

جامعة القادسية

كلية الادارة والاقتصاد

قسم المحاسبة

بحث مستل من رسالة ماجستير في المحاسبة بعنوان

تطبيق مناظير بطاقة الاداء المتوازن لتقدير الاداء الاستراتيجي للوحدات الخدمية

اعداد :

أ.د. مجید عبدالحسین هائف المريانی

(قسم المحاسبة - كلية الادارة والاقتصاد / جامعة القادسية)

بيادر قاسم محسن الموسوي

(طالبة ماجستير محاسبة - كلية الادارة والاقتصاد / جامعة القادسية)

2021

تطبيق مناظير بطاقة الاداء المتوازن لتقدير الاداء الاستراتيجي للوحدات الخدمية

الملخص

هدف هذا البحث الى تطبيق بطاقة الاداء المتوازن Balanced Scorecard في الوحدات الخدمية وذلك لغرض تقويم ادائها الاستراتيجي ومن ثم تقديم بعض التوصيات بهدف تحسين هذا الاداء ، وقد تم اجراء البحث ضمن فترة سنتين (2018) و (2019) ومن خلال المناظير الستة لبطاقة الاداء المتوازن وهي : المنظور المالي ، منظور الزبائن ، منظور العمليات الداخلية ، منظور التعلم والنمو ، البيئة المجتمعية ، والمخاطر ، حيث قام الباحثان باستخدام البيانات المالية وغير المالية ضمن هذه المنظورات الاربعة والتي



جميعها تستخدم ضمن بطاقة الاداء المتوازن لغرض تقويم الاداء الاستراتيجي للوحدة ، وبعد ان تم جمع البيانات في الجانب النظري من خلال الكتب والدوريات والابحاث من المكتبات ومن شبكة الانترنت ، اما بيانات الجانب التطبيقي ، فقد قام الباحثان بجمع بياناتها من خلال سجلات مديرية خزينة محافظة المثنى والوحدات المرتبطة بها ماليا".

وقد توصل البحث الى مجموعة من النتائج لعل اهمها هو امكانية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن بمناظيرها الستة لتقدير اداء مديرية الخزينة ، حيث اظهرت النتائج ان اداء المديرية كان ضعيفا" في جميع المناظير باستثناء منظور الزبائن الذي كان اداء المديرية فيه مقبول للستين (2018) و (2019) ، وفي ضوء هذه النتائج تم تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن الاستفادة منها في مجال تقويم الاداء الاستراتيجي للمديرية والوحدات الاخرى الخدمية وغير الهادفة للربح كاهتمام القائمين على ادارة مديرية الخزينة والدوائر المرتبطة بها حسابيا" وبشكل دوري بعملية تقويم الاداء وباستخدام المؤشرات المناسبة لمناظير بطاقة الاداء المتوازن الستة ، وذلك للوقوف على نقاط الضعف ونقاط القوة في هذا الاداء ، ومن ثم السعي لتحسين اداء المديرية ضمن المدى الاستراتيجي .

المقدمة Introduction

ان التطورات والمتغيرات التي تحيط بالنظام المحاسبي عموماً والمحاسبة الادارية خصوصاً من تنافس عالمي متزايد وتطورات تكنولوجية وما صحبه من ثورة معلوماتية زادت حاجة الادارة الى المعلومات الاستراتيجية المتعلقة بالبيئة الخارجية، وبال مقابل ظهر عجز الاساليب التقليدية للمحاسبة الادارية في مجال التخطيط والرقابة وتقويم الاداء بشكل خاص ضمن المدى الاستراتيجي طويلاً الامد ، ادى ذلك الى ضرورة اعداد اساليب قياس جديدة وظهور تطور جديد في اسلوب الرقابة وتقويم الاداء ما اطلق عليه ببطاقة الاداء المتوازن Balanced score card ، والتي تطورت مناظيرها بشكل مستمر حتى اصبحت حاليا" تضم ستة مناظير ، وهي تعد من اهم التقنيات الحديثة للمحاسبة الادارية التي ثبت تفوقها، على المدخل التقليدي لتقويم الاداء بسبب تغطيتها لمساحة واسعة للأداء الاستراتيجي والتي تشمل المدخل التقليدي . والذي سيكون محور دراستنا عن كيفية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن بمناظيرها الستة في الوحدات الخدمية متمثلة بخزينة محافظة المثنى والدوائر المرتبطة بها وذلك لتقدير ادائها من المنظور الاستراتيجي.

المبحث الاول

اولاً :- منهجية البحث

1- مشكلة البحث :

تعاني اغلب الوحدات الخدمية من ضعف الاعتماد على الاساليب الادارية الحديثة في مراجعة وتقويم ادائها، اذ تفتقر تلك الوحدات الى الطرائق العلمية المناسبة في تقويم الابعاد الاجتماعية للموظفين العاملين فيها فضلاً عن ضعف كفاءة الاداء الاداري والمالي بالشكل الذي يؤثر على كفاءة وفعالية اداءها. لذلك يمكن التعبير عن من خلال الاسئلة الآتية :-

- 1- هل يمكن تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في الوحدات الخدمية لأغراض تقويم الاداء الاستراتيجي لها ؟
- 2- هل يؤدي تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في هذه الوحدات الى تحديد المؤشرات الرئيسية لعملية تقويم ادائها الاستراتيجي ؟
- 3- هل يساعد تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في هذه الوحدات الى تحسين وتطوير ادائها في المدى الاستراتيجي ؟

2- اهمية البحث :

من امكانية تطبيق احد الاساليب الحديثة - بطاقة الاداء المتوازن لتقدير الاداء الاستراتيجي للوحدات الخدمية وامكانية توظيف المؤشرات الرئيسية لهذه البطاقة في عملية تطوير وتحسين اداء هذه الوحدات على المدى الاستراتيجي ضمن خطط الدولة لاصلاح الادارات الخدمية.



3- اهداف البحث : تحقيق الاتي :-

- 1- استعراض المفاهيم النظرية حول بطاقة الاداء المتوازن بالمنظور المالي ودورها في عملية تقويم كفاءة وفاعلية الاداء الاستراتيجي للوحدات الخدمية.
- 2- تطبيق بطاقة الاداء المتوازن بالمنظور المالي في دائرة خزينة المثنى والوحدات التابعة لها لأغراض تقويم ادائها الاستراتيجي وتحديد المؤشرات الرئيسية التي يمكن ان تساعده في تطوير وتحسين اداء هذه الوحدات .
- 3- الخروج بنتائج يمكن الاستفادة منها في عملية تقويم الاداء الاستراتيجي للوحدات الخدمية بهدف تطوير وتحسين ادائها الاستراتيجي .

4- فرضية البحث :

يمكن تطبيق بطاقة الاداء المتوازن بمنظورها المالي وغير المالي في الوحدات الخدمية الغير هادفة للربح لأغراض تقويم ادائها الاستراتيجي بهدف تطوير وتحسين ادائها ضمن هذا المدى .

وسيتم اختبار هذه الفرضية الرئيسية من خلال اختبار اداء عينة البحث من خلال المناظير الستة لبطاقة الاداء المتوازن (المالي ، الزبائن ، العمليات الداخلية ، التعلم والنمو ، البيئة المجتمعية ، المخاطر) .

5- حدود البحث :

الحدود المكانية للبحث بجميع الوحدات الحكومية الخدمية، في حين ان عينة البحث هي مديرية خزينة محافظة المثنى والدوائر المرتبطة بها مالياً وحسابياً والتي تعود الى وزارات متعددة ، اما الحدود الزمانية للبحث ، فقد تم اعتماد البيانات المالية وغير المالية لمديرية خزينة محافظة المثنى والوحدات المرتبطة بها حسابياً لفترة سنتين ماليتين (2018 و 2019) .

