

## تطبيق مناظير بطاقة الاداء المتوازن لتقويم الاداء الاستراتيجي للوحدات الخدمية

مجيد عبدالحسين هاتف المرياني<sup>a\*</sup> ، بيادر قاسم محسن الموسوي<sup>b</sup>  
جامعة القادسية / كلية الادارة والاقتصاد / قسم المحاسبة

### المخلص

هدف هذا البحث الى تطبيق بطاقة الاداء المتوازن Balanced Scorecard في الوحدات الخدمية وذلك لغرض تقويم ادائها الاستراتيجي ومن ثم تقديم بعض التوصيات بهدف تحسين هذا الاداء ، وقد تم اجراء البحث ضمن فترة سنتين ( ٢٠١٨ ) و ( ٢٠١٩ ) ومن خلال المناظير الستة لبطاقة الاداء المتوازن وهي : المنظور المالي ، منظور الزبائن ، منظور العمليات الداخلية ، منظور التعلم والنمو ، البيئة المجتمعية ، والمخاطر ، حيث قام الباحثان باستخدام البيانات المالية وغير المالية ضمن هذه المنظورات الاربعة والتي جميعها تستخدم ضمن بطاقة الاداء المتوازن لغرض تقويم الاداء الاستراتيجي للوحدة ، وبعد ان تم جمع البيانات في الجانب النظري من خلال الكتب والدوريات والابحاث من المكتبات ومن شبكة الانترنت ، اما بيانات الجانب التطبيقي ، فقد قام الباحثان بجمع بياناتها من خلال سجلات مديرية خزينة محافظة المثني والوحدات المرتبطة بها مالياً. وقد توصل البحث الى مجموعة من النتائج لعل اهمها هو امكانية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن بمناظيرها الستة لتقييم اداء مديرية الخزينة ، حيث اظهرت النتائج ان اداء المديرية كان ضعيفاً في جميع المناظير باستثناء منظور الزبائن الذي كان اداء المديرية فيه مقبول للسنتين ( ٢٠١٨ ) و ( ٢٠١٩ ) ، وفي ضوء هذه النتائج تم تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن الاستفادة منها في مجال تقويم الاداء الاستراتيجي للمديرية والوحدات الاخرى الخدمية وغير الهادفة للربح كاهتمام القائمين على ادارة مديرية الخزينة والدوائر المرتبطة بها حسابياً وبشكل دوري بعملية تقويم الاداء وباستخدام المؤشرات المناسبة لمناظير بطاقة الاداء المتوازن الستة ، وذلك للوقوف على نقاط الضعف ونقاط القوة في هذا الاداء ، ومن ثم السعي لتحسين اداء المديرية ضمن المدى الاستراتيجي.

### معلومات المقالة

#### تاريخ البحث

الاستلام: ٢٠٢١/٥/١١  
تاريخ التعديل: ٢٠٢١/٥/٢٧  
قبول النشر: ٢٠٢١/٥/٢٧  
متوفر على الانترنت: ٢٠٢١/٩/١٩

#### الكلمات المفتاحية :

الاداء  
بطاقة الاداء المتوازن  
الاداء الاستراتيجي  
الاداء الوظيفي  
الاداء الجزئي

## Application of Balanced Scorecard Perspectives to Evaluate the Strategic Performance of Service Units

Majid Abdel Hussein Hatif Al-Mariani<sup>a\*</sup> , Bayader Qassem Mohsen Al-Musawi<sup>b</sup>  
University of Al-Qadisiyah / College of Administration and Economics/ Department of Accounting.

### Abstract

The aim of this research is to apply the Balanced Scorecard in the service units for the purpose of evaluating their strategic performance . it also seeks to provide some recommendations with the aim of improving the performance. The research is conducted within a period of two years (2018) and (2019) and through the four perspectives of the Balanced Scorecard, namely the financial perspective, the customer perspective, the internal operations perspective, the learning and growth perspective, as the researchers used financial and non-financial data within these four perspectives. The data are collected in the theoretical part through books, periodicals and research from libraries and from the Internet. Concerning the data of the practical side, the researcher collected her data through the records of the Treasury Directorate of Muthanna Governorate and the units linked to it financially. The results showed that the directorate's performance was weak in all perspectives, with the exception of the customers' perspective, in which the directorate's performance was acceptable. For the two years (2018) and (2019), and in light of these results, the researchers presented a set of recommendations that can be used in the field of evaluating the strategic performance of the Directorate as well as other services and non-profit units.

Key words: performance, balanced scorecard, strategic performance, partial performance.

\*

Corresponding author : E-mail addresses : .

## المقدمة

٣. الخروج بنتائج يمكن الاستفادة منها في عملية تقويم الاداء الاستراتيجي للوحدات الخدمية بهدف تطوير وتحسين اداءها الاستراتيجي.

### أهمية البحث

من امكانية تطبيق احد الاساليب الحديثة – بطاقة الاداء المتوازن لتقويم الاداء الاستراتيجي للوحدات الخدمية وامكانية توظيف المؤشرات الرئيسية لهذه البطاقة في عملية تطوير وتحسين اداء هذه الوحدات على المدى الاستراتيجي ضمن خطط الدولة لإصلاح الادارات الخدمية.

### فروض البحث

يمكن تطبيق بطاقة الاداء المتوازن بمنظورها المالي وغير المالي في الوحدات الخدمية الغير هادفة للربح لأغراض تقويم ادائها الاستراتيجي بهدف تطوير وتحسين ادائها ضمن هذا المدى.

وسيتم اختبار هذه الفرضية الرئيسية من خلال اختبار اداء عينة البحث من خلال المناظير الستة لبطاقة الاداء المتوازن ( المالي ، الزبائن ، العمليات الداخلية ، التعلم والنمو ، البيئة المجتمعية ، المخاطر ).

### حدود البحث

**الحدود المكانية** للبحث بجميع الوحدات الحكومية الخدمية، في حين ان عينة البحث هي مديرية خزينة محافظة المثنى والدوائر المرتبطة بها مالياً وحسابياً والتي تعود الى وزارات متنوعة ، اما **الحدود الزمانية للبحث** ، فقد تم اعتماد البيانات المالية وغير المالية لمديرية خزينة محافظة المثنى والوحدات المرتبطة بها حسابياً لفترة سنتين ماليتين ( ٢٠١٨ و ٢٠١٩ ).

### الدراسات السابقة

وقد تناول الباحثون والاكاديميون موضوع بطاقة الاداء المتوازن من عدة اتجاهات ومحاور ، فقد تناول (العابدي و البغدادي، ٢٠١٥) ، امكانية استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تحسين قياس الأداء للمصارف العراقية وتسليط الضوء على ابعاد بطاقة الاداء المتوازن ومقاييس الاداء وبيان اثر تطبيق بطاقة الاداء المتوازن لتحسين اداء مصرف الرافدين فضلا عن بيان مقدار رضا العاملين والزبائن على الخدمات المقدمة من المصرف باستخدام الابعاد الاربعة لبطاقة الاداء المتوازن في مصرف الرافدين وللفترة ٢٠٠٧ – ٢٠١٠ ، وقد توصلوا الى ان هناك تذبذب نشاط المصرف وعدم رضا الزبائن عن الخدمات التي يقدمها المصرف بسبب التأخير في تقديم الخدمة وعدم الاستجابة لشكاوى الزبائن ، فضلا عن ان مقاييس ومؤشرات

