

**استخدام بطاقة الأداء المتوازن فى قياس وتقييم
أداء الهيئات الاقتصادية الحكومية
دراسة تطبيقية على البريد المصرى**

أستاذ دكتور
سمير أبو الفتوح صالح

أستاذ المحاسبة ونظم المعلومات
كلية التجارة- جامعة المنصورة

الباحث
محمد عبدالنعم بدير المغازى

تمهيد :

في هذه الأونة ، وفي ظل عولمة النشاط الدولي " خنمي وغير خنمي " وتطبيق متطلبات منظمة التجارة العالمية من خلال اتفاقياتها "GAAT" واتسام البيئة الدولية بالديناميكية الشديدة والتحول لما يسمى بالتركيز على العميل واشباع رغباته، فضلا عن إعطاء الأداء السمة البيئية والاجتماعية ودخول الشركات عابرة القارات ذات القدرات الهائلة " فنية ومادية وبشرية وتقنية وإدارية إلخ " إلى الأسواق المحلية ذات القدرات الضئيلة والمحدودة والهزيلة التي لم تستطع أن تنافس تلك الشركات بقدراتها .

ومن هذا المنطلق كان من الضروري البحث عن نظام أو منهجية متكاملة لقياس وتقييم وإدارة الأداء كمحاولة لسد الفجوة بين أداؤنا وأداء الشركات المنافسة وذلك للتعرف على أوجه القصور لتقويمها ، ومن منطلق أن ما نستطيع قياسه نستطيع تعديله وتطويره وتحسينه والتحكم فيه ، فسيتم من خلال هذا البحث محاولة استخدام ذلك الأسلوب ، ومن مميزات ذلك الأسلوب في القياس والرقابة وتقويم الأداء الجمع ما بين مقاييس الأداء المالية التي تقدم وصفا لنتائج الأحداث الماضية و الغير مالية التي تعمل كمؤشرات للأداء المستقبلي ، ألا وهي منهجية أو أسلوب بطاقة الأداء المتوازن ، وفضلا عن ذلك سيتم إضافة بعد خامس لهذه البطاقة وهو البعد الاجتماعي .

أولاً : طبيعة المشكلة

نظرا لاعتماد معظم المنظمات والهيئات الحكومية المصرية على مجموعة من الأنظمة التقليدية للرقابة والتقييم المرتكزة على مجموعة من مقاييس الأداء المالية فقط، كان لا بد من إدخال بعض التعديلات الجوهرية على تلك النظم بحيث تتناسب مع التطورات والمستجدات العصرية وأهمها رضا العميل ، وبالتالي سيحاول الباحث بلورة هذه المشكلة من خلال البحث في مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أداء " قطاع التوزيع العادي " بالبريد المصري ومحاولة تقويمه كخطوة لتطوير أداؤه من خلال توظيف بطاقة الأداء المتوازن .

ثانياً : أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تبحث في محاولة علاج أسباب القصور والتدهور الذي أصاب أداء وأنظمة تقييم الأداء بالبريد المصري " قطاع التوزيع العادي "، ومحاولة تطوير أداؤه وذلك من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن .

ثالثاً : أهداف الدراسة

- ١- قياس وتقييم أداء قطاع التوزيع العادي قطاع التوزيع باستخدام بطاقة الأداء المتوازن
- ٢- محاولة تقويم وإصلاح مواطن الضعف والقصور التي أدت لتدهور قطاع التوزيع العادي تفقات من خلال هذا الأسلوب .
- ٣- محاولة تقديم إطار تطبيقي تفصيلي من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البريد المصري ، واستفادة الهيئة من الدور الاجتماعي الذي يستطيع هذا القطاع تقديمه بالنيابة عنها .

رابعاً : منهجية البحث

المنهج التجريبي : من خلال الاختبارات التطبيقية لفروض البحث التي تشمل إعداد قوائم الاستقصاء والمقابلات لعينات البحث .

المنهج النظري : من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة في الأدب المحاسبي والأبحاث العلمية والمقالات المرتبطة بموضوع البحث أجنبية وعربية ودولياً وكذا الاستعانة ببعض الإحصاءات.

خامساً : حدود البحث

الحدود المكانية : سوف يقتصر نطاق البحث على مناطق توزيع مدينة المنصورة بقطاع التوزيع بمنطقة شمال الدقهلية .

الحدود الزمانية : سوف تقتصر مدة الدراسة على الأعوام (٢٠١١- ٢٠١٢- ٢٠١٣- ٢٠١٤)
وتلك هي الأعوام التي استطاع الباحث الحصول على الإحصائيات الخاصة بها .

سادساً : مجتمع الدراسة

هو عبارة عن عينة من الجمهور " البريدى " الذي يمتلك خلفية عن أعمال التوزيع وطرق المعالجة الحديثة والقديمة به^(١) ، وكافة العاملين في ذلك القطاع من موزعين بقلم التوزيع وإداريين بذات القلم ، بالإضافة إلى كل الرؤساء والمشرفين والإداريين والعاملين بأقلام السفريات والتسجيل .

سابعاً : طرق تجميع البيانات

قائمة الاستقصاء : وسيتم توجيهها لكل المستويات الإدارية السابق الإشارة إليها وكذلك عينة من الجمهور البريدى وذلك للتعرف على آرائهم حول هذا الموضوع.
المقابلات : وذلك نظراً لاحتياج المبحوثين لتفسير وتوضيح الأسئلة الموجهة إليهم .
الإحصاءات : الخاصة بقلم التوزيع والتسجيل والاستعلامات .

ثامناً : خطة البحث

وتحقيقاً للهدف من البحث تم تقسيم خطة الدراسة على النحو التالي :

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني : تقييم الأداء في البريد المصرى

الفصل الثالث : الإطار المقترح لتوظيف أسلوب بطاقة الأداء المتوازن بالبريد المصرى

الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية للمدخل المقترح على أنظمة تقييم الأداء بقطاع التوزيع العادى بمدينة المنصورة .

الفصل الخامس : التوصيات والنتائج والأبحاث المستقبلية .

الدراسات السابقة والفجوة البحثية

أولاً : الدراسات السابقة

أوضحت العديد من الدراسات الأهمية البالغة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في كافة منظمات الأعمال وخاصة المنظمات الخدمية، وسوف يحاول الباحث انتقاء الدراسات التى تخدم البحث فى شكل مجموعات تتناول ذلك الأسلوب بشكل متدرج "من العام الى الخاص"، ولذا فسوف يتم استعراض تلك المجموعات وفقاً لهذا النسق وسوف يتم مراعاة التدرج المنطقى ثم التاريخى للدراسات داخل كل مجموعة، وذلك من خلال المجموعات الخمس التالية :

١- **المجموعة الأولى :** الدراسات التى تناولت بطاقة الأداء المتوازن من حيث نشأتها وجنورها

وأسباب انتشارها ومميزاتها وأسباب نجاحها: ومن خلال تلك المجموعة من الدراسات فقد تم

استعراض الجذور والأساس لأسلوب "BSC" الذى لم ينشأ من العدم بل من خلال العديد من

المحاولات التى باءت بالفشل أو لم تتجج بشكل كامل من خلال بعض العلماء أمثال "Simon

، Dracker، Antony.... etc" ثم جاء كلا من "KAPLAN&NORTON"

(١) العاملين بالبريد المصرى المحتكين بشكل ما مع قلم التوزيع والأعمال المرتبطة به " مراكز الحركة - مجمع المصالح - الإدارة - مكاتب البريد الخ" .

من "KAPLAN&NORTON" ليخرجوا هذا الأسلوب للنور بعد تطبيقه بالفعل في ١٢ شركة وتنقيحه مرات عدة ليخرج إلى النور .

٢- **المجموعة الثانية** : وتعرض تلك الدراسات التي تناولت تطبيق BSC بالقطاع الحكومي الخدمي على المستوى الدولي: وقد تم تناول هذه المجموعة من الدراسات من خلال مجموعة من الكتاب أمثال (Max Moulin، Attique Ahmad، ETC....Kolzow، Barbara) ، وقد تناولت تلك الدراسات الكيفية التي يمكن بها تطبيق BSC في بعض الوزارات المؤسسات الحكومية ومدى الفائدة من تطبيقها والكيفية التي يمكن التطبيق من خلالها الا انه يؤخذ عليها عدم التطرق للبعد الاجتماعي والبيئي بشكل جوهري أو التطرق إليه بشكل هامشي من خلال عدم إدماج أو إضافة ذلك البعد للبطاقة من الأساس ، وعدم التطرق للتطبيق بشكل جزئي في بعض الوزارات والهيئات الحكومية مما يعرض BSC لمواجهة بعض الصعوبات أحيان بل والفشل في التطبيق أحيان أخرى.

٣- **المجموعة الثالثة** : وتعرض تلك الدراسات التي تناولت الأشكال التي من الممكن أن تتخذها البطاقة عند إدخال البعد الاجتماعي والبيئي عليها: وقد تناولت تلك المجموعة من الدراسات الطرق والأشكال التي من الممكن أن تتخذها BSC عند إدخال البعد البيئي والاجتماعي عليها أو إضفاء سمة الاستدامة على BSC وقد ألفت الضوء على الطرق " الأشكال " الثلاثة التي يمكن من خلالها إدماج الممارسات المستدامة داخل "BSC" ، بل وتم المطالبة بها كاستراتيجية قومية فـ عـ ض

الابحاث " (٢) ، ويؤخذ على هذه الدراسات عدم تناسب شكل الـ BSC مع المنظمة محل البحث ، أو عدم تناسب البعد المتخذ كأساس للـ BSC البيئي أو الاجتماعي بل وفي بعض الأحيان الشكل المتخذ BSC نفسها أمثال دراسات كلا من (عبدالحليم ، ٢٠٠٥ ، المولى ، ٢٠١١)

Butler, 2011, Nan Chai, 2009.

٤- **المجموعة الرابعة** : وتعرض تلك الدراسات التي تناولت تطبيق ذلك الأسلوب بالمؤسسات الاقتصادية الحكومية الخدمية في الدول العربية وكذا تناولها بالدراسة التحليلية عند التطبيق .

وقد تناول الكتاب (الطيب ٢٠١٣ ، طلال ٢٠١٣ ، شنن ٢٠١٢ ، القحطاني ٢٠١٢ ، الرفاتي ٢٠١١... الخ) في هذه الدراسات أنظمة التقييم المطبقة بالفعل في المنظمات محل البحث والمساوىء الموجوده بها والتي تم ذكرها سابقا وقدرة BSC على تلافيها وتصحيحها وعدم توفير المقومات اللازمة لتطبيق BSC أو توافرها بنسب معينة والتوصية بتطبيق BSC نظرا للفوائد التي من الممكن تحقيقها من خلال هذا التطبيق ، إلا أنه يؤخذ عليهم عدم تناسب استخدام المنظور البيئي أو المنظور الاجتماعي مع المنظمة محل البحث ، أو عدم التطرق إليه بشكل كامل .

٥- **المجموعة الخامسة** : وتعرض تلك الدراسات التي تعرضت لبطاقة الأداء المتوازن من حيث استخدامه كإطار مقترح يمكن تطبيقه في الواقع الخدمي المصري (٣) .

