

## The Use of Balanced Scorecard in Achieving Total Quality in Technical Colleges for Girls in the Kingdom of Saudi Arabia: A field study

**Nada Ahmad Kasnawi**

Technical College for Girls in Jeddah || Technical and Vocational Training Corporation || KSA

**Rawia Rida Obaid**

Faculty of Economics and Administration || King Abdulaziz University || KSA

**Abstract:** The Balanced Scorecard is a comprehensive strategic system designed to measure performance in four dimensions: financial customer, internal processes, and learning and growth. Accordingly, this research examines the extent to which the application of Balanced Scorecards is used to evaluate the performance of employees To achieve total quality in the Technical Colleges for Girls in the Kingdom of Saudi Arabia, to achieve that, the researcher followed the inductive approach in the theoretical part of the research, followed by the use of the analytical descriptive approach for the empirical part of the study. The empirical part of the current study is conducted through the design and distribution of questionnaire to 148 female employees in leadership positions at technical colleges for girls in Saudi Arabia, of which 63 is fully completed and recovered. The questionnaire is divided into five sections. The first was related to the bibliography of respondents and information of college's structure. The second is related to the contribution of the balanced performance card in achieving the strategic and operational goals of colleges. The third section covers requirements for technical colleges to apply the balanced scorecard. The fourth is related exploring the obstacles that would limit the application of the scorecards effectively. Finally, the fifth section, reflects leader's perception of applying the scorecard in evaluating activities in technical colleges. The results are analyzed using the statistical program (Spss.V19). Where the results confirmed that the dimensions of the balanced scorecard are largely appropriate to achieve the requirements of the college's short-term and long-term strategic goals, by approximately 54%. Most of the college leaders agreed on the availability of the elements of applying the dimensions of the balanced scorecard in technical colleges for girls with a percentage of 61.9%. The results confirmed the support of college administrations to implement the balanced scorecard by 50.8% in order to overcome the obstacles that limit the application of the Balanced Scorecard in colleges. The results also confirmed that the application of the Balanced Scorecard helps in identifying the departments that need to improve the performance of the college and the application of the Balanced Scorecard helps the college administration in evaluating the growth and learning of the employees with a rate of 47.6%.

The results of the research concluded that the Technical Colleges Administration for Girls supports the application of the Balanced Scorecard, as this helps identify the departments that need to improve performance. The results have shown that all the necessary ingredients for implementing a balanced scorecard are available in most technical colleges for girls, and college administrations strive to overcome all obstacles that could limit this. Based on the previous results, several recommendations can be suggested, such the strategic objectives of colleges must be in agreement with the dimensions of the balanced scorecard to achieve the desired results. It can be suggested as well that the dimensions of the scorecards should be flexible to any technical, professional or community developments.

**Keywords:** Balanced Scorecard, Comprehensive quality, Technical colleges.

## استخدام بطاقات الأداء المتوازن في تحقيق الجودة الشاملة في الكليات التقنية للبنات في المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية)

ندى أحمد كسناوي

الكلية التقنية للبنات بجدة || المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني || المملكة العربية السعودية

راوية رضا عبيد

كلية الاقتصاد والإدارة || جامعة الملك عبد العزيز || المملكة العربية السعودية

الملخص: تعتبر بطاقة الأداء المتوازن نظام استراتيجي شامل لقياس الأداء بأربعة أبعاد وهي: (البعد المالي وبعد العملاء وبعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو) وذلك من خلال ربط رؤية ورسالة المؤسسة (التعليمية والتدريبية) بخطة وأهدافها الاستراتيجية. وبالتالي فإن هدف هذا البحث هو رصد تصور القيادات والعاملين في الكليات التقنية للبنات عن مدى الاستفادة من تطبيق بطاقات الأداء المتوازن كأداة لتقويم الأداء لتحقيق الجودة الشاملة بالكليات التقنية للبنات. ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على المنهج الاستقرائي للجزء النظري للبحث بينما اعتمد الجانب التطبيقي على المنهج الوصفي التحليلي. وقد تمت الدراسة الميدانية من خلال إعداد وتوزيع قوائم استبانة على 148 موظفة يعملن في وظائف قيادية في الكليات التقنية للبنات في المملكة العربية السعودية استرد منها 63 رداً. وقد وتم تحليل النتائج من خلال استخدام البرنامج الإحصائي (Spss.V19). حيث أكدت النتائج على أن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ملائمة إلى حد كبير لتحقيق متطلبات الأهداف الاستراتيجية للكلية قصيرة الأجل وطويلة الأجل وذلك بنسبة 54% تقريباً، واتفق أغلب قيادات الكليات على توفر مقومات تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في الكليات التقنية للبنات بنسبة 61.9%، وأكدت النتائج على دعم إدارات الكليات لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بنسبة 50.8% وذلك لتخطي العقبات التي تحد من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الكليات. كما وجاءت النتائج مؤكدة من أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يساعد في تحديد الأقسام التي تحتاج إلى تحسين الأداء بالكلية ويساعد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن إدارة الكلية في تقييم النمو والتعلم للمنسوبات وذلك بنسبة 47.6%. وتوصلت نتائج البحث إلى أن إدارة الكليات التقنية للبنات تدعم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، حيث أن ذلك يساعد في تحديد الأقسام التي تحتاج إلى تحسين الأداء، وقد اثبتت النتائج أن جميع المقومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن متوفرة في غالبية الكليات التقنية للبنات وتسعى إدارات الكليات لتخطي كل العقبات التي يمكن أن تحد من ذلك، وبناء على النتائج السابقة يمكن اقتراح عدة توصيات منها: انه عند وضع الأهداف الاستراتيجية للكلية لا بد أن تكون ملائمة مع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق النتائج المطلوبة ولا بد أن تكون أبعاد البطاقة قابلة للتطوير مع أي مستجدات تقنية أو مهنية أو مجتمعية، كما يجب أن تعمل إدارة الكلية على تطوير بطاقة الأداء المتوازن الخاصة بها لتلاءم احتياجات الإدارة والعملاء والمنسوبات والمستجدات التقنية أيضاً.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، الجودة الشاملة، الكليات التقنية.

### 1- الإطار العام للبحث

#### 1-1 المقدمة Introduction

اهتمت المملكة العربية السعودية بقيادة خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبدالعزيز -حفظه الله- بقطاع التدريب باعتباره المسؤول عن تلبية الحاجة الوطنية للأيدي الفنية المدربة في شتى المجالات التي تعتمد عليها التنمية الشاملة، وقد طال هذا الاهتمام والرعاية قطاع تدريب البنات والذي تم تفعيل العمل به بإنشاء الكليات التقنية للبنات عام 1427هـ/ 2007م، وقد بلغت عدد الكليات التقنية للبنات حتى عام 1436هـ/ 2015م ثمانية عشر كلية تخدم جميع مناطق المملكة العربية السعودية، وتهدف الكليات التقنية للبنات إلى تأهيل المرأة السعودية لسوق العمل وذلك بإتاحة الفرصة لها بالتدريب على تخصصات تقنية ومهنية لم تُقدم مسبقاً من قبل أي جهة تعليمية أو

تدريبية (www.tvtc.gov.sa).<sup>(1)</sup> وتعيش الكليات اليوم في بيئة تتميز بالتغير والتطور السريع وليستمر هذا التطور وتتميز بأدائها فلا بد من أن تهتم بالعناصر الأساسية للنجاح والتي من أهمها العنصر البشري باعتباره أساس التحكم بالعناصر الأخرى للنجاح، ولن يحدث هذا كله إلا بتطبيق نظام لتقويم الأداء من منظور استراتيجي يدفع سلوك كل العاملين في جميع المستويات الإدارية والتدريبية تجاه التحسين المستمر، وذلك من خلال تطبيق ما اصطلح عليه بـ (بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecards) والتي تعد هي أحد تقنيات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية. ويمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن على أنها " نظام للتطوير الإداري وليس فقط نظام للقياس، يهتم بتوضيح رسالة ورؤية واستراتيجية المنظمة، وترجمة ذلك إلى أحداث وتصرفات لتوفير دورة متصلة من المعلومات عن العمليات الداخلية والنتائج المتحصل عليها من هذه الأعمال، لإحداث تحسين مستمر في الأداء على المستويين الاستراتيجي والتشغيلي. (www.BalancedScorecard.org)<sup>(2)</sup>.

ويتميز هذا النموذج عن غيره من أساليب الرقابة وتقويم الأداء في الجمع بين مقياس الأداء المالي ومقاييس الأداء غير المالي والتي تتصف بسهولة تتبعها وربطها باستراتيجية المؤسسة، كما يعد النموذج أسلوب متكامل يساعد المؤسسات على تقويم أدائها التشغيلي والمالي والاستراتيجي. وتنبع أهمية تقويم وقياس الأداء من كونها توضح طبيعة العلاقات المتبادلة بين الأقسام المختلفة في المؤسسات، فعملية التقويم والقياس تساعد المؤسسات على التحقق من أن تلك الأقسام تقوم بوظائفها المختلفة بأعلى كفاءة ممكنة. لذلك تعتبر بطاقة الأداء المتوازن إحدى أهم وأحدث أدوات التقييم وقياس الأداء، كونها تقود المؤسسة إلى تحليل أدائها على أساس رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية، وتنجح في توجيهها إلى اتجاه جديد يدعم الأداء العام للمؤسسة. كما تترجم رؤية المؤسسة واستراتيجيتها إلى مجموعة من الإجراءات العملية، والتي تمثل إطار عمل تطبيق الاستراتيجية، ولذلك يعد نموذج قياس الأداء المتوازن أسلوب متكامل يساعد المؤسسات على تقييم أدائها التشغيلي والمالي والاستراتيجي. (عبد الرحمن، 2014).<sup>(3)</sup>

## 2-1 مشكلة البحث Problem Statement

بناء على ما سبق استعراضه في المقدمة من أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين جودة أداء الكليات التقنية للبنات فإن مشكلة البحث تتمثل في تحديد مدى الاستفادة من تطبيق بطاقات الأداء المتوازن كأداة لتقويم الأداء لتحقيق الجودة الشاملة في الكليات التقنية للبنات في المملكة العربية السعودية.

## 3-1 أسئلة البحث Research Questions

بناء على ما سبق تتحدد مشكلة البحث في الأسئلة الآتية:

1. ما بطاقة الأداء المتوازن؟ وما مدى مساهمتها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للكليات التقنية للبنات؟
2. هل تتوفر في الكليات التقنية للبنات مقومات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتطبيقها؟
3. ما العقبات التي تحد من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الكليات التقنية للبنات؟
4. هل تطبيق بطاقات الأداء المتوازن بالكليات التقنية للبنات حقق الاستفادة المرجوة للقيادات والعاملين؟

(1).<http://www.tvtc.gov.sa/Arabic/Departments/Departments/gt/aboutGt/Pages/about%20us.aspx>

(2).<http://balancedscorecard.org/> (2)

(3) عبد الرحمن، مدني سوار الذهب محمد (2014) "تقويم أداء الجامعات وفقاً لمنظور الأداء المتوازن- دراسة حالة جامعة افريقيا العالمية" مجلة كلية الاقتصاد العلمية، العدد الرابع، يناير، افريقيا.

