



عمادة البحث العلمي
DEANSHIP OF SCIENTIFIC RESEARCH

مجلة العلوم الاقتصادية

Journal homepage:

<http://journals.sustech.edu/>



كلية العلوم الاقتصادية
FACULTY OF ECONOMICS

بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات

معتصم فضل عبد الرحيم عبد الحميد و فتح الرحمن الحسن منصور

الصندوق القومي للمعاشات

المملكة العربية السعودية – كلية الشريعة الاسلامية

المستخلص :

تمثلت مشكلة الدراسة في قصور أساليب تقويم الأداء والرقابة التقليدية والتي أصبحت غير مناسبة لمواجهة التغيرات في بيئة الأعمال الحديثة، وبالرغم من ظهور مقاييس بطاقة الأداء المتوازن التي تستخدم المقاييس المالية وغير المالية إلا أن منظمات الأعمال السودانية تواجه مشكلة في تفعيل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقويم الأداء ، مما سبق يتمثل تساؤل البحث في الآتي: هل يستخدم الصندوق القومي للمعاشات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقويم أدائه (المالي وغير المالي)؟. هدفت الدراسة إلي التعرف على طبيعة وفلسفة بطاقة الأداء المتوازن ودوافع الاهتمام بها ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات. توصلت الدراسة إلي نتائج منها: مستوى أداء الخدمات التي يقدمها الصندوق القومي للمعاشات ظلت في تحسن مستمر طول فترة الدراسة، توفر بطاقة الأداء المتوازن مجموعة المؤشرات التي يمكن مقارنتها مرجعياً مع المنظمات الأخرى العاملة في نفس المجال.أوصت الدراسة بضرورة الاستفادة من خبرات المنظمات العالمية والجهات الاستشارية للاسترشاد بها في التطبيق الفاعل لبطاقة الأداء المتوازن.

ABSTRACT:

The problem of study stemmed from the inadequate means for evaluating performance and traditional control which became unsuitable for facing the continuing challenges in modern business environment. In spite of the emergence of Balance Score Card (BSC) measurements which uses financial and non-financial measurements, the Sudanese business organizations are facing difficulty in activating comprehensively the BSC for performance evaluating process. Thus, the research question can be summed up as follows: Does the National Pension Fund (NPF) use the BSC in evaluating its financial and non-financial performance? The study aimed at identifying the nature and philosophy of the BSC; as well as explaining the reasons behind the growing interest in it; besides clarifying its role in performance evaluation in the NPF. The findings show that the performance of services provided by the NPF has been improving during the study period. Moreover, the BSC provides indicators which could be used as reference for comparison with other organizations working in the same field. The study calls for the necessity to benefit from the experience of international organizations and consultative bodies in terms of guidance for effective application of the BSC.

الكلمات المفتاحية : بطاقة الاداء المتوازن – تقويم الاداء – الصندوق القومي للمعاشات.

المقدمة:

تقسم هذه الدراسة إلى عدة محاور، المحور الأول، ويشمل الإطار المنهجي، المحور الثاني الدراسات السابقة، والمحور الثالث بطاقة الأداء المتوازن تم تقسيمه إلى عدة أجزاء وهي: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن، مكونات بطاقة الأداء المتوازن، أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، خصائص بطاقة الأداء المتوازن، مزايا بطاقة الأداء المتوازن، أوجه قصور بطاقة الأداء المتوازن، المحور الرابع تقويم الأداء تم تقسيمه إلى عدة أجزاء وهي: مفهوم تقويم الأداء، أهداف تقويم الأداء، معايير تقويم الأداء، مراحل وخطوات بناء نموذج تقويم الأداء المتوازن، المحور الخامس يتعلق بالدراسة التطبيقية، المحور الخامس الدراسات السابقة، المحور السادس النتائج والتوصيات.

مشكلة الدراسة:

باستقراء جميع الدراسات السابقة المتوفرة وجد الباحثان أن جميع الدراسات السابقة اعتمدت على الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن دون إضافة أبعاد أخرى، بناء على ما تقدم فإن مشكلة الدراسة تتمثل في أن منظمات الأعمال السودانية تواجه مشكلات في عملية تقويم الأداء لان الأساليب التقليدية أصبحت غير مناسبة لمواجهة التغيرات الهائلة في بيئة الأعمال الحديثة، ولم تعد قادرة على توفير مؤشرات ومقاييس تمكن من تقويم الأداء المالي وغير المالي وفقاً للإحتياجات الإستراتيجية لتحقيق أهدافها المنشودة، وبالرغم من ظهور مقاييس بطاقة الأداء المتوازن والتي تركز على المقاييس المالية وغير المالية وإستخدامها الذي يعطي صورة متكاملة عن تقويم الأداء و تحقيق الأهداف الإستراتيجية المنشودة في المنظمة، إلا أن عدداً كبيراً من منظمات الأعمال السودانية تواجه مشكلة في تفعيل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقويم الأداء وإمكانية تطويرها بإضافة بعد آخر، في ضوء ما سبق يمكن صياغة تساؤلات الدراسة كالآتي:

- السؤال الرئيس الأول: كيف يؤثر تفعيل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (المالي، العمليات الداخلية، العملاء، النمو والتعلم، الأداء الاجتماعي) في عملية تقويم الأداء (المالي وغير المالي) بالصندوق القومي للمعاشات؟.
- هل يساعد الإهتمام بالبعد المالي في الصندوق القومي للمعاشات في قياس الأداء الفعلي له؟
- هل يؤثر الإهتمام بتحسين العمليات الداخلية على صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات مستقبلاً بالصندوق القومي للمعاشات؟

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رضا العملاء وأداء الصندوق القومي للمعاشات.

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد النمو والتعلم وأداء الصندوق القومي للمعاشات

ما أثر الإهتمام ببعدها الاجتماعي على تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات؟ .

أهداف الدراسة:

يسعى الباحثان إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على طبيعة وفلسفة بطاقة الأداء المتوازن ودوافع الاهتمام بها ودورها في تقويم الأداء والتعرف على أهم المزايا والخصائص التي يقدمها أسلوب بطاقة الأداء المتوازن بالصندوق القومي للمعاشات.
- شرح وتحليل الخطوات المنهجية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات.

- بيان واختبار أثر إمكانية توسيع نطاق بطاقة الأداء المتوازن من خلال إضافة بعد الأداء الاجتماعي لأهمية هذا البعد في عملية تقييم الأداء بالصندوق الذي يساعد في إبراز الدور الاجتماعي له وبما يساهم في تعزيز رضا المعاشين تجاه الصندوق والمجتمع.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية البحث بالآتي:

1. الأهمية العلمية "النظرية":

- إقترح بعد الأداء الاجتماعي كبعد خامس بأسلوب بطاقة الأداء المتوازن.
- دراسة أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن علي تقييم الأداء بالقطاع الحكومي يساهم في زيادة سد الفجوات العلمية بالدراسات السابقة.

- تناول الدراسة الجيل الرابع لبطاقة الأداء المتوازن بالتعرف علي أهم الخصائص المميزة لهذا الجيل المتمثل في التعلم التنظيمي الناتج عن تطبيق الإستراتيجيات كما طبقت الذي لم تتناوله الدراسات السابقة.
- تعتبر نتائج الدراسة وتوصياتها مساهمة فكرية وبحثية تضاف للباحثين في مجال تقييم الأداء وآلياته الحديثة في منظمات الأعمال.

2. الأهمية العملية "التطبيقية":

- التعرف على قدرة الصندوق القومي للمعاشات في الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائه وتحسين التعاون المستقبلي بين صناديق الضمان الاجتماعي الإقليمية والعالمية.

- التعرف علي أهمية استخدام الأساليب الحديثة التي تشمل المقاييس المالية وغير المالية في عملية تقييم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات .

- توضيح كيفية استخدام و بناء و مراحل وخطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالصندوق القومي للمعاشات.

- بيان أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات ودافع الاهتمام بها.

