

الإدارة الحديثة للجماعات المحلية: نموذج مدينة شارلوت  
Modern management of local authorities: Charlotte City Model

<sup>1</sup> سامي هباش ،\*

<sup>1</sup> كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1 (الجزائر)، (sami.hebache@univ-setif.dz)

تاريخ الاستلام: 2024/03/23، تاريخ المراجعة: 2024/03/27، تاريخ القبول: 2024/12/27

**ملخص:** هدفت هذه الدراسة إلى دور بطاقة الأداء المتوازن في بناء وتنفيذ الاستراتيجية في الجماعات المحلية باعتبارها منظمات غير هادفة للربح، من خلال تكييفها مع متطلبات وأهداف هذه المنظمات، وتماشيا مع متطلبات عملائها، كما تطرقت أيضا إلى توضيح العوائق التي تحول دون تبني فكر استراتيجي والعوامل الواجب توفرها لتطبيق البطاقة، ثم قمنا بدراسة أحد أنجح تجارب تطبيق البطاقة في المنظمات غير الهادفة للربح، المتمثلة في نموذج مدينة شارلوت الأمريكية، أين تعرضنا لخطوات التطبيق والنتائج المحصلة.  
**الكلمات المفتاح:** بطاقة الأداء المتوازن، جماعات محلية، نموذج مدينة شارلوت.  
**تصنيف JEL :** M1, M49 H75.

**Abstract:** This study addressed the role of the balanced scorecard in building and implementing the strategy in the local communities as non-profit organizations, by adapting them to the requirements and objectives of these organizations, and in line with the requirements of their clients. To apply the card, then we studied one of the most successful experiences of applying the card in non-profit organizations, represented by the model of the American city of Charlotte, where we presented the application steps and the results obtained.

**Keywords:** the balanced scorecard, Local authorities, Charlotte City Model.

**Jel Classification Codes :** M1, M49 H75.

\* سامي هباش sami.hebache@univ-setif.dz

## I - تمهيد :

إن الدول باختلاف مشاركتها ومهما بلغت مستويات نموها وتطورها، تظل جاهدة في سعيها لبلوغ مستوى أرقى ومنزلة أعلى من الرفاهية، باعتبارها منتهى غايات السياسات التنموية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وتعتبر الجماعات الإقليمية أحد اللبنة الرئيسية المكونة للدولة، وأحد امتدادها الإدارية التي تعتمد في تبني التسيير اللامركزي لمصالح المواطنين الاجتماعية والثقافية والاقتصادية، وكذا حل المشاكل وطرح أجوبة وتصورات لكيفية معالجتها.

إن بحث القائمين سبل تحسين أداء هذه الهيئات دفعهم إلى تبني مختلف الأساليب والتقنيات الإدارية مثل الجودة الشاملة والإدارة بالأهداف والتخطيط الاستراتيجي المبني أساسا على وضع رؤية توحد الجهود وتجمع المبادرات في سبيل تحقيق الغايات المسطرة.

يعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد الطرق التي تم استخدامها في تفعيل الدور المركزي للجماعات الإقليمية في عديد الدول، كونها تسهل عمليات تحديد وتنفيذ مختلف الأهداف ضمن تصور شامل، من خلال رؤية استراتيجية ذات أبعاد متعددة وجوانب مختلفة تغوص في أوجه الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وتحقق إقلاع اقتصادي متكامل، مما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

**كيف ساهمت بطاقة الأداء المتوازن في تطبيق التسيير الاستراتيجي في مدينة شارلوت الأمريكية؟**

### 1.I- الجماعات المحلية : المفهوم ومجالات التدخل :

تعتبر البلدية والولاية النواة الأساسية المشكلة للدولة، إذ تعتبر الممثل الرسمي للسلطة على المستوى المحلي، وبذلك فهي تضطلع بمجموعة من المهام والأدوار تساهم بشكل مباشر في تنفيذ الخطط التنموية المختلفة.

#### 1.I.1. مفهوم الجماعات المحلية

تمثل البلدية والولاية الجماعات الإقليمية للدولة ومكان مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية وقاعدة اللامركزية، تتمتع بموجب القانون بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي (10-11، 2011، صفحة 5)، وهي بذلك تمثل فاعلا رئيسيا في تهيئة الأقاليم وتطوير قدراتها وتأمين مواردها المادية والبشرية والمعنوية (آمال، 2019، صفحة 136):، وتقديم خدمة عمومية في حدود الوسائل التي تملكها، وتعالج الجماعات الإقليمية جوانب مختلفة تمس جميع أوجه الحياة، وتمثل الجدول مجالات صلاحيات البلدية والولاية.

نظرا للدور الذي تلعبه الجماعات الإقليمية في تحقيق التنمية المحلية وترقية الاستثمار، أوصت الحكومة جميع الفاعلين على ضرورة تبني وتفعيل جميع الآليات التي من شأنها تحقيق هذه الأهداف وتعزيزها في إطار البرنامج التنموي العام المسطر، من خلال تذليل الصعوبات وتعميق مسار اللامركزية والتسيير الجوارى للمسائل الاقتصادية الحيوية المرتبطة بالاستثمار ورفع العوائق أمام المستثمرين، وتبسيط الإجراءات الإدارية وتطوير العرض العقاري الموجه للاستثمار وتسهيل استغلال المناطق ذات الطابع السياحي والغايي.

#### 1.I.2. دور الجماعات المحلية

حدد قانون الجماعات الإقليمية في بعض مواد (10-11، 2011، الصفحات 17-20) الأطر المنظمة لدورها في مختلف المجالات، من خلال تحديد أوجه تدخلها وتنظيمها لكل جانب من الجوانب، ويمكن تفصيل جانب دعم وتنمية الاستثمار وجانب البنى التحتية كما يلي (12-07، 2012، الصفحات 15-17):

أ. في مجال تنمية الاستثمار: تلعب الجماعات المحلية دورا محوريا في مجال تنمية الاستثمار نذكر منها:

- وضع مخططات للتنمية متوسطة المدى تحدد الأهداف والبرامج والوسائل الكفيلة بترقية التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- ترقية وتنمية هياكل استقبال الاستثمارات، وتشجيع التنمية الريفية خاصة في مجال الكهرباء وفك العزلة؛
- السهر على حماية القدرات السياحية للمنطقة وتمييزها ويشجع كل استثمار متعلق بذلك؛
- اتخاذ جميع الإجراءات التي من شأنها تحفيز وبعث تنمية نشاطات اقتصادية تتماشى مع المخططات والبرامج التنموية المعدة وتشجيع الاستثمار وترقيته؛
- منح الأولوية في منح الوعاء العقاري لبرمج التجهيزات العمومية والاستثمار الاقتصادي؛
- تطوير أعمال التعاون والتواصل بين المتعاملين الاقتصاديين ومؤسسات التكوين والبحث العلمي والإدارات المحلية من أجل ترقية الإبداع في القطاعات الاقتصادية، وضمان محيط ملائم للاستثمار؛

- تسهيل استفادة المتعاملين من العقار الاقتصادي وتشجيع تمويل الاستثمارات، وإنعاش نشاطات المؤسسات العمومية المتواجدة بالأقاليم بتأخذ كل التدابير الضرورية؛
- إنشاء بنك للمعلومات يجمع كل الدراسات والمعلومات والاحصائيات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، كما يتم اعداد جداول سنوية للنتائج المحصلة ومعدلات نمو في كل قطاع.