(2) NAN CHAI, Sustainability Performance Evaluation System in Government, A Balanced Scorecard Approach towards Sustainable Development, © Springer Science Business Media B.V. 2009.

(٣) أمثال الكتاب " عبدالرحمن ٢٠٠٧ ، الكفراوي ٢٠١٠ ، عبدالرؤوف ٢٠١٠ ، غنيم والبرادعي ٢٠١٣ " .

وقد تناولت تلك الدراسات التوجه لاستخدام المقاييس الغير مالية كخطوة للتكامل مع استخدام المقاييس المالية لتقييم وتوجيه كيفية عمل الوزارات الحكومية بمصر وإبراز والتعرف على متطلبات التطبيق الناجح للـ BSC ومدى توافرها من عدمه والتوصل لبلورة إطار عام مقترح لاستخدام BSC في المنظمات والهيئات الخدمية والغير خدمية بمصر بل وإبراز استخدام منظور التنمية التطوعية (NIVEN, 2008) في تلك المنظمات والهيئات ، إلا انه يؤخذ على الكتاب عدم تطرقهم للبعد الاجتماعي من خلال الـ BSC خاصة أن تلك المؤسسات ملتصقة بالبعد الاجتماعي بشكل كبير نظرا للطابع الخدمي بها أو استبدال ذلك المنظور بالتنمية التطوعية وعدم قدرة معظم العاملين في المنظمات محل التطبيق على فهمه وتطبيقه بسهولة نظرا لحدائته عهدا بذلك الأسلوب .

ثانيا : الفجوة البحثية

تتمثل الفجوة البحثية من خلال الدراسات السابقة في أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن "BSC" في الهيئات الاقتصادية الحكومية المصرية الخدمية" البريد المصري - قطاع التوزيع العادي بمدينة المنصورة " من خلال إضافة البعد الخامس وهو البعد الاجتماعي للبطاقة كركن محوري ورئيسي للمساهمة في قياس وتقييم الأداء بشكل أكثر دقة ، ولإكساب المنظمة ميزة تفضيلية عن مثيلاتها في السوق .

ثالثاً : أهم ما يميز الدراسة

تعد هذه الدراسة امتداد للدراسات التي تم استعراضها بشكل أو بآخر ، ولكن التمييز والتفضيل لهذه الدراسة ينبعث من كونها الدراسة البحثية الأولى التي تطبق في البريد المصري (قطاع التوزيع العادي بالإدارة العامة لبريد شمال الدقهلية " مناطق توزيع مدينة المنصورة " على حد علم الباحث .

رابعاً : الخاتمة

ختاماً يرى الباحث أن بطاقة الأداء المتوازن أصبحت الصيغة الإدارية الأمثل للعقود الأخيرة نظراً لما تتميز به دون الأساليب الإدارية الأخرى من مميزات " زيادة رؤية الشركة في فهم عملائها ، شمولية هذا المقياس للجوانب المالية والغير مالية .. إلخ".

تقييم الأداء في البريد المصري

مقدمة :

يعتبر البريد المصري واحد من أهم المنظمات الاقتصادية الخدمية الاجتماعية بالدولة إن لم يكن أهمها ، حيث يقدم رسالة اجتماعية خدمية اقتصادية لأفراد المجتمع ، وتتمثل هذه الرسالة من خلال مجموع الخدمات المتنوعة والتميزة التي يتفرد البريد المصري بتقديمها للمجتمع ، وبالتالي كان من الأهمية بمكان الاهتمام بهذه المنظمة والعوامل الرئيسية المسؤولة عن إنجاحها ومن ثم فإن عملية تقييم الأداء بها تعتبر من العمليات الهامة والمحورية والتي تبنى عليها العديد من القرارات الهامة والاستراتيجية والتي تحدد اتجاهات سير المؤسسة سلباً أو إيجاباً ، والتي تحدد مدى الاقتراب أو الابتعاد عن تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط بما يعكس مدى نجاح المؤسسة أو إخفاقها ، ولذا فقد تطورت عملية تقييم الأداء حتى أضحت عملية لصيقة بأى عمل أو مشروع . ومن هذا المنطلق فقد أفرد الباحث هذا الفصل للتعرف على البريد المصري ودوره في البيئة المصرية وأيضاً أنظمة تقييم الأداء به من خلال المباحث التالية :

المبحث الأول : الإطار الخدمي والمجتمعي للبريد المصري في البيئة المصرية
المبحث الثاني : الإطار الفكري والفلسفي لتقييم الأداء في الفكر التقليدي والمعاصر

المبحث الأول

الإطار الخدمي والمجتمعي للبريد المصري في البيئة المصرية

يعتبر البريد المصري واحد من أهم المنظمات الاقتصادية الخدمية الاجتماعية بالدولة إن لم يكن أهمها ، حيث يقدم رسالة اجتماعية خدمية اقتصادية لأفراد المجتمع ، وتتمثل هذه الرسالة من خلال مجموع الخدمات المتنوعة والتميزة التي يتفرد البريد المصري بتقديمها للمجتمع بدءا من الاتصال والترابط بين الأفراد محليا ودوليا من خلال الخدمات البريدية^(٤) " رسائل ، طرود ، عينات... الخ ، بالإضافة للدور الاجتماعي الذي يقدمه .

وسيقوم الباحث في هذا المبحث بإلقاء الضوء على البريد المصري بما يمثل إطلالة على ما تقوم به من دور حيوي مجتمعي واقتصادي في المجتمع وذلك من خلال النقاط التالية :

نبذة تاريخية عن البريد :

يرجع تاريخ أول وثيقة جاء بها ذكر البريد إلى عهد الأسرة الثانية عشرة " سنة ٢٠٠٠ قبل الميلاد في عصر الفراعنة أم في العصر الحديث " الاستعماري " فيرجع لعام ١٨٣١م حيث أنشأت إنجلترا وفرنسا مكاتب لها بالقطر المصري بناء على ما لها من امتيازات داخل مصر ، أما عن البريد في مصر الحديثة الذي نعرفه بدأ عام ١٨٤٢م وسميت آنذاك بالوسطة الأوروبية وأنشأت مكاتب لها على خطوط السكك الحديدية بل واحتكرت صناعة البريد بمصر آنذاك إلى أن استشرع الخديوي إسماعيل أهمية الوسطة الأوروبية فقام بشرائها من مونتسي شريك تيتو كيني " ابن أخت ميراثي منشيء الوسطة الأوروبية " .

إحصائيات عن البريد المصري :

وقد بلغ عدد مكاتب البريد على مستوى الجمهورية في الربع الأول من عام ٢٠١٥م (٣٩٠٤) مكتب بمعدل زيادة عن العام المنصرم ١.٣٥% .^(٥) وقد بلغ عدد المستفيدين من خدمات صرف المعاشات فقط ٤.٧٢ مليون نسمة وذلك لجميع أنواع المعاشات باختلاف مسمياتها " ضمان اجتماعي ، حكومية ، قطاع أعمال " أرباب الأعمال " ، قوات مسلحة الخ " ، وتجدر الإشارة إلى أن متوسط عدد العملاء المخدمين بواسطة مكتب البريد الواحد بحلول الربع الأول من ٢٠١٥ " يناير-مارس " ٢٢.١١٧ ألف مواطن بمعدل نمو سنوي مقداره ٠.٥١%^(٦) . وبالتالي يمكن القول أن متوسط عدد السكان الإجمالي " إحصائيا " المخدمين والمستفيدين من البريد المصري في الربع الأول لعام ٢٠١٥ يمكن حسابه من خلال المعادلة التالية : عدد مكاتب البريد " الربع الأول ٢٠١٥ " × متوسط عدد السكان المخدمين بواسطة مكتب البريد الواحد " في الربع الأول ٢٠١٥ " =

$$٣٩٠٤ \text{ مكتب بريد} \times ٢٢١١٧ \text{ مواطن} = ٨٦٣٤٤٧٦٨ \text{ مواطن}$$

الخدمات المقدمة من البريد المصري :

أولا : الخدمات البريدية

(٤) سامح حسين احمد،دراسة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والحاسبات وبين مستوى أداء العمليات"دراسة تطبيقية على البريد المصري" ، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية ، العدد الثالث ، الجزء الأول ، ٢٠١٢م .

(٥) نشرة مؤشرات وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات عن الربع الأول " مارس ٢٠١٥ " .

(٦) مرجع سبق ذكره ، صفحة ٣ .

وتتنوع تلك الخدمات حسب نوع المادة البريدية المتعامل عليها وهي تلك الخدمات التي قامت الهيئة في الأساس عليها وهي ما أخذت الهيئة اسمها من خلالها ، وأنواعها كالتالي : خدمة الطرود ، خدمة الرسائل ، الخدمات البريدية العامة .

ثانياً : الخدمات الحكومية

نظرا للانتشار الذي يتميز به البريد المصري دون غيره من المؤسسات فان البريد المصري هو خير ممثل للحكومة في الشارع المصري ونتيجة لذلك فقد أسندت الحكومة المصرية للبريد العديد والعديد من الخدمات التي يقوم بها نيابة عنها ونذكر منها: خدمات الحكومة الالكترونية .. ومنها

(أ) طلب الحصول على شهادة قيد ميلاد مميكنة ، وطلب بدل فاقد لبطاقة رقم قومي مميكنة وخدمات المرور " تجديد الرخص - بدل فاقد أو تالف - مخالفات - رخص مسحوبة " وفواتير التليفونات والمياه والكهرباء .

(ب) السداد النقدي : يقوم البريد المصري بتحصيل رسوم التأمين الإجباري على السيارات وفواتير المصرية للاتصالات وضريبة الإيراد العام وضريبة المبيعات من خلال مكاتب البريد .

(ج) بطاقة الأسرة : تهدف هذه الخدمة إلى تحويل بطاقة التموين الورقية إلى بطاقة إلكترونية والتي تم تنفيذها من خلال البريد المصري .

ثالثاً : الخدمات المجتمعية

ومنها خدمات التوصيل للمنازل مثل صرف المعاشات في المنازل ، جمعية الخدمات الدينية والاجتماعية .

رابعاً : الخدمات المالية

ويتميز البريد بتقديم ذلك النوع من الخدمات وذلك نظراً لاعتبارين أولهما الانتشار المتفرد ، توفر قاعدة واسعة بشرية مؤهلة مدربة ونذكر منها : دفاتر التوفير والادخار المميكنة ، خدمات الدفع الالكتروني ، الحوالات البريدية الإلكترونية الداخلية " الفورية " الخارجية " المصروفة IFRS الخ .

تقييم الأداء في البريد المصري :

لقد لاحظ الباحث توافر بعض خصائص طريقة تقييم التدرج البياني في شكل نموذج التقييم الخاص بالعاملين بالبريد المصري ، والتي تقوم على أساس تقييم أداء الموظف أو صفاته على خط متصل أو مقياس يبدأ بتقدير منخفض وينتهي بتقدير مرتفع أو ممتاز وذلك حسب توفر كل من تلك الخصائص فيه والتي يعبر عنها بأرقام ونقاط ، ويلاحظ على هذا النموذج انه يمتاز بالسهولة والبساطة والانتشار إلا أنه يؤخذ عليها الكثير من المآخذ أهمها هو عدم مسابرتة لأهم متطلبات العصر رضا العميل التي تنشده ويمثل غاية جل الأساليب الإدارية الحديثة وعلى رأسها بطاقة الأداء المتوازن " وكذلك تركيزه على النظرة الداخلية فقط للمؤسسة دون التطرق للعلاقات التي تربط الموظف بالمجتمع الخارجي .

