
Research article

The Effectiveness of Using Performance Measurement Systems in NGO's- Balance Scorecard as a Model

Ahmed M. E. Hammad^{1*}, Asmaa A. A. E.-H. A. El-Fatah²

¹Majoring in public administration, Faculty of Commerce - Sudan University of Science and Technology, Republic of Sudan.

² Department of Applied Statistics and Econometrics, Faculty of Graduate Studies for Statistical Research, Cairo University, Giza, Egypt

* **Correspondence:** ahmedezzu@gmail.com

Abstract : This study aims to reflect the extent of an effectiveness of using the current performance measurement systems in the performance of NGO's generally and specially knowing the effectiveness of using the balanced scorecard in the performance of NGO's. The independent variable of this study is the balanced scorecard approach which consists in its basic perspectives (Financial perspective, Customer perspective, Internal perspective and learning & growth perspective). In the framework of this study Effectiveness means: the positive impact that has been produced due to usability and application of balanced scorecard approach as an output of NGO's project execution and its program run out. Methodology of this study is the descriptive and analytical approach according to sample that has been taken randomly from community of employees (Non-Governmental Organization).

Many results have been gotten from study the only more important of is (the balanced scorecard is ensuring the conjunctions between action plans of NGO's projects and strategic planning, financial perspective is ensuring the controlling of budget expenses codes according to strategic plans, Customer perspective is ensuring execution of projects based to expectations of beneficiaries. Internal processes perspective is increasing the quality and effectiveness of projects outputs and Learning & Growth perspective increase the efficiency of internal processes and its competitive value by addition to getting the loyalty of both donors and community of beneficiaries.

Study recommended to measuring performance based to balanced scorecard approach for it is necessity to ensuring the vision and mission for Non-governmental Organizations and its control to adjusting the execution of projects programs according to strategic dimension.

Key Word: Effectiveness - Performance Measurement Systems - Balanced Scorecard, NGOs.

APA Citation: Hammad, A.M.E., El-Fatah, A.A.A.E.H.A. (2025). The effectiveness of using performance measurement systems in NGO's- Balance scorecard as a model. *Journal of Business and Environmental Sciences*, 4(2), 67-87.

Received: 28 September 2024; **Revised:** 23 October 2024; **Accepted:** 10 November 2024; **Online:** 12 November 2024

The Scientific Association for Studies and Applied Research (SASAR)

<https://jcese.journals.ekb.eg/>



Copyright: © 2025 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license.

فاعلية استخدام نظم قياس الأداء المعاصرة بالمنظمات غير الحكومية (بطاقة الأداء المتوازن) نموذجاً

أحمد محمد عزو حماد¹، أسماء أحمد عبد الهادي عبد الفتاح²

¹تخصص إدارة عامة، كلية التجارة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، جمهورية السودان.
²قسم إحصاء تطبيقي واقتصاد قياسي، كلية الدراسات العليا للبحوث الإحصائية، جامعة القاهرة، الجيزة، مصر

المستخلص: هدف هذه الدراسة هو التعرف على مدى فاعلية استخدام نظم قياس الأداء المعاصرة بصفة عامة ومنهجية بطاقة الأداء المتوازن كنموذج للتعبير عن هذه النظم بصفة خاصة وأثرها على أداء المنظمات غير الحكومية، وقد تمثلت منهجية بطاقة الأداء المتوازن وهي (المتغير المستقل) في محاورها الأربعة (المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو) ويقصد بفاعلية بطاقة الأداء المتوازن على مستوى الدراسة ما ينتج عن تبني وتطبيق منهجية بطاقة الأداء المتوازن من أثر إيجابي تحدثه على أداء المنظمات غير الحكومية من خلال ما تحققه مخرجات برامج ومشروعات المنظمات التي وقع عليها الاختيار ضمن عينة الدراسة إلى مقارنة بما ورد بالخطة الاستراتيجية لهذه المنظمات، وذلك من وجهة نظر موظفي تلك المنظمات، ولدراسة فاعلية استخدام نظم قياس الأداء استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وفق الطرق العلمية والإجراءات الإحصائية فيما يتعلق بجمع وتحليل البيانات المستمدة من واقع الدراسة الميدانية، حصلت الدراسة على جملة من النتائج تلخص أهمها في أن منهجية بطاقة الأداء المتوازن تحقق الربط ما بين الخطط التنفيذية للبرامج والمشروعات والبعد الاستراتيجي للمنظمات غير الحكومية، أن المحور المالي يحقق ضبط الصرف على موازنات المشروعات والبرامج، وأن محور العملاء يحقق تنفيذ البرامج والمشروعات استناداً على توقعات المستفيدين، وأن محور العمليات الداخلية يزيد من جودة وفاعلية مخرجات البرامج والمشروعات، كما توصلت الدراسة إلى أن محور التعلم والنمو يزيد من كفاءة العمليات الداخلية للمنظمات ويزيد كذلك من القيمة التنافسية للمنظمات وكسب الثقة بين جمهور المستفيدين والممولين، وأوصت الدراسة بضرورة تبني وتطبيق منهجية بطاقة الأداء المتوازن كمنهجية إدارية لما لها من أهمية في تحقيق رؤية ورسالة المنظمات غير الحكومية وضمان ربط مخرجات برامجها ومشروعاتها بالبعد الاستراتيجي.

الكلمات المفتاحية: نظم قياس الأداء المعاصرة - بطاقة الأداء المتوازن، الأداء، المنظمات غير الحكومية.

مقدمة:

هناك تزايد مستمر للنظر إلى أن قياس الأداء أمر بالغ الأهمية في أوساط العاملين بالمنظمات غير الحكومية، وقد أصبحت بعض الهيئات التابعة للأمم المتحدة وأخرى صحية وخدمية غير هادفة للربح تتبنى مساعي جادة ذات صلة بقياسات الأداء ورصدت في مقابل ذلك العديد من المعايير، بعضها يتعلق بالمساءلة المالية، والاهتمام بمخرجات البرامج والمشروعات، ومعايير جودة الخدمات والكفاية، ورضاء المستفيدين وغيرها من المعايير المالية وغير المالية، وقد أشارت العديد من الدراسات في أدبيات الفكر الإداري إلى أن فكرة قياس وتقييم الأداء قديمة بقدم الإنسان، وينظر إليها كجزء متمم للعملية الإدارية في مختلف الأنشطة والمجالات، وأن الهدف الرئيس الذي تسعى معظم المنظمات غير الحكومية لتحقيقه هو أن تحقق أعلى مستوى من الكفاءة والفعالية داخل بيئة العمل بما ينعكس على نطاق البيئة الخارجية بجودة الخدمات المقدمة لجمهور المستفيدين، وتحقيق رضاء المستفيدين بالخدمات التي أقرتها البرامج والمشروعات.

تنشأ المؤسسات بمختلف مسمياتها وأنواعها إيماناً من مبادئ ودوافع خاصة ثم تشرع في تنفيذها فعلياً باستقلال مواردها لتحقيق أهدافها المنشودة من خلال تضافر جهود منظومة العمل وتفاعلها على المستوى الداخلي والخارجي لتعبر هذه الانجازات عن الأداء الذي تحققه المنظمات، وفق طريقة ونمط الإدارة المتبع، وفي ذات الوقت تنشغل الإدارات بالإجابة عن: (ما مدى وفاء هذه الجهود المبذولة من تحقيق تلك الدوافع والمنطلقات التي دعت إلى تأسيس هذه المؤسسات؟).

الإجابة على هذا التساؤل تتضح من خلال أهمية قياس وتقييم الأداء ومدى علاقته بتحقيق أهداف المنظمات، لقد بدأ الاهتمام بعملية قياس الأداء في القطاع العام في الآونة الأخيرة يأخذ اهتماماً كبيراً نظراً لما يمثله من تمكين المنظمات على تقييم الممارسات الحالية ومدى ارتباطها بتحقيق الأهداف الموضوعية مسبقاً، ويعد قياس الأداء منهجاً إستراتيجياً يهدف إلى زيادة كفاءة أداء المنظمات من خلال تطوير أداء العاملين وخلق العمل وزيادة قدراتهم، وهو بعبارة أخرى يهدف إلى ربط إدارة أداء الأفراد بالأهداف والإستراتيجيات الموضوعية للمنظمة.

ويشير فلاسفة الإدارة (وليام تومسون ولورد كيلفن 1984-1996) إلى أنه حين تستطيع قياس ما تتحدث عنه وتعبّر عنه بالأرقام، معنى ذلك أنك تعرف شيئاً عنه، ولكن حين تعجز عن قياسه والتعبير عنه بالأرقام، فإن معرفتك به ستكون ضئيلة وغير مرضية، وفي تلك الحالة قد يكون الأمر بداية معرفة فقط لكنك قلما ستتقدم في أفكارك وتصل إلى مرحلة التعلمⁱⁱ.

وتعد المقولة الشهيرة التي ظلت أرضية صلبةً لانطلاقة الحديث عن أهمية قياس الأداء "ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته" هذا ما قاله بيتر دراكر أبرز علماء الإدارة في العصر الحديثⁱⁱⁱ، وفي ظل الحراك التنافسي الشديد وثورة المعلوماتية وتحرر التجارة وافتتاح مؤسسات العالم على المعرفة والتطور لم يعد المديرين المتميزون أكثر اعتماداً على التعبير عن أفعالهم وأنشطتهم من خلال المؤشرات المالية فقط، وذلك لما واجهته تلك المؤشرات من انتقادات حول عدم كفايتها للحكم على نجاح المنظمات كدليل كافٍ نحو تحقيق أهدافها المرسومة، بجانب الظن على أن تلك المؤشرات المالية قد تعبر عن رؤية ورسالة المنظمات غير الحكومية بصورة أكثر وضوحاً وتمثل هذه العوامل جوهر استراتيجيتها.

ومن هنا ظهرت تيارات ومدارس جديدة تبشر بتبني الاهتمام بالمقاييس غير المالية وخاصة في بيئة أعمال المنظمات غير الحكومية التي تعتبر مناسبة للتعبير عن وصف المؤشرات المتعلقة بالخدمات وهي غير كمية بطبيعتها ومثال لذلك التعبير عن مدى رضا جمهور المستفيدين من خدمات صحية أو غذائية أو تعليمية أو نفسية وخلافه، ومما لا شك فيه أن هذا التعليل يعد مبرراً منطقياً لنهوض حركة الاهتمام بقياس الأداء حول إيجاد الحلول التي تساهم في خلق نظم أكثر تناسباً للاستخدام من بين تلك النظم المعاصرة لقياس الأداء.

وقد تبنت العديد من مؤسسات الأعمال نماذجاً للجودة الشاملة كأحد عوامل التنافس وتحقيق التقدم والنجاح المرغوب لدى أصحاب المصلحة، وقد برزت الحاجة إلى تبني أساليب حديثة لمراقبة وقياس الأداء توافقاً مع معايير الجودة وذلك لضمان تحقيق أهدافهم المنشودة، ومن بين هذه النماذج المعاصرة:

نموذج مالكوم بالدرينج، ونموذج ديمينج، ومعايير الجودة بإصداراتها المعروفة، حيث يعد التقييد بسياسات العمل المخطط لها كما ينبغي أن تسير عليه العمليات الداخلية والخارجية واحداً من أهم عوامل نجاح تحقيق الجودة.

