

أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس مستوى أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة

The Impact Of Using The Balanced Scorecard In Measuring The Performance Level Of Public Sector Institutions In The Gaza Strip

محمد خليل محمد الرقب^{*1}

جامعة البطانة

تاريخ النشر: 2025/07/26

تاريخ القبول: 2025/03/25

تاريخ الاستلام: 2024/12/13

ملخص:

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على تحسين أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة، وترتيب أبعاد البطاقة من حيث تأثيرها على الأداء. كما سعت إلى تطوير نموذج مخصص لهذه البطاقة يتناسب مع طبيعة المؤسسات العامة في القطاع، مع تقديم توصيات لتحسين أدائها. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستهدفت الدراسة 146 موظفاً من الفئة العليا بالحكومة خلال الفترة من 4 ديسمبر 2020 إلى 3 يناير 2021، أظهرت النتائج أن بطاقة الأداء المتوازن تساهم إيجابياً في تحسين الأداء، حيث جاء ترتيب أبعادها من حيث التأثير كالتالي: النمو والتعليم، العمليات الداخلية، المسؤولية الاجتماعية، والبعد المالي، مع تأثير أقل لبعده رضا الجمهور. ومع ذلك، أكدت الدراسة أن جميع الأبعاد تساهم في تحسين الأداء العام وتحقيق رضا المواطنين، وأوصت الدراسة بتعميم استخدام بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات القطاع العام بغزة والضفة الغربية، واعتمادها كأداة تقييم. كما اقترحت إجراء دراسات مشابهة على قطاعات أخرى كالبنوك والجامعات، وزيادة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار، وتطوير الخدمات الإلكترونية لتسهيل تعاملات المواطنين.

المصطلحات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، أداء مؤسسات القطاع العام.

Abstract:

The study aimed to analyze the impact of using the Balanced Scorecard (BSC) on improving the performance of public sector institutions in Gaza and to rank the BSC dimensions according to their effect on performance. It also sought to develop a customized model of the BSC tailored to the nature of public institutions in the sector, along with recommendations for performance enhancement. The researcher adopted a descriptive-analytical approach, targeting 146 senior government officials during the period from December 4, 2020, to January 3, 2021. The results indicated that the BSC positively contributes to performance improvement. The dimensions were ranked in terms of impact as follows: growth and learning, internal processes, social responsibility, and financial aspects, with a lesser impact observed for the citizen satisfaction dimension. However, the study confirmed that all dimensions collectively enhance overall performance and achieve citizen satisfaction. The study recommended the widespread adoption of the BSC in public sector institutions in both Gaza and the West Bank and its use as a performance evaluation tool. It also suggested conducting similar studies on other sectors such as banks and universities, increasing employee participation in decision-making, and developing electronic services to facilitate citizen transactions during and outside working hours.

Keywords: Balanced Scorecard, Public Sector Institutions Performance.

* المؤلف المرسل: محمد خليل محمد الرقب.

1. مقدمة

عملية تقييم الأداء تطورت عبر التاريخ لتشمل مجالات متنوعة مثل السياسي، والاقتصادي، والاجتماعي، إضافة إلى أداء الأفراد والمؤسسات. يُعتبر الأداء العامل الأساسي لوجود المؤسسة ووسيلة لتحقيق بقائها واستمراريتها. تسعى المؤسسات للحصول على تقييم شامل لأدائها المالي والإداري عبر مؤشرات قصيرة وطويلة الأمد لتحسين خدماتها وتعزيز أدائها.

1.1. مشكلة الدراسة

من استقراء الباحث وملاحظته أن قياس الأداء لا تمثل تقيماً شاملاً لكل الجوانب ولا يعد مؤشر يعول عليه في قياس الأداء فمستوى أداء مؤسسات القطاع العامة في فلسطين مجهول في بعض جوانبه ولعل ذلك يعزى إلى عدم تطبيق استخدام بطاقة الأداء المتوازن ككمياري في قياس الأداء العام في فلسطين قطاع غزة. ويمكن صياغة مشكلة البحث عن طريق السؤال الرئيسي التالي: ما إلى أي مدى يؤثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس مستوى مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة.

ويمكن أن يتفرع من هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية على النحو التالي:

- إلى أي مدى يؤثر تطبيق البعد المالي في استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس المؤسسات العامة في قطاع غزة ؟
- هل يوجد أثر في تطبيق بعد النمو والتعلم في قياس المؤسسات العامة في قطاع غزة ؟
- إلى أي مدى يؤثر تطبيق الخدمة العامة في قياس المؤسسات العامة في قطاع غزة ؟
- ما أثر تطبيق بعد المسؤولية الاجتماعية في قياس المؤسسات العامة في قطاع غزة ؟
- إلى أي مدى يؤثر بعد العمليات الداخلية في قياس المؤسسات العامة في قطاع غزة ؟

2.1. أهمية الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.
- ترتيب أبعاد بطاقة الأداء المتوازن من حيث التأثير على أداء المؤسسات العامة في قطاع غزة.
- بناء نموذج لبطاقة الأداء المتوازن يتناسب مع المؤسسات العامة في قطاع غزة.
- تقديم التوصيات اللازمة للجهات ذات العلاقة بخصوص الارتقاء بأداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة.
- إثراء النظري لموضوع تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات القطاع العام.

3.1. أهداف الدراسة

التعرف على أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في قياس المؤسسات العامة في قطاع غزة، ويتفرع عنه الأهداف التالية:

- الوقوف على أثر تطبيق البعد المالي في قياس المؤسسات العامة في قطاع غزة.
- توضيح أثر تطبيق بعد الخدمة العامة في قياس المؤسسات العامة في قطاع غزة.
- إلقاء الضوء على أثر بعد النمو والتعلم في قياس المؤسسات العامة في قطاع غزة.

- الوقوف على أثر تطبيق بعد المسؤولية الاجتماعية في قياس المؤسسات العامة في قطاع غزة.

4.1. فرضيات الدراسة

تفترض الدراسة الفروض التالية:

- **الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، ومستوى أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة.
- ومن هنا تتفرع الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين البعد المالي ومستوى أداء مؤسسات القطاع العام.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين بعد النمو والتعلم ومستوى أداء مؤسسات القطاع العام.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين بعد العمليات الداخلية ومستوى أداء مؤسسات القطاع العام.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين المسؤولية الاجتماعية ومستوى أداء مؤسسات القطاع العام.

5.1. متغيرات الدراسة

- **المتغيرات المستقلة:** أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

- بعد رضا المواطن.
- البعد المالي.
- بعد النمو والتعليم.
- بعد العمليات الداخلية.
- بعد المسؤولية الاجتماعية.

- **المتغير التابع:** مستوى أداء المؤسسات العامة في قطاع غزة.

6.1. حدود الدراسة

- **الحد المؤسسي:** ويشمل الوزارات والسلطات والهيئات في الحكومة الفلسطينية في قطاع غزة.
- **الحد الوظيفي:** ويشمل موظفي الفئة العليا من مدير عام إلى وكيل وزارة.
- **الحد الزمني:** ويمتد من 4 ديسمبر 2020 إلى 3 يناير 2021، وهي فترة توزيع الاستبانة.
- **الحد الجغرافي:** قطاع غزة، وذلك لصعوبة التواصل مع الشق الثاني للوطن في الضفة الغربية وإجراءات الاحتلال العاثمة.

2. الإطار النظري

المحور الأول: بطاقة تقييم الأداء المتوازن، التعريف والخصائص

أولاً: بطاقة الأداء المتوازن: تعريفها وأبعادها

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن كمفهوم في عام 1992 على يد كابلان ونورتون في مجلة Harvard Business Review، وهدفها الأساسي كان تجاوز محدودية التركيز على المقاييس المالية وحدها عند تقييم أداء المؤسسات. إذ أن الاعتماد المفرط على المؤشرات المالية يُعتبر قاصراً، حيث يقتصر على جانب واحد فقط من الأداء العام للمؤسسة.

عرفها كابلان وأتكينسون بأنها أداة تهدف إلى تحويل رؤية الشركة وإستراتيجياتها إلى أهداف قابلة للقياس من خلال أربعة أبعاد رئيسية: الأداء المالي، رضا العملاء، الكفاءة التشغيلية، وتوفير فرص التعلم والنمو للموظفين. من هذا المنطلق، أصبح التنافس بين المؤسسات يعتمد بشكل كبير على الإبداع والابتكار بدلاً من التركيز فقط على الأصول الثابتة والموارد الملموسة.

وفي تفسير آخر، وصفها كابلان ونورتون بأنها نظام شامل يقدم للشركات أدوات وأهداف إستراتيجية لقياس الأداء المالي وغير المالي بشكل متوازن، حيث يتم ربط هذه المقاييس برؤية الشركة وأهدافها الاستراتيجية. كما تساعد البطاقة في تقييم الأداء من خلال تحليل الجوانب الأربعة: المالي، العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو، بهدف تحسين الأداء الحالي والمستقبلي.

يمكن أيضاً تعريف بطاقة الأداء المتوازن على أنها إطار عمل عملي يدعم قياس الأداء وتحسينه عبر منهج متوازن يشمل الجوانب المالية وغير المالية. فهي تقدم للإدارة العليا رؤية شاملة وواضحة عن أداء المنظمة، مما يتيح لهم مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط وتحديد مجالات التحسين.

هذا النظام الإداري لا يقتصر فقط على تقديم صورة شاملة عن الأداء، بل يساعد أيضاً المؤسسات على ترجمة رؤيتها واستراتيجياتها إلى مجموعة مترابطة من الأهداف والقياسات، متجاوزاً الاعتماد التقليدي على التقارير المالية وحدها لتقييم الأنشطة وتوجيه الخطط المستقبلية.

هنا يمكن القول بأن بطاقة الأداء المتوازن توفر مجموعة من المقاييس لتعطي للإدارة العليا للمؤسسة نظرة سريعة ومتكاملة عن أداء المؤسسة، وتتضمن المقاييس المالية وغير المالية، وفي هذه الحالة توفر بطاقة الأداء المتوازن التقييم المتوازن بين المقاييس المالية وغير المالية. والشكل التالي يوضح إطار بطاقة الأداء المتوازن والعناصر التي تساهم في قياسها وتقويمها.

ثانياً: أهمية بطاقة الأداء المتوازن

تبرز أهمية بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات من خلال النقاط التالية:

- تشجع بطاقة الأداء المتوازن المؤسسات على التركيز على تحقيق رسالتها العامة، بدلاً من التركيز الحصري على الأداء المالي فقط .
- تساهم في ربط الأهداف السنوية قصيرة المدى بالاستراتيجيات طويلة المدى، مما يعزز التوافق بين الخطط التشغيلية والرؤية المستقبلية .
- تساعد الإدارة في استيعاب أعمق للروابط بين القرارات المتخذة والأهداف الاستراتيجية الموضوعة .
- تُعد بطاقة الأداء المتوازن أداة فاعلة للإدارة الاستراتيجية، تساهم في تحقيق الأهداف المرجوة بشكل منهجي .
- تُطبق على مختلف المستويات الإدارية، مما يتيح فرصاً للتعلم الاستراتيجي، ويوضح أولويات العمل لكل مستوى، مع توفير وسيلة اتصال فعالة تسهل فهم الأهداف الاستراتيجية لجميع الموظفين .
- تحقق توازناً بين القياس والتقويم، حيث تُتيح تقييم العوامل التي يصعب قياسها مالياً، لكنها تؤثر بشكل كبير على نجاح المؤسسة أو استمراره

- تُقدم وسيلة منظمة لربط رؤية المؤسسة المستقبلية بمواردها البشرية والمادية، مما يضمن تحقيق أفضل استثمار ممكن لهذه الموارد.

- تُتيح بطاقة الأداء المتوازن معلومات دقيقة وملائمة لمتخذ القرار، مما يساعد في تقليل مشكلة وفرة المعلومات غير الضرورية التي قد تُربك عملية اتخاذ القرار.
- تُوفر بطاقة الأداء المتوازن إطارًا متكاملًا لتحويل الأهداف الاستراتيجية إلى مجموعة من المقاييس المرتبطة بأداء المؤسسة، مما يعزز القدرة على قياس الأداء الاستراتيجي بوضوح.
- تلبي بطاقة الأداء المتوازن العديد من المتطلبات الإدارية في آنٍ واحد، حيث يشتمل التقرير الواحد على عناصر متنوعة مثل تلبية توقعات العملاء، تقليص وقت الوفاء بالطلبات، وتسريع إدخال منتجات وخدمات جديدة إلى السوق
- ومن وجهة نظر الباحث إن نظام بطاقة الأداء المتوازن يحد من ظاهرة السعي لتحقيق المثالية الجزئية داخل المؤسسة، إذ يدفع المديرين إلى مراعاة جميع المقاييس التشغيلية الضرورية بالتوازي، مما يمكنهم من تقييم ما إذا كان تحسين أداء أحد المقاييس يتم على حساب مقاييس أخرى.

