



The relationship between balanced scorecard and non-profit organizations performance in Kuwait: An analytical study at the Regional Center for Educational Software Development

Dr. Najeeb Mohsin Al-Gharbal^{*}

dr.najeeb.gharbal@gulfuniversity.edu.bh

Dr. Nasser Mansour Manea Al-Ajmi^{**}

dr.naser.alajmi@gulfuniversity.edu.bh

Abstract

This study aimed to explore the relationship between the balanced scorecard and non-profit organizations performance in Kuwait, with particular focus on the Regional Center for Educational Software Development. A correlational descriptive methodology was employed. The study sample consisted of 94 employees from the Regional Center for Educational Software Development in Kuwait, selected randomly and purposefully. Two questionnaires were developed: one for the balanced scorecard and another for non-profit organizations performance measurement, based on dimensions such as (capabilities, cultural skills, and educational skills) for the balanced scorecard, and (creating a learning and civic organization, customer satisfaction, and growth) for non-profit organizations performance. The results revealed a statistically significant positive correlation at a significance level of ($\alpha \leq 0.05$) between the average scores of non-profit organizations on the overall balanced scorecard and its dimensions, and the overall performance of non-profit organizations and its dimensions. Given such findings, the study recommended conducting further studies on balanced scorecard, in areas such as empowering educational non-profit organizations in Kuwaiti society, and integrating the balanced scorecard into the activities of these organizations within educational institutions in Kuwait.

Keywords: Balanced Scorecard, Non-Profit Organizations, Regional Center for Educational Software Development, Overall Organizational Performance.

^{*} Assistant Professor of Business Administration, Department of General Studies, College of Business Administration, Gulf University, Kingdom of Bahrain.

^{**} Assistant Professor of Educational Management, Department of General Studies, College of Business Administration, Gulf University, Kingdom of Bahrain.

Cite this article as: Al-Gharbal, N. M.; & Al-Ajmi, N. M. M. (2025). The relationship between balanced scorecard and non-profit organizations performance in Kuwait: An analytical study at the Regional Center for Educational Software Development, *Journal of Arts*, 13(1), 524-547.

© This material is published under the license of Attribution 4.0 International (CC BY 4.0), which allows the user to copy and redistribute the material in any medium or format. It also allows adapting, transforming or adding to the material for any purpose, even commercially, as long as such modifications are highlighted and the material is credited to its author.



علاقة بطاقة الأداء المتوازن بأداء المنظمات غير الهادفة للربح في الكويت: دراسة تحليلية في المركز الإقليمي لتطوير البرمجيات التعليمية

د. ناصر منصور مانع العجمي**

د. نجيب محسن الغريبال*

dr.naser.alajmi@gulfuniversity.edu.bh

dr.najieb.gharbal@gulfuniversity.edu.bh

ملخص:

جاءت الدراسة لمعرفة علاقة بطاقة الأداء المتوازن بأداء المنظمات غير الهادفة للربح في الكويت -دراسة تحليلية في المركز الإقليمي لتطوير البرمجيات التعليمية. وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من 94 من موظفي المركز الإقليمي لتطوير البرمجيات التعليمية في الكويت، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وتم اختيار العينة بشكل قصدي. غير مفهومة وتم تطوير استبانتين: بطاقة الأداء المتوازن ومقياس أداء المنظمات غير الهادفة للربح، وفق أبعاد: (القدرات، والمهارات الثقافية، والمهارات التعليمية) لمقياس بطاقة الأداء المتوازن، و(جعل المنظمة متعلمة ومواطنة، وإرضاء العملاء، والنمو) لمقياس أداء المنظمات غير الربحية. وبينت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات درجات استجابة المنظمات غير الربحية على مقياس بطاقة الأداء المتوازن الكلي وأبعاده، ومقياس الأداء الكلي للمنظمات غير الربحية وأبعاده. وفي ضوء النتائج أوصى الباحثان بضرورة إجراء دراسات أخرى حول بطاقة الأداء المتوازن، مثل تمكين المنظمات غير الربحية التعليمية في المجتمع الكويتي، وتضمين بطاقة الأداء المتميز في عمل هذه المنظمات في الأنشطة التعليمية بمؤسسات التعليم في الكويت.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، المنظمات غير الهادفة للربح، المركز الإقليمي لتطوير البرمجيات التعليمية، الأداء الكلي للمنظمات.

* أستاذ إدارة الأعمال المساعد - قسم الدراسات العامة - كلية إدارة الأعمال - الجامعة الخليجية - مملكة البحرين.
** أستاذ الإدارة التربوية المساعد - قسم الدراسات العامة - كلية إدارة الأعمال - الجامعة الخليجية - مملكة البحرين.

للاقتباس: الغريبال، ن. م. والعجمي، ن. م. (2025). علاقة بطاقة الأداء المتوازن بأداء المنظمات غير الهادفة للربح في الكويت: دراسة تحليلية في المركز الإقليمي لتطوير البرمجيات التعليمية، مجلة الآداب، 13 (1)، 524-547.

© نُشر هذا البحث وفقاً لشروط الرخصة Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)، التي تسمح بنسخ البحث وتوزيعه ونقله بأي شكل من الأشكال، كما تسمح بتكييف البحث أو تحويله أو إضافته إليه لأي غرض كان، بما في ذلك الأغراض التجارية، شريطة نسبة العمل إلى صاحبه مع بيان أي تعديلات أُجريت عليه.



تعد المنشآت غير الهادفة للربح ركيزة هامة من ركائز التنمية المتوازنة والمستدامة باعتبارها أحد البنود الأساسية في إنشاء عقد اجتماعي جديد يفتح الطريق لمشاركة أوسع من جانب المجتمع المحيط، وانخراطهم بدرجة كبيرة في الواجبات والحقوق المدنية.

تتيح المنشآت غير الهادفة للربح المجال لتحقيق تنمية متكاملة تهدف إلى تحسين جودة المؤسسات ضمن المجتمع المحيط بها، وتوفير ظروف أفضل لكل شرائح المجتمع (أبو خشبة، 2021). ويشير العوادلي (2015)، ومحمد والرشيدي والمهدي ومنير (2018)، ومارك (Mark, 2014) إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تُستخدم لتتبع وإدارة إستراتيجية المنظمات، إذ تعتمد هذه البطاقة على التوازن بين المؤشرات الرائدة والحديثة التي تعبر عن محركات، ونتائج، وأهداف أي منظمة، إذ تظهر هذه المؤشرات عند استخدامها في إطار بطاقة الأداء المتوازن مدى تحقق أهداف الشركة من عدمه. وبين (اليتيموبوزعوت، 2017؛ Deborah, 2007) أن بطاقة الأداء المتوازن تساعد على وصف إستراتيجية المنظمات، وقياسها من خلال التركيز على الهدف وعلى قياس الأداء، والتركيز على الإجراءات التي اتخذتها المنظمات لتحقيق أهداف المؤسسة والعملاء.

أضاف مصطفى والعمرى والقلبيوي (2019)، وأونيس (2016) أهداف العملية، كركيزة تؤكد علمها بطاقة الأداء المتوازن، بالإضافة للركائز السابقة، حيث تؤكد المنظمات من خلال هذه الركيزة على ما يجب أن تفعله من أجل تحقيق أهداف عملها، بالإضافة إلى المهارات التي يحتاجها العاملون في المنظمات من أجل تنفيذ العملية التي من شأنها أن تجعل العملاء راضين عن الأداء.

في تسعينيات القرن المنصرم ظهرت أداة جديدة لقياس وتقييم الأداء المؤسسي تحت مسمى بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) من خلال كِلي من Robert Kaplan & David Norton، من جامعة هارفرد في عام (1992)، حيث تلعب هذه الأداة دورًا مهمًا للغاية في ترجمة رؤية ورسالة المنظمة وقيمها وتحولها إلى أهداف تشغيلية ومؤشرات لقياس الأداء الذي يُمكن المنظمة من تقييم أدائها بشكل دقيق ومتكامل، وتقوم أيضًا على تحسين عملية جودة الأداء في البيئة الداخلية للمنظمة وكذلك البيئة الخارجية لها من خلال أربعة أبعاد وهي (البعد المالي والبعد العملاء والبعد العمليات الداخلية والبعد التعلم والنمو)، وتستخدم المنظمة بطاقة الأداء المتوازن في تنفيذ الخطة الإستراتيجية و موازنة جهود الشركة وقراراتها مع الإستراتيجية وربط الأفراد بالإستراتيجية.

ويستنتج الباحث مما سبق أن بطاقة الأداء المتوازن ترتبط بالعملاء، من حيث تلبية حاجاتهم، ورغباتهم، والحفاظ على علاقات جيدة معهم، وتشمل المؤشرات المرتبطة بهم، كالرضا والولاء والنمو. كما ترتبط هذه البطاقات بجودة المنتج أو الخدمة وفعالية العمليات التي تتبعها المنظمات في توفير منتجاتها أو خدماتها، وتشمل زمن التسليم وجودة الإنتاج. ومن ثم، يمكن للمنظمات استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتحسين أدائها الشامل، وتحقيق النجاح المستدام، وجاءت هذه الدراسة للكشف عن مدى فعالية بطاقة الأداء المتوازن (BSC) على المنظمات غير الربحية ومدى الاستفادة منها وتعديلها حسب العوامل والمتغيرات في البيئتين الداخلية والخارجية من وجهة نظر موظفي المركز الإقليمي لتطوير البرمجيات التعليمية في الكويت. مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

يُعتبر التطور السريع في المجال التعليمي إحدى التحديات التي تواجه أداء المنظمات غير الهادفة للربح، كما أشار إليها (أبو خشبة، 2021؛ Weerasooriy, 2015)، حيث يعد تطوير البرمجيات التعليمية وترجمة الرؤية الإستراتيجية إلى أهداف ومقاييس واضحة من الأولويات الأساسية لهذه المنظمات. ويتم تحقيق ذلك من خلال إطار متوازن يشمل أربعة محاور رئيسية: التعلم والنمو، العملاء، العمليات الداخلية، والجانب المالي، بالإضافة إلى محور خامس وهو الشراكة المجتمعية.

