تقييم أداء أمانة بغداد على وفق بطاقة الأداء المتوازن

Evaluate the performance of Baghdad Municipality according to BSC

أ.د. علي حسون الطائي
كلية الادارة والاقتصاد – جامعة بغداد

م.م. أكرم سالم حسن الجنابي
طالب دكتوراه ادارة عامة
akramsalem20@hotmail.com

المستخلص

يهدف البحث الى تطوير آليات استعمال بطاقة التقييم المتوازن للأداء وتفعيل تطبيقاتها وتحسين مؤشراتها في أمانة بغداد على وفق بطاقة التقييم المتوازن BSC للجانبين المالي و اللامالي وتقويم مستواه وفاعليته ، والتعرف على مدى تبني مسؤولي الأمانة لآلية التقييم المتوازن للأداء التي تعدّ اساسية في تحسين اعمال المنظمات وتطوير كفاءتها وفاعليتها ، ولاسيما في أعمال أمانة بغداد مشاريعها وخدماتها للسكان . من خلال بحث تطبيقي وصفي- تحليلي في ألامانة . وجرى تناول عيّنة من ٥٥ مديرا ومسؤول وحدة بمختلف المستويات من دوائر وأقسام الامانة بتوزيع استبانة محكمة من قبل ١٤ خبيرا اكاديميا تتألف من ٢٥ فقرة تغطي ابعاد المتغير الخمسة ، صممت حسب مقياس ليكرت الخماسي وجرى توزيع الاستبانة بطريقة العينة القصدية – الحصصية بتناسب حصصي ١ /٢ /٣ /٤ اضافة الى اسلوب المقابلات الوجاهية لباقة ضمت ١٢ مديرا ومسؤولا في الامانة بغية الحصول على بيانات ومعلومات تغني البحث وتعززه بالتوازي مع الاستبانة . وقد استخدمت النسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وحسبت النتائج بالبرنامج الحاسوبي المتقدم SPSS .

توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات من اهمها اقتصار اعمال تقييم الأداء في أمانة بغداد على المؤشرات المالية التي تعتمد القيود المحاسبية المجردة وقوائم الميزانيات الختامية التي تؤكد قانونية الانفاق وحسب ولا تتعداه الى الأبعاد اللامالية التي تركز على العمليات وتنمية الموارد وآفاق التنفيذ والقدرات اللامحدودة للعاملين والتفاعل مع جمهور بغداد بصورة تتناسب مع الثقل السكاني للمدينة واحتياجاتها البلدية . ومن أبرز التوصيات ضرورة اقامة قاعدة بيانات حديثة وفعالة ومنظومة معلوماتية متواصلة مع سكان بغداد ومع العاملين ومديرياتهم ووحداتهم .

× المصطلحات الرئيسة للبحث: الأداء المنظمي – بطاقة التقييم المتوازن BSC – التعلم والنمو – العمليات الداخلية – المنظور المالي - منظور الزبون – المسؤولية الاجتماعية والبيئية .

× بحث مستل من اطروحة دكتوراه

المقدمة :

يعبّر تقييم الأداء المنظمي بصورة متوازنة عن النقلة النوعية لأدوات التقويم في اتجاه اطار استراتيجي متكامل يواكب الانتقالة الحاسمة للفكر التنظيمي عبر مراحله التقليدية والسلوكية و الموقفية الى المستوى الاستراتيجي الشامل الذي

ينشد تحقيق الجودة الشاملة والتحسين المستمر وترسيخ ثقافة التميّز والأداء العالي والارتقاء الى منظور فلسفي استراتيجي يستوعب كل هذه الابعاد المعقدة وتجلياتها بشكل جدلي في مختلف المستويات والوظائف والموارد والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية .

إذ تواجه العديد من المنظمات المعاصرة على طريق استمراريتها في الأداء ومواصلة اعمالها بنجاح تحديات خطيرة ابرزها تحدي الاستدامة في البقاء والتطور ففي احيان عديدة تتعرض مسيرتها للإخفاق نظرا لعدم قدرتها على اختيار الآليات المناسبة لتنفيذ استراتيجيات الأداء ، عدا عن الفشل في التواصل مع العاملين الذي يعد من ابرز عوامل ومسببات الاخفاق اذ كان تقويم الأداء المنظمي لسنوات وعقود طويلة يقتصر على المعطيات والنتائج المالية والقيود والبيانات المحاسبية وهو منظور ضيّق محدود لا يفي بمتطلبات الأداء الاستراتيجي ومعاييره ومحركاته لاسيما على مستوى الموارد البشرية ورأس المال الفكري والتعلم المنظمي والعمليات الابداعية وما الى ذلك ، و إزاء هذه الاشكالية المعقدة ولضرورة ردم الفجوة Gap واستعادة التوازن بين الجوانب المالية وغير المالية فقد فرضت مداخل وآليات أدائية متقدمة حضورها لمواكبة الحراك التنظيمي والتقني المعلوماتي ومن ابرز هذه المداخل والنظم بطاقة التقييم المتوازن BSC Balanced Scorecard .

المبحث الأول : المنهجية ودراسات سابقة

مشكلة البحث :

إن انتشار التقنيات الرقمية نقل الوظيفة الرقابية الى طور استراتيجي يوظف معطيات الأداء المنظمي وجزئياته المتكاملة ضمن عمليات التقويم وتصويب المسار وتحسين الاعمال ، بإعتباره دالّة شاملة تعكس الانشطة الحيوية للمنظمة وكيفية استغلال مواردها البشرية و المادية والمالية وغير المالية وتحيط بتفاصيلها ودقائقها وحراكها الديناميكي وتواصلها البيئي من خلال نهج مســـــتدام يتحمل المسؤوليات البيئية – الاجتماعية بشكل كامل ولا يتحاوزها او يعفي نفسه منها

في ضوء ذلك فان مشكلة البحث تتبلور في التساؤلات الآتية :

• ما طبيعة تقييم الأداء بشكل متوازن باستخدام بطاقة تقييم الأداء BSC التي تتكامل في اطارها المنظورات المالية وغير المالية ؟

• ما مستوى فاعلية الأداء المتوازن وكيف يمكن للمنظمات العامة لاسيما في المنظمة المبحوثة أمانة بغداد وأساليب الافادة من ذلك والتعامل معه ؟

• ما مدى ادراك وتبني مسؤولي أمانة بغداد لمفهوم تقييم الأداء على وفق بطاقة التقييم المتوازن ؟

أهمية البحث :

يكتسب البحث اهميته من طبيعة متغير البحث وأهميته المتمثل بالتقييم المتوازن للأداء وأبعاده من خلال بطاقة التقييم المتوازن BSC اذ ان هذه التقنية تعتمد التكامل في التعامل وتقويم الاداء من خلال منظوراتها الرئيسة المالية وغير المالية وتوجهها نحو الاستدامة البيئية الاجتماعية ، وأن هذا الاطار الجامع يعكس تجاوز الواقع التاريخي للمعطيات المالية التي لم تعد تفي بأغراض التشخيص والتصحيح وبالتالي لابد من تكامل الجانبين المالي واللامالي بهدف تحسين الاعمال والعمليات والتطور التنظيمي على وفق نهج ابداعي لتحقيق الرسالة والاهداف الاستراتيجية .

ان اسلوب تقييم الأداء حسب BSC ييسر ويسرّع التحولات في المنظمات العامة وغير الربحية في القرن الحادي والعشرين اذ ان موضوعة الأداء واشكاليتها لا تقتصر اليوم على القطاع الخاص لوحده فالمنظمات العامة اخذت تؤكد على زيادة النتائج والمخرجات بموارد مالية منخفضة ، و تعمل بطاقة BSC بشكل رئيس تكنيكا للتنفيذ الاستراتيجي ، فهي آلية لترجمة الاستراتيجية الى اهداف نوعية وقياسات وكذلك لرصد كيفية توظيف مؤشراتها في التوجيه والتخطيط والتنفيذ .

أهداف البحث :

في ضوء ما تقدم وتناغما مع اهتمامات الفكر الاداري بعملية تقييم الأداء على وفق بطاقة التقييم المتوازن BSC فان البحث يهدف الى الآتي :

• تحديد المضامين والدلالات النظرية والعملية لتقييم الأداء بصورة متوازنة من الجانبين المالي واللامالي .

• تقييم مســـــــــتوى وفاعلية هذا النوع من التقييم

الاســـــــــتراتيجي الشامل وأبعاده في امانة بغداد .

• تطويـر توجهـات اســـــــتخـدام بطاقـة التقييم المتوازن وتفعيل تطبيقاتها وتحسين مؤشرات الأداء في الامانة .
• الافادة من الآلية المتوازنة لبطاقة BSC ومزاياها الشاملة للجوانب المالية واللامالية بتقويم الأداء في أمانة بغداد .

فرضية البحث :

تعدّ عملية تقـويم الأداء استنـادا الى بطاقـة التقييم المتوازن BSC بأبعاده اساسية في تحسين الاعمال والخدمات في دوائر أمانة بغداد .

تسـاهم عملية تقويم الأداء استنادا الى بطاقة التقييم المتوازن BSC بأبعاده في تحسين اعمال أمانة بغداد وخدماتها.

مقياس البحث وأساليب جمع المعلومات :

استخـدم البحث استبانـة خاصة تعتمد مدرج ليكـرت الخماسي ضمـن الاوزان المتدرجـة مـن ١-٥ بعبـارات (اتفق تمامـا ، اتفق ، محايـد ، لا أتفـق ، لا أتفـق تمامـا) وذلـك بتحديـد المتغيـرات الخاصة بموضوع الاطروحة نظريا وتعريفها وتحديد مجالاتها الرئيســـــة . واعتمـدت مقياسـا محكّما يتعلـق بتقييم الأداء المنظمـي المتـوازن وأبعـاده استـــــــــنـادا الى المراجـع والمصادر العلمية كما في الجدول (١) الآتي :

	التعلم والنمو	5	
تقييم الأداء المنظمي المتوازن	العمليات الداخلية	5	*Excitant, 2015:2 *Niven, 2014:75 *Parmenter, 2010:176 *Schermerhorn, 2008:464 *Kaplan & Norton, 2004:22 *Brinkerhoff & Apking, 2001:123
Balanced Scorecard	المنظور المالي	5	
BSC	التركيز على الزبون	5	
	المسؤولية الاجتماعية والبيئية	5	

الجدول (١) التركيبة الاساس لاستبانة البحث

المصدر : اعداد الباحث استنادا للأدبيات العلمية ذات الصلة فضلا عن تعزيز الاســـــــــتبانة واجراءاتها الاحصائية المتقدمـة بمقابلات عديـدة ذات صلة على وفق استبانة مرجعية وبمبحث دراسة ميدانية تمهيدية .