ان التطورات والمتغيرات التي تحيط بالنظام المحاسبي عموماً والمحاسبة الادارية خصوصاً من تنافس عالمي متزايد وتطورات تكنولوجية وما صحبه من ثورة معلوماتية زادت حاجة الادارة الى المعلومات الاستراتيجية المتعلقة بالبيئة الخارجية، وبالمقابل ظهر عجز الاساليب التقليدية للمحاسبة الادارية في مجال التخطيط والرقابة وتقييم الاداء بشكل خاص ضمن المدى الاستراتيجي طويل الامد ، ادى ذلك الى ضرورة اعداد اساليب قياس جديدة وظهور تطور جديد في اسلوب الرقابة وتقييم الاداء ما اطلق عليه بطاقة الاداء المتوازن Balanced score card ، والتي تطورت مناظيرها بشكل مستمر حتى اصبحت حالياً" تضم ستة مناظير ، وهي تعد من اهم التقنيات الحديثة للمحاسبة الادارية التي ثبت تفوقها، على المدخل التقليدي لتقويم الاداء بسبب تغطيتها لمساحة واسعة للأداء الاستراتيجي والتي تشمل المدخل التقليدي . والذي سيكون محور دراستنا عن كيفية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن بمناظيرها الستة في الوحدات الخدمية متمثلة بخزينة محافظة المثنى والدوائر المرتبطة بها وذلك لتقويم ادائها من المنظور الاستراتيجي.

### مشكلة البحث

تعاني اغلب الوحدات الخدمية من ضعف الاعتماد على الاساليب الادارية الحديثة في مراجعة وتقييم ادائها، اذ تنفقر تلك الوحدات الى الطرائق العلمية المناسبة في تقويم الابعاد الاجتماعية للموظفين العاملين فيها فضلا عن ضعف كفاء الاداء الاداري والمالي بالشكل الذي يؤثر على كفاءة وفعالية اداءها. لذلك يمكن التعبير عن من خلال الاسئلة الاتية :-

١. هل يمكن تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في الوحدات الخدمية لأغراض تقويم الاداء الاستراتيجي لها ؟
٢. هل يؤدي تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في هذه الوحدات الى تحديد المؤشرات الرئيسية لعملية تقويم ادائها الاستراتيجي ؟
٣. هل يساعد تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في هذه الوحدات الى تحسين و تطوير ادائها في المدى الاستراتيجي ؟

### أهداف البحث

تحقيق الاتي :-

١. استعراض المفاهيم النظرية حول بطاقة الاداء المتوازن بالمنظور المالي ودورها في عملية تقويم كفاءة وفاعلية الاداء الاستراتيجي للوحدات الخدمية.
٢. تطبيق بطاقة الاداء المتوازن بالمنظور المالي في دائرة خزينة المثنى والوحدات التابعة لها لأغراض تقويم ادائها الاستراتيجي وتحديد المؤشرات الرئيسية التي يمكن ان تساعد في تطوير وتحسين اداء هذه الوحدات.

والرؤية المستقبلية والاهداف التي تسعى الى تحقيقها هذه المؤسسات ، اما (Kodrin, 2016) ، فقد حاول اختبار فائدة تطبيق بطاقة الاداء المتوازن حول تأثير تغير الظروف المحيطة والاستجابة السريعة من قبل الادارة لهذه التغيرات وبما يضمن اجراء التعديلات المستمرة للموازنة بين الاهداف الاستراتيجية وذلك في شركة PSE & G في سلوفينيا ، وتوصل الى ان بطاقة الاداء المتوازن يمكن ان تزود الادارات بمؤشرات تساعد في الاستجابة السريعة لمواجهة التغيرات في الظروف المحيطة بالوحدات مما يمكن الوحدة من النجاح في تحقيق اهدافها ضمن المدى القصير والمدى الاستراتيجي ، اما (Danaei, 2017) ، فقد هدفوا صياغة نموذج لتطبيق بطاقة الاداء المتوازن في صناعات الحديد لأغراض تقويم الاداء الاستراتيجي لمصانع Semnan للحديد في ايران ، واطهرت نتائج دراستهم ان الابعاد الاربعة لبطاقة الاداء المتوازن فعالة وبنسب مختلفة في عملية تقويم الاداء الاستراتيجي لمصانع الحديد ، حيث نال المنظور المالي اعلى نسبة ثم منظور الزبائن ثم العمليات الداخلية ، واخيرا منظور التعلم والنمو.

### الاطار النظري

#### أولاً: بطاقة الأداء المفهوم

تعد بطاقة الأداء المتوازنة من اهم التقنيات الحديثة للمحاسبة الادارية التي تفوقت على الاسلوب التقليدي لتقويم الاداء لأنها تغطي مساحة واسعة من الاداء الاستراتيجي والتي لا تشمل المقاييس المالية فقط كما هو مطبق بالاسلوب التقليدي إنما تعدته وشملت المقاييس غير المالية والتي تهتم بالعمليات الداخلية للوحدات الاقتصادية والعلاقة مع العملاء والنمو والتعلم في تقديم الخدمات والمنتجات (الكواز و يوسف، ٢٠١١: ٥٠٩).

ان بطاقة الاداء المتوازن ظهرت فكرتها وتطويرها منذ بداية التسعينات كمدخل أداء قياس متوازن شامل للتخلص من المقاييس التقليدية التي تهتم بالمنظور المالي فقط وقد تطور هذا المدخل بفضل كل من (نورتون، وكابلان) بعدما تمت الدراسة مع (١٢) شركة في الولايات المتحدة الامريكية لغرض التوصل الى طرق حديثة لقياس الاداء فنتج عن هذه الدراسة ظهور بطاقة الاداء المتوازن كأداة جديدة للقياس الاستراتيجي ضمن المنظور المالي. هناك الكثير من التعاريف لبطاقة الاداء المتوازن التي قدمها الكتاب والباحثون ومنها :

١. عرفها (Kaplan, Robert , & Norton , 1992) بانها مجموعة من المقاييس المالية وغير مالية التي تعطي للمديرين في الادارة العليا صورة واضحة وشاملة عن اداء شركاتهم.
٢. اما (Newing) فقد عرف بطاقة الاداء المتوازن بانها ليس مجرد منهج أو أسلوب لقياس الاداء ولكنه طريقة جيدة لإدارة تنظيم الأعمال تستهدف تحسين الربحية وإحداث تحسينات

