

استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تطوير وتحسين أداء المؤسسات العامة السعودية غير الهادفة للربح (دراسة ميدانية)

أ.د. عبدالعال بن هاشم أبو خشبة
رئيس قسم المحاسبة

غادة بنت خالد بن عبد الرحمن بن خنيفر
باحثة

جامعة الملك عبد العزيز
المملكة العربية السعودية

الملخص

تكمن أهمية هذه الدراسة من أهمية دور المؤسسات العامة السعودية التي تقدم خدمات غير هادفة للربح وبالتالي قياس جودة وقيمة الخدمة حتى تحقق رضا العاملين، والعملاء، والمجتمع ككل. ويهدف هذا البحث إلى معرفة استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تطوير وتحسين أداء المؤسسات العامة السعودية غير الهادفة للربح. ولتحقيق هدف الدراسة، قامت الباحثة بتطوير استبيان لجمع البيانات الرئيسة لهذه الدراسة بناءً على الدراسات السابقة في هذا المجال والتحقق من صدقها وثباتها من خلال عرضها على مجموعة من المتخصصين في المجال وتوزيعها على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة قوامها (30) محاسباً من موظفي المؤسسات العامة السعودية حيث تم توزيع الاستبانة عشوائياً على (200) من منسوبي إدارات وأقسام المحاسبة في المؤسسات العامة السعودية غير الهادفة للربح بمدينة الرياض. ومن أهم نتائج الدراسة التأكيد على أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن حيث تكمن أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات العامة غير الهادفة للربح في كونها تحسن وتعزز جوانب الأداء؛ والاستراتيجية، وتخصيص الموارد، واتخاذ القرارات، والقدرة التنافسية. وأشارت النتائج إلى وجود ضعف في التعاون الكافي بين إدارات المؤسسة وهو ما أثر على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات العامة السعودية غير الهادفة للربح وعدم اهتمام الإدارات العليا بإنفاق الموارد المالية الخاصة بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات العامة السعودية غير الهادفة للربح. كما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية يمكن الحديث عنها بين المتغيرات الديموغرافية ومتغيرات الدراسة. وتوصي الدراسة بإجراء قياس دوري لرضا العملاء، وعقد الدورات التدريبية التأهيلية لجميع الموظفين العاملين مع تخصيص الموارد المالية وغيرها من الموارد لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

الكلمات المفتاحية: الأداء المالي، العلاقات مع العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، القطاع العام.

المقدمة

يعتمد نجاح أي مؤسسة باختلاف طبيعة نشاطها - صناعي، أو تجاري، أو خدمي - وباختلاف طبيعتها ملكيتها - حكومي أو خاص - على كيفية قياس كفاءة أداء أنشطة المؤسسة والعاملين فيها، ويتم ذلك من خلال أنشطة تُحقق أهداف المؤسسة. لذلك أنت رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي تهدف إلى تخفيف الإجراءات البيروقراطية الطويلة، وتوسيع دائرة الخدمات الإلكترونية، إضافة إلى اعتمادها على الشفافية والمحاسبة الفورية؛ ومن ثم فقد أنشئ مركزاً يقيس أداء الجهات الحكومية، ويُساعد على مساءلتها عن أي تقصير، وسيعمل هذا الجهاز بكل شفافية وصراحة على الكشف عن الإخفاق والنجاح، وستقبل كل الآراء، ويُستمع إلى جميع الأفكار؛ وكل ذلك من أجل مجتمع حيوي، واقتصاد مزدهر، ووطن طموح.

ويعدُّ رفع كفاءة الأداء في الجهاز الإداري للدولة أحد القضايا الملحة التي تواجه الإدارة العامة في كافة الدول التي تبحث عن التميز؛ لذلك ينبغي تحديث أداء الجهاز الإداري للدولة وتطويره؛ بهدف تدعيم قدرته على الوفاء برسالته الأساسية، لتحقيق النهضة التنموية المأمولة، ورفع المشقة عن المواطنين عند التعامل مع أجهزة الدولة وغيرها، ولا يمكن

* تم استلام البحث في أكتوبر 2018، وقبل للنشر في يناير 2019، وتم نشره في مارس 2021.

بلوغ هذا الهدف إلا من خلال حصر المشكلات التي تراكمت على الجهاز الإداري، ووضع القواعد لمعالجة هذه المشكلات؛ بهدف تحديث نظم الإدارة الحكومية، وصولاً إلى رفع كفاءة الأداء (أحمد، 2016).

وتستخدم المؤسسات عادة مؤشرات تمدد الإدارة بمعلومات عن مستقبل المؤسسة. وتعدُّ هذه المؤشرات مهمة وأساسية لقياس نجاح المؤسسات. وقد فرض الاتجاه الحديث في قياس أداء الأنشطة على المؤسسات أن تستخدم مؤشرات غير مالية، بالإضافة إلى المؤشرات المالية؛ لتمكّنها من مواجهة المشكلات ومعالجتها قبل وقوعها؛ حيث إن اعتماد المؤسسات على مقياس وحيد مُصاغ بشكل جيد ليس كافياً لنجاحها؛ نظراً للتغير الذي يحدث في البيئة، ومن ثمّ التغير في كل العوامل المحيطة (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008).

ومن أهم ما نتج عنه اتباع الاتجاه الحديث في قياس أداء الأنشطة؛ بطاقة الأداء المتوازن، الذي يتضمّن مجموعة من مقاييس الأداء تتعلق بأربعة مجالات، وهي: بُعد الأداء المالي، وبُعد العلاقات مع العملاء، وبُعد العمليات الداخلية، وبُعد التعليم والنمو بالمؤسسة (أبو خشبة، 2001).

وتعدُّ بطاقة الأداء المتوازن إحدى أهم الأدوات الحديثة التي ظهرت مؤخراً لقياس الأداء في المؤسسات والشركات والمشروعات. وأهم ما يميّز هذه البطاقة أنها تُسهّم في قياس الأداء وتقييمه لأعمال المؤسسات، من خلال نظرة شاملة من عدة زوايا ومحاور بدلاً من الاعتماد على جانب واحد (بُعد الأداء المالي)، كما كان سابقاً في الأدوات التقليدية لقياس الأداء (الأبيض والرياني، 2017).

حيث كان هناك تحوّل نموذجي في القطاع العام نحو مزيد من المساءلة واعتماد «الإدارة العامة الجديدة»، التي تعدُّ أكثر انسجاماً مع أنظمة إدارة المشروعات الخاص (Chang, 2007)؛ مما أدى إلى تبني أنظمة إدارة أداء أكثر تطوراً، مثل: بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، التي تم تبنيها على نطاق واسع من قبل كل من الشركات الربحية والمنظمات غير الربحية في جميع أنحاء العالم (Gadenne and Sharma, 2009).