ب. في مجال الهياكل القاعدية: تمتد أدوار الجماعات المحلية الى مجال الهياكل القاعدية مثل :

- تحديد المناطق الصناعية ومناطق النشاطات التي سيتم انشاؤها وتأهيل الموجودة منها؛
- تشجيع الاستثمارات في مجال التنمية الريفية ؛
- منح الأولوية في منح الوعاء العقاري لبرمج التجهيزات العمومية والاستثمار الاقتصادي؛
- اتخاذ جميع الإجراءات التي من شأنها تحفيز وبعث تنمية نشاطات اقتصادية تتماشى مع المخططات والبرامج التنموية المعدة وتشجيع الاستثمار وترقيته؛
- السهر على حماية القدرات السياحية للمنطقة وتثمينها ويشجع كل استثمار متعلق بذلك؛
- العمل على إنجاز أشغال تهئية وتطهير وتنقية مجاري المياه في حدود إقليمه؛
- العمل على تنمية وحماية الأملاك الغابية في مجال التشجير وحماية التربة وإصلاحها، والوقاية ومكافحة الأوبئة في مجال الصحة الحيوانية والنباتية، وتنمية الري المتوسط والصغير؛
- العمل على تدعيم مشاريع التزويد بالمياه الصالحة للشرب والتطهير وإعادة استعمال المياه التي تتجاوز الإطار الإقليمي للبلديات المعنية؛
- كما يحدد الأعمال المرتبطة بأشغال تهئية الطرق والمسالك الولائية وصيانتها والحفاظ عليها.

ت. الإدارة الاستراتيجية في المنظمات غير الهادفة للربح

إضافة إلى ما تلعبه الجماعات المحلية في المجالين السابقين، تلعب الجماعات المحلية دورا بارزا في مجال تنفيذ استراتيجيات التنمية، فالعالم يشهد ارتفاعا كبيرا في عدد المنظمات غير الهادفة للربح ودورا فعّالا ومتميزا، فهي تساهم في رفع الناتج المحلي للدول المنتمية لها وتساهم في توظيف الملايين من الأفراد، وسد العديد من الثغرات في المجتمع من خلال لم شمل الأفراد، واقتراح البدائل والدعوة للتغيير، وعليه يمكن اعتبار القطاع غير الهادف للربح إرثا دائما لتوليد الخدمات للمجتمع. (C.W.Letts, 1999, p. 1).

**2.I- طبيعة الأداء في المنظمات غير الهادفة للربح:**

تعتبر عملية تطوير مؤشرات الأداء مهمة رئيسية تحفها المخاطر في المنظمات على اختلاف أشكالها، غير أنه في مجال منظمات الأعمال الخاصة يمكن أن تكون عملية تطوير المؤشرات سهلة بفعل ثلاثة عوامل رئيسية، يتمثل الأول منها في أولوية المالكين في جعل الأعمال الخاصة مرهجة استنادا إلى معايير واضحة ومحددة، فمصلحة المالكين يمكن أن تقود توجهات سياسة المنظمة. أما العامل الثاني فهو السهولة النسبية لإيجاد قياسات متجانسة لهذه المصلحة وخاصة إذا ما علم أنه من السهولة الحوار وتأطير هذه المصلحة رغم اختلاف المجموعات الداخلية والخارجية المرتبطة بمنظمة الأعمال. فيما يتمثل العامل الثالث والأخير في إمكانية تطوير مؤشرات وقياسات مالية يسهل قياسها من جانب، وتجعل عملية التفويض أكثر وضوحا ليحدد المدراء في إطارها مختلف أفعالهم وأنشطتهم آخذين بعين الاعتبار زيادة قيمة هذه المؤشرات والقياسات المالية. أما في المنظمات غير الهادفة للربح والقطاع العام فإن الأمر أكثر تعقيدا، حيث لا وجود لمصلحة واحدة ومجموعة محددة، وإن ضرورة جعل التجانس بين مصالح أطراف ومجموعات متعددة تصبح أكثر تعقيدا، وهكذا فإن تطوير مؤشرات للأداء تحتوي أهدافا عديدة وملبية لمصالح فئات متكاثرة أكثر خطرا وأعداء إنجازا (الغالي، توجيه الأداء الاستراتيجي: الرصف والمحاذة، 2009، صفحة 94). فطبيعة الأداء في المنظمات الخاصة تختلف عنه في المنظمات غير الهادفة للربح، كما يوضحه الجدول رقم (01).

وقد ظهرت على المستوى الدولي في بدايات تسعينيات القرن العشرين وتحديدًا عام 1993 هيئة تعرف بهيئة مراجعة الأداء القومي والتي أوصت واقترحت العديد من المقاييس الواجب استخدامها لقياس أداء هذا النوع من المنظمات التي لا تحدد لتحقيق الربح، حيث يكون التركيز على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين أو العملاء. وقد أشارت هذه الهيئة إلى ما يلي (يوسف، 2005، صفحة 172):

- يجب على جميع الوحدات الحكومية أن تطور أهدافها، بحيث تكون قابلة للقياس، مع ضرورة الإفصاح الدوري عن نتائجها وما تم تحقيقه من هذه الأهداف.
- إعلان وتوضيح أهداف البرنامج الخاص بالوحدة والمرتبطة ببرنامج الحكومة.

• على رئيس كل جهة حكومية -تتبعها وحدات تقدم خدمات للمواطنين- أن يوقع اتفاقيات لتحقيق مستويات محددة من الأداء مع رؤساء هذه الوحدات التابعة لتلك الجهة الحكومية؛ كتلك التعاملات بين وزارة الصحة والوحدات المرتبطة بها أو وزارة التعليم العالي أو الهيئات التي لا تهدف إلى الربح والتابعة لها.