بعدي الزبون والتعلم والنمو ليست كافية لقياس وتقويم اداء المصرف ، اما (المبيضين، ٢٠١٦) قد هدفوا من دراستهم الى البحث في أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعظيم الربحية في شركات الاتصالات الأردنية. واختبار مدى وجود فروق لأثر تطبيق بطاقة الاداء المتوازن على تعظيم الربحية في شركات الاتصالات الأردنية تعزى للمتغيرات الديموغرافية ، وتوصلوا الى وجود أثر لأبعاد بطاقة الاداء المتوازن مجتمعة على مستوى تعظيم الربحية في شركات الاتصالات الأردنية ووجود فروقات تعزى للمتغيرات الديموغرافية . في حين ان (عبد الرضا، ٢٠١٧) ، فقد حاول تقييم استراتيجيات اداء المصارف الاسلامية وفق انموذج بطاقة الاداء المتوازن في عينة من المصارف العراقية بهدف تقييم الاداء الاستراتيجي للمصارف العراقية وفق انموذج بطاقة الاداء المتوازن بما يتضمن من المحاور الاربعة (المالي ، الزبائن ، النمو والتعلم ، و العمليات الداخلية ) في مصرف ايلاف الاسلامي ولستينين ، وقد توصلوا الى ان انموذج بطاقة الاداء المتوازنة بمحاوره الاربعة يساهم في تشخيص نقاط القوة والضعف لدى المصارف الاسلامية ، وان أداء المصرف الوطني الاسلامي كان افضل من مصرف ايلاف الاسلامي ومن خلال جملة من المؤشرات خصوصا في سنة ٢٠١٥ لما يملك من موجودات وصافي ارباح ، وايضا عدم وجود الثقافة الكافية لدى الزبائن بألية عمل المصارف الاسلامية ، اما (السعدون، ٢٠١٧) ، فقد حاولت تطبيق بطاقة الاداء المتوازن بمناظيرها الستة وليس الاربعة على جامعة القادسية لغرض تقويم ادائها الاستراتيجي وللفترة (٢٠١٤-٢٠١٥) ، وتوصلت الى امكانية استخدام بطاقة الاداء المتوازن بمناظيرها الستة لتقويم أداء الجامعة من اجل تحديد نقاط القوة والضعف في أدائها الاستراتيجي والعمل على تعزيز قوتها ومعالجة ضعفها إن وجد ، اما (عبود، ٢٠١٧) ، فقد هدف الى تقويم أداء جامعة الملك فيصل في ضوء بطاقة الاداء المتوازن بأبعادها الاربعة (العملاء، المالي، العمليات الداخلية، التعليم والنمو) ، وتوصل الى ان مقومات استخدام بطاقة الاداء موجودة في جامعة الملك فيصل بدرجة متوسطة لكل من (البعد المالي، بعد العمليات ، بعد التعليم والنمو) ، وبدرجة مرتفعة بالنسبة لبعدها العملاء. وكانت هناك فروق بين الذكور و الإناث حول مدى تأثير مقومات أبعاد قياس الاداء المتوازن على مستوى الاداء في الجامعة وايضا وجود فروقات لسنوات الخبرة والمؤهل العلمي نحو استخدام بطاقة الاداء المتوازن.

وعلى صعيد الدراسات الاجنبية ، فان (Deshpande, 2015) قد حاول تقديم نموذج مفاهيمي لتطبيق بطاقة الاداء المتوازن وفق نموذج (Kaplan, Robert , & Norton , 1992) في مؤسسات التعليم العالي مع التركيز بشكل خاص على كليات الأعمال ، وتوصل الى ان تطبيق بطاقة الاداء المتوازن ممكن في هذه الكليات من خلال تحديد الاجراءات والتوقعات المستقبلية

لتطوير وتحسين الأداء لتحقيق وحدة من أعلى مستويات النجاح والتميز.  
ان تطبيق بطاقة الاداء المتوازن يحقق العديد من المزايا للإدارة من أهمها .

١. توضح بطاقة الاداء المتوازن علاقة السبب والنتيجة
٢. تساعد في إيصال الاستراتيجية إلى جميع أعضاء الوحدة.
٣. تهتم بطاقة الاداء المتوازن بتقييم الأداء المتوازن للشركات الساعية للربح على المقاييس والأهداف المالية.
٤. تهتم بطاقة الاداء المتوازن بالنموذج المالي والمحاسبي الشامل بدلاً من النظام المحاسبي التقليدي.
٥. تحدد بطاقة الاداء المتوازن عدد وأنواع المقاييس المستخدمة في كل مجال من مجالات القياس وبطاقة الأداء المتوازن تستمد أهميتها من محاولة الموازنة بين مقاييس الأداء المالي وغير المالي لتقييم الأداء قصير الأجل وطويل الأجل في تقرير موحد.

هذا ومن الجدير بالذكر ان من أهم أسباب ظهور وتطور بطاقة الأداء المتوازن هو الحاجة الى اساليب رقابية حديثة تتناسب مع طبيعة وحجم اعمال الوحدات الاقتصادية بعد ان توسعت ونمت اعمالها واحجامها بشكل كبير وواسع، حيث ومنذ عام ١٩٢٥ ظهرت الحاجة إلى ظهور بطاقات الأداء المتوازن لمعالجة أوجه القصور في أنظمة الرقابة المالية التقليدية، والتي بموجبها يكون دور الرقابة هو ضمان كفاءة أداء الوحدة، ونتيجة لذلك، يجب أن يعطى للإدارة مزيداً من التركيز على قياس التكاليف أكثر من التركيز على الإيرادات .

ثم حدث تطور في بطاقة الأداء المتوازن منذ التسعينيات عبر ثلاثة أجيال Generations لتطوير استخدام البطاقة كنظام اداري متكامل لتقويم الاداء الاستراتيجي.

### ثانياً: الأداء

#### ❖ المفهوم

اما فيما يتعلق بالأداء وتقويم الاداء ، فانه يعتبر احد المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة العاملين وبلوغهم مستوى الانجاز المطلوب ووفق الامكانيات المتاحة (خويلدات، ٢٠١٤: ٥). ويعتبر الاداء من اهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور وتنظيم الاقتصاد فمن خلاله تشكل الركائز المادية للمجتمع والتي تؤمن من انطلاقه نحو الحضارة والرفاه الاجتماعي الذي يبني بالدرجة الاساس على اساس التراكمات المادية والمالية التي تحققها البلدان والتي تنعكس مباشرة على تطور الدخل القومي فيها(ابتسام، ٢٠١٧: ٤٤) والاداء ما هو الا انعكاس لقدرة الوحدة على القيام بعمل معين وانجازه بالصورة الصحيحة وبالمواصفات المطلوبة وبأقل تكلفة ممكنة للوصول الى تحقيق الاهداف الممكنة بكفاءة وفاعلية ، ويساعد في تطويرها ويدعم استمرارها في بيئة الاعمال .(السعدون، ٢٠١٧: ٥٠).

مهمه في الأداء وتساعد تنظيم الأعمال على تحقيق اعلى ربحية وزيادة القدرة التنافسية في الاجل الطويل من خلال ضمان التوازن بين المسببات المختلفة للربح (البننانوني، ٢٠٠٤: ٣٤١)

٣. في حين عرفها (Drury) بانها نظام الإدارة الاستراتيجية الذي يترجم الرؤية والاستراتيجية للوحدة الى اهداف تشغيلية لكل من المناظير الاربعة ومن ثم تحديد مقاييس الاداء المحددة لكل هدف من الأهداف" (السعدون، ٢٠١٧، ٢٧).

ويمكن القول من خلال التعاريف أعلاه إن بطاقة الأداء المتوازن هي اسلوب اداري استراتيجي لتحقيق الاهداف للوحدة الاقتصادية من خلال ترجمة رؤية واضحة في مجموعة مترابطة من المقاييس المالية والمقاييس الغير مالية يساعد في عملية تقييم الاداء الافضل باستخدام مقاييس الاداء التي تتناسب مع طبيعة نشاط كل وحدة اقتصادية.

#### ❖ الخصائص

وتعد بطاقة الأداء المتوازن أداة متكاملة لقياس وإدارة الأداء الاستراتيجي ظهرت نتيجة لفشل نظام قياس الأداء التقليدي في تلبية المعلومات اللازمة لإدارة الأداء الاستراتيجي ، ويمكن بيان الخصائص الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن بالآتي (وهيبة، ٢٠١٠: ٩) (السعدون، ٢٠١٧: ٢٨) (Kaplan, Robert, 1992: 79 & Norton).