ثالثا: أهداف عملية تطبيق الأداء المتوازن

- تهدف عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن إلى إيجاد طرق لتحسين عملية التحليل والتخطيط ونظم الإدارة ومتابعة أداء العمل في المشروع الذي يتبناه جهاز الشرطة لتطوير الأداء. وقد حقق هذا المشروع تحسناً في قدرات جهاز الشرطة وفي صياغة وتحديد الأهداف بشكل واضح ومحدد، كما ساعد في تقديم أدوات يحتاجها جهاز الشرطة في تقييم تأثير العمل الذي يقوم به في مواجهة المشكلات المحلية. وقد تضمنت أهداف المشروع ما يلي:
- تحسين وإدارة عمل الشرطة في كل مستويات المؤسسة.
 - تبسيط وتعزيز نتائج القياس والتقييم.
 - تطوير الطرق التي تساعد في تسهيل الحوار، وضمان الارتباط بين العاملين، وتحسين الخبرة في مؤسسة الشرطة.
 - زيادة المعرفة بالعلاقات العامة التي تحتاجها الشرطة كقاعدة لرفع كفاءة الإدارة وزيادة درجة المشاركة.
 - تطوير الأساليب التي تدعم صياغة وتصميم الأداء ومؤشرات الجودة في كل مستويات المؤسسة.
 - تقديم حقائق قوية تساعد في صناعة القرار والمشاركة على كل المستويات المرتبطة بالأهداف الإستراتيجية والتشغيلية في المؤسسة.
 - توضيح التعليمات الرسمية لخدمة مؤسسة الشرطة وترجمتها بشكل أفضل إلى خطط تنفيذية خلال العمل اليومي للشرطة.

رابعا: مقومات نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

- لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بنجاح، هناك مجموعة من المقومات الأساسية التي يجب توفرها، وهي كالتالي :
- **دعم الإدارة العليا:** يُعد دعم الإدارة العليا عنصراً أساسياً لنجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن. عندما يلاحظ العاملون أن الإدارة ملتزمة بتطبيق هذا النظام، يتزايد التزامهم به وتتقلص احتمالية معارضتهم له .
 - **توفير الحوافز:** من الضروري منح حوافز مادية ومعنوية للعاملين الذين يساهمون في تصميم أو تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن، حيث تعتبر هذه الحوافز دافعا قويا لتعزيز الجهود في هذا المجال .

- **العمل الجماعي:** نظراً لأن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يشمل جميع أقسام المؤسسة، فمن غير الممكن أن يتولى شخص واحد العملية بأكملها. يتطلب ذلك جهداً جماعياً وتشكيل فرق عمل تتعاون لتحقيق الأهداف .
- **مراعاة الفروق بين المؤسسات:** لا يوجد نموذج موحد يناسب جميع المؤسسات، حيث تختلف بيئات العمل الداخلية والخارجية من مؤسسة لأخرى، مما يستدعي تصميم حلول تناسب كل حالة بشكل خاص .
- **إدارة التغيير:** تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يتطلب إجراء تغييرات متعددة على مستوى الثقافة التنظيمية، الأنظمة، أو الأفراد. علاوة على ذلك، يجب على المؤسسة مواكبة التغيرات المستمرة في البيئة المحيطة واحتياجات المستفيدين لتظل قادرة على التكيف والاستجابة.
- **تحليل الانحرافات وتصحيحها:** ينبغي على المؤسسة دراسة أي انحرافات في الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة دون الحاجة إلى تغيير الإستراتيجيات بشكل جذري، بل بالتركيز على تحسين الاستفادة من نقاط القوة والفرص المتاحة وتقليل التأثير السلبي لنقاط الضعف.
- **تحديد الأهداف والمقاييس بدقة:** يجب وضع أهداف واضحة ومقاييس دقيقة تضمن فهم جميع القائمين على التنفيذ لها، مع الالتزام بالموضوعية والدقة في تحديد المقاييس المرتبطة بهذه الأهداف..
- **تعزيز الاتصال الفعال:** يتطلب التطبيق الناجح لبطاقة الأداء المتوازن نظام اتصال متكامل بين مستويات المؤسسة من الأعلى إلى الأسفل والعكس. يجب أن تتسم قنوات الاتصال بالوضوح لضمان فهم الرسائل بشكل صحيح. كما أن الاجتماعات والمناقشات الدورية تساهم في وضع خطة العمل وتحديد المحاور الرئيسية للمقاييس المطلوب التركيز عليها.
- **يري الباحث أن أهمية دعم الإدارة العليا لتطبيق تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ولا بد من وجود الحوافز المادية والمعنوية لذلك، مع تحديد الأهداف الإستراتيجية، ولذلك تعتبر كافة النقاط السابقة أساساً هاماً لتطبيق تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. ويعتقد الباحث أن دعم الإدارة العليا يعتبر من أهم النقاط والركائز التي تم ذكرها، إذ أن قرار الإدارة العليا يأخذ نسبة عالية من أسباب النجاح.**

خامساً: النتائج تحققت بعد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

- زيادة مستوى رضا المواطن حيث وصل إلى 89% نتيجة الإجراءات التي اتخذت في مجال التخلص من القمامة والنفايات في المدينة.
- أجاب قسم التخطيط عن 41.000 استفسار وردت من المواطنين، ومن هنا حصل على نسبة 93.5% في الكفاءة في التعامل مع مشاكل الجمهور.
- حدث تحسن في خدمة النقل نتيجة زيادة عدد مرات الانتقال حيث تراوحت النسبة من 25% إلى 35% بشكل أفضل من المدن الأخرى.
- حصلت المدينة على المركز الرابع بين 13 مدينة في قدرتها على ترشيد الانفاق في معالجة مياه الصرف.
- مشاركة العاملين في العلاج الطبي أدى إلى توفير 238.000 دولار نتيجة توفير وقت الموظف.
- زيادة كبيرة في الإنتاجية بسبب الاهتمام بالصيانة.
- تخفيض نسبة الأخطاء في مجال الزبائن وزيادة الأعمال التي تتم.
- تطوير الخطة التكنولوجية للمدينة لزيادة الإنتاجية.

- تدريب العاملين، حيث أثبتت الاختبارات التي تمت للعاملين بعد التدريب أن نسبة التحسن في المهارات تزيد عن 52%.
- تطوير قسم تكنولوجيا المعلومات.

يري الباحث أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البلديات وسلطات الحكم المحلي ممكنة، وعليه يمكن الاستفادة من بطاقة الأداء المتوازن في الارتقاء بالعمل البلدي ومؤسسات الحكم المحلي.

➤ المحور الثاني: التخطيط الإستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن

أولاً: تعريف الإدارة الإستراتيجية

يرجع أصل مصطلح "الإستراتيجية" إلى اللغة الإغريقية، حيث يشير إلى "علم الجنرال" أو "فن قيادة الحرب" الذي يمارسه الجنرال. وعند نقل هذا المفهوم إلى مجال الإدارة، يصبح معناه واضحاً باعتباره "فن القيادة أو الإدارة". تُعد الإستراتيجية تعبيراً فنياً عن مهارة التخطيط والإدارة، أو الأساليب العملية المستخدمة لتحقيق الأهداف المرجوة. (بن حبتور، عبد العزيز صالح، 2004: الإدارة الإستراتيجية).

تعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها إطار مرشد يُستخدم لاتخاذ القرارات التي تحدد طبيعة المنشأة واتجاهها، مع التركيز على عناصر أساسية مثل المنتجات، واحتياجات السوق، والتكنولوجيا، والطاقة الإنتاجية، وأساليب البيع والتوزيع، والموارد الطبيعية، بالإضافة إلى تحقيق النمو في الحجم والعائد. (عوض، فاطمة رشدي، ص 83).

كما يُنظر إلى الإدارة الإستراتيجية على أنها عملية تقوم بها الإدارة العليا لوضع التوجهات طويلة الأجل، مع العمل على تصميم الاستراتيجيات المناسبة وتنفيذها وتقييمها بانتظام لتحقيق الأداء الأمثل. (كورتل، فريد، 2013: أهمية التخطيط الإستراتيجي ومراحل تطبيقه في منظمات الأعمال).

يمكن تعريفها أيضاً بأنها مجموعة من العمليات التي تشمل تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات المؤثرة على المدى البعيد، بهدف تعزيز قيمة المؤسسة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل.

ووفقاً لما يرى Porter، تُعرف الإستراتيجية بأنها وسيلة لتعزيز الوضع التنافسي للمؤسسة عبر تحقيق التميز في نظر العملاء، وإضافة القيمة من خلال الأنشطة المختلفة التي يتم تنفيذها في سياق المنافسة. وقد عُرِّفت الإدارة الإستراتيجية بأنها عملية مستمرة ومتكررة تشمل جميع وظائف المنظمة وتهدف إلى الحفاظ على توافق المنشأة مع بيئتها المحيطة. (أبو قمر، محمد أحمد، مصدر سابق، ص 56-57).

بالإضافة إلى ذلك، تُعتبر الإدارة الإستراتيجية عملية منهجية تهدف إلى اتخاذ وتنفيذ وتقييم القرارات ذات التأثير طويل الأمد، التي تركز على زيادة القيمة المؤسسية من خلال تلبية توقعات العملاء والمساهمين والمجتمع. (مقدم، وهيب، مصدر سابق، ص 3).

ويري الباحث أنها تتمحور حول كونها خطة رئيسية طويلة المدى، وتستغرق فترات زمنية بعيدة في المستقبل، حيث يصفها بعض الباحثين بأنها خطط وأنشطة المنظمة التي توضع بطريقة تتضمن خلق درجة من التوافق بين رسالة المؤسسة وأهدافها، وبين رسالة المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وبكفاءة عالية.

ثانيا: تعريف التخطيط الاستراتيجي

وفقاً لبيتر دراكر، يُعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية مستمرة لاتخاذ القرارات بناءً على المعلومات المتوفرة حول تلك القرارات وتأثيراتها المستقبلية، مع تنظيم الجهود المطلوبة لتنفيذها وقياس النتائج مقارنة بالتوقعات من خلال نظام للتغذية الراجعة يوفر المعلومات الضرورية.

تعرفه بعض الآراء الأخرى بأنه عملية تحديد مجموعة من الأنشطة التي يُتوقع أن تنفذها المؤسسة، مع مراعاة الفرص المتاحة والتحديات الخارجية التي قد تواجهها المؤسسة.

يرى آخرون أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية شاملة تركز على تحديد مصالح المؤسسة في البيئة الخارجية، من خلال جمع المعلومات المتعلقة بالماضي والحاضر، واستشراف المستقبل لتقييم الأداء المتوقع، بالإضافة إلى التعرف على الفرص المتاحة والمخاطر المحتملة التي قد تؤثر على المؤسسة.

يمكن أيضاً تعريف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية منهجية تهدف إلى تحديد كيفية انتقال المؤسسة من وضعها الحالي إلى المستقبل المطلوب. وهو يعتمد على الإجابة عن سلسلة من الأسئلة الرئيسية، تشمل:

- ما الأنشطة التي تؤديها المؤسسة ؟
- ما هو الوضع الحالي للمؤسسة ؟
- ما هي الأهداف المستقبلية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها ؟
- كيف يمكن للمؤسسة الوصول إلى تلك الأهداف ؟
- كيف يمكن قياس الأداء ومتابعة التقدم ؟

بمعنى أن التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة ومعقدة ووظيفة أساسية من وظائف الإدارة تتعلق بإعداد الخطط وتنفيذها ومراقبة عمليات التنفيذ وتقييمها، في حين أن الخطط هي أحد عناصر ومكونات التخطيط كنتائج نهائية يتم وضعها بجهد عقلي لتحديد سلوك يلتزم به

ويمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي بأنه عبارة عن عملية التخطيط الرسمي طويل الأجل والذي يستخدم في تحديد وإنجاز غايات وأهداف عامة لأي مؤسسة. ويساعد التخطيط الاستراتيجي على وضع إستراتيجيات لكافة أعمال المؤسسة والهادفة إلى رفع كفاءة الخدمات التي تقدمها في ضوء الرؤية والرسالة والقيم ومن ثم الغايات الموضوعة لها وفق المتغيرات في محيط المؤسسة.