وتكمن إشكالية الدراسة في كيفية التنسيق بين أنشطة هذه المحاور لضمان تحقيق أهداف المنظمة، كما أوضحت دراسات (مصطفى والعمرى والقلوبى، 2019؛ Bhardwaj & Momaya, 2006) التي تناولت أثر بطاقة الأداء المتوازن على أداء المنظمات غير الهادفة للربح، وذلك من خلال دراسة تحليلية للمركز الإقليمي لتطوير البرمجيات التعليمية في الكويت. لذلك، يُعد من الضروري فهم مدى تأثير بطاقة الأداء المتوازن على هذه المنظمات، مع استكشافها كأداة حديثة يمكن أن تُساهم في تحسين أدائها. علاوة على ذلك، يتطلب مجال تطوير البرمجيات التعليمية مزيدًا من الاهتمام، خاصة في ظل التحديات التي تواجه عمليات التطوير، وهو ما أكدت عليه عدة دراسات (الحسيني، 2023؛ الشبيبي، 2022؛ اليتيم ووبوعوت، 2017؛ العوادلي، 2015)، والتي أشارت إلى وجود مشكلات في أداء المنظمات غير الهادفة للربح، لا سيما في الجوانب التعليمية، مثل تطوير البرمجيات الخاصة بها.

وبحكم خبرة الباحثين في ميدان تطوير البرمجيات التعليمية في الكويت؛ فقد اتضح وجود مشكلة في أداء المنظمات غير الهادفة للربح الكويتية ذات الاتجاه التربوي في مجال تطوير البرمجيات التعليمية التي يؤثر تطويرها على مستوى التعليم في الكويت سواء على صعيد مدارسها أو جامعاتها، لذا فقد تم إجراء هذه الدراسة التي يمكن صياغة مشكلتها بالسؤال الرئيسي الآتي:

- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين فعالية بطاقة الأداء المتوازن وأداء المنظمات غير الهادفة للربح في الكويت؟

ويتفرع من هذا السؤال عدة تساؤلات هي:

- السؤال الأول: ما مستوى أداء المنظمات غير الهادفة للربح في الكويت في أبعاد (جعل المنظمة متعلمة ومواطنة، وإرضاء العملاء، والنمو)؟
- السؤال الثاني: ما مستوى فعالية بطاقة الأداء المتوازن لدى المنظمات غير الهادفة للربح في الكويت في أبعاد القدرات، والمهارات الثقافية، والمهارات التعليمية؟
- السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجة استجابة أفراد عينة الدراسة (المركز الإقليمي لتطوير البرمجيات التعليمية في الكويت) على مقياس بطاقة الأداء المتوازن، ومقياس أداء المنظمات غير الهادفة للربح؟

أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية الدراسة من النقاط الآتية:

أولاً: الأهمية النظرية:

تتضح الأهمية النظرية من خلال:

1. يؤمل أن تزود الأدب النظري بمفهوم أعمق لبطاقة الأداء المتوازن والمنظمات غير الهادفة للربح.
2. من المحتمل أن تساعد الدراسة الحالية على اكتساب المركز الإقليمي لتطوير البرمجيات التعليمية في الكويت بمهارات جديدة في الأداء.
3. يؤمل الباحثان توضيح العوامل المترابطة بين بطاقة الأداء المتوازن وأداء المنظمات غير الهادفة للربح، كما يمكن العمل على تحسين أدوات التقييم المستخدمة في تطوير البرمجيات التعليمية في المركز الإقليمي في الكويت.

4. يتبنى الباحثان أن يساعد البحث في نشر التوعية في المجتمع الكويتي حول مشكلات تطوير البرمجيات التعليمية، وكيفية دعم المنظمات غير الهادفة للربح التي تهتم بهذا المجال، وتأثيرها الإيجابي على مستوى التعليم في مدارس وجامعات الكويت.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

تتضح الأهمية التطبيقية من خلال الآتي:

1. ربما تكون الدراسة بمثابة مُوجِّهٍ لصانعي القرار لتطوير البرمجيات التعليمية في الكويت.
2. من المحتمل أن تعتمد على النتائج التطبيقية من البيانات القيمة التي تستخدم لتطوير وتحسين أداء المنظمات غير الهادفة للربح.
3. من المؤمل أن توفر الدراسة مقياساً يقوم بقياس فعالية بطاقة الأداء المتوازن لدى المركز الإقليمي لتطوير البرمجيات التعليمية في الكويت.
4. يؤمل أن توفر الدراسة مقياساً يقوم بقياس مستوى الأداء للمنظمات غير الهادفة للربح في الكويت.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى:

1. الكشف عن مستوى الأداء لدى المنظمات غير الهادفة للربح في الكويت.
2. الكشف عن مستوى بطاقة الأداء المتوازن في المركز الإقليمي لتطوير البرمجيات التعليمية في الكويت.
3. الكشف عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجة استجابة أفراد عينة الدراسة على مقياس الأداء ومتوسطات استجاباتهم على مقياس بطاقة الأداء المتوازن.

مصطلحات الدراسة:

بطاقة الأداء المتوازن: عرفت بطاقة الأداء المتوازن بأنها نظام إداري يهدف إلى مساعدة العاملين على ترجمة رؤية وإستراتيجيات منظمات الأعمال إلى مجموعة من القياسات الإستراتيجية المترابطة" (Kaplan و Norton، 1992: 72) وعرفها (علماء، 2016: 9) بأنها: "أداة تقييم إدارية استخدمتها المنظمات لقياس الأداء وترجمة الإستراتيجية إلى نشاط". وعرفها الباحثان إجرائياً بأنها: البطاقة التي تسهل تطوير أداء المنظمة غير الهادفة للربح من خلال أبعاد القدرات، والمهارات الثقافية، والمهارات التعليمية.

المنظمات غير الهادفة للربح: عرفها اليتيم وبوزيت (2017، ص 11) بأنها: "منظمات غير ربحية، تهدف إلى دعم الأنشطة العامة أو الخاصة بدون أي مصلحة تجارية أو مالية أو الدعوة إليها أو الانخراط فيها". وعرفها البنك الدولي بأنها مؤسسة خيرية لا تسعى للربح، وليست جزءاً من القطاع الحكومي بالرغم من خضوعها لقوانين ونظام الدولة المنشأة عليها. (صالح، 2007، ص 11).

وعرفها التقرير السنوي الصادر عن المركز للعام (2023، ص 4) بأنها: "منظمة إقليمية لا تهدف إلى الربح المادي تم إنشاؤها بموجب القانون رقم (23) لسنة (1996) تعمل على تقنية إنتاج البرمجيات للمنطقة العربية، ووفقاً للاتفاقية الموقعة في مدينة نيويورك بتاريخ (13/6/1989) بين كل من حكومي دولة الكويت، وجمهورية مصر العربية، والبرنامج الإنمائي للأمم المتحدة (UNDP)، والصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي (AFESD)، ويقع مقرها الدائم في معهد الكويت للأبحاث العلمية في منطقة الشويخ، وتهدف إلى:



- دراسة وتطوير وإنتاج برمجيات تعليمية لخدمة المنطقة العربية قابلة للتشغيل من خلال البوابات التعليمية ومنظومات التعلم الإلكتروني أو من خلال تطبيقات الأجهزة الذكية.
 - دعم وتعزيز الاستخدام الفاعل لتقنيتي الاتصالات والمعلومات في النظام التعليمي بالمنطقة العربية.
 - نقل تقنية إنتاج البرمجيات التعليمية إلى المنطقة العربية.
 - تقديم استشارات فنية، تقنية ومهنية للوكالات والمعاهد والهيئات الحكومية في المنطقة العربية للعمل على توظيف تقنيتي المعلومات والاتصالات في المجال التربوي وحوسبة التعليم وذلك بالتعاون مع العديد من المنظمات والجامعات الدولية".
- وتعرف إجرائيًا بأنها: منظمة غير هادفة للربح في الكويت تهدف إلى تطوير برامج تعليمية تتوافق مع الخطط الموضوعية ويتم قياس أداؤها من خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وأبعاد المنظمات غير الهادفة.
- حدود الدراسة:**

تشمل حدود الدراسة ما يأتي:

- الحدود الموضوعية: تمثلت في التعرف على مستوى فعالية بطاقة الأداء المتوازن بأداء المنظمات غير الهادفة للربح، اعتمادًا على دلالات صدق وثبات الأدوات المستخدمة في الدراسة.
- الحدود البشرية: اشتملت هذه الدراسة على مديري المنظمات غير الهادفة للربح في الكويت.
- الحدود الزمانية: طبقت الدراسة خلال العام 2023-2024.
- الحدود المكانية: المركز الإقليمي لتطوير البرمجيات التعليمية في الكويت.

الأدب النظري:

تعد بطاقة الأداء المتوازن نظامًا إداريًا يتم من خلاله إعادة صياغة أهداف وإستراتيجية المنظمة إلى مجموعة من الأهداف قابلة للقياس؛ بحيث يتم تقييمها وقياسها ومراقبتها والتعديل عليها لضمان تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة (الشيبي، 2022).

ويهدف نظام بطاقة الأداء المتوازن إلى توفير رؤية شاملة لأصحاب القرار من خلال استكمال التدابير المالية ووضع مقاييس إضافية لقياس الأداء والمهارات في مجالات عدة، كرضا العملاء، وابتكار منتجات جديدة (إنجليزي، 2014)، حيث إن المديرين التنفيذيين يدركون أن نظام القياس في منظماتهم يؤثر بشدة على سلوك المديرين والموظفين، وكذلك التدابير الحسابية التقليدية كالعائد على الاستثمار، وعائد الأسهم، ولا يعطي نتائج جيدة للتحسين المستمر والابتكار بما يناسب الأنشطة التي تتطلبها البيئة التنافسية، حيث إنها لا تتماشى مع المهارات والكفاءات التي تحاول المنظمات إتقانها (علماء، 2016).

تتطلب بطاقة الأداء المتوازن وجود خريطة إستراتيجية لتفعيل بطاقة الأداء المتوازن عن طريق طباعة بطاقة الأداء المتوازن، وإدارتها، واتخاذ القرارات حولها، وقياسها، وتنفيذها، وإدراجها في الاتصالات بين المكاتب، والتواصل مع الشركاء التجاريين، ونشرها على موقع على الويب. (الحسيني، 2023؛ علماء، 2016؛ وهابي، 2011؛ Smit، 2011).