رؤيتنا " الرؤية العامة الموحدة للبريد المصري " :

الاختيار الأمثل في تقديم الخدمات البريدية والمالية الغير مصرفية وبوابة الحكومة في تقديم " خدماتها " وذلك في إطار مجموعة من القيم الحاكمة التي تتمثل في " الأمانة والنزاهة والشفافية " وذلك من خلال مجموعة من الأهداف والتوجهات والاستراتيجية والإجرائية التي تمكننا من تحقيق وتنفيذ تلك الرؤية على الوجه الأمثل .

الخاتمة :

وقد حاول الباحث تسليط الضوء على البريد المصري من خلال التركيز على النقاط التي تم استعراضها لإبراز الدور الحيوي الذي يلعبه البريد المصري ، وتم التوصل لأقرب الطرق تشابها مع

لأقرب الطرق تشابها مع الطريقة المستخدمة لتقييم أداء العاملين بالبريد المصرى وهى طريقة التدرج البياني وذلك لاستعراض عيوبها والسعى الحثيث لمحاولة وإمكانية ترميم تلك العيوب من خلال استخدام أسلوب أو منهجية " بطاقة الأداء المتوازن " .

المبحث الثانى

الإطار الفكرى والفلسفى لتقييم الأداء فى الفكر التقليدى والمعاصر

تمهيد :

يعتقد الكثيرون أن التقييم نشاطا غير مفيدا يولد الكثير من البيانات المملة والنتائج غير المفيدة ، وأنها بحاجة لمصطلحات معقدة لتدخل طور التنفيذ ، وهذا اعتقاد خاطئ نظرا لأن موضوع تقييم الأداء من الموضوعات الهامة التى يجب أن تأخذ حيزا كبيرا لدى المسؤولين وخاصة صانعى ومتخذى القرار ، نظرا لأن الأداء أضحى مؤشرا هاما تبنى عليه العديد من القرارات الهامة والاستراتيجية ، كما يجب معاصرة ومواكبة تلك العملية حتى تتلاءم مع التغيرات الديناميكية فى البيئة المحيطة بهم " العولمة ، ثورة الاتصالات ، المناخ السياسى والاجتماعى ... الخ " ، لذا فإن عملية تقييم الأداء تتطلب تصورا شاملا وكاملا ، واستيعابا دقيقا ، ووعيا عميقا لتلك المتغيرات الديناميكية وتأثيرها على المنظمة ، وذلك من خلال استخدام مناهج وطرق وأساليب واضحة للتعاون والتفاعل فيما بين كل الأطراف بغية معرفة مدى التقدم فى تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتفصيلية للمنظمة من عدمه مثل " الإنتاج فى الوقت المحدد ، سيجما ٦ ، بطاقة الأداء المتوازن .

وسيتناول الباحث فى هذا الفصل موضوع تقييم الأداء من خلال النقاط التالية :

التعاريف المتعددة لتقييم الأداء فى الأدبيات المختلفة :

ويعود أصل مصطلح الأداء إلى الكلمة اللاتينية " Performer " والتى كانت تعنى فى القرن الثالث عشر انجاز أو تنفيذ ، إلا أن المصطلح استمد كامل قيمته من اللغة الإنجليزية بظهور الفعل " Topperform " فى القرن الخامس عشر والذى يعنى تنفيذ مهمة " إنجاز عمل أو القيام بمهمة تؤدى لبلوغ الأهداف المحددة .

فقد وردت العديد من التعاريف نظرا لكثرة البحوث والدراسات التى تناولت هذا المفهوم إلا أنه لم يتم التوصل حتى الآن إلى إجماع أو اتفاق حول مفهوم محدد للأداء نظرا لاختلاف المقاييس والمعايير التى تستخدم فى دراسة الأداء من جهة واختلاف أهداف واتجاهات الباحثين فى دراساتهم من جهة، وقد استقر الباحث على التعريف التالى الذى لم يحيد كثيرا على التعاريف المتعددة التى تم ذكرها: " ويعرف كوسيلة تشغيلية استراتيجية لتحديد المقدار الايجابي أو السلبي للكفاءة والفاعلية فى تنفيذ العمليات الهادفة لتحقيق رؤية واستراتيجية المؤسسة " .

الأسس العامة لتقييم الأداء :

وترتكز عملية تقييم الأداء على مجموعة من الأسس نذكر منها :

(تحديد أهداف المؤسسة ، وضع الخطط التفصيلية لتحقيق الأهداف ، تحديد مراكز المسؤولية ، تحديد مؤشرات الأداء ، توافر جهاز مناسب للرقابة على التنفيذ) .

مستويات تقييم الأداء :

يوجد ثلاث مستويات من تقييم الأداء تشمل كل من التقييم على المستوى الكلى " المؤسسة " ، والمستوى الجزئى " مراكز المسؤولية – الوحدات " ، والمستوى الفردى " العاملين " .

وجدير بالذكر أن المستويات الثلاث للتقييم تتكامل وتتداخل وتتشرك فيما بينها من حيث معرفة الانحرافات ونقاط القوة والضعف بالمؤسسة لتصحيحها وتعزيزها ومعالجتها كهدف عام لعملية التقييم ، وكذا البعد الزمني لعملية التقييم (٧) .

العوامل المؤثرة في عملية تقييم الأداء :

يعد الأداء بمختلف أنواعه ومكوناته دالة تابعة لمجموعة من المتغيرات والعوامل التي تؤثر فيه إيجاباً وسلباً ، لذا قد سعت العديد من الدراسات إلى تحديد تلك العوامل وتصنيفها على الشاكلة التي تسمح بتعظيم أثارها الإيجابية وتقليل أثارها السلبية ومن أكثر التصنيفات :

أولاً : العوامل الخارجية

ومنها (الاقتصادية ، السياسية ، القانونية ، الثقافية ، الاجتماعية الخ) .

ثانياً : العوامل الداخلية

تلك المتغيرات الناجمة عن تفاعل العناصر الداخلية للمؤسسة والمؤثرة في أدائها والتي يمكن التحكم فيها من المؤسسة لتعظيم أثارها الإيجابية والحد من أثارها السلبية وتتميز تلك العوامل بتعددتها وتداخلها وصعوبة حصرها بدقة وقد صنفنا إلى (بشرية ، تنظيمية ، تقنية) .

أهمية عملية تقييم الأداء والفوائد المترتبة عليها :

وفقاً للغايات التي تهدف لتحقيقها وذلك وفقاً لثلاثة أبعاد : المنظمة والتنفيذيين والموظفين ، محققة مجموعة من النتائج والفوائد المرجوة ومنها :

التخطيط الفعال والجيد للموارد البشرية ، التحسين والتطوير الفاعل والحيد للأداء ، التحديد السليم للاحتياجات التدريبية ، وضع نظام عادل للحوافز ، التسكين الفاعل للكفاءات في المناصب الإدارية بالنقل أو الترقية .

أهداف عملية تقييم الأداء واستخداماتها :

إن النتائج والبيانات المترتبة عليها تساهم في تحقيق العديد من الأهداف منها :

الأهداف إدارية وأهداف التوجيه والإرشاد وأهداف البحث العلمي .

استخدامات نتائج عملية تقييم الأداء :

ويتم الاستفادة من نتائج عملية تقييم أداء العاملين في المجالات التالية : التخطيط وإعادة التخطيط الاستراتيجي ، تطوير الأفراد ، رفع دوافع الأفراد ، بناء نظام عادل للحوافز التشجيعية .

عناصر عملية تقييم الأداء :

يتألف نظام تقييم الأداء من العديد من العناصر التي تعبر عنه وتفسره وتتمثل هذه العناصر في الممارسة التطبيقية السليمة لهذا النظام من خلال الآتي : ١- تحديد الغرض ٢- تحديد المسئول عن العملية (الرئيس أو المرؤوس أو الزملاء أو لجنة التقييم) ٣- تحديد وقت التقييم (وغالبا يكون في نهاية السنة) .

معايير وأنواع عملية تقييم الأداء ومبادئ استخدامها :

وهي تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم وتصنف إلى : معايير نواتج الأداء ومعايير سلوك الأداء ومعايير الصفات الشخصية .

المبادئ الأساسية لاستخدام معايير عملية التقييم :

(٧) محمد الطعمنة ، معايير قياس الأداء الحكومي وطرق استنباطها ، مجمع أعمال مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، ٢٠٠٨ م .

هناك بعض المبادئ التي يجب أن تحكم عملية معايرة عملية التقييم تكون كالتالي : الاستعانة بعدد كبير نسبيا من المعايير ، المصدقية ، السهولة والثبات والشفافية والتمييز والقابلية للقياس ، الموضوعية .

أنواع معايير تقييم الأداء :

يتم قياس وتقييم أداء العاملين باستخدام معايير محددة يقارن من خلالها أداءهم الفعلي بالأداء المعيير وفقا لمجموعتان :

أولا : معايير الصفات

هي تلك الصفات والمميزات التي يجب توافرها في الفرد حتى يتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة مثل " الإخلاص ، المواظبة ، الانضباط في المواعيد ، التقاني ، الأمانة ، التعاون ، الدقة الخ " .

ثانياً : معايير الأداء

وتنقسم إلى (معايير كمية ، ومعايير نوعية ، ومعايير كمية ونوعية معا) .
مع ملاحظة أن المعايير الكمية والنوعية وهو الأقرب للمعايير التي تتماشى مع متغيرات العصر وديناميكيته وأساليب التقييم الحديثة للأداء " Sigma6 ، "JIT" ، "Contentious Improvement...etc" .

مراحل وخطوات عملية تقييم الأداء :

إن عملية تقييم الأداء بالمنظمات لم تحظى بالاتفاق التام حول مراحلها وخطواتها يرجع ذلك لاختلاف مستويات الأداء ، إلا أنه يمكن حصر مراحل عملية التقييم بشكل عام في المراحل الأربع الأساسية المتكاملة التالية (جمع البيانات والمعلومات اللازمة ، قياس الأداء الفعلي ، مقارنة نتائج الأداء الفعلي بالأداء المعياري ، تحديد وتحليل الانحرافات واتخاذ الخطوات التصحيحية) .

متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء :

إن نجاح عملية تقييم الأداء في المؤسسة مرهونة بمراعاتها لمجموعة من الاعتبارات والشروط الجوهرية والتي بدونها لا يصبح للتقييم معنى وهي كالتالي :
التحديد الدقيق للأهداف ، قياس الأشياء الصحيحة ، النظر لعملية التقييم كوسيلة وليست غاية ، وعلاوة على ذلك تجدر الإشارة إلى أن التقييم السليم للأداء يتطلب مراعاة مجموعة من المبادئ عند ممارسة عملية التقييم ذاتها : مثل دورية واستمرارية وانتظام عملية التقييم ، دعم الإدارة العليا لعملية التقييم ، مراعاة واقعية عملية تقييم الأداء ، عدم اقتصار هدف عملية التقييم على كشف الانحرافات فقط .

