

## تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للوحدات الحكومية: دراسة ميدانية في وزارة

المالية الاردنية

د. عمر اقبال توفيق

د. مأمون محمد القضاة

د. ابراهيم يوسف العبادي

جامعة العلوم التطبيقية

جامعة جرش

ملخص

تناولت الدراسة تقييم الأداء في الوحدات الحكومية من خلال التعرف على الأساليب المستخدمة، في قياس الأداء وتقييمه في القطاع العام ودعم استخدام الأنظمة الحديثة في قياس الأداء وتقييمه في البيئة الأردنية وخاصة في الوحدات الحكومية من خلال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في وزارة المالية الأردنية بعد إجراء بعض التعديلات عليها، هدفت الدراسة الى تقييم الأداء الاستراتيجي للمنظمات الحكومية من خلال الاعتماد على مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية ضمن مجموعة من المناظير التي تعطي صورة واضحة عن أداء المنظمة، وتمكين المنظمات الحكومية من التعرف على أسلوب جديد في تقييم الأداء كذلك بيان كيفية تكيف بطاقة الأداء المتوازن للتطبيق في الوحدات الحكومية في ضوء طبيعة عمل الوحدات الحكومية. وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: ان وزارة المالية تعمل على تطوير التقنيات والأساليب المستخدمة في تقييم الأداء لمواكبة التطور العلمي في مجال تقييم الأداء، من خلال استخدام العديد من المقاييس في تقييم الأداء منها مقاييس تقليدية وأخرى مقاييس جديدة، تمتلك وزارة المالية الأردنية تصوراً واضحاً عن الإبعاد الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن، مع التأكيد على أن استخدامها لمقاييس مختلفة في تقييم الأداء لا يعني أنها تطبقها تحت عنوان بطاقة الأداء المتوازن، وكذلك اظهر تحليل إجابات المستجيبين ان مؤشر رضا متلقي الخدمة عن الخدمات المقدمة هو من أكثر المؤشرات المستخدمة في تقييم الأداء في وزارة المالية. وأوصت الدراسة إن الاهتمام بتخفيض التكلفة للخدمات المقدمة كمؤشر مهم في تقييم الأداء؛ وذلك من اجل تخفيف الضغط على الموازنة العامة وزيادة القيمة المضافة دون المساس بمستوى الخدمة المقدمة، والتأكيد على إجراءات الحد من المخاطر وكفاءة الأداء لتقليل المخاطر فيما يتعلق بتطبيق محور العمليات الداخلية في تقييم الأداء للوحدات الحكومية، واخيراً ربط إنتاجية الموظف بالحوافز وتعزيز الموظف وتفعيل نظام العقوبات مع الموظف المقصر وكذلك تعزيز قيم الإبداع والابتكار لدى الموظفين وتكريم الموظف المميز وإعطاؤه دفعات مادية ومعنوية.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، الوحدات الحكومية، تقييم الأداء الاستراتيجي

The study examined performance evaluation in government units by identifying the methods used in the measurement and evaluation of performance in the public sector and support the use of modern systems in the measurement and evaluation of performance in the Jordanian environment, particularly in the government units through the application of Balanced Scorecard in.. Jordanian Ministry of Finance, after some

amendments thereto, study aimed to evaluate the strategic performance of government organizations by relying on a set of financial metrics and non-financial within the range of perspectives that give a clear picture of the organization's performance, and enable government organizations to identify the new method in the evaluation of performance as well as the statement of how to adapt Card balanced performance for application in government units in light of the nature of the work of government units. The study found a group of Altaúj most important: The Ministry of Finance is working to develop techniques and methods used to assess the performance to keep up with scientific development in the field of performance evaluation, through the use of many of the standards in the performance evaluation of metrics traditional and other new standards, owns and Jordanian Ministry of Finance clear vision all key dimensions of the Balanced Scorecard, with an emphasis on the use of different measures in assessing the performance does not mean they applied under the title Balanced Scorecard, as well as analysis showed Answers Almsthabayn the satisfaction index of service recipients for services rendered is one of the most indicators used in assessing the performance of the Ministry of Finance. The study recommended that the interest in reducing the cost of the services provided as an indicator is important in assessing performance and in order to relieve the pressure on the state budget and increase the added value without compromising the level of service provided, and the emphasis on measures of risk reduction and efficiency to minimize the risks regarding the application of the focus of internal processes to assess the performance of units government, and finally linking employee productivity and enhance employee incentives and activation of the penal system with negligent employee, as well as promote the values of creativity and innovation among employees and honoring employee distinctive and give moral and material payments.

#### المقدمة

في ظل النظم التقليدية للرقابة وتقييم الأداء يتم مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط (المستهدف) ومعرفة الانحرافات ومحاولة معالجتها في الخطط القادمة، لذا ارتبط تقييم الأداء بجانب معين من جوانب التقييم وهو الجانب المالي وإهمال الجوانب الأخرى للأداء، وفي ظل التقدم الحاصل في بيئة الأعمال على اختلاف أنواعها أصبحت الكثير من نظم

قياس الأداء محل إعادة نظر، لذا ظهر تقييم الأداء الاستراتيجي الذي يعتمد على تقييم الأداء من عدة مجالات ويربط أداء كل دائرة نشاط بالإستراتيجية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها والنابعة من رؤيتها المستقبلية، وتعد بطاقة الأداء المتوازن من أهم الأساليب الرقابية التي تساعد المنظمة على قياسها الأداء الاستراتيجي، بل وتذهب الى أبعد من ذلك، فهي تساعد في صياغة استراتيجيات المنظمة وترجمتها الى أهداف إستراتيجية وترجمة هذه الأهداف الى قياسات استراتيجية تحقق متابعة وتقييم الإستراتيجية. وتتضمن بطاقة الأداء المتوازن مجموعة من المقاييس الإستراتيجية المالية وغير المالية، ومقاييس للمخرجات، ومحركات أداء للمخرجات والتي ترتبط معاً في سلسلة من علاقات السببية، إلا أن الأساس في تصميم ذلك النموذج هو أن المقاييس المالية وغير المالية يجب أن تمثل جزءاً من نظام المعلومات في المستويات الإدارية المختلفة.

منهجية الدراسة

مشكلة الدراسة:

إن عملية تقييم الأداء لأية منظمة هي عبارة عن أداة للتعرف على مدى استغلال المنظمة لمواردها الاقتصادية المتاحة لتحقيق أهدافها المخططة واستخراج الانحرافات ومعالجتها والوقوف على مدى التقدم أو التطور الحاصل في تحقيق الأهداف، إن تقييم أداء أغلب المنظمات في الأردن وعلى اختلاف أنواعها ومنها الوحدات الحكومية لا زال يعتمد بشكل أساسي على المعايير المالية وإهمال الجوانب والأبعاد الأخرى للأداء التي تعتمد على مقاييس غير مالية، أضف إلى ذلك إن الأداء الحكومي لا زال يعاني من الترهل الإداري ويشكل عبئاً على موازنة الدولة والمواطن على حد سواء، لذا فإن الدراسة يحاول الإجابة على التساؤلات الآتية:

- ما هي الأساليب المستخدمة في قياس وتقييم أداء وزارة المالية الأردنية؟
- هل يمكن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء وزارة المالية الأردنية ؟
- درجة استفادة وزارة المالية الأردنية من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى:

١. تقييم الأداء الاستراتيجي ووزارة المالية الأردنية من خلال الاعتماد على مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية ضمن مجموعة من المناظير التي تعطي صورة واضحة عن أداء المنظمة.
٢. تمكين وزارة المالية الأردنية من التعرف على أسلوب جديد في تقييم الأداء يعتمد على مقاييس مالية وغير مالية.
٣. بيان كيفية تكييف بطاقة الأداء المتوازن للتطبيق في وزارة المالية الأردنية في ضوء طبيعة عمل الوحدات الحكومية.

أهمية الدراسة

١. التعرف على الأساليب المستخدمة في قياس الأداء وتقييمه في القطاع العام وإمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الوحدات الحكومية بعد إجراء بعض التعديلات عليها.
٢. دعم استخدام الأنظمة الحديثة في قياس وتقييم الأداء في البيئة الأردنية وخاصة في الوحدات الحكومية.

## فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: "توفر بطاقة الأداء المتوازن أداة ناجحة لبناء منهجية غير تقليدية لتقويم أداء الوحدات الحكومية بإطار استراتيجي".

وتتفرع منها الفرضيات الآتية:

١. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستخدام وزارة المالية للمؤشرات غير المالية في تقييم الأداء.
٢. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتطبيق بعد القيمة المضافة للمستفيدين لقياس وتقييم الأداء الإستراتيجي للوحدات الحكومية.
٣. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتطبيق بعد متلقي الخدمة لقياس وتقييم الأداء استراتيجي للوحدات الحكومية.
٤. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتطبيق بعد أداء العمليات الداخلية لقياس وتقييم الأداء الإستراتيجي للوحدات الحكومية.
٥. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتطبيق بعد النمو والتعلم؛ في قياس تقييم الأداء الإستراتيجي للوحدات الحكومية.
٦. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتطبيق بعد المسؤولية الاجتماعية؛ في قياس الأداء وتقييمه الاستراتيجي للوحدات الحكومية.

## منهج الدراسة:

تحقيقاً لأهداف الدراسة قام الباحث في بحثه بإتباع الآتي:

١. المنهج الوصفي بالاعتماد على المصادر المحاسبية من الكتب والمجلات والبحوث العربية والأجنبية، فضلاً عن استخدام شبكة الانترنت.
٢. التحليل الإحصائي لتحليل بيانات الدراسة الميدانية في وزارة المالية الأردنية حيث تم جمع المعلومات اللازمة من المقابلات الشخصية فضلاً عن تصميم استبيان.

## حدود الدراسة:

اقتصر الدراسة الميدانية على وزارة المالية الأردنية لمعرفة اثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أداء الوزارة.

## الأساليب الإحصائية المستخدمة

لأغراض التحليل الإحصائي تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- ١- الوسط الحسابي منسوباً للقيمة العظمى لمقياس ليكرت، وتكون الدراسة مقبولة إذا حازت على نسبة أعلى من ٦٠%، أي عندما يزداد الوسط الحسابي عن ٢ درجات من مساحة المقياس، بالإضافة الى الانحراف المعياري والنسب المئوية لعمل تحليل أولي لإجابات أفراد العينة.

- ٢- تحليل الانحدار البسيط لقياس اثر تطبيق محاور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء وزارة المالية.