تساعد بطاقة الأداء المتوازن الأفراد داخل المنظمات على التعامل مع العديد من المستخدمين. و الحصول على التقارير الدقيقة، وتقليل التكلفة المادية و مواكبة التطبيقات الحديثة الخاصة بسجل الأداء و الوصول إلى أنظمة تحليل المعلومات الخاصة بالعملاء و تخزين الكثير من البيانات والمعلومات الخاصة بالمنظمة في مكان واحد، وتحديد الصعوبات فيما يخص فريق العمل داخل المنظمة، حيث تساعد من خلال فريق تقنية المعلومات على المشاركة في عملية الدمج، وإنشاء تقارير الفريق التنفيذي، وتضمين المعلومات النوعية مع معلومات عن مشاريع العملاء داخل المنظمة.

وتوضَّح بطاقة الأداء المتوازن بعدة محاور منها:

أولاً: المحور المالي: بالنسبة للمنظمات الربحية ويحوي هذا المحور أهدافاً مالية بحتة مثل: العائد على الاستثمار، وتكلفة المنتجات، والربحية، والتدفق النقدي، ويستخدم لقياس ذلك النسب المالية والأرقام المالية المختلفة، كذلك قد تكون بعض الأرقام المالية مهمة في وقت ما مثل التدفق النقدي في أوقات العسرة أما بالنسبة للمنظمات غير الهادفة للربح، فقد يختلف الأمر، ولكنها في النهاية لا بد أن تحافظ على استمرارها في أنشطتها بالمحافظة على وجود موارد كافية.

ثانياً: محور الزبائن: إذ تحتاج المنظمات إلى أن توجه اهتمامها إلى تلبية احتياجات ورغبات عملائها، لأن هؤلاء العملاء هم الذين يدفعون المنظمات لتغطية التكاليف، وتحقيق الأرباح، ومن خلال هذا المنظور توضع مؤشرات تعكس وضع العميل بالنسبة للمنظمة مثل: رضا الزبائن، والحصة السوقية، ودرجة الولاء، والقدرة على الاحتفاظ بالزبون، والقدرة على اجتذاب العميل، وربحية العميل، ومحور الأنظمة الداخلية، إذ يتم قياس فعالية الأنظمة الداخلية للمؤسسة من أجل ضمان تنافسيتها، ومن أهمها نظام التجديد مثل: (البحوث، وعدد براءات الاختراع، وعدد المنتجات الجديدة)، هذا بالإضافة إلى نظام الإنتاج، الذي يشمل: (جودة المنتجات، وأجال الإنتاج)، ونظام خدمة ما بعد البيع والذي يتضمن: (استقبال الزبون، وأجال حل المشكلات).

ويبيّن علماوي (2016) أن بطاقة الأداء المتوازن لم تصمم للمنظمات غير الهادفة للربح إلا أن العديد من هذه المنظمات حاولت تكييفها لتستجيب لمختلف احتياجاتها من أجل الحفاظ على الميزة التنافسية، فبطاقة الأداء المتوازن تسهل فهم رسالة وإستراتيجية المنظمة غير الهادفة للربح بالإضافة إلى المساعدة على تحويل هذه الإستراتيجية إلى أهداف وأنشطة تعزز الميزة التنافسية لهذه المنظمات، كما يمكن أن تستعمل بطاقة الأهداف من قبل المنظمات غير الهادفة للربح من أجل خلق القيمة، وإرضاء الموظفين والعملاء (المستفيدين)، وتحسين العمليات الداخلية للمنظمة، وتعزيز التعلم والنمو. وخلاصة القول: تُعد بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة لمتابعة الأداء وتحسينه، سواء في المنظمات الربحية أو غير الهادفة للربح، من خلال تحقيق تكامل بين الأهداف المختلفة وتوفير رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة.

وهي نظام إداري إستراتيجي طُوّر على يد Kaplan و Norton (1992) بهدف ترجمة رؤية وإستراتيجيات المؤسسات إلى مجموعة من المؤشرات القابلة للقياس. ولا تقتصر البطاقة على القياسات المالية فقط، بل تتضمن مؤشرات غير مالية لضمان تقييم شامل للأداء.

حيث يهدف هذا النظام إلى تحقيق التوازن بين الأداء المالي وغير المالي، مما يُساعد المؤسسات على قياس نجاحها من زوايا متعددة، وليس فقط من خلال الربحية. وتشمل الأهداف الرئيسية للبطاقة:

تحسين الأداء المؤسسي من خلال رؤية واضحة ومترابطة.

تعزيز رضا العملاء عبر التركيز على جودة الخدمات.

تحقيق النمو المستدام عبر الابتكار والتطوير المستمر.

قياس وتطوير المهارات الداخلية والموارد البشرية.

وتُفَعَّل بطاقة الأداء المتوازن من خلال وضع خريطة إستراتيجية، وهي أداة تُستخدم لربط الأهداف المختلفة بطريقة تُظهر علاقاتها وتأثيرها المتبادل. وتلعب الإدارة دوراً أساسياً في:

تحديد الأهداف الإستراتيجية لكل محور من محاور البطاقة.

وضع مؤشرات أداء واضحة لقياس نجاح كل هدف.

ضمان تكامل الأنشطة المختلفة وتحقيق الأهداف المؤسسية.

وتوفر البطاقة رؤية شاملة للأداء المؤسسي وتُساعد في اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة. تعتمد على أربعة محاور رئيسية:

- المحور المالي: يقيس الأداء المالي للمؤسسة ومدى تحقيق الأهداف الربحية.
 - محور العملاء: يُركز على رضا العملاء ومستوى الخدمة المقدمة لهم.
 - محور العمليات الداخلية: يحدد كفاءة العمليات التشغيلية ومدى تحسينها.
 - محور التعلم والنمو: يُعنى بتطوير المهارات والقدرات داخل المؤسسة لضمان استمرارية النجاح.
- كما يتم تكييف النظام للمنظمات غير الهادفة للربح حيث تحتاج المنظمات غير الهادفة للربح إلى تعديل محاور البطاقة لتناسب مع طبيعة عملها، حيث يتم استبدال المحور المالي بمحور تعظيم الأثر الاجتماعي، وإضافة محور الشراكة المجتمعية لضمان استدامة العمل. وعند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، يُتوقع أن تؤدي إلى:
- تحسين الكفاءة التشغيلية وتحقيق الأهداف الاجتماعية.
 - توفير أدوات قياس دقيقة لتقييم الأداء المؤسسي.
 - تعزيز الشفافية والمساءلة أمام الجهات الداعمة والمجتمع.
- الدراسات السابقة:

تم عرض الدراسات العربية، والأجنبية المرتبطة بمتغيرات الدراسة، بصورة مباشرة، وغير مباشرة بالإضافة إلى التعقيب على هذه الدراسات، وتوضيح ما امتازت به الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات السابقة، وقد رتبت الدراسات تبعاً للتسلسل الزمني، وذلك من الأحدث إلى الأقدم:

أجرى الشيبني (2022) دراسة هدفت إلى معرفة مدى مساهمة تنوع الإيراد في الاستدامة المالية للمنشآت غير الهادفة للربح في مكة المكرمة في ظل ندرة الموارد والتحديات الاقتصادية والاجتماعية في بيئة الأعمال، فقد أصبح تحقيق الاستدامة المالية أمراً في غاية الأهمية في المنظمات غير الربحية لتحقيق الأهداف وتصحيح المسار ومعالجة الانحرافات فيها. إذ قام الباحث باختيار أكبر الجمعيات الخيرية بمنطقة مكة المكرمة كعينة لتطبيق البحث، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن دراسة الاستدامة المالية ومؤشراتها ودمج تلك المؤشرات مع مؤشرات تنوع الأداء وفق أبعاد الاستدامة المالية من شأنه تحسين الأداء وضمان تحقيق الاستدامة المالية في المنظمات غير الحكومية غير الهادفة للربح.

أجرى أبو خشبة وخنيفر (2021) دراسة هدفت إلى التعرف إلى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تطوير وتحسين أداء المؤسسات غير الهادفة للربح (دراسة ميدانية) في السعودية، وقياس جودة وقيمة الخدمة للوصول إلى رضا العاملين، والعملاء، والمجتمع ككل، ولتحقيق هدف الدراسة، تم تطوير استبيان لجمع البيانات الرئيسية لهذه الدراسة بناءً على الدراسات السابقة في هذا المجال والتحقق من صدقها وثباتها من خلال عرضها على مجموعة من المتخصصين في المجال وتوزيعها على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة قوامها (30) محاسباً من موظفي المؤسسات العامة السعودية، حيث تم توزيع الاستبانة عشوائياً على (200) من منسوبي إدارات وأقسام المحاسبة في المؤسسات العامة السعودية غير الهادفة للربح بمدينة الرياض، ومن أهم نتائج الدراسة التأكيد على أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن إذ تكمن أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات العامة غير الهادفة للربح في كونها تحسن وتعزز جوانب الأداء، والإستراتيجية، وتخصيص الموارد، واتخاذ القرارات، والقدرة التنافسية. وأشارت النتائج إلى وجود ضعف في التعاون الكافي بين إدارات المؤسسة وهو ما أثر على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات العامة السعودية غير الهادفة للربح وعدم اهتمام الإدارات العليا بإنفاق الموارد

المالية الخاصة بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات العامة السعودية غير الهادفة للربح. كما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية يمكن الحديث عنها بين المتغيرات الديموغرافية ومتغيرات الدراسة. وأوصت الدراسة بإجراء قياس دوري لرضا العملاء، وعقد الدورات التدريبية التأهيلية لجميع الموظفين العاملين مع تخصيص الموارد المالية وغيرها من الموارد لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

وأجرى محمد ومحمد والرشيد والمهدي (2018) دراسة هدفت التعرف على بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على الربحية في البحرين. وتمثلت مشكلة البحث في قصور أساليب التقييم والرقابة والأداء التقليدية التي أصبحت غير ملائمة لمواجهة المتغيرات في بيئة الأعمال الحديثة بالرغم من ظهور مقاييس بطاقة الأداء المتوازن التي تستخدم للمقاييس المالية وغير المالية. وهدفت الدراسة إلى قياس مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لدى بنك الشمال الإسلامي، والتعرف على أثر بطاقة الأداء المتوازن على ربحية بنك الشمال الإسلامي، ومعرفة الأساليب المترابطة لبطاقة الأداء المتوازن والتعرف على محاور بطاقة الأداء المتوازن، إضافة إلى تحديد خطوات ومراحل بطاقة الأداء المتوازن.

