مجلة تنمية الرافدين

اسم المقال: قياس الأداء الاستراتيجي للمنظمات غير الربحية وفق أنموذج بطاقة الأداء المتوازن: دراسة استطلاعية في مؤسسة البارزاني الخيرية
اسم الكاتب: احمد محمود مصطفى الفقي، معن وعدالله المعاضيدي
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/library/3739
تاريخ الاسترداد: 2025/05/14 02:50 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على
info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

Journal of
TANMIYAT AL-RAFIDAIN
(TANRA)
A scientific, quarterly, international, open access, and peer-reviewed journal

Vol. 40, No. 132
December 2021

© University of Mosul | College of Administration and Economics, *Mosul, Iraq.*

TANRA retains the copyright of published articles, which is released under a "Creative Commons Attribution License for CC-BY-4.0" enabling the unrestricted use, distribution, and reproduction of an article in any medium, provided that the original work is properly cited.

Citation: Al-Fiky, Ahmed M., Al-Ma'adhedee Ma'an W., (2021). "Measuring the Strategic Performance for Non-Profit Organizations According to the Balanced Scorecard Model". ***TANMIYAT AL-RAFIDAIN***, 40 (*132*), 262 -286, https://doi.org/ 10.33899/tanra.2021.170363

P-ISSN: 1609-591X
e-ISSN: 2664-276X
tanmiyat.mosuljournals.com

Research Paper

Measuring the Strategic Performance for Non-Profit Organizations According to the Balanced Scorecard Model: An Exploratory Study in Barzani Charity Foundation (BCF)

Ahmed M. Al-Fiky [1]; Ma'an W. Al- Ma'adhedee [2]

[1&2] College of Administration and Economics-University of Mosul

Corresponding author: Ahmed M. Al-Fiky, Faculty of Administration and Economics, University of Al Mosul

Ahmed.alfiky@**gmail.com**

DOI: https://doi.org/ 10.33899/tanra.2021.170363

Article History: *Received*: 26/5/2021; *Revised*: 10/6/2021; *Accepted*: 17/6/2021; *Published*: 1/12/2021.

Abstract

The research aimed at the extent to which the Balanced Scorecard could be adopted and used as a model for measuring and evaluating the strategic performance of non-profit organizations, by studying the possibility of adopting and employing five main perspectives that correspond to the nature of the work of these organizations and the sector to which they belong, which are: (the beneficiary perspective, the financial stability perspective, the perspective Internal processes, learning and growth perspective, social and environmental perspective), and for the purpose of achieving this, the researchers adopted the questionnaire as a main tool for data collection, as it was distributed to a sample of workers by (100) forms within the Barzani Charity Foundation (BCF), and the researchers relied on the descriptive approach in theoretical framing and statistical analysis For the data, and one of the most prominent findings of the research is the availability of the appropriate ground on which the researched organization can apply this model in measuring its strategic performance, as well as the discrepancy in the level of perspectives adopted for the application and use of the balanced scorecard, and the research presents a number of recommendations, the most important of which is working on Increasing awareness among the management of the organization in question about the levels of strategic performance, by activating strategic oversight mechanisms, and using modern models to evaluate performance, as well as the need to pay more attention to the segment of beneficiaries of its services, by classifying them into levels, identifying their needs, and establishing a stable and common database in order to deliver its services to the largest possible number without repeating it to the same people.

Keywords:

Strategic Performance, Balanced Scorecard, Beneficiary, Financial Stability, Internal Operations, Learning and Growth, Social and Environmental.

ورقة بحثية

قياس الأداء الاستراتيجي للمنظمات غير الربحية وفق أنموذج بطاقة الأداء المتوازن: دراسة استطلاعية في مؤسسة البارزاني الخيرية

احمد محمود مصطفى الفقي [1]، معن وعدالله المعاضيدي [2]

[1&2]كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل،

المؤلف المراسل: احمد محمود مصطفى الفقي ،جامعة الموصل، العراق

Ahmed.alfiky@gmail.com

DOI: https://doi.org/ 10.33899/tanra.2021.170363

تاريخ المقالة: *الاستلام:* 2021/5/26؛ *التعديل والتنقيح:* 2021/6/10؛ *القبول:* 2021/6/17؛ *النشر:* 2021/12/1.

المستخلص

يهدف البحث التحقق من مدى إمكانية اعتماد بطاقة الأداء المتوازن واستخدامها بوصفها أنموذجاً لقياس أداء المنظمات غير الربحية الاستراتيجي، وذلك عبر دراسة مدى إمكانية اعتماد وتوظيف خمسة منظورات رئيسة تتوافق وطبيعة عمل هذه المنظمات والقطاع التي تنتمي إليه، وهي: (منظور المستفيد، منظور الاستقرار المالي، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو، المنظور الاجتماعي والبيئي)، ولغرض تحقيق ذلك اعتمد الباحثان الاستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات، إذ وزعت على عينة من العاملين بواقع (100) استمارة ضمن مؤسسة البارزاني الخيرية، وقد اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي في التأطير النظري والتحليل الاحصائي للبيانات، ومن أبرز ما توصل اليه البحث هو توفر الأرضية المناسبة التي يمكن للمنظمة المبحوثة من ان تطبق هذا الأنموذج في قياس ما تحققه من أداء استراتيجي، فضلاً عن التباين في مستوى المنظورات المعتمدة لتطبيق واستخدام بطاقة الأداء المتوازن، ويطرح البحث عدداً من التوصيات أهمها العمل على زيادة الوعي لدى إدارة المنظمة المبحوثة حول مستويات الأداء الإستراتيجي، عبر تفعيل آليات الرقابة الاستراتيجية، واستعمال النماذج الحديثة لقياس الأداء، فضلاً عن ضرورة إيلاء المزيد من الاهتمام بشريحة المستفيدين من خدماتها، وذلك بتصنيفهم إلى مستويات، وتحديد احتياجاتهم، وتأسيس قاعدة بيانات ثابتة ومشتركة بغية إيصال خدماتها لأكبر عدد ممكن من دون تكرارها على الأشخاص أنفسهم.

الكلمات الرئيسة

الأداء الاستراتيجي، بطاقة الأداء المتوازن، المستفيد، الاستقرار المالي، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، المنظور الاجتماعي والبيئي.

مجلة

تنمية الرافدين

(TANRA): **مجلة علمية، فصلية، دولية، مفتوحة الوصول، محكمة.**

المجلد (40)، العدد (132)، كانون الاول 2021

© جامعة الموصل |

كلية الإدارة والاقتصاد، *الموصل، العراق.*

تحتفظ (**TANRA**) بحقوق الطبع والنشر للمقالات المنشورة، والتي يتم إصدارها بموجب ترخيص (Creative Commons Attribution) لـ (CC-BY-4.0) الذي يتيح الاستخدام، والتوزيع، والاستنساخ غير المقيد وتوزيع للمقالة في أي وسيط نقل، بشرط اقتباس العمل الأصلي بشكل صحيح.

الاقتباس: الفقي، احمد محمود. المعاضيدي، معن وعدالله. (2021). "قياس الأداء الاستراتيجي للمنظمات غير الربحية وفق أنموذج بطاقة الأداء المتوازن: دراسة استطلاعية في مؤسسة البارزاني الخيرية". ***تنمية الرافدين***،40 (*132*)، 262-286.

https://doi.org/ 10.33899/tanra.2021.170363

P-ISSN: 1609-591X
e-ISSN: 2664-276X
tanmiyat.mosuljournals.com

المقدمة

أصبح التغير البيئي والتطور المعرفي يفرض على المنظمات سواءً الربحية أم غير الربحية منها السعي نحو النضج وإبراز خصائصها وتحوير غير المتوافقة منها مع التطورات الناتجة عن الحروب وانتشار الأوبئة والعولمة وتغير التكنولوجيا، وبغية تحقيق المنظمات لأهدافها، ولغرض تحمل مسؤولياتها، فإنها تحتاج إلى رسم الاستراتيجيات وتحديد الخطط الموضحة لمسار عملها، وهو يمكن أن يجري بأدائها الاستراتيجي الذي يمثل الآلية المناسبة لتحقيق هذه الأهداف وتحمل هذه المسؤوليات، إذ أصبح وجود المنظمات وديمومتها يعتمد على نتائج هذا النوع من الأداء وإمكانية قياس مستوياته، مما يوضح التنوع الكبير الحاصل في نماذج قياسه، وأبرزها بطاقة الأداء المتوازن التي يساعد تبنيها ضمن المنظمات غير الربحية من تغيير استراتيجيتها، وتقديم الدعم المطلوب لوضع الأهداف المطلوبة القابلة للقياس، فضلاً عن تصميم الأمد الزمني المطلوب للتنفيذ، كونها تركز وتلاحظ علاقات السبب والنتيجة، مما يمهد طريق مديري قادة هذه المنظمات في الحصول على ما يحتاجون أن يعرفونه عن مبادرات عملهم في الماضي والمستقبل، وبما يتيح لهم أساس قوي ومتين يستندون عليه في قراراتهم.

<u>المبحث الأول: منهجية البحث</u>

أولاً. مشكلة البحث:

ساعد التطور الكبير الحاصل في ميدان عمل المنظمات غير الربحية (منظمات المجتمع المدني) وعلى نحوٍ خاص في العراق وضمن المحافظات المنكوبة التي تعرضت لموجات كبيرة وواسعة من النزوح والتهجير في توسع نطاق اعمالها وحدود مستوى أدائها، خاصة بعد الاحداث الأخيرة التي واجهت هذه المدينة، في ظل الظروف البيئية والاجتماعية والاقتصادية، الامر الذي يوجه الأنظار نحو أهمية قياس مستوى أداء هذه المنظمات الاستراتيجي ومدى توفر إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق ذلك، واعتماداً على ذلك يسعى البحث للإجابة على التساؤلات البحثية الاتية التي تشكل مشكلة البحث، وهي:

1. هل تقيس المنظمة المبحوثة أداءها الاستراتيجي وفق الانظمة الحديثة والشاملة؟
2. هل يمكن للمنظمة المبحوثة اعتماد بطاقة الأداء المتوازن وتطبيقها في قياس أدائها الاستراتيجي؟

ثانياً. أهمية البحث:

تنبع أهمية البحث من أهمية موضوع الأداء الاستراتيجي وما يترتب على قياسه وتقييمه من فوائد عدة، وبصورة خاصة عبر اعتماد بطاقة الأداء المتوازن ضمن المنظمات غير الربحية، خاصة بعدما أصبحت هذه المنظمات تعمل في أجواء متسارعة التغير وشديدة التنوع، الامر الذي يتطلب منها سرعة القبول والاستجابة لما تواجهه من احتياجات وظروف مجتمعية، وتتضح أهمية البحث نظرياً في تسليط الضوء على الجهود المبذولة من قبل الباحثين حول المتغيرات الرئيسة للبحث من حيث أسس الأداء الاستراتيجي واتجاهاته والنماذج المتبعة في قياسه، عبر التأطير النظري لهذه الجهود ومحاولة توحيدها بغية اثراء المكتبة المحلية، فيما تبرز أهمية البحث العملية في استكشاف مدى اطلاع المنظمات غير الربحية على حيثيات الأداء الاستراتيجي واستكشاف مدى توفر الأرضية المناسبة لتطبيق أنموذج بطاقة الأداء المتوازن بغية قياس الأداء الاستراتيجي لهذه المنظمات.