ثانياً : الدراسات السابقة

وقد تناول الباحثون والاكاديميون موضوع بطاقة الاداء المتوازن من عدة اتجاهات ومحاور ، فقد تناول (العابدي و البغدادي ، 2015) ، امكانية استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تحسين قياس الاداء للمصارف العراقية وتسلیط الضوء على ابعاد بطاقة الاداء المتوازن ومقاييس الاداء وبيان اثر تطبيق بطاقة الاداء المتوازن لتحسين اداء مصرف الرافدين فضلا عن بيان مقدار رضا العاملين والزبائن على الخدمات المقدمة من المصرف باستخدام الابعاد الاربعة لبطاقة الاداء المتوازن في مصرف الرافدين وللفترة 2007 – 2010 ، وقد توصلوا الى ان هناك تذبذب نشاط المصرف وعدم رضا الزبائن عن الخدمات التي يقدمها المصرف بسبب التأخير في تقديم الخدمة وعدم الاستجابة لشكوى الزبائن ، فضلاً عن ان مقاييس ومؤشرات بعدي الزبائن والتعلم والنمو ليست كافية لقياس وتقدير اداء المصرف ، اما (المبيضين ، 2016) قد هدفوا من دراستهم الى البحث في اثر تطبيق بطاقة الاداء المتوازن على تعظيم الربحية في شركات الاتصالات الأردنية . واختبار مدى وجود فروق لاثر تطبيق بطاقة الاداء المتوازن على تعظيم الربحية في شركات الاتصالات الأردنية تعزى للمتغيرات الديموغرافية ، وتوصلوا الى وجود اثر لا بعد بطاقة الاداء المتوازن مجتمعة على مستوى تعظيم الربحية في شركات الاتصالات الأردنية ووجود فروقات تعزى للمتغيرات الديموغرافية . في حين ان (عبد الرضا ، 2017) ، فقد حاول تقييم استراتيجية اداء المصارف الاسلامية وفق انموذج بطاقة الاداء المتوازن في عينة من المصارف العراقية بهدف تقييم الاداء الاستراتيجي للمصارف العراقية وفق انموذج بطاقة الاداء المتوازن بما يتضمن من المحاور الاربعة (المالي ، الزبائن ، النمو والتعلم ، و العمليات الداخلية) في مصرف ايلاف الاسلامي ولستين ، وقد توصلوا الى ان انموذج بطاقة الاداء المتوازن بمحاوره الاربعة يسهم في تشخيص نقاط القوة والضعف لدى المصارف الاسلامية ، وان اداء المصرف الوطني الاسلامي كان افضل من



مصرف ايلاف الاسلامي ومن خلال جملة من المؤشرات خصوصا في سنة 2015 لما يملك من موجودات وصافي ارباح ، وايضا عدم وجود الثقافة الكافية لدى الزبائن بآلية عمل المصادر الاسلامية ، اما (السعديون، 2017) ، فقد حاولت تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمناظيرها الستة وليس الأربع على جامعة القدسية لغرض تقويم أدائها الاستراتيجي وللفترة (2014-2015) ، وتوصلت الى امكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن بمناظيرها الستة لتقويم أداء الجامعة من أجل تحديد نقاط القوة والضعف في أدائها الاستراتيجي والعمل على تعزيز قوتها ومعالجة ضعفها إن وجد ، اما (عبد، 2017) ، فقد هدف الى تقويم أداء جامعة الملك فيصل في ضوء بطاقة الأداء المتوازن بابعادها الأربع (العلماء، المالي، العمليات الداخلية، التعليم والنمو) ، وتوصل الى ان مقومات استخدام بطاقة الأداء موجودة في جامعة الملك فيصل بدرجة متوسطة لكل من (البعد المالي، بعد العمليات ، بعد التعليم والنمو)، وبدرجة مرتفعة بالنسبة وبعد العلماء. وكانت هناك فروق بين الذكور و الإناث حول مدى تأثير مقومات أبعاد قياس الأداء المتوازن على مستوى الأداء في الجامعة وايضا وجود فروقات لسنوات الخبرة والمؤهل العلمي نحو استخدام بطاقة الأداء المتوازن.

وعلى صعيد الدراسات الاجنبية ، فان (Deshpande, 2015) قد حاول تقديم نموذج مفاهيمي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن وفق نموذج (Kaplan, Robert , & Norton, 1992) في مؤسسات التعليم العالي مع التركيز بشكل خاص على كليات الأعمال ، وتوصل الى ان تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ممكن في هذه الكليات من خلال تحديد الاجراءات والتوقعات المستقبلية والرؤية المستقبلية والاهداف التي تسعى الى تحقيقها هذه المؤسسات ، اما (Kodrin, 2016) ، فقد حاول اختبار فائدة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن حول تأثير تغير الظروف المحيطة والاستجابة السريعة من قبل الادارة لهذه التغيرات وبما يضمن اجراء التعديلات المستمرة للموازنة بين الاهداف الاستراتيجية وذلك في شركة PSE & G في سلوفينيا ، وتوصل الى ان بطاقة الأداء المتوازن يمكن ان تزود الادارات بمؤشرات تساعد في الاستجابة السريعة لمواجهة التغيرات في الظروف المحيطة بالوحدات مما يمكن الوحدة من النجاح في تحقيق اهدافها ضمن المدى الفضير والمدى الاستراتيجي ، اما (Danaei, 2017) ، فقد هدفوا صياغة نموذج لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في صناعات الحديد لأغراض تقويم الأداء الاستراتيجي لمصانع Semnan للحديد في ايران ، واظهرت نتائج دراستهم ان الابعد الاربعه لبطاقة الأداء المتوازن فعالة وبنسب مختلفة في عملية تقويم الأداء الاستراتيجي لمصانع الحديد ، حيث نال المنظور المالي اعلى نسبة ثم منظور الزبائن ثم العمليات الداخلية ، واخيرا منظور التعلم والنمو .

المبحث الثاني: الخلفية النظرية

(1) المفهوم :-

تعد بطاقة الأداء المتوازنة من اهم التقنيات الحديثة للمحاسبة الادارية التي تفوقت على الاسلوب التقليدي لتقويم الأداء لأنها تغطي مساحة واسعة من الاداء الاستراتيجي والتي لا تشمل المقاييس المالية فقط كما هو مطبق بالاسلوب التقليدي إنما تعدته وشملت المقاييس غير المالية والتي تهتم بالعمليات الداخلية للوحدات الاقتصادية والعلاقة مع العلماء والنمو والتعلم في تقديم الخدمات والمنتجات.(الكواز و يوسف، 2011، 509)

ان بطاقة الأداء المتوازن ظهرت فكرتها وتطورها منذ بداية التسعينيات كمدخل أداء قياس متوازن شامل للتخلص من المقاييس التقليدية التي تهتم بالمنظور المالي فقط وقد تطور هذا المدخل بفضل كل من (نورتون، وكابلان) بعدما تمت الدراسة مع (12) شركة في الولايات المتحدة الامريكية لعرض التوصل الى طرق حديثة لقياس الاداء ففتح عن هذه الدراسة ظهور بطاقة الأداء المتوازن كأدلة جديدة لقياس الاستراتيجي ضمن المنظور المالي. هناك الكثير من التعريف لبطاقة الأداء المتوازن التي قدمها الكتاب والباحثون ومنها :



