

## استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة

### دراسة ميدانية

رامز رمضان محمد حسين

مدرس بقسم الإدارة العامة والمحلية

كلية العلوم الإدارية

أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

### الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف ما هو الأثر الناتج عن استخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة (البُعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو) وذلك في معالجة جوانب القصور الناتجة عن استخدام أساليب تقليدية في قياس وتقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة. ولهذا الغرض تم تصميم استمارة استقصاء تكونت من (٤٧) عبارة وقد تم الاعتماد على أسلوب العينات العشوائية البسيطة وذلك لكبر حجم المجتمع، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها، أن ترتيب الجوانب الأربعة من حيث أهميتها من وجهة نظر المبحوثين في علاج القصور الناتج عن اتباع الأساليب التقليدية في قياس وتقييم الأداء المؤسسي جاءت كالآتي أولاً البُعد المالي، ثانياً بُعد العملاء، ثالثاً بُعد العمليات الداخلية، ويأتي في النهاية بُعد التعلم والنمو، كما أوصت الدراسة في نهايتها بضرورة الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن بجوانبها المختلفة في عملية التخطيط والتقييم للأداء داخل المنظمات العامة لما لها من دور في علاج المشاكل الناتجة عن إتباع الأساليب التقليدية في تلك العمليات.

**الكلمات المفتاحية:** بطاقة الأداء المتوازن، تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة.

## Abstract:

The present study aims at determining the impact of Using balanced scorecard in its four perspectives (customer perspective, Financial perspective, Internal business process perspective, learning and growth perspective) to address deficiencies that caused by using traditional methods in measuring and evaluating institutional performance in public organizations. For this purpose, the current study employs a 47-question questionnaire and due to the huge size of the society, the sampling method is applied randomly.

The study concludes to a number of results. One of the important results is that the arrangement of the four perspectives in terms of relevance to address deficiencies that caused by using traditional methods in measuring and evaluating institutional performance It came as follows Firstly financial perspective, second customer perspective, third internal business process perspective, finally learning and growth perspective.

Finally, the study then recommends that need to rely on the four perspective of balanced scorecard in planning and evaluating institutional performance in public organizations to address deficiencies that caused by using traditional methods.

Keywords: *balanced scorecard, evaluating institutional performance in public organizations*

## مقدمة:

شهدت بيئة الأعمال المعاصرة تغيرات إستراتيجية عديدة لعل من أبرزها ظهور العولمة والتطور التكنولوجي، والمنافسة الشديدة، بالإضافة إلى حاجة العملاء إلى منتجات وخدمات جديدة ذات جودة عالية، مما جعل تلك المؤسسات تسعى وبصورة مستمرة نحو التطور والإبداع والتحسين، وأصبحت تلك التغيرات تشكل تحديات وضغوطات تواجه مختلف أنواع المؤسسات تمثلت في الحاجة لمتطلبات جديدة يستلزم الاستجابة لها وتحقيقها من أجل النجاح في ظل هذه البيئة، ولغرض الاستجابة لهذه التغيرات والبقاء في بيئة الأعمال التنافسية يتطلب من تلك المؤسسات أن تنتهج أساليب حديثة في مجال التخطيط والرقابة، وتقييم الأداء وبالشكل الذي يتناسب مع تلك التغيرات.

وإن عملية قياس وتقييم الأداء هي عملية أساسية من العمليات الإدارية المتخذة لا تقل أهمية عن العمليات الإدارية الأخرى كاتخاذ القرار وبناء فرق العمل وغيرها، ومن ثم لزم وضعها من الخطوط العريضة مؤسسة ما تريد أن تحقق نجاحات مختلفة في جوانب معينة، وإن التطبيق الناجح لأساليب قياس وتقييم الأداء يعتبر أحد أهم عناصر نجاح وتطور المؤسسة واستمرارها.

وفي هذا الإطار نجد أن المؤسسات قد استخدمت العديد من أدوات وأنظمة تقييم الأهداف بهدف جمع المعلومات الصحيحة لدعم عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية، إلا أنه مع ذلك لا يزال قياس الأداء ووضع الإستراتيجيات الفعالة يمثل تحدياً مستمراً بالنسبة للمؤسسات والباحثين بسبب الطبيعة المعقدة التي تميز المؤسسات من جهة والعدد المتزايد من المتغيرات المؤثرة فيها من جهة أخرى.

وقد طبقت الطرق التقليدية لقياس الأداء في المؤسسات في ظروف ميزها الاستقرار، واقتصرت عملية التقييم على المعايير المالية، غير إن هذه الأساليب أصبحت غير قادرة على العمل في البيئة الجديدة التي تتميز بالاضطراب والتغير

السريع، بل أضحى عائقاً أمام قدرة المؤسسة على خلق قيمة اقتصادية على المدى الطويل، وشكلت هذه الظروف الدافع الأساسي في البحث عن أنظمة جديدة تواكب هذا التغيير.

وفي ظل هذا القصور المؤكد والملحوظ في النظم والأساليب التقليدية لقياس وتقييم الأداء، تم توجيه الاهتمام الأكبر نحو البحث عن أسلوب مناسب فعال وشامل يتجاوز حدود المؤسسة ليتعدى المؤشرات المالية التقليدية ليشمل أداء المنافسين ومتطلبات العملاء، ويتجاوز المقاييس التاريخية إلى مقاييس مستقبلية.

ولأجل تحسين أنظمة قياس وتقييم الأداء، تم الوصول إلى تركيبة لنظام قياس يجمع بين كل من الجوانب المرتبطة بنشاط ومحيط المؤسسة أطلق عليه بطاقة الأداء المتوازن (BSC) بواسطة (Kaplan & Norton) حيث تعتمد هذه البطاقة على الرؤية والأهداف الإستراتيجية التي يتم ترجمتها إلى نظام لمقياس الأداء ينعكس بدوره في صورة اهتمام توجه إستراتيجي عام، يسعى كل فرد في المؤسسة إلى تحقيقه.

وتُعد بطاقة الأداء المتوازن من بين أهم الأساليب الحديثة في مجال تقييم الأداء، التي ثبت تفوقها على الأسلوب التقليدي لتقييم الأداء، لأنها لا تركز على المقاييس المالية فحسب كما هو الحال في الأسلوب التقليدي وإنما تأخذ بعين الاعتبار المقاييس غير المالية التي تهتم بالعملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو، من أجل إعطاء صورة واضحة وشاملة عن أداء الوحدة وتحديد نواحي القصور في أنشطتها والعمل على معالجتها.

وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن نظاماً شاملاً لتقييم الأداء من منظور إستراتيجي، تعمل على ترجمة رسالة وإستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة من الأهداف المحددة والمقاييس الملموسة من خلال تفاعل أربعة أبعاد: البعد المالي، بُعد العمليات الداخلية، بُعد العملاء، بُعد التعلم والنمو. وبهذا تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة تقييم متعددة الأبعاد تقوم على استخدام متوازن للمؤشرات المالية وغير المالية وتعمل على إحداث

التوازن بين الأهداف الطويلة والقصيرة الأجل، كما تأخذ بعين الاعتبار كل من العوامل الداخلية والخارجية وكذلك الماضي والمستقبل.

وتعد بطاقة الأداء المتوازن منهج تفكير متوازن وأداة عمل تنفيذية تمكن المؤسسة في حال تبنيها من تحقيق أهدافها الإستراتيجية ومن تقييم أدائها التشغيلي والمالي والإستراتيجي وفق إطار متكامل من المقاييس المالية وغير المالية بشكل متوازن بحيث توفر معلومات شاملة ، تسعى المؤسسات دائماً إلى إحداث تغيير في سياستها بما يحقق انتقالها من الوضع القائم إلى الوضع الذي تسعى أن تكون فيه مستقبلاً، فإن هذا الانتقال يتطلب غالباً منها اتخاذ إجراءات إدارية معينة، وقد جرت العادة إلى إن اتخاذ هذه الإجراءات يتم بعد مرحلة قياس وتقييم للأداء المؤسسي، وتعتبر المقدرة على قياس وتقييم للأداء إحدى مؤشرات القدرة على إدارته، فاتجه الفكر الإداري الحديث في ظل تزاوج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتطور السريع في معدلات النمو للصناعة إلى أهمية تقييم الأداء داخل المؤسسة في ضوء بعد إستراتيجي محدد، حيث أن أدوات التحليل التقليدية أصبحت بمفردها غير كافية لإدخال عملية تقييم الأداء في كل من الأجل القصير والأجل الطويل للخطط الإستراتيجية للمؤسسة.

#### مشكلة الدراسة:

يواجه التقييم داخل المؤسسات العامة بشكل عام والشركة المصرية للاتصالات بشكل خاص العديد والكثير من المشاكل المتعلقة بقياس وتقييم الأداء المؤسسي ومن مظاهر ذلك ما يلي:

١- عدم الشمولية والموضوعية، فمقاييس الأداء المالية تركز على الجوانب المالية فقط، وتهمل الجوانب غير المالية وبالتالي يشكل نقطة ضعف لوحدة الأعمال فالمقاييس المالية تهدف في المقام الأول إلى تقييم الربحية المالية للمؤسسة، وهذا غير ملائم لتحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيق النجاح والنمو في بيئة تنافسية، وأيضاً

المقاييس المالية تهتم بتقييم الأداء في الأجل القصير، وفي ظل ظروف بيئة تقليدية، بينما تتجاهل عملية تقييم الأداء في الأجل الطويل.

٢- عدم مراعاة تأثير العنصر البشري على نتائج الأداء، حيث أن التركيز على المقاييس المالية قد أدى إلى فتح الباب على مصراعيه لتأثير السلوك البشري على وكلاء الأداء الداخلي أو إدارة مراكز الأداء مما أدى إلى ظهور مشاكل عديدة أكثرها ناتج عن التصرفات غير المرغوب فيها.

**فيمكن صياغة مشكلة الدراسة كالاتي:** القصور الحادث في مجال قياس وتقييم الأداء المؤسسي داخل الشركة المصرية للاتصالات نتيجة الاعتماد على أدوات وأساليب تقليدية في قياس الأداء داخل الشركة محل الدراسة.

**ومن هنا فإن مشكلة الدراسة تتمثل في محاولة التعرف على** " دور بطاقة الأداء المتوازن في معالجة القصور في مجال قياس وتقييم الأداء المؤسسي داخل الشركة المصرية للاتصالات". **وذلك من خلال محاولة الإجابة على التساؤلات الآتية:**

١- ما هي أوجه القصور في مجال قياس وتقييم الأداء المؤسسي داخل الشركة المصرية للاتصالات؟

٢ - ما مدى الاعتماد على مقاييس مالية وغير المالية في تقييم الأداء المؤسسي داخل الشركة المصرية للاتصالات؟

٣ - ما هو أثر الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن في معالجة القصور في عملية تقييم الأداء المؤسسي داخل الشركة المصرية للاتصالات؟

**أهمية الدراسة:**

لم يعد المفهوم التقليدي لتقييم الأداء المؤسسي الذي يركز على المحور المالي فقط قادراً على إعطاء الصورة الكاملة عن أعمال المنظمات العامة، وبالتالي كانت هناك

حاجة ملحة للتفكير بتطبيق نظام آخر لقياس الأداء المؤسسي ليغطي كافة محاور العمل. فالاعتماد على أساليب التقييم التقليدية المتبعة داخل المنظمات العامة أدى إلى الوصول إلى نتائج مضللة لم تعطي الصورة الكاملة لتلك المنظمات عن وضعها الحالي والتحديات التي تواجهها بالإضافة إلى ضيق الرؤية ونقص المعلومات عند وضع الخطط الإستراتيجية، ونتيجة لحدوث ذلك كان هناك ضرورة للبحث عن أساليب قياس جديدة مالية وغير مالية تشمل جميع جوانب الأداء المؤسسي في المنظمات العامة، وتواكب ذلك التطور والتعقيد في بيئة الأعمال وربط تلك المقاييس بالأهداف والإستراتيجيات وذلك لضمان الاستمرارية والمنافسة، وهذا ما دفع للاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن التي تتكامل فيها مقاييس الأداء المالية وغير المالية من أجل إعطاء صورة واضحة وشاملة عن أداء تلك المنظمات. فنظام قياس الأداء المتوازن مشتق من الرؤية القيادية للمنظمة ومن رسالتها وأهدافها وإستراتيجياتها، وبالتالي فهو يعكس الجوانب الأكثر أهمية في العمل.

### أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف من هذه الدراسة في التعرف على أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بجوانبها المختلفة والمتمثلة في (جانب الأداء المالي، جانب العملاء، جانب العمليات الداخلية، جانب التعلم والنمو) على معالجة القصور الناتج عن إتباع الأساليب التقليدية في قياس وتقييم الأداء المؤسسي داخل المنظمات العامة بشكل عام والشركة المصرية للاتصالات بشكل خاص.

وينبثق من هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية والمتمثلة في:

١- التعرف على أوجه القصور في مجال قياس وتقييم الأداء المؤسسي داخل الشركة المصرية للاتصالات.

٢- تحديد مدى الاعتماد على مقاييس مالية وغير المالية في تقييم الأداء المؤسسي داخل الشركة المصرية للاتصالات

٣- توضيح أثر الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن في معالجة القصور في عملية تقييم الأداء المؤسسي داخل الشركة المصرية للاتصالات

### فروض الدراسة:

#### الفرض الرئيسي للدراسة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتماد على محاور بطاقة الأداء المتوازن والمتمثلة في (البعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو) على تحسين عملية التقييم المؤسسي داخل الشركة المصرية للاتصالات محل الدراسة.

#### وينبثق من هذا الفرض مجموعة من الفروض الفرعية كما يلي:

**الفرض الفرعي الأول:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتماد على جانب البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن على تحسين عملية التقييم المؤسسي داخل الشركة المصرية للاتصالات محل الدراسة.

**الفرض الفرعي الثاني:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتماد على جانب بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن على تحسين عملية التقييم المؤسسي داخل الشركة المصرية للاتصالات محل الدراسة.

**الفرض الفرعي الثالث:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتماد على جانب بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن على تحسين عملية التقييم المؤسسي داخل الشركة المصرية للاتصالات محل الدراسة.

**الفرض الفرعي الرابع:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتماد على جانب بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن على تحسين عملية التقييم المؤسسي داخل الشركة المصرية للاتصالات محل الدراسة.



## متغيرات الدراسة:

تعتمد الدراسة على نوعين من المتغيرات هما:

**المتغيرات المستقلة** وتتمثل في: البُعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو.

**المتغير التابع**: ويتمثل في تحسين عملية التقييم المؤسسي.

## منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لإعداد هذه الدراسة، وقد تم الاعتماد على المصدرين التاليين في جمع هذه البيانات والمعلومات وذلك على النحو التالي:

**أولاً - المصادر الثانوية:** وتتمثل هذه المصادر في المسح المكتبي والأدبيات الإدارية التي تناولت متغيرين " أبعاد ومحاور بطاقة الأداء المتوازن، تحسين عملية تقييم وقياس الأداء المؤسسي وذلك في الشركة المصرية للاتصالات ".

**ثانياً - المصادر الأولية:** وتتمثل في البيانات والمعلومات التي جُمعت من مصادر عينة الدراسة بالاعتماد في ذلك على استمارة استقصاء.

## حدود الدراسة:

**الحدود الموضوعية:** ركزت الدراسة في إعدادها على متغير بطاقة الأداء المتوازن كمتغير مستقل يعتمد على أربعة جوانب رئيسية فقط وهي (جانب البُعد المالي، جانب بُعد العملاء، جانب بُعد العمليات الداخلية، جانب بُعد التعلم والنمو)، وذلك دون التطرق إلى عوامل أخرى، كما ركزت البطاقة في متغيرها التابع على تقييم الأداء المؤسسي وليس أي شيء آخر يتعلق بالأداء المؤسسي.

**الحدود المكانية:** قامت هذه الدراسة بدراسة دور بطاقة الأداء المتوازن في علاج المشاكل الناتجة على الاعتماد على الطرق التقليدية في تقييم الأداء وذلك في المنظمات العامة دون غيرها من المنظمات، وقد قامت الدراسة باختيار الشركة المصرية للاتصالات كأحد المنظمات العامة ويرجع السبب في اختيار ذلك إلى أن تلك الشركة هي أول مشغل متكامل للاتصالات في مصر إذ تقدم خدمة الهاتف الثابت، الهاتف المحمول، خدمات الإنترنت، إضافة إلى ذلك أن تُعد تلك الشركة أكبر مقدم لخدمات الإنترنت في مصر إذا بلغ عدد المستخدمين من خدماتها في نهاية ديسمبر ٢٠١٦ إلى ما يقرب من ٤.٤٤ مليون مستخدم.

### صدق أداة الدراسة وثباتها:

لقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة (Validity) من خلال قياس ثبات الأداة (Reliability) من خلال استخراج قيمة معامل (Cronbach Coefficient Alpha) لكل متغير من متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، حيث بلغت قيمة ألفا للمقياس كاملاً (٠.٨٤٧)، مما يشير إلى درجة موثوقية عالية في أداة الدراسة، والجدول التالي يوضح قيم ألفا كرونباخ لكل متغير من متغيرات الدراسة، ومعامل الارتباط بين درجات محاور الدراسة:

### جدول رقم (١)

قيم ثبات درجات أداة الدراسة بطريقة ألفا كرونباخ ومعامل الارتباط بين درجات محاور الدراسة والدرجة الكلية للاستمارة

البيان	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	قيمة معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
المحور الأول: البُعد المالي	١٠	٠.٩٠١	٠.٨٧٩	٠.٠٠١
المحور الثاني: بُعد العملاء	٨	٠.٨٥٧	٠.٨١٣	٠.٠٠١
المحور الثالث: بُعد العمليات الداخلية	٩	٠.٨١١	٠.٧٥٨	٠.٠٠١

المحور الرابع: بُعد التعلم والنمو	٨	٠.٧٥٩	٠.٧١٨	٠.٠٠١
المحور الخامس: تحسين عملية تقييم الأداء	١٢	٠.٨٧٧	٠.٨٥٧	٠.٠٠١
المقياس الكلي	٤٧	٠.٨٤٧		

## الإطار النظري:

### أولاً: تقييم الأداء المؤسسي:

#### تعريف تقييم الأداء المؤسسي:

عرف (العبادي، ٢٠٠٢ : ٤٢٥) تقييم الأداء على أنه من أهم الوظائف الإدارية إذ تكشف عن مدى سلامة الأداء في مختلف جوانب نشاط المنظمة، وتحدد مدى نجاح الإدارة في تعبئة الموارد والإمكانيات المتاحة لتحقيق الأهداف، بالإضافة إلى مواطن الخلل، ونقص كفاءة وفعالية الأداء لاتخاذ الإجراءات الكفيلة لتلافي الآثار السلبية، كما عرفه (العامري، ٢٠٠٧ : ٦٠٢) بأنه مرحلة من مراحل العملية الإدارية، نحاول فيها مقارنة الأداء الفعلي باستخدام مؤشرات محددة وذلك من أجل الوقوف على النقص أو القصور في الأداء وبالتالي اتخاذ القرارات اللازمة أو المناسبة لتصحيح هذا القصور.

ويتمثل العامل الأساسي لعملية تقييم الأداء في التأكد من أن الأداء الفعلي يتم وفقاً للخطط الموضوعية والمرسومة مسبقاً، وقد أوضح كل من (الغالبى، إبريس، ٢٠٠٩ : ٢١٨) أن العامل الأساسي لقياس الأداء تتمثل في ترشيد التكلفة، المساعدة في التخطيط وإعادة التخطيط، تقليل معدل ومخاطر الأخطاء عند وضع الخطط، إيجاد التعاون بين الإدارات والأقسام التي تشارك في التنفيذ، بالإضافة إلى توجيه الجهود اللازمة لتنفيذ الخطط.

## أهمية تقييم الأداء المؤسسي:

تسعى المنظمات إلى تقييم الأداء بغرض التحسين والتطوير المستمر لتحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية وكفاءة وبما يضمن دعم بقاءها واستمرارها من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، ويمكن توضيح أهمية تقييم الأداء في النقاط الآتية:

١- يوفر تقييم الأداء مقياساً لمدى نجاح المنظمة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها، فنجاح المنظمة هو مقياس يجمع بين الفعالية والكفاءة، بما يضمن بقاء واستمرار المنظمة.

٢ - يوفر تقييم الأداء معلومات لمختلف المستويات في المنظمة بهدف القيام بعمليات التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المستندة على معلومات موضوعية ومفيدة.

٣ - يرسم تقييم الأداء صورة واقعية لما حققته المنظمة من نجاحات أو إخفاقات وذلك عن طريق مقارنة نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمنياً في المنظمة من مدة لأخرى، ومكانياً بالمنظمات المثيلة لها.

## أهداف عملية تقييم الأداء المؤسسي:

لقد أوضح كل من (درة والصباع، ٢٠١٠: ٢٥٩)، (صديق، ٢٠١٢: ٢١٦) إن عملية تقييم الأداء تحقق أهدافاً كثيرة من أهمها ما يلي:

١- إن تقييم الأداء يزود متخذي القرارات في المنظمة بالمعلومات الخاصة عن أداء العاملين لاتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بذلك.

٢ - يحدد تقييم الأداء الصعوبات التي واجهت المنظمة في تنفيذ خططها وذلك من خلال التقارير الرقابية التي يتم إعدادها بشكل مستمر ومنتظم.

٣- التأكد من مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وذلك من خلال إيجاد مجموعة من الأساليب التي تقيس إنجاز المنظمة والتوصل لنقاط القوة والضعف.

٤- وضع صورة شاملة عن إدارة العاملين داخل المنظمة وذلك من خلال توزيع العمل على العاملين حسب قدراتهم ومهاراتهم، توزيع الأسس الموضوعية لاتخاذ قرار الترقية من عدمه، تحسين عملية اختيار العاملين حسب متطلبات العمل ومؤهلات المتقدمين للعمل داخل المنظمة، بالإضافة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وكذلك أثر التدريب على الأداء.

**العوامل التي تقوم عليها عملية تقييم الأداء المؤسسي:**

يمكن استعراض أهم العوامل التي يقوم عليها عملية تقييم الأداء المؤسسي فيما يلي:

- أن كل مستوى من مستويات الأداء في المنظمات العامة (فرداً كان أم وحدة تنظيمية) هو جزء من كل وهذا الكل جزء آخر على مستوى أعلى.

- إن تقييم الأداء القائم على الاهتمام "بالأجزاء" منفردة دون إدراك نقاط التلامس والحركة مع بقية أجزاء الكل يفصل المنظمات العامة عن المثالية ويقودها إلى سلسلة من التفاعلات التي تؤدي في النهاية إلى التطاحن والهدم وتشتت الجهود.

- لو حدث تفوق ما نتيجة للنظرة الجزئية، فهو تفوق مؤقت يؤدي إلى حدة الاختلاف والتدهور على المدى الطويل.

- إن إدراك طبيعة "كلية الإدارة" في الأداء المؤسسي -بمعنى ارتباط الجزء ببقية الأجزاء في إطار الكل- هو تصاعد لتكامل الأفكار والسياسات والنظم للوصول إلى المثالية التكاملية وليس القصور التجزيئي.

-إن النظرة التكاملية للأداء لا تعني عدم الاختلاف، بل تعني إدراك وجاهة الاختلاف مع الأجزاء، بمعنى أن التحدي لا يكون بين الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية والبيئة الاقتصادية أو الاجتماعية أو الثقافية وإنما يكون بين الخطأ والصواب للوصول إلى التناغم الإداري الذي يؤدي إلى جماعة الأداء الإداري وصولاً إلى مثالية الإبداع الإداري.

وإذا كانت الفلسفة الرئيسية وراء تقييم الأداء المؤسسي تستهدف قياس النتائج المحققة من تنفيذ أعمال المؤسسة ، ومقارنة هذه النتائج بالأهداف المخطط لها من قبل، وذلك للتأكد من كفاءة التنفيذ، والوقوف على الصعوبات التي تواجهه، والتوصية بكيفية العمل على إزالتها تفادياً للأخطاء مستقبلاً، وإذا كانت تلك الفلسفة تستهدف أيضاً تحديد المسؤوليات عما تم تنفذه - فرداً أو إدارة داخلية أو عوامل خارجية- وما نتج عن هذا التنفيذ من انحرافات، فإن تقييم الأداء المؤسسي علة ضوء هذه الفلسفة يمثل إحدى حلقات السلسلة التي تتكون منها العملية الإدارية في المجتمع، وهو بذلك يمثل إحدى مراحل هذه العملية التي يتأثر بها من ناحية ويؤثر فيها من الناحية الأخرى وصولاً إلى:

-محاولة الارتفاع بمستوى الخدمات التي تقدمها المنظمات العامة للمجتمع، عن طريق الحد من الإسراف وتقديم الخدمة للمجتمع بأقل ما يمكن من تكاليف وأعلى كفاية ممكنة.

