
المحور المالي	KPI-F-01	الاستغلال الأمثل للموارد المالية المتاحة
	KPI-F-02	الرفع من قدرة التمويل الذاتي
محور العمليات الداخلية	KPI-P-01	تخفيض وقت انتظار المواطن
	KPI-P-02	الرفع من جودة الخدمات المقدمة
محور التعلم والنمو	KPI-A-01	تطوير كفاءات العاملين
	KPI-A-02	رضا العاملين

[2] KPI مؤشرات الأداء الرئيسية

4-2-2 تحديد عوامل النجاح ووضع الخارطة الإستراتيجية:

تحديد عوامل النجاح (وهي العوامل التي تؤثر في انجاز الأهداف الحالية والمستقبلية) بحيث تغطي الأسئلة التالية:

الجدول رقم 03: عوامل النجاح للبلدية

ماذا؟	كيف؟	أين؟
ماذا نريد أن نحسن في خدمات البلدية؟	**كيف سنقوم بذلك؟**	**أين سيتم تطبيق هذا التحسين؟**
- السرعة في تقديم الخدمات؛ - مستوى مقدم الخدمة وأسلوب تعامله؛ - سرعة معالجة الملاحظات والشكاوي المتعلقة بالخدمات؛ - شمولية ودقة المعلومات الخاصة بالمواطنين.	- توفير مؤطرين ومدربين؛ - **تكوين الموظفين وتحفيزهم**؛ - توفر بيئة عمل ملائمة؛ - توفر البنية التحتية التقنية والسير نحو اعتماد تكنولوجيا المعلومات.	- مدى توفر الخدمة على النطاق الجغرافي (في الموقع الرئيسي للبلدية و/أو في المناطق التابعة للبلدية)؛ - مدى توفرها بشكل الكتروني.

وعليه فإن التوجه الاستراتيجي للبلدية محل الدراسة يمكن حصره في نقاط يجب على البلدية العمل على تحقيقها:

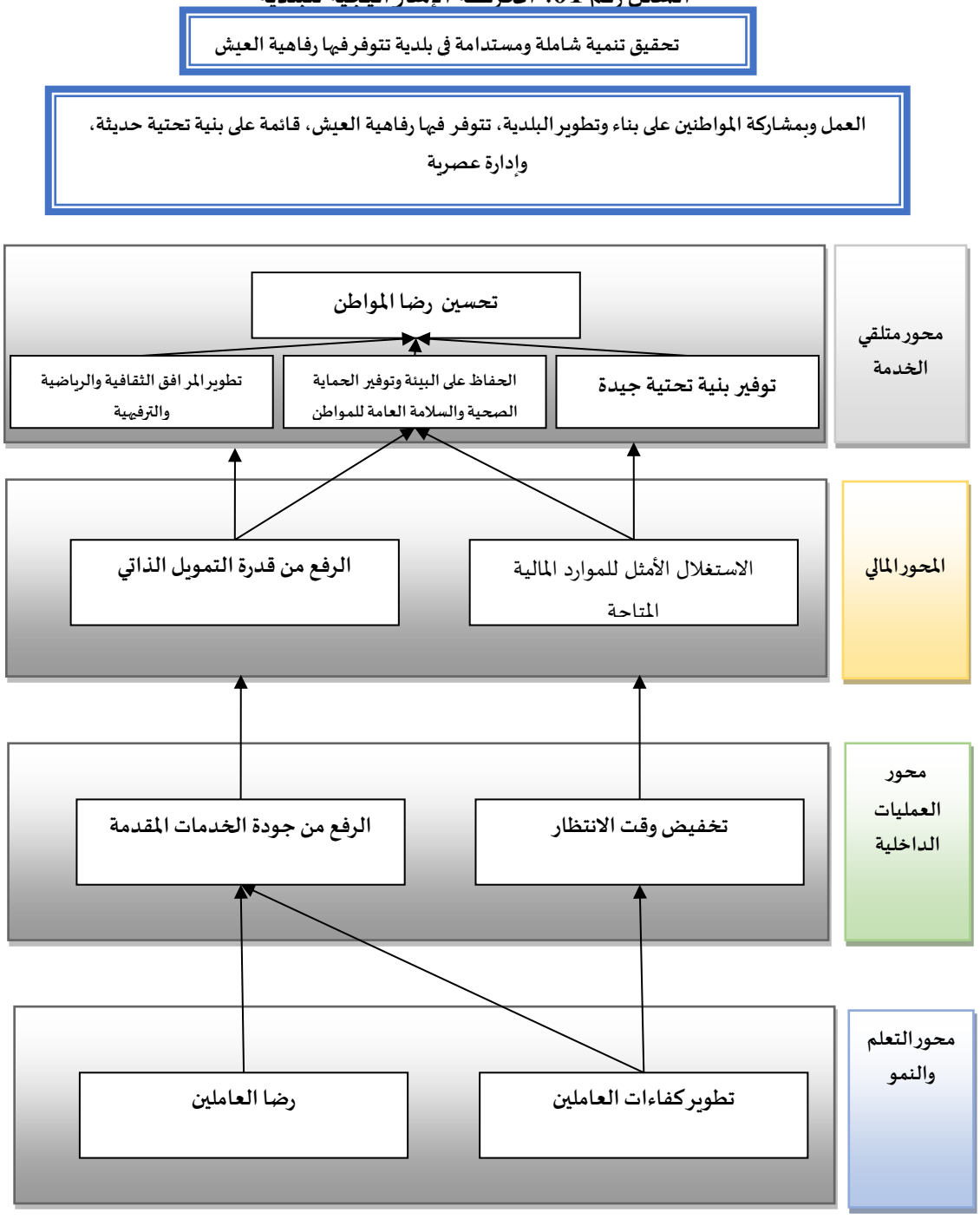
- تحقيق رضا المواطنين عن طريق تقديم خدمات ذات جودة على مستوى مختلف مصالحها، وعلى مستوى مختلف المناطق في حدود المهام المخولة للبلدية قانونا؛
- تكوين وتدريب الموظفين لغرض ضمان خدمة عمومية ذات جودة؛
- ترشيد النفقات دون الإخلال بجودة الخدمات المقدمة؛[3]
- تحسين مستوى تحصيل الإيرادات في النطاق الجغرافي للبلدية بالتنسيق مع السلطات المعنية بغرض الرفع من قدرة التمويل الذاتي.

