

**الأثر الإستراتيجى لنموذج القياس المتوازن
فى قياس وتقييم الأداء المالى والتشغىلى
بقطاع الشباب والرياضة فى دولة الكويت**

دكتورة

هبة السيد الطنطاوى

مدرس بقسم المحاسبة

كلية التجارة - جامعة كفرالشيخ

أستاذ دكتور

شوقى السيد فوده

أستاذ المحاسبة الخاصة

كلية التجارة - جامعة كفرالشيخ

فواز عبدالله عايز المطيرى

باحث ماجستير

ملخص البحث :

يهدف البحث إلى بيان أثر استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء في قياس وتقييم الأداء المالي والتشغيلي لقطاع الشباب والرياضة بدولة الكويت .
ولكى يتحقق هذا الهدف تم تقسيم هذا البحث إلى شقين ، الشق النظري لتأصيل موضوع البحث وإستطلاع الجهود السابقة في هذا المجال ، والشق الميداني لإختبار فرض البحث، وذلك من خلال دراسة أثر الأبعاد المختلفة لنموذج القياس المتوازن للأداء في قياس وتقييم الأداء المالي والتشغيلي من خلال التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها باستخدام قائمة الإستقصاء ، وتوزيعها على عينة البحث .
وقد توصلت نتائج الانحدار إلى :

- وجود أثر ذو دلالة معنوية لإستخدام نموذج القياس المتوازن للأداء في قياس وتقييم الأداء المالي والتشغيلي لقطاع الشباب والرياضة بدولة الكويت .
- وجود أثر ذو دلالة معنوية لكل من البعد المالي وبعد العملاء وبعد العمليات الداخلية في قياس وتقييم الأداء المالي والتشغيلي .
- وجود أثر ذو دلالة معنوية لكل من بعد التعلم والنمو والإبتكار والبعد البيئي في قياس وتقييم الأداء المالي والتشغيلي .

Abstract:

This research aims to examine Impact of Balance scorecard Model in Measuring and Evaluating Financial and Operational Performance of Youth and Sports in Kuwait.

To achieve these objectives, this research was divided into two parts; the theoretical to review the literature in this field. Then, the field part to test the research hypotheses. Through result suggests that the Impact of Balance scorecard perspectives in Measuring and Evaluating Financial and Operational Performance, by statistical analysis and designing a survey and distributing it among the research sample.

The results of regression analysis indicate that:

- Balance scorecard Model have a statistically significant effect in Measuring and Evaluating Financial and Operational Performance of Youth and Sports in Kuwait.
- There is significant effect on financial, Customer and Internal Operation perspectives in Measuring and Evaluating Financial and Operational Performance.
- There is a significant effect on Learning and Development, Environment perspectives in Measuring and Evaluating Financial and Operational Performance.

الإطار العام للبحث :

تسعى إدارات المنشآت إلى الحصول على صورة متكاملة عن أدائها المالي والإداري من خلال توفر مؤشرات ومقاييس لتقييم الأداء الداخلي والخارجي على المدى القصير والطويل وفقا لاحتياجاته الإستراتيجية ، ويتم قياس وتقييم الأداء من خلال أدوات ومؤشرات (مقاييس) المحاسبية الإدارية بهدف تحسين اتخاذ القرار الإداري لكي يكون رشيدا وتحقيق أهداف المنشآت الإستراتيجية، ومن ضمن الأدوات أو المؤشرات المستخدمة في قياس وتقييم الأداء، أدوات تقليدية تعتمد على مقاييس الأداء المالية وأخرى حديثة تعتمد على مقاييس الأداء المالية وغير المالية (التشغيلية) .

ومن هنا تواجه المقاييس المالية لتقييم الأداء انتقادات جوهرية تتلخص في تركيزها على القرارات التي اتخذت في الماضي ، وقد يترتب على استخدامها العديد من المشكلات السلوكية، وتركز على تحقيق النتائج في الأجل القصير على حساب تحقيقها في الأجل الطويل، وعدم وضوح العلاقة بين نتائج الأداء ومسبباته ، وقد تقوم هذه المقاييس بتوفير معلومات .

ومن هنا يتضح أهمية نظم المحاسبة الإدارية عندما تثبت قدرتها على دعم إستراتيجية المنظمة وتوفير المعلومات الملائمة التي تساعد في تقييم عوامل النجاح بالنسبة لها وتحقيق أهدافها الإستراتيجية ، ونتيجة المحاسبة الإدارية في مجال تقييم الأداء اتجاها حديثا وكذا على تكامل مقاييس الأداء المالية وغير المالية ، وظهر نموذج القياس المتوازن للأداء (Balanced Scorecard (BSC كأحد النماذج الحديثة في هذا المجال حيث تتضمن المقاييس المالية التي تقرر عن نتائج الأحداث الماضية ، أما المقاييس غير المالية (التشغيلية)، مثل إرضاء العملاء ، التعلم والنمو والابتكار ، وأنشطة التحسينات المستمرة تعمل كمؤشرات للأداء التشغيلي وذلك لتحقيق أهداف المنشأة الإستراتيجية من خلال تقسيم أدائها المالي والتشغيلي والإستراتيجي وفقا لإطار متكامل من المقاييس المالية وغير المالية وبشكل متوازن توفير معلومات متكاملة عن .

ويعتبر مقياس (نموذج) القياس المتوازن للأداء نظاما شاملا لتقييم الأداء من منظور إستراتيجي ، ويعمل على ترجمة رسالة وإستراتيجية المنشأة إلى مجموع من الأهداف المحددة والمقاييس الملموسة من خلال تفاعل أربعة أبعاد متمثلة في: البعد المالي ، بعد العمليات الداخلية ، بعد العملاء ، بعد التعلم والنمو والابتكار ، وبهذا يعد نموذج القياس المتوازن للأداء (BSC) أداة قياس وتقييم متعددة الأبعاد يبنى على استخدام متوازن للمؤشرات المالية وغير المالية وتعمل على إحداث التوازن بين الأهداف طويلة وقصيرة الأجل، كما تأخذ بعين الاعتبار كل من .

ويستمد مقياس (نموذج) الأداء المتوازن أهميته من خلال المجالات التالية: (Kaplan and Norton 1996, pp.67-69)

* البعد الإستراتيجي : فهي خطة عمل تترجم إستراتيجية الشركة (المنشأة) إلى شكل أعمال أو أنشطة تشغيلية قصيرة الأجل برؤية وإستراتيجية طويلة المدى .

* البعد الزمني : يأخذ نموذج القياس المتوازن للأداء الأبعاد الزمنية الثلاثة (الماضي والحاضر والمستقبل) .

* البعد المالي وغير المالي: يعتمد مقياس الأداء المتوازن على الأبعاد المالية وغير المالية من

طبيعة مشكلة البحث :

تعتبر عملية قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي للمنشآت الصناعية أو الخدمية مثل قطاع الشباب والرياضة بدولة الكويت في ظل بيئة الإنتاج الحديثة عملية شائكة ومعقدة ، حيث أن

عملية التوصل الي تفسير وتحليل أثر التغيير في الأداء يعكس صورة واقعية عن مدى نجاح المنشآت الصناعية أو الخدمية في تحقيق أهدافها بما يكفل لها اتخاذ الإجراءات والقرارات المحسنة للأداء، وتعتبر عملية قياس وتقييم الأداء من القضايا الجدلية التي تتعرض لها كثير من الشركات الصناعية أو الخدمية في ظل بيئة الإنتاج المعاصرة ، حيث تعتبر عملية قياس وتقييم الأداء بمثابة حلقة أو مرحلة من مراحل الوظيفة الرقابية التي يتحدد نطاقها ومجالاتها من خلال . (

وفي ظل التطورات الحديثة أصبح تقييم الأداء للمنشآت الخدمية يمثل أهمية كبيرة لنجاح وتطوير أداء هذه المنظمات، وقد أظهرت هذه التطورات قصور وعجز المؤشرات التقليدية لقياس وتقييم الأداء المالي والتشغيلي، ومن أهم الانتقادات الموجهة إلي مقاييس الأداء المالية التقليدية ما يلي :

✳️ أنها مقاييس تاريخية تعكس الماضي ، فهي تركز علي قياس الأداء في الأجل القصير علي الرغم من أن معظم القرارات المالية والإدارية تعتمد علي الحاضر والمستقبل .

✳️ إن مقاييس الأداء التقليدية تتجاهل القيمة المالية للأصول غير الملموسة للمنشأة مثل تكاليف البحوث والتطوير والموارد البشرية ، الشهرة ، وغيرها .

✳️ المقاييس التقليدية للأداء لا توفر المعلومات التي تحتاجها الإدارة لأغراض إتخاذ القرارات الداخلية التي تخدم المنشأة .

✳️ أنها تتجاهل بعض الجوانب الهامة مثل إرضاء العملاء ، مستوى الجودة، سلوك المنافسين، . (

✳️ المقاييس التقليدية لا تعكس الوضع التنافسي للمنشأة ، وذلك لأن المنافسة في ظل بيئة الإنتاج الحديثة تشد وتوسع وتطلق من مجرد إقتصارها علي البيئة المحلية إلي البيئة العالمية ، وهذا يجعل من الضروري أن تشمل مقاييس الأداء الحديثة علي مقاييس حديثة لقياس الموقف التنافسي للمنشأة .

✳️ تركز المقاييس التقليدية علي النتائج فقط دون الإهتمام بالمسببات ، مما يؤثر علي الدور الرقابي لنظم قياس وتقييم الأداء، وبالتالي أصبحت تلك المقاييس مضللة في الحكم علي . (

ومن هنا يمكن القول أن الاقتصار علي هذه المقاييس لم يعد مناسباً في ظل التغييرات الحديثة في كافة الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والبيئة والعولمة والإنضمام إلي المنظمات الدولية ، الأمر الذي نتج عنه إستخدام العديد من المنشآت سواء الصناعية أو الخدمية لقياس وتقييم الأداء الذي يعتمد علي المقاييس المالية وغير المالية (التشغيلية) لقياس وتقييم . (

ومن هنا اتجهت الأنظار إلي إستخدام نموذج القياس المتوازن للأداء (BSC) في مجال المحاسبة الإدارية كأداة حديثة لدراسة سلوك التكاليف للخدمات والمنتجات وتحديد الربحية لتغطية تكاليف المنتجات وذلك من خلال وضع مقاييس لتحديد مستوى تحقيق الأهداف وتقييم الأداء ، وقد تناول كلاً من (Kaplan and Norton, 1992, p. 5) الأهداف (المؤشرات) المتعلقة بكل بعد من الأبعاد الأربعة لنموذج القياس المتوازن للأداء كما يلي : البعد (المنظور) المالي ، بعد (منظور) العميل ، بعد (منظور) العمليات الداخلية ، بعد (منظور) التعلم والنمو والإبتكار ، والبعد (المنظور) البيئي .

وعلي الرغم من استخدام نموذج (مقياس) القياس المتوازن للأداء (BSC) في المنشآت الصناعية أو الخدمية ولو جزئياً في العديد من الدول فإنه لا توجد دراسات – في حدود علم الباحث – تشير إلي استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء في قطاع الشباب والرياضة

بدولة الكويت. وبناء على ذلك فإن مشكلة البحث تتبلور في شكل السؤال البحثي الرئيسي التالي :

ما أثر استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء BSC في قياس وتقييم الأداء المالي والتشغيلي لقطاع الشباب والرياضة بدولة الكويت ؟

ومن هنا يحاول الباحثون الإجابة عن السؤال البحثي الرئيسي من خلال الإجابة عن الأسئلة البحثية الفرعية التالية :

- ✳ ما أثر استخدام البعد المالي لنموذج القياس المتوازن للأداء في قياس وتقييم الأداء المالي والتشغيلي لقطاع الشباب والرياضة بدولة الكويت ؟
- ✳ ما أثر استخدام بعد العملاء لنموذج القياس المتوازن للأداء في قياس وتقييم الأداء المالي والتشغيلي لقطاع الشباب والرياضة بدولة الكويت ؟
- ✳ ما أثر استخدام بعد العمليات الداخلية لنموذج القياس المتوازن للأداء في قياس وتقييم الأداء المالي والتشغيلي لقطاع الشباب والرياضة بدولة الكويت ؟
- ✳ ما أثر استخدام بعد التعلم والنمو والإبتكار لنموذج القياس المتوازن للأداء في قياس وتقييم الأداء المالي والتشغيلي لقطاع الشباب والرياضة بدولة الكويت ؟
- ✳ ما أثر استخدام البعد البيئي لنموذج القياس المتوازن للأداء في قياس وتقييم الأداء المالي والتشغيلي لقطاع الشباب والرياضة بدولة الكويت ؟

هدف البحث :

يسعى البحث إلى تحقيق الهدف التالي :

" بيان أثر استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء (BSC) في قياس وتقييم الأداء المالي والتشغيلي بقطاع الشباب والرياضة بدولة الكويت"

ويمكن تحقيق الهدف الرئيسي للبحث من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية :

- ✳ بيان أثر البعد المالي لنموذج القياس المتوازن للأداء في قياس وتقييم الأداء المالي والتشغيلي لقطاع الشباب والرياضة بدولة الكويت .
- ✳ بيان أثر بعد العميل لنموذج القياس المتوازن للأداء في قياس وتقييم الأداء المالي والتشغيلي لقطاع الشباب والرياضة بدولة الكويت .
- ✳ بيان أثر بعد العمليات الداخلية لنموذج القياس المتوازن للأداء في قياس وتقييم الأداء المالي والتشغيلي لقطاع الشباب والرياضة بدولة الكويت .
- ✳ بيان أثر بعد التعلم والنمو والإبتكار لنموذج القياس المتوازن للأداء في قياس وتقييم الأداء المالي والتشغيلي لقطاع الشباب والرياضة بدولة الكويت .
- ✳ بيان أثر البعد البيئي لنموذج القياس المتوازن للأداء في قياس وتقييم الأداء المالي والتشغيلي لقطاع الشباب والرياضة بدولة الكويت .

أهمية البحث :

يمكن إبراز أهمية البحث من حيث الأهمية العلمية والعملية على النحو التالي :

تتمثل الأهمية العلمية للبحث في النقاط التالية :

- يعتبر مقياس الأداء المتوازن (BSC) بمثابة أداة حديثة ومؤشر لتحقيق مفهوم التحسين المستمر لأداء منظمات الأعمال الخدمية والهادفة للربح .
- يمثل نموذج القياس المتوازن أداة مستحدثة لقياس وتقييم الأداء المالي والتشغيلي لمنظمات الأعمال سواء الهادفة للربح أو الخدمية سواء المنشآت الهادفة للربح أو المنشآت غير الهادفة للربح .