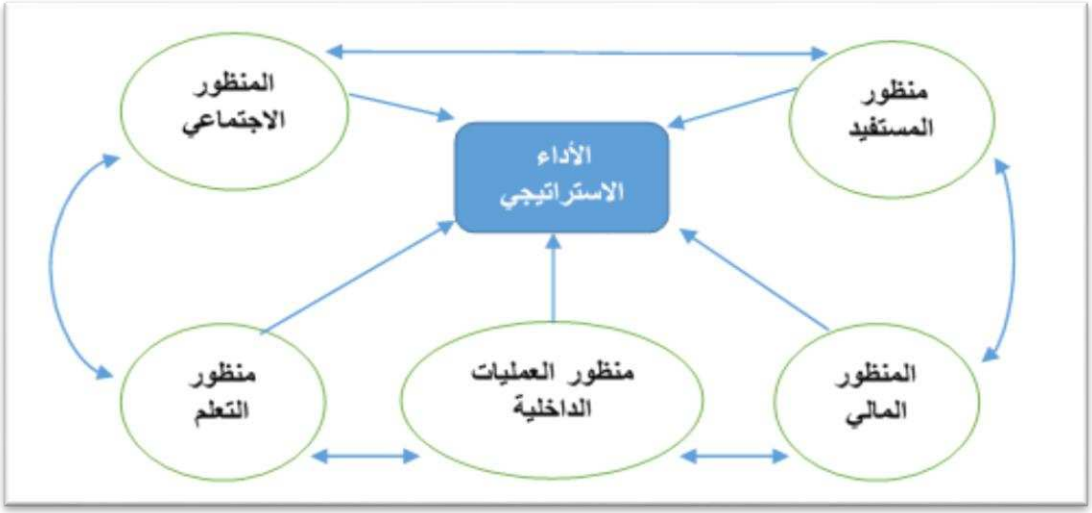
ثالثاً: أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تسليط الضوء على حيثيات الأداء الاستراتيجي للمنظمات غير الربحية وتوضيح دور بطاقة الأداء المتوازن في قياسه ومدى إمكانية تطبيقها، وتتحدد أهدافه بالآتي:

1. تعريف إدارة المنظمة المبحوثة بحيثيات الأداء الاستراتيجي وقياسه ضمن القطاع غير الربحي.
2. تأسيس تأطير نظري يغطي مضامين كل من الأداء الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن.
3. التعرف على مدى إمكانية المنظمة المبحوثة في اعتماد بطاقة الأداء المتوازن لقياس أدائها الاستراتيجي.

رابعا: المخطط الفرضي للبحث:

تم تصميم المخطط الفرضي للبحث بالاستناد على ما تم الاطلاع عليه من جهود ودراسات معرفية سابقة، اذ يعمل على طرح صورة شاملة لجميع المتغيرات الرئيسة والفرعية المكونة لها، وكما في الشكل (1) ادناه.



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: إعداد الباحثين.

خامساً: فرضيات البحث:

تماشـــياً مع ما طرح من مشـــكلة وأهداف للبحث، واتســـاقاً مع مخططه المطلوب اختباره، اعتمد الباحثان الفرضيات الرئيسة الآتية:

الفرضية الأولى: تعتمد المنظمة المبحوثة أنموذج بطاقة الأداء المتوازن في قياس أدائها الاستراتيجي؟

الفرضية الثانية: يتفاوت مستوى اعتماد المنظمة المبحوثة لمنظورات بطاقة الأداء المتوازن؟

الفرضية الثالثة: يتوافر لدى المنظمة الاستعداد المناسب لتطبيق أنموذج بطاقة الأداء المتوازن؟

سادساً. أساليب جمع البيانات والمعلومات:

لغرض جمع البيانات المطلوبة للدراســـة اعتمد الباحثان الاســـتبانة؛ وذلك باعتبارها أداة رئيســـة في جمع البيانات، وقد روعيَّ عند صـــياغة فقراتها قدرتها في تشـــخيص وقياس متغيرات البحث، وبما يخدم أهداف وفرضـــيات البحث، إذ صممت الاستبانة بما يلائم إمكانية الأفراد المبحوثين، حيث تم تدريج مستوى الاستجابة لفقرات الاستجابة تدريجاً خماســـياً باســـتعمال مقياس ليكرت الخماســـي، وقد تراوحت الأوزان بين (5–1) من عبارة (أتفق) التي أخذت الوزن (5) وصولاً لعبارة (لا أتفق) التي اخذت الوزن (1)، واشتملت الاستبانة على ثلاث فقرات رئيسة وكما موضحة في الشكل (1) ادناه.

الجدول (1) وصف متغيرات البحث في الاستبانة

المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	تسلسل الفقرات	المصادر المعتمدة
المعلومات الشخصية	معلومات الافراد عينة البحث	4	1- 4	
منظورات بطاقة الأداء المتوازن	منظور المستفيد	5	X1- X5	(Kaplan, 2001) (Al-Thunaian, 2013) (Ouko, 2013) (Soysa, 2017
	المنظور المالي	5	X6-X10	
	منظور العمليات الداخلية	5	X11-X15	
	منظور التعلم والنمو	5	X16-X20	
	المنظور البيئي والاجتماعي	5	X21-X25	

المصدر: إعداد الباحثين.

سابعاً: مجتمع البحث وعينته

تمثل ميدان البحث في مؤسسة البارزاني الخيرية، وهي احدى المنظمات الخيرية غير الربحية وغير الحكومية العاملة ضمن القطاع غير الربحي (منظمات المجتمع المدني) في العراق، وخصوصاً في المحافظات الشمالية وإقليم كورستان العراق، وقد تأسست المنظمة في عام 2005، وقد اختص عملها في تقديم يد العون والمساعدة للمحتاجين والمتضررين جراء الظواهر الطبيعية (عواصف وفيضانات) فضلا عن المتضررين من العمليات العسكرية وموجات النزوح والتهجير التي تعرضت لها مدينة الموصل على وجه الخصوص، ووزعت الاستبانة ضمن البحث الحالي على عينة من العاملين ضمن المنظمة المبحوثة تتألف من (128) شخصاً مستجيباً، استرجعت (110) استمارة منها، فيما بلغ عدد الاستمارات الصالحة للتحليل (100) استمارة.

<u>المبحث الثاني: الجانب النظري للبحث</u>

أولاً. مفهوم الأداء الاستراتيجي

أصبح الأداء في الوقت الحالي مفهوماً ذا صلة بأبحاث الإدارة الإستراتيجية وكثيراً ما يوظف بوصفه متغيراً تابع *(Taouab & Issor , 2019, 94)*، وهذا ما أكدهُ *(Jenatabadi, 2015, 2)* في إطار تضمين الإستراتيجية والعمليات في الأداء، وهي ميزة تجتذب اهتمام المديرين والأكاديميين، لذلك، يُعرّف الأداء بأنه تقييم العناصر الأساسية التي تحاول تقدير قدرة المنظمة على تحقيق مستويات الطموح بإعتماد الكفاءة أو الفاعلية أو المعايير الاجتماعية، وينصب التركيز على معرفة كيفية ممارسة الإدارة الإستراتيجية بالنظر إلى ما تقوم به المنظمات فعلياً وفحص القرارات التي تتخذها، لذلك يمثل الأداء بؤرة اهتمام الإدارة الإستراتيجية، لأنه يُعد اختباراً زمنياً لإستراتيجية الإدارة *(Al-Qudah et al., 2019, 75)*.

ويتضح للباحثين في مجال الأداء ومنها الإستراتيجي بأنه ليس هناك تعريف موحد يشمل جوانب الأداء جميعها على نحوٍ عام والأداء الإستراتيجي على نحوٍ خاص؛ ويستعرض الجدول (2) مفهوم الأداء الإستراتيجي وفق تصورات عدد من الباحثين، وكما يأتي:

الجدول (2) مفهوم الأداء الإستراتيجي وفق تصورات عدد من الباحثين

الباحث والسنة	المفهوم
Zou & Cavusgil, 2002, 45	يشير إلى حصة السوق العالمية للمنظمة ومركزها التنافسي قياساً بالمنافسين، ويعد بمثابة مقياس وسيط حيوي يؤدي إلى تحسين الأداء المالي عبر تأثير الحصة السوقية في ربحية المنظمة.
Hitt *et al.*, 2006, 90	أداة تنفيذ الإستراتيجيات وصياغتها باستخدام التفكير الإستراتيجي
Mitchell *et al.*, 2012, 8	الجهود المبذولة لتحسين الصورة الإستراتيجية لتعزيز الملاءمة الإستراتيجية للمنظمة مع بيئتها، عبر التوافق الإستراتيجي بين العوامل الداخلية والخارجية، كونه يمثل قالب تطوير الصورة الإستراتيجية للمنظمة على النحو الذي يضمن لمنتجات وعمليات المنظمات التناسب مع السوق والظروف المنظمية.
Ercan&Koksal, 2015,1	قياس إستراتيجيات المنظمة بمعايير محددة وتحديد كيفية تفاعل النتيجة مع أهدافها
Lin, 2018, 52	القدرة التنافسية الجوهرية للمنظمة التي تؤكد إمكانيتها على تشكيل القدرات المتعلقة بالدخول في السوق والتكيّف والإستحواذ على حصة فيه والتنمية المستدامة في عملية تطوير الأعمال على المدى الطويل.
Al–Qudah *et al.*, 2019, 75	قدرة المنظمة التنافسية التي تتبنى إستراتيجية للمنافسة وتسعى لتحقيق أفضل النتائج في القطاع الذي تنتمي إليه.

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على المصادر الواردة فيه.