طرق قياس عملية تقييم الأداء :

وسيتيم عرض هذه الطرق في ثلاث مجموعات :

أولا : الطرق القديمة

- 1- طريقة التدرج البياني : وتم ذكرها بإسهاب في المبحث السابق .
- 2- طريقة الترتيب : كل مشرف يقوم بتقييم موظفيه من خلال مقارنتهم ببعض في الكفاءة العامة للأداء .
- 3- طريقة التوزيع الإجباري : تأخذ شكل الترتيب "مجموعات للعاملين" والمقارنة عند التطبيق .
- 4- طريقة القوائم : وتنقسم إلى نوعين رئيسيين هما طريقة موازنة العناصر وطريقة التوزيع الإجباري .

٥- طريقة التعبير بحرية التقييم : يقوم المقيم بكتابة انطباعته عن الفرد على صحيفة من الورق ، وترتّب هذه الملاحظات في مجموعات تحت عناوين (طبيعة تقييم الوظيفة ، أسباب السلوك ، صفات الموظف .. الخ) .

٦- طريقة الصفات : ويتم تحديد عدد من الصفات التي يتم تحديدها من قبل " المدير " المقيم في أداء العاملين .

ثانياً : الطرق الحديثة

١- طريقة الأحداث الحرجة : يقوم الرئيس المباشر " المقيم " بتدوين الأعمال الإيجابية والسلبية التي يلاحظها على أداء الفرد لأعماله بناء على قائمة محددة مسبقاً وتستخدم للدلالة على أداء الفرد .

٢- التقييم على أساس النتائج : وتقوم على اتخاذ النتائج التي حققتها العامل كأساس لتقييم أدائه .

٣- المقياس السلوكي المتدرج : وتنبني على طريقة الأحداث الحرجة .

ثالثاً : الطرق المعاصرة

وهي تلك الأساليب التي تتشابه فيما بينها في رؤيتها الكلية للتنظيم وكيفية التعامل معه من منظور كلي وفقاً للمتغيرات والمستجدات البيئية سريعة التغير " الديناميكية " .

١- أسلوب الإدارة بالأهداف : وفي ضوء هذه الفلسفة يتبين أن الإدارة بالأهداف أسلوب إداري يهدف لزيادة فعالية الأداء من خلال التركيز على مبدئين " تحديد الأهداف ، المشاركة في وضع الأهداف " ويترتب على ذلك " الالتزام ، تحمل المسؤولية ، رفع الروح المعنوية " .

٢- أسلوب المقارنة المرجعية : هي عملية مستمرة لتقييم أداء المنظمة ككل " أنشطة ، منتجات ، خدمات ، أفراد " لتحسين الأداء ، في إطار الرؤية المقارنة لأفضل نموذج في مجالنا بشكل قانوني وشرعي داخلياً " على مستوى المنظمة " أو خارجياً وأنواعها (وظيفية ، استراتيجية ، تنافسية) ، حيث يتمثل الهدف العام من هذا الأسلوب في الاستفادة من الآخرين وتحقيق النجاح والبقاء في ظل بيئة سريعة التغير والتعقيد .

٣- أسلوب سيجما ٦ : مقياس معاصر لتقييم وتقويم مستوى أداء العمليات ، يتكون من ٥ مراحل (تحديد المشكلة ، القياس ، التحليل ، التحسين ، الرقابة والتحكم) ، للوصول إلى أقل نسبة معيب " ٣.٤ " وحدة معيبة لكل مليون وحدة إنتاج ، سيجما ٦ " .

٤- أسلوب " منهجية " بطاقة الأداء المتوازن : تعد بطاقات الأداء المتوازن إحدى الوسائل الإدارية المعاصرة التي تستند على فلسفة واضحة في قياس مستوى التقدم في الأداء باتجاه تحقيق الأهداف .

رابعاً : أهم الاختلافات بين نظم تقييم الأداء التقليدية " القديمة " والحديثة " المعاصرة "

قد تم اختصارها من خلال الجدول التالي :

نظم قياس الأداء التقليدية " القديمة "	نظم قياس الأداء الحديثة " المعاصرة "
تعتمد على التكلفة / الكفاءة	تتكون على أساس القيمة
تقوم على التبادل بين الأداء	تقوم على توافق الأداء
موجهة نحو الربحية	موجهة نحو العميل
ذات توجهات تكتيكية " قصيرة الأجل "	ذات توجهات استراتيجية " طويلة الأجل "
شائعة في المقاييس الفردية	شائعة في مقاييس الفريق
شائعة في المقاييس الوظيفية	شائعة في المقاييس العرضية

تقوم على متابعة التطور والتحسين المستمر	تقارن بالمعايير المحددة سلفا
تهدف إلى التقييم والاحتواء والتغلغل	تهدف إلى التقييم

صفات وسمات نظام تقييم الأداء المعاصر الناجح :

وجود إطار نظري لنظام تقييم وإدارة الأداء، الاتصال الداخلي والخارجي الفعال وجوب أن تكون المسألة عن النتائج محددة بشكل واضح ومفهومة جيداً ، تقديم أنظمة تقييم الأداء فهم وإدراك للبيانات المقدمة لمتخذى القرار ، ربط المكافآت والتعويضات والمميزات بأنظمة تقييم الأداء، إيجابية أنظمة تقييم الأداء وبعدها عن السمة العقابية .

مشاكل عملية تقييم الأداء : وتتنوع تلك المشاكل وفقاً للتالى :

- أ - مشكل تتعلق بتصميم النظام .
ب- مشكل تتعلق بإدارة النظام .
ج-مشاكل سلوكية تتعلق بالمشرف المقيم د-مشاكل تتعلق بالمرووس الذى يتم قياس أدائه

معالجة مشاكل تقييم الأداء :

لا توجد حلول جذرية لمعالجة مشاكل تقييم الأداء ولكن هناك بعض الاعتبارات يمكن الاسترشاد بها للوصول إلى نظام صحيح إلى حد ما لتقييم الأداء :
(تصميم نظام تقييم للأداء يتلاءم مع نوعية وطبيعة العمل ، التدريب الفعال للمقيمين ، استخدام أكثر من طريقة واضحة للتقييم تختلف باختلاف الوظائف والمستويات التنظيمية ، اختيار معايير صحيحة وواضحة ومفهومة وموضوعية لتقييم الأداء ، وجود آلية مستمرة تعمل على إخبار العاملين بنتائج تقييمهم من خلال مقابلات الأداء ، إعطاء الحق للموظف فى الاعتراض على نتيجة التقييم) .

الخاتمة :

وفى نهاية هذا المبحث فقد تناولنا عملية تقييم الأداء من حيث (تعاريفه ، الخلفية التاريخية ، أسسه ، مستوياته ، العوامل المؤثرة فى ، أهميته ، أهدافه ، عناصره ، معاييرها ، خطواته ، طرق قياسه ، مشاكل قياسه وكيفية معالجتها الخ) ، وقد حاول الباحث فى ذلك المبحث معالجة بعض الأسس النظرية لمفهوم عملية تقييم الأداء ومتعلقاتها ، وسنحاول فى المبحث القادم إلقاء الضوء على عملية تقييم الأداء فى المؤسسة محل البحث " البريد المصرى " .

الإطار المقترح لتوظيف أسلوب بطاقة الأداء المتوازن بالبريد المصرى

المبحث الأول : التأسيس النظرى والفلسفى لبطاقة الأداء المتوازن

مقدمة :

نظرا للعديد من الانتقادات التى وجهت للمقاييس المالية وعدم اتساقها مع الواقع الحديث للأعمال والتضحية بالنظرة الاستراتيجية لحساب النظرة قصيرة الأجل وعدم ملاءمتها للعديد من أقسام ومستويات المنظمة، وتحول مستقبل المنظمات الى أصولها المعنوية والنمو المتسارع للمتغيرات التكنولوجية والاجتماعية والسياسية أيضا ، وعدم قدرة غالبية المنظمات أن تنفذ وتطبق استراتيجياتها بكفاءة وذلك نظرا لوجود الكثير من العوائق لتطبيق الاستراتيجية " عوائق الرؤية ، الأفراد ، الموارد ، الإدارة " ، فكان لابد من ظهور أسلوب أو نظام أو منهجية جديدة لقياس وتقييم الأداء تحمل بين طياتها الحلول والاستجابة والشمولية لتلك المتغيرات جميعا فكانت بطاقة الأداء المتوازن ، وسيتم تناول أسلوب بطاقة الأداء المتوازن من خلال النقاط التالية :

نشأته ومؤسسه :

في بداية 1983 كتب "Robert Kaplan" عن كيفية قيام المنظمات بقياس أداءها ، وذكر أن هناك أبعاد مفقودة في عملية القياس وهي المقاييس غير المالية ، وفي سنة 1987 ظهر كتاب بعنوان "Relevant Loss" لكل من Kaplan & Jonson حيث ظهر مدخل الأداء المتوازن كاتجاه رئيسي لمواجهة الانتقادات التي وجهت إلى المدخل التقليدي ، وقد تم عنونة هذا الأسلوب بـ " بطاقة الأداء المتوازن " ، وملامح القياس من خلال أربع جوانب : " العملاء ، العمليات التشغيلية ، التعلم والنمو للموظفين ، المالي " .

مفهومه وتعريفه :

تعددت التعاريف التي تعرضت لبطاقة الأداء المتوازن وقد جاء كل تعريف للبطاقة من زاوية أو ركن بما يخدم وجهة نظر من يقوم بتعريفها ، أما عن تعريف مؤسسها " 1992 ، Kaplan Norton " أنها نظام شامل لتقييم الأداء من منظور استراتيجي يتم وفقا له ترجمة استراتيجية الوحدة الاقتصادية إلى أهداف جوهرية ومقاييس وقيم مستهدفة وخطوات إجرائية محددة " ، وقد عرفها الباحث في ضوء التعاريف التي وردت لها " كإطار ممنهج شامل ومتكامل لقياس وتقييم وإدارة الأداء من وجهة نظر كلية للمنظمة وفق مجموعة من المناظير التي تمثل وجهة نظر شاملة للمتماسين مع المنظمة بشكل مباشر أو غير مباشر ، بما يحقق رؤية ورسالة المنظمة باستخدام استراتيجية محددة تمثل الخرائط الاستراتيجية " علاقات السبب الأثر " فيها بين تلك المناظير القلب النابض المؤدى لخلق قيمة مضافة لتحقيق التميز التنافسي للمنظمة " .

مراحل وأجياله :

أ - النموذج الأصلي " الأولي " للجيل الأول :

لقد افترض كلا من " NORTON,KAPLAN1992 " في المقالة الأصلية أنه للوضوح والشفافية بأن إعداد المقاييس المتضمنة داخل بطاقة الأداء يجب أن تكون محددة العدد " متساوية " ومركزة على المقاييس التي تكون ذات أهمية للمنظمة .

