



الجمهورية اليمنية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الريان

كلية الدراسات العليا

تقييم الأداء المؤسسي في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر
باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

دراسة ميدانية

رسالة مقدمة إلى جامعة الريان

لاستكمال متطلبات نيل درجة الماجستير تخصص إدارة أعمال

إعداد الطالبة/

أوسينا عمر سالم باحيدان

إشراف

الدكتور. خالد محمد الجابري

2021 م / 1442 هـ

قرار لجنة التحكيم والمناقشة

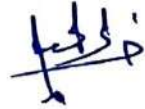
بناءً على قرار رئيس الجامعة رقم (8) لعام 2021م بشأن تشكيل لجنة مناقشة رسالة الماجستير الموسومة بـ (تقييم الأداء المؤسسي في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، دراسة ميدانية) .

للباحث : أوسينا عمر سالم باحيدان

نقر نحن رئيس لجنة المناقشة وأعضاءها أننا اطلعنا على الرسالة العلمية المذكورة آنفاً وقد ناقشنا الطالبه في محتوياتها، وفي ما له علاقة بها ، وأجيزت بتاريخ: 21 / 09 / 2021 م .

رئيس اللجنة

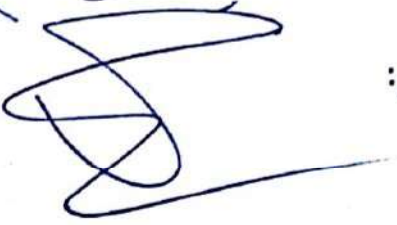
الاسم : د. جال حمد الجابري

التوقيع : 

عضو اللجنة

عضو اللجنة

الاسم : د. @ شامس المنير مصدر

التوقيع : 

الاسم : د. صالح محمد بن محمد

التوقيع : 

الاستهلال

"رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ
أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأُدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ"

صدق الله العظيم

سورة النمل الآية ﴿١٩﴾

الأخ/ عميد كلية الدراسات العليا بجامعة الريان

المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع / تأكيد المشرف العلمي بإجراء التعديلات على الرسالة العلمية

بالإشارة إلى الموضوع أعلاه، أؤكد أنا المشرف العلمي أن

الباحث: أوسينا محمد سالم باعدي

قد قام بتعديل وتصويب كافة الملاحظات التي طرحت عليه أثناء مناقشة رسالته

العلمية الموسومة: تقييم الأداء المؤسسي في بيئة الأعمال

.....الغفيرة والاعتراف بالخطأ.....الإدارة المتوازنة.....دراسة ميدانية

وقد تم ذلك تحت إشرافنا وعليه أوقع

الاسم: د. خالد محمد الباز

التوقيع: م. الخطيب

التاريخ: ٢٧/١٢/٢٠٢١ م

سكرتارية لجنة المناقشات :

الاسم: أ. إبراهيم سعيد عبد الله يامضار

التوقيع

إقرار المراجع اللغوي

أشهد أن رسالة الماجستير الموسومة بـ :

(تقييم الأداء المؤسسي في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر - دراسة ميدانية) .

التي تقدم بها الطالبة/ أوسينا عمر سالم باحيدان.....

قد تمت مراجعتها من الناحية اللغوية تحت إشرافي، بحيث أصبحت ذات أسلوب علمي، وسليمة

من الأخطاء اللغوية، ولأجل هذا أوقع.

المراجع اللغوي: حسن سعيد برك الشنيني

الدرجة العلمية: ماجستير لغة عربية

جامعة: حضرموت

التوقيع:

التاريخ: ٢٠٢١ / ٤ / ٢٨ م

الإهداء

إلى من أحمل اسمه بكل فخر، الذي علمني كيف يكون الاجتهاد والصبر طريقاً للنجاح..

الذي لم أجد عبارات تجزيه حقه التقدير والاحترام ..

والذي الحبيب أطال الله في عمره.

إلى صاحبة القلب الكبير، التي ربنتني وتحملتني العمر كله..

إلى من دعواتها كانت دائماً تنير دربي وعليها أعتمد..

والدتي الغالية أمد الله في عمرها ورفع قدرها.

إلى رياحين حياتي في الشدة والرخاء إخوتي وأخواتي..

إلى جميع الأحبة والأصدقاء وإلى كل من شجعني وساعدني في إنجاز هذه الرسالة..

شكر وتقدير

كل الشكر والامتنان لله عز وجل الذي وفقني وأعانني على إنجاز هذا البحث على الوجه الذي يرضاه به عني.

أتقدم بجزيل الشكر والثناء إلى الدكتور الفاضل خالد محمد الجابري الذي تشرفت به مشرفاً أكاديمياً على دراستي ومرجعاً حقيقياً، استفدت من علمه الواسع وآرائه السديدة التي كان لها أثر في إتمام هذا البحث وإخراجه في صورته النهائية.

ولا أنسى في هذا المقام أن أتقدم بالشكر الموصول بمحبة صادقة إلى الأساتذة المحكمين كل باسمه وصفته الذين تعاونوا معي في تحكيم الاستبانة وإخراجها بالشكل المطلوب.

كما أشكر أيضاً الدكتور الفاضل صالح كرامه قمزوي على إرشاداته السديدة ونصائحه وتوجيهاته الرشيدة أثناء الإعداد للبحث وحتى الانتهاء منه. وأتوجه بشكري وتقديري إلى إدارة وموظفي وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر على تفهمهم لموضوع الدراسة وإتاحتهم الفرصة وتسهيل المهام والإثراء بالمعلومات أثناء الدراسة.

وأخيراً أشكر إدارة جامعة الريان وكل من سهل مهمتي في إنجاز هذه الرسالة وقدم لي النصح والتشجيع وشد من عزيمتي من قريب أو بعيد فلكم جميعاً مني جزيل الشكر والتقدير.

أسأل الله أن يتقبل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم وأن ينفعنا به، وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد رسول رب العالمين هادي الأمة وشفيعها يوم الدين.

الباحثة

المستخلص

هدفت الدراسة الى بيان مستوى الأداء المؤسسي في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر باستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، البعد التشغيلي، بعد التعلم والنمو، بعد العملاء)، وتبرز أهمية الدراسة الحالية كونها تتعلق بتقييم الأداء المؤسسي للمنظمات غير الهادفة للربح وفق أساليب تقييم حديثة، والمتمثلة في بطاقة الأداء المتوازن وذلك للإحاطة بجميع محاور الأداء في المنظمات، وتتبع أهميتها من قلة الدراسات المحلية التي تناولت استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء المنظمات غير الهادفة للربح.

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: وجود مستوى للأداء المؤسسي في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر وفق الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، والذي يشير إلى أن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تساعد على تقييم الأداء في المنظمات غير الهادفة للربح بشكل يساهم في تحسين الأداء وتطوير العمليات الإدارية بما يعزز القدرة على خدمة العملاء لديها وتحقيق أهدافها.

وتوصي الدراسة بضرورة التركيز على ضبط النفقات والمدخرات وتدريب الكادر الوظيفي وتزويدهم بأنظمة حديثة وسهلة الاستخدام بما يدفعهم نحو مزيد من التحسين في الأداء والذي ينعكس بدوره على تحسين الأداء المؤسسي في الوكالة، إضافة إلى العمل على إجراء مزيد من الدراسات فيما يتعلق بالأداء الإستراتيجي والمخاطر المالية لدى المنظمات غير الهادفة للربح.

الكلمات الدالة: الأداء المؤسسي، وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر، بطاقة الأداء المتوازن.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الإهداء
ب	شكر وتقدير
ج	المستخلص
د	قائمة المحتويات
ز	قائمة الجداول
ح	قائمة الأشكال
ط	قائمة المختصرات
الفصل الأول: المنهجية والإطار العام للدراسة	
المبحث الأول: منهجية الدراسة	
2	1- المقدمة
3	2- مشكلة الدراسة
6	3- أهمية الدراسة
7	4- أهداف الدراسة
7	5- فرضيات الدراسة
8	6- مخطط نموذج الدراسة
8	7- منهجية الدراسة
9	8- مجتمع وعينة الدراسة
9	9- أدوات الدراسة ومصادر المعلومات
10	10- أداة الدراسة
المبحث الثاني: الإطار العام والدراسات السابقة	
12	1- الدراسات العربية
22	2- الدراسات الأجنبية
28	3- مناقشة الدراسات السابقة
37	4- الفجوة البحثية

الفصل الثاني: الإطار النظري	
المبحث الأول: تقييم الأداء المؤسسي	
39	1-1 مفهوم الأداء المؤسسي
40	2-1 مفهوم تقييم الأداء المؤسسي
42	3-1 أهمية تقييم الأداء المؤسسي
42	4-1 أهداف تقييم الأداء المؤسسي
43	5-1 متطلبات تقييم الأداء المؤسسي
43	6-1 دورة نظام تقييم الأداء المؤسسي
45	7-1 خطوات إعداد نظام تقييم الأداء المؤسسي
49	8-1 الفرق بين قياس الأداء وتقييم الأداء
49	9-1 الاعتبارات التي يجب مراعاتها في نظام تقييم الأداء المؤسسي
50	10-1 مؤشرات تقييم الأداء المؤسسي
53	11-1 معايير الأداء
54	12-1 صعوبات تقييم الأداء المؤسسي
المبحث الثاني: بطاقة الأداء المتوازن	
55	1-2 تمهيد
55	2-2 مفهوم بطاقة الأداء المتوازن
57	3-2 التطور التاريخي لبطاقة الأداء المتوازن
62	4-2 الفوائد المحتملة من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
62	5-2 بطاقة الأداء المتوازن في القطاع غير الربحي
63	6-2 التوازن في بطاقة الأداء المتوازن
64	7-2 أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات	
المبحث الأول: وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر	
77	1-1 المقدمة
80	2-1 رؤية الوكالة
80	3-1 مهمة الوكالة
80	4-1 قيم الوكالة
80	5-1 أهداف الوكالة
81	6-1 الهيكل التنظيمي للوكالة

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية والجانب العملي	
84	1-2 اختبار ثبات متغيرات الدراسة
84	2-2 اختبار الصدق البنائي لمحاور الاستبانة
85	3-2 اختبار الصدق البنائي لفقرات محاور متغيرات الدراسة
88	4-2 التحليل الوصفي لخصائص العينة
91	5-2 التحليل الوصفي والاستدلالي لمتغيرات الدراسة
الفصل الرابع : التحليل ومناقشة النتائج	
102	نتائج الدراسة
104	الاستنتاجات العلمية
106	الخاتمة
107	التوصيات
110	قائمة المصادر والمراجع
117	الملاحق
125	Abstract

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
31	ملخص الدراسات السابقة العربية والأجنبية	1-1
37	الفجوة البحثية	2-1
61	أهمية ربط الاستدامة مع الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن	1-2
84	اختبار الثبات والمصدقية لمحاور الدراسة	1-3
85	معامل ارتباط محاور الاستبانة بالمحور العام للاستبانة	2-3
85	معامل ارتباط محور مستوى الأداء المالي بالفقرات التي تنتمي للمحور	3-3
86	معامل ارتباط محور مستوى الأداء التشغيلي بالفقرات التي تنتمي للمحور	4-3
87	معامل ارتباط محور مستوى التعلم والنمو (الاستراتيجي) بالفقرات التي تنتمي للمحور	5-3
87	معامل ارتباط محور مستوى الأداء تجاه العملاء بالفقرات التي تنتمي للمحور	6-3
88	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	7-3
89	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	8-3
90	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	9-3
91	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	10-3
92	استخدام مقياس ليكرت الخماسي	11-3
92	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة (T) لفقرات محور مستوى الأداء المالي	12-3
93	تقييم الأداء المالي بالمؤشرات المالية	13-3
95	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة (T) لفقرات محور مستوى الأداء التشغيلي (العمليات الداخلية)	14-3
96	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة (T) لفقرات محور مستوى التعلم والنمو	15-3
98	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة (T) لفقرات محور مستوى الأداء تجاه العملاء	16-3
99	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة (T) لفقرات محاور الدراسة	17-3

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
3	المؤشرات المالية للوكالة في خلال الفترة 2006-2019 م	1-1
4	مقارنة حجم الموارد والإنفاق المالي للوكالة في خلال الفترة 2018-2019 م	2-1
5	مؤشرات حجم التوظيف السنوي في الوكالة في خلال الفترة 2005-2019 م	3-1
8	مخطط نموذج الدراسة	4-1
43	دورة نظام تقييم الأداء المؤسسي	1-2
45	خطوات إعداد نظام تقييم الأداء المؤسسي	2-2
57	مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن والمفاهيم المركبة لها	3-2
58	نموذج الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن	4-2
59	نموذج الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن	5-2
60	نموذج الجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن	6-2
63	خريطة بطاقة الأداء المتوازن للمنظمات غير الهادفة للربح	7-2
77	مجالات عمل الوكالة	1-3
81	الهيكل التنظيمي للوكالة	2-3
88	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	3-3
89	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	4-3
90	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	5-3
91	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	6-3

قائمة المختصرات

Symbols	Nomenclatures
BSC	Balanced Scorecard
SFD	Social Fund for Development
SMEPS	Small and Micro Enterprise Promotion Service
KPI	Key Performance Indicators
IFC	International Finance Corporation
WB	World Bank
ILO	International Labour Organization
BRAVE	Business Resilience Assistance for Value Adding Enterprises

الفصل الأول

المنهجية والإطار العام للدراسة

- المبحث الأول: منهجية الدراسة
- المبحث الثاني: الإطار العام والدراسات السابقة

المبحث الأول منهجية الدراسة

1-1 المقدمة:

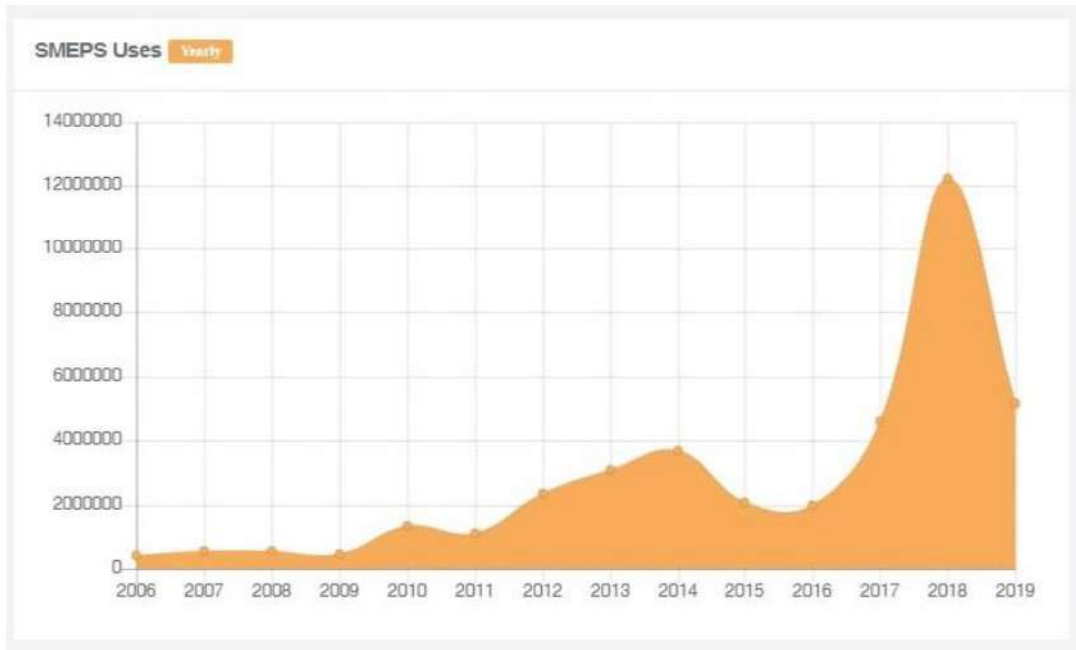
إن عملية تقييم الأداء المؤسسي لدى المنظمات غير الهادفة للربح تتطلب تصوراً شاملاً واستيعاباً دقيقاً لدى الإدارة العليا في المنظمة وصناع القرار فيها، حيث أن أداء المنظمة هنا لا يعتمد على مقدار الربح والخسارة إنما هو محصلة متكاملة لنتائج أعمالها، وتسخير مواردها في ضوء تفاعلها مع العناصر البيئية الداخلية والخارجية لها. كما أن مواكبة التغييرات المحيطة بالمنظمات والتي تؤثر على مستوى العمل وأساليب الأداء والتغير في الخصائص المعرفية ومهارات العاملين، كل ذلك ينعكس على عمل المنظمات وتوجهاتها.

لذلك أصبح من الضرورة للمنظمات التي تطمح للاستمرار في عملها في ظل بيئة تحكمها المنافسة والمتغيرات، أن تكون قادرة على المواجهة في ظل تلك التطورات السريعة والمتعاقبة نحو تحقيق أهدافها المخططة. ومن أجل تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات غير الهادفة للربح لابد وأن تتوفر على مجموعة من الأساليب، وأنظمة التقييم انطلاقاً من الأساليب التقليدية التي تركز على المؤشرات المالية فقط وصولاً إلى الأساليب الحديثة عن طريق الاستعانة بمؤشرات الأداء التي من شأنها التعبير عن الأداء الكلي للمنظمة. وبالتالي فإن المنظمة ذات الأداء الجيد هي التي تستطيع أن تحقق التوازن بين جميع محاور أدائها عن طريق استخدام مناهج تقييم حديثة للأداء مثل بطاقة الأداء المتوازن والتي أثبتت قدرتها في مواجهة التحديات العديدة التي تواجه المنظمات، وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن من الأفكار التي تعد المنظمات بالمساعدة على مواكبة التغييرات السريعة كونها تحتوي على مجموعة من المقاييس المختارة بعناية والمستمدة من استراتيجية المنظمة، وهذه المقاييس تركز على أربعة محاور رئيسة وهي المحور المالي، المحور التشغيلي (العمليات الداخلية)، محور التعلم والنمو (الاستراتيجي)، محور العملاء.

وتمثل بطاقة الأداء المتوازن الأداة التي يستخدمها القادة في التواصل مع الموظفين داخل المنظمة وأصحاب المصلحة خارج المنظمة وإدارة محركات الأداء التي ستعمل المنظمة من خلالها على تحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية.

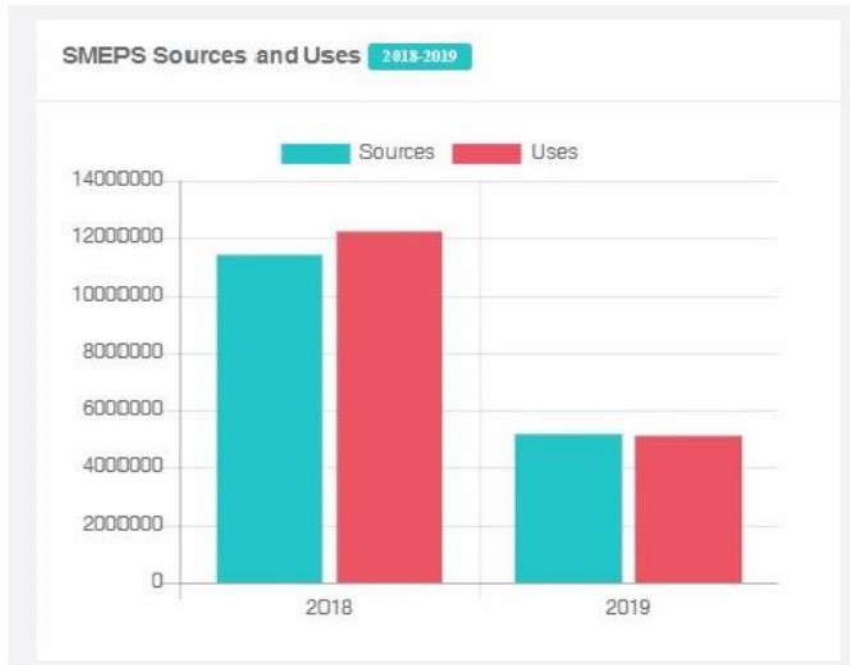
1-2 مشكلة الدراسة:

اعتمدت العديد من الدراسات في تقييم أداء المنظمات غير الهادفة للربح على الجوانب المالية وحجم الإنفاق وذلك لضمان استمراريتهما لأطول فترة ممكنة، ومع حدوث التغييرات في البيئة الخارجية وما نشهده من أزمات وحروب وإغلاق الكثير من المنظمات وتوقف نشاطاتها ومشاريعها على الرغم من الوضع المالي الجيد لها وكذلك عدم الاستقرار المالي والوظيفي في تلك المنظمات، استوجب ضرورة التطوير في أساليب تقييم الأداء في عدة جوانب للمنظمة للمحافظة على البقاء والاستمرارية. فعلى سبيل المثال ومن خلال المؤشرات المالية للوكالة خلال الفترة 2006م - 2019م هناك تدنّب غير مستقر للتدفقات المالية وحجم الإنفاق على المشاريع، حيث تلقت الوكالة في خلال تلك الفترة 43071454 دولار أمريكي وكان حجم الإنفاق 39598448 للمشاريع. حيث أن حجم الموارد التي تلقتها الوكالة كانت غير ثابتة ما بين الزيادة النقصان. والشكل (1-1) التالي يوضح ذلك:



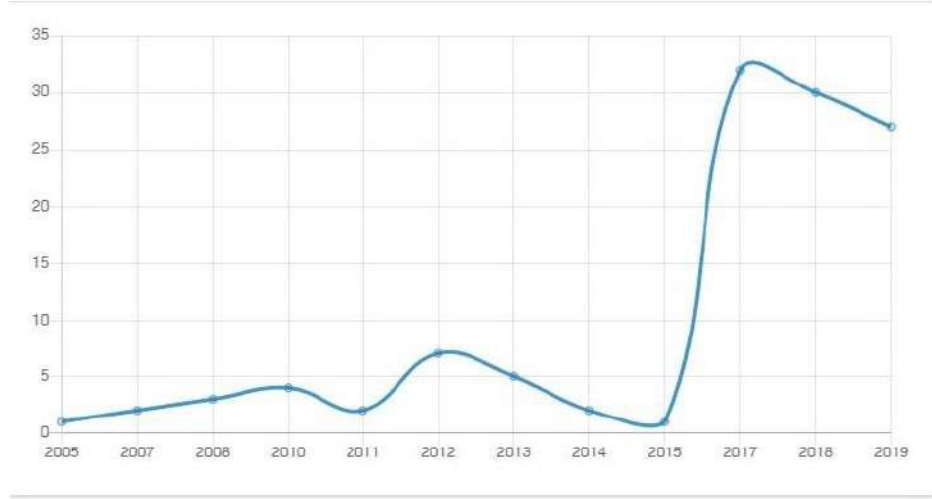
شكل رقم (1-1) المؤشرات المالية للوكالة في خلال الفترة 2006-2019م

وعند مقارنة الوضع المالي في خلال العامين 2018-2019م نلاحظ أنه في عام 2018 م كانت المصادر المالية (11452999.23 دولار) في حين حجم الإنفاق (12252304.81 دولار) بفارق عجز (799305.58 دولار)، في حين أن حجم الموارد المالية في عام 2019م كانت (5180888.32 دولار) وحجم الإنفاق كان (5139822.37 دولار)، مسجلاً فائضاً بنفس العام قدره (41066.95 دولار). والشكل (2-1) يوضح هذه المقارنة:



شكل رقم (2-1) مقارنة حجم الموارد والإنفاق المالي للوكالة في خلال الفترة 2019-2018م

أما فيما يخص عملية التوظيف، نرى من خلال البيانات الإحصائية أن نسبة عدد الموظفين كانت متذبذبة بين الزيادة والنقصان في عدد الموظفين الجدد في السنة الواحدة، حيث كانت متقاربة من 7-1 موظفين في خلال الفترة 2005م - 2016م ثم زادت إلى 32 موظف جديد في خلال سنة 2017م ثم عادت للتناقص في خلال عامي 2018م - 2019م بحيث أصبح 27-30 موظف جديد على التوالي.



شكل رقم (3-1) مؤشرات حجم التوظيف السنوي في الوكالة في خلال الفترة 2019-2005م

ومن خلال البيانات الإحصائية السابقة نرى أن مشكلة الدراسة تدور حول عدم وجود تقييم للأداء المؤسسي أكثر شمولية في الوكالة وفق منهج قياسي معتمد مثل بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة، وذلك في ظل تغيير الظروف الخارجية.

وبناء على ذلك يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤلات البحثية الآتية:

التساؤل الرئيس:

ما مستوى الأداء المؤسسي في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر وفق بطاقة الأداء المتوازن؟
ويتفرع من التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى الأداء المالي في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر وفق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن؟
- ما مستوى الأداء التشغيلي (العمليات الداخلية) في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر وفق البعد الداخلي لبطاقة الأداء المتوازن؟
- ما مستوى الأداء الاستراتيجي (التعلم والنمو) في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر وفق بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن؟
- ما مستوى الأداء تجاه العملاء في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر وفق بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن؟

3. أهمية الدراسة

3-1 الأهمية العلمية:

تبرز أهمية هذا البحث من النواحي العلمية في أن الباحثة تسعى إلى بيان الأهمية البالغة لتقييم الأداء المؤسسي للمنظمات التنموية غير الهادفة للربح، وذلك وفق اعتماد أساليب حديثة وهو ما تتيحه بطاقة الأداء المتوازن من أجل الإحاطة بمختلف جوانب الأداء في المنظمات ودراسة تأثير كل بعد من أبعادها على الأداء المؤسسي ليتم تعميم النتائج على المنظمات الأخرى لتحقيق التحسين المستمر في أدائها واكتساب مزايا تنافسية عديدة مع استدامة أعمالها في ظل الظروف المتغيرة. كذلك التعريف بالأداء الاستراتيجي والإحاطة بجميع المتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر على أداء المنظمات التنموية غير الهادفة للربح.

3-2 الأهمية العملية:

تتبع أهمية هذه الدراسة من الهدف الذي تسعى إليه، و تتضمن الأهمية العملية لهذه الدراسة في أنه يوجد عدة دراسات تطرقت لمقياس الأداء المتوازن من عدة نواحي ومن مختلف المجالات ومنها المجال الاستراتيجي، التسويقي، المالي وغيرها في كثير من المؤسسات والمنظمات بمختلف قطاعاتها الصناعية والخدمية والاجتماعية والتنموية والاقتصادية و البيئية وغيرها، وذلك في ظل الظروف العادية والطبيعية ونقصد بها هنا قلة المخاطر والصراعات التي تشكل التهديدات الخارجية، كما ساهمت بطاقة الأداء المتوازن بجميع أبعادها في تحسين الأداء للعديد من المؤسسات بصورة إيجابية.

إضافة إلى أنه يوجد قليل جداً من الدراسات السابقة على المستوى المحلي تعرض لدراسة دور أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، بل ويكاد لم يتم تطبيقها أو التطرق لها في المنظمات التنموية غير الهادفة للربح وخصوصاً لإبراز دورها في تحسين أداء المنظمات التنموية المحلية واستدامتها في ظل الظروف الاستثنائية من صراعات وحروب، ويشمل ذلك التعريف بنموذج بطاقة الأداء المتوازن وأهميته في صياغة مقاييس للأداء وفق المحاور المالية وغير المالية، كذلك إبراز شمولية بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم وتحسين الأداء لوكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر، بما يضمن استدامة عملها تحت الظروف الطبيعية والمتغيرة.

4. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في الآتي:

1. بيان مستوى الأداء المؤسسي في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر وفق الأبعاد بطاقة الأداء المتوازن.
2. قياس مستوى الأداء المالي لوكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر وفق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن.
3. قياس مستوى الأداء الإستراتيجي في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر وفق بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن.
4. قياس مستوى الأداء الداخلي في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر وفق البعد الداخلي لبطاقة الأداء المتوازن.
5. قياس مستوى أداء أصحاب المصالح (العملاء) في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر وفق بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن.
6. تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تفيد مجتمع الدراسة.

5. فرضيات الدراسة:

استناداً لمشكلة الدراسة قامت الباحثة بصياغة فرضيات الدراسة كما يلي:

الفرضية الرئيسية:

لا يتوافر مستوى للأداء المؤسسي في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر وفق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

ويشتق من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الأولى:

لا يتوافر مستوى الأداء المالي في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر وفق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن.

الفرضية الثانية:

لا يتوافر مستوى الأداء التشغيلي (العمليات الداخلية) في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر وفق بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن.

الفرضية الثالثة:

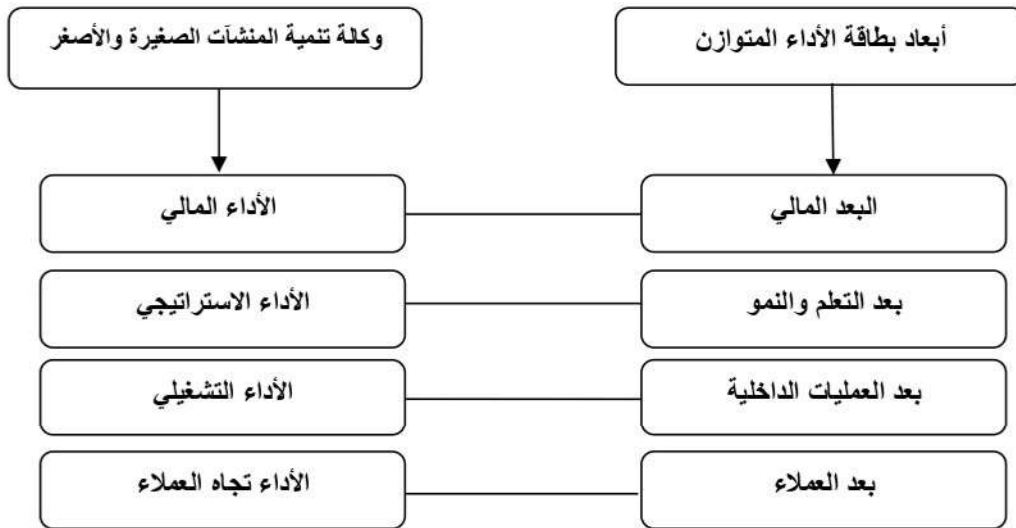
لا يتوافر مستوى الأداء الإستراتيجي في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر وفق بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن.

الفرضية الرابعة:

لا يتوافر مستوى الأداء تجاه العملاء في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر وفق بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن.

6. مخطط نموذج الدراسة:

يوضح الشكل (1-4) مخطط نموذج الدراسة والذي يبين متغيرات الدراسة التي سيتم التطرق لها في البحث



شكل (1-4) من إعداد الباحثة

7. منهجية الدراسة:

تتبع الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل الظواهر، حيث عملت الباحثة على وصف المشكلة والممارسات المرتبطة بتقييم الأداء المؤسسي وفق الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن وكذلك تحليل هذه الأبعاد وتطبيقها على الأداء المالي والنمو والتعلم كبعد استراتيجي وكيف يمكن قياسه في الوكالة؟

كما أن الباحثة اعتمدت على استخدام الجانب التطبيقي لمعرفة أثر التقييم باستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على الأداء المؤسسي عن طريق جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها واخضاعها للدراسة التحليلية الدقيقة.

8. مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر والبالغ عددهم 102 موظف من الجنسين في جميع فروعها وتمثل الدراسة من العينة العشوائية عدد 82 موظفاً من الجنسين وفقاً لجدول تحديد حجم العينات في المجتمعات المحددة في المجتمعات (سيكاران، 2004/2010 ، ص 421)، وقد تم توزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة وكان عدد الاستمارات التي توزيعها وجمعها في خلال الفترة الزمنية 2 نوفمبر - 26 ديسمبر 2020م ومن ثم تم تحليل عدد 82 من الاستمارات والمقبولة إحصائياً والتي شكلت ما نسبته 81% من المجتمع الكلي للدراسة وهي نسبة مقبولة إحصائياً.

9. أدوات الدراسة ومصادر المعلومات:

لجأت الباحثة إلى استخدام مصدرين لجمع المعلومات وهما:

9-1 المصادر الثانوية:

توجهت الباحثة في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، إضافة إلى البحث في مواقع الإنترنت المختلفة، وكان الهدف من اللجوء للمصادر الثانوية بغية التعرف على الأسس السليمة والعلمية في كتابة الدراسات إضافة إلى التعرف على آخر المستجدات في موضوع الدراسة الحالية.

9-2 المصادر الأولية:

تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة وذلك لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة والتي قامت الباحثة بإعدادها، وقد شملت الاستبانة عدداً من العبارات عكست أهداف الدراسة وأسئلتها والتي قام المبحوثين بالإجابة عليها، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لـ 32 عبارة، بحيث أخذت كل إجابة أهمية نسبية، وتم استخدام برنامج SPSS لتحليل بيانات الاستبانة والحصول على مخرجات لجميع أسئلة الاستبانة لمعرفة مدى موافقة أفراد العينة على أسئلة الاستبانة المختلفة، ومن الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل الإجابة عن أسئلة الاستبانة هي: التكرارات، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار T ومستوى الدلالة الإحصائية.

ولغرض القيام بالدراسة التطبيقية، قامت الباحثة بمقابلة الإدارة العليا لوكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر وتقدمت بطلب للموافقة على عمل الدراسة عن الوكالة -مرفق (3) - والحصول على القوائم المالية الفعلية في خلال أربع سنوات ما بين 2016م-2019م وذلك بهدف التعرف على مستوى الاداء المالي عن طريق تحليل القوائم المطلوبة للدراسة إضافة إلى تسهيل عمل الباحثة في الدراسة الميدانية والتطبيقية- المرفق (4)-، وبناء على ذلك وافقت إدارة الوكالة لعمل الدراسة وتزويد الباحثة بكل المعلومات والبيانات التي تحتاجها لاستخدامها في بناء الإطار النظري والعملي للدراسة والتي تجلت في تزويد الباحثة بالقوائم المالية لأخر أربع سنوات إضافة إلى الأدلة التشغيلية والمالية وأدلة المشتريات والتعاقدات والتقارير السنوية للنشاطات التي نفذتها الوكالة في خلال الفترة المذكورة. وفي الدراسة التطبيقية سيتم تطبيق أربعة من النسب المالية خلال السنوات 2016-2019، وهذه النسب تتمثل في نسبة المدخرات، نسبة المساهمات والمنح، نسبة نفقات البرامج، نسبة نفقات الإدارة.

10. أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة حول " تقييم الأداء المؤسسي في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر"، وتتكون استبانة الدراسة من قسمين هما:

• **القسم الأول:**

السمات الشخصية لأفراد العينة والمتمثلة في الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة.

• **القسم الثاني:**

محاور الدراسة، وتتكون الاستبانة من 32 فقرة موزعة على أربعة محاور رئيسة وهي:

- المحور الأول: مستوى الأداء المالي ويتكون من (8) فقرات.
- المحور الثاني: مستوى الأداء التشغيلي (العمليات الداخلية) ويتكون من (8) فقرات.
- المحور الثالث: مستوى التعلم والنمو (الاستراتيجي) ويتكون من (8) فقرات.
- المحور الرابع: مستوى الأداء تجاه العملاء ويتكون من (8) فقرات.

وقامت الباحثة بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

1. صدق المحكمين:

عرضت الباحثة الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من ثمانية متخصصين في مجال الإدارة والإحصاء، وأسماء المحكمين بالملحق رقم (2)، وقد استجابت الباحثة لأداء المحكمين وقامت بإجراء ما يلزم من تعديلات في ضوء المقترحات المقدمة بعد مناقشتها مع المشرف، ومن ثم خرجت الاستبانة بالصورة النهائية - أنظر الملحق رقم (1).

2. العينة الاستطلاعية:

تم توزيع 13 استبانة على عينة عشوائية من الموظفين في مختلف الإدارات لدى وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر، وبعد جمع هذه الاستبانات وإجراء اختبار الصدق والثبات عليها، اتضح أن الاستبانة مناسبة وتتصف بالصدق والثبات، كما تم إضافة العينة الاستطلاعية إلى عينة الدراسة النهائية عند التحليل الإحصائي نظراً لعدم حدوث أي تغيير على الاستبانة وفق نتائج العينة الاستطلاعية.

خطوات بناء الاستبانة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة، ومن خلال مراجعة الإطار النظري لهذه الدراسة قامت الباحثة بإعداد أسئلة الاستبانة على النحو التالي:

- تم تحديد المحاور الرئيسة التي تتكون منها الاستبانة.
- صياغة الفقرات التي يتكون منها كل محور من محاور الدراسة.
- عرض الاستبانة على المشرف من أجل تحديد مدى مناسبتها لجمع البيانات.
- إعداد الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- توزيع الاستبانة على عدد (8) من المحكمين من أساتذة الجامعات.
- جمع الاستبانات من المحكمين وتعديل الاستبانة بما يتناسب مع الملاحظات التي وضعت من قبلهم ومن ثم عرضها على المشرف للموافقة النهائية.
- توزيع عدد 13 من الاستبانة على عينة استطلاعية.
- إعداد الاستبانة بشكلها النهائي وتوزيعها على عينة الدراسة.

المبحث الثاني

الدراسات السابقة

تم الاطلاع من قبل الباحثة على العديد من الدراسات السابقة باللغتين العربية والإنجليزية والتي تناولت تقييم الأداء في مؤسسات مختلفة من القطاعين العام والخاص، وبناء على ذلك قامت الباحثة بتقسيم هذه الدراسات إلى قسمين حيث يتناول القسم الأول الدراسات العربية في حين يتناول القسم الثاني الدراسات الأجنبية والتي تناولت تقييم الأداء من الناحية الإستراتيجية، وتقييم الأداء من الناحية المؤسسية.

