



جامعة الجنان  
طرابلس - لبنان  
عمادة الدراسات العليا  
كلية إدارة الأعمال

قياس أداء مؤسسات القطاع العام  
في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن  
Measuring performance of Public Sector institutes  
In The Gaza Strip by using Balanced Scorecard

أطروحة أعدت لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال

إعداد الطالب

كامل أحمد إبراهيم أبو ماضي

إشراف

الاستاذ الدكتور / ماجد محمد الفرا

الاستاذ الدكتور / بسام أحمد حجازي

العام الجامعي

2015م - 1437 هـ

## الإهداء

إلى شهداء فلسطين الذين رووا بدمائهم الطاهرة هذه الأرض على مدار قرن متواصل من الصراع مع قوة من أعتى القوى في الشرق الأوسط.

إلى الأسر التي أبيدت على أيدي الاحتلال الغاشم في الحروب المتعاقبة على الشعب الفلسطيني.

إلى الأسرى الذين بذلوا حريتهم رخيصة من أجل الحفاظ على فلسطين، ومن أجل أن يعيش أبناء فلسطين في عزة وكرامة.

إلى المصابين الذين قدموا أعز ما يملكون خدمة لقضية فلسطين. إلى القيادات التي تقدمت الصفوف والتي خدمت فلسطين بكل إخلاص.

إلى والدي، وزوجتي وأبنائي وبناتي، الذين تحملوا عبء البعد عنهم، والانشغال عنهم فترات طويلة.

إلى كل أولئك أهدي هذا الجهد، لعله يكون لبنة في البناء الأكبر للوطن، قبل التحرير، وبعده.

## الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، يا ربي لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، أن وفقنتني، ويسرت لي اتمام هذه الدراسة على الوجه الذي ترضى به عني.

بجزيل الشكر والثناء أتقدم لكل من الأستاذ الدكتور/ ماجد الفراء، والأستاذ الدكتور/ بسام حجازي على ما بذلاه من جهد خلال فترة إعداد هذه الدراسة، وما منحاه لي من وقت وجهد وإرشاد مستمر، لتخرج هذه الدراسة بهذه الصورة، وتعجز الكلمات أن توفي أي منهما حقه، ولكن أتوجه إلى العزيز الحكيم أن يجزي كلا منهما خير الجزاء، وأن يكون هذا الجهد في ميزان حسناتهما يوم لا ينفع مال ولا بنون. كما أتقدم بجزيل الشكر للأساتذة القراء الذين بذلوا من وقتهم، وجهدهم لتقديم النصح للإرتقاء بهذه الدراسة، والشكر موصول أيضا إلى لجنة المناقشة التي تحملت عبء الاعداد لمناقشة هذه الدراسة.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى الحكومة الفلسطينية في قطاع غزة التي قدمت التسهيلات اللازمة لإجراء هذه الدراسة، وللإخوة الاساتذة في الجامعة الإسلامية بغزة عامة، ولأساتذة قسم إدارة الأعمال خاصة الذين قدموا كل ما يستطيعون لدعم الباحث من خلال تحكيم الاستبانة، وتقديم النصح والإرشاد له.

والشكر موصول كذلك لطاقم العاملين في جامعة الجنان على ما بذلوه من مساعدة وخدمة لنا، ولكل من ساهم أو ساعد في تذليل العقبات التي واجهتني. كما أتقدم بجزيل الشكر للأستاذ/ عبد الحميد مرتجى الذي تشرفت بتدقيقه اللغوي لهذه الدراسة.

وختاما لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر إلى والدي، وزوجتي، وأبنائي، وبناتي، وإخوتي، وأخواتي الذين صبروا طويلا على انشغالي عنهم خلال فترة إعداد هذه الدراسة، داعيا رب العالمين لهم الصحة والتوفيق.

الباحث/ كامل أحمد أبو ماضي

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
أ	صفحة العنوان
ب	الاهداء
ج	الشكر والتقدير
د	قائمة المحتويات
ل	قائمة الجداول
م	جدول الأشكال
ن	ملخص الدراسة باللغة العربية
س	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
ع	الإطار العام للدراسة
ع	مقدمة
ف	أولاً: مشكلة الدراسة
ف	ثانياً: فرضيات الدراسة
ق	ثالثاً: أهداف الدراسة
ق	رابعاً: متغيرات الدراسة
ر	خامساً: حدود الدراسة
ر	سادساً: هيكلية الدراسة
1	الباب الأول: تقييم أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة
2	الفصل الأول: تقييم أداء المؤسسات
2	مقدمة
4	المبحث الأول: تقييم الأداء وأهدافه وأهميته
4	المطلب الأول: تعريف الأداء
5	المطلب الثاني: مستويات الأداء
6	المطلب الثالث: تعريف قياس الأداء
7	المطلب الرابع: مقاييس الأداء
9	المطلب الخامس: تعريف تقييم الأداء
11	المطلب السادس: أهداف تقييم الأداء
12	المبحث الثاني: تقييم الأداء المؤسسي ومجالاته
12	المطلب الأول: علاقة تقييم الأداء المؤسسي بمستويات الأداء الأخرى
14	المطلب الثاني: مجالات تقييم الأداء
14	المقصد الأول: ميدان الأداء المالي
15	المقصد الثاني: ميدان الأداء العملي والتشغيلي
15	المقصد الثالث: ميدان الفاعلية التنظيمية
16	المطلب الثالث: أساليب تقييم الأداء

الصفحة	العنوان
18	المقصد الأول: الأسلوب التقليدي
19	المقصد الثاني: أصحاب المصالح
21	المقصد الثالث: لوحة القياس
22	المقصد الرابع: القيمة الاقتصادية المضافة
25	المقصد الخامس: التميز في الأعمال
28	المقصد السادس: بطاقة الأداء المتوازن
31	المقصد السابع: تقييم الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية
<b>32</b>	<b>المبحث الثالث: معايير ومؤشرات الأداء</b>
32	المطلب الأول: تعريف وأنواع معايير الأداء
32	المقصد الأول: تعريف المعيار
32	المقصد الثاني: أنواع المعايير
33	المقصد الثالث: معايير الأداء
34	المقصد الرابع: شروط معايير تقييم الأداء
35	المطلب الثاني: مؤشرات الأداء
35	المقصد الأول: تعريف مؤشر الأداء
35	المقصد الثاني: مؤشرات الأداء
36	المقصد الثالث: شروط مؤشرات الأداء
37	المطلب الثالث: مراحل تقييم الأداء
39	المطلب الرابع: عوائق تقييم الأداء
40	المطلب الخامس: العلاقة بين الرقابة وتقييم الأداء والمتابعة
41	الخلاصة
42	<b>الفصل الثاني: إدارة المؤسسات العامة</b>
42	مقدمة
<b>42</b>	<b>المبحث الأول: المؤسسات العامة: التعريف والخصائص</b>
42	المطلب الأول: تعريف المؤسسة العامة
44	المطلب الثاني: المؤسسة العامة حسب القانون الفلسطيني
45	المطلب الثالث: خصائص المؤسسة العامة
46	المطلب الرابع: أهداف المؤسسة العامة
47	المطلب الخامس: مواصفات جودة الخدمة العامة
<b>49</b>	<b>المبحث الثاني: الدور المستقبلي للدولة والواقع العربي المعاصر</b>
49	المطلب الأول: مقارنة بين إدارة المؤسسات العامة في الدول العربية والدول الغربية
50	المطلب الثاني: الدور المستقبلي للدولة
51	المطلب الثالث: الواقع الإداري في العالم العربي
52	المطلب الرابع: التحديات والضغوط التي تواجه المنظمات العامة
53	المطلب الخامس: آثار الفساد الإداري

53	المطلب السادس: أساليب مقاومة الفساد الإداري
54	المطلب السابع: مناهج الإصلاح الإداري
54	المقصد الأول: إعادة اختراع الحكومة
55	المقصد الثاني: مراجعة الأداء القومي للحكومة
55	المقصد الثالث: آليات مقترحة لزيادة قدرات المؤسسات العامة
56	المقصد الرابع: برنامج إصلاح الأجهزة الحكومية
56	المقصد الخامس: نموذج هبورث
57	المقصد السادس: نموذج تحديث الإدارة الحكومية لدول السوق الأوروبية المشتركة
58	المقصد السابع: جوائز الأداء الحكومي المتميز
59	الخلاصة
60	<b>الفصل الثالث: الإدارة العامة في فلسطين</b>
60	مقدمة
60	<b>المبحث الأول: مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة</b>
60	المطلب الأول: الموقع والمساحة وعدد السكان
61	المطلب الثاني: التطور الإداري لوزارات السلطة الفلسطينية
61	المقصد الأول: العوائق التي واجهت أداء السلطة الفلسطينية
64	<b>المبحث الثاني: الوزارات والمؤسسات الفلسطينية</b>
64	المطلب الأول: الوزارة التعريف لغة واصطلاحاً
64	المقصد الأول: تعريف الوزارة
64	المقصد الثاني: الوزارة في اصطلاح النظم المعاصرة
65	المطلب الثاني: مكونات الحكومات الفلسطينية المتعاقبة
67	المطلب الثالث: حكومة تسيير الأعمال
69	<b>المبحث الثالث: المؤسسات العامة في قطاع غزة</b>
69	المطلب الأول: الوزارات
69	المطلب الثاني: المؤسسات والهيئات العامة
71	المطلب الثالث: الظروف التي أحاطت بأداء الحكومة في قطاع غزة
76	الخلاصة
78	<b>الباب الثاني: بطاقة الأداء المتوازن</b>
79	<b>الفصل الأول: بطاقة تقييم الأداء المتوازن التعريف والخصائص</b>
79	مقدمة
80	<b>المبحث الأول: بطاقة الأداء المتوازن</b>
80	المطلب الأول: تعريف بطاقة الأداء المتوازن
83	المطلب الثاني: أسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن
84	المطلب الثالث: تطورات بطاقة الأداء المتوازن
85	المقصد الأول: الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن

الصفحة	العنوان
87	المقصد الثاني: الجيل الثاني من بطاقة الأداء المتوازن
88	المقصد الثالث: الجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن
89	المطلب الرابع: تحقيق التوازن في بطاقة الأداء المتوازن
90	<b>المبحث الثاني: أهمية بطاقة الأداء المتوازن، والعوائق، ومقومات النجاح</b>
90	المطلب الأول: أهمية بطاقة الأداء المتوازن
91	المطلب الثاني: عوائق في طريق تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
91	المطلب الثالث: مقومات نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
93	<b>المبحث الثالث: تجارب بعض المؤسسات العامة في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن</b>
93	المطلب الأول: المؤسسات التي تعمل في مجال الرعاية الصحية
96	المطلب الثاني: حالة مدينة تشارلوت
98	المطلب الثالث: تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على جهاز الشرطة في السويد
100	الخلاصة
101	<b>الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن</b>
101	مقدمة
102	<b>المبحث الأول: التعريف والأهمية</b>
102	المطلب الأول: تعريف الإدارة الاستراتيجية
103	المطلب الثاني: تعريف التخطيط الاستراتيجي
105	<b>المبحث الثاني: التخطيط الاستراتيجي فوائده، مقوماته</b>
105	المطلب الأول: فوائد التخطيط الاستراتيجي
106	المطلب الثاني: مقومات التخطيط الاستراتيجي
107	المطلب الثالث: مراحل التخطيط الاستراتيجي
107	المرحلة الأولى: الإعداد لعملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة
108	المرحلة الثانية: تحديد الاتجاه الاستراتيجي (الرؤية، القيم، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية)
110	المرحلة الثالثة: تحليل الوضع القائم للمؤسسة
115	المرحلة الرابعة: تطوير الاستراتيجيات وصياغة الأهداف
116	المرحلة الخامسة: تنفيذ الخطة
117	المرحلة السادسة: المتابعة والتقييم
119	المطلب الرابع: الفرق بين التخطيط التشغيلي والتخطيط الاستراتيجي
121	<b>المبحث الثالث: مفهوم القرار والقرار الاستراتيجي وخصائصه في القطاع العام</b>
121	المطلب الأول: مفهوم القرار والقرار الاستراتيجي
121	المطلب الثاني: خصائص القرارات الاستراتيجية في القطاع العام
123	المطلب الثالث: بطاقة الأداء المتوازن كأداة من أدوات التخطيط الاستراتيجي
125	المقصد الأول: العلاقة بين رؤية واستراتيجية المؤسسة وبطاقة الأداء المتوازن
125	المقصد الثاني: العلاقة بين رسالة المؤسسة وبطاقة الأداء المتوازن
126	المقصد الثالث: العلاقة بين قيم المؤسسة وبطاقة الأداء المتوازن

الصفحة	العنوان
126	أولاً: توصيل الاستراتيجية والربط بينها وبين الأهداف والمقاييس العامة للمؤسسة
127	ثانياً: التخطيط
127	ثالثاً: التغذية العكسية والتعليم
128	المطلب الرابع: علاقة تأثير المدخل المرجعي على بطاقة الأداء المتوازن "أسلوب المقارنة بالأفضل"
129	المقصد الأول: خطوات المقارنة المرجعية
129	المقصد الثاني: أنواع المقارنة المرجعية
130	المطلب الخامس: الخريطة الاستراتيجية
134	المطلب السادس: مقاييس بديلة عن بطاقة الأداء المتوازن
134	المقصد الأول: إدارة الجودة الشاملة
134	المقصد الثاني: فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة
135	المقصد الثالث: مبادئ إدارة الجودة الشاملة
136	المقصد الرابع: العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة
138	المقصد الخامس: صيغ وأشكال العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة
138	أولاً: بطاقة الأداء المتوازن أداة قياس لدعم الجودة الشاملة
139	ثانياً: بطاقة الأداء المتوازن والإيزو
140	الخلاصة
141	<b>الفصل الثالث: تطبيق بطاقة الأداء المتوازن</b>
141	مقدمة
141	المبحث الأول: القواعد الأساسية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن بنجاح
143	المبحث الثاني: مكونات بطاقة الأداء المتوازن
143	المطلب الأول: البعد المالي
147	المطلب الثاني: بعد الزبائن
149	المطلب الثالث: بعد العمليات الداخلية
154	المطلب الرابع: بعد النمو والتعليم
156	المطلب الخامس: بعد المسؤولية الاجتماعية
157	المقصد الأول: تعريف المسؤولية الاجتماعية
158	المقصد الثاني: تعريف كارول للمسؤولية الاجتماعية
159	المقصد الثالث: ارتباط المسؤولية الاجتماعية بنظرية أصحاب المصلحة
163	المطلب السادس: ترتيب أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات العامة
165	المطلب السابع: عناصر كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
165	المطلب الثامن: مراحل وخطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن
166	المقصد الأول: مراحل بناء بطاقة الأداء المتوازن
168	المقصد الثاني: خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
170	المقصد الثالث: بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الأداء الإداري في مؤسسات القطاع العام
172	الخلاصة



الصفحة	العنوان
173	الباب الثالث: الدراسات السابقة
174	مقدمة
174	الفصل الأول: الدراسات العربية
174	المبحث الأول: الدراسات التي تتعلق بتقييم الأداء
178	المبحث الثاني: الدراسات التي تتعلق ببطاقة الأداء المتوازن
202	المبحث الثالث: الدراسات التي تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية
207	الفصل الثاني: الدراسات الأجنبية
218	التعليق على الدراسات السابقة
220	الخلاصة
221	الباب الرابع: منهجية البحث وتحليل واختبار فرضيات الدراسة
222	الفصل الأول: منهجية الدراسة
222	اسلوب الدراسة
222	مجتمع الدراسة
222	أداة الدراسة
223	اختبار التوزيع الطبيعي
224	صدق الاستبانة
225	ثبات الاستبانة
225	صدق المحكمين
225	العينة الاستطلاعية
226	خطوات بناء الاستبانة
226	صدق المقياس
227	أولاً: نتائج الاتساق الداخلي
233	ثانياً: الصدق البنائي
233	ثبات الاستبانة
234	طريقة التجزئة النصفية
236	الفصل الثاني: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة
236	المبحث الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية
236	المطلب الأول: توزيع أفراد العينة حسب الجنس
237	المطلب الثاني: توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي
237	المطلب الثالث: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي
238	المطلب الرابع: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة العملية في الحكومة
239	المطلب الخامس: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة العملية خارج الحكومة
239	المطلب السادس: توزيع أفراد العينة حسب العمر
240	المطلب السابع: توزيع أفراد العينة حسب الوزارة
243	المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

الصفحة	العنوان
243	المطلب الأول: تحليل فقرات الاستبانة
243	المقصد الأول: تحليل فقرات المتغير التابع: مستوى أداء المؤسسة
247	المقصد الثاني: تحليل فقرات المتغيرات المستقلة: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
247	أولاً: بعد رضا المواطن
251	ثانياً: البعد المالي
254	ثالثاً: بعد النمو والتعليم
257	رابعاً: بعد العمليات الداخلية
261	خامساً: بعد المسؤولية الاجتماعية
265	القيمة الكلية لبطاقة الأداء المتوازن للمؤسسات العامة في قطاع غزة
267	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
<b>267</b>	<b>المقصد الأول: الفرضية الرئيسية الأولى</b>
267	الفرضية الفرعية الأولى
268	الفرضية الفرعية الثانية
268	الفرضية الفرعية الثالثة
269	الفرضية الفرعية الرابعة
270	الفرضية الفرعية الخامسة
<b>271</b>	<b>المقصد الثاني: الفرضية الرئيسية الثانية</b>
271	الفرضية الفرعية الأولى
272	الفرضية الفرعية الثانية
272	الفرضية الفرعية الثالثة
273	الفرضية الفرعية الرابعة
273	الفرضية الفرعية الخامسة
274	الفرضية الفرعية السادسة
274	الفرضية الرئيسية الثالثة: نموذج الانحدار المتعدد
<b>277</b>	<b>الباب الخامس: نتائج الدراسة والتوصيات</b>
<b>278</b>	<b>الفصل الأول: نتائج الدراسة</b>
278	مقدمة
<b>278</b>	<b>المبحث الأول: مستوى أداء المؤسسات العامة في قطاع غزة</b>
<b>280</b>	<b>المبحث الثاني: تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن</b>
280	بعد رضا المواطن
281	بعد المسؤولية الاجتماعية
282	بعد العمليات الداخلية
283	البعد المالي
285	بعد النمو والتعليم
<b>287</b>	<b>المبحث الثالث: نتيجة نموذج معامل الانحدار</b>

الصفحة	العنوان
288	الفصل الثاني: توصيات الدراسة
288	المبحث الأول: توصيات عامة
288	المبحث الثاني: توصيات خاصة بكل بعد من أبعاد الدراسة
289	الفصل الثالث: الدراسات المستقبلية المقترحة
290	قائمة المراجع
290	أولاً: الكتب
293	ثانياً: الدوريات والتقارير والدراسات
298	ثالثاً: أبحاث الماجستير والدكتوراه
301	رابعاً: المقابلات الشخصية
302	الملاحق
303	ملحق 1: الاستبانة
309	ملحق 2: أسماء المحكمين
310	ملحق 3: قائمة الجداول

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
8	تصنيفات مقاييس الاداء	1
20	أصحاب المصالح والحقوق	2
58	جوائز الأداء الحكومي	3
66	تشكيلة الحكومة الحادية عشرة ( حكومة الوحدة الوطنية)	4
114	مصفوفة التحليل الاستراتيجي	5
120	الجوانب المختلفة بين التخطيط التقليدي والتخطيط الاستراتيجي	6
137	العلاقة بين بطاقة الاداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة	7
138	نقاط الاختلاف بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة	8
139	العلاقة بين الأجزاء الرئيسية لبطاقة الاداء المتوازن والمقاييس المعتمدة للايزو	9
146	تطويع المقاييس لتناسب مع استراتيجية وحدة النشاط وأساليب تحقيقها	10
154	مقاييس العمليات الداخلية الاكثر شيوعا واستخداما	11
156	مقاييس النمو والتعليم الأكثر شيوعا واستخداما.	12
162	أبعاد المسؤولية الاجتماعية وعناصرها الرئيسية والفرعية	13
164	ترتيب أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات القطاع العام	14
164	تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في قوات الشرطة في عدد من دول العالم وترتيب الأبعاد فيها	15
223	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	16
227	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية للمجال	17
228	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية للمجال	18
229	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث والدرجة الكلية للمجال	19
230	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع والدرجة الكلية للمجال	20
231	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس والدرجة الكلية للمجال	21
232	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السادس والدرجة الكلية للمجال	22
233	معامل الارتباط بين كل درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة	23
234	نتائج قيمة معامل الفا كرونباخ	24
235	طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة	25
236	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	26
237	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	27
238	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	28
238	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة العملية في الحكومة	29
239	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة خارج الحكومة	30
240	توزيع أفراد العينة حسب العمر	31
241	أعداد الموظفين في الوزارات وعدد الاستبانات الموزعة على كل وزارة، أو مؤسسة عامة	32
246	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال لكل فقرات مستوى أداء المؤسسة العامة	33

250	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال لكل فقرة من فقرات بعد رضا المواطن	34
253	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال لكل فقرة من فقرات البعد المالي	35
256	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال لكل فقرة من فقرات بعد النمو والتعليم	36
260	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال لكل فقرة من فقرات بعد العمليات الداخلية	37
264	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال لكل فقرة من فقرات بعد المسؤولية الاجتماعية	38
265	ترتيب أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	39
268	معامل الارتباط بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ومستوى أداء مؤسسات القطاع العام	40
275	تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار	41

### قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
ر	النموذج التطبيقي للدراسة	1
18	النموذج التقليدي لقياس الأداء المؤسسي	2
27	مكونات نموذج التميز الأوروبي	3
82	اطار وعناصر بطاقة الأداء المتوازن	4
86	الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن	5
87	الجيل الثاني من بطاقة الأداء المتوازن	6
112	نموذج Porter للعوامل الخمس المؤثرة في أداء المؤسسة	7
116	نماذج للخطط التنفيذية	8
118	خطوات تنفيذ الخطة الاستراتيجية	9
124	العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن ومراحل التخطيط الاستراتيجي	10
133	الخريطة الاستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن	11
152	بعد العمليات الداخلية - دورة الإبداع	12
158	نموذج كارول لتحديد المسؤولية الاجتماعية	13
169	خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	14

## ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وترتيب أبعاد البطاقة من حيث التأثير على أداء تلك المؤسسات، كما تهدف الدراسة إلى بناء نموذج لبطاقة الأداء المتوازن يتناسب مع المؤسسات العامة في قطاع غزة والارتقاء بأدائها وتقديم التوصيات اللازمة للجهات ذات العلاقة من أجل الارتقاء بأداء هذه المؤسسات.

يتكون مجتمع الدراسة من الفئة العليا في الحكومة وتشمل وظيفة مدير عام فما فوق، حيث بلغت عينة الدراسة 146 موظفا وموظفة، في الفترة الواقعة بين 4 مارس 2014 إلى 6 أبريل 2014. وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على أداء المؤسسات العامة في قطاع غزة، وأثار إيجابية لتطبيق أبعاد رضا المواطن والبعد المالي، وبعد النمو والتعليم، وبعد العمليات الداخلية، وبعد المسؤولية الاجتماعية على أداء تلك المؤسسات.

وكان ترتيب أثر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على أداء المؤسسات العامة في قطاع غزة، حسب هذه الدراسة على النحو التالي: النمو والتعليم، يليه بعد العمليات الداخلية، ثم بعد المسؤولية الاجتماعية، ثم البعد المالي، ورغم أنه لوحظ ضعف تأثير بعد رضا الجمهور على أداء المؤسسات العامة، إلا أن كافة الأبعاد المكونة لبطاقة الاداء المتوازن تؤدي إلى تحسين الأداء، والذي يؤدي بدوره إلى رضا الجمهور.

توصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات منها ضرورة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على مؤسسات القطاع العام سواء كان ذلك في قطاع غزة، أو في الضفة الغربية.

كما أوصى الباحث باعتماد نموذج بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء مؤسسات القطاع العام، وإجراء دراسات بحثية لمعرفة أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على مؤسسات من قطاعات محددة، من مؤسسات القطاع العام. كما أوصى الباحث بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الجامعات، والمؤسسات الأهلية، والبنوك، وكافة مؤسسات القطاع العام.

كما أوصى الباحث بأن يتم التركيز على مشاركة موظفي القطاع العام في صنع القرار داخل مؤسساتهم التي يعملون فيها. وتطوير الخدمات الالكترونية ليستطيع المواطن متابعة معاملته بطريقة إلكترونية أثناء الدوام وخارج الدوام.

## Abstract

This study aims to measure the performance of public sector institutions in the Gaza Strip, using Balanced Scorecard (BSC), and arranging its categories in terms of the impact on the performance of these institutions. The study also aims to develop a BSC model commensurate with public institutions in the Gaza Strip to improve performance, as well as to make necessary recommendations to stakeholders in order to improve the performance of these institutions.

The study population comprises of senior public employees, starting from a Director General and beyond. The study sample includes 146 male and female employees from 4 March 2014 to 6 April 2014.

The study concludes that there is a positive impact for using BSC on the performance of public institutions in the Gaza Strip, as well as a positive impact for implementing the categories of customer satisfaction, financial, learning and growth, internal business processes, and social responsibility on the performance of these institutions.

According to the study, the order of the BSC categories in term of the impact they create on the performance of public institutions in the Gaza Strip comes as follows: learning and growth; internal business processes, social responsibility, and financial respectively. Although it is noted that the impact of customer satisfaction on the performance of public institutions is weak, all the constituent categories of BSC lead to enhanced performance, which in turn leads to customer satisfaction.

The study concludes with several recommendations, including the need to use BSC in public sector institutions in the Gaza Strip and in the West Bank as well.

The researcher recommends the adoption of BSC model to evaluate the performance of public sector institutions, and the conduct of research studies to determine the impact of using it in specific public sector institutions. The researcher also recommends the use of BSC strategy at universities, civil institutions, banks, and all other public sector institutions.

Furthermore, one of the recommendations is to focus more on the participation of public sector employees in the internal decision-making process at their workplaces, and to upgrade e-services to enable customers to follow up their documents electronically during working hours and outside working hours as well.

## الإطار العام للدراسة

### مقدمة

امتدت عملية تقييم الأداء على مدار التاريخ ومراحلها، لتشمل المجال السياسي، والمجال الاقتصادي، والاجتماعي، كما تشمل الأداء العام، وأداء المؤسسات، وأداء الأفراد، وتستخدم عملية تقييم الأداء للإرتقاء بأداء المؤسسة، وتحسين خدماتها.

ويحظى مفهوم الأداء بأهمية كبرى في إدارة المؤسسات، لذا لا يزال الاهتمام متزايداً به من طرف كافة المختصين سواء كانوا باحثين أو من رجال الإدارة. ويمثل الأداء الدافع الأساسي لوجود المؤسسة، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاماً في تحقيق الهدف الرئيس للمؤسسة ألا وهو البقاء والاستمرارية<sup>1</sup>.

وتسعى المؤسسات العامة للحصول على صورة متكاملة عن أدائها المالي والإداري من خلال الاعتماد على مؤشرات ومقاييس لتقييم الأداء الداخلي، والخارجي، وعلى المستويين طويل وقصير الأمد. وتعد مسألة التوازن من سنن الكون ومعجزات الخالق سبحانه وتعالى، في جوانب الحياة المتعددة، ويتمثل ذلك في قوله تعالى: "والأرض مددناها وألقينا فيها رواسي وأنبتنا فيها من كل شيء موزون"<sup>2</sup>. وقد شغلت فكرة التوازن أفكار الباحثين في مراحل التاريخ المختلفة، سواء كان ذلك في مجال العلوم الطبيعية أو العلوم الاجتماعية.

وفي إطار التحديات التي بدأت تواجه المؤسسات المعاصرة بصور متعددة ومختلفة، ومن أجل التحسين المستمر في الأداء برزت أهمية بطاقة الأداء المتوازن، والتي تعتمد على أساس تكامل المؤشرات المالية التي تعكس عمليات المؤسسة، والمؤشرات غير المالية التي تعكس أسباب هذه النتائج. وبذلك أصبحت دراسات بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات العامة من الدراسات الهامة في مجال الإدارة المعاصرة، إضافة إلى أنها أصبحت مدخلاً من مداخل الدراسات الإدارية، حيث بدأ اعتبار بطاقة الأداء المتوازن أداة من أدوات التخطيط الاستراتيجي، والرقابة الاستراتيجية، وما يتعلق بذلك من تطوير أداء المؤسسة، وتحسينه، وزيادة إيراداتها، وتحقيق النجاح، والتقدم. وتتضمن بطاقة الأداء المتوازن أربعة أبعاد هي البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعليم والنمو. وقد اختلفت الأهمية النسبية لكل بعد من هذه الأبعاد، ففي المؤسسات الهادفة للربح أعطت هذه المؤسسات البعد المالي أهمية كبيرة بالنسبة لبقية الأبعاد، أما في المؤسسات العامة غير الهادفة للربح فقد أعطي البعد المالي الأهمية الأقل. وقد طورت بعض المؤسسات في الأبعاد الأربعة الأساسية وازدادت بعد الموارد البشرية، وبعد المسؤولية الاجتماعية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> الداوي، الشيخ (2009): تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، ع7، الجزائر، ص217

<sup>2</sup> سورة الحجرات، آية 19

<sup>3</sup> جودة، محفوظ أحمد (2008): تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الإلتزام المؤسسي للعاملين في شركات

الالمنيوم الاردنية: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، م11، ع2، الأردن، ص273



ومن خلال مراجعة الدراسات العلمية في هذا المجال تبين عدم وجود دراسات في مجال قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مما يعطي أهمية كبرى لهذه الدراسة. وكان من أهداف هذه الدراسة قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة، وما يمثله ذلك من إثراء في هذا المجال، حيث ركزت هذه الدراسة على قياس أداء مؤسسات القطاع العام بقطاع غزة، وذلك من منطلق تطوير هذا القطاع والاهتمام به، وما يعنيه هذا التطوير للمواطن الفلسطيني، حيث يعتبر القطاع العام في فلسطين عامة، وفي قطاع غزة خاصة، قطاعا ناشئا، يواجه العديد من المشاكل والتحديات ويحتاج إلى المزيد من الاهتمام والدراسة.

ويعتبر هذا الموضوع من المواضيع الهامة لإدارة أي مؤسسة سواء كانت خاصة أم عامة، مالية، أم خدمية، وما يعنيه ذلك من تطوير للمؤسسة وإرتقاء بأدائها، ناهيك عن تحسين الخدمة المقدمة من الموظف للجمهور، وزيادة الثقة بين الموظفين، وجمهور المؤسسة.

ومن خلال العرض السابق يرى الباحث أن قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن يعمل على ترسيخ هذه المؤسسات، وتحسين أدائها، وهي مؤسسات خصصت لخدمة المواطن الفلسطيني، ولذلك كان لابد من إجراء هذه الدراسة لتحقيق الأهداف المطلوبة، وتقديم التوصيات اللازمة للارتقاء بأداء المؤسسات العامة في قطاع غزة.

## أولاً: مشكلة الدراسة

تواجه عملية قياس أداء المؤسسات العامة صعوبات بسبب خصائص هذه المؤسسات، فهناك الخدمات المتعددة المطلوب تقديمها للمواطن، وغياب حافز الربح، وتعدد ثقافات الموظفين، واهتماماتهم وتخصصاتهم، والروتين السائد في المؤسسات العامة، كل هذا يضع المؤسسات العامة في موضع يصعب فيه تقييم أدائها، ونظرا لحدثة هذه المؤسسات، وبالرغم من التحديات التي تم ذكرها، كان من الواجب إجراء قياس لأدائها باستخدام أداة تشمل المؤشرات المالية، وغير المالية، وقد كانت الأداة التي تحقق هذا الغرض هي بطاقة الأداء المتوازن، وعليه فإن مشكلة الدراسة تتمثل في قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، من وجهة نظر العاملين في الحكومة - دراسة حالة قطاع غزة.

## ثانياً: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين تطبيق بطاقة الأداء

المتوازن، ومستوى أداء مؤسسات القطاع العام .

ومنها تتفرع الفرضيات الفرعية التالية:-

- 1- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين رضا المواطن ومستوى أداء مؤسسات القطاع العام.
- 2- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين البعد المالي ومستوى أداء مؤسسات القطاع العام.
- 3- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين بعد النمو والتعليم ومستوى أداء مؤسسات القطاع العام.
- 4- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين بعد العمليات الداخلية ومستوى أداء مؤسسات القطاع العام.
- 5- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين بعد المسؤولية الاجتماعية ومستوى أداء مؤسسات القطاع العام.

#### الفرضية الرئيسة الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على مؤسسات القطاع العام تعزى للعوامل الشخصية والتنظيمية (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، العمر). ومنها تتفرع الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على مؤسسات القطاع العام تعزى إلى الجنس.
- 2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على مؤسسات القطاع العام تعزى إلى المسمى الوظيفي.
- 3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على مؤسسات القطاع العام تعزى إلى المؤهل العلمي.
- 4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على مؤسسات القطاع العام تعزى إلى الخبرة العملية في الحكومة.
- 5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على مؤسسات القطاع العام تعزى إلى الخبرة العملية خارج الحكومة.
- 6- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على مؤسسات القطاع العام تعزى إلى العمر.

## الفرضية الرئيسية الثالثة:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  لتطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (بعد رضا المواطن، بعد المسؤولية الاجتماعية، بعد العمليات الداخلية، البعد المالي، بعد النمو والتعليم) على أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة.

لمعرفة أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام نموذج الانحدار المتعدد وذلك معرفة الآتي:-

1- معرفة أي من المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيراً على مستوى أداء المؤسسات وترتيبهم حسب الأهمية.

2- التنبؤ بمستوى أداء المؤسسات العامة بناء على معرفة أثر المتغيرات المستقلة.

## ثالثاً: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:-

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

## رابعاً: متغيرات الدراسة

1- المتغيرات المستقلة: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

أ- بعد رضا المواطن.

ب- البعد المالي.

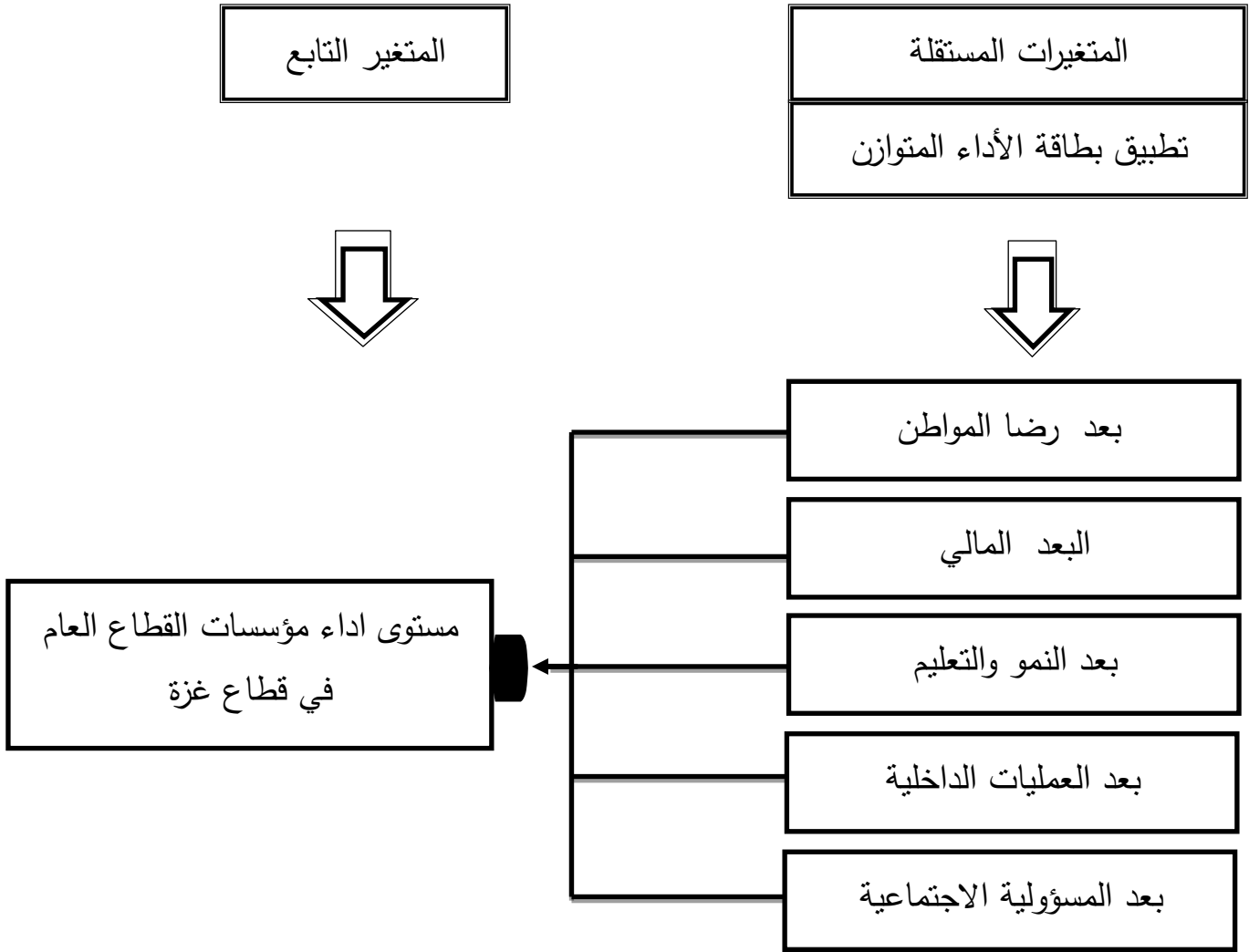
ج- بعد النمو والتعليم.

د- بعد العمليات الداخلية.

هـ- بعد المسؤولية الاجتماعية.

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

## الشكل رقم (1) النموذج التطبيقي للدراسة



Resource: Kaplan, Robert S., Conceptual Foundation of Balanced Scorecard, working paper, Harvard Business School, p4. بتصرف من الباحث

### خامسا: حدود الدراسة

- 1- الحد المؤسسي ويشمل الوزارات والسلطات والهيئات في الحكومة الفلسطينية في قطاع غزة.
- 2- الحد الوظيفي: ويشمل موظفي الفئة العليا من مدير عام إلى وكيل وزارة.
- 3- الحد الزمني: ويمتد من 2 مارس 2014 إلى 16 أبريل 2014م، وهي فترة توزيع الاستبانة.
- 4- الحد الجغرافي: قطاع غزة، وذلك لصعوبة التواصل مع الشق الثاني للوطن في الضفة الغربية وإجراءات الاحتلال العاشمة.

### سادسا: هيكلية الدراسة

تتكون الدراسة من الأبواب التالية:-

- 1- الاطار العام للدراسة، ويتكون من:-

- مشكلة الدراسة.
- فرضيات الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- متغيرات الدراسة.
- النموذج التطبيقي للدراسة.
- حدود الدراسة.
- هيكلية الدراسة.

## 2- الباب الأول: تقييم أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة، ويتكون من:-

- الفصل الأول: تقييم أداء المؤسسات.
- الفصل الثاني: إدارة المؤسسات العامة.
- الفصل الثالث: الإدارة العامة في فلسطين.

## 3- الباب الثاني: بطاقة الأداء المتوازن، وهو إطار نظري يتحدث عن بطاقة الأداء

المتوازن، وقياس أداء مؤسسات القطاع العام باستخدام بطاقة الأداء المتوازن،

ويتكون من:-

- الفصل الأول: بطاقة تقييم الأداء المتوازن، التعريف والخصائص.
- الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن.
- الفصل الثالث: تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

## 4- الباب الثالث: الدراسات السابقة، ويتكون من:-

- الفصل الأول: الدراسات العربية.
- الفصل الثاني: الدراسة الأجنبية.

## 5- الباب الرابع: منهجية البحث، وتحليل واختبار فرضيات الدراسة، ويتكون من:-

- الفصل الأول: منهجية الدراسة.
- الفصل الثاني: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

## 6- الباب الخامس: نتائج الدراسة والتوصيات، ويتكون من:-

- الفصل الأول: نتائج الدراسة.
- الفصل الثاني: توصيات الدراسة.
- الفصل الثالث: الدراسات المستقبلية المقترحة.

الباب الأول:  
تقييم أداء مؤسسات القطاع  
العام في قطاع غزة

# الفصل الأول: تقييم أداء المؤسسات

## مقدمة

إن عملية تقييم أداء الإنسان لأخيه الإنسان عملية مهمة جداً، امتدت على مدار التاريخ ومراحلها، وقد تكون هذه العملية في مجال الأعمال، أو في المجال السياسي، أو في المجال الاقتصادي، وغيرها من المجالات المختلفة للحياة.

كما تشمل عملية تقييم الأداء المؤسسات العامة، والمؤسسات الخاصة، ولذلك فإن تقييم أداء المؤسسات العامة يعتبر عنصراً أساسياً في تقييم أداء الحكومة، وما حققته لصالح شعبها من إنجازات. مع العلم أن المؤسسات العامة تقوم على خدمة المواطن، وتحقيق برامج الحكومة من خلال البرامج المنفذة من قبل هذه المؤسسات.

كما أن عملية تقييم الأداء تشمل الموظف، فإنها كذلك أصبحت تشمل المؤسسة العامة، والخاصة، وقد تعددت اليوم أساليب تقييم أداء المؤسسات العامة، ومؤسسات الأعمال، مثل أسلوب أصحاب المصالح، ولوحة القياس، والقيمة الاقتصادية المضافة، والتميز في الأعمال، وبطاقة الأداء المتوازن، وتقييم الاستراتيجية على وحدات الأعمال الاستراتيجية، والعديد من أساليب تقييم الأداء منها الحديث، ومنها القديم، والمالي، وغير المالي. وتتبع أهمية عملية تقييم الأداء من الجوانب التالية<sup>1</sup>:

- 1- القدرة على إعداد التقارير اللازمة حول أداء المؤسسة.
- 2- القدرة على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.
- 3- تنفيذ الخطط التي تضعها المؤسسة.
- 4- تقييم العمل أثناء تنفيذ الخطط.
- 5- تطوير الأداء وتحسينه سواء داخل المؤسسة أو خارجها مع عملائها.

وبالرغم من أن قياس عبء العمل، والكفاءة كان نهجا اختطته المدرسة العلمية في بداية القرن العشرين، إلا أن هذا الاهتمام تطور بصورة ملحوظة في الستينيات من خلال التركيز على إدارة تمويل المشاريع، وتقييم البرامج في السبعينيات، وازداد الاهتمام بهذا الموضوع في التسعينيات، بفعل مجموعة من العوامل المتمثلة فيما يلي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> أبو قمر، محمد أحمد محمد (2009): تقييم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية - غزة، ص 22 - ص 23، بتصرف

<sup>2</sup> الطعمنة، محمد محمود، وعبد الوهاب، سمير محمد (2005): الحكم المحلي في الوطن العربي واتجاهات التطوير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ص 345 - 346

1- التوجه نحو خصخصة الخدمات الحكومية.

2- مطالب دافعي الضرائب.

3- التوجه نحو اللامركزية، وتفويض الوحدات الحكومية في الأقاليم لكثير من المسؤوليات وضرورة مساءلتها من قبل الجمهور والبرلمان.

4- حركة إعادة اختراع الحكومة والتي قادها Osborn Gaebler عام 1992م، ويمكن ان تلمس قوة التوجه نحو تقييم الأداء المؤسسي من خلال ما تمخضت عنه تلك التوجهات من سن تشريع يدعى قانون الأداء الحكومي لعام 1993م في الولايات المتحدة، بحيث يفرض على الأجهزة الحكومية القيام بالتخطيط الاستراتيجي ورفع تقرير سنوي عن أداء تلك الأجهزة الحكومية الفدرالية. ولذلك فإن عملية تقييم الأداء إبداع، وممتعة، وضرورة من اجل تطوير العمل، والارتقاء به، والتحكم باتجاهاته، وتحديد مواقع المسؤولية داخل المؤسسة.

ولا يمكن أن يعتبر تقييم الأداء سيفاً مصلتنا على رقاب العاملين في المؤسسة، أو على رقاب إدارتها، بل هو أداة للارتقاء، والتطوير، والتحسين.

وقد كانت هذه الدراسة بمثابة خطوة نحو تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء المؤسسات العامة في قطاع غزة، وذلك من أجل الارتقاء بهذه المؤسسات، لتقدم الخدمة الأفضل للمواطن الفلسطيني.



# المبحث الأول تقييم الأداء وأهدافه وأهميته

## المطلب الأول: تعريف الأداء

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمؤسسات بشكل عام، ويمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة. ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية والعنصر المحوري لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية بما فيها الإدارة الاستراتيجية. فضلاً عن أنه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات، والذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمه. وهو مفهوم واسع وتتجدد مكوناته بحدوث أي تجديد أو تغيير في مكونات المؤسسة على اختلاف أنواعها.

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"<sup>1</sup>. 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 إلى أن الأداء هو نتيجة وقدرة المؤسسة على استغلال مواردها لتحقيق أهدافها المطلوبة من خلال الأنشطة التي تقوم بها مع الالتزام بالمعايير الموضوعية مسبقاً<sup>2</sup>. إن روح الأداء في المنظمة تعني أن تكون طاقتها الناتجة عنها أكبر من مجموع الجهود المبذولة فيها، إذ أن هذا يعني خلقاً للطاقة، وهذا لا يمكن تحقيقه بالوسائل الميكانيكية، لأن أي وسيلة ميكانيكية، يمكنها نظرياً الحفاظ على الطاقة ولكنها لا تستطيع خلقها. فلكي تنتج المنظمة أكثر مما يبذل فيها من جهد، يجب أن يكون هناك جو من المعنويات، والتي لا تعني المواعظ، إذ يجب أن تكون المعنويات هي مبدأ العمل والفعال. كما لا يجب أن تكون المعنويات نصحا وموعظة أو نوايا طيبة، بل يجب أن تكون بالتحديد "ممارسات" وعلى وجه التحديد<sup>3</sup>:-

1- التركز على الأداء أولاً: يجب أن تركز المؤسسة على الأداء بشكل أساسي، وإن مستوى الأداء العالي يمنح العاملين في المؤسسة روحاً معنوية عالية كذلك، كما يجب على المؤسسة أن تغرس في موظفيها عادة الإنجاز، ولا يعني ذلك النجاح في كل مرة، بل إن النجاح هو المتوسط الحسابي لأداء المؤسسة، وهذا يعني وجود أخطاء أو فشل في بعض الأحيان، كما أن جودة الأداء لا تعني الرضا التام بل يمكن أن يكون هناك مستوى من الأداء المتدني أحياناً.

<sup>1</sup> الغالبي، طاهر، وإدريس، وائل (2009): الإدارة الاستراتيجية - منظور منهجي متكامل - دار وائل للنشر ط2، عمان، الأردن، ص477

<sup>2</sup> المصدر السابق، ص478، بتصريف

<sup>3</sup> دركر، بيتر (1996): الإدارة - المهام - المسؤوليات - التطبيقات، ترجمة محمد عبد الكريم، مراجعة نادية الهادي، الدار الدولية للنشر والتوزيع، مصر، ط1، ص98

- 2- **التركيز على الفرص المتاحة:** يجب أن تركز المنظمة على الفرص المتاحة بدلا من أن تركز على المشاكل، وتعمل على استغلال هذه الفرص، كما تعمل على مواجهة المشاكل التي تعترضها أثناء سيرها نحو النجاح، والتغلب على هذه المشاكل.
- 3- **للقرارات أثر على حياة الناس:** يجب أن تعمل المؤسسة على أن تكون قراراتها ذات أثر على حياة الناس، مثل تعيينهم ومراتبهم وترقياتهم وخفض درجاتهم وفصلهم، معبرة عن قيم ومعتقدات المنظمة، فهي تعتبر أجهزة التحكم الحقيقية لأي منظمة.
- 4- **النزاهة مطلب يجب تحقيقه:** يجب أن تتصف القرارات التي تتعلق بحياة الناس بالنزاهة، وهذه صفة يجب أن يتحلى بها المدير، كما يجب أن تبرز هذه الصفة في قرارات المؤسسة بشكل دائم، وعلى الإدارة أن تثبت للمواطنين بأنها تلزم نفسها بذلك<sup>1</sup>.
- وبذلك فإن مسألة الأداء هي مسألة عملية، تحتاج لسلوك وعمل أكثر من نظريات وحديث، وعليه فإن الأداء هو شيء عملي يجب أن يراه الناس على أرض الواقع، ومن هنا يحكم الجمهور بنجاح المؤسسة أو عدم النجاح بناء على الأداء الذي يراه على أرض الواقع، وفي هذا الإطار تنجح مؤسسات وتفشل أخرى.

## المطلب الثاني: مستويات الأداء

- يوجد العديد من مستويات الأداء تفيد بالتعرف على مستوى الأداء الذي تم تحقيقه وهي على النحو التالي<sup>2</sup>:
- 1- **الأداء الاستثنائي**، وهو الأداء الذي يبين تفوق المؤسسة على المدى البعيد والعقود المريحة والالتزام الواضح من قبل الكادر الرئيسي ووفرة النقد وازدهار الوضع المالي للمؤسسة.
  - 2- **الأداء البارز**، وهو الأداء الذي يبين قيادة الصناعة والحصول على عدة عقود عمل كبيرة، وامتلاك كادر ذو كفاءة وتحفيز عال، ووضع نقدي متميز.
  - 3- **الأداء الجيد جدا**، والذي يبين مدى صلاحية الأداء، وتوفر الدلائل المستقبلية، والكادر الكفؤ، بالإضافة إلى الوضع المالي الجيد.
  - 4- **الأداء الجيد**، وهو الأداء الذي يتميز بأنه وفق المعدلات السائدة، مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات والخدمات وقاعدة العملاء، والكوادر، مع امتلاك الوضع المالي غير المستقر.

<sup>1</sup> المصدر السابق، ص 98 - 99

<sup>2</sup> بني حمدان، خالد طلال، وإدريس، وائل محمد (2007): الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي المعاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 385 - 386

5- **الأداء المعتدل**، وهو الأداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات والخدمات، وقاعدة العملاء، والكوادر العاملة أو عدم سهولة الوصول إلى الأموال اللازمة للبقاء والنمو.

6- **الأداء الضعيف**، وهنا يكون الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقبال الكوادر المؤهلة، ومواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.

7- **الأداء المتأزم**، ويتمثل هذا النوع من الأداء بأنه الأداء غير الكفؤ تماما، ومن المحتمل أن يسبب مشاكل متنوعة وكبيرة في جميع محاور عمل المنظمة.

ويعتبر الأداء هو الهدف المركزي لعملية التحول، والذي يوضح مدى تحقيق الأهداف، ومستوى تنفيذ الخطط، وإثبات صحة ذلك فإن التركيز على مستويات الأداء في المنظمات، يعد من أكثر مجالات الاهتمام دراسة من قبل كتاب حقل الإدارة بصورة عامة، وحقل الاستراتيجية بصورة خاصة، وتولي منظمات الأعمال الأداء أهمية كبيرة توازي الإدارة الاستراتيجية، وأن أهميته في هذا المجال يمكن أن تناقش في ثلاثة أبعاد رئيسية نظريا Theoretical، وتجريبيا Empirical، وإداريا Managerial فمن الناحية النظرية يمثل الأداء مركز الإدارة الاستراتيجية، حيث تحتوي جميع المنطلقات الإدارية على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر. ويرجع السبب في ذلك إلى أن الأداء يمثل اختبارا زمنيا للاستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة. ومن الناحية التجريبية فإن أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام أغلب دراسات وبحوث الإدارة الاستراتيجية الأداء لاختبار الاستراتيجيات المختلفة، والعمليات الناتجة عنها. أما الأهمية الإدارية فإنها تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من قبل إدارات المنظمات بالأداء ونتائجه، والتحويلات التي تجري في هذه المنظمات اعتمادا على نتائج الأداء<sup>1</sup>.

## المطلب الثالث: تعريف قياس الأداء

يمكن تعريف القياس بأنه المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المؤسسة وتسجيله، ولا سيما مراقبة، وتسجيل جوانب سير التقدم نحو غايات موضوعة مسبقا، كما يمكن تعريفه بأنه طريقة منظمة لتقييم المدخلات والعمليات الانتاجية في المؤسسة كافة أشكال المؤسسات<sup>2</sup>. كما يمكن تعريف القياس بأنه تعيين أرقام لخصائص معينة عند الأشخاص وفقا لقواعد معينة وذلك بهدف تحديد الفروق بين الأفراد في

<sup>1</sup> الغالبي، طاهر، وإدريس، وائل، مصدر سابق، ص 478 - 479

<sup>2</sup> بلاسكة، صالح (2012): قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

- دراسة حالة بعض المؤسسات، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، ص 3

الخاصية المقيسة، كما أن عملية القياس لا تتضمن إجراء أحكام قيمية حول الأرقام التي تم الحصول عليها من العملية<sup>1</sup>.

ومن هنا يمكن القول بأن القياس هو جمع بيانات كمية حول سمة أو صفة معينة أي تحويل الوصف إلى كم.

كما يمكن تعريف قياس الأداء على أنه المراقبة المستمرة لانجازات برامج المنظمة وتسجيلها ولاسيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقاً.

كما تعطينا مقاييس الأداء صورة مهمة حول المنتجات والخدمات والعمليات التي تؤدي إلى إنتاج تلك الخدمات والمنتجات<sup>2</sup>. ويقصد بالأداء النتيجة النهائية للنشاط<sup>3</sup>.

وتستلزم عملية قياس الأداء الاتفاق بشأن معايير القياس المناسبة. ويقصد بالمعيار مستوى الأداء المستهدف الذي يقاس به الأداء الفعلي، وتستمد المعايير من خطط المنظمة وأهدافها ولاسيما أهداف الكفاءة والجودة، والابتكار، والاستجابة للزبائن.

وتجدر الإشارة إلى اختلاف وجهات النظر المتصلة بمعايير الأداء لاسيما المتعلقة منها بالمنظمة. إذ تم تحديد نوعين من المعايير هما المعايير الكمية (الإنتاجية، نمو المبيعات، الحصة التسويقية)، والمعايير النوعية (التعاون بين وحدات الأعمال الاستراتيجية)<sup>4</sup>. وتسبق عملية قياس الأداء عملية تقييم الأداء، حيث يتم من خلال قياس الأداء تحويل الأداء من وصفي إلى قيمى، ومن خلاله يتم تقييم أداء المؤسسة.

## المطلب الرابع: مقاييس الأداء

تنقسم مقاييس الأداء بشكل عام إلى خمسة أنواع وهي على النحو التالي<sup>5</sup>:

- 1- **مقاييس المدخلات:** وتستخدم هذه المقاييس لفهم الموارد البشرية، والمالية التي تستخدم لغرض الوصول إلى المخرجات والنتائج المطلوبة.
- 2- **مقاييس العمليات:** تستخدم لفهم الخطوات المباشرة في إنتاج المنتج أو الخدمة. ففي مجال التدريب مثلاً، يمكن أن يكون مقياس العملية هو عدد الدورات التدريبية المنجزة حسب الجدول الموضوع لها.

<sup>1</sup> المنيزل، عبد الله فلاح (2009): مبادئ القياس والتقييم في التربية، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، الشارقة،

الإمارات العربية المتحدة، ص 19

<sup>2</sup> أبو قمر، محمد أحمد محمد، مصدر سابق، ص 22

<sup>3</sup> إدريس، ثابت، والمرسي، جمال (2006): الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، الإسكندرية،

مصر، ص 431

<sup>4</sup> أبو قمر، محمد أحمد محمد، مصدر سابق، ص 22

<sup>5</sup> محمد، عبد الرحيم (2007): خطوات تصميم مدخل قياس الأداء ومشكلات التطبيق، ورقة عمل مقدمة في ندوة قياس

الأداء في المنظمات الحكومية - مدخل قائمة قياس الانجاز المتوازنة، القاهرة، مصر، ص 490 - 491 بتصريف

- 3- **مقاييس المحصلات:** تستخدم لتقييم النتائج المتوقعة أو المرغوبة أو الفعلية، فعلى سبيل المثال أن نتيجة التدريب حول السلامة يمكن أن تكون بمثابة التحسين في أداء السلامة وذلك بتقليل عدد الإصابات والأمراض بين العاملين.
- 4- **مقاييس التأثير:** وتستخدم لقياس الآثار المباشرة أو غير المباشرة التي تنشأ عن تحقيق غايات البرنامج، وعلى سبيل المثال مقارنة نتائج البرامج الفعلية مع تقديرات النتائج التي تحصل في حال عدم تطبيق البرنامج.
- 5- **مقاييس النتائج:** وهذه المقاييس تقيس الأداء بعد ظهور الحقيقة، مثل مقاييس الإصابات والأمراض الواقعة.
- 6- **مقاييس الأسباب:** وهذه المقاييس تنتبأ بالأداء المستقبلي، مثل مقاييس التكلفة التقديرية على أساس جملة من العوامل ذات العلاقة.
- 7- **المقاييس السلوكية:** وهذه المقاييس تقيس الثقافة الأساسية للأفراد والمنظمة التي يجري قياسها، مثل تنفيذ برنامج السلامة أو استبانات رضا العاملين.
- كما يؤكد محمد أن هناك خمسة تصنيفات لمقاييس الأداء وهي: الكفاءة، والفاعلية، والجودة، والوقت المحدد، والإنتاجية. والجدول التالي يوضح ماهية هذه المقاييس وكيفية التعبير عنها<sup>1</sup>. ويبين الجدول التالية التصنيفات المذكورة لمقاييس الأداء.

**جدول رقم (1) تصنيفات مقاييس الأداء**

المقياس	يقيس	يعبر عنه بالنسبة التالية
الكفاءة	قدرة المنظمة على استخدام الموارد	المدخلات الفعلية إزاء المدخلات المخططة
الفاعلية	مستوى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف	المدخلات الفعلية إزاء المدخلات المخططة
الجودة	مدى إنجاز وحدة العمل بشكل صحيح. وأن المعايير هنا تحدد حسب احتياجات العملاء	عدد الوحدات المنجزة بشكل صحيح إزاء إجمالي عدد الوحدات المنتجة
التوقيت	مدى إنجاز وحدة العمل في الوقت المحدد. وإن معايير التوقيت تحدد حسب احتياجات العملاء	عدد الوحدات المنجزة في الوقت المحدد إزاء إجمالي عدد الوحدات المنتجة
الإنتاجية	حجم الموارد التي تستخدم لإنتاج وحدة عمل معينة	المخرجات إزاء المدخلات

المصدر: بني حمدان، مصدر سابق، ص 391

<sup>1</sup> المصدر السابق ص 491

كما يمكن تصنيف معظم مقاييس الأداء ضمن واحد من التصنيفات الستة العامة التالية، غير أن بعض المنظمات يمكن أن تطور تصنيفاتها الخاصة حسب ما يلائم عملياتها اعتماداً على رسالة المنظمة<sup>1</sup>:-

- 1- مقاييس الفاعلية: مستوى تحقيق الأهداف.
- 2- مقاييس الكفاءة: حسن استخدام الموارد.
- 3- مقاييس الجودة: هي مستوى تلبية المنتج أو الخدمة لمتطلبات وتوقعات العملاء.
- 4- مقاييس التوقيت: وهي تقيس مدى إنجاز العمل بشكل صحيح وفي الوقت المحدد له. حيث لا بد من وضع معايير خاصة لضبط توقيتات الأعمال، وعادة ما تستند مثل هذه المعايير على متطلبات العملاء.
- 5- مقاييس الإنتاجية: وهي القيمة المضافة من قبل العملية مقسومة على قيمة العمل ورأس المال المستهلك.
- 6- مقاييس السلامة: مدى الالتزام بالمعايير الصحية العامة وإجراءات السلامة في العمل.

## المطلب الخامس: تعريف تقييم الأداء

قد يتساءل البعض حول قياس الأداء وتقييم الأداء، وبالرجوع إلى تعريف قياس الأداء، وتعريف تقييم الأداء، فإن عملية القياس تسبق عملية التقييم، وهي مقدمة لها، فالقياس هو جمع بيانات كمية حول سمة أو صفة معينة أي تحويل الوصف إلى كم، وتعتبر هذه العملية بداية لتقييم الأداء، وعلى دقة البيانات تنبى دقة التقييم كله.

أما تقييم الأداء فهي إصدار حكم على سمة معينة، ولا يكون إصدار الحكم إلا بناء على بيانات دقيقة. كما أن البعض يخلط بين عملية القياس وعملية التقييم. ومما سبق يمكن القول بل الجزم بأن هناك farkاً واضحاً بين عملية قياس الأداء التي تأتي في بداية عملية التقييم، وبين عملية التقييم في حد ذاتها. ويمكن تعريف تقييم الأداء بأنها: عملية يقصد بها إعطاء ظاهرة معينة أو أي شيء مادي محسوس أو سلوك شخص قيمة محددة عن طريق استخدام الأدوات الموضوعية الدقيقة أو الرجوع إلى معايير ثابتة، غالباً ما تكون نتيجة تجريب طويل<sup>2</sup>.

كما يمكن تعريف تقييم الأداء المؤسسي بأنه جمع البيانات، والمعلومات اللازمة عن الإنجاز الفعلي خلال فترة زمنية معينة لمقارنته مع المعايير والخطة الموضوعية من قبل المؤسسة مسبقاً، وذلك لمعرفة ما قامت المؤسسة بإنجازه خلال هذه الفترة للكشف عن نقاط القوة، ونقاط الضعف في جميع

<sup>1</sup> المصدر سابق، ص390

<sup>2</sup> ملحم، سامي (2000): القياس والتقويم في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان،

الأردن، ص26

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<sup>1</sup>.

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.<sup>2</sup> 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<sup>3</sup>.

ويرى الطعمنة: "أن تعريف مفهوم تقييم الأداء المؤسسي بأنه عملية تهدف إلى قياس ما تم إنجازه من قبل منظمة ما خلال فترة زمنية محددة، مقارنة بما تم التخطيط له كما ونوعا وباستخدام مجموعة من المعايير والمؤشرات مع تحديد أوجه القصور والانحراف إن وجدت وسبل علاجها في الحاضر والمستقبل، ويشير هذا التعريف إلى أن مفهوم تقييم الأداء المؤسسي يعكس الجوانب التالية:-

1- إن تقييم الأداء عملية هادفة للتعرف على مدى تحقيق المنظمة لأهدافها المقررة والخطط الموضوعية.

2- أنها عملية استمرارية تهدف إلى استخلاص النتائج التي يتعين اتباعها لتصحيح الانحرافات وتحسين الأداء خلال الفترات الزمنية التالية.

3- تساعد هذه العملية في وضع أهداف جديدة وتعديل الخطط القائمة لتخدم أفضل مستوى من الانجاز الممكن<sup>4</sup>.

ومن خلال التعريفات السابقة، فإنه يمكن القول بأن عملية تقييم الأداء عملية مستمرة، تقارن بين الأهداف الموضوعية، وما تم تحقيقه من هذه الأهداف، وتحدد نقاط النجاح ونقاط الإخفاق للعمل على علاجها خلال فترة العمل القادمة.

وعليه فإن عملية تقييم الأداء تعتبر مكونا هاما من المكونات الرئيسية للرقابة، حيث تتم مقارنة الأداء الفعلي لكل نشاط من أنشطة المؤسسة بما هو مطلوب حسب الخطة وتحديد الانحراف إن وجد ومعالجته.

<sup>1</sup> المنيزل، عبد الله فلاح، مصدر سابق، ص 19

<sup>2</sup> الجديبة، علي حسن، مصدر سابق، ص 94

<sup>3</sup> المصدر السابق ص 94

<sup>4</sup> الطعمنة، محمد محمود، وعبد الوهاب، سمير محمد، مصدر سابق، ص 347-348

## المطلب السادس: أهداف تقييم الأداء

من خلال الإطلاع على العديد من الدراسات يمكن القول بأن أهداف تقييم الأداء تتدرج في الأهداف التالية<sup>1</sup>:

- 1- 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.
- 2- تسليط الضوء على مدى كفاءة استغلال المؤسسة لمواردها المتاحة للوصول إلى الاستثمار الأفضل لهذه الموارد.
- 3- مساعدة أصحاب القرار لتحسين الأداء بصورة علمية وسليمة توصل إلى جودة أفضل في الأداء.
- 4- تطوير المؤسسة الشامل، والتعرف على مشاكلها التي تعاني منها وحل هذه المشاكل.
- 5- توفير جو من التنافس بين وحدات المؤسسة الداخلية من خلال تعزيز مبدأ الثواب والمساءلة.
- 6- تحقيق مستوى أفضل من الرضا بين المستفيدين.
- 7- ترشيد التكلفة وذلك من خلال تطوير العمل والوصول إلى طرق أفضل للانجاز وبتكلفة أقل.
- 8- تحقيق التوافق مع المتغيرات البيئية سواء كانت داخلية أم خارجية، ويشمل ذلك المتغيرات التنظيمية.
- 9- توحيد التصرفات اللازمة لوضع الخطط وتنفيذها وإعادة التخطيط.
- 10- تخفيض مخاطر الأخطاء من خلال وضع الخطط وتقييم الأداء والتغذية الراجعة.
- 11- تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم في العمل داخل المؤسسة.
- 12- تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي تشارك في التنفيذ.

يتضح مما ذكر أعلاه، ومن خلال دراسة الأهداف السابقة، أن عملية تقييم الأداء لها أهداف تمس جميع مكونات المؤسسة سواء من داخل المؤسسة، أو من البيئة المحيطة بها، ونظرا 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 سابقًا هي أهداف سامية، تسعى للرفي بالمؤسسة وتطوير أدائها بشكل شامل.

<sup>1</sup> المصدر السابق، ص 348 - 349، وأبو قمر، محمد أحمد، مصدر سابق، ص 23، بتصرف.



# المبحث الثاني: تقييم الأداء المؤسسي ومجالاته

## المطلب الأول:

### علاقة تقييم الأداء المؤسسي بمستويات الأداء الأخرى

توجد ثلاث مستويات للأداء وهي على النحو التالي<sup>1</sup>:

#### 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 وبمؤسساتها.

#### 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 الانجاز الفعلي، ويصب هذا النوع من التقييم لصالح التقييم العام.

إن دور الجهاز الحكومي في كل النظم العالمية يقوم على تقديم الخدمات العامة، وتعزيز الاقتصاد القومي، كما أن الخدمات الحكومية في شتى مجالاتها من أمن، وعدالة، وقضاء، أو بنى تحتية مثل الطرق، والجسور، والموانئ، والاتصالات، وغيرها تعد مؤشرا لمدى جودة الحياة بالنسبة للمواطنين ولمدى جاذبية بيئة الاستثمار وتتعاظم هذه الأهمية في عصر بات فيه إقناع المستثمر بالدخول إلى هذه البلاد<sup>2</sup>.

ويمكن تقييم أداء المؤسسة من خلال قياس رضا المواطن وهو الذي يعتبر العنصر الأساسي في عملية الاقتراع واختيار ممثليه في المجلس النيابي المخول بالاشراف على تشكيل الحكومة المستقبلية، وهنا يفوز حزب ويتأخر آخر، وذلك بناء على الخدمات المقدمة للمواطن حسب البرنامج السياسي لكل حزب من الأحزاب المتنافسة.

<sup>1</sup> الطعامنة، محمد محمود، وعبد الوهاب، سمير محمد، مصدر سابق، ص 349-350

<sup>2</sup> حامد، عمرو (2007): تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، ورقة عمل مقدمة في ملتقى تقييم الأداء المؤسسي

في الوحدات الحكومية المنعقد في شرم الشيخ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية - أعمال المؤتمرات- مصر، ص 111

## 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 وتقييما لأفرادها.

ولا بد أن يتصف تقييم الأداء بالموضوعية وسهولة الاستخدام والسرعة والقدرة على إظهار مواطن القوة والضعف في العاملين الذين تشملهم عملية التقييم<sup>1</sup>.

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

كما تشكل عملية تقييم الأداء المؤسسي حلقة وصل تربط أداء الفرد والذي يمثل المستوى الأدنى، بأداء الدولة التي تمثل المستوى الأعلى، حيث أن المؤسسات تتكون من مجموع الأفراد العاملين فيها، وتتكون الدولة من مجموع المؤسسات العاملة فيها، ومن هنا تتداخل عملية تقييم الأداء بمستوياتها الثلاثة. وترتكز عملية تقييم الأداء على مجموعة من الأسس العامة<sup>2</sup>:-

- 1- تحديد أهداف المؤسسة.
- 2- وضع الخطط التفصيلية لتحقيق الأهداف.
- 3- تحديد مراكز المسؤولية.
- 4- تحديد معايير أداء النشاط.
- 5- وجود جهاز مناسب للرقابة على التنفيذ.
- 6- تصميم نظام معلوماتي لمتابعة حصر البيانات المتعلقة بالأداء الفعلي. ويرتكز تقييم أداء المؤسسة على:-

- 1- مراقبة الخطة ومتابعة تنفيذها.
- 2- تقييم نتائج الأعمال بالنسبة لما كان مستهدفا منها.
- 3- الرقابة على كفاءة الأداء.

ومن هنا فإن تكامل عملية تقييم الأداء بمستوياتها الثلاثة مطلوب، حتى تكون العملية شاملة وتغطي جميع مكونات المؤسسة.

<sup>1</sup> حامد، عمرو، مصدر سابق، ص124- 125

<sup>2</sup> المصدر السابق، ص125 - 130

## المطلب الثاني: مجالات تقييم الأداء

تتشابك مجالات عمل المؤسسة وأهدافها مع حاجات أطراف مرتبطة بها لتسحب على طبيعة مجالات الأداء التي تغطي أهداف المؤسسة، والأطراف ذات العلاقة، ومن الضروري أن تحقق المؤسسة الحد الأدنى من تلك الأهداف، بحيث يعبر قياس الأداء في مختلف هذه المجالات بشكل متناسق ويغطي الأداء الكلي للمؤسسة. ويختلف الكتاب والباحثون في توجهاتهم نحو تحديد مجالات الأداء وطرق قياسها فمنهم من ينظر إلى أهداف أصحاب المصالح والحقوق بوصفها مجالات أداء رئيسة ينبغي على المنظمة قياس الأداء المنظمي من خلالها وفق مقاييس ومعايير تلائم كل مجال بما يمثله من أطراف مرتبطة به. وينطلق كتاب آخرون في تحديد مجالات الأداء من متطلبات بحوثهم، ودراساتهم التي تحدد طبيعتها مجالات الأداء التي يتم التركيز عليها، كما تهتم إدارات بعض المنظمات بمجالات الأداء التي تعكس فلسفتها تجاه ميادين الأداء التي تمثل أولويات بالنسبة لها، ويحدد البعض مجالات أداء الأعمال في ميادين ومجاميع محددة يعد الأفضل ضمن هذا المضمار، ويحدد الباحثان ميادين الأداء بميدان الأداء المالي، وميدان الأداء العملياتي، وميدان الفاعلية التنظيمية، ويضعان مقاييس ومؤشرات لكل ميدان بحيث يعكس الأداء ضمنه، وفيما يلي توضيح كل ميدان من هذه الميادين، بما يتضمنه من مقاييس، ومؤشرات لقياس الأداء<sup>1</sup>.

### المقصد الأول: ميدان الأداء المالي:-

يعتبر استخدام مؤشرات الأداء المالي القاسم المشترك بين الباحثين والكتاب سواء كان ذلك ضمن الدراسات التطبيقية والنظرية في عمليات تقييم الأداء ضمن الواقع العملي في مختلف منظمات الأعمال. ويعتبر الأداء المالي من أهم المؤشرات على نجاح المؤسسة حيث أن هدف المؤسسة هو تعظيم الربح، إلا أن المسألة تختلف من مؤسسة إلى أخرى، فالمؤسسات الحكومية تهدف لتقديم الخدمة للمواطن، وتهدف لتنفيذ سياسات الحكومة. ويشمل ميدان الأداء المالي المؤشرات التالية<sup>2</sup>:-

- 1- نسب الربحية وهي النسب التي تقيس كفاءة وفاعلية إدارة المؤسسة في تحقيق الأرباح عن طريق استخدام أصولها بكفاءة.
- 2- نسب السيولة وهي مجموع النسب المخصصة لقياس قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل.
- 3- نسب النشاط أو إدارة الموجودات وتستخدم في قياس فاعلية المؤسسة في إدارة موجوداتها واستخدام مواردها.

<sup>1</sup> الغالبي، طاهر، و إدريس، وائل، مصدر سابق، ص 480

<sup>2</sup> المصدر السابق، ص 483

4- نسبة الرافعة أو إدارة المديونية وتشير إلى درجة تمويل المؤسسة من خلال الدين للغير أو عملية التوازن بين الملكية والديون.

5- نسب سوق الأوراق المالية، وهي مجموع النسب المخصصة لقياس قدرة المؤسسة على تحقيق أداء عال يرفع من القيمة السوقية لأسهمها.

## المقصد الثاني: ميدان الأداء العملي والتشغيلي

ويعتبر هذا الميدان الحلقة الوسطى لأداء الأعمال في المؤسسات، حيث يتم الاعتماد على مؤشرات تشغيلية إضافة للمؤشرات المالية. كما يشمل هذا النوع من المؤشرات (التشغيلية) الحصة التسويقية، وتقديم منتجات جديدة، ونوعية المنتج، والخدمة العامة، والإنتاجية، إضافة للعديد من المقاييس التي ترتبط بمستوى أداء عمليات المؤسسة، ويرى البعض أن الاعتماد على المؤشرات المالية لا يعطي رؤية متكاملة الأبعاد حول المؤسسة، لذا كان من الواجب تعزيز هذا الأسلوب في القياس بمقاييس أداء غير مالية. ولذلك كان الاعتماد على قياس الأداء العملي إضافة لقياس الأداء المالي<sup>1</sup>.

## المقصد الثالث: ميدان الفاعلية التنظيمية

ويمثل هذا المفهوم الأوسع والأكثر شمولاً لقياس أداء المؤسسة والذي يشمل كافة مجالات أداء المؤسسة سواء الجانب المالي أو العملي والمجالات الإدارية، ويغطي هذا المجال كافة مجالات أنشطة المؤسسة. ومن خلال دراسة أهداف المؤسسة وتشابكها وتعارضها في بعض الأحيان يمكن الاعتماد على قياس فاعلية المؤسسة. كما يرى البعض أن الاهتمام بتحسين الفاعلية مهم لانجاز الربحية، ولكنه غير كاف، ويمكن إجمال مقاييس ومؤشرات قياس الفاعلية على النحو التالي<sup>2</sup>:

- 1- النمو في صافي الربح.
- 2- العائد من المبيعات.
- 3- العائد على الاستثمار.
- 4- مستوى نوعية الأعمال.
- 5- مستوى الإدارة العليا.
- 6- رضا العاملين.
- 7- توجهات المدراء.
- 8- وضوح متطلبات العمل.
- 9- مسؤوليات مدراء الأقسام.
- 10- درجة الالتزام بما هو مخطط له.

<sup>1</sup> المصدر السابق ص 484

<sup>2</sup> المصدر السابق ص 485

وبالرغم مما سبق، فإنه لازالت الجهود مبذولة بشكل كبير لتطوير مفهوم الفاعلية لاسيما من خلال ربطها بقياس الأداء. كما يمكن تصنيف معظم مقاييس الأداء ضمن أحد التصنيفات الستة العامة المذكورة على النحو التالي<sup>1</sup>:-

- 1- الفاعلية والتي تعني مستوى تحقيق الأهداف.
  - 2- الكفاءة والتي تعني حسن استخدام الموارد.
  - 3- الجودة وهي مستوى تلبية المنتج أو الخدمة لمتطلبات وتوقعات الزبائن.
  - 4- التوقيت وهذه الخاصية تقيس مدى إنجاز العمل بشكل صحيح في الوقت المحدد له. حيث لا بد من وضع معايير خاصة لضبط توقيت الأعمال، وعادة ما تستند مثل هذه المعايير على متطلبات الزبائن.
  - 5- الإنتاجية وهي القيمة المضافة من قبل العملية مقسومة على قيمة العمل ورأس المال المستهلك.
  - 6- السلامة وهي مدى الالتزام بالمعايير الصحية العامة وإجراءات السلامة في العمل.
- كما يمكن أن تطور بعض المؤسسات تصنيفاتها الخاصة بها حسب ما يتلاءم مع عملياتها معتمدة في ذلك على رسالة المؤسسة. وعندما تعتمد المؤسسة على مقاييس ذات أبعاد متعددة تحمل أكثر من المعلومات التي تحملها مقاييس الأداء أحادية الأبعاد أو الوحدات.
- وباستعراض مقاييس الأداء المختلفة فإن المقاييس التي تعتمد على عناصر داخلية وخارجية هي المقاييس التي تقترب من الدقة بشكل أكبر.

## المطلب الثالث: أساليب تقييم الأداء

تختلف أساليب تقييم الأداء حيث أن نظام قياس الأداء هو أداة لتحقيق أهداف المؤسسة. وقد ركز الكتاب التقليديون في المحاسبة الإدارية على استخدام مقاييس الأداء المالية. ومن المقاييس المستخدمة معدل العائد على الاستثمار والذي ظهرت منه عدة صور منها العائد على حقوق الملكية ROE ومعدل العائد على صافي الأصول RONA. وقد تطور النقاش حول أساليب تقييم الأداء المالية وما يبدو فيها من نقاط ضعف حيث أشارت نتائج الدراسات (على سبيل المثال Merchant, 1990, 1998) إلى أن استخدام مقاييس الأداء المالية تؤدي إلى مشاكل سلوكية، مثل سلوك في غير صالح المنشأة، أو التركيز على تحقيق النتائج في الأجل القصير، ويظهر السلوك في غير صالح المؤسسة في صورة تعمد المدراء وضع تقديرات موازنة أقل من الحقيقي أو التي يمكن تحقيقها، أو في التلاعب في البيانات بإدخال بيانات غير صحيحة، أو في إدارة البيانات التي يستخدمها المدراء وتظهر في صورة استخدام بدائل السياسات المحاسبية (على سبيل المثال تعجيل توقيت المصروفات الاختيارية أو الشحن

<sup>1</sup> المصدر السابق، ص 485 - 486

المبكر للمبيعات بغرض التأثير على أرقام الإيرادات أو التكاليف ومن ثم صافي الربح) لتعظيم الأداء المالي في الفترة الحالية على حساب الفترات المالية المستقبلية<sup>1</sup>.  
ومن أهم الانتقادات الموجهة إلى المقاييس المالية التقليدية ما يلي<sup>2</sup>:-

1- تعد المقاييس المالية التقليدية مقاييس ذات طبيعة تاريخية وبالتالي فإن القرارات التي تبني عليها ربما تكون غير رشيدة لأنها تعتمد على معلومات غير ملائمة.

2- تتميز المقاييس المالية التقليدية بالبطء الشديد في مواجهة منظمات الأعمال المنافسة تجاه الحركة السريعة والمتقلبة لأسواق المنتجات.

3- تعبر المقاييس المالية التقليدية عن الأداء في الماضي، وبالتالي تبعد عن تقويم الأداء المستقبلي، وبالتالي لا تعكس هذه المقاييس التوجه المستقبلي لمنظمات الأعمال.

4- يؤدي استخدام مقاييس الأداء المالية التقليدية إلى التركيز على تحقيق النتائج في الأجل القصير على حساب تحقيق النتائج في الأجل الطويل.

5- يؤدي استخدام المقاييس المالية التقليدية للأداء إلى النقص في المعلومات والتي لا يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، أي قد تقوم مقاييس الأداء بتوفير معلومات مضللة عن مستوى الأداء والذي يؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة.

6- يعد استخدام المقاييس المالية التقليدية للأداء نظاماً أحادي البعد وليس متعدد الأبعاد، وذلك من خلال التركيز على بعد الأداء المالي فقط، دون التركيز على العديد من الأبعاد الأخرى مثل العلاقات مع الزبائن، والعمليات الداخلية، وعمليات التعليم والنمو.

7- عدم وضوح العلاقة بين نتائج الأداء ومسببات نتائج الأداء.

وعليه فقد تم التوجه لأساليب أخرى في تقييم الأداء والتي تركز على أبعاد مختلفة، ومنها بطاقة الأداء المتوازن، ومعايير التميز الأوروبي. وفيما يلي سيتم الحديث عن أساليب تقييم الأداء سواء التقليدية أو المعاصرة.

ولمواجهة الانتقادات الموجهة لمقاييس الأداء المالية قدمت الأبحاث المنشورة في مجال المحاسبة الإدارية اتجاهين للبحث، الاتجاه الأول هو تحسين مقاييس الأداء المالية وتقديم مقاييس مالية أكثر دقة مثل القيمة المضافة، أما الاتجاه الثاني فهو استخدام مقاييس مالية وغير مالية للأداء<sup>3</sup>، ومن أمثلة المقاييس غير المالية، مقاييس الإنتاجية، والفاعلية، واتجاهات العاملين، ومدى ولاء المنشأة بمسؤوليتها الاجتماعية. كما تعتبر حصة المنشأة في السوق، ومعدل دوران العاملين، ومعدل إجراء تحسينات على

<sup>1</sup> الشيشني، حاتم محمد (2004): نحو إطار لقياس محددات استخدام ونجاح تبني نظام قياس الأداء المتوازن، مجلة

البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مصر، المجلد 26، يناير، ص102

<sup>2</sup> أبو قمر محمد، مصدر سابق، ص 29

<sup>3</sup> المصدر السابق ص104

المنتج<sup>1</sup>. وتوجد العديد من أساليب تقييم الأداء والتي تطورت في الوقت الحاضر بسبب ثورة المعلومات والاتصالات، وقيام العديد من الباحثين بإجراء العديد من الدراسات حول موضوع أداء المؤسسات سواء في الجانب المالي، أو في المجال الإداري.

وفيما يلي بعض الأساليب المعاصرة والتي تقيس أكثر من بعد، وتعتبر الأقرب والأدق في تقييم أداء المؤسسات:-

## المقصد الأول: الأسلوب التقليدي

يركز هذا النموذج على الأجزاء الرئيسية التي تتكون منها المؤسسة حيث يعتبرها نظاما يتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات، ويقوم هذا النموذج على تحليل مكونات المؤسسة جزءا جزءا، وذلك من خلال تقييم الجوانب التالية:-

1- **تقييم المدخلات:** وفي هذا الإطار يتم تقييم موارد المؤسسة وقدرتها على الحصول على هذه الموارد والاستمرار في عملياتها اليومية، ويمكن اعتبار عدد الموظفين، وعدد أجهزة الحاسوب، وعدد السيارات التابعة للمؤسسة، مؤشرا لأداء المؤسسة في مدخلاتها.

2- **تقييم العمليات:** حيث يتم التأكد من إنجاز العمليات الموكلة لأصحابها في الوقت المحدد، وعادة ما يتم تنفيذ هذا التقييم في المراحل الأولى من تنفيذ البرنامج، وتكون العملية أفضل عندما يتم التقييم في نهاية البرنامج.

3- **تقييم المخرجات:** ويتم في هذا المستوى تحديد مدى إنجاز المؤسسة لخططها التي وضعتها، وتأخذ العملية هنا القياس الكمي، وبعد ذلك يتم الحكم على أداء هذه المؤسسة<sup>2</sup>.

### شكل رقم (2) النموذج التقليدي لقياس الأداء المؤسسي



المصدر: الطعامنة، محمد محمود، وعبد الوهاب، سمير محمد، مصدر سابق، ص352

<sup>1</sup> المصدر السابق ص104

<sup>2</sup> الطعامنة، محمد محمود، وعبد الوهاب سمير محمد، مصدر سابق ص352-354

## المقصد الثاني: أصحاب المصالح

يقترح Freeman على الإدارة العليا لمنظمات الأعمال أن تضع واحداً أو أكثر من مقاييس الأداء لكل مجموعة من أصحاب المصالح في المنظمة والتي يجب أن تقابل أهدافهم فيها. فالتطبيعة المتشابهة لأهداف منظمات الأعمال وحاجات الأطراف المرتبطة بها تتسحب على طبيعة مجالات الأداء التي تغطي تلك الأهداف، بحيث تكون نتائج قياس الأداء في مختلف المجالات متناغمة بالشكل الذي يدعم الأداء الكلي للمؤسسة. ويؤكد الغالبي على أن أهداف أصحاب المصالح والحقوق بوصفها مجالات أداء رئيسة ينبغي على منظمة الأعمال قياس الأداء المنظمي من خلالها وفق مقاييس ومعايير تلائم كل مجال بما يمثله من أطراف مرتبطة به<sup>1</sup>.

كما يعتبر من أصحاب المصالح الزبائن في الشركات، وجمهور المراجعين في المؤسسات العامة. ويتعدد أصحاب المصالح في المؤسسة الواحدة ويتعدد الأهداف وتشابكها مع بعضها البعض، يصبح تحقيق التوازن بين هذه الأهداف، وتحقيقها تحدياً أمام المؤسسة، ولا بد للمؤسسة أن تحقق معظم أهداف أصحاب المصالح بتعدد مكوناتهم، ويبين الجدول التالي أهم مجاميع أصحاب المصالح والحقوق، ومقاييس الأداء التي تبين أهدافهم ومصالحهم<sup>2</sup>، ويشمل الجدول فئة أصحاب المصالح والحقوق، وقياس الأداء على المدى القريب، وقياس الأداء المدى البعيد.

---

<sup>1</sup> الغالبي، طاهر، وإدريس، وائل، مصدر سابق، 492

<sup>2</sup> المصدر السابق، ص 492 - 493



جدول رقم (2) أصحاب المصالح والحقوق

قياس الأداء على المدى البعيد	قياس الأداء على المدى القريب	فئة أصحاب المصالح والحقوق
<ul style="list-style-type: none"> <li>النمو في المبيعات</li> <li>معدل دوران المستهلكين</li> <li>المقدرة على السيطرة على الأسعار</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مبيعات (القيمة والحجم)</li> <li>المستهلكين الجدد</li> <li>عدد احتياجات المستهلكين الجدد التي تم توفيرها</li> </ul>	المستهلكون
<ul style="list-style-type: none"> <li>معدلات النمو في كل من:</li> <li>كلفة المواد الأولية</li> <li>زمن التسليم</li> <li>المخزون</li> <li>توفير المواد الأولية</li> <li>أفكار المجهزين الجديدة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>كلفة المواد الأولية</li> <li>زمن التسليم</li> <li>المخزون</li> <li>توفير المواد الأولية</li> </ul>	المجهزون (الموردون)
<ul style="list-style-type: none"> <li>القدرة على اقناع سوق الأوراق المالية بالاستراتيجية المتبعة</li> <li>النمو في العائد على حق الملكية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>العائد على السهم</li> <li>القيمة السوقية للسهم</li> <li>عدد القوائم التي توصي بشراء أسهم المنظمة</li> <li>العائد على حق الملكية</li> </ul>	المجتمع المالي (المساهمون)
<ul style="list-style-type: none"> <li>عدد الترقيات من الداخل</li> <li>معدل الدوران</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>عدد الاقتراحات * الانتاجية</li> <li>عدد الشكاوى</li> </ul>	الأفراد
<ul style="list-style-type: none"> <li>عدد القوانين الجديدة التي تؤثر على الصناعة</li> <li>مستوى التعاون في المواجهات التنافسية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>عدد التشريعات الجديدة التي تؤثر في المنظمة</li> <li>العلاقات مع الأعضاء والطاقم</li> </ul>	الجهات التشريعية
<ul style="list-style-type: none"> <li>عدد مرات التغيير في السياسات</li> <li>نتيجة ضغوط الجمعيات</li> <li>عدد مرات المطالبة بالمساعدة من قبل الجمعيات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>عدد الاجتماعات</li> <li>عدد المواجهات غير الودية</li> <li>عدد مرات تكوين الائتلافات</li> <li>عدد القضايا المرفوعة</li> </ul>	جمعيات حماية المستهلك
<ul style="list-style-type: none"> <li>عدد المطالبات بالمساعدة من قبل المدافعين عن البيئة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>عدد اللقاءات</li> <li>عدد المواجهات غير الودية</li> <li>عدد مرات تكوين الائتلافات</li> <li>عدد الشكاوى لدى الجهات المختصة</li> <li>عدد القضايا المرفوعة</li> </ul>	المدافعون عن البيئة

المصدر: الغالبي، طاهر محسن، وإدريس، وائل محمد، مصدر سابق، ص493

## المقصد الثالث: لوحة القياس

يمكن تعريف لوحة القيادة بأنها مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام متابعة من طرف نفس الفريق أو نفس المسؤول للمساعدة على اتخاذ القرار، وعلى التنسيق، وعلى مراقبة نشاطات قسم معين، وهي أداة اتصال واتخاذ قرار تسمح لمراقب (التسيير)<sup>1</sup> بجذب اهتمام المسؤول حول النقاط الرئيسية لإدارة وتسيير وظيفته وتحسين أدائها<sup>2</sup>. كما يمكن تعريفها بأنها تنظيم دائم للمعلومات موجهة لتسهيل ممارسة المسؤوليات داخل المؤسسة. وفي تعريف آخر بأنها مجموعة مؤشرات ومعلومات أساسية تسمح بتقديم نظرة شاملة واكتشاف الضغوطات واتخاذ قرارات توجيهية لعملية التسيير بغرض تحقيق الأهداف المسطرة، كما يسمح أيضا بإعطائه لغة مشتركة لمختلف أعضاء المؤسسة<sup>3</sup>.

يرجع استخدام لوحة القياس في حقل الإدارة إلى عام 1932، وطبقا لهذا تعد لوحة القياس أداة تستخدم من قبل الإدارة العليا لمنظمة الأعمال في إلقاء نظرة سريعة على عملياتها، والبيئة المحيطة بها. إن مفهوم لوحة القياس مأخوذة من لوحات القياس الموجودة في السيارات والطائرات التي يستخدمها السائقون أو الطيارون لمعرفة مؤشرات دالة على مستوى الأداء مثل السرعة، والوقود المستهلك والضغط والمسافة المقطوعة وغيرها لضمان نجاح الوصول إلى الهدف. وقد ظهرت فكرة لوحة القياس في فرنسا في المنظمات الصناعية واحتوت اللوحة على مؤشرات أداء متنوعة للعمليات الإنتاجية. بعد ذلك تم تطويرها واستخدامها على كافة المستويات الإدارية ولأغراض وأهداف متعدد، وبذلك تصبح هذه اللوحة عبارة عن مجموعة من مؤشرات الأداء المتشابهة على مختلف المستويات التنظيمية<sup>4</sup>.

**أشكال لوحة القيادة<sup>5</sup>:**

**أولاً: الجداول:** تتميز الجداول بكونها تظهر مباشرة و فوراً القيم والانحرافات (بالنسب والقيم) بالنسبة للتنبؤات أو بالنسبة لأي معيار مرجعي آخر (سنة سابقة، المنافسة...)، غير أن لها عيوباً تتمثل في أنها لا تهتم ببعض التطورات التي تتوالى خلال أشهر، كما أنها لا تمكن من إجراء مقارنات بين عدة ظواهر مترابطة.

**ثانياً: المخططات البيانية:** يمتلك التمثيل البياني بعض الامتيازات مقارنة بالجدول، من أهمها تسهيلها لفهم الظواهر المختلفة و توضيحها للتغيرات و الانحرافات.

<sup>1</sup> تستخدم كلمة تسيير في المغرب العربي كمرادف لكلمة إدارة.

<sup>2</sup> مقدم، وهيبية (2009): دور لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية، موسوعة الاقتصاد والتمويل الاسلامي، رقم 198، ص3

<sup>3</sup> سويسبي، عبد الوهاب (2003 - 2004): الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة،

أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، الجزائر، ص180

<sup>4</sup> الغالبي، طاهر، وإدريس، وائل، مصدر سابق، ص494

<sup>5</sup> مقدم، وهيبية، مصدر سابق، ص4

## ثالثا: الإشارات أو الرموز

وهي تمثيلات معينة مثل الأسهم أو إشارات ملونة تظهر حالة المؤشر (تتبيء بوجود انحراف من خلال اللون الأحمر إذا كان غير ملائم، و باللون الأخضر إذا كان ملائما مثلا)، ويمكن أيضا أن تكون إشارات ضوئية على شاشة الحاسوب فإن أضواءت أعلمت عن وجود حالة غير عادية. وتسمح هذه الرموز بالتركيز على المستعجل والضروري.

كما تشكل لوحة القيادة أداة جد هامة في مجال إدارة المعلومة، وذلك من كونها تمثل شكلا مختصرا، ومنهجيا لمجموعة من المؤشرات التي يتم اختيارها بعناية و بعدد محدود، تمكن المؤسسة من توجيه عملية القيادة في الاتجاه السليم بناء على مجموعة من الأهداف الواقعية. وعرفت لوحة القيادة تطورا ملحوظا في المحتوى والدور الذي تلعبه. وانتقلت من اعتماد المؤشرات المالية والكمية إلى المؤشرات النوعية، ومنه إمكانية اعتمادها في مجال قياس الفعالية التنظيمية. كذلك توفرها على خاصية أساسية تتمثل في كونها أداة مرنة يمكن إدخال التعديلات الضرورية عليها حسب الضرورة، ويمكن اعتبارها كأداة شخصية ترتبط بالمسير وظروف عمله وهذا ما ينطبق على تعريف الفعالية التنظيمية باعتبارها أحكام شخصية تختلف من شخص لآخر ومن مؤسسة لأخرى. وتتأثر فعالية لوحة القيادة الخاصة بالفعالية التنظيمية بثلاث متغيرات ترتبط بعامل الزمن تتمثل في<sup>1</sup>:

- 1- فترة إنتاج المعلومات من مختلف المصادر المتعلقة بنشاط المؤسسة.
  - 2- فترة إنتاج لوحة القيادة في حد ذاتها، ويعني ذلك عملية الإعداد و التصميم وهذا يرتبط بشكل خاص مع تواجد نظام معلومات ملائم على مستوى المؤسسة يمكن من تزويد لوحات القيادة بالمعلومات الضرورية حين الحاجة.
  - 3- فترة رد فعل المسؤولين انطلاقا من المؤشرات التي تحتويها لوحة القيادة، والتي ترتبط بدورها بظروف عمل المؤسسة. و منه يتمكن المدير من التنبؤ وأخذ المبادرة في شكل جدار دفاعي في حالة التهديد أو استغلال خاصية التميز والهجوم في حالة الفرص.
- ويعتبر هذا الأسلوب أحد الأساليب الحديثة من أساليب تقييم الأداء، إلا أن هناك أساليب أخرى يمكن الاعتماد عليها بشكل أكبر وأكثر دقة في عملية التقييم.

## المقصد الرابع: القيمة الاقتصادية المضافة

### مفهوم خلق القيمة

يعد مقياس القيمة الاقتصادية المضافة (EVA)، Economic Value Added أكثر مداخل القيمة الاقتصادية استخداما وشيوعا، وذلك لمساهمة شركة Stern Stewart في ترويجه ونشر مفهومه الصحيح كعلامة تجارية تحت مسمى Economic Value Added، حيث تم تطبيقه على عدد من الشركات الكبرى مثل Coca- Cola, Quaker Oats, AT&T، وذلك تحت إشرافها، وقد تمكنت هذه

<sup>1</sup> سويسبي، عبد الوهاب، مصدر سابق، ص 238

الشركات من تحقيق تقدم ملحوظ في إدارتها والذي كان سببا في رفع أرباحها، مما شجع العديد من الشركات على استخدام هذا المقياس كمنهج شامل في إعداد نظم الإدارة المالية بسبب قدرة هذا المقياس الفائقة على توجيه شركات الأعمال نحو الاستعمال الأمثل لرأس المال المستثمر، وقد اعتبر ذلك سببا مباشرا فيما سمي بإعادة هندسة نظم الأعمال كما حدث في الشركات الأمريكية<sup>1</sup>.

ويمثل مدخل القيمة الاقتصادية المضافة مقياسا مركبا من مؤشرات الأداء المالي. وتعد مقاييس القيمة الاقتصادية المضافة مختلفة بين العائد على رأس المال المستثمر وكلفته. إن مدخل القيمة الاقتصادية المضافة الايجابية يؤشر بأن نشاطات منظمة الأعمال تم توليدها (قيمة أصحاب المصلحة) على فترة القياس، ومن الجدير بالذكر، أن النشاطات التي تولد القيمة الاقتصادية المضافة السلبية هي نتيجة لفقدان قيمة أصحاب المصالح والحقوق<sup>2</sup>.

وقد تم تعريف القيمة الاقتصادية المضافة بأنها القيمة الدفترية الاقتصادية لرأس المال في بداية العام مضافا إليه الفرق بين عوائد رأس المال وتكلفته. كما يمكن تعريفها بأنها الأداة التي تزود المستثمر بعوائد الوحدة النقدية في فترة معينة من خلال أرباح رأس المال المستثمر بعد استبعاد تكلفته<sup>3</sup>.

وتتعلق القيمة الاقتصادية المضافة بأداء المؤسسة حيث توفر معلومات ذات فائدة كبيرة حول قيمة العمليات للمدد السابقة لأنها تمثل قياسا لتوليد القيمة المضافة لحملة الأسهم وتوحد مصالح الموظفين مع مصالح حملة الأسهم<sup>4</sup>.

كما أن هذا الأسلوب لا يحمل دورا استراتيجيا وإنما هو طريقة لقياس النتائج والوصول إلى تحسينات، ويزود المؤسسة بمعلومات مفيدة عن قيمة العمليات لأكثر المقاييس المحاسبية للأداء مثل الربح المحاسبي، والعائد على رأس المال، ومن المفترض عدم النظر إليها كأسلوب بديل لإدارة المؤسسة. وفي تطبيق هذا الأسلوب العديد من الايجابيات، كما وجهت له العديد من الانتقادات، وفيما يلي بيان الايجابيات التي يتمتع بها هذا الاسلوب والانتقادات التي وجهت له.

### إيجابيات القيمة الاقتصادية المضافة:

ومن الايجابيات المتعلقة بالقيمة الاقتصادية المضافة ما يلي<sup>5</sup>:

- 1- تقيس العوائد الاقتصادية الحقيقية لإجمالي رأس المال المستثمر.
- 2- تعترف بصورة صريحة بتكلفة رأس المال سواء المملوك أو المقترض.

<sup>1</sup> فلاتة، إكرام عبد الرحمن (2010): قياس العلاقة بين القيمة الاقتصادية المضافة والعائد على الأسهم في الشركات السعودية المساهمة (دراسة تطبيقية)، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية، ص3

<sup>2</sup> الغالبي، طاهر، وإدريس، وائل، مصدر سابق، ص494

<sup>3</sup> فلاتة، إكرام عبد الرحمن، مصدر سابق، ص16

<sup>4</sup> الغالبي، طاهر، وإدريس، وائل، مصدر سابق، ص494

<sup>5</sup> سويسبي، هوارى (2009-2010): دراسة تحليلية لمؤشرات قياس أداء المؤسسات من منظور خلق القيمة، مجلة

الباحث، الجزائر، ص63

3- تربط بشكل وثيق بالقيمة وبثروة حملة الأسهم، وتوجه نظر إدارة المؤسسة إلى الأداء الذي يؤدي إلى زيادة العائد لحملة الأسهم.

4- تعمل على تخفيض مشاكل المؤسسة من خلال تحفيز المدراء وتشجيعهم على التصرف كأنهم ملاك للمؤسسة.

5- تؤدي إلى تطابق أهداف المدراء مع أهداف حملة الأسهم والمؤسسة ككل، حيث أن أي اقتراح استثماري يحقق قيمة اقتصادية مضافة موجبة يحقق مصلحة القسم والمؤسسة أيضا، بينما الاقتراحات الاستثمارية ذات القيمة الاقتصادية المضافة السالبة فهي غير مرغوبة سواء على مستوى القسم أو المؤسسة ككل.

كما يمكن أن نجد إيجابيات أخرى تتمثل أساسا في قدرة القيمة الاقتصادية المضافة كمؤشر لخلق القيمة في الوصول وقدرتها على الربط بين الجانب الاستراتيجي والجانب المالي، مما يسهل على المدراء تحكمهم في نتائج الاستثمارات، كما يسهل اتخاذ القرارات وترشيدها.

### **الانتقادات الموجهة للقيمة الاقتصادية المضافة**

وبالرغم من الإيجابيات التي تم ذكرها إلا أن هناك العديد من الانتقادات وردت في حق أسلوب القيمة المضافة وفيما يلي هذه الانتقادات باختصار<sup>1</sup>:

1- يتمثل الانتقاد الأساسي الموجه للقيمة الاقتصادية المضافة والقيمة السوقية المضافة كمؤشرات لخلق القيمة في أنهما لا يمثلان سوى طريقة القيمة الحالية الصافية، إذ لم يحملا أي إضافة عليها وما هي إلا إعادة تحوير بسيط لها.

2- تلقى القيمة الاقتصادية المضافة محدودية كونها تحفز المدراء على رعاية مصالح الملاك.

3- تركز على الأداء لسنة مالية واحدة أي الأداء قصير الأجل، مع العلم أن الإدارة تحتاج إلى مقاييس طويلة الأجل. خاصة عند تقييم المشاريع الاستثمارية، وبشكل عام العمليات الاستراتيجية، فحساب القيمة الاقتصادية المضافة لا تأخذ في الحسبان آثار القرارات على السنوات المقبلة.

4- باعتبار أن مقياس القيمة الاقتصادية المضافة كغيره من المقاييس المالية يتم حسابه من البيانات المالية المعدة في نهاية الفترة - في أغلب الأحوال - فهو بذلك لا يساعد المدراء على تحديد الأسباب الحقيقية لعدم الكفاءة في النواحي التشغيلية.

5- لا يأخذ مقياس القيمة الاقتصادية المضافة الاختلافات في الحجم في الحسبان لأنه قد يرجع السبب في انخفاض القيمة الاقتصادية المضافة لقسم في المؤسسة بالمقارنة بقسم آخر لاختلاف حجم الاستثمار المتاح لكليهما.

<sup>1</sup> المصدر السابق، ص 63 - 64

6- تلقي القيمة الاقتصادية المضافة على غرار باقي المقاييس المطورة للأداء - من طرف شركات الاستشارة المبتكرة لها - انتقادا مفاده أن الدراسات التي يقدمها المنتسبون لهذه الشركات تتميز بعدم الحيادية أو التحيز بالنظر للمصلحة التجارية من وراء تسويق هذه المقاييس.

وتعد القيمة الاقتصادية المضافة مؤشرا لقياس الأداء وفي نفس الوقت طريقة للإدارة، كما أنها طريق للتحفيز بحيث نجدها تقوم بقياس أداء مدراء المؤسسات أمام المساهمين. فبذلك تصبح وسيلة تدفع المدراء لبذل جهود نحو تحسين أداء مؤسساتهم ويصبح الأمر أكثر حينما يتم ربط نظام المكافآت والحوافز بهذا المؤشر ليصبح وسيلة للتحفيز، وكونه طريقة للإدارة، فيتجسد في قدرته على ترشيد القرارات المتخذة من طرف المدراء. حيث يمكن استخدامه في تقييم الاستراتيجيات وتقييم المشاريع الاستثمارية ووضع أهداف الأداء الإداري.<sup>1</sup> ورغم ما تم ذكره من إيجابيات فإن المؤسسات المعاصرة بدأت تتجه لأساليب تقييم أخرى، تركز على عدة أبعاد داخل المؤسسة وخارجها.

## المقصد الخامس: التميز في الأعمال

يشكل نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة أحد الأطر الرئيسية لمساعدة المؤسسات على تعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق التميز باعتباره أحد أهم معاييرها، وكما يعد أداة مهمة لتقييم الوضع المهني للموظفين داخل المؤسسات ومدى تقدمه وقوته، ويقدم هذا النموذج وسيلة لدعم المؤسسات بهدف التوصل إلى موازنة أولوياتها بصورة أفضل، وتوظيف الموارد البشرية ووضع خطط عمل واقعية لإدارتها.

ويعتبر نموذج التميز الأوروبي أحد نماذج الجودة الشاملة والذي تم تطويره، وينحدر هذا النموذج من سلاسل نماذج الجودة الشاملة مثل النموذج الياباني والنموذج الأمريكي، ولكل نموذج خصائص معينه حول نفس الموضوع، ويرجع ذلك في الأساس إلى اختلاف الثقافات بين مختلف مناطق العالم.<sup>2</sup> وقد تأسست جائزة النموذج الأوروبي عام 1988.