١. ان بطاقة الأداء المتوازن هي نموذج رباعي الأبعاد يعتمد على أربع وجهات نظر يقوم عليها، وهي منظور الأداء المالي، ومنظور الزبائن ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور عملية التعلم والنمو.
٢. تقسم بطاقة الأداء المتوازن كل منظور إلى خمس مكونات رأسية: الهدف الاستراتيجي الفرعي، والمؤشرات، والقيم المستهدفة، والخطوات والمبادرات الإجرائية، والقيم الفعلية.
٣. يعتمد مقياس الأداء المتوازن على خلط المؤشرات المالية مع المؤشرات غير المالية من أجل تحديد مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية كمياً ومالياً.
٤. يربط مقياس الأداء المتوازن مؤشرات الأداء الرئيسية المالية وغير المالية لكل منظور بالأهداف الاستراتيجية الفرعية المشتقة أساساً من استراتيجية تنظيم الأعمال.
٥. يتميز مقياس الأداء المتوازن بعدد محدود من مؤشرات الأداء الرئيسية، بناءً على خاصية سن الرشد المحدود، وخاصية عدم تقديم معلومات أكثر من القوة التحليلية لصانع القرار.

#### ❖ الأهمية

ونظراً لأهمية بطاقة الأداء المتوازن فان بطاقة الأداء المتوازن تعلمنا اهمية أن يكون لديك استراتيجيات متكاملة في مكانها من أجل تحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية والمساهمة فيها

١. يمثل احد اهم الانشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية والتي تعتبر عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها ملاحظات اداء الموارد البشرية .

٢. تستطيع الوحدة من خلاله من تحديد مستوى اداء مواردها البشرية ومعرفة نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والايجابية على انتاجية الفرد وفاعلية ادائها.

٣. رفع معنويات العاملين ، حيث ان توفير جو من التفاهم والعلاقات الطيبة ينساب بين العاملين والادارة عندما يشعر العاملون ان جهودهم وطاقتهم في تأدية اعمالهم هو موضع تقدير الادارة وان الهدف الاساس من تحديد مستوى اداء الموارد البشرية هو معالجة نقاط الضعف في ادائهم

٤. اهمية الاداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية (خويلدات، ٢٠١٤: ٨).

٥. للأداء اهمية كبيرة داخل أي وحدة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي فاذا كان هذا الناتج مرتفع فأن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاحها واستقرارها وفعاليتها ، لأنها تكون اكثر استقراراً وطول بقاء عندما يكون اداء العاملين مميزاً.

٦. يساعد المديرين في تحديد مستوى الاداء الجيد ، ويساعد الادارة في تحديد الوقت المناسب للتدخل اذا كان الاداء في حالة تدهور (بيداء، ٢٠١٤: ٨).

أ- يعتبر مؤشراً مهماً تتركز حوله جهود جميع الوحدات .  
ب- يعتبر مقياساً لمدى تحقيق الكفاءة والفعالية .  
ت- يعبر اهمية الاداء عن مدى انجاز المهام المطلوبة او المراد تحقيقها.

#### ❖ أنواع الأداء

علما ان تصنيف الاداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية ، وتكمن المشكلة هنا في اختيار المعيار الدقيق والعملي والذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف أنواع الاداء ومنها (عباس، ٢٠١٩: ٢٦).

#### ١. حسب الطبيعة:-

حسب هذا المعيار الذي يقسم اهداف الوحدة الى اهداف اقتصادية، اجتماعية ، تقنية وتنظيمية فانه بالإمكان تصنيف الاداء الى اقتصادي ، اجتماعي ، تنظيمي وتقني ، وفي اطار هذا التصنيف فإنه من غير الممكن ان تعتمد الوحدة اعتماداً مطلقاً على احد المكونات دون الأخرى لتحقيق اداء في المستوى المطلوب ، لكن من المنطق ان تعطي لجانب معين اهمية نسبية اكبر من الجوانب الأخرى .

#### ٢. حسب الشمولية :-

تبعاً لهذا المعيار الذي يقسم الاهداف الى اهداف كلية وجزئية ويمكن تقسم الاداء حسب هذا المعيار الى :-

أ. **الاداء الكلي** :- وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والانظمة الفرعية للوحدة في

وقد عرف الاداء مع تطور الاعمال والوحدات الاقتصادية وبسبب التغييرات الكبيرة في العوامل المؤثرة فيه الامر الذي ادى الى تغيير وتطور في مفهوم واساليب ومؤشرات تقييم الاداء (سعودي، ٢٠١٨: ٣)، وعرف من قبل (اللوزي والزهراني ) بأنه الاشارة الى افعال وسلوكيات الفرد ومساهمته في تحقيق اهداف الوحدة وتتحمل من اجله رواتب واجور العمل ، وهو قدرة الفرد في تحقيق اهداف الوحدة ويتحقق بالقدرة والدافعية (اللوزي، ٢٠١٢: ٨)، والاداء ايضا هو سلوك وتصرفات العنصر البشري الذي يؤثر على اداء الوحدة وهذا السلوك اما ان يكون ايجابياً او سلبياً ويكون هذا السلوك جزءاً من العمل خارج نطاق الواجبات المنصوص عليها. (القاضي، ٢٠١٢: ٤٠).

وتشير التوجهات العامة في الفكر الاداري الى ان مفهوم الاداء ذو ابعاد شمولية، لذلك فان التوجهات الحديثة تنطلق من ست اطر مفاهيمية تغطي الصورة الشمولية والتكاملية لمفهوم الاداء وهي : (ادريس، ٢٠١٠: ٧٣)، (الدايني، ٢٠١٠: ٣٤).

١. **النجاح الذي تحققه الوحدة في تحقيق اهدافها** :- وفي هذا السياق يعبر عن الاداء بكونه انعكاساً لقدرة وحدة الاعمال في تحقيق اهدافها.

٢. **منطلقات النظرة المستندة الى الموارد** : اذ يعبر عن الاداء بانه محصلة قدرة الوحدة في استغلال الموارد المتاحة ، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام الوحدة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة الامثل لتحقيق الاهداف.

٣. **النتائج المرغوب تحقيقها** :- الاداء هو المحصلة النهائية للجهود والنتائج المطلوب تحقيقها من قبل الوحدة الاقتصادية .

٤. **البعد البيئي الداخلي والخارجي** :- الاداء هو النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على اختلاف انواعها والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل الوحدة لتحقيق اهدافها.

٥. **مدخل النظم** :- الاداء هو مستوى الذي تتمتع به مخرجات الوحدات بعد اجراء العمليات على مدخلاتها ، فالأداء هو مخرجات الانشطة والاحداث التي تمت داخل الوحدة الاقتصادية .

٦. **المفهوم الشمولي** :- يتمثل الاداء بنتائج الانشطة التي يتوقع ان تقابل الاهداف الموضوعية .

لذلك يمكننا القول بان الاداء هو المحصلة النهائية لعمل أي وحدة اقتصادية من خلال اداء مهامها ووظائفها بأكمل وجه بغض النظر عن نوع النشاط الذي تقدمه للغير، فهو بذلك يمثل المنظومة الكاملة عن نتائج لما تقوم به في ضوء تفاعلها مع الظروف المحيطة بها سواء كانت داخلية ام خارجية ، وهو يعد عملية دورية هدفها تحديد نقاط القوة والضعف في الجهود المبذولة لتحقيق الاهداف المحددة والمخطط لها مسبقاً .

#### ❖ أهمية الأداء

تكمن اهمية الاداء من خلال النقاط الاتية (بن فهد، ٢٠١٠: ٢٣).

لإنجاز العمل ، وينجز العمل في ضوء الموارد التي تم تحديدها بفعالية .

٢. العناصر الأكاديمية :- ويقصد بها المعرفة بنظم العمل واجراءاته والمعرفة بأهداف ومهام العمل والمعرفة بالأسس والمفاهيم الفنية المتعلقة بالعمل .

٣. العناصر التطويرية :- ويقصد بها المتابعة لما كل ما يستجد على مجال العمل الوظيفي ومن خلال تقديم الافكار والمقترحات وامكانية تحمل مسؤوليات اعلى للعمل .