1- الدراسات العربية:

1-1 دراسة: لطرش (2018م) بعنوان: دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء

الاستراتيجي

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى شمولية ومنفعة تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن كمتغير مستقل في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي حيث يشكل ذلك المتغير التابع في الدراسة، حيث تم تحديد مكونات ومستويات الأداء الاستراتيجي، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم بوصف الظواهر والأحداث موضوع الدراسة، وتضمن مجتمع الدراسة شركات الهاتف النقال في الجزائر. وقد توصلت الدراسة إلى عديد من النتائج أهمها أن لدى شركات قطاع الهاتف النقال معرفة بمفاهيم الأداء الاستراتيجي وارتفاع درجة وعيهم بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن وأن هناك تكامل قوي بين التخطيط الاستراتيجي وتحليل (SWOT) وإعداد بطاقة الأداء المتوازن، كما أن تطبيق البطاقة من شأنه أن يتيح للمؤسسات الاقتصادية معرفة خارطة طريق تكون محل التنفيذ، وتحدد لهذه المؤسسات أين يجب أن تركز طاقاتها وأولوياتها ومواردها ضمن أقسامها ووحداتها المختلفة.

2-1 دراسة: الجابري و مصيباح (2018م) بعنوان: تقييم البعد الاستراتيجي في البنوك اليمنية:

هدفت الدراسة إلى تقييم البعد الاستراتيجي (التعلم والنمو) في البنوك اليمنية، ومقارنة أداء هذا البعد بين البنوك الإسلامية والبنوك التجارية اليمنية، واستخدمت الدراسة ستة معايير لتقييم جودة البعد الاستراتيجي تشمل جوانب البعد الاستراتيجي بالبنوك كافة. توصلت الدراسة إلى أن هنالك اختلافات بين متوسطات نتائج تقييم معايير تقييم البعد الاستراتيجي (التعلم والنمو) الخاصة بالبنوك الإسلامية والمتوسطات للبنوك التجارية، إلا أن هذه الاختلافات غير دالة إحصائياً لجميع معايير البعد

الاستراتيجي (التعلم والنمو) باستثناء معيار مستوى الأموال المنفقة على الدراسة والتطوير وتكنولوجيا المعلومات والحاسب الآلي. وقد أوصت الدراسة البنوك التجارية بالاهتمام أكثر فيما يتعلق بمعيار فاعلية ونوعية الدورات التدريبية، ومعيار مستوى الأموال المنفقة على الدراسة والتطوير وتكنولوجيا المعلومات والحاسب الآلي، ومعيار حجم الإنفاق على التدريب، ومعيار مستوى تنفيذ التحسينات والتطويرات والمقترحات المعتمدة، ومعيار مستوى إدارة المعلومات ومدى التوجه والسعي لإنشاء قواعد بيانات وشبكات معلومات متكاملة ومترابطة إذ أن البنوك الإسلامية تفوقت عليها في تلك المعايير.

1-3 دراسة : إدريس (2018م) بعنوان: إمكانية اعتماد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي:

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى إمكانية اعتماد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للشركة العامة للإسمنت في الموصل، حيث سعى الباحثان إلى بناء إطار نظري يتعلق بتقييم الأداء الاستراتيجي باعتماد بطاقة الاداء المتوازن وإطار عملي يتضمن تطوير بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء الاستراتيجي واستطلاع عينه من منتسبيها حول تطبيق ذلك واستخدم الباحثان المنهج الوصفي لجمع البيانات إضافة إلى الجانب التطبيقي وقد استخدمت الدراسة أساليب إحصائية منها الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف متغيرات الدراسة. واستنتجت الدراسة أن الشركة محل الدراسة تستخدم منظورات بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائها الإستراتيجي بنسب متباينة. وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد المنظمة على مجموعة متكاملة من المقاييس المالية وغير المالية إضافة إلى ضرورة تبني المنظمة المبحوثة برنامجاً متكاملاً لتقييم الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

1-4 دراسة: باراس (2018م) بعنوان: مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية اليمنية:

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية اليمنية كونها تعتبر إحدى تقنيات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية وأول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية المنشأة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر. واهتمت الدراسة باستعراض المرتكزات النظرية والتطبيقية لبطاقة الأداء المتوازن والتعرف على المعوقات التي تواجه تطبيقها، إضافة إلى التطرق على مبادئ وأساسيات تقييم الأداء.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن إدارات البنوك التجارية اليمنية لا تطبق بطاقة قياس الأداء المتوازن بالشكل المنهجي المطلوب رغم أخذها بعين الاعتبار في تقييمها لأدائها بمقاييس أداء إستراتيجية واضحة مالية وغير مالية. كما توصل الباحث إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن إلى ربط وقياس الأداء للأبعاد الأربعة بإستراتيجية البنوك التجارية اليمنية.

1-5 دراسة: ساسي (2018م) بعنوان: أثر إدارة علاقات الزبائن على الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن:

هدفت الدراسة إلى تحليل ما مدى تأثير إدارة علاقات الزبائن على الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، حيث تم اعتماد أبعاد إدارة علاقات الزبائن (رضا الزبون، ولاء الزبون، تطوير علاقة الزبون، تفاعلية الإدارة، جودة الخدمات). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واداة الاستبيان لجمع البيانات، حيث تمت المعالجة الإحصائية لـ 59 عامل تابع للشركة الجزائرية الجهوية للتأمينات فرع ورقلة. واستنتجت الدراسة وجود مستوى جيد لمفهومي إدارة علاقات الزبائن ومستوى عالي للأداء المؤسسي باستخدام الأداء المتوازن لدى العاملين، كذلك وجود أثر إيجابي لأبعاد إدارة علاقات الزبائن على الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة. أي إن هناك علاقة ارتباطية بين إدارة علاقات الزبائن كمتغير مستقل والأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن كمتغير تابع.

وأوصت الدراسة أنه ينبغي على الشركة العمل على التركيز على أبعاد إدارة علاقات الزبائن والذي من شأنه أن يساهم في فوائد تكتيكية وأخرى إستراتيجية واجتماعية وأخرى متعلقة بالزبون، كما ينبغي للشركة العمل على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بشكل صحيح حتى يساعد على ربط إستراتيجية الشركة بعيدة المدى مع نشاطاتها قريبة المدى.

1-6 دراسة: عبد الستار (2018م) بعنوان: تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن:

هدفت الدراسة إلى تحديد الدور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء من خلال صياغة مقاييس الأداء الرقمية للمحاور الأربعة، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي بإجراء دراسة تطبيقية في فندق بغداد الدولي باستخدام بطاقة الأداء في عملية التقييم، وقد تم التوصل

إلى جملة من الاستنتاجات أهمها أن هناك ضعف في احتساب نسبة التداول، إذ يجب أن يكون اهتمام إدارة الوحدة الاقتصادية لعملية تقييم الأداء باعتبارها مرحلة أساسية من مراحل الرقابة حيث أنها تمثل مخرجات لوظيفة الرقابة، وأن عملية تقييم الأداء تكون شاملة لجميع النشاطات و المستويات وهذا يؤدي إلى نتائج مثمرة في مجال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة على نظام الوحدة الاقتصادية. وأوصت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بطريقة بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم الأداء في الوحدات الفندقية وضرورة الاهتمام بنوعية المعلومات المقدمة.

1-7 دراسة: حسن (2016م) بعنوان: بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم التخطيط الاستراتيجي:

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن داخل الشركات الصناعية ومدى استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي، وتحديد ملائمة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لبيئة الشركات الصناعية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها بأن هناك اهتماماً من قبل الشركات الصناعية بتقييم الإستراتيجية، وأيضاً غياب الدورات المتعلقة بتقييم الإستراتيجية وهذا ما يؤكد غياب الوعي لدى المديرين والمسؤولين في هذا الجانب إضافة إلى اعتماد الشركات الصناعية على الأدوات المالية التقليدية في تقييم الإستراتيجية وعدم انتهاج الأدوات الحديثة. وقد أوصت الدراسة بضرورة الابتعاد عن الأساليب التقليدية في الإدارة التي أصبحت لا تتلاءم مع متطلبات البيئة والتوجه نحو الحديث منها بهدف تحقيق الأهداف والمساهمة في التكيف مع كل المستجدات، كذلك ضرورة انتهاج التوجه الاستراتيجي لكل جوانبه والخروج من العزلة التي تعاني منها الشركات الصناعية، والانفتاح على الأساليب الإدارية الحديثة، عن طريق نشر مفاهيم قياس الأداء الحديثة من خلال المؤتمرات والندوات العلمية وتنفيذ الدورات التدريبية، كما يجب الموازنة بين الأهداف المالية والأهداف غير المالية.

1-8 دراسة: دهام (2016م) بعنوان: تنمية الكفاءات وأثرها على الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية:

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية تنمية الكفاءات ومدى تأثيرها في دعم وجودة عملية الإنتاج ودورها في التأثير على درجة التنافسية بين المؤسسات، حيث أن اهتمام المؤسسات بالأفراد والعمل

على تطويرهم من شأنه أن يحقق كفاءات ومهارات عالية تؤثر بشكل إيجابي على إنتاجية المؤسسة ويحقق أهدافها وهذا لضمان بقائها واستمرارها في السوق وتحقيق تنافسية عن باقي المؤسسات. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وعدد من الأدوات منها الملاحظة من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث من ملاحظة كفاءة وقدرات العاملين وعلاقتها بالميزة التنافسية، إضافة إلى استخدام أداة المقابلة لجمع البيانات عبر مقابلة رؤساء الأقسام والمصالح والعاملين في المؤسسة محل الدراسة، كما تم استخدام الاستبانة أيضاً في جمع المعلومات إضافة إلى الوثائق والسجلات. وتوصلت الدراسة إلى أن الاستثمار في رأس المال البشري يشكل حيزاً مهماً في عملية توظيف واستثمار الكفاءات، وإن انتقاء المؤسسة لأفضل الكفاءات الموجودة لديها يمثل ثروة حقيقية لها لتحقيق ميزة تنافسية.

1-9 دراسة: خمان و حمدان (2016م) بعنوان: بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مزايا وفوائد استخدام بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة ودورها في تقييم الأداء، إضافة إلى التعرف على مقومات وصعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة محل الدراسة والإحاطة بمختلف جوانب الأداء وتبيان ماهية بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة لتقييم الأداء الاستراتيجي. واعتمدت منهجية الدراسة على جزأين رئيسيين وهما الجزء النظري والجزء التطبيقي، حيث اعتمد الجزء النظري على المنهج الوصفي، في حين اعتمد الجزء التطبيقي بالدراسة الميدانية باستخدام أسئلة موجهة لإطارات ومسيري المؤسسة. واستنتجت الدراسة بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بطاقة الأداء المتوازن والأداء بالمؤسسة الاقتصادية، وأن الأبعاد الأربعة للبطاقة قد أثبتت فعاليتها ونجاحها في تقييم أداء المؤسسة محل الدراسة. وأوصت الدراسة أنه ينبغي على المؤسسة محل الدراسة أن تواكب التطور الحاصل في علم الإدارة الحديثة من خلال إعادة النظر في نظام تقييم الأداء الخاص بها وذلك من خلال تحديثه أو تبني نظام بطاقة الأداء المتوازن كبديل بعد أن أثبتت فعاليته. وأيضاً تقويم أداء المؤسسات العمومية غير الهادفة للربح باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

1-10 دراسة: كاظم (2016م) بعنوان: تقييم أداء المشاريع الصغيرة على وفق مدخل بطاقة الأداء المتوازن:

تهدف الدراسة إلى تقديم الدعم للمشاريع الصغيرة من خلال توفير الأدوات التي تمكن من قياس أدائها ومعرفة نقاط الضعف والعمل على معالجتها، وتحدد مشكلة الدراسة باستخدام طرائق التقييم

التقليدية للمشاريع الصغيرة متمثلة بمعايير قياس الأداء المالي فقط التي لا تعطي صورة كاملة عن أداء تلك المشاريع، لذا تم استخدام أبعاد البطاقة الأربعة وتحديد الانحرافات والعمل على معالجتها باستخدام برنامج PROBE الذي هو أنموذج لتقييم الأداء. واستنتجت الدراسة أن هناك ضعف بعض جوانب منظورات بطاقة الأداء المتوازن والمتمثلة في مستوى الأداء المالي، ضعف في مستوى نمو الزبون، ضعف في أداء إدارة الشركة لوظيفة التخطيط بسبب عدم إدارة مواردها بكفاءة، وتبين أن أغلب المشاريع الصغيرة تعتمد وبشكل كبير على المؤشرات المالية التقليدية فقط في قياس ومعرفة أدائها مما يعطي صورة غير واضحة عن أدائها. وأوصت الدراسة بضرورة القيام بإجراءات تعديلات جدية وسريعة لتلك الجوانب، كما يجب تبني ثقافة بطاقة الأداء المتوازن لأجل إنجاح المشاريع الصغيرة وضرورة إنشاء برنامج محلي لتقييم الأداء خاص بالمؤسسات الحكومية لقياس أداء المشاريع الصغيرة في العراق في مختلف القطاعات.

1-11 دراسة: ملكاوي (2015م) بعنوان : قياس مدى فاعلية بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء الاستراتيجية في المؤسسات العامة الأردنية:

هدفت الدراسة إلى تحديد مجموعة من المعايير التي على أساسها يمكن قياس فاعلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات العامة الأردنية من أجل التعرف على المقومات الأساسية لضمان تطبيق مقاييس الأداء المتوازن، واستخدم الباحث المنهج الوصفي لجمع البيانات عن طريق الاستبانة، حيث تكون مجتمع الدراسة من موظفي المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي من مديري الدوائر ورؤساء الأقسام والموظفين الإداريين. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك مجموعة من المعايير والتي إن توفرت في المؤسسات العامة ستعمل على ضمان نجاح تطبيق مقاييس الأداء المتوازن أبرزها أن دعم الإدارة العليا يعتبر متطلباً أساسياً لازماً لنجاح تطبيق مقاييس الأداء كما يتوجب على اصحاب القرار تعميم استخدام المحاور الأربعة لبطاقة الاداء المتوازن في المؤسسات العامة على اختلاف مجالاتها حيث أن المحاور غير مالية أكثر أهمية من المنظورات المالية في عملية التقييم في المؤسسات المالية.

1-12 دراسة: حامدي (2015م) بعنوان: دور الكفاءات الوظيفية في تدعيم الإستراتيجية التنافسية للمنظمات المعاصرة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدوار الحقيقية لمختلف الكفاءات الفاعلة في المنظمات ومعرفة ما إذا كان بإمكان هذه الكفاءات المتميزة أن تتكيف مع البيئة الخارجية التي تتميز بالتغيير السريع وهل باستطاعتها أن تحول التهديدات إلى فرص وبدائل ونواتج ايجابية من مخرجات التفكير الاستراتيجي والمستمربلقائها في البيئة التنافسية الكلية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لدراسة الظاهرة كميأً وكمياً وذلك للتحقق من مدى قوة التأثير والتأثر الموجود ما بين موقع الكفاءات الوظيفية المختلفة من جهة وكذا تنوع الاستراتيجيات المتبعة من قبل المؤسسة محل الدراسة في تدعيم قوتها التنافسية من جهة ثانية. وتوصلت الدراسة إلى أن البيئة الكلية للمنظمات المعاصرة تتميز بالعديد من الخصائص والمظاهر، فبالإضافة إلى أنها تفرز تحديات جديدة أمام تلك المنظمات للبقاء والاستمرارية، فإنها من جهة أخرى تتميز بخاصية التنافس الوظيفي حول طرق واستراتيجيات إدارة الأعمال وجودة المخرجات المقدمة للزبائن.

1-13 دراسة: أبو ماضي (2015م) بعنوان: قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن:

تهدف هذه الدراسة إلى قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن وترتيب أبعاد البطاقة من حيث التأثير على أداء تلك المؤسسات، كما تهدف الدراسة إلى بناء نموذج لبطاقة الأداء المتوازن يتناسب مع المؤسسات العامة في قطاع غزة والارتقاء بأدائها وتقديم التوصيات اللازمة للجهات ذات العلاقة من أجل الارتقاء بأداء هذه المؤسسات.

وقد تكونت عينة الدراسة من الفئة العليا في المؤسسات الحكومية وتشمل وظيفة المدير العام فما فوق بعدد 146 موظفاً من الجنسين في الفترة الواقعة بين 4 مارس -6 إبريل 2014م، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لتطبيق بطاقة الاداء المتوازن على أداء المؤسسات العامة في قطاع غزة، وقد أوصى الباحث باعتماد نموذج بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء مؤسسات القطاع العام وإجراء دراسات بحثية لمعرفة أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على مؤسسات من قطاعات محددة.

14-1 دراسة: الشهبان (2014م) بعنوان: أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الإبداع التسويقي:

هدفت الدراسة إلى بيان أثر بطاقة الأداء المتوازن على الإبداع التسويقي في وزارة السياحة والآثار الأردنية من خلال دراسة أثر بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة (المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو) في الإبداع التسويقي (الإبداع المتعلق بالخدمة والترويج والتسعير والتوزيع). وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: وجود تأثير دال إحصائياً لبطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الإبداع التسويقي في وزارة السياحة والآثار، وهذا يشير إلى أن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (القيمة المضافة، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) تساعد على القيام بالعمليات الإدارية بشكل يساعد على تحسين الأداء وتطوير العمليات الإدارية بما يعزز القدرة على تسويق خدماتها والمواقع السياحية الأردنية. وتوصي الدراسة بضرورة توفير مقاييس متكاملة تعمل على ربط العمليات قصيرة الأجل بالأهداف طويلة الأجل بالقدر الكافي لتعزيز مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

15-1 دراسة: فتيحة (2014م) بعنوان: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة ليندغار - ورقلة).

هدفت الدراسة إلى معرفة كيف تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية وقد اعتمد الباحث على تقنية المقابلة إضافة إلى وثائق المؤسسة، وقد اختصرت الدراسة على جميع محاور بطاقة الأداء المتوازن وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسة تعتمد على المحور المالي ومحور العملاء وذلك لتحقيق أداء مالي.

16-1 دراسة: جواد (2013م) بعنوان: أثر مرونة سلسلة التجهيز في الأداء الاستراتيجي على وفق بطاقة الأداء المتوازن:

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر مرونة سلسلة التجهيز المتمثلة ب(مرونة التسليم، مرونة التجهيز، مرونة نظم المعلومات، ومرونة المنتج الجديد) في الأداء الاستراتيجي على وفق بطاقة الأداء المتوازن وتمثلت أبعاده ب(المنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والإبداع) وذلك من خلال تقديم نموذج يوضح طبيعة العلاقة بين مرونة سلسلة التجهيز وأثرها على الأداء

الاستراتيجي، وتم اختبار أنموذج الدراسة في عينة مختارة من شركات وزارة الصناعة، واستخدم الدراسة المنهج الوصفي لجمع البيانات عن طريق الاستبانة. واستنتجت الدراسة بأن هناك علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة معنوية بين مرونة سلسلة التجهيز والأداء الاستراتيجي كما استنتجت أيضا بأن الشركات قيد الدراسة قادرة على تحقيق مستوى جيد من الأداء الاستراتيجي من خلال زيادة الاهتمام ودعم مرونة سلسلة التجهيز. وخلصت الدراسة إلى تقديم بعض التوصيات منها التأكيد على الاهتمام بمرونة سلسلة التجهيز بأبعادها المعتمدة إضافة إلى الأبعاد الأخرى التي من الممكن أن تدعم الأداء الاستراتيجي.

17-1 دراسة: الجابري (2013م) بعنوان: تقييم أداء البنوك اليمنية، دراسة مقارنة بين البنوك الإسلامية والبنوك التجارية:

هدفت الدراسة إلى تقييم أداء البنوك الإسلامية وأداء البنوك التجارية اليمنية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة والمتمثلة في البعد المالي وبعد العملاء وبعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو، وكذلك تطرقت الدراسة إلى مقارنة أوجه الاختلاف بين البنوك الإسلامية والبنوك التجارية اليمنية وفقاً لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من الاستنتاجات أهمها أن أداء البنوك الإسلامية وفق بطاقة الأداء المتوازن أفضل من أداء البنوك التجارية اليمنية.

18-1 دراسة: الرفاتي (2011م) بعنوان: مدى قدرة المنظمات الأهلية الصحية بقطاع غزة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم الأداء التمويلي.

هدفت الدراسة إلى تبيان مفهوم بطاقة الأداء المتوازن ومدى قدرة تطبيقها بالمنظمات الصحية الأهلية بقطاع غزة في قياس وتقويم الأداء التمويلي ومعرفة مدى توفر المقومات اللازمة في هذه المنظمات لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن ومدى وملاءمتها لبيئة المنظمات الصحية الأهلية بقطاع غزة. ونتجت الدراسة إلى أن المقومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات الصحية الأهلية بقطاع غزة لتقويم الأداء التمويلي تتوفر بنسبة 76.18% وأن إدارة المنظمات الصحية الأهلية تهتم بدرجة كبيرة بتقويم أدائها التمويلي من جوانب غير مالية وإن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء التمويلي بدرجة كبيرة بنسبة 72.13% وأن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ملائمة لبيئة المنظمات الصحية الأهلية بقطاع غزة بنسبة 73.62%.

1-19 دراسة: الأسطل (2011م) بعنوان: بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات الإدارية (دراسة تطبيقية على المصارف الوطنية بقطاع غزة):

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة وعمليات اتخاذ القرارات الإدارية في المصارف الوطنية بقطاع غزة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود علاقة إيجابية بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وعملية اتخاذ القرارات الإدارية التصحيحية، حيث يوفر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات. وأوصت الدراسة إلى ضرورة تبني تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وفق المنهجية الصحيحة، كما يمكن اعتمادها كأداة لقياس الأداء والاستفادة منها في تطوير نظم المعلومات الإدارية وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإدارية وترشيدها.

1-20 دراسة: أسية (2011م) بعنوان: دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة والبناء :

تناولت الدراسة كيفية استغلال المؤسسة لمواردها الداخلية وخاصة البشرية منها لتحقيق المزايا التنافسية، مرتكزة على المصادر التي تخلق الميزة التنافسية للمنظمة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي في جمع البيانات المتعلقة بالكفاءات ومدى مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، كما تم استخدام منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي من أجل تدعيم وإسقاط الدراسة النظرية على واقع إحدى المؤسسات محل الدراسة. واستنتجت الدراسة بأن الأهمية الإستراتيجية للكفاءات البشرية في خلق ميزة تنافسية لا تنعكس فقط من خلال هذه الكفاءات المسؤولة عن خلق القيمة بالخصائص والمميزات الواجب توفرها في الموارد الاستراتيجية، وإنما أيضاً من خلال فعالية الاستثمار في ترقية وتطوير الكفاءات والتي تساهم في تحسين قدرات المؤسسة التنافسية بشكل مستمر.

1-21 دراسة: لرضي (2005م) بعنوان: استخدام أساليب التحليل المالي في تقييم أداء المنظمات:

هدفت الدراسة إلى بيان دور أساليب التحليل المالي وتحديد النسب المالية في تقييم أداء المنظمات الصناعية عينة الدراسة من خلال تحديد نقاط الضعف والقوة، كما هدفت الدراسة أيضاً إلى معالجة موضوع التحليل المالي وعلاقته بتقييم الأداء حيث تكمن أهمية ذلك في أنها سوف تساهم في تطوير دراسات التحليل في منظمات الاعمال عموماً. وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث اعتمد الباحث على أسلوبين في جمع البيانات هما:

١. أسلوب جمع البيانات الجانب النظري: حيث اعتمدت الدراسة في هذا الجانب على المعلومات التاريخية القائمة على الدراسات السابقة والبحوث والدوريات والرسائل الجامعية والكتب العلمية المتخصصة العربية والأجنبية في مجالات الإدارة المالية والتحليل المالي.

٢. أسلوب جمع البيانات الجانب التطبيقي: حيث اعتمد الباحث على البيانات المالية المدونة في القوائم المالية الصادرة عن المنظمات الصناعية عينة الدراسة.

واستنتجت الدراسة بأنه في خلال سنوات الدراسة (1996م-2003م) لم تقم أي منظمة من المنظمات الصناعية المبحوثة بعملية التحليل المالي بالنسب المالية لتقييم أدائها. كما استنتجت أيضاً حسب نتائج التحليل إثبات صحة الفرضية الثانية للدراسة التي تشير إلى أن (أساليب التحليل المالي والمتمثلة في النسب المالية تعكس نقاط القوة والضعف في الأداء المالي للمنظمات الصناعي عينة الدراسة) وهذا يعني أنه بالإمكان استفادة المنظمات الصناعية من تلك النسب في تحديد الأداء المالي الاستراتيجي الحالي من خلال تأثير نقاط القوة والضعف في أدائها بقصد معالجة نقاط الضعف والاستفادة من نقاط القوة في تعزيز مراكزها.

2- الدراسات الأجنبية:

1-2 دراسة: Zhang (2016م) بعنوان: الدليل التجريبي على استخدام بطاقة الأداء المتوازن

والابتكار: استكشاف دور الكفاءات الثابتة ونتائج الأداء:

هدفت الدراسة إلى وضع إطار نظري يقترح استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة استراتيجية لتعزيز الابتكار ويساهم في فهمه من خلال دمج مفاهيم متعددة التخصصات من المحاسبة الإدارية الإستراتيجية وإدارة العمليات، حيث أن دراسة دور الكفاءات المؤسسية في العلاقة بين استخدام بطاقة

الاداء المتوازن والابتكار يوفر دليلاً على ما إذا كانت بطاقة الأداء المتوازن تعزز كفاءات الشركة وما إذا كانت كفاءات الشركة تسهل الابتكار وتحقق مزايا تنافسية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لجمع البيانات. واستنتجت الدراسة بأن هناك تأثيراً إيجابياً بالنسبة للشركات التي تستخدم بطاقة الأداء المتوازن حيث يرتبط ارتباطاً إيجابياً بأداء سوق الشركات بشكل متزامن ومستقبلي. وأوصت الدراسة بتطوير كفاءات الشركة مثل مهارات الموظفين المتفوقة والتكنولوجيا المتقدمة بحيث تمكن المديرين من التركيز على الأولويات المرتبطة مباشرة بأهدافهم مثل الابتكار عند تخصيص موارد محدودة، وتوفير الأدلة التجريبية مرجعاً للمديرين لمتابعة مع توقع تحقيق ابتكار أفضل.

2-2 دراسة: Stephen, Kezzie & Rabiya (2016م) بعنوان: تقييم الأداء باستخدام نموذج

بطاقة الأداء المتوازن لجامعة ملاوي للفنون التطبيقية:

تم إجراء الدراسة بهدف تقييم أداء كلية الفنون التطبيقية بجامعة ملاوي باستخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن. استخدم الباحثون منهجاً استنتاجياً واعتمدوا إستراتيجية للمسح. تم إرسال استبيان مغلق يستخلص الخصائص الديموغرافية والعوامل المرتبطة بالعمل إلى عينة من أصحاب المصلحة في البوليتكنيك الذين تم اختيارهم باستخدام تقنية غرض غير عشوائية. أشارت النتائج إلى أن أداء المؤسسة كان ضعيفاً في جميع وجهات نظر سجل الأداء المتوازن. ومع ذلك، تم تصنيف أداء الكلية بناءً على مقاييس أداء المخرجات على أنه جيد. أظهرت النتائج أيضاً أن العمليات الداخلية والابتكار وعمليات التعلم أظهرت وجود علاقة قوية مع مقاييس الأداء.

تم قياس أداء الفنون التطبيقية باستخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن. كشفت الدراسة أن أداء البوليتكنيك ضعيف. ومع ذلك، تم تصنيف أداء الكلية على أنه جيد على أساس مقاييس أداء المخرجات. وأثبتت الدراسة أيضاً أنه بينما كانت هناك علاقة ضعيفة بين العوامل المالية وعوامل العملاء ومقاييس الأداء، كانت هناك علاقة قوية بين العمليات الداخلية والابتكار والتعلم من ناحية ومقاييس الأداء من ناحية أخرى.

وأوصت الدراسة، بأن تضمن المؤسسة ترسيخ روح الكفاءة في الإدارة. على سبيل المثال، يجب إجراء تقويم الأحداث ومتابعتها بدقة، ويجب اتخاذ القرارات الموضوعية في الوقت المناسب، ويجب استخدام الموارد بشكل اقتصادي وتحديد الأولويات في الأعمال الأساسية للمؤسسة التي تقوم بتدريب الطلاب، ويجب تحديد أهداف الأداء ومراجعاتها.

3-2 دراسة: Feng (2015م) بعنوان: تطبيق بطاقات الأداء المتوازن في قياس أداء شركة الاتصالات الكبيرة في الصين:

هدفت الدراسة إلى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كوسيلة لتقييم الموظفين في الشركات المملوكة للدولة الصينية، حيث أن الدراسات السابقة بينت أن بطاقة الأداء المتوازن لم تكن ناجحة، حيث بحثت هذه الدراسة في أسباب عدم عمل بطاقة الأداء المتوازن كوسيلة لتقييم الموظفين الأفراد، الأنظمة التشغيلية، الأنظمة الثقافية. كما هدفت الدراسة إلى إنشاء نموذج جديد لتقييم الموظفين يتوافق بشكل أكبر مع القيم الثقافية الموظف. واستخدمت الدراسة أساليب المقابلات شبه المنظمة ومقابلات مجموعة التركيز وطرق المراقبة في خمسة فروع من شركة الاتصالات الصينية ضمن خمس مقاطعات صينية مختلفة. وتوصلت الدراسة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن لا يتوافق مع القيم الثقافية الصينية المملوكة للدولة حيث أن هناك العديد من العوامل الثقافية التي تؤثر على تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن في الشركات المملوكة للدولة الصينية، بما في ذلك الإنصاف، والمساواة، والموظفون الرسميون وغير الرسميين، والحالة، التسلسل الهرمي، والبيروقراطية، وتوجيه السوق غير المكتمل، وتوجيه المديرين، والتوجيه غير الموظف، التوجه، الدعوة إلى الوثام، عدم التنافس.

4-2 دراسة: Agon & Melanie (2013م) بعنوان: وجهات النظر الإدارية حول استخدام بطاقة الأداء المتوازن في بلدية كريستيانستاد:

هدفت الدراسة إلى استكشاف كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لقياس أداء المستخدمين في البلدية، كما هدفت إلى دراسة وجهات النظر المختلفة لمقدمي بطاقة الأداء المتوازن ومستخدميها في الإدارات المختلفة. واعتمدت منهجية الدراسة حول استخدام بطاقة الأداء المتوازن على دراسة حالة واحدة في بلدية كريستيانستاد، حيث أجريت الدراسة على ثلاث إدارات مختلفة وهي الثقافة والترفيه، الأطفال والتعليم، الرعاية. كما تم إجراء دراسة الحالة أيضا في إدارة المدينة والتي قدمت إلى مقدمة بطاقة النتائج ثم تحليل نتائج دراسة الحالة من منظور مؤسسي. واستنتجت الدراسة أن بطاقة الأداء المتوازن أداة مفيدة لقياس الأداء في بلدية كريستيانستاد، كذلك أصبح مستخدمو أداة البطاقة ينظرون إليها بشكل مختلف بحيث أصبح تطبيقها بشكل أوسع على إدارات مختلفة.

2-5 دراسة: Artyanto (2011م) بعنوان: بطاقة الأداء المتوازن كأداة بديلة لإدارة الأداء :

الهدف من الدراسة هو تصميم بطاقة الأداء المتوازن كبديل لأداة قياس الأداء لدعم مهمة الشركة ورؤيتها وإستراتيجيتها لتحقيق إستراتيجية تنافسية طويلة الأجل. وقد تم إجراء الدراسة بنهج مقارن وصفي يستخدم الأدبيات والمقالات والمراجع المتعلقة ببطاقة الأداء المتوازن والمعلومات الأولية الواردة في التقارير المالية للشركة وتقارير المبيعات وتقارير مؤشرات الأداء الرئيسة وعرض مراجعة الأداء الشهري ومحاضر الاجتماعات، واستند قياس هذا الدراسة على أربعة أبعاد وهي المالية والعملاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو وذلك من أجل الحصول على الصورة العامة للشركة. واستنتجت الدراسة بأن الشركة تركز على تقييم قياس أدائها على الجانب المالي بشكل أكبر، كما وجدت أنه يتم أيضاً تنفيذ المنظورات غير المالية الأخرى إلا أنها لا تؤخذ في عين الاعتبار من قبل الإدارة العليا، لذلك لم تستفد معظم الوحدات بالكامل من المعلومات الناتجة عن المنظور غير المالي. وذلك لأن المنظور المالي والمنظور غير المالي هما نظامان مختلفان للقياس وليس لهما علاقة مباشرة مع بعضهما. واوصت الدراسة بأن الإدارة تحتاج إلى تحقيق التوازن بين المنظور المالي وغير المالي لتحقيق هدفها طويل الأجل مع تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لإدارة الأداء بما يمكن الإدارة العليا أن ترى العمل بأكمله من جميع أبعاده مع وجود الصورة الكاملة في متناول اليد، حيث ستكون عملية اتخاذ القرارات الإدارية هي الأمثل لتحقيق وخلق قيمة طويلة الأجل.

2-6 دراسة: James (2011م) بعنوان: إعادة تصميم نموذج بطاقة الأداء المتوازن من منظور

إفريقي:

وضعت أهداف الدراسة لتحديد ما إذا كان هناك حاجة إلى منظور أو فهم مختلفين لنموذج بطاقة الأداء المتوازن الذي سيتم تصوره وتطويره وتكييفه خصيصاً للمنظمات الموجودة في إفريقيا، واستخدمت الدراسة المنهج من أجل بيان مشكلة الدراسة، كما تم استخدام استبيان منظم لجمع البيانات الأولية. وقد وضع الدراسة نموذج بطاقة الأداء المتوازن الإفريقي المقترح : منظور العلاقات والثقافة والذي يبحث في جوار أصحاب المصلحة المستمر وعلاقتهم مع المنظمة، منظور أصحاب المصلحة والذي ينظر في الاعتراف بمساهمات الأفراد المعنيين، منظور خلق القيمة والذي يأخذ في الاعتبار أقصى قدر من الاقتصاد والكفاءة والفعالية عند إنشاء الثروة التنظيمية، ومنظور ضمير الشركات (تخصيص الموارد) والذي ينظر في التوزيع العادل للثروة التنظيمية لجميع أصحاب المصلحة،

وخاصة تلك التي يتم تجاهلها عادة مثل المجتمعات المحلية والبيئة الطبيعية. واستنتجت الدراسة بأن هناك بالفعل حاجة لفهم مختلف لوجهات النظر عن نموذج بطاقة الأداء المتوازن الحالي وبالتالي يجب تكييف النموذج الحالي بشكل خاص مع المنظمات في إفريقيا، حيث أن المنظورات الجديدة لنموذج بطاقة الأداء الإفريقي المتوازن تشمل العلاقة والثقافة وأصحاب المصلحة وخلق القيمة ووجهات نظر الشركات. وأوصت الدراسة إلى ضرورة اعتماد نموذج بطاقة الأداء الإفريقي المتوازن ومراجعة الممارسات التجارية العامة في القطاع التجاري.

7-2 دراسة: Seppala (2010م) بعنوان: تأثير بطاقة الأداء المتوازن على المشاركة الاستراتيجية :

سعت الدراسة إلى استكشاف ما إذا كانت بطاقة الأداء المتوازنة تعزز المشاركة في الإستراتيجية ودراسة كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازنة كنظام إدارة إستراتيجي. أي على وجه الخصوص، يتم التحقيق فيما إذا كانت بطاقة النتائج المتوازنة توفر أدوات لزيادة مشاركة الموظفين في عملية إستراتيجية، أي لتسهيل عملية الاتصال من أسفل إلى أعلى. تم جمع البيانات التجريبية من خلال عشر مقابلات من مختلف المستويات التنظيمية، من الإدارة العليا إلى مديري المستوى التشغيلي. بالإضافة إلى ذلك، يتم استخدام مواد داخلية وخارجية أخرى للحصول على فهم أفضل للمؤسسة والسياق، وكذلك لتحسين صلاحية الدراسة. نظرًا لأن الدراسة عبارة عن دراسة نوعية، تم استخدام الإطار النظري لصياغة أسئلة المقابلة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها أن المشاركة في الإستراتيجية مرتبطة برغبة المنظمة في تعزيز أو إعاقة المشاركة الإستراتيجية، وإذا قررت إحدى المنظمات دعم المشاركة في الإستراتيجية، فإن استخدام بطاقة تسجيل متوازنة لا يعوق ذلك. في الواقع، فإن استخدام بطاقة النتائج المتوازنة كنظام إدارة إستراتيجي يسهل تنفيذ الإستراتيجية، لكنه لا يوفر أدوات لتعزيز المشاركة. تثبت الدراسة الدراسات السابقة لأنها توضح أن بطاقة النتائج المتوازنة مكنت المنظمة من مواصلة الإستراتيجية في عملهم اليومي.

