



جامعة الريان
AL-RAYAN UNIVERSITY

الجمهورية اليمنية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الريان

كلية الدراسات العليا

دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسات التنموية في
ساحل محافظة حضرموت

رسالة مقدمة إلى جامعة الريان؛

لإستكمال متطلبات نيل درجة الماجستير، تخصص محاسبة

إعداد

عبدالله طالب جعفر بن نهيدي

إشراف

د. سالم محمد بالفقيه

أستاذ المحاسبة المشارك

رئيس جامعة الريان

2021م / 1442هـ



جامعة الريان
AL-RAYAN UNIVERSITY

الجمهورية اليمنية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الريان

كلية الدراسات العليا

دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسات التنموية في
ساحل محافظة حضرموت

رسالة مقدمة إلى جامعة الريان؛

لاستكمال متطلبات نيل درجة الماجستير، تخصص محاسبة

إعداد

عبدالله طالب جعفر بن نهيد

إشراف

د. سالم محمد بافكير

أستاذ المحاسبة المشارك

رئيس جامعة الريان

2021م / 1442هـ

قرار لجنة التحكيم والمناقشة

بناءً على قرار رئيس الجامعة رقم (16) لعام 2020-2021م بشأن تشكيل لجنة مناقشة رسالة الماجستير الموسومة بـ (دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسات التنموية في ساحل محافظة حضرموت).

للباحث: عبد الله طالب جعفر سالمين بن نهيد

نقر نحن رئيس لجنة المناقشة وأعضاءها أننا اطلعنا على الرسالة العلمية المذكورة آنفاً وقد ناقشنا الطالب في محتوياتها، وفي ما له علاقة بها، وأجيزت بتاريخ: 4 / 11 / 2021م.

رئيس اللجنة

الاسم : د. سالم محمد بافقير

التوقيع :

عضو اللجنة

الاسم : د. خالد محمد الجابري

التوقيع :

عضو اللجنة

الاسم : د. سالم عبدالله بن كليب

التوقيع :

إقرار المشرف العلمي

أشهد أن رسالة الماجستير الموسومة بـ:

(دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسات التتموية في ساحل محافظة
حزرموت)

التي تقدم بها الطالب/ عبد الله طالب جعفر سالمين بن نهيد قد استكملت بمراحلها كافة تحت
إشرافي وأرشحها للمناقشة.

المشرف العلمي/

دكتور: سالم محمد بافقير

التوقيع:

التاريخ: 15 / 8 / 2021 م

إقرار المراجع اللغوي

أشهد أن رسالة الماجستير الموسومة بـ:

(دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسات التتموية في ساحل محافظة حضرموت).


التي تقدم بها الطالب/ عبد الله طالب جعفر سالمين بن نهيد

قد تمت مراجعتها من الناحية اللغوية تحت إشرافي، بحيث أصبحت ذات أسلوب علمي، وسليمة من الأخطاء اللغوية، ولأجل هذا أوقع.

المراجع اللغوي: ياسر عبد الله دحيم

الدرجة العلمية: ماجستير

جامعة: حضرموت

التوقيع: 

التاريخ: 20 21 / 7 / 7 م

قال تعالى:

﴿ يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا
تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴾

[المجادلة: 11]

الإهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك .. ولا يطيب النهار إلا بطاعتك .. ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك .. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا برويتك - جل جلالك - .

إلى من بلغ الرسالة وحمل الأمانة ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين الذي لا ينطق عن الهوى إن هو إلا وحي يوحى .. سيدنا محمد - صلى الله عليه وسلم - .

إلى من كلفه الله بالهبة والوقار وعلمني العطاء بدون انتظار .. إلى من حملت اسمه بكل افتخار .. أرجو من الله أن يمد في عمره؛ ليرى ثماراً قد حان قطفها بعد طول انتظار .. ستبقى كلماتك نجوماً أهتدي بها لتحديد المسار ... أبي الفاضل.

إلى مدرستي الأولى .. إلى من سهرت الليالي من أجل راحتي .. إلى من حملت المشقات من أجل سعادتني .. إلى ملاكي في الحياة .. إلى بسمه الحياة وسر الوجود .. إلى من كان دُعاؤها سر نجاحي .. إلى أعلى الحباب .. أمي الحبيبة.

إلى من رافقوني منذ الصغر ... ومعهم سرت الدرب خطوة بخطوة .. ومازالوا يرافقوني حتى الآن ... أخواني وأخواتي.

إلى من غمرتني بالحب والتضحية ... وملهمتي في العلم والعمل ... وشريكة حياتي ونور طريقي في الظلمات ... زوجتي العزيزة.

إلى كل من ساهم في إنجاز هذه الدراسة أهدي إليكم ثمرة جهدي وخالص حبي.

الباحث

شكر وتقدير

بدأت بأكثر من يد وقاسيت أكثر من هم وعانيت الكثير من الصعوبات وها أنا اليوم والحمد لله أطوي سهر الليالي وتعب الأيام وخلاصة مشواري بين دفتي هذه الدراسة المتواضعة. الحمد لله كما يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه، ونشكره على نعمه التي لا تعد ولا تحصى، والصلاة والسلام على سيدنا محمد نبي هذه الأمة وقدوة الأولين والآخرين وعلى آله وصحبه أجمعين.

وانطلاقاً من قوله تعالى: {وَلَقَدْ آتَيْنَا لُقْمَانَ الْحِكْمَةَ أَنْ اشْكُرْ لِلَّهِ وَمَنْ يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ وَمَنْ كَفَرَ فَإِنَّ اللَّهَ غَنِيٌّ حَمِيدٌ} [لقمان: 12]، وقوله -صلى الله عليه وسلم-: "لا يشكر الله من لا يشكر الناس" [رواه الترمذي]، اعترافاً بالجميل وتقديماً للشكر والامتنان لأصحاب المعروف؛ فإنني أتقدم بالشكر الجزيل والثناء العظيم لكل من ساعد في إنجاح هذه الرسالة وأخص بالذكر:

الدكتور/ سالم محمد سعيد بافقيه رئيس جامعة الريان الذي تفضل بالإشراف على هذه الدراسة وعلى ما قدمه لي من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستي في جوانبها المختلفة والذي كان لي خير مرجع ومرشد ولم يتوان عن تقديم كل مفيد، فجزاه الله عني خير الجزاء وجعله في ميزان حسناته.

وأتقدم بالشكر والتقدير للدكتور/ محمد أحمد بلحويصل عميد كلية العلوم الإدارية بجامعة حضرموت، والدكتور/ منير الجعدي على ما بذلوه من جهد في جانب التحليل الإحصائي وتعاونهم معي فجزاهم الله عني خير الجزاء وجعله في ميزان حسناتهم.

وأتوجه بالشكر والتقدير للأستاذ/ ياسر بن دحيم والذي قام بالتدقيق اللغوي لهذه الدراسة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى دكاترة وأساتذة قسم المحاسبة بجامعة الريان وجميع العاملين فيها فلهم مني خالص الشكر والتقدير.

ولا يفوتني أن أتوجه بالشكر والتقدير إلى مؤسسة نهد وجميع القائمين عليها لما قدموه لي طيلة مرحلتي التعليمية لحصولي على درجتي البكالوريوس والماجستير.

الباحث

المستخلص

هدفت الدراسة إلى قياس دور بطاقة الأداء المتوازن ومعرفة كيفية استخدامها والعوامل التي تؤثر على استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الاداء المالي للمؤسسات التنموية في ساحل محافظة حضرموت، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب مع طبيعة الدراسة، من خلال توزيع استبيان على عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة الكلي لتلك المؤسسات وقد بلغ عددهم (65) موظفاً وموظفة، وخضعت بيانات الدراسة للتحليل الإحصائي وفق برنامج الحزم الإحصائية (SPSS)، وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها في أنه يوجد دور لبطاقة الاداء المتوازن بإبعادها الأربعة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) في تقييم الأداء المالي للمؤسسات التنموية في ساحل محافظة حضرموت وهذا إثبات للفرضية البديلة، وأن البعد المالي للمؤسسات التنموية في ساحل حضرموت قابل للتطبيق بمتوسط كبير بلغ 4.24، وبنسبة 84.84%، وأن بعد العملاء للمؤسسات التنموية في ساحل حضرموت قابل للتطبيق بمتوسط كبير بلغ 4.06، وبنسبة 81.29%، وأن بعد العمليات الداخلية للمؤسسات التنموية في ساحل حضرموت قابل للتطبيق بمتوسط كبير بلغ 4.13، وبنسبة 82.63%، وأن بعد التعلم والنمو للمؤسسات التنموية في ساحل حضرموت قابل للتطبيق بمتوسط بلغ 3.92، وبنسبة 78.31%، وبناءً على نتائج الدراسة نوصي بالآتي: إن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن من شأنه أن يتيح للمؤسسات التنموية معرفة أين يجب أن تركز طاقاتها وأولوياتها ومواردها ضمن أقسامها ووحداتها المختلفة، وتدريب الموظفين في هذه الشركات وتأهيلهم من خلال إشراكهم في دورات متخصصة للاطلاع على كيفية تصميم وتشغيل هذا النظام، وتعريفهم بالمزايا التي يحققها لهم تطبيقه بشكل متكامل، وضرورة تعزيز استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في المؤسسات للإعلان عن نشاطاتها مما يساعد في تطبيق البطاقة، وضرورة تعزيز مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسات التنموية في ساحل حضرموت لزيادة قدرتها على تقييم الأداء، وضرورة تعزيز وجود أو توافر دورة مستنديه واضحة داخل المؤسسات التنموية مما يساعد في تطبيق بطاقة الاداء المتوازن، وضرورة زيادة إدارات وأقسام البحوث والتطوير داخل المؤسسات التنموية مما يساهم في تطبيق البطاقة، وضرورة زيادة الموارد الذاتية في المؤسسات التنموية مما يساعد في عمل المؤسسات واستمراريتها.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	قرار لجنة التحكيم والمناقشة
ب	إقرار المشرف العلمي
ج	تأكيد إتمام المراجعة اللغوية لرسالة ماجستير
د	الآية
هـ	الإهداء
و	شكر وتقدير
ز	المستخلص
ح	قائمة المحتويات
م	قائمة الجداول
س	قائمة الأشكال
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة	
2	1/1 المقدمة
3	2/1 مشكلة وأسئلة الدراسة
4	3/1 أهداف الدراسة
4	4/1 أهمية الدراسة

	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة
5	5/1 فرضيات الدراسة
5	6/1 منهجية الدراسة
6	7/1 الأساليب الإحصائية المستخدمة
7	8/1 متغيرات الدراسة
7	1/8/1 مصادر جمع بيانات ومعلومات الدراسة
8	9/1 التعريفات الإجرائية
9	10/1 حدود الدراسة
10	11/1 الدراسات السابقة
24	1/11/1 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة
	الفصل الثاني: بطاقة الأداء المتوازن
26	1/2 تمهيد
26	2/2 مفهوم بطاقة الأداء المتوازن
29	3/2 تاريخ ظهور بطاقة الأداء المتوازن
29	4/2 أهمية بطاقة الأداء المتوازن
32	5/2 فوائد بطاقة الأداء المتوازن
33	6/2 الوظائف الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن
34	7/2 مبادئ بطاقة الأداء المتوازن

الفصل الثاني: بطاقة الأداء المتوازن	
35	8/2 خصائص بطاقة الأداء المتوازن
38	9/2 مقومات التطبيق الفعال لبطاقة الأداء المتوازن
39	10/2 الخطوات الأساسية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن
53	11/2 عيوب بطاقة الأداء المتوازن
57	12/2 أجيال بطاقة الأداء المتوازن
70	13/2 أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
76	14/2 عناصر كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
الفصل الثالث: تقييم الأداء للمؤسسات التنموية	
79	1/3 تمهيد
80	2/3 مفهوم الأداء
82	3/3 أهمية تقييم الأداء
83	4/3 أنواع الأداء
84	5/3 مستويات الأداء
85	6/3 العوامل المؤثرة في الأداء
87	7/3 مقومات الأداء
88	8/3 مفهوم تقييم الأداء

الفصل الثالث: تقييم الأداء للمؤسسات التنموية

89	1/8/3 تعريف تقييم الأداء
90	2/8/3 الفرق بين تقييم الأداء وتقويم الأداء
90	3/8/3 أهمية تقييم الأداء
91	4/8/3 أهداف تقييم الأداء
91	5/8/3 أسس تقييم الأداء
92	6/8/3 مراحل عملية تقييم الأداء
93	7/8/3 شروط نجاح عملية تقييم الأداء
94	9/3 مفهوم المؤسسات التنموية
94	1/9/3 تعريف المؤسسات التنموية
95	2/9/3 العناصر المشتركة في تسميات المؤسسات التنموية
95	3/9/3 أهداف المؤسسات التنموية
96	4/9/3 خصائص المؤسسات التنموية
97	5/9/3 مصادر تمويل المؤسسات التنموية
97	6/9/3 العوامل المؤثرة على المؤسسات التنموية
98	10/3 علاقة بطاقة الأداء المتوازن بتقييم الأداء
98	11/3 ترابط وتكامل مقاييس الأداء في بطاقة الأداء المتوازن
100	12/3 تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسات التنموية
102	13/3 تقييم الأداء في المؤسسات التنموية

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية	
105	1/4 تمهيد
106	2/4 مجتمع وعينة الدراسة
106	3/4 تصميم أداة الدراسة
108	4/4 اختبار ثبات الأداء وصدق محتوى الاستبيان
109	1/4/4 الصدق الظاهري لأداء الدراسة
109	2/4/4 صدق الاتساق الداخلي
113	3/4/4 ثبات أداة الدراسة
122	5/4 تحليل نتائج الدراسة
133	6/4 تحليل اختبار فرضيات الدراسة
139	7/4 النتائج
141	8/4 التوصيات
143	9/4 قائمة المصادر والمراجع
149	10/4 الملاحق
157	Abstract 11/4

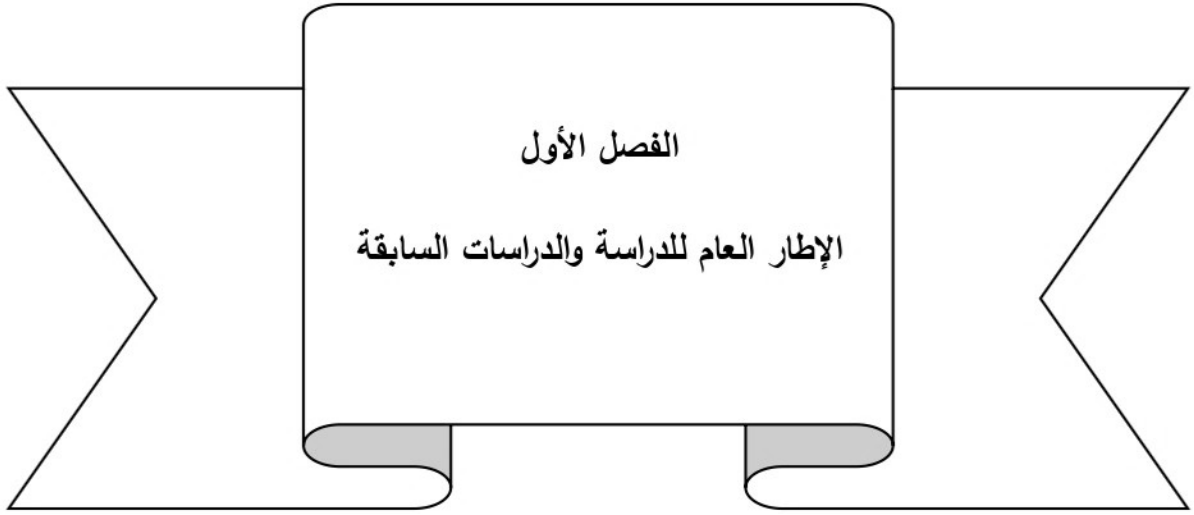
قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
45	الأهداف الاستراتيجية لمحركات الأداء الأربعة	1-2
46	أمثلة للمحركات والمبادرات التي تحقق الأهداف	2-2
49	عدد المقاييس اللازمة لأبعاد البطاقة	3-2
49	مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الاستراتيجية لمحركات الأداء	4-2
69	أهمية ربط الاستدامة مع الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن	5-2
107	درجات الموافقة في الدراسة للمقياس	1-4
110	معامل الارتباط لفقرات المحور الأول (بطاقة الأداء المتوازن)	2-4
112	معامل الارتباط لفقرات المحور الثاني (تقييم الأداء المالي)	3-4
113	معامل الفا كرونباخ للثبات لمحاور الدراسة	4-4
114	توزيع الجنس	5-4
115	توزيع الوظيفة	6-4
116	توزيع المؤهل	7-4
117	توزيع الخبرة	8-4
119	توزيع المزاولة	9-4
120	توزيع الإدارة	10-4
121	توزيع العاملين	11-4

122	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	12-4
123	المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الأول (البعد المالي)	13-4
125	المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الثاني (بعد العملاء)	14-4
127	المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الثالث (بعد العمليات الداخلية)	15-4
129	المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الرابع (بعد التعلم والنمو)	16-4
131	المتوسط الحسابي لجميع فقرات المتغير التابع	17-4
133	العلاقة بين البعد المالي وتقييم الأداء للمؤسسات التنموية	18-4
134	العلاقة بين بعد العملاء وتقييم الأداء للمؤسسات التنموية	19-4
135	العلاقة بين بعد العمليات الداخلية وتقييم الأداء للمؤسسات التنموية	20-4
136	العلاقة بين بعد التعلم والنمو وتقييم الأداء للمؤسسات التنموية	21-4
138	العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء للمؤسسات التنموية	22-4

قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
7	متغيرات الدراسة	1-1
36	يترجم علاقات السبب والنتيجة في بطاقة الأداء المتوازن	1-2
39	خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن	2-2
54	مكونات نظام إجراءات تحسين الجودة	3-2
57	أجيال بطاقة الأداء المتوازن	4-2
61	الأبعاد الأربعة لنموذج الجيل الثاني	5-2
64	مثال على نموذج الجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن	6-2
70	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	7-2
99	ترابط وتكامل محاور بطاقة الأداء المتوازن	1-3
101	تطوير إطار بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسات التنموية	2-3
114	توزيع الجنس	1-4
115	توزيع الوظيفة	2-4
117	توزيع المؤهل	3-4
118	توزيع الخبرة	4-4
119	توزيع المزاولة	5-4
120	توزيع الإدارة	6-4
121	توزيع العاملين	7-4



يعد العمل الاجتماعي والتنمية التطوعي من أهم الوسائل المستخدمة للمشاركة في النهوض بمكانة المجتمعات في عصرنا الحالي، وتكتسب المؤسسات التنموية أهمية متزايدة يوماً بعد يوم، ولاسيما مع اتساع الفجوة بين موارد الحكومات وازدياد احتياجات الشعوب، حيث برز دور المؤسسات التنموية لسد تلك الفجوة عندما لم تعد الحكومات قادرة على توفير احتياجات أفرادها ومجتمعاتها سواء في البلدان المتقدمة أو النامية (الرفاتي، 2011، ص2).

وفي هذا الصدد تمتد على مساحة حضرموت عدد كبير من المؤسسات التنموية النشطة في مجالات التنمية المختلفة، وعلى وجه الخصوص في مجال التعليم، وفي مجال الخدمات الصحية، وفي مجال التعاون، وتقوم بنشاطات عديدة من تقديم دعم وإدارة نشاطات خيرية ودعائية طوعية لا تستهدف منها الربح، ولكن من منطلق البر والتكافل والعناية والرعاية، فقامت بدعم العديد من المدارس والمعاهد العلمية والمراكز والمستوصفات الصحية والوحدات التأهيلية والدور الرعاية التخصصية عالية المستوى وغيرها.

ولا شك أن نشاطات هذه المؤسسات بحاجة الى تقييم للحكم على فعاليتها فعملية تقييم الأداء هي عملية رقابية إدارية للحكم على مدى فعالية ونجاح موضوع الأداء سواء أكان عنصراً واحداً أم عدة عناصر، حيث تعد مؤشرات الربحية من أهم المؤشرات التي يعتمد عليها المحللون الماليون ومستخدمو القوائم المالية في تقييم أداء المؤسسة وتسعى المؤسسات ذاتها إلى تحقيق أعلى معدل ممكن لهذه المؤشرات في ضوء تحقيق الأهداف الأخرى مثل السيولة وغيرها اقتناعاً منها بأهمية هذه المؤشرات في تقييم الأداء.

وقد حظيت بطاقة الأداء المتوازن باهتمام متزايد في الآونة الأخيرة في المجالين العلمي والعملية في الدول المتقدمة، إلا أن هذا الأسلوب ما زال في مراحله الأولى في الدول العربية والإفريقية، وتعد بطاقة الأداء المتوازن إحدى الأدوات الإستراتيجية التي تستخدم في تقييم أداء المنظمات، حيث تتم ترجمة رؤية واستراتيجية المنظمة إلى مجموعة من الإجراءات العملية القابلة للقياس وفقاً لأهدافها، وتعد بطاقة الأداء المتوازن أداة تقييم لكونها تعتمد على عدد من الأبعاد لتقييم الأداء الكلي للمؤسسة بدلاً من التركيز على البعد المالي، الذي أصبح غير قادر على إعطاء

صورة متكاملة عن الأداء، وإن التركيز عليه فقط أصبح غير ملائم لبيئة الأعمال المعاصرة (محمد، 2018، ص2).

2/1 مشكلة وأسئلة الدراسة

تواجه مقاييس الأداء المالية انتقادات تتلخص في تركيزها على القرارات التي اتخذت في الماضي، وقد يترتب على استخدامها العديد من المشكلات، وتركز على تحقيق النتائج في الأجل القصير على حساب تحقيقها في الأجل الطويل، وعدم وضوح العلاقة بين نتائج الأداء ومسبباتها، وقد تقوم هذه المقاييس بتوفير معلومات غير صحيحة عن مستوى الأداء ، وإن عدم أخذ الجوانب غير المالية في تقييم الأداء قد يفقد عملية التقييم جدواها، خاصة وأن أغلبية منظمات الأعمال تركز على الجوانب المالية (محمد، 2018م، ص2)، ومن الملاحظ أن المؤسسات غير الربحية تعيش تغيرات جديدة فرضتها الظروف الاقتصادية التي تمر بها البلاد حالياً، حيث أصبح من الضروري أن تحسن أدائها من أجل التطور والنمو، لكن يلاحظ أن المؤسسات التنموية في اليمن تعاني من مشكلة تخطيط وتقييم أدائها بالطريقة التي تضمن لها عدالة المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط وذلك من خلال الاعتماد على مؤشرات الأداء التقليدية التي تعتمد على الأبعاد المالية في تقييم الأداء وتهمل أبعاداً أخرى مؤثرة في الأداء المستقبلي مثل: النمو والتعلم والتطور ورضا العملاء والعمليات الداخلية، والتي من شأنها المساعدة في عملية التقييم الشامل لاستراتيجية المؤسسات غير الربحية، وكذلك من عدم الالتزام بتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن كبديل في إعداد خططها المستقبلية المبنية على احتياجات ورغبات السوق؛ لمواكبة التطور في بيئة العمل الحديثة، انطلاقاً من أهمية الاعتماد على الأساليب الحديثة في عملية التخطيط المالي بما يتواءم مع الأداء الفعلي، وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

ما دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسات التنموية في ساحل محافظة حضرموت؟

1) ما دور البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسات التنموية في ساحل محافظة حضرموت؟

(2) ما دور بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسات التنموية في ساحل محافظة حضرموت؟

(3) ما دور بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسات التنموية في ساحل محافظة حضرموت؟

(4) ما دور بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسات التنموية في ساحل محافظة حضرموت؟

3/1 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

(1) دراسة دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسات التنموية في ساحل محافظة حضرموت.

(2) دراسة الأبعاد الأربعة الخاصة التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن ومدى ملاءمتها لبيئة المؤسسات التنموية في ساحل محافظة حضرموت.

(3) التعرف على مدى قدرة المؤسسات التنموية في ساحل محافظة حضرموت على تقييم أدائها من خلال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

4/1 أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في ترشيد التطبيق العملي لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات التنموية من خلال تعزيز الاعتماد على مؤشرات غير مالية، إضافة للمؤشرات المالية، ومساعدة المؤسسات التنموية في ساحل محافظة حضرموت موضع التطبيق في الاستفادة من بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء ووضع الخطط الاستراتيجية لتحقيق الأهداف.

5/1 فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة إلى اختبار الفرضيات الآتية:

- الفرضية الرئيسية: لا يوجد دور لبطاقة الأداء المتوازن بأبعادها مجتمعة في تقييم الأداء المالي للمؤسسات التنموية في ساحل محافظة حضرموت.
- ومن الفرضية الرئيسية تتفرع الفرضيات الفرعية الآتية:
- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد دور للبعد المالي كبعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسات التنموية في ساحل محافظة حضرموت.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد دور لبعد العملاء كبعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسات التنموية في ساحل محافظة حضرموت.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد دور لبعد العمليات الداخلية كبعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسات التنموية في ساحل محافظة حضرموت.
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد دور لبعد التعلم والنمو كبعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسات التنموية في ساحل محافظة حضرموت.

6/1 منهجية الدراسة

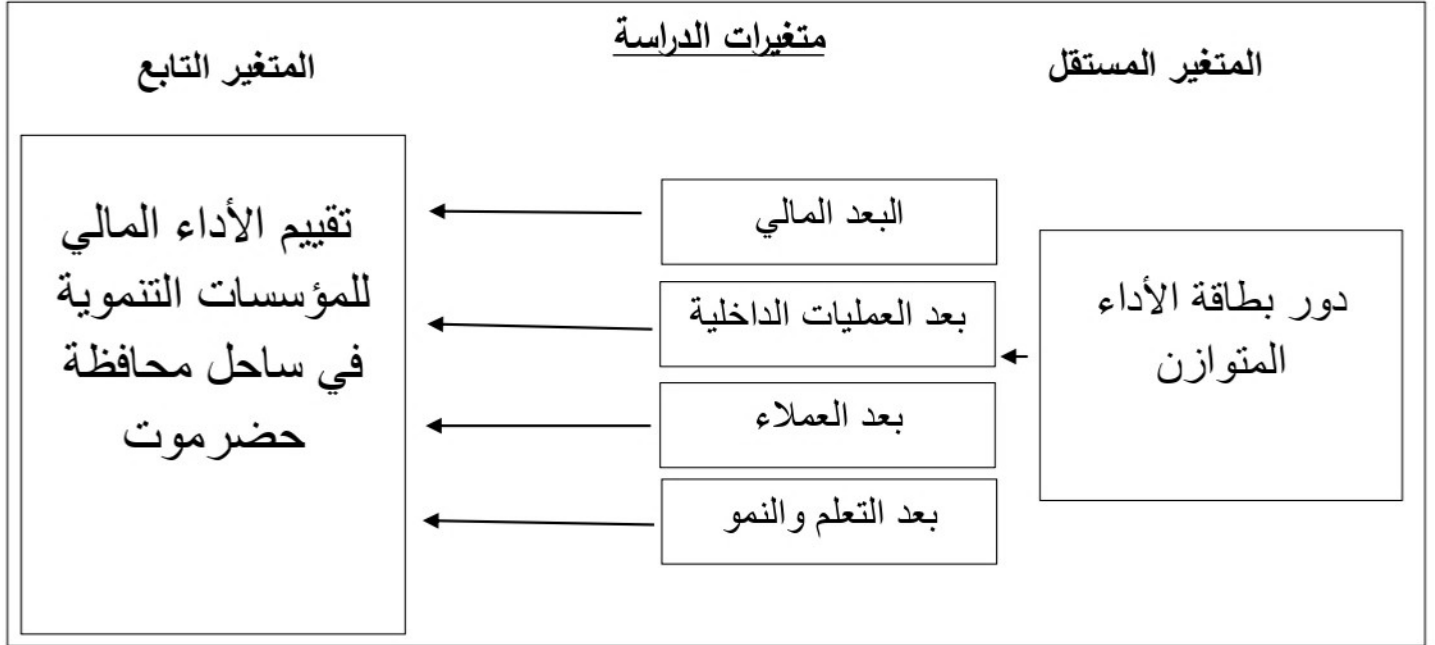
وتعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى النتائج أو تفسيرها بطريقة موضوعية تتسجم مع معطيات المشكلة، والمنهج الوصفي التحليلي والذي قام الباحث باستخدامه يعتبر منهجاً مناسباً وملائماً حيث يتم من خلاله وصف الظاهرة كما هي، ثم القيام بتحليل أبعادها، كما يعتمد هذا المنهج على وصف الدراسة النظرية من خلال الوصف والتفسير، التحليل، التركيب. فهو لا يقتصر فقط على وصف الواقع عن طريق جمع البيانات بل يهتم أيضاً بتفسير هذه البيانات وتنظيمها وتحليلها واستخراج الاستنتاجات والتعميمات التي تساعد في فهم هذا الواقع وتطويره.

7/1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

بعد إدخال البيانات والاستفادة من البرامج الإحصائية في معالجة هذه البيانات، تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v 26) في تحليل البيانات من أجل وصف خصائص أفراد عينة الدراسة والإجابة على أسئلتها.

الإحصاء الوصفي والاستدلالي:

- النسب المئوية والتكرارات
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- اختبار الفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- معامل الارتباط بيرسون.
- اختبار كولومجروف-سمرنوف - لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؟
- اختبار (t-test) .
- واختبار تحليل التباين الأحادي واختبار (one-way analysis of variance) ويرمز له اختصاراً (ANOVA) لاختبار الفروق بين البيانات الشخصية.
- اختبار التوزيع الطبيعي: لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؟ تم استخدام اختبار ولمجروف- سمرنوف (Kolmogorov-Smirnova) لأن معظم الاختبارات المعملية تشترط أن يكون التوزيع توزيعاً طبيعياً.



شكل رقم (1-1) متغيرات الدراسة

1/8/1 مصادر جمع بيانات ومعلومات الدراسة استخدم الباحث العديد من المصادر الثانوية

في دراسته الحالية بهدف اختبار فروضها، وتحقيق أهدافها، والوصول إلى النتائج وهي كالاتي:

المصادر الثانوية :

تتمثل في الوثائق والنشرات والإحصائيات التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

- الدراسات والبحوث السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

- الكتب والمراجع والدوريات والمجلات.

- شبكة الإنترنت.

أما المصادر الأولية :

تمثلت في توزيع استبانة لعينة الدراسة لأخذ آرائهم حول هذه الدراسة ومعالجتها وتحليلها إحصائياً والحصول على النتائج.

وقد تم تطبيق الأنماط على المؤسسات التنموية في ساحل محافظة حضرموت، والتي تؤدي إلى معرفة مواطن الإخفاق. وقام الباحث بأخذ عينة من (مؤسسة نهد التنموية، مؤسسة العون، مؤسسة وطن للتنمية؛) وتم معالجة هذه البيانات بالاستفادة من البرامج الإحصائية الجاهزة مثل SPSS v 26 بالإضافة الى (Excel 2019).

9/1 التعريفات الإجرائية

في هذه الدراسة وردت عدد من المصطلحات قد تكون غير مدركة ومفهومة لدى بعض القراء، ولذلك وضعت تعريفات لها وهي كما يلي:

بطاقة الأداء المتوازن: هي نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها واستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة.

ويتم تناولها من خلال الأبعاد الآتية: (البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو).

1- **البعد المالي:** هو بعد يهتم بالأهداف بعيدة المدى للمنظمة المرتبطة بتحقيق الأرباح

والحصة السوقية وتوليد التدفقات النقدية التي تحسن ربحية المنظمة.

2- **بعد العملاء:** هو البعد الذي يهتم بتلبية احتياجات ورغبات عملائه في أربعة مجالات هي:

الوقت، والنوعية، والخدمة، والتكلفة.

3- **بعد العمليات الداخلية:** يقصد به جميع النشاطات والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز

بها المنظمة عن غيرها من المنظمات، والتي من خلالها يتم مقابلة حاجات العملاء

وغايات وأهداف المالكين.

4- **بعد النمو والتعلم:** ويقصد به قدرة المؤسسة على تطوير منتجات جديدة، وتعلم أو ابتكار

تقنية متقدمة وتطبيق سياسات إدارية حديثة.

تقييم الأداء المالي للمؤسسات التنموية: هو دراسة الأهداف المرسومة مع ما تم تحقيقه فعلاً، بغية معرفة الانحرافات سواء كانت إيجابية أو سلبية، مع الإشارة إلى الأسباب التي أدت إلى وقوع السلبية من أجل تصحيحها، أو الإبقاء على الإيجابية لها من أجل الاستمرار في تطوير مشاريع المؤسسة.

10/1 حدود الدراسة

- 1- حدود مكانية: اقتصرَت الدراسة على المؤسسات التنموية في ساحل محافظة حضرموت.
- 2- حدود زمانية: تم إجراء هذه الدراسة خلال عام 2021م.

11/1 الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

1- دراسة أبو شرح (2012) بعنوان:

مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن.

هدفت الدراسة إلى تحليل المرتكزات النظرية والعلمية والتطبيقية لبطاقة قياس الأداء المتوازن، واستكشاف النظام المحاسبي المطبق في الجامعة الإسلامية من منظور تقييم الأداء والوقوف على نقاط الضعف والقوة فيه، والتعرف على مدى إمكانية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن لتقييم أداء الجامعة الإسلامية بغزة، وعرض إجراءات تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن على قطاع الجامعات متمثلاً بالجامعة الإسلامية بغزة، وتقديم إطار تطبيقي تفصيلي ومتكامل لتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في الجامعات الفلسطينية بشكل عام وفي الجامعة الإسلامية بغزة بشكل خاص، وتوصلت الدراسة إلى أن رؤية ورسالة وأهداف الجامعة الإسلامية تتركز حول أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن، وتطبق إدارة الجامعة في قياسها لأدائها مقاييس أداء استراتيجية واضحة، وأن تكلفة الساعة الدراسية في الجامعة والتي يعكسها مستوى الخدمات الأكاديمية والإدارية التي تقدم للطلبة تزيد كثيراً عن قيمة أسعار الساعات للطلبة في الكليات المختلفة، وتحرص الجامعة بشكل كبير على تطوير دورها وإبراز سمعتها وكفاءتها بين سائر الجامعات العربية والدولية، وتقوم الجامعة بتطوير نوعية خدماتها الإدارية وتقديم ما يلزم من تسهيلات للطلبة مساهمة منها في تحقيق عنصري الاستقرار والانسجام في الدراسة، وعلى الرغم من حرص الجامعة على ضرورة متابعة طلبتها الخريجين إلا أن ضيق الأفق لسوق العمل يحول دون إمكانية إيجاد فرص العمل المناسبة لهم.

2- دراسة المدهون والبطنيحي (2013) بعنوان:

التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة تطبيقية على مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي داخل مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات، ومعرفة مدى استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية التخطيط الاستراتيجي، وتحديد ملائمة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لبيئة عمل مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات، وتقديم تصور مقترح لإعداد خطة استراتيجية في ضوء معايير بطاقة الأداء المتوازن، وتوصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات مقياس درجة ممارسة إدارة جمعية مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات لعملية التخطيط الاستراتيجي لمتغير نوع الجنس، وأيضاً لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات مقياس تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في عملية التخطيط الاستراتيجي لدى جمعية مركز التدريب المجتمعي لتعزى لمتغير نوع الجنس، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات مقياس ملائمة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لبيئة عمل جمعية مركز التدريب المجتمعي لمتغير نوع الجنس، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات مقياس درجة ممارسة إدارة جمعية مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات لعملية التخطيط الاستراتيجي لمتغير الفئة العمرية، وكذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات مقياس ملائمة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لبيئة عمل جمعية مركز التدريب المجتمعي لمتغير الخبرة العملية.

3- دراسة خلاف (2013) بعنوان:

مدى إمكانية تقييم أداء المستشفيات الجزائرية العمومية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المستشفيات العمومية الجزائرية، وقياس وتقويم الأداء في المؤسسات الحكومية وخاصة المستشفيات، واستخدام أساليب حديثة لجعل عملية قياس وتقويم الأداء ممكنة في المؤسسات، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك ضعف في نظام المعلومات لدى المستشفى، ولا توجد في المستشفى استراتيجية واضحة، ولا توجد هناك مشاركة لجميع عمال المستشفى في صناعة القرار في جميع المجالات، ولكن هناك

مؤشرات تدل على قدرات مثل توفر الجانب المالي والكفاءات البشرية، وإمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المستقبل، وعدم معرفة إدارة المستشفى بمزايا بطاقة الأداء المتوازن في عملية التقييم وهذه إحدى العوائق، وتواجه إدارة المستشفى مقاومة في عملية التغيير لدى الموظفين، وتبين أيضاً أنه لا يوجد هناك دعم من الإدارة العليا لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وأن هناك عملية تقييم بالنسبة للجانب المالي من خلال مقارنة حجم التمويل الفعلي بما هو مخطط له، وتبين عدم وجود أهداف مخطط لها مسبقاً في مجال العمليات الداخلية، وأن هناك ضعف في معالجة البيانات نتيجة ضعف نظام المعلومات، ونقص في الخدمات المقدمة للمرضى، وعدم الاستجابة السريعة لشكاوى المرضى، وعدم الاستفادة من الدورات التدريبية، ولا يوجد دعم من الإدارة العليا لخلق قيمة إضافية لدى الموظفين.

4- دراسة الهينيني وزيادات (2014) بعنوان:

استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في تقييم أداء الجامعات: دراسة ميدانية على الجامعات الأردنية الرسمية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم المفاهيم والمصطلحات المرتبطة ببطاقة الأداء المتوازن، وإلى التعرف على مدى إدراك العاملين في الجامعات الأردنية الرسمية لأهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء في هذه الجامعات، كما تهدف إلى بيان مدى تلبية الجامعات الرسمية في أداؤها لأبعاد محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة: (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو)، وتوصلت الدراسة إلى أن العاملين في الجامعات الرسمية يدركون أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الجامعات الأردنية، وأن الجامعات الأردنية الرسمية تفي بمقومات البعد المالي لبطاقة قياس الأداء المتوازن في أداؤها، حيث يتم استغلال الموارد المالية والإمكانات المتاحة بالشكل الذي يؤدي إلى تطوير الجامعة من الناحيتين الأكاديمية والإدارية، وتفي الجامعات الأردنية الرسمية بمقومات بعد العمليات الداخلية لبطاقة قياس الأداء المتوازن في أداؤها، حيث تعمل إدارة الجامعات على دراسة المجتمع والبيئة المحيطة وتحديد احتياجات سوق العمل وطرح التخصصات المناسبة لهذه الحاجات، وكذلك تفي بمقومات بعد التعلم والنمو لبطاقة قياس الأداء المتوازن في أداؤها، وذلك من خلال قيام الجامعات بتطوير كفاءة أعضاء هيئة

التدريس العلمية والمهنية وتطوير كفاءة الهيئة الإدارية باستمرار، والاستمرار بمراجعة التخصصات المطروحة وطرح تخصصات جديدة تواكب الاحتياجات المجتمعية.

5- دراسة عبد الرحمن (2014) بعنوان:

تقويم أداء الجامعات وفقاً لمنظور الأداء المتوازن: دراسة حالة جامعة إفريقيا العالمية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم قياس الأداء المتوازن ومدى إمكانية تطبيقه في تقييم أداء الجامعات السودانية، ودراسة وتحليل نظام تقويم أداء الجامعات المطبق حالياً وتحديد نقاط قوته وضعفه، وبيان مدى ملاءمته لحاجة الجامعات، والتعرف على التأثير الذي يحدثه قياس الأداء المتوازن على استراتيجية المنظمة، واقتراح نظام لتقييم الأداء يعالج المشكلات التي يواجهها نظام التقييم الحالي باعتماد منظور بطاقة الدرجات المتوازنة، وتوصلت الدراسة إلى أنه في جانب محور العملاء (الطلاب) تتم معاملتهم بعدالة، وأن الاستاذ يلتزم بزمان بداية ونهاية المحاضرة ويشجع أعضاء هيئة التدريس الطلاب على المشاركة في أداء المحاضرة، إضافة إلى تنوع أساليب التدريس، وأن الخدمات المقدمة للطلاب في الداخليات ذات جودة متدنية خاصة خدمات النظافة والطعام، إضافة إلى أن الساعات المخصصة لمقابلة الطلاب من قبل الأساتذة غير كافية أو لا يلتزم معظم الأساتذة بوضع جدول للساعات المكتبية، وفي المحور المالي أظهرت الدراسة أن موارد الجامعة المالية يتم استخدامها في تحقيق أهداف الجامعة، وأن الجامعة تلتزم بمراجعة حساباتها بشكل دوري ومستمر إلا أن معظم إجابات هذا المحور جاءت محايدة، وهذا مؤشر لعدم وجود معلومات كافية في هذا المجال، وفي محور العمليات الداخلية أكدت الدراسة أن إدارة الجامعة تشجع نمط العمل الجامعي بروح الفريق، وتسعى إدارة الجامعة إلى توفير جو أكاديمي يسهم في نجاح العملية التعليمية، وأظهرت الدراسة أن اختيار العمداء ورؤساء الأقسام لا يتم وفق النمط الديمقراطي وإنما عن طريق التعيين المباشر، وفي محور التعليم والنمو بينت الدراسة أن الجامعة تخصص ميزانية سنوية للتدريب من أجل رفع قدرات ومهارات العاملين بالجامعة من الأكاديميين والإداريين.

6- دراسة أبو ماضي (2015) بعنوان:

قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

هدفت الدراسة إلى قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وترتيب أبعاد بطاقة الأداء المتوازن من حيث التأثير على أداء المؤسسات العامة في قطاع غزة، وبناء نموذج لبطاقة الأداء المتوازن يتناسب مع المؤسسات العامة في قطاع غزة، وكذلك تقديم التوصيات اللازمة للجهات ذات العلاقة بخصوص الارتقاء بأداء مؤسسات القطاع العام في غزة، وتوصلت الدراسة إلى أنه من خلال مراجعة نتائج نموذج الانحدار المتعدد تبين أن أثر المسؤولية الاجتماعية كان سلبياً عندما تم قياس أثر المتغيرات المستقلة مجتمعة على أداء المؤسسة العامة، وتبين أيضاً ضعف تأثير رضا المواطن، إلا أن كافة بنود المتغيرات المستقلة الأخرى تؤدي إلى رضا المواطن وهذا ينعكس إيجابياً على أداء المؤسسات العامة في قطاع غزة.

7- دراسة رضية وأحمد ومحمد (2016) بعنوان:

قياس أداء مؤسسات التعليم العالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC): وسيلة لضمان الجودة.