- التعرف على إمكانية تطوير بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات، وبيان تأثير استخدام البعد الاجتماعي في عملية تقييم الأداء.

منهج الدراسة :

يستخدم البحث المناهج العلمية الآتية:

المنهج الاستنباطي : للتعرف على أنماط المشكلة المرتبطة بموضوع البحث.

المنهج التاريخي : لعرض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة .

المنهج الاستقرائي : لاختبار فرضيات الدراسة.

المنهج الوصفي التحليلي : بأسلوب الدراسة التطبيقية لمعرفة إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات.

فرضيات الدراسة:

يسعى البحث إلى اختبار الفرضيات التالية:

- الفرض الرئيس الأول: يؤثر إستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي وغير المالي للصندوق القومي للمعاشات.
- يؤثر الإهتمام بالبعد المالي في قياس الأداء الفعلي للصندوق القومي للمعاشات .
- يؤثر تحسين العمليات الداخلية في صياغة الاستراتيجيات مستقبلاً بالصندوق القومي للمعاشات .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رضا العملاء وأداء الصندوق القومي للمعاشات.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد النمو والتعلم وأداء الصندوق القومي للمعاشات.
- يؤثر إهتمام ببعدها الاجتماعي على تقييم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات.

أدوات جمع البيانات : تم جمع البيانات بالأدوات الآتية :

أدوات جمع البيانات الأولية : الملاحظة ، المقابلة الشخصية.

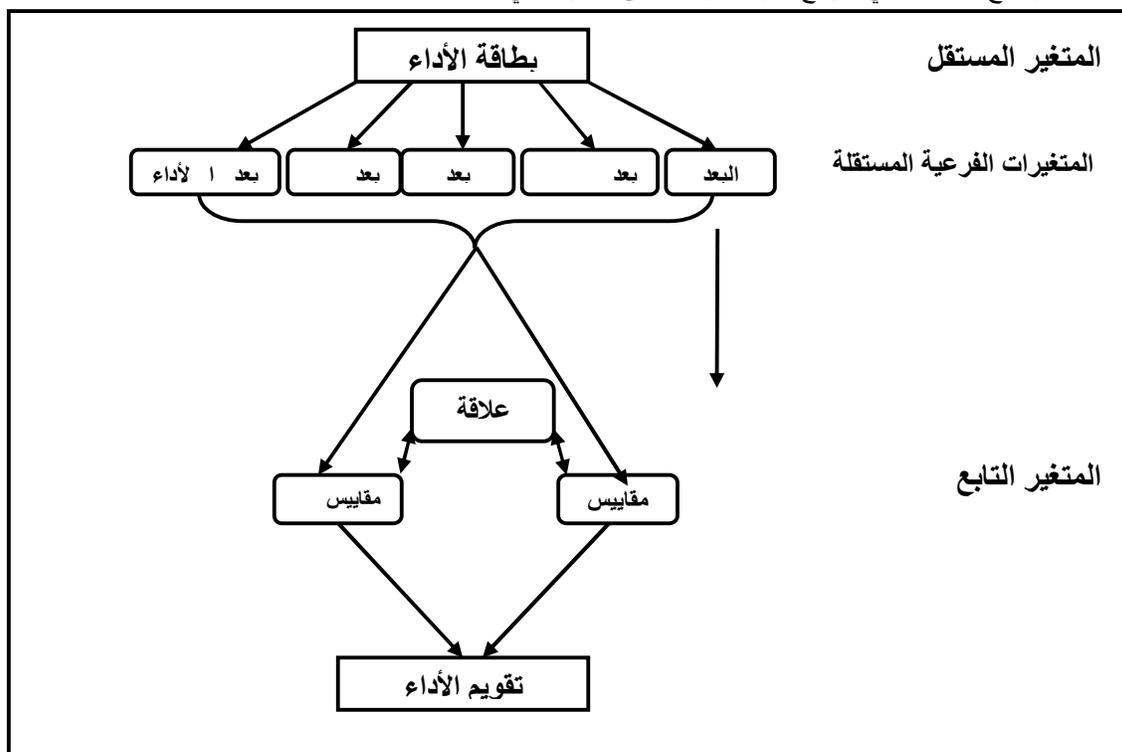
أدوات جمع البيانات الثانوية : الكتب والدوريات العلمية والرسائل العلمية والمؤتمرات والندوات العلمية والتقارير الرسمية والانترنت.

حدود البحث:

الحدود المكانية : الصندوق القومي للمعاشات "الخرطوم".

الحدود الزمانية : 2009 م — 2013 م.

حيث يوضح الشكل التالي نموذج الدراسة وذلك على النحو التالي :



شكل رقم 1: نموذج الدراسة

المصدر: إعداد الباحثان 2014م.

الدراسات السابقة :

علي الرغم من أن هذه الدراسة ليست هي الأولى التي تحاول استخدام بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقويم الأداء بتنظيمات الأعمال إذ أن هنالك العديد من الدراسات التي طرقت هذا المجال من قبل إلا أن معظمها قد ركز علي استخدام المحاور الرئيسية الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن منها:

دراسة Kaplan & Norton 1996:

توصلاً فيها إلى أن نظام تقويم الأداء الذي يستخدم بطاقة الأداء المتوازن يساعد المديرين على إدخال نظم إدارية تسهم بشكل فعال على ربط أهداف الاستراتيجية الطويلة الأجل بالإجراءات القصيرة الأجل، أي إن نظام بطاقة الأداء المتوازن هو مكمل للمقاييس المالية ولا يحل محلها .

دراسة Kaplan & Norton 2001:

أوضحت الدراسة أن تحسين الأصول غير الملموسة يؤثر على الأداء المالي من خلال علاقات السبب والنتيجة وذلك على النحو الآتي : الاستثمار في تدريب الموظفين تؤدي إلى تحسينات في نوعية الخدمة ، تحسين نوعية الخدمة يؤدي إلى رضا العملاء العالي ، رضا العملاء العالي يؤدي إلى زيادة ولاء العملاء ، زيادة ولاء العملاء يولد زيادة العائدات والهوامش. أكدت الدراسة على أهمية ربط أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بالإستراتيجية من خلال خريطة إستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن ، وتناولت الكيفية التي يمكن من خلالها استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات والهيئات الحكومية غير الهادفة لتحقيق الأرباح.

دراسة M.Braam and J.Nijssen (2004):

هدفت الدراسة إلى المساهمة في فهم كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن وعلى نحو فعال و إفساح المجال لتفسيرات مختلفة واكتشاف الطريقة التي يؤثر بها استخدام بطاقة الأداء المتوازن ، وذلك من خلال الأدلة التجريبية للشركات الهولندية ، خلصت الدراسة إلى أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن لا يحسن من أداء الشركة تلقائياً إلا إذا تم استخدامه محاوره استخدام امثل و أما إذا كان الاستخدام غير امثل يعطى إستراتيجية منخفضة لاستخدام بطاقات الأداء المتوازن.

دراسة Abe Taiji (2006):

هدفت الدراسة إلى معرفة كيفية إدراك وتوقع منظمات الأعمال اليابانية من استخدام بطاقة الأداء المتوازن، خلصت الدراسة إلى أن الدور الذي تلعبه بطاقة الأداء المتوازن في الشركات اليابانية تتمثل في أنها حققت إستراتيجية ملموسة. تحسن خلق القدرة داخل المنظمة ، تعزز عقلية إستراتيجية لدي العاملين وبالتالي حل جميع المسائل الإدارية، وبيئت هذه الأدوار أوجه القصور في نظام إدارة الشركات اليابانية ومكنتهم من حل هذه المشاكل.

دراسة: العاني حارس (2011م):

تناولت الدراسة تأصيل المرتكزات النظرية والتطبيقية لبطاقة قياس الأداء المتوازن كونها تمثل عاملاً أساسياً ومهم في ربط الأداء للمؤسسات العاملة مع استراتيجياتها المخططة ، خلصت الدراسة إلى أن هنالك تفاوت في مقدار إجمالي كل بعد من الأبعاد، وذلك يعود إلى تقدير أهمية كل منها في تحقيق رؤية المؤسسة التي

تمثل 100%، حاز بعض العملاء على النسبة الثانية التي تلت البعد المالي فكانت نسبة إجمالي البعد (30%) من الإجمالي، وبذلك ركز على خلق القيمة للعملاء الحاليين وعملاء المستقبل.

