

تقييم الأداء التنظيمي باستخدام أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة سونلغاز

أ. العربي تيقاوي

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
جامعة أدرار ، الجزائر

أ. الشيخ ساوس

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
جامعة أدرار ، الجزائر

ملخص:

تهدف الدراسة بصفة عامة إلى التعرف على مدى الاعتماد في تقييم أداء مؤسسة الكهرباء والغاز على أسلوب بطاقة الأداء المتوازنة من وجهة نظر المبحوثين، حيث توصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات عبّرت عن عدم وجود اختلافات وفروقات بينية ذات دلالة معنوية حول تقييم الأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة المدروسة تعزى لمتغيرات الدراسة. **الكلمات المفتاحية:** التقييم، الأداء التنظيمي، تقييم الأداء، بطاقة الأداء المتوازن.

Abstract:

This study aims in general to identify the extent of reliance in evaluating the performance of the 'Electricity and Gas' company on the method "balanced performance card" from the perspective of respondents(or researchers). this study reached to several conclusions expressed that there are no significant differences (in the test of significance) in the evaluation of organizational performance by using balanced performance card method in this company

Key words: Evaluation organizational performance, performance evaluation, balanced performance card

مقدمة:

شهد العالم تطوراً سريعاً و تغييراً كبيراً نتيجة التطورات التكنولوجية المتوالية، مما أصبح يطلق عليه بعالم تعاقب الأحداث وتسارعها، كما تستخدم معظم المؤسسات عدة مقاييس و معايير من أجل تحسين أدائها وذلك باستخدامها بشكل أمثل وتجنيد كفاءات عالية وخبرات جيدة من أجل رفع مستوى الجودة، وهكذا تنشأ القاعدة الأساسية لتحسين الأداء والرفع منه لأن غاية كل منظمة هو تحقيق المستوى الأعلى من الإنتاجية وكذلك بلوغ الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية من خلال القدرة على خفض الفاقد في الموارد المتاحة للمنظمة، ومن هذا المنطلق تظهر الحاجة إلى بلورة اتجاهات ومفاهيم حديثة لتقييم الأداء في المنظمات، والعمل على تطويره وتقديمه في مستويات عالية من الجودة، فقد تم الاعتماد على مجموعة من النماذج الحديثة ومن بينها بطاقة الأداء المتوازن لمواجهة القصور في أنظمة الرقابة المالية التقليدية، وكذلك تحقيق بعض المؤشرات لغرض قياس تقدم المنظمة نحو تحقيق رؤيتها والعمل على تقييم موجهات النجاح بعيد المدى من خلال القيام بمراقبة الأداء الحالي في المجال المالي.

بعد النزول الميداني إلى المنظمة المدروسة لوحظ اعتمادها على نظام تقييم الأداء التقليدي الذي يركز على النظام المحاسبي، حيث يعتمد على قياس الأداء بالدرجة الأولى على الجانب المالي الذي يسبب عادة في خلق تباعد وفجوة بين إستراتيجية المنظمة وطرق القياس المستخدمة، لذلك تصاغ إشكالية البحث في محاولة إلى إبراز أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المنظمة ككل كالتالي: ما مدى أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء مؤسسة سونلغاز ؟

أولاً: بطاقة الأداء المتوازن:

I. مفهوم تقييم الأداء التنظيمي:

إن المتتبع لمفاهيم الأداء التنظيمي للمؤسسات يلاحظ وجود عدة مترادفات لمفهوم تقييم الأداء التنظيمي، ولكنها تؤدي إلى نفس المعنى فقد جاء في اللغة أن تقييم أعم من تقويم الأداء لأن التقييم أعم من التقويم حيث يقال في العربية قوم بمعنى ثن أو أزال العوج وجعله مستقيماً، ويعرف التقييم Evaluation اصطلاحاً على أنه « العمل المنظم الذي يتفحص العمل ويضع له أحكام أو تقديرات يمكن للإدارة الاستعانة بها في الحكم على الأداء ودرجة إتقانه أو مستوى كفاءة الإنتاجية المحققة »¹.

أما مفهوم تقييم الأداء التنظيمي ينظر إليه على أنه العملية المستمرة التي يمكن من خلالها تحديد مدى كفاءة وفعالية المنظمة وفقاً للمعايير المحددة واتخاذ القرارات المناسب «²، ويعرف أيضاً على أنه « مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المستهدفة وتحليل الانحرافات بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية واتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تقلل من الانحرافات أو تمنع حدوثها »³.

ويلاحظ مما سبق أن تقييم الأداء التنظيمي هو عملية إجرائية يمكن قياسها، وتوجد أسس ثابتة لتقييم الأداء والتي تتحدد في الأهداف ومعدلات الأداء وطرق قياسها.