هدفت الدراسة إلى قياس أداء مؤسسات التعليم العالي في الجزائر بناءً على النموذج المقترح للوقوف على أهم المحاور والمجالات التي تحتاج إلى متابعة وتطوير من أجل تحسين أدائها بما يحقق أهدافها، وتطوير نموذج متعدد الأبعاد يتكون من مجموعة من المقاييس الاستراتيجية: (مالية وغير مالية) والتي تزود الإدارة بتصوير شامل عن فعالية أداء مؤسسات التعليم العالي في الجزائر وجودة مخرجاتها بشكل مستمر، مما يحقق القيمة المضافة لجميع النشاطات التي تقوم بها، وتوصلت الدراسة إلى أن الجامعة تحرص بشكل كبير على تطوير دورها وإبراز سمعتها وكفاءتها بين سائر الجامعات العربية والدولية، وتعمل على مواكبة التطور العلمي من خلال تطوير برامجها الأكاديمية، والحرص على استحداث برامج جديدة حسب المتطلبات العلمية، وتعمل على تطوير العلاقة مع الخريجين، ولكن زيادة أعداد المتخرجين كل سنة وارتفاع معدل بطالة الشباب يؤدي إلى عدم إمكانية استيعاب الخريجين في سوق العمل رغم الجهود المبذولة من السلطات للتخفيف من

ذلك، وتقوم الجامعة بتطوير نوعية خدماتها الإدارية وتقديم ما يلزم من تسهيلات للطلبة مساهمة منها في تحقيق عنصرى الاستقرار والانسجام في الدراسة.

8- دراسة السعدون (2017) بعنوان:

استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجى في جامعة القادسية.

هدفت الدراسة إلى عرض الأطر النظرية والمرتكزات المعرفية لبطاقة الأداء المتوازن ومناظيرها المختلفة باعتبارها أسلوب حديث لتقييم الأداء الاستراتيجى، وعرض الأطر النظرية والمرتكزات المعرفية لتقويم الأداء ومؤشراته بشكل عام وتقويم الأداء الجامعى بشكل خاص، والقيام بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمناظيرها الستة (وليس الأربعة كما هو الحال في الدراسات السابقة) على جامعة القادسية لأغراض تقويم أدائها من خلل هذه المناظير، وتقديم بعض الاستنتاجات والتوصيات التي تساعد إدارة الجامعة في إجراء عملية تقويم الأداء السنوي للجامعة أو الكليات التابعة لها والوحدات الفرعية الأخرى بما يمكن إدارة الجامعة من التعرف على نقاط الضعف والقوة في مختلف نواحي الجامعة، وتوصلت الدراسة إلى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن بمناظيرها الستة لتقويم أداء الجامعة من أجل تحديد نقاط القوة والضعف في أدائها والعمل على تعزيز قوتها ومعالجة ضعفها إن وجد، وإن الجامعة ذات كفاءة في مجال استغلال المخصصات المالية المتعلقة بحساب المستلزمات الخدمية وحساب المصروفات الأخرى، وفي المقابل عدم كفاءة الجامعة في استغلال المخصصات المالية لحساب الرواتب وحساب المستلزمات السلعية وحساب صيانة الموجودات الثابتة، وعدم رضا الطلبة عن حجم النادي الطلابي المتواجد في كلياتهم وكذلك الخدمات المتوفرة فيه، وأن الجامعة قليلاً ما تقوم باستطلاع آراء طلبتها لمعرفة احتياجاتهم والمشاكل التي تواجههم، وأن هناك تطور في حجم الجامعة فيما يتعلق بعدد الكليات وعدد الأقسام العلمية، وأن الجامعة ذات كفاءة في مجال الترقيات العلمية لأعضاء الهيئة التدريسية، وتدني مستوى الجامعة في مجال عقد الندوات والمؤتمرات العلمية، وذلك بسبب عدم توفر المخصصات المالية اللازمة لذلك، وأيضاً هناك تدني في إنجازات البحث العلمي للجامعة وذلك من خلال عدد البحوث المخططة والمنجزة والمنشورة.

9- دراسة بوطره ونوفل (2017) بعنوان:

مستوى الأداء الجامعي باستخدام بطاقة مطورة للأداء المتوازن.

هدفت الدراسة إلى معرفة أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على مستوى المؤسسات، والتعرف على أهمية قياس الأداء بالنسبة للمؤسسة، وتسلط الضوء على البحث العلمي ومدى أهميته في الجامعة ومدى عكسه لرسالة الجامعة ورؤيتها وأهدافها، والكشف عن قدرة الجامعة في استغلال رأسمالها البشري والتنظيمي والمعرفي وتطويره، وتوصلت الدراسة من خلال النتائج الإحصائية إلى وجود اتفاق حول البحث والتطوير والإبداع في الجامعة، ولكن إمكانية استغلال البحوث العلمية في استثمارات ذات عوائد مرضية يعد عائقاً، وعدم وجود عمليات داخلية مخططة تجعل البحث العلمي يلقى قيمته المضافة عند استغلاله في المؤسسات خارج الجامعة ولا يبقى مجرد جهود فردية للطلبة والباحثين، واتضح بروز رأس المال المعرفي والبشري في بعد التعلم والنمو للجامعة، وهناك ضعف في المخصصات المالية المخططة المعتمدة من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي سواء لدعم البحوث العلمية بالتكنولوجيا المتطورة أو بتقديم التسهيلات الممكنة لتطوير البحوث التي تحتاج إلى مواد أولية يتم استيرادها من الخارج، ووجود تطبيق ضعيف في تحقيق رضا الموظفين بالجامعة وكل أصحاب المصالح، السعي لمعرفة القوانين والتعليمات بشكل دوري، من النتائج الإحصائية يمكن القول بأن جامعة تبسه سجلت ضعفاً في عملية تحديد وتصميم بعض مؤشرات الأداء المخططة طويلة الأجل والتي كانت في معظمها مؤشرات وصفية غير ملموسة، وهناك علاقة جيدة وقوية بين أبعاد الخدمة التعليمية (الملموسات، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف) واهتمام الجامعة بذلك، وأبرز اهتمام ظهر في مؤشر الاعتمادية في الفقرة الخاصة بالخدمة المقدمة من قبل الجامعة أن تركز على أن تكون خالية من الأخطاء وتصحيحها فور حصولها.

1- دراسة Al Thunaiian (2013) بعنوان:

Exploring the use of the balanced scorecard (BSc) in the healthcare sector of the kingdom of Saudi Arabia: rhetoric and reality.

هدفت هذه الرسالة إلى تقييم فهم وجهات نظر BSC الرئيسية في KFSH-RC، من قبل مجموعات مختلفة وهي: جودة الرعاية، الرعاية الطبية للموظف، الأمور المالية، ومنظور التعليم والبحث (التعلم والنمو)، وإلى تقييم فهم الموظفين للصلة بين BSC واستراتيجية KFSH-RC، وتقييم محددات النجاح والفشل في BSC في KFSH-RC من منظور السلوك التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك صعوبات في جمع بيانات مقاييس الأداء للتحقيق في التغيير في مقاييس الأداء قبل وبعد تطبيق BSC، وأن غالبية الموظفين من المملكة العربية السعودية (من المواطنين المحليين) يليها موظفون من البلدان الآسيوية، ويشكل الموظفون من الشرق الأقصى 12.2% من العينة، في حين أن 9% فقط هم من الشرق الأوسط، وأن التركيبات تعتبر ذات اتساق داخلي عالي وذات موثوقية كافية للمرحلة الآتية من تحليل الصلاحية، وأن موظفي KFSH على دراية ب: قياس جودة الخدمات، أهداف جودة منظور الرعاية، والربط بين شكاوى العملاء وجودة الرعاية، وعلى دراية بالتدابير المتعلقة بالعملية الداخلية، ويفهمون المقاييس والبيانات والمقارنات بين المقاييس والمؤشرات وأهداف المقاييس، وأن الموظفين السريريين والموظفين غير السريريين يظهرون فهماً مماثلاً لمنظور التعلم والنمو، وأن أكثر من 62% من موظفي مستوى الإدارة الأدنى بما في ذلك الممرضات والمنسقين يعتقدون أن BSC مصمم للمنظمة الصناعية، وأظهرت النتائج أن مقاييس الأداء للمنظورات الخمسة لم تتغير بشكل كبير بعد تنفيذ BSC في عام 2006، وأثبتت الأبحاث أن BSC لم يتم تنفيذه بنجاح في KSFH لعدة أسباب منها: عدم وجود اتصال، والتعليم، وأسلوب الإدارة الاستبدادية، وتشير هذه النتيجة إلى أن وجهات نظر BSC ليست مرتبطة باستراتيجية العمل ولا يتم تنسيقها مع مهمتها ورؤيتها وأهدافها.

2- دراسة Hladchenko (2015) بعنوان:

Balanced Scorecard – a strategic management system of the higher education institution.

هدفت هذه الدراسة إلى التركيز على التحليل المقارن لبطاقة الأداء المتوازن لأربع مؤسسات للتعليم العالي، ويهدف إلى تحديد الإطار العام لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة التعليم العالي التي تتعلق بما يلي: هيكل وعناصر بطاقة الأداء المتوازن، تطوير بطاقات الأداء المتوازن على مستويات مختلفة من نظام إدارة مؤسسة التعليم العالي، تعريف الوظائف الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن التي تؤديها في عملية الإدارة الاستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي الألمانية، وتوصلت الدراسة من خلال تحليل محتوى بطاقات الأداء المتوازن في الجامعات إلى أن أداة الإدارة الاستراتيجية هذه تضمن التنفيذ الناجح للاستراتيجية، وتجمع بين المستويات الاستراتيجية والتشغيلية للاستراتيجية، وتوفر قياساً فعالاً للأداء التنظيمي وتشكل الأساس للتقييم من تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة على أساس المؤشرات المتقدمة، وأن مديري الجامعات يفتقرون إلى الخبرة والمهارات في تطوير هذه الأداة، وهو أمر صعب للغاية، وأيضاً تحتاج المؤسسات التعليمية إلى ندوات حيث يمكن للجامعات التي تستخدم هذه الأداة بنجاح مشاركة خبراتها، ويمكن لعقد مثل هذه الندوات مع الجامعات التي لديها خبرة في تطوير بطاقة الأداء المتوازن ومنظمات مثل Horvarth & Partner - التي يمكنها استشارة حول تطوير بطاقة الأداء المتوازن - مساعدة كبار المديرين في إنشاء وتنفيذ استراتيجية ناجحة لمؤسسة التعليم العالي على أساس بطاقة الأداء المتوازن، على الرغم من الصعوبة المستهلكة للوقت في التطوير، إن بطاقة الأداء المتوازن تعد أداة فعالة للإدارة الاستراتيجية التي تخلق التوافق بين جميع عناصر استراتيجية مؤسسة التعليم العالي، مما يجعل عملية التنفيذ سهلة الإدراك لأعضاء الجامعة، وشفافة وقابلة للقياس.

3- دراسة Al-Hosaini (2015) بعنوان:

A Review of Balanced Scorecard Framework in Higher Education Institution (HEIs).

هدفت هذه الدراسة إلى توفير معلومات قيّمة عن استخدام BSC في مؤسسات التعليم العالي، ويوفر مبرراً لمدى ملاءمة هذه الأداة، وأهمية ربط الرؤية والرسالة مع تحديد الأهداف والغايات والأداء، وإلى تحقيق أحد أهداف مؤسسات التعليم العالي وهو تحقيق النتائج من حيث المنتجات والخدمات للعملاء وأصحاب المصلحة الآخرين، ومراجعة الدراسات الحديثة في أهم المجالات باستخدام إطار بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم العالي، وتوصلت إلى قابلية تطبيق BSC في مؤسسات التعليم العالي ومنظورات BSC ذات الصلة بمؤسسات التعليم العالي، وأن الجامعات ومؤسسات التعليم العالي كمؤسسات غير ربحية مقترحة لتطبيق آفاق غير مالية أخرى مثل: مشاركة المجتمع، والابتكار، والشراكة الاستراتيجية، والبحث العلمي المتميز، ويتم تقديم بطاقة الأداء المتوازن كأداة بارزة يمكن استخدامها لوضع استراتيجية ومراقبة الأداء التنظيمي، مع الاستمرار في قياس هذا مع العناصر الرئيسية للخطة الاستراتيجية، ويُنظر أيضاً إلى قوة BSC على أنها تنشئ نظام تقييم يولد الأداء المناسب للمؤشرات في مؤسسات التعليم العالي.

4- دراسة Muiruri (2015) بعنوان:

The Influence of the Balanced Score Card on Performance of Public Sector Organizations in Kenya.

هدفت الدراسة إلى تأسيس مساهمة بطاقة الاداء المتوازن لأداء مؤسسات القطاع العام في وزارة الطاقة والبتترول في كينيا، ودراسة العلاقة بين المنظور المالي لشركة BSC والأداء في مؤسسات القطاع العام في وزارة الطاقة والبتترول في كينيا، وإقامة العلاقة بين منظور عملية الأعمال الداخلية لشركة BSC والأداء في مؤسسات القطاع العام في وزارة الطاقة والبتترول في كينيا، وتحديد العلاقة بين الابتكار والتعلم منظور BSC والأداء في مؤسسات القطاع العام في وزارة الطاقة والبتترول في كينيا ومعرفة العلاقة بين منظور العملاء في BSC والأداء في مؤسسات القطاع العام في وزارة الطاقة والبتترول في كينيا، وتوصلت الدراسة إلى إن 71% من التغيير في

الأداء في مكونات BSC يؤدي إلى استنتاج مفاده أن BSC كأداة للاستخدام في الإدارة الاستراتيجية مناسب للتطبيق في القطاع العام، وأن الأسس النظرية لاعتماد BSC بناءً على منظور أصحاب المصلحة في القطاع الخاص لها دور تـؤديه في توجيه ممارسات الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات القطاع العام، ويمكن الاستنتاج أنه على الرغم من الاختلافات الهيكلية والثقافية بين القطاعين العام والخاص إلا أن هناك مجالات مشتركة عندما يتعلق الأمر بتطبيق نظرية الإدارة الاستراتيجية لإعلام ممارسات الإدارة.

5-دراسة Paliszkievicz(2015) بعنوان:

The application of the balanced scorecard (BSC) in the higher education setting of a Polish university.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في إعداد التعليم العالي في إحدى الجامعات البولندية، ووضحت المناقشة المقدمة في هذه الدراسة كيف أضافت الدراسات السابقة إلى حد كبير ثراء النقاش حول BSC؟ وكيفية تنفيذ هذا النموذج في الممارسة، وأشار بعض الباحثين إلى أن حدود مفهوم BSC يفتح النقاش لبعض الفرص للبحث في المستقبل، يمكن لدراسة مستقبلية أن تبحث تأثير BSC على الأفراد في التصرف بطريقة تساهم في النجاح داخل المنظمات، وسيكون من المفيد استكشاف وجهات نظر أعضاء المنظمة حول عمل BSC، وتوصلت الدراسة إلى أن الجامعات العامة تحتاج إلى أنظمة قياس الأداء التنظيمي المصممة خصيصاً لتتوافق مع أهدافها وخصائصها المحددة، وأن النهج المقترح هو خطوة نحو إدخال مثل هذه الأنظمة، ويمكن تلخيص الميزة الرئيسية لنموذج BSC المقترح على النحو الآتي: الموقف في التصنيف العالمي يتيح نموذج BSC المصمم بشكل جيد والمحدث لفهم أسباب تحديد المواقع وتحسين أداء الجودة؛ ويمكن تعديل النظام وفقاً للتغيرات في البيئة، ويجب التحقق من تدابير BSC بشكل دوري والتحقق مما إذا كانت مجموعة المؤشرات الحالية لا تزال مناسبة لمراقبة الأداء التنظيمي، وأن قياس الأصول غير الملموسة يمكن أن يكون حاسماً في المجال الأكاديمي؛ لذلك من المهم إقناع صناع القرار في الأقسام الأكاديمية وغير الأكاديمية بالجامعات بأن هذه الأدوات مفيدة، مع توضيح حدودها، أيضاً سيكون من المفيد استكشاف وجهات نظر أعضاء المنظمة حول

عمل BSC، ويمكن أن تحدد أيضاً العوامل الطارئة التي لم يتم فحصها في بحث BSC الحالي، ويجب إضافتها إلى هذا النموذج.

6- دراسة Stelter (2016) بعنوان:

The balanced scorecard as a model of achieving strategic objectives in public administration.

هدفت الدراسة إلى تقديم إمكانيات تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن كوسيلة تصف الاستراتيجية وتساعد في الإشراف على تحقيقها، وتقديم الأفكار الأساسية لبطاقات الأداء المتوازن في السياق الاستراتيجي، وتوضيح وترجمة الرؤية والاستراتيجية، التواصل وربط الأهداف والتدابير الاستراتيجية، تخطيط وتحديد الأهداف ومواءمة المبادرات الاستراتيجية، تعزيز ردود الفعل الاستراتيجية والتعلم، وتوصلت الدراسة إلى أنه يمكن القول: إنه حتى الاستراتيجية الأبرز لن تكون محدثة إلى الأبد، حيث إننا من ناحية نثري حياتنا بتجربة جديدة، ومن ناحية أخرى محيطنا يتغير، وأن أبعاد BSC الأربعة تسمح بإدراج الأرباح القصيرة الأجل وإجراءات أكثر استدامة، ويقدم BSC تطورات مهمة على طرائق إعداد التقارير التقليدية، سواء في التعرف على الترابط داخل العمل وأهمية قياس وإدارة المشكلات، ويهدف BSC إلى توسيع نطاق الرؤية، والمساعدة في تطوير إمكانيات المؤسسة وتركيزها على الجوانب الاستراتيجية الحيوية، وتتطابق مجالات الاختلال المحددة في أداء BSC مع نقاط الضعف في مفهوم BSC، مما يثبت أن المشاكل مع تحقيق الفوائد التي أنشأتها كابلان ونوترون من استخدام BSC ناتج عن عدم تكييف المفهوم الصحيح للمؤسسة بدلاً من عدم كفاءة المديرين، وأيضاً لا يتطلب قياس الأداء المتوازن أن يتم العثور على مقاييس غير مالية تتنبأ بالأداء المالي فقط، ولكن يجب دمج المقاييس المالية وغير المالية، التي تختلف بطبيعتها في تقييم شامل للأداء.

7-دراسة Pasaribu (2016) بعنوان:

A review of performance management using the balanced scorecard in public sector.

هدفت الدراسة إلى مراقبة تنفيذ BSC في القطاع العام خلال الفترة 2010-2015 وتحديد منظور الأداء الأكثر شهرة في القطاع العام، ومعرفة التحديات في قياس إدارة الأداء في هذا القطاع، وبناء إطار لنظام إدارة الأداء الذي يمكن تطبيقه في مؤسسات القطاع العام، وإلقاء نظرة ثاقبة حول الحل لنظام إدارة الأداء الجيد في القطاع العام. وتوصلت الدراسة إلى أن معظم مؤسسات القطاع العام التي تمت مراجعتها لا تزال تستخدم المنظور المالي كأعلى نتيجة، ويعتبر منظور التعلم والنمو أهم منظور، وأن 40% من 15 مؤسسة من مؤسسات القطاع العام التي تمت مراجعتها ما زالت تستخدم المنظور المالي كأعلى النتائج، والسبب في ذلك أن معظم هذه المنظمات تعتبر الفاعلية المالية الهدف الأعلى في المستقبل، وسيكون من الأفضل تغيير أعلى النتائج إلى مزيد من رضا العملاء أصحاب المصلحة، وتوجيه المنظور المالي كدعم لتحقيق هذا الهدف، وتستخدم نسبة 40% الأخرى من المراجع التي تمت مراجعتها بالفعل وجهة نظر العميل باعتبارها أعلى النتائج، بينما يستخدم الباقي 20% وجهات نظر أخرى. ويعتبر منظور التعلم والنمو أهم منظور بسبب انخفاض أداء الموظف في القطاع العام، وبالتالي تستخدم العديد من مؤسسات القطاع العام هذا المنظور لرفع مستويات كفاءة الموظفين.

8-دراسة ONDIEKI (2017) بعنوان:

The effect of the balanced scorecard on organizational performance in the public sector in Kenya.

هدفت الدراسة إلى تقييم أثر بطاقة الأداء في التوازن على الأداء التنظيمي في القطاع العام في كينيا وخاصة في KEBS، سوف تعطي الدراسة توجيهات للإدارة حول أفضل الممارسات للوصول إلى المنظمة في وقت واحد دون وجود الكثير من التقارير المجزأة التي ستكون أسهل للعرض التقديمي للمجلس، سوف يستفيد قسم الموارد البشرية حيث سيشكل ذلك الأساس لمراجعة الأداء التي ستكون كل جولة، ستؤثر الدراسة بالتالي على سياسة KEBS في إدارة الأداء وتوظيف

مراجعة لذلك، وتوصلت الدراسة إلى أن العوامل الأربعة قيد الدراسة هي: التمويل، منظور الأعمال الداخلية، الابتكار، ومنظور العملاء. ويكون لها تأثير على أداء المنظمة، وعلى العموم كان هناك أداء تنظيمي جيد في KEBS على الرغم من قلة الربحية. ومن الناحية المالية كشفت الدراسة أن هناك استخدام جيد للموارد المالية مما يعزز الأداء التنظيمي، وقد لوحظ ذلك بوجود نظام جيد جداً للإبلاغ المالي، وأن المساهمين راضون عن إدارة المنظمة، بالإضافة إلى ذلك تتبأ الاستخدام الجيد للموارد المالية بشكل كبير بإدراك الموظف للأداء التنظيمي كما هو موضح في التحليل متعدد المتغيرات، ومع ذلك تبين أن المنظمة لا تحقق أي أرباح ويعود سبب عدم الربحية إلى استراتيجية تقليل التكلفة غير الفعالة، وأن الشركة لم تكن قادرة على تلبية التزاماتها المالية وهذا ما جعلها تسعى باستمرار إلى إيجاد طرق أخرى للإيرادات. ومن دراسة المنظور الداخلي يلاحظ أن KEBS قدمت خدمات عالية الجودة للعملاء ليس فقط على المستوى المحلي ولكن في جميع أنحاء العالم كما هو متفق عليه بشدة. وكشفت الدراسة عن وجهة نظر العميل أن أياً من متغيرات منظور العميل كانت مرتبطة بالأداء التنظيمي في KEBS، وأظهرت الدراسة أيضاً أن العملاء الداخليين الذين كانوا من الموظفين -خاصة موظفي الدعم- شاركوا في اتخاذ القرارات في الشركة 45.3% مقابل أولئك الذين قالوا لا بنسبة 36%.

9- دراسة Chintengo and Mkandawire and Hanif (2017) بعنوان:

An evaluation of performance using the balanced scorecard model for the University of Malawi's polytechnic.

هدفت الدراسة إلى تقييم أداء كلية الفنون التطبيقية بجامعة ملاوي باستخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن، وقياس أداء البوليتكنيك باستخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن، وتحقيق التوازن بين التدابير المالية وغير المالية داخل أنظمة تخطيط الشركات وقياس الأداء، وإضافة تدابير رائدة تمثل مؤشرات الأداء المالي في المستقبل للتدابير المالية التقليدية التي تستند إلى الأداء في الماضي وتفتقر إلى جوانب أخرى، وتقييم المالية والعملاء والعمليات الداخلية والابتكار وعوامل التعلم التي تؤثر على أداء المؤسسات. وتوصلت الدراسة إلى: أن أداء البوليتكنيك ضعيف، ومع ذلك تم تصنيف أداء الكلية على أنه جيد على أساس مقاييس أداء المخرجات، وأن هناك علاقة ضعيفة بين الأداء المالي والعميل والعوامل ومقاييس الأداء، وأيضاً كانت هناك علاقة قوية بين

العمليات الداخلية والابتكار والتعلم من ناحية ومقاييس الأداء من ناحية أخرى، ولن يكون لدى أصحاب المصلحة الخارجيين معلومات تتعلق بالمنظورات المالية والداخلية للفنون التطبيقية؛ لهذا السبب كان لاستبيان أصحاب العمل منظوران من نموذج سجل الأداء المتوازن على عكس أربعة وجهات نظر قام أصحاب المصلحة الداخليون بمراجعتها، وأن المجيبين شاهدوا أداء كلية الفنون التطبيقية من منظور العمليات الداخلية سيئة، وأن متوسط الدرجات الإجمالية للمستجيبين ضمن منظور الابتكار والتعلم كان 2.9. وهذا يعني أن المستطلعين رأوا أن أداء البوليتكنيك من هذا المنظور أقل بقليل من المتوسط.

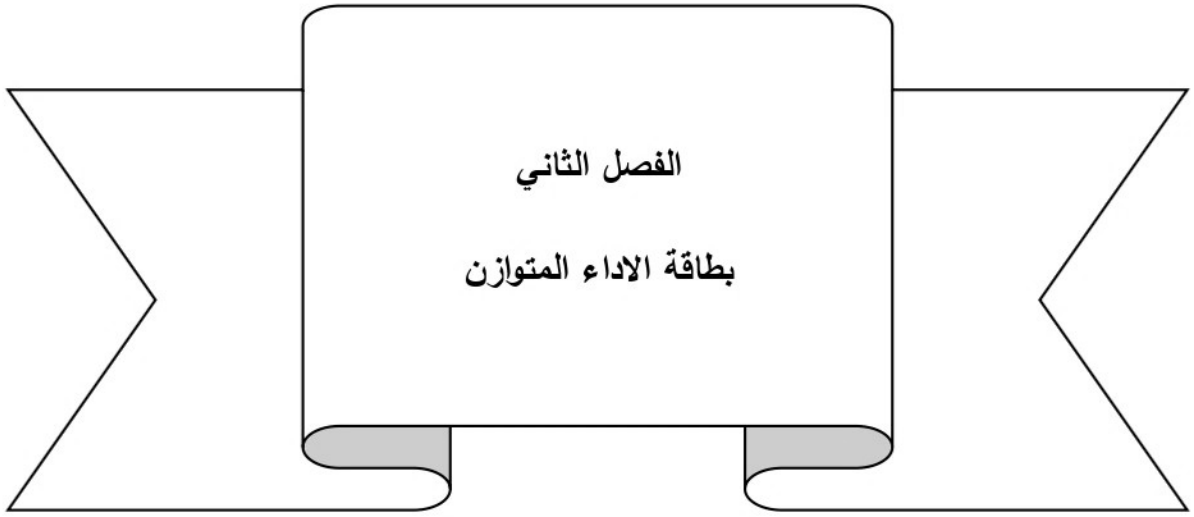
1/11/1 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تم الاستفادة من الدراسات السابقة التي أُجريت في موضوع دور بطاقة الاداء المتوازن في تقييم الاداء في:

- (1) بناء بعض الفرضيات.
- (2) تنمية الإطار النظري للدراسة.
- (3) التعرف على منهجية الدراسة وتحديداتها.
- (4) تطوير أداة الدراسة (فقرات الاستبانة والعوامل الديمغرافية).

وتميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث:

في أنها تقوم بدراسة دور بطاقة الاداء المتوازن في تقييم الاداء للمؤسسات التنموية في ساحل محافظة حضرموت، ودراسة الأبعاد الأربعة الخاصة التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن ومدى ملاءمتها لبيئة المؤسسات التنموية في ساحل محافظة حضرموت، وكذلك التعرف على مدى قدرة المؤسسات التنموية في ساحل محافظة حضرموت على تقييم أدائها من خلال تطبيق بطاقة الاداء المتوازن، كما أن بيئة الدراسة هي المؤسسات التنموية في ساحل محافظة حضرموت وهي أول دراسة لمعرفة دور بطاقة الاداء المتوازن في تقييم الاداء للمؤسسات التنموية في ساحل هذه المحافظة.



1/2 تمهيد

لقد أجبر ظهور مفهومي العولمة والبيئة التنافسية العديد من المؤسسات الاقتصادية على بذل المزيد من الجهد لرفع كفاءة الأداء من أجل البقاء والاستمرار في الأجل الطويل في ظل التطورات الحديثة، حيث دعا ذلك إلى الحاجة لأساليب مستحدثة في المراقبة لا تركز فقط على البيانات المالية والقيمة المضافة وقياس الأداء باستخدام نظام التكاليف المعيارية وغيرها من الأساليب التقليدية التي أصبحت غير قادرة على العمل في البيئة الجديدة التي تميزت بالاضطراب والتغير السريع.

وشكلت هذه الظروف الدافع الأساسي في البحث عن أنظمة جديدة تواكب هذه التغيرات، وقد توصلت جهود هذه الأبحاث إلى استحداث أدوات لقياس وتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية تضم مؤشرات جديدة إلى جانب المؤشرات المالية، تعنى بمجالات مختلفة تم تجميعها في أربعة محاور رئيسية: المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، والتي أطلق عليها اسم "بطاقة الأداء المتوازن".

2/2 مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

في ضوء التطورات الحديثة في الفكر الإداري ظهرت بطاقة الأداء المتوازن "Balanced Scorecard" والتي يسميها بعضهم بطاقة العلامات المتوازنة أو بطاقة الإنجازات المتوازنة، ومنهم من سماها بطاقة الأهداف المتوازنة، والتي تعني بالفرنسية Tableau de Bord "Équilibre" أو "Bord prospectif Tableau de"، ترجع كلمة بطاقة الأداء "Scorecard" إلى أصلها الفرنسي لوحة القيادة "Tableau de Bord" والتي استخدمها مجلس التجارة والتنمية سنة 1932 في إشارة إلى الرقابة الإدارية داخل المؤسسة التي تسعى إلى الوصول إلى مجموعة من النتائج المعبر عنها بالمصطلحات الاقتصادية (النتيجة الصافية، التوازن المالي، خلق الثروة للعملاء... الخ)، من خلال قيادة أفراد وتخطيط العمليات داخل المؤسسة، إضافة إلى تقدير مدى نجاح العمليات التي تم القيام بها وبالتالي توجيه العمليات المستقبلية (وليد، 2018، ص 21).

في حين أن كلمة التوازن "Balanced" ترجع إلى أصلها الفرنسي "Équilibre" والتي تعبر عن حالة من التساوي بين أصناف مختلفة في كفتي ميزان محدد.

ومن خلال دمج الكلمتين أظهرت بطاقة الأداء المتوازن مجموعة من المتغيرات المترابطة، وذلك من خلال ما نلمسه من تعريف العديد من الباحثين، وعليه سنعرض عددا من هذه التعريفات بغية حصر هذه المتغيرات وإعطاء تصور لمعنى التوازن في بطاقة الأداء، ولم يرد أي خلاف بين الباحثين والمفكرين في مفهوم بطاقة الأداء المتوازن العلمي، فهي إحدى الوسائل الإدارية المعاصرة قام بتقديمها كل من "كابلان ونورتين" كمفهوم جديد وحديث للإدارة الاستراتيجية لكن فيما يتعلق بتعريف هذه البطاقة فقد كانت هناك تعريفات عديدة، وقد اختلفت وتعددت تسميات تلك البطاقة فمنهم من أطلق عليها "بطاقة تقييم الأداء المتوازن" و "بطاقة التقديرات الموزونة" وآخرون أطلقوا عليها بطاقة التقييم المتوازن وبطاقة النتائج وبطاقة التسجيل، إلا أن الباحثين أطلقوا عليها بطاقة الأهداف المتوازنة؛ لأنها توازن بين متطلبات الأعمال المالية مع الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل (وليد، 2018، ص22).

وقد تم تعريف بطاقة الأداء المتوازن من قبل العديد من الباحثين في علم الإدارة الاستراتيجية، وأبرز هذه التعريفات هو تعريف كل من "Norton & Kaplan" حيث عرفا بطاقة الأداء المتوازن بأنه: "مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تسمح للإدارة العليا في المؤسسة بتتبع أدائها وتحسينه في المستقبل من خلال أربعة أبعاد مهمة يجب إعدادها للإجابة على أربعة أسئلة أساسية (Kaplan and Norton, 1992, P. 72):

1-كيف ينظر لنا العملاء؟ (بعد العملاء).

2-ما الذي يجب أن نتفوق فيه؟ (بعد العمليات الداخلية).

3-هل يمكننا أن نواصل في التحسن وخلق الثروة؟ (بعد التعلم والنمو).

4-كيف ننظر الى حملة الأسهم؟ (البعد المالي).

وعرفها لطرش على أنها: نظام إداري يسمح للإدارة العليا للمؤسسة بإعطاء الإطار العام لتطبيق استراتيجياتها وتتبع تحقيق أهدافها، من خلال تفاعل مجموعة من مؤشرات الأداء المختارة والملخصة في أربعة أبعاد رئيسية هي: البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو.

وعرفها أبو ماضي (2015) **على أنها**: نظام إداري يهدف إلى مساعدة المؤسسة على ترجمة رؤيتها واستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات المترابطة، وذلك من خلال الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المؤسسات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية(ص81).

وعرفتها السعدون (2017م) **على أنها**: أسلوب إداري استراتيجي يسهم في تحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية الاستراتيجية من خلال ترجمة رؤيتها في مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء المالية وغير المالية، ويسهل عملية تقييم الأداء للوحدة من خلال هذه المقاييس. أو هي أداة استراتيجية تعمل على تحسين وتطوير الأداء داخل أي وحدة اقتصادية من أجل الوصول بها إلى أعلى مستوى من تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال إعطاء صوره واضحة عن الأداء في الحاضر والمستقبل(ص28).

وعرفها كلٌّ من عبد الهادي وغيم والدوي(2016) **على أنها**: أداة لقياس الأداء والتغير التنظيمي، التي تركز على تنظيم الأهداف الاستراتيجية التي تناسب البيئة الاستراتيجية للمكتبة، وذلك من خلال أربعة جوانب رئيسية بشكل متوازن وربط الاستراتيجية بعلاقات سببية بين جوانب البطاقة الأربعة: جانب العميل على رأس بطاقة الأداء المتوازن، وجانب العمليات الداخلية، وجانب التعلم والنمو، والجانب المالي، مما يسمح بتطوير وتحسين الأداء والإدارة الاستراتيجية للمكتبة (ص335-336).

ومن التعريفات السابقة يمكن القول بأن بطاقة الأداء المتوازن هي: نظام إداري يساعد في تحقيق الأهداف للمؤسسة الاقتصادية، من خلال ترجمة رؤيتها في مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء المالية وغير المالية ويسهل عملية تقييم الأداء للوحدة من خلال هذه المقاييس أو الأبعاد الأربعة: البعد المالي، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو، وبعد العملاء، مما يسهم في إعطاء صورة واضحة عن الأداء في الحاضر والمستقبل.

3/2 تاريخ ظهور بطاقة الأداء المتوازن:

كان أول ظهور رسمي لبطاقة الأداء المتوازن في سنة 1986 عندما التحق "Schneider man" على رأس إدارة شركة "Analog Devices" وهي شركة متخصصة في أعمال أشباه الموصلات في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث وضع مجموعة من الإجراءات تعمل على تحسين الجودة، وصاغها في شكل خطة استراتيجية تمتد لفترة خمسة سنوات من 1987 إلى 1992 وأطلق عليها اسم "Quality Improvement Process (QIP) " وحفز " Schneider man" وفريقه نجاح نظام إدارة الجودة الشامل (TQM) Total Quality Management واعتمد Schneider man في إعدادة لنظام (QIP) على خمسة محاور استراتيجية شملت: العملاء، الموردين، العمال، المساهمين والأقسام التنفيذية، تتحدر من رؤيا إدارية بحتة إلى أن تصل إلى صياغة الأهداف الاستراتيجية، مروراً بتكوين مجموعة من أفواج العمل واللجان الاستراتيجية لتشارك في صياغة الأهداف واتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة الاقتصادية (وليد، 2018، ص18).

4/2 أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

يمكن تحديد أهمية بطاقة الأداء المتوازن انطلاقاً من مجموعة من الزوايا البارزة ومفصلة كالاتي :
أولاً: النتائج المرجوة من تقييم الأداء الاستراتيجي، لخص كل من "Norton & (1992)
"Kaplan" أهمية بطاقة الأداء المتوازن في أربعة نقاط رئيسية، انطلاقاً مما تحققه من نتائج عند تطبيقها في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية:

1-توضيح وترجمة الرؤية والاستراتيجية.

2-وضع خطة وتحديد الأهداف الاستراتيجية.

3-ربط وتوصيل الأهداف الاستراتيجية بالمقاييس التابعة لها.

4-تعزيز استراتيجية التغذية العكسية والتعلم (p. 72).

والقصد من هذه الأهداف هو (وليد، 2018، ص25) :

أ- ارتباط البطاقة باستراتيجية المؤسسة، حيث يتم ترجمة رسالة المؤسسة واستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس مقسمة على أربعة مجموعات تشكل أساس عملية التقييم، وبالتالي يتحقق التوازن بين النتائج المستهدفة ومحركات الأداء.

ب- توفر البطاقة آليات للاتصال وتبادل المعلومات بين مختلف المستويات والأطراف.

ج- تعمل البطاقة على عرض نتائج البيانات المالية (تصوير الماضي)، وكذلك تقييم محركات الأداء (تعبير عن الأداء في المستقبل)، على هدف أن يتحقق التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل والأهداف طويلة الأجل.

ثانياً: نظام الرقابة الإدارية: يمكن التعبير عن أهمية البطاقة من خلال الأهداف المتوخاة من تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية، وهو الأمر الذي ذهب إليه كل من (العامري والغالبي) اللذين اعتبرا بطاقة الأداء المتوازن نظاماً للرقابة الإدارية تتجلى أهميته في (العامري والغالبي، 2005، ص159-160):

- 1) إعطاء تقرير إداري موحد ودقيق لوصف الأداء العملي وفق أربعة أبعاد مختلفة.
- 2) الروابط السببية بين المقاييس تساعد في إضافة معنى وملائمة أكثر للمقاييس وتسهل عملية تحديد الأهداف.
- 3) الجمع بين المقاييس وفق الأبعاد الأربعة المكونة للنظام يساعد من نقل أثر المبادرة في تحسين الأداء في أحد الأبعاد إلى جميع العمليات في المؤسسة ككل.
- 4) مناقشة التوقعات الخاصة بالأداء والأمور العملياتية الأخرى التي تعد جزءاً من النظام عند تصميمه مما تزيد من الفهم والوعي لدى فريق الإدارة.

ثالثاً: نظام للرقابة الاستراتيجية: أما من وجهة الرقابة الاستراتيجية فإن دور البطاقة يعد حيوياً، حيث إنها تتماشى مع المراحل المختلفة لوضع الاستراتيجية، وبالتالي تكمن أهمية بطاقة الأداء المتوازن كنظام للرقابة الاستراتيجية في (وليد، 2018، ص26):

- 1) تساعد على الربط المحوري لمجموعة الأهداف الاستراتيجية في إطار واحد وشامل، ضمن رؤية المؤسسة المستقبلية.

2) تساعد على ربط الأهداف الاستراتيجية والاتصالات وكذلك بين الخطط ومعدات الأداء المستخدمة داخل المؤسسة.

3) تساعد على تفسير العلاقة السببية بين الأهداف والمتطلبات المالية للمؤسسة، كما يمكن أن تشخص المجالات التي تحصل فيها المبادلة بين الأهداف مثل تخفيض التكاليف من جانب وزيادة الاستثمار في الجوانب التسويقية.

4) تعمل على خلق الحوار داخل المؤسسة حول تحديد الأهداف الاستراتيجية والتوقعات المتعلقة بالأداء.

رابعاً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة: يمكن توضيح أهمية بطاقة الأداء المتوازن بالنسبة لكل مكون من مكونات الهيكل التنظيمي للمؤسسة كالآتي (Hannabarger et al., 2007,p. 38) :

1-فريق القيادة العليا:

- أ-تساعد على توضيح الأهداف وتوزيعها على أربعة أبعاد رئيسية .
- ب-تساعد الفريق على تمييز الأعمال والتخطيط لها بغية تحقيق الأهداف المرجوة.
- ج-تساعد على نشر الأهداف في كافة أقسام فريق القيادة العليا.

2-فريق المستوى التشغيلي:

أ-تسهيل إنجاز الأعمال المنوطة به، والاجتماع بفريق القيادة العليا أمراً ضرورياً لحل القضايا العالقة.

- ب-تساعد الفريق على تمييز الأعمال والتخطيط لها بغية تحقيق الأهداف المرجوة.
- ج-تساعد على نشر الأهداف في كافة أقسام فريق المستوى التشغيلي.
- د-تساعد الفريق في إعداد وتنظيم الأعمال لفريق المستوى التنفيذي.

3-فريق المستوى التكتيكي:

أ-تسهيل إنجاز الأعمال المكلف بها، وإن لم يكن يصبح الاجتماع بفريق المستوى التشغيلي أمراً ضرورياً لحل المشاكل والعراقيل التي تقف دون إنجاز هذه الأعمال.

- ب-تساعد الفريق على تمييز الأعمال والتخطيط لها بغية تحقيق الأهداف المرجوة.

ويتضح مما تقدم أن بطاقة الأداء المتوازن ليست وسيلة لتسجيل النتائج التي تحققت، بل تنطلق من إعداد بناء استراتيجي للمؤسسة ومن ثم تقييم نتائجه المتوقعة مستقبلاً، فضلاً عن كونه نظام للرقابة الإدارية والاستراتيجية في المؤسسة يساعد على تقديم خطة شاملة للعمل متفق عليها في كل المستويات التنظيمية، إضافة إلى تحديد مواقع الخلل ومعالجتها والمساعدة على تحقيق التوازن بين العمليات على المديين القصير والطويل.

5/2 فوائد بطاقة الأداء المتوازن:

لبطاقة الأداء المتوازن العديد من الفوائد نذكر منها (العامري والغالبي، 2005، ص32):

أ- تحقيق التوازن بين الأهداف الإدارية قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل داخل مختلف مقاييس الأداء.

ب- إزالة الغموض عن طريق الاحتفاظ بالمؤشرات الكمية.

ج- نشر التغيير التنظيمي والتعلم التنظيمي من خلال دورة متكررة لمراجعة النظرية.

د- توفير خطة اتصال استراتيجية تربط الإدارة العليا للمؤسسة بالأفراد.

كما أن فكرة بطاقة قياس الأداء المتوازن تركز على وصف المكونات الأساسية لنجاح المؤسسة وأعمالها، وذلك بمراعاة الاعتبارات الآتية (أبو شرح، 2012، ص34-35):

- الجانب الزمني: تهتم عمليات قياس الأداء بثلاثة مراحل زمنية هي: الأمس، اليوم، والغد،

فما تفعله المؤسسات اليوم من أجل غد قد لا يكون له تأثير حتى حلول بعد غد؛ وبذلك

يصبح ضروريا مراقبة النسب الرئيسية سواء كانت مالية أو غير مالية بصورة متواصلة.

- الجانب الاستراتيجي: تهتم عمليات قياس الأداء بربط التحكم التشغيلي قصير المدى برؤية

واستراتيجية المؤسسة طويلة المدى.

- الجانب البيئي: تهتم عمليات قياس الأداء بكل من الأطراف الداخلية والخارجية عند القيام

بتطبيق المؤشرات؛ ولهذا فهناك المؤشرات الخارجية التي تهتم بالزبائن والأسواق،

والمؤشرات الداخلية التي تهتم بتحسين الفعالية والكفاءة.

- الجانب المالي وغير المالي: حيث تراقب النسب الرئيسية المالية وغير المالية بصورة

متواصلة.

6/2 الوظائف الرئيسية لبطاقة قياس الأداء المتوازن:

يسهم منهج قياس الأداء المتوازن كأداة استراتيجية للإدارة في تحقيق العديد من الوظائف بالمنظمات المعاصرة من بينها (المدهون والبطنيجي، 2013، ص51):

1 -توضيح وترجمة رؤية واستراتيجية المنظمة: حيث يتم ترجمة استراتيجية المنظمة إلى أهداف ويتم تحديد السوق وقطاع العملاء الذين ستقوم المنظمة بخدمتهم حتى تتحقق هذه الأهداف، كما تحدد المنظمة أهداف وقياسات كل من: العمليات الداخلية، التعلم والتطور، النجاح المالي، حيث تحدد في كل جانب ما المطلوب عمله على وجه التحديد.