أدوات البحث والوسائل الاحصائية :

تم اعتمـاد المنهـج الوصفي التحليلي الـذي يتسم باقتران وصف الحالـة بتحليلهـا واستخلاص النتائـج الخاصـة بهـا ، فضلا عن الوسائـل الاحصائيـة الاخـرى مثـل النسـب المئويـة ، والوسـط الحسابـي ، والانحراف المعيـاري ، ومعامل الاختـلاف C.V.، مع استعمـال برنامـجSPSS الاحصائـي الحاسوبي المتقـدم لحساب النتائج .

مجتمع البحث والعينة :

مجتمع أمانة بغداد الخاضع للبحث من حملة الشهادات الاولية والعليـا ٥٤٣٣ موظفـا ، وقـد اتجـه البحـث فيما يتعلـق بتطبيق عمليـات التدقيـق الاستراتيجـي الى اعتماد العينـة الحصصية Quota Sample وهي من العينات القصدية غير العشوائية اذ كان التناسـب الحصصـي للتوزيـع ٤/٣/٢/١ للتوزيع متناغما مع التركيبة الهرمية للمستويات الادارية ، وقد رجع بعد التوزيع ٥٥ استبانة يمثلون عينة البحث .

اختبارات الصدق والثبات:

خضعـت الاستبانـة التي تم تصميمها لاختبـارات عدة للوصول الى تركيبة ملائمة لهذا البحث .

• الصدق الظاهري :

للوصـول والتحقق من الصـدق الظاهري فقد تم توزيع استبانة خاضعـة لـرأي المحكمين من الاساتذة المختصـين وعددهم (١٤) موزعـين على عدد مـن الجامعـات والكليـات وإجـراء التعديلات اللازمة .

• صدق المحتوى :

يقصـد بصـدق المحتوى التحقق مـن قدرة الاستبانـة للتعبيرعن الهـدف الذي صممت مـن اجله . يمكن التحقق مـن صدق المحتوى مـن خلال معامل الثبات اذ يمكن ايجـاد الصدق من معامل الثبات على وفق المعادلة الآتية :

صدق المقياس = الجذر التربيعي لمعامل الثبات .

ولما كان معامل الثبات الذي تم استخراجه بطريقة الفا كرونباخ = ٠,٩١٠ عليه فان صدق الاستبانة = ٠,٩٥٣ وهي نسبة صدق عالية .

• ثبات الاستبانة : يقصد بثبات الاستبانة انها تعطي النتائج ذاتها فيما لو طبقت على مجموعة الافراد نفسها مرة اخرى، وتجرى بطريقة التجزئة النصفية (Split Half) ..فاذا كان معامل الثبات (٠,٦٧) فأكثر فانه يعد كافيا للبحوث التي تعتمد الاستبانة اداة لها (الدباغ، ١٩٩٨ : ١٢١) .

في هذا السياق يأتي :

• معامل الثبات الفا كرونباخ للجزء الأول = ٠,٨٢٩

• معامل الثبات الفا كرونباخ للجزء الثاني = ٠,٨٤٥

• وكان معامل الارتباط بينها ٠,٧٦٥ وهو معامل ارتباط عال وبعد اتمام تصحيح معامل الارتباط النصفي لاستبانة البحث اصبح معامل الثبات (Spearman Brown) للاستبانة ككل ٠,٨٦٧ وهو ثبات عال .

وحقق معامل غوتمان للتجزئة النصفية Guttman Split-Half Coefficient نسبة = ٠,٨٦٤ أي ثبات عال وأكبر من (٠,٦٧) ويعني ايضا ان استبانة البحث بمقاييسها المختلفة ذات ثبات عال ويمكن اعتمادها في اوقات مختلفة للأفراد انفسهم وتعطى النتائج ذاتها .

حدود البحث المكانية والزمانية :

مكان البحث : ديوان أمانة بغداد في مدينة بغداد

زمان البحث : امتد البحث من ٢٠١٤/٩/١ الى أيلول /٢٠١٥

دراسات سابقة :

دراسة (سعيد ، ٢٠٠٥) " تصميم نظام تقويم الأداء الاستراتيجي للجامعات باعتماد تقنية بطاقة الدرجات المتوازنة "

اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال جرى تطبيقها في جامعة بغداد هدفت الى قياس الأداء الجامعي وتقويمه على وفق نظام استراتيجي استخدمت الباحثة فيها تقنية بطاقة الدرجات المتوازنة BSC بهدف بناء قاعدة معلوماتية تمكن المعنيين من استخلاص المفاهيم والنماذج الفكرية التي تسهم في بناء الجوانب التطبيقية والميدانية لهذه التقنية ، وخلصت الى عدة نتائج من ابرزها التأكيد على اهمية عملية تقويم الأداء وتدقيقه باستعمال هذه التقنية التي تحقق التوازن والانسجام بين الجوانب المالية وغير المالية .

• دراسة (تركمان ، ٢٠٠٦) "الرقابة الاستراتيجية ودورها في الأداء : استخدام بطاقة التصويب المتوازنة كتقنية جديدة "

دراسة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في ادارة الاعمال – جامعة دمشق – كلية الاقتصاد – قسم ادارة الاعمال غ . م تضمنت دراسة ميدانية لمشفى الاسد الجامعي والمشفى الوطني في مدينة اللاذقية باستخدام الاسلوب الوصفي في دراسة الادبيات ذات العلاقة وتحليلها من خلال البحث الميداني وجمع البيانات وتصنيفها وتحليلها لأثبات او نفي الفرضيات الموضوعة ، وقد وزع الاستبانة على موظفي الادارة العليا والوسطى وعلى فئة الاطباء والممرضين وفئة المرضى والمتعاملين من الناس . و استخدمت تقنية بطاقة الاداء المتوازن في الاستبيان بواسطة مجموعة من التساؤلات حسب مقياس ليكرت الخماسي Likert .

وقد عالج البحث موضوع دور الرقابة الاستراتيجية وأهميتها في التأكد من تحقيق رسالة المنظمة ورؤيتها ، وتوصلت الى ان العمل في كلا المشفيين لا يشبع الحاجات المادية للعاملين ، ووجود نقص في عدد الاطباء مما يؤدي الى الاعتماد على طلبة الدراسات العليا .

• دراسة (اليساري ، ٢٠١٤) " انعكاس القدرات الديناميكية ومهارات التفكير الاستراتيجي على الاداء المنظمي المستدام ضمن اطار نظرية تعدد المستويات "

اطروحة دكتوراه غ . م مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد بجامعة كربلاء كجزء من متطلبات نيل درجة دكتوراه فلسفة في علوم ادارة الاعمال . دراسة استطلاعية استخدمت الاستبانة لقياس آراء القيادات في الشركة العامة للسمنت الجنوبية ، وهدفت الى التعرف على الدور الذي يلعبه كل من القدرات الديناميكية ومهارات التفكير الاستراتيجي في تحقيق نجاح الشركات العاملة في قطاع الصناعة والمعادن في تحقيق الاداء المنظمي المستدام ضمن اطار نظرية حديثة في

مجال الفكر الاداري وهي نظرية تعدد المستويات .

تم تطبيق هذا البحث من خلال عينة مكونة من ١١٠ منتسب للشركة يشغلون مناصب ادارية عليا وقد تم تصميم اداة قياس لجمع البيانات اللازمة . وقد خرج البحث بمجموعة استنتاجات منها الادراك المرتفع لمتغيرات البحث من قبل الشركة المبحوثة وهو من شأنه تسهيل مهمة تحقيق الترابط بينها بما يساهم في الدفع بالأداء المنظمي المستدام والارتقاء بالشركة والوصول من خلاله بها الى مراكز تنافسية .

المبحث الثاني : الاطار النظري

تمهيد :

لعل بدايات التقويم السليم للأداء قد دشنها بعض المفكرين من أبرزهم هربرت سيمون Simon H الذي فنّد مسألة التقوقع حول مفهوم الرجل الاقتصادي وإمكانية تحقيق اقصى كفاءة انتاجية بطرحه مفهوم الرجل الاداري ولذلك جاءت اهمية طرح بعد مهم آخر للتقويم الادائي وهو الفاعلية وقد تطرق لذلك "Daft، ٢٠٠٤ : ٦٧" بتأكيده ان تقويم الاداء هو قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفوءة وفاعلة .

وفي منتصف الخمسينيات من القرن الماضي ظهرت بوادر الادارة بالأهداف حينما طرح المفكر بيتر دركر ، Drucker peter F. موضوعها الفائق الاهمية MBO . ومن ثم ظهرت محطة مهمة تعد منظورا فلسفيا متكاملا في الفكر الاداري وهي مدخل الجودة الشاملة TQM حيث نبه Deming الى ضرورة تجاوز المؤشرات الرقمية (ايفان ، ودين، ٢٠٠٩ : ١٣٤) اذ ان الاهداف الرقمية الاقتصادية البحتة التي دعت اليها مدرسة الادارة بالأهداف ذات مدى قصير النظر وأرباح محدودة الأجل تخفق في المجال النوعي .

وكان مفكر الجودة الشاملة Deming قد طرح دائرته الانموذجية للتحسين المستمر للأداء Performance المتمثلة في (خطط – نفّذ – افحص – حسّن)PDCA Cycle .

