



دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتطوير الميزة التنافسية في المنظمات الحكومية غير الهادفة للربح.

نبيل شنن¹، أحمد علموي²

1- جامعة تبسة

2- جامعة غرداية

ملخص-

تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة إدارية استعملت من طرف العديد من المنظمات بغض النظر عن طبيعتها لقياس الأداء وتفسير وترجمة الإستراتيجية إلى نشاط، وحيث أن بطاقة الأداء المتوازن لم تصمم للمنظمات غير الهادفة للربح إلا أن العديد من هذه المنظمات حاولت تكييفها لتستجيب لمختلف احتياجاتها من أجل اكتساب والحفاظ على الميزة التنافسية.

هذه الدراسة تناقش قضية تعديل وتكييف بطاقة الأداء المتوازن لتتلاءم مع منظمات القطاع العام والمنظمات غير الهادفة للربح لأجل استخدامها كأداة لقياس الميزة التنافسية لهذه المنظمات. فبطاقة الأداء المتوازن تسهل من فهم رسالة وإستراتيجية المنظمة غير الهادفة للربح بالإضافة إلى المساعدة على تحويل هذه الإستراتيجية إلى أهداف وأنشطة تعزز الميزة التنافسية لهذه المنظمات. كما يمكن أن تستعمل بطاقة الأهداف من قبل المنظمات غير الهادفة للربح من أجل خلق القيمة، إرضاء الموظفين والعملاء (المستفيدين)، تحسين العمليات الداخلية للمنظمة، وتعزيز التعلم والنمو. وجعل المنظمة منظمة متعلمة ومواطنة.

الكلمات المفتاحية-

بطاقة الأداء المتوازن، الميزة التنافسية، المنظمات غير الهادفة للربح.

The Role of Balanced Scorecard in Measuring and Developing the Competitive Advantage in Governmental not-for-Profit Organizations

Abstract-

Balanced scorecard is seen as a managerial tool which has been used, by various organizations, to measure performance, explain, and interpret the

strategy into an activity. Although balanced scorecard is not designed for not-for-profit organizations, a lot of organizations attempted to adapt the latter as a response to their needs in order to acquire and preserve the competitive advantage.

The study discusses the issue of altering and adapting balanced scorecard to suit the organizations in the public sector and not-for-profit organizations using it as tool for measuring their competitive advantage. Balanced scorecard facilitates to understand the message and the strategy of the not-for-profit organizations. It also helps to transform this strategy into goals and activities which reinforce the competitive advantage. Balanced scorecard can be used by not for-profit-organizations to create a value, satisfy employees, stakeholders, and beneficiaries. It can improve the internal operations of the organization, maintaining development and making it more organized, educated, representing a model of citizenship.

Keywords-

Balanced scorecard, competitive advantage, not-for-profit organizations

المقدمة

في عصر الصناعة، خلق المزايا التنافسية كان يتم من خلال الاعتماد على الموارد المادية والملموسة (مثل: المعدات، المواد الخام، الأصول الثابتة،...) والتي تستعملها المنظمة لتطوير الإستراتيجية التنافسية وللحفاظ على الميزة التنافسية، وحيث أن الموارد المادية في هذه المرحلة كانت تتميز بكونها فريدة، غير قابلة للتقليد، ولا يمكن للمنافسين الحصول على بدائل لها. أما في عصر المعرفة ومع التطورات الحاصلة في البيئة التنافسية الحالية، أصبحت الموارد المادية لا تحقق المزايا التنافسية للمنظمات، لذا فإن خلق المزايا التنافسية أصبح يعتمد بشكل أساسي على الموارد غير ملموسة (مثل العلاقات مع العميل، مهارات الموظف ومعرفة، تكنولوجيا المعلومات، ثقافة المنظمة، التعلم التنظيمي،...) والتي من الصعب على المنافسين تقليدها. لذا فقد واجهت المنظمات صعوبات كبيرة في إيجاد الآلية التي تسمح بقياس وبفهم كيف يمكن خلق المزايا التنافسية من الأصول غير الملموسة.

يعتمد بقاء الحكومات أو يعاد انتخابها على مدى رضا المواطن على الخدمات التي تقدمها في العديد من المجالات مثل الإدارة العامة و الدفاع والأمن والتعليم، الصحة، السكن، الاتصالات،... الخ. حيث تتعرض أي حكومة إلى ضغوط مستمرة من أجل توفير هذه المتطلبات وتقديم الخدمات بشكل يرضي المواطن والمستفيد، لتتمكن من مواجهة التحديات التي تواجهها وخاصة مع تزايد وتعدد متطلبات المجتمع مع الضغط على الموارد العامة للدولة. لذا تسعى الحكومات إلى تحسين الأداء في منظمات غير الهادفة للربح الحكومية.

نتيجة التطورات الحاصلة في العالم والتوجه نحو العولمة وخصوصية المنظمات، ظهرت العديد من المنظمات الخاصة التي تسعى إلى تقديم خدمات كانت في السابق حكرا على المنظمات الحكومية. لذا ظهرت المنافسة فيما بينها و مختلف المنظمات غير الهادفة للربح الحكومية مثل: المدارس، المستشفيات، بلديات، وزارات،... الخ. والتي من خلالها تسعى الحكومات إلى تحقيق أهدافها.

لذا أصبح من الضروري على هذه المنظمات أن تسعى إلى تحقيق ميزات تنافسية تسمح لها من تحقيق الرضا لدى المواطنين. تواجه المنظمات غير الهادفة للربح الحكومية العديد من الصعوبات والتحديات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتقنية والثقافية، مما يحتمل عليها مواجهة هذه التحديات من خلال تبني الأدوات والأساليب الإدارية الحديثة والاستراتيجيات والمداخل التي تسمح بتحسين مستوى أداء هذه المنظمات وتمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية من خلال التعامل الإيجابي مع هذه التحديات.

من أهم الأدوات الإدارية الحديثة التي ظهرت ونفذت في المنظمات الاقتصادية مدخل بطاقة الأداء المتوازن، وحيث أن منظمات الخدمة العامة الحكومية تحاول بشتى الطرق استخدام نفس الأدوات والأساليب المنتهجة في المنظمات الاقتصادية سعياً لتحقيق التميز. فإنها تحاول تكيف وتعديل مدخل بطاقة الأداء المتوازن ليتلاءم مع طبيعتها. لذا أصبح هناك إدراك واسع لأهمية تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن لقياس وتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الخدمة العامة الحكومية.

نتيجة لما سبق نحاول في هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية التالية:
كيف يمكن لمنظمات الخدمة العامة الحكومية استخدام بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لقياس وتحقيق الميزة التنافسية؟

للإجابة على هذه الإشكالية قسمنا دراستنا إلى النقاط التالية:

- (1) ماهية وأهمية بطاقة الأداء المتوازن.
- (2) تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات غير الهادفة للربح.
- (3) تكيف بطاقة الأداء المتوازن لتتلاءم مع قطاع الخدمات الحكومية.
- (4) مدينة شارلوت City of Charlotte: قصة نجاح بطاقة الأداء المتوازن في قطاع الخدمة العامة.
- (5) منافع مدينة شارلوت City of Charlotte في تنفيذها لبطاقة الأداء المتوازن.

أولاً: ماهية وأهمية بطاقة الأداء المتوازن

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن لأول مرة في مقال نشر سنة 1992 كبحث قدم في مجلة Harvard Business. من طرف الباحثان Kaplan و Norton. وقد لقي قبولاً واسعاً و رُحِبَ بها كواحدة من 75 فكرة إدارية الأكثر تأثيراً في القرن العشرين. وقد بدأ الباحثان عملهما انطلاقاً من فرضية أن الاعتماد على المقاييس المالية فقط في النظام الإداري غير كاف.