#### 4-1- أهداف البحث Research Objectives

- إن الهدف العام للبحث هو رصد تصور القيادات والعاملين في الكليات التقنية للبنات عن مدى الاستفادة من تطبيق بطاقات الأداء المتوازن كأداة لتقويم الأداء لتحقيق الجودة الشاملة بالكليات التقنية للبنات.
1. التعرف على ماهية بطاقة الأداء المتوازن، ومدى مساهمتها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للكليات التقنية للبنات.
  2. التعرف على مدى توفر مقومات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأساسية في الكليات التقنية للبنات لتطبيقها.
  3. التعرف على أهم العقبات التي يمكن أن تحد الكليات التقنية للبنات من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بفعالية.

#### 5-1 منهجية البحث Research Methodology

في ضوء طبيعة مشكلة البحث وأهدافه، ونطاقه ومحدداته، سوف تعتمد الباحثتان في الجزء النظري من هذا البحث على المنهج الاستقرائي النظري، حيث سيتم استقراء المواضيع والدراسات المتعلقة بموضوع البحث، وذلك لتكوين الإطار النظري للبحث.

وسيعتمد الجانب التطبيقي للبحث على المنهج الوصفي التحليلي؛ حيث سيتم جمع المعلومات من خلال إعداد استبانة تم إرسالها لموظفات يعملن في وظائف قيادية في الكليات التقنية للبنات، وتم تحليل نتائجها باستخدام برنامج Spss19.

#### 6-1 حدود البحث search limits

تشمل حدود البحث والمتوقع انجازه خلال العام الهجري 1437-1438 والموافق 2016-2017م على محورين الأول يتعلق بمجال الدراسة النظري والتي يعتمد عليها المحور الثاني والذي يتعلق بمجال ومكان الدراسة الميداني كما يلي:

- مجال الدراسة النظرية: سيتم استعراض الأبحاث والدراسات المتعلقة بالهدف الأساسي من البحث وهو: دراسة أثر تطبيق نظام بطاقات الأداء المتوازن في تحقيق الجودة الشاملة في الكليات التقنية للبنات.
- مجال الدراسة الميدانية: سيتم التطبيق في الكليات التقنية للبنات في المملكة العربية السعودية حيث تقوم رؤية الكليات التقنية للبنات (وعددتها 18 كلية تقنية) على الإسهام الفعال في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بتوفير التدريب التقني والمهني لبنات الوطن بالجودة والكفاية التي يطلبها سوق العمل.

#### 2- الإطار النظري للبحث

##### 1-2 مقدمة

في بداية العقد الأخير من القرن العشرين ومع انهيار بعض الشركات الأمريكية التي لم تكن نتائج أعمالها تنبئ بالإفلاس أو الانهيار، بدأ البحث عن أسلوب جديد لقياس وتقويم الأداء يكشف عن مسببات النتائج، ومن هنا برز مفهوم بطاقة الأداء المتوازن الذي يهتم برسالة ورؤية واستراتيجية المؤسسة وربطها بخططها وأهدافها وتقويم

الأداء من خلال الربط بين المقاييس المالية وغير مالية (أبو الفتوح، 2010).<sup>(4)</sup> ويهدف هذا الجزء من البحث إلى دراسة الأساس النظري لبطاقة الأداء المتوازن وذلك من خلال أولاً استعراض التطور التاريخي لبطاقة الأداء المتوازن ومن ثم التعريف بالبطاقة وأبعادها المختلفة يليه استعراض الدراسات السابقة بما يتفق والهدف العام من هذا البحث ومن ثم ما يستفاد من الدراسات السابقة واخيرا الخلاصة والنتائج على النحو التالي:

## 2-2 التطور التاريخي للدراسات السابقة لبطاقة الأداء المتوازن

يعتبر عام 1992م هو عام ظهور الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن في الدول الغربية، وذلك نتيجة الحاجة الملحة إلى مقاييس غير مالية بجانب المقاييس المالية لمواجهة المتغيرات البيئية الحديثة، ومن ثم توالى العديد من البحوث والدراسات في مجالات العلوم الإدارية ونظم المعلومات وبحوث العمليات وتنوعت مجالات التطبيق في القطاعات الصناعية والتجارية والخدمية، وظهرت الحاجة إلى تطبيق مدخل قياس الأداء المتوازن في الدول العربية في مختلف القطاعات وخصوصاً المؤسسات التعليمية والتدريبية العربية وذلك منذ عام 2000-2001م تقريباً (جدول 1-2). يهدف الوصول إلى مكانة متقدمة في التصنيفات الدولية بمفهوم الجودة الشاملة والتي تتطلب مجموعة من المتطلبات والمعايير التي يتعين توافرها لتحقيق وقياس الجودة وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن الاسلوب المناسب لأنها تهتم بالمقاييس المالية وغير مالية (أبو الفتوح، 2010).<sup>(5)</sup> ويعتبر Kaplan & Norton (1992) من أوائل من تحدث عن نظرية بطاقة قياس الأداء المتوازن، حيث جذب اقتراحهم لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن الاهتمام الدولي باعتبارها أداة للوصول إلى الأداء المتميز والداعم للتفكير الاستراتيجي، من أجل توفير الإطار العام لنظرية القيمة لعملية قياس الأداء في جميع الأعمال وإجراءات المؤسسات. ومن ثم تضاعف الاهتمام بنموذج القياس المتوازن للأداء وتم تطويره ليستخدم في مجال الإدارة الاستراتيجية بالإضافة إلى استخدامه في مجال قياس الأداء، حيث تم الربط بين الاستراتيجية والنظام المتوازن للأداء في تطوير قياس الأداء مع إيجاد علاقة بينه وبين الاستراتيجية. (Kaplan & Norton, 1996)<sup>(6)</sup>.

## 3-2 تعريف ببطاقة الأداء المتوازن

تعددت مفاهيم وتعريفات بطاقة الأداء المتوازن ولكنها اتفقت جميعها على أنها نظام استراتيجي شامل لقياس الأداء بأربعة أبعاد وهي: (البعد المالي وبعد العملاء وبعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو) وذلك من خلال ربط رؤية ورسالة المؤسسة (التعليمية والتدريبية) بخططها وأهدافها الاستراتيجية، وبشكل مختصر يمكن تحديد العناصر التي شملتها مختلف التعاريف (Kaplan & Norton, 1992)<sup>(7)</sup>؛ Horngren, 2000<sup>(8)</sup>؛ عبد الملك، 2006<sup>(9)</sup> كما يلي:

1. نجاح الإدارات في تحقيق أهدافها.

(4) أبو الفتوح، يحيى عبد الغني (2010) "استخدام مدخل الأداء المتوازن كأداة لضمان جودة التعليم والاعتماد في مؤسسات التعليم الجامعي" جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، أبحاث الندوة الثالثة حول الجودة في التعليم الجامعي بالعالم الاسلامي، الرياض.

(5) مرجع سابق (5)

(6) Kaplan, R.S, Norton, D.P (1996) "The Balanced Scorecard Translating Strategy into Action" Boston, MA Harvard Business School, Press.

(7) Kaplan, R.S, Norton, D.P (1992) "The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance" Harvard Business Review.

(8) Horngren, C.T, Foster .G, Dater .S (2000) "Cost Accounting" prentice Hall international, Inc.

(9) عبد الملك، أحمد رجب (2006) "مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية: نظرية وتطبيقية"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة حلوان، العدد 81، مصر.

2. قياس مدى مصداقية إنجاز العمل والأهداف كما تعكسه التقارير الدورية للإدارات (الخطة السنوية والتشغيلية).

3. توفير بيانات تساعد في اتخاذ القرار

4. الكشف عن نقاط الضعف في تحقيق الأهداف والعمل على معالجتها.

وتفصيلاً يمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن (Kaplan and Norton 1992) على أنها نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي، يتم بموجبه ترجمة استراتيجية تنظيم الأعمال إلى أهداف استراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة وخطوات إجرائية تمهيدية واضحة. كما يتفق مع ذلك ما وضعه معهد القياس المتوازن للأداء حيث عرفها على أنها: نظام للتطوير الإداري وليس فقط لنظام للقياس، يهتم بتوضيح رسالة ورؤية واستراتيجية المؤسسة، وترجمة ذلك إلى أحداث وتصرفات لتوفير دورة متصلة من المعلومات عن العمليات الداخلية والنتائج المتحصل عليها من هذه الأعمال، لإحداث تحسين مستمر في الأداء على المستويين الاستراتيجي والتشغيلي ( [http:// balancedscorecard.org/](http://balancedscorecard.org/) )<sup>(10)</sup> وقد أضاف (Horngren 2000) الأبعاد الأربعة التي يقوم عليها قياس الأداء حيث عرف بطاقة الأداء المتوازن على أنها نظام استراتيجي يقوم على قياس ومتابعة أربعة أبعاد (مالي، عملاء، كفاءة عمليات داخلية، والابتكار والتعلم) من خلال ترجمة رؤية المنظمة إلى مجموعة متناسقة من الأهداف الاستراتيجية ومعايير قياس الأداء. بينما وضع (عبد الملك 2006) في تعريفه للبطاقة بأنها تحقق ميزة تنافسية للمؤسسات وعرفها بأنها: تتضمن مقاييس أداء تضيف قيمة لتحقيق التفوق على المنافسين، وأن المقاييس تتصف بالموضوعية والتوازن وأنها جزء من نظام المعلومات لتعكس رؤية المؤسسة لتحقيق أهدافها.

ومن خلال التعريف السابقة يمكن تحديد المحور الأساسي لبطاقة الأداء المتوازن حيث أنها نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي يترجم استراتيجية المؤسسة إلى أهداف استراتيجية ومعايير لقياس الأداء.

#### 4-2 أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

إن نظام بطاقة الأداء المتوازن يعتبر إطار عام لتطبيق استراتيجية المؤسسات، حيث يبدأ هذا النظام بصياغة رسالة المؤسسة ورؤيتها القيادية، ثم تحليل البيئة الداخلية والخارجية لتحديد الاستراتيجية المناسبة، ثم التحرك نحو الأنشطة المختلفة لتحديد الأهداف والعلاقات المتداخلة ومؤشرات أداء كل منها لكي يتم إعداد الخطط الواجب تنفيذها، وترتبط بعملية تنفيذ بطاقة الأداء ضرورة المتابعة والرقابة بما يضمن التنفيذ السليم لها واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند وجود أي انحرافات عن الخطط الموضوعية في الوقت المناسب (العمرى، 2012)<sup>(11)</sup>. وتهدف بطاقة الأداء المتوازن إلى قياس أداء المؤسسة من خلال أربع أبعاد أساسية وهي "الجانب المالي وجانب العملاء وجانب العمليات الداخلية والتعليم والنمو" (الشكل 2-1) وبذلك يعمل قياس الأداء المتوازن على ربط الأهداف التشغيلية قصير المدى برؤية واستراتيجية وأهداف المؤسسة طويلة المدى (عبد الرحمن، 2014)<sup>(12)</sup>.