وبموجب ما سبق يجد الباحثان أن الأداء الإستراتيجي "إطار منظمي ذو بُعد استراتيجي يعمل على ترجمة استراتيجية المنظمة على الواقع، عبر إتاحة القدرة على قياس امكانياتها (منظوراتها الشاملة) في تحقيق أهدافها الاستراتيجية في قطاع عملها، عبر توظيف واستخدام مواردها المتنوعة (المالية والمادية والمعلوماتية) على نحوٍ عام و(البشرية) على نحوٍ خاص، لمواجهة التغيرات المتسارعة والتطورات المتلاحقة عبر التكيّف مع التقلبات البيئية بصورة أكثر كفاءة وفاعلية".

خامساً. أهمية الأداء الإستراتيجي

أصبح الأداء الإستراتيجي عاملاً مهماً للتغلب على حالات الشك في الإدارة وتحسين الأعمال وخلق نجاح ثابت مستدام، وبغض النظر عن نوع الصناعة، فإن الهدف المشترك هو تحقيق الميزة التنافسية واستدامتها، لذلك، يُعد الأداء الإستراتيجي للمنظمة مؤشراً على ما إذا كانت ستتمكن من اكتساب ميزة تنافسية واستدامتها (Ercan & Koksal,2015, 1)، وتبرز أهمية الأداء الإستراتيجي كونه أحد العوامل المكونة للأداء المنظمي إلى جانب الأداء التشغيلي، فضلاً عن دوره في تحسين الأداء الكلي، وتتضح أهميته كلك اعتماداً على الحاجة إليه لكونه نتيجة لا مفر منها لزيادة مستويات التكامل والتخصص في الأداء التشغيلي، إذ يفترض الأداء الإستراتيجي وجود مرونة فيما يتعلق

بوحدات التشغيل، إذ يشير إلى احتمالية أن وحدات التشغيل قادرة على إعادة دمج عملياتها بطرائق تحسن التماسك، وبالتالي فإن المرونة اللازمة هي جزء من اهتمامات الأداء الإستراتيجي نفسه (Mitchell et al., 2012, 13).

ثالثاً. مفهوم قياس الأداء الاستراتيجي

تستعمل العديد من المنظمات المقاييس التقليدية لقياس أدائها لغرض دعم عمليات اتخاذ القرارات فيها، إلّا أن هذه المقاييس باتت غير كافية لدعم اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وأكد ذلك جملة الانتقادات التي وجهت لها لكونها تنظر إلى المعطيات السابقة (بيانات المدة الماضية)، وأُشر على هذه المقاييس نقص قدرتها التنبؤية لشرح اتجاهات الأداء مستقبلاً، فضلاً عن عجزها عن ربط البيانات المالية بالبيانات غير المالية، إلى جانب انعدام مراعاتها للموجودات غير الملموسة (Oyekunle *et al*., 2015, 4) ولغرض التغلب على هذه الانتقادات وتقليل أوجه القصور في مقاييس الأداء، صممت مقاييس أداء اكثر شمولية تجمع بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية، وتشترك حين تصميمها في الاعتماد على إستراتيجية المنظمات، وصياغتها بطرائق تتناسب مع سمات هذه المنظمات وطبيعة قطاع عملها.

ويتخذ (Neely *et al*., 1997, 1136) موقفاً يؤكد فيه الصلة بين الإستراتيجيات والإجراءات والمقاييس، لكونها أحد أركان التنفيذ الإستراتيجي في المنظمات؛ لأنها تمثل حلقة الربط بين الأهداف والخطط، والانشطة الضرورية لتحقيق الأهداف والخطط، وعلى وفق ذلك يمكن عدّ مقاييس الأداء مستمدة من عملية صياغة الإستراتيجية وتنفيذها.

لذلك أصبح ينظر إلى قياس الأداء الإستراتيجي بوصفه وسيلة مهمة لضمان العمليات المناسبة في المنظمات المختلفة، بالدور الذي يؤديه تقييم الأداء المالي والتشغيلي والتنافسي لبيئة عمل المنظمة (Zohry & Hammad, 2019,16)، ويحدد قياس الأداء الإستراتيجي جوانب القوة والضعف في المنظمات ، ويوفر الإشارات الواضحة عن عملية التخطيط الإستراتيجي، ويسمح للمديرين بتقييم منظماتهم ومقارنتها بمنافساتها وتحديد أولوياتهم الإستراتيجية (Ercan & Koksal,2015, 3)، وهذا ما أكده (Agbanu *et al*., 2016, 138) الذي أشر زيادة اهتمام المنظمات بتطوير أنظمة قياس الأداء الإستراتيجي؛ لأنها تعكس التعقيد المتزايد لبيئة الأعمال، فضلاً عن أنها تراقب الاستجابة الإستراتيجية للمنظمة لهذا التعقيد، وسعي المنظمات لتحقيق الأداء التنافسي.

ويعرف قياس الأداء الإستراتيجي SPM[1] وفقاً لـ (Ittner *et al*., 2003, 4) أنه نظام يترجم إستراتيجيات العمل إلى نتائج قابلة للتنفيذ، إذ تجمع أنظمة SPM بين الإجراءات المالية والإستراتيجية والتشغيلية لقياس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها، أما (Ercan & Koksal,2015, 2) فقد أشار إليه بوصفه أداة قيّمة تستعملها الإدارة لتقييم الأداء الإستراتيجي للمنظمة.

رابعاً. أهمية قياس الأداء الاستراتيجي

إن نتائج قياس الأداء الإستراتيجي لا غنى عنها لاتخاذ الإجراءات المناسبة في الحفاظ على القدرة التنافسية، مما يرفع من معدل أهمية قياس الأداء وجعله يكتسب الاهتمام الكافي نتيجة لتأثيره الكبير في الأداء، ويتمثل ناتج قياس الأداء في تحديد مصادر المزايا التنافسية للمنظمة بتصحيح العيوب، ويمكن أن يؤدي إنعدام وجود مقياس مناسب للأداء إلى الفشل في تلبية احتياجات الزبائن، مما يتسبب بانخفاض القدرة التنافسية ثم انخفاض الأرباح (Al-Nasiri, 2018, 312).

[1] **SPM**: اختصار لمصطلح Strategic Performance Measurement.

ويتوج (Agbanu *et al*., 2016, 139) أهمية قياس الأداء الإستراتيجي بسبعة جوانب، هي: (تعزيز التحسين المستمر، وتبني المنظور طويل الأجل، ودقة التواصل، وتخصيص الموارد للأنشطة الأكثر جاذبية، وتشغيل نظام التخطيط والرقابة والتقييم الفعال، وتشجيع السلوك التنظيمي الصحيح، ودعم مبادرات الإدارة في التغيير).

ومن أبرز الأسباب التي تدفع المنظمات لاعتماد أنظمة قياس الأداء الإستراتيجي، ما يأتي: (Ittner *et al*., 2003, 1)

1. توفير المعلومات التي تسمح للمنظمة بتحديد الإستراتيجيات التي توفر أعلى إمكانات تحقيق الأهداف المنظمية.
2. تراصف / توافق عمليات الإدارة، كتحديد الأهداف، وصنع القرار، وتقييم الأداء، مع تحقيق الأهداف الإستراتيجية المختارة.

خامساً. قياس الأداء الإستراتيجي في المنظمات غير الربحية

يزيد غياب وجود أهداف قابلة للقياس من صعوبة معرفة الاتجاه الذي تسير فيه المنظمة، لذلك، بغض النظر عن القطاع الذي تنتمي إليه المنظمات سواء أكان خاصاً أم عاماً أم غير ربحي، فمن المفيد أن يكون هنالك نظام قوي لقياس أدائها يسهم في تحقيق أهدافها، ويمكن أن يستعمل المديرون أدوات قياس الأداء الإستراتيجي منها بطاقة الأداء المتوازن (BSC[2]) في ذلك للتأكد من كفاءة وفاعلية الإستراتيجيات ونقل الإستراتيجية إلى جميع مستويات منظماتهم (Soysa *et al*., 2019, 1).

ولكي تحصل NPO's على التمويل الخارجي بنجاح، وتحتفظ بالعقود الحكومية، وتحتفظ بالموظفين الأكفاء وتعالج العمليات ذات الصلة بأصحاب المصلحة، فإنها تحتاج إلى تحسين قدرتها باستمرار على قياس النتائج من أجل اتخاذ قرارات تؤدي إلى الاستدامة على المدى الطويل (Ouko, 2013, 19)، وقد ساعدت في ذلك الروابط بين وجود المنظمات غير الربحية ومفهوم المسؤولية الاجتماعية، أي تحقيق الرخاء / نوعية الحياة في المجتمع بوصفه هدفاً اساسياً لتمهيد الطريق لتحليل أدائهم الإستراتيجي وقياسه (Alfirević *et al*., 2005, 7).

ومن وجهة نظر الباحثين يُعد قياس الأداء على نحوٍ عام والأداء الإستراتيجي على نحوٍ خاص ذا أهمية كبيرة لـ NPO's، لامتلاك هذه المنظمات العديد من الأهداف المختلفة على صعيد عملها، لما لهذا القياس من أهمية في توضيح نتائجها للجهات المانحة والداعمة لها، إذ تستهدف هذه المنظمات تحقيق مستويات أداء عالية في مجال عملها غير الربحي؛ لأن القياس سيمكنها من معرفة موقعها ومتطلبات استمرارية عملها ضمن بيئتها، والمجتمع الذي تخدمه.

رابعاً. نماذج قياس الأداء الاستراتيجي

نتيجة لتنوع آراء الباحثين في النماذج التي استعملت لقياس الأداء الإستراتيجي في المنظمات بتجميع المقاييس المالية وغير المالية مع بعض، يعمل الباحثان على عرض عدد منها وصولاً إلى عرض الأنموذج المستعمل (بطاقة الأداء المتوازن) في هذا البحث.