بالرغم أن الأصول غير الملموسة أصبحت المصادر الأساسية للميزة التنافسية، فلا توجد أدوات يمكن أن تصفها وتصف القيمة التي يمكن أن تخلقها. الصعوبة الأساسية هي أن قيمة الأصول غير الملموسة تعتمد على محتواها

التنظيمي و على إستراتيجية المؤسسة.¹ لذا قدم الباحثان Kaplan و Norton بطاقة الأداء المتوازن لتوفر إطار جديد لأجل تصوير (وصف) إستراتيجيات خلق القيمة التي تربط الأصول غير الملموسة بالأصول الملموسة. بطاقة الأهداف لا تسعى لـ "تقييم" الأصول المنظمة غير الملموسة، لكنها تقيس هذه الأصول في وحدات لا تعتمد على النقود. بطاقة الأداء المتوازن تصور كيف نحشد وندمج الأصول غير الملموسة والأصول الملموسة لخلق مقترحات قيمة متميزة و نتائج مالية ممتازة.²

عرفت بطاقة الأداء المتوازن من طرف Kaplan و Norton على أنها "مجموعة من المقاييس التي تعطي الإدارة العليا صورة سريعة وشاملة عن الأعمال. والتي تشمل المقاييس المالية التي تخبر عن نتائج الأنشطة المحددة سابقا. وتكملها مع المقاييس التشغيلية من رضا العميل، العمليات الداخلية، و الإبداع وتحسين الأنشطة المؤسسية."³

كما عرفها Paul Niven على أنها "مجموعة مختارة بعناية من المقاييس المشتقة من إستراتيجية المؤسسة. هذه المقاييس المختارة تمثل أداة للمديرين لاستعمالها في توصيل نتائج الموظفين وأصحاب المصلحة الخارجيين ودوافع الأداء التي من خلالها المؤسسة ستتحجز رسالتها وأهدافها الإستراتيجية."⁴ فمدخل بطاقة الأداء المتوازن ابتكر في الأصل لمكاملة المقاييس المالية التقليدية مع المعايير التي تقيس الأداء من ثلاث منظورات إضافية- هي العملاء، العمليات الداخلية والتعلم والنمو.⁵

بعد توالي الأبحاث حول بطاقة الأداء المتوازن قدم الباحثان Kaplan و Norton تعريف شامل لهذا المدخل. حيث عرف بكونه "إطار عمل شامل يمكن من ترجمة رؤية المؤسسة وإستراتيجيتها إلى مجموعة متناسقة ومترابطة من

¹Kaplan Robert, Norton David, **Having trouble with your strategy? Thenmap it**, Harvard Business Review, Vol.78, No.5, Sep-Oct2000, pp.168.

²Kaplan Robert, David Norton, **Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I**, Accounting Horizons, American Accounting Association, Vol15 N°1, , March 2001, p89.

³Kaplan Robert, David Norton, **The Balanced scorecard: Measures that Drive Performance**, Harvard Business Review, Vol70, No1, January / February, 1992, p 71.

⁴Paul Niven, **Balanced Scorecard Step-By-Step, Maximizing Performance and Maintaining Results**, John Wiley & Sons, New Jersey, 2002,p12.

⁵ Kaplan Robert, David Norton, **Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System**. Harvard Business Review (January–February) 1996, p75.

مقاييس الأداء. المقاييس يجب أن تشمل كل من مقاييس النتيجة ودوافع الأداء لهذه النتائج.¹ وهو يجيب على الأسئلة التالية:

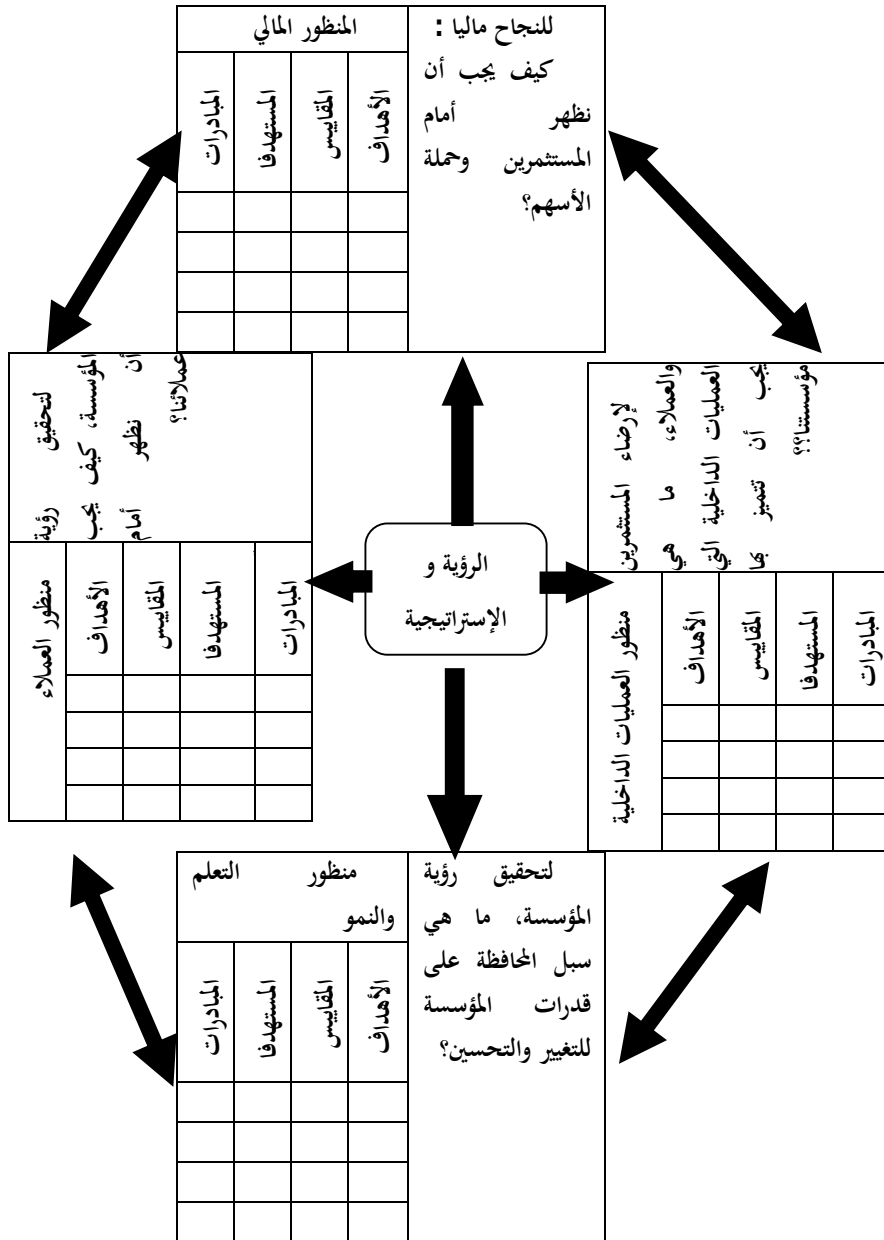
- للنجاح ماليا، كيف يجب أن نظهر لمساهميننا؟
- لتحقيق رؤية المؤسسة، كيف يجب أن نظهر لعملائنا؟
- لإرضاء مساهميننا وعملائنا، ما هي العمليات التي يجب أن نتميز فيها؟

▪ لتحقيق رؤيتنا، كيف سنحافظ على قدرتنا للتغيير والتحسين؟

من خلال تحديدها لهذه المنظورات تعمل بطاقة الأداء المتوازن على تحليل القدرات التنافسية للمؤسسة، وتجمع البيانات لأجل صياغة رسالة المؤسسة ورؤيتها والإستراتيجية التي تعمل من خلالها. وتقوم بتحليل هذه البيانات إلى المنظورات الأربع التالية (كما يظهر في الشكل رقم 01).

الشكل (01): ترجمة الرؤية والإستراتيجية - المنظورات الأربعة

¹ Kaplan Robert, David Norton, **Linking the Balanced Scorecard To Strategy**, California Management review, Vol 39, No 01, Fall 1996, p55.