8-2 دراسة Soderberg (2006م) بعنوان: بطاقة الأداء المتوازن: الهيكل والاستخدام في الشركات الكندية:

هدفت الدراسة إلى تطوير نموذج بطاقة الأداء المتوازن استناداً إلى سمات بطاقة النتائج المتوازنة من كابلان ونورتن. حيث تم بعد ذلك تشغيل النموذج باستخدام استبيان يتم إدارته إلى محاسبون إداريون معتمدون يتم استخدامهم من أجل الربح، في الشركات الكندية التي يزيد عدد موظفيها عن ٥١ موظفًا. استخدمت الدراسة الاستبيان لتحديد السمات المستخدمة في أنظمة قياس الأداء بالإضافة إلى مستوى اعتماد بطاقة الأداء المتوازن وتوفير نظرة ثاقبة على السمات الموجودة في أنظمة قياس أداء المنظمات الكندية. وأوصت الدراسة بأنه يمكن إجراء البحوث المستقبلية التي تقارن نتائج الأداء وهيكل أنظمة قياس الأداء. حيث سيكون من المفيد معرفة ما إذا كان نظام قياس الأداء الأكثر تطوراً، يؤدي إلى أداء أفضل. سيكون من المفيد أيضاً معرفة ما إذا كانت بعض السمات أكثر أهمية من غيرها فيما يتعلق بالأداء التنظيمي.

9-2 دراسة: Arik (2006م) بعنوان: نموذج بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء في تنفيذ وتخطيط موارد الشركات:

هدفت الدراسة إلى إجراء تقييم لأداء وتنفيذ وتخطيط موارد المؤسسة حيث إنها لم تقتصر على التدابير المالية التقليدية، ولكنها شملت مجموعة متوازنة من المقاييس من وجهات نظر أخرى تشير إلى الأداء عند عملية التنفيذ والمراحل اللاحقة من عملية التنفيذ، كما هدفت الدراسة أيضاً إلى تصميم سجل أداء متوازن يسهل تطبيقه ومراقبته لاستخدامه في قياس أداء مرحلة التنفيذ لنظام تخطيط موارد المؤسسة من حيث مستوى تحقيق الأهداف المنصوص عليها في بداية التنفيذ. واستخدمت الدراسة المنهجية التطبيقية حيث قام الباحث بتصميم تطبيق برمجي يسهل مراقبته وهو بطاقة الأداء المتوازن لتنفيذ وتخطيط موارد المؤسسات.

وأوصت الدراسة أنه يجب تصميم نموذج لقياس الأداء من أجل تحسين أداء تخطيط موارد المؤسسات، لذلك ينبغي على المنظمات أن تضع أهدافاً واضحة وقابلة للقياس في مرحلة التنفيذ وإن تراقب باستمرار عملية التنفيذ فيما يتعلق بمستوى تحقيق تلك الأهداف.

2-10دراسة: Knut (2003م) بعنوان: بطاقة الأداء المتوازن كأداة إدارية إستراتيجية:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيف يمكن لنظريات بورتر حول الإستراتيجية التنافسية وبطاقة الأداء المتوازن من كابلان ونورتون أن تساعد الشركة على تحديد نظام تكنولوجيا المعلومات لقسم العمليات، حيث أن الفكرة الرئيسة هي أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات سيدعم الإستراتيجية والرؤية الشاملة ويخلق أداء أفضل بشكل عام. وكانت النتائج الرئيسة لهذه الدراسة هي أن تحديد مشاكل الشركة وتوضيح رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية ستساعد في تطوير الأهداف والغايات على مستوى الشركات والإدارات والتكنولوجيا لزيادة الأداء العام. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها بأن بطاقة الأداء المتوازن يمكن أن تساعد الشركة محل الدراسة على خلق أداء أفضل، كما يمكن أن تساعد قسم العمليات على الاستثمار في نظام تكنولوجيا المعلومات الذي يدعم الأهداف الإستراتيجية الشاملة للشركة.

3- مناقشة الدراسات السابقة:

تم الاطلاع من قبل الباحثة على العديد من الدراسات السابقة باللغتين العربية والإنجليزية والتي تناولت تقييم الأداء في مؤسسات مختلفة بالقطاعين العام والخاص في عدة دول عربية وأجنبية، وقامت الباحثة بتقسيم هذه الدراسات إلى مجموعتين حيث تناولت المجموعة الأولى من الدراسات السابقة تقييم الأداء من الناحية الإستراتيجية في قطاعات مختلفة مستخدمة فيها المنهج الوصفي التحليلي والمقابلات في جمع البيانات، واستخدمت بعض الدراسات الأخرى المؤشرات والبيانات الكمية في المؤسسات محل الدراسة، وقد اختلفت نتائج الدراسات حسب مدى قدرة المنظمات وإمكانياتها على تقييم أدائها.

في حين تناولت الدراسات السابقة في المجموعة الثانية تقييم الأداء من الناحية المؤسسية، حيث استخدمت معظمها بطاقة الأداء المتوازن كوسيلة لتقييم الأداء، أحيانا بكامل أبعادها وأحيانا بجزء من هذه الأبعاد حسب هدف الدراسة، في حين طورت بعض الدراسات بطاقة الأداء المتوازن من أجل معرفة ما إذا كان استخدامها في تقييم الأداء يتناسب مع ثقافة وتقاليد مجتمع الدراسة. وتوصلت هذه الدراسات في المجموعتين إلى عدد من النتائج تختلف أحيانا وتتشابه أحيانا أخرى حسب مجتمع الدراسة.

نلاحظ في اليمن دراسة (الجابري و مصباح 2018) أظهرت نتائجها أن هناك اختلافاً بين متوسطات نتائج تقييم معايير تقييم البعد الاستراتيجي (التعلم والنمو) الخاصة بالبنوك الإسلامية والمتوسطات للبنوك التجارية باستثناء معيار مستوى الأموال المنفقة على الدراسة والتطوير وتكنولوجيا المعلومات والحاسب الآلي، في حين أن دراسة (باراس 2018) توصلت إلى أن إدارات البنوك التجارية لا تطبق بطاقة قياس الأداء المتوازن بالشكل المنهجي المطلوب رغم أخذها في تقييمها لأدائها مقاييس أداء استراتيجية واضحة مالية وغير مالية، ولم يتطرق لأداء البنوك الإسلامية في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء مثلما أشارت دراسة (الجابري 2013) التي استنتجت أن أداء البنوك الإسلامية أفضل من أداء البنوك التجارية وفق بطاقة الأداء المتوازن.

وفي الجزائر أشارت دراسة (رحيل 2011) بأن الأهمية الاستراتيجية للكفاءات البشرية في خلق ميزة تنافسية لا تنعكس فقط من خلال هذه الكفاءات المسؤولة عن خلق القيمة بالخصائص والمميزات الواجب توفرها في الموارد الاستراتيجية وإنما أيضاً من خلال الاستثمار في ترقية وتطوير الكفاءات والتي تساهم في تحسين قدرات المؤسسة التنافسية بشكل مستمر، وهذا ما أكدته دراسة (حامدي 2015) إلى أن البيئة الكلية للمنظمات المعاصرة تتميز بالعديد من الخصائص والمظاهر، حيث أنها تفرز تحديات جديدة أمام تلك المنظمات للبقاء والاستمرارية وأيضاً من جهة أخرى تتميز بخاصية التنافس الوظيفي حول طرق واستراتيجيات إدارة الأعمال وجودة المخرجات المقدمة للزبائن، فيما أشارت أيضاً دراسة (دهام 2016) إلى أن الاستثمار في رأس المال البشري يشكل حيزاً مهماً في عملية توظيف واستثمار الكفاءات وأن انتقاء المؤسسة لأفضل الكفاءات الموجودة لديها يمثل ثروة حقيقية لها لتحقيق ميزة تنافسية.

كذلك نجد أن هناك دراسات في الأردن قامت بعملية تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات من قطاعات مختلفة، حيث نلاحظ أن دراسة (مكاوي 2015) أنه يجب توفر عدد من المعايير المعينة لدى المؤسسات العامة والتي ستعمل على ضمان نجاح تطبيق مقاييس الأداء المتوازن والمتمثلة في دعم الإدارة العليا والاهتمام أكثر بالمحاور غير المالية في عملية التقييم. وفي دراسة (الشهوان 2014) أثبتت الدراسة بأن هناك تأثيراً إحصائياً لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الإبداع التسويقي لوزارة السياحة والآثار الأردنية حيث أن الأبعاد (القيمة المضافة، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) سيساعد العمليات الإدارية على تحسين الأداء.

وإذا نظرنا إلى دراسة (فتيحة 2014) في الجزائر ركزت في تقييم الأداء بالمؤسسات الاقتصادية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال البعد المالي والعملاء فقط والتي جاءت نتائجها أن المؤسسات الاقتصادية تعتمد على المحور المالي ومحور العملاء من أجل تحقيق أداء مالي. في حين شملت دراسة (خمان، حمدان 2016) على الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية والتي أثبتت نجاحها في تقييم أداء المؤسسة محل الدراسة.

إذا ما لاحظنا دراسة (Khomba 2010) التي أشارت إلى أن هناك حاجة إلى تكيف النموذج الحالي لبطاقة الأداء المتوازن بشكل خاص مع المنظمات في إفريقيا لتشمل المنظورات العلاقات والثقافة وخلق القيمة وأصحاب المصلحة ووجهات نظر الشركات، وهذا ما أكدته أيضاً دراسة (Feng 2015) في الصين التي توصلت إلى أن بطاقة الأداء المتوازن لا تتوافق مع القيم الثقافية الصينية للشركات المملوكة للدولة أي ان هناك عوامل ثقافية تؤثر على تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن بما في ذلك الانصاف، المساواة، الموظفون الرسميون وغير الرسميين والتسلسل الهرمي وغيرها. في حين أن دراسة (لطرش 2018) في الجزائر أكدت في نتائجها أن هناك تكاملاً قوياً بين التخطيط الاستراتيجي وإعداد بطاقة الأداء المتوازن وأن تطبيقها سيساعد في إعداد خطة تكون محل التنفيذ، وهناك نجد الاختلاف في النتيجتين على الرغم من أن الدراسة طبقت على قطاع موحد وهو قطاع الاتصالات.

وإذا نظرنا إلى دراسة (جواد 2013) في العراق حيث استنتجت أن هناك علاقة ارتباطية بين مرونة سلسلة التجهيز والأداء الاستراتيجي والتي أكدت على الاهتمام بأبعاد مرونة سلسلة التجهيز إضافة إلى الأبعاد الأخرى من أجل الوصول إلى مستوى جيد من الأداء الإستراتيجي وهذا ما أشارت إليه دراسة (صفاء، رياض 2018) في العراق التي أوصت بضرورة اعتماد المنظمات على مجموعة متكاملة من المقاييس المالية وغير المالية وتبنيها برنامجاً متكاملًا لتقييم الأداء الإستراتيجي الشامل. نلاحظ في دراسة (Seppala 2010) في فنلندا التي استنتجت أن المشاركة في الاستراتيجية مرتبطة برغبة المنظمة في تعزيز أو إعاقة المشاركة الاستراتيجية وفي حالة قررت المنظمة المشاركة الاستراتيجية فإن استخدام بطاقة الأداء المتوازن كنظام إدارة استراتيجي لا يعوق ذلك بل ويسهل تنفيذ الاستراتيجية، وهذا يتوافق مع دراسة (Zhang 2016) في أوهايو أميركا التي استنتجت أن هناك تأثيراً إيجابياً للشركات المستخدمة طاقة الأداء المتوازن وتهتم بتطوير كفاءاتها وإشراك المديرين لموظفيهم في الأولويات المرتبطة مباشرة بأهدافهم , تحقق أداء وابتكار أفضل.

جدول (1-1) ملخص الدراسات السابقة العربية والاجنبية

التوصيات	النتائج	أسلوب الدراسة لتقييم الأداء	دولة / دول الدراسة	هدف الدراسة	الدراسة
ضرورة الأخذ بعين الاعتبار بتطبيق BSC لتقييم الأداء في البنوك من جميع الجوانب المالية	لا تطبق البنوك التجارية BSC في تقييم أدائها مالياً او غير مالياً	المنهج الوصفي التحليلي	اليمن	تقييم الأداء في البنوك التجارية باستخدام BSC*	حاذك باراس 2018م
التركيز على أبعاد إدارة علاقات الزائين وربطها باستراتيجية الشركة.	وجود مستوى جيد لإدارة علاقات الزائين ومستوى عالي للأداء المؤسسي	المنهج الوصفي التحليلي	الجزائر	قياس تأثير علاقات الزائين على الأداء المؤسسي	فضيلة بن ساسي 2018م
ضرورة الاهتمام بتقييم الأداء باستخدام BSC والاهتمام بنوعية المعلومات المقدمة	هناك ضعف في عملية تقييم الأداء وفي احتساب نسبة التداول	المنهج الوصفي التحليلي	العراق	تحديد الدور الاستراتيجي BSC1 في تقييم الأداء المؤسسي	عائشة عبد الستار 2018م
ضرورة أن يتم التركيز على قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من قبل الدولة لتعزيز الاقتصاد المستدام	لا يزال الاقتصاد يعتمد على مصدر المحروقات كمصدر تمويلي وحيد وأي تغير فيها يؤثر بشكل مباشر على الاقتصاد	المنهج الوصفي ودراسة الحالة	الجزائر	معرفة سياسات الدولة في دعمها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتنمية المستدامة في ظل انخفاض أسعار البترول	محمد يخلف، وليد حامدي 2016م
التركيز على تطوير كفاءات الشركة والتكنولوجيا المتقدمة لتحقيق ابتكار أفضل.	وجود تأثير وارتباط إيجابي بأداء سوق الشركات التي تستخدم BSC	المنهج الوصفي التحليلي	أوهايو / أميركا	وضع إطار نظري BSC1 لتعزيز الابتكار والكفاءات لتحقيق مزايا تنافسية	Jindan Zhang 2016

التوصيات	النتائج	أسلوب الدراسة لتقييم الأداء	دولة / دول الدراسة	هدف الدراسة	الدراسة
ضرورة انتقاء المؤسسات لأفضل الكفاءات من أجل تحقيق ميزة تنافسية	الاستثمار في رأس المال البشري يشكل حيزاً مهماً في توظيف واستثمار الكفاءات	المنهج الوصفي، الدراسة الاستطلاعية	الجزائر	تتمية الكفاءات وتأثيرها في دعم ووحدة الإنتاج ودرجة التفافسية بين المؤسسات	رقية دهام 2016
يجب أن تضمن المؤسسة ترسيخ روح الكفاءة في الإدارة	أداء المؤسسة كان ضعيفاً بناءً على مقياس BSC، ووجد علاقات قوية بين الأبعاد الأربعة ومقاييس الأداء	المنهج الوصفي التحليلي	مالاوي	تقييم أداء كلية الفنون التطبيقية باستخدام BSC	Stephen Chimtengo, Kezzie Mkandawire, Rabiya Hanif 2016
ضرورة عمل تعديلات سريعة وتبني ثقافة BSC وإنشاء برنامج محلي لتقييم الأداء المؤسسي.	ضئف منظورات BSC نتيجة عدم إدارة الموارد بكفاءة؛ واعتماد المشاريع على المؤشرات المالية لتقييم الأداء	استخدام برنامج PROBE	العراق	تقييم أدوات حديثة لتقييم أداء المشاريع الصغيرة على وفق BSC	حميد كاظم 2016
استخدام KPI بدلاً من BSC في تقييم الأداء كونه يتوافق مع القيم والثقافة لدى الموظفين في الشركات الصينية.	لا تتوافق BSC مع القيم الثقافية الصينية في الشركات المملوكة للدولة، أي أنها أداء غير فعالة لتقييم الأداء.	المنهج الوصفي التحليلي والمقاربات	الصين	معرفة أسباب عدم عمل ونجاح BSC كوسيلة لتقييم الموظفين في الشركات الصينية، وإنشاء نموذج جديد لتقييم الموظفين يتوافق مع القيم الثقافية للموظف.	Cai Qiu, Feng 2015

التوصيات	النتائج	أسلوب الدراسة لتقييم الأداء	دولة / دول الدراسة	هدف الدراسة	الدراسة
اعتماد نموذج BSC كنموذج تقييمي لأداء مؤسسات القطاع العام وإجراء دراسات على تطبيق النموذج في قطاعات محددة.	وجود أثر إيجابي على تطبيق BSC في المؤسسات العامة	المنهج الوصفي التحليلي	لبنان، فلسطين	قياس أداء مؤسسات القطاع العام وترتيب أبعاده من حيث التأثير على أدائها، عبر بناء نموذج قياس يتناسب مع	كامل أبو ماضي 2015
ضرورة اعتماد نموذج BSC الإفريقي ومرجحة الممارسات التجارية العامة في القطاع التجاري.	وجود حاجة لفهم مختلف وجهات النظر حول BSC مع المنظمات في إفريقيا تشمل العلاقة والثقافة	المنهج الكمي	جنوب إفريقيا	تصميم منظور جديد لتقييم الأداء BSC يتناسب مع المنظمات الموجودة في إفريقيا	James Khomba 2011
يجب تحقيق التوازن بين المنظور المالي وغير المالي لتحقيق الأهداف طويلة الأجل.	الشركة تركز على قياس تقييم أدائها على الجانب المالي بشكل أكبر ولا تؤخذ الجوانب الأخرى بعين الاعتبار	استخدام أدبيات ومقالات ومراجع والتقارير المالية وتقارير المبيعات وتقارير مؤشرات الأداء الرئيسية	أندونيسيا	تصميم BSC كبديل لأداة قياس الأداء لدعم مهمة الشركة لتحقيق إستراتيجية تنافسية طويلة الأجل	Artiyanto Sutoyo 2011
إجراء البحوث المستقبلية التي تقارن نتائج الأداء وهيكل أنظمة قياس الأداء	تحديد نموذج BSC يحتوي على سمات ومستويات الاعتماد اللازمة التي تتوافق مع الشركات الكندية	تم استخدام الاستبيان لجمع البيانات	كندا	تطوير نظام BSC للشركات الكندية استناداً إلى سمات البطاقة التي وضعها كابلان ونورتون	Marvin J. Soderberg, 2006

أهم التوصيات	أهم النتائج	أسلوب جمع البيانات	دولة/أدول الدراسة	هدف الدراسة	الدراسة
ضرورة تطبيق BSC بشكل متكامل لشركات الهاتف النقال	تتيح عملية تطبيق BSC إلى تكوين استراتيجيات محل التنفيذ	المنهج الوصفي التحليلي	الجزائر	مدى شمولية BSC* في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي	لطرش وليد 2018م
ضرورة اهتمام البنوك التجارية بمعايير تقييم البعد الاستراتيجي المتمثل في التعلم والنمو	تفوق البنوك الإسلامية في معايير تقييم البعد الاستراتيجي عن البنوك التجارية	النسب الكمية	اليمن	تقييم البعد الإستراتيجي في البنوك اليمنية ومقارنته بين البنوك الإسلامية والتجارية	خالد الحباري، أنور مصباح 2018م
ضرورة اعتماد مقاييس متكاملة لتقييم الأداء الاستراتيجي الشامل.	استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء بنسب متباينة	المنهج الوصفي التحليلي	العراق	بناء إطار نظري بتقييم الأداء الاستراتيجي باعتماد بطاقة الأداء المتوازن	صفاء إدريس ، رياض محمد 2018م
ضرورة نشر وتعزيز مفهوم التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة للمنظمات	واقع التخطيط الاستراتيجي للمنظمات 76%، وواقع الاستدامة فيها 76.6%	المنهج الوصفي التحليلي	فلسطين	التعرف إلى واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في استدامة المنظمات	محمد مليحة 2016م

أهم التوصيات	أهم النتائج	أسلوب جمع البيانات	دولة/أول الدراسة	هدف الدراسة	الدراسة
ضرورة الابتعاد عن الأساليب التقليدية في الإدارة والتقييم	هناك اهتمام من قبل الشركات الصناعية بالتقييم الاستراتيجي	المنهج الوصفي التحليلي	السودان	مدى تطبيق BSC* في المنظمات الصناعية واستخدامها في التخطيط الاستراتيجي	نبيلة حسن 2016م
اهتمام المنظمات ببناء الكفاءات الوظيفية لمواجهة التحديات الخارجية للمنظمات	تميز المنظمات المعاصرة بخاصية التنافس الوظيفي وعودة المخرجات	المنهج الوصفي التحليلي	الجزائر	مدى تكيف الكفاءات المتميزة مع البيئة الخارجية	عبد الحميد حامدي 2015م
ضرورة تطبيق المعايير في المنظمات من أجل تطبيق BSC لتقييم الأداء	دعم الإدارة العليا هو معيار أساسي لنجاح تطبيق BSC والمحاور غير مالية أيضاً	المنهج الوصفي التحليلي	الأردن	تحديد معايير التي تساعد على قياس مدى فاعلية تطبيق BSC في مؤسسات القطاع العام	أحمد ملكاوي 2015م
التأكيد على الاهتمام بأبعاد مرونة سلسلة التجهيز التي تدعم الأداء الاستراتيجي.	وجود علاقة ارتباط إيجابية بين أبعاد مرونة سلسلة التجهيز والأداء الاستراتيجي	المنهج الوصفي التحليلي	العراق	تحديد أثر أبعاد مرونة سلسلة التجهيز في الأداء الاستراتيجي على وفق أبعاد BSC	كاسم عواد 2013م

أهم التوصيات	أهم النتائج	أسلوب جمع البيانات	دولة/أول الدراسة	هدف الدراسة	الدراسة
التأكيد على أن BSC تمكن المنظمات من موازنة الإستراتيجية	استخدام BSC يسهل تنفيذ الإستراتيجية لكنه لا يوفر أدوات تعزيز المشاركة	المقابلات والبيانات	فنلندا	استكشاف مدى إمكانية BSC من تعزيز المشاركة كنظام إدارة إستراتيجي	Jirne Seppala 2010م
ضرورة تطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الصناعية لرفع الأداء	وجود قصور لدى المنظمات في وضع الدعام الإستراتيجية	الأسلوب الوصفي التحليلي	سوريا	الربط بين الإدارة الإستراتيجية وتأثيرها في أداء منظمات الأعمال	علي ميا ، زاهر ، سليمان 2006م
زيادة الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي لرفع الأداء المؤسسي	لا توجد علاقة بين ممارسة التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي	الأسلوب الكمي	الأردن	تحليل العلاقة بين واقع التخطيط الإستراتيجي في شركات صناعة الأدوية والداء المؤسسي	فريد نصيرات ، صالح الخطيب 2005م
ضرورة تفعيل BSC لاعم الأهداف الإستراتيجية من أجل خلق أداء أفضل	ساعد تحديد الرؤية والأهداف في زيادة الأداء العام	المنهج الوصفي التحليلي	النرويج	مدى ترابط الإستراتيجية التنافسية مع BSC في تحقيق أداء أفضل	Knut Mikalsen 2003

4- الفجوة البحثية:

من خلال مناقشة واستعراض الدراسات السابقة، نجد أن هناك اختلافات في نتائج الدراسات التي تناولت تقييم الأداء من الناحية المؤسسية ومن الناحية الإستراتيجية أيضاً، حيث نجد أن بعض الدراسات ركزت في تقييم أدائها على الجانب المالي فقط ولم تأخذ في عين الاعتبار الجوانب الأخرى على الرغم من استخدامها بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم الأداء، في حين ركزت بعض الدراسات على تقييم الأداء من ناحية الكفاءات الوظيفية مع عدم قياس بقية الجوانب الأخرى أيضاً، وهناك دراسات أخرى استطلعت في العلاقة بين الأداء المؤسسي والتخطيط الاستراتيجي، وعلى الرغم من أن معظم الدراسات استخدمت بطاقة الأداء المتوازن كأداة أساسية أو بديلة في عملية التقييم المؤسسي والاستراتيجي، إلا أن جميع الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي والمبني على جمع الآراء من الموظفين والعملاء والجهات ذات العلاقة، أي إنها لم تبين نتائجها على بيانات حقيقية كمية في عملية قياس الأداء حسب الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن. ومن هنا يمكن تحديد الفجوة البحثية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية حسب الجدول رقم (1-2):

جدول رقم (1-2) الفجوة البحثية

الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	الدراسة الحالية
تناولت الدراسات السابقة مقياساً واحداً في تقييم الأداء أما مالي أو استراتيجي أو أفراد أو عملاء	عدم شمولية تقييم الأداء على جميع الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن	استخدام بطاقة الأداء المتوازن بجميع أبعادها كأسلوب لتقييم الأداء المؤسسي من النواحي المالية وغير المالية.
استخدمت العديد من الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات مثل المقابلات والاستبانة والتي كونت نتائج مبنية على الآراء الفردية	عدم استخدام بيانات كمية حقيقية للمؤسسات محل الدراسة بحيث تعطي مؤشرات فعلية حول تقييم الأداء سواء إيجاباً أو سلباً	استخدام بيانات مالية كمية حقيقية لقياس البعد المالي وتقييم الأبعاد الأخرى من وجهة نظر العينة أي قياس بعد العملاء من وجهة نظر العملاء وقياس البعد الاستراتيجي من وجهة نظر القيادات الإدارية وقياس بعد العمليات الداخلية من وجهة نظر الموظفين
تركيز الدراسات السابقة على تقييم الأداء للمنظمات غير حكومية ومؤسسات القطاع الخاص والتي تهتم بالجانب المالي بشكل رئيس كمعيار لتقييم الأداء	عدم استخدام جميع الأبعاد الأخرى غير مالية في عملية تقييم الأداء إلى جانب البعد المالي.	تقييم الأداء المؤسسي للمنظمات التنموية غير الهادفة للربح التي تعمل في قطاع التنمية الاقتصادية عبر استخدام بطاقة الأداء المتوازن بجميع أبعادها

الفصل الثاني

الإطار النظري

- **المبحث الأول: تقييم الأداء المؤسسي**
- **المبحث الثاني: بطاقة الأداء المتوازن**

المبحث الأول

تقييم الأداء المؤسسي

1-1 مفهوم الأداء المؤسسي:

إن مفهوم الأداء المؤسسي من الأمور التي يكتنفها الغموض، كون الكتابات التي تعرضت له قليلة، فهناك اختلافات في فهمه وتحليل أبعاده (إسماعيل، 2011، ص20)، حيث يشمل أبعاداً متعددة تحددها المداخل التي أنشئت من أجلها المنظمة، وتبدأ مراحل الأداء المؤسسي بوضوح الفكرة وصياغة الأهداف وتحديد الهيكل المناسب لطبيعة مهمتها، مسار عملياتها الداخلية، وكيفية تحقيق الجودة لمخرجاتها، وارتباط كل ذلك بالبيئة الداخلية والخارجية بكافة عناصرها، والعوامل التي تؤثر فيها (الدجني، 2011م، ص144).

فقد عرف (رضوان، 2012م، ص10) الأداء المؤسسي بأنه " جهد نظامي لوضع معايير الإنجاز في ضوء الأهداف التنظيمية وتصميم أنظمة معلوماتية للتغذية العكسية ومقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير الموضوعية من قبل، وتحديد أي وجود للانحرافات والأخطاء واتخاذ الفعل الإداري المطلوب للتأكد من أن كل الموارد المشتركة قد استخدمت بكفاءة وبطريقة فعالة لإنجاز الاهداف".

كما عرفت (الفاعوري، 2012م، ص28) الأداء المؤسسي بأنه " قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة، وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها".

في حين عرفت (رصرص، 2013م، ص31) الأداء المؤسسي بأنه " المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع ناصر بيئتها الداخلية والخارجية".

وقد عرف (القراله، 2018م، ص38). الأداء المؤسسي بأنه " ذلك النظام الذي يتضمن مقارنة النتائج المخطط لها مع النتائج الفعلية والتحقق من الانحرافات عن الخطط والأهداف، ومعالجة تلك الانحرافات من خلال الإجراءات التصحيحية أو الاستمرار في الأنشطة* وتحسين تأديتها في حالة عدم وجود انحرافات وتطوير المعايير بحيث تكون قابلة للقياس".

ويشمل الأداء المؤسسي بهذا المفهوم على ثلاثة أبعاد أساسية هي: (الدجني، 2011م، ص143)

1- أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية.

2- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة.

3- أداء المؤسسة في إطار البيئة الداخلية والخارجية.

وهنا تجدر الإشارة إلى التفريق ما بين الأداء المؤسسي وكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية، حيث أن الأداء المؤسسي يعد أكثر شمولاً للأداء على جميع المستويات في المنظمة، ويعتبر الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية جزءاً لا يتجزأ منها. (خمان وحمدان، 2016م، ص9).

وترى الباحثة أن مفهوم الأداء المؤسسي يتمثل في "شمولية الأداء في الوحدات التنظيمية كافة والتي تنعكس من السياسات والأهداف الموضوعية والمخطط لها في المنظمة في إطار العناصر البيئية الداخلية والخارجية للحصول على المخرجات التي تحقق تلك الأهداف"

2-1 مفهوم تقييم الأداء المؤسسي:

ينطوي مفهوم تقييم الأداء على العديد من المفاهيم الجوهرية ذات العلاقة بالنجاح والفشل والكفاية والفاعلية والمخطط والفعلي كما ونوعاً، من أجل تقديم معلومات وافية لصناع القرار في المنظمات وتزويدهم بالأدوات اللازمة لقيادة منظماتهم نحو المستقبل، ويقدم لهم أداة دقيقة لفهم الأهداف وطرق تحقيقها، بالإضافة إلى أنه يفصل العمل الجيد عن العمل السيء بهدف تطوير العمل وتحسينه، ويعد أحد الحلقات المهمة في العملية الإدارية الشاملة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

حيث أن تقييم الأداء هي عملية تكوين المؤشرات الكمية التي تبين الكيفية التي تحقق بها المنظمة أهدافها، وهي تغطي المستويات كافة داخل المنظمة مع التوجه الدائم نحو التحسين المستمر لأهدافها (الطرش، 2018م، ص103).

إن الأداء مفهوم واسع يعبر عن أسلوب المنظمة في استثمار مواردها المتاحة، وفقاً لمعايير واعتبارات متعلقة بأهدافها في ظل مجموعة من المتغيرات الداخلية والخارجية التي تتفاعل معها المنظمة في سعيها لتحقيق كفاءتها وفعاليتها لتأمين بقائها، كما أن أهمية الأداء تكمن في كونه يعبر عن قابلية المنظمة في خلق النتائج المقبولة، وبتعبير آخر أنه يمثل النتيجة النهائية التي تهدف المنظمة الوصول إليها. (نديم، 2013م، ص30)

ويعرف آخرون تقييم الأداء بأنه مجموعة من الدراسات التي تهدف إلى التعرف على مدى قدرة وكفاءة المنظمة من إدارة مختلف جوانب نشاطاتها في خلال فترة زمنية محددة ومدى قدرتها على تحويل مدخلاتها إلى مخرجات بالنوعية ولجودة المطلوبة (خمان وحمدان، 2016م، ص23).

في حين يرى آخرون أن تقييم الأداء هو عملية القياس الكمي للعمل، والذي يشمل بعدين أساسيين لفعالية الأداء وكفاءة العمل، والتي تسلط الضوء على مسارات العمل الداخلية والخارجية (Qui, 2015, P.19).

كذلك تم الإشارة أيضاً بأن عملية تقييم الأداء هي جميع البيانات والمعلومات اللازمة عن الإنجاز الفعلي في خلال فترة زمنية معينة لمقارنتها مع المعايير، والخطة الموضوعية من قبل المنظمة مسبقاً، وذلك لمعرفة ما قامت المنظمة بإنجازه في خلال هذه الفترة لكشف نقاط القوة، ونقاط الضعف في جميع وظائف الإدارة داخل المنظمة (أبو ماضي، 2015م، ص9).

وتشير التعاريف إلى أن مفهوم تقييم الأداء يعكس الجوانب التالية: (أبو ماضي، 2015م، ص10)
1- إن عملية تقييم الأداء عملية هادفة للتعرف على مدى تحقيق المنظمة لأهدافها المقررة والخطط الموضوعية.

2- إنها عملية استمرارية تهدف إلى استخلاص النتائج التي يتعين اتباعها لتصحيح الانحرافات وتحسين الأداء خلال الفترات الزمنية التالية.

3- تساعد هذه العملية في وضع أهداف جديدة وتعديل الخطط القائمة لتخدم أفضل مستوى من الإنجاز.

ولأن تقييم الأداء يعد انعكاساً لقدرات وقابلية المنظمات عند أدائها الوظائف المتعددة، نرى اختلاف الباحثين على تعريف تقييم الأداء في المنظمات بسبب الاختلاف المتباين في الأداء كلاً بحسب اختصاصه ونظرته للأمور من زاويته الخاصة، ولذلك لم يتم التوصل إلى تعريف شامل لتقييم الأداء يجمع بين جميع وجهات النظر العلمية. (كاظم، 2016م، ص274).

ومما سبق ترى الباحثة تقييم الأداء بأنها مجموعة العمليات التي تقوم بها المنظمة والتي تهدف بشكل أساسي إلى المقارنة بين النتائج الكمية التي تم التوصل إليها وفقاً للمؤشرات والمعايير الموضوعية، وبين الأهداف المخطط لها في خلال فترة زمنية محددة سلفاً .

1-3 أهمية تقييم الأداء :

من الضروري أن تقيم المنظمات نتائج أعمالها حتى ولو لم تحصل من خلال هذه النتائج على عائد أو مكافأة، لأن المعلومات التي يتم الحصول عليها تحول أداء المنظمة إلى الأحسن، حيث أن عدم قدرة المنظمة على قياس نشاطها يؤدي إلى عدم إمكانية الرقابة عليها، وبالتالي لا يمكن إدارتها (العاشق، 2016م، ص 27).

وتوفر أنظمة تقييم الأداء في المنظمات، الطريقة الفعالة لها لجمع البيانات المتعلقة بنشاطاتها والاستفادة منها في وضع البيانات الكمية والنوعية الدقيقة التي تقدم صورة واضحة عن مدى تقدم المنظمة في تحقيق رسالتها وأهدافها. وتحقق أنظمة تقييم الأداء نجاحاً ملموساً عندما يكون هناك نوع من التكامل والتناغم الموحد بين إستراتيجية المنظمة وأدائها، لذلك فتقييم الأداء يمثل أداة فعالة تسترشد بها المنظمة في تطوير واختبار وشذ الحلول الجديدة لبعض العمليات الملحة والمعقدة، كما أنها تحقق نجاحاً ملحوظاً عندما تعمل الإدارة العليا على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها وقيمتها إلى عاملها في الداخل وعملاتها في الخارج وذلك يفسح المجال أمام الجميع لمعرفة كيفية مساهمتهم في نجاح المنظمة. (لطرش، 2018م، ص 107).

1-4 أهداف تقييم الأداء :

هناك مجموعة من الأهداف التي تسعى إليها المنظمات عند قيامها بعملية تقييم الأداء ذكرها Arik وهي : (Arik, 2008, P.10)

1- يساعد تقييم الأداء على ترتيب المعلومات والبيانات على مستوى المنظمة من أجل تحسين عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

2- توفير تواصل أسرع لوظائف المنظمة مع بعضها البعض، مما يؤدي إلى زيادة المرونة والكفاءة في إدارة الموارد وخدمة العملاء.

3- ترشيد المهام التي ينطوي عليها أداء العمليات في المنظمة داخلياً وخارجياً، مما يؤدي إلى توفير الوقت وخفض التكاليف.

4- تساعد على تحليل الوضع الحالي والمستقبلي للمنظمة من النواحي المالية وغير المالية، والاستفادة من الأخطاء وتصحيحها بشكل مستمر من أجل عملية التحسين المستمر في أداء المنظمة.

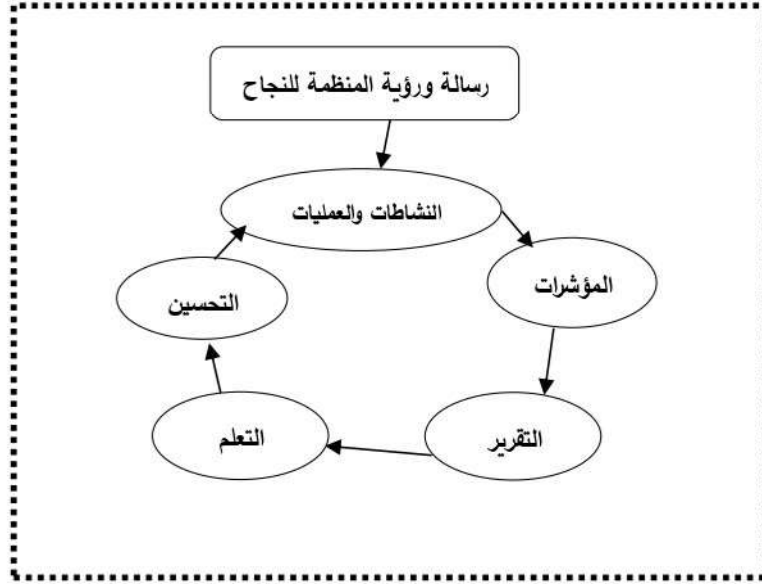
5-1 متطلبات تقييم الأداء :

حتى تتمكن المنظمات من تحقيق أهداف عملية تقييم الأداء، لا بد أن تتوفر مجموعة من المتطلبات نوجزها فيما يلي (خمان وحمدان، 2016، ص32):

- 1- أن يكون الهيكل التنظيمي للمنظمة واضحاً تتحدد فيه المسؤوليات والصلاحيات لكل مدير وموظف دون تداخل فيما بينهما.
- 2- أن يعكس النواحي الكيفية في الأداء بجانب النواحي الكمية.
- 3- توافر نظام مالي واضح ومستقر للعمليات المالية.
- 4- توفر نظام فعال ومتكامل للمعلومات والبيانات لتقويم الأداء.
- 5- أن تكون هناك معيار أو مؤشر رئيس واحد أو عدد محدد يقيم على أساسه أداء المنظمة، ويكون قادر على استيعاب كفاءة أداء المنظمة.