ب- النموذج الثاني للجيل الأول : بطاقة الأداء المتوازن كأداة إدارة الاستراتيجية :

فكرة ترجمة استراتيجية المنظمة قد طورت من خلال مقدمة العمليات الأربع والتي تكلم عنها بوضوح " NORTON,KAPLAN1996 " لإدارة الاستراتيجية .. تم اقتراح مفهوم ربط المقاييس المختارة في بطاقة الأداء من خلال الاستراتيجية من خلال المراحل أولاً : ترجمة الرؤية .. ثانياً : التواصل والارتباط .. ثالثاً : تخطيط الأعمال رابعاً : التغذية العكسية والتعلم

الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن :

التغير الأعظم الذي أذن بيزوغ فجر الجيل الثاني من بطاقة الأداء المتوازن كان التقديم للخرائط الاستراتيجية (NORTON, KAPLAN, 2000) الخرائط الاستراتيجية هي أداة بنيت من خلالها BSC والتي تقدم إطار مرئي لأهداف الشركة ضمن المناظير الأربع الرئيسية BSC، فقد صممت بهدف الوصول إلى التركيز على مسار الصحيح للرؤية بين الأهداف الاستراتيجية للشركة والإجراءات اليومية للموظفين بالإضافة إلى تعزيز التنسيق والتعاون (NORTON,KAPLAN2000).

ب- الإصدار الثاني من الجيل الثاني لبـ BSC:

تمت الإشارة إلى فكرة الأصول المعنوية في سياق سماح الخرائط الاستراتيجية للمديرين برؤية الكيفية لترجمة الأصول المعنوية للشركة لنواتج ملموسة ، فقد طور الإصدار الثاني هذه الفكرة بفحص ودراسة مدى ملائمة هذه الأصول المعنوية مع الخريطة الاستراتيجية بشكل شامل ، وهذه الأصول المعنوية وفقاً لـ (NORTON,KAPLAN2004) هي رأس المال (البشري والتنظيمي والمعلوماتي) .

الجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن :

المفهوم الجوهرى الذى يحدد ويعرف الجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن هو (قائمة الغاية " الرؤية ") وقد وصفت وحددت فى صفحة أو اثنتان ، وهى ما ينبغي للمنظمة أن تكونه فى وقت محدد مستقبلياً ، وطورت أساساً وصممت فى نهاية تصميم عمليات بطاقة الأداء المتوازن من خلال التحديات التى تواجه المديرين والمتضمنة فى العمليات لتخيل أثر الأهداف الاستراتيجية على المنظمة .

أ - الإصدار الأول من الجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن :

والاختلاف بينه وبين الجيل الثالث هو تخفيض عدد المناظير المأخوذ بها فى أسلوبها إلى مقياسين ، فمنظور المخرجات" النواتج " حل محل مناظير المالى والعملاء ، بينما منظور " النشاط " حل محل مناظير العمليات التشغيلية الداخلية والتعلم والابتكار .

محاور " مناظير " بطاقة الأداء المتوازن :

إن بطاقة الأداء المتوازن التى ابتكرها كلا من "NORTON,KAPLAN1992,1996" فقد تشكلت وتكونت اصطلاحاً من أربع " محاور ، مناظير ، أبعاد " التعلم والابتكار والعمليات التشغيلية والعملاء والمالى " وهذه المحاور تمثل حجر الأساس لأى بطاقة أداء ونظراً للمرونة التى اتسمت بها البطاقة ، والمتغيرات التى طرأت على الواقع الإدارى ، فقد استجاب هذا الأسلوب لمتطلبات هذا العصر بإمكانية الإضافة للبطاقة بمناظير جديدة " المنظور البيئى " أو الحذف أو الإدماج لبعض المناظير " الجيل الثالث من البطاقة " أو حتى التغيير لبعض مسميات الأبعاد فى البطاقة .

١- محور التعلم والنمو والابتكار لتحقيق رؤيتنا"كيف نستطيع الحفاظ على قدرتنا وطاقتنا على التغيير والتحسين .

٢- محور العمليات التشغيلية لإرضاء وإسعاد عملائنا " ما هى العمليات التشغيلية التى يجب ان نتفوق فيها ؟ "

٣- المحور الثالث " المستدام " البيئى والاجتماعى : التميز البيئى والاجتماعى طريقنا لتحقيق غايتنا .

٤- المحور الرابع (العملاء : لتحقيق غايتنا "كيف يجب أن نظهر أمام عملائنا ") .

٥- المحور المالى (المالى : لنتميز مالياً " كيف يجب أن نبذل أمام مساهميننا ") .

أبعاده وأسس وخطوات بناؤه : وتم التطرق للبعد الزمنى " باليوم وأمس وغدا " ، والبعد المالى والغير مالى من مراقبة المؤشرات المالية " lagging " والغير مالية "leading" الرائدة ، البعد الاستراتيجى من خلال ربط المؤشرات التشغيلية قصيرة المدى بروية واستراتيجية المنشأة طويلة المدى ، البعد الاجتماعى والبيئى " ، وبذلك ينظر لبطاقة الأداء كإطار متكامل الأبعاد باختلاف أشكالها بما يشكل نظرة شاملة ومتوازنة لأداء المنظمة .

أسسه أو مكوناته :

تتأسس بطاقة الأداء المتوازن من عشرة عناصر أساسية تتبلور من خلالها آلية عمل هذه البطاقة والمتمثلة بالآتي (الرؤية المستقبلية والقيم الحاكمة ، تحليلات أصحاب المصلحة ، تشكيل الاستراتيجية ، نظرية الخيار الاستراتيجى ، المقاييس المالية ، المحاور فى كل منظور ، روابط " علاقات " السبب والنتيجة ، مثيرات ومحفزات الأداء ، الوحدة التنظيمية لتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن ، المرونة) .

فوائد وإيجابيات " مزايا " استخدام بطاقة الأداء المتوازن :

تمنح بطاقة الأداء المتوازن الوحدة الاقتصادية القدرة على ربط الأعمال " الإجراءات " قصيرة المدى مع الاستراتيجية بعيدة المدى من خلال التكامل مع مراحل الإدارة الرئيسية . وقد اشترط (Santeria et all 2003 PP287-298) توافر مجموعة من المعايير حتى تتحقق الجدوى والفائدة من استخدام بطاقة الأداء المتوازن ومنها (الأخذ بمفاهيم النظم ، الحاجة الملحة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن ، الأهمية الاستراتيجية ، درجة التأثير ، إمكانية التطوير ، قابلية الأهداف للقياس الكمي أو الكيفي من خلال استخدام المؤشرات والمقاييس المناسبة ، إمكانية " جدوى " التنفيذ) .

خصائص بطاقة الأداء المتوازن :

تتسم بطاقة الأداء المتوازن بالعديد من الخصائص الفريدة ومنها (تعدد الأبعاد " المناظير " ، التوازن ، التحفيز والدافعية ، استيعاب أوجه الصراع بين معايير الأداء ، عدم إتاحة معلومات أكثر من الطاقة التحليلية لمتخذي القرار) .

أهداف " وظائف " أسلوب بطاقة الأداء المتوازن :

وتتمثل الأهداف الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن في أربعة أهداف " وظائف " جوهرية ، وهي توضيح وترجمة رؤية واستراتيجية المنظمة ، توصيل وربط الأهداف الاستراتيجية والمقاييس المتنوعة ، التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الاستراتيجية ، تحسين استراتيجية التعلم والحصول على التغذية العكسية) .

خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن :

يجب على المنظمات المستخدمة للأسلوب أن تكون جاهزة لتنظيمها لتطبيق ولذا عليها أن تتخذ بعض الخطوات التالية لتوظيف هذا الأسلوب الجديد ومنها : { تحديد وتعريف الرؤية والرسالة والاستراتيجية التنظيمية وتطوير وتنمية أهداف وغايات ومقاييس الأداء والتعديلات لما هو عاجل وضروري } .

إجراءات التطبيق :

تتمحور عملية التطبيق من خلال القدرة على التطبيق الناجح للاستراتيجية المعبرة عن تلك البطاقة ، وذلك من خلال الإجراءات التالية : الالتزام بالتنفيذ ، الهيكل العام للبطاقة ، اختيار فريق التنفيذ ، سلاسة البطاقة ، أشكال البطاقة وفقاً للمستويات التنظيمية ، تكامل البطاقة ، تلخيص الملامح الرئيسية ، الخريطة الاستراتيجية ، وفرة المعلومات ، المدى الزمني الخ .

الحالات التطبيقية :

وسيتم استعراض أشهر المنظمات التي طبقت ذلك الأسلوب والتي تتشابه إلى حد ما مع المنظمة محل البحث "البريد المصري " وأشهرها ، فيما يخص تناولها وتطبيقها للأسلوب :

أولاً : شركة فيديكس للبريد السريع (Express Federal) :

منذ ١٩٩٩م يوجد ثلاث مؤشرات قياس رئيسية تطبق في FEDEX إلى الآن (خلق القيمة للعميل من خلال الاستماع باهتمام لعملاءها واحتياجاتهم ، دعم أداء الموظفين " وكان الهدف منه خلق أداة مناسبة للموظفين لتحسين أدائهم الشخصي ، " الاتساق أو " الاصطفاف " مع أهداف الشركة " ، ويعتبر المؤشر الأهم لاستخدامه حوافز وأجور وإدارة الموظفين للاصطفاف والاتساق الداخلي مع أهداف العملاء والمنظمة) .

ثانياً : البريد الملكي "UK Postal" :

فقد أشار البريد الإنجليزي إلى أن " بطاقة الأداء المتوازن " قد ساعدتهم بشكل كبير على التركيز وتسليط الضوء على التنفيذ الناجح لاستراتيجية أعمالهم .

ثالثا : بطاقة الأداء المتوازن في البريد الأمريكي USPS

واحدة من الملامح الرئيسية التي ظهرت كانت تطوير مجالات الأهداف الاستراتيجية للتركيز على ما يسمى بالأصوات (صوت العميل ، صوت الموظف ، صوت الأعمال) وكانت هذه البداية لأسلوب BSC في الخدمات البريدية .

ولعل أهم نتائج التطبيق الفعال والناجح للخدمة البريدية الأمريكية لبطاقة الأداء هي الإشارة لتقييم الجمعية الأمريكية للجودة في مؤشرها لخدمة العملاء السنوي في استقصاءها لعام ٢٠٠٤م بأنها " المنظمة الأكثر تحسنا " في المقارنة العامة لترتيبات الصناعة بالنسبة لرضا العملاء .

الخاتمة :

ويرى الباحث ان الحالات الأربع التي ذكرت لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مجال الصناعة البريدية قد عكست النتائج المرجوة من تطبيق البطاقة ولكن بأسماء وأشكال مختلفة لها بما يتناسب مع ظروف المنظمة محل التطبيق والسوق والمتغيرات المحيطة بها مؤدية نفس الغرض والهدف من إنشائها وهو توفير رؤية متوازنة للأداء من خلال العديد من الأبعاد بما يؤدي لتحسين وتدعيم وشمولية عملية تقييم الأداء " دون التقييد بعدد أو أسماء معينة للمناظير وبما يعكس المرونة والقابلية للاستجابة للمتغيرات المحيطة بها .