Source: Kaplan Robert, David Norton, **Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System**, Harvard Business Review (January / February) 1996, p77.

(1) **المنظور المالي:** يظهر هذا المنظور الأهداف المالية الطويلة الأجل للمؤسسة والمتمثلة في الربحية كهدف أساسي. ويمكن للمؤسسة اختيار الأهداف

المالية من المجالات الثلاث (نمو الدخل، تحسين الإنتاجية وتخفيض التكلفة، واستخدام الأصل).

(2) **منظور العميل:** في هذا المنظور تحدد المؤسسة قطاعات العميل والسوق، و أي وحدة أعمال ستنافس بها في هذه القطاعات. كما تحدد مقاييس أداء وحدة الأعمال في القطاعات المستهدفة. هذا المنظور يتضمن مقاييس جوهرية لنتائج نجاحها في صياغة وتنفيذ إستراتيجيتها بشكل جيد. مقاييس النتيجة الجوهرية تشمل رضا العميل، الاحتفاظ بالعميل، اكتساب عملاء جدد، والحصة السوقية في القطاعات المستهدفة. كما أن منظور العميل يجب أن يتضمن مقاييس خاصة لاقتراحات القيمة التي ستسلمها للعملاء في قطاعات السوق المستهدف.

(3) **منظور العمليات الداخلية:** تحدد المؤسسة في هذا المنظور العمليات التي ستتميز فيها مقارنة بالمنافسين لتحقيق مقترح قيمة متميز يقدم للعميل وذلك لأجل تحقيق الأهداف المالية. ويركز هذا المنظور على ثلاث دورات في عمليات المؤسسة تتمثل في دورة الإبداع، دورة العمليات و دورة خدمات ما بعد البيع.

(4) **منظور التعلم والنمو:** لتتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها في المنظورات الثلاث السابقة يجب أن تعتمد على القدرات التنظيمية كعامل مساعد التي توجد في منظور التعلم والنمو. هذا المنظور يحدد الاستثمارات و البنى التحتية التي يجب على المؤسسة بناءها لتحقيق الأهداف المستقبلية في المنظورات الثلاث الأخرى ولخلق النمو والتحسين طويل الأجل.

اختيار المنظورات لبطاقة الأداء المتوازن يجب أن يكون بالأساس معتمد على ما هي الضرورة لرواية قصة إستراتيجيتك وخلق الميزة التنافسية لمنظمتك. فعندما تفحص الإستراتيجية وتحاول ترجمتها إلى عمل، ما هي المقومات الرئيسية الضرورية لوصفها؟ لذا فإن المنظورات الأربع واسعة بما فيه الكفاية لتحديد اغلب هذه المقومات. فإذا ادعت مثلاً منظمتك أن ميزتها التنافسية هي نتيجة للعلاقات أو العمليات المعتمدة على منظورات أخرى يمكن أن تضيف تفاصيل لهذه المنظورات.

في البيئة التنافسية الحالية، التركيز على المستقبل يتطلب إدراك وفهم العوامل القصيرة والطويلة الأجل التي تؤثر على أعمالك وموقعك السوق. السعي نحو النمو المستمر وقيادة السوق يتطلب توجه مستقبلي قوي واستعداد لتحقيق التعهدات طويلة الأجل لأصحاب المصلحة الأساسيين- عملائك، موظفيك، مورديك، الشركاء، المساهمين، الحكومة، ومجتمعك. تخطيطك لمنظمتك يجب أن يستبق العديد من العوامل مثل: توقعات العملاء، الأعمال الجديدة والفرص المشتركة، تطوير الموظف وحاجات الأجر، التطورات التكنولوجية، تطور بيئة الأعمال الالكترونية، قطاعات العميل والسوق الجديدة، توقعات المجتمع، التحركات الإستراتيجية للمنافسين. الأهداف الإستراتيجية وتخصيص الموارد تحتاج للتكيف مع هذه التأثيرات. التركيز على المستقبل

يتضمن تطوير الموظفين والموردين، خلق الفرص للإبداع، وتوقع المسؤوليات العامة.¹

ابتكرت بطاقة الأداء المتوازن في الأصل كنظام لقياس الأداء ، ثم تطور استخدامها حيث استخدم العديد من المدراء بطاقة الأهداف كنظام اتصال، نظام معلومات، وكنظام تعلم، وليس نظام مراقبة تقليدي. رغم أن بطاقة الأداء المتوازن تستخدم بهذه الطريقة، إلا أن المقاييس المدرجة ضمنها يجب أن تقدم صورة واضحة عن إستراتيجية المنظمة طويلة الأجل للنجاح التنافسي.

يساهم مدخل بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق العديد من المزايا للمؤسسات إذا طبق بشكل جيد، فهي تزود الإدارة العليا في المؤسسات بالأداة التي تمكنهم من التوجه للنجاح التنافسي المستقبلي. فالمؤسسات الآن تتنافس في بيانات معقدة ما يتطلب الفهم الدقيق لغاياتها والطرق اللازمة لأجل الوصول لهذه الغايات الحيوية.² وبالتالي فهي تعكس طبيعة التغيير في الميزة التكنولوجية والتنافسية في العقود الأخيرة من القرن 21.³ حيث دائما ما تواجه المنظمة تحديات في كيفية اكتساب والمحافظة على الميزة التنافسية، وحيث أن محور مدخل بطاقة الأداء المتوازن هو الرؤية والإستراتيجية فهو يمكن من تحليل الرؤية الإستراتيجية للمنظمة إلى مجموعة من الاستراتيجيات والأهداف الموضوعية والمبادرات المرتبطة بهذه الأهداف مما يسمح للمنظمة بالعمل في شكل تنافسي ملائم وتؤدي إلى النجاح المستقبلي.

كما تحدد بطاقة الأداء المتوازن المعرفة، المهارات، والأنظمة التي سيحتاجها الموظفون (التعلم و النمو) لإبداع و بناء القدرات الإستراتيجية الصحيحة والكفاءات (العمليات الداخلية) التي تقدم قيمة خاصة للسوق (العميل)، التي ستقود في آخر المطاف لرفع قيمة المساهم (المالي).⁴ فهي تجمع في تقرير إداري واحد، عدة عناصر متباينة ومتفرقة لجدول أعمال المؤسسة التنافسي: تصبح متوجهة نحو العميل، تقلص زمن الاستجابة، تحسين الجودة، تعزيز فرق العمل، تقليل أوقات إطلاق منتج جديد، وإدارة الأجل الطويل. وتسعى لبناء نموذج شامل للإستراتيجية الذي يسمح لكل الموظفين من رؤية كيف يساهمون في النجاح التنظيمي. فبدون ربط الموظفين بالإستراتيجية،

¹¹Jessica Keyes, **Implementing the IT balanced scorecard: aligning IT with corporate strategy**, Auerbach Publications Taylor & p356.,Francis Group, Boca Raton, 2005

²Kaplan Robert, David Norton, **The balanced scorecard: Translating Strategy into Action**, Harvard Business School Press Boston Massachusetts, 1996,p2.

³Kaplan Robert,David Norton, **Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management**, Op.cit, p87.

⁴Kaplan Robert, David Norton, **Having trouble with your strategy? Then map it**, Harvard Business Review, Sept - Oct,2000,p168.