#### 1-4-2 البعد المالي

يعد البعد المالي من الأبعاد الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن، وتمثل نتائج هذا المنظور مقياساً لتحقيق الأهداف أو الوقوف عند مستوى التوقعات المحققة بالشكل الذي يدعم استراتيجية المؤسسة وموقفها التنافسي،

(10) مرجع سابق (رقم 2)

(11) مرجع سابق (رقم 4)

(12) مرجع سابق (رقم 3)

ويحتوي على أهداف مالية بحتة ويستخدم لقياس النسب المالية والارقام المالية المختلفة أما المؤسسات غير الهادفة للربح فقد يختلف الامر معها ولكن في النهاية لابد أن تحافظ على استمرار أنشطتها بالمحافظة على وجود موارد كافية. (Hongren, 2000)<sup>(13)</sup>.

#### 2-4-2 بعد العملاء

يشمل بعد العملاء تحقيق أهداف معينة مثل رضا العميل والاحتفاظ به، وعلى المؤسسة تحديد مجموعة من المقاييس (المؤشرات) لتتبع أهداف هذا البعد، على سبيل المثال تحقيق رغبات العملاء عن طريق تقديم منتجات أو خدمات جديدة، الاستجابة لشكاوى العملاء، تحسين الخدمة أو أسلوب البيع، زيادة المعرفة بالمنتجات، ويتم ذلك من خلال تحقيق التوازن بين القدرات التنظيمية المتاحة والحصة السوقية المستهدفة. (Andey, 2005).<sup>(14)</sup>

#### 3-2-4 بعد العمليات الداخلية

يمثل بعد العمليات الداخلية قابلية الشركة على تحويل المدخلات إلى المخرجات المطلوبة بأقل التكاليف، من خلال تحديد العمليات والأنشطة التي لا تضيف للقيمة وعمل التحسينات التي تلي حاجات العملاء وذلك يستلزم تقويم عمليات إرضاء المساهمين والعملاء وتحديد العمليات التشغيلية التي يجب أن تتفوق فيها المؤسسة، بالتالي تحقيق الرغبات المتوقعة للعملاء بكفاءة وفاعلية لتحقيق نتائج متميزة. (Hilton, 2000).<sup>(15)</sup>

#### 4-2-4 بعد التعلم والنمو

الهدف من هذا البعد هو تحديد راس المال البشري، ونظم المعلومات، والهيكل التنظيمي للمؤسسة، اللازم لدعم خلق القيمة في العمليات الداخلية. ووجود قاعدة البيانات التي تخص الجوانب التشغيلية والمالية وكذلك البنية التحتية التكنولوجية يعد من أهم عوامل النجاح في هذا البعد والأبعاد الأخرى وبالتالي لقياس أداء المؤسسة وتلبية متطلباتها بنظام المعلومات في المستقبل وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. (Oliveira, 2004).<sup>(16)</sup>

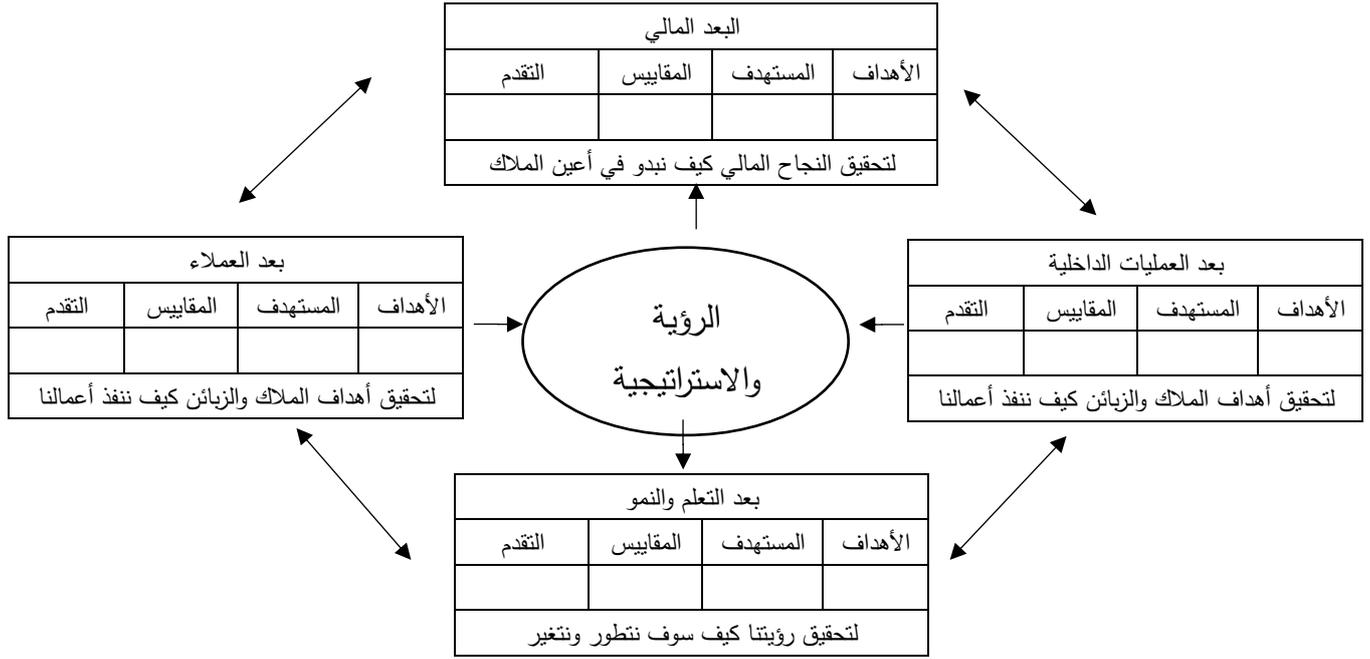
---

(13) مرجع سابق (رقم 8)

(14) Andey, I. M (2005) "Balanced Scorecard: Myth and Reality" Vikalpa: The Journal of Decision-Makers, Vol., 30, No., 1.

(15) Hilton, R. W, Maher, M. W, Selto, F.H (2000) "Cost Management: Strategies for Business Decisions" the McGraw-Hill, Inc.

(16) Oliveira, J (2004) "The balanced scorecard: an integrative approach to performance evaluation" Management Accounting Research, vol. 15, issu.2.



شكل (1) العلاقة بين كل من الرؤية والاستراتيجية وأبعاد القياس المتوازن للأداء

Source: Kaplan, R.S & Norton, D.P.1996, "Using The Balanced Scorecard To Strategic Management System" Harvard Business Review. January-February. P76<sup>(17)</sup>

ويمكن تفصيل هذه الأبعاد كالتالي:

## 5-2 الدراسات السابقة

سيتم استعراض الدراسات السابقة وفقاً لأهداف البحث والتي تشمل أولاً مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمؤسسات، ثم مدى توفر المقومات الأساسية في المؤسسات لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، يليه التعرف إلى أهم العقبات التي يمكن أن تحد المؤسسات من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بفعالية، وأخيراً رصد تصور القيادات والعاملين عن مدى الاستفادة من تطبيق بطاقات الأداء المتوازن بالمؤسسات. وذلك كما يلي:

5-2-1 مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمؤسسات. تصاغ الأهداف الاستراتيجية بشكل عام حول النتائج الكلية المطلوب تحقيقها حيث تضعها الإدارة العليا على مستوى المؤسسة ككل وهي طويلة الأجل. بينما الأهداف التشغيلية يشارك في صياغتها الإدارة الوسطى حيث تصاغ على مستوى الأقسام والوحدات والأفراد وهي قصيرة الأجل. (عبد الرزاق، 2012).<sup>(18)</sup> وتتفق أغلب الدراسات (Kaplan, 2001, Frigo, et al, 2000، أبو الفتوح، 2010) على أن استخدام بطاقة الأداء بأبعادها الأربعة يساعد على ربط رؤية واستراتيجية المؤسسة بأهدافها بالتالي يؤدي ذلك على تحقيق الأهداف الاستراتيجية (طويلة الأجل) والأهداف التشغيلية (قصيرة الأجل) بشكل أكثر كفاءة.

(17) مرجع سابق (رقم 2)

(18) عبد الرزاق، رمضان مصطفى (2012) "التخطيط الاستراتيجي" جامعة الإسكندرية، مصر.

إن توضيح رؤية واستراتيجية المؤسسة وترجمتها إلى أهداف وتحديد القطاع الذي ستقوم المؤسسة بخدمته، يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، والخطوات الرئيسية التي يتم من خلالها ربط الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل وفق القياس المتوازن للأداء بأقسام وأفراد المؤسسة (Kaplan & Norton, 1996).<sup>(19)</sup> ومن الضروري إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تنجح الاستراتيجية فالتخطيط ووضع الأهداف وترتيب الاستراتيجية يظهر أفضل تأثير لقياس الأداء المتوازن عندما يتم توظيفه لإحداث تغيير تنظيمي (حطي، السراج، 2009).<sup>(20)</sup> وهذا ما توصلت إليه عدة دراسات (جدول 2-2) مثل دراسة (Chi, & Hung, 2011)<sup>(21)</sup> والتي هدفت إلى التحقق من مدى قدرة الشركات التي تطبق نموذج بطاقة قياس الأداء المتوازن على تحسين أداؤها، وتنفيذ استراتيجيتها. وخلصت الدراسة إلى أن الشركات التي تطبق نموذج بطاقة قياس الأداء المتوازن كانت أكثر كفاءة وأكثر قدرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية طويلة الأجل، إلى جانب أداؤها التشغيلي قصير الأجل وذلك بالمقارنة مع مجموعة الشركات التي لم تطبق نموذج بطاقة قياس الأداء.