1- أنموذج (Delancg & Huselid, 1996)

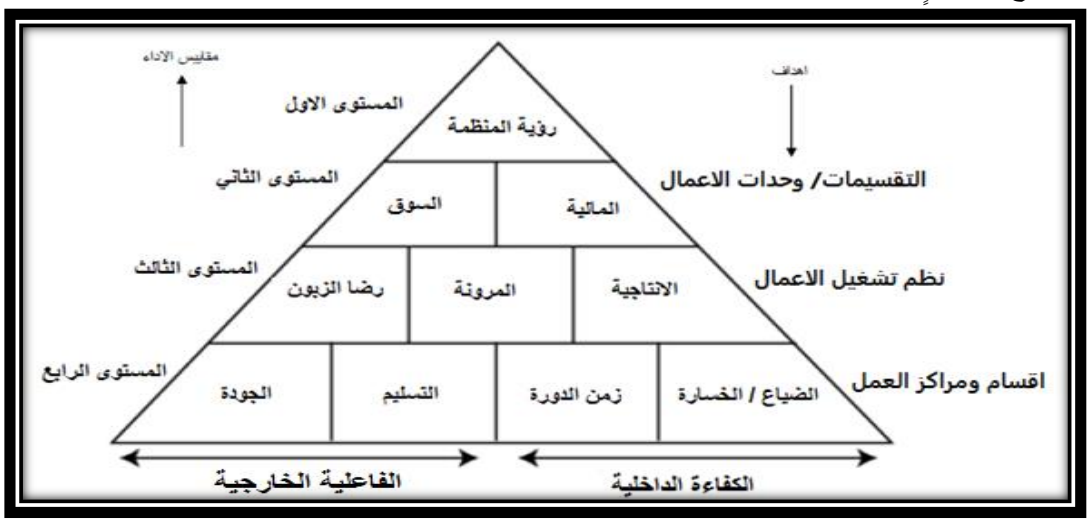
أسس هذا الأنموذج وطوره الباحثان (Delaney & Huselid, 1996, 953) في عام 1996، باستعمال أثنين من المقاييس الإدراكية (Al-Nasiri, 2011, 63)، ويقوم هذا المقياس على أساس توجيه أسئلة معينة يخضع لها المبحوثون، تتعلق بأداء المنظمة التي يعملون بها، وذلك للمقارنة بأداء قريناتها، ويشتمل المقياس الادراكي

[2] BSC: اختصار لمصطلح بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard.

الأول على عدد من المؤشرات منها (جودة المنتوج، والقدرة على تطوير منتجات جديدة، وكسب رضا الزبائن، والقدرة على إدامة العلاقات الايجابية بين الإدارة والعاملين، والقدرة على إدامة العلاقات الايجابية بين العاملين عامة)، ويسمى مقياس الأداء المنظمي، ويشتمل المقياس الثاني على مؤشرات (الأنشطة التسويقية نمو المبيعات، والربحية، والحصة السوقية) ويسمى مقياس الأداء السوقي (Mohammed, 2008, 116)

2- أنموذج هرم الأداء

طور هذا الأنموذج (Cross and Lynch) سنة 1991 للتخلص من العيوب المرتبطة بأنظمة قياس الأداء التقليدية والمركزة مالياً، ويدمج هذا الهرم الأهداف الإستراتيجية وأبعاد الأداء التشغيلي بهيكل من أربعة مستويات، يعكس الجانب الأيمن من الهرم مقاييس الكفاءة الداخلية، ويعكس الجانب الأيسر مقاييس الفاعلية الخارجية (Bititci, 2015, 266)، ويسمى هذا الأنموذج كذلك بـــ أنموذج أو تقنية (SMART)[3]، ويوضح الشكل (3) الأنموذج على نحوٍ مفصل.



الشكل (3) أنموذج هرم الأداء

المصدر: بتصرف من الباحثين اعتماداً على:

Source: Georgievski, Hristijan, 2016, Strategic Performance Management in Small and Medium Sized Enteprises in Highly Competitive Industries, Master's Thesis, Faculty of Economics, University of Ljubljana, P. 18.

3- أنموذج قياس النتائج ومحدداتها

وضع هذا الأنموذج (Fitzgerald *et al.*, 1991)، ويعتمد في قياسه للأداء الإستراتيجي فرضية وجود نوعين أساسيين من مقاييس الأداء في أي منظمة، الجدول (4) (Felizardo *et al.*, 2017,10):

[3] **SMART**.اختصار لمصطلح تحليل القياس الإستراتيجي وتقنية الإبلاغ: The Strategic Measurement Analysis and Reporting Technique

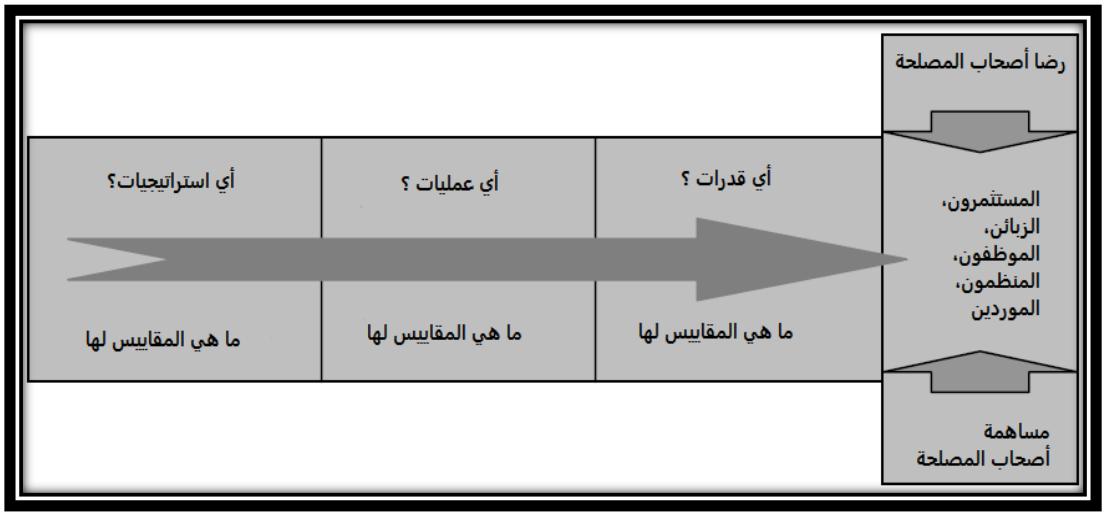
الجدول (3) أنموذج قياس النتائج ومحدداتها

	بُعد الأداء	أنواع المقياس
النتائج	التنافس	الموقع والحصة السوقية النسبية، ونمو المبيعات، ومقاييس الزبون.
	الأداء المالي	الربحية، والسيولة، وهيكل رأس المال، ونسب السوق.
محددات النتائج	جودة الخدمة	الثقة، والاستجابة، والمظهر، والنظافة، والاناقة، والراحة، والكفاءة،
	المرونة	مرونة حجم الإنتاج، وسرعة التسليم، ومرونة المواصفات.
	استخدام الموارد	الإنتاجية، والكفاءة.
	الابتكار	أداء عملية التحديث.

Source: Bititci, Umit S., 2015, Managing Business Performance: The Science and the Art, John Wiley & Sons, Ltd., New Jersey, USA, P. 256.

4- أنموذج منظور الأداء

أسس هذا الأنموذج بجهود (Andy Neely, Chris Adams, Mike Kennerley) سنة 2002، ويمكنه إلقاء الضوء على العلاقة المعقدة للمنظمات الصغيرة والمتوسطة بأصحاب المصلحة في العمليات والأنشطة (Bititci, 2015, 266)، إذ يُعد إطاراً مبتكراً وشاملاً يوجه الإدارة العليا والوسطى في المنظمات الصغيرة والمتوسطة للتركيز فيما هو مهم للنجاح في المدى الطويل والمساعدة في تصميم نظام قياس الأداء وبنائه وإدارته على نحوٍ صحيح وفقاً للظروف المحددة في البيئة (Felizardo *et al.*, 2017,9)، ويوضح الشكل (5) أنموذج منظور الأداء.



الشكل (5) أنموذج منظور الأداء

Source: Neely, Andy, Adams, Chris, & Kennerley, Mike, 2002, The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success, Prentice Hall, UK, P. 5.

5- **أنموذج بطاقة الأداء المتوازن:**

أطر مفهوم بطاقة الأداء المتوازن (Kaplan & Norton) سنة 1992 على أساس عدها أداة تدمج المؤشرات المالية وغير المالية معاً بغية الوصـول إلى نظام إدارة فاعل يركز في النتائج، وشـرح الترابط بين عناصـره بعلاقات السبب والنتيجة وما تكونه من خرائط الإستراتيجية، وسيأتي المحور القادم شارحاً لهذا الأنموذج لاعتماد البحث الحالي له.

سادساً. مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

قدم مفهوم (BSC) أول مرة من قبل Kaplan & Norton سـنة 1992 في مقال لمجلة هارفارد للأعمال، "بطاقة الأداء المتوازن – المقاييس التي تدفع الأداء" (Kallingal, 2011, 1)، بوصـفها أداة تسـتعمل لدمج مجموعة متماسكة من المؤشرات المالية وغير المالية من أجل الحصول على نظام إدارة فعال يركز على النتائج، وشرح الترابط بين عناصـره بعلاقات السـبب والنتيجة والخرائط الإسـتراتيجية (Cano *et al.*, 2017, 1)، إذ تتجسـد الفرضـية الأساسية للـــ (BSC) في أن المقاييس المالية تعد مؤشرات متخلفة (ماضية) وهي ليست فاعلة في تحديد الدوافع أو الأنشطة التي تؤثر في النتائج المالية (Kallingal, 2011, 1).

واعتماداً على الطروحات النظرية لبطاقة الأداء المتوازن يتضح غياب التوحيد في مفهوم (BSC) نتيجة لتعدد البيئات والميادين للبحوث والدراسات واختلاف وجهات النظر التي يطرحها الباحثون حولها، ويوضح الجدول (4) آراء عدد من الباحثين حول ذلك.

الجدول (4) آراء عدد من الباحثين حول مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

الباحث والسنة	المفهوم
Kaplan & Norton, 1992, 174	مجموعة المقاييس التي تمنح المديرين نظرة سريعة وشاملة للأعمال تتضمن مقاييس مالية توضح نتائج الأحداث والإجراءات التي اتخذت بالفعل، والمقاييس التشغيلية المتعلقة برضا الزبائن، والعمليات الداخلية، وأنشـطة الابتكار والتحسـين في المنظمة، إذ تعد المقاييس التشغيلية بمثابة المحرك للأداء المالي المستقبلي.
Edwards, 2006, 4	نظام إدارة يمكّن المنظمة من تحديد وتوضـيح رؤيتها وإسـتراتيجيتها، وترجمتها إلى عمل، كونه يوفر ملاحظات عن كل من العمليات الداخلية والنتائج الخارجية لتحسـين الأداء والنتائج الإستراتيجية على نحوٍ مستمر.
Malgwi & Dahiru, 2014, 2	إحدى التقنيات المسـتخدمة للإدارة لتوصـيل إسـتراتيجية المنظمة ونشـرها ، وتقييم إنجاز مهمة المنظمة وإستراتيجيتها، ويساعد استعمال المقاييس فيها على ترجمة المفاهيم المعقدة والمتكررة إلى شكل أكثر "دقة" يعزز الإجماع بين المديرين.
Bafaneli&Setibi, 2016, 43	نظام إدارة يسـد الفجوة بين الأهداف الإسـتراتيجية المحددة على المسـتوى الأعلى داخل المنظمة، وتنفيذها التشغيلي.
Iranzadeh *et al.*, 2017, 190	أداة تفسـر الإسـتراتيجيات الرئيسـة المحددة للخطة الإسـتراتيجية لمجموعة شـاملة من الأهداف والبرامج التشغيلية بحيث توجد إطاراً للرقابة والتقييم الإستراتيجيين
Quesado *et al.*, 2018, 186	أداة تستعملها المنظمة بصورة ملائمة لاختيار مجموعة متوازنة من المؤشرات التي تعكس الرؤية الإستراتيجية للمنظمة، وبما يساعد على تلبية توقعات أصحاب المصلحة، والتعبير

الباحث والسنة	المفهوم
	عن الأهداف الإستراتيجية وتقييم تنفيذها، بصورة تسمح للأعضاء بالتواصل مع بعضهم وإدراك إسهاماتهم في نطاق مهمة المنظمة، وتمكين التحسينات في جودة الخدمات المقدمة والتغذية المرتدة المستمرة والتعلّم.

المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد المصادر الواردة فيه.

اعتماداً على ما ورد في الجدول (4) يجد الباحثان أن بطاقة الأداء المتوازن "منهجية قياس تستعملها المنظمات للاستدلال على مستوى أدائها الإستراتيجي لكونها مستوحاة من مهمة المنظمة وإستراتيجيتها، وتستعمل بوصفها أداة لنشر الإستراتيجية وتوصيل مضامينها إلى جميع العاملين في كل أقسام ومجالات عمل المنظمة، وتعمدها المنظمات في توضيح ماضيها والتنبؤ بمستقبلها ومحاولة الربط بينهما بالمؤشرات الرئيسة السابقة والرائدة بربط المؤشرات المالية وغير المالية، وتستند أساساً إلى أربعة أبعاد تكون جوهرية للقياس هي الجانب المالي والزبائن والعمليات الداخلية والتعلم والنمو، ويلحق بها تباعاً البُعد البيئي – الاجتماعي بحسب طبيعة عمل المنظمة وتوجهها".

سابعاً. أهمية بطاقة الأداء المتوازن

تتضح أهمية (BSC) في إسهامها في ترجمة مهمة المنظمة وإستراتيجيتها إلى مجموعة شاملة من مقاييس الأداء التي توفر الإطار الإستراتيجي لنظام القياس والإدارة (Gawankar *et al*., 2015, 7)، إذ تمكّن (BSC)المقاييس المالية وغير المالية من أن تكون جزءًا من نظام معلومات للموظفين في جميع مستويات المنظمة، إذ يمكن لموظفي الخطوط الأمامية فهم العواقب المالية المترتبة على قراراتهم وإجراءاتهم، ويمكن أن يفهم المديرون دوافع النجاح المالي على المدى الطويل (Hoang *et al*., 2018, 3)، وتقوم (BSC) بإيصال أنموذج كلي يربط بين الجهود والإنجازات الفردية وأهداف وحدة العمل، إذ توجد فلسفة (BSC) تركيزاً إستراتيجياً بترجمة رؤى المنظمة إلى أهداف تشغيلية واضحة (Malgwi & Dahiru, 2014, 2).

وأوضح (Divandri & Yousefi, 2011, 472) أهمية (BSC) في أن القصد من استعمال هذه الأداة يتمثل في توفير رؤية واضحة بما يجب على المنظمات قياسه من أجل "موازنة" المنظور المالي في تنفيذ الخطط الإستراتيجية ومراقبتها، ويؤكد ذلك (Edwards, 2006, 4) الذي يجد أن الغرض من (BSC) هو تمكين المراقبة والتحكم في الأعمال على نحوٍ فاعل، إذ تستعمل لتنفيذ مهمة وأهداف إستراتيجية المنظمة.

وينظر (Sutoyo, 2011, 19) إلى أهمية (BSC) بتركيزها على كشف الدوافع الرئيسة غير المالية للمنظمة، إذ تظهر لإدارة المنظمة طريقة لجعل الإستراتيجية قابلة للتنفيذ، وهذا ليس شيئاً دائماً وثابتاً، إذ يمكن تحديث إطار عملها وإنشاء منهجية وإطار متجدد، وتعد (BSC) ايضاً أداة للإدارة في تحديد الدوافع الرئيسة للعمل، وتوفر نظرة سريعة على الصحة الإستراتيجية للمنظمة.

ثامناً. بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات غير الربحية

ثمة سؤال مهم يطرح باستمرار حينما تُناقش آلية قياس الأداء في المنظمات غير الربحية مفادهُ: لماذا يجب على المنظمات غير الربحية استعمال بطاقة الأداء المتوازن لقياس أدائها من دون الأدوات والنماذج الأخرى؟ ليأتي الجواب كما طرحه (Hartnett & Matan, 2011) في أن قادة NPO's الذين يتبنون BSC يجدونها تفعل أكثر بكثير من إقامة / بناء إطار لقياس أداء منظمتهم، إذ يمكن استعمالها لتغيير إستراتيجية المنظمة، ووضع أهداف قابلة للقياس، وتصميم جدول زمني للتنفيذ، فضلاً عن التركيز على قياس علاقات السبب والنتيجة وملاحظتها، وأن يكون

لديهم تقرير دقيق عن المبادرات الرائدة والماضـية، وبدلاً من تخمين حملات وإجراءات جمع الأموال، سـيكون لديهم أدلة جوهرية تسـتند إليها قراراتهم (Hartnett & Matan, 2011, 6)، وبذلك تُعد بطاقة الأداء المتوازن إطاراً استراتيجياً مرغوباً به للمنظمات غير الربحية (Syalom, 2015, 7)، ووفقاً لـ (Cancino, 2016, 38) تتكون NPO's على نحوٍ عام من أفراد ملتزمين جوهرياً بالرسـالة، ويزود العديد منهم المنظمة بخبرة كبيرة، ومع ذلك، قد تضـعف جهودهم اليومية بسـبب انعدام التركيز الإسـتراتيجي، إلاّ أن تنفيذ BSC يُمكّن NPO's من تسـخير الدافع والمعرفة بتحديد اقتراح ملموس للقيمة الاجتماعية يتماشى مع الرسالة، وتسمح BSC لـ NPO's بجذب الموارد النادرة والقيمة، (التمويل والموظفين)؛ إذ يتزايد في القطاع غير الربحي السـباق على الأموال المانحة، وذلك بتطوير BSC، بالإفصـاح عن التقدم المتحقق بالاهداف الإستراتيجية لـ NPO's، وإثبات كفاءتها وفاعليتها، لضمان جذب الموارد النادرة والقيمة واستبقائها.

وهنا يدعم (Kaplan, 2001, 354) وجهة نظره في إمكانية توسـع اسـتعمال BSC ليس فقط في القطاع التجاري بل في القطاع غير الربحي؛ لامتلاك هذه المنظمات حالها حال المنظمات التجارية الإسـتراتيجية والأهداف التي تسعى إلى تطبيقها وتحقيقها، وبذلك تحتاج هذه المنظمات إلى أداة تمكنها من توضـيح الإستراتيجية التي تتبعها وتساعدها في إيصـال هذه الإستراتيجية إلى جميع الجهات والعاملين في المنظمة، إذ تمكن BSC هذه المنظمات من معرفة اتجاهها وكيفية تنظيم مواردها واستثمارها بما يساعدها في الوصول إلى هدفها المتجسد بخدمة المجتمع.

تاسعاً. منظورات بطاقة الأداء المتوازن

تتألف بطاقة الأداء المتوازن وقت انشـائها من أربعة منظورات رئيسـة، ويضـاف إليها منظور خامس ضـمن المنظمات غير الربحية، وهي:

1. **منظور المستفيدين / الزبائن:** يجسد هذا المنظور قدرة المنظمة على توفير سلع وخدمات عالية الجودة، وفاعلية تقديمها، وخدمة المستفيدين/ الزبائن ورضـاهم على نحوٍ عام، وسينتج عن ذلك السعر والجودة والتوافر والاختيار والوظائف والخدمة والشراكات، مما سيؤدي إلى زيادة اكتساب الزبائن والاحتفاظ بهم، وتتمثل الأهداف الأساسية لهذا المنظور بكل من (زيادة حصة السوق، وزيادة الاحتفاظ بالزبائن، وزيادة اكتساب الزبائن، وزيادة رضا الزبائن) (Malgwi & Dahiru, 2014, 3)

وتتطلب المقاييس المتعلقة بهذا المنظور من المديرين ترجمة بيان مهمتهم العامة لقطاعات المسـتفيدين / الزبائن والسوق إلى مقاييس محددة تعكس العوامل التي تهم الزبائن حقاً، إذ يجب على المديرين تطوير مقاييس الأداء من أجل إنشاء زبائن راضين ومخلصين في القطاعات المستهدفة (Hoang *et al*., 2018, 2).

ومن أجل اختيار الأهداف والقياسـات في منظور الزبون، يجب على المنظمات الإجابة عن الأسـئلة الآتية، من هم زبائننا المسـتهدفون؟ ما قيمنا المقترحة بالنسـبة لهم؟ (Divandri & Yousefi, 2011, 472) (Iranzadeh *et al*., 2017, 190).

2. **منظور الاستقرار المالي:** لا يتجاهل Kaplan وNorton الحاجة إلى البيانات المالية التقليدية، إذ يجب أن تكون هذه البيانات بمثابة أولوية دائمة، إذا توفرت في وقت الحاجة؛ وذلك بحجة أن التركيز على البيانات المالية وحدها يؤدي إلى وضع غير متوازن فيما يتعلق بوجهات النظر الأخرى، وهذا ما تسعى (BSC) إلى معالجته (Gawankar *et al*., 2015, 10).

ويقدم هذا المنظور ملاحظات عما إذا كان الأداء المحسّن في المنظورات غير المالية يترجم إلى مصـطلحات نقدية في مربع المنظور المالي (Hoang *et al*., 2018, 3)، وينظر المنظور المالي إلى كيفية رؤية المستثمرين أو

المساهمين للمنظمة من حيث تحسين هيكل التكلفة، والربح بعد الضريبة، والعائد على رأس المال العامل والنمو في حجم المبيعات (Malgwi & Dahiru, 2014, 2)، فهو يقيم ربحية الإستراتيجية وينظر في تخفيض التكلفة قياساً بتكاليف المنافسين ونمو المبيعات (مبادرة إستراتيجية) فضلاً عن تركيزه على مقدار دخل التشغيل الناتج عن خفض التكاليف وبيع المزيد من وحدات المنتج (Esther, 2013, 24).