وقد كانت رسالة المؤسسة القائمة عليها هي تحفيز ومساعدة المؤسسات بكافة أنحاء أوروبا للمشاركة في أنشطة التحسين، ولقيادة المؤسسة بالنهاية لإرضاء الزبائن والعاملين فيها للوصول إلى ميزة التنافس العالمية، وقد كانت هذه الجائزة مخصصة لمؤسسات كبيرة الحجم، وحدات تشغيلية بالمؤسسات ومؤسسات القطاع العام، ومؤسسات صغيرة ومؤسسات متوسطة الحجم.<sup>3</sup>

ويقدم النموذج الأوروبي منهجية واضحة تساعد المؤسسة في تحقيق إدارة التميز يطلق عليها رادار وهي الحروف الأولى من الكلمات التالية:

Review, Appreciation, Evaluation, Development, Approach, Results,

<sup>1</sup> سويسبي، هواري، مصدر سابق، ص 61

<sup>2</sup> عبد الرؤوف، حجاج، ومحمد، زرقون (2010): نموذج الجائزة الأوروبية للجودة (EFQM) - دراسة تحليلية، الملتقى

الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، جامعة ورقلة، الجزائر، ص 2

<sup>3</sup> المصدر السابق، ص 4

وتكون منهجية رادار في شكل دورة تبدأ بتحديد النتائج المطلوبة (مجموعة عناصر النتائج حسب النموذج)، ثم اتخاذ أسلوب محدد لتحقيق هذه النتائج، من خلال وضع السياسات والاستراتيجيات وتخطيط العمليات (أي استثمار الممكنات حسب النموذج)، وبتفعيل هذه الممكنات ووضعها موضع الحركة والتشغيل وإطلاق طاقاتها، وتجري عملية متابعة الأداء والكشف عن الانحرافات، ومن ثم تتخذ الإجراءات التصحيحية لتحسين الأداء، أي تتم عملية التدريب والابتكار والإبداع وفق المجموعة الثالثة من عناصر النموذج<sup>1</sup>. ويشكل منهج رادار لقياس ووضع نقاط وعلامات التقييم أداة التقييم المستخدمة في نموذج التميز المعتمد لدى المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، وتتكون منهجية رادار من أربعة عناصر هي: النتائج، النهج، التطبيق (الانتشار)، المراجعة، التقييم<sup>2</sup>.  
يشتمل هذا النموذج على تسعة محاور لكل واحد منها وزنه الخاص من حيث الأهمية وهي على النحو التالي<sup>3</sup>:

- أ- **القيادة:** حيث يغطي هذا المحور توجيه المدراء في الإدارة العليا بالمؤسسة وكيفية تعامل المؤسسة مع مسؤولياتها أمام الأفراد وأمام المجتمع.
- ب- **الموارد البشرية:** أي كيفية تمكين المؤسسة لعاملها من تطوير جميع إمكانياتهم وكيفية توحيدهم مع أهداف المؤسسة.
- ج- **السياسة والاستراتيجية:** أي كيفية تحديد المؤسسة للاتجاه الاستراتيجي وكيفية تحديدها لخطط العمل الرئيسية.
- د- **الشراكة والموارد:** وتتمثل باختيار الأساليب الملائمة للتحالفات والشراكة مع الآخرين، وسبل استغلال الموارد بشكل أمثل.
- هـ- **العمليات:** وتعني دراسة جوانب كيفية تصميم وإدارة وتحسين العمليات الأساسية في عمل المؤسسة.
- و- **نتائج الموارد البشرية:** وتتضمن تحديد المؤسسة احتياجات وتوقعات وطموح العاملين فيها، وتعزيز الرضا الوظيفي، وتوفير برامج التحفيز اللازمة.
- ز- **نتائج العملاء:** أي كيف تحدد المؤسسة متطلبات وتوقعات العملاء، وبناء العلاقات مع العملاء، وكسبهم والمحافظة عليهم.
- ح- **نتائج المجتمع:** حيث تشير إلى احتياجات وتوقعات وطموحات المجتمع وجوانب المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية من قبل المؤسسة تجاه المجتمع.

<sup>1</sup> المصدر السابق، ص 11

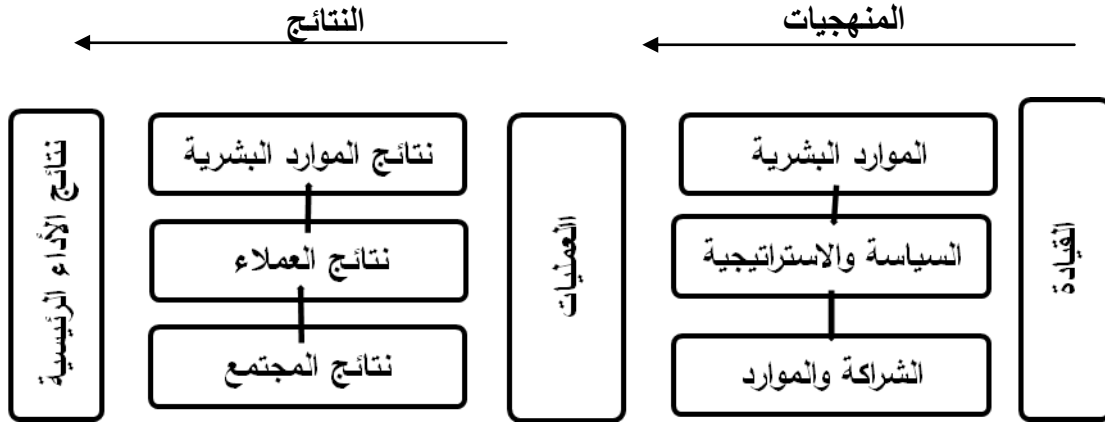
<sup>2</sup> العائدي، حاتم، (مايو 2009): مشروع تقييم وإعادة هندسة العمليات الإدارية بالجامعة الإسلامية، دورة تدريبية في نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة للتميز في التعليم العالي، الجامعة الإسلامية، ص 5

<sup>3</sup> الغالبي، طاهر، وإدريس، وائل، مصدر سابق، ص 495

ط- نتائج الأداء الرئيسية: وتعني مستوى تحسن أداء المؤسسة في الأعمال التي تقوم بها في كافة محاور عملها.

وفيما يلي مكونات نموذج التميز الأوربي:

شكل رقم (3) مكونات نموذج التميز الأوربي



المصدر: الغالبي، طاهر، وإدريس، وائل، مصدر سابق، ص497

ويستخدم هذا النموذج بشكل ناجح كإطار للإدارة الإستراتيجية، حيث أنه من خلال هذا الإطار بدأت المؤسسات ترى نفسها بطريقة أكثر شمولية تجعلها قادرة على ربط نتائج أعمالها بالغايات الإستراتيجية وتكامل جهود إدارة الأداء.

كما ويستخدم هذا النموذج لتحديد الكيفية التي تعمل فيها إدارة المنظمات على تحسين الأداء وتحسين ووضع المعايير اللازمة والمساعدة على تقوية التركيز على النتائج.

ومن هنا ترى الكثير من منظمات الأعمال بأن نموذج التميز يعد الأفضل من بين الأطر الموجودة الأخرى وذلك لأنه يجبر هذه المنظمات على التركيز على جميع جوانب الأداء وخصوصاً الأفراد والعملاء ومعطيات الرسالة، والشكل السابق يوضح مدخل التميز في الأعمال<sup>1</sup>. وقد تم استخدام هذا النموذج في تقييم أداء بعض الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة والذي بين العديد من الإيجابيات في أداء هذه الوزارات مع وجود بعض الملاحظات حيث تم الإيعاز لجهات الاختصاص لمعالجة هذه النقاط.

<sup>1</sup> الغالبي، طاهر، وإدريس، وائل، مصدر سابق، ص496



## المقصد السادس: بطاقة الأداء المتوازن

تعود فكرة مدخل بطاقة الأداء المتوازن إلى عام 1987م عندما ظهرت في كتاب كل من Johnson & Kaplan بعنوان Relevant Loss. وقد ظهر هذا المدخل كاتجاه رئيسي لمواجهة الانتقادات التي وجهت للموازنة التقليدية وتقييم الأداء. ونادى بضرورة تطوير منهجية الموازنة من خلال الإدارة على أساس التكلفة. كما عالج مدخل قياس الأداء المتوازن انتقاداً آخر هو الاعتماد على قياس الأنشطة المالية، فأخذ هذا المدخل بقياس أنشطة أخرى غير المالية<sup>1</sup>.

كما تم تقديم بطاقة الأداء المتوازن لأول مرة كمفهوم لقياس الأداء في المنظمة عن طريق Kaplan and Norton عام 1992 في مجلة Harvard Business Review، وكان الهدف من تقديم هذا النموذج هو التغلب على القصور الذي يرافق استخدام المقاييس المالية حيث تركز المقاييس المالية على الأداء المالي فقط، وهذا يعتبر ثغرة في تقييم الأداء.

يمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن بأنها "نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها واستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات المترابطة". وذلك من خلال الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع الشركات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية<sup>2</sup>.

كما يعرف البعض بطاقة الأداء المتوازن بأنها: "أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء ويهتم بترجمة إستراتيجية المنشأة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنشأة"<sup>3</sup>.

ولم تأت بطاقة الأداء المتوازن من فراغ وإنما هي حصيلة إنضاج مجموعة من النظم التي عرفتتها منظمات الأعمال قبل عام 1992م، وهو العام الذي أدخلت فيه بطاقة الأداء المتوازن. وكان نتيجة ذلك وفق ما جاء به (Kaplan & Norton)، أن بطاقة الأداء المتوازن ما هي إلا مجموعة من المقاييس التي تعطي مدراء الإدارة العليا صورة واضحة وشاملة لأداء منظماتهم<sup>4</sup>.

وإذا أرادت المؤسسة أن تحقق أهدافها بشكل متوازن فلا بد أن تنتصف رؤيتها بالشمولية، إذ لا يمكن أن تركز على بعد واحد أو اثنين وتترك بقية الأبعاد. ويأتي أسلوب بطاقة الأداء المتوازن كأحد أهم

<sup>1</sup> محمد، عبد الرحيم (2007): قياس الأداء: النشأة والتطور التاريخي والأهمية، ورقة عمل مقدمة في ندوة قياس الأداء في

المنظمات الحكومية، مدخل قائمة قياس الانجاز المتوازنة والمنعقدة في القاهرة، مصر، ص 217

<sup>2</sup> المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (2006): الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، المنصورة،

مصر، ص 278

<sup>3</sup> المصدر السابق، ص 278

<sup>4</sup> الغالبي، طاهر، وإدريس، وائل، مصدر سابق، ص 498

الأساليب المعاصرة المستخدمة حيث أن هذا الأسلوب يعتمد على مجموعة من الأبعاد والتي هي على النحو التالي<sup>1</sup>:-

أ- **البعد المالي**: يحتوي هذا البعد أهدافا مالية بحتة مثل العائد على الاستثمار، وتكلفة المنتج، والربحية، والتدفق النقدي، ويستخدم لقياس ذلك النسبة المالية، والأرقام المالية المختلفة. كذلك فإن الأرقام المالية تعتبر مهمة في وقت ما مثل التدفقات النقدية، أو في أوقات العسرة. أما المؤسسات غير الهادفة للربح فقد يختلف الأمر بالنسبة لها، ولكنها في النهاية لا بد أن تحافظ على استمرارها في أنشطتها من خلال المحافظة على وجود موارد كافية لها لتحفظ لها القدرة على البقاء. ويعتبر هذا البعد من أهم الأبعاد في مؤسسات القطاع الخاص التي تهدف إلى الربح، ولكن أهميتها تكون أقل في المؤسسات العامة.

ب- **بعد الزبائن**: ويشمل هذا البعد أهدافا تتعلق بارتضاء الزبائن مثل تحقيق رغباتهم عن طريق منتجات أو خدمات جديدة تقدم لهم، كذلك الاستجابة لشكاوى الزبائن، وتحسين الخدمة المقدمة لهم، أو الأسلوب التي تقدم لهم به، ومما لا شك فيه فإن المؤسسة التي لا تتابع طلبات الزبائن، واقتراحاتهم، وشكاوهم هي مهددة بذهاب هؤلاء الزبائن إلى مؤسسات أخرى.

ج- **بعد العمليات الداخلية**: ويقصد بهذا البعد جميع الأنشطة، والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات التي من خلالها يتم مقابلة حاجات الزبائن، وغايات وأهداف اصحاب المصالح مع هذه المؤسسة. ويفترض أن ينبثق من بعد العمليات الداخلية ما يكون له الأثر المباشر على رضا المواطن، كما تحدد بطاقة الأداء المتوازن العمليات الجديدة التي من الضروري أن تتفوق فيها المؤسسة<sup>2</sup>.

د- **بعد النمو والتعليم**: تعمل المؤسسة من خلال هذا البعد على تطوير منتجات وخدمات جديدة، كما تعمل على تعلم وابتكار تكنولوجيا متقدمة، وتطبيق سياسات إدارية حديثة. كما يمكن أن يشمل هذا البعد أهدافا أخرى مثل تطبيق أسلوب إداري جديد، وتعلم تكنولوجيا جديدة، وتطوير الخدمات المقدمة للجمهور، إضافة لتقديم الحوافز الكافية للموظفين من أجل دعم روح الابداع والتطوير والابتكار<sup>3</sup>.

هـ- **بعد المسؤولية الاجتماعية**: وهي بعد خامس يمكن إضافته للأبعاد التي يتم تقييم أداء المؤسسات على أساسها، نظرا لأهمية هذا البعد وتأثيره المباشر على أداء المؤسسة. وقد كثر الحديث عنها في الآونة الأخيرة، فهي إحدى الأبعاد التي تدعم المصلحة العامة، وهي تمثل الإحساس والشعور بالالتزام نحو مساعدة المجتمع الخارجي، ولذلك وجد الباحث أنه من الضروري إضافتها كبعد خامس من أبعاد

<sup>1</sup> العمري، هاني عبد الرحمن (2009): منهجية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الحكومية، المؤتمر الدولي

للتنمية الادارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، السعودية، ص18

<sup>2</sup> الغالبي، طاهر محسن منصور، وإدريس، وائل محمد، مصدر سابق، ص501 - ص502

<sup>3</sup> العمري، هاني عبد الرحمن، مصدر سابق، ص19

بطاقة الأداء المتوازن، وسيعتمد الباحث على نموذج كارول والذي يعتبر أن المسؤولية الاجتماعية تتكون من المسؤولية الاقتصادية، والمسؤولية القانونية، والمسؤولية الأخلاقية، والمسؤولية الإنسانية أو التطوعية.

## الوظائف الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن

يسهم منهج قياس الأداء المتوازن كأداة استراتيجية للإدارة في تحقيق العديد من الوظائف بالمنظمات المعاصرة، من بينها<sup>1</sup>:-

1- توضيح وترجمة رؤية واستراتيجية المنظمة.

2- توصيل وربط الأهداف الاستراتيجية القياسات المطبقة.

3- التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الاستراتيجية.

وسيكثفي الباحث هنا بذكر العناوين فقط لأنه سيعرض لجميع العناوين التي تخص بطاقة الأداء المتوازن بالتفصيل، حيث سيدور فصل كامل حول هذه المسألة.

## مميزات بطاقة الأداء المتوازن

إن التصميم الجيد لبطاقة الأداء المتوازن يجب أن يتصف بعدة خصائص أهمها<sup>2</sup>:-

1- توضح تتابع علاقات السبب والنتيجة.

2- تساعد في توصيل الاستراتيجية لكل أعضاء المنظمة.

3- تهتم بتقييم الأداء المتوازن في الشركات الهادفة للربح على المقاييس والأهداف المالية.

4- تهتم بالنموذج المالي والمحاسبي الشامل بدلا من النظام المحاسبي التقليدي.

5- تحدد عدد وأنواع المقاييس المستخدمة في كل مجال من مجالات القياس.

وتستمد بطاقة الأداء المتوازن أهميتها من محاولة موازنة مقاييس الأداء المالية وغير المالية، لتقييم الأداء قصير الأجل، وطويل الأجل في تقرير موحد. وبالتالي تقلل بطاقة الأداء المتوازن من تركيز المدراء على الأداء المالي قصير الأجل مثل المكاسب السنوية أو الربع سنوية، ولكنها تهتم بتحسينات القوة في المقاييس غير المالية التي تشير إلى إمكانية خلق قيمة اقتصادية في المستقبل<sup>3</sup>. وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أهم خمسة عشر مفهوما إداريا، تستند إلى فلسفة واضحة في تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة، وقياس مستوى التقدم في الأداء باتجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتسهم في تقديم رؤية واضحة لمنظمة الأعمال عن وضعها الراهن ومستقبلها<sup>4</sup>. وينطبق ذلك على المؤسسة العامة كما هو الحال في المؤسسة في قطاع الأعمال.

<sup>1</sup> المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، مصدر سابق، ص 291

<sup>2</sup> المصدر سابق، ص 286 - 288

<sup>3</sup> بومدين، يوسف (2011): بطاقة الأداء المتوازن مقارنة فكرية ومنهجية حديثة في مجال التغيير التنظيمي وإطار مؤسسي

داعم للإبداع الدائم في منظمات الأعمال الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، ص 14

<sup>4</sup> الغالبي، طاهر، وإدريس، وائل، مصدر سابق، ص 499

## تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات القطاع العام

يحقق تطبيق مدخل بطاقة الأداء المتوازن للحكومة التوازن بين الاتجاهات التي تسعى لتحقيقها فمثلا يريد المستفيد خدمة جيدة مهما كانت تكلفة الخدمة كبيرة، بينما يريد دافع الضرائب حكومة تعمل بكفاءة، فتحسين خدمة الزبون ربما يؤدي إلى زيادة التكلفة، ويتم اختيار محاور قياس الأداء المتوازن في المؤسسات العامة بدقة لضمان نجاحها<sup>1</sup>. وقد استطاع المدراء في المؤسسات العامة من خلال الاطلاع على العديد من تجارب المؤسسات في تطبيق مدخل بطاقة الأداء المتوازن أن يحققوا لهذه المؤسسات الفوائد التالية<sup>2</sup>:-

1- يساعد المؤسسة على إثبات أنها تفعل ما تقول وتتجز ما وعدت بإنجازه، أي أن العمل ملازم للقول.

2- يساعد المؤسسة على التحسين والتطوير من خلال الفهم العميق للربط بين النتائج التي تحقّقها المؤسسة والنتائج المراد تحقيقها ومحركات أداء هذه النتائج. وعليه فإنه بالإمكان تطبيق مدخل قياس الأداء المتوازن على المؤسسات العامة.

## المقصد السابع:

### تقييم الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية

تهتم الإدارة الاستراتيجية بصورة ملحوظة بالإضافة إلى تقييم الأداء الكلي للمؤسسة إلى تقييم الاستراتيجيات المطبقة على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية، ومستوى المجالات الوظيفية لكل وحدة استراتيجية. ويهدف هذا النوع من التقييم إلى تحديد مدى مساهمة وحدة الأعمال الاستراتيجية في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة، وفي تكوين قيمة مضافة، أو في تحقيق نمو في الأسواق والمنتجات. مع العلم أن هناك من يرى أساليب أخرى لتقييم الأداء، فهناك أساليب تقليدية وأخرى معاصرة، كما أن هناك أساليب مالية وأخرى غير مالية أي عملياتية وتشغيلية، وبغض النظر عن أوجه الخلاف فإن الأساليب السبعة التي ذكرت أعلاه تكون الأقرب والأنسب في عملية تقييم الأداء<sup>3</sup>. والتي تتناسب مع المؤسسة قيد التقييم، والبيئة الداخلية والخارجية لهذه المؤسسة.

<sup>1</sup> محمد، عبد الرحيم (2007): خطوات تصميم مدخل قياس الأداء المتوازن ومشكلات التطبيق، ورقة عمل مقدمة في ندوة

قياس الأداء في المنظمات الحكومية - مدخل قياس الإنجاز المتوازنة - المنعقدة في القاهرة، مصر، ص232

<sup>2</sup> المصدر السابق، ص233

<sup>3</sup> الغالبي، طاهر، وإدريس وائل، مصدر السابق، ص 497

## المبحث الثالث: معايير ومؤشرات الأداء

### المطلب الأول: تعريف وأنواع معايير الأداء

#### المقصد الأول: تعريف المعيار

يمكن تعريف معيار الأداء بأنه "معدلات قياسية تستطيع أن تسترشد بها المؤسسة كأساس للتقييم والمراجعة وذلك بمقارنة النتائج التي تحققها تلك المعدلات"<sup>1</sup>. كما يمكن تعريفها بأنها مجموعة من الخصائص أو الكميات التي تصف ميزات منتج معين مثل: خدمة، أو عملية، أو مادة<sup>2</sup>. وعليه يمكن أن يعتبر المعيار مقياساً مرجعياً يسترشد به من يقوم بعملية تقييم الأداء في المؤسسة، وقد توضع المعايير من قبل جهة داخل المؤسسة، وقد توضع من قبل جهة خارج المؤسسة، وقد تستعين المؤسسة بمعايير موضوعة لدى مؤسسة مشابهة.

#### المقصد الثاني: أنواع المعايير

يمكن تقسيم المعايير المستخدمة في تقييم الأداء إلى عدة أقسام وهي على النحو التالي<sup>3</sup>:

- 1- معايير كمية حيث تستخدم الأرقام للتعبير عن المعايير التي يتم الاستناد إليها في مسألة تقييم الأداء.
- 2- معايير نوعية حيث تستخدم النسب في التعبير عن معايير تقييم الأداء.
- 3- معايير زمنية حيث يتم استخدام الزمن كمعيار لتقييم الأداء، مثل وضع جدول زمني لتنفيذ مشروع معين، أو تحديد فترة زمنية لأداء عمل ما.
- 4- معايير التكلفة حيث يتم استخدام الوحدات النقدية للتعبير عن معايير التقييم المراد تطبيقها مثل أجره العمال، تكلفة خدمة معينة.

<sup>1</sup> الطعامة، محمد محمود، وعبد الوهاب، سمير محمد، مصدر سابق، ص358

<sup>2</sup> UNESCO (2011): Understanding and assessing quality, Paris, France, p18

<sup>3</sup> أبو قمر، محمد، مصدر سابق، ص25

## المقصد الثالث: معايير الأداء

تعتبر المعايير التالية هي المعايير الرئيسية لتقييم الأداء مع العلم أنه قد يرى البعض معايير أخرى تتفق وأهداف المؤسسة المراد تقييم أدائها وفيما يلي هذه المعايير<sup>1</sup>:-

1- مؤشرات النتائج وتختص بتقييم المستوى الذي بلغته المنظمة في تحقيق الأهداف الفرعية والاستراتيجية.

مقياس تحقق النتائج = النتائج الفعلية / النتائج المستهدفة

2- الكفاءة ويراد به فيما إذا كان البرنامج قد استخدم الموارد بطريقة اقتصادية مثل إنجاز الهدف.

الكفاءة = المخرجات / المدخلات

3- الفعالية<sup>2</sup>: ويقصد بها فيما إذا كان النشاط قد حقق النتائج المرصية مقارنة بالهدف الموضوع.

الفعالية = الأهداف الفعلية / الأهداف المخططة

4- الأثر: ويعني النتائج المتحققة من التدخل في تغيير الحالة سواء كانت المقصودة أو غير المقصودة، إيجابية أو سلبية وتضم الآثار الاقتصادية والاجتماعية والبيئية على مستوى الفرد والمجتمع.

مقياس الأثر = الأثر الفعلي / الأثر المخطط

5- الاستمرارية ويراد بها فيما إذا كانت الأنشطة وآثارها تستمر إذا ما توقف الدعم الخارجي مما يستدعي في حالة حصوله إجراء تغييرات جوهرية على الأنشطة.

مقياس الاستمرارية = البرامج المنفذة حسب الموارد الفعلية / البرامج المخطط تنفيذها حسب الموارد المخططة

6- الملاءمة: ويقصد بهذا المقياس مدى تماشي مخرجات البرنامج وأهدافه مع الأوليات الاجتماعية المطروحة والتوقيت المناسب لتنفيذه. وفيما إذا كانت التغييرات الاجتماعية خلال فترة تنفيذ البرنامج تبرر القناعات التي بني عليها. فالملاءمة هي مقياس لمدى انتفاع المجتمع من البرنامج ومدى تلاؤمه مع أولويات وحاجات المجتمع المطروحة.

مقياس الملاءمة = المستوى الفعلي لملاءمة البرنامج مع حاجات المجتمع والفئة المستهدفة/ المستوى المخطط لملاءمة البرنامج مع حاجات المجتمع والفئة المستهدفة

<sup>1</sup> الكرخي، مجيد (2009): التخطيط الاستراتيجي - عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

<sup>2</sup> كما ورد في المصدر رغم أنها وردت في مصادر أخرى باسم الفاعلية وهي نفس المعنى

7- معيار الجودة: ويهتم هذا المعيار بقياس فيما إذا كانت الخدمة أو السلعة المنتجة والمقدمة تتلاءم مع المواصفات الفنية التي تعتمدها المنظمة وأن ذلك ما يجري الأخذ به على نطاق واسع من المواصفات الدولية وعلى رأسها ISO9000 ويأخذ المعيار الصيغة التالية:-

**معيار الجودة = المواصفات الفعلية للمنتج / المواصفات المعتمدة**

كما يمكن القول بأن مؤسسات أخرى قد تجد لها معايير بالزيادة أو النقص على المعايير السابقة، وذلك بما يتناسب، وطبيعة نشاط هذه المؤسسة ومكوناتها، وحجمها وعمرها الزمني، بل والمجال الذي تعمل فيه، أو الخدمة التي تقدمها لجمهورها.

### المقصد الرابع: شروط معايير تقييم الأداء

توجد عدة شروط يلزم توفرها في المعايير الجيدة والتي من خلالها يمكن الحكم على مستوى الأداء وهي على النحو التالي<sup>1</sup>:-

1. **الواقعية:** يجب أن تكون المعايير واقعية مناسبة للواقع بحيث تكون قابلة للتنفيذ.
2. **الارتباط:** بالنشاط إذ لا معنى لمعيار لا يرتبط بنشاط المؤسسة.
3. **الدقة:** يجب أن يحدد المعيار بدقة حتى لا يصبح عرضة للتأويل أو التفسير من قبل الأشخاص سواء الذين يتم تقييم أدائهم وفقا لهذه المعايير أو القائمين على عمليات قياس وتقييم الأداء.
4. **المرونة:** وتعني أن الإدارة تأخذ المتغيرات في حسابها، فيمكن تغيير أساليب العمل حسب المتغيرات الطارئة، كما يمكن الأخذ بعين الاعتبار كل المتغيرات التي تطرأ في محيط المؤسسة.
5. **عدم المغالاة في عدد المعايير:** حيث أن كثرة المعايير تعقد عملية التقييم وكل شيء زاد عن حده انقلب إلى ضده.
6. **الوضوح:** أي أن يكون المعيار مفهوما من قبل الجميع وخاصة الذين يتعاملون مع هذا المعيار ليسهل عليهم التطبيق.
7. **الموثوقية:** ويرتبط هذا الشرط بالمقياس وليس بالأداء، لأن الأداء الفردي يتغير ويخضع لتقلبات مختلفة.
8. **أن يكون المعيار عمليا:** من حيث سهولة الاستخدام والوضوح، والاقتصاد من حيث الوقت والجهد والتكلفة التي تتطلبها عملية قياس الأداء.

<sup>1</sup> أبو قمر، محمد، مصدر سابق، ص25

## المطلب الثاني: مؤشرات الأداء

### المقصد الأول: تعريف مؤشر الأداء

هو عبارة عن قيمة أو صفة مميزة تستخدم لقياس المخرجات أو النتائج لتحديد مدى ما تم تحقيقه من قبل المؤسسة<sup>1</sup>. كما يمكن تعريف المؤشر بأنه علاقة بين عنصرين، ونفيد هذه العلاقة في تقييم الأداء الكلي للشركة وأنشطتها الداخلية، وقد يكون مؤشرا كليا أو جزئيا (بالنسبة للشركة)، وفعليا أو مخططا (نوع التقييم)، عينيا أو نقديا (مجال التقييم)<sup>2</sup>. وقد تكون المؤشرات نوعية أو كمية، كما يمكن أن تكون مقاييس للعديد من نواحي الجودة في المؤسسة أو البرنامج<sup>3</sup>. كما أن المؤسسات تفرق بين مؤشرات الأداء للمدخلات، والعمليات، والمخرجات.

### المقصد الثاني: مؤشرات الأداء

يمكن تصنيف مؤشرات تقييم الأداء على النحو التالي<sup>4</sup>:

- 1- مؤشرات تتعلق بالمخرجات وتعني قياس ما تم إنجازه من المخرجات المطلوبة، مثل اكبر عدد من العمليات الإدارية التي تم إنجازها.
- 2- مؤشرات تتعلق بالنتائج، وتعني بقياس مدى تحقيق الخدمات لأهدافها المطلوبة مثل عدد المرضى الذين تمت معالجتهم.

وقد أورد حسين خشارمة المؤشرات التالية في تقييم الأداء وهي<sup>5</sup>:

- أ- الربحية.
- ب- مجال الإنتاج ونوعيته.
- ج- التسويق المحلي والخارجي.
- د- الكفاية في استخدام الموارد المادية.
- هـ- الكفاية في استخدام الموارد المالية.
- و- الكفاية في استخدام العمالة.
- ز- المسؤولية الاجتماعية والتقدم في تحقيق الأهداف الأخرى، كالخصخصة وإعادة الهيكلة.

<sup>1</sup> الطعامنة، محمد محمود، وعبد الوهاب سمير محمد، مصدر سابق، ص359

<sup>2</sup> خشارمة، حسين، مصدر سابق، ص300

<sup>3</sup> UNESCO (2011): Understanding and assessing quality, Paris, France, p16

<sup>4</sup> الطعامنة، محمد محمود، عبد الوهاب، سمير محمد، مصدر سابق، ص21

<sup>5</sup> خشارمة، حسين، مصدر سابق، ص300



وبالنظر إلى المؤشرات السابقة فيمكن أن يتم تطوير هذا النموذج ليتناسب مع مؤشرات أداء المؤسسات العامة ولتأخذ الشكل التالي:-

1- تحقيق الأهداف العامة.

2- جودة الخدمات المقدمة.

3- رضا الجمهور عن الخدمات.

4- الرشد في استخدام موارد المؤسسة المادية.

5- الرشد في استخدام موارد المؤسسة المالية.

6- الاستغلال الأمثل للموارد البشرية.

7- المسؤولية الاجتماعية.

وتعتبر هذه المؤشرات غير نهائية، وإنما تخضع لاجتهاد الباحث ومدى عمق تجربته. ويمكن لبعض الباحثين أن يضيفوا مؤشرات أخرى غير هذه المؤشرات.

### المقصد الثالث: شروط مؤشرات الأداء

ومن الشروط الواجب توافرها في مؤشر الأداء ما يلي<sup>1</sup>:-

1- مباشر: أي أن يقيس المؤشر النتيجة التي يسعى لقياسها بشكل مباشر، وألا يتم توجيهه لمستوى أعلى أو أدنى.

2- موضوعي: يجب أن يكون المؤشر واضحاً ليس به أي غموض خاصة بالنسبة لما تريد قياسه، كما يجب أن يتفق الجميع على طريقة التعليق أو الحكم على النتائج.

3- ملائم: يجب أن يقيس المؤشر النتيجة المرجوة بطريقة ملائمة، أما مسألة عدد المؤشرات الواجب استخدامها لقياس معيار عام أو نتيجة مطلوبة، فيعتمد ذلك على مستوى المصادر المتاحة لمراقبة الأداء، ودرجة تعقيد النتيجة المطلوب قياسها وكمية المعلومات التي تحتاجها للوصول إلى قرارات موثوق بها.

4- مقاييس كمية: كلما أمكن ذلك، فالمؤشرات الكمية هي رقمية بطبيعتها، بينما المؤشرات النوعية هي ملاحظات وصفية.

5- تفصيلية: إذا أمكن، وذلك لإثبات وجهة نظر معينة حتى تساعد البيانات التفصيلية على متابعة ما إذا كانت مجموعات محددة تشارك في نشاطات أو تستفيد منها بشكل آخر.

6- عملي: خاصة إذا أمكن الحصول على البيانات بطريقة منتظمة وبتكلفة معقولة، حيث يطلب المديرون المعلومات التي يمكن جمعها بصفة مستمرة على أن تكون كافية لدعم قراراتهم.

7- يعتمد عليها: بيانات كافية الجودة تدعم عملية صنع القرار.

<sup>1</sup> الطعامة، محمد محمود، وعبد الوهاب، سمير محمد، مصدر سابق، ص 359-360

## المطلب الثالث: مراحل تقييم الأداء

إن وضع الخطة الاستراتيجية يتطلب نظاما فعالا للرقابة، يتم من خلاله تحديد الأهداف ومقارنة الأداء الفعلي بما هو مطلوب، وتحديد الانحراف إن وجد واتخاذ الإجراءات اللازمة للتعديل، وفيما يلي مراحل عملية تقييم الأداء:-

### 1- تحديد النشاط المراد تقييمه

في هذه المرحلة يتم تحديد النشاط المراد تقييمه والعمليات والنتائج المراد تحقيقها والتركيز على العناصر الأكثر أهمية في كل نشاط يتم تقييمه، حيث أن تحقيق أهداف المؤسسة سواء الاستراتيجية أو المرحلية يتطلب العديد من الأنشطة والأعمال ولا بد من التركيز على أكثر العناصر دلالة في كل عملية<sup>1</sup>. وتعتبر هذه المرحلة من المراحل المهمة، حيث أنها بداية عملية تقييم الأداء بشكل فعلي، فتبدأ الإدارة في تحديد الأنشطة والعمليات والنتائج المتحققة في التنفيذ الفعلي لخطة المؤسسة. وهنا يتم التركيز على العناصر الأكثر أهمية أو دلالة في كل عملية أو نشاط يتم قياسه. ولذلك فإن عملية قياس الأداء في هذه المرحلة يجب أن يشمل الأنشطة أو العمليات المهمة أو الحرجة بغض النظر عن الصعوبات التي يحتمل أن تبرز أثناء هذه المرحلة.

### 2- وضع معايير الأداء

إن مسألة وضع معايير الأداء قبل البدء في عملية الرقابة أو عملية تقييم الأداء مسألة ضرورية ومن خلالها يمكن مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المراد تحقيقه وتحديد الفجوة بين الأدائين والعمل على العودة للهدف المراد تحقيقه<sup>2</sup>. وتختلف معايير تقييم الأداء، فمنها معايير كمية، وأخرى نوعية، ومعايير زمنية، ومعايير تكلفة. وتعتبر المعايير الموضوعية هي الأهداف الفعلية المراد تحقيقها خلال فترة زمنية معينة. إن عملية وضع المعايير ليست عملية سهلة حيث تحتاج إلى إدراك حقيقي لبيئة العمل الفعلية ونوعية الأهداف أو النتائج المراد تحقيقها، وقدرات العاملين وغيرها من الاعتبارات. وتتطلب عملية وضع المعايير التعامل مع القضايا التالية<sup>3</sup>:-

- أ- تحديد خصائص الأداء الجيد فعادة ما يتصف العمل الجيد بعدة خصائص أو صفات يجب تحديدها للحكم على مستوى الأداء الفعلي.
- ب- تحديد معيار أو مقياس لكل خاصية وهذا يأتي بعد تحديد الخصائص، حيث يتم تحديد المستويات المطلوبة للأداء الجيد.

<sup>1</sup> أبو قمر، محمد أحمد، مصدر سابق، ص24 بتصرف

<sup>2</sup> المصدر السابق، ص24 بتصرف

<sup>3</sup> ادريس، ثابت، والمرسي، جمال، مصدر سابق، ص419 - ص421

- ج- ربط النتائج بمسؤولية كل فرد أو جماعة وذلك من أجل تحديد الجهة المسؤولة عن الخلل إن حدث وسهولة المعالجة. وكذلك تأتي في إطار تحديد المسؤولية فردية كانت أم جماعية، وعدم محاسبة الشخص على أخطاء غيره.
- د- مراجعة النقاط الاستراتيجية، حيث يتم التركيز من خلال المعايير على النواحي الاستراتيجية، والتي يؤدي الانحراف فيها إلى خطورة كبيرة تهدد كيان المؤسسة بأكملها بل ومستقبلها.
- هـ- مراجعة طرق العمل، حيث يتم تخفيض التكلفة وتحقيق نتائج إيجابية ويبرز ذلك في إطار الخدمات.
- و- حدود السماح، وذلك لأن كل معيار يتضمن حدودا للسماح وتحدد الانحرافات المسموح بها.
- ز- وضع المعايير ليس فقط للمخرجات النهائية بل للعمليات الوسيطة.

### 3- قياس الأداء

تتم عملية قياس الأداء بعد تحديد المعايير المراد الاحتكام إليها في عملية تقييم الأداء وتشمل هذه العملية جمع المعلومات التي تمثل الأداء الفعلي للنشاط أو الأفراد، كما تشمل قياس الأداء للجانب الكمي والنوعي. ومن خلال هذه العملية يتبين لنا مدى الانحراف في العملية أو في المواصفات<sup>1</sup>. وتتضمن هذه المرحلة جانبين رئيسيين هما<sup>2</sup>:-

أ- قياس النتائج الفعلية للأداء بغرض تحديد الانحرافات عن المعايير الموضوعية إن وجدت هذه الانحرافات.

ب- إيصال المعلومات والبيانات التي يتم الحصول عليها إلى مراكز المسؤولية حتى يتم تحليل هذه البيانات واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في الوقت المناسب قبل فوات الأوان. مع العلم أن الوقت عنصر هام في هذه المسألة وكلما تم التأخير في هذه العملية تكون التكلفة أكبر والخسارة عظيمة.

ويتم الاعتماد في هذه المرحلة على النتائج الرقمية بشكل كبير، وتعتبر هذه المرحلة مرحلة سابقة لمرحلة إصدار الأحكام.

### 4- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية (تقييم الأداء الحالي).

في هذه المرحلة يتم مقارنة الأداء المتحقق مع الأداء المراد تحقيقه والتأكد من أنه تم الإنجاز حسب الهدف أم لا وإن وجد انحراف أو اختلاف هل في الإطار المسموح به والعمل على معالجة هذا الانحراف<sup>3</sup>.

### 5- اتخاذ الإجراءات التصحيحية

تعتبر هذه المرحلة من المراحل ذات الأهمية الكبيرة حيث لا معنى لأي عملية تقييم إن لم تتم عملية التصحيح، وفي حال وجود تطابق بين الأهداف الموضوعية والأداء الذي تم فإن المسألة لا تحتاج

<sup>1</sup> أبو قمر، محمد أحمد، مصدر سابق، ص 26

<sup>2</sup> إدريس، ثابت، والمرسي، جمال، مصدر سابق، ص 423 - 424

<sup>3</sup> أبو قمر، مصدر سابق، ص 26

إلى تصحيح بل تحتاج إلى تحسين في مراحل قادمة. أما إذا وجد انحراف فإن المسألة تحتاج إلى التصحيح<sup>1</sup>. وفي هذه المرحلة لا بد من اتخاذ الخطوات التالية<sup>2</sup>:-

أ- تحديد أسباب الانحراف، حيث يتم معرفة سبب الانحراف داخليا كان أم خارجيا، وهل كان بسبب القصور في التنفيذ أم كان بسبب تغييرات في البيئة المحيطة ولا تعتبر المؤسسة مسؤولة عن ذلك بشكل مباشر.

ب- اختيار أنسب الطرق للعلاج، فقد تكتشف الإدارة وجود أكثر من بديل يمكن تطبيقه لمعالجة الانحراف. كما لا بد من أن يتوفر في البديل إمكانية القبول لدى الموظفين، وتوفر الموارد البشرية والمادية والفنية لتطبيقه، وأن يكون بتكلفة مناسبة تؤدي الغرض منها، ويساهم تطبيقه في الحل.

ج- التأكد من تطبيق إجراءات المعالجة بأنها تقود إلى العلاج لا إلى مشاكل أكبر.

ويرى البعض أن مراحل تقييم الأداء تأخذ الشكل التالي<sup>3</sup>:-

1- تحديد ما يجب قياسه

2- تحديد المعايير "أهداف محددة من قبل"

3- قياس الأداء الفعلي

4- معرفة إذا ما كان الأداء يطابق المعايير

5- اتخاذ الإجراءات التصحيحية

وبمقارنة هذه المراحل بسابقتها، لا يكاد المرء أن يجد فرقا جوهريا، وعلى أي حال فإن مسألة تقييم الأداء تقوم على تحديد الأشياء المراد قياسها، والوصول إلى النتائج وإجراء عملية التصحيح إذ لا فائدة من عملية التقييم كلها إذا لم تتم عملية التصحيح والمعالجة.

## المطلب الرابع: عوائق تقييم الأداء

من الطبيعي جدا أن تواجه عملية تقييم الأداء عوائق، قد تكون من داخل المؤسسة، وقد تكون من خارجها، ومعظم العوائق تكون من داخل المؤسسة، سواء من العاملين داخلها، أو من أنظمتها وآليات عملها، وفيما يلي بعض هذه العوائق والمشاكل التي تواجه عملية تقييم الأداء<sup>4</sup>:-

1- عدم تفهم العاملين لعملية تقييم الأداء واعتبارها طريقة لتصيد أخطائهم وتشكيل خطر على مستقبلهم الوظيفي.

2- عدم كفاية المعلومات والبيانات الموجودة لوصف الحالة.

3- حدوث تغييرات جوهرية لا تدع لتقييم الأداء مجالا للعمل على النحو المطلوب.

<sup>1</sup> أبو قمر، محمد أحمد، مصدر سابق، ص26

<sup>2</sup> إدريس، ثابت، والمرسي، جمال، مصدر سابق، ص426

<sup>3</sup> إدريس، ثابت، والمرسي، جمال، مصدر سابق، ص418

<sup>4</sup> الكرخي، مجيد، مصدر سابق، ص331

- 4- عدم إمام المكلفين بنظام التقييم بأساليب التقييم وإدارته.
- 5- عدم تفاعل الإدارة العليا مع نتائج التقييم.
- 6- ضعف الاستنتاجات والتوصيات التي يقدمها المسؤولون عن عملية التقييم.
- 7- عدم فعالية شبكة الاتصالات في نقل المعلومات من نظام التقييم بالتوصيات والدقة المطلوبة إلى المركز.
- 8- تلوؤ الجهات التنفيذية وعدم تفاعلها بإيجابية في التعاون مع متطلبات نظام التقييم.
- وعلى أي حال فإن إدارة المؤسسة يجب أن تقوم بدورها في معالجة هذه العوائق التي تشكل عقبة في طريق تقييم الأداء والاستفادة من نتائجه.

## المطلب الخامس:

### العلاقة بين الرقابة وتقييم الأداء والمتابعة

تعتبر الرقابة هي الوظيفة الرابعة من وظائف الإدارة، ومع أن وظائف الإدارة تسير بشكل متكامل ومتزامن، فلا توقف المؤسسة عملها لتخطط، أو لتضع الهيكل التنظيمي لنفسها. ويمكن تعريف الرقابة بأنها "متابعة الجهود الخاصة بالعمل وفقا للخطط المحددة سلفا، من أجل التأكد من تحقيق الأهداف المعنية، والعمل على تصحيح الأخطاء"<sup>1</sup>، وقد عرفها البعض بأنها "ذلك الجزء من وظيفة المدير التي تختص بمراجعة المهام المختلفة والتحقق مما يتم تنفيذه، ومقارنته بما يجب تنفيذه واتخاذ اللازم في حالة اختلاف مسار الاثنين"<sup>2</sup>. كما يمكن تعريفها ببساطة على أنها التأكد من أن ما يتم تنفيذه يجري حسب الخطة المرسومة. أما تقييم الأداء فهو 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 الأعمال<sup>3</sup>.

أما المتابعة فهي مهمة مستمرة تنجز في أي تاريخ تقتضيه الحاجة، تستهدف بشكل أساسي تزويد إدارة المنظمة، وأصحاب العلاقة بتقارير كافية عن تقدم العمل في الخطة تشمل المخرجات المتحققة، والتقدم الحاصل باتجاه تنفيذ الفعاليات والأنشطة والبرامج والأهداف<sup>4</sup>، وتعتبر المتابعة وتقييم الأداء من الأدوات الرقابية في المؤسسات. كما أن مدخلات المتابعة ومدخلات تقييم الأداء تفيد بشكل كبير وظيفة الرقابة في المؤسسة.

<sup>1</sup> علاقي، مدني عبد القادر (2000): الإدارة - دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، مكتبة دار جدة، ط9، ص 441

<sup>2</sup> الصحن، محمد فريد وآخرون (2001- 2002): مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص 335

<sup>3</sup> الجديبة، علي حسن، مصدر سابق، ص 94

<sup>4</sup> الكرخي، مجيد، مصدر سابق، ص 305

وعليه فقد يخلط البعض بين مفاهيم الرقابة وتقييم الأداء والمتابعة، حيث يعتبر تقييم الأداء والمتابعة من مكونات العملية الرقابية داخل المؤسسة. كما أن الخطة تعتبر أداة رقابية كذلك، إذ لا معنى للرقابة بدون تحديد الأهداف المراد تحقيقها من خلال عملية التخطيط.

ومن خلال ما سبق، فإن من أهم نماذج قياس الأداء التي ابتكرت في بداية التسعينيات بطاقة الأداء المتوازن والتي أصبحت من أفضل النماذج المتعددة الأبعاد والأوسع انتشاراً على المستوى العالمي، وهي تعتبر نظام قياس أداء متوازن ومتكامل وأداة لترجمة الاستراتيجيات إلى أهداف تشغيلية ومؤثرات عملية تحقق رؤية ومهمة المنظمة، كما أنها تجاوزت النظرة التقليدية للأداء والتي تركز على المؤشرات المالية التي تحقق مصالح المساهمين، وبدأت في التعامل مع المؤشرات غير المالية التي تحقق مصالح كافة الأطراف ذوي العلاقة بالمنظمة (الموظفين، العملاء، الموردين... إلخ)، وقد تم تطوير بطاقة الأداء المتوازن بصورة واضحة خلال السنوات العشر السابقة<sup>1</sup>.

كما يتضح أن بطاقة الأداء المتوازن تعتبر أداة إدارية جيدة تستخدمها المنظمة في الموازنة في جميع عملياتها متشياً مع رؤية ورسالة وأهداف المنظمة الاستراتيجية، فهذه البطاقة تقوم بقياس الأداء من منظور شامل، ليس معتمداً على الطريقة التقليدية التي كانت تركز على الكشف عن الجوانب المالية فقط بل امتدت لتشمل نواحي أخرى كالتركيز على تعلم ونمو العاملين بهدف تحسين العمليات الداخلية التي من شأنها إرضاء الزبائن<sup>2</sup>، وفي عبارة أخرى إرضاء الجمهور.

كما أن تبني مفهوم استخدام بطاقة الأداء المتوازن يساعد على تحديد واضح لخطط العمل والتأكد من أنها تعمل بطريقة صحيحة كما تعتبر آلية مناسبة لمتابعة هذه الخطط والتحكم بها. وبالإشارة لما سبق وقيام الحكومة في غزة بتقييم أداء بعض الوزارات الفلسطينية باستخدام معايير التميز الأوروبي، فإن التوجه لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن أصبح مبرراً بشكل أكبر من ذي قبل، وذلك لاستخدام أسلوب جديد في تقييم الأداء، وعليه فقد توجه الباحث لاستخدام هذا الأسلوب.

### الخلاصة:

تم الحديث في هذا الفصل عن تقييم أداء المؤسسات، وأهدافه، وأهميته، كما تم الحديث عن تقييم الأداء المؤسسي ومجالاته، وأساليب تقييم الأداء، ومعايير، ومؤشرات الأداء، وأنواع الأداء، وتعريف وأنواع المعايير، وشروط معايير تقييم الأداء، ومؤشرات الأداء، ومراحل تقييم الأداء، وعوائق تقييم الأداء، كما تم الحديث عن العلاقة بين الرقابة وتقييم الأداء. كما سيتم في الفصل التالي دراسة إدارة المؤسسات العامة في قطاع غزة.

<sup>1</sup> عبد الحليم، نادبة راضي(2005): دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال

في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، م21، ع2، ص2

<sup>2</sup> المصدر السابق، ص13 - 14

# الفصل الثاني: إدارة المؤسسات العامة

## مقدمة:

عرفت المؤسسات العامة في المملكة المتحدة عام 1945 عندما تطورت صناعات الفحم والغاز والكهرباء إلى مؤسسات عامة بحجة كسر الاحتكار وزيادة الدخل القومي، وإشراك الدول في الإشراف على النشاطات الحيوية، كما عرفت في فرنسا بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية، وتأميم صناعات الفحم والكهرباء والغاز وغيره، كما عرفت في أوقات لاحقة في الولايات المتحدة الأمريكية، والاتحاد السوفيتي، وبعد ذلك انتشرت في معظم دول العالم إذ لا تكاد توجد إلا ووجدت فيها المؤسسات العامة التي تحقق الدولة برامجها من خلال هذه المؤسسات. وتشكل المؤسسات العامة عنصرا أساسيا في تكوين أي مجتمع معاصر، ومنذ أن بدأت هذه المؤسسات دورها الرائد، حيث كانت المؤسسات العامة تقوم بدور فعال في خدمة المواطن، وتغطي الجوانب التي لا يستطيع القطاع الخاص أن يقوم بها بمفرده.

## المبحث الأول: المؤسسات العامة: التعريف والخصائص

يهدف هذا المبحث إلى تعريف المؤسسة العامة، والمؤسسة العامة حسب القانون الفلسطيني، وتحديد خصائص المؤسسة العامة، كما يهدف إلى تحديد أهداف المؤسسة العامة، وتعريف الكفاءة والفاعلية في مؤسسات القطاع العام، والتفريق بين الموظف العام والموظف الخاص، والفرق بين الوظيفة العامة والموظف العام، وأخيرا تحديد مواصفات جودة الخدمة العامة.

## المطلب الأول: تعريف المؤسسة العامة

اختلف فقهاء القانون في تعريف المؤسسة العامة أو السلطة باختلاف الزاوية التي ينظرون من خلالها إلى المؤسسة. فقد عرفها أحد فقهاء القانون الفرنسيين على أنها "مرفق عام منح الشخصية المعنوية" أو هي "إدارة عامة تتمتع بشخصية معنوية مستقلة، تتولى إدارة مرفق عام أو عدة مرافق عامة متخصصة ضمن حدود دائرة إقليمية معينة"<sup>1</sup>، كما يمكن إطلاق تعريفات أخرى عليها مثل:-

- شخص إداري متخصص من أشخاص القانون العام، يتولى إدارة مرفق عام بقدر معين

من الاستقلال.

<sup>1</sup> إدعيس، معن (حزيران 2003): المؤسسات العامة والسلطة التنفيذية الفلسطينية - الإشكاليات والحلول - الهيئة

الفلسطينية المستقلة لحقوق المواطن، رام الله، فلسطين، ص 8

- مرفق عام يتمتع بشخصية معنوية مستقلة، وتعد الصورة العادية لتنظيم الأشخاص الإدارية المخصصة.

وتتعدد التعريفات وتختلف باختلاف وجهات نظر الذين يقدمون هذه التعريفات، فالبعض يعرف المؤسسة العامة بأنها كل مشروع يعجز أو يحجم الأفراد والجماعات الخاصة عن القيام به، إما لضخامة ما يتطلبه من موارد وإمكانات، أو لقلّة أو انعدام الربح الممكن تحقيقه في المدى القصير، فإذا كان مثل هذا المشروع يمثل منفعة عامة أي يستفيد منه المجتمع ككل، أي يشبع حاجة عامة من حاجات المجتمع، فإن الدولة تأخذ على عاتقها مهمة إنشاء وإدارة هذا المشروع<sup>1</sup>. ومعيار التفريق بين المنظمات العامة والمنظمات الخاصة أن المؤسسة العامة تنشأ لإشباع حاجة مهمة من حاجات المجتمع، وهنا تأخذ الحكومة على عاتقها إدارة هذا المشروع. وكان مصطلح المؤسسة العامة يستعمل في فرنسا للدلالة بصفة عامة على كل أشخاص النظام العام، وفي النصف الثاني من القرن الماضي أصبحت المؤسسة العامة تعني سلطات إدارية تقوم على مرافق متخصصة يقرر لها المشرع الشخصية المعنوية.

كما يوجد للمؤسسة العامة عدة تعريفات منها: أنها "مرفق عام يدار من قبل منظمة عامة، وله شخصية معنوية وقد تخضع للرقابة الإدارية، وتتمتع بذمة مالية مستقلة، وتعمل لتحقيق عدة أغراض محددة"<sup>2</sup>.

كما يمكن تعريفها بأنها "منظمة تمارس لونا من ألوان النشاط الاقتصادي أو الاجتماعي، ولها شخصية معنوية تملكها الدولة، وذلك بهدف تحقيق منفعة عامة"<sup>3</sup>، وحيث لا يستطيع الأفراد تحمل مخاطر إنشاء هذا المشروع أو تشغيله مما يحول بينهم وبين الشروع في إنشاء مشروع من هذا القبيل، فتقوم الدولة بمهمة إنشاء المشروع وإدارته.

كما يمكن تعريف المؤسسة العامة بأنها "أسلوب من أساليب إدارة المرافق العامة بواسطة منظمة عامة تمنح شخصية معنوية مستقلة"<sup>4</sup>.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول بأن المؤسسة العامة كيان يتطلب جهدا كبيرا لا تقوم به إلا الحكومات، كما أنها تتولى تقديم خدمة عامة للمجتمع وأفراده. وتعتبر الوزارات مؤسسات (تقليدية) عامة تقدم خدماتها للجمهور سواء بطريق مباشر أو بطريق غير مباشر. كما تشترك المؤسسة العامة مع المشروع في تحقيق أهداف المجتمع الذي توجد فيه هذه المؤسسات.

<sup>1</sup> دبيري، زاهد محمد (2011): إدارة حكومية، دار الإصدار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص45

<sup>2</sup> عواد، طارق أحمد (2005): تقييم نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة - رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص23

<sup>3</sup> المصدر السابق، ص23

<sup>4</sup> محمد، موفق حديد (2002): إدارة الأعمال الحكومية - النظريات والعمليات والموارد، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1،

عمان، الاردن، ص161



كما أن وضع القطاع الحكومي في البلدان النامية متشابه إلى حد كبير من حيث أن معظم النشاطات الاقتصادية للدولة تميل نحو التركيز على تشييد البنى التحتية، وتقديم الخدمات الاجتماعية، وتنظيم حركة التجارة الخارجية، وإنتاج السلع والخدمات التي تقع في نطاق دائرة الاحتكاك الطبيعية<sup>1</sup>. ويغلب هذا النمط على العديد من بلدان العالم النامية.

## المطلب الثاني: المؤسسة العامة حسب القانون الفلسطيني

لقد عمدت السلطة الفلسطينية منذ قدومها إلى إنشاء عشرات المؤسسات، والهيئات العامة. ولكن لم يتم إنشاء هذه المؤسسات وفق أسس قانونية موحدة أو سليمة. ولم توضح الأعمال القانونية المنشئة (قرارات، مراسيم، قوانين) مختلف الجوانب المتعلقة بها. كما لم تنضج طبيعة العلاقة التي تربط بين هذه المؤسسات بالسلطات المركزية في السلطة التنفيذية<sup>2</sup>، ومن الجدير ذكره فإن التجربة الفلسطينية وقفت العديد من العوائق في طريق نضجها ونجاحها.

ويعتمد إنشاء المؤسسة العامة على تقديرات الدولة للطريقة المناسبة لإدارة المرفق العام، إذ قد تلجأ الدولة إلى إدارة المرفق العام بواسطة مؤسسة عامة إذا رأت الدولة أن ذلك يحسن من مستوى العمل في المؤسسة، ويخفف من حدة الروتين والبيروقراطية الموجودة في الوزارات والمؤسسات الحكومية المركزية. ويبدو أن إنشاء المؤسسات العامة الفلسطينية لم يكن وليد دراسة معمقة لطبيعة المرفق العام. وفي أغلب الأحوال، لم يحدد العمل القانوني الفلسطيني المنشئ للمؤسسة العامة طبيعة المهام المكلفة بها، والأهداف والعلاقة بالجهات الحكومية المركزية المختلفة، وإنما اقتصر على النص على إنشاء المؤسسة فقط، وتمتعها بالشخصية الاعتبارية. كما لم تستقر السلطة التنفيذية الفلسطينية على تسمية واحدة للمؤسسات العامة، وإنما استخدمت تسميات مختلفة مثل (مؤسسة، هيئة، سلطة، مركز، ...الخ) هذا بالإضافة إلى إشكالات أخرى رافقت إنشاء المؤسسات العامة<sup>3</sup>.

وقد أغفل التصنيف السابق مؤسسات أخرى قائمة في الواقع مثل: الوزارة، والديوان، والجهاز، والصندوق، حيث تعتبر الوزارات ضمن المؤسسات العامة حسبما ذكر التعريف التالي، والذي يعتبر المؤسسة العامة في المنظور الفلسطيني هي "أية سلطة أو هيئة أو مؤسسة عامة في فلسطين تتمتع بالشخصية الاعتبارية وتدخل موازنتها ضمن الموازنة العامة للسلطة الوطنية"<sup>4</sup>. ومما سبق ومن خلال التصنيفات المذكورة أعلاه فإن الوزارة تعتبر شكلاً من أشكال المؤسسات العامة، وقد أشار إلى ذلك قانون الخدمة المدنية رقم (4) لسنة 1998م المعدل بالقانون رقم (4) لسنة 2005م، الباب الأول، الفصل الأول،

<sup>1</sup> الشقاوي، عبد الرحمن بن عبد الله (2002): نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، ندوة

الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام 1440، ص4

<sup>2</sup> ادعيس، معن، مصدر سابق، ص6

<sup>3</sup> المصدر السابق، ص28

<sup>4</sup> المصدر السابق، ص28

تعريف، مادة (1) حيث عرّف الدائرة الحكومية: أية وزارة أو إدارة أو مؤسسة عامة أو سلطة أو أية جهة أخرى تكون موازنتها ضمن الموازنة العامة للسلطة الفلسطينية أو ملحقة بها. كما عرّف الموظف بأنه الشخص المعين بقرار من جهة مختصة لشغل وظيفة مدرجة في نظام تشكيلات الوظائف المدنية على موازنة إحدى الدوائر الحكومية أيا كانت طبيعة تلك الوظيفة أو مسماها.

كما أطلق على المؤسسات التي لا تندرج موازنتها ضمن الموازنة العامة اسم "المؤسسة"، وعرفها على أنها: "أية سلطة أو هيئة أو مؤسسة عامة تتمتع بالشخصية الاعتبارية وذات استقلال مالي وإداري ولا تدخل موازنتها ضمن الموازنة العامة للسلطة الوطنية"<sup>1</sup>.

كما أدرج قانون اللوازم العامة وقانون العطاءات للأشغال العامة المؤسسة العامة ضمن مفهوم الدائرة الحكومية التي تخضع لأحكامهما. وكذلك الأمر بالنسبة إلى قانون الخدمة المدنية رقم 4 لسنة 1998 الذي أخضع المؤسسة أو السلطة العامة التي تكون موازنتها ضمن الموازنة العامة لأحكامه.

## المطلب الثالث: خصائص المؤسسة العامة

توجد العديد من الخصائص المشتركة التي تميز المؤسسة العامة عن غيرها، ومن أبرز هذه الخصائص ما يلي<sup>2</sup>:

- 1- تتمتع بقدر من السلطة التي تمكنها من الاستفادة بشكل كبير من موارد الدولة، وإمكانياتها بما لا يتاح للمؤسسة في القطاع الخاص، وذلك باعتبارها مؤسسة تخدم القطاع العام.
- 2- تستطيع أن تضع بعض الضوابط والقيود لتنظم سلوك الموظف العام بدرجة أكبر من المؤسسة في القطاع الخاص.
- 3- يمكنها أن تفرض درجة من الاحتكار للنشاط أو المجال الذي تعمل فيه من خلال إصدار مجموعة من الاشتراطات والقيود التي تقلل من فرص غيرها من المنظمات في قطاع الأعمال وتحد من دخولها للمجال الذي تعمل فيه.
- 4- تستطيع الحصول على العديد من المزايا والتسهيلات نظرا لأنها تتمتع بالدعم السياسي أو الاقتصادي من قبل الدولة، والتي لا تستطيع مؤسسات القطاع الخاص الحصول على هذه المميزات.
- 5- قد تجد المؤسسة العامة لها مبررا في رفع تكلفة الإنتاج أو الخدمة المقدمة من خلالها بحجة أنها تحقق منفعة عامة ولا تهدف لتحقيق الربح، وهذا يجعل من الصعوبة بمكان إخضاع المؤسسة العامة لتقييم الأداء وذلك لاعتبارات الأداء الاقتصادي ومعايير التكلفة عند تقديم الخدمة والمحاسبة عن النتائج والمساءلة عن الأخطاء أو التجاوزات.

<sup>1</sup> الإدارة العامة للشؤون القانونية بوزارة الداخلية (2011): الخدمة المدنية قوانين ولوائح وتعاميم، ص7

<sup>2</sup> أبو بكر، مصطفى محمود (2005): الإدارة العامة رؤية استراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التخلف والفساد، الدار

الجامعية، الاسكندرية، مصر، ص78 - 80

6- يقع على المؤسسة العامة نطاق واسع من الأعباء والالتزامات، حيث قد يفرض عليها أداء مهام وواجبات اجتماعية وسياسية وقومية وغيرها من أوجه المسؤوليات العامة، والتي عادة يصعب فرضها على مؤسسات القطاع الخاص.

7- من المتوقع أن تخضع المؤسسة العامة لنطاق أوسع من المتابعة والرقابة والمساءلة من أطراف عديدة على اعتبار استخدامها المال العام أو أنها تقدم خدمة ومنفعة عامة بما يمنح أطرافاً عديدة حق متابعة أداء المؤسسة العامة وتقييم كفاءتها وفعاليتها.

8- تقع المؤسسة العامة في نطاق المنافسة سواء مع المؤسسات العامة أو مع مؤسسات القطاع الخاص، ولذلك لا يمكن اعتبار المؤسسة العامة أنها تعمل في موقف احتكاري كامل، وإنما يفترض مواجهتها لقدر من المنافسة، كما يمكن للمؤسسة العامة أن تتمتع بقدر معين من ظروف الاحتكار.

9- بالرغم من أن أحد مبررات إنشاء المؤسسة العامة هو القيام بأنشطة لا ترغب المؤسسات الخاصة القيام بها، أو لعجز مؤسسات القطاع الخاص القيام بهذا العمل سواء من منظور اقتصادي أو مالي، إلا أن المؤسسة العامة لا تغفل اقتصاديات النشاط المراد تنفيذه، ويجب أن تتمتع بالقدرة المالية التي تؤهلها للاستمرار والبقاء والنمو، كما يجب على المؤسسة الخاصة وبالرغم من تركيزها على البعد الاقتصادي والجدوى المالية، أن يكون لها بعض المساهمات الاجتماعية والقومية التي لا يقابلها مردود مالي مباشر أو ملموس.

10- يجب على المؤسسة العامة أن تلتزم بالمعايير المهنية لجودة الخدمة، رغم أنها تقدم خدمات ذات بعد اجتماعي، ونفع عام لا يقابله عائد مادي مغرٍ، ولا يكون ذلك مبرراً أو عذراً في الإخلال بمعايير جودة المنتج المقدمة.

وبالرغم من الخصائص التي تم ذكرها للمؤسسة العامة، إلا أن هناك خصائص أخرى يصعب ذكرها في هذا المجال خوفاً من الإطالة، والتوسع الزائد.

## المطلب الرابع: أهداف المؤسسة العامة

تختلف أهداف المؤسسة العامة عن أهداف مؤسسة الأعمال فالمؤسسة العامة تهدف إلى خدمة المجتمع وتحقيق السياسة العامة للدولة، كما أنها تختلف فيما بينها من حيث الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، فالمؤسسة الطبية تختلف في أهدافها عن المؤسسة التعليمية، إلا أنهما تلتقيان في الهدف العام وهو خدمة المواطن وتحقيق الرفاهية له، وتنفيذ سياسة الحكومة، وفيما يلي بيان بالجوانب العامة التي تندرج تحتها الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات العامة<sup>1</sup>:-

1- أهداف اقتصادية، تهدف المؤسسة العامة إلى توفير السلع والخدمات اللازمة للاستهلاك لأفراد المجتمع.

<sup>1</sup> ثابت، عبد الرحمن ادريس (2001): المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية - طبع - نشر - توزيع -

- 2- أهداف سياسية، تسعى المؤسسة العامة إلى تحقيق الاستقرار السياسي وحماية النظام الاجتماعي والتعامل مع المشاكل الخارجية بما يتلاءم مع طبيعة هذه المشاكل.
- 3- أهداف ثقافية، تهدف المؤسسة العامة إلى حماية ثقافة المجتمع وتراثه، وتوفير سبل زيادة ثقافة الأفراد وتعليمهم.
- 4- أهداف أخلاقية، حيث تهدف بعض المؤسسات العامة إلى المحافظة على تحقيق العدل والمساواة والحرية، كما تحدد إطاراً للتصرفات التي تعد مقبولة في المجتمع من خلال واقع القيم والمفاهيم السائدة في المجتمع.
- 5- أهداف قانونية، تهدف المؤسسات العامة إلى حفظ القانون والنظام وذلك من خلال تطبيق النظام والقانون وحماية مصالح المجتمع ومؤسساته.
- 6- أهداف روحية، حيث تعتبر هذه الأهداف ضرورية للمجتمع لأنها تحدد الفرق بين الخطأ والصواب، كما تسهم في تحديد سلوك المجتمع نحو المسائل التي تمس جوهر حياة المجتمع.
- 7- أهداف تتعلق بالصحة العامة، حيث تسعى المؤسسات العامة إلى المحافظة على صحة المجتمع وحمايته من الأوبئة والأمراض.
- 8- أهداف تتعلق بالبيئة والجمال، حيث تسعى المؤسسات العامة إلى تحقيق المحافظة على البيئة والمحافظة على الأبعاد الجمالية في المؤسسات العامة.
- ومن المؤكد أن كل جانب من الجوانب التي ذكرت أعلاه يشمل العديد من الأهداف التي تتدرج في إطار هذا الجانب، وتقوم المؤسسة ذات الاختصاص بتحقيق هذا الهدف. مع العلم أن هذه الأهداف تؤدي إلى التنمية المجتمعية بكافة أبعادها السياسية والاقتصادية الثقافية.

## المطلب الخامس: مواصفات جودة الخدمة العامة

يمكن تحديد مواصفات الخدمة العامة في الجوانب التالية<sup>1</sup>:

- 1- قدرة المؤسسة على الوفاء بوعودها للمستفيدين بما يتعلق بتقديم مستوى متميز من الخدمة وبصورة صحيحة ودقيقة مما يزيد من ثقة المستفيدين في المؤسسة، وتعميق هذه الثقة مع تراكم وقاء المنظمة بوعودها للمستفيدين.
- 2- قوة الاستعداد وسرعة الاستجابة من موظفي المؤسسة العامة لخدمة المواطنين وتلبية احتياجاتهم وقضاء مصالحهم.
- 3- توفير قدر كاف من المعرفة والوعي لدى العاملين في المؤسسة العامة باحتياجات المواطنين من الخدمة، ووضوح الرغبة والقدرة على الالتزام بأداب التعامل، وخلق الثقة والطمأنينة لدى المستفيدين في المؤسسة والعاملين فيها.

<sup>1</sup> أبو بكر، مصطفى محمود، مصدر سابق، ص 147

4- قدرة الموظفين في المؤسسة على الإحساس بمشاعر واحتياجات المواطنين، والقدرة على استيعابهم، وتلبية رغباتهم.

5- صلاحية الجوانب المادية المرتبطة بأداء الخدمة سواء بما يتعلق بالأدوات أو الأجهزة، أو الأفراد، أو السياسات، أو الأنظمة.

ومن أجل توفير مناخ مناسب لتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطن، والتي من خلالها يتم الحكم على أداء الحكومة بشكل عام، ومن خلال جودة هذه الخدمات يمكن للحكومة أن تكسب التأييد الشعبي لها، وتبقى لمدة انتخابية جديدة، ومن سوء الخدمات يمكن للحكومة أن تخسر من شعبيتها، وتفقد التأييد الشعبي لها. ومن هنا كان لا بد لكل حكومة تسعى لخدمة شعبها أن تبذل قصارى جهدها في تقديم خدمة متميزة.

## المبحث الثاني: الدور المستقبلي للدولة والواقع العربي المعاصر

ويهدف هذا المبحث إلى المقارنة بين إدارة المؤسسات العامة في العالم العربي، أو العالم الغربي، كما يتعرض هذا المبحث إلى الدور المستقبلي للدولة، والواقع الإداري في العالم العربي، والتحديات والضغوط التي تواجه المنظمات العامة، وآثار الفساد الإداري وأساليب مقاومته، وأخيرا يتعرض هذا المبحث إلى مناهج الإصلاح الإداري.

### المطلب الأول:

#### مقارنة بين إدارة المؤسسات العامة في الدول العربية، والدول الغربية

من خلال مراجعة التجارب الدولية في إدارة المؤسسات العامة والتجارب العربية يمكن ملاحظة أن التجارب الدولية جاءت في أقطار مستقرة، ولم تخضع للاستعمار، وبقيت فيها ثرواتها كما هي، بل واستفادت بعض الدول من حقبة الاستعمار حيث استثمرت وجودها في الدول التي كانت تخضع لها في نقل موارد هذه الأمم والشعوب والارتقاء بالبلاد الأم مثل فرنسا، وبريطانيا والتي تعد من أشهر دول الاستعمار في العصر الحديث، ففي القرن التاسع عشر بالذات ضاقت أغلب بلدان القارة الأوروبية بسكانها وبفائض منتجاتها، وتولدت عندها الحاجة إلى انتهاج سياسة التوسع الاستعماري، والهجرة خارج هذه القارة، ورافق ذلك تطورا في الرأسمالية الأوروبية تمثل في ثلاثة أدوار متتابعة، رأسمالية تجارية، ورأسمالية صناعية، ودور المصارف والوكالات المالية في منح القروض والسندات المالية<sup>1</sup>. إضافة لما تقوم به الولايات المتحدة الأمريكية من حروب وسيطرة على مقدرات الشعوب الأخرى. وإن كان هناك تجربة ناضجة فيمكن القول بأن التجربة الماليزية هي من أهم التجارب الناجحة في العصر الحديث، ويمكن لكثير من الدول النامية أن تستفيد من هذه التجربة لتطوير مؤسساتها العامة.

أما التجربة العربية فيسودها كثير من العثرات لأنها نشأت في دول تم استعمارها من قبل الغير، ولعل التاريخ المعاصر خير شاهد على ذلك، إضافة لوجود النظم الدكتاتورية والتي جلبت الفقر والتخلف للدول العربية، ورغم ذلك فقد قامت مجموعة من الدول العربية بمبادرات إما جماعية أو فردية لتطوير الأداء لدى مؤسساتها الحكومية، من أجل تحقيق التميز في الخدمات التي تقدمها، وتشير نتائج الدراسات بان الجوائز التشجيعية من أهم الحوافز التي تدفع القائمين على المؤسسات الحكومية لتقديم الخدمات الأفضل من خلال رفع الانتاجية، وتقديم الخدمات الأفضل للمستفيدين سواء كانوا مواطنين أو مقيمين<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> القطعاني، فادية عبد العزيز (2014): الحركة الوطنية المغربية 1912 - 1937م، المجلة الجامعة، ع16، م1، جامعة بنغازي، ليبيا، ص33

<sup>2</sup> رزيق، كمال (2009): نماذج عربية لتحقيق التميز في الأداء الحكومي، ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدول للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، ص11

## المطلب الثاني: الدور المستقبلي للدولة

يعتبر المفهوم التقليدي للإدارة العامة كجسم تنفيذي مهمته تقديم الخدمات الضرورية للمواطن، قد تجاوزه الأحداث وأصبح غير قادر على التعامل مع التطورات الحديثة، ومن هنا يمكن أن يتم رسم صورة تقريبية لنموذج إدارة الدولة المعاصرة والتي تسير حسب خطط تنموية قائمة على نظام ديمقراطي، وتعددية سياسية ومن أبرز ملامح هذا النموذج<sup>1</sup>:-

- 1- تقوم إدارة الدولة بدور مبادر وفعال في خلق الفرص الاقتصادية للجمهور.
  - 2- تتبع هذه الإدارة استراتيجية تنموية طويلة ومتوسطة الأمد مما يتطلب تضمينها أهدافا تتفق مع متطلبات واحتياجات مواطنيها.
  - 3- تتم صياغة وبلورة الأهداف من خلال المشاركة الجماهيرية، ولا سيما على صعيد الإدارة المحلية ومجالس الحكم.
  - 4- لا يتم الفصل بين السياسة والإدارة وفق النموذج الميكانيكي التقليدي، وإنما تتدخل الإدارة بشكل قوي في رسم السياسات وتصميم البرامج معتمدة في ذلك على الخبراء والمختصين وفق دراسات علمية، ومسوح شاملة.
  - 5- مرونة المبادئ التنظيمية والتي تختلف باختلاف الأهداف وطبيعة العمل المناط بالدائرة الحكومية مع تبسيط مستمر للإجراءات البيروقراطية.
  - 6- التعاون المشترك والدائم بين القطاع العام والقطاع الخاص، بحيث يكون هناك نوع من التقاسم الوظيفي بين القطاعين فيما يتعلق بالأنشطة والخدمات المقدمة للمواطنين.
  - 7- وجود جهاز قضائي مستقل وفعال يكون المرجعية الأخيرة في الفصل في القضايا المتعلقة بالخلاف ما بين المواطن والدولة.
- ويتميز هذا النموذج بالقابلية للتطوير والتأقلم مع المستجدات والمتغيرات المحلية والعالمية ومن المتوقع أن تستمر هذه المتغيرات في الاضطراب وعدم الاستقرار لفترة ليست بالقصيرة.
- إن مواجهة الواقع العالمي الجديد لا يتم بأنماط ونماذج تقليدية في التنظيم أو السلوك الإداري على المستوى العام أو على المستوى الخاص، وإنما تتم المواجهة من خلال العمل المستمر لتطوير بنية ومنهجية جديدة للعمل على تحقيق الأهداف المرجوة بصورة متطورة.

<sup>1</sup> شهوان، أسامة (2001): إدارة الدولة - المفاهيم والتطور، دار الشروق للنشر والتوزيع، رام الله، فلسطين، ص132 -

## المطلب الثالث: الواقع الإداري في العالم العربي

رغم المعاناة التي عاناها العالم العربي والمواطن من الاستعمار، ولما تحرر العالم العربي من الاستعمار وقع في فخ الفساد الإداري والمالي، وأصبحت الدولة العربية تدار بشكل لا يتوافق مع طموحات وحاجة المواطن. إضافة لذلك فإن الإدارة العربية اعتمدت على أساليب لا تتناسب مع العصر، كل هذا خلق جوا من الإحباط، وفيما يلي تحديد لمواصفات الواقع الإداري في العالم العربي وهي<sup>1</sup>:-

1- المركزية الشديدة وعدم الرغبة أو حتى القدرة على تفويض سلطة اتخاذ القرارات إلى المستويات الإدارية الأقل.

2- شدة الاهتمام بالأمر الجزئية والإجرائية على حساب المضمون.

3- قلة أو انعدام المساءلة والشفافية.

4- عدم الاكتراث أو الاهتمام بحقوق الإنسان.

5- احتكار المشرف أو المدير للمعلومة وحجبها عن المرؤوسين.

6- تطبيق أنظمة تقييم الأداء على الموظفين بشكل مزاجي وشخصي وبشكل غير موضوعي في معظمها، وعدم الاعتماد على الأسس العلمية الصحيحة.

لقد أنتج هذا النموذج تراكمات كبيرة من الفساد والترهل الإداري وعدم الانجاز وتدني إدارة شؤون البلاد حتى وصلت للمستوى الأدنى، وانعكس هذا على الخدمات المقدمة للجمهور. كما اقتصرت الخدمة على بعض الفئات المحسوبة على النظام، أو من يدفع ثمنا إضافيا لزيادة العناصر المساعدة على الفساد. ويعكس مؤشر مدركات الفساد لعام 2008 الصادر عن منظمة الشفافية الدولية الطبيعة المتنوعة لمنطقة الشرق الأوسط، وشمال أفريقيا، إلى وجود 13 بلد التي أحرزت أقل من 5 علامات على المؤشر، مما يشير إلى مشكلة فساد خطيرة، إضافة إلى خمسة بلدان فقط التي أحرزت ما يفوق عن 5 علامات<sup>2</sup>. أما بخصوص تقرير المؤسسة لعام 2014 فقد احتلت مصر المرتبة 94 في محاربة الفساد، أما تشاد فقد احتلت المرتبة 154، أما سوريا فقد كانت مرتبتها 159، أما اليمن، وارتيريا، وليبيا، والعراق، وجنوب السودان، والسودان، والصومال فقد كانت المراتب العشر الأخيرة من مجموع الدول التي بلغت 175 دولة<sup>3</sup>. ولعل حجم مشكلة الفساد في الدول العربية، ومخاطر تشعبها، وتفاقمها تستدعي تفعيل آليات لمحاصرة الظاهرة، والقضاء على تداعياتها السلبية، وفق استراتيجية شاملة واضحة متكاملة بعيدة المدى،

<sup>1</sup> المصدر السابق، ص 120

<sup>2</sup> لموسخ، محمد (2012)، دور منظمة الشفافية الدولية في مكافحة الفساد، الملتقى الوطني الثاني آليات حماية المال العام ومكافحة الفساد، جامعة د. يحيى فارس، المدينة، الجزائر، ص6.

<sup>3</sup> Transparency international (2014): Corruption Perceptions Index, Berlin, Germany, pp 4,5.



وليس إجراءات ظرفية قائمة على التعبير الشكلي، والتي تكون أقرب إلى إدارة الفساد<sup>1</sup>. ومن هنا فإن تبني منهجية تقييم الأداء، والاصلاحات الادارية، والاستفادة من التجارب العالمية في الاصلاح الاداري كل ذلك يؤدي إلى الاصلاح الإداري في المؤسسات العامة.

## المطلب الرابع:

### التحديات والضغوط التي تواجه المنظمات العامة

تواجه الدولة والمنظمات العامة التي تنفذ سياسة الدولة العديد من الضغوط والتحديات نتيجة لدور الدولة الجديد، وفيما يلي هذه الضغوط:-

1- **الضغوط الشعبية:** لقد أدى التطور التكنولوجي لوسائل الاتصالات والمعرفة إلى زيادة مستويات الوعي الثقافي والاجتماعي لدى الأفراد في المجتمع، ليصبح الأفراد أكثر إدراكا لضرورة العلانية في سلوك وتصرفات الحكومة، وقد ساهم تطور وسائل الاتصال المعاصرة في كسر احتكار الحكومات للأخبار، ووجود تفاعل كبير بين المواطنين.

2- **الضغوط التمثيلية:** تعبر المؤسسة العامة عن الحكومة حسب ما يراه المواطن الذي يتعامل معها، وتقف قناعة المواطن بالدولة على مدى قدرة المؤسسة العامة على متابعة المتغيرات البيئية وتلبية التوقعات المتجددة للمواطنين والمصاحبة لهذه المتغيرات.

3- **الضغوط الاقتصادية:** ويعني ذلك التأكد من قيام المؤسسة العامة الحكومية بدورها باختيار أفضل البدائل المتاحة، بما يعني بأن الأداء هو أداء اقتصادي، لأن هناك نزعة جديدة حول تحويل بعض الأعمال إلى القطاع الخاص.

4- **ضغوط دور الحكومة الجديد:** يتطلب الدور الجديد للدولة أن تقوم الحكومة بتهيئة البيئة المناسبة لعمل آليات السوق بالكفاءة اللازمة إضافة لدور الدولة في تحقيق التنمية الاجتماعية، والخروج من إطار البيروقراطية والانفراد بعيدا عن العالم خلف سور الحماية الجمركية.

5- **ضغوط الدوافع الذاتية للقيادات والعاملين في القطاع الحكومي:** إن انتشار السمعة غير اللائقة حول أداء المؤسسات العامة، يقود لسيادة شعور بالإحباط لدى الموظفين العاملين في المؤسسات العامة، كما يواجه هؤلاء الموظفون المطالبة المتزايدة نحو خصخصة الخدمات الحكومية، والتعاقد مع شركات القطاع الخاص لتوفير هذه الخدمات. وبهذا يتوجه الموظفون نحو تبني أسلوب إداري جديد يقوم على الحوار المفتوح وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة بمعارفهم وخبراتهم في عمليات التطوير والارتقاء بالعمل الحكومي، وليدخلوا في مواقف تنافسية لإثبات كفاءة قيادات وعاملي المؤسسات العامة أمام موظفي القطاع الخاص.

<sup>1</sup> سايح، بوزيد (2012): سبل تعزيز المساءلة والشفافية لمكافحة الفساد وتمكين الحكم الرشيد في الدول العربية، مجلة

الباحث ع10، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ص64

وتشكل هذه الضغوط مأزقا حرجا للمؤسسات العامة والتي تختلف في مفاهيمها وتنظيمها مع الدور الجديد المطلوب من الدولة ومؤسساتها. ولذلك لابد للدولة أن تبحث عن صيغ جديدة لإدارة المؤسسات العامة لتصل إلى معالجة حقيقية لظواهر الفساد الإداري مستفيدة من تجارب العالم في معالجة هذه المسألة.

## المطلب الخامس: آثار الفساد الإداري

يمكن أن ينتج عن الفساد الإداري الآثار التالية<sup>1</sup>:-

- 1- يؤدي فساد الجهاز الإداري في الدولة إلى فقدان الثقة والمصداقية بالجهاز الإداري والدولة بشكل عام.
- 2- يؤدي التأخير في معالجة الفساد إلى زيادة انتشاره في بقية الأجهزة الإدارية في الدولة.
- 3- تراجع الشعور بالعدالة الاجتماعية لدى المواطنين ولدى العاملين، ويحدث ذلك إذا قامت أجهزة الدولة بالتستر على الفاسدين.
- 4- ظهور اللامبالاة والاستهتار بالمصالح العامة في حال انتشار الفساد.
- 5- إمكانية انتقال الفساد إلى طبقات المجتمع، وذلك إذا ساد الفساد معظم أجهزة الدولة، مما يؤدي إلى المزيد من المشاكل الاجتماعية.
- 6- عدم رشد القرارات الإدارية، وسوء استخدام الموارد المتاحة وعدم القدرة على تحديد الأولويات، وذلك في حال انتشار الفساد وتعارف المجتمع على ذلك.

## المطلب السادس: أساليب مقاومة الفساد الإداري

إن تطبيق مفهوم الشفافية كأحد الأساليب الأكثر أهمية في مكافحة الفساد الإداري، إلا أنه لا بد من استخدام الأساليب التالية في محاربة ومقاومة الفساد وفيما يلي الأساليب المعتبرة في محاربة الفساد الإداري<sup>2</sup>:-

- 1- العمل على زيادة وعي المواطن وتقوية قناعاته بالمصلحة العامة، وعدم الاستجابة للضغوط الاجتماعية، والتوجه نحو المعايير العملية في كل العمليات الإدارية.
- 2- استقلالية الجهاز الإداري عن الضغوط السياسية والاجتماعية، ووضع وصف لكل العمليات الإدارية، وتعزيز الرقابة في المؤسسة.
- 3- تطوير الهياكل التنظيمية ووضع الوصف الوظيفي ودليل الإجراءات الإدارية، وتعميم القوانين المعمول بها في المؤسسة.
- 4- تعزيز مبدأ الديمقراطية (الشورى) في العمل، وتحديث الأنظمة والحوافز.

<sup>1</sup> اللوزي، موسى (2002): التنمية الإدارية، دار وائل للطباعة والنشر، ط2، عمان، الأردن، ص165 - 166

<sup>2</sup> المصدر السابق، ص166 - 167

5- تنمية قدرات الموظفين على تشخيص المشاكل وطرق حل هذه المشاكل.

6- تعزيز مبادئ الحكم الرشيد في مؤسسات القطاع العام.

## المطلب السابع: مناهج الإصلاح الإداري

تعتبر مسألة الإصلاح الإداري من المسائل الهامة في الوقت الحاضر، وتسعى الكثير من دول العالم لإجراء الإصلاح الإداري، مع مراعاة الدور الجديد للدولة، والمتغيرات الاقتصادية والسياسية، وقد عقدت لهذا الغرض العديد من المؤتمرات، وأجريت العديد من البحوث والدراسات لهذا الغرض، وفيما يلي بلورة الاتجاه الحديث لفكر الإصلاح الإداري والذي يتمثل في النقاط التالية:-

### المقصد الأول: إعادة اختراع الحكومة

ظهر هذا التعبير في بداية فترة التسعينيات، وهو مفهوم معاصر يعبر عن الاتجاه العالمي نحو إعادة النظر جذريا في وظائف الحكومة المعاصرة، وأساليب الإدارة المتبعة فيها، وقد تم تحديد معايير الحكومة الفعالة على النحو التالي<sup>1</sup>:-

- 1- حكومة تنافسية: حيث تكون المنافسة هي أساس تقديم الخدمة.
- 2- تشجيع الملكية الجماعية: إعطاء المواطنين فرصة أكبر للرقابة على أعمال الحكومة.
- 3- الاهتمام بالنتائج المحققة: معايير قياس الأداء للمنظمات الحكومية للنتائج المحققة فعلا.
- 4- المهمة هي الأساس: العمل يتم طبقا لأهداف المهمة المطلوب تحقيقها وليس عن طريق النظام البيروقراطي ومتطلباته.
- 5- العميل هو الأساس: النشاط يتحدد من خلال احتياجات العميل وليس عن طريق النظام البيروقراطي ومتطلباته.
- 6- النظرة التجارية في أداء الخدمة: حيث تهدف إلى تحقيق عائد ولا يقتصر دورها على مجرد الإنفاق.
- 7- لا مركزية السلطة: التخلي تدريجيا عن مفهوم المركزية والتوجه نحو اللامركزية والعمل بروح الفريق الواحد.
- 8- الارتباط بمؤشرات السوق: حيث تسود آلية السوق كبديل لآلية البيروقراطية.
- 9- التوقع والتنبؤ: توقع المشكلات قبل حدوثها، والاستعداد لمواجهةها إن حدثت.
- 10- الحافز: حيث تصبح الخدمة المدنية جهازا للقيادة والتوجيه، وتحفيز القطاع الخاص والقطاع التعاوني للمساهمة في تقديم الخدمات، مما يوفر الخدمة الأفضل للمواطن.

<sup>1</sup> أبو بكر، فانتن (2001): نظم الإدارة المفتوحة - منهج حديث لتحقيق شفافية المنظمات، إيتراك للنشر والتوزيع، ط1،

## المقصد الثاني: مراجعة الأداء القومي للحكومة

يعود هذا الأسلوب إلى عام 1993م، حيث صدر تقرير الأداء الحكومي للولايات المتحدة الأمريكية الصادر من أكاديمية الإدارة العامة الأمريكية والذي أضاف أبعاداً أخرى لإصلاح الإدارة العامة والتي تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:-

- 1- التخلص من أوجه الإنفاق الحكومي غير الضرورية.
- 2- معاملة جمهور طالبي الخدمة باعتبارهم زبائن يستحقون العناية والاهتمام.
- 3- دعم مهارات وسلوكيات مقدمي الخدمة من الموظفين.
- 4- تدعيم اللامركزية.
- 5- نشر ودعم التجارب الحكومية الناجحة والإعلان عنها، بهدف تكوين نموذج واقعي وحقيقي يدعم مصداقية الحكومة.

كما استكمل هذا الإطار الرئيس بيل كلنتون والذي أصدر قانون الأداء والنتائج للأداء الحكومي والذي يلزم الأجهزة الحكومية بتقديم تقرير سنوي عن مستويات الأداء التي تتوقعها، مما يلزم جميع المؤسسات الحكومية بوضع معايير لقياس الأداء.

## المقصد الثالث: آليات مقترحة لزيادة قدرات المؤسسات العامة

- حدد تقرير التنمية في العالم آليات ثلاث لزيادة قدرات المؤسسات العامة في مكافحة الفساد، هي<sup>2</sup>:-
- 1- وضع قواعد وقيود فعالة لمكافحة الفساد في المؤسسات الحكومية العامة والتي تركز على تحقيق متابعة ومساءلة أفضل للنشاط الحكومي عن النتائج سواء من جانب المؤسسات التشريعية أو من جانب المواطن وذلك من خلال الالتزام بمبدأ الشفافية والمحاسبة.
  - 2- تبني مزيد من الضغط التنافسي في المؤسسات الحكومية وذلك من خلال الجوانب التالية:-
    - أ- تبني سياسة المنافسة في التوظيف والترقية والمكافأة وذلك لإيجاد دافع داخلي نحو التنمية الذاتية، والتميز.
    - ب- إدخال عنصر المنافسة بين مؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص من أجل توفير السلع والخدمات المطلوبة للمواطن بتكلفة منخفضة وجودة عالية، وهذا مجال جيد للتنافس والارتقاء بالخدمات المقدمة للمواطن.
    - ج- مشاركة المواطنين ودوائر الأعمال في القرارات التي تتخذها المؤسسات الحكومية وتوفير أكبر قدر من المعلومات والشفافية، بما يزيد من فعالية القرارات الحكومية لتحقيق المصلحة العامة. وقد ساعدت وسائل الاتصال المعاصرة والثورة التكنولوجية وثورة الاتصالات العالمية في زيادة مشاركة المواطنين في اتخاذ القرار والتأثير كذلك على متخذ القرار.

<sup>1</sup> المصدر السابق، ص149

<sup>2</sup> المصدر السابق، ص150 - 151

## المقصد الرابع: برنامج إصلاح الأجهزة الحكومية

يمكن أن يكون البرنامج التالي برنامجاً مناسباً لمكافحة الفساد الإداري في المؤسسات العامة والتي من أهم بنود هذا البرنامج<sup>1</sup>:-

1- تبني سياسة الإصلاح في نظم العمل الحكومي والتي منها رواتب وأجور الموظفين ونظام الموارد البشرية سواء في التعيين والانتقاء والمحافظة على العناصر القوية والنزيهة من المؤثرات والمغريات التي قد تقودها للانحراف.

2- توفير قدر كبير من الشفافية من خلال الإعلان عن القرارات والممارسات الحكومية وإتاحة الفرصة للمواطن أن يطلع على هذه الممارسات، لتتحقق عملية الرقابة سواء من قبل وسائل الإعلام، أو من قبل الجمهور.

3- وضع معايير لتقييم الأداء في المؤسسات الحكومية تعتمد على الكفاءة والإنتاجية والفاعلية، لتكون هذه الأسس أساساً للحكم على أداء المؤسسات العامة، ويعتبر وجود هذه الأسس دافعاً للمؤسسات الحكومية للسير نحو النزاهة والالتزام.

4- الارتقاء بالدور الرقابي على أداء المؤسسات الحكومية، وفهم دور الرقابة الحقيقي وهو اكتشاف الخطأ في وقته ومعالجته، وعدم استغلال البعد الرقابي في المناكفة السياسية التي قد تحدث بين بعض الأحزاب.

## المقصد الخامس: نموذج هبورث

يقدم هذا النموذج حلاً لعدة من أجل أن تسهم في تطوير الأداء في القطاع الحكومي وهي على النحو التالي<sup>2</sup>:-

1- التركيز على الأداء وليس على الإنفاق.

2- تخصيص المزيد من الاهتمام للارتقاء بقيمة المدخلات، والتأكيد على ما يحققه الإنفاق العام من مكاسب ومزايا إنتاجية.

3- تفعيل التفويض داخل المؤسسات العامة وذلك للأشخاص القادرين والمؤهلين لذلك.

4- منح العاملين والمديرين الذين تم تفويضهم الحرية الكاملة في تقرير الأساليب والوسائل التي يرونها ملائمة لتحقيق تلك الأهداف.

5- إطلاع الرأي العام على ما يجري في المؤسسة العامة بما في ذلك الأكاديميين والمتقنين والمهتمين والقادرين على التغيير والتأثير على المؤسسات العامة.

<sup>1</sup> المصدر السابق، ص 152 - 153

<sup>2</sup> المصدر السابق، ص 153

## المقصد السادس:

### نموذج تحديث الإدارة الحكومية لدول السوق الأوروبية المشتركة

ويتكون هذا النموذج من المستويات الثلاث التالية:-

1- الإطار العام للإدارة حيث يمثل رؤية جديدة للمنظمة الحكومية يأخذ الطابع الاقتصادي بدلا من الطابع القانوني والتشريعي حيث يتم التركيز على بعض المبادئ الإدارية التي تصلح للتطبيق في المنظمة الحكومية، ومن أهمها:-

أ- الاهتمام بتحقيق رضا المواطن.

ب- زيادة الحرية للمؤسسة العامة في تخصيص مواردها المادية وإدارة مواردها البشرية.

ج- زيادة قدرة المؤسسة العامة على المنافسة.

2- التحديث الإداري ويتم ذلك من خلال تجسيد المبادئ المجردة للمستوى الأول في أهداف عريضة تقوم بتحديد القيادة السياسية والإدارية في النظم العامة حيث يتم تحديد:-

أ- أهداف مرنة قابلة للتغيير والتعديل.

ب- التركيز على العمل بالمبادئ الاقتصادية وفلسفة القطاع الخاص التي ركزت في التسعينيات على مفهوم الجودة ورضا المواطن.

3- المستوى العملي لتحقيق الأهداف من خلال تبني استراتيجيات محددة لتحديث الإدارة الحكومية وتقوم على ما يلي:-

أ- تبني وتطبيق طرق محددة لقياس الأداء في القطاع الحكومي.

ب- تبني مزيد من الحرية للمدراء في المؤسسة الحكومية خاصة في إدارة الموارد المالية.

ج- ربط الأجر بالأداء واستخدام التعاقد كأسلوب للتوظيف في المؤسسة العامة.

د- الاستجابة لطلبات المواطنين على الخدمات الحكومية.

هـ- التوجه نحو اللامركزية.

و- الاستخدام المكثف لآليات السوق بما في ذلك تحميل الجزء الأكبر من تكلفة الخدمة أو السلعة للمستهلك.

## المقصد السابع: جوائز الأداء الحكومي المتميز

من أجل تطوير الخدمة الحكومية قامت بعض الحكومات بتقرير جوائز معينة لتقدير وتحفيز عمل المؤسسات الحكومية وفيما يلي بيان بهذه الجوائز والدول التي تمنحها:-

### جدول (3): جوائز الأداء الحكومي

م	الدولة	جائز الأداء الحكومي
1	الولايات المتحدة	جائزة الرئيس الأمريكي للابتكارات في الإدارات الحكومية.
2	بريطانيا	جائزة علامة الميثاق وتقدم لأفضل منظمة حكومية تقدم خدمات عامة مميزة للمواطنين.
3	الإمارات العربية (دبي)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• جائزة الدائرة الحكومية المتميزة وتشمل (جميع الدوائر والجهات الحكومية).</li> <li>• جائزة الوحدة التنظيمية المتميزة (الدوائر الحكومية على مستوى الإدارة).</li> <li>• جائزة الموظف الحكومي المتميز وتتضمن (اختيار موظف متميز من الدوائر الحكومية مجتمعة).</li> </ul>
4	الدانمارك	• جائزة الدول التقديرية.
5	فلندا	• جائزة الدول للخدمات العامة.
6	السويد	• جائزة الدولة السويدية

المصدر: أبو بكر، فاتن، مصدر سابق، ص156

ومن خلال العرض السابق يتبين أن الاتجاهات الحكومية قد بلورت إطارا فلسفيا وفكريا يحكم حركة إصلاح المؤسسات العامة في العالم وترتكز على عدد من المبادئ من أهمها:-

1- المزوجة بين الأفكار المنبثقة من الاقتصاد العالمي الجديد والتي ولدت مبادئ إدارية حديثة مثل التنافسية، وحرية التجارة، والشفافية، وبين الأفكار الخاصة بإمكانية تطبيق الأساليب الإدارية المستخدمة في القطاع الخاص على الإدارة الحكومية مثل مبادئ الجودة الشاملة، وتمكين العاملين.

2- تغيير في التكوين الثقافي لفكر المسؤولين في المؤسسات العامة والذي يفيد أن هذه المنظمات نشأت لتخدم المواطن لا لتحكمه ولتحافظ على حقوقه وعلى موارد المجتمع.

3- الترويج إلى نمط جديد من الإدارة يرتبط بفكر الاقتصاد والمساءلة والحد من الإنفاق كوسيلة معاصرة لتفكير الإدارة الحكومية.

4- تحسين الشفافية من خلال أنظمة متطورة للمعلومات تعلن تقاريرها الدورية حول أسلوب إدارة الخدمات العامة وتكاليفها والانجازات المحققة والإخفاقات إن وجدت.

ومن خلال التجارب السابقة في عملية الإصلاح في المؤسسات العامة، ومحاربة الفساد، فإن الجو الحالي والتطور الذي جرى في وسائل الاتصال سيساعد على تكريس مبادئ محاربة الفساد، فإن هذه التجارب تعد أرضية مناسبة لتطوير آليات أحدث لعملية الإصلاح الإداري ومحاربة الفساد.

### **الخلاصة:**

تم الحديث في هذا الفصل عن إدارة المؤسسات العامة، وتعريف المؤسسة العامة، والمؤسسة العامة حسب القانون الفلسطيني، وخصائص المؤسسة العامة، وأهداف المؤسسة العامة، ومواصفات جودة الخدمة العامة، كما تم الحديث عن الدور المستقبلي للدولة والواقع العربي المعاصر، ومقارنة بين إدارة المؤسسة العامة في الدول العربية، والدول الغربية. كما تم الحديث عن الواقع الإداري في العالم العربي، والتحديات والضغوط التي تواجه المنظمات العامة، وآثار الفساد الإداري، وأساليب مقاومته، كما تطرق الفصل إلى مناهج الإصلاح الإداري. كما سيتم الحديث عن الإدارة العامة في فلسطين في الفصل القادم.



# الفصل الثالث: الإدارة العامة في فلسطين

## مقدمة

يحتوي هذا الفصل على تعريف بموقع فلسطين، ومساحتها، وعدد سكانها، كما سيتعرض للمؤسسات العامة في قطاع غزة، والتطور الإداري لوزارات السلطة الفلسطينية، والعوائق التي واجهت أداء السلطة الفلسطينية. كما سيعرض الفصل إلى الوزارات الفلسطينية، ومكونات الحكومة الفلسطينية، والظروف التي أحاطت بأداء الحكومة الفلسطينية في قطاع غزة.

## المبحث الأول: مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة

### المطلب الأول: الموقع، والمساحة، وعدد السكان

تبلغ مساحة فلسطين 27,009 كيلو متر مربع<sup>1</sup>، تحدها سوريا ولبنان من الشمال، ومن الشرق الأردن، ومن الغرب البحر الأبيض المتوسط، ومن الجنوب مصر. كما تبلغ حدود فلسطين مع شرق الأردن 360 كم، ومع سوريا 70 كم، ومع لبنان 79 كم، ومع مصر 210 كم، أما الساحل الفلسطيني على البحر المتوسط يبلغ 244 كم طولاً<sup>2</sup>. أما عدد السكان فيبلغ 4,420,549 نسمة موزعين على الضفة الغربية وقطاع غزة<sup>3</sup>.

ونظراً لأن البحث يدور حول المؤسسات التي تقع في قطاع غزة، فقد أصبح من الضرورة التعريف به، فقد عرف قطاع غزة بهذا الاسم سنة 1954م، ويقع بين دائرتي عرض (31:16) و(31:45) شمالاً، وخطي طول (34:20) و (34:25) شرقاً، فهو يأخذ شكلاً طولياً، ويحده من الغرب البحر المتوسط، ومن الشمال والشرق خط الهدنة الفاصل بين (القطاع) والأراضي المحتلة عام 1948، ويحده من الجنوب، والجنوب الغربي جمهورية مصر العربية. ويمتد من بلدة بيت حانون شمالاً إلى مدينة رفح جنوباً، وتبلغ مساحته 365 كم مربع، أما مجموع حدود قطاع غزة فتبلغ 136.8 كم، منها نحو 45 كم حدود بحرية أي (33%) من مجموع الحدود الكلي، أما الباقي فهي حدود برية موزعة كالاتي: الحدود الشرقية 67.7 كم، والحدود الجنوبية 12.6 كم، والحدود الشمالية 9.5 كم. أما عرض قطاع غزة فيختلف من منطقة لأخرى، بحيث يتراوح ما بين 6 إلى 12 كم، كما تختلف ارتفاعاته عن سطح البحر، حيث أن

<sup>1</sup> صالح، محسن محمد (2002): فلسطين - سلسلة دراسات منهجية في القضية الفلسطينية، ط1، كوالامبور، ماليزيا،

ص11

<sup>2</sup> المصدر السابق، ص 28

<sup>3</sup> الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2013)، كتاب فلسطين الإحصائي، رام الله، فلسطين، ص58

الأجزاء الشرقية منه أكثر ارتفاعا حيث تتراوح ارتفاعاته في الشرق ما بين 78 إلى 150م فوق سطح البحر.<sup>1</sup>

ويبلغ سكان قطاع غزة 1,932,297 نسمة، وذلك حسب إحصائيات وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطينية<sup>2</sup>، أما كثافة السكان في قطاع غزة فقد بلغت عام 2007م، 3881 نسمة في الكيلومتر المربع، وتعد هذه الكثافة من أعلى النسب في العالم<sup>3</sup>.

## المطلب الثاني:

### التطور الإداري لوزارات السلطة الفلسطينية

يهدف هذا المبحث إلى التعريف بالعوائق التي واجهت أداء السلطة الفلسطينية منذ اليوم الأول لدخولها للأراضي الفلسطينية، والمواقف العربية والدولية من فوز حركة حماس في الانتخابات التشريعية عام 2006، وما تبع ذلك من آثار على الشعب الفلسطيني وحياته.

## المقصد الأول:

### العوائق التي واجهت أداء السلطة الفلسطينية

واجهت السلطة الفلسطينية التي تأسست عام 1994م تطبيقا للاتفاقيات الثنائية بين منظمة التحرير الفلسطينية، وإسرائيل تحديات صعبة في ظل ازدواجية النظامين القانوني والقضائي بين الضفة الغربية وقطاع غزة، وتعدد الأنظمة القانونية سارية المفعول في مناطق السلطة الفلسطينية، الأمر الذي انعكس على العلاقة ما بين أقسام الجهاز الإداري الواحد وعلاقته مع المواطن<sup>4</sup>. وقد أصدرت السلطة الفلسطينية بتاريخ 1994/5/20م قرارا يحمل رقم (1) لسنة 1994 يقضي باستمرار العمل بالقوانين والأنظمة السارية قبل تاريخ 1967/6/5م في الأراضي الفلسطينية (الضفة الغربية وقطاع غزة) إلى أن يتم توحيدها<sup>5</sup>. طبقت الحكومة الإسرائيلية منذ بداية الاحتلال في عام 1967 سلسلة من التدابير التي تقيد استخدام الفلسطينيين للأرض والموارد في الأرض الفلسطينية المحتلة. وقد تمثل أحد الأساليب الرئيسية التي اتبعتها إسرائيل لتحقيق ذلك في تطبيق سياسات مقيدة لتخطيط وتقسيم المناطق على المجتمعات

<sup>1</sup> السنوار، زكريا إبراهيم (2003): العمل الفدائي في قطاع غزة من 1967 - 1973م، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين، ص 1

<sup>2</sup> وزارة الداخلية والأمن الوطني (2015): السجل المدني، تاريخ التصفح 2015/8/24: www.moi.gov.ps

<sup>3</sup> رزقة، وآخرون، مصدر سابق، ص 19

<sup>4</sup> الرقب، حماد (2008): واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين، ص 64

<sup>5</sup> المصدر السابق، ص 64

الفلسطينية، وما زال مفعول هذه القيود ساريا على ما يزيد عن 60% من أراضي الضفة الغربية التي صنفتها اتفاقيات أوسلو المبرمة في تسعينيات القرن الماضي باعتبارها المنطقة ج<sup>1</sup>. وكان مجيء السلطة فرصة مناسبة لتشكيل المؤسسات الفلسطينية العامة، وتفعيلها، وقيامها بالدور المنوط بها، وقد ورث الفلسطينيون تحديات كثيرة على جميع المستويات، سواء على الصعيد الزراعي، أو الصناعي، أو التجاري، أو البنية التحتية، حيث دمر الاحتلال كثيرا من الطرق والممرات، سواء تحت مسمى سياسة العقاب الجماعي أو من باب المحافظة على الأمن ولو بتدمير وإغلاق الممتلكات العامة أو الفردية.

ومع اندلاع الانتفاضة الثانية (انتفاضة الأقصى) في سبتمبر 2000م، تمثلت الآثار السريعة للاعتداءات الإسرائيلية بفقدان العمال الفلسطينيين لأماكن عملهم داخل إسرائيل، إذ فقد حوالي (100,000) عامل فرص عملهم، وارتفع معدل البطالة الرئيسي خلال الأيام الأولى للانتفاضة من (11%) إلى ما يقارب (30%)، ناهيك عن فقدان كثير من العمال العمل لأعمالهم داخل الأراضي الفلسطينية بسبب تعطل الأنشطة المحلية الناجمة عن القيود المفروضة على الحركة والتنقل للأفراد وللبنائين. أدى كل ذلك إلى ارتفاع معدلات البطالة في الأرض الفلسطينية إلى ما يزيد عن (40%) من القوى العاملة<sup>2</sup>. ولم يكتف الاحتلال بذلك، فقد امتدت يده إلى الشأن الداخلي الفلسطيني، فعندما انسحب الاحتلال من قطاع غزة من طرف واحد عام 2005، وعقدت الانتخابات التشريعية عام 2006م، والتي أسفرت عن فوز حركة حماس، فقد مارس الاحتلال العديد من السياسات التي أضرت بالاقتصاد وبالمواطن الفلسطيني، فقد بدأ بسياسة حصار ظالمة منعت المواد الأساسية من الوصول لأكثر من مليون وسبعمائة ألف مواطن، مما زاد الوضع تعقيدا في الداخل الفلسطيني.