صياغة المدخل المقترح لتوظيف أسلوب بطاقة الأداء المتوازن بقطاع التوزيع

العادي بالبريد المصري :

تمهيد :

سيحاول الباحث في هذا المبحث توظيف واستخدام الأسس والأطر النظرية لبطاقة الأداء المتوازن والتي تم تناولها باستفاضة في المبحث السابق لتوظيف ذلك الأسلوب " في المنظمة محل البحث " مناطق توزيع مدينة المنصورة " ، وذلك من خلال النقاط التالية :

أهم المميزات والعيوب بأنظمة تقييم الأداء الحالية المستخدمة في المنظمة محل البحث :

ومن خلال الاستعراض السابق^(٨) لأنظمة تقييم الأداء المستخدمة في البريد المصري " نموذج التدرج البياني " ومدى صلاحيتها وجدواها في التقييم الصحيح للأداء في ظل المتغيرات الديناميكية التي اتسمت بها البيئة المعاصرة ، ويلاحظ على هذا النموذج أنه يمتاز بالسهولة والبساطة والانتشار ، إلا انه يؤخذ عليه العديد من العيوب والنواقص (احتمال التحيز للقائم بعملية التقييم ، تأثرها بشخصية القائم ، عدم مسابرة لأهم متطلبات العصر رضا العميل ، غياب الرؤية والبعث الاستراتيجي " للتقييم الصحيح للأداء ، عدم توافر آلية لتصحيح وتحسين الأداء، عدم وجود آلية توفر تغذية راجعة لرأي العميل وتوقعاته عن الأداء) .

أهم الصفات والمميزات التي يتميز بها أسلوب بطاقة الأداء المتوازن كأحد أنظمة تقييم

الأداء الناجحة :

لقد حدد كلا من " كابلان ونورتون " بعض الصفات لأنظمة تقييم الأداء الناجحة "بطاقة الأداء المتوازن " والتي تتضمن الآتي : كفاءة نظام الاتصال الداخلي والخارجي بالمنظمة ، أن تكون المساءلة والمحاسبة بها عن النتائج محددة ومفهومة بشكل واضح ونزيه ، الربط ما بين تقييمات الأداء وأنظمة المكافآت والأجور والحوافز ، الإيجابية في أنظمة تقييم الأداء وعدم الميل للعقابية .

(٨) المبحث الثاني " تقييم الأداء في البريد المصري " في الفصل الثاني .

المدخل المقترح لتوظيف أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في المنظمة محل البحث :

ويحاول الباحث من خلال هذا المدخل تقديم فكرة جديدة إلى حد ما بتبني كل وحدة إدارية فرعية تنظيمية لرؤية ورسالة تشتق من الرؤية والرسالة والقيم الحاكمة الأصلية المعلنة لمؤسستها الأم " البريد المصرى " ومحاولة وضع تلك الرؤى والقيم الفرعية داخل إطار أو منهجية ذات بعد استراتيجي والمعبر عنها من خلال أسلوب بطاقة الأداء المتوازن للوحدة التنظيمية ، ويتم الإشارة للوحدة التنظيمية تلك " بمناطق توزيع مدينة المنصورة " كممثل لقطاع التوزيع العادي الذي يتم تطبيق وتوظيف ذلك الإطار أو المنهجية ذات البعد الاستراتيجي به ، وذلك من خلال الخرائط الاستراتيجية .

المراحل التوظيفية " التفصيلية " لبطاقة الأداء المتوازن في المنظمة :

وسيقوم الباحث بتوظيف ذلك الأسلوب من خلال أربع مراحل أو خطوات جوهرية " رئيسية " في المنظمة محل البحث وهي كالآتي :

أولاً : تحديد المناظير

والتي تشتمل على المناظير الأربعة الرئيسية بالإضافة إلى البعد البيئي والاجتماعي
ثانياً : تحديد رؤية ومهمة واستراتيجية المنظمة " مفتاح الإبحار للنجاح التنافسي المستقبلي " إن منهجية بطاقة الأداء المتوازن تتطلب إنشاء وخلق قوائم الرؤية والمهمة والاستراتيجية للمنظمة ، وقد قام الباحث بإنشاء تلك القوائم " الرؤية : رسالتك مهمتنا من خلال أفضل سفراءنا عبر تاريخ شاهد علينا ، لتحقيق الريادة والتميز " محليا وإقليميا من أجل وطن أفضل وأجمل ، المهمة " الرسالة " : وصول رسالتك في وقت قياسي وبشكل آمن متمتع بقدر عالي من الخصوصية ، من خلال أحد سفراءنا متراكمي الخبرة والمعرفة مستبشرين بتكنولوجيا المعلومات وأفضل إجراءات عمل داخلية محلية عبر شراكات محلية وإقليمية ودولية متميزة من أجل الريادة والتميز في مجالنا لتحقيق أكبر قدر من الرفاهية لمجتمعنا .

ثالثاً : تطوير مقاييس وأهداف وغايات " مواضع " الأداء

من الضروري في هذه الخطوة تحديد ما هو الذي يجب أن تقوم به المنظمة بحرفية لتحقيق الرؤية المحددة سلفا والمتغير الأكثر أهمية هو كم عدد الموظفين في المنظمة الذين تم إشراكهم في وضع الاستراتيجية والرؤية والمقاييس والمستهدفات .

الصياغة الابتدائية للخريطة الاستراتيجية لمناطق توزيع مدينة المنصورة في مرحلة الإعداد :

وفي هذا الصدد فقد حاول الباحث وضع تصور لهذه الخريطة الاستراتيجية من خلال " الأهداف والمقاييس والمستهدفات والمبادرات الاستراتيجية وفقا لمناظير البطاقة بما يشكل مجمل الاستراتيجية للمنظمة محل البحث " مناطق توزيع مدينة المنصورة ويوضح الجدول التالي الصياغة الابتدائية للمدخل المقترح لتوظيف بطاقة الأداء المتوازن بالمنظمة محل البحث " مناطق توزيع مدينة المنصورة كما بالشكل رقم (١) :

الصياغة التنفيذية للخريطة الاستراتيجية لمناطق توزيع مدينة المنصورة :

وتشكل المرحلة الرابعة من المراحل التوظيفية لبطاقة الأداء المتوازن حجر الزاوية والركن المحوري لتنفيذها كالآتي :

المرحلة الرابعة : تطوير وتصميم الخرائط الاستراتيجية

وقد طور مفهوم الخريطة الاستراتيجية بما يجعل من الإستراتيجيات نقطة الإرتكاز لمفهوم بطاقات الأداء المتوازن ، فلا يمكن تطبيق بطاقات الأداء المتوازن دون وجود إستراتيجيات واضحة نابعة من رؤية ورسالة المنظمة المحددة بشكل مسبق ، وهناك بعض الخطوات التي يجب القيام بها لإعداد وتطوير الخرائط الاستراتيجية لتعظيم كفاءة وفاعلية استخدام بطاقة الأداء المتوازن كالآتي (اختيار المناظير ، مراجعة المعلومات الأساسية المتعلقة بالمكونات الأساسية للخريطة

المعلومات الأساسية المتعلقة بالمكونات الأساسية للخريطة الاستراتيجية ، إجراء المقابلات واللقاءات مع التنفيذيين ، تعزيز فهم وقبول واستخدام الخرائط الاستراتيجية ، تحديد الأهداف المناسبة لكل منظور) ، ويتم توضيح علاقات السبب والنتيجة بين المحاور الأربعة في ما يسمى " بالخرائط الاستراتيجية والتي طبقها كلا من نورتون وكابلان عند توظيفه وتطبيقه لبطاقة الأداء المتوازن كإطار جديد لتحديد وتنفيذ وتوظيف الاستراتيجية ، وهذه الخريطة تعتمد على المحاور الخمس " بعد إضافة المحور الاجتماعي والبيئي " من خلال إظهار العلاقات بينها بواسطة الأسهم التي توثق السلسلة الهرمية أو شبكة التأثيرات والتبعيات لتحقيق الاستراتيجية ، وقد مر الباحث بالخرائط الأساسية الاستراتيجية بثلاث مراحل (مرحلة صياغة بطاقة الأداء وتدوين مكوناتها ، مرحلة الإعداد للخريطة الاستراتيجية ثم مرحلة التوظيف للخريطة الاستراتيجية من خلال علاقات السبب الأثر) ، وتعد مرحلة إعداد وبناء " الصياغة الابتدائية والتنفيذية " الخريطة الاستراتيجية هي المرحلة الأكثر أهمية كما أشار لذلك كلا من " Kaplan Norton " نظرا لأنه يتم بهذه المرحلة صياغة العلاقات والارتباطات بين المحاور والمقاييس والأهداف والمبادرات وصياغة الميكانيكية التي ستعمل المنظمة بها من خلال خارطة الطريق الموضوعية لها والمتمثلة في الخريطة الاستراتيجية ، ونظرا لأنه بهذه المرحلة يتم ترجمة استراتيجيتها من خلال الشكل الهندسي المنطقي للخريطة الاستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن الخاصة بها مما يجعلها تخلق وتوفر مرجع يتمتع بالفهم المشترك والعام من قبل كل الوحدات والموظفين ⁽⁹⁾ ، ولضمان نجاح هذه المرحلة وتوظيف البطاقة بشكل عام ومجمل فلا بد أن يتم توظيف البطاقة في إطار خمسة مبادئ توجيهية " مبادئ عامة " صيغت وحددت من خلال واضعي البطاقة " كابلان ونورتون " لضمان نجاح تنفيذ الاستراتيجية الموضوعية .

المبادئ الإرشادية الواجب الأخذ بها عند توظيف بطاقة الأداء المتوازن بالمنظمة :

المبدأ الأول : ترجمة الاستراتيجية الى تعبيرات تشغيلية

ويتجسد هذا المبدأ في صياغة الخريطة الاستراتيجية للمنظمة والتي تمثل حلقة الوصل ما بين الاستراتيجية للمنظمة وأهدافها والأنشطة التشغيلية بها ونتائجها .

المبدأ الثاني : حشد قوى المنظمة وراء " نحو " الاستراتيجية

من خلال هذا المبدأ فإن التصافر والتآزر هو الهدف السامي والشامل لتصميم التنظيمات، ولذا فإن الاستراتيجيات الفردية لكل وحدة يجب أن تتكامل وتترابط ، ويتأتى ذلك من خلال الاستخدام الناجح لبطاقة الأداء المتوازن والذي يجب استخدامها بأسلوب استراتيجي منسق يؤكد على ان النظرة الكلية للمنظمة تتخطى مجرد مجموع أجزاءها .

المبدأ الثالث : جعل الاستراتيجية وظيفة كل فرد

وبالتالي فإن هذا المبدأ يؤكد على ضرورة فهم كل الأفراد بالمنظمة للاستراتيجية الموضوعية ولن يتأتى ذلك إلا بإشراكهم في وضع هذه الاستراتيجية ، وذلك من خلال المساهمات الفعالة لكل فرد بالمنظمة من خلال تشبيده لأعماله اليومية التي تساهم في نجاح الاستراتيجية .

المبدأ الرابع : جعل الاستراتيجية عملية مستمرة ومتواصلة

إن بطاقة الأداء المتوازن قدمت عملية إدارة الاستراتيجية أو ما يعرف (عملية الحلقة المزدوجة) والتي تقوم بتصميم وتكامل الإدارة التكتيكية (الموازنات المالية والاجتماعات الشهرية) وإدارة الاستراتيجية من خلال عملية سهلة ومتواصلة ، ولأن الأفق التنافسي يتغير بشكل

(9) Kaplan, R. S. & Norton, D. P., The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment, P. 11.