ثالثا: التخطيط الاستراتيجي فوائده، مقوماته

أ. فوائد التخطيط الاستراتيجي

- من خلال مطالعة ما كتب حول التخطيط الاستراتيجي وفوائده، فيمكن أن نتلخص الفوائد فيما يلي:
- يساعد التخطيط الاستراتيجي المؤسسات على استشراف المستقبل والتنبؤ بالأحداث المحتملة، مما يمكنها من الاستعداد المسبق واتخاذ التدابير الوقائية لمواجهة التغيرات القادمة.
- يوجه المؤسسة نحو تبني أسلوب منطقي وعقلاني لتحديد خياراتها، مما يتيح اختيار أفضل المسارات لتحقيق أهدافها.

- يسهم في الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة المالية والاقتصادية، مما يحقق نتائج أكثر فعالية على المدى البعيد.
- يعزز روح العمل الجماعي ويمنح جميع أفراد المؤسسة فرصة للمشاركة في صياغة الإستراتيجيات وتحديد الأهداف، مما يكسبهم خبرات قيمة.
- يساعد في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تحديد القضايا الأساسية للأنشطة ومعالجة التحديات بكفاءة، مع التكيف السريع مع الظروف المتغيرة.
- يعزز جودة اتخاذ القرارات من خلال التركيز على الأنشطة الرئيسية ووضع الآليات المناسبة لتحقيقها، مع إصدار توصيات تساعد المؤسسة على السير في الاتجاه الصحيح.
- يوسع المعرفة المؤسسية من خلال إجراء دراسات معمقة وبناء قواعد بيانات تغطي مختلف جوانب العمل الداخلي والبيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة.
- يدعم تكامل الأنشطة داخل المؤسسة من خلال إنشاء أنظمة عمل متناغمة ومتناسقة، ما يقلل من التضارب أو التداخل في العمليات.

ب. مقومات التخطيط الإستراتيجي

يتطلب التخطيط الإستراتيجي العديد من المقومات لتحقيق أهداف المؤسسة، وتهدف هذه المقومات بصفة عامة إلى دعم كفاءة المؤسسة، ومن أبرز هذه المقومات:

➤ **المرونة الحركية:** ويقصد بالمرونة هو القدرة على التلاؤم مع المتغيرات التي تحدث في إطار بيئة المؤسسة أثناء تنفيذ الخطة، حيث يتم التعديل على بعض عناصر التخطيط، وتحقق مرونة التخطيط بتعديل بعض عناصره، أو تقبله لخطة بديلة تتفق مع المتغيرات التي جرت. أما الحركة فيقصد بها: عملية استمرار التخطيط الإستراتيجي، وتفاعله مع المتغيرات بحيث تبقى عملية التخطيط في حالة حركة تتلاءم مع عمليات المتابعة والمراجعة، وتقنين مراحل تنفيذ الخطة، وعمليات تعديلها وتعديلها متى تطلبت الظروف ذلك.

➤ **العمق والبعد عن الشكليات:** ويقصد بعمق التخطيط الإستراتيجي الاهتمام بالمضمون ونفاذه إلى أعماق سائر المستويات، أما الشكلية في التخطيط هو ذلك النمط الذي يشكل الخطة وهيكلها على حساب المضمون، ولا ينفذ إلى أعماق المجتمع بتحقيق أهدافه وإشباع حاجاته، أي تقديم الشكل على المضمون.

➤ **الوضوح والواقعية في الأهداف:** يجب أن تكون الأهداف واضحة ليفهمها جميع العاملين والمنفذين للخطة، فلا يعقل أن توضع خطة للتنفيذ وهي غير واضحة، ولا بد للأهداف أن تكون واضحة كذلك، وإلا سيحدث عدم الترابط بين المخططين والمنفذين. أما بخصوص الواقعية فلا بد أن يكون الأهداف واقعية قابلة للتنفيذ وفي إطار القدرة البشرية، وليست أهدافاً ترهق المجتمع بتحمله أكثر من قدرته سواء في الموارد الطبيعية أو الموارد البشرية، أو المدة الزمنية المحددة لتنفيذ الخطة.

➤ **الاعتماد على البيانات الدقيقة والمعلومات الصحيحة:** ويلزم أن تكون البيانات والمعلومات الأساسية التي يعتمد عليها المخطط صحيحة. فدقة البيانات وصحتها عن موارد المؤسسة وإمكاناتها المادية والبشرية المتاحة تساعد على تحديد الأهداف بدقة وواقعية، وكل قرار بني على معلومات خاطئة يكون قراراً خاطئاً.

➤ **دقة تحديد البرنامج الزمني:** ويقصد بذلك أن تعطى فترة زمنية محددة لكل مرحلة من مراحل الخطه، على ألا تكون قصيرة جداً ترهق المنفذين، وألا تكون طويلة تهدر وقت المؤسسة، كما يجب أن يتصف البرنامج الزمني بالمرونة حيث يمكن تقصير المدة أو إطالتها حسب المتغيرات والظروف المستجدة.

○ **إشراك جميع المستويات والتنسيق فيما بينها:** يجب أن تشترك جميع المستويات في عملية التخطيط، فالخطة تحتاج إلى خبرة الفنيين والمتخصصين في المستويات التنفيذية وتزداد الحاجة إلى الإداريين كلما صعدنا سلم التنظيم حيث يتولى القادة الإداريون الاختيار بين البدائل لاعتماد أي منها، والتخطيط عملية شاملة لكل المستويات الإدارية، ويقصد بالتنسيق مجموعة العمليات المنظمة التي تتضمن عدم تكرار الجهود أو تشتيتها، ومن خلال التنسيق يتم الوصول للاستثمار الأمثل للطاقة المتاحة، والارتقاء بها.

➤ **تحقيق المتابعة والرقابة:** يجب أن يتضمن التخطيط الإستراتيجي أساساً لقياس معدلات الأداء حتى يمكن متابعة الخطه في مراحلها المختلفة، كما يجب أن يتضمن جهازاً رقابياً يراقب عملية التنفيذ وصحة الأداء، ويخبر الإدارة بأي خلل أو انحراف في الأداء فور حدوثه، ليتم تداركه في حينه، وحل المشكلات الناجمة عن ذلك قبل تفاقمها واستفحالها.

➤ **تكامل الجهود:** يقوم التخطيط الإستراتيجي على تكامل الجهود والتساند في الأداء ليتحقق للعمل التخطيطي الكفاءة في الأداء والفاعلية المنشودة لتحقيق الأهداف.

➤ **التخطيط بتحديد الأهداف:** أن يعتمد التخطيط الإستراتيجي على عدة أساليب، كأسلوب التخطيط بتحديد الأهداف، ويهتم هذا الأسلوب بالأهداف ويمنحها مركز الصدارة والأولوية، ويهتم هذا الأسلوب بمبدأ التكامل في التخطيط وهو المبدأ الذي يستند إلى التوازن والتساند بين الأدوار والإجراءات.

➤ المحور الثالث تقييم أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة

أولاً: تعريف الأداء

الأداء يُعتبر من المفاهيم الأساسية والجوهرية التي تكتسب أهمية كبيرة في جميع المؤسسات، حيث يشكّل محور اهتمام علماء الإدارة. فهو يمثل ظاهرة شاملة وعاملاً رئيسياً في مختلف مجالات الإدارة، بما في ذلك الإدارة الإستراتيجية. بالإضافة إلى ذلك، يُعد الأداء العنصر الأكثر حيوية الذي يحدد مصير المؤسسة واستمراريتها. كما يتميز هذا المفهوم بشموليته وتحدده، حيث تتطور مكوناته بتطور وتجديد عناصر المؤسسة، بغض النظر عن طبيعتها أو نوعها.

ويمكن التعبير عن الأداء من خلال النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها، كما يمكن التعبير عن الأداء على أنه "انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها". ويمكن تعريف الأداء على أنه "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد"، وينطوي مفهوم الأداء على العديد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح، والفشل، بالكفاءة والفاعلية، المخطط والفعلي، الكمي والنوعي، وغيرها الكثير من العوامل المتعلقة به.

ومما سبق يمكن التوصل على أن الأداء هو نتيجة وقدرة المؤسسة على استغلال مواردها لتحقيق أهدافها المطلوبة من خلال الأنشطة التي تقوم بها مع الالتزام بالمعايير الموضوعية مسبقاً.

ثانياً: مستويات الأداء

يوجد العديد من مستويات الأداء التي تساعد في تحديد مدى تحقيق الأهداف، وتُصنّف على النحو التالي:

- **الأداء الاستثنائي:** يتميز بالتفوق المستدام للمؤسسة، مما يظهر في نجاحها على المدى الطويل، وحصولها على عقود مربحة، مع التزام واضح من الكادر الرئيسي، ووفرة السيولة النقدية، وازدهار الوضع المالي بشكل ملحوظ.
- **الأداء البارز:** يعكس قيادة المؤسسة للصناعة، مع تحقيق عقود عمل كبيرة، ووجود كادر يتمتع بكفاءة وتحفيز عالٍ، ووضع مالي متميز يدعم الاستقرار والنمو.
- **الأداء الجيد جداً:** يُظهر صلابة في الأداء، مع مؤشرات إيجابية لمستقبل المؤسسة، كوجود كادر مؤهل وكفؤ ووضع مالي مستقر يعزز فرص النمو.
- **الأداء الجيد:** يُعتبر ضمن المعدلات المعتادة، حيث تتوازن نقاط القوة والضعف في المنتجات والخدمات، وقاعدة العملاء، مع وجود كوادرات عاملة جيدة، لكن يرافقه وضع مالي غير مستقر.
- **الأداء المعتدل:** أداء أقل من المعدل السائد، حيث تغطي نقاط الضعف على القوة في المنتجات والخدمات، وقاعدة العملاء، مع صعوبات في الحصول على الموارد المالية اللازمة للنمو والبقاء.
- **الأداء الضعيف:** أداء أقل من المستوى المطلوب بكثير، مع وضوح نقاط الضعف في مختلف الجوانب، مثل المنتجات والخدمات والكوادر، إلى جانب معاناة كبيرة في الجانب المالي وصعوبة جذب الكفاءات المؤهلة.
- **الأداء المتأزم:** يعبر عن فشل كبير في الأداء، حيث تفتقر المؤسسة إلى الكفاءة تماماً، مما يؤدي إلى ظهور مشكلات خطيرة في كافة محاور العمل، وقد يهدد استمراريتها.

ثالثاً: تعريف قياس الأداء

يمكن تعريف القياس بأنه المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المؤسسة وتسجيله، ولا سيما مراقبة، وتسجيل جوانب سير التقدم نحو غايات موضوعية مسبقاً، كما يمكن تعريفه بأنه طريقة منظمة لتقييم المدخلات والعمليات الإنتاجية في المؤسسة كافة أشكال المؤسسات كما يمكن تعريف القياس بأنه تعيين أرقام لخصائص معينة عند الأشخاص وفقاً لقواعد معينة وذلك بهدف تحديد الفروق بين الأفراد في الخاصية المقاسة، كما أن عملية القياس لا تتضمن إجراء أحكام قيمية حول الأرقام التي تم الحصول عليها من العملية. كما يمكن تعريف قياس الأداء على أنه المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة وتسجيلها ولا سيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعية مسبقاً.

يري الباحث بأن القياس هو جمع بيانات كمية حول سمة أو صفة معينة أي تحويل الوصف إلى كم.

رابعاً: مقاييس الأداء

تنقسم مقاييس الأداء بشكل عام إلى خمسة أنواع وهي على النحو التالي:

- **مقاييس المدخلات:** تُستخدم هذه المقاييس لفهم الموارد البشرية والمالية المستخدمة لتحقيق الأهداف المنشودة والوصول إلى النتائج المرجوة.
- **مقاييس العمليات:** تهدف هذه المقاييس إلى قياس الخطوات المباشرة في عملية الإنتاج، مثل عدد الدورات التدريبية التي تم إتمامها وفقاً للجدول الزمني المحدد.
- **مقاييس المخرجات:** تُستخدم لتقييم النتائج الفعلية أو المتوقعة، على سبيل المثال، قياس تحسن الأداء في السلامة بعد التدريب عن طريق تقليل الإصابات والأمراض بين العاملين.
- **مقاييس التأثير:** تركز هذه المقاييس على قياس الآثار الناتجة عن تحقيق أهداف البرنامج، مثل مقارنة النتائج الفعلية للبرنامج مع تقديرات النتائج التي كانت ستتحقق في غياب البرنامج.
- **مقاييس النتائج:** هذه المقاييس تُستخدم لتقييم الأداء بعد حدوث النتائج الفعلية، مثل قياس عدد الإصابات أو الأمراض التي تم تسجيلها.
- **مقاييس الأسباب:** تُستخدم هذه المقاييس للتنبؤ بالأداء المستقبلي بناءً على مجموعة من العوامل ذات العلاقة، مثل تقدير التكلفة المستقبلية استناداً إلى مجموعة من العوامل المحددة .
- **المقاييس السلوكية:** تركز هذه المقاييس على قياس الثقافة السلوكية للأفراد داخل المنظمة، مثل قياس التزامهم ببرامج السلامة أو تقييم رضا الموظفين من خلال استبيانات.