2-توصيل وربط الأهداف الاستراتيجية والقياسات المطبقة: يجب إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تنجح الاستراتيجية، مما يتطلب توصيل وربط الأهداف الاستراتيجية والقياسات المختلفة. (فالتسليم السريع للعملاء) على سبيل المثال يمكن ترجمته إلى أهداف خفض أوقات الإعداد أو سرعة تسليم الطلبات من العملية العلمية الآتية لها، بما ييسر على العاملين فهم واستيعاب الدور المنتظر منهم القيام به، حتى تتناغم أهدافهم الفرعية مع الهدف الاستراتيجي للمنظمة.

3 - التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الاستراتيجية: يظهر أفضل تأثير لقياس الأداء المتوازن للأداء عندما يتم توظيفه لإحداث تغيير تنظيمي؛ ولذلك يجب أن يضع المديرون التنفيذيون الأهداف للقياس المتوازن للأداء في جوانبها الأربعة، ومن خلال العلاقات السببية في البطاقة تصبح الإمكانيات المطلوب تحقيقها مترجمة إلى أداء مالي، فمثلاً خفض التكلفة يمكن ترجمته إلى وفر في تكلفة الطلب أو وقت أقصر للوصول إلى السوق أو إمكانيات عاملين أفضل.

7/2 مبادئ بطاقة الأداء المتوازن:

هناك مفهوم قام بوضعه كلٌّ من: كابلان ونورتين مبتكراً بطاقة الأداء المتوازن من أجل تطبيق خطة الهيئة الاستراتيجية، وفيما يلي عرض لهذه المبادئ الخمسة (محمد، 2018، ص32-33):

1- دعم القيادة العليا: التزام القيادة هو المحرك الأساسي لإحداث التغيير اللازم لنجاح المؤسسة؛ ويتجلى ذلك الاتجاه الاستراتيجي في رؤية المنظمة المتمثلة في مؤسسة مستدامة على مستوى عالمي.

2- ترجمة الخطة الاستراتيجية إلى المستويات التشغيلية: يجب تقسيم الاستراتيجية ووصفها بمصطلحات أساسية حتى يمكن العمل بموجبها على كافة مستويات المنظمة، وتتبنى الهيئة الجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن حيث تستخدمها كأداة للإدارة والقياس، تشتمل على: الأهداف الاستراتيجية، ومؤشرات الأداء الرئيسية، ومناظير تم صياغتها من الرؤية والرسالة الأساسية اللتين تم وضعهما وتطويرهما من قبل الإدارة العليا.

3- موائمة الخطة الاستراتيجية للمنظمة مع الخطط التشغيلية للقطاعات التنفيذية: يتضمن هذا المبدأ تطبيق التوجه الاستراتيجي (الرؤية والرسالة) والتي تمت ترجمتها إلى أهداف استراتيجية ومؤشرات أداء رئيسية وذلك من خلال المبدأ الأول والثاني من مبادئ المؤسسة ذات البعد الاستراتيجي.

4- تبني الاستراتيجية كوظيفة لكل فرد في الشركة: يتضمن ذلك المبدأ تحقيق التضامن والموائمة بين كافة العاملين في الشركة وبين الاتجاه الاستراتيجي للشركة ككل، وكذلك ضمان تأصيل الاستراتيجية في كافة الأعمال والمهام اليومية التي يؤديها العاملون، ومن الأمثلة التي تبرز كيفية تحقيق الشركة لهذا المبدأ هو قيامها بربط الاستراتيجية بالحوافز؛ وذلك لضمان التزامهم بالاستراتيجية وتنفيذهم لها، وكذلك وضع نظام مكافآت للعاملين يطلق عليه (جائزة التميز الاستراتيجي المؤسسي).

5- الاستراتيجية هي عملية مستمرة: تؤمن المنظمة إيماناً راسخاً بعملية التطوير المستمر والمتواصل، الذي يضمن استدامة إنجازاتها وتعزيز الثقافة المتمركزة حول الاستراتيجية من أجل تحقيق نتائج مبهره.

8/2 خصائص بطاقة الأداء المتوازن:

تتميز بطاقة الأداء المتوازن بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من مقاييس الأداء الأخرى، وفيما يلي عرض مفصل لأهم خصائص البطاقة المصممة بشكل جيد (المغربي وغربية، 2006، ص202):

1- المساعدة في توصيل وإعلام الاستراتيجية لكل أعضاء المؤسسة: ويتم ذلك من خلال ترجمة الاستراتيجية إلى مجموعة مترابطة ومتصلة من الأهداف التشغيلية المقاسة والمفهومة. وعملاً ببطاقة الأداء المتوازن يتخذ المديرون والموظفون أفعالاً وقراراتٍ تهدف إلى تحقيق استراتيجية المؤسسة.

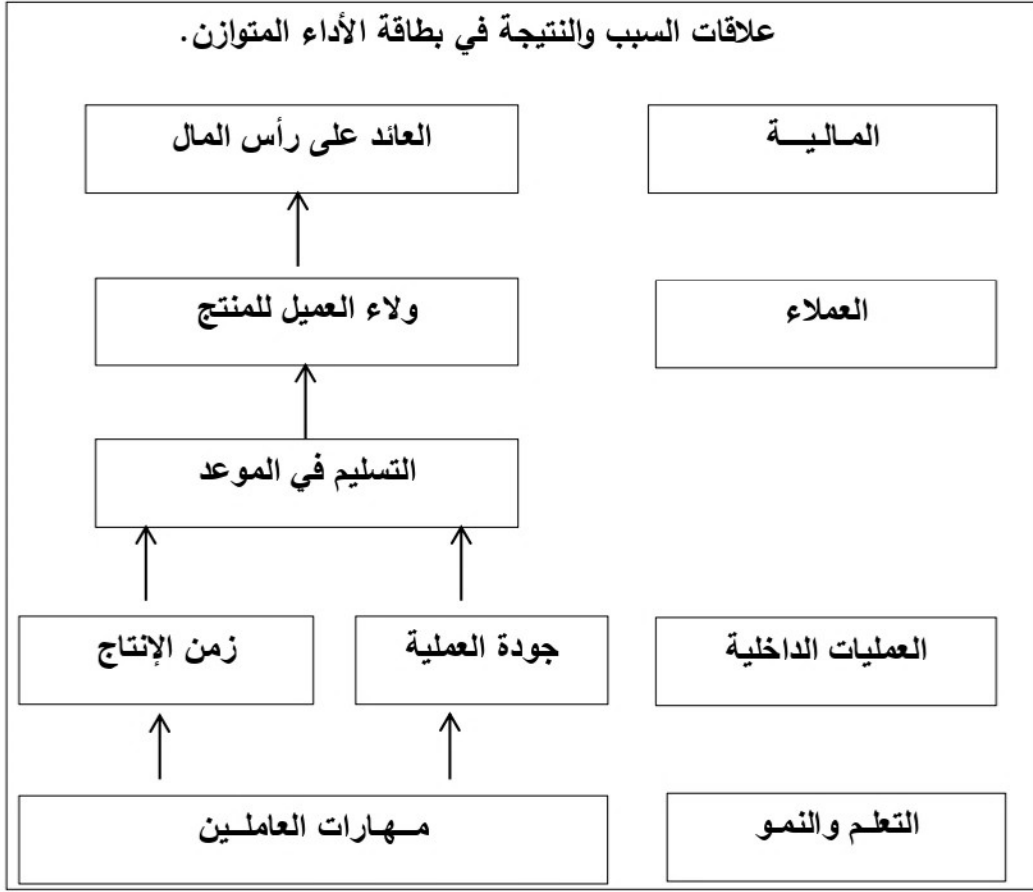
بعبارة أخرى تقوم بطاقة الأداء المتوازن بإعلام كل الموظفين بالاستراتيجيات الرئيسية والأهداف المرجوة من تطبيق هذه الاستراتيجيات، وفي خضم هذا التطبيق تقوم المؤسسة بربط وتوصيل استراتيجياتها الطويلة الأجل بأهدافها بواسطة استخدام مؤشرات القياس لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

2- علاقات السبب والنتيجة في بطاقة الأداء المتوازن: تقوم بطاقة الأداء المتوازن على مجموعة من مقاييس النواتج ومحركات أداء تلك النواتج، الأمر الذي يعكس سلسلة علاقات السبب والنتيجة التي تتخلل الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، كما يمكن التعبير عن علاقة السبب والنتيجة بمجموعة متتابعة من عبارتي "(إذا - عندها -if)", " then أي: إذا حدث تغير في عنصر ما سيحدث تغير آخر في العنصر الذي يرتبط به أو يعتمد عليه، وفي ظل هذه العلاقة يتم تحديد مؤشرات القياس الخاصة بكل هدف في ضوء المخرجات التي تمت كنتيجة للجهد المبذول في أداء العمل المسبب في حدوث هذه النتيجة (وليد، 2018، ص27).

ويمكن ترجمة هذه العلاقات من خلال المثال الآتي:

يتمثل هدف مؤسسة اقتصادية في ابتكار منتج جديد يعكس رغبات العملاء وبأقل تكلفة ممكنة؛ لذلك فإن بطاقة الأداء المتوازن تصف الأهداف والمقاييس المحددة في جانب التعلم والنمو للأداء

مما يؤدي إلى تحسينات في العمليات الداخلية، ويؤدي هذا في المقابل إلى زيادة رضا العملاء والحصة السوقية وأيضاً الدخل الشخصي وثروة المساهمين.



المصدر: (وليد، 2018، ص 28)

الشكل رقم (1-2) علاقات السبب والنتيجة في بطاقة الأداء المتوازن

3-الاهتمام بالأهداف المالية: في كثير من الحالات تعمل المبادرات والتحسينات الناجحة والمتكاملة كلياً في العمليات الداخلية للمؤسسة الاقتصادية على تقديم منتجات ذات جودة عالية وبسعر معقول من منطلق التركيز على تدريب ورفع مهارات الموظفين، وصولاً إلى تحقيق الأهداف المالية التي تعتبر المحصلة النهائية لكافة التغيرات التي حصلت في العوامل الأخرى (Solano et al.,2002, p.201).

يشير الطرح أعلاه إلى أن المؤسسات الرائدة هي التي تتجح في تحسين العوامل المالية وغير المالية؛ لأنها اهتمت بدراسة الأصول المعنوية التي تعمل على:

أ- إيجاد علاقة قوية وطويلة مع العملاء.

ب- إدارة مهارات العاملين وتحفيزهم للتطوير الدائم.

ج- تقديم منتجات جديدة ومتطورة وبجودة عالية.

د- التمكن من الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا ونظم المعلومات.

هـ- تقديم منتجات تواكب احتياجات ورغبات العملاء، وبتكلفة قليلة وبفترات إنتاج قصيرة.

حيث تتضمن الأصول المعنوية ثلاث فئات أساسية مطلوبة لدعم وتنفيذ استراتيجية المؤسسة موضحة كآلاتي (نديم، 2013، ص 22):

- رأس المال البشري: مهارات وخبرة العاملين والمعرفة المكتسبة.

- رأسمال المعلومات: نظم المعلومات والبنية التحتية وشبكة الإنترنت.

- رأسمال المؤسسة: قدرة المؤسسة على التحريك والإبقاء على العمليات المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية.

ويمكن تجميع الخصائص الأساسية التي تميز بطاقة الأداء المتوازن في عدة ملامح أساسية (أبو جزر، 2012، ص 27):

1- تعد بطاقة الأداء المتوازن نموذجاً رباعي الأبعاد انطلاقاً من المنظورات الأربعة التي يقوم عليها وهي: المنظور المالي، منظور العمليات الداخلية، منظور العملاء، منظور التعلم والنمو.

2- تقسم بطاقة الأداء المتوازن إلى خمس مكونات رئيسية هي: الهدف الاستراتيجي الفرعي، المؤشرات، القيم المستهدفة، الخطوات الإجرائية والمبادرات، القيم الفعلية

3- تقوم بطاقة الأداء المتوازن على أساس مزج المؤشرات المالية بالمؤشرات غير المالية؛ بهدف التعرف على مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية كمياً ومالياً.

4- تربط بطاقة الأداء المتوازن مؤشرات الأداء الأساسية المالية وغير المالية الخاصة بكل منظور مع الأهداف الاستراتيجية الفرعية المستمدة من استراتيجية تنظيم الأعمال.

- 5- تتسم بطاقة الأداء المتوازن بمحدودية مؤشرات الأداء الأساسية، انطلاقاً من خاصية الرشد المحدود، وخاصية عدم إتاحة معلومات أكثر من الطاقة التحليلية لمتخذ القرار
- 6- تقوم بطاقة الأداء المتوازن على أساس مجموعة من الروابط الرأسية السببية بين الأهداف الاستراتيجية الفرعية بعضها ببعض، وبين المؤشرات الأساسية بعضها ببعض، وذلك من خلال ما يعرف بعلاقات السبب والنتيجة التي تتضمنها الخريطة الاستراتيجية.
- 7- إن بطاقة قياس الأداء المتوازن تتضمن العديد من التوازنات، فمقاييس الأداء تتضمن موازنة بين الأهداف طويلة المدى وقصيرة المدى، والتوازن بين المقاييس المالية وغير المالية، وتوازن المقاييس الخارجية والداخلية وقياس الأداء الحالي والمستقبلي.
- 8- تقدم نظرة شاملة للوحدة وذلك من خلال الربط بين مقاييس الأداء المختلفة مع أهداف المالكين والعملاء، وبالتالي فإن هذه المقاييس ستوفر معلومات عن العمليات الداخلية الحاسمة، فضلاً عن إمكانية الوحدة الاقتصادية على التعلم من أجل الحصول على مزايا تنافسية جديدة من الفرص المتاحة (السعدون، 2017، ص 28):
- 9- تقوم بطاقة الأداء المتوازن على إشباع عدة احتياجات إدارية؛ لأنها تجمع في تقرير واحد أجزاء عديدة من الاستراتيجية التنافسية للوحدة.
- 10- تقوم بطاقة الأداء المتوازن بترجمة رؤية الوحدة الاقتصادية استراتيجيتها في مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء.

9/2 مقومات التطبيق الفعال لبطاقة الأداء المتوازن:

من خلال تبني وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في بعض المؤسسات ظهرت عدة ملاحظات فيما يخص التطبيق الفعال لها حيث ينبغي توفر عدة مقومات أهمها (الصغير، 2014، ص 88):

- 1- وضع برنامج واضح المعالم يستوعب الأسس العامة للبطاقة.
- 2- دعم وتبني الإدارة العليا لتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن.
- 3- ضرورة تحديد وفهم استراتيجية المؤسسة، واختيار المؤشرات والمقاييس المناسبة.
- 4- إدراك أنه لا توجد حلول معيارية تناسب كل المؤسسات لاختلاف عوامل البيئة، الداخلية والخارجية (غفير، 2015، ص 65):

5- ضرورة إدراك صعوبة القياس الكمي لكل مؤشرات الأداء.

6- ضرورة الاعتماد على مدخل من أسفل لأعلى ومن أعلى لأسفل التنظيم؛ لإدراك التغيرات المستمرة.

7- البدء بتحليلات سهلة وتقريبية بهدف التعلم والتحسين مع توسيع الاستخدام بالتدرج على أن لا تكون هناك فجوة بين التحليل والتطبيق.

8 - تحديد عناصر الأداء التي تربط الرؤيا والاستراتيجية بنتائج الأعمال.

9- تطوير مقاييس ومعايير فعالة على المدى القصير والطويل.

10- الحوافز المادية والمعنوية، إذ ينبغي التركيز على منح الحوافز المادية والمعنوية لكل من يسهم في تعميم هذا النموذج أو تطبيقه (النجار، 2013، ص 353):

11- فعالية الاتصال، ويتطلب ذلك من الإدارة إجراء عملية الاتصال بشكل سليم، فتنفيذ هذا النظام يتطلب: عقد اجتماعات، وإجراء اتصالات، ومناقشتها بين العاملين، وذلك لإقرار خطة العمل والمحاور الرئيسة للمقاييس واجبة التطبيق.

10/2 الخطوات الأساسية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن:

لقد تعددت آراء الكتاب والباحثين حول الخطوات اللازمة لتصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، إلا أن أغلب هذه الآراء أجمعت على أن الترتيب الذي يجب اتخاذه والوقت اللازم لتنفيذ كل خطوة يتم تكييفهما طبقاً لخصائص وظروف كل منشأة على حدة (المغربي، 2006، ص 303)، ومن خلال دراسة خطوات تصميمها وتطبيقها لعدد من الدراسات والمراجع توصل الباحث إلى مجموعة من الخطوات تبدأ من تشكيل فريق العمل المكلف بالتطبيق، وتنتهي بعملية تقييم الأداء كما يلي:



المصدر: (أبو قمر، 2009، ص 69).

شكل رقم (2-2) خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن

وفيما يلي شرح لتلك الخطوات:
الخطوة الأولى: تكوين فريق العمل

نظراً لإدراك الإدارة العليا لأهمية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن فإنها تقوم بتكوين فريق عمل، وتسد له مهمة تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن، وحتى يستطيع فريق العمل تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن على الوجه السليم فيجب اختيار فريق العمل ضمن معايير محددة وهي كالآتي (Arveson, 2007, p. 19) :

1. أن يكون أعضاء فريق العمل من كافة الأقسام والإدارات في المنظمة.
 2. أن يكون أعضاء فريق العمل من كافة المستويات الإدارية دون التخصيص بمستوى معين.
 3. أن يشمل فريق العمل أفراداً من خارج المنظمة كخبير أو مستشار من إحدى المنظمات المتخصصة بالاستشارات أو بيوت الخبرة.
- ولا بد من توافر مجموعة من الخصائص في فريق تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن وهي كالآتي:

1. القدرة على التفكير التحليلي.
2. القدرة على التنبؤ والتخطيط طويل الأجل.
3. القدرة على التغيير.
4. أن يكون أفراد الفريق خبراء في العمليات الداخلية، ولديهم الخبرات التي تؤهلهم للقيام بهذه المهمة .

الخطوة الثانية: تعليم وتدريب أفراد فريق العمل بآلية بطاقة قياس الأداء المتوازن، حيث يجب في هذه الخطوة إشباع فريق العمل بأسس بطاقة قياس الأداء المتوازن وتزويدهم بكافة المعلومات التي تساهم في زيادة المعرفة لديهم عن البطاقة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال عقد دورات تدريبية لأعضاء الفريق، ولا بد أن تشمل هذه الدورات على التحديات التي قادت إلى تبني بطاقة قياس الأداء المتوازن كأحد أساليب الإدارة الاستراتيجية والمحاسبة الإدارية المتقدمة، والمبادئ الأساسية للبطاقة، وكيف تساهم بتحويل رؤية المنظمة إلى واقع، ويجب العمل على إثراء فريق العمل بكل ما يتعلق ببطاقة قياس الأداء المتوازن، والعمل على تشجيعهم وكسب عقولهم لتنفيذ هذا النظام (Niven, 2006, p. 59).

الخطوة الثالثة: جمع البيانات وتكوين خلفية عن المنظمة بشكل موضوعي، تعتبر بطاقة قياس الأداء المتوازن أداة من أدوات تصوير ورسم استراتيجية المنظمة المستقبلية، وحتى يتم القيام بذلك يجب توفير كافة البيانات عن الأداء الحالي للمنظمة وعن الفترات السابقة، سواء من داخل المنظمة أو من خارجها وقد تمت الإشارة إلى مجموعة من النقاط التي يجب التركيز عليها في عملية جمع البيانات عن المنظمة (Arveson, 2007, p. 20) :

- 1- مستوى الأداء الحالي للمنظمة ومعرفة الفرص والتهديدات التي تحيط بالمنظمة.
- 2- الجهود التي تبذل من أجل مواجهة هذه التحديات.
- 3- نقاط القوة والضعف الداخلية التي تواجه المنظمة.
- 4- العاملين ونظام المكافآت.
- 5- العملاء الأساسيين والعملاء الثانويين.
- 6- أصحاب المصالح مع المنظمة (المساهمين والعملاء والموردين) .
- 7- الخدمات التي تقدم للعملاء، وزمن تقديم الخدمة.
- 8- جودة السلع أو الخدمات، وثقة العملاء.
- 9- علاقة المنظمة بالعملاء وكيفية الاتصال بهم.

الخطوة الرابعة: تحديد رؤية ورسالة المنظمة

اعتماداً على المعلومات التي تم جمعها في الخطوة السابقة، يجب تحديد رؤية للمنظمة بحيث تحظى بإجماع وتوافق في الآراء وخاصة في البنود الحرجة فالرؤية المستقبلية للمنظمة تعبر عن الوضع التي تصبو المنظمة أن تصل إليه خلال الفترة القادمة، فإذا كانت الرؤية محددة سابقاً فيمكن مراجعتها وتحديثها، وتعكس الرؤية تصور المنظمة لما سيكون عليه وضعها في المدى الطويل؛ لذلك يجب أن تساهم في إثارة طموح العاملين وتوجيه مسيرة المنظمة، فالرؤية تعبر عن المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب بالوصول إليها (جودة، 2008، ص 279)، فقد تصدر الرؤية من ذهن المدير أو من مجموعة من الأفراد، ولكن من الضروري أن تتضمن المجموعة ممثلين لجميع أصحاب المصالح المتعاملين مع المنظمة ويشير العديد من الباحثين إلى أن خصائص الرؤية الفعالة والجيدة والتي تلهم الحماس يمكن أن تتصف بالآتي (الغالبى وإدريس، 2007، ص 216):

- 1- أن تكون مختصرة وسهلة وتحمل في طياتها حملاً كبيراً يثير الرغبة في التحدي والمثابرة من قبل الجميع مع إمكانية التطبيق.
- 2- أن تلبي جميع تطلعات وطموحات المتعاملين والفئات ذات المصلحة المباشرة وغير المباشرة.
- 3- إمكانية استخدام مقاييس ومؤشرات للتأكد من صدق التوجه لتحقيق الرؤية.
- 4- يفترض أن لا تكون رؤية منظمة الأعمال أحلاماً مجردة لم تنطلق من رؤية واقعية.
- 5- أن تكون الرؤية ملهمة ومثيرة للتحدي والحماس لجميع المستويات الإدارية ولجميع العاملين؛ لكي تشد همم وقوى الجميع للالتزام بها.
- 6- يمكن ترجمتها إلى استراتيجيات وأهداف مترابطة ترسم الصورة المستقبلية المرغوبة للمنظمة
- 7- يفترض أن لا تكون مجرد شعارات مستقبلية بعيدة عن الواقع، بل من المفترض أن تكون رؤية المنظمة عملية تكامل ما بين الحاضر والمستقبل، حيث يؤخذ بعين الاعتبار أبعاد بطاقة

قياس الأداء المتوازن عند تحديد رؤية المنظمة، وإن رؤية المنظمة تمثل أحلام وطموحات المنظمة المستقبلية التي لا يمكن تحقيقها في ظل الإمكانيات الحالية لها.

الخطوة الخامسة: تحديد الاستراتيجية التي سيتم اتباعها

تعتبر بطاقة قياس الأداء المتوازن أداة لترجمة رؤية المنظمة ورسالتها إلى مجموعة من الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وتحديد الاستراتيجيات التي تؤدي إلى تحقيق تلك الأهداف، فالاستراتيجية تصف القواعد الإجرائية لتطوير حالة موجودة إلى حالة مرغوبة في المستقبل (عبداللطيف وتركان، 2006، ص 148).

وقد أورد الغالبي وإدريس (2007) مجموعة من الخصائص للأهداف الجيدة وهي كالآتي (ص 240) :-

- 1- محددة: تعكس الأهداف قيم محددة مرغوبة، ويجب أن تكون دقيقة ومفصلة؛ لتكون سهلة الفهم وتعطي اتجاهًا واضحاً للآخرين.
- 2- قابلة للقياس: بمعنى أن تكون ممكنة القياس، بحيث يتم تحديد طريقة لقياس الهدف قبل المباشرة الفعلية بالعمل.
- 3- جريئة: أي إنها تهدف إلى إحداث تغيير معنوي، وهي تمثل تحدياً للأفراد وللمنظمة.
- 4- محددة بنتيجة: يجب أن يحدد لكل هدف من الأهداف النتيجة التي ترغب المنظمة تحقيقها من وراء هذا الهدف.
- 5- محددة بوقت: أي إن كل هدف محدد بوقت معين للإنجاز.
- 6- الشمول والارتباط: أي إن كل هدف من الأهداف الموضوعية من المفترض أن يكون شاملاً لنشاط معين، ومرتبباً بالهدف الكلي على مستوى المنظمة .

حيث تساهم بطاقة قياس الأداء المتوازن في تحديد الأهداف الاستراتيجية بشكل تكاملي بحيث تشمل على أهداف خاصة بكل بعد من أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن، بالإضافة إلى تحقيق الترابط الأفقي من خلال اشتقاق الأهداف من الاستراتيجيات من ناحية وتعاون الأهداف مع بعضها في تحقيق الاستراتيجيات من ناحية أخرى والتي يمكن توضيحها في الجدول الآتي:

جدول رقم (1-2)

الأهداف الاستراتيجية لمحركات الأداء الأربعة

الأهداف الاستراتيجية	محرك الأداء
<ul style="list-style-type: none"> تتمية وتحسين العائد. تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية. زيادة الاستثمار واستغلال الأصول. 	الجانب المالي (وجهة نظر المساهمين)
<ul style="list-style-type: none"> رضا العملاء. الحصة من السوق. العملاء الجدد. 	جانب السوق (وجهة نظر العملاء)
<ul style="list-style-type: none"> تحسين طرق الأداء والتشغيل. تبسيط وتنميط أجزاء المنتج. ابتكار طرق جديدة. 	جانب التشغيل الداخلية (وجهة النظر الداخلية)
<ul style="list-style-type: none"> التطور التقني في مجال الإنتاج. البحوث والتطوير في مجال المنتجات. تطور نظم المعلومات والأساليب الإدارية. 	جانب التطوير والابتكار والتحسين المستمر (النمو والتعلم)

المصدر: (العبادي، 2002، ص 64)

الخطوة السادسة: تحديد عوامل النجاح الحرجة:

تعني هذه الخطوة الانتقال من الاستراتيجيات الموصوفة إلى مناقشة ما نحتاجه لتحقيق الأهداف الاستراتيجية بما يساهم في تحقيق رؤية المنظمة، بمعنى آخر يجب أن تحدد المنظمة ما هي أكثر المبادرات والعوامل تأثيراً على النجاح ضمن كل بعد من أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن بما يعمل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة (عبد اللطيف وترجمان، 2006، ص 148).

ويمكن بيان ذلك من خلال عرض مثال لكل بعد من أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن في الجدول الآتي:

جدول رقم (2-2)

أمثلة للمحركات والمبادرات التي تحقق الأهداف

بيان	البعد المالي	بعد العملاء	بعد العمليات الداخلية	بعد التعليم والنمو
الأهداف	تعزيز الربحية	زيادة الحصة السوقية	نظام خدمات فعال	مناخ للتعليم والنمو
المبادرات	إدارة التكاليف والمخاطر	مستوى رفيع في التسويق	تفويض مناسب للصلاحيات	تدريب نوعي متواصل

المصدر: (العبادي، 2002، ص 63).

الخطوة السابعة: رسم وتطوير الخريطة الاستراتيجية:

الخريطة الاستراتيجية للمنظمة هي عبارة عن رسم تخطيطي بسيط لاستراتيجية المنظمة مكون من صفحة واحدة تقوم بتصوير ووصف أهداف المنظمة بشكل تسلسلي (Niven,2006,p.59).

ويعتمد المفهوم على استخدام سلاسل السبب والأثر التي تربط بين التعليم والنمو، وكفاءة العمليات الداخلية، ووجهة نظر العملاء، والنتائج المالية الهامة للمساهمين؛ وبذلك يتحقق استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن كأداة لإدارة الأداء الاستراتيجي والتغيير التنظيمي (عبدالحليم،2005، ص 17).

حيث يتم في هذه الخطوة رسم خريطة استراتيجية للمنظمة تصف مختلف الأهداف الاستراتيجية للمنظمة مقسمة على أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن، مع بيان ارتباطات السبب والنتيجة من خلال تحديد التحسينات المطلوب إدخالها على النتائج، حيث إن الخريطة الاستراتيجية تعمل على تحديد العلاقات بين الأهداف ومسبباتها (محركات الأداء) وأثرها، وتساعد في خلق توازن بين الأهداف والمقاييس والمبادرات، وتعمل على الاتساق المنطقي لبطاقة قياس الأداء المتوازن في التسلسل في تحقيق الأهداف.

وقد أشار Niven (2006) إلى أنه يجب التركيز والاهتمام بعمق في عملية تطوير الخرائط الاستراتيجية، وإلى أنه يجب عقد ورشة عمل لرسم الخريطة الاستراتيجية، وأن يشارك في رسمها جميع المديرين التنفيذيين وأصحاب الخبرة، وأن بطاقة قياس الأداء المتوازن تعمل على توقع الأحداث المستقبلية للمنظمة؛ ليتم تصوير هذه الأحداث ورسمها في شكل خريطة استراتيجية، وتقوم الخريطة بالعمل على بيان الأهداف الاستراتيجية وتخصيصها وترجمتها إلى أهداف تشغيلية لتبين الأعمال اليومية للعاملين، وهنا تبرز أهمية الخريطة الاستراتيجية من خلال مقارنة التنفيذ الفعلي للأداء مع الخريطة الاستراتيجية، ويجب أن يركز المديرين على اكتشاف أي انخفاض في الأداء للعناصر الحرجة والهامة وذلك من أجل السرعة في معالجة الخلل وعدم تكراره، وبهذا توفر الخريطة الاستراتيجية تغذية عكسية (p:60).

الخطوة الثامنة: تحديد مقاييس الأداء

يتم في هذه الخطوة تحديد المقاييس Measurement الرئيسة التي سنستخدمها في عملنا لاحقاً، حيث يتم اختيار مقياس لكل هدف من الأهداف وذلك بهدف التعرف على مدى التقدم في تحقق تلك الأهداف خلال الفترة.

ويقوم فريق العمل بترجمة جميع الأهداف الاستراتيجية الموجودة في الخريطة الاستراتيجية إلى مقاييس يمكن من خلالها تتبع تنفيذ الأهداف، من أجل الحصول على معلومات عن التنفيذ الفعلي، بالإضافة إلى ذلك تساهم مقاييس الأداء بتحديد مسؤوليات كافة الأقسام بالمنظمة. ويتم تطوير مقاييس الأداء من خلال إعداد ورشة عمل مكونة من المديرين التنفيذيين مع إشراك العاملين قدر المستطاع، حيث إن مشاركة جميع الفريق التنفيذي في تحديد مقاييس الأداء يعني أنهم يلزمون أنفسهم بها لأنهم شاركوا في صياغتها (Niven, 2006, p. 60).

وتشير كثير من الدراسات إلى أن المشاركة في وضع مقاييس الأداء لها آثار إيجابية كثيرة، فمشاركة المديرين والعاملين في جميع المستويات الإدارية تشعرهم بالارتياح وتقبل المقاييس وتخفف من ضغط العمل، إضافة إلى تحسين العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين (النمري، 2001، ص 538).

قد تستمتع بعملية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن حتى تقوم بوضع العشرات من مؤشرات الأداء، وهذا أمر ينبغي تجنبه لأنه يؤدي إلى فقد أهمية هذه المقاييس، وكذلك فإن الاختصار في مقاييس الأداء ليصبح مقياساً واحداً فهذا أيضاً يفرغ بطاقة قياس الأداء المتوازن من مضمونها، إن معظم مطبقي بطاقة قياس الأداء المتوازن يستخدمون حوالي 25 مقياساً، حيث يتم استخدام من 4 إلى 5 مقاييس لكل بعد من الأبعاد (AlShaikh, 2007, p. 74).

وهناك إجماع بين المستشارين على استعمال من 20 إلى 25 مقياساً موزعة كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (2-3)

عدد المقاييس اللازمة لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن

عدد المقاييس	البعد
4 - 3	المالي
8 - 5	العملاء
10 - 5	العمليات الداخلية
6-3	التعلم والنمو

المصدر: (أبو قمر، 2009، ص 77).

ويمكن تحديد مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الاستراتيجية السابق تحديدها والمدرجة ضمن

الخطة الاستراتيجية في الجدول الآتي: جدول رقم (2-4)

مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الاستراتيجية لمحركات الأداء

مقاييس الأداء	الأهداف الاستراتيجية	محرك الأداء
معدل نمو المبيعات، ربحية كل منتج، ربحية قطاعات العملاء.	تنمية وتحسين العائد	البعد المالي
معدل تحقيق التكلفة المستهدفة، معدل تحسين التكلفة، نسبة تكلفة المنتج إلى تكلفة المنافسين، معدلات الإنتاجية، نسبة النشاطات التي تضيف النقدية.	تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية	
نسبة الاستثمار في برامج التحسين والتطوير إلى المبيعات، العائد على الاستثمار، التدفقات النقدية.	زيادة الاستثمار واستغلال الموارد	

محرك الأداء	الأهداف الاستراتيجية	مقاييس الأداء
بعد العملاء	رضا العملاء	مواعيد التسليم، نسبة المرتجعات، تطور الجودة.
	الحصة من السوق	تطور عدد العملاء، نصيب المنظمة من عدد العملاء في السوق، تطور حجم المبيعات تطور قيمة المبيعات، حصة المنظمة من مبيعات السوق، حصة المنظمة في الأسواق الجديدة.
بعد العمليات الداخلية	العملاء الجدد	عدد العملاء الجدد، نسبة العملاء الجدد من المنظمات المنافسة.
	تحسين طرق الأداء والتشغيل	معدل الضياع في المواد، معدل الضياع في الوقت، عدد نقاط الاختناق في مركز الإنتاج والخدمات، معدل دوران المخزون، تطور مهارات العاملين.
	تسهيل وتنميط أجزاء المنتج	التطور في أجزاء المنتج، نسبة عدد الأجزاء النمطية، معدل التحسين في الكفاءة الهندسية
	ابتكار طرق تشغيل جديدة	وقت تحرك المواد بين المراكز، تطور زمن دورة الإنتاج، تطور وقت إعداد الخلايا الإنتاجية.
بعد التعليم والنمو	التطور التقني في مجال الإنتاج	معدل التطور التكنولوجي، معدل الاستجابة التكنولوجية.
	البحوث والتطوير في مجال الإنتاج	ابتكار منتجات جديدة، تطور المنتجات الحالية وتحسين خصائصها، معدل تطور النشاط البحثي، معدل فعالية النشاط البحثي.
	تطور نظم المعلومات والأساليب الإدارية	تطور نسب عيوب الإنتاج، تطور عدد الموردين، تطور نسبة الاستجابة لطلبات العملاء، تطور زمن دورة التسليم.

المصدر: (العبادي، 2002، ص 65).

الخطوة التاسعة: تحديد وتطوير خطة العمل

في هذه الخطوة يتم تحديد الخطوات الواجب اتخاذها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية ورؤية المنظمة، وينبغي أن يشارك في إعداد خطة العمل أفراد الإدارة العليا والمديرون التنفيذيون، ويجب أن تتفق المجموعة على قائمة أولويات وعلى جدول زمني لإعداد التقارير المرحلية والنهائية؛ وذلك من أجل بيان أي انحراف تفادياً لحدوث مشكلات غير متوقعة (المغربي وغربية، 2006، ص 248).

ويتطلب ذلك تبيان النشاطات والأفعال الواجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف والانتقال بالخطة إلى عالم الواقع، وهذا يتطلب تحديد الأهداف السنوية وتوزيع وتخصيص الموارد، وتحديد المسؤوليات، وتدعيم البرامج، وربط المقاييس بقواعد البيانات وأنظمة المعلومات، وتعريف الموظفين العاملين في كافة أقسام المنظمة ببطاقة قياس الأداء المتوازن ومقاييس الأداء المستخدمة، وتعتبر مقاييس الأداء همزة الوصل بين الأهداف الاستراتيجية وأداء المستويات التشغيلية والتنفيذية، فكما أن الأهداف الاستراتيجية تشتق من الاستراتيجية العامة للمنظمة؛ فإن مقاييس الأداء في المستويات التشغيلية تشتق من الأهداف الاستراتيجية (عوض، 2009، ص 113-114).

الخطوة العاشرة: إعداد التقرير الأولي لبطاقة قياس الأداء المتوازن

حتى يتم تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن بشكل جيد، يجب عقد لقاء بين فريق تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن والإدارة العليا خلال سنتين يوماً من تحديد مقاييس الأداء وتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن، وهذا من أجل معرفة جدوى تطبيق البطاقة، ويتم إعداد هذا التقرير عند تطبيق البطاقة لأول مرة، وهذا يتطلب جمع البيانات عن الأداء خلال السنتين يوماً الماضية من أجل إعداد التقرير الأولي، وربما لا يتم الحصول على كافة البيانات اللازمة مع احتمالية عدم دقة بعضها، وهذا يتطلب جهوداً إضافية من فريق العمل في إعداد التقرير، وإن عدم توفر بعض البيانات أو عدم دقة بعضها لا يعني عدم تحقيق فوائد بطاقة قياس الأداء المتوازن، فإن بطاقة قياس الاداء المتوازن تعمل على دراسة وفهم مقاييس الأداء وتركيز الجهود نحو تحقيق الأهداف (Nivien, 2006, p.61).

الخطوة الحادية عشر: المتابعة والتصميم

في هذه المرحلة تقوم المنظمة بمتابعة تحقيق المقاييس من خلال إعداد دليل معلوماتي عن مقاييس الأداء المستخدمة بصورة ربع سنوية أو شهرية وعرضه على الإدارة العليا لمراجعته ومناقشته مع مديري الإدارات والأقسام، كما يتم إعادة دراسة بطاقة قياس الأداء المتوازن سنوياً كجزء من عمليات التخطيط الاستراتيجي ورسم الأهداف وتخصيص الموارد (عوض، 2009، ص 119).

ويجب وضع جميع المقاييس في صفحة واحدة Overall Scorecard تسمى بمنهجية الصفحة الواحدة، حتى يسهل الاطلاع على النتائج بنظرة شمولية واحدة (جودة، 2008، ص 280).

وقد أشار Aversion (2007) إلى عملية تقييم الأداء بأنها تتم من خلال جمع البيانات الحقيقية لأداء المنظمة والحكم عليها من خلال استخدام مقاييس الأداء، وأن تقييم الأداء يتطلب إجراء مقارنة بين الأداء بعد استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن والأداء الماضي، وكذلك إجراء مقارنة بين أداء الوحدات التنظيمية "الفروع"، وأيضاً مقارنة أداء المنظمة بأداء المنظمات الأخرى وخاصة المنظمات المنافسة الرائدة (p.38).

الخطوة الثانية عشر: تقييم الأداء

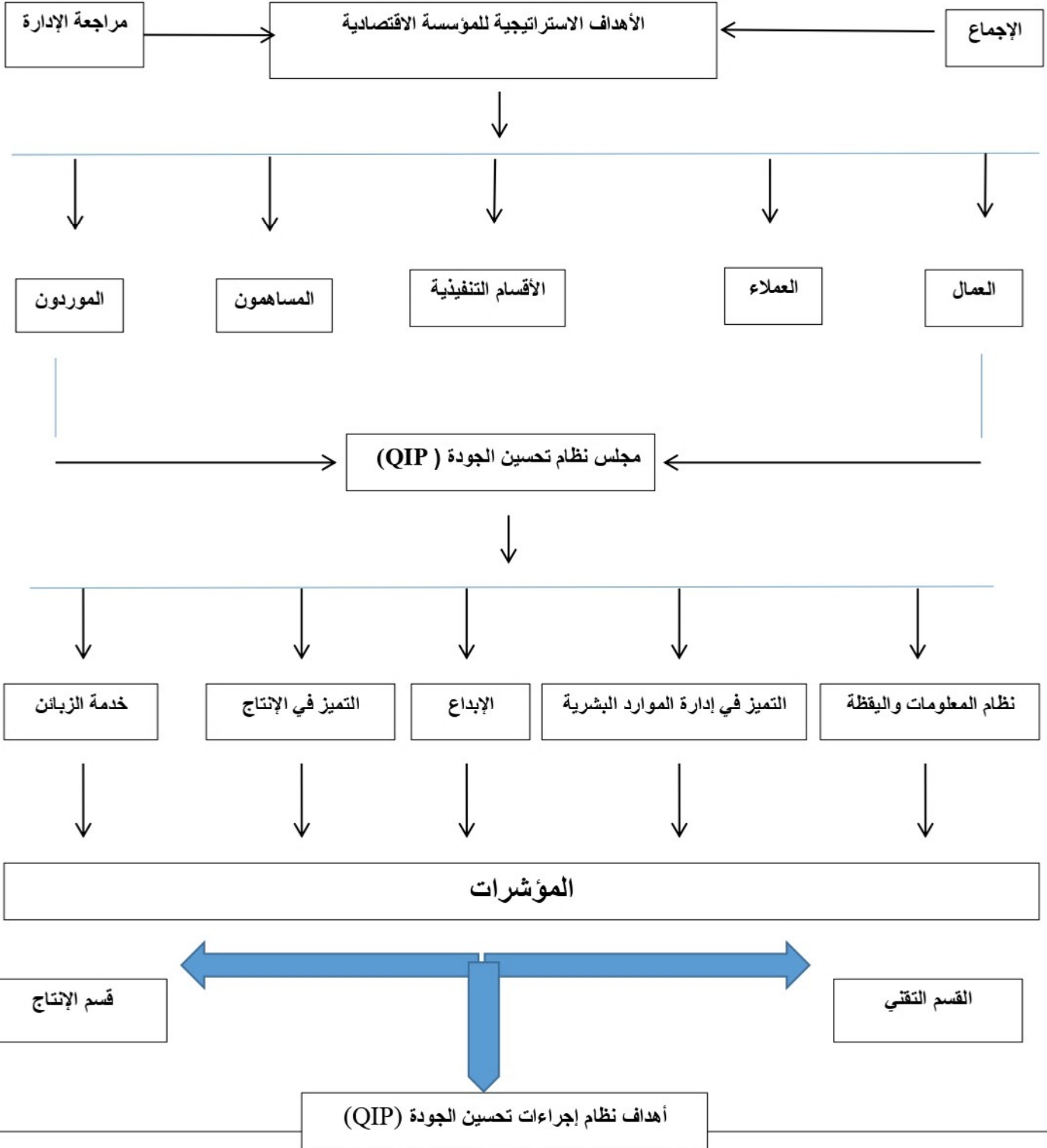
من ضمن القيام بعملية تقييم الأداء وتحديد نقاط القصور والضعف، لا بد من القيام بتقييم أداء أي قصور أو ضعف في عمليات ونشاطات المنظمة، ويتم تقييم الأداء من خلال تحديد النشاطات والعمليات التي يمكن التركيز عليها باعتبارها تمثل قوة وفرصة لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، وتشخيص النشاطات والعمليات التي يستوجب استبعادها أو معالجتها باعتبارها تمثل نقاط ضعف في المنظمة، وللتأكد من سلامة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، لا بد من متابعتها بشكل مستمر للتأكد من أنها تنجز الوظيفة المقصودة منها، ومن الضروري استخدام البطاقة لمختلف العمليات اليومية في المنظمة؛ لذلك يجب أن تبنى على أساس برنامج يومي لكل وحدة وستكون الرقابة على العمليات اليومية من خلال التقرير الجاري، ويجب أن تتضمن خطة التطبيق قواعد وطرق مقترحة لضمان حفظ التوازن (ابو قمر، 2009، ص 81).