6-1 دورة نظام تقييم الأداء:

من خلال الشكل (2-1)، يتكون نظام تقييم الأداء من أربع مراحل رئيسة من النشاط:



الشكل رقم (2-1) دورة نظام تقييم الأداء

Source: Andrew Wolk and Anand Dholakia and Kelley Kreitz: Building A performance measurement System, Root Cause, USA, 2009, P05.

فيما يلي نناقش كل مرحلة على حدة: -

1-رسالة ورؤية المنظمة للنجاح:

تشير الرسالة إلى هدف المنظمة وتصف رؤيتها كيف سيكون العالم مختلفاً إذا حققت المنظمة رسالتها، فالرسالة والرؤية تعملان معاً لتوجيه نشاطات المنظمة وعملياتها.

2- النشاطات والعمليات:

النشاطات هي البرامج والمشاريع والخدمات والمبادرات التي تديرها المنظمة، أما العمليات فهي البنية التحتية التنظيمية التي تدعم هذه النشاطات، ويتضمن ذلك الموارد البشرية والإدارة المالية والتكنولوجيا. وتشكل النشاطات والعمليات معاً كل ما تقوم به المنظمة لتنفيذ رسالتها وتحقيق رؤيتها للنجاح.

3- القياس:

تستخدم المنظمات أنظمة قياس أداء باستخدام مجموعة من المؤشرات والمقاييس التي يتم تتبعها بانتظام لتقييم نشاطات المنظمة ودعم عملياتها.

4 - التقرير (التقييم):

لتجميع بيانات قياس الأداء في أشكال يسهل تحليلها، حيث يمكن للمنظمة استخدام نوعين رئيسيين من أدوات التقرير:

4-1 لوحة القيادة (Dashboard):

وتحتوي على مجموعة من المؤشرات التي توفر لقطات دورية لتقدم المنظمة فيما يتعلق بالنتائج السابقة والأهداف المستقبلية. كما أنه يساعد فريق العمل في المنظمة من تتبع العمل وتقييم الأداء التنظيمي العام، وأيضاً تتبع البرامج والمشاريع على مستوى أكثر تفصيلاً.

4-2 بطاقة التقرير:

وتحتوي على النقاط البارزة من لوحة المعلومات الداخلية للمنظمة وتسهل تبادل البيانات الخارجية مع أصحاب المصالح والمانحين.

5- التعلم:

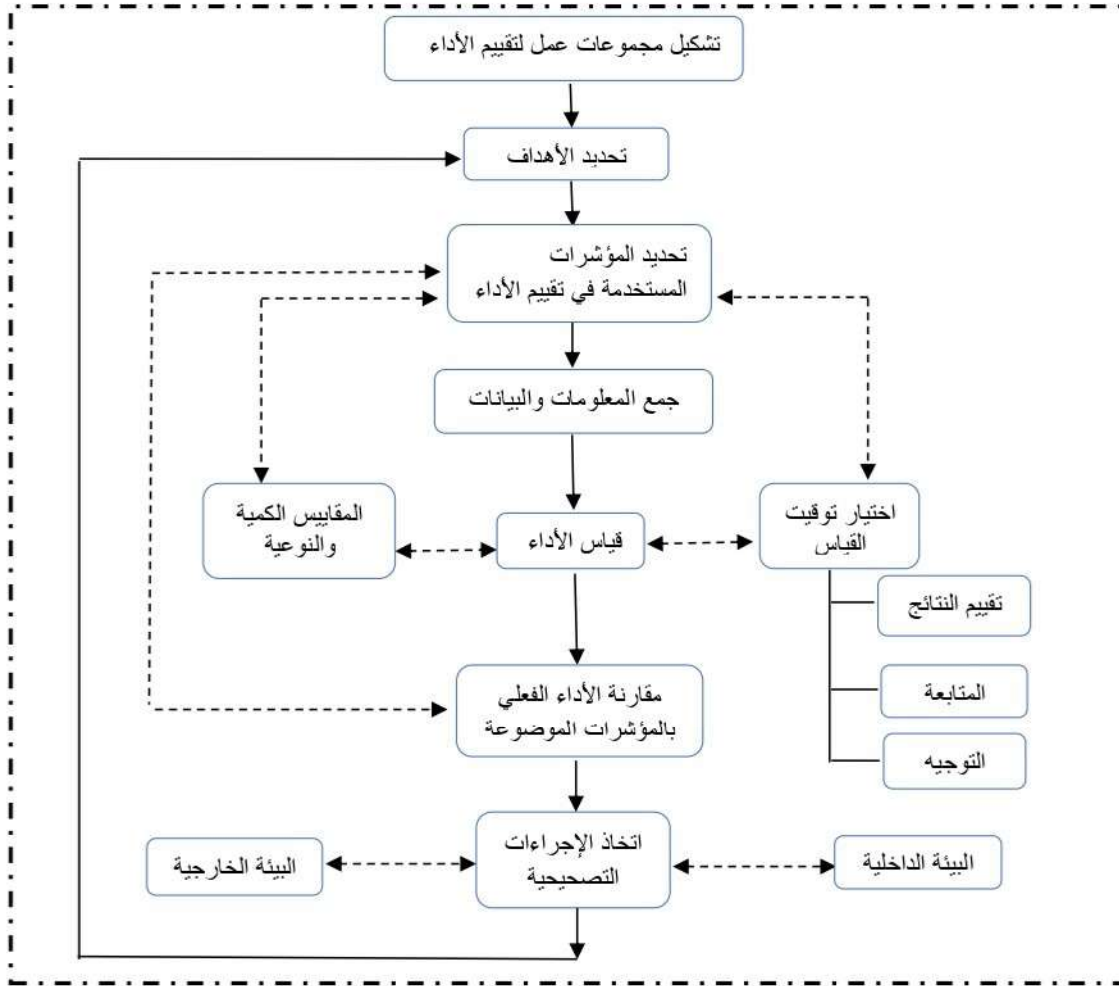
يساعد قيادة المنظمة على اتخاذ قرارات مستنيرة وتحديد الفرص للتحسين الناتجة عن مراجعة وتحليل البيانات المتوفرة.

6- التحسين:

بعد اتخاذ القرارات، تقوم المنظمة بتنفيذها من أجل تحسين نشاطاتها وعملياتها، ومع نهاية هذه العملية، تبدأ دورة تقييم الأداء مرة أخرى.

7-1 خطوات إعداد نظام تقييم الأداء:

اختلفت الدراسات حول عدد وخطوات تقييم الأداء في المنظمات، إلا أن هناك شبه اتفاق حول ما تتضمنه هذه الخطوات وتسلسلها المنطقي والذي غالباً ما يبدأ بتحديد الأهداف وينتهي باتخاذ إجراءات تصحيحية. الشكل (2-2) التالي يبين خطوات نظام تقييم الأداء:



شكل (2-2) خطوات إعداد نظام تقييم الأداء

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على المراجع السابقة

وبحسب الشكل السابق سنوضح مضمون هذه المراحل:

1- تشكيل مجموعات عمل لتقييم الأداء:

تعتمد المنظمة إلى تشكيل مجموعة عمل للبدء في عملية تقييم الأداء تتكون من شخص إلى خمسة أشخاص، حسب حجم المنظمة، بحيث تقوم هذه المجموعة بوضع الأهداف في كل مستويات المنظمة، وتتضمن هذه المجموعة قائد فريق غالباً ما يكون مدير المنظمة أو أي شخص يعين من

قبل الإدارة العليا بالإضافة إلى أعضاء الفريق من موظفي المنظمة الرئيسيين الذين يتمتعون بالفعالية والحسم في الحصول على نظام تقييم الأداء وتشغيله حالما يكون متاحاً للاستخدام (Andrew & others, 2006, P.11).

2- تحديد الأهداف:

لا تستطيع الإدارة العليا القيام بعملية تقييم الأداء ما لم يكن لديها أهداف محددة وواضحة بشكل دقيق، كما يتعين على الفريق التعرف على هذه الأهداف والتي تنقسم إلى أهداف قصيرة الأجل وأهداف طويلة الأجل تغطي كل قسم أو إدارة من إدارات المنظمة حسب الهيكل التنظيمي، كما يتوجب أن تكون هذه الأهداف معروفة ومفهومة للموظفين في المنظمة ولكل من له مصلحة من نشاطات المنظمة (الكرخي، 2014م، ص37).

3- تحديد المؤشرات المستخدمة في تقييم الأداء:

تحتل هذه الخطوة تركيزاً مهماً في عملية تقييم الأداء، إذ يتم وضع مؤشرات الأداء لاستخدامها في عملية التقييم انطلاقاً من رسالة ورؤية وأهداف المنظمة. وهذه المؤشرات هي " المستوى المحدد من قبل الإدارة العليا كنموذج لتقييم الأداء وتستخدم كنقاط يمكن مقارنتها لاحقاً مع الأداء الفعلي". كما تعبر مؤشرات الأداء عن تفاصيل الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وعن مدى تحقيقها بالشكل الملائم، ولذلك عند وضعها يجب الأخذ في عين الاعتبار نوعية المؤشرات ما إذا كانت مؤشرات كمية أو مؤشرات نوعية إضافة على اختيار التوقيت المناسب لعملية القياس. وتشكل مجموعة من المؤشرات الخاصة بالعمليات الداخلية، والموارد البشرية، وخدمة العملاء وأصحاب المصالح بالإضافة إلى المؤشرات المرتبطة بالأداء المالي (لطرش، 2018م، ص111).

4- جمع البيانات والمعلومات:

يجب أن تتوفر لدى المنظمة مجموعة كافية من البيانات والمعلومات والتقارير والتي سترتب عليها عملية تقييم الأداء، والتي يمكن الحصول عليها من الميزانيات المالية والتقارير الربعية وتقارير الرقابة والتقييم للنشاطات والبرامج والمشاريع وتقارير الموارد البشرية، فجميع هذه المعلومات تخدم عادة تقييم السنة الحالية، إضافة إلى المعلومات المتعلقة بالسنوات السابقة للمنظمة والبيانات عن نشاطات المنظمات المماثلة خارجياً من أجل إجراء المقارنات (الكرخي، 2014م، ص37).

5- قياس الأداء

في هذه الخطوة، تتم عملية التقييم الفعلي للأداء، ويتطلب ذلك الإحاطة بالجوانب الآتية (لطرش، 2018م، ص111):

5-1 اختيار توقيت القياس: يختلف توقيت القياس باختلاف الهدف من عملية القياس، حيث

نميز ثلاث مراحل مختلفة للقياس تتعلق بالآتي:

5-1-1 عملية التوجيه:

وهي عملية تخضع لتقدير المشرف على العمل بشكل دوري لاكتشاف الانحرافات في الأداء.

5-1-2 عملية المتابعة:

بعد الانتهاء من كل مرحلة تتم عملية القياس، ومن ثم اتخاذ القرار بالانتقال للمرحلة التي تليها.

5-1-3 تقييم النتائج:

تتم عملية تقييم النتائج بعد الانتهاء من العمل ومقارنتها بالمؤشرات وعلى ضوءها يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

5-2 التمييز بين المؤشرات الكمية والنوعية

يشتمل التقييم الفعلي للأداء على مجموعة من المؤشرات الكمية والتي تشير إلى المقاييس الإحصائية مثل العدد، المعدل، النسبة.. الخ، والمؤشرات النوعية والتي تشير إلى المقاييس ذات التصنيف النوعي مثل مستوى الأداء للموظفين، جودة العمل... الخ.

6- مقارنة الأداء الفعلي بالمقاييس الموضوعية:

في هذه المرحلة يتم مقارنة الأداء الحالي مع الأداء المراد تحقيقه بناءً على المؤشرات الموضوعية، والتأكد فيما إذا تم الإنجاز حسب الهدف أو أن هناك انحرافاً أو اختلافاً، وأيضاً قياس ما إذا كان هذا الانحراف أو الاختلاف ضمن الحد المسموح به من قبل الإدارة العليا، والعمل على معالجته. كما يجب الأخذ في عين الاعتبار بأن التجاوز في الأداء المخطط له قد يعبر وجود بعض المشاكل، ويقع حينها على عاتق الإدارة معرفة الأسباب التي أدت إلى ذلك الانحراف أو الاختلاف. (أبو ماضي، 2015م، ص38).

7- اتخاذ الإجراءات التصحيحية:

وهي آخر خطوة في عملية التقييم، وفيها نصل إلى خيارين (لطرش، 2018م، ص112):

- تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط له، وفي هذه الحالة نتابع عملية الرقابة.
- وجود انحراف عن الأداء المخطط له، وفي هذه الحالة لا بد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية. ويكون ذلك بالبحث عن الأسباب التي أدت إلى الانحراف وتشخيصها من عدة جوانب مثل (هل تم الانحراف بالصدفة، أو بسبب خطأ في العمليات، أو بسبب وجود إستراتيجية رديئة، أو تغيير البيئة الداخلية أو الخارجية أو كليهما معاً، أو قصور في الموارد، أو خطأ في اتخاذ القرارات الإدارية، أو عدم ملائمة الرسالة والرؤية والأهداف ... الخ؟) للعمل على علاجه وتصحيحه بعد الكشف عن أسبابه الحقيقية، ولكي تقوم المنظمة باتخاذ الاجراءات التصحيحية، يجب عليها القيام بما يلي: (الحميري، 2012م، ص263)

- **تحديد نوع الانحراف** وذلك بمعرفة هل الانحراف إيجابي أم سلبي عن المعيار.
- **تحديد حجم الانحراف (مقدار الفجوة)** وهنا يجب التركيز على الانحرافات غير العادية التي تحتاج لمعالجة وتتعلق بالنقاط الاستراتيجية.
- **التركيز على تحديد الأسباب الرئيسة** للانحرافات غير العادية التي تحتاج لمعالجة وتتعلق بالنقاط الاستراتيجية.
- **اختيار أنسب الطرق العلاجية** بحيث يتم تقييم كل بديل علاجي واختيار البديل العلاجي المناسب منها في ضوء العائد والتكلفة وإمكان التنفيذ.
- **التأكد من نجاح تطبيق الإجراءات التصحيحية** يجب التأكد من أن تطبيق البديل العلاجي المقترح يؤدي إلى معالجة الانحرافات بين النتائج الفعلية والمتوقعة.

وفي ظل المتغيرات المختلفة المحيطة بالمنظمات، تظل عملية تقييم الأداء أهم مرحلة من مراحل إدارة الأداء المؤسسي في المنظمات، بهدف الحكم على مدى قدرة المنظمة على تحقيق رسالتها وغاياتها وأهدافها موضع التنفيذ، إضافة إلى مدى قدرتها على الصمود والاستدامة أمام هذه المتغيرات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تعكس حالة تكيف المنظمات مع بيئتها الداخلية والخارجية.

8-1 الفرق بين قياس الأداء وتقييم الأداء :

قد يتساءل بعضنا حول الفرق بين قياس الأداء وتقييم الأداء، حيث أن بعضنا قد يخلط ما بين عملية القياس وعملية التقييم، ولذلك فإن هناك اختلاف بين التعبيرين، حيث أن عملية قياس الأداء تسبق عملية تقييم الأداء، بل هي مقدمة لها، إذ أن القياس يشمل جمع البيانات الكمية حول سمة أو صفة معينة، أي تحويل الوصف إلى كم، وتعتبر هذه العملية بداية لتقييم الأداء، وتُبنى دقة التقييم كاملة على دقة البيانات التي يتم الحصول عليها. في حين أن عملية تقييم الأداء هي إصدار حكم على سمة معينة، ولا يكون هذا الحكم إلا على بيانات دقيقة. ومما سبق يمكن القول بل الجزم بأن هناك فارقاً واضحاً بين عملية قياس الأداء التي تأتي في بداية عملية التقييم، وبين عملية تقييم الأداء في حد ذاتها.

9-1 الاعتبارات التي يجب مراعاتها في نظام تقييم الأداء :

هناك عدد من الاعتبارات التي لا بد من مراعاتها في نظام تقييم الأداء (صالح، 2014م، ص8):

1-9-1 تحقيق الرؤية المحددة للمنظمة:

يجب أن تكون أهداف ومقاييس الأداء محددة وبدقة عالية، بالإضافة إلى إمكانية تحقيقها وفي نفس الوقت قابلة للقياس، أي أنه يجب أن يكون هناك ارتباط بين نظام تقييم الأداء في المنظمة والتخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي.

2-9-1 قياس الأشياء الصحيحة:

يجب على المنظمة أن تقوم بتحديد وفهم العمليات التي سيتم قياسها وذلك قبل تحديد المقاييس، وبالتالي يجب على المنظمة تحديد العمليات الرئيسة ووضعها في خريطة التنفيذ لضمان الآتي:

- التأكد من تنفيذها بدلاً من الافتراض بفهمها.
- التأكد من أن المقاييس قد تم اختيارها بشكل صحيح.

3-9-1 القياس وسيلة وليس غاية:

إن جوهر رؤية المنظمة واستراتيجيتها هو أن يقوم العاملون والمديرون في المنظمات بالعمل تجاه تحقيق النتائج المرغوبة، فهي تركز على الأهداف التنظيمية باستخدام مقاييس الأداء لقياس الأهداف التي تحققت، ولكن لا تركز على القياس لفترة محددة. وعلى هذا يبدو قياس الأداء أنه وسيلة وليس غاية.

10-1 مؤشرات تقييم الأداء

1-10-1 تعريف مؤشر الأداء

هو قيمة أو صفة مميزة تستخدم لقياس المخرجات أو النتائج لتحديد ما تم تحقيقه من قبل المنظمة. وقد تكون المؤشرات نوعية أو كمية، كما يمكن أن تكون مقاييس للعديد من نواحي الجودة في المنظمة. (أبو ماضي، 2018م، ص61). كما عُرّف مؤشر الأداء بأنه " بيان كمي يقيس فعالية أداء كفاءة الكل أو الجزء من عملية أو نظام في شكل خطة أو هدف تم تحديده وقبوله في إطار الاستراتيجية الكلية" (العمرى، 2009م، ص8).

2-10-1 مؤشرات تقييم الأداء في المنظمات:

يمكن تصنيف مؤشرات تقييم الأداء في المنظمات على النحو التالي (أبو ماضي، 2018م، ص62):

1- تحقيق الأهداف العامة.

2- جودة الخدمات المقدمة.

3- رضا أصحاب المصالح عن الخدمات.

4- الرشد في استخدام الموارد المادية للمنظمة.

5- الرشد في استخدام الموارد المالية للمنظمة.

6- الاستغلال الأمثل للموارد البشرية.

7- المسؤولية الاجتماعية.

وتعتبر هذه المؤشرات غير نهائية، وإنما تخضع لاجتهاد الباحث ومدى عمق تجربته، ويمكن لبعض الباحثين أن يضيفوا مؤشرات أخرى غير هذه المؤشرات.

3-10-1 أنواع مؤشرات تقييم الأداء في المنظمات:

هناك عدد من المؤشرات في تقييم الأداء في المنظمات نبرزها كالتالي (العمرى، 2009م، ص9):

1- مؤشر الفعالية: Effectiveness

تعبر هذه المؤشرات عن درجة تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إلى الوصول إليه، وقد عرفت فاعلية المنظمة بأنها " قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها" وكذلك تحدد الفاعلية بقدرة المنظمة على خلق درجة عالية من التلاؤم بين تركيبها الإداري والبيئة المحيطة. ويقاس معيار الفعالية بالشكل التالي:

معيار الفعالية = الأهداف الفعلية / الأهداف المخططة. (أبو ماضي، 2018م، ص59).

2- مؤشر الكفاءة: Efficiency

وهي مدى قدرة المنظمة على الاستخدام الأمثل لعناصرها المتاحة لديها كافة في تحقيق الفعالية أو الأهداف، وتتضمن هذه المؤشرات نسبة التكاليف الإجمالية إلى بعض المخرجات المحددة التي تقدمها المنظمة. أي إن:

معيار الكفاءة = المخرجات / المدخلات (أبو ماضي، 2018م، ص59).

3- مؤشرات الجودة: Quality

يهتم هذا المؤشر بقياس ما إذا كانت الخدمة المقدمة تتلاءم مع المواصفات الفنية التي تعتمدها المنظمة. ويأخذ الصيغة التالية: (أبو ماضي، 2018م، ص60).

معيار الجودة = المواصفات الفعلية للخدمة / المواصفات المعتمدة.

4- مؤشرات الإنتاجية: Productivity

وتقاس هذه المؤشرات عن طريق العلاقة النسبية بين المخرجات والمدخلات ضمن الوحدات الإدارية في المنظمات وتشمل بذلك الإنتاجية الإجمالية والإنتاجية الجزئية للعناصر المراد قياسها. (صالح، 2014م، ص6).

5- مؤشرات تتعلق بالأمان: Safety

وهو يقيس كفاءة المنظمة والبيئة الداخلية والخارجية التي يعمل بها العاملون في المنظمة (صالح، 2014م، ص6).

6- مؤشرات الأثر : Impact

ويعني النتائج المتحققة من التدخل في تغيير الحالة سواء كانت مباشرة وغير مباشرة، إيجابية أو سلبية، أي إن:

معيار الأثر = الأثر الفعلي / الأثر المخطط (أبو ماضي، 2018م، ص58).

7- الاستمرارية: Sustainability

ويراد بها معرفة ما إذا كانت النشاطات وأثارها تستمر إذا ما توقف الدعم الخارجي، مما يستدعي إجراء تغييرات جوهرية على الأهداف والنشاطات في حال حصول ذلك، وتقاس الاستمرارية بالشكل التالي (أبو ماضي، 2018م، ص59):

معيار الاستمرارية = البرامج المنفذة حسب الموارد الفعلية / البرامج المخطط تنفيذها حسب الموارد المخططة.

8- الملاءمة: Convenience

ويقصد بهذا المؤشر مدى تماشي مخرجات البرامج والنشاطات وأهدافها مع الأولويات الاجتماعية المطروحة والتوقيت المناسب لتنفيذه، وفيما إذا كانت التغييرات الاجتماعية في خلال فترة التنفيذ تبرر القناعات التي بني عليها ويقاس مؤشر الملاءمة كالتالي (أبو ماضي، 2018م، ص60):

معيار الملاءمة = المستوى الفعلي لملاءمة البرنامج مع حاجات الفئة المستهدفة والمجتمع / المستوى المخطط لملاءمة البرنامج مع حاجات الفئة المستهدفة والمجتمع.

وهنا يمكن القول بأن المنظمات قد تجد لها مؤشرات أخرى لتقييم الأداء سواء كان بالزيادة أو النقصان، وذلك بما يتناسب وطبيعة نشاط المنظمة ومكوناتها وحجمها وعمرها الزمني، إضافة إلى مجال عملها والخدمة التي تقدمها للمجتمع. حيث أن المؤشرات يتم بناؤها على أساس بيانات ومعلومات يوفرها نظام معلومات المنظمة والبعض الآخر يتطلب من المنظمة استقطاب المعلومات من خلال الاستبيانات وعمليات معرفة الآراء في موضوعات معينة بشكل دوري، فالمؤشرات المقبولة هي التي تكون سهلة الاستعمال وتتقضى الغموض والازدواجية في الفهم (صالح، 2014م، ص11).

1-11 معايير الأداء :

تعرف معايير الأداء على أنها " مجموعة من الخصائص أو الكميات التي تصف ميزات منتج معين مثل: خدمة، عملية أو مادة، حيث يعتبر مقياساً مرجعياً يسترشد به من يقوم بعملية تقييم الأداء في المنظمة (أبو ماضي، 2018م، ص58).

فالمعيار هو ما يتم القياس بناءً عليه، وهو الانجاز المخطط أو المستهدف بشكل كمي رقمي، وهو المرشد والموجه لعملية القياس والضبط والإصلاح. وتعتبر معايير الأداء عملية ضرورية ومهمة، فهي تسمح لمنظمة تفهم مدى توافرها مع مؤشرات القياس. وتمكنها من استرجاع البيانات وتقييم المعلومات. أي أنها تحدد مستوى الرضا المقبول عن الأداء. (صالح، 2014م، ص7).

أنواع المعايير:

يتم وضع المعايير الخاصة بتقييم الأداء من قبل جهة داخل المنظمة نفسها، وقد توضع من قبل جهة خارج المنظمة، وأحياناً قد تستعين المنظمة بمعايير موضوعة لدى منظمة مشابهة. ويعتمد أنواع المعايير الموضوعة على الهدف من عملية التقييم، وفي حالة تقييم المنظمات يمكن تقسيم المعايير المستخدمة في تقييم الأداء إلى عدة أقسام وهي على النحو التالي (صالح، 2014م، ص7):

1- فعالية التكلفة:

وتشير إلى كيفية إدارة التكلفة بشكل جيد. ومؤشرات الأداء الرئيسية عادة ما تتضمن التكلفة لكل وحدة، التكلفة كنسبة من العائد، التكلفة كنسبة من إجمالي الموازنة، التكلفة الفعلية إلى تكلفة الموازنة.

2- إنتاجية العاملين:

وهي تشير إلى مخرجات العاملين في وقت محدد. ومؤشرات الأداء الأساسية هنا تتضمن وحدات المخرجات (الفواتير وطلبات الشراء) في فترة محددة، وحجم العمل (عدد العملاء أو المستفيدين الذين تمت خدمتهم) لفترة محددة. وعادة ما تركز على العوامل التي تؤثر على إنتاجية العاملين، مثل ساعات التدريب لفترة محددة.

3- كفاءة العمليات:

تشير إلى كيفية عمل الأنظمة والإجراءات في دعم العمليات. ومؤشرات الأداء الرئيسية من الممكن أن تتضمن معدل الخطأ، معدلات الدقة. كما تركز على العوامل التي تؤثر على كفاءة العمليات مثل معدل فترات الصيانة، ودرجة ميكنة العمليات.

4- دورة الوقت:

تشير إلى وقت تنفيذ المهمة، ومؤشرات الأداء الرئيسية تقيس وقت الوحدات وربما تتضمن وقت التشغيل والتنفيذ للنشاطات والوقت اللازم للرد على الشكاوى وحلا المشكلات. والمؤشرات المساندة عادة ما تركز على العوامل التي تؤثر على دورة الوقت مثل عدد مرات تكرار تعطل النظام.

1-12 صعوبات تقييم الأداء:

من الطبيعي أن توجد عمليات تقييم الأداء صعوبات قد تكون داخلية أو خارجية، ومعظم الصعوبات تكون داخل المنظمة سواء من العاملين أو من أنظمتها وآليات عملها، وفيما يلي بعض هذا الصعوبات والمشاكل التي تواجه عملية تقييم الأداء (أبو ماضي، 2018م، ص68):

- 1- عدم تفهم العاملين لعملية تقييم الأداء واعتبارها إجراء لترصد أخطائهم وتشكل خطر على مستقبلهم الوظيفي.
- 2- عدم كفاية المعلومات والبيانات الموجودة لوصف الحالة.
- 3- حدوث تغييرات جوهرية لا تدع لتقييم الأداء مجالاً للعمل على النمو المطلوب.
- 4- عدم إمام المكلفين بنظام التقييم بأساليب التقييم وإدارته.
- 5- عدم تفاعل الإدارة العليا مع نتائج التقييم.
- 6- ضعف الاستنتاجات والتوصيات التي يقدمها المسؤولون عن عملية التقييم.
- 7- عدم فعالية شبكة الاتصالات في نقل المعلومات من نظام التقييم بالتوصيات والدقة المطلوبة إلى المركز.
- 8- تلكؤ الجهات التنفيذية وعدم تفاعلها بإيجابية في التعاون مع متطلبات نظام التقييم.

وعلى الرغم من ذلك فإن إدارة المنظمة يجب أن تلتزم وتقوم بدورها في معالجة هذه الصعوبات وبشكل جدي، والتي تؤثر على عملية تقييم الأداء بشكل كامل في المنظمة والاستفادة من نتائجه.

المبحث الثاني بطاقة الأداء المتوازن

1-2 تمهيد:

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن (BSC) Balanced Scorecard لمواجهة القصور في أنظمة الرقابة المالية التقليدية، حيث يرى بعضنا أن الرقابة المالية التقليدية توقفت عن التطور منذ عام ١٩٢٥م، لأنهم يرون أن جميع الإجراءات الإدارية والمحاسبية المعروفة حالياً (الميزانيات، التكاليف المعيارية، تسعير المخزون، ... إلخ) موجودة بالفعل منذ زمن بعيد. ولم تعد تكفي لتحقيق طموحات المنظمات الرائدة في ظل التحديات المعاصرة، وذلك لأن دور الرقابة المالية يتمثل في التأكد من كفاءة الأداء بالمنظمة، ونتيجة لذلك كان تركيز الإدارة على التكاليف بشكل أكبر من تركيزها على الإيرادات. ولهذا استلزم التوجه الاستراتيجي الجديد معلومات جديدة من أجل التخطيط واتخاذ القرارات والمراجعة بما يشمل العوامل الداخلية والخارجية معاً بحيث تمد هذه المعلومات المنظمة بالقدرة على الاستمرار مستقبلاً. (المغربي، 2006م، ص2).

وفي ضوء ذلك طرحت بطاقة الأداء المتوازن بواسطة روبرت كابلان وديفيد نورتن Kaplan & Norton. ونوقشت لأول مرة في جامعة هارفارد عام ١٩٩٢م، حيث يقدم نموذج الأداء المتوازن خريطة طريق شاملة ومنظمة للمنظمات على مختلف أنواعها ونشاطاتها ويلزم اتباعها من أجل ترجمة رؤيتها إلى مجموعة واضحة من المقاييس (عبد، 2016م، ص226).

2-2 مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

تعددت المفاهيم من قبل الباحثين حول تعريف بطاقة الأداء المتوازن، إلا أنها جميعها تتفق في المضمون، فقد عرفت (فتيحة، 2014م، ص5) بطاقة الأداء المتوازن بأنها "عبارة عن مجموعة مختارة بعناية من المقاييس المشتقة من استراتيجية المنظمة، هذه المقاييس تمثل أداة للمديرين لاستعمالها في توصيل نتائج الموظفين وأصحاب المصلحة الخارجيين ودوافع الأداء من خلالها المنظمة ستنتج رسالتها وأهدافها الاستراتيجية".

كما عرفت (سوليم، 2009م، ص77). بطاقة الأداء المتوازن بأنها " أداة لترجمة استراتيجيات المنظمة إلى أهداف تشغيلية ومؤشرات عملية تحقق رؤية ومهمة المنظمة وأيضاً لقياس نماذج التنفيذ في هذه الوحدات واستخدامها بشكل يضمن تحقيق النتائج المستهدفة بما يدعم قوة المنظمة وموقفها التنافسي". في حين يرى (ملاكوي، 2015م، ص65) أن بطاقة الأداء المتوازن عبارة عن نظام للإدارة وليس مجرد نظام لقياس الأداء والذي يمكن المنظمة من إيضاح الرؤية الخاصة بها واستراتيجيتها مع بيان كيفية ترجمة هذه الاستراتيجية إلى خطط ونشاطات تنفيذية.

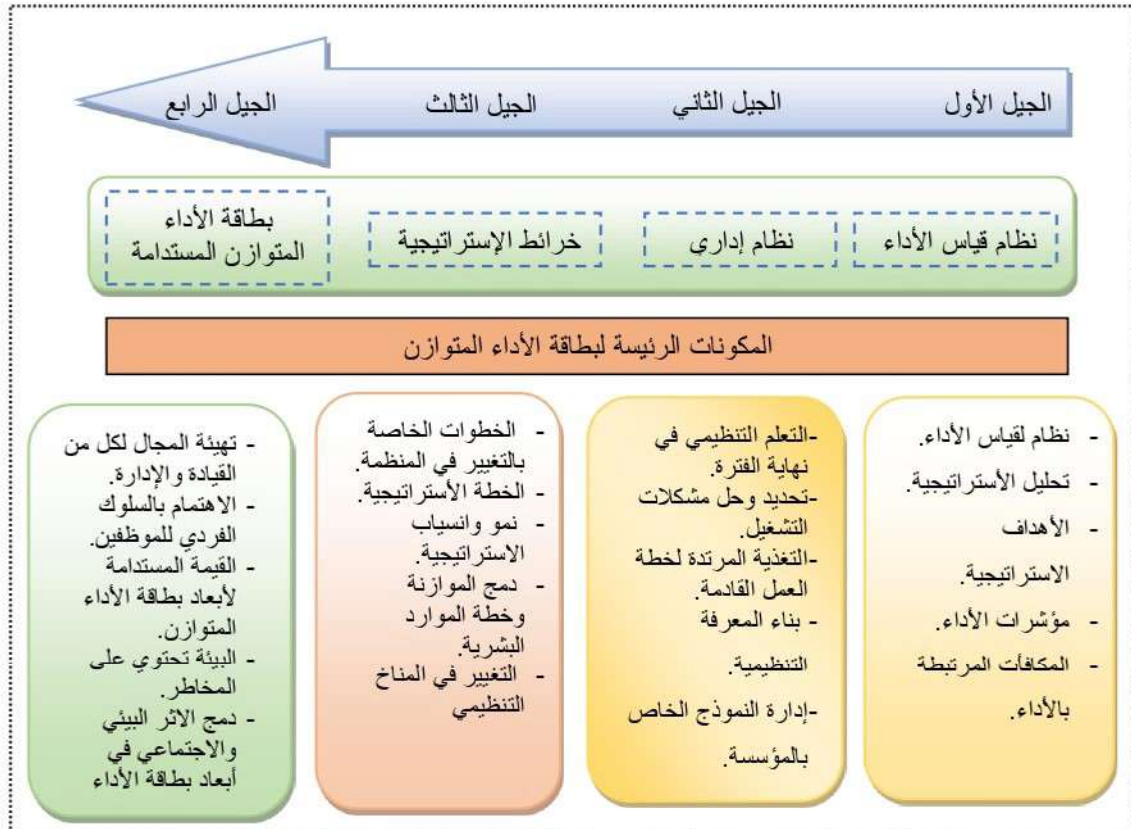
وقد عرف (Kaplan & Norton, 1992, P.71) بطاقة الأداء المتوازن بأنها " مجموعة من المقاييس التي تعطي الإدارة العليا صورة سريعة وشاملة عن الأعمال، والتي تشمل المقاييس المالية التي تخبر عن نتائج النشاطات المحددة سابقاً وتكملها مع المقاييس التشغيلية من رضا العميل، العمليات الداخلية، الإبداع وتحسين النشاطات".

ويمكن القول بأن مفهوم بطاقة الأداء المتوازن يعتمد على المحاور الزمنية الثلاثة وهي الماضي، الحاضر، والمستقبل. بمعنى أن ما تعمله اليوم من أجل الغد قد لا يكون له تأثير مباشر مالي واضح إلا بعد فترة زمنية مستقبلية (عبد، 2015، ص226). ومما سبق نرى أن هذه المفاهيم التي ذكرها الباحثون تغطي سبعة خصائص لبطاقة الأداء المتوازن (Feng, 2015, P.33) هي:

- 1- إنها طريقة مناسبة لإدارة استراتيجية العمل.
- 2- تستخدم لغة مشتركة على جميع مستويات المنظمة.
- 3- تستخدم مجموعة مشتركة من المبادئ لإدارة العمليات اليومية بالإضافة إلى تطوير استراتيجية الشركة.
- 4- مصممة لتحديد إدارة العمل بالمنظمة.
- 5- توفر توازناً بين بعض القوى المتعارضة نسبياً في الاستراتيجية.
- 6- توفق الأهداف الاستراتيجية مع الأهداف والغايات والمقاييس.
- 7- تتدفق إلى جميع مستويات المنظمة.