وفي المملكة العربية السعودية تؤدي المؤسسات العامة غير الهادفة للربح دوراً مهمّاً في مساعدة الحكومة على صياغة السياسات، وتقديم الخدمات، وتعزيز المرونة، وخفة الحركة في عمليات الإدارة العامة. ومن أهم هذه المؤسسات الوزارات الخدمية، التي تمثل بوصفها كيانات عامة للمتطلبات التي حدتها الحكومة؛ لذلك تحتاج هذه المؤسسات إلى آلية دعم لمساعدتها - ضمن الإطار القانوني - على تأمين التمويل من المؤسسات العامة والخاصة، وإدارة العقود، وشراء السلع من الأسواق الداخلية والخارجية. إلخ.

فعلى الرغم من تطوير أساليب قياس الأداء واستخدامها بنجاح من قبل العديد من المؤسسات التجارية، والمؤسسات الحكومية، والمؤسسات غير الربحية؛ لكن وبسبب سرعة التغيّرات التي تحدث في بيئة معظم المؤسسات؛ فإن هذه الأساليب تُنتقد بشكل متكرر من قبل الأكاديميين والممارسين. وقد برز عدد من التحديات في السنوات الأخيرة؛ مما أدى إلى تعقيد عملية قياس الأداء. وتشمل بعض هذه التحديات: تأثير العولمة والتجارة الإلكترونية، وتنوع القوى العاملة ومنظمة التعلّم، والتقدم التكنولوجي السريع، واللوائح الحكومية، وزيادة القوى التنافسية؛ مما حدا بالعديد من المؤسسات إلى البحث عن نظم أكثر شمولاً لقياس الأداء فيها.

مشكلة البحث

تتلور مشكلة البحث في قياس بطاقة الأداء المتوازن، ودراسة فعالية استخدامها وتطبيقها لتحقيق الأهداف المطلوبة بالمؤسسات العامة السعودية غير الهادفة للربح؛ حيث تتنوّع أهداف هذه المؤسسات واستراتيجياتها، ثم تقديم اقتراحات تتعلق بتطوير تطبيق أداء بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات العامة السعودية غير الهادفة للربح. وبذلك يهدف هذا البحث المستل من رسالة الماجستير بعنوان «استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تطوير وتحسين أداء المؤسسات العامة السعودية غير الهادفة للربح: دراسة ميدانية» في جامعة الملك عبد العزيز إلى معرفة استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تطوير وتحسين أداء المؤسسات العامة السعودية غير الهادفة للربح.

أهداف البحث

يهدف البحث إلى معرفة استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تطوير وتحسين أداء المؤسسات العامة السعودية غير الهادفة للربح.

أهمية البحث

تنبع أهمية البحث من أهمية المحاور التالية:

- أهمية بطاقة الأداء المُتوازن وتطبيقها، من حيث قياس الأنشطة المالية وغير المالية، التي يمتد قياس أدائها إلى المستقبل، وتأخذ بعين الاعتبار الأبعاد المُتعددة: المالية وغير المالية، والملموسة وغير الملموسة، والداخلية والخارجية، كما تهتم بالمجالات المعنية كالتعلم والنمو.
- أهمية مجال التطبيق، وهو المؤسسات العامة السعودية التي تُقدّم خدمات غير هادفة للربح؛ وبالتالي قياس جودة الخدمة وقيمتها؛ حتى تحقّق رضا العاملين، والعملاء، والمجتمع ككل.
- ربما تعدّ هذه الدراسة مرجعاً للباحثين في مجال المحاسبة ونظم قياس الأداء في المؤسسات العامة غير الهادفة للربح، خاصة في دول الخليج العربي، والدول العربية منها.
- تُسهم هذه الدراسة - من خلال ما توصّلت إليه من النتائج والتوصيات - في تقديم المساعدة لمُتخذي القرار على مستوى الدولة، حول استخدام بطاقة الأداء المُتوازن؛ الأمر الذي سينتج عنه معلومة واضحة لمُتخذي القرار.

المواد وطرق العمل

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يحاول معرفة استخدام بطاقة الأداء المُتوازن في تطوير وتحسين أداء المؤسسات العامة السعودية غير الهادفة للربح. وبما أن عملية التصميم الخاص بالدراسات العلمية تعتمد على طبيعة المشكلة والأهداف التي يُتَظَر تحقيقها عند إتمام معالجة المشكلة المطروحة؛ لذا اعتمدت الباحثة أسلوب الدراسة الميدانية؛ بوصفه الأكثر انسجاماً في إنجاز الدراسة الحالية. وتم استخدام قوائم الاستبيان المُعدّة لهذا الغرض، بوصفها وسيلة أساسية لجمع البيانات، وتحليلها إحصائياً؛ للوصول إلى الأجوبة الخاصة بأسئلة الدراسة.

مجتمع البحث وعينته

يتكوّن مجتمع البحث من عينة عشوائية أُختيرت من الوزارات العامة السعودية غير الهادفة للربح والمؤسسات التابعة لها، التي تتوقّع الباحثة أنها تُطبّق بطاقة الأداء المُتوازن، وتُعدّ أحد أعمدة الدولة في مجال الخدمات، ولها مساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ويبلغ عددها (17) جهة، وهي: وزارة الثقافة، وزارة الإعلام، وزارة المالية، وزارة الاقتصاد والتخطيط، وزارة العدل، وزارة الخدمة المدنية، وزارة البيئة والمياه والزراعة، وزارة التعليم، وزارة الشؤون البلدية والقروية، وزارة الصحة، وزارة النقل، وزارة التجارة والاستثمار، المؤسسة العامة للتقاعد، مؤسسة البريد السعودي، المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة، المؤسسة العامة للحبوب، المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، الهيئة العامة للزكاة والدخل.

أما فيما يخصّ عينة الدراسة، فقد أُختيرت عينة عشوائية من منسوبي إدارات المحاسبة وأقسامها من محاسبين، ومدبرين، ورؤساء أقسام في المؤسسات العامة السعودية غير الهادفة للربح بمدينة الرياض، حيث وُزعت (200) استبانة على أفراد عينة الدراسة، بناءً على عدد الموظفين في كل جهة. وبلغ عدد الاستبانات المُستردّة (141)، ولم يُستبعد أي استبانة؛ وعلى ذلك أصبح عدد الاستبانات المُستوفاة والجاهزة للتحليل (141) استبانة، بنسبة إجابة عامة 71%.

صدق أداة الدراسة

اعتمدت الباحثة للتحقق من صدق الأداة على ثلاث طرق تتمثّل في الآتي:

- الطريقة الأولى: الصدق الظاهري (Face validity): وتعتمد على عرض الاستبانة على مجموعة من المُتخصّصين الخبراء في المجال.
- الطريقة الثانية: الاتساق الداخلي (Internal Consistency): وتقوم على حساب معامل الارتباط بين كل وحدة من وحدات الاستبانة والاستبانة ككل.
- الطريقة الثالثة: للتحقق من ثبات الاستبانة استخدمت الباحثة معادلة (Cronbach Alpha). حيث يوضّح الجدول رقم (1) معاملات الثبات الناتجة باستخدام هذه المعادلة.