ولكن في مقتبل التسعينات من القرن الماضي برز مدخل اداري استراتيجي مهم في عملية تقييم الأداء تزعمه Kaplan &Norton ،١٩٩٢ تبلور في بطاقة التقييم المتوازن BSC التي لم تكتف في التعاطي مع ذلك بالمؤشرات المالية وقيودها المحاسبية وميزانياتها الختامية ولكنها عمدت الى تزاوج المؤشرات المالية وغير المالية لمواكبة تطورات الثورة المعلوماتية.

تعريف بطاقة التقييم المتوازن

Balanced Score Card BSC :

هنالك تعريفات عديدة لبطاقة التقييم المتوازن للأداء لكنها كلها تدور في فلك التعريفات والتنظيرات المحورية للباحثين Kaplan & Norton وبمراحل زمنية متلاحقة :

- منظومة استراتيجية شاملة لقياس الأداء يتم بموجبها ترجمة استراتيجية تنظيم الاعمال الى اهداف استراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة وخطوات اجرائية تمهيدية بصورة واضحة (Kaplan & Norton،1992 :7)
- منظومة جديدة متوازنة تتضمن مقاييس مشتقة من الاستراتيجية فيما تنطلق المقاييس المالية من الأداء الماضي ، وتتوجه هذه البطاقة نحو الأداء المستقبلي الذي يشمل التوجه للزبون وللعمليات الداخلية والتعلم والنمو من خلال التجسيد الدقيق لاستراتيجية المنظمة وترجمتها الى اهداف ملموسة (Kaplan & Norton، 1996 : 75) .
- مقاييس مالية و لامالية تتعلق بعوامل النجاح الاساس لتكوين قيمة منظمية بتكامل مكوناتها واستثمار الفرص الراهنة والمستقبلية والتوجه صوب الابداع (Chow، et al، 1997 : 21) .
- تكنيك اداري متقدم لتقويم الأداء الاستراتيجي بواسطة اربعة منظورات مالية وغير مالية متكاملة ومنسجمة (Silk، 1998 : 38)
- اداة متطورة لجعل الاستراتيجية تأخذ اطارا عمليا قابلا للتطبيق Actionable على جميع المستويات استنادا الى سلسلة علاقات "السبب – و- النتيجة Cause-&-Effect " في أداء المنظمة و ربط الرؤيا والرسالة والقيم المنظمية بالاستراتيجية الكلية والاهداف التشغيلية مع التحرك الى ما وراء المقاييس المالية تحت مظلّة

موحدة جامعة (Nair، 2004، 23) .

• منظومة تهدف الى ترجمة اهداف المنظمة ورسالتها الى مقاييس استراتيجية مترابطة ، وتعتبر اداة فاعلة لمتابعة تنفيذ الاهداف وانجاز الأداء وتطبيق الخطط ومراقبة النمو على وفق نظرة مستقبلية استنادا الى الخبرات التشغيلية المتراكمة الماضية 448) (Horngren ، et al، 2005)

• مقاييس تشتق من استراتيجية المنظمة يجري اختبارها بدقة يقوم المديرون بتوصيلها وتوضيحها للعاملين ولأصحاب المصالح سواء أ كانت هذه المقاييس مرتبطة بالمخرجات ام بموجهات الاداء التي تستخدم في تحقيق الرسالة و الأهداف (Niven،2006 ، 15) .

• مفهوم يساعد على ترجمة الاستراتيجية الى عمل فعلي يبدأ من رؤية الوحدة الاقتصادية واستراتيجيتها ومن تحديد العوامل الحرجة لنجاح المقاييس التي تساعد على وضع هدف وقياس الأداء في المجالات الحرجة وتنظيمها بالنسبة للاستراتيجيات (تركمان ، 2006 ، 143)

• مدخل يعتمد مجموعة من مقاييس داخلية وخارجية تعكس الأداء المنظمي في الأمد البعيد والأمد القصير على السواء (Slack & Lewis ،2008 ، 175)

• اربعة محاور من مقاييس الاداء هي اوسع من المقاييس المالية التقليدية مع التأكيد على العمليات ومسألة التوازن بين تلك المحاور (Cheng، 2008 ، 53)

• مجموعة شاملة من مقاييس الأداء توفر الاطار الكامل لتنفيذ استراتيجيتها ، ولا تعتمد على تحقيق الاهداف المالية فحسب بل تؤكد ايضا على الاهداف غير المالية التي يجب ان تحققها المنظمة لمقابلة اهدافها المالية (المغربي ، 2009 ، 39).

• استراتيجية شاملة لقياس الأداء المؤسسي وإدارته من خلال التكامل والتوافق أي الاصطفاف بين استراتيجية المنظمة وعملياتها التشغيلية (القحطاني ، 2015 ، 1) .

في ضوء ما تقدم ومن خلال تحليل مضامين التعريفات المذكورة يمكن للباحث ان يوجز اهم عناصرها واسسها ومبادئها كما يأتي :

• نظام استراتيجي شامل لقياس الأداء وتقويمه .

• اطار عمل لقياس الأداء و رصد مستويات تقدمه

• توصيل الاستراتيجية الى جميع اجزاء المنظمة وعامليها واصحاب المصالح

• مزيج من مقاييس مالية وغير مالية ترتبط ببعضها بعلاقة السبب والنتيجة

• مجموعة مقاييس ترتبط بالمخرجات وبموجهات الأداء لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها .

بناء عليه يمكن للباحث ان يعّرف بطاقة التقييم المتوازن B.S.C بأنها :

منظومة استراتيجية لتقويم الأداء ومتابعته على وفق منظوراتPerspectives مالية وغير مالية بصورة متوازنة تحّقق التكامل والترابط بين استراتيجية المنظمة ورسالتها وأهدافها من جهة وبين عملياتها و أقسامها وأفرادها من جهة اخرى بهدف استدامة النمو والابداع ورضا الزبون .

اهمية وميزات BSC :

تبرز اهمية بطاقة التقييم المتوازن ومزاياها من خلال ما يأتي و بالرجوع الى :

• تكنيك معاصر متقدم لإدارة التغيير بيقظة ومرونة Agi-ity & Flexibility فهي تزود المديرين بمدخل ديناميكي للتنفيذ الاستراتيجي الناجح بعد عملية التخطيط اذ ان عملية التخطيط لوحدها ليست كافية (Niven،2014، 75)

• تشكل رافعة Leverage استثنائية للأداء نحو نتائج فائقة مع خلق ميزة تنافسية منيعة في زمن التحولات العظيمة ، كما انها تيسر عملية التخطيط الاستراتيجي اضافة الى تزويد قادة الاعمال بخارطة طريق عن كيفية ترجمة الاستراتيجية الى عمل متطور وقيادة العاملين باتجاه النجاح من خلال تيسير التقويم والصياغة الاستراتيجية والاختيار ، والاتصال الاس ـــتراتيجي ، وتخطيط العمليات ، وصياغة الموازنات ، وقياس النتائج وتحليلها فضلا عن تقييم التعلم المنظمي ودمجه بالخطط الناجحة (Rohm، et al،2013 ، 170) .

• تعمل BSC بشكل رئيس تكنيكا للتنفيذ الاستراتيجي ، فهي ميكانزم لترجمة الاستراتيجية الى اهداف نوعية وقياسات وكذلك لرصد كيفية التنفيذ Dashboard وتوظيف مؤشراتها في التوجيه والتخطيط والتنفيذ (Person، 2013،38)

• تقدم نظرة شاملة للمنظمة كلها ، وتوجه التغيرات في أداء المنظمة وتصرفها ، وتجعل كل واحد من العاملين يحاذي Align استراتيجية المنظمة ، وتتيح الاتصال الاستراتيجي الفاعل خلال المنظمة ، اضافة الى انها تستوعب قيمة العمل الملموس وغير الملموس Tangible & Intangible . كما انها تسبغ السياقات النظامية على عمليات المنظمة يوما بيوم (Day-to-Day (BalancedScorecardkenya،2012، 1)

• تفعيل المنظمات باتجاهين الاول اعطاء الامكانية لوصف الاستراتيجية بشكل افضل من خلال الخارطة الاستراتيجية ، والثاني تمكين الادارة من القيام بالربط الفعال بين الاستراتيجية المعتمدة ونظام الادارة وهذا يعني امكانية ربط كافة الوحدات والعمليات والانظمة الفرعية لتصب باتجاه تنفيذ فعال للاستراتيجية (ادريس و الغالبي، 2009 ، 44)

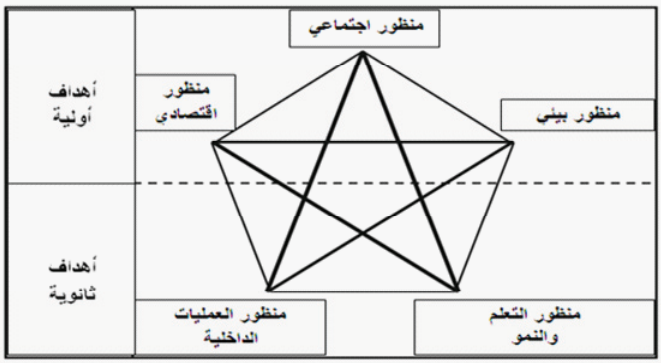
• تيسير التحولات وتسريعها في المنظمات العامة وغير الربحية في القرن الحادي والعشرين اذ ان موضوع الأداء واشكاليته لا تقتصر اليوم على القطاع الخاص لوحده فالمنظمات العامة اخذت تؤكد على زيادة النتائج بموارد مالية منخفضة . ان B.S.C تعمل على تعظيم الأداء في المنظمات العامة على المستويات جميعها مع ترجمة مواردها غير الملموسة كالابتكار وعلاقات الزبون ورأس المال الفكري الى قيمة حقيقية (Niven،2008،37)

• تطوير اواصر الثقة و العلاقات مع الزبون وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة ومرغوبة له مع تقديم منتجات وخدمات بنوعيات عالية وكلف منخفضة . اضافة الى تطوير مهارات العاملين الضرورية للتحسين المستمر(Kaplan & Norton،2008 ، 47)

• تجاوز القصور في أنظمة القياس والتقويم التقليدية التي تتعامل مع المعطيات المالية والملموسة وحسب من خلال السجلات والبيانات الماضية ، تلك الانظمة التي لا يمكنها ربط الاستراتيجية بعيدة الامد مع الانشطة قصيرة الأمد وبذلك تترك فجوة بين التطور الاستراتيجي وآفاقه المستقبلية وبين الاجراءات التنفيذية ، وهنا تقدم بطاقة الأداء المتوازن تكنيك الارتباط بين الانشطة التشغيلية وبين الاستراتيجية (k-plan &Norton ،2006 ، 166) .