- يعتبر مقياس الأداء المتوازن نظام إداري وليس مجرد نظام لقياس الأداء في مختلف القطاعات الخدمية في ظل بيئة ديناميكية .
- يتضح أهمية هذا النموذج من خلال مؤشراتته المالية وغير المالية لقياس وتقييم الأداء لمنظمات الأعمال في ظل التطورات الصناعية والإقتصادية المحلية والأجنبية .
- تتمثل الأهمية العملية في النقاط التالية :
- تأتي أهمية هذا البحث في قطاع الشباب والرياضة بدولة الكويت لقياس وتقييم الأداء المالي والتشغيلي في هذا القطاع الخدمي والحيوي في الدولة .
- تمثل المقاييس غير المالية لهذا النموذج بمثابة مؤشرات مكملة وحديثة تتماشى وتواكب التطورات الإقتصادية والصناعية المحلية والعالمية بغرض قياس القدرة التنافسية لقطاع الشباب والرياضة بدولة الكويت .

فرض البحث :

في ضوء طبيعة مشكلة البحث والهدف منه ، يمكن صياغة الفرض الرئيسي للدراسة في صورته العدمية على النحو التالي :

" لا يوجد تأثير لأبعاد (مؤشرات) نموذج القياس المتوازن في قياس وتقييم الأداء المالي والتشغيلي لقطاع الشباب والرياضة بدولة الكويت "

ويتفرع من الفرض الرئيسي للبحث الفروض الفرعية التالية :

- الفرض الفرعي الأول :** " لا يوجد تأثير للبعد المالي لنموذج القياس المتوازن للأداء في قياس وتقييم الأداء المالي والتشغيلي بقطاع الشباب والرياضة بدولة الكويت " .
- الفرض الفرعي الثاني :** " لا يوجد تأثير لبعد العملاء لنموذج القياس المتوازن للأداء في قياس وتقييم الأداء المالي والتشغيلي بقطاع الشباب والرياضة بدولة الكويت " .
- الفرض الفرعي الثالث :** " لا يوجد تأثير لبعد العمليات الداخلية لنموذج القياس المتوازن للأداء في قياس وتقييم الأداء المالي والتشغيلي في قطاع الشباب والرياضة بدولة الكويت " .
- الفرض الفرعي الرابع :** " لا يوجد تأثير لبعد التعلم والنمو والابتكار لنموذج القياس المتوازن للأداء في قياس وتقييم الأداء المالي والتشغيلي في قطاع الشباب والرياضة بدولة الكويت " .
- الفرض الفرعي الخامس :** " لا يوجد تأثير للبعد البيئي لنموذج القياس المتوازن للأداء في قياس وتقييم الأداء المالي والتشغيلي بقطاع الشباب والرياضة بدولة الكويت " .

منهج البحث :

تحقيقاً لهدف البحث المتمثل في التعرف على أثر نموذج القياس المتوازن في قياس وتقييم الأداء المالي والتشغيلي لقطاع الشباب والرياضة بدولة الكويت ، إعتد الباحث علي المنهج الإستقرائي والإستنباطي كما يلي :

أولاً : المنهج الاستنباطي

إعتد الباحثون على المنهج الإستنباطي بغرض بناء الإطار النظري للبحث ، وصياغة مشكلة وفروض البحث ، وذلك من خلال دراسة وتحليل الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث وكذلك من خلال المراجع الأجنبية والعلمية والدوريات والأبحاث العلمية .

ثانياً : المنهج الاستقرائي

إستخدم الباحثون المنهج الإستقرائي لبناء الدراسة الميدانية من خلال تصميم قائمة إستقصاء والتي تمثل أداة البحث وتوزيعها على عينة الدراسة وتجميع البيانات وتحليلها وذلك لإختبار فرض البحث والتعرف على أثر نموذج القياس المتوازن في قياس وتقييم الأداء المالي والتشغيلي لقطاع الشباب والرياضة بدولة الكويت .

يتكون مجتمع البحث من العاملين في وزارة الشباب والرياضة بالكويت ، وتمثل عينة الدراسة في المديرين الماليين ، والمحاسبين ، ومحاسبي التكاليف بالوزارة الذين لهم دور بارز في قطاع الشباب والرياضة بدولة الكويت من خلال تصميم قائمة إستقصاء توزع على عينة عشوائية .

نطاق البحث :

يتمثل نطاق البحث في النقاط التالية :

- يقتصر البحث على تناول عملية القياس والتقييم للأداء الداخلي للقطاع الخدمي (قطاع الشباب والرياضة) بدولة الكويت دون التطرق لجوانب أخرى .
- يقتصر البحث على اختيار عينة عشوائية من وحدات قطاع الشباب والرياضة بدولة الكويت .
- يقتصر البحث على تناول المؤشرات المالية وغير المالية لنموذج القياس المتوازن للأداء (BSC) دون النظر لنماذج أو مؤشرات أخرى لا تخدم البحث .

خطة البحث :

من خلال عرض طبيعة مشكلة البحث وهدفه يمكن تقسيم البحث على النحو التالي :

- ✦ الإطار العام للبحث .
- ✦ الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث .
- ✦ الإطار النظري للبحث .
- ✦ الدراسة الميدانية .
- ✦ خلاصة ونتائج وتوصيات البحث .
- ✦ قائمة مراجع البحث .

- دراسة (Tohidi, et al., 2010) .. بعنوان :

" Using Balanced Scorecard in Educational Organizations "

أجريت هذه الدراسة على عينة من المؤسسات التعليمية الحكومية بهدف تقييم الأداء الداخلي من خلال نموذج القياس المتوازن للأداء (BSC) .

ومن أهم أهداف هذه الدراسة ما يلي :

- قياس وتقييم أداء المؤسسات التعليمية الحكومية من خلال نموذج القياس المتوازن للأداء المخطط والمستهدف بالأداء الفعلي .
- بيان أثر نتائج تطبيق نموذج (BSC) على قطاع التعليم في المؤسسات الحكومية عبر شبكة الإنترنت .
- ومن أهم نتائج وتوصيات هذه الدراسة ما يلي :
- من خلال استخدام نموذج (BSC) أدى ذلك إلى تعظيم العائد في الخدمات التعليمية من خلال زيادة المستقدمين من الخدمات التعليمية .
- زيادة إيرادات الخدمة التعليمية نتيجة لتحسين الأداء الناتج من التطوير المستمر وذلك من خلال تقييم أداء الطلاب (منظور العملاء) .
- نتيجة لتسهيل الخدمة التعليمية أدى ذلك إلى زيادة التفاعل الدائم بين المستخدم والمؤسسة التعليمية مما أدى إلى زيادة إيرادات تقديم الخدمة .

- دراسة (Greiling, 2010) .. بعنوان :

"Balanced scorecard implementation in German non-profit organization"

أجريت هذه الدراسة على عينة من المنظمات الألمانية غير الهادفة للربح من خلال دراسة تجريبية إستكشافية بغرض تقييم الأداء الداخلي لها .
ومن أهم أهداف هذه الدراسة ما يلي :

- إعداد تقرير عن نتائج الدراسة التجريبية الإستكشافية عن المنظمات الحكومية (غير الهادفة للربح) من خلال :
 - * مستويات التنفيذ والأبعاد (المؤشرات) .
 - * التحديات والعقبات الرئيسية .
 - * كيفية استخدام وتطبيق مقاييس الأداء .
- بيان أثر نتائج تطبيق نموذج (BSC) لقياس وتقييم الأداء في المنظمات غير الهادفة للربح (الخدمية) .
ومن أهم نتائج وتوصيات هذه الدراسة ما يلي :
- * غالبية المنظمات غير الهادفة للربح بألمانيا تكون مبتدئة في تطبيق نموذج (BSC) عملياً
- * يعتبر تطبيق نموذج (BSC) في معظم الحالات كأداة قياس وتقييم وليس بوصفها نظام للإدارة .
- * إن تطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء بتلك المنظمات لم يتكيف بالقدر الكافي مع متطلبات المنظمات غير الهادفة للربح (الخدمية) .
ومن هنا يتضح لدى الباحث من خلال عرض الدراسة ما يلي :
- * تعتبر بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة إدارية استراتيجية بغرض تحسين وتطوير الأداء وذلك من خلال المؤشرات المالية وغير المالية معاً ، بما يدعم القدرة التنافسية .
- * أن مقاييس الأداء المالي التقليدية تتعرض لكثير من الانتقادات ومن أهم هذه الانتقادات أنها تتعلق بالماضي (تاريخية) ، وترتكز على الربح المالي فقط ، وتقيس الأداء المالي في الأجل القصير فقط .

(م) .. بعنوان :

" نحو إطار مقترح لقياس وتقييم الأداء الاستراتيجي في قطاع الأعمال من خلال نموذج القياس المتوازن للأداء (BSC) - دراسة ميدانية "

أجريت هذه الدراسة على عينة من الشركات التابعة لقطاع الصناعة في مصر (شركات صناعية ممثلة في الشركات التالية : شركة الدلتا الصناعية (إيديال) ، شركة النصر للتليفزيون ، شركة توشيبا العربي ، شركة النصر للسيارات ، شركة دمنهور للسجاد ، الشركة العامة للحديد والصلب بحلوان .

وشملت العينة التي أجريت على هذه الدراسة الميدانية فئات من مديري ومهندسي الإنتاج ومحاسبي التكاليف بالشركات الصناعية المذكورة ، وتم اختيار هذه العينة من الشركات على أساس أن هذه الشركات تستخدم أساليب حديثة في تكنولوجيا التصنيع وتستخدم طرق إنتاج حديثة في مجال التصنيع الآلي ، وتعمل في بيئة الإنتاج الحديثة من حيث التدريب والابتكار والتحسين المستمر لدورة حياة المنتج .

ومن أهم أهداف هذه الدراسة ما يلي :

- بناء إطار مقترح لقياس وتقييم الأداء الاستراتيجي في قطاع الأعمال من خلال مقياس الأداء المتوازن (BSC) لعينة من الشركات الصناعية ببيئة الإنتاج الحديثة وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية :
- مدى قدرة وكفاءة المقاييس المالية في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي للشركات الصناعية في بيئة الإنتاج الحديثة .
- مدى قدرة وكفاءة المقاييس غير المالية (التشغيلية) في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي في بيئة الإنتاج المعاصرة .

- كيفية بناء إطار مقترح لقياس وتقييم الأداء الاستراتيجي للشركات الصناعية من خلال نموذج القياس المتوازن للأداء (BSC) .
 - مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) لقياس وتقييم الأداء الاستراتيجي للشركات الصناعية المصرية .
ومن أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي :
 - * تعتبر عملية قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي لتنظيمات الأعمال المصرية بمثابة المقام الأول باعتبارها عملية مستمرة وتهدف إلى الرقابة واتخاذ القرار الرشيد في ظل البيئة التنافسية .
 - * يعتبر نموذج القياس المتوازن للأداء (BSC) بمثابة أحد المداخل الحديثة المقترحة لقياس وتقييم الأداء الاستراتيجي لتنظيمات الأعمال حيث يهتم بالأداء في الأجل القصير والطويل .
 - * لا تعتبر عملية قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي لتنظيمات الأعمال في ظل بيئة الإنتاج الحديثة غاية في حد ذاتها، ولكنها وسيلة لتطوير وتحسين الأداء الاستراتيجي باعتبارها ذات أهمية بالغة لعدد من الأطراف التي تؤثر وتتأثر بهذا الأداء سواء الداخلية أو الخارجية .
ومن أهم توصيات هذه الدراسة ما يلي :
 - * يجب على الشركات الصناعية المصرية التي ترغب في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي لها أن تعتمد على مقياس (BSC) باعتباره مقياساً شاملاً متكاملًا وذات أبعاد متعددة بمثابة مؤشرات فرعية .
 - * يوصي الباحث بضرورة الالتزام باستخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة فعالة لقياس وتقييم الأداء الاستراتيجي طبقاً للإطار المقترح المقدم في سياق الدراسة النظرية والميدانية، حيث تعد البطاقة (BSC) بمثابة أداة فعالة لتحديد وتنفيذ الاستراتيجيات لتنظيمات الأعمال المصرية .
- دراسة (Scholey and Schobel, 2012) .. بعنوان :
- " **Balanced Scorecards in Education: Focusing on Financial Strategies** "
- أجريت هذه الدراسة على عينة من مؤسسات التعليم العالي في نيوزيلاندا كدراسة حالة بغرض قياس وتقييم الأداء المالي والتشغيلي من خلال مقياس (BSC) .
ومن أهم أهداف هذه الدراسة ما يلي :
- * بيان مدى قدرة بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المالي والتشغيلي في مؤسسات التعليم العالي .
 - * بيان أثر تقييم نتائج تطبيق نموذج (BSC) في تقييم أداء هذه المؤسسات .
ومن أهم نتائج وتوصيات هذه الدراسة ما يلي :
 - * ضرورة تطبيق نموذج (BSC) في قياس وتقييم الأداء المالي والتشغيلي لهذه المؤسسات الحكومية .
 - * توصلت الدراسة إلى وجود معدلات منخفضة لتبني نموذج (BSC) في القطاع الحكومي في نيوزيلاندا ، وما زالت عملية التطبيق محدودة نسبياً .
 - * ضرورة مشاركة المستخدمين للتغلب على المعوقات التي تواجه تطبيق النموذج عملياً، والمحاولة على حل كافة الصعوبات والمشاكل التي تقابل تطبيق النموذج .
- (م) .. بعنوان :
- " استخدام بطاقة الأداء المتوازن لرفع كفاءة القطاع الصحي في مصر مع دراسة تطبيقية (لسرطان الأطفال) "

(لسرطان الأطفال في مصر بغرض قياس وتقييم الأداء التشغيلي (غير المالي) لهذه الوحدة الصحية الخدمية لعلاج مرض السرطان لكافة الأفراد في البيئة المصرية .

ومن أهم أهداف هذه الدراسة ما يلي :

- تحديد مدى أهمية مفهوم نموذج (BSC) كأداة استراتيجية فعالة تستخدم لتقييم الأداء التشغيلي وتحسينه .
- الوقوف على كيفية تطبيق نموذج (BSC) في القطاع الصحي الخدمي الذي يحتوى على الصعوبات والمشاكل التي تواجه تطبيق ذلك النموذج .
- بيان أثر نتائج تطبيق نموذج (BSC) في رفع كفاءة أداء القطاع الصحي المصري .
- (لعلاج سرطان الأطفال في مصر بغرض الوقوف على مدى صلاحية تطبيق هذا النموذج (BSC) في القطاع الصحي الخدمي .