٤. العناصر الاخلاقية :- ويقصد بها المحافظة على اوقات الدوام والقدرة على الحوار وعرض الرأي والاهتمام بالمظهر وتقدير المسؤولية وحسن العمل.

٥. العناصر الاجتماعية :- ويقصد بها العلاقة مع الرؤساء والعلاقة مع الزملاء والعلاقة مع المراجعين والتي يجب ان تحمل روح العمل اولاً بعيداً عن المجاملة والتعاطف مع الاخرين.

### الاطار العملي

من خلال تطبيق مناظير بطاقة الاداء المتوازن (BCS) على بيانات مديرية خزينة المثنى لتقويم اداءها المالي وغير المالي ومن خلال المؤشرات المالية والمؤشرات الغير مالية ومن خلال ستة مناظير Perspectives وليس اربعة كما هو شائع استخدامه في العديد من الدراسات والابحاث السابقة ، وللسنتين الماليتين ( ٢٠١٨ ) و ( ٢٠١٩ ) بهدف بيان مدى تحقيق هذه المديرية لأهدافها المخططة وتحديد المشاكل والاختلالات في ادائها لتحديد مسبباتها ومن ثم وضع الحلول والمعالجات المقترحة والمناسبة لها، فقد كانت النتائج كما يلي :

#### ١. المنظور المالي (Financial Perspective)

المنظور المالي هو اول وأحد المناظير الهامة في بطاقة الأداء المتوازن ، حيث يصف هذا المنظور النتائج الملموسة على إنها استراتيجية مالية تقليدية وتمثل نتائجها إجراءات موجهة نحو تحقيق الأهداف المالية ، وهناك العديد منها من المؤشرات المالية المستخدمة في قياس المنظور المالي ، وقد اعتمدنا المؤشرات المتاحة للاستخدام وفقاً لما هو في مجال التطبيق واعتماداً على البيانات التي تم الحصول عليها من إدارة الشؤون المالية في مديرية الخزينة والتي تتناسب مع طبيعة عملها ومعاملاتها المالية ، حيث من المعروف ان الإدارات الحكومية تتبع ثلاث خطوات رئيسية تخص النفقات وهي ( التخصيص ، التمويل ، ثم الصرف الفعلي) وقد تم تطبيق المنظور المالي باستخدام المؤشرات التالية والنتائج التي ظهرت ازاء كل منها:

تحقيقها ولا يمكن ان ننسب انجازها الى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر وفي اطار هذا النوع من الاداء يمكن الحديث عن مدي وكيفية بلوغ الوحدة اهدافها الشاملة كالاتمرارية ، الشمولية ، الارباح المحتجزة وغيرها .

ب. الاداء الجزئي :- وهو الذي يتحقق على مستوى الانظمة الفرعية للوحدة والذي ينقسم بدوره الى عدة انواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر الوحدة، حيث يمكن ان ينقسم حسب المعيار الوظيفي الى ( اداء وظيفة مالية ، اداء وظيفة الموارد البشرية ، اداء وظيفة التموين ، اداء وظيفة الانتاج )، ومن خلال الاداء يمكن تقسيم الاداء الى ثلاث مستويات هي :-

- المستوى الاول :- الاداء على المستوى التنظيمي ويتكون هذا النظام من عدة عناصر هي السوق او مجموعة المستهلكين او المخدمين متلقي الخدمة او المنتج ، اضافة الى المصادر التي يحتاجها التنظيم للحصول على المخرجات الضرورية لعمله وهو رأس المال والتكنولوجيا والموارد البشرية والتشريعات.

- المستوى الثاني الاداء على مستوى العمليات والذي يركز على التأكد من وجود العناصر الموائية وهي :-

• العمليات ومدى ضرورتها واهميتها لتحقيق استراتيجية المنظمة .

• اهداف العمليات حيث يجري التأكد من توافق وتكامل تلك الاهداف مع اهداف الوحدة ككل .

• تصميم او هيكلية العمليات وهيكلتها موجهة لخدمة اهداف العمليات ومتطلباتها .

• قياس العمليات حيث يتم هنا التأكد من ان نظام ادارة العمليات كفوء وفعال ويمكن تحليل العمل وتصويب الانحرافات .

ج. الاداء على مستوى الوظيفة :- من المعروف ان مخرجات أي تنظيم تأتي عن طريق العمليات وان العمليات تدار وتؤدي بواسطة الافراد المنتظمين في العمل على شكل فرق او جماعات او وحدات بمختلف المستويات والتخصصات ومجالات العمل ، ويطلق على الاداء في هذا المستوى بالأداء الوظيفي للموارد البشرية سواء كان ناتجاً عن اداء فرد واحد او مجموعة من الافراد .

ويمكن تقسيم عناصر الاداء الوظيفي الى مجموعة من العناصر واهمها (حسن، ٢٠١٨: ٣٨).

١. العناصر التنفيذية :- وهي القدرة على تحديد متطلبات انجاز العمل وذلك من خلال تحديد الموارد الفنية والبشرية اللازمة

ت	المؤشرات	٢٠١٨	٢٠١٩	% التغير
١	التخصيصات المالية	٧٧١٠٠٠٠٠٠	٥٦٧٠٠٠٠٠٠٠	( ٢٦%)
٢	المصروفات الفعلية	٧٦٣٠٠٠٠٠٠	٥٤٤٠٠٠٠٠٠٠	( ٣٠%)
٣	التمويل المالي	٢٥٤٠٠٠٠٠٠٠	٢٦١٠٠٠٠٠٠٠	٣%
٤	الرواتب المصروفة	٢٤٥٠٠٠٠٠٠٠	٢٤١٠٠٠٠٠٠٠	( ١%)
٥	مصروفات المستلزمات السلعية	١٦٤٠٠٠٠٠٠٠	١٩٧٠٠٠٠٠٠٠	٢٠%
٦	مصروفات المستلزمات الخدمية	١٨٧٠٠٠٠٠٠٠	٢٠٠٠٠٠٠٠٠٠٠	٧%
٧	مصروفات الصيانة	١٢١٠٠٠٠٠٠٠	٥٢٥٠٠٠٠٠٠٠	( ٥٧%)
٨	مصروفات الموجودات الثابتة	٣٠٠٠٠٠٠٠٠٠٠	٩٨٠٠٠٠٠٠٠٠٠	١٧%
٩	الإيرادات المتحققة	٢٤٥٠٠٠٠٠٠٠٠٠	٢٩٤٠٠٠٠٠٠٠٠٠	٢%

المراجعين الذين لديهم معاملات مع الدوائر المرتبطة بالمديرية من الناحية الحسابية والمستفيدين من خدمات هذه الدوائر والمشار اليه سابقا في بداية الفصل ، وقد تم تقييم اداء المديرية وفق هذا المنظور باستخدام خطوتين ، اولى من خلال بعض المؤشرات التي تتعلق بالمراجعين للدوائر المرتبطة بمديرية خزينة المثنى حسابيا" ، فيما الخطوة الثانية اعتمدت على اخذ اراء هؤلاء المراجعين بالخدمات المقدمة لهم وذلك من خلال استبيان تم تصميمه بما يتناسب مع طبيعة عمل هذه الدوائر لقياس مدى رضا الزبائن عن الخدمات المقدمة لهم من قبل هذه الدوائر وذلك من خلال عينة عشوائية من المراجعين لهذه الدوائر ، وقد كانت نتائج المؤشرات كما يلي :

ومن المؤشرات اعلاه ، وفيما يتعلق بالمنظور المالي لتقويم اداء مديرية خزينة المثنى ، فان معظم مؤشرات هذا المنظور لسنة ( ٢٠١٩ ) مقارنة بسنة ( ٢٠١٨ ) اظهرت اداء منخفض ، وذلك قد يعزى ذلك بشكل رئيسي إلى الانخفاض في التخصيصات المالية المقررة في الموازنة بسبب تدهور الوضع الاقتصادي للبلد بشكل عام وانخفاض أسعار النفط في السوق العالمية وانعكس ذلك بشكل مباشر على التخصيصات المالية للإدارات الحكومية في موازنة الدولة بشكل عام ، وهو يبين لنا ان هناك تراجع في اداء مديرية خزينة المثنى في جانب المنظور المالي .