الأفق التنافسي يتغير بشكل مستمر نتيجة المستجدات والديناميكية التي اتصف بها العصر فان الاستراتيجيات يجب ان تعكس باستمرار تلك المتغيرات والفرص والمخاطر المتغيرة ولذا يجب أن تكون الاستراتيجية عملية مستمرة ومتصلة ولأن التوظيف الناجح لبطاقة الأداء " الحلقة المزدوجة " يفترض استخدام الأفكار والمعارف المولدة من خلال المنظمة باستمرار للضبط الدقيق والتفويض المستمر للاستراتيجيات ، فبدلاً من أن تكون مجرد حدث سنوي أصبحت عملية متواصلة ومستمرة لمواجهة تلك المستجدات والمتغيرات .

المبدأ الخامس: الانتقال بالتغيير من خلال القيادة التنفيذية (١٠) :

ويعتبر هذا المبدأ هو الترجمة الحقيقية لكل المبادئ السابقة والقدرة على تحويلها إلى نتائج فعلية ملموسة "نقطة العبور للواقع" من خلال دور القيادة التنفيذية في وضع كل ما سبق موضع التنفيذ من خلال نقل التوعية والفهم والإدراك وترسيخ الاقتناع بالاستراتيجية وحشد جهود الأفراد والموظفين بشكل متواصل لتنفيذها ويتحكم في ذلك جودة التنفيذيين أنفسهم التي تتحدد بمدى قناعتهم الراسخة بعدم وجود " حالة مستقرة " وبدون هذا الدور المحوري للقيادة التنفيذية وضرورة النجاح فيه تبقى الاستراتيجية وما بنى وفقاً لها من بطاقة الأداء المتوازن مجرد تصورات خيالية (١١) .

خاتمة :

وفي نهاية هذا الفصل فقد استعرض الباحث في المبحث السابق الأسس النظرية الجوهرية لتوظيف بطاقة الأداء المتوازن بشكل عام ، وقد قام الباحث من خلال هذا المبحث بالإشارة لأنظمة التقييم المستخدمة في المنظمة محل البحث وإلقاء الضوء على مميزاتها وعيوبها وقدرة بطاقة الأداء المتوازن على تلافى تلك العيوب من خلال التوظيف الصحيح لها في المنظمة محل البحث .

الدراسة التطبيقية للمدخل المقترح على أنظمة تقييم الأداء في قطاع التوزيع العادي بمدينة المنصورة :

تمهيد :

وبعد استعراض الباحث الجانب النظري لموضوع البحث وذلك من خلال محاولة الباحث استعراض الأسس والأطر النظرية لكل من (تقييم الأداء بشكل عام وتقييم الأداء في المنظمة محل البحث ، وأسلوب بطاقة الأداء المتوازن بعد إضفاء السمة البيئية والاجتماعية عليه من خلال إضافة المنظور البيئي والاجتماعي) ، ثم طرح الباحث مدخل أو إطار مقترح لتوظيف بطاقة الأداء المتوازن في المنظمة محل البحث ، ثم تقديم الباحث للوسيلة التي يمكن من خلالها وضع ذلك الإطار موضع التنفيذ " الخرائط الاستراتيجية " ، وفي هذا المبحث سيحاول الباحث إسقاط ما تم استعراضه في الجانب النظري وإثباته من خلال فروض البحث الموضوعية ، وبناء على ذلك فإن هذا الفصل سوف يتناول الدراسة التطبيقية التي قام بها الباحث وكذا التعرف على المنظمة محل البحث " مناطق توزيع مدينة المنصورة " من خلال النقاط التالية :

التعريف بالمنظمة :

(10) Kaplan, R. S. & Norton, D. P., The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment, PP. 9-17.

(١١) نرمين محمد الكفراوي ، تطبيق مدخل التقييم المتوازن للأداء بقطاع الفنادق بمصر BSC (دراسة ميدانية) ، رسالة ماجستير منشورة ، كلية التجارة - جامعة الزقازيق ، ٢٠١٠ ، ص ٩٦-٩٨ .

يمثل قطاع التوزيع العادي بمدينة المنصورة الرافد والمحتكر الرئيسي لخدمات توزيع جميع أنواع المواد البريدية العادية بمختلف أنواعها^(١٢) وذلك من خلال مناطق توزيع مدينة المنصورة .

هيكلها التنظيمي والتوصيف الوظيفي بها :

أو ما يطلق عليه في بعض الأحيان النظام المؤسسي ، ويتبع البريد المصري النموذج الهرمي وفيه يتبع فيه كل كيان داخل المنظمة لكيان آخر . وهذا الترتيب هو نوع من أنواع التدرج الهرمي ، ووفقاً لهذا الهيكل التنظيمي الهرمي يمكن سرد التوصيف الوظيفي أو جدول تقسيم الأعمال لكل عنصر من عناصر المنظمة أو المستويات التنظيمية الهرمية .

الخدمات التي تقدمها مناطق توزيع مدينة المنصورة :

وتختص مناطق توزيع المنصورة بتقديم خدمة توزيع المراسلات بأنواعها وذلك وفقاً الرسوم المقررة لكل نوع منها مقدماً والتخليص عليها إما يكون بالطوابع أو نقداً أو بالآلات التخليص الممكنة الموجودة بمكاتب البريد .

الرقعة الجغرافية التي تغطيها :

تم تقسيم مدينة المنصورة إلى ثلاث مناطق تمثل مجمل الرقعة الجغرافية التي تغطيها وتخدمها مناطق توزيع المنصورة وتلك المناطق هي : شرق ووسط وغرب مدينة المنصورة .

التركيبية العلمية والخبرات العملية للموظفين وعددهم " عينة الدراسة " :

إن نسبة 83% من إجمالي العينة من الذكور ، ونسبة 38% من إجمالي العينة في الفئة العمرية من 40 لأقل من 50 سنة ، ونسبة 40% من إجمالي العينة يقيمون في مركز/مجلس مدينة ، ونسبة 18% من إجمالي العينة حاصلين على بكالوريوس ونسبة 19% من إجمالي العينة حاصلين على بكالوريوس بريد ، ونسبة 28% من إجمالي العينة يعملون بوظيفة موزع ، بينما نسبة 48% من إجمالي العينة لهم سنوات خبره من 10 لأقل من 20 سنة .

مصادر جمع البيانات :

لتحقيق الهدف من الدراسة تم الاعتماد على مصدرين رئيسيين لجمع المعلومات .

أولاً : المصادر الثانوية

الدراسات السابقة ذات الصلة ، المقالات والكتب العلمية العربية والأجنبية المتخصصة بموضوع الدراسة والدوريات المختلفة وكذا المؤتمرات المتعلقة بموضوع البحث والحالات التطبيقية والرسائل الجامعية "ماجستير ودكتوراه" ، والبحث والمطالعة الحثيثة في الإنترنت .

ثانياً : المصادر الرئيسية

ومن أجل ذلك فقد تم الاعتماد على قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية .

أداة الدراسة :

تم إعداد استبيان حول موضوع البحث حيث يعد الاستبيان الأداة الرئيسة الملائمة للدراسة للحصول على المعلومات والبيانات التي يجري تعينتها من قبل المستجيب .

المقياس المستخدم : تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي نظراً لمدى إتاحة المساحة للتعبير عن الرأي بدقة .

(١٢) قانون رقم ١٦ لسنة ١٩٧٠، الجريدة الرسمية في ١٦ أبريل ١٩٧٠، العدد ١٦ .

أساليب التحليل الإحصائي^(١٣) : بعد تفريغ بيانات الاستبيانات الصالحة القابلة للتحليل تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) في إجراء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية .

صدق وثبات الأداة المستخدمة :

ويقصد بها أن تقيس الأداة المستخدمة ما وضعت لقياسه ويتم التأكد من صدق وثبات تلك الأداة من خلال طريقتين :
أولاً : آراء السادة المحكمين

وقد تم عرض تلك الدراسة على مجموعة من الأساتذة تألفت من ٤ أساتذة متخصصين في مجال المحاسبة الإدارية وعلوم الإدارة ولديهم دراية واسعة في هذا المجال ، وقد تمت الاستجابة لآراء السادة المحكمين بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات والإرشادات المقدمة منهم وبذلك خرجت قائمة الاستقصاء في صورتها النهائية^(١٤) .

ثانياً : ثبات الأداة

باستخدام معامل ثبات كرونباخ ألفا والذي تم تطبيقه من خلال استخدام برامج "SPSS".

التحليل الإحصائي للبيانات : بعد ترميز وتفريغ البيانات ، تم استخدام الإصدار الثاني والعشرون من البرنامج الإحصائي Social Sciences (SPSS) The Statistical Package for Social Sciences في إجراء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية ، وقد أفرز التحليل الإحصائي لأداة الدراسة من خلال الفروض الثلاثة النتائج التالية أولاً : صحة الفرض الأول " البديل " :

" وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول استجابات المبحوثين من حيث مدى تأثير عناصر البيئة الديناميكية وعولمة النشاط الدولي " المستجدات العصرية ، ثورة الاتصالات ، الشركات عابرة القارات " على هذا القطاع وعدم اتخاذ الإجراءات المناسبة لمواجهة تلك المتغيرات مما أدى لتدهور وانهيار أداء وموارد هذا القطاع " .

ثانياً : صحة الفرض الثاني بشكل جزئي فيما يخص المؤهل فقط صحة الفرض " العدمي أو الصفري " :

بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول استجابات المبحوثين من حيث إمكانية توظيف بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أداء قطاع التوزيع العادي بمدينة المنصورة وذلك حسب المؤهل فقط . وعدم صحة الفرض " العدمي " وصحة الفرض البديل فيما يخص النوع والمسمى الوظيفي بوجود فروق ذات دلالة إحصائية حول استجابات المبحوثين من حيث إمكانية توظيف بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أداء قطاع التوزيع العادي بمدينة المنصورة حسب النوع والمسمى الوظيفي " .

ثالثاً : صحة الفرض الثالث " البديل " وعدم صحة الفرض العدمي " الصفري " بوجود فروق ذات دلالة إحصائية حول استجابات المبحوثين من حيث جدوى توظيف بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أداء قطاع التوزيع العادي بمدينة المنصورة تعزى إلى السمات الشخصية " .

النتائج والتوصيات والأبحاث المستقبلية للدراسة :

أولاً : النتائج

(١٣) د. عابدة نخلة رزق الله ، دليل الباحثين في التحليل الإحصائي ، الاختيار والتفسير ، البيان للطباعة ، ٢٠٠٢ ، ص ٢٠٢:١٨٦ .

(١٤) انظر الملاحق ، الملحق رقم (٥) .

- ١- تفرد ومرونة وقدرة أسلوب بطاقة الأداء المتوازن على الاستجابة والتكيف مع المستجدات العصرية الحالية والقدرة على الوفاء بمتطلباتها .
- ٢- ضرورة اعتماد المنظمات الحكومية على مجموعة من أنظمة تقييم الأداء التي تتلاءم وتتوافق مع المتغيرات الديناميكية المتلاحقة واستيعابها لتلك المتغيرات مما يعكس صورة حقيقية عن الأداء .
- ٣- لقد عكس حجم المنظمات التي طبقت واعتمدت أسلوب بطاقة الأداء المتوازن كنظام تقييم أداء رئيسي لها مدى نجاح وانتشار وكمال هذا الأسلوب إلى حد ما .
- ٤- تقديم الباحث لرؤية ورسالة وقيم جديدة للمنظمة محل البحث تشتق من الرؤية والرسالة والقيم والأهداف الاستراتيجية للمنظمة الأم " البريد المصري " ، موضحة كيفية تطبيقها باستخدام الخرائط الاستراتيجية .
- ٥- عدم قدرة المنظمة محل البحث على التجاوب والتناغم مع المتغيرات والمستجدات العصرية من خلال أنظمة التقييم المطبقة بها ، مما أصابها بحالة من السكون والضعف والوهن ، الأمر الذي جعلها في حالة من الجمود وعدم القدرة والقابلية للتغير وفقا لتلك المتغيرات .