- عرفها (Kaplan, Robert , & Norton 1992) بأنها مجموعة من المقاييس المالية وغير مالية التي تعطى للمديرين في الادارة العليا صورة واضحة وشاملة عن اداء شركاتهم.
- اما (Newing) فقد عرف بطاقة الأداء المترافق بأنها ليس مجرد منهج أو أسلوب لقياس الأداء ولكنها طريقة جيدة لإدارة تنظيم الأعمال تستهدف تحسين الربحية وإحداث تحسينات مهمه في الأداء وتساعد تنظيم الأعمال على تحقيق أعلى ربحية وزيادة القدرة التنافسية في الاجل الطويل من خلال ضمان التوازن بين المسببات المختلفة للربح (البنانوني، 2004، 341).
- في حين عرفها (Drury) بأنها نظام الادارة الاستراتيجية الذي يترجم الرؤية والاستراتيجية للوحدة الى اهداف تشغيلية لكل من المناظير الاربعة ومن ثم تحديد مقاييس الاداء المحددة لكل هدف من الاهداف"(السعدون، 2017، 27).
- ويمكن القول من خلال التعريف أعلاه إن بطاقة الأداء المترافق هي اسلوب اداري استراتيجي لتحقيق الاهداف للوحدة الاقتصادية من خلال ترجمة رؤية واضحة في مجموعة مترابطة من المقاييس المالية والمقاييس الغير مالية يساعد في عملية تقييم الاداء الفضل باستخدام مقاييس الاداء التي تتناسب مع طبيعة نشاط كل وحدة اقتصادية .

(2) الخصائص :-

وتعد بطاقة الأداء المترافق أداة متكاملة لقياس وإدارة الأداء الاستراتيجي ظهرت نتيجة لفشل نظام قياس الأداء التقليدي في تلبية المعلومات اللازمة لإدارة الأداء الاستراتيجي ، ويمكن بيان **الخصائص الرئيسية لبطاقة الأداء المترافق** بالاتي . (Kaplan, Robert , & Norton , 1992, p. 79)(السعدون، 2017، 9).

- 1- ان بطاقة الأداء المترافق هي نموذج رباعي الأبعاد يعتمد على أربع وجهات نظر يقوم عليها، وهي منظور الأداء المالي، ومنظور الزبائن ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور عملية التعلم والنمو.
- 2- تقسم بطاقة الأداء المترافق كل منظور إلى خمس مكونات رئيسية: الهدف الاستراتيجي الفرعى، والمؤشرات، والقيم المستهدفة، والخطوات والمبادرات الإجرائية، والقيم الفعلية.
- 3- يعتمد مقياس الأداء المترافق على خلط المؤشرات المالية مع المؤشرات غير المالية من أجل تحديد مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية كمياً ومالياً.
- 4- يربط مقياس الأداء المترافق مؤشرات الأداء الرئيسية المالية وغير المالية لكل منظور بالأهداف الاستراتيجية الفرعية المشتقة أساساً من استراتيجية تنظيم الأعمال.
- 5- يتميز مقياس الأداء المترافق بعدد محدود من مؤشرات الأداء الرئيسية، بناءً على خاصية سن الرشد المحدود، وخاصة عدم تقديم معلومات أكثر من القوة التحليلية لصانع القرار.

(3) الأهمية :-

ونظراً لأهمية بطاقة الأداء المترافق فإن بطاقة الأداء المترافق تعلمنا أهمية أن يكون لديك استراتيجيات متكاملة في مكانها من أجل تحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية والمساهمة فيها لتطوير وتحسين الأداء لتحقيق وحدة من أعلى مستويات النجاح والتميز.

ان تطبيق بطاقة الأداء المترافق يحقق العديد من المزايا للادارة من أهمها .

- 1- توضح بطاقة الأداء المترافق علاقة السبب والنتيجة
- 2- تساعده في إيصال الاستراتيجية إلى جميع أعضاء الوحدة.
- 3- تهتم بطاقة الأداء المترافق بتقييم الأداء المترافق للشركات الساعية للربح على المقاييس والأهداف المالية.
- 4- تهتم بطاقة الأداء المترافق بالنموذج المالي والمحاسبي الشامل بدلاً من النظام المحاسبي التقليدي.



5- تحدد بطاقة الأداء المتوازن عدد وأنواع المقاييس المستخدمة في كل مجال من مجالات القياس وبطاقة الأداء المتوازن تستمد أهميتها من محاولة الموازنة بين مقاييس الأداء المالي وغير المالي لتقدير الأداء قصير الأجل وطويل الأجل في تقرير موحد . هذا ومن الجدير بالذكر ان من أهم أسباب ظهور وتطور بطاقة الأداء المتوازن هو الحاجة الى اساليب رقابية حديثة تتناسب مع طبيعة وحجم اعمال الوحدات الاقتصادية بعد ان توسيع ونمط اعمالها واحجامها بشكل كبير وواسع، حيث ومنذ عام 1925 ظهرت الحاجة إلى ظهور بطاقة الأداء المتوازن لمعالجة أوجه القصور في أنظمة الرقابة المالية التقليدية، والتي بموجبها يكون دور الرقابة هو ضمان كفاءة أداء الوحدة، ونتيجة لذلك، يجب أن يعطي للإدارة مزيداً من التكاليف أكثر من التركيز على الإيرادات .

ثم حدث تطور في بطاقة الأداء المتوازن منذ السبعينيات عبر ثلاثة أجيال Generations لتطوير استخدام البطاقة كنظام اداري متكملاً لتقويم الاداء الاستراتيجي.

4) مفهوم الأداء :-

اما فيما يتعلق بالأداء وتقويم الأداء ، فإنه يعتبر احد المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة العاملين وبلغهم مستوى الانجاز المطلوب ووفق الامكانيات المتاحة . (خويادات، 5,2014)

ويعتبر الاداء من اهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور وتنظيم الاقتصاد فمن خلاله تشكل الركيائز المادية للمجتمع والتي تؤمن من انطلاقه نحو الحضارة والرفاه الاجتماعي الذي يبني بالدرجة الاساس على اساس التراكمات المادية والمالية التي تتحققها البلدان والتي تتعكس مباشرة على تطور الدخل القومي فيها(ابتسام، 44,2017) والاداء ما هو الا انعكاس لقدرة الوحدة على القيام بعمل معين وانجازه بالصورة الصحيحة وبالمواصفات المطلوبة وباقل تكلفة ممكنة للوصول الى تحقيق الاهداف الممكنة بكفاءة وفاعلية ، ويساعد في تطويرها ويدعم استمرارها في بيئة الاعمال . (السعديون، 50,2017).

وقد عرف الاداء مع تطور الاعمال والوحدات الاقتصادية وبسبب التغيرات الكبيرة في العوامل المؤثرة فيه الامر الذي ادى الى تغيير وتطور في مفهوم واساليب ومؤشرات تقييم الاداء (سعودي، 3,2018)، وعرف من قبل (اللوزي والزراني) بانه الاشارة الى افعال وسلوكيات الفرد ومساهمته في تحقيق اهداف الوحدة وتحملي من اجله رواتب واجور العمل ، وهو قدرة الفرد في تحقيق اهداف الوحدة ويتحقق بالقدرة والدافعية (اللوزي، 8,2012)، والاداء ايضا هو سلوك وتصرفات العنصر البشري الذي يؤثر على اداء الوحدة وهذا السلوك اما ان يكون ايجابياً او سلبياً ويكون هذا السلوك جزءاً من العمل خارج نطاق الواجبات المنصوص عليها . (القاضي، 40,2012).