## ٢. منظور الزبائن Customers Perspective

يختص هذا المنظور على الزبائن ومدى رضاهم عن منتجات او خدمات الوحدة ، وبالنسبة لمديرية خزينة المثنى فان الزبائن هم

ت	المؤشرات	٢٠١٨	٢٠١٩	% التغير
١	اجمالي عدد المراجعين	٢٢٩٣٢	١٩٩١٠	( ١٣%)
٢	اجمالي عدد المعاملات المالية	٣٦٤٨	٣٤١٧	( ٦%)
٣	اجمالي عدد المعاملات غير المالية	١٩٢٨٤	١٦٤٩٣	( ١%)
٤	اجمالي عدد الشكاوى	صفر	صفر	صفر

بالتراجع في المؤشرات الخاصة بالزبائن للسنتين ، الان ان اراء المراجعين قد اظهرت مستوى رضا عالي عن اداء هذه الادارات من خلال الاستبيان الذي اجري فيها.

## ٣. منظور العمليات الداخلية Internal Process Perspective

يركز هذا المنظور على كافة الجوانب الداخلية للوحدة الاقتصادية وقياس نسب ومؤشرات التطور او التراجع فيها كقياس لأدائها من وجهة نظر العمليات الداخلية ، وقد تم احتساب عدة مؤشرات لأغراض تقويم اداء مديرية خزينة المثنى من منظور العمليات الداخلية ، وكانت النتائج بالشكل التالي:

اما بالنسبة لنتائج الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من ( ١٤٠ ) مراجع للدوائر المرتبطة حسابيا" بمديرية الخزينة لبيان مدى رضاهم عن اعمال هذه الدوائر ، فان الاجابات تتجه نحو رضا المراجعين عن عمل الدوائر المرتبطة حسابيا" بمديرية خزينة المثنى ويبين ذلك الاوساط الحسابية للأسئلة الخاصة بالاستبيان حيث ان اغلبها تقترب من التريج ( ٥ ) والذي يعني الرضا التام ، باستثناء موضوع توفر وسائل الراحة واماكن الجلوس للمراجعين ، وقد بلغ الوسط الحسابي العام لجميع اسئلة الاستبيان ( ٤.٥٢ ) وهو مؤشر عالي ويشير الى رضا المراجعين عن عمل هذه الدوائر .

وبشكل عام ، وفيما يتعلق بالمنظور الثاني لبطاقة الاداء المتوازن والخاص بالزبائن Customers ، فان اداء مديرية خزينة المثنى والدوائر المرتبطة بها حسابيا" قد تميز ايضا"

ت	المؤشرات	٢٠١٨	٢٠١٩	% التغير
١	اعداد الموظفين	٥٦	٥٤	(٤%)
٢	المؤهلات العلمية الجامعية	٢٩	٢٧	(٧%)
٣	المجازين دراسيا	صفر	صفر	صفر
٤	الحوافز والمكافآت	صفر	صفر	صفر
٥	الاضافات والتوسعات	صفر	صفر	صفر
٦	الابتكار والابداع	صفر	صفر	صفر
٧	الاستشارات الخارجية	صفر	صفر	صفر
٨	النظم والتقنيات الحديثة في العمل	١	صفر	(١٠٠%)

يركز هذا المنظور على كافة الجوانب ذات العلاقة بتنمية وتدريب العاملين داخل الوحدة الاقتصادية وتطوير قدراتهم من خلال البرامج التطويرية والتدريبية وقياس نسب ومؤشرات التطور او التراجع فيها كمؤشرات لتنمية وتطوير الموارد البشرية في الوحدة ، وقد تم احتساب المؤشرات التالية للسنتين (٢٠١٨ و ٢٠١٩) لأغراض تقويم اداء مديرية خزينة المثنى من منظور التعلم والنمو Learning and growth ، وكانت النتائج بالشكل التالي :

ومن خلال النتائج اعلاه ، وفيما يتعلق بالمنظور الثالث لبطاقة الاداء المتوازن والخاص بالعمليات الداخلية ، فان اداء مديرية خزينة المثنى وفي مؤشرات المختلفة للسنتين (٢٠١٨) و (٢٠١٩) ، قد اظهرت مستوى اداء غير جيد للمديرية ضمن هذا المنظور.

#### ٤. منظور التعلم والنمو Learning and Growth Perspective

ت	المؤشرات	٢٠١٨	٢٠١٩	% التغير
١	الموظفين على الملاك الدائم	٥٤	٥٢	(٣%)
٢	الموظفين عقود واجر يومي	٢	٢	صفر
٣	مشاركات في دورات تدريبية	٦	صفر	(١٠٠%)
٤	مشاركات في ورش عمل وندوات	صفر	صفر	صفر

رضا العاملين لم يكن عالياً من خلال الاستبيان الذي تم توزيعه على الموظفين في المديرية .

#### ٥. منظور البيئة المجتمعية Social Environment Perspective

يقصد بالبيئة المجتمعية علاقات المديرية ببيئتها والمجتمع وهي تنقسم الى بيئة مجتمعية داخلية تتعلق بكل ما يخص خدمات المديرية للعاملين فيها واستفادتهم من المديرية ضمن جوانب حياتهم العامة ، وبيئة مجتمعية خارجية وهي ما تتعلق بالأمور بين المديرية والبيئة والمجتمع المحيط بها ، لذلك قام الباحثان بدراسة الامور التي تخص البيئة المجتمعية الداخلية والبيئة المجتمعية الخارجية ، وبيان اهم المؤشرات في كل منهما وللسنتين (٢٠١٨) و (٢٠١٩) ، وكانت النتائج كما يلي :

ايضا تم تعزيز مؤشرات هذا المنظور باستبيان تم اعداده للوقوف على مستوى رضا العاملين في المديرية عن ظروف وطبيعة اعمالهم في المديرية ، حيث تم توزيع (٤٦) استمارة استبيان على جميع العاملين في المديرية وباستخدام مقياس ليكرت ذي الخمس خيارات ، وقد شارك في الاجابة على الاستبيان (٤٦) موظف في المديرية ، وقد اشارت نتائج هذا الاستبيان ان اجابات الموظفين والعاملين في المديرية تتجه نحو رضا وظيفي وبدرجة متوسطة عن الاعمال المكلفين بها وظروف العمل التي يعملون فيها حيث بلغ الوسط الحسابي العام (٣.٣٣) ، لذلك وبشكل عام ، وفيما يتعلق بالمنظور الرابع لبطاقة الاداء المتوازن والخاص بالتعلم والنمو Learning and growth ، فان اداء مديرية خزينة المثنى لم يكن جيدا في هذا الجانب وللسنتين (٢٠١٨) و (٢٠١٩) ، كما وان مستوى

ت	المؤشرات	٢٠١٨	٢٠١٩	% التغير
١	المستفيدين من خدمات النقل	٨	١٠	٢٥%
٢	المستفيدين من الدور السكنية	١	١	صفر
٣	اجازات الامومة والاجازات الطويلة	٤	٥	٢٥%
٤	مشاركات المديرية في خدمة المجتمع	صفر	صفر	صفر
٥	تبادل الخبرات مع الدوائر الاخرى	صفر	صفر	صفر



٦	خلق فرص عمل جديدة	صفر	صفر
٧	الحفاظ على البيئة وحملات الاستزراع	صفر	صفر

الوحدات الخدمية الغير هادفة للربح لأغراض تقويم ادائها الاستراتيجي بهدف تطوير وتحسين ادائها ضمن هذا المدى .