11/2 عيوب بطاقة الأداء المتوازن:

مع تعدد المزايا التي يحققها نظام بطاقة الأداء المتوازن على المستويين العلمي والتطبيقي وانتشارها الواسع في جميع أنحاء العالم، إلا أنها لاقت العديد من الانتقادات وأوجه القصور ويتمثل ذلك في الآتي (محمد، 2018، ص 56-57):

1. عدم وجود أسلوب تفصيلي يوضح كيفية اختيار مقاييس الأداء في كل مدخل.
2. لا يوجد مناقشة لكيفية وضع أهداف الأداء في نظام بطاقة الأداء المتوازن، أو كيفية حدوث مفاضلة بين الأهداف، أو حتى مستوى صعوبة تحقيق الهدف الذي قد يختلف من هدف إلى آخر.
3. إن معظم المقاييس المستخدمة قديمة ولا تواكب التغيرات التي طرأت على الأعمال، فتقريباً جميع المقاييس المالية قديمة ومتخلفة عن التطور.
4. صعوبات تتعلق بترتيب المقاييس بشكل يتناسب ويتسق مع الاستراتيجيات والأهداف التنظيمية، وهنالك بعض المنظمات التي لا تمتلك مقاييس لأهدافها واستراتيجياتها.
5. عدم تفعيل المقاييس في المستويات الإدارية العليا.
6. معظم المكافآت التي تضعها الإدارة العليا مرتبطة بالمقاييس المالية فقط، حيث تكون مكافآت العاملين بناءً على تحقيقهم للأرباح المباشرة.
7. إن طبيعة العلاقة التي تربط بين الأبعاد المختلفة التي يقوم عليها نظام بطاقة الأداء المتوازن هي علاقة منطقية وليست سببية مثل العلاقة بين رضا العاملين والنتائج المالية، كما أنها تأخذ شكل علاقات دائرية وليست في اتجاه واحد.
8. عدم وجود مقاييس لبعض متغيرات الأداء، حيث إن وجود هذه المقاييس مهمّ لوضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ، وبالتالي فإن عدم وجود مقاييس لقياس متغير يؤدي إلى عدم قدرة الإدارة على توجيه أدائها.
9. قلة الموظفين المؤهلين للتعامل مع نظام بطاقة الأداء المتوازن، مما يقود لمقاومة تطبيق هذا النظام.
10. صعوبة قياس بعض متغيرات الأداء.

مكونات نظام إجراءات تحسين الجودة (QIP) الخاص بمؤسسة Analog Devices



المصدر: (وليد، 2018، ص18-19).

الشكل رقم (2-3) يبين آليات الترابط بين مكونات نظام إجراءات تحسين الجودة

يظهر الشكل رقم (2-3) نظام تحسين الجودة الخاص بمؤسسة "Analog Devices" الذي انطلق من مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي وضعتها الإدارة العليا، والتي غطت خمسة محاور رئيسية شملت: الزبائن، الموردين، العمال، المساهمين والأقسام التنفيذية، والتي شكلت في مضمونها نظام تحسين الجودة، الذي يسمح بتحديد مختلف الإجراءات والمبادرات التي يجب على المؤسسة أن تتبناها، والتي تضمن توافق كل المحاور السالفة الذكر.

وركز نظام تحسين الجودة (QIP) المطبق في مؤسسة "Analog Device" على الخدمة الحسنة للعملاء من خلال تقليص فترة الانتظار والتسليم في الوقت المناسب، كما ركز على تدريب وتطوير العنصر البشري داخل المؤسسة، وخلق روح الإبداع وسرعة الإنتاج وتنفيذ القرارات من خلال تشكيل نظام للمعلومات على مستوى المؤسسة يعمل على تحويل المعطيات والبيانات التي تكون على شكل خام إلى معطيات صالحة للتطبيق والمتابعة، وخلق جملة من المؤشرات تخص كل محور من المحاور الرئيسية لنظام تحسين الجودة، وتتبع تطورها خلال الخمس سنوات القادمة، وسمحت أعمال "Schneider man" بفتح باب الاهتمام والتطوير من بعض المراقبين في جامعة هارفارد "Business School" خاصة "R. Kaplan" الذي طلب من "Schneider man" أن يشاركه في دراسة يقودها "D. Norton" مدير معهد "Nolan Norton" تركز على سبل قياس أداء المؤسسات في المستقبل (Pandey,2005,p. 52- 53).

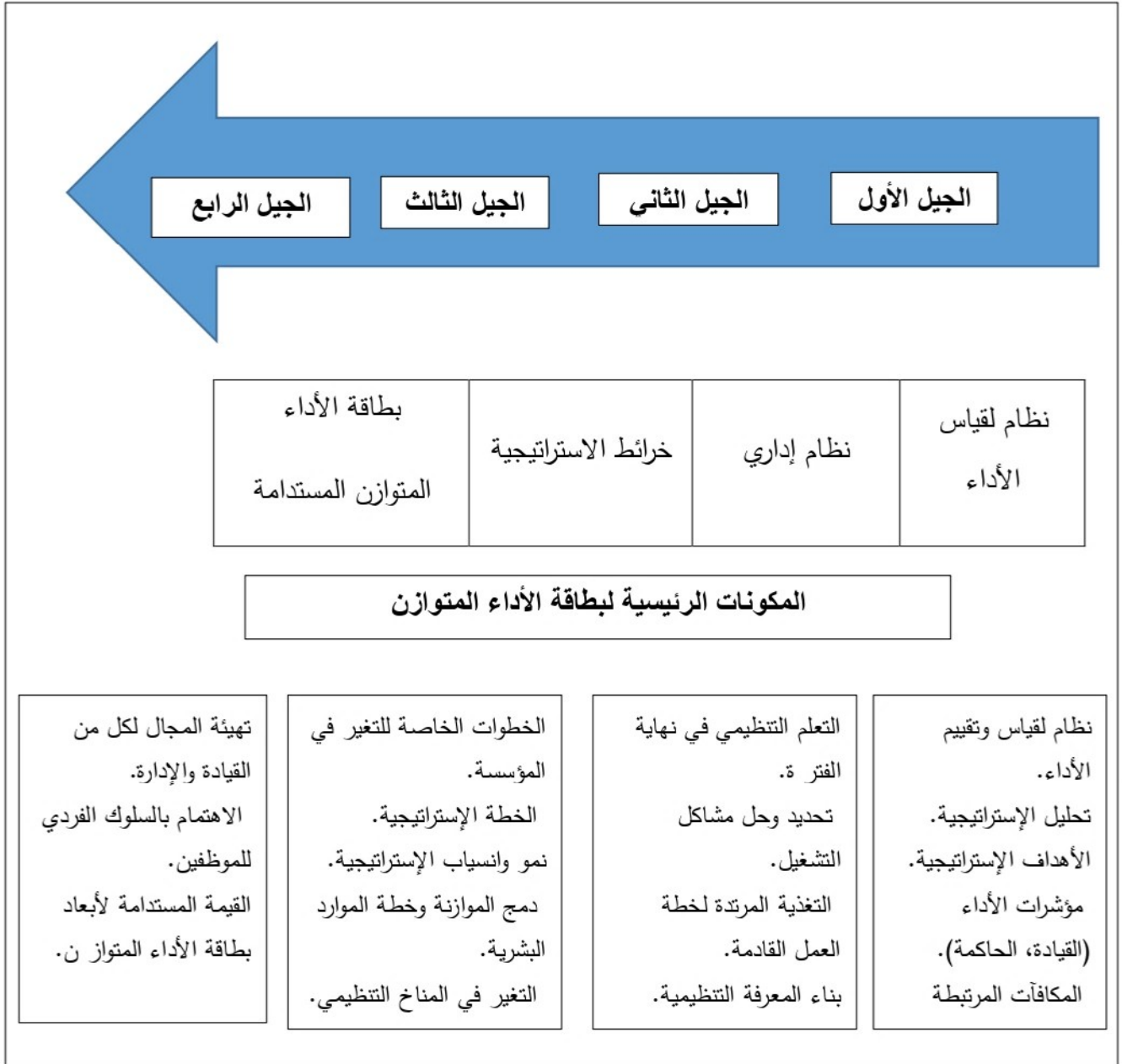
وننتج عن هذه الدراسة التي دامت عاماً كاملاً من سنة (1990- 1991) وشملت اثنتي عشر مؤسسة في مختلف القطاعات والتي يتسم أدائها بالضعف، على اكتشاف مؤشرات ومقاييس جديدة لقياس أداء المؤسسة تدعم وتزيل النقص القائم في المؤشرات المالية التي أصبحت تعطي إشارات مظلمة لأداء المؤسسات الاقتصادية، وذلك من خلال عقد جملة من اللقاءات مع مديري الأقسام المختلفة في المؤسسات محل الدراسة، بغية التعرف على آرائهم حول سير أداء مؤسساتهم وتقييمهم لها، ولاحظ الباحثان أن لكل قسم وجهة نظر تختلف عن الأقسام الأخرى فيما يتعلق بأداء المؤسسة، ولدى تجميع كل وجهات النظر المختلفة وتصنيفها تبين لـ "D. Norton" و "R. Kaplan" أنها تنقسم أربعة أقسام رئيسية تتعلق بـ، (أبو شرح،2012م، ص40):

- أقسام المالية والمحاسبة: يرى مديري المالية والمحاسبة أن تقييم الأداء يكون من خلال المؤشرات المالية التي تعتمد على أرقام الكشوفات المالية المختلفة.
- أقسام الإدارة والتخطيط: يرى مديري الإدارة والتخطيط على مستوى المؤسسة أن تقييم الأداء يكون من خلال مؤشرات النمو وتطور كفاءة موظفيها مقارنة بالمنافسين المباشرين.
- أقسام الإنتاج: يرى مشرفو أقسام الإنتاج أن تقييم الأداء يكون من خلال مؤشرات التشغيل وكفاءة العمليات في المؤسسة.
- أقسام التسويق: يرى مشرفو أقسام الإنتاج أن تقييم الأداء يكون من خلال مؤشرات السوق وإدارة العملاء.

وبناءً على هذه الدراسة فقد تبين أن الاعتماد الوحيد على المؤشرات المالية التي أملتتها أقسام المالية والمحاسبة بغية قياس وتقييم أداء المؤسسات لا تكفي، بل يجب دمجها مع المؤشرات التي تمليها الأقسام الثلاثة الأخرى في إطار شامل ومتكامل يجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية في بطاقة واحدة تسمى بطاقة الأداء المتوازن، وتم عرض الفكرة المبدئية حول شكل بطاقة الأداء المتوازن في مقال لـ "R. Kaplan" و "D. Norton" نشر في العدد الأول من مجلة "Harvard Business Review" عام 1992. يهدف إلى قياس أداء المؤسسات من خلال أربع عناصر أساسية تتعلق بكل من: الجانب المالي وجانب العملاء وجانب العمليات الداخلية والتعلم والنمو، رابطة بذلك التحكم التشغيلي قصير المدى برؤية واستراتيجية المؤسسة الطويلة المدى (وليد، 2018، ص 20).

ومنذ تقديم بطاقة الأداء المتوازن كأداة جديدة بديلة لأنظمة القياس والتقييم التقليدية، عرفت عدة تغيرات في الخصائص والمفاهيم، بهدف التقييم الصحيح والشامل لكل هياكل المؤسسة على المددين القصير والطويل، حيث يضيف الجيل الجديد عدة خصائص ومفاهيم تغطي النقص الحاصل في الجيل القديم وصولاً إلى الجيل الأخير.

12/2 أجيال بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: (وليد، 2018، ص 30).

شكل رقم (2-4) أجيال بطاقة الأداء المتوازن

الملاحظ من الشكل اعلاه أن بطاقة الأداء المتوازن عرفت عدة تطورات منذ تسعينات القرن الماضي من خلال أربعة أجيال كملت بعضها بعضاً، فبدأ "Kaplan & Norton" باستخدامها كنظام لقياس الأداء ثم طورت لتعمم كنظام للإدارة الاستراتيجية، ومع ربط الإدارة الاستراتيجية بغية

المؤسسة المستقبلية وتبني التخطيط الاستراتيجي ظهر الجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن، وفيما يلي عرض تفصيلي لهذه الأجيال:

الجيل الأول: قياس الأداء (1992-1996) .

في هذه المرحلة ظهرت لأول مرة بطاقة الأداء المتوازن كنظام بديل لأنظمة الرقابة الإدارية تعمل على قياس أداء المؤسسات الاقتصادية باستخدام جملة من المقاييس المالية وغير المالية، والموزعة على أربعة أبعاد أساسية هي: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو.

ويتشكل الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن الذي اقترحه كلٌ من Kaplan&Norton سنة 1992 من أربعة أبعاد منفصلة، كل بعد يحوي أهدافاً لمجال واحد بحيث تحقق الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن؛ التوازن بين الأهداف القصيرة الأجل والأهداف الطويلة الأجل، وكذلك بين الأهداف المالية والأهداف الخاصة بتطوير العمل داخل المؤسسة (زغلول، 2006، ص40).

إضافة إلى ذلك تتحدد ملامح الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن في الخصائص الآتية (محمد، 2018، ص35):

1. تقوم مقاييس الأداء في هذا الجيل على أربعة أبعاد هي: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو.

2. تكامل المقاييس المالية مع المقاييس غير المالية، مما أدى إلى التكامل بين المؤشرات التاريخية والمؤشرات المستقبلية، وتشير المؤشرات التاريخية إلى مقاييس التغذية العكسية للأداء الحالي، في حين تشير المؤشرات المستقبلية إلى مسببات خلق القيمة في المدى الزمني طويل الأجل.

3. التركيز على (15 إلى 20) مقياساً لقياس الأداء الاستراتيجي.

4. ارتباط المقاييس بأهداف استراتيجية محددة ونابعة من استراتيجية المؤسسة إذا كانت تهدف إلى تحقيق الربح، أو من رسالتها إذا كانت غير هادفة إلى تحقيق الربح.

5. وجود علاقة السبب والنتيجة، حيث تم عرض العلاقة السببية بين الأبعاد الأربعة.
6. اختيار المقاييس بطريقة تكتسب موافقة الإدارة العليا، وتعكس دور المعلومات الاستراتيجية.
7. تحول الاستراتيجية الإدارية من الاعتماد على المؤشرات المحاسبية وحدها الى إضافة مجموعة من المؤشرات غير المحاسبية.

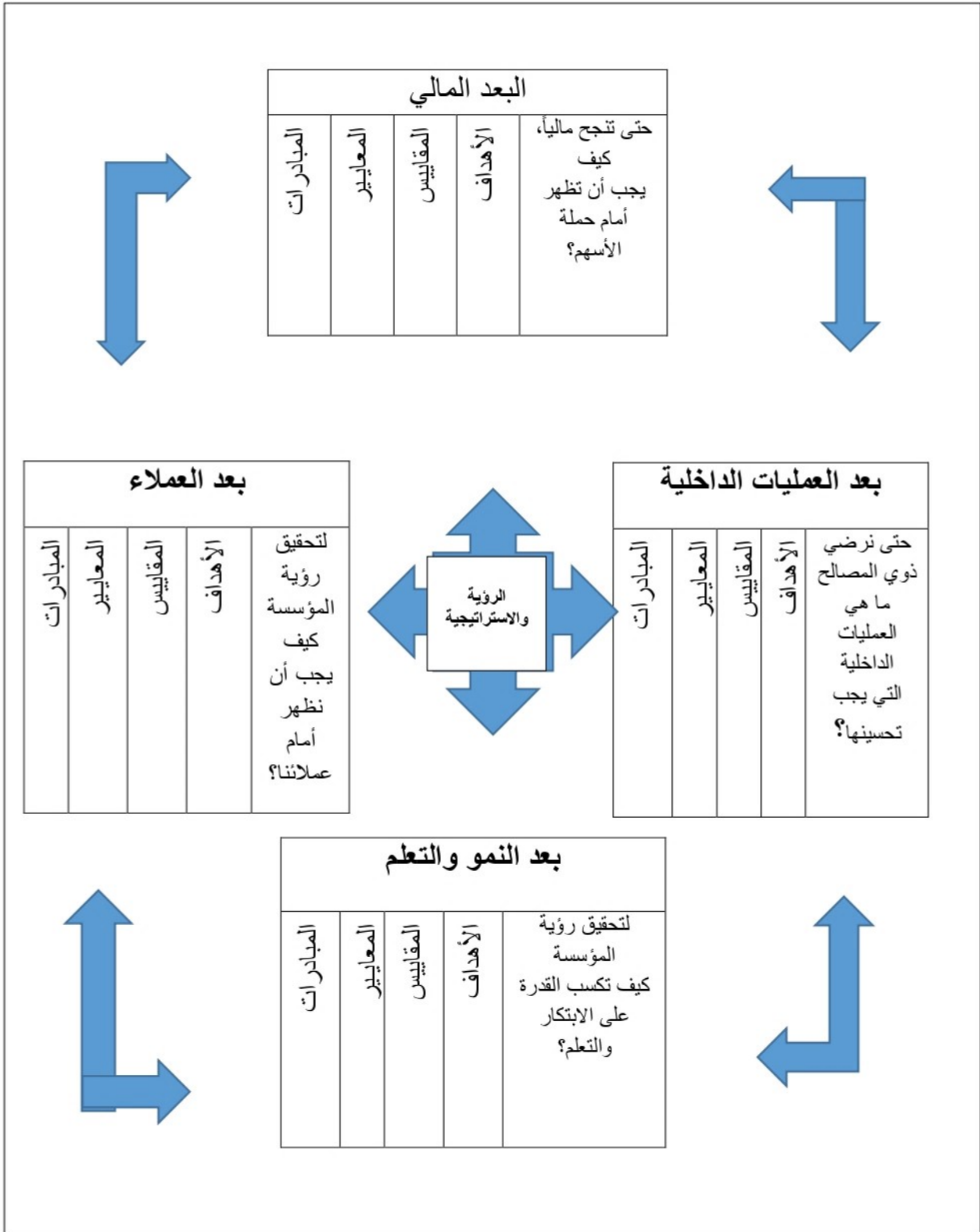
وفي هذه المرحلة واجهت بطاقة الأداء المتوازن جملة من الصعوبات والمشاكل أثناء عملية التطبيق في العديد من المؤسسات نتيجة للأسباب الآتية (بلاسكة، 2012، ص 21):

1. التعريف والتحديد الأولي لبطاقة التقييم المتوازن جاء واسعاً وغامضاً وله رؤى وتصورات متباينة عنها.
2. صعوبة اختيار القياسات الملائمة لهذه الأبعاد من جانب، ومن جانب آخر إقرار مجموعة القياسات المناسبة التي تتطوي تحت إطار أي بعد من الأبعاد الأربعة للبطاقة.
3. اعتبارها أداة لقياس الأداء وليس لقيادة الأداء، وبالتالي إهمالها لجانب كبير من المؤسسة.
4. إضافة إلى ذلك غموض العلاقة السببية، حيث تم عرض العلاقة السببية من خلال توضيح الروابط بين الأبعاد الأربعة دون تقديم مبررات واضحة.

الجيل الثاني: نظام إداري (1997-2000).

بسبب الانتقادات التي وجهت للجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن، قام كل من " Kaplan & Norton بتطوير وتحسين النموذج عن طريق ربط أهداف المؤسسة بجملة من المعايير المتناسقة، والعمل على مقارنتها بالمقاييس المحققة والحكم على أهمية المبادرات المنجزة، ومن خلال هذا الطرح فإن ملامح الجيل الثاني تتحدد في عدة خصائص مستمدة من محاولة معالجة الانتقادات الموجهة إلى الجيل الأول والمتمثلة في (الصغير، 2014، ص 68):

- 1 - استخدام الخرائط الاستراتيجية لعرض وتوضيح الروابط بين الأبعاد الأربعة.
- 2 - تصميم نظم التقارير المبرمجة، حيث يتم صياغة وتشغيل هذه البطاقات انطلاقاً من بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات.
- 3- ظهور مصطلح "الأهداف الاستراتيجية"، حيث استخدمت هذه الأداة لالتقاط جوهر وأساس استراتيجية المؤسسة، ومن ثم انتقاء المؤشرات التي تعكس إنجاز وتنفيذ هذه الاستراتيجية.
- 4- حدوث تطور في علاقات السبب والنتيجة بين الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، فبدلاً من مجرد تسليط الضوء على الروابط السببية بين أبعاد البطاقة، تم التركيز على الربط بين مؤشرات الأداء في حد ذاتها ومن ثم على الربط بين الأهداف الاستراتيجية ضمن ما يعرف بنموذج الربط الاستراتيجي.



المصدر: (Kaplan and Norton, 1996, p. 9)

شكل (2-5) نموذج الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن

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

1. الأبعاد الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن: ويتعلق الأمر بالأبعاد الأربعة التي تم ذكرها سابقاً.
2. العناصر المكونة لكل عنصر: في كل بعد من الأبعاد السابقة تحدد بطاقة الأداء المتوازن النقاط الآتية:

- الأهداف: الموزعة بشكل متساوٍ على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتحل تقريباً نفس الأهمية الاستراتيجية، ويجب أن تكون محددة وقابلة للقياس والتحقق، ومعقولة، ومحددة بوقت زمني لإتمامها.

- المقاييس: وهي بمثابة الأداة التي تحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة سلفاً.

- المقاييس المستهدفة: مقدار محدد يتم القياس بناءً عليه؛ لتحديد مقدار الانحراف (سلباً أو إيجاباً) عن الهدف المقرر تحقيقه.

- المبادرات: تكمن في جميع الآليات والمشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف.

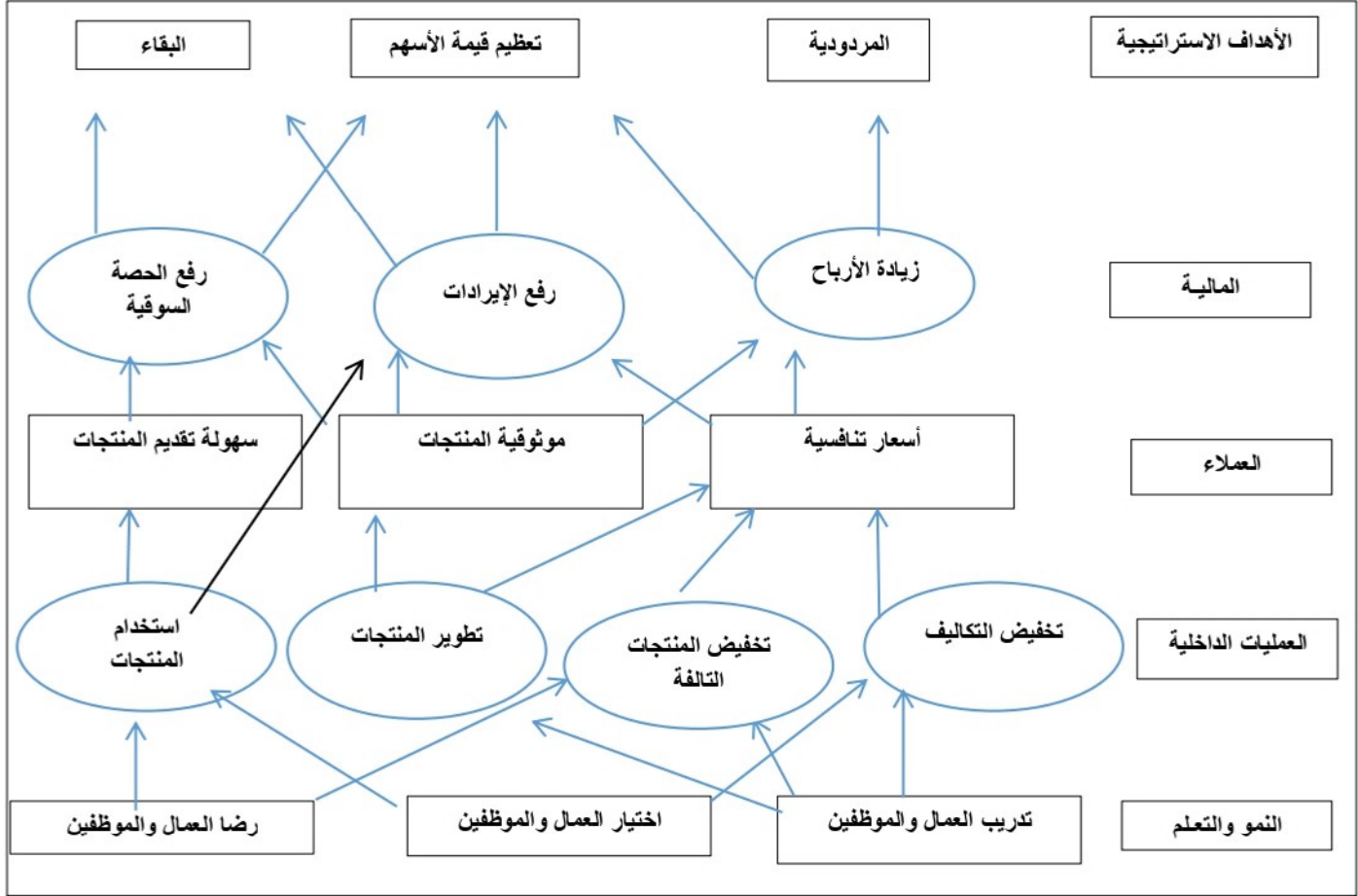
3. العلاقة السببية: يبرز نموذج الجيل الثاني الارتباط المنطقي بين الأبعاد الرئيسية للبطاقة، إذ التعلم والنمو التنظيمي يؤدي إلى زيادة قدرة المؤسسة على تكوين عمالة راغبة في العمل وقادرة عليه. ومن المنطقي أن ذلك يؤدي إلى زيادة قدرتها على تحسين أداء العمليات الداخلية.

الجيل الثالث: الخرائط الاستراتيجية (2001-2006) .

تدل الاستراتيجية على حركة المؤسسة من موقعها الحالي إلى الموقع المستقبلي المرغوب والمجهول في نفس الوقت، ومرور الاستراتيجية من الحاضر إلى المستقبل يتطلب منها صياغة سلسلة من الفرضيات المرتبطة بالأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، مشكلة بذلك ما يسمى بالخارطة الاستراتيجية التي تعمل على إحداث العلاقات واستخلاص النتائج في شكل واضح ومستقر (Niven, 2003,p. 169) .

كما نشأ مفهوم الخرائط الاستراتيجية من خلال جملة التقارير المباشرة التي يعدها المديرون التنفيذيون وكبار المسؤولين في المؤسسة، والتي شكلت في مضمونها ركيزة أساسية لإعداد الخطط التشغيلية والتكتيكية للمؤسسة، في صميم ذلك تعرّف الخرائط الاستراتيجية على أنها العرصات التي تضمن التوازن بين الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، كما تسمح الخرائط الاستراتيجية على ربط المشاهد بين الخطط التشغيلية والتكتيكية من جهة والمبادرات من جهة أخرى، على النحو الذي يحقق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة (Hannabarger et al,2007,p. 12).

من خلال الشكل (2-6) نعطي فكرة جيدة للشكل الذي يمكن أن تكون عليه خريطة استراتيجية لمؤسسة ما، والتي يمكن أن تكون أكثر تعقيدا من هذا المثال.



(Hannabarger et al, 2007, p. 39)

شكل رقم (2-6) مثال على نموذج الجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن

يظهر الشكل أعلاه الكيفية التي تخطط بها المؤسسة لتحويل أصولها المعنوية إلى أهداف مرغوبة، فالعاملون في المؤسسة بحاجة إلى قدر من التدريب والمهارة؛ لخلق منتجات جديدة بتكاليف أقل، بغية تقديم قيمة لسوق المؤسسة، الأمر الذي سينتج عنه عائد أعلى لأصحاب المؤسسة.

ولإعداد مثل هذه الخرائط الاستراتيجية، يجب أن تتوفر لمعد الخريطة المعلومات الآتية
(Hannabarger et al, 2007, p. 39):

- 1- التقارير السنوية (القوائم المالية الخاصة بالمؤسسة).
- 2- مهام وواجبات كل موظف بالمؤسسة.
- 3- القيم المتعلقة بالمؤسسة والمبادئ التوجيهية.
- 4- الرؤية المستقبلية للمؤسسة.
- 5- الخطط والمبادرات المتعلقة بإنجاز مشاريع المؤسسة.
- 6- الدراسات الاستشارية.
- 7- تقييم أداء المؤسسة لـ 12 شهراً الماضية.
- 8- البيانات السوقية والتحليل التنافسي.
- 9- الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- 10- تقارير محلي الأسواق المالية.
- 11- مقالات الجرائد والمجلات التجارية المتعلقة بالمؤسسة

رجوعاً إلى الشكل رقم (2-6) يمكن القول: إن هنالك ثلاث خصائص أساسية نتجت من محاولات تطوير الجيل الثاني بغرض تحسين الأداء الوظيفي، هذه الخصائص هي:

1. استخدام قائمة الغايات (الاتجاهات): تمثل قائمة الغايات وصف مكتوب يعكس وضع تنظيم الأعمال في تاريخ مستقبلي محدد بافتراض أن الأهداف الاستراتيجية التي تتبناها الإدارة حالياً سوف تحققها بنجاح، فهي بيان يعكس النتائج النهائية من خلال تصور الأهداف الاستراتيجية التي يجب الوصول إليها في نهاية مرحلة تصميم هذه البطاقات كأداة لإدارة الأداء الاستراتيجي، وتساعد هذه النظرة التكاملية في تحقيق الأهداف الآتية (وليد، 2018، ص 35-36):

أ-تسهيل تحديد واختيار الأهداف الاستراتيجية.

ب-تحقيق الإجماع والتوافق التنظيمي.

ج-تعيين مناطق عدم الاتساق عند استخلاص الصورة العامة للأهداف الاستراتيجية.

د-تساعد على تحديد النقاط المرجعية الخاصة بتنفيذ الأهداف التكتيكية المتتالية اللازمة لتحقيق الاستراتيجية.

ه-تسهيل الربط بين الافتراضات التي تقوم عليها العلاقة السببية.

2. التركيز على نماذج الربط الاستراتيجية ثنائية الأبعاد: تقوم هذه النماذج على أساس دمج كل من بعد الأداء المالي وبعد العلاقات مع العملاء في بعد واحد أطلق عليه "بعد النواتج"، وأيضاً دمج بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو في بعد واحد أطلق عليه "بعد النشاط" (ابوقمر، 2009، ص36).

3. استخدام وحدة للإدارة الاستراتيجية: طُلب بإنشاء وحدة إدارية جديدة في الهيكل التنظيمي تتبع مجلس الإدارة مباشرة أطلق عليها وحدة الإدارة الاستراتيجية لاحتوائها فجوة القصور في الأداء الاستراتيجي. فلقد بدأ سطوع مفهوم نظام إدارة الأداء الاستراتيجي مع الجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن، حيث إن الجيل الأول من البطاقة ركز مبدئياً على قياس الأداء الاستراتيجي بجانب بعض الإسهامات الرقابية، أما الجيل الثاني فإن جوانبه الرقابية ارتبطت مع ما أطلق عليه الرقابة الاستراتيجية بصورة أكبر من ارتباطه بالرقابة الإدارية بجانب قياس الأداء الاستراتيجي، ثم جاء الجيل الثالث بمفهوم أعمق وأشمل يتضمن في طياته نظاماً لقياس الأداء الاستراتيجي والرقابة الاستراتيجية وهو نظام "إدارة الأداء الاستراتيجي" (وليد، 2018، ص 37).

ويشمل الجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن العديد من المكونات ويمكن إيجازها على النحو

الآتي (أبو ماضي، 2015، ص 88):-

1. بيان الاتجاه الذي يوضح شمولية القرارات وتنظيم النشاطات وليس الدخول في تفاصيل وضع الأهداف قبل وصف دقيق وصحيح لهذا الاتجاه.

2. الأهداف الاستراتيجية والتي تبين مساهمة الاتجاه العام لتوضيح تقاسم الرؤية الشمولية للعمل في المؤسسة ووضع الأهداف الاستراتيجية المترابطة مع الإطار العام لنظام التفكير المنهجي وعلاقات السبب وتتسم النتيجة بين هذه الأهداف بالوضوح.

3. نموذج الربط الاستراتيجي والمحاور حيث يبين أن تحديد الأهداف الاستراتيجية يتم بشكل منفصل بين المحاور التي تكون بطاقة الأداء المتوازن، وهنا لا بد من الفصل بين نوعين من

المحاور: الأول يركز على البعد الداخلي في بطاقة الأداء المتوازن والمتمثل في بعد العمليات الداخلية، وبعد النمو والتعلم، والثاني يركز على البعد الخارجي للبطاقة وهو بعد العملاء والبعد المالي.

4. المقاييس والمبادرات، وتبين هذه النقطة أنه عندما يتم الاتفاق على الأهداف وتصبح القياسات محددة لتدعيم قدرة الإدارة العليا على فحص ومراقبة تطور المؤسسة تجاه تحقيق الأهداف يتم تحديد المبادرات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف. وبهذا تكون بطاقة الأداء المتوازن الأكثر تطوراً، والتي تؤدي إلى قياس معقول لأداء المؤسسة العامة.

الجيل الرابع: بطاقة الأداء المتوازن المستدامة

من أهم الانتقادات التي وجهت لبطاقة الأداء المتوازن إهمالها للأبعاد الاجتماعية والبيئية؛ نظراً لارتباطهما المباشر 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.

ومن خلال النقد أعلاه شكل موضوع المؤسسة المستدامة واستخدام بطاقة الأداء المتوازن كنظام لإدارة الأداء يعمل على خلق القيمة المستدامة للمؤسسة اهتمام العديد من الباحثين والدارسين في موضوع بطاقة الأداء المتوازن نذكر منهم: (Biekerand Waxenberger, 2004, Epstein and Wisner, 2001, Woerd and Brink, 2002) وأثمرت جهودهم على المستوى النظري في تكييف جملة من المقاييس البيئية والاجتماعية للمؤسسة مع الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن (أبو قمر، 2009، ص33).

قبل التعريف باستدامة المؤسسة نشير إلى أن أول ما طرحت فكرة الاستدامة طرحت على المستوى الوطني والعالمي، وارتبطت مباشرة بالنمو الاقتصادي والاجتماعي والبيئي للدول، ولقد عرفها تقرير بروتلاند سنة 1987 بأنها طريقة عملية للتنمية التي تلبي حاجات الحاضر، دون تعريض قدرة أجيال المستقبل على تلبية حاجاتهم (وليد، 2018، ص 37).

وارتبطت كذلك باستدامة المؤسسة بالحد الأدنى الثلاثي الذي يتضمن الأداء التنظيمي أو الاجتماعي، الأداء البيئي والأداء المالي، ويستند الحد الأدنى الثلاثي على فكرة مفادها أن قياس أداء المؤسسة يخدم أكثر ما أصحاب الحصص (الجانب المالي) المستخدمين (الجانب الاجتماعي) الحكومة والمجتمع المحيط بالمؤسسة (الجانب البيئي) (Frank et al, 2016,p. 3).

في هذا السياق تم إدراج جملة من التحسينات على بطاقة الأداء المتوازن لتوائم استدامة المؤسسة، واعتبرت بطاقة الأداء المتوازن في هذه المرحلة كأداة لقياس وإدارة الأداء الاستراتيجي، تعمل على دمج الاستراتيجيات المتعلقة باستدامة المؤسسة (نظم الإدارة البيئية والاجتماعية) مع الأهداف المصممة لكل قسم من أقسامها التنظيمية أو أهدافها الإجمالية ككل، لتعرف بذلك باسم بطاقة الأداء المتوازن المستدامة (Hansen and Schaltegger, 2012 ,p. 9).

كما 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، حيث يضمن (SBSC) في المؤسسة ما يلي (Schaltegger Et al, 2002,p. 115):

- تمييز المظاهر البيئية والاجتماعية ذات العلاقة بنجاح.
 - تكامل الإدارة البيئية والاجتماعية في الإدارة الاقتصادية للمؤسسة.
 - خلق الصلة السببية بين المظاهر البيئية والاجتماعية ونتائج المؤسسة الاقتصادية.
 - النمو الدائم من خلال جملة من المبادرات والمؤشرات الملائمة.
 - تحقيق الأهداف البيئية والاجتماعية بالتوافق مع الأهداف الاستراتيجية.
- حيث تعمل بطاقة الأداء المتوازنة المستدامة (SBSC) على دمج مسائل الاستدامة وربطها بالأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن التقليدية، مما يساعد إدارة المؤسسة على تطوير المقاييس التي تساعد على التنبؤ الدقيق بصحة وثروة المؤسسة، والجدول (5-2) يلخص أهمية ربط الاستدامة مع كل بعد من الأبعاد الأربعة لبطاقة الاداء المتوازن (وليد،2018، ص 37).

جدول رقم (2-5)

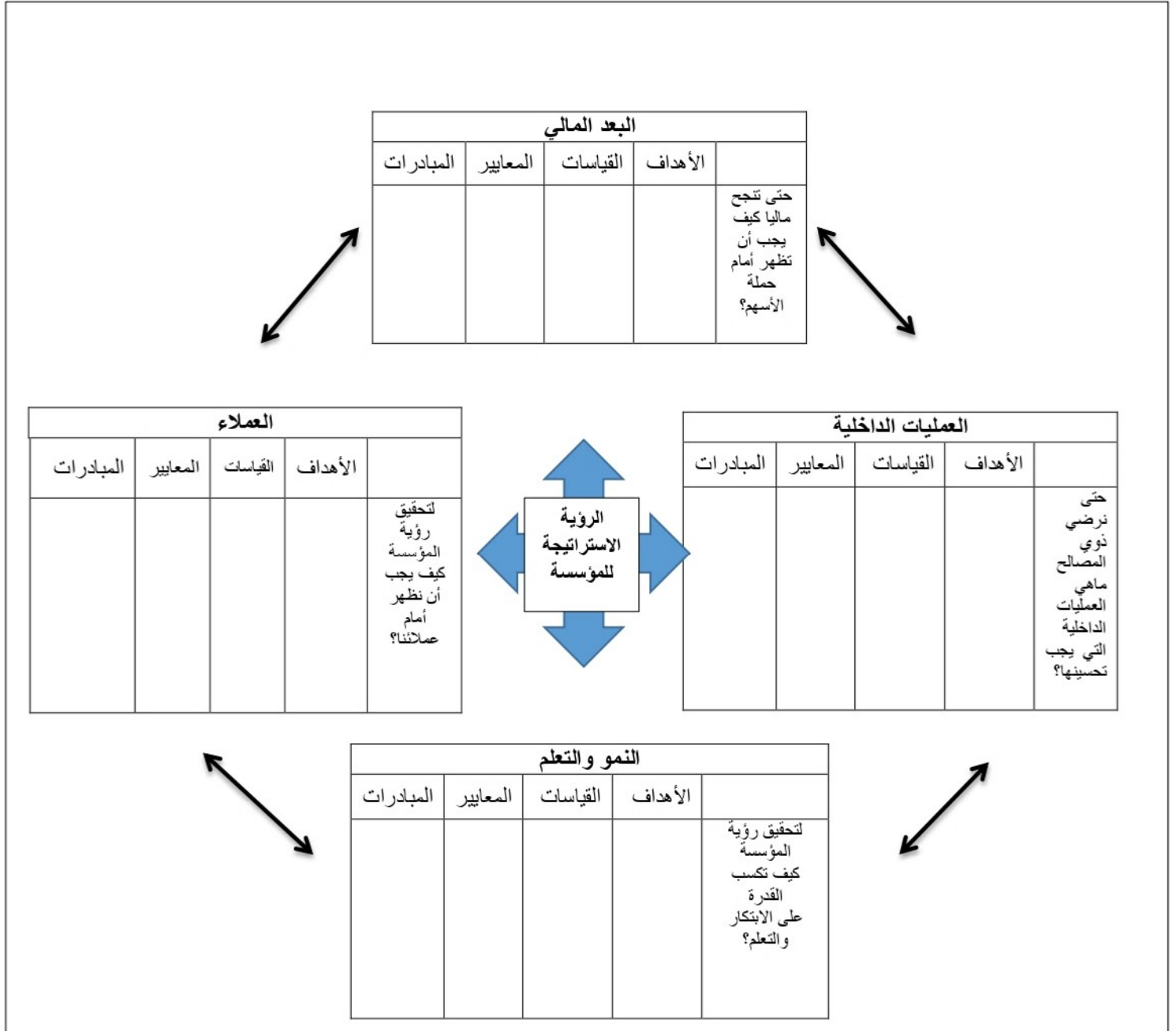
أهمية ربط الاستدامة مع الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.

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

المصدر: (وليد، 2018، ص 38).

13/2 أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

من خلال مفهوم بطاقة الأداء المتوازن يتضح أن صياغة كل من "Norton & Kaplan" للبطاقة يعتمد على فلسفة مفادها عدم وجود جانب وحيد لقياس الأداء وهو الجانب المالي، بل هناك عدة جوانب تعمل على ترجمة رؤية المؤسسة واستراتيجياتها إلى مجموعة من مقاييس الأداء موزعة على أربعة أبعاد رئيسية يمكن عرضها من خلال الشكل رقم (2-7):



المصدر: (بلاسكة، 2012، ص 22)

شكل رقم (2-7) أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

1. **البعد المالي:** يعمل هذا البعد على تعقب وقياس الاستراتيجيات المطبقة من طرف المؤسسة، والتي تساهم في تحسن النتيجة المالية في نهاية السنة (Hannabarger, 2007, p. 31). ويهتم هذا البعد بوضع المقاييس الداخلية والخارجية لتحديد مدى مساهمة الاستراتيجية وتطبيقاتها في تحقيق التحسينات المالية، كما يتم بواسطة هذا البعد مراقبة مقاييس ومؤشرات الأرباح والخسائر والقوة المالية للمنظمة، وهو البعد الأول والأهم في نموذج قياس الأداء الاستراتيجي، ويضمن هذا البعد عددا من المعايير والمؤشرات الاستراتيجية منها:

أ- مقاييس الربحية والتي يمكن قياسها من خلال الدخل التشغيلي أو معدل العائد على الاستثمار أو بالقيمة المضافة.

الدخل التشغيلي = الإيرادات التشغيلية - المصاريف التشغيلية.

معدل عائد الاستثمار = صافي الربح / رأس المال المستثمر.

ب- مقاييس الإنتاجية وهي تقيس مدى قدرة المنظمة على تحقيق المخرجات المستهدفة من أحد عناصر المدخلات والهدف منها تقييم كفاءة استخدام عوامل الإنتاج.

ج- التدفقات النقدية تستخدم هذه المقاييس لتقييم أداء إدارة المنظمة في تحديد مدى قدرتها على توليد التدفقات النقدية المستقبلية، وتوزيع الأرباح، والوفاء بالالتزامات (العاشق، 2016، ص 28).

2. **بعد العملاء:** يعمل هذا البعد على قياس رضا العملاء على منتجات وخدمات المؤسسة، وتعقب تفضيلاتهم وسلوكياتهم مستقبلاً، بهدف زيادة مبيعات المؤسسة وبالتالي تعزيز المركز التنافسي والرقابة على الأسواق (Hannabarger, 2007, p. 31).

