



بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على الأداء الوظيفي
حالة دراسية/ الهيئة العامة للتأمينات الاجتماعية
سلطنة عُمان

إعداد:

الدكتور فواز علي الثوابيه

Fawaz.Thawabieh@mcbs.edu.om

مالك بن علي بن سعود الجابري

Aljabri9993@gmail.com

سعيد بن مهنا بن سعيد العميري

Saidmairi1@gmail.com

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى استعراض أطر نظرية ومرتكزات معرفية حول بطاقة الأداء المتوازن وأبعادها المختلفة، حيث تعتبر هذه البطاقة أداء حديثة لتكامل عمليات التخطيط الاستراتيجي مع إدارة الأداء للمؤسسات، ولقد تم التركيز في هذا البحث على دراسة أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الأداء الوظيفي بالهيئة العامة للتأمينات الاجتماعية في سلطنة عُمان ودراسة مدى إمكانية عكس نتائج هذه الدراسة على باقي المؤسسات الحكومية لتكون نموذجا حديثا موسى به في استراتيجيات التطوير المؤسسي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام أسلوب العينة العشوائية في اختيار عينة الدراسة واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات الأولية، حيث كانت عينة الدراسة (200) موظف من العاملين بالهيئة العامة للتأمينات الاجتماعية في مختلف التقسيمات والمستويات الإدارية.

توصلت الدراسة من خلال نتائجها إلى وجود أثر إيجابي في تطبيق منهجية بطاقة الأداء المتوازن والمتمثلة في أبعادها الأربعة (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) على الأداء الوظيفي بالهيئة، مما يعد مؤشرا إيجابيا نحو إمكانية تطبيق هذه البطاقة في الوحدات الحكومية الأخرى بالسلطنة.

وبناء على ذلك فقد تم اقتراح عدد من التوصيات أبرزها: الاهتمام بنشر ثقافة استخدام بطاقة الأداء المتوازن في الهيئة والمؤسسات الحكومية عموما، ومساعدة الموظفين على فهم رؤية واستراتيجيات الهيئة العامة للتأمينات الاجتماعية بشكل أفضل، والتركيز على استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأحد أساليب التخطيط الاستراتيجي للتطوير المستمر في المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان. بالإضافة إلى التركيز بشكل أكبر على نشر ثقافة التخطيط ومشاركة الرؤية والرسالة بشكل مكثف في جميع التقسيمات الإدارية الهيئة مع ضمان مشاركة الأهداف والإنجازات المتعلقة بالأداء الاستثماري والمالي للهيئة مع الموظفين بشكل أكبر والتأكد من فهم ومشاركة جميع المستويات الإدارية في الهيئة.

الكلمات المفتاحية: الأداء الوظيفي ، التخطيط الاستراتيجي ، الإدارة .



Abstract:

The study aimed to discuss the balanced scorecard methodology (BSC) and its various pillars and perspectives. As BSC is considered a modern strategic tool for integrating strategic planning along with performance management process. This research focus on studying the impact of applying the balanced scorecard methodology on job performance in the Public Authority for Social Insurance (PASI) In the Sultanate of Oman. To this regard, and based on study's results, recommendations were drafted to enhance the institutional performance of PASI as well as other government institutions.

The study relied on descriptive and analytical approach and the use of random sample method in selecting study sample. Moreover, a questionnaire was used as a tool to collect primary data and information. The study sample was (200) employees of the Public Authority for Social Insurance in various divisions and levels of administration.

The investigation through its results, stated that there is a positive impact on the implementation of the Balanced Scorecard methodology represented in its four dimensions (financial, clients, internal process, learning and growth) on the job performance PASI, which is a positive indication of a possibility of applying this methodology in other government agencies in Oman.

Accordingly, a number of recommendations were proposed, such as, the interest in spreading the culture of using the balanced scorecard in the authority and government institutions in general should be considered, employees should be empowered to better understand the vision and strategies of the Public Authority for Social Insurance. Furthermore, the balanced scorecard as one of the strategic planning methods for continuous development in Governmental institutions in the Sultanate of Oman is considered as one of the proper solution to improve overall performance. In addition to that, more focus on spreading the culture of planning and sharing the vision and mission intensively in all administrative divisions of the authority. Lastly, while ensuring that the objectives and achievements related to the investment and financial performance of the authority are shared, the employees are more likely to understand the strategic direction of the organization.

Keywords: job performance, strategic planning, management.

1.1 مقدمة الدراسة:

تتضمن هذه الدراسة مناقشة حول مرحلة تقييم تطبيق منهجية بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كنظام للتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء الوظيفي بالهيئة. ومن أهم أهداف هذه الدراسة هو معرفة أثر تطبيق منهجية بطاقة الأداء المتوازن على الأداء الوظيفي بالهيئة كونها الجهة الحكومية الوحيدة التي بادرت بتطبيق هذه المنهجية منذ 5 سنوات تقريباً، والتي جاءت بالتزامن مع اعداد المرحلة الثالثة من الخطة الاستراتيجية للهيئة (2021-2025) ودعماً للرؤية المستقبلية عُمان 2040م.

وإدراكاً بأهمية قياس الأداء الوظيفي بشكل فعال وتأثيره المباشر على زيادة الإنتاجية والحفاظ على وجود تحسين مستمر يواكب كافة المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية عوامل جعلت الباحثان يقومان بهذه الدراسة وتعميم نتائجها لمتخذ القرار في المؤسسة بغرض الاستفادة منها على أرض الواقع وتعميمها على باقي الجهات الحكومية الأخرى.

1.2 مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يمكن إظهار مشكلة الدراسة من خلال الإجابة على الأسئلة أدناه:

ما أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الأداء الوظيفي في الهيئة؟

ما أثر البعد المالي على الأداء الوظيفي بالهيئة؟

ما أثر بعد العملاء على الأداء الوظيفي في الهيئة؟

ما أثر بعد العمليات الداخلية على الأداء الوظيفي بالهيئة؟

ما أثر بعد التعلم والنمو على الأداء الوظيفي بالهيئة؟

1.3 أهمية الدراسة:

1- أهمية علمية من خلال إتاحة الفرصة للباحثين في الاطلاع على منهجية البحث المتبعة فيها، وعلى أبرز المتغيرات المستخدمة، كما أنها تثري المكتبة العربية في إضافة مرجع متخصص في قياس أثر منهجية متعلقة بالتخطيط وقياس الأداء الوظيفي. وقد تكون النتائج المرجوة من هذه الدراسة هي نقطة انطلاق لإعداد دراسات أكاديمية أخرى تناقش أثر منهجية بطاقة الأداء المتوازن من زوايا مختلفة، وكذلك بالإمكان تطبيقها على مؤسسات أخرى وفي أوقات مختلفة.