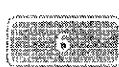
وتشير التوجهات العامة في الفكر الاداري الى ان مفهوم الاداء ذو ابعاد شمولية ، لذلك فان التوجهات الحديثة تتطرق من ست اطر مفاهيمية تعطي الصورة الشمولية والتكميلية لمفهوم الاداء وهي : (ادريس، 73,2010)، (الداني، 34,2010).

1- النجاح الذي تحقق الوحدة في تحقيق اهدافها :- وفي هذا السياق يعبر عن الاداء بكونه انعكاساً لقدرة وحدة الاعمال في تحقيق اهدافها.

2- منطلقات النظرة المستندة الى الموارد : اذ يعبر عن الاداء بأنه محصلة قدرة الوحدة في استغلال الموارد المتاحة ، فالاداء هو انعكاس لكيفية استخدام الوحدة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة الامثل لتحقيق الاهداف.

3- النتائج المرغوب تحقيقها :- الاداء هو المحصلة النهائية للجهود والنتائج المطلوب تحقيقها من قبل الوحدة الاقتصادية .

4- البعد البيئي الداخلي والخارجي :- الاداء هو النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على اختلاف انواعها والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل الوحدة لتحقيق اهدافها.



5- مدخل النظم :- الاداء هو مستوى الذي تتمتع به مخرجات الوحدات بعد اجراء العمليات على مدخلاتها ،فالاداء هو مخرجات الانشطة والاحداث التي تمت داخل الوحدة الاقتصادية .

6- المفهوم الشمولي :- يتمثل الاداء بنتائج الانشطة التي يتوقع ان تقابل الاهداف الموضوعة .

لذلك يمكننا القول بأن الاداء هو المحصلة النهائية لعمل أي وحدة اقتصادية من خلال اداء مهامها ووظائفها بأكمل وجه بغض النظر عن نوع النشاط الذي تقدمه للغير، فهو بذلك يمثل المنظومة الكاملة عن نتائج لما تقوم به في ضوء تفاعಲها مع الظروف المحيطة بها سواء كانت داخلية او خارجية ، وهو بعد عملية دورية هدفها تحديد نقاط القوة والضعف في الجهود المبذولة لتحقيق الاهداف المحددة والمخطط لها مسبقا .

(5) أهمية الاداء:-

تكمن اهمية الاداء من خلال النقاط الآتية (بن فهد، 2010، 23).

1- يمثل احد اهم الانشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية والتي تعتبر عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها ملاحظات اداء الموارد البشرية .

2- تستطيع الوحدة من خلاله من تحديد مستوى اداء مواردها البشرية ومعرفة نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والايجابية على انتاجية الفرد وفاعلية ادائها.

3- رفع معنويات العاملين ، حيث ان توفير جو من التفاهم والعلاقات الطيبة ينساب بين العاملين والادارة عندما يشعر العاملون ان جهودهم وطاقاتهم في تذليل اعمالهم هو موضع تقدير الادارة وان الهدف الاساس من تحديد مستوى اداء الموارد البشرية هو معالجة نقاط الضعف في ادائهم

4- اهمية الاداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية (خويلات، 2014، 8).

5- للاداء اهمية كبيرة داخل أي وحدة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي فإذا كان هذا الناتج مرتفع فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاحها واستقرارها وفعاليتها ، لأنها تكون أكثر استقراراً واطولبقاء عندما يكون اداء العاملين مميزاً.

6- يساعد المديرين في تحديد مستوى الاداء الجيد ، ويساعد الادارة في تحديد الوقت المناسب للتدخل اذا كان الاداء في حالة تدهور(بيداء، 2014، 8).

أ- يعتبر مؤشراً مهماً تتركز حوله جهود جميع الوحدات .

ب- يعتبر مقياساً لمدى تحقيق الكفاءة والفعالية .

ت- يعبر اهمية الاداء عن مدى انجاز المهام المطلوبة او المراد تحقيقها.

(6) أنواع الاداء :-

علمما ان تصنيف الاداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية ، وتكمم المشكلة هنا في اختيار المعيار الدقيق والعملي والذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف أنواع الاداء ومنها (عباس، 2019، 26).

1- حسب الطبيعة:-

حسب هذا المعيار الذي يقسم اهداف الوحدة الى اهداف اقتصادية، اجتماعية ، تقنية وتنظيمية فانه بالإمكان تصنيف الاداء الى اقتصادي ، اجتماعي ، تنظيمي وتقني ، وفي اطار هذا التصنيف فإنه من غير الممكن ان تعتمد الوحدة اعتماداً مطلقاً على احد المكونات دون الاخرى لتحقيق اداء في المستوى المطلوب ، لكن من المنطق ان تعطي لجانب معين اهمية نسبية اكبر من الجوانب الاخرى .



2- حسب الشمولية :-

تبعاً لهذا المعيار الذي يقسم الاداء الى اهداف كلية وجزئية ويمكن تقسيم الاداء حسب هذا المعيار الى :-

أ- الاداء الكلي :- وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر الوظائف والأنظمة الفرعية للوحدة في تحقيقها ولا يمكن ان ننسب انجازها الى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر وفي إطار هذا النوع من الاداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ الوحدة اهدافها الشاملة كالاستمرارية ، الشمولية ، الارباح المحتجزة وغيرها .

ب- الاداء الجزئي :- وهو الذي يتحقق على مستوى الانظمة الفرعية للوحدة والذي ينقسم بدوره الى عدة انواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر الوحدة، حيث يمكن ان ينقسم حسب المعيار الوظيفي الى (اداء وظيفة مالية ، اداء وظيفة الموارد البشرية ، اداء وظيفة التموين ، اداء وظيفة الانتاج)، ومن خلال الاداء يمكن تقسيم الاداء الى ثلاث مستويات هي :-

- المستوى الاول :- الاداء على المستوى التنظيمي ويكون هذا النظام من عدة عناصر هي السوق او مجموعة المستهلكين او المخدمين متلقى الخدمة او المنتج ، اضاف الى المصادر التي يحتاجها التنظيم للحصول على المخرجات الضرورية لعمله وهو رأس المال والتكنولوجيا والموارد البشرية والتشريعات.

- المستوى الثاني الاداء على مستوى العمليات والذي يركز على التأكيد من وجود العناصر المعاونة وهي :-

- العمليات ومدى ضرورتها واهميتها لتحقيق استراتيجية المنظمة .
- اهداف العمليات حيث يجري التأكيد من توافق وتكامل تلك الاهداف مع اهداف الوحدة ككل .
- تصميم او هيكلية العمليات وهيكلتها موجهة لخدمة اهداف العمليات ومتطلباتها .
- قياس العمليات حيث يتم هنا التأكيد من ان نظام ادارة العمليات كفؤ وفعال ويمكن تحليل العمل وتصويب الانحرافات .

ت- الاداء على مستوى الوظيفة :- من المعروف ان مخرجات اي تنظيم تأتي عن طريق العمليات وان العمليات تدار وتنظم بواسطة الافراد المنتظمين في العمل على شكل فرق او جماعات او وحدات بمختلف المستويات والتخصصات و المجالات العمل ، ويطلق على الاداء في هذا المستوى بالأداء الوظيفي للموارد البشرية سواء كان ناتجاً عن اداء فرد واحد او مجموعة من الافراد.

ويمكن تقسيم عناصر الاداء الوظيفي الى مجموعة من العناصر واهماها (حسن، 2018، 38).

1- العناصر التنفيذية :- وهي القدرة على تحديد متطلبات انجاز العمل وذلك من خلال تحديد الموارد الفنية والبشرية اللازمة لإنجاز العمل ، وينجز العمل في ضوء الموارد التي تم تحديدها بفعالية .