تصميم الخارطة الإستراتيجية:

توضح الخريطة الإستراتيجية العلاقة بين مختلف الأطراف في البلدية فتدريب الموظفين بشكل جيد سوف يساهم في تبسيط العمليات الداخلية، والذي بدوره سيؤثر على المحور المالي من خلال تخفيض التكاليف والالتزام بالمخصصات المالية المحددة، حتى نصل إلى الهدف الأساسي ألا وهو تحسين رضا المواطن.

[3] الترشيد لا يعني دائما التقليل، وإنما يقصد به الإنفاق لغرض تحقيق جودة الخدمة العمومية.

الشكل رقم 01: الخريطة الإستراتيجية للبلدية



المصدر: من إعداد الطالبة

وعليه يمكن أن نقترح بطاقة الأداء المتوازن التالية:

الجدول رقم04: بطاقة الأداء المقترحة للبلدية

المحور	الأهداف الإستراتيجية	المؤشرات	المبادرات
محور متلقي الخدمة العمومية	تحسين رضا المواطن	درجة رضا المواطن	القيام باستطلاع سنوي لمعرفة مدى رضا المواطن عن الخدمات المقدمة (اللجوء إلى الاستبيان الإلكتروني)
		معدل تلبية الاحتياجات	زيادة تلبية الاحتياجات بنسبة معينة سنويا.
	توفير بنية تحتية جيدة	مؤشر حالة الطرقات	دراسة حالة الطرقات كل ثلاث أو ستة أشهر مع تقديم صورة مفصلة نهاية كل سنة.
	الحفاظ على البيئة وتوفير الحماية الصحية والسلامة العامة للمواطن	كفاءة خدمة رفع النفايات	زيادة التغطية
	تطوير المرافق الثقافية والرياضية والترفيهية	عدد المرافق المتواجدة على مستوى البلدية	دعم الحركة الرياضية والشبابية
المحور المالي	الاستغلال الأمثل للموارد المالية المتاحة	نسبة الإنفاق من الميزانية السنوية المخصصة للبلدية	استخدام برنامج إدارة مالية لضبط النفقات
		نسبة استهلاك الاعتمادات	الوصول إلى نسبة معينة كل سنة
	الرفع من قدرة التمويل الذاتي	نسبة تطور الإيرادات نسبة التمويل الذاتي	الزيادة في عدد البرامج والمشاريع التي تزيد الإيراد
محور العمليات الداخلية	تخفيض وقت انتظار المواطن	متوسط وقت الانتظار	تقديم الخدمات عبر بوابة الكترونية زيادة عدد مراكز تقديم الخدمات
	الرفع من جودة الخدمات المقدمة	عدد شكاوي المواطنين	تطوير نظام متابعة وتقييم الأداء المؤسسي
محور التعلم والنمو	تطوير كفاءات الموظفين	معدل التكوين والدورات التدريبية	تفعيل إدارة التدريب بالبلدية

2-3 حساب المؤشرات:

2-3-1 محور متلقي الخدمة العمومية:

- **مؤشر درجة رضا المواطن:**

لمعرفة هذا المؤشر قمنا بتوزيع استبيان على مواطني البلدية يتضمن جملة من الأسئلة تتمحور حول مدى رضاهم عن الخدمات المقدمة من طرف بلدية تمزريت، ومن خلال تحليل النتائج والردود توصلنا إلى:

- عدم رضا المواطنين عن الخدمات المقدمة بصفة عامة.
- أما فيما يخص السرعة في إنجاز الخدمات فالأغلبية المجيبة راضين إلى حد ما، بالإضافة إلى رضاهم عن أسلوب تعامل الموظفين.
- أما من ناحية سرعة معالجة الشكاوي وحل مشاكلهم، فالمواطن في بلدية تمزريت غير راض نظرا لطول مدة المعالجة.
- رفع النفايات وصيانة الشوارع في البلدية نسبة كبيرة من المواطنين غير راضين عن الأمر.
- أما فيما يخص أداء المجلس البلدي فهم راضين إلى حد ما، ونسبة كبيرة ترى بوجود تغيير على الخدمات المقدمة منذ قدومه.