1.4 أهمية عملية لا تخلو أي مؤسسة أو منظمة بشكل عام والهيئة بشكل خاص من بعض

المشاكل التي تعيق تطبيق استراتيجياتها. وقد يعزى ذلك إلى عدم استيعاب وتطبيق أساليب الرقابة الاستراتيجية. لأجل ذلك، تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تبحث في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن التي بدورها تساهم في تقويم الأداء الوظيفي وبالتالي تحقيق الهدف الاستراتيجي بالطريقة المطلوبة والمتوقعة من خلال التركيز على مختلف الجوانب التي تهتم الهيئة والمتمثلة في الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.

1.5 أهداف الدراسة

1. مراجعة الدراسات السابقة الخاصة بتعريف بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على أداء الوظيفي.
2. استخدام بيانات كمية ونوعية أولية وثانوية في تقييم وتحليل العلاقة بين تطبيق منهجية بطاقة الأداء المتوازن والأداء الوظيفي في الهيئة.
3. تحقيق عدد من النتائج التي قد تسهم في وضع عدد من المقترحات من شأنها تطوير الأداء الوظيفي في الهيئة وأثرها الجانب النظري في المكتبات العربية.

1.6 فرضيات الدراسة:

فرضية رئيسة أولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن المتمثلة في (البعد المالي، بعد العمليات، بعد العملاء، بعد التعلم والنمو) على الأداء الوظيفي في الهيئة.

الفرضيات الفرعية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الأداء المالي بالهيئة.
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على التعلم والنمو بالهيئة.
3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على جودة العمليات الداخلية بالهيئة.
4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على رضا العملاء بالهيئة.

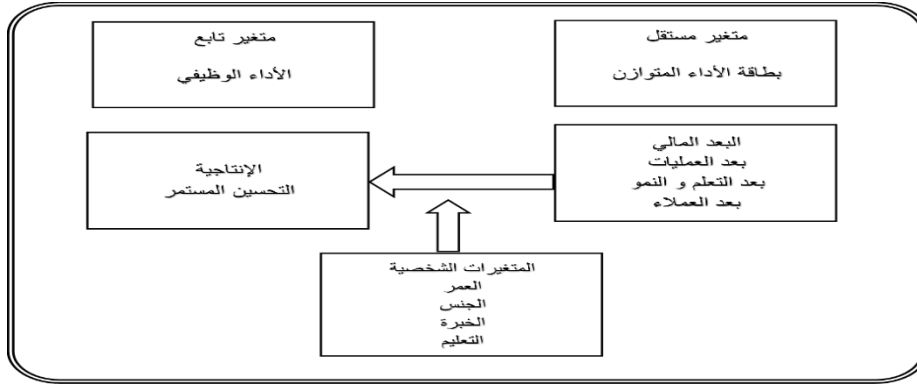
فرضية رئيسة ثانية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن والأداء الوظيفي المتمثل في (الإنتاجية، التحسين المستمر) بالهيئة.

الفرضيات الفرعية:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين بطاقة الأداء المتوازن ومستوى الإنتاجية في الهيئة.
2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين بطاقة الأداء المتوازن وعمليات التحسين المستمر في الهيئة.

1.7 نموذج الدراسة: -



رسم توضيحي 1: متغيرات الدراسة (التابعة و المستقلة)

1.8 حدود الدراسة:

- **حدود زمنية:** تم إجراء الدراسة في عام 2020م.
- **حدود مكانية:** تم إجراء الدراسة بالهيئة.
- **حدود بشرية:** تم إجراء الدراسة على موظفي الهيئة.
- **حدود علمية:** دراسة حالة عملية تختص بقياس أثر تطبيق منهجية بطاقة الأداء المتوازن على الأداء الوظيفي في الهيئة.

1.9 المصطلحات الإجرائية:

- **بطاقة الأداء المتوازن (BSC):** هي أداة تمكن المؤسسة من تحقيق رؤيتها ورسالتها من خلال قياس مستوى التقدم في الخطة الاستراتيجية وفق الأبعاد الأربعة وهي البعد المالي، بعد العمليات، بعد العملاء، بعد التعلم والنمو.
- **البعد المالي:** يركز على جوانب مالية مثل العائد على الاستثمار، وتكلفة المنتجات، والربحية، والتدفق النقدي. ويستخدم لقياس ذلك النسب المالية والأرقام المالية المختلفة.
- **بعد العملاء:** يركز على جوانب تتعلق بجودة خدمة العملاء ورضا العملاء مثل تحقيق رغبات العملاء عن طريق منتجات أو خدمات جديدة.
- **بعد العمليات الداخلية:** يركز على جوانب العمليات الداخلية مثل تطوير المؤسسة من الداخل والمحافظة على مستوى الأداء العالي فيما تقوم به من عمليات.
- **بعد التعلم والنمو:** يركز على جوانب تتعلق بقدرة المؤسسة على تطوير منتجات جديدة وتعلم أو ابتكار تقنية متقدمة وتطبيق سياسات إدارية حديثة.
- **الأداء الوظيفي:** هو عبارة عن المخرجات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال العاملين فيها، وهذا من شأنه أن يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.
- **الإنتاجية:** تعني تحقيق أكبر نسبة من المخرجات من قيمة محددة من المدخلات.
- **التحسين المستمر:** عملية تهدف إلى تطوير مختلف نشاطات الإنتاج، إضافة إلى تطوير عناصر الإنتاج من مواد وآلات وأفراد، ويتم بشكل مستمر.
- **الهيئة:** الهيئة العامة للتأمينات الاجتماعية في سلطنة عُمان.

الإطار النظري والدراسات السابقة

يستعرض هذا الفصل مجموعة من المباحث المهمة منها بطاقة الأداء المتوازن كأداة لإدارة وقياس الأداء المؤسسي، والأداء الوظيفي، وكذلك الهيئة العامة للتأمينات الاجتماعية، بالإضافة إلى استعراض مجموعة من الدراسات العربية والإنجليزية التي ناقشت موضوعات مشابهة، تم تحليلها بما يخدم أهداف ونتائج هذه الدراسة.

2.1 المبحث الأول: بطاقة الأداء المتوازن

المبحث يتناول تعريف بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها وأهدافها، إضافة إلى تعريف الأبعاد الأربعة للبطاقة وما يشكله كل بعد، كذلك تعريف الخطوات (9) لبناء البطاقة وأبرز التحديات التي تواجه المؤسسات في تطبيقها.

2.2 المبحث الثاني: الأداء الوظيفي

يشكل الأداء الوظيفي أهمية كبيرة في المنظومة الإدارية، وعملية تقييمه هي دافع أجهزتها ومحركها للعمل بكل نشاط وجهد وحيوية، فتجعل الرئيس يتابع مسؤوليات وواجبات المرؤوس بصورة مستمرة وهي دافع المرؤوس للعمل بكل فعالية.