دراسة الغريب أبو عجيلة (2012م) :

تناولت الدراسة مدى إمكانية البنوك الليبية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن ومعرفة المعوقات التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ، خلصت الدراسة إلي أن لدي البنوك التجارية الليبية الاستعداد الكامل لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن ، إلا أنها تواجه معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الليبية. يلاحظ الباحثان: الدراسات السابقة معظمها ركز علي ربط بطاقة الأداء المتوازن بالإستراتيجية و التعرف علي إمكانية استخدامها بالمنظمات وكذلك التعرف علي المعوقات التي تحد من تطبيقها دون إضافة أبعاد أخرى تساهم في تحسين وتطوير بطاقة الأداء المتوازن ، أما دراسة الباحثان تتميز بإضافتها للبعد الاجتماعي إلي نموذج BSC كبعد خامس حتي تتم عملية تقويم الأداء بصورة شمولية تغطي كافة أوجه نشاطات المنظمة لكي تساهم في تحقيق قيمة طويلة الأجل.

بطاقة الأداء المتوازن

مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

تعد بطاقة تقويم الأداء المتوازن Balanced Scorecard إحدى الوسائل الإدارية المعاصرة ومن أهم خمسة عشر مفهوماً إدارياً التي تستند إلي فلسفة واضحة في تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة لقياس وتقويم مستوى التقدم في الأداء باتجاه تحقيق الأهداف.

عرفت بطاقة الأداء المتوازن بأنها إطار متكامل لقياس وتقويم الأداء الاستراتيجي ، يتكون من مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية والتي تتلاءم مع أهداف المنظمة وكذلك مع أهداف واستراتيجيات الوحدات الفرعية في المنظمة ، وترتبط هذه المقاييس مع بعضها البعض بعلاقة السبب والنتيجة (رجب أحمد ، 2006 ، ص95).

يستنتج الباحثان من التعريف السابق الآتي بأن بطاقة الاداء المتوازن:

1. تمثل إطار متكامل لقياس وتقويم الأداء الاستراتيجي .
 2. تشتمل على من مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية.
 3. ترتبط المقاييس مع بعضها البعض بعلاقة السبب والنتيجة.
- كما عرفت بطاقة الأداء المتوازن بأنها نظام إداري وليس مجرد نظام لقياس وتقويم الأداء يمكن منظمات الأعمال من توضيح رؤيتها وإستراتيجيتها وترجمة تلك الرؤية والإستراتيجية إلى أفعال ، ويوفر التغذية العكسية لكل من عمليات التنظيم الداخلي والنواتج الخارجية وذلك كمنطلق لتحسين النتائج والأداء(زغلول جودة، 2003، ص324).

يستنتج الباحثان من التعريف السابق الآتي بأن بطاقة الاداء المتوازن:

1. بأنها نظام إداري .
2. تعمل على توضيح رؤيتها وإستراتيجيتها وترجمة تلك الرؤية والإستراتيجية إلى أفعال .
3. تعمل علي توفير نظام للتغذية العكسية التي تؤدي بدورها إلي تحسين النتائج .

مكونات بطاقة الأداء المتوازن:

- تضم بطاقة الأداء المتوازن ثمانية عناصر أساسية تتبلور من خلالها آلية عمل هذه البطاقة والمتمثلة بالآتي:
1. الرؤية المستقبلية والتي تبين إلى أين تتجه المنظمة وما هي الهيئة المستقبلية التي ستكون عليها (إدريس وائل و الغالبي طاهر 2009، ص ص 158-159).
 2. الإستراتيجية والتي تتألف من مجمل الأفعال والإجراءات المهمة لتحقيق الأهداف أو خطط تحقيق الأهداف التي قامت منظمة الأعمال بتحديدتها .
 3. هناك مكون يدفع باتجاه تبني إستراتيجية معينة وفق تحليل لمؤشرات مهمة في أو المكون ومن ثم العمل على تنفيذ هذه الإستراتيجية للوصول إلى المؤشرات الواردة في كل بعد.
 4. المحاور التي يحتوي عليها كل جانب: لكل جانب من جوانب بطاقة قياس الأداء المتوازن تحدد المنظمة المحاور التالية:
 - الأهداف: إن الهدف، بيان عرض (معنى) الإستراتيجية وهو يبين كيفية القيام بتنفيذ الإستراتيجية المعتمدة، ويعبر عنها بالمستويات المحددة و القابلة للقياس لتحقيق الإستراتيجية.
 - المقاييس (المؤشرات): تعكس قياس أداء التقدم باتجاه الأهداف ، ويفترض أن يكون المقياس ذو طابع كمي وتوصل القياسات إلى تحقيقه فالمقاييس ما هي إلا تنبؤات عن الأداء المستقبلي وهذه المقاييس هي التي تحقيق الأهداف.
 - المبادرات الإستراتيجية : وهي برامج عمل توجه الأداء الاستراتيجي وتسهل عملية التنفيذ والإنجاز على المستويات التنظيمية الدنيا.
 - المعيار (النتائج المستهدفة): مقدار محدد يتم القياس بناء عليه لتحديد مقدار الانحراف (سلبا أو إيجابا) عن الهدف المقرر تحقيقه .
 5. ارتباطات السبب والنتيجة: كثير من العمليات الإستراتيجية تمثل علاقات سبب ونتيجة، ولذا يجب أن يحقق القياس العلاقة بينهما حتى يمكن إدارتها والتأكد من صحتها. ويجب أن تتضمن العلاقة الجوانب الأربعة المكونة لبطاقة قياس الأداء المتوازن. مثال: المالي: عائد على رأس المال يزيد بزيادة المبيعات للعملاء ويعكس ذلك ولاء العملاء ، إذن يتم إدراج معدل العائد في الجانب المالي والولاء في جانب العملاء ولكن كيف يتحقق الولاء؟ يتم الحصول على الولاء بتحسين وقت الخدمة للعملاء إذن ندرج الولاء ووقت الخدمة للعملاء في جانب العملاء من البطاقة ولتحقيق وقت خدمة قصيرة يجب تقليل وقت أداء العمل وإجادة العمليات الداخلية (يتم إدراجهم في العمليات الداخلية) وهذا يتم الحصول عليه بالتدريب وتنمية المهارات للموظفين ويتم إدراجهم في جانب التعلم والنمو (المغربي عبد الحميد، 2006 ص 12).
 6. مثيرات ومحفزات الأداء :

إن وجود قياس الأداء المتوازن بدون توضيح مثيراتها ومحفزاتها لا يوضح كيف تم الوصول إليها ، ولا يوضح ما إذا تم نجاح تنفيذ الإستراتيجية أم لا ؟ وبالعكس فإن وجود مثيرات الأداء بدون قياس الأداء المتوازن قد يمكن المنظمة من تحقيق التحسين قصير الأجل في العمليات ، ولكنه يفشل في إظهار ما إذا تم ترجمة التحسين في العمليات إلى نتائج فعلية في ربحية المنظمة ومركزها على المدى الإستراتيجي ، وذلك لأن أي تطویر لن يتم ملاحظته إلا إذا تم ترجمته إلى زيادة في أرقام الأعمال.