إنموذج بطاقة الاداء المتوازن المستدام Sustainability Balanced Scorecard:

يمكن لبطاقة BSC بمنظوراتها الاربعة المعروفة التي تعنى بترجمة الاستراتيجية وربطها بمنظومة من الاهداف والمقاييس على وفق علاقة السبب-و-النتيجة Cause-and-effect التي عدّها Kaplan &Norton تجسيدا عمليا لاستراتيجية المنظمة وتحقيقا لارتباطها العضوي بمخرجات الاداء الماضي اضافة الى محركات الاداء باتجاه المستقبل وذلك بدمج المنظور البيئي والاجتماعي في آليات ادائها ، اذ تم استبدال المنظور المالي بالمنظور الاقتصادي ، والمنظور الزبائني بالاجتماعي (Chai،2009 ، 20،50،95) كما بالشكل (1) .



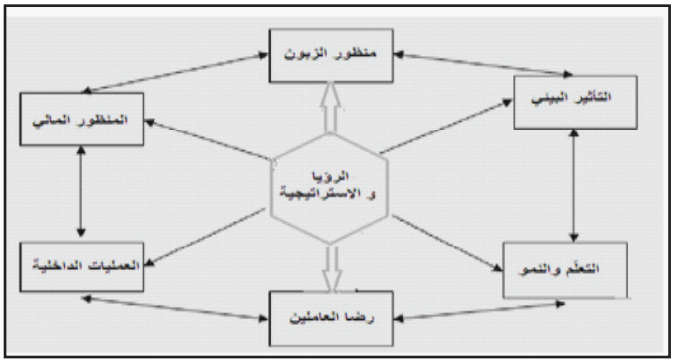
الشكل (١) إنموذج بطاقة الاداء المتوازن المستدام SBSC بمنظوراته الخمسة

Source : Chai ، Nan(2009)" Sustainability Performance Evaluation System in Gover - ment: A Balanced Scorecard Approach t - wards Sustainable Development " Springer Science & Business Media، New York، P:95

بطاقة BSC توظّف المنظورين البيئي ورضا العاملين - بستة ابعاد :

وعند اضافة بعد سادس يهتم برضا العاملين وشؤونهم الى الإنموذج السابق الذي وظّف البعد البيئي - الاجتماعي يكون إنموذج بطاقة BSC كما في الشكل (٢) استنادا الى (Parmenter، ٢٠١٠ : ١٦٦).

لذ يمكننا التأكيد ان Kaplan & Norton قد لجأ لتكنيك BSC في تقييم الأداء انطلاقا من ضرورة عدم الاقتصار على المنظور المالي وذلك لعدم كفايته وعدم دقة معاييره

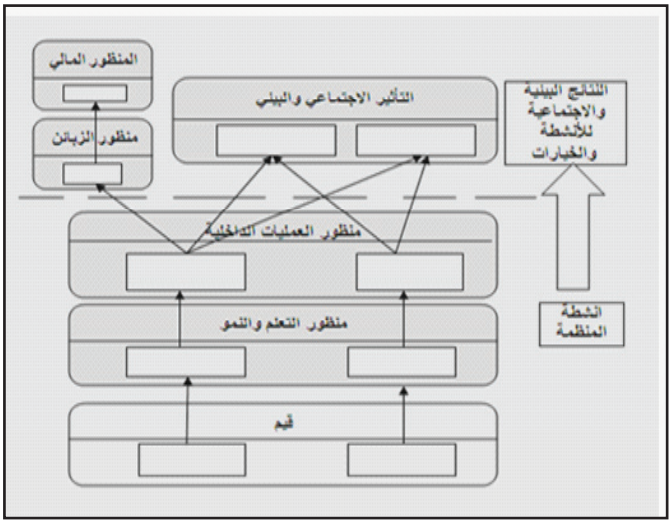


شكل (٢) بطاقة BSC توظّف المنظورين البيئي ورضا العاملين

Source: Parmenter ، David (2010) " Key Performance indicators: Developing، implementing ، and using winning KPIs " Wiley & Sons Inc.،P:167 "

خارطة بطاقة تقييم الأداء المتوازنBSC بمنظور بيئي – اجتماعي خامس :

ان اضافة المنظور البيئي لبطاقة التقييم المتوازن لن يكون بشكله التقليدي المبسّط بإضافة حلقة خامسة وإنما بصيغة الخارطة الاستراتيجية على وفق إنموذج السبب و الاثر كما في الشكل (٣) اذ ان BSC البيئية تتيح كيفية قياس بعد الاستدامة وتحسينه ، فاليوم تحتاج المنظمة الى تضمين الاستدامة في اساليب عملها من خلال التفكير البيئي بتجنّب تجريف الغطاء الاخضر- النباتي(Excitant،2015:2)



شكل (3) خارطة بطاقة التقييم المتوازن BSC بمنظور بيئي-اجتماعي خامس

Source: Excitant، co (2015) " Environmental Balanced Scorecard " www.Excitant.co.UK/resources/white،papers/environmental-balanced-scorecard،P:2

بطاقة التقييم المتوازن منظومة لتقييم الأداء الاستراتيجي :

ان استخدام بطاقة التقييم المتوازن جزء مركزي في نظام الادارة الاستراتيجية يرتكز على التعلّم ذي الحلقة المزدوجة Double Loop Learning وهو ذلك التعلم الذي يولد تغييرا في افتراضات الافراد ونظرياتهم حول علاقات السبب و- النتيجة المستند في قياس الأداء الاستراتيجي وتقييمه بتوجيه ثلاثة اسئلة (ادريس ، والغالبي،٢٠٠٩ : ٢٠٢) هذه الاسئلة هي :

١. هل عملت منظمة الاعمال ما كانت تريد ان تعمله ؟

٢. هل حققت منظمة الاعمال النتائج التي تعتقد انها يجب ان تحققها ؟

٣. ما الذي تحتاجه المنظمة ليكون عملها مختلفا في المستقبل ؟

لذلك جاءت بطاقة التقييم المتوازن لتشكل الاداة المركزية في

الربط الاستراتيجي في اطار عمل قياس الاداء الذي يساعد فريق القيادة على ان يقوم بتنفيذ الاستراتيجية وتوصيلها ومراقبتها باستخدام النظام المرتبط داخليا مع الرؤية بعيدة الأمد للمنظمة،ويضم هذا النظام اربع عمليات هي (Kaplan & Norton،1996 ،76) :

١. ترجمة الرؤيا (٢) الايصال والربط (٣) تخطيط الاعمال (٤) التعلم .

ان بطاقة التقييم المتوازن تعمل على تسهيل عملية مراجعة الاستراتيجية التي تعد اساسية للتعلم الاستراتيجي ، حيث انها ومن خلال تحديدها للعلاقات السببية ما بين الاهداف موجهات الاداء تسمح لمدراء وحدات الاعمال والمنظمة باستخدام مراجعاتهم الدورية لتقييم مدى صلاحية استراتيجية الوحدة ونوعية تنفيذها .

علاقات السبب- و - النتيجة في آلية بطاقة BSC :

الخارطة الاستراتيجية تمثيل مرئي لعلاقات "السبب – و– النتيجة Cause-and-Effect" خلال مكونات استراتيجية المنظمة ، وهي تمنح قدرا كبيرا من بعد النظر Insight للمديرين التنفيذيين كبطاقة التقييم المتوازن ذاتها (Kaplan & Norton،٢٠٠٤ ،٩) حيث تصف ديناميكية تحقيق الاهداف وتعتبر الحلقة المفقودة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها، يتطلب تنفيذ الاستراتيجية الناجح ثلاث خطوات ، وتمثل الخارطة الاستراتيجية الخطوة الاولى والاداة الحاكمة في ذلك (Kaplan&Norton،٢٠٠٤ ، xiii)

النتائج الخارقة = وصف الاستراتيجية + ادارة الاستراتيجية

- انت لا تستطيع ادارة (مكون ثالث) ما لم تستطع قياس (مكون ثان)
- انت لا تستطع قياس ما لم تستطع وصف (مكون أول) .

وهكذا يمكننا اعادة كتابة المعادلة الآنفة الذكر كما يأتي (Ibid، xiii):

النتائج الخارقة = (الخرائط الاستراتيجية) + (بطاقة التقييم المتوان) + (منظمة مركزة على الاستراتيجية)

المبحث الثالث : الجانب العملي

دراسة ميدانية تمهيدية :

تبلغ نفوس مدينة بغداد ٦,٥ مليون نسمة تقريبا وهي اكبر مدينة في العراق وثاني اكبر مدينة عربية بعد القاهرة عاصمة جمهورية مصر العربية . وتشمل قطاعاتها البلدية حاليا ١٤ اربعة عشر بلدية تغطي ارجاء المدينة .

بعد الرجوع للهيكل التنظيمي للأمانة يلاحظ عليه عدم انتظام او انسجام وحداته واقسامه بصورة تتناغم مع ادائها وطبيعة عملها ومتانة علاقاتها مع خطوط الأمرة النازلة من قمة الهرم التنظيمي الى الاسفل حيث المستوى التشغيلي مرورا بالمستويات الوسطية الإشرافية

موازنة أمانة بغداد :

تعدّ الموازنة خطة مالية سنوية مقرة قانونيا وموثقة رسميا من قبل الجهات الرسمية المرجعية ، وهذه الخطة السنوية تتضمن الجانبين التشغيلي والاستثماري ، لذلك فالرجوع الى الموازنة وابوابها الحالية الراهنة او التاريخية السابقة يعتبر توجها تدقيقيا مهما في التعرف على اولويات صانع القرار الاستراتيجي وسياسات المؤسسة صوب الاداء المنظمي وتطويره .