جدول رقم (2)	
التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة موزعين وفقاً للمتغيرات الديموغرافية	
النسبة المئوية %	العدد
المرحلة التعليمية	
12.1%	17
ثانوية عامة	
12.1%	17
دبلوم	
63.1%	89
بكالوريوس	
11.3%	16
ماجستير	
1.4%	2
دكتوراه	
100%	141
المجموع	
التخصص العلمي	
56.7%	80
محااسبة	
14.9%	21
إدارة أعمال	
1.4%	2
اقتصاد	
9.9%	14
إدارة عامة	
17.0%	24
أخرى	
100.0%	141
المجموع	
المسمى الوظيفي	
65.2%	92
محاسب	
6.4%	9
مدير	
5.0%	7
مدير عام	
6.4%	9
رئيس قسم	
17.0%	24
أخرى	
100.0%	141
المجموع	
عدد سنوات الخبرة	
19.1%	27
أقل من (5) سنوات	
27.0%	38
من (6) إلى (10) سنوات	
22.0%	31
من (11) إلى (15) سنة	
14.2%	20
من (16) إلى (20) سنة	
17.7%	25
أكثر من (20) سنة	
100%	141
المجموع	
عدد الدورات التدريبية التي تم حضورها عن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	
59.6%	84
لا يوجد	
22.7%	32
(5) دورات فأقل	
11.3%	16
من (6) إلى (9) دورات	
6.4%	9
(10) دورات فأكثر	
100%	141
المجموع	

جدول رقم (1)
مُعاملات ثبات أداة الدراسة طبقاً لمحاورها المختلفة

المحور	عدد	معامل
جاهزية تطبيق BSC	6	0.813
أهمية تطبيق BSC	7	0.879
مُقومات تطبيق BSC لتحقيق الأهداف	6	0.811
أهم صعوبات تطبيق BSC	7	0.888
الاستبانة ككل	26	0.905

يتضح من جدول (1): أن قيم مُعاملات الثبات لمحاور الاستبانة جاءت عالية؛ إذ تراوحت في الاستبانة بين (0.811-0.888)، وبلغ معامل الثبات الكلي للاستبانة (0.905)؛ وتُشير هذه القيم العالية إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق، وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

جُمعت البيانات من عينة الدراسة من خلال أداة الاستبيان، المكونة من 5 قيم وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي Likert Scale. ولحساب درجة الموافقة من حيث قوتها أو ضعفها لمقياس ليكرت الخماسي؛ حُسبت القيم (الأوزان) ثم حُدّد الاتجاه لمقياس ليكرت الخماسي Likert Scale. وقد أُجري التحليل الإحصائي لإجابات عينة البحث عن استمارات الاستبيان التي وُزعت على العينة، من خلال الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for the Social Sciences)، ويُرمز إليه باختصار SPSS. وبالإضافة إلى ما سبق استخدامه لتقنين أداة الدراسة معامل الارتباط لـ «بيرسون» (Person Product-moment Correlation)، ومعامل «ألفا كرونباخ» (Cronbach Alpha).

النتائج

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية

بسؤال أفراد عينة الدراسة عن المتغيرات الديموغرافية، تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لها كما تبينه النتائج بجدول رقم (2).

وتستخلص الباحثة مما سبق؛ أن أفراد العينة يتمتعون بمستوى تعليم جيد؛ لأن الأغلبية العظمى منهم حاصلون على البكالوريوس بنسبة (63.1%). بالإضافة ارتفاع نسبة مستوى التعليم؛ فالأغلبية كانوا من الحاصلين على البكالوريوس. كما تميّزت هذه العينة بأنهم من خريجي قسم المحاسبة؛ مما يدلّ على وجود نسبة جيدة من الموظفين المؤهلين لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن. كما إن نسبة أفراد العينة من ناحية الوظيفة الحالية معظمهم من المحاسبين؛ ونظراً للوعي والإدراك بأهمية الأبحاث العلمية، ورغم انشغال الموظفين في الإدارات العليا؛ لكن لم يمنعهم ذلك من تعبئة الاستمارات. إلا أن خبرات أفراد العينة متفاوتة والغالبية العظمى منهم تمتلك خبرة تزيد على (10) سنوات. ومن خلال متغير الدورات التدريبية يمكن القول إن الاهتمام بتطوير قدرات الموظفين على كيفية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن محدودة، وأن الدورات التدريبية في هذا المجال اقتصرت على عدد محدود من الموظفين. ويتضح أيضاً ارتفاع نسبة الذين لم يحضروا دورات تدريبية على كيفية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن؛ مما يدلّ على قلة الوعي بالاهتمام بتدريب الموظفين على بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات العامة غير الهادفة للربح بالسعودية.

تحليل نتائج أسئلة الدراسة

بسؤال أفراد عينة الدراسة عن الأسئلة التالية للتأكد من آراء موظفين المؤسسات العامة السعودية غير الهادفة للربح من أفراد عينة الدراسة، فقد تم الحصول على الجداول من (3) إلى (6).

السؤال الأول- ما هي جاهزية تطبيق BSC بالمؤسسات العامة السعودية غير الهادفة للربح؟

جدول رقم (3)

استجابات أفراد العينة حول جاهزية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسات العامة السعودية غير الهادفة للربح، مرتبة حسب معاملات الاختلافات.

الترتيب	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	العبارة
2	0.779	%75	4.01	يتم الاهتمام بجودة الخدمات أو المنتجات المقدمة للعملاء
1	0.797	%76	4.04	يتم الاهتمام بتطوير المنتجات أو الخدمات لمقابلة حاجات العملاء
4	0.882	%72	3.88	يتم الاهتمام بتنوع الخدمات المقدمة للعملاء
5	0.929	%72	3.88	يتم الاهتمام بتسليم المنتجات أو الخدمات في الوقت المحدد
6	0.947	%70	3.79	يتم الاهتمام بخدمة توصيل المنتجات أو الخدمات للعملاء
3	0.978	%73	3.91	يتم الاهتمام بتكوين فريق عمل متخصص في البحوث والتطوير لمواكبة الحديث
	0.726	%73	3.92	العبارات ككل

من خلال النتائج الجدول رقم (3)، يتضح أن جاهزية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسات العامة السعودية غير الهادفة للربح من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاءت بالمتوسط الحسابي الكلي (3.92 من 5)، كما يتضح من النتائج، أن هناك تفاوتاً في موافقة أفراد البحث على عبارات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسات العامة السعودية غير الهادفة للربح حيث تراوحت متوسطات موافقة أفراد البحث على العبارات ما بين (3.79 إلى 4.04 من 5). وجاءت العبارة (يتم الاهتمام بتطوير المنتجات أو الخدمات لمقابلة حاجات العملاء)، بالمرتبة الأولى من حيث استجابة أفراد البحث بمتوسط حسابي (4.04) وبنسبة مئوية بلغت (76%). وجاءت العبارة (يتم الاهتمام بجودة الخدمات أو المنتجات المقدمة للعملاء)، بالمرتبة الثانية من حيث استجابة أفراد البحث عليها بمتوسط حسابي (4.01) وبنسبة مئوية بلغت (75%). بينما جاءت العبارة (يتم الاهتمام بخدمة توصيل المنتجات أو الخدمات للعملاء)، بالمرتبة السادسة والأخيرة من حيث استجابة أفراد البحث عليها بمتوسط حسابي (3.79) وبنسبة مئوية بلغت (70%).