قدم المواطنين جملة من الاقتراحات لتحسين الخدمات منها:

- بذل جهود أكثر في مجال النظافة.
- استقبال الشكاوي ومحاولة حل مشاكل المواطنين قدر الإمكان.
- رقمنة مختلف الخدمات قدر المستطاع.
- خلق نظام جديد يسمح للبلدية بتمويل وتنظيم مشاريعها المحلية، خاصة في المناطق المعزولة.

- **معدل تلبية الاحتياجات:**

نظرا لتعدد الخدمات التي تقدمها البلدية اخترنا أن نحسب معدل تلبية احتياجات السكان من عملية إعانة البناء الريفي وتصاريح البناء، ويعود السبب لهذا الاختيار أن البلدية ريفية وهناك احتياج كبير للمواطنين لهذه الخدمة.

الجدول رقم 05: نسبة تلبية الاحتياجات (إعانات البناء الريفي)

البيان	2019	2020	2021
عدد الطلبات على إعانة البناء الريفي	140	124	175
عدد الطلبات المقبولة	137	91	168
النسبة	%97,85	%73,38	%96

من خلال الجدول نلاحظ أن نسب قبول تقديم إعانة البناء الريفي تقارب 100% خلال السنتين 2019 و2021، وانخفض إلى نسبة 73,38% في سنة 2020.

الجدول رقم 06: نسبة تلبية الاحتياجات (تصاريح البناء)

البيان	2019	2020	2021
عدد الطلبات على تصاريح البناء	32	08	07
عدد الطلبات المقبولة	00	00	00
النسبة	%00	%00	%00

من خلال هذا الجدول نستنتج أن البلدية لم تقبل أي طلب لتسوية تصاريح البناءات خلال الفترة محل الدراسة 2019-2020-2021، وهذا راجع لعدم التزام المواطنين بالشروط المطلوبة لذلك، وفي المقابل يشتكي المواطن من التعقيدات الإدارية لهذه العملية.

- **عدد المرافق الثقافية والرياضية والترفيهية:**

لا تتوفر البلدية على دار شباب أو قاعة رياضة تابعة للبلدية، ولا يوجد سوى ملعب بلدي وحيد.

2-3-2 المحور المالي:

الجدول رقم 07: نسبة التحصيل الضريبي

نسبة التحصيل الضريبي = قيمة التحصيل الضريبي المحققة / قيمة التحصيل الضريبي المقدرة*100

البيان	2019	2020	2021
مجموع الضرائب المحصلة	7.540.697,75	5.177.777,15	5.415.622,93
مجموع الضرائب المقدرة	10.012.135,54	8.366.962,24	5.608.190,08
النسبة	%75,31	%61,88	%96,56

من خلال هذه النسب نلاحظ أن النسبة كانت فوق المتوسط في سنة 2019 ثم انخفضت النسبة إلى 61,88%، وهذا راجع لأزمة كورونا، ثم أصبح التحصيل يقارب الـ 100% في سنة 2021، وهذا مؤشر جيد.

الجدول رقم 08: نسبة استهلاك النفقات

نسبة استهلاك النفقات = مجموع المبالغ المصروفة / مجموع النفقات المخصصة *100

البيان	2019	2020	2021
مجموع المبالغ المصروفة	253.860.545,05	214.121.453,71	181.656.994,13
مجموع النفقات المخصصة	687.821.086,87	606.528.140,91	578.306.719,24
النسبة	%36,90	%35,30	%31,41

من خلال حساب نسبة استهلاك النفقات نلاحظ أن النسب ضعيفة جدا مقارنة بالمخصصات، وهذا راجع لاستهلاك الفائض المرحل أولا ثم التوجه للمخصصات، حيث قدرت قيمه لهذه السنوات كالتالي 127.053.759,02 (2019)، 128.808.782,59 (2020)، 99.061.727,67 (2021)، أي أن البلدية قبل أن تستهلك الاعتمادات المخصصة للسنة، تنفق الفائض المرحل المجمع خلال السنوات الماضية أولا. وتعتبر نفقات الاستثمار والتجهيز غير مستهلكة بشكل كبير (ما بين 22 إلى 30%) مقارنة بنفقات التسيير (ما بين 42 إلى 55%)، وهذا ما يبين ضعف الاستثمار في البلدية.

الجدول رقم 09: نسبة التمويل الذاتي

نسبة التمويل الذاتي = إيرادات ذاتية/ إيرادات كلية * 100

البيان	2019	2020	2021
إيرادات ذاتية	8.131.597 ,75	6.229.877,15	6.025.142 ,93
إيرادات كلية	248.603.500 ,77	231.582.998,35	220.665.455,89
النسبة	%3,27	%2,69	%2,73

من الجدول نلاحظ أن نسبة الإيرادات الذاتية للبلدية ضعيفة جدا وتكاد تكون منعدمة مقارنة بالإيرادات الكلية.