إن الموازنة التشغيلية للأمانة عام ٢٠٠٤ بلغت ٩٤,٤ مليار دينار ، وعام ٢٠٠٥ اصبحت ١٠٩ مليار دينار ، اي بزيادة قدرها١٤,٦ مليار دينار عن عام ٢٠٠٤ اي بنسبة ١٥,٤٪

وقد بلغت الموازنة التشغيلية لهذا العام ٢٠١٥ ما مقداره ٤٦٠,٣٠١,٠٠٠,٠٠٠ مليار دينار،وهذا يعني اذا اعتبرنا عام ٢٠٠٤ سنة اساس ان الزيادة بلغت٣٦٥,٩ مليار دينار

٤٦٠,٣ - ٩٤,٤ X ١٠٠ = ٣٨٧,٦ ٪ النسبة المئوية لزيادة الموازنة ٩٤,٤

أي بنسبة ٣٨٧,٦ ٪ عن سنة الاساس . وهي نسبة كبرى تؤشر تطورا هائلا في تطور الموازنات المالية ، هذا في الوقت الذي بلغت الموازنة الاستثمارية للأمانة للعام الجاري ٢٠١٥ مبلغ ٢٠٠ مليار دينار وهو رقم مالي ليس بالهين .

واذا ما علمنا ان نسبة الدعم الحكومي لموازنة أمانة بغداد بمعدل سنوي هي ٨٦ ٪ فذلك يعني اعتماد الامانة في انشطتها التشغيلية والاستثمارية بشكل عال على التمويل المركزي الحكومي في الوقت الذي كانت مواردها المالية الذاتية من الرسوم

المستحصلة والايرادات الاخرى تبلغ فقط ١٤ ٪ وهي نسبة ضئيلة تؤشر عدم كفاءة الامانة وافتقارها الى ادارة الاموال والموازنات والعوائد اللازمة وتنميتها لإنجاز خططها ومشاريعها البلدية والفنية وانشطتها الجارية .

مؤشرات الاداء :

لا يمكن الاستغناء عن مؤشرات الأداء في اية منظمة او مؤسسة خدمية كانت أم سلعية ، وإن كانت المؤسسات الخدمية لاسيما البلدية تستخدم مؤشرات اكثر تعقيدا لخصوصية انشطتها في ارضاء الزبون وهو المواطن في سد احتياجاته الحياتية وطبيعة هذه الانشطة ، وعادة ما يلجأ في بناء معايير ومؤشرات الأداء في ضوء اجراء المقارنات لتجارب وخبرات الأداء وقياساته واساليبه للمدن العالمية المختلفة مع الاخذ بنظر الاعتبار الظروف والقيود المحلية ولكن مع الحذر الشديد من التعكّز على هذه الظروف من امكانية الافادة الموضوعية من تلك المؤشرات .

ومن ابرز تلك المؤشرات التي تأخذ بها عادة المدن العالمية في الولايات المتحدة الامريكية وكندا وانكلترا والسويد وجنوب افريقيا وغيرها ، ما يأتي

(Municipality of Ontario 2015) &
(Municipalities of New York،2015)
& (Local government in England،2015) &
(Gothenburg Municipality،2015) &
(Municipalities of South Africa،2015)

وكما في قائمة المؤشرات البلدية التي تظهر في الجدول (5) :

الجدول (5) قائمة مؤشرات الأداء البلدي

الكلف التشغيلية لتصفية وتنقية الماء لكل متر مكعب
اجمالي الكلف التشغيلية لمعالجة مياه الصرف الصحفي لكل متر مكعب والتخلص منها
عدد الانكسارات في شبكة توزيع الماء الصالح للشرب لكل 100 مئة كيلومتر/ في السنة
الكلف التشغيلية لجمع النفايات /لكل طن ولكل عائلة
اجمالي الكلف التشغيلية الخاصة بادارة نشاط النفايات (جمع وتحويل وتخلص) لكل ط ولكل عائلة
عدد المطالبات والشكاوى لجمع النفايات من قبل العوائل : عدد العوائل / لكل 1000 الف عائلة ، اي عدد المطالبات المستلمة و الشكاوى / في السنة الواحدة لجمع النفايا والتخلص منها لكل /1000 الف عائلة .
نسبة النفايات التي يجري جمعها في المناطق السكنية والتجارية ، ومن ثم تحويلم والتخلص منها (عادة نسبة منوية)
عدد شكاوى السكان السنوية الواردة ، مع عدد المعالجات الجارية عليها سنويا

المصدر : اعداد الباحث استنادا الى مصادر الأداء البلدي المقارن

هذه المؤشرات الادائية وغيرها او ما يماثلها تعدّ ضرورية للتدقيق الاستراتيجي الكلي لأعمال الامانة وأنشطتها ودوائرها واقسامها المختلفة للمراجعة والفحص والتخطيط والتطوير والتحسين والتعرف على تقدم مستويات الاداء والانجاز ، والاهم من ذلك التعرف على مستويات رضا المواطن البغدادي واحتياجاته ودرجة تبادل الثقة والتفاعل بين الطرفين ، الطرف البلدي والمواطن الذي يعتبر الغاية النهائية والتعاون معه اداة اساسية لبلوغ اهداف المنظمات العامة بشكل خاص

لذلك يتطلب من الادارة العليا للأمانة ودائرتها التخطيطية المركزية العمل على بناء منظومة متكاملة معاصرة لمؤشرات الأداء مع قاعدة بيانات معلوماتية محدّثة Updated ITC واستكمالها وتنظيمها بشكل عاجل في حال الشروع في بنائها كما أكد لي وكيل أمانة بغداد للشؤون الفنية المهندس ابراهيم مصطفى خلال مقابلتي له ، لاسيّما ان رئيس قسم الدراسات في دائرة التخطيط والمتابعة قد اعتذر خلال مقابلتي له عن وجود هذه المؤشرات في الدائرة ذاتها التي تعتبر الجهاز التخطيطي المركزي الذي تلتقي عنده جميع القنوات المعلوماتية والاحصائية والمؤشرات الادائية لدوائر الامانة ومديرياتها ومشاريعها وشركاتها واقسامها وهي ثغرة تحسب على دائرة التخطيط والمتابعة اذ لا يمكن احالة مثل هذه المؤشرات والاحصاءات المهمة على دوائر اخرى تابعة للأمانة . أما المؤشر الاخير المتعلق بعدد شكاوى سكان بغداد ومطالبهم فقد اخذته من مديرية الاعلام والعلاقات في امانة بغداد .

عرض مواصفات العينة وأبعاد متغير البحث وتحليلها

لدى استعراض المعلومات العامة ، ابتداء بجدول العمر (٧) نلاحظ ان النسبة المئوية

الجدول (7) العمر

العمر					
	التفاصيل	التكرار	النسبة المئوية	النسبة الصحيحة	النسبة التراكمية
Valid	30عاما فاقل	20	36.4	36.4	36.4
	31-40	17	30.9	30.9	67.3
	41-50	8	14.5	14.5	81.8
	51عاما فاكثر	10	18.2	18.2	100.0
	المجموع	55	100.0	100.0	

للذين تقل اعمارهم عن ٤٠ أربعين عاما في العينة هي ٦٧,٣ ٪ او اكبر من نسبة الثلثين بقليل وطبعا غالبية هذه التركيبة من الموظفين الشباب ذكورا واناثا ، بصورة تتفوق على كبار السن و متوسطيه من الاعمار الاخرى ، وهو مؤشر حيوي مهم يؤكد شبابية موظفي ديوان الأمانة وحيويتهم الكبيرة في اداء الاعمال وامكانية المطاولة فيها بما يتناسب مع طبيعة اعمال الامانة التي تغلب عليها الاعمال الميدانية .

الجدول (8) التحصيل العلمي

التحصيل العلمي					
	التفاصيل	التكرار	النسبة المئوية	النسبة الصالحة	النسبة التراكمية
Valid	دبلوم فني	3	5.5	5.5	5.5
	بكلوريوس	34	61.8	61.8	67.3
	دبلوم عالي	11	20.0	20.0	87.3
	ماجستير	4	7.3	7.3	94.5
	دكتوراه	3	5.5	5.5	100.0
	المجموع	55	100.0	100.0	

•الجدول (٨) من جانب آخر فان النسبة المئوية لتكرارات التحصيل العلمي للشهادات الاولية ٨٧,٣ ٪ ، ونسبة اصحاب الشهادات العليا ١٢,٧ ٪ أكد التوجه القصدي لعينة البحث بشكل يتناغم مع المحتوى الاستراتيجي والكلي لمتغيرات البحث ، كذلك يؤكد ثراء امانة بغداد بالمستويات العلمية المرموقة .