II. تقييم الأداء بواسطة بطاقة الأداء المتوازن:

تسعى أغلب المنظمات في العالم إلى اعتماد منهجية واضحة في استخدامها لمعلومات لتحديد الأهداف المطلوب إنجازها، وفي عملية توزيع الموارد ووضع الأولويات والتأكيد على السياسة الحالية أو اتجاهات البرامج أو تغييرها من أجل تلبية الأهداف، وتعد بطاقة الأداء المتوازن إحدى الوسائل الإدارية المعاصرة وأداة من أدوات الإدارة الإستراتيجية لمساعدة كيانات الأعمال على ترجمة الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة ورسالتها وتقييم مستوى التقدم في الأداء باتجاه تحقيق الأهداف.

1. مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

بطاقة الأداء المتوازن نظام لتقييم الأداء ويهتم بترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف محددة ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، إن هذه البطاقة لم تأت من فراغ وإنما هي حصيلة إنضاج مجموعة من النظم التي عرفتتها منظمة الأعمال وتعود نشأتها إلى بداية التسعينيات عندما قام نولن نورتن بإجراء دراسة بعنوان 'قياس الأداء في المنظمة المستقبل وكان ذلك بمشاركة 12 منظمة من مجالات مختلفة وكان المحرك الأساسي للدراسة إقناع المشاركين بأن طرق تقييم الأداء المعتمدة على النموذج التقليدي والمتمثلة بالعائد على الاستثمار وربحية السهم الواحد وغيرها من المؤشرات التقليدية التي لم تعد تفي بالغرض المطلوب لاتخاذ قرارات فاعلة وأنها تعطي نتائج مضللة عن التحسين والتطوير الإبداع في بيئة المنافسة الحالية.

ولقد قدمت العديد من التعريفات لهذا المصطلح ونذكر منها ما يلي:

عرفها (نيل محمد مرسى، 2003) على أنها « عبارة عن مجموعة الأهداف التي تعطي الإدارة العليا نظرة سريعة ولكن شمولية بالنسبة لمجال أعمال المنظمة، وهي تكمل الأهداف المالية بمجموعة من الأهداف التشغيلية المتعلقة برضا العميل والعمليات الداخلية بالمنظمة، وكذلك أنشطة الابتكار أو التحسين داخل المنظمة ».⁴

وكما عرفها (KAPLAN AND NOR TON,1996) على أنها « بطاقة تسجيل ذات أربعة أبعاد هي البعد المالي و الزبائن والعمليات الداخلية و النمو و التعلم , تقدم صورة متوازنة عن الأداء التشغيلي , فضلا عن قيادة أداء المنظمة للمستقبل ».⁵

و يعرفها (robinson, 2000) كذلك بأنها « نموذج يعرض طرقا متنوعة لإدارة المنظمة لكسب عوائد مرضية من خلال صناعة قرارات إستراتيجية تأخذ في الحسبان الآثار المنعكسة على كل من المحور المالي والزبائن و العمليات الداخلية و تعلم الأفراد ، وان تحليل الأداء يعتمد على تحليل وتشخيص مقاييس أداء مالية وغير مالية لأهداف قصيرة وطويلة الأجل ».⁶

وإجمالاً يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن ما هي إلا إطار مفاهيمي لترجمة الأهداف الإستراتيجية للمنظمة إلى مجموعة من مؤشرات الأداء التي توضح كيفية قياس أداء المنظمة بالتخلي عن الطرق التقليدية وبالاعتماد على الطرق الحديثة من خلال الاعتماد على أربعة محاور المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، والنمو والتعلم.

2. أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

تستمد أهميتها من محاولة موازنة مقاييس الأداء المالية وغير المالية لتقييم الأداء قصير الأجل والطويل الأجل في تقرير موحد⁷:

- تساعد على تكامل البرامج المختلفة للمنظمة مثل الجودة، إعادة الهندسة، مبادرات خدمة العملاء؛
- تحديد المقاييس الإستراتيجية نحو المستويات الأقل مثل وحدة المديرين والعاملين، كما يمكن للموظفين تحديد المطالب الخاصة لتحقيق أداء إجمالي ممتاز؛
- تقدم إطارا شاملا لترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى مجموعة متكاملة من المقاييس، التي تنعكس في صورة مقياس أداء الإستراتيجية؛
- تؤدي إلى الحد من المشكلات، التعظيم الفرعي للإرباح، حيث يأخذ في الاعتبار كل المقاييس التشغيلية المهمة؛
- حسن الأنظمة التقليدية والمحاسبة بإدخال الحقائق غير المالية والأكثر نوعية⁸؛
- إيجاد تكامل في عملية قياس الموجودات الملموسة وغير الملموسة وباختيار عدد محدود من المؤشرات فيما يتعلق بكل محور، وتساعد على التركيز على الرؤيا الإستراتيجية.