الجدول رقم 10: نسبة تطور الإيرادات

نسبة تطور الإيرادات = التغير في الإيرادات / إيرادات السنة السابقة *100

التغير في الإيرادات = إيرادات السنة الحالية – إيرادات السنة السابقة

البيان	2019	2020	2021
إيرادات السنة الحالية	248.603.500 ,77	231.582.998,35	220.665.455,89
إيرادات السنة السابقة	537.308.392,76	248.603.500 ,77	231.582.998,35
التغير في الإيرادات	- 288.704.891,99	- 17.020.502,42	-10.917.542,46
نسبة تطور الإيرادات	- 53,73%	-6,84%	-4,71%

3-3-2 محور العمليات الداخلية:

- **متوسط وقت الانتظار:**

لحساب متوسط وقت الانتظار نستخدم نماذج صفوف الانتظار وهي نماذج رياضية تحدد مقاييس الأداء لحالة الصف بما فيها وقت الانتظار ومعدل طول الصف، كما تساعد في اتخاذ القرارات الإدارية من أجل تقديم الخدمة المطلوبة، وتكلفة اتخاذ القرارات الإدارية من أجل تقديم الخدمة المطلوبة، وتكلفة اتخاذ القرار

بإنشاء مراكز تقديم خدمات جديدة أخرى، وتهدف هذه النماذج إلى دراسة وتحليل المواقف التي تشكل صفوف انتظار وتقليص زمن الانتظار إلى أدنى حد ممكن. (السيد السيد العاصي، 2020، صفحة 497)

1. تحديد مكونات هيكل الانتظار لمركز الخدمة:

نمط الوصول: وصول المواطنين إلى مركز الخدمة بالبلدية يتم بطريقة عشوائية، وكل مواطن مستقل عن المواطنين الآخرين، ولا يمكن التنبؤ بوصوله.

مواصفات الواصلين:

- لا تتحكم البلدية في عدد المواطنين الواصلين إلى مركز الخدمة، ولا بوقت وصولهم.
- يصل المواطنين إلى مركز الخدمة بشكل منفرد وهو الوضع الغالب، ويمكن أن يتم الوصول في شكل مجموعات مكونة من شخصين أو ثلاث أشخاص على الأكثر.

2. مواصفات صف الانتظار:

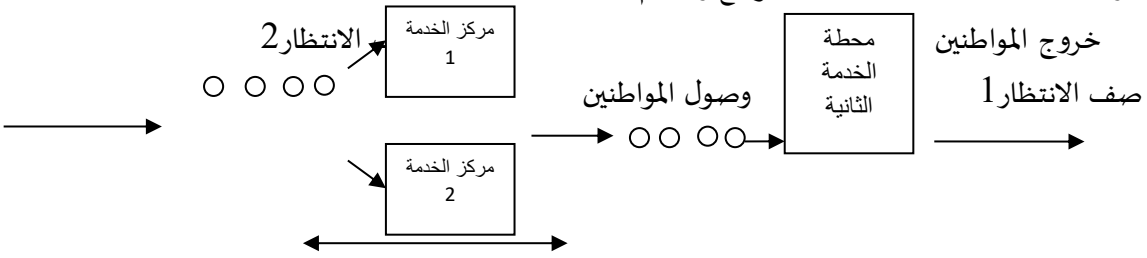
طول صف الانتظار: طوله غير محدد.

عدد صفوف الانتظار: يصطف المواطنون في الصف الذي يحتاجون منه الخدمة.

تقديم الخدمة: من يصل أولا تقدم له الخدمة أولا.

3. خصائص محطة الخدمة:

- يقدم الجزء الأول من الخدمة عبر محطة الخدمة الأولى (المركز 1 "شباك1" أو المركز 2 "شباك2")، وهي خاصة باستخراج الوثائق التالية: شهادة ميلاد، شهادة عائلية، شهادة وفاة وبطاقة الإقامة.
- ومحطة الخدمة الثانية خاصة بالتوقيع والختم.



محطة الخدمة الأولى

4. تحديد فترات المشاهدة:

تمت المشاهدة لمدة أسبوع من 2023/01/12 إلى 2023/01/18 وهي كالآتي:

الجدول 14: مدة مشاهدات العينة محل الدراسة

الأيام	الساعات المعتمدة للمشاهدة	مدة المشاهدة بالساعات	مدة المشاهدة بالدقائق
الخميس الأحد الإثنين الثلاثاء الأربعاء	من الساعة 8 إلى غاية الساعة 12	4 ساعة	240 دقيقة
ساعات المشاهدة في الأسبوع		20 ساعة	1200 دقيقة

5. عدد المشاهدات:

الجدول 15: عدد مشاهدات العينة محل الدراسة

مشاهدة	الأيام	مركز الخدمة 1	مركز الخدمة 2	إجمالي المواطنين
1	الخميس	41	37	78
2	الأحد	32	32	64
3	الاثنين	37	35	72
4	الثلاثاء	28	32	60
5	الأربعاء	38	32	70
مجموع محطة الخدمة الأولى				344

يمكن حساب معدل وصول المواطنين:

عند ملاحظة وصول المواطنين إلى البلدية لتلقي الخدمة، تم عد الواصلين في صف الانتظار كل ساعة، أي أن هناك 4 فترات مشاهدة في اليوم (8-9سا)، (9-10سا)، (10-11سا)، (11-12سا) لمدة 5 أيام إذن:

إجمالي فترات المشاهدة = عدد الأيام x فترات المشاهدة = 5 x 4 = 20 فترة مشاهدة

معدل وصول المواطنين هو متوسط عدد المواطنين طالب الخدمة التي تصل إلى صف الانتظار خلال فترة زمنية معينة، ويرمز له بالرمز λ

معدل الوصول = مجموع أعداد المواطنين الوافدين / إجمالي فترات المشاهدة

$$\lambda = 344/20$$

معدل الوصول = 17.2 مواطن/ساعة أي 0.28 مواطن/دقيقة، λ=0.28

معدل أوقات تقديم الخدمة هو متوسط عدد المواطنين طالبي الخدمة خلال فترة تقديم الخدمة ويرمز له بالرمز μ = مجموع المواطنين الوافدين / إجمالي أوقات تقديم الخدمة

μ= 344/1075 μ=0.32

معدل أوقات تقديم الخدمة = 0.32 مواطن/دقيقة

باستعمال البرنامج WinQSB تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول 16: تحليل مشاهدات مركز الخدمة رقم 01 باستعمال برنامج WinQSB

02-12-2023	Performance Measure	Result
1	System: M/M/2	From Formula
2	Customer arrival rate (lambda) per Minute =	0.2800
3	Service rate per server (mu) per Minute =	0.3200
4	Overall system effective arrival rate per Minute =	0.2800
5	Overall system effective service rate per Minute =	0.2800
6	Overall system utilization =	43.7500 %
7	Average number of customers in the system (L) =	1.0821
8	Average number of customers in the queue (Lq) =	0.2071
9	Average number of customers in the queue for a busy system (Lb) =	0.7778
10	Average time customer spends in the system (W) =	3.8647 Minutes
11	Average time customer spends in the queue (Wq) =	0.7397 Minutes
12	Average time customer spends in the queue for a busy system (Wb) =	2.7778 Minutes
13	The probability that all servers are idle (Po) =	39.1304 %
14	The probability an arriving customer waits (Pw) or system is busy (Pb) =	26.6304 %
15	Average number of customers being balked per Minute =	0
16	Total cost of busy server per Minute =	$0
17	Total cost of idle server per Minute =	$0
18	Total cost of customer waiting per Minute =	$0
19	Total cost of customer being served per Minute =	$0
20	Total cost of customer being balked per Minute =	$0
21	Total queue space cost per Minute =	$0
22	Total system cost per Minute =	$0

- معامل استخدام النظام يساوي 43.75%، أي محطة تقديم الخدمة مشغولة بنسبة 43.75% من الوقت مما يدل على أن صف الانتظار غير مزدحم.
- متوسط عدد المواطنين في النظام (L) يساوي 1.08 مواطن.
- متوسط عدد المواطنين في صف الانتظار يساوي (Lq) 0.20 مواطن.
- الوقت الكلي الذي يقضيه المواطن حتى تؤدى له الخدمة في المتوسط يساوي 3.86 دقيقة.
- متوسط الوقت المستغرق في صف الانتظار 0.73 دقيقة ويعتبر زمن قليل جدا ولا يوجد أي ازدحام في صفوف الانتظار. ومنه نستنتج أن الشباكين يؤديان الخدمة بشكل جيد، والوقت المستغرق للحصول على الخدمة من أحد الشباكين قليل جدا.

محطة الخدمة الثانية:

هذه المحطة خاصة بالتوقيع والختم ومعدل الوصول هو نفسه كما في المحطة الأولى لأن نفس المواطنين الوافدين لهذه الأخيرة يجب عليهم ختم الوثائق المستخرجة على مستوى المحطة الثانية وعليه: λ=0.28

معدل تقديم الخدمة:

μ= 344/127,5

μ=2.69

الجدول 17: تحليل مشاهدات مركز الخدمة رقم 02 باستعمال برنامج WinQSB

03-18-2023	Performance Measure	Result
1	System: M/M/1	From Formula
2	Customer arrival rate (lambda) per Minute =	0,2800
3	Service rate per server (mu) per Minute =	2,6900
4	Overall system effective arrival rate per Minute =	0,2800
5	Overall system effective service rate per Minute =	0,2800
6	Overall system utilization =	10,4089 %
7	Average number of customers in the system (L) =	0,1162
8	Average number of customers in the queue (Lq) =	0,0121
9	Average number of customers in the queue for a busy system (Lb) =	0,1162
10	Average time customer spends in the system (W) =	0,4149 Minutes
11	Average time customer spends in the queue (Wq) =	0,0432 Minutes
12	Average time customer spends in the queue for a busy system (Wb) =	0,4149 Minutes
13	The probability that all servers are idle (Po) =	89,5911 %
14	The probability an arriving customer waits (Pw) or system is busy (Pb) =	10,4089 %
15	Average number of customers being balked per Minute =	0
16	Total cost of busy server per Minute =	$0
17	Total cost of idle server per Minute =	$0
18	Total cost of customer waiting per Minute =	$0
19	Total cost of customer being served per Minute =	$0
20	Total cost of customer being balked per Minute =	$0
21	Total queue space cost per Minute =	$0
22	Total system cost per Minute =	$0

- معامل إستخدام النظام يساوي 10.40%، أي محطة تقديم الخدمة مشغولة بنسبة كبيرة.
- متوسط عدد المواطنين في صف الإنتظار يساوي (Lq) 0.01 مواطن/دقيقة.
- الوقت الكلي الذي يقضيه المواطن حتى تؤدى له الخدمة في المتوسط (W) يساوي 0.41 دقيقة.