2- العناصر الاكاديمية :- ويقصد بها المعرفة بنظم العمل واجراءاته والمعرفة بأهداف ومهام العمل والمعرفة بالأسس والمفاهيم الفنية المتعلقة بالعمل .

3- العناصر التطويرية :- ويقصد بها المتابعة لما كل ما يستجد على مجال العمل الوظيفي ومن خلال تقديم الافكار والمقترنات وامكانية تحمل مسؤوليات اعلى للعمل .

4- العناصر الأخلاقية :- ويقصد بها المحافظة على اوقات الدوام والقدرة على الحوار وعرض الرأي والاهتمام بالمظهر وتقدير المسؤولية وحسن العمل .

5- العناصر الاجتماعية :- ويقصد بها العلاقة مع الرؤساء والعلاقة مع الزملاء والعلاقة مع المراجعين والتي يجب ان تحمل روح العمل اولاً بعيداً عن المجامدة والتعاطف مع الآخرين.



المبحث الثالث: الدراسة التطبيقية Applied Study

من خلال تطبيق مناظير بطاقة الأداء المتوازن (BCS) على بيانات مديرية خزينة المتنى لتقدير أدائها المالي وغير المالي ومن خلال المؤشرات المالية والمؤشرات الغير مالية ومن خلال ستة مناظير Perspectives وليس اربعة كما هو شائع استخدامه في العديد من الدراسات والابحاث السابقة ، وللسنتين الماليتين (2018 و 2019) بهدف بيان مدى تحقيق هذه المديرية لأهدافها المخططة وتحديد المشاكل والأخفاقات في أدائها لتحديد مسبباتها ومن ثم وضع الحلول والمعالجات المقترنة والمناسبة لها، فقد كانت النتائج كما يلي :

1- المنظور المالي (Financial Perspective)

المنظور المالي هو أول وأحد المناظير الهامة في بطاقة الأداء المتوازن ، حيث يصف هذا المنظور النتائج الملحوظة على إنها استراتيجية مالية تقليدية وتمثل نتائجها إجراءات موجهة نحو تحقيق الأهداف المالية ، وهناك العديد منها من المؤشرات المالية المستخدمة في قياس المنظور المالي ، وقد اعتمدنا المؤشرات المتاحة للاستخدام وفقاً لما هو في مجال التطبيق واعتماداً على البيانات التي تم الحصول عليها من إدارة الشؤون المالية في مديرية الخزينة والتي تتناسب مع طبيعة عملها ومعاملاتها المالية ، حيث من المعروف أن الإدارات الحكومية تتبع ثلاثة خطوات رئيسية تخص النفقات وهي (التخصيص ، التمويل ، ثم الصرف الفعلي) وقد تم تطبيق المنظور المالي باستخدام المؤشرات التالية والنتائج التي ظهرت أعلاه كل منها:

المؤشرات	ت	%	التغير	2019	2018
التخصيصات المالية	1	(%26)	5670000000	771000000	
المصروفات الفعلية	2	(%30)	5440000000	763000000	
التمويل المالي	3	%3	261000000	254000000	
الرواتب المصروفة	4	(%1)	241000000	245000000	
مصاروفات المستلزمات السلعية	5	%20	19700000	16400000	
مصاروفات المستلزمات الخدمية	6	%7	20000000	18700000	
مصاروفات الصيانة	7	(%57)	5250000	12100000	
مصاروفات الموجودات الثابتة	8	%17	98000000	300000000	
الإيرادات المتحققة	9	%2	294000000	245000000	

ومن المؤشرات أعلاه ، وفيما يتعلق بالمنظور المالي لتقدير أداء مديرية خزينة المتنى ، فإن معظم مؤشرات هذا المنظور لسنة (2019) مقارنة بسنة (2018) أظهرت أداءً منخفض ، وذلك قد يعزى ذلك بشكل رئيسي إلى الانخفاض في التخصيصات المالية المقررة في الموارضة بسبب تدهور الوضع الاقتصادي للبلد بشكل عام وانخفاض أسعار النفط في السوق العالمية وانعكس ذلك بشكل مباشر على التخصيصات المالية للإدارات الحكومية في موازنة الدولة بشكل عام ، وهو يبين لنا أن هناك تراجع في أداء مديرية خزينة المتنى في جانب المنظور المالي .

2- منظور الزبائن Customers Perspective

يختص هذا المنظور على الزبائن ومدى رضاه عن منتجات أو خدمات الوحدة ، وبالنسبة لمديرية خزينة المتنى فإن الزبائن هم المراجعين الذين لديهم معاملات مع الدوائر المرتبطة بالمديرية من الناحية الحسابية والمستفيدين من خدمات هذه الدوائر



والمشار إليه سابقاً في بداية الفصل ، وقد تم تقييم أداء المديرية وفق هذا المنظور باستخدام خطوتين ، أولى من خلال بعض المؤشرات التي تتعلق بالمراجعين للدوائر المرتبطة بمديرية خزينة المثلث حسابياً ، فيما الخطوة الثانية اعتمدت علىأخذ آراء هؤلاء المراجعين بالخدمات المقدمة لهم وذلك من خلال استبيان تم تصميمه بما يتناسب مع طبيعة عمل هذه الدوائر لقياس مدى رضا الزبائن عن الخدمات المقدمة لهم من قبل هذه الدوائر وذلك من خلال عينة عشوائية من المراجعين لهذه الدوائر ، وقد كانت نتائج المؤشرات كما يلي :

المؤشرات	ت	% التغير	2019	2018
اجمالي عدد المراجعين	1	(%13)	19910	22932
اجمالي عدد المعاملات المالية	2	(% 6)	3417	3648
اجمالي عدد المعاملات غير المالية	3	(%1)	16493	19284
اجمالي عدد الشكاوى	4	صفر	صفر	صفر

اما بالنسبة لنتائج الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من (140) مراجع للدوائر المرتبطة حسابياً بمديرية الخزينة ليبيان مدى رضاه عن اعمال هذه الدوائر ، فان الاجابات تتجه نحو رضا المراجعين عن عمل الدوائر المرتبطة حسابياً بمديرية خزينة المثلث ويبين ذلك الاوساط الحسابية للأسئلة الخاصة بالاستبيان حيث ان اغلبها تقترب من الترجيح (5) والذي يعني الرضا التام ، باستثناء موضوع توفر وسائل الراحة واماكن الجلوس للمراجعين ، وقد بلغ الوسط الحسابي العام لجميع اسئلة الاستبيان (4.52) وهو مؤشر عالي ويشير الى رضا المراجعين عن عمل هذه الدوائر .

وبشكل عام ، وفيما يتعلق بالمنظور الثاني لبطاقة الاداء المتوازن والخاص بالزبائن Customers ، فان اداء مديرية خزينة المثلث والدوائر المرتبطة بها حسابياً قد تميز ايضاً بالترابع في المؤشرات الخاصة بالزبائن للستين ، الان ان اراء المراجعين قد اظهرت مستوى رضا عالي عن اداء هذه الادارات من خلال الاستبيان الذي اجري فيها.

