

قياس مدى فاعلية بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء الاستراتيجي
في المؤسسات العامة الأردنية (دراسة ميدانية على مؤسسة
الضمان الاجتماعي- اربد)
الدكتور احمد فواز ملكاوي / أستاذ إدارة الأعمال/ جامعة جرش-الاردن

المستخلص:

يرمي البحث إلى تحديد مجموعة من المعايير التي على أساسها يمكن قياس مدى فاعلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات العامة الأردنية وذلك للتعرف على المقومات الأساسية لضمان تطبيق مقاييس الأداء المتوازن، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من موظفي المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي - اربد من مديري الدوائر ورؤساء الأقسام والموظفين الإداريين، وتم استخدام عينة عشوائية مكونة من (٥٠) موظفاً وموظفة، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، ونتيجة لإخضاع المعايير للاختبار الميداني واستخدام أدوات التحليل الإحصائي خلصت الدراسة الى استنتاجات اهمها إن هناك مجموعة من المعايير والتي إن توفرت في المؤسسات العامة ستعمل على ضمان نجاح تطبيق مقاييس الأداء المتوازن، ومن المعايير :

- ١- يعد دعم الإدارة العليا متطلباً أساسياً لازماً لنجاح تطبيق مقاييس الأداء المتوازن في المؤسسات العامة.
- ٢- تعد المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن ملائمة للتطبيق في المؤسسات العامة.
- ٣- تعد المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن كافية لإدارة الأداء المتوازن في المؤسسات العامة.
- ٤- تعد المحاور غير المالية أكثر أهمية من المنظورات المالية في عملية التقييم في المؤسسات العامة.

المصطلحات الرئيسية للبحث/ بطاقة الاداء المتوازن، الاداء الاستراتيجي ، الاردن.



مجلة العلوم

الاقتصادية والإدارية

المجلد ٢١ العدد ٨٤

مقدمة :

شهد العالم في السنوات الأخيرة ولا يزال تطورات جوهرية طالت مختلف جوانب الحياة ونشرت في مختلف أنواع الشركات والمؤسسات وأنتجت مفاهيم إدارية جديدة وأدوات قياس متطورة وأساليب تقييم نوعية مما فرض واقعا تنافسيا جديدا حتم على المنظمات الاهتمام بالأصول غير الملموسة وأخذها بالحسبان وعدم



قياس مدى فاعلية بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية (دراسة ميدانية على مؤسسة الضمان الاجتماعي-أربد)

الاكتفاء بالأصول الملموسة لتقييم حاضرها ومستقبلها. والأصول غير الملموسة "Intangible Assets" أو الأصول المعرفية "Knowledge Assets" أو الأصول الفكرية "Intellectual Assets" كلها مسميات تعني الأصول غير التقليدية والتي اتخذت مكوناتها نماذج متعددة شملت الموارد البشرية، العلاقات مع الزبائن، العمليات المرنة سريعة الاستجابة، المنتجات والخدمات المبتكرة، نظم المعلومات، معايير الجودة، قواعد البيانات، مما زاد العبء والضغط على النظم المحاسبية والتي يوجب عليها مقابلة حركة الأصول غير الملموسة قياسا وتقديرا وترجمتها إلى ما هو ملموس أو يمكن قياسه. نتيجة لكل ما سبق ظهر مفهوم مقياس الأداء المتوازن "Balance Scorecard BSC" كألية متكاملة للجمع بين نوعين من المقاييس للأصول الملموسة وغير الملموسة والتي وضعت من قبل العالمين "Robert Kaplan and David Norton" والتي تركز على إدارة الأداء الاستراتيجي في كل من القطاعين العام والخاص، وتتركز إدارة الأداء الاستراتيجي على ثلاثة أبعاد رئيسة تعد ضرورية لمقابلة هذا التقدم الهائل في المعرفة والتقنية وهذه الأبعاد هي:

١- وصف الإستراتيجية.

٢- قياس الإستراتيجية.

٣- إدارة الإستراتيجية.

أن الأبعاد الثلاثة مترابطة و متسلسلة فالإدارة مرتبطة بالقياس والقياس مرتبط بالوصف ولما كان وصف الإستراتيجية لا يتم إلا من خلال خرائط الإستراتيجية "Strategy Map" لذا ارتبطت الإدارة الإستراتيجية بمقياس الأداء المتوازن وارتبط مقياس الأداء المتوازن بالخرائط الإستراتيجية (يوسف، ٢٠٠٥: ١٨٦).

المبحث الاول

اولاً: منهجية البحث

١- مشكلة البحث:

تتلخص مشكلة البحث في الإجابة عن مجموعة من الأسئلة منها:

- أ- ما مدى التلازم بين دعم الإدارة العليا ونجاح تطبيق مقياس الأداء المتوازن في المؤسسات العامة.
- ب- ما مدى ملاءمة المنظورات الأربع للتطبيق في المؤسسات العامة.
- ت- ما مدى كفاية المنظورات الأربع لمقياس الأداء المتوازن في المؤسسات العامة.
- ث- ما الأهمية النسبية للمقاييس غير المالية في المؤسسات العامة .

٢- أهمية البحث:

تتمن أهمية البحث في انه يسهم اسهاماً جاداً في التعرف على المقومات الرئيسة اللازمة لضمان نجاح تطبيق مقياس بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات العامة و إرشاد العاملين في الإدارة الإستراتيجية والإدارة العليا في تلمس جوانب النجاح والإخفاق في تطبيق هذا المقياس من اجل تعزيز الأولى وتجنب الثانية وإلقاء الضوء على أداة من أدوات قياس الأداء الاستراتيجي في ظل قصور الأدوات التقليدية.

٣- أهداف البحث:

يسعى البحث الى تحقيق مجموعة من الاهداف منها التعرف على مدى التزام المؤسسات المالية الحيوية العامة في استخدام ادوات قياس الاداء الاستراتيجي ومدى كفاية وملاءمة هذه الادوات في الحكم على الاداء الاستراتيجي والعوامل المؤثرة في نجاح تطبيقها.

٤- فرضيات الدراسة:

- الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة احصائية للتلازم بين دعم الادارة العليا ونجاح تطبيق مقياس الاداء المتوازن في المؤسسات العامة.
- الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لملاءمة تطبيق المنظورات الأربع لمقياس الأداء المتوازن ونجاح التطبيق في المؤسسات العامة .
- الفرضية الثالثة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لمدى كفاية المنظورات الأربع لمقياس الاداء المتوازن ونجاح التطبيق في المؤسسات العامة.
- الفرضية الرابعة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لأهمية النسبية للمقاييس غير المالية ونجاح التطبيق في المؤسسات العامة.

٥- منهج البحث:

إن الهدف الرئيس هو قياس مدى فاعلية بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء الاستراتيجي في المؤسسات العامة كان من المحبذ من وجهة نظر الباحث استخدام المدخل الاستنباطي " Deductive approach" الذي سوف يستخدم في استنباط مجموعة من المعايير وبناءً عليها يتم تقويم مقياس الأداء المتوازن ، والمدخل الوصفي للحصول على البيانات الضرورية من المؤسسات موضع الدراسة والتي من خلالها يمكن الحكم على نجاح أو إخفاق تطبيق المقياس . أما من حيث أداة البحث سوف يتم استخدام الاستبانة كأداة للحصول على البيانات اللازمة لاختبار صحة فرضيات الدراسة.

٦- تصميم الاستبانة وقياس متغيرات الدراسة:

صممت الاستبانة لمعرفة ادراكات العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي وقد احتوت الاداة على ما يبين طبيعة الدراسة والهدف منها وتوضيح مختصر لمفهوم مقياس الأداء المتوازن فضلا عن أسئلة متغيرات الدراسة التي يتم الإجابة عنها باختبار قيم رقمية بناءً على المقياس الدرجي المستخدم .

٧- صدق الأداة وثباتها:

قام الباحث بعرض الاستبانة على مجموعة من المتخصصين من اجل التأكد من مدى صدق الاستبانة وقدرتها على تحقيق أهداف البحث إذ تبين من وجهة نظرهم صدق محتواها. ولمعرفة مدى ثباتها تم استخدام معامل كرونباخ ألفا بين تحليل معامل كرونباخ ألفا مدى الثبات والترابط بين المحتوى الداخلي للعبارة، موضحا في الجدول (١).

جدول (١) قيم كرونباخ الفا

الرقم	الفقرات	أرقام العبارات	قيمة ألفا
١	التلازم بين دعم الإدارة العليا ونجاح التطبيق	٥-١	٠.٨٣٤
٢	ملاءمة تطبيق المحاور الأربعة	٩-٦	٠.٩١٢
٣	كفاية المحاور الأربعة	١٤-١٠	٠.٧٩٨
٤	الأهمية النسبية للمقاييس غير المالية	١٧-١٥	٠.٧٩٨

٨- اساليب تحليل البيانات:

تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) للوصول إلى مدى ثبات الاستبانة عن طريق اختبار كرونباخ ألفا . ومقاييس النزعة المركزية من متوسطات حسابية وتوزيعات تكرارية لأسئلة الاستبانة والانحراف المعياري للتعرف على مدى تقارب أو تباعد الإجابات عن بعضها بعضاً. واختبار (T) للتعرف على درجة معنوية اجابات المبحوثين على اسئلة البحث.