اتباع البحث المنهج الوصفي التحليلي وتوصل إلى عدة نتائج أهمها: توجد فروق ذات دلالة معنوية بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن والربحية التجارية للبنك. وتوجد فروق ذات دلالة معنوية بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن والرضا الوظيفي للعملاء. وتوجد فروق ذات دلالة معنوية بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن والعمليات الداخلية. وتوجد فروق ذات دلالة معنوية بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن والتعلم.

وأجرى اليتيم وبوزيت (2017) دراسة هدفت إلى توضيح مدى إسهام العلاقات العامة في تحقيق أهداف المنظمات غير الهادفة للربح في الجزائر. وبحثت فيما إذا كانت الجمعيات المحلية تتبنى ثقافة العلاقات العامة في تعاملها مع جمهورها المستهدف، وانعكاس ذلك على أداؤها. وكانت منظمة الهلال الأحمر، وجمعية كافل اليتيم، محلا للدراسة. وذلك من خلال التعرف على الإطار التنظيمي للمنظمات غير الربحية والوقوف على محددات تفعيل نشاطها، وهنا يظهر التوجه التسويقي كعامل مهم لتجسيد مبادئ المنظمات غير الهادفة للربح ويظهر الاتصال الفعال محركاً رئيسياً لذلك، أساسه بناء علاقات عامة ناجحة. وبينت الدراسة أن العلاقات العامة تسهم في تسويق فكرة المنظمات غير الربحية، وتجسيد مبادئها في المجتمع، الأمر الذي ينتج عنه بناء صورة طيبة لدى جمهور واسع من المتبرعين والمتطوعين، والمشاركة في التنشئة الواعية للأفراد.

وجاءت دراسة أونيس (2016) للتعرف على مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مؤسسة مطاحن الأوراس في تونس، حيث قامت الدراسة باقتراح نموذج لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة محل الدراسة. ومن خلال تحليل استبانة البحث التي أعدت لهذا الغرض تبين أن المؤسسة تهتم بمختلف أبعاد ومنظورات بطاقة الأداء المتوازن سواء تعلق الأمر بالمحور المالي والعملاء (المنظورات الخارجية)، أم بالعمليات الداخلية والنمو والتعلم (المنظورات الداخلية)، وتم التوصل إلى أن المؤسسة تستطيع استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداؤها والتركيز أكثر على المنظورات الداخلية للبطاقة بهدف تحسين الأداء.

وأجرى علماوي (2016) دراسة هدفت إلى معرفة أثر بطاقة الأداء المتوازن على المنظمات غير الهادفة للربح في القطاع العام. وتم استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس الميزة التنافسية لهذه المنظمات. وتوصلت الدراسة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تسهل من فهم رسالة وإستراتيجية المنظمة غير الهادفة للربح بالإضافة إلى المساعدة على تحويل هذه الإستراتيجية إلى أهداف وأنشطة تعزز الميزة التنافسية لهذه المنظمات. كما يمكن أن تستعمل بطاقة الأهداف من قبل المنظمات غير الهادفة للربح من أجل خلق القيمة، وإرضاء الموظفين والعملاء (المستفيدين)، وتحسين العمليات الداخلية للمنظمة، وتعزيز التعلم والنمو، وجعل المنظمة منظمة متعلمة ومواطنة.



وأجرت العوادلي (2015) دراسة هدفت إلى معرفة استخدامات المنظمات غير الهادفة للربح لصفحات الفيس بوك في مصر. وذلك عن طريق تقديم توصيف كيفي لهذه الصفحات من حيث الشكل والمضمون بالإضافة إلى رصد أشكال التفاعل بين المؤسسة مع الجمهور. وأجريت الدراسة على مستشفى سرطان الأطفال، وجمعية رسالة للأعمال الخيرية. وأظهرت النتائج اهتمام المؤسسات غير الهادفة للربح باستخدام مواقع التواصل الاجتماعي للتواصل مع جمهورها من المتطوعين والمتبرعين. وأجرى ويراسوريا (Weerasooriya 2015)، دراسة هدفت إلى البحث في كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن كألية لتقييم الأداء في جامعات سريلانكا، وذلك من خلال تقييم علاقة منظور التعليم والنمو مع منظور العمليات الداخلية، مع منظور العملاء، وتقسيم علاقة كل من منظور العملاء والمنظور المالي مع تقييم الأداء، وكذلك تحديد ما إذا كانت إدارة شؤون الموظفين في كليات الإدارة في الجامعات السريلانكية مطلعة على بطاقة الأداء المتوازن. وأظهرت النتائج الأثر الإيجابي لهذه البطاقة على الأداء.

وأجرى إنجليزي (2014) دراسة هدفت إلى معرفة أثر الخصائص التشغيلية للمنظمات غير الهادفة للربح على الأهداف الوظيفية للمحاسبة بمؤسسات التعليم العالي في السودان. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم إجراء مقابلات مع خبراء وإداريين ومديرين ماليين بمؤسسات التعليم العالي مع تحليل الحسابات الختامية بجامعات الدلنج للعلوم والتكنولوجيا. وأظهرت النتائج تأثير الخصائص التشغيلية للمنظمات غير الهادفة للربح على الأهداف الوظيفية للمحاسبة، وعدم وجود نظام محاسبي موحد بمؤسسات التعليم العالي.

كما أجرى أناستاكيو (Anastacio, 2016) دراسة هدفت إلى التوصل إلى نظام إدارة إستراتيجية باستخدام منهج بطاقة الأداء المتوازن في المدارس البولينية في الفلبين. شملت الدراسة ثلاث مجموعات من المشاركين، المجموعة الأولى تكونت من (117) خبيراً، والمجموعة الثانية تكونت من الإداريين والمدرسين من جميع المدارس البولينية البالغ عددها (39) مدرسة في جميع أنحاء البلاد وتم اختيارهم من المشاركين في مؤتمر معلمي (SPC) المنعقد عام 2012 والمجموعة الثالثة اشتملت على أصحاب المصلحة من مديري المدارس، والمدرسين، والطلبة، والمتخرجين، والآباء.

وتوصلت الدراسة إلى أن أبرز المؤشرات التي ينبغي أن تتضمنها أبعاد بطاقة الأداء المتوازن كانت كالتالي: جودة أداء المدرسة لمهمتها التعليمية، والتكوين المتكامل لشخصية الطالب من منظور (العمليات الداخلية) ورضا الطلبة والاحتفاظ بهم، ومعدلات التخرج، والانطباع الجيد الذي تخلقه المدرسة والمتخرجون منها لدى المجتمع من منظور (العملاء أو الطلبة)، والتنمية المهنية المستمرة للإدارة وأعضاء هيئة التدريس والموظفين من منظور (التعلم والنمو). وتحسين استخدام المدرسة لمواردها المالية والمادية لتنفيذ مهمتها التعليمية من (المنظور المالي).

وأجرى الشبيخة (AL-Shaikh, 2007) دراسة هدفت إلى تقييم أداء شركتي جوال والاتصالات الفلسطينية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وهدفت إلى تقييم تحسين أداء الشركتين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وذلك من خلال تقييم أداء الشركتين في ضوء الأبعاد الأربعة للبطاقة، كما قررها العاملون في الشركتين والمساهمون، وقد تم في هذه الدراسة استخدام أسلوب الاستبيان وتوزيعه على عينة عشوائية تمثل (185) من العاملين فيها من مجتمع دراسة تكون من (668) منهم، تم استرجاع (170) استبياناً من أصل (185)، وتمت معالجتها وتحليلها بالاعتماد على أساليب الإحصاء الوصفي وخلصت الدراسة إلى ضرورة تحسين وتطوير البرامج التدريبية والعمليات التشغيلية الداخلية. وأسفرت النتائج عن الأثر السلبي للبطاقة على أداء المنظمات غير الهادفة للربح، والأثر الإيجابي للمنظمات الربحية.

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

من خلال ما تم عرضه من دراسات سابقة يمكن توضيح جملة من الاستنتاجات كما يلي:

أولاً: من حيث الأدوات: تنوعت الأدوات في الدراسات السابقة؛ حيث استخدمت دراسة (أبو خشبة وخنيفر، 2021) أداة الاستبانة، بينما استخدمت دراسة (محمد ومجد والرشيدي والمهدي، 2018) مقياس بطاقة الأداء المتوازن، واستخدمت دراسة ويراسوريا (Weerasooriya, 2015) مقياس بطاقة الأداء المتوازن، والاستبانة. ثانياً: من حيث المنهج: استخدمت الدراسات السابقة المنهج الوصفي كدراسة الشبيبي (2022)، والمنهج التحليلي، كدراسة اليتيم وبوزيت (2017).

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بالجمع بين المقياسين: مقياس بطاقة الأداء المتوازن، ومقياس أداء المنظمات غير الهادفة للربح. كما تتميز في ربطها بين أبعاد بطاقة الأداء المتميز، وأبعاد أداء المنظمات، كما تحمل الدراسة الحالية في طياتها خصوصيات تميزها عن غيرها من الأبحاث المشابهة، حيث تبحث في "علاقة بطاقة الأداء المتوازن بأداء المنظمات غير الهادفة للربح في الكويت (دراسة تحليلية في المركز الإقليمي لتطوير البرمجيات التعليمية)". كما تعتمد الدراسة على عينة محددة من المنظمات في الكويت التي تواجه مشكلات في تطوير الأداء، مما يجعل النتائج تعكس واقع المركز الإقليمي لتطوير البرمجيات التعليمية بدقة، كما تهتم بدراسة العلاقة بين فعالية بطاقة الأداء المتوازن وتحليل الأداء الفعلي للمنظمات غير الهادفة للربح، مقارنةً بغيرها من الأبحاث التي قد تعالج متغيرات متعددة، ومن ثم تقدم رؤية أعمق وأوسع نطاقاً لهذه القضية، وبناءً على ذلك توفر الدراسة تفسيراً لنتائج وتقدم توصيات تساهم في خدمة المجتمع الأكاديمي والتربوي.