-تحديد المشكلات الإدارية التي تتواجد في قطاع الخدمة، والتي تؤدي إلى انخفاض الأداء داخل وحدات هذا القطاع، ووضع المقترحات التي من شأنها أن تؤدي إلى الارتفاع بمستوى الأداء.

-تحديد مجموعة من المؤشرات والمعايير يمكن الحكم بها على كفاية الأداء داخل أجهزة الخدمة الحكومية، والوصول إلى أسباب عدم كفاية الأداء والعمل على إزالتها بأسلوب علمي سليم.

-الوقوف على الأهمية النسبية لكل مؤشر من مؤشرات تقييم الأداء والظروف التي يمكن استخدامه فيها، نظراً لاختلاف نوعيات الأداء داخل كل جهاز في المنظمات العامة.

### المشاكل والصعوبات المتعلقة بتقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة:

إذا كان من السهل تقييم أداء مصنع أو مشروع خاص، فمن الصعب تقييم أداء مشروع حكومي أو منظمة عامة، ولعل ذلك يرجع – بالدرجة الأولى- إلى بعض الصعوبات التي ترتبط بطبيعة العمل العام نفسه، والتي يمكن الإشارة إلى أهمها فيما يلي:

#### ١- طبيعة الخدمات العامة:

لايزال قياس جودة الخدمة المقدمة من المنظمات العامة من أهم المشكلات التي تواجه الإدارة في الوقت الحالي، ويرى جمهور الباحثين ذلك إلى أن مفهوم جودة الخدمة في مجال الخدمات هو مفهوم مجرد يصعب تعريفه أو إخضاعه للتقييم.

وانطلاقاً من عدم دقة نتائج التقييم الذي يعتمد على المعايير غير الكمية، بل وربما صعوبة رقابة النشاط ذاته، لصعوبة قياس نتائجه، فإن عملية التقييم في المنظمات العامة لكي تتم بصورة دقيقة لا بد أن تنطلق من وجود مقاييس كمية لكي تتم على أساسها عملية الرقابة، فعن طريق هذه المقاييس يستطيع القائم بعملية التقييم الحكم على مدى كفاءة الأداء بالمنظمات العامة من عدمه.

#### ٢- تعدد وتعارض الأهداف والأولويات:

في الوقت الذي يوجد فيه هدف محدد للمنظمة الخاصة، وهو غالباً ما يكون تعظيم الربح. كما توجد معايير قابلة للقياس تستخدم في التأكد من درجة تحقيق هذا الهدف مثل معدل الربح أو الإنتاجية أو غيرها – فإن المنظمات العامة عادة ما يوجد

لها أهداف متعددة وفي أغلب الحالات لا توجد لها معايير قابلة للقياس الكمي تمكن من التأكد من تحقيق هذه الأهداف.

وحتى وإن كان مستوى أداء المنظمات العامة قابلاً للقياس، فكيف يمكن تحديد الوزن الذي يُعطى لكل هدف من الأهداف المتعددة، حتى نقيم أداء المنظمات العامة المحققة له.

### ٣- غياب التحديد الدقيق لمهام الكثير من المنظمات العامة:

لا شك أن عدم وضوح المهام الخاصة بكل وحدة من وحدات المنظمات العامة من شأنه خلق العديد من الصعوبات التي تؤدي إلى ضبابية المسؤولية ومن ثم إجهاد المساءلة، بما يعوق تقييم الأداء المؤسسي لتلك المنظمات العامة، ومن بين أهم تلك الصعوبات ما يلي:

أ- التداخل بين اختصاصات المنظمات العامة.

ب- الازدواجية في معظم الأعمال التي تؤديها تلك المنظمات

ج- الافتقار إلى التنظيم السليم لوحدات المنظمات العامة.

د- عدم التوصيف الدقيق لواجبات ومسؤوليات الوظائف التي تؤديها تلك الأجهزة.

هـ- التخطي في ممارسة النشاط بين الإدارات المركزية والمصالح أو الفروع التابعة لها في المناطق المختلفة.

### ٤- غلبة الروتين في تسيير العمل العام:

في ظل غياب الأهداف القابلة للقياس والتقييم الكمي، تتجه قيادات المنظمات العامة إلى الإدارة بالإجراءات، ومن ثم الإفراط في الخطوات، وكذا الاهتمام



بالجوانب الشكلية، وذلك بغض النظر عما ينجم عن الجمود أو عدم المرونة في العمل من إعاقة الأداء المؤسسي.

ومما يدعم من تطبيق الإدارة بالإجراءات في المنظمات العامة تركيز أجهزة المساءلة في المحاسبة على مدى التزام تلك الوحدات بالإجراءات، لاسيما في ظل غياب المعايير الكمية التي يمكن الاعتماد عليها في تقييم الأداء.

#### ٥- الاختلالات المتعلقة بعنصر العمل:

هناك العديد من الصعوبات التي ترتبط بعنصر العمل وتعوق قياس الأداء المؤسسي للمنظمات العامة، ويمكن عرض أهم هذه الصعوبات فيما يلي:

أ- التضخم الوظيفي في المنظمات العامة داخل الدولة، الأمر الذي من شأنه إعاقة تقييم الأداء المؤسسي، نظراً للأضرار أو السلبيات المرتبطة به، والتي من أهمها:

\* ازدحام المنظمات العامة بالموظفين أشباه العاطلين والذين يعملون لساعات محدودة، وربما يتعذر على بعضهم أن يجد عملاً فعلياً يؤديه (بطالة مقنعة).

\* تعدد وطول الإجراءات الإدارية بما يتيح إيجاد وظائف للأفراد وهو ما يعني تبني الدولة لفلسفة " وظيفة لكل موظف"، وهو ما من شأنه تضخم الجهاز الحكومي.

\* ازدواجية المسؤولية الإدارية داخل الوحدة، نظراً لممارسة الوظيفة الواحدة من خلال أكثر من موظف، مما يؤدي إلى إعاقة أداء العمل الحكومي، بل وضياع المسؤولية بين الأفراد شاغلي الوظيفة الواحدة.

\* خلق مستويات تنظيمية غير ضرورية في هيكل التنظيم الإداري للمنظمات العامة وما يستتبعه من تفتيت لأداء الخدمة العامة بينها.

ب- عدم وجود معايير نموذجية لأداء العنصر البشري، ومن ثم غياب المعايير الدقيقة التي يمكن للمنظمات العامة الاسترشاد بها في تحديد ما يلزمها من القوى العاملة.

ج- تداخل أو ازدواجية الاختصاصات بين الموظفين.

د- إحداث الوظائف بشكل واسع لأغراض الترفيات واستيعاب التعيينات الجديدة، دون أن تصاحب ذلك زيادة حقيقية في عبء العمل الوظيفي، فيتضخم الجهاز الحكومي والمنظمات العامة.

#### ٦- غياب المعيار الكمي للمخرجات:

إن الكثير من العمل الخدمي الذي تؤديه بعض المنظمات العامة لا يتسم بالتكرار، مما يتعذر معه إنشاء معيار كمي للمخرجات لوقت الأداء خلال فترة محددة، مما يشكل صعوبة في قياس أداء تلك الأجهزة.

#### ٧- التداخل في تقديم نفس الخدمة بين القطاعين العام والخاص:

اتجهت الدولة في الآونة الأخيرة إلى إتاحة الفرصة أمام القطاع الخاص للمشاركة في تقديم العديد من الخدمات التي يقدمها القطاع العام للمواطنين، ولقد نتج عن هذا التوجه تداخل أدى إلى صعوبة تقييم الأداء المؤسسي للوحدات العامة لا سيما في ظل اشتراك القطاع الخاص معها في أداء جزي من الخدمة التي قدمتها للمواطن.

#### ٨- القياس المضلل، ولاسيما في ظل المصادقية أو الشفافية:

يحدث ذلك في حالة القياس الخارجي من جانب المستفيد أو المواطن طالب الخدمة، حيث تحرص الإدارة في ظل غياب الشفافية على:

-حجب البيانات التي تعطي مؤشرات سلبية عن الأداء.

- تقديم البيانات في صورة غير واقعية لإعطاء انطباع طيب عن الأداء.

وفي ظل هذا التوجه سنجد ازدواجية في القياس، فنجد قياساً داخلياً، وفي ظله تعتمد الإدارة على الحقائق، وهو قياس غير متاح للنشر، ونجد قياساً خارجياً، في ظله تعتمد الإدارة إلى إخفاء بعض البيانات أو تقديمها بصورة غير واقعية، لتضليل عملية القياس الخارجية المتمثل في الرأس العام أو جمهور المستفيدين من الخدمة، ومن ثم فإن غياب الشفافية هنا قد ساهم في مشكلة الازدواجية كإحدى مشكلات تقييم الأداء المؤسسي.

### ثانياً: بطاقة الأداء المتوازن:

#### تعريف بطاقة الأداء المتوازن:

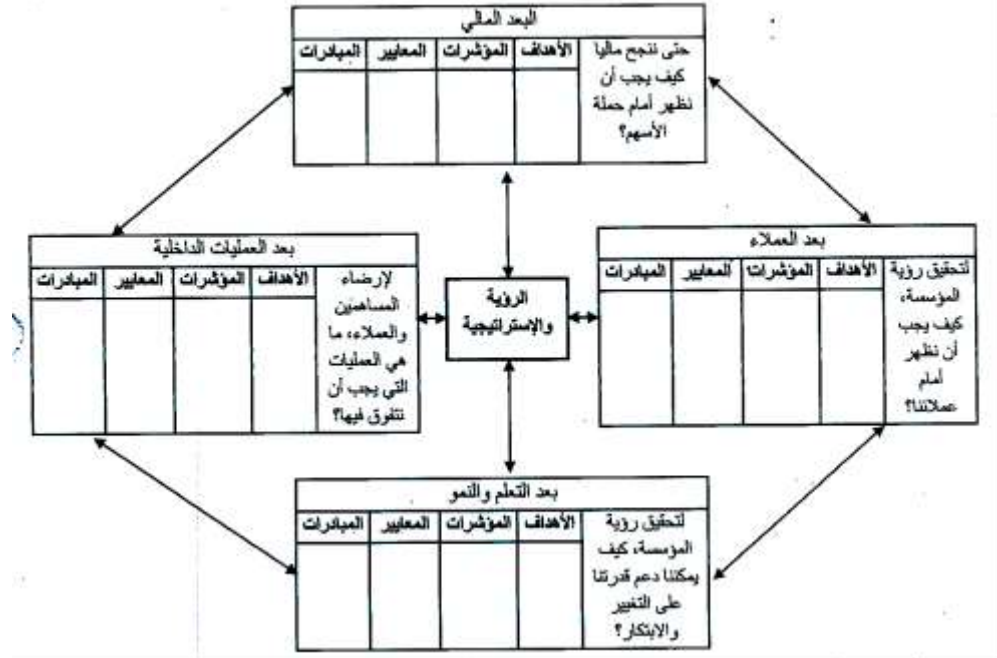
لقد تعددت التعريفات التي تبين مفهوم بطاقة الأداء المتوازن ، حيث يعرفها كل من (Kaplan & Norton, 1996:2) على إنها إطار عملي يستخدم كمدخل أساسي يهدف إلى تحسين الأداء الحالي والمستقبلي وذلك من خلال دراسة عدد من المقاييس ضمن أربعة محاور: محور العملاء، والمحور المالي، ومحور العمليات الداخلية، ومحور التعلم والنمو ويرى نيفن (P.Niven, 2003:31) على أنها مجموعة منتقاة بعناية من المؤشرات القابلة للقياس الكمي والمستمدة من إستراتيجية المؤسسة، حيث تمثل هذه المؤشرات أداة تستخدم من طرف المديرين لتوصيل نتائج أداء المؤسسة إلى الموظفين ومختلف أصحاب المصالح وهو ما يُمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية. كما يشير دايفيد (R. David, 2009:135) بأن بطاقة الأداء المتوازن هي " إستراتيجية تقييم ورقابة تقنية تستمد اسمها من حاجة المؤسسات إلى موازنة مؤشراتها المالية التي تستعمل في غالب الأحيان، وبشكل حصري في تقييم الإستراتيجية والرقابة مع المؤشرات غير المالية كنوعية المنتج وخدمة العميل.