ثانياً : الدراسات السابقة:

١- دراسة (B. Ramesh : 2010) تعرضت الدراسة لاستخدام بطاقة الاداء المتوازن فى تقويم الاداء للمشروعات الصغيرة من وجهة نظر استراتيجية التخطيط والمستخدم بشكل واسع فى إدارة الاعمال والمنظمات الهادفة للربح ، ولا سيما وإن رؤية هذا القطاع تقوم على اساس تعظيم العائد من الانشطة التى تزاولها فى ظل بيئة مالية واجتماعية تحافظ على استمرارية موارد تلك المشروعات ولاسيما وانها ولدت صغيرة وترعرت فى حضانات تراعيها وتراقبها الدولة لتستمر فى تحقيق اهدافها بفضل مقاييس الاداء المالية وغير المالية ، إلا أنها لم تقم بقياس أداء الوحدات الحكومية التى تحتضن تلك المشروعات الصغيرة لقياس مدى امكانية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن عليها، مثل الجهات الداعمة للخدمة الحكومية لتلك المشروعات فى مصر كالصندوق الاجتماعى للتنمية .

٢- دراسة (Germán Creamer: 2010) يعد الهدف الرئيسى للدراسة اظهار كيفية تعزيز مدخل تقويم الاداء بأكثر من صورة على المستوى المالى وغير المالى، بأستخدام بيانات وحقائق عن التعامل مع الغير لتوليد رؤية حديثة للمنشأة لتعزيز قدرتها على تحقيق المزيد من بريقها فى دنيا الاعمال باستخدام بطاقة الاداء المتوازن لتطوير الخدمات المقدمة للزبائن. وتوصلت هذه الدراسة إلى أن بطاقة الاداء المتوازن بمثابة اختيار موفق من الادارة تعزز به نجاح المنشأة فى وجودها فى تركيبة السوق الذى لا يوجد به بقاء الا للقادر على تقديم منتجات تحقق التنافسية فى التكلفة والجودة .

٣- دراسة (C. J. McNair: 2009) : تهدف تلك الدراسة إلى إلقاء الضوء على أهمية اندماج مقاييس الاداء المالية وغير المالية لتقويم الاداء للمشروعات الخدمية ولاسيما انتاج الخدمات الالكترونية ، وأشارت الدراسة إلى ان دور صناع القرار لا يتوقف على مجرد مقترحات ودعم لصناعة القرار ولكن يتوقف على مؤشر الانجاز للوحدة الاقتصادية لتحقيق أهدافها من خلال الاداء المتوازن لبطاقة الاداء المتوازن . كما ساهمت الدراسة فى تطوير المقاييس الداعمة لتقويم الاداء ، كتطوير أساليب ترشيد تكلفة الخدمة المقدمة للعميل من خلال تطوير المقاييس غير المالية لمجموعة مركبة من النماذج ساهمت فى ابتكار مقاييس جديدة، كمصفوفة التركيز على مقترحات ومتطلبات تحديث خدمات العميل المتكاملة بأقل تكلفة ممكنة .

٤- دراسة (Aaron D. Crabtree : 2008) تناولت الدراسة تأثير تبني بطاقة الاداء المتوازن للتعديلات المستمرة لمؤشرات تقويم الاداء على عوائد المساهمين ، وتوصلت الدراسة إلى أهمية التعديل المستمر فى مؤشرات ومقاييس الاداء على مستوى كل منظور للبطاقة، فتلك التعديلات تسهم بطريق مباشر وغير مباشر فى نماذج تطوير الخدمة المقدمة من المنشأة أياً كانت صناعية أو خدمية أو تجارية حكومية أو خاصة، فمطور تطوير الخدمة أو السلعة والاهتمام برضا الزبون ؛ يعد من العوامل المؤثرة تماما فى نمو إيراداتها ومن ثم زيادة العائد مما ينعكس على رضا المساهمين .

٥- دراسة (Christian: 2005) تناولت الدراسة التركيز على أهمية استخدام أسلوب بطاقة الاداء المتوازن في تقويم الاداء لمجموعات وحزم مختلفة من بيئة المحاسبة والادارة داخل المنظمة لتجديد الابداع نحو عرض تشكيلة متجددة من المنتجات تراعى المزج السلعي لها لدخول اسواق جديدة، و بافكار متجددة في تحديد تكلفة المنتج بهدف ترشيد التكلفة بما ينعكس على تعظيم موارد المنظمة . و اشارت الدراسة إلى ان بطاقة الاداء المتوازن غيرت مفاهيم ومنظور تقويم الاداء فساعدت على الابداع و تطوير قياس تكلفة المنتج . ولكنها لم تبحث تقويم الاداء بهدف ترشيد تكلفة المنتج ولاسيما للخدمة الالكترونية .

المبحث الثاني / الإطار النظري

أولاً: مفهوم بطاقة الاداء المتوازن

اتجه الفكر الإداري الحديث في ظل تزوج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتطور السريع في معدلات النمو للصناعة إلى أهمية تقييم الأداء داخل المنظمة في ضوء بعد استراتيجي محدد . ولذلك فإن أدوات التحليل المالي التقليدية أصبحت بمفردها غير كافية لإدخال عملية تقييم الأداء في كل من الأجل القصير والأجل الطويل للتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة . لقد حفز ذلك المفكرين على تطوير أساليب تقييم الأداء ومحاولة إدخال البعد الاستراتيجي في عمليات قياس وتقييم الأداء المالي للمؤسسة لمعرفة ما إذا كان هذا الأداء يتفق والهدف الاستراتيجي لها أم لا . ولقد ظهر اتجاه نحو استخدام التقييم المتوازن للأداء (the Balanced Score Card) ليوأكب التغيير الواجب إدخاله على النموذج التقليدي للتحليل المالي مع إدخال العلاقات المتداخلة والارتباطات بين مجالات الرافعة التشغيلية (Operating leverage) والرافعة التمويلية (Financial Leverage) في كل من مجالات التعليم والنمو وتحقيق رضاء العملاء في المؤسسة. (يوسف، ٢٠٠٥:٦٨).

ترجع بداية الاهتمام لاستخدام أسلوب التقييم المتوازن للأداء في قياس أداء المؤسسة إلى بداية عام ١٩٩٠ عندما قررت مؤسسة Nolan Norton أن ترعى دراسة أعدت بواسطة المكتب الاستشاري العالمي KPMG لمدة سنة كاملة حول تقييم أداء مؤسسة متعددة الجنسيات . ولقد تم ذلك في ضوء البعد الاستراتيجي لتلك المؤسسة في مجالات مختلفة وبدول متعددة . وعندما أعدت تلك الدراسة اعتمدت في عناصرها الأساسية على مفهوم الإستراتيجية والتي تتطلب ربط المؤسسة بقوة منافسة داخل الصناعة التي تتبعها. بمعنى آخر اعتمد النموذج على أن الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة يجب أن تكون نابعة من البيئة المحيطة بها وليس من المنافسين بالصناعة أو السوق بل يجب على المؤسسة أن تعدل وتطور من إمكانياتها المادية والبشرية لتتناسب مع الظروف المتاحة بتلك البيئة التي تعمل من خلالها (Kaplan and Norton,1992 p:125). وينظر للتقييم المتوازن للأداء على انه نظام للإدارة Management System وليس مجرد نظام لقياس الأداء Measurement System والذي يمكن المؤسسة من إيضاح الرؤية الخاصة بها وإستراتيجيتها مع بيان كيفية ترجمة هذه الرؤية الإستراتيجية إلى خطط وأنشطة تنفيذية. ويعمل هذا الأسلوب لتقييم أداء المؤسسة وتوفير الأدوات والمؤشرات بما يساعد على تحقيق مستوى متميز من النجاح المستقبلي (العامري والغالبى، ٢٠٠٣:١٦٠).