خامساً: تعريف تقييم الأداء

يمكن تعريف تقييم الأداء بأنه: عملية تهدف إلى إعطاء قيمة محددة لظاهرة معينة أو شيء مادي محسوس أو سلوك شخصي، وذلك من خلال استخدام أدوات موضوعية ودقيقة أو بالاستناد إلى معايير ثابتة، والتي غالباً ما يتم الوصول إليها بعد فترة من التجريب المستمر.

كما يمكن تعريف تقييم الأداء المؤسسي بأنه جمع البيانات، والمعلومات اللازمة عن الإنجاز الفعلي خلال فترة زمنية معينة لمقارنته مع المعايير والخطوة الموضوعية من قبل المؤسسة مسبقاً، وذلك لمعرفة ما قامت المؤسسة بإنجازه خلال هذه الفترة للكشف عن نقاط القوة، ونقاط الضعف في جميع وظائف الإدارة داخل المؤسسة. كما يمكن تعريفه بأنه إصدار الحكم على سمة معينة. كما يمكن تعريفه بأنه عبارة عن إصدار حكم حول قيمة ونوعية شيء معين مثل البرامج التربوية - إنتاجية العمال. (المنيزل، عبد الله فلاح، مصدر سابق، ص 19).

وتعتبر عملية تقييم الأداء هي الخطوة الأخيرة في الدورة الرقابية الإدارية التي تبدأ بتحديد الأهداف مع جدول زمني لتنفيذها، وتوفير ما يلزم من موارد، ثم تأتي عملية الرقابة على التنفيذ الفعلي، ومن ثم تقييم نتائج الأداء. (94).

كما أن عملية تقييم الأداء تكتسب أهمية خاصة عند تطبيقها على القطاع الحكومي لكونها تمثل البديل الذاتي الذي يحفز النشاط الخاص ويدعم مسعى الإدارة لتحقيق أهدافها. (الجديبة، علي حسن، مصدر سابق، ص 94).

يرى الطعامة أن تقييم الأداء المؤسسي هو: عملية تهدف إلى قياس ما تم إنجازه من قبل منظمة ما خلال فترة زمنية محددة، مقارنة بما تم التخطيط له من حيث الكمية والنوعية، باستخدام مجموعة من المعايير والمؤشرات. كما يتضمن تحديد أوجه القصور والانحرافات إن وجدت، واقتراح سبل علاجها في الحاضر والمستقبل. يشير هذا التعريف إلى الجوانب التالية:

- إن تقييم الأداء عملية هادفة للتعرف على مدى تحقيق المنظمة لأهدافها المقررة والخطط الموضوعية.
- أنها عملية استمرارية تهدف إلى استخلاص النتائج التي يتعين إتباعها لتصحيح الانحرافات وتحسين الأداء خلال الفترات الزمنية التالية.
- تساعد هذه العملية في وضع أهداف جديدة وتعديل الخطط القائمة لتخدم أفضل مستوى من الإنجاز الممكن. (الجديبة، علي حسن، مصدر سابق، ص 94).

يري الباحث أنه يمكن القول بأن عملية تقييم الأداء عملية مستمرة، تقارن بين الأهداف الموضوعية، وما تم تحقيقه من هذه الأهداف، وتحديد نقاط النجاح ونقاط الإخفاق للعمل على علاجها خلال فترة العمل القادمة.

سادساً: أهداف تقييم الأداء

من خلال الاطلاع على العديد من الدراسات يمكن القول بأن أهداف تقييم الأداء تندرج في الأهداف التالية: (المصدر السابق، ص 348-349، وأبو قمر، محمد أحمد، مصدر سابق، ص 23، بتصرف)

- التحقق من مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، وذلك من خلال إيجاد مجموعة من الأسس والأساليب التي تقيس إنجاز المؤسسة، والتوصل لمواطن الضعف أو القوة.
- تسليط الضوء على مدى كفاءة استغلال المؤسسة لمواردها المتاحة للوصول إلى الاستثمار الأفضل لهذه الموارد.
- مساعدة أصحاب القرار لتحسين الأداء بصورة علمية وسليمة توصل إلى جودة أفضل من الأداء.
- تطوير المؤسسة الشامل، والتعرف على مشاكلها التي تعاني منها وحل هذه المشاكل.
- توفير جو من التنافس بين وحدات المؤسسة الداخلية من خلال تعزيز مبدأ الثواب والمساءلة.
- تحقيق مستوى أفضل من الرضا بين المستفيدين.
- ترشيد التكلفة وذلك من خلال تطوير العمل والوصول إلى طرق أفضل للإنجاز وتكلفة أقل.
- تحقيق التوافق مع المتغيرات البيئية سواء كانت داخلية أم خارجية، ويشمل ذلك المتغيرات التنظيمية.
- توحيد التصرفات اللازمة لوضع الخطط وتنفيذها وإعادة التخطيط.
- تخفيض مخاطر الأخطار من خلال وضع الخطط وتقييم الأداء والتغذية الراجعة.
- تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم في العمل داخل المؤسسة.
- تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي تشارك في التنفيذ.

يري الباحث أن عملية تقييم الأداء لها أهداف تلمس جميع مكونات المؤسسة سواء من داخل المؤسسة، أو من البيئة المحيطة بها، ونظراً للتطور الذي يشهده عالم الإدارة اليوم لم يعد تقييم الأداء مقتصرًا على الأداء الفردي، أو المعيار المالي فقط، وإنما أصبح التقييم يشمل

كافة مكونات المؤسسة المعاصرة اليوم، كما أن من أهداف عملية التقييم الارتقاء بالمؤسسة، وتطوير العمل فيها، وكسب رضا الجمهور، وكل الأهداف التي ذكرت سابقاً هي أهداف سامية، تسعى للرفي بالمؤسسة وتطوير أدائها بشكل شامل.

سابعاً: تقييم الأداء المؤسسي ومجالاته

علاقة تقييم الأداء المؤسسي بمستويات الأداء الأخرى

توجد ثلاث مستويات للأداء وهي على النحو التالي:

❖ **المستوى الأول: تقييم الأداء العام:** ويهدف هذا النوع من تقييم الأداء إلى تقييم أداء الدولة بشكل عام، كما يمكن أن يستخدم في تقييم أداء قطاع من قطاعات الإنتاج، ويتم تقييم خطة الدولة الاجتماعية والاقتصادية للتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف للوصول إلى مقترحات عامة تهدف إلى الارتقاء العام بالدولة ومؤسساتها. (الطعامنة، محمد محمود، وعبد الوهاب، سمير محمد، مصدر سابق، ص 349-350)

❖ **المستوى الثاني: تقييم الأداء المؤسسي:** ويتم من خلال هذا النوع من التقييم تقييم أداء مؤسسة مثل الوزارة، الدائرة، الهيئة، السلطة، المجلس البلدي، وذلك من خلال تطوير مجموعة من مؤشرات الأداء لقياس مستوى الإنجاز الفعلي، ويصب هذا النوع من التقييم لصالح التقييم العام.

❖ **المستوى الثالث: تقييم الأداء الفردي:** تتجه المؤسسات في هذا النوع من التقييم، لتقييم الأفراد العاملين في المؤسسة بكافة دوائرها وأقسامها معتمدة على أحد النماذج المعمول بها في هذه المؤسسة، ويشكل مجموع النتائج التي يتم التوصل إليها نتيجة عامة للعاملين داخل هذه المؤسسة وتقييمها لأفرادها، ولا بد أن يتصف تقييم الأداء بالموضوعية وسهولة الاستخدام والسرعة والقدرة على إظهار مواطن القوة والضعف في العاملين الذين تشملهم عملية التقييم. (حامد، عمرو، مصدر سابق، ص 124-125).

وتتداخل هذه المستويات الثلاثة مع بعضها البعض، فتتشترك في الأهداف العامة لعملية التقييم سواء كانت للفرد، أو المؤسسة، أو الدولة، وبناء على هذا التقييم الذي يتم التوصل إليه يتم عملية التصحيح والمعالجة، ليتم تحسين الأداء في الدولة ومؤسساتها المختلفة

3. الدراسات السابقة

1.3. الدراسات العربية

أولاً: الدراسات التي تتعلق بتقييم الأداء

❖ **دراسة شريفة (شريفة، رفاع (2010): ، الجزائر.)**، بعنوان أساسيات فاعلية قياس الأداء وفق منهج التسيير بالنتائج في المنظمات الحكومية، تتحدث الدراسة عن التسيير بالنتائج والذي يعد أحد مكونات الإدارة بالأهداف، وقد تعرضت الدراسة إلى التقييم وعلاقته بالأهداف، والتقييم وعلاقته بالثقافة السياسية للقطر المعني، وقد توصل الباحث في ختام هذه الورقة إلى التأكيد من جديد على جدوى منهج التسيير بالنتائج في التغيير الجذري في الخدمة العامة، كما يؤكد على ضرورة التركيز وعدم نسيان جانب صيرورة التحقيق مستشهدين بمقولة Aaron Widasvdy، "الجميع يحلم بالآثار، إلا أننا نعيش ضمن السلاسل"، ومن ثم واستناداً لهذه الدراسة

يتضح بشكل لافت أن الواقع الحقيقي للتسيير بالنتائج وقياس الأداء مرتبط بالدور الذي يتحمله وينجزه مختلف الفاعلين وعلى النحو التالي:

- محاولة توضيح الازرات للأهداف، أو تفويض ذي ثقة للموظفين العموميين.
- إدارة الموظفين في العمل على الاقتراح والتطوير وعدم انتظار كل شيء من الأعلى.
- مقارنة واضحة ومعلنة بخصوص أنظمة المراقبة مع عدم البحث عن التويخ، بل البحث عن التطوير، مع توفر رأي عام متفهم للأخطاء والصعوبات.

❖ **دراسة الداوي:** تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء موضوع تحديد ماهية مفهوم الأداء في ظل التباين بين وجهات نظر المفكرين والباحثين في مجال علوم الإدارة. وهدفت الدراسة إلى الإجابة على هذا السؤال من خلال استعراض جوانب مختلفة. تم التطرق إلى محاولة تحديد ماهية الأداء بشكل عام، مع تعريف أداء المؤسسة، والبعد التنظيمي والاجتماعي للأداء، وكذلك مكونات الأداء. كما تناولت الدراسة مفهومي الفعالية والكفاءة، بالإضافة إلى تطور مفهوم الأداء من النظرة التقليدية إلى النظرة الحديثة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن الأداء يُعد من الأدوات الأساسية التي تعتمد عليها أي مؤسسة تسعى لتحقيق التفوق والتميز والوصول إلى أهدافها الإستراتيجية. وبناءً على ذلك، يظل مصطلح الأداء من المواضيع التي تشغل اهتمام الكثير من الكتاب والمفكرين والباحثين في مجال الإدارة، نظراً لتعدد جوانب هذا المفهوم وتطورات المستمرة منذ بداية ظهوره.

وقد توصل الباحث إلى أن الأداء يعتبر بمثابة الوسيلة الأساسية لأية مؤسسة ترغب في بلوغ مرحلة التفوق والتميز، وتحقيق أهداف الإستراتيجية. وعليه أصبح مصطلح الأداء من المصطلحات التي مازالت تشغل اهتمام عدد معتبر من الكتاب والمفكرين والباحثين في حقل الإدارة، نظراً لما يتصف به هذا المفهوم من ديناميكية وتطور منذ تاريخ ظهوره الأول.

❖ **دراسة جبين، (2009):** تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف موضوع التقييم في الإدارات الصحية، وهدفت إلى معرفة مفهوم التقييم لدى مدراء الإدارات والأقسام وأهميته، والطرق والأساليب المستخدمة في التقييم، بالإضافة إلى أهمية اعتماد معايير ومؤشرات واضحة للجميع في عملية التقييم. كما تناولت دراسة دور نظام المعلومات والتغذية الراجعة في هذه العملية. شملت الدراسة الإدارات والأقسام المسؤولة عن تقديم الخدمات الصحية في محافظة الطائف بالمملكة العربية السعودية، واستهدفت مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام المعنية بالبحث.