وكتعريف شامل، يمكن القول بأن بطاقة الأداء المتوازن عبارة عن نظام لقياس وتقييم الأداء الإستراتيجي يشمل كل من المؤشرات المالية وغير المالية ويغطي أربعة أبعاد بالمؤسسة وهي ، البعد المالي ، بعد العملاء ، بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم

والنمو ، مما يسمح باعتبارها نظام قياس متكامل يحتفظ بالمقاييس المالية للأداء الماضي ويوفر المحركات للأداء المستقبلي.

### أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

يتضمن الإطار العام لنظام بطاقة الأداء المتوازن أربعة أبعاد أو منظورات رئيسية تتفاعل وتتكامل فيما بينها ضمن ما يعرف بعلاقات السبب والنتيجة من أجل تحقيق رؤية وإستراتيجية المؤسسة وذلك كما يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم (١)

### أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

Source:( Kaplan & Kaplan ,1996: 9).

يُظهر الشكل السابق الأبعاد الجوهرية التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن والتي تشكل الأساس في ترجمة إستراتيجية المؤسسة. كما يوضح الشكل أيضاً أن كل بُعد من أبعاد البطاقة ينقسم إلى أربعة محاور أساسية تتمثل في: (Mohan, 2004: 43)

**الأهداف:** تعبر عن النتائج المنشود بلوغها والتي تساهم في تحقيق رؤية وإستراتيجية المؤسسة، حيث توزع الأهداف على كل أبعاد البطاقة ويؤدي تحققها إلى تحقيق التوجه الإستراتيجي للمؤسسة.

**المؤشرات:** عبارة عن صيغة أو تركيبة قابلة للقياس الكمي تعكس مدى التقدم نحو تحقيق الهدف المحدد.

**الغايات أو القيم المستهدفة:** يمثل النتائج المرجوة أو المراد بلوغها من تنفيذ الأهداف، وعادة ما يعبر عنها بقيم رقمية يجب الوصول إليها أو تحقيقها.

**المبادرات:** تشير المبادرات إلى البرامج والمشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف.

وبذلك وبعد ذكر الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن والتعرف على المحاور المكونة لها، يمكن ذكر كلاً منها بشيء من التفصيل كما يلي:

### البُعد المالي:

يُعد البعد المالي أحد محاور قياس وتقييم الأداء، حيث تمثل نتائج هذا البعد مؤشرات موجهة لبلوغ أداء المؤسسة والوقوف على مستوى النتائج المحققة بإتباع إستراتيجيتها، كما تقدم المؤشرات المالية صورة واضحة عن الأداء المالي للمؤسسة تسمح بالتأكد ما إذا كان تنفيذ الإستراتيجية يساهم فعلاً في تحسين نتائج المؤسسة وبلوغ أهدافها المنشودة. (Bose, 2007: 659)، ويركز هذا البُعد على مستوى

حجم ومستوى الدخل التشغيلي، والعائد على رأس المال المستثمر الناتج من تخفيض التكاليف ونمو حجم المبيعات لمنتجات حالية وجديدة، العائد على حقوق المالكين والعائد على إجمالي الأصول (الغالبى وإبريس، ٢٠٠٨ : ٢٢٦).

وباعتبار أن كل المؤشرات المدرجة ضمن بطاقة الأداء المتوازن لا بد أن تترجم رؤية وإستراتيجية المؤسسة، فإن تحديد الأهداف والمؤشرات المالية الملائمة يعتمد على مراحل دورة حياة المؤسسة التي تشمل ثلاث مراحل أساسية هي مرحلة النمو Growth ومرحلة الاستقرار Sustain ومرحلة النضج Harvest. (Bose, 2007: 659)

ففي مرحلة النمو حيث تكون المؤسسة في المرحلة الأولى من دورة حياتها تركز المؤشرات المالية على زيادة المبيعات والدخول في أسواق جديدة واجتذاب عملاء جدد والمحافظة على مستوى مناسب للإنفاق على تطوير المنتجات وعمليات التشغيل وتنمية قدرات العاملين وإمكانيتهم وفي مرحلة الاستقرار تحاول المؤسسة إعادة استثمار أموالها واجتذاب المزيد من الاستثمارات ، وترتكز المؤشرات المالية في هذه المرحلة على المؤشرات التقليدية مثل العائد على رأس المال المستثمر والدخل الناتج من التشغيل وعائد المساهمة والتدفقات النقدية المخصومة والقيمة الاقتصادية المضافة أما في مرحلة النضج فإن المؤسسة ترغب في حصاد نتائج الاستثمارات في المرحلتين السابقتين ، لذلك تركز المؤشرات المالية هنا على تعظيم التدفق النقدي الداخلى للمؤسسة بالإضافة إلى مؤشرات أخرى مثل فترة الاسترداد ، وحجم الإيرادات (Kaplan & Norton, 56-57)

### بُعد العملاء:

تعتمد معظم منظمات الأعمال في الوقت الحاضر على وضع متطلبات وحاجات العملاء في قلب إستراتيجياتها لما يُشكله هذا المحور من أهمية كبيرة تنعكس في نجاح المؤسسة وبقاءها واستمرارية نشاطها في سوق المنافسة، الأمر الذي يتحقق من خلال

القدرة على تقديم منتجات بنوعية عالية وبأسعار معقولة، لذلك فقد أخذت بطاقة الأداء المتوازن بعين الاعتبار حاجات ورغبات العملاء من خلال ضمها لمنظور خاص بهم تمثل في بُعد العملاء.

يهدف بُعد العملاء إلى تحديد مقاطعات السوق التي يمكن للمؤسسة التركز فيها وكذلك مؤشرات الأداء المتعلقة بهؤلاء العملاء داخل المقاطعات المستهدفة (Target Customer) ويرى كابلان ونورتن أنه بالنسبة لكل مقاطعة يمتلك المنفذون خمسة مؤشرات أساسية للتعبير عن الأداء ضمن هذا البعد، والتي تشمل الحصة السوقية، اكتساب العميل، الاحتفاظ بالعميل، رضا العميل، وربحية العميل، وتتضمن هذه المؤشرات مجموعة من المعلومات التي يمكن تحديدها في:

- الحصة السوقية: تحدد الحصة السوقية نسبة مبيعات المؤسسة بالنسبة للمبيعات الإجمالية في القطاع.

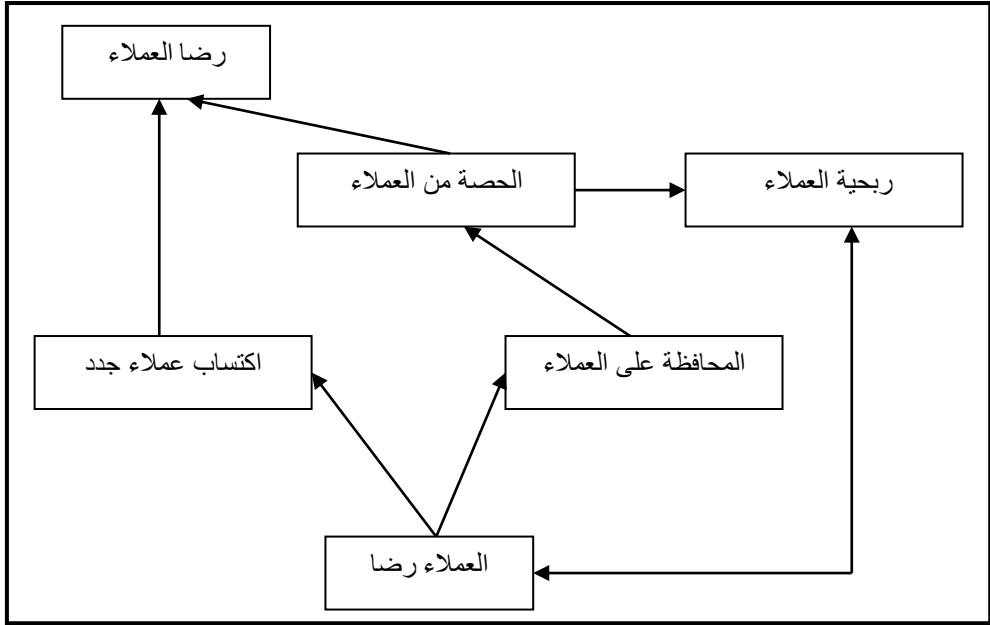
- اكتساب العميل: يقيس معدل جذب أو ربح المؤسسة لزيائن جدد.

- الاحتفاظ بالعميل: يقيس معدل احتفاظ المؤسسة بزيائنها.

- رضا العميل: تقيم مستوى رضا الزبائن عن السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة.

- ربحية العميل: تقيس صافي ربح الزبون بعد طرح المصاريف الاستثنائية المطلوبة لدعم ذلك الزبون.

إضافة لما سبق تجدر الإشارة إلى أن التحديد الفعال للمؤشرات والأهداف على مستوى هذا البعد يعتمد بشكل أساسي على إتباع المؤسسة لتقنية تحليل ربحية العميل، وذلك كما يوضحه الشكل التالي:



شكل رقم (٢)

### المؤشرات الأساسية لبعء العملاء

Source: (Kaplan & Norton,2004:29)

من خلال الشكل السابق يمكن القول أن مؤشرات بء العملاء تشكل علاقة من السبب والنتيجة فيما بينها، حيث نرى أن رضا العملاء يؤدي إلى الحفاظ ومن ثم اكتساب عملاء جدد ومن خلال الحفاظ على العملاء يمكن للمؤسسة زيادة حجم أعمالها، وبالتالي فإن الجمع بين اكتساب عملاء جدد وزيادة حجم الأعمال مع العملاء الحاليين سوف يمكن المؤسسة من زيادة حصتها السوقية وأخيراً فإن الحفاظ على العملاء سيؤدي إلى زيادة ربحتهم باعتبار أن المحافظة على العميل يكلف أقل من اكتساب عملاء جدد (Kaplan & Norton,2004:29).



## بُعد العمليات الداخلية:

تشكل العمليات الداخلية حيز الأساس في تكوين قدرة منظمات الأعمال الأدائية والتنافسية، لذلك فهي تُعرف على إنها جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى، والتي من خلالها يتم مقابلة حاجات العملاء وأهداف المساهمين (الغالبى وإبريس، ٢٠٠٨: ٢٢٤).

ويرتكز هذا البُعد على تحديد العمليات التشغيلية التي تعد ذات أهمية كبيرة في تنشيط المؤسسة ودفعها نحو بلوغ أهدافها الإستراتيجية حيث تمكن العمليات الداخلية للمؤسسة من:

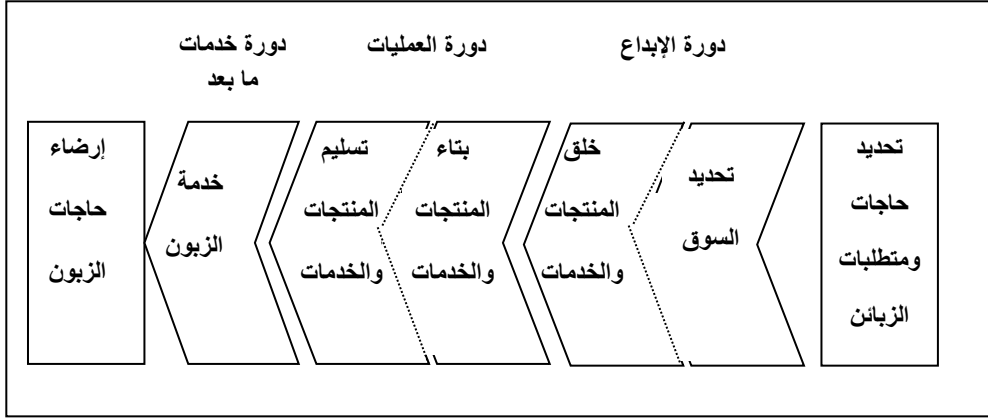
- تقديم قيمة الزبائن في المقاطعات السوقية المستهدفة.