منهج الدراسة:

استخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي، وهو واحد من مناهج البحث العلمي يهتم ببيان العلاقة بين متغيرين أو أكثر، وفي حالة وجود هذه العلاقة يهتم بمعرفة نوع هذه العلاقة سالبة أو موجبة، طردية أو عكسية، وتهتم الدراسات الارتباطية ببيان حجم ونوع العلاقات بين البيانات. وهو أسلوب مناسب من أساليب البحث العلمي لتحقيق أهداف الدراسة (عبد الرحمن، 2010).

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المنظمات غير الهادفة للربح في الكويت ذات الاتجاه التعليمي، والبالغ عددها (100) منظمة موزعة على محافظات الكويت للعام (2023/2024).

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من موظفي المركز الإقليمي لتطوير البرمجيات التعليمية في الكويت، الذي استجاب لأداة الدراسة بشكل موضوعي وهو قابل للتحليل الإحصائي، كدراسة تحليلية، حيث تم اختيار العينة بشكل قصدي.

مصادر جمع البيانات :

لغايات تحقيق أهداف الدراسة فقد تم اعتماد نوعين من مصادر المعلومات هما: المصادر الثانوية، والمصادر الأولية، كالآتي:

أولاً: المصادر الأولية:

وهي تلك البيانات التي عمل الباحثان على جمعها من خلال مقياسي بطاقة الأداء المتوازن، وأداء المنظمات غير الهادفة لخدمة موضوع الدراسة الحالية.

ثانياً: المصادر الثانوية

وهي مصادر البيانات والمعلومات المتوافرة التي تم جمعها لأغراض أخرى، من المصادر المكتبية ومن مراجعة الأدبيات، والدراسات السابقة، وقد ساعدت هذه البيانات وضع الأطر، والأسس العلمية لإثراء الجانب النظري لهذه الدراسة.



أداتا الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها، تم تطوير مقياسي: (بطاقة الأداء المتوازن، ومقياس أداء المنظمات غير الهادفة للربح)، وذلك بعد الرجوع للأدب النظري، والدراسات السابقة في هذا المجال، وذلك على النحو الآتي:
مقياس بطاقة الأداء المتوازن:

قام الباحثان بمراجعة الدراسات السابقة (أبو خشبة، 2021؛ محمد ومحمد والرشيدي والمهدي ومنير، 2018؛ أنيس، 2016) لبناء مقياس بطاقة الأداء المتوازن الذي تكوّن بصورته الأولى من (40) فقرة، موزعة على (13) فقرة لكل بعد، حيث تكوّن البعد الأول (القدرات)، من (1-13) فقرة، في حين تكوّن البعد الثاني (المهارات الثقافية) من (14-26) فقرة، وتكوّن البعد الثالث (المهارات التعليمية) من (27-40) فقرة.
تصحيح المقياس:

تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أدوات الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس، وهي تمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب. وقد تم اعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج:

منخفضة	2.33-1.00
متوسطة	3.67-2.34
مرتفعة	5.00-3.68

وقد تم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة الآتية:

$$\text{الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1)} / \text{عدد الفئات المطلوبة (3)} \\ = (5-1) / 3 = 1.33 \text{ ومن ثم إضافة الجواب (1.33) إلى نهاية كل فئة.}$$

وبناءً على ذلك أصبح طول الفئة كما يتضح على النحو التالي:

مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جداً
4.21-5.0	3.41-4.20	2.61-3.40	1.81-2.60	1.0-1.8

أولاً: تحديد الهدف من مقياس بطاقة الأداء المتوازن:

هدف مقياس بطاقة الأداء المتوازن إلى قياس الأبعاد التي تواجهها المنظمات غير الهادفة من حيث الأبعاد التالية: (القدرات، والمهارات الثقافية، والمهارات التعليمية).

ثانياً: التحقق من الصدق الظاهري للمقياس:

قام الباحثان بعرض مقياس بطاقة الأداء المتوازن على مجموعة من المحكمين والبالغ عددهم (10) محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص من أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الكويتية وبعد تعريفهم بموضوع البحث والهدف من إعداد مقياس بطاقة الأداء المتوازن، طلب الباحثان منهم إبداء آرائهم وملاحظاتهم حول صحة فقرات المقياس من الناحية العلمية، ومناسبة الفقرات لخصائص المنظمات غير الهادفة للربح، واقترح ما يرونه مناسباً من حذف أو تعديل أو إضافة.

ثالثاً: التحقق من ثبات مقياس بطاقة الأداء المتوازن:

للتحقق من ثبات مقياس بطاقة الأداء المتوازن قام الباحثان باستخدام طريقة تطبيق وإعادة تطبيق الاختبار (Test-Retest) من خلال تطبيقه على عينة استطلاعية مؤلفة من (15) منظمة تعليمية غير هادفة للربح في دولة الكويت بجميع مناطقها، ومن مجتمع الدراسة، ومن خارج العينة، وبعد مرور أسبوعين من زمن التطبيق الأول قام الباحثان بإعادة تطبيق



المقياس على نفس المنظمات مرة أخرى، وتم التحقق من ثبات المقياس من خلال استخراج معامل ارتباط بيرسون بين المرتين في التطبيق، حيث بلغت قيمته (0.85) وتعد هذه القيمة مقبولة لأغراض الدراسة الحالية.

رابعاً: تعليمات مقياس بطاقة الأداء المتوازن:

تمّ وضع مجموعة من التعليمات للمنظمات غير الهادفة للربح في الكويت، بهدف توضيح الغرض من هذا المقياس وطريقة التعامل معه وتوضيح ذلك لهم، وتؤكد الباحثان من ذلك من خلال توجيه الأسئلة لأفرادها خلال التطبيق عن أي غموض أو صعوبة في فهم تعليمات مقياس بطاقة الأداء المتوازن، إذ أظهرت (15) منظمة في العينة الاستطلاعية رأيها بأنها واضحة.

ثالثاً: مقياس الأداء للمنظمات غير الهادفة للربح:

قام الباحثان باتباع الخطوات التالية:

أولاً: التحقق من الصدق الظاهري لمقياس الأداء:

قام الباحثان بعرض مقياس الأداء على مجموعة من المحكمين والبالغ عددهم (10) محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص من أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الكويتية في كليات التربية والتجارة والاقتصاد، وبعد تعريفهم بموضوع البحث والهدف من إعداد مقياس التوافق النفسي طلب الباحثان منهم إبداء آرائهم وملاحظاتهم حول صحة فقرات المقياس من الناحية العلمية، ومناسبة الفقرات لخصائص المنظمات غير الهادفة للربح في الكويت، واقترح ما يرونه مناسباً من حذف أو تعديل أو إضافة. وبناءً على ملاحظاتهم تكوّن المقياس بصورته النهائية من (39) فقرة، في أبعاد (جعل المنظمة متعلمة ومواطنة، وإرضاء العملاء، والنمو)

ثانياً: صدق البناء: مقياس الأداء للمنظمات غير الهادفة للربح

لاستخراج دلالات صدق البناء للمقياس، استخرجت معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية، في عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (15) منظمة غير هادفة للربح، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين (0.40-0.89)، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (1)

معاملات الارتباط بين الأبعاد بعضها ببعض وبالدرجة الكلية

مقياس بطاقة الأداء المتوازن	النمو	إرضاء العملاء	جعل المنظمة متعلمة ومواطنة
			1
		1	.842**
	1	.893**	.852**
1	.964**	.962**	.932**

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يبين الجدول (3) أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، مما يشير إلى درجة مناسبة

من صدق البناء.



ثالثاً: صدق البناء: مقياس الأداء

لاستخراج دلالات صدق البناء للمقياس، استخرجت معاملات ارتباط كل بعد وارتباطه بالدرجة الكلية، في عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكوّنت من (15) منظمة، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين (0.80-0.37)، ومع المجال (0.87-0.39).

رابعاً: ثبات مقياس الأداء

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكوّنة من (15) منظمة، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين.

وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول رقم (7) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للأبعاد والدرجة الكلية واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

جدول (2)

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للأبعاد والدرجة الكلية

البعد	ثبات الإعادة	الاتساق الداخلي
جعل المنظمة متعلمة ومواطنة	0.86	0.84
إرضاء العملاء	0.82	0.70
النمو	0.84	0.80

المعيار الإحصائي:

تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أدوات الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً) وهي تمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب، وقد تم اعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج:

منخفضة	من 1.00 - 2.33
متوسطة	من 2.34 - 3.67
مرتفعة	من 3.68 - 5.00

وقد تم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة التالية:

$$\text{الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1) / عدد الفئات المطلوبة (3)} \\ = (5-1)/3 = 1.33$$

ومن ثم إضافة الجواب (1.33) إلى نهاية كل فئة.

متغيرات الدراسة:

تحتوي الدراسة الحالية على المتغيرات التصنيفية الآتية:

- المتغير المستقل (Independent Variable) مستوى بطاقة الأداء المتميز (المتوازن) بمجالاتها الثلاثة: (القدرات، والمهارات الثقافية، والمهارات التعليمية).



- المتغير التابع: (Dependent Variable) أداء المنظمات غير الهادفة للربح بمجالاته الثلاثة: (جعل المنظمة متعلمة ومواطنة، وإرضاء العملاء، والنمو).