متوسط الوقت المستغرق في صف الإنتظار (Wq) هو 0.04 دقيقة ويعتبر زمن قليل جدا وهذا مؤشر جيد.

الجدول رقم 18: عدد شكاوي المواطنين

البيان	2018	2019	2020	2021
عدد الشكاوي	08	10	08	14
نسبة الزيادة أو النقصان	/	25%	-20%	75%

نلاحظ أن نسب شكاوى المواطنين تتراوح بين الزيادة والنقصان، ويعتبر العدد قليل جدا مقارنة مع عدد سكان البلدية، وهذا مؤشر جيد. لكن قد يرجع سبب هذه النتائج لعدم وعي السكان بأهمية طرح انشغالاتهم والنقائص الموجودة في البلدية على شكل شكاوى، أو ضعف الاستجابة لشكاوى المواطنين حيث أصبح المواطن يرى عدم جدوى الشكوى.

4-3-2 محور التعلم والنمو:

تطوير كفاءات العاملين:

الجدول رقم 19: مصاريف التكوين

مصاريف التكوين = مجموع نفقات التكوين خلال الفترة / مجموع النفقات الكلية خلال نفس الفترة * 100

البيان	2019	2020	2021
مجموع نفقات التكوين	0	0	67.400,00
مجموع النفقات	253.860.545,05	214.121.453,71	181.656.994,13
النسبة	%0	%0	%0,037

من خلال هذا الجدول نلاحظ عدم القيام بعملية تكوين العاملين في البلدية خلال السنتين 2019، 2020، والنسبة ضعيفة جدا في سنة 2021 بتكوين شخص وحيد.

- **معدل دوران العامل:**

الجدول رقم 20: معدل دوران العامل

معدل دوران العامل = عدد المستخدمين الذين تركوا مناصبهم / عدد المستخدمين

البيان	2019	2020	2021
عدد العمال الذين تركوا مناصبهم	0	0	4
عدد العاملين	88	90	111
معدل الدوران	0	0	%0,036

نلاحظ من خلال هذا الجدول عدم دوران الموظفين خلال السنتين 2019، 2020، وتحصلنا على نسبة 0,036% نتيجة ذهاب أربعة موظفين للتقاعد، وهذه معدلات جيدة، إذ زيادة معدل الدوران يحمل البلدية نفقات إضافية في توظيف موظف بديل ونقص في القوى العاملة الماهرة.

الخلاصة:

من خلال هذه الدراسة حاولنا تسليط الضوء على كيفية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في القطاع العام بهدف تقييم الأداء، من خلال اقتراح نموذج ومحاولة تطبيقه على بلدية تمزريت. وتوصلنا إلى جملة من النتائج تتمثل في:

- بطاقة الأداء المتوازن هي نظام لتقييم الأداء، وتعتبر من أفضل نماذج قياس الأداء المتوازن والمتكامل لنشاط المنظمة وأداة فعالة لترجمة الإستراتيجية إلى أهداف تشغيلية.
- استخدام أداة بطاقة الأداء المتوازن في بلديات الوطن يستلزم توفر جملة من المقومات.

- تعاني البلدية من عدة مشاكل تحول دون التطبيق الفعال لبطاقة الأداء المتوازن، فالتركيز على الانشغالات الآنية بعيدا عن التخطيط الاستراتيجي وعدم تقييم المشاريع المنجزة لفائدة السكان، بالإضافة إلى إحجام البلديات عن معرفة حاجيات السكان ومدى رضاهم عن الخدمات المقدمة من طرف مصالحهم ، من أهم المعوقات.

- إن تصميم بطاقة أداء متوازن خاصة بالبلديات يصاحبه جملة من التغييرات الواجب القيام بها، فيستوجب ذلك تهيئة المناخ المناسب، فتطبيق بطاقة أداء متوازن خاصة بالقطاع الخاص في البلدية لن يقدم أي إضافات إيجابية نظرا لاختلاف الرؤية، والإستراتيجية وثقافة الأفراد.

- إن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن سيواجهه جملة من العقبات، خاصة أنه من الصعب تحديد رسالة ومهمة هذه الأخيرة، وأيضا تحديد المتغيرات غير المالية بشكل دقيق، وأن بلديات الوطن تتميز بإجرائها للتقييم التشغيلي بدلا من التقييم الاستراتيجي، بالإضافة إلى صعوبة تحديد الأهداف وترجمتها إلى أنشطة فرعية، كما أن غياب آليات التحسين المستخدمة لتحقيق الأهداف ستقف عائق أمام إدماج الأداة بسهولة وتوجيهها نحو تحقيق الغرض الذي من أجله تم تبنيها.