توصل الباحث إلى عدة نتائج، أبرزها أن الفكرة التقليدية لتقييم الأداء هي السائدة لدى معظم المدراء ورؤساء الأقسام، حيث يُعتبر التقييم عبئاً إضافياً على الأعمال الإدارية ولا يُعتبر جزءاً من مهام الإدارة. كما كشف الباحث عن عدم وضوح أهمية التقييم ودوره في الإدارة لدى نسبة كبيرة من المدراء ورؤساء الأقسام، خاصة من حيث مفهوم التقييم، منهجته، أدواته، وكيفية التعامل مع نتائجه. وأوصى الباحث بضرورة تأهيل مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام وفقاً لمهام الإدارات المختلفة، بالإضافة إلى الاهتمام بالدورات التدريبية والتطويرية التي تنمي المهارات الإدارية والقيادية لهم.

❖ **دراسة سويسبي (سويسبي، هواربي 2008):** بعنوان تقييم المؤسسة ودوره في اتخاذ القرار في إطار التحولات الاقتصادية بالجزائر، وتهدف هذه الدراسة إلى إبراز موقف الفكر الاقتصادي المحاسبي والمالي بشأن موضوع القيمة، والتعرض إلى مفهوم قيمة وتقييم المؤسسة في

إطار النظرتين المحاسبية والمالية لمعرفة سياق تشكل نظرية قيمة المؤسسة، وبعد ذلك نظرية تقييم المؤسسة، كما تهدف الدراسة أيضاً إلى الوقوف على واقع تقييم المؤسسات في الجزائر من خلال استطلاع آراء المهتمين به حول جملة من القضايا ذات العلاقة بالممارسة الميدانية لأغراض التفاوض، إضافة إلى استقصاء آرائهم فيما يرتبط بعلاقة التقييم ببورصة القيم والاستثمار المالي.

وقد توصل الباحث إلى العديد من النتائج والتي كان منها أن عملية تقييم المؤسسة يكون بعدة دوافع منها بدوافع التفاوض، ومنها بدوافع اتخاذ القرار، ومنها لفائدة أطراف أخرى مهتمة بالمؤسسة تقع خارج إطار المؤسسة. وقد أوصى الباحث بالعديد من التوصيات والتي منها ضرورة تأسيس هيئة تعني بعملية تقييم المؤسسات من شأنها أن تسهم في الارتقاء بهذا النشاط وإضفاء صفة القبول العام على الآراء الفنية التي تتمثل في القيمة أو (مجال التقييم) الذي يصدر عن الخبراء المقيمين من خلال العمل على:

- ترميط تقارير الخبراء بتوحيدها في الشكل والعناصر التي تتضمنها.
- وضع معايير لتقييم المؤسسات والعناصر المكونة لها (الأصول والأسهم).
- توحيد استعمال طرق التقييم في الظروف المماثلة لتقريب نتائج التقييم.

❖ **دراسة عبد الغني (2006):** قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية: تسليط الضوء على جانبي القيمة والأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية، بالإضافة إلى تحليل العلاقة بين مؤشرات القيمة والأداء المالي. وبدأت الدراسة بتحديد مفهوم الأداء المالي وأهمية تباين تحديد مفهومه، مع استعراض الإسهامات الأمريكية المختلفة والدراسات التي تناولت القيمة والأداء في المؤسسات الاقتصادية.

استخلص الباحث أن قيمة المؤسسة وأدائها المالي يتوقفان على مجموعة من العوامل التي يمكن اعتبارها محددات مفسرة لكل من القيمة والأداء المالي. وتبين من خلال الإسهامات التي قدمها العديد من الرواد في مجال مالية المؤسسة وجود علاقة ديناميكية بين الأداء المالي والقيمة. من أبرز هذه العوامل هو تأثير الهيكل المالي للمؤسسة، الذي يمكن أن يكون إيجابياً أو سلبياً. فبناءً على التدفقات النقدية التي يولدها الأصل الاقتصادي، والمعدل الذي يتم من خلاله رسملة تلك التدفقات والذي يتمثل في تكلفة الأموال، فإن الهيكل المالي له تأثير كبير على قيمة المؤسسة.

كما تطرقت الدراسة إلى الجدل حول الهيكل المالي الأمثل، حيث أظهرت المقارنات وجود علاقة بين الهيكل المالي والقيمة، بينما كان هناك من يرفض وجود هذه العلاقة. وفي النهاية، أشار الباحث إلى أن المحيط الاقتصادي والمالي له تأثير كبير على هذه العلاقة بين الأداء المالي والقيمة.

❖ **دراسة مزهودة (مزهودة، عبد المليك (2001):** بعنوان الأداء بين الكفاءة والفعالية - مفهوم وتقييم، وتهدف هذه الدراسة إلى تحديد مفهوم الأداء وضبط مدلوله، وتحديد مؤشرات قياسه، وتناولت الأداء من مختلف زوايا النظر والتعرض إلى مفهومه وصعوبات قياسه، حيث تناولت الدراسة الأداء كمفهوم بين الكفاءة والفعالية، وأنواع الأداء، والعوامل المؤثرة في أداء المؤسسات، وصعوبات تقييم الأداء حيث أوضح الباحث أنه بالرغم من اتفاق المدراء الجزئي على تعريف عملية تقييم الأداء إلا أن هناك الكثير من الصعوبات والإشكاليات تطرح نفسها بالرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تهتم بالموضوع. ويرى الباحث أن ذلك يعود إلى أنه نظراً لكون إنجازات المؤسسة هي نتيجة تفاعل العديد من العوامل والظواهر غير المتجانسة فيما بينها من جهة، وصعوبة الحد من تأثير الكثير منها من جهة أخرى، فقياس الرضا الوظيفي الذي يعتبر هدفاً فرعياً بالنسبة لوظيفة الأفراد يعتبر من الأمور المستعصية على الباحثين

والممارسين على حد سواء، حتى لو توصل الباحثون أن المقيمون له إلى حكم ما في وقت معين، فيبقى هذا الحكم مؤقتاً، وظرفياً، لأن الموظف الذي يكون اليوم راضياً عن عمله، قد يتغير موقفه في اليوم التالي لأتفه الأسباب.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

❖ **دراسة رضوان رضوان وآخرون (2013):** أثر بطاقة الأداء المتوازن على الأداء المشترك، دراسة حالة من مؤسسات القطاع العام في استراليا، وهدفت الدراسة إلى فحص الأثر المشترك لنظام الأداء المستوحى من بطاقة الأداء المتوازن، والذي يتم تبنيه في القطاع العام ككيان تجاري مستقل في استراليا. وقد توصلت الدراسة إلى أنه في العقدين الأخيرين حققت الشركة تقدماً مميزاً حيث أن القوى العاملة في الشركة تم تخفيضها بما يقارب من 70% من عام 1990 حتى عام 1994. وفي مجال المؤشرات المالية حققت الشركة تحسناً ملحوظاً. وقدمت الدراسات السابقة الأدلة على الأثر الإيجابي لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن على أداء المؤسسة. وعلى أي حال فإن هذه الدراسات كانت مهتمة بالمؤسسات التي تبحث عن الربح، ولذا ومن أجل تعميم الدليل في سياق أوسع على المؤسسات العامة فإن الدراسات التجريبية أخذت من الوحدات المستقلة غير الهادفة للربح مثل المؤسسة قيد البحث ما هو مطلوب.

وقد توصلت الدراسة على نتائج لا يمكن تعميمها كظاهرة طبيعية تعكس أثر استخدام أدوات إدارية جديدة في المؤسسة التي تملكها الحكومة الأسترالية. بالإضافة إلى أن هناك عوامل أخرى مثل النمو الاقتصادي العالمي، وتطور التجارة الإقليمية، وعناصر أخرى مثل التحسن في أداء الشركة، وفي المستقبل فإن البحوث ستضع هذه المسائل في اعتبارها عند إجراء دراسات بالخصوص.

❖ **دراسة Mwijuma وآخرون (2013):** فاعلية تطبيق الإستراتيجية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في سلطات الحكومات المحلية، حيث ركزت هذه الدراسة على مسألتين الأولى تهم بكيفية فحص تطبيق سلطات الحكومات المحلية لإستراتيجياتها، والثانية تهم بكيفية تبني هذه السلطات لبطاقة الأداء المتوازن كأداة قياس لفاعلية تطبيق الإستراتيجية في المؤسسات العامة. وتبني هذه الدراسة بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لتقييم أداء المؤسسة وحركتها نحو تحقيق أهدافها من خلال الأبعاد الأربعة المكونة لبطاقة الأداء المتوازن، وقد توصلت الدراسة إلى أن كفاءة فاعلية تطبيق الإستراتيجية يعتمد بشكل رئيسي على كيفية إدارة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن. وقامت السلطات الحكومية المحلية مرة بترتيب حركة الأنشطة لتأمين الموارد وتحديد إطار زمني لتحقيق الأهداف المحددة، في حين أنه كان يجب على الفريق المسؤول عن التطبيق أن يراقب تحديد المشروع والمراحل التي يصل إليها. وقد توصلت السلطات الحكومية المحلية إلى تحديد مفتاح أساسي في إمداد المناطق الواقعة في نطاق سلطتها القانونية والتابعة لها. وستقوم السلطات ذاتها بمعادلة ما تم التوصل إليه في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن للسعي للوصول إلى فاعلية تطبيق الإستراتيجية. وأشارت معظم الإجابات الواردة في هذه الدراسة إلى أنه يجب العمل بشكل أكبر لتحسين فاعلية تطبيق الإستراتيجية في السلطات الحكومية المحلية، كما سجلت الدراسة ضعفاً في تحقيق الغايات المالية مما يعني وجود مشكلة في تطبيق الإستراتيجية في البعد المالي، كما سجلت الدراسة بأن القوى العاملة لديها المهارات المناسبة للقيام بما يطلب منها. كما تفيد النتائج بأن السلطات المحلية نجحت في تحقيق أهدافها بدرجات مختلفة. وفي النهاية فإن السلطات الحكومية المحلية ستعمل على الاستفادة مما توصلت إليه الدراسة بشكل واضح في كافة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، كما أفادت الدراسة بأن هناك الكثير الذي يجب عمله لتحسين فاعلية تطبيق الإستراتيجية في مؤسسات الحكم المحلي.

❖ **دراسة مارين (2012):** أثر التخطيط الإستراتيجي ومنهجية بطاقة الأداء المتوازن على أداء مدراء الطبقة الوسطى في القطاع العام، وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر نظامين إستراتيجيين إداريين، التخطيط الإستراتيجي، وبطاقة الأداء المتوازن على الأداء والكفاءة الإدارية للمدراء الوسط الذين يعملون في القطاع العام، وكلا النظامين الإداريين مندمجان في عملية التخطيط والتنظيم في المسألة ذات العلاقة وهي القوات المسلحة الكندية. وحاولت الدراسة التعرف على أثر استخدام أنشطة التخطيط الإستراتيجي وأنشطة بطاقة الأداء المتوازن على أداء المؤسسة قيد البحث، كما حاولت الدراسة تحديد ما إذا كان التخطيط الإستراتيجي ومنهجية بطاقة الأداء المتوازن لهما تأثير على أداء مدراء الطبقة الوسطى، وعلى القرارات الإدارية الصادرة منهم.

وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك تكاملاً بين التخطيط الإستراتيجي ومنهجية بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسات التي خضعت للبحث، وكذلك في عملية التدريب. كما أشارت الدراسة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تمثل نظاماً داعماً بشكل كبير لسلوك الموظفين الذي يقومون بالتخطيط الإستراتيجي. وأخيراً تبين أن هناك ارتباطاً بين نظامي الإدارة الإستراتيجيين. فكلما أنفق المدراء وقتاً أطول في التخطيط الإستراتيجي كلما كان لديهم الميل أكثر لقضاء وقت أطول للقيام بأنشطة بطاقة الأداء المتوازن واعتقادهم بالتحسن في الأداء.

❖ **دراسة ماكناب (2011)** ، هل تستطيع بطاقة الأداء المتوازن مدعومة بتكلفة الأهداف الإستراتيجية أن تحسن أداء الحكومة في مؤسسات القطاع العام مثل حدائق بلفاست النباتية، تهدف الدراسة إلى إيجاد حل لحاجة الحدائق الملكية النباتية في أدمبرة ، بشكل أنظمة رسمية وفعالة وبشكل أكبر للحكومة المشتركة ومعادلة إستراتيجية وتطبيقها بشكل عملي، مع الأخذ بعين الاعتبار بإيجاد نظام رقابة إستراتيجي، ومدى إمكانية بطاقة الأداء المتوازن في المساعدة في وضع حل للمشكلة المذكورة آنفاً للحدائق الملكية في أدمبرة، وكذلك تحديد كفاءة الحلول المبنية على بطاقة الأداء المتوازن وتطويرها.