وكذلك دراسة (Kaplan & Norton, 2001)<sup>(22)</sup> والتي هدفت إلى قياس الأداء الاستراتيجي في المؤسسات غير الهادفة للربح. وخلصت إلى أن استخدام مقاييس الأداء المتوازن يساعد على ربط الرؤية الاستراتيجية بالأهداف الفرعية، والأعمال اليومية في المؤسسات، كما ساعد على إعادة تقسيم تلك المؤسسات بشكل جيد لأنه يسمح باستخدام مقاييس غير مالية تساعد على التخطيط لفترات طويلة. وايضا دراسة (Frigo, et al, 2000)<sup>(23)</sup> والتي هدفت إلى تطبيق نظام مقياس الأداء المتوازن على المصارف المحلية وذلك من خلال المقاييس المالية وغير المالية لتطبيق استراتيجيتها ورؤيتها. وخلصت الدراسة بأن على المنشأة أن تحدد أهدافها بدقة من أجل تحديد المؤشرات المناسبة لقياس الأداء ومن الممكن أن تستفيد من مناطق القوة وزيادتها والعمل على تجنب نقاط الضعف. كما أن دراسة (العمرى، 2012)<sup>(24)</sup> اهتمت بتوضيح أهمية تطبيق أساليب الإدارة الحديثة متمثلة في طرق قياس أداء المؤسسات والتعرف على أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن علي تحسين مؤشرات الأداء. وخلصت الدراسة إلى أن محور النمو والتعلم في بطاقة الأداء المتوازن يعني مقابلة الأهداف بعيدة المدى والتي تقتضي تطوير الأداء والمهارات. واخيراً دراسة (أبو الفتوح، 2010)<sup>(25)</sup> والتي هدفت إلى كيفية استخدام مدخل بطاقات الأداء المتوازن في وضع مؤشرات أداء في مؤسسات التعليم الجامعي للحكم على جودة الأداء، مع محاولة وضع إرشادات لتطبيقه، وخلصت الدراسة إلى أن نموذج الأداء يسمح بتقييم أداء المؤسسات التي لا تهدف إلى الربح، ويسمح بتجميع كافة العناصر المؤثرة (مالية وغير مالية) لتحسين جودة الخدمات المقدمة. كما يمكن تصميم النظام على مستوى المؤسسة التعليمية، كما يمكن تطوير مدخل بطاقات الأداء المتوازن بإضافة محور خامس وهو البيئة.

(19) مرجع سابق (رقم 2)

(20) حطي، محمد شاكر؛ السراج، حامد محمد (2009) مداخلة بعنوان: "استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية" الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر.

(21) Chi, Der-jag. Hung, Hsu-Feng, Is. (2011) "The Balanced Scorecard Really Helpful for Improving Performance? Evidence from Software Companies" in China and Taiwan, Africa journal of Business Management vol. 5, No. 1.

(22) Kaplan, R. S. Norton, D. P (2001) "Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part 1", Accounting Horizons, Vol. 15, Issue 1.

(23) Frigo, M. L. Pustoring, P. G. Krull Jr, G. W (2000) "The Balanced Scorecard for community banks: translating strategy into action" Bank Accounting & Finance, 13(3), 17-17.

(24) مرجع سابق (4)

(25) مرجع سابق (5)

2-5-2 مدى توفر مقومات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأساسية في الكليات التقنية للبنات لتطبيقها. يغطي هذا الهدف عدة نقاط تم دراستها من بعض المراجع والتي توضح أهم مقومات أبعاد بطاقة الأداء الأساسية التي تساهم في تطبيقها في المؤسسات بالشكل الصحيح.

لتحقق المؤسسة النجاح المطلوب من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في القطاعات الغير هادفة للربح لا بد من أن تفي بمقومات جميع أبعاد بطاقة الأداء وتتفق اغلب الدراسات (الهينيبي وزيادات 2014، ثابت، 2015، Dirks & Wijn, 2002) فمثلاً في البعد المالي لا بد أن يتم استغلال الموارد المالية والامكانيات المتاحة بالشكل الذي يؤدي إلى تطور المؤسسة من جميع النواحي الإدارية والتعليمية والتدريبية، كما تفي بمقومات بعد العملاء حيث تقدّم خدمات تلي احتياجاتهم وتشعرهم بالرضا، وتقدم الخدمات باستخدام التقنيات الحديثة، وتفي بمقومات بعد العمليات الداخلية بدراسة المجتمع والبيئة المحيطة وتحدد احتياجات سوق العمل وطرح التخصصات المناسبة لهذه الحاجات، وأخيراً تفي بمقومات بعد التعلم والنمو وذلك من خلال تطوير كفاءة العاملين العلمية والمهنية وتطوير كفاءة الهيئة الإدارية باستمرار (د.الهينيبي ود. زيادات 2014).<sup>(26)</sup> ولقد هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أداء الجامعات باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، وبيان مدى إدراك كلا من الهيئتين الإدارية والتدريسية لأهمية استخدام البطاقة. وخلصت الدراسة إلى أن الجامعات تفي بمتطلبات أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن الأربعة ما عدا ما يتعلق بتحقيق الجامعات للأرباح بالنسبة للبعد المالي، وما يتعلق بمتابعة أوضاع الخريجين بالنسبة لبعد العملاء (الطلبة)، وما يتعلق بعقد البرامج التدريبية اللازمة لتهيئة الطلبة لسوق العمل وإيجاد فرص عمل عند التخرج بالنسبة لبعد التعلم والنمو. وهدفت دراسة (Kaplan & Norton, 2004)<sup>(27)</sup> إلى توضيح أهمية استخدام الخرائط الاستراتيجية، كأحد العوامل الرئيسية لنجاح تطبيق القياس المتوازن، وخلصت الدراسة على أن ربط المنظورات الأربعة لقياس الأداء المتوازن، من خلال علاقات السبب والنتيجة يعتبر أساس خلق القيمة للوحدات الاقتصادية. ودراسة (Dirks & Wijn, 2002)<sup>(28)</sup> التي هدفت إلى كيفية تحقيق الرقابة الاستراتيجية من خلال الربط بين العوامل الرئيسية للنجاح ومدخل القياس المتوازن للأداء، وخلصت الدراسة إلى أن مدخل القياس المتوازن للأداء يمكن استخدامه في التنفيذ الجيد لاستراتيجية الجهة المعنية ولكن يتعين أولاً صياغة الرسالة وتحديد الاستراتيجية ثم تحديد عوامل النجاح لتطبيق مدخل القياس المتوازن. وخلصت دراسة (ثابت، 2015)<sup>(29)</sup> إلى أن توفر المقومات اللازمة لتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء المهني للمدقق الداخلي. كما أن أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن تتلاءم مع بيئة التدقيق الداخلي. حيث هدفت الدراسة إلى تحديد أثر بطاقة الأداء المتوازن على رفع كفاءة الأداء المهني للتدقيق الداخلي، وذلك بالتطبيق على دوائر التدقيق الداخلي. وهدفت دراسة (عبد الرحمن، 2014)<sup>(30)</sup> إلى معرفة أثر استخدام نموذج الأداء المتوازن في تقويم أداء الجامعات بمحاورة الأربعة وخلصت الدراسة إلى أن إدارة الجامعة

(26) الهينيبي، إيمان أحمد وزيادات، محمد (2014) "استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في تقييم أداء الجامعات: دراسة ميدانية على الجامعات الاردنية الرسمية" مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 2، الأردن.

(27) Kaplan, R. S. Norton, D. P (2004) " Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes" Harvard Business School Press, Boston, MA.

(28) Dirks, P. Wijn, M (2002) "Strategic Control: Meshing Critical Success Factors with the Balanced Scorecard" Long Range Planning, LRP, N.35.

(29) ثابت، محمد عصام (2015) " دور تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في رفع كفاءة الأداء المهني للمدقق الداخلي: دراسة ميدانية على دوائر التدقيق الداخلي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة" الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

(30) مرجع سابق رقم (3)

تشجع وتدعم نمط العمل بروح الفريق الواحد وأن الموارد يتم استخدامها في تحقيق أهدافها، وأن الطلاب يتم معاملتهم بعدالة دون تمييز، وإدارة الجامعة تحرص على تطوير قدرات العاملين عن طريق برامج التدريب. وأخيراً دراسة (أبو شرخ، 2012)<sup>(31)</sup> التي هدفت إلى التعرف على مدى إمكانية استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء الجامعة من وجهة نظر العاملين. وخلصت الدراسة إلى أن الجامعة تعمل على مواكبة التطور العلمي وذلك بتطوير برامج أكاديمية. وتكثيف الجهود لمواصلة التطور، ومراجعة أسعار الساعات الدراسية للطلبة والعمل على موازنتها مع تكلفة الخدمات المقدمة لهم مع مراعاة الحالات الاجتماعية، والعمل على خلق فرص عمل لهم.

2-5-3 التعرف على أهم العقبات التي يمكن أن تحد المؤسسات من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بفعالية. هناك عدة عقبات وصعوبات أجمعت عليها الدراسات السابقة والتي قد تحول دون تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن بنجاح مثل (Gomes & Liddle, 2009، عبد العزيز، 2003) نقص المعرفة عن بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء، أو عدم المعرفة بمزايا هذا النموذج. أيضاً نقص الموظفين المؤهلين القادرين على التعامل مع نظام بطاقة الأداء المتوازن، مما يؤدي بالنهاية إلى مقاومة تطبيق هذا النظام، وتكون لدى الموظفين اتجاهات سلبية تجاه استخدام بطاقة الأداء المتوازن وخاصة أنهم لا يدركون أهدافاً واضحة لها، حيث يحتاج إعداد نموذج بطاقة الأداء المتوازن إلى رؤية مشتركة لاستراتيجية متفق عليها، لذلك قد لا تكون هناك رؤية معينة متفق عليها، أو إذا اتفق عليها قد لا تكون واضحة لكل المستويات الإدارية (دودين، 2009)<sup>(32)</sup> وقد وضحت دراسة دودين، 2009 بعض هذه العقبات حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة المعوقات التي تحول دون استخدام بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر العاملين فيها. وخلصت الدراسة إلى ضرورة معالجة معوقات تطبيق بطاقة الأداء، وتشجيع البنوك التجارية على استخدام بطاقة الأداء، وأن توضح مزايا تطبيق هذه البطاقة. بغرض تحسين أدائها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. واتفقت مع ذلك دراسة (عبد العزيز، 2003)<sup>(33)</sup> والتي هدفت إلى دراسة صعوبات تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن وتمكين المنظمات غير الحكومية من التعرف على أسلوب جديد لتقييم أدائها. وخلصت الدراسة إلى أن البيانات المتاحة بالجمعيات الأهلية تسمح بتطبيق نموذج قياس الأداء المتوازن مما يشكل إطار متكامل لتقييم الأداء في المنظمات غير الحكومية، ولكن قصور النظم المالية والمحاسبية بالجمعيات الأهلية لا يسمح باستخدام البيانات اللازمة لتحقيق الرقابة وتقييم الأداء، كما أن عمليات النمو التعليم يجب أن تشكل محور أساسي في العمل الأهلي يدفعه نحو القيام بدوره. وقد اقترحت عدة دراسات بعض الطرق التي تساهم في تقليل العقبات وتطوير بطاقة الأداء مثل دراسة (Gomes & Liddle, 2009)<sup>(34)</sup> والتي هدفت إلى المساهمة في نظرية الإدارة العامة من خلال تقديم الأدلة التجريبية لأهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن للمنظمات الغير ربحية. وخلصت الدراسة إلى أن المنظمات غير الربحية يجب أن تضع العملاء على رأس خرائطهم الاستراتيجية، كما أنه ينبغي مراعاة أصحاب المصالح القوية في

(31) أبو شرخ، جمال حسن محمد (2012) "مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن" ماجستير في المحاسبة والتمويل من كلية التجارة في الجامعة الإسلامية، غزة.

