دور الأدوات التحليلية المحاسبية في تقييم الأداء الإداري للمديريات التابعة لوزارة التربية بالتطبيق على المديرية العامة لتربية محافظة نينوى/دراسة استطلاعية

م.م. محمد طه علي

قسم التعليم المهني

مديرية تربية نينوى

taha8377@gmail.com

المستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى بيان أهمية استخدام الأدوات التحليلية، (بطاقة الأداء المتوازن وتحليل SWOT نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات)، وذلك من خلال تحليل العوامل الداخلية والخارجية والتي تؤثر على عمل المديرية والتي من الممكن أن تعطي مؤشرات تؤثر على تقييم الأداء الإداري للمديريات التابعة لوزارة التربية، وكذلك مدى التزام هذه المديرية باستخدام هذه الأدوات، وكذلك التعرف على الأساليب الأكثر ملاءمة لتقييم الأداء الإداري، وتقوم هذه الدراسة على فرضيات، تدور أهدافها حول التعرف على أهمية هذه الأدوات وعلى مدى الالتزام بتطبيقها في المديرية، وعلى توافر المعلومات الكافية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استمارة وزعت على عينة الدراسة عددها (٣٠٦) استمارة، في ديوان المديرية محل الدراسة، وفقاً لمقياس LIKERT الخماسي، وكان عدد الاستمارات المستردة (٢٣٧) الصحيحة منها (٢٠٦) والمستبعدة (٣١) استمارة، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها، أن مديرية تربية نينوى يمكن أن تستخدم الأدوات التحليلية والتي لها دور في تقييم الأداء الإداري، وأن استخدام هذه الأدوات التحليلية يحقق النتائج التي تسعى لها والأهداف بما يدعم عمل تلك المديرية وموقفها بين المديرية التابعة لوزارة التربية من حيث تحقيقها نتائج جيدة في عملها حيث تعتبر الأدوات التحليلية ومنها بطاقة الأداء المتوازن وتحليل (SWOT) من الأدوات المهمة في تقييم أداء أي مديرية ذات طابع ربحي أو غير ربحي، وأن التطبيق الفعال للأدوات التحليلية يساعد على تحقيق أعلى مستوى من الجودة وتقديم الأفكار الجديدة التي تضمن إعطاء نتائج جيدة لعمل أي مديرية ربحية أو غير ربحية.

الكلمات المفتاحية: الأدوات التحليلية المحاسبية، الأداء الإداري، بطاقة الأداء المتوازن، تحليل SOWT، التكاليف الإدارية.

The Role of Accounting Analytical Tools in Evaluating the Administrative Performance of the Directorates related to the Ministry of Education Applied to the General Directorate of Education of Nineveh province/Exploratory Study

Assist. Lecturer: Mohamed Taha Ali

Department of Vocational Education

Nineveh Education Directorate

Abstract:

This study aims to demonstrating the importance of using analytical tools, (balanced scorecard and SWOT analysis, strengths, weaknesses, opportunities and

threats). This enabled the analysis of internal and external factors that affect the work of the directorates, which can give indicators that affect the administrative performance evaluation of the directorates related to the Ministry of Education. This study is based on hypotheses, whose objectives revolve around identifying the importance of these tools and the extent of commitment to their application in the directorate, and the availability adequate information, to achieve the objectives of the study. The researcher designed a form distributed to the study sample (306) form, in the office of the Directorate under study, according to the five LIKERT scale, and the number of recovered forms (237), including (206) correct forms and excluded (31) form. The study reached to many of the most important results, that the Nineveh Education Directorate can use analytical tools that have a role in the evaluation of administrative performance. And that the use of these analytical tools achieve results and objectives to support the work of that directorate and its position among the directorates of the Ministry of Education in terms of achieving good results in its work. Where considered for analytical tools such as (Balanced Scorecard and SWOT Analysis) are important tools in evaluating the performance of any directorate of a profit or non-profit nature. That the effective application of analytical tools helps to achieve the highest level of quality and provide new ideas that ensure good results for the work of any profitability or nonprofit directorate.

Keywords: Accounting analytical tools, Administrative performance, Balanced scorecard, SOWT analysis, Administrative costs.

المبحث الأول: الإطار العام للدراسة

أولاً. المقدمة:

تعد البيئة التي تعمل بها أي مديرية من أهم العوامل المؤثرة على طريقة سيرها، فمعرفة المديرية لعوامل البيئة الخارجية والداخلية التي تتأثر بها يجعلها قادرة على استغلال ما هو جيد لها وتجنب أو الحد مما قد يؤثر عليها، حيث أن تقييم الأداء يمثل إجراء من الإجراءات التي تستخدمها الإدارة الرشيدة وهي حوكمتها، فإن الأدوات التحليلية التي تستخدمها المديرية يمكن أن تساعد على تقييم ادائها ويجب أن تتوفر في المديرية أيضاً نظراً للدور الكبير الذي تلعبه هذه الأدوات في تحقيق اهدافها من خلال اكتشاف نقاط الضعف الموجودة في تلك المديرية. لقد أدى ضعف أسلوب تقييم الأداء في المديرية التابعة لوزارة التربية إلى ضعف عنصر الرقابة والمتابعة وذلك من خلال عدم الإجابة على التقارير اليومية والشهرية والسنوية وعدم ايلاءها الأهمية لتحديد نقاط القوة والضعف في العملية التعليمية والإدارية، مما ينتج عنه عدم التكافؤ في المنافسة فيما بينها في مجال الخدمات التعليمية والإدارية، وأيضاً لا يوجد نظام أداء فعلي تترجم فيه استراتيجيات المديرية التابعة لوزارة التربية إلى نتائج واضحة يمكن قياسها لتقييم ادائها بهدف تقويم الأداء، وبما أن المقاييس المالية وغير المالية تمثل إطار عمل يترجم رؤية وأهداف المديرية إلى مجموعة من مقاييس الأداء، فقد استخدم الباحث هذه المقاييس من خلال بطاقة الأداء المتوازن وتحليل (SWOT) لقياس وتقييم أداء المديرية التابعة لوزارة التربية لتقديم مسارات النجاح طويلة الأجل.

ثانياً. مشكلة الدراسة: تمثلت مشكلة الدراسة في أن المديرية التابعة لوزارة التربية، يتركز اهتمامها على تقييم أدائها المالي وعدم تقييم أدائها غير المالي رغم أهميته وآثاره المهمة، فضلاً عن

مشكلة عدم قياس وتقييم وتحليل مستوى أداء أنشطة المديرية ومؤشرات الأداء في ضوء استراتيجيتها، وقصور في الاهتمام بالمقاييس غير المالية.

ولقد استخلص الباحث مشكلة البحث من خلال سؤال جوهري هو: كيف يمكن أن يساهم استخدام الأدوات التحليلية المحاسبية في قياس وتقييم الأداء الإداري للمديرية التابعة لوزارة التربية؟ ويتفرع من هذا السؤال الجوهري سؤالان هما:

١. ما هي الأدوات التحليلية التي يمكن أن تساعد في تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات للعملية التعليمية والإدارية بوضوح وشفافية؟

٢. هل توجد أدوات لتقييم الأداء في المديرية لتحقيق عملية الرقابة وتقييم الأداء؟

ثالثاً. هدف الدراسة: تهدف الدراسة إلى تقييم الأداء الإداري للمديرية التابعة لوزارة التربية، بالتطبيق على مديرية تربية نينوى في العراق وذلك باستخدام الأدوات التحليلية المحاسبية، ويتحقق ذلك من خلال تحديد المقاييس التي تساعد المديرية على تقييم أدائها من خلال مواردها المتاحة في ظل الموازنة العامة للدولة، وقياس مخرجات العملية التعليمية والإدارية والرقابة على عنصر التكلفة الخاصة بها، والتي تعطي صورة واضحة عن أداء المديرية، للتحقق من فعالية وكفاءة الأداء في هذه المديرية.