وتستخلص الباحثة مما سبق؛ أن حصول العبارة: (يتم الاهتمام بتطوير المنتجات أو الخدمات؛ لمقابلة حاجات العملاء) على المرتبة الأولى؛ يعود إلى أسباب عديدة منها: أن هذه المؤسسات وجدت بوصفها مؤسسات خدمية هدفها الأول العميل، وتطوير خدماتها ومنتجاتها لخدمته وتلبية احتياجاته. وقد يعود السبب كذلك إلى مرونة هذه المؤسسات، بحيث تسعى إلى التغيير والتطور لتحقيق أهدافها. أما حصول عبارة: (يتم الاهتمام بخدمة توصيل المنتجات أو الخدمات للعملاء) على الترتيب الأخير؛ فقد يعود - في رأي الباحثة - إلى طبيعة هذه المهام، وابتعادها عن استراتيجيات المؤسسات الأساسية، وتعدد الجهات المسؤولة عن توصيل الخدمات والمنتجات للعملاء.

السؤال الثاني - ما هي أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسات العامة السعودية غير الهادفة للربح؟

من خلال نتائج الجدول رقم (4)، الموضح أعلاه يتضح أن أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسات العامة السعودية غير الهادفة للربح، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاءت بالمتوسط الحسابي الكلي (3.87 من 5)؛ كما يتضح من النتائج، أن هناك تفاوتاً في موافقة أفراد البحث على عبارات أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسات العامة السعودية غير الهادفة للربح، حيث تراوحت متوسطات موافقة أفراد البحث على العبارات ما بين (3.68 إلى 4.00 من 5). وجاءت العبارة (إيجاد شبكات تواصل فعالة مع العملاء)، بالمرتبة الأولى من حيث استجابة أفراد البحث بمتوسط حسابي (4.00)، وبنسبة مئوية بلغت (75%). بينما جاءت العبارة (إجراء قياس مدى شعور العملاء بالسعادة

جراء حصولهم على السلع والخدمات)، بالمرتبة السابعة من حيث استجابة أفراد البحث عليها بمتوسط حسابي (3.68)، وبنسبة مئوية بلغت (67%).

جدول رقم (4)

يوضح استجابات أفراد العينة حول أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسات العامة السعودية غير الهادفة للربح، مرتبة حسب معاملات الاختلافات.

الترتيب	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	العبارة
5	0.948	%70	3.81	توضيح المؤسسة لعملائها الخدمات التي ترغب بتقديمها مسبقاً
3	0.818	%74	3.96	تسهيل إجراءات الحصول على الخدمات والمنتجات التي تقدمها هذه المؤسسات
6	1.046	%69	3.77	إيجاد نظام لتحديد مدى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة
7	1.044	%67	3.68	إجراء قياس لمدى شعور العملاء بالسعادة جراء حصولهم على السلع والخدمات
1	0.902	%75	4.00	إيجاد شبكات تواصل فعالة مع العملاء
2	1.014	%75	4.00	الإسهام في استجابة المؤسسة لشكاوى العملاء ومحاولة حل مشكلاتهم في أقصر مدة
4	1.057	%72	3.87	الاهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين ومستويات مهاراتهم ونظم المعلومات والإجراءات الإدارية داخل المؤسسة
	0.779	%72	3.87	العبارات ككل

وتفسّر الباحثة حصول العبارة: (إيجاد شبكات تواصل فعالة مع العملاء) على الترتيب الأول، بدرجة استجابة (أوافق)؛ بحرص هذه المؤسسات على إيصال المعلومات الخاصة بمنتجاتها وخدماتها للعملاء فيما يتعلّق بالجودة والأسعار وغيرها؛ مما يُسهّل من مهمة هذه المؤسسات، لإيصال الخدمة أو المنتج المناسب للعميل المناسب. كما تؤدي شبكات التواصل مع العملاء دوراً محورياً في بناء الثقة والولاء من قبل العملاء، وزيادة رضاهم عن تلك المؤسسات.

وربما يرجع حصول العبارة: (إجراء قياس لمدى شعور العملاء بالسعادة؛ جراء حصولهم على السلع والخدمات) على الترتيب الأخير، بدرجة استجابة (أوافق) إلى عدة أسباب، منها: قناعة هذه المؤسسات بعدم فاعلية هذه الدراسات المُعتمدة على الاستبانات، والقناعة الأكبر بأهمية التغذية المُرتجعة من العملاء، كما يمكن أن ترجع هذه النتيجة إلى عدم توافر الموارد اللازمة أو الإمكانيات لهذا النوع من القياس.

السؤال الثالث - ما هي مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسات العامة السعودية غير الهادفة للربح لتحقيق أهدافها؟

جدول رقم (5)

استجابات أفراد العينة حول ما هي مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسات العامة السعودية غير الهادفة للربح لتحقيق أهدافها، مرتبة حسب معاملات الاختلاف.

الترتيب	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	العبارة
5	0.898	%72	3.88	يتوفر لدى المؤسسة موظفين ذو الخبرات والمهارات اللازمة لتطبيق BSC
1	0.855	%77	4.06	وجود الموظفين المؤهلين القادرين على التعامل مع BSC
6	1.055	%71	3.85	إلزام الموظفين بالالتحاق بالدورات التدريبية لتدريبهم على كيفية تطبيق BSC
4	1.000	%75	4.01	الاهتمام بتطوير أداء الموظفين من خلال الالتحاق بالدورات التدريبية المتخصصة
2	0.974	%76	4.04	عقد الدورات التدريبية التي يقوم عليها متخصصون في مجال تطوير أداء المؤسسات
3	1.089	%76	4.03	يتم استخدام نظام الحوافز؛ لتشجيع الموظفين على تحقيق أهداف المؤسسة المرجوة
	0.806	%75	3.98	العبارات ككل

من خلال نتائج الجدول رقم (5)، الموضح أعلاه يتضح أن مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسات العامة السعودية غير الهادفة للربح لتحقيق أهدافها، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاءت بالمتوسط الحسابي

الكلي (3.97 من 5)، كما يتضح من النتائج أن هناك تفاوتاً في موافقة أفراد العينة على عبارة ما مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسات العامة السعودية غير الهادفة للربح لتحقيق أهدافها؛ حيث تراوحت متوسطات موافقة أفراد البحث على العبارات ما بين (3.85 إلى 4.06 من 5). وجاءت العبارة (وجود الموظفين المؤهلين القادرين على التعامل مع BSC)، بالمرتبة الأولى من حيث استجابة أفراد البحث بمتوسط حسابي (4.06)، وبنسبة مئوية بلغت (77%). بينما جاءت العبارة (إلزام الموظفين بالالتحاق بالدورات التدريبية لتدريبهم على كيفية تطبيق BSC)، بالمرتبة السادسة من حيث استجابة أفراد البحث عليها بمتوسط حسابي (3.85)، وبنسبة مئوية بلغت (71%).