وفي ظل الكثير من التحديات والمتغيرات الخارجية تظهر الحاجة إلى نظم ذكية من شأنها مجابهة تلك العوامل الخارجية ولا سيما في ظل التغييرات المتسارعة والمخاطر التي يفرضها واقع العمل حيث تشكل سداً منيعاً أمام تلك السياسات الهادفة للنجاح، ونتيجة لمحاولة البحوث العلمية في مجابهة التحكم في التغلب على هذه المخاطر ظهرت العديد من النماذج والنظريات والأبحاث والأوراق العلمية التي أسهمت في تناول دراسة أساليب قياس الأداء لضمان التحكم بقيود العمل وعدم إنحراف المؤسسات عن مسارها المخطط، ومن بين تلك الأساليب ما يعرف بمؤشرات الأداء Performance indicators وتطورت هذه المؤشرات حيث تم تصنيفها إلى مؤشرات مالية وغير مالية، وهناك أيضاً معايير دولية ...، ونتيجة لهذه الجهود الرامية إلى البحث عن كشف ذلك التعقيد المتعلق بقضية دراسة الأداء كأحد المتغيرات التي تتسم بالعمق والتفصيل كانت دراسة كلا من العالمين David Norton و Robert Kaplan أحد أهم البراهين الدالة على ذلك الحراك الذي يسعى إلى الاهتمام بدراسة شؤون الأداء كمنحى جديد واتجاهاً علمياً مهماً في عالم الإدارة الاستراتيجية بصفة عامة وامتداداً لتطوير الإدارة الحديثة بصفة خاصة حيث قدم العالمان بحثاً جاء نتيجة دراسة ما يزيد عن 10 مؤسسات لدراسة مشكلات تتعلق بالأداء والذي خلص بانتقادهما للمؤشرات المالية لعدم كفايتها في التعبير عن موقف تلك المؤسسات من الدراسة عن الموقف الحقيقي للأداء، وأن هناك عوامل أخرى يجب أن تحظى بالاهتمام لإعطاء صورة أشمل وأكثر وضوحاً في التعرف على موقف الأداء الفعلي لتلك المؤسسات وتمثل هذه العوامل جملة فيما عُرف بالمؤشرات غير المالية، وذلك لخلق التوازن ما بين المؤشرات المالية وغير المالية في جوانب الأداء العام للمؤسسات، قدمت هذه الدراسة في العام 1992 بجامعة هارفارد حيث نشرت بمجلة^{iv} Business Harvard School.

هنالك جملة من الدوافع والمنطلقات التي دعت إلى تقديم هذه الورقة نورد بعضها فيما يلي:

1. الأهمية القصوى لنظم قياس الأداء ودورها في تحقيق غايات المؤسسات
2. مجال تطبيق هذه الدراسة المنظمات غير الحكومية وذلك لما لها من أهمية ومسؤولية إجتماعية، لا سيما في الحالات الكارثية سواء الطبيعية أو الصناعية.
3. لا تزال الساحة الإدارية في الحاجة إلى المزيد من الدراسات المماثلة في وجود ابتكارات ذكية حول نظم آلية لقياس أداء المنظمات في المجالات غير الهادفة للربح.
4. قياس الأداء موضوع يعدّ بالغ التعقيد لارتباطه بعوامل مادية وأخرى معنوية لذلك يراد تسليط الضوء على جانب من تحليل جوانبه وهو الخطط الاستراتيجية للمنظمات غير الحكومية.

الدراسات السابقة:

1. دراسة كل من (Tenhunen, Jarkko & Ukko, Juhani & Markus, Tapio & Rantanen, Hannu.)^v بعنوان: DESIGNING A PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEM: A CASE STUDY IN THE (Performance measurement systems. TELECOM BUSINESS) هدفت هذه الورقة إلى تطوير نظام لقياس الأداء بالتطبيق على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الاتصالات، وقد توصلت إلى جملة من النتائج أهمها (أن التقارير والمقاييس جاءت مختصرة، دقيقة، وأكثر واقعية ومرتبطة بالأداء فعلياً، كما أن المؤشرات المتعلقة بأداء الزبائن ومستويات رضاهم أظهرت بعض النقاط المهمة التي يمكن للشركة أن تستخدمها كنقاط تصلح لتطوير نظام قياس الأداء).
2. دراسة (Zammit)^{vi} بعنوان: The applicability of performance measurement indicators in Maltese local government الغرض من هذه الدراسة هو الغرض من هذه الدراسة هو تحديد نظام/أنظمة إدارة الأداء التي قد تكون قابلة للتطبيق على الحكومة المحلية المالطية، كما هدفت أيضاً إلى تقييم حالة المعرفة والقدرات لدى الأمناء التنفيذيين في قياس الأداء جنباً إلى جنب مع وجهة نظر السكان حول أولويات وجود خدمات المجالس المحلية، ومن أهم نتائج هذه الدراسة (على الرغم من أن كل مجلس محلي يحدد أولوياته وفقاً لمنطقته الخاصة، إلا أنهم جميعاً يحملون نفس الوظائف والمسؤوليات. بينما كان هناك اتفاق بين الأمناء التنفيذيين بشأن أهمية قياس الأداء، لم يكن الجميع على دراية متساوية بما يتطلبه ذلك وما سيكون مطلوباً لتنفيذ هذا النظام. تفاوت مستوى المعرفة، حيث كان هناك عدم اتساق فيما يتعلق بالعمليات الأساسية واليومية للمجالس المحلية. فيما يتعلق بالقدرة، تمكن سكرتير تنفيذي واحد فقط من تنفيذ مؤشرات الأداء المحتملة طوعاً. الجوانب المتعلقة بالأداء التي اعتبرها المقيمون مهمة تكاد تكون متطابقة مع تلك التي اختارها الأمناء التنفيذيون. مستوى الرضا ليس مرتفعاً نسبياً، خاصة بالنسبة للأولويات المحددة).
3. دراسة (د. أحمد الأثري)^{vii} بعنوان: (دور نظم قياس الأداء في دعم بناء ثقافة الجودة الشاملة في المنظمات) تهدف هذه الدراسة إلى لفت نظر المؤسسات الإنتاجية والخدمية على حد سواء إلى مدخل إدارة الجودة وثقافتها، إضافة لتقديم وصف كامل لواقع الثقافة التنظيمية للهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب لجميع عناصر عمليات القياس من جوانب متعددة ومختلفة، وقد توصلت دراسة أحمد هذه إلى جملة من النتائج هناك ضعف وقصور في كافة عناصر البعد الخاص بعملية القياس، مما أثر على مدى استجابة هيئة التعليم التطبيقي العامة لبعض المفاهيم الإدارية الحديثة.
4. دراسة (Micheli, Pietro, and Mike Kennerley)^{viii} يعتقد الباحثون في هذه الدراسة أنه في العقد الماضي، تم تكريس الكثير من الاهتمام لتطوير أنظمة قياس الأداء (PMS) ، التي يمكن أن تشمل كل من المقاييس المالية وغير المالية. وقد تم وضع العديد من الأطر من أجل تمكين الشركات من تقييم أدائها بشكل أفضل من خلال البيانات المجمعة، ولكن تم القيام بمحاولات قليلة لتزويد المنظمات العامة وغير الربحية بنظم إدارة الأداء المخصصة بشكل صريح لاحتياجاتها. هدفت هذه الورقة إلى مراجعة الأطر التي تم تطويرها وتنفيذها آنذاك (وقت الدراسة) في المنظمات العامة وغير الربحية مع تحديد المتطلبات اللازمة لإطار يمكن تطبيقه في ذلك السياق.
5. دراسة (منال)^{ix} بعنوان: أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على أداء المستشفيات الخاصة هدفت للتعرف على أهمية أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على أداء المستشفيات الخاصة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن العلاقة في استخدام بطاقة الأداء المتوازن للبعدين المالي والعلاء على أداء المستشفيات مكان الدراسة وهي علاقة واضحة كانت أعلى في بعض المستشفيات، وبينما كانت العلاقة للبعدين الآخرين التعلم والنمو والعمليات الداخلية أعلى لدى مستشفيات أخرى بخلاف تلك المستشفيات الأولى. ومعنى ذلك أن هناك تباين لكفاءة العلاقة بين الأبعاد وأداء المستشفيات بحسب اختلافها.

ⁱ المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي، إعداد/ د. علي أحمد ثاني بن عبود، دولة الإمارات العربية المتحدة.

ⁱⁱ Zoe Radnor, Mary McGuire, Performance management in the public sector: fact or fiction?, International Journal of Productivity and Performance Management, Volume 53. Issue 3. 2004. نقلاً عن علي أحمد ثاني بن عبود.

ⁱⁱⁱ د.محمد-النعيمش/مؤشرات-"العتاب"-الإدارية/3246726/article/home/Aawsat.com

^{iv} بول آر. نيفين، بطاقة الأداء المتوازن خطوة بخطوة للمؤسسات الحكومية وغير الحكومية، مكتبة الملك فهد الوطنية، 1437هـ.

v development in a telecommunications company Tanya Sammut Bonnici; Joseph Sarkis Production and Inventory Management Journal; First Quarter 2001; 42, 1; ABI/INFORM Global pg. 19)

vi Zammit, R. (2018). The applicability of performance measurement indicators in Maltese local government : an assessment (Master's dissertation).

<https://www.um.edu.mt/library/oar/handle/123456789/43310>

vii أحمد صالح أحمد الأثري، دور نظم قياس الأداء في دعم بناء ثقافة الجودة الشاملة في المنظمات، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج 12، العدد 2021م،

viii Micheli, Pietro, and Mike Kennerley. "Performance Measurement Frameworks in Public and Non-Profit Sectors." *Production planning & control* 16.2 (2005): 125–134. Web.

ix منال محمد الفقيه، أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على أداء المستشفيات الخاصة، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، مج 3، العدد 35، سبتمبر 2022م،

الإطار النظري للدراسة

1- المتغير المستقل: نظم قياس الأداء

تعدّ نظم قياس الأداء من أهم العوامل الضرورية لنجاح المنظمات على وجه العموم تجارية كانت أو غير ربحية، حكومية أو غير حكومية، وذلك لكونه عملية يتم فيها تقييم وتحليل عناصر الأداء والأهداف التي تم تحقيقها بغرض تحسينها مستقبلاً، وتحقيق المزيد من النجاحات والاستقرار التنافسي. في ظل ما يفرضه التطور التكنولوجي وعوامل التنافس المختلفة، يصبح لقياس الأداء أهمية قصوى لكل منظمة تسعى للبقاء في السوق العمل أو لتقديم الخدمات بأعلى مستوى بهدف النمو والتطور.

1-1 نظم قياس الأداء المعاصرة:

هي عبارة عن آلية لتقييم مدى تقدم المنظمة تجاه تحقيق الأهداف التنظيمية، وهذا التقدم يتم من خلال نظام قياس الأداء، ويعبر عنه في شكل الزيادة في مستويات الإنتاجية. واعرّف الإنتاجية بأنها تحقيق الأهداف^{ix}، كما يمكن وصفها على أنها (مجموعة من العناصر المتكاملة المصممة خصيصاً بغرض تتبع تقدم جهود المنظمات نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية على المدى، وتنفيذ الخطط التنفيذية والتشغيلية دون انحراف على البعيد القصير)^{ix}،

حيث تستخدم في مجموعة متنوعة من المجالات لقياس وتحسين الأداء، وتتنوع بشكل كبير ومن أهم هذه النظم:

1. نظام بطاقة الأداء المتوازن يستخدم لقياس الأداء من خلال أربعة محاور رئيسية هي المحور المالي ومحور العملاء، ومحور العمليات الداخلية، ومحور التعلم والنمو، ويسهم هذا النظام في ربط الأهداف الاستراتيجية بالشواهد والتقارير العلمية.
2. نظام الإدارة بالأهداف (Management by Objective): وهو نظام يركز على تحديد الأهداف المشتركة بين الموظفين والإدارة. ويتم قياس الأداء فيه بناءً على مدى تحقيق هذه الأهداف. ويوفر رؤية شاملة عن الأداء Performance Dashboard نظام التحليل البياني للأداء من خلال عرض البيانات المقاييس الرئيسية بشكل مرئي وبأسلوب تفاعلي، مما يساهم في سرعة اتخاذ القرارات.
3. مؤشرات الأداء الرئيسية (Key Performance Indicators): هي نظام للقياس يعتمد على تحديد معايير محددة مسبقاً ويضع مقابل كل معيار مقياس للأداء في مجال محدد من مجالات العمل، مثل رضا العملاء، أو الإنتاجية أو كمية المبيعات المستهدفة خلال فترة زمنية محددة.
4. نظام الست سيجما (Six Sigma): وهو نظام للتحليل الشامل للأداء والمشاكل الإدارية عن طريق منهجيات إحصائية وتحليلية.
5. نظام الأداء المؤسسي (Enterprise Performance management): ويقوم نظام الأداء المؤسسي على التنسيق وتوحيد عمليات تخطيط الميزانيات، والتنبؤ وتحسين إدارة الأداء بالمنظمة.
6. نظام إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management): هو عبارة عن منهج يهدف إلى تحسين جودة الأداء في جميع جوانب العمل من خلال تحسين العمليات والتفاعل مع العملاء.
7. نظام تقييم الأداء الذاتي (Self Assessment System): هذا النظام يسمح للأفراد أو الفرق الجماعية بتقويم أدائهم الخاص بهم من خلال المقارنة بمعايير معينة ومحددة مسبقاً، بما يساهم في تطوير الذات والتعلم المستمر.