الجدول(9) نوع الدراسة

نوع الدراسة					
	التفاصيل	التكرار	النسبة المئوية	النسبة الصالحة	النسبة التراكمية
Valid	هندسي	29	52.7	52.7	52.7
	تقني	6	10.9	10.9	63.6
	اداري	17	30.9	30.9	94.5
	تخصصات اخرى	3	5.5	5.5	100.0
	المجموع	55	100.0	100.0	

• وعلى الصعيد ذاته فان ذلك ينسحب ايضا على الجدول (٩) نوع الدراسة حيث اظهر ان النسب المئوية للتكرارات الهندسية والتقنية ٦٣,٦ ٪ اي ما يعادل الثلثين تقريبا من الموظفين وينسجم ذلك مع طبيعة اعمال الامانة التي يغلب عليها الطابع الهندسي التقني ، الامر الذي يؤكد جاهزية وامكانات امانة بغداد وثراء رأس مالها البشري

الجدول (10) مدة الخدمة

مدة الخدمة					
	التفاصيل	التكرار	النسبة المئوية	النسبة الصالحة	النسبة التراكمية
Valid	اقل من 10 سنوات	32	58.2	58.2	58.2
	11-20	7	12.7	12.7	70.9
	21-30	9	16.4	16.4	87.3
	31سنة فاكثر	7	12.7	12.7	100.0
	المجموع	55	100.0	100.0	

• ويؤشر الجدول (١٠) مدة الخدمة بأن النسبة المئوية لمن

تقل مدة خدماته عن عشر سنوات هو ٥٨,٢ ٪ وهي نسبة عالية تشير بوضوح الى الدوران العالي في الموارد البشرية وعدم قدرة مؤسسة الامانة على الاحتفاظ بكوادرها ذات الخبرات المتراكمة لاسيما ان النسبة المئوية لمن تزيد مدة خدماته عن ٣٠ ثلاثين عاما هي ١٢,٧ ٪ فقط وهي نسبة متدنية تؤكد ما ذهبنا اليه ، الامر الذي يتطلب من الادارة العليا لأمانة بغداد الانتباه جيدا الى هذه النقطة الحساسة في اعمال الامانة ووظائفها وأنشطتها وهو ينعكس سلبا على مجمل ادائها المنظمي وعلى انجاز مشاريعها وخططها وتوجهاتها المستقبلية وبالتالي على مديات تفاعلها مع سكان بغداد . وبالتالي يتطلب بحث اسبابها ومعالجته وخلق المناخات الملائمة للعاملين عموما وتشجيع اصحاب الكفاءات والخبرات المتراكمة

عرض ابعاد البحث وتحليلها :

١ - التعلّم والنمو :

الجدول (11) التعلم والنمو

البعد	تسلسل	فقرات الاستلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١ – التعلم والنمو	26			
	٢٦	تستفيد ادارة الامانة من تراكمها المعرفي بتطوير قدراتها في الأداء	3.1818	1.00168
	27			
	28	يوظف رأس المال البشري والخبرات المعرفية الضمنية والصريحة في دفع عملية الابتكار والابداع في امانة بغداد ووحداتها	2.9818	1.00905
	29			
	30	تستثمر الامانة الاصول المعلوماتية والمعرفية والبشرية في تطوير وتنمية اصولها المادية والمالية وغير المالية	2.9091	.90825
	٢٩	تنظم الامانة مؤتمراتها وورش عمل وندوات دورية لتبادل الخبرات والمعرفة الفنية وأحدث المستجدات العلمية والتقنية	3.3455	1.14209
	٣٠	لا يتم تبادل وتداول الخبرات والمستجدات الفنية بالشكل المطلوب احيانا بين الاقسام والشعب و وحدات الامانة المختلفة	2.728	1.19342
	عام		2.892	1.05

الجدول (١١) سجلت مؤشرات المتوسطات الحسابية اعلى مستوى لها في الفقرة ٢٩ " تنظم الامانة مؤتمراتها وورش عمل وندوات دورية لتبادل الخبرات والمعرفة الفنية وأحدث المستجدات العلمية والتقنية " وكان ٣,٣٤٥ معتدل بانحراف معياري ١,١٤٢ فيما كان ادنى مستوى لها في الفقرة ٣٠ " لايتم تبادل وتداول الخبرات والمستجدات الفنية بالشكل المطلوب احيانا بين الاقسام والشعب ووحدات الامانة المختلفة " وكان ٢,٧٢٨ بانحراف معياري ١,١٩٣ غير انه سؤال عكسي . وكان المتوسط الحسابي العام لبعد التعلم والنمو ٢,٨٩٢ منخفضا قليلا .

في ضوء هذه البيانات يتبين ان الامانة وإن كانت تنظم بعض ورش العمل والندوات الدورية لتبادل الخبرات والمعرفة الفنية بين العاملين من كادرها الا انها من جانب آخر لا تسعى الى تبادل الخبرات والمستجدات وتداولها بين الدوائر و الاقسام والشعب بالشكل المطلوب ، الامر الذي يشير الى عدم ايلائها الاهتمام الكافي بتنمية قدرات العاملين وتعميق التعلّم التنظيمي بهدف تحسين اداء اجهزة ودوائر الامانة بشكل كلي .

٢ - العمليات الداخلية :

الجدول (12) العمليات الداخلية

البعد	تسلسل	فقرات الاستلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٢ – العمليات الداخلية	٣١	تمتلك الامانة تقنيات فنية واسعة ومتنوعة لإنجاز اعمالها ومهامها وعملياتها	3.2182	1.04865
	٣٢	تتسم عمليات الامانة بالتميز والخصوصية التي تجعلها منفردة قياسا بالمنظمات المماثلة والنظيرة	3.0000	1.01835
	٣٣	للأمانة طاقة تصميمية وجدولة لخدماتها على وفق خطة مرسومة بعناية	3.0182	.97165
	٣٤	تتميّز الأمانة بكفاءة وإمكانات هندسية وتقنية مرموقة في الأداء	3.5636	1.04993
	٣٥	لا تتّصف الأمانة بمرونة في آليات تقديم الخدمات و مستجداتها استجابة للمتغيرات البيئية والظروف المحيطة	2.864	1.27314
	عام		3.116	1.07

الجدول (١٢) حازت الفقرة ٣٤ " تتميّز الامانة بكفاءة وامكانات هندسية وتقنية مرموقة في الاداء " على اعلى متوسط حسابي ٣,٥٦٥ مرتفع قليلا بانحراف معياري ١,٠٤٩ فيما حازت الفقرة ٣٥ "لا تتصف الامانة بمرونة في آليات تقديم الخدمات ومستجداتها استجابة للمتغيرات البيئية والظروف المحيطة " على ادنى متوسط ٢,٨٦٤ بانحراف معياري ١,٢٧٣ غير انه سؤال عكسي . فيما كان المتوسط الحسابي العام لبعد العمليات الداخلية ٣,١١٦ معتدل ينحو للانخفاض بانحراف

معياري ١,٠٧ .

على اساس هذه البيانات يتبين ان الامانة على الرغم من تميزها بإمكانات هندسية وتقنية مرموقة لكنها لا تتصف بمرونة في آليات تقديم الخدمات ومستجداتها استجابة للمتغيرات البيئية والظروف المحيطة وهو كابح مهم في طريق تطوير اداء اجهزة الامانة

٣- المنظور المالي :

الجدول (١٣) المنظور المالي

البعد	تسلسل	فقرات الاسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
و – المنظور المالي	٣٦	تشهد المؤشرات المالية للأمانة نموا ملحوظا خلال السنوات الاخيرة	3.1455	1.17722
	٣٧	هنالك استقرار في الموقف المالي للأمانة ينعكس على استقرار الأداء فيها	2.9273	1.03377
	٣٨	تقديم الخدمات على جميع الصعد من قبل الامانة يشهد تطورا ملموسا ينعكس على موقفها المالي	2.9818	.91269
	٣٩	هنالك مؤشرات ملموسة على ازدهار الامانة وتطور خدماتها ونموها المالي	2.8909	.99392
	٤٠	اخفقت الامانة بالسنوات الاخيرة في ادائها الأمر الذي انعكس على مستويات خدماتها	2.4	1.11555
	عام		2.867	1.046

الجدول (١٣)حققت الفقرة ٣٦ " تشهد المؤشرات المالية للأمانة نموا ملحوظا خلال السنوات الاخيرة " اعلى مؤشر للأوساط الحسابية لإجابات العينة ٣,١٤٥ معتدل يميل للانخفاض ، وسجلت الفقرة ٤٠ " اخفقت الامانة بالسنوات الاخيرة في ادائها الامر الذي انعكس على مستويات خدماتها " ادنى وسط حسابي ٢,٤ بانحراف معياري ١,١١٥ غير انه سؤال عكسي .وكان الوسط الحسابي العام لبعد المنظور المالي ٢,٨٦٧ معتدلا يميل للانخفاض بانحراف معياري قدره ١,٠٤٦ .

بناء على هذه البيانات يتضح ان المؤشرات المالية للأمانة تشهد نموا نسبيا محدودا خلال السنوات الاخيرة لكنه نمو بطيء وهو ما اكده المتوسط العام للإجابات المتواضع في الاعتدال فضلا عن الاشارة الواضحة في السؤال العكسي رقم ٤٠ من ان الامانة قد اخفقت بالسنوات الاخيرة في ادائها الامر الذي انعكس على مستويات خدماتها ، فضلا عن هبوط مستوى الاجابات الاخرى التي تؤكد عدم استقرار الموقف المالي وانعكاس كل ذلك على مستوى الاداء المنظمي وفاعليته في أمانة بغداد بشكل عام .

٤ - التركيز على الزبون

الجدول (١٤) التركيز على الزبون

البعد	تسلسل	فقرات الاسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ز – التركيز على الزبون	٤١	تلتزم الامانة ازاء السكان بتقديم باقة منوعة من الخدمات تتناسب واحتياجاتهم المستمرة	3.2000	1.17694
	٤٢	تتميز الامانة بتقديم الخدمات الى سكان بغداد بالوقت المحدد	2.8000	1.12875
	٤٣	هنالك استجابة فاعلة من قبل الامانة ازاء الناس للاستجابة لاحتياجاتهم الخدمية ومتطلباتهم البلدية بجودة مرموقة وبرسوم معتدلة	2.9091	1.09329
	٤٤	تتطور العلاقات العامة والتنسيق مع سكان بغداد بشكل جيد وملموس	2.8545	1.09575
	٤٥	لا تسجل الامانة معدلات متنامية من العلاقات مع السكان مثل عدد مرات المساعدة والدعم وتقديم الخدمات	2.564	1.04993
	عام		2.862	1.103

الجدول (١٤)حققت الفقرة ٤١ " تلتزم الامانة ازاء السكان بتقديم باقة منوعة من الخدمات تتناسب واحتياجاتهم المستمرة " اعلى وسط حسابي للإجابات ٣,٢٠٠معتدل بانحراف معياري ١,١٧٦٩ فيما كان ادنى وسط حسابي للفقرة ٤٥ " لا تسجل الامانة معدلات متنامية من العلاقات مع السكان مثل عدد مرات المساعدة والدعم وتقديم الخدمات " وقدره ٢,٥٦٤ بانحراف معياري ١,٠٤٩ غير انه سؤال عكسي ، فيما كان الوسط الحسابي العام لبعد التركيز على الزبون ٢,٨٦٢ معتدل يميل للانخفاض .