يمكن للأقسام والأفراد الوصول إلى أدائهم الأمثل، لكن دون المساهمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.¹

تتبنى كل مؤسسة العديد من المبادرات تتنافس فيما بينها على الموارد النادرة، والموارد الأكثر ندرة هي وقت وانتباه الإدارة العليا. فالمبادرات التي لا تساعد المؤسسة على تحقيق إستراتيجيتها لا تعطي نتائج وخيمة فقط، لكنها تبديد لرأس المال البشري والمادي مما قد يؤدي إلى تراجع سريع مقارنة بالمنافسين. التخلص من المبادرات غير الإستراتيجية من خلال استعمال بطاقة الأداء المتوازن سيترجم بسرعة في إطلاق الموارد الثمينة التي يمكن أن توجه إلى الأنشطة التي تخلق قيمة حقيقية وتؤدي إلى الميزة التنافسية.² كما يؤكد الباحثان Kaplan و Norton أن هذا المدخل هو أكثر من كونه طريق لتحديد ومراقبة الأوزان. هو أيضا طريق لإدارة التغيير وزيادة فعالية المنظمة وإنتاجيتها وميزتها التنافسية.³

ثانيا: تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات غير الهادفة للربح

عندما قدمت بطاقة الأداء المتوازن في 1992، كانت المنظمات الهادفة للربح هي أول من تبني هذه الفكرة وسعت إلى استعمالها لتنفيذ إستراتيجياتها وتسليم القيمة للمساهمين. سلسلة مقاييس الأداء المترابطة فيما بينها في بطاقة الأداء المتوازن سمحت للمنظمات الساعية للربح من مراقبة فعالة لانجاز وتنفيذ إستراتيجياتها.⁴ أصبح القطاع العام بحاجة لتقنيات جديدة، لذلك كيف تستعمل بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات القطاع العام؟ يعتقد كابن ونورت أن: " بينما كان تركيز وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في القطاع الهادف للربح (بشكل محدد القطاع الخاص) الفرصة أتاحت أمام بطاقة الأداء المتوازن لتحسين إدارة المنظمات غير الهادفة للربح والمنظمات الحكومية." حيث تظهر البحوث والدراسات في مجال قياس الأداء أن المنظمات غير الهادف للربح ستستمر في متابعة المنظمات الهادفة للربح في سعيها لتطوير مداخل لقياس وإدارة أدائها بالطريقة التي تمكنها من تحقيق ميزات تنافسية تهدف من خلالها إلى الوفاء بمتطلبات عملائها.

في الغالب منظمات القطاع العام والمنظمات غير الهادفة للربح تقاد في الواقع برسالتها ويجب أن تقيس كيف تخدم جمهورها بشكل كفء وفعال. كما أن الكثير من هذه المنظمات لديها إستراتيجية ورسالة حتى قبل ظهور بطاقة الأداء المتوازن، لكن القليل منها فقط من تملك أنظمة قياس الأداء لتظهر ما إذا كانت إستراتيجيتها ناجحة أو فاشلة.

¹Kaplan Robert, David Norton, **The balanced scorecard: Translating Strategy into Action**, Op.cit., p148.

²Paul Niven, **Balanced Scorecard Step-By-Step, Maximizing Performance and Maintaining Results**, Op.cit

, p04..³Jessica Keyes, Op.cit

⁴ Paul Niven, **Balanced Scorecard Step-By-Step, Maximizing Performance and Maintaining Results**, Op.cit

الغرض من بطاقة الأداء المتوازن في القطاع العام هو تنفيذ غايات المنظمة ورؤيتها في شكل عملي. هذا النموذج ينجز الغايات والإستراتيجيات من خلال ترجمتها إلى غايات تنظيمية لعوامل النجاح الأساسية في منظورات بطاقة الأداء المتوازن. منظمات القطاع العام تحتاج لقياس كيف تفي باحتياجات جمهورها بشكل كفء وفعال.

لقيت الإدارة العامة الجديدة انتقادات واسعة، فالعديد من المعارضين يقرون أن القطاع العام مختلف بشكل أساسي عن القطاع العام لذا يوجد استعمال قليل لتبادل التجارب فيما بين هاذين القطاعين. بالرجوع إلى خصائص منظمات القطاع العام تبين أن لها:¹

1. بيانات معقدة؛
 2. الانفتاح على التأثيرات البيئية؛
 3. انخفاض درجة القوى التنافسية التي يواجهها المدراء؛
 4. غايات متميزة للمنظمات العامة؛
 5. عدد كبير من الغايات، مع كونها غير معرفة بشكل واضح؛
 6. مستويات البيروقراطية عالية؛
 7. مدراء لهم استقلالية قليلة عن الرؤوسين؛
 8. مدراء عام أقل مادييين من المدراء الخاصين؛
 9. حافز عالي لخدمة الشأن العام؛
 10. مدراء عندهم التزام تنظيمي ضعيف.
- طورت بطاقة الأداء المتوازن لأجل منظمات القطاع الخاص، ثم وسعت لاحقا للمنظمات غير الهادفة للربح وللمنظمات القطاع الخاص. قبل تطوير بطاقة الأداء المتوازن، تقارير الأداء لهذه المنظمات تعتمد فقط على المقاييس المالية، مثل الميزانيات، تخصيص الموارد المالية، التبرعات، الإنفاق، ونسب النفقة التشغيلية. بشكل عام، أداء المنظمات غير الهادفة للربح لا يمكن أن يقاس من خلال المؤشرات المالية. فجاحها يجب أن يقاس من خلال فعاليتها في تقديم المنافع للجمهور. بطاقة الأهداف يمكن أن تساعد على اختيار استعمال متماسك للمقاييس غير المالية لتقديم أدائها مع الجمهور.²
- تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في القطاع العام وفي القطاعات غير الهادفة للربح ليس بدون تحديات. حتى القضايا الأساسية مثل المصطلح يمكن أن تميل نحو نموذج المنظمات الساعية للربح. مثلا، كلمة *العمل*. من هو عميل الوكالة الحكومية؟ من يتلقى الخدمة من طرف المنظمة غير الهادفة للربح؟ على الرغم من كونها مهمة صعبة، في النهاية الفحص الحرج لكلمات مثل *العمل* والمستهدف

¹ Boyne George, **Public and private management: What is the difference?**, Journal of Management Studies, Vol 39, Issue 01, 2002.

² Robert Kaplan, **Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard**, Working Paper 10-074, Harvard Business School, Harvard University, 2010, p23.

يُساعد هذه المنظمات على تحديد بالضبط من الذين تحاول إرضاءهم وما هي دوافع الأداء الحرجة التي يجب أن تتميز فيها لكي تحقق ذلك.¹

توجد العديد من القضايا التي من الضروري معالجتها قبل الشروع في أي عملية لتطوير بطاقة الأداء المتوازن في القطاع العام. تطوير بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات غير الهادفة للربح يواجه بعض التحديات والتي في غالب الأحيان لا تواجهها المنظمات الساعية للربح. يرى **Paul Niven** أن المنظمات غير الهادفة للربح عند تبنيها لبطاقة الأداء المتوازن تواجهها بعض الصعوبات مثل: بعض الأنشطة تبدو غير قابلة للقياس، رسائل مشوشة ومتعارضة أحيانا، سوء فهم الجمهور للنتائج، خلفية ومهارات الموظفين، الثقافة لا تثق في حلول الأعمال، كما تفنقر هذه المنظمات لأرضية مشجعة على التغيير.²

كما أن الصعوبة المعتبرة لمنظمات القطاع العام والمنظمات غير الهادفة للربح تعريف إستراتيجيتها بشكل واضح.³ يرى **Forbes** بأنه على الرغم من التوجه نحو قياس الأداء في المنظمات غير الهادفة للربح بكثرة، النتائج غير حاسمة بشكل كبير بسبب أن مثل هذه المنظمات تجد صعوبة في تطوير مقاييس كمية ملائمة لأن غاياتها غير واضحة والخدمات التي تقدمها من الصعب عزلها عن بعضها البعض.⁴

في حين أن العلاقة غير واضحة بين الأداء والمكافأة في القطاع العام يمكن أن تطرح تحدي آخر، حيث أن الأجور والعلاوات في القطاع العام محددة وتخضع لقوانين العمل. لذا من الصعب أن تستعمل المنظمة العامة أنظمة التحفيز والمكافأة التي تكون مرتبطة بقياس الأداء، مما قد يفقد القياس أهميته.