- أما ما يخص بلدية تمزريت، فهي قائمة على التسيير التقليدي. فيجب تحديد إستراتيجية واضحة، وإيلاء اهتمام خاص للتحليل الاستراتيجي للبيئة (الداخلية والخارجية) من خلال تحديد نقاط القوة لاستثمار فيها، وكذلك محاولة التغلب على نقاط الضعف، أما بالنسبة للفرص حتى ولو متأتية من خارج البلدية من خلال الدعم والإعانات فيجب استثمارها وخاصة فيما يخدم البنية التحتية.

- أما بالنسبة للمورد البشري لهذه البلدية فهو بحاجة إلى تكوين، والعمل على زيادة حجم التكنولوجيا المستعملة من أجل تقليل الوقت والجهد والتكاليف ولما لا تقديم الخدمات الكترونيا.

- العمل على تبسيط الإجراءات المتبعة لتقديم الخدمات، ومراعاة السرعة في تقديمها.

- ظهر كل هذا نتيجة استعمال بطاقة الأداء المتوازن، والتي سمحت لنا بتقديم صورة شاملة عن البلدية والوقوف عند المشاكل التي تعاني منها، مما سمح لنا بتقييم ومتابعة البلدية، بالإضافة إلى إمكانية مراجعة الخطة الإستراتيجية كل فترة.

التوصيات:

إن وضع وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في بلديات الوطن، قد لا يكتب له النجاح، إلا إذا تغيرت الثقافة السائدة في البلدية، خاصة فيما يتعلق:

- توجيه القرار المحلي على مستوى البلديات لتحقيق مكاسب تعود بالنفع على سكانها وخاصة فيما يتعلق بتخصيص المشاريع وفق رؤية مبنية على مبدأ الكفاءة.

- تكوين الموظف في البلدية على تقديس الخدمة العمومية قناعة منه أنه يعمل لكي يجني غيره، وهذا مقياس الكفاءة.
- استغلال جميع إمكانيات وطاقات البلديات لتخطي العجز المالي الناتج عن الاعتماد أساسا على السلطة المركزية وتدني مستويات التمويل الذاتي.
- الابتكار والإبداع بعيدا عن استعمال الحلول المعدة مسبقا، واعتماد كل ما هو مستورد دون دراسة أو اعتبار للبيئة والظروف الثقافية والاجتماعية، والسياسية والاقتصادية.

المراجع والمصادر:

أحلام قراوي، (يناير، 2021)، نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة جامعة سطيف 1، *دار الرافد للنشر، المجلد الأول*.

الجريدة الرسمية رقم 37، (3 07, 2011). القانون رقم 11/10 المتعلق بالبلدية.

جوهرة شرقي، (2018/2017)، الحوكمة في الجماعات المحلية واقع وآفاق حالة بعض بلديات الجزائر، *أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه*، بومرداس، الجزائر، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس.

صالح بلاسكة، (2012/2011)، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات، *مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير*، سطيف، الجزائر، جامعة فرحات عباس.

عادل إنزارن، (2018/2017)، القطاع الثالث وإشكالية المشاركة في تسيير الشأن العام دراسة حالة تسيير الجماعات المحلية في الجزائر 2000-2014، الجزائر، جامعة الجزائر3.

عبد الرحيم لواج، وبلال لطرش، (بلا تاريخ). تقييم الأداء وفق بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة المؤسسة المينائية جن جن جيجل. *مجلة نماء للاقتصاد والتجارة* (العدد 01).

عبد الرؤوف حجاج، و أحلام بن رنو، (2015)، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات النفطية دراسة حالة مؤسسة نفطال مقاطعة الوقود حاسي مسعود (2011-2014)، *المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية* (العدد 3).

عبد القادر موفق، (2014/2014)، الرقابة المالية على البلدية في الجزائر: دراسة تحليلة ونقدية، *أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم*، الجزائر، جامعة الحاج لخضر باتنة.

عريوة محاد، (2011/2010)، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية دراسة مقارنة بين: ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف، *مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير*، الجزائر، جامعة فرحات عباس بسطيف.

عزات ثورة أبو مارية، (2018/2017)، تكاملية بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل، *مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير*، جامعة الخليل، فلسطين.

محاد عريوة، (2016)، إشكالية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) في القطاع العمومي المحلي لقياس وتقييم الأداء المستدام، دراسة عينة من المجالس الشعبية البلدية بالجزائر. *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية* (15).

محفوظ جودة جودة، (2008)، تطبيق نظام الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية دراسة تطبيقية، *المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية* (العدد 26).

محمد أكرم حبار، (2022/2021)، قياس أداء الإدارات العمومية الجزائرية دراسة حالة الجماعات المحلية لولاية قسنطينة، *أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه*، ام البواقي، الجزائر، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي.

محمد السيد السيد العاصي، (يوليو, 2020)، تحسين جودة الخدمات بأسلوب نماذج صفوف الانتظار دراسة تطبيقية، *مجلة البحوث المالية والتجارية، 21* (العدد الثالث).