3. مكونات بطاقة الأداء التنظيمي:

تشتمل بطاقة الأداء المتوازن على أربعة عناصر أساسية وهي كآلاتي⁹:

- **الأهداف:** هي النتائج النهائية المرغوبة، وبشكل عام توزع على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وتحمل نفس الأهمية الإستراتيجية مع مراعاة أن تكون محددة مسبقاً وقابلة للقياس.
- **المؤشرات:** تمثل المقياس الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه، عن طريق مقارنته بقيمة محددة سلفاً.
- **المعيار:** مقدار محدد يتم القياس بناء عليه لتحديد مقدار الانحراف سلباً أو إيجاباً عن الأهداف المقرر تحقيقه.
- **المبادرات:** تشير إلى المشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف كفتح فروع جديدة وتوسيع مكاتب خدمات العملاء.¹⁰

4. المحاور الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن:

يتكون نموذج الأداء المتوازن من مجموعة من المقاييس المنفصلة والمتصلة التي تعطي صورة شاملة ومتكاملة عن كيفية أداء العمل وتقييمه بصفة مستمرة ومنظمة، من خلال مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية، فمقاييس الأداء المالية توضح نتائج القرارات التي تمت في الماضي، والمقاييس غير المالية (التشغيلية) تقدم مؤشرات عن الأداء المستقبلي، فعناصر الأداء تتفاعل فيما بينها وهي كآلاتي:

1.4. المنظور المالي: يعد أحد محاور قياس وتقييم الأداء، ويمثل نتاج هذا المحور مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف، والوقوف على مستوى الأرباح المتحققة لإستراتيجية منظمة الأعمال مع العمل على تخفيض مستويات التكاليف بالمقارنة مع مستويات التكاليف لمنظمة وبشكل نسبي إلى جانب هدف النمو الذي يعد أحد المساهمات والمبادرات الإستراتيجية الأساسية، ويركز هذا المحور أيضاً على حجم ومستوى الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال المستثمر الناتج من تخفيض التكاليف ونمو حجم المبيعات لمنتجات حالية وجديدة.

ولقد وجه الكثير انتقاداتهم لهذه المقاييس المالية وذلك بسبب حالات عدم الكفاءة وتركيزها على الأداء المالي الماضي، وعدم قدرتها على أن تعكس الأفعال المعاصرة لتوليد القيمة (Simons, 2000) ويذهب بعض النقاد إلى أبعد من ذلك في اتهامهم للمقاييس المالية، حيث يفيدون بأن شروط المنافسة قد تغيرت، وأن المقاييس المالية التقليدية لا تعمل على تحسين رضا العملاء والنوعية، ولا تحفز العاملين حيث أن الأداء المالي هو نتيجة النشاطات التشغيلية والنجاح المالي يجب أن يكون هو النتيجة المنطقية للقيام بالأمور الأساسية بشكل جيد.¹¹

ويشمل المنظور المالي ثلاثة مقاييس متمثلة فيما يلي:

- **قياس نمو الدخل:** ويتكون من مجالات فرعية مبيعات المنشأة وحصتها من السوق، عدد منافذ التوزيع الجديدة وأنماط التسليم والتسعير، عدد من العملاء الجدد... الخ.
- **تحديد تكلفة الإدارة:** وتتضمن الدخل المحقق لكل موظف، نسبة الأعمال ذات التكلفة المتدنية.
- **مجالات استخدامات قياس الأصول:** وتشمل معدل دوران النقدية، العائد على رأس المال، الإنتاجية والكفاءة.¹²

2.4. منظور العملاء: يمثل العملاء هم فئة من المجتمع لديهم الرغبة المنظمة في التأثير على سلوكهم، من خلال توفير القيمة لهم، فالعلاقات الأساسية بين المنظمات والعملاء مبنية على توفير القيمة كيف يتم التأثير على سلوك العميل وتكيفه بشكل معين.¹³

وتعتمد معظم المنظمات في الوقت الحاضر على وضع متطلبات وحاجات العملاء في قلب استراتيجياتها، لما يشكله هذا الجانب من أهمية كبيرة تنعكس في نجاح المنظمة في المنافسة وبقائها واستمرارية نشاطها الذي يتحقق من خلال مقدرة المنظمة على تقديم منتجات بنوعية عالية وأسعار معقولة، إن بطاقة الأداء أخذت بالاعتبار تلك الخصائص من خلال احتوائها على منظور العملاء الذي يركز على تلك الأهداف التي يمثل إنجازها تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.¹⁴

يشمل هذا المنظور على عدة مقاييس أساسية وعامة للمحصلات أو النتائج الناجمة من الإستراتيجية المصاغة والمنفذة بشكل جيد وتمثل هذه المقاييس فيما يلي:¹⁵

- **حصة المنظمة في السوق:** وتتضمن ما يلي: نسبة مبيعات المنظمة إلى المبيعات الكلية للسوق. نسبة ما ينفقه المستهلك من دخل لشراء المنتجات. رضا العميل: عدد الشكاوى، نسبة الراضين على نشاط المنظمة. ربحية العميل: إجمالي الربح لكل عميل. إجمالي التكلفة لكل عميل.
- **جلب العملاء:** عدد العملاء الجدد، معدلات البيع، متوسط حجم الصفقة أو البيع.