أ. أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

يتكون مدخل بطاقة الأداء المتوازن من الأبعاد الآتية:

- **البعد المالي:** تمثل نتائج هذا البعد مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف ، والوقوف علي مستوي الأرباح المتحققة لإستراتيجية منظمة الأعمال بالعمل علي تخفيض مستويات التكاليف بالمقارنة مع مستويات التكاليف لمنظمة منافسة ، ويشتمل على مجموعة من مقاييس التقليدية لقياس الأداء المالي.
- **بعد العمليات الداخلية:** يقصد به جميع العمليات والأنشطة والفعاليات الداخلية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها من تنظيمات الأعمال والتي من خلالها يتم مقابلة رغبات العملاء والمالكين.
- **بعد العملاء:** يعرف بأنه قدرة المنظمة علي الإيفاء بمتطلبات وحاجات العملاء بتقديم سلع وخدمات ذات قيمة وجودة عالية تتال رضاهم و تلبية طموحهم ورغباتهم.
- **بعد النمو والتعلم:** يعرف بأنه قدرة المنظمة في تطوير قدرات العاملين وتشجيع نظم الابتكار داخل المنظمة كونهم البنية التحتية لها والتي تعمل على بناء المنظمة وتطويرها في الأجل الطويل.
- **بعد الأداء الاجتماعي:** يعرف بأنه مجموعة من المبادرات التي تقوم بها المنظمة تجاه المجتمع بتقديم خدمات في الرعاية الاجتماعية ومجالات الصحة والتعليم وتأهيل البنية التحتية.

خصائص بطاقة الأداء المتوازن:

يمكن تجميع الخصائص الأساسية التي تميز بطاقة الأداء المتوازن في مجموعة الملامح الأساسية التالية(زغلول، مرجع سابق، ص ص 230- 231) :

- تعد بطاقة الأداء المتوازن نموذجاً رباعياً الأبعاد انطلاقاً من الأبعاد الأربعة التي يقوم عليها و هي بعد الأداء المالي و بعد العلاقات مع العملاء و بعد عمليات التشغيل الداخلية و بعد عمليات التعلم و النمو.
- تقسم بطاقة الأداء المتوازن كل بعد إلى خمس مكونات راسية هي : الهدف الاستراتيجي الفرعي، المؤشرات، القيم المستهدفة، الخطوات الإجرائية و المبادرات، القيم الفعلية.
- تقوم بطاقة الأداء المتوازن على أساس مزج المؤشرات المالية بالمؤشرات غير المالية بهدف التعرف على مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية كمياً و مالياً.
- يربط بطاقة الأداء المتوازن مؤشرات الأداء الأساسية المالية و غير المالية الخاصة بكل بعد مع الأهداف الإستراتيجية الفرعية المستمدة أساساً من إستراتيجية تنظيم الأعمال.
- تتسم بطاقة الأداء المتوازن بمحدودية عدد مؤشرات الأداء الأساسية، انطلاقاً من خاصية الرشد المحدود، و خاصية عدم إتاحة معلومات أكثر من الطاقة التحليلية لمتخذ القرار.
- تقوم بطاقة الأداء المتوازن على أساس مجموعة من الروابط الراسية السببية بين الأهداف الإستراتيجية الفرعية و بعضها البعض و بين مؤشرات الأداء الأساسية و بعضها البعض، وذلك من خلال ما يعرف بعلاقات السبب و النتيجة التي تتضمنها الخريطة الإستراتيجية.
- يتطلب بطاقة الأداء المتوازن توافر نظام معلومات راق و بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات، نتيح استخدام نظم التقرير البرمجية، لتدفق المعلومات راسياً و أفقياً في الوقت المحدد.
- يتطلب بطاقة الأداء المتوازن وجود وحدة إدارية مستقلة في الهيكل التنظيمي، تتبع مباشرة مجلس الإدارة، و تتولى الإشراف على إدارة الأداء الاستراتيجي و ربطه مع الأداء التشغيلي.

مزاي استخدام بطاقة الأداء المتوازن:

- لقد أوضحت خبرة الكثير من منظمات الأعمال التي طبقت نموذج تقييم بطاقة الأداء المتوازن بأنها تحقق العديد من المزايا للإدارة وهي (محمد عبد الرحيم، 2007. ص ص 9-10):
1. نموذج BSC يوفر تقرير إداري واحد مجموعة من المؤشرات التي تحتاج إليها الإدارة من وجهة نظر العملاء تجاه المنظمة وتحقيق الوقت المطلوب لتنفيذ العمل وتطوير الجودة والتركيز على العمل الجماعي وتحقيق الوقت اللازم لإدخال منتجات جديدة والتخطيط طويل الأجل.
 2. يؤدي نموذج BSC إلي الحد من مشكلات التعظيم الفرعي للأرباح ، حيث يجبر المديرين في المستويات الإدارية العليا علي الأخذ في الاعتبار كافة مقاييس التشغيل المهمة معاً .
 3. تترجم رؤية المنظمة وإستراتيجيتها في مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء تشمل هذه المقاييس كلاً من مقاييس المخرجات ومحركات أداء تلك المخرجات
 4. توفر بطاقة الأداء المتوازن أساساً جيد لاتخاذ القرارات، فالمعلومات التي يوفرها النظام تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.
 5. تربط بطاقة الأداء المتوازن بين السبب والنتيجة المفترضة من خلال أكثر الاستخدامات أهمية لتعكس كيفية تقوية هذه الروابط وما هو الوقت المتضمن وما هو الشكل المحدد للمناقشة الخارجية والتغيير.
 6. تربط بطاقة الأداء المتوازن بمؤشرات الأداء الأساسية المالية و غير المالية الخاصة بكل بعد، مع الأهداف الإستراتيجية الفرعية المستمدة أساساً من إستراتيجية تنظيمات الأعمال (زغلول جودة، 2010، ص 13).

مما سبق يري الباحثان أن أهم ما يميز بطاقة الأداء المتوازن عن باقي أساليب المحاسبة الإدارية أنها أسلوب مرن قابل للتحسين والتطوير، وكذلك قابليته للتكيف والتعلم والتغير التنظيمي مع جميع منظمات الأعمال بمختلف أنواعها ونشاطاتها.

انتقادات بطاقة الأداء المتوازن:

- مع تعدد المزايا التي يحققها نظام بطاقة الأداء المتوازن وانتشارها الواسع في جميع أنحاء العالم ، إلا أنها لاقت العديد من الانتقادات وأوجه القصور ويتمثل ذلك في الآتي (الشيشيني حاتم ، 2004، ص 117).
1. عدم وجود أسلوب تفصيلي يوضح كيفية اختيار مقاييس الأداء في كل مدخل.
 2. لا يوجد مناقشة لكيفية وضع أهداف الأداء في نظام بطاقة الأداء المتوازن ، أو كيفية حدوث مفاضلة بين الأهداف ، أو حتى مستوي صعوبة تحقيق الهدف الذي قد يختلف من هدف إلي آخر.
 3. صعوبات تتعلق بترتيب المقاييس بشكل يتناسب ويتسق مع الاستراتيجيات والأهداف التنظيمية، وهناك بعض المنظمات التي لا تمتلك مقاييس لأهدافها وإستراتيجيتها.
 4. معظم المكافآت التي تضعها الإدارة العليا مربوطة بالمقاييس المالية فقط. حيث تكون مكافآت العاملين بناء علي تحقيقهم للأرباح المباشرة.
 5. عملية وضع المقاييس وتحديدها في بطاقة الأداء المتوازن معقد جداً ، إضافة إلي صعوبة تحديد العدد الأمثل من المقاييس المستخدمة التي تظهر الأداء بشكل متكامل.

6. عدم وجود مقاييس لبعض متغيرات الأداء ، حيث إن وجود هذه المقاييس مهم لوضع الإستراتيجيات موضع التنفيذ ، وبالتالي فإن عدم وجود مقاييس لقياس متغير ما يؤدي إلي عدم قدرة الإدارة علي توجيه أدائها(دوين أحمد ، 2007، ص 10).

مما سبق يري الباحثان أنه بالرغم من الانتقادات التي وجهت لنموذج الأداء المتوازن ولكن هذه الانتقادات تم معالجتها من خلال التطوير المستمر علي مدي أربع أجيال متتالية.

المحور الرابع: تقويم الأداء

مفهوم تقويم الأداء:

عرف تقويم الأداء على انه عملية قياس الأداء الفعلي (ما أدي من عمل) ومقارنته بالنتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تتكون صورة حيه لما حدث فعلاً ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء(د. عبد الرحمن توفيق ، 2003 ص 5)

يستنتج الباحثان من التعريف السابق الآتي:

1. بأنه قياس للأداء الفعلي ومقارنة بالنتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها.