## مجتمع الدراسة وعينته:

يتكون مجتمع الدراسة من (المدراء والمستشارين والمدققين الداخليين والمدراء الماليين ورؤساء الأقسام والباحثين الاقتصاديين في وزارة المالية الأردنية) وكانت عينة البحث عينة من العاملين بالوزارة من العاملين في المجال المالي

والإداري ، اعتمد الباحثون في الدراسة الميدانية على استمارة الاستبانة بوصفها مصدرا مهما للحصول على البيانات اللازمة لإجراء الدراسة وتم تصميمها في ضوء أهداف وفرضيات البحث وتضمنت الاستبانة، أولا: مقدمة تعريفية بينت طبيعة الدراسة وتعريف لبعض المصطلحات الواردة فيها، وثم الأسئلة التي غطت جوانب البحث الرئيسية بما يتناسب مع أهداف البحث واختبار فرضياته، وقسمت الأسئلة الى مجموعتين المجموعة الأولى تضمنت الأسئلة العامة (الديمقراطية) والخاصة بعينة البحث، والمجموعة الثانية الأسئلة الخاصة باختبار فرضيات البحث، وتم ترتيب الأسئلة على مقياس ليكرت المكون من ثلاث نقاط، وتم اختبار مدى إمكانية الاعتماد على البيانات التي تم الحصول عليها وكذلك مدى اتساق المقياس المستخدم وثباته في جمع البيانات باستخدام معامل ارتباط  $\text{Gronbach}-\text{Alpha}$  وهو أسلوب إحصائي يبين مدى الاتساق والثبات والترابط بين متغيرات الدراسة ككل أو متغيرات جزئية واحدة تمثلها فرضية واحدة أو هدف واحد. وكانت قيمة معامل ارتباط  $\text{Gronbach}-\text{Alpha}$  ٠.٨٠. وهي قيمة يستدل من خلالها على إمكانية الاعتماد على إجابات أفراد العينة وإمكانية الاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي، بعد ذلك تم إجراء تحليل لإجابات عينة البحث باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وعلى أساس طبيعة متغيرات الدراسة وأساليب القياس ولأغراض التحليل تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية: الوسط الحسابي منسوبا للقيمة العظمى لمقياس ليكرت، وتكون الدراسة مقبولة إذا حازت على نسبة أعلى من ٦٠%، أي عندما يزداد الوسط الحسابي عن ٣ درجات من مساحة المقياس، أضف الى ذلك الانحراف المعياري والنسب المئوية لعمل تحليل أولي لإجابات أفراد العينة وصف عينة الدراسة:

جدول (١) وصف عينة الدراسة

النسبة	التكرار	التخصص	المجال
٤٣%	٣٠	محاسبة	متغير التخصص
٩%	٦	علوم مالية ومصرفية	
٢٩%	٢٠	إدارة أعمال	
٤%	٣	تمويل	
١٤%	١٠	اقتصاد وقانون	
١٠٠%	٦٩	المجموع	
٦١%	٤٢	بكالوريوس	متغير المؤهل العلمي
٢٠%	١٤	ماجستير	
٣%	٢	دكتوراه	
١٦%	١١	شهادات مهنية وأخرى	
١٠٠%	٦٩	المجموع	
١٢%	٨	مدير عام	متغير الوظيفة
٧%	٥	مستشار	
١٠%	٧	باحث اقتصادي	
١٧%	١٢	رئيس قسم	
٢٢%	١٥	مدقق داخلي	
٦%	٤	مدير مالي	
٢٦%	١٨	محاسب	
١٠٠%	٦٩	المجموع	
١٦%	١١	أقل من ٥ سنوات	متغير الخبرة
٢٩%	٢٠	٥ - ١٠ سنوات	
٥٥%	٣٨	أكثر من ١٠ سنة	
١٠٠%	٦٩	المجموع	

يبين الجدول (١) أن تخصص المحاسبة كان الأكثر بين أفراد عينة الدراسة إذ بلغت نسبة تخصص المحاسبة ٤٣% وتم تخصص الإدارة حيث بلغت النسبة ٢٩% هذا يعطي مؤشر على أن الفئة المبحوثة كانت لها خلفية علمية مؤهلة للإجابة على أسئلة الاستبانة وأن إجاباتهم لها مصداقية عالية بما يخص موضوع الدراسة. أما فيما يخص المؤهل العلمي فإن مؤهل البكالوريوس كان الأكثر بين أفراد عينة الدراسة إذ بلغت نسبتها ٦١%، ثم حملة الماجستير بنسبة ٢٠% والدكتوراه بنسبة تقترب من ٣% وكان حملة الشهادات المهنية والشهادات الأخرى بنسبة ١٦% وهذا يدعم الإجابة على أسئلة الاستبانة لكون المستجيبين يمتلكون المؤهلات العلمية والعملية المناسبة. أما فيما يخص متغير الوظيفة فإن أغلب العينة هي من المحاسبين والمدققين الداخليين ورؤساء الأقسام والمدراء ثم المدراء الماليين وكذلك المستشارين مما يعني احتكاك عينة الدراسة بالواقع العملي والمهني مما ينعكس إيجابيا على صحة إجاباتهم

على الاستبانة. اما فيما يخص متغير الخبرة فأن عدد سنوات الخبرة أكثر من ١٠ سنوات هي الأكثر بين أفراد عينة الدراسة إذ بلغت النسبة ٥٥% مما يعني احتكاك عينة الدراسة بالواقع العملي والمهني مما ينعكس ايجابيا على صحة إجاباتهم على الاستبانة.

#### الدراسات السابقة

##### أولاً: الدراسات العربية

١. دراسة أبو شرح (٢٠١٢) بعنوان "مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن" هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى إمكانية استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن كأداة تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة من وجهة نظر العاملين بالجامعة، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها اعتمدت الدراسة على البيانات الأولية والثانوية، حيث صممت استبانة لاستطلاع رأي أفراد العينة بعدد ( 52 ) مبحوثاً، وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي وتحليل متغيرات الدراسة واختبار فرضياته، وكان من أهم نتائج الدراسة أن الجامعة الإسلامية تعمل على مواكبة التطور العلمي، من خلال تطوير برامج أكاديمية والحرص على استحداث برامج جديدة حسب المتطلبات العلمية، الأمر الذي يمكنها من تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن، كما لوحظ أن تكلفة الساعة الدراسية في الجامعة والتي يعكسها مستوى الخدمات الأكاديمية والإدارية التي تقدم للطلبة تزيد كثيراً عن قيمة أسعار الساعات للطلبة في الكليات المختلفة، وأن الجامعة تحرص بشكل كبير على تطوير دورها وإبراز سمعتها وكفاءتها بين سائر الجامعات العربية والدولية، وتعمل على تطوير العلاقة مع الخريجين ومتابعة أوضاعهم ولكن ذلك يواجه بعض الصعوبات بسبب سوء الوضع الاقتصادي والذي يحول دون إمكانية استيعاب الخريجين في سوق العمل، و كان من أهم توصيات الدراسة أن تعمل الجامعة الإسلامية على تكثيف الجهود لمواصلة التطور والارتقاء به الى مصاف الجامعات العالمية وأن تعمل إدارة الجامعة على مراجعة أسعار الساعات الدراسية للطلبة والعمل على موازنتها مع تكلفة الخدمات المقدمة لهم مع مراعاة الحالات الاجتماعية، وكذلك العمل على زيادة الجهد في متابعة أوضاع الخريجين والعمل على خلق فرص عمل لهم.

٢. دراسة أبو جزر (2012) بعنوان "استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني" دراسة ميدانية" هدفت الدراسة الى التعرف على مدى استخدام الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني، وتحديد إذا ما كان الالتزام بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن يرتبط بمجموعة من المتغيرات وهي:(الجنس، العمر، الدرجة العلمية، التخصص، المسمى الوظيفي، الخبرة العملية، الدورات التدريبية) ، وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب التحليل الإحصائي الوصفي وتحليل متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها فقد اعتمدت الدراسة على البيانات الأولية والثانوية، حيث صممت استبانة تتناسب مع موضوع الدراسة وأهدافها، وكان من أهم نتائج الدراسة أنه يوجد أثر ايجابي لجميع أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن وكان أعلاها بعد ضوابط المعاملات الشرعية ، ثم يليه بعد القواعد والإجراءات الرقابية، بينما البعد الاجتماعي كان ذو أثر سلبي، وقد خلصت الدراسة الى عدة توصيات كان من أهمها أن يسعى البنك الإسلامي الفلسطيني الى تبني نموذج بطاقة الأداء المتوازن، والعمل على تهيئة الظروف المناسبة لعملية تطبيقه، ضرورة نشر فكرة بطاقة الأداء المتوازن على كل المستويات الجامعية، بحيث تدخل ضمن مقررات الدراسة في كل مراحل التعليم الجامعية.

٣. دراسة الحلولي (٢٠١١) "مدى تطبيق المقاييس المالية وغير المالية المستخدمة في بطاقة الأداء المتوازن لدى البنوك التجارية" هدفت الدراسة الى بيان الأهمية النسبية لمقاييس الأداء المالية وغير المالية في البنوك التجارية الاردنية، وكذلك هدفت الى بناء نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن يشمل أهم مقاييس الأداء المالية وغير المالية لتقييم أداء البنوك التجارية، واعتمدت منهجية الدراسة على استخدام أداة لجمع البيانات من البنوك التجارية، وتوصلت الدراسة الى أن جميع البنوك الاردنية تعمل بالمقاييس المالية وغير المالية حيث كانت الأهمية النسبية لمقاييس الأداء المالي اكبر من مقاييس الأداء غير المالي، وتبين ايضا أن بطاقة الأداء المتوازن غير مطبقة في البنوك التجارية الاردنية، ولكن يتم استخدام مقاييس الأداء المالي وغير المالي داخل هذه البنوك، وأوصت الدراسة بتبني استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الاردنية.

٤. دراسة زغلول (٢٠١٠) بعنوان "استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات لإدارة الأداء الاستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكرية" قامت هذه الدراسة على أساس إجراء تكامل بين الأصول الفكرية ومقياس الأداء المتوازن ، واستخدام هذا التكامل في بناء نموذج قياس رباعي المسارات ، يركز على استخدام الأداء المتوازن في عملية القياس الوصفي والأدائي والمالي للأصول الفكرية ، كما يركز على ربط الأداء استراتيجي في المدى الزمني طويل الأجل باستخدام مقياس الأداء المتوازن بالأداء التشغيلي في المدى الزمني قصير الأجل باستخدام نظام الموازنات التقديرية، ثم توجه الدراسة نحو دراسة الحالة لوضع نموذج القياس المقترح موضع التطبيق على إحدى شركات الأعمال التي يقع نشاطها في نطاق أنشطة الاقتصاد الجديد القائم على أساس المعرفة والتكنولوجيا ، وتمثل المسار الأول من مسارات النموذج المقترح في القياس الوصفي للأصول الفكرية باستخدام خرائط الإستراتيجية ، وتمثل المسار الثاني في القياس الكمي لأداء الأصول الفكرية باستخدام مؤشرات الأداء الأساسية ، وتمثل المسار الثالث في القياس القبلي من خلال ربط الأصول الفكرية ومقياس الأداء المتوازن بنظام الموازنات التقديرية، وذلك كأساس لوضع تقديرات الموازنة التقديرية الشاملة باستخدام مدخل التنبؤ بالربحية، وأخيرا تمثل المسار الرابع في القياس المالي البعدي للأصول الفكرية عن طريق ربط فجوة القياس بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية لصافي أصول الشركة بأحد مؤشرات الأداء الأساسية المالية لإضفاء نوع من الموضوعية على القياس المالي للأصول الفكرية وما يقابلها من حقوق الملكية الفكرية.