وتعرض الاقتصاد الفلسطيني لتحديات كبيرة إثر فوز حركة حماس في الانتخابات الفلسطينية مطلع عام 2006م وتشكيلها للحكومة الفلسطينية، وأعلن العديد من الجهات المانحة الرئيسية عن وقف المساعدات للسلطة الفلسطينية، وفرضت قيودا مشددة على تعامل البنوك والمصارف مع السلطة الفلسطينية عبر حظر التحويل المالي إلى حساب الخزينة الموحدة للسلطة الفلسطينية، كما أوقفت إسرائيل تحويلها للعوائد الجمركية التي تحصل عليها نيابة عن السلطة الفلسطينية والتي تقدر بنحو 55 مليون دولار شهريا، والتي تكفي وحدها لتمويل نحو 60% من الإنفاق الجاري للموازنة الفلسطينية<sup>3</sup>. ومن خلال مراجعة الظروف التاريخية التي مرت بها القضية الفلسطينية، ومر بها الشعب الفلسطيني، وممارسات الاحتلال الإسرائيلي المستمرة والتي سعى من خلالها إلى تكريس التبعية الاقتصادية له، وإعاقة أي نمو أو تطور، إضافة للممارسات الدولية التي مورست على الشعب الفلسطيني لأنه مارس حقه في اختيار

<sup>1</sup> الأمم المتحدة - مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية - الأراضي الفلسطينية الأمم المتحدة - مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية - الأراضي الفلسطينية المحتلة (2009): تقرير خاص كانون الأول - ديسمبر 2009، ص2

<sup>2</sup> مركز الميزان لحقوق الإنسان (2000): أثر إغلاق معبر المنطار (كارني) على الأوضاع الاقتصادية بقطاع غزة، فلسطين، ص2

<sup>3</sup> صندوق النقد العربي (2007): التقرير الاقتصادي العربي الموحد، أبو ظبي، الامارات العربية المتحدة، ص1

ممثلية، كل ذلك زاد من تعقيد المشاكل التي تواجهها المؤسسات العامة في الضفة الغربية وقطاع غزة. ولذلك عندما يتم الحديث عن مشاكل المؤسسات العامة يجب ألا يتم في معزل عن الظروف التي ذكرت آنفاً.

وأصبحت التبرعات والهبات الدولية التي تقدمها الدول المانحة ليست هبات للشعب الفلسطيني وللحكومة الفلسطينية، بل هي قيد عليه، تحد من حريته، وتمنع حركته نحو التطور والارتقاء والسعي لنيل حقوقه كاملة غير منقوصة. ولم تكن المنظومة الدولية التي ساهمت في ضياع فلسطين ولم تلزم الاحتلال بالقانون الدولي أو حتى بقرارات الأمم المتحدة ومجلس الأمن صادقة في دعم الشعب الفلسطيني لنيل أبسط حقوقه، بل مارست عليه الظلم والقهر والاستبداد.

# المبحث الثاني: الوزارات والمؤسسات الفلسطينية

ويهدف هذا المبحث إلى التعريف بالوزارة لغة، واصطلاحاً، ومكونات الحكومات الفلسطينية السابقة، كما سيتم الحديث عن حكومة تسيير الأعمال التي أعقبت أحداث 14 يونيو 2007م،

## المطلب الأول: الوزارة التعريف لغة واصطلاحاً

### المقصد الأول: تعريف الوزارة

الوزارة في اللغة: اختلف اشتقاق معنى الوزارة على ثلاثة أوجه:<sup>1</sup>

- 1- أنه من الوزر، وهو الثقل، لأنه يحمل عن رئيس الدولة أثقاله، ومنه قوله تعالى: "ولكننا حملنا أوزاراً من زينة القوم فقذفناها"<sup>2</sup> أي أثقالاً من أمتعتهم.
- 2- أنه مشتق من الأزّر، وهو الظهر لأن الملك يقوى بوزيره، كقوة البدن بظهره.
- 3- أنه مشتق من الوزّر، وهو الملجأ، ومنه قوله تعالى: "كلا لا وزر"<sup>3</sup>، أي لا ملجأ، فرييس الدولة يلجأ إلى الوزير ومعونته.

وتأتي كلمة الوزير جامعة لهذه المعاني كلها، فالوزير عون على الأمور، وشريك في التدبير، وظهير في السياسة، وملجأ عند النازلة، وهذه المعاني هي ما تهدف إليه الدساتير في العالم.

### المقصد الثاني: الوزارة في اصطلاح النظم المعاصرة

تعتبر الوزارة اصطلاحاً هي صاحبة السلطة الفعلية، والمهيمنة على إدارة شؤون الدولة، وهي مسؤولة عن جميع تصرفاتها أمام البرلمان، ولهذا فهي تعتبر المحور الذي يدور حوله النظام البرلماني. أما في الاصطلاح الشرعي هي أهم مناصب الدولة بعد الخلافة، حيث يقول ابن خلدون في هذا المعنى "الوزارة أم الخطط السلطانية والرتب الملوكية، لأن اسمها يدل على مطلق الإعانة، فإن الوزارة مأخوذة إما من المؤازرة وهي المعاونة، أو من الوزر وهو الثقل، كأنه - الوزير - عمل على مفاعلة الخليفة أوزاره وأثقاله، وهو راجع إلى المعاونة المطلقة"<sup>4</sup> ومنصب الوزير كان موجوداً منذ بداية دولة الإسلام، وإن لم يكن ذلك ظاهراً، وذلك لبساطة الناس آنذاك، وعدم وجود أبهة الملك لديهم، فهذا عمر رضي الله عنه الذي يدخل القدس على بعيه، ومعه خادمه، وعندما التقى المسلمون المهاجرون والأنصار لاختيار الخليفة الأول قال أبو بكر رضي الله عنه "نحن الأمراء، وأنتم الوزراء"، وهذا عمر بن الخطاب رضي الله عنه الذي كتب إلى أهل الكوفة: "إني بعثت إليكم بعمار بن ياسر أميراً، وجعلت عبد الله بن مسعود معلماً

<sup>1</sup> المصري، مشير عمر (2006): المشاركة في الحياة السياسية في ظل أنظمة الحكم المعاصرة، مركز النور للبحوث والدراسات، غزة، فلسطين، ص 197

<sup>2</sup> سورة طه: من الآية (87)

<sup>3</sup> سورة القيامة: الآية (11)

<sup>4</sup> المصري، مشير عمر، مصدر سابق، ص 198-199

وزيراً<sup>1</sup>، وهكذا سار المسلمون في بناء دولتهم، وتطوير حياتهم بما يتناسب مع متغيرات العصر، بل ومع متغيرات المكان، وكان بناء الدولة العظيمة التي امتدت حدودها من المشرق إلى المغرب.

## المطلب الثاني: مكونات الحكومات الفلسطينية المتعاقبة

تم تشكيل 9 حكومات فلسطينية اعتباراً من 1994 حتى 2006، وقد كان عدد الحكومات المشكلة كبيراً بشكل نسبي، وهذا يعكس عدم الاستقرار في التشكيل الحكومي، ونظراً للظروف التي مر بها تشكيل الحكومة الفلسطينية بعد انتخابات 2006م، وما تلا ذلك من خلافات ومتغيرات، وانتهاء بالانقسام الفلسطيني الذي حدث بعد 14 يونيو 2007م، فقد رأى الباحث اعتماد آخر تشكيل حكومي والذي أطلق عليه حكومة الوحدة الوطنية، خروجاً من أي خلاف أو سوء فهم، ومحافظة على النزاهة العلمية. وفيما يلي تشكيل هذه الحكومة.

---

<sup>1</sup> المصدر السابق، ص 199

جدول رقم (4) تشكيلة الحكومة الفلسطينية الحادية عشرة (حكومة الوحدة الوطنية)

بتاريخ 17 مارس 2007م

م	الوزارة	الوزير
1	رئاسة الوزراء	إسماعيل هنية
2	نائب رئيس الوزراء - ووزير دولة	عزام الأحمد
3	وزارة الشؤون الخارجية	زياد أبو عمرو
4	وزارة المالية	سلام فياض
5	وزارة الداخلية والأمن الوطني	هاني القواسمي
6	وزارة النقل والمواصلات	سعد الكرنز
7	وزارة الأسرى	سليمان أبو سنينة
8	وزارة التربية والتعليم العالي	ناصر الدين الشاعر
9	وزارة الاقتصاد الوطني	زياد الظاظا
10	وزارة التخطيط	سمير أبو عيشة
11	وزارة الشباب والرياضة	باسم نعيم
12	وزارة الصحة	رضوان الأخرس
13	وزارة الأشغال العامة والإسكان	سميح كراكرة
14	وزارة الشؤون الاجتماعية	صالح الزيداني
15	وزارة العمل	محمود العالول
16	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	يوسف المنسي
17	وزارة الإعلام	مصطفى البرغوثي
18	وزارة الأوقاف والشؤون الدينية	حسين الترتوري
19	وزارة الزراعة	محمد الأغا
20	وزارة الثقافة	بسام الصالحي
21	وزارة شؤون المرأة	أمل صيام
22	وزارة السياحة	خلود دعيبس
23	وزارة العدل	علي مصلح "سرطاوي"
24	وزارة الحكم المحلي	محمد البرغوثي
25	وزير دولة	وصفي قبها

المصدر: الوقائع الفلسطينية، 31 مايو 2007، ع70، ص8-9

وبتاريخ 2007/6/14م قررت حركة حماس معالجة الفلتان الأمني الذي ساد معظم محافظات قطاع غزة، وذلك ما أطلق عليه الحسم العسكري، وكان موجها ضد الأجهزة الأمنية التي كانت عنوانا للفلتان الأمني خلال فترة الحكومات السابقة جميعا، فيما اعتبرت رئاسة السلطة وحركة فتح ذلك انقلابا على السلطة ومؤسساتها، وعلى ضوء ذلك أصدر رئيس السلطة محمود عباس مرسوما رئاسيا بحل حكومة الوحدة الوطنية بتاريخ 2007/6/15م<sup>1</sup>.

## المطلب الثالث: حكومة تسيير الأعمال

وبعد قرار رئيس السلطة محمود عباس بحل حكومة الوحدة الوطنية، وتكليف شخص جديد بتشكيل الحكومة الثانية عشر، ورفض الحكومة بغزة لقرار رئيس السلطة، ثم عدم منح المجلس التشريعي الثقة لحكومة الضفة الغربية، فقد ظل سجل الشرعيات، حيث ترفض رئاسة السلطة التنفيذية شرعية الحكومة في غزة، وترفض السلطة التشريعية حكومة الضفة الغربية، مما انعكس على الأداء الفلسطيني بصورة كبيرة، وأصابته هذه الحالة كافة الهياكل التنظيمية بحالة من عدم الانضباط، خاصة في ظل تعليق الآلاف من الموظفين في غزة لأعمالهم استجابة لأوامر رئاسة السلطة والحكومة في الضفة الغربية، في وقت قامت فيه حماس بتغطية العجز الناجم عن تعليق الموظفين لعملهم، من خلال موظفين جدد سدوا الفراغ القائم، وفي هذا عبء إضافي على الموازنة العامة للدولة<sup>2</sup>. ومن خلال مراجعة الحكومات السابقة يتبين للباحث ما يلي<sup>3</sup>:

1- تم تشكيل تسع حكومات في فترة زمنية تعتبر قياسية فترة قصيرة نسبيا، وهذا يعكس حالة من عدم الاستقرار في العمل الحكومي.

2- تم تشكيل الحكومات في ظروف مختلفة، ولكل منها الظروف الذي أنشئت فيه، فالحكومة الأولى شكلت بعد اتفاق أسلو في 1993/9/13، وعودة رئيس السلطة إلى أرض الوطن بتاريخ 1994/7/1م، وتم تشكيل الحكومة الثانية بعد توقيع الاتفاق الإسرائيلي - الفلسطيني حول الضفة الغربية وقطاع غزة في 1995/9/28م وإجراء الانتخابات التشريعية العامة في 1996/1/20م. وهكذا كان لكل حكومة الظروف التي تم تشكيلها فيها، مع مراعاة تقلبات الوضع السياسي في فلسطين.

3- سيادة اللون الواحد على الحكومات التي تم تشكيلها، مما يفقد هذه الحكومات ميزة التعددية والاختلاف.

4- من الملاحظ اختلاف عدد الوزارات في الحكومات المتعاقبة والتي تم تشكيلها، فمن الحكومة الأولى التي تكونت من 18 وزيرا، إلى الحكومة الثانية التي تكونت من 23 وزيرا، وهكذا مما يدل

<sup>1</sup> الرقب، حماد محمود، مصدر السابق، ص 74

<sup>2</sup> المصدر السابق، ص 74- 75

<sup>3</sup> المصدر السابق، ص 75 - 76



على عدم الاستقرار في العمل الحكومي، والذي يترك أثره المباشر على الأداء الحكومي وعلى ميزانية الدولة.

5- ضعف تمثيل المرأة في الحكومات حيث اقتصر الأمر على وزيرة واحدة في معظم الحكومات التي تم تشكيلها.

6- عدم تمثيل الفصائل الإسلامية في الحكومات الست الأولى والاكتفاء بأشخاص مستقلين محسوبين على التيار الإسلامي، ولكن لم يكن لهم أي انتماء تنظيمي فعلي.

7- حالات من الدمج بين العديد من الوزارات، وإنشاء وزارات جديدة، وتغيير مسمى بعض الوزارات من وزارة إلى هيئة وبالعكس، كل هذا يلقي بظلاله على الأداء الحكومي، وعلى الميزانية العامة.

وفي النهاية، فإن التغيير المستمر في الحكومات، وفي الهيكلية التنظيمية للوزارات وعددها، لا يعطي للعمل الحكومي الاستقرار، ولا يساعد على أداء جيد، مما يؤثر سلباً على الخدمات المقدمة للمواطنين.

## المبحث الثالث: المؤسسات العامة في قطاع غزة

ويهدف هذا المبحث للتعريف بالمؤسسات العامة في قطاع غزة، سواء كانت الوزارات، أو السلطات، أو الهيئات، أو الدواوين، كما يتعرض هذا المبحث إلى الظروف التي أحاطت بأداء الحكومة في قطاع غزة، ومشاكل الإدارة العامة في فلسطين.

### المطلب الأول: الوزارات

واصلت الحكومة في غزة أعمالها متمسكة بشرعيتها المستمدة من الانتخابات معتبرة نفسها حكومة تسيير أعمال وفقا للقانون الفلسطيني، ولكن هذه الحكومة انشغلت أساسا بمعالجة ذيول الحرب على غزة، ومحاولة فك الحصار المستمر على قطاع غزة، والذي زاد استحكام حلقاته بالدور الذي تمارسه الحكومة المصرية في هذا الإطار، واستمرت الجهود المتعثرة لإجراء المصالحة، الأمر الذي حال دون تدفق المساعدات لإعادة بناء ما دمرته الحرب<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: المؤسسات والهيئات العامة

ويعد المطالعة حول المؤسسات والهيئات العامة فقد تبين وجود العديد من المؤسسات والهيئات العامة، وقد عرف قانون تنظيم الموازنة والشؤون المالية رقم (7) لسنة 1998 المؤسسة العامة بأنها "أية سلطة أو هيئة أو مؤسسة عامة في فلسطين تتمتع بالشخصية الاعتبارية وتدخل موازنتها ضمن الموازنة العامة للسلطة الوطنية الفلسطينية، كما تسري أحكام قانون الخدمة المدنية رقم (4) لسنة 1998 على جميع دوائر الحكومة، وهي أي وزارة أو مؤسسة عامة أو جهة أخرى تكون موازنتها ضمن الموازنة العامة للسلطة الوطنية الفلسطينية أو ملحقة بها<sup>2</sup>، وفيما يلي بيان بذلك<sup>3</sup>:-

1- سلطة النقد: ويعين رئيسها بقرار من رئيس السلطة الفلسطينية ويصادق المجلس التشريعي على تعيينه.

2- هيئة الرقابة العامة او ديوان الرقابة المالية والإدارية: ويعين رئيس الهيئة ونائبه بقرار من رئيس السلطة الفلسطينية.

3- ديوان الموظفين العام: ويعين رئيسه بقرار من رئيس السلطة الفلسطينية، وبتنسيب من مجلس الوزراء.

<sup>1</sup> صالح، محسن محمد وآخرون (2010): التقرير الاستراتيجي الفلسطيني لسنة 2010، مركز الزيتونة للدراسات والاستشارات، بيروت، لبنان، ص32

<sup>2</sup> الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة- أمان (2006): القطاع العام الفلسطيني - مهام وصلاحيات مؤسسات السلطة الفلسطينية، رام الله، فلسطين، ص10

<sup>3</sup> كايد، عزيز (2003): حول إشغال المناصب العليا في السلطة الوطنية الفلسطينية، سلسلة تقارير خاصة (24)، ص7-

- 4- لجنة الانتخابات المركزية: ويتكون أعضاؤها من تسع قضاة، ويتم التعيين من قبل رئيس السلطة الوطنية الفلسطينية.
- 5- اللجنة العليا للانتخابات المحلية: وتشكل بمرسوم رئاسي.
- 6- الجهاز المركزي للإحصاء: ويتم تعيين رئيسه بقرار من رئيس السلطة الفلسطينية، ويتسبب من مجلس الوزراء.
- 7- مؤسسة المواصفات والمقاييس: ويديرها رئيس ومدير عام، أما رئيس المؤسسة فهو وزير الصناعة، حسب القانون، ويعين المدير العام بقرار من رئيس السلطة.
- 8- سلطة المياه: يعين رئيس سلطة المياه بقرار من رئيس السلطة الفلسطينية، وبناء على تنسيب مجلس المياه الوطني، والذي يرأسه رئيس السلطة الفلسطينية.
- 9- سلطة الطيران المدني: لم يصدر قانون ينظم سلطة الطيران المدني، وأغل آلية تعيين رئيس سلطة الطيران المدني.
- 10- هيئة الإذاعة والتلفزيون: تفتقر هذه المؤسسة للتشريعات التي تنظم عملها، فحتى اليوم لم تصدر أي قوانين تحدد شروط وآليات وعمل كل من رئيس هيئة الإذاعة والتلفزيون التي أنشئت بقرار رئاسي في 1993/7/6، ومنسق عام تلفزيون فلسطين، وقناة فلسطين الفضائية التي أنشئت بموجب قرار مجلس الوزراء في 1998/7/1. ومن ناحية عملية فإن رئيس هيئة الإذاعة والتلفزيون يعين بقرار من رئيس السلطة الفلسطينية.
- 11- الهيئة العامة للبتروك: يعين رئيس الهيئة بقرار من رئيس السلطة الوطنية بناء على تنسيب من مجلس الوزراء، ومصادقة المجلس التشريعي.
- 12- المجلس الاقتصادي الفلسطيني للتنمية وإعادة الإعمار (بكدار): تأسس هذا المجلس بقرار رئاسي في تشرين ثاني 1993 كمؤسسة مستقلة تعمل كحلقة وصل بين السلطة الفلسطينية والدول المانحة. ويتم تعيين مديرها العام بقرار رئاسي.
- 13- سلطة الطاقة: لا يوجد قانون ينظم سلطة الطاقة ويحدد آلية تعيين رئيسها ومديرها العام.
- 14- سلطة الموانئ البحرية: لا يوجد قانون ينظم عمل سلطة الموانئ البرية عمليا، وقد تم تعيين رئيس سلطة الموانئ ومديرها العام بقرار من رئيس السلطة الفلسطينية.
- 15- دار الافتاء: هي مؤسسة مستقلة تتبع أمانة الرئاسة العامة، ولا توجد مرجعية قانونية تنظم عملها، اما من ناحية عملية فإن منصب رئيس هذه المؤسسة يشغله مفتي عام تم تعيينه بقرار من رئيس السلطة عام 1994.
- 16- صندوق التأمين والمعاشات في غزة: وهو مؤسسة مستقلة كانت تعمل قبل قيام السلطة الفلسطينية، واستمر عملها بعد قيام السلطة، وتم تجديد مجلس إدارة الصندوق برئاسة وزير المالية وعضوية خمسة آخرين.

وتعتبر هذه المؤسسات مؤسسات عامة تابعة للحكومة، وتدار من قبل موظفين عموميين، تصرف رواتبهم من ميزانية الدولة، كما تخصص الموازنات لهذه المؤسسات من الخزينة العامة، وبناء على التعريفات الصادرة بخصوص المؤسسات العامة في القانون الفلسطيني، وكذلك الموظف العمومي، فإن هذه المؤسسات تعتبر مؤسسات عامة.

ومن الملاحظ أن إشغال معظم المناصب العليا في السلطة الفلسطينية يتم بقرار من الرئيس الفلسطيني، والذي يعني تركيز صلاحيات كبيرة في يد الرئيس، مما ينتج عنه قلة الصلاحيات الموجودة في يد رئيس الوزراء، وهذا ما لم يضعه النظام السياسي الفلسطيني في حسبانته، وما نتج عنه من خلافات وصراعات خاصة بعد فوز حركة حماس في الانتخابات التشريعية، إضافة إلى ذلك تنافي الوضع القائم مع مبدأ تكافؤ الفرص، وحرمان المجلس التشريعي الفلسطيني ومجلس الوزراء من القيام بدورهما بشكل حقيقي<sup>1</sup>.

كما أنه من خلال المراجعات تبين ان المشرع الفلسطيني أطلق العديد من المصطلحات على المؤسسات العامة المنشأة دون تحديد لهذه المصطلحات مثال على ذلك (هيئة، سلطة، شركة، مؤسسة)<sup>2</sup>، وقد أصبح من الضروري التمييز بين هذه المسميات وتحديدها بشكل دقيق، ولو أدى ذلك للاستعانة بالمسميات في الدول المحيطة.

## المطلب الثالث: الظروف التي أحاطت بأداء الحكومة في قطاع غزة

تحيط بالعمل الحكومي في قطاع غزة العديد من الظروف غير المناسبة، والتي تعتبر عبئا وعائقا في طريق أداء هذه المؤسسات العامة لعملها، ويرى الباحث أن من أهم هذه الظروف ما يلي:-

- 1- يعتبر الاحتلال الإسرائيلي من أكبر العوائق والمشاكل التي تواجه المواطنين والحكومة في قطاع غزة، حيث أن الانسحاب الجزئي من قطاع غزة، وبقاء الاحتلال مسيطرا على الجو، والبحر، والحدود، مشكلة تواجه الحكومة والمؤسسات في قطاع غزة.
- 2- الاستتلاف حيث امتنع العديد من موظفي الحكومة والذين يتقاضون رواتبهم من رام الله عن العمل، مما أجبر الحكومة في غزة على تعيين موظفين جدد يقومون بالدور المطلوب في خدمة المواطن، وتسيير أعمال المؤسسات العامة.
- 3- الانقسام الذي حدث عام 2007م بسبب الخلاف السياسي بين حركتي فتح وحماس، والتي ترى فيه حماس حسما عسكريا قضت فيه على تمرد وفتان الأجهزة الأمنية التابعة للرئيس محمود عباس، وترى فيه فتح انقلابا على الرئاسة وعلى الشرعية.

<sup>1</sup> كايد عزيز (2003): مصدر سابق، ص2

<sup>2</sup> الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة- أمان، مصدر سابق، ص8

4- الحصار والذي فرض من قوى دولية وإقليمية ومحلية، ويهدف هذا الحصار إلى إلزام حماس بالاعتراف بإسرائيل وتلبية شروط الرباعية والولايات المتحدة الأمريكية.

5- الحرب على غزة والتي بدأت يوم السبت الموافق 2008/12/27 والتي استمرت 22 يوماً، والتي كانت تهدف إلى القضاء على حكومة حماس في غزة.

وفي ظل هذه المشاكل أدارت الحكومة الفلسطينية في غزة القطاع وسط حصار رهيب منع عن المواطن أبسط متطلبات حياته، وسيناقش البحث الأداء الذي تم خلال هذه الفترة، ومستوى النجاح الذي تم تحقيقه بعيداً عن المبالغة في المديح أو الذم، وسيعتمد الباحث على آراء أشخاص يعتقد بحياديته، وبعدهم عن الأغراض الشخصية وفيما يلي بيان هذه المواقف والآراء:-

بعد فوز حماس في الانتخابات التشريعية في كانون الثاني/يناير 2006م، وبعد تشكيل حكومة الوحدة الوطنية بقيادة حماس ولكن بمشاركة فتح والفصائل السياسية الأخرى، قررت الولايات المتحدة الأمريكية مقاطعة الحكومة الجديدة. كما تم تجميد الالتزام المالي للوكالة الأمريكية للتنمية لبناء مدرسة في الجفثك وأصبح المشروع بأكمله طي النسيان<sup>1</sup>. وفي موطن آخر طالبت الإدارة الأمريكية وكالة التنمية الأمريكية USAID بشكل حاسم أن تعيد السلطة الفلسطينية لحكومة الولايات المتحدة الأمريكية كل ما لم يصرف من الـ 50 مليون دولار، التي قدمت لمحمود عباس على شكل مساعدات أمريكية مباشرة خلال زيارته لواشنطن في شهر مايو 2005م.

لقد أظهرت وزارات ووكالات غزة مستويات عالية من التنظيم والتنسيق وتبادل المعلومات، والدعم المتبادل، كما أن مواقعهم الإلكترونية ناشطة، وتحديث بانتظام، كما أن معظمها يسمح للمستخدمين بتقديم طلبات الحصول على خدمات. كما تظهر هذه المؤسسات قدراً عالياً من الاهتمام بالتدريب والتطوير المؤسسي. وفي معظم الأحيان يدار عمل الوزارات والوكالات المختلفة بدعم من مؤسسات حماس الأساسية، مثل جهاز العمل الجماعي، لجان المصالحة الشعبية، وقسم الدعوة، والجهاز الأمني في الحركة، وبالطبع جناحها العسكري، كتائب عز الدين القسام. ويجمع خبراء محليون أن مجلس شورى حماس في غزة، والذي يتم اختياره عبر انتخابات داخلية دورية، يمثل حكومة الظل، وهو يجعل سياسات الحكومة في انسجام مع جدول أعمال حماس الأشمل، ويقوم بالإشراف على تسيير المباحثات السياسية الداخلية<sup>2</sup>.

والملفت للنظر أن حكومة هنية استطاعت أن تؤمن مستوى من الخدمات بجهود 32 ألف موظف، منهم 15 ألف رجل شرطة وغيرهم من موظفي وزارة الداخلية، توازي ما حققته السلطة الفلسطينية التي كانت تسيطر عليها حركة فتح قبل حزيران يونيو 2007. وفي مجالات مثل تعزيز سلطة القانون

<sup>1</sup> نخلة، خليل (2011): فلسطين وطن للبيع، مؤسسة روزا لوكسمبورغ، ترجمة عباب مراد، رام الله، فلسطين، ص 55

<sup>2</sup> صايغ، يزيد (2010): ثلاث سنوات من حكم حماس في غزة، سلسلة ترجمات الزيتون (53)، مركز كراون لدراسات

استطاعت الحكومة في غزة القضاء على الفلتان الأمني، والاستمرار في تقديم الخدمات للمواطنين في غزة، إضافة لقلّة الموارد المالية المخصصة لتقديم الخدمات، وحالة الحصار الخانق على القطاع<sup>1</sup>. وعلى عكس حركة فتح، مارست حماس سيطرة فعالة على وزارة الداخلية بكافة فروعها بأقسامها العملياتية والمدنية على حد سواء، مظهرة الانسجام والتوافق كأولوية معلنة. وإدراكا منها لعمق الاستياء الشعبي من غياب القانون وانتشار السلاح قبل سيطرة الحركة على قطاع غزة، وانتهاء حالة الفلتان الأمني، حيث ركزت الحكومة في القطاع جهودها على الأمن بشكل متواصل، معتبرة إياه قضيتها الخاصة، فحققت بذلك نجاحا ملحوظا، حيث فرضت سيطرة النظام والقانون على القطاع، ولو عن طريق استخدام القوة في بعض الأحيان، وذلك باعتراف منتقدي الحركة<sup>2</sup>. كما راهن البعض على أن الحصار الاقتصادي ومنع المساعدات المالية قد يوفر على الأقل بالمدى المنظور الظروف المواتية لإسقاط حكومة حماس، لكن الشواهد تدل على أن ذلك ليس أكيدا تماما، حيث أنه من شأن هذا التدخل الفاضح في الشؤون الداخلية، أن يستثير الكرامة الوطنية، ويعزز من الالتفاف حول الحكومة، وتعميق ردود الفعل الفلسطينية، وزيادة حدة الكراهية للغرب عموما، ولعل استمرار الحكومة يثبت أن مثل هذه الضغوط لن تحقق أهدافها بإجبار حماس على التراجع أو تطويعها سياسيا بحيث تتواءم مع شروط الرباعية، أو دفع الشعب للشوارع لإسقاط الحكومة التي تدعمها الحركة<sup>3</sup>.

وفي قطاع الأمن يضيف يزيد صايغ قائلا: ومع ذلك من المفارقات أن قوات أمن السلطة الفلسطينية التابعة لحماس حققت قدرا أكبر من التقدم، فالحجم الكبير من الدعم الخارجي أعاق، بدل أن يساعد، قطاع الأمن في الضفة الغربية الذي لا يزال يقوده ضباط موالون لحركة فتح المهيمنة سابقا. فالتخصيص الانتقائي لبعض فروع أمن السلطة الفلسطينية دون سواها بمساعدات الجهات المانحة، جعل بعضها ضعيف التمويل وقليل التجهيز. هذا في حين أن حكومة هنية اضطرت في ضوء شح الموارد المتاحة لها، إلى ترشيد قطاعها الأمني بمجمله<sup>4</sup>.

ويضيف يزيد صايغ قائلا: هناك سبب ثانوي يتمثل في أن بعض الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي تصر على حصر مساعداتها بالشرطة المدنية، التي تعتبرها خاضعة ولو شكليا إلى إطار سيادة القانون. كما أن منسق الأمن الأمريكي لا يتمتع بالسلطة الشاملة على مجمل نشاطات الولايات المتحدة المتعلقة بالقطاع الأمني الفلسطيني. فهو غير مطلع على العلاقات بين وكالة الاستخبارات الأمريكية

<sup>1</sup> المصدر السابق، ص5

<sup>2</sup> المصدر السابق، ص5

<sup>3</sup> عزام، تيسير فايق محمد (2007): التجربة السياسية لحركة المقاومة الإسلامية "حماس" وأثرها على الخيار الديمقراطي في

الضفة الغربية وقطاع غزة للفترة 1993 - 2007، رسالة ماجستير، جامعة النجاح، فلسطين، ص173

<sup>4</sup> صايغ، يزيد (2011): بناء الدولة أم ضبط المجتمع، القطاع الأمني الفلسطيني والتحول السلطوي في الضفة الغربية

وقطاع غزة، مركز كارينغي للشرق الأوسط، الولايات المتحدة، ص3

وأجهزة الاستخبارات التابعة للسلطة الفلسطينية. ولا يسيطر على المساعدة السرية التي تقدمها الوكالة إلى تلك الأجهزة، ولا على تدفق المعلومات والتنسيق العملياتي بينها<sup>1</sup>.

ومن خلال ما سبق ذكره يمكن القول بأن الحكومة في غزة والتي عملت ضمن ظروف معقدة جداً، سواء من الحصار، أو الانقسام، أو الامتناع عن أداء العمل لشريحة كبيرة من الموظفين الذين يتلقون رواتبهم من رام الله، أو الحرب التي شنت على قطاع غزة والتي دمرت البيوت، ومؤسسات الحكومة التي كانت تعمل من خلالها، فقد تم تدمير مقرات الشرطة، إضافة لاستهداف رجال الشرطة، وتدمير مقر وزارة العدل، ومجلس الوزراء، والمجلس التشريعي، ومقرات وزارة الداخلية، ورغم ذلك لم تتوقف الخدمة عن المواطن الفلسطيني سواء خلال فترة الحرب، بتوفير الأمن للمواطن، أو بعد الحرب بتوفير الخدمات الضرورية له<sup>2</sup>.

إن مجرد استمرار الخدمات المقدمة للمواطن الفلسطيني في غزة، يعتبر نجاحاً للحكومة التي تعمل في ظل هذه الظروف، ورغم ذلك فإن الحكومة وقعت في أخطاء كبقية الحكومات التي تعمل في العالم وفي ظروف مريحة، وبيئة داعمة، وموارد كبيرة.

وعلى الرغم من المساعدات والمساهمات السخية التي تقدمها الجهات المانحة إلى الحكومة الفلسطينية في رام الله، إلا أننا نشهد زيادة متواصلة في حاجة السلطة الفلسطينية إلى الاقتراض من البنوك المحلية للوفاء بالتزاماتها في حين أن الديون العامة المتركمة للسلطة الفلسطينية تجاه النظام المصرفي المحلي تجاوزت 733 مليون دولار في منتصف عام 2009م مع دفع متأخرات متركمة بقيمة 188 مليون دولار إلى القطاع الخاص. وهذه ليست الصورة الكاملة فالأرقام المذكورة أعلاه في تزايد تدريجي ولكن بثبات إذ تقدر ديون السلطة الفلسطينية عام 2010م للنظام المصرفي المحلي بأكثر من 800 مليون دولار، أما الديون الخارجية في شكل قروض للشركات التي التزمت السلطة نحوها فتقدر بحوالي 2 مليار دولار<sup>3</sup>. ومن الملاحظ أن التزايد في الدين العام جاء بالتوازي مع زيادة المساعدات والمنح الخارجية، حيث أن نسبة المساعدات الخارجية ارتفعت ما بين (1998 - 2008) إلى أكثر من 200%، ولم ينعكس ذلك على الميزانية العامة للسلطة، ولم يسهم في الحد من مشكلة الفقر في الأراضي الفلسطينية<sup>4</sup>. وذلك بسبب سوء استخدام هذا المال. مع العلم أن هذه الديون لها آثار سلبية عديدة مثل التبعية الاقتصادية، وتزايد معدلات التضخم والبطالة، وتضطر الحكومات للجوء إلى زيادة الضرائب على

<sup>1</sup> المصدر السابق، ص9

<sup>2</sup> رزقة، يوسف، (2010)، مصدر سابق، ص179-190

<sup>3</sup> نخلة، خليل، مصدر سابق، ص 37-38

<sup>4</sup> عبد الله، واثق بسام، (2012): أثر التخطيط الحكومي للسلطة الوطنية الفلسطينية على التنمية السياسية خلال الفترة

1994 - 2009، رسالة ماجستير، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين، ص142

المواطنين، كما تؤدي لتراجع استقلالية القرار السياسي وتعرضه للمزيد من الضغوط والتدخل الأجنبي في عملية صنع القرار<sup>1</sup>.

كما أن المساعدات الخارجية هي مساعدات مشروطة وسياسية، حيث أن وتيرة المساعدات تتأثر نوعا وكما إلى حد كبير بمدى التقدم في مسيرة التسوية، أو ما يطلق عليه بالمسيرة السلمية، وقد قال جون كيري صراحة عام 2007، وهو مدير مكتب المفوضية الأوروبية في الضفة الغربية أن حجم الدعم الاقتصادي للشعب الفلسطيني مرتبط بالتقدم في العملية السلمية بين الفلسطينيين والإسرائيليين. كما يمكن اعتبار قيام اللجنة الرباعية بإمهال الحكومة الفلسطينية التي تم تشكيلها بعد فوز حركة حماس في الانتخابات التشريعية عام 2006 لمدة شهرين للاعتراف بشروط الرباعية (الاعتراف بإسرائيل ونبذ العنف والإرهاب) على حد تعبيرهم، في مقابل استمرار تقديم المساعدات الدولية للحكومة المنتخبة، كما أن تهديدات الكونجرس الأمريكي بقطع أو تجميد المساعدات عن السلطة الفلسطينية بسبب توجهها للأمم المتحدة للمطالبة بعضوية كاملة للدولة الفلسطينية، بل وتعدى الأمر إلى أن التهديد صدر من دول أوروبية، وعربية كذلك، مما يعني أن نسبة كبيرة من المساعدات هي للابتزاز السياسي<sup>2</sup>.

ويعتبر الدين العام عبئا ثقيلا على المواطن الفلسطيني، ومستحقا يجب الوفاء به، ورغم التغطية على هذه الديون بالمساعدات فإنها تأتي تحت ذرائع كثيرة منها اعتبارها إحدى الآليات التي تسعى من خلالها الدول الغنية لتحقيق التنمية، والتقدم في البلدان المتخلفة والفقيرة. إلا أن هذا لا يتجاوز كونه شعارا تختفي خلفه أهداف أخرى، تسعى الدول - خصوصا - الغربية إلى تحقيقها من خلاله. فقد استوعبت في تصورها للمساعدة كل التشوهات التي تراكمت مع انتهاء الحرب العالمية الثانية، إذ تعلمت أن تكون مآكرة، فالمصلحة الذاتية هي كيف يوصف العامل الحاسم في تقديم المساعدة - التخلص من نكبة الاستغلال القبيحة - بأنه مستنير وبناء<sup>3</sup>. وبهذا فإن المساعدات المقدمة للشعب الفلسطيني وفي بعض الأحيان بسخاء، فإنها تحمل بعدا استعماريًا، تهدف الدول من خلاله إلى أغراض سياسية قد تكون واضحة، وقد تكون غير واضحة.

ومن خلال دراسة مقارنة قام بها (وليام أستري) بين الدول الفقيرة التي تلقت مساعدات وأخرى التي لم تتلق مساعدات خلال الفترة الواقعة بين عام 1950 وحتى 2001، وجد أن البلدان التي تلقت المساعدات لم تحقق نموا كالبلدان التي لم تتلق مساعدات<sup>4</sup>. كما أن المشكلة الأكبر هي تحويل اصحاب الحق إلى مرتزقة في أرضهم ووطنهم، فأصبح المواطن الفلسطيني صاحب الحق في أرضه يتلقى المعونة من أجل البقاء على قيد الحياة، وقد صرح كيث دايتون أمام مجموعة من السياسيين في معهد واشنطن

<sup>1</sup> المصدر السابق، ص142

<sup>2</sup> المصدر السابق، ص143

<sup>3</sup> حمدان، آيات (2010): المساعدات الخارجية وتشكيل الفضاء الفلسطيني، مركز بيسان للبحوث والانماء، رام الله،

فلسطين، ص18

<sup>4</sup> عبد الله، واثق بسام، مصدر سابق، ص144



لسياسة الشرق الأدنى حيث افتخر بانجازاته في الضفة الغربية في بناء قوة عملت ضد حماس وتعاونت مع إسرائيل أثناء الحرب وخلق رجال جدد من خلال تدريب البعثة للقوات الفلسطينية، وقال إن القادة العسكريين الاسرائيليين يسألونه ما هي السرعة الممكنة التي يستطيع بها انتاج المزيد من هؤلاء الرجال<sup>1</sup>. وفي الوقت ذاته لم ينل قطاع غزة أي شيء يذكر من المشاريع وإنجازها يكون بشكل متعثر جدا، وذلك بسبب الحصار المفروض على قطاع غزة، مما زاد معدل الفقر والبطالة وتأثر الخدمات المقدمة للجمهور بشكل مباشر. ومما سبق يمكن القول بأن معظم المساعدات والقروض توجه للضفة الغربية، ويبقى قطاع غزة بعيدا عن هذا الجانب للأسباب التي تم ذكرها سابقا. ولم تستطع الحكومة في الضفة الغربية الاستفادة من هذه القروض والمساعدات، والسبب في ذلك هو عدم استثمار السلطة للأموال التي تحصل عليها في مشاريع تنموية، بل تخصصها لدفع رواتب الموظفين<sup>2</sup>. ومن هنا فيمكن القول بأنه وبالرغم من الحصار المفروض على قطاع غزة لمدة طويلة، إلا أن الحكومة في قطاع غزة استمرت في أداء مهامها مستفيدة من بعض الدعم الإنساني والإغاثي الذي يصل لقطاع غزة من خلال المؤسسات الدولية، وفي ذات الوقت لم تتحمل عبء الديون والقروض التي يتم الحصول عليها من مؤسسات مالية دولية، والتي ترفض التعامل مع الحكومة في غزة، وبقيت الحكومة في الضفة الغربية تتحمل عبء الديون والقروض التي تحصل عليها، كما أن مسألة التنسيق الأمني تعتبر ثغرة في أداء الحكومة في رام الله. وقد يتساءل البعض هل ستكون الصورة في قطاع غزة والضفة الغربية على ما هي عليه الآن لو لم تفر حركة حماس في الانتخابات التشريعية عام 2006، ومن خلال المراجعة تبين أن ممارسات الاحتلال الإسرائيلي ضد الشعب الفلسطيني بكافة مكوناته وأطيافه لا تتغير سواء كان من يرأس الحكومة من حركة فتح أو من حركة حماس، أو أي فصيل آخر، حتى ولو كان مستقلا، حيث استمرت قوات الاحتلال في ممارساتها الاستعمارية والعنصرية ضد الشعب الفلسطيني، ولم يتوقف مسلسل بناء المستوطنات وتهويد القدس ومصادرة الأراضي والتتكرار لحق العودة، وسياسة الاغلاق، كما اتصفت إسرائيل بالمماطلة وعدم الالتزام بالقضايا التي كان يجب عليه حسمها منذ فترة طويلة، كل هذا برر النفور السياسي للمجتمع الفلسطيني من الحلول المطروحة بل ومن المفاوضات أيضا<sup>3</sup>. وعليه فلا يمكن ان يزعم أحد بأن فوز حماس في الانتخابات التشريعية هو السبب لما وصل له الوضع السياسي الفلسطيني مع الاحتلال.

**الخلاصة:**

تحدث هذا الباب عن تقييم أداء المؤسسات، واهداف هذا التقييم، كما تحدث عن تقييم الأداء المؤسسي ومجالاته، ثم تحدث عن معايير ومؤشرات الاداء. كما تحدث عن إدارة المؤسسات العامة، كما تحدث عن الدور المستقبلي للدولة والواقع العربي المعاصر مبينا أساليب تطوير العمل في هذه المؤسسات، ومناهج الاصلاح الاداري، كما تم التفصيل في الادارة العامة في فلسطين، ونمط الادارة

<sup>1</sup> المصدر السابق، ص 145

<sup>2</sup> المصدر السابق، ص 157-158

<sup>3</sup> عبد الله، واثق بسام، مصدر سابق، ص 50

العامّة في فلسطين، والمشاكل التي تواجه الإدارة العامّة في فلسطين. ويتبين لنا ان الإدارة العامّة في فلسطين تعاني من وجود الاحتلال، لأن الاحتلال هو أم المشاكل للشعب الفلسطيني، وبالرغم من الكثير من العقبات التي تواجهها مؤسسات القطاع العام في فلسطين عامّة، وفي قطاع غزة خاصة إلا أن هذه المؤسسات تسير قدما نحو الارتقاء بأدائها وتحسينه خدمة للمواطن الفلسطيني. وسيتم الحديث في الباب التالي عن بطاقة الأداء المتوازن، والتخطيط الاستراتيجي والعلاقة بينهما، كما سيتم الحديث عن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات القطاع العام وخطوات تطبيقها.

# الباب الثاني

## بطاقة الأداء المتوازن

# الفصل الأول:

## بطاقة الأداء المتوازن التعريف

### والخصائص

#### مقدمة

شهدت العقود الأخيرة تطورا كبيرا في المجالات الصناعية والخدمية، وقد تطلب هذا التطور والتقدم، تطورا مماثلا في الفكر الإداري خاصة بعد ظهور المؤسسات الكبيرة وزيادة حدة المنافسة وزيادة المخاطرة وحالة عدم التأكد في البيئة المحيطة بالمؤسسة. وعليه فقد زادت توجهات الباحثين ورجال الفكر الإداري لاستثمار واقتباس تطبيقات ومضامين الفكر الاستراتيجي لتلبية حاجة الإدارة لاستقرار ظروف المستقبل ووضع الخطط الاستراتيجية التي تقود لنجاح المؤسسة وذلك بالاعتماد على فهم وإدراك متطلبات المتغيرات المحيطة من عناصر البيئة، بما تشمله من نقاط قوة ونقاط ضعف، ومن فرص ومخاطر. ومن هنا نبعث فكرة اعتماد أكثر من مدخل إداري يحقق التوازن في قياس الأداء مع مراعاة العديد من الاعتبارات مثل المقاييس المالية وغير المالية.

وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن منهجية رقابية استراتيجية تستخدم إطارا متعدد الأبعاد لوصف وتنفيذ الاستراتيجية في جميع إدارات المؤسسة، كما يهدف هذا المدخل إلى إدخال بطاقة الأداء المتوازن لتحسين أوضاع المؤسسة والارتقاء بها وتحقيق أداء عال المستوى في الجانبين المالي وغير المالي، وفي الجانب الداخلي والخارجي<sup>1</sup>.

ومن هنا تسهم بطاقة الأداء المتوازن في تقديم رؤية واضحة للمؤسسة عن الوضع الحالي، والمستقبلي لها. كما أن بطاقة الأداء المتوازن مدخل مبني على فرضية أن القياس هو متطلب مسبق للإدارة الاستراتيجية يجب أن تولى له أهمية كبيرة من القيمة الاستراتيجية. فالذي لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته بوضوح<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> إدريس، وائل محمد، والغالبي، وائل محسن (2009): المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، ص13

<sup>2</sup> إدريس، وائل محمد، والغالبي، وائل محسن (2009): أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، ص13

# المبحث الأول: بطاقة الأداء المتوازن

## المطلب الأول: تعريف بطاقة الأداء المتوازن

تعرض الباحث لموضوع بطاقة الأداء المتوازن خلال حديثه عن أساليب تقييم الأداء في الفصل الأول، ولكن في هذا الباب سيكون الحديث تفصيلياً عن بطاقة الأداء المتوازن، وتعود فكرة بطاقة الأداء المتوازن لعام 1987 عندما تحدث عنها كل من Johnson & Kaplan بعنوان Relevant Loss، حيث ظهر هذا المدخل كاتجاه رئيسي لمواجهة الانتقادات التي وجهت للموازنة التقليدية وتقييم الأداء، حيث دعت الضرورة إلى تطوير منهجية الموازنة من خلال الإدارة على أساس التكلفة. أما الانتقاد الآخر فهو استجابة مدخل قياس الأداء المتوازن لاستخدام عناصر أخرى في قياس الأنشطة بجانب المقاييس المالية. ولأن نظم المحاسبة تقدم معلومات تاريخية لا تمكن الإدارة من اتخاذ قرار سليم. من هنا طالب كل من Johnson and Kaplan بأنه يجب أن تدار جهود المؤسسات من خلال عدة محاور للقياس بدلاً من الاعتماد على النظام المالي<sup>1</sup>.

وقد تم تقديم بطاقة قياس الأداء المتوازن لأول مرة كمفهوم لقياس الأداء في المؤسسات عن طريق Kaplan and Norton عام 1992 في مجلة Harvard Business Review، وقد كان الهدف من تقديم هذا النموذج هو التغلب على القصور الذي يرافق استخدام المقاييس المالية<sup>2</sup>. حيث تركز المقاييس المالية على الأداء المالي فقط، ويعتبر هذا ثغرة في تقييم الأداء.

وقد عرّف كل من كابلان وأتكينسون بطاقة الأداء المتوازن على أنها أداة تتم بواسطتها ترجمة رسالة الشركة واستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس تقوم على أربع ركائز أو أربعة أبعاد أساسية، وهي: (الأداء المالي، ورضا العملاء، وكفاءة الأداء التشغيلي، والفرص التي توفرها الشركة للعاملين فيها للتعلم والنمو)، وبذلك يصبح التنافس بين الشركات قائماً على أساس ما يتوافر فيها من روح المبادرة، والقدرة على الإبداع والابتكار، أكثر مما هو على أساس ما لديها من أصول ثابتة وملموسة<sup>3</sup>.

كما عرفها كابلان ونورتون بأنها نظام يزود الشركة بمقاييس، وأهداف استراتيجية، تعطي الإدارة القدرة على إدارة أشكال الاداء كلها فيها، وتوازن بين المقاييس المالية وغير المالية بوصفها محركات للأداء المستقبلي للشركة، وتقيس أداء الشركة من خلال المحاور الأربعة سالفة الذكر، لكن الارتباط بين تلك المحاور يشق من رؤية الشركة واستراتيجياتها وأهدافها<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> محمد، عبد الرحيم (2007): قياس الأداء: النشأة والتطور التاريخي والأهمية، ورقة عمل مقدمة في ندوة قياس الأداء في المنظمات الحكومية، مدخل قائمة قياس الانجاز المتوازنة والنمعة في القاهرة، مصر، ص217

<sup>2</sup> المصدر السابق، ص217

<sup>3</sup> دودين، أحمد يوسف (2009): معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية (دراسة ميدانية)، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، م9، ع2، الزرقاء، الأردن، ص3

<sup>4</sup> دودين، أحمد يوسف، مصدر سابق، ص4

وفي تعريف آخر لكابلان ونورتون، بأن بطاقة الأداء المتوازن إطار عملي يستخدم كمدخل لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي وذلك من خلال دراسة عدد من المقاييس ضمن المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، المالي، والعلاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو<sup>1</sup>.

كما يمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن بأنها مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمدراء الإدارات العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء منظماتهم<sup>2</sup>.

وقد تم تعريف بطاقة الأداء المتوازن بأنها طريقة لتحويل رسالة المنظمة واستراتيجيتها إلى مقاييس أداء. وفي الواقع فإن أساس بطاقة الأداء المتوازن يقوم على وضع مقاييس لكل بعد من أبعادها لإجراء عملية القياسات لمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط<sup>3</sup>.

كما يمكن تعريفها بأنها نظام إداري يهدف إلى مساعدة المؤسسة على ترجمة رؤيتها واستراتيجياتها إلى مجموعة من الاهداف والقياسات المترابطة، وذلك من خلال الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المؤسسات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية<sup>4</sup>.

ومما سبق 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.

---

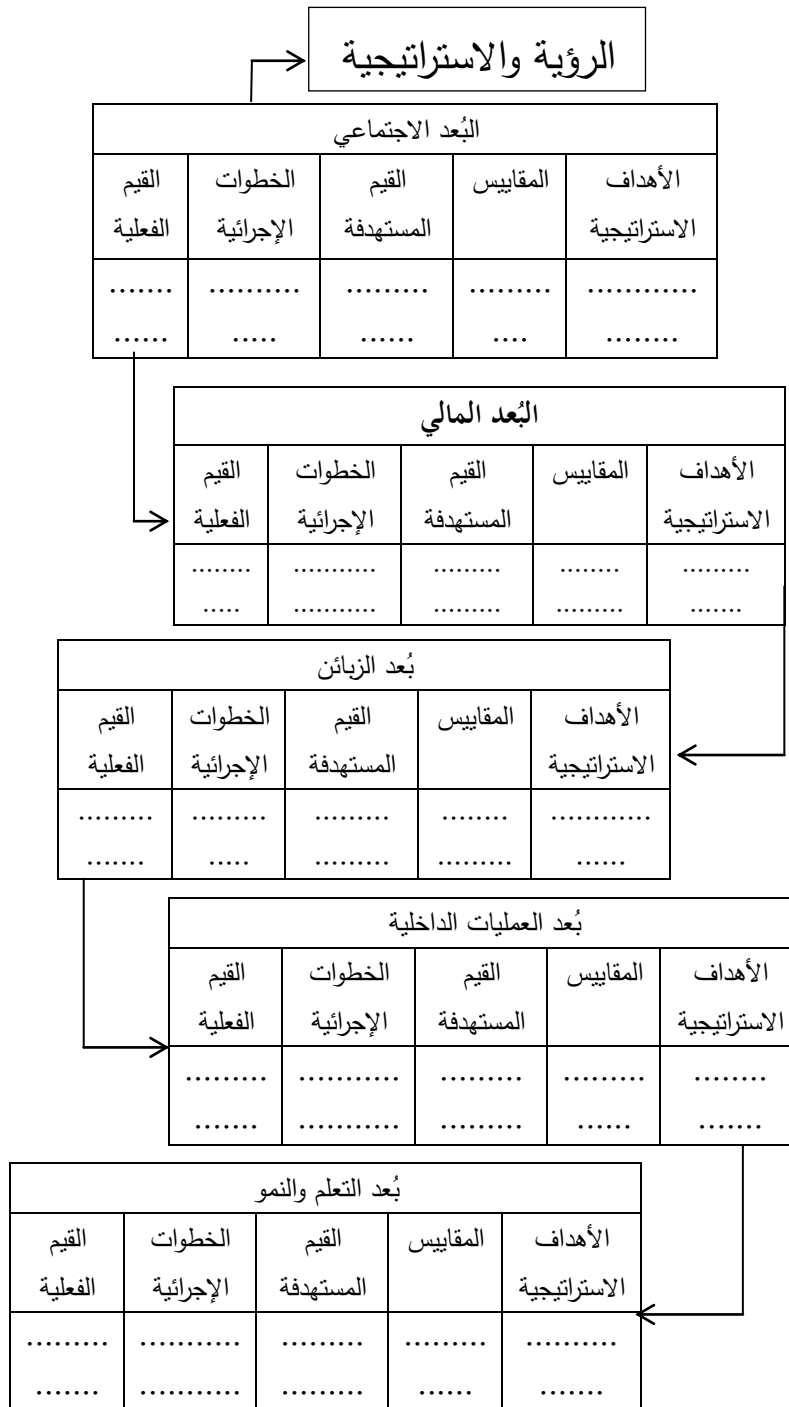
<sup>1</sup> جودة، محفوظ أحمد، مصدر سابق، ص 277

<sup>2</sup> ادريس، وائل محمد صبحي، والغالبي، طاهر محسن منصور، مصدر سابق، ص 151

<sup>3</sup> جودة، محفوظ أحمد، مصدر سابق، ص 277

<sup>4</sup> المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، مصدر سابق، ص 278

الشكل رقم (4) إطار وعناصر بطاقة الأداء المتوازن



Resource: Kaplan, Robert S., and Norton, David P., previous resource, p4 بتصريف من الباحث

## المطلب الثاني: اسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن

تعرضت المقاييس المالية للأداء للعديد من الانتقادات، وركزت هذه الانتقادات على الطبيعة التاريخية للمقاييس المالية والتي تعكس سلوك المؤسسة في الماضي ولا تعكسه في المستقبل، وتتجاهل هذه المقاييس القيمة المالية للأصول غير الملموسة في المؤسسة مثل تكلفة الأبحاث والتطوير والموارد البشرية والشهرة، إضافة إلى أن هذه المقاييس لا توفر المعلومات التي تحتاجها الإدارة بغرض اتخاذ القرارات الداخلية أو في العملية الرقابية، إضافة إلى رضا الزبائن ومستوى الجودة وسلوك المنافسين وكفاءة عمليات التشغيل الداخلي وإمكانية تطويرها لمواجهة احتياجات المؤسسة والظروف المتغيرة فيها، وتنمية الموارد البشرية، ومما سبق ومن خلال الانتقادات الموجهة للمقاييس المالية اعتبرت هذه المقاييس غير مناسبة لأغراض التقييم واتخاذ القرار، ومن أجل التغلب على هذه المشكلة ظهرت الحاجة إلى مقاييس أداء استراتيجية بعيدا عن الانتقادات التي ذكرت آنفا<sup>1</sup>. وما ينطبق على القطاع الخاص في إطار تقييم الأداء ينطبق على القطاع العام، حيث أن ما سبق ذكره يمس الخدمات المقدمة للمواطن. وتعرضت بيئة الأعمال داخل وخارج المؤسسات لمجموعة من المتغيرات أثرت على مختلف نواحي الأداء بها مما دعا المؤسسات إلى الاتجاه نحو تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وفيما يلي المتغيرات التي ظهرت<sup>2</sup>:

1- تركيز اهتمام المقاييس التقليدية على النتائج في الأجل القصير بالرغم من أن معظم القرارات الإدارية ذات تأثير طويل الأجل، خاصة قرارات الاستثمار واقتناء الأصول وتلك المرتبطة ببرامج التطوير والتحسين مما يدفع متخذ القرار إلى تحسين الأداء في الأجل القريب، والعمل على تأجيل أو الابتعاد عن اتخاذ القرارات المرتبطة بالتحسينات والتطوير ذو البعد الاستراتيجي طويل الأجل.

2- حدوث تغييرات في فلسفة الإدارة ومداخل اتخاذ القرارات وأساليب الإنتاج حيث يترتب عليها تطبيق الإدارة الإستراتيجية، وظهور فلسفة التوقيت المنضبط في المخزون والإنتاج، ونظام الإنتاج المرن، وتحول الاهتمام بالمنتج من التركيز على مرحلة الإنتاج إلى التركيز على كل مرحلة من مراحل دورة المنتج، وتحول الاهتمام برقابة الجودة إلى انتهاج سياسة التحسين المستمر، واستخدام أسلوب التكلفة المستهدفة، وأسلوب تحليل سلسلة القيمة وأسلوب هندسة القيمة وقد نتج عن ذلك كله مزايا تنافسية كبيرة.

3- زيادة حدة المنافسة على المستوى المحلي والمستوى الدولي، مما أثر على ظهور التكتلات الاقتصادية الدولية، واندماج مؤسسات الأعمال في كيانات كبيرة، والتطبيق الفعلي لاتفاقيات تحرير التجارة، وإزالة القيود والحواجز الجمركية.

<sup>1</sup> أبو جزر، حمد أحمد، مصدر سابق، ص 27

<sup>2</sup> المصدر السابق، ص 27 - 28



4- ظهور ثورة تكنولوجيا المعلومات في مجال الانتاج وأنظمة المعلومات ترتب عليها استخدام الحاسوب في مختلف نواحي النشاط بالمؤسسة ابتداء من مرحلة تصميم المنتج ومرورا بمرحلة التخطيط للاحتياجات، ثم مرحلة التنفيذ وتطبيق أنظمة التصنيع المرنة، وأنظمة التخزين والاسترجاع الأوتوماتيكي، ثم مرحلة الرقابة بالاضافة لاستخدام أساليب قواعد البيانات الداخلية والخارجية وإمداد الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار بسرعة ودقة فائقة.

5- ظهور تغيرات وتحولات جذرية في أهداف منشآت الأعمال للمحافظة على بقائها وسط ظروف المنافسة الشديدة، حيث أصبح هدفها هو خدمة الزبون والاحتفاظ به، وبدا الاهتمام بتحليل ربحية الزبون، إضافة الى الاهتمام الدائم بالتحسين المستمر في الجودة، وتقديم منتجات متنوعة ومبتكرة، والاستجابة السريعة لطلبات الزبائن مع مواجهة تحديات خفض التكلفة والأسعار.

وبشكل متواز فإن الظروف التي مرت بها مؤسسات القطاع الخاص، تتشابه مع الظروف التي مرت بها مؤسسات القطاع العام، وقد ترتب على كل هذه المتغيرات ظهور انتقادات كثيرة لنظام تقييم الأداء التقليدي الذي أصبح أداة غير مناسبة لتحديد مدى سلامة الأداء، وغير فاعلة في توجيه نظر الإدارة إلى مواطن الخلل ونقص الكفاءة، وغير كفؤ في توجيه الإدارة وإرشادها لتحسين وضعها التنافسي. ومن هنا كان التوجه لمقاييس أخرى ومنها بطاقة الأداء المتوازن.

## المطلب الثالث: تطورات بطاقة الأداء المتوازن

إن أول بطاقة أداء متوازن تم استخدامها في شركة Anolog Devices، عام 1987، حيث استخدمت هذه الشركة بطاقة أكثر شمولية من المداخل السابقة لفحص وقياس الأداء. وقد اعتمدت هذه البطاقة جوانب خاصة مثل سرعة التسليم للزبون، وجودة دورة العمليات التطبيقية، وفاعلية تطوير منتجات جديدة إضافة إلى المقاييس المالية المستخدمة من قبل. وقد شكل هذا النظام بداية ظهور أنظمة القياس المتوازنة، خاصة بطاقة التقييم المتوازن المبتكرة والمقترحة من قبل كل من Kaplan, Norton, and Robert S. عام 1992<sup>1</sup>.

وتأتي فكرة بطاقة الأداء المتوازن من الأفكار المستوحاة من لوحة القيادة في السيارة أو الطائرة، فمثلا، لو تم استخدام جهاز واحد للقياس في قيادة السيارة، فسيكون من الصعب على السائق التعرف على درجة الحرارة، ومعرفة كمية الوقود المتبقي داخل خزان السيارة، وعليه فإن المدراء اليوم في المؤسسات التي تعيش في جو من التنافس الشديد، يحتاجون إلى العديد من المؤشرات لضبط سير مؤسساتهم ومعرفة مستوى أداء هذه المؤسسات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> ادريس، وائل محمد، والغالي، طاهر محسن، مصدر سابق، ص143

<sup>2</sup> المصدر السابق، ص143

إن التطور الحاصل لبطاقة الأداء المتوازن منذ أوائل التسعينيات وحتى يومنا هذا حيث تم تطبيقها في كل من القطاع العام والقطاع الخاص، حيث ركزت المؤسسات على الانتقال من المقاييس المالية والأداء غير المالي إلى إدارة وتنفيذ الاستراتيجية، وبطاقة الأداء المتوازن تعطي عدة مقاييس مختلفة للأداء التنظيمي، وقد بين (Lawrie and Cobbold) أن لبطاقة الأداء المتوازن ثلاثة أجيال وهي على النحو التالي<sup>1</sup>:-

## المقصد الأول: الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن

بدأ الجيل الأول بظهور الترابط بين الأبعاد بشكل ضعيف من خلال توحيد المقاييس المالية وغير المالية للأداء وربطها معا من خلال وضعها ضمن أربعة أبعاد دون ترابط فعال لعلاقات السبب والنتيجة بين مقاييس الأداء والنتائج، كما يتم إدخال العديد من التغيرات المادية منذ اختراعها بوصفها أداة لقياس الأداء، كما طورت تطبيقاتها وعملياتها المستخدمة في تطبيق هذه الأداة ضمن المؤسسات وعززت هذه التغيرات من فائدة بطاقة الأداء المتوازن بوصفها أداة إستراتيجية<sup>2</sup>. وشهد هذا الجيل إضافة ثلاثة أبعاد أخرى وهي الزبائن، والعمليات الداخلية، والنمو والتعليم إضافة للبعد المالي حيث يتم قياس أداء المؤسسة ضمن الأبعاد السابقة<sup>3</sup>. والشكل التالي يبين الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن.

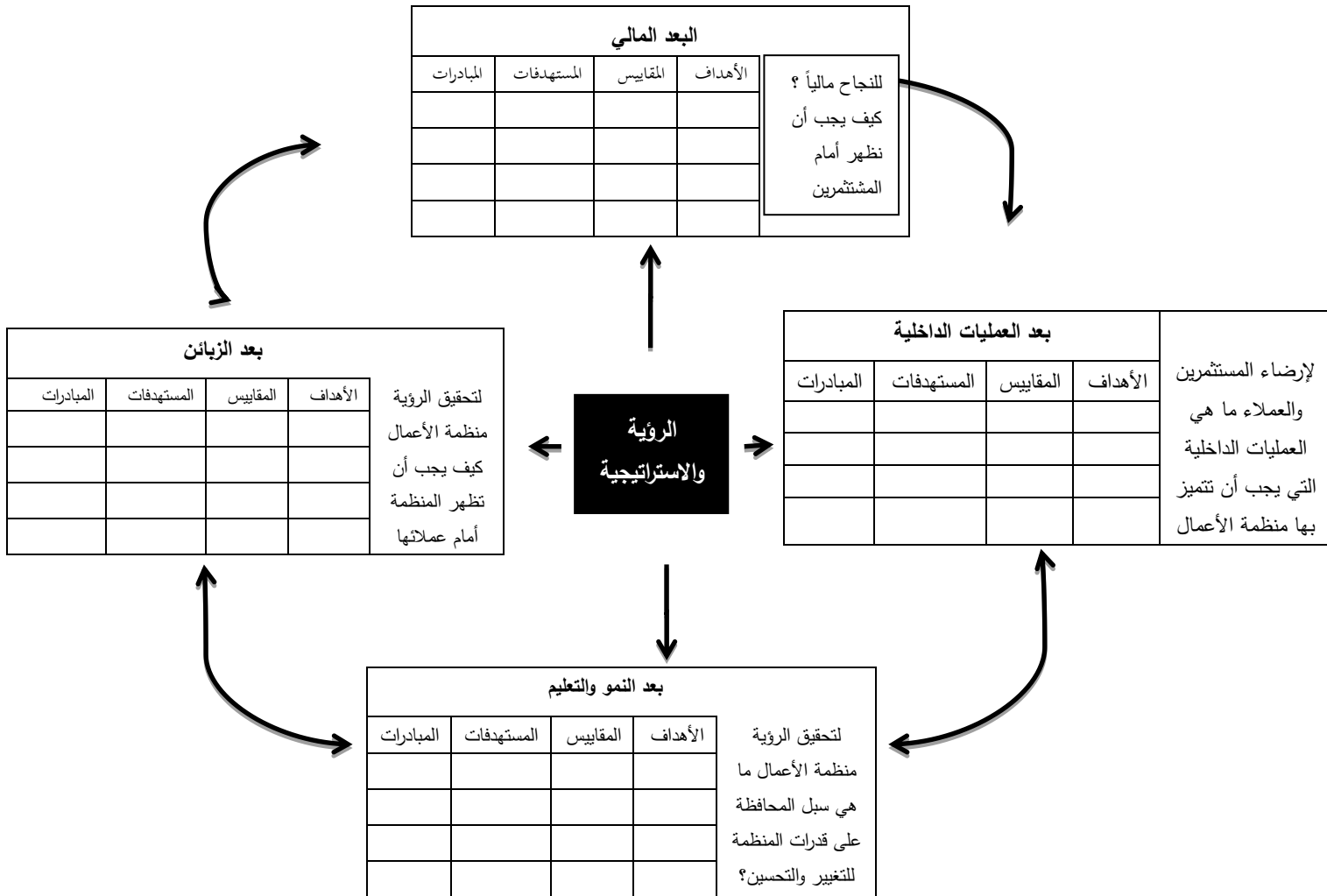
---

<sup>1</sup> عوجة، أزهار مراد، مصدر سابق، ص35

<sup>2</sup> المصدر السابق، ص36

<sup>3</sup> ادريس، وائل محمد، والغالبي، طاهر محسن، مصدر سابق، ص145- ص149

الشكل رقم (5) الجيل الأول من بطاقة تقييم الأداء المتوازن

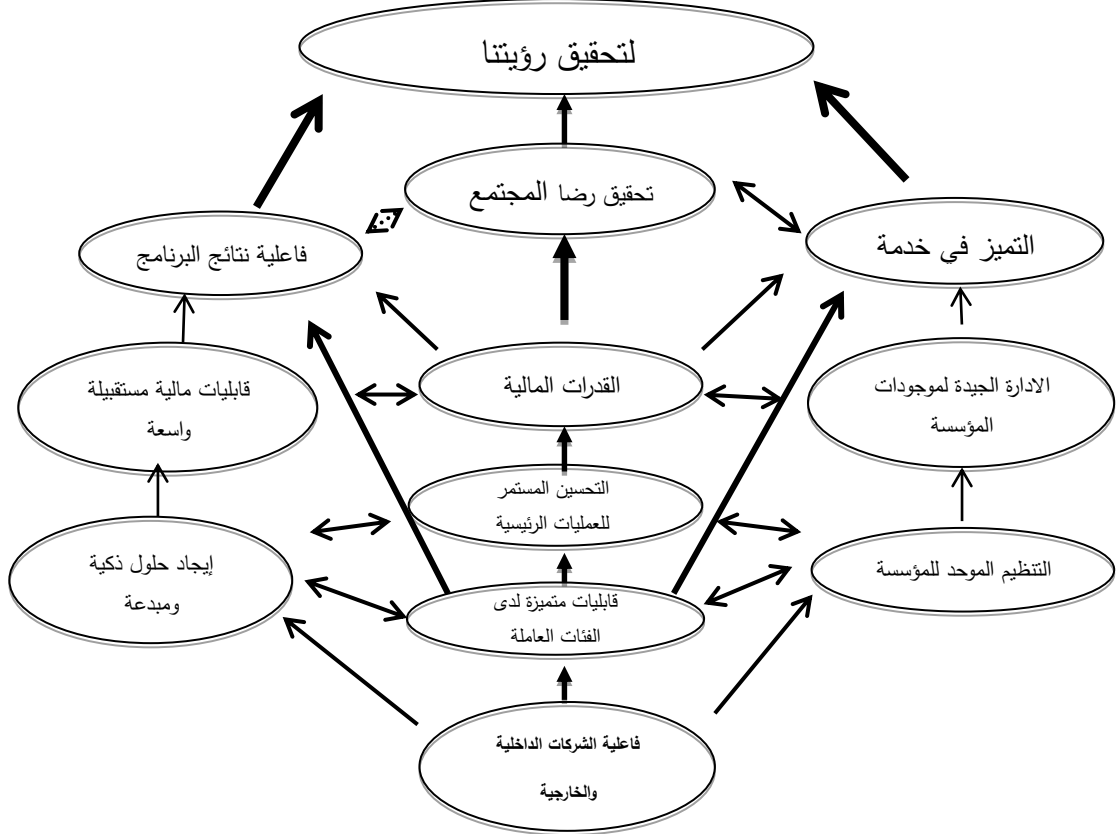


Resource: Marin, Jean-Charles (2010): The Impact of Strategic Planning and The Balance Scorecard Methodology on Middle Managers' Performance in The Canadian Defence Department, Ph.D thesis, ESC Lille, Lille, France, p50

## المقصد الثاني: الجيل الثاني من بطاقة الأداء المتوازن

بعد تطبيق الجيل الأول من بطاقة الاداء المتوازن في العديد من المؤسسات ونتيجة للمشاكل التي ظهرت بعد تطبيق الجيل الأول، ظهرت تحسينات كثيرة فيها أصبحت أكثر وضوحا من خلال التركيز على عملية الربط بين الأهداف وعملية اختيار المقاييس الأكثر ترابطا مع تلك الأهداف الاستراتيجية وربطها معا باستعمال نموذج ربط استراتيجي للمساعدة في تحديد الفعاليات والنتائج الواجب قياسها، وقد تم تطوير هذه الأهداف وبشكل مباشر من خلال بيانات إستراتيجية مستندة إلى رؤية خاصة بالمؤسسة أو خطة إستراتيجية، كما تضمن تطبيق الجيل الثاني اداة لتحليل الفجوة بين الأهداف التنظيمية المقيمة للأداء والنتائج الفعلية لمعرفة أسباب الأداء غير المرضي، ومن المؤسسات التي انتقلت من الجيل الأول إلى الجيل الثاني مؤسسة (Ricoh) ومؤسسة (Takara Shuzo)، وقد توالى التطورات لاحقا سواء في مجال إثراء نظري لإطار بطاقة الأداء المتوازن أو من خلال التطبيقات العملية في المؤسسات الكبرى ليظهر الجيل الثالث من بطاقة الاداء المتوازن<sup>1</sup>.

الشكل رقم (6) علاقة السبب والنتيجة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن - الجيل الثاني من بطاقة الأداء المتوازن (الخارطة الاستراتيجية)



المصدر: إدريس، وائل محمد، والغالبي، طاهر محسن، مصدر سابق، ص146.

<sup>1</sup> إدريس، وائل محمد، والغالبي، طاهر محسن، مصدر سابق، ص146-147، وعوجة، أزهار مراد، مصدر سابق،

## المقصد الثالث: الجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن

يعتبر الجيل الثالث الأكثر تطوراً في بطاقة الأداء المتوازن حيث تم استعمال عبارات القصد أو الغاية، كنقطة بداية لاختيار الأهداف الإستراتيجية، واختيار المقاييس ووضع الغايات، كما تضمن الارتباط والتدقيق في سلاسل الأهداف الاستراتيجية حتى تظهر أهداف الأداء المالي بوضوح، وعليه فقد تم استبعاد المبادرات غير المرتبطة بتشكيل التدفق الاستراتيجي من الخريطة الاستراتيجية، فضلاً عن تضمن تفاصيل جديدة تهدف إلى إعطاء فعالية أكثر للعمل بين الاستراتيجيات ذات العلاقة حيث ظهر ما يطلق عليه بالخريطة الاستراتيجية التي جعلت من الاستراتيجية نقطة الارتكاز لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن<sup>1</sup>. ويتضمن العناصر المهمة التالية والتي لا توجد في بطاقة الأداء المتوازن العادية وهي<sup>2</sup>:

- 1- الارتباط والتدقيق في سلاسل الأهداف الإستراتيجية حتى تظهر أهداف الاداء المالي بوضوح.
- 2- نتيجة لذلك يتم استبعاد المبادرات غير المرتبطة بتشكيل التدفق الاستراتيجي من الخريطة الاستراتيجية.

ويشمل الجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن العديد من المكونات ويمكن إيجازها على النحو التالي<sup>3</sup>:

1. بيان الاتجاه والذي يوضح شمولية القرارات وتنظيم الأنشطة وليس الدخول في تفاصيل وضع الأهداف قبل وصف دقيق وصحيح لهذا الاتجاه.
2. الأهداف الاستراتيجية والتي تبين مساهمة الاتجاه العام لتوضيح تقاسم الرؤية الشمولية للعمل في المؤسسة ووضع الاهداف الاستراتيجية المترابطة مع الإطار العام لنظام التفكير المنهجي وعلاقات السبب وتتسم النتيجة بين هذه الأهداف بالوضوح.
3. نموذج الربط الاستراتيجي والمحاوور حيث يبين أن تحديد الأهداف الاستراتيجية يتم بشكل منفصل بين المحاوور التي تكون بطاقة الأداء المتوازن، وهنا لابد من الفصل بين نوعين من المحاوور، الأول يركز على البعد الداخلي في بطاقة الأداء المتوازن والمتمثل في بعد العمليات الداخلية، وبعد النمو والتعلم، أما النوع الثاني فيركز على البعد الخارجي للبطاقة وهو بعد الزبائن والبعد المالي.
4. المقاييس والمبادرات، وتبين هذه النقطة أنه عندما يتم الاتفاق على الأهداف وتصبح القياسات محددة لتدعيم قدرة الإدارة العليا على فحص ومراقبة تطور المؤسسة تجاه تحقيق الأهداف يتم تحديد المبادرات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

وبهذا تكون بطاقة الأداء المتوازن الأكثر تطوراً، والتي تؤدي إلى قياس معقول لأداء المؤسسة العامة.

<sup>1</sup> عوجة، أزهار مراد، مصدر سابق، ص37

<sup>2</sup> الرفاتي، عادل جواد، مصدر سابق، ص59

<sup>3</sup> إدريس، وائل محمد، والغالبي، طاهر محسن، مصدر سابق، ص149- ص150

## المطلب الرابع: تحقيق التوازن في بطاقة الأداء المتوازن

ويكون ذلك من خلال توفر عنصر التوازن في بطاقة الأداء المتوازن بين كافة مكونات البطاقة وذلك من خلال النقاط التالية<sup>1</sup>:

1- التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل والأهداف طويلة الأجل، إذ لا يعقل أن تركز المؤسسة على الأهداف قريبة الأجل وتهمل الأهداف طويلة الأجل، أو بالعكس، وعليه لا بد من تحقيق التوازن بين النظرتين.

2- التوازن بين المؤشرات المالية وغير المالية، حيث كان من الانتقادات الموجهة للمقاييس المالية أنها تقدم التقارير المالية فقط دون النظر إلى العناصر الأخرى.

3- التوازن بين مؤشرات قياس الأداء السابق ومؤشرات قياس الأداء المستقبلي، حيث لا بد للمؤسسة التي تريد أن تصل إلى قياس فعلي لأدائها أن توازن بين مؤشرات الأداء السابق، ومؤشرات الأداء المستقبلي.

4- التوازن بين الأداء الداخلي والأداء الخارجي، ولقد أصبح من الضرورة بمكان عدم إهمال الأداء الداخلي أو الأداء الخارجي، والاهتمام بأحدهما، حيث لا بد من الموازنة بين الأداء الداخلي والأداء الخارجي ولكل منهما تأثير مباشر على أداء المؤسسة.

ومن خلال التوازن بين الأهداف طويلة وقصيرة المدى، والمؤشرات المالية وغير المالية، وقياس الأداء السابق والأداء المستقبلي، والأداء الداخلي والأداء الخارجي، كل ذلك يعطي صورة حقيقية في عملية تقييم الأداء للمؤسسة، وتكون العملية شاملة، وقريبة من الصواب، دون الاهتمام ببعدها على حساب بعد آخر، أو إهمال بعد من الأبعاد.

---

<sup>1</sup> مقدم، وهيبية (2010): استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ وتقييم الاستراتيجية، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي الرابع حول "المنافسة والاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات خارج قطاع المحروقات بالدول العربية، يومي 8-9 نوفمبر 2010م، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، الجزائر، ص8، وعوجة، أزهار مراد، مصدر سابق، ص 35

# المبحث الثاني: أهمية بطاقة الأداء المتوازن، والعوائق

## ومقومات النجاح

### المطلب الأول: أهمية بطاقة الأداء المتوازن

تتبع أهمية بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات من خلال النقاط التالية<sup>1</sup>:

1- توجه بطاقة الأداء المتوازن الشركات والمؤسسات إلى التركيز على تحقيق الرسالة بعد أن كان الاهتمام منصبا على البعد المالي فقط.

2- الربط بين الخطة السنوية قصيرة الأجل وبين الاستراتيجيات طويلة الأجل.

3- تحقيق فهم إداري أعمق لأوجه الترابط بين تنفيذ القرارات والأهداف الاستراتيجية المحددة.

4- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة من أدوات الإدارة الاستراتيجية، تنتهي بتحقيق الأهداف والغايات المطلوبة.

5- يمكن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على جميع المستويات الإدارية، مما يعطي فرصة التعلم الاستراتيجي، وتحديد أولويات كل مستوى إداري، مما يوفر أداة اتصال توضح الأهداف الاستراتيجية لجميع العاملين في المؤسسة.

6- توفر بطاقة الأداء المتوازن التوازن بين القياس والتقييم، حيث إن الأمور التي يصعب قياسها ماليا يمكن أن يكون لها أثر كبير في استمرار المؤسسة أو فشلها.

7- توفر بطاقة الأداء المتوازن طريقا منظمة تربط رؤية المؤسسة المستقبلية بمواردها المادية والبشرية، لتحقيق استثمار امثل لتلك الموارد.

8- توفر بطاقة الأداء المتوازن معلومات كافية لمتخذ القرار، وتقلل من مشكلة المعلومات الزائدة عن الحاجة، والتي قد تؤدي لإرباك متخذ القرار.

9- تقدم بطاقة الأداء المتوازن نظاما شاملا لترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى مجموعة متكاملة من المقاييس التي تنعكس في صورة مقاييس أداء إستراتيجية.

10- تشبع بطاقة الأداء المتوازن العديد من الاحتياجات الإدارية، حيث يشمل التقرير الواحد العديد من الاجزاء التي قد يظن البعض أنها متباعدة، مثل تلبية احتياجات الزبائن، وتخفيض زمن الوفاء، وتخفيض الزمن اللازم لإدخال منتجات وخدمات جديدة.

11- يحمي نظام قياس الأداء المتوازن المؤسسة من حدوث مثالية جزئية، لأنه يجعل المدراء يأخذون في اعتبارهم كل المقاييس التشغيلية الضرورية، وبالتالي يكون المدير قادرا على تحديد ما إذا كان التحسين في مقياس معين يكون على حساب المقاييس الأخرى.

<sup>1</sup> دودين، أحمد يوسف، مصدر سابق، ص 9-10، والشيشني، حاتم محمد عبد الرؤوف، مصدر سابق، ص 114

## المطلب الثاني:

### عوائق في طريق تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

تواجه هذا الأسلوب من أساليب تقييم الأداء العديد من العوائق وهي على النحو التالي<sup>1</sup>:

- 1- نقص المعرفة بأسلوب بطاقة الأداء المتوازن، وعدم الاحاطة بمميزاته.
- 2- الحاجة لرؤية مشتركة لاستراتيجية متفق عليها عند إعداد نموذج بطاقة الأداء المتوازن.
- 3- يمكن أن تفوق تكاليف بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء المنفعة المطلوب الحصول عليها.
- 4- صعوبة تحديد الوزن المرغوب للأهداف الاساسية التي تكون ذات أبعاد متعددة، لذا يلزم الإدارة أن تحدد الأهداف الثانوية التي تمثل موجهات للأداء، وفقا للأهداف الأساسية.
- 5- قلة الموظفين المؤهلين للتعامل مع نظام بطاقة الأداء المتوازن، مما يفوق لمقاومة تطبيق هذا النظام.
- 6- صعوبة وضع المقاييس وتحديدتها في بطاقة الأداء المتوازن، إضافة لصعوبة تحديد العدد الأمثل من المقاييس المستخدمة التي تظهر الأداء بشكل متكامل.
- 7- نظرا لعدم وجود مقاييس لبعض متغيرات الأداء، حيث أن وجود هذه المقاييس مهم لوضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ، وبالتالي فإن عدم وجود مقاييس لقياس متغير يؤدي إلى عدم قدرة إدارة المؤسسة على توجيه أداؤها.

### المطلب الثالث: مقومات نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

تتطلب عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن العديد من المقومات وفيما يلي هذه المقومات<sup>2</sup>:

- 1- دعم الإدارة العليا، حتى تكون عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ناجحة لا بد من وجود دعم الإدارة العليا له، فعندما يدرك العاملون في المؤسسة بأن الإدارة تدعم جهود تطبيق بطاقة الأداء المتوازن فإن ذلك يساعد في التزام العاملين بتطبيق النظام ويخفف من معارضتهم له.
- 2- الحوافز المادية، يجب التركيز على منح الحوافز المادية والمعنوية لكل من يساهم في تصميم بطاقة الأداء المتوازن أو تطبيقها، وهذا يعتبر دافعا قويا للمسؤولين عن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
- 3- تكوين فرق العمل حيث ان تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يشمل جميع مكونات المؤسسة، ولذلك ليس من المنطق أن يقوم بالعملية شخص واحد، بل هو جهد جماعي داخل المؤسسة.
- 4- يجب إدراك أن لا توجد حلول معيارية تتناسب مع جميع المؤسسات، وذلك لاختلاف عوامل البيئة الداخلية والخارجية لكل مؤسسة.

<sup>1</sup> المصدر السابق، ص 10

<sup>2</sup> جودة، محفوظ أحمد، مصدر سابق، ص70



5- إدارة التغيير حيث تتطلب عملية تطبيق النظام لإجراء عدة تغييرات في المؤسسة، سواء كان التغيير متعلقا بالثقافة او بالأنظمة أو بالأفراد، كما أن تغيير البيئة حول المؤسسة مستمر ومتواصل، وكذلك متطلبات المستفيدين من الخدمة المقدمة من المؤسسة، وبالتالي فإنه على المؤسسة أن تجري التغييرات المطلوبة لتتمكن من مواكبة التغييرات الجارية.

6- دراسة الانحرافات واتخاذ الاجراءات التصحيحية، ولا يعني ذلك بالضرورة التخلي عن الاستراتيجيات الموجودة، او أنه سيتم صياغة استراتيجيات جديدة، فالإجراءات التصحيحية يفترض فيها ان تضع المؤسسة في وضع أفضل للاستفادة من نقاط القوة واستغلال أفضل للفرص المتاحة، وتجنب التهديدات الخارجية، وتقليل أثر نقاط الضعف الداخلية.

7- تحديد الأهداف بشكل واضح، وتعريف المقاييس بشكل دقيق، حيث أنه من الأهمية بمكان أن يتم تحديد الأهداف بطريقة يفهمها القائمون على التنفيذ، ومراعاة الدقة والموضوعية في تعريف المقاييس المرتبطة بالأهداف.

8- الاعتماد على مدخل الاتصال من أسفل إلى أعلى، ومن أعلى إلى أسفل بين مكونات التنظيم الإداري في المؤسسة، وذلك من أجل أن تصل الرسالة إلى المرسل إليه ويفهم مضمونها كما أراده المرسل، كما ينبغي أن تركز إدارة المؤسسة على عملية الاتصال بشكل سليم، حيث إن النظام الجيد يحتاج إلى عقد اجتماعات وإجراء اتصالات ومناقشات بين العاملين في المؤسسة لإقرار خطة العمل والمحاور الرئيسية للمقاييس التي ينبغي التركيز عليها.

ومن خلال ما سبق، يتبين أهمية دعم الإدارة العليا لتطبيق تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ولا بد من وجود الحوافز المادية والمعنوية لذلك، مع تحديد الأهداف الاستراتيجية، ولذلك تعتبر كافة النقاط السابقة أساسا هاما 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.

## المبحث الثالث:

# تجارب بعض المؤسسات العامة في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

بعد النجاح الذي حققه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في القطاع الخاص، أو ما يطلق عليه بقطاع الأعمال، هل يمكن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في القطاع العام، وبعد الاطلاع، والرجوع إلى الدراسات التي أجريت حول تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، فقد اثبت الكتاب والباحثون امكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة قياس في القطاع العام، حيث يقول الباحث عبد الرحيم محمد في ورقة عمل مقدمة في ندوة قياس الأداء المتوازن في المنظمات الحكومية "انه لا ينصب تركيز المدراء في المنظمات العامة على التكلفة فقط، أو انجاز رسالة المؤسسة لأن المساءلة في المنظمات العامة تكون من قبل دافعي الضرائب، والجمهور، والإعلام، وأعضاء المجالس، حيث تركز هذه الفئات على اوجه الأداء الحكومي. وللمنظمات العامة ثلاث مستويات رئيسية للأهداف، يتحقق رضا المواطن في حال تنفيذها، هي خلق القيمة للمستفيد، وخفض التكلفة، والاستمرار في الحصول على الدعم والتمويل من الحكومة، ومن خلال هذه المستويات الثلاث تستمر المؤسسة في تحديد أهدافها للعمليات الداخلية، والتعلم والنمو، ويمكنها ذلك من تحقيق الأهداف"<sup>1</sup>، وبعد الرجوع للعديد من الدراسات سيتم عرض التجارب التي جرت على مستوى العالم وبشكل مختصر وهي على النحو التالي<sup>2</sup>:-

## المطلب الأول:

### المؤسسات التي تعمل في مجال الرعاية الصحية

استهدفت هذه الدراسة تقييم تسع مؤسسات تعمل في إطار الرعاية الصحية في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث قامت بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وركزت الدراسة على مجموعة من القضايا التي لها علاقة بالتنفيذ والتي لها الأثر على مجموعة من المجالات في المؤسسة. وكان منطلق فكرة تطبيق هذا المدخل في هذه المنظمات هو رغبتها في البحث عن وسيلة جديدة وأسلوب جديد لمساعدتها في استخدام منهج استراتيجي في علمية القياس، كما كانت التحديات التي تواجه

<sup>1</sup> محمد، عبد الرحيم، (2007): خطوات تصميم مدخل قياس الأداء المتوازن ومشكلات التطبيق، ورقة عمل مقدمة في ندوة "قياس الأداء في المنظمات الحكومية - مدخل قائمة قياس الانجاز المتوازنة"، القاهرة، مصر، ص 231.

<sup>2</sup> محمد، عبد الرحيم (2007): تجارب بعض المنظمات العامة في تطبيق مدخل قياس الأداء المتوازن، ورقة عمل مقدمة في ندوة قياس الأداء في المنظمات الحكومية - مدخل قائمة قياس الانجاز المتوازنة - القاهرة - مصر، ص 256 -

المؤسسة الصحية نتيجة الطلب المتزايد على هذه الخدمة وضرورة توافر الجودة دافعا لتطبيق فكرة بطاقة الاداء المتوازن.

وقد شملت الدراسة العديد من المجالات وهي على النحو التالي:-

1- دور بطاقة الأداء المتوازن في تحديد رؤية المؤسسة واستراتيجيتها.

2- الدوافع التي أدت إلى تبني بطاقة الأداء المتوازن.

3- الاختلاف بين بطاقة الأداء المتوازن ومداخل القياس الأخرى.

4- العمليات التي تم اتباعها لتطوير وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن.

5- التحديات والقيود التي تواجه عمليات تطوير وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن.

6- المميزات التي تحققت للمؤسسة من تبني واستخدام هذا المدخل.

وقد ركزت هذه الدراسة على تسع مؤسسات تعتبر من المؤسسات الأولى التي طبقت هذا المدخل، وقد تم تنفيذ عدد من المقابلات مع قادة هذه المؤسسات لتقييم النتائج المتوقعة من تطبيق هذا المدخل كأداة استراتيجية، وقد طرحت الدراسة على قادة هذه المؤسسات الاستفسارات التالية:-

1- هل حددت مؤسستك بشكل جيد الرؤية، والرسالة، والاستراتيجية قبل استخدام بطاقة الأداء المتوازن؟

2- ما هي الدوافع التي جعلت المؤسسة لديك تتبع بطاقة الأداء المتوازن؟

3- ما هو وجه الاختلاف بين بطاقة الأداء المتوازن والمقاييس الأخرى للأداء؟

4- ما هي العمليات التي اتبعت لتطوير وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن؟

5- ما هي أهم التحديات والقيود التي ظهرت أثناء تطوير وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن؟

6- ما هي المميزات التي حصلت عليها مؤسستك من تطبيق هذا المدخل؟

### **القيود والتحديات التي واجهت تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الصحية**

أوضحت الدراسة أن هناك الكثير من التحديات التي ظهرت عند تطوير وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن ومن أهم هذه التحديات والعوائق ما يلي:-

1- الحصول على الموافقة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، لقد واجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الصحية المذكورة هو أنه لا توجد تجربة سابقة، مما دفع للاعتقاد بأنه من الصعب الاقتناع بأن تطبيق هذا المدخل سيؤدي إلى تحسين الأداء، كما أن الخطوات المطولة في تطبيق هذا المدخل يعتبر عائقا آخر، وكذلك فإن قادة الأطباء يرون أن أي موارد تنفق في هذا الاتجاه تعتبر مهدرة.

2- الالتزام والتعهد بوقت التنفيذ، حيث لم يقبل الأفراد الأبعاد الأربعة المكونة لبطاقة الأداء المتوازن، نظرا لأن ثقافة المدراء والموظفين لم تستوعب قيمة التوازن الذي يحققه هذا المدخل. كما وجدوا كذلك صعوبة في قياس أهداف النمو والتعلم، وكذلك صعوبة في فهم علاقة السببية بالنسبة للموظفين نظرا لعدم التعود على التفكير بشكل عميق في الاستراتيجية.

3- تطوير القيمة المقترحة لبعد الزبون، يعتبر الممولون، والمرضى، والمنظمون، والأطباء هم الذي يحققون الدخل والناتج في هذا القطاع، وكل عنصر من هذه العناصر يتعارض مع القيمة المقترحة والتي لها علاقة بالجودة، والتكلفة، والاختيار. ومن هنا استطاعت بعض المؤسسات تطوير القيم المقترحة لمنع التعارض، كما أدركت بعض المؤسسات أن لديها نقصا في المعلومات حول أولويات الزبون وأدائها معه. ومن هنا اهتمت بدراسات السوق للتغلب على هذه المشكلة.

4- تنفيذ مدخل قياس الأداء المتوازن، ويتراوح وقت التنفيذ من ستة أشهر إلى سنة كاملة، حيث كانت الصعوبة في ضرورة الحصول على الموافقة الجماعية على التنفيذ. وتختلف الصعوبة التي تواجه القائمين على التطبيق حسب المستوى التنظيمي خاصة في الوقت المستخدم في الإقناع.

5- الحصول على التعهد بالتنفيذ، فهناك الكثير من المؤسسات التي قامت بتنفيذ أدوات كثيرة للقياس ولكنها لم تستمر نتيجة عدم تحقيق الأهداف، وبالتالي أثارت الشكوك حول هذا المدخل، فقد رأى البعض أنه نمط يعمل لفترة ثم يختفي. كما أن الخوف من كثرة المقاييس في هذا المدخل كانت عقبة في تنفيذه وقد بينت الدراسة أن كثيرا من الموظفين لا يريدون قياس أدائهم بسبب تداخل العلاقات في مجال الرعاية الصحية.

6- ترجمة البيانات التي تم الحصول عليها بطريقة فعالية التكلفة، إنه من الصعب أن يتم تقديم تقارير الأداء نظرا لكثرة المناطق التي تقدم فيها الخدمة الطبية، كما يعتبر توفير البيانات في الوقت المناسب والشكل المناسب عملا شاقا. وعليه فإن توفير البيانات في مثل هذه الظروف تمثل تكلفة عالية لأنه يحتاج إلى جمع المعلومات من مصادر مختلفة كما يحتاج إلى مهارات لتحليل هذه البيانات وترجمة المقاييس. وقد قامت المؤسسات موضع الدراسة بتدريب قوة العمل لديها على كيفية جمع البيانات، وتحليلها، واستخدامها في عملية القياس.

### **النتائج التي تحققت من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن**

تعتبر المؤسسات التسع أولى المؤسسات التي طبقت بطاقة الأداء المتوازن وتعتبر النتائج التالية عن القيمة المحتملة التي يحققها المدخل في مجال الرعاية الصحية:-

#### **1- التحديد الجيد للرؤية والرسالة والاستراتيجية**

تبين من خلال دراسة وتحليل نتائج المقابلات التي تم تنفيذها أن كل المؤسسات المشاركة في تطبيق مدخل قياس الأداء المتوازن قد قامت بالتحديد الجيد للرؤية، والرسالة، والاستراتيجية، مسبقا قبل تطبيق مدخل قياس الأداء المتوازن، وبالتالي جعلت هذه النتيجة بطاقة الأداء المتوازن أداة لتنفيذ الاستراتيجية بدلا من التركيز على صياغة الاستراتيجية.

#### **2- الدافعية لتبني بطاقة الأداء المتوازن**

لقد تبنت المؤسسات بطاقة الأداء المتوازن لمواجهة المتغيرات المتوقعة للقوى الخارجية وقد كانت من أهم دوافعها الضغوط المالية، والمنافسة، ودعم الصناعة، ونظم المعلومات، والتكنولوجيا الحديثة. كل هذه العوامل دفعت المؤسسة للبحث عن أدوات أكثر فعالية في الإدارة الإستراتيجية. وقد ساهم بطاقة الأداء

المتوازن في توضيح وتحديد اتجاه المؤسسة، كما مكن المؤسسة من معرفة النتائج التي تحققها وكيفية تحسين هذه النتائج.

### 3- مقارنة بطاقة الأداء المتوازن بنظم قياس الأداء الأخرى

أصبح قياس الأداء في مجال الصحة عملية مألوفة منذ التسعينيات، وعلى سبيل المثال ما قامت به The Joint Commission on Accreditation of Healthcare Organization حيث استخدمت نظم القياس لاعتماد أكثر من 18000 مؤسسة تعمل في مجال الرعاية الصحية وقد أشارت المقابلات التي تمت أن بطاقة الأداء المتوازن تختلف عن نظم قياس الأداء الأخرى ويتمثل الاختلاف في النواحي التالية:-

- أ- معظم نظم القياس تعمل في ضوء قواعد تنظيمية محدودة، وتركز بشكل أساسي على الجوانب الطبية والوظائف التي تتعلق بالتشخيص، ولا توضح إستراتيجية المؤسسة وتوجهها أثناء عملية التنفيذ، ولا تقدم مؤشرات تتعلق بالمستقبل. وذلك كله عكس بطاقة الأداء المتوازن.
- ب- علاقة السببية في بطاقة الأداء المتوازن، حيث توجد علاقات متداخلة في الاستراتيجية تعمل على بيان العلاقة بين التكلفة والجودة والتشغيل.
- ج- كثير من نظم مقاييس الأداء تتكامل مع بطاقة الأداء المتوازن من خلال بيان وتحسين العمليات. تبين من الدراسة بأن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن قد حقق الكثير من الايجابيات والتي تتمثل في تحسين الخدمات الطبية، وزيادة الاحتفاظ بالزبائن، إضافة لاستقطاب زبائن جدد، وزيادة رضا المواطن الذي يتلقى الخدمات الطبية والذي شعر بالتحسن في أداء المؤسسة، كما حد تطبيق هذا النظام من المشاكل التي تواجهها المؤسسة الطبية.

## المطلب الثاني: حالة مدينة شارلوت Charlotte

تقع هذه المدينة في شمال كاليفورنيا في الولايات المتحدة الأمريكية، وتعتبر ثاني أكبر مركز مصرفي في الولايات المتحدة، وتبلغ مساحتها 629 كم<sup>2</sup>، ويبلغ عدد سكانها 651101 نسمة، وقد كانت مسألة الأداء هي القضية الرئيسية التي تشغل المدينة لفترة طويلة، وتركز فلسفة المدينة على توصيل الخدمة للمجتمع، ومنذ تطبيق بطاقة الأداء المتوازن عام 1996، أصبحت استراتيجية المدينة في مركز الاهتمام حيث تم ترجمة رؤية ورسالة المؤسسة إلى أهداف ومقاييس ملموسة تعمل على مراجعة وتحديث الاستراتيجية باستمرار وتحديد استراتيجية لكل فرد وكل عمل بهدف تحقيق فعالية في تطوير الأداء.

### دوافع التوجه نحو تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

في عام 1990م كانت رؤية ورسالة المدينة هي تقديم خدمة ذات جودة عالية لمواطنيها تتمثل في "حق اختيار مستوى معيشي مناسب، في العمل والأنشطة التي تؤدي وقت الفراغ". ولكن مجلس المدينة لم يكن لديه الثقة الكاملة في تحقيق الرؤية والرسالة نظرا للحاجة المتزايدة للتمويل والتباعد بين أقسام العمليات. ومن هنا أدرك نائب مدير المدينة الحاجة إلى وضع إستراتيجية جديدة وإعادة ترتيب الأولويات.

## المجالات التي تم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن فيها

تم الاتفاق على التركيز على مجالات الأمن المجتمعي، والمواصلات، وتحسين علاقة الجوار، وإعادة هيكلة الحكومة (المحلية)، والتطوير الاقتصادي.

## إجراءات تطبيق مدخل قياس الأداء المتوازن

من أجل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بكفاءة عالية في المجالات الخمس، شكلت المدينة فريقاً لترجمة المجالات الخمس إلى أهداف استراتيجية من خلال بطاقة الأداء المتوازن. وقد أصبح البعد الأساسي هو المواطن، حيث تم تعديلات بسيطة في الأبعاد الأخرى وأصبح الهدف الرئيسي هو توصيل الخدمة للمواطن. وقد واجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن مشكلة حيث لم تظهر أنشطة بعض القطاعات في محاور القياس، وعولج ذلك ببيان المدير المسؤول دور هذه القطاعات وان دورها حيوي وهام في نجاح المشروع.

## المشاكل التي واجهت التطبيق

1- عدم وجود التجارب السابقة، وهذه مشكلة تشترك فيها جميع المؤسسات العامة، والمؤسسات غير الهادفة للربح، حيث كانت معظم التجارب في القطاع الخاص، مما يفقد قيادة المؤسسة التجارب التي يمكن الاسترشاد بها.

2- قضاء وقت طويل في تحديد الموضوعات والمجالات التي سيطبق فيها بطاقة الأداء المتوازن، نظراً لأهمية هذه القطاعات وارتباطها مع بعضها البعض حيث تم طرح 15 موضوعاً للتطبيق وتم اختيار خمسة موضوعات فقط.

3- نظراً لوجود خمس مجالات رئيسية ركزت عليها بطاقة الأداء المتوازن ظهرت مشكلة الربط بين المجالات الخمسة نظراً لاختلاف وتعارض الأهداف.

## النتائج تحققت بعد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

1- زيادة مستوى رضا المواطن حيث وصل إلى 89% نتيجة الإجراءات التي اتخذت في مجال التخلص من القمامة والنفايات في المدينة.

2- اجاب قسم التخطيط عن 41.000 استفسار وردت من المواطنين، ومن هنا حصل على نسبة 93.5% في الكفاءة في التعامل مع مشاكل الجمهور.

3- حدث تحسن في خدمة النقل نتيجة زيادة عدد مرات الانتقال حيث تراوحت النسبة من 25% إلى 35% بشكل أفضل من المدن الأخرى.

4- حصلت المدينة على المركز الرابع بين 13 مدينة في قدرتها على ترشيد الانفاق في معالجة مياه الصرف.

5- مشاركة العاملين في العلاج الطبي أدى إلى توفير 238.000 دولار نتيجة توفير وقت الموظف.

6- زيادة كبيرة في الانتاجية وذلك بسبب الاهتمام بالصيانة.

7- تخفيض نسبة الأخطاء في مجال الزبائن وزيادة الاعمال التي تتم.

8- تطوير الخطة التكنولوجية للمدينة لزيادة الانتاجية.

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

10- تطوير قسم تكنولوجيا المعلومات.

ومما سبق فإن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البلديات وسلطات الحكم المحلي ممكنة، وعليه يمكن الاستفادة من بطاقة الأداء المتوازن في الارتقاء بالعمل البلدي ومؤسسات الحكم المحلي.

## المطلب الثالث:

### تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على جهاز الشرطة في السويد

تناولت هذه التجربة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في جهاز الشرطة في السويد، وذلك بهدف تحسين وتطوير الأداء والخدمات التي تقدم من خلال هذا الجهاز.

#### دوافع تطبيق مدخل قياس الأداء المتوازن

تهدف عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن إلى إيجاد طرق لتحسين عمليات التحليل والتخطيط ونظم الإدارة ومتابعة أداء العمل في المشروع الذي يتبناه جهاز الشرطة لتطوير الأداء. وقد حقق هذا المشروع تحسينا في قدرات جهاز الشرطة وفي صياغة وتحديد الأهداف بشكل واضح ومحدد. كما ساعد في تقديم ادوات يحتاجها جهاز الشرطة في تقييم تأثير العمل الذي يقوم به في مواجهة المشكلات المحلية. وقد تضمنت أهداف المشروع ما يلي:-

1- تحسين وإدارة عمل الشرطة في كل مستويات المؤسسة.

2- تبسيط وتعزيز نتائج القياس والتقييم.

3- تطوير الطرق التي تساعد في تسهيل الحوار، وضمان الارتباط بين العاملين، وتحسين الخبرة في مؤسسة الشرطة.

4- زيادة المعرفة بالعلاقات العامة التي تحتاجها الشرطة كقاعدة لرفع كفاءة الإدارة وزيادة درجة المشاركة.

5- تطوير الأساليب التي تدعم صياغة وتصميم الأداء ومؤشرات الجودة في كل مستويات المؤسسة.

6- تقديم حقائق قوية تساعد في صناعة القرار والمشاركة على كل المستويات المرتبطة بالأهداف الاستراتيجية والتشغيلية في المؤسسة.

7- توضيح التعليمات الرسمية لخدمة مؤسسة الشرطة وترجمتها بشكل أفضل إلى خطط تنفيذية خلال العمل اليومي للشرطة.

## مجالات التطبيق

خلال الفترة من 1998 - 1999 قامت تسع منظمات تعمل في إطار الشرطة في السويد بتقديم مشروع إلى هيئة الشرطة لتطوير الأداء. وقد تبنى جهاز الشرطة بطاقة الاداء المتوازن لتفعيل الأهداف التالية والتي يسعى جهاز الشرطة لتحقيقها:-

1- إحداث تطوير شامل في جهاز الشرطة.

2- تحسين الخدمات المقدمة في إطار الشرطة.

3- تقليل معدلات حدوث الجريمة.

### إجراءات تطبيق بطاقة الاداء المتوازن

وجد جهاز الشرطة السويدي أن تطبيق بطاقة الاداء المتوازن يختلف في المؤسسات العامة عن المؤسسات الخاصة، ففي القطاع الخاص يتم تقديم الخدمة للزبون القادر على دفع الثمن، بينما في المؤسسة الحكومية تقدم الخدمة لكل المواطنين.

وانطلاقاً من هذا الفهم فقد تم صياغة بطاقة الأداء المتوازن بما يتناسب مع الخصائص التي تميز خدمات الشرطة في السويد وبما يتلاءم مع الواقع الحالي. ومن هنا قامت وحدات الشرطة بالعمل معاً تجاه تحديد الأهداف، وإنجازها، وركزت على أن يكون إنجاز الهدف في حدود الموازنة السنوية. وتحديد الاهداف الخدمية التي تسعى الشرطة لتحقيقها تعتبر عملية صعبة ومعقدة وتتطلب تجارب عملية وتفصيل لتطوير العمل. وقد شملت الأبعاد التي تتكون منها بطاقة الاداء المتوازن بعد التعليم المستمر، والتركيز على المعرفة.