غير أن الاشكالية التي تبرز في هذا النوع من المنظمات هي كيفية ترجمة هذه المؤشرات والمقاييس العديدة لجعلها في إطار خيارات المنظمة الممكنة، ومن ثمة تضمينها لأنشطتها وأفعالها العديدة. بالإضافة إلى أنه في القطاع العام وفي هذا النوع من المنظمات تصعب عملية تحديد أولوية الفئات الأكثر أهمية واندماجاً عند صياغة رؤية المنظمة ورسالتها، وغالباً ما يتولد شعور لدى جميع هذه الفئات من أنها تمتلك الحق في القرارات المهمة استناداً إلى قوة تأثيرها من خلال المعلومات والبيانات التي تحصل عليها في إطار طبيعة هذه المنظمات، كما أن تجسيد هذا الحق لا يكون واضحاً بسبب عدم إمكانية إيجاد قياسات ومؤشرات ملموسة لمفاهيم تبدو غير واضحة ومحددة المعالم (العالي، توجيه الأداء الاستراتيجي: الرصف والمحاذاة، 2009، صفحة 96).

## 2-1. دوافع الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية في المنظمات غير الهادفة للربح:

يكتسي التخطيط أهمية بالغة لعدة أسباب أهمها التغلب على عدم التأكد والتغير؛ للمستقبل بما يحويه من عدم تأكد وتغير يجعل التخطيط ضرورة من أهم الضروريات، كذلك تساعد على تركيز الانتباه على الأهداف ويعمل على تخفيض التكاليف بسبب اهتمامه الكبير بالتشغيل الكفء وبالتناسق في العمليات والتي يمكن رؤيتها بوضوح عند مستوى الإنتاج، بالإضافة إلى كون الإدارة الاستراتيجية ضرورية للتأكد من أداء المرؤوسين دون وجود أهداف مخططة يمكن استخدامها كمقياس للحكم وتقييم الأداء، كما تعتبر أمراً ضرورياً ولازماً لأي مؤسسة ناجحة لأنه يوضح توجهها المستقبلي، فقيام الجماعات الإقليمية بوضع خططها الاستراتيجية تساهم في تحديد اتجاهاتها الاستراتيجية (توفيق، 1984، صفحة 104).

تهدف عملية تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجماعات الإقليمية إلى الارتقاء بمستوى الأداء فيها والتحسين المستمر للجودة، وتمر عملية التخطيط الاستراتيجي بعدة مراحل بدءاً باختيار رسالتها وأهدافها الرئيسية ثم القيام بتحليل البيئة الخارجية والداخلية لها وصولاً إلى الخطة الاستراتيجية التي تقوم على نقاط القوة ومعالجة جوانب القصور بغرض اغتنام الفرص الخارجية ومواجهة التهديدات الخارجية، حيث نجد أن الخطة الاستراتيجية في الغالب توضح الرؤية والرسالة والقيم والأهداف الاستراتيجية.

## 2-2. I. تحديات العمل الاستراتيجي في المنظمات غير الهادفة للربح:

تواجه المنظمات غير الهادفة للربح العديد من التحديات المرتبطة بالعمل الاستراتيجي، نحاول عرض البعض منها في النقاط التالية (P.R.NIVEN, BALANCED SCORECARD STEP-BY-STEP MAXIMIZING PERFORMANCE AND MAINTAINING RESULTS, 2002, pp. 301-306):

- أ. معظم المنظمات الحكومية لا تلجأ إلى تحسين أدائها إلا حينما تواجه مشاكل وأزمات، فتطوير الأداء في مثل هذه الظروف غير ممكن لأنه يتوجب تهيئة المناخ قبل القيام بعمليات التحسين.
- ب. تعاني معظم المنظمات الحكومية وغير الهادفة للربح من تعميم شديد على مهامها والأطراف المستفيدة من خدماتها، لذا يجد المسيررون صعوبة في توجيه أعمالهم وإيجاد مؤشرات أداء لتابعها.
- ت. يعتبر موظفو ومدبرو القطاعات الحكومية أن أفعالهم ونشاطاتهم مستحيل قياسها لأنها تستغرق سنوات لكي تتحقق نتائجها الأمر الذي يتطلب مقاييس ومؤشرات مختلفة لقياس نتائج الأداء.
- ث. معظم موظفي القطاع العام لا يشعرون بالرضى لأن أداءهم الجيد لا يلاقي بالثناء، بينما أي تقصير فجزاؤه العقاب، عكس فلسفة الأداء المتوازن التي تقوم على تشجيع المبادرات والأفكار الجديدة.
- ج. صعوبة الوصول إلى المعلومة لتفادي النقد والمساءلة وضغط وسائل الإعلام، الأمر الذي يؤثر على عملية تطوير ووضع أهداف في هذه المؤسسات.
- ح. اعتقاد المنتسبون لهذه المؤسسات أن نشاطاتهم تختلف اختلافاً كبيراً عن أعمال القطاع الخاص، وبذلك فالممارسات الإدارية والأدوات المستخدمة في هذا القطاع لا تصلح في القطاع العمومي.
- خ. التكنولوجيا المستخدمة في القطاع الخاص تفوق بكثير تلك المستعملة في القطاع العام.
- د. افتقار المنظمات غير الهادفة للربح إلى نظام حوافز يشجع الموظفين الذين أحسنوا الأداء.
- ذ. يعاني معظم موظفي القطاع العام من نقص في المهارات المتعلقة بتحليل المعطيات.

## II - دراسة تجربة الإدارة الاستراتيجية لمدينة شارلوت .:

يعتبر الفكر الاستراتيجي وليد التطورات التي مست الفكر الإداري، حيث تمثل الآلية التي تجسد التكيف الحاصل مع بيئة المنظمات، هذه البيئة التي ما فتئ تأثيرها يتزايد من فترة لأخرى، وقد سعت المنظمات بمختلف أنواعها لاكتشاف و تبني التقنيات الإدارية الحديثة التي تساهم في تنفيذ استراتيجيتها بالشكل الذي يحقق لها أهدافها، أين تعد بطاقة الأداء المتوازن أحد أحدث هذه الآليات وأكثرها تأثيرا في 75 سنة الماضية، بل اعتبرت أداة فريدة ومبتكرة من خلال تبسيطها لدمج الآليات الأخرى على غرار ستة سيحما وإدارة الجودة الشاملة وغيرها من الأدوات في مختلف المؤسسات الصناعية والحديثة، ليمتد استخدامها إلى المؤسسات والمنظمات غير الهادفة للربح، كالمستشفيات والجمعيات الخيرية والجماعات المحلية.