3-2 التطور التاريخي لبطاقة الأداء المتوازن:

عرفت بطاقة الأداء المتوازن عدة تغييرات في الخصائص والمفاهيم منذ تقديمها كأداة جديدة لأنظمة القياس والتقييم التقليدية. وذلك من أجل التقييم الشامل والصحيح لكل هياكل المنظمة على المدى القصير والمدى الطويل، حيث يضيف الجيل الجديد عدة خصائص ومفاهيم تغطي النقص الحاصل في الجيل القديم وصولاً إلى الجيل الحديث. والشكل (2-3) يوضح المراحل التي مرت بها بطاقة الأداء المتوازن والمفاهيم المركبة لها (لطرش، 2018م، ص 29):

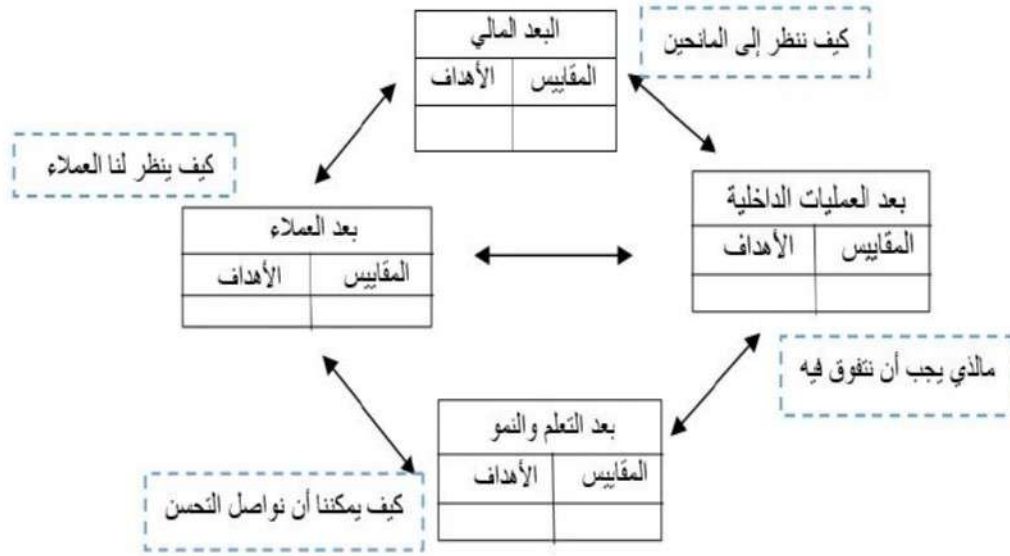


شكل (2-3) مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن والمفاهيم المركبة لها - المصدر: وليد لطرش: دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي، الجزائر، 2018، ص 30

الملاحظ من الشكل (2-3) أن بطاقة الأداء المتوازن مرت بعدة تطورات منذ اطلاقها من قبل Kaplan و Norton ، هذه المراحل كملت بعضها البعض حيث بدأت باستخدامها كنظام لقياس الأداء ثم طورت لتعمم كنظام للإدارة الاستراتيجية، ومع ربط الإدارة الاستراتيجية بغايات المنظمة المستقبلية وتبني التخطيط الاستراتيجي، ظهر الجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن، ويسعى الباحثون حالياً إلى تطوير جيل رابع يعمل على دمج الأثر البيئي والاجتماعي في بطاقة الأداء المتوازن مع دراسة مجمل المخاطر التي يمكن أن تحيط ببيئة المنظمة. وفيما يلي عرض تفصيلي لهذه الأجيال:

2-3-1 الجيل الأول: قياس الأداء (1992-1996):

بدأ الجيل الأول بظهور الترابط بين الأبعاد بشكل ضعيف من خلال توحيد المقاييس المالية وغير المالية للأداء وربطها معاً من خلال وضعها ضمن أربعة أبعاد دون ترابط فعال لعلاقات السبب والنتيجة بين مقاييس الأداء والنتائج، والأبعاد هي: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو. (أبو ماضي، 2015م، ص85)، ويوضح الشكل (2-4) الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن:



شكل (2-4) الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن - Robert Kaplan & David Norton: "the balanced Scorecard – Measures that Drive Performance" Harvard Business Review, January-February: 1992, P72.

2-3-2 الجيل الثاني: نظام إداري (1996 - 2000م) :

ركز التعريف الذي أعطاه كلٌّ من Kaplan و Norton لبطاقة الأداء المتوازن سنة 1996م على اعتبارها نظام إداري متماسك تترجم فيه الرؤية الاستراتيجية إلى مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء. على أن يتحقق ذلك الربط بمراعاة النقاط التالية (لطرش، 2018م، ص32):

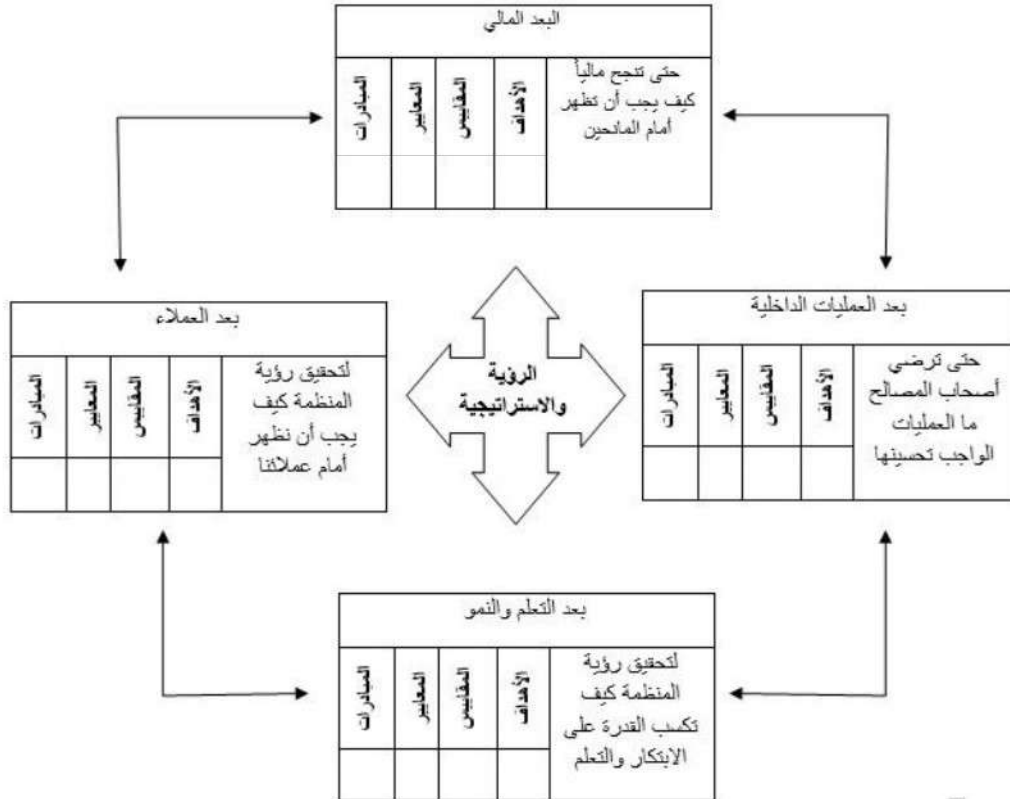
1. الأبعاد الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن: ويتعلق الأمر بالأبعاد الأربعة التي تم ذكرها وهي (البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، وبعد العملاء).

2. العناصر المكونة لكل عنصر: في كل بعد من الأبعاد الأربعة تحدد بطاقة الأداء المتوازن

النقاط التالية:

- **الأهداف:** موزعة بشكل متساوي على أبعاد البطاقة وتحل نفس الأهمية الاستراتيجية، ويجب أن تكون محددة وقابلة للقياس والتحقق ومعقولة، ومحددة بوقت زمني لإتمامها.
- **المقاييس:** وهي التي تحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق المقارنة بقيمة محددة له مسبقاً.
- **المقاييس المستهدفة:** وهي القياس الذي يتم بناءً عليه تحديد مقدار الانحراف (سلباً أو إيجاباً) عن الهدف المراد تحقيقه.
- **المبادرات:** وهي جميع الآليات والمشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف.

3.العلاقة السببية: أي إبراز الارتباط المنطقي بين الأبعاد الرئيسة للبطاقة، إذ أن التعلم والنمو التنظيمي يؤدي إلى زيادة قدرة المنظمة على تكوين عمالة راغبة في العمل وقادرة عليه. ومن المنطقي أن ذلك يؤدي إلى زيادة قدرتها على تحسين أداء العمليات الداخلية وهذا الأخير ينعكس على درجة عالية من رضا العملاء والذي بدوره سوف ينعكس في تحسين الأداء المالي. والشكل رقم (2-5) يوضح نموذج الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن :



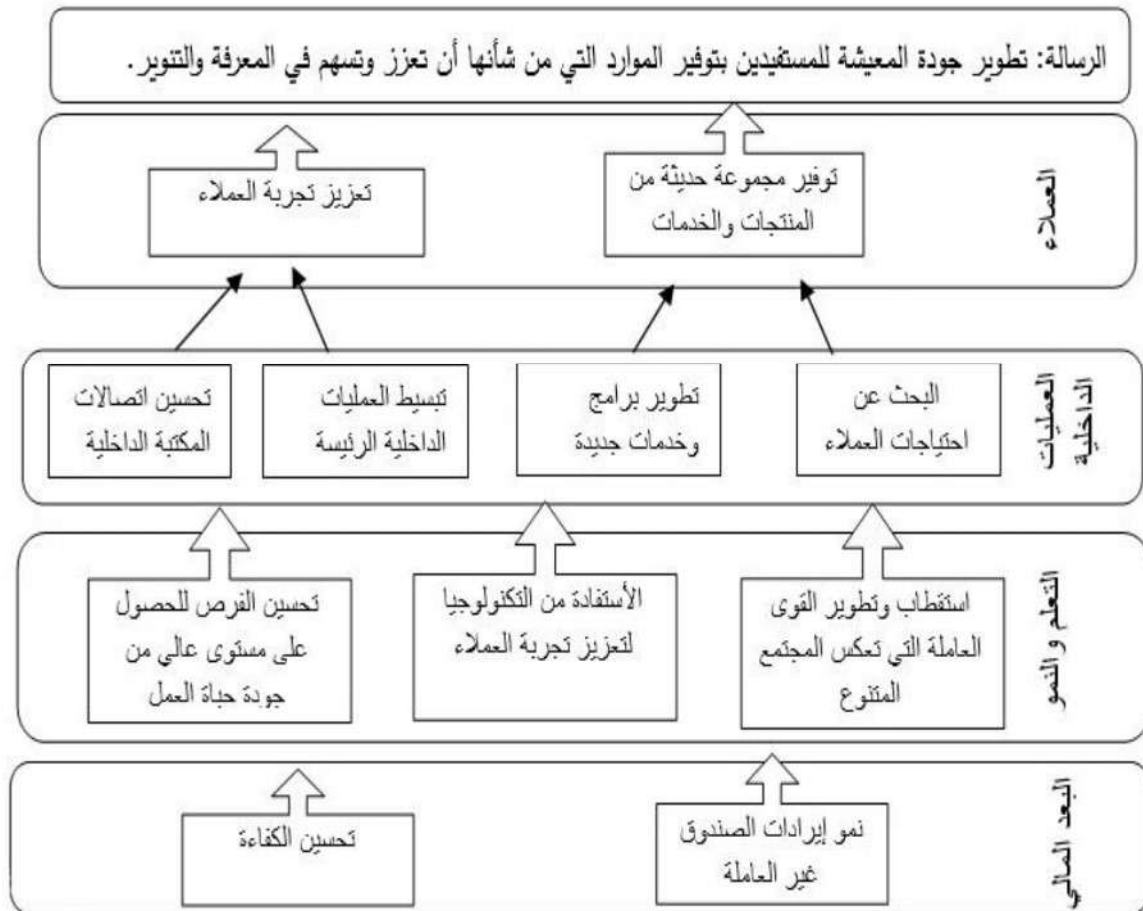
الشكل رقم (2-5) نموذج الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن

Robert Kaplan and David Norton : The Balanced Scorecard Translating Strategy in Action, Harvard Business review, 1996, P09

2-3-3 الجيل الثالث الخرائط الاستراتيجية (2001م - 2006م):

وهي أدوات اتصال قوية تشير لجميع العاملين في المنظمة على المحركات الحاسمة للنجاح وتقدم وسائل لجميع أصحاب المصلحة لكي يحددوا كيفية مساهمتهم في الاستراتيجية (نيفين، د.ت)، ص 10).

وتدل الاستراتيجية على حركة المنظمة من موقعها الحالي إلى موقعها المستقبلي المرغوب والمجهول في نفس الوقت، ومرور الاستراتيجية من الحاضر إلى المستقبل يتطلب منها صياغة سلسلة من الفرضيات المرتبطة بالأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، مشكّلة بذلك خارطة الاستراتيجية التي تعمل على إحداث العلاقات واستخلاص النتائج في شكل واضح ومستقر (لطرش، 2018م، ص 34). ومن خلال الشكل رقم (2-6) نعطي فكرة جيدة للشكل الذي يمكن أن تكون عليه الاستراتيجية لمنظمة ما، والتي يمكن أن تكون أكثر تعقيداً من هذه المثال:



المصدر: بول آر. نيفين: بطاقة الأداء المتوازن خطوة بخطوة للمؤسسات الحكومية وغير الحكومية، البرنامج الوطني للتدريب عن بعد، (إثرائني). د.ت) ص 10.

2-3-4 الجيل الرابع: بطاقة الأداء المتوازن المستدامة:

شكل موضوع المنظمة المستدامة واستخدام بطاقة الأداء المتوازن كنظام لإدارة الأداء يعمل على خلق القيمة المستدامة للمنظمة، اهتمام العديد من الباحثين والدارسين في موضوع بطاقة الأداء المتوازن نذكر منهم (Esptein & Wisner 2001, Bieker & Waxenberger 2002, and Woerd & Brink 2004) وأثمرت جهودهم على المستوى النظري تكييف جملة من المقاييس البيئية والاجتماعية للمنظمة مع الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن ويرجع ذلك بسبب أن هناك عدداً من الانتقادات التي وجهت لبطاقة الأداء المتوازن حول إهمالها للأبعاد الاجتماعية والبيئية، نظراً لارتباطها بأداء المؤسسة وحاجة العديد من الأطراف لهذا النوع من الأبعاد، وكونهما كذلك موضعاً للعديد من اللوائح والتشريعات التي تنظم وتقيم السلوك الاجتماعي والبيئي للمؤسسات الاقتصادية (لطرش، 2018م، ص36).

وفي هذا السياق اعتبرت بطاقة الأداء المتوازن المستدامة، مفهوم شامل للإدارة الاستراتيجية المستدامة على اعتبارها امتداد لبطاقة الأداء المتوازن بشكلها التقليدي إلى الإدارة المستدامة، والتي تهدف إلى إيجاد التكامل بين المظاهر البيئية والاجتماعية وبطاقة الأداء المتوازن. والجدول رقم (2-1) يبين أهمية ربط الاستدامة مع الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن (لطرش، 2018م، ص38):

جدول (2-1): أهمية ربط الاستدامة مع الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن

<p>بعد العمليات الداخلية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - مساندة أنظمة الرقابة، الالتزام والشفافية. - تعمل على تحقيق الأمثلية في العمل المنجز. 	<p>بعد العملاء:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تعطي قيمة قصوى للعملاء المقترحين وتمييز المنافسين. - تعمل كمصدر لمراقبة ميول واتجاهات الزبائن.
<p>البعد المالي:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تساعد على بقاء المنظمة واستمرارها. - تساعد على جذب المانحين على المدى الطويل. 	<p>بعد التعلم والنمو:</p> <ul style="list-style-type: none"> - يساهم في إرضاء المستخدمين. - تعطي نوع من السلاسة في إنجاز العمل. - تساعد على التعريف بقواعد العمل التنظيمية.

المصدر: وليد لطرش: دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي، الجزائر، 2018، ص38

الفوائد المحتملة من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

ما يميز نظام القياس باستخدام بطاقة الأداء المتوازن أنها نظام إداري يعود بالنفع على إدارة المنظمة وعملاتها على النحو التالي (الشهوان، 2014، م، ص34):

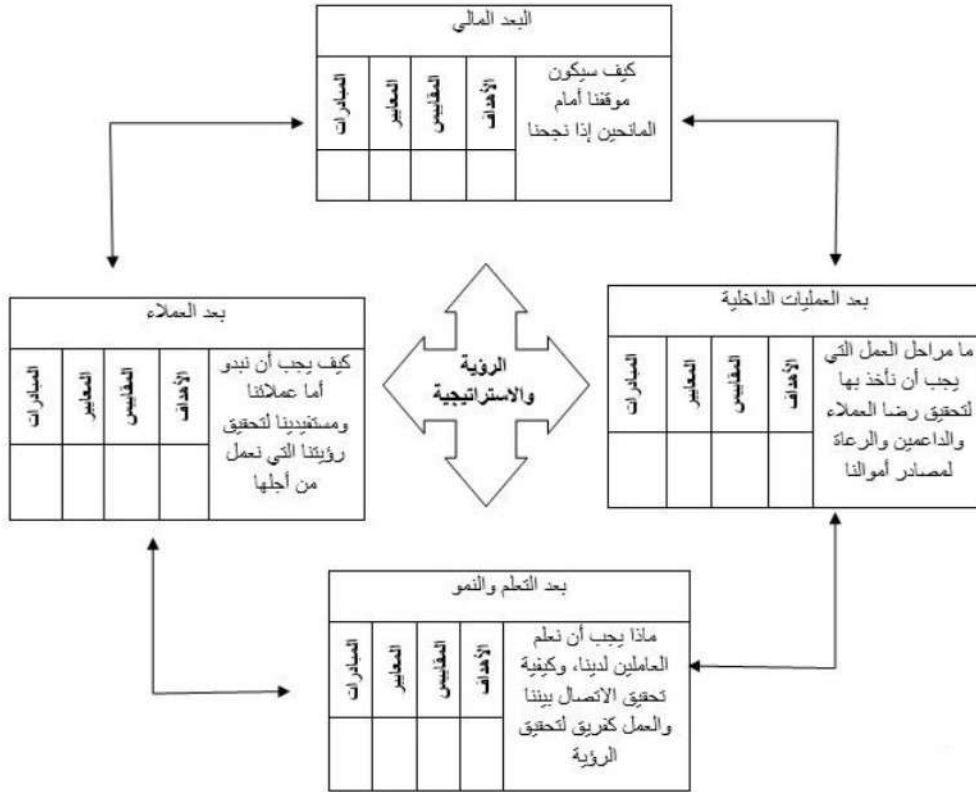
1. مساعدة إدارة المنظمة العليا في توضيح استراتيجيتها للمانحين.
2. المساعدة في إيصال الأهداف إلى الموظفين.
3. مواءمة الأهداف الفردية وأهداف القسم مع استراتيجية المنظمة.
4. ربط الغايات الاستراتيجية مع الأهداف طويلة الأمد والميزانيات.
5. تسهيل المراجعة الدورية للأهداف وتسريع إجراءات التصحيح.
6. الحصول على الملاحظات وردود الأفعال حول تنفيذ الأهداف.
7. تدعيم زيادة المحاسبة وتحقيق الشفافية.
8. تساعد الإدارة العليا على مراقبة الأداء من لوحة قياس واحدة.

2-5 بطاقة الأداء المتوازن في القطاع غير الربحي:

إن محاولات مراقبة الأداء المتوازن في القطاع العام وغير الربحي ليست بالأمر الجديد حيث مرت هذه الممارسة بعدة موجات وأدوار مختلفة بدأت بما يسمى نظام التخطيط والبرمجة ووضع الميزانية ثم حل نظام الموازنة الصفرية والإدارة وفقاً للأهداف وأتت بعد ذلك عدة مدارس وممارسات للجودة، لكن ظلت معظم المنظمات في القطاع العام وغير الربحي تفتقر إلى إجابة شافية على سؤال يبدو بسيطاً وهو هل ما نقوم به يشكل فرقاً؟ هل أفادت مجهوداتنا أي شخص وجعلته أفضل حالاً؟ وللإجابة على هذا السؤال فإن المديرين التنفيذيين والمديرين والموظفين على حد سواء بحاجة للنظر للأداء من منظور أوسع، فهم بحاجة لنظام لا يقوم فقط بحساب مدخلات ومخرجات النظام، وإنما لنظام يتيح إمكانية تقييم التقدم المحرز فيما يتحقق بتحقيق الرسالة الحقيقية للمنظمة ولم يعد قياس الأداء وممارسته في القطاع غير الربحي ترفاً بل أصبح ضرورة ملحة لتحسين وتجويد الخدمات المقدمة، وبالاطلاع على أفضل التجارب والممارسات العالمية نجد أن النجاحات التي تحققت في القطاع غير الربحي خلفها قياس أداء مؤسسي فاعل (نيفين، د.ت)، ص4).

فالمنظمات التي لا تهدف إلى الربح عادة يمثل المحور المالي بها قيماً أساسياً يصعب التصرف فيه بشكل مطلق. فالهدف الاستراتيجي لهذه النوعية من المنظمات ليس تحقيق أرباح بقدر ما هو تقديم

خدمة ذات جودة محددة ولفئات من العملاء. ومن ثم فإن هذه المنظمات يجب أن تقيد عمليات الصرف والإنفاق في خلال الفترة المالية في حدود ما ورد بالموازنة الخاصة بها. (يوسف، 2005م، ص171). ويوضح الشكل رقم (2-7) الآتي خريطة بطاقة الأداء المتوازن للمنظمات غير الهادفة للربح:



شكل رقم (2-7): خريطة بطاقة الأداء المتوازن للمنظمات غير الهادفة للربح

المصدر: يوسف، محمد: البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية. (٢٠٠٥م) ص ١٧٧.

6-2 التوازن في بطاقة الأداء المتوازن:

تعمل بطاقة الأداء المتوازن على تحقيق التوازن بين جملة من التركيبات التي بنيت عليها البطاقة وينعكس التوازن في بطاقة الأداء المتوازن من خلال: (مقدم، 2010م، ص9)

- التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل والأهداف طويلة الأجل.
- التوازن بين المؤشرات المالية وغير المالية.
- التوازن بين مؤشرات قياس الأداء السابق ومؤشرات قياس الأداء المستقبلي.
- التوازن بين الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

ومن خلال التوازن بين الأهداف طويلة وقصيرة المدى، والمؤشرات المالية وغير المالية وقياس الأداء السابق والأداء المستقبلي والأداء الداخلي والأداء الخارجي. كل ذلك يعطي صورة حقيقية في عملية تقييم الأداء للمنظمة، وتكون العملية شاملة وقريبة من الصواب دون الاهتمام ببعدها على حساب بعد آخر، أو إهمال بعد من الأبعاد (أبو ماضي، 2018، م، ص 89).

2-7 أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

بطاقة قياس الأداء المتوازن تمكن المنظمة من تقييم أدائها على نحو متكامل عن طريق ربط الأهداف طويلة الأجل مع الأهداف قصيرة الأجل التي تسعى المنظمة لتحقيقها، والذي بدوره يحقق رؤيتها ورسالتها المرسومة من أجل دعم موقفها التنافسي، أي أنه يتم ترجمة هذه الأهداف إلى مقاييس لتعكس في أربعة أبعاد يقوم كل منها بتقييم الأداء من منظور مختلف، فيتم تقييم الأداء من المنظور المالي والعملاء والعمليات التشغيلية الداخلية والتعلم والنمو (مقدم، 2010، م، ص 7).

وبما أن بطاقة الأداء المتوازن نابعة من فكرة متعددة الأبعاد لقياس الأداء الكلي، فإن درجة الأهمية لكل بعد منها يختلف من منظمة إلى أخرى وتفترض الدراسة الحالية تساوي جميع الأبعاد من حيث الأهمية، ونستعرض هنا هذه الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن بشيء من التفصيل:

2-7-1 البعد المالي:

نظراً لوجود المنظمات غير الهادفة للربح لأغراض أخرى غير كسب عائد للمستثمرين في الأسهم، فإن التدابير المستخدمة بشكل شائع لتقييم المؤسسات التجارية ليست مناسبة تماماً لتقييمها، إذ أن محفظة الموارد المتاحة في المنظمات غير الربحية تعتبر الأداة والعائق أمام عملها في نفس الوقت. حيث يتم استخدام الموارد لتنفيذ العمليات نحو تحقيق الأهداف المرسومة، وعائق لأن حجم الموارد هي المقياس الحقيقي للميزانيات المالية وفرص العمل لديها. ومع ذلك يمكن للمنظمة غير الهادفة للربح المساعدة في الحفاظ على استدامتها المالية من خلال اتباع معايير الإدارة المالية الحكيمة ومراقبة النسب المالية المتمثلة في مراقبة ميزانيتها، والتدفقات النقدية، واستخدام الموارد ومصادر الإيرادات، حيث يمكن أن تساعد النسب المالية في تحديد ما إذا كان لدى منظمة غير ربحية موارد كافية وتحديد ما إذا كانت تستخدم هذه الموارد بكفاءة لدعم مهمتها (Cashwell, et.al, 2019).

إن مناخ التحليل والقياس المالي والتشغيلي يعتمد على السؤال الأساسي الأهم " ما مهمة المنظمة؟ " ويشكل هذا السؤال الإطار العملي للأسئلة الأربعة المتفرعة منه (Abraham, 2006, P.4):

- 1- هل المصادر المالية كافية لدعم المهمة؟
- 2- ما المصادر المالية المتاحة لدعم المهمة؟
- 3- كيف يتم استخدام المصادر المالية لدعم المهمة؟
- 4- هل يتم تطبيق المصادر المالية بكفاءة وفعالية لدعم المهمة؟

1- النسب غير الهادفة للربح:

يستخدم المستثمرون والدائنون والمحللون النسب بشكل روتيني لقيم المؤسسات التجارية نظراً لأن العديد من هذه النسب تركز على مقاييس الربحية، ولذلك فإن فائدتها في توجيه المنظمات غير الربحية محدودة جداً، فمقاييس النسب المالية بين المنظمات غير الربحية تعتمد على نسب الإنفاق: مصروفات البرامج وجمع الأموال والإدارة كنسب مئوية من إجمالي النفقات، على الرغم من أن الإفراط في التركيز على تدابير الإنفاق يمكن أن يكون له عواقب غير مقصودة، لذلك دعا قادة القطاع المالي إلى مزيد من الاهتمام بقياس الفعالية التشغيلية، حيث يرون أن مقاييس المركز المالي ضرورية لتقييم السيولة و الاستدامة. ولمزيد من التوضيح أكثر، قدم كلٌّ من Cashwell, Copley, Dugan مجموعة من ثماني نسب من المحتمل أن تكون مفيدة لمجموعة متنوعة من المنظمات غير الهادفة للربح، وتمثل النسب (نسب السيولة - نسب التشغيل - نسب الإنفاق) ثلاثة مجالات واسعة للسيولة والعمليات والإنفاق وكيفية قياسهم وحسابهم حسب التفصيل الآتي (Cashwell, et.al, 2019):

1-1 نسب السيولة Liquidity Ratios:

1-1-1 أيام النقدية في الصندوق Days cash on hand :

وتقيس هذه النسبة عدد الأيام من النفقات التي يمكن تغطيتها من القائمة النقدية والنقد المعادل الموجود، ويعطي مؤشر القيمة العالية إلى وجود مركز سيولة قوي لدى المنظمة، ويتم قياس هذه النسبة بالمعادلة الآتية:

$$\text{أيام النقدية} = \frac{\text{النقد المعادل الموجود} + \text{النقد المنخفضة}}{[(\text{إجمالي النفقات} - \text{النفقات المنخفضة}) / 360 \text{ يوم}]}.$$

2-1-1-1: Months of Spending الإنفاق شهور

تمثل هذه النسبة أفق تخطيط أطول لأنه يفترض أن المستحقات يمكن جمعها لاستدامة العمليات. وتشير القيم الأعلى إلى قوة مكانة المنظمة. ويتم قياسها بالمعادلة الآتية:

$$\text{شهور الإنفاق} = \frac{\text{الموجودات المتداولة} - \text{المطلوبات المتداولة} + \text{صافي الأصول المقيدة مؤقتاً} + \text{إجمالي النفقات} - \text{النفقات المنخفضة}}{12 \text{ شهر}}$$

ويهدف قياس هاتين النسبتين إلى ما إذا كان لدى المنظمة غير الهادفة للربح " احتياطي " كافٍ من النقد والموارد الشبه نقدية (غالباً ما توصف بأنها موارد سائلة - أصول يمكن تحويلها بسرعة إلى نقد) وذلك لمواجهة النفقات التنظيمية عند استحقاقها، ويوجد لدى العديد من المنظمات سياسة الاحتفاظ باحتياطيات نقدية تساوي شهرين أو ثلاثة شهور من النفقات، وتشير القيم الأعلى إلى مركز سيولة أقوى مما يشير إلى أن المنظمة غير الهادفة للربح هي أفضل استعداداً لمواجهة الانخفاض الدوري في الإيرادات أو النفقات غير المتوقعة.

2-1-1-2: Operation Ratios نسب التشغيل

إن نسبة الاحتياطي التشغيلي من أكثر المعايير المستخدمة على نطاق واسع. حيث تعتبر نسبة أمان وسيولة للمنظمة والتي تشير بشكل أساسي إلى المدة التي يمكن للمنظمة أن تواصل عملها دون أن يأتي أي دخل آخر لتمويل العمليات. ويمكن وصفها بنسبة مئوية أو عدد من الشهور ويفضل ألا تزيد عن 25% من إجمالي النفقات. (Paszkiwicz, 2018). وتتضمن نسبة الاحتياطي التشغيلي ثلاثة معايير لقياس هذه النسبة (Cashwell, et.al, 2019) وهي:

1-2-1-1: Saving indicator مؤشر المدخرات

ويقاس صافي الإيرادات التي تحتفظ بها المنظمة كنسبة مئوية من الاحتفاظ ببعض الفائض كما يجب تقييم هذه النسبة في سياق الاحتياجات المتوقعة للمنظمة. وتقاس هذه النسبة بالمعادلة الآتية:

$$\text{مؤشر المدخرات} = \frac{\text{الإيرادات} - \text{المصروفات}}{\text{إجمالي المصروفات}} \times 100$$

1-2-2 المساهمات والمنح Contribution and Grants:

تشير نسبة المساهمات والمنح إلى مدى اعتماد المنظمة على الدعم الخارجي، حيث تعتمد المؤسسات الخيرية والدينية والعامّة بشكل أكبر على المساهمات (التبرعات) في حين أن العديد من المنظمات الكبرى لديها مصادر متعددة للإيرادات، بما في ذلك عائدات البرامج ورسوم الخدمات. ويساعد هذا المؤشر على قياس مدى تلقي الإيرادات من المانحين والمساهمين، كما أن القيمة العالية لهذه النسبة تشير إلى مصادر إيرادات أقل تنوعاً وقابلية أكبر للتأثر بالانكماش الاقتصادي. وتقاس هذه النسبة بالمعادلة الآتية:

$$\text{المنح والمساهمات} = \frac{\text{إيرادات المنح والمساهمات}}{\text{إجمالي الإيرادات}} \times 100$$

1-2-3 كفاءة جمع الأموال Fundraising Efficiency:

وهي متوسط المبلغ بالدولار من المساهمات التي يتم جمعها مقابل كل دولار ينفق على جمع الأموال، حيث تشير القيم الأعلى من الأموال التي سيتم الحصول عليها إلى زيادة كفاءة المنظمة في مقابل قلة النفقات للحملات الإعلامية في الحصول على تلك الأموال، بحيث لا تزيد هذه النسبة المستخدمة لجمع الأموال عن 16% (Cashwell, et.al, 2019). ويتم قياس هذه النسبة بالمعادلة الآتية:

$$\text{كفاءة جمع الأموال} = \frac{\text{إجمالي المساهمات (عدا المنح الحكومية)}}{\text{نفقات جمع الأموال}} \times 100$$

1-3-3 نسب الإنفاق Spending Ratios:

وتقيس نسب الإنفاق جميع النسب الثلاث (نفقات البرامج - مصروفات الإدارة - مصروفات جمع الأموال) كنسبة مئوية من إجمالي النفقات، والغرض من ذلك هي أن النفقات المتكبدة لخدمات البرامج تعتبر جيدة، في حين أن النفقات المتكبدة للإدارة وجمع الأموال غير مرغوب فيها، نظراً لأن المعايير المحاسبية تتطلب تصنيف المصروفات وفقاً لفئات البرامج وجمع الأموال و الإدارة العامة ، حيث يجب أن تصل النسب الثلاث جميعها إلى 100% لأي منظمة معينة. وسنتناول هنا هذه النسب الثلاث بشيء من التفصيل (Cashwell, et.al, 2019).

1-3-1 نفقات البرامج Program service expenses:

وهي نسبة النفقات المخصصة لمهمة المنظمة لتحقيق أهداف البرامج، حيث ينظر المانحون بشكل عام إلى القيم الأعلى من هذه النسبة على أنها مرغوبة لأن ذلك يمثل الاستغلال الأمثل للموارد التي يتم توجيهها إلى البرامج التي تحقق أهداف المنظمة، ويفضل أن تكون هذه النسبة 65 % كحد أدنى من إجمالي النفقات. وتقاس هذه النسبة بالمعادلة الآتية:

(Montgomery, 2020)

$$\text{كفاءة نفقات البرامج} = \frac{\text{نفقات خدمة البرامج}}{\text{إجمالي النفقات}} \times 100$$

1-3-2 نفقات الإدارة Management expenses:

تشير هذه النسبة إلى التكاليف الإدارية والتكاليف العامة كنسبة مئوية من إجمالي النفقات، وبوجه عام فإن المانحين يرون أن القيم العالية غير مرغوب فيها لأن هذا يمثل موارد لا يتم توجيهها إلى البرامج المتعلقة بمهمة المنظمة، كما أنها تعتبر من أكثر النسب التي يُساء تفسيرها وهي تشمل نفقات التدريب والتخطيط والرقابة الداخلية والحوكمة التنظيمية، حيث أن هذه النفقات كلها أمور مرغوبة ولكن وجهة النظر لهذه النسبة هي القيم العالية لها غير مرغوب فيها، لذلك يفضل ألا تزيد النسبة المئوية عن 12% من إجمالي النفقات.

وإجمالاً فإن نفقات الإدارة كنسبة مئوية من إجمالي النفقات قد تظل ثابتة أو حتى تتخفض بناءً مع حجم المنظمات ونموها. ويتم حساب هذه النسبة بالمعادلة الآتية

(Cashwell, et.al, 2019):

$$\text{نسبة نفقات الإدارة} = \frac{\text{النفقات الإدارية والعامة}}{\text{إجمالي النفقات}} \times 100$$

1-3-3 نفقات جمع الأموال Fundraising expenses:

وهي نسبة إجمالي النفقات المخصصة لنشاطات التطوير، ويتم وصف النفقات العامة إلى جانب النفقات الإدارية بأنها " تكاليف عامة"، ويتم قياس تكاليف جمع الأموال كنسبة مئوية من إجمالي النفقات، حيث ينظر المانحون إلى القيم الأعلى من هذه النسبة على أنها غير مرغوبة لأنها تمثل موارد لا يتم توجيهها إلى البرامج المتعلقة بمهمة المنظمة ويفضل ألا تزيد هذه النسبة عن 2.5% من إجمالي النفقات ويتم قياسها بالمعادلة الآتية (Wujek, 2020):

$$\text{نسبة نفقات جمع الأموال} = \frac{\text{نفقات جمع الأموال}}{\text{إجمالي النفقات}} \times 100$$

وبناءً على ما سبق، يمكن أن تكون النسب المالية أدوات مفيدة لأولئك المسؤولين عن مراقبة المركز المالي غير الربحي والعمليات، حيث أن النسب ليست هدفاً في حد ذاتها، بقدر ما يجب توخي الحذر في تفسيرها. وذلك أن المنظمات غير الهادفة للربح غالباً ما تشعر بالضغط لخفض النسب العامة على الرغم من أن الأبحاث تظهر أن الاستثمار في النفقات العامة غالباً ما يكون بالغ الأهمية لنجاح المهمة غير الهادفة للربح. وعموماً تواجه كل منظمة غير هادفة للربح ظروفًا فريدة، وقد يؤدي السعي وراء استراتيجية معينة إلى تحسين نسبة معينة بينما يؤدي إلى تدهور نسبة أخرى.

كما يجب على الإدارة العليا في المنظمة أن تفهم بأن مزودي الموارد (المانحين) يراقبون نسب المنظمة، ولذلك يجب على الإدارة أن تتوقع و أن تكون مستعدة للتعامل مع مخاوف الجهات المانحة والوكالات المساهمة فيما يتعلق بالمركز المالي للمنظمة، ويعد اختيار النسب المراد قياسها ومراقبتها بناءً على أحجام المنظمات نفسها لأن مهامها غير الهادفة للربح تختلف على نطاق واسع من منظمة لأخرى، أي أنه لا توجد مجموعة واحدة من النسب مناسبة لجميع المنظمات غير الربحية، فيجب أن يأخذ فريق الإدارة في كل منظمة غير ربحية في الاعتبار احتياجاتها واختيار مجموعة من النسب للقياس التي تعالج اهتماماتها الخاصة. ومن هذه المنطلق سوف تعتمد الدراسة في قياس الأداء المالي في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر (كون الوكالة من المنظمات غير الربحية) على قياس وتحليل النسب الأربعة التالية:

- 1- نسب الإنفاق وتشمل: نسبة نفقات البرامج – نسبة نفقات الإدارة.
- 2- نسب التشغيل وتشمل: نسبة المدخرات – نسبة المساهمات والمنح.

2-7-2 بعد العمليات الداخلية:

ويهدف هذا البعد إلى تحديد العمليات المهمة التي يجب أن تتفوق فيها المنظمة لتنفيذ الاستراتيجية، أي أنه يجب أن تركز المنظمة على العمليات الداخلية التي تؤثر على خدماتها للمستفيدين، وبالتالي تحقيق الأهداف المالية للمنظمة. ويتضمن بعد العمليات الداخلية معيار تحقيق الفاعلية الإنتاجية، لمختلف العمليات الداخلية التي تعد للمنتجات والخدمات وتسليمها للعملاء (الرفاتي، 2011م، ص35). كما أن بعد العمليات الداخلية يحاول الإجابة عن الأسئلة التالية (أبوماضي، 2015م، ص149):

1- ما الذي يجب أن تتفوق فيه المنظمة؟

2- ما الذي يجب عمله داخليا لتحقيق احتياجات المستفيدين والعملاء؟

ويرتبط بعد العمليات الداخلية بالبعد المالي فهو يركز على تحسين كفاءة التشغيل الداخلية، كما أنه يرتبط ببعد التعلم والنمو من خلال علاقة السبب والنتيجة، فالموظفون الذين يقومون بأداء العمل هم المصدر الأساسي لتطوير العمل وزيادة كفاءته لارتباطهم المباشر مع العملاء وتمثيلهم المباشر للمنظمة (الجابري، 2013م، ص81).