رابعاً. أهمية الدراسة: تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية أداء المديرية التابعة لوزارة التربية والحاجة إلى التحقق من مدى كفاءة وفعالية هذا الأداء، وذلك من خلال استخدام الأدوات التحليلية ومنها بطاقة الأداء المتوازن وتحليل SWOT، إذ يعد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات المهمة لنجاح الأداء، لاحتوائها على مقاييس مالية وغير مالية، في إطار علمي واحد، وتتميز بطاقة الأداء المتوازن للأداء بالشمولية والتكامل لاعتمادها على مقاييس مالية تصب في المحور المالي، ومقاييس غير مالية تصب في المحاور الثلاثة الأخرى، والمتمثلة في محور العملاء، ومحور العمليات الداخلية، ومحور التعلم والنمو، لإعطاء صورة شاملة وواضحة عن واقع الأداء للمديرية، وكذلك تحليل (SWOT) والذي يمكن من خلاله التعرف على نقاط القوة والضعف والتي تتميز بيها المديرية والفرص والتهديدات والتي يمكن أن تؤثر على المديرية التابعة لوزارة التربية.

خامساً. فرضية الدراسة: تبنى الدراسة على فرض رئيس مفاده: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استخدام الأدوات التحليلية وتقييم الأداء الإداري للمديرية التابعة لوزارة التربية. ويتفرع من هذا الفرض الرئيس الفرضيات الفرعية التالية:

- ❖ الفرض الفرعي الأول "لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مؤشرات العميل لبطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء الإداري".
- ❖ الفرض الفرعي الثاني "لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مؤشرات العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء الإداري".
- ❖ الفرض الفرعي الثالث "لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مؤشرات التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء الإداري".
- ❖ الفرض الفرعي الرابع "لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تحليل البيئة للعمليات (الداخلية والخارجية) (نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات) وبين تقييم الأداء الإداري".

❖ الفرض الفرعي الخامس "لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين الاداء الاداري وتقييم الاداء الاداري".

سادساً. الدراسات السابقة: تعددت الدراسات السابقة ومنها (Vonk) و (Helms & Nixon) و(السريتي) وغيرها، والتي تناولت متغيري الدراسة الأدوات التحليلية وتقييم الأداء الاداري من حيث البعد الزماني والمكاني حيث تعددت اهدافها ونتائجها ومجالات تطبيقها، تناولت دراسة (Vonk, et al., 2007) تحليل نظم الحاسب الآلي المرتبطة بدعم التخطيط والاسهام في الفهم العميق لجوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنشأة وكذلك الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمنشأة من خلال تحليل (SWOT)، كذلك تم تطبيق ابعاد تحليل (SWOT) بصورة منفردة دون استخدام اداة اخرى على المنشآت الهادفة للربح، ولم يتم تطبيقه على المنشآت غير الهادفة للربح، وتناولت دراسة (عبد الرحمن، ٢٠٠٩) العلاقة بين تحليل (SWOT) وإدارة الجودة الشاملة وبطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء، حيث تم تطبيق هذه الدراسة على المنشآت الهادفة للربح ولم يتم تطبيقها على المنشآت غير الهادفة للربح.

وتناولت دراسة (Helms & Nixon, 2010)، مراجعة التقارير والأبحاث التي تناولت تحليل (SWOT) في المجالات العلمية واستخلاص نقاط القوة والضعف في التحليل والآراء حول جدوى تطبيق التحليل، وتناولت دراسة (الزبيدي، ٢٠١٧)، دور استخدام اداة (SWOT)، في تحليل رأس المال الفكري في المنظمات التعليمية، إذ تركز أداة (SWOT)، على تحديد نقاط القوة والضعف فضلاً عن تحديد الفرص والتهديدات، حيث توصلت نتائج البحث إلى ان تحليل (SWOT) يركز على عملية تطوير موارد المنشأة، وتناولت دراسة (Hamid, 2010) أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن بشكل خاص في المؤسسات التعليمية الحكومية بهدف تقييم الأداء من خلال مقارنة الأداء المخطط والمستهدف بالأداء الفعلي لتقييم خدمات التعليم عبر الانترنت، وتناولت دراسة (السريتي، ٢٠١٣)، تقييم الأداء في بيئة التصنيع الحديثة وما صاحبها من تطورات في جميع المجالات وتطور الاساليب الانتاجية، ومدى تطبيقها في البيئة الليبية، حيث سعت هذه الدراسة الى تطوير وتحديث اساليب المحاسبة الادارية لكي تتماشى مع التطورات وتكنولوجيا المعلومات، حيث تم تطبيق هذه الدراسة على المنشآت غير الهادفة للربح، وتم تطبيقها على البيئة الليبية، وتناولت دراسة (عبد العزيز، ٢٠١٤)، دور نظم معلومات الموارد البشرية في تقييم اداء العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن لقطاع التأمين المصري ممثلاً في شركة مصر للتأمين، وتتركز مهمة نظام معلومات الموارد البشرية في جميع البيانات المتعلقة بالعاملين ومعالجتها ثم انتاج معلومات دقيقة في الوقت المناسب تساعد ادارة الموارد على متابعة حركة العاملين.

ومما سبق يرى الباحث أن معظم هذه الدراسات والدراسات الاخرى تناولت دور الادوات التحليلية في تقييم الاداء الاداري في المنشآت الهادفة للربح ذات الطابع الخاص وقليل منها استخدم الادوات التحليلية في المنشآت التي لا تهدف الى الربح، ويرى الباحث أن مجال التطبيق (التعليم)، وبوجه خاص المجال الاداري من المجالات ذات الطابع الخاص والتي تكلف الدولة مبالغ طائلة، حيث يتم رصد مبالغ لها، مما يتطلب الاهتمام بهذا المجال للنهوض به وتطويره والعمل على تخفيض الانفاق.

بعد أن تناول الباحث المبحث التمهيدي سوف يتناول التحليل باستخدام مصفوفة SWOT ومن ثم تقسيماتها وخطوات تنفيذها.

المبحث الثاني: التحليل باستخدام مصفوفة القوة والضعف والفرص والتهديدات

(SWOT)

كان لتحليل SWOT مجالاً مألوفاً للتحليل البيئي وذلك بعد أن ضاعف Welch Jack معدل الإنتاجية لشركة جنرال موتورز إلى ثلاثة أضعاف حيث أكد المحللون على أنه كلما كبر حجم المنشأة كلما زادت أهمية استخدام تحليل SWOT، وبسبب التركيز على آثار العوامل الخارجية (التهديدات والفرص) سمي التحليل كذلك TOWS ولكنه كان يواجه الكثير من الانتقادات لهذا تم ظهور تحليل SWOT (Lee, & Sai, 2000, 69).