ويسعى المنظور المالي إلى الإجابة عن السؤال الآتي : للنجاح مالياً، كيف ينبغي لنا أن نظهر لحملة الأسهم (المتبرعين) لدينا، وهل تنقل المقاييس المالية العواقب الاقتصادية للإجراءات التي اتخذتها المنظمة بالفعل؟ وهنا يتعين على المديرين إنشاء مقاييس تجيب عن التساؤل المذكور آنفاً (Malgwi & Dahiru, 2014, 2).

3. **منظور العمليات الداخلية:** وفقاً لهذا المنظور يتوجب على المنظمات العمل على تحديد العمليات التي سيمكّنها التفوق فيها من مواصلة إنشاء القيمة لزبائنها في النهاية، إذ تتطلب مصادقة كل هدف في جانب المستفيد/ الزبون إجراء واحدة أو أكثر من العمليات التشغيلية بكفاءة وفاعلية، لذا يجب تحديد هذه العمليات في منظور العمليات الداخلية، وينبغي تطوير القياس المناسب للتحكم في تقدمها، إذ من المحتمل أن تحتاج المنظمة إلى مجموعة جديدة تماماً من العمليات الداخلية لتلبية توقعات الزبائن والمساهمين (Iranzadeh *et al*., 2017, 190).

ويشير هذا المنظور إلى العمليات الداخلية للمنظمة، لذا، يتعين على المديرين تقديم مقاييس تجيب عن السؤال الآتي: "لإرضاء زبائننا والمساهمين، ما العمليات الداخلية التي يجب أن نتميز بها؟" (Divandri & Yousefi, 2011, 472) ، وإن الموضوع الرئيس لهذا المنظور هو نتائج العمليات الداخلية التي تؤدي إلى النجاح المالي ورضا الزبائن (Hoang *et al*., 2018, 3)، إذ عادةً ما تستند مقاييس هذا المنظور إلى تقديم الخدمات بأكثر الطرائق كفاءة وفاعلية (Gawankar *et al*., 2015, 10).

4. **منظور التعلّم والنمو:** ينظر إلى كيفية تعلّم الموظف في منظمته وكيف ينمو في مسيرته / حياته المهنية، ثم التعلّم المنظمي الذي ينعكس على تحسين أداء المنظمة، إذ لن تنجح العمليات إلاّ إذا كان الموظفون مهرة ومحفزين على نحوٍ كافٍ، ويزودون بمعلومات دقيقة في الوقت المناسب لقيادة هذه العمليات بفاعلية، مما يؤدي إلى إنتاج وتقديم منتجات وخدمات عالية الجودة؛ وفي النهاية الوصول إلى الأداء الناجح (Malgwi & Dahiru, 2014, 5)، ويوضح (Chiţu & Opriş, 2014, 60) أن منظور التعلّم والنمو ينشئ مناخاً يدعم التغيير المنظمي والابتكار والنمو؛ لارتباطه بموظفي المنظمة، لكونه يقيس مدى الجهود التي تبذلها المنظمة لتزويد موظفيها بفرص للنمو والتعلّم (Malgwi & Dahiru, 2014, 5)، إذ يتضمن هذا المنظور كلاً من تدريب الموظفين والمواقف الثقافية للمنظمات المتعلقة بتحسين الذات الفردية والمنظمات على حدٍ سواء (Gawankar *et al*., 2015, 10)، ويشجع هذا المنظور على تحديد المقاييس التي تجيب عن السؤال " كيف يمكننا مواصلة إنشاء القيمة وتحسينها؟" (Kallingal, 2011, 2) ، لذلك يجب على المديرين تحديد المقاييس للإجابة عن السؤال: لتحقيق رؤيتنا، كيف يمكننا الحفاظ على قدرتنا على التغيير والتحسين؟.

5- **المنظور الاجتماعي والبيئي:** يُعد العمل الاجتماعي هدفاً تسعى المنظمات إلى التميز به، لكونه يمثل الوجه الأخلاقي لها تجاه مجتمعها، وبه تستطيع أن تقوي علاقتها معه، لما يمتلك من أهمية في تحديد الإستراتيجية المستقبلية لها، وبما أن المجتمع يتكون من الأفراد العاملين في هذه المنظمات، يتوجب عليها أن تُسهم في رفع مستوى رفاه هذا المجتمع، وأن تكون المسؤولية الاجتماعية في أعلى قائمة أولوياتها (Al-Kawaz & Al-Khafaji, 2019, 102)،

لذلك وجد أن العديد من المنظمات قد حققت التميزّ في العمليات المنظمية والاجتماعية، مما يعزز قيمة المســـاهمين على المدى الطويل، ومثال ذلك الســـمعة الممتازة للأداء البيئي والاجتماعي، إذ إن تقليل الحوادث البيئية وتحســـين سلامة الموظفين وصحتهم يحسن الإنتاجية، ويؤدي إلى خفض تكاليف التشغيل وتعزيز العلامات التجارية للمنظمة (Kaplan & Norton, 2004, 5).

ويشـير (Figge *et al*, 2002,273) إلى وجود ثلاثة آراء حول إضـافة المنظور البيئي والاجتماعي في (BSC) من عدمه، وهي:

1. إدراج المقاييس الخاصة بالجوانب البيئية والاجتماعية بدمجها ضمن المنظورات الأساسية.
2. إدراج منظور خامس ضمن (BSC) يتناول الجوانب الاجتماعية والبيئية.
3. انشاء وتأسيس (BSC) خاصة تتناول جوانب الأداء الاجتماعي والبيئي.

ويحدد (Kodrin, 2016, 61) شروط إضافة المنظور الاجتماعي لـ (BSC)، وهي:

1. حين يُنظر إلى الاستدامة ومسؤولية المنظمات على أنها ضرورة إستراتيجية تنشئ ميزة تنافسية وليست مجرد وسيلة لتحسين الكفاءة التشغيلية.
2. حين يعمل المنظور الخامس بوصـــفه أداة لتركيز اهتمام المديرين والموظفين على المســـؤولية الاجتماعية والبيئية بوصفها قيمة أساسية للمنظمة.
3. إبراز اهمية قضايا الاستدامة رفيعة المستوى أو عالية التأثير، مثل المنظمات النفطية.
4. حين يكون تخصيص الموارد للمسؤوليات الاجتماعية والبيئية مرتفعاً نسبياً.

المبحث الثالث: الإطار التطبيقي للبحث

أولاً. وصف منظورات بطاقة الأداء المتوازن وتشخيصها

1. **منظور المستفيدين:** يشير الجدول (5) إلى أن منظور المستفيدين تمثل بالمتغيرات الفرعية (x1-x5)، بنسبة اتفاق بلغت (60%) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي والبالغة (3.63)، وهو أعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3)، وبانحراف معياري قدره (0.73)، وأعلى نسبة اتفاق للمتغيرات الفرعية لمنظور المستفيدين التي أسهمت في تحقيق إيجابيته تتمثل بالمتغير (x5) بلغت (78%) إذ أشار الأفراد عينة البحث إلى أن **(تتابع إدارة المنظمة المبحوثة أوضاع المستفيدين عبر تطوير العلاقات معهم باستمرار)** ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.85) وبانحراف معياري قدره (0.71)، في حين كانت أدنى استجابة للمتغيرات الفرعية لمنظور المستفيدين للمتغير (x4) قد بلغت (44%) وينص على أن **(إدارة المنظمة المبحوثة تستهدف زيادة عدد المستفيدين من خدماتها باستمرار)** وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري التي بلغت (2.96) (0.77).

الجدول (5) التكرارات والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمنظور المستفيدين

أسم المتغير	رمز المتغير	مقياس الاستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		أوافق تماماً		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق تماماً			
		عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%		
منظور المستفيدين	X1	17	17	52	52	30	30	1	1	0	0	3.85	0.70
	X2	17	17	52	52	30	30	1	1	0	0	3.85	0.70
	X3	9	9	54	54	33	33	2	2	2	2	3.66	0.75
	X4	2	2	19	19	55	55	21	21	3	3	2.96	0.77
	X5	12	12	66	66	19	19	1	1	2	2	3.85	0.71
المعدل العام		11.4		48.6		33.4		5.2		1.4		3.63	0.73
المجموع		60						6.6					

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج الحاسب الإلكتروني

2. **منظور الاستقرار المالي:** تجسد منظور الاستقرار المالي بالمتغيرات الفرعية (x6–x10) الموضحة في الجدول (6)، بنسبة اتفاق بلغت (64.8%) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي والبالغة (3.65)، وهو أعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3)، بانحراف معياري قدره (0.78)، وأن اعلى نسبة أتفاق للمتغيرات الفرعية لمنظور الاستقرار المالي التي أسهمت في تحقيق إيجابية هذا المنظور تتمثل بالمتغير (x9) وقد بلغت (91%) إذ أشار الافراد عينة البحث أن **(إدارة المنظمة المبحوثة تحرص على زيادة تمويلها بتوضيح أهدافها للجهات الممولة)** ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (4.11) بانحراف معياري قدره (0.69)، في حين كانت أدنى استجابة للمتغيرات الفرعية لمنظور الاستقرار المالي للمتغير (x7) وقد بلغت (21%) الذي ينص على أن **(إدارة المنظمة المبحوثة تخفض التكاليف إلى أقصى حد ممكن لضمان الكفاءة)** وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري التي بلغت (2.94) (0.83).

الجدول (6) التكرارات والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمنظور الاستقرار المالي

أسم المتغير	رمز المتغير	مقياس الاستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		أوافق تماماً		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق تماماً			
		عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%		
منظور الاستقرار المالي	X6	17	17	63	63	16	16	2	2	2	2	3.91	0.76
	X7	3	3	18	18	54	54	20	20	5	5	2.94	0.83
	X8	10	10	54	54	29	29	4	4	3	3	3.64	0.83
	X9	24	24	67	67	7	7	0	0	2	2	4.11	0.69
	X10	7	7	61	61	26	26	3	3	3	3	3.66	0.78
المعدل العام		12.2		52.6		26.4		5.8		3		3.65	0.78
المجموع		64.8						8.8					

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان اعتماداً على نتائج الحاسب الإلكتروني

3. **منظور العمليات الداخلية:** وفقاً للجدول (7) عبرت المتغيرات الفرعية (x11–x15) عن منظور العمليات الداخلية، بنسبة اتفاق بلغت (53.6%) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.47)، وهو اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3)، بانحراف معياري قدره (0.86)، وأن اعلى نسبة إتفاق للمتغيرات الفرعية لمنظور العمليات الداخلية التي أسهمت في تحقيق إيجابيته تتمثل بالمتغير (x12) وقد بلغت (61%) إذ أشار الافراد عينة البحث إلى أن (**تجدول إدارة المنظمة المبحوثة عملياتها لإيصال صوت المستفيدين من اجل الاستجابة لهم**) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.59) بانحراف معياري قدره (0.94)، في حين كانت أدنى استجابة للمتغيرات الفرعية لمنظور العمليات الداخلية للمتغير (x15) وقد بلغت (23%) الذي ينص على أن (**إدارة المنظمة المبحوثة تهتم بإنجاز عمليات ايصال خدماتها للمستفيدين بالأوقات المناسبة**) وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري التي بلغت (2.94) (0.93) على التوالي.