ويعتمد هذا البعد على ما هي القيمة المحددة التي تقترح المنظمة تزويد عملائها بها؟، ويحتوي كذلك على معيار الحصة السوقية العادلة، كما يتكون من عناصر توازن بين القدرات التنظيمية المتاحة والحصة السوقية المستهدفة، والعمل على حيازة عملاء جدد بما يراعي تحقيق هدف الربحية العادلة، أما الاحتفاظ بالعملاء الحاليين فإنه يستهدف تطبيق مقاييس تلبي حاجات الشركاء المادية والنفسية وريحية العملاء حيث يحتوي على مقاييس تحقيق الربح العادل ورضا العميل من خلال السعي إلى تحقيق الرضا النفسي والربح المادي العادل، ويمكن تلخيص بعض المقاييس ضمن هذا البعد:

■ الاحتفاظ بالعملاء:

يمكن قياس مدى احتفاظ الشركة بعملائها من خلال نسبة نمو المبيعات لهؤلاء العملاء، كما يمكن استخدام المقياس الحالي لتحديد قدرة الشركة على الاحتفاظ بعملائها:

عدد العملاء الجدد / عدد العملاء الحاليين

■ اكتساب العملاء:

يمكن قياس ذلك من خلال عدد العملاء الجدد أو حجم المبيعات لهم، ومن المهم أن يتم ربط الكلفة المصروفة على اكتساب العملاء الجدد من خلال الجهود التسويقية مع العائد المتحقق من البيع لهؤلاء العملاء، ويمكن استخدام مقياس كلفة البحث عن العملاء كالاتي:

كلفة البحث عند العملاء = معدل إيرادات العميل الجديد - مصاريف البحث عن العميل.

■ رضا العملاء:

يعد رضا العملاء من المقاييس المهمة الذي يرتبط بمقاييس الاحتفاظ بالعملاء واكتساب العملاء الجدد، حيث يزود هذا المقياس الشركة بالتغذية العكسية عن علاقة المنظمة بعملائها الحاليين وتأثيرها على ربحية المنظمة ومن المقاييس المستخدمة في هذا الجانب يتمثل في معدل المشتريات الكلي للعملاء، ودراسة سلوك الشراء المتكرر للعميل (وليد، 2018، ص 45).

■ ربحية العميل

يمكن حساب ربحية كل عميل من خلال احتساب صافي العائد المتحقق.

صافي العائد المتحقق = مبلغ البيع - الخصم الممنوح - تكلفة المنتج أو الخدمة (العاشق، 2016، ص 29):

3. بعد العمليات الداخلية: يعمل هذا البعد على قياس العمليات التي يكون لها انعكاس على رضا العملاء، وتوفير جملة المتطلبات لذلك.

يهتم بمختلف العمليات الداخلية التي تشمل المنتجات والخدمات وتسليمها للعملاء، ويمكن تجميعها في أربع مجموعات هي:

- إدارة العمليات، إنتاج وتقديم.
- إدارة العملاء، بناء علاقة.
- الابتكار، منتجات أو خدمات الجيل القادم.
- التنظيمية والاجتماعية، الامتثال للقانون.

ويتضمن هذا البعد معيار تحقيق الفاعلية الإنتاجية، ومعيار الاختراق والنفوذ إلى السوق، وتحديد مستوى الاستخدام للموارد مقارنة بالأهداف الموضوعية، أما معيار الكفاءة في معالجة الموارد المتاحة، فهو يحدد مستوى الاستفادة من الطاقة الاستيعابية المتوفرة.

وإن عملية صياغة الأهداف والمقاييس لبعد العمليات الداخلية تمثل التمييز الواضح بين بطاقة الأداء المتوازن وأنظمة قياس الأداء التقليدية من حيث الرقابة وتحسين أدا الأقسام اعتماداً على القياسات المالية وتحليل الانحرافات وفقاً للتقارير المالية الشهرية التي يتم من خلالها الرقابة على عمليات الأقسام، ويتضمن محور العمليات الداخلية ثلاثة محاور يمكن توضيحها كالآتي:

- 1- محور الإبداع.
 - 2- محور العمليات التشغيلية.
 - 3- محور خدمات ما بعد البيع.
- 1- محور الإبداع:

إن محور الإبداع للمنظمة يبحث في حاجات العملاء وإيجاد المنتج أو الخدمة المناسبة لإشباع تلك الحاجات (وليد، 2018، ص 46):

- معدل الوقت المستغرق لتطوير الجيل الجديد من المنتجات.
- عدد أنواع المنتجات الجديدة التي تتميز بها المنظمة في السوق.
- معدل تقديم المنتج الجديد مقابل منتجات المنافسين.
- نقطة تعادل الأمن وتمثل النقطة التي تقيس الفترة الزمنية اللازمة منذ بداية العمل في تطوير المنتج وحتى تقديم المنتج للأسواق وتوليد التدفق النقدي الكافي لاسترداد مبلغ الاستثمار.

2- محور العمليات التشغيلية

تقاس العمليات التشغيلية في العادة بواسطة المقاييس المالية مثل: الكلف المعيارية، الموازنات وتحديد الانحرافات، ولكن في ظل التطورات وعصر المعلوماتية أصبحت المقاييس المالية لا تلبى حاجة المنظمات في الرقابة على عملياتها التشغيلية؛ لذا أصبح من الضروري تعزيزها بمقاييس غير مالية من أهمها:

■ مقياس زمن الدورة: وهو المقياس الذي يهتم بقياس طول الوقت من تقديم طلب العميل إلى تسليم المنتج للعميل، أما مقاييس الدورة التصنيعية فيقيس الوقت من بدء العملية الإنتاجية إلى انتهائها، فضلاً عن ذلك يتضمن الوقت الكلي للدورة التصنيعية من مجموع وقت العمليات، وقت الفحص، وقت الحركة ووقت الانتظار، وإن الهدف من قياس الدورة التصنيعية هو تقليل الوقت المستغرق في النشاطات التي لا تضيف قيمة والذي يؤدي إلى تقليل الوقت المستغرق في الدورة التصنيعية ويطلق عليها كفاية الدورة التصنيعية:

كفاية الدورة التصنيعية = وقت العمليات / وقت المخرجات (وقت العمليات + وقت الفحص + وقت الحركة + وقت الانتظار) (المدهون والبطنيجي، 2013، ص43).

■ المقاييس النوعية تتمثل تلك المقاييس في الآتي:

- نسبة المخرجات الجيدة إلى المدخلات الجيدة في العملية.
- التلف والضياع.
- معدل الخلل في العمليات.

3- محور خدمات ما بعد البيع:

يتضمن هذا المحور تقديم خدمات للعملاء بعد عملية البيع، وهذه العملية تجعل مندوبي المبيعات على علاقة مستمرة مع العملاء؛ لفحص وفهم خصائص المنتج ومعرفة احتياجات العملاء في تطوير ما بعد البيع، وتتضمن وضع برامج تدريبية للعملاء وتقديم إيضاحات ومعلومات تساعد في استخدام المنتجات بكفاءة وفاعلية وتهيئة وسائل نقل خاصة لهذا الغرض (العاشق، 2016، ص31).

4. **بعد التعلم والنمو:** يركز هذا البعد على كيفية تدريب وتعليم المستخدمين داخل المؤسسة، والعمل على رفع مستوى إدراكهم لمتطلبات العمل، والعمل على تحسينها مستقبلاً، بهدف البقاء وتحسين المركز التنافسي للمؤسسة ضمن السوق الذي تشتغل فيه، وكيف ستبدو الأصول غير الملموسة التي يجري تحسينها؟ بحيث تمكن من إضافة المزيد من القيمة التي ستنشأ في المستقبل، ويمكن تقسيم الأصول غير الملموسة على ثلاث فئات (المدهون والبطنجي، 2013، ص 43):

- رأس المال البشري.
- معلومات رأس المال.
- رأس المال التنظيمي.

لذلك يهتم هذا البعد بالقدرات الفكرية للعاملين ومستويات مهاراتهم ونظم المعلومات والإجراءات الإدارية للمنظمة ومحاولة موائمتها للتطورات الحاصلة في العمل وأساليبه، والعمل على رضا العاملين والمحافظة عليهم ورفع معنوياتهم وزيادة إنتاجيتهم، وتستخدم المنظمات عادة ثلاثة مقاييس جوهرية لقياس قدرات العاملين تتمثل في الآتي (العاشق، 2016، ص 31):

1- رضا العاملين: يعد رضا العاملين من أهم الشروط الواجب توفرها لزيادة الإنتاجية وتحسين الإنتاج وتقديم خدمات ذات جودة عالية للعميل، ويتم قياسها عن طريق إجراء مسوحات تتضمن الآتي:

- مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
- إمكانية توصيل المعلومات إلى العاملين لمساعدتهم للقيام بعملهم بشكل جيد.
- الاعتراف بإنجاز العاملين عند القيام بعمل جيد.
- مستوى الدعم المقدم من قبل الإدارة.
- درجة رضا العاملين عن المنظمة.

2- الاحتفاظ بالعاملين: يمكن قياس قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالعاملين من خلال احتساب معدل دوران العاملين، نسبة الجسر في العمالة.

3- إنتاجية العاملين: تعد إنتاجية العاملين المحصلة النهائية لقياس تأثيرات مهارات العاملين وحالتهم المعنوية ومدى رضاهم وقدرتهم على الابتكار والإبداع وتحسين العمليات الداخلية.

ومن خلال استعراض أبعاد بطاقة الأداء المتوازن نستنتج: أن البطاقة تقوم على فلسفة تحسين جوانب الأداء بهدف تحقيق رضا وولاء العملاء، اعتماداً على العمليات الداخلية التي تنطلق من تنمية وتحسين مهارات العاملين، وتضمن هذه الفلسفة تحسين جوانب أداء المؤسسة معاً، وفي نفس الوقت عدم تحسين جانب من جوانب الأداء على حساب جانب أو جوانب أداء أخرى، فلا يترتب على تحسين نتائج المؤسسة تأثيرات سلبية على جوانب الأداء الأخرى، فبطاقة بطاقة الأداء المتوازن تقوم على تقديم أبعاد أو محاور النشاطات (بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو) وتأخير الأبعاد الأخرى (البعد المالي، وبعد العملاء) اعتماداً على ما يقود المؤسسة إلى تحقيق رؤيتها واستراتيجيتها، ويحقق في ذات الوقت توازن الأداء (وليد، 2018، ص 24).

14/2 عناصر كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

يحتوي كل بعد من محاور بطاقة الأداء المتوازن على العناصر الآتية (أبو ماضي، 2015، ص 165):

1- الأهداف:

تعبر الأهداف عن النتائج المراد الوصول إليها والتي تساهم في تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة، ويتم توزيع وتخصيص الأهداف على محاور بطاقة الأداء المتوازن وتحمل نفس الأهمية الاستراتيجية، كما يجب أن تكون الأهداف محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقق ومعقولة ومحددة بوقت وزمن لتحقيقها.

2- المقاييس والمؤشرات:

تمثل المجال الذي يحدد حالة الأهداف المراد تحقيقها عن طريق مقارنته بقيمة محددة مسبقاً، فهي تعكس مدى التقدم نحو تحقيق الهدف الاستراتيجي.

3- المعايير أو القيم المستهدفة:

مقدار محدد يتم القياس بناءً عليه لتحديد مقدار الانحراف (سلباً أو إيجاباً) عن القيم التي تم الوصول إليها.

4-المبادرات أو الخطوات الإجرائية (أبو جزر وأحمد، 2012، ص59-60):

تشير المبادرات أو الخطوات الإجرائية إلى المشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف، مثل: فتح فروع جديدة، وتوسيع الخدمات للمستفيدين.

5-القيم الفعلية:

وتعبر عن الأهداف التي تم تحقيقها فعلاً؛ ليتم مقارنتها مع المعايير أو القيم المستهدفة لتحديد مقدار الانحراف بين ما هو مخطط له وبين ما يجري فعلاً على أرض الواقع، ومعرفة مدى اقترابها أو ابتعادها عن الهدف المراد تحقيقه.



1/3 تمهيد

إن الاختلاف حول مفهوم الأداء ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه، والتي يستخدمها المديرون والمنظمات، وعلى الرغم من هذا الاختلاف فإن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها.

وتعتبر عملية تقييم الأداء من أهم العمليات التي تعتمد عليها المؤسسة لتحديد تقييم مدى نجاحها في تحقيق أهدافها باعتبار أن أداء المؤسسات الاقتصادية يعكس النتيجة المنتظرة من مختلف نشاطاتها حيث تتيح عملية تقييم الأداء الكشف عن سلامة أداء مختلف الوظائف ومحاولة تحسين الأداء غير الجيد للوصول إلى تطوير الأداء الكلي، ويتوقف نجاح أو فشل المنظمة على مدى قدرتها على تحقيق رسالتها وغاياتها وأهدافها، وهذا يتطلب وضع استراتيجية معينة والسعي لتنفيذها في ظل التغيرات المختلفة المحيطة بالمنظمة، والوسيلة الوحيدة أمام المنظمة لمتابعة تنفيذ استراتيجيتها تكمن في قيامها بعملية الرقابة الاستراتيجية (عبد اللطيف وتركان، 2005، ص127).

وتعد عملية تقييم الأداء المرحلة الأخيرة والمهمة من مراحل العملية الإدارية خلال الفترة محل القياس، وهي تعبر عن الحكم والنتيجة النهائية للنشاط خلال فترة معينة، حيث يتم قياس الأداء الفعلي للنشاطات والعمليات المختلفة التي تم القيام بها أو التي ما زالت تتم أثناء مرحلة تنفيذ الاستراتيجية، ثم مقارنة نتائج الأداء الفعلي بالأهداف الاستراتيجية المحددة من قبل، وذلك للتحقق من مدى مطابقة الأداء الفعلي بالأداء المخطط والكشف عن أي انحرافات في التنفيذ، وبعد ذلك يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لعلاج هذه الانحرافات (الغالي، 2009، ص424).

2/3 مفهوم الأداء

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود كافة المنظمات، فهو يشكل أهم أهدافها، فالمنظمات تتوقع أن تؤدي وظائفها بكفاءة وفاعلية، وبالتالي فإن تقييم الأداء يتم من خلاله التعرف على نقاط القوة والضعف في أداء المنظمة (الرفاتي، 2011، ص11).

إن الأداء مفهوم واسع يعبر عن أسلوب الوحدة الاقتصادية في استثمار مواردها المتاحة، وفقاً لمعايير واعتبارات متعلقة بأهدافها في ظل مجموعة من المتغيرات الداخلية والخارجية التي تتفاعل معها الوحدة الاقتصادية في سعيها لتحقيق كفاءتها وفعاليتها لتأمين بقائها، كما أن أهمية الأداء تكمن في تعبيره عن قابلية الوحدة الاقتصادية في خلق النتائج المقبولة في تحقيق طلبات المجموعات المهمة بالوحدة الاقتصادية كونه ممثلاً للمدى الذي تستطيع فيه أن تنجز مهمة بنجاح، أو تحقق هدفاً بنفوق، وتعبير آخر إنه يمثل النتيجة النهائية التي تهدف الوحدة الاقتصادية للوصول إليها؛ لذا فإن الأداء محصلة لكافة العمليات التي تقوم بها الوحدة الاقتصادية، وأن أي خلل في أي منها لابد أن يؤثر على الأداء (نديم، 2013، ص30).

جاء مفهوم الأداء لتحديد الجوانب والعلاقات المختلفة التي تعبر عن وجهات نظر العلوم الأخرى، فمثلاً اهتم علم النفس بالأداء من خلال الدوافع والقيادة، وارتكز علم الاجتماع على تصميم المنظمة وهيكلها من خلال تبيان دور الأداء في مقابلة المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تجاه المجتمع، أما المهتمون بإدارة العمليات فانصب اهتمامهم حول تحسين أداء العمليات، والاقتصاديون ينظرون إلى الأداء بوصفه هدفاً اقتصادياً يسعى إلى تعظيم الربح من خلال الاستخدام الأمثل للموارد. (الخناق، 2005، ص35)

مما سبق يتبين أن وجهات نظر العلوم والمدارس والنظريات مختلفة حول مفهوم الأداء، وقبل التطرق إلى وجهات النظر التي تتناول أداء المؤسسة في حد ذاته، نشير إلى أن الأداء هو المقابل للكلمة الإنجليزية performance والتي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه (بريش و يحيياوي، 2012، ص28).

ولقد أكد كثير من الباحثين على هذا المفهوم للأداء حيث عرفه بعضهم بأنه "القدرة على الإنتاج بفعالية (باستهلاك القليل من الموارد) للسلع والخدمات التي تستجيب لطلب السوق (الجودة، الأجل، الاختيار، السعر) بما سمح بتحقيق فائض لتحريك نظام الاقتصاد (عاشور، 1979، ص51).

وبالرغم من أن مفهوم الأداء ببعديه الكفاءة والفعالية يعبر فعلاً عن تحقيق الأهداف بالاستعمال العقلاني لمختلف الموارد، غير أنه كثيراً ما يرد مقرونًا بأحد الأهداف المحققة، من الباحثين من يرى مفهوم الإنتاجية (الفعالية) يتساوى مع مفهوم الأداء الشامل (بريش ويحياوي، 2012، ص29).

فالأداء يرتبط بقدرة المؤسسة على الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية متطورة، أي بتحقيق الكفاءة الفعالية في نفس الوقت، وهذا يعني أن الأداء يغطي تحقيق الأهداف، استخدام الموارد، أمثلية العمليات الداخلية وإرضاء الأطراف الفاعلة في المؤسسة، ويمكن تعريف الأداء على أنه "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد" (الغالبى، 2009، ص477).

إن الأداء "ما هو إلا انعكاس لقدرة الوحدة للوصول إلى أهدافها المرسومة بفاعلية وكفاءة من خلال تحقيق أهدافها عن طريق الاستعمال الأمثل للموارد المتاحة، باعتبار أن الأداء يمثل نظاماً متكاملًا وديناميكياً يتطلب التحسين المستمر انسجاماً مع معايير الأساسية المتمثلة بالجودة والوقت والكلفة من خلال إعطائه الطابع الاستراتيجي وربطه بالقدرات التنافسية" (السعدون، 2017، ص49).

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول: إن الأداء ما هو إلا "انعكاس لقدرة الوحدة على القيام بعمل معين وإنجازه بالصورة الصحيحة وبالمواصفات المطلوبة وبأقل تكلفه ممكنة وصولاً إلى تحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة وفعالية، ويساعد في تطوير الوحدة ويدعم استمرارها في بيئة الأعمال المحيطة، باعتبار أن الأداء يمثل الناتج النهائي لجميع النشاطات أو الأعمال التي تقوم بها الوحدة".

3/3 أهمية تقييم الأداء

إن للأداء أهمية كبيرة سواء على مستوى الفرد أو الوحدة ويمكن توضيحها بالآتي (الغامدي، 2016، ص 12-13):

- 1- يعتبر وسيلة مهمة للوصول إلى هدف معين ومحدد، باعتباره الناتج والمحصلة النهائية لجميع النشاطات التي تقوم بها الوحدة.
 - 2- يعتبر مؤشر رئيسي للحكم على مدى فعالية المستخدم في الوحدة.
 - 3- يعتبر الأداء مؤشراً مهماً تعتمد عليه العديد من القرارات الهامة، إذ يحدد اتجاهات أداء نشاط الوحدة سلباً وإيجاباً، ويحدد كيفية الاقتراب أو الابتعاد عن تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط، وبالتالي يعكس نجاح الوحدة أو فشلها.
 - 4- يعبر الأداء عن أسلوب الوحدة في كيفية استثمار مواردها المتاحة.
 - 5- يعتبر مؤشراً مهماً تتركز حوله جهود جميع الوحدات.
 - 6- يسهم في تحقيق الهدف الرئيس للوحدة ألا وهو البقاء والاستمرارية.
 - 7- يتمحور حوله وجود الوحدة من عدمه.
 - 8- يعتبر مقياساً لمدى تحقيق الكفاءة والفعالية.
 - 9- يعكس قدرة الوحدة على بلوغ الأهداف المنشودة.
 - 10- يعتبر الحافز الأساس لأي عمل.
 - 11- يعبر الأداء عن مدى انجاز المهام المطلوبة.
- تولي المؤسسات الاقتصادية أهمية كبيرة للأداء حيث تتجلى أهميته في الأبعاد الثلاثة الرئيسية الآتية (الغالبي وادريس، 2009، ص40):

- أ. **البعد النظري:** يمثل الأداء مركز الإدارة الاستراتيجية، حيث تحتوي جميع المنطلقات الإدارية على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الأداء يشمل اختباراً زمنياً للاستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة.
- ب. **البعد التجريبي:** فإن أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام أغلب دراسات وبحوث الإدارة الاستراتيجية لاختبار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها.

ج. **البعد الإداري:** فإنها تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من قبل إدارات المؤسسات بالأداء ونتائجه والتحويلات التي تجري في هذه المؤسسات اعتمادا على نتائج الأداء.

4/3 أنواع الأداء

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع، بما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة واستعمالها في تصنيف الأداء كمعايير الشمولية، الأجل والطبيعة فحسب معيار الشمولية الذي قسم الأهداف الى كلية وجزئية كالآتي (مزهوده، 2001، ص 89):

أ. **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح والنمو.

ب. **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد.

أما حسب معيار الطبيعة الذي يقسم الأهداف إلى اقتصادية، اجتماعية، سياسية، تقنية...، فإنه يمكن وإن كان ذلك من باب المقابلة المنطقية تصنيف الأداء إلى: اقتصادي، اجتماعي، سياسي، تقني...، وفي إشارة إلى هذا التصنيف يقول أحد الباحثين: " لا يمكن للمؤسسة أن تحسن صورتها بالاعتماد على الأداء الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب، بل إن الأداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المؤسسة في الخارج" وبناء على هذه المقابلة بين طبيعة الأهداف وأنواع الأداء يمكن القول بأن الأهداف الاقتصادية تدل على وجود الأداء الاقتصادي، الذي يعتبر تحقيقه المهمة الأساسية للمؤسسة والذي يتجسد بالفوائض التي تحققها من وراء زيادة نواتجها وتدنيه مستويات استخدام مواردها (مزهوده، 2001، ص 90).

5/3 مستويات الأداء

توجد مجموعة من المستويات للأداء يمكن للمؤسسة الاقتصادية من خلالها التعرف على مستوى أدائها، ولعل هذا الاختلاف يعود كما أشرنا لاختلاف المعايير والمقاييس التي يتبناها باحثو هذا المجال، وتتمثل هذه المستويات في (عمر، 2013، ص50):

- **الأداء الاستثنائي:** يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد والعقود المربحة، وكذا الالتزام الواضح من قبل الأفراد ووفرة السيولة وازدهار الوضع المالي للمؤسسة.
- **الأداء البارز:** يكون فيه الحصول على عدة عقود عمل كبيرة امتلاك إطارات ذات كفاءة، امتلاك مركز، ووضع مالي متميز.
- **الأداء الجيد جداً:** يبين مدى صلابة الأداء واتضح الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد.
- **الأداء الجيد:** يكون فيه تميز للأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات أو الخدمات وقاعدة العملاء مع امتلاك وضع مالي غير مستقر.
- **الأداء المعتدل:** يمثل سيرورة أداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات أو الخدمات وقاعدة العملاء مع صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو.
- **الأداء الضعيف:** والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الإطارات المؤهلة مع مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.

6/3 العوامل المؤثرة في الأداء

هناك العديد من العوامل المؤثرة في أداء الوحدات، والتي كانت مهمة تحديدها بدقة والاتفاق عليها من قبل الباحثين أمرا صعبا للغاية، إذ إن الباحثين سعوا إلى تحديد العوامل المؤثرة على الأداء والعمل على تعظيم آثارها الإيجابية وتقليل آثارها السلبية، ويمكن توضيح أهم هذه العوامل بالآتي (زياني، 2014، ص14):

1- الاختلاف الموجود والملاحظ في حجم العمل قد يؤثر على الأداء، فالوحدة التي تعالج حجما كبيرا من العمل قد تحتاج إلى موارد لكل وحدة عمل أقل مما تحتاج إليه أخرى لديها حجم أقل من نفس العمل.

2- وجود أو عدم وجود الأعمال المتأخرة قد يؤثر في معدل الإنتاج، إذ أن القدر الضئيل من الأعمال غير المنجزة يعتبر بصفة عامة أمرا عاديا بل ومتطلبا لتأمين تدفق العمل المستمر للعاملين في الوحدة، ويختلف الحجم المرغوب من المتأخرات إذ يتوقف عليه ثبات انسياب العمل وكمية ودرجة التقلبات فيه، ويسبب النقص في العمل المتاح وقت الانتظار لدى العاملين انخفاضا في معدل الإنتاج، وعلى النقيض، فإن كثرة العمل المتأخر عن المعتاد يمكن أن تسبب تعجلا ومعدلا أعلى للإنتاج، مثل هذا المعدل المتعجل قد لا يمكن تحقيقه دائما، ويتولد عنه انخفاضا في نوعية المنتج النهائي.

3- موارد الوحدة (Resources of the Organization)، تتكون موارد الوحدة من الآتي: (السعدون، 2017، ص53):

- الموارد الملموسة (Tangible Resources): وهي الموجودات الثابتة والمتداولة لدى الوحدة، وأن لهذه الموارد تأثيرا في تحسين أدائها وقدرتها على العمل.
- الموارد غير الملموسة (Intangible Resources): وهي الموارد التي لا تشاهد في المراحل الأولى لنشوء الوحدة ولكنها عبر الزمن تصبح ذات أهمية كبيرة قد تفوق أحيانا الموارد الملموسة، ومنها: سمعة الوحدة، ورضا الزبائن عنها، ومجالات الإبداع وغيرها.
- الموارد البشرية (Human Resources): وهي ما لدى الوحدة من إمكانيات وظيفية وما يتمتعون به من مهارات ومؤهلات وقدرات تمكنهم من إنجاز الأعمال أو الوظائف المكلفين بها من أجل تحقيق أهداف هذه الوحدة وفق ما هو مطلوب.

4- العوامل التكنولوجية: من بينها المعارف العلمية، البحث العلمي، والإبداعات التكنولوجية، تداول براءات الاختراع... الخ، تمثل هذه العوامل عنصراً بالغ الأهمية ضمن متغيرات الدالة التي تربط الوحدة بعوامل محيطها ذلك؛ لأن نوعية التكنولوجية التي تستخدمها تسهم إلى حد بعيد في تخفيض أو تضخيم حجم التكاليف، تحديد نوعية المنتجات، تحديد كيفية معالجة المعلومات مما يسهم في تدني أو تعظيم مستويات الأداء، وعليه يجب على الوحدة متابعة التطورات التكنولوجية والتنبؤ بها وتقييمها، وتحديد آثارها سواء بالنسبة للصناعة التي تنتمي إليها أو إلى الصناعات الأخرى التي تؤثر على مستقبلها، تشجيع بحوث التطوير والتنمية على المستوى الداخلي لها من أجل أن تكون سباقة إلى الإبداع والاختراع وبالتالي التحسين الدائم لمختلف نشاطاتها (حمزة، 2012، ص54).

5- العوامل السياسية والحكومية: وتتمثل في التشريعات والقوانين، ومدى قدرة النظام على تحقيق الاستقرار السياسي، القوانين الخاصة بالمحافظة على البيئة، حماية المستهلك، تنظيم العلاقة بين أصحاب العمل والعاملين.

6- الهيكل التنظيمي: وهو الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقسيم العمل بين الوحدات والأفراد، وعدد المجموعات الوظيفية، وكذلك عدد المستويات الإدارية، وما هي مسؤوليات كل منهم؟، وكيف يتم التنسيق بين وحداتهم وأقسامهم؟ (السعدون، 2017، ص54)

وقد لخصها أبو شقدهم وآخرون (2011، ص8) بالآتي:

- غياب الأهداف المحددة إذا كانت الوحدة لا تملك خططا تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج لإدارتها.
- عدم مشاركة العاملين في الإدارة يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية مما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين.
- اختلاف مستويات الأداء يؤثر في العوامل التي تؤثر على أداء الموظفين في عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه.

- مشكلات الرضا: فالرضا من العوامل الأساسية التي تؤثر على الأداء، فكلما ازداد الرضا ازداد الأداء بالنسبة للعاملين.
- التسبب الإداري والذي يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد يعود ذلك نتيجة أسلوب القيادة أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في الوحدة.

7/3 مقومات الأداء

يقصد بمقومات الأداء مجموعة الخصائص والمتطلبات التي يلزم توفرها للحكم على مدى جودة وكفاءة وفعالية الأداء، وهذه المقومات هي (حماد، 2005، ص13):

1- الإدارة الاستراتيجية (Strategic Management): هي ذلك الأسلوب الذي من خلاله تقوم الإدارة العليا ببناء استراتيجيات الوحدة بتحديد التوجهات طويلة الأجل وتحقيق الأداء من خلال التصميم الدقيق لكيفية التنفيذ المناسب، والتقييم المستمر للاستراتيجيات الموضوعة من خلال:

- التخطيط السليم الذي يقوم على دراسة أداء الماضي واستشراف المستقبل، وأمل الواقع القائم، والتخطيط السليم يركز على وضوح الأهداف وقابلية تحويلها إلى أرقام إن أمكن وعلى إمكانية قياس العمل المنجز وتحديد المدخلات والمخرجات بالنسبة لكل برنامج أو مركز مسؤولية.
- وجود هيكل تنظيمي سليم ومناسب للجهة: يتضمن توبيخ وتوصيف سليم للوظائف ووضوح السلطات والمسؤوليات وتصنيف للأشطة والبرامج المحددة بالهيكل التنظيمي.
- وجود نظام للمتابعة وتقييم الأداء الذاتي يمكن من خلاله متابعة تنفيذ النشاط، وكشف الانحرافات واتخاذ الإجراءات اللازمة للتصحيح أولاً بأول، ورصد المظاهر الإيجابية في الأداء، والسعي إلى تعميمها وترسيخ السبل التي أسهمت في إيجادها بما يحقق رقابة الكفاءة والفعالية في هذه الوحدة الإدارية.

2- الشفافية Transparency: وتعني تقديم صورة حقيقية تتضمن وضوح التشريعات وسهولة فهمه واستقرارها وانسجامها بعضها مع بعض وموضوعيتها وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين ونشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها بحيث تكون متاحة

للجميع، وتوفير مناخ صحي تسوده الثقة، وتمكين المعنيين في الخدمة التي تقدمها الوحدة من تحمل مسؤولياتهم في إدارة الوحدة. فالشفافية منهاج عمل وحياة مستمرة لإدارة الأحداث اليومية وشفافية العلاقات الرأسية والأفقية في أركان العمل المنظم، والشفافية كمبدأ إداري في الوحدات تمتد لتشمل بعض الممارسات التي تصب في مجال اتخاذ القرارات وإدارة الموارد البشرية والهياكل التنظيمية والتعليمات والاتصال والعلاقات والتطوير الإداري.

3- مبدأ المساءلة الفعالة Effective Accountability Principle : وممارسته فعلياً من الإدارات العليا كمبدأ مكمل لتقييم الأداء فالموظف العام الذي يعطى مسؤوليات وصلاحيات أداء وظيفة محددة يكون مسؤولاً عن أداء مهام تلك الوظيفة طبقاً لما هو محدد سلفاً، فعند استخدام المساءلة كآلية لتقييم الأداء يكون التركيز على كل من مستوى الأداء الذي تم تحقيقه، ومدى فعالية نظام المساءلة الذي تم اتباعه في ظل توفر عناصر تطبيق المساءلة الفعالة (الاعواث، 2015، ص44).

4- وجود النظم المحاسبية Accounting Systems: إن النظام المحاسبي هو عبارة عن مجموعة من العناصر المادية والمعنوية المستخدمة في تنفيذ العمل المحاسبي وتنظيم وإنجاز الدورة المحاسبية الكاملة إذ إن وجود نظام محاسبي سليم ومتطور يمكن من الحصول على البيانات المالية والمحاسبية السليمة التي تعتبر إحدى مرتكزات رقابة الأداء، كما أنه يسهم في بيان مدى تقيد الأجهزة الحكومية بالقواعد التشريعية المطبقة، ويسهل عمليات التدقيق والرقابة التي تمارسها الجهات المختصة، هذا إلى جانب استخدام هذه النظم في إعداد الموازنات الخاصة بتلك الأجهزة P لتزويد متخذي القرار بالبيانات والمعلومات اللازمة للحكم على كفاءة استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق الأهداف (المطيري، 2011، ص16).

8/3 مفهوم تقييم الأداء

لقد تعددت التعاريف حول مفهوم تقييم الأداء بتعدد الكتابات والأبحاث في موضوع تقييم الأداء، رغم ذلك لم يتم التوصل إلى تعريف لتقييم الأداء يجمع بين جميع وجهات النظر العلمية، فقد اختلفت التعريفات من كاتب لآخر ومن باحث لآخر، هذا ما توضحه التعريفات الأكثر انتشاراً لهذا المفهوم (أبو شرح، 2012، ص21).

ينظر بعض الباحثين إلى عملية تقييم الأداء على أنها عملية لاحقة لعملية اتخاذ القرارات، الغرض منها فحص المركز المالي والاقتصادي للمؤسسة في تاريخ معين، أي إنها عملية تقترب من الهدف الخاص باستخدام أسلوب التحليل المالي والمراجعة الإدارية.

فقد أظهرت الممارسات الإدارية السابقة في محاولاتها الدائمة للحصول على أفضل النتائج من استثمار الموارد البشرية والمادية المتاحة، وقصورها في التحكم في طاقات الأفراد وتنظيمها وتوجيهها بشكل يتناسب مع الأهداف الكبيرة والمنتامية المطلوب تحقيقها، في حين اعتبر بعض العلماء أن عملية تقييم الأداء هي جزء من الرقابة، حيث عرفوا عملية تقييم الأداء على أنها استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية لكي يتم اتخاذ القرارات الجديدة لتصحيح مسارات النشاطات في حالة انحرافها أو لتأكيد مساراته، أي إن تقييم الأداء هو عملية اتخاذ قرارات بناء على معلومات رقابية لإعادة توجيه مسارات النشاطات بما يحقق الأهداف المحددة من قبل (أبو شرح، 2012، ص22).

1/8/3 تعريف تقييم الأداء

إن تقييم الاداء يعرف بأنه: فحص تحليلي انتقادي شامل لخطط وأهداف، طرق التشغيل واستخدام الموارد البشرية والمادية بهدف التحقق من كفاءة وفعالية استخدام الموارد المتاحة ويمكن التمييز بين المستويات الآتية لتقييم الأداء: (فتيحة، 2014، ص3):

- على مستوى الاقتصاد: متابعة تنفيذ القطاعات الاقتصادية أو الاقتصاد ككل للأهداف المحددة مسبقا وبيان الانحرافات الحاصلة أسبابها واقتراح الحلول.
- على مستوى المؤسسة: الحكم على كفاءة المؤسسة بمقارنة فعالية التنفيذ في أي فترة معينة بما كان ينبغي تحقيقه من الأهداف واستخراج الانحرافات.
- على مستوى الفرد: تبلور عملية تقييم أداء الفرد في المؤسسة في تقدير المنتظم والمستمر لإنجاز الفرد للعمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل.

و**عرف بأنه**: تعبير عن تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة، وهي تهتم أولاً بالتحقق من بلوغ الأهداف المخططة والمحددة مقدماً وثانياً بقياس كفاءة الوحدة في استخدام المواد المتاحة سواء كانت موارد بشرية أو رأسمالية (مزهودة، 2001، ص95).

و**أيضاً يعرف بأنه**: هو عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها العاملون والسلوكيات التي يمارسونها في موقف معين خططت له المنظمة سابقاً (شنوفي، 2005، ص75).

2/8/3 الفرق بين تقييم الأداء وتقييم الأداء

يكثر الخلط بين هذين المصطلحين وخاصة في بعض الأدبيات العربية ويستخدمان كمرادفين لنفس العملية، فعملية تقييم الأداء تعني إعطاء قيمة رقمية أو وصفية لأداء الموظف وذلك عن طريق مقارنة الأداء الفعلي للموظف في فترة ما مع الأداء المتوقع من قبل المؤسسة، ويشمل ذلك تعبئة نماذج معينة. أما تقييم الأداء فهو عملية شاملة تتضمن عمليات للإصلاح والتطوير الإداري، بدءاً من تحسين مستويات الأداء المتوقع وانتهاءً بمرحلة تطوير الأداء، حيث تعتبر عملية تقييم الأداء هي جزء من برنامج إداري-وليس عملية محددة- شامل يهدف إلى تطوير الأداء وإصلاحه والتغلب على المعوقات السلوكية والتنظيمية التي تعوق الفاعلية الإدارية.

وجدير بالذكر أنه ما زالت هناك إشكالية بين العلماء حول التمييز بين عمليتي التقييم والتقييم، فمنهم من يرى أن أحد العمليتين هو أشمل وأعم من الآخر، في حين ترى أغلبية أخرى أن العمليتين متكاملتان، فالتقييم هو رصد لواقع الأداء الفعلي في الجوانب المختلفة للعمل، والتقييم يأتي كعملية إصلاحية يتم من خلالها اقتراح آليات تحسين الأداء لتحقيق الأهداف المنشودة (أبو شرح، 2012، ص22).

3/8/3 أهمية تقييم الأداء

تكمّن أهمية تقييم الأداء في النقاط الآتية (فتيحة، 2014، ص4):

- تمكين المنظمة من تقييم المشرفين والمديرين ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم.
- تزويد المنظمات بمؤشرات عن أداء وأوضاع العاملين ومشكلاتهم.
- تمكين العاملين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم والعمل على تفادي والتخلص من جوانب القصور والضعف.
- يفيد في رفع الروح المعنوية للعاملين وتوطيد الصلات والعلاقات بين الرئيس والمرؤوس.
- يسهم في رسم خطة القوى العاملة للمنشأة وما تتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين.

4/8/3 أهداف تقييم الأداء

يتمثل الهدف العام لعملية تقييم الأداء في التأكد من أن الأداء الفعلي يتم وفقاً للخطط الموضوعة والمرسومة، إلا أن هناك بعض الأهداف الأخرى لتقييم الأداء يمكن إيجازها في النقاط الآتية (أبو قمر، 2009، ص23):

- 1- ترشيد التكلفة.
- 2- المساعدة في التخطيط وإعادة التخطيط.
- 3- تخفيض معدل ومخاطر الأخطاء عند وضع الخطط.
- 4- تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم في الخطط والاستراتيجيات.
- 5- تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي تشارك في التنفيذ.
- 6- توجيه الجهود اللازمة لتنفيذ الخطط.

5/8/3 أسس تقييم الأداء

تتركز عملية تقييم الأداء على مجموعة من الأسس العامة وهي (علالي وشويشة، 2017، ص5):

- تحديد أهداف المؤسسة: لكل مؤسسة أهداف تسعى إلى تحقيقها لذلك ينبغي أولاً تحديد هذه الأهداف ودراستها والتحقق من واقعيتها، كما يجب ترتيب هذه الأهداف حسب أهميتها، وتحدد أهداف المؤسسة على أساس عدد من المجالات وأوجه نشاط هذه الوحدات وتتمثل أهداف المؤسسة في الإنتاج والتسويق والربحية والبقاء والاستمرارية، التجديد والابتكار وكذلك يجب التنسيق بين كل هذه الأهداف سواء استراتيجية أو تكتيكية أو تنفيذية.
- وضع الخطط التفصيلية لتحقيق الأهداف: يتمثل هذا الأساس في ضرورة وضع خطط تفصيلية لكل مجال من مجالات النشاط، ويقصد بالخطط التفصيلية وضع خطة أو أكثر لكل مجال من مجالات النشاط في المشروع لتحديد طرق وتنفيذ الأهداف المحددة في مجال معين وفي الفترة المحددة له.
- تحديد مراكز المؤسسة: تتطلب عملية تقييم الأداء ضرورة تحديد المراكز المسؤولة المختلفة والتي تتمثل في الوحدات التنظيمية المختصة بأداء نشاط معين ولها اتخاذ القرارات الكفيلة بتنفيذ هذا النشاط.
- وفي حدود الموارد الإنتاجية الموضوعية تحت تصرفها، وتتطلب عملية تقييم الأداء إيضاح اختصاصات كل مراكز المسؤولية ونوع العلاقات التنظيمية التي تربط هذه المراكز بعضها ببعض ومدى تأثير نشاط كل مركز على نشاطات المراكز الأخرى.
- تحديد معايير أداء النشاط: تعتبر خطوة تحديد المعايير التي على أساسها تقييم أداء المؤسسة بأكملها أو تقييم الأداء على مستوى المراكز المسؤولة فيها من أهم الجوانب في عملية التقييم وبالتالي تعدد المعايير والمؤشرات المناسبة لمستوى الأداء.

6/8/3 مراحل عملية تقييم الأداء

هنالك مجموعة من مراحل عملية تقييم الأداء تتمثل في الآتي (زريقة، 2012، ص13):

1- **جمع المعلومات الضرورية:** تتطلب عملية تقييم الأداء توفر البيانات والمعلومات والتقارير والمؤشرات اللازمة لحساب النسب والمعايير المطلوبة لعملية عن نشاط المؤسسة حيث يمكن الحصول عليها من حسابات القوائم المالية والمتمثلة جدول حساب النتائج، الميزانية لأرباح والخسائر والميزانية العمومية، المعلومات متعلقة بالإنتاجية ورأس المال وعدد العاملين، إن جميع هذه المعلومات تخدم عادة عملية التقييم خلال السنة المعنية إضافة للمعلومات المتعلقة بالسنوات السابقة والبيانات عن نشاطات المؤسسات المشاركة في القطاع نفسه أو في الاقتصاد الوطني أو بعض المؤسسات في الخارج لأهميتها في إجراء المقارنات.

2- **تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية:** للوقوف على مدى دقتها وصلاحيتها لحساب المعايير والنسب والمؤشرات اللازمة لعملية تقييم الأداء حيث يتطلب توفير مستوى من الموثوقية والاعتمادية في هذه البيانات، وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية المعروفة لتحديد مدى الموثوقية لهذه البيانات.

3- **إجراء عملية التقييم:** يتم عملية تقييم باستخدام المعايير والنسب الملائمة للنشاط الذي تمارسه المؤسسة الاقتصادية على أن تشمل عملية النشاط العام للمؤسسة جميع نشاطات المراكز المسؤولة فيها بهدف التوصل إلى حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليه.

4- **اتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقييم:** إن نشاط المؤسسة يركز على ضمان الأهداف المخططة والانحرافات التي حصلت في النشاط قد حصرت جميعها وبتحديد أسبابها فإن الحلول اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات قد اتخذت والخطط قد وضعت لسير نشاط المؤسسة نحو الأفضل في المستقبل.

5- **تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات:** إن تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات التي حدثت في الخطة الإنتاجية وتغذية نظام الحوافز بنتائج التقييم وتزويد الإدارات التخطيطية والجمعيات المسؤولة عن المتابعة

بالمعلومات والبيانات التي تمخضت عن عملية التقييم للاستفادة منها في رسم الخطط القادمة وزيادة فعالية المتابعة والرقابة.