ونظرا لان المؤسسة تعمل في ظل بيئة ومناخ كثير التعقيد يتضمن مجالات يجب دراستها وفهمها جيدا بالنسبة للعملاء والمنافسين والمنتجات المشابهة والبديلة ومستويات الأسعار والتكنولوجيا فان هذه البيئة المعقدة تحتاج إلى أهمية التفهم الدقيق لغايات المؤسسة وما تتضمنه من أهداف قصيرة الأجل ، فضلاً عن بيان طرائق ووسائل تحقيق هذه الأهداف. ويعد هذا المجال امراً حيوياً لنجاح تطبيق أسلوب التقييم المتوازن للأداء في قياس أداء المؤسسة بدون الفهم الواضح والجيد لأهداف المؤسسة فان تطبيق الأسلوب يكون مستحيلاً أو غير ذي جدوى (المغربي، ٢٠٠٦: ٢٠١). وعبر التقييم المتوازن للأداء عن طريق تحويل غاية المؤسسة وإستراتيجيتها إلى مجموعة أساسية من مقياس الأداء والتي تمثل إطاراً عاماً للقياس الاستراتيجي لنظام الإدارة داخل المؤسسة. ولذلك فان الأسلوب لا يركز فقط على المقاييس المالية وما يرتبط بها من أهداف مالية ، بل تتضمن محاور مختلفة يمثل كل منها محركاً من محركات الأداء Performance drivers لتلك الأهداف (يوسف ، ٢٠٠٥: ٩١).

عرف كل من Kaplan & Norton بطاقة الأداء المتوازن (Kaplan , Norton , 1993 p:261): " بأنه نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للشركات لتتبع ترجمة الرسالة في مجموعة مترابطة لمقاييس الأداء ، تسهم هذه المقاييس في انجاز الأعمال ووضع إستراتيجية الأعمال واتصال الإستراتيجية بالإعمال والمساعدة في التنسيق بين الأداء الفردي والتنظيمي ووصولاً إلى أهداف الإدارة. تعريف بطاقة قيا بأنها نظام إدو يعرف البعض بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها : أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية المنشأة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر. كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنشأة. إن فكرة قياس الأداء المتوازن تركز على وصف المكونات الأساسية لنجاح المنشأة وأعمالها (عبد المحسن ، ٢٠٠٦: ١٣٥)

ثانياً: فوائد تطبيق بطاقة القياس المتوازن للأداء (العامري، الغالبي، ٢٠٠٣: ٩٤):

- ١- تعمل البطاقة بمثابة الحجر الاساسي للنجاح الحالي والمستقبلي للإدارة الإستراتيجية، على عكس المقاييس المالية التقليدية التي تفيد بعرض ما حدث في الماضي دون الإشارة إلى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلاً.
- ٢- المساعدة في التركيز على ما الذي يجب عمله لرفع كفاءة الأداء الإداري، كما تعمل كمظلة للتنوع المنفصل لبرامج الإدارة مثل الجودة وإعادة التصميم للإجراءات الإدارية والخدمة المقدمة للعميل.
- ٣- التدخل الكبير للإدارة العليا وتحديد السياسة الواجب إتباعها في صياغة السياسات وربط الإستراتيجية بالنشاطات، والمسؤولية الواضحة للأهداف والموارد على النحو الذي يعطي صورة متوازنة عن الإدارة الإستراتيجية.
- ٤- توضح الرؤية وتضع تسلسلاً للأهداف وتوفر التغذية العكسية للإستراتيجية وتربط المكافآت للعاملين بالإدارة بمعايير تقويم الأداء.



قياس مدى فاعلية بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية (دراسة ميدانية على مؤسسة الضمان الاجتماعي- اربد)

٥- تبقى بطاقة القياس المتوازن للأداء المعايير المالية كمخلص مهم لأداء العاملين والإدارة، وفي الوقت نفسه تلقي الضوء على مجموعة مقاييس أكثر عمومية وتفاعلا وترابطا بين الممول والعمليات الداخلية والعاملين واداء النظام لتحقيق نجاح مالي طويل الأجل.

ثالثا: الوظائف الرئيسية لبطاقة قياس الأداء المتوازن:

يسهم منهج قياس الأداء المتوازن كأداة استراتيجية للإدارة في تحقيق العديد من الوظائف بالمنظمات المعاصرة ، من بينها (جوران وآخرون، ٢٠٠٣: ١٣٢):

١- ترجمة رؤية واستراتيجية المنظمة وتوضيحها:

حيث تتم ترجمة استراتيجية المنظمة إلى أهداف ويتم تحديد السوق وقطاع العملاء الذين ستقوم المنظمة بخدمتهم وذلك حتى تتحقق هذه الأهداف كما تحدد المنظمة أهداف وقياسات كل من العمليات الداخلية والتعلم والتطور العملاء النجاح المالي حيث تحدد في كل جانب ما المطلوب عمله على وجه التحديد.

٢- توصيل الأهداف الاستراتيجية والقياسات المطبقة وربطها:

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

٣- التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الاستراتيجية

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

رابعا: آلية عمل بطاقة الاداء المتوازن:

ويعمل الاسلوب على قياس اداء المؤسسة من خلال حركة التوازن بين محاور اربعة اساسية هي(عبد المحسن، ٢٠٠٥):

١- المحور المالي.

٢- جانب الزبائن.

٣- مراحل التشغيل الداخلي للنشاط.

٤- التعلم والنمو.



قياس مدى فاعلية بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية (دراسة ميدانية على مؤسسة الضمان الاجتماعي- اربد)

من خلال خلق مناخ ونظام تشغيل وفلسفة ادارة جديدة تبنى على نشر الوعي والتعلم داخل القاعدة العملية والموارد البشرية للمؤسسة بحيث ان هذا التعلم والنمو في المهارات والكفاءات سوف ينعكس على احداث تحسين واضح في عمليات التشغيل الداخلية بالمؤسسة مما يعود بالنفع على تحقيق المنتج والخدمة بمستوى جودة متميز وباسعار مقبولة تحوز على رضا العملاء. وينعكس اثر ذلك بشكل نهائي على الجانب المالي بتحسين مستويات الربحية والسيولة داخل المؤسسة.

خامسا: المكونات الاساسية لنظام التقييم الاداء المتوازن:

يعتمد نظام التكوين المتوازن على تحويل استراتيجية المنظمة الى مجموعة من مقاييس الاداء ، وعادة فان العديد من المحللين ومتخذي القرار ينظرون الى المؤشر كاساس لقياس مستوى الاداء الذي تم خلال الفترة السابقة، الا انه في ظل التقييم المتوازن للاداء فان الامر مختلف اذ ان المؤشر هو وسيلة تعمل وتساعد على تحقيق استراتيجية المنظمة من خلال التحقيق المرحلي للاهداف . ولذلك فان حصر مثل هذه المقاييس او المؤشرات في منظومة معينة Scocard لا يتم بغرض قياس اداء الافراد او الوحدات في ضوء معايير وانماط تاريخية ، بل تستخدم لتحقيق التواصل وتقديم المعلومات بشكل مستمر، وتحقيق تغذية مرتدة لتعديل او تحديث أي مؤشرات او خطط سبق تحديدها ، فالهدف النهائي لتطبيق نظام التقييم المتوازن للاداء هو تحقيق استراتيجية المؤسسة والعمل على البحث عن محركات الاداء الفعلية لتحقيق هذه الاستراتيجية . ويتضمن الاطار العام للنظام محاور اربعة اساسية تعمل معا من خلال العلاقات السببية بين كل منها والآخر لتحقيق استراتيجية المؤسسة في ضوء المهام والاهداف المحددة لها (Kaplan and Norton.1996, p:320).

سادسا: الجوانب الاربعة لبطاقة الاداء المتوازن :

تعد بطاقة القياس المتوازن للاداء بمثابة عملية تقويم شاملة تقوم على تحويل رؤية واستراتيجية الادارة الضريبية الى اربع مجموعات اساسية من المقاييس، فضلا عما تحققه من التوازن بينهما . فهي تقيم مقاييس المنظورات الخارجية متمثلة في الاشخاص المتعاملين مع الادارة الضريبية وغيرهم ، والمنظورات الداخلية متمثلة في العمليات التي تتم داخل الادارة الضريبية من حصر واستلام إقرارات ضريبية وفحص وربط ، فضلا عن منظور التعلم والنمو من جهة والمنظورات المالية من جهة اخرى . كما انها تجمع بين مؤشرات ونتائج الماضي والحاضر والمؤشرات التي تقود الاداء المستقبلي للادارة الضريبية من جهة اخرى. يتطلب بناء نموذج بطاقة الاداء المتوازن تحديدا دقيقا للاهداف والمقاييس والغايات والمبادرات الخاصة بكل منظور من أبعاد البطاقة ، والتي تمثل الاساس في ظهور بطاقة القياس المتوازن للاداء ، لذا سوف يستعرض الباحث هذه المنظورات والكيفية التي يتم بموجبها بناء مقاييسها لتحقيق اهدافها وغاياتها الاستراتيجية :

أ- المنظور المالي

يعد المنظور المالي احد اهم مقاييس تقويم الاداء ، وتعد نتائج هذا المنظور موجهة لتحقيق الاهداف او الوقوف على مستوى عوائد الايرادات الضريبية المحصلة نقداً و المحققة لاستراتيجية الادارة الضريبية بالعمل على تعظيم العائد من الايرادات الضريبية مع تخفيض تكلفة الاستخدامات بالمقارنة مع السنوات السابقة ، ونظرا لكون الاهداف المالية للادارة الضريبية تختلف باختلاف مراحل عمرها فانه بالضرورة ستختلف المقاييس التي تقيس انجاز تلك الاهداف تبعا لاختلاف المراحل.