وتؤكد الباحثة مما سبق: حصول العبارة: (وجود الموظفين المؤهلين القادرين على التعامل مع BSC) على الترتيب الأول، بدرجة استجابة (أوافق)؛ مما يرجع إلى المستوى العلمي والخبرات العالية التي يتمتع بها الموظفون العاملون في المؤسسات العامة السعودية غير الهادفة للربح. وحصول العبارة: (إلزام الموظفين بالالتحاق بالدورات التدريبية؛ لتدريبهم على كيفية تطبيق BSC) على الترتيب الأخير، بدرجة استجابة (أوافق). ويبدو أن هذه المؤسسات لا تُولي اهتماماً كبيراً بتأهيل الموظفين للتعامل مع بطاقة الأداء المتوازن. وترى الباحثة أن هذه النتيجة ترجع إلى عدم إدراك الإدارة العليا في هذه المؤسسات لأهمية بطاقة الأداء المتوازن، أو لتوافر الكفاءات التي تحتاجها هذه المؤسسات، ورؤيتها بعدم ضرورة عقد مثل هذه الدورات. كما يمكن أن تعود هذه النتيجة إلى عدم وجود الموظفين المؤهلين القادرين على التعامل مع BSC، وعدم وجود دواجٍ لعقد مثل هذه الدورات.

السؤال الرابع: ما هي أهم صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات العامة السعودية غير الهادفة للربح؟

جدول رقم (6)

يوضح استجابات أفراد العينة حول أهم صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسات العامة السعودية غير الهادفة للربح، مرتبة حسب معاملات الاختلاف

الترتيب	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	العبارة
5	0.899	%62	3.50	صعوبة توفير المقومات اللازمة لتطبيق BSC لدى المؤسسة
2	0.941	%67	3.70	الخوف من التغيير أحد أسباب الإبقاء على المقاييس المالية التقليدية
4	0.945	%63	3.53	لا يتناسب مستوى الجودة للمنتجات أو الخدمات المقدمة مع مقدار التكاليف
3	0.919	%65	3.58	لا يتم الاعتماد على استراتيجيات لتخفيض التكاليف في طرح المنتجات أو الخدمات المقدمة
1	0.902	%70	3.81	عدم وجود التعاون الكافي بين إدارات المؤسسة من أسباب تعثر تطبيق BSC
6	0.929	%59	3.37	تصنف عملية صياغة المقاييس والمعايير التي تشمل عليها BSC بالشاقة؛ الصعبة؛ المعقدة
7	1.051	%54	3.18	تكاليف تطبيق BSC أكبر من المنافع المتوخاة منه، ومن ثم شعور إدارة المؤسسة بعدم جدوى تطبيقه
	0.615	%63	3.52	العبارات ككل

من خلال نتائج جدول (6)، الموضح أعلاه يتضح أن أهم صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسات العامة السعودية غير الهادفة للربح، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاءت بالمتوسط الحسابي الكلي (3.52 من 5)، كما يتضح من النتائج؛ أن هناك تفاوتاً في موافقة أفراد العينة، على عبارات أهم صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسات العامة السعودية غير الهادفة للربح؛ حيث تراوحت متوسطات موافقة أفراد العينة على العبارات ما بين (3.18 إلى 3.81 من 5). جاءت العبارة (عدم وجود التعاون الكافي بين إدارات المؤسسة من أسباب تعثر تطبيق BSC)، بالمرتبة الأولى من حيث استجابة أفراد العينة بمتوسط حسابي (3.81)، وبنسبة مئوية بلغت (70%). بينما جاءت العبارة (تكاليف تطبيق BSC أكبر من المنافع المتوخاة منه، ومن ثم شعور إدارة المؤسسة بعدم جدوى تطبيقه)، بالمرتبة السابعة من حيث استجابة أفراد العينة عليها بمتوسط حسابي (3.18)، وبنسبة مئوية بلغت (54%).

وتفسر الباحثة حصول العبارة: (عدم وجود التعاون الكافي بين إدارات المؤسسة؛ من أسباب تعثر تطبيق BSC) على الترتيب الأول، بدرجة استجابة (أوافق)؛ إلى وجود المنافسة بين الأقسام المختلفة، كما يعود السبب إلى ضعف شبكات التواصل بين الأقسام المختلفة، وضعف التنسيق الذي ينشأ من سياسات العمل الفردي، وضعف روح الجماعة والولاء للمؤسسة والحرص على نجاحها. وربما يرجع حصول العبارة: (تكاليف تطبيق BSC أكبر من المنافع المتوخاة منه؛ ومن

ثمَّ شعور إدارة المؤسسة بعدم جدوى تطبيقه) على الترتيب الأخير، بدرجة استجابة (محايد): إلى عدم وعي الإدارة العليا بأهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وعدم استيعاب النتائج الكبيرة، التي يمكن أن تُحسِّن أداء هذه المؤسسات؛ وبالتالي رؤية أن الإنفاق عليها شيء يعود بالخسارة على المؤسسة، ويمكن أن يعود السبب كذلك إلى ضعف الموارد المالية المُخصَّصة لعمليات التطوير والتغيير في هذه المؤسسات.