3.4. منظور العمليات الداخلية : ويقصد بها جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المنظمة من غيرها من المنظمات التي من خلالها يتم مقابلة حاجات العملاء وغايات وأهداف المالكين، وتتم بمدى كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية في المنظمة، ويتميز هذا المنظور في قياس الفعالية باهتمامه بالموارد البشرية باعتبارها مورداً استراتيجياً هاماً كما أنه يتجاهل علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية.

إن هذا المنظور يكشف وجود اختلافين أساسيين ما بين المداخل التقليدية ومداخل بطاقة الأداء المتوازن، إذ أن المداخل التقليدية تحاول مراقبة وتحسين العمليات الداخلية القائمة، غير أن بطاقة الأداء المتوازن عادة ما يحدد العمليات الجديدة كلياً والتي من الضروري أن تتفوق فيها المنظمة من أجل تلبية أهدافها المتعلقة بالجوانب المالية وجوانب العملاء ومن جهة أخرى فإن بطاقة الأداء المتوازن هي إدخال عمليات الإبداع في العمليات الداخلية،¹⁶ والشكل (01) يوضح ذلك.

ويتكون هذا المنظور من ثلاث أبعاد فرعية على النحو التالي¹⁷:

- **عملية الابتكار:** والتي تتعلق بخلق المنتجات والخدمات والعمليات التي ستقابل احتياجات العملاء.
- **عملية التشغيل:** وتتمثل في عمليات الإنتاج وتوصيل المنتج والخدمات المتواجدة للعملاء والمبادرات الأساسية الإستراتيجية للمنظمات الرائدة في تحسين جودة التصنيع، تقليل وقت التوصل للعملاء.
- **خدمة توصيل المبيعات:** وتعمل على توفير الخدمة ومساندة العميل بعد البيع أو توصيل الخدمة أو السلعة.

وتشمل مقاييس منظور العمليات الداخلية ما يلي:¹⁸

- **التصميم:** ويتعلق بوقت الدخول للسوق، نقطة تعادل الوقت.
- **التسليم:** نسبة العمليات التي تم تسليمها، نسبة نفاذ المخزون، نسبة الخطأ.
- **خدمات ما بعد البيع:** متوسط حالة الرضا، عدد العملاء الذين لا يشترطون خلال العام.

4.4. منظور التعلم والنمو: وهنا يتطلب من مدراء المنظمة تحديد البنية التحتية المناسبة واللائمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة بشكل صحيح، إن عمليات النمو والتعلم تتحقق من خلال ثلاث موارد بشرية هي (Kaplan&atkinsonK1988) الأفراد العاملين بجميع مستوياتهم، النظام، الإجراءات التنظيمية ويحدد هذا المنظور القدرات التي تنمو فيها المنظمة من أجل تحقيق عملياتها الداخلية عالية المستوى التي تخلق قيمة العملاء والمساهمين وهذه القدرات تتمثل في قدرات الموظف التي تقاس باستخدام فهم الموظف ومستوياته مهاراته ومعدلات الدوران، قدرات نظام المعلومات، التحفيز والمكافآت وتقاس بعدد اقتراحات كل موظف ومعدل تطبيق الاقتراحات.¹⁹

وتتلخص مقاييس منظور التعلم والنمو فيما يلي²⁰:

- **قدرات الموظف:** وتمثل في معدل دوران، إنتاجية الموظف.
- **تقنية المعلومات:** معدل تغطية المعلومات، وهي تتمثل في عدد العمليات التي حصلت على معلومات قياسية على الجودة ووقت دورة العملاء والتكاليف.
- **التحفيز وحث العاملين على الانضباط:** المكافآت المقدمة للعاملين، ووقت تحسين المقياس، نسبة العاملين اللذين حققوا مقياس الأداء المتوازن.

5. مقومات وخطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

1.5. المقومات الأساسية لأنموذج الأداء المتوازن:

لنجاح تطبيق النموذج (BSC) لابد من توفر مجموعة المتطلبات الأساسية التالية²¹:

- **تحديد واضح للأهداف الإستراتيجية:** لأن تحديد الأهداف الإستراتيجية يعد المحور الأساس في استخدام النموذج.
- **الأخذ بمنهج النظام:** يتوقف نجاح استخدام نموذج (BSC) على الأخذ بمدخل النظام أن يستخدم ذلك المقياس نظام إدارة إستراتيجي، وليس نظام قياس، أي: دمج كامل للجوانب الأربعة لأنموذج في شكل منظومة متكاملة.
- **وجود الدافعية لاختيار مقاييس الأداء المتوازن:** أي لا بد من الاستجابة للتغيرات البيئية والضغوط التي تتعرض لها المنشآت مثل شدة المنافسة والتركيز على العميل، وظاهرة الاندماج الصناعي،... الخ.