لذا فإن الأداء أهم محور في العمل المهني في أي ميدان وظيفي، فهو العملية الديناميكية المرتبطة بالكادر البشري الذي يعد أهم موارد المنظمات، وعليه فإن الأداء متى ما كان متميزا وفي بيئة يعمها المساواة والعدالة، فمن المنطقي أن يقود الأداء صاحبه إلى مكانة مرموقة في منظمته وبالتالي يقود المنظمة إلى موقع متميز لأنها بكل تأكيد لن تستطيع الدخول في منافسة إلا في حال وجود أداء عالٍ هو أهم خصائصها، ولا ينبع ذلك إلا من حصيلة أداء مصدره أفراد المنظمة بصفة عامة. ويتناول المبحث تعريف الأداء الوظيفي وأهميته وعناصر نجاحه في المؤسسات غير الربحية وأهم المعوقات التي تواجه المؤسسات لتحقيق أداء وظيفي فعال بالإضافة إلى أدوات قياس الأداء الوظيفي الفعال.

2.3 المبحث الثالث: الهيئة العامة للتأمينات الاجتماعية بسلطنة عُمان

يتناول هذا المبحث التعريف بالمؤسسة موضوع الدراسة (الهيئة العامة للتأمينات الاجتماعية) ودورها في تقديم خدمات التأمين الاجتماعي والتقاعد للموظفين العمانيين العاملين في القطاع الخاص، بالإضافة إلى التعريف بالأنظمة التأمينية المطبقة في الهيئة ودور كل نظام في تغطية شرائح المجتمع، كذلك التعريف بعدد موظفي الهيئة.

2.4 المبحث الرابع: الدراسات السابقة وما يميز هذه الدراسة

يتناول هذا المبحث بعض من الدراسات العربية وعددها (3) والأجنبية وعددها (2) التي تناولت بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على الأداء المؤسسي والوظيفي، وتم التطرق إلى أبرز ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

الدراسات العربية

1. دراسة (الفارسي و الحوسني، 2019) بعنوان "أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الأداء المؤسسي بالقطاع العام: دراسة حالة على الهيئة العامة للتأمينات الاجتماعية بسلطنة عُمان" تم الحصول عليها من مكتبة الكلية الحديثة للعلوم والتكنولوجيا (دمنهوري و الراشد، 2018)

هدفت هذه الدراسة إلى استعراض الأطر النظرية وبعض المرتكزات المعرفية حول بطاقة الأداء المتوازن وإبعادها المختلفة باعتبارها أسلوب حديث لقياس الأداء الاستراتيجي لمعرفة أثر تطبيق هذه البطاقة على الأداء المؤسسي بالقطاع العام واعتمدت الدراسة على الأسلوب التحليلي وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الأداء المؤسسي للهيئة العامة للتأمينات الاجتماعية وأظهرت أهمية لأبعاد البطاقة الأربعة في نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات القطاع العام، واوصت الدراسة بالعمل على إعلان الأهداف المراد تحقيقها في الهيئة ورسالتها لجميع الموظفين، بالإضافة إلى وضع خطة تدريبية وتأهيلية لتطوير العاملين من خلال انشاء تقسيم يعنى بالتأهيل والتطوير المستمر. كما قدمت الدراسة مقترحات كان من بينها إجراء دراسة بحثية حول أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على كفاءة العمل.

2. دراسة (دمنهوري و الراشد، 2018) بعنوان "أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تحسين الأداء: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بمدينة جدة" تم نشرها في المجلة العربية للإدارة.

تهتم الدراسة بتحليل أثر بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تحسين الأداء في البنوك التجارية في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية، واتجهت الدراسة إلى تحديد مدى تأثير أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والمتمثلة في البعد المالي، وبعد العمليات الداخلية، وبعد العملاء، والتعلم والنمو على تحسين الأداء في هذه البنوك. حيث تم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية لتحديد حجم العينة في فروع البنوك التجارية محل الدراسة في محافظة جدة، وبلغ حجم العينة المشاركة (206) من مدراء فروع البنوك ونوابهم في فروع البنوك محل الدراسة. اعتمدت الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة، وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية المناسبة باستخدام برنامج SPSS. وأظهرت النتائج تقارب متوسطات تطبيق جميع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (مستوى مرتفع) ما عدا بعد النمو والتعلم (مستوى متوسط)، ووجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) وتحسين أداء البنك في البنوك التجارية بمدينة جدة، لكن تأثير هذه الأبعاد كان بنسب متفاوتة، حيث إن بعد العمليات الداخلية كان من أكثر الأبعاد تأثيراً في الأداء من وجهة نظر آراء العينة، يليه بعد العملاء، ثم بعد التعلم، والنمو وأخيراً البعد المالي؛ وعليه فقد أوصت الدراسة بعدد من التوصيات، منها تطبيق نموذج مقترح لتطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتحسين الأداء في البنوك في مدينة جدة.

3. دراسة (كلتو، 2014) بعنوان "بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء في المنظمات الخدمية: دراسة تطبيقية" تم نشرها في مجلة العلمية تنمية الرافدين:

ركزت الدراسة على توضيح أثر التغيرات المتلاحقة في البيئة المحيطة بالوحدات الاقتصادية على أدائها العام مما جعل الاهتمام يتحول من التركيز على القياس المالية إلى استخدام مقاييس غير مالية، بحيث يتلاءم نظام قياس الأداء مع هذه المتغيرات ليساعد الوحدات الاقتصادية على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، ناقشت الدراسة مشكلة البحث المتمثلة في عدم قدرة أنظمة قياس الأداء التقليدية على توفير المعلومات التي تسهم في تطوير الأداء، لذلك تم التركيز على تحليل أنواع القياسات و أبعادها، و نتيجة لذلك فقد خلص الباحث إلى مجموعة من النتائج منها وجود تأثير للمقاييس المالية وغير المالية بصفاتها متغيرات مستقلة على الأداء المالي الحالي والمستقبلي بصفته متغيراً تابعاً.

الدراسات الاجنبية:

1. دراسة (Chan, 2004) بعنوان "إدارة الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن" تم نشرها في المجلة الدولية للإدارة في القطاع العام.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر بطاقة الأداء المتوازن على الأداء المؤسسي باستخدامها كمنهجية لإدارة وقياس الأداء في المؤسسات الحكومية ، حيث أظهرت الدراسة من خلال استطلاع للرأي في عدد من المؤسسات الحكومية الأمريكية والكندية بأن هناك عدد محدود جداً من المؤسسات الحكومية التي تستخدم بطاقة الأداء المتوازن، وفي الجانب المقابل أظهرت الدراسة بأن المؤسسات الحكومية التي طبقت بطاقة الأداء المتوازن قد ظهر عليها تحسن ملحوظ في الأداء المتعلق بالبعد المالي ورضا العملاء وجودة العمليات الداخلية وأداء الموظفين والابداع المؤسسي. بالإضافة إلى ذلك أبدى متخذي القرار في هذه المؤسسات ثقة في أن منهجية إدارة الأداء قد ظهرت عليها نتائج إيجابية بعد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، في حين يرى بعضهم أن تطبيق هذه البطاقة كان عامل مساعد لتحسين أداء عدد كبير من التقسيمات الإدارية. جدير بالذكر أن المستجيبين لهذا الاستطلاع لديهم معرفة مناسبة لبطاقة الأداء المتوازن وأهميتها للمؤسسات.