وعليه فإن المقاييس الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن تنبثق من العمليات التي لها تأثير على رضا المستفيدين والعملاء وتؤثر بدورها على زمن التنفيذ ومهارات الموظفين. كما أن وضع الأهداف يتطلب مقاييس تتأثر بأداء الموظفين في المنظمات، فالهدف من هذا البعد هو التعامل مع الكفاءة والفعالية والجودة وإدارة الجودة الشاملة وتكنولوجيا المعلومات، لذا يجب على المنظمة تحديد العمليات التي تتفوق فيها بشكل متكرر لتحقيق أهدافها (Martello, et al, 2008).

ولذلك من المهم جداً أن تكون الإجراءات المخططة والمنفذة من طرف المنظمات موجهة لتحقيق الأهداف الاجتماعية ويجب أن تتناسب كفاءة العمليات وفعالية الإجراءات مع أهداف المنظمة سواء في المدى القصير أو الطويل، حيث ينبغي قياس الفعالية بمؤشرات نوعية تتعلق بنوعية وتوقيت الخدمات المقدمة من طرف المنظمات غير الهادفة للربح والتوافق بين هذه الخدمات وتوقعات المستفيدين (باقسام والواحشي، د.ت)، (172).

مؤشرات تقييم بعد العمليات الداخلية:

نظراً لما تقوم به العمليات الداخلية من دور فعال في تعزيز قدرة المنظمة على الوصول إلى الأهداف، فإن تطوير مؤشرات بعد العمليات الداخلية في إطار بطاقة الأداء المتوازن يحتاج إلى معرفة دقيقة بواقع عمل المنظمة وأساليب الإنجاز والأداء.

وبناءً على ذلك قامت الباحثة باختيار عدد من المعايير التي تركز على تقييم بعد العمليات الداخلية والمتعلقة بالمنظمات غير الهادفة للربح والتي تكرر استخدامها في عدد من الدراسات السابقة، بهدف تقييم بعد العمليات الداخلية في الوكالة قيد الدراسة وذلك من وجهة نظر العاملين فيها:

1- مستوى الالتزام بتطبيق الإجراءات وفق اللوائح المعتمدة.

2- مستوى تطوير وتحديث العمليات والإجراءات بما يتناسب مع المتغيرات.

3- كفاءة وجودة العمليات الداخلية.

4- مستوى كفاءة الموظفين في تنفيذ الإجراءات.

5- مستوى توافق الإجراءات الداخلية مع التكنولوجيا.

6- فعالية الإجراءات واللوائح ومرونتها للمستخدمين والعملاء.

7- مستوى المرونة والإبداع في تنفيذ النشاطات.

8- سرعة الاستجابة للمتغيرات.

ونرى هنا أن من أهم المؤشرات التي يتم بها قياس بعد العمليات الداخلية فيما يتعلق بالمنظمات غير الربحية هي قياس التكلفة الإنتاجية والجودة والعمليات التشغيلية الرئيسية مثل البرامج المقدمة والخدمات والقدرة على تلبية احتياجات الجمهور المستهدف. حيث يمنح هذا التركيز الداخلي للإدارة العليا في المنظمة فهماً شاملاً لمدى جودة العمل والذي بدوره يساعدهم في تحديد البرامج والخدمات التي تلبي الاحتياجات الحقيقية للمجتمع.

(Hartentt & Matan, 2011, P10).

2-7-3 بعد التعلم والنمو:

يعتبر بعد التعلم والنمو أحد محددات نجاح المنظمة واستمراريتها، حيث يعتمد هذا البعد على قدرات ومهارات العاملين على الإبداع والتطوير والنمو، بالإضافة إلى اقتناء تقنيات مستحدثة وتكنولوجيا متطورة ذات كفاءة مرتفعة بهدف التوصل إلى ابتكارات متجددة لتحسين الجودة وزيادة إنتاجية وتخفيض الكلفة، ويتكون بعد التعلم والنمو من ثلاثة عناصر رئيسة هي: الأفراد، النظم، الإجراءات التنظيمية. ويبرز هذا الجانب الفجوة بين القدرات الحالية والقدرات المطلوب الوصول إليها مما يجعل المنظمة تعمل لتقليل الفجوة من أجل تحقيق الأداء المستهدف عن طريق: إعادة تدريب العاملين، تحسين مستوى التكنولوجيا في الأنظمة الداخلية للمنظمة، إعادة وصف الإجراءات التنظيمية داخل المنظمة (نديم، 2013، م، ص 29).

وينظر هذا البعد إلى رأس المال البشري للمنظمة من موظفيها ومجلس إدارتها لقياس الرضا والمهارات الضرورية والأداء والاحتفاظ والالتزام بمهمة المنظمة، نظراً لأن الموظفين يمثلون الموارد الرئيسية للمنظمة فمن الضروري قياس أدائهم بشكل مناسب وذلك لأن الأداء العالي يعد شرطاً أساسياً لنجاح أي منظمة (Hartnett & et al, 2011, P.5). ومن أجل ضمان النمو والتحسين على المدى الطويل، يجب على المنظمات أن تدعم التعلم والتحسين المستمر للأفراد العاملين فيها بل وتستثمر قدراً كبيراً من الموارد في التقنيات الجديدة والتركيز على أهداف عملية مثل: تحسين قدرات الموظفين" و " الاستخدام الفعال لتكنولوجيا المعلومات" والتي يمكن تحقيقها من خلال التعلم المستمر وتبادل المعلومات (Arik, 2006, P.23).

وفي سياق نموذج بطاقة الأداء المتوازن وفيما يتعلق بتربطها مع وجهات النظر الأخرى، يشكل بعد التعلم والنمو في المنظمة الأساس لأي إستراتيجية حيث يساعد في إنشاء قيمة للمنظمة من الأصول الملموسة التي تأخذ شكل رأس المال البشري والتي تشير إلى توافر المهارات والمواهب والمعرفة داخل المنظمة، حيث يمكن من منظور التعلم والنمو المنظمة من موازنة مواردها البشرية وتكنولوجيا المعلومات مع المتطلبات الاستراتيجية لعمليات التشغيل الداخلية وعلاقات المستفيدين والعملاء. (Khomba,) (2011, P.88).

مؤشرات تقييم بعد التعلم والنمو:

وبناءً على ما تناولته الدراسات السابقة حول أهم معايير تقييم بعد التعلم والنمو، قامت الباحثة باختيار عدد من المعايير من أجل تقييم بعد التعلم والنمو في الوكالة قيد الدراسة من وجهة نظر الإدارة. وأهم هذه المؤشرات هي:

- 1- معدل رضا الموظفين.
- 2- معدل دوران الموظفين.
- 3- مستوى إنتاجية الموظفين.
- 4- عدد الموظفين المؤهلين للوظائف.
- 5- فعالية استخدام تكنولوجيا المعلومات.
- 6- مدى تلقي الاقتراحات وسرعة تنفيذها.
- 7- مستوى تعليم وتطوير الموظفين.
- 8- مستوى اشراك الموظفين في إعداد الخطط الاستراتيجية.

2-7-4 بعد العملاء:

يشكل وضع وتحقيق أهداف جمهور عملاء المنظمة في الوقت الحاضر أهمية كبيرة تنعكس في نجاح المنظمة في البقاء واستمرار نشاطها في سوق المنافسة الذي يتحقق من خلال قدرة المنظمة على تقديم منتجات (سلع أو خدمات) بجودة عالية، وهذا يلزم المنظمة أن تنظر إلى أدائها بعين جمهور عملائها (الحميري، 2012، م، ص 267).

ويمثل بعد العملاء في هذا البحث بعد المستفيدين من المنظمات غير الهادفة للربح، حيث أن هذه المنظمات تتعامل مع جمهور من المستفيدين وهدفها هو تحقيق رضا المستفيدين عبر تقديم مجموعة من الخدمات التي تحقق رؤية ومهام المنظمة. ويعتبر هذا البعد المحرك الأساسي للأداء لأنه في حال عدم توافق الخدمات المقدمة من المنظمات لاحتياجات المستفيدين سيؤدي ذلك إلى فشل برامجها وبالتالي انهيار سمعتها أمام المانحين وتوقف نشاطها. وقد أخذت بطاقة الأداء المتوازن من خلال احتوائها على بعد العملاء بالاعتبار حاجات ومتطلبات المستفيدين التي تركز على تلك الأهداف

التي يمثل إنجازها تحقيقاً للأهداف الاستراتيجية، والتي تنعكس بدورها على نجاح المنظمة وبقائها واستدامتها. (أبو ماضي، 2015، م، ص 147).

ويتعلق هذا البعد أيضاً بقياس رضا العملاء من المانحين و الاهتمام بأرائهم والاحتفاظ بهم كمؤيدين الأقوى والأكثر ولاءً لتحقيق أقصى استفادة للمنظمة عبر تقديم خدماتها بجودة عالية وتحسين الوصول إليها بالصورة المطلوبة (Hartentt and Matan, 2011, P.4)، عن طريق ترجمة مهمة المنظمة واستراتيجيتها إلى أهداف محددة حول العملاء والمستهدفين والقطاعات المستهدفة، ويساعد هذا البعد المنظمة في تمييز نفسها عن بقية المنافسين في تدخلاتها مع العملاء وربط عملياتها الداخلية بالنتائج المحسنة مع عملائها ومستهدفها. (Sutoyo, 2011, P.24).

كما يربط هذا البعد أيضاً المنظمة بالبيئة الخارجية، مما يسمح لها بفهم احتياجات العملاء والمستفيدين والظروف المحيطة بهم والتأكيد عليها، حيث أنها تلعب دوراً مهماً في تحقيق الابتكار في مستوى البرامج والخدمات التي تقدمها وذلك عن طريق إجراء أبحاث لفهم وتقييم احتياجاتهم من خدمات المنظمة، ومما يجعل نتائج هذه الأبحاث ذات جدوى، هي توفر كفاءات في المنظمة قادرة على تفهم وتحليل احتياجات عملائها ومستفيديها (Zhang, 2016, P.42).

وتركز المنظمات غير الهادفة للربح في جانب العملاء والمستفيدين على تحسين وصولهم إلى الخدمات التي تقدمها لهم هذه المنظمات، إضافة إلى تطوير أنشطتها وبرامجها بما يتلاءم مع البيئة الخارجية المحيطة بهم، من خلال توفير الفرص لهم بالمشاركة والمساعدة في تطوير العلاقات والحفاظ عليها وزيادة الفرص المتاحة لهم لممارسة الاختيارات وإتاحة فرص عمل لهم كنوع من المساهمة في تعزيز الجانب الاقتصادي لعملاء المنظمة ومستفيديها بما يحقق أهدافها ورسالتها (Martello et,al, 2008, P.75).

ومن هنا نجد أن المنظمة تحتاج إلى أن توجه اهتمامها لتلبية احتياجات عملائها ومستفيديها لأنهم بذلك يدفعون المنظمة الى استقطاب اموال أكثر من أجل توسيع خدماتها بشكل أكبر في مجالات متعددة، وعلى ضوء ذلك البعد يتم وضع عدد من المؤشرات التي تعكس مدى رضا العميل والمستفيد عن الخدمات المقدمة من قبل المنظمة والمتمثلة في : مدى تحسين الوضع الاقتصادي للمستفيد،

سهولة وصول المستفيدين إلى الخدمات المقدمة، مدى مرونة المنظمة في تطوير علاقاتها مع عملائها ومستفيديها ومستوى الفرص المتاحة لهم، وغيرها من المؤشرات التي يمكن إضافتها من قبل الباحثين في هذا الجانب (مقدم، 2010 م، ص 8).

ويتم قياس المؤشرات الخاصة ببعد العملاء عن طريق استقصاءات تقييمية للعملاء والخدمات المقدمة لهم، وقد تناولت العديد من الدراسات مجموعة من المعايير التي يتم من خلالها تقييم بعد العملاء. وقد قامت الباحثة باختيار مجموعة من هذه المعايير بما يتلاءم مع المنظمات غير الهادفة للربح والتركيز على ما يتعلق منها بهدف تقييم بعد العملاء للوكالة قيد الدراسة، وهذه المعايير هي:

- 1- رضا الفئة المستهدفة.
- 2- كسب ثقة المستفيدين والعملاء والمانحين.
- 3- القيمة من وجهة نظر المستفيدين.
- 4- العلاقة مع المستفيدين والعملاء.
- 5- جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.
- 6- ملائمة الخدمات مع الاحتياجات للعملاء والمستفيدين.
- 7- مستوى انتشار الخدمات للمستفيدين.

وبناءً على ما سبق فإن بطاقة الأداء المتوازن تمكن المنظمة من تقييم الأداء على نحو متكامل عن طريق ربط الأهداف المتعددة التي تسعى المنظمة لتحقيقها وذلك بهدف تدعيم موقفها التنافسي، ويتم في البطاقة ترجمة رؤية المنظمة واستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس يتم تبويبها في أربعة أبعاد يقوم كل منها بتقييم الأداء من منظور مختلف (حجاج، بن رنو، 2015م، ص 140).

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

- المبحث الأول: وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر
- المبحث الثاني: الدراسة الميدانية والجانب العملي

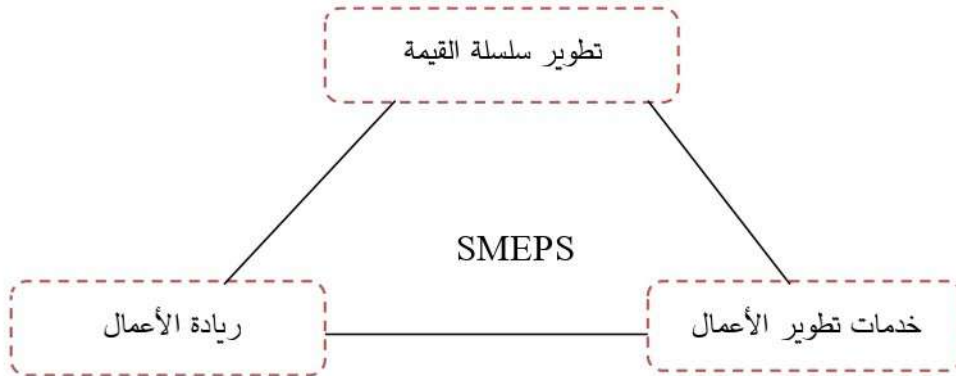
المبحث الأول

وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر

1.1 مقدمة:

تأسست وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر (SMEPS Small and Micro Enterprise Promotion Service) في عام 2005م وهي مؤسسة غير ربحية تابعة للصندوق الاجتماعي للتنمية (SFD Social Fund for Development) الذي يعتبر واحداً من أكبر المنظمات الوطنية الرائدة والفاعلة التي تعمل في مجال التنمية منذ عام 1997م، حيث يساهم الصندوق الاجتماعي للتنمية في تحقيق ومواءمة برامجه مع أهداف الخطط والبرامج الوطنية للتنمية والتي تهدف في مجملها للحد من الفقر.

وتعمل وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر على تحقيق أهدافها من خلال متابعة استراتيجيات إبداعية للشركات من حيث التنوع والنمو مع نهج الأسواق الصغيرة والمتوسطة والصغيرة الموجهة. وتماشياً مع هذا النهج تسعى تدخلات الوكالة إلى بناء وتيسير القدرات الاقتصادية والتقنية لكافة مكونات القطاع الخاص التي تحركها السوق بما في ذلك الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم نفسها، بدلاً من العمل كمزود خدمة مباشر وهام للشركات الصغيرة والمتوسطة، أي أن الوكالة تدعم التنمية الاقتصادية من خلال تطوير القطاع الخاص وذلك في إطار ثلاثة مكونات رئيسة موضحة بالشكل رقم (1-3):



شكل رقم (1-3) مجالات عمل الوكالة

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على الدليل التشغيلي للوكالة

1.1.1 تطوير سلسلة القيمة:

ويقصد الطائي (2018, ص 74) بسلسلة القيمة "أن موارد المنظمة تتفاعل بعلاقات تبادلية مع بعضها من أجل إيجاد سلسلة من النشاطات تتميز بأنها ذات قيمة مضافة، كما أن هذه النشاطات تجري وفق سلسلة تسهم على نحو إيجابي في موقف المنظمة في السوق، إذ تستند الفكرة الأساسية لهذا المفهوم إلى أساس الاعتقاد بأنها تمثل مجموعة من النشاطات التي تتم في تصميم وإنتاج المنتجات وتسويقها ونقلها فضلاً عن تقديم الدعم اللازم لهذه العمليات."، كما أشار Hellin & Meijer, (2007, P7) إلى أن الخطوة الأولى لتحديد سلسلة القيمة هي رسم خرائط السوق والتي يمكن من خلالها تحديد أهم اللاعبين والمؤثرين في السلسلة.

ومن أهم التدخلات التي قامت بها الوكالة في جانب تطوير سلسلة القيمة هي إعداد دراسات للقطاعات الاقتصادية من خلال تحليل سلسلة القيمة المضافة لمنتجات أو قطاعات اقتصادية والبحث عن أسواق عالمية لها. ففي عام 2008م قامت الوكالة بعمل دراسات لقطاع البن وقطاع اللبان والبخور والقطاع السمكي في اليمن وذلك باستخدام منهجية تحليل القيم المضافة من أجل تحديد نقاط الضعف على طول السلاسل قيد الدراسة من منتجين في كل قطاع وحتى المصدرين، وذلك من أجل وضع خطة لإعادة اليمن إلى صدارة خارطة الدول المصدرة للبن وكذلك إنعاش تسويق وتصدير البخور اليمني ومساعدة الجمعيات السمكية للحصول على أسعار أفضل للمنتجات السمكية من خلال تطوير الجودة وربطهم بأسواق عالية القيمة.

فقد ساعدت هذه الدراسات بشكل كبير في تحديد الاحتياجات لكل المؤثرين في سلاسل القيم والتي على ضوءها قامت الوكالة بعمل تدخلات من تدريب فني وتقني ورفع القدرات للصيادين والمزارعين إضافة إلى فتح أسواق جديدة للمصدرين وربط السوق المحلي بالخارجي، كما قامت بإدخال تقنيات حديثة في القطاع الزراعي ودعمت المزارعين بالتدريب والمواد والمعدات الحديثة في الزراعة، كما دعمت الصيادين أيضاً بالأجهزة الحديثة والقوارب والمكائن البحرية إضافة إلى التدريب التقني على صيانة المحركات البحرية.

2.1.1 خدمات تطوير الأعمال:

تسعى الوكالة إلى تحفيز دور الجهات الداعمة للقطاع الخاص (الغرف التجارية، المؤسسات، الجمعيات الخاصة) في تقديم الخدمات الاستشارية والتقنية للمنشآت الصغيرة، إضافة إلى تنمية المهارات لأصحاب المنشآت الصغيرة والأصغر في الجوانب الفنية والإدارية من خلال برامج تدريبية معتمدة دولياً، والذي يساهم بشكل كبير في رفع كفاءة العاملين بالقطاعات الفنية المختلفة. فمن أبرز تدخلاتها في هذا المجال الدورات الفنية في استخدام كاشف أعطال السيارات الخاصة بالعاملين في ورش إصلاح السيارات إضافة إلى رفع قدرات فنيي التبريد والتكييف بالتعاون مع كليات المجتمع، إضافة إلى تطوير قطاع التجميل بالتعاون مع مؤسسات التجميل الدولية وغيرها من المشاريع التي ترفع من قدرات أصحاب المشاريع الصغيرة في الجوانب الفنية.

وفي الجوانب الإدارية للمنشآت الصغيرة والأصغر، قامت الوكالة بإدخال البرنامج التدريبي البنزس إيدج Business Edge وهو برنامج إداري يحتوي على منهج تدريبي تم إعداده من قبل مؤسسة التمويل الدولية IFC التابعة للبنك الدولي WB. ويعتبر هذا المنهج من المناهج الدولية المتطورة والمعتمدة التي تقدم تدريباً إدارياً في مجالات إدارة الجودة والتسويق وإدارة الموارد البشرية والتمويل والمحاسبة والمهارات الإنتاجية، ويهدف هذه البرنامج الإداري إلى تطوير ورفع قدرات أصحاب المنشآت الصغيرة والأصغر إضافة إلى المبتدئين في عالم المشاريع في الجوانب الإدارية التي تساهم في تطوير العمل داخل المنشآت وخارجها من أجل الانفتاح على عالم الاستثمار واستدامة المشاريع الريادية.

3.1.1 ريادة الأعمال

قامت الوكالة بعمل تدخلات ضمن ريادة الأعمال وذلك بالتعاون مع منظمة العمل الدولية (ILO)، بالإضافة إلى إشراك وزارة التعليم الفني والتدريب المهني عبر إدخال منهج تعرف إلى عالم الأعمال KAB (Know About Business) إلى كليات المجتمع والمعاهد الفنية والتقنية، حيث تصنف هذه المناهج ضمن مناهج التربية الريادية التي تعمل على زرع روح الريادة لدى الشباب وتعريفهم بأهمية المنشآت الصغيرة والأصغر كونها تمثل لهم الاختيار الأمثل للتقليل من البطالة وضمان مصدر ربح لهم، بحيث يصبح الطالب بعد التخرج قادراً على البدء بمشروع ريادي بناءً على المفاهيم والأسس العلمية الصحيحة في إنشاء واستمرارية المشاريع الريادية، وقد أصبحت هذه المناهج ضمن المناهج الأساسية التي يدرسها الطالب لاسيما في المعاهد الفنية والتقنية.

2-1 رؤية الوكالة:

تسعى الوكالة للتنوع والتطور في قطاع المنشآت الصغيرة والأصغر وتأمل أن ترى المنشآت الصغيرة والأصغر تنتقل إلى قطاعات فرعية جديدة وتفتح خطوط إنتاج للأسواق والمنتجات.

3-1 مهمة الوكالة

تساهم وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر في النمو والقدرة على الصمود من خلال دعم المشاريع التنموية وخلق الآلاف من فرص العمل المستدامة.

4-1 قيم الوكالة:

- رفد الاقتصاد اليمني بالمنشآت الصغيرة لدعم اقتصاد الجمهورية.
- الالتزام بالأنظمة والقوانين اليمنية.
- الالتزام بأنظمة وسياسات العمل في الوكالة.
- بناء الولاء الوظيفي لدى موظفي الوكالة.
- بناء الثقة بين الوكالة وشركائها في تنمية المنشآت الصغيرة.
- الشفافية والمصداقية.

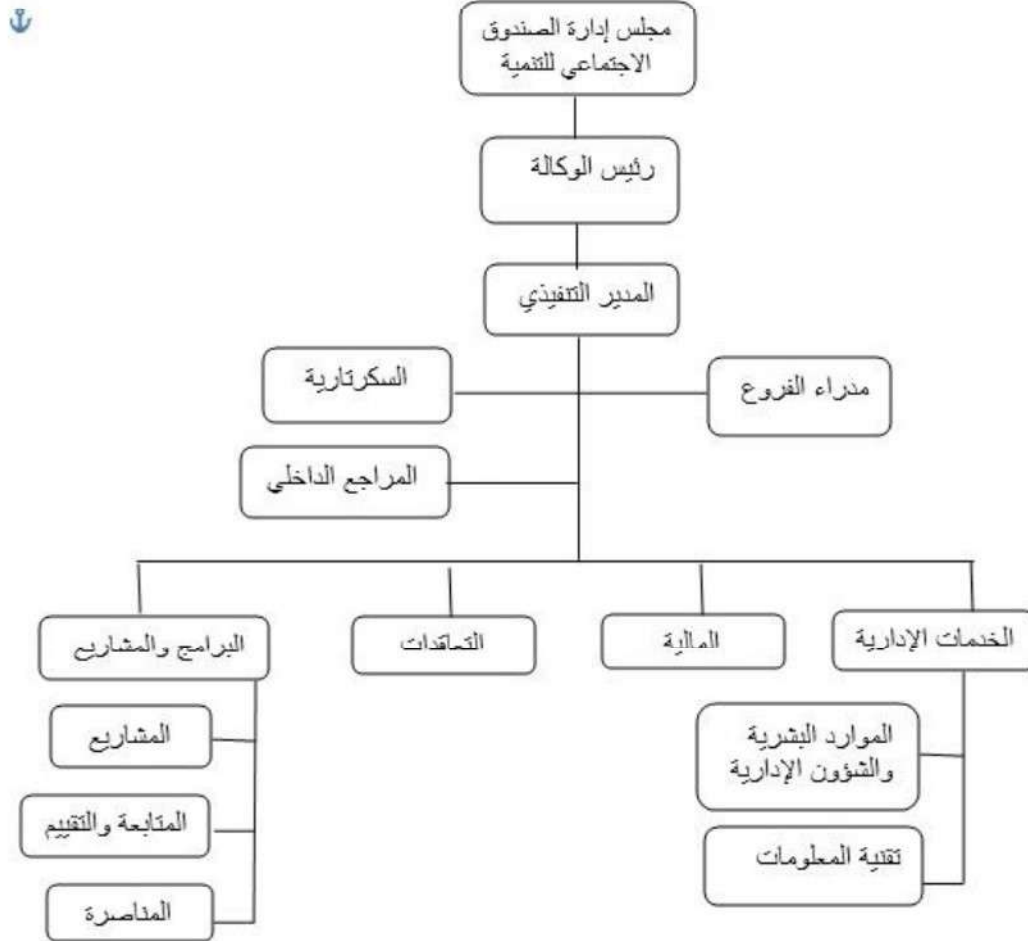
5-1 أهداف الوكالة:

تسعى وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر والتابعة للصندوق الاجتماعي للتنمية على تنمية قطاع المنشآت الصغيرة من خلال تحقيق الأهداف العامة للوكالة والمتمثلة بالآتي:

- نشر ثقافة العمل الحر في المجتمع.
- تأهيل وتمكين أصحاب المنشآت الصغيرة من ممارسة العمل الحر وتأسيس وتشغيل المنشآت الصغيرة.
- القيام بالدراسات لفتح أسواق يمنية جديدة في الداخل والخارج.
- تجميع الصناعات والخدمات المتجانسة من المنشآت الصغيرة في تكتلات اقتصادية والبحث عن أسواق محلية وخارجية لها.
- تدريب كوادر الوكالة على الأساليب الإدارية والفنية الحديثة.

6-1 الهيكل التنظيمي للوكالة:

ترتبط وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر بهيكل تنظيمي يعمل على تقسيم الوظائف الداخلية وتحديد المسؤوليات وذلك لتسهيل اتخاذ القرارات واستمرار نشاط الوكالة وتحقيق الكفاءة والفعالية في جميع المجالات. والشكل رقم (2-3) يوضح الهيكل التنظيمي للوكالة الحالي والمعتمد حسب الدليل التشغيلي للوكالة



شكل رقم (2-3) الهيكل التنظيمي للوكالة

المصدر : دليل الهيكل التنظيمي والتوصيف الوظيفي ولائحة الصلاحيات للوكالة، إعداد شركة طلال أبو غزاله وشركاه للاستشارات - مكتب اليمن، 2010، ص22

ومن خلال مجالات عمل الوكالة والتي تم ذكرها سلفاً، سعت الوكالة منذ نشأتها حتى الآن إلى تنفيذ عدد كبير من المشاريع بمختلف القطاعات في الجمهورية اليمنية، حيث تركزت مشاريعها خلال فترة الصراع في الجوانب الآتية:

1 الربط بين الإغاثة والتنمية:

خلال فترة الصراع الذي بدأ في اليمن منذ عام 2015م كانت الوكالة مرنة وقابلة للتكيف مع الأزمات، لكنها ظلت قوية في مهمتها بأن تكون رافداً للتنمية في اليمن من خلال دعم المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر القائمة لتستمر في الصمود والنمو، حيث اتخذت الوكالة طرقاً مبتكرة وفاعلة للتعاطي والاستجابة مع المتطلبات الميدانية وذلك من خلال تصميم البرامج والمشاريع التي تقدم المساعدة الفورية مع توفير حلول مستدامة على المدى الطويل تهدف بشكل أساسي لدعم اليمنيين في الحصول على مصدر للعيش بكرامة، والمتمثلة في دعم المستفيدين من خلال برامج التحويلات النقدية والمنح التماثلية للشركات، أو توفير المعدات اللازمة لدعم الاستمرارية والنمو، حيث تقوم هذه الشركات في كثير من الأحيان على توفير الخدمات الأساسية والحيوية مثل الخدمات الصحية والغذاء. حيث حرصت الوكالة خلال فترة الصراع على تنفيذ عدد من المشاريع الإغاثية التنموية من أجل استعادة سبل العيش ومساعدة المنشآت على الصمود، ومن أبرز المشاريع التي نفذتها في هذه الجانِب:

1.1 مشاريع الطوارئ لدعم واستمرارية الأعمال والذي يستهدف القطاع الزراعي والقطاع السمكي وقطاع الثروة الحيوانية عبر دعم المستفيدين في هذه القطاعات بمنح تساعدهم على استمرارية أعمالهم في ظل التدهور الاقتصادي بسبب الحرب.

2.1 مشاريع الغذاء مقابل تنمية الأصول والذي يستهدف المناطق المتضررة من الصراع والمناطق التي تحتاج إلى تدخلات في البنية التحتية لتوفير المقومات البسيطة لاستمرارية العيش مثل ترميم المدرجات وبناء الخزانات وتعبيد الطرقات عبر مشاركة أهالي المناطق المستهدفة كعاملين في المشاريع مقابل النقد.

3.1 مشروع بريف BRAVE:

خلال فترة الصراع والذي أثر بشكل كبير على القطاع الخاص حيث أن 26% من منشآت القطاع الخاص أغلقت في بداية النزاع، إضافة إلى 42% من مالكات المشاريع من السيدات أغلقت منشآتهن، كما تضرر أيضاً القطاع الصحي بشكل كبير في حين أن 73% من المنشآت لم تستطع الحصول على تمويل منذ بدء الصراع.

وبناءً على ذلك قامت الوكالة بتقديم الدعم اللازم بتمويل من البنك الإسلامي للتنمية من أجل الحفاظ على استمرارية ما تبقى من شركات القطاع الخاص، وذلك عبر تقديم الدعم الفني والمالي للشركات في عدد من القطاعات الحيوية حماية لها من الانهيار ودعمًا للصمود خلال الحرب الدائرة، ومع تزايد وتيرة تدهور الشركات، يقدم المشروع برنامج تدريبي متكامل لأصحاب الشركات والمنشآت في استمرارية الأعمال إضافة إلى منح تماثلية تصل إلى 15 ألف دولار للمنشآت المتوسطة والصغيرة و50 ألف دولار للمنشآت الكبيرة. ورغم الصعوبات والتحديات التي تواجه الوكالة بسبب الأوضاع السياسية التي تمر بها اليمن إلا إنها لا تزال مستمرة في تقديم المشاريع والدعم للمستفيدين في مختلف القطاعات.

2. نظام الشكاوي والتظلمات:

من أجل مزيد من الشفافية عملت وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر على استقبال شكاوي ومقترحات وملاحظات أصحاب المصلحة من المشاريع التي تقيمها الوكالة، حيث أن سياسة الشكاوي في الوكالة هي أسلوب لمعالجة الاختلالات وتحسين الأداء في المستقبل كوسيلة تعليم ضمن الدروس المستفادة، كما أنها توفر أرضية خصبة للتواصل بين مقدم الشكاوي والوكالة للوصول إلى حل المشكلات المطروحة وتحقيق المصلحة لجميع الأطراف، كما إنها عملية لتحمل المسؤولية والشفافية أمام المستفيدين في كل مشاريعها، وتعد الشكاوي مهمة الوكالة وسلوك العاملين فيها وأيضاً لمراقبة وتخفيف أي مخاطر.

3. اللوحات المعلوماتية التفاعلية:

قامت الوكالة بإنشاء نوافذ تفاعلية على هيئة منصات معلوماتية معتمدين على نظام المعلومات الداخلي والذي يوفر البيانات والمعلومات الفنية والمالية بشكل متواصل للمانحين والشركاء من أجل إبقائهم على اطلاع مستمر بالإنجازات والتحديثات الميدانية، كما تم تزويد هذه النوافذ بنظام الخرائط (GIS) والذي يمكنهم من الوصول إلى بيانات ومواقع المستفيدين في مختلف محافظات الجمهورية.

المبحث الثاني

الجانب العملي

1- اختبار الثبات:

1-1 اختبار ثبات متغيرات الدراسة:

لمعرفة درجة ثبات متغيرات الدراسة ومصداقية إجابات العينة على فقرات الاستبانة تم إجراء اختبار كرونباخ (ألفا) - Cronbach's (alpha) وذلك للتأكد من نسبة ثبات الاستبانة وصدق آراء العينة فيه، وتظهر النتائج كما يلي: -

جدول رقم (3-1): يوضح اختبار الثبات والمصدقية لمحاور الدراسة

عدد الفقرات	المصدقية $\sqrt{\alpha}$	الثبات الفا كرونباخ alpha	محاور الدراسة
8	94%	.883	مستوى الأداء المالي
8	94%	.875	مستوى الأداء التشغيلي (العمليات الداخلية)
8	89%	.796	مستوى التعليم والنمو (الاستراتيجي)
8	91%	.829	مستوى الأداء اتجاه العملاء
32	97%	.94	الاستبانة كامل

يتضح من الجدول رقم (3-1) أن قيمة درجة الثبات للاستبيان بشكل عام جاء بنسبة (0.94) وهذا يعني أنه جاء بنسبة ثبات مرتفعة جداً، وجاءت درجة المصدقية لإجابات العينة (0.97) وهذا يعني أن درجة مصداقية الإجابات مرتفعة جداً أيضاً، ويعني أن العينة متجانسة في الاستجابة على الاستبانة ويمكن الاعتماد على النتائج في تعميمها على مجتمع البحث. وجاءت محاور الاستبانة الرئيسية بدرجة ثبات تتراوح بين (0.79) و(0.88) وبدرجة مصداقية تتراوح بين (0.89) و(0.94).

2-1 اختبار الصدق البنائي لمحاور الاستبانة

للتأكد من عدم وجود محاور فرعية في أداة البحث يمكن أن تضعف القدرة التفسيرية للنتائج تم استخدام طريقة قياس معامل الارتباط ذا دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل بين كل محور فرعي والمحور العام للاستبانة. والجدول رقم (3-2)، يوضح نتيجة هذا الاختبار:

جدول رقم (2-3) يبين معامل ارتباط محاور الاستبانة بالمحور العام للاستبانة

مستوى الدلالة	معامل ارتباط بيرسون	محاور الاستبانة
.000	.821	مستوى الأداء المالي
.000	.870	مستوى الأداء التشغيلي (لعمليات الداخلية)
.000	.868	مستوى التعليم والنمو (الإستراتيجي)
.000	.715	مستوى الأداء اتجاه العملاء

يتضح من الجدول أن جميع المحاور الفرعية للاستبيان جاءت مرتبطة بمحاورها الرئيسة بدرجة ارتباط موجبة وعالية وذات دلالة احصائية تتراوح بين (0.715) و(0.870) بشكل عام. مما يشير إلى خلو المحاور التي قد تضعف من المصدقية البنائية للاستبيان.

3-1 اختبار الصدق البنائي لفقرت محاور متغيرات الدراسة:

1-3-1 متغير الأداء المالي:

للتأكد من عدم وجود فقرات في أداة الدراسة يمكن أن تضعف القدرة التفسيرية للنتائج، حيث تم استخدام طريقة قياس معامل الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل بين كل فقرة والمحور الرئيس الذي تنتمي له هذه الفقرة، والجدول رقم (3-3) التالي يوضح نتيجة هذا الاختبار.

جدول رقم (3-3) يبين معامل ارتباط محور مستوى الأداء المالي بالفقرات التي تنتمي للمحور

مستوى الدلالة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الأداء المالي
.000	.631	يتم توفير الموارد المالية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للوكالة
.000	.841	يتم متابعة الموقف المالي من خلال قياس الأداء الفعلي بما هو مخطط بالموازنة التقديرية
.000	.782	يتم توفير الموارد المالية الكافية بناء على حجم الخدمات والمشاريع في الوكالة وفق الخطة الموضوعية
.000	.768	تقوم الوكالة بترشيد الصرف المالي وفق ما هو مخطط ومجاز بالموازنة التقديرية
.000	.793	يوجد ضبط للأداء المالي بالوكالة بشكل متوازن
.000	.684	يتم استغلال الموارد المالية بشكل أمثل بما يحقق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة
.000	.658	يتم إعداد الموازنة سنوياً في بداية العام
.000	.795	توجد دورة مستندية واضحة داخل الوكالة

يتضح من الجدول (3-3) أن جميع فقرات الاستبانة جاءت مرتبطة بمحورها بدرجة ارتباط موجبة وعالية وذات دلالة إحصائية تتراوح بين (0.631) و(0.841) بشكل عام. مما يشير إلى عدم وجود فقرات قد تضعف من المصادقية البنائية للاستبيان.

1-3-2 متغير الأداء التشغيلي (العمليات الداخلية):

للتأكد من عدم وجود فقرات في أداة الدراسة يمكن أن تضعف القدرة التفسيرية للنتائج، حيث تم استخدام طريقة قياس معامل الارتباط ذا دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل بين كل فقرة والمحور الرئيس الذي تنتمي له هذه الفقرة، والجدول التالي يوضح نتيجة هذا الاختبار.