2. قياس النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية.

كما عرف بأنه جميع العمليات والدراسات التي ترمي لتحديد مستوي العلاقة التي تربط بين الموارد المتاحة وكفاءة استخدامها من قبل الوحدة الاقتصادية مع دراسة العلاقة المذكورة خلال فترات زمنية أو فترة محددة عن طريق إجراء المقارنات بين المستهدف والمتحقق من الأهداف بالاستناد إلي مقاييس ومعايير معينة(الركوي عبد الله، 2011، ص 255).

يستنتج الباحثان من التعريف السابق الآتي بان تقويم الاداء عبارة عن :

1. مجموعة من العمليات والدراسات التي تهدف لربط العلاقة ما بين الموارد وكفاءة استخدامها.

2. عمل المقارنات ما بين النتائج المستهدفة والمخططة وفق مقاييس معايير محددة .

عناصر تقويم الأداء:

تشتمل عملية تقويم الأداء على عدد من العناصر ترتبط بينهما علاقة ضمن بيئة منظمة الأعمال، وتتمثل هذه العناصر بالآتي (إبراهيم سحر ، 203، ص 349):

1. عنصر الفعالية: وهو مصطلح يتعلق بعمل الأشياء بنجاح، كما تعني الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها.

2. عنصر الكفاءة: وهو مصطلح بتحقيق النتائج أي (المخرجات) باستخدام أقل قدر من الموارد " المدخلات" .

3. عنصر الاقتصادية: وهو مصطلح يتعلق بكلفة الموارد المستخدمة في إنجاز الأنشطة المختلفة مع مراعاة المحافظة على الجودة، كما أن الاقتصادية تشير إلي ضمان إن موارد المنظمة تستخدم بأقل كلفة ممكنة مع الأخذ في الاعتبار الجودة المطلوبة إلا أنه يتوجب مراعاة أن يتم الإنتاج بالكميات المحددة.

4. عنصر الأداء الاجتماعي: هو مصطلح يتعلق بمسئولية المنظمات عن تحسين أحوال المجتمع والمحافظة بتقديم الخدمات في مجال الرعاية الاجتماعية (الصحة ، التعليم، تأهيل البنية التحتية).

أهداف عملية تقويم الأداء:

هنالك العديد من الإغراض التي تهدف إلى تحقيقها المنشآت عند تطبيق عملية تقويم الأداء من أهمها (فضل معتم، 2010، ص ص 72-73)

1. تساعد في التحقق من مدى قدرة المنشأة من تحقيق أهدافها ، حتى يمكن معرفة مدى تطابق الإنجاز الفعلي مع الخطط الموضوعية ، فلا بد من توفير مجموعة من الأسس والأساليب التي تقيس ذلك ، وعملية تقويم الأداء هي أحد أهم الأساليب التي يمكن استخدامها لهذه الغاية ، ومن خلال العملية يمكن تحديد مواطن الضعف والقوة .
 2. إن عملية تقويم الأداء تسلط الضوء على مدى كفاءة المنشأة في استغلال مواردها المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية بصورة أفضل والتقليل من الإهدار والضياع ، وترشيد النفقات وتنمية الإيرادات.
 3. تحديد ما يجب أن يعرفه المسئول لتحقيق أداء عالٍ، ف نماذج تقويم الأداء تشتمل على مجموعة من المتغيرات المترابطة والمنظمة التي تساهم في رفع مستوى الأداء والتي تم إتباعها تساعد أصحاب القرار على السعي نحو تحسين مستوى الأداء بصورة علمية.
 4. الإسهام في التطوير للمنشأة لأن عملية تقويم الأداء الفعال تتضمن تشخيص للمشاكل التي تعاني منها المنشأة ومحاولة معالجتها بعد تقويمها من خلال وجود معايير محددة.
 5. يظهر نظام تقويم الأداء التطوير الذي حققته المنظمة في سعيها نحو الأفضل أو الأسوأ وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمنياً ومكانياً.
 6. يعد الأساس في تحديد سياسة الأجور التشجيعية والمكافآت والتي تستمد من فلسفة ربط المكافآت بالإنتاجية.
 7. تصحيح الموازنات التخطيطية ووضع مؤشرات في المسار الذي يوازن بين الطموح والإمكانات المتاحة حيث تشكل نتائج تقويم الأداء قاعدة معلوماتية كبيرة في رسم السياسات والخطط العلمية البعيدة عن المزاجية والتقدير غير الواقعية.
 8. تقديم تصوراً عاماً للإدارة العليا في البلاد عن أداء الأنشطة المختلفة في الاقتصاد الوطني وهذا ما يمكنها من إجراء مراجعته تقويمه شامله تساعد على الارتقاء بالاداره الاقتصادية نحو الأفضل .
- مما سبق يري الباحثان أن الهدف من عملية تقويم الأداء هو مقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وكيفية استغلال مواردها البشرية والمادية لتحقيق ذلك .

مؤشرات تقويم الأداء :

جاء تعريف المؤشر بصورة عامة (هو مقياس كمي و نوعي أو نوعي للأداء يستخدم لإثبات التغير ويورد تفاصيل مدى العمل على تحقيق النتائج). لكي تكون المؤشرات مفيدة لمراقبة وتقويم النتائج لا بد أن تكون على مباشرة وموضوعية وعملية وملائمة ، يتم تحديثها (علي قاسم ص 43 - 44).

كما تعرف المؤشرات على أنها استنتاجات يمكن استنباطها من البيانات المقدمة وقد ينضمّن مقارنتها مع أسس موضوعية مسبقاً أو نسب أو اتجاهات عامة أو أحكام مبنية على أساس الخبرة الفنية، والمؤشرات تختلف باختلاف المستوى الذي يجري عنده التقويم كما تتأثر المؤشرات أيضاً بطبيعة النشاط الذي يتم تقويم أدائه.

هنالك مجموعة من الشروط وضعها المهتمون بتقويم الأداء ينبغي أن تتوفر بالمؤشر حتى يمكن الاعتماد عليها نذكر منها ما يلي :

1. ينبغي أن يكون المؤشر مباشراً بمعنى أن يقيس المؤشر النتيجة التي يسعى لقياسها وان لا يتم توجيهه.
2. أن يكون موضوعياً ليس به أي غموض خاصة بالنسبة لما تريد قياسه كما ينبغي أن يتفق الجميع على التعليق أو الحكم على النتائج.
3. الوضوح وذلك يعني سهولة فهمه من الجميع .
4. أن يكون مناسباً يجب أن تقيس النتيجة المرجوة بطريقة مناسبة ، أما مسألة عدد المؤشرات الواجب استخدامها لقياس معيار عام أو نتيجة مطلوبة ، فيعتمد ذلك على مستوى المصادر المتاحة لمراقبة الأداء، ودرجة تعقيد النتيجة المطلوب قياسها وكمية المعلومات التي تحتاجها للوصول إلى قرارات موثقة بها.
5. أن يكون المؤشر كمياً كلما أمكن ذلك ، المؤشرات الكمية هي رقمية بطبيعتها أما المؤشرات النوعية فهي وصفية.

مراحل بناء وتنفيذ نظام تقويم الأداء المتوازن :

قد حدد كل من Kaplan & Norton ما يمكن أن يعتبر أسلوباً معيارياً لبناء بطاقة الأداء المتوازن في ضوء خطوات محددة ، علماً بأن هذه الخطوات اعتمدت من قبل كثير من الباحثين كأساس للتطبيق في منظمات الأعمال المختلفة وهي كما يلي (Kaplan.& Norton, 1993. P.3):

المرحلة الأولى التحضير : يجب على منظمات الأعمال التي لديها أكثر من وحدة عمل بناء بطاقة الأداء المتوازن لكل وحدة عمل وبشكل أكثر فعالية وملائمة لبطاقة الأداء بشكل عام ، وبحيث يكون للوحدة المشار إليها عمالؤها الخاصون و قنواتها التوزيعية ومرافقها الإنتاجية وبالإضافة إلى مقاييسها المالية.