- ارضاء المساهمين من خلال تحقيق نتائج مالية جيدة.

إن بُعد العمليات الداخلية يكشف عن وجود اختلافين أساسيين بين المداخل التقليدية ومدخل بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء، فالمداخل التقليدية تعمل على مراقبة وتحسين عمليات المؤسسة بالتركيز على العمليات الموجودة حالياً فقط، في حين تقوم بطاقة الأداء المتوازن بالكشف عن عمليات جديدة كلياً والتي يجب على المؤسسة أن تتفوق فيها لتحقيق كل من أهدافها المالية والمتعلقة بالزبائن. أما الاختلاف الثاني فيتمثل في إدراج بطاقة الأداء المتوازن لعمليات الإبداع داخل بُعد العمليات الداخلية، فعلى عكس المؤشرات التقليدية للأداء التي لا تهتم سوى بخلق القيمة على المدى القصير، فإن بطاقة الأداء المتوازن وباحتوائها على عمليات الإبداع تركز في خلق القيمة على كل من المدى القصير والبعيد.

ومن أجل دمج بعد العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن يتعين على كل مؤسسة تحديد مجموعتها الخاصة من العمليات الداخلية التي تسمح لها بتلبية حاجات عملائها وتحقيق النتائج المالية المنتظرة، لذلك يقترح كابلان ونوران ضمن هذا

الإطار نموذجاً عاماً لسلسلة القيمة يمكن لمختلف المتطلبات استعماله عند إعدادها لبعده العمليات الداخلية، حيث يشمل النموذج على ثلاث دورات أساسية، كما يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم (٣)

### نموذج سلسلة القيمة لبعده العمليات الداخلية

Source: (Kaplan & Norton:13).

يبين الشكل السابق سلسلة الأنشطة والمراحل الداخلية للمؤسسة التي من خلالها تقدم قيمة للعملاء، حيث يتبين لنا أن سلسلة القيمة لبعده العمليات الداخلية تنطلق من دورة الإبداع أين تقوم المؤسسة بالإحاطة بالسوق لمعرفة الحاجات والتمتطلبات الجديدة للعملاء، ومن ثم خلق وتطوير منتجات وخدمات تتناسب مع رغباتهم وحاجاتهم الجديدة. ثم تنتقل سلسلة القيمة إلى دورة العمليات أين يتم إنتاج السلع المحددة سلفاً وتسليمها للعملاء، لتصل في الأخير إلى دورة الخدمات المقدمة بعد البيع والتي تتضمن وضع برامج تدريبية للعملاء، تقديم معلومات عن كيفية استخدام المنتجات، استقبال الشكاوى وتصليح ومعالجة الغيوب.

## بُعد التعلم والنمو:

يعتبر بُعد التعلم والنمو الأساس الذي تبني عليه بطاقة الأداء المتوازن، حيث يحدد البنية التحتية التي ينبغي على المؤسسة بناؤها لخلق نمو طويل الأجل وحسب كابلان ونورتن فإن التعلم التنظيمي والنمو يأتيان من ثلاث مصادر أساسية وهي الأفراد، الأنظمة، والإجراءات التنظيمية (Kaplan & Norton, 2004:64)..

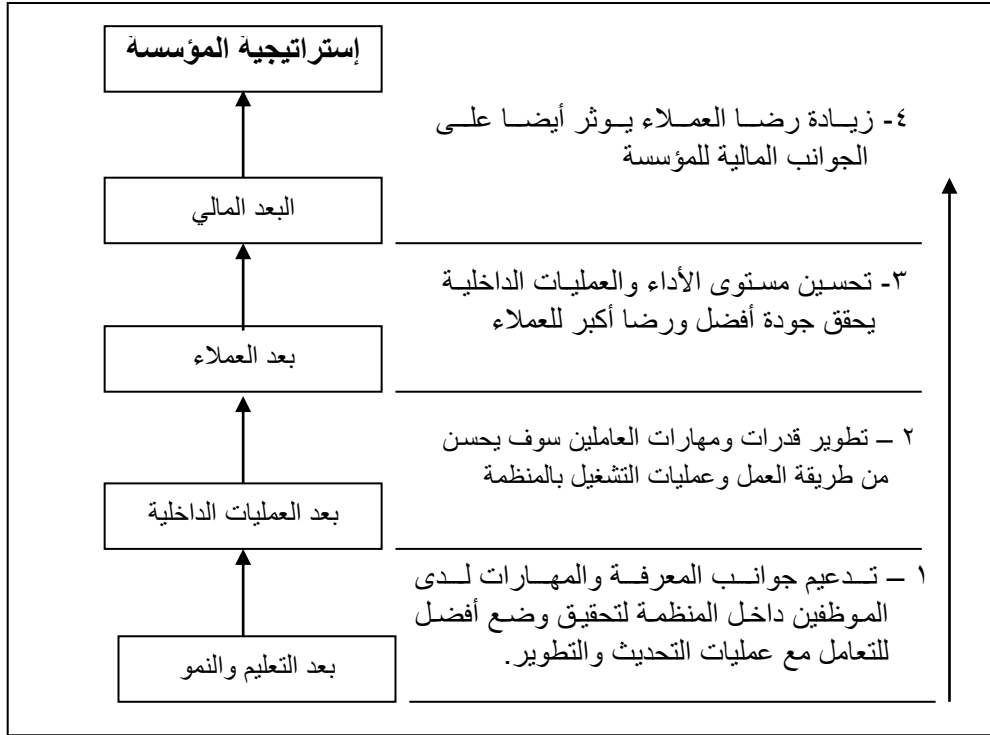
وبذلك فإن بعد التعليم والنمو يركز على الاهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين ومستويات مهاراتهم ونظم المعلومات والإجراءات الإدارية ومحاولة مواكبتها مع المحيط الذي تعيش فيه المؤسسة. كما تسعى هذه الأخيرة من خلال هذا البعد إلى تحسين رضا العاملين والمحافظة عليهم ورفع معنوياتهم بهدف الارتقاء بمستويات الإنتاجية لتحقيق رضا العملاء وتحسين النتائج المالية، وقد أبرزت العديد من الدراسات والبحوث التي أجريت في هذا المجال وجود علاقة قوية ودرجة ارتباط كبيرة بين معنويات العاملين ورضا العملاء (يوسف: ١٤١).

من جهة أخرى فقد أشار كابلان ونوران إلى أن الأبعاد الثلاثة السابقة للبطاقة سوف تخلق فجوة بين الطاقات والإمكانات المتاحة وتلك التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق أهدافها، ولسد هذه الفجوة لابد من الاستثمار في خلق المهارات، دعم تكنولوجيا المعلومات وتكثيف الإجراءات التنظيمية وهو ما يوفره بُعد التعلم والنمو الذي يقوم بنقل الطاقات والإمكانات المتاحة من مستواها الحالي إلى المستوى الذي يُمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها الإستراتيجية. (P. Niven, 2003:18).

## العلاقة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

إن بطاقة الأداء المتوازن ليست عبارة عن مجموعة بسيطة من المؤشرات الموزعة على أربعة أبعاد مختلفة فالترابط والاعتماد المتبادل بين هذه الأبعاد يعد نقطة جوهرية في البطاقة، حيث أن تحقيق إستراتيجية المؤسسة يعتمد على علاقة السبب

والنتيجة التي تربط أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ببعضها، وذلك كما يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم (٤)

### العلاقة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

المصدر: (يوسف: ١٣٥)

يتضح من خلال الشكل السابق أن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ترتبط وتتفاعل فيما بينها ضمن علاقات السبب والنتيجة، حيث أن تحقيق الأهداف المالية (البعد المالي) يعتمد على زيادة حجم المبيعات من خلال تحسين جودة المنتجات ورضا

العملاء (بعد العملاء)، وهو الذي يتم بلوغه عن طريق تطوير عمليات التشغيل ودعم الإبداع داخل المؤسسة (بعد العمليات الداخلية)، الذي يعتمد بدوره على كفاءة ومهارة الموظفين (بعد التعلم والنمو).

من جهة أخرى يشير كل من كابلان ونورتن أن هذه العلاقة السببية لا تقتصر فقط على أبعاد البطاقة وإنما تشمل كذلك الأهداف والمؤشرات، فإذا أظهر مؤشر معين أداء أدنى مما كان متوقفاً يمكن دراسة وتحليل الفارق أو الخلل من خلال الرجوع إلى المؤشرات المتواجدة بالمستوى السابق. وضمن هذا السياق يؤكد العديد من الباحثين أن كل مؤشر من مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن يدخل ضمن علاقة منطقية من السبب والنتيجة التي تربط النتائج المرجوة من تنفيذ الإستراتيجية مع محركات الأداء التي تقود نحو تلك النتائج.

### أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

تبرز أهمية بطاقة الأداء المتوازن من خلال المنافع العديدة الناتجة عن استخدامها من طرف العديد من منظمات الأعمال، ويمكن إجمالها فيما يلي:

- تقوم بطاقة الأداء المتوازن على أساس استخدام مؤشرات تقييم الأداء كنظام متكامل للمعلومات والتوصيل والتعلم الإستراتيجي حيث تدخل هذه المؤشرات ضمن إستراتيجية المؤسسة البعيدة المدى.

- تُوجه بطاقة الأداء المتوازن المنظمات إلى تركيز اهتمامها على تحقيق رؤيتها وإستراتيجيتها بعد أن كان اهتمامها مقتصراً على النتائج المالية فقط، وبذلك فقد نقلت بطاقة الأداء المتوازن المنظمات من الاهتمام بالمدى القصير إلى الاهتمام بالمدى البعيد (بورين، ٢٠٠٩: ٩).

-توفر بطاقة الأداء المتوازن نظرة متوازنة لتقييم الأداء وذلك بضمها لمختلف العوامل المالية وغير المالية الداخلية والخارجية الكمية والنوعية والتي تهدف من خلالها إلى

بلوغ رؤية وأهداف المؤسسة وتوضيح وترجمة إستراتيجيتها إلى أفعال ( Ray, 2012: 22 ).

- تعتبر بطاقة الأداء المتوازنة نظاماً متكاملًا للإدارة الإستراتيجية، حيث تجعل من الإستراتيجية محور اهتمام جميع الأفراد داخل المؤسسة بما يعمل على تنفيذها ويساهم في بلوغ الأهداف والغايات المحددة وذلك في ظل الرقابة والتقييم المستمرين.

- توفر بطاقة الأداء المتوازن إطاراً منهجياً لتوصيل وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة وذلك من خلال تقديم تصور واضح لهذه الإستراتيجية يظهر في شكل تمثيل بياني يُطلق عليه الخريطة الإستراتيجية حيث توضح هذه الأخيرة العلاقات النسبية التي تربط أبعاد البطاقة ببعضها والتي تقود نحو خلق القيمة للمؤسسة.