8. نظام التحليل التنافسي (Competitive Analysis System): ويركز هذا النظام على تقويم أداء المؤسسات مقارنة بمنافسيها، وذلك بتحديد مجالات للمقارنة وفق نقاط القوة والضعف وظروف السوق.
9. نظم تحليل البيانات الضخمة (Big Data Analytics): ويتم استخدامها في تحليل كميات كبيرة جداً وضخمة من قواعد البيانات وذلك لتقديم رؤى عميقة من خلال تحليلات أكثر دقة واحتمالية وكذلك تحليل الاتجاهات التسويقية والفرص المستقبلية.

جميع هذه النظم تستخدم طرق مختلفة لمراقبة وقياس الأداء، إلا أنها تتفق حول الاهتمام بضرورة ومعرفة موقفها من الخطط الاستراتيجية وأهدافها التي تسعى لتحقيقها ويعتمد اختيار نظام قياس الأداء على احتياجات المنظمة ومجالاتها وأهدافها الاستراتيجية وقدرتها على مواكبة طبيعة النظام الذي يتم اختياره، في هذه الدراسة تم اختيار منهجية بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard نموذجاً لهذه النظم المعاصرة للتعرف على مدى الفاعلية التي تحدثها على الأداء في بيئة عمل المنظمات غير الحكومية.

1-2 التعريف بمنهجية بطاقة الأداء المتوازن:

قدم كل من العالمين Robert Kaplan و David Norton بطاقة الأداء المتوازن كمفهوم لقياس الأداء في العام 1992 من خلال دراسة نشرت على صفحات مجلة Harvard Business Review هدفت دراستهما إلى التغلب على القصور الذي يرافق استخدام المقاييس المالية في التعبير عن أداء المؤسسات الربحية التي كانت تركز فقط على الاهتمام بقياس الجانب المالي للأداء فقط وإهمال بعض الجوانب الأخرى المرتبطة مباشرة بنتائج الأداء الكلي للمؤسسات^{ix}.

أراد كل من نورتن وكابلان أن ينظرا تحديداً في التدابير التي تتطلع إلى الأمام في الوقت المناسب وتعمل كمؤشرات رئيسية كما تبدو، وكيف يمكن أن يؤثر ذلك على استراتيجية المنظمة^{ix}.

وردت العديد من التعريفات بشأن هذه الأداة المبتكرة منها ما يلي:

بطاقة الأداء المتوازن هي: "نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار عامة لمؤسسات الأعمال في تتبع وترجمة رؤيتها من خلال مجموعة مترابطة لمقاييس الأداء، تسهم هذه المقاييس في إنجاز الأعمال، واتصالها باستراتيجيتها وتنسيق الجهود بين الأداء الفردي والأداء التنظيمي"^{ix}.

بطاقة الأداء المتوازن هي: "نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها وإستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة، حيث لم تعد التقارير المالية تمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المؤسسات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم سياساتها المستقبلية"^{ix}.

تعمل بطاقة الأداء المتوازن على تحقيق الأهداف من خلال توافر بعض المتطلبات وهي:

- لا بد من تعريف وتحديد الهدف الاستراتيجي Strategic Goals بوضوح.
- لا بد من وضع ووصف المعايير Targets الخاصة بكل هدف من تلك الأهداف.
- لا بد من وضع المقاييس Measures وهي القيمة الوصفية أو الكمية لدرجة التقدم الفعلي الخاص بكل معيار من هذه المعايير المحددة.
- وأخيراً تحديد المبادرات Initiatives وهي بمثابة البرامج والمشروعات التي من خلالها يتم تحقيق تلك الأهداف والمعايير والمؤشرات.

1-3 مكونات بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسات العامة وغير الربحية: ix

تتكون بطاقة الأداء المتوازن في الأساس من أربعة أبعاد/محاور رئيسية هي:

1. بُعد المالي
2. بُعد العملاء
3. بُعد العمليات الداخلية
4. بُعد التعلم والنمو

ولابد أن يتضمن كل (بُعد/محور) من هذه الأبعاد أربعة أساسية ومهمة هي:

1. الأهداف Objectives.
2. المقاييس Measures.
3. المعايير Standards.
4. المبادرات Initiatives.

1-4 رؤية ورسالة المنظمة تتصدر القمة في بطاقة الأداء المتوازن: ix

كما أن هناك أربعة محاور رئيسية تشترك في تحقيق الاستراتيجية وهذه الاستراتيجية ترتبط برؤية ورسالة المنظمة بحيث تشكل عناصرها الأساسية، ويتمثل دور هذه المحاور في:

المحور المالي: وهو الهدف الرئيسي في معظم مؤسسات الأعمال الهادفة للربح بينما يصح وسيلة مساعدة في تنفيذ البرامج والمشروعات في قطاع المنظمات غير الحكومية والغير الهادفة للربح، وليس غاية استراتيجية، حيث تركز المنظمات غير الحكومية إلى رضا المستفيدين الذي يقابل رضا العملاء بمنهجية بطاقة الأداء المتوازن فهو الغاية النهائية لهذه المنظمات.

محور العملاء: ويمثل مجموعة المقاييس غير المالية التي تهتم بالتركيز على تحقيق رضا العملاء والاهتمام بتلبية حاجاتهم قدر ما يمكن.

محور العمليات الداخلية: وهي مجموعة من المقاييس التي تتعلق بتحسين العمليات الداخلية والأنشطة التنفيذية التي تهدف لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد لضمان تحقيق أفضل مستوى لرضا العملاء.

محور التعلم والنمو: ويهتم هذا الجانب بمقاييس غير مالية للتعلم من الواقع من خلال رصد الحقائق المستمدة من متابعة موقف الأداء وتحسينها باستمرار وكذلك م رصد ما يطرأ من تغييرات على مستوى البيئة الخارجية.

1-5 الخريطة الاستراتيجية لمنهجية بطاقة الأداء المتوازن:

إذا كانت الاستراتيجية هي الغاية المنشودة التي تسعى المؤسسة لتحقيق عناصرها مثل الرؤية، الرسالة، والقيم فإن الخريطة الاستراتيجية تكون بمثابة أداة مرئية مصممة بوضوح لضمان نشر الاستراتيجية وفهمها جيداً بين أقسام المؤسسة وجميع الأفراد العاملين بها لتحقيق اتصالهم وانسجامهم حول هدف واحد شامل ومشترك.

ويمكن ترجمة عناصر الخطة الاستراتيجية لمستويات العمل التنفيذية بالمنظمة من خلال المحاور الرئيسية الأربعة المختلفة لبطاقة الأداء المتوازن أي مكوناتها ix

قد تصلح الخريطة الاستراتيجية المعيارية منهجية بطاقة الأداء المتوازن أحياناً للتطبيق في بيئة العمل لمعظم مؤسسات الأعمال الهادفة للربح، ولكن يمكن تبديل وترتيب هذه المحاور المعيارية والأبعاد المحددة بالخريطة الاستراتيجية حسب أولوياتها وأهميتها وتخصيصها لتكون قابلة في قطاع المنظمات غير الحكومية والتي لا تهدف لتحقيق الأرباح بل تسعى لتحقيق رضا المستفيدين بالخدمات الإنسانية والاعانات حسب البرامج والمشروعات المستمدة من الخطة الاستراتيجية لهذه المنظمات.

1-6 خطوات منهجية بطاقة الأداء المتوازن: ix

الخطوة (1) تحديد رؤية ورسالة المنظمة:

يجب على المنظمة في هذه المرحلة أن تحدد رؤيتها ورسالتها بوضوح.

الخطوة (2) تحديد عناصر الاستراتيجية:

على الإدارة العليا للمنظمة وبخاصة القائمين على أمر التخطيط أن يعملوا على تحديد وتعريف استراتيجية المنظمة وصياغتها بوضوح تام لنشرها وتبنيها بين جميع الأفراد والوحدات التنظيمية داخل المنظمة وخارجها.

الخطوة (3) تحديد العناصر الحرجة في النشاط:

تحديد أهم العوامل المؤثرة على نجاح الخطة الاستراتيجية لكل بعد من الأبعاد الأربعة الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن.

الخطوة (4) تحديد المعايير المراد قياسها:

وفي هذه المرحلة يتم صياغة مقاييس التعرف على الأسباب والنتائج لإيجاد التوازن بين المقاييس المختلفة بما يضمن صلتها وارتباطها الوثيق بالاستراتيجية أثناء العمل.

الخطوة (5) وضع خطة العمل:

وهنا يتم تحديد وتطوير خطة العمل من خلال أمرين مهمين الأول "صياغة الأهداف بحيث توضع أهداف لكل مقياس تم تحديده بالخطوة السابقة، ويتم كذلك تقسيم هذه الأهداف إلى قصيرة المدى وطويلة المدى" والأمر الثاني هو وضع الخطوات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف (أي المبادرات والبرامج).

الخطوة (6) تحديد الأنشطة والأفعال التنفيذية:

في هذه الخطوة يتم بيان الأنشطة الواجب تنفيذها لتحقيق الأهداف المرصودة مسبقاً، ومن ثم توزيع وتخصيص الموارد، وتصميم وتحديد المسؤوليات والأدوار ويراعى في ذلك ربط المعلومات من خلال نظام اتصال إداري ناجح وفعال.

الخطوة (7) المتابعة والتقييم.

لابد من متابعة كل ما تم وضعه بالخطوات السابقة للتأكد من سلامة عمل بطاقة الأداء المتوازن.

1-7 تبني بطاقة الأداء المتوازن لتناسب القطاعات غير الربحية:

ظهر بطاقة الأداء المتوازن كتطبيق عملي لقياس الأداء في كلا القطاعين العام والخاص وبشكل واسع، يؤكد على أهميتها وصلاحيته لمراقبة الأداء الحكومي ليست بالأمر الجديد، ففي العام 1960 قام الرئيس المنتخب حديثاً جون إف كينيدي بتعيين روبرت ماكنمار وزيراً للدفاع. وقد كان من ضمن أقوى تعهدات ماكنمار هي مراقبة مركزية صنع القرار داخل وزارة الدفاع، وللقيام بذلك لجأ لما يسمى بنظام التخطيط والبرمجة ووضع الميزانية (PPBS) Planning and Programming Budgeting System وهو نظام لإعداد الميزانية بوضع مجموعة من التقنيات التحليلية الذي طورته مؤسسة راند. ix

وكذلك ظهور قانون النتائج والأداء الحكومي بالولايات المتحدة (GPRA) ويهدف هذا القانون إلى أن تقوم الوكالات والهيئات التي تحصل على تمويل من الحكومة الفدرالية الأمريكية بتطوير وتنفيذ نظام مساءلة يعتمد على قياس الأداء ومتضمناً تحديد الغايات والأهداف وقياس التقدم في السعي نحو تحقيقها، وبمجرد التوقيع على هذا القانون يتعين تحديث البيانات المعبرة عن رسالة هذه الهيئات، وأهدافها العامة المتعلقة بمخرجات برامجها والمقاييس التي يستخدمونها في التعبير عن ذلك التقييم المحرز نحو تحقيق الغايات والأهداف. ix

يوجد بالولايات المتحدة الأمريكية أكثر من 1.5 مليون مؤسسة غير ربحية مسجلة لدى مكتب ضريبة الدخل الأمريكي، وهي في تزايد مستمر، سجلت ارتفاعاً من 1.4 تريليون دولار إلى أكثر من 2.1 تريليون دولار خلال الخمس سنوات الماضية وخلال نفس الفترة بلغت قيمة أصول هذه المؤسسات مما يزيد قليلاً عن 2 تريليون دولار كل هذه الإحصاءات بالطبع لن يتم التحكم فيها إلا من خلال أساليب رقابة مرتبطة بالاستراتيجية، وهناك العديد من هذه المؤسسات التي تقوم بقياس أدائها لسنوات عديدة ومن بين أهم المقاييس التي تعتمد عليها ما يلي: ix

- **المساءلة المالية:** تحديد بنود أوده الصرف على موازنات البرامج والمشروعات.
- **مخرجات البرامج والمشروعات:** وضع مؤشرات لقياس الأداء من خلال المخرجات المتوقعة للبرامج والمشروعات من أهم أساليب التقدم نحو الاستراتيجية
- **التقيد بمعايير الجودة في تقديم الخدمات:** ومن بعض مؤشرات قياس الأداء المقارنة بمعايير جودة الخدمات المحددة مسبقاً.
- **المقاييس المتعلقة بشركاء العمل:** هناك مقاييس توضع بناء على ضعف رأي أو رضا شركاء العمل تجاه كافة أساليب العمل الداخلية والخارجية وكذلك الخدمات النهائية.