ومن أهم نتائج وتوصيات هذه الدراسة ما يلي :

- * يعتبر نموذج (BSC) أداة استراتيجية فعالة لقياس وتقييم أداء المنظمات المختلفة وخاصة الحكومية من خلال محاور رئيسية ، ألا وهي:
 - أ - البعد المالي .
 - ب- بعد العملاء .
 - ج- بعد العمليات الداخلية .
 - د - بعد التعلم والابتكار والنمو .
- * مدى ملائمة تعديل محاور نموذج (BSC) بما يتناسب مع طبيعة نشاط كل منظمة ، حيث تعتمد محاورها المختلفة مجموعة من مبادئ وأبعاد الجودة الصحية .
- (لعلاج سرطان الأطفال نموذج (BSC) بشكل مُرضي ، حيث قامت باستخدام نظام متكامل لقياس وتقييم الأداء من خلال الأبعاد (مؤشرات) الأربعة بالإضافة إلي البعد البيئي والاجتماعي .
- * أكدت الدراسة التطبيقية على وجود علاقات سببية معنوية بين محددات الأداء والأداء الكلي للمستشفى تمثلت فيما يلي :
 - * يؤثر كل من بعدى الأداء المالي والتعلم والنمو تأثيراً إيجابياً على العمليات الداخلية .
 - * يؤثر كل من بعدى الأداء المالي والتعلم والنمو تأثيراً إيجابياً على التوجه بالعمل .
- (لعلاج سرطان الأطفال بمصر .

(م) .. بعنوان :

" استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) لتطوير نظام محاسبة المسؤولية في الشركات الصناعية - دراسة حالة (نموذج مقترح) "

أجريت هذه الدراسة على عينة من الشركات الصناعية المصرية بغرض تطوير نظام محاسبة المسؤولية من خلال نموذج القياس المتوازن للأداء (BSC) وتحسين الأداء المالي والتشغيلي والاستراتيجية للشركات الصناعية المصرية .

ومن أهم أهداف هذه الدراسة ما يلي :

- دراسة وتحليل مدى استخدام بطاقة (BSC) كأحد أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة والاستراتيجية في تطوير نظام محاسبة المسؤولية في الشركات الصناعية المصرية .
- بناء نموذج بغرض الكشف عن دور مقياس (BSC) في تحسين الأداء المالي والتشغيلي والاستراتيجي للشركات الصناعية المصرية .
- ومن أهم نتائج وتوصيات هذه الدراسة ما يلي :

يسهم مقياس (BSC) بأبعاده المالية وغير المالية في وضع الخطط والاستراتيجيات المثلى التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة مثل تعظيم الثروة وتطوير قدرات العاملين الابتكارية ، ورضا العملاء ، والحفاظ على البيئة المحيطة وتحسين خدمة المجتمع .
تزايد أهمية تكامل المؤشرات المالية وغير المالية في تطور نظام محاسبة المسؤولية لتقييم الأداء المالي والتشغيلي والاستراتيجي للشركة .
كشفت نتائج الدراسة الاستطلاعية لعينة من الشركات الصناعية عن وعي وإدراك إدارة بعض الشركات بأهمية تطبيق نموذج (BSC) بهدف تحسين الأداء المالي والتشغيلي .
عدم قيام إدارة الشركات الصناعية المصرية بالاستفادة من نموذج (BSC) بأبعاده المالية وغير المالية في تحسين نظام محاسبة المسؤولية بمراكز التكلفة والربحية والاستثمار .

- دراسة (Massar and Abu Almseden, 2015) .. بعنوان :

" The Effect of Balanced Scorecard (BSC) Implementation on the Financial Performance of the Jordanian Companies "

أجريت هذه الدراسة علي عينة من الشركات الصناعية المقيدة في بورصة عمان لمدة (شركة مدرجة في بورصة عمان، وتم جمع البيانات الخاصة بالدراسة مع التقارير المالية المنشورة علي موقع الشركات الصناعية وذلك من خلال قائمة الاستبيان الموزعة علي مديري ومحاسبي التكاليف في هذه الشركات .

ومن أهم أهداف هذه الدراسة ما يلي :

- دراسة تأثير تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المالي للشركات الصناعية بعمان والمقيدة في البورصة .
- بيان أثر نتائج تطبيق نموذج (BSC) من خلال الأبعاد (المؤشرات) الأربعة وأثر ذلك علي الأداء المالي والتشغيلي .

ومن أهم نتائج وتوصيات هذه الدراسة ما يلي :

- توصلت الدراسة التي طبقت علي الشركات الصناعية بفعالية تطبيق نموذج (BSC) من خلال الشركات المدرجة ببورصة عمان علي مدي تأثير الأبعاد الأربعة لنموذج (BSC) علي الأداء المالي وغير المالي لهذه الشركات .
- وجود تأثير إيجابي كبير علي الأداء المالي لهذه الشركات وبشكل أساسي علي معدل العائد علي الأصول ومعدل العائد علي حقوق المساهمين .
- أوصت الدراسة بضرورة تركيز الشركات الصناعية في الأردن (عمان) علي استخدام تطبيق نموذج (BSC) من خلال المؤشرات المالية وغير المالية من أجل تحسين ربحيتها
- أوصت الدراسة أيضا بالنظر في تأثير سجل النتائج علي ربحية الشركة باستخدام أبعاد جديدة أخرى مثل بعد الموردين والبعد البيئي والبعد الاجتماعي بجانب الأبعاد الأربعة لنموذج (BSC) .

- دراسة (Dubcova and Lesakova, 2016) .. بعنوان :

"Knowledge and Use of the Balanced Scorecard Method in the Businesses in the Slovak Republic"

أجريت هذه الدراسة علي الشركات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة في جمهورية (شركة تعمل في شركات الأعمال التجارية والخدمات الأخرى ، عن طريق دراسة ميدانية وتم توزيع القوائم (الاستبيان) في شكل إلكتروني مع الشركات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة الحجم في جمهورية سلوفاكيا ، وحيث تم اختيار عينة الشركات محل البحث والدراسة عشوائياً .

ومن أهم أهداف هذه الدراسة ما يلي :

- القيام بدراسة تحليلية لأداء الشركات الصناعية والتجارية والخدمية بسلوفاكيا في الواقع (الوضع الراهن) .
- استخدام نموذج (BSC) في قياس وتقييم الأداء المالي والتشغيلي لهذه الشركات وذلك من خلال الأبعاد الأربعة للنموذج .
- ومن أهم نتائج وتوصيات هذه الدراسة ما يلي :
- * إن استخدام نموذج (BSC) لقياس وتقييم الأداء لهذه الشركات يعتبر بمثابة دعم لتنفيذ استراتيجية الأعمال .
- * تساعد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في إدارة الاستراتيجيات التي يلزم اعتمادها بحيث تكون الأهداف طويلة الأجل .
- * تعتبر بطاقة الأداء المتوازن كأداة للإدارة الاستراتيجية التي ينبغي تقييمها أكثر في الشركات السلوفاكية .
- * تعتبر بطاقة الأداء المتوازن بمثابة دعم لتنفيذ استراتيجية الأعمال للشركات السلوفاكية .

(م) .. بعنوان :

" التكامل بين حوكمة تكنولوجيا المعلومات وبطاقة القياس المتوازن للأداء لتقويم الأداء الاستراتيجي للمنظمة : دراسة تطبيقية علي المصارف العراقية "

(مصرف من المصارف العراقية في بابل وتمثلت العينة في رؤساء الشعب والأقسام في المصرف ، وقد اعتمدت الدراسة علي المنهج الاستنباطي لإتمام الدراسة النظرية ، بينما اعتمدت الدراسة التطبيقية علي المنهج الاستقرائي. وتهدف هذه الدراسة إلي اختبار مدي فعالية التكامل بين حوكمة تكنولوجيا المعلومات وبطاقة الأداء المتوازن وصولاً إلي مدخل متكامل لتقويم الأداء الاستراتيجي للمنظمة .

ومن أهم نتائج وتوصيات هذه الدراسة ما يلي :

- * وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام حوكمة تكنولوجيا المعلومات ونموذج (BSC) الخاص بتقويم الأداء الاستراتيجي للمنظمة .
- * تعتبر بطاقة الأداء المتوازن (BSC) أفضل نموذج لقياس وتقييم الأداء الاستراتيجي للمنظمة .
- * ضرورة استخدام درجة التكامل بين حوكمة تكنولوجيا المعلومات مع نموذج (BSC) ومحاولة تطبيقه في عملية تقويم الأداء في المنظمات المختلفة .
- * إعداد دورات تدريبية للكوادر المهنية علي استخدام تطبيق نموذج (BSC) بمؤشرات المالية وغير المالية .
- * العمل علي رفع كفاءة أداء المنظمة من خلال زيادة فعالية نموذج (BSC) عند التطبيق بمؤشرات المالية وغير المالية .

- دراسة (Aly and Mansour, 2017) .. بعنوان :

"Evaluating the Sustainable Performance of Corporate Boards: the Balanced Scorecard Approach"

(شركة خاصة من شركات التصنيع المصرية وتمثلت العينة في ثلاثة فئات هي :

* أعضاء مجلس الإدارة .

✳️ مديري الإدارات في شركات التصنيع .
✳️ المحللين الماليين في شركات الوساطة .
وتعتبر هذه الدراسة استكشافية ، وتم تجميع البيانات من خلال المقابلات الشخصية وقوائم الاستبيان .

ومن أهم أهداف هذه الدراسة ما يلي :

- قياس وتقييم الأداء في الشركات الصناعية المصرية من خلال مقياس (BSC) .
- بيان أثر نتيجة تطبيق نموذج (BSC) علي تقييم أداء هذه الشركات الصناعية المصرية .

ومن أهم نتائج وتوصيات هذه الدراسة ما يلي :

- ✳️ ضرورة وجود طريقة فعالة لتقييم مجالس إدارة الشركات الصناعية المصرية من خلال تحسين الحوكمة في الشركة .
- ✳️ مدى توافر وضرورة مقياس (BSC) في قياس وتقييم أداء هذه الشركات .
- ✳️ تشديد الدراسة الميدانية بأن البعد المالي يأخذ أهمية نسبية بدرجة عالية في ثقافة قياس الأداء في بيئة الأعمال المصرية مع ملاحظة أن هناك انخفاض في البعد البيئي والمجمعي داخل بيئة التصنيع الحديثة المصرية .
- ✳️ توفر الدراسة أداة مفيدة لتقييم الأداء المستخدم لمجالس الأداء وتوفير دليلا لأهم مقاييس الأداء التي يتم استخدامها في عملية التقييم مع ضرورة مراعاة طبيعة كل شركة وصناعة .

(.. بعنوان :

" دور بطاقة الأداء المتوازن في فاعلية أداء الرقابة الداخلية بالمصارف السودانية "

أجريت الدراسة الميدانية على عدد من المصارف السودانية من خلال قائمة إستقصاء من العاملين في المصارف متمثل في : المحاسبين ، والمراجعين ، ومدراء المراجعة ، م .

ومن أهم أهداف هذه الدراسة ما يلي :

- قياس طبيعة العلاقة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وأداء الرقابة الداخلية بالمصارف السودانية .
- الوقوف على أهم الإستعدادات المتاحة لدى المصارف السودانية محل الدراسة حول الإهتمام بتطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في القرارات الإدارية الخاصة بتقويم هيكل الرقابة الداخلية .
- إقتراح بعض الأساليب المناسبة لضمان تطوير الهياكل الرقابية بالمصارف .

ومن أهم نتائج وتوصيات هذه الدراسة ما يلي :

- ✳️ أكدت نتائج الدراسة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتقويم فاعلية الرقابة الداخلية بالمصارف السودانية .
- ✳️ تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة لنقل وتوصيل الإستراتيجية إلى الوحدات والمستويات الإدارية المختلفة باستخدام الأساليب المالية وغير المالية .
- ✳️ تعتبر الرقابة الداخلية خطة للتنظيم الإداري تتضمن كل الطرق الخاصة باستعمال الأصول التي تمتلكها الوحدة الحكومية للمحافظة عليها ومراجعة مدى دقة البيانات المحاسبية .

:

من خلال عرض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث يمكن للباحثين إستنتاج ما يلي :

- تناولت غالبية الدراسات السابقة نموذج القياس المتوازن للأداء (BSC) من قبل كلا من (Norton, & Kaplan) والتي تضمن الأبعاد (المتغيرات) الأربعة وهي البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، وبعد النمو والابتكار والتعلم، وتجاهلت البعد البيئي والاجتماعي الخاص بالمجتمع .
 - تناولت بعض الدراسات قياس الأداء في المنظمات الحكومية والخدمية في البيئة المصرية الخاصة بالمصارف التجارية ، الخاصة بالقطاع الصحي ، وبعض الدراسات الأخرى في الدول العربية (دول الخليج) الخاصة بدراسة وقياس وتقييم الأداء في المؤسسات السعودية .
 - هناك بعض من الدراسات تناول هذا النموذج في قياس وتقييم الأداء في الشركات الصناعية الهادفة للربح والتي تناولت الأبعاد الأربعة للنموذج بالإضافة إلي البعد الخامس ، ألا وهو "البعد البيئي الاجتماعي" .
 - تناولت بعض الدراسات السابقة استخدام نموذج (BSC) كأداة لقياس وتقييم الأداء الداخلي لكثير من الشركات الصناعية والخدمية في مختلف القطاعات والتي تعتبر بمثابة أداة حديثة ذات كفاءة وفعالية في قياس وتقييم الأداء الداخلي .
 - علي الرغم من استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء (BSC) في المنشآت الخدمية والصناعية وخاصة في الدول المتقدمة بعكس ما يوجد في الدول النامية والفقيرة ، وعلي حد علم الباحثين لا توجد دراسة تناولت قطاع الشباب والرياضة في دولة الكويت بصفة خاصة وفي دول العالم بصفة عامة .
 - اتفقت غالبية الدراسات السابقة علي عدم صلاحية المقاييس المالية فقط في قياس وتقييم الأداء الداخلي سواء في الشركات الصناعية أو القطاعات الخدمية مثل قطاع الصحة والتعليم وخلافه .
 - تناولت بعض الدراسات السابقة قياس وتقييم الأداء من خلال المقاييس المالية فقط دون الأخذ في الحسبان المقاييس (المؤشرات) غير المالية .
 - تناولت بعض الدراسات قياس وتقييم الأداء علي شركات صناعية مصرية مملوكة للدولة وشركات صناعية أخرى خاصة .
 - تناولت بعض الدراسات قياس وتقييم الأداء في البنوك التجارية في نيجيريا من خلال دراسة ميدانية أجريت علي عينة من المديرين التنفيذيين من خلال نموذج (BSC) . (م) قياس وتقييم الأداء الداخلي لعينة من الشركات الصناعية بغرض تطوير نظام محاسبة المسؤولية، وتحسين الأداء الاستراتيجي لهذه الشركات .
 - (م) درجة التكامل بين حوكمة تكنولوجيا المعلومات ونموذج (BSC) بغرض قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية العراقية .
 - تناولت بعض الدراسات السابقة مثل قياس وتقييم الأداء لإحدى الجامعات الأفريقية (بالسودان) باعتبارها منظمات خدمية بغرض تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف حتى يمكن عمل خطة استراتيجية جيدة .
- من خلال العرض السابق يمكن للباحثون تحديد أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية علي النحو التالي :

- تناولت الدراسات السابقة قياس وتقييم الأداء المالي والتشغيلي للقطاع الخدمي (قطاع الشباب والرياضة) بدولة الكويت علي الأخص .
- من أهم ما يميز هذه الدراسة تناولها نموذج (BSC) في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي لقطاع خدمي في دولة الكويت أخذاً في الاعتبار المؤشرات المالية وغير المالية معا عند القياس والتقييم .
- تتميز هذه الدراسة الحالية بأنها قامت بالربط بين نتائج استخدام نموذج (BSC) ومتطلبات تصميمه وتطبيقه في ظل بيئة ديناميكية الحركة والتغير .
- إن تطبيق نموذج (BSC) يمثل أداة فعالة للرقابة الإدارية ويعمل علي تحسين الأداء في القطاع الخدمي بصفة عامة وقطاع الشباب والرياضة الكويتي بصفة خاصة .
- يتضح لدي الباحثون بأن هذه الدراسة تتميز بأنها حاولت الربط بين مفهومي العلاقة بين استراتيجية القطاع (الشباب والرياضة) ومقياس (BSC) .
- تتميز هذه الدراسة بأنها تتناول بعد (مؤشر) آخر بخلاف المؤشرات الأربعة لنموذج (BSC) ، ألا وهو البعد البيئي والاجتماعي لقطاع الشباب والرياضة بدولة الكويت والذي يمثل قطاع رئيس في الدولة .