2. دراسة (Sudirman, 2012) بعنوان "تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم العالي" تم نشرها في المجلة الدولية للأعمال والعلوم الاجتماعية.

تم تطبيق هذه الدراسة على عدد من الجامعات ومؤسسات التعليم العالي في اندونيسيا والتي ظهر من التحليل المبدئي، بأن عدد كبيراً من مؤسسات التعليم العالي كانت تعاني من تحديات في مؤامة استراتيجياتها مع العمليات التشغيلية اليومية، والتي بدورها أدت إلى تقليل الكفاءة التشغيلية وكفاءة الإنفاق. هدفت هذه الدراسة إلى الإجابة على سؤال مهم وهو كيف يتم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بشكل سليم لتسهم في تجاوز التحديات المرتبطة بالموائمة وكفاءة الأداء الوظيفي فيها، وقد أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الأداء الوظيفي من خلال تطبيق مبادئ التركيز الاستراتيجي (الخريطة الاستراتيجية) وعلاقات الأثر والسبب.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة باعتبارها تتعامل مع النسخة المحدثة من بطاقة الأداء المتوازن بعد أن تم اقتراح عدد من الحلول التطويرية على المنهجية بعد سنوات طويلة من التطبيق، بالإضافة إلى ذلك فإن هذه الدراسة ربطت بطاقة الأداء المتوازن مع منهجية إدارة الأداء الصادرة عن المعهد الأسترالي لإدارة الأداء والتي تعد من أحدث نماذج العمل في الوقت الحالي.

ولعل من أبرز الجوانب الإيجابية في هذه الدراسة مقارنة مع الدراسات السابقة أنها تقيس أثر بطاقة الأداء المتوازن على الأداء الوظيفي للهيئة بعد تطبيق دام لأكثر من (5) سنوات، الأمر الذي يجعل عينة الدراسة تتمتع بمعرفة عالية بهذه المنهجية وأهميتها، مما يعطي نتائج الدراسة درجة عالية من الدقة والمصداقية.

منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

3.1 منهج الدراسة:

نستخدم في الدراسة منهج وصفي تحليلي يستعرض أهم الأدبيات المتعلقة بالموضوع، وبالتالي تطبيق أداة الدراسة بغرض جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات.

3.2 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين بالهيئة العامة للتأمينات الاجتماعية بسلطنة عُمان والبالغ عددهم (372) موظفاً.

جدول 1: وصف مجتمع الدراسة وفق المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد
مدير دائرة	18
رئيس قسم	40
موظفين	314
المجموع	372

3.3 عينة الدراسة

بما أن مجتمع الدراسة محدد ويمثل موظفي الهيئة والبالغ عددهم (372) موظف، فإنه توجد مجموعة من المعادلات المعترف بها أكاديمياً، نستطيع من خلالها معرفة الحد الأدنى لعينة الدراسة، ومنها المعادلة المشهورة للعالم يمانى (Yamane):

معادلة 1: معادلة يمانى لتحديد عينة الدراسة

$$n = N / (1 + Ne^2)$$

n = sample size

N = population size

e = margin of error, ٠,٠٥

ومع احتساب العينة المطلوبة، يتضح من خلال المعادلة بأن الحد الأدنى للعينة هو (193) موظفاً، وعليه اخترنا بأن يتم استهداف 200 موظفاً ليستجيبوا للاستبانة وذلك ضماناً للحصول على الحد الأدنى من الاستجابات الذي يكفل الحصول على دقة النتائج بنسبة (95%)، عليه قمنا باختيار عينة عشوائية من الموظفين الإداريين العاملين بالهيئة العامة للتأمينات الاجتماعية بسلطنة عمان ضمن المستويات الوظيفية بالهيئة، واختير منها عدد (200) موظف.

جدول 2: توزيع أفراد عينة الدراسة

نسبة	عدد	مسمى وظيفي
7.2%	14	مستوى إداري مدير دائرة فأعلى
18.0%	35	مستوى إداري رئيس قسم ومن في مستواه
50.5%	98	مستوى إداري تنفيذي ومشرف
24.2%	47	مستوى إداري أقل من مشرف
100.0%	194	المجموع

3.4 خصائص عينة الدراسة

هدفت الدراسة إلى تقييم أثر استخدام منهجية بطاقة الأداء المتوازن على الأداء الوظيفي بالهيئة العامة للتأمينات الاجتماعية من خلال توزيع استبانات على الموظفين، حيث تتنوع خصائص الفئة المستهدفة وفقاً لعدة عناصر: الجنس، الفئة العمرية، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية.

3.5 أداة الدراسة

أعتمد الباحثان على بعض مرتكزات الأدب النظري المتعلق بمفهوم بطاقة الأداء المتوازن وأداء الموظفين، بالإضافة إلى الاطلاع على بعض الاساليب والأدوات التي تم استخدامها في الدراسات السابقة، وقد تم مراعاة اتساق الاستبانة مع البيئة المبحوثة، حيث شملت أداة الدراسة 3 محاور وهي:

المحور الأول: معلومات لقياس المتغيرات الديموغرافية لموظفي الهيئة وتشمل الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، المؤهلات العلمية، الخبرة الوظيفية بالهيئة.

المحور الثاني: معلومات لقياس درجة المعرفة بطاقة الأداء المتوازن.

المحور الثالث: معلومات لقياس درجة ممارسة بطاقة الأداء المتوازن في الهيئة وأثرها على الأداء الوظيفي.

بهدف احتساب أوزان هذه الأجزاء تم استخدام مقياس (ليكرت) الخماسي وفق الآتي:
اختيار المستوى المناسب أمام كل سؤال، بحيث عدد (1) تعني "لا أتفق تماماً"، وعدد (5) يعني "أتفق تماماً".

جدول 3: عدد فقرات الاستبانة موزعة حسب الأجزاء

م	المحور	عدد الفقرات	النسبة
1	معلومات قياس المتغيرات الديموغرافية	5	18.5%
2	معلومات لقياس درجة المعرفة بطاقة الأداء المتوازن	15	55.5%
3	معلومات لقياس درجة ممارسة بطاقة الأداء المتوازن في الهيئة وأثرها على الأداء الوظيفي	7	26%
4	الاجمالي	27	100%

3,6 صدق الأداة

تم عرض هذه الاستبانة على (6) محكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في هذا المجال وطلب منهم التحقق من مدى صحة محتوى الاستبانة وصولاً لقياس المتغيرات (مستقل، تابع) عن طريق إبداء الرأي وتقديم المقترحات والملاحظات المتعلقة بمحتوى الاستبانة ومدى الشمولية وسلامة صياغة اللغة، بحيث يتم تعديل فقرات أداة الاستبانة وفقاً لذلك بهدف إخراجها بالصيغة النهائية.