ان الاهداف المالية للادارة الضريبية في مرحلة تحقيق ربط الموازنة تؤكد على المقاييس المالية التقليدية، كتحقيق الربط بقدر من التفوق على انتاجية السنوات السابقة وتحقيق انحرافات موجبة عن ربط الموازنة . كذلك عندما تصل الادارة الضريبية لمرحلة السعي وراء تحقيق الربط الطموح والذي عادة، يزيد عن ربط الموازنة فان اهدافها المالية سوف تؤكد على التدفق النقدي الذي يساعد ويحافظ على بقاء الحياة الاقتصادية للادارة الضريبية، من خلال اتساع رقعة حصر الممولين ومزيد من النمو في الموافقات على الربط من واقع الالتزام الطوعي للممول نتيجة زيادة الوعي الضريبي وتقديم برامج التوعية والارشاد الضريبي .

ينظر المتخصصين في قياس التكلفة إلى بعد مهم ألا وهو (تكلفة جنية حصيلية) فتكلفة التحصيل للادارة الضريبية تختلف باختلاف الوحدات الانتاجية ، فتكلفة الجنيه حصيلية لمركز كبار الممولين لا يقارن بذات المعدل لمأورية جغرافية في محافظة نائية مثلا أو أي مأورية صغيرة بانحاء الجمهورية ، ولكن ما نقصده بهذا المنظور تكلفة التحصيل للايرادات الضريبية من الخدمات الالكترونية مقارنة بعوائدها بهدف تخفيض تكلفة تقديم الخدمة الضريبية الالكترونية وتعظيم ايراداتها .

ب- منظور الزبائن

تقع اهتمامات العملاء في اربعة مجالات ، اولها الوقت وثانيها النوعية والثالثة الاداء والخدمة واخيرا التكلفة . فالوقت القياسي (المعياري) يقيس الوقت المطلوب من قبل الادارة في تقديم الخدمة الضريبية للممول، بينما تقيس النوعية مستوى جودة تقديم الخدمة. وتقيس تشكيلة الاداء والخدمة كيفية اسهام الخدمات المقدمة في تلبية كافة احتياجات الممول سواء كان شخص طبيعياً أو اعتبارياً. وفضلا عن قياسات الوقت والنوعية والاداء والخدمة يجب ان تبقى الادارة الضريبية حساسة لتكلفة منتجاتها بالنسبة لتكلفة المصلحة التي تقدم عبر الوسائط الالكترونية ، اذ ينظر الممولون لتكلفة الخدمة بالنسبة لهم التي يتحملونها عند تعاملهم بها.

ت- منظور العمليات الداخلية

يقصد به جميع الانشطة والعمليات الداخلية التي تتميز بها الادارة الضريبية ، ويُقيم هذا المنظور درجة نجاح الادارة الضريبية، ومدى قدرتها على تلبية متطلبات الممولين . اذ يقيس درجة مهارات العاملين وطريقة تقديم الخدمة، وكذلك الانتاجية وتغيير الاجراءات الروتينية التنظيمية وغيرها من اجل قياس الاداء الداخلي للادارة الضريبية ، كما ان لنظم المعلومات اثرا في مساعدة الادارة الضريبية في تقديم الخدمات الضريبية الالكترونية لتحقيق الدقة والسرعة المطلوبة.

ث- منظور التعلم والنمو

يعد التعلم والنمو المنظور الرابع في بطاقة القياس المتوازن للاداء وهو يعبر عن الاسس التي يجب ان تتبناها الادارة لخلق النمو والتحسينات المطلوبة لتحقيق الاهداف في الاجل الطويل ، اذ ان عدم قيامها بالاستثمار في الموارد البشرية لتأهيلها تأهילה عمليا وعلميا، وتطوير تقنيات انتاج المعلومات المساندة لتعميق لغة العصر (استخدام الكمبيوتر) فإن الادارة لن تكون قادرة على تحقيق الاهداف الاستراتيجية لمنظور العملاء والعمليات الداخلية و من ثم من المحتمل جدا عدم قدرتها على تحقيق الاهداف المخططة.

ويقوم هذا المنظور على اداء الادارة باتجاه تحسين قدرات العاملين من خلال المقاييس الاتية :

١-رضا العاملين: ان رضا العاملين يمكن ان يقاس عن طريق مقاييس خاصة تمثل استطلاع للرضا التي يمكن تبويبها في ستة مصادر رئيسة هي (الحوافز وفرص الترقية المتاحة للعاملين ونوعية المهام الوظيفية ونمط الاشراف وظروف العمل واخيرا العلاقات مع مجموعة العمل).

٢-المحافظة على العاملين : يعد معدل دوران العمل من اهم مقاييس هذا الجانب اذ كلما ارتفع هذا المعدل دل ذلك على عدم رغبة العاملين في البقاء بالادارة.

٣-انتاجية العاملين: ان مقاييس انتاجية العاملين تتمثل في مدى قدرة العاملين على انجاز العمل ضمن معايير الكلف والزمن والجودة .

سابعاً: العلاقة بين بطاقات الأهداف الأربع:

لاحظ أن البطاقات الأربع تدعم بعضها بعضاً، فالتعلم والنمو يدعم العمليات الداخلية ويؤثر على رضا العاملين والعمليات الداخلية والتي بدورها تؤثر في رضا الممولين، وكل هذا يؤثر في المؤشرات المالية. وهذا ما أبدته العديد من الدراسات الاجنبية في عديد من دول العالم كاستراليا ونيوزلاند واطاليا وانجلترا ومصر وفرنسا وتايلاند، سواء على مستوى التقويم للقطاع الخاص أو القطاع العام أو الوحدات الحكومية (Maisel, 2003, p:125).

ثامناً : مكونات البطاقة :

كل بطاقة من البطاقات الأربع تشتمل على أربعة أعمدة:

الأهداف Objectives: تسجل فيه الأهداف الخاصة بالبطاقة

المؤشرات Measures: تسجل فيه المؤشرات التي ستستخدم لقياس كل هدف

المستهدف Target: تسجل فيه القيمة المستهدفة للمؤشر في نهاية الفترة (سنة مثلاً)

المبادرات Initiatives: تسجل فيه المبادرات أو الأشياء التي سنقوم بها لتحقيق الهدف

وتظهر هذه المكونات على النحو الموضح لبطاقة المنظور المالي كمثال على ذلك :

الهدف	المؤشر	المستهدف	المبادرات

شكل (١)

فمثلا قد يكون الهدف زيادة رضا الممولين عن مستوى الخدمة، فيكون المؤشر هو نتيجة استقصاء ربع سنوي (مثلا) يقيس رضا الممولين عن الخدمة، وقد تكون هناك مبادرة لتحقيق ذلك ، مثل تحسين مظهر العاملين أو تدريبهم على التعامل مع الممولين او غير ذلك.

تاسعا: المحاور التي يحتوى عليها كل جانب

لكل جانب من جوانب بطاقة قياس الأداء المتوازن تحدد المنظمة المحاور الاتية
(Kaplan and Norton , 1996,p:98):

١) الأهداف Objectives .

٢) القياسات (المؤشرات) Measures

٣) المعايير (النتائج المستهدفة) Target

٤) المبادرات Initiatives

عن طريق استخدام قياس الأداء المتوازن تكتشف المنظمات كيفية إيجاد وتحقيق قيمة للعملاء الحاليين والمستقبلين وكيف تطور المنظمات القدرات الداخلية لتحسين الأداء المستقبلي ويتم ذلك على الأنشطة الحرجة في سلسلة إيجاد وتحقيق القيمة كما تحدد محفزاتها حتى يمكن تحقيق الأهداف المالية والتنافسية طويلة المدى. ويوضح الشكل رقم (١) المحاور التي يشتمل عليها كل جانب من جوانب بطاقة قياس الأداء المتوازن. ومن خلال الشكل يمكننا عرض المصطلحات التالية لتحقيق الغرض المنشود من إيصال الفكرة :

- الجانب (Dimension or Perspective) :

أحد الركائز التي يقوم عليه أسلوب قياس الأداء المتوازن وتتمثل تلك الركائز في : الجانب المالي والعملاء والعمليات الداخلية والنمو والتعلم، ويحوي كل جانب مجموعة من الأهداف التي تصب في إتجاه معين، والمؤشرات، والمعايير، والمبادرات. مثال ذلك: الجانب المالي، وجانب العملاء، وجانب العمليات ، وجانب الموارد البشرية ... إلخ .

- **الأهداف (Objectives) :**

النتائج المنشود تحقيقها ، والأهداف بشكل عام موزعة على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتحمل الأهمية الإستراتيجية نفسها ويجب أن تكون محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق ومعقولة ومحددة بوقت زمني لإتمامها. مثال ذلك : زيادة نسبة رضا العملاء للخدمة المقدمة بنسبة ١٠% في نهاية العام الحالي .