٥. دراسة درغام وأبو فضة (٢٠٠٩) بعنوان: "أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة : دراسة تطبيقية" هدفت الدراسة الى معرفة أثر تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن، المحددة ضمن أبعادها الأربعة: المالي، العميل، العمليات الداخلية، والنمو والتعلم، في تعزيز الأداء المالي استراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، وكان من أهم نتائج الدراسة أن المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، يتوفر لديها الإدراك الجيد، بأن نجاحها يتطلب العمل بشكل حثيث وجدي، لتعزيز الأداء المالي الاستراتيجي، وإنها تمتلك تصوراً واضحاً عن أبعاد الأداء المالي الاستراتيجي الأساس، والذي يمكنها من تحقيق أداء مالي استراتيجي متميز، ويمكن استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة معاً كل على حدة لتعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، وقد خلصت الدراسة الى توصيات متعددة كان من أهمها ضرورة تبني المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة بطاقة قياس الأداء المتوازن عبر إعادة تشكيل الثقافة المؤسسية، وتهيئة الظروف اللازمة لتفعيل



عملية تطبيقها، وضرورة استخدام هذه المصارف لبطاقة قياس الأداء المتوازن كوسيلة لترشيد قرارات المديرين وتوجيه سلوكهم وتقويم أدائهم، وكذلك ضرورة تدريب العاملين في المصارف وتأهيلهم من خلال إشراكهم في دورات مختصة، للاطلاع على كيفية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن ومزاياه، ووجوب استقطاب الكوادر والخبرات الفنية المؤهلة والقادرة على تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن بشكل كفؤ وفاعل في المصارف.

٦. دراسة أبو فضة (٢٠٠٦) " نحو تطوير نظام متوازن لقياس الأداء الاستراتيجي في المؤسسات الإسلامية " هدفت الدراسة الى تطوير نظام متوازن لقياس الأداء في المؤسسات الإسلامية من خلال تعديل بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة وتكييفها بما يتلاءم مع طبيعة عمل المصارف الإسلامية من خلال إضافة البعد الذي يعكس طبيعة عمل العمليات والتعاملات الإسلامية. وتوصلت الدراسة الى أنه من المهم بناء نموذج لقياس الأداء يتضمن البعد العقائدي والإسلامي الذي يتناسب مع طبيعة عمل المصارف الإسلامية.

٧. زويلف، إنعام محسن، ونور، عبد الناصر (٢٠٠٥) " أهمية ومدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الأداء، دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الأردنية" هدفت الدراسة الى إظهار فلسفة وآلية تطبيق البطاقة المتوازنة وبيان كيفية استخدامها في تحويل إستراتيجية المنظمة الى لغة مشتركة يتكلمها جميع الأفراد العاملين فيها، وذلك من خلال صياغة مقاييس للأداء وفقا للمحاور الأربعة التي تضمنتها بطاقة الأداء لسد النقص الحاصل في النموذج التقليدي لتقييم الأداء الذي يركز على المقاييس المالية، وقد توصلت الدراسة الى أن بطاقة الأداء المتوازن تعد الأداة الأنسب لقياس أداء المنظمة لأنها تعطي صورة واضحة وشاملة للأداء، وإنها وسلية لتجسير الهوية بين استراتيجية المنظمة ومؤشرات القياس التقليدية، وتوصلت الدراسة أيضا انه لا يوجد تطبيق متكامل لنظام بطاقة الأداء بشكل متكامل في البنوك عينه الدراسة، لكن مع ذلك يوجد في البنوك الركائز الأساسية لتطبيق محاور بطاقة العلامات المتوازنة.

ثانيا: الدراسات الأجنبية

١. دراسة (Umashankar & Dutta (2011) بعنوان

**Balanced scorecards in managing higher education institutions: an Indian perspective**

هدفت الدراسة الى إلقاء نظرة على بطاقة الأداء المتوازن (BSC) ومناقشة مفهومها وما هي الطريقة لتطبيقها على برامج التعليم العالي في الهند. واستندت الدراسة على الأدب النظري الموجود عن مفهوم بطاقة الأداء المتوازن، وكذلك تطبيقات (BSC) في التعليم العالي من قبل الباحثين الآخرين. توصلت الدراسة أن (BSC) تقدم لمؤسسات التعليم العالي الفرصة لصياغة سلسلة من التدابير لإيجاد المعرفة وتبادلها والاستفادة منها في إطار شامل ومتناسك لكل أصحاب المصالح. واقترحت الدراسة أنموذج مفيدا يمكن تطبيقه مع التعديلات المناسبة على إدارة مؤسسات التعليم العالي في الهند على الجامعات، أو كليات التابعة لها، أو إي مؤسسة تعليمية خاصة. وأنه في ظل غياب الدليل لتطبيق (BSC) في مجال المؤسسات التعليمية في الهند، فإن هذه الدراسة قد تكون نقطة انطلاق لنقاش واستراتيجيات ممكنة لتوظيف منهجية (BSC) في المنطقة.

٢. دراسة (٢٠١١) Dodangeh et al

**"The best selection of strategic plans in balanced scorecard using multi-objective decision making model"**

في بيئة الأعمال التنافسية والتي هي آخذة في التزايد اعتمدت العديد من المنظمات منهج التخطيط الاستراتيجي في محاولة لتحقيق التميز في مجال الأعمال التجارية. فالتوظيف المناسب للاستراتيجيات يتبوء دورا مهما في نجاح المنظمات. وبطاقة الأداء المتوازن هي أداة مناسبة تستخدم لتصميم استراتيجيات التنفيذ. ومع ذلك فإن إحدى مشاكل بطاقة الأداء المتوازن، هي اختيارها في أداء الخطط الاستراتيجية.

في هذه الدراسة، تم عمل نموذج لاختيار الخطط الاستراتيجية بالاعتماد على "بطاقة الأداء المتوازن" باستخدام "نموذج برمجة الهدف" (Goal Programming Model) الذي يعد واحد من نماذج اتخاذ القرارات متعددة الأهداف. وبالاعتماد على إجماع آراء مدراء وخبراء منظمات الأعمال يتم تحديد الإجراءات والأهداف العامة لوجهات النظر الأربعة في (BSC)، ثم باستخدام الأهمية النسبية لآراء صناع القرار والخبراء وباستخدام "نموذج برمجة الهدف"، يتم اختيار أداء الخطط الاستراتيجية في نموذج (BSC). وأظهرت النتائج أن النموذج المقدم هو ذو موثوقية ومقبول وعلى الخبراء التحقق من النموذج لاختيار الخطط الاستراتيجية في تشغيل (BSC). النموذج المقدم استخدم وتم تطبيقه في دراسة ، وتم تحليل النتائج المستخلصة من تلك الدراسة من وجهات نظر مختلفة.

٣. دراسة Hamid Tohidi (٢٠١٠) بعنوان:

**"Using balanced scorecard in educational organizations"**

تناولت الدراسة أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن بشكل خاص في المؤسسات التعليمية الحكومية بهدف تقويم الأداء بها، من خلال مقارنة الأداء المخطط والمستهدف بالأداء الفعلي لتقييم نتائج تقديم خدمات التعليم عبر الانترنت، وتوصلت الدراسة الى أن استخدام البطاقة أدى الى تعظيم العائد من تقديم الخدمات التعليمية من خلال زيادة أعداد المستفيدين والمتلقين بالخدمة مما انعكس على نمو إيرادات هذه الخدمة نتيجة تحسين الأداء الناتج من التطوير المستمر في تقديمها بناءً على تقويم الأداء عبر منظور العملاء (الطلبة)، كما توصلت الدراسة الى أن تسهيل طرق تقديم الخدمة التعليمية والتغيير المستمر في واجهة المستخدم المبسطة تؤدي الى التفاعل الدائم بين المستخدم والمؤسسة مما ينعكس على زيادة إيرادات تقديم الخدمة.

٤. دراسة B Ramesh (٢٠١٠) بعنوان:

**"Importance of Balanced scorecard for Growth of SME Sector"**

تناولت الدراسة استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء للمشروعات الصغيرة من وجهة نظر استراتيجية التخطيط والمستخدم بشكل واسع في إدارة الأعمال والمنظمات الهادفة للربح، خاصة وأن رؤية هذا القطاع تقوم على أساس تعظيم العائد من الأنشطة التي تزاولها في ظل بيئة مالية واجتماعية تحافظ على استمرارية موارد تلك المشروعات وخاصة وأنها ولدت صغيرة وترعرعت في حضانات تراعيها وتراقبها الدولة لتستمر في تحقيق أهدافها بفضل مقاييس الأداء المالية وغير المالية، إلا أنها لم تقم بقياس أداء الوحدات الحكومية التي تحتضن تلك المشروعات الصغيرة لقياس مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن عليها، مثل الجهات الداعمة للخدمة الحكومية لتلك المشروعات في مصر كالصندوق الاجتماعي للتنمية.

٥. دراسة (٢٠٠٩) Eelke Wiersma بعنوان:

"For which purposes do managers use Balanced scorecards "

تناولت الدراسة بكل دقة الهدف الذي تسعى إلي تحقيقه بطاقة الأداء المتوازن من خلال دراسة تطبيقية على تقديم الخدمات الالكترونية لشركات المعلومات والاتصالات، فالدراسة اختبرت مجموعة من الفروض منها، هل يساهم تطوير العمليات الداخلية بناءً على مقترحات العميل في تطوير الخدمة على النحو الذي يؤثر على زيادة إيراداتها ويعيد الثقة لدى العميل؟ فكانت جميع الإجابات والبالغ عددها 224 إجابة تؤكد على أولوية التطوير، حتى وإن كان يحقق ارتفاعاً في التكلفة في المدى القصير إلا أنه يمكن علاجها برسالتها وعدم تحميلها على نتيجة أعمال الفترة لأنها سوف تنعكس بزيادة في الإيرادات على المدى الطويل، وتوصلت الدراسة الى أهمية بطاقة الأداء المتوازن لجميع المنشآت لأنها كالمرآة تعكس نتائج أعمال المنشأة أمام الغير باستخدامها للمقاييس المالية وغير المالية، فهي بطاقة رصد ناتج تعاملات المنشأة.