3.7 ثبات الأداة

تم استخراج معامل الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، من خلال اعتماد معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لكل المتغيرات بجميع أبعادها، حيث تم الاستناد على المعايير الآتية لأجل ضمان مستوى ثقة للنتائج لا يقل عن 95%:

1. معامل الصدق أقل من 0.6 = غير مقبول
2. معامل الصدق أكبر من أو يساوي 0.6 = مقبول

جدول 4: نتيجة اختبار معامل الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

متغير الدراسة	متغير فرعي	عدد الفقرات	معدل كرونباخ الفا
بطاقة الأداء المتوازن	البعد المالي	4	0.886
	بعد العملاء	3	0.875
	بعد العمليات الداخلية	4	0.899
	بعد التعلم والنمو	4	0.859
الأداء الوظيفي	الانتاجية	3	0.873
	التحسين مستمر	4	0.836

3.8 المعالجة الإحصائية

- بهدف إجراء التحليل الوصفي قمنا باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعرفة جواب الأسئلة وإجراء اختبار الفرضيات، وفق الآتي:
- قياس التكرار والنسبة المئوية باستخدام اختبار (ANOVA) لمعرفة خصائص المتعلقة بمجتمع الدراسة.
 - قياس الوسط الحسابي والانحراف المعياري بهدف تحليل الاستبانة والترتيب حسب الأهمية بالاعتماد على متوسط حسابي لمعرفة إجابة الأسئلة.
 - استخدام أسلوب الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات الرئيسية والفرضيات الفرعية.

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

يعرض هذا الفصل وصفا وتحليلا لبيانات الدراسة، حيث يقدم وصفاً لخصائص عينة الدراسة ومتغيراتها، ثم تحليلاً للإجابات عن فقرات أداة الدراسة، واختبار الفرضيات والتعليق عليها.

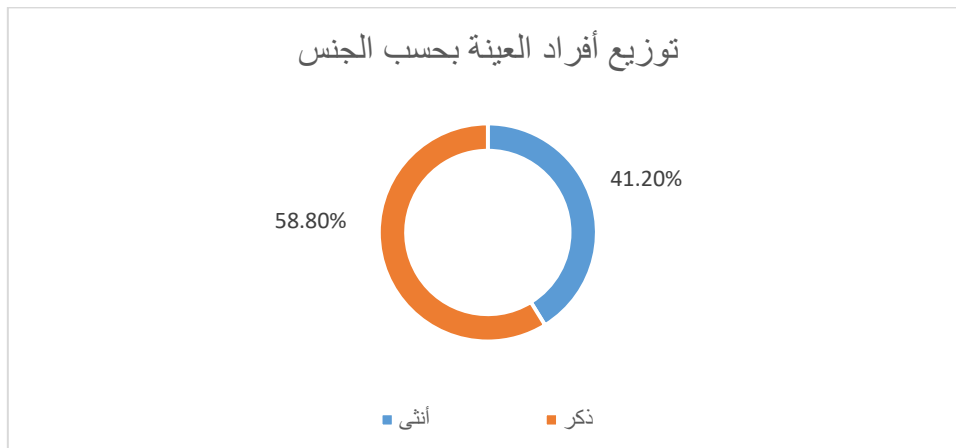
4,2 نسبة الاستجابة

جدول 5: استبانات موزعة ومسترجعة ومستبعدة وصالحة للدراسة

فئة الدراسة	استبانات موزعة	استبانات مسترجعة	صالحة للدراسة
عينة الدراسة	200	194	194

4,3 أولاً: وصف خصائص عينة الدراسة

1. النوع الاجتماعي



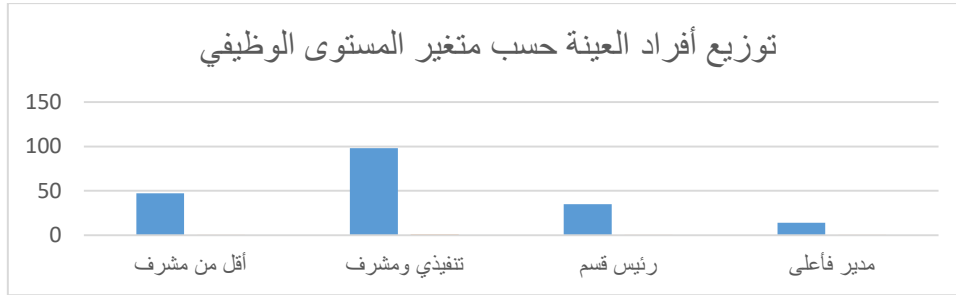
رسم توضيحي 2: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

2. الفئة العمرية

جدول 6: توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية

النسبة المئوية	الاستجابات	الفئة العمرية
2.6%	5	أقل من 25
50.0%	97	25_ أقل من 35
35.1%	68	35_ أقل من 45
12.4%	24	45+
100.0%	194	المجموع

3. المستوى الوظيفي



رسم توضيحي 3: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي

4. المستوى التعليمي

جدول 7: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	الاستجابات	المؤهل العلمي
10.3%	20	دبلوم التعليم العام فأدنى
13.9%	27	الدبلوم الجامعي
53.6%	104	البكالوريوس
22.2%	43	الدراسات العليا (ماجستير + دكتوراه)
100.0%	194	المجموع

5. سنوات الخبرة

جدول 8: توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية	الاستجابات	سنوات الخبرة
15.5%	30	أقل من 5
27.8%	54	5_ أقل من 10
28.9%	56	10_ أقل من 15
27.8%	54	15+
100.0%	194	المجموع

4,4 ثانياً: نتائج الاحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

4,4,1 أولاً: وصف المتغير المستقل: بطاقة الأداء المتوازن

أ. البعد المالي

جدول 9: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والأهمية النسبية لفقرات البعد

المالي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	بطاقة الأداء المتوازن مكلّفة عند تطبيقها.	3.67	805.	3	مرتفعة
2	الأهداف المالية والاستثمارية للهيئة واضحة للجميع	3.84	914.	1	مرتفعة
3	تعمل الهيئة العامة للتأمينات الاجتماعية على مراجعة أوجه التكاليف وخفضها	3.74	858.	2	مرتفعة
4	تعمل الهيئة العامة للتأمينات الاجتماعية على مراجعة أوجه التكاليف وخفضها	3.61	.852	4	متوسطة
	المتوسط العام	3.75	.7315 6		مرتفعة

ب- بعد العمليات الداخلية

جدول 10: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والأهمية النسبية لفقرات بعد العمليات

الاهمية النسبية	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
مرتفعة	1	.754	3.76	تعمل الهيئة العامة للتأمينات الاجتماعية بشكل مستمر على رفع كفاءة الموظفين وتنمية قدراتهم من خلال إيجاد البيئة المناسبة لهم	1
مرتفعة	3	.937	3.70	تستخدم الهيئة العامة للتأمينات الاجتماعية أساليب متنوعة لتعزيز وتشجيع الأداء الوظيفي المتميز	2
مرتفعة	4	.941	3.69	يوجد لدى الهيئة العامة للتأمينات الاجتماعية رؤية ورسالة واضحة للموظفين	3
مرتفعة	2	.894	3.73	تستغل الهيئة العامة للتأمينات الاجتماعية مواردها المالية في تطوير الأداء الوظيفي	4
مرتفعة		70411.	3.661 7	المتوسط العام	