### العوائق التي واجهت عملية التطبيق

من الطبيعي أن تظهر العديد من العوائق عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وقد ظهرت فعلاً بعض المعوقات والتي يمكن تحديدها فيما يلي:-

1- تعتبر عملية تحديد الأهداف في جهاز الشرطة السويدي عملية معقدة وصعبة تتطلب العديد من المحاولات التجريبية، وتطويراً للعمل بشكل أكبر.

2- لم تتناسب طرق جمع البيانات والمعلومات من الجمهور المستخدمة من قبل الشرطة السويدية مع بطاقة الأداء المتوازن، مما يتطلب ابتكار طريقة جديدة تتناسب مع المدخل المراد تطبيقه.

3- اختلاف المناطق التي سيتم فيها تطبيق النموذج من المدن الكبيرة، إلى المحليات، مما يقود إلى تنوع الاهداف وتعارضها، وهنا نشأت مشكلة كيفية التنسيق بين الأجهزة مع بعضها البعض، وكيفية ترجمة الرؤية والرسالة إلى أهداف قابلة للقياس.

4- مشكلة تواجه جهاز الشرطة السويدي وهي كيف ينجح جهاز الشرطة في تحقيق الهدف العام للحكومة، والمتمثل في خفض نسبة الجريمة، وزيادة رضا المواطن، وفي نفس الوقت يحقق النتائج التي يسعى إليها وهي تحقيق الاستقرار في المحليات.



## تقييم التجربة في جهاز الشرطة السويدي

وقد أشارت النتائج إلى أن بطاقة الأداء المتوازن أداة مفيدة لإدارة عمل الشرطة حيث ساهم في:-

- 1- توجيه جهاز الشرطة للتركيز على المناطق الهامة.
- 2- التركيز على عوامل النجاح في مؤسسة الشرطة.
- 3- تحسين عملية الاتصال بين أقسام الشرطة وجهاز الشرطة.
- 4- السماح لكل الاعضاء العاملين في الشرطة من عرض وجهة نظرهم.
- 5- يعتبر هذا المدخل أسهل من مداخل القياس التي كانت مستخدمة من قبل.
- 6- يعتبر هذا المدخل من وجهة نظر العاملين أكثر موضوعية من مداخل القياس السابقة.
- 7- يناسب كل المستويات في جهاز الشرطة السويدية.
- 8- مدخل مناسب للأهداف طويلة وقصيرة الاجل.
- 9- يمكن أن يتعامل مع الماضي والحاضر والمستقبل.

وساهمت هذه الميزات في حل كثير من المشاكل التي تواجه جهاز الشرطة وتحسين العمل. كما ساعدت بطاقة الأداء المتوازن الحالي جهاز الشرطة السويدي في تقديم خدمات أفضل من خلال الاتجاه الاستراتيجي وإدارة عمل الشرطة.

وبالرجوع الى الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها، سواء كانت عربية أو أجنبية، إضافة إلى التجارب التي تم ذكرها في هذا المبحث، تبين للباحث أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يمكن أن يتم تطبيقها في الدول العربية سواء كان في مؤسسات مدنية، أو شركات عامة، أو قوات الشرطة، أو المؤسسة العسكرية، أو المؤسسة الأمنية، كما هو الحال في مؤسسات القطاع الخاص.

وبعد مراجعة التجارب السابقة، والدراسات التي أجريت على القطاع الخاص في قطاع غزة مثل شركة الاتصالات الفلسطينية، والبنوك، والمنظمات الصحية الأهلية، كل ذلك يؤكد على إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة.

وتشير الكتابات التي تم اقتباسها إلى دور تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات القطاع في تطوير الخدمات المقدمة للمواطنين، والتركيز على خدمة المواطن وتحقيق رضا المواطن، كل ذلك يدفع بقوة نحو تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة.

### الخلاصة:

تم الحديث في هذا الفصل عن بطاقة تقييم الأداء المتوازن من حيث التعريف والخصائص، وأسباب ظهورها، وتطوراتها والمراحل التي مرت بها، وأهمية بطاقة الأداء المتوازن، والعوائق التي تقف في طريق تطبيقها، ومقومات نجاح تطبيقها، كما تعرض الفصل إلى التجارب التي قامت بها المؤسسات العامة في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن حيث تم الحديث عن المؤسسات التي تعمل في مجال الرعاية الصحية، وتجربة مدينة تشارلوت، وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على جهاز الشرطة السويدية. كما سيتم الحديث في الفصل القادم عن التخطيط الاستراتيجي وعلاقته ببطاقة الأداء المتوازن.

## الفصل الثاني:

# التخطيط الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن

### مقدمة

تواجه المؤسسات اليوم الكثير من التحديات، لم تكن واجهتها هذه المؤسسات من قبل، وهي تحديات مستمرة ومتزايدة. وفي عصر ثورة المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات، وبدا العالم وكأنه قرية صغيرة، أصبح من واجب المؤسسة أن ترتقي بأدائها وأسلوبها في العمل لمواجهة المتغيرات المستمرة في البيئة الخارجية وفي البيئة الداخلية.

كما أن سرعة انتقال المؤثرات الثقافية بين الشعوب والأمم يفرض على المؤسسة المعاصرة أن تتجه إلى التخطيط الاستراتيجي، حيث يكون العلاج الأنجع لكثير من المشاكل التي تواجه المؤسسة. وفي هذا الفصل سيتم التعرف للتخطيط الاستراتيجي بشكل تفصيلي، كما سيتم توضيح خصائص القرار الاستراتيجي، والمقاييس البديلة عن بطاقة الأداء المتوازن، حيث تم الحديث عن إدارة الجودة الشاملة، وعلاقتها مع بطاقة الأداء المتوازن.

لقد أصبح اليوم التخطيط الاستراتيجي من القضايا المهمة في عالم المؤسسات، وبدأت المؤسسة تتجه بشكل مباشر ومركز إلى التخطيط الاستراتيجي. وقد تحولت بعض المؤسسات من مرحلة الفشل إلى تحقيق نجاحات واضحة في مجال الإدارة. حتى بدا من بعض الكتاب حول التخطيط الاستراتيجي قولهم إن التخطيط الاستراتيجي أصبح علاجاً ناجحاً لأي خلل في المؤسسة.

سيتم الحديث في هذا الفصل عن تعريف الإدارة الاستراتيجية، والتخطيط الاستراتيجي، وفوائد التخطيط الاستراتيجي، ومقوماته، ومراحل التخطيط الاستراتيجي، والفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي. كما تطرق الفصل لمفهوم القرار الاستراتيجي، وخصائصه في القطاع العام، كما تطرق الفصل لمقاييس بديلة أو متكاملة مع بطاقة الأداء المتوازن.

# المبحث الأول: التعريف والأهمية

## المطلب الأول: تعريف الإدارة الإستراتيجية

تعود جذور مصطلح الإستراتيجية إلى الأصل الاغريقي، وهو يعني علم الجنرال، كما يعني قيادة "فن الحرب" عند هذا الجنرال، لذلك فإن نقل المصطلح إلى حقل الإدارة سيعني بصورة واضحة أنه "فن القيادة أو الادارة"، فالإستراتيجية هي تعبير فني عن مهارة الإدارة والتخطيط، أو هي الوسائل العملية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة<sup>1</sup>.

ويرى البعض أن كلمة إستراتيجية انجليزية الأصل والمنشأ، وتعني بالعربية الصراط، أطلقت ابتداء على أسلوب التحرك العسكري المخطط بإحكام في الحرب، وقد زاد الاهتمام خلال العقدين الأخيرين بمفهوم الإستراتيجية وطرق ادارتها بما في ذلك صياغة الخطط والطرق المناسبة لتطبيق الإستراتيجية بما يتناسب وإمكانات المؤسسات، حيث غدت الإدارة الإستراتيجية ركنا رئيسيا من أركان ادارة المؤسسة<sup>2</sup>. وقد تم تعريف الإدارة الإستراتيجية بأنها اطار مرشد للخيارات التي تحدد طبيعة واتجاه المنشأة، وتتمثل في القوى المحتملة الموجهة بعرض المنتجات، وحاجات السوق، والتكنولوجيا، والقدرة الانتاجية، وطرق البيع، وطرق التوزيع، والموارد الطبيعية، والنمو في الحجم والعائد<sup>3</sup>.

كما تم تعريفها بأنها عملية تقوم الإدارة العليا من خلالها بتحديد التوجهات طويلة الأجل، وكذلك الأداء من خلال التصميم الدقيق والتنفيذ المناسب والتقييم المستمر للإستراتيجية الموضوعية<sup>4</sup>. ويمكن تعريفها بأنها العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر طويل الأجل التي تهدف إلى زيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر الزبائن والمساهمين والمجتمع ككل<sup>5</sup>.

كما يرى Porter الإستراتيجية بأنها تعزيز مركز المنشأة التنافسي بواسطة التميز في نظر الزبائن، وتعزيز القيمة المضافة من خلال مزيج الانشطة المتنوعة التي تم استخدامها في المنافسة، وقد اطلق على المنهجية التي تدار بواسطتها الإستراتيجية مصطلح الإدارة الإستراتيجية، وعرفت بأنها "عملية

<sup>1</sup> بن حبتور، عبد العزيز صالح (2004): الادارة الإستراتيجية - ادارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ص47

<sup>2</sup> الضمور، موفق محمد (2008): واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، اطروحة دكتوراه، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن، ص7

<sup>3</sup> عوض، فاطمة رشدي، مصدر سابق، ص83

<sup>4</sup> كورنل، فريد، (2013): اهمية التخطيط الاستراتيجي ومراحل تطبيقه في منظمات الأعمال، مؤتمر جامعة الزرقاء

الأهلية، الأردن، ص8

<sup>5</sup> المصدر السابق، ص8

مستمرة ومتكررة تمر عبر الوظائف المختلفة للمنظمة وتهدف إلى الاحتفاظ بالمنشأة كاملة ضمن الحالة التي تتلاءم مع بيئة المنشأة<sup>1</sup>.

وتعتبر الإدارة الاستراتيجية هي العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر الآجل التي تهدف إلى زيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر الزبائن والمساهمين والمجتمع ككل<sup>2</sup>. وبالرغم من تعدد تعريفات الإستراتيجية، إلا 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 التطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها، وبين رسالة المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وكفاءة عالية<sup>3</sup>.

## المطلب الثاني: تعريف التخطيط الاستراتيجي

عرف بيتر دراكر التخطيط الاستراتيجي بأنه "عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن هذه القرارات وآثارها في المستقبل، وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات وقياس النتائج في ضوء التوقعات عن طريق توفر نظام التغذية المرتدة للمعلومات"<sup>4</sup>.

كما عرفه آخرون بأنه تحديد مجموعة من الأنشطة أو الأعمال التي من المتوقع أن تؤديها المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من الفرص والتهديدات الخارجية التي تواجه المؤسسة في نفس الوقت<sup>5</sup>.

وعرفه آخرون بأنه العملية المتكاملة المتعلقة بتحديد مصالح المؤسسة في المحيط الخارجي، وذلك بالتركيز على الحصول على المعلومات المتعلقة بالماضي والحاضر، والتنبؤ بمستوى أداء المستقبل المتوقع وتحديد الفرص المتاحة للتهديدات المتوقعة في المحيط الخارجي<sup>6</sup>.

كما يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية نظامية لتحديد كيفية انتقال المنظمة من الوضع الراهن إلى مستقبلها المرغوب، فالتخطيط الاستراتيجي هو عملية اتخاذ قرارات تستند بالأساس على مجموعة من التساؤلات، وهي:-

- 1- ما الذي تقوم به المؤسسة؟
- 2- أين هي المؤسسة الآن؟
- 3- أين ترغب المؤسسة للوصول؟

<sup>1</sup> ابو قمر، محمد أحمد، مصدر سابق، ص 56-57

<sup>2</sup> مقدم، وهيبه، مصدر سابق، ص 3

<sup>3</sup> ابو جزر، حمد أحمد، مصدر سابق، ص 33

<sup>4</sup> السعيد، أحمد (بدون تاريخ): التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على شركات

تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، الجامعة العالمية الافتراضية، المملكة المتحدة، ص 28 - ص 29

<sup>5</sup> الضمور، موفق محمد، مصدر سابق، ص 6

<sup>6</sup> كورتل، فريد وآخرون، مصدر سابق، ص 5

4- كيف ستصل المؤسسة؟

5- كيف تقيس المؤسسة أعمالها مدة تقدمها<sup>1</sup>؟

بمعنى أن التخطيط الاستراتيجي عمليات 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<sup>2</sup>.

ويمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي بأنه عبارة عن عملية التخطيط الرسمي طويل الأجل والذي يستخدم في تحديد وانجاز غايات وأهداف عامة لأي مؤسسة<sup>3</sup>. ويساعد التخطيط الاستراتيجي على وضع استراتيجيات لكافة أعمال المؤسسة والهادفة إلى رفع كفاءة الخدمات التي تقدمها في ضوء الرؤية والرسالة والقيم ومن ثم الغايات الموضوعية لها<sup>4</sup> وفق المتغيرات في محيط المؤسسة.

هناك العديد من الباحثين والكتاب لا يميزون بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، معتبرين أن عمليات التخطيط الاستراتيجي هي وحدها المؤدية إلى بناء الاستراتيجيات وتنفيذها لاحقا في حين يشير باحثون آخرون إلى أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي يمثل مرحلة مهمة من مراحل تطور الفكر الإداري الاستراتيجي قاد لاحقا إلى ظهور الإدارة الإستراتيجية، وعليه فإن التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، وجهان لعملة واحدة مع وجود بعض الاختلافات بينهما<sup>5</sup>. ومن هنا فإنه لا فرق بين الإدارة الاستراتيجية، والتخطيط والفكر الاستراتيجي، وسيتم الحديث في هذا الفصل عن التخطيط الاستراتيجي كمفهوم شامل للإدارة الاستراتيجية والفكر الاستراتيجي.

<sup>1</sup> الغالبي، طاهر محسن، وإدريس، وائل محمد، مصدر سابق، ص102

<sup>2</sup> الغالبي، طاهر محسن، وإدريس، وائل محمد، مصدر سابق، ص103

<sup>3</sup> عبيد، محمد عصام (2009): التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات - دراسة تخطيطية في الأسس والمعايير

للرؤية والرسالة في مجتمع المعرفة، دراسات المعلومات، ع4، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية، السعودية، ص38

<sup>4</sup> عبيد، محمد عصام، مصدر سابق، ص38

<sup>5</sup> الغالبي، طاهر محسن، وإدريس، وائل محمد، مصدر سابق، ص85

## المبحث الثاني:

### التخطيط الإستراتيجي فوائده، مقوماته

#### المطلب الأول: فوائد التخطيط الاستراتيجي

من خلال مطالعة ما كتب حول التخطيط الاستراتيجي وفوائده، فيمكن ان نتلخص الفوائد فيما يلي<sup>1</sup>:

- 1- توضيح المستقبل والتنبؤ بالأحداث والاستعداد لها مما يساعد المؤسسة على الاستعداد واتخاذ الاحتياطات اللازمة لمواجهة المتغيرات القادمة.
- 2- يساعد المؤسسة على استخدام الطريقة العقلانية في تحديد خياراتها في العمل وسلوك الطريق الأفضل لتحقيق أهدافها.
- 3- يساعد المؤسسة على التوظيف الرشيد لقدراتها المالية والاقتصادية وتحقيق نتائج أفضل في المستقبل.
- 4- يعزز العمل الجماعي ويكسب الخبرة لكافة أفراد المؤسسة حيث يشارك جميعهم في بناء الاستراتيجية ووضع أهدافها.
- 5- يساعد على تحسين أداء المؤسسة من خلال كشف القضايا الرئيسية لأنشطتها والصعوبات التي تواجهها والتعامل بكفاءة مع الظروف والمتغيرات بسرعة.
- 6- يدفع باتجاه تحسين عملية صنع القرار لأنه يؤكد على النشاطات الرئيسية للمؤسسة وكيفية تحقيقها والقرارات الفاعلة لبلوغها، فهو يساعد المنظمة على تثبيت نواياها ووضع الأساليب اللازمة للتعامل معها واصدار التوصيات اللازمة بوضعها على المسلك الصحيح.
- 7- يعمل على توسيع معارف المؤسسة ودراساتها وبناء قواعد معلومات لمختلف جوانب العمل الداخلية، وما يتعلق بالبيئة الخارجية التي تحيط بالمؤسسة.
- 8- يساعد التخطيط الاستراتيجي على تكامل وتناسق أنشطة المؤسسة، وذلك بإحداث أنظمة عمل متلائمة ومتكاملة بعيدة عن التقاطع والتضارب.

<sup>1</sup> الكرخي، مجيد، مصدر سابق، ص 46-47

## المطلب الثاني: مقومات التخطيط الاستراتيجي

يتطلب التخطيط الاستراتيجي العديد من المقومات لتحقيق أهداف المؤسسة، وتهدف هذه المقومات بصفة عامة إلى دعم كفاءة المؤسسة، ومن أبرز هذه المقومات<sup>1</sup>:

1- **المرونة الحركية:** ويقصد بالمرونة هو القدرة على التلاؤم مع التغيرات 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 الاستراتيجي، وتفاعله مع المتغيرات بحيث تبقى عملية التخطيط في حالة حركة تتلاءم مع عمليات المتابعة والمراجعة، وتقنين مراحل تنفيذ الخطة، وعمليات تبديلها وتعديلها متى تطلبت الظروف ذلك.

2- **العمق والبعد عن الشكليات:** ويقصد بعمق التخطيط الاستراتيجي 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.

3- **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 تكون 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.

4- **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 معلومة خاطئة يكون قراراً خاطئاً.

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

6- **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

<sup>1</sup> السعيد، احمد، مصدر سابق، ص 43-45

تتضمن عدم تكرار الجهود او تشتيتها، ومن خلال التنسيق يتم الوصول للاستثمار الامثل للطاقات المتاحة، والارتقاء بها.

7- **تحقيق المتابعة والرقابة:** يجب أن يتضمن التخطيط الاستراتيجي أساسا لقياس معدلات الأداء حتى يمكن متابعة الخطة في مراحلها المختلفة، كما يجب أن يتضمن جهازا رقابيا يراقب عملية التنفيذ وصحة الأداء، ويخطر الإدارة بأي خلل أو انحراف في الأداء فور حدوثه، ليتم تداركه في حينه، وحل المشكلات الناجمة عن ذلك قبل تفاقمها واستفحالها.

8- **تكامل الجهود:** يقوم التخطيط الاستراتيجي على تكامل الجهود والتساند في الأداء ليتحقق للعمل التخطيطي الكفاءة في الأداء والفاعلية المنشودة لتحقيق الهدف.

9- **التخطيط بتحديد الأهداف:** أن يعتمد التخطيط الاستراتيجي 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.

## المطلب الثالث: مراحل التخطيط الاستراتيجي

تطرق العديد من الكتب والمقالات لمكونات عملية التخطيط الاستراتيجي والخطة الإستراتيجية، ولا يخلو أي كتاب من كتب الادارة من فصل يختص بالتخطيط وأهميته وأساليبه ومكوناته، ومن خلال استعراض العديد من المصادر حيث لا يوجد اختلاف جوهري في مكونات عملية التخطيط الاستراتيجي والخطة الاستراتيجية، وإنما قد يكون الاختلاف في التركيز أو التفصيل على بعض هذه المكونات<sup>1</sup>. وتعتمد عملية التخطيط الاستراتيجي على صياغة كل من استراتيجيات المؤسسة ككل، ووحدات الأعمال التابعة لها، كما تشير الاستراتيجية إلى كل من الرسالة، والرؤية، وأهداف المؤسسة، والوسائل التي تؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف، وفيما يلي هذه المراحل<sup>2</sup>:

### المرحلة الأولى: الإعداد لعملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة

على المؤسسة أن تتعرف على مدى التزام العاملين فيها وقدرتهم على تكثيف الجهود وتركيز الانتباه إلى الصورة الكبرى، فإن كان الوضع مناسباً لعملية التخطيط الاستراتيجي تستطيع المؤسسة المضي في ذلك، أما إن كان هناك أزمة مالية تلوح في الأفق، أو أن المؤسسة مهددة بالإغلاق لظرف من الظروف، فإنه يجدر بالمؤسسة أن تترتب في تبني التخطيط الاستراتيجي، ولا تقدم عليه إلا إذا كانت قادرة على:-

أ- تحديد القضايا المهمة والخيارات التي يجب أن يناقشها التخطيط الاستراتيجي.

ب- توضيح أدوار ومهام المشاركين في عملية التخطيط الاستراتيجي.

<sup>1</sup> الغالبي، طاهر محسن، وإدريس، وائل محمد، مصدر سابق، ص132

<sup>2</sup> الضمور، موفق محمد، مصدر سابق، ص37



ج- فهم البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، والتقدير بتقديم كافة المعلومات التي يتم جمعها لاتخاذ قرارات صحيحة.

د- تشكيل لجنة للتخطيط لمتابعة مستوى التقدم وإجراءات عملية التخطيط.

هـ- متابعة الهيكل التنظيمي، وإجراء التطوير اللازم فيه أو التعديل في بعض جوانبه اذا تطلب الأمر ذلك.

و- ايجاد أنظمة المعلومات الاستراتيجية والعملياتية الداعمة لعملية التخطيط.

ز- توفير المتطلبات المادية والبشرية اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي.

وفي حال قيام المؤسسة بعملية التخطيط عليها أن تأخذ بعين الاعتبار جميع العوائق والعراقيل التي يمكن أن تقف في طريق المؤسسة.

## المرحلة الثانية: تحديد الاتجاه الاستراتيجي (الرؤية - القيم - الرسالة - الأهداف الاستراتيجية):

وتشمل هذه المرحلة صياغة الرؤية والرسالة والقيم والأهداف الاستراتيجية، حيث تمثل هذه المرحلة المهمة الأولى والأساسية لإدارة المؤسسة العليا، باعتبار أن تحديد الاتجاه الاستراتيجي يعطي ترابطاً منطقياً بين المفاهيم التي يحتويها الاتجاه الاستراتيجي، ويوضح التوجه المستقبلي للمؤسسة، من حيث مستوى الأداء وكفاءة مكونات المؤسسة، حيث من المتوقع ألا تكون نتائج الأداء مرضية إذا لم يكن الاتجاه الاستراتيجي واضحاً. وفيما يلي الخطوات الأساسية لمرحلة تحديد الاتجاه الاستراتيجي:-

1- صياغة الرؤية: وتعتبر الرؤية المؤسسية حجر الأساس التي تبنى عليه عملية التخطيط الاستراتيجي، فهي تعبر عن المستقبل المنشود، وتصف كيف يبدو النجاح، وتبنى على افتراضات معقولة حول المستقبل ومستقاة من المجتمع الذي تخدمه المؤسسة، فالرؤية بمثابة حلم أو إلهام<sup>1</sup>. وتجيب الرؤية على الأسئلة المتعلقة بمستقبل المؤسسة، والشكل الذي ستكون عليه في المستقبل، وتمثل طريقاً للمستقبل<sup>2</sup>. وهناك نوعان من الرؤية، رؤية خارجية وتتعلق بكيف سيبدو العالم من حول المؤسسة في حال تحقق غايات المؤسسة. ورؤية داخلية تتعلق بالشكل الذي ستبدو عليه المؤسسة عندما تعمل بشكل فعال لتحقيق الرؤية الخارجية. وعند صياغة الرؤية لابد أن تتصف بما يلي<sup>3</sup>:-

أ- يجب أن تكون الرؤية عامة .

ب- أن تكون مختصرة وموجزة وواضحة.

ج- توضح توجهات المؤسسة وغرضها.

<sup>1</sup> الشويخ، عاطف عبد الحميد، مصدر سابق، ص39

<sup>2</sup> الغالبي، طاهر محسن، وإدريس، وائل محمد، مصدر سابق، ص133

<sup>3</sup> الشويخ، عاطف عبد الحميد، مصدر سابق، ص39 - ص40

د- تركز على مستقبل أفضل.

ه- تعكس المثل العليا.

و- قابلة للتحقيق، وتعبر عن طموحات الإدارة العليا للمؤسسة.

ز- قوية ومحفزة وإيجابية.

2- **صياغة الرسالة:** تحدد الرسالة الغرض الأساسي الذي من أجله تم إنشاء المؤسسة، وتحدد نطاق

عملها، وعملياتها من حيث المخرجات والمجتمع الذي تخدمه. ومن أجل أن تستفيد المؤسسة من

الرسالة لابد أن تعكس الرسالة واقعا ملموسا لأصحاب المصالح، وتستطيع المؤسسة بعد تطوير

رسالتها ان تقوم بصياغة الأهداف، وتطوير الاستراتيجيات المناسبة لها. وعند صياغة رسالة

المؤسسة لابد من مراعاة النقاط التالية<sup>1</sup>:-

أ- تعطي وصفا دقيقا لماهية المؤسسة. (من نحن؟).

ب- تبين الغرض من وجودها (ما هي النتيجة التي تسعى المؤسسة للوصول إليها؟).

ج- كيفية تحقيق الغرض (كيف نصل إلى النتيجة؟).

د- الفئات التي تخدمها المؤسسة (لمن نقدم الخدمة؟).

ه- لماذا نعمل كل ذلك (ما هي القيم والمبادئ التي تدفعنا لفعل هذا؟).

و- أن تكون محددة بشكل يؤدي إلى التركيز بقوة على الخصائص التي تميز المؤسسة عن

غيرها من المؤسسات.

ز- أن تكون عامة مما يوفر للمؤسسة التوسع بنشاطاتها دون الرجوع إلى إعادة صياغة

رسالة المؤسسة.

ح- ومن أجل صياغة رسالة المؤسسة لابد من تحديد الغرض الذي تسعى المؤسسة إلى

تحقيقه، ووصف الوسائل الأساسية المتبعة لتحقيق الغرض المراد.

3- **الاتفاق على القيم المؤسسية:** وتعتبر القيم هي المبادئ المشتركة التي يؤمن بها جميع أفراد

المؤسسة ويمارسونها في أعمالهم. وتعتبر القيمة هامة جدا إذ تمكن من خلق نظام يجعل

الموظفين خاضعين لهذا النظام. كما تجعل الزبائن يتوقعون تجسيد هذه القيم من خلال التعامل

مع المؤسسة. وقد تكون القيم عامة أو خاصة، كما يمكن أن تكون ملموسة أو غير ملموسة<sup>2</sup>.

وفي حال توفر القيم فإنها ستكون<sup>3</sup>:-

أ- مرجعية لتصرفات العاملين ودستورا أخلاقيا يسترشدون به.

ب- تعزز بناء ثقافة المؤسسة وتعطي انعكاسا صادقا لما تؤمن به الإدارة العليا.

ج- تمثل صيغة مشتركة ولائحة لتحمل المسؤوليات والواجبات.

<sup>1</sup> الشويخ، عاطف عبد الحميد، مصدر سابق، ص40 - ص41

<sup>2</sup> المصدر السابق، ص42

<sup>3</sup> الغالبي، طاهر محسن، وإدريس، وائل محمد، مصدر سابق، ص134

- د- تعزز رؤية المؤسسة وتشكل مرجعا أساسيا للرسالة والأهداف الاستراتيجية والعملياتية.  
هـ- تتصف القيم بالديمومة، ولا يمكن المساومة عليها تحت أي ظرف من الظروف.

## المرحلة الثالثة: تحليل الوضع القائم للمؤسسة

وهو ما يعرف بالتحليل الاستراتيجي، ويقصد به مراجعة كل من البيئة الخارجية، بغرض التعرف على أهم الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة، والبيئة الداخلية بغرض التعرف على أهم نقاط الضعف والقوة في المؤسسة، ويجب أن تكون هذه العملية مستمرة لكي تخدم عملية التخطيط الاستراتيجي<sup>1</sup>. ويتم التحليل الاستراتيجي بعد أن تحدد المؤسسة رؤيتها ورسالتها، وتقر القيم الواجب الالتزام بها في إطار المؤسسة، حيث يمثل ذلك قاعدة أساسية للانطلاق والنظر في وضع المؤسسة القائم، ويمثل تحليل الموقف جانبا من قدرة المؤسسة على الاستجابة والتكيف مع متطلبات البيئة المتغيرة<sup>2</sup>. ويقصد بالبيئة المحيطة بالمؤسسة إجمالي القوى المؤثرة في المؤسسة حاليا، أو المتوقعة مستقبلا<sup>3</sup>. وتصنف عملية التحليل الاستراتيجي إلى ثلاث مستويات وهي<sup>4</sup>:

المستوى الأول: ويتضمن تحليل عوامل البيئة العامة.

المستوى الثاني: ويتضمن تحليل عوامل البيئة الخاصة (بيئة النشاط).

المستوى الثالث: ويتضمن تحليل عوامل البيئة الداخلية.

وتعتبر عملية التحليل الاستراتيجي عملية هامة جدا، لما تقدمه من فوائد للمؤسسة والتي يمكن إجمالها في النقاط التالية:-

أ- تساعد عملية التحليل الاستراتيجي في تحديد رسالة المؤسسة وأهدافها.

ب- يجعل التحليل الاستراتيجي المستمر للبيئة الداخلية للمؤسسة الاستراتيجيين على معرفة دائمة بكل ما بها من نقاط قوة يمكن توظيفها، وأوجه ضعف يجب معالجتها.

ج- يجعل التحليل الاستراتيجي المستمر للبيئة الخارجية للمؤسسة الاستراتيجيين على علم ووعي دائم بالفرص المتاحة أمام المؤسسة، والتي يمكن استثمارها، وكذلك بالتهديدات التي يجب أن يتم التعامل معها بجديّة، ومواجهتها.

وفي هذه المرحلة من التخطيط الاستراتيجي يتم تحليل البيئة على المستويات التي تم ذكرها أعلاه، سواء كانت عوامل بيئة عامة، أو عوامل البيئة الخاصة والتي تتعلق بالنشاط الذي تمارسه المؤسسة، أو بعوامل البيئة الداخلية للمؤسسة، وسيتم التعرض لهذه العناصر بالتفصيل.

<sup>1</sup> سليطين، سوما علي (2007): الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال "دراسة ميدانية على المنظمات

الصناعية العامة في الساحل السوري"، رسالة ماجستير، جامعة تشرين، سوريا، ص35

<sup>2</sup> الغالي، طاهر محسن، وإدريس، وائل محمد، مصدر سابق، ص136

<sup>3</sup> الشويخ، عاطف عبد الحميد، مصدر سابق، ص43

<sup>4</sup> سليطين، سوما علي، مصدر سابق، ص35

## تقسيمات البيئة

### أولاً: التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية:

ويقصد به العوامل التي تؤثر في المؤسسة ككل، وتقع خارج حدود المؤسسة، ونطاق رقابة وسيطرة إدارة المؤسسة عليها، وتشمل كافة المتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، والتكنولوجية، والقانونية، والسكانية. كما تشمل كذلك متغيرات البيئة الطبيعية مثل تغيرات المناخ، والموارد الطبيعية المتاحة لكل دولة. ويظهر تأثير هذه العوامل في العديد من الجوانب مثل، تحديد فرص الاستمرار والنمو، ودرجة الحرية والاستقلال التي تمارسها إدارة المؤسسة، والتنظيم الإداري، والسياسات، والتطبيقات الإدارية. ويأتي أثر البيئة الخارجية في الفرص التي يجب استغلالها واحسان التعامل معها، حيث أنها مجموعة من الظروف المواتية، ومن واجب المؤسسة التركيز عليها. والتهديدات أو المخاطر التي تحيط بالمؤسسة، وهي مجموعة من الظروف غير المواتية ولكن المؤسسة لا تملك التأثير عليها، وفي هذه الحالة على المؤسسة أن تعمل ما في جهدها لمواجهة هذه التحديات والمخاطر<sup>1</sup>.

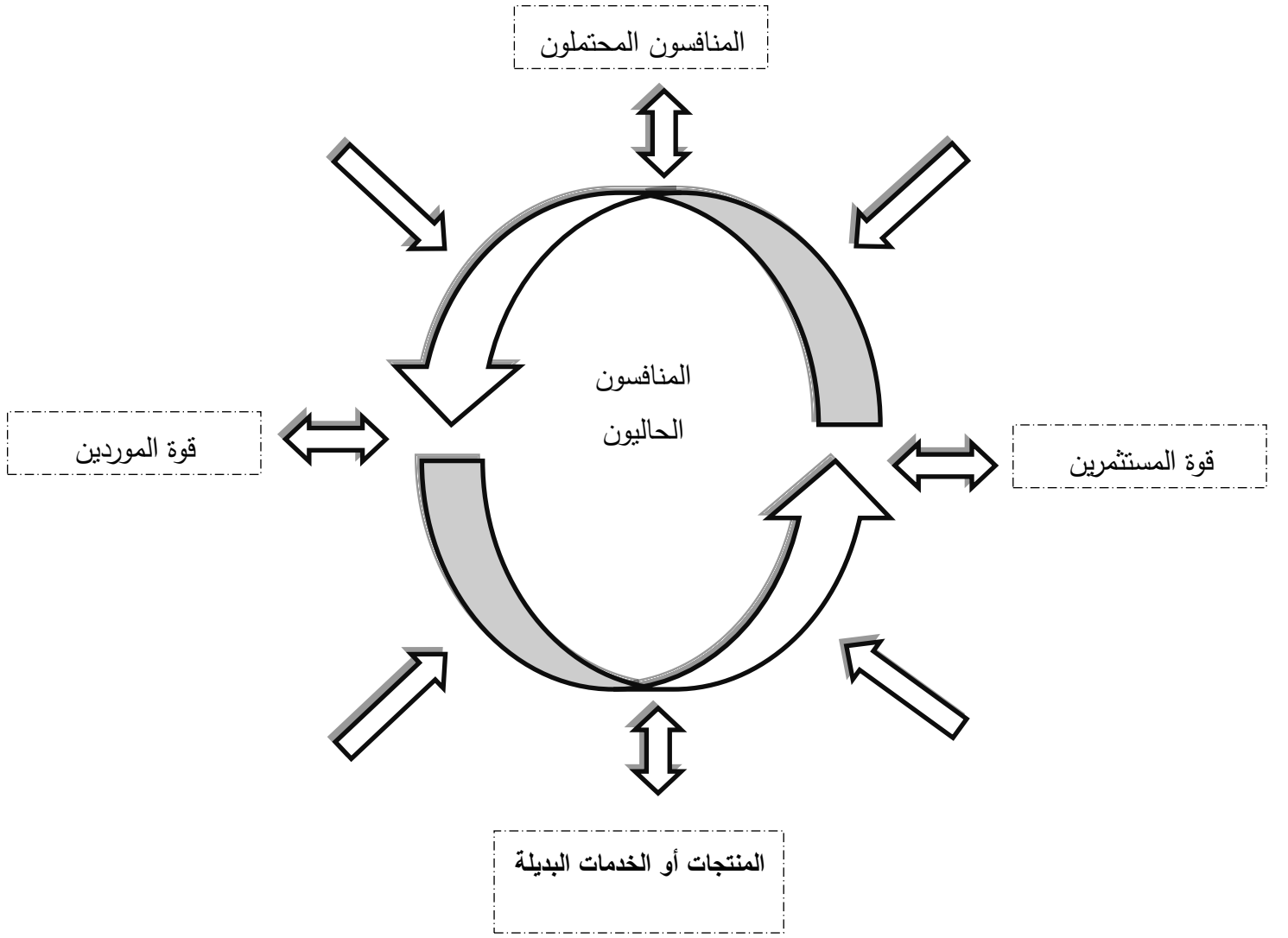
### ثانياً: تحليل عوامل البيئة الخاصة:

ويقصد به أن لكل مؤسسة نشاط متخصصة فيه، مثل النشاط الزراعي، والنشاط الصحي، والنشاط التعليمي، والنشاط الأمني، وتتمثل المهمة التي تواجه المدراء الاستراتيجيين في تحليل (قوى المنافسة)، في بيئة هذا النشاط، بغرض التعرف على الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة، وقد قام Michel Porter من جامعة هارفارد بتطوير إطار عمل يساعد المدراء الاستراتيجيين في هذا التحليل، ويركز هذا النموذج على العوامل الخمس التي تشكل أسس المنافسة داخل إطار نشاط أي مؤسسة، والعوامل المؤثرة هي:-

- 1- احتمال دخول منافسين جدد إلى النشاط.
- 2- التهديد الذي تمثله المنتجات البديلة.
- 3- قوة المساومة عند الموردين.
- 4- قوة المساومة عند المستفيدين.
- 5- درجة المساومة بين المؤسسات العامة في إطار النشاط الواحد.

<sup>1</sup> سليطين، سوما علي، مصدر سابق، ص37-38، والشويخ، عاطف عبد الحميد، مصدر سابق، ص43-44

الشكل رقم (7) نموذج Porter للعوامل الخمسة المؤثرة في أداء المؤسسة



المصدر: رشيد، صالح، وجلاب، إحسان (2008): الإدارة الاستراتيجية - مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 117

وبالرغم من أن النموذج الاصيلي لم يذكر سوى خمس قوى، إلا أن هناك قوة سادسة لم تذكر وهي جماعات أصحاب المصالح الآخرين، والتي تم إضافتها بعد ذلك، مثل المستثمرين والدائنين، وغيرهما من المجموعات المؤثرة في المؤسسة<sup>1</sup>. وفي حال المؤسسات العامة فيمكن النظر بطريقة أخرى إلى القوى الخمس، حيث تتركز مهمة المؤسسة العامة حول تقديم الخدمة الأفضل للمواطن، والمحافظة على أعلى درجة رضا عنده.

<sup>1</sup> سليطين، سوما علي، مصدر سابق، ص 39

### ثالثاً: تحليل عوامل البيئة الداخلية للمؤسسة:

ويركز هذا التحليل على العوامل التي يمكن التحكم بها إدارة المؤسسة إلى حد كبير، وتمثل بصفة رئيسية الأنشطة الوظيفية التي يمكن استغلالها بغرض النجاح والمنافسة، وتمثل الطاقات والامكانيات الحالية والمستقبلية للمؤسسة، سواء كانت مادية أو انسانية، أو مالية، ومستوى أنظمتها الفنية والمالية فيها، وتأخذ الأشكال التالية<sup>1</sup>:

1- الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ويعرف الهيكل التنظيمي بأنه الطريقة التي تقوم المؤسسة من خلالها بتوزيع الأفراد لديها على المهام الوظيفية المختلفة، كما تتم عملية التفويض وتوزيع سلطة اتخاذ القرار، وتنسيق الجهود بين مكونات المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها.

2- الثقافة التنظيمية، وهي مجموعة القيم والمعتقدات والأعراف التي يؤمن بها الأفراد والجماعات داخل المؤسسة، وتوجه هذه الثقافة قرارات وسلوك الأفراد داخل المؤسسة. كما تمثل ثقافة المؤسسة عنصراً أساسياً في تحديد كفاءة الأداء، وقد تكون عاملاً إيجابياً مساعداً ودافعاً للإنجاز وتحسين العمل، وقد تكون عاملاً سلبياً معوقاً للأداء ومانعاً من التطوير.

3- الموارد المتاحة، وتمثل الموارد المتاحة في المؤسسة المزيج من الموارد المالية، والبشرية، والتكنولوجية، والأنظمة الإدارية المختلفة، والقرارات الصادرة من قبل متخذ القرار في المؤسسة، إضافة للوصف الوظيفي، ودليل الإجراءات الإدارية، ووصف المهام الدقيق لكل قسم أو إدارة من مكونات المؤسسة. ويأخذ تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة شكلين هما<sup>2</sup>:

أ- نقاط القوة (Strength - S): التي يجب الاعتماد عليها بشكل أساسي.

ب- نقاط الضعف (Weakness - W): التي يجب العمل على تقويتها وتحولها إلى نقاط قوة.

إلا أن أهمية دراسة وتقييم البيئة الداخلية تكمن في العديد من النقاط وهي على النحو التالي<sup>3</sup>:

1- المساهمة في تقييم القدرات والامكانيات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمؤسسة.

2- توضيح موقف المؤسسة بالنسبة لغيرها من المؤسسات في نفس إطار العمل.

3- بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعمها في المستقبل.

4- بيان وتحديد نقاط الضعف التي يمكن التغلب عليها ومعالجتها، أو تفاديها ببعض نقاط القوة الحالية للمؤسسة.

5- ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي (نقاط القوة والضعف)، والتحليل الخارجي (الفرص، والتهديدات)، لانتهاز الفرص التسويقية من خلال نقاط القوة الداخلية، وتجنب المخاطر أو تحجيمها من خلال إزالة نقاط الضعف.

<sup>1</sup> سليطين، سما علي، مصدر سابق، ص 45 - ص 46

<sup>2</sup> الشويخ، عاطف عبد الحميد، مصدر سابق، ص 48 - ص 49

<sup>3</sup> المصدر السابق، ص 49

وعليه فإنه من الصعوبة بمكان الفصل بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة، وبين العوامل الخاصة، والعوامل العامة، فكثيرا ما تخترق العوامل البيئية العامة العوامل البيئية الخاصة، وعليه فإن البيئة الخارجية تؤثر بشكل مباشر على البيئة الداخلية للمؤسسة. ويعتبر تحليل SWOT القائم على تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية أداة مفيدة لمقارنة الفرص والتهديدات، بعناصر القوة والضعف، وبالتالي تحليل الوضع العام للمؤسسة. وفيما يلي شرح مبسط لتحليل SWOT.

### التحليل الاستراتيجي الكلي SWOT

وهو من الأساليب الشائعة في تحليل بيئة المؤسسة ويهدف إلى تحديد نقاط القوة , Strengths ونقاط الضعف Weaknesses المرتبطة بالبيئة الداخلية للمؤسسة، وكذلك الفرص المتاحة Opportunities للمؤسسة، والتهديدات Threats التي تواجه المؤسسة في المستقبل، وهي ترتبط بالبيئة الخارجية للمؤسسة. ويعرف بالتحليل الشامل للمؤسسة حيث يشتمل على عناصر البيئة الداخلية والخارجية، ويمثل أحد العناصر المهمة لمفاهيم الإدارة الاستراتيجية المتطورة، كما أنه أحد الأدوات التي تستخدم في التخطيط الاستراتيجي<sup>1</sup>. ويشمل تحليل البيئة الداخلية تحليل العناصر الأساسية في المؤسسة وهي الهيكل التنظيمي الرئيسي للمؤسسة، والفلسفة والأنماط الإدارية والثقافية السائدة فيها، وهيكل وخصائص الموارد البشرية المتاحة في المؤسسة، والنظم الإدارية والمعلوماتية، وأدوات وأساليب تقديم الخدمة للمواطن. أما تحليل البيئة الخارجية فيشمل القوى الاقتصادية، والقوى الاجتماعية والحضارية، والقوى التكنولوجية، ومجموع هذه القوى يؤثر بشكل مباشر على أداء المؤسسة العاملة.

### جدول (5) مصفوفة التحليل الاستراتيجي

تقييم البيئة الخارجية والداخلية	الفرص	التهديدات
نقاط القوة	تستخدم للاستفادة من الفرص المتاحة	تستخدم نقاط القوة لتقليل حجم تأثير التهديدات
نقاط الضعف	التغلب على نقاط الضعف باستغلال الفرص المتاحة	التقليل من نقاط الضعف وتجنب التهديدات

المصدر: الشويخ، عاطف عبد الحميد، مصدر سابق، ص52

كما يمكن استخدام تحليل STEEP والذي يعتمد على تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة، حيث يركز التحليل على العوامل الاجتماعية، والعوامل الفنية، والعوامل الاقتصادية، والعوامل التربوية، والعوامل السياسية، وجميع هذه العوامل يجب اخذها بعين الاعتبار عندما تتم عملية التحليل الاستراتيجي، ومن

<sup>1</sup> مرعي، منى سالم حسين (2010): استخدام مفهوم التحليل الاستراتيجي (SWOT) في تحقيق استراتيجية الريادة في

التكلفة ودعم القدرة التنافسية، مجلة بحوث مستقبلية، ع31-32، كلية الحدا، العراق، ص85

الواضح ان أي عملية تحليل ناجحة يجب ألا تعتمد على عدد محدود من العوامل، والطريقة الانجح هي أن تشمل عملية التحليل أكبر عدد ممكن من العوامل المؤثرة في بيئة المؤسسة.

### التحليل الاستراتيجي STEEP

ويقصد به تحديد العوامل التالية التي تؤثر على عمل المؤسسة سواء كانت هذه العوامل داخلية أو خارجية وهي:-

S (Social)	أ- العوامل الاجتماعية
T (Technical)	ب- العوامل الفنية
E (Economical)	ج- العوامل الاقتصادية
E (Educational)	د- العوامل التربوية
P (Political)	هـ- العوامل السياسية

كما يمكن أن يحتوي التحليل على عناصر أقل مثل: STEP وهي العوامل الاجتماعية، والعوامل الفنية، والعوامل السياسية، وقد تأخذ العوامل شكلا آخر، لكن في المحصلة هو الاعتماد في التحليل على العديد من العناصر في البيئة الخارجية من أجل الوصول إلى دقة اعلى في عملية التحليل<sup>1</sup>.

وخلاصة المرحلة الثالثة من مراحل التخطيط الاستراتيجي وجود قاعدة بيانات حول المعلومات النوعية التي يمكن أن تستخدم في اتخاذ القرارات وقائمة بالقضايا الحساسة التي تتطلب استجابة من المؤسسة<sup>2</sup>.

### المرحلة الرابعة: تطوير الاستراتيجيات وصياغة الأهداف

بعدما يتم الاتفاق على رسالة المؤسسة ورؤيتها وتحديد القضايا الرئيسية، سيأتي دور تحديد الأهداف الكبرى والأهداف الخاصة. وهنا لابد من التمييز بين نوعين من الأهداف، أهداف طويلة المدى ويطلق عليها غايات، وأهداف قصيرة المدى، وفيما يلي بيان بذلك<sup>3</sup>:-

1- أهداف طويلة المدى (الغايات)، وتتصف بالعمومية والتركيز على النتيجة التي ترغب المؤسسة الوصول إليها، كما يجب أن تكون كل غاية مستقلة عن الأخرى وغير متداخلة فيها.

2- أهداف قصيرة المدى، وهي النتيجة المراد الوصول إليها على المدى القصير، وتساهم في تحقيق الغاية، وقابلة للقياس والتحقيق وواقعية ومضبوطة بعنصر الوقت.

ويأتي ما سبق من خلال إلهامات فردية، ومناقشات جماعية، وأساليب محددة لاتخاذ القرارات الرسمية، وغيرها. ولكن في النهاية يجب على قيادة المؤسسة الموافقة على كيفية معالجة القضايا المهمة. وتتخلص الخطوة الرابعة في تحديد الخطوط العريضة التي تبين التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة، أي الاستراتيجيات والأهداف الكبرى، والأهداف الخاصة التي يجب على المؤسسة أن تحققها في المرحلة القادمة ضمن استراتيجية شاملة للمؤسسة.

<sup>1</sup> Alan Chapman (2015), Businessballs, Leicester, England, p1

<sup>2</sup> السعيدني، أحمد، مصدر سابق، ص48

<sup>3</sup> كورتل، فريد، مصدر سابق، ص13



## المرحلة الخامسة: تنفيذ الخطة

بعد وضع الخطة على الورق، وتوثيقها بشكل نهائي بعد المراجعة من جهات الاختصاص، واعتمادها من الإدارة العليا للمؤسسة، إذ لن يكون أي فائدة للخطة إذا لم توافق الإدارة العليا عليها، ولم تأذن بالبدء في تنفيذها. ومن الحكمة معالجة الأخطاء أو نقاط الضعف في الخطة التي تتبين من خلال المناقشات أثناء فترة اعتمادها.

وفي هذه المرحلة يتم تحديد البرامج والمشاريع التي تجسد في النهاية الخطة الإستراتيجية التي سيتم تنفيذها والتي ستحقق الأهداف المحددة فيها. وفيما يلي تعريف البرامج والمشاريع<sup>1</sup>:

1- البرنامج: هو مجموعة من المشاريع المترابطة، والتي يتم تصميمها بصورة محددة لتحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية.

2- المشروع: هو مجموعة من الأنشطة المترابطة قصيرة المدى تهدف إلى تحقيق الأهداف المحددة للمشروع، ومن الممكن أن تمول على المدى القصير أثناء فترة البرنامج.

وبعد الانتهاء من إقرار الخطة واعتمادها، يتم البدء في تنفيذ الخطة والمتابعة والتأكد من سير العمل، وذلك من خلال مؤشرات العمل التي وضعت في الخطة. وفي هذه المرحلة تتم عملية تقييم شاملة للخطة الاستراتيجية في نهاية كل عام، والتأكد من أن العمل يسير حسب ما خطط له. ويتم تجزئة الخطة الإستراتيجية إلى عدة أجزاء موزعة على سنوات الخطة، حيث توضع خطة السنة الأولى وتظهر فيها الأهداف قصيرة المدى التي يتم تحديدها، والتي تقود إلى الغايات والتي يمكن قياسها.

### الشكل رقم (8) نماذج للخطط التنفيذية

#### 1- نموذج للخطة التنفيذية للسنة الأولى

الغاية	الأهداف	البرامج/ المشاريع/ الأنشطة	مؤشرات الأداء	تاريخ الانتهاء	المسؤول	الموارد المطلوبة

<sup>1</sup> المصدر السابق، ص13

## 2- نموذج خطة تنفيذية للسنة الاولى

الغاية (1):.....

الهدف 1.1.....

مؤشرات قياس الأداء

.....\*

.....\*

الموارد المطلوبة	المسؤول	تاريخ التنفيذ		البرامج/ المشاريع/ الأنشطة
		الانتهاء	البدء	

المصدر: الشويخ، عاطف عبد الحميد، مصدر سابق، ص58

## المرحلة السادسة: المتابعة والتقييم

تعتبر عملية المتابعة والتقييم من العناصر المهمة لنجاح عملية التخطيط سواء كان استراتيجيا او تشغيليا، سواء كان طويل المدى أو قصير المدى، وتتم عملية الرقابة الدائمة سواء قبل العمل، أو أثناء العمل، أو بعد إنجازه، وكشف الانحراف عن الخطة ومعالجة ذلك بشكل فوري. ويتم ذلك عبر اجتماعات لفرق العمل المكلفة بالاشراف على البرامج والمشاريع، واكتشاف الاخطاء ومعالجتها.

كما يجب على إدارة المؤسسة متابعة المتغيرات سواء كانت هذه المتغيرات داخل المؤسسة، أو خارج المؤسسة، والعمل على التلاؤم مع المتغيرات الجارية. وتتكون عملية المتابعة والتقييم من الخطوات التالية<sup>1</sup>:

1- تحديد ما هو مطلوب قياسه.

2- وضع معايير الأداء لكل ما هو مطلوب قياسه.

3- قياس الاداء الفعلي.

4- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعه.

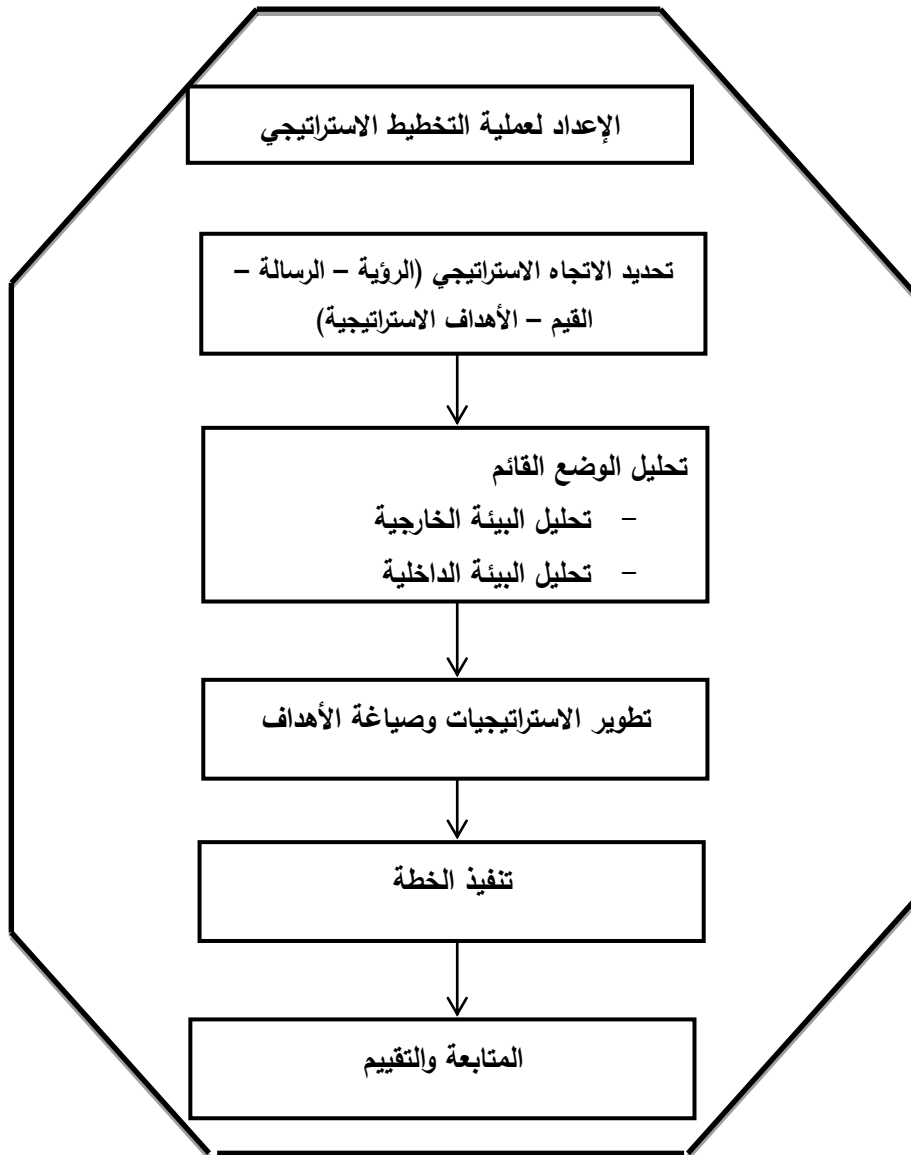
5- اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

<sup>1</sup> المصدر السابق، ص59

وتعتبر مرحلة المتابعة والتقييم من المراحل المهمة في التخطيط الاستراتيجي وعنصرها هاما لنجاح الخطة الاستراتيجية، وكثيرا ما فشلت مؤسسات وضعت خططها الاستراتيجية ووضعت البرامج والمشاريع اللازمة لتنفيذ هذه الخطط، وكلفت موازنة المؤسسة المبالغ الكبيرة، إلا أن هذه الخطط فشلت بسبب عدم المتابعة والتقييم وغياب عنصر الرقابة في المؤسسة.

### الشكل رقم (9)

#### خطوات تنفيذ الخطة الاستراتيجية



Resource: James, Rich (2012): How to do Strategic Planning, INTRAC, Common Ground Initiative, U.K., p7 بتصرف من الباحث

## المطلب الرابع:

### الفرق بين التخطيط التشغيلي والتخطيط الاستراتيجي

يتبادر إلى ذهن لدى الكثيرين الخلط بين التخطيط الإداري التقليدي المتعارف عليه، والتخطيط الإستراتيجي. فيتبين أن التخطيط بمفهومه العادي يعمل على التنبؤ بالمستقبل، أما التخطيط الإستراتيجي فهو يسعى إلى تشكيل المستقبل. كما يجاري التخطيط بمفهومه العادي الواقع، وعلى عكس ذلك التخطيط الإستراتيجي، ويسعى التخطيط العادي إلى بلورة أهداف محددة لا تحتاج إلى فترة زمنية طويلة لتحقيقها، بينما يسعى التخطيط الإستراتيجي لتحقيق أهداف كبرى وطموحة لا يمكن تحقيقها في فترة زمنية قصيرة، كما يقتصر دور التخطيط العادي على البيئة المحلية، بينما يمتد فعل التخطيط الإستراتيجي إلى البيئة الدولية<sup>1</sup>. وبالرغم من أن الخطة التنفيذية هي جزء من الخطة الإستراتيجية، لا بل هي الوجه العملي والتطبيقي لها، أما الوجه الآخر وهو صياغة الإستراتيجية فإنه يتميز بعدة مميزات عن الخطة التنفيذية<sup>2</sup>، ويخاط بعض الناس بين التخطيط والتخطيط الاستراتيجي، ومن هنا لابد من بيان الفرق بين النوعين من التخطيط في النقاط التالية<sup>3</sup>:-

1- التخطيط بمفهومه العادي يعمل على التنبؤ بالمستقبل، أما التخطيط الاستراتيجي فيعمل على تشكيل المستقبل.

2- يجاري التخطيط العادي الواقع، بينما التخطيط الاستراتيجي لا يجار الواقع.

3- غالبا ما يسعى التخطيط العادي إلى بلورة أهداف محددة لا تحتاج إلى فترة زمنية طويلة لتحقيقها، عكس التخطيط الاستراتيجي الذي يسعى إلى تحقيق أهداف كبرى وطموحة لا يمكن تحقيقها في فترة زمنية قصيرة.

4- يرتبط التخطيط العادي بالبيئة المحلية، بينما يمتد التخطيط الاستراتيجي ليشمل البيئة الدولية. وعليه فإن التخطيط الإستراتيجي ليس إعجازا أو إلهاما يقوم به فرد، أو مدير، أو خبير، وهو ليس تجربة اكتشاف أو اختراع، وإنما هو فلسفة وفكر وإيمان يترجم إلى خطوات ومراحل يشارك فيها المعنيون في المؤسسة أو القطاع أو الوزارة من خلال خبراتهم وممثلتهم لضمان تعبئة الطاقات والجهود وتوظيفها بالطرق الصحيحة، وفقا لرؤية محددة ووصولا لتحقيق الرسالة والأهداف المستقبلية المنشودة<sup>4</sup>. ويوضح الشكل التالي الجوانب المختلفة بين التخطيط التقليدي والتخطيط الاستراتيجي.

<sup>1</sup> عبيد، عصام محمد، مصدر سابق، ص46

<sup>2</sup> الكرخي، مجيد، مصدر سابق، ص282

<sup>3</sup> السعيد، أحمد، مصدر سابق، ص19

<sup>4</sup> عبيد، عصام محمد، مصدر سابق، ص47

## جدول (6)

### الجوانب المختلفة بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإستراتيجي

م	التخطيط التقليدي (تشغيلي)	التخطيط الإستراتيجي
1	أقصر زمنيا	أطول زمنيا
2	يهتم بعنصر الوقت (في سباق مع الزمن) عمل الأشياء	يهتم بنوعية التحقق (إن طال المدى) عمل الأشياء بطريقة صحيحة
3	تحليلي وليس بالضرورة مبني على رؤية	مبنى على رؤية مستقبلية للمؤسسة / متكامل
4	تخطيط في حدود الموارد المتاحة	محاولة خلق فرص جديدة وموارد محتملة
5	يعتمد على رد فعل لسياسات معلومة ويستخرج من الماضي	يأخذ المبادرة/ الابتكار/ اكتشاف طاقات ويدعو للتغيير الإيجابي
6	يركز أكثر على الناحية التكتيكية والعمليات التنفيذية	يركز أكثر على الناحية النظرية مع محاولة تطبيقها عمليا
7	يركز على تحليل الحقائق والبيانات الكمية	يركز على تحليل البيانات الكيفية والاستنتاجات المحسوسة
8	العاملون على سلم وظيفي وثقافة بيروقراطية	العاملون في وحدة عضوية حول هدف ورؤية مشتركة وثقافة متجانسة
9	نادر الالتفاف إلى عنصر التمكين وتحقيق تغيير تحويلي أو جذري/ يركز على الكفاءة	يهدف إلى دفع المؤسسة قدما إلى الأمام وتمكين أجهزتها المختلفة/ يركز على الفاعلية
10	ربما لا يشغله تحليل البيئة الخارجية	يهتم بتحليل البيئة الخارجية وتفاعلها مع البيئة الداخلية
11	أحادي التوجه	يعتمد على التعاون والعمل الدؤوب
12	يعتمد على الحقائق والبيانات الكمية	يعتمد على الرؤية النوعية
13	موجه نحو الكفاءة	موجه نحو الفاعلية
14	يحتوي على الكيفية والآليات لتحقيق تلك الأمانى والأهداف.	يتحدث عن الأمانى والأهداف وما تريد المؤسسة تحقيقه.
15	يتحدث عن أفعال واقعية يجب أن تتجز.	يتحدث عن تنبؤات مستقبلية
16	تقع مسؤولية التنفيذ على جميع أطراف العملية التشغيلية ومكوناتها، وتختلف عناصرها من مؤسسة لأخرى.	مسئليتها تقع على عاتق مجموعة من الخبراء
17	تختلف مهارات منفذي الخطة، حيث تتطلب الكفاءة في العمل، والحماس في التنفيذ، والإصرار على تنفيذ المهام.	منهجية صياغة الإستراتيجية في الغالب متشابهة
18	تستغرق عمليات التنفيذ فترة طويلة تغطي فترة الخطة التي تصل إلى 5 سنوات فأكثر.	مهارات معدي صياغة الإستراتيجية تضم القدرة على التحليل والتنبؤ.
19		يستغرق اعداد الصياغة فترة لا تزيد عن سنة كالمعتاد

المصدر: عبيد، عصام محمد، مصدر سابق، ص47، والسعيد، أحمد، مصدر سابق، ص19

# المبحث الثالث: مفهوم القرار والقرار الإستراتيجي وخصائصه في القطاع العام

## المطلب الأول: مفهوم القرار والقرار الإستراتيجي

يحظى موضوع القرارات بأهمية كبيرة في المؤسسة، ويشكل القرار الإستراتيجي المرتكز الأساسي لنجاح العمل أو فشله، ومن أجل توضيح المسألة فإن ذلك يتطلب بيان المصطلحات التالية<sup>1</sup>:-

1- القرار ويمثل الناتج الذي تم اعتماده في ضوء مراحل مختلفة للصناعة والاختيار، ويمثل الجوهر النهائي الذي تعتمده الإدارة.

2- اتخاذ القرار ويعني قيام جهة مسؤولة باعتماد بديل واحد من عدة بدائل مطروحة.

3- صناعة القرار ويشير ذلك إلى عمليات منهجية منظمة ومستمرة تشترك فيها أطراف متعددة للوصول إلى عدد من البدائل قد تفرز هذه العملية تفضيل أحدها على البدائل الأخرى، لكنها في كل الأحوال لا تعني اتخاذ القرار.

**تعريف القرار<sup>2</sup>:** يمكن تعريف القرار بأنه اختيار بديل من بين بدائل متاحة لحل مشكلة ناتجة عن عالم متغير، ويمثل هذا جوهر النشاط الإداري في المؤسسات العامة.

**تعريف القرار الإستراتيجي<sup>3</sup>:** هو قرار استثنائي يتضمن التزامات طويلة الأجل واستثمارات تتصف بدرجة عالية من الأهمية بحيث أن أي خطأ يحدث فيها قد يعرض المؤسسة إلى مخاطر كثيرة.

## المطلب الثاني:

## خصائص القرارات الإستراتيجية في القطاع العام

تختلف خصائص القرارات الإستراتيجية وفقا لاختلاف مستويات الأنشطة الاستراتيجية، وهي على ثلاث مستويات كما يلي<sup>4</sup>:-

### 1- مستوى المؤسسة

ويحتوي هذا المستوى على مجلس الإدارة والإدارة العليا والمسؤولين عن الأداء المالي، وتحقيق الأهداف غير المالية في المؤسسة. وتحاول الإدارة العليا استغلال الإمكانيات والقدرات المتميزة للمؤسسة من خلال تطوير الخطط طويلة الأجل، وتوزيع المخاطرة الناجمة عن الأعمال. لذلك فإن القرارات على

<sup>1</sup> مساعدة، ماجد عبد الهادي، مصدر سابق، ص95

<sup>2</sup> المصدر السابق، ص96

<sup>3</sup> المصدر السابق، ص96

<sup>4</sup> الضمور، موفق محمد، مصدر سابق، ص20 - 21

مستوى المؤسسة تتصف عادة بأنها ذات مخاطر وذات تكلفة وتحتاج إلى مرونة وإلى وقت أطول في التنفيذ، مثل قرارات سياسة التوزيع، ومصادر التمويل طويلة الأجل، وأولويات النمو.

## 2- مستوى وحدة العمل

ويشمل هذا المستوى مدراء وحدات العمل داخل المؤسسة، والمسؤولين عن ترجمة توجهات الإدارة العليا إلى أهداف واستراتيجيات على مستوى وحدات العمل المختلفة، لذلك فإن قرارات هذا المستوى تتصف بالتكلفة والمخاطرة الأقل ولكنها أكثر اهتماما بالريح مقارنة مع القرارات التي تكون على مستوى المؤسسة. ومن الأمثلة على ذلك القرارات المتعلقة بموقع المؤسسة، وفئات السوق، والتغطية الجغرافية، وقنوات التوزيع.

## 3- مستوى الوظيفة

ويشمل هذا المستوى مدراء المنتج، والمنطقة الجغرافية، والنواحي التشغيلية داخل المؤسسة، ومسؤوليتهم تطوير الأهداف السنوية والإستراتيجية قصيرة الأجل في نواحي الانتاج والعمليات والبحث والتطوير والتمويل والمحاسبة والتسويق والعلاقات الانسانية وفقا للخطط الإستراتيجية للمؤسسة. لذلك فإن القرارات على المستوى الوظيفي تتصف بأنها ذات نواح تشغيلية وقصيرة الأجل وذات مخاطرة أقل بسبب اعتمادها على الموارد المتوفرة والنشاطات الاعتيادية للمؤسسة.

### وتتصف القرارات الإستراتيجية بثلاث خصائص هي<sup>1</sup>:

- 1- الندرة: حيث أن القرارات الإستراتيجية غير معتادة أي ليس لها سوابق، وقد تكون أنها تتخذ لأول مرة حسب المتغيرات التي تحيط بالمؤسسة.
- 2- الترابط المنطقي والأهمية البالغة: حيث تحتاج القرارات من هذا النوع إلى موارد مادية مهمة وتتطلب التزاما قويا من الناس على جميع المستويات.
- 3- التوجيه: حيث تشكل القرارات الإستراتيجية مرجعا لقرارات أقل مستوى ولأفعال مستقبلية عبر المؤسسة.

وتهتم المؤسسات بشكل عام بموضوع القرارات الاستراتيجية، حيث يمكن للمؤسسة أن تعيش عمرها بقرارات تشغيلية، إلا أنها قد تعيش يوما واحدا بقرار استراتيجي، وتبقى مهمة القرارات الاستراتيجية لإدارة المؤسسة العليا، ولذلك لا بد من أن يحظى القرار الاستراتيجي باهتمام كبير سواء من الإدارة العليا للمؤسسة أو من قبل العاملين فيها ومتخذي القرار.

<sup>1</sup> أبو جزر، حمد أحمد، مصدر سابق، ص34

## المطلب الثالث:

### بطاقة الأداء المتوازن كأداة من أدوات التخطيط الاستراتيجي

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة من أدوات التخطيط الاستراتيجي إضافة إلى أنها أداة من أدوات الرقابة الاستراتيجية، حيث أوصت دراسة (Kaplan and Norton)، بأنه لا يجب النظر إلى بطاقة الأداء المتوازن على أنها مجرد وسيلة متعددة الجوانب لتقويم الأداء، بل كحجر الأساس لنظام جديد للإدارة الاستراتيجية، وأنها تمثل وسيلة لتحقيق عمليات الإدارة الاستراتيجية والتي تتكون من أربعة عمليات، وهي ترجمة رؤية المنظمة، والتوصيل والارتباط، وتخطيط الأعمال، والتغذية الراجعة والتعليم<sup>1</sup>، حيث تتمكن المؤسسة من خلال هذه العلاقة من ترتيب عملياتها والتركيز على المؤسسة ككل عند تطبيق الاستراتيجية طويلة الأمد، وبدون بطاقة الأداء المتوازن لا تستطيع الكثير من المؤسسات ان تحقق التناسق بين الرؤية اللازمة لكي تستمر في تقديم خدماتها للمواطنين بنجاح وبجودة مناسبة.

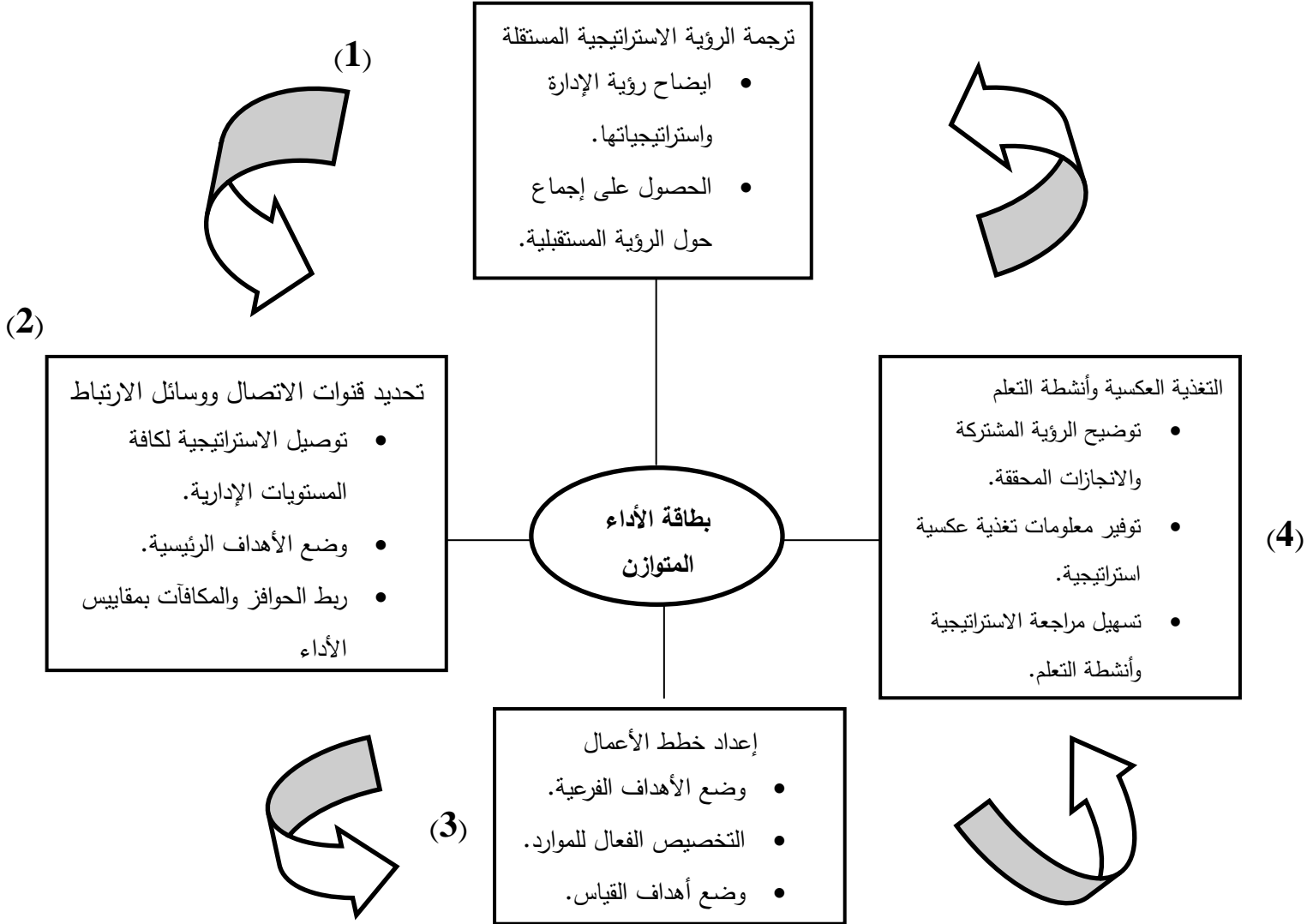
ونظرا لعدم قدرة الطرق التقليدية تزويد المدراء بالمعلومات اللازمة في الوقت المناسب، وذلك بسبب التغيرات السريعة في البيئة المحيطة بالمؤسسة، فقد جاءت بطاقة الأداء المتوازن لتفي بالغرض المطلوب، وسد الفجوة بين المقاييس التقليدية واستراتيجية المؤسسة بعيدة المدى من خلال ربط أعمال وأنشطة المؤسسة المطلوبة والتي تقع في المستوى الأدنى من مستوى تحديد مقاييس الاداء، والثاني وضع الأهداف وتحديد الخطط التي تقع على المستوى الأعلى من مستوى تحديد مقاييس الأداء، وبهذا تكون هذه المقاييس عنصر ربط بين الأهداف والخطط والنشاطات اللازمة لتحقيق الأهداف والخطط<sup>2</sup>. ويمكن توضيح العلاقة بين بطاقة الاداء المتوازن ومراحل التخطيط الاستراتيجي التي سبق ذكرها في الشكل التالي:-

<sup>1</sup> الرفاتي، عادل جواد، مصدر سابق، ص41، وعوض، فاطمة رشدي، مصدر سابق، ص85 - 86

<sup>2</sup> عوض، فاطمة رشدي، مصدر سابق، ص84، بتصرف



الشكل رقم (10) العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن  
ومراحل التخطيط الاستراتيجي



Resource: Kaplan, Robert S., and Noton, David P., previous resource, p4

## المقصد الأول:

### العلاقة بين رؤية واستراتيجية المؤسسة وبطاقة الأداء المتوازن

تسعى المؤسسات دوماً إلى بيان وتوضيح رؤيتها في شكل وثيقة أو بيان، ويطلق على هذا البيان أو الوثيقة رؤية أو رسالة المؤسسة، حيث يتم التعبير عنها من خلال مجموعة من الأهداف الواسعة والعريضة والتي يتراوح مداها عادة ما بين (10 - 30) عامًا، ويتطلب تحقيقها التفكير بأبعد من مقدرات المؤسسة وامكاناتها وظروفها القائمة<sup>1</sup>. وتحقق بطاقة الأداء المتوازن في هذا المجال التوازن بين مصالح الفئات المختلفة في المؤسسة، والتوازن في استخدام مؤشرات وقياسات المهارات والعمليات ومتطلبات الزبائن مما يؤدي في النهاية إلى أداء مالي عالٍ، وتعتبر تطبيقها واقعيًا يعمل بمؤشرات دقيقة ليترجم جوانب رؤية المؤسسة المستقبلية ويشارك فيها الجميع وتساهم في نفس الوقت بتعزيز الأداء<sup>2</sup>.

إن مصممي بطاقة الاداء المتوازن يحاولون جعل هذه البطاقة نموذجًا واقعيًا يعمل بمؤشرات دقيقة ليترجم جوانب رؤية يشترك فيها الجميع وتساهم في نفس الوقت في تعزيز الأداء. وكذلك فإن بطاقة الأداء المتوازن تقدم دوماً تركيزًا جديدًا للمشاكل التي تظهر، وكيف ينعكس هذا التركيز الجديد على الهيئة المستقبلية للأداء. وعليه فإن بطاقة الأداء المتوازن يمكن أن تعتمد كدافع وحافز لإجراء تغييرات سلوكية رئيسية وهامة في المؤسسة لكي تبقى المؤسسة بحالة جيدة وفي وضع تنافسي مقبول<sup>3</sup>.

### المقصد الثاني: العلاقة بين رسالة المؤسسة وبطاقة الأداء المتوازن

تعتبر رسالة المؤسسة عن سبب وجود المؤسسة، ولا تصف ناتج المؤسسة أو الزبائن فقط، بل تحتوي على روح المؤسسة. ويفترض ألا تستخدم بطاقة الأداء المتوازن كأداة منعزلة عن استراتيجيات المؤسسة ونظامها الإداري، بل يفترض أن تكون مدخلا يعزز جوانب الربط والعلاقة بين مختلف مكونات الاتجاه الاستراتيجي والممارسات الإدارية الفعلية.

إن هذا الربط يؤمن كون بطاقة الأداء المتوازن تلعب دور حلقة الوصل بين متبنيات رسالة المؤسسة، وطبيعة مفردات الممارسة الإدارية من قبل الموظفين كافة. وفي اعلان المؤسسة رسالتها يجب عليها أن تترجم رسالتها لاحقًا على شكل أهداف تحدد لها قياسات مناسبة في إطار محاور بطاقة الأداء المتوازن. ويسهل هذا الأمر على المؤسسة معرفة الفجوة بين التوجهات العامة لها وقدرتها على نقل هذه التوجهات إلى أرض الواقع بشكل مؤشرات مختلفة. وفي حال تبني المؤسسة لبطاقة الأداء المتوازن دون تحديد رسالة واضحة للمؤسسة، وقد تنجح ادارة المؤسسة في أن تحدد بقياسات ومؤشرات مالية وغير

<sup>1</sup> ابو قمر، محمد أحمد، مصدر سابق، ص 63 - 64

<sup>2</sup> الرفاتي، عادل جواد، مصدر سابق، ص 48

<sup>3</sup> ادريس، وائل محمد صبحي، والغالب، طاهر محسن منصور، مصدر سابق، ص 81

مالية طبيعة أداؤها لكن سيبقى الأمر معزولا عن إمكانية تراكم التطور وإيجاد القيمة بحيث يساهم الاداء  
ك تجربة سابقة في فتح آفاق مستقبلية للعمل وفق رسالة واضحة محددة.

## المقصد الثالث: العلاقة بين قيم المؤسسة وبطاقة الأداء المتوازن

وتمثل القيم حقيقة جوهرية هامة في حياة المؤسسة، وتشكل جزءا أساسيا من الثقافة التنظيمية  
التي تعتبر من المكونات الأساسية لبيئة العمل في المؤسسة. وتعرف القيم أنها التزامات ومعطيات أساسية  
تسعى المؤسسة لها، كما أنها تمثل معتقدات لها قيمة أساسية للملتزمين بها وبمضامينها، وبالتالي فهي  
ترشد السلوك إلى ما هو مقبول أو مرفوض، أو ما هو صواب، أو ما خطأ. وتتسم القيم بالثبات النسبي  
قياسا إلى الاتجاهات<sup>1</sup>.

تمثل بطاقة الأداء المتوازن عرضا واقعيا لقيم المؤسسة ومراجعتها عبر الزمن، كما أن البطاقة  
توجد رصفا ومحاذاة لتأطير هذه القيم من أعلى المستويات التنظيمية إلى أدناها<sup>2</sup>.

كما يساهم التقييم الوارد في بطاقة الأداء المتوازن في تحديد المجالات الأساسية التي تنطلق في  
إطارها قيم المؤسسة، وتساهم بطاقة الاداء المتوازن في استبعاد أساليب وطرق العمل التي تتناقض مع  
طبيعة القيم الأساسية للمؤسسة والعاملين فيها، ومن ناحية عملية فإن وجود قيم وترجمة لهذه القيم تمثل  
تجربة تعزز وتعطي فوائد كثيرة ومتميزة لكي تبقى قيم العمل التي تساهم وتعزز الأداء الكلي للمؤسسة،  
ولبطاقة الأداء المتوازن دور كبير في هذا الأمر خلال تدفق علاقات السبب والنتيجة الذي يساهم ويوجه  
المستويات المختلفة للمؤسسة، ويجعلها أكثر تجسيدا وارتباطا بواقع القيم التنظيمية والفردية التي ترى  
الإدارة ضرورة تبنيها<sup>3</sup>.

## أولا: توصيل الاستراتيجية والربط بينها وبين الأهداف والمقاييس العامة للمؤسسة

لا يمكن الحديث عن بطاقة الأداء المتوازن أصلا دون ذكر الأهداف، حيث أن المحاور الأربعة  
الواردة في البطاقة تحتاج إلى تحديد أهداف لها، وهذه الأهداف يفترض أن تأتي في سلم أولويات إدارة  
المؤسسة ومن ثم يتم ترجمتها بمؤشرات قياس دقيقة وصادقة وواقعية<sup>4</sup>. وتساعد هذه العملية في ربط  
الأهداف مع الاستراتيجية العامة بالأهداف الخاصة بقطاعات المؤسسة، وتشارك في هذه الخطوة  
المستويات الإدارية المختلفة في تكوين أو تصميم بطاقة الأداء المتوازن، حيث تقوم كل وحدة نشاط  
بوضع المقاييس الملائمة لتكوين نموذج قياس الأداء المتوازن الخاص بها، وتحقق هذه المقاييس  
الاستراتيجية الخاصة بالوحدة إضافة إلى تحقيق أهداف المؤسسة ككل، ويجب أن تكون متفقة مع رؤية

<sup>1</sup> المصدر السابق، ص 68

<sup>2</sup> المصدر السابق، ص 73

<sup>3</sup> الرفاتي، عادل جواد، مصدر سابق، ص 48 - ص 49

<sup>4</sup> ادريس، وائل محمد صبحي، والغالب، طاهر محسن منصور، مصدر سابق، ص 87

واستراتيجية وأهداف وحدة النشاط، وبعد ذلك تقوم الإدارة العليا بجمع هذه المقاييس والأهداف من كافة وحدات النشاط وإقراره والاعتماد عليها في عملية تقييم الأداء<sup>1</sup>. وتعطي بطاقة الأداء المتوازن كافة المدراء طريقة معينة لضمان فهم جميع المستويات الإدارية لاستراتيجية المؤسسة بعيدة المدى، وتطابق بين كل من الأهداف الاستراتيجية وأهداف الوحدات والأقسام داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف، ونجاح المؤسسة.

## ثانياً: التخطيط

تساعد هذه العملية على تحقيق التكامل بين خطة الأعمال والخطة المالية للمؤسسة، حيث تكون موارد المؤسسة محدودة، والتنافس بين البرامج المختلفة للمؤسسة شديداً على هذه الموارد، فيصعب تحقيق التكامل بين الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وباستخدام بطاقة الأداء المتوازن يمكن تحديد الأهداف وتوزيع الموارد عليها، حيث يتم التركيز على تقييم النتائج المتحققة في المجالات الأربعة للأداء وهي المحاور الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن<sup>2</sup>.

## ثالثاً: التغذية العكسية والتعليم

يعتبر استخدام بطاقة الأداء المتوازن أحد عوامل التعليم، حيث أن تقييم الأداء الحالي يبين مواطن القوة ومواطن الضعف في المؤسسة، كما يبين مواطن الخلل وأسباب الخلل، ويعد ذلك من التغذية العكسية والتي تساهم في التقييم المستمر لأهداف واستراتيجيات المؤسسة، وتعديل الخلل إن وجد. ومن الملاحظ أن دور بطاقة الأداء المتوازن الاستراتيجي هو ترجمة رؤية المؤسسة واستراتيجيتها في مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء تتضمن كلا من مقاييس المخرجات ومحركات أداء هذه المخرجات، مما يساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتدعيم مركزها التنافسي أمام المؤسسات الأخرى.

ولو تمت مقارنة بين بطاقة الأداء المتوازن كنظام إدارة استراتيجي مع أساليب القياس التقليدية مثل الموازنات سنلاحظ عجز الانظمة التقليدية عن تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تحققها بطاقة الأداء المتوازن، ولو أمعنا النظر لوجدنا ان الموازنات لا تعتمد على رؤية المؤسسة ولم تقم بتوصيل الاستراتيجية والأهداف إلى أقسام المؤسسة، ولا تجزئ الأهداف طويلة الامد إلى مراحل زمنية عبر أهداف سنوية وتخصيصها لكل الأقسام حتى تصل إلى أهداف قصيرة المدى<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عوض، فاطمة رشدي، مصدر سابق، ص 88

<sup>2</sup> عوض، فاطمة رشدي، مصدر سابق، ص 88 - ص 89

<sup>3</sup> ابو قمر، محمد أحمد، مصدر سابق، ص 65

## المطلب الرابع:

# علاقة تأثير المدخل المرجعي على بطاقة الأداء المتوازن "اسلوب المقارنة بالأفضل"

ويطلق عليه أيضا المقارنة المرجعية، وهي تقنية وأسلوب منظم للتعلم من الآخرين، من خلال الملاحظة لنماذج الأداء المتميزة التي قد تتوفر داخل المؤسسة أو المؤسسات الأخرى، والتي اكتسبت خبرات في مجالات معينة للعمل<sup>1</sup>. كما يمكن تعريفها بأنها عملية البحث المستمر عن أفضل تطبيق للأسلوب الفعال الذي ينجز به العمل من خلال مقارنة الأساليب الموجودة ومستويات أداء الوحدة الاقتصادية، مع ما يلاحظها في الوحدات الاقتصادية الأخرى، أو مع الوحدات الفرعية الأخرى ضمن الوحدة الاقتصادية نفسها<sup>2</sup>. ويمكن تعريفها بأنها مقارنة العمليات المتشابهة في الوحدات الاقتصادية لتحديد أفضل التطبيقات والتي على ضوءها سيتم وضع أهداف التحسينات وقياس التقدم في إنجازها أما نتائج المقارنة المرجعية فقد تخدم كأهداف محتملة لمقاييس بطاقة الأداء المتوازن<sup>3</sup>. وتستعمل المقارنة المرجعية في الإدارة الاستراتيجية كأداة للقيادة والإدارة، كما أنها تساعد في جمع المعلومات عن المنافسين، وكذلك تستعمل لتقييم النمو والتعلم التنظيمي<sup>4</sup>. ويعتمد هذا المدخل على تحليل العوامل الخارجية التي تؤثر في مبيعات الشركة مثل فاعلية ونشاط المنافسين واختلاف رغبات الزبائن، فيؤثر ذلك على محور الزبائن في بطاقة الأداء المتوازن من خلال دراسة المنافسين وأنشطتهم ونقاط القوة والضعف لديهم واتجاهات الاستهلاك والأسعار وأساليب التسويق، وخدمات ما بعد البيع وتقييم احتياجات ورغبات الزبائن<sup>5</sup>. وعليه فإنه يمكن تعريف المقارنة المرجعية بأنها عملية مستمرة للوصول لأفضل الطرق للقيام بعمل معين من خلال المقارنة مع الوحدات والأقسام المشابهة في المؤسسات الأخرى، وذلك بهدف الوصول لأفضل طرق الانجاز.

<sup>1</sup> بلاسكة، صالح (2012): قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

– دراسة حالة بعض المؤسسات، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، ص80

<sup>2</sup> الغبان، نائر صبري، وحسين، نادية شاكور (2009): التكامل بين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية

لأغراض تقويم الأداء الاستراتيجي في الوحدات الاقتصادية – دراسة تطبيقية في شركتي الصناعات الكهربائية في الويزيرية

ودبالي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، ع22، بغداد، العراق، ص15

<sup>3</sup> المصدر السابق، ص15

<sup>4</sup> بلاسكة، صالح، مصدر سابق، ص80

<sup>5</sup> ابو قمر، محمد أحمد، مصدر سابق، ص65

## المقصد الأول: خطوات المقارنة المرجعية

تتضمن المقارنة المرجعية تحديد افضل التطبيقات الموجودة في بيئة الأعمال المنافسة ومقارنتها مع أداء الوحدات الموجودة في المؤسسة، لتلك التطبيقات بهدف تحقيق التحسينات اللازمة، وفيما يلي الخطوات التي يتم تطبيق المقارنة المرجعية من خلالها<sup>1</sup>:-

- 1- الدراسة الداخلية والتحليل التمهيدي، وتشمل عملية تحديد المناطق والأنشطة الداخلية التي تتطلب إجراء المقارنة المرجعية عليها.
- 2- الحصول على التزام طويل المدى من قبل الإدارة العليا في الوحدة ودعمها الكامل للفريق المسؤول عن القيام بعملية المقارنة المرجعية.
- 3- تحديد الجهات التي تتم المقارنة المرجعية معها، حيث تشمل هذه العملية الوحدات والأقسام والأجزاء داخل المؤسسة المطلوب إجراء المقارنة عليها.
- 4- جمع المعلومات وتبادلها مع الجهة التي تتم المقارنة معها، وذلك في حال كون المقارنة المرجعية تتم بأسلوب متعاون بين الطرفين، وترتبط هذه المعلومات بالعمليات الداخلية، والمنتجات، والوظائف، والاستراتيجية المتبعة داخل المؤسسة.

## المقصد الثاني: أنواع المقارنة المرجعية

تنقسم المقارنة المرجعية إلى مقارنة داخلية، ومقارنة خارجية، وتنقسم المقارنة الخارجية إلى عدة أقسام أخرى، وفيما يلي بيان ذلك<sup>2</sup>:-

**أولاً: المقارنة المرجعية الداخلية:** وهي التي تتم داخل المؤسسات الكبيرة والتي بها عدة فروع ووحدات إدارية، وهنا يمكن مقارنة أداء مدير أو إدارة معينة بأداء مدير أو إدارة أخرى في نفس المؤسسة، كما يمكن أن تتم المقارنة بين عمليات أو منتجات أو خدمات داخل ذات المؤسسة.

**ثانياً: المقارنة المرجعية الخارجية:** وهي التي تتم بين مؤسسة وأخرى مماثلة لها أو غير مماثلة لها في النشاط، وقد تقتصر المقارنة على أحد الأنشطة، أو خدمة مقدمة في مؤسسة أخرى، وقد تمتد المقارنة بين مؤسسة ونظيرتها في دولة أخرى ذات أداء مميز، وتتخذ المقارنة المرجعية الخارجية عدداً من الوجوه وهي على النحو التالي:-

- 1- **المقارنة المرجعية التنافسية،** وتقوم على أساس المقارنة المباشرة مع المتميز من المنافسين لتحقيق مستويات أفضل في الأداء، لذلك تسمى أيضاً (المقارنة المرجعية في الأداء)، حيث تستخدم في مقارنة المنتجات، والخدمات، والتكنولوجيا، والأفراد، والجودة، والتسعير، وبقية المجالات التي تؤثر على الأداء.

<sup>1</sup> الغبان، نائر صبري، وحسين، نادية شاكر، مصدر سابق، ص15

<sup>2</sup> بلاسكة، صالح، مصدر سابق، ص81

2-المقارنة المرجعية الوظيفية، وتسمى أيضا بالمقارنة المرجعية للعمليات، وتتضمن مقارنة وظيفة معينة مثل الموارد البشرية، أو التدريب، بمثيلاتها في المؤسسات الأخرى، وقد تتم المقارنة مع مؤسسات تعمل في نفس المجال، أو في مجال مختلف، كأن تتم المقارنة بين استقبال المرضى في المستشفيات مع استقبال الزبائن في احد الفنادق المتميزة.

3-المقارنة المرجعية الاستراتيجية، وتستخدم المقارنة المرجعية عندما تبحث المؤسسات عن تحسين أدائها بشكل كامل من خلال دراسة الاستراتيجيات بعيدة المدى، والمداخل العامة التي أدت إلى نجاح المؤسسات الأخرى في مجال عملها، ويمكن أن تشمل الجوانب المهمة مثل الخدمات المقدمة للجمهور من المؤسسة، وتغيير أنشطة ومجالات العمل وتقديم خدمات جديدة، ويتسم هذا النوع من المقارنة بالصعوبة في التنفيذ، وبطول الوقت الذي تستغرقه، حتى يتم تحقيق الاهداف المرجوة. ومن اجل الوصول إلى تحسين الأداء في المؤسسة العامة وإحراز التقدم والتحسن المستمر، في الخدمات المقدمة للمواطنين من قبل المؤسسات العامة، لابد من استخدام مقاييس حديثة لقياس أداء هذه المؤسسات، ويمكن تحقيق التكامل بين بطاقة الاداء المتوازن والمقارنة المرجعية، وذلك من أجل الوصول إلى أداء أفضل.

## المطلب الخامس: الخريطة الاستراتيجية

تعرف الخريطة الاستراتيجية بأنها بناء منطقي ذو اتجاهين يوضح وظائف المؤسسة والأهداف الاستراتيجية لها، حيث تظهر الأهداف المالية كأهداف نهائية من خلال تحديد العلاقات بين المساهمين والزبائن، والعمليات بتنظيم الأعمال ويؤكد على أهمية ربط الاستراتيجية بالمحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، وأشار (Kaplan and Norton) إلى أهمية توسيع هيكل الخريطة الاستراتيجية ليستوعب الأصول غير الملموسة، وبصفة خاصة الموارد البشرية، والتي تتعلق بالمعرفة والمهارات والقدرات الخاصة بالعاملين داخل المؤسسة، وتكنولوجيا المعلومات. كما يمكن تعريفها بأنها أداة ربط وتأطير للمواقع والأبعاد ومسارات العمل المستهدفة تساعد بوصف عملي ودقيق للاستراتيجية التي تتبناها المؤسسة، في حين تمكن المحاور والقياسات الواردة في بطاقة التقييم المتوازن مؤشرات عملية ممكنة وواضحة لمختلف جوانب الاستراتيجية وفي أطر ومؤشرات محددة مترابطة تصب باتجاه تحقيق النتائج المستهدفة. وأخيرا فإن المؤسسة تركز على الاستراتيجية لتعطي الدلالة والأسلوب الإداري الملائم والمساعد على التنفيذ الفعال للاستراتيجية<sup>1</sup>. وعليه فإن الخريطة الاستراتيجية تمثل بداية صحيحة وواضحة لتطوير الأداء وتحقيق النتائج المطلوبة وتركز على وصف دقيق وفعال لمختلف مكونات استراتيجية المؤسسة. كما أن الخريطة الاستراتيجية باعتبارها أداة وصف لاستراتيجية المؤسسة، وتحدد المسار الاستراتيجي، فإن الخريطة الاستراتيجية تقوم على المبادئ التالية<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> إدريس، وائل محمد صبحي، والغالي، طاهر حسن منصور، مصدر سابق، ص 217 - ص 218

<sup>2</sup> المصدر السابق، ص 219 - ص 222

1- الموازنة بين مجموعة من القوى المتعارضة داخل المؤسسة، فعملية الاستثمار في الأصول الملموسة في الأمد البعيد تتعارض مع خفض التكاليف لتحقيق أداء مالي في الأجل القصير.

2- تقوم الاستراتيجية على اقتراح قيم مختلفة للزبائن، والهدف هو تحقيق أعلى درجة ممكنة من رضا الزبون، ويتحقق رضا الزبون من خلال العديد من الافتراضات، مثل أقل الأسعار، أو أرقى المنتجات، أو افضل الحلول، وكل واحدة من الافتراضات السابقة تحتاج إلى تركيز استراتيجي يختلف يفترض ان يؤخذ في الخريطة الاستراتيجية.

3- تتم صناعة القيمة عبر العمليات الداخلية للمؤسسة، فالمحور المالي، ومحور الزبائن في الخريطة الاستراتيجية يصف المحصلات النهائية المراد الوصول إليها من قبل المؤسسة، وبالأخص صناعة القيمة، في حين أن محور التعلم والنمو والعمليات الداخلية يفترض أن تقود أنشطة الاستراتيجية وتنفيذها، وتساهم فاعلية هذه الأنشطة في صناعة قيمة حقيقية من خلال النقاط التالية:-

- أ- إدارة العمليات: والمتضمنة إنتاج وتسليم المنتجات والخدمات إلى الزبائن.
- ب- إدارة علاقات المتعاملين: والمتضمنة إدامة الاتصال والعلاقة مع المتعاملين.
- ج- الإبداع: ويتضمن تطوير المنتجات، والخدمات، وعمليات جديدة.
- د- الجوانب التنظيمية والاجتماعية: وتتضمن التوافق بين التوقعات التنظيمية والاجتماعية وبناء مجتمعات قوية.

4- تتكون الاستراتيجية من قضايا مترابطة متممة أساسية، حيث أن مختلف الأنشطة في محور العمليات الداخلية، ومحور التعلم والنمو يفترض أن ينظر إليها في إطار تكاملي، ويفترض موازنتها بشكل دقيق ومقبول لكي تتحقق النتائج المطلوبة من الاستراتيجية المعتمدة، وهذا ما يفترض أن تقوم به الخريطة الاستراتيجية.

5- تحدد عملية المحاذاة والرصف الاستراتيجي قيمة الأصول غير الملموسة، حيث أن المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن والمأخوذة في إطار الخريطة الاستراتيجية يفترض أن يفرز محور التعلم والنمو باعتبار ان الأصول غير الملموسة لها دور كبير في تعزيز جوانب الأداء وتنفيذ الاستراتيجية، فالأصول غير الملموسة يمكن وضعها في إطار المجاميع التالية:-

- أ- رأس المال البشري.
- ب- رأس المال المعلوماتي.
- ج- رأس المال التنظيمي.

6- تعمل الخريطة الاستراتيجية على توليد القيمة بطريقة غير مباشرة، حيث أن الأصول غير الملموسة من قبل المعرفة والتكنولوجيا لها تأثير مباشر على المحصلات المالية من قبل زيادة الإيرادات وخفض التكلفة. فتحسين المحصلات المالية من خلال الأصول غير الملموسة يتأتى من خلال علاقة السبب والنتيجة، فمثلا تدريب الموظفين على تطبيقات Six Sigma أو إدارة الجودة



الشاملة، سيؤثر بطريقة مباشرة على تحسين العمليات النوعية، مما ينعكس إيجاباً على تطوير ولاء العاملين.

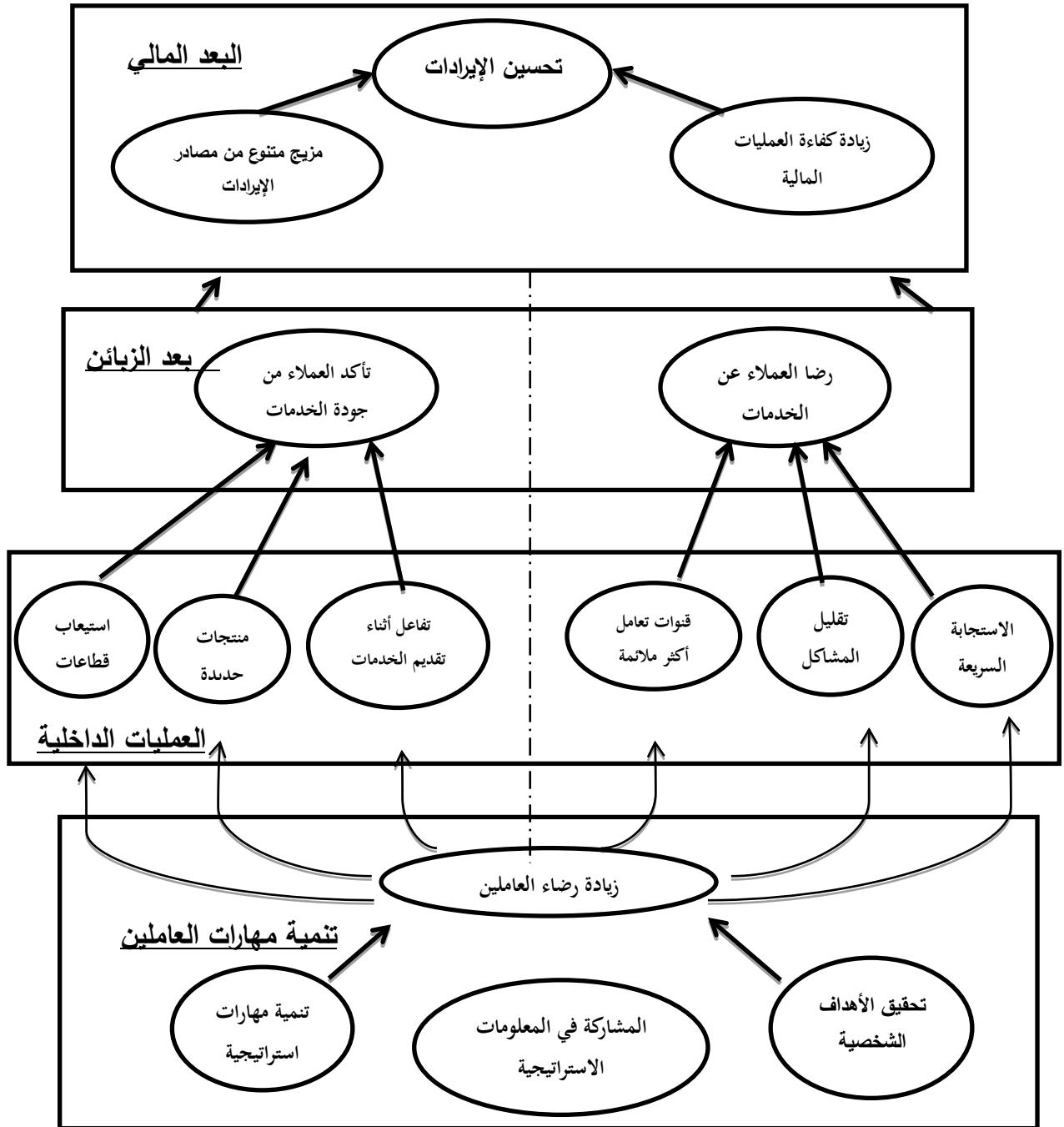
7- تعمل الخريطة الاستراتيجية على تطوير أطر ومحيط توليد القيمة، حيث أن توليد القيمة وتشكيلها كأصل غير ملموس يعتمد على قدرة المؤسسة لرصف ومحاذاة هذا الأصل غير الملموس مع استراتيجية المؤسسة.

8- تعمل الخريطة الاستراتيجية على توليد القيمة الكامنة، حيث أن هذه القيمة وتشكيلها رغم وجودها في إطار السوق إلا أنها تعمل على توليد قيمة حقيقية من خلال تجسيدها في مختلف جوانب العمل، فمثلاً العمليات الداخلية مثل التصميم والانتاج والتسليم تعتبر متطلباً ضرورياً لتحويل القيمة الكامنة في إطار الموجودات غير الملموسة إلى قيمة حقيقية ملموسة.

9- تعمل الخريطة الاستراتيجية على توليد قيمة بحد ذاتها، لكن القيمة لا يمكن فصلها عن الإطار التنظيمي واستراتيجية الأعمال. والقيمة الناتجة عن الأصول غير الملموسة تظهر بوضوح وترتقي عندما يتم توليفها بفاعلية مع الأصول الأخرى الملموسة وغير الملموسة.

وهكذا بدأت الخريطة الاستراتيجية الخروج من الدور الثانوي إلى مركز الصدارة في وصف كيف تقوم المؤسسة بخلق القيم باستخدام الموجودات الملموسة وغير الملموسة، كما توفر إطار يمكن من خلاله اتخاذ القرارات الإدارية ذات الشأن. وعليه فإن الخريطة الاستراتيجية يحتاجها كل مدير سواء كان يعمل في مؤسسة خاصة أو مؤسسة عامة، بل أصبحت ضرورة من ضرورات العمل اليوم.

الشكل رقم (11) الخريطة الاستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن



المصدر: الرفاتي، عادل جواد، مصدر سابق، ص 45

# المطلب السادس: مقاييس بديلة عن بطاقة الاداء

## المتوازن

وبالرغم من أهمية بطاقة الأداء المتوازن كمقياس من مقاييس الأداء المعاصرة، والتي تركز على عدة محاور في عملية قياس الأداء فإنه من الضروري ألا يتم الاعتماد على مقياس واحد فقط، وعدم الركون إلى نموذج معين بل يتم التوجه نحو المواءمة بين نموذجين من النماذج ليدعم الواقع في المؤسسة التي يتم قياس أدائها. ومن المقاييس التي يمكن اللجوء إلى تطبيقها:-

### المقصد الأول: إدارة الجودة الشاملة

بالرغم من تعارض المفكرين في تعريف الجودة الشاملة، حيث عرفها (Bester Field) على أنها فلسفة شاملة، ومجموعة مبادئ موجّهة لإجراء التحسينات المستمرة في المؤسسة باستعمال الأساليب الكمية والموارد البشرية لتحسين العمليات داخل المؤسسة والتي تتجاوز حاجات الزبون الآن وفي المستقبل. كما تم تعريفها بأنها التأكيد الذي يشمل المؤسسة كلها من المجتمع إلى الزبون، وتؤكد التزام الإدارة بوجود تحسين موجه مستمر في كل أنحاء المؤسسة الذي يؤدي إلى التميز في جوانب المنتجات والخدمة المهمة للزبون<sup>1</sup>.

ومن خلال دراسة التعريفات المختلفة لإدارة الجودة الشاملة فيمكن القول بأنها مفهوم يسعى لتحقيق التحسين المستمر في الخدمات المقدمة للمواطن على المدى البعيد، وتحقيق تطلعات المواطن نحو المؤسسة، مع إيجاد التكامل بين كافة وظائف المؤسسة.

### المقصد الثاني: فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة

من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، يمكن تحقيق الفوائد التالية<sup>2</sup>:-

- 1- تحسين الانتاجية لزيادة الكفاءة التشغيلية.
- 2- تغيير ثقافة المؤسسة وسلوك الأفراد.
- 3- تحسين الخدمات المقدمة من أجل كسب رضا الزبون.
- 4- تحسين قدرة المؤسسة على المنافسة مع المؤسسات الأخرى التي تقدم نفس الخدمات.
- 5- خفض التكاليف من خلال تقليص ضياع المخزون، وتقليص الأخطاء أثناء العمليات التشغيلية في المؤسسة.