الإطار النظري للبحث :

يعد نموذج القياس المتوازن للأداء إحدى الوسائل الإدارية المعاصرة التي قدمها كل من (Norton & Kaplan) كمفهوم جديد لإدارة الاستراتيجية حيث يقدم هذا النموذج المعاصر حلاً شاملاً للضعف في التوجه القديم الإداري الذي يركز علي الأداء المالي فقط من خلال إضافة أبعاد أخرى تحول الخطة الاستراتيجية إلي أفعال ونتائج ملموسة تربط الأهداف والوسائل والمقاييس بمستوي الأداء والبرامج والمبادرات بالخطة الإستراتيجية .

و عرف (Norton, & Kaplan, 1992, p. 71) نموذج القياس المتوازن للأداء في أول ظهور له علي أنه مجموعة من المقاييس تعطي الإدارة العليا نظرة سريعة ولكن شاملة عن أعمال المنظمة، ويشمل أسلوب قياس الأداء المتوازن علي مقاييس مالية تدل علي نتائج تصرفات سابقة وتستكمل المقاييس المالية بمقاييس (غير مالية) تشغيلية عن إرضاء العملاء والعمليات الداخلية وأنشطة تطوير ونمو المنظمة، وتعتبر المقاييس التشغيلية محركات للأداء المالي المستقبلي .

كما عرف نموذج القياس المتوازن للأداء بأنه ليس أسلوب أو تكتيك لقياس الأداء ولكنه طريقة جيدة لإدارة تنظيم الأعمال تستهدف تحسين الربحية وإحداث تحسينات مهمة في الأداء وتساعد تنظيم الأعمال علي تحقيق أعلى ربحية وزيادة القدرة التنافسية في الأجل الطويل (

كما عرفه (Norton, & Kaplan, 2004, p. 52) أنه أداة تتم بواسطتها ترجمة رسالة الشركة وإستراتيجيتها إلي أهداف ومقاييس ويقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للشركات لتتبع ترجمة الرسالة في مجموعة مترابطة لمقاييس الأداء ، تساهم هذه المقاييس في إنجاز الأعمال ووضع إستراتيجية الأعمال واتصال الإستراتيجية بالأعمال والمساعدة في التنسيق بين الأداء الفردي والتنظيمي ووصولاً إلي أهداف الإدارة . وهذا النموذج يقوم علي أربع ركائز أساسية محاورها هي : الأداء المالي لإرضاء الزبائن ،

كفاية الأداء التشغيلي ثم الفرص التي توفرها الشركة للعاملين فيها والنمو وبذلك يصبح التنافس فيما بين الشركات قائماً على أساس ما يتواجد فيها من روح المبادرة والقدرة على الإبداع والابتكار أكثر مما هو على أساس ما لديها من موجودات .

(نموذج القياس المتوازن للأداء على أنه إطار متكامل لقياس الأداء المالي وغير المالي كمقياس للمخرجات وأيضاً كمسببات أداء هذه المخرجات ، بالمؤشرات المستقبلية الأساسية بجانب المؤشرات التاريخية التابعة ، وذلك في إطار سلسلة مترابطة من علاقات مع العملاء ، والعمليات التشغيلية الداخلية ، والجوانب الخاصة بالتعلم والنمو والابتكار ، والجانب البيئي والمجتمعي .

كما عرف (Robinson, 2005, p. 52) نموذج القياس المتوازن للأداء على أنه " نموذج يعرض طرقاً متنوعة لإدارة المنظمة لكسب عوائد مرضية من خلال صناعة قرارات إستراتيجية تأخذ بنظر الاعتبار الآثار المنعكسة على كل من المحور المالي والزيان والعمليات والمراحل الداخلية وتعلم الأفراد ، وإن تحليل الأداء وقياسه للمحاور المذكورة يعتمد على تحليل وتشخيص مقاييس أداء مالية وغير مالية لأهداف قصيرة وطويلة الأجل .

وعرف نموذج القياس المتوازن للأداء بأنه " مقياس للأداء يأخذ في الاعتبار أربعة مؤشرات رئيسية من الناحية المالية ، أي طريقة الأداء في البعد المالي ، وبعد العملاء وبعد العمليات الداخلية ، وبعد الابتكار والتعلم (Repo, 2014, p. 13) .

وفي ضوء التعريفات السابقة يتضح للباحث أن مقياس الأداء المتوازن يعد إطار متكامل لأداء الإستراتيجية لتنظيم الأعمال فهو الأداة التي تستخدم لنقل وتوصيل إستراتيجية المنشأة إلى الوحدات والمستويات الإدارية المختلفة ، وهي أداة لترجمة استراتيجيات المنشأة إلى أهداف تشغيلية ومؤشرات بشكل يتضمن تحقيق النتائج المستهدفة بما يدعم قوة المنشأة وموقفها التنافسي فهو يجمع بين المقاييس المالية وغير المالية ويهتم بالأهداف في الأجل قصير وطويل المدى ويربط بين الإستراتيجيات والعمليات بما يحقق التوازن بين حاجات الأطراف المعنية بتنظيم الأعمال وهم المستثمرون والعملاء والعاملين والمجتمع .

(BSC) في بيئة الأعمال الكويتية :

يعد نموذج القياس المتوازن للأداء مفهوم جديد يترجم مهمة إدارة المنشأة وإستراتيجيتها إلى مجموعة من إجراءات الأداء والتي تمثل إطار عمل تطبيق إستراتيجيتها ويعتبر هذا النموذج أداة تقييم، فضلاً عن كونها أداة إستراتيجية لكونها تعتمد أربعة منظورات لتقويم أداء بدلاً من التركيز على المنظور المالي فقط، فالمنظور المالي على الرغم من أهميته يعد غير كاف لتكوين الصورة الشاملة عن إدارة المنشأة، حيث أصبح من المعروف أن المقاييس التقليدية التي تركز على المنظور المالي غير كافية لبيئة الأعمال المعاصرة ، وهي تعمل بمثابة الحجر الأساسي للنجاح الحالي والمستقبلي للمنشأة ، عكس المقاييس المالية التي تفيد بما حدث في الماضي ولا تشير إلى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلاً (Theresa et al., 2004, p. 20) .

ويمكن إظهار أهمية نموذج القياس المتوازن للأداء من خلال العديد من النقاط على

- (
- يساعد في تقويم الأداء بشكل فعال في بيئة عصر المعلومات بعد فشل نظام تقارير المحاسبة الإدارية التقليدية في توفير المعلومات الضرورية لتحسين الأداء المستقبلي لإدارة المنظمة ، وعدم توافر القليل من المعلومات حول كيفية تحقيق النمو في المنظمة .
- زيادة معدلات نمو حصر الممولين ومعدلات الالتزام ، أدت إلى البحث عن مقاييس ومؤشرات بديلة لتقويم الأداء ، فكانت بطاقة القياس المتوازن للأداء والتي ابتكرها كابلن ونورتون من أفضل النماذج في العصر الحديث ، إذا إنها تمكن من ربط إستراتيجية

المنظمة البعيدة المدى مع نشاطاتها القريبة المدى ، وتمكن أيضا من تشخيص وتحديد بصورة عملية مجالات جديدة ينبغي أن تتميز بها المنظمة لتحقيق أهداف المستهلك والمنظمة .

- نموذج القياس المتوازن للأداء ليس مجرد نظاماً شاملاً لتقويم الأداء بل امتدت وظيفته إلي تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى مقاييس مالية وغير مالية متماسكة ، وحالياً أصبح في الوقت الحاضر نظاماً إدارياً متكاملًا يسعى إلي زيادة التناغم الإداري لدي العاملين وبناء معارف تنظيمية تساعدهم في تحسين قدراتهم في اختراق عوامل النجاح في مختلف المجالات وتطبيقها علي نشاط المنظمة .
- يساعد في التركيز علي ما الذي يجب عمله لزيادة تقدم الأداء وتعمل كمظلة للتوزيع المنفصل لبرامج المنظمة مثل الجودة وإعادة التصميم وخدمة الزبون .
- نموذج القياس المتوازن للأداء (BSC) يترجم رؤية واستراتيجية المنظمة إلي مجموعة شاملة من مقاييس الأداء التي توفر الإطار الكامل لتنفيذ استراتيجيتها ، ولا تعتمد علي تحقيق الأهداف المالية فحسب ، بل تؤكد أيضاً علي الأهداف غير المالية التي يجب أن تحققها المنظمة وذلك لمقابلة أهدافها المالية .

تمكن نموذج الأداء المتوازن المنظمة من تقييم الأداء على نحو متكامل عن طريق ربط الأهداف المتعددة التي تسعى المنظمة لتحقيقها وذلك بهدف تدعيم موقفها التنافسي، ويتم في البطاقة ترجمة رؤية المنظمة واستراتيجيتها إلي أهداف ومقاييس يتم تبويبها في أربعة أبعاد يقوم كل منها بتقييم الأداء من منظور مختلف ، يتم تقييم الأداء من منظور المساهمين والعملاء .

أكد (Kaplan and Norton) على ضرورة إشمال نموذج القياس المتوازن للأداء على خمسة أنواع من المؤشرات :

(المؤشرات الداخلية والخارجية .

(المؤشرات الموضوعية والمؤشرات الشخصية .

(مؤشرات عن المدخلات ومؤشرات عن المخرجات أو النتائج .

(مؤشرات عامة أو مشتركة ومؤشرات خاصة .

وتتمثل محاور نموذج القياس المتوازن للأداء في أربعة أبعاد أساسية هي البعد المالي ،وبعد العملاء ، وبعد العمليات الداخلية ، وبعد التعلم والنمو، والبعد البيئي .

البعد الأول : البعد المالي

يمثل البعد المالي أحد جوانب مؤشرات نموذج القياس المتوازن للأداء الذي يركز علي قياس الأداء المالي في الأجل القصير ، وإظهار نتائج الأحداث والقرارات التي يتم اتخاذها بالفعل ، وليس مسببات ومحركات هذه النتائج ،الأهداف التي يحققها توضح دراسة البعد المالي : تحقيق هدف بقاء واستمرار المنشأة ، وتحقيق هدف تحديد مواطن القوة المالية ونواحي القصور الناتجة عن إستخدام سياسات وقرارات مالية معينة بالمنشأة ،تحقيق هدف قدرة المنشأة علي النحو والابتكار ،تحقيق هدف التأكد من مدي قيام المنشأة باستخدام الموارد المالية بأقصى فعالية ممكنة ، ويحتوي هذا المؤشر أهدافا مالية مثل :العائد علي الاستثمار، معدل الربحية ،التدفق النقدي ،ويستخدم لقياس ذلك النسب المالية والأرقام المالية المختلفة ،كذلك قد تكون بعض الأرقام المالية مهمة في وقت ما مثل التدفق النقدي في أوقات العسرة ،أما الشركات غير الهادفة للربح فقد يختلف الأمر ولكنها في النهاية لابد أن تحافظ علي استمرارها في أنشطتها بالمحافظة .

البعد الثاني : بعد العملاء

وفقاً لهذا البعد تحدد المنشأة قطاعات العملاء والقطاعات السوقية التي سوف تتنافس فيها، ومقاييس الأداء في تلك القطاعات المستهدفة مثل حصة المنشأة في السوق ، والعلاقات مع العملاء ، وولاءهم للمؤسسة ، ويعني ذلك أن بعد العملاء يمكن مديري المنشأة من رسم إستراتيجية تقوم علي تلبية والتنبيؤ باحتياجات العميل والسوق والتي سوف تؤدي بالمنشأة إلي

(يعتبر بعد العملاء جوهر المقاييس غير المالية ، وأن الهدف الاستراتيجي الخاص بإرضاء العملاء وكسب ولائهم المستمر للمنشأة يترتب عليه زيادة نصيب أو حصة المنشأة في السوق ، من خلال إكتساب عملاء جدد والمحافظة على العملاء الحاليين . وغالبا ما تتمثل الأهداف التي تسعى إلي تحقيقها المنشأة من دراسات العميل والوفاء باحتياجاته في :

- تخفيض تكلفة الإنتاج لأقل قدر ممكن وتخفيض وقت الأعطال والإنتاج المعيب .
- تحقيق مرونة الإنتاج والعمل علي الوصول إلي تنفيذ الإنتاج الفوري .
- زيادة مستوي جودة المنتجات .
- محاولة تخفيض زمن التسليم .

وتحتاج المنشأة إلي أن توجه اهتماماتها إلي تلبية احتياجات ورغبات عملائها لأن هؤلاء العملاء هم الذين يدفعون للمنشأة لتغطية التكاليف وتحقيق الأرباح ، ومن خلال هذا المنظور توضع مؤشرات تعكس وضع العميل بالنسبة للمنظمة مثل : رضا العملاء ، الحصة السوقية ، درجة الولاء ، القدرة علي الإحتفاظ بالزبون ، القدرة علي اجتذاب وربحية العميل .