جدول رقم (3-4) يبين معامل ارتباط محور مستوى الأداء التشغيلي (العمليات الداخلية) بالفقرات التي تنتمي للمحور

مستوى الدلالة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الأداء التشغيلي (العمليات الداخلية)
.000	.772	يوجد لدى الوكالة دليل عمليات واضح ومعتمد من قبل الإدارة العليا
.000	.726	يوجد لدى الوكالة هيكل تنظيمي واضح ومرن
.000	.711	تقوم الوكالة بإعادة النظر في الإجراءات الداخلية بشكل مستمر وفق الحاجة
.000	.730	يوجد توافق وانسجام بين أهداف الوكالة والعمليات الإدارية الداخلية
.000	.759	تتصف العمليات الإدارية داخل الوكالة بالوضوح والتسلسل
.000	.737	تحرص الوكالة على تنفيذ الإجراءات والعمليات بناء على الأدلة المعتمدة لديها
.000	.770	تعمل الوكالة على تقويم الخدمات المقدمة داخلياً وخارجياً بفعالية
.000	.660	تقوم الوكالة ببرمجة العمليات الإدارية والمالية فيها لتسهيل إنجاز المهام

يتضح من الجدول رقم (3-4) أن جميع فقرات الاستبانة جاءت مرتبطة بمحورها بدرجة ارتباط موجبة وعالية وذات دلالة إحصائية تتراوح بين (0.660) و(0.772) بشكل عام. مما يشير إلى عدم وجود فقرات قد تضعف من المصادقية البنائية للاستبيان.

1-3-3 متغير التعلم والنمو:

للتأكد من عدم وجود فقرات في أداة الدراسة يمكن أن تضعف القدرة التفسيرية للنتائج، حيث تم استخدام طريقة قياس معامل الارتباط ذا دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل بين كل فقرة والمحور الرئيس الذي تنتمي له هذه الفقرة، والجدول التالي يوضح نتيجة هذا الاختبار.

جدول رقم (3-5) يبين معامل ارتباط محور التعليم والنمو (الاستراتيجي) بالفقرات التي تنتمي للمحور

مستوى الدلالة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى التعليم والنمو (لأستراتيجي)
.000	.733	توجد لدى الوكالة استراتيجية واضحة ومعتمدة
.000	.723	ترتبط الوكالة بين الأهداف الاستراتيجية والأهداف قصيرة المدى
.000	.710	تهتم الوكالة بتطوير المهارات والقدرات للموظفين عبر برامج تدريبية نوعية
.000	.682	تدعم الإدارة العليا إشراك موظفيها في إعداد خططها الإستراتيجية والتنفيذية
.000	.710	تعمل الوكالة على إنفاق الأموال لشراء أحدث أنظمة تكنولوجيا المعلومات
.000	.678	تقوم الوكالة بدراسة المتغيرات المحيطة لتطوير خدماتها بما يتناسب مع المتغيرات الجديدة
.000	.514	يوجد تعاون تام بين الوكالة والمنظمات الأخرى ذات العلاقة
.000	.713	تحرص الوكالة على الاستمرار في تطوير وتنمية القدرات الإبداعية والفكرية لديها

يتضح من الجدول رقم (3-5) أن جميع فقرات الاستبانة جاءت مرتبطة بمحورها بدرجة ارتباط موجبة وعالية وذات دلالة إحصائية تتراوح بين (0.514) و(0.733) بشكل عام. مما يشير إلى عدم وجود فقرات قد تضعف من المصداقية البنائية للاستبيان.

1-3-4 متغير العملاء:

للتأكد من عدم وجود فقرات في أداة الدراسة يمكن أن تضعف القدرة التفسيرية للنتائج، حيث تم استخدام طريقة قياس معامل الارتباط ذا دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل بين كل فقرة والمحور الرئيس الذي تنتمي له هذه الفقرة، والجدول رقم (3-6) التالي يوضح نتيجة هذا الاختبار.

جدول رقم (3-6) يبين معامل ارتباط محور مستوى الأداء اتجاه العملاء بالفقرات التي تنتمي للمحور

مستوى الدلالة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الأداء اتجاه العملاء
.000	.598	تسعى الوكالة لخدمة عملائها بشكل فعال.
.000	.731	تمتلك الوكالة موقع الكتروني وصفحات تواصل لتسهيل التواصل معها من قبل العملاء
.000	.679	تستجيب الوكالة بالرد على شكاوى وملاحظات ومقترحات العملاء والمستفيدين عبر التواصل المباشر معهم من خلال قسم الشكاوى.
.000	.812	يستطيع العملاء والمستفيدين مقابلة المسؤولين بالوكالة بكل سهولة ويسر.
.000	.733	تحرص الوكالة على التعرف على آراء الجمهور في تقييم خدماتها.
.000	.635	تعتمد الوكالة على تطبيق طرق فعالة في تقييم أداء عملائها ومستفيديها.
.000	.604	تقدم الوكالة أجور مرضية للخدمات التي يقدمها العملاء والمستفيدين.
.000	.619	تشدد الوكالة على موظفيها بحسن التعامل مع عملائها ومستفيديها.

يتضح من الجدول رقم (3-6) أن جميع فقرات الاستبانة جاءت مرتبطة بمحورها بدرجة ارتباط موجبة وعالية وذات دلالة إحصائية تتراوح بين (0.598) و(0.812) بشكل عام. مما يشير إلى عدم وجود فقرات قد تضعف من المصداقية البنائية للاستبيان.

2- التحليل الوصفي:

1-2 التحليل الوصفي لخصائص العينة:

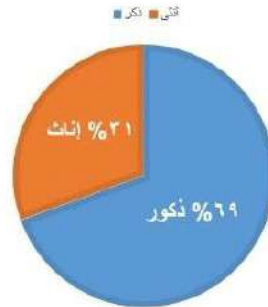
1-1-2 تحليل خصائص متغير الجنس:

يتضح من الجدول (3-7) أن أغلبية العينة كانت من الذكور بنسبة (69.5 %)، وجاءت نسبة الإناث (30.5 %) من العينة. والشكل (3-3) يوضح ذلك بطريقة مرئية.

جدول (3-7) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	%
ذكر	57	69.5
أنثى	25	30.5
الإجمالي	82	100.0

شكل (3-3) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: تم إعداده بناءً على ما ورد في الجدول رقم (3-7)

ونستنتج من البيانات المتحصل عليها حول وصف العينة وفق متغير الجنس بأن الوكالة تدعم تمكين المرأة في العمل لدى المنظمات إضافة إلى دعم مبدأ تكافؤ الفرص بين الجنسين في العمل لديها.

2-1-2 تحليل خصائص المؤهل العلمي:

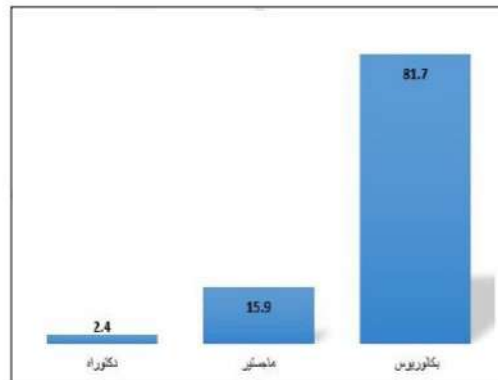
يتضح من الجدول (3-8) أن أغلبية العينة جاءت من أصحاب مؤهل البكالوريوس بنسبة (81.7%)، يليهم أصحاب مؤهل الماجستير بنسبة (15.9%)، وأخيراً جاءت العينة من حملة الدكتوراه بنسبة (2.4%). والشكل (3-4) يوضح ذلك بطريقة مرئية.

جدول (3-8) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	%
بكالوريوس	67	81.7
ماجستير	13	15.9
دكتوراه	2	2.4
الإجمالي	82	100.0

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على نتائج التحليل الإحصائي

ونستنتج من البيانات المتحصل عليها بأن الوكالة تشجع توظيف حاملي الشهادات والمؤهلات العلمية المختلفة لتحسين أدائها، والذي ينعكس بدوره على محيط الوكالة انعكاساً إيجابياً.



شكل (3-4) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المصدر: تم إعداده بناءً على ما ورد في الجدول رقم (3-8)

2-1-3 تحليل خصائص متغير نوع الوظيفة:

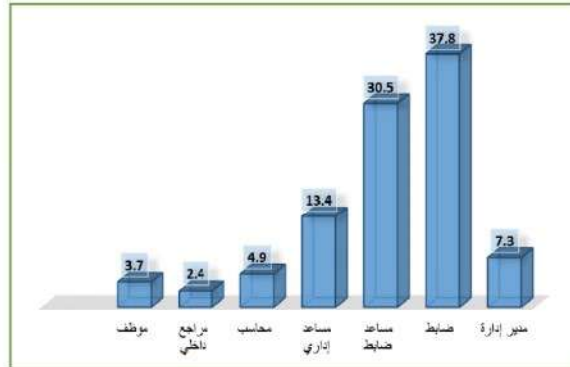
يتضح من الجدول (3-9) أن أغلبية العينة كانوا ضباطاً بنسبة (37.8%)، يليهم مساعد ضابط بنسبة (30.5%)، ثم يليهم مساعد إداري بنسبة (31.4%) وأخيراً مراجع داخلي بنسبة (2.4%). والشكل (3-5) يوضح ذلك بطريقة مرئية.

جدول (3-9) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	%
مدير إدارة	6	7.3
ضابط	31	37.8
مساعد ضابط	25	30.5
مساعد إداري	11	13.4
محاسب	4	4.9
مراجع داخلي	2	2.4
موظف	3	3.7
الإجمالي	82	100.0

ونستنتج من البيانات المتحصل عليها بأن الوكالة لديها كادر متنوع في الإدارة التنفيذية ومقسم ضمن مستويات وأقسام مختلفة.

شكل (3-5) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي



المصدر: تم إعداده بناءً على ما ورد في الجدول رقم (3-9)

4-1-2 تحليل خصائص متغير الخبرة:

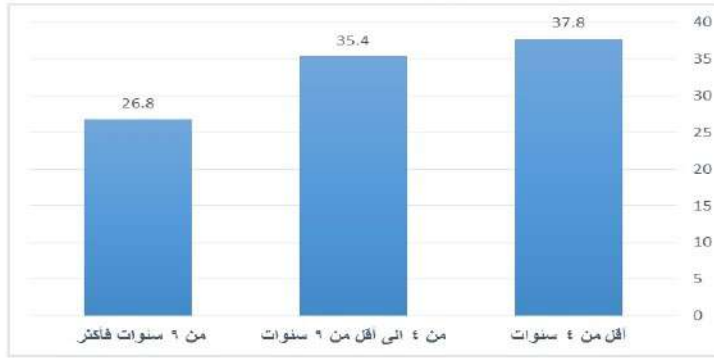
يتضح من الجدول (3-10) أن أغلبية العينة خبرتهم أقل من 4 سنوات بنسبة (37.8%)، يليهم من 4 إلى أقل من 9 سنوات بنسبة (35.4%)، وأخيراً 9 سنوات فأكثر بنسبة (26.8%) والشكل (3-6) يوضح ذلك بطريقة مرئية.

جدول (3-10) توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	%
أقل من 4 سنوات	31	37.8
من 4 الى أقل من 9 سنوات	29	35.4
من 9 سنوات فأكثر	22	26.8
الإجمالي	82	100.0

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على التحليل الإحصائي

شكل رقم (3-6) توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على ما ورد في الجدول (3-10)

ونستنتج من البيانات المتحصل عليها أن الوكالة تهتم بتشغيل الطاقات الشابة لتنفيذ وتسيير أعمالها.

3- التحليل الوصفي و الاستدلالي لمتغيرات الدراسة:

يعرض التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة والتي تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لأخذ آراء أفراد العينة ومعرفة درجة الموافقة، حيث أخذت الإجابة "موافق بشدة" أعلى درجة خمس درجات، والبدائل "موافق" أربع درجات، والبدائل "محايد" أخذت ثلاث درجات، والبدائل "غير موافق" أخذت درجتين، وأخيراً البديل "غير موافق بشدة" أخذت درجة واحدة. وقد تم التحليل بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لوصف إجابات العينة حول جميع فقرات الدراسة للمتغيرات وفق بطاقة الأداء المتوازن،

وبهدف التحقق الاستدلالي واختبار فرضيات الدراسة، تم استخدام اختبار (T) والدلالة الإحصائية والتي تُظهر النتائج في الجدول (3-11) كما يلي:

جدول (3-11): استخدام مقياس ليكرت الخماسي

إذا كان المتوسط	نسبة المتوسط (درجة الموافقة وتحسب من المتوسط)	درجة الموافقة	درجة الموافقة
أقل من 1.8	أقل من 36%	غير موافق بشدة	منخفضة جداً
من 1.8 إلى أقل من 2.6	من 36% إلى أقل من 52%	غير موافق	منخفضة
من 2.6 إلى أقل من 3.4	من 52% إلى أقل من 68%	محايد	متوسطة
من 3.4 إلى أقل من 4.2	من 68% إلى أقل من 84%	موافق	عالية
من 4.2 إلى 5	من 84% إلى 100%	موافق بشدة	عالية جداً

3-1 فقرات متغير الأداء المالي:

بهدف تحليل ووصف متغير الأداء المالي باستخدام الاستبانة من وجهة نظر أفراد العينة والتحليل الوصفي، استخدم تحليل المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري ودرجة الموافقة لكل فقرة من الفقرات محور الأداء المالي، وتظهر النتائج كما في الجدول (3-12) كما يلي:

جدول (3-12): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة واختبار (T) لفقرات محور مستوى الأداء المالي

رقم	مستوى الأداء المالي	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	اختبار (ت)	مستوى الدلالة
1	يتم توفير الموارد المالية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للوكالة	3.793	.8712	76%	8.239	.000
2	تقوم الوكالة بترشيد الصرف المالي وفق ما هو مخطط ومجاز بالموازنة التقديرية	3.756	.8249	75%	8.300	.000
3	يتم استغلال الموارد المالية بشكل أمثل بما يحقق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة	3.585	.9156	72%	5.789	.000
4	يتم متابعة الموقف المالي من خلال قياس الأداء الفعلي بما هو مخطط بالموازنة التقديرية	3.549	.9183	71%	5.412	.000
5	يتم توفير الموارد المالية الكافية بناء على حجم الخدمات والمشاريع في الوكالة وفق الخطة الموضوعية	3.524	.8920	70%	5.323	.000
6	يوجد ضبط للأداء المالي بشكل متوازن	3.451	.9448	69%	4.325	.000
7	يتم إعداد الموازنة سنوياً في بداية العام	3.451	1.0202	69%	4.005	.000
8	توجد دورة مستندية واضحة داخل الوكالة	3.463	1.1133	69%	3.769	.000
	المتوسط العام	3.572	.6981	71%	7.416	000

حيث تظهر النتائج أن متوسط غالبية الفقرات في محور مستوى الأداء المالي ارتفع متوسطها عن المتوسط الافتراضي (3) والذي يعتبر متوسط المقياس الخماسي (ليكرت الخماسي)، مما يدل على أن جميع فقرات المحور كانت إجابة أفراد العينة عالية، وظهرت الفقرة " يتم توفير الموارد المالية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للوكالة" في المرتبة الأولى بمتوسط وصل إلى 3.79 ودرجة موافقة 76%، وبعدها الفقرة " تقوم الوكالة بترشيد الصرف المالي وفق ما هو مخطط ومجاز بالموازنة التقديرية" بمتوسط وصل إلى 3.756 ودرجة موافقة 75%، وأقل الفقرات في المتوسط هي " توجد دورة مستندية واضحة داخل الوكالة" بمتوسط 3.46 ودرجة موافقة 69%، وهذا يؤكد أن جميع أفراد العينة موافقين على فقرات محور مستوى الأداء المالي بدرجة عالية.

ونظراً للخصوصية العالية للأداء المالي تم تحليل الأداء المالي باستخدام النسب المالية الخاصة بالأداء المالي وفق مجموعة من النسب المالية الخاصة التي تقيس الأداء المالي في المنظمات غير الهادفة للربح والتي تظهر النتائج كما ورد في الجدول (3-13) ادناه:

جدول (3-13) تقييم الأداء المالي بالمؤشرات المالية

المؤشر المالي	2016	2017	2018	2019	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نسبة المدخرات	31.2	19.8	-8.3	25.2	16.975	17.481
نسبة المساهمات والمنح	98.37	99.58	99.99	99.99	99.4825	0.766
نسبة نفقات البرامج	44.91	65.36	92.93	82.42	71.405	21.001
نسبة نفقات الإدارة	54.27	32.24	6.61	16.01	27.2825	20.875

ونلاحظ من الجدول (3-13) ما يلي:

إن نسبة المدخرات انخفضت من 31.2% في عام 2016م إلى 19.8% للعام 2017م، وواصلت الانخفاض إلى نسبة عجز قدرها 8.3% ثم ارتفعت إلى 25.2% في العام 2019م بمتوسط حسابي للأربع سنوات بمقدار 16.975 وانحراف معياري 17.481، حيث استطاعت الوكالة الوصول إلى المعيار الأساسي للمدخرات 25% خلال العامين 2017م، 2019م أي إنها أظهرت كفاءة نسبية في الاداء بنسب مختلفة.

كما أظهرت نسبة المساهمات والمنح للوكالة ثبات كبير في حجم التدفقات السنوية خلال الأربع سنوات حيث بلغت 98.37% خلال العام 2016 وبلغت 99% خلال الأعوام 2017، 2018، 2019 على التوالي بمتوسط حسابي إجمالي 99.4825 وانحراف معياري 0.766.

فيما يتعلق بنسبة نفقات البرامج فقد أظهرت تفاوتاً ملحوظاً حيث بلغت 44.91% خلال العام 2016 ثم ارتفعت إلى 65.36% خلال العام 2017م وواصلت الارتفاع إلى 92.93% خلال العام 2018م، ثم تراجعت إلى 82.42% خلال العام 2019م بمتوسط حسابي إجمالي 71.405 وانحراف معياري 21.001 خلال الأربع سنوات.

ورغم الانخفاض في نسبة نفقات البرامج خلال العام 2016م إلا أن الوكالة حافظت في انفاقها على البرامج خلال الثلاث سنوات التي تليها ضمن المعيار الأساسي 65% بزيادة قدرها 0.36%، 27.93%، 17.42% على التوالي مما يعني أنها أظهرت كفاءة عالية في هذا الأداء بنسب مختلفة. وأظهرت نسبة نفقات الإدارة 54.27% خلال العام 2016م في حين انخفضت إلى 32.24% في عام 2017م مواصلة الانخفاض إلى 6.61% في عام 2018م كأقل نسبة خلال الأربع سنوات قيد الدراسة ثم ارتفع إلى 16.01% عام 2019م. أي إن حجم نفقات الإدارة لدى الوكالة تجاوزت المعيار الأساسي 12% خلال السنوات 2016م، 2017م، 2019م بنسبة زيادة 42.27%، 20.24%، 4.01% على التوالي، فيما حققت المعيار الأساسي للنفقات الإدارية في العام 2018م بنسبة انخفاض 5.39% مما يعني أنها أظهرت كفاءة منخفضة في هذا الأداء.

ومن خلال ما سبق نستنتج أن الوكالة تعتمد بشكل كلي على حجم المساهمات والمنح في تقدير حجم نفقات البرامج والنفقات الإدارية بالإضافة إلى حجم المدخرات. ورغم أن الوكالة حافظت على المعيار الأساسي لنفقات البرامج 65% كحد أدنى خلال السنوات الثلاث الأخيرة 2017م، 2018م، 2019م على التوالي إلا أنها لم تحقق هذا المعيار خلال العام 2016م وذلك بسبب حجم الزيادة الملحوظة في نفقات الإدارة التي بلغت 54.27% ونسبة المدخرات التي بلغت 31.2% من العام ذاته. في حين أنه يجب عليها أن تعيد النظر في حجم نفقات الإدارة إذ انها تجاوزت المعيار الأساسي 12% خلال السنوات 2016م، 2017م، 2019م.

وعلى الرغم من انخفاض المعيار الأساسي خلال العام 2018م بشكل كبير إلا أنه ظهر عجز في نسبة المدخرات بلغت 8.3%. ويرجع ذلك لأن الوكالة ركزت في انفاقها على البرامج بنسبة 92.93% لنفس العام. أي أنه كلما زاد حجم الإنفاق على البرامج أثر ذلك على انخفاض نفقات الإدارة وانخفاض

حجم المدخرات والعكس، مثلما نلاحظ في العام 2019م حيث بلغت نسبة نفقات البرامج 82.42% وشكلت نسبة المدخرات ونفقات الإدارة للعام نفسه 25.2%، 16.01% على التوالي. وعلى الرغم من أن الوكالة خلال العام 2019م حافظت على المعيار الأساسي لنفقات البرامج والمعيار الأساسي للمدخرات بنسبة 65%، 25% على التوالي إلا أنها تجاوزت نسبة نفقات الإدارة 16.01% للمعيار الأساسي وهي 12%.

3-2 فقرات متغير الأداء التشغيلي (العمليات الداخلية):

فيما يتعلق بمتغيرات فقرات محور العمليات الداخلية وبهدف التحليل الوصفي، استخدم أيضاً تحليل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لكل فقرة من الفقرات والتي تظهر النتائج كما في الجدول (3-14) ادناه:

جدول رقم (3-14) يوضح المتوسط والانحراف ودرجة الموافقة واختبار (T) لفقرات محور مستوى الأداء التشغيلي

رقم	مستوى الأداء التشغيلي (العمليات الداخلية)	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	اختبار (T)	مستوى الدلالة
1	تقوم الوكالة ببرمجة العمليات الإدارية والمالية فيها لتسهيل إنجاز المهام	3.854	.8906	77%	8.680	.000
2	تعمل الوكالة على تقويم الخدمات المقدمة داخلياً وخارجياً بفعالية	3.793	.8712	76%	8.239	.000
3	تقوم الوكالة بإعادة النظر في الإجراءات الداخلية بشكل مستمر وفق الحاجة	3.683	.9010	74%	6.864	.000
4	تحرص الوكالة على تنفيذ الإجراءات والعمليات بناء على الأدلة المعتمدة لديها	3.683	.7838	74%	7.890	.000
5	يوجد لدى الوكالة دليل عمليات واضح ومعتمد من قبل الإدارة العليا	3.524	1.0089	70%	4.707	.000
6	يوجد توافق وانسجام بين أهداف الوكالة والعمليات الإدارية الداخلية	3.524	.9058	70%	5.243	.000
7	تتصف العمليات الإدارية داخل الوكالة بالوضوح والتسلسل	3.402	.8729	68%	4.175	.000
8	يوجد لدى الوكالة هيكل تنظيمي واضح ومرن	3.305	1.0504	66%	2.628	.000
	المتوسط العام	3.596	.6676	72%	8.084	.000

وتظهر النتائج أن الفقرة "تقوم الوكالة ببرمجة العمليات الإدارية والمالية فيها لتسهيل إنجاز المهام" أخذت المرتبة الأولى، وكانت إجابات أفراد العينة عالية بمتوسط 3.85 ودرجة أهمية بنسبة 77%، والفقرة "تعمل الوكالة على تقويم الخدمات المقدمة داخلياً وخارجياً بفعالية" أخذت المرتبة الثانية،

وبمتوسط 3.79 ودرجة موافقة 76%، بينما الفقرة "تقوم الوكالة بإعادة النظر في الإجراءات الداخلية بشكل مستمر وفق الحاجة" فكان المتوسط 3.68 ودرجة موافقة 74%.

بينما الفقرة "يوجد لدى الوكالة دليل عمليات واضح ومعتمد من قبل الإدارة العليا" فكان متوسط إجابات أفراد العينة 3.524 ودرجة موافقة 70%، أما الفقرة "يوجد توافق وانسجام بين أهداف الوكالة والعمليات الإدارية الداخلية" فكان المتوسط 3.524 ودرجة موافقة 70%، أما الفقرة "تتصف العمليات الإدارية داخل الوكالة بالوضوح والتسلسل" فكان المتوسط 3.40 ودرجة موافقة 68%، وجميع هذه الفقرات كان متوسط الإجابات عالية مما يؤكد أن أفراد العينة أكدوا بدرجة عالية أن مستوى العمليات الداخلية في الوكالة عالية، بينما فقرة "يوجد لدى الوكالة هيكل تنظيمي واضح ومرن" لأقل أهمية، وآخر الفقرات في المحور وبمتوسط وصل إلى 3.305 ودرجة موافقة 66%، مما يدل على أن أفراد العينة أكدوا بدرجة متوسطة أنه يوجد لدى الوكالة هيكل تنظيمي واضح ومرن.

3-3 فقرات متغير التعليم والنمو (المحور الاستراتيجي):

فيما يتعلق بمتغير فقرات محور التعليم والنمو وبهدف التحليل الوصفي، استخدم أيضاً تحليل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لكل فقرة من الفقرات

جدول رقم (3-15): يوضح المتوسط والانحراف ودرجة الموافقة واختبار (ت) لفقرات محور مستوى التعليم والنمو

رقم	مستوى التعليم والنمو (الاستراتيجي)	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	اختبار (T)	مستوى الدلالة
1	تعمل الوكالة على إنفاق الأموال لشراء أحدث أنظمة تكنولوجيا المعلومات	3.805	.8669	76%	8.407	.000
2	تقوم الوكالة بدراسة المتغيرات المحيطة لتطوير خدماتها بما يتناسب مع المتغيرات الجديدة	3.744	.8722	75%	7.723	.000
3	ترتبط الوكالة بين الأهداف الاستراتيجية والأهداف قصيرة المدى	3.65	.743	73%	7.875	.000
4	تحرص الوكالة على الاستمرار في تطوير وتنمية القدرات الإبداعية والفكرية لدى موظفيها	3.646	.8370	73%	6.993	.000
5	توجد لدى الوكالة استراتيجية واضحة ومعتمدة	3.598	.9278	72%	5.832	.000
6	تهتم الوكالة بتطوير المهارات والقدرات للموظفين عبر برامج تدريبية نوعية	3.512	.9590	70%	4.837	.000
7	تدعم الإدارة العليا إشراك موظفيها في إعداد خططها الاستراتيجية والتنفيذية	3.512	1.009 1	70%	4.596	.000
8	يوجد تعاون تام بين الوكالة والمنظمات الأخرى ذات العلاقة	3.427	.8319	69%	4.646	.000
	المتوسط العام	3.611	.6022	72%	9.192	.000

وتظهر النتائج أن متوسط غالبية الفقرات في محور مستوى التعليم والنمو (الاستراتيجي) ارتفع متوسطها عن المتوسط الافتراضي (3) والذي يعتبر متوسط المقياس الخماسي (ليكرت الخماسي)، مما يدل على أن جميع فقرات المحور كانت إجابة أفراد العينة عالية ، حيث ظهرت الفقرة " تعمل الوكالة على انفاق الأموال لشراء أحدث أنظمة تكنولوجيا المعلومات " في المرتبة الأولى بمتوسط وصل إلى 3.805 ودرجة موافقة 76%، وبعدها الفقرة " تقوم الوكالة بدراسة المتغيرات المحيطة لتطوير خدماتها بما يتناسب مع المتغيرات الجديدة " بمتوسط وصل إلى 3.744 ودرجة موافقة 75% ، وكذلك الفقرة " تربط الوكالة بين الأهداف الاستراتيجية والأهداف قصيرة المدى " كان متوسطها 3.65 ودرجة موافقة 73% ، كما أكد أفراد العينة أن " تحرص الوكالة على الاستمرار في تطوير وتنمية القدرات الإبداعية والفكرية لدى موظفيها " بمتوسط 3.64 ودرجة موافقة 73%.

أما الفقرة " توجد لدى الوكالة استراتيجية واضحة ومعتمدة" فقد أجاب أفراد العينة بدرجة موافقة 72% ، والفقرة " تهتم الوكالة بتطوير المهارات والقدرات للموظفين عبر برامج تدريبية نوعية " متوسطها 3.512 ودرجة موافقة 70% ، وكذلك بالنسبة للفقرة " تدعم الإدارة العليا إشراك موظفيها في إعداد خططها الاستراتيجية والتنفيذية" ، بينما الفقرة " يوجد تعاون تام بين الوكالة والمنظمات الأخرى ذات العلاقة " بمتوسط 3.427 ودرجة موافقة 69% ، وهذا يؤكد على أن جميع أفراد العينة موافقين على فقرات محور مستوى التعليم والنمو (الاستراتيجي) بدرجة عالية .

3-4 فقرات متغير الأداء تجاه العملاء :

فيما يتعلق بمتغيرات فقرات محور الأداء تجاه العملاء وبهدف التحليل الوصفي، أُستُخدم أيضاً تحليل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة، والتي تظهر النتائج كل فقرة من الفقرات كما في الجدول (3-16) كما يلي:

جدول رقم (3-16): يوضح المتوسط والانحراف ودرجة الموافقة واختبار (T) لمحور الأداء اتجاه العملاء

رقم	مستوى الأداء اتجاه العملاء	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	اختبار (T)	مستوى الدلالة
1	تمتلك الوكالة موقع الكتروني وصفحات تواصل لتسهيل التواصل معها من قبل العملاء والمستفيدين	4.476	.6890	90%	19.394	.000
2	تستجيب الوكالة بالرد على شكاوى وملاحظات ومقترحات العملاء والمستفيدين عبر التواصل المباشر معهم من خلال قسم الشكاوى	4.500	.6334	90%	21.444	.000
3	تشدد الوكالة على موظفيها بحسن التعامل مع عملائها ومستفيديها	4.427	.7375	89%	17.518	.000
4	يستطيع العملاء والمستفيدين مقابلة المسؤولين بالوكالة بكل سهولة ويسر	4.232	.7746	85%	14.400	.000
5	تسعى الوكالة لخدمة عملائها بشكل فعال	4.220	.6671	84%	16.554	.000
6	تحرص الوكالة على التعرف على آراء الجمهور في تقييم خدماتها	4.195	.7443	84%	14.539	.000
7	تقدم الوكالة أجور مرضية للخدمات التي يقدمها العملاء والمستفيدين	4.110	.7028	82%	14.298	.000
8	تعتمد الوكالة على تطبيق طرق فعالة في تقييم أداء عملائها ومستفيديها	3.927	.8282	79%	10.134	.000
	المتوسط العام	4.261	.5055	85%	22.586	.000

ونلاحظ من الجدول (3-16) أن متوسط غالبية الفقرات في محور مستوى الأداء اتجاه العملاء ارتفع متوسطها عن المتوسط الافتراضي (3) والذي يعتبر متوسط المقياس الخماسي (ليكرت الخماسي)، مما يدل على أن جميع فقرات المحور كانت إجابة أفراد العينة عالية جداً ، حيث ظهرت الفقرة " تستجيب الوكالة بالرد على شكاوى وملاحظات ومقترحات العملاء والمستفيدين عبر التواصل المباشر معهم من خلال قسم الشكاوى" بالمرتبة الأولى بمتوسط بلغ 4.500 بدرجة موافقة 90%. بينما الفقرة " تمتلك الوكالة موقع الكتروني وصفحات تواصل لتسهيل التواصل معها من قبل العملاء والمستفيدين " المرتبة الثانية بمتوسط وصل إلى 4.476 ودرجة موافقة 90%.

بينما الفقرة " تشدد الوكالة على موظفيها بحسن التعامل مع عملائها ومستفيديها" فكان متوسط إجابات أفراد العينة 4.427 ودرجة موافقة 89% ، بينما الفقرة " يستطيع العملاء والمستفيدين مقابلة المسؤولين بالوكالة بكل سهولة ويسر" فدرجة موافقة أفراد العينة وصلت إلى 85%، أما الفقرة "

تسعى الوكالة لخدمة عملائها بشكل فعال " بمتوسط وصل إلى 4.220 ودرجة موافقة 84%، وبعدها وكذلك الفقرة " تربط الوكالة بين الأهداف الاستراتيجية والأهداف قصيرة المدى" كان متوسطها 4.220 ودرجة موافقة 84% ، كما أكد أفراد العينة أن الوكالة تحرص على التعرف على آراء الجمهور في تقييم خدماتها، بينما الفقرة " تقدم الوكالة أجور مرضية للخدمات التي يقدمها العملاء والمستفيدين" درجة موافقة أفراد العينة 82% ، بينما الفقرة " تعتمد الوكالة على تطبيق طرق فعالة في تقييم أداء عملائها ومستفيديها" فمتوسط إجابات أفراد العينة 3.927 ودرجة موافقة 79%، وهذا يدل على أن جميع أفراد العينة إجاباتهم عالية على جميع فقرات المحور .

5-3 اختبار الفرضية الرئيسية:

بعد التحقق من اختبارات الفرضيات الفرعية، ويهدف اختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه (لا يتوافر مستوى للأداء المؤسسي في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر وفق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن)، تم اللجوء إلى تحليل المتوسط العام لجميع محاور باقة الأداء المتوازن والتي تظهر النتائج في الجدول (3-17) كما يلي:

جدول رقم (3-17): يوضح المتوسط والانحراف ودرجة الموافقة واختبار (T) لمحاور الدراسة

مستوى الدلالة	اختبار (T)	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط	محاور الدراسة
.000	22.586	85%	.50545	4.2607	مستوى الأداء اتجاه العملاء
.000	8.084	72%	.66762	3.5960	مستوى الأداء التشغيل (العمليات الداخلي)
.000	9.192	72%	.60221	3.6113	مستوى التعليم والنمو (الاستراتيجي)
.000	7.416	71%	.69805	3.5716	مستوى الأداء المالي
.000	13.213	75%	.51965	3.7583	المتوسط العام

ونلاحظ من الجدول (3-17) المتوسط والانحراف المعياري ودرجة الموافقة واختبار (T) لجميع محاور الدراسة، أن محور مستوى الأداء تجاه العملاء أخذ المرتبة الأولى في الترتيب بين محاور

الدراسة بمتوسط 4.2607 ودرجة موافقة من قبل أفراد العينة 85% ، مما يدل على موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذا المحور وأهميته في بطاقة الأداء المتوازن ، كما جاء محور الأداء التشغيلي (العمليات الداخلي) في المرتبة الثاني من اهتمام الوكالة بهذا المحور حيث بلغ متوسط الإجابات لهذا المحور هو 3.596 بدرجة موافقة 72%، وكذلك محور مستوى التعليم والنمو بنفس درجة الموافقة ، بينما محور مستوى الأداء المالي فأخذ المرتبة الأخيرة بمتوسط وصل إلى 3.57 بدرجة موافقة 71%، مما يدل على اهتمام أفراد العينة بمستوى الأداء المالي بدرجة عالية .

واعتماداً على هذه الدراسة ترى الباحثة أن ترتيب أبعاد بطاقة الأداء المتوازن يعود إلى أولويات وأهداف كل منظمة على حدة فيما إذا كانت ربحية أو غير الهادفة للربح ، حيث نلاحظ من النتيجة النهائية لترتيب أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لدى وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر بأن البعد الأول هو بعد العملاء وذلك كون الوكالة تقدم كل ما له أثر على هذا البعد من تدخلات نوعية تصب في جانب التنمية الاقتصادية بل وتسخر كل المساهمات والمنح المقدمة في تطوير هذا المحور والذي ينعكس في رسالتها، ويأتي بعد العمليات الداخلية في المرتبة الثانية والذي يعطي مؤشراً بأن الوكالة تهتم بتطوير العمليات الداخلية لديها لتحسين الخدمات التي تقدمها للعملاء والمستفيدين .

ومن ثم يأتي تركيز الوكالة في المرتبة الثالثة على بعد التعلم والنمو للكادر الوظيفي الذي يقوم بالعمليات الداخلية المطلوبة لتقديم الخدمات للعملاء والمستفيدين وذلك عبر استخدام الموارد المالية التي تحصل عليها الوكالة من المانحين لتحقيق الأهداف والتي تأتي في المرتبة الرابعة من ترتيب أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

الفصل الرابع

النتائج والاستنتاجات والتوصيات

مقدمة :

يحتوي هذا الفصل على خلاصة ما توصلت إليه الدراسة، والمتمثلة في النتائج العملية من الدراسة الميدانية (الجانب العملي) والاستنتاجات العلمية واختبار الفرضيات التي تناولتها دراسة تقييم الأداء المؤسسي في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر .
وبناءً على ذلك خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات المهمة ليأخذ بها مجتمع الدراسة والمنظمات الأخرى غير الهادفة للربح. كما اقترحت الباحثة مجموعة من الدراسات المستقبلية المهمة، وذات العلاقة ببطاقة الأداء المتوازن ودورها في عملية التقييم لدى المنظمات من نواحي مختلفة، وذلك لتغطيتها بأبحاث متعمقة.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج في اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة حسب اختبار (T) والدلالة الإحصائية والتي تمثلت في الآتي:

1. نتيجة اختبار الفرضية الأولى للدراسة التي تنص على أنه لا يتوافر مستوى الأداء المالي في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر وفق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن، التي أظهرت أن جميع الفقرات متوسطها أعلى من المتوسط الافتراضي عند مستوى دلالة إحصائية أقل من نسبة الخطأ المستخدم في الدراسة 5%، وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على فقرات محور مستوى الأداء المالي وبالتالي رفض فرضية الدراسة أي أنه " يتوافر مستوى الأداء المالي في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر وفق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن".

2. نتيجة اختبار الفرضية الثانية للدراسة والتي تنص على أنه لا يتوافر مستوى الأداء التشغيلي (العمليات الداخلية) في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر وفق بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن، كانت النتائج أن جميع الفقرات متوسطها أعلى من المتوسط الافتراضي بدلالة إحصائية أقل من نسبة الخطأ المستخدم في الدراسة 5%، وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على فقرات محور العمليات الداخلية وبالتالي رفض الفرضية أي أنه يتوافر مستوى الأداء التشغيلي (العمليات الداخلية) في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر وفق بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن.