ومن خلال تحقيق الفوائد السابقة، يمكن الوصول إلى رضا الزبون، وهو المستفيد من الخدمات المقدمة من المؤسسات العامة، وفي رضا الزبون يكون هناك تحقيق برامج الحكومة، والتي تنفذها من

<sup>1</sup> عوجه، أزهار مراد، مصدر سابق، ص54- ص55

<sup>2</sup> المصدر السابق، ص55

خلال المؤسسات العامة، كما أن في تطبيق هذه المفاهيم الإدارية تتخلص المؤسسات العامة من البيروقراطية، وإهدار الوقت أحيانا أثناء تقديم الخدمات للمواطنين.

### **المقصد الثالث: مبادئ إدارة الجودة الشاملة**

تتضمن إدارة الجودة الشاملة العديد من المبادئ التي لا بد من التركيز عليها من أجل نقل المؤسسة من الإدارة التقليدية إلى إدارة الجودة الشاملة وتمثل في المبادئ التالية<sup>1</sup>:-

1- **التزام الإدارة العليا**، إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يبني أساسا على قرار صادر من الإدارة العليا، والتزامها به، ولا يكفي أن تكون مهمة الإدارة العليا فقط هو توفير الموازنات اللازمة، ولكن لا بد أن تقوم كذلك بتطوير ونشر رسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية، وتعزيز ثقافة الجودة الشاملة، كما يتطلب الأمر من الإدارة العليا التدريب على المفاهيم والمبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة.

2- **التخطيط الاستراتيجي**، يعد التخطيط الاستراتيجي عملية رئيسة تحدد كفاءة العمليات، كما يحتوي التخطيط الاستراتيجي على تعقيدات استراتيجية متعددة لأنه يقوم بتحديد الاسبقيات التنافسية للمؤسسة فيما يتعلق بقدرة العمليات والمرونة. ويتمكن التخطيط الاستراتيجي من مساعدة المؤسسة على إنجاز استراتيجية التكلفة المنخفضة والاستجابة السريعة. كما يساعد المؤسسة على تحديد نقاط القوة لديها ونقاط الضعف، والفرص والتهديدات التي تحيط بالمؤسسة.

3- **التركيز على الزبون**، يعتبر الزبون هو محور اهتمام المؤسسة، وهو الحافز لها لتطوير خدماتها، ومن خلال تبني إدارة الجودة الشاملة تبحث المؤسسة عن الفرص التي تميزها من بين غيرها من المؤسسات العاملة في نفس الإطار، ولذلك تركز المؤسسة على تطوير خدماتها والاهتمام بجمهورها من خلال البرامج المختلفة.

4- **التحسين المستمر**، وهي فلسفة تسعى لتحسين كل العوامل المرتبطة بالعملية لتحويل المدخلات إلى مخرجات على أساس متطور، وتشمل الأفراد، والمعدات، والعمليات، وتهدف كذلك إلى تحقيق التفوق والتميز بشكل مستمر، ولا تأخذ عملية التحسين الشكل الوقتي بل هي عملية مستمرة، ولا يصح التراجع عنها تحت أي ظرف من الظروف. وتشمل عملية التحسين الارتقاء بجودة الخدمة المقدمة، وتعزيز القيمة للزبون، وتخفيض العيوب.

5- **تدريب وتعليم العاملين**، يعد تدريب وتعليم العاملين في المؤسسة مبدءا أساسيا لإدارة الجودة الشاملة، فهو يمثل أفضل الطرق لتحسين الخدمات من خلال تدريب الأفراد، وتشمل عملية التدريب للأفراد تأهيلهم بالمهارات السلوكية، وتعزيز ثقتهم بأنفسهم، وتحقيق الأمان في عملية التطبيق من أجل تنفيذ البرامج بشكل جيد، وتحقيق عملية التدريب التقليل من الأخطاء الانتاجية، وزيادة الانتاجية، وتحسين

<sup>1</sup> المصدر السابق، ص 57 - ص 61

الجودة باستمرار، وتقليل معدل دوران العمل لدى العاملين، والتقليل من الحوادث أثناء العمل، والاستجابة السريعة للتغيير.

6- **الأجور والحوافز**، وبعد هذا النظام من أكثر الأنظمة انسجاما وتناغما مع إدارة الجودة الشاملة، التي تتطلب المرونة الكافية لدى العاملين في المؤسسة، وذلك من خلال اكتساب المهارات وتشكيل الفرق والقدرة على تحديد النواحي والمجالات لتطبيق برامج الجودة الشاملة، وتحسينها والقدرة على حل المشاكل واقتراح وتحديد أفضل الأدوات الإحصائية لحاجة المؤسسة، كما يجب على المؤسسة أن تعترف بالإنجازات التي يحققها الأفراد والتي تخدم المصلحة العامة، وينعكس هذا الاعتراف بشكل كامل على كافة أنواع الدعم المادي والمعنوي لهم مما يؤدي إلى تحسين الروح المعنوية لدى العاملين وتعزيز الانماط السلوكية الإيجابية التي ترغب المؤسسة على بقائها بشكل دائم. ويلعب هذا المحور دورا هاما في تعزيز ثقة الموظف بمؤسسته وبنفسه، مما يؤثر إيجابا على تحسين الأداء في تقديم الخدمة المقدمة للمواطن. ومن خلال مراجعة مبادئ إدارة الجودة الشاملة يتبين تشابه كثير من المكونات مع مكونات بطاقة الأداء المتوازن، مما يرشح إدارة الجودة الشاملة لأن تكون بديلا أو مساندا لبطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم وقياس أداء المؤسسة العامة.

## **المقصد الرابع: العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة**

لقد أصبح حديثا توجه العديد من المؤسسات إلى الدمج بين بطاقة الأداء المتوازن مع إدارة الجودة الشاملة من خلال التحسين المستمر ومشاركة الزبون، إضافة إلى الجهود المشتركة في لا مركزية القرار من خلال تمكينها وتحسين الكفاءة والقدرة التنافسية وزيادة التعاون وتنفيذ استراتيجية تتناسب وتتسجم مع منهج بطاقة الأداء المتوازن، فضلا عن ذلك فإن العملية القائمة على المقاييس تعد بوصفها عنصرا رئيسيا في نظام الإدارة الاستراتيجي والتي تؤدي إلى تحسين الأداء ومن ثم تمكن الإدارة العليا من اتخاذ قرارات سليمة.

وقد أدت المنافسة العالمية بالمؤسسات إلى تعزيز أدائها من خلال تبني إدارة الجودة الشاملة، جنبا إلى جنب مع نظم تقييم الأداء الإداري والتي تستعمل مقاييس العمليات التشغيلية. ونظرا لأن بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة تتفقان على التحسين المستمر لأداء المؤسسة. كما أن بطاقة الأداء المتوازن تعتمد على مفاهيم أساسية كإدارة الجودة الشاملة لأنها تضمن تعريف الزبون، والجودة، والتحسين المستمر ومقاييس معينة تعتمد على الإدارة والتغذية المرتدة.

ويؤكد (Hoque) على أن هناك علاقة بين الاستراتيجية ونظم الرقابة الإدارية وإن توافقهما مهم للأداء، والجدول التالي يوضح كيف أن الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن تسهم في فاعلية برامج إدارة الجودة الشاملة.

جدول (7) العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة

أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	مقاييس الأداء المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة	النشاطات المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة
- بعد رضا الزبون	- استطلاع رضا الزبون - معدل اكتساب الزبائن - الاحتفاظ بالزبون - عدد شكاوى الزبائن - ضمان كلفة الإصلاح	- العلاقة مع الزبائن
- البعد المالي	- نسبة الحصة السوقية من الصناعة - كلفة الجودة نسبة من المبيعات - العائد على الاستثمار - الحصة السوقية - نمو المبيعات	- العلاقة مع الزبون - المقارنة المرجعية - تحسين العمليات الداخلية - والإبداع والتصنيع
- بعد النمو والتعليم	- استطلاع رضا العامل - قدرات العاملين - مستوى الانفاق على تطويرهم وتدريبهم - درجة اللامركزية في حاكمية المؤسسة	- تدريب العاملين - الانفتاح بأقل ثقافة بيروقراطية وتمكن العاملين
- بعد العمليات الداخلية	- استطلاع آراء العاملين - رضا العاملين - استعمال التقنيات الحديثة مقارنة بالمنافسين - استطلاع رضا المجهز - معدل الاحتفاظ بالمجهز - كفاءة العمل مقارنة بالمنافسين - نسبة التلف أو إعادة العمل - الاختلافات في كفاءة العمل والمواد - نسبة الشحنات بسبب انخفاض الجودة - الاستثمار في تكنولوجيا عالية - تقديم نظام إدارة جيد مثل JIT	- الالتزام التنفيذي والمقدرة الإدارية - العلاقة مع المجهز - برامج السيطرة على الجودة (ثقافة العيوب الصفرية) - تحسين العمليات الداخلية والإبداع في التصنيع

المصدر: عوجة، أزهار مراد، مصدر سابق، ص63 بتصريف من الباحث

وتتشارك بطاقة الأداء المتوازن مع إدارة الجودة الشاملة في العناصر التالية<sup>1</sup>:-

1- تستند كل من بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة إلى القياس.

2- يركزان على تحسين الأداء.

3- تتجهان نحو التغييرات والأنشطة.

4- تستندان على المبادئ والتعلم والتغذية العكسية.

5- يعتمد النجاح طويل الأمد على إدارة قرار تحسين الاداء.

6- يركز كل منهما على نتائج السبب والنتيجة.

وبالرغم من أنهما يشتركان فيما سبق من عناصر، إلا أنهما يختلفان في النقاط التالية:-

### جدول (8) نقاط الاختلاف بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة

م	بطاقة الأداء المتوازن	إدارة الجودة الشاملة
1	ينظر إليها كأداة إدارة استراتيجية ونظام لقياس الأداء.	ينظر إليها كفلسفة إدارية ومجموعة من الأدوات.
2	تهتم بالتركيز على الأداء المالي على اعتباره المنظور الذي يقيس الأداء الكلي للمؤسسة.	تهتم بالتركيز على الزبون وهو من منظور العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن.
3	تأخذ بعين الاعتبار رضا العامل في البحث عن التحسين المستمر.	لا تأخذ بعين الاعتبار رضا العامل في البحث عن التحسين المستمر.
4	لا تتطلب الالتزام الكامل من قبل الإدارة العليا عند التنفيذ وإنما فهم عمليات عوامل النجاح الحرجة.	تحتاج إلى التزام الإدارة العليا والأفراد في كل مرحلة من مراحل التنفيذ.

المصدر: عوجة، أزهار مراد، مصدر سابق، ص66

## المقصد الخامس: صيغ وأشكال العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة

### الجودة الشاملة

تأخذ العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة أشكالاً متعددة والتي هي على النحو

التالي:-

### أولاً: بطاقة الأداء المتوازن أداة قياس لدعم إدارة الجودة الشاملة

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة قياس عامة ترتبط بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة عبر عوامل النجاح الحرجة. ومن خلال وضع نظام بطاقة الأداء المتوازن الذي يشجع العاملين في المؤسسة على تبني التحسين المستمر حيث يمكن للمؤسسة أن توجه انشطتها نحو تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة.

<sup>1</sup> المصدر السابق، ص65

كما يمكن أن يكون هناك تكامل بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة في مؤسسة لديها ثقافة وقيم تنظيمية واضحة ونظام معلومات متطور تتحقق فيه شروط التوازن بين محاور بطاقة الأداء المتوازن<sup>1</sup>.

## ثانياً: بطاقة الأداء المتوازن والايزو

طبقت الشعبة البلاستيكية الآسيوية الإيزو وبطاقة الأداء المتوازن، إذ قدمت مدخلا جديدا لإدارة الأداء من أجل تقوية الاتصالات ومراقبة تطبيق الاستراتيجية، واستند المدخل إلى تقنيات الجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن، وقدمت شهادة ISO من أجل ملاءمة مقاييس الجودة الرسمية للسوق المحلية والمحافظة على الزبائن. حيث أظهرت ال ISO فضلا عن رضا الزبون، الأهداف المالية التي تظهر على بطاقة الأداء المتوازن الخاص بالعمليات الداخلية من خلال وضع الأيزو في المسار الصحيح. وتعد هذه العملية مهمة لكل من نظام بطاقة الأداء المتوازن وال ISO لكونها تقدم أساسا جيدا لتطوير الاتصال الثنائي بين مختلف المستويات وتتطابق مزايا الأيزو مع مزايا بطاقة الأداء المتوازن في كل من العاملين، والعمليات، والزبائن، والتمويل، ويمكن توضيح العلاقة بين الأجزاء الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن والمقاييس المعتمدة لشهادة الأيزو من خلال الجدول التالي.

### جدول (9) العلاقة بين الأجزاء الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن والمقاييس المعتمدة للأيزو

م	بطاقة الأداء المتوازن	ISO 9001 – 2000
1	الرؤية الاستراتيجية	سياسة الجودة أهداف الجودة
2	بعد الزبائن	تركيز الزبون العملية المرتبطة بالزبون رضا الزبون
3	بعد العمليات الداخلية	متطلبات عامة لنظام إدارة الجودة تحقيق المنتج المتابعة والقياس
4	بعد النمو والتعليم	ادارة الموارد البشرية
5	البعد المالي	عدم وجود مقياس مخصص
6	بعد المسؤولية الاجتماعية	عدم وجود مقياس مخصص

المصدر: عوجة، أزهار مراد، مصدر سابق، ص69

<sup>1</sup> المصدر السابق، ص67



ومن خلال ما سبق، فيمكن الاستفادة من مكونات بطاقة الأداء المتوازن في إطار تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما يمكن الاعتماد على أي من الأسلوبين في تقييم أداء المؤسسة. ويمكن تدعيم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وهو ما بدت تسعى إليه العديد من المؤسسات اليوم.

### الخلاصة:

تم الحديث في هذا الفصل عن التخطيط الاستراتيجي، وبطاقة الأداء المتوازن، وتعريف الإدارة الاستراتيجية، وتعريف التخطيط الاستراتيجي، وفوائد التخطيط الاستراتيجي، ومقوماته، ومراحله، والفرق بين التخطيط الاستراتيجي، والتخطيط التشغيلي، وبيان مفهوم القرار الاستراتيجي، وخصائصه في القطاع العام، وبطاقة الأداء المتوازن كأداة من أدوات التخطيط الاستراتيجي. كما تم الحديث عن علاقة تأثير المدخل المرجعي على بطاقة الأداء المتوازن، والخريطة الاستراتيجية، ومقاييس بديلة عن بطاقة الأداء المتوازن مثل إدارة الجودة الشاملة. وسيتم الحديث في الفصل القادم عن بطاقة الأداء المتوازن، ومكوناتها، ومراحل وخطوات بنائها، وخطوات تطبيقها.

# الفصل الثالث:

## تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

### مقدمة

عندما تقوم المؤسسة العامة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن فإنها في حقيقة الأمر تنشئ نظاما جديدا يأخذ في اعتباره مسببات ومحركات البعد المالي بجانب الأبعاد الأخرى، ويعتمد على المعايير المالية إضافة للمعايير الأخرى ليحقق التوازن بين النوعين من المعايير. وفي هذا الفصل سيتم الحديث عن القواعد الأساسية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة العامة، وشمل كذلك الأبعاد الأربعة التي تتكون منها بطاقة الأداء المتوازن إلى جانب بعد المسؤولية الاجتماعية، وهي بعد وجد الباحث ضرورة إضافته إلى بقية الأبعاد. كما تعرض البحث في هذا الإطار إلى مكونات بطاقة الأداء المتوازن، بالإضافة إلى خطوات تطبيقه.

### المبحث الأول:

## القواعد الأساسية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن بنجاح

هناك العديد من القواعد الأساسية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بنجاح والتي يمكن عرضها على النحو التالي<sup>1</sup>:

- 1- تبني ودعم الإدارة العليا لتطبيق مقاييس بطاقة الأداء المتوازن، مع وجوب أن يكون الدعم واضحا لكل العاملين حتى يؤدي إلى التزام كافة العاملين بالمقاييس.
- 2- يجب إدراك أنه لا توجد حلول معيارية تناسب كل المؤسسات، نظرا لاختلاف عناصر البيئة الداخلية والخارجية التي تؤثر على تلك المؤسسات.
- 3- يجب إدراك أن تحديد وفهم الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة العامة إنما هي نقطة البداية في مشروع بطاقة الأداء المتوازن، فعندما يتم تحديد الأهداف بشكل واضح واختيار مجموعة من المقاييس تتفق مع الإستراتيجية التي تم تحديدها وتعكس مدى تحقيق الأهداف المحددة.
- 4- ضرورة إدراك أثر مؤشرات الأداء على سلوك العاملين مع التأكد من أن تغييرها سيؤثر على ذلك السلوك وذلك للتشجيع على التحسين.

<sup>1</sup> ابو قمر، محمد احمد، مصدر سابق، ص 67 - 68

- 5- ضرورة إدراك صعوبة القياس الكمي لكل مقاييس الأداء لذلك ينبغي أن ندرك أن هناك مقاييس كمية ومقاييس كيفية.
- 6- يجب تحديد عدد محدد من الأهداف والمقاييس تتوافق مع السمات الفريدة التي تميز كل تنظيم في المؤسسة العامة، ولا شك أن ذلك يقضي على ظاهرة إغراق الإدارة بكم هائل من المعلومات يفوق القدرة التحليلية لها وما يترتب عليه من إعاقة للعمل الإداري.
- 7- ضرورة الاعتماد على مدخل الاتصال من أدنى إلى أعلى، ومن أعلى إلى أدنى للتنظيم داخل المؤسسة، وذلك لإدراك التغيرات الجارية باستمرار.
- 8- يجب عدم البدء بتحليلات عميقة ولكن يفضل أن تبدأ المؤسسة بتحليلات بسيطة وتقريبية، بهدف التعليم والتحسين مع توسيع الاستخدام بالتدرج حتى لا تكون هناك فجوة بين التحليل والتطبيق.
- 9- ضرورة إدراك دقة وبساطة أنظمة نقل المعلومات من البداية، كي لا يتم نقل معلومات خاطئة إلى المستخدم النهائي للنظام.
- 10- ضرورة التركيز على منح الحوافز المادية والمعنوية لكل من يساهم في تعميم النظام أو تطبيقه، ويمثل هذا دافعا قويا للمسؤولين عن تطبيق النظام.

## المبحث الثاني: مكونات بطاقة الأداء المتوازن

تضع كل مؤسسة ذات إستراتيجية طريقة لإنجاح خططها، وذلك من خلال خلق القيمة للمساهمين والزبائن وأصحاب المصلحة، وقد تم وضع العديد من المناهج من أجل الوصول لأفضل السبل لوصف وصقل الإستراتيجية لتعزيز خلق القيمة، وبطاقة الأداء المتوازن التي من شأنها أن ترفع قدرة المؤسسة على خلق القيمة في المستقبل من خلال الأبعاد التي تتكون منها البطاقة<sup>1</sup>، وتتكون بطاقة الأداء المتوازن من مجموعة من المقاييس المنفصلة، والمتصلة، والتي تعطي صورة شاملة ومتكاملة عن كيفية أداء العمل وتقييمه بصورة مستمرة ودينامية، وقد ترجم Kaplan and Norton وآخرون الرؤية والإستراتيجية إلى أربعة أبعاد، ويمكن إضافة أبعاد جديدة مثل البعد الاجتماعي<sup>2</sup>، وسيعتمد الباحث أبعاداً خمسة في بحثه، وسيتم إطلاق مصطلح المسؤولية الاجتماعية على البعد الاجتماعي، وفيما يلي توضيح هذه الأبعاد.

### المطلب الأول: البعد المالي

يعتبر البعد المالي هو البعد الأول في بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء الإستراتيجي<sup>3</sup>، وتمثل نتائج هذا البعد مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف، والوقوف على مستوى الأرباح المتحققة لإستراتيجية المؤسسة، والعمل على تخفيض مستوى التكاليف مقارنة بمستوى التكاليف في مؤسسة أخرى وبشكل نسبي إلى جانب هدف النمو الذي يعد أحد المساهمات والمبادرات الإستراتيجية الأساسية، ويركز البعد المالي على حجم ومستوى الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال المستثمر الناتج من تخفيض التكاليف ونمو حجم المبيعات لمنتجات حالية وجديدة، والعائد على حقوق الملكية والعائد على إجمالي الأصول، والقيمة الإقتصادية المضافة، ونمو التدفقات النقدية المتولدة من أنشطة التشغيل<sup>4</sup>.

ويتساءل البعض هل ينبغي للمدراء أن ينظروا إلى العمل من منظور مالي فقط؟ وقد وجه الكثيرون إنتقاداتهم إلى المقاييس المالية وذلك بسبب عدم الكفاءة وتركيزها على الماضي، وعدم قدرتها على أن تعكس الأفعال المعاصرة لأيجاد القيمة<sup>5</sup>.

ويذهب بعض النقاد إلى أبعد من ذلك في اعتراضهم على المقاييس المالية، حيث يرون بأن شروط المنافسة قد تغيرت وأن المقاييس التقليدية لا تعمل على تحسين رضا الزبائن، ولا النوعية ولا حتى تحفيز العاملين، حيث أن الأداء المالي يعد هو نتيجة للنشاطات التشغيلية وإن النجاح المالي يكون نتيجة

<sup>1</sup> الرفاتي، عادل جواد، مصدر سابق، ص34

<sup>2</sup> أبو جزر، حمد أحمد، مصدر سابق، ص51

<sup>3</sup> أبو قمر، محمد احمد، مصدر سابق، ص38

<sup>4</sup> إدريس، وائل محمد صبحي، والغالب، طاهر محسن منصور (2009): أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار

وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، ص171

<sup>5</sup> المصدر السابق، ص174

منطقية للقيام بالأمر الأساسية وبشكل جيد، وبعبارة أخرى ينبغي على المؤسسة أن توفق الاعتماد على المقاييس المالية وحدها<sup>1</sup>.

بالرغم من ذلك فإن التأكيد على عدم أهمية المقاييس المالية يعد أمراً غير صحيح، وذلك لأن نظام الرقابة المالية المصمم تصميماً جيداً يمكن أن يعمل على تقوية برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة بدلاً من العمل على إعاقتها. كما تلعب المقاييس المالية دوراً مزدوجاً: فهي تحدد الأداء المالي المتوقع من الإستراتيجية، وتلائم الأهداف مع الغايات والمقاييس في كل مكونات بطاقة تقييم الأداء المتوازن<sup>2</sup>.

وتختلف المقاييس المالية باختلاف المراحل التي تمر بها المؤسسة، وقد لخص Kaplan and Norton هذه المراحل في ثلاث رئيسية وهي<sup>3</sup>:-

1-مرحلة النمو حيث تكون المؤسسة في المرحلة الأولى من دورة حياتها تركز المقاييس المالية على زيادة المبيعات (الخدمات المقدمة للمواطن) والدخول لأسواق جديدة واجتذاب زبائن جدد والمحافظة على مستوى مناسب للإنفاق على تطوير الخدمات المقدمة وعمليات التشغيل وتنمية قدرات العاملين وإمكانياتهم وتطويرها.

2-مرحلة الإستقرار: حيث تحاول المؤسسة إعادة استثمار أموالها واجتذاب المزيد من الإستثمارات، وترتكز المقاييس المالية في هذه المرحلة على المقاييس التقليدية مثل العائد على رأس المال المستثمر، والدخل الناتج من التشغيل وعائد المساهمة والتدفقات النقدية المخصومة، والقيمة الاقتصادية المضافة.

3-مرحلة النمو حيث ترغب المؤسسة في حصاد نتائج الإستثمارات في المرحلتين السابقتين، وترتكز المقاييس المالية على تعظيم التدفق النقدي الداخل إلى المؤسسة إضافة إلى مقاييس أخرى مثل فترة الاسترداد وحجم الإيرادات.

ويمكن للمؤسسات تحقيق استراتيجيتها من خلال الأساليب الرئيسية الثلاث وهي على النحو التالي<sup>4</sup>:-

1- نمو الإيرادات ومزيج المنتجات، ويقصد بنمو الإيرادات ومزيج المنتجات التوسع في المنتجات والخدمات، ومحاولة اجتذاب زبائن جدد، والتغلغل في أسواق جديدة، وتغيير مزيج الانتاج والخدمات وذلك من خلال التركيز على تلك الخدمات التي تحقق قيمة مضافة أعلى، وإعادة تسعير المنتجات والخدمات.

<sup>1</sup> المصدر السابق، ص174

<sup>2</sup> المصدر السابق، ص174 - ص175

<sup>3</sup> الشيشيني، حاتم محمد عبد الرؤوف، مصدر سابق، ص121

<sup>4</sup> أبو قمر، محمد أحمد، مصدر سابق، ص39 - 40

2- خفض التكلفة وتحسين الإنتاجية، ويقصد به تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية ومحاولة خفض التكلفة المباشرة للمنتجات والخدمات، وكذلك تخفيض التكاليف غير المباشرة، وتوزيع الموارد العامة أو المشتركة على وحدات أو قطاعات المؤسسة المختلفة.

3- استغلال الأصول، ويقصد به تخفيض مستويات رأس المال المطلوب لتحقيق حجم ومزيج معين من الأعمال.

ويؤكد (Kaplan and Norton) على أن هذه الأساليب المالية يمكن استخدامها بالارتباط مع أي إستراتيجية عامة سواء في مراحل النمو أو الاستقرار أو النضج، ولكن قد تختلف المقاييس باختلاف إستراتيجية كل وحدة نشاط، ويوضح الجدول التالي كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحديد الإستراتيجية المالية لوحدة النشاط وكيفية تعديل الأهداف والمقاييس المالية لتناسب مع هذه الإستراتيجية<sup>1</sup>.

ويختلف البعد المالي في العمل الحكومي عنه في مؤسسات القطاع الخاص التقليدية، حيث تمثل أهداف القطاع الخاص بشكل عام وواضح البحث عن الربح، حيث تعمل المؤسسات على تحقيق هذا الهدف في بيئة تجارية صارمة. وللاعتبارات المالية دور مقيد في المؤسسات العامة، ويقاس النجاح في المؤسسات العامة بالفاعلية والكفاءة لمواجهة احتياجات الناخبين. ولذلك فإن البعد المالي في الحكومة يركز على كفاءة التكلفة والقدرة على تحقيق القيمة العظمى للمستفيد<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> أبو قمر، محمد أحمد، مصدر سابق، ص40

<sup>2</sup> Pollalis, Yannis A. and others, previous resource, p39

جدول رقم (10)

تطوير المقاييس لتتناسب مع إستراتيجية وحدة النشاط وأساليب تحقيقها

الأساليب المالية لتحقيق الإستراتيجية			المرحلة	إستراتيجية وحدة النشاط
استغلال الأصول	تحسين الإنتاجية	نمو الإيرادات ومزيج الخدمات		
-نسبة رأس المال المستثمر إلى المبيعات. -نسبة تكلفة البحوث والتطوير إلى المبيعات.		-معدل نمو المبيعات في القطاع -نسبة الإيرادات من المنتجات أو الخدمات الجديدة للزيائن الجدد	النمو	
-معدلات رأس المال العامل (دورة رأس المال العامل) -معدلات العائد على رأس المال المستثمر (بالنسبة لفئات الأصول الرئيسية). -معدلات استغلال الأصول	-التكلفة بالمقارنة بالمنافسين. - معدلات تخفيض التكلفة. -التكاليف غير المباشرة (النسبة إلى المبيعات).	-النصيب من الزيائن المستهدفين. -نسبة المبيعات من المنتجات الجديدة -ربحية الزبون وخط الإنتاج	الاستقرار	
-فترة الإسترداد -دورة التشغيل	-تكلفة الوحدة (لكل وحدة مخرجات، لكل صفقة)	ربحية الزبون وخط الإنتاج نسبة الزيائن غير المربحين	النضج	

المصدر: عوض، فاطمة رشدي، مصدر سابق، 98-99

وتعد النسب والمقاييس المالية من أكثر أدوات التحليل المالي شيوعا، وأهمها استخداما في قياس وتقييم الوضع المالي للمؤسسة خلال فترة زمنية سابقة فهي تعطي إجابات للعديد من التساؤلات المتعلقة بالمركز المالي وتقييم قرارات الاستثمار وقرارات التمويل<sup>1</sup>.

وأخيرا لا بد أن نشير هنا إلى أن التركيز على البعد المالي لوحده لا يكفي لعدة أسباب أهمها ما

يلي<sup>2</sup>:

1- يعتبر وجود الزيائن أمرا أساسيا لوجود المؤسسة، إذ لن تكون هناك مؤسسة إن لم يوجد الزيائن.

2- تعتبر مشتريات الزيائن هي أساس وجود المؤسسة.

3- إن تفهم حاجات الزيائن الحاليين والمتوقعين ضروريا لاستمرار المؤسسة.

<sup>1</sup> الأسطل، فادي خليل (2011): بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بعملية إتخاذ القرارات الإدارية - دراسة تطبيقية على

المصارف بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، ص19.

<sup>2</sup> عوجة، أزهار مراد، مصدر سابق، ص46

4- لذا فمن الأهمية بمكان معرفة لماذا يشتري الزبون من المؤسسة الآن، ومحددات شرائه مستقبلا من المؤسسة، لهذا يلزم البحث في بعد الزبائن.  
ومما سبق يتبين أنه لا يمكن إغفال البعد المالي في عملية تقييم الأداء، وكذلك لا يمكن إغفال الأبعاد الأخرى، وعليه فإن أي عملية تقييم ناجحة لا بد أن تشمل العديد من الأبعاد، وهذا ما يتوفر في بطاقة الأداء المتوازن.

## المطلب الثاني: بعد الزبائن

ويمثل بعد الزبائن في هذا البحث بعد المستفيدين من المؤسسة العامة، حيث أن المؤسسة العامة تتعامل مع جمهور المواطنين، وهدف المؤسسة العامة هو تحقيق رضا المواطن الذي يعتبر لب عمل الحكومة. والمؤسسة التي لا تتابع طلبات المواطنين واقتراحاتهم وشكواهم هي مهددة بأن ينصرف المواطنون إلى مؤسسات أخرى تحقق رغباتهم<sup>1</sup>، ويعتبر هذا البعد المحرك الرئيسي للأداء حيث يختلف عن البيئة التجارية الصارمة، وبشكل عام فإن مؤسسات القطاع العام لها دور يختلف، وربما أعظم من حيث تنظيم المسؤولية والتركيز بشكل أكبر مما يفعل القطاع الخاص<sup>2</sup>. وفي حال عدم رضا المواطن عن الخدمات المقدمة إليه من الحكومة فإن ذلك يؤدي إلى فشل برامجها، وسقوطها في الانتخابات القادمة. وقد أخذت بطاقة الأداء المتوازن من خلال إحتوائها على بعد الزبائن بالاعتبار حاجات ومتطلبات الزبائن والتي تركز على تلك الأهداف التي يمثل إنجازها تحقيقا للأهداف الإستراتيجية<sup>3</sup>.  
ولقد أظهرت الدراسات أن العمل مع زبائن موالين وراضين يصبح أكثر ربحية مع الوقت، فولاء الزبائن يبلغ ذروته نموذجيا من خلال زيادة كمية المشتريات وتقليل التكلفة لخدمة الزبائن الجدد، وبنفس الوقت يكونون راغبين بدفع سعر مرتفع لمنتجات وخدمات يتقنون بها. وبزيادة 5% في ولاء الزبائن يمكن أن ينتج عنه زيادة في الربح تصل من 25% إلى 85%<sup>4</sup>.

وقد تم اقتراح مجموعة من الأسئلة يجب الإجابة عليها قبل وضع الأهداف وهي<sup>5</sup>:-

- 1- ما هي الأسواق المستهدفة.
- 2- من هو الزبون المطلوب.
- 3- من هو الذي يستدعي الزبائن.
- 4- كيف تتنافس المؤسسات لكسب الزبون.
- 5- ما هي القيمة التي تقدمها المؤسسة للاحتفاظ بالزبون.

<sup>1</sup> العمري، هاني عبد الرحمن، مصدر سابق، ص18

<sup>2</sup> Pollalis, Yannis A., and others, previous resource, p40

<sup>3</sup> إدريس، وائل محمد صبحي، والغالي، طاهر محسن منصور، مصدر سابق، ص189

<sup>4</sup> المصدر السابق، ص189

<sup>5</sup> عوجة، أزهار مراد، مصدر سابق، ص46-47



إن فهم احتياجات وتطلعات وتوقعات الزبائن جاءت عبر تطور تاريخي للتسويق من مفاهيم قديمة تنظر للزبون كطرف في عملية تبادلية بيعية تنصب على قدرة المؤسسة على تقديم الخدمة بجودة محددة، دون فهم لرغبات وحاجات الزبائن، وتجري عملية التبادل في إطار صفقات بين طرفين يكون أحدهما هو الغالب في حين يكون الطرف الآخر (الزبون)، خاسرا في حالات عديدة<sup>1</sup>.

جاء التطور اللاحق في في أن المؤسسة تنتج ما يمكن تسويقه بدلا من الرؤية القديمة وهي تسويق ما يمكن إنتاجه. وبدأ الإنتاج يأخذ بعين الاعتبار الحاجات الفعلية للزبون ومتطلبات السوق. وبعد الدراسات التي أجريت والأنشطة التي تمت حيث شملت أنشطة خاصة بالزبائن والتسويق على رؤية اجتماعية ومسؤولية أخلاقية أبعدت المؤسسة الملتزمة بها عن العديد من المشاكل والدعاوى المضرة بالسمعة والشهرة لهذه المؤسسات. وتحاول المؤسسات اليوم أن تطور أساليبها وآليات عملها التسويقي من أجل أن تكون قريبة من الزبون، وذلك للوصول بالزبون لأن يكون زبونا دائما يتحقق من خلال هذه البرامج الولاء للمؤسسة والمنتج<sup>2</sup>.

إن المؤسسات اليوم تنتظر للزبائن باعتبارهم شركاء حقيقيين في النجاح ولهم دورهم المهم في قرارات المؤسسة، كما أن هؤلاء الزبائن على قدر كبير من الذكاء ويستطيعون التمييز بسرعة وسهولة بين ما هو مقبول وما هو جيد من الخدمات المقدمة في الأسواق<sup>3</sup>.

وقد شملت بطاقة الأداء المتوازن العديد من المقاييس التي تتعلق بالزبائن المستهدفين وهي على النحو التالي<sup>4</sup>:-

- 1- رضا الزبون.
- 2- الاحتفاظ بالزبون.
- 3- اكتساب زبون جديد.
- 4- ربحية الزبون.
- 5- النصيب في السوق في قطاعات الخدمة المقدمة.
- 6- القيمة من وجهة نظر الزبون، والتي تعتمد أساسا على اتباع المؤسسة لأسلوب تحليل ربحية الزبائن.

ويهتم هذا البعد بالأساليب التي تخلق القيمة للزبائن، وما هي القيمة التي ترضي الزبون، ولماذا سيكون راغبا بالدفع عندها. ويقوم هذا البعد بتوجيه بعد العمليات الداخلية وبعد التعليم وتطوير ونمو

<sup>1</sup> إدريس، وائل محمد صبحي، والغالب، طاهر محسن منصور، مصدر سابق، ص190

<sup>2</sup> المصدر السابق، ص190

<sup>3</sup> المصدر السابق، 191

<sup>4</sup> ابو قمر، محمد أحمد، مصدر سابق، ص41

المؤسسة وبعد المسؤولية الإجتماعية ليصل في نهاية المطاف إلى نيل رضا الزبون<sup>1</sup> أو المستفيد في المؤسسة العامة.

وقد بين (Kaplan and Norton) أن هناك مجموعة من الخصائص التي تحكم محركات القيمة من وجهة نظر الزبون في المؤسسات المختلفة وهي على النحو التالي<sup>2</sup>:-

1- سمات أو خصائص المنتج أو الخدمة المقدمة.

2- العلاقة مع الزبون أو المستفيد.

3- السمعة أو الشهرة.

ويتضمن جانب سمات وخصائص الخدمة دورها الوظيفي بالنسبة للزبون، مثل السعر، الجودة، التميز، الوقت الذي يتم تقديم الخدمة فيه، أما العلاقة مع الزبون فتتضمن نقل الخدمة، مدى استجابة المؤسسة لمتطلبات الزبون، أما جانب السمعة والشهرة للمؤسسة فتتمثل في قدرة المؤسسة على التعريف بنفسها للزبائن وإبراز السمات التي تتميز بها عن غيرها من المؤسسات التي تقدم نفس الخدمة<sup>3</sup>.

ويرى (Atkinson) أن الزبائن يميلون إلى الاهتمام بأربعة جوانب مهمة، هي الوقت، والجودة، والأداء والخدمة، والكلفة. أما بالنسبة إلى الوقت فإنه يمكن قياسه من وقت وصول الطلب إلى المؤسسة إلى وقت تسليم الخدمة إلى الزبون، أما مقاييس الجودة فتقيس مستوى الجودة، مستوى العيوب للمنتجات المقدمة كما يدركها وقيمتها الزبون. أما مقاييس الأداء والخدمة فإنها تقيس كيفية مساهمة خدمات المؤسسة في خلق قيمة لزيائنها، فضلا عن أن المؤسسات تقيس كلف العناصر الأخرى كالمعمولة التي تدفعها الإدارة<sup>4</sup>. وعليه فإن مقاييس الأداء والخدمة تعتبر مهمة بالنسبة للمواطن، وعلى المؤسسة العامة أن تضع في حسابها هذه المعايير، حيث أن بعض المؤسسات العامة تتفنن في إهدار وقت المواطنين، وتعتبر الخدمة التي تقدمها لهم منة منها عليهم، ويجب أن يركز في ذهن الموظف أنه جاء لخدمة المواطن، ولذلك عليه أن يقدم الخدمة بالأسلوب الأمثل، وبجودة عالية.

## المطلب الثالث: بعد العمليات الداخلية

يركز هذا البعد على العمليات الداخلية التي تعزز كلا من بعد الزبائن (خلق قيمة للزبائن)، والبعد المالي (زيادة ثروة المساهمين)، وتحديد الحلقات التي سوف تحسن الأهداف وتساعد على معالجة الإنحرافات وتطوير الأداء، والعمليات الداخلية لكسب رضا الزبون والمساهمين.

ويهدف هذا البعد إلى تحديد العمليات المهمة التي يجب أن تتفوق فيها المؤسسة لتنفيذ الإستراتيجية، أي أنه يجب أن تركز المؤسسة على العمليات الداخلية التي تؤثر على رضا الزبون،

<sup>1</sup> المصدر السابق، ص41

<sup>2</sup> عوض، فاطمة رشدي، مصدر سابق، ص101

<sup>3</sup> المصدر السابق، ص101

<sup>4</sup> عوجة، أزهار مراد، مصدر سابق، ص48 - ص49

وبالتالي تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة. كما أن الأداء الجيد لخدمات الزبائن ينشأ من العمليات والقرارات والتصرفات التي تحدث داخل المؤسسة، ومن ثم يطلب من المدراء التركيز على العمليات الداخلية الأساسية وتحقيق التناسق بينها لخلق قيمة للزبائن والمساهمين<sup>1</sup>.

كما أن بعد العمليات الداخلية يحاول الإجابة على الأسئلة التالية<sup>2</sup>:

1- ما الذي يجب أن تتفوق فيه المؤسسة؟

2- ما الذي يجب عمله داخليا لتحقيق احتياجات الزبائن؟

وعليه فإن المقاييس الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن تتبثق من عمليات الأعمال التي لها تأثير على رضا الزبون، والتي بدورها تؤثر على زمن الإنتاج، ومهارات العاملين الإنتاجية. كما أن وضع الأهداف يتطلب مقاييس تتأثر بأداء العاملين، ولهذا السبب فإن المدراء بحاجة إلى تحليل مقاييس زمن الإنتاج والجودة<sup>3</sup>.

لذا فإن الهدف من بعد العمليات الداخلية هو التعامل مع الكفاءة والفاعلية والجودة وإدارة الجودة الشاملة، وتكنولوجيا المعلومات، ISO 9000, Six Sigma، كما يسهم في خفض تكلفة المواد الأولية، وتقليل العيوب في وقت التسليم<sup>4</sup>.

ويتم ربط مجمل الأنشطة في المؤسسة من خلال وجود فرق متعددة الإختصاصات الداخلية، مثل البحث والتطوير، والإنتاج، والتسويق، والموارد البشرية، والموارد المالية، تكون قادرة على تمثيل واقع عمل المؤسسة اليوم وتقديم حلول إبداعية متطورة للمشاكل المطروحة أو تطوير حالة المؤسسة من واقع قائم إلى مستقبل مرغوب فيه. وفي ضوء التطور الحاصل في العمليات الداخلية فقد تم تحديد مجموعة من المراحل لتطور عمليات المؤسسة تشكلت في مجموعة من المراحل وهي<sup>5</sup>:

1- مرحلة التركيز على التكاليف، والتي امتدت من عام 1776م حتى عام 1980م، وتم تقسيم هذه المرحلة بشكل أساسي إلى ثلاث مراحل هي:-

أ- مرحلة المفاهيم الأولية: والتي تم التركيز فيها على التخصص في العمل والأجزاء القياسية.

ب- مرحلة الإدارة العلمية، والتي ركزت فيها العمليات الداخلية على كل من خرائط جانت ودراسات الحركة والوقت، وتحليل العمليات والتتابع.

ج- مرحلة الإنتاج الواسع، والتي تم التركيز فيها على خطوط التجميع، والنماذج الإحصائية، وكميات الطلب الإقتصادية، والبرمجة الخطية، وتخطيط الإحتياجات من المواد.

<sup>1</sup> أبو قمر، محمد أحمد، مصدر سابق، ص44

<sup>2</sup> عوجة، أزهار مراد، مصدر سابق، ص50

<sup>3</sup> المصدر السابق، ص50

<sup>4</sup> المصدر السابق، ص50

<sup>5</sup> إدريس، وائل محمد، والغالبي، طاهر محسن، مصدر سابق، ص218

2- مرحلة التركيز على الجودة، والتي امتدت من عام 1980 حتى عام 1995 حيث تم التركيز فيها على مجموعة من مفاهيم العمليات مثل إدارة الجودة الشاملة، والتمكين، ونظام Kanbans، ونظام Just in time .

3- مرحلة التحول الجذري، والتي تمتد من عام 1995 حتى عام 2010 والتي يتم التركيز فيها على العولمة، والانترنت، وتخطيط موارد المؤسسة، والتعليم التنظيمي، ومعايير الجودة العالمية، وإدارة سلسلة التوريد، والتجارة الإلكترونية، والتصنيع السريع، والجدولة المحدودة. ومن خلال مراجعة المرحلة الثانية، والثالثة لوحظ انتقال التركيز والاهتمام من المخرجات النهائية إلى العمليات والمراحل المؤدية إلى هذه المخرجات، مثل تحسين العمليات والمراحل نقلة نوعية مهمة في جعل العمليات والمراحل هي الموجه الأساسي لإستراتيجية المؤسسة.

وقد أشار (Smith) إلى أن هناك أربع موجات مهمة في الفكر الإداري تتابعت عبر فترات زمنية مختلفة مثلت تحسين العمليات ومراحل الإدارة وهي على النحو التالي<sup>1</sup>:-

1- إدارة الجودة الشاملة، وتتمثل في مجموعة من النشاطات النظامية تعنى بالعمليات والأنشطة الداخلية للمؤسسة، وتهدف إلى الفاعلية والكفاءة لتحقيق أهداف المؤسسة، وتتبع بشكل أساسي على ارتقاء الخدمات ومستوى جودة هذه الخدمات لترضي الزبائن في الوقت والسعر المناسب.

2- إعادة هندسة العمليات، حيث ركزت بشكل كبير على تغيير تصميم جذري للعمليات، ولذلك أعطت منهجية متكاملة للتطوير، فهي تركز أولاً على التحسين المستمر، والبدء بالتغيير من خلال رسم للعمليات يتسم بالكفاءة وأن يكون الأمثل، كما تعطي إجابات بتقليل المخاطر من خلال بناء فرق عبر وظائف المؤسسة المختلفة، وهذا يقلل من سلوكيات مقاومة التغيير والتطوير، وتعطي دوراً جديداً لهذه الفرق لتساهم في الارتقاء دوماً بنتائج العمل من خلال تحسين العمليات.

3- التصميم التنظيمي الموجه بالعمليات، وتركز هذه الموجة على الهيكل التنظيمي من خلال التركيز على العمليات. كما أن البناء والهيكل يفترض أن يتم ربطه بمراحل وإجراءات متكاملة أفقياً ورأسياً بحيث تشكل هذه الإجراءات منظوراً موحداً للجميع سواء على مستوى الإدارة التنفيذية المسؤولة رأسياً في المؤسسة أو الإدارات الوظيفية الخاصة بالتطور والمشاريع. وبالتالي يصبح هناك إجراءات موحدة للقياس لمختلف أجزاء المؤسسة ومن خلال وجود فرق تقوم بالمحاذاة والرصف العالية بين الإدارة كقيادة للمؤسسة والعاملين في مختلف أجزائها.

4- المنافسة المستندة على العمليات، وتمثل هذه الموجة إقراراً كاملاً بأن الأداء وتكامله على المستوى الإستراتيجي ينطلق من قاعدة عمليات ومراحل كفوءة وفاعلة. وهكذا يتم فحص جوانب الضعف في العمليات والمراحل التي لها تأثير على إستراتيجيات الأعمال ويتم كذلك فهم كيفية جعل العمليات والمراحل أكثر متانة وقوة لتعطي دفعا عالياً للمنافسة. كما أن العمليات والإجراءات تحسن مستوى الفرق

<sup>1</sup> المصدر السابق، ص 221 - ص 222

وتطور عمليات إبداع جديدة لجعل المؤسسة أفضل في الإنجاز والأداء. وتتكامل مجمل هذه الجوانب لتعطي ربطاً فاعلاً بين الإبداع والإستراتيجية من خلال هذه العمليات التي يتم التركيز عليها والتفكير الدائم بتطويرها وتحسينها.

### سلسلة الأنشطة للعمليات الداخلية

تنقسم سلسلة الأنشطة والمراحل الداخلية للمؤسسات العامة التي تحدث القيمة للزبون إلى ثلاث دورات وهي على النحو التالي<sup>1</sup>:-

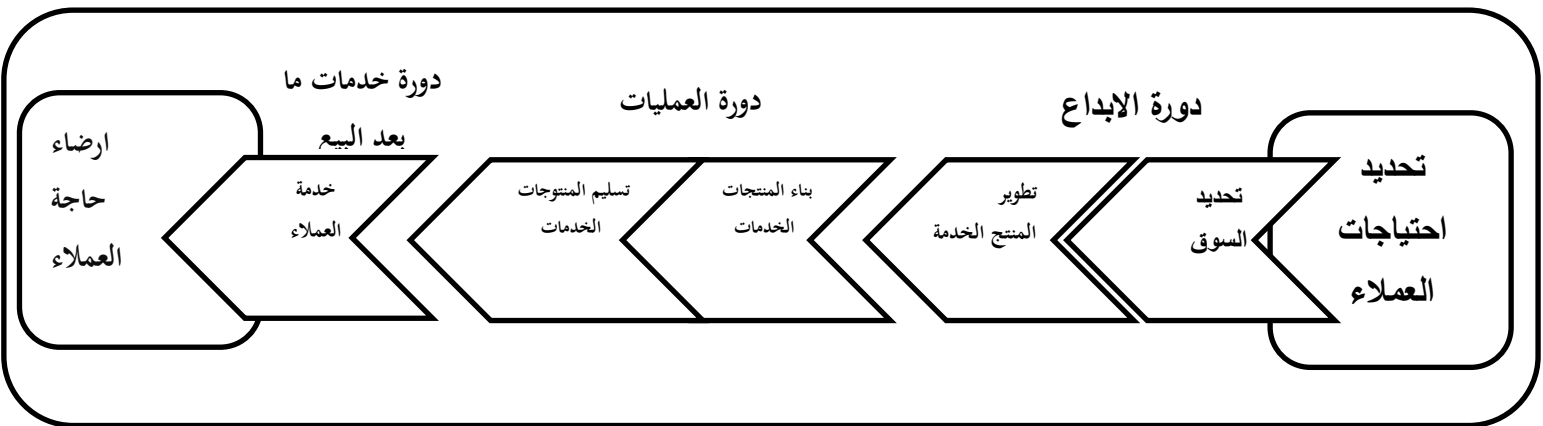
**الدورة الأولى:** تسمى دورة الأبحاث والتطوير (الإبداع) حيث يتم تحديد حجم منطقة السوق وفق هذه الدورة، التي تستوعب الخدمة المقدمة من المؤسسة، ونوعية المستفيدين منها ويتم هذا بعد إجراء دراسات السوق ثم بعد ذلك تحدد وتوضع خطة الإنتاج المطلوبة ونوعية معدات الإنتاج والمدة الزمنية للإنتاج.

**الدورة الثانية:** وتسمى دورة الإنتاج (العمليات) حيث يتم تحديد التصميم المطلوب للمنتج أو الخدمة أو أسلوب الإنتاج للمنتجات أو طبيعة الخدمة المقدمة للزبون ثم تجهيز المنتجات أو الخدمات التي تقدم للزبون، ويتم تحديد تكاليف الإنتاج من مواد أولية وأجور مباشرة وتكاليف مساندة.

وتشمل دورة العمليات مجموعة من الأنشطة الرئيسية كما ذكرها (Kaplan and Norton) على النحو التالي<sup>2</sup>:-

- 1- استقبال شكاوى الزبائن والعمل على حلها ومعالجتها.
- 2- معالجة العيوب والمردودات.
- 3- إدارة عمليات البيع (مثل البيع على الحساب).
- 4- المسؤولية الإجتماعية.

### شكل رقم (12) بعد العمليات الداخلية - دورة الإبداع



المصدر: إدريس، وائل محمد، والغالبي، طاهر محسن، مصدر سابق، ص232

<sup>1</sup> عوض، فاطمة رشدي، مصدر سابق، ص103 - 104

<sup>2</sup> إدريس، وائل محمد، والغالبي، طاهر محسن، مصدر سابق، ص231

إن الإستجابة السريعة والكفوة والواضحة تجعل من المؤسسات المبادرة وكأنها أقدر من غيرها في إتمام هذه الدورة وإعطاء دفعة عالية لرضا الزبائن<sup>1</sup>.

**الدورة الثالثة:** والتي تسمى دورة خدمة ما بعد البيع وهي المرحلة الأخيرة من دورة حياة المنتج الكلية، وتركز فيها الأنشطة على تحديد طبيعة ونوعية الخدمات المقدمة للزبائن بعد اتمام عملية التجهيز، ويدخل ضمن هذه الدورة المدة الزمنية المحددة لتقديم الخدمات وبرنامج التعليم والتدريب التي تعدها المؤسسة لتدريب الزبائن على استخدام المنتج المقدم لهم.

ومما سبق، يمكن القول بأن الدورات الثلاث السابقة بأنشطتها وعملياتها تعد الحلقة التي تربط بين حاجات الزبائن ومتطلباتهم ومستوى الرضا المتحقق من تعاملهم مع المؤسسة الذي تم توضيحه في بعد الزبائن<sup>2</sup>. كما أن بطاقة الأداء المتوازن عادة ما تحدد العمليات الجديدة كليا والتي من الضروري أن تتفوق فيها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها المالية والمتعلقة بالزبائن.

ويمكن القول بأن مقياس إنتاجية العمليات الداخلية ومجموعة المقاييس الفرعية المكونة له، يوفر مجموعة من العلاقات يمكن استخلاص أهمها على النحو التالي<sup>3</sup>:

1- كلما زاد مؤشر كفاءة دورة الإنتاج، كلما قل وقت الاستجابة لطلب الزبون، وأيضا قلت الأنشطة التي لا تضيف قيمة.

2- كلما زادت الجودة كلما زادت إنتاجية العمليات الداخلية.

3- كلما زادت إنتاجية العمليات الداخلية، كلما زادت القدرة على خفض الأنشطة التي لا تضيف قيمة، وخفض تكاليف الإنتاج، ومقابلة حاجات الزبائن، وخفض مستويات المخزون.

## مؤشرات العمليات الداخلية

نظرا لما تقوم به العمليات الداخلية من دور فاعل في تعزيز قدرة المؤسسة على الإنجاز للوصول إلى الأهداف، فإن تطوير مؤشرات بعد العمليات الداخلية في إطار بطاقة الأداء المتوازن يحتاج إلى معرفة دقيقة بواقع عمل المؤسسة الحالي، وأساليب الإنجاز والأداء، وكذلك التبصر حول هذه العمليات مستقبلا<sup>4</sup>.

إن الضرورة تقتضي التركيز على ما هو مهم من مؤشرات العمليات الداخلية التي تقوم بها المؤسسة بحيث تساهم في توليد قدرات إبداعية تجسد من خلالها المؤسسة انجاز وتقديم الخدمات المتميزة في إطار الجودة أو إطار الأسعار والقدرة على المنافسة مع الآخرين. وفيما يلي مقاييس العمليات الداخلية الأكثر شيوعا واستخداما في قياس أداء المؤسسات<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> إدريس، وائل محمد، والغالبي، طاهر محسن، مصدر سابق، ص232

<sup>2</sup> عوض، فاطمة رشدي، مصدر سابق، ص104

<sup>3</sup> عوجه، أزهار مراد، مصدر سابق، ص51

<sup>4</sup> إدريس، وائل محمد، والغالبي، طاهر محسن، مصدر سابق، ص233

<sup>5</sup> المصدر السابق، ص233

جدول رقم (11): مقاييس العمليات الداخلية الأكثر شيوعا واستخداما

1	التسليم في الوقت المحدد	2	أوامر العمل إزاء الطاقة المتاحة
3	معدل دوران المخزون	4	عدد الحملات الإعلانية الإيجابية
5	التحسين المستمر	6	معدل تكرار المشتريات المرتجعة
7	دقة التخطيط	8	المعدل الداخلي لعائد المشاريع الجديدة
9	زمن تقديم الخدمات الجديدة	10	وقت التعادل
11	نسبة المعيب	12	مشاركة المجتمع
13	سرعة الإستجابة لطلبات الزبائن	14	تحسين وقت الدورة
15	عدد أفكار أو مقترحات التحسين شهريا	16	تخفيض الضياعات

المصدر: إدريس، وائل محمد، والغالبى، طاهر محسن، مصدر سابق، ص233

ومن هنا تطورت العمليات الداخلية في المؤسسات العامة سواء كانت إنتاجية أو خدمية وأصبحت متشعبة ومتشابكة، وهذا يتطلب تطوير مؤشرات ومقاييس متعددة، ومن هنا لابد من التركيز على أهم هذه المؤشرات بما يحقق رضا الزبائن، وتحقيق المردود المالي من جانب آخر. بل وأصبح من الضرورة بمكان تحقيق التوازن بين متطلبات الإنتاج الواسع للاستفادة من إقتصاديات الحجم، وبين متطلبات الزبون الشخصية في العمليات الداخلية والتي أصبحت ضرورية للأداء الأمثل وتحقيق النجاح المستمر في المؤسسات العامة في البيئة المعاصرة.

## المطلب الرابع: بعد النمو والتعليم

ويعتبر هذا البعد هو البعد الرابع في بطاقة الأداء المتوازن، ويجب هذا البعد على السؤال الذي طرحه (Kaplan and Norton) وهو كيف يمكن الاستمرار في تحسين وخلق القيمة؟ فإذا وضعت مقاييس الزبون، ومقاييس العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن، فبالإمكان تحديد الأهداف الأكثر أهمية والتي تمكن المؤسسات من التنافس بنجاح من خلال بعد النمو والتعليم، كما أن قابلية المؤسسة على الإبداع والتحسين والتعليم تؤثر بشكل مباشر في قيمة المؤسسة، ومن خلال قابلية المؤسسة طرح منتج جديد، أو تقديم خدمة جديدة، وخلق قيمة للزبائن تستطيع المؤسسة أن تخرق الأسواق الجديدة وتزيد من إيراداتها، وتحديد البنية التحتية التي على المؤسسة إقامتها لخلق الأساس لنمو طويل الأجل وتساهم في تحقيق الأهداف الطموحة التي جاءت من المحاور الثلاث الأخرى<sup>1</sup>.

ويعد بعد النمو والتعليم ذا أهداف إستراتيجية للمؤسسة ونظرتها المستقبلية، إذ يركز هذا البعد على تطوير قدرات العاملين داخل المؤسسة، كونهم البنية التحتية لها والتي تعمل على بناء المؤسسة وتطويرها لأجل طويل، كذلك طبيعة الأنظمة والإجراءات التنظيمية ونوعيتها والتي توصل في النهاية إلى تحقيق الأهداف الخاصة برضا الزبائن، وكذلك كيفية استخدام التقنية الحديثة لمواجهة عصر تكنولوجيا

<sup>1</sup> عوجه، أزهار مراد، مصدر سابق، ص51 - ص52

المعلومات، والوصول إلى تحقيق رغبات الزبائن واحتياجاتهم، وتحقيق رغبات الحكومة، أي كيف تستمر المؤسسة الحكومية في التطوير والإبداع وخلق قيمة أعلى لها<sup>1</sup>.

ويركز بعد النمو والتعليم على كيفية تكيف المؤسسة بفاعلية مع الظروف المتغيرة، وبمعنى آخر، ما يجب أن تفعله المؤسسة لتحسين قدراتها المتعلقة بالعمليات الداخلية الجيدة والتي تضيف قيمة للزبائن والمساهمين، وذلك من خلال القدرة على تقديم خدمات جديدة، وخلق قيمة أكبر للزبائن، وتحسين العمليات التشغيلية باستمرار، حيث تتمكن المؤسسة من اختراق أسواق جديدة وزيادة الإيرادات وهوامش الربح، وهذا كله يعني النمو وزيادة القيمة للمساهمين<sup>2</sup>.

إن مجمل ما حصل من تغييرات جذرية وتطورات عميقة تطلبت من المؤسسة أن تكون مرنة ومعرفية وذكية تستطيع تقبل هذه التحولات الجذرية وتجسدها في واقع أنشطتها بشكل صحيح، وأهم الاتجاهات الحديثة التي تتطلب من المؤسسة أن تغير وتطور من أساليبها الإدارية والتنظيمية بل وفلسفة نظرتها للعمل هي على النحو التالي<sup>3</sup>:

1- التوجه العالي بالزبائن والتكنولوجيا.

2- الإهتمام الكبير جدا برأس المال الفكري والمعرفي.

3- التركيز على بناء فرق العمل والهيكل التنظيمية المفلحة والمرنة.

4- بروز دور التكنولوجيا بشكل كبير في المؤسسات العامة.

5- ظهور شبكات الاتصال المتطورة جدا.

6- تغيير مفاهيم إصدار الأوامر والرقابة على العمل.

7- تطلعات جديدة للقوى العاملة في المؤسسة.

8- الإهتمام والموازنة بين حياة الأفراد وعملهم.

9- التركيز على السرعة والدقة في الإنجاز.

إن المؤسسة المتعلمة هي التي تطبق دائما أساليب حديثة ومتطورة، تستفيد من تجربتها وتجارب الآخرين ولها القدرة على نقل المعرفة إلى مختلف أجزاء النظام بسرعة وسهولة ومرونة عالية. حيث إن النمو والتعليم يمثل اليوم بعدا ذا أهمية كبيرة في المؤسسات العامة<sup>4</sup>.

#### مؤشرات بعد النمو والتعليم

توجد العديد من المؤشرات في بعد النمو والتعليم، ولكل مؤسسة أن تركز على ما هو مهم وفعال بالنسبة لها، ويساهم في إيجاد قيمة حقيقية لها من خلال سلاسل الأنشطة المختلفة فيها. إن من يقرر هذا الأمر هو الإدارة العليا في المؤسسة وفريق بطاقة الأداء المتوازن المشكل في المؤسسة. كما أن هذا الأمر

<sup>1</sup> أبو قمر، محمد أحمد، مصدر سابق، ص46

<sup>2</sup> المصدر السابق، ص46

<sup>3</sup> إدريس، وائل محمد، والغالي، طاهر محسن، ص240 - ص241

<sup>4</sup> المصدر السابق، ص242



يختلف من مرحلة لأخرى وباختلاف الزمن والمؤثرات المحيطة بالمؤسسة. وبشكل عام إذا أردنا إستعراض بعض المؤشرات في إطار بعد النمو والتعليم فيمكن أن نشير للمؤشرات التالية<sup>1</sup>:-

جدول (12): مقاييس النمو والتعليم الأكثر شيوعا وإستخداما

1	رضا العاملين	2	وفرة البرامج التدريبية
3	مدى تدوير العاملين ومستوى ولأهم	4	تقييم دوافع السلامة الوظيفية
5	أفكار العاملين بخصوص تحسين العمل	6	تطوير القيادة
7	التغيب	8	تخطيط الاتصالات
9	فرص الترقيات الداخلية	10	انتاجية العاملين
11	مرونة العمل من حيث التوظيف والتسريح	12	جودة بيئة العمل
13	إمكانية تناقل المهارات	14	التحفيز
15	عروض العمل المرفوضة	16	القيمة المضافة من كل عامل
17	حوادث السلامة	18	معدل تنوع العاملين
19	ساعات العمل	20	التمكين
21	رضا العاملين عن البرامج التدريبية	22	معدل الاتصالات الداخلية
23	نفقات التدريب	24	نسبة المعلومات الإستراتيجية
25	استغلال التدريب	26	تحقيق الأهداف الفردية
27	تكرار البرامج التدريبية الجديدة	28	نسبة العاملين على أجهزة الحاسوب

المصدر: إدريس، وائل محمد، والغالبي، طاهر محسن، مصدر سابق، ص250

## المطلب الخامس: بعد المسؤولية الإجتماعية

هذا هو البعد الخامس في بطاقة الأداء المتوازن، حيث أن العديد من الكتاب اعتمد على أن مكونات بطاقة الأداء المتوازن هي فقط اربعة محاور، وقد عدلت بعض المؤسسات في المحاور الأربعة الأساسية التي ركز عليها Kaplan and Norton، والتي تشمل البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد النمو والتعليم، فبعض المؤسسات أضافت إلى هذه المحاور بعد الموارد البشرية، والبعض الآخر أضاف بعد المسؤولية الاجتماعية<sup>2</sup>، ويعتبر بعد المسؤولية الاجتماعية أحد الأبعاد التي تدعم المصلحة العامة، وتمثل الإحساس، والشعور بالالتزام نحو المجتمع الخارجي، ولذلك وجد الباحث أنه من الضروري إضافة هذا البعد كبعد خامس من أبعاد بطاقة الاداء المتوازن.

<sup>1</sup> المصدر السابق، ص250

<sup>2</sup> محفوظ، احمد جودة، مصدر سابق، ص274

ولقد وجدت المؤسسات العامة لتساهم في تطوير المجتمع، والاهتمام بمتطلباته، ولا يفترض أن يقتصر دورها على خدمة مصالحها الذاتية فقط، حيث توسع الدور الاجتماعي للمؤسسات العامة وفق تطور قدرات هذه المؤسسات، وبدا تأثيرها في مختلف نواحي الحياة<sup>1</sup>.

ولم تعد عملية تحريك عجلة التنمية في الدولة مسؤولية وزارات الدولة فقط، بل تطلب ذلك تضافر جميع الاطراف، وتكاتفها لجعل المجتمع ينعم بأبسط حقوقه الاجتماعية، فلو قامت كل مؤسسة بدورها الاجتماعي، ولو بحد بسيط لوجدنا لهذه الأمور مردودا إيجابيا، وأثرا معنويا كبيرا في المجتمع، وكذلك على البنية التحتية للدولة، ولهذا كان واجبا اجتماعيا على كل المؤسسات العاملة في الدولة المساهمة في نهضة المجتمع من خلال دعم الأنشطة الاجتماعية، والتنويع في خدماتها المقدمة للمجتمع<sup>2</sup>.

وتشكل المسؤولية الاجتماعية أحد أهم الأبعاد التي تركز عليها القرارات الأخلاقية للمؤسسة العامة، خاصة وأن المؤسسة العامة تخدم قطاعا عريضا من المجتمع الفلسطيني، وعليه فإن المسؤولية الاجتماعية تعتبر من أهم ركائز القرارات الأخلاقية، وخدمة المجتمع.

### المقصد الأول: تعريف المسؤولية الاجتماعية

ويمكن تعريف المسؤولية الاجتماعية بأنها مسؤولية الفرد الذاتية عن الجماعة أمام نفسه وأمام الجماعة، وأمام الله، وهي الشعور بالواجب والقدرة على تحمله، والقيام به<sup>3</sup>.

كما يمكن تعريفها بأنها إقرار المرء بما يصدر عنه من أفعال وأقوال، واستعداده العقلي، والنفسي لتحمل ما يترتب عليه من نتائج<sup>4</sup>.

وينضح من التعريفين السابقين انهما يقودان لتوجه المسؤولية الاجتماعية للفرد تجاه المجتمع. أما مسؤولية المؤسسة تجاه المجتمع فتأخذ الشكل التالي من التعريفات.

تعرف المسؤولية الاجتماعية كذلك بأنها المسؤولية الشاملة للمؤسسة، والموجهة بالإدارة العليا للاستجابة إلى حاجات، وتوقعات أصحاب المصالح من داخل المؤسسة، ومن خارجها<sup>5</sup>.

كما يمكن تعريفها بأنها واجب على كل مؤسسة يقتضي العمل على تحقيق الأرباح الكافية لتغطية المصاريف المستقبلية المتعلقة بواجبات المؤسسة تجاه البيئة<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> الغالبي، طاهر محسن، وإدريس، وائل محمد، مصدر سابق، ص523

<sup>2</sup> أبو قمر، محمد أحمد، مصدر سابق، ص47

<sup>3</sup> صمادي، احمد عبد المجيد، وعثمانة، صلاح محمد (2009): دراسة تطويرية لمقياس المسؤولية الاجتماعية لطلبة الجامعات الأردنية، مجلة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، م6، ع3، الشارقة، الإمارات العربية، ص278

<sup>4</sup> المصدر السابق، ص278

<sup>5</sup> سعيد، سناء عبد الرحيم، والباوي، عبد الرضا ناصر (2010): الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة - دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية، مجلة الإدارة والاقتصاد، ع33، بغداد، العراق، ص207

<sup>6</sup> عودة إياد، مصدر سابق، ص43

وقد عرف البنك الدولي المسؤولية الاجتماعية لرجال الأعمال على أنها "التزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم، وعائلاتهم، والمجتمع المحلي، والمجتمع ككل لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة، ويخدم التنمية في آن واحد"<sup>1</sup>.

## المقصد الثاني: تعريف كارول للمسؤولية الاجتماعية

جاء تعريف كارول للمسؤولية الاجتماعية أكثر شمولاً من بقية التعريفات الأخرى حيث عرف المسؤولية الاجتماعية على أنها: التزام يتوجب على قطاع الأعمال القيام به تجاه المجتمع، وأن من شأن هذا الالتزام أن يعمل على تعظيم الآثار الإيجابية لنشاطات المؤسسات على المجتمع، وتخفيض الآثار السلبية لتلك النشاطات إلى أكبر قدر ممكن<sup>2</sup>، وإزاء هذا التعريف فإن من واجب منظمات الأعمال، والمؤسسات العصرية أن تقوم بأربعة أشكال من المسؤولية يمكن توضيحها من خلال ما يعرف بهرم المسؤولية الاجتماعية لمنظمة الأعمال، ويمثله الشكل التالي:-

### شكل رقم (13)

#### نموذج كارول لتحديد المسؤولية الاجتماعية

المسؤولية الإنسانية أو التطوعية	المسؤولية الأخلاقية	المسؤولية القانونية	المسؤولية الاقتصادية
------------------------------------	---------------------	---------------------	----------------------

Resource: Wheelen, Thomas L., Hunger, J. David (2008): Strategic Management and Business Policy, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, U.S.A., p58

ووفقاً لما ورد في هرم المسؤولية الاجتماعية فإن على المؤسسة أن تقوم بأشكال أربعة من المسؤولية الاجتماعية، مرتبة على النحو التالي<sup>3</sup>:-

- 1-المسؤوليات الاقتصادية: والتي تمثل قيام المؤسسات بإنتاج سلع وخدمات يحتاجها المجتمع وتوفير سعرها بالمستوى الذي يرضي المجتمع والمستثمر معا وبما يحقق الاستمرارية للمؤسسة.
- 2-المسؤوليات القانونية: وتمثل مجموع التشريعات التي وضعت لحماية المجتمع والمنصوص عليها من خلال القوانين والتي من الواجب أن تتصاح لها المؤسسات وتلتزم بها.
- 3-المسؤولية الأخلاقية: وتتمثل هذه في المساهمات أو الأنشطة التي يتوقع أن تقوم بها المنظمة تجاه المجتمع دون أن تكون هذه المساهمات أو الأنشطة قد فرضت بنص قانوني.

<sup>1</sup> خامرة، الطاهر (2007): المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية

المستدامة "حالة سوناطراك"، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ص80

<sup>2</sup> عودة، إياد، مصدر سابق، ص44

<sup>3</sup> عودة، إياد محمد، مصدر سابق، ص46

4-المسؤولية الإنسانية أو التطوعية: وهي المنافع والمزايا التي يرغب المجتمع أن يحصل عليها من المؤسسة مباشرة مثل الدعم المقدم لمشروعات المجتمع المحلي بكافة أشكالها والتي تهدف للمحافظة على نوعية الحياة.

وتشير البحوث التجريبية إلى أن أعمال المسؤولية الاجتماعية يمكن أن يكون لها الأثر الإيجابي على أداء المؤسسة المالي. كما أن الأهداف الاقتصادية، والأهداف الاجتماعية لا يوجد بينها تعارض، وإنما تكامل وترابط<sup>1</sup>. وسيستخدم الباحث نموذج كارول في قياس المسؤولية الاجتماعية في القطاع العام، في تقييم أداء مؤسسات القطاع العام باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

وقد استند مفهوم المسؤولية الاجتماعية في صياغته وبلورته إلى ثلاث حقائق رئيسية وهي<sup>2</sup>:

1-الحقيقة المعنوية: وتهتم بالقيم الاجتماعية التي تؤثر في النشاطات الداخلية للمؤسسة، وبالتالي فإن مفهوم المسؤولية الاجتماعية يركز على العلاقة بين المؤسسة وقيم المجتمع الذي تتعامل معه المؤسسة ولا سيما مجتمع المؤسسة.

2-الحقيقة العقلانية أو الشرعية: وتهتم بالشرعية التي يمنحها المجتمع للمؤسسة، وذلك من خلال قواعد المجتمع التي تؤثر في الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وجهودها في الالتزام بالتوقعات الاجتماعية ومن هذه القواعد (قوانين المخرجات الاجتماعية، والغرامات، والمقاطعة الاجتماعية، والعقاب الاجتماعي).

3-الحقيقة الاقتصادية: توصف المسؤولية الاجتماعية بأنها إحدى الوسائل المهمة التي تحقق المنفعة الذاتية للأعمال، لأنها تسهم في اكتساب القيمة المضافة من خلال مساعدة المؤسسة على استيعاب حاجات وإسهامات الجماعات المختلفة من أصحاب المصالح من داخل وخارج المؤسسة، وبما يترتب عليه من الاحتفاظ بالشرعية الاجتماعية وتعظيم الناتج المالي على المدى البعيد. وتساعد المسؤولية الاجتماعية المؤسسة على الاحتفاظ بالعلاقة المتوازنة بين أعمال المؤسسة وقيم المجتمع في ظل ظروف التغيير المستمر الذي تتعرض له هذه العلاقة.

## المقصد الثالث: ارتباط المسؤولية الاجتماعية بنظرية أصحاب المصلحة

### أولاً: مفهوم أصحاب المصلحة

يعتبر أصحاب المصلحة هم الأفراد والمجموعات أو المنظمات التي لها اهتمام بأداء ونجاح المؤسسة، مثل الزبائن، والمالكين، والعاملين داخل المؤسسة، كما تشمل الموردين والدائنين والاتحادات والشركات والمجتمع الذي من مصلحته نجاح المؤسسة في تقديم الخدمات المكلفة بها. كما تشمل هذه

<sup>1</sup> Wheelen, Thomas L., Hunger J. David, Previous Resource, p59

<sup>2</sup> سعيد، سناء عبد الرحيم، والباوي، عبد الرضا ناصر، مصدر سابق، ص 206 - ص 207

الشريحة الأشخاص أو الجماعات أو المؤسسات الذين من الممكن أن تؤثر في الموارد أو الخدمات، أو تتأثر بأنشطة هذه الخدمات أو من له مصلحة فيها، أو يتوقع منها شيئاً ما<sup>1</sup>.

**ومن هنا يمكن التمييز بين فئتين من أصحاب المصلحة:-**

1- جهات لها رأس مال مستثمر في المؤسسة.

2- جهات لهم استثمار لا يأخذ شكل رأس المال، بل اهتمام ومصلحة في المؤسسة.

وعليه فإن الفئة الثانية هي التي تعتبر صاحب مصلحة في المؤسسات العامة، حيث لا يوجد استثمار في المؤسسات العامة وإنما هي خدمات تقدم.

ومما سبق يتضح أن أصحاب المصلحة في المؤسسات العامة هم:-

1- الموظفون داخل المؤسسات العامة.

2- المواطنون الذين يستفيدون من خدمات هذه المؤسسات.

3- الحكومة التي تنفذ برامجها وسياساتها من خلال هذه المؤسسات.

4- الموردون الذين يوفرون حاجات هذه المؤسسات.

5- المجلس التشريعي الذي يتولى متابعة أداء الحكومة، ومن ثم متابعة أداء المؤسسات العامة التابعة لها.

وقد تختلف وجهات النظر فيما سبق، وإنما هي عملية اجتهادية حاول الباحث أن يصل إليها من خلال مراجعة العديد من المصادر والبحوث في هذا الشأن.

### **ثانياً: تحليل المصالح المشتركة**

ويقصد به تحديد وتقييم أصحاب المصالح المشتركة، ويمكن أن يتم تحليل أصحاب المصالح في المؤسسة من خلال الخطوات التالية<sup>2</sup>:-

1- تحديد أصحاب المصالح الأساسية، والذين لهم ارتباط مباشر بالمؤسسة ولهم تأثير على أنشطة المؤسسة وتشمل الزبائن والموظفين والموردين وحملة الأسهم والدائنين.

2- تحديد أصحاب المصالح الثانوية، وهم أولئك الذين لهم علاقة غير مباشرة بالمؤسسة والذين يتأثرون بأنشطة المؤسسة ويشمل ذلك المؤسسات غير الحكومية، والمجتمعات المحلية، والنقابات العمالية، والمنافسين والحكومات.

3- تقدير أثر كل مجموعة من أصحاب المصالح من الناحية العملية لأي قرار استراتيجي.

---

<sup>1</sup> مقدم، وهيبية (2011): سياسات وبرامج المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في منظمات الأعمال (دراسة حالة ثلاث شركات عربية)، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة - يومي 13 - 14 ديسمبر 2011، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة شلف، ص6

<sup>2</sup> Wheenlen, Thomas L., previous resource, pp. 60-61

### ثالثاً: استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية

يتمحور الأداء المؤسسي للمنظمة حول أربعة مواقف أو استراتيجيات تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:-

1- **الممانعة أو عدم التبني:** وتعرض هذه الاستراتيجية اهتماماً بالأولويات الاقتصادية لمنظمات الأعمال دون تبني أي دور اجتماعي لأنه يقع خارج نطاق مصالح هذه المؤسسة، والذي يتمحور حول تعظيم الربح، أو العوائد الأخرى.

2- **الدفاعية:** وتعني القيام بدور اجتماعي محدد جداً يتطابق مع ما تفرضه القوانين على المؤسسة، وهو لحماية المؤسسة من الانتقادات بالحد الأدنى، ويقع هذا الدور ضمن المتطلبات الخاصة بالمنافسة وضغوط الناشطين في مجال البيئة.

3- **التكيف:** تخطو المنظمة في هذه الاستراتيجية خطوة متقدمة نحو المساهمة في الأنشطة الاجتماعية، من خلال تبني الإنفاق على الجوانب المرتبطة بالمتطلبات الأخلاقية والقانونية بالإضافة إلى الاقتصادية، حيث يكون لها دور اجتماعي واضح من خلال التفاعل مع الأعراف والقيم وتوقعات المجتمع.

4- **المبادرة التطوعية:** تأخذ إدارة المؤسسة في هذه الحالة زمام المبادرة في الأنشطة الاجتماعية، وذلك بتلبية الكثير من المتطلبات الاجتماعية وفقاً لتقديرات المدراء وبما يتناسب مع المواقف المختلفة، وتتميز هذه الإستراتيجية بأن الأداء الشامل للمؤسسة، على أن تنسجم القرارات المتخذة مع تطلعات المجتمع ومصالحه.

وبناء على ما سبق فيمكن تصور مفهوم المسؤولية الاجتماعية الشاملة "بأنها المسؤولية الشاملة للمؤسسة والموجهة بالإدارة العليا للاستجابة إلى حاجات، وتوقعات أصحاب المصالح من داخل المؤسسة وخارجها"<sup>2</sup>. ومن باب أولى فيرى الباحث بأن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة العامة أكد من المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الأعمال، حيث أن رسالة المؤسسة العامة هي خدمة المواطن، وتنفيذ سياسات الدولة.

<sup>1</sup> مقدم، وهيبية، مصدر سابق، ص 8-9

<sup>2</sup> سعيد، سناء عبد الرحيم، والباوي، عبد الرضا ناصر، مصدر سابق، ص 207

الجدول رقم (13): أبعاد المسؤولية الاجتماعية وعناصرها الرئيسية والفرعية

العناصر الفرعية	العناصر الرئيسية	البعد
- منع الاحتكار وعدم الإضرار بالمستهلكين	المنافسة العادلة	الاقتصادي
احترام قواعد المنافسة وعدم إلحاق الأذى بالمنافسين		
استفادة المجتمع من التقدم التكنولوجي.		
استخدام التكنولوجيا في معالجة الأضرار التي تلحق بالمجتمع وبالبيئة.	التكنولوجيا	
حماية المستهلك من المواد الضارة	قوانين حماية المستهلك	
حماية الأطفال صحيا وثقافيا		
منع التلوث بشتى أنواعه	حماية البيئة	القانوني
صيانة الموارد وتميئتها		
التخلص من المنتجات بعد استهلاكها		
التقليل من إصابات العمل	السلامة والعدالة	
تحسين ظروف العمل ومنع عمل المسنين وصغار السن		
منع التمييز على أساس الجنس أو الدين		
توظيف المعاقين		
مراعاة مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف	المعايير الاخلاقية والقيم الاجتماعية	الاجتماعي
مراعاة حقوق الانسان		
احترام العادات والتقاليد ومراعاة الجوانب الأخلاقية في الاستهلاك	نوعية الحياة	
نوعية المنتجات والخدمات المقدمة		
المساهمة في تقديم الحاجات الأساسية للمجتمع		

المصدر: خامرة، الطاهر، مصدر سابق، ص85

وتعمل المسؤولية الاجتماعية على تعزيز الجوانب التالية في المجتمع<sup>1</sup>:-

1-زيادة التكافل الاجتماعي بين شرائح المجتمع وإيجاد شعور الانتماء من قبل الأفراد والفئات المختلفة.

2-تحقيق الاستقرار الاجتماعي نتيجة توفر مستوى من العدالة الاجتماعية.

3-تحسين نوعية الحياة في المجتمع.

<sup>1</sup> الغالبي، طاهر منصور، وإدريس، وائل محمد، مصدر سابق، ص526

4- تحسين التنمية السياسية انطلاقاً من زيادة مستوى التثقيف والتوعية الاجتماعية سواء كان على مستوى الأفراد أو الجماعات أو المؤسسات.

5- تساهم في تعزيز صورة المؤسسة في المجتمع، وبذلك حصول مردودات إيجابية لها وللعاملين فيها.

وتتمثل المسؤولية الاجتماعية في المجتمع الفلسطيني في مساهمة مؤسسات القطاع الخاص ورجال الأعمال بشكل كبير في تمويل مشاريع لخدمة المجتمع الفلسطيني، وقد عززت الظروف الصعبة التي يحياها الشعب الفلسطيني بعد المسؤولية الاجتماعية، حيث تلتزم مؤسسات المجتمع المدني بدورها الفاعل في خدمة المواطن، والمجتمع الفلسطيني، ففي عام 2014 عملت مجموعة الاتصالات الفلسطينية على تنفيذ العديد من البرامج التي تناسب احتياجات المجتمع الفلسطيني في الاطار التنموي والإنساني، حيث بلغ إجمالي الانفاق على جوانب المسؤولية الاجتماعية 4,786,000 دولار<sup>1</sup>، أما بنك القدس فقد بلغ إجمالي إنفاقه على المسؤولية الاجتماعية 123,666 دولار<sup>2</sup>، وبلغ ما أنفقه البنك الاسلامي العربي على المسؤولية الاجتماعية 312,220 دولار<sup>3</sup>، مع العلم أن هذه المبالغ تشمل الضفة الغربية وقطاع غزة، وكثير من هذه المؤسسات لا يدفع الضريبة إلى غزة بسبب مشكلة الانقسام بين قطاع غزة والضفة الغربية.

## المطلب السادس: ترتيب أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات العامة

تساعد بطاقة الأداء المتوازن المؤسسات العامة في استخدام متماسك لمعايير غير مالية لتقييم أدائها بالنسبة للناخب، حتى أن النجاح المالي ليس هدفاً أساسياً، كما أن المؤسسات العامة تضع هدفاً له علاقة بآثارها الاجتماعية ورسالتها، مثل تقليل الفقر، والتلوث، والأمراض، أو نسبة الانقطاع عن المدارس، أو تحسين الصحة، والتعليم والفرص الاقتصادية. وتمثل رسالة المؤسسة العامة المسؤولية بين المؤسسة والمجتمع، مثل المسؤولية الأخلاقية في بقائها والاستمرار في الدعم. كما أن أثر التحسن الاجتماعي لن يكون واضحاً إلا بعد فترة زمنية طويلة<sup>4</sup>. إن تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في مؤسسات القطاع العام يعني ضمناً انه من الضروري تعديل اللغة، وإطار العمل، والمدخل إلى الإدارة العامة، والرسالة الاجتماعية التي تميز المؤسسات العامة. وقد نظر العلماء إلى اجراء تغيير في ترتيب المحاور في بطاقة الأداء المتوازن، حيث أن البعد المالي يستبدل ببعد الزبائن أو المواطنين، ومحاور أخرى غير مالية. ويجب على كل مؤسسة أن تعدل بطاقة الأداء المتوازن لديها حسب رسالتها، وأهدافها

<sup>1</sup> مجموعة الاتصالات الفلسطينية (2013)، التقرير السنوي، فلسطين، ص125

<sup>2</sup> بنك القدس (2013)، التقرير السنوي، رام الله، فلسطين، ص52 - ص56

<sup>3</sup> البنك الاسلامي العربي (2012)، التقرير السنوي، فلسطين، ص14

<sup>4</sup> Kaplan, S. Robert. Previous resource, p23



الاستراتيجية، وقيمتها، وثقافتها لتؤكد على التطبيق الناجح لبطاقة الأداء المتوازن. وفيما يلي ترتيب محاور بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات القطاع العام<sup>1</sup>.

#### جدول (14) ترتيب أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات القطاع العام

م	القطاع الخاص	القطاع العام
1	البعد المالي	بعد رضا الزبائن
2	بعد رضا الزبائن	بعد العمليات الداخلية
3	بعد العمليات الداخلية	بعد التعليم والإبداع
4	بعد التعليم والإبداع	البعد المالي
5	بعد المسؤولية الاجتماعية	بعد المسؤولية الاجتماعية

Resource: Gomes, Patricia S., previous resource, p6

وبهذه الطريقة، فإن أعلى موقع في إطار بطاقة الأداء المتوازن تحتله رسالة المؤسسة، ثم بعد رضا المواطن، نظراً لأن التركيز في المؤسسة العامة ليس هو تعظيم الربح، ولكن بشكل أكبر هو رضا المواطن، وتتجاز بقية المحاور مع الاستراتيجية، ورسالة المؤسسة من أجل زيادة رضا المواطن. وقد طبقت بعض الدول بطاقة الأداء المتوازن في إطار الشرطة، إما بشكل كلي، أو على بعض وحدات الشرطة، وفيما يلي بيان تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في بعض دول العالم وترتيب المحاور فيها.

#### جدول (15) تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في قوات الشرطة في عدد من دول العالم

##### وترتيب الأبعاد فيها

م	الدولة	ترتيب محاور بطاقة الأداء المتوازن
1	السويد	الموارد، المواطنون، النجاح، الموظفون.
2	سكوتلندا	الزبون - المواطنون، العمليات الداخلية، التعليم، البعد المالي.
3	كندا	الزبون - اصحاب المصالح، العمليات، الموظفون، التعليم والتغيير.
4	بريطانيا	غير محددة
5	نيوزلندا	خدمات الشرطة، والمجتمع والمواطنون، البعد المالي، الموظفون، كفاءة الشرطة، القيادة، الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية.

Reouce: Gomes, Patricia S., previous resource, p9

ويمكن للمؤسسة أن تصيغ محاور بطاقة الأداء المتوازن حسب رسالتها، وأهدافها الاستراتيجية، وعليه فالمجال مفتوح للمؤسسات لتقرر ترتيب المحاور التي ترى استخدامها في بطاقة الأداء المتوازن، وعدد المحاور التي تراها مناسبة. أما في فلسطين فسوف يتم ترتيب محاور بطاقة الأداء المتوازن حسب مخرجات الإطار العملي لهذا البحث والذي سيتم ذكره بالتفصيل في الباب الرابع من هذه الدراسة.

<sup>1</sup> Gomes, Patricia S., previous resource, p6

# المطلب السابع: عناصر كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

يحتوي كل بعد من محاور بطاقة الاداء المتوازن على العناصر التالية<sup>1</sup>:-

## 1- الأهداف

تعتبر الأهداف عن النتائج المراد الوصول إليها والتي تساهم في تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة، ويتم توزيع وتخصيص الأهداف على محاور بطاقة الاداء المتوازن وتحمل نفس الأهمية الإستراتيجية، كما يجب أن تكون الأهداف محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقق ومعقولة ومحددة بوقت وزمن لتحقيقها.

## 2- المقاييس والمؤشرات

تمثل المجال الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة مسبقا، فهي تعكس مدى التقدم نحو تحقيق الهدف الإستراتيجي.

## 3- المعايير أو القيم المستهدفة

مقدار محدد يتم القياس بناء عليه لتحديد مقدار الانحراف (سلبا أو إيجابا) عن القيم التي تم الوصول إليها.

## 4- المبادرات أو الخطوات الإجرائية

تشير المبادرات أو الخطوات الإجرائية إلى المشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف، مثل فتح فروع جديدة، وتوسيع الخدمات للمستفيدين.

## 5- القيم الفعلية

وتعتبر عن الأهداف التي تم تحقيقها فعلا، ليتم مقارنتها مع المعايير أو القيم المستهدفة لتحديد مقدار الانحراف بين ما هو مخطط له وبين ما يجري فعلا على أرض الواقع، ومعرفة مدى اقترابها أو ابتعادها عن الهدف المراد تحقيقه.

# المطلب الثامن: مراحل وخطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن

يختلف بناء بطاقة الأداء المتوازن من مؤسسة لأخرى حسب طبيعة عمل هذه المؤسسة وفلسفتها وفكرها الاستراتيجي، فبعض المؤسسات تحصر مهمة بناء نموذج بطاقة الأداء المتوازن الأولي بأشخاص محددين لهم إطلاع كاف على موقف المؤسسة الإستراتيجي الحالي، في حين أن منظمات أخرى تحاول بناء النموذج من خلال مشاركة أوسع وعلى مستويات مختلفة داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> أبو جزر، حمد أحمد، مصدر سابق، ص 59 - ص 60

ومع ذلك فقد حدد (Kaplan and Norton) ما يمكن أن يعتبر أسلوباً معيارياً لبناء بطاقة الأداء المتوازن في ضوء خطوات محددة، علماً بأن هذه الخطوات اعتمدت من قبل الكثير من الباحثين كأساس للتطبيق في المؤسسات المختلفة، ومن ضمنها المؤسسات العامة.

## المقصد الأول: مراحل بناء بطاقة الأداء المتوازن

تمر عملية إعداد بطاقة الأداء المتوازن بالعديد من المراحل وهي على النحو التالي<sup>1</sup>:-

### 1- التحضير

في المؤسسات المكونة من أكثر من وحدة أعمال إستراتيجية يصار إلى بناء بطاقة الأداء المتوازن لكل وحدة في ضوء الأهداف المتوخاة لهذه الوحدة من استخدام البطاقة، بحيث يكون للوحدة المشار إليها زبائن الذين يمكن تحديدهم بوضوح. وكذلك لها قنواتها التوزيعية ومرافقها الإنتاجية فضلاً عن معاييرها التي تعتمد عليها في تقييمها المالي.

### 2- المقابلات (الجولة الأولى)

يتم تزويد المدراء التنفيذيين في وحدة الأعمال بخلفية عن مفاهيم بطاقة الأداء المتوازن، وكذلك وثائق داخلية توضح رؤية المؤسسة ورسالتها واستراتيجيتها. ولا بد من وجود منسق لهذه العملية حيث قد يكون من خارج المؤسسة (مستشاراً)، وقد يكون من داخل المؤسسة نفسها. ويتحدد دوره بتنظيم الجهود وإدارة المقابلات للحصول على تصور واضح عن أهداف المؤسسة. كما يقوم بتقديم مقترحات تتعلق بالمقاييس التي يمكن تضمينها في بطاقة الأداء المتوازن المراد بناؤها. وقد يستعين المنسق كذلك بأراء بعض أصحاب المصالح حول الأداء المتوقع للمؤسسة.

### 3- ورشة العمل التنفيذية الأولى

يتمثل النشاط الأساسي في هذه المرحلة في بداية الربط بين المقاييس والاستراتيجية الذي يقوم به المنسق مع الفريق الذي يمثل الإدارة العليا. وفي هذه المرحلة يتم مناقشة محتوى إستراتيجية المؤسسة ومهمتها، وبعد ذلك يتم الانتقال إلى البحث في النتائج المحتملة والمترتبة على نجاح المؤسسة في إستراتيجيتها ورسالتها ورؤيتها في كل بعد من محاور بطاقة الاداء المتوازن. وفي هذه المرحلة يستطيع الفريق الاستعانة بالمقابلات التي تمت مع أصحاب المصالح في المؤسسة، وذلك للوصول إلى تصور أفضل وتشخيص عوامل النجاح الحرجة لأداء المؤسسة مما يساعد على بناء النموذج الأولي لبطاقة الاداء المتوازن.

### 4- المقابلات (الجولة الثانية)

يكون الغرض من هذه المقابلات إستطلاع رأي المدراء التنفيذيين في المؤسسة حول النموذج الأولي التجريبي الذي تم تطويره في الخطوة السابقة، وذلك بالاعتماد على مراجعة وتوثيق نتائج ورشة

<sup>1</sup> إدريس، وائل محمد، والغالبي، طاهر محسن، مصدر سابق، ص23 - ص26

العمل التنفيذية الأولى. ويقوم المنسق هنا بطلب اقتراحات من المدراء التنفيذيين حول المساعدة في عملية تنفيذ النظام.

#### 5- ورشة العمل التنفيذية الثانية

يشارك في هذه الورشة أفراد فريق العمل من الإدارة العليا ومرؤوسيه المباشرين، بالإضافة إلى أكبر عدد ممكن من أعضاء الإدارة الوسطى لمناقشة رسالة المؤسسة ورؤيتها ومحتوى استراتيجيتها والنموذج التجريبي أو المقترح لبطاقة الأداء المتوازن، ثم بعد ذلك يتم تشكيل مجموعات عمل صغيرة لغرض مناقشة النقاط التالية:-

أ- المقاييس المقترحة.

ب- طريقة ربط برامج العمل الجارية مع المقاييس.

ج- البدء بتطوير خطة عمل لتنفيذ النظام.

وكنيجة لعمل هذه الورشة فإنه يتوقع أن تقدم عند انتهائها صياغة واضحة ودقيقة للأهداف لكل مقياس مقترح بما في ذلك المعدلات المستخدمة لتحسين الاداء.

#### 6- ورشة العمل التنفيذية الثالثة

تضع هذه الورشة اللمسات الأخيرة على النموذج قبل البدء في تنفيذه المباشر حيث تقوم بالأمور التالية:-

أ- الوصول إلى اجماع بشكل نهائي على الرؤية للمؤسسة وأهدافها والمقاييس التي تم تطويرها في ورشتي العمل السابقتين.

ب- تحديد دقيق للمعدلات المستهدفة لكل مقياس تم اختياره في بطاقة الاداء المتوازن.

ج- تشخيص برامج العمل التي ستمكن المؤسسة من الوصول إلى المعدلات المستهدفة للأداء في مختلف الأنشطة.

د- الاتفاق النهائي على برنامج التنفيذ والذي يشمل خطة الإتصالات مع جميع الموظفين العاملين في المؤسسة وإحاطتهم علما بفلسفة وأهداف بطاقة الأداء المتوازن.

هـ- تطوير نظام معلومات مساعد لبطاقة تقييم الأداء المتوازن.

#### 7- التنفيذ

تتطلب عملية التنفيذ تشكيل فريق عمل من جديد يتولى مهمة التنفيذ بما فيها ربط المقاييس بقواعد بيانات ونظام المعلومات. وكذلك تعميم بطاقة الأداء المتوازن على مختلف مستويات المؤسسة وتشجيع وتسهيل مهمة تطوير مقاييس للوحدات الفرعية أو التي تتمتع بنوع من اللامركزية. وبهذا سيكون هناك نظام متكامل للمعلومات يساند المدراء التنفيذيين في اتخاذ قراراتهم.

#### 8- المراجعة الدورية

تجري المراجعة والمتابعة شهريا أو فصليا عن طريق تخصيص سجلات خاصة للمتابعة يتم تحضيرها للإدارة العليا بهدف مراجعتها ومناقشتها مع مدراء الوحدات الفرعية في المؤسسة وأقسامها

وشعبها المختلفة. أما المعدلات المستهدفة فيجري مراجعتها سنويا كجزء من أجزاء الخطة الاستراتيجية وتحديد الأهداف وتخصيص الموارد.

## المقصد الثاني: خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

لقد تعددت آراء الكتاب والباحثين حول الخطوات اللازمة لتصميم وتطبيق بطاقة الاداء المتوازن، ومن خلال دراسة خطوات تصميمها وتطبيقها لعدد من الدراسات والمراجع، فقد تبين أن عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن تمر بالعديد من الخطوات الأساسية وهي على النحو التالي<sup>1</sup>:-

1- **تحديد الرؤية والرسالة:** تعتبر عملية تحديد رؤية المؤسسة بمثابة الخطوة الأولى، وإذا كانت الرؤية محددة مسبقا فيمكن مراجعتها وتحديثها، وتعكس الرؤية تصور المؤسسة لما سيكون عليه وضعها في المدى البعيد، أما رسالة المؤسسة فهي عبارة عن الهدف الأساسي الذي وجدت المؤسسة من أجله، أي مبرر وجودها واستمرارها.

2- **وضع الأهداف والاستراتيجيات:** ويتم التعبير عن رؤية المؤسسة ورسالتها بوضع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وتحديد الاستراتيجيات التي تقود لتحقيق هذه الأهداف.

3- **تحديد العوامل التي تعتبر الأكثر أهمية في تحقيق نجاح المؤسسة.**

4- **إقرار الأبعاد التي تعبر عن عوامل النجاح الحرجة بالنسبة للمؤسسة،** وأن التقيد الحرفي بالأبعاد الأربعة التي حددها كل من (Kaplan and Norton) في ابحاثهما ليست إلزامية، ويمكن للمؤسسة أن تجري التعديل الذي تراه مناسبا عليها.

5- **وضع الأهداف الأساسية التي تتوافق مع الأهداف الإستراتيجية والمقاييس الملائمة لقياس هذه الأهداف،** وكذلك تحديد الأهداف القياسية التي تتوافق مع الأهداف الأساسية والتي تعكس ما ترغب المؤسسة في تحقيقه.

6- **تصميم الخريطة الإستراتيجية** لبيان العلاقات السببية بين المقاييس المختلفة، وذلك بالتنسيق بين هذه المقاييس ولتقديم صورة أكثر اكتمالا ووضوحا أمام الإدارة.

7- **تصميم بطاقة الأداء المتوازن** بحيث تتضمن المعلومات الأساسية المطلوبة لتطبيقها.

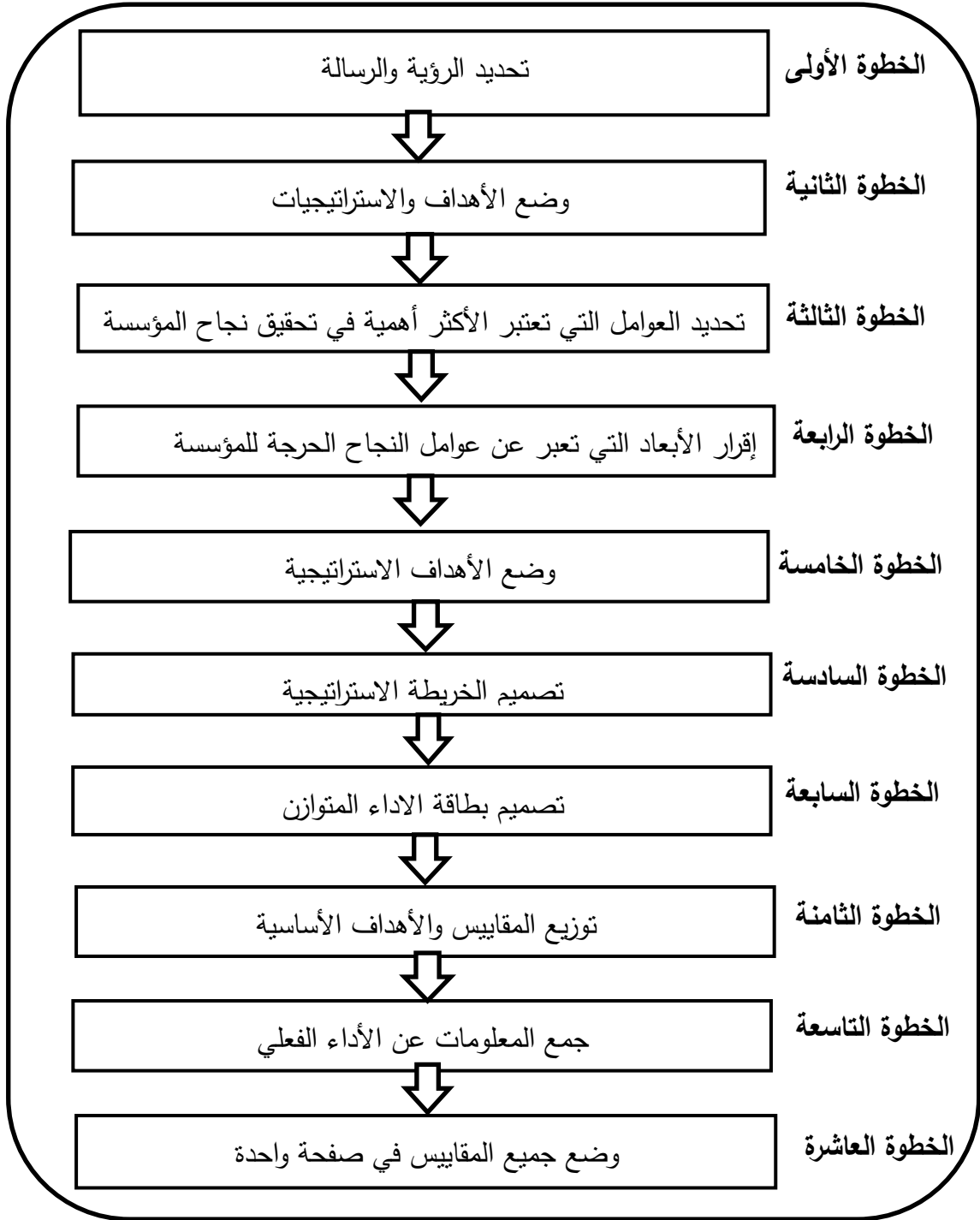
8- **توزيع المقاييس والأهداف الأساسية على جميع الدوائر والمستويات الإدارية في المؤسسة،** حتى يكون الجميع ملما بهذه المقاييس ويدركوا الأهداف الأساسية التي يعملون على تحقيقها.

9- **جمع المعلومات عن الاداء الفعلي ومدى تحقيق الأهداف الأساسية الموضوعية وحساب النسب والمعادلات والأرقام المتعلقة بالمقاييس التي تم إنشاؤها.**

10- **وضع جميع المقاييس في صفحة واحدة Overall Scorecard،** ويطلق عليها منهجية الصفحة الواحدة، حتى يسهل الإطلاع على النتائج بصورة شمولية.

<sup>1</sup> أبو جزر، حمد أحمد، مصدر سابق، ص69

الشكل رقم (14) خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: تصميم الباحث

## المقصد الثالث:

### بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الاداء الإداري في مؤسسات القطاع العام

بالرجوع إلى الإطار النظري من هذه الدراسة صفحة 51 حيث تبين أن الإدارة العامة في العالم العربي تواجه الكثير من العقبات والتي تتمثل في<sup>1</sup>:-

- 1- المركزية الشديدة وعدم الرغبة أو حتى القدرة على تفويض السلطة.
  - 2- شدة الاهتمام بالأمور الجزئ والإجرائية على حساب المضمون.
  - 3- قلة أو انعدام المساءلة والشفافية.
  - 4- عدم الاكتراث أو الاهتمام بحقوق الانسان.
  - 5- احتكار المشرف أو المدير للمعلومة وحجبها عن الموظفين.
  - 6- تطبيق أنظمة تقييم الأداء على الموظفين بشكل مزاجي، وشخصي، وغير موضوعي في معظمها، وعدم الاعتماد على الأسس العلمية السليمة.
- وبالرجوع كذلك إلى صفحة 53 من هذه الدراسة حيث تبين ان للفساد آثارا كبيرة على أداء المؤسسة ومن آثار الفساد<sup>2</sup>:-

- 1- يؤدي فساد الجهاز الإداري في الدولة إلى فقدان الثقة والمصداقية بالجهاز الاداري والدولة بشكل عام.
  - 2- يؤدي التأخير في معالجة الفساد إلى زيادة انتشاره في بقية الأجهزة الحكومية.
  - 3- تراجع الشعور بالعدالة الاجتماعية لدى الموظفين ولدى العاملين في المؤسسات العامة، ويحدث ذلك في تستر اجهزة الدولة على الفاسدين.
  - 4- ظهور اللامبالاة والاستهتار بالمصالح العامة في حال انتشار الفساد.
  - 5- امكانية انتقال الفساد إلى طبقات المجتمع، وذلك إذا ساد الفساد معظم أجهزة الدولة، مما يؤدي إلى المزيد من المشاكل الاجتماعية.
  - 6- عدم رشد القرارات الادارية وسوء استخدام الموارد المتاحة وعدم القدرة على تحديد الأولويات، وذلك في حال انتشار الفساد وتعارف المجتمع على ذلك.
- وعليه فإن الحكومة يجب ان تقوم بمعالجة المشاكل التي تعاني منها المؤسسات العامة، وإلا فإن الحكومة ذاتها ستقع في مشاكل كبيرة قد ينتج عنها عدم استقرار النظام السياسي. ولذلك تقوم الحكومات بانتهاج سياسة الاصلاح الإداري من خلال تبني بعض السياسات والأساليب.

<sup>1</sup> شهوان، أسامة، مصدر سابق، ص120

<sup>2</sup> اللوزي، موسى، مصدر سابق، ص165 - 166

وبالرجوع إلى تعريف بطاقة الأداء المتوازن صفحة 81 حيث توفر بطاقة الأداء المتوازن مجموعة من المقاييس لتعطي للإدارة العليا للمؤسسة نظرة سريعة ومتكاملة عن أداء هذه المؤسسة، وتتضمن المقاييس المالية وغير المالية، أي تكون الصورة شاملة لا تركز على بعد وتترك البعد الآخر.

وبالرجوع إلى الصفحة 90 من هذه الدراسة كذلك، فإن بطاقة الأداء المتوازن تحقق الجوانب التالية في تحسين أداء المؤسسة العامة<sup>1</sup>:-

1- توجه المؤسسات العامة إلى التركيز على رسالة المؤسسة، بدلا من التركيز على الجوانب المالية فقط.

2- تربط بطاقة الأداء المتوازن بين الخطط قصيرة المدى وبعيدة المدى.

3- تحقيق فهم إداري أعمق لأوجه الترابط بين تنفيذ القرارات والأهداف الاستراتيجية المحددة.

4- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة من أدوات الإدارة الاستراتيجية، وتنتهي بتحقيق الأهداف والغايات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

5- يمكن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على جميع المستويات الإدارية، مما يعطي فرصة التعلم الاستراتيجي، وتحديد الأولويات لكل مستوى إداري، وكل ذلك يوفر أداة اتصال توضح الأهداف الاستراتيجية لجميع العاملين في المؤسسة العامة.