البعد الثالث : بعد العمليات الداخلية

يعتبر هذا البعد هو الأساس في تحقيق قيمة العملاء وأصحاب المصالح ، ويتطلب هذا البعد تحديد العمليات المطلوبة لتحقيق الأهداف المالية وإرضاء العملاء، وذلك من خلال قياس مدي كفاءة المنظمة في أداء أعمالها الداخلية والوظائف التشغيلية لوحدات أعمالها الداخلية والوظائف التشغيلية لوحدات أعمالها ، وتتبع مستوي انجاز الخدمات ، وتحديد الأنشطة الأزمة

يقصد به عملية تحويل المدخلات (الموارد الاقتصادية المتاحة للمنشأة) إلي مخرجات ومجالات إبداع ذات قيمة للمنشأة ، فإن عملية التحويل حيث تحدد ثلاث مراحل ، وتتم من خلال مراحل سلسلة القيمة الرئيسية فيما بين تحديد احتياجات العميل وبين تحقيق رضا العملاء المرحلة الأولى : تتمثل في مرحلة الابتكار التي تتضمن كلا من : تحديد السوق المستهدف ، وابتكار المنتج الذي يلبي احتياجات السوق ، المرحلة الثانية : مرحلة التصنيع التي تتضمن تصنيع المنتج وتقديمه للسوق . المرحلة الثالثة : مرحلة خدمات ما بعد البيع التي تتضمن خدمات صيانة المنتج المبيع للعميل ، وغيرها من الخدمات التي يحصل عليها العميل بعد اقتنائه المنتج أو أداء المنشأة للخدمة ، ويتم فعالية الأنظمة الداخلية للمؤسسة من أجل ضمان تنافسيته ، هذا بالإضافة إلي نظام الإنتاج (جودة المنتجات، آجال الإنتاج .. إلخ) ، ونظام خدمة ما بعد البيع أيضا من الأنظمة المهمة (استقبال الزبون ، أجل حل المشكلات إلخ ..)

(ويرى كلاً من (Kaplan and Norton) أن محور العمليات الداخلية يشتمل من العمليات التي لها تأثير كبير على مسببات رضا العملاء ، والتي تؤثر على كل من دورة

الإنتاج ، والجودة ، مهارات العاملين ، الإنتاجية، كما أن محور العمليات الداخلية هو ما تقوم به المنشأة من أفعال في سبيل إرضاء العميل ، وأن عمليات التشغيل الداخلية لتنظيم الأعمال تشكل ثلاث عمليات فرعية وهي : (Kaplan and Norton,2000,PP.130.131)
عمليات الابتكار وتتمثل في العمليات المتعلقة بخلق السلع والخدمات ، والعمليات الخاصة بمقابلة حاجات العملاء ، وتحسين تكنولوجيا العمليات الإنتاجية وتكنولوجيا المعلومات .

البعد الرابع : بعد التعلم والنمو والابتكار

يعتبر هذا البعد هو الأساس في الاستمرار والمنافسة حيث يحدد القدرات والمهارات الواجب تملكها لدى العاملين حتى يمكنهم أن يتعاملون مع عمليات التحديث والتطور التي يمكن أن تتم في عمليات التشغيل ، والدفع بمنتجات جديدة نحو الأسواق بسرعة وفعالية والبحث عن طرق لتخفيض التكلفة باستمرار ، وإيجاد طرق جديدة لإضافة قيمة للعملاء ومراعاة هدف التغيير المستمر في حاجاتهم ، ويؤدي ذلك إلى رفع مستوى جودة المنتج لتحقيق رضا العملاء (

ويعتبر بعد النمو والتعلم والابتكار هو أحد محددات نجاح المنشأة واستمرارها في المنافسة حيث يعتمد هذا الجانب على قدرات ومهارات العاملين على الإبداع والتطور والنمو ، بالإضافة إلى اقتناء تقنيات إنتاج مستحدثة وتكنولوجيا متطورة ذات كفاءة مرتفعة، بهدف التوصل إلى ابتكارات متجددة لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية ، وتقصير زمن الإنتاج وتخفيض معدلات العيوب ، ويتكون جانب النمو والتعلم من ثلاثة عناصر رئيسية هي : الأفراد ، النظم ، الإجراءات التنظيمية .

ويبرز هذا الجانب الفجوة بين القدرات الحالية والقدرات المطلوب الوصول إليها، مما يجعل المنشأة تحاول تقليل هذه الفجوة من أجل تحقيق الأداء المستهدف عن طريق إعادة تدريب العاملين ،تحسين مستوى التكنولوجيا في الأنظمة الموجودة بالمنشأة ،إعادة وصف الإجراءات التنظيمية داخل المنشأة ،ويحدد هذا الجانب القدرات التي يجب أن تنمو فيها المنظمة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى التي تخلق قيمة للعملاء والمساهمين .

ويؤكد بعد النمو والتعليم والابتكار على قدرات الموظف وإعادة توجيهها (تعليم وتطوير الموظفين ، وقياس رضا العاملين ، وفاء العاملين ، إنتاجية العاملين) ، وفعالية أنظمة المعلومات ، التحفيز وتحمل الأجراء للمسؤولية ، مما يحقق رؤيا الشركة ويؤدي إلى المحافظة (

البعد الخامس : البعد البيئي

إن عملية قياس الأداء يجب أن تكون مستمرة وشاملة لأوجه النشاط الذي تمارسه الوحدة ، وحتى يتم ذلك لابد من تطويرها من خلال إدخال البيانات والمعلومات البيئية بها وقياس وتقييم الأداء البيئي وذلك حتى تتابع الأحداث وتلاحقها بما يسمح للوحدة بالمعرفة الكاملة (

وقد إقتترحت دراسة كلاً من (Figge, et al., 2002) إستخدام نموذج القياس المتوازن للأداء كأداة لإظهار البعد البيئي للمنشآت ، حيث يرون أن إضافة البعد البيئي قد أصبح ضروري خاصة بعد ظهور مفهوم المحاسبة الخضراء ، وتعاطم المسؤولية البيئية والمجتمعية للمنظمات ، وأصبح قياس هذا البعد يمثل أساساً لا فرعاً في عملية تقييم الأداء فالمنظمات اليوم لم تعد تعمل في معزل عن المجتمع وقياس التأثير الذي تسببه المنظمة على البيئة المحيطة صار عاملاً من عوامل إستمرارها وبقائها أو إنسحابها من المجتمع .

ولاشك أن إستخدام المعلومات البيئية في نموذج القياس المتوازن للأداء سوف يعطى صورة شاملة عن وضع المنشأة في المجتمع ، بالإضافة إلى الإهتمام بالبعد البيئي سوف يمكن

المنشآت من الوفاء بمسئوليتها البيئية وذلك في ظل القوانين والتشريعات الخاصة بالبيئة ، ومن

- ✳ نسبة التكاليف الاختيارية لحماية البيئة إلى التكاليف الكلية لحماية البيئة .
- ✳ نسبة التكاليف الإلزامية لحماية البيئة إلى التكاليف الكلية لحماية البيئة .
- ✳ نسبة تكاليف حماية البيئة الداخلية إلى التكاليف الكلية لحماية البيئة .
- ✳ نسبة تكاليف حماية البيئة الخارجية إلى التكاليف الكلية لحماية البيئة .
- ✳ نسبة التكاليف الرأسمالية لحماية البيئة إلى التكاليف الرأسمالية الكلية .

ومن خلال ما سبق يستخلص الباحث أن إدراج البعد البيئي في نموذج القياس المتوازن للأداء يساعد في ترسيخ الثقافة البيئية في المنظمة ولدى العاملين ، مما يؤدي إلى أن تصبح المقاييس البيئية جزءاً لا يتجزأ من المقاييس التشغيلية والإستراتيجية ، كما يساعد على تجنب قيام بعض المنظمات بتجاهل التأثير البيئي إذا خصص له بعد مستقل حيث يميل معظمها إلى التركيز على الأبعاد الأربعة الأخرى .

إنطلاقاً من تزايد الضغوط التنافسية علي تنظيمات الأعمال ، ونتيجة لقصور النظام التقليدي لقياس الأداء من الوفاء بالمعلومات اللازمة لإدارة الأداء الاستراتيجي ، فإن نموذج القياس المتوازن للأداء يعد أداة متكاملة لقياس وإدارة الأداء الإستراتيجي ، وهناك بعض

- تقديم إطار شامل لترجمة أهداف المنشأة الإستراتيجية إلى مجموعة متكاملة من المقاييس ، ويجب علي المنشأة أن تقوم بتحديد أهدافها لكل مدخل من المداخل الخمسة ويتم تحويل هذه الأهداف إلى مقاييس أداء فرعية .
- يشبع عديد من الاحتياجات الإدارية حيث يقوم بجمع أجزاء عديدة الإستراتيجية التنافسية للمنشأة في تقرير واحد (تلبية احتياجات العملاء ، تخفيض زمن الوفاء باحتياجات العملاء ، تخفيض الزمن اللازم لإدخال منتجات جديدة) .
- يحمي من حدوث مثالية جزئية لأنه يجعل المديرين يأخذون في الاعتبار كل المقاييس التشغيلية الهامة ، وبالتالي يستطيع المدير تحديد ما إذا كان التحسين في مقياس ما يكون علي حسب المقاييس الأخرى .
- يضمن العديد من عملية التوازن بين الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل والمقاييس المالية وغير المالية والمقاييس الخارجية والداخلية .
- يبنى نموذج القياس المتوازن للأداء علي أساس المزج بين المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية، وذلك بهدف التعرف علي مدي التقدم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية كمياً ومالياً .
- إن نموذج القياس المتوازن للأداء يتسم بمحدودية عدد مؤشرات الأداء الأساسية، وذلك إنطلاقاً من خاصية الرشد المحدود ، وخاصية عدم إتاحة معلومات أكثر من الطاقة التحليلية لمتخذ القرار .
- إن نموذج القياس المتوازن للأداء يتطلب توافر نظام معلومات متطورة وبنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات ، بحيث تتيح استخدام نظم التقرير البرمجية ، لتدفق المعلومات رأسياً وأفقياً في الوقت المحدد .

- إن نموذج القياس المتوازن للأداء يتطلب وجود وحدة إدارية مستقلة في الهيكل التنظيمي تتبع مجلس الإدارة مباشرة، وتتولى هذه الوحدة عملية الإشراف علي إدارة الأداء الاستراتيجي وربطه مع الأداء التشغيلي .
- ومن ثم يمكن القول بأن إستخدام نموذج القياس المتوازن للأداء من شأنه أن يساعد المنشآت الخدمية من خلال التعرف علي احتياجات عملائهم (المواطنون) وتوقعات العملاء حول الخدمة التي يسعون إلي الحصول عليها ، ومعرفة هذه المعلومات يفيد مديري الجهات الخدمية في تحديد ما يجب أن يوفره للعاملين بهذه الخدمات، ويمكن القول بأن المنشآت الخدمية لن تنجح في تحقيق أهدافها بدون معرفة هذه التوقعات والاحتياجات وبدون تدريب العاملين علي تقديمها بشكل مناسب .

(أن نموذج القياس المتوازن للأداء تتعرض للعديد من الإنتقادات تتمثل فيما يلي :

- أن عدد ووزن عوامل النجاح في كل منظور قد يخلف من شخص لآخر من القائمين بالتقييم مما يترتب عليه نتائج مختلفة ومتنوعة .
- أن كثرة المقاييس والبيانات قد تسبب غموضا لدي العاملين خاصة إذا ظهرت بعض المقاييس التي قد تتعارض مع المقاييس الأخرى .
- قد تكون تكلفة تطبيق هذا النظام مرتفعة لكثرة وتنوع البيانات المطلوبة .
- إن تركيب نتائج المقاييس (المؤشرات) المختلفة يحتاج إلي وزن نسبي لإمكانية الدمج بينهما .
- صعوبة ترجمة الإستراتيجية إلي إجراءات تفصيلية .
- يحتاج إعداد نموذج القياس المتوازن للأداء إلى رؤية مشتركة لإستراتيجية متفق عليها ، لذلك قد لا تكون هناك رؤية معينة متفق عليها ، أو إذا اتفق عليها قد لا تكون واضحة لكل المستويات الإدارية .

أصبح تطوير أداء المنظمات العامة في الفترة الأخيرة موضوعاً رئيسياً ، وذلك بسبب تدهور مستوى أداء الخدمات والسلع والذي صاحبه الإسراف المالي ، والمشاكل الاقتصادية المختلفة التي واجهت العديد من الحكومات ، مما أوجد الحاجة إلى تخفيض النفقات فظهرت مفاهيم حديثة مثل إعادة اختراع الحكومة وإعادة الهيكلة .

ومن تلك المداخل ظهرت مقاييس الأداء المتوازن كمدخل حديث لقياس وتقييم وإدارة أداء الوحدات الحكومية وتحديد نواحي القصور والعمل على معالجتها ، وتحقيق الجودة في أداء الخدمات للمواطنين .

ويمكن بيان إستخدامات نموذج القياس المتوازن للأداء في القطاع الحكومي من خلال الجدول التالي :

الوحدات الحكومية والوحدات التي لا تهدف للربح	مجال المقارنة
تحقيق قيمة للخدمات بفعالية	الهدف الإستراتيجي الأساسي
تحسين الإنتاجية ، الكفاءة ، وخفض التكلفة	الأهداف المالية
دفعو الضرائب ، المستفيدون من الخدمة ، المشرعون والمنظمون للخدمة	الأطراف ذات العلاقة
رضاء العملاء	المخرجات المطلوب تحقيقها

المصدر : (يوسف ، ٢٠٠٥ ، ص ١٧٣)

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن نموذج القياس المتوازن للأداء يحدد من خلال مقاييسه مؤشرات تبرهن على نجاح المنظمة سواء كانت حكومية أو خاصة ، وتعتبر الربحية الهدف الرئيسي ومؤشر النجاح الأساسي لمنظمات القطاع الخاص عند استخدام مقاييس الأداء المتوازن ، وتختلف منظمات القطاع الحكومي في أنها تعمل لتحقيق مهمة معينة ، ولا يحكمها الربح ، ولكي تبرهن المنظمات الحكومية على أنها الأفضل في المهمة التي تقوم بها وأنها تقوم بها بكفاءة ، فيجب استحداث مؤشر نجاح أساسي بدلاً من الربحية التي تسعى إليها المنظمات التي تهدف للربح .