السؤال الخامس: هل تختلف أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تطوير أداء المؤسسات العامة السعودية غير الهادفة للربح وتحسينها لأفراد عينة الدراسة، تبعاً لبعض المتغيرات المُستقلة: (المرحلة التعليمية، والتخصّص العلمي، والمسعى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية للتدريب على كيفية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن)؟

للإجابة عن هذا السؤال أجرت الباحثة اختبار تحليل التباين الأحادي (أنوفا)؛ لتحديد دلالة الفروق لأهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تطوير وتحسين أداء المؤسسات العامة السعودية غير الهادفة للربح لأفراد عينة الدراسة، تبعاً لبعض المتغيرات المُستقلة: (المرحلة التعليمية، والتخصّص العلمي، والمسعى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية للتدريب على كيفية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن). والجدول (7) يعرض أهم النتائج المتصلة بالسؤال:

يتضح من نتائج الجدول رقم (7) التالي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين محاور الدراسة الأربعة ومتغيري التخصص العلمي والمرحلة التعليمية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين محاور الدراسة الأربعة ومتغيري التخصص العلمي والمسعى الوظيفي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين محاور الدراسة (أهمية تطبيق BSC، ومقومات تطبيق BSC لتحقيق الأهداف، أهم صعوبات تطبيق BSC) ومتغير عدد سنوات الخبرة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين محور الدراسة (جاهزية تطبيق BSC) ومتغير عدد سنوات الخبرة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين محاور الدراسة (أهم صعوبات تطبيق BSC، مقومات تطبيق BSC لتحقيق الأهداف) ومتغير عدد الدورات التدريبية لبطاقة الأداء المتوازن.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين محور الدراسة (جاهزية تطبيق BSC، أهمية تطبيق BSC) ومتغير عدد الدورات التدريبية لبطاقة الأداء المتوازن.

المناقشة

تتوافق نتائج هذه الدراسة مع دراسات: (أبو خشبة، 2001) و(النعمي وسليمان، 2010) في أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، بوصفها أحد أهم المداخل الحديثة لقياس الأداء، مع تأكيد أن تتصف بطاقة الأداء المتوازن بالوضوح والسهولة لكل من يستخدمها. وأوضحت الدراسة أن غالبية الموظفين بالمؤسسات العامة السعودية غير الهادفة للربح؛ كان مستوى تحصيلهم من المرحلة الجامعية فأعلى؛ حيث يُشكّلون نسبة (75.8%) من إجمالي العينة، وكان لهذا أثر في مستوى وعيمهم وإدراكهم للأنظمة الفعّالة، كنظام بطاقة الأداء المتوازن.

تهتم بطاقة الأداء المتوازن بالأداء في الأجلين القصير والطويل، وتعدُّ نظاماً متكاملًا لقياس الأداء، يتضمّن مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية، من خلال الاعتماد على مجموعة من الأبعاد: (الأداء المالي، والعلاقات مع العملاء، والعمليات الداخلية، والتعلُّم والنمو). حيث اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراستي: (جمعة وشعبان، 2008)، و(Pasaribu et al., 2016) على قصور النظم التقليدية لقياس الأداء، التي تعتمد بشكل رئيس على النتائج المالية، وأن مقاييس الأداء المالية التقليدية أصبحت غير ملائمة، ولا تتوافق مع مُتطلّبات بيئة التصنيع الحديثة؛ لأنها مقاييس تُركّز بالدرجة الأولى على النتائج المالية فقط دون الاهتمام بمُسبّبات الأداء.

جدول رقم (7)
نتائج تحليل اختبار التباين الاحادي (انوفا)

المحور	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة مستوى	الدلالة	المحور	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة مستوى	الدلالة	
مقومات تطبيق BSC لتحقيق الأهداف	محاسب	92	3.96	0.816	0.960	0.155	المؤهل العلمي					
	مدير	9	4.00	0.975			ثانوية عامة	17	4.24	0.543	*0.002	5.354
	مدير عام	7	4.12	0.416			دبلوم	17	4.14	0.654		
	رئيس قسم	9	4.13	0.701			بكالوريوس	89	3.92	0.690		
أخرى	24	3.94	0.866	دراسات عليا	18	3.38	0.861					
أهم صعوبات تطبيق BSC	محاسب	92	3.50	0.596	0.783	0.435	ثانوية عامة	17	4.30	0.612	*0.006	4.281
	مدير	9	3.67	0.769			دبلوم	17	3.93	0.773		
	مدير عام	7	3.53	0.442			بكالوريوس	89	3.87	0.760		
	رئيس قسم	9	3.73	0.616			دراسات عليا	18	3.40	0.813		
أخرى	24	3.48	0.692	مقومات تطبيق BSC لتحقيق الأهداف	17	4.22	0.639	*0.002	5.220			
محاسب	92	3.99	0.622	دبلوم	17	4.22	0.615					
مدير	9	3.90	0.574	بكالوريوس	89	4.02	0.763					
مدير عام	7	3.58	0.832	دراسات عليا	18	3.34	1.023					
رئيس قسم	9	4.15	0.843	أهم صعوبات تطبيق BSC	17	3.82	0.636	*0.033	3.005			
أخرى	25	4.09	0.701	دبلوم	17	3.55	0.639					
أقل من (5) سنوات	27	3.86	0.683	بكالوريوس	89	3.52	0.609					
من (6) إلى (10) سنوات	38	3.83	0.744	دراسات عليا	18	3.21	0.488					
من (11) إلى (15) سنة	31	3.71	0.846	التخصص العلمي								
من (16) إلى (20) سنة	20	3.92	0.821	محاسبة	80	3.97	0.772	0.461	0.909			
أكثر من (20) سنة	25	4.10	0.809	إدارة أعمال	21	3.79	0.730					
أقل من (5) سنوات	27	3.91	0.712	اقتصاد	2	4.67	0.471					
من (6) إلى (10) سنوات	38	3.78	0.899	إدارة عامة	14	3.88	0.441					
من (11) إلى (15) سنة	31	3.99	0.911	أخرى	24	3.81	0.703	0.725	0.515			
من (16) إلى (20) سنة	20	4.13	0.662	محاسبة	80	3.90	0.825					
أكثر من (20) سنة	25	4.23	0.675	إدارة أعمال	21	3.75	0.774					
أقل من (5) سنوات	27	3.26	0.729	اقتصاد	2	4.36	0.909					
من (6) إلى (10) سنوات	38	3.46	0.587	إدارة عامة	14	3.98	0.525	0.446	0.934			
من (11) إلى (15) سنة	31	3.61	0.566	أخرى	24	3.77	0.765					
من (16) إلى (20) سنة	20	3.69	0.697	محاسبة	80	3.98	0.840					
أكثر من (20) سنة	25	3.65	0.427	إدارة أعمال	21	3.83	0.849					
عدد الدورات التدريبية التي تم حضورها عن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	25	3.65	0.427	اقتصاد	2	4.83	0.236	0.743	0.490			
لا يوجد	84	4.01	0.685	إدارة عامة	14	4.15	0.625					
(5) دورات فأقل	32	3.81	0.721	أخرى	24	3.94	0.755					
(6) إلى (9) دورات	16	3.99	0.625	محاسبة	80	3.53	0.556					
(10) دورات فأكثر	9	3.26	0.983	إدارة أعمال	21	3.37	0.744	*0.007	4.168			
لا يوجد	84	4.02	0.710	اقتصاد	2	3.36	0.101					
(5) دورات فأقل	32	3.67	0.681	إدارة عامة	14	3.63	0.534					
(6) إلى (9) دورات	16	3.81	0.905	أخرى	24	3.57	0.751					
(10) دورات فأكثر	9	3.22	1.081	المسمى الوظيفي								
لا يوجد	84	4.11	0.767	محاسب	92	3.88	0.763	0.480	0.876			
(5) دورات فأقل	32	3.71	0.822	مدير	9	3.72	1.044					
(6) إلى (9) دورات	16	3.91	0.865	مدير عام	7	4.29	0.567					
(10) دورات فأكثر	9	3.85	0.856	رئيس قسم	9	4.13	0.423					
لا يوجد	84	3.51	0.578	أخرى	24	3.94	0.549	0.682	0.574			
(5) دورات فأقل	32	3.44	0.675	محاسب	92	3.84	0.819					
(6) إلى (9) دورات	16	3.73	0.772	مدير	9	3.67	0.974					
(10) دورات فأكثر	9	3.52	0.385	مدير عام	7	4.04	0.426					
				رئيس قسم	9	4.14	0.535	0.705	3.92			
				أخرى	24	3.92	0.705					