٦. دراسة (2005) Karathanos & Patricia

"Applying the Balanced Scorecard to education"

هدفت الدراسة الى تفعيل وتحسين جودة قطاع التعليم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وكذلك إظهار أوجه التشابه والاختلاف بين بطاقة الأداء المتوازن في قطاع الأعمال وبطاقة الأداء المتوازن في قطاع التعليم. لإغراض الدراسة اعتمد الباحثون المنهج الوصفي التحليلي المقارن، حيث قاموا بإدراج أمثلة لثلاث جهات حاصلة على جائزة Baldrige في قطاع التعليم تستخدم بطاقة الأداء المتوازن ولها تجربة في استخدام بطاقة الأداء، وقد توصلت الدراسة الى:

- إن معايير جائزة Baldrige (وهو برنامج أمريكي يتضمن الآلية لتطبيق مبادئ القانون العام المتعلق بتحسين الأداء) المتعلقة بجودة الأداء في كل من قطاع الأعمال وقطاع التعليم تتطلب من المنظمات أن تطور نفسها وتحدد مجموعة من الإجراءات والمؤشرات الإرشادية التي تقود أو ترشد المنظمة نحو تحقيق أهدافها بأداء متميز.
- إن المتطلبات الأساسية للإيفاء بمعايير جائزة Baldrige تتطلب ربط المقاييس التي يتم تحديدها واستخدامها في قياس الأداء مع الأهداف استراتيجية للمنظمات كما هو الحال بالنسبة لبطاقة الأداء المتوازن.
- على الرغم من استخدام نفس المعايير لقياس الأداء الشامل في الوحدات الحاصلة على الجائزة، إلا إن مقاييس الأداء على المستوى الفردي اختلفت بشكل واضح، مما أثر على رسالة كل جهة من الجهات محل الدراسة.

ما يميز البحث الحالي:

- جاء الدراسة لتؤكد حقيقة واضحة هي أن بطاقة الأداء المتوازن يمكن تطويعها (تعديلها) بشكل يمكن استخدامها في تقييم أداء الوحدات الحكومية.
- تعد الدراسة من البحوث القليلة حسب علم الباحث التي حاولت تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الوحدات الحكومية.

الجانب النظري للدراسة

١-تقييم الأداء الاستراتيجي لمنظمات الأعمال

إن ظهور أية تقنية أو آلية وفي أي مجال من المجالات العلمية يستند الى ضعف التقنيات الموجودة في تلبية الاحتياجات القائمة، حيث أثارت مقاييس الأداء التقليدية العديد من المشاكل على الرغم من أن الأداء المالي هو حجر الزاوية الذي يحدد إمكانية الاستمرار في أية منظمة هادفة للربح إلا انه يصطدم بحواجز وعقبات منها : *Mores, et* (al;2003 :590) .

- المقاييس المالية لا تغطي كافة جوانب الأداء في المنظمة.
- عدم قدرة مقاييس الأداء المالية على تلبية احتياجات بيئة التصنيع الحديثة في مجال تقييم الأداء، نظراً لاستناد هذه المقاييس على الأداء التاريخي للمؤسسة والأنشطة التي حدثت في المدة السابقة وقياس الأداء بعد إتمامه، الأمر الذي يجعلها مقتصرة على تقييم أداء فترة ماضية وعدم تحقيق فكرة التوازن في القياس ، وهذا غير مناسب في بيئة التصنيع الحديثة التي تتطلب الاعتماد على مقاييس دورية وفورية طبقاً لكل مستوى إداري، ومن أوجه قصور هذه المقاييس: (Corrigan,1995,p.47)
- المقاييس المالية تتجاهل المتغيرات التي تعد ضرورية للمنافسة في بيئة العالمية كجودة المنتج ، وقت التسليم ،الملائمة وخدمات ما بعد البيع ورضا الزبون حيث أصبحت تلك المتغيرات عوامل جوهرية في عملية المنافسة.
- عدم فاعليتها في كشف حالات التعثر المالي والإفلاس التي قد تتعرض لها المنشأة بسبب تركيزها على المعلومات المحاسبية المعدة على أساس الاستحقاق والقيم التاريخية (Kramer&Pushner,1997,p47) .
- من خلال ما تقدم، يتضح أن مقاييس الأداء التقليدية (المالية) أصبحت بمفردها غير ملائمة لقياس وتقييم الأداء في بيئة الأعمال الحديثة ويجب تطوير هذه مقاييس الى مقاييس تساهم في تقييم الأداء استراتيجي للمنظمة لسد النقص الحاصل في المقاييس التقليدية من خلال توليفة من المقاييس الملموسة (المالية وغير المالية الداخلية والخارجية) التي تؤدي الى زيادة فعالية المنشأة وتساهم في تحقيق أهدافها التشغيلية (الجودة، المرونة، الابتكار، و قت الإنتاج)، والطويلة الأجل، وقاد هذا الى ظهور بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها نظاماً جديداً للإدارة استراتيجية ومقياس شامل لتقييم الأداء الاستراتيجي لوحدات الأعمال يتطلب من المنظمة أن تربط حاضرها بمستقبلها من خلال قدرتها على التكيف والاستجابة للمتغيرات البيئية باعتماد مجموعة من المقاييس التي تعطي الإدارة العليا رؤية شاملة ومتناسكة لاستراتيجيات وقرارات وحدات الأعمال، وتزودها بنوعية المهارات اللازمة للعمل، وتفسير رؤية و استراتيجية المنظمة من خلال وضع رؤية المنظمة وإستراتيجيتها، ثم ترجمة الرؤية استراتيجية للمنظمة الى أهداف ومقاييس متوازنة لكافة المستويات الإدارية من خلال الاعتماد على مقاييس مالية ومقاييس غير مالية، بحيث يمكن العاملين من فهم أهداف المستويات الإدارية العليا في التنظيم ومن ثم بيان إمكانية تحقيق الأهداف الموضوعية والخاصة بالاستراتيجيات العامة للمنظمة (Drury:2002;931)، بما يساعد الإدارة على متابعة عوامل النجاح الحاسمة والحرية.

ويعرف تقييم الأداء الإستراتيجي بأنه تقييم للمنظمة لاختبار مدى قدرتها وفعاليتها في البقاء والتكيف والنمو مع البيئة، وهو يمثل انعكاس لقدرة المنظمة وقابليتها على تحقيق أهدافها القصيرة والطويلة الأجل والتمثلة بالبقاء والنمو (Eccles,1991,31) لذا يمكن النظر الى بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها مقياس لتقييم الأداء استراتيجي أنها أداة لترجمة رؤية وإستراتيجية المؤسسة الى أهداف محددة ومقاييس لقياس مدى تحقق تلك الأهداف لتمثل نظاماً إدارياً متكاملًا،

إن تبني هذا المفهوم يساعد على تحديد واضح لخطط العمل والتأكد من أنها تعمل بطريقة صحيحة كما تعتبر آلية لمتابعة هذه الخطط والتحكم بها.

من خلال ما تقدم يرى الباحثون أن بطاقة الأداء المتوازن تشجع على الموازنة فيما بين المقاييس الاستراتيجية المختلفة للأداء في محاولة للحصول على انسجام وتوافق في الأهداف، بالإضافة الى الربط بين المفردات المالية والريح من جانب وبين العمليات التنفيذية اليومية للأداء والتخطيط المستقبلي في جانب آخر، بمعنى الربط بين الرقابة المالية التشغيلية على المدى القصير مع الرؤية الإستراتيجية المستقبلية في المدى الطويل ودراسة مدى تأثيرها علي التنمية في المستقبل، كما يعتمد مفهوم البطاقة على المحاور الزمنية الثلاث وهي الماضي، الحاضر، المستقبل، وهذا سيسجع العاملين على تحقيق أفضل المنافع و يوفر الأدوات التي تساعد المنظمة في التركيز على تحسين الاتصالات ووضع مجموعة من الأهداف التنظيمية وتقديم التغذية العكسية المتعلقة باستراتيجية .

#### ١. محاور (ابعاد) بطاقة الأداء المتوازن

تستند بطاقة الأداء المتوازن على خمسة محاور أساسية أولها المالي ويصف النتائج الاقتصادية المتعلقة بالمواقف والعمليات في بقية المحاور، ومحور الزبائن الذي يتكون من عناصر توازن بين القدرات التنظيمية المتاحة والحصة السوقية المستهدفة ويعكس أجزاء الاسواق والزبائن الذين تعول عليهم وحدات الاعمال في المنافسة (nsen&Mowen;2003:408) ومعظم وحدات الاعمال الناجحة تجد من التركيز على الزبائن وتلبية احتياجاتهم هو المطلب الأكثر أهمية في الامد الطويل وبذلك فإن محور الزبائن سيكون محورا حاسما لتحقيق واحراز الأهداف المالية للمنظمة، ومحور العمليات الداخلية الذي يصف العمليات الداخلية المطلوبة لتقديم قيمة للزبائن والمالكين وتحقيق الفاعلية الإنتاجية، للوصول الى الكمية المستهدفة مقابل أقل وقت عمل أو أقل تكلفة، ومحور النمو والتعلم الذي يصف قدرات المنظمة الضرورية من اجل التحسينات والنمو طويل الأمد، وأخيرا محور المسؤولية الاجتماعية الذي يصف التزام منشآت الأعمال بتطبيق المسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصلحة (المجتمع المحلي، الموظفين، الزبائن، الموردين، البيئة، المساهمين) والبيئة التي تعمل فيها للحفاظ على بقائها وشرعيتها.

#### ٢. توازن بطاقة الأداء المتوازن B.S.C

لقد اكتسبت بطاقة الأداء المتوازن هذه التسمية لكونها تعمل على الموازنة بين استخدام مقاييس الأداء المالية وغير المالية لتقويم كل من الأداء الطويل والقصير الأمد في تقرير مفرد، حيث ترتبط الأبعاد المختلفة لبطاقة الأداء المتوازن مع بعضها البعض بسلسلة من علاقات السبب والنتيجة، والتي تحقق للمنظمة النتائج المرغوبة من خلال تلاؤم أهداف العاملين مع أهداف المنظمة ، فأى تطور في مهارات العاملين يؤثر إيجابا على العمليات الداخلية، الذي بدوره يؤثر على جودة المنتج ثم على هامش المساهمة للمنتج، فضلا عن أن بطاقة الأداء المتوازن تزيد من تأكيد المدراء على الأداء المالي قصير الأمد (كالأرباح الفصلية) من خلال التعويل على المقاييس غير المالية (التشغيلية) كجودة المنتج (الخدمة)، ورضا الزبون التي تقيس التغيرات التي تطرأ على أداء المنظمة في الأمد الطويل فضلا عن المنافع التي تنتج عن هذه التغيرات مما يساهم في إيجاد القيمة الحاسمة في المستقبل. (Horngren,et.al;2003:448).وفضلا عن ذلك يرى Zimmerman, et.al أن بطاقة الأداء المتوازن اكتسبت هذه التسمية لمحاولتها خلق التوازن بين: (Zimmerman,et.al;2001:440-441)

1- الأهداف طويلة وقصيرة الأمد، فالتركيز على مقاييس الأداء قصيرة الأمد فقط يعمل على تخفيض قيمة المنظمة.  
2- نتائج وموجهات مقاييس الأداء وأسباب ونتائج الأهداف، فمثلا عدد العمال في حلقة التدريب هو موجه لمقياس أداء يتعلق بهدف زيادة مهارات العاملين من أجل خدمة الزبائن، أما بالنسبة لنتائج مقاييس الأداء فهي مقاييس لتحديد فيما إذا تم تحقيق الأهداف. فمثلا عدد الخدمات التي يقدمها العاملون للزبائن تعدّ موجهة لمقياس الأداء يهدف تحقيق رضا الزبون وبالتالي فإن الموجهات ونتائج قياس الأداء تعكس السبب والنتيجة في طبيعة بطاقة الأداء المتوازن.