- **القياسات ، المؤشرات (measures or Indicators) :**

تمثل المجس الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة سلفا. مثال ذلك :
مؤشر رضا العملاء (مسح ميداني)

- **المعيار (Target) :**

مقدار محدد يتم القياس بناء عليه لتحديد مقدار الانحراف (سلبا أو إيجابا) عن الهدف المقرر تحقيقه مع الاستعانة ببعض الألوان القياسية والتي تسهل عملية استقرار الحالة بشكل سريع.

- **المبادرات (Initiatives) :**

تشير المبادرات إلى المشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف. مثال ذلك : فتح فروع جديدة وتوسيع مكاتب خدمات العملاء.

عاشرا: العلاقات السببية

كثير من العمليات الإستراتيجية تمثل علاقات سبب ونتيجة ، ولذا يجب أن يحقق القياس العلاقة بينهما حتى يمكن إدارتها والتأكد من صحتها(يوسف، ٢٠٠٥: ٢٦٠). ويجب أن تتضمن العلاقة الجوانب الأربعة المكونة لبطاقة قياس الأداء المتوازن. مثال : معدل العائد على رأس المال يزيد بزيادة المبيعات للزبائن ويعكس ذلك ولاء العملاء ، إذن يتم إدراج معدل العائد في الجانب المالي والولاء في جانب الزبائن ولكن كيف يتحقق الولاء؟ يتم الحصول على الولاء بتحسين وقت الخدمة للزبائن إذن ندرج الولاء ووقت الخدمة للزبائن في جانب الزبائن من البطاقة ولتحقيق وقت خدمة قصيرة يجب تقليل وقت أداء العمل وإجادة العمليات الداخلية (يتم إدراجهم في العمليات الداخلية) وهذا يتم الحصول عليه بالتدريب وتنمية المهارات للموظفين (يتم إدراجهم في جانب التعلم والنمو).

حادي عشر: مشيرات الأداء ومحفزاته:

إن وجود قياس الأداء المتوازن بدون توضيح مشيراتها ومحفزاتها لا يوضح كيف تم الوصول إليها ، ولا يوضح ما إذا تم نجاح تنفيذ الإستراتيجية أم لا ؟ وبالعكس فإن وجود مشيرات الأداء بدون قياس الأداء المتوازن قد يمكن المنظمة من تحقيق التحسين قصير الأجل في العمليات ، ولكنه يفشل في إظهار ما إذا تم ترجمة التحسين في العمليات إلى نتائج فعلية في ربحية المنظمة ومركزها على المدى الإستراتيجي ، وذلك لأن أي تطوير لن تتم ملاحظته إلا إذا تمت ترجمته إلى زيادة في أرقام الأعمال (John and Robinson , 2003,p:345) .

ثاني عشر: الوحدة التنظيمية لتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن (Maisel, 2003,p:68) :

إن أفضل تطبيق لبطاقة قياس الأداء المتوازن هي الوحدات الاستراتيجية داخل منظمات الأعمال حيث يكون بها سلسلة متكاملة الأنشطة تقوم بتكوين سلسلة تحقيق القيمة في مراحل التطوير، العمليات، التسويق، التوزيع، البيع، خدمة العملاء.

ثالث عشر: مميزات بطاقة قياس الأداء المتوازن ، والمخاطر الواجب مراعاتها.

تتميز بطاقة قياس الأداء المقارن بعدة نقاط تمثل أهم خصائصها ، هذا إلى جانب تخوف البعض منها للعديد من المخاطر ، وفيما يأتي نلمح لأهم تلك المميزات والمخاطر .

أولاً : مميزات بطاقة قياس الأداء المتوازن

إن التصميم الجيد لبطاقة قياس الأداء المتوازن يتميز بعدة خصائص أهمها:

- ١ - توضح تتابع علاقات السبب والنتيجة.
- ٢ - تساعد في توصيل الاستراتيجية لكل أعضاء المنظمة
- ٣- تهتم بطاقة قياس الأداء المتوازن في الشركات الهادفة إلى الربح علي المقاييس والأهداف المالية
- ٤ - تهتم بطاقة قياس الأداء المتوازن بالنموذج المالي والمحاسبي الشامل بدلا من النظام المحاسبي التقليدي.
- ٥- تحدد بطاقة قياس الأداء المتوازن عدد ونوع المقاييس المستخدمة في كل مجال من مجالات القياس.

ثانيا : المخاطر الواجب مراعاتها عند تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن:

تتضمن المخاطر التي يمكن تجنبها عند تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن ما يأتي:

- ١ - عدم تطبيق علاقات السبب والنتيجة بصورة فعلية ، والإعتماد على مجرد افتراضات تطبيقها ، هذا فضلا عن وجود التحدي المهم الذي يتمثل في قوة وسرعة الارتباطات السببية بين المقاييس المالية وغير المالية.
- ٢ - عدم القدرة على إحداث التحسينات عبر كل المقاييس في كل الوقت.
- ٣- لا يعتمد على المقاييس الموضوعية فقط وإنما أيضا المقاييس غير الموضوعية مما يتطلب من أن الإدارة الحذر وتحري الدقة.
- ٤ - تهتم بالمقاييس غير المالية عند تقييم المديرين والموظفين ، وقد يقلل ذلك من الأهمية التي يعطيها المديرين للمقاييس المالية .

ثالث عشر: الخطوات المنهجية لتصميم وتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن.

إن عملية بناء بطاقات قياس الأداء المتوازن تبدأ من المستويات العليا إلى المستويات الأدنى بدءا باستراتيجية المنظمة حيث تترجم البطاقة إلى أهداف وقياسات أداء ملموسة تمثل توازناً بين مختلف الجوانب . ولقد تعددت آراء الكتاب والباحثين حول الخطوات اللازمة لتصميم وتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن ، ويراعى أن الترتيب الذي يلزم اتخاذه ، والوقت المخصص لكل خطوة يتم تكييفهما طبقا لخصائص وظروف كل منشأة على حده (جوران وآخرو، ٢٠٠٣: ٢٦٨)

وفيما يأتي نستعرض بشكل مختصر كل خطوة من الخطوات المنهجية لتصميم وتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن :

الخطوة الأولى : صياغة الرؤية التنظيمية :

تمثل الرؤية : التصورات أو التوجهات الطموحة والآمال التي يجب أن تكون عليها المنظمة في المستقبل (مخير ، ٢٠٠٥: ٩٦) وتتم هذه الخطوة عن طريق عقد مقابلات مع أكبر عدد ممكن من الأفراد على أن يتم ذلك قدر الإمكان بمعرفة طرف خارجي للحصول على الصورة الأكثر موضوعية حول موقف الصناعة والاتجاهات فيها ، وقد يتطلب الأمر أيضا ندوة مشتركة تحضرها الإدارة العليا وقادة الرأي. إلى جانب ندوة تحضرها الإدارة العليا ومجموعة المشروع وشخص له خبرة سابقة بمشروعات قياس الأداء المتوازن.

(١) تعريف الصناعة ووصف تطورها ودور المنشأة المنتظر :

يتمثل الغرض من هذه المرحلة في إرساء أساس للتوصل إلى إجماع بشأن خصائص ومتطلبات الصناعة وإلى تعريف واضح لوضع المنشأة الحالي ودورها. ومن ثم فالمطلوب في هذه المرحلة وصفا يتطلب بدوره الوصول إلى اتفاق حول الكيفية التي ستتطور بها الصناعة في المستقبل، بناء منطلق وركيزة أساسية وضرورية نحو تطوير رؤيتنا واستراتيجيتنا المستقبلية ، وعقد المقابلات الفردية مع رجال الإدارة العليا وقادة الرأي الأكثر تأثيراً في المنشأة.

بحيث تهتم هذه المقابلات بدراسة وتحليل للمنشأة وخصائصها من أكبر عدد ممكن من الزوايا ، ويفيد في ذلك الاعتماد على بعض النماذج المعروفة في دراسات الإستراتيجية، مثل نموذج SWOT ، ونموذج بورتر PORTER ، ونموذج تحليل القدرات الفردية للمنشأة .

(٢) صياغة رؤية المنشأة :

يقوم نموذج قياس الأداء المتوازن على رؤية شاملة مشتركة ، ولذا فمن الجوهري التأكد في مرحلة مبكرة من وجود رؤية معتمدة بشكل مشترك. نظراً لأن المقاييس سيتم بنائها وصياغتها في ضوء تلك الرؤية ، مما يسهم في تركيز بؤرة اهتمام المنظمة بصورة أقوى من ذي قبل . ويجب التأكيد على أن تكون هناك رؤية مشتركة للموقف الداخلي والخارجي المحيط بالمنشأة.