يعرف تحليل SWOT على أنه أداة لتحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات التي تتعرض لها المنظمة أو المشروع أو الشركة، وهو يمثل إطاراً تحليلياً ضمن عملية التخطيط الاستراتيجي لتحليل نقاط القوة (S)، ونقاط الضعف (W) والفرص (O)، والتهديدات (T) (Peter, 1993, 61). وتحليل SWOT عبارة عن طريقة تساعد على فصل البيئة إلى بيئة داخلية (قوة وضعف)، وبيئة خارجية (فرص وتهديدات) وذلك لتحديد الإيجابيات والسلبيات في البيئة المختارة (Sharma, 2005, 84).

التقسيمات المختلفة لتحليل SWOT: من خلال التعريفات السابقة تم تقسيم تحليل سوات إلى ما يلي (ke, et al., 2009):

١. العوامل الداخلية: وتتمثل في نقاط القوة والضعف وهي العوامل التي يمكن السيطرة عليها والتحكم بها، وتدخل ضمن عملية الرقابة كعمليات التشغيل والتسويق.
٢. العوامل الخارجية: وتتمثل في الفرص والتهديدات وهي العوامل التي يصعب السيطرة عليها والتحكم بها، وهي خارج نطاق الرقابة كالعوامل السياسية والاقتصادية والتكنولوجية. ويمكن أيضاً تقسيمه إلى:

١. نقاط القوة (المميزات): عبارة عن تحديد نقاط القوة للمديرية ويتم الحصول على ذلك من المنتسبين من خلال طرح الاسئلة الآتية:

- ❖ هل توجد مميزات فريدة من نوعها تجعل المديرية متميزة عن بقية المديرية المنافسة لها؟
- ❖ هل توجد خدمات أو دورات لا تستطيع المديرية الأخرى أن تقدمها (الآن أو في المستقبل)؟
- ❖ هل الإدارة العليا على علم بكل امكانات المديرية الداخلية والذاتية الموجودة فعلاً والتي تساعد على استغلال الفرص المتاحة والممكنة على مكافحة التهديدات.

٢. نقاط الضعف (العيوب): عبارة عن تحديد نقاط الضعف للمديرية وذلك من وجهة نظر المنتسبين.
- ❖ هل توجد لجان تدقيقية لمراقبة عمل المديرية ادارياً ومالياً؟
- ❖ هل توجد إجراءات استباقية لمعالجة المشاكل التي تواجهها المديرية، نستطيع أن نجعلها أكثر فاعلية؟

- ❖ لماذا تستطيع المديرية الأخرى أن تعمل بصورة أفضل من مديريتنا؟
- ❖ هل توجد أي موانع لتخطي تلك النقاط؟
- ❖ هل الإدارة العليا قادرة أن تتدخل في عمل اقسام كل المديرية أم بجزء معين من المديرية؟
- ❖ هل الادارة العليا على علم بظروف وعوامل النقص الداخلية الموجودة فعلاً والتي تعيق من قدرة المديرية على استغلالها للفرص؟

٣. الفرص المتاحة: عبارة عن تحديد كيفية استطاعة المديرية بأن تستمر بالتقدم والابداع في عملها، خاصة وأن الفرص موجودة في كل مكان كالتغيرات التي تحدث للتكنولوجيا والسياسات الحكومية والتغيرات الاجتماعية.

إن تحليل SWOT يساعد على تحليل العوامل الداخلية والخارجية للمديرية ويمكن من توافق هذه العوامل معاً في ظل وجود نظام للرقابة المالية فقط بدون رقابة ادارية فإنه لا يمكن من توافق الأشياء الموجودة داخل العوامل الداخلية أو العوامل الخارجية لأنه سيؤدي إلى ظهور استراتيجيات غير مفهومة أو غير منطقية.

خطوات تنفيذ تحليل SWOT: يتم تنفيذ تحليل (SWOT) من مجموعة من الخطوات أهمها:
المرحلة الأولى: تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف): والذي يجب أن يقتصر على ما هو فعلاً من نقاط قوة وضعف وأن يبتعد التحليل عن التوقعات والاحتمالات.

المرحلة الثانية: تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات): والذي يأخذ بعين الاعتبار الوضع الفعلي حيث التهديدات الموجودة والفرص غير المستغلة من ناحية، كما يحلل التغيير المحتمل في كل منهما من ناحية أخرى.

ويتم التحليل وفقاً للخطوات الآتية:

١. توجيه النقاش من خلال التركيز على:

❖ ما هي أهداف المديرية؟

❖ الوضع التنافسي: كيف تميز المديرية نفسها عن المديرية الأخرى؟

تحليل الفرص: ان تحليل الفرص في المديرية قد يحتاج إلى خبرات في كافة المجالات وقد يواجه عدة تساؤلات ومنها:

- ما هي الفرص التي يمكن أن تحصل عليها المديرية؟

- ما أهمية هذه الفرص بالنسبة لهذه المديرية وكيف يتم التعامل معها؟

تنشأ الفرص كنتيجة لـ:

❖ الفجوات الرقابية.

❖ الاتجاهات الايجابية.

❖ نقاط الضعف لدى المديرية الأخرى.

❖ إمكانية استغلال تقديرات معينة بالمديرية.

❖ الدعم والاهتمام السياسي والشعبي لتطورات معينة.

٢. تحليل التهديدات: قد تواجه هذه المديرية تهديدات تعمل على عرقلة عملها في تقديم الخدمات

لمنتسبيها ويوجه إليها عدة تساؤلات ومنها: (ما هي التهديدات التي يمكن أن تواجهها هذه

المديرية؟، ما أهمية هذه التهديدات على عمل المديرية؟)

تنشأ التهديدات كنتيجة لـ:

❖ توفر خدمات بديلة.

❖ استحداث مديريات جديدة.

❖ السياسات والإجراءات ذات التأثير السلبي على المديرية.

❖ الاتجاهات والظروف السلبية بشكل عام، كالخلافات السياسية وعدم الاستقرار.

تحليل نقاط القوة والضعف: يتم إعداد قائمة بالعناصر المهمة التي تحدد أداء المديرية ويجب أن تركز هذه القائمة على الأسئلة الآتية:

ما هي نقاط القوة والضعف ذات العلاقة بالمديرية؟ وما هي أهمية نقاط القوة والضعف بالنسبة للفرص والتهديدات المحددة سابقاً؟ (ke, et al, 2009, 152-170).

من خلال ما سبق يرى الباحث أنه يجب على الإدارة العليا المسؤولة عن المديرية أن تنظم اجتماعات تحليلية للأحداث التي شهدتها وتعرضت لها المديرية وتكون إما شهرية أو فصلية أو سنوية، وأن تضم هذه الاجتماعات التحليلية مشاركين من أقسام مختلفة في المديرية وذلك لعلمهم بنقاط القوة والضعف داخل هذه الأقسام، والفرص والتهديدات التي من الممكن أن تواجههم داخل الأقسام وخارجها، لاستدراج الأفكار العامة عن طريق العصف الذهني، ثم يتم تجميع هذه الأفكار تحت عناوين رئيسية، ثم إلى عناوين فرعية ومعالجة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، التي من الممكن أن تواجههم وإيجاد الحلول لها إما جذرياً أو جزئياً.

بعد أن تناول الباحث مصفوفة القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT) في المبحث الثاني سوف يتم تناول مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن لتقويم الأداء الإداري في المبحث الثالث.