الجدول (7) التكرارات والوسط الحسابي والانحراف المعياري لمنظور العمليات الداخلية

أسم المتغير	رمز المتغير	مقياس الاستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		أوافق تماماً		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق تماماً			
		عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%		
منظور العمليات الداخلية	X11	5	5	55	55	36	36	2	2	2	2	3.59	0.71
	X12	12	12	49	49	31	31	2	2	6	6	3.59	0.94
	X13	13	13	46	46	35	35	2	2	4	4	3.62	0.88
	X14	13	13	46	46	36	36	1	1	4	4	3.63	0.87
	X15	5	5	18	18	50	50	20	20	7	7	2.94	0.93
المعدل العام		37.4		37.4		37.4		5.4		4.6		3.47	0.86
المجموع		52.6						10					

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج الحاسب الإلكتروني

4. **منظور التعلم والنمو**: جسدت المتغيرات الفرعية (X16–X20) الموضحة في الجدول (8) منظور التعلم والنمو، بنسبة اتفاق بلغت (29.4%) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.05)، وهو أعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3)، بانحراف معياري قدره (0.81)، وأن اعلى نسبة إتفاق للمتغيرات الفرعية لمنظور التعلم والنمو والتي أسهمت في تحقيق إيجابية هذا المنظور تتمثل بالمتغير (X20) وقد بلغت (74%) إذ أشار الأفراد عينة البحث إلى أن (**إدارة المنظمة المبحوثة تحرص على تحسين نمو فئات الموظفين بوصفهم قيمة مضافة لها**) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.72) بانحراف معياري قدره (0.90)، في حين كانت أدنى استجابة للمتغيرات الفرعية لمنظور التعلم والنمو للمتغير (X19) وقد بلغت (13%) الذي ينص على أنه (**تستهدف إدارة المنظمة المبحوثة زيادة إدراك الموظفين لجودة الخدمة التي يتلقاها المستفيدون**) وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري التي بلغت (2.74) (0.90).

الجدول (8) التكرارات والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمنظور العمليات الداخلية

أسم المتغير	رمز المتغير	مقياس الاستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		أوافق تماماً		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق تماماً			
		عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%		
منظور التعلم والنمو	X16	2	2	17	17	56	56	22	22	3	3	2.93	0.76
	X17	1	1	19	19	58	58	19	19	3	3	2.96	0.73
	X18	4	4	17	17	52	52	22	22	5	5	2.93	0.86
	X19	1	1	12	12	56	56	22	22	9	9	2.74	0.82
	X20	11	11	63	63	19	19	1	1	6	6	3.72	0.90
المعدل العام		3.8		25.6		48.2		17.2		5.2		3.05	0.81
المجموع		29.4						22.4					

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج الحاسب الإلكتروني

5. **المنظور الاجتماعي والبيئي**: وفقاً للجدول (9) تمثل المنظور الاجتماعي والبيئي بالمتغيرات الفرعية (X21–X25)، بنسبة اتفاق بلغت (81.8%) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.91)، وهو أعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3)، بانحراف معياري قدره (0.82)، وأعلى نسبة إتفاق للمتغيرات الفرعية للمنظور الاجتماعي والبيئي والتي أسهمت في تحقيق إيجابية هذا المنظور تتمثل بالمتغير (X21) وقد بلغت (87%) إذ أشار الأفراد عينة البحث إلى أن (**إدارة المنظمة المبحوثة تنمي لدى العاملين فيها احساس المسؤولية الاجتماعية تجاه المستفيدين**) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.99) بانحراف معياري قدره (0.92)، في حين كانت أدنى استجابة للمتغيرات الفرعية لمنظور الاجتماعي والبيئي (X25) وقد بلغت (76%) الذي ينص على أن (**إدارة المنظمة المبحوثة تحافظ على البيئة عبر تخضير عملياتها**) وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري التي بلغت (3.80) (0.96).

الجدول (9) التكرارات والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمنظور الاجتماعي

أسم المتغير	رمز المتغير	مقياس الاستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		أوافق تماماً		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق تماماً			
		عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%		
المنظور الاجتماعي	X21	24	24	63	63	7	7	0	0	1	1	3.99	0.92
	X22	19	19	61	61	17	17	1	1	2	2	3.94	0.76
	X23	12	12	68	68	17	17	1	1	2	2	3.87	0.70
	X24	20	20	66	66	10	10	1	1	3	3	3.99	0.78
	X25	18	18	58	58	16	16	2	2	6	6	3.80	0.96
المعدل العام		18.6		63.2		13.4		1		2.8		3.91	0.82
المجموع		81.8						3.8					

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج الحاسب الإلكتروني

ثانياً. اختبار الفرضيات

أ- **الفرضية الأولى:** تعتمد المنظمة المبحوثة أنموذج بطاقة الأداء المتوازن في قياس أدائها الاستراتيجي؟

استناداً لما تم طرحه من اراء متنوعة للأفراد المبحوثين عينة البحث، فقد تبين اعتماد المنظمة المبحوثة على أنموذج بطاقة الأداء المتوازن في قياس أدائها الاستراتيجي، وذلك بالاعتماد على نسب الاتفاق التي أبداها العاملون في المنظمة (عينة البحث) حول المنظورات الخمسة لبطاقة الأداء المتوازن، إذ بلغت نسبة اتفاقهم (57.72) فيما بلغت نسبة الإجابات المحايدة (31.76) وكانت نسبة عدم الاتفاق تبلغ (10.32)، وذلك بوسط حسابي كلي يبلغ (3.54) وانحراف معياري يبلغ (0.80)، واستناداً لما سبق تقبل الفرضية الأولى التي تنص على **(تعتمد المنظمة المبحوثة أنموذج بطاقة الأداء المتوازن في قياس أدائها الاستراتيجي)**.

ب- **الفرضية الثانية:** يتفاوت مستوى اعتماد المنظمة المبحوثة لمنظورات أنموذج بطاقة الأداء المتوازن؟

وفقاً للنتائج الواردة في الجدول (10) يتضح وجود تباين في ترتيب ومستوى منظورات بطاقة الأداء المتوازن المعتمدة من قبل المنظمة المبحوثة، واستناداً لذلك تقبل الفرضية الثانية التي تنص على **(يتفاوت مستوى اعتماد المنظمة المبحوثة لمنظورات أنموذج بطاقة الأداء المتوازن)**.

الجدول (10) الأهمية النسبية لمنظورات بطاقة الأداء المتوازن

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي	نسب الاتفاق
1	المنظور الاجتماعي والبيئي	3.91	81.8
2	منظور الاستقرار المالي	3.65	64.8
3	منظور المستفيدين	3.63	60
4	منظور العمليات الداخلية	3.47	52.6
5	منظور التعلم والنمو	3.05	29.4

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج الحاسب الإلكتروني

ت- **الفرضية الثالثة:** يتوافر لدى المنظمة المبحوثة الاستعداد المناسب لتطبيق أنموذج بطاقة الأداء المتوازن؟

لغرض اســـتعرض مدى اســـتعداد المنظمة المبحوثة لتطبيق أنموذج بطاقة الأداء المتوازن، فقد تم اجراء اختبار Chi–Square لمعرفة مدى معنوية العلاقة التوافقية للبطاقة بصورة عامة ولمنظوراتها على نحو خاص، وكما يتضح من الجدول (11) الآتي:

1. إن قيمة اختبار مربع كاي المحسوبة لبطاقة الأداء المتوازن (مجتمعةً) بلغت (66.380)، وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (38.885)، عند مستوى معنوية (0.026)، مما يشير إلى وجود علاقة توافقية لبطاقة الأداء المتوازن في المنظمة المبحوثة.
2. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لمنظور المستفيدين (103.320)، وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (21.026)، عند مستوى معنوية (0.000)، مما يشير إلى وجود علاقة توافقية لمنظور المستفيدين في المنظمة المبحوثة.
3. كانت قيمة مربع كاي المحسوبة لمنظور الاستقرار المالي (92.920)، وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (21.026)، عند مستوى معنوية (0.000)، مما يشير إلى وجود علاقة توافقية لمنظور الاستقرار المالي في المنظمة المبحوثة.
4. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لمنظور العمليات الداخلية (46.380)، وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (21.026)، عند مستوى معنوية (0.000)، مما يشير إلى وجود علاقة توافقية لمنظور المستفيدين في المنظمة المبحوثة.
5. إن قيمة مربع كاي المحسوبة لمنظور التعلم والنمو بلغت (58.340)، وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (21.026)، عند مستوى معنوية (0.000)، مما يشير إلى وجود علاقة توافقية لمنظور المستفيدين في المنظمة المبحوثة.
6. كانت قيمة مربع كاي المحسوبة للمنظور الاجتماعي والبيئي (144.720)، وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (22.362)، عند مستوى معنوية (0.000)، مما يشير إلى وجود علاقة توافقية للمنظور الاجتماعي والبيئي في المنظمة المبحوثة.