7/8/3 شروط نجاح عملية تقييم الأداء

من أجل أن تتمكن عملية تقييم الأداء من تحقيق الأهداف المسطرة ولكي تؤدي دورها بنجاح يجب أن تتوفر فيها مجموعة من الشروط وهي كالاتي (علالي وشويشة، 2017، ص6):

1- تحديد العناصر التي سيتم بناءً عليها التقييم بشكل واضح ودقيق ومفهوم حيث يستطيع الرؤساء والمرؤوسون فهمها بشكل سهل وجيد ويجب أن يتوفر في عناصر التقييم:

- **العمومية:** بحيث ينطبق العنصر على قدر من العاملين.
- **إمكانية الملاحظة:** بحيث يمكن تقييمه بشكل مادي وملمس.
- **إمكانية التمييز:** بحيث يمكن التفرقة بين عنصر وآخر، لتجنب التداخل وسوء الفهم مما يؤدي إلى إعطاء نتائج غير صحيحة.

2- يجب وضوح الأهمية النسبية لعناصر تقييم الأداء لكل وظيفة مع مراعاة بعض العناصر المشتركة في تقييم عدد من الوظائف تتفاوت قيمتها النسبية من وظيفة الى أخرى.

3- ضرورة تأييد طبقة الإدارة العليا لعملية تقييم الأداء فكلما كانت اتجاهات الإدارة إيجابية نحو عملية التقييم كلما كانت فرصة نجاحها وتحقيق أهدافها أكثر.

4- أن لا يقتصر هدف تقييم الأداء على كشف الانحرافات فقط بل يجب أن يمتد إلى تحليل ودراسة أسبابها من أجل اقتراح وسائل التصحيح المناسبة.

5- وجود نظام لتقييم الأداء يستمد فعاليته من خلال توافر الخصائص الآتية (نديم، 2013، ص35):

- **الشمول:** بمعنى أنه يجب أن يشمل على مجالات تقييم الأداء المختلفة.
- **الوضوح والبساطة:** بمعنى أن يكون واضحاً للقائمين به يعتمد على عدد قليل من النماذج التي تستخدم في هذا المجال واستخدام أقل عدد من المعايير.
- **السرعة:** بمعنى أن يكون تقييم الأداء حركياً ومستمر بحيث يمكن متابعة النتائج المحققة ومقارنتها أولاً بأول مع النتائج المستهدفة.
- **التكامل مع العملية الإدارية والتناسق مع الأنواع الأخرى من الرقابة في المنظمة.**

9/3 مفهوم المؤسسات التنموية

انحصر نطاق المؤسسات التنموية في المؤسسات غير الحكومية التي أساس نشاطها العمل المساند أو التطوعي، فهي منظمات مستقلة بشكل واضح عن الإشراف المباشر من قبل الدولة، ويندرج تحت مسمى المؤسسات التنموية جميع المنظمات المساندة والتطوعية غير الهادفة إلى الربح، ولم يتفق الباحثون والكتاب العرب على مفهوم أو مصطلح واحد يطلقونه على المؤسسات التنموية، فمنهم من أطلق عليها " المؤسسات الأهلية " أو " المؤسسات غير الحكومية " أو " المؤسسات غير الهادفة للربح " أو " مؤسسات العمل التطوعي " وأيضاً اختلفت المسميات في بلاد الغرب، فمثلاً: يطلق عليها في ألمانيا " الجمعيات أو الاتحادات "، وفي بريطانيا " الجمعيات الخيرية العامة "، في حين يسميها اليابانيون " منظمات المصلحة العامة " (الصوراني، 2010، ص9).

وعلى الرغم من تنوع كافة مؤسسات المجتمع المدني، إلا أنها تتميز بأنها تشترك في استقلالها عن القطاعين الحكومي والخاص من حيث المبدأ على الأقل، وهذه الميزة تسمح لهذه المؤسسات بالعمل على الأرض وتقوم بدورٍ غاية في الأهمية في ظل أي نظامٍ ديمقراطي (الحلايقة، 2016، ص15).

1/9/3 تعريف المؤسسات التنموية

تعرف المؤسسات التنموية: على أنها جملة المؤسسات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي تعمل في ميادينها المختلفة، من أجل تلبية الاحتياجات الملحة للمجتمعات المحلية، ويكون لها استقلال نسبي عن سلطة الدولة وعن تأثير رأسمالية مؤسسات القطاع الخاص. (قرزيز ويحياوي، 2006، ص3).

وقد عرف "الشيباني" (2005) المؤسسات التنموية بقوله: عندما يؤلف عدد من الناس جماعة واحدة ويتخلى كل منهم عن سلطة التنفيذ التي تخص السنة الطبيعية ويتنازل عنها للمجتمع وينشأ عنها مجتمع سياسي ومجتمع مدني (الشيباني، 2018، ص45).

المؤسسات التنموية: هي كل المؤسسات التي تتيح للأفراد التمكن من الخيارات والمنافع العامة دون التدخل أو التوسط من الحكومة (ص56).

2/9/3 العناصر المشتركة في تسميات المؤسسات التنموية

يؤكد (شكر) إلى أن التسميات المتنوعة والمتعددة لهذه المؤسسات التنموية والمتمثلة في (القطاع الثالث، القطاع المستقل، الجمعيات الأهلية، القطاع الأهلي، المؤسسات غير الحكومية) لها قاسم مشترك فيما بينها يؤكد على ثلاثة عناصر مهمة:

1- أنها ذات طابع خيري في المقام الأول.

2- أنها غير هادفة للربح.

3- أنها تعتمد على العمل التطوعي الخيري.

ونلاحظ تنوع أهداف المؤسسات التنموية وأغراضها، ففي البداية كانت قاصرة على أعمال البر والإحسان، ثم تطورت لتشمل ميادين عدة، ومن ثم كلما كانت أهداف المؤسسة وأغراضها نابعة من حاجات حقيقية لدى أعضائها أو لبيئة عمل المؤسسة أدى ذلك إلى فاعلية دورها، وانطلاقاً من مبدأ أهمية المشاركة التطوعية والطابع الخيري للمؤسسات التنموية (شكر، 2005، ص45).

3/9/3 أهداف المؤسسات التنموية

تتمثل أهداف المنظمات التنموية فيما يلي (العمرى، 2000، ص34):

1- أهداف مادية: وتركز على إشباع حاجات وإحداث التوازن بين الحاجات والموارد الموجودة.

2- أهداف بشرية أو عملية: وتتركز حول قيام العاملين بالمنظمات بمساعدة الناس على التعامل فيما بينهم بطريقة أكثر فاعلية لمواجهة مشكلاتهم وتحقيق أهدافهم.

3- أهداف تحسين الخدمات: تتمثل في إصلاح الأحوال والظروف الاجتماعية وتنميتها وتحسينها.

4- أهداف المساعدة الذاتية: تهدف إلى مساعدة المواطنين على تجديد حيوية المنظمات القائمة أو إتاحة الفرصة بإقامة تنظيمات جديدة.

5- أهداف التنسيق: وتعني العمل على الحد من التكرار والازدواج بين خدمات المنظمات.

6- أهداف الدفاع عن الحقوق: وذلك للوقوف إلى جانب الجماعات الضعيفة بالمجتمع نحو: الفقراء، والمطلقات، والأرامل، والأيتام...إلخ.

7- أهداف العلاقات: وتتمثل في الاهتمام بإحداث التغييرات الملائمة في أنماط العلاقات الاجتماعية، وتوزيع قوى صنع القرار؛ وذلك لكي يتمكن المجتمع من تعبئة موارده لمقابلة المشكلات الاجتماعية التي تواجهه والوقاية منها.

8- إيجاد القدرة على المواجهة: وذلك بتحسين وسائل وإمكانات الاتصال والتفاعل بين الجماعات والمنظمات لمواجهة التغييرات والمشكلات الاجتماعية المتجددة (العمري، 2000، ص34).

4/9/3 خصائص المؤسسات التنموية

حينما أصبحت المؤسسات التنموية واقعاً مؤسسياً وله دوره في واقع الحياة والمجتمع، فلا بد أن يكون له خصائص حتى نستطيع تمييزها عن غيرها من المؤسسات، فلا يصح الحديث عن آثار المؤسسات التنموية في حين قد نخلط بينها وبين المؤسسات الأخرى، وهذا ما يسمى في المنطق بالحدود والرسوم حتى تتمايز الأشياء، إلا أن تمايز المؤسسات لا ينفي تكاملها وتداخلها في بعض الأحيان.

وتتلخص خصائص المؤسسات التنموية في (القحطاني والهاجري، 2005، ص6-7):

- 1- القرار فيها نابع من توجهات القائمين عليها.
- 2- أنها تسعى إلى تنمية الأفراد، ولو في بعض مظاهر التنمية كالتعليم.
- 3- قد يشارك أي فرد أو مؤسسة حكومية كانت أو خاصة في التبرع لها والمشاركة في تمويلها لكن من دون التأثير في سياساتها.
- 4- التوسع في النشاط لا يعني الربحية والانكماش لا يعني الخسارة.
- 5- أن عملها قد يتخطى حدود المكان.

5/9/3 مصادر تمويل المؤسسات التنموية

بصورة عامة يتم تمويل المؤسسات التنموية من أربع مصادر أساسية تتمثل (الديني، 2013، ص5):

- 1- التبرعات.
- 2- التمويل العام الحكومي.
- 3- التمويل الذاتي من خلال مساهمات واشتراكات الأعضاء والهيئات والوصايا.
- 4- ممارسة النشاطات المولدة للدخل.
- 5- التمويل الخارجي ممثلاً في معونات نقدية أو عينية تقدمها دول ومنظمات.

6/9/3 العوامل المؤثرة على المؤسسات التنموية

هناك العديد من العوامل المؤثرة على تلك المؤسسات، ومن أهم هذه العوامل (الشيباني وآخرون، 2018، ص33):

- 1- **عوامل كمية:** أي عدد المؤسسات وحجم العضوية وعدد الأعضاء وحجم الموارد المادية أو البشرية التي تمتلكها تلك المنظمات والتي تمكنها من تمويل نشاطها وتغطية احتياجات أعضائها ذاتياً.
- 2- **عوامل كيفية:** الصفات والخصائص التي تتصف بها المؤسسات التنموية مثل: جودة التنظيم، وحسن القيادة، والمشاركة الفعالة، واحترام الرأي الآخر للمعارضين والمختلفين، وقبول الحوار السلمي كأداة لحل الخلافات.

10/3 علاقة بطاقة الأداء المتوازن بتقييم الأداء

إن اهتمام الإدارة المعاصرة بقضايا الموارد البشرية يعبر عن محاولة إيجاد التوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد وبين التكلفة والعائد في التعامل مع الأفراد واهتمامها بالتنمية البشرية من اعتقاد علمي سليم، فالأفراد لهم طاقات وقدرات ذهنية حقيقية تميزت بها المؤسسة.

ظهر تطور جديد في أسلوب الرقابة وتقييم الأداء من خلال بطاقة الأداء المتوازن والتي هي إحدى التقنيات الجديدة، والتي تجمع بين المقاييس المالية والمقاييس غير المالية، والتي تتصف بالسهولة وبذلك نذكر منها بعض الإيجابيات والسلبيات (معبدي، 2011، ص60):

1- الأثر الإيجابي: يتمثل في:

- ربط الأهداف العامة بأهداف القسم والأهداف الشخصية.
- تسهل الاتصال وفهم أهداف العمل.
- مساعدة المديرين في اتخاذ القرارات.
- تساعد على نشر ثقافة المؤسسة.

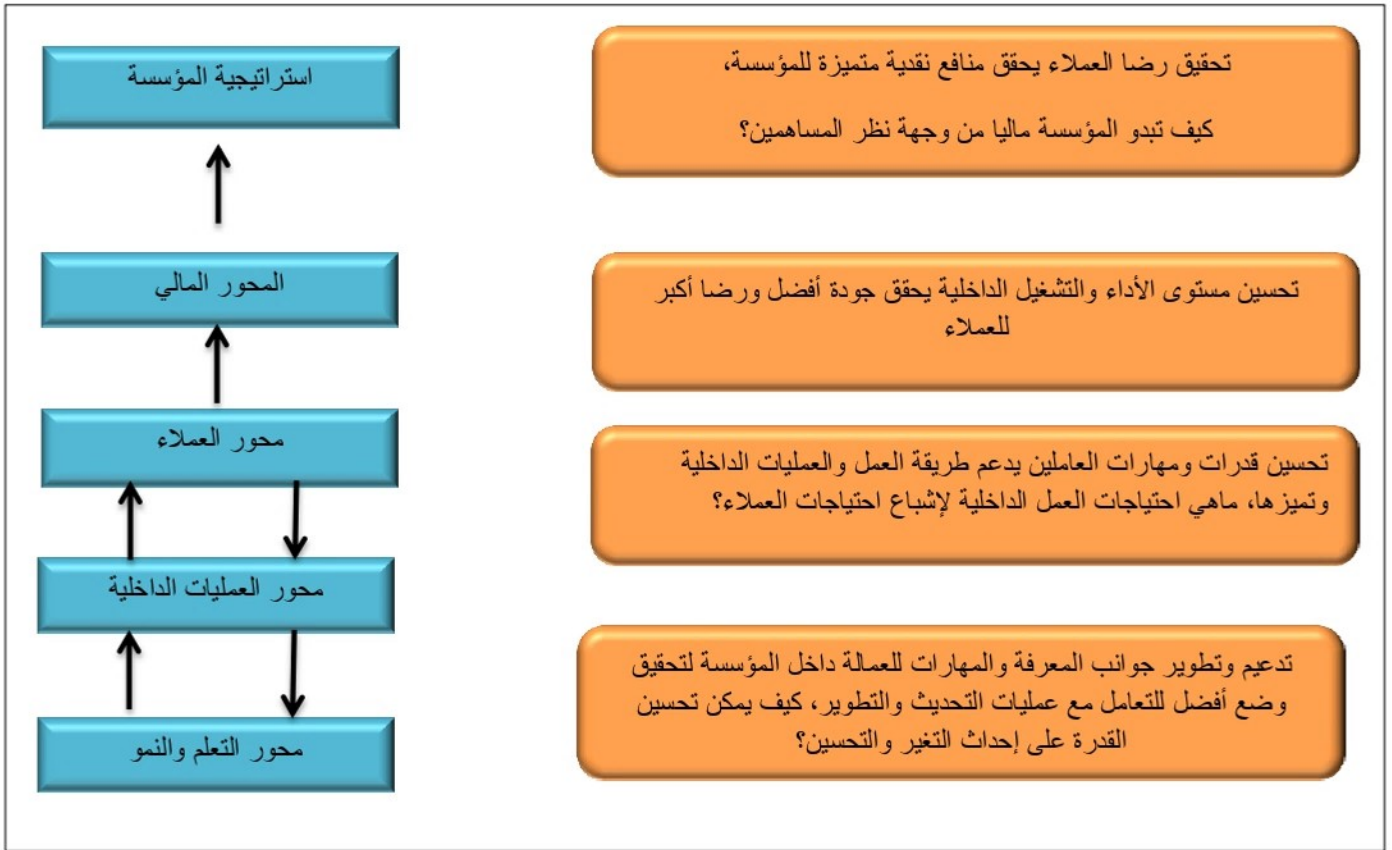
2- الأثر السلبي: يتمثل في:

- عدم وجود نظام خاص بوضع الأهداف.
- صعوبة الحصول على البيانات المطلوبة في الوقت المناسب.
- الربط غير واضح بين المقاييس والقيمة المحققة.
- وضع مقاييس بدون الاعتماد على نظام بطاقة الأداء المتوازن.

11/3 ترابط وتكامل مقاييس الأداء في بطاقة الأداء المتوازن

تشكل المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن عملية تكاملية ترابطية فيها بينها، تتكون من مقاييس مالية وغير مالية، حيث تعد المقاييس التشغيلية (العلاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) موجبات الأداء المالي المستقبلي للمؤسسة، كما تحقق البطاقة التناسق والانسجام في العلاقة بين التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة وعملياتها التشغيلية، إذ إنها تربط بين الأهداف الاستراتيجية والنشاطات والخطط قصيرة الأجل، كما تنظم وتحلل أيضا علاقة السبب بالنتيجة للنشاطات التشغيلية ومدى تأثيرها المالي.

ويمكن تمثيل عملية الترابط والتكامل لمحاور بطاقة الأداء المتوازن بالشكل الآتي:



المصدر: (علي، 2003، ص 37).

الشكل رقم (3-1) ترابط وتكامل محاور بطاقة الأداء المتوازن

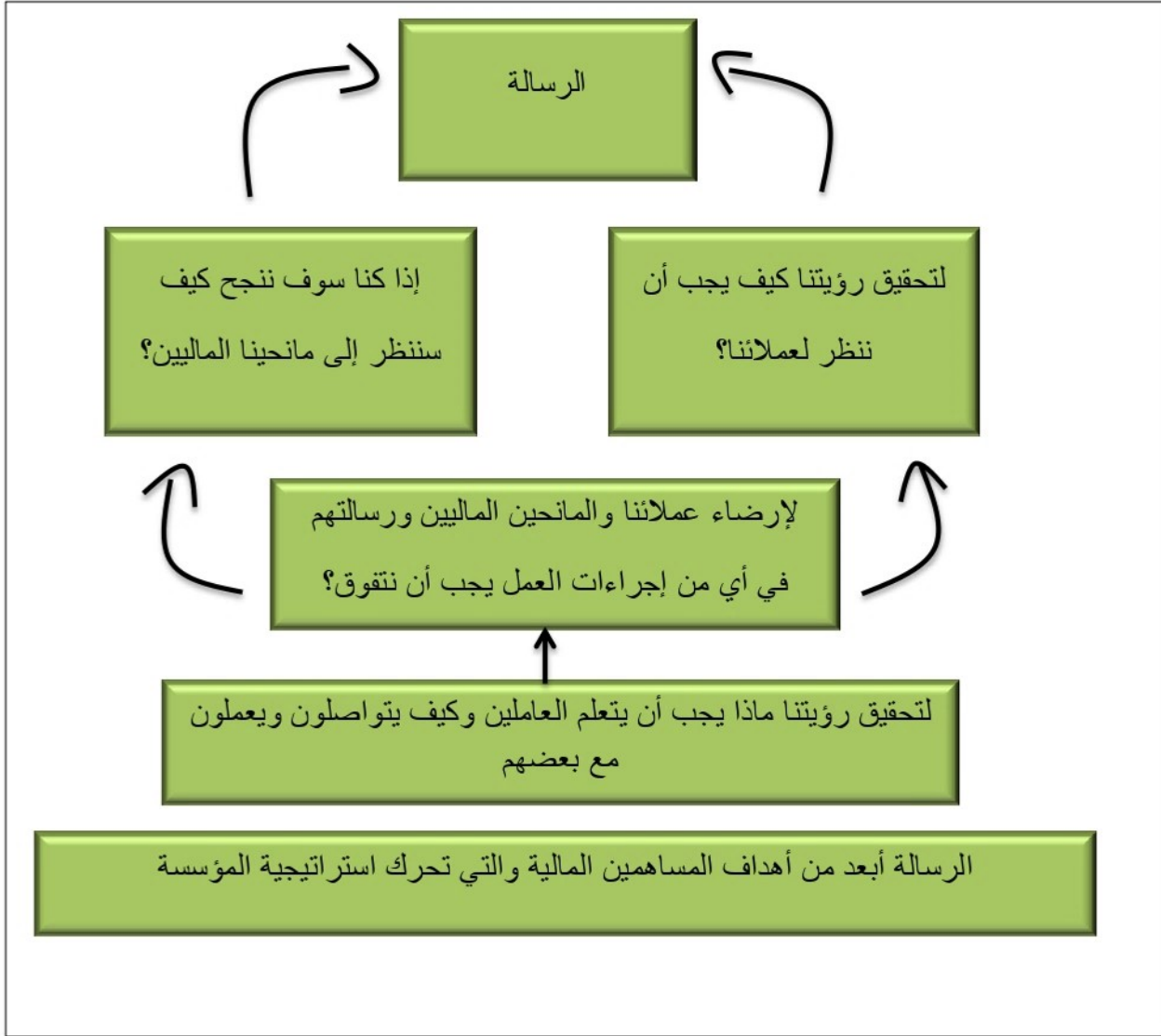
يتضح من الشكل أعلاه أن هناك ترابط وتكامل بين جميع محاور بطاقة الأداء المتوازن، حيث إن كل محور يؤثر ويتأثر بالآخر، كما أنها متطلبات ضرورية لتحقيق بعضها مع بعض، فمثلا تحقيق الأهداف المالية يتطلب مبيعات بنسبة معينة وهذه الأخيرة تتطلب وجود مستهلكين والعمل على إرضائهم بشكل مستمر، وهذا يتطلب تحقيق الجودة والسرعة في التسليم إلى ذلك، وهذا يتطلب عمليات داخلية تحقق ذلك الأمر الذي يشير إلى ضرورة التعلم والتدريب للموظفين بشكل مستمر (علي، 2003، ص 37).

12/3 تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسات التنموية

كما أشار (الرفاتي) فقد بدأت المؤسسات التنموية استخدام بطاقة الأداء المتوازن بشكل متزايد، وتزداد المنافسة بسبب تزايد عدد المنافسين على الممولين (حكومات أو مؤسسات)، فأصبح تقويم الأداء والمساءلة في تلك المؤسسات ضرورة من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية في تلبية احتياجات المستفيدين، ويؤدي عدم استخدام أنظمة قياس الأداء التي تعتمد على الأداء الاستراتيجي إلى عدم الكفاءة المطلوبة لتخصيص الموارد المالية والبشرية للمؤسسات التنموية (الرفاتي، 2011، ص 69).

إن مطالب الشفافية والمساءلة تؤثر بشكل كبير على المؤسسات التنموية، فهي مطالبة بأن تستثمر في القدرات التنظيمية من أجل تحقيق النتائج، حيث إن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يمنحها القدرة على ذلك، ويوفر لها العديد من الفرص، فيمكنها من زيادة التركيز على الرسالة والمساءلة على النتائج والمواءمة بين الموارد البشرية والمالية لتحقيق الأهداف التي يمكن أن تحصل عليها وذلك من خلال تطوير بطاقة الأداء المتوازن. (Niven, 2002, p. 310-313)

ومن أجل أن تكون بطاقة الأداء المتوازن ملائمة للعمل الذي يتوافق مع أهداف المؤسسات التنموية، فإنه ينبغي إعادة النظر في ترتيب قائمة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وفقاً للخارطة الاستراتيجية للمؤسسة، فالبعد المالي قد لا يكون في أول قائمة أهداف المنظمة وفقاً لخارطتها الاستراتيجية على اعتبار أن الجهات المانحة هي من يوفر الموارد المالية، وقد يكون بعد العملاء في أعلى الخريطة الاستراتيجية ((الرفاتي، 2011، ص 69).



المصدر (الرفاتي، 2011، ص70)

الشكل (2-3) تطوير إطار بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسات التنموية

وبالرغم من ذلك فإن هذه المؤسسات يجب أن تراقب المصروفات وتتصاع للميزانية الحالية، ولكن نجاحها لا يقاس بمطابقة أداءها للميزانية المخططة ولا يقاس بتقليص نفقاته، وتعاني المنظمات الأهلية من صعوبات في تطوير مقاييس كمية بديلة للأداء بسبب أنها غالباً لديها أهداف غير متبلورة وتقدم خدمات غير ملموسة، فيتعين عليها أن تعلن عن المقاييس الكمية غير المالية لنوعية وكمية الخدمات التي تقدمها (الرفاتي، 2011، ص70).

13/3 تقييم الاداء في المؤسسات التنموية

لا تختلف الأدوات الرقابية والتقييم في المؤسسات التنموية عنها في باقي المؤسسات، حيث تأخذ الأدوات الرقابية والتقييم العديد من الأشكال، فبعضها بسيط ويمكن تطبيقه على المؤسسات غير الربحية بينما البعض الآخر أكثر تعقيداً وصعوبة في التطبيق ويرجع ذلك إلى اختلاف النظم والسياسات المالية والإدارية والمحاسبية المطبقة في المؤسسات غير الربحية إضافة إلى اختلاف الهياكل التنظيمية لتلك المؤسسات.

ويمكن حصر أهم الأدوات الرقابية في الآتي (الصحن وآخرون، 2002، ص 375):

1- الموازنات التقديرية: حيث إن البعض يعتبر نظام الميزانية التقديرية هو الأداة الأساسية لتحقيق الرقابة، فمن خلال الموازنات التقديرية يمكن تقييم مدى كفاءة تنفيذ الخطط والبرامج وذلك بمقارنة ما أنجز مع ما هو مخطط له وعلى الرغم من أهمية الموازنات كأداة للرقابة وتقييم الأداء إلا أن الكثير من المؤسسات التنموية لا تلتزم بها نظراً لعدم وجود إلزام قانوني بذلك بالإضافة إلى عدم إدراك تلك المؤسسات بأهميتها في مجالات التخطيط والرقابة.

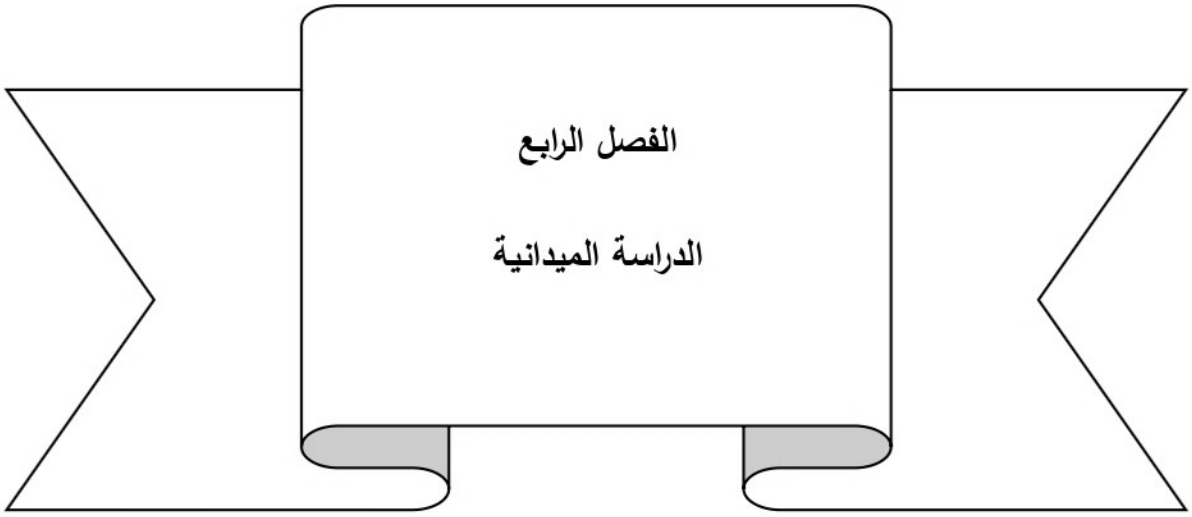
2- القوائم المالية: وتشمل قائمة الدخل والميزانية العمومية وقائمة التدفقات النقدية، وتعتبر القوائم المالية أداة رقابية لاحتوائها على تفصيل لكافة إيرادات ومصروفات المؤسسة، وكذلك بيان لكافة أصولها وخصومها خلال السنة المالية بما يمكن من إعداد خطة المراجعة وتحديد البنود الأكثر أهمية لإعطائها حجماً أكبر من الاهتمام أثناء العمل الميداني، ورغم ذلك فإن هذه الأداة الرقابية رغم أهميتها إلا أنها تفقد جزءاً كبيراً من وظيفتها لعدم وجود موازنات معتمدة يمكن استخدامها كمعايير لتقييم كفاءة الإدارة.

3- تحديد النسب: وهذا التحليل يقوم على البيانات المالية المدرجة ضمن القوائم المالية.

4- المراجع الداخلية والتقارير الإدارية: إذ إن المراجعة الداخلية تعتبر أداة للتحقق من سلامة التقارير المالية للمؤسسة إضافة إلى دورها في اختبار السياسات والإجراءات والهيكل التنظيمي ومدى جودة الإدارة.

إن الأدوات الرقابية المذكورة تكمل بعضها بعضاً لتحقيق الرقابة الفعالة على المؤسسات العامة ومن ضمنها المؤسسات التنموية، الموازنات التقديرية تعتبر ضوابط محددة لقرارات الإدارة داخل المؤسسة فهي تمثل الرقابة السابقة للتنفيذ، كما تعتبر الرقابة الداخلية والتقارير الإدارية رقابة أثناء التنفيذ بحيث يتم من خلالهما مراقبة سير العمليات ومدى انسجامها وتوافقها مع مصالح المؤسسة وأهدافها كما إنها تراقب مدى الالتزام بالبنود المدرجة ضمن الموازنة التقديرية لمنع حدوث الانحرافات، أما القوائم المالية وتحليل النسب فيعبران عن النوع الأخير وهو الرقابة بعد التنفيذ والذي من شأنه أن يعطي الصورة النهائية عن الموقف والنشاط المالي للمؤسسة عن الفترة المنتهية، ومن خلالهما يمكن قياس مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الخطط والأهداف ومدى كفاءتها في استغلال الموارد المتاحة.

إن الأدوات الرقابية مهمة جداً لتحقيق رقابة فعالة على المؤسسات التنموية نظراً لاعتماد تلك الأدوات على بعضها بصورة متكاملة، فغياب أي عنصر لتلك الأدوات سيؤثر على كفاءة النظام الرقابي بشكل عام، وبالنظر إلى واقع مدى توفر تلك الأدوات على المؤسسات التنموية نجد أن القوانين والتشريعات الخاصة بالمؤسسات التنموية لم تتضمن بنوداً تلزم تلك المؤسسات بالالتزام بها باستثناء إعداد القوائم المالية، وبذلك فإن توفر باقي الأدوات أو عدمه مرهون بسياسة ورغبات إدارة المؤسسة أو حسب اشتراطات بعض الجهات الممولة، ولذلك نجد أن العديد من المؤسسات التنموية تتعامل بنظام موازنات البرامج والمشاريع كونها تمثل أحد متطلبات الحصول على التمويل من المؤسسات المانحة (محمد، 2018، ص 101).



1/4 تمهيد

اتسمت البدايات الأولى للمؤسسات التنموية في اليمن بطابع المؤسسات الخيرية المدعومة من خلال تبرعات ذات طابع ديني ومن ثم اكتسبت طبيعة مؤسسية والتي أتيح بعدها التعددية الحزبية وفتح المجال أمام المؤسسات التنموية من خلال منح تراخيص للمنظمات والهيئات والجمعيات غير الربحية، حيث شهدت اليمن زيادة في عدد المؤسسات التنموية إلى جانب عدد كبير من المنظمات والشبكات غير الرسمية.

وفي ظل ظروف معيشية سيئة يعيشها أهل اليمن من ارتفاع عدد الفقراء وزيادة نسبة البطالة وكذلك ارتفاع الأسعار وغير ذلك، يجب أن يبرز دور المؤسسات التنموية وينشط عملها ويوفر لها كل الإمكانيات المتاحة كي تستطيع خدمة المجتمع وإغاثة الناس والدفاع عن الحقوق والحريات وخصوصاً في ظل غياب مؤسسات الدولة؛ لذلك برز دور المؤسسات التنموية في ساحل محافظة حضرموت وهي مؤسسات غير حكومية لا تهدف إلى الربح، وتعمل من أجل التواصل مع المجتمع لتنميته اقتصادياً واجتماعياً وثقافياً وإنسانياً لتحقيق تنمية مستدامة لمواجهة التحديات العامة التي يعاني منها المجتمع بكافة شرائحه، وتتمتع المؤسسات التنموية في ساحل محافظة حضرموت بشخصية اعتبارية وذمة مالية مستقلة، وتزاول عملها بشكل رسمي تحت اشراف وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل، وتسعى المؤسسات التنموية إلى التميز في العمل الخيري والتنموي لبناء مجتمع أكثر قدرة وفاعلية في البناء والتقدم وخدمة الرسالة الإنسانية والقيم النبيلة، والمشاركة بفاعلية في العمل الخيري الإنساني، وتحقيق تنمية مستدامة مجتمعية من خلال تنفيذ برامج نوعية في مجال التوعية بالحقوق والحريات، الصحة، الإغاثة، التعليم والتمكين الاقتصادي وتقديم خدمات الإنعاش المبكر لكافة شرائح المجتمع وصولاً إلى بناء مجتمع معافى ومستقر.

2/4 مجتمع وعينة الدراسة

يضم مجتمع الدراسة المؤسسات التنموية في ساحل محافظة حضرموت وعددهم 23 مؤسسة تنموية وقد تم اخذ عينة من تلك المؤسسات؛

وقد قام الباحث بتوزيع (78) استمارة، وكان عدد الاستمارات المستردة (70) استبعد منها (5) الباقي (65) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي أي ما نسبته (93%) من الاستمارات الموزعة.

ولقد تم اعتماد عينة البحث عن طريقة معادلة ستيفن

$$n = \frac{n \times p(1 - p)}{[[n - 1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1 - p)]}$$

$$n = \frac{78 \times 0.50(1 - 0.50)}{[[78 - 1 \times (0.05^2) \div (1.96^2)] + 0.5(1 - 0.50)]} = 64.98 \approx 65$$

3/4 تصميم أداة الدراسة

للإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها تم بناء وإعداد الاستبانة وذلك بالرجوع للأدبيات التي تتناول موضوع (دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسات التنموية) والتي شملت الكتب العلمية، والدراسات والبحوث المنشورة وغير المنشورة المقدمة إما لنيل الدرجات العلمية، أو المقدمة للمؤتمرات والندوات. والاستبانة هي الأداة المناسبة لهذه الدراسة، وايضاً نتيج مزيداً من الحرية لعينة الدراسة بالتعبير عن آرائهم، ولقد تم صياغة فقرات أداة الدراسة وفق مقياس ليكرث الخماسي حيث كانت الدرجة 5 تعني لا اوافق بشدة و 1 تعني موافق بشدة كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول رقم (1-4)

يوضح درجات الموافقة في الدراسة للمقياس

التصنيف	مقياس ليكرت	درجة الموافقة	المدى المتوسط
5	موافق بشدة	مرتفعة جداً	من 4.20 الى 5
4	موافق	مرتفعة	من 3.40 الى 4.19
3	محايد	متوسطة	من 2.60 الى 3.39
2	لا اوافق	ضعيفة	من 1.80 الى 2.59
1	لا اوافق بشدة	ضعيفة جداً	من 1 الى 1.79

وتم احتساب الجدول حسب الاتي:

- تم احتساب المدى في مقياس ليكرت الخماسي $4=1-5$

- ثم قسمة أكبر قيمة وهي 5 حسب الاتي $0.80 = \frac{4}{5}$

- تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة وهي 1

وهكذا حسب ما هو موضح في الجدول (1-4) أعلاه.

والاستبانة تم تقسيمها على جزأين:

البيانات الشخصية:

معلومات عن خصائص عينة الدراسة (الجنس، المسمى الوظيفي، الدرجة العلمية، الخبرة العملية، مدة مزاولة المؤسسة لنشاطها، يدير المؤسسة، عدد العاملين في المؤسسة).

الجزء الثاني:

ويشتمل على محورين

1- المحور الأول:

بطاقة الأداء المتوازن المتغير المستقل، ويحتوي (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو)

البعد الأول: المالي	تكون من (15) فقرة
البعد الثاني: العملاء	تكون من (15) فقرة
البعد الثالث: العمليات الداخلية	تكون من (13) فقرة
البعد الرابع: التعلم والنمو	تكون من (12) فقرة
اجمالي الفقرات لهذا المحور	(55) فقرة

المحور الثاني: المتغير التابع، تقييم الأداء المالي للمؤسسات التنموية في ساحل حضرموت وقد تكون من (12) فقرة. وإجمالي عدد فقرات الاستبانة للمحورين (67) فقرة.

4/4 اختبار ثبات الأداء وصدق محتوى الاستبيان

ولمعرفة درجة مناسبة أداة الدراسة لتحقيق أهدافها ثم التأكد من صدقها وثباتها على النحو

الآتي:

يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يقصد بالصدق شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها. وتم التأكد باستخدام الصدق الظاهري وصدق الاتساق الداخلي

1/4/4 الصدق الظاهري لأداء الدراسة

تم عرض الاستبانة على بعض المحكمين من ذي الخبرة في الجامعة وعدمهم 3 محكمين (مرفق في الملحق) وذلك للتأكد من الصدق الظاهري للأداة حيث أبدوا بعض الملاحظات على بعض الفقرات من حيث:

- التعديل أو الحذف
- تصحيح بعض الصياغة اللغوية
- دمج بعض الفقرات لعدم جدوى تكرارها
- فصل بعض الفقرات نظراً لاحتوائها على أكثر من مضمون.

2/4/4 صدق الاتساق الداخلي

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وتم احتساب معامل بيرسون بين كل عبارة من عبارات محاور أداة الدراسة والدرجة الكلية لكل محور على حدة، وبين كل محور وعلاقته بالمجموع الكلي للمحاور.

حساب معامل الارتباط لفقرات المحور الأول:

تم إيجاد معاملات الارتباط بين كل فقرات المحور الأول (بطاقة الأداء المتوازن) والمعدل الكلي لفقراته، كما هو مبين في الجدول (2-4)

جدول رقم (2-4) معامل الارتباط لفقرات المحور الأول (بطاقة الأداء المتوازن)

م	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	المحور الأول: بطاقة الأداء المتوازن	.993**	0.000
	البعد الأول: المالي	.652**	0.000
1	يتم إعداد الموازنة سنوياً في بداية العام.	0.233	0.062
2	توجد دورة مستنديه واضحة داخل المؤسسة.	.322**	0.009
3	يوجد رقابة داخلية على الأداء المالي في المؤسسة.	.350**	0.004
4	يتم التصرف في الموارد المالية وفق الموازنة الموضوعه.	.440**	0.000
5	يتم توفير الموارد المالية الكامنة بناءً على حجم الخدمات المقدمة للمستفيدين.	.603**	0.000
6	يتم استغلال الموارد والإمكانات المتاحة بما يحقق الأهداف بالكلفة الأقل.	.331**	0.007
7	تعد الإيرادات الذاتية كافية من وجهة نظر المؤسسة.	.365**	0.003
8	تسعى المؤسسة للحصول على موارد مالية تعمل على تحسين الإيرادات.	.281*	0.023
9	تعمل المؤسسة على زيادة حجم الموارد المالية من خلال مقترحات مشاريع جديدة.	.299*	0.015
10	تلتزم المؤسسة بمبدأ كفاية العمليات الشرائية (الشراء بعروض أسعار).	.518**	0.000
11	تهتم إدارة المؤسسة بتحديد مراكز القوة والضعف المالية للمؤسسة.	.544**	0.000
12	تسعى المؤسسة للحصول على تمويل مناسب لدعم أو تقديم الخدمة فيها.	.408**	0.001
13	تسعى المؤسسة للحصول على متبرعين دائمين لتمويل مشاريعها الموسمية.	.279*	0.024
14	تسعى المؤسسة للحصول على وقف يغطي لها مشاريعها ويضمن لها مصدر تمويل ثابت ومستمر.	0.202	0.107
15	تشكل التبرعات رافداً مهماً لتغطية نشاطات المؤسسة.	-0.087	0.492
	بعد العملاء:	.870**	0.000
16	يوجد بالمؤسسة صندوق لمقترحات المستفيدين وشكاواهم.	.575**	0.000
17	تستجيب المؤسسة لشكاوى المستفيدين وتعمل على حلها.	.647**	0.000
18	تستخدم المنشأة وسائل التواصل الاجتماعي للإعلان عن أنشطتها.	.389**	0.001
19	يجد المستفيد سهولة في الحصول على الخدمات المقدمة.	.478**	0.000
20	تنتشر فروع المؤسسة في المديرية جميعها.	.255*	0.041
21	تقوم المؤسسة ببناء حوارات مع المستفيد بشفافية لتطوير خدماتها.	.530**	0.000
22	يستطيع المستفيدون مقابلة المسؤول بسهولة.	.423**	0.000
23	تسعى المؤسسة للتعرف على أداء المستفيدين في تقييم خدماتها.	.602**	0.000
24	يتم توثيق المعلومات الخاصة بالمستفيدين ضماناً للوفاء بحاجاتهم.	.489**	0.000
25	الخدمات المقدمة للمستفيدين تضمن استقطاب عملاء جدد.	.330**	0.007
26	تعمل المؤسسة على تطوير دورها وإبراز سماتها وكفاءتها بين المؤسسات الأخرى.	.525**	0.000
27	تطبق المؤسسة نظام تقييم ومتابعة على الخدمات المقدمة.	.633**	0.000
28	تعمل إدارة المؤسسة لمعرفة عدد المستفيدين من خدماتها العلاجية والتعليمية وغيرها من الخدمات.	.496**	0.000

م	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
29	تعمل إدارة المؤسسة للتدخل السريع في أوقات الطوارئ والأزمات.	.631**	0.000
30	تعمل إدارة المؤسسة على وضع آليات عمل مميزة في تنفيذ النشاطات.	.505**	0.000
	بعد العمليات الداخلية:	.894**	0.000
31	يتم إشراك العاملين جميعهم في تحقيق الأهداف المرسومة.	.478**	0.000
32	يتم تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة بعد مراجعة الإجراءات الداخلية فيها.	.699**	0.000
33	تعيد المؤسسة النظر في الإجراءات الداخلية بشكل مستمر.	.726**	0.000
34	تتصف العمليات الإدارية داخل المؤسسة بالوضوح والتسلسل.	.444**	0.000
35	يوجد انسجام وتوافق بين أهداف المؤسسة والعمليات الإدارية الداخلية.	.548**	0.000
36	يوجد لدى المؤسسة دليل عمليات واضح ومعتمد.	.587**	0.000
37	تتصف الإدارة في المؤسسة بابتكار خدمات جديدة.	.638**	0.000
38	تنمي إدارة المؤسسة مفهوم الرقابة الذاتية للعاملين في أداء عملهم.	.689**	0.000
39	تهتم المؤسسة بتوفير بيئة عمل صحية للعاملين.	.609**	0.000
40	تعمل إدارة المؤسسة على تطوير أنظمة العمل الإدارية واستخدام تقنية المعلومات.	.584**	0.000
41	تعمل إدارة المؤسسة على دعم النشاطات الإبداعية للموظفين.	.719**	0.000
42	يتم تصميم الإجراءات بما يتلاءم مع جودة الخدمة.	.743**	0.000
43	تسعى إدارة المؤسسة إلى تخفيض الضياع في الوقت.	.676**	0.000
	بعد التعلم والنمو:	.880**	0.000
44	تعتمد المؤسسة سياسات توظيف شفافة ترمي إلى استقطاب الكفاءات والمواهب.	.558**	0.000
45	تشجع المؤسسة الأداء المتميز ترقى به إلى رفع قدرات الموظفين وولائهم.	.737**	0.000
46	تقدم المؤسسة برامج تدريبية كافية لتطوير قدرات الموظفين وفق احتياجاتها الاستراتيجية.	.687**	0.000
47	تقيس المؤسسة مدى الاستفادة من البرامج التدريبية التي تقدمها لموظفيها.	.633**	0.000
48	تقدم المؤسسة نظام أجور وحوافز فعال مما يؤدي إلى تقليل معدل دوران العمالة المحورية.	.699**	0.000
49	تهتم المؤسسة بتحسين معدل الرضا العام للعاملين بصورة مستمرة.	.702**	0.000
50	يوجد موظفون ذوو خبرة عالية في المؤسسة بعدد مناسب.	.612**	0.000
51	تعمل إدارة المؤسسة على استخدام التقنيات الحديثة وفقاً لعصر التكنولوجيا المعلوماتية.	.574**	0.000
52	تلتزم المؤسسة بتنفيذ الفرص التدريبية وفق ما هو مخطط لها بالموازنة السنوية.	.753**	0.000
53	تخصص المؤسسة ميزانية سنوية لتدريب عاملها.	.739**	0.000
54	تحرص المؤسسة على الاستمرار لتطوير قدرات الإبداع لدى الموظفين فيها.	.818**	0.000
55	توجد إدارة أو قسم للبحوث والتطوير في المؤسسة.	.509**	0.000

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات spss

** دال عند مستوى 0.01 ، * دال عند مستوى 0.05

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 63 (65-2) تساوي 0.25

يبين الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط المبينة ذات دلالة إحصائية عند مستوى <

0.01 α حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة هي أكبر من

r الجدولية والتي تساوي 0.25 . وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت

لقياسه.