3- مقاييس الأداء المالية وغير المالية، إن المنظمات التي لا تعتمد على مقاييس الأداء غير المالية يمكن أن يحصل لها تلوّن في مؤشرات الأداء الكلية، وعلاوة على ذلك فإن نتائج مقاييس الأداء غير المالية تعتبر مهمة في تحقيق النتائج المالية وبالتالي فإنها تقدم صورة واسعة النطاق عن أنشطة المنظمة .

4- كافة المستخدمين في المنظمة، إن بطاقة الأداء المتوازن تشكل حلقة فعلية حول إستراتيجية المنظمة فضلا عن عملها على تمييز أصحاب المصالح المختلفة في المنظمة وبما يقدم إستراتيجية ناجحة.

### 3. أهمية وخصائص بطاقة الأداء المتوازن

إن بطاقة الأداء المتوازن تشجع على الموازنة فيما بين المقاييس الإستراتيجية المختلفة للأداء في محاولة للحصول على انسجام وتوافق في الأهداف وهذا سيثجع العاملين على العمل على تحقيق أفضل المنافع وبذلك ستوفر الأدوات التي تساعد المنظمة في التركيز على تحسين الاتصالات ووضع مجموعة من الأهداف التنظيمية وتقدم التغذية العكسية والمتعلقة بالإستراتيجية (Anthony & Govindarajan;2000:444).

وتستخدم بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب ينسجم (يتلاءم) مع النظم الرقابية وبذلك يمكن أن تعرض مجموعة خصائص رئيسية: (Kaplan & Norton ;2001:155).

- تفسير رؤية واستراتيجية المنظمة وذلك من خلال تقديم إطار شامل لترجمة الأهداف الإستراتيجية الى مجموعة متكاملة من المقاييس التي تنعكس في صورة مقياس أداء إستراتيجي (Drury;2002:931).
  - تتضمن بطاقة قياس الأداء المتوازن العديد من التوازنات، فمقاييس الأداء تتضمن موازنة بين الأهداف طويلة المدى وقصيرة المدى، والتوازن بين المقاييس المالية وغير المالية، وتوازن المقاييس الخارجية والداخلية.
  - تقدم نظرة شاملة للمنظمة وذلك من خلال الربط بين مقاييس الأداء المختلفة مع أهداف المالكين والزبائن وبالتالي فإن هذه المقاييس ستوفر معلومات عن العمليات الداخلية الحاسمة فضلا عن إمكانية المنظمة على أن تتحو وتتعلم من أجل الحصول على مزايا تنافسية جديدة من الفرص المتاحة (Zimerman, et. al;200:179).
  - تعزيز التعلم والتغذية العكسية سترراتيجية. حيث تمكن المدراء من تفحص الأداء وإجراء التعديلات أثناء تنفيذ استراتيجية فضلا عن عمل التغييرات الجوهرية إذا ما تطلب الأمر (Drury;2002;931).
  - الاتصال وربط الأهداف الإستراتيجية بالمقاييس وذلك من خلال فهم العاملين لأهداف المستويات الإدارية العليا في التنظيم ومن ثم بيان إمكانية تحديد الأهداف الموضوعية والخاصة بالستراتيجيات العالمية لوحدات الأعمال.
- ويسبب الأهمية الكبيرة لبطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء الاستراتيجي، لذا يمكن تطويعها (تعديلها) لقياس وتقييم الأداء في القطاع العام من خلال إجراء بعض التعديلات عليها خاصة فيما يتعلق بالجانب المالي باعتبار أن وحدات

القطاع العام (المنظمات غير الربحية) لا يكون البعد المالي هو الهدف الأساسي، حيث أن هدفها يكون متمركز في أداء البرامج الموضوعية بما يساهم في تقديم أفضل الخدمات للمواطنين، ووضع ذلك في مقدمة الأولويات التي تسعى إلى تحقيقها، وهذا يتطلب الربط بين رسالة المنظمة والمجتمع الذي تعمل فيه ومحاولة تلبية حاجات ورغبات متلقي الخدمة، ومن السهل استبدال البعد المالي ببعد القيمة المضافة للمستفيدين، لاسيما وأن المخرجات المستهدفة للقطاع الحكومي هو تقديم خدمة بكفاءة عالية وبشكل شمولي وجودة عالية، ويقصد بالمستفيدين جميع الأطراف المستفيدة من خدمات (عينة الدراسة) والذين يسعون للحصول على خدمات ..، وهذا يشمل: جمهور المواطنين، دافعوا الضريبة، المراقبين لعمل القطاع، العاملين بوحدات القطاع، وكذلك استبدال بعد الزبون ببعد متلقي الخدمة، وإدخال بعد المسؤولية الاجتماعية كأحد الأبعاد الرئيسية في بطاقة الأداء المتوازن. نتيجة لذلك قامت العديد من المنظمات الحكومية غير الربحية بتكييف بطاقة الأداء المتوازن لتطبيقها في مواقع حكومية عديدة، وتبعاً لذلك زاد الاهتمام بالزبائن (متلقي الخدمة) ومحاولة تقديم أفضل الخدمات لهم لإشباع حاجاتهم ورغباتهم، وبدأ التركيز على مقابلة احتياجات المجتمع بدلاً من التركيز على زيادة الأموال أو ضبط النفقات. وساهمت تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات الحكومية (غير الربحية) في العديد من الدول من تخفيض الهوة ما بين غموض المهمة أو الرسالة وما بين العمليات التشغيلية اليومية، حيث سهلت بطاقة الأداء على المنظمات تحقيق اهتماماتها استراتيجية من خلال العمليات التي تقوم بها، بالإضافة إلى أن تركيز المنظمات تحول من البرامج والمبادرات إلى مخرجات التي تحقق البرامج والمبادرات، وبالشكل الذي يساعد المنظمات على تجنب الأفكار الخاطئة المتعلقة باستراتيجية من خلال إدارة البرامج والمبادرات بشكل سليم، وتوجيه المبادرات والأقسام والعاملين للعمل بطريقة تدفع إلى تحسن الأداء.

#### ٤. مزايا وعيوب بطاقة الأداء المتوازن في القطاع العام

تحقق بطاقة الأداء المتوازن في القطاع العام العديد من المزايا:

١. التعليم: إن بطاقة الأداء المتوازن تضع المنظمة بشكل كامل وشمولي في العملية التعليمية من خلال:

- تصنيف كل فرد في المنظمة في إطار لوحده من حيث علاقته بإستراتيجية المنظمة
- إن بطاقة الأداء المتوازن تتطور خلال مراحل التطبيق الآتية
- علاقات السبب والنتيجة
- اختيار المقاييس
- العمليات الإدارية

٢. التخطيط: إن بطاقة الأداء المتوازن تساهم في تطوير التخطيط من خلال:

- وضع موازنات بشكل أكثر رشداً وعقلانية في عالم سريع ومتغير
- التنبؤ بالمخرجات المستقبلية من أنظمة المحاكاة وعلاقات السبب والنتيجة
- إحلال الإدارة الديناميكية التي تعتمد على الحقائق بدل من الحدس والتخمين

٣. بطاقة الأداء المتوازن مفيدة للجمهور (stakeholder) من حيث:

- تزيد من وضوح النشاطات الحكومية

- تسهل عمليات الحصول على التغذية العكسية
- تدعم عمليات الرقابة والمحاسبة
- ٤. تطوير الإمكانيات وتحسينها من خلال:
  - زيادة إدراك المنظمة بما يحدث فيها.
  - فتح المجال بشكل واسع أمام الإبداع.
  - تحديد أكثر للاحتياجات التي تتطلب التغيير.
  - المساعدة في تحديد أفضل التطبيقات

٥. المقارنات: إن بيانات بطاقة الأداء المتوازن يمكن استخدامها كقاعدة للمقارنة مع بيانات منظمات أخرى، ويتم ذلك من خلال مقارنة العمليات التي تقوم بها المنظمة مع العمليات التي تقوم بها منظمات أخرى، ومن الأفضل أن تتم المقارنة مع أفضل المنظمات في الصناعة التي تعمل بها المنظمة

وتواجه بطاقة الأداء المتوازن في القطاع العام العديد من المشاكل:

١. طبيعة الخدمات التي تقدمها الوحدات الحكومية.
٢. تعدد وتعارض الأهداف والأولويات.
٣. عدم الدقة في تحديد غالبية مهام الوحدات الحكومية.
٤. الروتين في الأجهزة الحكومية.
٥. الضغوط السياسية.
٦. صعوبة تحديد مقياس كمي لمخرجات العمل الحكومي.
٧. التداخل في تقديم نفس الخدمة بين القطاعين الحكومي والخاص.
٨. غياب المنافسة بين الوحدات الحكومية

٥. مؤشرات تقويم الأداء للوحدات الحكومية الخدمية

١. مؤشرات تقويم أداء الموارد البشرية.
٢. مؤشرات تقويم أداء الموارد المادية والمالية.
٣. مؤشرات تقويم أداء جودة الخدمات.
٤. مؤشرات تقويم أداء النشاطات العلمية والدراسة .

الدراسة الميدانية

١. نتائج توزيع استمارة الاستبانة:



تم توزيع استمارة الاستبيان على عينة الدراسة وأسفرت نتائج التوزيع والفرز كما هو موضح بالجدول أدناه.

الجدول رقم (٢) توزيع قوائم الاستبيان على أفراد عينة الدراسة

البيان	العدد	النسبة %
الاستبيانات الموزعة	٧٥	%١٠٠
الاستبيانات المستردة	٧٣	%٩٧
الاستبيانات غير المستردة	٢	%٣
الاستبيانات القابلة للتحويل (نسبة الاستجابة)	٦٩	%٩٢

٣. عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات:

٣-١ عرض نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

عرض وتحليل نتائج الدراسة

١. تحليل آراء أفراد العينة حول مؤشرات الأداء المستخدمة من قبل الوزارة في تقييم الأداء.

تم معالجة هذا المحور من خلال مجموعة من المؤشرات بلغ عددها ٥ مؤشرات، ومن خلال تحليل إجابات أفراد العينة والتي تظهر في الجدول رقم (٣) نلاحظ اتفاق أفراد العينة بشكل كبير على أن مؤشر رضا متلقي الخدمة عن الخدمات المقدمة من أكثر المؤشرات المستخدمة في تقييم الأداء في وزارة، والسبب في ذلك حسب رأي الباحثين انه يعكس سياسة الوزارة الداعمة لتحقيق رضا المواطنين خاصة وأن الوزارة تعتبر من الوزارات المهمة في البلد والتي تقدم خدماتها لجميع شرائح المجتمع، وقد حصلت الفقرة التي تعكس هذا المؤشر على أعلى نسبة موافقة حيث بلغ الوسط الحسابي للفقرة (٢,٥٥٠٧) وبنسبة مئوية ٨٥%، بينما حصلت الفقرة الأولى التي توضح تطبيق مؤشرات القيمة المضافة على مستوى الأهداف الإستراتيجية في تقييم الأداء، وفقرة تطبيق مؤشر تحقيق الأهداف بأقل تكلفة كمؤشر لتقييم الأداء على أدنى نسبة إجابة حيث بلغ الوسط الحسابي للفقرتين (٢,٢٨٩٩) وبنسبة مئوية ٧٦%، وهذا يعود حسب رأي الباحثين الى ان التكلفة والتكلفة الأقل قليلة التطبيق في وزارة المالية الاردنية كمؤشر لتقييم الاداء، باعتبار ان الوحدات الحكومية هي وحدات غير هادفة للربح واستخدامها لمفاهيم الكلفة قليل في اغلب الاحيان.