ج- بعد العملاء

جدول 11: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والأهمية النسبية لفقرات بعد العملاء

الأهمية النسبية	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	م
مرتفعة	1	823.	3.74	يوجد توافق بين رسالة الهيئة العامة للتأمينات الاجتماعية ورويتها	1
متوسطة	2	998.	3.56	لدى الهيئة العامة للتأمينات الاجتماعية استراتيجية واضحة	2
متوسطة	4	926.	3.46	جميع الموظفين بالهيئة العامة للتأمينات الاجتماعية على علم بأهدافها الاستراتيجية	3
متوسطة	4	.951	3.51	تعمل الهيئة العامة للتأمينات الاجتماعية بشكل مستمر على تحليل البيئة الداخلية والخارجية	4
متوسطة		80803.	3.4833	المتوسط العام	

د. بعد التعلم والنمو

جدول 12: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والأهمية النسبية لفقرات بعد التعلم والنمو

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	تساعد بطاقة الأداء المتوازن مديري المؤسسات على تحسين رضا أصحاب المصلحة.	3.95	.875	1	مرتفعة
2	تساعد بطاقة الأداء المتوازن المؤسسات على زيادة مستويات رضا الموظفين من خلال المشاركة والتحفيز.	3.71	.869	2	مرتفعة
3	توجد تأثيرات إيجابية لبطاقة الأداء المتوازن على استراتيجيات الاتصال الخاصة بالمؤسسات	3.46	.926	4	متوسطة
4	تساعد بطاقة الأداء المتوازن مديري المؤسسات على تحسين رضا أصحاب المصلحة.	3.69	.942	3	مرتفعة
	المتوسط العام	3.70	.7521		مرتفعة

4,4,2 ثانيا: المتغير التابع، الأداء الوظيفي:

أ. الإنتاجية:

جدول 13: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والأهمية النسبية لفقرات الإنتاجية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	بطاقة الأداء المتوازن غير مجدية في تحسين أداء الموظفين.	3.80	.892	1	مرتفعة
2	يوجد لدى الهيئة العامة للتأمينات الاجتماعية لوائح وتشريعات واضحة تنظم الأداء الوظيفي	3.70	.886	2	مرتفعة
3	تساعد بطاقة الأداء المتوازن بخصائصها الموظفين على فهم رؤية واستراتيجيات الهيئة العامة للتأمينات الاجتماعية بشكل أفضل	3.59	.881	3	متوسطة
	المتوسط العام	3.69	.81379		مرتفعة

ب. التحسين المستمر

جدول 14: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والأهمية النسبية لفقرات التحسين المستمر

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	تعتبر بطاقة الأداء المتوازن إحدى أساليب التخطيط الاستراتيجي للتطوير المستمر في المؤسسات	3.80	.892	2	مرتفعة
2	تهتم الهيئة العامة للتأمينات الاجتماعية بمشاركة شركائها في تحسين خدماتها بشكل مستمر	3.70	.886	3	مرتفعة
3	تساعد بطاقة الأداء المتوازن صانعي القرار على تحسين جودة خدمة الهيئة العامة للتأمينات الاجتماعية.	3.85	.785	1	مرتفعة
4	تحرص الهيئة العامة للتأمينات الاجتماعية على التحسين المستمر لعملياتها ضماناً لتحقيق الأهداف العامة	3.59	.881	4	متوسطة
	المتوسط العام	3.75	.8751		مرتفعة

4,5 اختبار فرضيات الدراسة:

4,5,1 الفرضية الرئيسية H0

وتنص الفرضية على: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن المتمثلة في (البعد المالي، بعد العمليات، بعد العملاء، بعد التعلم والنمو) على الأداء الوظيفي في الهيئة العامة للتأمينات الاجتماعية.

ولاختبار هذه الفرضية فقد قام الباحثان باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة الاثر حيث تبين النتائج التي يتضمنها الجدول (15):

جدول 15: الانحدار الخطي المتعدد لأثر بطاقة الأداء المتوازن على الأداء الوظيفي

البيان	R الارتباط	R ² معامل التحديد	F	B معامل الانحدار	df درجات الحرية	sig الدلالة الاحصائية
أثر بطاقة الأداء المتوازن على الأداء الوظيفي	830.	688.	28.321	057.	72	0.00
					59	
					62	

□ يكون الارتباط ذا دلالة احصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) وقيمة F الجدولية 1.667

النتيجة: رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة.

4,5,1,1 اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

وتنص الفرضية على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) في تطبيق البعد المالي المتوازن على الأداء الوظيفي. تم الاختبار باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة الأثر حيث تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (16).

جدول 16: نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى

البيان	R	معامل التحديد R^2	قيمة T	B	sig الدلالة الإحصائية
البعد المالي	.542	.293	6.542	958.	0.00

□ يكون الارتباط ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) وقيمة F الجدولية 1.667

النتيجة: رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة.

4,5,1,2 اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

وتنص هذه الفرضية على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على التعلم والنمو بالهيئة" تم الاختبار باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة الأثر حيث تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (17).

جدول 17: نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية

البيان	R	معامل التحديد R^2	قيمة T	B	sig الدلالة الإحصائية
بعد التعلم والنمو	.562	.284	5.98	.946	0.00

□ يكون الارتباط ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) وقيمة F الجدولية 1.667

النتيجة: رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة.

4,5,1,3 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

وتنص هذه الفرضية على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) في تطبيق بعد العمليات على الأداء الوظيفي. تم الاختبار باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة الأثر حيث تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (18).

جدول 18: نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لبعء العمليات

البيان	R	معامل التحديد R^2	قيمة T	B	sig الدلالة الإحصائية
بعد العمليات	591.	350.	2.987	1.073	0.004

□ يكون الارتباط ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) وقيمة F الجدولية 1.667

النتيجة: رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة.

4,5,1,4 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

وتنص هذه الفرضية على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \geq 0.05$) في تطبيق بعد العملاء على الأداء الوظيفي بالهيئة. تم الاختبار باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة الأثر حيث تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (19).

جدول 19: نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لبعء العملاء

البيان	R	R ²	قيمة T	B	sig
الارتباط	معامل التحديد	قيمة T	معامل الانحدار	الدلالة الإحصائية	
بعد العملاء	.652	492.	4.521	1.003	0.001

□ يكون الارتباط ذا دلالة احصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) وقيمة F الجدولية 1.667

النتيجة: رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة.

4,5,2 الفرضية الرئيسية الثانية:

H2: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الأداء الوظيفي المتمثل في (الانتاجية، التحسين المستمر) بالهيئة.