6- توفر بطاقة الأداء المتوازن التوازن بين القياس والتقييم، حيث أن الأمور التي يصعب قياسها ماليا يمكن ان يكون لها أثر كبير في استمرار المؤسسة أو فشلها.

7- توفر بطاقة الأداء المتوازن طريقا منظمة تربط بين رؤية المؤسسة المستقبلية بمواردها المادية، والبشرية، لتحقيق الاستثمار الأمثل لهذه الموارد.

8- توفر بطاقة الأداء المتوازن معلومات كافية لمتخذ القرار، وتقلل من مشكلة المعلومات الزائدة عن الحاجة، والتي قد تؤدي لإرباك متخذ القرار.

9- تقدم بطاقة الأداء المتوازن نظاما شاملا لترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى مجموعة متكاملة من المقاييس التي تتعكس في صورة مقاييس أداء استراتيجية.

10- تشبع بطاقة الأداء المتوازن العديد من الاحتياجات الإدارية، حيث يشمل التقرير الواحد العديد من الأجزاء التي قد يظن البعض أنها متباعدة، مثل تلبية احتياجات الزبائن، وتخفيض زمن الوفاء، وتخفيض الزمن اللازم لادخال المنتج، وخدمات جديدة.

11- يحمي نظام قياس الأداء المتوازن المؤسسة من حدوث مثالية جزئية، لأنه يجعل المدراء يأخذون في اعتبارهم كل المقاييس التشغيلية الضرورية، وبالتالي يكون المدير قادرا على تحديد ما إذا كان التحسين في مقياس معين يكون على حساب المقاييس الأخرى.

<sup>1</sup> دودين، أحمد يوسف، مصدر سابق، ص9-10



وتسمح بطاقة الأداء المتوازن للمدراء بتلخيص أنواع الأعمال الحالية، والمتوقعة بالمؤسسة نظرا لتعدد مقاييس الأداء في نفس الوقت، كما أن بطاقة الأداء المتوازن تتكامل مع التدابير المالية، والتدابير التنفيذية من رضا المواطن، والعمليات الداخلية، والمنظمة، والابتكار، والتحسين، وكل هذه التدابير التنفيذية تدفع في المستقبل الأداء المالي<sup>1</sup>.

ومن خلال مراجعة ما سبق، فإن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن تؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة، والاعتماد على أكثر من بعد في تقييم أدائها، ولذلك ومن خلال مراجعة مقاييس كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن يتبين أن هذه الأداة تعطي الصورة الواضحة لواقع المؤسسة، مما يعطي الفرصة بشكل أكبر على معالجة الخلل إن وجد في وقته.

### الخلاصة:

تم الحديث في هذا الباب عن بطاقة الاداء المتوازن واهميتها، والعوائق التي تعترض طريق تطبيقها، ومقومات نجاح تطبيقها كذلك، كما تعرض الباب إلى تجارب لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات القطاع العام، إضافة إلى بيان التخطيط الاستراتيجي بشكل عام، ومفهوم القرار الاستراتيجي وخصائصه في القطاع العام، كما تم الحديث عن إدارة الجودة الشاملة ومبادئها والعلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن، وإدارة الجودة الشاملة، وفي النهاية تم الحديث عن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن والقواعد الأساسية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن بنجاح، إضافة إلى ذلك تم الحديث عن مكونات بطاقة الأداء المتوازن، وهي البعد المالي، وبعد الزبائن، وبعد العمليات الداخلية، وبعد النمو والتعليم، وبعد المسؤولية الاجتماعية، وهو بعد تم إضافته إلى الأبعاد الأخرى إثراء للدراسة. أما في الباب القادم فسيتم الحديث عن الدراسات السابقة، والتي تنقسم إلى دراسات باللغة العربية، وأخرى باللغة الانجليزية، وتنقسم الدراسات باللغة العربية إلى دراسات تتعلق بتقييم الأداء، ودراسات تتعلق ببطاقة الأداء المتوازن، وأخرى تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية.

<sup>1</sup> العمري، هاني عبد الرحمن، مصدر سابق، ص14

# الباب الثالث

## الدراسات السابقة

## مقدمة

ينقسم هذا الباب إلى فصلين، أما الأول فهو مخصص للدراسات العربية، والفصل الثاني مخصص للدراسات الأجنبية، وتشمل الدراسات العربية، دراسات تتعلق بتقييم الأداء، ودراسات تتعلق ببطاقة الأداء المتوازن، ودراسات تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية، وقد حاول الباحث الجمع بين الدراسات التي أعدت في المغرب العربي، والتي أعدت في العراق، والتي أعدت في بعض دول الخليج العربي، والتي أعدت في بلاد الشام، كل ذلك ليتحقق للقارئ العربي نظرة شمولية حول الموضوع قيد البحث، وللاستفادة من التجارب العربية في أي قطر عربي. وتأتي الدراسات الأجنبية زيادة في إثراء الموضوع. كما حاول الباحث أن يتعرف على الدراسات التي أعدت لمؤسسات القطاع الخاص، والدراسات التي أعدت لمؤسسات القطاع العام، ليصل في النهاية إلى أن لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن أثر إيجابي على أداء مؤسسات القطاع العام، و مؤسسات القطاع الخاص، والمؤسسات الأهلية غير الهادفة للربح.

# الفصل الأول: الدراسات العربية

## المبحث الأول: الدراسات التي تتعلق بتقييم الأداء

1- دراسة شريفة (2010)<sup>1</sup> بعنوان أساسيات فعالية 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 مستشهادين بمقولة Aaron Widavsky، "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:-

- أ- محاولة توضيح الوزارات للأهداف، أو تفويض ذي ثقة للموظفين العموميين.
- ب- إرادة الموظفين في العمل على الاقتراح والتطوير وعدم انتظار كل شيء من الأعلى.

<sup>1</sup> شريفة، رفاع (2010): أساسيات فعالية قياس الأداء وفق منهج التسيير بالنتائج في المنظمات الحكومية، مجلة الباحث، ع8، الجزائر.

ج- مقارنة واضحة ومعلنة بخصوص أنظمة المراقبة مع عدم البحث عن التوبيخ، بل البحث عن التطوير، مع توفر رأي عام متفهم للأخطاء والصعوبات.

2- **دراسة سويسبي (2010)<sup>1</sup>** بعنوان دراسة تحليلية لمؤشرات قياس أداء المؤسسات من منظور خلق القيمة، وتهدف الدراسة إلى دراسة إحدى الأساليب المساعدة في تشخيص وضع المؤسسة والوقوف على أدائها، وذلك باستعمال مؤشرات الأداء المبنية على القيمة، ومن شأن هذه المؤشرات أن تساعد المدراء بالدرجة الأولى على كشف وضع المؤسسة التي يتولون إدارتها وعلى عدة مستويات، والذي يؤدي إلى الرشد في اتخاذ القرار. وقد تعرضت الدراسة للسياق التاريخي لتطور نماذج قياس الأداء، وقد توصلت الدراسة أنه بعد استعراض نموذج القيمة الاقتصادية المضافة المقدم من طرف شركة ستارن ستيوارت للإستشارة، ونموذج استراتيجية القيمة المقدم من مكتب ماكينزي للإستشارات، حيث تبين أن النموذج الأول له جذور في النظرية الإقتصادية، والتي تبلورت بشكل عملي لأول مرة من خلال ظهور مؤشر أداء في الخمسينيات من القرن الماضي تحت اسم "الريح المتبقي"، فالقيمة الاقتصادية المضافة هي الوجه الآخر للريح المتبقي، وتم تطويره بإدخال فكرة تكلفة رأس المال. وفيما يرتبط بالقيمة السوقية المضافة المبتكرة، من طرف نفس مكتب الاستشارة فإنها هي الأخرى نجد جذورها في النظرية المالية الحديثة، لكونها انعكاس لمفهوم القيمة الحالية المضافة. أما بخصوص نموذج ماكنزي فهو يستند لخلفية نظرية واضحة تحكمه في إطار النظرية المالية، باعتباره يعتمد على مفهوم التدفق النقدي المتاح. بحيث تحسب قيمة المؤسسة من خلال استحداث تلك التدفقات. وما تم اضافته من طرف مبتكري النموذجين على اختلاف طرقهم في الوصول لقياس خلق القيمة، هو قيامهم بتعديلات واقتراحات محاسبية، وبناء منهجية علمية تسمح بترجمة المفاهيم النظرية إلى واقع عملي. ومفهوم القيمة هو مفهوم قديم ظهر في إطار النظرية المالية في شقها المرتبط بمالية المؤسسة منذ حوالي نصف قرن من الزمان، من خلال ظهور مفهوم القيمة الحالية الصافية التي تنتج عن استحداث التدفقات النقدية المتاحة ثم طرح قيمة الاستثمار منها، لذلك فهذا المفهوم القديم يعتبر أساسا لكل تفكير مرتبط بخلق القيمة.

3- **دراسة الداوي (2010)<sup>2</sup>** بعنوان تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، وتهدف الدراسة إلى الاجابة على السؤال القائل، هل يمكن تحديد ماهية مفهوم الأداء في ظل التباين بين وجهات نظر المفكرين والباحثين في حقل علوم الإدارة؟ وقد تعرضت الدراسة لمحاولة تحديد ماهية الأداء، وتعريف أداء المؤسسة، والبعد التنظيمي للأداء، والبعد الاجتماعي للأداء، ومكونات الأداء، وتعريف الفعالية، وتعريف الكفاءة. كما تعرضت الدراسة إلى تطور مفهوم الأداء من النظرة التقليدية إلى النظرة الحديثة. وقد توصل الباحث إلى أن الأداء يعتبر بمثابة الوسيلة الأساسية لأية مؤسسة ترغب في بلوغ مرحلة التفوق والتميز، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. وعليه أصبح مصطلح الأداء من المصطلحات التي مازالت تشغل اهتمام

<sup>1</sup> سويسبي، هواري (2009): دراسة تحليلية لمؤشرات قياس أداء المؤسسات من منظور خلق القيمة، مجلة الباحث، ع7، الجزائر.

<sup>2</sup> الداوي، الشيخ (2010): تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، ع7، الجزائر.

عدد معتبر من الكتاب والمفكرين والباحثين في حقل الادارة، نظرا لما يتصف به هذا المفهوم من ديناميكية وتطور منذ تاريخ ظهوره الاول.

4- **دراسة جبين (2009)<sup>1</sup>** بعنوان تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، وتهدف الدراسة إلى معرفة مفهوم التقييم لدى مدراء الإدارات والأقسام وأهميته، ومعرفة طرق وأساليب التقييم المستخدمة في الإدارات، وأهمية اعتماد معايير ومؤشرات واضحة للجميع في عملية التقييم، ومعرفة دور وأهمية نظام المعلومات والتغذية الراجعة في عملية التقييم. وقد شملت الدراسة إدارات وأقسام الشؤون الصحية المسؤولة عن تقديم الخدمات الصحية في محافظة الطائف بالمملكة العربية السعودية، وقد استهدف البحث مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام المعنية في البحث. وقد توصل الباحث إلى العديد من النتائج والتي منها أن الفكرة القديمة لتقييم الأداء هي السائدة لدى معظم مدراء ورؤساء الأقسام باعتبار التقييم عبئا إضافيا على أعمالهم الإدارية وعدم اعتباره إحدى مهام الإدارة، كما توصل الباحث إلى عدم وضوح أهمية التقييم ودوره في الإدارة لدى نسبة لا بأس بها من المدراء ورؤساء الأقسام، من حيث مفهوم التقييم ومنهجه وأدواته وكيفية التعامل مع نتائجه. وقد أوصى الباحث بضرورة الإهتمام بتأهيل مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام طبقا لمهام الإدارات، كما أوصى بالاهتمام بالدورات التدريبية والتطويرية لتنمية المهارات الإدارية والقيادية.

5- **دراسة سويسي (2008)<sup>2</sup>** 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 أيضا 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 او (مجال التقييم) الذي يصدر عن الخبراء المقيمين من خلال العمل على:-

أ- تنميط تقارير الخبراء بتوحيدها في الشكل والعناصر التي تتضمنها.

<sup>1</sup> جبين، عبد الوهاب محمد (2009): تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، أطروحة دكتوراه، جامعة سانت كليمنتس العالمية، سوريا.

<sup>2</sup> سويسي، هوارى (2008): تقييم المؤسسة ودوره في اتخاذ القرار في إطار التحولات الاقتصادية بالجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، الجزائر.

ب- وضع معايير لتقييم المؤسسات والعناصر المكونة لها (الأصول والأسهم).

ج- توحيد استعمال طرق التقييم في الظروف المماثلة لتقريب نتائج التقييم.

وستعزز فعالية هذه الهيئة بشكل أكبر بعد انضمامها للجنة معايير التقييم الدولية، نظرا لما ستقدم من مصداقية أكبر لنتائج عملية التقييم، ومن ثم تعزيز صفة القبول العام لها.

6- **دراسة عبد الغني (2006)**<sup>1</sup> بعنوان قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية، حيث تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على جانبي القيمة والأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية، وتحليل العلاقة بين مؤشرات القيمة والأداء. بدءا بتحديد مفهوم الأداء المالي وأهمية وأسباب تباين تحديد مفهومه، والإسهامات الأمريكية ومختلف الدراسات حول القيمة والأداء، وقد استخلص الباحث انه تتوقف قيمة المؤسسة وأدائها المالي على مجموعة من العوامل يمكن اعتبارها محددات مفسرة لكل من القيمة والأداء المالي. فوفقا لمختلف الاسهامات التي أدلى بها العديد من الرواد في ميدان مالية المؤسسة، تبين وجود علاقة ديناميكية بين الأداء المالي والقيمة. ومن بين أهم العوامل نجد أن الهيكل المالي للمؤسسة له تأثير مزدوج، فقد يكون إيجابيا كما قد يكون سلبيا. وبموجب التدفقات النقدية التي يولدها الاصل الاقتصادي والمعدل الذي يتم به رسلة تلك التدفقات والمتمثل في تكلفة الأموال، فإن للهيكل المالي تأثير على قيمة المؤسسة، بفعل تكلفة الاموال. كما أن هناك جدالا حول الهيكل المالي الامثل، حيث وجدت مقارنات تقر بوجود علاقة بين القيمة والهيكل المالي، في حين أن البعض الآخر يرفض وجود هذه العلاقة. وفي الواقع فإن المحيط الاقتصادي والمالي يؤثر تأثيرا هاما على هذه العلاقة.

7- **دراسة مزهودة (2001)**<sup>2</sup> 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 والاشكاليات تطرح نفسها بالرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تهتم بالموضوع. ويرى الباحث ان ذلك يعود إلى أنه نظرا لكون انجازات 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 هدفا فرعيا بالنسبة لوظيفة الأفراد يعتبر من الأمور المستعصية على الباحثين والممارسين على حد سواء، حتى لو توصل الباحثون أو المقيمون له إلى حكم ما في وقت معين، فيبقى هذا الحكم مؤقتا، وظرفيا، لأن الموظف الذي يكون اليوم راضيا عن عمله، قد يتغير موقفه في اليوم التالي لأتفه الأسباب.

<sup>1</sup> عبد الغني، دادن (2006): قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الباحث، عدد4، الجزائر.

<sup>2</sup> مزهودة، عبد الملوك (2001): الأداء بين الكفاءة والفعالية - مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية، ع1، جامعة محمد

خيزر، بسكرة، الجزائر.

## المبحث الثاني:

### الدراسات التي تتعلق ببطاقة الأداء المتوازن

8- دراسة الثويني (2014)<sup>1</sup>، متطلبات قياس الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم قبل الجامعي بمنطقة حائل ومعيفاته، تهدف الدراسة التعرف على تقنية بطاقات الأداء المتوازن لاستخدامها في جميع أنواع ومرافق نظم التعليم قبل الجامعي من خلال استخدام البطاقات الأربعة المتمثلة في (التعلم والنمو، العمليات الداخلية، الزبائن، المالية)، كما تهدف إلى توضيح آلية بناء نظام بطاقة الأداء المتوازن في نظم التعليم قبل الجامعي، ونشر منهجيات، وآليات بطاقة الأداء المتوازن بين منسوبي مؤسسات التعليم قبل الجامعي، وتقديم بعض التوصيات التي من شأنها بيان مدى أهمية استخدامها للاستفادة منها في بناء نظام شامل لقياس، وتقييم الأداء في نظم التعليم قبل الجامعي. وقد توصل الباحث إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تستخدم لضمان نجاح الإستراتيجية، والرؤيا إضافة إلى فهم عملية بناء بطاقة الأداء المتوازن، وهي الطريق الفعال لاطهار استراتيجية المؤسسة، والرؤيا في تعابير ملموسة، لضمان معرفة وجهة نظر المؤسسة من خلال المحاور المختلفة، وفي أبعاد الوقت المختلفة للتزويد بفهم مميز للعمل ككل، ولغة عامة، وقاعدة للمناقشة تبنى من خلال المؤسسة. وقد أوصى الباحث بضرورة تشكيل فريق عمل، ويفضل أن يكون ممثلاً لجميع أصحاب الشأن بالعملية التعليمية، من أجل بناء بطاقة الأداء المتوازن. كما يجب توفير أحد أفراد المؤسسة التعليمية، والمتخصص بالتحليل الإحصائي، واستخدام الحاسب الآلي في تشكيل هذا الفريق، كما أوصى الباحث بتعريف المقاييس بوضوح، وبشكل متوافق حتى لا تعتمد على الآراء الشخصية بقدر الإمكان. وأوصى الباحث كذلك بضرورة الاعتماد على التدريب المستمر لتطوير المؤسسة التعليمية حيث تعد التنمية المهنية المستمرة لأفراد المؤسسة من الضروريات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

9- دراسة (عبد الرحمن)<sup>2</sup>، تقويم أداء الجامعات وفقاً لمنظور الأداء المتوازن - دراسة حالة جامعة أفريقيا العالمية (2008 - 2013)، تهدف الدراسة إلى معرفة أثر استخدام نموذج الأداء المتوازن في تقويم أداء الجامعات بمحاورة الأربعة (العملاء - المالي - العمليات الداخلية - التعليم والنمو) بالتطبيق على جامعة أفريقيا العالمية، كما هدفت الدراسة إلى التعريف على مفهوم قياس الأداء المتوازن، ومدى

<sup>1</sup> الثويني، يوسف بن محمد (2014): متطلبات قياس الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم قبل الجامعي بمنطقة حائل ومعيفاته، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، م3، ع10، عمان، الأردن.

<sup>2</sup> عبد الرحمن، مدني سوار الذهب محمد (2014): تقويم أداء الجامعات وفقاً لمنظور الأداء المتوازن - دراسة حالة جامعة أفريقيا العالمية (2008 - 2013)، مجلة كلية الاقتصاد العلمية، ع4، السودان.

إمكانية تطبيقه في تقويم أداء الجامعات السودانية، والتعرف على التأثير الذي يحدثه قياس الأداء المتوازن على استراتيجية المؤسسة. وتمثلت عينة الدراسة في عمداء الكليات، ورؤساء الأقسام العلمية بالكليات، وتم تصميم استبانة مكونة من أربعة محاور وزعت على عينة الدراسة، وأخضعت البيانات التي تم جمعها من خلال أداة الدراسة إلى اختبارات إحصائية باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS. وتوصلت الدراسة إلى أن الطلاب يتم معاملتهم بعدالة، وبدون تمييز، وأن الأستاذ يلتزم بزمين بداية ونهاية المحاضرة، ويشجع أعضاء هيئة التدريس الطلاب على المشاركة في أداء المحاضرة إضافة، إلى تنوع أساليب التدريس، وخطة المقرر محددة بوضوح تبيّن أهداف المقرر، والمراجع، ومواعيد الامتحانات إضافة إلى عدم توفر الأجهزة التقنية الحديثة في التدريس. كما أظهرت الدراسة أن اختيار العمداء ورؤساء الأقسام لا يتم وفق النمط الديمقراطي، وإنما بطريق التعيين المباشر. وأظهرت الدراسة أن الجامعة تخصص ميزانية سنوية للتدريب، من أجل رفع قدرات، ومهارات العاملين فيها من الأكاديميين، والإداريين. وأوصى الباحث أن تعمل إدارة الجامعة على تبني منهج قياس الأداء المتوازن في تقييم أداء الجامعة، ونشر ثقافة الأداء المتوازن من طلاب، ومجتمع، وسوق العمل، والموظفين، والعاملين، كما أوصى الباحث بضرورة إشراك الطلاب، والعاملين عند وضع الخطط، والسياسات الخاصة بالجانب الأكاديمي، والإداري.

10- دراسة الداور (2013)<sup>1</sup>، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الحد من إدارة الأرباح "دراسة ميدانية"، هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمحاورها الأربعة في الحد من ممارسة إدارة الأرباح في الوحدات الاقتصادية الفلسطينية. ويقصد بإدارة الأرباح محاولة الإدارة التلاعب بشكل غير حقيقي في الأرباح لتحقيق أفكار مقدمة عن الأرباح المتوقعة مثل توقعات المحللين الماليين أو التقديرات المستقبلية للإدارة عن الأرباح أو استمرار تحقيق بعض اتجاهات الأرباح. ولتحقيق هدف الدراسة تم اختيار ثمانية من الوحدات الاقتصادية الموجودة في قطاع غزة، وقد تم اختيار عينة الدراسة من المدراء ورؤساء الأقسام بطريقة العينة العشوائية الطبقيّة حسب الشركة والمكان الجغرافي. ومن النتائج التي توصلت لها الدراسة أن الوحدات الاقتصادية العاملة في قطاع غزة تطبق بطاقة الأداء المتوازن بمحاورها الأربعة بمستويات متفاوتة. كما توصلت الدراسة إلى أن الوحدات الاقتصادية العاملة في قطاع غزة محل الدراسة تمارس إدارة الأرباح في سياساتها، كما يوجد علاقة عكسية بين تطبيق كل بعد من محاور بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، وبعد الزبائن، وبعد العمليات الداخلية، وبعد النمو والتعليم) على حدة، وبين الحد من ممارسة إدارة الأرباح في الوحدات الاقتصادية الفلسطينية. كما توجد علاقة عكسية بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وبين إدارة الأرباح في الوحدات الاقتصادية الفلسطينية، أي أنه كلما زادت نسبة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الوحدات الاقتصادية الفلسطينية، قلت ممارسة إدارة الأرباح من قبل إدارات تلك الوحدات الاقتصادية. وقد أوصى الباحث بضرورة تطبيق بطاقة الأداء

<sup>1</sup> الداور، جبر إبراهيم (2013): أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الحد من إدارة الأرباح "دراسة ميدانية"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، م21، ع2، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.



المتوازن في كل الوحدات الاقتصادية الفلسطينية لما لها من أهمية في تقييم الأداء والحد من ممارسة إدارة الأرباح، وضرورة حث الوحدات الاقتصادية على الحد من ممارسة إدارة الأرباح، لما لذلك من انعكاسات سلبية على التنمية الاقتصادية الفلسطينية، وضرورة تفعيل سلطة النقد الفلسطينية في الرقابة على كل الوحدات الاقتصادية، خاصة البنوك للحد من ممارسة هذه الوحدات لسياسة إدارة الأرباح، وضرورة أن يصدر المشرع الفلسطيني تشريعا يفرض فيه عقوبة على إدارة الوحدات الاقتصادية الفلسطينية التي تقوم بممارسة سياسة إدارة الأرباح، وذلك لتوفير الثقة والموضوعية في البيانات المالية المنشورة لتلك الوحدات، وإجراء المزيد من الابحاث التي تدرس علاقة بطاقة الأداء المتوازن في الحد من إدارة الأرباح، وذلك على الوحدات الفلسطينية المتداول أسهمها في البورصة الفلسطينية وباستخدام نماذج أخرى بخلاف نموذج ميلر المستخدم في هذه الدراسة لقياس إدارة الأرباح.

11- دراسة دودين (2012)<sup>1</sup>، درجة ممارسة بطاقة الأداء المتوازنة بوصفها أداة للتخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة (دراسة ميدانية)، وهدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة بطاقة الأداء المتوازن بوصفها أداة للتخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة، وتكون مجتمع الدراسة من عمداء الكليات، ورؤساء الأقسام، ومديري الدوائر العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة، وقد تعرضت الدراسة إلى التعريف بمفهوم بطاقة الأداء المتوازن والمحاور التي تتكون منها البطاقة، ودور نموذج بطاقة الأداء المتوازن كأداة للإدارة الاستراتيجية، وأهمية بطاقة الأداء المتوازن، والصعوبات التي تواجه تطبيقها. وقد خلصت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، بوصفها أداة للتخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة كان ضمن المستوى المتوسط، ويعلل الباحث هذه النتيجة بأن بعض الجامعات الأردنية الخاصة لا تستخدم التخطيط الاستراتيجي في أعمالها، ويترتب على ذلك عدم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بوصفها أداة من أدوات التخطيط الاستراتيجي، حيث أن بطاقة الأداء المتوازن لا تعمل في ظل غياب البعد الاستراتيجي لدى هذه الجامعات، وهذا يعني أن هذه الجامعات لا تطبق المقاييس غير المالية لهذه البطاقة مثل بعد الزبائن، والعمليات الداخلية، والنمو والتعليم، بالإضافة إلى ذلك فإن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يحتاج إلى كادر متخصص، وهذا الكادر غير متوفر في مثل هذه الجامعات. وقد أوصى الباحث بأهمية التوسع في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمحاورها الأربعة في الجامعات باعتبارها أداة للتخطيط الاستراتيجي إلى جانب كونها أداة لتقويم الأداء الاستراتيجي، ونظاما للإدارة الاستراتيجية. كما أوصى الباحث بضرورة الربط بين متغيرات الجودة الشاملة، والتخطيط الاستراتيجي، وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم العالي وذلك من أجل تحقيق الميزة التنافسية لها ولتتمكن من تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، كما أوصى الباحث بأهمية التوضيح للجامعات الأردنية بأن اعتمادها على المقاييس المالية التقليدية فقط في قياس أدائها وتقويمه، لا يواكب التطورات

<sup>1</sup> دودين، أحمد يوسف، مصدر سابق.

المتسارعة في بيئة الاعمال المعاصرة، وذلك نتيجة للعولمة، وثورة المعلومات، حيث لابد من تشغيل -  
مقاييس أخرى غير المالية وربطها بنظام شامل لقياس الأداء الاستراتيجي للمؤسسة.

12- دراسة أبو جزر (2012)<sup>1</sup>: مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني "دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين"، وتهدف الدراسة إلى الوقوف على مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني، وتقديم المرتكزات النظرية والعلمية لبطاقة الأداء المتوازن، والتعرف على محاور بطاقة الأداء المتوازن لتقويم مدى فاعليته في قياس الأداء الاستراتيجي للبنك الإسلامي الفلسطيني، والارتقاء بمخرجات النظام المحاسبي التقليدي الذي يعتمد على مقاييس الأداء المالية بالشكل الذي يهدف إلى تقديم المعلومات المحاسبية التي تعكس الدور الجديد للأنظمة المحاسبية، وتمكين البنك الإسلامي الفلسطيني من التعرف على أسلوب جديد لتقويم أداء أعماله. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية، يعتبر موضوع بطاقة الأداء المتوازن أمراً حيويًا للمصارف الإسلامية ومنها البنك الإسلامي الفلسطيني، كما أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن واختبار مدى قدرتها على قياس الأداء يعتبر أداة نافعة في تحديد مدى قدرة البنك على المنافسة في المدى البعيد، ويوجد أثر متوسط للبعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني، ويوجد أثر إيجابي متوسط لبعد الزبائن لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني، كما يوجد أثر محدود لبعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني، ويوجد أثر إيجابي محدود لبعد النمو والتعليم على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني، وقد توصلت الدراسة إلى أن البنك الإسلامي الفلسطيني يطبق مقاييس أداء استراتيجية واضحة، منها مقاييس مالية تقليدية وأخرى غير مالية، وبذلك يمكن تبويب تلك المقاييس ضمن جوانب بطاقة الأداء المتوازن الأربعة المعروفة في العديد من البحوث والدراسات التي أجريت في ذات النطاق. وقد أوصى الباحث بأن يعمل البنك على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها نظاماً متكاملًا للإدارة الاستراتيجية، ووسيلة لترشيد قرارات المدراء وتوجيه سلوكهم وتقويم الأداء، وذلك لأن تطبيقها يحقق العديد من المزايا التي تساهم في تعزيز المركز التنافسي وتحقيق نتائج إيجابية في جميع المجالات، وضرورة عقد المزيد من الدورات التدريبية وورشات العمل المتخصصة حول بطاقة الأداء المتوازن لتدريب العاملين في البنك على كيفية تطبيقها بشكل فاعل، وأن يتم استقطاب الكوادر والخبرات الفنية التي لها القدرة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بشكل جيد وفعال في البنك، وضرورة أن تعمل إدارة البنك على تحسين وتطوير خدماتها للوصول إلى توقعات الزبائن لضمان استمرارية تعاملهم مع البنك، وضرورة قيام البنك بدوره الاجتماعي في مجال بناء المستشفيات والكليات التعليمية والمدارس وتقديم المنح الدراسية للطلاب لتكملة مسيرتهم التعليمية، وتعزيز الاهتمام بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الخدمية

<sup>1</sup> أبو جزر، حمد أحمد، مصدر سابق.

بشكل أكبر مما هو مطبق فعلا، ونشر فكرة بطاقة الأداء المتوازن على كل المستويات الجامعية، بحيث تدخل ضمن مقررات الدراسة في كل مراحل التعليم الجامعي.

13- دراسة بلاسكة (2012)<sup>1</sup>، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة بعض المؤسسات، وتهدف الدراسة إلى الاجابة على السؤال ما مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية كأداة لتقييم الاستراتيجية، وتوصيف الأبعاد الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن، وإيجاد افضل الأدوات التي تساعد المؤسسة على تقييم استراتيجيتها، وبيان كيفية تقييم الاستراتيجية في المؤسسات. وقد توصل الباحث إلى العديد من النتائج والتي منها ضرورة الانتقال من الأدوات التقليدية للإدارة إلى الأدوات الحديثة القائمة على مفاهيم تلائم تطورات الوقت الراهن، كما توصل الباحث إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تعد من الأدوات الحديثة القائمة على الجمع بين كل عناصر الأداء الكلي، وتوصل الباحث إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تعد من أدوات تقييم الاستراتيجية وتساهم في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة. كما أوصى الباحث بضرورة الاهتمام بتقييم الاستراتيجية للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها والتقليل من حجم الفجوة. وفي النهاية يخلص الباحث إلى أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حاليا غير قادرة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، بسبب المعوقات الحائلة دون ذلك، والتي يجب على هذه المؤسسات ان تسعى للتغلب عليها، لأن البيئة الحالية والمنافسة القائمة تتطلب التغيير المستمر، ومواكبة التطورات الحاصلة ليس فقط في مجال التكنولوجيا ولكن في مجال الإدارة أيضا.

14- دراسة سفر (2012)<sup>2</sup>، مؤشرات تقييم الاداء بجامعة أم القرى في ضوء منهجية بطاقة الأداء المتوازن، هدفت الدراسة إلى الوصول إلى مؤشرات تقييم الأداء بجامعة أم القرى مستنبطة من رؤية الجامعة ورسالتها في ضوء ما تحدده خطتها الاستراتيجية وفق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وهي بعد أصحاب المصلحة، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعليم والنمو، والبعد المالي، كما هدفت الدراسة إلى بناء بطاقات تقييم الأداء بجامعة أم القرى مبنية على توازن أهم المؤشرات الأساسية اللازمة لتقييم الأداء بالجامعة وفق منهجية بطاقة الأداء المتوازن. وقد خلصت الدراسة إلى اتفاق الخبراء والذين يعتبرون هم عينة الدراسة على عشر مؤشرات لتقييم الأداء في جامعة أم القرى في ضوء منهجية بطاقة الأداء المتوازن وفق بعد أصحاب المصلحة، كما اتفقوا على سبعة عشر مؤشرا لتقييم الاداء للجامعة وفق بعد العمليات الداخلية، وعلى ثمانية عشر مؤشرا وفق بعد التعليم والنمو، وعلى اربعة مؤشرات وفق البعد المالي. كما توصلت الدراسة إلى بناء بطاقات الأداء المتوازن الخاصة بتقييم الاداء بالجامعة والمتضمنة المؤشرات التي تم تحديدها في الدراسة وفق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن. وقد أوصت الباحثة بأن تعمل الجامعة على تحديد مؤشرات لتقييم الأداء من خلال قاعدة بيانات شاملة يتم تحديثها بشكل دوري، وبذلك

<sup>1</sup> بلاسكة، صالح، مصدر سابق.

<sup>2</sup> سفر، منال عبد الرحمن (2012): مؤشرات تقييم الأداء بجامعة أم القرى في ضوء منهجية بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه، جامعة أم القرى، مكة، المملكة العربية السعودية.

تقف الجامعة على حقيقة مستوى الأداء فيها. كما أوصت الباحثة أن تتبنى الجامعة منهجية بطاقة الاداء المتوازن ومتابعة تنفيذ خططها الاستراتيجية على جميع مستوياتها، وتحويل الخطط الاستراتيجية إلى خطط تشغيلية، واستفادة الجامعة من تجارب الجامعات الأخرى سواء كانت عربية أو أجنبية في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وأن تسعى مراكز التدريب وخدمة المجتمع في الجامعة إلى تضمين برامجها التدريبية برامج خاصة للتدريب على بطاقة الأداء المتوازن، وتشكيل فريق عمل على مستوى الجامعة لبناء بطاقات الأداء المتوازن ومتابعة تنفيذها. كما أوصت الباحثة تحديث بطاقة الأداء المتوازن دورياً بهدف التحسين والتطوير ومتابعة التغيرات المستمرة سواء كانت في المؤشرات المستهدفة، أو في المبادرات الاستراتيجية، وتوفير ميزانيات خاصة ببناء وتطبيق بطاقات الأداء المتوازن، وتوفير الدعم المالي ومساندة الإدارة العليا لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعة.

15- دراسة أبو شرح (2012)<sup>1</sup>، مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن - دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بالجامعة، هدفت الدراسة إلى تحليل المرتكزات النظرية والعلمية والتطبيقية لبطاقة قياس الأداء المتوازن، واستكشاف النظام المحاسبي المطبق في الجامعة الإسلامية من منظور تقييم الأداء والوقوف على نقاط الضعف والقوة فيه، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إمكانية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن لتقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة، وعرض إجراءات تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن على قطاع الجامعات ممثلاً بالجامعة الإسلامية بغزة، وتقديم إطار تطبيقي تفصيلي ومنكامل لتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في الجامعات الفلسطينية بشكل عام وفي الجامعة الإسلامية بغزة بشكل خاص. وقد استنتج الباحث بأن رؤية وأهداف الجامعة الإسلامية تتركز حول أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وتطبق إدارة الجامعة في قياسها لأدائها مقاييس أداء استراتيجية واضحة، كما تعمل الجامعة على مواكبة التطور العلمي من خلال تطوير برامجها الأكاديمية والحرص على استحداث برامج جديدة حسب المتطلبات العلمية، الأمر الذي يمكنها من تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن، كما أن تكلفة الساعة الدراسية في الجامعة والتي يعكسها مستوى الخدمات الأكاديمية والإدارية التي تقدم للطلبة تزيد كثيراً عن قيمة أسعار الساعات للطلبة في الكليات المختلفة، وتحرص الجامعة بشكل كبير على تطوير دورها وإبراز سمعتها وكفاءتها بين سائر الجامعات العربية والدولية، وتعمل الجامعة على تطوير العلاقة مع الخريجين ومتابعة أوضاعهم ولكن ذلك يواجه بعض الصعوبات بسبب الأوضاع الاقتصادية الصعبة التي تحول دون إمكانية استيعاب الخريجين في سوق العمل. وقد أوصى الباحث الجامعة بالعمل على إقامة الدورات التدريبية المتخصصة حول موضوع بطاقة قياس الأداء المتوازن لتدريب العاملين في الجامعة على كيفية تطبيقها بشكل فاعل، والاستفادة من المزايا التي تحققها الجامعة من وراء ذلك، والعمل على تدريس بطاقة قياس الأداء المتوازن ضمن مقررات المحاسبة الإدارية، والإدارة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في مرحلة البكالوريوس ولو بشكل

<sup>1</sup> أبو شرح، جمال حسن (2012): مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن - دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بالجامعة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

مختصر، والعمل على تدريس منهجية بطاقة الأداء المتوازن بشكل تفصيلي وشامل في مرحلة الماجستير. كما أوصى الباحث بالعمل على استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في منظمات الأعمال المختلفة، وكذلك في المؤسسات الخدمية مثل المستشفيات والدوائر الحكومية والمؤسسات التعليمية للاستفادة من مزاياها كأداة لتقويم الأداء بشكل شامل لمختلف مكونات المؤسسة.

16- دراسة حسن، وأحمد (2011)<sup>1</sup>، بعنوان قياس أداء جامعة الموصل وتقييمه باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع جودة الخدمة التعليمية والاستشارات فضلا عن تقييمها على النحو الذي يعكس كفاءة وفاعلية أداء الجامعة تجاه طلابها، والتعرف على الاستثمار في البحث العلمي والتطوير على النحو الذي يعكس فاعلية أداء العمليات الجامعية، ورصد قدرة الجامعة على تطوير كل من رأس مالها البشري والتنظيمي والمعرفي. وقد توصلت الدراسة إلى أن للجامعة اهتمام بأبعاد الجودة وأبرزها الملموسة منها، فضلا عن وجود استشارات مقدمة من قبل الجامعة، ومرد ذلك حرص الجامعة على إتمام رسالتها فضلا عن عراققتها وعدم وجود منافس لها في المحافظة الأمر الذي أبرز هذه الأبعاد، كما توصلت الدراسة إلى أن الجامعة تعاني من بعض الضعف في سمة الأعمال الروتينية البعيدة عن الصفة الاستراتيجية ولم تستثمر هذه الأبعاد. وقد أوصى الباحثان بضرورة توجيه الأكاديميين من ذوي الاختصاص بتكثيف جهودهم البحثية في مجال الإدارة الاستراتيجية، بعد أن ثبت ضعف اهتمام إدارة الجامعة بهذا الأمر، حيث ينعكس هذا الجهد لاحقا على أداء الجامعة بشكل مناسب، كما أوصى الباحثان بضرورة إدخال الإدارة الجامعية بدورات تدريبية توضح أهمية اعتماد بطاقة الأداء المتوازن وآليات تنفيذها خاصة وأن تنفيذها بحاجة إلى رؤية فلسفية للمنظمة وقدرتها، وتعزيز بعد الزبائن والذي يعني في هذه الحالة طلاب الجامعة، من خلال القيام بدراسة دورية سنويا توضح من خلالها مستوى التعزيز في جودة الخدمة المقدمة، والوقوف على حجم العوائق والعمل على تجاوزها، إضافة إلى تفعيل الاتفاقيات العلمية بين الجامعة والجامعات العراقية والعربية والعالمية بما يعزز أداء الجامعة على غرار الاتفاقية بين جامعة البصرة والجامعة التكنولوجية. كما دعا الباحثان إلى العمل على توسيع صلاحيات رؤساء الأقسام مع مراعاة فاعلية توسيعها، وعدم البقاء في إطار البيروقراطية، ليكون الانعكاس الإيجابي على القرارات الصادرة من إدارة المؤسسة. والعمل مع الوزارة على زيادة التخصيصات المالية لانجاز البحوث ونشرها والمشاركة في المؤتمرات والندوات داخل البلاد، ووضع معايير علمية يمكن الحصول عليها عن طريق المقارنة المرجعية للبحوث، بما يعزز من أدائها ويحفز الآخرين على ذات النهج. كما أوصى الباحثان بإنشاء قواعد بيانات وشبكات الكترونية متكاملة مترابطة، والسعي إلى إيجاد ثقافة تنظيمية متميزة داخل الجامعة من خلال حث المدراء بكافة المستويات على التفكير الشامل حول الأبعاد الثلاثة مما يؤثر إيجابا على القرارات الصادرة منهم مستقبلا.

<sup>1</sup> حسن، علاء أحمد، وأحمد، ميسون عبد الله (2011): قياس أداء جامعة الموصل وتقييمه باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة حالة، العلوم الاقتصادية، ع28، م7، العراق.

17- دراسة الكعبي، وعمران (2011)<sup>1</sup>، بعنوان دور بطاقة الأداء المتوازنة في تقييم أداء المستشفيات الحكومية غير الهادفة للربح (دراسة تطبيقية في مستشفى الدكتور كمال السامرائي)، وتهدف الدراسة إلى تحديد المنافع المتأتية من تطبيق بطاقة الأداء المتوازنة في مستشفى كمال السامرائي، كما تهدف الدراسة إلى ربط الأهداف الفرعية للمنظمات الصحية مع استراتيجيتها. وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج منها، اعتماد المؤشرات والمقاييس المالية وغير المالية في تقييم الأداء بعد الأخذ بعين الاعتبار جميع عوامل النجاح التي تستهدفها المنظمة يعطي صورة واضحة عن أداء تلك المنظمات، كما توصلت الدراسة إلى أن استخدام التقنيات الحديثة لإدارة التكلفة مثل بطاقة الأداء المتوازن يزود المستشفى بمعلومات ملائمة لبناء وصياغة أهدافها وتنفيذ استراتيجيتها وتقييمها، كما تعد بطاقة الأداء المتوازن نظاماً متكاملًا لتقييم الأداء من خلال اعتمادها على مجموعة من الأبعاد، وهي بعد الزبائن، وبعد التعلم والنمو، وبعد العمليات الداخلية، والبعد المالي. وقد أوصى الباحثان بضرورة قيام المستشفى بتقييم دوري لأدائها لمعرفة مدى التقدم في أدائها من أجل تطويره، واستخدام المؤشرات والمقاييس المالية وغير المالية في تقييم الأداء التي تأخذ بعين الاعتبار جميع عوامل النجاح التي تستهدفها المنظمة، كما أوصى الباحثان بأن بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المستشفى يوفر للإدارة صورة متكاملة حول الجوانب الاجمالية والمهمة في تقييم الأداء وهي الأبعاد التي تتكون منها بطاقة الأداء المتوازن، كما أوصى الباحثان بضرورة الاهتمام بتدريب الكوادر الطبية والتمريضية خارج القطر لخصوصية المستشفى وللانقطاع عن العالم الخارجي بكافة جوانبه لفترات طويلة.

18- دراسة الرفاتي (2011)<sup>2</sup>، مدى قدرة المنظمات الأهلية الصحية بقطاع غزة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقييم الأداء التمويلي، وتهدف الدراسة إلى بيان مفهوم بطاقة الأداء المتوازن، ومدى إمكانية تطبيقها في المنظمات الصحية الأهلية بقطاع غزة في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي، ومعرفة العلاقة بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وكفاءة الأداء التمويلي، ودراسة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ومدى ملاءمتها لبيئة المنظمات الصحية الأهلية بقطاع غزة، ووضع الحلول والتوصيات اللازمة لاجاد مقاييس متكاملة للأداء التمويلي وإمكانية تطويرها باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات الصحية الأهلية في القطاع. ومن النتائج التي توصل إليها الباحث أن بطاقة الأداء المتوازن من المفاهيم الإدارية الحديثة حسب وجهة نظر العاملين بهذه المؤسسات، وتبين كذلك أن الأهداف الاستراتيجية لدى المنظمات الصحية قابلة للتطوير بدرجة كبيرة، مما يعتبر من أهم المقومات التي تساعد على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، كما تبين أن الإدارة العليا بهذه المؤسسات تتبنى وتدعم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بدرجة كبيرة تصل إلى نسبة 71.14% ويعتبر ذلك من أهم المقومات التي تساعد على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، كما توصل الباحث إلى أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يؤدي

<sup>1</sup> الكعبي، بثينة راشد، وعمران، قاسم علي (2011): دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المستشفيات الحكومية غير الهادفة للربح - دراسة تطبيقية في مستشفى الدكتور/ كمال السامرائي، مجلة الإدارة والاقتصاد، ع87، العراق.

<sup>2</sup> الرفاتي، جواد عادل (2011)، مصدر سابق.

إلى زيادة كفاءة الأداء التمويلي بدرجة 72.13%، وتقوم الإدارات المشرفة على هذه المؤسسات بتقويم الأداء المالي بدرجة كبيرة لتحقيق أهدافها، وتبين أن المنظمات الأهلية الصحية بالقطاع قادرة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقويم للأداء التمويلي بدرجة كبيرة أي بنسبة 73.658%. وفي نهاية الدراسة أوصى الباحث بضرورة تعزيز مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسات الصحية الأهلية بقطاع غزة لزيادة قدرتها على تقويم الأداء التمويلي، وضرورة إشراك العاملين بالمؤسسات الصحية الأهلية في عملية صنع القرار في مختلف المجالات بالشكل الكافي لتعزيز مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وتوفير مقاييس متكاملة تعمل على ربط العمليات قصيرة الأجل بالأهداف طويلة الأجل بالقدر الكافي لتعزيز مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وضرورة الاهتمام ببعيد النمو والتعليم للعاملين من قبل إدارة هذه المؤسسات، وإعادة هيكلة الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، حيث يستبدل بعد الزبائن ببعيد المجموعات المستهدفة، وتأخذ المؤسسات في الاعتبار تحقيق استراتيجية التنمية المستهدفة لتلك المجموعات، ويستبدل البعد المالي ببعيد الجهات المانحة. كما أوصى الباحث بعقد إجراءات متعددة مثل المؤتمرات، والندوات وورش العمل لنشر وتوضيح أدوات وأساليب تقويم الأداء بشكل مستمر ومتابعة المستجدات العلمية من قبل المؤسسات الأهلية بالقطاع، وضرورة قيام المؤسسات المهنية بعقد الدورات التدريبية اللازمة في مجال تقويم الأداء والتخطيط المالي والاستراتيجي، وتحديث مناهج المحاسبة الإدارية في المؤسسات التعليمية الفلسطينية وإدراج بطاقة الأداء المتوازن ضمن الخطط الدراسية لهذه المؤسسات لمواكبة المستجدات العلمية الحديثة.

19- دراسة زغلول (2010)<sup>1</sup>، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباي مسارات لإدارة الأداء الاستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكرية، وهدفت الدراسة إيجاد تكامل بين الأصول الفكرية وبطاقة الأداء المتوازن، واستخدام هذا التكامل في بناء نموذج قياس رباي مسارات، يركز على استخدام الأداء المتوازن في عملية القياس الوصفي والأدائي والمالي للأصول الفكرية، كما يركز على ربط الأداء الاستراتيجي في المدى الزمني طويل الأجل باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بالأداء التشغيلي في المدى الزمني قصير الأجل باستخدام نظام الموازنات التقديرية، وقد خلص الباحث إلى العديد من النتائج والتي منها تزايد الأهمية النسبية للأصول الفكرية مقارنة بالأصول المادية المنظورة، ولا سيما في الاقتصاديات القائمة على أساس المعرفة والتكنولوجيا، كما توصل الباحث إلى قلة الاطر المفاهيمية التي تحدد ماهية الأصول الفكرية، وماهية مكوناتها الأساسية، وذلك كأساس لقياس الأصول الفكرية والتقارير عنها، كما توصل الباحث إلى أنه يوجد تكامل شبه تام بين الأصول الفكرية بمكوناتها الثلاثة البشرية والمعلوماتية والتنظيمية، ومقياس بطاقة الأداء المتوازن بأبعاده المختلفة، الأمر الذي جعل من بطاقة الأداء المتوازن أداة ملائمة جدا لاشتقاق نموذج القياس ذي الأبعاد الأربعة، المالي، والزبائن، والعمليات الداخلية، والنمو والتعليم، حيث يركز هذا المقياس على القياس الوصفي والأدائي والمالي للأصول

<sup>1</sup> زغلول، جودة عبد الرؤوف (2010): استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباي مسارات لإدارة الأداء الاستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكرية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

الفكرية، بهدف توفير المعلومات اللازمة لإدارة الأداء الاستراتيجي والتشغيلي. وأوصى الباحث بالعديد من التوصيات والتي منها، البدء في وضع معيار محاسبي لقياس الاصول الفكرية والتقرير عنها يتخذ كأساس للمحاسبة عن الأصول الفكرية وما يقابلها من حقوق الملكية الفكرية، وذلك في شركات الاقتصاد الحديث القائم على أساس المعرفة والتكنولوجيا، والبدء في قياس الأصول الفكرية وصفا وأدائيا وماليا في تنظيمات الأعمال التي تتميز بكثافة أصولها الفكرية، والتي تتسم بزيادة القيمة السوقية لصافي أصولها عن قيمتها الدفترية، والبدء في التقرير عن الأصول الفكرية وما يقابلها من حقوق الملكية الفكرية، وذلك كحد أدنى في الايضاحات للقوائم المالية المنشورة. كما أوصى الباحث أيضا بوضع أسس وقواعد التحقق ومراجعة الأصول الفكرية، وتدريب المراجعين عليها، والبدء في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأهم آلية في الوقت الراهن لقياس وإدارة الأداء الاستراتيجي، أو على الأقل تطوير وتطبيق مؤشرات الأداء السليمة. ومن التوصيات أيضا ربط مقياس الأداء المتوازن باعتباره أداة للتخطيط الاستراتيجي في المدى الزمني طويل الأجل بنظام الموازنات التقديرية باعتباره أداة التخطيط التشغيلي في المدى الزمني قصير الأجل.

20- دراسة عوجة (2010)<sup>1</sup>، العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في القيمة المستدامة للمنظمة، وتهدف الدراسة إلى تحديد إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة في الشركة المبحوثة من خلال تحليل أدائها وفق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، واعتمدت الباحثة أساليب التحليل المالي بالاستفادة من بيانات ووثائق الشركة. كما تهدف الدراسة إلى استطلاع الواقع من أجل تشخيص وتحليل متطلبات التنفيذ الفعال لبطاقة الأداء المتوازن بالاعتماد على الأبعاد الأربعة المكونة لبطاقة الأداء المتوازن. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج حيث تعد بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات الاستراتيجية الحديثة لقياس وتقييم الأداء بشكل شامل متضمنة القياسات المالية وغير المالية من خلال الأبعاد الهامة بالنسبة للأداء في الشركة. وأن إدارة الجودة الشاملة واحدة من الطرق المهمة التي تهدف إلى تطوير أساليب أداء العمل بالشكل الذي يقود إلى تحسين الجودة وكيفية إجراء أعمالها نحو تحقيق مستوى فائق من الأداء، وتعتبر الجودة الشاملة أداة لتحسين العمليات وكل ما يتعلق بها من النواحي الفنية والتنظيمية والمعرفية وصولاً إلى معالجة الفجوة بين التغيرات البيئية وبين المؤسسة الحالية لتحقيق معدلات عالية في معايير الأداء للوصول إلى كفاءة عملية وفاعلية بشكل أكبر. كما أن توفير الأساليب العلمية والعملية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن من شأنه أن يدعم نظام مراقبة الأداء في الشركة. وتركز بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء الكلي للمؤسسة والذي يؤثر في القيمة المستدامة للشركة. وقد أوصت الباحثة بضرورة تبني بطاقة الأداء المتوازن بوصفها نظاماً لقياس أداء الشركة من خلال الأبعاد الأربعة لتتوافق بطاقة الأداء المتوازن مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة، والتأكيد على أن بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة تعكسان استراتيجيات التنظيم وفلسفته، وهما وصفتان لبناء الأداء المتميز والعلاقة مع الزبون وتحسين الأداء، إضافة إلى تحقيق رضا العاملين في

<sup>1</sup> عوجة، أزهار مراد، مصدر سابق.



المؤسسة وزيادة الربحية. كما أوصت الباحثة بضرورة تركيز مؤشرات قياس بطاقة الأداء المتوازن وجهود إدارة الجودة الشاملة على الزبون حيث إن التركيز في مؤشرات قياس الأداء هو تأسيس مقاييس تؤدي إلى نتائج فائقة في انجاز العمليات التي تلبي حاجة الزبون ورغباته، وإن التمركز في إدارة الجودة الشاملة هو إزالة العمليات التي قد تؤدي إلى التأخير أو التأثير السلبي على خدمة الزبون. وقد أوصت الباحثة بضرورة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالتنسيق مع مبادئ الجودة الشاملة لما يوفره ذلك للشركة من الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، والانفتاح على مراكز البحث العلمي والجامعات من أجل تطوير الكفاءات العلمية واستقطاب المعرفة اللازمة لتبني بطاقة الأداء المتوازن، وإدارة الجودة الشاملة. كما أوصت الباحثة بالاهتمام بالتدريب على بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة للكوادر العاملة في الشركة على جميع المستويات، وعلى شكل مجموعات وليس أفراد، كما أوصت الباحثة بضرورة جسر الفجوة المعرفية في الشركة الوطنية لإنتاج المشروبات الغازية وذلك من خلال التواصل مع العالم الخارجي والذي من شأنه أن يؤدي إلى الحصول على ما هو جديد في إدارة منظمات الأعمال خاصة ما يتعلق بالمفاهيم الإدارية الحديثة.

21- دراسة النعيمي، وسليمان (2010)<sup>1</sup>، إمكانية إقامة نظام بطاقة الأداء المتوازن دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى، هدفت الدراسة إلى مساعدة إدارة المنظمة قيد البحث للإطلاع على بطاقة الأداء المتوازن، وتحديد إمكانياتها وتركيز الاتجاه نحو دورها في تحقيق أعلى مستويات الأرباح، كما هدفت إلى الكشف عن أهمية بطاقة الأداء المتوازن وما تحتويه من مزايا جوهرية مهمة تسهم في التمهيد لإقامة بطاقة الأداء المتوازن. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج وهي أن أغلب الكتاب والباحثين اتفقوا على أن بطاقة الأداء المتوازن تتكون من أربعة أبعاد على الرغم من اختلاف الباحثين كونها أداة أو تقنية لقياس الأداء، وأن بطاقة الأداء المتوازن تعد الاداة المناسبة لقياس أداء المؤسسة، فهي الاداة التي تستخدم المقاييس المالية وغير المالية، ولا تعتمد على التقدير الشخصي، وأن المعايير التي تستخدم في بطاقة الأداء المتوازن في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية تساعد على التصنيف الدقيق للشركة لتتبع بعض المقاييس. كما توصل الباحثان إلى أن الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية لديها الحجر الأساسي في تبني بطاقة الأداء المتوازن. وأوصى الباحثان بضرورة استخدام وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، حيث يتوفر لدى الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية المقومات الأساسية والضرورية لإقامة بطاقة الأداء المتوازن، وتوفير مستلزمات النجاح لإقامة بطاقة الأداء المتوازن من حيث دعم الإدارة العليا لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن وإشراك جميع العاملين في كل المستويات الإدارية من أجل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وإعداد البطاقة بما يتناسب مع مستوى وجهد كل شخص وأن تكون مفهومة على كل مستوى من

<sup>1</sup> النعيمي، أحمد هاني، وسليمان، أمال سرحان (2010): إمكانية إقامة نظام بطاقة الأداء المتوازن - دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، م6، ع19، تكريت، العراق.

مستويات الشركة، وأوصى الباحثان بأن يتم إعداد فرق العمل لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن والعمل على إشراك جميع الأفراد وبجميع الأقسام في الشركة.

22- دراسة مقدم (2010)<sup>1</sup>، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ وتقييم استراتيجية المؤسسة، وهدفت الدراسة إلى التعريف ببطاقة الأداء المتوازن والتي تعتبر من أدوات الإدارة الحديثة والتي ما تزال تحتاج إلى المزيد من الإيضاح ليسهل تبنيها من قبل المدراء ورجال الأعمال، كما هدفت أيضا إلى إظهار أهم مزايا استخدامها حيث أنها لا تركز على قياس جانب معين من جوانب الأداء على حساب الجوانب الأخرى، فهي تقيس الأداء في أربع مجالات، المالي، والزبائن، والأنظمة، والتعلم التنظيمي. وقد استنتجت الدراسة أن بطاقة الأداء المتوازن نظام للإدارة الاستراتيجية تدمج أربعة أبعاد إدارية وتسمح للمدراء بإشراك الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل مع قياسات ذات الأجل القصير، وتمكن من ترجمة استراتيجية المؤسسة، وخلق اتفاق حول الرؤية والاستراتيجية، والاتصال والانسجام الذي يسهل جهود الإدارة العامة في توضيح الاستراتيجية وشرحها وربطها مع أهداف موظفيها وفقا لنشاطاتها، ورد الفعل والتعلم التنظيمي، كما توفر بطاقة الأداء المتوازن للمدراء إطارا كاملا للعمل على ترجمة استراتيجية المؤسسة إلى خطط عملية، وإلى مجموعة متكاملة من مؤشرات قياس الأداء. وقد أوصت الباحثة بالعمل على غرس ثقافة تنظيمية في المنظمات تدعم التغيير التنظيمي وتتبنى أدوات إدارة حديثة وفعالة مثل بطاقة الأداء المتوازن. ومساندة ودعم الإدارة العليا لبرنامج تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن حيث يعد هذا الدعم من أهم الضرورات لنجاح تلك البرامج، وإشراك كافة العاملين في مختلف المستويات الإدارية في تصميم البطاقة. كما أوصت الباحثة بأن تقوم الإدارة العامة بتوعية جميع العاملين بأهمية اعتماد نظام الإدارة الاستراتيجية على بطاقة الأداء المتوازن، وذلك من خلال شرح مفهومها والهدف منها وكيفية تفعيلها والمشاركة في إعدادها، واتباع كل الخطوات الأساسية لتصميم البطاقة بالشكل المطلوب وليس بشكل عشوائي، وفي حال عدم التمكن من تصميمها داخليا يمكن اللجوء إلى شركات الاستشارات الإدارية والخبراء في هذا المجال، والاستفادة من خبرة الشركات التي تستعمل بطاقة الأداء المتوازن.

23- دراسة الغبان، وحسين (2009)<sup>2</sup>، تهدف الدراسة إلى إبراز أهمية تقويم الأداء الاستراتيجي في الوحدات الاقتصادية والخروج بها من دائرة النشاط المحدود وغير الفاعل إلى دائرة النشاط المتميز والكفوء القادر على منافسة البدائل محليا وعالميا، ودعوة المؤسسات الاقتصادية أن تعدل وتكيف نفسها مع متغيرات بيئة الأعمال المعاصرة عن طريق تطبيق بطاقة الأداء المتوازن من خلال ما تتضمنه من مؤشرات مالية وغير مالية لقياس وتقويم الأداء الاستراتيجي حيث تعمل على توجيه ومتابعة تقييم أداء تلك المؤسسات فضلا عن محاولة تحقيق التكامل عن طريق مقارنتها مرجعيا مع أداء مماثل أو مع عمليات

<sup>1</sup> مقدم، وهيبية، مصدر سابق.

<sup>2</sup> الغبان، ثائر صبري، وحسين، نادية شاكر (2009): التكامل بين تقنيتي بطاقة الأداء المتوازنة والمقارنة المرجعية لأغراض تقويم الأداء الاستراتيجي في الوحدات الاقتصادية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، الجامعة، ع22، بغداد، العراق.

مماثلة أو مع استراتيجيات لمؤسسات اقتصادية مماثلة. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي منها أن التكامل بين تقنية بطاقة الأداء المتوازن والمقارنة المرجعية يساعد الوحدات الاقتصادية على تعزيز دور وتقويم الأداء الاستراتيجي فيها من خلال الانتفاع من مزايا التقنيتين والخروج من النطاق الضيق للمقارنات الداخلية وإكمالها بالمقارنات الخارجية بهدف الحكم على نتائج الأداء بصورة أكثر موضوعية ووضوح. كما توصلت الدراسة إلى أن نتائج تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الخمسة في الشركتين محل التطبيق تفوق شركة الزيرية على شركة ديبالي. وأوصى الباحثان بضرورة الاعتماد على تطبيق التقنيات الحديثة ومنها تحقيق التكامل بين تقنيتي بطاقة الأداء المتوازن والمقارنة المرجعية بالشكل الذي يظهر مدى انسجام الأهداف المرسومة مع استراتيجية الوحدة التي تتبناها في ظل التطورات والتغيرات السريعة في بيئة الأعمال التنافسية. والعمل على اعتماد الوحدات الاقتصادية على مجموعة متكاملة من المقاييس المالية وغير المالية في تقويم أدائها بدون الاقتصار فقط على المقاييس المالية منها الأمر الذي سيسهم في تشخيص مواطن القوة والضعف بصورة أكثر وضوحاً وشمولية، وضرورة التأكيد على أهمية تحديد مقاييس تقويم الأداء وتوخي الدقة في التعامل معها ومراعاة مدى موضوعيتها عند الحصول عليها لتحقيق الهدف منها والذي يتمثل في تحسين وتقويم الأداء الاستراتيجي بصورة أكثر وضوحاً وأكثر شمولية فضلاً عن ضرورة توعية العاملين في المؤسسة إلى أهمية أثر المؤشرات غير المالية في تقويم الأداء حتى لا يتم تجاهلها أثناء عملية التقويم. كما أوصى الباحثان بضرورة أن تحظى تقنيتي بطاقة الأداء المتوازن والمقارنة المرجعية بالقبول والتبني من قبل الإدارة العليا في الوحدات الاقتصادية ليتم تطبيقها على الوجه الصحيح، والاستفادة من نتائج الدراسة الحالية والمؤشرات التي أظهرتها في تقويم أداء الشركتين محل البحث، بالإضافة إلى وضع معايير مستهدفة للأداء الاستراتيجي يمكن الاستفادة منها في تقويم أداء الشركتين ومعرفة وضعهما التنافسي بين باقي الشركات على ضوء تراكم الخبرة العلمية لدى الجهة المسؤولة عن تقويم الأداء وإجراء المقارنات الخارجية مع عدد من الشركات المماثلة لها في نفس الدولة.

24- دراسة أبو قمر (2009)<sup>1</sup>، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، هدفت الدراسة إلى تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، كما هدفت إلى تطوير بطاقة قياس الأداء المتوازن عن طريق إضافة بعد خامس وهو (البعد الاجتماعي)، والمتمثل في تبني المنظمة لدور اجتماعي يحقق مردوداً إيجابياً وأثراً معنوياً كبيراً على المجتمع، كما يحقق للمنظمة العديد من المزايا التي تعزز المركز التنافسي لها. ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة إن إدارة بنك فلسطين تأخذ بأسباب الإدارة الاستراتيجية ولا تأخذ بمنهجية بطاقة الأداء المتوازن كنظام متكامل وشامل للإدارة الاستراتيجية، كما توصلت الدراسة إلى أن رؤية ورسالة وأهداف بنك فلسطين تتركز حول محاور بطاقة الأداء المتوازن، وتطبق إدارة البنك في قياسها لأدائها مقاييس أداء إستراتيجية

<sup>1</sup> أبو قمر، محمد أحمد، مصدر سابق.

واضحة، كما تشتمل على مقاييس مالية تقليدية، وأخرى غير مالية. كما اعتبرت الدراسة أن أداء بنك فلسطين جيد ومناسب وفقاً لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن، حيث يركز البنك على بعد العمليات الداخلية، وبعد الزبائن، والبعد المالي بشكل أكبر من بعد النمو والتعليم، والبعد الاجتماعي. وأشارت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين الإخذ بمقومات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ومستوى الأداء في بنك فلسطين، كما إن إضافة البعد الخامس وهو البعد الاجتماعي لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن لم يؤثر على الدرجة الكلية للبطاقة في بنك فلسطين، وتوصلت الدراسة إلى إطار عملي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بشكل تفصيلي ومنهجي من خلال مجموعة من الخطوات الإجرائية حيث يمكن لإدارة البنك أن تطبق بطاقة الأداء المتوازن من خلال الاعتماد على هذا الإطار المقترح. وقد خلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات وهي، أن يعمل البنك على تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن باعتبارها نظاماً متكاملًا لإدارة الإستراتيجية، حيث أن تطبيقها يحقق العديد من المزايا التي تساهم في تعزيز المركز التنافسي للبنك، وأن يعمل بنك فلسطين على استقطاب الكوادر والخبرات الفنية المؤهلة والقادرة على تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن، وإقامة الدورات التدريبية المتخصصة حول بطاقة الأداء المتوازن، إضافة إلى إقامة دورات تدريبية متخصصة حول بطاقة الأداء المتوازن لتدريب العاملين في البنك على كيفية تطبيقها بشكل فاعل وما يحققه ذلك من مزايا لصالح البنك، كما أوصت الدراسة بأن يقوم البنك بتقديم مزيد من أوجه الدعم للمجتمع وذلك حتى يكون للبعد الاجتماعي نفس درجة الأهمية للمحاور الأخرى، كما أوصى الباحث بضرورة استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات عامة، سواء كانت منظمات أعمال، أو مؤسسات خدمية كالمستشفيات والدوائر الحكومية والمؤسسات التعليمية للاستفادة من مزايا بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقويم للأداء بشكل شامل ومتوازن. كما أوصى الباحث بتدريس منهجية بطاقة الأداء المتوازن ضمن مقررات المحاسبة الإدارية والإدارة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في مرحلة البكالوريوس ولو بشكل مختصر، وتدريبها بشكل تفصيلي وشامل في مرحلة الماجستير.

25- دراسة العمري (2009)<sup>1</sup>، قياس الأداء الحكومي، هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية تطبيق أساليب الإدارة الحديثة متمثلة في طرق قياس أداء المؤسسات والمنظمات بالمملكة العربية السعودية كآلية لبناء القدرات التنافسية، والتعرف على أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن على تحسين مؤشرات الأداء للمنظمات والمؤسسات في المملكة، ونشر منهجيات وآليات بطاقة الأداء المتوازن بين المدراء والعاملين والقائمين على المؤسسات في المملكة. وقد تعرضت الدراسة إلى مداخل مقاييس الأداء في المنظمات، وتعريف وتصنيف أنواع مؤشرات الأداء، ومفهوم بطاقة الأداء المتوازن وأسباب ظهورها، والعناصر المكونة لبطاقة الأداء المتوازن، والعلاقة الاستراتيجية بين بطاقة الأداء المتوازن واستراتيجية المنظمة، وبرنامج مقترح لتطبيق نظم قياس الأداء المتوازن. وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج وهي، ضرورة دعم وتفعيل استفادة أجهزة المؤسسات في المملكة من التجارب الدولية في تطبيق نظريات

<sup>1</sup> العمري، هاني عبد الرحمن، مصدر سابق.

وأساليب وإجراءات التغيير والتطوير في الأداء والانتاجية مثل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، كما يجب أن تتسم الثقافة والقيم التنظيمية بالقوة والتوجه المستقبلي، وتقبل التغيير والسعي للاعتماد على مقاييس قياس الأداء بشكل دائم وفي جميع المجالات، وضرورة الاهتمام ببناء الوعي في مجال قياس الأداء من خلال الندوات واللقاءات والتدريب، حيث يتطلب الأمر عقد العديد من الدورات والمقابلات مع أكبر عدد ممكن من الافراد، كما قد يتطلب الأمر أطرافاً خارجية وذلك أثناء مختلف مراحل التصميم والتطبيق. وقد أوصى الباحث بالاهتمام بالمفاهيم الاستراتيجية، حيث أن الاستراتيجية عبارة عن مبادرات إدارية تخطط لمحاورة ثلاثة وهي، تقوية موقف المؤسسة، وتلبية احتياجات الزبائن، وتحقيق الاهداف الاستراتيجية، والاهتمام بالارتكاز على أهداف واضحة قابلة للقياس يمكن من خلالها توصيف الأعمال المطلوب القيام بها لتحقيق تلك الأهداف، ومن ثم يتضمن الوصف المسؤوليات والالتزامات الوظيفية. كما أوصى الباحث بتفادي مشكلة عدم الواقعية في تحديد الاهداف، أو عدم بذل الجهد في تحديدها مما يجعلها أهدافاً هلامية بعيدة عن أي قياس أو تقويم موضوعي. ومن التوصيات أيضاً، ضرورة الاهتمام بنظم المعلومات باعتبارها نظاماً تحليلية تهيئ إمكانيات واسعة للتوقع والتحليل والتخطيط والاستجابة المرنة والفعالة للتغيرات المحيطة ببيئة العمل مع توفير قواعد بيانات متجددة تدعم القرار، وكذلك الاهتمام بأهم خصائص البيئة المعاصرة للمنظمات المؤثرة على منهجية قياس الأداء مثل العولمة، وتزايد عدم التأكد البيئي، وتنوع القوى العاملة من حيث الثقافة والجنس والتعليم، والثورة المعلوماتية، والتدفق الهائل والسريع للمعلومات، والمسؤولية الاجتماعية، وأخلاقيات العمل، وتسعير المنتجات، وقوانين العمالة. وبالإضافة إلى ذلك العمل على تنمية الوعي والمعرفة بمفهوم التمكين لدى العاملين من خلال التأكيد على وضوح الغرض، والأخلاقيات، والعدالة، والانصاف، والاعتراف والتقدير، والعمل الجماعي والمشاركة، والاتصالات الفعالة، والبيئة الصحية للمناخ المؤسسي كل ذلك كأساس لنجاح جهود قياس الأداء المؤسسي.

26- دراسة درغام وأبو فضة (2009)<sup>1</sup>، "أثر تطبيق انموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة: دراسة تطبيقية"، هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن المحدد ضمن أبعادها الأربعة: المالي، والعميل، والعمليات الداخلية، والنمو والتعليم، في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج وهي أن ما نسبته 94.1% من المجيبين هم من حملة البكالوريوس والماجستير، ومن مضامين هذه النسبة أن أولئك الأفراد يمتلكون وعياً عميقاً بالجوانب الإيجابية والسلبية التي تكتنف طبيعة العمل المصرفي، وبالتالي تحقيق نتائج إيجابية على مستوى الأداء الاستراتيجي بشكل عام، والمالي بشكل خاص. كما توصلت الدراسة إلى أنه يتوفر لدى إدارات المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة الإدراك الجيد، بأن نجاحها في سوق المنافسة وقدرتها على

<sup>1</sup> درغام، ماهر موسى، وأبو فضة، مروان محمد، مصدر سابق.

البقاء والصمود والاستمرار في السوق، يتطلب منها العمل بشكل حثيث وجدي، لتعزيز الأداء المالي الاستراتيجي، وتمتلك المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة تصورا واضحا عن أبعاد الأداء المالي الاستراتيجي الأساسية، وقد تبين ذلك من خلال الاجابات على الأسئلة المتعلقة بقياس تلك الأبعاد المختلفة، كما يتوفر لدى تلك المؤسسات خطط واضحة ومحددة تعمل على تطويرها باستمرار لمواجهة التطورات والمستجدات في العمل المصرفي. وقد تبين للباحثين أن إدارات المصارف الوطنية العاملة في قطاع غزة تطبق في قياسها لأدائها مقاييس أداء استراتيجية واضحة، سواء كانت مقاييس مالية تقليدية أو أخرى غير مالية، ويمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة معا لتعزيز الأداء المالي الاستراتيجي لتلك المصارف. وقد أوصى الباحثان بأن تسعى المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة إلى تبني نموذج بطاقة الأداء المتوازن عبر إعادة تشكيل الثقافة المؤسسية، مع تهيئة الظروف اللازمة لتفعيل عملية تطبيقه، حيث يوفر الأدوات الملائمة لقياس الأداء المالي الاستراتيجي وتعزيزه، كما أوصى الباحثان بأن تعمل المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة على تحسين استخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها وسيلة لترشيد قرارات المدراء وتوجيه سلوكهم وتقييم الأداء، وكذلك عقد المزيد من الدورات التدريبية المختصة، لتدريب العاملين في المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، واستقطاب الكوادر والخبرات الفنية المؤهلة والقادرة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بشكل فعال في المصارف الوطنية العاملة في قطاع غزة، وذلك بعد توفير الحوافز والمكافآت الضرورية.

27- دراسة دودين (2009)<sup>1</sup>، معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية (دراسة ميدانية)، تهدف الدراسة إلى معرفة المعوقات التي تحول دون تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها، ومعرفة مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية أسلوبا للرقابة وتقويم الأداء، ونظاما للإدارة الاستراتيجية. وقد تعرضت الدراسة لبيان مفهوم بطاقة الأداء المتوازن، ودورها كأداة للإدارة الاستراتيجية، كما تعرضت الدراسة إلى أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وقد أظهرت النتائج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعوقات في استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية، كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعوقات المالية في استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية. وقد أوصت الدراسة بضرورة قيام البنوك التجارية الأردنية بمعالجة المعوقات التي تقف أمام تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لديها وهي رصد مبالغ كافية من موازنتها السنوية لغرض تصميم بطاقة الأداء المتوازن لديها، وعقد دورات وبرامج تدريبية متخصصة لموظفي البنك من أجل تدريبهم على كيفية تصميم نموذج بطاقة الأداء المتوازن في البنك وتشغيلها وتوعية العاملين بالمزايا التي يحققها البنك جراء تطبيق هذا النموذج، مع تحديد جدول زمني معين لوضع نموذج بطاقة الأداء المتوازن وتشغيله بشكل كامل، مع بيان المدة الزمنية اللازمة لانجاز كل نشاط، والوقت المتوقع، وذلك عبر استخدام الأساليب الخاصة بذلك. وأوصت بضرورة قيام البنوك التجارية

<sup>1</sup> دودين، أحمد يوسف (2012): درجة ممارسة بطاقة الأداء المتوازن بوصفها أداة للتخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية - دراسة ميدانية - مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الانسانية، م12، ع1، جامعة الزرقاء، الأردن.

الأردنية باستقطاب الخبراء القادرين على استخدام بطاقة الأداء المتوازن لديها وتشجيع هذه الكوادر على الإبداع والتميز، وذلك من خلال تقديم حوافز مادية ومعنوية بغرض تحسين العمليات الداخلية لهذه البنوك، مما يؤدي إلى إرضاء الزبائن في البنك، ويؤدي ذلك إلى زيادة ربحية البنك وتعظيم ثروة المساهمين، وتحسين الاقتصاد الأردني في نهاية المطاف. كما أوصت الدراسة البنوك باستحداث دائرة لديها للتخطيط الاستراتيجي، لوضع رؤية البنك ورسالته وصياغة الاستراتيجية المناسبة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وضرورة تصميم بطاقة الأداء المتوازن لديها وبنائها بهدف تقويم أدائها الاستراتيجي. كما أوصت الدراسة بأهمية قيام البنك المركزي الأردني وجمعية البنوك في الأردن بتبني استخدام بطاقة الأداء المتوازن، وتشجيع البنوك التجارية على استخدامها.

28- دراسة عوض، (2009)<sup>1</sup>، تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن (BSC)، ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في تطوير أداء المصارف الفلسطينية: "دراسة تطبيقية بنك فلسطين"، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الربط والتكامل بين نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC وبطاقة قياس الأداء المتوازن على تطوير أداء المصارف الفلسطينية. وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي منها أن مقياس الأداء المتوازن يعد أداة لقياس الأداء المالي الحالي، متمثلة بالمقاييس المالية للأداء (الربحية، والنسب المشتقة منها)، والأداء المالي المستقبلي الذي ينعكس من خلال نتائج الأداء للأبعاد الثلاثة الأخرى التي تركزت مقاييسها بشكل أساسي على عوامل التشغيل والاستخدام الأمثل للموارد. كما توصلت الدراسة إلى أن تطبيق أنظمة التكاليف المعاصرة متمثلة في نظام التكاليف على أساس الأنشطة وبشكل خاص على الأنشطة المصرفية في بنك فلسطين، يقدم مؤشرات دقيقة عن الأداء باتجاه تطوير وتحسين نوعية الخدمات المقدمة. كما توصلت الدراسة إلى أن التكامل بين نظام التكاليف على أساس الأنشطة، وبطاقة الأداء المتوازن قدم إطارا متكاملًا لمفهوم نظام إدارة التكاليف، والذي يهدف إلى تحديد هيكل تكاليف المصرف مع محاولة استخدام تقنيات تخفيض التكاليف للوصول إلى أدنى حد ممكن منها لتحقيق معدلات ربح مقبولة. وقد أوصت الدراسة بضرورة الموازنة بين اجراءات العمل اليدوي والعمل الآلي، ومحاولة الاستفادة من تقنيات أنظمة المعلومات في مجال الدقة والسرعة والرقابة المفروضة على المدخلات والمخرجات بهدف انتاج معلومات دقيقة وموضوعية على درجة عالية من الثقة لاستخدامها من قبل الإدارات في ترشيد قراراتها، كما أوصت الدراسة بضرورة إجراء تغيير مستمر في طرق تقديم الخدمة المصرفية في بنك فلسطين بالاستفادة من جميع المعلومات المتاحة لهذا الغرض. إضافة لضرورة اهتمام إدارة البنك العليا بالتحليل الاستراتيجي لبيانات التكلفة الناتجة عن نظام التكاليف على أساس الأنشطة والذي يطلق عليه الرمز (ABC) التي تصب في صياغة دقيقة لاستراتيجية البنك من خلال تحليل التكاليف وتوزيعها للخدمات على أساس الأنشطة الذي يقدم معلومات للإدارة بحجم التكلفة المستنفذة لكل خدمة. كما أوصت الدراسة إدارة البنك بأهمية خدمة بطاقة الائتمان،

<sup>1</sup> عوض، فاطمة رشدي، مصدر سابق.

وخدمة الكفالات، والاعتمادات المستندية، وخدمة صناديق الامانات المقدمة للزبائن من حيث طريقة أدائها ومعالجتها، وذلك بهدف إعادة النظر في الاجراءات المتبعة لتقديمها بغرض تقليل التكلفة، إضافة إلى تطوير أنظمة التكاليف والمحاسبة الإدارية في المصارف الفلسطينية لتوفير البيانات اللازمة لدعم القدرة التنافسية للمصارف في بيئة الأعمال. كما وأوصت الدراسة بضرورة إقامة دورات متخصصة في مجال محاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية وبشكل مركز على الأنشطة المصرفية لرفع كفاية الأفراد العاملين في هذا المجال والاستفادة من إمكانية تطبيق الأنظمة المعاصرة على الأنشطة المصرفية.

29- دراسة جودة (2008)<sup>1</sup>، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الإلتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية: دراسة ميدانية، تهدف الدراسة إلى تقديم المرتكزات النظرية والعملية لنظام قياس الأداء المتوازن، وكذلك لمفهوم الإلتزام المؤسسي، والتعرف على مفهوم الإلتزام المؤسسي وأنواع هذا الإلتزام، وكذلك التعرف على مستوى الإلتزام المؤسسي للعاملين في الشركات موضوع البحث، ومدى تأثير تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن على الإلتزام المؤسسي بأنواعه الثلاثة في الشركات موضوع البحث، والاستفادة من نتائج البحث في تقديم توصيات مناسبة ومستندة على نتائج هذا البحث لتحسين عملية تقييم الأداء المؤسسي. وفي سياق الدراسة تعرض الباحث إلى العديد من القضايا، مثل تقييم الأداء المتوازن، وأبعاد تقييم الأداء المتوازن وخطوات تطبيقه، وقد توصل الباحث إلى العديد من النتائج، والتي منها أن الدراسة أظهرت تأثيراً معنوياً لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الإلتزام المؤسسي بشكل عام، وكذلك في أبعاد الإلتزام المؤسسي والتي تشمل الإلتزام العاطفي، والإلتزام الاستمراري، والإلتزام الأخلاقي، وهنا يدرك العاملون أن مقاييس أخرى تؤخذ بعين الاعتبار في تقييم الأداء المؤسسي إضافة إلى المقاييس المالية، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك فروقاً بين الشركات المطبقة لنظام بطاقة الأداء المتوازن، وغير المطبقة له في قوة تأثير عملية تقييم الأداء في الإلتزام المؤسسي بأنواعه وفي قيمة معامل التحديد، إلا أن هذه الفروق لم تكن بدرجة كبيرة، ويرجع ذلك في غالبيته إلى حداثة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في قطاع شركات الألمنيوم، وفي القطاعات الأخرى في المنطقة. وقد أوصى الباحث بالعديد من التوصيات، حيث أوصى بنشر مفهوم بطاقة الأداء المتوازن من خلال المؤتمرات والندوات العلمية وتنفيذ الدورات التدريبية، وكذلك حث الجامعات على تدريس النظام ضمن مساقاتها في تخصصات الاقتصاد والعلوم الإدارية، وتخصصات الهندسة، خاصة تخصص الهندسة الصناعية، أو تضمين الرقابة الاستراتيجية وتقييم الأداء المتوازن في مساقات ومراجع التخطيط الاستراتيجي، وتبني المسؤولين في المؤسسات نظرة أكثر شمولية لمفهوم الرقابة الاستراتيجية، والتوسع في تطبيقها في المؤسسات الصناعية والخدمية من أجل جعل الاستراتيجية مهمة كل فرد في كل حين. كما أوصت الدراسة المسؤولين في المؤسسات ان يقوموا بإجراء القياس الدوري للإلتزام المؤسسي وذلك انطلاقاً من ضرورة متابعة تغيرات مستويات الإلتزام المؤسسي للعاملين واتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة في حال انخفاض أي بعد من أبعاد الإلتزام

<sup>1</sup> جودة، محفوظ أحمد، مصدر سابق.



المؤسسي، وترسيخ مفاهيم الالتزام المؤسسي عند المبحوثين بشكل يدفعهم نحو مزيد من الالتزام والسعي للوصول إلى مستوى عالٍ من الولاء التنظيمي. كما أوصى الباحث أيضا بإجراء المزيد من الدراسات فيما يتعلق بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في قطاعات اقتصادية أخرى مثل البنوك وشركات الطيران والتأمين والجامعات والمؤسسات الحكومية.

30- **دراسة عبابنة (2008)<sup>1</sup>**، التقييم الشمولي لأداء دائرة الجمارك الأردنية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، حيث هدفت الدراسة إلى توظيف نموذج بطاقة التقييم المتوازن في دائرة الجمارك الأردنية. إذ يعمل النموذج على تقييم المنظمة من خلال أربعة أبعاد رئيسية (المالية، ورضا المستفيدين، والعمليات الداخلية، والنمو والتعلم التنظيمي). لقد تم قياس البعد المالي من خلال تحليل الإيرادات والنفقات والفرق بينهما ونسبة إيرادات دائرة الجمارك إلى إجمالي الإيرادات المحلية للموازنة الأردنية خلال الفترة (1996 - 2005). أما بالنسبة لقياس بعد رضا المستفيدين فقد تم اختيار عينة شملت (100) شركة تخليص عاملة (20% من المجتمع الكلي) حيث تم استخدام استبانة أعداها الباحث لقياس مدى رضا ممثلي الشركات المبحوثة حول الخدمات والإجراءات التي تقدمها لهم دائرة الجمارك الأردنية. كما تم استخدام استبانة أخرى لعينة شملت (150) موظفا في مركز جمرك عمان المركزي لقياس مدى رضاهم عن مجالي العمليات الداخلية والنمو والتعلم التنظيمي في دائرة الجمارك. وقد بينت النتائج أن الأداء المالي كان إيجابيا لكل الفترة المبحوثة (1996 - 2005) مقاسا بنمو الإيرادات والفرق بين الإيرادات والنفقات ونسبة إيرادات دائرة الجمارك إلى إجمالي الإيرادات المحلية للموازنة الأردنية. وأشار ممثلو شركات التخليص أن لديهم درجة رضا متوسطة حول خدمات وإجراءات دائرة الجمارك. كما كان مستوى رضا موظفي دائرة الجمارك متوسطا حول العمليات الداخلية والنمو والتعليم التنظيمي كمجالين من نموذج بطاقة التقييم المتوازن. كما أظهر التحليل أن ممثلي شركات التخليص من ذوي المؤهل العلمي ثانوية فأقل رضا أعلى من ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس فأعلى حول الخدمات والإجراءات التي تقدمها لهم دائرة الجمارك الأردنية. أما بالنسبة لرضا موظفي دائرة الجمارك، فتبين أن المدراء لديهم رضا أعلى نحو العمليات الداخلية لدائرة الجمارك مقارنة بغير المدراء.

31- **دراسة الحيزان (2008)<sup>2</sup>**، تهدف الدراسة إلى تقويم تجربة تطبيق مقياس الأداء المتوازن في منشآت الأعمال السعودية، وكما يشير الواقع إلى نجاح التجربة في بعض المنشآت وفشلها في منشآت أخرى، فإن البحث ينحو منحاً استقرائياً لكل من أسباب النجاح وأسباب الفشل بناء على مجموعة من المعايير المحددة والمرتبطة بمقياس الأداء المتوازن، بهدف استنتاج مجموعة من المقومات اللازمة لضمان نجاح تجربة مقياس الأداء المتوازن كأداة لإدارة الأداء الاستراتيجي عند تعميم تطبيقها على كل

<sup>1</sup> عبابنة، رائد اسماعيل (2008): التقييم الشمولي لأداء دائرة الجمارك الأردنية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، م4، ع4، عمان، الأردن.

<sup>2</sup> الحيزان، أسامة بن فهد (2008): تقويم مقياس الأداء المتوازن كأداة لإدارة الأداء الاستراتيجي في المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك سعود، م20، العلوم الإدارية (1)، الرياض، السعودية.

من القطاع الخاص والقطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية. وقد تعرضت الدراسة إلى مقياس الأداء المتوازن كأداة لإدارة الأداء الاستراتيجي، والمحاور المكونة لبطاقة الأداء المتوازن، كما تعرضت الدراسة إلى تطور بطاقة الأداء المتوازن والجيل الثالث والتركيز على الخرائط الاستراتيجية، وتأصيل معايير تقويم الأداء المتوازن واشتقاق الفروض. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، مثل مدى الأهمية للأصول غير الملموسة قياساً إلى الأصول الملموسة، حيث أنه كلما زادت الأهمية النسبية للأصول غير الملموسة كلما زادت احتمالات نجاح تطبيق مقياس بطاقة الأداء المتوازن. كما توصلت الدراسة إلى أنه كلما توفرت البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن كلما زادت احتمالات نجاح تطبيق هذا المقياس. كما توصلت الدراسة إلى أن عدم المصادقية في نقل المعلومات والنتائج إلى الإدارة العليا سبب في فشل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن. كما أن بطاقة الأداء المتوازن تعد أداة ملائمة لإدارة الأداء الاستراتيجي، والتزام الإدارة العليا ودعم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وإدراك أهمية نتائج التطبيق على الأداء الاستراتيجي كل ذلك يؤدي إلى نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن. وقد أوصى الباحث باقتصار تطبيق هذا النمط على المؤسسات الكبيرة، نظراً لصعوبة التطبيق في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بناء على غياب البنية التحتية التي يعتمد عليها في التطبيق الصحيح لهذه الأداة. كما أوصت الدراسة بضرورة إعداد الخارطة الاستراتيجية لمقياس الأداء المتوازن من أسفل إلى أعلى، بحيث يتم التأكد من أن كل هدف ومبادرة سوف تصب في الاتجاه المرسوم، واعتبار الخارطة الاستراتيجية أهم المستندات التوثيقية لتبرير عملية تقويم الأداء. وأوصى الباحث كذلك بحتمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها مقياساً جيداً لقياس الأداء الشامل والاستراتيجي بديلاً عن الأساليب التقليدية لإدارة الأداء، ومن خلالها يمكن تحديد الخلل مبكراً ومن ثم اتخاذ الخطوات التصحيحية اللازمة. وتكثيف الدورات التدريبية المتعلقة ببطاقة الأداء المتوازن وكيفية وضعه موضع التنفيذ أو الاستعانة بجهة إستشارية تساعد على ذلك، إضافة لوجود رغبة قوية في إيجاد دراسة تبحث عن كيفية تطبيق هذا المفهوم في المؤسسات الحكومية.

32- دراسة حسانين (2007)<sup>1</sup>، قياس الأداء المتوازن في المنظمات العامة، مع دراسة تطبيقية على شبكة الإذاعات الإقليمية في مصر، وترجع أهمية الدراسة إلى أنها تلقي الضوء على القصور الذي يواجه قياس الأداء في المنظمات العامة بصفة عامة، وفي شبكة الإذاعات الإقليمية في مصر بصفة خاصة، في ظل المتغيرات البيئية (اقتصادية، سياسية، اجتماعية، وغيرها)، التي فرضت المنافسة الشديدة، وخاصة مع زيادة اهتمام المنظمات العامة بالمساءلة والشفافية، ومشاركة المواطن وتبني الكثير من النظم الإدارية الحديثة لتفعيل الأداء والاهتمام بجودة الخدمة. كما ترجع أهمية الدراسة في أنها تركز على أهمية تطبيق مدخل قياس الأداء المتوازن كأحد المداخل الحديثة التي يمكن أن تعالج مشكلات قياس الأداء في المنظمات العامة. وتهدف الدراسة إلى تقديم مقترح لتطبيق هذا المدخل في شبكة الإذاعات الإقليمية في

<sup>1</sup> حسانين، عبد الرحيم محمد (2007): قياس الأداء المتوازن في المنظمات العامة - مع دراسة تطبيقية على شبكة الإذاعات الإقليمية في مصر، المجلة العربية للإدارة، م27، ع1، مصر.

مصر، ومعرفة إلى أي مدى يساهم هذا المدخل في علاج مشكلات قياس الأداء في المنظمات العامة. وقد توصل الباحث إلى أن هناك اتجاه متزايد من قبل المنظمات العامة نحو استخدام مداخل جديدة في قياس الأداء نظرا للمشكلات التي تواجهها عند تطبيق المداخل الحالية، والتي تركز على المعلومات التاريخية عن النتائج المتحققة، وتتجاهل العناصر غير الملموسة. كما توصلت الدراسة إلى أنه بالرغم من اهتمام شبكة الإذاعات الإقليمية بقياس الأداء إلا أنه ليس هناك مدخل محدد يستخدم بشكل علمي في عملية قياس الأداء في شبكات الإذاعة الإقليمية، ولكن تتم عملية القياس وفقا لوجهة نظر مدير الإذاعة، ورؤيته في قياس الأداء. وقد أوصت الدراسة بضرورة إنشاء مراكز متخصصة لقياس الرأي العام حول البرامج المقدمة، لأن مركز بحوث الرأي العام لديها القدرة على قياس رأي الجمهور بشكل علمي وسريع وتقديم بيانات سريعة عن الموضوعات التي تحتاج الإذاعة لدراستها في عملية القياس. وتعتبر نتائج هذه المراكز مهمة ودقيقة جدا عندما يتم تنفيذها بشكل دقيق وعلمي. كما أوصى الباحث بضرورة تطوير البرامج التدريبية التي تقدم للعاملين في الإذاعة. كما يوصي الباحث بالتركيز على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، لأنه يقيس العناصر غير الملموسة والتي تعتبر محركات للأداء، وعنصرها مهما في تحقيق نجاح المؤسسة للوصول إلى أهدافها.

33- دراسة الشيخ علي (2007)<sup>1</sup>، "Performance Evaluation of Palestinian Telecommunication Corporations by using Balanced Scorecard Approach" هدفت الدراسة إلى تقييم أداء شركتي "جوال والاتصالات الفلسطينية" في ضوء الأبعاد الأربعة لبطاقة قياس الأداء المتوازن كما قدرها العاملون في الشركتين والمساهمون، واقتراح الحلول والتوصيات لحل المشكلات المتعلقة بأداء الشركتين، وكذلك اقتراح مقاييس مناسبة لقياس وتقييم أداء الشركتين (جوال والاتصالات الفلسطينية). وقد توصلت الدراسة إلى أن تسعى الشركات لتحسين أساسي في برامجها من خلال مبادرات التصنيع من أجل إتمام معايير الأداء الجيد، وأن كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن يتفاعل مع نظام التكاليف على أساس الأنشطة ويؤثر على أداء المؤسسة، غير أن تفاعل بعد العمليات الداخلية في مقياس الأداء المتوازن مع نظام التكاليف على أساس الأنشطة لا يؤثر على هامش المبيعات، وأن الباحثين بحاجة إلى أن يدركوا أهمية قواعد بطاقة الأداء المتوازن ونظام التكاليف على أساس الأنشطة لتحديد فعالية أي من التدخلات في بيئة التصنيع المعاصرة. كما توصلت الدراسة إلى أن أداء شركة الاتصالات الفلسطينية في بعد الزبائن والبعد المالي تم تقييمه بشكل متساو من قبل الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية، وموظفي جوال، والمساهمين في شركة الاتصالات الفلسطينية. كما قيم المدراء والموظفون والمساهمون بشكل متساو أداء الشركة في بعد الزبائن والبعد المالي، ولكن كان التقييم مختلفا لصالح المدراء والموظفين حسب بعد النمو والتعليم، والعمليات الداخلية. كما قيم الذكور والاناث والمتزوجون وغير المتزوجين من أصحاب المصالح أبعاد بطاقة الاداء المتوازن الأربعة في بطاقة الأداء

<sup>1</sup> الشيخ علي، محمد (2007): تقييم أداء شركات الاتصالات الفلسطينية من خلال استخدام بطاقة الأهداف الرباعية المتوازنة، رسالة ماجستير (باللغة الانجليزية)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

المتوازن بشكل متساو. كما توصلت الدراسة إلى أن شركة الاتصالات الفلسطينية تظهر هدفها الرئيسي وهو المزيد من التركيز على بعد الزبائن والبعد المالي، بينما الأهداف الرئيسية لشركة جوال هو المعالجة المتوازنة للأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات والتي منها على شركات الاتصالات الفلسطينية أن تمارس المزيد من الجهد في الاتصالات وصف استراتيجياتها مع أصحاب المصالح خاصة الخارجيين، ومن الممكن أن تبدي هذه الجهود أثرا غير مباشرة في أهداف العمليات الداخلية والنمو والتعليم على الأهداف المالية. كما أنه على نفس الشركات أن تعطي المزيد من القيمة لعملياتها الداخلية وعلى النمو التعليم وأنشطة التدريب لمواجهة توقعات أصحاب المصالح المختلفة. كما أوصى الباحث الشركة ان تتحمل خدمات أكثر تقدما وإبداعا من أجل متابعة التطور المتسارع في تكنولوجيا الاتصالات، وأخيرا على الشركة أن تستغل مدخل بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء لمجموعة شركات الاتصالات الفلسطينية في التخطيط والإدارة الاستراتيجية.

34- دراسة الفراء (2006)<sup>1</sup>، تقييم أداء منشآت الصناعات الغذائية الكبرى في قطاع غزة من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن، هدفت الدراسة إلى تقييم مستوى أداء منشآت صناعة الغذاء الكبرى في قطاع غزة من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن. وقد اشتملت عملية التقييم على أربعة أبعاد رئيسية وهي: 1- رضا الزبائن، 2- الأداء المالي، 3- النمو والتعليم، 4- العمليات الداخلية للمنشآت. وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى أداء منشآت الصناعات الغذائية الكبرى في قطاع غزة كان مرضي حيث بلغ المتوسط الحسابي لقيمة بطاقة الأداء المتوازن 3.29. كما بينت الدراسة ضعف مستوى التفويض والإبداع والانتماء لدى الموظفين. كما بينت النتائج أن الأداء المالي كان الأقل بين الأبعاد الأربعة المكونة لبطاقة الأداء المتوازن. وقد أوصى الباحث بالعديد من التوصيات والتي منها أن المؤسسات الصناعية الفلسطينية تحتاج إلى عملية شاملة من التقييم، واستخدام بطاقة الاداء المتوازن يساعد هذه الشركات على الأخذ بعين الاعتبار المصفوفات المختلفة من الأداء، إما رضا المستهلك، أو العمليات الداخلية، أو النمو والتعليم، أو تحقيق الأرباح. وعلى أي حال فإن فائدة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وقابليتها للاستعمال في الشركات تحقق العديد من الأغراض، مثل تطوير نظام جمع للبيانات في الشركات لمكونات المصفوفة الرباعية، واستخدام برنامج محوسب مناسب لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وتدريب طاقم من الموظفين لديهم القدرة والإرادة لاستخدام النظام والاستفادة من البيانات المجمعمة. كما تحتاج الشركات لتحسين أدائها المالي من خلال تطوير نظام إلكتروني للتدفقات النقدية حيث يساعد النظام على توقع المتطلبات المالية والمبالغ المستلمة، وسيساعد هذا الشركات على التغلب على مشاكل السيولة، كما يجب الأخذ بعين الاعتبار للأمان والتمكين الوظيفي، وعلى الشركات تحسين الحوافز المالية المقدمة للموظفين والتي تشمل زيادة الراتب، والتأمين الصحي، والضمان الاجتماعي، وأكثر من ذلك زيادة

<sup>1</sup> الفراء، ماجد (2006): تقييم أداء منشآت الصناعة الغذائية الكبرى في قطاع غزة من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

التفويض للموظفين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم ويدفعهم للدخول إلى مرحلة جديدة من الابداع.

35- دراسة عبد الحليم (2005)<sup>1</sup>، وتهدف الدراسة إلى استعراض اعادة التوازن لبطاقة الأداء المتوازن بإدخال البعد البيئي ومناقشة السلسلة السببية التي يتضمنها التخطيط الاستراتيجي مع التركيز على مفهوم استدامة الشركات وتأثيره على مؤشرات ومقاييس الأداء في بطاقة الأداء المتوازن. وتعرضت الدراسة إلى بطاقة الأداء المتوازن، وتطور مؤشرات ونظم قياس الأداء وفقا لاستراتيجيات العمل بالمنظمات، واستخدامات بطاقة الأداء المتوازن والتخطيط الاستراتيجي، كما تحدثت الباحثة عن الخريطة الاستراتيجية، وإعداد بطاقة الأداء المتوازن ومزايا استخدامها، وإدخال المعلومات البيئية في بطاقة الأداء المتوازن. وقد توصلت الدراسة إلى أن تطوير نظم الإدارة البيئية قد يؤدي إلى اخراج قائمة طويلة من مؤشرات الأداء التي يجب التعامل معها بحرص للحصول على معلومات مفيدة، ويمثل مدخل بطاقة الأداء المتوازن وصوره المتطورة من خلال ثلاثة أجيال نموذجاً واعداً يمكن أن يساعد المؤسسة على حل المسائل المعقدة والمتعلقة بالمؤشرات البيئية، وألا يكون الأداء البيئي منفصلاً، ودمج نظم القياس مثل بطاقة الأداء المتوازن في صياغة استراتيجية العمليات التشغيلية للمنظمة خطوة في هذا الاتجاه حيث تحقق متطلبات الإدارة الاستراتيجية، وهي ربط مجموعة متوازنة من مقاييس الأداء بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وتوفير معايير للرقابة ومعلومات تغذية عكسية عن الانجازات الاستراتيجية. كما تحتاج الحكومة إلى دعم منظمات الأعمال لتحقيق التنمية المستدامة، وتكمن المشكلة في كيفية مساهمة المنظمات في هذا الهدف مع محافظتها على أهدافها التجارية، ولذا فقد تم تطوير عدة مفاهيم مثل استدامة الشركات والبيئة الصناعية والإنتاج النظيف، وهندسة دورة الحياة ليتم تنفيذها جزئياً أو كلياً. وقد أوصت الباحثة باستخدام البيئة المعملية وربطها مع نظام القياس المتكامل حتى يمكن توفير وسائل لتطوير الأداء البيئي للمؤسسة في ظل ظروف التشغيل المختلفة. كما أوصت الباحثة بضرورة تحويل نظام تقييم الأداء البيئي من نظام رقابي إلى نظام لتطوير وتحسين الأداء من مرحلة التصميم إلى مرحلة ما بعد البيع، وذلك يتبع الأمور البيئية خلال دورة حياة المنتج. كما أوصت الباحثة ببذل الجهد لتحسين فهم كيفية تكامل إدارة الاستراتيجية بطريقة جيدة في المؤسسة ودمجها مع مقاييس الأداء من خلال بطاقة الأداء المتوازن، وربط مفهوم استدامة الشركات بمؤشرات الأداء لبطاقة الأداء المتوازن واختيار الشكل المناسب من بطاقة الأداء المتوازن البيئية لظروف المؤسسة التي ترغب في دمج البعد البيئي في نظام تقييم الأداء الخاص بها.

36- دراسة الشيشيني (2004)<sup>2</sup>، نحو إطار لقياس مدى نجاح تبني نظام قياس الأداء المتوازن، يهدف هذا البحث إلى تقديم عرض الدراسات السابقة التي تناولت استخدام مقاييس الأداء المالية وغير المالية، واقتراح إطار لقياس مدى نجاح تبني نظام قياس الأداء المتوازن. ولقد قدمت الأبحاث المنشورة في مجال المحاسبة الإدارية العديد من العوامل السياقية contextual factors التي تؤثر على استخدام

<sup>1</sup> عبد الحليم، نادية راضي، مصدر سابق.

<sup>2</sup> الشيشيني، حاتم محمد عبد الرؤوف، مصدر سابق.

مقاييس الأداء المالية وغير المالية مثل حجم المنشأة، ودور المكاتب الاستشارية، ومدى إدراك عدم التأكد البيئي، واستراتيجية المنشأة، ونمط الرقابة المستخدمة. وتم صياغة عدة فروض تتعلق بأثر كل عامل على مدى استخدام مقاييس الأداء المالية وغير المالية. وباتباع منطق الأبحاث المنشورة في مجال المحاسبة الإدارية، تم صياغة فروض تتعلق بأثر بعض العوامل السياقية على مدى نجاح تبني نظام قياس الأداء المتوازن. ولقد أوضح البحث أن هناك عدة مقاييس يمكن استخدامها في قياس مدى نجاح تبني نظام قياس الأداء وتشمل: مقاييس موضوعية (الأداء المالي)، ومقاييس حكمية (مثل مدى الرضا عن النظام ومدى إدراك منفعة النظام)، ومقاييس موضوعية وحكمية معا. ولقد حدد الباحث عدة فرص للبحوث المستقبلية تتضمن دراسة أثر الثقافة القومية على مدى نجاح تبني نظام قياس الأداء المتوازن، وضرورة إيجاد مقاييس لعدة مستويات لتبني نظام قياس الأداء المتوازن ويمكن توفير مثل هذه المقاييس عن طريق الاجابة على التساؤلات التالية:-

- أ- إلى أي مدى تستخدم مقاييس الأداء المالية وغير المالية؟
- ب- ما هي المداخل المستخدمة في النظام؟
- ج- ما هو الوزن النسبي المخصص لكل مدخل؟
- د- ما هو هدف نظام قياس الأداء المتوازن؟

وتحديد الشروط الموقفية التي يحدث عندها تعارض بين المقاييس الموضوعية (الأداء المثالي) لمدى نجاح تبني النظام، والمقاييس الحكمية (مدى رضا مستخدمي النظام) وهي تفسيرات هذا التعارض المحتمل، كما توصل الباحث إلى أن هناك اتجاه إلى تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن في صناعات مختلفة وفي ظل مواقف مختلفة كذلك، حيث تشير الأبحاث إلى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء قسم المراجعة الداخلية، وفي مجال التجارة الالكترونية، كما قدم Walker دراسة حالة لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في بيئة متغيرة، وقدم Kloot and Matin تقريراً عن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في وحدة حكومية محلية، ويختتم الباحث بسؤال مفاده هو مدى نجاح تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن في المجالات المختلفة.

## المبحث الثالث:

### الدراسات التي تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية

37- دراسة مقدم (2011)<sup>1</sup>، سياسات وبرامج المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في منظمات الأعمال (دراسة حالة ثلاثة شركات عربية)، وتهدف الدراسة للتعرف على مظاهر وأشكال المسؤولية الاجتماعية التي تمارسها المنظمة لمصلحة الموارد البشرية، وقد توصلت الدراسة إلى أن المسؤولية الاجتماعية مفهوم يؤكد على أهمية أن تلعب المؤسسة دورا تجاه كل الأطراف المتعاملة معها، في المؤسسة ليست وحدة آلية ولا آلة اقتصادية لصنع النقود من أجل حملة الأسهم، وإنما هي وحدة اقتصادية اجتماعية تؤثر وتتأثر بأطراف متعددة هم أصحاب المصالح. كما توصلت الدراسة إلى أن الموارد البشرية تشكل طرفا مستفيدا من الأطراف التي يجب أن تتوجه المنظمة إليهم ببرامج المسؤولية الاجتماعية، ولهذا الطرف دور بالغ الأهمية سواء من حيث دوره في تحسين الأداء المالي وحتى الأداء الاجتماعي للمنظمة. وقد أوصت الباحثة بالعديد من التوصيات والتي منها أنه من المهم أن تلتزم منظمات الأعمال بكل مسؤولياتها تجاه أصحاب المصالح عموما وتجاه الموارد البشرية داخل المنظمة خصوصا، لأن هذا الالتزام يعتبر بمثابة استثمار في الموارد البشرية، كما أوصت الباحثة بضرورة الاهتمام بأخلاقيات الأعمال في المنظمة، ومحاربة كل السلوكيات غير القانونية وغير الأخلاقية، ومن الأفضل إصدار مدونة سلوك في المنظمة لتوضيح منهج العمل والسلوك فيها. كما أوصت الباحثة بالإطلاع على تجارب الشركات الرائدة في مجال الالتزام المسؤول تجاه الموارد البشرية والتعرف على برامجها من أجل الاستفادة منها.