المرحلة الثانية مقابلات الجولة الأولى: يتم في هذه المرحلة إمداد المدراء التنفيذيين بوحدة الأعمال بتلقي المعلومات الأساسية عن بطاقة الأداء المتوازن بهدف توضيح رؤية المنظمة ورسالتها وإستراتيجيتها ، وأشار كل من Kaplan & Norton إلى وجود منسق لبطاقة الأداء المتوازن إما إن يكون أحد كبار المدراء التنفيذيين أو (مستشار من بيوتات الخبرة أو الاستشارات) يكمن دوره في إجراء مقابلات قد تصل لمدة 90 دقيقة مع كل من :

- المدراء التنفيذيين بهدف الحصول على تصور واضح حول مساهماتهم في وضع الإستراتيجيات وتقديم المقترحات المتعلقة بالمقاييس التي يمكن تضمينها لبناء بطاقة الأداء المتوازن.
- المساهمين (المالكين) بهدف التعرف على توقعاتهم عن الأداء المالي للمنظمة.
- كبار العملاء والموردين بهدف الحصول على وجهات نظرهم عن الأداء المتوقع للمنظمة.

المرحلة الثالثة ورشة العمل التنفيذية الأولى : يتمثل النشاط الأساسي في هذه المرحلة في بداية الربط بين المقاييس والإستراتيجية الذي يقوم به المنسق مع الفريق الذي يمثل الإدارة العليا. وتتم مناقشة محتوى إستراتيجية المنظمة ومهمتها ثم الانتقال إلى البحث في النتائج المحتملة المترتبة على نجاح المنظمة الموضوع. ورسالتها ورؤيتها لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن . وهنا يستعين فريق العمل المكلف بالمقابلات التي سبق وأن أجريت مع المساهمين و ممثلي العملاء لإثراء المناقشات في هذا الموضوع . حيث

أن هذه المناقشات ستقود إلي تشخيص عوامل النجاح الحرجة لأداء المنظمة الأمر الذي يساعد في بناء النموذج الأول لبطاقة الأداء المتوازن.

المرحلة الرابعة: مقابلات الجولة الثانية: يهدف المنسق من خلال هذه المقابلة علي استطلاع آراء كبار المديرين التنفيذيين حول نموذج بطاقة الأداء المتوازن التجريبي المعد في المرحلة السابقة ، وكذلك يأخذ المنسق بآراء واقتراحات المدراء التنفيذيين حول المسائل المتعلقة بتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن (العامري صالح ، الغالبي طاهر ، ص ص 135).

المرحلة الخامسة ورشة العمل التنفيذية الثانية : تشكل هذه الورشة في كل من فريق الإدارة العليا والمرؤوسين المباشرين وأكبر عدد من المشرفين لمناقشة رؤية المنظمة وبيان الإستراتيجية لنموذج بطاقة الأداء المتوازن التجريبي أو المقترح من خلا تشكيل مجموعات عمل لمناقشة الآتي :

- التعليق علي المقاييس المقترحة.
- كيفية ربط برامج العمل المختلفة الجارية مع المقاييس.
- البدء بتطوير خطة عمل لتنفيذ النظام.
- في نهاية الورشة يتوقع أن يقدم المشاركين صياغة واضحة ودقيقة للأهداف في كل المقاييس المقترحة وبما في ذلك معدلات التحسين المستخدمة في الأداء.
- المرحلة السادسة ورشة العمل التنفيذية الثالثة:** إن هذه المرحلة تضع اللمسات الأخيرة علي النموذج قبل البدء بالتنفيذ المباشر ، حيث أنها تقوم بالخطوات الآتية:
- إجماع نهائي علي الرؤية لمنظمة الأعمال وأهدافها والمقاييس التي طورت في ورشتي العمل السابقتين.
- تحديد دقيق للمعدلات المستهدفة لكل مقياس تم اختياره في بطاقة الأداء المتوازن.
- تشخيص برامج العمل التي ستمكن المنظمة من الوصول إلي المعدلات المستهدفة للأداء في مختلف الأنشطة.
- الاتفاق النهائي علي برامج التنفيذ والذي يشتمل علي خطة الاتصالات مع جميع العاملين وإبلاغهم بفلسفة وأهداف بطاقة الأداء المتوازن.
- تطوير نظام للمعلومات مساعد لبطاقة الأداء المتوازن (إدريس وائل، و الغالبي طاهر مرجع سابق، ص ص 25-26).

المرحلة السابعة التنفيذ: إن عملية تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن تتطلب تشكيل فريق عمل جديد يتولى مهمة التنفيذ بما فيها ربط المقاييس بقواعد بيانات ونظام المعلومات ، وكذلك تعميم البطاقة علي مختلف مستويات المنظمة وتشجيع وتسهيل مهمة تطوير مقاييس الوحدات الفرعية أو التي تتمتع بنوع من اللامركزية. وبهذا سيكون هنالك نظام متكامل للمعلومات يسند المدراء التنفيذيين في اتخاذ قراراتهم.

المرحلة الثامنة المراجعة الدورية: إن المراجعة الدورية ومتابعة عمل بطاقة الأداء المتوازن تجري شهرياً أو فصلياً عن طريق تخصيص سجلات خاصة للمتابعة يتم تحضيرها للإدارة العليا بهدف مراجعتها ومناقشتها مع مدراء الوحدات الفرعية في المنظمة وأقسامها وشعبها المختلفة. أما المعدلات المستهدفة فيجري مراجعتها سنوياً كجزء من أجزاء الخطة الإستراتيجية وتحديد الأهداف وتخصيص الموارد.

الدراسة التطبيقية

الأساليب الإحصائية المستخدمة في تشغيل بيانات الدراسة التطبيقية :

اعتمد الباحثان على البرنامج الإحصائي برنامج Microsoft office Excel لتحليل بيانات الفوائم والتقارير المالية، وتحليل البيانات الإحصائية بواسطة الحاسب الآلي وذلك باستخدام برنامج spss والاختبار المستخدم لاختبار فرضيات الدراسة التطبيقية بالتحليل الوصفي لمتغيرات الفرضيات واختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتحديد اثر المتغير المستقل على المتغير التابع لفرضيات الدراسة التطبيقية، ومعامل الارتباط لتحديد اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرات لفرضيات الدراسة، وبرنامج spss لبناء نماذج الدراسة التطبيقية، وتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية من اجل وصف وتحليل بيانات الدراسة التطبيقية. يلخص الجدول رقم (1) نتائج مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء الصندوق القومي للمعاشات وذلك على النحو التالي:

جدول رقم 1: مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء الصندوق القومي للمعاشات