ويعد صياغة الرؤية ، وقبل المضي في بناء المقاييس ، ينبغي الوقوف بشكل نهائي على كيفية إدراك كل مشارك للرؤية ، ومن أساليب القيام بذلك السماح لكل مشارك بوصف الصورة التي يعتقد أن المنشأة ستبدو عليها عند تحقيق الرؤية ، وبذلك يعرض كل فرد صورته الخاصة للمنشأة في المستقبل من المنظور المالي ، الزبائن ، العمليات والتطوير.

ومن المناسب هنا أن يعبر جميع المشاركين من خلال بضع كلمات عن تفسيرهم للرؤية من منظور مجالاتها المختلفة، وتعقد بعد ذلك مناقشة حول الأولويات المناسبة بين الكلمات المذكورة للتعبير عنها. وتفيد الأسئلة التالية في تقديم المزيد من العون قبل أن يتم تبني الرؤية وصياغتها بشكل قاطع :

- هل تمدنا الرؤية بالثقة التي نحتاجها ؟
- هل تعطينا الرؤية التحدي الذي نحتاجه ؟
- هل تساعدنا الرؤية في صياغة الأهداف على نحو مرض ؟
- هل نشعر أن الرؤية ذات مغزى وأنها تخصصنا دون غيرنا ؟

(٣) صياغة مجالات الرؤية :

بعد الانتهاء من صياغة الرؤية الشاملة ومفهوم العمل ، يأتي دور دراسة اختيار مجالات الرؤية التي سيتم بناء المقاييس عليها. وحسبما اقترح نموذج كابلان ونورتون، فإن هناك أربعة مجالات رؤية : مجال الرؤية المالي ، مجال رؤية العملاء ، مجال رؤية العمليات الداخلية ، ومجال رؤية التعلم والنمو. ومع ذلك فقد فضلت بعض المنشآت إضافة منظور خامس وهو منظور الموظفين أو المنظور البشري . واختيار مجالات الرؤية يجب أن يحكمه في الأساس منطق العمل مع وجود علاقة متبادلة واضحة بين مختلف مجالات الرؤية، وبذلك فإن مجال رؤية التطوير ينبغي أن يوضح الطرائق التي تعتمزم الإدارة إتباعها لتطوير المنشأة والمنتجات والخدمات المقدمة بغرض تنظيم العمليات و/ أو إضافة قيمة للزبائن ، وهذه التأثيرات ينبغي أن تنعكس على المنظور المالي .

الخطوة الثانية : تحديد الإستراتيجيات وبناء الأهداف الإستراتيجية العامة :

إن نموذج قياس الأداء المتوازن في الأساس أداة تسهم في صياغة وتنفيذ استراتيجية المنشأة وتعمل على مراجعتها ومتابعة عملية تنفيذها. وينبغي أن ينظر للنموذج على أنه أداة لترجمة رؤية واستراتيجية تجريدية إلى مقاييس وأهداف محددة. ومن ثم فإن الغرض من هذه الخطوة يتمثل في ترجمة الرؤية إلى صورة ملموسة وبالتالي تحقيق التوازن العام بين المجالات المختلفة. وحتى تتم هذه الخطوة بنجاح يجب أن تعدد ندوة مشتركة تحضرها ذات المجموعة المشار إليها في الخطوة الأولى.

وعادة ما تكون عملية صياغة الاستراتيجية شديدة التعقيد ، وتستلزم قدرًا كبيراً من التفكير والمدخلات في صورتها المختلفة (Wheelen and Hanger, 2004,p:64) ، ويرجع ذلك لتعدد الجوانب والمتغيرات التي يلزم دراستها عادة. ولا يوجد اتفاق حول الإجراء المناسب لصياغة استراتيجية المنشأة، ومع ذلك ، يثور دائماً سؤال جوهري وهو كيف يمكن للمنشأة أن تكتسب ميزة تنافسية أفضل من منافسيها وتحافظ عليها.

هذا السؤال يقع في قلب عملية إعداد وصياغة الاستراتيجية ، وتشير التجارب إلى أن أعظم مزايا نموذج قياس الأداء المتوازن تكمن في هذه الناحية على وجه التحديد ، فالنموذج يسهل تحليل الرؤية إلى استراتيجيات محددة ومستندة إلى الواقع ، مما يمكن الأفراد من فهمها والعمل من خلالها.

ومن أساليب تنفيذ هذه المرحلة من العملية سؤال المشاركين أن يصفوا القواعد الأساسية العامة التي يمكن أن ترشد وتوجه المنشأة نحو الرؤية المنشودة بأقصى درجة من السهولة والفاعلية. ومن هنا ، يمكن تحديد قواعد واستراتيجيات مناسبة أساسية في عدد من الجوانب منها على سبيل المثال: الربحية على المدى القصير والطويل ، الأساليب التي ستنافس بها المنشأة مثل التسعير ، وقت التسليم ، وتنظيم المنشأة ومن ثم نوع القدرات المراد بناؤها والمتاحة داخلياً.

وترتبط الاستراتيجيات الأخرى التي سيتم وضعها بالمجالات التي ستقوم المنشأة فيها بتطوير منتجاتها وخدماتها ، ومن سيتولون مسؤولية التطوير. وعند اكتمال هذه المرحلة ، سيتوافر لدى المنظمة بيان لكل منظور (أو مجال رؤية) يوضح الاستراتيجية الرئيسية مرتبة بحسب الأولوية ، لتحقيق الرؤية المنشودة.

المبحث الثالث/الجانب العملي

أولاً: وصف عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (٥٠) موظفاً وموظفة في مؤسسة الضمان الاجتماعي، تم اختيارهم بطريقة عشوائية. جداول (٢) يوضح توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الشخصية.

جدول (٢)

توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	٣١	٦٢.٠
أنثى	١٩	٣٨.٠
المجموع	٥٠	١٠٠.٠

يظهر من جدول (٢) أن عدد الذكور في العينة بلغ (٣١) بنسبة مئوية (٦٢.٠%)، بينما بلغ عدد الإناث (١٩) بنسبة مئوية (٣٨.٠%).

جدول (٣)

توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٢٥ سنة	١	٢.٠
٢٥-٣٥ سنة	٢٩	٥٨.٠
٣٦-٤٥ سنة	١١	٢٢.٠
أكثر من ٤٥ سنة	٩	١٨.٠
المجموع	٥٠	١٠٠.٠

يظهر من جدول (٣) أن أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير العمر (٥٨.٠%) للفئة العمرية (٢٥-٣٥ سنة)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (٢.٠%) للفئة العمرية (أقل من ٢٥ سنة).

جدول (٤) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
مدير	٩	١٨.٠
موظف	٤١	٨٢.٠
المجموع	٥٠	١٠٠.٠

يظهر من جدول (٤) أن النسبة المئوية لتوزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي بلغت (١٨.٠%) للمسمى الوظيفي (مدير)، بينما بلغت النسبة المئوية للمسمى الوظيفي (موظف) (٨٢.٠%).

جدول (٥)

توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة
٨.٠	٤	أقل من ٥ سنوات
٢٦.٠	١٣	٥-١٠ سنوات
٢٦.٠	١٣	١١-١٥ سنة
٤٠.٠	٢٠	أكثر من ١٥ سنة
١٠٠.٠	٥٠	المجموع

يظهر من جدول (٥) أن أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة (٤٠.٠%) لفترة الخبرة (أكثر من ١٥ سنة)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (٨.٠%) لفترة الخبرة (أقل من ٥ سنوات).

ثانياً: مناقشة فرضيات الدراسة

لقد اظهرت الدراسة طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة المتمثلة بدعم الإدارة العليا وملاءمة تطبيق المنظورات الاربع لمقياس الاداء المتوازن وكفايتها للتطبيق في المؤسسات العامة والاهمية النسبية للمقاييس غير المالية وعلاقة تلك المتغيرات مع المتغير التابع المتمثل بمدى نجاح التطبيق في المؤسسات العامة حيث اظهرت الدراسة العلاقة الايجابية الوطيدة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع وقد ظهر ذلك احصائيا من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واستخراج معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار كما موضح في اختبار الفرضيات .

ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) للتلازم بين دعم الإدارة العليا ونجاح تطبيق مقياس الاداء المتوازن . للتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات هذا المجال ، كما تم استخراج معامل الارتباط بطريقة بيرسون (Pearson Correlation) ، وتطبيق تحليل الانحدار الأحادي (Regression) ، كما هو موضح في

جداول رقم (٦)

جدول (٦) المتوسطات الحسابية لجميع فقرات مجال دعم الإدارة العليا

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	تدرج الإدارة العليا أهمية الاداء المتوازن ضمن محاور جلساتها	3.80	0.97
٢	تهتم الإدارة العليا بمتابعة آلية عمل الاداء المتوازن بشكل دوري ثابت	4.38	0.78
٣	تهتم الإدارة العليا بمحاور بطاقة الاداء الاربعة بشكل متوازن	3.92	1.01
٤	تقيم الإدارة العليا نتائج تطبيق بطاقة الاداء المتوازن ضمن خطة واضحة	3.70	1.05
٥	تشارك الإدارة العليا بشكل فعال الادارات الاخرى في متابعة عمل الاصول غير الملموسة في بطاقة الاداء المتوازن	3.74	0.96
	المجال الكلي / دعم الادارة العليا	3.91	0.70

يظهر من جدول (٦) أن أعلى متوسط حسابي لفقرات مجال دعم الادارة العليا بلغ (٤.٣٨) للفقرة (٢) " تهتم الإدارة العليا بمتابعة آلية عمل الاداء المتوازن بشكل دوري ثابت "، بينما بلغ أدنى متوسط حسابي (٣.٧٠) للفقرة (٤) " تقيم الإدارة العليا نتائج تطبيق بطاقة الاداء المتوازن ضمن خطة واضحة "، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال الكلي/ دعم الادارة العليا (٣.٩١).