مؤشرات الأداء الرئيسية KPI: وهي مقاييس يتم تحديدها بحسب طبيعة المؤسسات وترتبط غالباً بجوانب القصور التي يراد تعزيزها أو تقليصها بحسب إدارة التخطيط الاستراتيجي لتحليل نقاط القوة.

رضاء العميل: ويعد من أهم معايير التقييم في مؤسسات الأعمال حيث يتم تطويع كافة العمليات الداخلية بناء عليه لتحقيق رضاء العميل فعلياً، مما يترتب عليه زيادة مستوى الإيرادات من خلال كسب ولاء العملاء والاحتفاظ بهم. وهذا ما يمكن التعبير عنه برضاء المستفيدين في قطاع المنظمات غير الحكومية.

- المتغير التابع: أداء المنظمات غير الحكومية

ويقصد بأداء المنظمات غير الحكومية مستوى الدراسة الحالية: "درجة تفاعل عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة تجاه مخرجات الأنشطة والبرامج"، وبالتالي يسعى الباحثان إلى التعرف على مدى الفاعلية الذي يحدثه كل بُعد من أبعاد منهجية بطاقة الأداء المتوازن على عوامل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات غير الحكومية تجاه مخرجات برامج ومشروعات المنظمات غير الحكومية من وجهة نظر موظفي هذه المنظمات.

1-2 المقصود ب (الأداء)

أولاً من حيث اللغة: الأداء كلمة عند سماعها أو قراءتها غالباً ما يتبادر إلى الذهن وصف شيء ما بمنحه درجة من القوة أو التوسط أو الضعف، نتيجة لجهد يبذل أو نشاط قد تم بالفعل يحقق هدف ما، يحاول الباحثان في هذه الدراسة أن يسخر بعض المعارف والأدبيات والأدوات للتعرف على معنى الكلمة (الأداء) من ناحية الدلالة اللغوية والاصطلاح.

2-2 المعاجم والمترجمات:

1- الوسيط: (الأداء): التأدية والتلاوة.

أدى الشيء: قام به. والدين: قضاؤه. والصلاة: قام بها لوقتها. وأدى إليه الشيء: أوصله إليه، تآدى للأمر: أخذ أدواته واستعد له. تآدى الأمر: قضي. ix

2- **لسان العرب:** أدى الشيء أو وصله، والاسم الأداء، وهو أدى للأمانة منه، بمد الألف، يقال: فلان أحسن أداء. وأدى دينه تأدية أي قضاها، والاسم الأداء.^{ix}

3- **مختار الصحاح:** أدى/أدى إلى /أدى بـ يؤدى، أدّ، تأديّة، فهو مؤدّ، والمفعول مؤدّى أدّى عمله: قام به، أتمه وأنجزه، قضاها "أدى الصلّة: أقامها في وقتها- أدّى واجبه/ التحية العسكرية/ اليمين الدستورية. أداء [مفرد] تسديد أو دفع ما هو واجب ومستحق "دين الله أحقُّ بالأداء من دين العبد [حديث]- (فاتباع بالمعروف وأداء إليه بإحسان)^{ix}

4- **اللغة العربية المعاصرة:** و(أدى) دَيْنُهُ (تأديّة) قضاها والاسم (الأداء) وهو (أدى) للأمانة من فلان بالمدّ و(تأدى) إليه الخبر أي أنتهى.^{ix}

2-3 مفهوم (الأداء) - في الاصطلاح الإداري^{ix}:

وفي الاصطلاح الإداري تعددت مفاهيم الأداء بتعدد الباحثين والدارسين في هذا المجال ولم يحدد علماء الإدارة مفهوماً دقيقاً وشاملاً من الناحية الإدارية ومنطق ذلك إن لم يتفق علماء اللغة بالمعجم والقواميس أنفة الذكر تضيق ما اتسعت به الكلمة في رحاب التعدد بالمعنى المقصود والمراد اللغوي، فكل وجهه نظره الخاصة، ونستعرض فيما يلي أهم ما ورد من آراء حول مفهوم الأداء: (الأداء) مصطلح مستمد لغوياً من الكلمة الانجليزية "To Perform" والذي اشتق بدوره من الفرنسية القديمة "Performer" والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.

(الأداء) هو تحقيق الأهداف التنظيمية مهما كانت طبيعة وتنوع هذه الأخيرة. هذا التحقيق يمكن أن يفهم في اتجاه مباشر " النتائج " أو بالمفهوم الواسع للعملية التي تؤدي إلى النتائج "عمل" (الأداء) هو تنفيذ العامل لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها ويعني النتائج التي يحققها الفرد بالمنظمة.

و نجد كذلك المفاهيم التالية للأداء: (الأداء) هو العمل الذي يؤديه الفرد، ومدى تفهمه لدوره و اختصاصاته و فهمه للتوقعات المطلوبة منه، ومدى اتباعه لطريقة أو أسلوب عمل الذي ترشد له الإدارة عن طريق المشرف المباشر. (الأداء) هو ذلك العمل الذي يتعهد الفرد بعد أن يكلف به ويكون محدد الكمية ومستوى جودة معينة النوعية ويؤدي بأسلوب أو بطريقة معينة أي محدد النمط وسلوك الأداء هو قيام الفرد بالنشاطات المستترة الضمنية أو الظاهرة المحسوسة التي تكون عمله والمحددة بأبعاد ثلاثة هي كمية العمل، نوعيته ونمطه.

إذن الأداء مصطلح عام وشائع الاستخدام وضروري للحياة خاصة إن كنا نبحث عن الجودة والمتابعة والوقوف على حجم المسؤوليات، أما من ناحية الاصطلاح في أدبيات علم الإدارة عامة فتلك مساحة أخرى قد فرض لها الباحثان حيزاً من البحث^{ix}. فيأخذ معنى آخر بحسب موقفه ومجاله وهذا التعدد المفاهيمي أدى إلى تصنيف الأداء لعدة أنواع مختلفة، وتجدر الإشارة بداية إلى أن الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من الكلمة الانجليزية (To Perform)، وقد اشتقت هذه الكلمة بدورها من الكلمة اللاتينية (Performer)، والتي تعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.^{ix}

إن مفهوم الأداء يشير إلى ذلك الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز، كما يعكس مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها في تحقيق التأقلم المطلوب أو عدمه؛ وأن مفهوم الأداء يقترن بمصطلحين مهمين، هما الكفاءة والفعالية.^{ix} (تعريف أندروود (Andrewd) الأداء "تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدراته" كما عرفه هاينز (Haynes) بأنه "النتائج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال". ويشير توماس جيلبرت (Thomas Gilbert) إلى مصطلح الأداء ويقول إنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من فاعلية أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، إنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً.

كما يرى بدوي ومصطفى أن الأداء عبارة عن "نتائج جهد معين قام ببذله فرد أو جماعة لإنجاز عمل".^{ix}

2-4 ملخص ما يمكن التوصل إليه حول مفهوم الأداء:

ويمكن تعريف الأداء على أنه (الجهد البشري أو الآلي المبذول بدافع تحقيق الأهداف والغايات المنشودة في الزمان والمجال المحددين باستخدام الموارد المخصصة لذلك تحت الظروف والعوامل المؤثرة أثناء فترة التنفيذ). الباحثان^{ix}

3 المنظمات غير الحكومية وبيئة عملها:

نشأت فكرة المنظمات غير الحكومية من ويعبر أحياناً عن القطاع الطوعي والذي تدخل المنظمات غير الحكومية ضمنه بالقطاع الثالث وذلك للدور الذي يلعبه هذا القطاع المهم في تغطية الفجوة القصور عن دور المؤسسات الحكومية في سد حاجة المجتمعات

للخدمات العامة والتي هي حاجة متزايدة عادة بحسب النظريات الاقتصادية في ظل مشكلة الندرة التي تزداد تفاقماً في حال الكوارث والأزمات والحروب.

1-3 أهمية قياس الأداء بالمنظمات غير الحكومية:

تتمثل أهمية قياس الأداء في توفير البيانات والمعلومات الدقيقة التي تساعد على اتخاذ القرارات الاستراتيجية الصحيحة. فهو يمكن المنظمات من معرفة مدى تحقيقها لأهدافها والتحليل الدقيق لنتائج أداؤها وتحديد النقاط القوية والضعف. بالإضافة إلى ذلك، يساعد قياس الأداء على تحديد الفرص الجديدة والتحسين المستمر في جميع جوانب العمل. ولا بد من تذكر تلك المقولة المشهورة للعالم الرياضي والفيزيائي الأيرلندي اللورد كيلفن التي صاغها قبل ما يقارب مئة وخمسون عاماً: "إذا كان بمقدورك قياس ما تتحدث عنه وتعبير عنه بالأرقام فإنك تعرف عنه شيئاً وان لم تستطع قياسه أو التعبير عنه بأرقام فإن معرفتك به ضئيلة وغير مرضية" ورقة تصلح في أهمية قياس الأداء عامة. ix

قياس الأداء في المنظمات له أهمية كبيرة ودور حيوي في تحقيق النجاح والاستدامة. إليك بعض أهم أسباب قياس الأداء في المنظمات:

1. **تحقيق الأهداف:** يساعد قياس الأداء على تحديد مدى تحقيق المنظمة لأهدافها المحددة مسبقاً. ويتيح ذلك للمنظمات التعرف على التقدم المحرز ومدى انسجامها مع رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية.
 2. **تحسين الأداء:** يعمل قياس الأداء كدافع لتحسين الأداء المستمر في المنظمة. بتحديد النقاط القوية والضعف، يمكن للمنظمة اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين العمليات وتحقيق أداء أفضل.
 3. **اتخاذ القرارات الصائبة:** يمنح قياس الأداء القادة والمسؤولين في المنظمة معلومات دقيقة وشاملة تساعدهم في اتخاذ القرارات الصائبة والمبنية على الحقائق.
 4. **تعزيز الشفافية والمساءلة:** يعمل قياس الأداء على تعزيز الشفافية داخل المنظمة وتحديد المسؤولية والمساءلة. يمكن للموظفين والفرق أن يتبعوا أداءهم ومساهماتهم في تحقيق الأهداف المؤسسية.
 5. **تحديد الفرص الجديدة:** يمكن لقياس الأداء تحديد الفرص الجديدة للنمو والتطوير. يساعد ذلك في تحديد الاحتياجات والتوجه نحو الفرص الأكثر ملاءمة للمنظمة.
 6. **قياس تأثير السياسات والبرامج:** يمكن للمنظمات استخدام قياس الأداء لتحديد تأثير السياسات والبرامج التي تنفذها ومعرفة مدى فاعليتها.
- باختصار، فإن قياس الأداء المؤسسي هو أداة أساسية لتحقيق التحسين المستمر والتميز في العمل والتحقق من تحقيق الأهداف. يساهم بشكل كبير في نجاح المنظمات وازدهارها في سوق الأعمال المتنافسة.