نظراً للاهتمام المتزايد من قبل العديد من الحكومات على الإهتمام بجودة الخدمات العامة ورضاء المواطنين عن هذه الخدمات المقدمة إليهم ، وهو الإهتمام الذي يصاحبه اهتمام مماثل من صناعات القرار بقياس أداء حكوماتهم بكافة قطاعاتها في محاولة منهم لتطبيق مبدأ المساءلة والشفافية .

لقد تزايد الإهتمام تبعاً بعملية تقييم الأداء الحكومي لقياس فعالية الخدمات الحكومية المقدمة ، لبيان مدى قدرة الحكومة على تحقيق أهدافها التي التزمت بها ودرجة إستجابتها لإحتياجات المجتمع في حدود الموارد المتاحة ، وذلك لأن عملية تقييم الأداء تعد بمثابة صمام الأمان الذي يتحكم بسلوك المنظمة وجهودها ومواردها المختلفة من أجل تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة ، وتواجه الحكومات صعوبات كبيرة عند تصميم النموذج المناسب لتقييم الأداء، حيث إن المؤشرات المالية لتقييم الأداء غير كافية ، لذلك تم الاتجاه لبطاقة الأداء المتوازن لتحسن أداء المنشآت عند تنفيذ العمليات .

وتبدأ عملية بناء نموذج القياس المتوازن للأداء من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا في المنشأة ، بدءاً بالرؤية الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة ، حيث يترجم نموذج القياس المتوازن للأداء الإستراتيجية إلى أفعال ومقاييس وأهداف ملموسة تمثل توازناً بين مختلف الجوانب الموزعة عليها .

ويمكن توضيح خطوات نموذج القياس المتوازن للأداء في القطاع الخدمي كما وضحتها كلاً من (Kaplan & Norton, 1993, p. 134) كما يلي :

تبدأ هذه الخطوات بتوضيح رسالة المنظمة (Mission) أي سبب وجودها وهدفها الرئيسي سواء كان تحقيق منفعة ما أو تقديم خدمات عامة أو غير ذلك، ويتم التعبير عنها بقيم أو قيمة محددة ، وبوجه عام نموذج القياس المتوازن للأداء يقوم على رؤية شاملة مشتركة تلائم المنشآت الخدمية التي يكون لها عملاء، ومقاييس أداء مالي خاصة. ويتمثل الغرض الأساسي في هذه المرحلة في تحديد أساس للتوصل إلى إجماع بشأن خصائص ومتطلبات الخدمة المقدمة ، وإلى تعريف واضح لوضع المنظمة الحالي ودورها ، وكذلك الوصول إلى إتفاق حول الكيفية التي ستتطور من خلالها أداء المنظمة في المستقبل ، ويتم أداء هذا العمل لتحديد رؤية المنظمة ورسالتها والغايات والأهداف التي ترغب في الوصول إليها .

ويرتبط وجود أي هيئة برسالة معينة تسعى لتحقيقها وتشتق هذه الرسالة من بيئة الهيئة ، وعادة ما تبدأ الهيئة برسالة محددة ولكن بمرور الزمن فإن هذه الرسالة تتطلب عرض التعديلات لكي تتماشى مع المتغيرات التي تواجهها الهيئة . (Gnanapoo, 2008, p. 3)
والرؤية الإستراتيجية للمنظمة هي بيان بما تحاول المنظمة تحقيقه على المدى الطويل مثل تحقيق رغبات العملاء ، أما القيم الأساسية للهيئة فهي مجموعة من المبادئ التي تتبناها

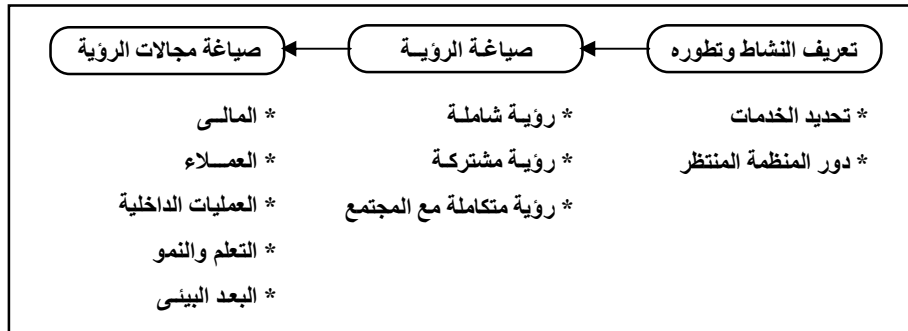
الهيئة وتتضح فى سلوك الأفراد فيها ، ومن أهم هذه القيم روح الفريق ، سرعة الخدمات المقدمة ، الالتزام بالجودة، العميل محور اهتمام المنظمة. (Othman, 2008, p.260) وهناك العديد من الأسباب التى تدعو المنظمة إلى صياغة جيدة ومكتوبة لرسالتها ونشرها من أهمها : (Deem, 2009, p. 77)

- أن رسالة الهيئة تشكل الأساس الذى يعتمد عليه من أجل صياغة الأهداف والإستراتيجيات.
- إن الصياغة الجيدة والمكتوبة لرسالة الهيئة ونشرها يوضح صورة المنظمة أمام الجهات الحكومية المسئولة ، ومن ثم يقلل من مخاطر فقدان دعمهم لها وقد يجذب المزيد للتعامل معها .

- أن الصياغة الجيدة والمكتوبة لرسالة الهيئة فقد تنشئ مناخاً تنظيمياً عاماً جيداً.
ويعمل نموذج القياس المتوازن للأداء على توفير المعلومات اللازمة لصياغة رسالة المنظمة ورفاقتها ومتابعتها بشكل أفضل وأكثر كفاءة وفعالية ، إذ يدعم النموذج المنظمة فى التحول إلى القيادة انطلاقاً من رسالتها ويتم ذلك عن طريق ترجمة المنظمة إلى أهداف محددة وتطوير مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التى تعكس مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف

يتم التعبير عن رؤية المنظمة بإستراتيجية الإطار العام لخطة العمل لأنشطة المنشأة تكون محددة تمثل إستغلال الموارد أفضل إستغلال . وتحدد الإستراتيجية وجهة نظر المنظمة وأهدافها وكيفية تنفيذ رسالتها ، ويقوم نموذج القياس المتوازن للأداء على رؤية شاملة مشتركة ، لذلك يجب التأكد من وجود إستراتيجية للمنظمة ، وذلك لأن المقاييس سيتم بنائها وصياغتها فى ضوء تلك الإستراتيجية ، مما يساعد فى تركيز بؤرة إهتمام المنظمة بصورة أفضل من قبل ، ويجب التأكد على أن تكوم هناك رؤية مشتركة للموقف الداخلى والخارجى المحيط بالهيئة قبل تحديد إستراتيجيتها .

وتمر عملية صياغة الرؤية بعدة مراحل يوضحها الشكل التالى :



المصدر : من إعداد الباحثون

ويمكن تحديد القيم التى يركز عليها أسس العمل وتمثل الميثاق الأخلاقى الموجه للأداء والسلوك والعلاقات الوظيفية والإنسانية بالوحدة ، وذلك إنطلاقاً من أهمية القيم والمبادئ فى بناء بيئة عمل مثالية وفعالة ، وكأداة تربط المؤسسة والعاملين بها ، ويمكن تلخيص تلك القيم (

: الحرص على تحقيق رضا العملاء من خلال الشفافية فى التعامل والحصول على ثقتهم ، وتقييم آرائهم من أجل تطوير خدمات الوحدة.

ترسيخ روح الفريق الواحد فى العمل من خلال تبادل المعرفة لتحقيق أهداف الوحدة.

- : تبنى ثقافة مؤسسية تركز على توفير بيئة عمل قائمة على الثقة المتبادلة.
- : تحمل المسؤولية الكاملة فى العمل ، والإلتزام بالعهود والإتفاقات والنتائج الناجمة عن القرارات المتخذة .
- : القدرة على توفير حلول جديدة ، ومتنوعة ومبتكرة من أجل تحقيق التميز

يتم في هذه الخطوة تحليل الاستراتيجيات العامة وترجمتها إلى أهداف إستراتيجية المحاور وهو ما يحقق الترابط من خلال اشتقاق الأهداف من الاستراتيجيات من ناحية وتعاون الأهداف مع بعضها البعض لتحقيق الإستراتيجية من ناحية أخرى .
وتتم عوامل النجاح عن طريق تحليل SWOT بأنها (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) وهو يعنى تحليل أوجه القوة والضعف والفرص والتهديدات ويعتبر أداة إستراتيجية تساعد المنظمة على تحديد نقاط القوة والداخلية التى تساعدها على التفوق والتميز وتحديد نقاط الضعف الداخلية ، وكذلك الفرص الخارجية المتاحة أمامها والتى يجب تحقيق أقصى إستفادة منها والتهديدات الخارجية وكيفية التعامل معها ، وبالتالي يمكن تحليل SWOT من تحديد عوامل النجاح والتميز والتى يتم من خلالها إختيار الإستراتيجية المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة . (IP and Koo, 2004, p. 53)
وفى هذه الخطوة تقوم المنظمة بإستخدام تحليل SWOT لتحديد مواطن القوة الداخلية وتميزها وتحديد مواطن الضعف الداخلية وعلاجها ، وتحديد الفرص الخارجية ومحولة إقتناسها وتحديد التهديدات الخارجية التى تواجهها والتعامل معها بفعالية ، كما يلى : (Wanger, 2004, P.109

: وتتمثل فى المهارات والموارد التى تمتلكها المنظمة وتمكنها من أن تقدم أفضل خدمة للعملاء ، وفيما يلى عرض لبعض الأمثلة على ذلك كما يلى :

- ✳ الاهتمام برضا متلقي الخدمة والموظفين .
 - ✳ الاهتمام بالتكنولوجيا والمعارف وتوفير نظام معلومات متكامل .
 - ✳ البدء فى تطوير أنشطة وأساليب العمل وتعزيز علاقات العمل الداخلية .
 - ✳ الاهتمام بتطوير الموارد البشرية .
 - ✳ إجراء تحسين على الخدمات المقدمة .
- : تتمثل فى نقص الكفاءات والمهارات اللازمة لتقديم أفضل خدمة للعملاء وفيما يلى عرض لبعض الأمثلة على ذلك كما يلى :

- ✳ عدم الاهتمام بالجمهور وردود أفعاله .
 - ✳ عدم وضوح التوجه الاستراتيجي .
 - ✳ محدودية إستخدام الأجهزة والأنظمة الالكترونية .
 - ✳ عدم توفر الخبرة الكافية لدى الفريق .
- : وتتمثل فى ظروف العمل التى يمكن أن تستغلها المنظمة لتقديم أفضل خدمة للعملاء ، وفيما يلى عرض لبعض الأمثلة على ذلك كما يلى :
- ✳ القيام بأعمال تخدم المجتمع وتعظم الموقف الإستراتيجي .
 - ✳ التزام الدول باقتصاد المعرفة والتخطيط له .
 - ✳ تأمين التمويل المناسب .
 - ✳ الدعم المتميز من الجهات الحكومية وتوفير قنوات الاتصال والتواصل مع الجهات الحكومية .

: وتتمثل في الظروف التي تتعرض لها المنظمة نتيجة عدم تقديم الخدمة بجودة عالية ووقت أقل ، وفيما يلي عرض لبعض الأمثلة على ذلك كما يلي :

- * قلة الوعي والفهم الجيد لاحتياجات وتوقعات المتعاملين.
- * ضعف آليات الربط مع الجهات الخارجية مما يمنع التحديث التلقائي للبيانات .
- * ضعف التنسيق التشريعي والقانوني لإصدار القوانين والتشريعات الضرورية لتنظيم الاختصاصات والأدوار المتكاملة بين الجهات الحكومية ذات الصلة بعمل الوحدة .
- * عدم توفر آلية لاستكشاف الفرص والتهديدات مسبقاً .

تختص هذه المرحلة بتحديد مقاييس الأداء للأهداف الإستراتيجية السابق تحديدها لمحركات الأداء الخمسة ، ولكي تحقق هذه المقاييس دورها بفعالية ، فإنه يجب أن تكون مشتقة من الهدف الإستراتيجي الذي تعبر عنه ، ويراعى أن يكون عدد المقاييس مناسب دون زيادة أو نقص للهدف الإستراتيجي ، ومعبراً عن حقيقته التطورية والتنافسية بأفضل صورة ممكنة ، ويمكن تحديد مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الإستراتيجية السابق تحديدها لمحركات الأداء في المرحلة السابقة .

يتم في هذه الخطوة تحديد المقاييس (Measures) للأهداف الإستراتيجية ، وفيما يلي بعض الأمثلة على المقاييس التي يمكن الاعتماد عليها عند تطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء :

المنظور	مقاييس الأداء	كيف يتم حسابه
منظور التعلم والنمو: زيادة قدرات العاملين زيادة الحفز زيادة قدرات نظم المعلومات	* ساعات التدريب * تنوع برامج التدريب * درجة رضا العاملين * معدل دوران العاملين * إنتاجية عنصر العمل * متوسط عدد المقترحات المقدمة من كل عامل * المقترحات المنفذة	* عدد الساعات التدريبية * عدد البرامج التدريبية خلال العام * قيمة الحوافز المخططة/ الفعلية * عدد سنوات عمل العاملين بوظيفة ما * إيرادات العاملين/ عدد العاملين * عدد المقترحات/ عدد العاملين لنفس المستوى الوظيفي * عدد المقترحات التي تم تنفيذها
منظور العمليات الداخلية عمليات الابتكار عمليات التشغيل عمليات ما بعد الخدمة	* النسبة المئوية لإيرادات الخدمات الجديدة * سرعة الاستجابة للعملاء * زيادة جودة الخدمة * زيادة كفاءة الخدمة * تخفيض زمن أداء الخدمة	* إيراد الخدمات الجديدة/ اجمالي الإيرادات * الوقت المطلوب لتطوير الخدمة . * عدد مرات إعادة اصدار القوائم المالية. * العائد من الخدمة/ تكاليف الخدمة. * عدد الخدمات المقدمة في الوقت المحدد * عدد العملاء الذين تمت خدمتهم من أول مكالمة تليفونية * الخفض في الوقت المستغرق لأداء الخدمة
منظور العملاء المنظور المالي نمو الإيرادات	* رضا عميل عن الخدمة المقدمة. * نسبة الإيرادات من الخدمات الجديدة	* عدد شكاوى العملاء. * نسبة الاحتفاظ بالعملاء الحاليين * ربحية كل عميل علي حدة أو في مجموعات الناتجة عن تقديم الخدمة * إيرادات الخدمات الجديدة/ إيرادات الحالية * ربحية الخدمات من خدمات متنوعة

خفض التكاليف استخدام الأصول	* الإيرادات من عملاء جدد * الربحية تبعاً للخدمات المقدمة * التكلفة لكل عميل.	* تكاليف خدمة العميل * متوسط الإيرادات / أرباح لكل عامل.
المنظور البيئي	* السياسات المستخدمة لخدمة البيئة.	* عدد البرامج البيئية المشاركة فيها المؤسسة.