2.5. القواعد الأساسية لتنفيذ أنموذج الأداء المتوازن:

أشار (pim، 1997) إلى أن هناك عدد من القواعد أطلق عليها القواعد الذهبية الأساسية لتنفيذ أنموذج يمكن عرضها على النحو التالي²²:

- **ضرورة تبني وتدعيم الإدارة العليا لتطبيق مقاييس النموذج (BSC) مع وجوب أن يكون، ذلك التدعيم واضحاً لكل العاملين بالمنظمة؛**
- **يجب إدراك أنه لا توجد هناك حلول معيارية تناسب كل المنظمات، نظراً لاختلاف عوامل البيئة الداخلية والخارجية التي تؤثر على تلك المنظمات؛**
- **يجب إدراك أن تحديد وفهم إستراتيجية المنظمة إنما هي نقطة البداية في مشروع النموذج، فعندما يتم تحديد وفهم المتطلبات الإستراتيجية لنجاح المنظمة يتم اختيار مجموعة من المقاييس تتفق مع الإستراتيجية وتعكس مدى تنفيذ الأهداف المحددة؛**
- **ضرورة إدراك أثر مؤشرات الأداء على سلوك العاملين مع التأكد من أن تغييرها سيؤثر على ذلك السلوك وذلك للتشجيع على التحسين؛**
- **ضرورة إدراك صعوبة القياس الكمي لكل مقاييس الأداء، لذلك ينبغي أن ندرك أن هناك مقاييس كمية ومقاييس كيفية؛**

- يجب تحديد عدد محدود من الأهداف والمقاييس تتوافق مع السمات الفريدة التي تميز كل تنظيم أعمال، ولا شك أن ذلك يقضي على ظاهرة إغراق الإدارة بكم هائل من المعلومات يفوق القدرة التحليلية لها وما يترتب عليه من إعاقة العمل الإداري؛
- ضرورة الاعتماد على مدخل الاتصال من أسفل لأعلى ومن أعلى لأسفل التنظيم، وذلك لإدراك التغيرات المستمرة؛
- يجب عدم البدء بتحليلات عميقة ولكن يفضل أن تبدأ بتحليلات بسيطة وتقريبية، بهدف التعلم والتحسين مع توسيع الاستخدام بالتدرج حتى لا تكون هناك فجوة بين التحليل والتطبيق؛
- ضرورة إدراك دقة وبساطة أنظمة نقل المعلومات من البداية، كي لا يتم نقل معلومات خاطئة إلى المستخدم النهائي للنظام.

ثانياً: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز كنموذج للدراسة:

تمت دراسة حالة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز: سونلغاز أو Sonalgaz وهي شركة عمومية جزائرية مجال نشاطها نقل الطاقة وتوزيعها، وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج.

ولغرض التعرف على، تقييم الأداء التنظيمي باستخدام أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في شركة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز)- الجزائر، تم الاعتماد على الاستبيان، حيث يتكون مجتمع الدراسة من كل فروع مؤسسة سونلغاز العاملة عبر التراب الجزائري، واختيرت عينة عشوائية من العاملين في مؤسسة سونلغاز فرع توزيع أدرار قدرها 45 عامل يمثلون أعضاء الإدارة وذوي الاختصاصات في مختلف المستويات، وهي تمثل المجتمع الإحصائي كاملاً.

I. عرض الاستبيان:

1. التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة:

1.1. التوزيع حسب الجنس:

أكثر المبحوثين هم من فئة الذكور حيث بلغت نسبة 53.3%، أما نسبة الإناث فهي تمثل 46.7%، ويلاحظ أن نسبة الإناث تقترب من نسبة الذكور ذلك أن الفارق هو 2 (مفردة) من عينة الدراسة، ويعزى هذا التقارب إلى عدة أسباب منها ارتقاء وتقدم المجتمع مما أدى إلى انخفاض معدلات الأمية، بالإضافة إلى توجه المرأة إلى الاندماج في عالم الشغل.

2.1. التوزيع حسب المهنة:

تبين أن 83% من أفراد عينة الدراسة يحتلون وظائف أخرى ومتعددة والتي تدخل أغلبيتها ضمن وظيفة موظف داخل المؤسسة، ونستخلص أنه كلما ارتفع السلم الوظيفي كلما قل عدد العمال، فنجد أن رئيس المصلحة لم يتجاوز 16 % أفراد عينة الدراسة مما يعني أن أغلبية أفراد العينة يمثلون موظفين داخل المؤسسة.

3.1. التوزيع حسب العمر:

اتضح أن جل أفراد عينة الدراسة المبحوثة تتراوح أعمارهم ما بين 30 وأقل من 40 سنة الذين يمثلون نسبة 33% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وتليهم الفئة العمرية أقل من 30 سنة، وأخيراً الفئة العمرية الأكبر من 50 سنة التي بلغت نسبتها 13% من أفراد العينة المدروسة، ومن خلال هذه النسب يتضح لنا أن فئة الشباب في المؤسسة أعلى مقارنة بالفئات الأخرى، وهذا راجع إلى طبيعة العمل داخل المؤسسة، والتي تفترض وجود هذه الفئات دون الفئات الأخرى، كما أن معظم العمال الذين تفوق أعمارهم 50 سنة قد أحيلوا على التقاعد.