حساب معامل الارتباط لفقرات المحور الثاني:

تم إيجاد معاملات الارتباط بين كل فقرات المحور الثاني (تقييم الأداء المالي) والمعدل الكلي لفقراته، كما هو مبين في الجدول (3-4)

جدول رقم (3-4)

معامل الارتباط لفقرات المحور الثاني: تقييم الأداء المالي

م	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	المحور الثاني: تقييم الأداء المالي	.837**	.000
1	تمتلك المؤسسة نظام معلومات متكامل وفعال لتقييم أدائها المالي.	.248*	.046
2	يهدف تقييم الأداء لترشيد استخدام الموارد المتاحة.	.491**	.000
3	يعد تقييم الأداء في المؤسسة أداة مساعدة لاتخاذ القرارات.	.450**	.000
4	تهتم المؤسسة بالإففاق وفق ما هو مخطط ومجاز في الموازنة التقديرية.	.582**	.000
5	تحرص المؤسسة على التقييم الشامل لأدائها دورياً.	.581**	.000
6	تطبق المؤسسة مقاييس لقياس الحاجات اللازمة لتقييم الفرص التمويلية.	.502**	.000
7	تتم المراجعة بصورة منتظمة لأداء المؤسسة المالي من خلال التقارير الدورية لمعرفة معوقات العمل.	.555**	.000
8	لا تعد المؤشرات المالية الركيزة الأساسية لتقييم أداء المؤسسة المالي.	.384**	.002
9	تقييم الأداء في المؤسسة يتضمن محركات الأداء لقياس المخرجات.	.673**	.000
10	يتوفر لدى المؤسسة نظام إداري جيد يساعد في تطوير العمل.	.505**	.000
11	تقييم الأداء المالي بالمؤسسة يقيس مدى ارتباط العمليات قصيرة الأجل بالأهداف طويلة الأجل.	.543**	.000
12	الموارد المالية المتاحة تمكن من تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.	.468**	.000

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات spss

** دال عند مستوى 0.01 ، * دال عند مستوى 0.05

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 63 (65 - 2) تساوي 0.25

يبين الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط المبينة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq$

0.01 حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من القيمة المعتمدة 0.05 وقيمة r

المحسوبة هي أكبر من r الجدولية والتي تساوي 0.25 . وبذلك تعتبر فقرات المحور الثاني

صادقة لما وضعت لقياسه.

3/4/4 ثبات أداة الدراسة

يعرف الثبات على أنه الاتساق في نتائج الأداة، ويقصد به إمكانية الحصول على نفس النتائج فيما لو أعيد استخدام نفس الأداة مرة أخرى. وقيمة معامل الارتباط

جدول رقم (4-4)

معامل الفا كرونباخ للثبات لمحاور الدراسة

المحور	عدد الفقرات	معامل الفا كرونباخ
المحور الأول	55	0.95
المحور الثاني	12	0.82
اجمالي المحاور	67	0.96

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات spss

ألفا تتراوح بين (0,1) وحتى يتمتع المقياس بالثبات يجب أن لا يقل الحد الأدنى لقيمة المعامل الفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) عن 70%.

حيث أشارت النتائج المبينة في الجدول رقم (4-4) إلى أن قيمة ألفا كرونباخ للمحورين تتراوح ما بين (0.82) و(0.95). وتعتبر هذه القيم مقبولة، وبناءً على ذلك يمكن القول بأن جميع المقاييس المستخدمة في البحث تتسم بالثبات الداخلي لعباراتها، كما أن قيمة الفا كرونباخ لجميع المحاور هو (0.96) وهي مرتفعة جداً وتدل على درجة ثبات عالية يتمتع بها الاستبيان، وهو صالح لما أُعد له ويمكننا الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

خصائص البيانات الديمغرافية:

لقد تم وصف خصائص عينة الدراسة وذلك حسب البيانات الديمغرافية في الجزء الأول من الاستبانة وهي: (الجنس، المسمى الوظيفي، الدرجة العلمية، الخبرة العملية، مدة مزاولة المؤسسة لنشاطها، يدير المؤسسة، عدد العاملين في المؤسسة).

ويمكن توضيحها حسب الآتي:

1- الجنس:

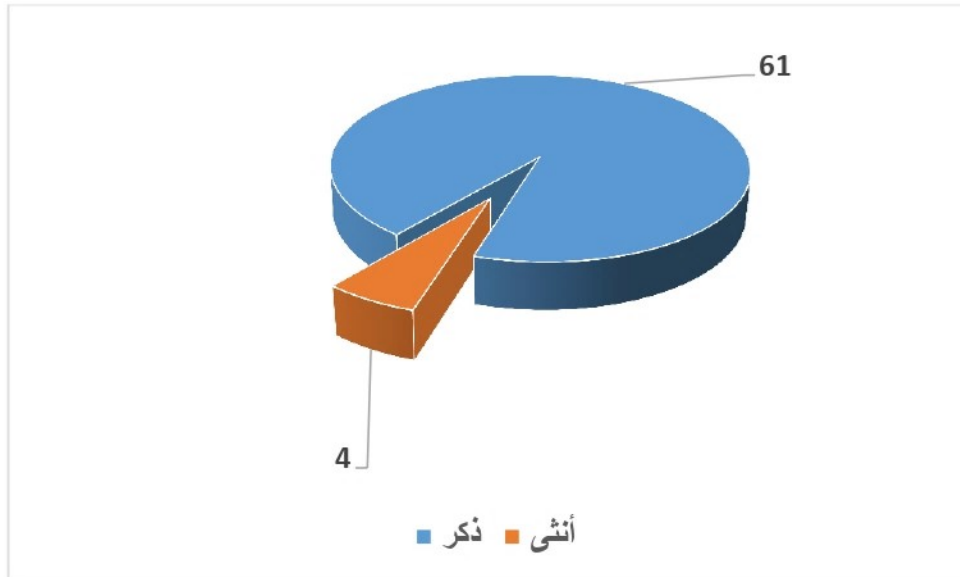
جدول رقم (4-5) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
94%	61	ذكر
6%	4	أنثى
100%	65	الإجمالي

المصدر: من اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات spss

يلاحظ من الجدول (4-5) أن عدد المستجيبين 65 شخصاً منهم 61 ذكراً بمعدل 94% من إجمالي المستجيبين والبقية إناث وعددهن 4 بمعدل 6%.

كما هو مستدل عليه في الشكل الآتي:



المصدر: من اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات spss

شكل رقم (4-1) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

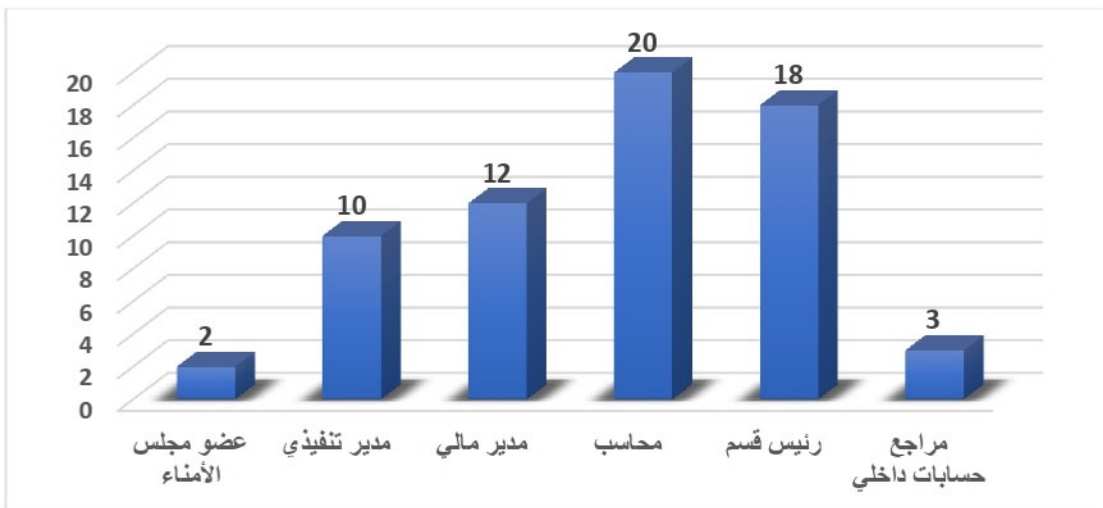
2- المسمى الوظيفي:

جدول رقم (4-6) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

النسب	التكرار	المسمى الوظيفي
15.5%	10	عضو مجلس الأمناء
18%	12	مدير تنفيذي
12.5%	8	مدير مالي
21.5%	14	رئيس قسم
5%	3	مراجع حسابات داخلي
28%	18	محاسب
100%	65	الإجمالي

المصدر: من اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات spss

يلاحظ من الجدول (4-6) أن عدد المستجيبين 65 منهم 10 أعضاء في مجلس الأمناء بمعدل 15.5%، 12 مدير تنفيذي بمعدل 18%، بينما 8 منهم مديراً مالياً بمعدل 12.5%، و14 رئيس قسم بمعدل 21.5%، أما 3 منهم مراجع حسابات داخلي بمعدل 5%، في حين أن 18 منهم محاسباً بمعدل 28%، ويتضح من ذلك أن الوظائف المهنية التي يشغلها أفراد عينة الدراسة في المؤسسات التتموية قد شملت مختلف المستويات الوظيفية في مجال العمل.



المصدر: من اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات spss

شكل رقم (4-2) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

3- الدرجة العلمية

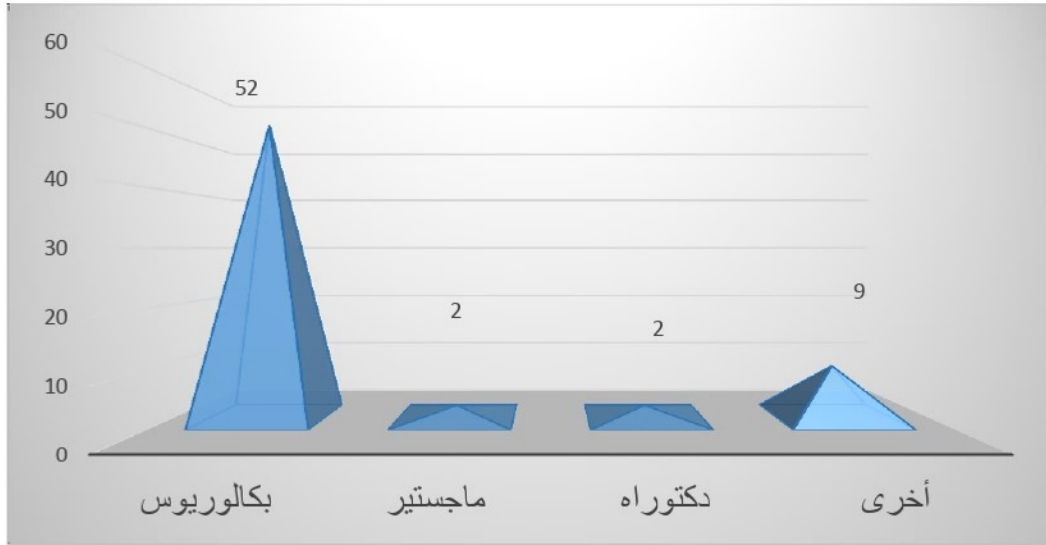
جدول رقم (4-7)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية

النسبة	التكرار	الدرجة العلمية
3.0%	2	دكتوراه
3.0%	2	ماجستير
80%	52	بكالوريوس
14%	9	أخرى
100%	65	الإجمالي

المصدر: من اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات spss

يلاحظ من الجدول رقم (4-7) أن معظم أفراد العينة هم حملة البكالوريوس إذ بلغ عددهم 52 مستجيباً بمعدل 80%، ثم تليها فئة أخرى وعددهم 9 بمعدل 14%، ثم فئة دكتوراه حيث بلغ عددهم 2 بمعدل 3%، ومثلهم حملة الماجستير وعددهم 2 بمعدل 3%، وهذا يعطي انطباع بأن المستوى العلمي لأفراد العينة جيد وهو ما يفيد البحث في تقديم معلومات وبيانات صحيحة ودقيقة، وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة حاصلون على مؤهل علمي مناسب يمكنهم من أداء عملهم بكفاءة عالية، ومما سبق يلاحظ الباحث أن جميع أفراد عينة الدراسة مؤهلون بشكل كافٍ، وهذا يساعد في طرح آراء علمية سليمة بخصوص فهمهم لعبارات الاستبانة والإجابة عليها، ما يعكس توفر الخلفية العلمية المناسبة لأفراد العينة، وبما يعزز الثقة والدقة في إجاباتهم وبآراء يمكن الاعتماد عليها عند التحليل.



المصدر: من اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات spss

شكل رقم (3-4) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية

4- الخبرة العملية

جدول رقم (4-8)

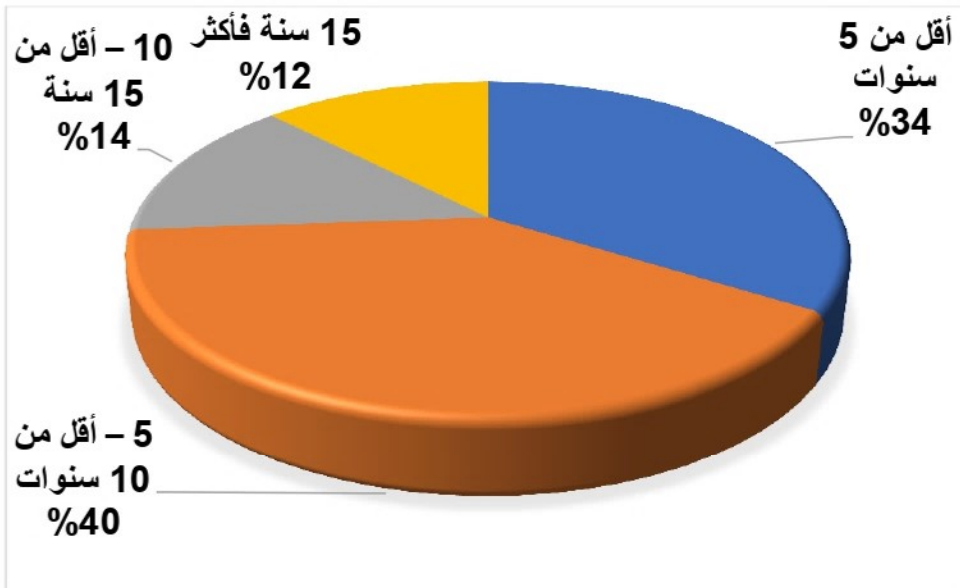
توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة العملية

النسبة	التكرار	الخبرة العملية
34%	22	أقل من 5 سنوات
40%	26	5 - أقل من 10 سنوات
14%	9	10 - أقل من 15 سنة
12%	8	15 سنة فأكثر
100%	65	الإجمالي

المصدر: من اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات spss

يلاحظ من الجدول (4-8) أن 22 مستجيباً بمعدل 33.8% يقعون في فئة أقل من 5 سنوات، و 26 مستجيباً بمعدل 40% في فئة من 5- أقل من 10 سنوات، وأن 9 مستجيبين بمعدل 13.8% في فئة 10 - أقل من 15 سنة، بينما فئة 15 سنة فأكثر قد بلغ عددهم 8 بمعدل 12.3%، يتضح للباحث أن أفراد عينة الدراسة تعتبر من العينات ذات الخبرة العملية المتوسطة حيث بلغت نسبتهم (40%) من أفراد العينة الذين تجاوزت خبرتهم الخمس السنوات وأقل من عشر

سنوات في ممارسة مهنة المحاسبة، وهم يمثلون النسبة الأعلى في عينة الدراسة، وهذا مؤشر ايجابي يدل على أن الغالبية من ذوي الخبرة العالية، الأمر الذي يمكن أن ينعكس إيجاباً على إظهار الواقع دور بطاقة الاداء المتوازن في تقييم الاداء للمؤسسات التتموية، وتحديد المعوقات التي تحول دون ذلك ما قد يجعل إجاباتهم نابعة من واقع خبرة تساعدهم على فهم واستيعاب عبارات الاستبانة والإجابة عليها بصورة مناسبة، الأمر الذي قد ينعكس على مصداقية آراء أفراد العينة في إجاباتهم للاستبيان ومن ثم يُتوقع أن تكون الإجابات المستردة تتسم بالموضوعية بناءً على الخبرة العملية لأفراد عينة الدراسة.



المصدر: من اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات spss

شكل رقم (4-4) توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة العملية

5- مدة مزاولة المؤسسة لنشاطها:

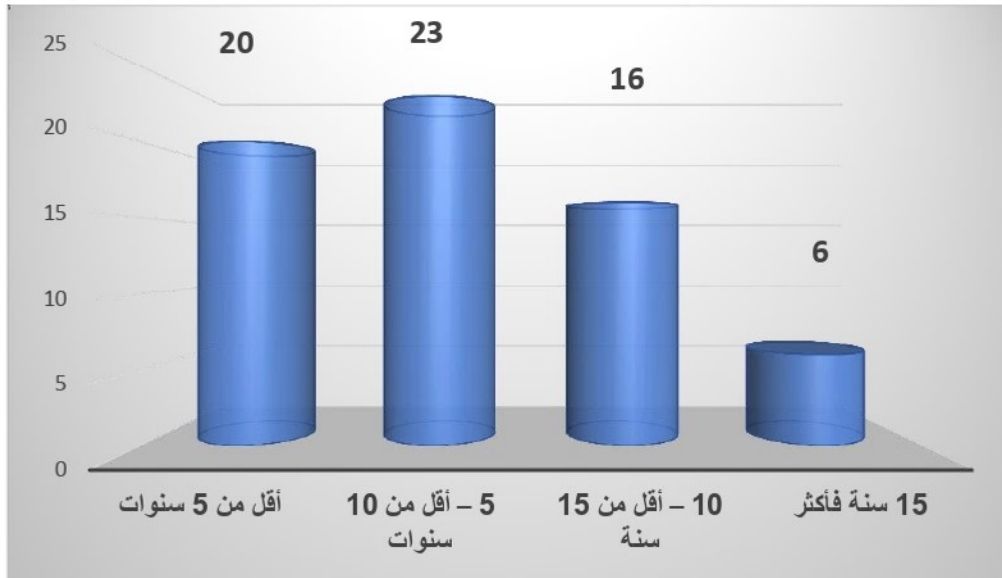
جدول رقم (4-9)

توزيع عينة الدراسة حسب مدة مزاولة المؤسسة لنشاطها

النسبة	التكرار	مدة مزاولة المؤسسة لنشاطها
31%	20	أقل من 5 سنوات
35%	23	5 - أقل من 10 سنوات
25%	16	10 - أقل من 15 سنة
9%	6	15 سنة فأكثر
100%	65	الاجمالي

المصدر: من اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات spss

يلاحظ من الجدول (4-9) أن 20 مستجيباً بمعدل 31 % يقعون في فئة (أقل من 5 سنوات)، و 23 مستجيباً بمعدل 35.4 % في فئة (من 5-أقل من 10 سنوات)، وأن 16 مستجيبين بمعدل 25% في فئة (من 10 -أقل من 15 سنة)، بينما فئة (15 سنة فأكثر) قد بلغ عددهم 6 بمعدل 9 %.



المصدر: من اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات spss

شكل رقم (4-5) توزيع عينة الدراسة حسب مدة مزاولة المؤسسة لنشاطها

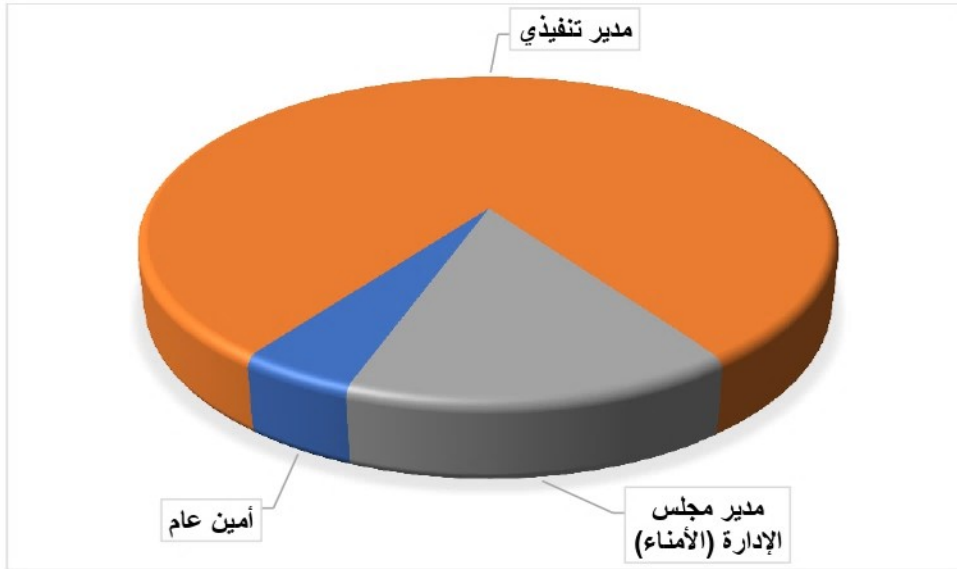
جدول رقم (4-10)

توزيع عينة الدراسة حسب إدارة المؤسسة

النسبة	التكرار	إدارة المؤسسة
5%	3	أمين عام
80%	52	مدير تنفيذي
15%	10	مدير مجلس الإدارة (الأمناء)
100%	65	الإجمالي

المصدر: من اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات spss

يلاحظ من الجدول رقم (4-10) أن معظم من يدير المؤسسة هم مدير تنفيذي إذ بلغ عددهم 52 مستجيباً بمعدل 80%، ثم يليها مدير مجلس الإدارة (الأمناء) وعددهم 10 بمعدل 15%، ثم أمين عام حيث بلغ عددهم 3 بمعدل 5%. ويتضح بأن الوظائف المهنية التي يشغلها أفراد عينة الدراسة في المؤسسات التنموية التي شملتها عينة الدراسة قد شملت مختلف المستويات الوظيفية في مجال العمل.



المصدر: من اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات spss

شكل رقم (4-6) توزيع عينة الدراسة حسب إدارة المؤسسة

7- عدد العاملون في المؤسسة:

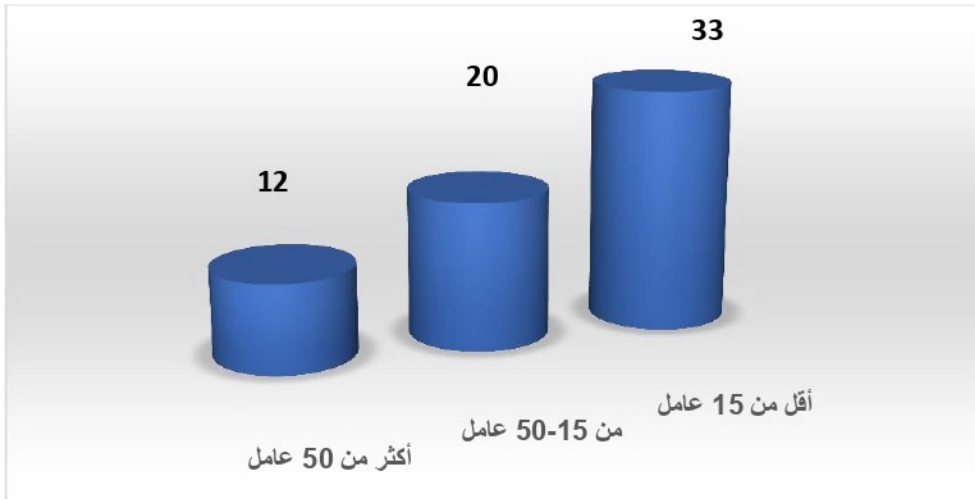
جدول رقم (4-11)

توزيع عينة الدراسة حسب العاملون بالمؤسسة

عدد العاملون بالمؤسسة	التكرار	النسبة
أقل من 15 عامل	33	51%
من 15-50 عامل	20	31%
أكثر من 50 عامل	12	14%
الإجمالي	65	100%

المصدر: من اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات spss

يلاحظ من الجدول (4-11) أن 33 عاملاً بمعدل 51 % يقعون في فئة أقل من 15 عامل، و23 عامل بمعدل 31 % في فئة من 15-50 عامل، وأن 12 عامل بمعدل 14 % في فئة أكثر من 50 عام.



المصدر: من اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات spss

شكل (4-7) توزيع عينة الدراسة حسب العاملون بالمؤسسة

جدول رقم (4-12) اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

المحور	عدد الفقرات	قيمة z	القيمة الاحتمالية
الأول	55	0.086	0.20
الثاني	12	0.128	0.01
اجمالي المحاور	67	0.084	0.20

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات spss

من الملاحظ من الجدول السابق (4-12) أن نتائج الاختبار لمعرفة هل البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً، نلاحظ ان القيمة الاحتمالية للمحور الأول والتي تساوي 0.20 كانت أكبر من 0.05 لذا فان هذا المحور يتبع التوزيع الطبيعي ولذا يتوجب استخدام الاختبار t) العملية لاختباره، أما بالنسبة للمحور الثاني فيلاحظ أن القيمة الاحتمالية له هي 0.001 هي أقل من 0.05 لذا فإن هذه البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي الا انه يعوض عن شرط ان تكون البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً بزيادة حجم العينة الى أكثر من 30 مشاهدة -كما هو الحال في دراستنا- حيث عدد المشاهدات هنا تساوي 65 مشاهدة. ومن نتائج المحاورين يلاحظ أن القيمة الاحتمالية للمحورين الأول والثاني والتي تساوي 0.20 كانت أكبر من 0.05 لذا فان هذا المحورين-بشكل عام -يتبع التوزيع الطبيعي ولذا يتوجب استخدام الاختبارات t) العملية لاختباره

5/4 تحليل نتائج الدراسة

أولاً: تحليل فقرات المحاور

أ- البعد الأول: البعد المالي

تبين نتائج جدول(4-13) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الأول (البعد المالي) تساوي 4.24 وهي ذات درجة مرتفعة جداً، والانحراف المعياري يساوي 0.80 والوزن النسبي يساوي 85% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " مما يدل على وجود دور للبعد المالي كبعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسات التنموية في ساحل محافظة حضرموت.

جدول رقم (4-13) المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الأول (البعد المالي)

م	العبارة	التكرار النسبة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
		النسبة	63	29	3	3	2				
2	توجد دورة مستنديه واضحة داخل المؤسسة.	التكرار	42	20	3			4.6	0.58	92	1
		النسبة	65	31	5						
3	يوجد رقابة داخلية على الأداء المالي في المؤسسة.	التكرار	39	24	2			4.57	0.56	91	2
		النسبة	60	37	3						
4	يتم التصرف في الموارد المالية وفق الموازنة الموضوعه.	التكرار	32	26	7			4.38	0.68	88	5
		النسبة	49	40	11						
5	يتم توفير الموارد المالية الكافية بناءً على حجم الخدمات المقدمة للمستفيدين.	التكرار	19	36	7	3		4.09	0.76	82	13
		النسبة	29	55	11	5					
6	يتم استغلال الموارد والإمكانات المتاحة بما يحقق الأهداف بالكلفة الأقل.	التكرار	24	33	7	1		4.23	0.7	85	11
		النسبة	37	51	11	2					
7	تعد الإيرادات الذاتية كافية من وجهة نظر المؤسسة.	التكرار	11	19	16	17	2	3.31	1.13	66	15
		النسبة	17	29	25	26	3				
8	تسعى المؤسسة للحصول على موارد مالية تعمل على تحسين الإيرادات.	التكرار	32	22	7	4		4.26	0.89	85	9
		النسبة	49	34	11	6					
9	تعمل المؤسسة على زيادة حجم الموارد المالية من خلال مقترحات مشاريع جديدة.	التكرار	32	26	5	2		4.35	0.76	87	7
		النسبة	49	40	8	3					
10	تلتزم المؤسسة بمبدأ كفاية العمليات التشغيلية (الشراء عروض أسعار).	التكرار	34	24	4	3		4.37	0.8	87	6
		النسبة	52	37	6	5					
11	تهتم إدارة المؤسسة بتحديد مراكز القوة والضعف المالية للمؤسسة.	التكرار	26	30	8	1		4.25	0.73	85	10
		النسبة	40	46	12	2					
12	تسعى المؤسسة للحصول على تمويل مناسب لدعم أو تقديم الخدمة فيها.	التكرار	25	36	4			4.32	0.59	86	8
		النسبة	39	55	6						

م	العبرة	التكرار النسبة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
13	تسعى المؤسسة للحصول على مثير عين دائمين لتمويل مشاريعها الموسمية.	التكرار	40	18	4	2	1	4.45	0.87	89	3
		النسبة	62	28	6	3	2				
14	تسعى المؤسسة للحصول على وقف يغطي لها مشاريعها ويضمن لها مصدر تمويل ثابت ومستمر.	التكرار	29	20	11	4	1	4.11	1	82	12
		النسبة	45	31	17	6	2				
15	تشكل التبرعات رافداً مهماً لتخطيطية نشاطات المؤسسة.	التكرار	20	27	11	6	1	3.91	1	78	14
		النسبة	31	42	17	9	2				
	الإجمالي	التكرار	446	380	98	45	6	63.63	11.98	1272	
		النسبة	687	585	152	70	11				
	الإجمالي العام	التكرار	30	25	7	3	0	4.24	0.8	85	

نلاحظ من الجدول أعلاه أنه جاء في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الفقرة "2" توجد دورة مستنديه واضحة داخل المؤسسة. "بمتوسط حسابي 4.60 وانحراف معياري 0.58، وبمستوى أهمية بلغ 92%، وهذا يدل على أن وجود الدورة المستنديه الواضحة له أثر كبير في تطبيق البطاقة في المؤسسات التنموية من خلال البعد المالي للبطاقة، وجاء في المرتبة الأخيرة من حيث المتوسط الفقرة "7" تعد الإيرادات الذاتية كافية من وجهة نظر المؤسسة" بمتوسط حسابي 3.31 وانحراف معياري 1.13، وبمستوى أهمية بلغ 66%، وهذا يدل على أن وجود الإيرادات الذاتية له أثر أقل أهمية في تطبيق البطاقة في المؤسسات التنموية من خلال البعد المالي لبطاقة الاداء المتوازن.

ب - البعد الثاني: بعد العملاء

تبين نتائج جدول (4-14) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الثاني (بعد العملاء) تساوي 4.06 وهي ذات درجة مرتفعة، والانحراف المعياري يساوي 0.84 والوزن النسبي يساوي 81% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " مما يدل على وجود دور لبعد العملاء كبعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسات التنموية في ساحل محافظة حضرموت.

جدول رقم (4-14)

المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الثاني (بعد العملاء)

م	العبارة	التكرار	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
1	يوجد بالمؤسسة صندوق لمقترحات المستفيدين وشكراؤهم.	التكرار	24	19	7	9	6	3.71	1.34	74	14
		النسبة	37	29	11	14	9				
2	تستجيب المؤسسة لشكاوى المستفيدين وتعمل على حلها.	التكرار	21	28	10	5	1	3.97	0.97	79	11
		النسبة	32	43	15	8	2				
3	تستخدم المتقاة وسائل التواصل الاجتماعي للإعلان عن أنشطتها.	التكرار	49	15	1			4.74	0.48	95	1
		النسبة	75	23	2						
4	يجد المستفيد سهولة في الحصول على الخدمات المقدمة.	التكرار	30	31	4			4.40	0.61	88	3
		النسبة	46	48	6						
5	تنتشر فروع المؤسسة في المديريات جميعها.	التكرار	7	17	14	9	18	2.78	1.39	56	15
		النسبة	11	26	22	14	28				
6	تقوم المؤسسة ببناء حوارات مع المستفيد بشفافية لتطوير خدماتها.	التكرار	12	34	15	3	1	3.82	0.85	76	13
		النسبة	19	52	23	5	2				
7	يستطيع المستفيدون مقابلة المسؤول بسهولة.	التكرار	24	36	5			4.29	0.61	86	4
		النسبة	37	55	8						
8	تسعى المؤسسة للتعرف على أداء المستفيدين في تقييم خدماتها.	التكرار	19	35	7	2	2	4.03	0.90	81	10
		النسبة	29	54	11	3	3				
9	يتم توثيق المعلومات الخاصة بالمستفيدين ضماناً للوفاء بحاجاتهم.	التكرار	18	37	9	1		4.11	0.69	82	7
		النسبة	28	57	14	2					
10	الخدمات المقدمة للمستفيدين تضمن استقطاب عملاء جدد.	التكرار	14	39	8	4		3.97	0.77	79	12
		النسبة	22	60	12	6					
11	تعمل المؤسسة على تطوير دورها وإبراز سماتها وكفاءتها بين المؤسسات الأخرى.	التكرار	37	26	2			4.54	0.56	91	2
		النسبة	57	40	3						
12	تطبق المؤسسة نظام تقييم ومتابعة على الخدمات المقدمة.	التكرار	24	27	11	3		4.11	0.85	82	8
		النسبة	37	42	17	5					

م	العبارة	التكرار		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
		النسبة	النسبة									
13	تعمل إدارة المؤسسة لمعرفة عدد المستفيدين من خدماتها العلاجية والتعليمية وغيرها من الخدمات.	التكرار	28	25	6	6	6	4.15	0.94	83	6	
		النسبة	43	39	9	9	9					
14	تعمل إدارة المؤسسة للتدخل السريع في أوقات الطوارئ والأزمات.	التكرار	25	28	6	5	1	4.09	0.96	82	9	
		النسبة	39	43	9	8	2					
15	تعمل إدارة المؤسسة على وضع آليات عمل مميزة في تنفيذ النشاطات.	التكرار	24	36	4	1		4.26	0.71	85	5	
		النسبة	37	55	6	2						
الإجمالي		التكرار	356	433	109	48	29	60.97	12.63	1219		
		النسبة	549	666	168	76	46					
	الإجمالي العام	التكرار	24	29	7	3	2	4.06	0.84	81		

نلاحظ من الجدول أعلاه أنه جاء في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الفقرة "3" تستخدم المنشأة وسائل التواصل الاجتماعي للإعلان عن نشاطاتها" بمتوسط حسابي 4.74 وانحراف معياري 0.48، وبمستوى أهمية بلغ 95%، وهذا يدل على أن وسائل التواصل الاجتماعي لها أثر كبير على بعد العملاء مما يساعد في تطبيق بطاقة الاداء المتوازن ، و جاء في المرتبة الأخيرة من حيث المتوسط الفقرة "5" تنتشر فروع المؤسسة في المديرية جميعها " بمتوسط حسابي 2.78 وانحراف معياري 1.39، وبمستوى أهمية بلغ 56%، وهذا يدل على أن انتشار فروع المؤسسات له أثر أقل أهمية على بعد العملاء من ابعاد بطاقة الاداء المتوازن.

ج -البعد الثالث: بعد العمليات الداخلية

تبين نتائج جدول(4-15) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الثالث (بعد العمليات الداخلية) تساوي 4.13 وهي ذات درجة مرتفعة، والانحراف المعياري يساوي 0.82 والوزن النسبي يساوي 82.63% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " مما يدل على وجود دور لبعد العمليات الداخلية كبعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسات التنموية في ساحل محافظة حضرموت.

جدول (4-15) المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الثالث (بعد العمليات الداخلية)

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة
5	84	0.91	4.22	2	1	6	28	28	يتم إشراك العاملين جميعهم في تحقيق الأهداف المرسومة.
				3	2	9	43	43	
8	82	0.73	4.11		2	8	36	19	يتم تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة بعد مراجعة الإجراءات الداخلية فيها.
					3	12	55	29	
11	80	0.78	4.02	-	2	13	32	18	تعيد المؤسسة النظر في الإجراءات الداخلية بشكل مستمر.
					-	3	20	49	
2	86	0.68	4.29	-	-	8	30	27	تتصف العمليات الإدارية داخل المؤسسة بالوضوح.
					-	-	12	46	
3	86	0.67	4.28	-	-	8	31	26	يوجد انسجام وتوافق بين أهداف المؤسسة والعمليات الإدارية الداخلية.
							12	48	
6	83	0.86	4.17		4	7	28	26	يوجد لدى المؤسسة دليل عمليات واضح ومعتمد.
					6	11	43	40	
7	82	0.77	4.11		1	13	29	22	تتصف الإدارة في المؤسسة بالابتكار خدمات جديدة.
						2	20	45	
9	82	0.86	4.09		5	6	32	22	تتم إدارة المؤسسة مفهوم الرقابة الذاتية للعاملين في أداء عملهم.
					8	9	49	34	
1	86	0.83	4.31		3	6	24	32	تتم المؤسسة بتوفير بيئة عمل صحية للعاملين.
					5	9	37	49	
4	85	0.69	4.26		2	3	36	24	تعمل إدارة المؤسسة على تطوير أنظمة العمل الإدارية واستخدام تقنية المعلومات.
					3	5	55	37	

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة	
10	81	0.95	4.03	1	5	7	30	22	التكرار	11
				2	8	11	46	34	النسبة	
12	80	0.81	4.00	1	1	12	34	17	التكرار	12
				2	2	19	52	26	النسبة	
13	77	1.11	3.83	4	4	10	28	19	التكرار	13
				6	6	15	43	29	النسبة	
	1074	10.65	53.72	8	30	107	398	302	التكرار	المجموع
				13	48	164	611	465	النسبة	
	82.63	0.82	4.13	0.62	2.31	8	30.62	23.23	التكرار	الاجمالي العام

نلاحظ من الجدول أعلاه أنه جاء في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الفقرة "9" تهتم المؤسسة بتوفير بيئة عمل صحية للعاملين " بمتوسط حسابي 4.31 وانحراف معياري 0.83، وبمستوى أهمية بلغ 86%، وهذا يدل على أن توفير بيئة عمل صحية للعاملين له أثر كبير على بعد العمليات الداخلية مما يساعد في تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في المؤسسات التنموية، وجاء في المرتبة الأخيرة من حيث المتوسط الفقرة 13 " تسعى إدارة المؤسسة إلى تخفيض الضياع في الوقت " بمتوسط حسابي 3.83 وانحراف معياري 1.11، وبمستوى أهمية بلغ 77%، وهذا يدل على أن تخفيض الضياع في الوقت له أثر اقل أهمية على بعد العمليات الداخلية لبطاقة الاداء المتوازن.

د - البعد الرابع: بعد التعلم والنمو

تبين نتائج جدول (4-16) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الرابع (بعد التعلم والنمو) تساوي 4.3 وهي ذات درجة مرتفعة، والانحراف المعياري يساوي 1.01 والوزن النسبي يساوي 85.5% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " مما يدل على وجود دور لبعد التعلم والنمو كبعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسات التنموية في ساحل محافظة حضرموت.

جدول (4-16) المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الرابع (بعد التعلم والنمو)

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة
3	83	0.95	4.14		6	7	24	28	1 تعتمد المؤسسة سياسات توظيف شغافة ترمي إلى استقطاب الكفاءات والمواهب.
					9	11	37	43	
4	82	0.88	4.09		4	10	27	24	2 تشجع المؤسسة الأداء المتميز ترقى به إلى رفع قدرات الموظفين وولائهم.
					6	15	42	37	
6	78	0.91	3.92		5	14	27	19	3 تقدم المؤسسة برامج تدريبية كافية لتطوير قدرات الموظفين وفق احتياجاتها الاستراتيجية.
					8	22	42	29	
10	76	0.85	3.82		4	18	29	14	4 تقيس المؤسسة مدى الاستفادة من البرامج التدريبية التي تقدمها لموظفيها.
					6	28	45	22	
8	78	0.98	3.88		6	17	21	21	5 تقدم المؤسسة نظام أجور وحوافز فعال مما يؤدي إلى تقليل معدل دوران العمالة المحورية.
					9	26	32	32	
9	77	0.88	3.86		6	12	32	15	6 تهتم المؤسسة بتحسين معدل الرضا العام للعاملين بصورة مستمرة.
					9	19	49	23	
1	85	0.61	4.25		1	3	40	21	7 يوجد موظفون ذوو خبرة عالية في المؤسسة بعدد مناسب.
					2	5	62	32	
2	85	0.75	4.25		1	9	28	27	8 تعمل إدارة المؤسسة على استخدام التقنيات الحديثة وفقاً لعصر التكنولوجيا المعلوماتية.
					2	14	43	42	
5	79	0.75	3.97		2	13	35	15	9 تلتزم المؤسسة بتنفيذ الفرص التدريبية وفق ما هو مخطط لها بالموازنة السنوية.
					3	20	54	23	
11	75	1.19	3.74	3	8	14	18	22	10 تخصص المؤسسة ميزانية سنوية لتدريب عاملها.
				5	12	22	28	34	

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبرة
7	78	1.01	3.88	1	7	10	28	19	تحرص المؤسسة على الاستمرار لتطوير قدرات الإبداع لدى الموظفين فيها.
				2	11	15	43	29	
12	64	1.41	3.20	11	11	11	18	14	توجد إدارة أو قسم للبحوث والتطوير في المؤسسة.
				17	17	17	28	22	
	940	11.17	47	15	61	138	327	239	المجموع
				24	94	214	505	368	
	85.5	1.01	4.3	1.36	5.5	12.5	29.73	21.73	الاجمالي العام

نلاحظ من الجدول أعلاه أنه جاء في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الفقرة "7" يوجد موظفون ذو خبرة عالية في المؤسسة بعدد مناسب " بمتوسط حسابي 4.25 وانحراف معياري 0.61، وبمستوى أهمية بلغ 85%، وهذا يدل على أن وجود موظفون ذو خبرة عالية في المؤسسة له أثر كبير على بعد التعلم والنمو مما يساعد في تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في المؤسسات التنموية، وجاء في المرتبة الأخيرة من حيث المتوسط الفقرة "12" توجد إدارة أو قسم للبحوث والتطوير في المؤسسة " بمتوسط حسابي 3.20 وانحراف معياري 1.41، وبمستوى أهمية بلغ 64%، وهذا يدل على أن وجود إدارة أو قسم للبحوث والتطوير في المؤسسة له أثر اقل أهمية على بعد التعلم والنمو لبطاقة الاداء المتوازن.