المبحث الثالث: مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن لتقويم الأداء الإداري

تناول العديد من الكتاب والباحثين في مجال المحاسبة والإدارة الاستراتيجية، مفهوم أسلوب الأداء المتوازن من وجهات نظر مختلفة، كل منها يركز على جانب محدد من جوانب هذا الأسلوب. إن بطاقة الأداء المتوازن هو عبارة عن مقاييس تركز على أربعة أبعاد لقياس الأداء تغطي جوانب الأداء الاستراتيجي حيث عرف (Kaplan & Norton, 1992, 71) بطاقة الأداء المتوازن، أنه مجموعة من مقاييس الأداء تعطي المديرين صورة واضحة وسريعة وشاملة عن أعمال المنشأة، ويستخدم بطاقة الأداء المتوازن مقاييس مالية توضح نتائج أعمالها (إجراءات) قد تم اتخاذها سابقاً، وتستكمل هذه المقاييس بمقاييس تشغيلية، رضا العميل، عمليات تشغيلية داخلية، ابتكار وتطوير الأنشطة، وتعتبر المقاييس التشغيلية محرك الأداء المالي المستقبلي.

وعرفت أيضاً أنها أداة تقوم بترجمة استراتيجية المنشأة إلى أهداف محددة ومؤشرات ومعايير مستهدفة ومبادرات، وتربط بين المؤشرات المالية وغير المالية من أجل إعطاء تقييم شامل لأداء المنشأة أو المنظمة، وتقوم على ربط جميع المستويات الإدارية، وتوصيل الاستراتيجية إلى جميع الموظفين، وتزويدهم بالتغذية العكسية، لاتخاذ الإجراءات المناسبة من أجل تنفيذ الاستراتيجية، (رستم، ٢٠١٠: ٦٦).

يرى الباحث أن بطاقة الأداء المتوازن تعتبر فلسفة إدارية تعمل على ربط الأعمال قصيرة المدى مع الاستراتيجية بعيدة المدى من خلال التكامل مع تحليل SWOT وتحفيز الموظفين من أجل تحقيق أهداف المديرية، وعمل عصف ذهني للموظفين وتوجيههم نحو استراتيجية المديرية وأهدافها المستقبلية من خلال تقييم الأداء المالي والإداري وأنه بالإمكان الاستفادة من بطاقة الأداء المتوازن وتحليل SWOT نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، في تقييم وتقويم الأداء للمنظمات غير هادفة للربح باستخدام المقاييس المالية وغير المالية.

مؤشرات تقويم الأداء الإداري: يرى (جاد المولى)، أنه يمكن تعريف مؤشرات تقويم الأداء الإداري بأنها: مجموعة من المقاييس التي تعتمد على حالات محددة يمكن ملاحظتها أو مشاهدتها، والتي تعكس التأثيرات الوظيفية المتعلقة بأنشطة معينة بمختلف الطرق الممكنة، وهذه الحالات

- يمكن أن تكون حالات مادية من المواد المستخدمة في العمليات الصناعية والادارية، وتوجد ثلاثة أنواع من مؤشرات تقويم الأداء الاداري وهي: مؤشرات الحالة البيئية، مؤشرات الأداء التشغيلي، مؤشرات الأداء الإداري (جاد المولى، ٢٠١٢: ٥٧-٦٢)، وسيتم تناولها بشكل مختصر وكما يلي:
١. **مؤشرات الحالة البيئية:** لقد زاد الاهتمام في الآونة الأخيرة في صور عديدة محلية وعالمية وأبرزها مؤتمرات التنمية والبيئة، ولا شك أن ادخال المعلومات البيئية في نظم تقييم الأداء يعطي صورة أكثر شمولية عن وضع المديرية المستقبلية، ويحقق تحسناً في الأداء من خلال تحقيق وفورات في التكاليف، ولذا فإنه من الأهمية بمكان بناء اعتقاد قوي بأن تحسين الأداء البيئي يساعد على تحقيق النمو والتفوق مما يؤكد العلاقة السببية بين المؤشرات البيئية والتكاليف.
 ٢. **مؤشرات الأداء التشغيلي:** تركز هذه المؤشرات على مسببات حدوث التكلفة والتي تعكس كيفية قيام المديرية بترجمة وتحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة بالنسبة للموظفين وللمديرية، ومن ثم صياغة هيكل عملياتها التشغيلية وتتفوق فيه لكي تصبح أكثر نجاحاً وتطوراً. يتطلب بناء الأداء التشغيلي الداخلي بشكل سليم وفعال تحليل الأداء التشغيلي إلى مجموعة من الأنشطة المكونة لها وتحديد كل منها في بناء القيمة التي تكتسبها المديرية.
 ٣. **مؤشرات الأداء الإداري:** وهي مؤشرات توفر معلومات عن جهود الإدارة للتأثير على الأداء الوظيفي للمديرية، والتي تتعلق بالسياسات والافراد والإجراءات والقرارات الادارية والتصرفات لجميع المستويات الإدارية في المديرية. الذي يهمننا من هذه المؤشرات هي مؤشرات الأداء الإداري، حيث يتم الاعتماد على استخدام الادوات التحليلية في تقييمها (السريتي، ٢٠١٣: ١٩٧).
- يرى الباحث** أن مؤشرات الأداء الاداري هي من المؤشرات المهمة والتي تعمل على توفير معلومات عن المنتسبين وعملهم في المديرية، وفي نفس الوقت يمكن أن تعطي حلول للمعوقات التي يمكن أن تصادفهم، وكذلك السياسات والاجراءات التي يتبعها المنتسبين والتي توفر معلومات عن العمليات التشغيلية داخل المديرية والتي تتبعها المديرية والتي يمكن الاستفادة منها في تقييم أداء المديرية.
- الأداء الإداري وانعكاساته على التكاليف الإدارية:** يرى الباحث أنه يمكن تعريف التكاليف الادارية بأنها، (جميع التكاليف التي تنشأ نتيجة عمليات التخطيط والرقابة والادارة للمنظمة، وهذه التكاليف غالباً ما تكون ثابتة وغير قابلة للتحكم، مثل أجور الإدارة العليا، إيجار المكاتب واستهلاك الاجهزة المكتبية).
- العلاقة بين مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن وتقويم الأداء الإداري:** يرى الباحث أن دراسة كل اداة من أدوات التحليل المحاسبية مع تقويم الأداء الاداري على حدة هدفها هو توضيح أهمية كل اداة وعلاقتها بالأداء الإداري وتكاليفه، حيث تسمح بطاقة الأداء المتوازن بما تتمتع به من مرونة بالتكامل مع العديد من الأساليب العلمية، سواء لزيادة فعالية هذه الأساليب، أو لإثراء بطاقة الأداء المتوازن من خلال زيادة عمق تطبيقها، وتقديمها لبيانات ومعلومات أكثر تأثيراً في توجيه إدارة المديرية.
- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن للأداء بمثابة عملية تقويم شاملة تعمل على تحويل رؤية واستراتيجية الادارة إلى اربع مجموعات اساسية من المقاييس فضلاً عن ما تحققه من توازن بينهما، فهي تقيم مقاييس المنظورات الخارجية متمثلة بالمنتسبين المتعاملين مع الادارة،

والمنظورات الداخلية متمثلة بالعمليات التي تتم داخل الإدارة، فضلاً عن منظور التعلم والنمو من جهة والمنظورات المالية من جهة أخرى، كما انها تجمع بين مؤشرات ونتائج الماضي والحاضر والمؤشرات التي تقود الاداء المستقبلي للإدارة من جهة أخرى وسوف يتم تناولها بشكل مختصر وكما يلي:

١. **المنظور المالي:** يعد المنظور المالي أحد أهم مقاييس تقييم الأداء، وتعد نتائج هذا المنظور موجهة لتحقيق الأهداف أو الوقوف على مستوى تحقيق استراتيجية الإدارة.