على الرغم من هذه التحديات، عدد متزايد من المنظمات حكومية والمنظمات غير الهادفة للربح اتجهت لتبني بطاقة الأداء المتوازن والتي حقق نتائج هامة. فمن خلال إعادة تنظيم بنية بطاقة الأداء المتوازن، وجدت هذه المنظمات الوسائل لتوضيح إستراتيجياتها من خلال القياس وتوضح مدى نجاحها في تحقيق أهدافها الشاملة.⁵

¹ Paul Niven, **Balanced Scorecard Step-By-Step, Maximizing** , P31..Performance and Maintaining Results, Op.cit

² Ibid., P306.

³ Kaplan Robert, David Norton, **Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management**, Op.cit, p97.

⁴ Malcolm Smith, **Performance Measurement and Management**, First published, SAGE Publications Ltd, London, 2005, p 252.

⁵ Paul Niven, **Balanced Scorecard Step-By-Step, Maximizing** , P32..Performance and Maintaining Results, Op.cit

توجد العديد من العوامل التي تمكن من تنفيذ بطاقة الأهداف في القطاع العام. فاستنتج Chan في بحثه مجموعة من العوامل المهمة لمباشرة جهود تقديم واستعمال بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات العامة، تتمثل في العوامل الثمانية التالية:¹

1. التزام الإدارة العليا وتبني القيادة،
2. اشتراك المصالح والأقسام، الموظفين ومدراء الإدارة المتوسطة؛
3. ثقافة الأداء المتميز؛
4. التدريب والتعليم؛
5. إبقاؤها بسيطة نسبياً، ومن السهل استعمالها وفهمها؛
6. وضوح الرؤية، الإستراتيجية والنتيجة؛
7. ربط بطاقة الأهداف بالمكافأة والحافز؛
8. الموارد لنظام التنفيذ.

ثالثاً: تعديل بطاقة الأداء المتوازن لتتوافق مع المنظمات الحكومية والمنظمات غير الهادفة للربح

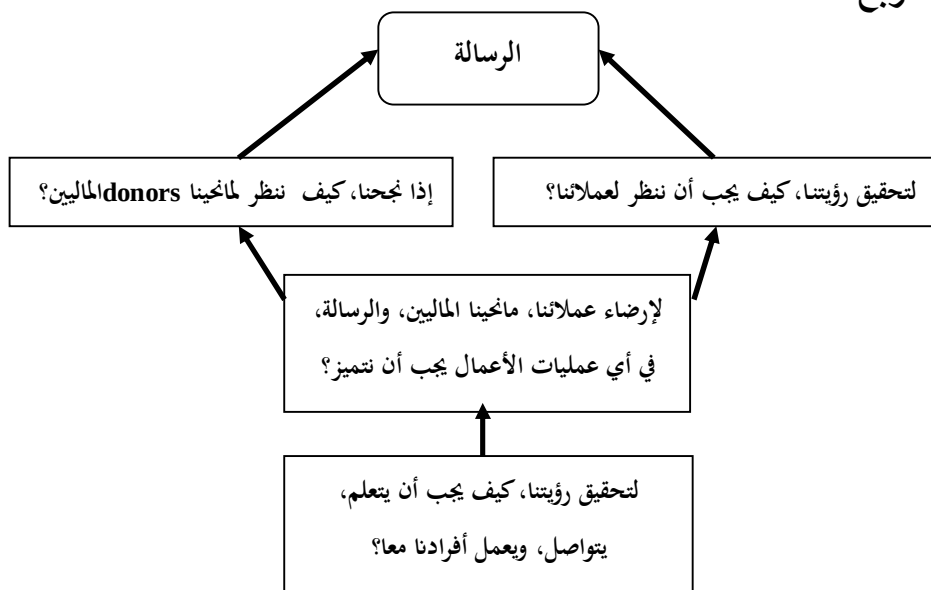
كان هناك تطبيق واسع لبطاقة الأداء المتوازن من طرف المنظمات الحكومية والمنظمات غير الهادفة للربح. حيث وجدت الكثير من هذه المنظمات صعوبة مع التصميم الأصلي لبطاقة الأداء المتوازن التي جعلت المنظور المالي قمة التدرج. مما جعلت تحقيق النجاح المالي ليس هو الهدف الأساسي لأغلب هذه المنظمات، العديد منها أعادت ترتيب بطاقة الأهداف بوضع العملاء أو الجمهور في قمة التدرج. في تعاملات القطاع الخاص، يلعب العميل دورين متميزين – يدفع المقابل لأجل الخدمة ويستقبل الخدمة- اللذين يكونان متكاملين حتى أن الكثير من الأفراد لا يفكرون حولهما بشكل منفصل. لكن في المنظمات غير الهادفة للربح، يقدم المانحون المصادر المالية – الذين يدفعونها لأجل الخدمة –بينما مجموعة أخرى، الجمهور ، يستلمون الخدمة. من هو العميل – الذي دفع أو الذي استلم؟ بدلاً من اتخاذ قرار غير ذي جدوى، المنظمات تدرج لكل من المانح والمستلم منظور، بالتوازي، في قمة بطاقة الأداء المتوازن.

تطور المنظمات الأهداف لكل من المانحين والمستلمين، وبعد ذلك تحدد العمليات الداخلية التي تسلم مقترح القيمة المرغوب لكلتا المجموعتين من "العملاء". في الواقع، الوكالات الحكومية والوكالات غير الهادفة للربح يجب أن تأخذ بعين الاعتبار وضع هدف – بالغ الأهمية - على قمة بطاقة أهدافها الذي يمثل هدفها الطويل الأجل مثل التقليل/ التخفيض في الفقر أو الأمية، أو التحسينات في البيئة. ثم الأهداف ضمن بطاقة الأهداف يمكن أن توجه نحو تحقيق مثل هذا الهدف ذا المستوى العالي.

¹ Ricardo Corrêa Gomes, Joyce Liddle, **The Balanced Scorecard as a Performance Management Tool for Third Sector Organizations: the Case of the Arthur Bernardes Foundation**, Brazil, Brazilian Administration Review, Curitiba , Oct./Dec 2009, pp. , Vol 06, N^o 04, p357.

تقدم المقاييس المالية للمستوى الأعلى لمؤسسات القطاع الخاص مع مقياس المسؤولية لمالكيها، أصحاب المصلحة. لأجل الوكالات غير الهادفة للربح أو الحكومية، المقاييس المالية هي ليست معايير مناسبة سواء ما إذا الوكالة حققت رسالتها أم لا. رسالة الوكالة يجب أن تكون ظاهرة و مقاسة على مستوى القمة لبطاقة الأداء المتوازن. بوضع هدف بالغ الأهمية لبطاقة الأداء المتوازن للوكالة غير الهادفة للربح أو الحكومية يوصل بشكل واضح الرسالة طويلة الأجل للمنظمة كما يوضح في الشكل رقم 02.¹

الشكل رقم 02: تكيف مدخل بطاقة الأداء المتوازن للمنظمات غير الهادفة للربح



الرسالة، بدلا من الأهداف المالية/المساهم، تقود/تدفع إستراتيجية المنظمة.