2-3 استخدام نظم وأساليب قياس الأداء في المنظمات (kpi – key performance indicators)

قياس مستوى الأداء الاستراتيجي والمتوازن في المنظمات يعرف بأنه عبارة عن عملية تحديد وتقييم وتطوير النتائج والأداء العام للمنظمة بناءً على معايير ومؤشرات محددة لما يمكن قياسه. يهدف قياس الأداء إلى تحليل مدى تحقيق المنظمة لأهدافها والتأكد من تحقيق النتائج المرجوة التي تؤثر على عناصر ودور المنظمة والاتجاهات الخاصة بها.

يتضمن قياس الأداء جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بأداء المنظمة من الأفراد والموظفين، مثل المبيعات، والإنتاجية، ورضا العملاء، وتكاليف التشغيل، والأهداف المستهدفة. يتم استخدام هذه البيانات لتحديد الأداء الحالي للمنظمة ومقارنته بالأهداف المحددة مسبقاً بشكل جديد.

من خلال تقنيات قياس الأداء، يمكن للمنظمات والمؤسسات تحديد النقاط الإنتاجية القوية والضعف في أداؤها ويمكن اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء ولتقييم عملها تجاه المجتمع. كما يمكن استخدام قياس الأداء لتحديد الفرص الجديدة وتوجيه الاستراتيجيات المستقبلية لتحقيق النجاح المستدام.

يعتبر قياس الأداء إحدى العمليات الحيوية للمنظمات الناجحة، حيث يساعدها على تصميم واتخاذ القرارات الصائبة وتحقيق الأهداف المستهدفة. يفهم أداء المنظمة بشكل دقيق، يمكن للمسؤولين والقادة تحديد الكثير من الاستراتيجيات الفعالة وتحسين أداؤها بشكل مستمر. باختصار، فإن قياس الأداء هو أداة قوية تساعد المنظمات الغير هادفة للربح على تحقيق أساليب النجاح والتميز من خلال تحليل أداؤها وتحسينه بشكل مستمر. يعتبر هذا المفهوم أحد أهم الأسس لتحقيق الاستدامة والتفوق في سوق الأعمال المتنافسة.

3-3 آليات قياس الأداء في المنظمات

يمكن قياس الأداء في المنظمات باستخدام مجموعة من الأدوات والمؤشرات التي تساعد على تحديد مدى تحقيق الأهداف وقياس

الأداء العام التي تتجه إليه المؤسسة. إليك بعض الطرق الشائعة لقياس الأداء في المنظمات:

1. **تحديد الأهداف وإدارة المؤشرات:** يبدأ قياس الأداء بتحديد الأهداف المحددة والمؤشرات المرتبطة بها. يجب أن تكون الأهداف قابلة للقياس ومحددة بشكل واضح، ويجب أن تكون مستويات المؤشرات التي تقدم قياسية ومتاحة للتحليل العالي.
 2. **جمع وتقييم البيانات والتكاليف ورضا العاملين:** يتم جمع والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأداء من مصادر مختلفة داخل المنظمة بالنسبة المطلوبة للبيانات لإنجاز مهام المنظمة، مثل تحدد التقارير وتقويم النماذج الداخلية والبيانات المالية وتطوير استطلاعات الرأي من العاملين وغيرها بشكل عام وبطريقة موضوعية لكي تعكس أبرز الممارسات والإستراتيجية التي تقوم بها وحدات المؤسسة العمومية التي تقدمها بكل دقة.
 3. **تحليل البيانات:** يتم تحليل جودة البيانات المجمع باستخدام الأدوات الإحصائية والتحليلية المناسبة. يساعد التحليل في فهم أداء المنظمة وتحديد نقاط القوة والضعف.
 4. **المقارنة بالأهداف المحددة:** يتم مقارنة الأداء الفعلي للمنظمة بالأهداف المحددة سابقاً. تساعد هذه المقارنة في تحديد مدى تحقيق الأهداف وتحديد التحسينات اللازمة.
 5. **تحسين الأداء:** بناءً على نتائج التحليل، يمكن اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء. يتضمن ذلك تعديل الاستراتيجيات والعمليات لتحقيق الأنظمة والنتائج المرجوة.
 6. **التقارير والتقييم:** يجب أن يكون هناك نظام منظم لتقديم التقارير حول أداء المنظمة والمؤسسات وتقييم التقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف. يساعد هذا في متابعة التطورات واتخاذ القرارات المستنيرة.
- قياس الأداء في المنظمات يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء وتحقيق النجاح المستدام. يعتبر هذا العملية الحيوية جزءاً أساسياً من عملية الإدارة واتخاذ القرارات في أي منظمة تسعى للنمو والتطور.

3-4 فاعلية نظم قياس الأداء في بيئة عمل المنظمات غير الحكومية:

وبشكل عام فإن القطاع الخاص يكون أكثر اهتماماً بقياس الأداء نتيجة ارتباط عملية الأداء بتعظيم الأرباح والتي تخدم مصلحة الملاك الأساسيين للمشاريع والشركات وأصحاب الأسهم مما يزيد حرصهم بدراسة الأداء سعياً لتحقيق مكاسبهم الخاصة وتفادي الخسائر، هذا فضلاً عن المحافظة على سمعة المؤسسة في السوق ودرجة المنافسة، أما القطاع العام فإن للحكومات ذات الرقابة الرشيدة والتي تنتم مؤسساتها بالشفافية والنزاهة وبسط السلطة القانونية واصلاح العمل الخدمي فإنها ليست بعيدة عن تلك المؤسسات الربحية من حيث الاهتمام بقياس الأداء عامة والمؤسسي بصورة خاصة، وقد يغيب ذلك الاهتمام أو يتناقص بحسب طبيعة الدولة و مدى استقرارها السياسي والاجتماعي والاقتصادي وطريقة رسم السياسات العامة على المستويين الداخلي والخارجي.

3-5 ضرورة الاهتمام بقياس الأداء في المنظمات غير الحكومية (NGO's):

أما بالنسبة للمنظمات غير الساعية للربح والتي تعمل بمعزل عن الحكومات والمعروفة في أدبيات العمل التطوعي بالمنظمات غير الحكومية (NGO's) فإنها في الغالب لا تجد ذلك القدر من الاهتمام كما هو الحال في القطاع الخاص أو القطاع الحكومي، لذلك تظل الحاجة متزايدة لرفد الكثير من البحوث والدراسات متزايدة ومستمرة للبحث حول آليات رقابة ونظم قياس لتجويد عمل هذه المنظمات للمساعدة في إنقاذ حياة الشعوب والمجتمعات الدولية بطريقة علمية وتطبيقية بشيء من الجد والاجتهاد.

3-6 لماذا الاهتمام بقياس الأداء في المنظمات غير الحكومية؟

- يعد الاهتمام بالأداء المؤسسي في المنظمات العامة ومحاولة إيجاد نظم للقياس تحظى بالثقة، من أهم التغييرات في مجال الإدارة خلال العقود القليلة الماضية، ويرجع هذا الاهتمام إلى عدة أسباب منها: - ix
1. تزايد صعوبات تمويل المنظمات العامة، الأمر الذي يجبر المسؤولين على الاجابة عن عدة أسئلة تتعلق بالإنفاق وتحسين الأداء دون زيادة الانفاق.
 2. ارتفاع الوعي المجتمعي ومستويات المعرفة والمهارات لدى الأجهزة الرقابية.
 3. فاعلية تطور المفاهيم الادارية الذي أدى إلى التركيز على النتائج ونوعيتها وكمياتها وأساليب زيادة الكفاءة والفعالية.
 4. زيادة الشفافية وتحسين الرقابة من خلال أجهزة الضغط المتمثلة في الصحافة والأحزاب السياسية أو الأفراد من ذوي الخبرة والكفاءات لترشيد القرارات والنقبات أمام مستحقيها على الوجه الصحيح.
 5. عدم وضوح الكثير من الأهداف واختلاف وجهات النظر من فرد لآخر وعدم الموضوعية والواقعية.

7-3 تحديات قياس الأداء في المنظمات

تحديات مقاييس الاداء الرئيسية في المنظمات قد تواجه العديد من التحديات التي يجب التعامل معها بعناية لضمان نجاح العملية. من بين هذه التحديات:

- تعريف الأهداف والمؤشرات المناسبة: قد يكون تعريف الأهداف واختيار المؤشرات المناسبة صعباً ويتطلب التوافق بين جميع أعضاء المنظمة بداية من الموظف إلى المدير. يجب أن تكون الأهداف قابلة للقياس بشكل دقيق وقابلة للتحقق بواسطة تزويد أدلة وبراهين والذي يعد دليل النجاح.
- جمع البيانات والمعلومات: قد يكون جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالأداء مستلزماً للكثير من الجهد والوقت. يجب تأمين مؤشر نظام فعال لجمع البيانات بشكل دوري ودقيق والتي يعتبر عنصر نجاح ال منظمات بطريقة رئيسية.
- معالجة البيانات والتحليل: تحليل البيانات المجمعة يتطلب خبرة ومعرفة بالأدوات الإحصائية والتحليلية المتعلقة بالمنظمة. يمكن أن يكون تحليل البيانات معقداً ويحتاج إلى الاهتمام بالتفاصيل والتقييم المستمر.
- العوامل الخارجية: قد تتأثر نتائج قياس الأداء بالعديد من العوامل الخارجية التي لا يمكن التحكم فيها، مثل الاقتصاد والتغيرات في السوق والتكنولوجيا والتشريعات.
- الثقافة التنظيمية: قد تواجه المنظمات تحديات في تطبيق ثقافة التحسين المستمر وقياس الأداء بشكل منتظم. يجب أن تكون الثقافة والمقاييس التنظيمية مبنية على الشفافية والمساءلة والتعلم من الأخطاء.
- التوازن بين المؤشرات: يجب تحقيق التوازن بين مجموعة متنوعة من المؤشرات ذات الجودة العالية لضمان قياس جوانب مختلفة من الأداء. قد تواجه التحدي في التوصل إلى مجموعة متناعمة من المؤشرات.
- العبء والنموذج الإداري: يمكن أن يتطلب قياس الأداء توجيه موارد كبيرة من الوقت والجهد والمال. يجب توفير الدعم الإداري اللازم لتسهيل هذه العملية في المنظمات.

للتغلب على هذه التحديات، يجب أن تكون برامج وطرق ومحو و قيم مؤشرات إدارة اداء المنظمة ذات فعالية عالية و ملتزمة بقياس الأداء بشكل منتظم وتوفير الموارد والتدريب اللازم لضمان نجاح هذه العملية. كما يمكن الاستفادة من التكنولوجيا والأدوات الحديثة لتسهيل جمع وتحليل البيانات وتحقيق أفضل نتائج.

8-3 من نماذج طرق قياس وتقويم الأداء في بعض المؤسسات الربحية-

درجات المنظمات غير الحكومية التي تقع ضمن الهيئات غير الهادفة للربح إلى انتهاج أساليب متعددة لقياس الأداء في مجالات مختلفة منها:

المساءلة المالية، منتجات البرامج والمشروعات (وهذا ما تركز عليه الدراسة الحالية للتعبير عن أداء المنظمات غير الحكومية كمتغير تابع)، التقييد بمعايير الجودة، المقاييس المتعلقة بالمشاركين، مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI، رضا العميل).

تتوقف طرق قياس وتقويم الأداء المؤسسي على طبيعة العنصر المستهدف بالقياس فقد يكون فرداً أو وحدة تنظيمية أو منظمة، هذا إضافة إلى جانب تحديد الأهداف المرجوة من عملية القياس نفسها، فبعض أدوات القياس مثل العائد على الاستثمار تكون ملائمة جداً لقياس مقدرة المنشأة على تحقيق هدف الربح ولكنها لا تصلح لقياس فاعلية أداء الأفراد العاملين بقسم التصميم الفني للمنتجات بنفس المنشأة، وكذلك التحقق من مدى إنجاز الخدمات المرجوة، فالأهداف المختلفة تتطلب أدوات قياس مختلفة، وتختلف طرق قياس الأداء في المنظمات باختلاف طبيعة النشاط المراد قياسه فهناك أنشطة فنية وأخرى تخصصية وأنشطة إدارية وأنشطة مالية ومنها ما يمكن قياسه كمياً أو وصفاً ومنها ما يصحب قياسه والتعبير عنه بالأرقام والنسب لاختلاف طبيعته وتعدد طرق القياس طبقاً لما يلي:-

1- **قياس العمل:** (بتطبيق الأساليب الفنية لتحديد الوقت اللازم لمعامل مؤهل مقابل إنجاز وظيفة محددة بمستوى أداء معين).