4.1. التوزيع حسب المؤهل:

تبين أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم من حملة الشهادات الجامعية (الليسانس) والتي بلغت نسبتهم 36.7% من إجمالي عينة الدراسة، وهذا راجع إلى التطور الذي يشهده المستوى التعليمي بصفة عامة، ومن خلال هذا يتبين أن المؤسسة المدروسة تولي اهتماماً كبيراً لمواردها البشرية المكونة أكاديمياً لسياسة تسعى من خلالها إلى تدعيم إدارتها بكفاءات عالية المستوى في مختلف التخصصات وأن 3%، و4% من أفراد عينة الدراسة المبحوثة هم من مستوى الثانوي وحملة شهادات تقني سامي ومهندس دولة.

5.1. التوزيع حسب سنوات الخبرة:

تبين أن أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة متساوية ومتقاربة وهم الفئة الغالبة حيث يمثلون 40% من الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات والفئة التي خبرتها تفوق 10 سنوات، ونجد أقل خبرة للأفراد الذين تتراوح سنوات خبرتهم من 5 إلى 7 سنوات والتي مثلت 10% من إجمالي أفراد العينة المبحوثة، وكذلك الفئة 7-10 سنوات ويرجع سبب ضعف هذه النسبة عدم الاستقرار الوظيفي للعمال.

II. تحليل الاستبيان:

1. التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على متغيرات الدراسة الرئيسي:

وفقاً لطبيعة الدراسة تم تسكين المحور المالي والاعتماد على باقي المحاور التالية محور العمليات الداخلية، محور العملاء، محور النمو والتعلم.

1.1. محور العمليات الداخلية:

تبين نتائج التحليل الوصفي للفقرات الخاصة بمتغير العمليات الداخلية أن جل الأوساط الحسابية تقترب من الوسط النظري وهذا يدل على وجود شبه اتفاق بين أفراد عينة الدراسة المبحوثة، ويزداد الاختلاف حول الفقرتين 1، و2 والتي بلغت متوسطهما الحسابي (3.766)، (3.600) على التوالي، وبانحراف معياري 0.15671، و0.14061، على التوالي أيضاً، مما يعني وجود شبه اتفاق على أن إنتاج المنظمة شهد تزايداً كبيراً في إنتاج العاملين، وأن هناك تزايد مستمر في معدل الطاقة الإنتاجية، وتليها الفقرة (3) حيث بلغ وسطها الحسابي 3.166، وبانحراف معياري 0.1799، من إجابات أفراد العينة، وهذا ما يبين أن هناك انخفاض كبير في معدل الانحاز الفعلي لمنتجات المنظمة.

إلا أن الفقرتين 4 و5 اتسمتا بالانخفاض في متوسطهما الحسابي اللذان يقلان عن الوسط الحسابي النظري 3.00، واللذان بلغا 2.933، 2.966 على التوالي، وهذا يدل على حالة عدم اتفاق أفراد العينة على محتوى هذه الفقرات.

2.1. نتائج التحليل الخاصة بمحور الزبائن:

لحظ أن الأوساط الحسابية لجميع الفقرات تفوق الوسط الحسابي 3.00 وهذا يدل على وجود شبه اتفاق بين أفراد عينة الدراسة ويزداد هذا الاتفاق حول الفقرتين 6 و7 ذات الوسطين الحسابين 4.1333، و4.0333 على التوالي، وبانحراف معياري 0.17109، و0.13116 على التوالي أيضاً من إجابات أفراد عينة الدراسة، ويعني هذا أن هناك إقبال من قبل الزبائن على منتجات المنظمة، بالإضافة إلى زيادة الاهتمام الكبير من قبل الزبائن بتقديم مقترحات تطوير من عمل المنظمة.

أ. نتائج التحليل الخاصة بمحور الزبائن:

وتليها الفقرة 8 التي بلغ متوسطها الحسابي 3.933، وبانحراف معياري 0.1724 من إجابات أفراد العينة المدروسة، بينما تقترب باقي الفقرات 10، 11، و 9 من الوسط النظري والتي تدل على حالة الاتفاق المتدني من خلال إجابات أفراد العينة المدروسة حيث بلغت متوسطاتها 3.560، 3.466، و 3.066 على التوالي، وبانحراف معياري 0.2296، 0.1570، و 0.2296 على التوالي أيضاً.

إلا أن الفقرتين 12، 13 تميزتا بالانخفاض في متوسطهما الحسابية واللذان بلغا 2.833 لكل من الفقرتين، وبانحراف معياري (0.1799)، (0.2094) على التوالي، وهذا يدل على حالة عدم اتفاق أفراد عينة الدراسة .