- تعمل بطاقة الأداء المتوازن على الحيلولة دون التعظيم الفرعي للأرباح، وذلك من خلال قياسها بالزام المديرين بضرورة مراعاة كافة معايير التقييم التشغيلية في نفس الوقت حيث تقوم البطاقة بتوجيه المديرين إلى الالتزام بالتحقق مما إذا كان التطوير أو التحسين الذي تم انجازه في مجال معين قد تم على حساب مجال آخر، وما إذا كان ذلك التطوير قد أدى إلى إعاقة أو عرقلة تحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة. (ليب، ٢٠٠١)

### الخطوات الأساسية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

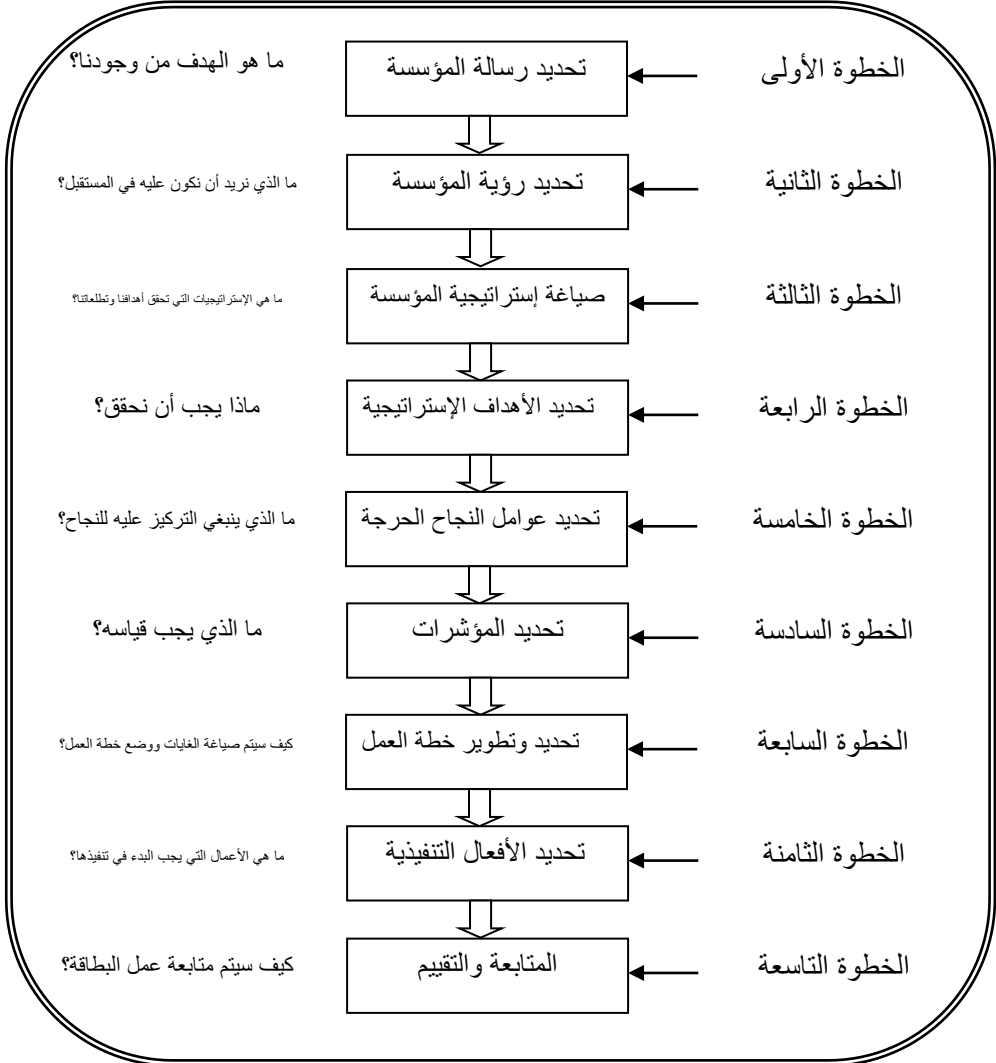
لقد تعددت آراء الكتاب والباحثين حول الخطوات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، غير أن أغلب هذه الآراء اجتمعت على أن الترتيب الذي يجب اتخاذه والوقت اللازم لتنفيذ كل خطوة يتم تكييفهما طبقاً لخصائص وظروف كل مؤسسة على حدي. (المغربي، ٢٠٠٦: ٣٠٣).

وبذلك فإن تصميم بطاقة الأداء المتوازن قد يختلف من منظمة لأخرى. حسب طبيعة عملها وفلسفتها وتفكيرها الإستراتيجي، فبعض المؤسسات تحصر مهمة بناء

نموذج بطاقة الأداء المتوازن الأولى بأشخاص محدودين لهم إطلاع كافي على موقف المؤسسة الإستراتيجي الحالي، في حين نجد منظمات أخرى تحاول بناء نموذج بطاقة الأداء المتوازن من خلال مشاركة أوسع وعلى مختلف محتويات التنظيم.

وفيما يخص عدد الخطوات الضرورية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن. فقد أكد كابلان ونورتن أنه مهما اختلفت هذه الأخيرة فلا بد أن تضم أربع خطوات يعتبر أنها أساسية بالنسبة لجميع المؤسسات، وهي تحديد رؤية وإستراتيجية المؤسسة ثم الأهداف ثم وضع المؤشرات الملائمة وفي الأخير التنفيذ. أما فيما يتعلق بالمدة الزمنية اللازمة لتطبيق البطاقة فيرى كل من P. Niren et M. Nair إنها تتراوح ما بين ١٦ ، ٢٠ أسبوعاً.

ويوضح الشكل التالي الخطوات التفصيلية اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن:



الشكل رقم (٥) خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

المصدر: (بحيري، ٢٠٠٣: ٢٤٣).



من خلال الشكل السابق يتبين لنا أن عملية تصميم بطاقة الأداء المتوازن تمر بتسع خطوات متتالية والتي تفصلها في الآتي:

#### الخطوة الأولى: تحديد رسالة المؤسسة:

تصف رسالة المؤسسة التطلع الرئيسي لها، كما تعبر عن سبب وجودها. وتعرف الرسالة على أنها تلك الخصائص الفريدة التي تمتلكها المؤسسة والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة، وهي بذلك تعبر عن صياغة لفظية تعكس التوجه أو التوجهات الأساسية لمنظمات الأعمال سواء كانت مكتوبة أو ضمنية. (بن حمدان وإدريس، ٢٠٠٧: ١٢٨)

#### الخطوة الثانية: تحديد رؤية المؤسسة:

باعتبار أن رسالة المؤسسة في غالب الأحيان ما تأتي مجردة، فإن الرؤية سوف تقدم صورة واضحة حول المرغوب بلوغه من طرف هذه الأخيرة، كما أنها توفر الأساس المرجعي لصياغة الإستراتيجية ووضع الأهداف، وفي هذا الإطار يمكن اعتبار أن الرؤية عبارة عن تصور حول المستقبل من خلال تحديد ما تطمح المؤسسة أن تكون عليه (المغربي، ٢٠٠٦: ٣٠٧).

#### الخطوة الثالثة: صياغة إستراتيجية المؤسسة:

إن بطاقة الأداء المتوازن في الأصل هي عبارة عن أداة تعمل على ترجمة رؤية وإستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة من الأهداف والمؤشرات المحددة باعتبارها أداة لتقييم الأداء الإستراتيجي الأمر الذي يجعل الإستراتيجية عنصراً جوهرياً في تصميم بطاقة الأداء المتوازن. ويرى A. Chandler إن الإستراتيجية عبارة عن تحديد الأهداف الطويلة المدى للمؤسسة، انتهاج السياسات المحددة وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق تلك الأهداف. كما يُعرفها Porter على أنها عملية تكوين وضع

تتفرد به المنظمة عن طريق تصميم مجموعة متنوعة من الأنشطة التي تقدم من خلالها قيمة مضافة للعملاء (Porter, 1996: 64).

#### الخطوة الرابعة: تحديد الأهداف الإستراتيجية:

انطلاقاً من الإستراتيجيات التي تمت صياغتها تقوم المؤسسة بتحديد مجموعة من الأهداف على المستوى الإستراتيجي، حيث يتم تعيين عدد محدد من الأهداف ضمن كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

ويشير الواقع العملي لتجربة الكثير من منظمات الأعمال إلى الأهمية الكبيرة التي تحظى بها الأهداف، فوضع وتحديد الأهداف بصورة منطقية صحيحة و مترابطة يأتي في سلم أولويات هذه الأخيرة باعتبارها تعمل على تحويل رسالتها ورؤيتها إلى مستويات أداء تسعى المؤسسة لتحقيقها، ويبرز دور بطاقة الأداء المتوازن من خلال مساهمتها في تركيز الأهداف وتوضيحها وإيجاد مؤشرات ملائمة لها وموازنتها بحيث تعطي انعكاساً مقبولاً من طرف جميع أصحاب المصالح

#### الخطوة الخامسة: تحديد العوامل الحرجة للنجاح:

تُعرف العوامل الحرجة للنجاح على إنها محاور التغيير الجوهرية التي تُعد أساسية من أجل بلوغ رؤية المؤسسة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، وهو ما يعني الإجابة عن التساؤل التالي " ماذا يجب أن نغير لتحقيق أهدافنا طويلة الأجل وبلوغ رؤيتنا المستقبلية؟ " وبالتالي فإن العوامل الحرجة للنجاح تركز على التغييرات التي يجب على المؤسسة اتخاذها، كما أنها توفر إطاراً منهجياً لتحديد المؤشرات الإستراتيجية.

### الخطوة السادسة: تحديد المؤشرات:

بعد تحديد عوامل النجاح الحرجة يتم التعبير عنها كمياً عن طريق قياسها، ويتم ذلك من خلال اختيار المؤشر المناسب الذي يقيس بدقة عامل النجاح المراد تقييمه باعتبار أن دور المؤشر يتمثل في تسجيل التطور الحاصل في أي عامل من عوامل النجاح. ولكي تنجز هذه المؤشرات دورها بفعالية فإنه يجب أن تكون مشتقة من الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، حيث يتم التعبير عن كل هدف إستراتيجي بمؤشر أو مجموعة من المؤشرات وذلك ضمن كل بُعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

ويؤكد كل من كابلان ونورتن على حساسية هذه الخطوة نظراً للصعوبة التي تواجهها المؤسسات في إيجاد علاقات سبب ونتيجة واضحة من جهة، وخلق التوازن بين مختلف المؤشرات من جهة أخرى، وذلك حتى لا تتعارض التحسينات قصيرة المدى مع الأهداف طويلة الأجل، كما يجب ألا تؤدي المؤشرات إلى تفاؤل جزئي ولكن يجب أن تدعم الرؤية الشاملة والإستراتيجية الكلية للمؤسسة.

### الخطوة السابعة: تحديد وتطوير خطط العمل:

يتم خلال هذه الخطوة وضع هدف أو مجموعة من الأهداف بالنسبة لكل مؤشر مستخدم، حيث يعطي الهدف معنى لنتائج القياس من خلال توفير مرجع للمقارنة، كما تحتاج المؤسسة لكل من الأهداف القصيرة والطويلة المدى لكي تتمكن من تفقد مسارها باستمرار وبذلك اتخاذ الأفعال التصحيحية في الوقت المناسب، ويشترط في هذا الإطار أن تتسم الأهداف بدرجة عالية من الاتساق والانسجام مع رؤية وإستراتيجية المؤسسة بحيث لا يكون هناك أي تناقض أو تعارض بينهما (بودين، ٢٠٠٩: ٦٦)

### الخطوة الثامنة: تحديد الأفعال التنفيذية:

تتطلب هذه الخطوة تحديد الأنشطة والأفعال الواجب البدء في تنفيذها للانتقال بالخطوة إلى الواقع العملي وبلوغ أهداف المؤسسة، وهذا ما يتطلب بدوره توزيع وتخصيص الموارد وتحديد المسؤوليات وتدعيم البرامج، حيث تقوم فريق مشكل في المؤسسة بتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن من خلال ربط المقاييس بقواعد البيانات وأنظمة المعلومات، وكذا تعريف الموظفين والعاملين في كافة أقسام المنظمة ببطاقة الأداء المتوازن.

### الخطوة التاسعة: متابعة وتقييم بطاقة الأداء المتوازن:

لضمان سلامة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن فلا بد من متابعتها بشكل مستمر للتأكد من أنها تنجز وظيفتها المنشودة كأداة ديناميكية للإدارة، فبطاقة الأداء المتوازن يجب أن تبني على أساس برنامج يومي يسمح بربط البطاقة مع العمليات اليومية للمؤسسة، حيث ستتم الرقابة على هذه العمليات عن طريق التقارير الجارية التي تعدها مختلف المصالح بالمؤسسة، لذلك ينبغي على خطة التنفيذ أن تتضمن قواعد وطرق مقترحة لضمان حفظ التوازن، كما يجب أن تظل المؤشرات المختارة ولاسيما الموجهة للرقابة القصيرة المدى مطروحة على بساط البحث، وأن يتم استبدالها في الحالات المناسبة بأخرى ذات فعالية أكبر.