٢. **منظور العملاء:** تقع اهتمامات العملاء في اربعة مجالات أولها الوقت وثانيها النوعية والثالثة الاداء والخدمة واخيراً التكلفة، فالوقت القياسي (المعياري) يقيس الوقت المطلوب من قبل الإدارة، بينما تقيس النوعية مستوى الجودة، وتقيس تشكيلة الاداء كيفية مساهمة الخدمات المقدمة في تلبية كافة الاحتياجات، وتبقى الإدارة حساسة لتكلفة المصلحة التي تقدمها، اذ ينظر الممولون لتكلفة الخدمة بالنسبة لهم التي يتحملونها عند تعاملهم بها، وهناك دراسة ذكرت هذا المنظور ضمن مصطلح اخر وأطلقت عليه منظور الممولين.

٣. **منظور العمليات الداخلية:** يقصد به جميع الانشطة والعمليات الداخلية التي تتميز بها الإدارة ويقوم هذا المنظور درجة نجاح الإدارة ومدى قدرتها على تلبية متطلبات الممولين، إذ يقيس درجة مهارة العاملين وطريقة تقديم الخدمة، وتغيير الاجراءات الروتينية وغيرها من اجل قياس الاداء الداخلي للإدارة.

٤. **منظور التعلم والنمو:** يعد التعلم والنمو المنظور الرابع في بطاقة الاداء المتوازن للأداء وهو يعبر عن الاسس التي يجب أن تتبناها الإدارة لخلق النمو والتحسينات المطلوبة لتحقيق الاهداف في الاجل الطويل، ويقوم هذا المنظور اداء الإدارة باتجاه تحسين قدرات العاملين من خلال مقاييس، رضا المنتسبين، انتاجية المنتسبين، المحافظة على المنتسبين.

ويلاحظ أن البطاقات الاربعة يدعم بعضها البعض، فالتعلم والنمو يدعم العمليات الداخلية ويؤثر على رضا المنتسبين والعمليات الداخلية والتي بدورها تؤثر على رضا الممولين، وكل هذا يؤثر على المؤشرات المالية، سواء على مستوى التقييم للقطاع الخاص أو القطاع العام أو الوحدات الحكومية (ابراهيم، ٢٠١٠: ١٤-١٧).

ينصب الاهتمام في المؤشرات المالية على قياس وعرض طبيعة حجم التكاليف الإدارية وأثرها على الموازنة التشغيلية وحقوق المنتسبين للمديرية، لذا فإن اهداف هذا المحور تتمثل بخفض التكاليف الإدارية من خلال تنفيذ التزاماتها الإدارية بأقل التكاليف من خلال محاولة تطوير نظم واجراءات للمحافظة على حقوق المنتسبين وكذلك تقليل الأخطاء الإدارية ومنع وقوعها ومعالجتها في الوقت المحدد لها، ولبيان فاعلية اجراءات المديرية في ظل هذا المحور يمكن اعتماد المؤشرات الاتية (المشهداني واخرون، ٢٠١١: ١٠).

أ. **نسبة التكاليف الإدارية الى اجمالي الموازنة التشغيلية للمديرية:** يشير هذا المقياس الى حجم التكاليف الإدارية المنفقة من قبل المديرية في المجال الإداري الى اجمالي الموازنة التشغيلية الكلية للمديرية، والتي توضح حجم اهتمام المديرية بالمسائل الإدارية وخصوصا على مستوى المديرية ذات العهد القريب إيلاء المسائل الإدارية الاهتمام وتنامي قدرتها في هذا المجال.

ب. **نسبة التكاليف الإدارية الى تكاليف المخرجات:** تقيس هذه النسبة حجم اهتمام المديرية بالمسائل الإدارية وتطوير قدرتها في هذا الجانب قياساً بحجم الاهتمام الذي توليه قياساً بمخرجاتها الأساسية، وبالتالي تأثير ذلك على النفقات التشغيلية للمديرية.

ج. **نسبة تكاليف المشتريات إلى إجمالي الموازنة التشغيلية:** يشير هذا المقياس إلى حجم تكاليف المشتريات التي يتم صرفها على شراء المواد اللوجستية ونوعية هذه المواد، حيث يتم شراء هذه المواد بأسعار عالية لا تتناسب مع نوعية هذه المواد بالإضافة إلى رداءتها مما يؤدي إلى تلفها بصورة سريعة وبالتالي تكون عبء على الموازنة التشغيلية للمديرية.

د. **اللجان المختصة بالمشتريات وبتقييم الاسعار:** يجب أن تكون اللجان الخاصة بتقييم الاسعار والمشتريات على علم بكل الامور الخاصة بتلك المواد المراد شراؤها من اسعار وجودة ونوعية، حيث أنه كلما كانت تلك اللجان ذات خبرة وعلم في ذلك المجال كان هناك تخفيض في اعباء الموازنة التشغيلية الخاصة بالمديرية.

بناءً على ما تقدم فإن التوجه نحو تقييم الأداء الإداري للمديرية يبنى على أهمية الأخذ بنظر الاعتبار المسائل المالية وغير المالية للجوانب الإدارية لأداء المديرية، وهذا يساعد في بيان مختلف جوانب الأداء الإداري للمديرية من حيث نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات، والتي من الممكن أن يتم اكتشافها من خلال البحث والتحليل.

بعد العرض السابق لمؤشرات بطاقة الأداء المتوازن، ودورها الاستراتيجي في تقييم الأداء الإداري والمالي، يحاول الباحث تطبيق ما توصل إليه في المباحث السابقة على الواقع العملي، في المبحث الرابع من خلال دراسة استطلاعية على مديرية تربية محافظة نينوى.

المبحث الرابع: الدراسة الاستطلاعية

لتحقيق التكامل بين الجانب النظري والجانب التطبيقي قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية على مديرية تربية محافظة نينوى وهذا ما سنتناوله في هذا المبحث:

من اهم الأسباب التي دعت الباحث لاختيار المديرية التابعة لوزارة التربية لإجراء هذه الدراسة هو أن مجال التعليم يعتبر من المجالات المهمة في أي دولة واستراتيجيتها حيث أن هذا المجال يكلف الدولة نفقات تشغيلية تثقل كاهلها، وتهدف هذه الدراسة إلى تطوير الجانب التطبيقي وتقديم الدليل العلمي لوزارة التربية في العراق، لتقويم أدائها الإداري والمالي باستخدام مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن.

أولاً. مجتمع وعينة الدراسة:

❖ **مجتمع الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة من المنتسبين في مديرية تربية محافظة نينوى والبالغ عددهم (١٥١٦) حيث تراوح بين (٨٤٢) موظف داخل المديرية و(٦٧٤) موظف خارج المديرية من المديرين والموظفين العاملين في مديرية تربية محافظة نينوى ممن يعمل في المجال المالي والإداري، وسيتم تحديد العينة وتوزيعها بطريقة عشوائية، لتمثل مجتمع الدراسة بشكل جيد وتحقيق أهداف الدراسة.