جدول رقم (٣) المؤشرات التي يتم الاعتماد عليها في تقييم الأداء في وزارة المالية

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة T	مستوى المعنوية

1	مؤشرات القيمة المضافة على مستوى الأهداف استراتيجية	2.2899	0.7633	0.6440	28.12	3.739	0.000
2	تحقيق الأهداف بأقل تكلفة	2.2899	0.7633	0.6309	25.85	5.915	0.000
3	معدل العجز المالي	2.3043	0.7681	0.6255	27.14	4.041	0.000
4	رضا متلقي الخدمة عن الخدمات المقدمة	2.5507	0.85	0.5566	21.82	8.218	0.000
5	هامش مساهمة الإيرادات في تغطية النفقات	2.3768	0.7923	0.70921	29.84	4.413	0.000

٢. تحليل آراء أفراد العينة حول درجة تطبيق محور القيمة المضافة للمستفيدين في تقييم الأداء للوحدات الحكومية.

من خلال تحليل نتائج إجابات أفراد العينة التي تظهر في الجدول (٤) يمكن إبراز الآتي:

وجود اتفاق كبير بين أفراد العينة بخصوص تطبيق محور القيمة المضافة في تقييم الأداء ويمكن تقسيم إجابات أفراد العينة الى ثلاث فئات:

الفئة الأولى: التي حصلت على أعلى نسبة موافقة وتشمل الفقرة ١ و ٤ حيث بلغ الوسط الحسابي للفقرة الأولى ٢,٧٥ وبنسبة مئوية ٩٢ % تقريبا، في حين بلغ الوسط الحسابي للفقرة الرابعة ٢,٨٤٢ وبنسبة مئوية ٩٥ % تقريبا، وهذا يعني أن إجابات أفراد العينة حول الفقرتين أعلاه تركزت حول الموافقة التامة ويعود سبب ذلك حسب رأي الباحثين الى كفاءة و فاعلية الخدمة المقدمة للجمهور وانطباق المجتمع عنها وكفاءة و فاعلية الموظفين في أداء العمل المكلف به تساهم بشكل كبير في تحقيق القيمة المضافة .

الفئة الثانية: وتشمل الفقرات التي حصلت على نسبة متوسطة من الموافقة وهي الفقرات ٢ و ٣ حيث بلغ الوسط الحسابي للفقرة الثانية ٢,٦٥ وبنسبة مئوية ٨٨ %، في حين بلغ الوسط الحسابي للفقرة الثالثة 2.59 وبنسبة مئوية ٨٦ % تقريبا، وتتفق هذه النتائج مع النتائج التي تم التوصل إليها حول مؤشرات الأداء المستخدمة والتي بينت ان تحقيق الأهداف بأقل تكلفة كان من المؤشرات القليلة الاستعمال في تقييم الاداء في الوزارة.

الفئة الثالثة وتشمل الفقرات التي حصلت على اقل نسبة إجابة وهي الفقرة الخامسة حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة حول هذه الفقرة ٢,٢١ وبنسبة مئوية ٧٣ % تقريبا، وهذا يشير الى ان الاهتمام بالبيئة المادية يعتبر من الامور التي تهتم بها الوزارة بشكل قليل ولا تاخذ اهمية كبيرة في تقييم الاداء.

جدول رقم (٤) درجة تطبيق محور القيمة المضافة للمستفيدين في تقييم الأداء للوحدات الحكومية

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة T	مستوى المعنوية
---	--------	---------------	----------------	-------------------	----------------	--------	----------------

١	كفاءة و فاعلية الخدمة المقدمة للجمهور وانطباع المجتمع عنها	2.5652	.64401	25.10	8.081	.000
٢	تقديم الخدمة بأقل تكلفه ممكنة مع المحافظة على الجودة	2.5507	.60722	23.81	7.534	.000
٣	رضا متلقي الخدمة عن الخدمات المقدمة ورغبته في تكرار الحصول عليها	2.2899	.57698	25.19	8.555	.000
٤	كفاءة و فاعلية الموظفين في أداء العمل المكلف به	2.5942	.49464	19.12	9.979	.000
٥	الإضافات المتحققة لمكونات البيئة المادية من آثار إيجابية بخلاف المتوقع	2.2174	.61524	27.74	2.935	.005

٣. تحليل آراء أفراد العينة حول درجة تطبيق محور العمليات الداخلية في تقييم الأداء للوحدات الحكومية:

بالرجوع الى إجابات أفراد العينة في الجدول رقم (٥) نلاحظ الآتي:

- وجود اتفاق كبير بين آراء أفراد العينة بشأن تطبيق محور العمليات الداخلية في تقييم الأداء، إذ بلغ أعلى وسط حسابي ٢,٦٣ وبنسبة مئوية ٨٨%، في حين بلغ أدنى وسط حسابي ٢,٣٧ وبنسبة مئوية ٧٩%، وهذا يعني أن معظم إجابات أفراد العينة قد تركزت في الموافقة التامة.
- كانت أعلى قيمة لمعامل الاختلاف هي (٢٦,١) وأدناها (١٩,٤٤) وهذا يدل على انخفاض نسب معامل الاختلاف لجميع الفقرات وبالتالي عدم وجود تشتت في إجابات أفراد العينة، ويؤكد ذلك انخفاض الانحراف المعياري لتلك الفقرات.
- جاءت الفقرة رقم (٣) المتعلقة في التأكد من سرعة انجاز المعاملات، وإنتاجية الموظف في المرتبة الأولى من حيث الأهمية وحصلت على نسبة موافقة ٨٨%، الأمر الذي يشير الى إدراك أفراد العينة بأهمية سرعة الإنجاز في تقييم أدائهم، مما ينعكس ايجابيا على إنتاجية الموظف. وكانت نسبة موافقة أفراد العينة على الفقرة رقم (٢) المتعلقة في التأكد من كفاءة إجراءات الحد من المخاطر (٧٩%)، وهي تشكل أدنى درجة موافقة من قبل أفراد العينة، والسبب في ذلك يعود حسب رأي الباحثين الى عدم وجود تطبيق كبير لهذه الفقرة في تقييم الأداء.

جدول رقم (٥) تحليل آراء أفراد العينة حول درجة تطبيق محور العمليات الداخلية في تقييم الأداء للوحدات الحكومية

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة T	مستوى المعنوية
١	التأكد من كفاءة إجراءات الرقابة الداخلية	2.5507	٠,٨٥	.60722	23.8	7.534	.000
٢	التأكد من كفاءة إجراءات الحد من المخاطر	2.3768	٠,٦٩٢٣	.62075	26.1	3.739	.000
٣	التأكد من سرعة انجاز المعاملات وإنتاجية الموظف	2.6377	٠,٨٧٩٢	.51367	19.44	5.915	.000
٤	تحسين وتطوير إجراءات العمل بصورة مستمرة	2.4783	٠,٨٢٦١	.58432	22.2	4.041	.000
٥	تسهيل الإجراءات المطلوبة لتقديم الخدمة دون ان تؤثر على الجودة	2.5217	٠,٨٤٠٦	.65549	25.98	8.218	.000

٤. تحليل آراء أفراد العينة حول درجة تطبيق محور التعليم والنمو في تقييم الأداء للوحدات الحكومية:

من خلال تحليل إجابات أفراد العينة حول تطبيق محور التعليم والنمو في تقييم الأداء والمبينة في الجدول رقم (٦)

يمكن تقسيم إجابات أفراد العينة الى مجموعتين:

المجموعة الأولى: وتشمل الفقرات ٣،٤،٥ والتي تميل فيها إجابات أفراد العينة الى الموافقة التامة إذ تراوح الوسط الحسابي لفقرات هذه المجموعة بين ٢,٥٣ وبنسبة ٨٥% للفقرة ٤ المتعلقة بتأهيل وتطوير الموظفين بشكل مستمر لإكسابهم المعارف والمهارات اللازمة، و ٢,٢٣ وبنسبة موافقة ٧٤% للفقرة ٣ والمتعلقة باجتذاب أفضل الكفاءات المؤهلة علمياً وعملياً لرفع مستوى الأداء، وهذا يعني أن أفراد العينة تتفق على أن محور التعليم والنمو يستخدم بشكل جيد في تقييم الأداء، ويعتبر من الأمور الأساسية للتقييم داخل الوزارة.

المجموعة الثانية: وتشمل الفقرات ١،٢ والتي تميل فيها إجابات أفراد العينة الى الموافقة الضعيفة إذ تراوح الوسط الحسابي لفقرات هذه المجموعة بين ٢,٠٢٩٠ وبنسبة ٦٧% للفقرة ٢ المتعلقة بربط الحوافز بإنتاجية الموظف، و ٢,٠٠ وبنسبة موافقة ٦٧% للفقرة ١ والمتعلقة بتعزيز قيم الإبداع والابتكار لدى الموظفين وهذا يدل على اتفاق أفراد العينة على أن التركيز على إنتاجية الموظف والإبداع والتميز ليس كبيراً في عملية تقييم الأداء وهذا يعتبر حسب رأي الباحثين من النواحي السلبية في عملية تقييم الأداء لأنه يجب على الوزارة تشجيع الموظف على الإبداع ومنحه مكافآت أكبر ليكون لديه إبداع وتميز في العمل.