38- دراسة الأسرج (2010)<sup>2</sup>، المسؤولية الاجتماعية للشركات، حيث تعرضت الدراسة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات، ومظاهر احترام المؤسسات لمسؤولياتها الاجتماعية على الصعيد الدولي، واتجاهات نشر المسؤولية الاجتماعية للشركات، والمسؤولية الاجتماعية للشركات بين المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وطبيعة المسؤولية الاجتماعية عند الشركات في الدول العربية. وقد أوصى الباحث الحكومات بضرورة توفير مناخ ملائم لقيام الشركات بنشاطها ومواجهة المنافسة المحلية والعالمية، وفي إعطاء القدوة الحسنة للشركات من خلال الإفصاح والإعلان بشفافية عن سياسات الحكومة المختلفة وتوفير المعلومات وإتاحتها وتحسين الحوكمة في الهيئات والإدارات الحكومية المختلفة، وتشجيع الشراكة بين القطاعين العام

<sup>1</sup> مقدم، وهيبه (2011): سياسات وبرامج المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في منظمات الأعمال (دراسة حالة ثلاثة شركات عربية)، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة يومي 13 - 14 ديسمبر 2011، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة شلف، الجزائر.

<sup>2</sup> الأسرج، حسين (2010): المسؤولية الاجتماعية، جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت.

والخاص. كما أوصى الباحث منظمات الأعمال بتحديد مفهوم المسؤولية الاجتماعية لرأس المال على النحو الذي يعكس الواقع الاقتصادي والاجتماعي للمجتمع العربي. كما يجب على كل شركة تضمين سياساتها رسالة خاصة بها في تحمل مسؤوليتها الاجتماعية تجاه مختلف اصحاب المصالح.

39- دراسة سعيد، والباوي (2010)<sup>1</sup>، الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة - دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية، وهدفت الدراسة إلى بحث دور وأبعاد المسؤولية الاجتماعية الشاملة في الأداء الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وقد تم اختيار الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية مجالاً للبحث وفق منهج دراسة الحالة. كما هدفت الدراسة إلى صياغة إطار نظري يفسر العلاقة بين استراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة والأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي وانعكاساتها على بناء الميزة التنافسية المستدامة، كما هدفت الدراسة إلى بناء نموذج قابل للتطبيق لاختبار العلاقة والتأثير بين استراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة والأداء الاقتصادي والاجتماعي لمنظمة الأعمال التي تم اختيارها لإجراء البحث عليها. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج وهي اهتمام الشركة محل البحث بمضامين استراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة، من خلال الاهتمام الواضح والايجابي بنشاطات المسؤولية الاجتماعية في المجالين الاقتصادي والاجتماعي. كما توصلت الدراسة إلى أن الأداء الاجتماعي، والوصف الاجتماعي للنشاطات الاقتصادية حقق تأثيراً إيجابياً في الأداء الاقتصادي المتحقق للشركة حيث أظهرت سجلات الشركة تصاعد الانفاق على النشاطات الاجتماعية، والذي حقق زيادة ملحوظة في العائد الاقتصادي. وقد أوصى الباحثان بصياغة النشاطات والممارسات الاجتماعية التي تقوم بها الشركة ضمن مفهوم المسؤولية الاجتماعية الشاملة، وتحويل تلك النشاطات والممارسات إلى ممارس ضمن إطار خطط وبرامج تفصيلية، كما أوصى الباحثان بهيكل نشاطات المسؤولية الاجتماعية الشاملة التي تقوم بها الشركة في إطار الهيكل التنظيمي وإنشاء وحدة تنظيمية تختص بنشاطات المسؤولية الاجتماعية الشاملة على أن ترتبط بالإدارة العليا مباشرة. كما أوصى الباحثان بتنوع الممارسات والنشاطات الاجتماعية التي تقوم بها الشركة ضمن إطار المسؤولية الاجتماعية الشاملة والتي تسعى لتحقيق ولاء أصحاب المصالح سواء كانوا داخل أو خارج الشركة.

40- دراسة السحيباني (2009)<sup>2</sup>، المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية: حالة تطبيقية على المملكة العربية السعودية، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تبني الشركات في المملكة العربية السعودية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، والتعرف على تأثيرات المسؤولية الاجتماعية

<sup>1</sup> سعيد، سناء عبد الرحيم، والباوي، عبد الرضا ناصر (2010): الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة - دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية، مجلة الإدارة والاقتصاد، ع33، العراق.

<sup>2</sup> السحيباني، صالح (2009): المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية: تقييم واشتراط، بيروت، لبنان.



للشركات على المجتمع السعودي، والتعرف على المسؤولية الاجتماعية للشركات ودورها في محاربة الفقر وتحقيق التنمية في المجتمع السعودي. وقد توصلت الدراسة إلى ضعف محفزات السوق للمسؤولية الاجتماعية للشركات في المملكة العربية السعودية، حيث أن هناك غياباً واضحاً لآليات واستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية داخل غالبية الشركات السعودية، ومن الأسباب ذات العلاقة بالمسألة ضعف الاهتمام الحكومي والشعبي بقضايا البيئة مقابل غياب كبير لمبادرات القطاع الخاص في هذا الإطار، إضافة لذلك محدودية الأنشطة التي تمارسها الشركات السعودية في مجال خدمة المجتمع، وتركيزها على مجالات محددة، وغياب التقييم والدراسات المتخصصة عن تأثير البيئة والمجتمع على قطاع الأعمال، وعليه فإن تضمين المسؤولية الاجتماعية في استراتيجيات الشركات السعودية سيكون محدوداً. وقد أوصى الباحث بضرورة اهتمام الشركات السعودية بالمسؤولية الاجتماعية بالمعنى الشمولي الذي يمتد إلى الاستثمار في المجتمع وأفراده، ووضع رؤية مشتركة للمسؤولية الاجتماعية للشركات في المملكة، مع التأكيد على الالتزام بها، وبتث الوعي العام عبر المؤتمرات والندوات ووسائل الإعلام وورش العمل بشأن المسائل المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية بما في ذلك تشجيع مختلف القطاعات الحكومية على المشاركة الفاعلة.

41- دراسة البرقاوي (2008)<sup>1</sup>، المسؤولية الاجتماعية - آراء الشباب الجامعي حول المسؤولية الاجتماعية - دراسة استطلاعية، وقد هدفت الدراسة إلى وصف آراء الشباب نحو المسؤولية الاجتماعية بمدينة مكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية، وقد حاولت الدراسة أن تجيب على السؤال حول مفهوم المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر الباحثين، وهل سبق الاشتراك في أي برنامج أو دورة متعلقة بالمسؤولية الاجتماعية، وما هي المعوقات والصعوبات التي تعيق تنفيذ وتطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر الباحثين. وقد توصلت الدراسة إلى أن نسبة كبيرة من الباحثين لديهم فكرة عن المسؤولية الاجتماعية قبل إجراء الاستطلاع، ومع ذلك فإن نسبة كبيرة منهم لم تشارك في أي برنامج من برامج المسؤولية الاجتماعية المختلفة. وأوصى الباحث بزيادة الوعي بأهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمؤسسات والهيئات والأفراد من خلال القنوات المختلفة، وضرورة مساهمة المؤسسات التعليمية بتعزيز روح وقيمة المسؤولية الاجتماعية بين الشباب بطرق مختلفة سواء كانت صافية أو لا صافية. كما أوصى الباحث بتفعيل دور القطاع الخاص بصورة أكبر للرفع من مساهمتهم ببرامج المسؤولية الاجتماعية.

42- دراسة صمادي، وعثمانة (2008)<sup>2</sup>، دراسة تطويرية لمقياس المسؤولية الاجتماعية لطلبة الجامعات الأردنية، هدفت هذه الدراسة إلى بناء أداة تقيس مفهوم المسؤولية الاجتماعية عند طلبة

<sup>1</sup> البرقاوي، خالد (2008): المسؤولية الاجتماعية - آراء الشباب الجامعي حول المسؤولية الاجتماعية - دراسة استطلاعية، جامعة أم القرى بمكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

<sup>2</sup> صمادي، أحمد عبد المجيد، وعثمانة، صلاح محمد (2008): دراسة تطويرية لمقياس المسؤولية الاجتماعية لطلبة الجامعات الأردنية، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الانسانية والاجتماعية، م6، ع3، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة.

الجامعات الأردنية الواقعة في شمال الأردن، وهو الذي يمثل المؤشر الرئيسي للصحة النفسية في نظرية الاختيار التي كانت تعرف بنظرية العلاج الواقعي في الإرشاد والعلاج النفسي لمؤسسها وليام غلاسر. ونظرا لأهمية مفهوم المسؤولية الاجتماعية يأتي تطوير أداة لقياس هذا المفهوم تلبية لحاجة المرشدين والمعالجين النفسيين والمعاملين في مجال الصحة النفسية، والمخططين للبرامج الإرشادية والخدمات الطلابية في مختلف الجامعات الأردنية عامة، والواقعة في شمال الأردن خاصة. ونظرا لتمتع المقياس بدرجة معقولة من الصدق حيث أسس على عدة مؤشرات وبدرجة معقولة من الثبات بالاستناد إلى عدة طرق، وسهولة إدارة المقياس فرديا وجماعيا سواء لأغراض التشخيص أو البحث العلمي، أو التصنيف والاختيار، حيث يوصي الباحثان باستخدامه في مراكز الإرشاد بالجامعات التي سحبت منها عينات الدراسة. كما يوصي الباحثان باعتماد الدرجة الكلية على المقياس نظرا لأن المقياس يمثل بعدا أحاديا هو مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتجاهل الأبعاد الفرعية ضمن هذا السياق، كما يوصي الباحثان بإجراء المزيد من الدراسات لتطويرها على عينات أخرى تمثل بقية الجامعات الأردنية والعربية.

43- دراسة عودة (2008)<sup>1</sup>، قياس التكاليف الاجتماعية ومدى مساهمتها بتحقيق الرفاهية الاجتماعية - دراسة ميدانية (تطبيقية) على فنادق ذات فئات خمس نجوم في الأردن، وقد هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على أهمية المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، وتأسيس بعض هذه المفاهيم الأساسية للأداء الاجتماعي. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج حيث أوضحت الدراسة أن تكاليف الأداء الاجتماعي والمسؤولية الاجتماعية تحظى باعتبارها هامة لدى مختلف الأطراف المتعاشية معها. كما يتصف قياس التكاليف والمنافع الاجتماعية بنوع من التعقيد والصعوبة وذلك بسبب وجود متغيرات عدة بعضها تقبل القياس الكمي وأخرى لا تقبله. كما تبين عدم وجود معايير يمكن الرجوع إليها في قياس التكاليف والمنافع الاجتماعية في الأردن بشكل فاعل وسليم. وقد أوصى الباحث بالعديد من التوصيات ومنها إصدار التشريعات القانونية الخاصة والمعايير المساعدة في تطبيق نظام المحاسبة على المسؤولية الاجتماعية في الأردن، وكذلك بث وتعميق الوعي من خلال أجهزة الإعلام المختلفة لتوعية المواطنين والمنشآت كافة بالتعامل الإيجابي مع البيئة وبالشكل الذي لا يؤثر على التوازن البيئي، واعتماد الرفاهية الاجتماعية ضمن أهداف الوحدة الاقتصادية.

44- دراسة المغرل، وفؤاد (2008)<sup>2</sup>، المسؤولية الاجتماعية لرأس المال في مصر: بعض التجارب الدولية، هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم المسؤولية الاجتماعية لرأس المال، ومراجعة التجارب الدولية في هذا الإطار، وتقييم تجارب الشركات المحلية. وقد تعرضت الدراسة إلى تعريف المسؤولية الاجتماعية لرأس المال، والتطور التاريخي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، والمزايا المترتبة على التزام

<sup>1</sup> عودة، إياد محمد (2008): قياس التكاليف الاجتماعية ومدى مساهمتها بتحقيق الرفاهية الاجتماعية - دراسة ميدانية (تطبيقية) على فنادق ذات فئات خمس نجوم في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن.

<sup>2</sup> المغرل، نهال، وفؤاد، ياسمين (2008): المسؤولية الاجتماعية لرأس المال في مصر: بعض التجارب الدولية، ورقة عمل مقدمة إلى المركز المصري للدراسات الاقتصادية، مصر.

الشركات بمسئوليتها تجاه المجتمع، وتنظيم المسؤولية الاجتماعية لرأس المال، والتجارب الدولية للمسؤولية الاجتماعية والتجارب داخل مصر. وقد توصلت الدراسة إلى أنه بالرغم من تفاوت مستوى المسؤولية الاجتماعية لرأس المال من بلد لآخر إلا أن المؤشرات تؤكد على تزايد الدور الإيجابي الذي تلعبه الشركات في المجالات الاجتماعية، خاصة في مجال التعليم، والصحة، ومساندة الفقراء، والأقليات، والدفاع عن حقوق الإنسان. إلا أن هذا الدور مازال محدودا ولا تشعر به إلا نسبة قليلة من أفراد المجتمع. وقد يكون سبب ضعف تأثير مساهمة المسؤولية الاجتماعية هو عدم وجود خطة متكاملة تجتمع فيها الجهود على اختلافها بحيث تحدد هذه الخطة الأهداف المطلوب تحقيقها، وترسم بشكل واضح الأدوار المطلوبة من الشركات. وأوصت الدراسة بتوفير مناخ مناسب لقيام الشركات بنشاطها ومواجهة تحديات المنافسة المحلية والعالمية، وتشجيع الشركات على التزامها بمسئوليتها الاجتماعية تجاه أصحاب المصالح من خلال الحوافز الضريبية والامتيازات الخاصة بالمناقصات الحكومية لفترة محددة وربطها بتحقيق أهداف اجتماعية محددة. إضافة إلى منح بعض الجوائز المالية والمعنوية لتشجيع الشركات على المساهمة الفعالة في برامج المسؤولية الاجتماعية لرأس المال.

45-دراسة خامرة (2007)<sup>1</sup>، المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة "حالة سونا طراك"<sup>2</sup>، هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على موضوع هام يتعلق بالمؤسسات الاقتصادية والتزاماتها البيئية والاجتماعية بغرض المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة وذلك من خلال إبراز مجموعة من الإجراءات الطوعية الكفيلة بتحقيق ذلك إلى جانب مراعاة السياسات البيئية الأخرى المعروفة بالسياسات البيئية الضبطية، كما تهدف الدراسة أيضا إلى إسقاط الجانب النظري على أرض الواقع لإبراز مدى التقارب والتجاوب الذي تحضى به المسؤولية البيئية والاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية. وقد توصل الباحث إلى أنه يتنافى مفهوم التنمية المستدامة والآثار الخارجية للمؤسسة الاقتصادية كون السوق فشل في تخصيص الموارد الاقتصادية في حالة وجود هذه الآثار أو ما يعرف بهفوات السوق. كما توصل الباحث إلى غياب الأداة القياسية للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية بالرغم من محاولات الممارسة العلمية والفكر المحاسبي في ذلك، وتبقى الوسيلة الوحيدة تعتمد على أساس ما تتحمله المؤسسة من تكاليف في سبيل ذلك بالاعتماد على إعداد التقرير البيئي والاجتماعي الذي يبرز مدى مساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة. وقد أوصى الباحث مؤسسة سونا طراك بموازنة مشروع الالتزامات البيئية والاجتماعية بما يتناسب مع حجم النشاط الموسع على أن تلتزم باعتماد تقسيم Esteo لمجالات المسؤولية الاجتماعية، ويعتبر تقسيم Esteo أهم تقسيم لمجالات المسؤولية البيئية والاجتماعية كونه يضم جميع الأنشطة ذات المضمون البيئي

<sup>1</sup> خامرة، الطاهر (2007): المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة "حالة سونا طراك"، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

<sup>2</sup> شركة سونا طراك شركة جزائرية لنقل وتسويق المحروقات

والاجتماعي مع ضرورة إلزامها بإعداد تقارير دورية للأداء البيئي والاجتماعي<sup>1</sup>. كما اوصى الباحث بأن الالتزام بالمسؤولية البيئية والاجتماعية لا يقتصر فقط على مؤسسة سوناطراك وإن كانت الدراسة تشملها بل هي الالتزام المشترك لكل المؤسسات الاقتصادية مهما كان حجمها ونشاطها وظروفها. وباستعراض الدراسات السابقة، والتي شملت معظم أنحاء الوطن العربي، وذلك من أجل إثراء الدراسة والاستفادة من اختلاف الثقافات بين الدول العربية، واختلاف أساليب البحث العلمي، فقد بقي على الباحث أن يتعرض للدراسات الأجنبية لتعم الفائدة، وتكتمل الصورة، وعليه فإن الباحث سيرجئ التعليق على الدراسات السابقة في نهاية هذا الباب.

## الفصل الثاني: الدراسات الأجنبية

46- دراسة رضوان رضوان وآخرون (2013)<sup>2</sup>، أثر بطاقة الأداء المتوازن على الأداء المشترك، دراسة حالة من مؤسسات القطاع العام في استراليا، وهدفت الدراسة إلى فحص الاثر 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 تقدما مميّزا حيث أن القوى العاملة في الشركة تم تخفيضها بما يقارب من 70% من عام 1990 حتى عام 1994. وفي مجال المؤشرات المالية حققت الشركة تحسنا ملحوظا. وقدمت الدراسات السابقة الادلة 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 اخذت من الوحدات المستقلة غير الهادفة للربح مثل المؤسسة قيد البحث ما هو مطلوب. وقد توصلت الدراسة إلى أن نتائجها 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.

47- دراسة Mwijuma وآخرون (2013)<sup>3</sup>، فاعلية تطبيق الاستراتيجية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في سلطات الحكومات المحلية، حيث ركزت هذه الدراسة على مسألتين الأولى تهتم بكيفية فحص

<sup>1</sup> بختي، إبراهيم، خامرة، الطاهر (2008): التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، المؤتمر العلمي الدولي، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، ص14

<sup>2</sup> Ridwan, Ridwan and other (2013): The Impact of the BSC on Corporate Performance: The Case of an Australian Public Sector Enterprise, International Business Research, Vol. 6, No. 10, Canada.

<sup>3</sup> Mwijuma, Shufaa Omar, and others, (2013): Effectiveness of Strategy Implementation Using the Balanced Scorecard in Local Government Authorities, International Journal of Management and Business Studies, vol. 3, issue 1.

تطبيق سلطات الحكومات المحلية لاستراتيجياتها، والثانية تهتم بكيفية تبني هذه السلطات لبطاقة الأداء المتوازن كأداة قياس لفاعلية تطبيق الاستراتيجية في المؤسسات العامة. وتتبنى 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 الاستراتيجية 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 انه 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 الاستراتيجية. وأشارت معظم الاجابات الواردة في هذه الدراسة إلى أنه يجب العمل بشكل أكبر لتحسين فاعلية تطبيق الاستراتيجية في السلطات الحكومية المحلية، كما سجلت الدراسة ضعفا في تحقيق الغايات المالية مما يعني وجود مشكلة في تطبيق الاستراتيجية 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 الاستراتيجية في مؤسسات الحكم المحلي.

48- دراسة مارين (2012)<sup>1</sup>، أثر التخطيط الاستراتيجي ومنهجية بطاقة الأداء المتوازن على أداء مدراء الطبقة الوسطى في القطاع العام، وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر نظامين استراتيجيين إداريين، التخطيط الاستراتيجي، 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 الاستراتيجي وأنشطة بطاقة الأداء المتوازن على أداء المؤسسة قيد البحث، كما حاولت الدراسة تحديد ما إذا كان التخطيط الاستراتيجي ومنهجية بطاقة الأداء المتوازن لهما تأثير على أداء مدراء الطبقة الوسطى، وعلى القرارات الإدارية الصادرة منهم. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك تكاملا بين التخطيط الاستراتيجي ومنهجية بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسات التي خضعت للبحث، وكذلك في عملية التدريب. كما أشارت الدراسة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تمثل نظاما داعما بشكل كبير لسلوك الموظفين الذين يقومون بالتخطيط الاستراتيجي. وأخيرا تبين أن هناك ارتباطا بين نظامي الإدارة الاستراتيجيين. فكلما انفق

<sup>1</sup>Marin, Jean-Charles (2012): The Impact of Strategic Planning And The Balanced Scorecard Methodology On Middle Managers' Performance In The Public Sector, International Journal of Business and Social Science, vol.3 No.1, Quebec, Canada.

المدراء وقتا أطول في التخطيط الاستراتيجي كلما كان لديهم الميل أكثر لقضاء وقت أطول للقيام بأنشطة بطاقة الأداء المتوازن واعتقادهم بالتحسن في الأداء.

49- دراسة ماكناب (2011)<sup>1</sup>، هل تستطيع بطاقة الأداء المتوازن مدعومة بتكلفة الأهداف الاستراتيجية أن تحسن أداء الحكومة في مؤسسات القطاع العام مثل حدائق بلفاست النباتية، تهدف الدراسة إلى إيجاد حل لحاجة الحدائق الملكية النباتية في أدمبرة<sup>2</sup>، بشكل أنظمة رسمية وفعالة وبشكل أكبر للحكومة المشتركة ومعادلة استراتيجية وتطبيقها بشكل عملي، مع الأخذ بعين الاعتبار بإيجاد نظام رقابة استراتيجي، ومدى إمكانية بطاقة الأداء المتوازن في المساعدة في وضع حل للمشكلة المذكورة آنفا للحدائق الملكية في أدمبرة، وكذلك تحديد كفاءة الحلول المبنية على بطاقة الأداء المتوازن وتطويرها. وقد توصل الباحث إلى أن صياغة استراتيجية الحدائق الملكية النباتية في أدمبرة لم تكن فعالة بدون إطار ليساعد طاقم الموظفين المشمولين في العملية، كما أن بطاقة الاداء المتوازن هي نظام رقابة استراتيجي يستطيع أن يوفر نظام فعال للحكومة، والتي تساعد على صياغة الاستراتيجية، كما توصل الباحث إلى أن نظام بطاقة الأداء المتوازن يسمح للموظفين من كل المستويات بالانخراط في عمليات صياغة الاستراتيجية وتتابع عملية تحديد الأداء أثناء التقدم 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 الاداء المتوازن للحدائق الملكية في أدمبرة. كما توصل الباحث إلى أن بطاقة الاداء المتوازن في القطاع العام تم تعديلها بشكل محدد لمواجهة حاجة استراتيجية المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار متطلبات أصحاب المصالح من خارج المؤسسة، وامتداد المنفعة والقوة لبطاقة الأداء المتوازن كإطار عمل لإدارة استراتيجية. 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 لتتبنى هذا البناء الإداري لتحسين أدائها وإجراءات الحكومة لديها.

50- دراسة بوليفار (2010)<sup>3</sup>، تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات القطاع العام: خبرة الخدمات البلدية الرياضية، تعرضت هذه الدراسة إلى بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الرياضية

<sup>1</sup> Macnab, Alasdair, J. (2011): Can the Balanced Scorecard supported by Strategic Objectives Costing improve the Governance of Public Sector bodies such as Botanic Gardens, PhD thesis, University of Edinburgh, U.K.

<sup>2</sup> مدينة أدمبرة هي عاصمة اسكتلندا في بريطانيا، وثاني مدنها سكانا.

<sup>3</sup> Bolivar, Manuel Pedro Rodriguez, and Others (2010): Implementing the balanced scorecard in public sector agencies: An experience in municipal sport services, Academia, Revista Latinoamericana de Administracion, 45, Granada, Spain.

التابعة للبلدية، والحالة العملية هي وكالة الرياضة البلدية في غرناطة بأسبانيا. وأظهرت الدراسة أن تصميم بطاقة الأداء المتوازن وتطوير العملية من أجل تطبيق الاستراتيجية في وكالة عامة مسؤولة عن العمل الرياضي البلدي، حيث ترى الدراسة بأن القطاع العام منغمس في سياق التغيير، واللامركزية، وقياس الأداء، والتركيز الأكبر على المخرجات، والتي تأتي كلها في إطار التغيير الرئيسي، وترى الدراسة أنه لا بد من تزويد المدراء في المؤسسات العامة بأدوات فعالة، ولذلك ترى تبني أساليب القطاع الخاص في الجوانب الإدارية والتقنية والتي أصبحت اليوم عاملا مشتركا. ويظهر بطاقة الأداء المتوازن كأداة جديدة لمواجهة العديد من التحديات التي تقف في طريق المؤسسات العامة، وبالرغم من ذلك فإنه يوجد القليل من التقارير التي تحتوي على خبرة تفصيلية في وحدات القطاع العام، وتعرض هذه الورقة البحثية نظرة معمقة ومفصلة في عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات القطاع العام والتي تختص بتقديم البلديات للخدمات الرياضية. وخلصت الدراسة إلى أن المعايير المالية تعتبر من الأدوات الرئيسية المستخدمة في ضبط أداء مؤسسات القطاع العام. كما أنه من المفيد جدا تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات القطاع العام الرياضية في إطار تحقيق أهداف المؤسسة والتقليل من حالة عدم التأكد، والمساهمة في الاتصالات لمختلف الأنشطة للمدراء والسياسيين، وتعزيز الحوار حول الرؤية الاستراتيجية في المؤسسة.

51- دراسة مارين (2010)<sup>1</sup>، هدفت الدراسة إلى قياس أثر نظام الإدارة الاستراتيجي المكيف ومنهجية بطاقة الأداء المتوازن على أداء المدراء الوسط العاملين في وزارة الدفاع الكندية، كما تمت محاولة تحديد ما إذا للتخطيط الاستراتيجي ومنهجية بطاقة الأداء المتوازن أثر على أداء المدراء الوسط وكفاءتهم الإدارية. وقد توصل الباحث إلى أنه في بيئة يتكامل فيها التخطيط الاستراتيجي في نظام تخطيط ذي صفة رسمية للمدراء الوسط وبمعرفة قليلة يكون لديهم الاحساس بقدرتهم الجيدة على التخطيط الاستراتيجي وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن. كما تم التوصل إلى ان هذا التطبيق يفيد بأن المدراء الوسط العاملين في وزارة الدفاع الكندية يدركون أنهم لا يقضون الوقت الكافي للتخطيط الاستراتيجي ولا استخدام بطاقة الاداء المتوازن داخل فريق العمل، كما أن لديهم إدراك بأنه لا يوجد تكامل جيد بين الخطة الاستراتيجية الشاملة وبطاقة الأداء المتوازن. كما يدير هؤلاء المدراء نقاشاتهم من خلال الغرف التي يعملون فيها. وقد ساهمت هذه الدراسة ببيان أن المدراء يدركون بأن تفعيل أنشطة التخطيط الاستراتيجي أو استخدام منهجية بطاقة الأداء المتوازن تؤثر بشكل إيجابي على أدائهم العام، ويشعرون بان كفاءتهم الإدارية تتأثر كذلك بشكل إيجابي. كما تبين من خلال الدراسة بأن كفاءة التغيير الإداري والإدراك التنظيمي قد تأثرت إيجابا من خلال إدارة أنشطة التخطيط الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن. كما ساهمت هذه الدراسة في انغماس المدراء الوسط في أنشطة التخطيط الاستراتيجي أو بطاقة الأداء المتوازن أو في كلا النشاطين. كما توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ارتباطية بين المستوى التعليمي للمدراء

<sup>1</sup> Marin, Jean-Charles (2010): The Impact of Strategic Planning and The Balance Scorecard Methodology on Middle Managers' Performance in The Canadian Defence Department, Ph.D thesis, ESC Lille, Lille, France.

الوسط وميل المدير إلى إدارة أنشطة التخطيط الاستراتيجي وأنشطة بطاقة الأداء المتوازن. وبالتأكيد فإن نظم الإدارة الاستراتيجية تعد أمرا مفيدا للمدراء الوسط الذين يشاركون في التخطيط الاستراتيجي. أما بخصوص العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ومنهجية بطاقة الأداء المتوازن فقد كان لدى الباحث عينة تتكون من 55 مديرا وسطا من الذين يديرون التخطيط الاستراتيجي ويستخدمون بطاقة الأداء المتوازن، وبالرغم من صغر حجم العينة فقد كان بالاستطاعة الربط واكتشاف العلاقة الايجابية بين الاحاطة بالتخطيط الاستراتيجي والمعرفة بتطبيق بطاقة الاداء المتوازن، وهذا يعطي صفة إيجابية للمؤسسات التي تم اجراء هذه الدراسة عليها والتي حاولت إيجاد التكامل بين منهجية بطاقة الاداء المتوازن وعمليات التخطيط الاستراتيجي الخاصة بها، والتدريب الذي قدمته للمدراء الوسط فيها. وقد أوصى الباحث بإجراء العديد من الدراسات في ذات السياق.

52- دراسة كابلان (2010)، بعنوان الأسس المبدئية لبطاقة الأداء المتوازن، وتصف هذه الدراسة الجذور والحوافز لأصل المقال الذي كتب عن بطاقة الأداء المتوازن، وبشكل متلاحق الابداعات التي تربطه بشكل أوسع مع أدب الإدارة. وتعرضت الدراسة إلى بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء، والأهداف الاستراتيجية، والخريطة الاستراتيجية، وتمدد بطاقة الأداء المتوازن إلى المؤسسات غير الربحية ومؤسسات القطاع العام، كما تحدثت الدراسة عن فرص المستقبل والتي تتحدث من بداية بطاقة الأداء المتوازن والتي انطلقت كطفرة من عام 1992 إلى التطورات التي وصلت عام 2008، وحتى كتابة هذه الدراسة، وامتداد بطاقة الأداء المتوازن إلى المؤسسات غير الربحية، ومؤسسات القطاع العام. وتحدثت الدراسة على أن البحوث حول تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المستقبل يمكن وبشكل مؤكد أن تستفيد من قياس القيادة التنظيمية في كل من التطبيق والتقييم لدور هذا العنصر في خلق النجاح. وعلى هذه الصورة فإن الكثير تم تعلمه خلال السنوات الخمس عشرة الماضية، ولكن بقي الكثير من البحوث التي يجب القيام بها، وهناك الكثير من الفرص لاجراء التجارب العلمية حول تطبيق بطاقة الاداء المتوازن سواء في مؤسسات القطاع الخاص، أو المؤسسات غير الربحية، أو مؤسسات القطاع العام على مستوى جميع أنحاء العالم.

53- دراسة كانج (2008)<sup>1</sup>، بطاقات الأداء المتوازن: دراسة خارجية لآثار ربط المقيمين وطاقات الأداء المتوازن التابعة على تقييم الأداء. هدفت الدراسة إلى معرفة مدى وجود دور بارز للمقاييس غير المالية في بطاقة الأداء المتوازن التي يمكن ان يستخدمها المقيمون، وعندما يربط المقيمون بشكل واضح بطاقة الاداء المتوازن الرئيسية مع الاداء التابع في المؤسسة حيث يمكن ملاحظة وجود ارتباط بين الاداء والتعويض بالاداء التابع، كما تترافق معايير الاداء المالية وغير المالية مع معايير الاداء التابعة في بطاقة الاداء المتوازن. كما يمكن للمقيمين أن يتوقعوا أن تعمل المعايير التابعة بشكل جيد سواء في المقاييس المالية وغير المالية، وقد توصلت الدراسة إلى أن بطاقة الاداء المتوازن اصبحت أداة تقييم مهمة في السنوات الاخيرة، وبدأت كبريات الشركات الأمريكية في استخدامها، ومن أجل تطبيق بطاقة

<sup>1</sup> Kang, Gerui (2008): Balanced Scorecards: An External Study Of The Effects Of Linking The Evaluators' And The Subordinates' Balanced Scorecards On Performance Evaluation, Ph. D. thesis, University of North Texas, Denton, Texas, U.S.A.



الأداء المتوازن بنجاح فلا بد من تحقيق التوازن بين المعايير المالية والمعايير غير المالية في عملية تقييم الأداء. كما توصلت الدراسة إلى أنه من المهم للمدراء في المؤسسات أن يفهموا وجود علاقة بين مستويات بطاقة الأداء المتوازن المختلفة، وكيف يرتبط عملهم بعمل الموظفين الآخرين العاملين في المؤسسة، وقد استشهد الباحث بما ورد عن (Kaplan and Norton – 2002)، حيث أوضح بأن بطاقة الأداء المتوازن لها انعكاس على استراتيجية المؤسسة، ويجب على كل الموظفين الاحاطة بهذه الاستراتيجية، وليس المطلوب هو الاحاطة بالاستراتيجية المحلية للمؤسسة، بل المطلوب كيف ترتبط الاستراتيجية المحلية بالاستراتيجية العالمية. كما توصل الباحث إلى أنه يجب أن يشمل نظام التعويض للمؤسسة المقاييس المالية وغير المالية. كما توصلت الدراسة إلى أن الغرض الأساسي من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن هو التغلب على سلبيات المعايير المالية التقليدية التي توجه نظام تقييم الاداء. ويميل مستخدموا بطاقة الأداء المتوازن إلى المغالاة في التأكيد على المعايير المالية، ولكن هذه الدراسة تقدم اقتراحات بكيفية تشجيع المدراء بحق على استخدام كل المعايير في بطاقة الأداء المتوازن.

54-دراسة كابلان، ونورتن (2007)<sup>1</sup>، استخدام بطاقة الأداء المتوازن كنظام إدارة استراتيجي، تتحدث الدراسة عن المبدأ الذي قامت عليه بطاقة الأداء المتوازن والذي عزز المقاييس المالية التقليدية بمعايير تقيس الأداء من ثلاثة أبعاد إضافية، وهي الزبون، والعمليات الداخلية، والتعليم والنمو. وقد لوحظ في السنوات الأخيرة تحول المؤسسات إلى بطاقة الأداء المتوازن والذي نظر لها الباحثان، لتكتشف هذه المؤسسات قيمة بطاقة الأداء المتوازن كحجر أساس لنظام الإدارة الاستراتيجية الجديد. وقد تعرضت الدراسة لمكونات نظام الإدارة الاستراتيجي من حيث ترجمة الرؤية، وتحقيق الاتصال والربط داخل المؤسسة، والتخطيط، والتغذية الراجعة والتعليم. كما تحدثت الدراسة عن نظام إدارة استراتيجي جديد، وعادة ما تتبنى المؤسسات بطاقة الأداء المتوازن من أجل توضيح وتطوير الاستراتيجية وتحقيق الاتصال داخل المؤسسة، وترتيب غايات الأفراد والوحدات مع الاستراتيجية، وربط الأهداف الاستراتيجية مع الأهداف بعيدة المدى، ومع الموازنة السنوية، وتحديد المبادرات الاستراتيجية، بالإضافة إلى إجراء مراجعة للأداء بشكل دوري. كما تمكن بطاقة الأداء المتوازن المؤسسة من ترتيب عملياتها الإدارية والتركيز الداخلي على تطبيق الاستراتيجيات بعيدة المدى داخل المؤسسة. وفي النهاية يرى الباحثان أنه بدون بطاقة الأداء المتوازن فإن معظم المؤسسات غير قادرة على تحقيق الثبات على رؤية واحدة للمؤسسة، خلال محاولة هذه المؤسسات تغيير الاتجاه وتقديم استراتيجيات وعمليات جديدة، مما يعني أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن تساهم بشكل مباشر وفي الارتقاء باستراتيجيات المؤسسة.

<sup>1</sup> Kaplan, Robert S., and Norton, David, P. (2007): Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business Review, U.S.A.

55- دراسة وودلي (2006)<sup>1</sup>، ثقافة الإدارة من خلال بطاقة الأداء المتوازن، دراسة حالة، هدفت الدراسة إلى معرفة وجود تراجع أخير في بطاقة الأداء المتوازن، وهل يوجد تصدع حقيقي فيها أم أنها مسألة تغيير أساليب وأنماط. وبشكل معاكس وهل أن النجاح الذي تم هو نجاح مزعوم أو أننا يجب أن نستمر في تعلم الدروس والخبرات من الذين طبقوا بطاقة الأداء المتوازن، وهم على استعداد لتقديمها والاحتفاظ بها في المؤسسة ذات العلاقة. إذن فإن هذه الدراسة تبادر بدراسة تفاصيل الخبرة في مؤسسة استخدمت بطاقة الأداء المتوازن. كما أظهرت هذه الدراسة أنه من أجل زيادة فعالية بطاقة الأداء المتوازن فإنه لا بد من إعطاء الثقافة الاهتمام الكافي بها، وهي مسألة صعبة القياس، ومن أسباب الاهتمام بالثقافة أنها تؤسس وتوضح الاستراتيجية، وتزود بفهم الإدارة والتحفيز للعاملين وتمكنهم من التواصل بالإنجازات. كما تساعد على تحويل بطاقة الأداء المتوازن من عملية ميكانيكية إلى عملية تحدد بشكل أكبر الجوانب التقديرية في المؤسسات. كما أنها تقوي دور النمو والتعليم في بطاقة الأداء المتوازن، والتي كانت في الماضي ضعيفة. كما أن الحاجة تتطلب فهما أكثر للثقافة من أجل إدارة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن. وتعرضت الدراسة إلى ثقافة وزارة الدفاع حيث بحثت في الفجوة الموجودة بين الثقافة الوطنية والثقافة العسكرية، وقدمت نموذجا يساعد في توضيح معاني هذه الفجوة. كما فحصت الدراسة أثر تقديم بطاقة الأداء المتوازن على البحرية الملكية، حيث بينت الدراسة كيف أوجد ذلك مفكرة جديدة من خلال إيجاد بعد جديد في إطار مسائل الإدارة. كما حددت الدراسة وسائل قياس الفعالية للتغيرات الفردية التي جرت في البيئة المعقدة. وقدمت الدراسة فهما أكبر للجوانب التقديرية التي تؤثر على الأفراد. كما طورت الدراسة من فهم التغيير الثقافي ومقاييس وإدارة الثقافة وعلاقتها بالأداء التنظيمي، وتطوير فهم العلاقة بين هذه المسائل. ويعتبر الباحث بأن الدراسة حققت أهدافها التي سعت إليها من خلال فحص العلاقة بين الثقافة وبطاقة الاداء المتوازن، وبيان وسائل إدارة الثقافة من خلال بطاقة الأداء المتوازن.

56- دراسة Sanchez وآخرون (2006)<sup>2</sup>، حالة جيفزا<sup>3</sup>(GIVSA): تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على شركة عامة محلية، وهي شركة للخدمات البلدية غرضها تقديم حلول لحاجة التطوير الاقتصادي من خلال إدارة مشاريع في البنى التحتية. وتأتي هذه الدراسة في إطار تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات القطاع العام، حيث تفيد الدراسة بأن بطاقة الأداء المتوازن ظهرت كأداة قيمة للرقابة الإدارية في المؤسسات، وبشكل عملي في سياق التحسين المستمر للنتائج ومستويات الجودة المطلوبة في القطاع الخاص. ومن النقاط الفارقة هو أن المجتمع بشكل عام يطلب من المؤسسات العامة زيادة دائمة في جودة

<sup>1</sup> Woodley, P.M. (2006): Culture management through the Balanced Scorecard: A case study, Ph. D. thesis, Cranfield University, Defence College of Management and Technology, Department of Defence Management, Bedford, U.K.

<sup>2</sup>Vargas-Sanchez, Alfonso, and others (2006): The Case of Givsa: Application of the Balanced Scorecard to a Local Publicly Owned Company, International Journal of Case Method Research and Application, XVIII, 3, Needham, Boston, U.S.

<sup>3</sup> GIVSA (Gestora de Infraestructuras de Valverde), is a municipal company which purpose is to provide solutions to the needs of economic development by managing infrastructure projects.

الخدمات المقدمة إليه من قبل هذه المؤسسات، كما أظهرت هذه الحالة المنهجية التي يتم اتباعها من مؤسسة عامة صغيرة في تصميم وتطوير بطاقة الأداء المتوازن. كما أن مؤسسات القطاع العام موجودة في بيئة ذات تعقيدات متزايدة ومعرضة للضغوط بشكل مستمر، وفي نفس الوقت مطلوب منها التحسين المستمر وكفاءة. ومن خلال الاعتبارات التي ذكرت في الدراسة فإن بطاقة الأداء المتوازن ليس دورها فقط اعطاء التقارير، أو الإبلاغ عن حدث، وإنما المساهمة في تكوين معادلة الاستراتيجية والاتصال، وصف أهداف المؤسسة والموظفين، وتحفيزهم والتدريب لكل من يرغب في ذلك، والتحسين وإعادة تصميم الاستراتيجية بشكل دائم. ومن خلال الدراسة فإن السبب الرئيسي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الشركة المذكورة هو إدارة عملية التحول التي تتم داخل الشركة، حيث ترغب الشركة من كل شخص فيها أن تكون له المساهمة في انجاز الاستراتيجية، وذلك من خلال الحصول على النتائج المطلوبة من البيئة التي حولهم. وبمعنى آخر شرح الاستراتيجية وقياس المشاركة في الاستراتيجية من كل موقع ولكل شخص. وقد توصلت الدراسة إلى أنه من أجل استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة تحفيز في هذه الحالة تم دعمها بسياسة محفزة ذات علاقة بتحقيق مجموعة من الغايات حيث وضعت كمؤشرات مختارة، كما اشتملت هذه العملية على المشاركة في المسؤولية الفردية. وقد لوحظ وجود عوائق دفاعية من قبل الروتين المتبع في المؤسسة، حيث يشكل ذلك عائقا أمام أي تقدم تسعى المؤسسة لتحقيقه، ومن خلال النظر في هذه العوائق تبين أن منها عوائق تتعلق بالطبيعة الانسانية، وأخرى تتعلق بسلوك الإدارة، وأخرى ذات علاقة بالمعلومات والاتصالات، والبيئة، ومقاومة التغيير، ولا بد لأي مؤسسة تسعى للتطوير أن تحاول التخلص من هذه العوائق.

57- دراسة Gomes وآخرون (2004)<sup>1</sup>، قياس أداء قوات الشرطة البرتغالية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، حيث أفادت الدراسة بأنه نتيجة للإصلاحات في إطار الإدارة العامة المعاصرة، شعرت المؤسسات العامة بحاجتها لتطوير نظام معلومات واف لتحسين كلي لسياسة اتخاذ القرار وتحديد الموارد على أساس المخرجات والنتائج. وبالاعتماد على المسح الشامل الذي تم إرساله لرؤساء الشرطة البرتغالية، تبين أن توظيف بطاقة الأداء المتوازن لم يكن ناضجا بعد. وبالرغم من المستوى المتدني للمعرفة والتطبيق لبطاقة الأداء المتوازن في قوات الشرطة البرتغالية إلا أنه توجد حساسية عالية تختص بدورها في تحسين قياس الأداء وإضافة قيمة للمجتمع. كما تبين أن المعرفة المسبقة لبطاقة الأداء المتوازن تعتبر المحدد الرئيسي للرغبة في تطبيقه. كما يستدعي ذلك التحسين في المستوى التعليمي لقادة الشرطة البرتغالية. ومن المسائل الخاصة بالإدارة العامة الجديدة التأكيد على توقعات المواطن والقياس المبني على المخرجات، والنتائج، واللامركزية. كما أن أدوات وسياسة خفض التكلفة كلها ذات آثار مميزة في الإدارة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن. وتعرضت الدراسة إلى إعادة ترتيب محاور بطاقة الأداء المتوازن حيث كان ترتيبها على النحو التالي:-

<sup>1</sup>Gomes, Patricia S., and others, previous resource.

أ- بعد رضا الزبائن

ب- بعد العمليات الداخلية

ج- بعد التعليم والابداع

د- البعد المالي

وقد اعتبرت الدراسة بعد رضا الزبائن على رأس الأولويات، كما ترى الدراسة أن لكل مؤسسة الحق في ان تقوم بترتيب محاور بطاقة الأداء المتوازن بما يتناسب مع رسالتها وأهدافها الاستراتيجية، وثقافتها لتتأكد من نجاح عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن. كما عرضت الدراسة إطارا مقارنا لبطاقة الأداء المتوازن في القطاع العام، حيث أخذ ترتيب المحاور وعددها أشكالاً متعددة. وقد طبقت بعض الدول بطاقة الأداء المتوازن في خدمات الشرطة، سواء كان ذلك في نظام الشرطة بشكل عام أو في بعض الوحدات داخل الشرطة، مثل السويد، وسكتولندا، وكندا، والمملكة المتحدة، ونيوزلندا.

58- دراسة Pollalis وآخرون (2004)<sup>1</sup>، منهجية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في القطاع العام - حالة - وزارة الدفاع في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث ناقشت هذه الورقة فاعلية وإمكانية التطبيق الكامل لبطاقة الأداء المتوازن في القطاع الفيدرالي لحكومة الولايات المتحدة الأمريكية، وتشمل التطبيق الحقيقي لبطاقة الأداء المتوازن في إطار الخدمات المالية والمحاسبية في وزارة الدفاع في الولايات المتحدة. وتعرض بطاقة الأداء المتوازن منهجية يمكن تطبيقها في القطاع الفيدرالي لتتمكن من المزيد من الفاعلية، وتوافق البرامج مع رسالة المؤسسة والوسائل الملموسة لقياس هذه النتائج. وتقول سوزان دالاس مدير البحث في Gartner Stamford أن أفضل طريقة لتعرف أن بطاقة الأداء المتوازن تؤثر في المؤسسة، أنك إذا وضعت معايير أعلى للغايات التي تسعى لتحقيقها لكل عام يتم تحقيق الغايات حسب المعايير الموضوعية، وتبقى العملية مستمرة. ولا بد من الملاحظة أنه عندما تتجه المؤسسة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن عليها عدم التركيز على مقاييس المخرجات فقط، بل عليها أن تركز أكثر على المستقبل وتطوير مجموعة من المقاييس تتصل باستراتيجية المستقبل من خلال المؤسسة وتحديد الطرق لتحقيق النتائج. كما توصلت الدراسة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تعرض منهجية مفيدة لتطوير مقاييس الأداء في المؤسسات العامة، ويطبق نفس المدخل في مؤسسات القطاع الخاص، وتحتوي بطاقة الأداء المتوازن في القطاع العام على المحاور التالية:-

أ- الكفاءة التشغيلية.

ب- الزبون.

ج- تحقيق الرسالة.

د- التعليم التنظيمي.

والفرق الوحيد بين محاور بطاقة الأداء المتوازن في القطاع العام هو احتوائها على بعد تحقيق الرسالة وهي غير موجودة في القطاع الخاص، كما تحتوي على بعد العمليات الداخلية.

<sup>1</sup>Pollalis, Yannis A., and others (2004): Applying The Balanced Scorecard Methodology In The Public Sector: The Case Of The Department of Defense in The United States, SPOUDAI, Vol. 54, No. 1, university of Piraeus.

59- دراسة 2GC (2004)<sup>1</sup>، كيف تعيد مؤسسة القطاع العام انعاش بطاقة الأداء المتوازن، وقد تم اعداد هذه الدراسة من قبل المؤسسة المذكورة بالاعتماد على دراسة سابقة بعنوان تصميم نظام الادارة الاستراتيجية في مؤسسة القطاع العام والتي قدمت في المؤتمر العالمي الرابع لقياس وإدارة الأداء والذي عقد في أدمبرة عام 2004. وتهتم هذه الدراسة بمشروع تصميم وتطبيق نظام الإدارة الاستراتيجية داخل المؤسسة متوسطة الحجم في القطاع العام، وهي حول مؤسسة "وكالة الدفاع للتخزين والتوزيع" والتي يرمز لها في الدراسة بمختصر "DSDA". وتوضح هذه الدراسة كيف أن مؤسسة حكومية وجدت من الضروري إعادة تصميم نظام الادارة الاستراتيجي الفاشل بعد عام من تقديمه، وكيف بدت التجربة الثانية ناجحة. وتصف الدراسة تتابع العمل، وتعرض وجهات نظر، وتوصيات تتعلق بتطبيق أساليب وأنظمة إدارة الأداء الاستراتيجية والمستخرجة من الخبرة التي حصلت عليها هذه المؤسسة. كما تعرض الدراسة مقارنة في التطبيق بين الجيل الثاني والجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن بالمقارنة مع القيمة العملية لهما في مؤسسات القطاع العام. وتحدثت الدراسة عن قرار مجلس الإدارة عام 2002 بتقديم بطاقة الأداء المتوازن معتمدة على نظام الإدارة الاستراتيجي والذي يستخدم على مستوى مجلس الإدارة. وقد كان اختيار استخدام بطاقة الأداء المتوازن كإطار للعلم يعود لسببين، اولهما أن بطاقة الأداء المتوازن كانت مستخدمة فعلا في وزارة الدفاع، ومنظمة الدفاع للدعم اللوجستي، وثانيهما من خلال المقارنة المرجعية لوكالة الدفاع اللوجستية للولايات المتحدة الأمريكية. وقد توصلت الدراسة إلى أنه يمكن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات القطاع العام. وقد بدا واضحا من خلال حالة الدراسة المبحوثة أن فشل التجربة الاولى لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن كان بسبب المشاكل التي كانت ملازمة لنوعية بطاقة الأداء المتوازن المستخدمة، ولكن عندما استخدمت المؤسسة بطاقة الأداء المتوازن من الجيل الثالث وحصلت على النصائح الخاصة بالتصميم والتطبيق من مستشارين ذوي خبرة كانت النتائج أفضل بكثير.

60- دراسة كابلان ونورتن (2004)<sup>2</sup>، قياس مدى الجاهزية الاستراتيجية للأصول غير الملموسة، وتهدف الدراسة إلى الاجابة على سؤال مفاده ما هي قيمة ثقافة مؤسسة يفهم ويؤمن أفرادها برسالة المؤسسة ورؤيتها وقيمتها البعدية، وقد تحدثت الدراسة عن النقاط الفاصلة في الاستثمار في نظم إدارة المعرفة، وقاعدة بيانات الزبائن والأكثر أهمية من ذلك هو تحسين مهارات جميع الموظفين، او التركيز على بعض المواقع المهمة. كما أن مهارات الموظفين ونظم المعلومات التكنولوجية، وثقافة المؤسسة لها قيمة كبيرة للكثير من المؤسسات تفوق قيمة الأصول الملموسة. وعلى شكل مغاير فإن الأصول غير الملموسة يصعب على الجهات المنافسة أن تقلدها مما يجعل ذلك مصدر قوة وميزة تنافسية داعمة للمؤسسة ذات العلاقة. وإذا استطاع المدراء تقدير قيمة الأصول غير الملموسة، فسيكون باستطاعتهم قياس وإدارة الموقع التنافسي للشركة التي يعملون فيها بشكل أسهل وبدقة أكبر. وتتعرض الدراسة إلى

<sup>1</sup> 2GC (2004): How a public sector agency re-invigorated its Balanced Scorecard, A Balanced Scorecard Case Study, Berkshire, U.K.

<sup>2</sup> Kaplan, Robert S., and Norton, David P. (2004): Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets, Harvard Business Review, U.S.A.

تحديد مدى الجاهزية الاستراتيجية للشركة، حيث تحدث الباحثان عن التطور في بطاقة الأداء المتوازن في أكثر من عقد سابق، وحول بعد التعليم والنمو تم تحديد ثلاث فئات فيه للأصول غير الملموسة والتي تعتبر أساسية في تطبيق أي استراتيجية وهي رأس المال البشري، ورأس المال المعلوماتي، ورأس المال التنظيمي. ومن أجل الربط بين الأصول غير الملموسة واستراتيجية الشركة وأدائها تم تطوير أداة اطلق عليها الخريطة الاستراتيجية. وتحدثت الدراسة عن أهمية جاهزية الفئات الثلاثة المذكورة سابقا من أجل عملية التحول. وتتم عملية التغيير في مجالين أولهما: خلق القيمة من أجل التركيز على الزبون والإبداع والنتائج. وثانيهما تنفيذ الاستراتيجية والتي تسعى لزيادة فهم الموظفين لرسالة المؤسسة ورؤيتها وقيمتها، والمسؤولية، والاتصالات، والعمل كفريق واحد. وبالرغم من تجنب بعض المدراء قياس الأصول غير الملموسة، لأن هذه المقاييس تعتبر أكثر موضوعية من المقاييس المالية المستخدمة في العادة لتحفيز وتحديد الأداء. لقد شجعت حركة بطاقة الأداء المتوازن المؤسسات على مواجهة تحديات القياس، حيث تستطيع الشركة الآن قياس ما تريد أكثر من مجرد وجود الرغبة للقياس فقط. ولقد لعبت عملية القياس والإدارة لهذه الأصول دورا ملحوظا في عملية التحول الناجح للمؤسسات التي تركز على الاستراتيجية.

61- دراسة **Lawrie and Cobbold (2002)**<sup>1</sup>، تطور الجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن - ارتقاء بطاقة الأداء المتوازن في إدارة الأداء الاستراتيجي الفعال، تصف هذه الدراسة التغييرات التي طرأت على تعريف بطاقة الأداء المتوازن والتي جاءت خلال ظهورها كإطار عمل عام لقياس الأداء خلال اوائل التسعينيات. وبنيت هذه الدراسة على العمل المبكر للباحثين الذي صنف هذه التعريفات إلى ثلاثة أجيال واضحة لبطاقة الأداء المتوازن. وقد ربطت هذه الدراسة بين التطورات التي جرت في أدبيات الإدارة الاستراتيجية داخل المؤسسة، ومن خلال مراقبة هذه التغييرات التي طورت الفائدة من بطاقة الأداء المتوازن كأداة إدارة استراتيجية. كما تحدثت الدراسة عن حاجة المعلومات الاستراتيجية إلى مدراء، وكذلك تطرقت إلى تعريف بطاقة الأداء المتوازن، والجيل الأول للبطاقة، والحاجة إلى التغيير، كما تحدثت عن الجيل الثاني وفرص التطور في المستقبل، ثم اكملت الحديث عن الجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن. كما تعرضت الدراسة إلى التفكير العلمي الذي يدعم نمو بطاقة الأداء المتوازن. وقد توصلت الدراسة إلى أنه من أجل تقليل مخاطر الفشل، وتجنب قيود عدم المرونة في التطبيق، والتي تخدم فقط أنظمة تقارير الأداء التي تعارض أنظمة الإدارة الاستراتيجية الفعالة. كما أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يحتاج لأن يعكس أفكار تماثل المعلومات وفهم عملية الرقابة الاستراتيجية داخل المؤسسات.

62- دراسة **كابلان، ونورتن (2001)**<sup>2</sup>، تعليق، تحويل بطاقة الأداء المتوازن من مقياس للأداء إلى إدارة استراتيجية، هدفت لدراسة إلى تعريف المؤسسات كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن للاصطفاف

<sup>1</sup> Lawrie, Gavin, and Cobbold, Ian (2002): Development of the 3<sup>rd</sup> Generation Balanced Scorecard, Evolution of the Balanced Scorecard into an effective strategic performance management tool, 2GC, Berkshire, U.K.

<sup>2</sup> Kaplan, Robert S., and Norton, David P. (2001): Commentary, Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II, American Accounting Association, Accounting Horizons, Vol. 15, No. 2, U.S.A.

مع مفاتيح عمليات الإدارة والأنظمة مع الاستراتيجية، كما تناقش الدراسة العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن مع مقاييس التكلفة والمقاييس المالية والمبادرات. وتحدثت الدراسة عن المبادئ الخمسة للمؤسسة ذات التركيز على الاستراتيجية والتي منها، ترجمة الاستراتيجية إلى عبارات تشغيلية، وصف المؤسسة مع الاستراتيجية، وجعل الاستراتيجية عملاً لكل شخص يومياً، وجعل الاستراتيجية عملية مستمرة. وتعبئة القيادة للتغيير، كما تحدثت الدراسة عن علاقة بطاقة الأداء المتوازن مع مبادرات التطوير داخل المؤسسة. وقد انتهت الدراسة إلى أنه خلال السنوات العشر الأخيرة ارتقت بطاقة الأداء المتوازن من نظام قياس للأداء إلى إطار عمل منظم من أجل تطبيق ناجح للاستراتيجية. والتغيير فيما يتم قياسه له بالغ الأثر في سلوك المدراء والموظفين، ويساعد المؤسسة على الوصول إلى التطوير بشكل مثير. وخلال السنوات العشر الماضية تبنى العديد من المؤسسات ومن كل الأنواع ومن كل المناطق الجغرافية نظام إدارة الأداء التي تستخدم خليطاً من المقاييس المالية وغير المالية. وقدم الباحثان تجربة غنية حول القياس وأنظمة الإدارة للمؤسسات الناجحة، مما يساعد المؤسسات على الاستفادة من هذه التجربة الغنية.

### التعليق على الدراسات السابقة

- من خلال استعراض الدراسات السابقة، فقد توصل الباحث إلى ندرة الدراسات التي أجريت حول تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة، كما توصل الباحث إلى ما يلي:-
- 1- جاءت بطاقة الأداء المتوازن كمدخل معاصر لتقييم الأداء، وتعتبر أداة من أدوات الإدارة الاستراتيجية<sup>1</sup>. كما أصبح التوجه الحديث هو اعتبار بطاقة الأداء المتوازن نظاماً استراتيجياً في الإدارة، يطبق على المؤسسات بكافة أشكالها.
  - 2- بينت العديد من الدراسات السابقة أن لبطاقة الأداء المتوازن الأهمية البالغة لتطبيقها على المؤسسات بكافة أشكالها لما لها من تأثير إيجابي على أداء المؤسسات<sup>2</sup>.
  - 3- أيدت الدراسات السابقة، سواء كانت عربية، أو أجنبية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات القطاع العام، ومؤسسات القطاع الخاص، والمؤسسات غير الربحية، وكذلك المؤسسات العسكرية، والمؤسسات الشرطة.
  - 4- من خلال الدراسات السابقة يمكن للمؤسسة التعديل في محاور بطاقة الأداء المتوازن بما يتفق مع متطلباتها، وإضافة أبعاد أخرى غير البعد المالي، وبعد الزبون، وبعد العمليات الداخلية، وبعد النمو والتعليم. وقد اقترح البعض أن يكون بعد المسؤولية الاجتماعية، وبعد الموارد البشرية أبعاداً

<sup>1</sup> بلاسكة، صالح، مصدر سابق، ص147، ومقدم، وهيبية، مصدر سابق، ص17، دودين، أحمد يوسف، مصدر سابق، ص18.

<sup>2</sup> أبو جزر، حمد أحمد، مصدر سابق، ص131، و108، Ridwan, Ridwan and others, previous resource,

- تضاف إلى الأبعاد الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن. كما يمكن لهذه المؤسسات أن تعيد ترتيب أبعاد بطاقة الأداء المتوازن حسب استراتيجيات هذه المؤسسات وأهدافها<sup>1</sup>.
- 5- أوصت بعض الدراسات السابقة بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في كل الوحدات الاقتصادية الفلسطينية<sup>2</sup>، وقد تم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الجامعات، والبنوك، والشركات العامة، في فلسطين والأردن.
- 6- تم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في العديد من المؤسسات مثل، البنوك، والجامعات، والشركات العامة في الأردن، وفلسطين<sup>3</sup>.
- 7- دعت العديد من الدراسات لإجراء المزيد من الدراسات والبحوث العلمية حول بطاقة الأداء المتوازن<sup>4</sup>. كما دعت إلى تدريب كوادر المؤسسات التي أجريت عليها دراسات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن<sup>5</sup>.
- 8- دعت العديد من الدراسات السابقة إلى عقد العديد من المؤتمرات وورشات العمل لنشر ثقافة بطاقة الأداء المتوازن<sup>6</sup>.
- 9- دعت العديد من الدراسات السابقة إلى إشراك كافة المستويات الإدارية في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن<sup>7</sup>.
- 10- لا بد من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها مقياساً جيداً لقياس الأداء الشامل والاستراتيجي وبديلاً عن أساليب تقييم الأداء التقليدية، كما يمكن من خلال هذه الأداة تحديد الانحراف عن الهدف ومعالجة الأمر مبكراً<sup>8</sup>.
- كما حققت هذه الدراسة العديد من الفوائد من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة، والدخول إلى موضوع الدراسة بشكل معمق، وإيجاد الدليل القاطع على إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات القطاع العام، مما زاد من قناعات الباحث حول موضوع الدراسة التي هو بصددتها، كما أن

<sup>1</sup> Gomes, Patricia S., and others, previous resource, p6

<sup>2</sup> الداعور، جبر إبراهيم، مصدر سابق، ص153، أبو جزر، حمد أحمد، مصدر سابق، ص131

<sup>3</sup> أبو جزر، حمد أحمد، مصدر سابق، ص، ودرغام، ماهر موسى، وأبو فضة، مروان محمد، مصدر سابق، ص33، ودودين، أحمد يوسف، مصدر سابق، ص18

<sup>4</sup> حسن، علاء أحمد، وأحمد، ميسون عبد الله، مصدر سابق، ص195، والغبان، نائر صبر، وحسين، نادية شاکر، مصدر سابق ص38.

<sup>5</sup> أبو جزر، حمد أحمد، مصدر سابق، ص131، والكعبي، وعمران، مصدر سابق، ص58، وعوجة، أزهار مراد، مصدر سابق، ص 152

<sup>6</sup> الرفاتي، مصدر سابق، ص113، وأبو قمر، مصدر سابق، ص142

<sup>7</sup> النعيمي، وسليمان، مصدر سابق، ص129، مقدم، وهيبية، مصدر سابق، ص17

<sup>8</sup> الحيزان، أسامة بن فهد، مصدر سابق، ص 154



الفائدة الأخرى كانت المساعدة في إعداد الاستبانة التي تعتبر أداة الدراسة الرئيسية في جمع البيانات الأولية.

ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة، تبين أن هناك ثغرة واضحة وهي عدم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لقياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة. ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتغطية هذه الثغرة، وهي تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة، مع إضافة بعد المسؤولية الاجتماعية للأبعاد المكونة لبطاقة الأداء المتوازن.

### الخلاصة:

تم الحديث في هذا الباب عن الدراسات السابقة التي تحدثت عن تقييم الأداء، والدراسات التي تحدثت عن بطاقة الأداء المتوازن، والدراسات التي تحدثت عن المسؤولية الاجتماعية، كما تم الحديث عن الدراسات الأجنبية والتي تتعلق بعدة جوانب سواء كان تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الخاصة، أو المؤسسات العامة، وفي النهاية تم استعراض الدراسات السابقة، وأوضح الباحث جوانب النقص في الدراسات السابقة، وما تضيفه هذه الدراسة، والتي تحدثت عن قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

الباب الرابع  
منهجية البحث وتحليل واختبار  
فرضيات الدراسة

# الفصل الأول: منهجية الدراسة

سيناقش هذا الفصل عدة مواضيع وهي، أسلوب الدراسة، ومجتمع الدراسة، وأداة الدراسة، ومعايير قياس الإستبانة، وصدق الإستبانة، وثباتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة فيها.

## أسلوب الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول وصف وتقييم واقع " قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ".  
ويحاول المنهج الوصفي التحليلي أن يقارن ويفسر ويقيم أملاً في التوصل إلي تعميمات ذات معني يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.  
وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للبحث إلي مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.  
2. المصادر الأولية:-

أ- لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأ الباحث إلي جمع البيانات الأولية من خلال الإستبانة كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت على 150 موظفاً وموظفة من موظفي الفئة العليا في قطاع غزة.  
ب- إجراء المقابلات الشخصية مع بعض المسؤولين في الحكومة.

## مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفي الفئة العليا من مدير عام فما فوق العاملون في الوزارات الفلسطينية 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 استبانة من أصل 150 استبانة تم توزيعها، وتم استبعاد 3 استبانات لعدم مطابقتها للشروط، وتحليل 146 استبانة، أي أن ما تم تحليله يصل إلى نسبة 97.33% من إجمالي مجتمع الدراسة، وقد تم توزيع الاستبانة وجمعها خلال الفترة الزمنية الواقعة بين 2 مارس 2014 حتى 16 أبريل 2014م.

## أداة الدراسة:

تم إعداد إستبانة حول " قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ".

تتكون إبتانة الدراسة من قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: وهو عبارة عن السمات الشخصية عن المستجيب

(الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة العملية في الحكومة، و الخبرة العملية خارج الحكومة)

القسم الثاني: وهو عبارة عن مجالات الدراسة وتتكون الإبتانة من 86 فقرة موزعة على ست مجالات

رئيسية هي:-

المجال الأول: مستوى أداء المؤسسة ويتكون من (14) فقرة

المجال الثاني: رضا المواطن ويتكون من (13) فقرة

المجال الثالث: الجانب المالي ويتكون من (12) فقرة

المجال الرابع: النمو والتعليم ويتكون من (17) فقرة

المجال الخامس: العمليات الداخلية ويتكون من (13) فقرة

المجال السادس: المسؤولية الاجتماعية ويتكون من (17) فقرة

وقد تم استخدام المقياس المتدرج من 1-10 لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان، حيث

تشير الدرجة (10) إلى درجة الموافقة الكبيرة جداً وتقل بالتدرج.

#### اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test :

استخدم الباحث اختبار كولمجوروف - سمرنوف Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) لاختبار ما

إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (16).

#### جدول (16)

##### نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

م	المجال	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	مستوى أداء المؤسسة	0.646
2.	رضا المواطن	0.539
3.	الجانب المالي	0.370
4.	النمو والتعليم	0.567
5.	العمليات الداخلية	0.270
6.	المسؤولية الاجتماعية	0.210
7.	جميع المتغيرات المستقلة معاً	0.399
8.	جميع المتغيرات معاً	0.519

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (16) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لكل مجال من

مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  وبذلك فإن توزيع البيانات لكل من هذه

المجالات يتبع التوزيع الطبيعي وبذلك سيتم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة المتعلقة بهذا المجال.

وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- 1- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما وتفيد الباحث في وصف عينة الدراسة.
- 2- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة.
- 3- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد استخدمه الباحث لحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وكذلك لدراسة العلاقة بين المجالات.
- 4- اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد استخدمه الباحث للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة .
- 5- اختبار T في حالة عينة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات. استخدمه الباحث للفروق التي تعزى للمتغير الذي يشتمل على مجموعتين.
- 6- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance – ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات، استخدمه الباحث للفروق التي تعزى للمتغير الذي يشتمل على ثلاث مجموعات فأكثر.
- 7- نموذج الانحدار المتعدد لمعرفة ما إذا كان هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين مستوى أداء المؤسسة والمتغيرات المستقلة (النمو والتعليم، العمليات الداخلية، المسؤولية الاجتماعية، البعد المالي).

### صدق الاستبانة:

يعني صدق الاستبانة التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يقصد بالصدق شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها<sup>1</sup>.

يقصد بصدق أداة الدراسة شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عبيدات، وآخرون (2001): البحث العلمي (مفهومه وأدواته وأساليبه)، دار الفكر، عمان، الأردن، ص44

<sup>2</sup> المصدر السابق، ص 168

## ثبات الاستبانة:

يقصد به أنه لو كررت عملية إجراء الاستبيان على نفس الشخص يتوصل إلى نفس النتائج، أو نفس النتائج تقريباً، أي درجة الفرد على الاستبيان لا تتغير تغيراً جوهرياً بتكرار إجراء الاستبيان عليه، وهذا يعني أن الاستبيان دقيق ولا يتناقض مع نفسه<sup>1</sup>.

يشير الثبات إلى إمكانية الحصول على النتائج نفسها لو أعيد تطبيق الأداة على نفس الأفراد، ويقصد به إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة<sup>2</sup>.

يرى كثير من المختصين أن المحك للحكم على كفاية معامل ألفا كرونباخ هو (0.5)، والأمر الذي يشير إلى ثبات النتائج الذي يمكن أن تسفر عنها أداة الدراسة عند تطبيقها<sup>3</sup>.  
وقام الباحث بالتأكد من صدق الإستبانة بطريقتين:

### 1- صدق المحكمين:

صدق المحكمين هو أن يختار الباحث عدداً من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة<sup>4</sup>.

عرض الباحث الإستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من عشرة متخصصين في مجال الإدارة، والهندسة، والتربية، والمحاسبة، والاحصاء، وأسماء المحكمين بالملحق رقم (2)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية - انظر الملحق رقم (1).

## العينة الاستطلاعية:

تم توزيع 30 استبانة على عينة عشوائية من العاملين في الفئة العليا من الوزارات الفلسطينية العاملة في الحكومة في قطاع غزة، وبعد جمع هذه الاستبانات وإجراء اختبارات الصدق والثبات عليها، اتضح أن الاستبانة مناسبة وتتصف بالصدق والثبات<sup>5</sup> كما هو مبين على النحو التالي:-

<sup>1</sup> ربيع، محمد (2008): قياس الشخصية، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ص 73

<sup>2</sup> القحطاني، محمد علي مانع (2002): أثر بيئة العمل الداخلية على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، ص76

<sup>3</sup> George, D. and Mallery P. (2003): SPSS for Windows Step by Step, A Simple Guide and Reference, Allyn and Bacon, Boston, MA, USA., p231

<sup>4</sup> الجرجاوي، زياد (2010): القواعد المنهجية لبناء الاستبيان، مطبعة أبناء الجراح، الطبعة الثانية، غزة، فلسطين، ص107

<sup>5</sup> تم إضافة العينة الاستطلاعية إلى عينة الدراسة النهائية عند التحليل الاحصائي نظراً لعدم حدوث أي تغيير على الاستبانة وفق نتائج العينة الاستطلاعية.

## 1- خطوات بناء الاستبانة:-

- من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة، وفي ضوء استطلاع رأي عينة ممن المتخصصين من خلال المقابلات الشخصية، ومن خلال مراجعة الإطار النظري لهذه الدراسة قام الباحث باعداد أسئلة الاستبانة على النحو التالي:-
- أ- تم تحديد الابعاد الرئيسية التي تتكون منها الاستبانة.
  - ب- صياغة الفقرات التي يتكون منها كل بعد من أبعاد الاستبانة.
  - ج- عرض الاستبانة على المشرف من أجل تحديد مدى مناسبتها لجمع البيانات.
  - د- إعداد الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
  - هـ- توزيع الاستبانة على عدد (10) من المحكمين من أساتذة الجامعات.
  - و- جمع الاستبانات من المحكمين وتعديل الاستبانة بما يتناسب مع الملاحظات التي أبدوها.
  - ز- توزيع عدد 30 من الاستبانة على عينة استطلاعية.
  - ح- إعداد الاستبانة بشكلها النهائي، وتوزيعها.

## 2- صدق المقياس:

### أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الإستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة. وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للإستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الإستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

### ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الإستبانة.

### ثبات الإستبانة Reliability:-

يقصد بثبات الإستبانة أن تعطي هذه الإستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الإستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الإستبانة يعني الاستقرار في نتائج الإستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

## أولاً: نتائج الاتساق الداخلي

يوضح جدول (17) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

### جدول (17)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل لارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	توجد لدى مؤسستكم استراتيجية واضحة المعالم ومعتمدة.	0.772	*0.000
2.	يمكن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة من خلال الموارد المتاحة.	0.785	*0.000
3.	يوجد لدى المؤسسة رؤية واضحة تجاه المستقبل.	0.884	*0.000
4.	ترتبط المؤسسة بين الأهداف الاستراتيجية والأهداف قصيرة المدى.	0.860	*0.000
5.	يوجد لدى المؤسسة دليل إجراءات إدارية، ويتم تطبيقه.	0.596	*0.000
6.	يوجد لدى المؤسسة وصف وظيفي واضح لكل الوظائف.	0.687	*0.000
7.	يوجد لدى المؤسسة هيكلية تنظيمية واضحة.	0.576	*0.000
8.	تحرص المؤسسة على التقييم الشامل لأدائها دورياً.	0.769	*0.000
9.	تتوفر البيانات من مصادر متعددة وتعطي معنى محدد لقياس الأداء في المؤسسة.	0.838	*0.000
10.	يوجد في المؤسسة نظام إداري قادر على تحقيق الاتصال بسهولة.	0.855	*0.000
11.	يوجد لدى المؤسسة نظام مالي محوسب للقيام بالعمل على الشكل المطلوب.	0.682	*0.000
12.	تعمل المؤسسة على تطوير أساليب تقييم الأداء بشكل مستمر.	0.885	*0.000
13.	يتوفر لدى المؤسسة الكادر العلمي والمهني لتطبيق الأهداف الاستراتيجية.	0.732	*0.000
14.	يتم اشراك العاملين في المؤسسة في عملية صنع القرار.	0.848	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $\alpha = 0.05$ .



يوضح جدول (18) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

### جدول (18)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	0.842	تسعى المؤسسة لخدمة المواطنين بشكل عادل.
2.	*0.000	0.849	يجد المواطن سهولة في الحصول على الخدمة.
3.	*0.000	0.711	تنتشر مكاتب المؤسسة في جميع المحافظات.
4.	*0.000	0.651	يوجد للمؤسسة صفحة إلكترونية، وبريد الكتروني لتسهيل الاتصال بها.
5.	*0.000	0.843	يستطيع المواطن الوصول إلى مكاتب المؤسسة بسهولة.
6.	*0.000	0.679	يوجد موظف استقبال على مدخل المؤسسة.
7.	*0.000	0.666	توجد صالة انتظار مناسبة للمواطن.
8.	*0.000	0.879	يستطيع المواطن مقابلة المسؤول بسهولة.
9.	*0.000	0.894	يوجد صندوق للشكاوى للمواطنين.
10.	*0.000	0.862	تعمل المؤسسة على التعرف على آراء الجمهور في تقييم خدماتها.
11.	*0.000	0.846	تستجيب المؤسسة لشكاوى الجمهور وتعمل على حلها.
12.	*0.000	0.914	تسعى المؤسسة لتقديم الخدمات الافضل للمواطن.
13.	*0.000	0.885	يتم الرد على شكاوى وملاحظات المواطنين بالتواصل المباشر معهم.

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $\alpha = 0.05$ .

يوضح جدول (19) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

### جدول (19)

#### معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل الارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.001	0.578	تعتبر الإيرادات الذاتية كافية من وجهة نظر المؤسسة.
2.	*0.000	0.787	يتم إعداد الموازنة سنويا في بداية العام.
3.	*0.000	0.832	يوجد دورة مستندية واضحة داخل المؤسسة
4.	*0.000	0.643	يتم وضع كافة الإيرادات في الحساب العام للمؤسسة
5.	*0.000	0.870	يتم استغلال الموارد والإمكانات المتاحة بما يحقق الاهداف بالتكلفة الأقل.
6.	*0.000	0.915	يوجد ضبط للأداء المالي في المؤسسة
7.	*0.000	0.824	تهتم المؤسسة بسداد مستحقات الموردين في الوقت المناسب.
8.	*0.000	0.719	تسعى المؤسسة للحصول على تمويل مناسب لدعم برامج الخدمة فيها
9.	*0.000	0.891	تعتبر أسعار الخدمات المقدمة للمواطن واضحة ومحددة.
10.	*0.000	0.878	يتم الاعلان عن تعديل أسعار الخدمات في الوسائل العامة، وقرار من مجلس الوزراء.
11.	*0.000	0.719	يستطيع المواطن الوصول إلى أماكن دفع الرسوم بسهولة
12.	*0.000	0.796	تعمل المؤسسة على زيادة الإيرادات بما لا يمس بالمواطن.

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $\alpha = 0.05$ .

يوضح جدول (20) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

### جدول (20)

#### معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل لارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	0.813	تهدف عمليات التحسين والتطوير المستمر إلى تخفيض معدل هدر الوقت.
2.	*0.000	0.922	تقوم المؤسسة بدراسة المتغيرات المحيطة لتطور خدماتها بما يتناسب مع المتغيرات الجديدة.
3.	*0.000	0.832	تسعى المؤسسة للحصول على أفضل الموظفين بطرق فيها نزاهة وشفافية عالية.
4.	*0.000	0.760	تعمل المؤسسة على استخدام التقنية المعاصرة في تطوير أدائها.
5.	*0.000	0.915	توجد قيادة المؤسسة العليا بين الموظفين وقت الأزمات.
6.	*0.000	0.811	عند غياب المسؤول في المؤسسة تتم أعمال المؤسسة بدون إضطراب.
7.	*0.000	0.754	تشجع المؤسسة الاداء المتميز فيها من خلال مسابقات وجوائز معينة.
8.	*0.000	0.798	يوجد تعاون تام بين المؤسسة وبقية المؤسسات الحكومية الأخرى.
9.	*0.000	0.911	تقدم المؤسسة برامج تدريبية كافية وملائمة للموظفين لرفع كفاءتهم العلمية والعملية.
10.	*0.000	0.857	تقيس المؤسسة مدى الاستفادة من البرامج التدريبية التي تقدمها لموظفيها.
11.	*0.000	0.924	تحرص المؤسسة على الاستمرار في تطوير قدرات الإبداع لدى الموظفين فيها.
12.	*0.000	0.823	تقدم المؤسسة التحفيز اللازم للموظفين.
13.	*0.000	0.782	يوجد استقرار لدى الكادر العامل في المؤسسة.
14.	*0.000	0.687	لدى الموظفين الاستعداد لبذل جهد إضافي لخدمة المواطن.
15.	*0.000	0.689	تراعي المؤسسة ظروف الموظفين الطارئة.
16.	*0.000	0.810	يوجد موظفون على خبرة عالية في المؤسسة بعدد مناسب.
17.	*0.000	0.777	يشكل التدوير الوظيفي عامل تطوير في المؤسسة.

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $\alpha = 0.05$ .

يوضح جدول (21) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

### جدول (21)

#### معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (.Sig)	معامل الارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	0.760	يوجد لدى المؤسسة دليل عمليات واضح ومعتمد.
2.	*0.000	0.767	يوجد للمؤسسة وصف وظيفي وهيكلية واضحة.
3.	*0.000	0.860	يتم تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة بعد مراجعة الإجراءات الداخلية فيها.
4.	*0.000	0.940	تعيد المؤسسة النظر في الإجراءات الداخلية بشكل مستمر.
5.	*0.000	0.909	تقوم المؤسسة ببرمجة العمليات الإدارية والمالية فيها لتسهيل إنجاز المهام.
6.	*0.000	0.901	يوجد انسجام وتوافق بين أهداف المؤسسة والعمليات الإدارية الداخلية.
7.	*0.000	0.936	تتصف العمليات الإدارية داخل المؤسسة بالوضوح والتسلسل.
8.	*0.000	0.848	توفر المؤسسة جهاز الحاسوب اللازم للموظف.
9.	*0.000	0.913	تعمل المؤسسة على تحديد احتياجات ومتطلبات المواطنين.
10.	*0.000	0.842	تعمل المؤسسة على تطوير خدماتها لكسب رضا المواطن.
11.	*0.000	0.932	يتم تقديم الخدمة للمواطن في الوقت المناسب.
12.	*0.000	0.917	يتم تقديم الخدمة للمواطن بجودة عالية.
13.	*0.000	0.709	توجد آلية إلكترونية ليقوم المواطن بمتابعة معاملته.

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $\alpha = 0.05$ .

يوضح جدول (22) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السادس والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

### جدول (22)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السادس والدرجة الكلية للمجال

القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل لارتباط بيرسون	الفقرة	م
*0.000	0.790	تقوم المؤسسة بصيانة مواردها وتميبتها.	1.
*0.000	0.839	يستطيع عضو المجلس التشريعي زيارة المؤسسة والإطلاع على عملها.	2.
*0.000	0.761	يستفيد المجتمع من التقدم التكنولوجي للمؤسسة.	3.
*0.000	0.785	تعمل المؤسسة على تكافؤ الفرص في التوظيف.	4.
*0.000	0.880	تستقبل إدارة المؤسسة انتقادات الجهات المختصة.	5.
*0.000	0.680	تعقد المؤسسة لقاءات مع المجتمع المدني.	6.
*0.000	0.903	تراعي المؤسسة حقوق الإنسان.	7.
*0.000	0.922	تعمل المؤسسة على تحسين ظروف العمل.	8.
*0.000	0.775	تشجع المؤسسة موظفيها على العمل التطوعي لخدمة المجتمع.	9.
*0.000	0.850	تقوم المؤسسة بما يلزم لضمان عدم وجود إصابات عمل.	10.
*0.000	0.747	لا تسمح المؤسسة بعمل المسنين وصغار السن.	11.
*0.000	0.587	تراعي المؤسسة ذوي الاحتياجات الخاصة في عملية التوظيف.	12.
*0.000	0.878	تحترم المؤسسة العادات والتقاليد والجوانب الاخلاقية.	13.
*0.000	0.907	تقدم المؤسسة الخدمات الأفضل للمواطنين بدون تمييز.	14.
*0.000	0.777	تقدم المؤسسة خدمات خاصة للمجتمع المحيط بها.	15.
*0.000	0.873	تسعى المؤسسة لعدم الإضرار بالمواطن.	16.
*0.000	0.843	تتفاعل المؤسسة مع جهات المجتمع المحلي وتتبنى بعض الأنشطة الخاصة بهم.	17.

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

## ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الإستبانة. يبين جدول (23) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الإستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر جميع مجالات الإستبانة صادقة لما وضع لقياسه.

### جدول (23)

معامل الارتباط بين كل درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة.

الرقم	المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	مستوى أداء المؤسسة	0.901	*0.000
2.	رضا المواطن	0.946	*0.000
3.	الجانب المالي	0.953	*0.001
4.	النمو والتعليم	0.971	*0.000
5.	العمليات الداخلية	0.979	*0.000
6.	المسؤولية الاجتماعية	0.951	*0.000

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

### 3- ثبات الإستبانة Reliability:

يقصد بثبات الإستبانة أن تعطي هذه الإستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الإستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الإستبانة يعني الاستقرار في نتائج الإستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. وقد تحقق الباحث من ثبات إستبانة الدراسة من خلال طريقتين وذلك كما يلي:

#### أ- معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient :

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (24).

وينضح من النتائج المبينة في جدول (24) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل مجال وتتراوح بين 0.943 و 0.971 لكل مجال من مجالات الإستبانة، وكذلك لجميع فقرات الإستبانة تساوي 0.993. قيمة الصدق الذاتي كانت مرتفعة لكل مجال وتتراوح بين 0.971، 0.986 لكل مجال من مجالات الإستبانة، وكذلك قيمة الصدق الذاتي لجميع فقرات الإستبانة تساوي 0.996. بالتالي يمكن القول بأن معاملي الثبات والصدق مرتفع.

جدول (24) نتائج قيمة معامل ألفا كرونباخ

م	المجال	معامل ألفا كرونباخ (الثبات)	الصدق الذاتي*
1.	مستوى أداء المؤسسة	0.948	0.973
2.	رضا المواطن	0.954	0.977
3.	الجانب المالي	0.943	0.971
4.	النمو والتعليم	0.969	0.984
5.	العمليات الداخلية	0.971	0.986
6.	المسؤولية الاجتماعية	0.962	0.981
	جميع مجالات الاستبانة معاً	0.993	0.996

\* الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب للثبات

#### ب- طريقة التجزئة النصفية Split Half Method:

حيث تم تجزئة فقرات الاختبار إلي جزئين (الأسئلة ذات الأرقام الفردية ، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية) ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة بيرسون براون Spearman Brown:

$$\text{معامل الارتباط المعدل} = \frac{2r}{1+r} \text{ حيث } r \text{ معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة}$$

الزوجية. وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول (25)

ويتضح من النتائج المبينة في جدول (25) أن قيمة معامل الارتباط المعدل (سبيرمان براون

Spearman Brown) مقبول ودال إحصائياً.

وتكون الإستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق رقم (1) قابلة للتوزيع. وبذلك يكون

الباحث قد تأكد من صدق وثبات إستبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الإستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

جدول (25)

طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الإستبانة

م	المجال	معامل الارتباط	معامل الارتباط المعدل
1.	مستوى أداء المؤسسة	0.943	0.971
2.	رضا المواطن	0.917	0.957
3.	الجانب المالي	0.949	0.974
4.	النمو والتعليم	0.957	0.978
5.	العمليات الداخلية	0.957	0.978
6.	المسؤولية الاجتماعية	0.936	0.967
	جميع مجالات الاستبانة	0.990	0.995



## الفصل الثاني:

# تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

## المبحث الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية

وفيما يلي عرض لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية

### المطلب الأول: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

يبين جدول (26) أن معظم عينة الدراسة من الذكور، وهذا يمثل ما نسبته 90.4% من عينة الدراسة، بينما تمثل الإناث 9.6% من عينة الدراسة، وبالرجوع إلى كتاب فلسطين الإحصائي السنوي لعام 2013، الصادر عن الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، حيث بلغت المشاركة في القوى العاملة لعام 2012 في فلسطين 43.6% بواقع 69.1% للذكور، و17.4% للإناث<sup>1</sup>، وبالرجوع إلى سجلات ديوان الموظفين العام في قطاع غزة، حيث بلغ عدد موظفي الخدمة المدنية الذين هم على رأس عملهم 31,182 موظفاً، ويبلغ عدد الذكور 20,744 موظفاً أي بنسبة 66.53% من مجموع الموظفين العام، ويبلغ عدد الموظفات 10,438 موظفة أي بنسبة 33.47% من مجموع الموظفين العام<sup>2</sup>. وترجع هذه الفروق في الأعداد بين الذكور والإناث في إشغال الوظائف الحكومية عامة، والوظائف العليا خاصة إلى المفاهيم الثقافية السائدة في المجتمع الفلسطيني، ويتطلب ذلك سياسة عامة لدى الحكومات الفلسطينية في تعزيز دور المرأة الفلسطينية داخل المؤسسات الحكومية.

جدول (26): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

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

<sup>1</sup> الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2013): كتاب فلسطين الإحصائي السنوي، رام الله، فلسطين، ص133

<sup>2</sup> ديوان الموظفين العام (2012): تقرير الخدمة المدنية السنوي، الإصدار الأول، غزة، فلسطين، ص22

## المطلب الثاني: توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

يبين الجدول (27) أن معظم عينة الدراسة هي من المدراء العامون، وهذا يمثل ما نسبته 80.8% من عينة الدراسة، بينما يمثل الوكلاء المساعدون 13.7%، أما الوكلاء فتبلغ نسبتهم 5.5%، وبالرجوع لقانون الخدمة المدنية، وقرار مجلس الوزراء رقم 144 لعام 2004 بشأن الوصف الوظيفي للمناصب العليا في الوزارات الصادر بتاريخ 2004/1/5<sup>1</sup>، والذي يحدد الهيكل التنظيمي للوزارة ابتداء من الوزير، ثم وكيل الوزارة، والوكيل المساعد، والمدير العام، حيث يشرف المدير العام على الإدارة العامة التي تتكون من العديد من الدوائر. كما يشير القرار إلى أن كل دائرة تتكون من عدد من الأقسام يتولى المسؤولية عن كل قسم رئيس، وتتكون الأقسام من عدد من الشعب. وبهذا فيكون توزيع المناصب الإدارية الواردة في الجدول ضمن الاطار الطبيعي.

جدول (27): 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
المجموع الكلي	146	100.0

## المطلب الثالث: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

يبين الجدول رقم (28) 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%، ويأتي هذا في السياق الطبيعي لتوزيع مكونات العينة، مع مراعاة أن المؤسسة الحكومية ليست مؤسسة أكاديمية وكفي أن يتم التعيين فيها على الشهادة الجامعية الأولى كشرط لتولي أي وظيفة إشرافية داخل المؤسسة الحكومية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> وزارة الداخلية والأمن الوطني (2011): الخدمة المدنية - قوانين ولوائح وتعاميم، الإدارة العامة للشؤون القانونية، غزة،

فلسطين، ص 88 - ص 95

<sup>2</sup> المصدر السابق، ص 14، ص 228

جدول (28): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

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

## المطلب الرابع:

### توزيع أفراد العينة حسب الخبرة العملية في الحكومة

يوضح جدول (29) توزيع الموظفين حسب خبرتهم داخل الحكومة، حيث بلغت نسبة ما هو أقل من 6 سنوات 16.4%، أما من 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 على 19.9%، ومن 20 سنة فما فوق بلغت نسبتهم 17.1%. ويعتقد الباحث بأن مستوى الخبرة العملية في الحكومة والذي يصل إلى 83.6% من مجتمع الدراسة من 6 سنوات فما فوق، يمثل عنصر قوة للعمل الحكومي، حيث تراكم الخبرة ولفترات طويلة، مما ينعكس إيجاباً على الخدمات المقدمة للمواطنين، والارتقاء بالعمل الحكومي بشكل أكبر.

جدول (29): 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
المجموع الكلي	146	100.0

## المطلب الخامس:

### توزيع أفراد العينة حسب الخبرة العملية خارج الحكومة

يوضح جدول (30) من عينة الدراسة أن الذين كانت خبرتهم العملية خارج الحكومة أقل من 6 سنوات بلغت نسبة 47.9%، بينما 13.7% لمن خبرتهم العملية تتراوح من 6 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، أما 12.3% من العينة تتراوح خبرتهم من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة، و9.6% خبرتهم العملية من 15 سنة وأقل من 20 سنة، و15.1% خبرتهم العملية 20 سنة فأكثر. ويتضح من هذه النتيجة أن ما نسبته 52.1% لديهم خبرة خارج الحكومة لمدة تتراوح ما بين 6 سنوات فأكثر، وهذا يعطي مؤشرا إيجابيا للخبرة الموجودة داخل الفئة العليا من الموظفين، ولما لذلك من آثار إيجابية على العمل.

جدول (30): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة العملية خارج الحكومة

النسبة المئوية (%)	العدد	الخبرة العملية خارج الحكومة
47.9	70	أقل من 6 سنوات
13.7	20	من 6 - أقل من 10
12.3	18	من 10 - أقل من 15
9.6	14	من 15 - أقل من 20
15.1	22	من 20 فأكثر
98.6	144	المجموع الكلي

## المطلب السادس: توزيع أفراد العينة حسب العمر

من خلال الاطلاع على جدول (31) 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. وبحساب بسيط فإن الفئة التي تقع ما بين 25 سنة إلى 45 سنة تصل إلى 53.4% من عدد العاملين في الفئة العليا في الحكومة، وتليها نسبة 32.9% من 45 سنة وأقل من 55 سنة، حيث يتضح أن النسبة الغالبة هي نسبة شابة، وقادرة على العطاء. وبالرجوع إلى جداول الخبرة العملية، والمؤهل العلمي، والعمر، تتضح عناصر القوة التي يتميز بها أفراد الفئة العليا من الموظفين في العمل الحكومي، وما لذلك من آثار إيجابية على العمل العام، وخدمة المواطن الفلسطيني.

جدول (31): توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	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
المجموع الكلي	146	100.0

## المطلب السابع: توزيع أفراد العينة حسب الوزارة

أما نسبة توزيع أفراد العينة على الوزارات، وبالرجوع إلى جدول (32)، فقد كانت على النحو التالي:-

- بلغ عدد العاملين في وزارة الداخلية - الشق المدني الذي وزعت عليهم الاستبانة نسبة 12.7% من مجموع الاستبانات الموزعة.
- وزارة التربية والتعليم حيث وصل عدد العاملين من الفئة العليا 11.4%.
- وزارة الصحة حيث بلغ عدد العاملين فيها من الفئة العليا 8%.
- وزارة المالية حيث بلغ عدد العاملين فيها 8%.
- وزارة الأشغال العامة والإسكان 6%.
- وزارة الأوقاف والشؤون الدينية 5%.
- وزارة الحكم المحلي 5%.
- بقية الوزارات فقد بلغ نسبة عدد الاستبانات الموزعة فيها على الفئة العليا 43.9%.

جدول (32): أعداد الموظفين في الوزارات وعدد الاستبانات الموزعة  
على كل وزارة، أو مؤسسة عامة

م	اسم المؤسسة	عدد الذين وزعت عليهم الاستبانات	أعداد الموظفين
1	الإدارة العامة للمحركات		311
2	هيئة التوجيه والارشاد		8
3	وزارة العدل - ديوان الفتوى والتشريع	1	13
4	سلطة المياه الفلسطينية	1	14
5	التأمين والمعاشات		16
6	وزارة شؤون المرأة	2	22
7	سلطة جودة البيئة	3	26
8	سلطة الطاقة والموارد الطبيعية	1	28
9	جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني		31
10	وزارة الشؤون الخارجية	3	31
11	وزارة التخطيط	2	32
12	وزارة الإعلام		33
13	وزارة الثقافة	3	36
14	الهيئة العامة للمعابر والحدود		40
15	وزارة السياحة والآثار	2	40
16	وزارة شؤون الأسرى	2	43
17	ديوان الرقابة المالية والإدارية	3	45
18	المجلس التشريعي	4	55
19	الأمانة العامة لمجلس الوزراء	2	71
20	سلطة الأراضي	3	85
21	وزارة العدل	3	87
22	ديوان الموظفين العام	1	98
23	وزارة الحكم المحلي	8	112
24	المحاكم الشرعية - ديوان القضاء الشرعي		139
25	وزارة الأشغال العامة والإسكان	9	151
26	وزارة العدل - النيابة العامة		156

166	2	وزارة الشباب والرياضة	27
167	6	وزارة النقل والمواصلات	28
195	3	وزارة العمل	29
203		وزارة العدل - المجلس الأعلى للقضاء	30
246	6	وزارة الاقتصاد الوطني	31
250	3	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	32
336	3	وزارة الزراعة	33
425	5	وزارة الشؤون الاجتماعية	34
613	19	وزارة الداخلية والأمن الوطني - مدني	35
663	12	وزارة المالية	36
1347	8	وزارة الأوقاف والشؤون الدينية	37
9226	12	وزارة الصحة	38
15600	17	وزارة التربية والتعليم	39
22		متفرقات	40
31182	149	المجموع الكلي	

المصدر: ديوان الموظفين العام (2012): تقرير الخدمة المدنية السنوي، غزة، فلسطين، ص 30 - 32

كما يمكن ملاحظة أن بعض الوزارات الكبرى مثل: (وزارة الصحة، وزارة التربية والتعليم، وزارة الداخلية) يبلغ نصيبها من وظائف الفئة العليا أقل من المجموع الكلي لموظفيها، ويعود ذلك إلى طبيعة عمل الوزارة والخدمات المقدمة للجمهور، وطبيعة الموظفين فيها، ونطاق الإشراف كذلك. حيث أن بعض الوزارات يعتبر نطاق الإشراف فيها واسعاً، أما الوزارات الأخرى فإن نطاق الإشراف يكون ضيقاً.

## المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

### المطلب الأول: تحليل فقرات الاستبانة

فيما يلي نتائج استخدام اختبار (T) لمعرفة ما إذا كان المتوسط الحسابي لدرجة الاستجابة لكل فقرة من فقرات الاستبانة تساوي القيمة المتوسطة وهي 6 أم تختلف عنها اختلافاً جوهرياً أي بصورة واضحة. إذا كانت Sig.(P-value) أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  (حسب نتائج برنامج SPSS) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة آراء أفراد العينة تقترب من القيمة المتوسطة وهي 6، أما إذا كانت Sig.(P-value) أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن متوسط درجة الإجابة تختلف عن القيمة المتوسطة، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرياً عن القيمة المتوسطة. وذلك من خلال إشارة قيمة الاختبار فإذا كانت T موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن القيمة المتوسطة والعكس صحيح.

وسيتم تحليل مستوى أداء المؤسسة والذي يعتبر متغيراً تابعاً، كما سيتم تحليل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، والتي تعتبر متغيراً مستقلاً، وفيما يلي بيان ذلك:-

### المقصد الأول: تحليل فقرات المتغير التابع: مستوى أداء المؤسسة

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. والنتائج موضحة في جدول (34)، ومن خلال هذا الجدول يمكن استخلاص النتائج التالية:-

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة " يوجد لدى المؤسسة هيكلية تنظيمية واضحة " يساوي 8.47 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 84.73%، قيمة اختبار T تساوي 18.12 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، وبالرجوع إلى دراسة كلاب<sup>1</sup>، حول وجود هيكل تنظيمي معتمد من مجلس الوزراء حيث كان المتوسط الحسابي 33.27%، وبالاطلاع على دراسة الغوطي<sup>2</sup>، حيث تبين أن المتوسط الحسابي لوجود هيكلية تنظيمية محددة وواضحة بلغ 81.6%، وبمقارنة النتائج السابقة بنتائج هذه الدراسة التي تمت عام 2014 يلاحظ أن هناك تطوراً كبيراً في هذا الجانب حيث كانت نتيجة الدراسة بمتوسط حسابي قدره 84.73%، ويعزو الباحث هذا التغيير إلى التطور الذي جرى خلال الفترة الواقعة

<sup>1</sup> كلاب، سعيد يوسف (2004): واقع الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي - دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية

ال فلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص134

<sup>2</sup> الغوطي، إبراهيم عبد اللطيف (2006): متطلبات نجاح الحكومة الإلكترونية من وجهة نظر الإدارة العليا في الوزارات

ال فلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص150



ما بين عام 2004 وعام 2014، حيث تم التركيز على وجود هيكليات تنظيمية في المؤسسات العامة، وإقرار هذه الهيكليات من مجلس الوزراء الفلسطيني.

- المتوسط الحسابي للفقرة الحادية عشرة " يوجد لدى المؤسسة نظام مالي محوسب للقيام بالعمل على الشكل المطلوب " يساوي 7.94 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 79.38%، قيمة اختبار T تساوي 15.38 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، وبالرجوع إلى دراسة حماد<sup>1</sup>، حيث كان المتوسط الحسابي لإجابة سؤال مفاده "يعتمد العمل في الإدارة المالية بشكل كامل على نظام محوسب"، 72.47%، كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة الرفاتي<sup>2</sup>، حيث كان المتوسط الحسابي لنفس السؤال ولكن بصيغة مختلفة "تستخدم منظمتكم نظام محاسبي جيد ومحوسب للقيام بعملها بالشكل المطلوب"، حيث كان المتوسط الحسابي 82.62%، ويعزو الباحث تقارب هذه النتائج إلى أهمية وجود النظام المالي المحوسب، حيث أنه موجود بشكل فعلي في المؤسسات التي أجريت الدراسات عليها.

- المتوسط الحسابي للفقرة العاشرة " يوجد في المؤسسة نظام إداري قادر على تحقيق الاتصال بسهولة" يساوي 7.90 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 79.01%، قيمة اختبار T تساوي 15.61 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، وبالرجوع إلى دراسة الرفاتي<sup>3</sup>، حول ذات السؤال حيث كان المتوسط الحسابي 74.75%، وبالمقارنة بين نتائج دراسة الرفاتي، وهذه الدراسة يتضح بأن المؤسسات العامة في قطاع غزة لديها نظام إداري قادر على تحقيق الاتصال الداخلي والخارجي بسهولة، مما يعد مؤشراً إيجابياً من مؤشرات أداء المؤسسات العامة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " يمكن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة من خلال الموارد المتاحة" يساوي 6.17 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 61.75%، قيمة اختبار T تساوي 1.02 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.155، وهذا يعني أن المؤسسة قادرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تسعى لتحقيقها، وهذا يتطابق مع النتائج التي توصلت إليها دراسة الرفاتي<sup>4</sup>، حيث كان المتوسط الحسابي لنفس السؤال 72.78%. ويلاحظ ضعف هذا البند من بين بقية البنود التي تم دراستها في البعد المالي.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي الكلي يساوي 7.46، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات البعد يساوي 74.60%، قيمة اختبار T تساوي 13.94 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر بعد " مستوى أداء المؤسسة " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة

<sup>1</sup> حماد، أكرم إبراهيم (2005): تقويم أداء الإدارات المالية في مؤسسات السلطة الفلسطينية - بحث تطبيقي على عدد من الوزارات الحكومية في قطاع غزة، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الأول - الاستثمار والتمويل في فلسطين - بين آفاق التنمية والتحديات المعاصرة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص 19.

<sup>2</sup> الرفاتي، عادل جواد، مصدر سابق، ص 94.

<sup>3</sup> المصدر السابق، ص 94.

<sup>4</sup> المصدر السابق، ص 94.

$\alpha = 0.05$ ، ويعني هذا أن أداء المؤسسات العامة جيد، حيث تتوفر فيها الهيكلية التنظيمية الواضحة، ووجود علاقات داخلية سليمة، وسهولة الاتصالات داخل المؤسسة العامة. ويعود هذا إلى الاثر الإيجابي لتطبيق بنود بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات العامة والذي يتوافق مع دراسة عبد الرحيم محمد<sup>1</sup>، التي سبقت الإشارة لها في الاطار النظري من هذه الدراسة. كما أشارت دراسة Pollalis<sup>2</sup>، إلى أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يوفر منهجية لتطوير معايير الأداء في مؤسسات القطاع العام. كما تتوافق نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة Mwijuma<sup>3</sup>، والتي توصلت إلى أن كفاءة تطبيق الاستراتيجية يعتمد بشكل رئيسي على كيفية إدارة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن<sup>3</sup>. وبالرجوع إلى دراسة كانج<sup>4</sup>، حيث توصلت الدراسة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن أصبحت أداة تقييم مهمة في السنوات الأخيرة وبدأت كبريات الشركات الأمريكية في استخدامها. كل هذا يفسر جودة الأداء في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة بناء على رأي الشريحة التي تم اجراء الاستبانة عليها. وسيتم التعرض لهذا الموضوع بشكل أوضح ومفصل في صفحات الدراسة القادمة.

---

<sup>1</sup> محمد، عبد الرحيم، مصدر سابق، ص 256 - ص 269

<sup>2</sup> Pollalis, Yannis, and others, previous resource, p53

<sup>3</sup> Mwijuma, Shufaa Omar, previous resource, p151

<sup>4</sup> Kang, Gerui, previous resource, p73

جدول (33)

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

م	الفرقة	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 الإستراتيجي 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	1.79	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 المؤسسة.	6.92	69.25	1.83	6.10	*0.000	12
10.	يوجد في المؤسسة نظام إداري قادر على تحقيق الاتصال بسهولة.	7.90	79.01	1.47	15.61	*0.000	3
11.	يوجد لدى المؤسسة نظام مالي محوسب للقيام بالعمل على الشكل المطلوب.	7.94	79.38	1.52	15.38	*0.000	2
12.	تعمل المؤسسة على تطوير أساليب تقييم الأداء بشكل مستمر.	7.40	74.04	1.85	9.16	*0.000	10
13.	يتوفر لدى المؤسسة الكادر العلمي والمهني لتطبيق الأهداف الإستراتيجية.	7.57	75.68	1.57	12.06	*0.000	5
14.	يتم اشراك العاملين في المؤسسة في عملية صنع القرار.	6.86	68.63	1.98	5.27	*0.000	13
	<b>جميع فقرات المجال معاً</b>	<b>7.46</b>	<b>74.60</b>	<b>1.27</b>	<b>13.94</b>	<b>*0.000</b>	

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

## المقصد الثاني:

### تحليل فقرات المتغيرات المستقلة: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

#### أولاً: بعد رضا المواطن

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. والنتائج موضحة في جدول (34)، ومن خلال هذا الجدول يمكن الوصول إلى النتائج التالية:-

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " يوجد للمؤسسة صفحة إلكترونية، وبريد إلكتروني لتسهيل الاتصال بها" يساوي 9.21 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 92.12%، قيمة اختبار T تساوي 31.63 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، وبالرجوع إلى دراسة الغوطي<sup>1</sup> حول المتوسط الحسابي للأسئلة التالية:-

1- استخدم البريد الإلكتروني بشكل جيد، بلغ المتوسط الحسابي 69.00%.

2- يوجد موقع للوزارة على شبكة الانترنت، بلغ المتوسط الحسابي 80.00%.

3- موقع الوزارة على الانترنت يتم تحديثه بشكل مستمر، بلغ المتوسط الحسابي 69.6%.

وبالرجوع إلى دراسة الرقب<sup>2</sup>، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبند، "تستخدم الوزارة شبكة الحاسوب في معاملاتها الداخلية"، 60.07%، وبمقارنة هذه النتائج مع نتائج هذه الدراسة يلاحظ أهمية وجود شبكة حاسوب يتم من خلالها الاتصال بالمواطنين، وتسهيل الخدمات المقدمة لهم، حتى أن بعض المؤسسات وفرت صفحة للتواصل الاجتماعي وللدرد على استفسارات المواطنين.

وتعتبر صفحة وزارة الداخلية نموذجاً لذلك، حيث يستطيع المواطن إرسال الشكوى التي يريد، أو إرسال المقترح الذي يرى أن فيه فائدة للمؤسسة أو للمواطن.

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " يستطيع المواطن الوصول إلى مكاتب المؤسسة بسهولة" يساوي 8.82 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 88.15%، قيمة اختبار T تساوي 26.22 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، ويعني هذا أن المواطن أينما كان يستطيع الوصول إلى مكان الخدمة بسهولة، والحصول عليها بدون عناء. ومن خلال المقابلة مع أسامة مليحة<sup>3</sup>، حول هذا البند، حيث كانت الاجابة عليه في استبانة أعدتها الإدارة العامة لجودة الأداء الحكومي في الأمانة العامة لمجلس الوزراء، أفاد 80% من المواطنين بالموافقة على هذا البند، مما يعني أنه في كثير

<sup>1</sup> الغوطي، إبراهيم عبد اللطيف، مصدر سابق، ص144

<sup>2</sup> الرقب، حماد محمود، مصدر سابق، ص144

<sup>3</sup> مليحة، أسامة، الأمانة العامة لمجلس الوزراء، تقييم الأداء الحكومي باستخدام نموذج التميز الأوروبي لعام 2011، غزة، 2014/6/17م (مقابلة شخصية).