وقد توصل الباحث إلى أن صياغة إستراتيجية الحدائق الملكية النباتية في أدمبرة لم تكن فعالة بدون إطار يساعد طاقم الموظفين المشمولين في العملية، كما أن بطاقة الأداء المتوازن هي نظام رقابة إستراتيجي يستطيع أن يوفر نظام فعال للحكومة، والتي تساعد على صياغة الإستراتيجية

كما توصل الباحث إلى أن نظام بطاقة الأداء المتوازن يسمح للموظفين من كل المستويات بالانخراط في عمليات صياغة الإستراتيجية وتتابع عملية تحديد الأداء أثناء التقديم في العمل، والذي يقدم وسائل اتصال صاعدة وهابطة للإدارة والعاملين في المؤسسة. كما أن الحلول القائمة على بطاقة الأداء المتوازن يمكن تعديلها لمؤسسات القطاع العام، وللمؤسسات غير الهادفة لتحقيق الربح من خلال أنظمة ذات تكلفة وموازنة ملائمة لإنشاء نظام رقابة إداري ضروري، وبالإضافة إلى ذلك تم التعرض لكافة أهداف هذه الدراسة. كما أن علاقات السبب والأثر يمكن تحديدها بين الأهداف التي تحتوي عليها أبعاد بطاقة الأداء المتوازن للحدائق الملكية في أدمبرة.

كما توصل الباحث إلى أن بطاقة الأداء المتوازن في القطاع العام تم تعديلها بشكل محدد لمواجهة حاجة إستراتيجية المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار متطلبات أصحاب المصالح من خارج المؤسسة، وامتداد المنفعة والقوة لبطاقة الأداء المتوازن كإطار عمل لإدارة إستراتيجية. وقد أوصى الباحث بتنفيذ دراسة على خط الطول الجغرافي للحدائق الملكية في أدمبرة على مدار عدد من السنوات للتأكد ما إذا كان بالإمكان استمرار البناء الإداري، وتحديد ما إذا كان البناء الإداري سيستمر في توفير القدرة على تنفيذ التحليل القائم على

التكلفة والمنفعة على مدار فترة زمنية محددة. وتنفيذ دراسة اجتماعية لحدائق نباتية أخرى والتي تم اختيارها لتبني هذا البناء الإداري لتحسين أدائها وإجراءات الحكومة لديها.

4. الدراسة الميدانية

يتناول هذا المحور الدراسة التطبيقية وذلك لدراسة وتقييم أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس مستوى أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة ولقد تم تقسيمه إلى:

1.4. إجراءات الدراسة المنهجية

سيتناول هذا القسم عدة مواضيع وهي، أسلوب الدراسة، ومجتمع الدراسة، وأداة الدراسة، ومعايير قياس الاستبانة، وصدق الاستبانة، وثباتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة فيها.

❖ مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفي الفئة العليا من مدير عام فما فوق العاملون في المؤسسات العامة المختلفة في قطاع غزة، حيث اشتمل مجتمع الدراسة على المسميات الإدارية مدير عام، ووكيل مساعد، ووكيل وزارة، والذين يبلغ عددهم 150 موظفاً وموظفة، يمثلون جميع أفراد مجتمع الدراسة.

وقام الباحث باستخدام أسلوب المسح الشامل، حيث تم الحصول على 149 إستبانة من أصل 150 إستبانة تم توزيعها، وتم استبعاد 3 استبيانات لعدم مطابقتها للشروط، وتحليل 146 إستبانة، أي أن ما تم تحليله يصل إلى نسبة 97.33% من إجمالي مجتمع الدراسة، وقد تم توزيع الاستبانة وجمعها خلال الفترة الزمنية بين 4 ديسمبر 2020 حتى 3 يناير 2021.

2.4. تحليل بيانات الدراسة

أولاً: البيانات الشخصية: يتناول هذا القسم البيانات الشخصية لأفراد العينة وتتكون من الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة العملية في الحكومة، العمر.

جدول رقم (1): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية (%)
ذكر	132	90.4
أنثى	14	9.6
المجتمع الكلي	146	100.0

إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية 2020

يبين جدول رقم (1) أن معظم عينة الدراسة من الذكور، وهذا يمثل ما نسبته 90.4% من عينة الدراسة، بينما تمثل الإناث 9.6% من عينة الدراسة، مما يدل على تنوع بين العاملين في الجنس.

جدول رقم (2): توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية (%)
وكيل وزارة	8	5.5
وكيل مساعد	20	13.7
مدير عام	118	80.8
المجتمع الكلي	146	100.0

إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية 2020

يبين الجدول رقم (2) أن معظم عينة الدراسة هي من المدراء العاملين، وهذا يمثل ما نسبته 80.8% من عينة الدراسة، بينما يمثل الوكلاء المساعدون 13.7%، أما الوكلاء فتبلغ نسبتهم 5.5%، مما يدل على أن تخصصات أفراد العينة لديها علاقة يتمتعون بموضوع البحث.

جدول رقم (3): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية (%)
بكالوريوس	80	54.8
ماجستير	48	32.9
دكتوراه	18	12.3
المجتمع الكلي	146	100.0

إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية 2020

يبين الجدول رقم (3) أن معظم عينة الدراسة من حملة البكالوريوس، حيث تمثل ما نسبته 54.8% من عينة الدراسة، بينما يمثل حملة درجة الماجستير ما نسبته 32.9%، أما حملة الدكتوراه فنسبتهم 12.3%، مما يدل على أن أفراد العينة يتمتعون بمؤهلات علمية، مما يدل على فهمهم لموضوع.

جدول رقم (4): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة العملية في الحكومة

الخبرة العملية في الحكومة	العدد	النسبة المئوية (%)
أقل من 6 سنوات	24	16.4
من 6 – أقل من 10	42	28.8
من 10 – أقل من 15	26	17.8
من 15 – أقل من 20	29	19.9
من 20 فأكثر	25	17.1
المجتمع الكلي	146	100.0

إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية 2020

يوضح جدول رقم (4) توزيع الموظفين حسب خبرتهم داخل الحكومة، حيث بلغت نسبة ما هو أقل من 6 سنوات 16.4%، أما ما 6 إلى أقل من 10 سنوات 28.8%، وبلغت الذين فترة خبرتهم من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة 17.8%، أما الذين بلغت خبرتهم من 15 إلى أقل من 20 سنة تصل نسبتهم إلى 19.9%، ومن 20 سنة فما فوق بلغت نسبتهم 17.1، وهذا يدل على أن الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة يتمتعون بالخبرة المهنية اللازمة.

جدول رقم (5): توزيع أفراد العينة حسب العمر

الخبرة العملية في الحكومة	العدد	النسبة المئوية (%)
25 – أقل من 35	25	17.1
35 – أقل من 45	53	36.3
45 – أقل من 55	48	32.9
55 فأكثر	20	13.7
المجتمع الكلي	146	100.0

إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية 2020

من خلال الاطلاع على جدول رقم (5) يتضح أن الشرائح العمرية في موظفي الفئة العليا تتمثل في أن 17.1% من 25 سنة وأقل من 35 سنة، و36.3% من 35 سنة وأقل من 45 سنة، و32.9% من 45 سنة وأقل من 55 سنة، و13.7% من 55 سنة فما فوق، وهذا يدل على تنوع عينة الدراسة بين فئات العمرية المختلفة مما يعنى أن بيانات الإستبانة جاءت بخبرة عمرية.

2.4. اختبار فرضيات الدراسة

جدول رقم (6): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مستوى أداء المؤسسة العامة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1.	توجد لدى مؤسستكم إستراتيجية واضحة المعالم ومعتمدة.	7.54	75.41	1.93	9.65	*0.000	7
2.	يمكن تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة من خلال الموارد المتاحة.	6.17	61.75	2.07	1.02	0.155	14
3.	يوجد لدى المؤسسة رؤية واضحة تجاه المستقبل.	7.46	74.62	1.86	9.50	*0.000	8
4.	ترتبط المؤسسة بين الأهداف الإستراتيجية والأهداف قصيرة المدى.	7.32	73.15	1.78	8.93	*0.000	11
5.	يوجد لدى المؤسسة دليل إجراءات إدارية، ويتم تطبيقه.	7.43	74.32	2.00	8.63	*0.000	9
6.	يوجد لدى المؤسسة وصف وظيفي واضح لكل الوظائف.	7.88	78.84	1.97	12.71	*0.000	4
7.	يوجد لدى المؤسسة هيكلية تنظيمية واضحة.	8.47	84.73	1.65	18.12	*0.000	1
8.	تحرص المؤسسة على التقييم الشامل لأدائها دورياً.	7.56	75.62	1.83	10.31	*0.000	6
9.	تتوفر البيانات من مصادر متعددة وتعطي معنى محدد لقياس الأداء في	6.92	69.25	1.83	6.10	*0.000	12

						المؤسسة.	
3	*0.000	15.61	1.47	79.01	7.90	يوجد في المؤسسة نظام إداري قادر على تحقيق الاتصال بسهولة.	10.
2	*0.000	15.38	1.52	79.38	7.94	يوجد لدى المؤسسة نظام مالي محسوب لقيام بالعمل على الشكل المطلوب.	11.
10	*0.000	9.16	1.85	74.04	7.40	تعمل المؤسسة على تطوير أساليب تقييم الأداء بشكل مستمر.	12.
5	*0.000	12.06	1.57	75.68	7.57	يتوفر لدى المؤسسة الكادر العلمي والمهني لتطبيق الأهداف الإستراتيجية.	13.
13	*0.000	5.27	1.98	68.63	6.86	يتم اشتراك العاملين في المؤسسة في عملية صنع القرار.	14.
-	*0.000	13.94	1.27	74.60	7.46	جميع فقرات المجال معاً	

المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

المصدر: من إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية 2020

1.2.4. تحليل فقرات المتغير التابع: مستوى أداء المؤسسة

في الشكل رقم (6) تم استخدام اختبار T لتحديد مدى تحقيق متوسط الاستجابات لدرجة الموافقة المتوسطة (6). النتائج

الرئيسية:

❖ الهيكلية التنظيمية (الفقرة السابعة)

- المتوسط الحسابي: 8.47 (84.73%)
- قيمة $T: 18.12$ ، $Sig. = 0.000$.
- يشير إلى تطور ملحوظ مقارنة بدراسات سابقة (كلاب والغوطي). يعزى التحسن إلى التركيز على اعتماد الهيكليات التنظيمية من مجلس الوزراء بين 2004 و 2014.

❖ النظام المالي المحسوب (الفقرة الحادية عشرة)

- المتوسط الحسابي: 7.94 (79.48%)
- قيمة $T: 15.38$ ، $Sig. = 0.000$.
- تتفق النتائج مع دراسات حماد والرفاتي، وتبرز أهمية وجود الأنظمة المحسوبة في تحسين الأداء المالي.

❖ النظام الإداري وسهولة الاتصال (الفقرة العاشرة)

- المتوسط الحسابي: 7.90 (79.01%)
- قيمة $T: 15.61$ ، $Sig. = 0.000$.
- النتائج تشير إلى وجود نظام إداري فعال مقارنة بدراسة الرفاتي.

❖ تحقيق الأهداف الإستراتيجية (الفقرة الثانية):

- المتوسط الحسابي: 6.17 (61.75%)
- قيمة $T: 1.02$ ، $Sig. = 0.155$.

■ الأداء أقل مقارنة ببقية البنود، مع توافق نسبي مع دراسة الرفاتي.

❖ النتائج العامة

■ المتوسط الحسابي الكلي: 7.46 (74.60%)

■ قيمة $T: 13.94$ ، $Sig. = 0.000$

■ الأداء العام للمؤسسات العامة جيد، مع تركيز على الهيكلية الواضحة، الأنظمة المحوسبة، وسهولة الاتصال.

يرتبط هذا الأداء الإيجابي بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، كما تدعم ذلك دراسات دولية (PollalisMwijumaKang) التي

تشير إلى أهمية الأداة في تحسين معايير الأداء وكفاءة الاستراتيجيات.