المعالجة الإحصائية:

تم تفرغ إجابات أفراد عينة الدراسة، وترميزها، باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية التالية:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية لإجابة السؤالين الأول والثاني.
 - تحليل كرونباخ ألفا للتحقق من دلالات الصدق والثبات
 - معامل ارتباط بيرسون للتأكد من وجود علاقة ارتباطية في السؤال الثالث.
- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها:

نص السؤال الأول: "ما مستوى أداء المنظمات غير الهادفة للربح في الكويت في أبعاد (جعل المنظمة متعلمة ومواطنة، وإرضاء العملاء، والنمو)؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى أداء المنظمات غير الهادفة للربح، والجدول أدناه يوضح ذلك:

الإحصاء الوصفي:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الأول والمتعلق بالقدرات:

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	تشجع المؤسسة الملكية موظفيها على المساهمة الإيجابية في تحقيق رؤيتها	4.00	0.88	مرتفعة
2	تشجع المؤسسة الملكية موظفيها على المساهمة الإيجابية في تحقيق رسالتها	3.97	0.93	مرتفعة
3	تشجع المؤسسة الملكية موظفيها على المساهمة الإيجابية في تحقيق أهدافها الإستراتيجية	4.04	0.89	مرتفعة
4	تشجع المؤسسة الملكية موظفيها على المساهمة الإيجابية في تحقيق قيمها	3.52	1.08	متوسطة
5	تتوجه برامج المؤسسة الملكية نحو الإسهام في تفعيل الرؤية الاقتصادية 2030 لمملكة البحرين	3.71	1.08	مرتفعة
6	تضع المؤسسة الملكية مؤشرات أداء لتقيس إمكاناتها من خلال مجموعة من القيم والمعتقدات التنظيمية والمفاهيم الإدارية وأنظمة العمل والفكر الإداري والنمط القيادي	4.14	0.79	مرتفعة
7	تستخدم المؤسسة الملكية التقنية الحديثة لتعزيز الرقابة على الأداء المالي للمؤسسة وتحسينه	3.91	1.00	مرتفعة

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
مرتفعة	1.10	3.93	تدير المؤسسة الملكية الموارد المالية المتاحة بالطرق السليمة بما يخدم خططها التطويرية	8
مرتفعة	0.97	4.09	تعمل المؤسسة الملكية على توفير مصادر تمويل جديدة لتحسين إيراداتها المالية من خلال استقطاب مستثمرين جدد في مشاريعها التطويرية	9
متوسطة	1.19	3.65	تستغل المؤسسة الملكية الموارد المالية في رفع مستوى أداء منتسبيها من خلال تفعيل عمليات التدريب والتطوير المهني المستمر	10
مرتفعة	0.98	3.93	تتوافر لدى الموظفين الكفاءة في إنجاز كافة الأعمال الإدارية مما يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة الملكية	11
مرتفعة	1.00	3.96	تسعى المؤسسة الملكية إلى توفير بيئة عمل تساهم في تحقيق نظم السلامة والصحة لجميع المنتسبين إليها	12
مرتفعة	0.94	3.94	تستقصي المؤسسة الملكية آراء منتسبيها بهدف التحسين المستمر لأدائها ومخرجاتها	13

تشير نتائج التحليل إلى أن أعلى متوسط حسابي كان للفقرة المتعلقة بوضع مؤشرات أداء لقياس إمكانيات المؤسسة (4.14) مع أقل انحراف معياري (0.79)، مما يدل على إجماع واضح حول أهمية هذا الجانب في تحسين الأداء المؤسسي. كما حصلت فقرة توفير مصادر تمويل جديدة على متوسط مرتفع (4.09) مما يعكس إدراك الموظفين لأهمية تنويع الإيرادات. في المقابل، كانت أدنى القيم للفقرتين المتعلقةين باستغلال الموارد المالية في تطوير الموظفين (3.65) وتحقيق القيم المؤسسية (3.52)، مع انحراف معياري مرتفع، مما يشير إلى تباين واضح في وجهات النظر حول هذه الجوانب. وهذا يعكس الحاجة إلى تعزيز الاستثمار في التدريب والتطوير وتحفيز الموظفين على تبني القيم المؤسسية بفاعلية أكبر لضمان تحقيق رؤية المؤسسة بشكل متكامل ومتوازن.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الثاني المتعلق بالمهارات الثقافية:

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
متوسطة	1.20	3.27	توفر المؤسسة الملكية الخدمات والمرافق اللازمة لذوي الاحتياجات الخاصة	14
مرتفعة	0.95	3.79	يستخدم منتسبو المؤسسة الملكية طرقاً حديثة في إنجاز الأعمال بكل كفاءة	15
مرتفعة	0.93	3.90	تلتزم المؤسسة الملكية بمراعاة القوانين والأنظمة والإجراءات المحددة في الوثائق الرسمية	16
مرتفعة	0.97	3.92	يشارك منتسبو المؤسسة الملكية في الأنشطة	17



الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
والفعاليات الوطنية المختلفة				
18	تسعى المؤسسة الملكية من خلال اعتماد الإجراءات الرامية إلى تسريع وتسهيل قبول الحالات المقدمة لها بعد دراستها	3.97	0.98	مرتفعة
19	توفر المؤسسة الملكية قنوات التواصل إلكترونياً بين الإدارة والموظفين والمستفيدين من خدماتها	4.13	0.84	مرتفعة
20	توفر المؤسسة الملكية بيئة عمل مناسبة لجميع منتسبيها	3.97	0.92	مرتفعة
21	تُنهي المؤسسة الملكية منتسبيها مهنيًا من خلال ورش العمل والدورات التدريبية في عدة مجالات	4.04	0.95	مرتفعة
22	تنظم المؤسسة الملكية فعاليات تهدف إلى تعريف منتسبيها بقواعد البيانات الإلكترونية المتوفرة لديها والأساليب المثلى للاستفادة من الخدمات الرقمية	3.91	0.92	مرتفعة
23	تعمل إدارة المؤسسة الملكية على تشجيع ممارسة ثقافة التحسين المستمر والتعلم والابتكار في مجال خدمة المجتمع	3.89	0.94	مرتفعة
24	تهتم المؤسسة الملكية بدراسة مشاكل منتسبيها وتلبية احتياجاتهم في المجال العملي والاجتماعي	3.24	1.30	متوسطة
25	تُعد المؤسسة الملكية منتسبيها على مستوى عالٍ من الكفاءة والتميز في مجال العمل الإنساني	3.70	1.05	مرتفعة
26	استجابت المؤسسة الملكية للتحويل الرقمي في جميع أعمالها بشكلٍ سريع في زمن كورونا (كوفيد 19)	3.88	0.97	مرتفعة

تشير نتائج التحليل إلى أن أعلى متوسط حسابي كان للفقرة المتعلقة بتوفير قنوات التواصل الإلكتروني بين الإدارة والموظفين والمستفيدين (4.13) مع انحراف معياري منخفض نسبياً (0.84)، مما يعكس اتفاقاً كبيراً على فاعلية هذا الجانب في تحسين الاتصال داخل المؤسسة. كما حصلت فقرة تنمية المنتسبين مهنيًا عبر ورش العمل والدورات التدريبية على متوسط مرتفع (4.04)، ما يدل على إدراك الموظفين لأهمية التطوير المهني في تعزيز الأداء.

في المقابل، كانت أدنى القيم للفقرتين المتعلقةتين بتلبية احتياجات المنتسبين في المجالين العملي والاجتماعي (3.24) وتوفير الخدمات لذوي الاحتياجات الخاصة (3.27)، مع انحراف معياري مرتفع، مما يعكس اختلافاً واضحاً في وجهات النظر حول مدى تحقيق هذه الجوانب. ويشير ذلك إلى ضرورة تعزيز الاهتمام بالخدمات الاجتماعية والمرافق الداعمة لذوي الاحتياجات الخاصة، إضافة إلى توفير حلول أكثر فاعلية لمعالجة قضايا الموظفين داخل بيئة العمل، لضمان بيئة أكثر تكاملاً وتوازناً تلي احتياجات جميع المنتسبين بفعالية.



المتوسطات الحسابي والانحرافات المعيارية للبعد الثالث المتعلق بالمهارات التعليمية:

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
مرتفعة	1.01	3.78	تعمل المؤسسة الملكية على تأمين الاستدامة المالية على المدى الطويل (من خلال التركيز على الأنشطة المدرة للدخل، تنوع مصادر الدخل).	27
متوسطة	1.03	3.55	تشارك المؤسسة الملكية في التوعية المجتمعية والبرامج حول الاستدامة.	28
مرتفعة	1.01	3.92	تعمل المؤسسة الملكية على تقديم المساعدات المالية للمرضى وذويهم	29
متوسطة	1.10	3.66	تعمل المؤسسة الملكية على رعاية وتقديم برامج تثقيفية وتوعوية	30
مرتفعة	0.99	3.72	تعمل المؤسسة الملكية على دعم البحوث والمؤتمرات والندوات واللقاءات العلمية	31
متوسطة	1.13	3.53	تساعد المؤسسة الملكية على دعم الأسر المنتجة وتسويق منتجات الأسر المنتجة بين الحين والآخر	32
مرتفعة	1.01	3.74	هناك ضعف في عملية التواصل والتنسيق بين المنظمات غير الهادفة للربح	33
مرتفعة	0.83	3.93	هناك ضعف في الإمكانيات المادية للمنظمات غير الهادفة للربح	34
مرتفعة	0.96	3.82	هناك ندرة في برامج التدريب الموجهة للعاملين في المنظمات غير الهادفة للربح	35
مرتفعة	1.02	3.90	هناك قلة في عدد المتطوعين لتنفيذ برامج المنظمة غير الهادفة للربح	36
متوسطة	0.93	3.67	هناك ضعف في الجانب الإعلامي لإبراز دور المنظمات غير الهادفة للربح في تنمية المجتمع	37
مرتفعة	1.04	3.76	عدم تفاعل المستفيدين من البرامج التي تقدم لهم من قبل المنظمات غير الهادفة للربح	38
مرتفعة	1.03	3.91	نجحت المؤسسة الملكية في تجربة العمل من المنزل خلال فترة تفشي وباء كورونا (كوفيد 19)	39
مرتفعة	0.85	3.85	نجحت المؤسسة في إنجاز وحدة العمل في الوقت المحدد	40

تشير نتائج التحليل إلى أن أعلى متوسط حسابي كان للفقرة المتعلقة بضعف الإمكانيات المادية للمنظمات غير الهادفة للربح (3.93) مع انحراف معياري منخفض نسبياً (0.83)، مما يدل على إجماع واضح حول هذا التحدي الكبير الذي تواجهه هذه المنظمات. كما حصلت فقرة تقديم المساعدات المالية للمرضى وذويهم على متوسط مرتفع (3.92)، مما يعكس أهمية هذا الدور في دعم الفئات المحتاجة.