لبيد	المؤشر	العام 2009م	العام 2010م	العام 2011م	العام 2012م	العام 2013م
	معدل تحصيل الإيرادات مقارنة بالاعتماد	63%	73%	79%	96.11%	88.47%
	معدل نمو صافي الدخل إلى الدخل الكلي	43%	40%	33%	31%	29%
الأداء	معدل نمو صافي الدخل	-6%	3%	12%	12%	18%
المالي	نسبة مصروفات المنافع إلى الدخل لكلي	66%	67%	77%	75%	73%
	نسبة للمصروفات العمومية والإدارية إلى عائد الاستثمار	39%	40%	31%	40%	72%
	نسبة للمصروفات العمومية والإدارية إلى إجمالي الدخل	5.3%	5.2%	4.4%	4.2%	5.4%
	نسبة إجمالي المصروفات إلى إجمالي الدخل	71%	73%	81%	80%	78%
	معدل إنجاز المعاملة بالأيام	23-30	21-27	10-21	8-17	7-13
	معدل متوسط إنجاز الملفات الفنية شهرياً	614	654	674	1000	1300
	معدل متوسط إنجاز الملفات الفنية يومياً	31	34	38	50	65
العمليات	معدل عدد حالات عدم المطابقة (المراجعة الداخلية)	44	37	27	20	0
لداخلية	معدل عدد حالات عدم المطابقة (المراجعة الخارجية)	0	2	0	2	0
	معدل عدد الحالات التصحيحية والوقائية لحالات عدم المطابقة (المراجعة الداخلية)	100%	100%	100%	90%	100%
	معدل عدد الحالات التصحيحية والوقائية لحالات عدم المطابقة (المراجعة الخارجية)	0	100%	0	100%	0
	معدل الرضا العملاء (المعاشين) عن أداء الصندوق من خلال الاستبيان	55.9%	57%	58%	61.5%	74%
العملاء (المعاشين)	نسبة الاستجابة لشكاوي المعاشين إلى الشكاوي المؤسسة قانوناً	93.7%	91%	93%	92%	96%
	نسبة التنفيذ قياساً للاعتماد (تأهيل مراكز خدمات المعاشين)	9.18%	40.71%	75%	79.8%	90%
	نسبة الفرص المنفذة	95%	94%	95%	95%	89%
	نسبة تنفيذ الميزانية المرصودة	96%	91%	75%	40%	100%
لتعلم و لنمو	متوسط ساعات التدريب لكل عامل	15.3	16.4	16.4	14.6	12.4
	نسبة الفرص لتدريبية إجمالي العاملين	77%	85%	82%	73%	62%
	معدل الغياب	0.01%	0.01%	0.01%	0.01%	0.01%
	معدل دوران العاملين	0.05%	1.1%	0.05%	0.05%	0.05%
	معدل الرضا للعاملين من خلال لاستبيان	73.8	78.2%	80%	81%	83%
	الفعالية محور الرعاية الاجتماعية	78%	78%	95%	82%	86%
الأداء	الكفاءة محور الرعاية الاجتماعية	78%	75%	78%	76%	70%

102%	110%	84%	77%	77%	الفعالية محور التنمية الاجتماعية	الاجتماعي
90%	100%	82%	95%	108%	الكفاءة محور للتنمية الاجتماعية	
54.1%	50.1%	47%	39.5%	29%	معدل المعاشين المستفيدين تراكمياً إلى إجمالي عدد المعاشين	

المصدر : إعداد الباحثان من واقع بيانات الدراسة التطبيقية 2014م.

يتضح للباحثين من الجدول السابق الآتي:

1. مؤشرات الأداء المالي : بأن مؤشر معدل نمو صافي الدخل إلى الدخل الكلي ظل في إنخفاض تدريجي طول فترة الدراسة و مؤشر معدل نمو صافي الدخل حقق نمو طول فترة الدراسة ، و مؤشر نسبة مصروفات المنافع إلى الدخل تآرجح طول فترة الدراسة وكذلك مؤشر نسبة المصروفات العمومية والإدارية إلى عائد الاستثمار ويعزي الباحث سبب ذلك إلى ارتفاع معدلات التضخم وزيادة الهيكل الجديد للأجور، وظل مؤشر نسبة المصروفات العمومية والإدارية إلى إجمالي الدخل في انخفاض تدريجي مستمر طول فترة الدراسة في حين أن العام 2012م كان أفضل عام بمعدل 4.2%، أما مؤشر نسبة إجمالي المصروفات إلى إجمالي الدخل ظل في ارتفاع طول فترة الدراسة بمعدلات متفاوتة ، ويعزي الباحث سبب ذلك إلى ارتفاع معدلات التضخم وزيادة الحد الأدنى للأجور.
2. مؤشرات العمليات الداخلية : يتضح من الجدول اعلاه بأن جميع مؤشرات الأداء التشغيلي حققت تقدماً ملحوظاً طول فترة الدراسة .
3. مؤشرات العملاء: يتضح من الجدول أعلاه بأن هنالك ارتفاعاً في معدلات الرضا في الحدود الدنيا من 55.9% بالعام 2009م إلى 74% بالعام 2013م. أما الحدود العليا أرتفع المعدل بنسبة 3% عن العام 2009م ، وكذلك حقق مؤشر نسبة التنفيذ ارتفاعاً مستمراً طول فترة الدراسة أما مؤشر نسبة الاستجابة لشكاوي المعاشين ظل في حالة ثابتة بنسبة 100% إلا انه بالعام 2011م حقق نسبة 88% ويعزي الباحث سبب ذلك لعدم قانونية الشكاوى.
4. مؤشرات بعد النمو والتعلم يتضح للباحث من الجدول أعلاه بأن مؤشر الفرص التدريبية حقق استقراراً طول فترة الدراسة إلا أنه بالعام 2013م نخفض بمعد 6%، وتآرجح مؤشر تنفيذ الفرص إلى إجمالي العاملين وكذلك مؤشر متوسط ساعات التدريب ، أما المؤشرات التي تقيس رضاء العاملين حققت ارتفاعاً مستمراً طول فترة الدراسة.
5. مؤشرات الأداء الاجتماعي: يتضح للباحث من الجدول أعلاه بأن مؤشرات محور الرعاية الاجتماعية حققت تآرجحاً طول فترة الدراسة وكذلك مؤشرات محور التنمية الاجتماعية ، ويعزي الباحث سبب ذلك إلى طبيعة الأنشطة المقدمة التي تركز في المقام الأول على الطلبات المقدمة، أما مؤشر معدل المعاشين المستفيدين تراكمياً حققت ارتفاعاً طول فترة الدراسة.

النتائج :

بعد الدراسة النظرية والدراسة التطبيقية توصل الباحثان إلى النتائج الآتية:

أولاً: نتائج عامة

1. يساعد استخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الخمسة (المالي، العمليات الداخلية، العملاء، التعلم والنمو، الأداء الاجتماعي) في نجاح عملية تقويم الأداء وفق إطار متكامل وشمولي.

2. توفر بطاقة الأداء المتوازن دورة متصلة من المعلومات عن العمليات الداخلية والنتائج المتحصل عليها من هذه الأعمال لإحداث تحسين مستمر على المستويين التشغيلي والإستراتيجي.
3. تساهم بطاقة الأداء المتوازن على توضيح الرسالة و الرؤية الإستراتيجية وترجمتها إلى أفعال وترجمة ذلك إلى أحداث وتصرفات.
4. تحقق مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل والأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل من خلال ترابط مقاييس العملية الإدارية
5. تساعد بطاقة الأداء المتوازن تنظيمات الأعمال على تطبيق الخطط ومراقبة النمو المؤسسي بطريقة سهلة تجمع فيها كافة الأهداف.
6. تبين علاقات السبب والنتيجة كيفية تكامل الأصول غير الملموسة مع الأصول الأخرى لخلق قيمة للعملاء وتحقيق النتائج المرغوبة.

ثانياً: نتائج خاصة

1. هنالك ضعف في معدل التحصيل الفعلي للاشتراكات مقارنة بالتحصيل المعتمد بالموازنة خلال فترة الدراسة التطبيقية.
2. صافي الدخل السنوي ينمو بصورة منتظمة بالصندوق القومي للمعاشات طول فترة الدراسة التطبيقية.
3. مؤشر المصروفات الإدارية والعمومية إلى إجمالي الدخل ظل في انخفاض مستمر خلال فترة الدراسة. النتائج أعلاه من 1-3 تؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى التي نصت إلي أن الاهتمام بالبعد المالي يؤثر في قياس الأداء الفعلي للصندوق القومي للمعاشات.
4. مستوى أداء الخدمات التي يقدمها الصندوق القومي للمعاشات ظلت في تحسن مستمر طول فترة الدراسة .
5. الإجراءات المتبعة في المراجعة الداخلية لحالات عدم المطابقة لخريطة الإجراءات تساهم في صياغة الإستراتيجيات بالصندوق القومي للمعاشات.
6. الإجراءات الوقائية والتصحيحية للانحرافات عن الأداء بالصندوق القومي للمعاشات ساهمت في الحد من هذه الانحرافات .
- النتائج من 4-6 تؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أن تحسين العمليات يؤثر في صياغة الإستراتيجيات بالصندوق القومي للمعاشات .
7. معدل الرضا العام للعملاء (المعاشيين) عن أداء الخدمات المقدمة بالصندوق القومي للمعاشات تحسن بصورة جيدة خلال فترة الدراسة .
8. هنالك اهتمام من قبل إدارة الصندوق القومي للمعاشات بتهيئة مراكز خدمات العملاء (المعاشيين) خلال فترة الدراسة.
9. يستجيب الصندوق القومي للمعاشات لشكاوى العملاء ومعالجتها بصورة منتظمة خلال فترة الدراسة لنتائج من 7-9 تؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة التي نصت على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رضا العملاء وأداء الصندوق القومي للمعاشات.