منى إبراهيم خليل المدهون، (2013)، التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة تطبيقية على مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات غزة، *مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الدبلوم العالي*، غزة، فلسطين، الجامعة الإسلامية غزة.

نبيل قطاف، (2008/2007)، دور الضرائب والرسوم في تمويل البلديات دراسة ميدانية لبلدية بسكرة الفترة 2000-2006، *مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير*، الجزائر، جامعة محمد خيضر بسكرة.

وسيلة عبد العزيز العاشق، (يونيو, 2016)، التخطيط الاستراتيجي "بطاقة الأداء المتوازن"، *المجلة الدولية المحكمة للعلوم الهندسية وتقنية المعلومات، المجلد 02* (العدد 02).

وليد لطرش، (2018/2017)، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي، دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، *أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم*، المسيلة، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.

Refrences:

Ahlem Garaoui, (January 2021), "A Proposed Model for a Balanced Scorecard to Evaluate the Performance of Higher Education Institutions: Case Study of Setif 1 University," Al-Rafid Publishing House, Volume 1.

Official Gazette No. 37, (July 3, 2011). Law No. 10/11 on the Municipality.

Jawhara Cherki, (2017/2018), "Governance in Local Communities: Reality and Prospects – Case of Some Municipalities in Algeria," Doctoral Thesis, Boumerdes, Algeria, M'hamed Bougara University of Boumerdes.

Saleh Blaska, (2011/2012), "The Applicability of the Balanced Scorecard as a Tool for Evaluating Strategy in Algerian Economic Enterprises: Case Study of Some Companies," Master's Thesis, Setif, Algeria, Ferhat Abbas University.

Adel Inzarn, (2017/2018), "The Third Sector and the Issue of Participation in Public Affairs Management: Case Study of Local Government Management in Algeria (2000-2014)," Algeria, University of Algiers 3.

Abderrahim Louaj & Bilal Latrash, (N.D.), "Performance Evaluation Using the Balanced Scorecard: Case Study of the Port Company of Djen Djen, Jijel," Nama Journal of Economics and Trade (Issue 01).

Abderraouf Hajjaj & Ahlem Ben Renou, (2015), "The Role of the Balanced Scorecard in Evaluating the Strategic Performance of Oil Companies: Case Study of Naftal Fuel District, Hassi Messaoud (2011-2014)," Algerian Journal of Economic Development (Issue 3).

Abdelkader Mouwafak, (2014/2015), "Financial Oversight of the Municipality in Algeria: An Analytical and Critical Study," Doctoral Dissertation, Algeria, Hadj Lakhdar University of Batna.

Arioua Mahad, (2010/2011), "The Role of the Balanced Scorecard in Measuring and Evaluating Sustainable Performance in Medium-Sized Food Industry Companies: A Comparative Study Between Hodna Dairy in M'sila and Tell Dairy in Setif," Master's Thesis, Algeria, Ferhat Abbas University of Setif.

Izzat Thawra Abu Mariya, (2017/2018), "The Integration of the Balanced Scorecard and Total Quality Management and Their Impact on Achieving Competitive Advantage in Industrial Companies in Hebron Governorate," Master's Thesis, Hebron University, Palestine.

Mahad Arioua, (2016), "The Issue of Implementing the Sustainable Balanced Scorecard (SBSC) in the Local Public Sector for Measuring and Evaluating Sustainable Performance: A Study of a Sample of Municipal People's Councils in Algeria," Journal of Economic Sciences, Management, and Commercial Sciences (15).

Mahfouz Joudeh Joudeh, (2008), "The Application of the Balanced Scorecard System and Its Impact on Institutional Commitment of Employees in Jordanian Aluminum Companies: An Applied Study," Jordanian Journal of Applied Sciences (Issue 26).

Mohamed Akram Habar, (2021/2022), "Measuring the Performance of Algerian Public Administrations: Case Study of Local Communities in Constantine Province," Doctoral Thesis, Oum El Bouaghi, Algeria, Larbi Ben M'hidi University of Oum El Bouaghi.

Mohamed El-Sayed El-Sayed El-Assi, (July, 2020), "Improving Service Quality Using Queueing Models: An Applied Study," Journal of Financial and Commercial Research, 21 (Issue 3).

Mona Ibrahim Khalil Al-Madhoun, (2013), "Strategic Planning Using the Balanced Scorecard: An Applied Study on the Community Training and Crisis Management Center in Gaza,"

Thesis Submitted for the Higher Diploma Degree, Gaza, Palestine, Islamic University of Gaza.

Nabil Ketaf, (2007/2008), "The Role of Taxes and Fees in Financing Municipalities: A Field Study of the Municipality of Biskra (2000-2006)," Master's Thesis, Algeria, Mohamed Khider University of Biskra.

Wasilah Abdelaziz Al-Ashiq, (June, 2016), "Strategic Planning and the Balanced Scorecard," International Peer-Reviewed Journal of Engineering Sciences and Information Technology, Volume 02 (Issue 02).

Walid Latrash, (2017/2018), "The Role of the Balanced Scorecard in Measuring and Evaluating Strategic Performance: Case Study of the Mobile Phone Service Sector in Algeria," Doctoral Dissertation, M'sila, Mohamed Boudiaf University, Algeria.