جدول رقم (٦) تحليل آراء أفراد العينة حول درجة تطبيق محور التعليم والنمو في تقييم الأداء للوحدات الحكومية:

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة T	مستوى المعنوية
١	تعزير قيم الإبداع والابتكار لدى الموظفين	2.2754	٠,٦٧	.66164	29.08	4.413	.001
٢	ربط الحوافز بإنتاجية الموظف	2.0290	٠,٦٧٦٣	.78536	30.4	8.081	.760
٣	اجتذاب أفضل الكفاءات المؤهلة علميا وعمليا لرفع مستوى الأداء	2.2319	٠,٧٤٤	.68909	30.89	7.534	.007
٤	تأهيل وتطوير الموظفين بشكل مستمر لإكسابهم المعارف والمهارات اللازمة	2.5797	٠,٥٨٩٩	.57919	22.45	3.739	.000
٥	نشر المعرفة بين الموظفين لتنمية قدراتهم ومعارفهم التي تخدم العمل وتحسن الأداء، مع استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة.	2.4348	٠,٨١١٦	.58103	23.91	9.979	.000

٥. تحليل آراء أفراد العينة حول درجة تطبيق محور الزبائن (المستفيدين متلقي الخدمة) في تقييم الأداء للوحدات الحكومية:

يلاحظ من الجدول رقم (٧) أن أفراد العينة ترى أن خدمة الزبائن (متلقي الخدمة) له أهمية كبيرة في تقييم أداء موظفي الوزارة وقد حصلت الفقرة الأولى التي تنص على " الاهتمام بخفض شكاوي الجمهور عن الخدمة كمؤشر على جودة الخدمة" على أعلى نسبة موافقة حيث بلغ الوسط الحسابي للفقرة (٢,٥٦٥٢) وبنسبة مئوية ٨٥,٥%، بينما حصلت الفقرة الثالثة التي تنص على " تلبية المستوى الأعلى من الحاجات المتعددة للمراجعين من خلال تقديم خدمات ملائمة لهم " على أدنى نسبة إجابة حيث بلغ الوسط الحسابي للفقرة (٢,٢٤٦٤) وبنسبة مئوية ٧٥%. وهذا يعني أن معظم الإجابات قد ركزت على أن الاهتمام بمتلقي الخدمة وشكاويهم يحتل أهمية كبيرة في عملية تقييم أداء العاملين في وزارة المالية.

جدول رقم ( ٧ ) تحليل آراء أفراد العينة حول درجة تطبيق محور الزبائن (المستفيدين متلقي الخدمة) في تقييم الأداء للوحدات الحكومية:

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة T	مستوى المعنوية
١	الاهتمام بخفض شكاوي الجمهور عن الخدمة كمؤشر على جودة الخدمة	2.5652	٠,٨٥٥	.58103	19.85	2.935	.000
٢	التركيز على ردود أفعال ملتقي الخدمة وانطباعهم عن الخدمة المقدمة	2.4638	٠,٨٢١٢	.67692	27.51	7.534	.000
٣	تلبية المستوى الأعلى من الحاجات المتعددة للمراجعين من خلال تقديم خدمات ملائمة لهم .	2.2464	٠,٧٤٨٨	.65092	29.05	5.042	.002
٤	التعامل مع متلقي الخدمة بشفافية ووضوح مع توفير فرصة مكافئة في حصولهم على الخدمة	2.4058	٠,٨٠١٩	.62588	27.5	10.312	.000
٥	رضا متلقي الخدمة عن ما تقدمه من خدمات وفقا للمعايير المحددة	2.4058	٠,٨٠١٩	.64895	29.05	6.799	.000
٦	تولي الإدارة الاهتمام الكافي بمتطلبات وحاجات المراجعين	2.5217	٠,٨٤٠٦	.67755	27.08	6.612	.000

٦. تحليل آراء أفراد العينة حول درجة تطبيق محور المسؤولية الاجتماعية في تقييم الأداء للوحدات الحكومية:

يلاحظ من الجدول رقم (٨) أن أفراد العينة ترى أن المسؤولية الاجتماعية وخدمة المجتمع أصبح لها دور كبير في تقييم الأداء وقد حصلت الفقرة الأولى التي تنص على "المساهمة في الأنشطة الاجتماعية" على أعلى نسبة موافقة حيث بلغ الوسط الحسابي للفقرة (٢,٢٨٩٨) وينسبة مئوية ٧٦%، بينما حصلت الفقرة الثالثة التي تنص على "تعزيز القيم العليا في المجتمع من خلال العدالة في التوظيف" على أدنى نسبة إجابة حيث بلغ الوسط الحسابي للفقرة (٢,١١٥٩) وينسبة مئوية ٧٠%. وهذا يعني أن معظم الإجابات قد تركزت ما بين الموافقة الى الموافقة الكاملة والسبب في ارتفاع نسبة اتفاق أفراد العينة على تطبيق المسؤولية الاجتماعية في تقييم الأداء يعود للأسباب الآتية:

- الخدمة التي تقدمها الوزارة ضرورية لجميع أفراد المجتمع و لا غنى عنها، وهنا لا يمكن اختصار الدور الاجتماعي للوزارة بمجرد استمرارها بالعمل ولكن ضرورة رفع مستوى جودة الخدمة بشكل مستمر نظرا لتزايد أعداد المستفيدين من خدمات الوزارة.
  - في هذا النوع من المنظمات تكون المسؤولية الاجتماعية موضوعة باستمرار تحت مجهر فئات المجتمع بسبب الاتصال المباشر بين هذه الفئات و المنظمات المقدمة لتلك الخدمات.
  - إن المسؤولية الاجتماعية تمثل واجب إنساني والتزام أخلاقي طوعي من جانب المنظمات تجاه المجتمع بفئاته المختلفة آخذة بنظر الاعتبار توقعات هذه الفئات بعيدة الأمد و مجسدة لها بمعايير ملموسة ومقاسه من قبيل الاهتمام بالزبائن والعاملين والبيئة.
- جدول رقم (٨) تحليل آراء أفراد العينة حول درجة تطبيق محور المسؤولية الاجتماعية في تقييم الأداء للوحدات الحكومية

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة T	مستوى المعنوية
١	المساهمة في الأنشطة الاجتماعية	2.2754	٠,٧٦٣٢	.70921	29	3.457	.001
٢	المحافظة على البيئة	2.0290	٠,٧٥٨٣	.63903	23.9	.307	.001
٣	تعزيز القيم العليا في المجتمع من خلال العدالة في التوظيف والترقية	2.2319	٠,٧٠٥٣	.71817	26.1	2.795	.184
٤	درجة تبني الإصلاح المؤسسي الشامل من قبل الدائرة	2.5797	٠,٧١٩٨	.65582	22.5	8.314	.047
٥	تحقيق التنمية المستدامة وتعزيز مبادئ المشاركة والشفافية والمساءلة وتكافؤ الفرص	2.4348	٠,٧٣٩١	.70439	26.8	6.216	.013

## اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستخدام وزارة المالية للمؤشرات غير المالية في تقييم الأداء.

جدول (٩) تحليل الانحدار البسيط لأثر استخدام المؤشرات غير المالية في تقييم الأداء للوحدات الحكومية

المتغير	معامل الارتباط (R)	نسبة التأثير (R <sup>2</sup> )	قيمة f	sig
مؤشرات الأداء المستخدمة	٠,٦٠٧	%٣٦,٨	٣٨,٩٩	٠,٠٠٠

يظهر الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين مؤشرات الأداء المستخدمة من قبل الوزارة وبين تقييم الأداء كان متوسطا، وبنسبة ٠,٦٠٧ ، وكانت نسبة تأثير مؤشرات الأداء المستخدمة في تقييم الأداء حوالي ٣٧%، وبلغت قيمة f المحسوبة ٣٨,٩٩ وبدرجة معنوية ٠,٠٠٠ وهي اقل من مستوى الدلالة ٠,٠٥ ، وهذه القيمة أعلى من قيمة f الجدولية

عند درجة الحرية ٦٧ والبالغة ٤,٠٠١٢ ، وبذلك نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تشير الى وجود أثر ذو دلالة معنوية لاستخدام وزارة المالية للمؤشرات غير المالية في تقييم الأداء عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) .  
الفرضية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتطبيق بعد القيمة المضافة للمستفيدين في تقييم الأداء استراتيجي للوحدات الحكومية.

جدول (١٠) تحليل الانحدار البسيط لأثر تطبيق محور القيمة المضافة للمستفيدين في تقييم الأداء للوحدات الحكومية

المتغير	معامل الارتباط (R)	نسبة التأثير ( $R^2$ )	قيمة f	Sig
محور القيمة المضافة	٠,٥٩٢	%٣٥,١	٣٦,١٧	٠,٠٠٠

يشير الجدول (١٠) الى وجود ارتباط متوسط بين تطبيق محور القيمة المضافة وبين تقييم الأداء، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ٠,٥٩٢، وبلغت نسبة تأثير تطبيق محور القيمة المضافة للمستفيدين في تقييم الأداء للوحدات الحكومية ٣٥%، وبلغت قيمة f المحسوبة ٣٦,١٧ وبدرجة معنوية ٠,٠٠٠ وهي أقل من مستوى الدلالة ٠,٠٥ ، وهذه القيمة أعلى من قيمة f الجدولية عند درجة الحرية ٦٧، وبذلك نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة والتي تشير الى وجود علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) فيما يتعلق بتطبيق محور القيمة المضافة للمستفيدين في تقييم الأداء للوحدات الحكومية.

الفرضية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتطبيق مقاييس أداء العمليات الداخلية في تقييم الأداء الإستراتيجي للوحدات الحكومي.

جدول (١١) تحليل الانحدار البسيط لأثر تطبيق محور العمليات الداخلية في تقييم الأداء للوحدات الحكومية

المتغير	معامل الارتباط (R)	نسبة التأثير ( $R^2$ )	قيمة f	Sig
محور العمليات الداخلية	٠,٦١٧	%٣٨,١	٤١,٢١٨	٠,٠٠٠

يشير الجدول (١١) الى وجود ارتباط متوسط بين تطبيق محور العمليات الداخلية وبين تقييم الأداء في الوحدات الحكومية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ٠,٦١٧، وبلغت نسبة التأثير لتطبيق محور العمليات الداخلية في تقييم الأداء للوحدات الحكومية ٣٨%، وبلغت قيمة f المحسوبة ٤١,٢١٨ وبدرجة معنوية ٠,٠٠٠ وهي أقل من مستوى الدلالة ٠,٠٥ ، وهذه القيمة أعلى من قيمة f الجدولية عند درجة الحرية ٦٧، وبذلك نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة والتي تشير الى وجود علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين تطبيق محور العمليات الداخلية في تقييم الأداء للوحدات الحكومية.

الفرضية الرابعة: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتطبيق محور التعليم والنمو في تقييم الأداء الإستراتيجي للوحدات الحكومي.

جدول (١٢) تحليل الانحدار البسيط لأثر تطبيق محور التعليم والنمو في تقييم الأداء للوحدات الحكومية

المتغير	معامل الارتباط (R)	نسبة التأثير ( $R^2$ )	قيمة f	Sig
محور التعليم والنمو	٠,٧٢٩	%٥٣,١	٧٥,٨٩١	٠,٠٠٠



يشير الجدول أعلاه الى وجود ارتباط عالٍ بين تطبيق محور التعليم والنمو في تقييم الأداء للوحدات الحكومية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ٠,٧٢٩، وبلغت نسبة التأثير لتطبيق محور التعليم والنمو في تقييم الأداء للوحدات الحكومية ٥٣%، وبلغت قيمة f المحسوبة ٧٥,٨٩١ ودرجة معنوية ٠,٠٠٠ وهي أقل من مستوى الدلالة ٠,٠٥، وهذه القيمة أعلى من قيمة f الجدولية عند درجة الحرية ٦٧، وبذلك نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة والتي تشير الى وجود علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ( $0.05 = \alpha$ ) بين تطبيق محور التعليم والنمو في تقييم الأداء للوحدات الحكومية.