### II - 1. ماهية بطاقة الأداء المتوازن

برزت بطاقة الأداء المتوازن سنة 1992 في مقال في مجلة هارفرد للباحثين كابلان ونورتن بعنوان "بطاقة الأداء المتوازن لقياس دوافع ومحركات الأداء"، كخلاصة لدراسة مجموعة من الشركات الأمريكية والكندية حول تقييم الأداء، وبينت هذه الدراسة أن سبيل النجاح يعتمد على المزاجية بين المؤشرات المالية والمؤشرات التشغيلية في تقييم الأداء، ومرت البطاقة منذ إنشائها بثلاث مراحل رئيسية، حيث تحولت من نظام للتقييم إلى نظام للإدارة الاستراتيجية، لتتحول في المرحلة الأخيرة إلى إطار للتغيير التنظيمي (P.HARMAN, 2003, p. 1)، وتمثل بطاقة الأداء نظاما يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وحرارة مسار شمولي للشركات لتتبع ترجمة رؤيتها الاستراتيجية ضمن مجموعة مترابطة لمقاييس الأداء، وتتميز البطاقة بمجموعة من الخصائص نذكر منها (R.KAPLAN D. , 1996, p. 19):

✓ **خاصية التوازن:** تعالج البطاقة جوانب المؤسسة المختلفة كنظام واحد تتفاعل مكوناته فيما بينها لتحقيق مستوى أداء معين، وتشمل هذه الخاصية التوازن بين منظورات تقييم الأداء الأربعة، التوازن بين تقييم الأداء الحالي للمؤسسة والأداء المستقبلي، التوازن بين نتائج التقييم، بين مؤشرات السبب ومؤشرات النتائج (R.KAPLAN D. , Linking the Balanced Scorscard To Strategy, 1996, pp. 55-56):

✓ **خاصية تعدد المنظورات والمستويات:** تتمثل هذه الخاصية في اعتماد النموذج على أربعة منظورات متفاعلة فيما بينها هي المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو، بهدف معالجة الجوانب المهمة في المؤسسة.

✓ **خاصية العلاقة السببية بين المنظورات والمؤشرات:** أي وجود علاقة سببية بين المنظورات الأربعة .

**خاصية التعلم من خلال حلقة الإدارة المزدوجة:** للتأكد من امكانية تكيف استراتيجية المؤسسة مع المتغيرات البيئية، يجب أن يكون هناك تكامل بين نظام مراقبة التسيير ونظام التعلم الاستراتيجي، عن طريق حلقتي التغذية العكسية للتأكد من أن تنفيذ الاستراتيجية يسير كما خطط له (R.KAPLAN D. , Double-Loop Management: Making Strategy a Continuous Process, 2000, pp. 1-4)

### II - 2. مكونات بطاقة الأداء المتوازن

لقد تم بناء بطاقة الأداء المتوازن على أساس أربعة منظورات (محاور) متفاعلة فيما بينها حسب مبدأ السببية والنتيجة، من خلال تركيزه على ثلاثة أطراف مهمة ذات العلاقة بالمؤسسة وهم المساهمون والعملاء والعاملون، وتتمثل هذه المنظورات في (KAPLAN, 2010, pp. 11-16):

**أولاً: المنظور المالي:** يعتبر المنظور المالي أول منظورات البطاقة المعتمدة في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة، حيث يوضح كيفية مساهمة الاستراتيجية وكذا طرق تنفيذها في تحسين الأداء المالي للمؤسسة وكذا في تحقيق أهدافه الطويلة المدى، وقد بين كل من كابلان ونورتن أن هذا المنظور يلخص بالإجابة عن السؤال التالي: لكي نحقق رضا مساهمينا، كيف يجب أن نظهر أمامهم (الغالي، ، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، 2009، صفحة 175).

**ثانياً: منظور العملاء:** يعتبر منظور العملاء أساس نجاح المؤسسة في بناء وتنفيذ استراتيجياته حيث يعتمد تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة بشكل مباشر على تحقيق أهداف منظور العملاء، كما أما أن نتائج كل من منظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو، تظهر من خلال خلق وتقديم قيمة للعملاء على المدى القصير والمدى الطويل على حد سواء، ويمكن صياغة هذا المنظور في السؤال التالي: كيف ينظر إلينا عملاؤنا ؟ (R.KAPLAN D. , 1996, pp. 63-64).

**ثالثاً: منظور العمليات الداخلية:** يركز هذا المنظور على المؤشرات التي تحدد العمليات الداخلية التي يكون لها الأثر الكبير في تحقيق رضا العملاء من خلال التميز وخلق القيمة التي يتوقعها العملاء بكفاءة وفعالية من جهة، ومن جهة ثانية تحقيق رضا المساهمين بتحقيق نتائج مالية

متميزة، ويمكن تلخيص فلسفة هذا المنظور بالإجابة عن السؤال التالي: لإرضاء المساهمين والعملاء ما هي العمليات التشغيلية التي يجب التفوق فيها. (ENSIGN, Value Chain Analysis and Competitive Advantage: Assessing Strategic Linkages and Interrelationships, 2001, pp. 20-22)

**رابعاً: منظور التعلم والنمو:** يعتبر دمج منظور التعلم والنمو في نظام تقييم الأداء الاستراتيجي أحد الإضافات الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن، كمسايرة اهتمام المؤسسات برأس المال الفكري والمعرفي وتطوير كفاءاته باعتباره أن الأداء التنظيمي هو محصلة لأداء الأفراد (R.SIMS, 2002, pp. 2-3) ، و يحدد منظور التعلم والنمو الأهداف والمؤشرات التي تحقق النمو والتعلم التنظيمي للمؤسسة، حيث تسمح أهداف هذا المنظور في تحقيق أهداف المنظورات الثلاثة الأخرى، وفي تحديد المجالات والمهارات الداخلية وكذا البنى التحتية الواجب تنميتها لتحقيق أهداف المؤسسة في الأجل الطويل، ويتضمن هذا المنظور ثلاثة جوانب مهمة (R.KAPLAN D. , 1996, p. 127) هي مهارات الأفراد، أنظمة المعلومات والإجراءات التنظيمية وبلخص التساؤل التالي: لتحقيق رؤيتنا ما هي مجالات التعلم والتحسين الواجب التفوق فيها.

## II - 2. دراسة تجربة مدينة شارلوت

تعتبر مدينة شارلوت السباق في تبني واعتماد بطاقة الأداء المتوازن في جميع مصالحتها وإداراتها بغية بناء وتنفيذ استراتيجياتها في المختلفة وفق رؤية واضحة وشاملة، مكنتها من تحقيق أهدافها المسطرة والقضاء على المشاكل التي كانت تعاني منها.

### أولاً: نبذة عن مدينة شارلوت

تعد مدينة شارلوت بولاية نورث كارولينا، التي يبلغ عدد سكانها 632 ألف نسمة في عام 2004، المدينة السادسة والعشرين في الولايات المتحدة وواحدة من أسرع المدن نمواً في الولايات المتحدة الأمريكية، وخلال التسعينات، تزايد عدد سكان شارلوت بمعدل 20٪ سنوياً، وهو الأمر الذي صاحبه مشاكل عديدة مثل الازدحام والتلوث والامتداد في الضواحي.