¹ Kaplan

Source : Kaplan Robert, David Norton, **Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management:** Part I, Accounting Horizons, American Accounting Association, Vol15 N°1, 2001 p100, Op.cit.,

بما أن النجاح المالي ليس الهدف الأساسي، المنظمات غير الهادفة للربح لا يمكن أن تستعمل هيكلية معيارية لبطاقة الأهداف وللخارطة الإستراتيجية حيث تكون الأهداف المالية في القمة، النواتج للمستوى الأعلى ستعجز. بشكل عام، هذه المنظمات تضع هدف يتعلق بتأثيرها الاجتماعي ورسالتها، مثل تقليص الفقر، التلوث، الأمراض، أو معدلات التسرب المدرسي، أو تحسين الصحة، التنوع الحيوي، التعليم، والفرص الاقتصادية.¹

وحيث أن رسالة المنظمة غير الهادفة للربح تظهر المسؤولية بينها وبين المجتمع، بالإضافة إلى السبب الجوهري لوجودها ودعمها المستمر. قياس التحسين في الهدف لأثرها الاجتماعي قد يستغرق سنوات ليصبح ملاحظ، لهذا السبب المقاييس في المنظورات الأخرى تقدم المستهدفات قصيرة ومتوسطة الأجل والتغذية العكسية الضرورية للمراقبة والمسؤولية من سنة لسنة يظهر الشكل رقم (03) تعديل لمدخل بطاقة الأهداف في وكالة حكومية لها ثلاث منظورات للمستوى الأعلى:²

1. **التكلفة المتحملة** Cost Incurred: هذا المنظور يؤكد على أهمية الفعالية efficiency التشغيلية. قياس التكلفة يجب أن يتضمن كل من نفقات expenses الوكالة والتكلفة الاجتماعية المفروضة على المواطنين والمنظمات الأخرى من خلال عملياتها. مثلاً، تفرض الوكالة البيئية تكاليف المعالجة على منظمات القطاع الخاص. التي هي جزء من التكاليف التي تلقاها الوكالة لتنفيذ رسالتها. الوكالة يجب أن تدني التكاليف المباشرة والاجتماعية المطلوبة لتحقيق المنافع التي تستند عليها من أجل رسالتها.

2. **القيمة المستحدثة** Value Created: يحدد هذا المنظور المنافع المستحدثة من طرف الوكالة للمواطنين والتي تطرح مشكلة وصعوبة قياسها. عادة من الصعب قياس المنافع مالياً من تحسين التعليم، تخفيض التلوث، رفع المستوى الصحي، تقليل الازدحام المروري،... الخ. لكن بطاقة الأداء المتوازن لا تزال تمكن المنظمات من تمييز المخرجات، إذا لم تكن نواتج، من الأنشطة، وتقاس هذه المخرجات. بدائل للقيمة المستحدثة يمكن أن تتضمن النسبة المئوية من الطلبة الذين يكتسبون مهارات ومعرفة خاصة؛ كثافة التلوث في الماء،

¹ Robert S. Kaplan, **Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard**, Working Paper 10-074, Harvard Business School, Harvard University, 2010, p23. Paper originally prepared for C. Chapman, A. Hopwood, and M. Shields (eds.), Handbook of Management Accounting Research: Volume 3 (Elsevier, 2009).

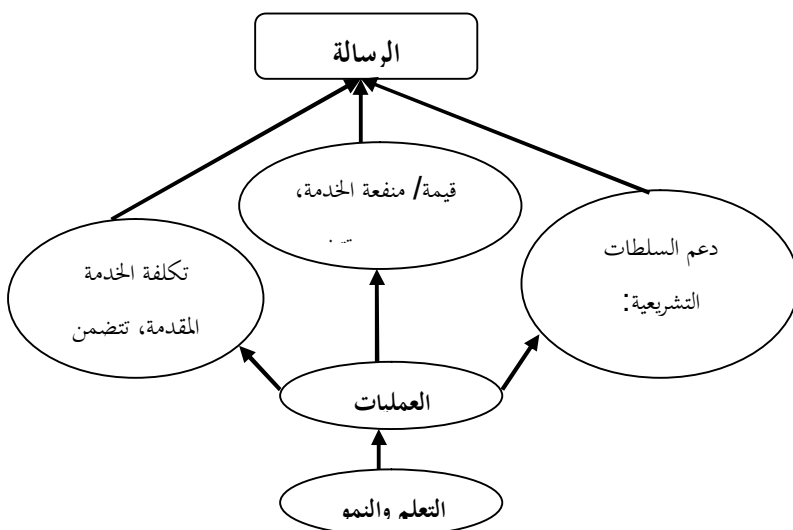
² Kaplan Robert, David Norton, **the strategy –focused organization**, Harvard Business School Press, 2001, pp136-137.

الهواء، أو الأرض؛ تحسن معدل المرضية ومعدل الوفيات في السكان المستهدفين؛ وأوقات التنقل. عموماً، منظمات القطاع العام يمكن أن تجدها تستعمل مقاييس المخرج أكثر من مقاييس الناتج. المواطنون وممثلوهم سيتخذون أحكامهم في الأخير حول المنافع من هذه المخرجات مقابل تكاليفها.

3. **دعم السلطة التشريعية** Legitimizing Support: "العميل" مهم لأي وكالة حكومية لأنه سيكون "المانح" للمنظمة الذي تقدم التمويل للوكالة. لكي تضمن التمويل المستمر لنشاطاتها، الوكالة يجب أن تكافح لملائمة/مقابلة أهدافها بمصدر تمويلها – الهيئة التشريعية، وفي الأخير، المواطنين الذين يدفعون الضرائب.

بعد تعريف هذه المنظورات الثلاث العالية المستوى، وكالة القطاع العام يمكن أن تحدد أهدافها للعمليات الداخلية، التعلم والنمو التي تمكن من تحقيق الأهداف للمنظورات الثلاث للمستوى الأعلى.

الشكل رقم 03: الأهداف المالية/العمل لوكالات القطاع العام قد تتطلب ثلاث منظورات مختلفة



Source : Kaplan Robert, David Norton, **Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management**: Op.cit, 1p10.

رابعاً: مدينة شارلوت City of Charlotte: قصة نجاح بطاقة الأداء المتوازن في قطاع الخدمة العامة

سعيًا منا لاستفادة متميزة من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في منظمات الخدمة العامة الحكومية نقدم تجربة مدينة Charlotte التي طبقت هذا المدخل

بنجاح. اعتمادا على عدد من المراجع التي ألفت حول بطاقة الأداء المتوازن والتي كلها تشير للتجربة المتميزة لهذه المدينة في تطبيقها لهذا المدخل. إن مدينة شارلوت، كارولاينا الشمالية، تعتبر أفضل مثال للنجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في منظمات القطاع العام وفي المنظمات غير الهادفة للربح. طبقت المدينة بطاقة الأداء المتوازن الأولى في (1996). حيث الالتزام بالاعتقاد الراسخ أن " القياس شيء هام"، شكل باستمرار دافع للجهود وأدى إلى تعظيم منافع بطاقة الأداء المتوازن كنظام للقياس، نظام إدارة إستراتيجي، وكأداة اتصال. نجاح المدينة أدى إلى القائمة طويلة من الأوسمة، تتضمن: أفضل جامعة تطبيقية من الجمعية الدولية لمدير المدينة/ الإقليم في (2001)، الدخول إلى معهد بطاقة الأداء المتوازن التعاوني (2002). مدير المدينة السابق، عين أفضل عشرة مسؤولين في القطاع العام في 1999 من طرف Governingmagazine.¹

في 1990، المدينة بالفعل لها بيان رؤية ورسالة الذي يوصل رغبة المدينة في تقديم خدمات مرتفعة الجودة لمواطنيها الذين يمكن أن يجعلهم "جمهور يختار الإقامة، العمل، وأنشطة الترفيه". لكن مجلس المدينة غير متأكد حول كيفية تنفيذ الرؤية والرسالة؛ تزايدت الاعتمادات المالية ونشرت عبر كالأقسام التشغيلية. لذا تزايدت الحاجة لصياغة إستراتيجية ووضع الأولويات لمبادرات المدينة. بدلا من الاستمرار بالعمل كالمعتاد، المدينة ستركز مصادرها المحدودة على المبادرات التي سيكون لها تأثير كبير على تحقيق رؤيتها.²

في أوائل التسعينيات، كبار موظفي المدينة، رئيس البلدية، ومجلس المدينة استغلوا اجتماعهم السنوي لاختيار بضع المواضيع التي يمكن أن توجه تخصيص الموارد والبرامج الإدارية للعشرية القادمة. قدم خمسة عشر مجال يمكن التركيز عليها. تم مناقشة هذه المواضيع وفي الأخير اختيرت المواضيع التالية:

- أمن الجمهور
- النقل
- مدينة ضمن مدينة (حفظ وتحسين علاقات الجوار القديمة مع الحضرية)
- إعادة هيكلة الحكومة
- التنمية الاقتصادية

لتطبيق هذه المواضيع الخمسة عمليا، كون فريق رئيسي لترجمة المواضيع الخمسة إلى أهداف إستراتيجية في بطاقة الأداء المتوازن للمدينة. الفريق قرر وضع منظور الزبون (مواطن) في قمة بطاقة أهدافها. أسس سبعة أهداف للعمل، هدفان لكل من أمن المجتمع وإعادة هيكلة الحكومة، وهدف واحد لكل

¹Paul Niven, **Balanced scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies**, 2nd Ed, John Wiley & Sons, New Jersey, 2008, p312.