الفرضية الخامسة: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتطبيق مقاييس محور الزبائن (المستفيدين متلقي الخدمة في تقييم الأداء ستراتيجي للوحدات الحكومي).

جدول (١٣) تحليل الانحدار البسيط لأثر تطبيق محور متلقي الخدمة في تقييم الأداء للوحدات الحكومية

المتغير	معامل الارتباط (R)	نسبة التأثير ( $R^2$ )	قيمة f	Sig
محور متلقي الخدمة	٠,٧٤٥	%٥٥,٥	٨٣,٦٢٧	٠,٠٠٠

يشير الجدول أعلاه الى وجود ارتباط عالٍ بين تطبيق محور متلقي الخدمة في تقييم الأداء للوحدات الحكومية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ٠,٧٤٥، وبلغت نسبة التأثير لتطبيق محور التعليم والنمو في تقييم الأداء للوحدات الحكومية ٥٥,٥%، وبلغت قيمة f المحسوبة ٨٣,٦٢٧ ودرجة معنوية ٠,٠٠٠ وهي أقل من مستوى الدلالة ٠,٠٥، وهذه القيمة أعلى من قيمة f الجدولية عند درجة الحرية ٦٧، وبذلك نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة والتي تشير الى وجود علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ( $0.05 = \alpha$ ) بين تطبيق محور متلقي الخدمة في تقييم الأداء للوحدات الحكومية.

الفرضية السادسة: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتطبيق محور المسؤولية الاجتماعية في تقييم الأداء الإستراتيجي للوحدات الحكومي.

جدول (١٤) تحليل الانحدار البسيط لأثر تطبيق محور المسؤولية الاجتماعية في تقييم الأداء للوحدات الحكومية

المتغير	معامل الارتباط (R)	نسبة التأثير ( $R^2$ )	قيمة f	sig
محور المسؤولية الاجتماعية	٠,٨١٢	%٦٦	٨٣,٦٢٧	٠,٠٠٠

يشير الجدول أعلاه الى وجود ارتباط عالٍ بين تطبيق محور المسؤولية الاجتماعية في تقييم الأداء للوحدات الحكومية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ٠,٨١٢، وبلغت نسبة التأثير لتطبيق محور المسؤولية الاجتماعية في تقييم الأداء للوحدات الحكومية ٦٦%، وبلغت قيمة f المحسوبة ٨٣,٦٢٧ ودرجة معنوية ٠,٠٠٠ وهي أقل من مستوى الدلالة ٠,٠٥، وهذه القيمة أعلى من قيمة f الجدولية عند درجة الحرية ٦٧، وبذلك نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تشير الى وجود علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ( $0.05 = \alpha$ ) بين تطبيق محور المسؤولية الاجتماعية في تقييم الأداء للوحدات الحكومية.

## النتائج والتوصيات

## النتائج

١. تعمل وزارة المالية على تطويرالتقنيات والأساليب المستخدمة في تقييم الأداء لمواكبة التطور العلمي في مجال تقييم الأداء، من خلال استخدام العديد من المقاييس في تقييم الأداء منها مقاييس تقليدية وأخرى مقاييس غير مالية .
٢. تمتلك وزارة المالية الأردنية تصوراً واضحاً عن الأبعاد الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن، مع التأكيد على أن استخدامها لمقاييس مختلفة في تقييم الأداء لا يعني أنها تطبقها تحت عنوان بطاقة الأداء المتوازن.
٣. اظهر تحليل إجابات أفراد العينة أن مؤشر رضا متلقي الخدمة عن الخدمات المقدمة هو من أكثر المؤشرات المستخدمة في تقييم الأداء في وزارة المالية وهذا يعكس سياسة الوزارة الداعمة لتحقيق رضا المواطنين عن الخدمات المقدمة لهم.
٤. بالنسبة لتطبيق محور القيمة المضافة للمستفيدين في تقييم الأداء أظهرت النتائج أن كفاءة الخدمة وفاعليتها المقدمة للجمهور إضافة الى كفاءة الموظفين وفاعليتها في أداء العمل المكلفين به من أكثر المؤشرات التي تعتمد عليها في تقييم الأداء.
٥. وجود اتفاق كبير بين آراء أفراد العينة بشأن تطبيق محور العمليات الداخلية في تقييم الأداء، إذ بلغ أعلى وسط حسابي لإجابات المستجيبين ٢,٦٣ وبنسبة مئوية ٨٨%.
٦. تبين أن أكثر مؤشرات محور التعليم والنمو أهمية في تقييم الأداء هو تأهيل وتطوير الموظفين بشكل مستمر لإكسابهم المعارف والمهارات اللازمة مع التأكيد على اجتذاب أفضل الكفاءات المؤهلة علمياً وعملياً لرفع مستوى الأداء
٧. فيما يتعلق بنتائج تحليل تطبيق مقاييس خدمة الزبائن (متلقي الخدمة) فإن أفراد العينة ترى أن هذا المؤشر له أهمية كبيرة في تقييم الأداء حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين ٢,٤٣٤٨ وبنسبة مئوية ٨١%.
٨. إن أفراد العينة ترى أن المسؤولية الاجتماعية وخدمة المجتمع أصبح لها دور كبير في تقييم الأداء ورفع مستوى جودة الخدمة بسبب تزايد أعداد المستفيدين من خدمات الوزارة؛ والمسؤولية الاجتماعية تمثل واجبا وطنيا والتزاماً أخلاقياً من جانب الوزارة خاصة والقطاع الحكومي عامة وكذلك من جانب منظمات الأعمال تجاه المجتمع.

## التوصيات

١. الاهتمام بتقليل التكلفة للخدمات المقدمة كمؤشر مهم في تقييم الأداء وذلك من اجل تخفيف الضغط على الموازنة العامة وزيادة القيمة المضافة دون المساس بمستوى الخدمة المقدمة.
٢. التأكيد على إجراءات الحد من المخاطر وكفاءة الأداء لتقليل المخاطر فيما يتعلق بتطبيق محور العمليات الداخلية في تقييم الأداء للوحدات الحكومية .

٣. ربط إنتاجية الموظف بالحوافز وتعزيز الموظف وتفعيل نظام العقوبات مع الموظف المقصر وكذلك تعزيز قيم الإبداع والابتكار لدى الموظفين وتكريم الموظف المميز وإعطاؤه دفعات مادية ومعنوية.
٤. الارتقاء بمستوى الأداء لتلبية الحاجات المتعددة للمراجعين ومتلقي الخدمة وتقديم خدمات ملائمة لهم كمؤشر على جودة الخدمة وعدم الاكتفاء بتقليل الشكاوى من المراجعين كمؤشر على جودة الخدمة.
٥. التركيز على قضية العدالة في التوظيف حيث أن معظم أفراد العينة يرون عدم وجود عدالة كافية في التوظيف والترقية وهي ضرورة اجتماعية.

## المصادر

## المصادر العربية

## اولا: البحوث والدراسات

١. جودة، محفوظ أحمد(٢٠٠٨) " تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الإلتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية: دراسة تطبيقية"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية ، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، المجلد 11، العدد ٢
٢. درغام، ماهر موسي، وأبو فضة، مروان محمد،". ( 2009 ) أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة) دراسة ميدانية" مجلة.الجامعة الإسلامية، سلسلة العلوم الإنسانية، الجامعة الإسلامية، غزة، المجلد 17 ، العدد 2 .
٣. زغلول، جودة عبد الرؤوف محمد ٢٠١٠ "استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات لإدارة الأداء الاستراتيجي و التشغيلي للأصول الفكرية" بحث مقدم الى برنامج الندوة الثانية عشرة لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية : "مهنة المحاسبة في المملكة العربية السعودية و تحديات القرن الحادي و العشرين"، السعودية، ٠٨-١٩ ايار .
٤. زويلف، إنعام محسن، ونور، عبد الناصر(٢٠٠٥) " أهمية ومدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الأداء، دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الأردنية" المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، المجلد ١، العدد٢العربية للعلوم المالية والمصرفية.
- ثانيا: الرسائل الجامعة
١. أبو جزر، حمد أحمد،. ( 2012 ) "استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

٢. أبو شرح، جمال محمد (٢٠١٢) "مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن" دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بالجامعة، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية - غزة.
٣. ابو فضة ، مروان عبد الرحمن ٢٠٠٦ " نحو تطوير نظام متوازن لقياس الأداء الاستراتيجي في المؤسسات الإسلامية" أطروحة دكتوراه غير منشورة ، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية.
٤. ايناس الحلولي (٢٠١١) "مدى تطبيق المقاييس المالية وغير المالية المستخدمة في بطاقة الاداء المتوازن لدى البنوك التجارية" رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة مؤتة،

## المصادر الاجنبية

اولا: الكتب

1. Anthony, Robert and Govindarajan "Management Control Systems" ,10<sup>th</sup> ed, McGraw-Hill, Irwin, 2000.
2. Drury, Colin,( 2002) "Management and Cost Accounting", 5<sup>th</sup> ed, Business Press, Thomson Learning,.
3. Garrison, Ray and Noreen, Eric, ,( 2000) "Managerial Accounting", 9<sup>th</sup> ed, McGraw-Hill companies, Inc.,
5. Hansen, Don and Mowen, Maryanne "Management Accounting", 6<sup>th</sup> ed, South Western, U.S.A, 2003.
6. Horngren, Chales, Foster, George and Srikand, Dater, \_Cost Accounting: A Managerial Emphasis" 11<sup>en</sup> ed, Printice-Hall, U.S.A, 2003.
7. Mores, Wayne, Davis, James and Hartgraves,(2003) Management Accounting A strategic Approach", 3<sup>rd</sup> ed, South-Westren Thomson Learning,.
8. Zimerman, Jerald, Mcwatters, Cherly and Morse, Dale \_"Management Accounting: Analysis and Interpretation", 2<sup>nd</sup> ed, McGraw-Hill, companies, Inc., 2001.

## ثانيا: البحوث والدراسات

1. B Ramesh, (2010). "Importance of Balanced scorecard for Growth of SME Sector", Management accountant. Vol. 45, Iss. 5.
2. Dodangeh, Javad & Yusuff, Bt Mohd & Jassbi, Javad (2011) "The best selection of strategic plans in balanced scorecard using multi-objective decision making model" African Journal of Business Management Vol. 5(3),
3. Eelke Wiersma, (2009). "For which purposes managers use Balanced scorecards?: An empirical study", Management Accounting Research, Volume 20, Issue 4.
4. Hamid Tohidi, et. al., (2010). "Using balanced scorecard in educational organizations ". Procedia- Social and Behavioral Sciences, Volume 2, Issue 2.
5. Kaplan, Robert and Norton, David (2001) "Transforming the Balanced Score Card From Performance Measurement to Strategic Management" part I, American Accounting Association, March, , P-P. 87-104.
6. Karathanos, Demetrius & Patricia (2005)" Applying the Balanced Scorecard to education", Journal of education for business.
7. Umashankar, Venkatesh & Dutta, Kirti (2007) "Balanced scorecards in managing higher education institutions: an Indian perspective" International Journal of Educational Management, Vol. 21 No. 1,