10. هنالك اهتمام من قبل إدارة الصندوق القومي للمعاشات بتأهيل وتطوير قدرات العاملين بصور منتظمة خلال فترة الدراسة.
11. توجد انحرافات بين التكلفة المخططة والتنفيذ الفعلي للعمليات التدريبية بالصندوق القومي للمعاشات خلال فترة الدراسة.
12. حققت مؤشرات رضا العاملين عن الصندوق القومي للمعاشات ارتفاعاً جيداً خلال فترة الدراسة. النتائج من 10-12 تؤكد صحة الفرضية الفرعية الرابعة التي نصت على توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد النمو والتعلم وأداء الصندوق القومي للمعاشات.
13. أدى الاهتمام بالأنشطة محور الرعاية الاجتماعية بالصندوق القومي للمعاشات إلى فعالية التنفيذ الفعلي على الأعداد المستهدفة خلال فترة الدراسة.
14. حققت مؤشرات الكفاءة لمحور التنمية الاجتماعية للتكلفة المخططة والتنفيذ الفعلي معدلات جيدة خلال فترة الدراسة.
15. حقق مؤشر معدل عدد المعاشيين المستفيدين تراكمياً ارتفاعاً مستمراً خلال فترة الدراسة. النتائج من 13-15 تؤكد صحة الفرضية الفرعية الخامسة التي نصت على يؤثر الاهتمام ببعده الأداء الاجتماعي على تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات.

التوصيات:

- بناءً على النتائج التي تم التوصل لها يوصي الباحثان بالتوصيات الآتية:
1. تفعيل سياسة التحصيل الفعلي للاشتراكات بزيادة الوعي للمؤسسات والهيئات والوزارات الحكومية.
 2. تفعيل عمليات المراجعة الخارجية لحالات عدم المطابقة برفع المدى الزمني بالصندوق القومي للمعاشات.
 3. العمل على إشراك الجهات ذات الصلة بالصندوق القومي للمعاشات في تحديد التكلفة المخططة للعمليات التدريبية للعاملين .
 4. الاستمرارية في تطوير البرامج والعمل على استخدام التقنيات الحديثة بالصندوق القومي للمعاشات لتجويد الخدمات.
 5. استمرارية تهيئة البيئة الداخلية بالصندوق القومي للمعاشات و الإفصاح عن رضا العملاء (المعاشيين) في منشورات توزع على العملاء.
 6. عقد المزيد من الدورات التدريبية التفصيلية لدراسة بطاقة الأداء المتوازن و الاستفادة من خبرات المنظمات العالمية والجهات الاستشارية للاسترشاد بها في التطبيق الفاعل لبطاقة الأداء المتوازن.
 7. وضع معايير أداء مستهدفة يمكن أن تكون بمثابة حافز لدي إدارة الصندوق لتطوير أدائه وجعله أكثر طموحاً نحو تحقيق أهدافه الإستراتيجية.
 8. الاتجاه نحو إجراء المقارنات بالصناديق المثيلة العاملة في مجال الضمان الاجتماعي دون الاقتصار على تقويم أدائها على إجراء المقارنات الداخلية.

المراجع :

1. الغريب أبو عجيلة (2012). ، مدي إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية ، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط ، كلية الأعمال ،
2. دوين أحمد (2009 م.) ، معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية ، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الانسانية ، المجلد التاسع ، العدد الثاني
3. محمد ، أمال إبراهيم ، تقويم أداء الوحدات الإدارية الحكومية ، مجلة الإدارة و الاقتصاد، كلية جامعة المستقبل، المجلد الثالث، العدد الرابع ، يناير - مارس 2004م
4. عبد الفتاح د. المغربي (18 - 20 ابريل 2006 م.)، قياس الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي ، المؤتمر العلمي السنوي الثاني والعشرون ، إعادة هيكلة الاقتصاديات العربية في ظل التحديات المعاصرة ، جامعة المنصورة ، كلية التجارة ، القاهرة
- الكعبي وائل، ، و عمران قاسم (2011) ، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقويم أداء المستشفيات الحكومية غير الهادفة للربح ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، الجامعة السنتصرية كلية الإدارة والاقتصاد ، العدد السابع والثمانون م.
5. إدريس وائل ، و الغالبي طاهر (2009م)، توجيه الأداء الاستراتيجي الرصف و المحاذاة ، (عمان ، دار وائل للنشر ،).
6. الخولي هالة (2001 م.) ، استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء في قياس الأداء الإستراتيجي لمنشآت الأعمال ، مجلة المحاسبة والتأمين ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، العدد السابع والخمسون.
7. الغبان. ثائر و حسين نادية(2009م.) ، التكامل بين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية لأغراض تقويم الأداء الاستراتيجي في الوحدات الاقتصادية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الثاني والعشرون.
8. زغلول جودة (2003م)، استخدام مقاييس الأداء المتوازن في بناء نظام لقياس الاستراتيجي في بيئة الاعمال المصرية ، المجلة العلمية التجارة والتمويل ، كلية التجارة ، جامعة طنطا ، العدد الأول .
9. محمد عبد الرحيم(11-15 فبراير 2007). ، مدخل قياس الأداء المتوازن المحاور و المميزات، ندوة قياس الأداء الحكومي في المنظمات الحكومية: مدخل قائمة قياس الانجاز المتوازنة وورشة عمل كيفية تطبيق قياس الأداء المتوازن ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة .
10. زغلول جودة (2010م.) ، استخدام مقياس الأداء المتوازن فب بناء نموذج قياس رباعي المسارات لإدارة الأداء الإستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكرية، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود.
11. الشيشيني حاتم(2004م) ، نحو إطار لقياس محددات استخدام تبنى نظام قياس الأداء المتوازن ، مجلة البحوث التجارية ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، العدد الأول ، المجلد السادس والعشرون .
12. العنزي عبد الله (2011 م.) ، تحليل الرفع المالي لأغراض تقويم الأداء ، مجلة البحوث والتجارة ، ، كلية التجارة جامعة الزقازيق ، العدد الأول المجلد الثالث والثلاثون .

13. عبد الرحيم، معتصم(2010م)، الموازنات التخطيطية ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات ، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ،
14. .العامري ، صالح ، و الغالبي.طاهر(2003 م) ، بطاقة القياس المتوازن للأداء كنظام لتقييم أداء منشآت الأعمال في عصر المعلومات : نموذج مقترح للتطبيق في الجامعات الخاصة ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، جامعة المنصورة ، كلية التجارة ، المجلد السابع والعشرون ، العدد الثاني .
15. العاني حارس (2011م) ، سلوكية التغير في أسلوب تقييم أداء مؤسسات الأعمال باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، كلية التجارة، جامعة المنصورة، المجلد 35 - العدد الثاني .

ثانياً: باللغة الإنجليزية

1. Abe Taiji (2006). The Role of the Balanced Scorecard for Improvement of Management Systems in Japanese Companies, Unpublished Master thesis, Massachusetts Institute of Technology, Japan,
2. Kaplan and Norton (2011). Putting the Balanced Scorecard to Work, -Harvard Business Review,
3. Kaplan and. Norton (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business Review
4. Kaplan and Norton (2001). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I, Accounting Horizons Vol. 15 No. 1,
5. Nijssen Geert J. (2004). Performance Effects of Using the Balanced Scorecard: a note on the Dutch experience, LongRangePlanning37.