تمثل شارلوت ثاني أكبر مركز للخدمات المالية في الولايات المتحدة (على أساس الأصول)، حيث تعمل كمركز لعمالة البنوك الأمريكية وموطن للعديد من 500 شركة كبرى في وم أ، وتعتبر الخدمات المصرفية والمالية هي القطاعات الأكثر توفيراً لمناصب الشغل، تليها قطاعات الرعاية الصحية وتجارة التجزئة والتصنيع، مما جعل اقتصادها يعتبر من بيت الأقوى، وتشير الإحصائيات أنه في فبراير 2005، بلغ معدل البطالة فيها 5.2٪، أي أقل من المعدل الوطني البالغ 5.4٪.

تعتبر مدينة شارلوت أول مؤسسة تابعة للقطاع العام تعتمد بطاقة الأداء المتوازن، حيث قامت بإعادة تصميم منظورات بطاقة الأداء لتتوافق بشكل أفضل مع أهداف المؤسسات غير الربحية، مما جعلها تحظى بدراسة وتحليل من طرف كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد، وقد تلقت المدينة العديد من الجوائز والأوسمة لاستخدامها الناجح لبطاقة النتائج (P.R.NIVEN, Balanced Scorecard: Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies, 2nd edition, 2008, pp. 312-314).

يحكم مدينة شارلوت مجلس مدينة يتكون من عمدة و11 عضو مجلس ينتخب كل عامين، وتوظف أكثر من 6000 موظف في مختلف المصالح وتتجاوز ميزانيتها السنوية 1.56 مليار دولار، وكتيجة لزيادة التحديات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية قرر مجلس المدينة اعتماد التسيير الاستراتيجي للمدينة في 1991، من خلال التركيز على الجوانب الاستراتيجية التالية:

- أمن وسلامة المدينة والمجتمع: "سوف تكون شارلوت أكثر المدن أماناً في أمريكا".
- التنمية الاقتصادية: "سوف تكون شارلوت المدينة الأكثر ازدهاراً وحيوية لجميع المواطنين من خلال خلق فرص تنمية اقتصادية جيدة".
- النقل: "سوف تكون شارلوت المدينة الأولى في البلاد لدمج خيارات استخدام الأراضي والنقل".
- تطوير المساكن والأحياء: "إنشاء أحياء كبيرة نعيش فيها ونعمل فيها ونستمتع فيها"، وقد أعيد تسمية هذا الموضوع الاستراتيجي باسم "مدينة داخل مدينة" في عام 1992.
- إعادة هيكلة الإدارات والمصالح: "ستوفر مدينة شارلوت أفضل الخدمات بأقل التكاليف".

### ثانياً: خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن لمدينة شارلوت

في عام 1992، صادفت سيفرت مساعدة مدير المدينة مقالة كابلان ونورتون في 1992، حيث بدأت تطبيق بطاقة الأداء المتوازنة في مدينة شارلوت، كسبيل لمعالجة النقائص الحادثة عند تطبيق استراتيجية الإدارة بالأهداف، وقد اعتمد مجلس مدينة شارلوت في بناء بطاقة الأداء المتوازن مجموعة من الخطوات الرئيسية، والتي كانت مفتاح نجاح تطبيقها والوصول إلى الأهداف المخطط لها، وتمثل هذه الخطوات في (R.KAPLAN, march 1999):

### الخطوة الأولى: إعادة ترتيب منظورات البطاقة

كان المشكل الأول الذي واجه تطبيق البطاقة هو إعادة ترتيب منظورات البطاقة، باعتبارها كانت موجهة للقطاع الصناعي، حيث تم وضع منظور العملاء في القمة بدل المنظور المالي، بمعنى وضع تلبية احتياجات المواطنين بفعالية وكفاءة بدلا من وضع تحقيق الأهداف المالية، كما تم ربط المجالات الاستراتيجية مع منظورات البطاقة من خلال مجموعة من المؤشرات، حيث تم تقسيمها بين مجموعات عمل (مديرين تنفيذيين) يلتقون شهريا لمناقشة الأهداف والمؤشرات والمبادرات الكفيلة بتحقيق كل هدف.

### الخطوة الثانية: تحديد المنظورات الأربعة

ينظر منظور الزبون إلى مدى جودة المدينة في تقديم خدماتها -النقل، إدارة النفايات، المياه، سلامة مجتمع وأفراد المدينة، بمعنى بناء مدينة للعيش فيها بجميع المرافق الضرورية، وتمثل ما يقرب من 40٪ من جميع المبادرات التي تتبعها المدينة، بما في ذلك تلك التي تغطي السلامة والجريمة وتطوير الأحياء وتحسين الخدمات، والحفاظ على معدل ضرائب تنافسية، وتوفير وسائل نقل آمنة ومريحة. جميع قضايا منطقة التركيز متضمنة في منظور العميل.

يحدد المنظور المالي الأهداف المالية للمدينة مثل الحفاظ على تصنيف الائتماني AAA، وتنمية القاعدة الضريبية دون زيادة في الضرائب، والاستعانة بمصادر خارجية، وتأمين التمويل وشركاء الخدمات.

يغطي منظور العملية الداخلية جانب تحسين الإنتاجية، وتعزيز حل المشكلات المجتمعي، وتعزيز خدمة العملاء، بالشكل الذي يساهم في تحقيق أهداف منظوري العملاء والمنظور المالي.

يشمل منظور التعلم والنمو أهدافا واسعة مثل تطوير الموظفين من خلال التدريب على التكنولوجيا، وتبني برامج وتكنولوجيا تساعد في تطوير وتقديم خدمات في المستوى لسكان وزوار المدينة.

### الخطوة الثالثة: تحديد فرق العمل

عند الانتهاء من تصميم البطاقة تم الانتقال إلى إنشاء فرق العمل، فريق القيادة وفريق الإدارة، يقوم فريق القيادة بتنفيذ برامج البطاقة بقيادة اثنين من كبار محللي الموازنات وأعضاء في دوائر المالية والهندسة في المدينة، أما الفريق الإداري الذي يتألف من ممثلين من مختلف مصالح المدينة، فأوكلت له مهمة الرصد المعلومات وتحليلها واستخدامها في عمليات التغذية العكسية والتعلم لمساعدة الأعضاء على تنفيذ الخطوات.