### الاستنتاجات والتوصيات

#### الاستنتاجات

توصل الباحثان الى مجموعة من الاستنتاجات تتعلق بالجانبين النظر-الى طبيعة اعمالها والاهداف التي تسعى اليها وطبيعة اعمال الوحدات المرتبطة بها حسابيا".  
لم نجد اي ارقام او مؤشرات تشير الى قيام المديرية بتسجيل حالات تمثل مخاطر مستقبلية محتملة ستواجه المديرية خلال فترة اجراء البحث او في المستقبل ، حيث ان اجابات القائمين على المديرية حول المخاطر والتهديدات التي تواجهها المديرية حاليا" او مستقبلا" كانت فقط هي مخاطر تهالك المباني وتقادمها وحاجة المديرية الى بناية جديدة وأوسع لأعمالها المتزايدة والمتنامية .

#### التوصيات

وفي ضوء هذه الاستنتاجات ، تم تقديم مجموعة من المقترحات ، وهي كما يلي:

١. اهتمام القائمين على ادارة مديرية الخزينة والدوائر المرتبطة بها حسابيا" وبشكل دوري بعملية تقويم الاداء وباستخدام المؤشرات المناسبة لمناظير بطاقة الاداء المتوازن الستة ، وذلك للوقوف على نقاط الضعف ونقاط القوة في هذا الاداء ، ومن ثم السعي لتحسين اداء المديرية ضمن المدى الاستراتيجي .
٢. الاهتمام بأبعاد ومؤشرات المنظور المالي اكثر من غيره من المناظير الخمسة الاخرى ، وذلك لان تحقيق اداء جيد في هذا المنظور سينعكس ايجابا" على المناظير الاخرى باعتبار ان الامور المالية هي عصب تطوير وتحقيق اداء افضل في كل نواحي الاداء في المديرية .
٣. العمل على تحقيق مستوى رضا افضل لزبائن المديرية من خلال تهيئة الاجواء المناسبة لهم في المديرية وسرعة انجاز معاملاتهم ، واستخدام الوسائل والتقنيات الحديثة في هذا المجال مثل الحجز الالكتروني وتهيئة اماكن انتظار جيدة وسرعة انجاز معاملاتهم من خلال النظم الحديثة في انجاز الاعمال ، كما هو الحال في بعض الدوائر الاخرى في المحافظة كالجوازات والمرور وغيرها .....
٤. اهمية تقويم العمليات الداخلية للمديرية بين فترة واخرى والعمل على تطوير مؤشرات هذا المنظور وتحسينه بين فترة واخرى ، وذلك لمواكبة التطور في الاعمال وزيادة اعمال المديرية وتوسعها ، وايضا زيادة إشراك موظفي المديرية

لذلك وفيما يخص منظور البيئة المجتمعية ببعديه الداخلي والخارجي ، فان اداء مديرية خزينة المثنى منخفض وغير جيد ، حيث لم تؤدي المديرية ما مطلوب منها من أنشطة ضمن هذا المنظور وللسنتين ( ٢٠١٨ ) و ( ٢٠١٩ ) .

#### ٦. منظور المخاطر Risks Perspective

يتضمن المنظور السادس لبطاقة الاداء المتوازن اية مخاطر او تهديدات تواجه مديرية خزينة المثنى خلال السنتين ( ٢٠١٨ ) و ( ٢٠١٩ ) ومن كافة نواحي العمل فيها ان كانت ضمن الامور المالية او غير المالية ، وقد قامت الباحثة بالبحث عن تلك المخاطر والتهديدات ومن خلال المؤشرات التالية :

- عدد الشكاوي القضائية على المديرية من قبل المواطنين بشكل عام ومن الموظفين فيها ومن الدوائر الاخرى في المحافظة.
- مخاطر انخفاض التخصيصات المالية على الخطط المستقبلية للمديرية.
- مخاطر انخفاض التخصيصات المالية على سير الاعمال وتلكؤها في المديرية.
- مخاطر انخفاض التخصيصات المالية على اعداد الموظفين والعاملين في المديرية.
- مخاطر انخفاض التخصيصات المالية على مباني المديرية وبرامج الصيانة الدورية لها.
- ومن خلال البحث في السجلات عن ارقام تشير الى المخاطر والتهديدات ، لم نجد اية ارقام تشير الى وجود مخاطر حالية او مستقبلية تواجه المديرية خلال السنتين او في المستقبل ، وبعد الاستفسار من المسؤولين في المديرية عن المخاطر والتهديدات فان المخاطر الوحيدة التي ذكرت من قبلهم هي مخاطر تهالك المباني وتقادمها وحاجة المديرية الى بناية جديدة ووسع لأعمالها ، وعند الرجوع الى جداول المصروفات فان الباحثة لاحظت قلة المبالغ المصروفة على اعمال صيانة مباني المديرية ، مما يشير الى ان اداء المديرية في جانب مواجهة المخاطر والتهديدات خلال السنتين كان غير جيد وغير مرضي.

وبعد تطبيق مؤشرات المناظير الست لبطاقة الاداء المتوازن على مديرية خزينة المثنى والدوائر المرتبطة بها حسابيا" لأغراض تقويم ادائها وللسنتين ( ٢٠١٨ ) و ( ٢٠١٩ ) ، يمكننا القول ان تطبيق بطاقة الاداء المتوازن على مديرية خزينة المثنى والدوائر المرتبطة بها حسابيا" وبأبعادها الستة ، قد اظهر اداء استراتيجي ضعيف لهذه المديرية للسنتين ( ٢٠١٨ ) و ( ٢٠١٩ ) ، وهو ما يدعونا الى قبول فرضية البحث والتي تنص على امكانية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن بمنظورها المالي في

ستار ، ببداء.(٢٠١٤). تقويم كفاءة اداء قطاع النقل وفقاً لمنظورات بطاقة الاداء المتوازن - دراسة حالة في شركة النقل البري. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد ٤١ .

الكواز ، صلاح مهدي ، و يوسف ، فائز نعيم.(٢٠١١). المحاسبة الإدارية. الموصل: دار ابن الاثير للطباعة والنشر .

البننتانوني ، علاء.(٢٠٠٤). أثر الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن ونظام التكلفة على اداء منظمة الأعمال القائمة على النشاط. مجلة كلية التجارة للبحث العلمي، عدد ١ .

فهد ، عيد ناصر بن.(٢٠١٠). تطبيق اللامركزية واثرها على مستوى اداء العاملين. الاردن: جامعة الشرق الاوسط .

ابتسام ، فرحي.(٢٠١٧). التمكين الاداري وتأثيره على الاداء الوظيفي . ام البواقي، الجزائر : جامعة العربي بن مهدي .

المبيضين ، محمد سيف.(٢٠١٦). اثر تطبيق بطاقة الاداء المتوازن على تعظيم الربحية في شركة الاتصالات الاردنية. المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، العدد ١٤ .

عبد الرضا ، مصطفى سلام.(٢٠١٧). تقييم استراتيجية اداء المصارف الاسلامية وفق نموذج بطاقة الاداء المتوازن - دراسة مقارنة. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، العدد ٣ (المجلد ١٤).