3.1. نتائج التحليل الخاصة بمحور النمو والتعلم:

كما لاحظ أن جل الأوساط الحسابية تفوق الوسط الحسابي النظري (3.00)، وهذا يدل على وجود شبه اتفاق بين آراء عينة الدراسة، ويزداد هذا الاتفاق حول الفقرات 14، 15، 16 ذات الأوساط الحسابية (3.7667)، (3.6667)، (3.667)، على التوالي وبانحراف معياري (0.1492)، (0.9227)، (0.226) على التوالي أيضاً، ويعني هذا أن المنظمة قامت فعلاً بإدخال أساليب وطرق جديدة لعملياتها وأجرت تغييرات جديدة في هياكلها التنظيمية، وتليهم الفقرات (17)، 18، 19، 20، 21، 22 ذات الأوساط الحسابية (3.43)، (3.333)، (3.300)، (3.230)، (3.200)، (3.200) على التوالي، وبانحراف معياري (0.10)، (1.02)، (0.173)، (0.163)، (0.961)، (0.138) على التوالي من إجابات أفراد عينة الدراسة، مما يدل على وجود شبه اتفاق أفراد عينة الدراسة رغم أن المنظمة بوضع برامج كفاءة تساعد على فهم آليات عمل الإدارة، وكذلك إحداث تعديلات على طريقة تأدية خدماتها بناء على المعرفة المكتسبة حيث نجد أن الفقرة (23) تساوى فيها الوسط الحسابي مع الوسط النظري، و هذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة غير متأكدين من أن المنظمة أدخلت فعلاً تقنيات جديدة للعمل على رفع خدماتها مقارنة بالمنافسين.

ألا أن الفقرتين (24) و (25) اتسمتا بالانخفاض في متوسطهما الحسابي الذي يقل عن الوسط الحسابي النظري واللذان بلغا (2.90)، (2.63) على التوالي، وبانحراف معياري (0.18)، (0.22) على التوالي أيضاً، وهذا يدل على عدم اتفاق إجابات أفراد عينة الدراسة رغم أن المنظمة تحصلت على براءات اختراع تزيد من ابتكاراتها.

2. نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

سيقوم الباحث باختبار فرضيات دراسته، وذلك باستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، حول وجود اختلافات في آراء العاملين في المنظمات المدروسة حول تقييم الأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، حيث تعد وجود اختلافات ذات دلالة معنوية في آراء العينة إذا كانت قيمة مستوى الدلالة (Sig)، أقل من مستوى (0.05)، والعكس صحيح، مما يعني عدم وجود اختلافات ذات دلالة معنوية في إجابات أفراد العينة المدروسة.

وفيما يأتي اختبار هذه الفرضيات:

1.2. اختبار الفرضية العامة:

توجد فروقات أو اختلافات ذات دلالة معنوية بين آراء عينة الدراسة حول تقييم الأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن تعزى لمتغير الجنس، الوظيفة، العمر، الخبرة.

وفيما يأتي اختبار هذه الفرضية والتي تقسم بدورها إلى مجموعة فرضيات فرعية حسب كل متغير، واختبار صحة الفرضية حول وجود فروقات في آراء عينة الدراسة، فقد تم اللجوء إلى اختبار التباين الأحادي ANOVA بالاستناد إلى البرنامج الإحصائي spss التي كانت أهم نتائجه موضحة في التحليل الآتي.

■ اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية على أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن تعزى لمتغير الجنس، يوضح الجدول 01 أن متوسط المربعات داخل المجموعات يبلغ 0.50 وقيمة F 0.202 حيث بلغت المعنوية 0.657 وهو يزيد عن 0.05، وهذه النتائج تشير إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى للاختلاف في متغير الجنس، وبهذه النتائج نرفض الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه (توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن تعزى لمتغير الجنس)، لتحل محلها الفرضية البديلة التي تنص على: (لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن تعزى لمتغير الجنس).

■ اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية على أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن تعزى لمتغير العمر، من خلال الجدول 02 يتبين أنه متوسط المربعات بلغ 0.154 وقيمة F 0.633، أما مستوى المعنوية 0.433 وهي تزيد عن 0.05، وهذه النتائج تشير إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى لاختلاف الفئة العمرية، وبهذه النتائج نرفض الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على أنه (توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن تعزى لمتغير العمر)، لتحل محلها الفرضية البديلة التي تنص على: (لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن تعزى لمتغير العمر).

■ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية على أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن تعزى لمتغير الوظيفة، يوضح الجدول 03 أن مجموع متوسط المربعات بين المجموعات بلغ 2.634 وقيمة F 3.799 ومستوى المعنوية 0.15 وهو يزيد عن 0.05، وهذه النتائج تشير إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى لاختلاف متغير الوظيفة، وبهذه النتائج نرفض الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على أنه (توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن تعزى لمتغير الوظيفة)، لتحل محلها الفرضية البديلة التي تنص على (لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن تعزى لمتغير الوظيفة).

■ اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص الفرضية على أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن تعزى لمتغير سنوات الخبرة، يتبين لنا من خلال الجدول 04 أن متوسط المربعات بين المجموعات يبلغ 0.68 وقيمة F التي بلغت 0.85 و مستوى المعنوية 0.967 وهو يزيد عن 0.05، وهذه النتائج تشير إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى لاختلاف في

سنوات الخبرة، وبهذه النتائج نرفض الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على أنه (توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن تعزى لمتغير سنوات الخبرة)، لتحل محلها الفرضية البديلة التي تنص على: (لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن تعزى لمتغير سنوات الخبرة).