جدول رقم (7): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مستوى أداء المؤسسة العامة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
15.	توجد لدى مؤسستكم إستراتيجية واضحة المعالم ومعتمدة.	7.54	75.41	1.93	9.65	*0.000	7
16.	يمكن تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة من خلال الموارد المتاحة.	6.17	61.75	2.07	1.02	0.155	14
17.	يوجد لدى المؤسسة رؤية واضحة تجاه المستقبل.	7.46	74.62	1.86	9.50	*0.000	8
18.	ترتبط المؤسسة بين الأهداف الإستراتيجية والأهداف قصيرة المدى.	7.32	73.15	1.78	8.93	*0.000	11
19.	يوجد لدى المؤسسة دليل إجراءات إدارية، ويتم تطبيقه.	7.43	74.32	2.00	8.63	*0.000	9
20.	يوجد لدى المؤسسة وصف وظيفي واضح لكل الوظائف.	7.88	78.84	1.97	12.71	*0.000	4
21.	يوجد لدى المؤسسة هيكلية تنظيمية واضحة.	8.47	84.73	1.65	18.12	*0.000	1
22.	تحرص المؤسسة على التقييم الشامل لأدائها دورياً.	7.56	75.62	1.83	10.31	*0.000	6
23.	تتوفر البيانات من مصادر متعددة وتعطي معنى محدد لقياس الأداء في المؤسسة.	6.92	69.25	1.83	6.10	*0.000	12
24.	يوجد في المؤسسة نظام إداري قادر على تحقيق الاتصال بسهولة.	7.90	79.01	1.47	15.61	*0.000	3
25.	يوجد لدى المؤسسة نظام مالي محسوب لقيام بالعمل على الشكل المطلوب.	7.94	79.38	1.52	15.38	*0.000	2
26.	تعمل المؤسسة على تطوير أساليب تقييم الأداء بشكل مستمر.	7.40	74.04	1.85	9.16	*0.000	10
27.	يتوفر لدى المؤسسة الكادر العلمي والمهني لتطبيق الأهداف الإستراتيجية.	7.57	75.68	1.57	12.06	*0.000	5
28.	يتم اشتراك العاملين في المؤسسة في عملية صنع القرار.	6.86	68.63	1.98	5.27	*0.000	13
-	جميع فقرات المجال معاً	7.46	74.60	1.27	13.94	*0.000	-

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

المصدر: من إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية 2020

2.2.4. تم تحليل الجدول رقم (7) المتعلقة بمستوى أداء المؤسسة باستخدام اختبار T، والنتائج تشير إلى ما يلي:

❖ الهيكلية التنظيمية الواضحة (الفقرة السابعة)

- المتوسط الحسابي: 8.47 (84.73%)
- قيمة T: 18.12 ، Sig. = 0.000.
- يظهر تطور كبير في وجود هيكليات تنظيمية واضحة مقارنة بدراسات سابقة، نتيجة لتحسينات جرت بين 2004 و 2014.

❖ النظام المالي المحوسب (الفقرة الحادية عشرة)

- المتوسط الحسابي: 7.94 (79.48%)
- قيمة T: 15.38 ، Sig. = 0.000.
- تؤكد النتائج أهمية الأنظمة المحوسبة في تحسين الأداء المالي، بما يتفق مع دراسات سابقة.

❖ النظام الإداري وسهولة الاتصال (الفقرة العاشرة)

- المتوسط الحسابي: 7.90 (79.01%)
- قيمة T: 15.61 ، Sig. = 0.000.
- يُظهر النظام الإداري قدرة على تحقيق اتصال داخلي وخارجي فعال.

❖ تحقيق الأهداف الإستراتيجية (الفقرة الثانية)

- المتوسط الحسابي: 6.17 (61.75%)
- قيمة T: 1.02 ، Sig. = 0.155.
- أداء المؤسسات في هذا الجانب ضعيف نسبياً مقارنة ببقية البنود، لكنه يتماشى مع نتائج دراسات سابقة.

❖ النتائج العامة

- المتوسط الحسابي الكلي: 7.46 (74.60%)
- قيمة T: 13.94 ، Sig. = 0.000.
- أداء المؤسسات العامة في غزة جيد بشكل عام، مع وجود هيكليات تنظيمية واضحة، أنظمة محوسبة، واتصالات فعالة.
- يُعزى التحسن إلى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، بما يتفق مع دراسات دولية أبرزت دور الأداة في تحسين الأداء الاستراتيجي وتقييم المؤسسات.

جدول رقم (8): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات بعد رضا المواطن

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتبة
1.	تسعى المؤسسة لخدمة المواطنين بشكل عادل.	8.35	83.49	1.45	19.57	*0.000	5
2.	يجد المواطن سهولة في الحصول على الخدمة.	7.99	79.93	14.6	16.55	*0.000	7
3.	تنتشر مكاتب المؤسسة في جميع المحافظات.	7.50	75.00	3.21	5.64	*0.000	11
4.	يوجد للمؤسسة صفحة إلكترونية، وبريد إلكتروني لتسهيل الاتصال بها.	9.21	92.12	1.23	31.63	*0.000	1
5.	يستطيع المواطن الوصول إلى مكاتب المؤسسة بسهولة.	8.82	88.15	1.30	26.22	*0.000	2
6.	يوجد موظف استقبال على مدخل المؤسسة.	8.81	88.08	1.73	19.60	*0.000	3
7.	توجد صالة انتظار مناسبة للمواطن.	7.34	73.42	2.34	6.95	*0.000	12
8.	يستطيع المواطن مقابلة المسؤول بسهولة.	7.88	78.84	1.61	14.15	*0.000	9
9.	يوجد صندوق للشكاوى للمواطنين.	7.75	77.47	2.59	8.15	*0.000	10
10.	تعمل المؤسسة على التعرف على آراء الجمهور في تقييم خدماتها.	7.01	70.07	2.03	6.01	*0.000	13
11.	تستجيب المؤسسة لشكاوى الجمهور وتعمل على حلها.	8.03	80.34	1.57	15.63	*0.000	6
12.	تسعى المؤسسة لتقديم الخدمات الأفضل للمواطن.	8.41	84.11	1.38	21.14	*0.000	4
13.	يتم الرد على شكاوى وملاحظات المواطنين بالتواصل المباشر معهم.	7.95	79.52	1.57	15.00	*0.000	8
	جميع فقرات بعد رضا المواطن	8.08	80.81	1.13	22.20	*0.000	

المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

المصدر: من إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية 2020

3.2.4. في الجدول (8) تحليل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن - بعد رضا المواطن

تم تحليل مستوى رضا المواطن كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن باستخدام اختبار T ، وكانت النتائج كالتالي:

❖ وجود صفحة إلكترونية وبريد إلكتروني (الفقرة الرابعة)

■ المتوسط الحسابي: 9.21 (92.12%)

■ قيمة T : 31.63 ، $Sig. = 0.000$.

■ يتفوق أداء المؤسسة مقارنة بدراسات سابقة، حيث تتيح الاتصال الإلكتروني وتسهيل الخدمات، كما تعد صفحة وزارة الداخلية

نموذجاً بارزاً لهذا التطور.

❖ سهولة وصول المواطن إلى مكاتب المؤسسة (الفقرة الخامسة):

- المتوسط الحسابي: 8.82 (88.15%)
- قيمة $T: 26.22$ ، $Sig. = 0.000$.
- يشير ذلك إلى حرص المؤسسات على سهولة الوصول وتقديم الخدمة بفعالية، بما يتفق مع دراسات ميدانية مشابهة.

❖ وجود موظف استقبال (الفقرة السادسة):

- المتوسط الحسابي: 8.81 (88.08%)
- قيمة $T: 19.60$ ، $Sig. = 0.000$.
- وجود موظف استقبال يسهل التوجيه ويوفر خدمة أسرع للمواطنين، مما يعزز العلاقات العامة.

❖ تقديم الخدمات الأفضل للمواطن (الفقرة الثانية عشرة):

- المتوسط الحسابي: 8.41 (84.11%)
- قيمة $T: 21.14$ ، $Sig. = 0.000$.
- يعكس التزام المؤسسات بتطوير خدماتها لتحقيق رضا المواطنين بشكل إيجابي.

❖ السعي لخدمة المواطنين بشكل عادل (الفقرة الأولى):

- المتوسط الحسابي: 8.35 (83.49%)
- قيمة $T: 19.57$ ، $Sig. = 0.000$.
- المؤسسات تلتزم بتقديم خدمات متساوية للجميع دون تحيز، مما يعزز ثقة الجمهور.

❖ التعرف على آراء الجمهور (الفقرة العاشرة):

- المتوسط الحسابي: 7.01 (70.07%)
- قيمة $T: 6.01$ ، $Sig. = 0.000$.
- بدأت المؤسسات بالاهتمام بآراء الجمهور لتحسين الخدمات، مما يعكس تحولاً إيجابياً نحو إشراك المواطن.

❖ النتائج العامة

- المتوسط الحسابي الكلي: 8.08 (80.81%)
- قيمة $T: 22.20$ ، $Sig. = 0.000$.
- الأداء العام جيد جداً في تحقيق رضا المواطن، حيث أظهرت النتائج توافقاً مع دراسات دولية مثل دراسة *Gomes* التي أكدت على أولوية رضا المواطن في تحسين الأداء العام.
- المؤسسة العامة أظهرت تطوراً ملموساً في تحقيق رضا المواطن من خلال تحسين الخدمات وتيسير الوصول، مما يعزز الشفافية والثقة لدى الجمهور.

جدول رقم (9): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (*Sig.*) لكل فقرة من فقرات البعد المالي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (<i>Sig.</i>)	الرتبة
1.	تعتبر الإيرادات الذاتية كافية من وجهة نظر المؤسسة.	4.53	45.27	2.46	*0.000	12
2.	يتم إعداد الموازنة سنوياً في بداية العام.	8.61	86.10	1.65	*0.000	2
3.	يوجد دورة مستندية واضحة داخل المؤسسة.	8.10	80.96	2.04	*0.000	4
4.	يتم وضع كافة الإيرادات في الحساب العام للمؤسسة.	8.10	80.97	2.64	*0.000	3
5.	يتم استغلال الموارد والإمكانات المتاحة بما يحقق الأهداف بالتكلفة الأقل.	8.06	80.62	1.68	*0.000	5
6.	يوجد ضبط للأداء المالي في المؤسسة.	8.71	87.12	1.43	*0.000	1
7.	تهتم المؤسسة بسداد مستحقات الموردين في الوقت المناسب.	7.53	75.34	2.02	*0.000	9
8.	تسعى المؤسسة للحصول على تمويل مناسب لدعم برامج الخدمة فيها.	7.84	78.42	1.63	*0.000	7
9.	تعتبر أسعار الخدمات المقدمة للمواطن واضحة ومحددة.	7.77	77.67	2.79	*0.000	8
10.	يتم الإعلان عن تعديل أسعار الخدمات في الوسائل العامة، وبقرار من مجلس الوزراء.	7.11	71.10	3.08	*0.000	10
11.	يستطيع المواطن الوصول إلى أماكن دفع الرسوم بسهولة.	7.86	78.56	2.87	*0.000	6
12.	تعمل المؤسسة على زيادة الإيرادات بما لا يمس بالمواطن.	6.75	67.53	2.86	*0.001	11
	جميع فقرات البعد المالي	7.58	75.81	1.32	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

المصدر: من إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية 2020

4.2.4. تحليل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن - البعد المالي

تم تحليل البعد المالي باستخدام اختبار T لتقييم مستوى الأداء المالي في المؤسسات العامة بقطاع غزة، وكانت النتائج كما يلي:

❖ ضبط الأداء المالي (الفقرة السادسة)

- المتوسط الحسابي: 8.71 (87.12%)
- قيمة T : 22.86 ، $Sig. = 0.000$.
- يشير إلى تحسن كبير في الأداء المالي مقارنة بدراسات سابقة، مع وجود إجراءات واضحة لضبط الإنفاق وترشيده.

❖ إعداد الموازنة السنوية (الفقرة الثانية)

- المتوسط الحسابي: 8.61 (86.10%)
- قيمة T : 19.11 ، $Sig. = 0.000$.

■ تُظهر النتائج التزامًا متزايدًا بإعداد الموازنات وفق القانون، رغم الظروف الاقتصادية الصعبة.

❖ وضع الإيرادات في الحساب العام (الفقرة الرابعة)

■ المتوسط الحسابي: 8.10 (80.97%)

■ قيمة $T: 9.58$ ، $Sig. = 0.000$.

■ النتائج تعكس التزام المؤسسات بتحقيق الشفافية عبر تجميع الإيرادات في الحساب العام.