3- منظور العمليات الداخلية Internal Process Perspective

يركز هذا المنظور على كافة الجوانب الداخلية للوحدة الاقتصادية وقياس نسب ومؤشرات التطور او التراجع فيها كمقاييس لأدائها من وجهة نظر العمليات الداخلية ، وقد تم احتساب عدة مؤشرات لأغراض تقويم اداء مديرية خزينة المثلث من منظور العمليات الداخلية ، وكانت النتائج بالشكل التالي :

المؤشرات	ت	% التغير	2019	2018
اعداد الموظفين	1	(% 4)	54	56
المؤهلات العلمية الجامعية	2	(%7)	27	29
المجازين دراسياً"	3	صفر	صفر	صفر
الحوافر والكافئات	4	صفر	صفر	صفر
الإضافات والتوسعات	5	صفر	صفر	صفر
الابتكار والإبداع	6	صفر	صفر	صفر
الاستشارات الخارجية	7	صفر	صفر	صفر
النظم والتقنيات الحديثة في العمل	8	(%100)	صفر	1



ومن خلال النتائج اعلاه ، وفيما يتعلق بالمنظور الثالث لبطاقة الاداء المتوازن والخاص بالعمليات الداخلية ، فان اداء مديرية خزينة المثنى وفي مؤشراته المختلفة للسندين (2018) و (2019) ، قد اظهرت مستوى اداء غير جيد للمديرية ضمن هذا المنظور.

4- منظور التعلم والنمو Learning and Growth Perspective

يركز هذا المنظور على كافة الجوانب ذات العلاقة بتنمية وتدريب العاملين داخل الوحدة الاقتصادية وتطوير قدراتهم من خلال البرامج التطويرية والتدريبية وقياس نسب ومؤشرات التطور او التراجع فيها كمؤشرات لتنمية وتطوير الموارد البشرية في الوحدة ، وقد تم احتساب المؤشرات التالية للسندين (2018 و 2019) لأغراض تقويم اداء مديرية خزينة المثنى من منظور التعلم والنمو وكانت النتائج بالشكل التالي :

المؤشرات	ت	2018	2019	% التغير
الموظفين على الملاك الدائم	1	54	52	(%3)
الموظفين عقود واجر يومي	2	2	2	صفر
مشاركات في دورات تدريبية	3	6	صفر	(%100)
مشاركات في ورش عمل وندوات	4	صفر	صفر	صفر

ايضاً تم تعزيز مؤشرات هذا المنظور باستبيان تم اعداده للوقوف على مستوى رضا العاملين في المديرية عن ظروف وطبيعة اعمالهم في المديرية ، حيث تم توزيع (46) استماراة استبيان على جميع العاملين في المديرية وباستخدام مقياس ليكرت ذي الخمس خيارات ، وقد شارك في الاجابة على الاستبيان (46) موظف في المديرية ، وقد اشارت نتائج هذا الاستبيان ان اجابات الموظفين والعاملين في المديرية تتجه نحو رضا وظيفي ودرجة متوسطة عن الاعمال المكلفين بها وظروف العمل التي يعملون فيها حيث بلغ الوسط الحسابي العام (3.33) ، لذلك وبشكل عام ، وفيما يتعلق بالمنظور الرابع لبطاقة الاداء المتوازن والخاص بالتعلم والنمو Learning and growth ، فان اداء مديرية خزينة المثنى لم يكن جيداً في هذا الجانب وللسندين (2018) و (2019) ، كما وان مستوى رضا العاملين لم يكن عالياً من خلال الاستبيان الذي تم توزيعه على الموظفين في المديرية .

5-منظور البيئة المجتمعية Social Environment Perspective

يقصد بالبيئة المجتمعية علاقات المديرية بيئتها والمجتمع وهي تتقسم الى بيئه مجتمعية داخلية تتعلق بكل ما يخص خدمات المديرية للعاملين فيها واستفادتهم من المديرية ضمن جوانب حياتهم العامة ، وبين مجتمعية خارجية وهي ما تتعلق بالأمور بين المديرية والبيئة والمجتمع المحيط بها ، لذلك قام الباحثان بدراسة الامور التي تخص البيئة المجتمعية الداخلية والبيئة المجتمعية الخارجية ، وبيان اهم المؤشرات في كل منهما وللسندين (2018) و (2019) ، وكانت النتائج كما يلي :

المؤشرات	ت	2018	2019	% التغير
المستفيدين من خدمات النقل	1	8	10	%25
المستفيدين من الدور السكنية	2	1	1	صفر
اجازات الامومة والاجازات الطويلة	3	4	5	%25
مشاركات المديرية في خدمة المجتمع	4	صفر	صفر	صفر
تبادل الخبرات مع الدوائر الأخرى	5	صفر	صفر	صفر
خلق فرص عمل جديدة	6	صفر	صفر	صفر
الحفاظ على البيئة وحملات الاسترراع	7	صفر	صفر	صفر



لذلك وفيما يخص منظور البيئة المجتمعية ببعديه الداخلي والخارجي ، فإن اداء مديرية خزينة المثلثى منخفض وغير جيد ، حيث لم تؤدي المديرية ما مطلوب منها من انشطة ضمن هذا المنظور وللسنتين (2018) و (2019) .

6-منظور المخاطر Risks Perspective

يتضمن المنظور السادس لبطاقة الاداء المتوازن اية مخاطر او تهديدات تواجه مديرية خزينة المثلثى خلال السنتين (2018) و (2019) ومن كافة نواحي العمل فيها ان كانت ضمن الامور المالية او غير المالية ، وقد قامت الباحثان بالبحث عن تلك المخاطر والتهديدات ومن خلال المؤشرات التالية :

- عدد الشكاوى القضائية على المديرية من قبل المواطنين بشكل عام ومن الموظفين فيها ومن الدوائر الاخرى في المحافظة .
- مخاطر انخفاض التخصيصات المالية على الخطط المستقبلية للمديرية .
- مخاطر انخفاض التخصيصات المالية على سير الاعمال وتلاؤها في المديرية .
- مخاطر انخفاض التخصيصات المالية على اعداد الموظفين والعاملين في المديرية .
- مخاطر انخفاض التخصيصات المالية على مبانى المديرية وبرامج الصيانة الدورية لها .

ومن خلال البحث في السجلات عن ارقام تشير الى المخاطر والتهديدات ، لم نجد اية ارقام تشير الى وجود مخاطر حالية او مستقبلية تواجه المديرية خلال السنتين او في المستقبل ، وبعد الاستفسار من المسؤولين في المديرية عن المخاطر والتهديدات فان المخاطر الوحيدة التي ذكرت من قبلهم هي مخاطر تهالك المباني وتقادمها وحاجة المديرية الى بناء جديدة واوسع لأعمالها ، وعند الرجوع الى جداول المصرفوفات فان الباحثة لاحظت قلة المبالغ المصرفوفة على اعمال صيانة مبانى المديرية ، مما يشير الى ان اداء المديرية في جانب مواجهة المخاطر والتهديدات خلال السنتين كان غير جيد وغير مرضي.

وبعد تطبيق مؤشرات المناظير الست لبطاقة الاداء المتوازن على مديرية خزينة المثلثى والدوائر المرتبطة بها حسابياً" لأغراض تقويم ادائها وللسنتين (2018) و (2019) ، يمكننا القول ان تطبيق بطاقة الاداء المتوازن على مديرية خزينة المثلثى والدوائر المرتبطة بها حسابياً" وبابعادها السنة ، قد اظهر اداء استراتيجي ضعيف لهذه المديرية للسنتين (2018) و (2019) ، وهو ما يدعونا الى قبول فرضية البحث والتي تنص على امكانية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن بمنظورها المالي في الوحدات الخدمية الغير هادفة للربح لأغراض تقويم اداتها الاستراتيجي بهدف تطوير وتحسين اداتها ضمن هذا المدى .