خلاصة:

- أظهرت نتائج التحليل الوصفي إلى أن المتوسطات الحسابية لإجابات الأفراد المبحوثين على فقرات الزبائن كانت مرتفعة نسبياً حيث بلغت (3.48) وتدلل هذه النتيجة على وجود شبه اتفاق مقبول بين أفراد العينة وذلك من خلال اهتمام الزبائن بتقديم مقترحات للتطوير من عمل المنظمة و كذلك هناك إقبال كبير من الزبائن على منتجات المنظمة.
- تشير نتائج التحليل إلى أن المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات العمليات الداخلية كانت مقبولة حيث بلغت قيمتها (3.28)، وتدلل هذه النتيجة على وجود شبه اتفاق مقبول بين أفراد العينة نتيجة انخفاض في معدل الانجاز الفعلي لمنتجات المنظمة.
- بينت نتائج التحليل الوصفي إلى أن المتوسطات الحسابية لآراء المبحوثين على فقرات النمو و التعلم كانت مقبولة حيث بلغت قيمتها (3.27)، وتدلل هذه النتيجة على وجود شبه اتفاق مقبول بين أفراد العينة على السعي بإجراء تغييرات جذرية في تصميم وخدمات المنظمة تماشياً مع التقنيات الحديثة.
- توصلت الدراسة انطلاقاً من اختبار الفرضيات إلى أنه: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن تعزى لمتغيرات الجنس، العمر، الوظيفة سنوات الخبرة.
- وتوصي الدراسة بما يلي :
- زيادة الاهتمام بتقييم الأداء لأنه هو المسئول عن نجاح المنظمة و تحقيقها لأغراض جيدة.
- ينبغي تنمية القدرات و المهارات السلوكية للأفراد تسهيلاً للمنظمة و التعامل معهم وتحسين الأداء و الرفع منه.
- الاهتمام بصياغة إستراتيجية واضحة المعالم للمنظمة على مدى زمني مناسب مع نصيب وافر من التركيز على المسارات و التوجهات المستقبلية، فبطاقة الأداء دون إستراتيجية تعد مضیعة للوقت.
- حث المنظمات على استخدام هذه البطاقة كأسلوب لقياس الأداء الاستراتيجي لمواكبة التطورات العالمية.
- إجراء بحوث مستقبلية تهدف إلى قياس فجوة الإدراك التي يتم من خلالها التعرف على الانحرافات والأخطاء ومن ثم تعديلها.

الهوامش و المراجع المعتمدة:

- ¹ أحمد محمد المصري، "التخطيط والمراقبة الإدارية"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2007، ص: 142.
- ² محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، ص: 270.
- ³ فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2005، ص: 265.
- ⁴ نبيل محمد مرسى، الإدارة الاستراتيجية، تكوين وتنفيذ إستراتيجية التنافس، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص: 184.
- ⁵ أروى أبو بكر، اقتصاد المعرفة وتأثيره في تغيير الاقتصادية في الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، عدن، 2006، ص: 21.
- ⁶ أروى أبو بكر، مرجع سابق، ص: 21.
- ⁷ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص: 6.
- ⁸ فاطمة رشدي سويلم عوض، تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن و نظام التكاليف على أساس الأنشطة في تطوير المصاريف الفلسطينية دراسة حالة بنك فلسطين، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، غزة، 2009، ص: 81، 80.
- ⁹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، قياس الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء المتوازن المكتبة العصرية، المنصورة، ص: 14.
- ¹⁰ مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة في المنظمات المعاصرة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات الجماعية، الإسكندرية، 2008/2007، ص: 54.
- ¹¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص: 500.
- ¹² سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية الإسكندرية، ص: 215، 214.
- ¹³ مايكل هامر، نتائج إعادة الهندسة (الكيفية التي تغير بها المنظمة المتمركزة حول العمليات، العمل والحياة، دارا فاق الإبداع للنشر والإعلام، الرياض 1999 ص: 29.
- ¹⁴ طاهر محسن منصور الغالي وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص: 501.
- ¹⁵ طاهر محسن منصور الغالي، مرجع نفسه، ص: 217، 216.
- ¹⁶ علي عبد الهادي مسلم، تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية الإسكندرية، دون سنة نشر، ص: 172.
- ¹⁷ طاهر محسن منصور لغالي ووائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص: 502.
- ¹⁸ سعد صادق بحيري، مرجع سابق، ص: 219، 218.
- ¹⁹ طاهر محسن منصور لغالي ووائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص: 401.
- ²⁰ سعد صادق بحيري، مرجع سابق، ص: 221، 220.
- ²¹ ماهر موسى درغام و مروان محمد أبو فضة، أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة : دراسة ميدانية بمجلة الجامعة الإسلامية) سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد السابع عشر، العدد الثاني جويلية 2009 . ص : 751. أو على الخط <http://www.iugaza.edu.ps/ara/research>
- ²² ماهر موسى، وآخرون، نفس المرجع، ص: 752.