### الخطوة الرابعة: تحديد مؤشرات وأهداف كل منظور

بعد تحديد منظورات البطاقة، تأتي مرحلة تحديد أهداف ومؤشرات كل منظور، بالشكل الذي يمكن من إحداث التكامل والتراكم المطلوب، من خلال خاصية السبب والنتيجة التي تميز البطاقة، حيث أن أهداف كل منظور يجب أن تحدد أهداف المنظور الذي يليه، ويمثل الجدول التالي مؤشرات وأهداف كل منظور من منظورات بطاقة مدينة شارلوت.

### الخطوة الخامسة: تجريب البطاقة في بعض المصالح

تم كمرحلة أولى تجريب البطاقة في أربعة مصالح هي مصلحة الهندسة إدارة الممتلكات، مصلحة التخطيط، مصلحة الشرطة ومصلحة النقل، وفق المجالات الاستراتيجية السابقة الذكر، كما تم إعداد مؤشرات كل منظور لكل مصلحة تساهم في تقييم أداءها، وقد تم تبني 360 مؤشرا.

### الخطوة السادسة: عملية التعلم والتغذية العكسية

في إطار التعلم والتحسين المستمر لأهداف ومؤشرات منظورات البطاقة، قام الفريق الإداري بمتابعة تنفيذ البطاقة في المصالح المعنية وتحديد نواحي القصور والضعف فيها واقتراح بدائل من شأنها إحداث التحسينات والتصحيحات الملائمة لكل حالة، كفرصة لإعادة التفكير في جميع الخيارات المطروحة والمنفذة.

### الخطوة السابعة: تعميم استخدام البطاقة على جميع المصالح والإدارات

بعد ملاحظة نتائج تطبيق الأداة في المصالح السابقة، تم الانتقال إلى تعميم استخدامها في جميع المصالح والإدارات ضمن تصور شامل متكامل يخدم الأهداف الرئيسية الكبرى التي تحددها مجلس المدينة.

### الخطوة الثامنة: إعداد الخريطة الاستراتيجية للمدينة.

يعتبر إعداد الخريطة الاستراتيجية من أهم مراحل بناء بطاقة الأداء المتوازن، وكما يدل عليه الاسم فإنها توضح آلية عمل كل منظور من المنظورات الأربع، كما توضح كذلك كيف يؤثر كل منظور في تحقيق رسالة المدينة، ويمثل الشكل التالي الخريطة الاستراتيجية لمدينة شارلوت.

يساهم محور تطوير الموظفين في تحسين جو العمل في مصالح وإدارات المدينة وتدريب الموظفين وتكوينهم، وكذا استقدام وتوظيف الكفاءات القادرة على تقديم الإضافة، وهو ما يؤدي إلى تحسين الخدمات المقدمة وزيادة القدرة على الاستغلال الأمثل للموارد المدينة، إضافة إلى ذلك، يسعى المجلس إلى إقامة البنى التحتية الكفيلة بمسايرة توسع المدينة وزيادة السكان، كل هذه الأمور تسهل من عملية استغلال التكنولوجيا لتحديث الخدمات وتحسين الخدمة المقدمة للعملاء بمختلف شرائحهم، كما أن تبني المجلس لفكرة الحلول التشاركية، بمعنى الحلول التي يشترك في بلورتهم أفراد المدينة، و التي ترفع من مستويات قبول المبادرات التي يقوم بها المجلس، وتزيد من إحساس مواطني المدينة بالمسؤولية، ومن ثم العمل على احترام هذه القوانين والمساهمة في تحقيق الأهداف، لتكون النتائج المحققة ظاهرة على مستوى تخفيض مستويات الجريمة وزيادة الأمن وتحسين الخدمات، الأمر الذي يساعد في جلب الاستثمارات وتوفير مناصب شغل.

## II- نتائج تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مدينة شارلوت:

لقد حقق تطبيق مدينة شارلوت للإدارة الاستراتيجية الكثير من النتائج الطيبة، بل أصبحت مثالا يحتذى به في مجال الإدارة الاستراتيجية للجماعات المحلية، ومن بين النتائج التي يمكن ذكرها ما يلي:

- ❖ **زيادة وعي الموظفين بأهداف المدينة وطرق تحقيقها:** لقد أوضحت الاستفتاءات التي مست موظفي مختلف مصالح وإدارات المدينة أن 57% منهم يعرفون الأهداف الواجب تحقيقها، وأن 72% يفهمون طريقة عمل البطاقة وكيفية عمل المؤشرات ومعانيها، وهو الأمر الذي أثر إيجابا على بذلهم المجهود اللازم وبالطريقة المثلى للمساهمة في تحقيق هذه الأهداف.
- ❖ **تخفيض مستويات تلوث الجو في المدينة:** كانت المدينة تعاني بشكل كبير من التلوث، حتى اعتبرت من بين 15 الأعلى في أمريكا، مما يكلفها خسائر بـ 6 مليار دولار سنويا لصالح الصندوق الفدرالي البيئي، ومن خلال تبنيها لاستراتيجية شاملة ترتبط بحركة السيارات والمناطق والأوقات المسموحة، والتي مكنتها من تخفيض مستوى التلوث إلى المستوى المحدد من طرف مصالح حماية البيئة،
- ❖ **تحسين المواصلات وتطوير سبل النقل في المدينة:** انطلاقا من التغيرات التي حدثت في التركيبة السكانية للمدينة مثل زيادة عدد السكان، ارتفاع عدد المسنين والمهاجرين، أوجب تبني تجديد وتطوير النقل العام ليتوافق مع احتياجات السكان، وكذا تقليل استخدام السيارات الخاصة.
- ❖ **تحسين عائداتها من الضرائب:** رغم أنها لم تقم برفع معدلات الضرائب على الممتلكات ومحافظتها على معدلات منخفضة، إلا أن تنويعها لمصادر هذه العائدات أدى إلى تحقيق زيادات معتبرة من خلال استقطابها لشركات الأعمال وتشجيعها للمؤسسات غير الهادفة للربح التي ساهمت بشكل كبير في تخفيض التكاليف من خلال الأنشطة ذات الطابع الاجتماعي والثقافي.
- ❖ **زيادة مستوى الأمن والأمان:** حققت مدينة شارلوت في مجال الأمن والأمان قفزة كبيرة نحو مدينة دون جرائم، ففي سنة 2004 ولكل 100000 ساكن اخفض عدد السرقات بأكثر من 16.5%، وانخفض عدد الحرائق إلى مستوى قياسي لم بلغه منذ ثلاثة عقود، كما انخفض عدد سرقة السيارات بأكثر من 5%، مقارنة بالزيادات المتوقعة في هذه الجوانب والتي فاقت 10%.
- ❖ **المحافظة على مستوى تصنيف مرتفع:** حافظت مدينة شارلوت على تصنيف السندات AAA وذلك رغم الأزمة المالية، كما حققت محفظة استثمار المدينة ضعف مستواها القياسي، مما أضاف 10 مليون دولار للخزينة، كما تمكنت من توفير 3.2 مليون دولار من خلال إعادة تمويل 58.7 مليون دولار من الديون الحكومية.