٦- إمكانية تطبيق أسلوب الأداء المتوازن بالمنظمة محل البحث وإفراز العديد من المزايا والفوائد نظرا لتوافر المقومات اللازمة لتطبيقه بشرية ومادية وتكنولوجية .
وقد توصلت الدراسة لمجموعة من التوصيات التي نذكر منها :

- ١- يوصى الباحث بإعادة النظر في أساليب تقييم الأداء المستخدمة حاليا في البريد المصري (قطاع التوزيع العادي بمدينة المنصورة) .
- ٢- يوصى الباحث بعدم اعتماد نظام تقييم واحد لكل الوحدات نظرا للاختلاف بين أنشطة كل وحدة وطبيعة العمل بها واختيار الملائم لهم .
- ٣- يوصى الباحث باعتماد أسلوب بطاقة الأداء المتوازن كنظام تقييم في المنظمة محل البحث (مناطق توزيع مدينة المنصورة) .
- ٤- يوصى الباحث بالاستفادة من التجارب التطبيقية للمنظمات التي لها طابع بريدي والتي طبقت بطاقة الأداء المتوازن واستفادت منه .

ثالثاً : الأبحاث والدراسات المستقبلية

- ١- ينبغي الدراسة والبحث في إعادة النظر في أنظمة تقييم الأداء المطبقة حاليا بالبريد المصري بهدف تطويرها جنباً إلى جنب للنظر في تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في البريد المصري بكافة وحداته .
- ٢- ينبغي إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث على أنظمة تقييم الأداء في المنظمات الخدمية في مصر .

المراجع

أولاً : المراجع العربية

(أ) الكتب :

- ١- أحمد الحته (٢٠١٢) ، دراسات في تاريخ مصر الإقتصادي والسياسي ، دار الكتب والوثائق القومية .
- ٢- جمال حمدان (١٩٩٣) ، شخصية مصر وعبقورية المكان ، الجزء الثاني ، دار الهلال ، ١٩٢٨-١٩٩٣ م .
- ٣- الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة (٢٠٠٩) ، مركز إعداد القادة للقطاع الحكومي ، تقييم الأداء المؤسسي " نموذج بطاقة قياس الأداء المتوازن " ، رئاسة مجلس الوزراء
- ٤- عبدالحميد المغربي (٢٠٠٧) ، دليل الإدارة الذكية ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع
- ٥- عبدالرحمن الرافعي (١٩٨٢) ، عصر إسماعيل ، الجزء الثاني ، دار المعارف .
- ٦- الكتاب الإحصائي السنوي (٢٠١٥) ، الموقع الرسمي للجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء ، الصادر في سبتمبر ٢٠١٥ م .
- ٧- مجيد الكرخي (٢٠٠٧) ، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان .
- ٨- محمود عبدالفتاح رضوان (٢٠١٢) ، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة .
- ٩- مصطفى شاويش (٢٠٠٥) ، إدارة الموارد البشرية ، إدارة الأفراد ، دار الشروق ، عمان .

(ب) الدوريات والأبحاث :

- ١- ريغه أحمد الصغير (٢٠١٤) ، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة قسطنطينيه .

- ٢- سامح حسين أحمد (٢٠١٢) ، دراسة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والحاسبات وبين مستوى أداء العمليات – دراسة تطبيقية على البريد المصري ، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية ، جامعة القاهرة ، العدد الثالث ، الجزء الأول .
- ٣- سحر طلال إبراهيم (٢٠١٣) ، تفويم أداء الوحدات الاقتصادية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن – دراسة تطبيقية في شركة زين السعودية ، كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة بغداد ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد (٣٥) .
- ٤- صالح بلاسكه تورمزياني (٢٠١٣) ، مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات ، مقالة منشورة ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، العدد (٤) .
- ٥- عبدالمجيد الطيب شعبان (٢٠١٣) ، تقييم الأداء من منظور استراتيجي ، المجلة العامة ، كلية الاقتصاد – جامعة الزاوية ، ع (١٥) ، م (١) .
- ٦- معتصم فضل عبدالرحيم ، وفتح الرحمن الحسن منصور (٢٠١٥) ، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تفويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات ، كلية الشريعة ، عمادة البحث العلمي ، السودان ، مجلة العلوم الاقتصادية ، الإصدار (١٦) ، العدد (٢) .
- ٧- نادية راضى عبدالحليم (٢٠٠٥) ، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة ، جامعة الأزهر ، كلية التجارة ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، عدد خاص ، المجلد (٢١) ، العدد الثاني .
- ٨- نبيل عبدالرؤوف إبراهيم (٢٠١٠) ، إطار مقترح لتفويم أداء الخدمات الضريبية الإلكترونية باستخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء – دراسة ميدانية ، بحث غير منشور .

(ج) الرسائل العلمية :

- ١- صالح بلاسكه (٢٠١٢) ، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية – دراسة حالة بعض المؤسسات ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة فرحات عباس سطيف ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .
- ٢- قناوه فتيحه (٢٠١٤) ، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية ، جامعة قاصدي مرباح ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، رسالة ماجستير منشورة .
- ٣- محمد الرشيدى (٢٠١٤) ، أثر استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف في أداء العاملين ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط .
- ٤- نرمين محمد الكفراوي (٢٠١٠) ، تطبيق مدخل التقييم المتوازن للأداء بقطاع الفنادق بمصر BSC – دراسة ميدانية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق .

(د) الندوات والمؤتمرات :

- ١- الخطة الاستراتيجية (٢٠٠٩) ، انطلاقة نحو التميز ، جامعة الأميرة نوره بنت عبدالرحمن .
- ٢- مشيب القحطاني (٢٠١٢) ، قياس وإدارة الأداء في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية ، المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون الخليجي العربية ، المحور الأول ، واقع ومستقبل التنمية الإدارية ، ١٠-١٢ ديسمبر ٢٠١٢ م .

٣- نشوى غنيم ، وليلى البرادعي (٢٠١٣) ، أثر التخطيط الاستراتيجي على الشركات المصرية الغير هادفة للربح ، تقييم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، دورية الإدارة العامة لأمريكا – الصين ، يناير ٢٠١٣ م .

٤- هانى عبدالرحمن العمري (٢٠٠٩) ، منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية ، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية ، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي .

(هـ) المواقع الإلكترونية والقوانين والنشرات التنظيمية :

- ١- موقع وزارة الاتصالات .
- ٢- الموقع الرسمي للبريد المصري ، استراتيجية البريد المصري ، ٢٠١٤-٢٠١٧ م .
- ٣- نشرة مؤشرات وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات عن الربع الأول ، مارس ٢٠١٥ م .

ثانياً : المراجع الأجنبية

A- Books:

- 1- Jessica Keyes, (2005), Implementing the IT Balanced Scorecard, Aligning IT with Corporate Strategy, by Taylor & Francis Group.
- 2- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2008), The Strategy Focused Organization : How Balanced Scorecard Companies Thrive in the new Business Environment.
- 3- Nicholas J. Mathys, Kenneth R. Thompson (2006), Using the Balanced Scorecard : Lessons Learned from the U.S. Postal Service and the Defense Finance and Accounting Service, IBM Center for the Business of Government.
- 4- Paul R. Niven, (2006), Balanced Scorecard step-by-step Maximizing Performance and Mainting Results, Second Edition, John Wiley & Sons, Inc.
- 5- Paul R. Niven, (2008), Balanced Scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies, Second Edition, John Wiley & Sons.

B- Periodicals:

- 1- By Janet Butter, Sandra Cherie Henderson, Cecily Raiborn (2011), Sustainability and the balanced scorecard: Integrating Green Measures into Business Reporting, management accounting quarterly.
- 2- Dag Qivind Madsen, Tony Stoneham (2014), Perceived Problems associated with the implementation of the balanced scorecard: evidence from Scandinavia, Problems and perspectives in management, vol. 12, issue 1.
- 3- Jon Bartley et al., (2012), Flexible Budgeting Meets Sustainability at Bacardi limited, Strategic Finance, December 2012.
- 4- Kaplan Norton (1996), Using the balanced scorecard as a strategic management system, Harvard Business School.

- 5- Max Moulin (2013), Improving public and third sector performance with public sector scorecard, loch Lomond, Sheffield Business School.
- 6- Mike Perkins Anna grey and Helga Rammers (2013), What do we really may by balanced scorecard? The York management school, University of York UK, May 2013.
- 7- Robert S. Kaplan (2010), Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard, Harvard Business School, Harvard University.
- 8- Sandy Richardson (2014), The top 10 reasons for balanced scorecard failure in organizations, Strategy Focused Business Solutions inc.
- 9- Shagryar Sorooshian (2014), Study on Unbalances of the balanced scorecard, applied mathematical sciences, vol. 8, No. 84,
- 10- Worawit Binden, Hajdar Mziu, Mohd Adam Suhaimi (2014), Employing the balanced scorecard (BSC) to measure performance in higher education Malaysia, Intemational Journal of Information and communication Technology Research, vol. 4, No. 1, Januaru 2014.
- 11- Zeglat, Airwabdeh Madi Sharafat (2012), performance Measurement Systems: Stages of Development Leading to Success, Interdisciplinary Journal of Contemporary research in business, Institute of Interdisciplinary business research, November, vol. 4, No. 7.

C- Dissertations:

- 1- Adi Budiarmo, (2014), Improving government performance in Indonesia: The Experience of the balanced scorecard in the ministry of finance, A thesis submitted for the degree of professional doctorate in business administration, The University of Canberra.

D- Conference & Others:

- 1- Attique Ahmad, (2011), Improving Government Performance, 2nd International Conference on business management, vol. 2, No. 5.
- 2- Barbara Biliard, Alberto Ivo Dormer & Francesco Galati (2011), balanced scorecard for the public administration: issues from a case study, international journal of business, management and social sciences, vol. 2, no. 5.
- 3- By Janet Butter, Sandra Cherie Henderson, Cecily Raiborn (2011), Sustainability and the balanced scorecard: Integrating Green Measures into Business Reporting, management accounting quarterly, vol. 12, no. 2.
- 4- East Ayrshire Council(2015), Planning and Economic Development Department of Neighborhood services, 2014-2015.

- 5- Ed Bee Dave Kolzow (2009), The balanced scorecard: A new framework for managing the economic development organization, December 2009.
- 6- Homgren, C. T., Sundem, G. L., Stratton2 W. O. (2005), Introduction to management accounting2 13th, Ed.2Upper Saddle River:New Jersey, Prentice Hall.
- 7- Royal Mail Group (2012), Corporate Responsibility Report.