المصدر : (الهلباوي والنشار ، ٢٠١٨ ، ص ١١٥)

ويري كلاً من (Theriou, et al., G., 2007, p. 42) أنه لكي تحقق هذه المقاييس دورها بفعالية ، فإنه يلزم أن تكون مشتقة من الهدف الاستراتيجي الذي تعبر عنه، ويراعي أن يكون عدد المقاييس مناسباً دون زيادة أو نقص للهدف الاستراتيجي الذي تعبر عنه المقاييس ، ويمكن استخدام مدخل التحليل الهرمي كأسلوب كمي للربط بين مقاييس الأداء والرسالة العامة للمنظمة وأهدافها واستراتيجيتها .

يتم في هذه الخطوة تحديد القيم المستهدفة المطلوب تحقيقها بالنسبة لكل مقياس وهي القيم المحددة ، وتختلف القيم المستهدفة تبعاً لكل محور من المحاور الأربعة فمثلاً المحور المالي قد يتم تحديد القيم المستهدفة بشكل كمي (رقمي أو نسب مئوية) أما محور العملاء فإن تقييم رضا العميل ويحتاج إلي قيم كيفية .

وبالتالي يجب أن تراعى خاصة التوازن التي يقوم عليها نموذج القياس المتوازن للأداء ، بمعنى أن تحديد الأوزان النسبية لمقاييس الأداء يجب أن تراعى التوازن بين الأداء المالي والأداء غير المالي ، كما يجب أن تراعى التوازن بين إعتبارات الأجل القصير والأجل الطويل ، ويجب على كل مؤسسة تحديد الأوزان النسبية طبقاً لأهمية مقياس الأداء لديها .
(
)
(إفتراض للأوزان النسبية لمحاور نموذج القياس المتوازن للأداء وبعض المقاييس المنبثقة عنها :

المحور	المقياس	الوزن النسبي
الأداء المالي	نسبة الإيرادات من تقديم الخدمة إلى النفقات	٣٠%
العلاقة مع العملاء	مدى رضا العملاء	٢٠%
عمليات التشغيل الداخلية	معدل إستغلال الطاقة العاملة	٢٠%
التعليم والنمو	معدل كفاءة أعضاء فريق العمل	٢٠%
عمليات التحسين البيئي	نسبة تلوث المنطقة المحيطة بالمؤسسة	١٠%

المصدر : من إعداد الباحثون

في هذه الخطوة ينبغي علي إدارة المنظمة تحديد الخطوات التي يجب اتخاذها لانجاز الأهداف الإستراتيجية ، كما يجب تحديد الأفراد المسؤولين والجدول الزمني اللازم لإعداد التقارير المرحلية والنهائية، كما يجب الاتفاق علي قائمة أولويات وعلي جدول زمني تفادياً لحدوث مشكلات غير متوقعة .

- * القدرة عن التواصل والإتصال بالآخرين .
- * يكون عضواً نشطاً متحمساً لتطبيق النموذج .
- * الرغبة القوية في التعلم وتلقى جرعة مكثفة من التدريبات في زمنية قصيرة .
- * أن يحظى بإحترام داخل القسم الذي يعمل فيه .

يتم تحديد المشكلات التي تعاني منها المؤسسة بشكل دقيق وواضح حتى يتم قياسها باستخدام مقاييس محاور نموذج القياس المتوازن للأداء تمهيداً لحلها .

حيث تقوم المؤسسة باختيار مشكلة لتحسينها ثم مشكلة أخرى ثم توصيف هذه المشكلة وتوصيف أسبابها بطريقة دقيقة.

بعد تحديد المشكلة محل التحسين واختيار فريق عمل نموذج القياس المتوازن للأداء والأعضاء المسؤولين عن التحسين يتم إعداد وثيقة عمل المشروع والتي تعد بمثابة عقد بين أعضاء الفريق والإدارة العليا بالمؤسسة .

في هذه الخطوة تقوم المنشأة بمتابعة تحقيق القيم المستهدفة من خلال إعداد مقاييس الأداء المتوازن بصورة ربع سنوية أو شهرية وعرضها على الإدارة العليا لمراجعتها ومناقشتها مع مديري الوحدات والأقسام ، كما يتم إعادة دراسة مقاييس الأداء المتوازن سنوياً كجزء من عمليات التخطيط الاستراتيجي ورسم الأهداف وتخصيص الموارد .

يتم في هذه الخطوة دراسة الأسباب الفعلية التي تسببت في قصور الأداء ، كما يتم معرفة أسباب الأخطاء في العمليات التي تم قياسها ، ويتم عقد إجتماعات بين فريق عمل نموذج القياس المتوازن للأداء ومديري الإدارات بالمؤسسة بالإضافة إلى إجراء مقابلات مع العملاء ، ويتم الإعتماد في هذه الخطوة على بعض الأدوات مثل قوائم الإستقصاء ، تحليل باريتو ، مخططات السبب والنتيجة .

يتم في هذه الخطوة وضع عدد من الحلول والتي يتوقع أن تساهم في علاج نقاط قصور الأداء ثم المفاضلة بين الحلول واختيار الحل الأمثل ثم تطبيقه ، ويتم الإعتماد على عدد من الأدوات في هذه الخطوة : العصف الفكري ، تصميم التجارب ، تحليل أنماط الفشل والأثر .

في هذه الخطوة يتم التأكد من أن التحسينات والحلول المثلى التي تم اقتراحها وتطبيقها في الخطوة السابقة تسير في المسار المخطط لها دون أي إنحرافات جوهرية على المدى الطويل وتسجيل النتائج أول بأول ، وإذا حدث غير ذلك سيتم إتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة ، وتستخدم خرائط سير العمل ، خرائط المراقبة في عملية الرقابة .

هدفت الدراسة الميدانية إلى اختبار فروض البحث وذلك من خلال تحليل آراء العاملين في وزارة الشباب والرياضة بالكويت ، وذلك للتعرف على أثر نموذج القياس المتوازن في قياس وتقييم الأداء المالي والتشغيلي بقطاع الشباب والرياضة مع دراسة ميدانية بدولة الكويت وذلك من خلال دراسة أبعاد نموذج القياس المتوازن المتمثلة في البعد المالي ، بعد النمو والتعلم والإبتكار ، بعد العملاء ، بعد العمليات الداخلية ، البعد البيئي .

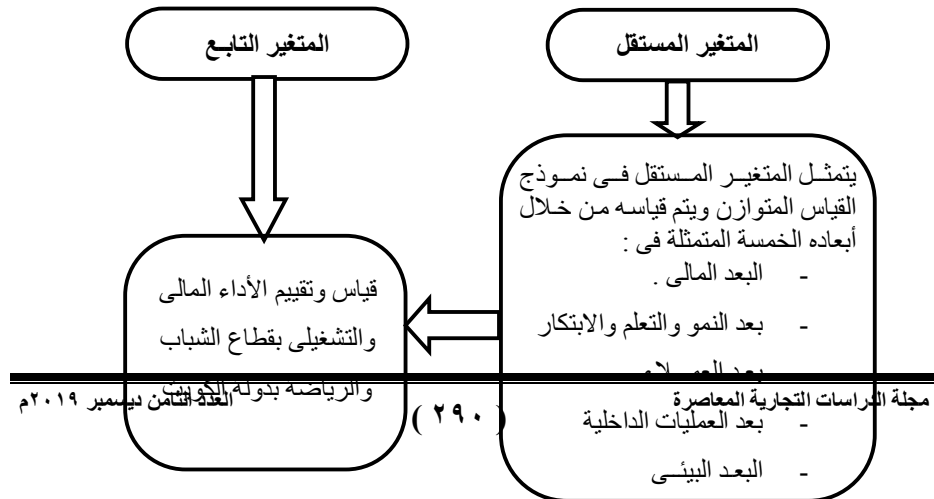
يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في وزارة الشباب والرياضة بالكويت، وتتمثل عينة الدراسة في المديرين الماليين ، والمحاسبين، ومحاسبي التكاليف بالوزارة، وهذه الفئات هي محل إهتمام الدراسة الحالية، فهم المعنيين بمتابعة وقياس أداء وزارة الشباب والرياضة، والمكلفين بالالتزام بأخلاقيات المهنة أثناء القيام بواجباتهم الوظيفية .

لقد تم تحديد عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبيعية من المديرين الماليين ، والمحاسبين ، ومحاسبي التكاليف بالوزارة ، وذلك حتى يتم تمثيل المجتمع تمثيلاً صادقاً . ولقد أعتمد الباحث علي قوائم الاستقصاء Questionnaire لأنها تحقق عدة مزايا منها الحصول على معلومات من عدد كبير من الأفراد المتباعدين جغرافياً، كما أنها تحتاج لجهدٍ وتكلفةٍ أقل مقارنة بالوسائل الأخرى. وهي من أكثر الوسائل موضوعية، حيث أنها لا تحمل اسم القائم بالاستقصاء ضماناً للسرية مما يحفزها علي الإدلاء ببيانات أكثر صحة وهذا يؤكد أنها وسيلة تساعد على الاستقلالية وتتغلب على أوجه القصور Overcome Deficiencies عند وسائل أخرى .

بهدف الإجابة على سؤال البحث قام الباحثون بصياغة وإختبار الفرض البحثي الرئيسي في صورته العدمية التالية :

ويندرج تحت هذا الفرض البحثي الرئيسي الفروض البحثية الفرعية التالية :

- لا يوجد تأثير للبعد المالي لنموذج القياس المتوازن للأداء في قياس وتقييم الأداء المالي والتشغيلي بقطاع الشباب والرياضة بدولة الكويت .
- لا يوجد تأثير لبعد العملاء لنموذج القياس المتوازن للأداء في قياس وتقييم الأداء المالي والتشغيلي بقطاع الشباب والرياضة بدولة الكويت .
- لا يوجد تأثير لبعد العمليات الداخلية لنموذج القياس المتوازن للأداء في قياس وتقييم الأداء المالي والتشغيلي في قطاع الشباب والرياضة بدولة الكويت .
- لا يوجد تأثير لبعد النمو والتعلم والابتكار لنموذج القياس المتوازن للأداء في قياس وتقييم الأداء المالي والتشغيلي في قطاع الشباب والرياضة بدولة الكويت .
- لا يوجد تأثير للبعد البيئي لنموذج القياس المتوازن للأداء في قياس وتقييم الأداء المالي والتشغيلي بقطاع الشباب والرياضة بدولة الكويت .



المصدر : من إعداد الباحث

يقوم الباحث بإجراء مجموعة من الاختبارات الإحصائية المختلفة كتحليل الارتباط وتحليل الانحدار على النحو التالي :

يمكن إجراء اختبار الارتباط " سبيرمان " لبيان إمكانية قبول الفروض من عدمها ، وبعد إجراء اختبار الفروض الفرعية الخمسة ويمكن بيان ذلك كما بالجدول التالي :

م	المتغيرات	المتغيرات الخمسة				
		البعد المالي	بعد العملاء	بعد العمليات الداخلية	بعد التعلم والنمو	البعد البيئي
١	البعد المالي	1	0.042	0.058	0.113	0.167
٢	بعد العملاء		1	0.231	0.175	0.212
٣	بعد العمليات الداخلية			1	0.228	0.001
٤	بعد التعلم والنمو				1	0.155
٥	البعد البيئي					1
٦	قياس الأداء					1

من خلال الجدول السابق تبين أن معدل الارتباط بين البعد المالي وفعالية قياس الأداء % ، وبلغ معدل الارتباط بين بعد العمليات الداخلية وفعالية قياس الأداء % ، بما يعني أن الالتزام بأبعاد القياس المتوازن المختلفة يحسن من فعالية القياس .

Regression Analysis

تم اختبار الفرض الفرعي الأول لتحديد أثر البعد المالي على فعالية قياس الأداء المالي والتشغيلي ، وقد تم صياغة الفرض الفرعي العدمي الأول " لا يوجد أثر للبعد المالي لنموذج القياس المتوازن للأداء في قياس وتقييم الأداء المالي والتشغيلي بقطاع الشباب والرياضة بدولة الكويت " ..

المتغيرات	قياس الأداء		
	معامل الانحدار B_i	اختبار T	مستوي المعنوية
الثابت	148,158	18,431	0,00
البعد المالي	0,694	2,672	0,009

ويكون نموذج الانحدار للعلاقة بين البعد المالي وقياس الأداء كما يلي :

بالنظر إلي الجدول السابق نجد أن قيمة معامل الانحدار للبعد المالي مع فعالية قياس % الأمر الذي يعني إمكانية رفض الفرض الفرعي العدمي الأول وقبول الفرض البديل والذي ينص على أنه يوجد أثر للبعد المالي لنموذج القياس المتوازن للأداء في قياس وتقييم الأداء المالي والتشغيلي بقطاع الشباب والرياضة بدولة الكويت .

كما تم إختبار الفرض الفرعي الثاني والذي ينص على أنه " لا يوجد أثر لبعد العملاء لنموذج القياس المتوازن للأداء في قياس وتقييم الأداء المالي والتشغيلي بقطاع الشباب والرياضة بدولة الكويت " ، ويمكن إيضاح ذلك من خلال الجدول التالي :

المتغيرات	قياس الأداء	
	اختبار T	معامل الانحدار B_1
الثابت	16,559	118,748
بعد العملاء	7,109	1,239

ويكون نموذج الانحدار للعلاقة بين بعد العملاء وقياس الأداء كما يلي :

من خلال الجدول السابق يتضح أن مصفوفة الانحدار للفرض الفرعي الثاني نجد أن % الأمر الذي يعني إمكانية رفض الفرض العدمي الفرعي الثاني وقبول الفرض البديل والذي ينص على أنه " يوجد أثر لبعد العملاء لنموذج القياس المتوازن للأداء في قياس وتقييم الأداء المالي والتشغيلي بقطاع الشباب والرياضة بدولة الكويت " .

كما تم إختبار الفرض الفرعي الثالث "لا يوجد أثر لبعد العمليات الداخلية لنموذج القياس المتوازن للأداء في قياس وتقييم الأداء المالي والتشغيلي في قطاع الشباب والرياضة بدولة الكويت" . ويمكن إيضاح ذلك من خلال الجدول التالي :

المتغيرات	قياس الأداء	
	اختبار T	معامل الانحدار B_1
الثابت	18,603	123,649
بعد العمليات الداخلية	6,935	1,528

ويكون نموذج الانحدار للعلاقة بين بعد العمليات الداخلية وقياس الأداء كما يلي :

% الأمر الذي يعني إمكانية رفض الفرض العدمي الفرعي الثالث وقبول الفرض البديل ، والذي ينص على أنه " لا يوجد أثر لبعد العمليات الداخلية لنموذج القياس المتوازن للأداء في قياس وتقييم الأداء المالي والتشغيلي في قطاع الشباب والرياضة بدولة الكويت " .