❖ **عينة الدراسة:** ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استمارة استبيان وزعت على عينة الدراسة وعددها (٣٠٦) استمارة، في ديوان المديرية محل الدراسة، وفقاً لمقياس LIKERT الخماسي، وكان عدد الاستمارات المستردة (٢٣٧) الصحيحة منها (٢٠٦) والمستبعدة (٣١) استمارة، كعينة عشوائية حيث يشمل هذا العدد قسم من المنتسبين وبمختلف العناوين وتم اختيار فئتين من المنتسبين العاملين في الاقسام (المالية، والإدارية)، لعلاقتهم المباشرة بالبحث.

الجدول (١): أعداد استثمارات الاستقصاء وأعداد المنتسبين في مديرية تربية نينوى عينة الدراسة

المديرية	عدد المنتسبين	العينة الاستثمارات الموزعة	الإستثمارات المستردة	الإستثمارات المستبعدة	الإستثمارات السليمة
داخل	842	170	129	15	114
خارج	674	136	108	16	92
الاجمالي	1516	306	237	31	206

المصدر: من اعداد الباحث.

ثانياً. اختبارات الفروض وتحليل النتائج: يتضمن البحث فرض رئيس واحد وفرضيات فرعية، سيقوم الباحث باختبارها كما يلي:

الفرض الرئيس: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استخدام الأدوات التحليلية الحديثة وتقييم الأداء الإداري للمديريات التابعة لوزارة التربية.

ولاختبار هذا الفرض تم اختبار الفروض الفرعية التالية:

الفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيس: "لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مؤشرات العمل لبطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء الإداري.

الاحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة:

الجدول (٢): معاملات ارتباط بيرسون بين مؤشرات العمل وتقييم الأداء الإداري

مؤشرات العمل	تقييم الأداء الإداري
تهتم المديرية بالحصول على شهادات الجودة الادارية	.418**
تزداد شكاوى المنتسبين من عدم مراعاة الجوانب الادارية في المديرية	.904**
تلتزم المديرية باجراء المتابعة المستمرة طول فترات العمل لتقديم خدمات ذات جودة عالية تكسب ثقة ورضاء المنتسبين	.527**
تهتم المديرية بالتزامها بالقوانين والإرشادات الادارية	.485**
تقدم المديرية تقريراً دورياً عن أنشطتها الادارية	3.82
تسهم العمليات الإدارية من طباعة الاوامر الادارية بصورة خاطئة للمديرية في انتاج مخلفات من المواد اللوجستية	3.76

(* معنوي عند مستوى معنوية ٥%.

(**) معنوي عند مستوى ١%.

المصدر: من إعداد الباحث من واقع مخرجات برنامج SPSS.

يعرض الجدول (٢) الاحصاء الوصفي لمؤشرات بطاقة الأداء المتوازن في المديرية محل الدراسة، ويتضح من الجدول ارتفاع متوسط آراء عينة الدراسة حول العنصر "تقدم المديرية تقريراً دورياً عن أنشطتها الادارية". كأحد عناصر مؤشرات المنتسبين بمتوسط (3.82) مما يدل على أن معظم الآراء تتراوح بين محايد وتميل إلى أن تكون موافق، وبلغ متوسط الآراء حول "تسهم العمليات الإدارية من طباعة الاوامر الادارية بصورة خاطئة للمديرية في انتاج مخلفات من المواد اللوجستية" كأحد عناصر مؤشرات العمليات الداخلية بمتوسط (3.76) مما يدل على أن معظم الآراء تتراوح بين محايد وموافق وتميل إلى أن تكون موافق، ويتضح من الجدول انه يمكن ترتيب أهم عناصر بطاقة الأداء المتوازن كما يلي:

المؤشرات المالية:

- ❖ تهتم المديرية بالخطط التي تحدد تكاليف الأنشطة.
- ❖ تمثل نسبة ما تتحمله المديرية من تكاليف ادارية إلى إجمالي تكاليف المديرية نسبة كبيرة.
- ❖ تمثل نسبة ما تتحمله المديرية من تكاليف ادارية إلى موازنتها نسبة كبيرة.

مؤشرات العميل:

- ❖ تقدم المديرية تقريراً دورياً عن أنشطتها الادارية.
- ❖ تهتم المديرية بالحصول على شهادات الجودة الادارية.

مؤشرات العمليات الداخلية:

- ❖ تسهم العمليات التشغيلية للمديرية في ظهور مخلفات ناتجة عن العمليات التشغيلية في المواد اللوجستية.
- ❖ تهتم المديرية بمراقبة عملياتها التشغيلية من طبع واصدار الاوامر الادارية الورقية من خلال العمل على تقليل المخلفات من المواد اللوجستية (الاوراق والاحبار الخاصة بأجهزة الاستنساخ).

مؤشرات التعلم والنمو:

- ❖ تهتم المديرية بتطوير البرامج التثقيفية من خلال تنمية الإبداع والابتكار للعاملين بها.
- ❖ تهتم المديرية بالتدريب والتعليم الالكتروني للعاملين.

لاختبار هذا الفرض تم استخدام معامل الارتباط لبيرسون، يعرض الجدول (٢) معاملات الارتباط بين متوسط اراء عينة الدراسة حول مؤشرات المنتسبين لبطاقة الأداء المتوازن والأداء الاداري، ويتضح من الجدول ارتفاع قيمة معامل الارتباط بين "تزداد شكاوي المنتسبين من عدم مراعاة الجوانب الادارية في المديرية" وبين "تقييم الأداء الاداري" حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.904) مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين ومعنوية عند مستوى معنوية 1%، وارتفاع قيمة معامل الارتباط بين "تلتزم المديرية بإجراء المتابعة المستمرة طول فترات العمل لتقديم خدمات ذات جودة عالية تكسب ثقة ورضاء المنتسبين" وبين "تقييم الأداء الاداري" حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.527) مما يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين المتغيرين ومعنوية عند مستوى معنوية 1%، وكانت أقل قيمة لمعامل الارتباط بين "تهتم المديرية بالحصول على شهادات الجودة الوظيفية". وبين "تقييم الأداء الاداري" حيث بلغت (0.418) مما يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين المتغيرين ومعنوية عند مستوى معنوية 1%.

يتضح من الجدول أن جميع إشارات معاملات الارتباط موجبة مما يدل على وجود علاقة طردية بين مؤشرات المنتسبين لبطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء الاداري، مما يعني ان زيادة الاهتمام بمؤشرات المنتسبين لبطاقة الأداء المتوازن يساعد في تقييم الأداء الاداري. مما سبق يتضح عدم صحة الفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيسي وصحة الفرض البديل: "توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مؤشرات العميل لبطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء الاداري".

الفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيس: "لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مؤشرات العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء الاداري".

لاختبار هذا الفرض تم استخدام معامل الارتباط لبيرسون، يعرض الجدول (٣) معاملات الارتباط بين متوسط اراء عينة الدراسة حول مؤشرات العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن

وتقييم الأداء الإداري، ويتضح من الجدول ارتفاع قيمة معامل الارتباط بين "تهتم إدارة المديرية العليا بمراقبة عملياتها من حيث تحقيقها للجودة وبين "تقييم الأداء الإداري" حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.749) مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين ومعنوية عند مستوى معنوية 1%، وارتفاع قيمة معامل الارتباط بين "تستخدم المديرية تقنيات حديثة في عملها لخفض التكاليف" وبين "تقييم الأداء الإداري" حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.696) مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين ومعنوية عند مستوى معنوية 1%. وكذلك ارتفاع قيمة معامل الارتباط بين تستخدم المديرية تقنيات حديثة في عملها للتخلص من النفايات الورقية وبين الاداء الإداري حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.594) مما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين ومعنوية عند مستوى معنوية 1%.