هـ - المتغير التابع: تقييم الأداء المالي للمؤسسات التنموية في ساحل محافظة حضرموت

تبين نتائج جدول (4-17) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المتغير التابع (تقييم الأداء المالي للمؤسسات التنموية في ساحل محافظة حضرموت) تساوي 4.01 وهي ذات درجة مرتفعة، والانحراف المعياري يساوي 0.74 والوزن النسبي يساوي 80 % وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " .

جدول (4-17)

المتوسط الحسابي لجميع فقرات المتغير التابع (تقييم الأداء المالي للمؤسسات التنموية)

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة	الرقم
2	85	0.61	4.23			6	38	21	تمتلك المؤسسة نظام معلومات متكامل وفعال لتقييم أداؤها.	1
						9	59	32		
5	82	0.50	4.11			5	48	12	يهدف تقييم الأداء لترشيد استخدام الموارد المتاحة.	2
						8	74	19		
7	81	0.68	4.06		1	10	38	16	يعد تقييم الأداء في المؤسسة أداة مساعدة لاتخاذ القرارات.	3
					2	15	59	25		
4	84	0.73	4.20		2	6	34	23	تهتم المؤسسة بالإتفاق وفق ما هو مخطط ومجاز في الموازنة التقديرية.	4
					3	9	52	35		
6	82	0.80	4.08		4	6	36	19	تحرص المؤسسة على التقييم الشامل لأدائها دورياً.	5
					6	9	55	29		
10	77	0.70	3.83		2	16	38	9	تطبق المؤسسة مقاييس لقياس الحاجات اللازمة لتقييم الفرص التمويلية.	6
					3	25	59	14		
1	86	0.64	4.32		1	3	35	26	تتم المراجعة بصورة منتظمة لأداء المؤسسة من خلال التقارير الدورية لمعرفة معوقات العمل.	7
					2	5	54	40		
12	65	1.19	3.26	4	17	12	22	10	لا تعد المؤشرات المالية الركيزة الأساسية لتقييم أداء المؤسسة.	8
				6	26	19	34	15		
9	80	0.73	4.00		1	11	39	14	تقييم الأداء في المؤسسة يتضمن محركات الأداء لقياس المخرجات.	9
					2	17	60	22		
3	85	0.72	4.23		1	8	31	25	يتوفر لدى المؤسسة نظام إداري جيد يساعد في تطوير العمل.	10
					2	12	48	39		

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة	الرقم
11	76	0.69	3.80		1	20	35	9	التكرار	11
					2	31	54	14	النسبة	
8	81	0.87	4.05		5	8	31	21	التكرار	12
					8	12	48	32	النسبة	
	964	8.86	48.17	4	35	111	425	205	التكرار	المجموع
				6	56	171	656	316	النسبة	
	80	0.74	4.01	0.33	2.9	9.25	35	17.1	التكرار	الاجمالي العام

نلاحظ من الجدول أعلاه أنه جاء في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الفقرة "7" تتم المراجعة بصورة منتظمة لأداء المؤسسة من خلال التقارير الدورية لمعرفة معوقات العمل. "بمتوسط حسابي 4.32 وانحراف معياري 0.64، وبمستوى أهمية بلغ 86%، وهذا يدل على أن وجود المراجعة بصورة منتظمة لأداء المؤسسة من خلال التقارير الدورية لمعرفة معوقات العمل له أثر كبير على تقييم الأداء للمؤسسات التنموية، وجاء في المرتبة الأخيرة من حيث المتوسط الفقرة "8" لا تعد المؤشرات المالية الركيزة الأساسية لتقييم أداء المؤسسة " بمتوسط حسابي 3.26 وانحراف معياري 1.19، وبمستوى أهمية بلغ 65%، وهذا يدل على أن عدم وجود المؤشرات المالية له أثر اقل أهمية على تقييم الأداء المالي للمؤسسات التنموية.

6/4 تحليل اختبار فرضيات الدراسة

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

لا يوجد دور لبطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعليم والنمو) في تقييم الأداء المالي للمؤسسات التنموية في ساحل محافظة حضرموت

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد دور للبعد المالي كبعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسات التنموية في ساحل محافظة حضرموت

لقد استخدم الباحث الارتباط والانحدار لتبيين العلاقة والأثر بين المتغيرين التابع والمستقل للبعد الأول (المالي) وهذا البعد هو أحد أبعاد المحور الأول والذي يتبع التوزيع الطبيعي.

جدول رقم (4-18) يبين نتائج العلاقة بين البعد المالي وتقييم الأداء المالي للمؤسسات التنموية في ساحل محافظة حضرموت:

جدول (4-18)

العلاقة بين البعد المالي وتقييم الأداء المالي للمؤسسات التنموية

معامل التحديد	R	نتيجة الفرضية العدمية	B معامل الانحدار	قيمة T		
				Sig مستوى الدلالة	الجدولية	المحسوبة
R ²	0.581	رفض	0.643	0.000	1.997	5.664

*يكون الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: مخرجات نظام SPSS.

يوضح الجدول رقم (4-18) العلاقة بين البعد المالي وتقييم الأداء المالي للمؤسسات التنموية في ساحل محافظة حضرموت حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط متوسطة ذات دلالة إحصائية بين البعد المالي وتقييم الأداء المالي، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.581) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبمعامل تحديد (0.337) أي إن ما قيمته

(0.337) من التغيرات على وتقييم الأداء المالي ناتجة عن التغير في البعد المالي ، كما بلغت قيمة درجة التأثير B (0.581)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى البعد المالي يؤدي إلى الزيادة في تقييم الأداء بقيمة (0.581) وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة t المحسوبة والتي بلغت (5.664)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.997)، وأيضاً إن مستوى الدلالة والذي يساوي (0.000) وهي أصغر من (0.05)، وبناءً على هذه النتائج يتم قبول الفرضية البديلة و التي تنص على أنه:

يوجد دور للبعد المالي كبعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسات التنموية في ساحل محافظة حضرموت.

الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد دور لبعد العملاء كبعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسات التنموية في ساحل محافظة حضرموت
لقد استخدم الباحث الارتباط والانحدار لتبيين العلاقة والأثر بين المتغيرين التابع والمستقل للبعد الثاني (بعد العملاء) وهذا البعد هو أحد ابعاد المحور الأول والذي يتبع التوزيع الطبيعي. جدول رقم (4-19) يبين نتائج العلاقة بين بعد العملاء وتقييم الأداء المالي للمؤسسات التنموية في ساحل محافظة حضرموت.

جدول رقم (4-19)

العلاقة بين بعد العملاء وتقييم الأداء المالي للمؤسسات التنموية

معامل التحديد	R	نتيجة الفرضية العدمية	B	قيمة T		
				Sig	الجدولية	المحسوبة
R ²	معامل الارتباط	الفرضية العدمية	معامل الانحدار	مستوى الدلالة		
0.669	0.449	رفض	0.603	0.000	1.997	7.135

*يكون الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: مخرجات نظام SPSS.

يوضح الجدول رقم (4-19) العلاقة بين بعد العملاء وتقييم الأداء المالي للمؤسسات التتموية في ساحل محافظة حضرموت، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين البعد المالي وتقييم الأداء ، إذ بلغ معامل الارتباط $R(0.449)$ عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ وبمعامل تحديد (0.337) أي إن ما قيمته (0.337) من التغيرات على وتقييم الأداء ناتجة عن التغير في البعد العملاء ، كما بلغت قيمة درجة التأثير $B(0.603)$ ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى بعد العملاء يؤدي إلى الزيادة في تقييم الأداء بقيمة (0.603) وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة t المحسوبة والتي بلغت (7.135) ، وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.997) ، وأيضاً إن مستوى الدلالة والذي يساوي (0.000) وهي أصغر من (0.05) ، وبناءً على هذه النتائج يتم قبول الفرضية البديلة و التي تنص على أنه:

يوجد دور لبعد العملاء كبعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسات التتموية في ساحل محافظة حضرموت.

الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد دور لبعء العمليات الداخلية كبعء من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسات التنموية في ساحل محافظة حضرموت.

لقد استخدم الباحث الارتباط والانحدار لتبيين العلاقة والأثر بين المتغيرين التابع والمستقل للبعء الثالث (بعء العمليات الداخلية) وهذا البعد هو أحد أبعاد المحور الأول والذي يتبع التوزيع الطبيعي.

جدول رقم (4-20) يبين نتائج العلاقة بين بعء العمليات الداخلية وتقييم الأداء المالي للمؤسسات التنموية في ساحل محافظة حضرموت.

جدول (4-20)

العلاقة بين بعء العمليات الداخلية وتقييم الأداء المالي للمؤسسات التنموية

معامل التحديد	R	نتيجة الفرضية العدمية	B	قيمة T		
				Sig	الجدولية	المحسوبة
R ²	معامل الارتباط	الفرضية العدمية	معامل الانحدار	مستوى الدلالة		
0.466	0.682	رفض	0.516	0.000	1.997	7.408

*يكون الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: مخرجات نظام SPSS.

يوضح الجدول رقم (4-20) العلاقة بين بعء العمليات الداخلية وتقييم الأداء المالي للمؤسسات التنموية في ساحل محافظة حضرموت، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط متوسطة ذات دلالة إحصائية بين البعد الداخلية وتقييم الأداء المالي، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.682) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبمعامل تحديد (0.466) أي إن ما قيمته (0.466) من التغيرات على تقييم الأداء المالي ناتجة عن التغير في البعد الداخلية، كما بلغت قيمة درجة التأثير B (0.516)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى بعء الداخلية يؤدي إلى الزيادة في تقييم الأداء بقيمة (0.516) وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة t المحسوبة والتي بلغت (7.408)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.997)، وأيضاً إن مستوى الدلالة والذي يساوي (0.000) وهي أصغر من (0.05)، وبناءً على هذه النتائج يتم قبول الفرضية البديلة و التي تنص على أنه:

يوجد دور لبعد العمليات الداخلية كبعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسات التنموية في ساحل محافظة حضرموت.
الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد دور لبعد التعلم والنمو كبعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسات التنموية في ساحل محافظة حضرموت.
لقد استخدم الباحث الارتباط والانحدار لتبيين العلاقة والأثر بين المتغيرين التابع والمستقل للبعد الرابع (التعلم والنمو) وهذا البعد هو أحد ابعاد المحور الأول والذي يتبع التوزيع الطبيعي.
جدول رقم (4-21) يبين نتائج العلاقة بين بعد التعلم والنمو وتقييم الأداء المالي للمؤسسات التنموية في ساحل محافظة حضرموت.

جدول (4-21)

العلاقة بين بعد التعلم والنمو وتقييم الأداء المالي للمؤسسات التنموية

معامل التحديد	R	نتيجة الفرضية العدمية	B	قيمة T		
				Sig	الجدولية	المحسوبة
R ²	معامل الارتباط		معامل الانحدار	مستوى الدلالة		
0.405	0.637	رفض	0.396	0.000	1.997	6.554

*يكون الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: مخرجات نظام SPSS.

يوضح الجدول رقم (4-21) العلاقة بين بعد التعلم والنمو وتقييم الأداء المالي للمؤسسات التنموية في ساحل محافظة حضرموت، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط متوسطة ذات دلالة إحصائية بين البعد التعليم والنمو وتقييم الأداء، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.637) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبمعامل تحديد (0.405) أي إن ما قيمته (0.406) من التغيرات على تقييم الأداء ناتجة عن التغير في البعد التعليم والنمو ، كما بلغت قيمة درجة التأثير B (0.396)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى بعد التعلم والنمو يؤدي إلى الزيادة في تقييم الأداء بقيمة (0.396) وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة t المحسوبة والتي بلغت (6.554)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.997)، وأيضا إن مستوى

الدلالة والذي يساوي (0.000) وهي أصغر من (0.05)، وبناءً على هذه النتائج يتم قبول الفرضية البديلة و التي تنص على أنه:
يوجد دور لبعء التعلم والنمو كبعء من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسات التنموية في ساحل محافظة حضرموت.

الفرضية الرئيسية:

لا يوجد دور لبطاقة الأداء المتوازن (البعء المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعليم والنمو) في تقييم الأداء المالي للمؤسسات التنموية في ساحل محافظة حضرموت
لقد استخدم الباحث الارتباط والانحدار لتبيين العلاقة والأثر بين المتغيرين التابع والمستقل
جدول رقم (4-22) يبين نتائج العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء.

جدول (4-22)

العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء المالي

معامل التحديد	R	نتيجة الفرضية العدمية	B	قيمة T		
				Sig	الجدولية	المحسوبة
R ²	معامل الارتباط	العدمية	معامل الانحدار	مستوى الدلالة		
0.589	0.767	رفض	0.753	0.000	1.986	9.500

*يكون الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: مخرجات نظام SPSS.

يوضح الجدول رقم (4-22) نتائج العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء المالي. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين بطاقة الأداء المتوازن و تقييم الأداء، إذ بلغ معامل الارتباط $R(0.767)$ عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ وبمعامل تحديد (0.689) أي إن ما قيمته (0.689) من التغيرات على بطاقة الأداء المتوازن ناتجة عن التغير في تقييم الأداء ، كما بلغت قيمة درجة التأثير $B(0.753)$ ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى تقييم الأداء المالي يؤدي إلى الزيادة في بطاقة الأداء المتوازن بقيمة (0.753) وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة t المحسوبة والتي بلغت (9.500) ، وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.986) ، وأيضاً إن مستوى الدلالة والذي يساوي (0.000) وهي أصغر من (0.05) ، وبناءً على هذه النتائج يتم قبول الفرضية البديلة و التي تنص على أنه:

يوجد دور لبطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعليم والنمو) في تقييم الأداء المالي للمؤسسات التنموية في ساحل محافظة حضرموت.

7/4 النتائج:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تتمثل في الآتي:

- 1- إن البعد المالي للمؤسسات التنموية في ساحل حضرموت قابل للتطبيق بمتوسط كبير بلغ 4.24، وبنسبة 84.84%، مما يساعد بشكل كبير على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
- 2- إن بعد العملاء للمؤسسات التنموية في ساحل حضرموت قابل للتطبيق بمتوسط كبير بلغ 4.06، وبنسبة 81.29%، مما يساعد في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
- 3- إن بعد العمليات الداخلية للمؤسسات التنموية في ساحل حضرموت قابل للتطبيق بمتوسط كبير بلغ 4.13، وبنسبة 82.63%، مما يساعد في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
- 4- إن بعد التعلم والنمو للمؤسسات التنموية في ساحل حضرموت قابل للتطبيق بمتوسط بلغ 3.92، وبنسبة 78.31%، مما يساعد في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
- 5- إن المؤسسات التنموية تستخدم وسائل التواصل الاجتماعي للإعلان عن أنشطتها بشكل كبير جداً حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.7، وبنسبة 95%.
- 6- وجود أو توافر دورة مستنديه واضحة داخل المؤسسات التنموية من وجهة نظر العاملين في المؤسسات حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.60، وبنسبة 92%، وهذا يساعد في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
- 7- إن هناك رقابة داخلية على الأداء المالي في المؤسسات التنموية من وجهة نظر العاملين في المؤسسات حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.5، وبنسبة 91%، وهذا يساعد في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
- 8- أظهرت النتائج عدم انتشار فروع المؤسسات التنموية في المديرية بشكل كبير حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.8، وبنسبة 56%.
- 9- إن إدارات وأقسام البحوث والتطوير داخل المؤسسات التنموية توجد بشكل ضعيف من وجهة نظر العاملين في المؤسسات حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.2، وبنسبة 64%.
- 10- تبين أن الإيرادات الذاتية ليست كافية بدرجة كبيرة من وجهة نظر العاملين في المؤسسات التنموية حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.3، وبنسبة 66%.

- 11- تبين أن المؤسسات التنموية تتم المراجعة فيها بصورة منتظمة لأدائها المالي من خلال التقارير الدورية لمعرفة معوقات العمل حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.3، ونسبة 86%.
- 12- تبين أن المؤسسات التنموية تطبق مقاييس لقياس الحاجات اللازمة لتقييم الفرص التمويلية بدرجة ضعيفة حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.3، ونسبة 65%.
- 13- يوجد دور لبطاقة الأداء المتوازن بإبعادها الأربعة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) في تقييم الأداء المالي للمؤسسات التنموية في ساحل محافظة حضرموت وهذا إثبات للفرضية البديلة.

8/4 التوصيات

على ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة يمكن أن نقترح على المؤسسات التنموية مجموعة من التوصيات أهمها:

- 1- إن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن من شأنه أن يتيح للمؤسسات التنموية معرفة خارطة طريق تكون محل التنفيذ، وتحدد لهذه المؤسسات أين يجب أن تركز طاقاتها وأولوياتها ومواردها ضمن أقسامها ووحداتها المختلفة.
- 2- تدريب الموظفين في هذه الشركات وتأهيلهم من خلال إشراكهم في دورات متخصصة للاطلاع على كيفية تصميم وتشغيل هذا النظام، وتعريفهم بالمزايا التي يحققها لهم تطبيقه بشكل متكامل.
- 3- استقطاب الكوادر والخبرات الفنية المؤهلة والقادرة على تطبيق هذا النموذج بشكل كفؤ وفعال في المؤسسات التنموية، وذلك بعد توفير الحوافز والمكافآت الضرورية، لتشجيعهم على الإبداع والتميز.
- 4- ضرورة تعزيز استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في المؤسسات التنموية للإعلان عن نشاطاتها مما يساعد في تطبيق البطاقة.
- 5- ضرورة تعزيز مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسات التنموية في ساحل حضرموت لزيادة قدرتها على تقييم الأداء المالي.
- 6- ضرورة تعزيز وجود أو توافر دورة مستنديه واضحة داخل المؤسسات التنموية مما يساعد في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
- 7- ضرورة تعزيز الرقابة الداخلية على الأداء المالي في المؤسسات التنموية مما يساعد في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
- 8- ضرورة انتشار فروع المؤسسات التنموية في جميع المديرية مما يساعد في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
- 9- ضرورة زيادة إدارات وأقسام البحوث والتطوير داخل المؤسسات التنموية مما يساهم في تطبيق البطاقة.

10- ضرورة زيادة الموارد الذاتية في المؤسسات التنموية مما يساعد في عمل المؤسسات واستمراريتها.

11- ضرورة توفير مقاييس متكاملة تعمل على ربط العمليات قصيرة الأجل بالأهداف طويلة الأجل مما يساعد في تعزيز مقومات بطاقة الاداء المتوازن.

9/4 قائمة المصادر والمراجع

المراجع العربية:

الاغواث، توفيق سميح محمد (2015). دور المؤشرات المالية في تقييم الأداء المالي لشركة البوتاس العربية. رسالة ماجستير غير منشورة في المحاسبة مقدمة إلى مجلس كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الإسراء، الأردن.

بلاسكة، صالح (2012). قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. رسالة ماجستير غير منشورة إدارة استراتيجية، جامعة فرحات عباس - سطيف - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

أبو جزر، حمد أحمد (2012). مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء البنك الاسلامي الفلسطيني. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

حودة، محفوظ أحمد (2008). تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية. (دراسة تطبيقية)، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، 11(1)، 20.

الحلايقة، غادة (2016). منظمات المجتمع المدني. مجلة الحوار المتمدن، 20(1)، 131. مسترجع من:

<https://m.ahewar.org/s.asp>

الخلو، أحمد فتحي (2012). دور تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة في تحقيق التنمية المستدامة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

حماد، أكرم إبراهيم. (2005). "تقويم أداء الإدارات المالية في مؤسسات السلطة الفلسطينية". بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الأول: الاستثمار والتمويل في فلسطين بين آفاق التنمية والتحديات المعاصرة، فلسطين.

خمان، أحمد، وحمدان، سفيان (2016). بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر.

الخناق، سناء عبد الكريم (2005). مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية. المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر.

الديني، سالم بن أحمد (2013). القطاع الثالث وأدواره في تحقيق أهداف التنمية، المملكة العربية السعودية.

ريغة، أحمد الصغير (2014). تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة، الجزائر.

زريقة، تالي (2012). تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية. رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير مقدمة إلى معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

زغلول، جوده عبد الرؤوف محمد (2006). تعزيز حوكمة الشركات باستخدام نظام إدارة الأداء الاستراتيجي للجيل الثالث لمقاييس الأداء المتوازن. المجلة العلمية للتجارة والتمويل، جامعة طنطا، كلية التجارة، العدد الثاني، القاهرة.

زياني، إيمان (2014). تأثير القيادة التحولية على أداء المنظمة. رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير مقدمة إلى مجلس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر.

السعدون، هدى مؤيد حاتم (2017). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي في جامعة القادسية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القادسية، العراق.

الشاني، فريد باسيل (2005). تعريف المجتمع المدني. مجلة الحوار المتمدن، 29(1)، 1351. مسترجع من:

<https://m.ahewar.org/s.asp>

أبو شقلم، عزة وآخرون (2011). أثر التنمية الإدارية على الأداء الوظيفي في الوزارات الحكومية العاملة في محافظة نابلس. بحث لإكمال مشروع التخرج، جامعة النجاح الوطنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، فلسطين.

أبو شرح، جمال حسن محمد (2012). مدى إمكانية تقييم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

شكر، عبد الغفار (2005). الدور التربوي والتنموي للجمعيات الأهلية والتعاونية في مصر. سلسلة العلوم الاجتماعية، مكتبة الأسرة: القاهرة.

شنوفي، نور الدين (2005). تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية. أطروحة لنيل درجة دكتوراه غير منشورة، علوم اقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر.

الصوراني، غازي (2010). تطور مفهوم المجتمع المدني وأزمة المجتمع العربي. مكتبة جزيرة الورد: القاهرة.

العاشق، وسيلة عبد العزيز (2016). التخطيط الاستراتيجي "بطاقة الأداء المتوازن". المجلة الدولية المحكمة للعلوم الهندسية وتقنية المعلومات، جامعة طرابلس، 2(2)، 11.

عاشور، أحمد فر (1979). إدارة القوى العاملة. (ط2). بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر. عبد اللطيف، عبد اللطيف، وتركان، حنان (2005). الرقابة الاستراتيجية وأثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات.

مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، 27(4)، 14.

عبد اللطيف، عبد اللطيف، وتركمان، حنان (2006). بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء. مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، 28(1)، 31.

عبد الهادي، محمد وآخرون (2016). مفهوم بطاقات قياس الأداء المتوازن ومتطلبات التطبيق في المكتبات المركزية الجامعية. مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، 22(1)، 33.

علالي، سمية، وشويشة، سعاد (2017). تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. شهادة الليسانس المهني، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

علي، غازي علي (2003). بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لبناء القيادة الإبداعية. مجلة إدارة الأعمال، جمعية إدارة الأعمال العربية، مصر، 100(3)، 40.

عوض، فاطمة رشدي (2009). تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن ونظام التكاليف في تطوير أداء المصارف الفلسطينية على أساس النشاطات. فلسطين.

الغالي، محسن، والعامري، محمد (2005). المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الغالي، طاهر، وإدريس، وائل (2007). الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل). الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

الغالي، طاهر، وإدريس، وائل (2009). الإدارة الاستراتيجية. عمان: دار وائل للنشر. الغامدي، عبد الله بن درويش (2016). تقويم أداء موظف الاستقبال في المستشفيات العسكرية. رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية مقدمة إلى مجلس كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

غفير، فراس عبد القادر (2015). دور القياس المتوازن للأداء في تعزيز الميزة التنافسية. رسالة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة حلب، سوريا.

قرزيز، محمود، ويحيوي، مريم (2006). المجتمع المدني في تحقيق التنمية الشاملة في الجزائر بين الشباب والتغيير، من منشورات المركز الجامعي برج بوعريش، جامعة بسكرة، الجزائر.

القحطاني، عبد المحسن، والهاجري، نورة (2005). اقتصاديات القطاع الثالث وواقع المجتمع: مقدمات ونموذج القطاع الثالث اليهودي في الولايات المتحدة.

- أبو قمر، محمد أحمد محمد (2009). تقييم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن. رسالة ماجستير غير منشورة في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- لطرش، وليد (2018). دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.
- أبو مارية، ثورة عزات (2018). تكاملية بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل. رسالة ماجستير غير منشورة في تخصص إدارة الأعمال من جامعة الخليل، فلسطين.
- أبو ماضي، كامل أحمد إبراهيم (2015). قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان.
- محمد، عمر السر الحسن (2018). أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات غير الربحية. معهد الادارة العامة، المملكة العربية السعودية.
- المدهون، منى، والبطيني، عبير (2013). التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. درجة الدبلوم العالي معهد التنمية المجتمعية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- مزهودة، عبد المالك (2001). الأداء بين الكفاءة والفعالية. مجلة العلوم الإنسانية العدد 1، الجزائر.
- المطيري، مشعل جهز (2011). تحليل وتقييم الأداء المالي لمؤسسة البترول الكويتية. رسالة ماجستير غير منشورة في المحاسبة مقدمة إلى مجلس كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- معبدي، آمال (2011). قياس وتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة ورقلة، الجزائر.
- المغربي، عبد الحميد، وغربية، رمضان (2006). التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن. المكتبة العصرية للنشر والتوزيع: المنصورة، مصر.
- النجار، جميل حسن (2013). أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز المركز التنافسي الاستراتيجي. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث، جامعة القدس، 29(2)، 11.
- نسيم، مريم شكري محمود (2013). تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. جامعة الشرق الأوسط: الأردن.

References:

- Bartos, Stelter. (2016). **The Balanced Scorecard as a model of achieving Strategic Objectives in public administration**,7(4),30. Retrieved from:
<https://doi.org/10.12775/JPM.2016.021>
- Biekerand, Thomas. And Waxenberger, Bernhard. (2002-June). **Sustainability Balanced Scorecard and Business Ethics- Developing a Balanced Scorecard for Integrity Management**. To be presented at the 10th international conference of the Greening of Industry, Goteborg, Sweden Network June 23-26, 2002.
- Figge, Frank. And Hahn, Tobias. And Schaltegger, Stefan. (2002). **The Sustainability Balanced Scorecard – linking Sustainability Management to Business Strategy**. University of Luneburg, Germany. DOI: 10.1002/bse.339.
(www.interscience.wiley.com).
- Hannabarger, Chuck. and Buchman, Rick .and Economy, Peter. (2007). **Balanced Scorecard Strategy for Dummies**. Hershey, pa: idea group pub.
- Hansen and Schaltegger. (2012). **Pursuing Sustainability with the Balanced Scorecard: Between Shareholder Value and Multiple Goal Optimization**. Centre for Sustainability Management (CSM), Leuphana University, Germany, Hershey, pa: idea group pub.
- Hladchenko, M. (2015). **Balanced Scorecard - a Strategic Management System of the higher Education institution**. International Journal of Educational Management, 29(2), 167- 176.
- Kaplan, S. and Norton, P. (1992). **The Balanced Scorecard measures that drive performance**. Harvard business review. (vol.1), pp71-79, January–February Harvard Business Review. Retrieved from:
https://www.csu.edu/indiv/s/sablynski/documents/balancedscorecard1992kaplanandnorton_000.pdf.
- Kaplan, S. and Norton, P.(1996). **The Balanced Scorecard Translating Strategy in Action**. United States of America, pa: idea group pub. Retrieved from:
http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_1/BALANCED%20SCORECARD%20The%20balanced%20scorecard%20translating%20strategy%20into%20action%20%5B1996%5D.pdf.
- Karimi, Zipporah. and Kilika, James. (2015). **The Influence of the Balanced Score Card on Performance of Public Sector Organizations in Kenya**. Science journal of business management, 11(2), 40.
- Mkandawire, Kezzie. and Hanif, Rabiya. (2017). **An Evaluation of Performance Using the Balanced Scorecard model for the University of Malawi's Polytechnic**,11(4)84-93.Retrieved from:
<http://www.academicjournals.org/AJBM>

Mokeira, Elizabeth. (2017). **The effect of the Balanced Scorecard on Organizational Performance in the Public sector in Kenya**, (dissertation Master of Business Administration (MBA). United States International University.pp.35.

Niven, R. (2002). **Balanced Scorecard Step - by-Step Maximizing Performance and Maintaining Results**. New York: Wiley & Sons.

Niven, R. (2003). **Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and nonprofit agencies**. New York: Wiley & Sons.

Niven, R. (2006). **Balanced Scorecard Step -by-Step Maximizing Performance and Maintaining Results Second Edition**. Canada: Wiley & Sons.

Pandey. I. (2005). **Balanced Scorecard: Myth and Reality**, 30(1), 22. Retrieved from: <https://www.researchgate.net/publication/228372613>.

Pasaribua, Amanah. and Andika. and Rachmand, Reza. and Wibisono,Dermawan. (2016). **A Review Of Performance Management Using The Balanced Scorecard In Public Sector**, 2(2), 30. Retrieved from: <https://apiar.org.au/wp>

Pietrzak, Michal .and Paliszkievicz, Joanna. and Klepacki, Bogdan. (2015). **The application of the balanced scorecard (BSC) in the higher education setting of a Polish university**, Online Journal of Applied Knowledge Management,3(2),20-22.

Schaltegger, Herzig.and Kleiber, Muller. (2002). **Sustainability Management in Business Enterprises**. Luneburg, pa: idea group pub.

Al Shaikh, Ali. (2007). **Performance Evaluation of Palestinian Telecommunication Corporations by using Balanced Scorecard approach**, (dissertation Master). The Islamic University Gaza.pp.84.

Solano, Juan. And Perez, Maria and Rojas, Teresita and Griman, Anna. (2002). **System quality Management using Balanced Scorecard**. Paper presented at the Venezuela, Eighth Americas Conference on Information Systems, Venezuela, 2023-2026.

AL Thunaian, Saleh. (2013). **Exploring the use of the Balanced Scorecard (BSc) in the Healthcare sector of the Kingdom of Saudi Arabia: Rhetoric and Reality**, (dissertation Master).The University of Bradford, Saudi Arabia.pp.24.

10/4 الملاحق

ملحق رقم (1) استبانة الدراسة

ملحق رقم (2) اسماء السادة المحكمين

ملحق رقم (1) استبانة الدراسة

AL-Rayan University
The Faculty of managerial
and financial sciences
Department of Accounting
Graduate studies



جامعة الريان
كلية العلوم الإدارية والمالية
قسم المحاسبة
الدراسات العليا

السيد/.....المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أفيد شخصكم أنني بصدد إجراء دراسة بعنوان ((دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسات التنموية في ساحل محافظة حضرموت)).

إكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، ولهذا أقدم لكم هذا الاستبيان راجياً منكم التعاون والإجابة عن كل فقرة بكل صراحة وموضوعية مع العلم أنني سأجعل إجاباتكم محل اهتمامي وأجعلها من سرية المعلومات المعطاة تقديراً لتعاونكم ومحافظة على أخلاقيات البحث العلمي.

أملاً في تعاونكم، وفقكم الله وسدد خطاكم

الباحث

عبد الله طالب بن نهيد النهدي

أولاً: معلومات تتعلق بالشخص الذي قام بتعبئة الاستبيان:

يرجى وضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة:

1- الجنس:

ذكر انثى

2- المسمى الوظيفي:

عضو مجلس الأمناء مدير تنفيذي مدير مالي
محاسب رئيس قسم مراجع حسابات داخلي

3- الشهادة العلمية:

بكالوريوس ماجستير
دكتوراه أخرى

4- الخبرة العملية:

أقل من 5 سنوات من 5 – أقل من 10 سنوات
من 10 – أقل من 15 سنه 15 سنة فأكثر

ثانياً: معلومات تتعلق بالمؤسسة:

1- مدة مزاولة المؤسسة لنشاطها:

أقل من 5 سنوات من 5 – أقل من 10 سنوات
من 10 – أقل من 15 سنه 15 سنة فأكثر

2- يدير المؤسسة:

أمين عام مدير تنفيذي مدير مجلس الإدارة (الأمناء)
رئيس قسم مدير مالي

3- عدد العاملين في المؤسسة:

أقل من 15 عامل من 15 – 50 أكثر من 50 عامل

ثالثاً: بيانات الدراسة:

أرجو التكرم بوضع علامة (✓) أمام الإجابة الملائمة والمقابلة لكل فقرة.

المحور الأول: المتغير المستقل، بطاقة الأداء المتوازن من خلال الأبعاد الآتية:

م	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يتم إعداد الموازنة سنوياً في بداية العام.					
2	توجد دورة مستنديه واضحة داخل المؤسسة.					
3	يوجد رقابة داخلية على الأداء المالي في المؤسسة.					
4	يتم التصرف في الموارد المالية وفق الموازنة الموضوعه.					
5	يتم توفير الموارد المالية الكامنة بناءً على حجم الخدمات المقدمة للمستفيدين.					
6	يتم استغلال الموارد والإمكانات المتاحة بما يحقق الأهداف بالكلفة الأقل.					
7	تعد الإيرادات الذاتية كافية من وجهة نظر المؤسسة.					
8	تسعى المؤسسة للحصول على موارد مالية تعمل على تحسين الإيرادات.					
9	تعمل المؤسسة على زيادة حجم الموارد المالية من خلال مقترحات مشاريع جديدة.					
10	تلتزم المؤسسة بمبدأ كفاية العمليات الشرائية (الشراء بعروض أسعار).					
11	تهتم إدارة المؤسسة بتحديد مراكز القوة والضعف المالية للمؤسسة.					
12	تسعى المؤسسة للحصول على تمويل مناسب لدعم أو تقديم الخدمة فيها.					
13	تسعى المؤسسة للحصول على متبرعين دائمين لتمويل مشاريعها الموسمية.					
14	تسعى المؤسسة للحصول على وقف يغطي لها مشاريعها ويضمن لها مصدر تمويل ثابت ومستمر.					
15	تشكل التبرعات رافداً مهماً لتغطية نشاطات المؤسسة.					
ثانياً: بعد العملاء: (الفرضية) لا يوجد دور لبعد العملاء كبعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء للمؤسسات التنموية في ساحل محافظة حضرموت.						
16	يوجد بالمؤسسة صندوق لمقترحات المستفيدين وشكاواهم.					
17	تستجيب المؤسسة لشكاوى المستفيدين وتعمل على حلها.					

				تستخدم المنشأة وسائل التواصل الاجتماعي للإعلان عن أنشطتها.	18
				يجد المستفيد سهولة في الحصول على الخدمات المقدمة.	19
				تنتشر فروع المؤسسة في المديرية جميعها.	20
				تقوم المؤسسة ببناء حوارات مع المستفيد بشفافية لتطوير خدماتها.	21
				يستطيع المستفيدون مقابلة المسؤول بسهولة.	22
				تسعى المؤسسة للتعرف على أداء المستفيدين في تقييم خدماتها.	23
				يتم توثيق المعلومات الخاصة بالمستفيدين ضماناً للوفاء بحاجاتهم.	24
				الخدمات المقدمة للمستفيدين تضمن استقطاب عملاء جدد.	25
				تعمل المؤسسة على تطوير دورها وإبراز سماتها وكفاءتها بين المؤسسات الأخرى.	26
				تطبق المؤسسة نظام تقييم ومتابعة على الخدمات المقدمة.	27
				تعمل إدارة المؤسسة لمعرفة عدد المستفيدين من خدماتها العلاجية والتعليمية وغيرها من الخدمات.	28
				تعمل إدارة المؤسسة للتدخل السريع في أوقات الطوارئ والأزمات.	29
				تعمل إدارة المؤسسة على وضع آليات عمل مميزة في تنفيذ النشاطات.	30
<p>ثالثاً: بعد العمليات الداخلية: (الفرضية) لا يوجد دور لبعد العمليات الداخلية كبعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسات التنموية في ساحل محافظة حضرموت.</p>					
				يتم إشراك العاملين جميعهم في تحقيق الأهداف المرسومة.	31
				يتم تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة بعد مراجعة الإجراءات الداخلية فيها.	32
				تعيد المؤسسة النظر في الإجراءات الداخلية بشكل مستمر.	33
				تتصف العمليات الإدارية داخل المؤسسة بالوضوح والتسلسل.	34
				يوجد انسجام وتوافق بين أهداف المؤسسة والعمليات الإدارية الداخلية.	35
				يوجد لدى المؤسسة دليل عمليات واضح ومعتمد.	36
				تتصف الإدارة في المؤسسة بابتكار خدمات جديدة.	37
				تنمي إدارة المؤسسة مفهوم الرقابة الذاتية للعاملين في أداء عملهم.	38

					39	تهتم المؤسسة بتوفير بيئة عمل صحية للعاملين.
					40	تعمل إدارة المؤسسة على تطوير أنظمة العمل الإدارية واستخدام تقنية المعلومات.
					41	تعمل إدارة المؤسسة على دعم النشاطات الإبداعية للموظفين.
					42	يتم تصميم الإجراءات بما يتلاءم مع جودة الخدمة.
					43	تسعى إدارة المؤسسة إلى تخفيض الضياع في الوقت.
رابعاً: بعد التعلم والنمو: (الفرضية) لا يوجد دور لبعث التعلم والنمو كبعث من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسات التنموية في ساحل محافظة حضرموت						
					44	تعتمد المؤسسة سياسات توظيف شفافة ترمي إلى استقطاب الكفاءات والمواهب.
					45	تشجع المؤسسة الأداء المتميز ترقى به إلى رفع قدرات الموظفين وولائهم.
					46	تقدم المؤسسة برامج تدريبية كافية لتطوير قدرات الموظفين وفق احتياجاتها الاستراتيجية.
					47	تقيس المؤسسة مدى الاستفادة من البرامج التدريبية التي تقدمها لموظفيها.
					48	تقدم المؤسسة نظام أجور وحوافز فعال مما يؤدي إلى تقليل معدل دوران العمالة المحورية.
					49	تهتم المؤسسة بتحسين معدل الرضا العام للعاملين بصورة مستمرة.
					50	يوجد موظفون ذوو خبرة عالية في المؤسسة بعدد مناسب.
					51	تعمل إدارة المؤسسة على استخدام التقنيات الحديثة وفقاً لعصر التكنولوجيا المعلوماتية.
					52	تلتزم المؤسسة بتنفيذ الفرص التدريبية وفق ما هو مخطط لها بالموازنة السنوية.
					53	تخصص المؤسسة ميزانية سنوية لتدريب عاملها.
					54	تحرص المؤسسة على الاستمرار لتطوير قدرات الإبداع لدى الموظفين فيها.
					55	توجد إدارة أو قسم للبحوث والتطوير في المؤسسة.

المحور الثاني: المتغير التابع، تقييم الأداء المالي للمؤسسات التنموية في ساحل محافظة
حزموت:

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تمتلك المؤسسة نظام معلومات متكامل وفعال لتقييم أداؤها.					
2	يهدف تقييم الأداء لترشيد استخدام الموارد المتاحة.					
3	يعد تقييم الأداء في المؤسسة أداة مساعدة لاتخاذ القرارات.					
4	تهتم المؤسسة بالإنفاق وفق ما هو مخطط ومجاز في الموازنة التقديرية.					
5	تحرص المؤسسة على التقييم الشامل لأدائها دورياً.					
6	تطبق المؤسسة مقاييس لقياس الحاجات اللازمة لتقييم الفرص التمويلية.					
7	تتم المراجعة بصورة منتظمة لأداء المؤسسة المالي من خلال التقارير الدورية لمعرفة معوقات العمل.					
8	لا تعد المؤشرات المالية الركيزة الأساسية لتقييم أداء المؤسسة.					
9	تقييم الأداء في المؤسسة يتضمن محركات الأداء لقياس المخرجات.					
10	يتوفر لدى المؤسسة نظام إداري جيد يساعد في تطوير العمل.					
11	تقييم الأداء بالمؤسسة يقيس مدى ارتباط العمليات قصيرة الأجل بالأهداف طويلة الأجل.					
12	الموارد المالية المتاحة تمكن من تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.					

الملحق رقم (2): أسماء السادة المحكمين لاستمارة الاستبيان

م	السادة المحكمين	الصفة العلمية	الجامعة
1	أ-د-محمد احمد بلحويصل	أستاذ مشارك وعميد كلية العلوم الإدارية (إحصاء)	جامعة حضرموت
2	أ-د-محفوظ عبد الكريم المصلي	أستاذ مشارك ونائب عميد كلية العلوم الإدارية لشؤون الطلاب	جامعة حضرموت
3	أ-د-خالد الجعيدي	أستاذ مشارك	جامعة حضرموت

Abstract

The study aimed to evaluate the role of the balanced scorecard and know how it is used and what factors that affect its use in evaluating financial the performance of development organization in the coastal area in Hadramout Governorate. The study applied the descriptive analytical approach, which is commensurate with the nature of the study, by distributing a questionnaire to a small random sample reached (65) employees from the total study population of those organizations. The study data were statistically analyzed by the Statistical Package Program (SPSS). The study has reached several findings; the most important of which is that there is a role for the balanced scorecard in its four dimensions (financial, customer, internal business, learning and growth) in evaluating the financial performance of development organizations in the coastal area in Hadramout governorate. This is a proof of the alternative hypothesis, and that the financial dimension of development organizations in the coastal area in Hadramout is applicable at a large average of 4.24 equivalent to 84.84%, the customer dimension of these organizations is applicable with a large average of 4.06 equivalent to 81.29%, the internal business of these organizations is applicable with a large average of 4.13 equivalent to 82.63%, and the learning and growth dimension of these organizations is applicable at an average of 3.92 equivalent to 78.31%. Thus, based on the findings of the study we recommend the following: putting the balanced scorecard in place would allow development organizations to know where they should focus their capabilities, priorities and resources within their various departments and sections; training and qualifying employees of these organizations by engaging them in specialized courses to learn how to design and operate this system, and familiarize them with the advantages that it brings to them by applying it in an integrated manner; enhancing the use of social media in organizations to announce their activities, which will help in applying the scorecard; strengthening the components of applying the balanced scorecard in development organizations in Hadramout coastal area to increase their ability to evaluate the financial performance; enhancing the presence or availability of a clear documentary cycle within development organizations, which will help in implementing the balanced scorecard, increasing research and development sections and departments within development organizations, which can contribute to the application of the scorecard; and increasing self-resources in development organizations, which can support the business and continuity of these organizations

Republic of Yemen

Ministry of Higher Education

& Scientific Research

Al-Rayan University

Faculty of Higher Studies



**THE ROLE OF THE BALANCED SCORECARD IN
EVALUATING THE FINANCIAL PERFORMANCE
OF DEVELOPMENT INSTITUTIONS IN THE
COAST OF HADHRAMOUT GOVERNORATE**

Thesis Submitted to AL- Rayan University

**to Complete the Requirements of Obtaining a Master's Degree in
Accounting**

By

ABDULLAH TALIB GAAFAR BIN NUHAID

Supervisor

Dr. SALIM MOHAMMED BAFAQEER

Professor of Accounting

President of AL-Rayan University

1442 / 2021 هـ

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



جامعة الریان
AL-RAYAN UNIVERSITY

**THE ROLE OF THE BALANCED SCORECARD IN
EVALUATING THE FINANCIAL PERFORMANCE
OF DEVELOPMENT INSTITUTIONS IN THE
COAST OF HADHRAMOUT GOVERNORATE**

Thesis Submitted to AL- Rayan University
to Complete the Requirements of Obtaining a Master's Degree in
Accounting

By
ABDULLAH TALIB GAAFAR BIN NUHAID

Supervisor
Dr. SALIM MOHAMMED BAFAQEER
Professor of Accounting
President of AL-Rayan University

1442 / 2021