تم الاختبار باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة الاثر حيث تبين النتائج التي يتضمنها الجدول (20) ما يلي:

جدول 20: الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الرئيسية الثانية

البيان	R	R ²	F	B	df	sig
الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية		
أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الأداء الوظيفي المتمثل في (الانتاجية، التحسين المستمر)	.753	0.642	27.652	1.094	73	0.00
					58	
					62	

□ يكون الارتباط ذا دلالة احصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) وقيمة F الجدولية 1.667

النتيجة: رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة.

1,2,5,4 اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

وتنص هذه الفرضية على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الانتاجية في الهيئة؟ تم الاختبار باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة الأثر حيث تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (21).

جدول 21: نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى

البيان	R	R2	قيمة T	B	sig
	الارتباط	معامل التحديد			الدلالة الإحصائية
تحسين الانتاجية	.754	.956	8.542	1.336	0.00

□ يكون الارتباط ذا دلالة احصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) وقيمة F الجدولية 1.667

النتيجة: رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة.

2,2,5,4 اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

وتنص هذه الفرضية على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) لبطاقة الأداء المتوازن على عمليات التحسين المستمر في الهيئة؟ تم الاختبار باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة الأثر حيث تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (22).

جدول 22: نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية

البيان	R	R2	قيمة T	B	sig
	الارتباط	معامل التحديد			الدلالة الإحصائية
التحسين المستمر	.745	.555	10.231	1.621	0.00

□ يكون الارتباط ذا دلالة احصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) وقيمة F الجدولية 1.667

النتيجة: رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة.

مناقشة النتائج والتوصيات

5.2 ملخص النتائج

5.2.1 في التوزيع النسبي لعينة الدراسة جاءت بالنتائج التالية:

- من حيث الجنس، حاز الذكور على نسبة 58.8% من مجموع العينة بينما الاناث كانت الأقل، فقد حازت على نسبة 41.2% من مجموع عينة الدراسة.
- من حيث الفئة العمرية نجد أن أكبر نسبة من أفراد العينة ينتمون للفئة العمرية من 25 - 35 عاما بنسبة 50% تليها الفئة العمرية من 35 - 45 عاما بنسبة 35.1% ومن ثم الفئة العمرية الأكثر من 45 عاما بنسبة 12.4% بينما نجد أن الفئة العمرية الأقل من 25 عاما هي الأقل بما نسبته 2.6%.

- أما بالنسبة للمستوى الوظيفي نجد أن مستوى (تنفيذي ومشرف) تحتل أعلى نسبة من حجم العينة وذلك بنسبة 50.5% يليها المستوى الوظيفي أقل من مشرف بنسبة 24.2% ثم رئيس قسم بنسبة 18% والنسبة الأقل هي المسمى الوظيفي مدير فاعلى بما نسبته 7.2% من حجم العينة.
- من حيث المستوى التعليمي، نجد أن المؤهل الجامعي هو الأعلى بنسبة 43%، يليه مؤهل الدبلوم العام بنسبة 31% ثم مؤهل الدراسات العليا بنسبة 26% من مجموع عينة الدراسة.
- بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة نجد أن النسبة لمن يملكون خبرة أكثر من 5 سنوات تبلغ 84.5% من حجم العينة وذلك للفئات من 5 – 10 سنوات، 01-15 سنة، وأكثر من 15 سنة بنسب 27.8%، 28.9%، 27.8% على التوالي بينما تحتل فئة أقل من 5 سنوات النسبة الأقل بنسبة 15.5% من حجم العينة.
- المستوى العام لأثر تطبيق البعد المالي من حيث الأهمية النسبية مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.75) وبانحراف معياري (0.731).
- وأما مستويات أثر بعد العمليات من حيث الأهمية النسبية مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.661) وبانحراف معياري (0.704).
- أما المستوى العام لأثر تطبيق بعد العملاء من حيث الأهمية النسبية متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.48) وبانحراف معياري (0.808).
- وأما مستوى الأثر لتطبيق بعد التعلم والنمو من حيث الأهمية النسبية مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.70) وبانحراف معياري (0.7521).
- بالنسبة للمتغير التابع نجد أن مستوى الأثر على الانتاجية من حيث الأهمية النسبية مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.69) وبانحراف معياري (0.813).
- وأما مستوى الأثر على التحسين المستمر من حيث الأهمية النسبية مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.75) وبانحراف معياري (0.8751).

5.3 الاستنتاجات

من خلال استعراض الجدول رقم (23) يتبين لنا نتائج اختبارات فرضيات الدراسة بشقيها الرئيسي والفرعي.

جدول 23: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

النتائج	صفة الفرضية	اسم الفرضية
قبول الفرضية	رئيسية بديله	يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن المتمثلة في (البعد المالي، بعد العمليات، بعد العملاء، بعد التعلم والنمو) على الأداء الوظيفي في الهيئة.
قبول الفرضية	فرعية بديله	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الأداء المالي بالهيئة
قبول الفرضية	فرعية بديله	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على التعلم والنمو بالهيئة
قبول الفرضية	فرعية بديله	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على جودة العمليات الداخلية بالهيئة
قبول الفرضية	فرعية بديله	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على رضا العملاء بالهيئة
قبول الفرضية	رئيسية بديله	توجد علاقة ذو دلالة احصائية بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن والأداء الوظيفي المتمثل في (الانتاجية، التحسين المستمر) بالهيئة.
قبول الفرضية	فرعية بديله	توجد علاقة ذو دلالة احصائية بين بطاقة الأداء المتوازن ومستوى الانتاجية في الهيئة
قبول الفرضية	فرعية بديله	توجد علاقة ذو دلالة احصائية بين بطاقة الأداء المتوازن وعمليات التحسين المستمر في الهيئة

5,4 التحديات والمعوقات:

1. فترة إعداد الدراسة محدودة وبالتالي أثر ذلك على التوسع في إطار العمل بشكل عام.
2. جائحة كورونا (كوفيد19) أثرت على نسبة الاستجابة والتنوع في استخدام أدوات جمع بيانات بديله.
3. عدم التفرج التام للدراسة كان له أثر كبير في عدم التعمق في جميع القضايا المرتبطة بالموضوع.
4. الضوابط الخاصة بإعداد الرسالة البحثية والخاصة بتحديد حد أقصى بعدد الصفحات أثر بشكل نسبي على إضافة بعض التفاصيل الخاصة بالجانب النظري.
5. بما أن اللغة الإنجليزية ليست اللغة الأم والأولى للباحثين فقد أثر ذلك على الاستعانة بعدد أكبر من المصادر الأجنبية.