²Kaplan Robert, David Norton, **the strategy –focused organization**, Op.cit, p137.

المواضيع الإستراتيجية الأخرى الثلاثة. ¹تستعمل المدينة بطاقة الأداء المتوازن لترجمة المواضيع الإستراتيجية الرئيسية إلى مقاييس الأداء عبر المنظورات الأربع لبطاقة الأداء المتوازن. كما اتبعت إستراتيجية أساسها العمل من خلال اختيار مجموعة مترابطة من المواضيع الإستراتيجية لخلق قيمة متميزة لمواطنيها.

أنشاء عمل الفريق على المواضيع الإستراتيجية الخمسة، أدرك أن العديد من الأهداف المالية، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو كانت مشتركة عبر عدة مواضيع. شكل الفريق بطاقة الأداء المتوازن الأولي لكل المواضيع الخمسة. الخط الأعلى - منظور العمل- استحوذت على سمات مجالات التركيز الإستراتيجي الخمس. صورت أهدافها الأساسية للمدينة التي كانت تسلمها لمواطنيها. أصبحت الأهداف المالية عوامل مساعدة لتمكين المدينة من تحقيق أهداف عملائها. فهي تقيس تسليم الخدمات بالسعر الجيد، تأمين الشركاء الخارجيين للاعتمادات المالية والخدمات، والحفاظ على قاعدتها الضريبية صلبة والقروض لتمويل المشاريع ذات الأولوية المرتفعة. أهداف العمليات الداخلية وأهداف التعلم والنمو بعد إذ دعمت كل من الأهداف المالية وأهداف العمل. شجعت أهداف العمليات الداخلية المدينة لتغيير وتحسين طرق تسليم الخدمات، بشكل خاص من خلال إنشاء شراكات داخل الجمهور، وتحسين الإنتاجية. وأهداف التعلم والنمو حددت إذا ما المدينة ستحافظ على التكنولوجيا وتدريب ومهارات موظفيها لكي تتمكن من التحسين المستمر. لذا طور الفريق بيانات وصفية لكل هدف من الأهداف التسعة عشر لبطاقة الأداء المتوازن الكلية.

قبل بطاقة الأداء المتوازن، كان لدى شارلوت حوالي 900 مقياس عبر 13 وحدة عمل رئيسية. وبعد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، انخفض هذا العدد إلى 260 مقياس. حاليا يوجد تقريبا 375 مقياس عبر كل وحدات الأعمال الرئيسية الـ 14. ولقد انحسرت المخاوف نتيجة عدد المقاييس المتزايدة تدريجيا لأن المقاييس متوازنة بشكل أفضل في بطاقة الأهداف.

الطبيعة الإستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن لمدينة شارلوت برزت بشدة عندما أبدت بعض الأقسام مثل قسم الحريق، معالجة فضلات الصرف الصحي، خدمات النفايات الصلبة خيبة أملها لأن نشاطاتها لم تظهر على بطاقة الأهداف الكلية للمدينة. أخبرت Syfert الأفراد في هذه الأقسام أن عملها يبقى مهم وحيوي للمدينة وبأن أدائها يقاس مقابل الأهداف الإدارية. لكنها أكدت بأن كل هذه الأقسام يجب أن ترى أيضا كيف يمكن أن تساهم عملياتها في هدف أو أكثر من الأهداف ذات المستوى الأعلى للمدينة.²

الجدول رقم (01): الأهداف ذات المستوى الأعلى لمدينة Charlotte

"الغاية الأساسية أن نجعل Charlotte مدينة حيث سكان كل الأحياء تتمتع بالأمن الشخصي، مساكن لائقة ورخيصة، وظائف جيدة، وبنية تحتية كافية وملائمة، ووصول سريع لأماكن التسوق، وسائل راحة ترفيهية والترفيهية، وتمثيل فعال من خلال المنظمات الجماهيرية."

¹ Ibid., p138.

² Ibid., p140.

"الأحياء هي الأصل الأعظم للمدينة"
المشاركة مع الخواص ومصادر الاعتمادات المالية الأخرى لتعزيز وجعل استعمال المدينة لمواردها أكثر فعالية.
تنمية الأساس الضريبي للأحياء من خلال جذب مشاريع جديدة وتشجيع التوسع والاحتفاظ بالموجودة هو المهم للحياة الاقتصادية.
تشجيع وتعزيز حل المشكل اعتمادا على الجمهور/ المجتمع:
- تمكين سكان الحي. - يمكن تقليل مستوى تدخل المدينة لحل المشكل - تقليل مضاعفة الجهد - تحسين تسليمةخدمات المدينة
للنجاح، يجب أن ندعم الموظفين بالتدريب والموارد التكنولوجية لتسهيل الحلول.
بينما التركيز على الأحياء الحضرية القديمة للمدينة، نموذج حلالمشكل هذا سيتشارك فيه كأفضل ممارسة لإدارة القضايا المماثلة في مناطق المدينة الأخرى.

Source: Kaplan Robert, David Norton, **the strategy –focused organization**, Harvard Business School Press, 2001, p141.

مديرة المدينة Pam Syfert استخدمت بطاقة الأداء المتوازن للتقصي استراتيجيا في اجتماعاتها الدورية مع رؤساء القسم. سألت كل رئيس عدة أسئلة رئيسية:

1. كيف تعمل لإدارة أعمالك؟
 2. كيف تبني الاتفاقوالمساهمة لمجالات التركيز؟
 3. كيف تبني أفرادك؟
 4. كيف تساهم للنظر إلى المستقبل؟
- بطاقة الأداء المتوازن كانت الموضوع المشترك للمناقشات حول هذه الأسئلة.

لاحظ الأفراد بشكل واضح الاختلاف في الاجتماعات التي تقودها **Syfert**: [في السابق] مدير المدينة يمكن أن يراجع/ يفحص التقدم في المشروع الرئيسي، مثل مركز الاتفاقية، لرؤية ما إذا كان في الوقت المناسب وفي الميزانية. **Syfert** كانت أكثر إستراتيجية. تسأل: لماذا بنينا مركز الاتفاقية؟ ما هو تأثيره على الأحياء/ الضواحي، على التنمية الاقتصادية،... على التوظيف، على النقل،... على قابلية نجاح أحياء المدينة؟"

في مثل هذه المناقشة الأكثر رحابة، يتطلب التدخل الفعال للأفراد من العديد من الأقسام. إن الأسئلة شديدة وصلبة ولكنها أيضا أكثر مرحا وأكثر تحفيزا على العمل.¹

خامسا: منافع مدينة شارلوت City of Charlotte في تنفيذها لبطاقة الأداء المتوازن

¹Kaplan Robert, David Norton, **the strategy –focused organization**, .307Op.cit, p

من الصعب تحديد منافع معينة وملموسة لبطاقة الأداء المتوازن من ناحية شوارع نظيفة، أحياء آمنة، أو خدمات ملموسة أخرى يتوقعها المواطنون من الحكومة.¹

إن المنفعة الأولى لبطاقة الأداء المتوازن تشدد على الإستراتيجية في كافة أنحاء المنظمة - أخذ المواضيع الخمس لمجلس المدينة وتوضيح فعلي لما تعنيه. أمن الجمهور يعني لنا انخفاض الجريمة وزيادة إدراكنا للأمن. كما كانت بطاقة الأداء المتوازن أيضا أداة مهمة لمساعدة المنظمة على مكاملة الإستراتيجية بوضع الموازنة. ساعدت في الواقع على النظر للميزانية كموارد ضرورية لتحقيق غايات الجمهور وربطها ببعضها من خلال بطاقة الأداء المتوازن.