### الخلاصة:

من خلال ما تطرقنا إليه يمكن القول بأن عملية قياس الأداء هي جزء من عملية المراقبة وهي بذلك تكتسي أهمية بالغة عند مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتقليص الفجوة بينهما، وهنا فإن الاعتماد على المقاييس والأدوات المالية لوحدها غير كاف على الإطلاق ومن غير الممكن أن يعطي الأسباب الحقيقية للفجوة وبالتالي يصعب تقليصها لذا أصبح لزاماً الاعتماد أيضاً على المقاييس الأدوات غير المالية من أجل الوقوف على كل الجهات وبالتالي إمكانية

معالجة كل الجوانب من أجل تأقلم المؤسسة بمتطلبات وعناصر بيئتها الداخلية والخارجية وتفاعلها الإيجابي معها، وحتى تكون لمتخذ القرار نظرة دقيقة عما يحدث داخل المؤسسة.

ونتيجة لذلك تم الاعتماد على آلية مراقبة حديثة تتمكن من تحقيق التوازن في نشاط المؤسسة تتمثل في بطاقة الأداء المتوازن والتي تعمل على قياس تقييم الأداء بناء على أربعة أبعاد رئيسية وهي البعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو وذلك من أجل تحقيق الأداء المتوازن.

### الدراسة الميدانية:

#### أولاً: الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة.

ولتحديد مستوى الأهمية النسبية للإجابات، سيتم الاعتماد على القانون التالي:

$$\text{طول الفئة} = (\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}) / \text{عدد المستويات} = (5 - 1) / 3 = 1.33$$

- المستوى المتدني للإجابة = طول الفئة + أقل وزن = 1.33 + 1 = 2.33

وبذلك فإن المتوسطات الحسابية التي تتراوح ما بين 1 - 2.33 تكون متدنية

- المستوى المتوسط للإجابة = 2.33 + 1.33 = 3.66 تكون متوسطة

- المستوى المرتفع للإجابة = 3.66 + 1.33 = 5

ولذلك فإن المتوسطات الحسابية التي تتراوح ما بين (3.66 - 5) تكون مرتفعة.

مدى المتوسط	١ - ٢.٣٣	٢.٣٣ - ٣.٦٦	٣.٦٦ - ٥
التقدير	متدني	متوسط	مرتفع

## تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في الشركة المصرية للاتصالات محل الدراسة:

لتحديد مدى تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن محل الدراسة (البُعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو)، تم تحديد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والأهمية النسبية، وتشير النتائج كما يتضح من الجدول التالي إلى ما يلي:

## جدول رقم (٢)

## المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن

المتغيرات المستقلة	البُعد المالي	بُعد العملاء	بُعد العمليات الداخلية	بُعد التعلم والنمو
المتوسط الحسابي	٣.٨٩	٣.٧١	٣.٥٨	٣.٤٢
الانحراف المعياري	١.٠٧	١.١٢	١.٢١	١.٢٧
الأهمية النسبية	١	٢	٣	٤

المتغيرات المتعلقة بالبُعد المالي احتلت الترتيب الأول من محاور الدراسة من ناحية أن مدى الاعتماد عليها يُحسن من عملية التقييم وقياس الأداء المؤسسي داخل الشركة المصرية للاتصالات محل الدراسة، حيث يتضح أن أفراد عينة الدراسة يميلون إلى الموافقة على أن مستوى تطبيق البُعد المالي على جميع المتغيرات المتعلقة بهذا المحور بوجه عام مستوى مرتفع (المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة ٣.٨٩ وبانحراف معياري ١.٠٧).

المتغيرات المتعلقة ببُعد العملاء احتلت الترتيب الثاني من محاور الدراسة من ناحية أن مدى الاعتماد عليها يُحسن من عملية التقييم وقياس الأداء المؤسسي داخل الشركة المصرية للاتصالات محل الدراسة، حيث يتضح أن أفراد عينة الدراسة يميلون إلى الموافقة على أن

مستوى تطبيق بُعد العملاء على جميع المتغيرات المتعلقة بهذا المحور بوجه عام مستوى مرتفع (المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة ٣.٧١ وبانحراف معياري ١.١٢).

المتغيرات المتعلقة ببُعد العمليات الداخلية احتلت الترتيب الثالث من محاور الدراسة من ناحية أن مدى الاعتماد عليها يُحسن من عملية التقييم وقياس الأداء المؤسسي داخل الشركة المصرية للاتصالات محل الدراسة، حيث يتضح أن أفراد عينة الدراسة يميلون إلى الموافقة على أن مستوى تطبيق بُعد العمليات الداخلية على جميع المتغيرات المتعلقة بهذا المحور بوجه عام مستوى متوسط (المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة ٣.٥٨ وبانحراف معياري ١.٢١).

المتغيرات المتعلقة ببُعد التعلم والنمو احتلت الترتيب الرابع من محاور الدراسة من ناحية أن مدى الاعتماد عليها يُحسن من عملية التقييم وقياس الأداء المؤسسي داخل الشركة المصرية للاتصالات محل الدراسة، حيث يتضح أن أفراد عينة الدراسة يميلون إلى الموافقة على أن مستوى تطبيق بُعد التعلم والنمو على جميع المتغيرات المتعلقة بهذا المحور بوجه عام مستوى متوسط (المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة ٣.٤٢ وبانحراف معياري ١.٢٧).

ثانياً: اختبار فروض الدراسة:

### جدول رقم (٣)

أثر الاعتماد على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على تحسين عملية قياس وتقييم الأداء المؤسسي

المتغير المستقل	قيمة T	اختبار قيمة T		معامل الارتباط (R)	R2	اختبار F	
		مستوى المعنوية	قيمة T			مستوى المعنوية	اختبار F المعنوية
البُعد المالي	a	٢.٠٩١	٤.٠١	٠.٨٤١	٠.٧٨٨	٢٣٠.٠٤	٠.٠٠١
	beta	٠.٨٥٥	١١.٢٨	٠.٠٠١			
بُعد العملاء	a	١.٥٨	٣.٨٩	٠.٧٤٧	٠.٦٨٣	١٩٨.١١	٠.٠٠١
	Beta	٠.٧٤٦	١٠.١٩	٠.٠٠١			
بُعد العمليات الداخلية	a	٠.٩٨١	٣.٤٦	٠.٦٨٩	٠.٦١١	١٧٨.١٩	٠.٠٠١
	Beta	٠.٦٨٧	٩.٨٨	٠.٠٠١			
بُعد التعلم والنمو	A	٠.٧٥٦	٢.٨٩	٠.٦٤٢	٠.٥٨٦	١٤٦.٨٣	٠.٠٠١
	Beta	٠.٥٩٣	٨.٤٧	٠.٠٠١			

باستخدام معادلة الانحدار البسيط ( $Y=a+bx$ ) حيث (Y) تمثل المتغير التابع وهو تحسين عملية التقييم المؤسسي ، (a) تمثل ثابت الانحدار، (b) ميل الخط المستقيم، (x) تمثل المتغير المستقل، أظهرت النتائج كما يتضح بالجدول السابق رقم (٣) أن قيمة معامل التحديد والمتعلقة بالأبعاد المؤثرة على تحسين عملية التقييم والقياس للأداء المؤسسي بالشركة المصرية للاتصالات إيجابياً بنسب متفاوتة. وفيما يلي نتائج تحليل فروض الدراسة:

### ١- نتائج تحليل الفرضية الأولى:

تشير نتائج الفرضية “توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتماد على جانب البُعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن على تحسين عملية التقييم المؤسسي داخل الشركة المصرية للاتصالات محل الدراسة. إلى ما يلي:

**قيمة معامل الانحدار  $Beta = 0.855$  وهذا يعني ما يلي:**

\*تشير إشارة معامل الانحدار الموجبة إل أن العلاقة بين الاعتماد على البُعد المالي في تحسين عملية قياس وتقييم الأداء المؤسسي علاقة تأثيرية إيجابية (طردية)، بمعنى أنه كلما كان الاعتماد على البُعد المالي وفقاً لبطاقة الأداء المتوازن مناسباً، أدى ذلك إلى تحسين عملية التقييم المؤسسي داخل الشركة المصرية للاتصالات.

\*تعني قيمة معامل الانحدار أن الزيادة بمقدار (١٠٠) وحدة في البُعد المالي تؤدي إلى زيادة قدرها (٨٦) وحدة في تحسين عملية التقييم المؤسسي داخل الشركة المصرية للاتصالات.

- مما يؤكد العلاقة التآثرية الموجبة بين عوامل البُعد المالي وتحسين عملية التقييم المؤسسي أن معامل الارتباط موجبة (٠.٨٤١) والذي يعني أيضاً أن العلاقة (قوية) بين عوامل البُعد المالي وتحسين عملية التقييم المؤسسي، وهي معنوية عند مستوى (٠.٠١) بالإضافة إلى قيمة (T)، وهي معنوية عند مستوى (a=0.003).



قيمة اختبار (F) تساوي (٢٣٠.٠٤)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٠١)، مما يدل على جودة تأثير نموذج الانحدار المتعلق بالبُعد المالي على تحسين عملية التقييم المؤسسي في الشركة المصرية للاتصالات، وأنه يمكن الاعتماد عليه.

- قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) تساوي (٠.٧٨٨) وهي تعني أن المتغيرات المستقلة المتعلقة بالبُعد المالي التي اعتمد عليها النموذج تفسر التأثير في تحسين عملية التقييم المؤسسي بنسبة (٧٩%) وأن النسب الباقية هي (٢١%) تفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة، بالإضافة إلى الخطأ العشوائي في المعادلة.

## ٢- نتائج تحليل الفرضية الثانية:

تشير نتائج الفرضية “توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتماد على جانب بُعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن على تحسين عملية التقييم المؤسسي داخل الشركة المصرية للاتصالات محل الدراسة. إلى ما يلي:

**قيمة معامل الانحدار  $\text{Beta} = ٠.٧٤٦$  وهذا يعني ما يلي:**

\* تشير إشارة معامل الانحدار الموجبة إلى أن العلاقة بين الاعتماد على بُعد العملاء في تحسين عملية قياس وتقييم الأداء المؤسسي علاقة تأثيرية إيجابية (طردية)، بمعنى أنه كلما كان الاعتماد على بُعد العملاء وفقاً لبطاقة الأداء المتوازن مناسباً، أدى ذلك إلى تحسين عملية التقييم المؤسسي داخل الشركة المصرية للاتصالات.

\* تعني قيمة معامل الانحدار أن الزيادة بمقدار (١٠٠) وحدة في بُعد العملاء تؤدي إلى زيادة قدرها (٧٥) وحدة في تحسين عملية التقييم المؤسسي داخل الشركة المصرية للاتصالات.

- مما يؤكد العلاقة التأثيرية الموجبة بين عوامل بُعد العملاء وتحسين عملية التقييم المؤسسي أن معامل الارتباط موجبة (٠.٧٤٧) والذي يعني أيضاً أن العلاقة (قوية)

بين عوامل بُعد العملاء وتحسين عملية التقييم المؤسسي، وهي معنوية عند مستوى (0.01) بالإضافة إلى قيمة (T)، وهي معنوية عند مستوى (a=0.001).

-قيمة اختبار (F) تساوي (198.11)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.001)، مما يدل على جودة تأثير نموذج الانحدار المتعلق ببُعد العملاء على تحسين عملية التقييم المؤسسي في الشركة المصرية للاتصالات، وأنه يمكن الاعتماد عليه.

- قيمة معامل التحديد (R2) تساوي (0.683) وهي تعني أن المتغيرات المستقلة المتعلقة ببُعد العملاء التي اعتمد عليها النموذج تفسر التأثير في تحسين عملية التقييم المؤسسي بنسبة (68%) وأن النسب الباقية هي (32%) تفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة، بالإضافة إلى الخطأ العشوائي في المعادلة.

### 3- نتائج تحليل الفرضية الثالثة:

تشير نتائج الفرضية “توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتماد على جانب بُعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن على تحسين عملية التقييم المؤسسي داخل الشركة المصرية للاتصالات محل الدراسة. إلى ما يلي:

-قيمة معامل الانحدار  $Beta = 0.687$  وهذا يعني ما يلي:

\*تشير إشارة معامل الانحدار الموجبة إلى أن العلاقة بين الاعتماد على بُعد العمليات الداخلية في تحسين عملية قياس وتقييم الأداء المؤسسي علاقة تأثيرية إيجابية (طردية)، بمعنى أنه كلما كان الاعتماد على بُعد العمليات الداخلية وفقاً لبطاقة الأداء المتوازن مناسباً، أدى ذلك إلى تحسين عملية التقييم المؤسسي داخل الشركة المصرية للاتصالات.