❖ وجود دورة مستندية واضحة (الفقرة الثالثة)

■ المتوسط الحسابي: 8.10 (80.96%)

■ قيمة $T: 12.44$ ، $Sig. = 0.000$.

■ وجود دورة مستندية واضحة يعد تطورًا إيجابيًا في تحسين الأداء المالي والتنظيم الداخلي.

❖ كفاية الإيرادات الذاتية (الفقرة الأولى)

■ المتوسط الحسابي: 4.53 (45.27%)

■ قيمة $T: 7.23$ ، $Sig. = 0.000$.

■ تمثل نقطة ضعف، حيث تعاني المؤسسات من نقص في الإيرادات الذاتية بسبب الحصار والقيود الاقتصادية، مع عدم فرض رسوم مرتفعة على المواطنين.

❖ النتائج العامة

■ المتوسط الحسابي الكلي للبعد المالي: 7.58 (75.81%)

■ قيمة $T: 14.50$ ، $Sig. = 0.000$.

■ الأداء المالي للمؤسسات العامة جيد، رغم التحديات الاقتصادية. ضعف الإيرادات الذاتية يشكل التحدي الأبرز، لكن الإجراءات المالية الأخرى تعكس تحسنًا في الشفافية والإدارة.

❖ مقارنة مع الدراسات الأخرى

■ توافق النتائج مع دراسة بوليفار، التي أكدت أن البعد المالي يحتل مرتبة ثانوية في تقييم أداء القطاع العام، حيث تركز بطاقة الأداء المتوازن على الفاعلية والكفاءة أكثر من التركيز على العوائد المالية.

■ الأداء المالي في القطاع الخاص يُعتبر محورًا، بينما يتم تقييم نجاح القطاع العام بناءً على تحقيق الأهداف المجتمعية والكفاءة

جدول رقم (10): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (*Sig.*) لكل فقرة من فقرات بعد النمو والتعليم

م	الفرقة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (<i>Sig.</i>)	الترتبة
1.	تهدف عملية التحسين والتطوير المتسم إلى تخفيض معدل هدر الوقت.	7.71	77.12	1.71	12.10	*0.000	7
2.	تقوم المؤسسة بدراسة المتغيرات المحيطة لتطوير خدماتها بما يتناسب مع المتغيرات الجديدة.	7.54	75.45	1.54	12.07	*0.000	9
3.	تسعى المؤسسة للحصول على أفضل الموظفين بطرق فيها نزاهة وشفافية عالية.	7.97	79.73	1.57	15.17	*0.000	5
4.	تعمل المؤسسة على استخدام التقنية المعاصرة في تطوير أداؤها.	8.25	82.47	1.31	20.79	*0.000	4
5.	توجد قيادة المؤسسة العليا بين الموظفين وقت الأزمات.	8.36	83.56	1.63	17.42	*0.000	2
6.	عند غياب المسئول في المؤسسة تتم أعمال المؤسسة بدون اضطراب.	8.41	84.11	1.39	20.91	*0.000	1
7.	تشجع المؤسسة الأداء المتميز فيها من خلال مسابقة وجوائز معينة.	6.55	65.48	2.54	2.61	*0.005	16
8.	يوجد تعاون تام بين المؤسسة وبقية المؤسسات الحكومية الأخرى.	8.32	83.15	1.34	20.83	*0.000	3
9.	تقدم المؤسسة برامج تدريبية كافية وملائمة للموظفين لرفع كفاءتهم العلمية والعملية.	7.47	74.66	1.35	13.12	*0.000	10
10.	تقيس المؤسسة مدى الاستفادة من البرامج التدريبية التي تقدمها لموظفيها.	6.62	66.16	1.82	4.08	*0.000	15
11.	تحرص المؤسسة على الاستمرار في تطوير قدرات الإبداع لدى الموظفين فيها.	6.96	69.59	1.72	6.73	*0.000	12
12.	تقدم المؤسسة التحفيز اللازم للموظفين.	6.27	62.74	2.14	1.55	*0.062	17
13.	يوجد استقرار لدى الكادر العامل في المؤسسة.	6.86	68.63	1.73	6.03	*0.000	13
14.	لدى الموظفين الاستعداد لبذل جهد إضافي لخدمة المواطن.	7.60	76.03	1.58	12.27	*0.000	8
15.	تراعي المؤسسة ظروف الموظفين الطارئة.	7.79	77.88	1.49	14.53	*0.000	6
16.	يوجد موظفون على خبرة عالية في المؤسسة بعدد مناسب.	7.33	73.29	1.67	9.59	*0.000	11
17.	يشكل التدوير الوظيفي عامل تطوير في المؤسسة.	6.66	66.58	2.30	3.45	*0.000	14
	جميع فقرات بعد النمو والتعليم	7.45	74.51	1.10	15.99	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

المصدر: من إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية 2020

5.2.4. تحليل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن - بعد النمو والتعليم

تم تقييم بعد النمو والتعليم في المؤسسات العامة بقطاع غزة باستخدام اختبار T ، وأظهرت النتائج النقاط التالية:

❖ استمرارية العمل عند غياب المسئول (الفرقة السادسة)

■ المتوسط الحسابي: (84.11%) 8.41 :

■ قيمة T : 20.91 ، Sig : 0.000.

■ تُظهر النتائج مستوى عالٍ من التفويض الإداري، حيث تسير الأمور بسلاسة أثناء غياب المسئول.

❖ قيادة المؤسسة وقت الأزمات (الفقرة الخامسة)

- المتوسط الحسابي. (83.56%) 8.36 :
- قيمة $T: 17.42$ ، $Sig.: 0.000$ ،
- تعكس مشاركة القيادة مع الموظفين أثناء الأزمات تشجيعاً للعمل الجماعي ورفع مستوى الأداء.

❖ التعاون مع المؤسسات الأخرى (الفقرة الثامنة)

- المتوسط الحسابي. (83.15%) 8.32 :
- قيمة $T: 20.83$ ، $Sig.: 0.000$ ،
- يظهر مستوى جيد من التعاون والتنسيق بين المؤسسات الحكومية، مع تحسن واضح مقارنة بالدراسات السابقة.

❖ استخدام التقنية المعاصرة (الفقرة الرابعة):

- المتوسط الحسابي. (82.47%) 8.25 :
- قيمة $T: 20.79$ ، $Sig.: 0.000$ ،
- تدل النتائج على أن استخدام التكنولوجيا في تطوير الأداء في المؤسسات العامة ساهم في تحسين الكفاءة وتقليل الجهد.

❖ تحفيز الموظفين (الفقرة الثانية عشر)

- المتوسط الحسابي. (62.74%) 6.27 :
- قيمة $T: 1.55$ ، $Sig.: 0.062$ ،
- بالرغم من أن النتائج تظهر تحسناً مقارنة بالدراسات السابقة، إلا أن هذا المحور يعاني من قصور، مع وجود حاجة لتطوير آليات جديدة لتحفيز الموظفين.

❖ النتائج العامة

- المتوسط الحسابي الكلي للبعد. (74.51%) 7.45 :
- قيمة $T: 15.99$ ، $Sig.: 0.000$ ،
- يعكس البعد مستوى جيداً من النمو والتعلم داخل المؤسسات العامة، مع وجود تحديات طفيفة تتعلق بالتحفيز الوظيفي.

❖ مقارنة بالدراسات السابقة

- دراسة العمري: تشير إلى أهمية بعد النمو والتعليم لتحقيق أهداف طويلة المدى والمنافسة العالمية.
- دراسة بوليفار: تجعل بعد النمو والتعليم المحور الأول، حيث يُعتبر محركاً أساسياً لتطوير الموظفين وتشجيعهم على التدريب المستمر.

5. خاتمة

توصل الباحث من خلال الإطار النظري والدراسة الميدانية إلى النتائج والتوصيات الآتية:

أولاً: نتائج الدراسة

- كشفت الدراسة عن وجود أثر إيجابي للبعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في أداء المؤسسات العامة في فلسطين في قطاع غزة بنسبة (75.81%) للذين يوافقون من أفراد العينة على استخدام البعد المالي.
- كشفت الدراسة عن وجود أثر إيجابي بعد المسؤولية الاجتماعية لبطاقة الأداء المتوازن في أداء المؤسسات العامة في فلسطين في قطاع غزة بنسبة (80.02%) للذين يوافقون من أفراد العينة على استخدام بعد المسؤولية الاجتماعية.
- كشفت الدراسة عن وجود أثر إيجابي بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في أداء المؤسسات العامة في فلسطين في قطاع غزة بنسبة (75.97%) للذين يوافقون من أفراد العينة على استخدام بعد العمليات الداخلية.
- كشفت الدراسة عن وجود أثر إيجابي بعد النمو والتعلم لبطاقة الأداء المتوازن في أداء المؤسسات العامة في فلسطين في قطاع غزة بنسبة (74.51%) للذين يوافقون من أفراد العينة على استخدام بعد النمو والتعلم.

ثانياً: التوصيات الخاصة

يوصي الباحث بالعمل على دعم تطبيق استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المؤسسات العامة في قطاع غزة، ويتفرع من هذه التوصية:

- مزيد من الدقة في تطبيق البعد الإداري والمالي.
- العمل على تطبيق بعد العمليات الداخلية في أداء المؤسسات العامة في قطاع غزة.
- مزيد من الدقة في تطبيق بعد النمو والتعلم بالمؤسسات العامة في قطاع غزة.

ثالثاً: توصيات عامة

- تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على مؤسسات القطاع العام، سواء كان ذلك في قطاع غزة، أو في الضفة الغربية، أو في أي دولة.
- تدريس بطاقة الأداء المتوازن لطلبة الجامعات في كلية التجارة، وكلية الهندسة، وفي الدراسات العليا.
- تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الجامعات، والمعاهد، والمؤسسات الأهلية، والبنوك، والمنظمات الأهلية.
- عقد دورات تدريبية للموظفين في مؤسسات القطاع العام لنشر ثقافة تقييم الأداء، وأساليب تقييم الأداء المختلفة، ومنها بطاقة الأداء المتوازن.
- تعزيز دور المرأة في مؤسسات القطاع العام، خاصة في الوظائف العليا، مع زيادة نسبة الموظفات في مؤسسات القطاع العام، وزيادة عدد المناصب الإشرافية التي يجب أن تشغلها المرأة.
- حوسبة العمليات الإدارية والخدمات المقدمة للمواطن، ليسهل الحصول عليها سواء وقت الدوام، أو خارج وقت الدوام.

6. قائمة المراجع

أولاً: الكتب

أ. باللغة العربية

- القرآن الكريم

- ابن حبتور، عبد العزيز (2004): الإدارة الإستراتيجية - إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- ابن حبتور، عبد العزيز (2009): الإدارة العامة المقارنة، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- أبو بكر، فائق أحمد (2001): نظم الإدارة المفتوحة منهج حديث لتحقيق شفافية المنظمات، إيتراك للنشر والتوزيع، ط2، القاهرة، مصر.
- أبو بكر، مصطفى محمود (2005): الإدارة العامة رؤية إستراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التخلف والفساد، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- أبو عامر، عدنان (2006): قراءات في فوز حماس - مختارات صحفية حول نجاحات حركة المقاومة الإسلامية حماس في الانتخابات البلدية، ج1، مركز البيان للإعلام والتدريب، غزة، فلسطين.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن، والمرسي، جمال الدين محمد (2006): الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، مصر.
- إدريس، وائل محمد صبحي، والغالي، طاهر محسن منصور (2009): أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن.
- إدريس، وائل محمد صبحي، والغالي، طاهر محسن منصور (2009): المنظور الإستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن.
- إدريس، وائل محمد صبحي، والغالي، طاهر محسن منصور (2009): توجيه الأداء الإستراتيجي - الرصف والمحاذة، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن.
- ادعيس، معن (2003): المؤسسات العامة والسلطة التنفيذية الفلسطينية - الإشكالات والحلول، الهيئة الفلسطينية المستقلة لحقوق المواطن، رام الله، فلسطين.
- أندرسون، جيمس (2002): صنع السياسات العامة، ترجمة الكبيسي عامر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن.
- بني حمدان، خالد طلال، وإدريس وائل محمد (2007): الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي المعاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ثابت، عبد الرحمن إدريس، وجمال الدين، محمد (2006): الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

ب. باللغة الأجنبية

- George, D. and Mallery P. (2003): SPSS for Windows Step by Step, A Simple Guide and Reference, Allyn and Bacon, Boston, MA, U.S.A.
- Wheelen, Thomas L., Hunger, J. David (2008): Strategic Management and Business Policy, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, U.S.A.