(32) دودين، أحمد يوسف (2009) "معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية" مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 9، العدد 2، الأردن.

(33) عبد العزيز، شهيرة محمود (2003) "إطار مقترح لاستخدام مقياس الأداء المتوازن في المنظمات غير الحكومية بالتطبيق على الجمعيات الأهلية"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، المجلد 27 العدد الثالث، مصر.

(34) Gomes, R. C. Liddle, J (2009) "The Balanced Scorecard as a Performance Management Tool for Third Sector Organizations" the Case of the Arthur Bernardes Foundation, Brazil, BAR, Curitiba, v. 6, n. 4, art. 5.

الخطة الاستراتيجية وضرورة رضاهم من أجل ضمان الشرعية والاستدامة، أيضا أن تطوير بطاقة الأداء المتوازن كأداة مستقلة لكل قسم بالمنظمة يساعد على تعزيز التعاون بدلا من التنافس ويؤدي إلى تضافر الجهود. كما هدفت دراسة (عبد الحليم، 2005) <sup>(35)</sup> إلى تطوير بطاقة الأداء المتوازن من خلال إدخال مؤشرات الأداء البيئي ضمن الأبعاد الأخرى ليصبح بعدا خامسا. وخلصت الدراسة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن يمكن أن تساعد المنظمة في حل المسائل المعقدة المتعلقة بالمؤشرات البيئية. كما يمكن أن تساعد في وضع أهداف استراتيجية في شكل معدلات أداء بيئي مرتفعة وتحديد طرق تحقيق هذه الأهداف. واخيرا دراسة (Greiling, 2010) <sup>(36)</sup> التي وضحت أن معظم المنظمات غير الهادفة للربح التي تم تحليلها في هذه الدراسة هي في مرحلة مبكرة من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن أيضا التطبيق في معظم الحالات كأداة قياس وليس بوصفه نظام للإدارة. بالإضافة إلى التطبيق لم يتكيف بالقدر الكافي مع متطلبات العمليات غير الهادفة للربح. حيث هدفت الدراسة إلى تقديم تقرير عن نتائج الدراسة التجريبية الاستكشافية للمنظمات غير الهادفة للربح فيما يتعلق بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن من خلال أبعادها، والتحديات والعقبات الرئيسية.

2-4-5 رصد تصور القيادات والعاملين عن مدى الاستفادة من تطبيق بطاقات الأداء المتوازن بالمؤسسات. إن بطاقة الأداء المتوازن تركز على نهج إدارة الأداء والتي تشمل مقاييس الأداء المستمدة من رؤية واستراتيجية المؤسسة، وتسمح للمديرين بتلخيص أنواع الأعمال الحالية والمتوقعة بالمؤسسة نظرا لتعدد مقاييس الأداء في نفس الوقت (العمرى، 2012). <sup>(37)</sup> وقد أجمعت الدراسات السابقة (Madsen & Stenheim, 2015, Tohidi & Jafari & Afshar, 2010، سعد الدين، 2013) على أن الفائدة تتحقق للقيادات والعاملين من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسات من خلال توفير خطة اتصال استراتيجية تربط الإدارة العليا للمؤسسة بالأفراد، تمكن المؤسسة من إدارة متطلبات الأطراف ذات العلاقة، تسهل وتحسن طريقة تدفق المعلومات وتوصيل وفهم أهداف العمل لكل مستويات المؤسسة، تحديد المقاييس الاستراتيجية نحو المستويات الأقل في المؤسسة، بما يمكن للموظفين تحديد المطالب الخاصة لتحقيق أداء إجمالي ممتاز، نظام لدعم القرارات الحالية والمستقبلية في أوقاتها المناسبة وقبل حدوث المشكلة (السكرانة، 2010). <sup>(38)</sup> ومثال ذلك دراسة (Madsen & Stenheim, 2015) <sup>(39)</sup> والتي هدفت إلى استكشاف الفوائد والمنافع المرتبطة بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وكذلك بيان الجوانب التي ينظر إليها على أنها مفيدة عند تطبيقها واستخدامها. وخلصت الدراسة إلى أن كل من الاستشاريين والمستخدمين لبطاقة الأداء يرون أنها مفيدة، وأوضح الكثير منهم أنها تعتبر من الممارسات الجيدة وأنها تستخدم لتحقيق التوازن بين مطالب كل من المساهمين واصحاب المصالح والمستخدمين واسلوب بطاقة الأداء المتوازن يساعدهم على التركيز الإداري ويعطيهم

(35) عبد الحليم، نادية رضي (2005) "دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الامارات العربية المتحدة، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 12، العدد 1، دبي.

(36) Greiling, D (2010) "Balanced scorecard implementation in German non-profit organizations". International Journal of Productivity and Performance Management Vol. 59 No. 6, 534-554.

(37) مرجع سابق (رقم 4)

(38) السكرانه، بلال خلف (2010) "التخطيط الاستراتيجي" دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان.

(39) Madsen, D. Stenheim, T. (2015) "Perceived benefits of balanced scorecard implementation: some preliminary evidence. Problems and Perspectives in Management" 12(3), 81-90.

شعوراً بالتوازن ويؤيد أهداف المنظمة وأداة محفزة على العمل. وكذلك دراسة (Tohidi et al, 2010)<sup>(40)</sup> والتي هدفت إلى توضيح أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن بشكل خاص في المنشآت التعليمية الحكومية لتقويم الأداء بها من خلال مقارنة الأداء المخطط والمستهدف بالأداء الفعلي لتقويم نتائج تقديم خدمات التعليم عبر الانترنت. وخلصت الدراسة إلى أن استخدام بطاقة الأداء أدى إلى تعظيم العائد من تقديم الخدمات التعليمية من خلال زيادة أعداد المستفيدين من الخدمة. مما انعكس على نمو إيرادات هذه الخدمة نتيجة تحسين الأداء الناتج من التطوير المستمر في تقديمها. أما دراسة (سعد الدين، 2013)<sup>(41)</sup> هدفت إلى استخدام نموذج قياس الأداء المتوازن كأداة لتدعيم فعالية الرقابة على تكاليف الجودة الشاملة في المنشآت الخدمية. وذلك بتصميم مدخل مقترح للتكامل بين نموذج قياس الأداء المتوازن والرقابة على تكاليف الجودة. وخلصت الدراسة إلى أن أهم مبادئ وأسس فلسفة الجودة الشاملة من وجهة نظر عينة الدراسة هي دعم فريق الإدارة العليا لتطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة، التوجه للعميل، العمل الجماعي كفريق متكامل مع الاهتمام بتدريب وتحفيز العاملين. واخيراً دراسة (الفايز، 2011)<sup>(42)</sup> التي هدفت إلى استخدام مدخل التقييم الاستراتيجي لقياس الأداء باستخدام بطاقة التقييم المتوازن، حيث خلصت الدراسة إلى أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن اظهر وجود أثر للواقع التنظيمي في تحسين مستوى أداء الوزارة، كما يوجد أثر في استخدام التكنولوجيا والامكانيات المعرفية للعاملين والمعرفة التخطيطية عند المدراء في تحسين أداء وزارة الداخلية.

## 2-5-5 ما يستفاد من الدراسات السابقة

بالرجوع إلى ما تم استعراضه من الدراسات السابقة أعلاه، يتضح أن أسلوب بطاقة الأداء المتوازن يعتبر من الممارسات الجيدة ذلك لأنه يساعد الإدارة على التركيز الإداري ويعطي شعوراً بالتوازن ويؤيد أهداف المؤسسة وأداة محفزة على العمل. فقصور النظم المالية والمحاسبية بالمؤسسة لا يسمح باستخدام البيانات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالتالي لا يحقق الرقابة وتقييم الأداء بالشكل المطلوب.

كما يتضح أن محاور بطاقات الأداء المتوازن في معظم الدراسات كانت تركز على 4 محاور (المالي - العمليات الداخلية - التعلم والنمو - العملاء) ويمكن تعديل أو تغيير عدد المحاور حسب طبيعة الأداء في المؤسسات ذات القطاعات المختلفة، وكذلك يتضح أن فاعلية تطبيق بطاقات الأداء المتوازن مرتبطة أساساً برؤية واستراتيجية وأهداف المؤسسات.

كما تم ملاحظة أن بين محاور البطاقة الأربعة فإن محور النمو والتعلم والابتكار يشكل محور هام جداً، ويمثل نقطة البداية لمحاور ومؤشرات الأداء لكثير من المؤسسات، لاسيما الخدمية منها، وتلك التي لا تهدف إلى الربح. وأخيراً أن نظام بطاقة الأداء المتوازن نظام شامل يصلح للتطبيق في مختلف المؤسسات العامة والخاصة سواء الصناعية، التجارية، الخدماتية والتي لا تهدف إلى الربح.

(40) Tohidi, H. Jafari, A. Afshar, A(2010) "Using Balanced Scorecard in Educational Organizations". Procedia – Social and Behavioral Sciences. Volume 2 Issue.

(41) سعد الدين، أحمد عارف محروس ابو النجاة (2013) "القياس المتوازن في ظل تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لفاعلية تحقيق رقابة تكاليف الجودة في المنشآت الخدمية دراسة تطبيقية"، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة.

(42) الفايز، محمد خلف (2011) "استخدام مدخل التقييم الاستراتيجي لقياس الأداء باستخدام بطاقة التقييم المتوازن: دراسة تطبيقية في وزارة الداخلية في الأردن" رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

وحيث أن الدراسات التي تم استعراضها تناولت تطبيق بطاقات الأداء المتوازن في المؤسسات على اختلاف طبيعتها، أكدت على تطبيق القياس المتوازن في القطاعين العام والخاص وفي جميع المجالات سواء كانت الصناعية أو التجارية أو الخدمية والتعليمية أيضاً، وحيث أن محور التعليم والنمو هو الأساس للمحاور المختلفة في بطاقة الأداء المتوازن، إلا أنه على حد علم الباحثين فلم يتم العثور على أي دراسات في مجال التدريب المهني وتحديداً في كليات البنات في المملكة العربية السعودية. فإن الباحثين ستسلطان الضوء على دور تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في الكليات التقنية للبنات باعتبارها أحد القطاعات التعليمية التي تهتم بالمجالات العلمية والمهنية في محاولة تطوير ورفع كفاءة الأداء المهني في سوق العمل باعتباره ركناً أساسياً في منظومة المؤسسات الحكومية في العصر الحديث.

## 6-2 الخلاصة والنتائج

هدف هذا الفصل إلى تحديد الإطار النظري للبحث وقد شمل ذلك أولاً استعراض التطور التاريخي لبطاقة الأداء المتوازن ومن ثم تحديد مفهوم البطاقة والذي خلصت الباحثتان إلى تعريفها على أنها نظام استراتيجي شامل لقياس الأداء بأربعة أبعاد وذلك من خلال ربط رؤية ورسالة المؤسسة (التعليمية والتدريبية) بخططها وأهدافها الاستراتيجية، كما تطرقت الباحثتان إلى أبعاد البطاقة الأربعة وهي (البعد المالي وبعد العملاء وبعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو).