3. نتيجة اختبار الفرضية الثالثة للدراسة والتي تنص على أنه لا يتوافر مستوى الأداء الإستراتيجي في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر وفق بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن ، فإن جميع الفقرات متوسطها أعلى من المتوسط الافتراضي بدلالة إحصائية أقل من نسبة الخطأ المستخدم في الدراسة 5%، وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على فقرات محور مستوى التعليم والنمو (الاستراتيجي) وبالتالي رفض الفرضية، أي أنه يتوافر مستوى الأداء الإستراتيجي في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر وفق بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن.

4. نتيجة اختبار الفرضية الرابعة للدراسة التي تنص على أنه لا يتوافر مستوى الأداء تجاه العملاء في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر وفق بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن، فإن جميع الفقرات متوسطها أعلى من المتوسط الافتراضي بدلالة إحصائية أقل من نسبة الخطأ المستخدم في الدراسة 5%، وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على فقرات مستوى الأداء تجاه العملاء بدرجة عالية وبالتالي رفض الفرضية، أي أنه يتوافر مستوى الأداء تجاه العملاء في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر وفق بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن.

5. بينت النتائج لجميع متغيرات محاور الدراسة والمتوسط العام الذي وصل إلى 3.758 وبدرجة موافقة 75%، تُظهر تمتع جميع المحاور بمستوى دلالة إحصائية مما يدل على موافقة العينة عند مستوى الدلالة الإحصائية لرفض الفرضية الرئيسية، أي إنه يتوافر مستوى للأداء المؤسسي في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر وفق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

الاستنتاجات:

وبناءً على النتائج السابقة، خلصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات العلمية والتي تمثلت في الآتي:

1. تعتمد الوكالة اعتماداً كبيراً على المنح والمساهمات التي تحصل عليها من المانحين لتوفير الموارد المالية التي تحقق الأهداف الاستراتيجية لها، حيث تخصص النسبة الأكبر من الموازنة المخططة لتنفيذ البرامج المترجمة من الإستراتيجية الموضوعية.
2. أظهرت الدراسة أن هناك اهتمام من قبل الوكالة في عمليات الضبط والترشيد المالي في عمليات الإنفاق حسب ما تخطط له ويقارن بالأداء الفعلي وتتعكس على التقارير المالية التي تقدم للمانحين سنوياً وتُعرض في لوحة القيادة Dash Board الخاص بالوكالة على الإنترنت.
3. أن النتائج المالية للوكالة والتي توصلت إليها الدراسة في خلال الأعوام 2016، 2017، 2018، 2019 أظهرت كفاءة عالية في نفقات البرامج في حين أنها أظهرت كفاءة أقل في النفقات الإدارية وذلك عند مقارنتها بالمعيار الأساسي للنسب، وهو ما يقودنا للقول بأن اتباع الوكالة لنفس السياسة بشكل متكرر قد يجعلها تتعرض للعديد من المشاكل مستقبلاً.
4. على الرغم من أن نسبة المدخرات التي تحتفظ بها الوكالة سنوياً غير ثابتة إلا أنها وسيلة استراتيجية واضحة للحفاظ على استدامتها وتقلل نسبة المخاطر المالية التي قد تواجهها في المستقبل وهذا يؤكد بأن الوكالة لديها مستوى جيد من الأداء المالي على وفق بعد الأداء المالي لبطاقة الأداء المتوازن وهو ما ينفي صحة الفرضية الأولى.
5. تهتم الوكالة بمواكبة التغييرات التكنولوجية الحديثة وهذا ينعكس على اهتمامها الدائم بعمليات التقييم المستمرة من أجل برمجة العمليات والإجراءات الداخلية والخارجية وتحليل جميع الصعوبات التي تتعرض لها ومحاولة إيجاد حلول ناجحة وقابلة للتطبيق، إلا أن ذلك قد يكون غير مجدي إذا ما اتسمت هذه الأنظمة بالوضوح والمرونة لدى الموظفين في التعامل معها.

6. تعطي الإدارة العليا بالوكالة الاهتمام الجيد للتحديثات المستمرة للأدلة التشغيلية والمالية والإدارية والمشتريات وفقاً للاحتياجات وللمتغيرات، بحيث يكون واضح ومرن وقابل للتطبيق من قبل الموظفين لديها وبما ينعكس ذلك في العمليات التي تقوم بها داخلياً وخارجياً.

7. بينت الدراسة أن الوكالة تعطي اهتماماً كبيراً في استحداث الأنظمة لديها بما يتناسب مع المتغيرات المحيطة والمتطلبات لتطوير الخدمات التي تقدمها للعملاء مما يعزز من كفاءتها وفعاليتها في إدارة مواردها الداخلية المختلفة، وهذا ما ينفي صحة الفرضية الثانية.

8. تهتم الوكالة بتطوير رأس المال البشري لديها ورفع القدرات الفنية والفكرية والإدارية للموظفين وذلك لأن قوة المنظمات ودرجة تفوقها بقدراتها ومؤهلاتها وقدرتها على التعلم والابتكار تقاس بمدى كفاءة موظفيها في إدارة مواردها ورسم وتنفيذ سياساتها واستراتيجياتها على المدى البعيد، وهذا ما ينفي صحة الفرضية الثالثة.

9. إن كل ما تملكه الوكالة وتوظفه من موارد وسياسات تصب في خدمة العملاء والمستفيدين بدرجة أساسية، حيث أنها تعطي النصيب الأكبر من مواردها المالية في دعم البرامج إضافة إلى تسخير العنصر البشري لديها لتنفيذ الخطط والاستراتيجيات التي تحقق الأهداف المرسومة.

10. تولي الوكالة اهتماماً جيداً بعملية التواصل والاتصال مع العملاء والمستفيدين عبر تفعيل قنوات الاتصال والتواصل المختلفة كذلك لديها مستوى جيد من التعامل مع الشكاوي والمقترحات المقدمة من قبلهم وتسهيل عملية الوصول للإدارة العليا والإدارة التنفيذية بشكل مباشر.

11. تفرض الوكالة على موظفيها الالتزام بمعايير الأخلاق النزیهة والشفافية في العمليات كافة التي تعمل عليها بالإضافة إلى سعيها إلى تطبيق عمليات التقييم للعملاء والمستفيدين والعكس، حرصاً منها للتعرف على جودة الخدمات التي تقدمها لغرض التحسين المستمر، والتأكد من تطبيق المعايير المحددة في تنفيذ الإجراءات والخطط التي تقوم بتنفيذها. وهذا ما ينفي صحة الفرضية الرابعة.

الخاتمة:

إن تقييم الأداء المؤسسي من المواضيع الهامة التي تأخذ حيزاً كبيراً لدى الإدارات العليا صناع القرار في المنظمات وذلك كونها تعتبر من العمليات الأساسية التي تمارسها الإدارة الحديثة على جميع مستويات المنظمة ابتداءً بالإدارة العليا وانتهاءً بالعاملين فيها، حيث تساعد عملية تقييم الأداء المؤسسي المنظمات على التخطيط السليم لمواجهة نقاط الضعف وتحسينها والاستفادة من نقاط القوة لديها.

وبناءً على ذلك فقد تم التطرق في هذا البحث إلى ماهية الأداء المؤسسي وتقييمه، وركزت الدراسة على المنظمات غير الهادفة للربح، كون عملية تقييم الأداء المؤسسي تكتسي أهمية بالغة بالنسبة للمنظمات باعتبار أنه لا يمكن إدارة ما لا يمكن قياسه وبالتالي يجب أن تتوفر لدى المنظمات مجموعة من الأساليب التقليدية التي تركز على المؤشرات المالية فقط وصولاً إلى الأساليب الحديثة التي تبين أن نجاح العملية التقييمية تُبنى على مؤشرات الأداء التي تعبر عن الأداء الكلي للمنظمة والتي تعكس طموحات جميع الفئات فيها من موظفين وعملاء ومجتمع، وبالتالي فإن تحقيق المنظمة للتوازن بين جميع جوانب الأداء يحقق لها أداء جيد على المدى الطويل.

ولذلك فقد برزت بطاقة الأداء المتوازن كأكثر الأدوات فعالية في تقييم أداء المنظمات نظراً لشموليتها على أربعة محاور مختلفة للأداء وتجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية وبالتالي تعتبر الأداة الأنسب لتقييم الأداء لأي منظمة سوى كانت الهادفة للربح أو غير الهادفة للربح، حيث تضع الإدارة العليا في صورة تمكناها من تقييم أداء المنظمة من خلال ترجمة استراتيجياتها إلى خطوات عمل تنفيذية يتم تطبيقها بما يحقق الأهداف المرجوة.

وسعيًا منا لتوضيح إشكالية الدراسة ودراسة الفرضيات والتساؤلات المطروحة، تم إعداد هذه الدراسة التي تدور محاورها حول نفس الموضوع في تقييم الأداء المؤسسي واستخدمت بطاقة الأداء المتوازن لقياس وتقييم الأداء في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر، وقد تم استعراض النتائج والاستنتاجات العلمية بعد اختبار الفرضيات ومعرفة مدى صحتها على مسار الدراسة وتم التوصل إلى مجموعة من التوصيات التي تم استنباطها بناءً على النتائج المشار إليها.

التوصيات:

بناءً على الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، نقدم بعض التوصيات والتي يمكن أن تستفيد منها المنظمات غير الهادفة للربح عامة والوكالة بشكل خاص والمتمثلة في الآتي:

1. التركيز على ضبط النفقات الإدارية ونسبة المدخرات بحيث لا تتجاوز المعيار الأساسي وبما لا يؤثر على الموازنات المخصصة للبرامج وتحديثها سنوياً ومراقبة التجاوزات التي قد تحدثت في المعيار الأساسي للنسب المالية ومعالجتها أولاً بأول.

2. تدريب الموظفين في الوكالة وتأهيلهم من خلال إشراكهم في برامج تدريبية متخصصة للاطلاع على كيفية تصميم وإدارة الموازنات والخطط الاستراتيجية والتنفيذية وعمليات التقييم والمتابعة للعمليات والنشاطات.

3. العمل على وضع أنظمة حديثة وسهلة تتصف بالمرونة العالية في الاستخدام من قبل موظفين يتمتعون بمستوى جيد من الكفاءة في الأداء والتعامل مع التحديثات المستمرة للأنظمة التكنولوجية.

4. إشراك رؤساء الإدارات بالوكالة في تصميم وتحديث الأدلة المالية والتشغيلية والإدارية والمشتريات وتعميمها على جميع الموظفين بحيث تتسم بالوضوح وعدم تداخل الصلاحيات بين الإدارات ليسهل تطبيقها من قبل الجميع داخل الوكالة وخارجها.

5. وضع توصيف واضح للمهام في جميع الإدارات يحدد فيها الحقوق والواجبات وتعميمه على جميع الموظفين في الوكالة.

6. إنشاء وحدة للتقييم المؤسسي الداخلي خاص بالوكالة تقوم بوضع معايير لتقييم الأداء من خلال عمليات وآليات رقابة واضحة ومعلنة بتعاون فريق عمل متفق عليه من الموظفين في الوكالة وإشراكهم في عملية صنع القرار.

7. تصميم برنامج تدريبي مكثف وإجباري للموظفين حول أي تحديثات قد تطرأ على الأنظمة والإجراءات والتحسين المستمر وإدارة الجودة للعمليات، وبناءً عليه يتم متابعة أداء الموظفين وتقييمهم للتعرف على مدى الاستفادة من البرامج التدريبية ودرجة التطبيق.

8. التركيز على بناء العلاقات والتعاون مع المؤسسات الأخرى وتبادل الخبرات فيما بينها وتشجيع الموظفين على تعزيز مبدأ الشراكات مع الجهات ذات العلاقة.

9. نشر ثقافة الشفافية والنزاهة في التعامل مع العملاء والمستفيدين بشكل واسع ومستمر وتطوير منهجية التقييم المتبادل لمعرفة الجوانب التي تحتاج إلى تحسين في الأداء لكلا الطرفين.

مقترحات الدراسة:

1. إجراء دراسة مماثلة وتطبيقها على منظمات أخرى بحيث تطبق على بيانات كمية حقيقية.
2. إجراء بحوث ودراسات حول تأثير الأداء الاستراتيجي على إدارة المخاطر المالية في المنظمات غير الهادفة للربح.
3. إجراء دراسة حول معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات غير الهادفة للربح.
4. إجراء دراسة حول أثر كفاءة العاملين على تنفيذ الخطط الاستراتيجية في المؤسسات غير الهادفة للربح.

المصادر والمراجع

المراجع العربية

- أبو ماضي, كامل. قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، طرابلس لبنان 2015م.
- أبو ماضي, كامل. بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية. فلسطين: مكتبة نيسان للطباعة والتوزيع، 2018م.
- إسماعيل، شيرين، نموذج لتحسين الأداء المؤسسي لمنظمات المجتمع المدني من منظور الإدارة الاستراتيجية، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدي المفتوحة، فلسطين 2011م.
- آسية، رحيل. دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة والبناء، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد بومرداس، الجزائر، 2011 م.
- باراس، محمد، مدى امكانية استخدام بطاقة الاداء المتوازن لتقييم الاداء في البنوك التجارية اليمنية، رسالة ماجستير كلية العلوم الادارية جامعة حضرموت اليمن 2018م.
- بلقاسم سفيان، الواحشي وردة، بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء في المنظمات غير الهادفة للربح، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - المجلد (2) العدد (23).
- بن ساسي، فضيلة. أثر إدارة علاقات الزبائن على الاداء المؤسسي باستخدام بطاقة الاداء المتوازن: دراسة حالة للمديرية الجهوية للشركة الجزائرية للتأمين، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر، 2018م.
- الجابري، خالد، تقييم أداء البنوك اليمنية دراسة مقارنة بين البنوك الاسلامية والبنوك التجارية، أطروحة دكتوراه كلية التجارة بالإسماعيلية جامعة قناة السويس مصر 2013م.
- الجابري، خالد ومصباح، انور، تقييم البعد الاستراتيجي في البنوك اليمنية- دراسة مقارنة بين البنوك الإسلامية والبنوك التجارية، المؤتمر العلمي الرابع، تفعيل دور التمويل الاسلامي في القطاع المالي الجزائري، جامعة البليدة ٢، الجزائر، 17-18 إبريل 2018م.
- حامدي، عبد الحميد. دور الكفاءات الوظيفية في تدعيم الاستراتيجية التنافسية للمنظمات المعاصرة: دراسة حالة مؤسسة الرياض سطيف وحدة مطاحن الواحات، رسالة ماجستير - كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015م.

- حجاج، عبد الرؤوف، وبن رنو، أحلام. دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات النفطية. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، (3)، 135-148، 2015م.
- حسن، نبيلة، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم التخطيط الاستراتيجي، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2016م.
- حميد كاظم، تقييم أداء المشاريع الصغيرة على وفق مدخل بطاقة الأداء المتوازن، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (22) العدد (89) 2016م.
- الحميري، عبد الجليل، الإدارة الإستراتيجية بطاقة الأداء المتوازنة (ط.1) صنعاء: مؤسسة أبرار للنشر والتوزيع، 2012م.
- خمان، احمد و حمدان، سفيان. بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على أداء المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة شركة الأسمنت، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الربيع التبيسي، تبسة، الجزائر، 2016م.
- الدجني، إباد، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي " دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية"، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا 2011م.
- دهام، رقية. تنمية الكفاءات وأثرها على الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لاستغلال الفوسفات، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي التبيسي، تبسة، الجزائر، 2016م.
- رصرص، فلسطين، دور التقييم الذاتي المؤسسي في تطوير جودة أداء كلية الآداب في جامعة الأقصى، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين 2013م.
- رضوان، محمود. تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن. جمهورية مصر العربية: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012م.
- الرفاتي، عادل، مدى قدرة المنظمات الاهلية بقطاع غزة على تطبيق بطاقة الاداء المتوازن BSC ونظام التكاليف على أساس الانشطة (ABC) في تطوير أداء المصارف الفلسطينية. رسالة ماجستير كلية التجارة الجامعة الاسلامية غزة فلسطين. 2009م.
- سفيان صالح، تقويم الأداء المؤسسي وطرق تقييم أداء العاملين، جامعة النهريين كلية الهندسة التعليم المستمر 2014م.
- سويلم، فاطمة، تأثير الربط والتكامل بين مقياس الاداء المتوازن BSC ونظام التكاليف على أساس الانشطة (ABC) في تطوير أداء المصارف الفلسطينية ، رسالة ماجستير كلية التجارة الجامعة الاسلامية غزة فلسطين 2009م.

- سيكاران، أوما، طرق البحث في الإدارة مدخل لبناء المهارات البحثية (إسماعيل بسيوني، مترجم): دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2010م.
- الشهوان، رائد، أثر استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تعزيز الابداع التسويقي، رسالة ماجستير، كلية الاعمال جامعة الشرق الاوسط، الاردن 2014م.
- صفاء إدريس، رياض محمد، إمكانية اعتماد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية - المجلد (1) العدد (41) ج 1 2018م، جامعة تكريت.
- الطائي، بسام، انعكاسات أنشطة سلسلة القيمة في تحقيق أهداف التحسين المستمر لجودة المنتجات، مجلة تنمية الرفادين، المجلد (37) العدد (117) 2018م.
- طاهر، فادي بطاقة الاداء المتوازن وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات الادارية، دراسة تطبيقية على المصارف الوطنية بقطاع غزة، رسالة ماجستير كلية الاقتصاد والعلوم الادارية جامعة الازهر غزة فلسطين 2011م.
- طلال أبو غزاله " دليل السياسات المالية في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر"، مجموعة طلال أبو غزاله وشركاه للاستشارات، مكتب صنعاء، الجمهورية اليمنية، 2009.
- طلال أبو غزاله " دليل العمليات التشغيلية في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر"، مجموعة طلال أبو غزاله وشركاه للاستشارات، مكتب صنعاء، الجمهورية اليمنية، (2010/أ).
- طلال أبو غزاله " دليل السياسات وإجراءات الموارد البشرية في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر" - مجموعة طلال أبو غزاله وشركاه للاستشارات، مكتب صنعاء، الجمهورية اليمنية، (2010/ب).
- طلال أبو غزاله " دليل التعاقدات والمشتريات في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر"، مجموعة طلال أبو غزاله وشركاه للاستشارات، مكتب صنعاء، الجمهورية اليمنية، 2019.
- العاشق، وسيلة (2016م، يونيو). التخطيط الاستراتيجي بطاقة الاداء المتوازن *Strategic Planning*
- Balanced Scorecard*, المجلة الدولية المحكمة للعلوم الهندسية وتقنية المعلومات، المجلة (2) 27-31.
- عبد، أحمد. إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (18)، العدد (1) 2016م.
- عبد الستار، عائشة. تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (10)، العدد (23) 2018 م .

عمر الحسن، لقمان فضل، أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء المالي بالمؤسسات غير الربحية،

Global Journal of Economics and Business – Vol. 4, No.1. 2018

الفاعوري، أسماء، أثر فاعلية انظمة تخطيط موارد المنظمة في تمييز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في أمانة عمان

الكبرى، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق أوسط، الأردن 2012م.

القراله، أثر فاعلية تقييم الأداء الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي من منظور بطاقة الأداء المتوازن، مجلة العلوم الاقتصادية

والإدارية والقانونية – المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث – المجلد (2) العدد (6) 2018م.

قناوة، فتيحة. مساهمة بطاقة الاداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية

وعلوم تجارية جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر، 2014م.

كاظم جواد، أثر مرونة سلسلة التجهيز في الأداء الاستراتيجي على وفق بطاقة الأداء المتوازن، مجلة الادارة والاقتصاد،

السنة السادسة والثلاثون – العدد (97) 2013م.

الكرخي، مجيد. تقويم الأداء في المنظمات باستخدام النسب المالية (ط.1) عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2014م.

لرضي، سالم، استخدام اساليب التحليل المالي في تقييم أداء المنظمات. دراسة تطبيقية في عينة من المنظمات الصناعية

بمحافظة عدن. رسالة ماجستير كلية العلوم الادارية جامعة عدن. اليمن 2005م.

لطرش، وليد. دور بطاقة الاداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي: دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال،

أطروحة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2018م.

مجني وشركاه للمحاسبة والاستشارات، البيان المالي عن السنة المنتهية في 31 ديسمبر 2019 وتقرير مدقق الحسابات

المستقل عليه لوكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر، صنعاء، الجمهورية اليمنية

المغربي، عبد الحميد. قياس الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي، جامعة المنصورة، المكتبة العصرية

للنشر والتوزيع، 2006م.

مقدم. وهيبه، دور بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ وتقييم الاستراتيجية، بحث مقدم إلى الملتقى العلمي الدولي

الرابع حول " المنافسة والاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات خارج قطاع المحروقات بالدول العربية"، جامعة حسنية

بن بو علي، الشلف. الجزائر، 8-9 نوفمبر 2010م.

ملكاوي، أحمد، قياس مدى فاعلية بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الاداء الاستراتيجي في المؤسسات الأردنية، مجلة العلوم

الاقتصادية والإدارية المجلد (21) العدد (84) 2015م – جامعة جرش الاردن.

مليحة، محمود. واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في استدامة منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة السياسية للدراسات العليا، غزة، فلسطين، 2016م.

ميا، زاهر، سليمان، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الاعمال - دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري - مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (29) العدد (1) 2007م

نديم، مريم. تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة اختبارية في شركة طيران الملكية الاردنية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الاردن، 2013م.

نصيرات فريد، والخطيب صالح، التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي (دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية)، دراسات، العلوم الادارية، المجلد 32، العدد 2، 2005م.

نيفين، بول. (د.ت)، بطاقة الأداء المتوازن خطوة بخطوة للمؤسسات الحكومية وغير الحكومية (أحمد الزهراني، مترجم). المملكة العربية السعودية: البرنامج الوطني للتدريب عن بعد (إثرائي).

بخلف محمد، وحامدي وليد، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتنمية المستدامة في ظل انخفاض اسعار البترول، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير، جامعة العربي التبسي، تبسة - الجزائر 2016م.

يوسف، محمد. البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، مركز البحوث والدراسات، المنظمة العربية للتنمية الادارية، جمهورية مصر العربية، 2005م.

إحصائية المؤشرات المالية وحجم التوظيف السنوي مسترجع من :

<https://mis.smeps.org.ye:5000/Home/Index>

إحصائية مقارنة حجم الموارد وحجم الإنفاق السنوي مسترجع من:

<https://mis.smeps.org.ye:5000/Project/ProjectList?projectId=all&projectName=Projects%20List>

المراجع الأجنبية:

Abraham, A. (2006). **Financial management in the nonprofit sector: A mission-Based Approach to ratio analysis in membership organizations** (research online, University of Wollongong). Retrieved from: <https://ro.uow.edu.au/commpapers/150>.

Agon .R & Melanie .T 2013, **The Managerial Views on the use of balanced scorecard in Kristianstad municipality**, master thesis University of Kristianstad.

- Artyanto Sutoyo 2011, **Balanced Scorecard As An Alternative Performance Management Tools**, Master thesis University of Indonesia.
- Ayse Gul Arik 2006, **A balanced scorecard Model for the Performance Measurement of Enterprise Resource Planning Implementation**, Master thesis Middle East Technical University.
- Bridget Hartnett and Ron Matan (2011, Jan), **The Balanced scorecard: A Strategic tool for the nonprofit Sector**. P (5-10).
- Cai Qiu, Feng 2015, **The Application of Balanced Scorecards in the Performance Measurement of a large Communication Corporation in China** , DOCTORATE OF BUSINESS ADMINISTRATION N0243489.
- Cashwell, K., Copley, P., and Dugan, M. (2019). **Using Ratio Analysis to Manage Not-for-Profit Organizations**, the CPA journal. Retrieved from: <https://www.cpajournal.com/2019/06/05/using-ratio-analysis-to-manage-not-for-profit-organizations/>
- Hellin .J, Meijer .M 2006, **Guideline for Value chain analysis**.
- Jenni Seppala 2010, **The Effect of Balanced Scorecard on Strategy Participation**, Master thesis Aalto University.
- James .K 2011, **Redesigning the Balanced Scorecard Model: An African Perspective**, Doctor thesis University of Pretoria South Africa.
- Jindan Zhang 2016, **Empirical Evidence on the Use of the Balanced Scorecard and Innovation: Exploring the Role of Firm Competences and Performance Consequences**, Doctor thesis University of Toledo.
- Kaplan & Norton. (1992, Feb), **The Balanced Scorecard: measures that drive performance**, Harvard business review, vol(170), No.(1), p71.
- Knut .H .M 2003, **Balanced Scorecard as a strategic management tool**, Master thesis Agder University College.
- KPMG Yemen Mejanni & Co. **Financial Report Statement for the Year Ended December 31, 2017 & independent Auditor's Report for Small & Micro Enterprise Promotion Service**, Sana'a , Yemen.
- Marvin J. Soderberg, 2006. **The balanced scorecard: structure and use in Canadian companies**, Master Thesis University of Saskatchewan.
- Manimagalay Chetty 2013, **Feasibility of implementing the balanced scorecard a higher education institution**, Master's thesis in Business Administration.
- Micheal . M, John. W, Micheal .F (2008, Sep), **Implementation A balanced Scorecard in a Non-For-Profit Organization**, Journal of Business and Economic Research, Vol(6), No. (9), P(70-79).
- Montgomery, D. (2020). **3 Key financial ratios that every nonprofit should track. TDT CPAs and advisors** Retrieved from:

<https://www.tdtpc.com/2020/06/3-key-financial-ratios-that-every-nonprofit-should-track/>

Paszkievicz, E. (2018). **3 Financial ratios and benchmarks nonprofit must know. Article of Gross Mendelsohn Accounting CPA Co**, Retrieved from: <https://www.gma-cpa.com/blog/nonprofit-financial-benchmarks>

Robert Kaplan and David Norton: The **Balanced Scorecard Translating Strategy in Action**, Harvard Business review, 1996, P09.

Robert, G. (2020), **Key financial ratios for non profit organizations. MGI North America Retrieved** from: <https://mgina.com/industry-news/key-financial-ratios-for-nonprofit-organizations/>

Stephen .C, Kezzie .M and Rabiya .H 2016, **An evaluation of performance using the balanced scorecard model for the university of Malawi's polytechnic.**

Wolk, A., Dholakia, A., & Kreitz, K. (2006). **Building a Performance Measurement System. Using data to accelerate social impact.** USA: Root Cause Publishing. <https://smed.sfd-yemen.org/index.php/ar/portfolioen/item/54-smeps1>.

https://www.fbsa.gov.iq/uploads/files/attachments/card_guid.pdf

الملاحق



أخي الكريم/ أختي الكريمة : المحترم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع / استمارة استبانة

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان ((تقييم الأداء المؤسسي في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر)) ضمن متطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال، ويتطلب ذلك الحصول على مجموعة من البيانات لتكملة البحث، ويشرفني جدا أن تكون مساهمتكم ومشاركتم القيمة من خلال خبراتكم العلمية والعملية، حتى يكون هذا البحث إضافة حقيقية للعلم والمعرفة، شاكرين لكم مساهمتكم في الإجابة الواضحة والشفافة على أسئلة الاستبيان المرفقة، ونؤكد لسيادتكم أن الآراء التي تدلون بها سيقترن استخدامها فقط لأغراض البحث العلمي.

ولكم الشكر والتقدير

الباحثة/أوسينا عمر سالم باحيدان

أولاً: البيانات الشخصية:

يرجى التكرم بوضع إشارة (✓) أمام ما يناسبك:

١. الجنس:

ذكر أنثى.

٢. المؤهل العلمي:

دكتوراه ماجستير بكالوريوس

٣. المسمى الوظيفي:

مدير إدارة ضابط مساعد ضابط
 مساعد إداري محاسب مراجع داخلي موظف

٤. سنوات الخبرة:

أقل من ٤ سنوات من ٤ – أقل من ٩ سنوات
 من ٩ سنوات فأكثر.

ثانياً: ضع علامة (✓) أما العبارة المناسبة من وجهة نظرك:

مستوى الأداء المؤسسي في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر وفق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المحور الأول: مستوى الأداء المالي					
١. يتم توفير الموارد المالية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للوكالة.					
٢. يتم متابعة الموقف المالي من خلال قياس الأداء الفعلي بما هو مخطط بالموازنة					
٣. يتم توفير الموارد المالية الكافية بناء على حجم الخدمات والمشاريع في الوكالة وفق الخطة الموضوعية.					
٤. تقوم الوكالة بترشيد الصرف المالي وفق ما هو مخطط وبمجاز بالموازنة التقديرية.					
٥. يوجد ضبط للأداء المالي بالوكالة بشكل متوازن.					
٦. يتم استغلال الموارد المالية بشكل أمثل بما يحقق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة.					
٧. يتم إعداد الموازنة سنوياً في بداية العام					
٨. توجد دورة مستندية واضحة داخل الوكالة.					
المحور الثاني : مستوى الأداء التشغيلي (العمليات الداخلية)					
٩. يوجد لدى الوكالة دليل عمليات وضع ومعتمد من قبل الإدارة العليا.					
١٠. يوجد لدى الوكالة هيكل تنظيمي واضح ومرن.					
١١. تقوم الوكالة بإعادة النظر في الإجراءات الداخلية بشكل مستمر وفق الحاجة.					
١٢. يوجد توافق وانسجام بين أهداف الوكالة والعمليات الإدارية الداخلية.					
١٣. تنصف العمليات الإدارية داخل الوكالة بالوضوح والتسلسل.					
١٤. تحرص الوكالة على تنفيذ الإجراءات والعمليات بناء على الأدلة المعتمدة لديها.					
١٥. تعمل الوكالة على تقويم الخدمات المقدمة داخلياً وخارجياً بجودة عالية.					
١٦. تقوم الوكالة ببرمجة العمليات الإدارية والمالية فيها لتسهيل إنجاز المهام.					
المحور الثالث: مستوى التعلم والنمو (الاستراتيجي)					
١٧. توجد لدى الوكالة إستراتيجية واضحة ومعتمدة .					
١٨. تربط الوكالة بين الأهداف الإستراتيجية والأهداف قصيرة المدى.					
١٩. تهتم الوكالة بتطوير المهارات والقدرات للموظفين عبر برامج تدريبية نوعية.					
٢٠. تدعم الإدارة العليا إشراك موظفيها في إعداد خططها الإستراتيجية والتنفيذية.					
٢١. تعمل الوكالة على انفاق الأموال لشراء أحدث أنظمة تكنولوجيا المعلومات.					
٢٢. تقوم الوكالة بدراسة المتغيرات المحيطة لتطوير خدماتها بما يتناسب مع المتغيرات					
٢٣. يوجد تعاون تام بين الوكالة والمنظمات الأخرى ذات العلاقة.					
٢٤. تحرص الوكالة على الاستمرار في تطوير القدرات الإبداعية والفكرية لديها.					

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الفقرة
المحور الرابع: مستوى الأداء تجاه العملاء:					
					٢٥. تسعى الوكالة لخدمة عملائها بشكل فعال.
					٢٦. تمتلك الوكالة موقع الكتروني وصفحات تواصل لتسهيل التواصل بها من قبل العملاء.
					٢٧. تستجيب الوكالة بالرد على شكاوي وملاحظات ومقترحات العملاء والمستفيدين عبر التواصل المباشر معهم من خلال قسم الشكاوي .
					٢٨. يستطيع العملاء والمستفيدين مقابلة المسؤولين بالوكالة بكل سهولة ويسر.
					٢٩. تعرض الوكالة على التعرف على آراء الجمهور في تقييم خدماتها.
					٣٠. تعتمد الوكالة على تطبيق طرق فعالة في تقييم أداء عملائها ومستفيديها.
					٣١. تقدم الوكالة أجور مرضية للخدمات التي يقدمها العملاء والمستفيدين.
					٣٢. تشدد الوكالة على موظفيها بحسن التعامل مع عملائها ومستفيديها.

ملحق رقم (2): المحكمين

م	الاسم	الرتبة	القسم	الجامعة
١	د/ خالد محمد الكلدي	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	حضر موت
٢	د/ صلاح عمر بلخير	أستاذ مشارك	إدارة أعمال	حضر موت
٣	د/ عبدالله علي القرشي	أستاذ مشارك	إدارة أعمال	ذمار
٤	د/ يحيي علي غشام	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	ذمار
٥	د/ نجوى احمد عثمان	أستاذ مساعد	الرياضيات والإحصاء	صنعاء
٦	د/ سالم يسلم لرضي	أستاذ مشارك	إدارة الأعمال	سيئون
٧	د/ محمد تاج الدين كروم	أستاذ مساعد	إدارة الأعمال	بحري - السودان
٨	أ.د/ عمر أحمد عثمان المقلي	أستاذ مشارك	إدارة الأعمال	أكاديمية السودان

المحترمون

الأخوة/ جامعة الريين

الموضوع : إفسادة

تهديكم وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر أطيب تحياتها متمنين لكم دوام التوفيق والنجاح،

إشارة الى الموضوع أعلاه فإن الوكالة تسعى دائما الى تطوير عملها وموظفيها من خلال بناء القدرات والتقييم الدائم للأعمال التي تنفذها، وبناء عليه فإن الوكالة لاتمتنع بأن تعمل الاخت الباحثة / أوسينا صر باحيدان على دراسة تطبيقية حول استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء لدى الوكالة لنيل شهادة للماستير في إدارة الاعمال، وذلك سعيا منا للتحسين المستمر للعمل داخل وخارج الوكالة وحرصا على معرفة المخرجات التي سيؤول اليها قراة دراسة وكذلك التوسيات المترتبة عليها بحيث تكون نموذجا للمنظمات الأخرى في شفايرة العمل.

مع خالص الاحترام والتقدير،،،

وسام قائد
المدير التنفيذي



International Management
Promotion Service
الخدمة للتصدير المستغربي للتنمية
Services of the Center for Exportation

فروع الفرع: + فرع سلا، فرع
صفاقس، فرع طنجة، فرع
Saida's, Yemem, Madia's- Toul'at
Tel: +997 1 41 58 634/636/7 + P.O. B. 10429
Fax: +967 1 41 20 18

فروع الفرع: + فرع
المنظورة، فرع شفايرة، فرع
Al Mansoura - Fes, Shamba's building - 3rd floor
Tel: +907 2 32 30 48/50 + Fax: +907 2 30 92 81
Fax: +967 2 30 00 04

فروع الفرع: + فرع
المنظورة، فرع شفايرة، فرع
Ox Street building - Dapent area
Main Street 3rd floor
Tel: +967 3 21 46 81 + Fax: +967 3 21 48 89

ملحق رقم (4) :

النسب المالية بالريال اليمني خلال الفترة 2016م - 2019م

البيان	2016	2017	2018	2019	الاجمالي التراكمي	المتوسط التراكمي
الإيرادات	543,322,399	1,464,254,541	4,511,403,114	5,041,210,739	11,560,190,793	2,890,047,698
المصروفات / النفقات	414,210,833	1,222,663,616	4,917,871,689	4,026,349,131	10,581,095,269	2,645,273,817
المنح والمساهمات	534,501,438	1,458,116,744	4,511,305,114	5,040,783,417	11,544,706,713	2,886,176,678
البرامج	186,034,098	799,129,522	4,570,410,701	3,318,526,011	8,874,100,332	2,218,525,083
النفقات الإدارية	224,798,584	394,199,476	323,667,903	644,587,474	1,587,253,437	396,813,359

النسب المؤبقة للقوائم المالية في خلال الفترة 2016م - 2019م

مؤشر القياس	2016	2017	2018	2019	المتوسط
نسبة المدخرات	31.20%	19.80%	-8.30%	25.20%	16.98%
نسبة المساهمات والمنح	98.37%	99.58%	99.99%	99.99%	99.48%
نسبة نفقات البرامج	44.91%	65.36%	92.93%	82.42%	71.41%
نسبة نفقات الإدارة	54.27%	32.24%	6.61%	16.01%	27.28%

Abstract

This study aims basically to demonstrate the level of institutional performance regarding the Small & Micro Enterprises Promotion Service according to certain dimensions of balanced scorecard (Financial dimension , operation dimension , learning and growth dimensions and clients dimension), the significance of this current study is to remarkably evaluate the institutional performance of the non-profitable organizations based on modern methods for evaluation represented by the balanced scorecard in order to be well-acquainted about all hubs of performance in the organizations .

This study is also conducted because less local studies were carried out in terms of the balanced scorecard for the purpose of evaluating the performance of non-profitable organizations. The results of the study are as follows:

The study has clarified that there is a level for the institutional performance of the Small and Micro Enterprises Promotion Service based upon the four dimensions of the balanced scorecard, this indicates that the dimensions of the balanced scorecard clearly assist in evaluation of the performance in non-profitable organizations in a manner helping in improving the performance and development of the administrative operations that will enhance their capacity to provide better services for their clients and achieving their wanted goals .

This study highly recommends to focus upon the control of expenses, savings , training of staff plus providing them with systems & programs that are modern and easy to use in order to motivate them to have more improvement in theirs performance which will reflects the improvement of the institutional performance in the agency , in addition to conduct more studies regarding the strategic performance, the financial risks and efficiency of the working staff to implement the strategic plans of the non-profitable organizations .

Key words:

The institutional performance, Small & Micro Enterprise Promotion Service, Balanced Scorecard.

Republic of Yemen
Ministry of Higher Education
& Scientific Research
Al-Rayan University
Faculty of Higher Studies



**Evaluation Performance of Small & Micro
Enterprise Promotion Service Using Balanced
Scorecard**

**Thesis Submitted to Al Rayan University to Complete
the requirements of obtaining a Master's degree in
Business Administration Management**

By

Oseno Omer Salem Bahidan

Supervised by

Dr. Khaled Mohammed Al-Jabri

1442 - 2021