جدول (٧) معامل الارتباط بطريقة بيرسون (Pearson Correlation) بين دعم الادارة العيا ونجاح تطبيق بطاقة الاداء المتوازن

الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	المجال
0.05	0.7٢	دعم الادارة العليا
		نجاح التطبيق

يظهر من جدول (٧) أن قيمة معامل الارتباط بلغ (٠.٧٢) بدلالة إحصائية (٠.٠٥) وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين دعم الادارة العيا ونجاح تطبيق بطاقة الاداء المتوازن.

جدول (٨):نتائج تطبيق تحليل الانحدار الأحادي (Regression) على دعم الادارة العليا ونجاح تطبيق بطاقة الاداء المتوازن.

الدلالة الإحصائية	F	R Square	R	T	β	المجال
0.05	52.867	٠.52	٠.72	7.27	0.62	دعم الادارة العليا
						نجاح التطبيق

يظهر من جدول (٨) أن قيم (T, β) بلغت (٠.٧٢، ٧.٢٧) على التوالي وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لدعم الادارة العليا على نجاح تطبيق بطاقة الاداء المتوازن ، كما بلغت قيم (R, R Square, F) (٠.٧٢، ٠.٥٢، ٥٢.٨٦٧) على التوالي وهي قيم دالة إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين دعم الادارة العليا ونجاح تطبيق بطاقة الاداء المتوازن، وبالتالي قبول الفرضية الأولى.

الفرضية الثانية: هناك علاقة ذات عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين مدى ملاءمة تطبيق المنظورات الاربع لمقياس الاداء المتوازن ونجاح التطبيق .

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات مجال " مدى ملاءمة تطبيق المنظورات الاربع لمقياس الاداء المتوازن ونجاح التطبيق"، كما تم استخراج معامل الارتباط بطريقة بيرسون (Pearson Correlation) ، وتطبيق تحليل الانحدار الأحادي (Regression) ، جداول (٩) يوضح ذلك.

جدول (٩)

يبين حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:

المتوسطات الحسابية لجميع فقرات مدى ملائمة تطبيق المنظورات الاربع لمقياس الاداء المتوازن ونجاح التطبيق

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	يدرك العاملون مفاهيم المحاور الاربعة لبطاقة الاداء المتوازن	3.44	1.05
٢	محور العملاء ملائم للتطبيق في المؤسسات العامة	3.42	0.88
٣	محور العمليات الداخلية ملائم للتطبيق في المؤسسات العامة	3.72	0.90
٤	محور التعلم ملائم للتطبيق في المؤسسات العامة	3.62	0.83
	مجال الكلي/ مدى ملائمة تطبيق المنظورات الاربع	3.67	0.73

يظهر من جدول (٩) أن أعلى متوسط حسابي لفقرات مجال مدى ملائمة تطبيق المنظورات الاربع لمقياس الاداء المتوازن ونجاح التطبيق بلغ (٣.٧٢) للفقرة (٣) " محور العمليات الداخلية ملائم للتطبيق في المؤسسات العامة "، بينما بلغ أدنى متوسط حسابي (٣.٤٢) للفقرة (٢) " محور العملاء ملائم للتطبيق في المؤسسات العامة "، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال الكلي/ مدى ملائمة تطبيق المنظورات الاربع (٣.٦٧).

جدول (١٠)

معامل الارتباط بطريقة بيرسون (Pearson Correlation) بين مدى ملائمة تطبيق المنظورات الاربع لمقياس الاداء المتوازن ونجاح التطبيق

المجال	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
مدى ملائمة تطبيق المنظورات الاربع	٠.٧٤	٠.٠٠٥
نجاح التطبيق		

يظهر من جدول (١٠) أن قيمة معامل الارتباط بين مدى ملائمة تطبيق المنظورات الاربع لمقياس الاداء المتوازن ونجاح التطبيق بلغ (٠.٧٤) بدلالة إحصائية (٠.٠٠٥) وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين مدى ملائمة تطبيق المنظورات الاربع لمقياس الاداء المتوازن ونجاح التطبيق.

جدول (١١)

نتائج تطبيق تحليل الانحدار الأحادي (Regression) على مجال ملائمة تطبيق المنظورات الاربع لمقياس الاداء المتوازن ونجاح التطبيق

المجال	β	T	R	R Square	F	الدلالة الإحصائية
ملائمة تطبيق المنظورات الاربع	٠.٧٠	٧.٦٣	٠.٧٤	0.54	58.359	0.0٥
نجاح التطبيق						



قياس مدى فاعلية بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء الاستراتيجي
في المؤسسات العامة الأردنية (دراسة ميدانية على مؤسسة الضمان الاجتماعي-أربد)

يظهر من جدول (١١) أن قيم (T;β) بلغت (0.70، ٧.٦٣) على التوالي وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α=0.05) وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) لمدى ملائمة تطبيق المنظورات الأربعة لمقياس الاداء المتوازن ونجاح التطبيق، كما بلغت قيم (R، R ذات عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين مدى ملائمة تطبيق المنظورات الأربعة لمقياس الاداء المتوازن ونجاح التطبيق، وبالتالي قبول الفرضية الثانية .

- الفرضية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) لمدى كفاية المنظورات الأربعة لمقياس الاداء المتوازن. ونجاح تطبيق المنظورات الأربعة. للتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما تم استخراج معامل الارتباط بطريقة بيرسون (Pearson Correlation) وتطبيق تحليل الانحدار الأحادي (Regression) على، جداول (١٢) يوضح ذلك.

جدول (١٢)

المتوسطات الحسابية لفقرات كفاية المنظورات الأربعة لمقياس الاداء المتوازن ونجاح التطبيق

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	تحسن أداء المؤسسة ناتج عن فاعلية استخدام بطاقة الاداء المتوازن	3.82	1.06
٢	المحاور الأربعة لبطاقة الاداء المتوازن تؤثر على درجة التفاعل الوظيفي للعاملين	3.٨٢	0.98
٣	المحاور الأربعة لبطاقة الاداء المتوازن تعمل على احداث التغيير المنشود في المؤسسات العامة	3.88	1.08
٤	المحاور الأربعة لبطاقة الاداء المتوازن كافية لمقياس الاداء الاستراتيجي في المؤسسات العامة	3.96	1.07
٥	كفاية المحاور الأربعة لبطاقة الاداء المتوازن متعلقة بتعاون جميع العاملين	4.04	1.01
	مجال الكلي/ كفاية المنظورات	3.94	0.89

يظهر من جدول (١٢) أن أعلى متوسط حسابي لفقرات مجال حل المشكلات بلغ (٤.٠٤) للفقرة (٥) " كفاية المحاور الأربعة لبطاقة الاداء المتوازن متعلقة بتعاون جميع العاملين "، بينما بلغ أدنى متوسط حسابي (٣.٨٢) للفقرة (٢) " المحاور الأربعة لبطاقة الاداء المتوازن تؤثر على درجة التفاعل الوظيفي للعاملين "، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال الكلي (٣.٩٤).

جدول (١٣)

معامل الارتباط بطريقة بيرسون (Pearson Correlation) لكفاية المنظورات الأربع لمقياس الاداء المتوازن ونجاح التطبيق

الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	المجال
٠.٠٥	٠.٦٦	كفاية المنظورات
		نجاح التطبيق

يظهر من جدول (١٣) أن قيمة معامل الارتباط بلغ (٠.٦٦) بدلالة إحصائية (٠.٠٥) وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين كفاية المنظورات الأربع لمقياس الاداء المتوازن ونجاح التطبيق .

جدول (١٤)

نتائج تطبيق تحليل الانحدار الأحادي (Regression) لكفاية المنظورات الأربع لمقياس الاداء المتوازن ونجاح التطبيق

الدلالة الإحصائية	F	R Square	R	T	β	المجال
٠.00	37.83	٠.44	0.66	٦.١٥	٠.٥٢	كفاية المنظورات
						نجاح التطبيق

يظهر من جدول (١٤) أن قيم (T, β) بلغت (٦.١٥ ، ٠.٥٢) على التوالي وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) ، كما بلغت قيم (F, R Square ، R) (٣٧.٨٣ ، ٠.٤٤ ، ٠.٦٦) على التوالي وهي قيم دالة إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين كفاية المنظورات الأربع لمقياس الاداء المتوازن ونجاح التطبيق .، وبالتالي قبول الفرضية الثالثة.