\*تعني قيمة معامل الانحدار أن الزيادة بمقدار (١٠٠) وحدة في بُعد العمليات الداخلية تؤدي إلى زيادة قدرها (٦٩) وحدة في تحسين عملية التقييم المؤسسي داخل الشركة المصرية للاتصالات.

- مما يؤكد العلاقة التآثرية الموجبة بين عوامل بُعد العمليات الداخلية وتحسين عملية التقييم المؤسسي أن معامل الارتباط موجبة (٠.٦١١) والذي يعني أيضاً أن العلاقة (متوسطة) بين عوامل بُعد العمليات الداخلية وتحسين عملية التقييم المؤسسي، وهي معنوية عند مستوى (٠.٠١) بالإضافة إلى قيمة (T)، وهي معنوية عند مستوى (a=0.002).

- قيمة اختبار (F) تساوي (١٧٨.١٩)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٠١)، مما يدل على جودة تأثير نموذج الانحدار المتعلق ببُعد العمليات الداخلية على تحسين عملية التقييم المؤسسي في الشركة المصرية للاتصالات، وأنه يمكن الاعتماد عليه.

- قيمة معامل التحديد (R2) تساوي (٠.٦١١) وهي تعني أن المتغيرات المستقلة المتعلقة ببُعد العمليات الداخلية التي اعتمد عليها النموذج تفسر التأثير في تحسين عملية التقييم المؤسسي بنسبة (٦١%) وأن النسب الباقية هي (٣٩%) تفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة، بالإضافة إلى الخطأ العشوائي في المعادلة.

#### ٤- نتائج تحليل الفرضية الرابعة:

تشير نتائج الفرضية "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتماد على جانب بُعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن على تحسين عملية التقييم المؤسسي داخل الشركة المصرية للاتصالات محل الدراسة. إلى ما يلي:

**قيمة معامل الانحدار Beta = ٠.٥٩٣ وهذا يعني ما يلي:**

\*تشير إشارة معامل الانحدار الموجبة إلى أن العلاقة بين الاعتماد على بُعد التعلم والنمو في تحسين عملية قياس وتقييم الأداء المؤسسي علاقة تأثيرية إيجابية (طردية)، بمعنى أنه كلما كان الاعتماد على بُعد التعلم والنمو وفقاً لبطاقة الأداء المتوازن مناسباً، أدى ذلك إلى تحسين عملية التقييم المؤسسي داخل الشركة المصرية للاتصالات.

\*تعني قيمة معامل الانحدار أن الزيادة بمقدار (١٠٠) وحدة في بُعد التعلم والنمو تؤدي إلى زيادة قدرها (٥٩) وحدة في تحسين عملية التقييم المؤسسي داخل الشركة المصرية للاتصالات.

- مما يؤكد العلاقة التآثرية الموجبة بين عوامل بُعد التعلم والنمو وتحسين عملية التقييم المؤسسي أن معامل الارتباط موجبة (٠.٦٤٢) والذي يعني أيضاً أن العلاقة (متوسطة) بين عوامل بُعد التعلم والنمو وتحسين عملية التقييم المؤسسي، وهي معنوية عند مستوى (٠.٠١) بالإضافة إلى قيمة (T)، وهي معنوية عند مستوى (a=0.002).

- قيمة اختبار (F) تساوي (١٤٦.٨)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٠١)، مما يدل على جودة تأثير نموذج الانحدار المتعلق ببُعد التعلم والنمو على تحسين عملية التقييم المؤسسي في الشركة المصرية للاتصالات، وأنه يمكن الاعتماد عليه.

- قيمة معامل التحديد (R2) تساوي (٠.٥٨٦) وهي تعني أن المتغيرات المستقلة المتعلقة ببُعد التعلم والنمو التي اعتمد عليها النموذج تفسير التأثير في تحسين عملية التقييم المؤسسي بنسبة (٥٩%) وأن النسب الباقية هي (٤١%) تفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة، بالإضافة إلى الخطأ العشوائي في المعادلة.

## النتائج والتوصيات:

### أولاً: النتائج:

-احتل البُعد المالي المرتبة الأولى من حيث التطبيق، حيث يتوفر بشكل عام بدرجة مرتفعة، وتعتبر هذه النتيجة متوقعة نظراً لما يحتويه هذا البُعد من مقاييس ومستهدفات ملموسة تعد الأقدم والأكثر تقليدية في مثل الشركات محل الدراسة، وهذه النتيجة جاءت متوقعة وذلك نظراً لأن الجانب المالي يمثل المحور الرئيس في المدى القصير والطويل لاستمرار عمل تلك الشركات، ويمكن تفسير هذه النتيجة بان جميع متغيرات البُعد المالي توافرت بدرجة كبيرة وذات تأثير إيجابي على تحسين عملية التقييم المؤسسي داخل الشركة محل الدراسة.

- احتل بُعد العملاء المرتبة الثانية من حيث التطبيق، وتُعد هذه النتيجة متوقعة حيث تركز الشركة المصرية للاتصالات على تحقيق متطلبات العملاء التي تنمو بشكل متزايد، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن جميع متغيرات بُعد العملاء توافرت بدرجة كبيرة وذات تأثير إيجابي على تحسين عملية التقييم المؤسسي داخل الشركة محل الدراسة، بالإضافة إلى تحقيق أعلى درجات الرضا للعميل، وذلك لأن درجة الرضا تؤثر على كسب عملاء جدد والاحتفاظ بالعملاء الحاليين.

-احتل بُعد العمليات الداخلية المرتبة الثالثة من حيث التطبيق، حيث جاء بشكل عام بمستوى إلى حد ما كبيرة وتُعد هذه النتيجة متوقعة نظراً لاهتمام الشركة المصرية للاتصالات بأساليب رقابة التطوير الحديثة في إدارة العمليات كالجودة والأيزو، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن جميع متغيرات بُعد العمليات الداخلية توافرت بدرجة متوسطة وذات تأثير إيجابي على تحسين عملية تقييم الأداء المؤسسي.

-احتل بُعد التعلم والنمو المرتبة الرابعة من حيث التطبيق، وعلى الرغم من التأثير الإيجابي فإن مستوى التطبيق لا يتناسب مع الدور الذي يلعبه هذا البُعد في التأثير على الأداء، فبُعد التعلم والنمو يؤدي إلى تحسين ورفع مستوي العمليات الداخلية، مما يؤثر

على رضا العملاء وبالتالي التأثير على البُعد المالي نتيجة للعلاقات السببية بين الأبعاد الأربعة، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن جميع متغيرات بُعد التعلم والنمو توافرت بدرجة متوسطة وذات تأثير إيجابي على تحسين عملية التقييم المؤسسي داخل الشركة محل الدراسة.

- ومن خلال عرض النتائج المتعلقة باختبار فروض الدراسة والتي نتج عنها ثبات صحة العلاقة بين الاعتماد على محاور بطاقة الأداء المتوازن والمتمثلة في (البُعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو) على تحسين عملية التقييم المؤسسي داخل الشركة المصرية للاتصالات محل الدراسة.

#### ثانياً: التوصيات:

في ضوء النتائج السابقة تم وضع عدد من التوصيات التي يمكن أن تساهم في الاستخدام الأمثل لبطاقة الأداء المتوازن في الشركة المصرية للاتصالات، مما ينعكس إيجابياً على تحسين عملية تقييم الأداء المؤسسي:

-دمج محاور بطاقة الأداء المتوازن وفقاً لقدرتها على التأثير في عملية تحسين عملية التقييم للأداء المؤسسي في الأهداف الإستراتيجية للمنظمات العامة.

-التمهيد بنشر ثقافة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في عملية التخطيط والتقييم ومتابعة الأداء، مع التأكيد على تدريب شاغلي الوظائف القيادية والإشرافية في المنظمات العامة على استخدام محاور تلك البطاقة، مع الاستعانة بالكوادر والخبرات الخارجية في مرحلتي التدريب والتطبيق لبطاقة الأداء

-بالنسبة للبُعد المالي: ضرورة الاهتمام بتقويم الأداء المالي في المنظمات العامة لمعالجة نقاط الضعف وإيجاد حلول للمشاكل المالية من خلال استغلال الموارد المالية المتاحة والعمل على زيادة حجم الإيرادات المتوقعة وتخفيض النفقات غير المباشرة مع العمل على توفير استثمارات مالية جديدة.

-بالنسبة لُبُعد العملاء: ضرورة الاهتمام بتقديم أفضل مستوى من الخدمات في الوقت الحالي بما يضمن تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة مع العمل على تطوير العلاقة مع العملاء الحاليين ومتابعة آرائهم والاستجابة لحل المشاكل من الخدمة المقدمة ومعالجة الخلل، مع تقديم مقاييس جديدة لاستقطاب العملاء الجدد بما يتلاءم مع قدرات المنظمات الحالية والمستقبلية.

-بالنسبة لُبُعد العمليات الداخلية: ضرورة الاهتمام بتلك العمليات من خلال تبسيط الإجراءات وتحسين جودة الموارد الأولية واستثمار الطاقات لدعم وتشجيع الإبداع وإجراء عمليات تغيير مدروسة بشكل مستمر في السياسات الداخلية للمنظمات العامة.

-بالنسبة لُبُعد التعلم والنمو: ضرورة الاهتمام باستقطاب الأفراد ذوي القدرات المتميزة للعمل على تعزيز تكنولوجيا المعلومات لتسهيل عملية الاتصال وتبادل المعلومات، وابتكار أساليب جديدة في العمل سعياً للتميز في تقديم الخدمات.

## قائمة المراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

- بحيري، سعد صادق (٢٠٠٣)، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- بن حمدان، خالد محمد، إدريس، وائل محمد صبحي (٢٠٠٧)، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، عملن، دار البزاوي للنشر والتوزيع.
- درة، عبد الباري إبراهيم والصباغ، زهير نعيم (٢٠١٠)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن
- دورين، أحمد يوسف (٢٠٠٩)، معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد التاسع، العدد الثاني، الأردن.
- صديق، حسين (٢٠١٢)، تقويم الأداء في المؤسسات الاجتماعية، مجلة جامعة دمشق، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، المجلد ٢٨، العدد الأول.

العامري، صالح (٢٠٠٧)، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.

العبادي، مصطفى راشد (٢٠٠٢)، إطار مقترح لتقييم أداء المنشآت الصناعية في ضوء بيئة التصنيع الحديثة: دراسة اختبارية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة ببنها، المجلد ٢٢: العدد ٢

الغالي، طاهر حسن، وإدريس وائل محمد (٢٠٠٨)، دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الغالي، طاهر حسن، وإدريس، وائل محمد (٢٠٠٩)، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن

ليبيب، خالد محمد عبد المؤمن (٢٠٠١)، مدخل مقترح لتطوير فعاليات تقييم أداء منشآت الأعمال باستخدام نموذج الأداء الإستراتيجي، مجلة العلوم الإدارية، العدد الأول، كلية التجارة، جامعة القاهرة.

المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (٢٠٠٦)، الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة المصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، جامعة المنصورة، ٢٠٠٦.

يوسف، محمد محمود، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

Bose S., Thomas K.(2007) , **Applying the balanced scorecard for better performance of intellectual capital**, Journal of Intellectual Capital, Vol. 8, No. 4

David P. Norton, **Robert S. Kaplan (1996) , The Balanced Scorecard: Translating strategy into action**, Harvard business press, Boston.



David P. Norton, Robert S. Kaplan, Linking the Balanced Scorecard to Strategy, **California management review**, vol.39, N.1, PP.56-57

David P. Norton, Robert S. Kaplan, **Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes**, Harvard Business School Press, Boston, 2004, P.29.

Fred R. David ( 2009), **Strategic Management: Concepts and Cases**, 13th ed., Prentice Hall, New Jersey.

Michael Porter,(1996), **What is strategy?** , Harvard Business review.

Mohan Nair (2004), **Essentials of Balanced Scorecard**, John Wiley & Sons, New Jersey.

Paul R. Niven (2003), **Balanced scorecard: step-by-step for government and nonprofit agencies**, John Wiley & Sons, New Jersey.

Ray Sarbapriya, **Balanced Vision from Balanced Scorecard for Corporate Strategic Management**, Journal of Expert Systems, Vol. 1, No. 1, 2012