2- **قياس الوقت:** (وذلك من خلال تسجيل أوقات العمل لعناصر وظيفة محددة بهدف تحديد الوقت المعياري اللازم لتنفيذ الوظيفة بمستوى أداء مرتفع).

3- **القياس بالعينات:** (وتستعمل هذه العينات في قياس الأعمال الإدارية).

4- **القياس بالطرق الكمية:** (وتتم وقت التسجيل الفعلي والمنظم لطرق الأداء الحالية التي يتم بها تنفيذ العمل واختيار الملائمة للقياس). في ختام استعراض الإطار النظري لمتغيرات هذه الورقة البحثية، يمكن القول إن قياس الأداء في المنظمات غير الحكومية هو أحد العناصر الأساسية والحيوية لتحقيق النجاح والتطور. حيث يمثل قياس الأداء الدليل القوي الذي يساعد الإدارة والفرق العاملة على فهم

مدى تحقيق الأهداف التنظيمية وتحديد نقاط القوة والضعف.

فمن خلال تحديد الأهداف القابلة للقياس واستخدام المؤشرات المناسبة، يمكن للمنظمات قياس التقدم واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء. بالإضافة إلى ذلك، يساهم قياس الأداء في تحسين الشفافية والمساءلة داخل المنظمة وتحفيز الفرق العاملة على تحقيق الأهداف المحددة، فضلاً عن تفادي أي انحرافات بصورة فورية في عصر يتسم بسرعة التغيرات التي لا تتحمل إدراك الأخطاء بعد فوات أوانها.

مشكلة الدراسة:

"تبنّت المنظمات غير الحكومية العديد من الأساليب في قياس الأداء، إلى أي مدى هناك فاعلية لهذه النظم متمثلة في منهجية بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة على أداء المنظمات غير الحكومية؟ متمثلاً في عوامل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة تجاه مخرجات البرامج والمشروعات".

وبذلك فإن المشكلة الأساسية للدراسة تكمن في التحقق مما إذا كان لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن أنموذجاً لنظم قياس الأداء فاعلية على أداء المنظمات غير الحكومية عن عدمه من وجهة نظر موظفيها. **المنهجية العلمية:** سلك الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي اعتماداً على وجهة نظر موظفي بعض المنظمات غير الحكومية ممن وقع عليهم الاختيار العشوائي للتمثيل بالعينة.

إجراءات الدراسة الميدانية:

تم تصميم استبانة لغرض الدراسة احتوت على المحاور الأربعة الرئيسية لمنهجية بطاقة الأداء المتوازن (المحور المالي، محور العمليات الداخلية، محور العملاء، ومحور التعلم والنمو) مسبوقة بمحور البيانات الأساسية للمبوحثين وخطاب للتعريف بطبيعة الدراسة، تم عرض الاستبانة على محكمين من ذوي الخبرة، وقد تم تعديل الاستبانة وفق آراء المحكمين، حيث أضيفت ملاحظاتهم على الاستبانة جودة واضحة للتحقق من فروض الدراسة، ومن ثم تم اختبار الصدق والثبات لضمان الوثوق بالنتائج المتحصلة، بعد التأكد من سلامة الإجراءات الأولية لصلاحية الاستبانة للدراسة وتعميم نتائجها، تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية من موظفي المنظمات غير الحكومية بلغ عددهم (60) حالة، جمعت الاستبانات فوجد من بينها (5) استبانة بها أخطاء تم استبعادها لعدم صلاحيتها للتحليل، و (5) استبانة أخرى لم يتم استلامها بلغت جملة الاستبانات المستردة (50) استبانة صالحة للتحليل وبذلك أصبح عينة الدراسة (50) مفردة من مجتمع الدراسة.

جدول رقم (1) يوضح نتائج مقياس الصدق والثبات لمحتوى الاستبانة.

رقم	محاور الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
1	فاعلية البعد المالي "الموازنات المالية للمنظمات غير الحكومية"	5	0.945	0.965
2	فاعلية بعد العملاء "جمهور المستفيدين/ الممولين والمانحين/ شركاء العمل"	5	0.825	0.904
3	فاعلية بعد العمليات الداخلية "التحكم في إدارة الخطط التنفيذية للبرامج والمشروعات"	5	0.974	0.889
4	فاعلية بعد التعلم والنمو "التدريب وبناء القدرات/ التكنولوجيا"	5	0.756	0.827
5	جملة عبارات الاستبانة	20	0.875	0.896

يتضح من جدول رقم (1): انه قد تراوحت قيمة معاملي الصدق والثبات لجميع المحاور بين (0.756-0.974) وجميعها أعلى من 0.6 وهو مؤشر جيد لمقياسي صدق وثبات المحاور. (Ghufron (2023).

وهذه القيم جميعها تدل على خصائص مؤشر مرتفع لمقياس عينة الدراسة مما يزيد ثقة الباحثان لاستخدام المقياس في الدراسة الحالية وتعزيز ثقتهما في نتائج الدراسة والإستدلال من خلالها للحكم على خصائص مجتمع البحث (المنظمات غير الحكومية).

جدول رقم (2) يوضح قيم الأوساط الحسابية المرجحة لمقياس ليكرت الخماسي

المتوسط المرجح	درجة الموافقة	مستوى الأثر/ درجة الأهمية
من 1 إلى 1.95	أوافق بشدة	قوي جداً / عالية جداً
من 1.96 إلى 2.95	أوافق	قوي / قوية
من 2.96 إلى 3.95	محايد	لا يوجد أثر
من 3.96 إلى 4.95	لا أوافق	ضعيف / ضعيفة
من 4.96 إلى 5	لا أوافق بشدة	ضعيف جداً / ضعيفة جداً

جدول رقم (3) يوضح نتائج تحليل البيانات الأساسية للمبحوثين.

رقم	المتغير	القيم الوصفية	تكرار	نسبة %
1	النوع	ذكر	32	0.64%
		أنثى	18	0.36%
2	المؤهل العلمي	جامعي	28	0.56%
		ماجستير	13	0.26%
		دكتوراة	9	0.18%
3	الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	7	0.14%
		من 30 - 40 سنة	12	0.24%
		من 41 - 50 سنة	16	0.32%
		أكثر من 50 سنة	15	0.30%
4	سنوات الخبرة	من 1 - 5 سنوات	10	0.20%
		من 6 - 10 سنوات	17	0.34%
		أكثر من 10 سنوات	23	0.46%

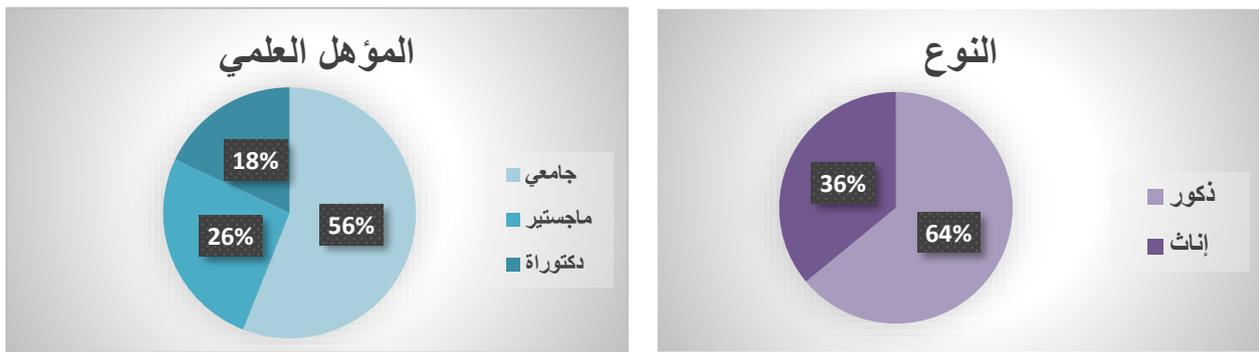
ويمكن عرض جدول رقم (3) الخاص بتحليل البيانات الأساسية أعلاه الى الأشكال التالية:

- يتضح من شكل رقم (1) أنه لتوزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً للنوع تبين أن نسبة الذكور أعلى من الإناث حيث بلغت 64% في مقابل 36% للإناث.
- يتضح من شكل رقم (2) أن أعلى نسبة لتوزيع العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح المستوى الجامعي حيث بلغت 56%.
- يتضح من شكل رقم (3) أما لتوزيع العينة وفق الفئة العمرية فقد كانت أعلى نسبة لصالح الفئة العمرية (41-50) سنة، وبتوزيعهم بحسب سنوات الخبرة فقد كانت أعلى نسبة لصالح الذين تزيد سنوات خبراتهم عن 10 سنوات.

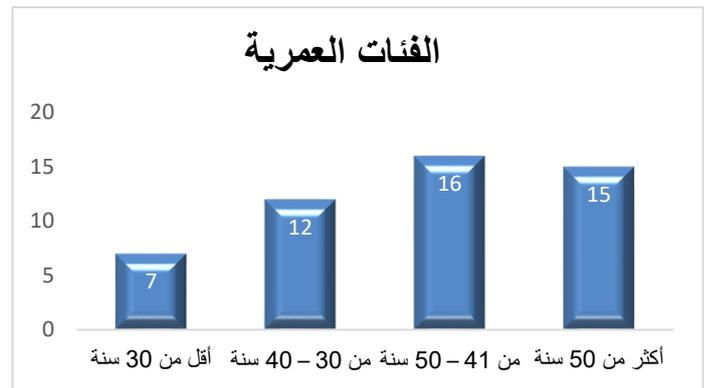
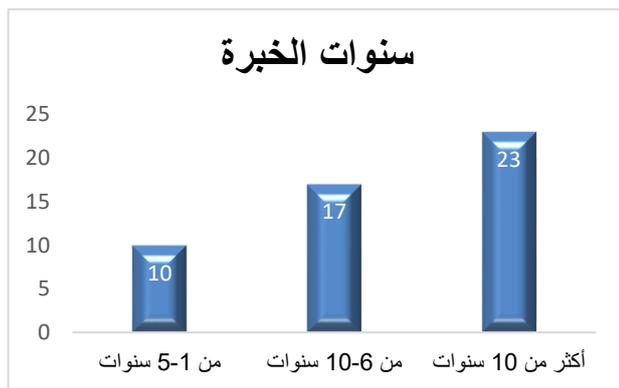
ونلاحظ أن غالبية العاملين بحقل المنظمات غير الحكومية من حيث متغير النوع هم من الذكور ممن تحصلوا على تعليم جامعي من حيث المؤهل، ومعظمهم تتراوح أعمارهم في الفئة (41-50) سنة من حيث العمر، ممن لديهم سنوات خبرة أعلى من 10 سنوات.

شكل رقم (2)

شكل رقم (1)



شكل رقم (3)



ونستطيع أن نفسر ذلك بما يلي:

- على أن معظم موظفي المنظمات يتم تعيينهم في سن مبكر أي استقطاب حديثو التخرج من الجامعات وفق تخصصاتهم المختلفة ويعزى ذلك إلى أن المنظمات غالباً ما تعمل على تأهيل موظفيها من خلال برامج بناء القدرات Capacity Building وما يدل على حقيقة تدريبهم وحصولهم على الكفاءة المهنية أن أعلى نسبة من حيث سنوات الخبرة بعينة الدراسة بلغت 46% تزيد عن 10 سنوات إلا أنهم لم يتمكنوا من الحصول على دراسات عليا أي أنه معظمهم جامعيين فقط، كما جاء توزيعهم حسب المؤهل العلمي مما يدل على تحملهم لأعباء وظيفية ميدانية لا تسمح بالتوفيق بين العمل وساعات التحصيل فوق الجامعي.