الاستنتاجات والمقررات Conclusions and Suggestions

توصل الباحثان الى مجموعة من الاستنتاجات تتعلق بالجانبين النظري والتطبيقي للبحث ، وكما يلي :

- 1- تمثل بطاقة الاداء المتوازن احدى الادوات والتقنيات الهامة التي تستخدم في مجال تقويم الاداء الاستراتيجي للوحدات الاقتصادية بشكل عام وبغض النظر عن اهدافها وطبيعة عملها ، وهي اداة شاملة لتقدير الاداء الاستراتيجي للوحدات الاقتصادية تستخدم لغرض قياس مستوى التقدم نحو تحقيق الاهداف الاستراتيجية للوحدة ، حيث تحتوي هذه البطاقة على مجموعة مترابطة من المقاييس المالية وغير المالية التي يمكن قياسها من خلال بعض المؤشرات التي تخص الوحدة الاقتصادية ، وتسمى مناظير Perspectives ، والتي تعكس عوامل النجاح الاستراتيجية للوحدة .



2- ان ظهور بطاقة الاداء المتوازن قد جاء بسبب الحاجة الى اساليب حديثة في مجال الرقابة وتقدير الاداء تتناسب مع التوسع والنمو في مجال الاعمال وتعالج اوجه القصور في الانظمة القديمة والتقلدية للرقابة وتقدير الاداء .

3- لقد مرت فكرة بطاقة الاداء المتوازن بعدة مراحل للتطور الى ان أصبحت بشكلها الحالي والذي يتضمن ستة مناظير ، وهي المنظور المالي ومنظور الزبائن ومنظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو ومنظور البيئة المجتمعية ومنظور المخاطر ، ويمكن من خلال هذه المناظير الستة تقديم معلومات شاملة عن الاداء الاستراتيجي للوحدة الاقتصادية .

4- ان تطبيق بطاقة الاداء المتوازن هو ممكن في اي وحدة اقتصادية بغض النظر عن طبيعة اعمالها والاهداف التي تسعى اليها ، الا ان نجاح التطبيق يعتمد على ادراك ادارات الوحدات لأهمية تطبيق البطاقة وتحديد مؤشرات الاداء المستخدمة ضمن مناظيرها المتعددة وطريقة التطبيق ، مع وجود بعض الصعوبات والمعوقات في التطبيق .

5- يمكن استخدام بطاقة الاداء المتوازن بمناظيرها الستة لتقدير أداء الوحدات الخدمية الغير هادفة للربح - مديرية خزينة محافظة المثنى كعينة البحث ، وذلك للتعرف على نقاط القوة والضعف في أدائها والعمل على تعزيز مواطن القوة ومعالجة نقاط الضعف فيها بهدف تحسين ادائها ضمن المدى الاستراتيجي ..

6- ان تطبيق المناظير الستة لبطاقة الاداء المتوازن في مديرية خزينة محافظة المثنى للستين (2018 ، 2019) قد أظهر اداء " ضعيفاً " بشكل عام ، حيث كان الاداء ضعيفاً في المناظير الستة للبطاقة وهي (المالي ، الزبائن ، العمليات الداخلية ، التعلم والنمو ، البيئة المجتمعية ، المخاطر) ، للستين ، وذلك قد يعود الى طبيعة اعمالها والاهداف التي تسعى اليها وطبيعة اعمال الوحدات المرتبطة بها حسابياً .

7- لم نجد اي ارقام او مؤشرات تشير الى قيام المديرية بتسجيل حالات تمثل مخاطر مستقبلية محتملة ستواجه المديرية خلال فترة اجراء البحث او في المستقبل ، حيث ان اجابات القائمين على المديرية حول المخاطر والتهديدات التي تواجهها المديرية حالياً او مستقبلاً كانت فقط هي مخاطر تهالك المباني وتقادها وحاجة المديرية الى بناء جديدة وأوسع لأعمالها المتزايدة والمتنامية .

وفي ضوء هذه الاستنتاجات ، تم تقديم مجموعة من المقترنات ، وهي كما يلي :

1- اهتمام القائمين على ادارة مديرية الخزينة والدوائر المرتبطة بها حسابياً وبشكل دوري بعملية تقييم الاداء وباستخدام المؤشرات المناسبة لمناظير بطاقة الاداء المتوازن الستة ، وذلك للوقوف على نقاط الضعف ونقاط القوة في هذا الاداء ، ومن ثم السعي لتحسين اداء المديرية ضمن المدى الاستراتيجي .

2- الاهتمام بابعاد ومؤشرات المنظور المالي اكثر من غيره من المناظير الخمسة الاخرى ، وذلك لان تحقيق اداء جيد في هذا المنظور سينعكس ايجاباً على المناظير الاخرى باعتبار ان الامور المالية هي عصب تطوير وتحقيق اداء افضل في كل نواحي الاداء في المديرية .

3- العمل على تحقيق مستوى رضا افضل لزبائن المديرية من خلال تهيئة الاجواء المناسبة لهم في المديرية وسرعة انجاز معاملاتهم ، واستخدام الوسائل والتكنولوجيات الحديثة في هذا المجال مثل الحجز الالكتروني وتهيئة اماكن انتظار جيدة وسرعة انجاز معاملاتهم من خلال النظم الحديثة في انجاز الاعمال ، كما هو الحال في بعض الدوائر الاخرى في المحافظة كالجوازات والمرور وغيرها



- 4- اهمية تقويم العمليات الداخلية للمديرية بين فترة وآخرى والعمل على تطوير مؤشرات هذا المنظور وتحسينه بين فترة وآخرى ، وذلك لمواكبة التطور في الاعمال وزيادة اعمال المديرية وتوسيعها ، وايضا زيادة إشراك موظفي المديرية في الدورات التدريبية على الانظمة الحديثة في العمل ومنها نظام بطاقة الأداء المتوازن لزيادة قدراتهم وقابلياتهم على التعامل مع هذه الانظمة والخروج من حالة الجمود والعمل التقليدي الروتيني والممل .
- 5- زيادة الاهتمام بمؤشرات الاداء البيئي والمجتمعي للمديرية مع البيئة والمجتمع الذي تعمل فيه من خلال زيادة مساهمات المديرية في الامور البيئية والمجتمعية وتحقيق التواصل والتفاعل مع البيئة والمجتمع في محافظة المتنى وزيادة مساهمات ومشاركات المديرية في هذا الجانب وذلك لأهميته للمجتمع المحلي والمديرية ذاتها .
- 6- دراسة والاهتمام بالمخاطر والتهديدات التي تواجه المديرية في كافة النواحي ، واتخاذ الاجراءات اللازمة لمواجهتها بغية الحد من اثارها السلبية على اداء المديرية ، والاستفادة من كافة الموارد المتاحة واستغلالها في هذا الجانب لتحقيق اداء افضل للمديرية .
- 7- على القائمين على مديرية الخزينة بإجراء عملية ترميم وصيانة كبيرة و شاملة لمباني المديرية ومكاتبها وبما يتناسب مع موظفي المديرية وحجم الاعمال المنطة بها .
- 8- تطبيق نظام المكافآت للموظفين ، لتشجيعهم وتحفيزهم على الاداء الجيد ، والعمل وفق مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات لزيادة ولاء العاملين لدائرتهم وزيادة احساسهم بالمسؤولية اتجاهها ، وليس مجرد مكان لأداء الاعمال واستلام الرواتب منها ، وايضا" زيادة الاهتمام بتوفير اجزاء عمل مناسبة للعاملين في المديرية من خلال مكتب لائقة بهم واجهزه ومعدات تناسب مع اعمالهم .