كما تم استعراض الدراسات السابقة فيما بعد وقد خلصت الباحثتان إلى أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يقوم على ربط رؤية ورسالة المؤسسة الاستراتيجية بالأهداف الاستراتيجية والتشغيلية. كما أن القطاعات التي تطبق نموذج بطاقة الأداء المتوازن هي الأكثر كفاءة وأكثر قدرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية طويلة الأجل وأهدافها التشغيلية قصيرة الأجل. وكذلك أن بطاقة الأداء المتوازن تسمح بتقييم أداء المؤسسات التي لا تهدف إلى الربح، ويمكن تصميم نظام الأداء المتوازن على مستوى المؤسسة التعليمية ككل. وأيضاً يمكن تطوير بطاقة الأداء المتوازن بإضافة محور خامس وهو البيئة (البعد البيئي) حيث يمكن للبطاقة أن تساعد في وضع أهداف استراتيجية في شكل معدلات أداء بيئي وتحديد طرق تحقيق هذه الأهداف.

وأن تطوير بطاقة الأداء المتوازن كأداة مستقلة لكل قسم يساعد على تعزيز التعاون بد لا من التنافس ويؤدي إلى تضافر الجهود بد لا من التفرقة. كما اتضح أنه من الضروري إدراك كلا من الهيئتين الإدارية والتعليمية العاملين في القطاع لأهمية استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن ومعالجة أي معوقات تواجه التطبيق السليم للبطاقة. وأخيراً أن أسلوب بطاقة الأداء المتوازن يساعد المدراء على التركيز الإداري ويعطيهم شعوراً بالتوازن ويؤيد أهداف المؤسسة ويعتبر أداة محفزة على العمل، ويدعم فريق الإدارة العليا لتطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة. وبناءً على ذلك فقد حددت الباحثتان هدفها في هذه الدراسة إلى تغطية العجز الموجود في دراسة تطبيق البطاقة في التدريب في السعودية.

## 3- منهجية الدراسة وإجراءاتها

### 1-3 مقدمة

بناءً على الدراسات السابقة والتي تم استعراضها في الفصل السابق وهدف تحقيق أهداف البحث. تقوم الباحثتان في هذا الفصل بإجراء الاختبارات الاحصائية وذلك للإجابة على إسئلة الدراسة ومن ثم استعراض نتائج الدراسة التطبيقية وذلك من خلال استعراض منهج البحث والذي يشمل على مجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة

الدراسة المستخدمة، ومن ثم التوزيع التكراري لإجابات افراد عينة الدراسة، من خلال تحليل البيانات. واخيرا الخلاصة والنتائج كما يلي:

### 2-3 منهج البحث

كما تم ذكره سابقا في الفصل الأول من هذه الدراسة فإن المنهج المتبع في الدراسة التطبيقية وهو المنهج الوصفي والتحليلي لتوافق ذلك مع طبيعة مشكلة وأهداف الدراسة، وبناءً على ذلك فقد تم تصميم قائمة الاستبانة تضم أربعة محاور أساسية تتماشى مع أهداف وأسئلة البحث. وتم توزيع الاستبانة على قيادات الكليات التقنية للبنات للتعرف على مدى الاستفادة من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الكليات ومعوقات تطبيقها.

#### جدول (1) ملخص الدراسة الميدانية

جهة التطبيق	المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني												
مجتمع الدراسة	الكليات التقنية للبنات (عددها 18 كلية)												
عينة الدراسة	قيادات الكليات التقنية للبنات " عميدة الكلية، وكلية التدريب، وكلية خدمات الكليات، رئيسات الأقسام، مديرة الشؤون المالية والإدارية، مديرة بطاقة الأداء المتوازن" وبلغ عدد العينة 148 موظفة قيادية استرد منها 63 رداً.												
الأداة المستخدمة	الاستبانة حيث تم اعتماد نموذج ليكرت الخماسي كمقياس للإجابة بالتصنيف والدرجات الموضحة ادناه												
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>التصنيف</th> <th>اتفق جداً</th> <th>اتفق</th> <th>محايد</th> <th>لا اتفق</th> <th>لا اتفق ابداً</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>الدرجة</td> <td>5</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>	التصنيف	اتفق جداً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق ابداً	الدرجة	5	4	3	2	1
التصنيف	اتفق جداً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق ابداً								
الدرجة	5	4	3	2	1								
	حيث تم تقسيم الاستبانة إلى خمسة أقسام القسم الأول يتحدث عن "البيانات الشخصية والبيانات الخاصة بالكلية التقنية للبنات" وباقي الأقسام يحتوي كل قسم منها على 9 اسئلة مرتبطة بأهداف وأسئلة البحث.												

وتم توزيع الاستبانة الكترونياً ومن ثم تم تفرغ البيانات في برنامج spss19 لإجراء الاختبارات الإحصائية (المتوسط الحسابي) والتي سيتم توضيح نتائجها كما يلي.

### 1-2-3 القسم الأول/ البيانات الشخصية والبيانات الخاصة بالكلية التقنية للبنات.

#### جدول (2) نتائج تحليل البيانات الشخصية والبيانات الخاصة بالكلية التقنية للبنات

البيانات الشخصية وبيانات الكلية	1	2	3	4	5	6
المؤهل العلمي	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه	-	-
	9.5%	55.6%	34.9%	-	-	-
التخصص العلمي	إدارة أعمال	محاسبة	علوم حاسبات	لغة انجليزية	اخرى	-
	19%	22.2%	14.3%	9.5%	34.9%	-
سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 10 إلى 15 سنة	أكثر من 15 سنة	-	-
	14.3%	68.3%	14.3%	3.2%	-	-
المسمى الوظيفي	مدرب اول أ	مدرب أول ب	مدرب أ	مدرب ب	اخرى	-

البيانات الشخصية وبيانات الكلية						
6	5	4	3	2	1	
-	-	3.2%	14.3%	68.3%	14.3%	
اخرى	مديرة بطاقة الأداء المتوازن	مديرة الشؤون المالية والإدارية	رئيسة قسم	وكيلة (التدريب، خدمات المتدربات)	عميدة الكلية	المناصب القيادية السابقة
19%	7.9%	11.1%	39.7%	9.5%	12.7%	
اخرى	مديرة بطاقة الأداء المتوازن	مديرة الشؤون المالية والإدارية	رئيسة قسم	وكيلة (التدريب، خدمات المتدربات)	عميدة الكلية	المناصب القيادية الحالي
25.4%	4.8%	6.3%	36.5%	23.8%	3.2%	
-	-	أكثر من 7 سنوات	5 سنوات	4 سنوات	3 سنوات	مدة مزاولة الكلية لنشاطها
-	-	79.4%	14.3%	3.2%	3.2%	
-	-	أكثر من 100 موظفة	من 70 إلى 90	من 40 إلى 60	من 10 إلى 30 موظفة	عدد العاملين في الكلية
-	-	33.3%	14.3%	36.5%	15.9%	

وبناءً على ما سبق يتضح أن غالبية قيادات الكلية هم من حملة شهادة البكالوريوس وب تخصصات مختلفة، وأن أعلى سنوات الخبرة لهم تتراوح ما بين 5 إلى 10 سنوات وأعلى مسمى وظيفي هو "مدرّب أول ب". كما اتضح أن أعلى منصب قيادي سابق وحالي للقيادات هو "رئاسة القسم"، أما عن مدة مزاولة الكلية لنشاطها فغالبية الكليات لها أكثر من 7 سنوات.

2-2-3 القسم الثاني/ مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للكلية. جدول (3) نتائج تحليل مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للكلية.

م	الفقرة	اتفق جداً		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق أبداً	
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
1	تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من المفاهيم الإدارية الحديثة.	38.1%	24	33.3%	21	25.4%	16	3.2%	2	0%	0
2	ترتبط الأهداف الاستراتيجية للكلية بميزة تنافسية تعبر عن استراتيجية الكلية.	15.9%	10	52.4%	33	25.4%	16	6.3%	4	0%	0
3	الأهداف الاستراتيجية بالكلية قابلة للتطوير.	27%	17	54%	34	14.3%	9	4.8%	3	0%	0
4	يمكن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للكلية من خلال الموارد المتاحة.	19%	12	38.1%	24	28.6%	18	11.1%	7	3.2%	2
5	يتم إشراك جميع العاملين بالكلية في عملية صنع	14.3%	9	38.1%	24	23.8%	15	17.5%	11	6.3%	4

م	الفقرة	اتفق جداً		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق أبداً	
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار
	القرار في مختلف المجالات.										
6	تعطي البيانات المتاحة في بطاقة الأداء المتوازن معنى محدد لقياس الأداء بالكلية.	11.1%	7	36.5%	23	47.6%	30	4.8%	3	0%	0
7	يتوفر لدى الكلية نظام إداري وتدريب قادر على الاتصال بسهولة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.	20.6%	13	46%	29	30.2%	19	3.2%	2	0%	0
8	يتوفر لدى الكلية الكادر العلمي والمهني لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.	22.2%	14	49.2%	31	19%	12	7.9%	5	1.6%	1
9	تعتبر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ملائمة لمتطلبات الأهداف الاستراتيجية للكلية قصيرة الاجل وطويلة الاجل.	9.5%	6	31.7%	20	54%	34	4.8%	3	0%	0

تظهر نتائج تحليل القسم الثاني من الاستبانة والذي يتعلق بتحقيق الهدف الأول وهو يختص بالإجابة على السؤال الأول للبحث "مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للكلية؟" والذي شمل على تسعة أسئلة منها (تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من المفاهيم الإدارية الحديثة، الأهداف الاستراتيجية بالكلية قابلة للتطوير، يتوفر لدى الكلية الكادر العلمي والمهني لتحقيق الأهداف الاستراتيجية) فقد كانت اغلب الاجابات تتفق مع هدف البحث حيث بلغت نسبة "اتفق جداً" على أن بطاقة الأداء المتوازن من المفاهيم الإدارية الحديثة 38.1% و33.3% اتفق جداً على التوالي. وكانت النسبة الأعلى لملائمة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لمتطلبات الأهداف الاستراتيجية للكلية قصيرة الاجل وطويلة الاجل للرأي المحايد بنسبة 54% بينما بلغت نسبة الاتفاق 31.7%. وبناءً على ذلك فإن النسبة الأكبر من القيادات السعوديات في كليات التقنية تتفق مع هدف البحث وترى أن بطاقة الأداء المتوازن تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للكلية.