التحقق من فاعلية البعد المالي على أداء المنظمات غير الحكومية:

جدول رقم (4) يوضح ملخص نتائج تحليل فاعلية المحور المالي على أداء المنظمات.

مستوى الأثر (درجة الأهمية)	وسط حسابي	انحراف معياري	التكرار					تحكم المنظمة في ضبط الصرف على الموازنات المالية من خلال عناصر البيئة الداخلية والخارجية يحقق الربط بين مخرجات البرامج والمشروعات والأهداف الإستراتيجية للمنظمة
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
قوي جداً	1.81	1.053	3	6	7	13	21	تحكم المنظمة في ضبط الصرف على الموازنات المالية من خلال (الأفراد / الموظفين)
قوي جداً	1.79	1.067	2	3	5	15	25	تحكم المنظمة في ضبط الصرف على الموازنات المالية من خلال (الوحدات التنظيمية)

قوي جداً	1.85	1.059	6	7	5	12	22	تحكم المنظمة في ضبط الصرف على الموازنات المالية من خلال (تسخير الأدوات والوسائل ولوازم العمل)
قوي جداً	1.93	1.140	1	0	13	16	20	تحكم المنظمة في ضبط الصرف على الموازنات المالية من خلال (سياسات العمل وسن اللوائح الداخلية للمنظمة)
قوي جداً	1.91	1.120	3	2	5	14	26	ضبط الصرف على الموازنات المالية من خلال (نظم انسياب المعلومات والاتصال الإداري الفعال).
	1.86	1.088	فاعلية / أثر المحور المالي لبطاقة الأداء المتوازن على أداء المنظمات غير الحكومية					

تشير النتائج الموضحة بالجدول رقم (4) إلى ما يلي:

تبين أن متوسط درجات محور (فاعلية المحور المالي على أداء المنظمات) في مجملها بلغ (1.85) بانحراف معياري قدره (1.087)، وهذا يدل على أن للمحور المالي لبطاقة الأداء المتوازن مستوى أثر قوي جداً على أداء المنظمات غير الحكومية، حيث تقع قيمة المتوسط العام لعبارة المحور ضمن المدى (1 إلى 1.90) ويقابلها بجدول رقم مقياس ليكرت موافق بشدة، كما تلاحظ أن متوسطات العبارات الفرعية للمحور المالي تباينت فيما بينها وتجانست فيما بداخلها إذا ما تمت مقارنة كل منها مع الانحراف المعياري العام مما يدل على أن مدى التشتت ليس كبير وفي ذلك إجماع شبه تام على أن جميع العبارات تقترب حول رأي الموافقة والموافقة بشدة على وجود أثر له دلالة إحصائية على وجود فاعلية حقيقية للمحور المالي على أداء المنظمات غير الحكومية. وتحليل الوصفية لعبارة المحور نلاحظ أن أعلى قيمة تكرر جاءت للعبارة الخامسة والتي تنص على: "ضبط الصرف على الموازنات المالية من خلال (نظم انسياب المعلومات والاتصال الإداري الفعال)" المرتبة الأولى في وجود فاعلية تتعلق بالمعلمة بمستوى أهمية عالي جداً، يليه المرتبة الثانية العبارة "تحكم المنظمة في ضبط الصرف على الموازنات المالية من خلال (الوحدات التنظيمية)" بمستوى أهمية عالي جداً، وجاءت العبارة "تحكم المنظمة في ضبط الصرف على الموازنات المالية من خلال (سياسات العمل وسن اللوائح الداخلية للعمل)" في المرتبة الثالثة بمستوى أهمية عالي.

وجاءت العبارة "تحكم المنظمة في ضبط الصرف على الموازنات المالية من خلال (سياسات العمل وسن اللوائح الداخلية للمنظمة)" في المرتبة الرابعة بمستوى أهمية عالي، وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة "تحكم المنظمة في ضبط الصرف على الموازنات المالية من خلال (الأفراد / الموظفين)" مما يدل على زيادة وجود فاعلية بالمحور المالي التي تتعلق بالمعلمة وفقاً لاتجاه رأي أفراد العينة.

التحقق من فاعلية بعد العملاء "جمهور المستفيدين/ الممولين والمانحين/ شركاء العمل" على أداء المنظمات غير الحكومية:

جدول رقم (5) يوضح ملخص نتائج تحليل فاعلية محور العملاء على أداء لمنظمات غير الحكومية.

مستوى الأثر (درجة الأهمية)	وسط حسابي	انحراف معياري	التكرار					اهتمام المنظمة بمراعاة رضاء جمهور المستفيدين في البيئة الداخلية والخارجية يحقق الربط بين مخرجات البرامج والمشروعات والأهداف الإستراتيجية للمنظمة
			أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
قوي جداً	1.84	1.057	2	2	6	16	24	تسعى المنظمة إلى توفير الخدمات بين جمهور المستفيدين بشكل عادل
قوي جداً	1.80	1.069	1	5	6	14	26	يستطيع كافة المستفيدين بالخدمات مقابلة المسؤولين عن تنفيذ البرامج بكل سهولة ويسر

تعمل المنظمة على استطلاع آراء المستفيدين من خدماتها في تقييم مخرجات برامجها ومشروعاتها.	23	16	7	1	3	1.062	1.88	قوي جداً
تعمل المنظمة على توفير الخدمات اللازمة في وقتها المحدد.	24	14	9	1	2	1.142	1.96	قوي
تهتم المنظمة بدراسة شكاوى المستفيدين من الخدمات بشكل دوري ومستمر	22	17	3	5	3	1.122	1.92	قوي جداً
فاعلية محور العملاء على أداء لمنظمات غير الحكومية								
1.88 1.090								

من جدول رقم (5) نلاحظ أن درجة إنحراف إجابات العينة متقاربة من الوسط إلى ذلك يدل على أن القيم الوصفية لآراء المبحوثين ليست بعيدة عن قيم المتوسطات الحسابية لكل عبارة على حدة وفي ذلك تجانس واضح نحو جملة آراء المبحوثين بالموافقة إيجابياً على أن اهتمام المنظمة ببعد العملاء على مستوى البيئة الخارجية والداخلية يحقق ترجمة الخطة الاستراتيجية إلى مخرجات فعلية من خلال البرامج والمشروعات. وقد تراوحت قيم متوسطات إجابات المبحوثين ما بين 1.96 إلى 1.80 في مجملها ووفقاً لجدول رقم (2) قيم الأوساط المرجحة وفق مقياس ليكرت الخماسي فإن هذا المدى يقع ضمن الموافقة بشدة والموافقة على صحة العبارات مما يدل على أن هناك فاعلية لبعد العملاء على أداء المنظمات غير الحكومية متمثلة في مخرجات البرامج والمشروعات. التحقق من فاعلية بعد العمليات الداخلية متمثل في "التحكم في إدارة الخطط التنفيذية للبرامج والمشروعات" على أداء المنظمات غير الحكومية: جدول رقم (6) يوضح ملخص نتائج فاعلية محور العمليات الداخلية على أداء المنظمات غير الحكومية.

مستوى الأثر (درجة الأهمية)	وسط حسابي	انحراف معياري	التكرار					اعتماد المنظمة على التحكم في إدارة الخطط التنفيذية للبرامج والمشروعات يحقق الربط بين مخرجات البرامج والمشروعات والأهداف الاستراتيجية للمنظمة
			أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
قوي	2.00	0.99	2	2	6	24	16	تعمل المنظمة على تحديد كافة العمليات التخطيطية والتشغيلية بوضوح
قوي جداً	1.42	0.810	0	1	4	9	36	يتم وضع مؤشرات لقياس التقدم في العمليات التنفيذية بناء على تحليل نقاط القوة والضعف
قوي جداً	1.41	0.785	0	1	3	11	35	تعمل المنظمة على استحداث نظم المعلومات والأجهزة التقنية باستمرار
قوي جداً	1.30	0.735	0	1	2	7	40	تقوم المنظمة بتطوير العمليات اللوجستية بناء على كسب رضا المستفيدين
قوي	2.06	1.236	3	5	6	14	22	لدى المنظمة خطط تهتم بتطوير المهارات الوظيفية وبناء القدرات لسد حاجات العمل التي تعزز من جودة خدماتها
فاعلية محور العمليات الداخلية على أداء المنظمات غير الحكومية								
1.64 0.911								

يتضح من جدول رقم (6) أن قيمة الوسط المرجح للعبارة الأولى بلغت 2 درجة ويعادلها بجدول رقم أوساط مقياس ليكرت درجة موافق بمستوى تأثير قوي أيضاً، كما بلغت قيمة الوسط المرجح للعبارة الثانية 1.42 درجة وتقابلها درجة موافق بشدة بقوة تأثير قوية جداً كذلك، ونلاحظ أن قيمة المتوسط المرجح للعبارة الثالثة بلغت 1.41 مما يشير إلى الموافقة بشدة على صحة العبارة وكذلك مستوى الأثر قوي جداً، وبلغت قيمة الوسط المرجح للعبارة الرابعة بلغت 1.30 ويقابلها بجدول رقم مقياس ليكرت درجة موافق بشدة بدرجة أهمية عالية جداً، وأخيراً بلغت قيمة الوسط المرجح للعبارة الخامسة 2.06 درجة وتقابل بجدول رقم مقياس ليكرت درجة موافق بدرجة تأثير وأهمية قوية. وهذا في مجمله يدل على أن محور بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن أثر قوي جداً إلى قوي بدرجة موافقة شديدة إلى عادية على أداء المنظمات غير الحكومية متمثلة في مخرجات البرامج والمشروعات. عبارات التحقق من فاعلية بعد التعلم والنمو "التدريب وبناء القدرات/ التكنولوجيا" على أداء المنظمات غير الحكومية:

جدول رقم رقم (7) يوضح ملخص نتائج فاعلية محور التعلم والنمو.

مستوى الأثر (درجة الأهمية)	وسط حسابي	انحراف معياري	التكرار					اعتماد المنظمة على إقامة الورش التدريبية وتحديث أساليب النظم والتكنولوجيا باستمرار يحقق الربط بين مخرجات البرامج والمشروعات والأهداف الإستراتيجية للمنظمة
			أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
قوي جداً	1.90	1.035	2	2	6	19	21	تعمل المنظمة على إقامة ورش العمل والدورات التدريبية بصورة كافية ومستمرة لكافة شركاء العمل والمستهدفين.
قوي جداً	1.56	1.013	2	1	4	9	34	تعزز إدارة المنظمة من توسيع فرص الابتكار والإبداع بين موظفيها ومستهدفها وشركاء العمل باستمرار.
قوي جداً	1.074	1.065	2	2	5	13	28	تعمل إدارة المنظمة على تشجيع موظفيها في رفع كفاءاتهم المهنية والفنية والأكاديمية ضمن برامجها التطويرية
قوي	2.08	1.027	2	3	7	23	15	تتبنى المنظمة سياسات مستمرة لضمان استخدام البرامج والنظم المعلوماتية باستمرار
قوي جداً	1.92	1.122	3	2	5	18	22	تعمل المنظمة على تسخير موارثها المالية لتوفير أحدث أجهزة الاتصال والمعلومات لضمان إنسايب العمل بفعالية وجودة الخدمات
	1.71	1.052						فاعلية محور التعلم والنمو

يتضح من جدول رقم (7) أن قيمة الوسط المرجح للعبارة الأولى بلغت **1.90** درجة ويعادلها بجدول رقم أوساط مقياس ليكرت درجة موافق بمستوى تأثير قوي جداً، كما بلغت قيمة الوسط المرجح للعبارة الثانية **1.56** درجة وتقابلها درجة موافق بشدة بقوة تأثير قوية جداً كذلك، ونلاحظ أن قيمة المتوسط المرجح للعبارة الثالثة بلغت **1.074** مما يشير إلى الموافقة بشدة على صحة العبارة وكذلك مستوى الأثر قوي جداً، وبلغت قيمة الوسط المرجح للعبارة الرابعة بلغت **2.08** ويقابلها بجدول رقم مقياس ليكرت درجة موافق بشدة بدرجة أهمية عالية جداً، وأخيراً بلغت قيمة الوسط المرجح للعبارة الخامسة **1.92** درجة وتقابل بجدول رقم مقياس ليكرت درجة موافق بدرجة تأثير وأهمية قوية. وهذا في مجمله يدل على أن محور بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن أثر قوي جداً إلى قوي بدرجة موفقة شديدة إلى عادية على أداء المنظمات غير الحكومية متمثلة في مخرجات البرامج والمشروعات.