الفرضية الرابعة: هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) للأهمية النسبية للمقاييس غير المالية ونجاح تطبيق المنظورات الاربع. للتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، كما تم استخراج معامل الارتباط بطريقة بيرسون (Pearson Correlation) وتطبيق تحليل الانحدار الأحادي (Regression) ، و جداول (١٥) يوضح ذلك.

جدول (١٥)

المتوسطات الحسابية لفقرات الأهمية النسبية للمقاييس غير المالية ونجاح تطبيق المنظورات الاربع

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	يكتسب محور العملاء اهمية كبيرة مقارنة مع المقاييس المالية في الاداء الاستراتيجي..	٤.١٣	1.06
٢	يكتسب محور العمليات الداخلية اهمية كبيرة مقارنة مع المقاييس المالية في الاداء الاستراتيجي	3.98	0.98
٣	يكتسب محور التعلم اهمية كبيرة مقارنة مع المقاييس المالية .	٣.٨١	1.08
	مجال الكلي/ حل المشكلات	3.94	0.89

يظهر من جدول (١٥) أن أعلى متوسط حسابي بلغ (٤.٠٤) للفقرة (١) " يكتسب محور العملاء اهمية كبيرة مقارنة مع المقاييس المالية في الاداء الاستراتيجي.. "، بينما بلغ أدنى متوسط حسابي (٣.٨١) للفقرة (٣) " يكتسب محور التعلم اهمية كبيرة مقارنة مع المقاييس المالية "، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال الكلي/ حل المشكلات (٣.٩٤).

جدول (١٦)

معامل الارتباط بطريقة بيرسون (Pearson Correlation) لفقرات الأهمية النسبية للمقاييس غير المالية

ونجاح تطبيق المنظورات الاربع

المجال	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
الأهمية النسبية	٠.٦٢	٠.٠٥
نجاح التطبيق		

يظهر من جدول (١٦) أن قيمة معامل الارتباط بلغ (٠.٦٢) بدلالة إحصائية (٠.٠٥) وهذا يدل على وجود علاقة ذات مستوى عند الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الأهمية النسبية للمقاييس غير المالية ونجاح تطبيق المنظورات الاربع.

جدول (١٧)

نتائج تطبيق تحليل الانحدار الأحادي (Regression) للأهمية النسبية للمقاييس غير المالية ونجاح تطبيق

المنظورات الاربع.

المجال	β	T	R	R Square	F	الدلالة الإحصائية
الأهمية النسبية	٠.٥٤	٦.٣	٠.٧	٠.٥٤	٣٨.٤	٠.٠٥
نجاح التطبيق		٧	١			

يظهر من جدول (١٧) أن قيم (T, β) بلغت (٦.٣٧، ٠.٥٤) على التوالي وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، كما بلغت قيم (F, R Square، R) (٣٨.٤٠، ٠.٥٤، ٠.٧١) على التوالي وهي قيم دالة إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الأهمية النسبية للمقاييس غير المالية ونجاح تطبيق المنظورات الاربع، وبالتالي قبول الفرضية الثالثة ورفض الفرضية البديلة.

المبحث الرابع / استنتاجات وتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- ١- تبين من خلال الدراسة ان المؤسسة وظفت دعم الادارة العليا في تعزيز نجاح تطبيق بطاقة الاداء المتوازن وقد ظهر ذلك من خلال نتائج تحليل الفرضية الاولى.
- ٢- اظهرت الدراسة ان المؤسسة تطبق بطاقة الاداء المتوازن مما يعني بشكل واضح انها ملائمة للتطبيق في المؤسسات العامة وذلك ظاهر من خلال تحليل نتائج الفرضية الثانية.
- ٣- اظهرت الدراسة ان محاور بطاقة الاداء المتوازن الاربعة كافية لادارة الاداء الاستراتيجي في المؤسسات العامة وقد ظهر ذلك من نتائج تحليل الفرضية الثالثة.
- ٤- تبين من خلال الدراسة ان عملية تقييم الاداء الاستراتيجي في المؤسسات العامة يعتمد بشكل اكبر على المحاور غير المالية وذلك ظاهر من تحليل نتائج الفرضية الرابعة.

ثانياً: التوصيات

- وفي ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة نبدأ بمجموعة من التوصيات التي نأمل أن تفيد أصحاب القرار، كما نتمنى أن تفيد المهتمين بمجال موضوع الدراسة عموماً:
١. المحافظة على دعم الإدارة العليا لضمان نجاح تطبيق مقياس الأداء المتوازن .
 ٢. المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن ملائمة للتطبيق في المؤسسات العامة لذا يتوجب على اصحاب القرار تعميم استخدام هذه الاداة في المؤسسات العامة على اختلاف مجالاتها.
 ٣. المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن كافية لإدارة الأداء الاستراتيجي في المؤسسات العامة لذا يجب ان تحرص المؤسسات العامة على تطبيقها بشكل متوازن لضمان فاعلية الاداة في عملية القياس.
 ٤. المحاور غير المالية أكثر أهمية من المنظورات المالية في عملية التقييم في المؤسسات العامة مما يستلزم الاعتماد عليها بشكل اكبر لانجاح عملية التقييم.

المراجع

١. جوران ، نيلز، وروي ، جان، ووتر ، ماجتر ، الأداء البشري الفعال لقياس الأداء المتوازن ، أفكار عالمية معاصرة ، ترجمة علا أحمد صلاح، الإشراف العلمي د. عبد الرحمن توفيق (القاهرة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ٢٠٠٣).
٢. العامري ، صالح مهدي محسن ، والغالبى ، طاهر محسن منصور ، " بطاقة القياس المتوازن للأداء كنظام لتقييم أداء منشآت الأعمال في عصر المعلومات : نموذج مقترح للتطبيق في الجامعات الخاصة " ،المجلة المصرية للدراسات التجارية ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، العدد الثاني ، ٢٠٠٣ .
٣. عبد المحسن ، توفيق محمد ، اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الإدارة : ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن (القاهرة : دار الفكر العربي ، ٢٠٠٥-٢٠٠٦) .
٤. مخيمر ، عبد العزيز جميل ، دليل المدير العربي في التخطيط الاستراتيجي (القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ٢٠٠٥) .



٥. المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح ، الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن (المنصورة : المكتبة
العصرية ، ٢٠٠٦).

٦. يوسف ، محمد محمود ، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن (القاهرة : المنظمة العربية للتنمية
الإدارية ، ٢٠٠٥) .

المراجع الأجنبية

1. John A . , Robinson , Jr . , Richard , B . , Strategic Management . 8th ed .
(New york : McGraw-Hill Irwin , 2003).
2. Kaplan , R.S. & Norton , D.P. , Putting The Balanced Scorecard To Work .
Harvard Business Review , Sept-Oct, 1993 , 134 -142.
3. Kaplan , R.S. & Norton , D.P. , The Balanced Scorecard – Measures that
Drive Performance . Harvard Business Review Jan- Feb , 1992 , 71-79.
4. Kaplan , R.S. & Norton , D.P. , The Balanced Scorecard: Translating
Strategy into Action, Boston, Harvard Business School Press, 1996 (a),pp .110-
123.
5. Maisel , L.S. , Performance Measurement : The Balanced Scorecard
Approach . Journal of Cost Management , Summer ,2003 , 47-52 .
6. Wheelen Thomas L. & Hunger , J . David , Strategic Management and
Business policy . 9th ed. , (New jersey : Pearson Education , Inc. , Prentice Hall ,
2004) .



Measure the effectiveness of the Balanced Scorecard strategic performance management in public institutions of Jordan (An Empirical Study on the Social Security Corporation – Irbid)

Abstract

The goal of this research to identify a set of criteria that can be measured on the basis of which the effectiveness of the application of the Balanced Scorecard in the Jordanian Public Institutions in order to identify the basic requirements to ensure the application of balanced performance measures. The study population consisted of the staff of the Public Institution for Social Security - Irbid of directors of departments and heads of departments and administrative staff, was the use of a random sample of (50) an employee and the employee. The questionnaire was used as a tool to collect data, and as a result of subjecting these standards for the field test and the use of statistical analysis tools to the results of the study concluded that the most important of which there are a set of criteria which are available at public institutions will work to ensure the success of the application of balanced performance measures. Among these standards:

1. The support of senior management necessary prerequisite for the success of the application of balanced performance measures in public institutions.
2. The four axes of the Balanced Scorecard appropriate for application in public institutions.
3. The four axes of the Balanced Scorecard enough to run a balanced performance in public institutions.
4. The non-financial hubs are more important than the financial perspectives in the evaluation process in public institutions.

Keywords: Balanced Scorecard, Strategic performance, Jordan.