يتضح من الجدول أن جميع إشارات معاملات الارتباط موجبة مما يدل على وجود علاقة طردية بين مؤشرات العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء الإداري، مما يعني ان زيادة الاهتمام بمؤشرات العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن يساعد في تقييم الأداء.

الجدول (٣): معاملات ارتباط بيرسون بين مؤشرات العمليات الداخلية وتقييم الأداء الإداري

مؤشرات العمليات الداخلية لبطاقة الاداء المتوازن	تقييم الأداء الإداري
تهتم إدارة المديرية العليا بمراقبة عملياتها من حيث تحقيقها للجودة.	.749**
تستخدم المديرية تقنيات حديثة في عملها لخفض التكاليف	.696**
تستخدم المديرية تقنيات حديثة في عملها للتخلص من النفايات الورقية.	.594**

* معاملات معنوية عند مستوى معنوية 1%

المصدر: من إعداد الباحث من واقع مخرجات برنامج SPSS .

مما سبق يتضح عدم صحة الفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيس وصحة الفرض البديل: "توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مؤشرات العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء الإداري".

الفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيس: "لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مؤشرات التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء الإداري".

لاختبار هذا الفرض تم استخدام معامل الارتباط لبيرسون، يعرض الجدول (٤) معاملات الارتباط بين متوسط آراء عينة الدراسة حول مؤشرات التعلم والنمو لبطاقة الاداء المتوازن وتقييم الأداء الإداري، ويتضح من الجدول ارتفاع قيمة معامل الارتباط بين "تهتم المديرية بمقترحات وآراء المنتسبين لتطوير أدائها الإداري" وبين تقييم الاداء الإداري، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.706) مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين عند مستوى معنوية (1%)، وكذلك وجود علاقة طردية قوية بين "تهتم المديرية بالتدريب والتعليم الإداري للمنتسبين" وبين تقييم الاداء الإداري، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.670)، عند مستوى معنوية (1%)، وكانت أقل قيمة لمعامل الارتباط بين "تهتم المديرية بالمكافئات التشجيعية للعاملين لحثهم على العمل بجدية وتقليل الأضرار الإدارية" وبين تقييم الاداء الإداري، حيث بلغت (0.619) مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين عند مستوى معنوية (1%).

يتضح من الجدول أن جميع إشارات معاملات الارتباط موجبة مما يدل على وجود علاقة طردية بين مؤشرات التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء الإداري، مما يعني ان زيادة الاهتمام بمؤشرات التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن يساعد في تقييم الأداء الإداري.

الجدول (٤): معاملات ارتباط بيرسون بين مؤشرات التعلم والنمو والأداء الإداري

تقييم الأداء الإداري	مؤشرات التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن
.642**	تهتم المديرية بتطوير البرامج المانعة للأضرار الإدارية من خلال تنمية الإبداع والابتكار للعاملين بها
.670**	تهتم المديرية بالتدريب والتعليم الإداري للمنتسبين
.706**	تهتم المديرية بمقترحات وآراء المنتسبين لتطوير أدائها الإداري
.619**	تهتم المديرية بالمكافآت التشجيعية للمنتسبين لحثهم على العمل بجدية وتقليل الأضرار الإدارية

* معاملات معنوية عند مستوى معنوية 1%.

المصدر: من إعداد الباحث من واقع مخرجات برنامج SPSS .

مما سبق يتضح عدم صحة الفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيسي وصحة الفرض البديل: "توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مؤشرات التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء الإداري".

الفرض الفرعي الرابع: "لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تحليل البيئة للعمليات (الداخلية والخارجية) (نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات) وبين تقييم الأداء الإداري"

تشير الدراسة إلى أنه توجد علاقة ارتباط معنوية بين تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) وتقييم الأداء الإداري لدى عينات البحث حيث أن مستوى الدلالة لاختبار معامل الارتباط لبيرسون اقل من قيمته عند مستوى معنوية (0.05)، حيث بلغ معامل الارتباط بين نقاط القوة وتقييم الأداء الإداري (0.814) وهي اكبر من القيمة الجدولية لمعامل ارتباط لبيرسون، وهذه النتيجة تعني أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نقاط القوة وتقييم الأداء الإداري.

بلغ معامل الارتباط بين نقاط الضعف وتقييم الأداء الإداري (0.678) وهي أكبر من القيمة الجدولية لمعامل ارتباط لبيرسون وهي قيمة سالبة مما يعني أنه توجد علاقة عكسية ذات دلالة احصائية بين نقاط الضعف وتقييم الأداء الإداري، وهذه النتيجة تعني أنه كلما نقصت نقاط الضعف كلما زادت الثقة في تقييم الأداء الإداري في المديرية.

تشير الدراسة إلى أنه توجد علاقة ارتباط معنوية بين تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) وتقييم الأداء الإداري في المديرية لدى عينات البحث حيث أن مستوى الدلالة لاختبار معامل لبيرسون اقل من قيمته عند مستوى معنوية (0.05)، حيث بلغ معامل الارتباط بين الفرص وتقييم الأداء (0.663) وهي أكبر من القيمة الجدولية لمعامل ارتباط لبيرسون، وهذه النتيجة تعني أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الفرص وتقييم الأداء الإداري وأنه كلما زادت الفرص كلما زادت الثقة في تقييم الأداء الإداري للمديرية.

بلغ معامل الارتباط بين التهديدات وتقييم الأداء الإداري (0,651) وهي أكبر من القيمة الجدولية لمعامل ارتباط لبيرسون وهي قيمة سالبة مما يعني أنه توجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين التهديدات وتقييم الأداء الإداري، وهذه النتيجة تعني أنه كلما نقصت التهديدات كلما زادت الثقة في تقييم الأداء الإداري في المديرية.

الجدول (٥): معاملات ارتباط بيرسون بين العمليات الداخلية/نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات

تقييم الأداء الإداري	العمليات الداخلية والخارجية (نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات)
.814**	تأثير الرقابة الداخلية في طبيعة العمل والمستوى الإداري والتنظيمي يعتبر من نقاط القوة
.678**	اصدار التعليمات بصورة شفوية وغير مدروسة بدون الرجوع للإدارة العليا يعتبر من نقاط الضعف
.663	علم الإدارة بكل امكانات المديرية الداخلية والذاتية الموجودة يساعد على استغلال الفرص المتاحة والتغلب على التهديدات
.651	تعتبر الخلافات السياسية وعدم الاستقرار تهديداً يمكن ان يواجه المديرية

* معاملات معنوية عند مستوى معنوية 1%

المصدر: من إعداد الباحث من واقع مخرجات برنامج SPSS .

مما سبق يتضح عدم صحة الفرض الفرعي الرابع من الفرض الرئيسي وصحة الفرض البديل: "وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين تحليل البيئة للعمليات (الداخلية والخارجية)، (نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات) وبين تقييم الاداء الإداري".

الفرض الفرعي الخامس "لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين الاداء الإداري وتقييم الاداء الإداري".

تشير الدراسة إلى أنه توجد علاقة ارتباط معنوية بين الأداء الإداري وتقييم الاداء الإداري في المديرية لدى عينات البحث حيث أن مستوى الدلالة لاختبار معامل لبيرسون أقل من قيمته عند مستوى معنوية (0.05)، حيث بلغ معامل الارتباط بين الاداء الإداري وتقييم الاداء الإداري (0.733) وهي أكبر من القيمة الجدولية لمعامل ارتباط لبيرسون، وهذه النتيجة تعني أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاداء الإداري وتقييم الاداء الإداري وأنه كلما تم تنظيم الاداء الإداري كلما زادت الثقة في تقييم الاداء الإداري للمديرية.