5.5 التوصيات

وبناء على اختبارات الفرضيات وتحليل البيانات والاجابة على أسئلة البحث، يوصي الباحثان بما يلي:

1. الاهتمام بنشر ثقافة استخدام بطاقة الأداء المتوازن في الهيئة والمؤسسات الحكومية عموماً.
2. مساعدة الموظفين على فهم رؤية واستراتيجيات الهيئة العامة للتأمينات الاجتماعية بشكل أفضل.
3. التركيز على استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأحد أساليب التخطيط الاستراتيجي للتطوير المستمر في المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان.
4. التركيز على تنمية الفهم لدور بطاقة الأداء المتوازن على استراتيجيات الاتصال الخاصة بالهيئة على جميع المستويات وتبيان أثر ذلك على جودة خدمات الهيئة.
5. التركيز بشكل أكبر على نشر ثقافة التخطيط ومشاركة الرؤية والرسالة بشكل مكثف في جميع أقسام الهيئة.
6. مشاركة الأهداف والإنجازات المتعلقة بالأداء الاستثماري والمالي للهيئة مع الموظفين بشكل أكبر والتأكد من فهم ومشاركة جميع المستويات الإدارية في الهيئة العامة للتأمينات الاجتماعية.

المصادر العربية:

1. ابتسام, ف. (2016). التمكين الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي. Retrieved from <http://bib.univ-oeb.dz:8080/jspui/bitstream>
2. البدري, ع. س. (2016, 10 الجمعة). معوقات الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية. Retrieved from <https://kitabab.com>
3. البشرية, ا. ا. (2008, 4). قياس الاداء الوظيفي (تقييم الاداء) وأهم طرق القياس. Retrieved from <https://hrdiscussion.com>
4. بوخاري بولرباح. (2019). بطاقة الأداء المتوازن كنظام معلومات لرسم الخريطة الاستراتيجية للمؤسسة. آفاق للعلوم, 4(1).
5. بولخوة, عجرود, & صباح. (2012). الأنماط القيادية السائدة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للموظف.
6. حساني, سليم, موسى, عبد القادر, بن مسعود, & محمد/مؤطر. (2019). أهمية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة (Doctoral dissertation, جامعة احمد دراية- ادرار).
7. د ريدي احلام, & بن صالح خولة. (2017). مدى إمكانية تفعيل بطاقة الأداء المتوازن لتحسين أداء المؤسسات الخدمية.
8. دائرة التخطيط. (2020). التقرير الشهري للهيئة. مسقط: الهيئة العامة للتأمينات الاجتماعية. Retrieved مايو 5, 2020
9. دمنهوري, & الراشد. (2018). أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تحسين الأداء: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بمدينة جدة. المملكة العربية السعودية: المجلة العربية للإدارة.
10. رامي, كوثر, كواشي, & مراد. (2020). تحسين الأداء الشامل باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام في المؤسسة الاقتصادية.
11. الربيق, محمد بن ابراهيم محمد, & محمود, محمد فتحي, 1357 هـ- مشرف. (2004). العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية (Doctoral dissertation).
12. رفاع, ش., & شريفة. (2009). نحو إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية في الدول النامية نحو تسيير عمومي جديد وفق نظرية الإدارة العمومية الحديثة (Doctoral dissertation, جامعة الجزائر3. كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير).
13. السبيل, حمد بن محمد, & الشهراني, سعد بن علي مشرف. (2003). عوامل الإنتاجية وعلاقتها بأنماط القيادة الإدارية في الأجهزة الأمنية (Doctoral dissertation).
14. سلام, & سليمة. (2013). ثقافة المؤسسة والتغيير.

- 15.سويلم, ح. ع. م., حسن على محمد, عبدالفتاح, محمود حسن, ذكي, & محمد خليل. (2020). استخدام أبعاد بطاقة القياس المتوازن للأداء (BSC) كأداة لقياس الأداء في المستشفيات الحكومية في مصر بالتطبيق على مستشفى الجراحة-جامعة الزقازيق. مجلة البحوث التجارية, 42(1), 55-91.
16. عبد الرحمن, مدني سوار الذهب محمد, & محمد حسن حافظ. (2010). تقييم الأداء الإستراتيجي للشركات باستخدام نموذج قياس الأداء المتوازن (Doctoral dissertation, جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا).
17. عثمان, سارة محمد الأمين عبد الرحيم, & إبراهيم فضل المولى البشير. (2016). دور التخطيط الإستراتيجي في كفاءة الأداء بالمصارف المركزية (Doctoral dissertation, جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا).
18. الفارسي, & الحوسني. (2019). أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الأداء المؤسسي بالقطاع العام: دراسة حالة علمية على الهيئة العامة للتأمينات الاجتماعية. مسقط: الكلية الحديثة للعلوم و التكنولوجيا.
19. قبيلي, وليد محمد, مداحي, & أمين. (2017). أهمية التحفيز في تحسين الاداء الوظيفي للمورد البشري داخل المنشآت الرياضية (Doctoral dissertation, جامعة البويرة).
20. كلتو. (2014). بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء في المنظمات الخدمية: دراسة تطبيقية. العراق: المجلة العلمية تنمية الرافدين.
21. لطرش, & وليد. (2018). دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر (Doctoral dissertation, Université de M'sila).
22. مها كامل جواد. (2009). مداخل التحسين المستمر. مجلة دراسات محاسبية ومالية, 7(2).
23. هاني المجالي, & وليد الرواضية. (2020). أهمية بطاقة الأداء المتوازن في كفاءة أداء القرارات الإستراتيجية في قطاع الاتصالات الأردن. Humanities and Social Sciences Series, 33(5).
24. الهيئة العامة للتأمينات الاجتماعية. (2020, أغسطس 12). نبذة عن الهيئة. Retrieved from <https://www.pasi.gov.om/?lang=ar#!/about>
25. ولهي المختار. (2019). الإدارة الالكترونية في الدول العربية (المتطلبات والتحديات).



المصادر الأجنبية

1. Benková, E., Gallo, P., Balogová, B., & Nemeč, J. (2020). Factors Affecting the Use of Balanced Scorecard in Measuring Company Performance. *Sustainability*, 12(3), 1178.
2. Berková, I., Adamová, M., & Nývltová, K. (2017). Relationships between Financial and Learning and Growth Perspectives in BSC. *Acta universitatis agriculturae et silviculturae mendelianae brunensis*, 65(6), 1841-1850.
3. Chan, Y. C. (2004). Performance measurement and adoption of balanced scorecards. *International journal of public sector management.*, 12(4), 23-27.
4. Pan, J. N., & Nguyen, H. T. N. (2015). Achieving customer satisfaction through product–service systems. *European Journal of Operational Research*, 247(1), 179-190.
5. Punniyamoorthy, M., & Murali, R. (2008). Balanced score for the balanced scorecard: a benchmarking tool. *Benchmarking: An International Journal*.
6. Quesado, P. R., Aibar Guzmán, B., & Lima Rodrigues, L. (2018). Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation. *Intangible capital*, 14(1), 186-201.
7. Sudirman, I. (2012). Implementing balanced scorecard in higher education management. *International Journal of business and social Science*, 3(18), 10.
8. Rahimi, H., Kavosi, Z., Shojaei, P., & Kharazmi, E. (2017). Key performance indicators in hospital based on balanced scorecard model. *Journal of Health Management & Informatics*, 4(1), 17-24.