### 3-2-3 القسم الثالث/ مدى توفر مقومات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في الكليات التقنية للبنات.

جدول (4) نتائج تحليل توفر مقومات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في الكليات التقنية للبنات لتطبيقها

م	الفقرة	اتفق جداً		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق أبداً	
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار
1	لدى الكلية رؤية ورسالة استراتيجية معلنة.	61.9%	39	28.6%	18	7.9%	5	1.6%	1	0%	0
2	لدى الكلية استراتيجية واضحة المعالم لما تنوي	31.7%	20	42.9%	27	15.9%	10	9.5%	6	0%	0

م	الفقرة	اتفق جداً		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق أبداً	
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار
	تحقيقه مستقبلاً.										
3	يساعد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على امكانية التنبؤ بالنتائج المتوقع تحقيقها في المستقبل.	11.1%	7	42.9%	27	39.7%	25	6.3%	4	0%	0
4	يتوفر لدى الكلية نظام إداري وتدريب قادر على تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.	15.9%	10	49.2%	31	20.6%	13	14.3%	9	0%	0
5	تتوافر البيانات من مصادر متعددة وتعطي معنى محدد لقياس الأداء بالكلية.	11.1%	7	47.6%	30	34.9%	22	6.3%	4	0%	0
6	تعمل إدارة الكلية على استخدام التقنيات الحديثة وفقاً لعصر التكنولوجيا المعلوماتية.	23.8%	15	52.4%	33	15.9%	10	7.9%	5	0%	0
7	تعمل إدارة الكلية على تطوير أنظمتها التدريبية والإدارية لتلائم احتياجات منسوبيها والمستجدات التقنية.	19%	12	50.8%	32	22.2%	14	6.3%	4	1.6%	1
8	تحرص إدارة الكلية على دعم البحث والتطوير بما يسهم في اثناء تخصصات الكلية.	15.9%	10	36.5%	23	38.1%	24	9.5%	6	0%	0
9	تعمل إدارة الكلية على تحديد وتشخيص احتياجات المجتمع وسوق العمل بما يتناسب مع تخصصات الكلية.	17.5%	11	42.9%	27	27%	17	7.9%	5	4.8%	3

تظهر نتائج تحليل القسم الثالث من الاستبانة والذي يتعلق بتحقيق الهدف الثاني وهو يختص بالإجابة على السؤال الثاني للبحث "هل تتوفر في الكليات التقنية للبنات مقومات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتطبيقها؟" والذي شمل على تسعة أسئلة منها لدى الكلية رؤيا ورسالة استراتيجية معلنة، لدى الكلية استراتيجية واضحة المعالم لما تنوي تحقيقه مستقبلاً، تعمل إدارة الكلية على استخدام التقنيات الحديثة وفقاً لعصر التكنولوجيا المعلوماتية) فقد كانت اغلب الاجابات تتفق مع هدف البحث حيث كانت نسبة الاجابة الأعلى حول توفر رؤية ورسالة للكلية معلنة 61.9% بمعنى أن غالبية الكليات تتوفر لديها أهم مقوم من مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن. وتظهر

النتائج بان جميع الاجابات تتفق مع وجود استراتيجية لكل كلية واضحة المعالم لما تنوي تحقيقه مستقبلاً وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن يساعد على امكانية التنبؤ بالنتائج المتوقع تحقيقها في المستقبل وذلك بنسبة 42.9%، بناءً على ذلك يتضح أن النسبة الاكبر من القيادات تتفق مع هدف البحث على توفر مقومات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في الكليات التقنية للبنات لتطبيقها.

4-2-3 القسم الرابع/ التعرف على أهم العقبات التي يمكن أن تحد الكليات التقنية للبنات من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بفعالية.

جدول (5) نتائج تحليل أهم العقبات التي يمكن أن تحد الكليات التقنية للبنات من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بفعالية

م	الفقرة	اتفق جداً		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق ابداً	
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار
1	الإدارة العليا (للكلية) تدعم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.	14.3%	9	50.8%	32	31.7%	20	3.2%	2	0%	0
2	تعمل إدارة الكلية على تطوير بطاقة الأداء المتوازن لتلائم احتياجات الإدارة والمستجدات التقنية.	9.5%	6	38.1%	24	44.4%	28	7.9%	5	0%	0
3	تعمل إدارة الكلية على دعم الابتكارات والأنشطة الإبداعية.	25.4%	16	44.4%	28	27%	17	3.2%	2	0%	0
4	تسعى إدارة الكلية لإتاحة فرص تدريبية لمنسوباتها لتحسن مستوى أدائهم.	22.2%	14	58.7%	37	12.7%	8	6.3%	4	0%	0
5	تعمل إدارة الكلية على تطوير الخدمات الإدارية اللازمة التي تحقق للمتدربة عنصري الاستقرار والانسجام في الدراسة.	17.5%	11	54%	34	23.8%	15	4.8%	3	0%	0
6	يتم توفير احتياجات المتدربات والخدمات اللازمة في الوقت المناسب.	19%	12	54%	34	19%	12	7.9%	5	0%	0
7	تستجيب إدارة الكلية لشكاوى المنسوبات ويتم معالجة الخلل في وقت قصير.	20.6%	13	39.7%	25	23.8%	15	12.7%	8	3.2%	2
8	تقوم إدارة الكلية بربط	14.3%	9	54%	34	25.4%	16	6.3%	4	0%	0

م	الفقرة	اتفق جداً		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق أبداً
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
	معايير تقييم أداؤها مع رؤيتها ورسالتها.									
9	يتوفر لدى الكلية إدارة مالية فعالة لتلبية احتياجات ادارات وأقسام الكلية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.	25.4%	16	44.4%	28	19%	12	9.5%	6	1.6%

تظهر نتائج تحليل القسم الرابع من الاستبانة والذي يتعلق بتحقيق الهدف الثالث وهو يختص بالإجابة على السؤال الثالث للبحث " ما هي العقبات التي تحد من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الكليات التقنية للبنات؟" والذي شمل على تسعة أسئلة منها (الإدارة العليا للكلية تدعم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، تسعى إدارة الكلية لإتاحة فرص تدريبية لمنسوباتها لتحسن مستوى أداؤهم، تستجيب إدارة الكلية لشكاوى المنسوبات ويتم معالجة الخلل في وقت قصير) وتتفق اغلب الاجابات بتخطي العقبات تحد من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الكليات حيث بلغت نسبة الاتفاق 50.8% على دعم إدارة الكلية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن. وبناءً على ذلك أن النسبة الأكبر من القيادات السعوديات في كليات التقنية تتفق بنسبة عالية مع هدف البحث وأن ادارات الكليات تسعى لتخطي كل العقبات التي يمكن أن تحد من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الكليات وأن نسبة عدم الاتفاق ضعيفة جداً، وهذا ما يحقق هدف البحث الثالث " التعرف على أهم العقبات التي يمكن أن تحد الكليات التقنية للبنات من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بفعالية".

3-2-5 القسم الخامس/ رصد تصور القيادات والعاملين عن مدى الاستفادة من تطبيق بطاقات الأداء المتوازن بالكليات التقنية للبنات.

جدول (6) نتائج تحليل رصد تصور القيادات والعاملين عن مدى الاستفادة من تطبيق بطاقات الأداء المتوازن بالكليات التقنية للبنات

م	الفقرة	اتفق جداً		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق أبداً
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
1	تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يساعد في تحديد الأقسام التي تحتاج إلى تحسين الأداء بالكلية.	22.2%	14	47.6%	30	28.6%	18	1.6%	1	0%
2	يوجد نظام اتصال مرن وفعال بين إدارة الكلية ومنسوباتها.	23.8%	15	44.4%	28	20.6%	13	6.3%	4	4.8%
3	تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يساعد في توفير معلومات مهمة لتحقيق الاستراتيجية للكلية.	22.2%	14	46%	29	30.2%	19	1.6%	1	0%
4	تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	17.5%	11	42.9%	27	34.9%	22	3.2%	2	1.6%

م	الفقرة	اتفق جداً		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق أبداً	
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار
	يساعد على دراسة وتحليل مدى جودة الخدمات التي تقدمها لمنسوبيها من أجل ضمان التميز.										
5	تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يساعد الكلية على الاستمرار في تطوير قدرات الإبداع لتحقيق قيمة ومكانة أعلى بين الكليات التقنية.	19%	12	49.2%	31	25.4%	16	4.8%	3	1.6%	1
6	يساعد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن إدارة الكلية في تقييم رضا العملاء عن الخدمات التي تقدم لهم.	15.9%	10	50.8%	32	27%	17	4.8%	3	1.6%	1
7	يساعد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن إدارة الكلية في تقييم العمليات الداخلية لتحقيق أهدافها.	17.5%	11	44.4%	28	30.2%	19	4.8%	3	3.2%	2
8	يساعد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن إدارة الكلية في تقييم النمو والتعلم للمنسوبات.	15.9%	10	47.6%	30	31.7%	20	3.2%	2	1.2%	1
9	يساعد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن إدارة الكلية في تقييم الأداء المالي لتحقيق أهدافها.	19%	12	42.9%	27	31.7%	20	3.2%	2	3.2%	2

تظهر نتائج تحليل القسم الخامس من الاستبانة والذي يتعلق بتحقيق الهدف الرابع والذي يختص بالإجابة على السؤال الرابع و"الهدف العام والسؤال العام للبحث" هل تطبيق بطاقات الأداء المتوازن بالكليات التقنية للبنات حقق الاستفادة المرجوة للقيادات والعاملين؟ والذي شمل على تسعة أسئلة منها (تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يساعد في تحديد الأقسام التي تحتاج إلى تحسين الأداء بالكلية، يوجد نظام اتصال مرن وفعال بين إدارة الكلية ومنسوباتها، يساعد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن إدارة الكلية في تقييم الأداء المالي لتحقيق أهدافها) وكانت جميع النتائج ايجابية وتتفق مع هدف البحث حيث بلغت نسبة الاتفاق 47.6% على كل من أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يساعد في تحديد الأقسام التي تحتاج إلى تحسين الأداء بالكلية، ويساعد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن إدارة الكلية في تقييم النمو والتعلم للمنسوبات. بناءً على ذلك، يتضح أن غالبية القيادات تتفق بنسبة عالية على أن تطبيق بطاقات الأداء المتوازن بالكليات التقنية للبنات يحقق الاستفادة المرجوة للقيادات والعاملين وأن نسبة عدم الاتفاق ضعيفة جداً.

### 3-3 الخلاصة والنتائج

في هذا الفصل كان الهدف هو استعراض نتائج الدراسة التطبيقية في الكليات التقنية للبنات. وقد تم أولاً حصر مجتمع البحث لتحديد العينة وقد تم توزيع قائمة استبانة على 148 موظفة قيادية وكانت نسبة الردود 42.56% تقريباً. وتم توزيع واستلام الاستبانة في فترة شهرين من الزمن. وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن من قمن بالرد على الاستبانة من قيادات الكليات التقنية للبنات وهم من حملة شهادة البكالوريوس وب تخصصات مختلفة. كما أظهرت النتائج أن من أهم مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن هو أن يكون للكلية خطة استراتيجية مبنية على رؤية ورسالة مستقلة ومعلنة ومنبثقة من رؤية ورسالة المؤسسة الأساسية وبالتالي وضع أهداف استراتيجية طويلة الاجل وأهداف تشغيلية قصيرة الاجل قابلة للتحقيق. كما أنه لابد من توفر نظام إداري وتدريب متعاون قادر على تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وإشراك جميع العاملين بالكلية لقياس الأداء والخروج بنتائج دقيقة تساعد في تحسين الأداء في الكلية. وأخيراً أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يساعد الكلية على الاستمرار في تطوير قدرات الإبداع لتحقيق قيمة ومكانة أعلى بين الكليات التقنية.