## IV- الخلاصة :

تسعى المؤسسات الهادفة للربح وغير الهادفة للربح منها إلى تحقيق إدارة شاملة وفعالة من تبني أفضل التقنيات والآليات الإدارية التي بإمكانها تحقيق أهدافها، حيث لم يعد ممكنا الاكتفاء بالطرق التقليدية كنتيجة للنقائص التي تعترضها، وتمثل بطاقة الأداء المتوازن أحدث هذه التقنيات وأكثرها فعالية، من باب قدرتها على وضع تصور واضح وشاملا عن كيفية بناء وتنفيذ الاستراتيجيات بالشكل الذي يحدث الأثر التراكمي لجميع المبادرات المتخذة في الجوانب المختلفة، وقد أكدت نتائج دراسة تطبيق مدينة شارلوت لبطاقة الأداء المتوازن هذا الأمر، حيث قامت بتكييف بطاقة الأداء المتوازن مع متطلبات المنظمات غير الهادفة للربح، من خلال إعادة تحديد وترتيب منظورات البطاقة وفق متطلباتها وأهدافها في إطار إعداد نموذج قابل للتنفيذ، يراعي من جهة طريقة عمل البطاقة وخصوصياتها، على غرار خاصيتي التعلم وخاصة التعلم من خلال حلقة الإدارة المزدوجة، وقد أبانت النتائج والأهداف المحققة في الجوانب الاستراتيجية التي اعتمدها مجلس المدينة، الأثر الإيجابي لهذا التطبيق، حيث انخفضت معدلات الجريمة وحققست مستويات عالية في مجال الأمن وتحسين الخدمات، وهو الأمر الذي ساعد في جلب الاستثمارات وخلق فرص اقتصادية حقيقية وفرت مناصب شغل.

رغم الإيجابيات الكثيرة من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كفلسفة للإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية غير الهادفة للربح، إلا أن هناك الكثير من العوامل التي تحول دون تبني مثل هذه الآليات، مثل السرية والغموض الكبير الذي يغطي مهام ووظائف هذه المؤسسات، والذي يصعب من مهمة وضع مؤشرات وأهداف لكل مهمة، كما أن العقلية السائدة بين الموظفين في هذه المؤسسات، والتي تتراوح بين عدم الرضا عن العمل والخوف من النتائج السلبية للتقييم، يجعل من مهمة الحصول على المعلومات أمرا غاية في الصعوبة، ضف إلى ذلك، غياب نظم معلومات دقيقة وسليمة تكفل نشر أهداف المؤسسة وتوضيحها و سبل الوصول إلى تحقيقها، وهو ما يعتبر من أهم العوائق الواجب تخطيها، لذا فتطبيق هذا النظام يعتمد أولا على مدى توفر الوعي بين الموظفين بضرورة التحسين، ومدى توفر المناخ و الأنظمة الكفيلة بجمع المعلومات و نشرها في أنحاء المنظومة، لتحديد أوجه القوة ونواحي القصور في كل جانب وفي كل مستوى إداري.

## - ملاحق:

الجدول 1: مجالات صلاحيات البلدية والولاية

صلاحيات البلدية	صلاحيات الولاية
- التهيئة والتنمية المحلية	- التربية والتعليم العالي والتكوين المهني؛
- التعليم الأساسي وما قبل المدرسي؛	- الاقتصاد والمالية، الصحة والنظافة وحماية البيئة؛
- التعمير والهياكل الأساسية والتجهيز؛	- الاتصال وتكنولوجيات الاعلام؛
- الأجهزة الاجتماعية والجماعية؛	- تهيئة الإقليم والنقل، التعمير والسكن؛
- السكن؛	- الري والفلاحة والغابات والصيد البحري والسياحة؛
- حفظ الصحة والنظافة والمحيط؛	- الشؤون الاجتماعية والثقافة والشؤون الدينية
- الاستثمارات الاقتصادية.	- والوقف والرياضة واشباب؛
	- التنمية المحلية التجهيز والاستثمار والتشغيل.

المصدر: بن سمشة آمال. الأداء البشري بالادارة المحلية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2019، ص13.

الجدول رقم 2: عناصر الاختلاف بين المنظمات الهادفة للربح والمنظمات غير الهادفة للربح.

المنظمات غير الهادفة للربح	المنظمات الاقتصادية	مجال المقارنة
تحقيق قيمة للخدمات وفعاليتها.	التنافسية.	الهدف الاستراتيجي الأساسي.
تحسين الإنتاجية، الكفاءة	تحقيق أرباح، النمو، شريحة تسويقية أكبر	الأهداف المالية.
دفعو الضرائب، المستفيدون من الخدمة، المشرعون، أفراد الشعب.	المساهمون، العملاء، المديرون.	الأطراف أصحاب المصلحة.
رضاء العملاء.	رضاء العملاء.	المخرجات المطلوب تحقيقها.

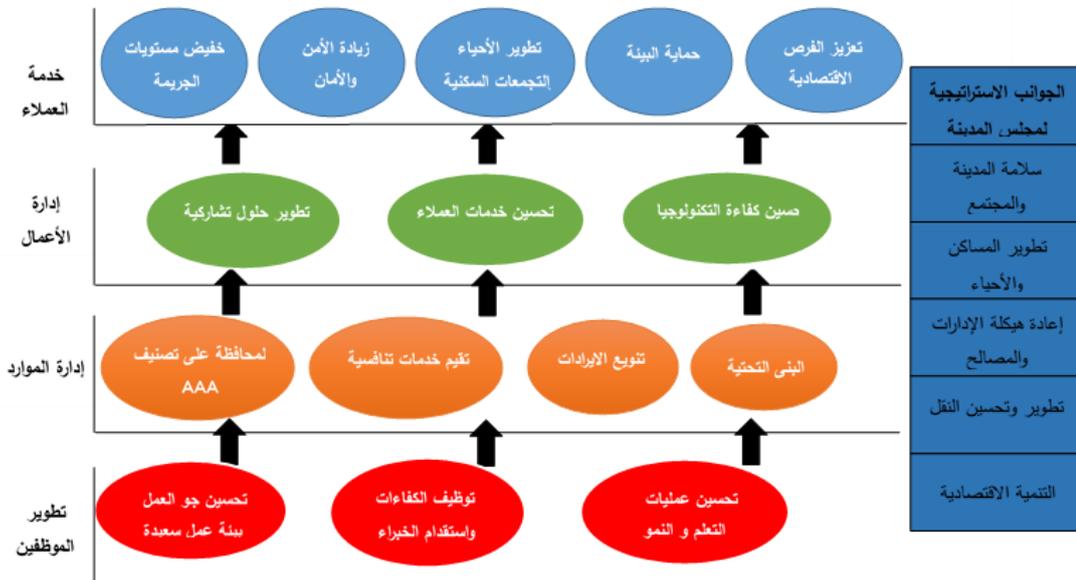
المصدر: محمد محمود يوسف، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، القاهرة، 2005، ص 173.