الجدول (11) العلاقة التوافقية لبطاقة الأداء المتوازن ومنظوراتها في المنظمة المبحوثة

المنظورات / الاختبار	المستفيدين		الاستقرار المالي		العمليات الداخلية		التعلم والنمو		الاجتماعي والبيئي		منظورات بطاقة الأداء المتوازن	
	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية
Chi-Square	103.320	21.026	92.920	21.026	46.380	21.026	58.340	21.026	144.720	22.362	66.380	38.885
المعنوية	0.000		0.000		0.000		0.000		0.000		0.026	

عند مستوى معنوية (0.05) **n= 100**

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج البرمجة الإحصائية .SPSS

وفقاً للنتائج الواردة آنفاً، يتضح امتلاك المنظمة المبحوثة للاستعداد المناسب والمطلوب لتطبيق أنموذج بطاقة الأداء المتوازن لقياس أدائها الاســـتراتيجي، وذلك نتيجة لوجود علاقات توافقية فيما بين المنظورات المكونة لهذا الأنموذج ضمن المنظمة المبحوثة، واستناداً لذلك ترفض الفرضية الصفرية للفرضية الثالثة وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على **(يتوافر لدى المنظمة المبحوثة الاستعداد المناسب لتطبيق أنموذج بطاقة الأداء المتوازن).**

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

أولاً. الاستنتاجات

1. تظهر الأطر النظرية وجود اهتمام عالي المستوى من قبل الباحثين فيما يتعلق بتطبيق أنموذج بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء الاستراتيجي وخاصة في المنظمات غير الربحية، ويفسر ذلك طبيعة المجتمعات المختلفة التي تعمل هذه المنظمات على خدمتها، مما يستوجب الاهتمام بقياس ما تحققه هذه المنظمات من أداء استراتيجي.
2. وفقاً لنتائج التحليل الاحصائي تبين وجود اتفاق كبير لعينة البحث حول أغلب الفقرات التي غطت منظورات بطاقة الأداء المتوازن، ويفسر ذلك وجود تباين في مستوى هذه المنظورات داخل المنظمة المبحوثة.
3. طبقاً لنتائج التحليل الاحصائي شغل المنظور الاجتماعي والبيئي المرتبة الأولى ضمن المنظورات الخمسة، ويفسر ذلك توجه المنظمة المبحوثة الاجتماعي وطبيعة عملها، وارتباطها المباشر مع المجتمعات التي تعمل على خدمتها.
4. استناداً لنتائج التحليل الاحصائي يتبين وجود علاقة توافقية لبطاقة الأداء المتوازن مجتمعة وعلى حدة، ويفسر ذلك اهتمام المنظمة المبحوثة بكل ركن من أركان عملها التي يعكسها كل منظور من المنظورات الخمسة لبطاقة الأداء المتوازن، مما يوفر الأرضية والاستعداد المناسب لتطبيق هذا الأنموذج لقياس أدائها الاستراتيجي.

5. وجود وعي عالٍ لدى العاملين لدى المنظمة المبحوثة حول المنظورات الخمسة المكونة لبطاقة الأداء المتوازن، ويفسر ذلك توجه المنظمة المبحوثة نحو توظيف العاملين بحسب التخصص المطلوب، وبما يتوافق مع المتطلبات المتنوعة للمجالات المختلفة الخاصة بأعمالها.

ثانياً. المقترحات

1. العمل على زيادة الوعي لدى إدارة المنظمة المبحوثة حول مستويات الأداء الإستراتيجي، عبر تفعيل آليات الرقابة الاستراتيجية، واستعمال النماذج الحديثة لقياس الأداء.
2. إيلاء المزيد من الاهتمام بشريحة المستفيدين من خدماتها، وذلك بتصنيفهم إلى مستويات، وتحديد احتياجاتهم، وتأسيس قاعدة بيانات ثابتة ومشتركة بغية إيصال خدماتها لأكبر عدد ممكن من دون تكرارها على الأشخاص أنفسهم.
3. ضرورة معالجة إدارة المنظمة المبحوثة للفجوة بين المحدد المطلوب والمنفذ من مشاريع موجهة للمجتمع الذي تخدمه، عبر إعداد الموازنات التشغيلية ورسم الجداول الزمنية لتنفيذ المشاريع المطلوب إنجازها.
4. تأكيد المنظمة المبحوثة فيما تنفذه من مشاريع متعددة على مبادئ الثقة والشفافية المجتمعية والمالية بنشر التقارير السنوية العامة والتقارير المالية الموضحة لكل جزء من أجزاء عملها، لما لذلك من تأثير في زيادة فرص حصولها على التمويل وديمومته.
5. الاهتمام بإقامة شبكة تحالفات بين المنظمة المبحوثة مع المنظمات العاملة ضمن بيئة العمل نفسها، فيما يتعلق بتنفيذ اعمالها ومشاريعها، بغية تحقيق النتائج المتميزة لهذه الأعمال، عبر تبني مداخل التعاون وفق آليات تساعد على تكامل عمل هذه المنظمات ضمن هذا القطاع.
6. التركيز على زيادة اهتمام إدارة المنظمة المبحوثة بالجوانب البيئية وكيفية الحفاظ عليها، بتوسعة الحملات الارشادية والتوعوية لنشر الثقافة البيئية واستدامتها، لما لذلك من أثر كبير في ديمومة المجتمع لكون الجانب البيئي جزءاً من الإطار المجتمعي لعمل المنظمات غير الربحية.

Refrences

Agbanu, Prosper Gameli, *et al.,* Measuring Strategic Performance in State-owned Organizations: An Evaluation of Five Proposed Contemporary Metrics, International Journal of Scientific and Research Publications, Vol. 6, No. 3, www.ijsrp.org.

Al Kawaz, Salah Mehdi Jawad, & Al Khafaji, Ali Tahseen Khadem, 2019, Application of Balanced Scorecard Technology in Strategic Performance Evaluation: An Applied Study in Diwaniya Tire Factory for Period 2016-2017, Al-Muthanna Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 9, No.3, College of Administration and Economics, University of Al-Muthanna, Al-Muthanna, Iraq.

Alfirević, Nikša, *et al.,* 2005, The Balanced Scorecard (BSC) Approach to Performance of a Nonprofit in the Transition Environment: The Case of the Commercial Trade Union of Croatia (CTU), 6th International Conference on Enterprise in Transition, CROATIA.

Al-Nasiri, Amer Ali Hamad, 2011, Knowledge management processes and their impact on enhancing strategic performance: an analytical study in a group

of selected hospitals in Salah al-Din Governorate, unpublished master's thesis, College of Administration and Economics, Tikrit University.

Al-Nasiri, Tariq Kadhim, 2018, The Role of Talent Management on Strategic Performance Reinforcement A field research on some of Sumer's University Colleges, Journal of Economic and Administrative Sciences, Vol. 24, No.109, College of Administration and Economics, University of Baghdad, Baghdad, Iraq.

Al-Qudah, Shrouf, Husam, & Nusairat, Nawras M., 2019, The Effect of Employees Empowerment on Strategic Performance in Manufacturing Companies, American Academic & Scholarly Research Journal, Vol 11, No 2, AASRJ.

AL-Thunaian, S. A., 2013, Exploring the use of the Balanced Scorecard (BSC) in the Healthcare Sector of the Kingdom of Saudi Arabia: Rhetoric and Reality, Doctoral Dissertation, School of Management, University of Bradford.

Bititci, Umit S., 2015, Managing Business Performance: The Science and the Art, John Wiley & Sons, Chichester, UK.

Delaney, john T., & Huselid, Mark A.,1996, The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance, Academy of Management Journal, Vol. 39, No. 4, JSTOR.

Ercan, Tugce, & Koksal, Almula, 2015, Competitive Strategic Performance Benchmarking (CSPB) Model for International Construction Companies, KSCE Journal of Civil Engineering, Vol. 20, Springer.

Felizardo, Aquilino, Félix, Elisabete G.S., & Thomaz, João P.C. F., 2017, Organizational Performance Measurement and Evaluation Systems in SMES: The Case of the Transforming Industry in Portugal, CEFAGE-UE Working Papers 2017- 05, University of EVORA, Portugal.

Figge, Frank, 2002, The Sustainability Balanced Scorecard – Linking Sustainability Management to Business Strategy, Business Strategy and the Environment, Vol. 11, No. 2, John Wiley & Sons.

Georgievski, Hristijan, 2016, Strategic Performance Management in Small and Medium Sized Enteprises in Highly Competitive Industries, Master's Thesis, Faculty of Economics, University of Ljubljana.

Hitt, Michael A., Freeman, R. Edward, & Harrison, Jeefrey S., 2006, The Blackwell Handbook of Strategic Management, Blackwell.

Ittner, Christopher D., Larcker, David F., & Randall, Taylor, 2003, Performance Implications of Strategic Performance Measurement in Financial Services Firms, Accounting, Organizations and Society, Vol. 28, No. 7, Elsevier.

Jenatabadi, Hashem Salarzadeh, 2015, An Overview of Organizational Performance Index:Definitions and Measurements, www.researchgate.net.

Kallingal, Anagha, 2011, Application of Balanced Scorecard in Higher Education, Conference of Redefining the DNA of Business: The challenges and Opportunities, SRM Easwari College, Chennai, India

Kaplan, Robert S., & Norton, David P., 2004, Strategy Maps, Soundview Executive Book Summaries, Vol. 26, No. 4, www.summary.com.

Kaplan, Robert S., 2001, Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations, Nonprofit Management & Leadership, Vol. 11, No. 3, John Wiley & Sons.

Kodrin, Andreja, 2016, The Balanced Scorecard Approach for Sustainable Performance in an Uncertain Future: The Case of Climate Change, Doctoral Dissertation, Faculty of Economics, University of Ljubljana.

Lin, Peng, 2018, Organizational Resources, Dynamic Capabilities and Strategic Performance: An Analysis of the Real Estate Appraisal Industry in Guangdong, China, Doctoral Thesis, ISCTE University.

Mitchell, Falconer, 2012, Scoring strategic performance: a pragmatic constructivist approach to strategic performance measurement, Journal of Management and Governance, Vol. 17, No. 1, springer.

Muhammad, Athmar Abd al-Razzaq, 2008, Implications of implementing the integration strategy and business reengineering on strategic performance by using the balanced scorecard: a case study in the State Company for the manufacture of ready-made garments in Mosul, unpublished doctoral thesis, College of Administration and Economics, University of Mosul.

Neely, Andy, Adams, Chris, & Kennerley, Mike, 2002, The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success, Prentice Hall, UK.

Neely, Andy, *et al.,* 1997, Designing performance measures: a structured approach, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 17, No. 11, Emerald.

Oyekunle, Luqman, *et al.,* 2015 Measuring strategic performance in construction companies: a proposed integrated model, Journal of Facilities Management, Vol. 13, No. 2, Emerald.

Soysa, Ishani B., Jayamaha, Nihal P., & Grigg, Nigel P., 2017, Validating the Balanced Scorecard Framework for Nonprofit Organisations: An Empirical Study Involving Australasian Healthcare, Total Quality Management & Business Excellence, Vol. 30, No. 9, Routledge

Taouab, Omar, & Issor, Zineb, 2019, Firm Performance: Definition and Measurement Models, European Scientific Journal, Vol.15, No.1.

Zohry, Mohamed Abd El-Fattah, & Hammad, Ahmed Adel, 2019, Evaluating the Strategic Performance in Tourism and Hospitality Establishments in Egypt "Applied on Alexandria City", International Journal of Heritage, Tourism and Hospitality, Vol. 13, No. 1, Faculty of Tourism and Hotels, Fayoum University.

Zou, Shaoming, & Cavusgil, S. Tamer, 2002, The GMS: A Broad Conceptualization of Global Marketing Strategy and Its Effect on Firm Performance, Journal of Marketing, Vol. 66, No. 4, SAGE.