### 4. خلاصة النتائج والتوصيات والمراجع

#### 1-4 النتائج

- في نهاية هذا البحث ومن خلال استعراض الإطار النظري للبحث ومن ثم تطبيق الدراسة الميدانية على الكليات التقنية للبنات وبناء على نتائج تحليل البيانات الواردة في الفصل السابق يمكن حصر أبرز النتائج فيما يلي:
1. إن بطاقة الأداء المتوازن من المفاهيم الإدارية الحديثة وتدعم إدارة الكليات التقنية للبنات تطبيق هذا المفهوم حيث لدى كل كلية رؤية ورسالة استراتيجية معلنة، وتقوم بربط معايير تقويم أدائها مع رؤيتها ورسالتها.
  2. أن لكل كلية أهداف استراتيجية وأهداف تشغيلية ترتبط بميزة تنافسية تعبر عن استراتيجية الكلية حيث تتميز هذه الأهداف بانها قابلة للتطوير.
  3. يوجد نظام اتصال مرن وفعال بين ادارات الكليات ومنسوباتها، حيث يتم إشراك جميع العاملين بالكلية في عملية صنع القرار في مختلف المجالات، ويتوفر لدى كل كلية نظام إداري وتدريبى وكادر علمي ومهني قادر على الاتصال بسهولة لتحقيق هذه الأهداف.
  4. يتضح من نتائج التحليل أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يساعد في تحديد الأقسام التي تحتاج إلى تحسين أداء بالكلية، حيث تتوافر البيانات من مصادر متعددة وتعطي معنى محدد لقياس الأداء بالكلية.
  5. إن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يساعد على دراسة وتحليل مدى جودة الخدمات التي تقدمها لمنسوبيها من أجل ضمان التميز فمثلاً تسعى ادارات الكليات لإتاحة فرص تدريبية لمنسوباتها لتحسن مستوى أدائها.
  6. يساعد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن إدارات الكليات في تقييم النمو والتعلم للمنسوبات وتقييم رضا العملاء عن الخدمات وتقييم العمليات الداخلية وتقييم الأداء المالي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية وبالتالي تحقيق رؤيتها ورسالتها.
  7. إن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يساعد على امكانية التنبؤ بالنتائج المتوقع تحقيقها في المستقبل ذلك لان ادارت الكليات تعمل على استخدام التقنيات الحديثة، وتعمل ايضاً على تطوير أنظمتها التدريبية والإدارية لتلاءم المستجدات التقنية.

8. أخيراً تتوفر جميع المقومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في غالبية الكليات التقنية للبنات وأن إدارات الكليات تسعى لتخطي كل العقبات التي يمكن أن تحد من ذلك، كما وتؤكد النتائج أن تطبيق بطاقات الأداء المتوازن بالكليات التقنية للبنات يحقق الاستفادة المرجوة للقيادات والعاملين.

#### 2-4 التوصيات

- على ضوء هدف البحث واسئلة البحث وبناء على النتائج السابقة يمكن اقتراح التوصيات التالية:
1. عند وضع الأهداف الاستراتيجية للكلية قصيرة الاجل وطويلة الاجل لابد أن تكون ملائمة مع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق النتائج المطلوبة.
  2. عند وضع الأهداف الاستراتيجية لابد أن تكون قابلة للتطوير مع أي مستجدات تقنية أو مهنية أو مجتمعية حيث لابد أن تحرص إدارات الكليات على دعم البحث والتطوير بما يسهم في إثراء التخصصات بما يتناسب مع احتياجات المجتمع وسوق العمل.
  3. لضمان تحقيق عنصر الاستقرار والانسجام للعملاء والمنسوبات لابد من توفير احتياجاتهم والخدمات اللازمة في الوقت المناسب والاستجابة للشكاوى ومعالجة الخلل في وقت قصير.
  4. لابد أن يتوفر لدى كل كلية إدارة مالية فعالة لتلبية احتياجات إدارات وأقسام الكلية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بفاعلية.
  5. يجب أن تعمل إدارة الكلية على تطوير بطاقة الأداء المتوازن الخاصة بها لتلاءم احتياجات الإدارة والعملاء والمنسوبات والمستجدات التقنية أيضاً، والاستمرار في تطوير قدرات الإبداع لتحقيق قيمة ومكانة أعلى بين الكليات التقنية الأخرى.
  6. من الضروري إشراك جميع العاملين بالكلية في عملية صنع القرار في مختلف المجالات لأن ذلك يعطي دافع لهم لتحقيق مستوى أعلى للأداء.
  7. العمل على استمرارية إدارات الكليات في تطوير المنسوبات والعاملين وتشجيع التعلم والنمو وذلك من خلال إقامة الدورات التدريبية في مختلف التخصصات وفي مجال بطاقة الأداء المتوازن بما ينعكس إيجاباً على تحسين الأداء.

#### 3-4 قائمة المراجع

##### 1-3-4- المراجع بالعربية:

- أبو الفتوح، يحيى عبد الغني (2010) "استخدام مدخل الأداء المتوازن كأداة لضمان جودة التعليم والاعتماد في مؤسسات التعليم الجامعي" جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، أبحاث الندوة الثالثة حول: الجودة في التعليم الجامعي بالعالم الإسلامي، الرياض.
- أبو شرخ، جمال حسن محمد (2012) "مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن" ماجستير في المحاسبة والتمويل من كلية التجارة في الجامعة الإسلامية، غزة.
- ثابت، محمد عصام (2015) "دور تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في رفع كفاءة الأداء المهني للمدقق الداخلي - دراسة ميدانية على دوائر التدقيق الداخلي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة" الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- حطي، محمد شاكر والسراج، حامد محمد (2009) مداخلة بعنوان " استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية" الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر.
- دودين، أحمد يوسف (2009) "معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية" مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 9، العدد2، الأردن.
- سعد الدين، أحمد عارف محروس ابو النجاة (2013) "القياس المتوازن في ظل تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لفاعلية تحقيق رقابة تكاليف الجودة في المنشآت الخدمية - دراسة تطبيقية"، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة.
- السكارنه، بلال خلف (2010) "التخطيط الاستراتيجي" دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان.
- عبد الحليم، نادية رضي (2005) "دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة" مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الامارات العربية المتحدة، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 12، العدد 1، دبي.
- عبد الرحمن، مدني سوار الذهب محمد (2014) "تقويم أداء الجامعات وفقاً لمنظور الأداء المتوازن- دراسة حالة جامعة افريقيا العالمية " مجلة كلية الاقتصاد العلمية، العدد الرابع، يناير، افريقيا.
- عبد الرزاق، رمضان مصطفى (2012) " التخطيط الاستراتيجي" جامعة الاسكندرية، مصر.
- عبد العزيز، شهيرة محمود (2003) "إطار مقترح لاستخدام مقياس الأداء المتوازن في المنظمات غير الحكومية بالتطبيق على الجمعيات الأهلية" المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، المجلد 27 العدد الثالث، مصر.
- عبد الملك، أحمد رجب (2006) "مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية: نظرية وتطبيقية" المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة حلوان، العدد 81، مصر.
- العمري، هاني عبد الرحمن (2012) "منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية". مجلة جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، الرياض.
- الفايز، محمد خلف (2011) "استخدام مدخل التقييم الاستراتيجي لقياس الأداء باستخدام بطاقة التقييم المتوازن: دراسة تطبيقية في وزارة الداخلية في الاردن" رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الاوسط، عمان.
- الهيني، إيمان أحمد؛ وزيادات، محمد (2014) "استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في تقييم أداء الجامعات: دراسة ميدانية على الجامعات الاردنية الرسمية" مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 2، الأردن.

#### 4-3-2- المراجع بالإنجليزية:

- Andey, I M. (2005) " Balanced Scorecard: Myth and Reality" Vikalpa, The Journal of Decision-Makers, Vol., 30, No., 1.

- Chi, Der-jag. Hung, Hsu-Feng, is (2011) "The Balanced Scorecard Really Helpful for Improving Performance? Evidence from Software Companies" in China and Taiwan, Africa journal of Business Management vol. 5, No. 1.
- Dirks, P. Wijn, M (2002) "Strategic Control: Meshing Critical Success Factors with the Balanced Scorecard" Long Range Planning, LRP, N.35.
- Frigo, M. L. Pustoring, P. G. Krull Jr, G. W (2000)" The Balanced Scorecard for community banks: translating strategy into action" Bank Accounting & Finance, 13(3), 17-17.
- Gomes, R. C, Liddle, J (2009)"The Balanced Scorecard as a Performance Management Tool for Third Sector Organizations" the Case of the Arthur Bernardes Foundation, Brazil, BAR, Curitiba, v. 6, n. 4, art. 5.
- Greiling, Dorothea. (2010) "Balanced scorecard implementation in German non-profit organizations" International Journal of Productivity and Performance Management Vol. 59 No. 6, 534-554.
- Hilton, R. W, Maher. M.W, Selto .F. H (2000) "Cost Management: Strategies for Business Decisions" the McGraw-Hill, Inc.
- Horngren, C.T., Foster. G, Dater. S (2000)"Cost Accounting" prentice Hall international, Inc.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P (2001)"Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part 1", Accounting Horizons, Vol. 15, Issue 1.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P (2004) " Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes" Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Kaplan, R. S., Norton, D.P (1996) "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action" Boston, MA: Harvard Business School, Press.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P (1992) " The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance " Harvard Business Review.
- Madsen, D., Stenheim, T (2015)"Perceived benefits of balanced scorecard implementation: some preliminary evidence Problems and Perspectives in Management" 12(3), 81-90.
- Oliveira J. (2004) "The balanced scorecard: an integrative approach to performance evaluation" Management Accounting Research, vol. 15, issu.2.
- Tohidi, H. Jafari, A. Afshar, A (2010) "Using Balanced Scorecard in educational Organizations" Procedia – Social and Behavioral Sciences. Volume 2 Issue.

#### 3-3-4- المواقع الالكترونية (الانترنت)

- <http://www.tvtc.gov.sa/Arabic/Departments/Departments/gt/aboutGt/Pages/about%20us.aspx>
- <http://balancedscorecard.org/>
- <http://www.tvtc.gov.sa/Arabic/AboutUs/Pages/Default.aspx>
- <http://www.tvtc.gov.sa/Arabic/Departments/Departments/gt/aboutGt/Pages/goals.aspx>
- <http://www.tvtc.gov.sa/Arabic/Departments/Departments/gt/aboutGt/Pages/profs.aspx>