تمثل بطاقة الأهداف أيضا خطة لعبة الورقة الواحدة التي تظهر كيف هي المنظمة. حيث يمكن أن نأخذ صفحة واحدة ونقول أن هذه هي مدينة Charlotte. إضافة إلى ذلك، بطاقة الأهداف تساعد على تطوير إجماع خلال عملية تقديم الأهداف وتطوير المقاييس والمبادرات. كما تساعد على تحسين قرارات الإدارة من خلال تطوير مقاييس أداء أكثر ملائمة اعتمادا على الإستراتيجية، وعلى مجالات تركيز مجلس المدينة، والمواضيع الأساسية. وتبلغ عن النتائج للمسؤولين المنتخبين وللجمهور. حيث يمكن أن تظهر بالضبط بأن الأفراد عملوا على تحقيق تلك الأهداف الأساسية في بطاقة الأداء المتوازن: تخفيض الجريمة، خلق الفرص الاقتصادية،... الخ.

المنفعة الأخرى لاستعمال بطاقة الأهداف هي فهم وإدراك إستراتيجية المدينة. في مسح للموظفين سنة 2002، 57% من الموظفين ذكروا بأنهم يدركون ماهي الغايات العامة للمدينة. كما يوجد اعتقاد بأنه تقريبا حوالي 70% أشاروا إلى أنهم فهموا وأدركوا غايات وحدة العمل الخاصة التي يعملون فيها. حيث زادت هذه النسب مقارنة بالسنة الأساس لمسح سنة 2000، لكن الغاية هي أن يرتفع هذه النسب بمرور الوقت.

عمل قسم الشرطة على تطوير مسح الذي يمكن أن يقدم مؤشر على تصور الجمهور للأمن. حيث يعتقد رئيس الشرطة بأن هذا المقياس حرج جدا لأداء منظمته. حيث أشار المسح المنفذ سنة 1999 بأن 85% من مواطني شارلوت شعروا بأن ضباط الشرطة كانوا متجهين نحو الخدمة، كما أشار 84% من المواطنين بأنهم يتقون في ضبط الشرطة في مدينتهم.²

بطاقة الأداء المتوازن طبقت بتسلسل في المنظمة على مستوى وحدات الأعمال ومستوى الموظفين، وربطت بعمليات إعداد الموازنة. عمدة المدينة Pat McCrory له هذا القول حول جهود شارلوت: "بطاقة الأداء المتوازن ساعدت لتوصيل الرؤية الإستراتيجية للمدينة إلى النخب، المواطنين، وإلى

¹Paul Niven, **Balanced scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies**, Op.cit, p322.

²Kaplan Robert, David Norton, **the strategy –focused organization**, Op.cit, p182.

المشاريع التجارية المستقبلية التي تأخذ بعين الاعتبار التوقع في المدينة. لقد ساعدتنا على التركيز على الأشياء التي سيكون لها تأثير كبير على المدينة".

بمرور الوقت، تمسك الأفراد ببطاقة الأداء المتوازن وكانوا أكثر ارتياحاً معها. المسؤولون المنتخبون، حتى المسؤولين المنتخبين الجدد الذين يأتون ويرونها للمرة الأولى، يدركون إدراكاً تاماً بأن مثل هذا النظام هو المطبق. وتنافست العديد من المدن إلى الاستفادة من التجربة العملية لمدينة شارلوت، وهذا سعيها منها إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين والسعي إلى جعل هذه المدن عوامل جذب للسكان والمستثمرين والسياح على حد سواء.

لقد أصبح من خلال بطاقة الأداء المتوازن فنكر التعلم منتائج القياس، على عكس العقاب، جزء من الثقافة في المدينة. فهي تسعى لجعل وحدات الأعمال الأساسية يركزون على تطوير مقاييسهم ومستهدفاتهم. كما نشجعهم على تضمين مستهدفات طموحة والتركيز وإعادة التأكيد على تلك المستهدفات. وحيث من الصعب إقناع الأفراد بأنه لن تكون هناك عقوبة للمستهدفات المفقودة، هذه الثقافة أعطت منظمة متعلمة، حيث التشديد على استعمال المعلومات لأخذ المسار الأفضل للتحرك للأمام واتخاذ أفضل القرارات. في هذه النقطة الأفراد سيدركون أنهم جيدين أو لا طالما أنهم يتعلمون من نتائجهم. كما استفادت من مدخل المرحلية في تنفيذ بطاقة الأهداف. حيث يجتمع الأفراد كفريق تقييم مرة كل سنة ويفكرون بشأن مدى نجاحهم، ما الخطوات القادمة، كيف يمكن أن يفعلوا ذلك على نحو أفضل، ومتيقومون بإدخال التغييرات إلى مدينتهم.

الخاتمة -

فرضتعملية خلق المزايا التنافسية على المنظمة تغير أهدافها، حيث أصبح هناك تحول إلى التخلي عن الربحية كأهم أهداف المنظمة. حيث أصبح هناك ربط واضح للأداء بتنافسية المنظمة وتموضعها في المستقبل، سواء كانت منظمات هادفة للربح أو منظمات غير هادفة للربح. شكل موضوع تحسين الأداء وزيادة تنافسية المنظمات غير هادفة للربح توجهها عالمياً حيث تسعى جميع المنظمات إلى الاستفادة من الأدوات والآليات التي صممت ونجحت في القطاع الهادف للربح من خلال تكييفها وتعديلها لتتلاءم وتتوافق مع خصائص ومقومات المنظمات غير هادفة للربح ومع التوجهات الحديثة للإدارة في هذه المنظمات وهذا بغية تحقيقها للرسالة التي وجدت من أجلها في خدمة المواطنين.

تعطي بطاقة الأهداف للمنظمات غير الهادفة للربح أرضية لمناقشة نمو وتطوير الموظف. حيث في الغالب هذا الموضوع غامض ومن الصعب فتحه في المنظمات غير الهادفة للربح والمنظمات الحكومية، بطاقة الأهداف بشكل واضح تضع الموظف كجزء متكامل من انجاز الإستراتيجية التنظيمية بشكل ناجح. وبالتالي فهي تسمح للمنظمات من التساؤل عن: "ما الذي يكون الموظفين بحاجة إليه ليكونوا ناجحين، وبالتبعية يساعدوا المنظمة على أن تتجح؟ بطاقة الأداء المتوازن فعلاً "توازن" النجاح على الأجزاء الحرجة الأربع - العميل، الأعمال، الموارد، والموظفين.

استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات غير الهادفة للربح من شأنه أن ينشر ثقافة الأداء ويشجعها على زيادة الاهتمام بالمدى البعيد (البعد الإستراتيجي لقياس الأداء). كما من شأنه أن يخفف الضغوط الاجتماعية والسياسية والاقتصادية التي تواجهها المنظمات غير الهادفة للربح. على الرغم من الاستعمال الواسع لبطاقة الأداء المتوازن في القطاع العام والخاص، لا تزال هناك حاجة للبحوث ودراسات حول تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كإطار إستراتيجي لقياس وإدارة المزايا التنافسية في المنظمة غير الهادفة للربح، خصوصا في منظمات الخدمة العامة الحكومية الجزائرية.