وفي المقابل، كانت أدنى القيم للفقرتين المتعلقةتين بدعم الأسر المنتجة وتسويق منتجاتها (3.53) والمشاركة في التوعية المجتمعية حول الاستدامة (3.55)، مع انحراف معياري مرتفع، مما يشير إلى تباين وجهات النظر حول فعالية هذه البرامج. ويعكس ذلك الحاجة إلى تعزيز الدعم المالي للمنظمات غير الربحية، وتوفير إستراتيجيات أكثر فعالية لتسويق منتجات الأسر المنتجة، بالإضافة إلى تطوير برامج توعوية أكثر جاذبية حول الاستدامة لضمان مشاركة مجتمعية أوسع.

جدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد أداء المنظمات غير الهادفة للربح في الكويت مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	جعل المنظمة متعلمة ومواطنة	4.02	1.006	مرتفع
2	3	إرضاء العملاء	3.95	1.039	مرتفع
3	2	النمو	3.93	1.051	مرتفع
		مقياس أداء المنظمات غير الهادفة للربح	3.97	.995	مرتفع

يبين الجدول (3) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.93-4.02)، حيث إن أعلى متوسط حسابي كان للمحور المتعلق بجعل المنظمة متعلمة ومواطنة (4.02) مع انحراف معياري (1.006)، مما يدل على إدراك الموظفين لأهمية التعلم المؤسسي والمسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء. يليه محور إرضاء العملاء بمتوسط (3.95) مما يعكس اهتمام المؤسسة بتقديم خدمات تلي احتياجات المستفيدين. بينما جاء محور النمو بمتوسط (3.93) مع أعلى انحراف معياري (1.051)، مما يشير إلى تفاوت الآراء حول مدى تحقيق المؤسسة لمعدلات نمو مستدامة.

أما المقياس العام لأداء المنظمات غير الهادفة للربح فقد سجل متوسطاً مرتفعاً (3.97) مع انحراف معياري منخفض نسبياً (995)، مما يدل على استقرار التقييمات لهذا الجانب. وتعود هذه النتائج إلى تركيز المؤسسة على التعلم والتحسين المستمر، والعمل على إرضاء العملاء، مع وجود تحديات في تحقيق النمو المستدام بسبب عوامل خارجية مثل التمويل والمنافسة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة علماوي (2016) التي هدفت إلى معرفة أثر بطاقة الأداء المتوازن على المنظمات غير الهادفة للربح في القطاع العام. حيث توصلت الدراسة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تسهل من فهم رسالة وإستراتيجية المنظمة غير الهادفة للربح بالإضافة إلى المساعدة على تحويل هذه الإستراتيجية إلى أهداف وأنشطة تعزز الميزة التنافسية لهذه المنظمات.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة الشيبني (2022) التي هدفت إلى معرفة مدى مساهمة تنوع الإيرادات في الاستدامة المالية للمنشآت غير الهادفة للربح في ظل تطور التعليم، التي أسفرت نتائجها عن الأثر الإيجابي لها على تنوع الأداء.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة إنجليزي (2014) التي هدفت إلى معرفة أثر الخصائص التشغيلية للمنظمات غير الهادفة للربح على الأهداف الوظيفية للمحاسبة بمؤسسات التعليم العالي وأسفرت نتائجها عن عدم وجود تأثير سلبي لأداء المنظمات غير الربحية على النظام المحاسبي فيها.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الشبيخة (2007) (Al-Shaikh, 2007) التي هدفت إلى تقييم أداء شركتي جوال والاتصالات الفلسطينية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في ضوء الأبعاد الأربعة للبطاقة، حيث أظهرت النتائج ضعف التحسين في العمليات التشغيلية الداخلية للشركات غير الربحية المعتمدة على هذه البطاقة بعكس الحال في الشركات الربحية. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها:

نص السؤال الثاني: "ما مستوى فعالية بطاقة الأداء المتوازن لدى المنظمات غير الهادفة للربح في الكويت في أبعاد (القدرات، والمهارات الثقافية، والمهارات التعليمية)؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فعالية الأداء المتوازن لدى المنظمات غير الهادفة للربح في الكويت، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فعالية بطاقة الأداء المتوازن لدى المنظمات غير الهادفة للربح في الكويت في الأبعاد (القدرات، والمهارات الثقافية، والمهارات التعليمية) مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	3	القدرات	3.65	.829	متوسط
2	1	المهارات الثقافية	3.50	.856	متوسط
3	2	المهارات التعليمية	3.43	.886	متوسط
		مقياس بطاقة الأداء المتوازن	3.53	.802	متوسط

يبين الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.43-3.65)، حيث إن أعلى متوسط حسابي كان للبعد المتعلق بالقدرات (3.65) مع انحراف معياري (0.829)، مما يعكس إدراك المشاركين لأهمية تعزيز القدرات في تحسين الأداء، مع وجود تفاوت نسبي في وجهات النظر. يليه بعد المهارات الثقافية بمتوسط (3.50) مما يشير إلى مستوى مقبول من هذه المهارات، ولكنه قد يحتاج إلى مزيد من التطوير. أما المهارات التعليمية فجاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.43) وانحراف معياري (0.886)، مما يدل على تباين الآراء حول فاعلية هذه المهارات في بيئة العمل.

أما المقياس العام لبطاقة الأداء المتوازن فقد سجل متوسطاً (3.53) مع أدنى انحراف معياري (0.802)، مما يعكس اتفاقاً نسبياً حول تقييم الأداء العام. وتعود هذه النتائج إلى التركيز الأكبر على تطوير القدرات مقارنة بالمهارات الثقافية والتعليمية، مما يستدعي الحاجة إلى إستراتيجيات لتعزيز التعلم والتدريب في المجالات الثقافية والتعليمية لضمان توازن أكبر في الأداء..

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة اليتيم وبوزيت (2017) التي هدفت إلى بيان مدى إسهام العلاقات العامة في تحقيق

أهداف المنظمات غير الهادفة للربح. وأسفرت نتائجها عن الدور الإيجابي للقدرات في أداء المنظمات غير الربحية.

وتتفق هذه النتيجة-أيضاً- مع دراسة أونيس (2016) التي هدفت إلى التعرف على مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسات غير الربحية، حيث أسفرت نتائجها عن أن المؤسسة تستطيع استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداؤها والتركيز أكثر على المنظورات الداخلية للبطاقة (القدرات، والمهارات الثقافية) بهدف تحسين الأداء.



وتتفق هذه النتيجة مع دراسة وبيراسوريا (Weerasooriya, 2015) في الأثر الإيجابي لبطاقة الأداء المتوازن على أداء المنظمات، حيث بحثت هذه الدراسة في كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن كألية لتقييم الأداء في جامعات سريلانكا، وذلك من خلال تقييم علاقة منظور التعليم والنمو مع منظور العمليات الداخلية، ومع منظور العملاء، وتقسيم علاقة كل من منظور العملاء مع تقييم الأداء.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ومناقشتها:

نص السؤال الثالث: "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجة استجابة أفراد عينة الدراسة (المركز الإقليمي لتطوير البرمجيات التعليمية في الكويت) على مقياس بطاقة الأداء المتوازن، ومقياس أداء المنظمات غير الهادفة للربح"؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين متوسطات درجات استجابة أفراد عينة الدراسة على مقياس بطاقة الأداء المتوازن، ومقياس أداء المنظمات غير الهادفة للربح، والجدول (5) يوضح ذلك.

جدول (5)

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين أبعاد مقياس بطاقة الأداء المتوازن وأبعاد أداء المنظمات غير الهادفة للربح في الكويت

الأبعاد	بُعد القدرات	بُعد المهارات الثقافية	بُعد المهارات التعليمية	بُعد بطاقة الأداء المتوازن
جعل المنظمة متعلمة ومواطنة	معامل الارتباط الدلالة الإحصائية العدد	-0.240** .001 180	-0.244** .001 180	-0.236** .001 180
إرضاء العملاء	معامل الارتباط الدلالة الإحصائية العدد	-0.258** .000 180	-0.268** .000 180	-0.237** .001 180
النمو	معامل الارتباط الدلالة الإحصائية العدد	-0.257** .000 180	-0.266** .000 180	-0.238** .001 180
مقياس الأداء	معامل الارتباط الدلالة الإحصائية العدد	-0.261** .000 180	-0.269** .000 180	-0.246** .001 180

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من الجدول (5) وجود علاقة ارتباطية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) إيجابية دالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابة المنظمات غير الربحية على مقياس بطاقة الأداء المتوازن الكلي وأبعاده، ومقياس الأداء الكلي للمنظمات غير الربحية ومجاوره.



وتختلف هذه النتيجة مع دراسة أبو خشبة وخنيفر (2021) التي بينت الأثر السلبى لبطاقة الأداء المتوازن في تطوير وتحسين أداء المؤسسات غير الهادفة للربح من خلال رضا العاملين، والعملاء، والمجتمع ككل، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة محمد ومجد والرشيد والمهدي (2018) التي هدفت إلى التعرف على بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على الربحية، حيث بينت الأثر الإيجابي لمقاييس بطاقة الأداء المتوازن على الأداء، ومستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لدى بنك الشمال الإسلامي على أداء المنظمات غير الربحية.