الجدول (٦): معاملات ارتباط لبيرسون (الاداء الإداري)

تقييم الأداء الإداري	الاداء الإداري
.733**	اغلب العاملين في المديرية لديهم القدرة على التعامل مع المشاكل بصورة مهنية
.601	لا يتوفر في المديرية قوى بشرية متخصصة ومؤهلة لأداء العمل
.563	يتم تقسيم الاعمال في المديريات وفقاً لأسس تلائم العمل التنظيمي
.712	تآكل الهيكل التنظيمي بسبب عدم وجود تعيينات
.603	عدم وجود الاهتمام بالتوصيف الوظيفي بالمديرية
.566	عدم توفير المواد اللوجستية للمديرية بشكل كبير
.693	عدم قيام المديرية باشراف المنتسبين الجدد والحاليين في دورات تأهيلية
.729	عدم الاهتمام بالخبرات والكفاءات الموجودة في المديرية

* معاملات معنوية عند مستوى معنوية 1%

المصدر: من إعداد الباحث من واقع مخرجات برنامج SPSS.

مما سبق يتضح عدم صحة الفرض الفرعي الخامس من الفرض الرئيسي وصحة الفرض البديل: "وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الاداء الاداري وتقييم الاداء الاداري".
مما سبق يتضح عدم صحة الفرض الرئيسي H_0 "لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استخدام الأدوات التحليلية الحديثة وتقييم الأداء الاداري للمديرين العامة التابعة لوزارة التربية". وصحة الفرض البديل H_0 "توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استخدام الادوات التحليلية الحديثة وتقييم الأداء الاداري للمديرين العامة التابعة لوزارة التربية".
النتائج والتوصيات:

يتناول هذا الجزء بيان أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتوصيات التي انتهت إليها، وكما موضح أدناه:
أولاً. نتائج الدراسة:

١. يعد الأداء الاداري في المديرين داعماً ومكماً للأداء المالي.
٢. تعتبر مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن أدوات للتقويم الشامل للأداء واداة مهمة في تقييم مختلف جوانب الأداء الاداري للمديرية.
٣. لا تهتم إدارة المديرية بمراقبة عملياتها من حيث تحقيقها للسلامة الادارية من خلال ادائها الاداري.
٤. لا تهتم المديرية بمقترحات وآراء المنتسبين لتطوير أدائها الاداري.
٥. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء الاداري.
٦. اصدار التعليمات الشفوية بدون تعليمات صادرة من الإدارة العليا يؤدي إلى ارباك العمل وخسائر بالمواد اللوجستية من احبار واوراق واجهزة.

ثانياً. توصيات الدراسة: في ضوء نتائج الدراسة، يمكن للباحث صياغة التوصيات الآتية:

١. ضرورة رفع كفاءة الأداء الاداري من خلال تخفيض زمن الإجراءات الداخلية من لحظة كتابة المذكرات الى اصدار الاوامر.
٢. الاهتمام الدائم بتطوير العاملين في مجال الادارة والامور المالية وتفعيل نظام المكافآت لنمو روح الدافعية.
٣. عدم اصدار تعليمات شفوية غير مدروسة وغير صادرة بموجب أوامر وتعليمات مصدقة من قبل الإدارة العليا.
٤. توفير المواد اللوجستية الى جانب الموارد البشرية لأداء الأنشطة الادارية، والمساهمة في التحسين المستمر.
٥. يجب أن تكون لجان تقييم الاسعار ولجان المشتريات على علم بكافة الامور من حيث الاسعار والنوعية والجودة.

المصادر العربية والاجنبية:

أولاً. المصادر العربية:

١. ابراهيم، نبيل عبد الرؤوف، (٢٠١٠)، إطار مقترح لتقويم اداء الخدمات الضريبية الالكترونية باستخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء، دراسة ميدانية، بحث منشور من الانترنت، ١٤-١٧.
٢. الزبيدي، غني دحام تنائي، (٢٠١٧)، تحليل ابعاد رأس المال الفكري في المؤسسات التعليمية باستخدام تقنية (SWOT)، بحث منشور، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية، العدد ١، المجلد ٢٥، ٢١٥-٢٣٨.

٣. السريتي، المهدي مفتاح، (٢٠١٣)، مدى امكانية استخدام مؤشرات تقييم الأداء في بيئة التصنيع الحديثة في القطاع الصناعي الليبي، بحث منشور، جامعة مصراته، كلية الاقتصاد، قسم المحاسبة، مجلة الجامعة، العدد الخامس عشر، المجلد الثالث، ص ١٩٧-١٩٨.
٤. جاد المولى، مصطفى محمود، (٢٠١٢)، استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء (BSC) في تقييم الأداء البيئي للمنشأة بهدف زيادة القدرة التنافسية لها في ظل بيئة الإنتاج الحديثة (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير، كلية التجارة جامعة القاهرة.
٥. رستم، زياد محمد، (٢٠١٠)، دور المعلومات المحاسبية في تقييم الأداء الاستراتيجي في شركات النقل البري المساهمة بسورية، اطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة، دمشق.
٦. عبد الرحمن، أمجد حسن، (٢٠٠٩)، استخدام نموذج (SWOT) والجودة الشاملة وبطاقة الأداء المتوازن في تقييم وقياس الأداء في المنظمات غير الهادفة للربح بهدف تحسين البحوث المحاسبية"، مجلة الكلية، جامعة عين شمس، كلية التجارة، ص ٢٢٨-٣٥١.
٧. عبد العزيز، محمد محمد كمال، (٢٠١٤)، دور نظم معلومات الموارد البشرية في تقييم اداء العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير، جامعة المنوفية، كلية التجارة.
٨. عمر اقبال توفيق المشهداني وحنان صبحت عبدالله ومحمد حويش علاوي، (٢٠١١)، تقويم الأداء البيئي للوحدات الاقتصادية، مجلة الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد ٤، سنة ٢٠١١، ص ١٠.

ثانياً المصادر الاجنبية:

1. Hamid Tohidi, Aida jafar, Aslan Azimi Afshar, Using balanced scorecard in educational organizations, Procedia-Social and Behavioral Sciences, Volme 2, Issue 2, 2010, PP5544-5548.
2. Helms, M. M., & Nixon, J. (2010), Exploring SWOT analysis-where are we now? A review of academic research from the last decade. Journal of strategy and management, P., 215-251.
3. Kaplan, R.S. & Norton, D.P., "The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance", Harvard Business Review, Boston, January/February, 1992, p.71.
4. Lee, S, F, & Sai, Andrew, " Building balanced scorecard with SWOT analysis, and implementing " Sun TZU,s The Art of Business, 2000.,p.236.(
5. Peter, Linkins, " Leader, Change and TQM: The Lehigh university Case " Public Administration Quality, 1993.P,61-65.
6. Sharma, Manoj, "Health Education in india : A Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats (SWOT) Analysis ",The International Electronic Journal of Health Education, 2005,p,80-85.
7. Vonk,G.,Geer tman, S.,& Schot, P,(2007), A(SWOT) analysis of planning Support Systems, Environment and planning ,p1699-1714.