وعلى هذا الاساس من البيانات يتضح ان هناك التزاما معتدلا من قبل الامانة ازاء السكان بتقديم الخدمات لسكان بغداد

٥- المسؤولية الاجتماعية والبيئية :

في ما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية وعند ملاحظة الجدول (١٥)

الجدول (15) المســـــؤولية الاجتماعية والبيئية

البعد	تسلسل	فقرات الاســـــــــئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٥ - المسؤولية الاجتماعية والبيئية	٤٦	تراعي الامانة بصورة منضبطة في اعمالها متطلبات النظافة والسلامة البيئية وما يمكن ان يحدث عليها مستقبلا جرّاء تلك الاعمال	3.0909	1.17493
	٤٧	هنالك مؤشرات ملموسة على مراعاة الامانة لمتطلبات الاستدامة البيئية – الاجتماعية في انشطتها وعملياتها	2.8000	1.12875
	٤٨	تتعهد الامانة بمسؤولينها الكاملة ازاء المجتمع والناس بصدقية وشفافية عاليتين خلال اعمالها	2.9636	1.12157
	٤٩	تهتم الامانة وإدارتها العليا بشكل عال برعاية شؤون العاملين اجتماعيا	2.7818	.99426
	٥٠	لا تهتم الامانة بالمعايير والمؤشرات البيئية المتعارف عليها دوليا	2.636	1.20744
	عام		2.841	1.123

حققت الفقرة ٤٦ " تراعي الامانة بصورة منضبطة في اعمالها متطلبات النظافة والسلامة البيئية وما يمكن ان يحدث عليها مستقبلا جرّاء تلك الاعمال " اعلى وسط حسابي للإجابات ٣,٠٩٠ معتدلا بانحراف معياري ١,١٧٤ فيما كان ادنى وسط حسابي للفقرة ٥٠ "لا تهتم الامانة بالمعايير والمؤشرات البيئية المتعارف عليها دوليا " وكان ٢,٦٣٦ منخفضا بانحراف معياري ١,٢٠٧ . اما الوسط الحسابي العام لبعد المسؤولية الاجتماعية والبيئية فكان ٢,٨٤١ معتدلا يميل للانخفاض بانحراف معياري ١,١٢٣ .

ومن هذه البيانات يتضح ان اجهزة امانة بغداد مترددة في مراعاة متطلبات النظافة والسلامة البيئية اذ ان هذه الاجهزة البلدية ذاتها لا تهتم كما يجب بالمعايير والمؤشرات البيئية المتعارف عليها دوليا وغيرمكترثة بمتطلبات الاستدامة البيئية-الاجتماعية ومسؤولياتها ازاء المجتمع والناس كما اكدته اجابات العينة في الفقرات الاخرى ، على الصعيد نفسه فان دوائر الامانة وكما يبدو من البيانات والمؤشرات لا تهتم بشكل عال برعاية شؤون العاملين اجتماعيا ، هذه المؤشرات ونقاط الخلل تؤول الى هبوط اكيد في مستويات اداء الامانة وتراجعه وتؤول الى تأزيم العلاقات مع سكان بغداد وتهز ثقتهم وهم الطرف المقابل في المعادلة القائمة بين هذه المنظمة العامة الكبرى ومدينة بغداد .

ترتيب الاهمية النسبية للأبعاد على وفق معامل الاختلاف C.V. :

لغرض ترتيب الاهمية النسبية للأبعاد يستعمل معامل الاختلاف C.V. Coefficient of Variation من خلال نتيجة الانحراف المعياري مقسوما على الوسط الحسابي . ومعامل الاختلاف مقياس نسبي يستخدم للمقارنة بين الظواهر والمشاهدات لقياس التشتت وتوزيع التكرارات (عبد المنعم ، ٢٠٠٧ : ١٢٧) إذ ان المعامل الاقل قيمة هو الاقل تشتتا وبالتالي فهو الاكثر انسجاما والأعلى اهمية نسبية من الابعاد الاخرى ، والعكس صحيح .

الجدول(16) ترتيب الاهمية النسبية على وفق معامل الاختلاف للأبعاد

تسلسل	الأبعـــــاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الاهمية النسبية للأبعاد
١	التعلّم والنمو	2.892	1.05	0.363	الأول
٢	العمليات الداخلية	2.864	1.273	0.444	الخامس
٣	المنظور المالي	2.867	1.046	0.364	الثاني
٤	التركيز على الزبون	2.862	1.103	0.385	الثالث
٥	المسؤولية الاجتماعية والبيئية	2.841	1.123	0.395	الرابع

وبناء على معطيات الجدول (١٦) فان بعد " التعلم والنمو " قد حاز على المرتبة الاولى للأهمية النسبية اذ كان معامل اختلافه الاقل مقارنة بالأبعاد الاخرى لذا فهو الاقل تشتتا والاكثر اهمية وانسجاما ووضوحا لدى افراد العينة المبحوثة . فيما حاز بعد "العمليات الداخلية " على المرتبة الخامسة اي انه الاقل اهمية نسبية والاعلى تشتتا مقارنة بالأبعاد الاخرى .

وعلى اساس هذه المعطيات البيانية يمكن القول ان الاداء المنظمي في امانة بغداد جاء معتدلا نسبيا لكنه متذبذب في مستوياته ومؤشراته العامة وفي سلم اولويات الامانة واهتماماتها ومسؤولياتها لاسيما في بعدي العمليات الداخلية ، والمسؤولية الاجتماعية والبيئية ومعايير واسس الاستدامة ذات المساس المباشر بمحيط السكان وبيئة معيشتهم والمساحات الخضراء الضرورية لهم جميعا ، فضلا عن هبوط مؤشر مستوى التركيز على الزبون – جمهور وسكان بغداد حاضرة العراق التي يعيش فيها اكثر من ٦,٥ ستة ملايين ونصف المليون نسمة وتعتبر من اكبر العواصم والمدن ، وذلك يشكل خللا كبيرا في آليات عمل الامانة وتفاعلها الجاد مع السكان وارضاء متطلباتهم المشروعة واحتياجاتهم البلدية ضمن احيائهم السكنية وقطاعاتهم الحضرية ، هذه العوامل والمؤشرات لابد ان تنعكس سلبا على اداء وفاعلية هذه المنظمة العامة الحيوية بما يفضي الى زعزعة ثقة السكان ازاءها وهو أمر يقتضي المعالجة وإعادة النظر .

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات:

١. أظهرت النتائج قصورا واضحا في بعد التعلم والنمور لاسيما في تبادل وتداول الخبرات والمستجدات الفنية بالشكل المطلوب بين الاقسام والشعب ووحدات أمانة بغداد المختلفة ، الامر الذي يؤول الى قصور في استثمار الاصول المعلوماتية والمعرفية والبشرية في تطوير اصولها المادية والمالية وغير المالية وتنميتها ويولد حالة عامة من الجمود والتراجع أظهرت النتائج قصورا واضحا في بعد التعلّم والنمو لاسيما في تبادل وتداول الخبرات والمستجدات في مستويات الأداء .

٢. بَينت النتائج ان هناك امكانات هندسية وتقنية مرموقة لدى اجهزة الأمانة غير ان الأمانة لا تتصف بالمرونة في عملياتها وأشغالها وفي آليات تقديم الخدمات ومستجداتها ولا تستجيب للمتغيرات البيئية والظروف المحيطة بها ، وهو أمر خطير يعرض الامانة الى أزمات متفاقمة .

٣. لم يشهد الموقف المالي للأمانة استقرارا خلال السنوات الاخيرة ، الامر الذي انعكس بنتائجه على ادائها و تقديم الخدمات للمواطن البغدادي على الصعد البلدية جميعا وهو ما اكدته النتائج التطبيقية بإخفاق الامانة في هذه الجوانب الحيوية .

٤. لم تسجل الامانة معدلات متنامية من العلاقات مع سكان مدينة بغداد لاسيما بتقديم الدعم والخدمات المطلوبة ، وهو أمر يجرّ الى مزيد من عدم الثقة بين الطرفين وتفاقم اشكالية عدم رضا السكان ، ويتطلب ذلك التركيز الجاد على هذه الحاجات الحيوية والتفاعل الحقيقي معهم اذ ان رسالة أمانة بغداد تتجلى في تطمين هذه الاحتياجات البلدية وتلبيتها على اكمل وجه .

٥. لم تتحقق اية مؤشرات ملموسة على مراعاة الامانة لمتطلبات الاستدامة البيئية - الاجتماعية في انشطتها وعملياتها ، كذلك الأمر في ما يتعلق بالمؤشرات البيئية المتعارف عليها دوليا حيث لم ترتفع اجهزة هذه المنظمة العامة المهمة الى مستوى مراعاة متطلبات النظافة والسلامة البيئية وما يمكن ان يحدث عليها مستقبلا جرّاء هذا الاخفاق و التراجع في الأداء وانحسار المساحات الخضراء وتآكلها جراء التجاوزات السكنية والصناعية وعدم الالتزام بمعايير الاستدامة البيئية .

٦. هنالك هبوط في مؤشرات الاهتمام والتركيز على الزبون – جمهور وسكان بغداد حاضرة العراق التي يعيش فيها اكثر من ٦,٥ مليون نسمة ، وهو خلل كبير في آليات عمل الامانة وتفاعلها مع السكان وتطمين خدماتهم البلدية ، الامر الذي يزعزع ثقة السكان ويحبط صلاتهم بالأمانة ويؤزمها ويجر اسوأ العواقب على ادائها وفاعليتها .

٧. اقتصار اعمال تقييم الأداء في أمانة بغداد على المؤشرات المالية التي تعتمد القيود المحاسبية المجردة وقوائم الميزانيات الختامية التي تؤكد على قانونية الانفاق وحسب ولا تتعداه الى الأبعاد اللامالية التي تركز على العمليات وتنمية الموارد وآفاق التنفيذ وعلى القدرات اللامحدودة للعاملين والتفاعل مع جمهور بغداد بصورة تتناسب مع الثقل السكاني للمدينة واحتياجاتها البلدية .