جدول رقم (8) يوضح ملخص نتائج فاعلية المحاور الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن مجتمعة على أداء المنظمات غير الحكومية.

رمز المتغير	بيان فاعلية أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة من خلال مخرجات البرامج والمشروعات
	فاعلية البعد المالي على عناصر البيئة الداخلية والخارجية
X1	ضبط الصرف على الموازنات المالية "بحسب عناصر البيئة الداخلية والخارجية" يحقق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة من خلال البرامج والمشروعات.
	فاعلية بعد العملاء على عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة
مستوى الأثر (درجة الأهمية)	درجة الموافقة
وسط حسابي	انحراف معياري
1.86	1.088
قوي جداً	عالية جداً
مستوى الأهمية	درجة الموافقة
وسط حسابي	انحراف معياري

X2	التزام كافة عناصر البيئة الداخلية والخارجية بتنفيذ خطط البرامج والمشروعات بناء على رغبة وتطلعات جمهور المستفيدين يحقق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.	1.88	1.090	عالية جدًا	قوي جدًا
	فاعلية بعد العمليات الداخلية على عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة	وسط حسابي	انحراف معياري	درجة الموافقة	مستوى الأهمية
X3	تسخير كافة عناصر البيئة الداخلية والخارجية في جودة وتحسين العمليات الداخلية المتعلقة بخطة عمل المنظمة يحقق فاعلية البرامج والمشروعات تجاه الخطة الاستراتيجية للمنظمة.	1.64	0.911	عالية جدًا	قوي جدًا
	فاعلية بعد التعلم والنمو على عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة	وسط حسابي	انحراف معياري	درجة الموافقة	مستوى الأهمية
X4	التزام المنظمة ببناء القدرات/ التطوير/ التعلم المستمر في كافة عناصر البيئة الداخلية والخارجية يحقق جودة مخرجات البرامج والمشروعات ويزيد من القيمة التنافسية للمنظمة	1.71	1.052	عالية جدًا	قوي جدًا

يتضح من جدول رقم (8) أن قيمة الوسط المرجح للمحاور الأربعة يتراوح بين 1 و 1.95 وطبقاً لجدول رقم (2) الذي يوضح أوساط مقياس ليكرت فإنه يعادلها بدرجة موافقة عالية جدًا بمستوى تأثير قوي جدًا. يتضح أيضًا أن المحور الذي له أكبر متوسط مرجح هو المحور الثاني حيث بلغ 1.88 درجة وهو (فاعلية بعد العملاء على عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة) ويليه المحور الأول بمتوسط مرجح بلغ 1.86 درجة ثم المحور الرابع بمتوسط مرجح بلغ 1.71 درجة ويليه المحور الثالث بمتوسط مرجح بلغ 1.64 درجة.

أثبتت نتائج الدراسة:

1. أنه لمنهجية بطاقة الأداء المتوازن فاعلية على أداء المنظمات غير الحكومية تمثل في تحقيق الربط ما بين تنفيذ خطة عمل البرامج والمشروعات والبعد الاستراتيجي للمنظمات غير الحكومية.
2. للبعد المالي فاعلية ذات دلالة إحصائية على أداء المنظمات غير الحكومية تمثلت في ضبط الصرف على بنود الموازنات المالية للبرامج والمشروعات أدى إلى تحقيق النزاهة ورضاء الممولين والمانحين وكسب ثقتهم تجاه المنظمة.
3. أن توجهات المنظمة في تبني بعد العملاء كمبدأ للعمل ضمن سياساتها الداخلية له فاعلية ذات دلالة إحصائية على أداء المنظمات غير الحكومية تمثلت في تنفيذ البرامج والمشروعات استناداً على توقعات المستفيدين مما أدى إلى رضاء جمهور المستفيدين وشركاء العمل عن مخرجات البرامج والمشروعات.
4. أن محور العمليات الداخلية له فاعلية ذات دلالة إحصائية تمثلت في التحكم بإدارة تنفيذ خطط عمل البرامج والمشروعات مما أدى إلى جودة وفاعلية مخرجاتها وربطها فعلياً بالخطة الاستراتيجية للمنظمة.
5. بعد التعلم والنمو له فاعلية دالة إحصائية على أداء المنظمات غير الحكومية وذلك من خلال بناء قدرات فرق العمل لسد حاجاتهم التدريبية باستمرار، وحرص المنظمة على تحديث نظم الاتصال التكنولوجي يؤديان إلى فاعلية مخرجات المنظمة بشكل مستمر مما يزيد من القيمة التنافسية للمنظمات ومنحها درجة عالية من الثقة بين جمهور المستفيدين والممولين.

توصيات الدراسة:

توصي الدراسة بـ:

1. ضرورة تبني تطبيق منهجية بطاقة الأداء المتوازن كمنهجية إدارية لما لها من أهمية في ضمان تحقيق رؤية ورسالة المنظمات غير الحكومية كمخرجات فعلية لبرامجها ومشروعاتها.
2. تطبيق منهجية بطاقة الأداء المتوازن بصورة صحيحة وتبنيها كثقافة للاستفادة من العلاقة التكاملية التي تنشأ بين الأبعاد الأربعة لمنهجية بطاقة الأداء المتوازن.

3. بذل مزيد من التطبيق والدراسات في بيئة المنظمات غير الحكومية لتطوير أساليب قياس الأداء باستمرار أسوة بالمؤسسات الهادفة للربح.

مقترحات الدراسة :

تقترح الورقة أن يتم تناول الكثير من الدراسات حول قياس الأداء في المجالات الخدمية والحكومية ولا سيما القطاع الصحي والمدني الذي يعتمد بشكل مباشر على المزيد من الدراسات الديموغرافية ومن ثم رسم سياسات صحية ومدنية صحيحة على ضوء تلك الدراسات المستنبطة من علاقة آليات قياس الأداء بالمتغيرات الأخرى في ظل المجالات المختلفة كمتغيرات معدلة لشكل هذه العلاقات البحثية.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

1. حسن، م. م. & محمد محمود. (2022). دور البرنامج القومي لتنمية وتطوير القرى المصرية في التنمية المحلية خلال الفترة (2014-2021) بالإشارة لأهم نماذج تقييم السياسات. مجلة السياسة والاقتصاد. 98-139، (16)، 17.
2. موسى سعيد حسن & منال موسى سعيد حسن. (2024). تصور مقترح لتحسين الأداء البيئي للجامعات المصرية على ضوء معايير المقياس الأخضر العالمي لرتب الجامعات. مجلة كلية التربية (أسيوط). 1-76، (9.2)، 40.
3. على محمود سلطان، أ. & فوزى هاشم، غ. (2022). تطوير الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في ضوء مدخل التوأمة الجامعية. مجلة كلية التربية (أسيوط). 61-178، (12)، 38.
4. حامدو، ا. م. & انتصار محمد. (2022). ملامح مراكز إدارة الأزمات بالجامعات المصرية في ضوء خبرات بعض الدول (دراسة ميدانية). (المجلة التربوية لتعليم الكبار. 141-168، (3)، 4.
5. توفيق سلطان محمد قائد. (2023). السياسات التعليمية في اليمن وعلاقتها بالاحتياجات التنموية: دراسة اجتماعية تحليلية (1990-2015). المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات.
6. د. أشواق يحيى العوش. (2023). القيادة المستدامة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي وكفاءة الأداء الإداري في الجامعات اليمنية الأهلية: د. أشواق يحيى العوش. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية. 1-21، (19)، 2.
7. أ. د. طلال محمد علي الجاوي & محمد محيسن عبد الرضا الزرفي. (2018). أطار مقترح لحوكمة لمؤسسات البلدية للحد من عمليات الأحتيال: بحث تطبيقي في المؤسسات البلدية لمحافظة بابل. Journal of Accounting and Financial Studies (JAFS), 13(42).
8. حامدو، ا. م. & انتصار محمد. (2022). ملامح مراكز إدارة الأزمات بالجامعات المصرية في ضوء خبرات بعض الدول (دراسة ميدانية). (المجلة التربوية لتعليم الكبار. 141-168، (3)، 4.
9. محمد السيد مخلوف، أ. (2022). تعظيم رأس المال الفكري بجامعة السويس لتحقيق ميزتها التنافسية (تصور مقترح). مجلة كلية التربية (أسيوط). 19-128، (6)، 38.
10. عائشة يوسف الشميلي. (2017). الإدارة الإستراتيجية الحديثة: التخطيط الإستراتيجي، البناء التنظيمي، القيادة الإبداعية، الرقابة والحوكمة. Al Manhal. ..
11. كريم عبيس حسان العزاوي. (2019). اثر السياسة المالية على معدلات البطالة في العراق للمدة 2003-2014.
12. النميان، عبد الله عبد الرحمن & الكبيسي، عامر مشرف. (2003). (الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية). (Doctoral dissertation).

13. صادق علي مبارك الشويخات, هيا ابراهيم عبدالرحمن ال تويم & سارة سعد الدوسري. (2024). تحليل تأثير التنوع الإستراتيجي على أداء الشركات في سوق التنافس العالمي. مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية و القانونية. 8(12), 49-65.
14. صالح أحمد الأثري, ا. احمد. (2021). دور نظم قياس الأداء في دعم بناء ثقافة إدارة الجودة الشاملة في المنظمات دراسة حالة عن الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*, 12(3), 152-272.
15. منال محمد الفقيه, أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على أداء المستشفيات الخاصة، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، مج 3 ، العدد 35، سبتمبر 2022م،

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Radnor, Z., & McGuire, M. (2004). Performance management in the public sector: fact or fiction?. *International journal of productivity and performance management*, 53(3), 245-260.
- Necheukhina, N. S., Gagarina, N. M., Shitova, T. F., & Mukhanova, N. V. (2017, September). Information technologies of controlling as a factor of innovative development of telecommunication companies. In *2017 International Conference " Quality Management, Transport and Information Security, Information Technologies"(IT&QM&IS)* (pp. 252-259). IEEE.
- Zammit, R. (2018). *The applicability of performance measurement indicators in Maltese local government: an assessment* (Master's thesis, University of Malta).
- AlaaEldin, Z. A. (2023). Impact of the cost structure on the financial performance in light of the application of cloud computing systems in the Palestinian electricity companies. *Journal of Business and Environmental Sciences*, 2(2), 192-209
- Micheli, P., & Kennerley, M. (2005). Performance measurement frameworks in public and non-profit sectors. *Production Planning & Control*, 16(2), 125-134.
- Niven, P. R. (2005). *Balanced scorecard diagnostics: Maintaining maximum performance*. John Wiley & Sons.
- Thor, C. G. (2000). The evolution of performance measurement in government. *Journal of Cost Management*, 14(3), 18-27.
- Sammut-Bonnici, T., & Sarkis, J. (2001). Performance measurement systems development in a telecommunications company. Sammut-Bonnici, T., & Sarkis, J.(2001). Performance Measurement Systems. *Production and Inventory Management Journal*, 42(1), 19-24.
- Radnor, Z., & McGuire, M. (2004). Performance management in the public sector: fact or fiction?. *International journal of productivity and performance management*, 53(3), 245-260.

ثالثاً: المواقع الإلكترونية

موقع السعودي الاستراتيجي : <https://strategicsaudi.com/2019/07/22/balanced-scorecards/>

اليمني، بطاقة الأداء المتوازن، موقع الكتروني: www.yamany.info/Articles.html

منتدى الإداريين العرب: <https://hrdiscussion.com/hr49447.html>