كما تم إختبار الفرض الفرعي الرابع " لا يوجد أثر لبعد النمو والتعلم الابتكار لنموذج القياس المتوازن للأداء في قياس وتقييم الأداء المالي والتشغيلي في قطاع الشباب والرياضة بدولة الكويت " ، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي :

المتغيرات	قياس الأداء	
	اختبار T	معامل الانحدار B_i
الثابت	18,958	132,393
بعد التعلم والنمو	5,344	0,989

ويكون نموذج الانحدار للعلاقة بين بعد التعلم والنمو وقياس الأداء كما يلي :
 % الأمر الذي يعني إمكانية رفض الفرض العدمي الفرعي الرابع وقبول الفرض البديل والذي ينص على "لا يوجد أثر لبعد النمو والتعلم الابتكار لنموذج القياس المتوازن للأداء في قياس وتقييم الأداء المالي والتشغيلي في قطاع الشباب والرياضة بدولة الكويت " .

كما تم إختبار الفرض الفرعي الخامس " لا يوجد أثر للبعد البيئي لنموذج القياس المتوازن للأداء في قياس وتقييم الأداء المالي والتشغيلي بقطاع الشباب والرياضة بدولة الكويت " ، ويمكن إيضاح ذلك من خلال الجدول التالي :

المتغيرات	قياس الأداء	
	اختبار T	معامل الانحدار B_i
الثابت	21,971	130,937
البعد البيئي	6,515	1,283

ويكون نموذج الانحدار للعلاقة بين البعد البيئي وقياس الأداء كما يلي:
 % الأمر الذي يعني إمكانية رفض الفرض العدمي الفرعي الخامس وقبول الفرض البديل والذي ينص على أنه " لا يوجد أثر للبعد البيئي لنموذج القياس المتوازن للأداء في قياس وتقييم الأداء المالي والتشغيلي بقطاع الشباب والرياضة بدولة الكويت " .

كما يمكن توضيح الانحدار المتعدد لجميع المتغيرات المستقلة علي المتغير التابع كما بالجدول التالي ليتبين أنه من خلال رفض الفروض الفرعية العدمية الخمسة وقبول الفروض البديلة يمكن رفض الفرض العدمي الرئيسي وقبول الفرض البديل . ويمكن توضيح نتائج التحليل الإحصائي للانحدار كما يلي :

المتغيرات	قياس الأداء	
	اختبار T	معامل الانحدار B_i
الثابت	18,431	148,158
البعد المالي	2,672	0,694
الثابت	16,559	118,748
بعد العملاء	7,109	1,239
الثابت	18,603	123,649
بعد العمليات الداخلية	6,935	1,528
الثابت	18,958	132,393
بعد التعلم والنمو	5,344	0,989

الثابت	130,937	21,971	0,00
البعد البيئي	1,283	6,515	0,00

ويكون نموذج الانحدار للعلاقة بين جميع الأبعاد وقياس الأداء كما يلي :

خلاصة ونتائج وتوصيات البحث :

خلاصة ونتائج البحث :

- إن قياس الأداء من خلال أبعاد نموذج القياس المتوازن للأداء تختلف من منظمة إلى أخرى بل ومن قسم إلى آخر في المنظمة نفسها وفقاً لطبيعة أنشطة وفعاليات المنظمة وأقسامها .
- إن التطبيق الجيد لنموذج القياس المتوازن للأداء يجعل منه وسيلة ناجحة في تحقيق أهداف المنظمة ، مقارنة باحتفاظ الإدارة العليا لنفسها بحق إتخاذ القرارات وإدارة الأنشطة المختلفة للمنظمة بمفردها .
- إن نموذج القياس المتوازن للأداء من بين أحدث وأكفأ أدوات مراقبة الأداء في المنظمات وهي أداة تسعى من ورائها إلى تحقيق الرؤيا الإستراتيجية وترجمتها إلى أهداف إستراتيجية تشمل عدة مجالات في المؤسسة ومن ثم رسم خطط لإنجازها وتخصيص الموارد اللازمة لذلك وتقييم مدى تحقق هذه الأهداف الذي يتحدد بتقييم الأداء المنجز مع المخطط .
- توصلت الدراسة الميدانية إلى رفض الفرض العدمي الرئيسي للبحث " لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد (مؤشرات) مقياس الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المالي والتشغيلي لقطاع الشباب والرياضة بدولة الكويت " ، وقبول الفرض البديل والذي ينص على " يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد (مؤشرات) مقياس الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المالي والتشغيلي لقطاع الشباب والرياضة بدولة الكويت".

توصيات البحث :

- ضرورة قيام الشركات بعمل تغييرات جوهرية في أنظمة قياس الأداء تبعدها من الاعتماد الفعلي على المقاييس التقليدية والتركيز على المقاييس غير المالية والتي تتعلق بكفاءة الخدمات المقدمة للعملاء .
- ضرورة العمل على إنشاء إدارة مستقلة تتبع الإدارة العليا تكون مسؤولة عن المقاييس غير المالية ، وعمل الإستطلاع اللازم لإستخدام تلك المقاييس .
- ضرورة إجراء دورات تدريبية للتعليم والإبتكار للمحاسبين الإداريين في المنظمات الحكومية القائمين على تطبيق نموذج القياس المتوازن لإكتسابهم المهارات اللازمة للقيام بمهامهم ، وتدريبهم على إستخدام النموذج في قياس وتقييم الأداء .
- استخدام الأسلوب الهرمي الذي يساعد على التعامل مع كل المقاييس المالية وغير المالية ومن خلال الربط ما بين مسببات الأداء ومسببات النتائج مع رؤية واستراتيجية وأهداف المؤسسة .
- يجب ربط نموذج القياس المتوازن بالإتجاهات المعاصرة الأخرى مثل : إدارة التكاليف الإستراتيجية ، مفهوم الجودة الشاملة ، نظرية القيود .

البحوث المستقبلية :

- أثر بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز مركز التنافسي الاستراتيجي .
- إمكانية التكامل بين نموذج القياس المتوازن وأدوات المحاسبة الإدارية لتقييم أداء المنظمات الهادفة للربح وغير الهادفة للربح .

المراجع

أولاً : المراجع العربية

(، " مدخل مقترح لتقييم الأداء في ظل بيئة الإنتاج الحديثة من خلال التكامل بين المقاييس المالية وغير المالية " ، الجمعية السعودية للمحاسبة ، مجلة البحوث المحاسبية ، المجلد الخامس ، العدد الثاني .

(، " التكامل بين بطاقة القياس المتوازن للأداء وستة سيجما لتقويم أداء المنشآت الإنتاجية مع دراسة تطبيقية " ، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، مصر .

(، تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن ونظام التكلفة على أساس النشاط

(، " استخدام نموذج قياس الأداء المتوازن في قياس الأداء الإستراتيجي لمنشآت الأعمال " ، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ، العدد السابع والخمسون ، كلية التجارة ، جامعة

(، " مدي قدرة المنظمات الأهلية الصحية بقطاع غزة علي تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم الأداء التحويلي " ، رسالة ماجستير في المحاسبة منشورة ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة .

(، " التكامل بين حوكمة تكنولوجيا المعلومات وبطاقة القياس المتوازن للأداء لتقويم الأداء الاستراتيجي للمنظمة : دراسة تطبيقية علي المصارف العراقية " ، مجلة البحوث

(، نحو إطار لقياس محددات استخدام ونجاح تبني نظام قياس الأداء المتوازن ، مجلة

(، " تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، دراسة حالة للمؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية " ، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة في المحاسبة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية - جامعة قسنطينية - الجمهورية الجزائرية .

(، " مدي استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء في تقييم الأداء - دراسة ميدانية علي المصارف التجارية الليبية المدرجة بسوق المال الليبي " ، مجلة العلوم الاقتصادية اسية، كلية الإقتصاد والتجارة ، الجامعة الأسمرية الإسلامية ، العدد الرابع ، ليبيا ، ص

(، " منهجية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات والمنظمات السعودية " ،

(، " استخدام بطاقة الأداء المتوازن لرفع كفاءة القطاعي الصحي في مصر مع دراسة (لعلاج سرطان الاطفال " ، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية ، كلية التجارة ،

(م)، "استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) لتطوير نظام محاسبة المسئولية في الشركات الصناعية : دراسة حالة - نموذج مقترح" ، مجلة الفكر المحاسبي ، كلية

(المحاسبة الإدارية المتقدمة : مدخل إدارة التكلفة ، بدون ناشر .

(، المداخل المقترحة لقياس وتقييم الأداء المالي والتشغيلي والاستراتيجي في منشآت الأعمال الحديثة ، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية ، كلية التجارة ، جامعة

(، استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نظام لقياس الأداء الاستراتيجي في بيئة

(، نموذج مقترح لتطوير نظم قياس الأداء الاستراتيجي متعدد المعايير باستخدام منهج تحليل الدرجى ، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية، يوليو،

(، " إطار محاسبي مقترح لقياس وتقييم أداء الهيئات الاقتصادية بإستخدام التكامل بين أسلوبى بطاقة الأداء المتوازن وسيجما سنة " ، رسالة دكتوراه فى المحاسبة غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة بنها .

(، " تقييم أداء وحدات الإدارة المحلية باستخدام مقاييس الأداء المتوازن فى ظل نظام التكلفة على أساس الأنشطة : دراسة تطبيقية" ، رسالة ماجستير فى المحاسبة غير منشورة، كلية التجارة ، جامعة عين شمس .

(، مدخل مقترح لتقييم الأداء البيئى كبعد خامس فى منظومة الأداء المتوازن -دراسة ية " ، مجلة كلية التجارة للعلوم للبحوث العلمية ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ،

(، دور المعلومات المحاسبية فى تفعيل الإدارة الإستراتيجية فى المنظمات ، مجلة

(، "بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء"، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد

(، " دور بطاقة الأداء المتوازن في فاعلية أداء الرقابة الداخلية بالمصارف السودانية

(، "نحو إطار مقترح لقياس وتقييم الأداء الاستراتيجي في قطاع الأعمال من خلال القياس المتوازن للأداء (BSC) : دراسة ميدانية"، مجلة البحوث التجارية ، كلية

البحوث التجارية ، كلية التجارة ، جامعة طنطا ، العدد الأول، المجلد الثالث والثلاثون،

(، إطار مقترح لتقييم الأداء الاستراتيجى في بيئة الإنتاج الحديثة من خلال مقياس بطاقة الأداء المتوازن - دراسة نظرية وتطبيقية، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية

(، "تقييم نتائج تطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء ومشاكله - دراسة تطبيقية"،

(، " التكامل بين محاور بطاقة الأداء المتوازن ومدخل القيمة الإقتصادية المضافة إطار محاسبي مقترح لتحسين كفاءة أداء الشركات" ، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة بنها.

(، المحاسبة الإدارية ، بدون ناشر .

(" البعد الإستراتيجى لتقويم الأداء المتوازن " ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية .

ثانياً : المراجع الأجنبية :

- 29- Almeseden and Abu Nasser, (2015), " The Effect of balanced scorecard (BSC) implementation on the financial performance at the Jordanian companies."International business and social science research (8-9) January, Plaza Hotel (Dubai, UAE) .(
- 30- Aly, A.H. and Mansour, M. E. (2017), " Evaluating the sustainable performance of corporate boards: the balanced scorecard approach". Managerial Auditing Journal, Vol. 32 Issue. 2, pp.167-195.
- 31- Deem, J. W., (2009), "The Relationship of Organizational Culture to Balanced Scorecard Effectiveness", Nova Southeastern University, United States, 2009, P. 77, Available at: www.proquest.umi.com/pqdweb..
- 32- Figge, Frank, Tabias Hahn, Stefan Schaltegger and Marcus Wagner, (2002), "The sustainability Balanced Scorecard, Linking sustainability Management to business Strategy", Business Strategy and the Environment ,Vol.11, No.5, , Available at: www.interscience.wiley.com.
- 33- Greiling, D. (2010), "Balanced scorecard implementation In German Non profit organization". International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 59, No. 6, pp. 534-554.
- 34- Ibrahim, M. (2015), "Investigating the use of the four perspectives of balanced scorecard (BSC) as technique for assessing performance by Nigering banks". Journal of Accounting and Taxation, Vol. 7(4), pp. 62-70.

- 35- IP, Y. K., & Koo, L.C., (2004), " BSQ Strategic Formulation Framework A Hybrid of Balanced Score Card, SWOT Analysis and Quality Function Deployment", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 19, No.4, P.534. Available at: www.Emeraldinsight.com.
- 36- Kaplan, R. and D. Norton, (1996), "Using the Balanced Scorecard as A Strategic Management System", *Harvard Business Review*, Available at: www.hbrreprints.org PP.75-85.
- 37- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2004), "Measuring the strategic readiness of intangible assets", *Harvard Business Review*, vol. 82, no.2, pp. 52-63.
- 38- Kaplan, R.S., and Norton, D.P., (1992), "The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance". *Harvard Business Review*, pp.71-79.
- 39- Othman, R., "Enhancing the Balanced Scorecard with Scenario Planning", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 57, No. 3, 2008, Available at: www.emeraldinsight.com.
- 40- Repo, Joy, (2014), " A Study on Effect of Non- Financial Balanced Scorecard perspective on Financial Performance of Property Firms Listed in the Philippine Stock Exchange " , *Journal of Global Business* , vol.3,no.1, PP.13-19.
- 41- Robinson, Robin, (2000), " Balanced Scorecard" , *Computer word*, Vol.34, Issue 4, PP. 441-461.
- 42- Schobel, K. and Scholey, C. (2012), "Balanced scorecards in Education focuaing on financial strategies". *Measurig Business Excellence*, VOL. 16, NO. 3, pp. 17-28.
- 43- Theriou G., et. al., (2007), Integrating The Balanced Scorecard and Activity Based Costing, *Cost Management*, Vol.21, Issue.3 , PP. 42-49.
- 44- Tohidi, H., Jafari, A. and Afshar, A. A. (2010), "Using Balanced Scorecard in Educational Organizations". *Science Direct, Procedia Social and Behavioral Sciences* , pp. 5544–5548.
- 45- Wanger, C., (2004), " Enterprise Strategy Management Systems: Current and Next Generation", *Journal of Strategic Information Systems*, Vol.13, No.2, PP.109-110. Available at www.Sciencedirect.com.