وهيبة ، مقدم.(٢٠١٠). دور بطاقة الاداء المتوازن في صياغة وتنفيذ وتقييم الاستراتيجية. الملتقى العلمي الدولي بجامعة حسيبة بن بوعلي. جامعة شلف.

سلامة ، موسى ، والزهراني ، عمر عطية اللوزي.(٢٠١٢). العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي للعاملين بأمانة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية. مجلة دراسات/ العلوم الادارية، العدد ١ .

سعودي ، نادية.(٢٠١٨). مدى استخدام الاساليب الحديثة لمراقبة التسيير في قياس وتقييم اداء البنوك التجارية الجزائرية. المسيلة، الجزائر: جامعة محمد بوضياف.

نبأ عبد الحسين، وغائب ، صفا مهدي حسن.(٢٠١٨). تقويم الاداء النوعي لتدريسي جامعة بغداد في ضوء مؤشرات الجودة الشاملة. مركز البحوث النفسية، العدد ٢٧.

عباس ، نسيم خضير.(٢٠١٩). بطاقة الاداء المتوازن ودورها في تقويم اداء المنظمات. مجلة جامعة بابل للعلوم التطبيقية، العدد ٢ .

السعدون ، هدى مؤيد.(٢٠١٧). استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تقويم الاداء الاستراتيجي في جامعة القادسية.

محمد ، وائل ، والغالبي ، ادريس ، طاهر محسن.(٢٠١٠). اساسيات الاداء وبطاقة التقييم المتوازن. عمان- الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع .

في الدورات التدريبية على الانظمة الحديثة في العمل ومنها نظام بطاقة الأداء المتوازن لزيادة قدراتهم وقابليتهم على التعامل مع هذه الانظمة والخروج من حالة الجمود والعمل التقليدي الروتيني والممل .

٥ . زيادة الاهتمام بمؤشرات الاداء البيئي والمجتمعي للمديرية مع البيئة والمجتمع الذي تعمل فيه من خلال زيادة مساهمات المديرية في الامور البيئية والمجتمعية وتحقيق التواصل والتفاعل مع البيئة والمجتمع في محافظة المثنى وزيادة مساهمات ومشاركات المديرية في هذا الجانب وذلك لأهميته للمجتمع المحلي وللمديرية ذاتها .

٦ . دراسة والاهتمام بالمخاطر والتهديدات التي تواجه المديرية في كافة النواحي ، واتخاذ الاجراءات اللازمة لمواجهتها بغية الحد من اثارها السلبية على اداء المديرية ، والاستفادة من كافة الموارد المتاحة واستغلالها في هذا الجانب لتحقيق اداء افضل للمديرية .

٧ . على القائمين على مديريةية الخزينة بإجراء عملية ترميم وصيانة كبيرة وشاملة لمباني المديرية ومكاتبها وبما يتناسب مع موظفي المديرية وحجم الاعمال المناطة بها .

٨ . تطبيق نظام المكافآت للموظفين ، لتشجيعهم وتحفيزهم على الاداء الجيد ، والعمل وفق مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات لزيادة ولاء العاملين لدائرتهم وزيادة احساسهم بالمسؤولية اتجاهها ، وليس مجرد مكان لأداء الاعمال واستلام الرواتب منها ، وايضا" زيادة الاهتمام بتوفير اجواء عمل مناسبة للعاملين في المديرية من خلال مكاتب لانقة بهم واجهزة ومعدات تتناسب مع اعمالهم.

#### المصادر

خويلدات ، ايمان.(٢٠١٤). اثر تسيير الموارد البشرية على الاداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الوطنية. ورقلة، الجزائر: جامعة قاصدي رباح.

الدايني ، رشاد خضير.(٢٠١٠). اثر الادارة الالكترونية ودور تطوير المواد البشرية في تحسين اداء المنظمة. الاردن: جامعة الشرق الاوسط.

القاضي ، زياد مفيد.(٢٠١٢). علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة المواد البشرية واداء العاملين واثرها على اداء المنظمات. الاردن: جامعة الشرق الاوسط .

العابدي ، زيدون فريق ، والبغدادى ، زيدون صاحب.(٢٠١٥). مدى امكانية استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تحسين قياس الاداء للمصارف العراقية - بحث تطبيقي. مجلة دراسات محاسبية ومالية، العدد ٣٣ (المجلد ١٠).

- in a Business School. International conference on Technology and Business Management.
- Kaplan, Robert , & Norton , D.(1992). The Balanced Scorecard Measures that Drive Perspective. Harvard Business Review.
- Kodrin, A.(2016). The Balanced Scorecard Approach for Sustainable Performance in An Uncertain Future:The Case of Climate Change. Slovinia: University of Ljubljana .
- عبود ، يسري زكي.(٢٠١٧). تقويم الاداء بجامعة الملك فيصل في ضوء ابعاد بطاقة الاداء المتوازن. مجلة دراسات نفسية وتربوية، العدد ١٩.
- Danaei, A.(2017). Evaluation of Hadid firms performance using the balanced scorecards model. Arabian journal of business and management review, no.8.
- Deshpande, B.(2015). Application of Balanced Score Card in Higher Education with special emphasis

**الملحق**

**استبانة موجهة الى موظفي مديرية خزينة محافظة المثنى**

اخي الموظف / اختي الموظفة المحترمون :

الاستبيان الذي بين يديك يهدف الى قياس مدى رضاك عن وظيفتك وعملك في هذه المديرية، نرجو منك الاجابة على اسئلة هذا الاستبيان القصير من خلال وضع اشارة علامة صح ( □ ) امام ما تراه مناسباً من وجهة نظرك، وذلك بهدف تحسين وتطوير بيئة عملك، وهو جزء من رسالة ماجستير تتعلق بتقييم أداء هذه المديرية، علماً انه لا حاجة لذكر أسمك او معلوماتك الشخصية في الاستبيان لان الاجابات سوف تستخدم للأغراض العلمية فقط، ولكم منا جزيل الشكر والامتنان.

- الجنس: ذكر ( ) ، انثى ( ) .
- المؤهل العلمي : اعدادية ( ) ، معهد او جامعة ( ) ، دراسات عليا ( ) .
- هل شاركت في دورات تدريبية تخص اعمالك وتخصصك ؟ نعم ( ) ، كلا ( ) .

ت	الاسئلة	اختر احد الاجابات			
		لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق تماماً
١	أشعر بالرضا عن العمل المكلف به				
٢	العمل المكلف به يتناسب مع قدراتي وشهادتي				
٣	هناك تعاون وثقة واحترام بين الموظفين في المديرية				
٤	أشعر بان عملي له مكانه واهمية خاصة في المديرية				
٥	الراتب الذي اتقاضاه يتناسب مع عملي وجهدي في المديرية				
٦	الادارة تتعامل بشكل جيد ومتساوي مع الموظفين من حيث المكافآت والتقدير				
٧	ظروف العمل من مكاتب وغرف واجهزة واثاث جيدة وتتناسب مع الموظفين				
٨	مهام وتكليفات الاعمال واضحة للموظفين ولا يوجد تداخل فيها				
٩	الادارة تشجع وتدعم الموظفين لتطوير مهاراتهم وقدراتهم				
١٠	الادارة تشرك الموظفين في اتخاذ القرارات وتأخذ بأرائهم لتطوير العمل دائماً				
١١	اشعر بان هناك عدالة في توزيع التكاليفات والمهام بين الموظفين وتتناسب مع قدراتهم				
١٢	تتعامل الادارة بكل احترام وتقدير مع الموظفين				