المصادر

المراجع

- 1)Danaei, A.(2017). Evaluation of Hadid firms performance using the balanced scorecards model. Arabian journal of business and management review, no.8.
- 2)Deshpande, B.(2015). Application of Balanced Score Card in Higher Education with special emphasis in a Business School. International conference on Technology and Business Management.
- 3)Kaplan, Robert , & Norton , D.(1992). The Balanced Scorecard Measures that Drive Perspective. Harvard Business Review.
- 4)Kodrin, A.(2016). The Balanced Scorecard Approach for Sustainable Performance in An Uncertain Future:The Case of Climate Change. Slovinia: University of Ljubljana .
- 5)ايمان خويادات.(2014). اثر تسيير الموارد البشرية على الاداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الوطنية. ورقة ، الجزائر: جامعة قاصدي رباح.
- 6)رشاد خضير الدايني.(2010). اثر الادارة الالكترونية ودور تطوير المواد البشرية في تحسين اداء المنظمة. الاردن: جامعة الشرق الاوسط.
- 7)زياد مفید القاضی.(2012). علاقه الممارسات الاستراتيچية لإدارة المواد البشرية واداء العاملين واثرها على اداء المنظمات. الاردن: جامعة الشرق الاوسط .
- 8)زيدون فريق العابدي ، و زيدون صاحب البغدادي.(2015). مدى امكانية استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تحسين قياس الاداء للمصارف العراقية – بحث تطبيقي. مجلة دراسات محاسبية ومالية، العدد 33 (المجلد 10) .



- 9(ستار ، بيداء.(2014). تقويم كفاءة اداء قطاع النقل وفقاً لمعايير التوازن - دراسة حالة في شركة النقل البري. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 41 .
- 10)صلاح مهدي الكواز ، و فائز نعيم يوسف.(2011). المحاسبة الإدارية. الموصى: دار ابن الأثير للطباعة والنشر .
- 11)(علاء البتانوني.(2004). أثر الربط والتكميل بين مقياس الأداء المتوازن ونظام التكلفة على اداء منظمة الأعمال القائمة على النشاط. مجلة كلية التجارة للبحث العلمي، عدد 1 .
- 12)عيد ناصر بن فهد.(2010). تطبيق الامركزية واثرها على مستوى اداء العاملين. الاردن: جامعة الشرق الاوسط .
- 13)فرحي ابتسام.(2017). التمكين الاداري وتأثيره على الاداء الوظيفي . ام البوادي، الجزائر : جامعة العربي بن مهيدى .
- 14)محمد سيف المبيضين.(2016). اثر تطبيق بطاقة الاداء المتوازن على تعظيم الربحية في شركة الاتصالات الاردنية. المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، العدد 14 .
- 15)مصطففي سلام عبد الرضا.(2017). تقييم استراتيجية اداء المصارف الاسلامية وفق انموذج بطاقة الاداء المتوازن – دراسة مقارنة. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، العدد 3 (المجلد 14).
- 16)مقدم وهيبة.(2010). دور بطاقة الاداء المتوازن في صياغة وتنفيذ وتقييم الاستراتيجية. الملتقى العلمي الدولي بجامعة حسية بن بو علي. جامعة شلف.
- 17)موسى سلامة ، والزهراني ، عمر عطية اللوزي.(2012). العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي للعاملين بأماراة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية. مجلة دراسات/ العلوم الادارية، العدد 1 .
- 18)نادية سعودي.(2018). مدى استخدام الاساليب الحديثة لمراقبة التسيير في قياس وتقييم اداء البنوك التجارية الجزائرية المسيرة ، الجزائر: جامعة محمد بوضياف.
- 19)نبأ عبد الحسين ، وغائب ، صفا مهدي حسن.(2018). تقويم الاداء النوعي لتدريسيي جامعة بغداد في ضوء مؤشرات الجودة الشاملة. مركز البحث النفسي، العدد 27.
- 20)نسيم خضرير عباس.(2019). بطاقة الاداء المتوازن ودورها في تقويم اداء المنظمات. مجلة جامعة بابل للعلوم التطبيقية، العدد 2.
- 21)هدى مؤيد السعدون.(2017). استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تقويم الاداء الاستراتيجي في جامعة القادسية.
- 22)وانل محمد ، والغالبي ، طاهر محسن ادريس.(2010). اساسيات الاداء وبطاقة التقييم المتوازن. عمان- الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع .
- 23)يسري زكي عبود.(2017). تقويم الاداء بجامعة الملك فيصل في ضوء ابعاد بطاقة الاداء المتوازن. مجلة دراسات نفسية وتربيوية، العدد 19 .



Application of Balanced Scorecard Perspectives to Evaluate the Strategic Performance of Service Units

Abstract

The aim of this research is to apply the Balanced Scorecard in the service units for the purpose of evaluating their strategic performance and then providing some recommendations with the aim of improving this performance, and the research was conducted within a period of two years (2018) and (2019) and through the four perspectives of the Balanced Scorecard, namely The financial perspective, the customer perspective, the internal operations perspective, the learning and growth perspective, as the researchers used financial and non-financial data within these four perspectives, which are all used within the Balanced Scorecard for the purpose of evaluating the unit's strategic performance. Data were collected in the theoretical aspect through books, periodicals and research from libraries and from the Internet, as for the data of the application side, the researchers collected her data through the records of the Treasury Directorate of Muthanna Governorate and the units linked to it financially.

The results showed that the directorate's performance was weak in all perspectives, with the exception of the customers 'perspective, in which the directorate's performance was acceptable. For the two years (2018) and (2019), and in light of these results, the researchers presented a set of recommendations that can be used in the field of evaluating the strategic performance of the Directorate as well as other service and non-profit units.



استبيان موجهه الى موظفي مديرية خزينة محافظة المثلث

اخى الموظف / اختي الموظفة المحترمون :

الاستبيان الذى بين يديك يهدف الى قياس مدى رضاك عن وظيفتك و عملك في هذه المديرية، نرجو منك الاجابة على استئلة هذا الاستبيان القصير من خلال وضع اشارة علامة صح (✓) امام ما تراه مناسباً من وجهاً لنظرك، وذلك بهدف تحسين وتطوير بيئة عملك، وهو جزء من رسالة ماجستير تتعلق بتقييم أداء هذه المديرية، علماً انه لا حاجة لذكر اسمك او معلوماتك الشخصية في الاستبيان لأن الاجابات سوف تستخدم للأغراض العلمية فقط، لكم منا جزيل الشكر والامتنان.

- الجنس: ذكر () ، انثى () .

- المؤهل العلمي : اعدادية () ، معهد او جامعة () ، دراسات عليا () .

- هل شاركت في دورات تدريبية تخص اعمالك وتخصصك ؟ نعم () ، كلا () .

الرقم	الاستئلة	آخر أحد الاجابات	الافق تماماً	الافق	محابي	الافق	انفق تماماً
1	أشعر بالرضا عن العمل المكلف به						
2	العمل المكلف به يتناسب مع قدراتي وشهادتي						
3	هناك تعاون وثقة واحترام بين الموظفين في المديرية						
4	أشعر بان عملي له مكانه واهمية خاصة في المديرية						
5	الراتب الذي اتقاضاه يتناسب مع عملي وجهدي في المديرية						
6	الادارة تعامل بشكل جيد ومتساوي مع الموظفين من حيث المكافآت والتقدير						
7	ظروف العمل من مكاتب وغرف واجهزة واثاث جيدة وتناسب مع الموظفين						
8	مهام وتكليفات الاعمال واضحة للموظفين ولا يوجد تداخل فيها						
9	الادارة تشجع وتدعم الموظفين لتطوير مهاراتهم وقدراتهم						
10	الادارة تشرك الموظفين في اتخاذ القرارات وتأخذ بأرائهم لتطوير العمل دائماً						
11	أشعر بان هناك عدالة في توزيع التكاليفات والمهام بين الموظفين وتناسب مع قدراتهم						
12	تعامل الادارة بكل احترام وتقدير مع الموظفين						