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسات: (Greiling, 2010) و(الكعبي وعمران، 2011) و(Northcott& Taulapapa, 2012)، التي اتفقت على أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات العامة السعودية غير الهادفة للربح؛ حيث إن استخدامها في القطاع العام يمكن أن تكون مفيدة، من حيث تحسين وتعزيز جوانب الأداء، والاستراتيجية، وتخصيص الموارد، واتخاذ القرارات، بالإضافة إلى القدرة التنافسية. بينما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسات: (Kong, 2010)، و(القحطاني والنسور، 2010)، و(الفايز، 2011)، التي توصلت إلى أن بطاقة الأداء المتوازن أقل فعالية في مؤسسات الخدمات الاجتماعية غير الهادفة للربح؛ لعدم تكامل أبعادها في هذه المؤسسات، وأن الاهتمام بقياس رأس المال الفكري يعدُّ إطارًا للإدارة الاستراتيجية الفعالة في مؤسسات الخدمات الاجتماعية غير الهادفة للربح.

أظهرت النتائج أن المؤسسات العامة السعودية غير الهادفة للربح تُولي اهتمامًا كبيرًا بتطوير المنتجات أو الخدمات؛ لمقابلة حاجات العملاء. وتتفق هذه النتيجة مع دراسات: (همام، 2013)، و(الضحاي والمليجي، 2011)، التي أكدت ارتباط التطور الذي تقوم به المؤسسات في مجال الخدمات والمنتجات بالعملاء، وتحقيق حاجاتهم. لا يتم الاهتمام بشكل كبير بخدمة توصيل المنتجات أو الخدمات للعملاء بالشكل الكافي؛ لبُعد آليات التوصيل عن استراتيجيات المؤسسات الأساسية، وتعدد الجهات المسؤولة عن توصيل الخدمات أو المنتجات للعملاء في دراسة (الضحاي والمليجي، 2011)، وهذا عكس ما توصلت إليه الدراسة الحالية؛ التي أوضحت أن (72%) يهتمون بتسليم المنتجات أو الخدمات في الوقت المحدد، ويتوافق هذا مع دراستي (أبي خشبة، 2001) و(الفايدي، 2015) وأن هناك جهودًا مبذولة للوصول بهذا المستوى.

لا تُولي المؤسسات العامة السعودية غير الهادفة للربح اهتمامًا لقياس مدى شعور العملاء بالسعادة جزاء حصولهم على السلع والخدمات؛ وتتوافق هذه النتيجة مع دراستي (الضحاي والمليجي، 2011)، و(القحطاني والنسور، 2010)، اللتين أكدت عدم حرص المؤسسات العامة على قياس رضا عملائها. جاءت دراسة (الفايدي، 2015) على عكس ما توصلت إليه الدراسة الحالية، من خلال انخفاض نسبة الدورات التدريبية لبطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات العامة؛ وأن المؤسسات العامة السعودية غير الهادفة للربح لا تهتم بإلزام الموظفين بالالتحاق بالدورات التدريبية؛ لتدريبهم على كيفية تطبيق BSC. ويبدو أن هذه المؤسسات لا تُولي اهتمامًا كبيرًا بتأهيل الموظفين للتعامل مع بطاقة الأداء المتوازن.

هناك ضعف في التعاون الكافي بين إدارات المؤسسة؛ وهو ما أثر في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسات العامة السعودية غير الهادفة للربح؛ حيث تتفق هذه الدراسة - وبنسبة عالية تصل إلى (70%) - مع دراسة (الفايز، 2011) في أن عدم وجود التعاون الكافي بين إدارات المؤسسة؛ يعدُّ من أسباب تعثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن. عدم اهتمام الإدارات العليا بإنفاق الموارد المالية الخاصة بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات العامة السعودية غير الهادفة للربح.

تتفق هذه الدراسة بنسبة عالية تصل لـ (75%) مع دراسات (الضحاي والمليجي، 2011) و(الهنيني وزيادات، 2014) في أن المؤسسات تستجيب لشكاوى العملاء، وتحاول احتوائها بشكل مستمر، وفي أقصر وقت. وأوضحت الدراسة أن المؤسسات العامة السعودية غير الهادفة للربح، تمتلك استراتيجية واضحة في مجال خدمة العميل، من خلال إيجاد شبكات تواصل فعالة، والإسهام في حل مشكلاتهم، وتسهيل إجراءات الحصول على الخدمات أو المنتجات بسهولة؛ ومن ثم تحقيق النجاح المالي. توصلت هذه الدراسة بنسبة تصل إلى (73%) إلى أنه يتم الاهتمام بتكوين فريق عمل مُتخصِّص في البحوث والتطوير؛ لمواكبة الحديث، وهذا عكس ما توصلت إليه دراسة (الفايز، 2011) بانخفاض دعم المؤسسات في البحوث والتطوير.

التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الباحثة؛ فإنها توصي بالآتي:

- 1- توحيد المؤسسات العامة السعودية غير الهادفة للربح للجهات والآليات المسؤولة عن إيصال الخدمات لعملائها، وتضمين هذه الآليات في الخطط الاستراتيجية، التي تهدف إلى تحسين الخدمات أو المنتجات المُقدَّمة للعملاء وتطويرها.
- 2- إجراء قياس دوري لرضا العملاء عن خدمات المؤسسات العامة السعودية غير الهادفة للربح ومنتجاتها، وتخصيص كل الموارد اللازمة لها، واستخدام نتائجها مصدرًا أساسيًا للمعلومات؛ لتطوير خدماتها ومنتجاتها.

- 3- عقد الدورات التدريبية التأهيلية لجميع الموظفين العاملين في المؤسسات العامة السعودية غير الهادفة للربح؛ لزيادة وعيهم فيما يختص بأهمية بطاقة الأداء المتوازن؛ لتأهيلهم من أجل تطبيقها في عملهم.
- 4- تخصيص الموارد المالية وغيرها لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات العامة السعودية غير الهادفة للربح، مع الاستفادة من النماذج الناجحة في القطاع الخاص السعودي، ومحاولة عمل شراكات في هذا الشأن.
- 5- توعية الإدارات العليا في المؤسسات العامة السعودية غير الهادفة للربح بأهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ونتائجها على أداء هذه المؤسسات.