التوصيات :

١. تخصيص نسبة تشجيعية جيدة من المكافآت لعاملي أمانة بغداد مع تقليل الاتجاه للشركات المقاولة بهدف استثمار

الطاقات والموارد البشرية المعطلة في خطط الامانة والتصاميم والمشاريع الجديدة بطريقة التنفيذ المباشر .

٢. الاصغاء الى آراء العاملين في الامانة ومقترحاتهم والتفاعل معهم وتوظيف ذلك في رفع مستويات الأداء بتحقيق المزيد من اللقاءات المباشرة للادارة العليا معهم . ويمكن الافادة من جريدة " صوت بغداد " التابعة للأمانة وهي جريدة اعلامية يومية يديرها صحفيون اكفاء في هذا الحقل الاعلامي لتحقيق الهدف .

٣. تفعيل قاعدة البيانات وتحديث تقنياتها IT باتجاه إدامة المنظومة المعلوماتية لأمانة بغداد مع سكان المدينة وعامليها ومديرياتها ووحداتها البلدية على مدار الأيام والساعات

٤. الحفاظ على البيئة واستدامتها بإقامة معامل تدوير النفايات لغرض فرز النفايات و تدويرها Recycling وتقليل حرقها او تركها مكشوفة في اماكن الطمر و التي تسبب افدح الاضرار البيئية والصحية للمواطن .

٥. الترويح عن البغداديين وتخليص مدينتهم من العواصف الترابية والرملية والتخفيف من آثارها ولاسيما في فصل الصيف ، بالتوسع في تشجير المتنزهات والحدائق الكبرى - رئات بغداد والمسطحات والاحزمة الخضراء بشكل يخدم حيوية البيئة وجماليتها.

٦. أهمية تطبيق تقنية بطاقة التقييم المتوازن للأداء التي تتضمن الجانبين المالي واللامالي من قبل الادارات المعنية لأمانة بغداد على وفق آلية متابعة ترابط السبب - و- النتيجة في سلسلة التنفيذ الاستراتيجي لرسالة الامانة وأهدافها في خدمة المواطن البغدادي بشكل متطور .

المصادر والمراجع :

المصادر :

١. ادريس ، وائل محمد صبحي ، & الغالبي ، طاهر محسن منصور (٢٠٠٩) " المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن " دار وائل للنشر ، عمان

٢. آرشيف المعلومات (٢٠١٥)" معلومات وبيانات ونشرات " أمانة بغداد ، بغداد

٣. ايفان ، جيمس & دين ، جيمس (٢٠٠٩) " الجودة الشاملة : الادارة والتنظيمي والاستراتيجية " ترجمة سرور علي ابراهيم سرور ، دار المريخ ، الرياض

٤. مديرية العلاقات والاعلام في أمانة بغداد – قسم شؤون المواطنين (٢٠١٥) أرشيف ومعلومات ، بغداد

٥. تركمان ، حنان نبيه (٢٠٠٦) " الرقابة الاستراتيجية ودورها في الأداء " اطروحة دكتوراه غ . م . كلية الادارة والاقتصاد – جامعة دمشق ، دمشق

٦. الدباغ ، جمال عبد الرسول غانم (١٩٩٨) " سمات المديرين واتجاهاتهم نحو الخطر وأثرها في الخيار الاستراتيجي للمنظمة " اطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .

٧. سعيد ، سناء عبد الرحيم (٢٠٠٥) " تصميم نظام تقويم الأداء الاستراتيجي للجامعات بإعتماد تقنية بطاقة الدرجات المتوازنة " اطروحة دكتوراه بإدارة الاعمال غ. م . ، كلية الادارة والاقتصاد،بغداد

٨. عبد المنعم ، ثروت محمد (٢٠٠٧) مدخل حديث للإحصاء والاحتمالات " ط٢ ، العبيكان للنشر، الرياض

٩. القحطاني ، مشبب بن عايض (٢٠١٥) " تطور مفهوم بطاقة الأداء المتوازن " مجلة التنمية الادارية ، معهد الادارة العامة في الرياض ، العدد ٢٤ ، ١

١٠. مديرية العلاقات والاعلام في أمانة بغداد – قسم شؤون المواطنين (٢٠١٥) أرشيف ومعلومات ، بغداد

١١. المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح(٢٠٠٩) " بطاقة قياس الأداء المتوازن : المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي " المكتبة العصرية ، القاهرة

١٢. اليساري ، احمد كاظم بريس (٢٠١٤) " انعكاس القدرات الديناميكية ومهارات التفكير الاستراتيجي على الاداء المنظمي المستدام ضمن اطار نظرية تعدد المستويات " دراسة استطلاعية لآراء القيادات في الشركة العامة للسمنت الجنوبية ، اطروحة لنيل درجة الدكتوراه فلسفة في علوم ادارة الاعمال غ . م مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد – جامعة كربلاء ، كربلاء

13. Atkinson، Anthony & Kaplan، Robert S. & Matsumura، Ella Mae & Young S. Mark(2011)" Management Accounting: Information for Decision Making and Strategy Excitation" Pearson education.
14. Barnier، Steve(2001) " using the Balanced Scorecard as a strategic management system" Harvard Business Review، Jan./Feb. ،P:75-85
15. Brinkerhoff، Robert O. & Apking، Anne M. (2001) " High Impact Learning : Strategies for Leveraging Business results from training- New Perspectives in Organizational Learning Performance and Change" Perseus Publishing، Cambridge
16. Chai ، Nan(2009)" Sustainability Performance Evaluation System in Government: A Balanced Scorecard Approach towards Sustainable Development " Springer Science & Business Media، New York
17. Cheng، C.B.(2008)"Performance Evaluation for a Balanced Scorecard System by Group Decision Making with Fuzzy Assessment" Int. Journal Appl. Science Eng.، Vol.6(1)،PP:53069
18. Chow، C.W.،& Haddad، K. M. & Williamson، J.G.(1997)"Applying the Balanced Scorecard to Small Companies" Management Acounting،August،P:21
19. Excitant، co.(2015)"Environmental Balanced Scorecard" http://www.Excitant.co.uk/resources/white،papers/environmental-balanced-scorecard
20. Horngren، C.T.، et al (2005)"Management and Cost Accounting" 3rd Edition، Pearson Education، Essex
21. Kaplan، Robert S.& Norton، David P.(1992)"The Balanced Scorecard: Measures that drive Performance " Harvard Business Review،70(1)، Jan/Feb،P:7
22. Kaplan، Robert S. & Norton، David P.(2008)" Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage" Harvard Business Press، Boston
23. Kaplan، Robert S. & Norton، David P.(2006)"Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies" Harvard Business School Press، Boston
24. Kaplan، Robert S. & Norton، David P.(2004)"Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcome" Harvard Business Review Press، Boston
25. Kaplan، Robert S. & Norton، David P.(1996)"The Balances Scorecard : Translating Strategy into Action " President and Fellows of Harvard College، Boston
26. Local government in England ://www.gov.uk/understand-how-your-council-works/types-of-council
27. Mayoralty of Baghdad http://www.amanatbaghdad.gov.iq
28. Municipalities of Ontario ، http://ontarioplaques.com/Locations/Location_DirectoryBruce.html
29. Municipality of Gothenburg Sweden

http://www.norden.org/en/nordic-council-of-ministers/council-of-ministers/
30. Municipalities of New York city، http://www1.nyc.gov/
31. Municipalities of south Africa http://www.localgovernment.co.za/
32. Nair، Mohan(2004)"Essentials of Balanced Scorecard" Emerge Inc.-Wiley، New Jersey
33. Niven، Paul R.(2014)"Balanced Scorecard Evolution : A Dynamic Approach to Strategy Execution" Wiley Corp.، New Jersey
34. Niven، Paul R. (2008)"Balanced Scorecard : Step-By-Step for Government and Nonprofit Agencies" Wiley Pub.، New Jersey
35. Niven، Paul R.(2006)"Balanced Scorecard Step-By Step : Maximizing Performance and Maintaining Results" Wiley، New Jersey
36. Parmenter، David(2010)"Key Performance Indicators: Developing، Implementing، and Using winning KPIs " Wiley & Sons Inc
37. Person، Ron (2013)"Balanced Scorcards: Operational Dashboards" Wiley، New Jersey
38. Rohm، Howard & Wilsey، David & Perry، Gail Stout & Montgomery(2013)"The Institute Way: Simplify Strategic Planning & Monument with the Balanced Scorecard" Institute Press، New York
39. Schermerhorn، John R.(2008)" Management" Wiley & Sons، New Jersey
40. Silk، S.(1998)"Automating the Balanced Scorecard" Management Accounting، Vol.79(11)،PP:38-44
41. Slack، Nigel & Lewis، Michael(2008)"Operations Strategy" Prentice Hall، Harlow London

Abstract

The research aims to determine the theoretical and practical implications for assessing the performance according to a balanced Scorecard including the financial and non-financial aspects ،and evaluate the level and effectiveness through applied and analytical research in Baghdad Municipality . It was a sample intake of 55 directors and unit responsible at various levels of the departments and sections of Baghdad Municipality ، Distributed a Questionnaire courted by 14 experts composed of 25 paragraph covering the five dimensions of the variable designed according to Quintet Likert scale. The questionnaire was distributed in a way intentional-quota sample according to ratio 1/2/3/4 ، in addition to the use of personal interviews style bouquet comprised of 12 managers and officials in Baghdad Municipality at various levels in order to obtain data and information enriches research and enhance its methodology on the field in parallel with

the questionnaire. And the research used the percentages and the arithmetic mean and standard deviation and coefficient of variation ،the results were calculated by an advanced computer program SPSS . The research found a set of conclusions of the most important that the acts of performance in the municipality of Baghdad are limited on evaluation of financial indicators that rely accounting entries naked and lists of the final budget، which confirms the legality of spending and by and extends to financial dimensional focusing on the operations and resource development and the prospects for implementation and unlimited capacity for workers and interaction with the people of Baghdad a manner commensurate with gravity population of the city and municipal need

---

×Keywords : Organizational performance - Balanced Scorecard - Learning and Growth - Internal operations - Financial perspective - Customer perspective - Social and Environmental responsibility.