التوصيات:

يوصي البحث الحالي بجملة من التوصيات على النحو الآتي:

- تطوير برامج تدريبية لتعزيز المهارات التعليمية والثقافية للموظفين وتشجيع التعلم المستمر من خلال ورش عمل ودورات تفاعلية تركز على المهارات الحديثة المطلوبة في بيئة العمل.
- التركيز على قياس رضا العملاء بشكل دوري من خلال استبيانات ومقابلات لمعرفة نقاط التحسين.
- تطوير إستراتيجيات نمو تعتمد على تنوع الخدمات وتحسين جودة الأداء، مع الاستفادة من التغذية الراجعة للمستفيدين.
- توفير إستراتيجيات مالية أكثر تنوعاً مثل الشراكات، والاستثمارات المستدامة، وتقليل الاعتماد على مصدر تمويل واحد.
- تحسين التواصل والتنسيق بين المنظمات غير الربحية لتبادل الموارد والخبرات، وتقليل التحديات التشغيلية.
- تعزيز القدرات المهنية من خلال برامج تدريبية متخصصة في القيادة، والابتكار، وإدارة التغيير.
- تشجيع الموظفين على المشاركة في الفعاليات العلمية والندوات لرفع مستوى الكفاءة وتعزيز مهاراتهم.
- زيادة الاستثمار في تطوير الأنظمة الرقمية التي تسهل التواصل بين الموظفين والإدارة، مما ينعكس على الإنتاجية والأداء العام.
- توسيع استخدام التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمات، خاصة للمنظمات غير الربحية التي تعاني من ضعف الإمكانيات المادية.

المراجع

- أونيس، س. (2016). مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بشكارة، الجزائر.
- إنجليزي، خ. (2014). أثر الخصائص التشغيلية للمنظمات غير الهادفة للربح على الأهداف الوظيفية للمحاسبة [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- الحسيني، ه. ت. (2023). نظام الرقابة الداخلية في المنشآت غير الهادفة للربح: دراسة حالة إحدى الجمعيات الأهلية. مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية، 3(42)، 539-585.
- أبو خشبة، ع. وخنيفر، غ. (2021). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تطوير وتحسين أداء المؤسسات العامة السعودية غير الهادفة للربح (دراسة ميدانية)، المجلة العربية للإدارة، 41(1)، 81-94.
- الشيبي، م. (2022). مدى مساهمة تنوع الإيراد في الاستدامة المالية للمنشآت غير الهادفة للربح: دراسة ميدانية على بعض الجمعيات الخيرية بمنطقة مكة المكرمة، المجلة العلمية لقطاع كلية التجارة بجامعة الأزهر، 1(27)، 61-102.



- العوادلي، س. (2015). استخدام المنظمات غير الهادفة للربح لمواقع التواصل الاجتماعي. *المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلام*، (2)، 152-140.
- علماء، أ. (2016). دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتطوير الميزة التنافسية في المنظمات الحكومية غير الهادفة للربح. *مجلة الوحات للأبحاث والدراسات*، (1)9، 67-33.
- محمد، إ. ع. ومحمد، أ. والرشيدي، ع. والمهدي، أ. ومخير، ع. (2018). *بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على الربحية*. <https://repository.sustech.edu/handle/123456789/22566>
- وهابي، ك. (2011). *التسويق في المنظمات غير الهادفة للربح "الجمعيات نموذجاً": دراسة حالة مجموعة من الجمعيات الجزائرية* [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الجزائر. الجزائر.
- اليتيم، خ. وبوزعوت، إ. (2017). *إسهام العلاقات العامة في تحقيق أهداف المنظمات غير الهادفة للربح: دراسة حالة مجموعة منظمات غير الهادفة للربح بولاية جيجل- الهلال الأحمر الجزائري* [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة محمد الصديق بن يحيى- جيجل، الجزائر.
- أحمد، ع. ص. (2007). *الأنماط الريادية وعلاقتها ببعض الخصائص الشخصية*. بحث استكشافي ميداني مقدم إلى مؤتمر اتحاد رجال الأعمال العراقيين المنعقد في بغداد.
- مصطفى، أ. والعمري، ب. والقليوبي، م. (2019). *دراسة تحليلية لاتجاهات القائمين على المنظمات غير الهادفة للربح نحو تقييم أدائها التسويقي*. *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية*، (2)31، 184-127.
- عبد الرحمن، م. (2010). *مناهج البحث العلمي: أسس وتطبيقات*. دار الفكر العربي.

Arabic References

- Ūnis, S. (2016). *musāhamah Biṭāqat al-adā' al-mutawāzin fi Taḥsīn adā' al-Mu'assasah*. Risālat majīstīr għayr manshūrah, Jāmi'at bshkārḥ, al-Jazā'ir.
- Injilīzī, Kh. (2014). *Athar al-Khaṣā'ish altshghylyh lil-Munazzamāt għayr alḥādīf llrbḥ 'alā al-ahdāf al-wazīfīyah llmḥāsḥb* [Risālat majīstīr għayr manshūrah], Jāmi'at al-Sūdān lil-'Ulūm wa-al-Tiknūlūjīyā, al-Sūdān.
- al-Husaynī, H. t. (2023). Nizām al-Raqābah al-dākhiliyah fi al-munsha'at għayr alḥādīf llrbḥ : dirāsah ḥālat ihdā al-jam'iyāt al-Ahliyah. *Majallat al-Ma'had al-'Āli lil-Dirāsāt al-naw'iyah*, 3 (42), 585-539.
- Abū Khashabah, 'A. wkhnyfr, Gh. (2021). istikhdam Biṭāqat al-adā' almutwāzin fi tṭwyr wṭḥsyn adā' al-mu'assasāt al-'Āmmah al-Sa'ūdīyah għy alḥādīf llrbḥ (drāstun mydānyun), *al-Majallah al-'Arabīyah lil-Idārah*, 41 (1), 81-94.
- al-Shaybī, M. (2022). Madā musāhamah tanawwu' al'yrād fi alāstdām al-māliyah lil-munsha'at għayr alḥādīf llrbḥ : dirāsah maydāniyah 'alā ba'd al-jam'iyāt al-Khayriyah bi-Miṭṭāqat Makkah al-Mukarramah, *al-Majallah al-'Ilmiyah li-qitā' Kulliyat al-Tijārah bi-Jāmi'at al-Azhar*, 1 (27), 61-102.
- Al'wādly, S. (2015). istikhdam al-munazzamāt għayr alḥādīf llrbḥ li-mawāqī' al-tawāṣul al-ijtimā'ī. *al-Majallah al-'Ilmiyah li-Buḥūth al-'Alāqāt al-'Āmmah wa-al-'Īlām*, (2), 140-152.
- 'Lmāwy, U. (2016). Dawr Biṭāqat al-adā' al-mutawāzin fi Qiyyās wa-taṭwīr almyzh al-tanāfusīyah fi al-munazzamāt al-ḥukūmiyah għayr alḥādīf llrbḥ. *Majallat alwhāt lil-Abḥāth wa-al-Dirāsāt*, 9 (1), 33-67.
- Muḥammad, I. 'A. wa-Muḥammad, A. wālshyd, 'A. wa-al-Mahdī, U. wa-Munīr, 'A. (2018). Biṭāqat al-adā' al-mutawāzin wa-atharuhā 'alā al-ribḥīyah. <https://repository.sustech.edu/handle/123456789/22566>
- Wahhābi, K. (2011). *al-Taswīq fi al-munazzamāt għayr alḥādīf llrbḥ "al-jam'iyāt namūdḥajan": dirāsah ḥālat majmū'ah min al-jam'iyāt al-Jazā'irī* [Risālat majīstīr għayr manshūrah], Jāmi'at al-Jazā'ir. al-Jazā'ir.



- Al-Sayid, Kh. wbwz'wt, I. (2017). *Is'hām al-'Alāqāt al-'Āmmah fi tahqīq Ahdāf al-munazzamāt ghayr alhādīf llrbh : dirāsah ḥālāt majmū'ah munazzamāt ghayr alhādīf llrbh bi-Wilāyat jyl-al-Hilāl al-Aḥmar al-Jazā'iri* [Risālat majistir ghayr manshūrah], Jami'at Muḥammad alṣḍiq ibn ḥy-jyzi, al-Jazā'ir.
- Aḥmad, 'A. Ṣ. (2007). *al-anmāt alyādyh wa-'alāqatuhā bi-ba'd al-Khaṣā'is al-shakhsīyah*. baḥth astkshafy maydāni muqaddam ilā Mu'tamar Ittiḥād rijāl al-A'māl al-'Iraqiyin al-mun'aqid fi Baghdād.
- Muṣṭafā, U. wāl'mry, b. wālqlywby, M. (2019). dirāsah taḥlīliyah al-Ittiḥāt alqā'myn 'alā al-munazzamāt ghayr alhādīf llrbh Naḥwa Taqyīm adā'ihā al-taswīqī. *al-Majallah al-'Ilmiyah lil-Buḥūth wa-al-Dirāsāt al-Tijāriyah*, 31 (2), 127-184.
- 'Abd al-Raḥmān, M. (2010). *Manāḥij al-Baḥth al-'Ilmī : Usus wa-taṭbiqāt*. Dār al-Fikr al-'Arabī.

المراجع باللغة الأجنبية:

- Al-Shaikh, M. (2007). *Performance evaluation of Palestinian telecommunication corporations by using balanced scorecard approach*, [Unpublished Master's Thesis]. The Islamic university- Gaza.
- Anastacio, E. (2016). Balanced scorecard model for Paulinian educational institutions. *International Journal of Curriculum and Instruction*, 8(1), 69–89.
- Bhardwaj, B.R & Momaya, k. (2006). Role of Organizational flexibility for corporate entrepreneurship: case study of FedEx corporation. *Global journal of flexible systems management*, 7(1), 37-44.
- Bose, S. Thomas, k. (2007). Applying the balanced scorecard for better performance of intellectual capital, *journal of intellectual capital*, 8(4), 22-34.
- David, P. Norton, R. Kaplan, S. (2001). *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. Harvard business press, Boston.
- Deborah M. Houston (2007). *the association of Ethical leadership with Successful charitable nonprofit organizations* [Unpublished PhD Thesis], Walden university.
- Kaplan, N. (1992). The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 120-138.
- Mark, H. (2014). the public value score card: a rejoinder and alternative to strategic performance measurement and management in non-profit organizations, Hauser center, a working paper, no. 18, the Kennedy school of government, Harvard university.
- Smit, A. (2011). *Coching an effective way to transfer learning and strengthen the capacity of non-profit organization leaders*. master thesis, university of Stellenbosch.
- Weerasooriy, W. (2015). Performance evaluation using the balanced scorecard, the case of srilankan universities. *World review of business research*, 3(4), 125-137.