المراجع

مراجع باللغة العربية:

- أبو خشبة، عبدالعال. (2001). «مدخل مقترح لتقييم الأداء لتقييم الأداء في ظل بيئة التصنيع الحديثة من خلال التكامل بين المقاييس المالية والمقاييس غير المالية»، *مجلة البحوث المحاسبية، الجمعية السعودية للمحاسبة، السعودية، المجلد الخامس، العدد الثاني، ص ص 107-164*.
- أحمد، إبراهيم. (2016). «تطوير بطاقة الأداء المتوازن لأغراض تقويم وتطوير الأداء في المحاكم الاقتصادية المصرية: دراسة تطبيقية»، *رسالة ماجستير. جامعة عين شمس. كلية التجارة. قسم المراجعة والمحاسبة. ص ص 1-175*.
- الأبيض، شعله؛ والرياني، أسامة. (2017). «دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الشركات: دراسة حالة الشركة العامة للمياه والصرف الصحي»، *مجلة الجامعي، النقابة العامة لأعضاء هيئة التدريس الجامعي، ليبيا، العدد الخامس والعشرون، ص ص 259-287*.
- الضحاوي، بيومي؛ والمليجي، رضا. (2011). «قياس أداء كليات التربية في مصر باستخدام بطاقة الأداء المتوازن»، *مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، كلية التربية، جامعة قناة السويس، مصر، العدد الحادي والعشرون، ص ص 1-72*.
- الفأيدي، محمد. (2015). *مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة بمحافظة جدة. مشروع بحثي 698 ضمن ماجستير المحاسبة المهنية، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، جدة، ص ص 2-65*.
- الفايز، محمد. (2011). «استخدام مدخل التقييم الاستراتيجي لقياس الأداء باستخدام بطاقة التقييم المتوازن: دراسة تطبيقية في وزارة الداخلية الأردن»، *رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن. ص ص 6-125*.
- القحطاني، مبارك؛ والنسور، إياد. (2010). «قياس أداء المنظمات الحكومية السعودية: دراسة تطبيقية على بعض الإدارات الحكومية في محافظة الخرج»، *مجلة أفاق اقتصادية، اتحاد غرف التجارة والصناعة، الإمارات، المجلد الحادي والثلاثون، العدد مئة وسبعة عشر ص ص 2-24*.
- الكعبي، بثينة؛ وعمران، قاسم. (2011). «دور بطاقة الأداء المتوازنة في تقويم أداء المستشفيات الحكومية غير الهادفة للربح: دراسة تطبيقية»، *مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، العدد السابع والثمانون، ص ص 40-57*.
- المنظمة العربية للتنمية الإدارية. (2008). *الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي خلال الأعوام 2005/2006*، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص 518.
- النعيمي، أحمد؛ وسليمان، أمال. (2010). «إمكانية إقامة نظام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى»، *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، المجلد السادس، العدد التاسع عشر، ص ص 118-129*.
- الهنيي، إيمان؛ وزيادات، محمد. (2014). «استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في تقييم أداء الجامعات: دراسة ميدانية على الجامعات الأردنية الرسمية»، *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بوضياف، الجزائر، العدد الثاني عشر، ص ص 2-12*.
- جمعة، أحمد وشعبان. (أسامة، 2008). «تفعيل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الصغيرة: دراسة استطلاعية ميدانية مع منهج مقترح»، *مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بور سعيد، مصر، العدد الأول، ص ص 19-38*.
- همام، أشرف. (2013). «إطار مقترح لاستخدام مدخل بطاقة الأداء المتوازن في تحسين فعالية قياس وإدارة الأداء: دراسة تطبيقية على قطاع التعليم قبل الجامعي بمدينة الطائف»، *مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بور سعيد، مصر، العدد الأول، ص ص 217-240*.

مراجع باللغة الأجنبية:

- Chang, L. (2007). "The NHS Performance Assessment Framework as a Balanced Scorecard Approach: Limitations and Implications", *International Journal of Public Sector Management*, 20 (2): 101-117.
- Gadenne, D. and Sharma, B. (2009). "Balanced Scorecard Implementation in the Public Sector: Lessons Learnt in a Large Local Government Authority", In: *Proceedings of Accounting and Finance Association of Australian and New Zealand Conference*, Accounting and Finance Association of Australia and New Zealand: 1-25, Adelaide, Australia 5-7 July.
- Greiling, D. (2010). "Balanced Scorecard Implementation in German Non-Profit Organisations", *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59 (6): 534- 549.
- Kong, E. (2010). "Analyzing BSC and IC's Usefulness in Nonprofit Organizations", *Journal of Intellectual Capital*, 11 (3): 284- 295.
- Northcott, D. and Taulapapa, T. (2012). "Using the Balanced Scorecard to Manage Performance in Public Sector Organizations Issues and Challenges", *International Journal of Public Sector Management*, 25 (3): 167- 182.
- Pasaribu, A.; Andika, G.; Rachmandac, R. and Wibisonod D. (2016). *Review of Performance Management Using the Balanced Scorecard in Public sector*, Asia Pacific Institute of Advanced Research: 88-98.

Applying Balanced Scorecard in Developing and Improving Performance of Non- Profit Saudi Organizations “An Empirical Study“

Ghada Khalid Bin Khunayfir

Supervisor

Prof. Abdul Hashim Abu Khashabah

Professor of Accounting

King Abdul Aziz University

Kingdom of Saudi Arabia

ABSTRACT

The importance of this study lays in the importance of the role of Saudi public institutions that provide non-profit services and thus evaluate the quality and value of service to achieve the satisfaction of employees, customers and society as a whole. The aim of this study is to know the importance of using BSC in developing and improving the performance of Saudi non-profit public institutions. A questionnaire was developed to collect the main data where it was presented to a group of specialists in the field besides distributing the questionnaire to an exploratory sample from outside the study sample composed of (30) employees in Saudi public institutions.

The questionnaire was randomly distributed on (200) members from the departments of accounting in the Saudi non-profit organizations in Riyadh. The results of the study emphasized on the importance of applying BSC where the importance of applying a balanced performance card in public non-profit institutions is to improve and enhance aspects of performance; strategy, resource allocation, decision making, and competitiveness.

The results showed that there is a lack of adequate cooperation between the departments of the institution and a lack of interest of the top management to spend the financial resources for the application of BSC. Moreover, there were no statistically significant differences between demographic variables and study variables. The study recommended periodic evaluations of customer satisfaction, and holding training courses for all employees working with the departments of financial resources and other resources to implement BSC.

Keywords: *Financial performance, customer relationships, internal processes, learning and growth, public sector*