الجدول 3: أهداف ومؤشرات بطاقة الأداء المتوازن لمدينة شارلوت

منظورات البطاقة	الأهداف	مؤشرات السبب	مؤشرات النتيجة
العملاء	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تخفيض الجرائم</li> <li>• تحسين مفهوم السلامة</li> <li>• تطوير الأحياء</li> <li>• تحسين جودة الخدمات</li> <li>• توفير وسائل نقل مريحة وآمنة</li> <li>• الحفاظ على أسعار ضريبية تنافسية</li> <li>• تعزيز الفرص الاقتصادية</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• معدلات الجرائم</li> <li>• استطلاعات رأي المواطنين</li> <li>• معدلات التوظيف</li> <li>• عدد شكاوى المواطنين</li> <li>• أنواع النقل</li> <li>• معدلات الضريبة</li> <li>• عدد الشركات المالية</li> </ul>
المالي	<ul style="list-style-type: none"> <li>• توسيع التمويل من خارج المدينة</li> <li>• تعظيم معدل الفائدة \ التكلفة</li> <li>• تنمية القاعدة الضريبية</li> <li>• المحافظة على تصنيف AAA</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• معدل زيادة التمويل</li> <li>• نسبة تخفيض التكاليف</li> <li>• تكلفة كل عميل</li> <li>• قيمة تصاريح البناء</li> <li>• تصنيف السندات</li> </ul>
العمليات الداخلية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• زيادة الاتصالات الإيجابية</li> <li>• تعزيز الحل التشاركي للمشكلات</li> <li>• تحسين الإنتاجية</li> <li>• تعزيز البنى التحتية</li> <li>• تسهيل خدمة العملاء</li> <li>• تعزيز مزيج الأعمال والشركات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• نسبة استخدام الحل الجوّاري للمشاكل</li> <li>• عدد المصادر التنافسية</li> <li>• نسب الاندماج الوظيفي</li> <li>• تحسين العمليات الداخلية</li> <li>• الاستثمارات الرأسمالية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ملاحظات العملاء</li> <li>• عدد المشاكل المحولة جواريا</li> <li>• عدد الشركاء</li> <li>• تكلفة وحدة العمل</li> <li>• تكرار حوادث المسبوقين قضائيا</li> <li>• نسب تطبيق القوانين</li> <li>• وقت المعاملات</li> </ul>
التعلم	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحسين القدرات والمعارف الإدارية</li> <li>• التقليل من تباعد مهارات الموظفين</li> <li>• بناء جو عمل مثالي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• بنى تكنولوجيايات العلام والاتصال</li> <li>• التدريب والتكوين</li> <li>• رصف أهداف الموظفين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الولوج للمعلومات</li> <li>• نسبة التقليل من فجوة المهارات</li> <li>• استقصاءات جو العمل</li> </ul>

Source : The Balanced Scorecard in CHARLOTTE'S Dot :A Planing and Management Technique, American Public Works Association, Missouri, 2000, P 4.

الشكل 1: الخريطة الاستراتيجية لمدينة شارلوت



Source :P.Syfert, *Charlotte's Balanced Scorecard: ligning Vision with Government Performance*, Balanced Scorecard Collaborative/Palladium, Washington, 2006, P13.

### - الإحالات والمراجع :

بن سمشة آمال. (2019). *الأداء البشري بالادارة المحلية*. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.

جميل أحمد توفيق. (1984). *إدارة الأعمال*. بيروت: دار النهضة العربية.

قانون 10-11. (2011). *الجريدة الرسمية، القانون المتعلق بالبلدية، مؤرخ 20 رجب 1432 الموافق ل 22 جوان 2011*. الجزائر.

قانون 07-12. (2012). *الجريدة الرسمية رقم 07-12 مؤرخ في 28 ربيع الأول 1433 الموافق 21 فبراير 2012 المتعلق بالولاية*.

الجزائر: الجريدة الرسمية.

قانون 07-12. (2012). *الجريدة الرسمية رقم 07-12 مؤرخ في 28 ربيع الأول 1433 الموافق 21 فبراير 2012 المتعلق بالولاية*.

الجزائر: الجريدة الرسمية.

محمد محمود يوسف. (2005). *البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات.

وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي. (2009). *سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم*

المتوازن، عمان: دار وائل للنشر.

وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي. (2009). *توجيه الأداء الاستراتيجي: الرصف والمحاذاة*. عمان: دار وائل

للطباعة والنشر والتوزيع.

C.W.Letts, P. A. (1999). *HIGH-PERFORMANCE NONPROFIT ORGANIZATION*. NEW YORK: JOHN WILEY SONS.

ENSIGN, P. (2001). Value Chain Analysis and Competitive Advantage: Assessing Strategic Linkages and Interrelationships. *Journal of General Management*, 20-22.

ENSIGN, P. (2001). Value Chain Analysis and Competitive Advantage: Assessing Strategic Linkages and Interrelationships. *Journal of General Management*, 20-22.

KAPLAN, R. (2010). *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*. boston: Harvard Business School, working paper.

P.HARMAN. (2003). *The Evolution of the Balanced Scorecard*. BUSINESS PROCESS TRENDS.

P.R.NIVEN. (2002). *BALANCED SCORECARD STEP-BY-STEP MAXIMIZING PERFORMANCE AND MAITAINING RESULTS*. NEW JERSEY: JOHN WILEY SONS.

P.R.NIVEN. (2008). *Balanced Scorecard: Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies, 2nd edition*. New Jersey: John Wiley & Sons.

R.KAPLAN. (march 1999). *City of Charlotte(B)*. BOSTON: Harvard Business School Case.

R.KAPLAN, D. (1996). *The Balanced Scorecard :Translating Strategy into action*. BOSTON: Harvard Business School working paper.

R.KAPLAN, D. (1996). *Linking the Balanced Scorscard To Strategy*. CALIFORNIA: CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW.

R.KAPLAN, D. (2000). *Double-Loop Management: Making Strategy a Continuous Process*. BOSTON: Harvard Business School Publishing.

- R.KAPLAN, D. (NOV 2000). *Double-Loop Management: Making Strategy a Continuous Process*.  
BOSTON: Harvard Business School Publishing.
- R.SIMS. (2002). *Organizational Success through Effective Human Resources Management*.  
CALIFORNIA: greenwood publishing groupe.