من المؤسسات العامة يستطيع المواطن الوصول إلى مكاتب المؤسسة بسهولة، وتتفق هذه الاجابة مع اجابة أسامة قاسم<sup>1</sup>، وكيل مساعد التخطيط والتطوير والمعلوماتية في وزارة الداخلية بقطاع غزة حيث كانت اجابته بأن مقرات وزارة الداخلية تتميز بالحرص على سهولة وصول المواطن إلى مكاتبها، كل هذه الاجابات تتفق مع النتيجة التي توصلت لها هذه الدراسة.

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " يوجد موظف استقبال على مدخل المؤسسة" يساوي 8.81 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 88.08%، قيمة اختبار T تساوي 19.60 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، وتتفق هذه النتيجة مع اجابة كل من المهندس/ أسامة مليحة والمهندس/ أسامة قاسم، حيث كانت اجابة 68% من المواطنين بالموافقة على هذا البند، ويعتبر وجود موظف الاستقبال على مدخل المؤسسة عنصرا هاما من عناصر العلاقات العامة، حيث يتم توجيهه المواطن إلى المكان الذي يطلبه بسهولة، بل وتوفير الخدمة السريعة له.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية عشرة " تسعى المؤسسة لتقديم الخدمات الأفضل للمواطن" يساوي 8.41 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 84.11%، قيمة اختبار T تساوي 21.14 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، حيث تعتبر هذه نقطة إيجابية لصالح تحقيق رضا المواطن من قبل المؤسسات العامة. وبالاطلاع على المتوسط الحسابي للفترة التالية الذي بلغ 83.49% مما يعد مؤشرا إيجابيا لهذا البند.

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " تسعى المؤسسة لخدمة المواطنين بشكل عادل" يساوي 8.35 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 83.49%، قيمة اختبار T تساوي 19.57 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، وبالرجوع إلى دراسة مطير<sup>2</sup>، والتي توضح بأن مجلس الوزراء الفلسطيني يشدد في اجتماعاته على ضرورة وألوية تقديم الخدمة للمواطنين والاستجابة لطلباتهم وعدم إهمالها، إضافة إلى أن الوزارات تطور أنشطتها بشكل مستمر مما يزيد من جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، والسعي الدؤوب إلى بناء منظومة علاقات طيبة مع الجمهور وأصحاب المصالح، وتقديم الخدمة لهم بشكل مقبول.

كما ورد في نفس الدراسة في موضع آخر بأن الوزارة تحرص على تقديم خدماتها للمستفيدين بعيدا عن التمييز أو التحيز، إضافة إلى توافر الموضوعية في تقديم خدمات الوزارة لكافة فئات المجتمع إلى حد كبير في الخدمات المقدمة للجمهور الفلسطيني والاستفادة منها<sup>3</sup>. وعليه فإن كل النقاط السابقة تعتبر نقاط قوة للمؤسسة العامة في قطاع غزة.

<sup>1</sup> قاسم، اسامة، وزارة الداخلية والأمن الوطني، تقييم أداء وزارة الداخلية باستخدام نموذج التميز الأوروبي 2011، غزة، 2014/6/15م (مقابلة شخصية).

<sup>2</sup> مطير، سمير عبد الرزاق (2013): واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد وعلاقتها بالأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين، ص104

<sup>3</sup> المصدر السابق، ص122

- المتوسط الحسابي للفقرة العاشرة " تعمل المؤسسة على التعرف على آراء الجمهور في تقييم خدماتها " يساوي 7.01 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 70.07%، قيمة اختبار T تساوي 6.01 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، وبالرجوع إلى دراسة الرفاتي<sup>1</sup>، بند تقوم إدارة المنظمة بتقويم رضا العملاء عن الخدمات التي تقدمها، بلغ المتوسط الحسابي لهذا البند 72.78%. ومن خلال مقارنة النتائج يتبين تقارب النتائج بين الدراستين. وقد بدأت المؤسسات تنظر للزبون على أنه شريك حقيقي في النجاح<sup>2</sup>، ولذلك لابد من التعرف على رأيه في الخدمات التي يتلقاها، ولا يكون الزبون فقط متلقيا للخدمة، ولا رأي له، وفي هذا الاطار من الجدير ذكره بأن المواطن الذي يتلقى الخدمة هو من سيصوت غدا في الانتخابات، فجودة الخدمة وعدمها سيكون له الدور الأبرز في تحديد شكل الحكومة القادمة.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 8.08، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 80.81%، قيمة اختبار T تساوي 22.20 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، ويعني هذا أن أداء المؤسسة العامة جيد جدا، وتعمل على تحقيق رضا المواطن الفلسطيني. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة Gomes<sup>3</sup>، التي أجريت لقياس أداء قوات الشرطة البرتغالية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، حيث تبين أن رضا المواطن قد كان على رأس الأولويات لدى قوات الشرطة البرتغالية، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه هذه الدراسة.

<sup>1</sup> الرفاتي، عادل جواد، مصدر سابق، ص103

<sup>2</sup> ادريس، وائل محمد صبحي، والغالي، طاهر محسن منصور، مصدر سابق، ص191

<sup>3</sup> Gomes, Patricia S., previous resource, p6

جدول (34)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات بعد رضا المواطن

الرتبة	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	م
5	*0.000	19.57	1.45	83.49	8.35	تسعى المؤسسة لخدمة المواطنين بشكل عادل.	.1
7	*0.000	16.55	1.46	79.93	7.99	يجد المواطن سهولة في الحصول على الخدمة.	.2
11	*0.000	5.64	3.21	75.00	7.50	تنتشر مكاتب المؤسسة في جميع المحافظات.	.3
1	*0.000	31.63	1.23	92.12	9.21	يوجد للمؤسسة صفحة إلكترونية، و بريد الكتروني لتسهيل الاتصال بها.	.4
2	*0.000	26.22	1.30	88.15	8.82	يستطيع المواطن الوصول إلى مكاتب المؤسسة بسهولة.	.5
3	*0.000	19.60	1.73	88.08	8.81	يوجد موظف استقبال على مدخل المؤسسة.	.6
12	*0.000	6.95	2.34	73.42	7.34	توجد صالة انتظار مناسبة للمواطن.	.7
9	*0.000	14.15	1.61	78.84	7.88	يستطيع المواطن مقابلة المسؤول بسهولة.	.8
10	*0.000	8.15	2.59	77.47	7.75	يوجد صندوق للشكاوى للمواطنين.	.9
13	*0.000	6.01	2.03	70.07	7.01	تعمل المؤسسة على التعرف على آراء الجمهور في تقييم خدماتها.	.10
6	*0.000	15.63	1.57	80.34	8.03	تستجيب المؤسسة لشكاوى الجمهور وتعمل على حلها.	.11
4	*0.000	21.14	1.38	84.11	8.41	تسعى المؤسسة لتقديم الخدمات الافضل للمواطن.	.12
8	*0.000	15.00	1.57	79.52	7.95	يتم الرد على شكاوى وملاحظات المواطنين بالتواصل المباشر معهم.	.13
	<b>*0.000</b>	<b>22.20</b>	<b>1.13</b>	<b>80.81</b>	<b>8.08</b>	<b>جميع فقرات بعد رضا المواطن</b>	

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

## ثانياً: البعد المالي

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. والنتائج موضحة في جدول (35)، ومن خلال الجدول يمكن التوصل إلى النتائج التالية:-

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " يوجد ضبط للأداء المالي في المؤسسة " يساوي 8.71 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 87.12%، قيمة اختبار T تساوي 22.86 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، وبالرجوع إلى دراسة حماد<sup>1</sup>، حول وجود إجراءات عمل واضحة ومكتوبة لضبط العمل فقد كان المتوسط الحسابي 70.91%، أما حول مساهمة الإدارة المالية في المحافظة على المال العام وضمان حسن استغلاله فقد كان المتوسط الحسابي لهذا البند 79.48%، أما حول مساهمة الإدارة المالية في ضبط وترشيد الانفاق الحكومي (القضاء على مظاهر البذخ فيه)، فقد بلغ المتوسط الحسابي 76.10%، أما دراسة كلاب<sup>2</sup> فقد بلغ المتوسط الحسابي لبند المحافظة على الأموال العامة والموارد المتاحة 60.56%، ومن خلال النتائج التي وردت يتبين مدى التحسن في الأداء المالي في الفترة ما بين 2004 و2014م.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " يتم إعداد الموازنة سنوياً في بداية العام " يساوي 8.61 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 86.10%، قيمة اختبار T تساوي 19.11 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، ومن خلال المقابلة مع خليل شقفة<sup>3</sup>، والذي أفاد بأن الموازنة تقدم في الوقت المحدد لها وفقاً للقانون، وبالرجوع إلى دراسة الرقب<sup>4</sup> حول إلزام الحكومة بصرف الموازنة المعتمدة للوزارات فقد بلغ المتوسط الحسابي 63.32%، وبمقارنة هذا الجانب مع دراسة كلاب<sup>5</sup>، حول إقرار الموازنة في الموعد القانوني فقد كان المتوسط الحسابي 57.38%، وبمقارنة نتائج دراسة الرقب مع دراسة كلاب يبدو واضحاً مدى التقدم في الالتزام بإقرار الموازنات في وقتها بالرغم من الحصار والظروف الصعبة التي يعاني منها قطاع غزة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " يتم وضع كافة الإيرادات في الحساب العام للمؤسسة " يساوي 8.10 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 80.97%، قيمة اختبار T تساوي 9.58 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، ومن خلال مقابلة مع ناصر مهنا<sup>6</sup>، وعند الاستفسار حول

<sup>1</sup> حماد، أكرم إبراهيم، مصدر سابق، ص20، و ص28

<sup>2</sup> كلاب، سعيد يوسف، مصدر سابق، ص156

<sup>3</sup> شقفة، خليل، وزارة المالية، تقييم أداء وزارة المالية، غزة، 10/6/2014م (مقابلة شخصية).

<sup>4</sup> الرقب، حماد محمود، مصدر سابق، ص137

<sup>5</sup> كلاب، سعيد يوسف، مصدر سابق، ص143

<sup>6</sup> مهنا، عبد الناصر، وزارة المالية، تقييم أداء وزارة المالية، غزة 10/6/2014م (مقابلة شخصية).



وضع كافة الإيرادات في الحساب العام للمؤسسة، أجاب قائلاً بأن جميع الإيرادات لمراكز المسؤولية في الحكومة تصب في حساب الإيراد العام، وبتطابق نتيجة الدراسة ونتيجة المقابلة التي أجريت مع السيد مدير عام الحسابات في وزارة المالية، يعتبر ذلك مؤشراً إيجابياً على الأداء المالي للمؤسسات العامة في قطاع غزة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " يوجد دورة مستندية واضحة داخل المؤسسة" يساوي 8.10 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 80.96%، قيمة اختبار T تساوي 12.44 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، وبالرجوع إلى دراسة كلاب<sup>1</sup>، حيث بلغ المتوسط الحسابي للسؤال يشتمل النظام المحاسبي على دورة ونماذج مستندية واضحة 65.23%، أما حول وجود تحديد واضح لخط سير المستندات وتسلسل إجراءات القيد بالسجلات المحاسبية فقد كان المتوسط الحسابي، 64.86%، ويعزو الباحث الفرق بين نتائج الدراسة قيد البحث ودراسة كلاب التغيير الحاصل في الأداء المالي في المؤسسات الحكومية.

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " تعتبر الإيرادات الذاتية كافية من وجهة نظر المؤسسة " يساوي 4.53 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 45.27%، قيمة اختبار T تساوي 7.23، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، وبمقارنة النتائج السابقة في البعد المالي يلاحظ أن الإيرادات الذاتية غير كافية من وجهة نظر موظفي الفئة العليا في المؤسسة، وذلك نظراً لقلّة الأوامر المالية الصادرة من وزارة المالية لتغطية نفقات الوزارات المختلفة، وظروف الحصار التي مر بها قطاع غزة، إضافة أنه لا يمكن إثقال كاهل المواطن الفلسطيني بفرض رسوم عالية مقابل الخدمات التي تقدم له.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي للبعد المالي يساوي 7.58، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات البعد المالي يساوي 75.81%، قيمة اختبار T تساوي 14.50 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، وهذا يعني أن البعد المالي للمؤسسات العامة في قطاع غزة جيد. إلا أن الفقرة الأولى هي الفقرة الوحيدة التي تمثل نقطة ضعف في البعد المالي، وذلك نظراً لظروف الحصار التي امتدت لسنوات طويلة على قطاع غزة، وعدم توفر الموازنات الكافية من وجهة نظر موظفي الفئة العليا. ولكن بالنظر إلى بقية الفقرات فإن البعد المالي يعتبر في وضع جيد. وبالرغم من أهمية البعد المالي إلا أن بطاقة الأداء المتوازن لا تجعله المقياس الوحيد لديها، ولكن تعتمد عدة مقاييس أخرى غير البعد المالي. ويحتل البعد المالي الدرجة الأولى في مؤسسات القطاع الخاص<sup>2</sup>، إلا أن هذا الأمر يختلف في مؤسسات القطاع العام حيث يقاس النجاح فيها بالفاعلية والكفاءة لمواجهة احتياجات الفئات

<sup>1</sup> المصدر السابق، ص 175

<sup>2</sup> الشيشني، حاتم محمد عبد الرؤوف، مصدر سابق، ص 121، وإدريس، وائل محمد صبحي، والغالبي، طاهر محسن

منصور، ص 171 - ص 175، وأبو قمر، محمد أحمد، مصدر سابق، ص 38 - ص 40

المستهدفة. وقد احتل البعد المالي الدرجة الرابعة في هذه الدراسة وهذا ما توافق مع نتائج دراسة بوليفار<sup>1</sup>، التي أجريت حول تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات القطاع العام.

### جدول (35)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات البعد المالي

م	الفرقة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1.	تعتبر الإيرادات الذاتية كافية من وجهة نظر المؤسسة.	4.53	45.27	2.46	-7.23	*0.000	12
2.	يتم إعداد الموازنة سنوياً في بداية العام.	8.61	86.10	1.65	19.11	*0.000	2
3.	يوجد دورة مستندية واضحة داخل المؤسسة	8.10	80.96	2.04	12.44	*0.000	4
4.	يتم وضع كافة الإيرادات في الحساب العام للمؤسسة	8.10	80.97	2.64	9.58	*0.000	3
5.	يتم استغلال الموارد والإمكانات المتاحة بما يحقق الأهداف بالتكلفة الأقل.	8.06	80.62	1.68	14.84	*0.000	5
6.	يوجد ضبط للأداء المالي في المؤسسة	8.71	87.12	1.43	22.86	*0.000	1
7.	تهتم المؤسسة بسداد مستحقات الموردين في الوقت المناسب.	7.53	75.34	2.02	9.16	*0.000	9
8.	تسعى المؤسسة للحصول على تمويل مناسب لدعم برامج الخدمة فيها	7.84	78.42	1.63	13.66	*0.000	7
9.	تعتبر أسعار الخدمات المقدمة للمواطن واضحة ومحددة.	7.77	77.67	2.79	7.64	*0.000	8
10.	يتم الاعلان عن تعديل أسعار الخدمات في الوسائل العامة، وقرار من مجلس الوزراء.	7.11	71.10	3.08	4.36	*0.000	10
11.	يستطيع المواطن الوصول إلى أماكن دفع الرسوم بسهولة	7.86	78.56	2.87	7.82	*0.000	6
12.	تعمل المؤسسة على زيادة الإيرادات بما لا يمس بالمواطن.	6.75	67.53	2.86	3.18	*0.001	11
	<b>جميع فقرات البعد المالي</b>	<b>7.58</b>	<b>75.81</b>	<b>1.32</b>	<b>14.50</b>	<b>*0.000</b>	

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

<sup>1</sup> Bolivar, Manuel Pedro Rodriguez, previous resource, pp.127-128

## ثالثاً: بعد النمو والتعليم

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (36)، ومن خلال هذا الجدول يمكن التوصل إلى النتائج التالية:-

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " عند غياب المسؤول في المؤسسة تتم أعمال المؤسسة بدون اضطراب " يساوي 8.41 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 84.11%، قيمة اختبار T تساوي 20.91 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، ومن خلال المقابلة مع أسامة مليحة<sup>1</sup>، تبين أنه عند غياب المسؤول في المؤسسة لا يحدث ارتباك في معظم المؤسسات لوجود قائم بالاعمال أو مفوض من قبل المسؤول، وهذا يعكس مستوى التفويض الذي تمارسه قيادة المؤسسة العامة، حيث تسير الأمور بشكل طبيعي أثناء غياب المسؤول.

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " توجد قيادة المؤسسة العليا بين الموظفين وقت الأزمات " يساوي 8.36 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 83.56%، قيمة اختبار T تساوي 17.42 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، وتتفق هذه النتيجة مع ما أفاد به أسامة قاسم<sup>2</sup>، حول ذات السؤال عندما اجاب بأن وزارة الداخلية تتميز بمبادرة القيادة في تصدر المشهد الميداني عند حدوث الأزمات، وهذا يعكس مستوى مشاركة القيادة لأفرادها في العمل أثناء الأزمات مما يشجع الأفراد على العمل، وتقديم الجهد الأفضل.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة "يوجد تعاون تام بين المؤسسة وبقية المؤسسات الحكومية الأخرى" يساوي 8.32 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 83.15%، قيمة اختبار T تساوي 20.83 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، ومن خلال مراجعة دراسة الغوطي<sup>3</sup>، حيث بلغ المتوسط الحسابي لوجود تبادل للبيانات بين الوزارات المختلفة بواسطة الحاسوب 50.4%، أما حول وجود تنسيق وتحديد للإجراءات المتداخلة مع الوزارات الأخرى حتى لا يحدث ازدواج في العمل، فقد بلغ المتوسط الحسابي 63.6%، وتعتبر هذه النتائج متواضعة إذا ما قورنت بنتيجة هذه الدراسة. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى المشاكل التي كانت تعاني منها المؤسسة العامة، ولكن نتيجة هذه الدراسة تبين مدى التعاون بين المؤسسات العامة في قطاع غزة، ومستوى التنسيق بين هذه المؤسسات، والاستفادة من التقنية المعاصرة في تطوير هذه العلاقة بين المؤسسات العامة في قطاع غزة، ويتبين ذلك من خلال مناقشة البنود اللاحقة في هذا الإطار.

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة "تعمل المؤسسة على استخدام التقنية المعاصرة في تطوير أدائها" يساوي 8.25 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 82.47%، قيمة اختبار T

<sup>1</sup> مليحة، أسامة، مصدر سابق، مقابلة شخصية.

<sup>2</sup> قاسم، أسامة، مصدر سابق، مقابلة شخصية.

<sup>3</sup> الغوطي، إبراهيم عبد اللطيف، مصدر سابق، ص144، ص153

تساوي 20.79 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، ومن خلال الاطلاع على دراسة الرقب<sup>1</sup>، بلغ المتوسط الحسابي لبند التكنولوجيا المتوفرة أدت إلى تقليل الجهد، وتوفير الوقت، وتحسين الأداء، 68.8%، أما السؤال حول اهتمام الوزارة بمواكبة التطور التكنولوجي، وتحديث وسائلها التقنية بناء عليه، 58.6%، وبذلك يمكن القول بأن مستوى التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسات العامة في قطاع غزة جيد، ويساعد بشكل فعال في تقديم الخدمات الأفضل للجمهور.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية عشر " تقدم المؤسسة التحفيز اللازم للموظفين " يساوي 6.27 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 62.74%، قيمة اختبار T تساوي 1.55 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.062، وبالرجوع إلى دراسة الرقب<sup>2</sup>، حول تشجيع الوزارة موظفيها على تقديم المبادرات والابتكارات، فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البند 51.5%، وبالرجوع إلى دراسة مطير، حول البند "تمنح الوزارة مكافآت وحوافز للموظف المبدع الذي يقدم أفكارا ابتكارية تساعد في تنمية وتطوير إجراءات العمل، حيث بلغ معامل الارتباط 0.601، مما يعني وجود علاقة ايجابية بين مستوى أداء المؤسسة العامة وتحفيز الموظفين. ويتفق الباحث في هذا الإطار مع مطير الذي أوصى بإيجاد آليات جديدة لتحفيز الموظفين على زيادة عطائهم ونتاجهم العلمي لتعزيز أكبر لفعالية الوزارة.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 7.45، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 74.51%، قيمة اختبار T تساوي 15.99 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، وبالرجوع إلى دراسة العمري<sup>3</sup>، والذي يعتبر أن بعد النمو والتعليم يأتي في مقابلة الاهداف بعيدة المدى والمنافسة العالمية، والتي تقتضي تطوير الأداء والمهارات بصورة دائمة، حيث يأتي النمو والتعليم في الأفراد والنظم، والإجراءات وذلك عن طريق التغيير التنظيمي أو الثقافة التنظيمية. وبالرغم من أن بعد النمو والتعليم يحتل المرتبة الخامسة في هذه الدراسة، إلا أن دراسة بوليفار جعلته في الدرجة الأولى لأهميته، حيث تعتبره مشجعا للموظفين على التدريب، ويدعم من ناحية نظرية وعملية حصول الموظفين على افضل المؤهلات لانجاز العمل. كما توصلت دراسة بوليفار<sup>4</sup>، إلى أنه يجب أن تكون عملية التدريب مستمرة. ومن خلال مراجعة محاور هذا البعد نجد أن هناك اهتمام بالتدريب، والتطوير، وتحسين الأداء، إضافة إلى أن المؤسسة تسير بشكل طبيعي عند غياب المسؤول مما يعني أن القيادة تفوض العاملين لديها بشكل مناسب مما يحافظ على سير العمل في المؤسسة.

<sup>1</sup> الرقب، حماد محمود، مصدر سابق، ص144

<sup>2</sup> الرقب، حماد محمود، مصدر سابق، ص148

<sup>3</sup> العمري، هاني عبد الرحمن، مصدر سابق، ص29

<sup>4</sup> Bolivar, Manuel Pedro Rodriguez, p125

جدول (36)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات بعد النمو والتعليم

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

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

## رابعاً: بعد العمليات الداخلية

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (37)، ومن خلال الاطلاع على الجدول يمكن التوصل إلى النتائج التالية:-

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " يوجد للمؤسسة وصف وظيفي وهيكلية واضحة" يساوي 8.18 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 81.78%، قيمة اختبار T تساوي 15.94 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، وبالرجوع إلى فقرات مستوى أداء المؤسسة العامة من هذه الدراسة حيث وصل المتوسط الحسابي لبند يوجد لدى المؤسسة وصف وظيفي واضح لكل الوظائف 78.84%، وبند يوجد لدى المؤسسة هيكلية تنظيمية واضحة 84.73%. ومع ملاحظة تقارب النتائج مع بعضها البعض، كما أن هذه النتائج تتوافق مع نتائج دراسة الغوطي<sup>1</sup>، حيث بلغ المتوسط الحسابي لبند يوجد في الوزارة هيكلية تنظيمية واضحة 81.6%، وبند يوجد وصف وظيفي واضح ومكتوب لكل موظف يحدد المهام والمسؤوليات 78.4%، وهذا يعني أن خطوط السلطة داخل المؤسسات العامة واضحة، وتسير التعليمات من أعلى إلى أدنى بدون عوائق، كما ترتفع التقارير إلى المستويات العليا بشكل سليم.

- المتوسط الحسابي للفقرة العاشرة "تعمل المؤسسة على تطوير خدماتها لكسب رضا المواطن" يساوي 8.11 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 81.10% قيمة اختبار T تساوي 17.37 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، وبالاطلاع على دراسة مطير<sup>2</sup>، حيث بلغ معامل الارتباط للبند التالية:-

1- تضع الوزارة كل الإجراءات اللازمة لتلبية احتياجات أصحاب المصلحة، 0.849

2- تطور الوزارة انشطتها بشكل مستمر بما يزيد من جودة الخدمة المقدمة للجمهور، 0.785

3- توفر الوزارة بيئة عمل تضمن احترام كرامة المواطنين، 0.788

4- يتم تقديم الخدمة للجمهور بشكل منظم، 0.840

وبالرجوع إلى دراسة الرقب<sup>3</sup>، بند التكنولوجيا المتوفرة أتت لتقليل الجهد، وتوفير الوقت، وتحسين الأداء، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البند 68.8%، وبند تهتم الوزارة بمواكبة التطور التكنولوجي، وتحديث وسائلها التقنية بناء عليه، حيث بلغ المتوسط الحسابي 58.6%، وبمقارنة النتائج في هذا البند يتبين مدى التطور الذي جرى على الخدمات المقدمة للمواطن الفلسطيني في المؤسسات العامة، والذي يأتي في سياق التطور الطبيعي، إضافة إلى الاهتمام الذي تبديه الحكومة في هذا الإطار.

- المتوسط الحسابي للفقرة التاسعة " تعمل المؤسسة على تحديد احتياجات ومتطلبات المواطنين" يساوي 7.95 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 79.45% قيمة اختبار T تساوي

<sup>1</sup> الغوطي، إبراهيم عبد اللطيف، مصدر سابق، ص150

<sup>2</sup> مطير، سمير عبد الرزاق، مصدر سابق، ص91

<sup>3</sup> الرقب، حماد محمود، مصدر سابق، ص144

15.54 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، وبالرجوع إلى دراسة الرفاتي<sup>1</sup>، بند تقوم إدارة المنظمة بتقويم رضا العملاء عن الخدمات التي تقدمها، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البند 72.78%، وبمقارنة النتائج مع بعضها يتضح تقاربها، كما تتفق هذه النتيجة مع إجابة أسامة قاسم<sup>2</sup>، حول ذات البند عندما أفاد بأن المؤسسات تجتهد في تحديد الاحتياجات والمتطلبات من خلال المقابلات أو المراجعات، وتطور تحديد الاحتياجات والمتطلبات بعد تبني العديد من المؤسسات ومنها وزارة الداخلية منهجية التخطيط بكافة أشكاله. مما يعني أن المؤسسات العامة في قطاع غزة تعمل على تحديد احتياجات المواطنين، وما يحمله ذلك من اهتمام هذه المؤسسات بتطوير الخدمات المقدمة للمواطنين، والاعتماد على الأبعاد التخطيطية في العمل.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة " توفر المؤسسة جهاز الحاسوب اللازم للموظف" يساوي 7.93 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 79.31%، قيمة اختبار T تساوي 10.57 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، وبمراجعة دراسة الغوطي<sup>3</sup>، بند عدد أجهزة الحاسوب في الوزارة مناسب لعدد العاملين حيث بلغ المتوسط الحسابي 62.0%، وبند جميع المدراء ورؤساء الأقسام في لديهم أجهزة حاسوب حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البند 60.6%، وبند جميع المدراء ورؤساء الأقسام لديهم اتصال مع الانترنت في الوزارة 50.0%، أما دراسة الرقب<sup>4</sup>، بند تستخدم الوزارة شبكة الحاسوب في معاملاتها الداخلية فقد بلغ المتوسط الحسابي 60.07%، وبمقارنة نتائج هذه الدراسات مع الدراسة قيد البحث يتبين أن المؤسسات العامة في قطاع غزة قد استطاعت توفير أجهزة حاسوب كافية للموظفين فيها، مما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة والارتقاء بالخدمات المقدمة للمواطنين.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة عشر " توجد آلية إلكترونية ليقوم المواطن بمتابعة معاملته " يساوي 6.32 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 63.15%، قيمة اختبار T تساوي 1.46 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.074، وتتوافق نتائج هذه الدراسة مع دراسة الرزي<sup>5</sup>، بند تقوم المؤسسة بتوفير المعلومات اللازمة لمواطنيها عبر الانترنت بلغ المتوسط الحسابي 67.30%، أما بند تضمن المؤسسة لكافة فئات المجتمع من استخدام المعلومات بلغ المتوسط الحسابي 64.67%، وتعني هذه النتيجة أن المواطن يستطيع متابعة معاملته مع الإدارات الحكومية عبر الحاسوب، وما يحمله هذا الأمر من بعد تطويري للعمل المؤسسي الحكومي. إلا أن هذا الجانب يلزم تعزيزه في المؤسسات العامة.

<sup>1</sup> الرفاتي، عادل جواد، مصدر سابق، ص103

<sup>2</sup> قاسم، أسامة، مصدر سابق، مقابلة شخصية.

<sup>3</sup> الغوطي، إبراهيم عبد اللطيف، مصدر سابق، ص144

<sup>4</sup> الرقب، حماد محمود، مصدر سابق، ص144

<sup>5</sup> الرزي، ديابا جميل محمد (2012): الحكومة الالكترونية ومعوقات تطبيقها - دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، م20، ع1، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين،

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 7.60، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 75.97% ، قيمة اختبار T تساوي 16.16 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، وبالرجوع إلى الإطار النظري من هذه الدراسة ص153 حيث تمت الإشارة إلى أن الضرورة تقتضي التركيز على ما هو مهم من مؤشرات العمليات الداخلية التي تقوم بها المؤسسة بحيث تساهم في توليد القدرات الابداعية لتجسد المؤسسة من خلالها إنجاز وتقديم الخدمات المتميزة في إطار الجودة أو رسوم الخدمة المقدمة للمواطن أو قدرة المؤسسة على المنافسة في الميدان الذي تعمل فيه المؤسسة<sup>1</sup>. كما تمت الإشارة في ذات الدراسة ص 150 إن الهدف من العمليات الداخلية هو التعامل مع الكفاءة والفاعلية والجودة وإدارة الجودة الشاملة والعديد من المفاهيم الإدارية المعاصرة<sup>2</sup>. من خلال الاطلاع على نتائج التحليل الذي تم اجراؤه تبين أن العمليات الداخلية لها تأثير مباشر أداء المؤسسات العامة في قطاع غزة. وبالرغم من قلة الموارد المالية، واستمرار الحصار لسنوات طويلة على قطاع غزة، إلا أن المؤسسات تستخدم مواردها في توفير شبكة حاسوب فعالة، وتوفير أجهزة حاسوب للارتقاء بالعمل الحكومي وتطويره. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة Gomes<sup>3</sup> حيث احتل هذا البعد الدرجة الثانية. وبالرجوع إلى مكونات هذا البعد نجد أن المؤسسات العامة يتوفر لديها وصف وظيفي وهيكلية واضحة، وتعمل المؤسسة على تطوير خدماتها لكسب رضا المواطن بشكل واع حيث تحدد المؤسسة احتياجات ومتطلبات المواطنين بشكل مسبق، وتطور خدماتها بناء على هذا التحديد.

---

<sup>1</sup> إدريس، وائل محمد، والغالبي، طاهر محسن منصور، مصدر سابق، ص233

<sup>2</sup> عوجة، أزهار مراد، مصدر سابق، ص50

<sup>3</sup> Gomes, Patricia S., previous resource, p6



جدول (37)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات بعد العمليات الداخلية

الرتبة	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	م
12	*0.000	6.35	2.15	71.30	7.13	يوجد لدى المؤسسة دليل عمليات واضح ومعتمد.	1.
1	*0.000	15.94	1.65	81.78	8.18	يوجد للمؤسسة وصف وظيفي وهيكلية واضحة.	2.
10	*0.000	7.24	1.92	71.51	7.15	يتم تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة بعد مراجعة الإجراءات الداخلية فيها.	3.
10	*0.000	7.42	1.87	71.51	7.15	تعيد المؤسسة النظر في الإجراءات الداخلية بشكل مستمر.	4.
6	*0.000	12.69	1.70	77.81	7.78	تقوم المؤسسة ببرمجة العمليات الإدارية والمالية فيها لتسهيل إنجاز المهام.	5.
9	*0.000	14.06	1.47	77.12	7.71	يوجد انسجام وتوافق بين أهداف المؤسسة والعمليات الإدارية الداخلية.	6.
8	*0.000	13.88	1.53	77.60	7.76	تتصف العمليات الإدارية داخل المؤسسة بالوضوح والتسلسل.	7.
4	*0.000	10.57	2.20	79.31	7.93	توفر المؤسسة جهاز الحاسوب اللازم للموظف.	8.
3	*0.000	15.54	1.51	79.45	7.95	تعمل المؤسسة على تحديد احتياجات ومتطلبات المواطنين.	9.
2	*0.000	17.37	1.47	81.10	8.11	تعمل المؤسسة على تطوير خدماتها لكسب رضا المواطن.	10.
7	*0.000	12.31	1.74	77.74	7.77	يتم تقديم الخدمة للمواطن في الوقت المناسب.	11.
5	*0.000	15.22	1.47	78.49	7.85	يتم تقديم الخدمة للمواطن بجودة عالية.	12.
13	0.074	1.46	2.61	63.15	6.32	توجد آلية إلكترونية ليقوم المواطن بمتابعة معاملته.	13.
	<b>*0.000</b>	<b>16.16</b>	<b>1.19</b>	<b>75.97</b>	<b>7.60</b>	<b>جميع فقرات بعد العمليات الداخلية</b>	

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

## خامساً: بعد المسؤولية الاجتماعية

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (38)، ومن خلال الاطلاع على الجدول يمكن التوصل إلى النتائج التالية:-

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة عشر " تحترم المؤسسة العادات والتقاليد والجوانب الأخلاقية " يساوي 9.19 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 91.92%، قيمة اختبار T تساوي 37.35 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، وبالرجوع إلى دراسة مطير<sup>1</sup>، البند تقوم الوزارة تنمية القيم الدينية والأخلاقية في محاربة الفساد، حيث بلغ معامل الارتباط 0.828، مما يعني وجود علاقة إيجابية بين هذا البند وبين أداء المؤسسة العامة، أما البند تتواءم رؤية الوزارة مع السياق التاريخي والثقافي للمجتمع، فقد بلغ معامل الارتباط 0.675، مما يعد مؤشراً إيجابياً لصالح هذا البند. وبمقارنة نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات الأخرى فإنه يتضح أن المؤسسات العامة في قطاع غزة تولي بعد الاحترام للعادات والتقاليد والجوانب الأخلاقية اهتماماً كبيراً، وهو ما يلاحظ على أرض الواقع.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " يستطيع عضو المجلس التشريعي زيارة المؤسسة والإطلاع على عملها" يساوي 8.95 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 89.45%، قيمة اختبار T تساوي 21.94 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، وبالرجوع إلى دراسة كلاب<sup>2</sup>، حيث اعتبر دور التشريعي ضعيفاً وأن السلطة التنفيذية مهيمنة عليه، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمن وافق على ضعف دور المجلس التشريعي 83.17%، وبمقارنة نتائج دراسة كلاب ونتائج هذه الدراسة يتبين التغير الذي طرأ على دور المجلس التشريعي رغم الحصار والانقسام والاحتلال، وكل هذه كانت عوائق في طريق قيام المجلس التشريعي بدوره الرقابي على المؤسسات العامة بالشكل المطلوب.

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة عشرة " تسعى المؤسسة لعدم الإضرار بالمواطن" يساوي 8.70 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 86.99%، قيمة اختبار T تساوي 21.79 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، ومن خلال مراجعة الإطار النظري لهذه الدراسة ص 162 حيث يعتبر حماية المستهلك من المواد الضارة، ومنع التلوث بشتى أنواعه من عناصر المسؤولية الاجتماعية، كما يحمل هذا البعد تحسين نوعية الحياة والمحافظة على المواطن.

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة عشرة " تقدم المؤسسة الخدمات الأفضل للمواطنين بدون تمييز" يساوي 8.58 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 85.79%، قيمة اختبار T تساوي 22.38 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، وبالرجوع إلى دراسة مطير<sup>3</sup>، بند تحرص الوزارة

<sup>1</sup> مطير، سمير عبد اللطيف، مصدر سابق، ص 90 - ص 93

<sup>2</sup> كلاب، سعيد يوسف، مصدر سابق، ص 163

<sup>3</sup> مطير، سمير عبد اللطيف، مصدر سابق، ص 92

على تقديم خدماتها للمستفيدين بعيدا عن التمييز أو التحيز، حيث كان معامل الارتباط 0.802، مما يعد مؤشرا إيجابيا، وبند تتوافر الموضوعية في تقديم خدمات الوزارة لكافة فئات المجتمع، حيث كان معامل الارتباط 0.674 مما يعد مؤشرا إيجابيا، وبمقارنة نتائج دراسة مطير والدراسة قيد البحث تبين تقارب النتائج بين الدراستين، ذلك أن المؤسسة العامة في قطاع غزة تقدم الخدمات الأفضل، والمساواة بين المواطنين في الخدمات المقدمة إليهم كل ذلك يؤدي إلى زيادة رضا الجمهور.

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة " تراعي المؤسسة حقوق الانسان" يساوي 8.50 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 85.00%، قيمة اختبار T تساوي 25.56 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، وبالرجوع إلى دراسة مطير، بند تراعي المؤسسة حقوق الانسان، كان معامل الارتباط 0.738، مما يعد مؤشرا إيجابيا. وبالرجوع كذلك إلى دراسة مقدم<sup>1</sup>، والتي تفيد باعتماد برنامج أو نموذج للسلوك الاخلاقي لمعالجة ممارسات العاملين ذات العلاقة بالاعتبارات الشخصية كالنزاهة والتحيز والمحاباة، وكل هذا يتوافق مع نتائج هذه الدراسة، وكما يعني هذا أن المؤسسة لا تعيش في معزل عن التطورات المحيطة بها، بل وتراعي حقوق الانسان أثناء عملها.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية عشر " تراعي المؤسسة ذوي الاحتياجات الخاصة في عملية التوظيف " يساوي 6.88 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 68.77%، قيمة اختبار T تساوي 4.76 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، وبالرجوع إلى قانون الخدمة المدنية وقرار مجلس الوزراء رقم (146) لسنة 2004م بشأن تشغيل المعوقين في الوزارات والمؤسسات الحكومية لرفع نسبة العاملين فيها من ذوي الاحتياجات الخاصة إلى ما نسبته 5% من اجمالي الموظفين فيها، وحسب احتياجاتها<sup>2</sup>. ويعني هذا أن المؤسسات العامة في قطاع غزة تراعي ذوي الاحتياجات الخاصة في عملية التوظيف.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 8.00، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 80.02%، قيمة اختبار T تساوي 22.89 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، وبالرجوع إلى دراسة حامد<sup>3</sup>، حيث يعتبر الأداء الاجتماعي لأي منظمة أساسا لتحقيق المسؤولية الاجتماعية، حيث تتمثل أهداف المنظمة على المستوى الاجتماعي والقومي في المجالات التالية: -

<sup>1</sup> مقدم، وهيبية، مصدر سابق، سياسات وبرامج المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في منظمات الأعمال، دراسة

حالة ثلاث شركات عربية، ص 10

<sup>2</sup> ديوان الموظفين العام (2013): الخدمة المدنية - قوانين ولوائح وتعاميم، غزة، فلسطين، ص 65

<sup>3</sup> حامد، عمرو (2004): تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية - ورقة عمل مقدمة في ملتقى الأداء المؤسسي في

الوحدات الحكومية والمنعقد في شرم الشيخ، مصر، ص 117

1. التعاون مع المشروعات الأخرى في ميادين متعددة مثل تبادل الخبرات الفنية والاستثمارات والبحوث.
  2. الأهداف التي تحدد مساهمة المنظمة في بعض أوجه النشاط الاجتماعي والثقافي وتطوير المجتمعات المحيطة بها.
- ويأتي هذا البعد في الدرجة الثانية في ترتيب أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، ويدل هذا على مدى اهتمام المؤسسات العامة بالبيئة الخارجية ومساهمة هذه المؤسسات في تطويرها.

جدول (38)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات بعد المسؤولية الاجتماعية

الرتبة	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	م
14	*0.000	12.10	1.61	76.10	7.61	تقوم المؤسسة بصيانة مواردها وتميبتها.	1.
2	*0.000	21.94	1.62	89.45	8.95	يستطيع عضو المجلس التشريعي زيارة المؤسسة والإطلاع على عملها.	2.
9	*0.000	14.37	1.69	80.07	8.01	يستفيد المجتمع من التقدم التكنولوجي للمؤسسة.	3.
7	*0.000	16.67	1.55	81.44	8.14	تعمل المؤسسة على تكافؤ الفرص في التوظيف.	4.
6	*0.000	20.53	1.38	83.49	8.35	تستقبل إدارة المؤسسة انتقادات الجهات المختصة.	5.
13	*0.000	11.71	1.69	76.37	7.64	تعقد المؤسسة لقاءات مع المجتمع المدني.	6.
5	*0.000	25.56	1.18	85.00	8.50	تراعي المؤسسة حقوق الإنسان.	7.
8	*0.000	18.24	1.39	81.03	8.10	تعمل المؤسسة على تحسين ظروف العمل.	8.
16	*0.000	7.16	1.80	70.68	7.07	تشجع المؤسسة موظفيها على العمل التطوعي لخدمة المجتمع.	9.
11	*0.000	10.93	1.89	77.12	7.71	تقوم المؤسسة بما يلزم لضمان عدم وجود إصابات عمل.	10.
10	*0.000	9.53	2.34	78.49	7.85	لا تسمح المؤسسة بعمل المسنين وصغار السن.	11.
17	*0.000	4.76	2.22	68.77	6.88	تراعي المؤسسة ذوي الاحتياجات الخاصة في عملية التوظيف.	12.
1	*0.000	37.35	1.03	91.92	9.19	تحترم المؤسسة العادات والتقاليد والجوانب الأخلاقية.	13.
4	*0.000	22.38	1.39	85.79	8.58	تقدم المؤسسة الخدمات الأفضل للمواطنين بدون تمييز.	14.
15	*0.000	6.16	2.16	71.03	7.10	تقدم المؤسسة خدمات خاصة للمجتمع المحيط بها.	15.
3	*0.000	21.79	1.50	86.99	8.70	تسعى المؤسسة لعدم الإضرار بالمواطن.	16.
12	*0.000	11.04	1.86	76.99	7.70	تتفاعل المؤسسة مع جهات المجتمع المحلي وتتبنى بعض الأنشطة الخاصة بهم.	17.
	<b>*0.000</b>	<b>22.89</b>	<b>1.06</b>	<b>80.02</b>	<b>8.00</b>	<b>جميع فقرات بعد المسؤولية الاجتماعية</b>	

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

## القيمة الكلية لبطاقة الأداء المتوازن للمؤسسات العامة في قطاع غزة

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة لجميع فقرات المتغيرات المستقلة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (39)، ويتبين من خلال الاطلاع على هذا الجدول أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المتغيرات المستقلة معاً يساوي 7.74 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 77.43%، قيمة اختبار T تساوي 21.29 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، وهذا يعني أن فقرات بطاقة الأداء المتوازن بمكوناتها لها تأثير إيجابي على أداء المؤسسات العامة في قطاع غزة. ويتفق هذا مع ما توصل إليه الباحث العمري بضرورة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كمنهجية حديثة وربطها باستراتيجية المؤسسة، وضرورة تحول المؤسسات الحكومية والخدمية إلى استخدام بطاقة الأداء المتوازن<sup>1</sup>، كما تتفق مع دراسة رضوان التي أفادت بوجود أثر إيجابي لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن على أداء المؤسسات، وقد تم تعميم هذه النتيجة على مؤسسات القطاع العام<sup>2</sup>.

كما تأتي فقرات بطاقة الأداء المتوازن مرتبة حسب الأهمية التي بينتها الدراسة، وهي على النحو

التالي:-

### جدول (39)

#### يبين ترتيب أبعاد بطاقة الاداء المتوازن

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	البند
*0.000	22.20	1.13	80.81	8.08	بعد رضا المواطن
*0.000	22.89	1.06	80.02	8.00	بعد المسؤولية الاجتماعية
*0.000	16.16	1.19	75.97	7.60	بعد العمليات الداخلية
*0.000	14.50	1.32	75.81	7.58	البعد المالي
*0.000	15.99	1.10	74.51	7.45	بعد النمو والتعليم
*0.000	21.29	0.99	77.43	7.74	جميع المتغيرات المستقلة

<sup>1</sup> العمري، هاني عبد الرحمن، مصدر سابق، ص32

<sup>2</sup> Ridwan, Ridwan, and others, previous resource, p108

ويتفق هذا الترتيب بشكل جزئي مع دراسة Gomes، حيث كان بعد رضا المواطن هو البعد الأول، يليه بعد العمليات الداخلية، ولا يجد الباحث تعارضا في هذا الأمر. كما ورد في نفس الدراسة بإمكانية التغيير في ترتيب أبعاد بطاقة الأداء المتوازن حيث يمكن استبدال البعد المالي ببعد الزبون أو المواطن. كما يمكن للمؤسسة أن تطوع بطاقة الأداء المتوازن بما يتناسب مع استراتيجية المؤسسة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية وقيمها وثقافتها حتى تضمن التطبيق الناجح لبطاقة الأداء لمتوازن<sup>1</sup>. وبالرجوع إلى الإطار النظري فإن استخدام بطاقة الأداء المتوازن تحقق العديد من الفوائد وهي على النحو التالي<sup>2</sup>:

- 1- توجه بطاقة الأداء المتوازن المؤسسات إلى التركيز على تحقيق الرسالة بعد أن كان الاهتمام منصبا على البعد المالي فقط.
- 2- الربط بين الخطة السنوية قصيرة الأجل وبين الاستراتيجيات طويلة الأجل.
- 3- تحقيق فهم إداري أعمق لأوجه الترابط بين تنفيذ القرارات والأهداف الاستراتيجية المحددة.
- 4- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة من أدوات الإدارة الاستراتيجية، تنتهي بتحقيق الأهداف والغايات المطلوبة.
- 5- يتم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على كل المستويات الإدارية، بحيث يحقق التعلم الاستراتيجي، وتحديد أولويات كل مستوى إداري، كما يوفر ذلك أداة اتصال توضح الأهداف الاستراتيجية لجميع العاملين في المؤسسة.
- 6- توفر بطاقة الأداء المتوازن، التوازن بين القياس والتقييم، حيث أن الأمور التي يصعب قياسها ماليا يمكن أن يكون لها أثر كبير في استمرار المؤسسة أو فشلها.
- 7- توفر بطاقة الأداء المتوازن طريقا منظمة تربط رؤية المؤسسة المستقبلية بمواردها المادية والبشرية، لتحقيق استثمار أمثل لتلك الموارد.
- 8- توفر بطاقة الأداء المتوازن معلومات كافية لمتخذ القرار، وتقلل من مشكلة المعلومات الزائدة عن الحاجة، والتي قد تؤدي إلى إرباك متخذ القرار.
- 9- تقدم بطاقة الأداء المتوازن نظاما شاملا لترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى مجموعة متكاملة من المقاييس التي تنعكس على صورة مقاييس أداء استراتيجية.
- 10- تشجع بطاقة الأداء المتوازن العديد من الاحتياجات الإدارية، حيث يشمل التقرير الواحد العديد من الأجزاء التي قد يظن البعض انها متباعدة، مثل خدمة المواطن، وجودة الخدمة المقدمة للمواطن، وخفض تكلفة هذه الخدمات.

<sup>1</sup> Gomes, Patricia S., previous resource, p6

<sup>2</sup> لمزيد من التفاصيل إرجع إلى هذه الدراسة ص90

11- تحمي بطاقة الأداء المتوازن المؤسسة من المثالية الجزئية، لأنه يجعل المدراء يأخذون في حسابهم كل المقاييس التشغيلية الضرورية، وبالتالي يكون المدير قادراً على تحديد ما إذا كان التحسين في مقياس معين يكون على حساب المقاييس الأخرى. ولنجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يجب أن تتبنى الإدارة العليا عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، حيث يدفع ذلك العاملين إلى الالتزام بتطبيق بطاقة الاداء المتوازن. كما يجب على المؤسسة أن توفر الحوافز الكافية سواء كانت مادية أو معنوية.

## المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

### المقصد الأول: الفرضية الرئيسة الأولى:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ومستوى أداء مؤسسات القطاع العام . ومنها تتفرع الفرضيات الفرعية التالية:

1- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين رضا المواطن ومستوى أداء مؤسسات القطاع العام.

يبين جدول (40) أن معامل الارتباط بين رضا المواطن و مستوى أداء مؤسسات القطاع العام يساوي 0.694، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين رضا المواطن ومستوى أداء مؤسسات القطاع العام، فكلما زاد رضا المواطن الفلسطيني، كلما زاد مستوى أداء المؤسسات العامة في قطاع غزة، والارتباط ذا دلالة معنوية لأن قيمة  $\text{sig} = 0.000$ ، مما يعني أن معامل الارتباط ذا دلالة إحصائية. وتتفق هذه النتائج مع ما ورد في الإطار النظري أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن أدى إلى العديد من الايجابيات والتي منها كسب رضا المواطن الذي تلقى الخدمة من المؤسسة الطبية والذي شعر بالتحسن في أداء المؤسسة. كما أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مدينة تشارلوت الأمريكية أدى إلى زيادة رضا الجمهور ليصل إلى 89%، إضافة إلى التحسن في الخدمات المقدمة<sup>1</sup>، كما تتفق هذه النتائج مع دراسة ماكناب، والتي تفيد بأن بعد رضا الجمهور احتل المرتبة الأولى في نموذج بطاقة الاداء المتوازن والتي تم تعديلها لتتناسب مع مؤسسات القطاع العام، حيث جاء بعد رضا الجمهور بدلا من البعد المالي<sup>2</sup>. وقد سعت بعض المؤسسة إلى تعديل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن التي يتم تطبيقها في نفس المؤسسة، حيث أضافت بعض المؤسسات بعد الموارد البشرية، وبعد المسؤولية الاجتماعية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> لمزيد من التفاصيل إرجع إلى هذه الدراسة ص 96 - ص 97

<sup>2</sup> Macnab, Alasdair, previous resource, p248

<sup>3</sup> جودة، محفوظ أحمد، مصدر سابق، ص 274



جدول (40): معامل الارتباط بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

ومستوى أداء مؤسسات القطاع العام

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للاارتباط	المجال
*0.000	0.694	رضا المواطن
*0.000	0.507	البعد المالي
*0.000	0.782	بعد النمو والتعليم
*0.000	0.773	بعد العمليات الداخلية
*0.000	0.591	بعد المسؤولية الاجتماعية
*0.000	0.779	تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

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

2- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين البعد المالي ومستوى

أداء مؤسسات القطاع العام.

يبين جدول (40) أن معامل الارتباط بين البعد المالي و مستوى أداء مؤسسات القطاع العام يساوي 0.507، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، وهي أقل من مستوي الدلالة  $\alpha = 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين البعد المالي ومستوى أداء مؤسسات القطاع العام، فكلما تحسن الأداء المالي للمؤسسات العامة، كلما ارتفع مستوى أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة، والارتباط هنا ذا دلالة معنوية لأن قيمة  $\text{sig} = 0.000$ ، مما يعني أن معامل الارتباط ذو دلالة إحصائية. وتتفق هذه النتيجة مع ما ورد في دراسة Pollalis، حيث اعتبرت البعد المالي هو البعد الأول من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، إلا أن الأمر يختلف في القطاع العام عنه في إطار القطاع الخاص، حيث يقاس النجاح في مؤسسات القطاع العام بالفاعلية والكفاءة لمواجهة احتياجات المواطن، ولذلك فإن البعد المالي في الحكومة يركز على التكلفة والقدرة على تحقيق القيمة العظمى للمستفيد<sup>1</sup>.

وبالرغم من الأثر الإيجابي والفعال للبعد المالي في بطاقة الأداء المتوازن، حيث أنه يجب عدم إهماله لما له من أهمية في استمرار المؤسسة والمحافظة على موقعها بين المؤسسات الأخرى<sup>2</sup>، إلا أنه لا يمكن الاعتماد عليه منفرداً في قياس أداء المؤسسة. ويتفق هذا مع نتائج هذه الدراسة.

3- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين بعد النمو والتعليم

ومستوى أداء مؤسسات القطاع العام.

يبين جدول (40) أن معامل الارتباط بين بعد النمو والتعليم و مستوى أداء مؤسسات القطاع العام يساوي 0.782، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة  $\alpha = 0.05$

<sup>1</sup> Pollalis, Yaniss A., and others, previous resource, p212

<sup>2</sup> النعيمي، أحمد هاني، وسليمان، آمال سرحان، مصدر سابق، ص122

وهذا يدل على وجود طردية علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد النمو والتعليم ومستوى أداء مؤسسات القطاع العام، فكلما زاد تطبيق بعد النمو والتعليم في المؤسسات العامة، كلما تحسن مستوى أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة، والارتباط هنا ذا دلالة معنوية لأن قيمة  $\text{sig} = 0.000$ ، مما يعني أن معامل الارتباط ذو دلالة إحصائية. وتتفق هذه النتيجة مع ما ورد في الإطار النظري لهذه الدراسة حيث يركز هذا البعد على تطوير قدرات العاملين في المؤسسة، وذلك لأن العاملين في المؤسسة يعتبرون هم البنية التحتية للمؤسسة وعامل أساسي في تطويرها والارتقاء بها، إضافة للإجراءات والنظم التي تحقق في النهاية تحسين الأداء والذي يقود إلى رضا المواطن<sup>1</sup>. كما أن المؤشرات التي وردت في هذه الدراسة والتي يتكون منها بعد النمو والتعليم تصب في نهاية المطاف إلى تحقيق رضا المواطن كذلك.

**4- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين بعد العمليات الداخلية ومستوى أداء مؤسسات القطاع العام.**

يبين جدول (40) أن معامل الارتباط بين بعد العمليات الداخلية ومستوى أداء مؤسسات القطاع العام يساوي 0.773، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة  $\alpha = 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين بعد العمليات الداخلية ومستوى أداء مؤسسات القطاع العام، تم تطبيق بعد العمليات الداخلية في المؤسسات العامة بشكل أكبر، كلما تحسن مستوى أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة، والارتباط هنا ذا دلالة معنوية لأن قيمة  $\text{sig} = 0.000$ ، مما يعني أن معامل الارتباط ذو دلالة إحصائية. وبالرجوع إلى الإطار النظري من هذه الدراسة ص 150 فإن بعد العمليات الداخلية يهدف إلى التعامل مع الكفاءة وإدارة الجودة الشاملة، وتكنولوجيا المعلومات، و Six sigma، و ISO9000، كما يسهم في خفض تكلفة الخدمة المقدمة للمواطن والتقليل من العيوب. وبالرجوع إلى الإطار النظري لهذه الدراسة، فإن تطور العمليات الداخلية في المؤسسات العامة سواء كانت إنتاجية أو خدمية وتشعبها وتشابكها تتطلب تطوير مؤشرات ومقاييس متعددة ومن هنا لا بد من التركيز على أهم المؤشرات التي تحقق رضا المواطن<sup>2</sup>. كما تتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه العمري، حيث يتم من خلال بعد النمو والتعليم ضمان قدرة المؤسسة على التجديد وهو شرط أساسي لاستمرار وبقاء المؤسسة، كما يتم من خلال هذا البعد تحديد ما يجب أن تفعله المؤسسة للاحتفاظ بالمعرفة التكنولوجية المطلوبة لفهم واشباع احتياجات المواطنين والارتقاء بهذه المعرفة، إضافة إلى دراسة طرق وأساليب الاحتفاظ بالكفاءة والإنتاجية اللازمة للعمليات التي تحقق قيمة للمواطن<sup>3</sup>.

كل هذا يتفق مع نتائج هذه الدراسة حيث أن تطبيق بعد العمليات الداخلية يؤدي إلى الارتقاء بمستوى أداء المؤسسات العامة في قطاع غزة.

<sup>1</sup> أبو قمر، محمد أحمد، مصدر سابق، ص 46

<sup>2</sup> عوجة، أزهار مراد، مرجع سابق، ص 50

<sup>3</sup> العمري، هاني عبد الرحمن، مصدر سابق، ص 32

5- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $0.05 \leq \alpha$  بين بعد المسؤولية الاجتماعية ومستوى أداء مؤسسات القطاع العام.

يبين جدول (40) أن معامل الارتباط بين بعد المسؤولية الاجتماعية ومستوى أداء مؤسسات القطاع العام يساوي 0.591، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة 0.05  $\alpha =$  وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين بعد المسؤولية الاجتماعية ومستوى أداء مؤسسات القطاع العام، فكلما زاد تطبيق بعد المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات العامة، كلما ارتفع مستوى أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة، والارتباط هنا ذا دلالة معنوية لأن قيمة  $\text{sig} = 0.000$ ، مما يعني أن معامل الارتباط ذو دلالة إحصائية. بالرجوع إلى الإطار النظري من هذه الدراسة حيث يعتبر تطبيق بعد المسؤولية الاجتماعية يعمل على زيادة التكافل الاجتماعي بين شرائح المجتمع وإيجاد شعور بالانتماء من قبل الأفراد والفئات المختلفة، إضافة إلى تحقيق الاستقرار الاجتماعي نتيجة توفر العدالة الاجتماعية<sup>1</sup>. كما أن الظروف التي يعاني منها المجتمع الفلسطيني أوجدت ثقافة المسؤولية الاجتماعية في مؤسسات القطاع الخاص، وكذلك في مؤسسات القطاع العام. كل ذلك يؤدي إلى تحسين أداء مؤسسات القطاع العام.

## بشكل عام

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $0.05 \leq \alpha$  بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ومستوى أداء مؤسسات القطاع العام.

يبين جدول (40) أن معامل الارتباط بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ومستوى أداء مؤسسات القطاع العام يساوي 0.779، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة  $\alpha = 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ومستوى أداء مؤسسات القطاع العام، ويتبين لنا أنه كلما زادت المؤسسة في تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، كلما تطور أداء مؤسسات القطاع العام، وما يمثله ذلك من تحقيق رضا الجمهور، ونجاح الحكومة التي تتولى إدارة الشأن العام.

وبالرجوع إلى دراسة الحيزان<sup>2</sup>، حيث كان من التوصيات التي توصل إليها الباحث هو حتمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها مقياساً جيداً لقياس الأداء الشامل والاستراتيجي، وبدلاً عن الأساليب التقليدية لإدارة الأداء، ومن خلالها يمكن تحديد الخلل مبكراً ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة. كما يتفق ذلك مع دراسة مارين<sup>3</sup>، والتي تفيد بأن المؤسسات التي استخدمت بطاقة الاداء المتوازن زاد أداؤها، كما أفادت العديد من البحوث بأن هناك اثر إيجابي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على أداء

<sup>1</sup> الغالبي، طاهر منصور، وإدريس، وائل محمد، مصدر سابق، ص 526

<sup>2</sup> الحيزان، أسامة بن فهد، مصدر سابق، ص 154

<sup>3</sup> Marin, Jean-Charles, previous resource, p14

المؤسسة بشكل عام. وعليه فإن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة له أثر إيجابي على أداء هذه المؤسسات.

## المقصد الثاني: الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على مؤسسات القطاع العام تعزى للعوامل الشخصية والتنظيمية (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، العمر).

تم استخدام اختبار T في حالة العينتين المستقلتين لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام اختبار "تحليل التباين الأحادي" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار المعلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

ويتفرع من هذا التساؤل كل من التساؤلات التالية:-

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على مؤسسات القطاع العام تعزى إلى الجنس. من النتائج الموضحة في جدول (1) من الملحق رقم (3)، يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار T أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  لكل مجال من مجالات الاستبانة وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات حول تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على مؤسسات القطاع العام تعزى إلى الجنس وذلك لكل مجال من مجالات الدراسة والمجالات مجتمعة.

كما لا يوجد اختلاف في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات القطاع العام بقطاع غزة، وبشكل عام لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التقديرات حول تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، ويعزو الباحث ذلك إلى العوامل التالية:-

أ- بيئة العمل الواحدة والتي تعطي نفس التأثير على الذكور والإناث من الموظفين في مؤسسات القطاع العام.

ب- وحدة الأنظمة والقوانين التي يخضع لها العاملون في مؤسسات القطاع العام، فهناك قانون الخدمة المدنية الذي ينظم العمل داخل مؤسسات العمل الحكومي.

ج- وحدة الثقافة حيث يخضع العاملون في مؤسسات القطاع العام شأنهم شأن بقية المواطنين إلى ثقافة واحدة، كما أن قطاع غزة وحدة مترابطة تسهل فيها الحركة، ويعيش المواطنون فيها ظروفًا ثقافية واحدة.

د- تجانس المجتمع في قطاع غزة.

هـ - تقارب المؤهلات العلمية للموظفين في مؤسسات القطاع العام.

و - تقارب الخبرة للموظفين في مؤسسات القطاع العام.

كل هذه العناصر قادت إلى النتيجة القائلة بأنه لا يوجد اختلاف في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات القطاع العام يعزى إلى متغير الجنس.

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على مؤسسات القطاع العام تعزى إلى المسمى الوظيفي.

من النتائج الموضحة في جدول (2) من الملحق رقم (3)، يمكن استنتاج ما يلي:-

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  لكل من " مستوى أداء المؤسسة، والبعد المالي "، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات

دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذين المجالين تعزى إلى المسمى الوظيفي.

أما بالنسبة لباقي المجالات فقد تبين القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى المسمى الوظيفي.

أما بالنسبة إلى " مستوى أداء المؤسسة " كان المتوسط لاستجابات المبحوثين الذين مساهم الوظيفي "وكيل وزارة " أكبر من فئات المسمى الوظيفي الأخرى. هذا يعني أن درجة الموافقة حول هذا المجال كانت أكبر لدى المبحوثين الذين مساهم الوظيفي "وكيل وزارة ". ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى مدى اهتمام وكلاء الوزارات بتحسين أداء المؤسسات العامة بشكل أكبر من بقية الفئات، بالرغم من تشابه الظروف التي تحيط بالعاملين في المؤسسات العامة.

أما بالنسبة إلى " البعد المالي " كان المتوسط لاستجابات المبحوثين الذين مساهم الوظيفي " مدير عام " أكبر من فئات المسمى الوظيفي الأخرى. هذا يعني أن درجة الموافقة حول هذا المجال كانت أكبر لدى المبحوثين الذين مساهم الوظيفي " مدير عام "، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى ملامسة المدراء العامون الواقع العملي في المؤسسات العامة والتزامهم بتوفير المتطلبات المالية من أجل توفير الخدمات العامة للمواطنين، ويبقى البعد المالي من الأبعاد الهامة في المؤسسات العامة.

وبالرغم من تشابه الظروف بين مكونات الفئة العليا من الموظفين إلا أن الحياة اليومية لهم في العمل، وانشغال البعض برسم السياسات العامة للمؤسسات العامة، تجعل فروقا في تقدير الأمور والنظر إليها بين وكيل الوزارة الذي يقضي يومه في مناقشة القضايا الكبرى في المؤسسة، وبين الوكيل المساعد المكلف بعدد من الملفات، وبين المدير العام الذي توجه له الطلبات باستمرار لتوفير حاجة المؤسسة.

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على مؤسسات القطاع العام تعزى إلى المؤهل العلمي.

من النتائج الموضحة في جدول (3) من الملحق رقم (3)، يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  لكل مجال من مجالات الاستبانة وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على مؤسسات القطاع العام تعزى لمتغير المؤهل العلمي وذلك لكل مجال من مجالات الدراسة وللمجالات مجتمعة.

ويعزو الباحث هذا إلى توافق أصحاب المؤهلات العلمية حول تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات القطاع العام، وذلك نظرا لأن مجتمع الدراسة من أصحاب المستويات الإدارية العليا، إضافة إلى التقارب في المستوى التعليمي والثقافي بين أفراد مجتمع الدراسة. كما أن هذه النتيجة تفيد بسهولة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات العامة نظرا لتوافق الإدارة العليا في هذا الإطار.

**4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على مؤسسات القطاع العام تعزى إلى الخبرة العملية في الحكومة.**

من النتائج الموضحة في جدول (4) من الملحق رقم (3)، يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  لكل مجال من مجالات الاستبانة وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على مؤسسات القطاع العام تعزى لمتغير الخبرة العملية في الحكومة وذلك لكل مجال من مجالات الدراسة وللمجالات مجتمعة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى الاثر الإيجابي لوجود الخبرة في العمل الحكومي، حيث أنه كلما زادت فترة الخبرة في العمل الحكومي كلما كان التأييد أكثر لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن. كما تأتي هذه ضمن الثقافة الإدارية للفئة العليا في المؤسسات الحكومية.

**5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على مؤسسات القطاع العام تعزى إلى الخبرة العملية خارج الحكومة.**

من النتائج الموضحة في جدول (5) من الملحق رقم (3)، يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  لمجال " مستوى أداء المؤسسة "، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى الخبرة العملية خارج الحكومة. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى الأثر الإيجابي على مستوى أداء المؤسسة، للخبرة التي يكون قد حصل عليها الموظف من العمل في المؤسسات خارج إطار الحكومة قبل تعيينه في العمل الحكومي.

أما بالنسبة لباقي المجالات فقد تبين القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى الخبرة العملية خارج الحكومة. ويعزو

الباحث هذه النتيجة إلى وحدة الرؤية للعمل الحكومي وطبيعة موظفي الفئة العليا، والثقافة السائدة بينهم من حيث أهمية تقييم الأداء.

بالنسبة إلى مجال " مستوى أداء المؤسسة " كان المتوسط لاستجابات المبحوثين الذين لديهم خبرة عملية خارج الحكومة " اقل من 6 سنوات " أكبر من فئات الخبرة العملية الأخرى. هذا يعني أن درجة الموافقة حول هذه المجالات كانت أكبر لدى المبحوثين الذين لديهم خبرة عملية خارج الحكومة " اقل من 6 سنوات "، ويعود هذا إلى حالة الانقطاع عن العمل التي دخل فيها موظفوا الحكومة القدامى بسبب الخلافات السياسية التي شملت القطاع الحكومي عام 2007م.

6- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على مؤسسات القطاع العام تعزى إلى العمر.

من النتائج الموضحة في جدول (6) من الملحق رقم (3)، يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  لكل مجال من مجالات الاستبانة وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على مؤسسات القطاع العام تعزى لمتغير العمر وذلك لكل مجال من مجالات الدراسة وللمجالات مجتمعة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى تشابه نظرة كافة أصحاب فئات الأعمال إلى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات القطاع العام، كما يتمتع هؤلاء بكافة الحقوق والواجبات في ظل نظام إداري موحد لجميع الأعمار خاصة وأن أفراد مجتمع الدراسة هم من ذوي المستويات الإدارية العليا في جميع الأعمال والدرجات العلمية والخبرات الإدارية مقارنة فيما بينهم.

## الفرضية الرئيسية الثالثة: نموذج الانحدار المتعدد

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  لتطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (بعد رضا المواطن، بعد المسؤولية الاجتماعية، بعد العمليات الداخلية، البعد المالي، بعد النمو والتعليم) على أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة.

من نتائج الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise يمكن استنتاج ما يلي:-

تبين أن نموذج الانحدار النهائي باستخدام طريقة Stepwise أن مستوى أداء المؤسسة "المتغير التابع" يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل من المتغيرات المستقلة التالية: "النمو والتعليم، العمليات الداخلية، المسؤولية الاجتماعية، البعد المالي". وقد تم استبعاد المتغير المستقل "رضا المواطن" وذلك بناء على نتيجة طريقة Stepwise.

معامل الارتباط المتعدد = 0.826، وهذا يعني وجود علاقة قوية بين أن مستوى أداء المؤسسة وكل من المتغيرات المستقلة الأربعة المشار إليها. معامل التحديد  $R^2 = 0.686$ ، ومعامل التحديد المعدل = 0.677، وهذا يعني أن 67.7% من التغير في مستوى أداء المؤسسة (المتغير التابع) تم تفسيره من

خلال المتغيرات المستقلة الأربعة المشار إليها والنسبة المتبقية 32.3% قد ترجع إلى متغيرات مستقلة أخرى تؤثر على مستوى أداء المؤسسة.

وهذا يدل على وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين مستوى أداء المؤسسة والمتغيرات المستقلة " النمو والتعليم، والعمليات الداخلية، والمسؤولية الاجتماعية، والبعد المالي " وهذا يدل على أن نموذج الانحدار المُقدَّر جيد ويمكن استخدامه في التنبؤ. الجدول التالي يمثل نتيجة تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار لكل من المتغيرات المستقلة. ويعزو الباحث وجود نسبة 67.7% من التغير في مستوى أداء المؤسسة والذي يعتبر المتغير التابع، إلى أهمية تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

جدول (41): تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار

القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة اختبار T	معاملات الانحدار القياسية	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار غير القياسية	المتغيرات المستقلة
0.220	1.233		0.477	0.588	المقدار الثابت
*0.000	5.425	0.511	0.109	0.590	النمو والتعليم
*0.000	4.289	0.399	0.098	0.422	العمليات الداخلية
*0.006	-2.786	-0.231	0.099	-0.277	المسؤولية الاجتماعية
*0.027	1.950	0.164	0.094	0.183	الجانب المالي

\* المتغير دال إحصائياً عند مستوى 0.05

معادلة خط الانحدار المُقدَّرة:

$$\text{مستوى أداء المؤسسة} = 0.588 + 0.590 * \text{التعلم والنمو} + 0.422 * \text{العمليات الداخلية} - 0.277 * \text{المسؤولية الاجتماعية} + 0.183 * \text{الجانب المالي}$$

من خلال جدول (41) تبين أن المتغيرات المستقلة حسب أهميتها في تفسير المتغير التابع "مستوى أداء المؤسسة" هي على الترتيب: التعلم والنمو، والعمليات الداخلية، والمسؤولية الاجتماعية، والبعد المالي. وقد كان أثر المسؤولية الاجتماعية منفردة إيجابياً على أداء المؤسسة العامة، وذلك حسب تحليل فقرات البعد المتعلق بالمسؤولية الاجتماعية، وبالرغم من أن تأثيره كان عسكياً في نموذج الانحدار المتعدد لأنه في هذه الحالة يتم قياس أثر جميع المتغيرات المستقلة مجتمعة على أداء المؤسسة العامة. إضافة إلى ذلك فإن هذه المتغيرات المستقلة الأربعة (النمو والتعليم، والعمليات الداخلية، والمسؤولية الاجتماعية، والبعد المالي) قد سيطرت على أثر المتغير المستقل (رضا المواطن) في أداء المؤسسة مما أدى إلى ضعف تأثيره على المؤسسة العامة. ويعزو الباحث يعزو ذلك إلى أن كافة الأبعاد تؤدي إلى رضا المواطن، إضافة إلى أن مستوى أداء المؤسسة، والنمو والتعليم، والعمليات الداخلية،



والمسؤولية الاجتماعية كلها تصب في إطار خدمة المواطن والارتقاء بهذه الخدمات التي تقود في النهاية إلى الوصول إلى رضا المواطن.

وبالرجوع إلى الدراسات السابقة حيث تبين وجود اختلاف في ترتيب أثر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، فدراسة Paniker & Sehadri<sup>1</sup> ترتب أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (التعلم والنمو، رضا الزبون، البعد المالي، بعد العمليات الداخلية)، بينما يرتبها Mwijum, Shufaa Omar<sup>2</sup>، (البعد المالي، رضا الزبون، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو)، أما دراسة Sanchez, Alfonso Vargas<sup>3</sup>، فقد رتب أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على النحو التالي: (التعلم والنمو، العمليات الداخلية، الزبائن، البعد المالي)، أما دراسة Bolivar<sup>4</sup>، فقد كان ترتيب أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على النحو التالي: (التعلم والنمو، العمليات الداخلية، رضا الزبون، البعد المالي).

ويعزو الباحث إختلاف ترتيب أبعاد بطاقة الأداء المتوازن إلى أن مؤسسات القطاع العام تختلف في هدفها عن مؤسسات القطاع الخاص، حيث أن مؤسسات القطاع العام تقدم كل ما له أثر على البعد الاجتماعي، ورسالة المؤسسة، مثل محاربة الفقر، والتلوث، وتحسين المستوى الصحي<sup>5</sup>. لذلك يختلف ترتيب أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة القطاع العام عنها في مؤسسة القطاع الخاص.

---

<sup>1</sup> Panicker, Sunita, & Sehadri, Bangalore (2013): Devising a Balanced Scorecard to determine standard Chartered Bank's Performance: A Case Study, International Journal of Business Research and Development, vol. 2, India, p40.

<sup>2</sup> Mwijum, Shufaa Omar, and Others, previous resource, p151

<sup>3</sup> Sanchez, Alfonso Vargas, and Borrero-Sanchez, Juan Diego, previous research, p268

<sup>4</sup> Bolivar Manuel Pedro Rodriguez, and others, previous resource, pp. 125 - 128

<sup>5</sup> Kaplan, S. Robert (2010), previous resource, p23

# الباب الخامس

## نتائج الدراسة والتوصيات

# الفصل الأول: نتائج الدراسة

## مقدمة

بعد اختبار فروض الدراسة وتحليل نتائج الاستبانة والمقابلات التي تم إجراؤها، حيث كان هدف هذه الدراسة هو قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، ومن خلال إضافة بعد خامس للأبعاد الأربعة المعروفة في إطار الدراسات والبحوث الإدارية، وهو بعد المسؤولية الاجتماعية، فقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج وهي على النحو التالي:-

## المبحث الأول: مستوى أداء المؤسسات العامة في

### قطاع غزة

كان مستوى أداء المؤسسات العامة جيدا وذلك من خلال القيمة الكلية لجميع الفقرات والتي بلغ المتوسط الحسابي النسبي لها 74.60%، حيث كانت النتائج التي تم الوصول إليها في التحليل الذي أجراه الباحث للمحاور مفصلة على النحو التالي:-

- 1- توجد هيكلية تنظيمية واضحة في المؤسسات العامة في قطاع غزة، بمتوسط حسابي 84.73%.
- 2- يوجد نظام مالي محوسب للقيام بالعمل على الشكل المطلوب، بمتوسط حسابي 79.38%.
- 3- يوجد نظام إداري قادر على تحقيق الاتصال بسهولة في المؤسسات العامة بقطاع غزة، بمتوسط حسابي 79.01%.
- 4- يوجد في المؤسسات العامة في قطاع غزة وصف وظيفي واضح لكل الوظائف، بمتوسط حسابي 78.84%.
- 5- يوجد في المؤسسات العامة كادر علمي ومهني لتطبيق الأهداف الاستراتيجية، بمتوسط حسابي 75.68%.
- 6- تحرص المؤسسات العامة في قطاع غزة على إجراء تقييم شامل وبشكل دوري لأدائها، بمتوسط حسابي 75.62%.
- 7- توجد استراتيجية واضحة المعالم في المؤسسات العامة في قطاع غزة، بمتوسط حسابي 75.41%.
- 8- توجد رؤية واضحة المعالم تجاه المستقبل، بمتوسط حسابي 74.32%.
- 9- يوجد دليل إجراءات إدارية ويتم تطبيقه داخل المؤسسات العامة في قطاع غزة، بمتوسط حسابي 74.32%.

10-تعمل المؤسسات العامة على تطوير أساليب تقييم الأداء بشكل مستمر، بمتوسط حسابي 74.04%.

11-تقوم المؤسسات العامة بالربط بين الأهداف الاستراتيجية، والأهداف قصيرة المدى، بمتوسط حسابي 73.15%.

12-تتوفر البيانات من مصادر متعددة، وتعطي معنى محدد لقياس الأداء في المؤسسات العامة، بمتوسط حسابي 69.25%.

13-يتم إشراك العاملين في المؤسسات العامة في عملية صنع القرار، بمتوسط حسابي 68.63%.

14-يمكن للمؤسسات العامة أن تحقق الأهداف الاستراتيجية لها من خلال الموارد المتاحة، بمتوسط حسابي 61.75%.

وبشكل كلي، وبالرجوع إلى الفرضية الرئيسية الأولى، تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين تطبيق بطاقة الاداء المتوازن، ومستوى أداء مؤسسات القطاع العام، وهذا يدل على وجود العلاقة الطردية، أي كلما زادت المؤسسة من إجراءاتها في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كلما تطور أداء المؤسسات العامة في قطاع غزة.

وبالرجوع إلى الدراسات السابقة يتبين أن نتائج هذه الدراسة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة كلاب<sup>1</sup>، حول وجود هيكل تنظيمي معتمد من مجلس الوزراء، ودراسة الغوطي<sup>2</sup>، بوجود هيكلية تنظيمية محددة وواضحة. وزيادة نسبة التزام المؤسسات العامة بوجود هيكل تنظيمي فيها، وذلك بسبب عمل الحكومة الدائم على إلزام المؤسسات بإيجاد هيكلية تنظيمية معتمدة من مجلس الوزراء. كما تتفق هذه الدراسة مع دراسة الرفاتي<sup>3</sup>، وحماد<sup>4</sup>، حول وجود نظام مالي محوسب في المؤسسة للقيام بالعمل على الشكل المطلوب.

<sup>1</sup> كلاب، سعيد يوسف، مصدر سابق، ص134

<sup>2</sup> الغوطي، إبراهيم عبد اللطيف، مصدر سابق، ص150

<sup>3</sup> الرفاتي، عادل جواد، مصدر سابق، ص94

<sup>4</sup> حماد، أكرم إبراهيم، مصدر سابق، ص19

## المبحث الثاني: تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

سيتم في هذا الجزء من الدراسة ترتيب أبعاد بطاقة الأداء المتوازن حسب اثرها على أداء المؤسسات العامة بقطاع غزة، كنتيجة مباشرة لهذه الدراسة، مرتبة على النحو التالي:-

### أ- بعد رضا المواطن

بلغ مستوى رضا المواطن بشكل كلي 80.81%، حيث يعتبر هذا البعد هو من المتغيرات المستقلة، والتي تؤثر في أداء المؤسسات العامة بقطاع غزة، كما أن كثيرا من مكونات الأبعاد الأخرى تؤدي إلى رضا المواطن. ومن خلال مراجعة بنود بعد رضا المواطن فقد تبين للباحث النقاط التالية:-

1- يوجد للمؤسسة العامة صفحة إلكترونية، وبريد إلكتروني لتسهيل الاتصال بها، بمتوسط حسابي 92.12%.

2- يستطيع المواطن الوصول إلى مكاتب المؤسسة بسهولة، بمتوسط حسابي 88.15%.

3- يوجد موظف استقبال على مدخل المؤسسة، بمتوسط حسابي 88.08%.

4- تسعى المؤسسة لتقديم الخدمات الأفضل للمواطن، بمتوسط حسابي 84.11%.

5- تسعى المؤسسة لخدمة المواطنين بشكل عادل، بمتوسط حسابي 83.49%.

6- تستجيب المؤسسة لشكاوى الجمهور وتعمل على حلها، بمتوسط حسابي 80.34%.

7- يجد المواطن سهولة في الحصول على الخدمة، بمتوسط حسابي 79.93%.

8- يتم الرد على شكاوى وملاحظات المواطنين بالتواصل المباشر معهم، بمتوسط حسابي 79.52%.

9- يستطيع المواطن مقابلة المسؤول بسهولة، بمتوسط حسابي 78.84%.

10- يوجد صندوق للشكاوى للمواطنين، بمتوسط حسابي 77.47%.

11- تنتشر مكاتب المؤسسة في جميع المحافظات، بمتوسط حسابي 75.00%.

12- توجد صالة انتظار مناسبة للمواطن، بمتوسط حسابي 73.42%.

13- تعمل المؤسسة على التعرف على آراء الجمهور في تقييم خدماتها، بمتوسط حسابي 70.07%.

وبمقارنة الدراسات السابقة، ونتائج التحليل الإحصائي لقياس رضا المواطنين عن الخدمات التي تقدمها وزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني<sup>1</sup>، حيث تبين أن المتوسط الحسابي لبند "يوجد صفحة إلكترونية، وبريد إلكتروني لتسهيل الاتصال بالمؤسسة" كان 92.12%، بينما كان في دراسة الغوطي<sup>2</sup>

<sup>1</sup> وزارة الداخلية والأمن الوطني (2014): نتائج التحليل الإحصائي لقياس رضا المواطنين عن الخدمات التي تقدمها وزارة

الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني (تقرير غير منشور)، غزة، فلسطين، ص2

<sup>2</sup> الغوطي، إبراهيم عبد اللطيف، مصدر سابق، ص144

المتوسط الحسابي لبند "استخدم البريد الالكتروني بشكل جيد 69.00%، وبند "يوجد موقع للوزارة على شبكة الانترنت 80.00%، وبند "موقع الوزارة على الانترنت يتم تحديثه بشكل مستمر 69.6%، كل هذا يتفق مع تقرير وزارة الداخلية حيث كان المتوسط الحسابي لبند "تستخدم الوزارة التقنيات الحديثة في معاملاتها 83.30%. أما بخصوص بند "يستطيع المواطن الوصول إلى مكاتب المؤسسة بسهولة" فقد كان المتوسط الحسابي في التقرير الذي أعدته وزارة الداخلية 81.54%، وهذا يتفق مع ما توصلت له هذه الدراسة.

## ب- بعد المسؤولية الاجتماعية

يعتبر بعد المسؤولية الاجتماعية من المتغيرات المستقلة، والتي تؤثر بشكل مباشر في أداء المؤسسات العامة، ويعتبر هذا البعد هو البعد الخامس في بطاقة الأداء المتوازن، حيث قام الباحث بإضافته لأهمية هذا البعد، وقد كان المتوسط الحسابي الكلي لمكونات بعد المسؤولية الاجتماعية 80.02%، وفيما يلي بيان تفاصيل مكونات هذا البعد:-

- 1- تحترم المؤسسات العامة العادات والتقاليد والجوانب الأخلاقية، بمتوسط حسابي 91.92%.
- 2- يستطيع عضو المجلس التشريعي زيارة المؤسسة العامة والاطلاع على عملها، بمتوسط حسابي 89.95%.
- 3- تسعى المؤسسات العامة لعدم الإضرار بالمواطن، بمتوسط حسابي 86.99%.
- 4- تقدم المؤسسات العامة الخدمات الأفضل للمواطنين بدون تمييز، بمتوسط حسابي 85.79%.
- 5- تراعي المؤسسات العامة في قطاع غزة حقوق الانسان، بمتوسط حسابي 85.00%.
- 6- تستقبل المؤسسات العامة في قطاع غزة انتقادات الجهات المختصة، بمتوسط حسابي 83.49%.
- 7- تعمل المؤسسات العامة على تكافؤ الفرص في التوظيف، بمتوسط حسابي 81.44%.
- 8- تعمل المؤسسات العامة على تحسين ظروف العمل فيها، بمتوسط حسابي 81.03%.
- 9- يستفيد المجتمع من التقدم التكنولوجي للمؤسسة، بمتوسط حسابي 80.07%.
- 10- لا تسمح المؤسسات العامة بتشغيل المسنين وصغار السن، بمتوسط حسابي 78.49%.
- 11- تقوم المؤسسات العامة بما يلزم من إجراءات لضمان عدم وجود إصابات عمل، بمتوسط حسابي 77.12%.
- 12- تتفاعل المؤسسات العامة مع جهات ومنظمات المجتمع المدني وتتبنى بعض الأنشطة الخاصة بهم، بمتوسط حسابي 76.99%.
- 13- تعقد المؤسسات العامة لقاءات مع المجتمع المدني، بمتوسط حسابي 76.37%.
- 14- تقوم المؤسسات العامة بصيانة مواردها وتنميتها، بمتوسط حسابي 76.10%.
- 15- تقدم المؤسسات العامة خدمات خاصة للمجتمع المحيط بها، بمتوسط حسابي 71.03%.

16- تشجع المؤسسات العامة موظفيها على العمل التطوعي لخدمة المجتمع، بمتوسط حسابي 70.68%.

17- تراعي المؤسسات العامة ذوي الاحتياجات الخاصة في عملية التوظيف، بمتوسط حسابي 68.77%.

وبالرجوع إلى الدراسات السابقة، فإن نتائج هذه الدراسة تتفق مع دراسة مطير<sup>1</sup>، حول بند "تحتزم المؤسسة العادات والتقاليد والجوانب الأخلاقية". كما يلاحظ وجود تغير إيجابي واضح على دور المجلس التشريعي في الرقابة على المؤسسات العامة، ويتبين ذلك من خلال مقارنة نتائج هذه الدراسة مع دراسة كلاب<sup>2</sup> التي أجريت عام 2004. أما بخصوص البند "تقدم المؤسسة الخدمات الأفضل للمواطنين بدون تمييز" فقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة المصري<sup>3</sup>، حيث بلغ الوزن النسبي لبند "تحرص الإدارة على تقديم الخدمات لتلبية توقعات أكبر عدد من جمهور المستفيدين" 76.80%، كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة وزارة الداخلية<sup>4</sup> حول البند "يتم التعامل مع المواطنين بنفس الطريقة ودون محاباة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البند 79.43%، مما يعد مؤشرا إيجابيا على أداء المؤسسة العامة. وبالرجوع إلى دراسة مقدم<sup>5</sup>، والتي تفيد باعتماد برنامج أو أنموذج للسلوك الأخلاقي لمعالجة ممارسات العاملين ذات العلاقة بالاعتبارات الشخصية، كالنزاهة، والتحيز، والمحاباة، وكل هذا يتفق مع نتائج هذه الدراسة.

### ج- بعد العمليات الداخلية

يعتبر هذا البعد من المتغيرات المستقلة والتي تؤثر على أداء المؤسسات العامة في قطاع غزة، ومن خلال الاطلاع على نتائج التحليل الذي أجري في هذه الدراسة يتبين أن المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد يبلغ 75.97%، والذي يعتبر مؤشرا إيجابيا في التأثير على أداء المؤسسات العامة، وفيما يلي بيان مكونات هذا البعد:-

1- يوجد لدى المؤسسات العامة في قطاع غزة وصف وظيفي وهيكلية واضحة، بمتوسط حسابي 81.78%.

2- تعمل المؤسسات العامة على تطوير خدماتها لكسب رضا المواطن، بمتوسط حسابي 81.10%.

3- تعمل المؤسسات العامة على تحديد احتياجات ومتطلبات المواطنين، بمتوسط حسابي 79.45%.

4- توفر المؤسسات العامة جهاز الحاسوب اللازم للموظف، بمتوسط حسابي 79.31%.

5- تقدم المؤسسات العامة الخدمات للمواطن بجودة عالية، بمتوسط حسابي 78.49%.

<sup>1</sup> مطير، سمير عبد اللطيف، مصدر سابق، ص 90 - ص 93

<sup>2</sup> كلاب، سعيد يوسف، مصدر سابق، ص 163

<sup>3</sup> المصري، ماهر إسماعيل (2012): عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة في بيئة غير مستقرة - دراسة حالة: وزارة الداخلية

بقطاع غزة - الشق المدني، رسالة ماجستير، جامعة الجنان، لبنان، ص 127

<sup>4</sup> وزارة الداخلية والامن الوطني، مصدر سابق، ص 4

<sup>5</sup> مقدم، وهيبه، مصدر سابق، ص 10

6- تقوم المؤسسات العامة ببرمجة العمليات الإدارية والمالية فيها لتسهيل إنجاز المهام، بمتوسط حسابي 77.81%.

7- تقدم المؤسسات العامة الخدمة للمواطن في الوقت المناسب، بمتوسط حسابي 77.74%.

8- تتصف العمليات الإدارية داخل المؤسسات العامة بالوضوح والتسلسل، بمتوسط حسابي 77.60%.

9- يوجد انسجام وتوافق بين أهداف المؤسسة العامة والعمليات الإدارية الداخلية، بمتوسط حسابي 77.12%.

10- تعيد المؤسسات العامة النظر في الإجراءات الداخلية بشكل مستمر، بمتوسط حسابي 71.51%.

11- يتم تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسات العامة بعد مراجعة الإجراءات الداخلية فيها، بمتوسط حسابي 71.51%.

12- يوجد لدى المؤسسات العامة دليل عمليات واضح ومعتمد، بمتوسط حسابي 71.30%.

13- توجد آلية إلكترونية ليقوم المواطن بمتابعة معاملته في المؤسسات العامة، بمتوسط حسابي 63.15%.

وبالرجوع إلى الإطار النظري من هذه الدراسة، حيث تمت الإشارة إلى أن الضرورة تقتضي التركيز على ما هو مهم من مؤشرات العمليات الداخلية التي تقوم بها المؤسسة بحيث تساهم في توليد القدرات الإبداعية لتجسد المؤسسة من خلالها إنجاز وتقديم الخدمات المتميزة في إطار الجودة أو رسوم الخدمة المقدمة للمواطن أو قدرة المؤسسة على المنافسة في الميدان الذي تعمل فيه المؤسسة<sup>1</sup>. وكذلك بالرجوع إلى دراسة الرزي<sup>2</sup>، بند "تقوم المؤسسة بتوفير المعلومات اللازمة لمواطنيها عبر الانترنت" حيث بلغ المتوسط الحسابي 67.33%، وهذا يتفق مع البند الوارد في هذه الدراسة "توجد آلية إلكترونية ليقوم المواطن بمتابعة معاملته" بمتوسط حسابي 63.15، مع العلم أن هذا الجانب يحتاج إلى تعزيز داخل المؤسسات العامة بشكل أكبر.

## د- البعد المالي

بلغ متوسط تأثير البعد المالي على أداء المؤسسات العامة في قطاع غزة متوسط حسابي 75.81%، مع العلم أن البعد المالي له تأثير مباشر وكبير على أداء المؤسسة، وقد كان يتم الاعتماد على البعد المالي بشكل مباشر، إلا أنه بدأ الاهتمام بمؤشرات أخرى غير المؤشرات المالية، وبالنظر إلى مكونات البعد المالي والتي كانت على النحو التالي:-

1- يوجد ضبط للأداء المالي في المؤسسات العامة في قطاع غزة، بمتوسط حسابي 87.12%.

2- تقوم المؤسسات العامة بإعداد الموازنة سنوياً في بداية العام، بمتوسط حسابي 86.10%.

<sup>1</sup> إدريس، وائل محمد، والغالبي، طاهر محسن منصور، مصدر سابق، ص233

<sup>2</sup> الرزي، ديانا جميل محمد، مصدر سابق، ص211



3- تقوم المؤسسات العامة بقطاع غزة بوضع كافة الإيرادات في الحساب العام، بمتوسط حسابي 80.97%.

4- توجد دورة مستندية واضحة في المؤسسات العامة في قطاع غزة، بمتوسط حسابي 80.96%.

5- تستغل المؤسسات العامة الموارد والإمكانات المتاحة بما يحقق الأهداف بالتكلفة الأقل، بمتوسط حسابي 80.62%.

6- يستطيع المواطن الوصول إلى أماكن دفع الرسوم بسهولة، بمتوسط حسابي 78.56%.

7- تسعى المؤسسات العامة في قطاع غزة للحصول على تمويل مناسب لدعم برامجها الخدمية، بمتوسط حسابي 78.42%.

8- تعتبر أسعار الخدمات التي تقدمها المؤسسات العامة للمواطن واضحة ومحدد، بمتوسط حسابي 77.67%، وتتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة وزارة الداخلية<sup>1</sup> حول بند "أعتقد أن رسوم تقديم الخدمات مناسبة ومعقولة"، حيث بلغ الوزن النسبي 66%، وهي نسبة مقبولة.

9- تهتم المؤسسات العامة في قطاع غزة بسداد مستحقات الموردين في الوقت المناسب، بمتوسط حسابي 75.34%.

10- تعلن المؤسسات العامة في قطاع غزة عن تعديل أسعار الخدمات في الوسائل العامة، وبناء على قرار مجلس الوزراء، بمتوسط حسابي 71.10%.

11- تعمل المؤسسات العامة على زيادة الإيرادات بما لا يمس بالمواطن الفلسطيني، بمتوسط حسابي 67.53%.

12- تعتبر الإيرادات الذاتية كافية من وجهة نظر المؤسسات العامة، بمتوسط حسابي 45.27%.

ومن خلال الاطلاع على دراسة حماد<sup>2</sup>، البند "توجد إجراءات عمل واضحة ومكتوبة لضبط العمل" بمتوسط حسابي قدره 70.91%، والبند "يوجد ضبط للأداء المالي في المؤسسة"، 87.12%، حيث تتقارب النتائج الدراستين مع بعضهما البعض. وبالرجوع إلى دراسة الرقب<sup>3</sup>، حول إلزام الحكومة بصرف الموازنة المعتمدة للوزارات فقد بلغ المتوسط الحسابي 63.32%، وبمقارنة دراسة الرقب مع دراسة كلاب، حول إقرار الموازنة في الموعد القانوني، فقد كان المتوسط الحسابي 57.38%، يبدو واضحاً التطور الذي جرى خلال الفترة الأخيرة برغم الحصار المفروض على قطاع غزة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة المصري<sup>4</sup>، بند "توفر الإدارة العليا المخصصات المالية اللازمة لتنفيذ السياسات المترتبة على خطة الوزارة" حيث بلغ الوزن النسبي 67.00%.

<sup>1</sup> وزارة الداخلية، مصدر سابق، ص 22

<sup>2</sup> حماد، أكرم إبراهيم، مصدر سابق، ص 20

<sup>3</sup> الرقب، حماد محمود، مصدر سابق، ص 137

<sup>4</sup> المصري، ماهر إسماعيل، مصدر سابق، ص 127

## هـ- بعد النمو والتعليم

يعتبر هذا البعد هو أحد المتغيرات المستقلة، والتي تؤثر على أداء المؤسسات العامة، ومن خلال الاطلاع على نتائج التحليل الاستبانة تبين أن المتوسط الحسابي لبعد النمو التعليم 74.51%، مما يعني أن لبعد النمو التعليم أثر إيجابي على أداء المؤسسات العامة في قطاع غزة، وفيما يلي بيان ذلك:-

1- تتم أعمال المؤسسات العامة عند غياب المسؤولين بدون إضطراب، بمتوسط حسابي 84.11%.

2- عند حدوث الأزمات توجد القيادة العليا للمؤسسة بين الموظفين، بمتوسط حسابي 83.56%.

3- يوجد تعاون تام بين المؤسسات العامة فيما بينها، بمتوسط حسابي 83.15%.

4- تعمل المؤسسات العامة على استخدام التقنية المعاصرة في تطوير أداؤها، بمتوسط حسابي 82.47%.

5- تسعى المؤسسات العامة للحصول على أفضل الموظفين بطرق فيها نزاهة وشفافية عالية، بمتوسط حسابي 79.73%.

6- تراعي المؤسسات العامة الظروف الطارئة للموظفين، بمتوسط حسابي 77.88%.

7- تهدف عمليات التحسين والتطوير المستمر في خدمات المؤسسات العامة إلى تخفيض معدل هدر الوقت، بمتوسط حسابي 77.12%.

8- لدى الموظفين في المؤسسات العامة الاستعداد لبذل جهد إضافي لخدمة المواطن، بمتوسط حسابي 76.03%.

9- تقوم المؤسسات العامة في قطاع غزة بدراسة المتغيرات المحيطة بها لتطوير خدماتها بما يتناسب مع هذه المتغيرات، بمتوسط حسابي 75.45%.

10- تقدم المؤسسات العامة برامج تدريبية كافية وملائمة للموظفين لرفع كفاءتهم العلمية والعملية، بمتوسط حسابي 74.66%.

11- يوجد موظفون على خبرة عالية في المؤسسات العامة بعدد مناسب، بمتوسط حسابي 73.29%.

12- تحرص المؤسسات العامة في قطاع غزة على الاستمرار في تطوير قدرات الإبداع لدى الموظفين فيها، بمتوسط حسابي 69.59%.

13- يوجد استقرار لدى الكادر العامل في المؤسسات العامة في قطاع غزة، بمتوسط حسابي 68.63%.

14- يشكل التدوير الوظيفي عامل تطوير في المؤسسات العامة في قطاع غزة، بمتوسط حسابي 66.58%.

15- تقيس المؤسسات العامة مدى الاستفادة من البرامج التدريبية التي تقدمها لموظفيها،  
بمتوسط حسابي 66.16%.

16- تشجع المؤسسات العامة الأداء المتميز فيها من خلال مسابقات وجوائز معينة، بمتوسط  
حسابي 65.48%.

17- تقدم المؤسسات العامة التحفيز اللازم للموظفين فيها، بمتوسط حسابي 62.74%.

وبالرجوع إلى تحليل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وكذلك الدراسات السابقة حيث تبين موافقة الدراسات السابقة لنتائج هذه الدراسة، وبالرجوع إلى دراسة العمري<sup>1</sup>، التي تعتبر أن النمو والتعليم يأتي في مقابلة الأهداف بعيدة المدى والمنافسة العالمية، والتي تقتضي تطوير الأداء بصورة دائمة، حيث يأتي النمو والتعليم في إطار الأفراد، والنظم، والإجراءات، وذلك عن طريق التغيير التنظيمي أو الثقافة التنظيمية. كما تنظر بعض الدراسات الأخرى إلى أن بعد النمو والتعليم يأتي في مقدمة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، ومن هذه الدراسات دراسة بوليفار<sup>2</sup>، حيث تعتبره مشجعا للموظفين على التدريب، ويدعم من ناحية نظرية، وعملية حصول الموظفين على المؤهلات الأفضل، والتي تساهم في تطوير العمل. وبالرجوع إلى دراسة المصري<sup>3</sup>، حيث بلغ الوزن النسبي لبند "يساهم التدريب الذي تقدمه المؤسسة في رفع الجودة وتحسين الأداء" 74.60%، التي تتفق مع نتائج هذه الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي لبند "تعمل المؤسسة العامة على تطوير خدماتها لكسب رضا المواطن" 81.10%، مما يعد مؤشرا إيجابيا على أداء المؤسسة العامة.

<sup>1</sup> العمري، هاني عبد الرحمن، مصدر سابق، ص148

<sup>2</sup> Bolivar, Manuel Pedro Rodriguez, previous resource, p125

<sup>3</sup> المصري، مصدر سابق، ص127

## المبحث الثالث: نتيجة نموذج معامل الانحدار

ومن اجل معرفة ما إذا كان هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين مستوى أداء المؤسسات العامة، والمتغيرات المستقلة (النمو والتعليم، العمليات الداخلية، المسؤولية الاجتماعية، البعد المالي). حيث تم استبعاد بعد رضا المواطن كمتغير مستقل، بناء على نتيجة طريقة Stepwise. وقد كان ترتيب أثر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على أداء المؤسسات العامة في قطاع غزة حسب نتيجة نموذج معامل الانحدار على النحو التالي:-

1- بعد النمو والتعليم.

2- بعد العمليات الداخلية.

3- بعد المسؤولية الاجتماعية.

4- البعد المالي.

ومن خلال مراجعة نتائج نموذج الانحدار المتعدد تبين أن أثر المسؤولية الاجتماعية كان سلبيا عندما تم قياس أثر المتغيرات المستقلة مجتمعة على أداء المؤسسة العامة. كما تبين للباحث ضعف تأثير بعد رضا المواطن إلا أن كافة بنود المتغيرات المستقلة الأخرى تؤدي إلى رضا المواطن، وهذا ينعكس إيجابا على أداء المؤسسات العامة في قطاع غزة.

# الفصل الثاني: توصيات الدراسة

توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات حيث تم تقسيمها إلى توصيات عامة، وتوصيات تختص بكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، ليسهل الاستفادة من هذه التوصيات.

## المبحث الأول: توصيات عامة

- 1- تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على مؤسسات القطاع العام، سواء كان ذلك في قطاع غزة، أو في الضفة الغربية، أو في أي دولة من دول العالم.
- 2- تدريس بطاقة الأداء المتوازن لطلبة الجامعات في كلية التجارة، وكلية الهندسة، وفي الدراسات العليا.
- 3- تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الجامعات، والمعاهد، والمؤسسات الأهلية، والبنوك، والمنظمات الأهلية.
- 4- عقد دورات تدريبية للموظفين في مؤسسات القطاع العام لنشر ثقافة تقييم الأداء، وأساليب تقييم الأداء المختلفة، ومنها بطاقة الأداء المتوازن.
- 5- 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.
- 6- حوسبة العمليات الإدارية والخدمات المقدمة للمواطن، ليسهل الحصول عليها سواء وقت الدوام، أو خارج وقت الدوام.

## المبحث الثاني: توصيات خاصة بكل بعد من أبعاد الدراسة

### 1- مستوى أداء المؤسسات العامة في قطاع غزة

- أ- التركيز على مشاركة العاملين في عملية صنع القرار على كافة المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسات العامة في قطاع غزة.
- ب- توفير الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات العامة، سواء كانت الموارد المالية، أو المادية الأخرى.

### 2- بعد رضا المواطن

- أ- تلقي شكاوى المواطنين عبر وسائل الاتصال المتعددة، ومعالجتها في الوقت المناسب.
- ب- اجراء الاستطلاعات بشكل دوري من أجل تقييم الخدمات المقدمة للمواطني، على أن تقوم بعملية التقييم جهات محايدة سواء كانت من داخل الحكومة، أو من خارجها، كما يمكن الاستعانة بمستشارين من خارج الحكومة للإشراف على عملية تقييم الأداء.
- ج- الاستفادة من صفحات التواصل الاجتماعي مع المواطنين، والسماع لملاحظاتهم.

### 3- البعد المالي

- أ- توفير حاجة المؤسسات العامة من الجوانب المالية، لتستطيع أن تقوم بواجبها في خدمة المواطن، والارتقاء بهذه الخدمة.
- ب- التأكيد على إعلان رسوم الخدمات، ورسوم المعاملات المقدمة من المؤسسات العامة بشكل شفاف وواضح، ونشرها عبر الصفحة الالكترونية للمؤسسة لجميع المواطنين.

### 4- بعد النمو والتعليم

- أ- تشجيع الأداء المتميز للموظفين من خلال المسابقات والجوائز، والانتقال إلى ثقافة التميز المؤسسي.
- ب- اعتماد التدوير الوظيفي كعامل من عوامل تطوير أداء المؤسسات العامة.
- ج- توفير الاستقرار، وتطوير قدرات الابداع لدى الكادر العامل في المؤسسات العامة.

### 5- بعد العمليات الداخلية

- أ- تطوير الخدمات الالكترونية ليستطيع المواطن متابعة معاملته بطريقة إلكترونية، وخارج أوقات الدوام.
- ب- تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسات العامة من خلال مراجعة الإجراءات الداخلية في هذه المؤسسات.
- ج- اعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات العامة بشكل مستمر، وحسب الحاجة التي تقررها إدارة المؤسسة.

### 6- بعد المسؤولية الاجتماعية

- أ- مراعاة ذوي الاحتياجات الخاصة في عمليات التوظيف.
- ب- تشجيع المؤسسات العامة لموظفيها على العمل التطوعي لخدمة المجتمع.
- ج- الارتقاء بموارد المؤسسات العامة، وتطويرها، وصيانتها.

## المبحث الثالث: الدراسات المستقبلية المقترحة

بعد الاطلاع على نتائج الدراسة، فإن الباحث يقترح إجراء الدراسات التالية:-

- 1- دور بطاقة الأداء المتوازن في تطبيق أسس الحوكمة في المؤسسات العامة.
- 2- علاقة تطبيق بطاقة الاداء المتوازن، على جودة الخدمات في المؤسسات العامة.
- 3- إضافة البعد الاخلاقي ضمن نموذج بطاقة الأداء المتوازن، ليصبح نموذجا سداسيا يشمل البعد المالي، وبعد العمليات الداخلية، وبعد رضا المواطن، وبعد النمو والتعليم، وبعد المسؤولية الاجتماعية، والبعد الاخلاقي.

## قائمة المراجع

### أولاً: الكتب

#### أ - الكتب العربية:

- القرآن الكريم
- ابن حبتور، عبد العزيز (2004): الإدارة الاستراتيجية - 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 استراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التخلف والفساد، الدار الجامعية، الاسكندرية، 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.
- ادريس، ثابت عبد الرحمن، والمرسي، جمال الدين محمد (2006): الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، مصر.
- إدريس، وائل محمد صبحي، والغالبي، طاهر محسن منصور (2009): أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن.
- إدريس، وائل محمد صبحي، والغالبي، طاهر محسن منصور (2009): المنظور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن.
- إدريس، وائل محمد صبحي، والغالبي، طاهر محسن منصور (2009): توجيه الأداء الاستراتيجي - الرصف والمحاذاة، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن.
- ادعيس، معن (2003): المؤسسات العامة والسلطة التنفيذية الفلسطينية - الاشكالات 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): الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي المعاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ثابت، عبد الرحمن ادريس، و جمال الدين، محمد (2006): الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
- الجرجاوي، زياد (2010): القواعد المنهجية لبناء الاستبيان، مطبعة أبناء الجراح، ط2، غزة، فلسطين.
- جودة، محفوظ أحمد (2008): إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، ط3، عمان، الأردن.
- حماد أكرم ابراهيم (2005): الرقابة في القطاع الحكومي، جبهة للنشر وللتوزيع، الأردن.
- حمدان، آيات (2010): المساعدات الخارجية وتشكيل الفضاء الفلسطيني، مركز بيسان للبحوث والانماء، رام الله، فلسطين.
- دركر بيتر (1996): الإدارة - المهام - المسؤوليات - التطبيقات، ترجمة محمد عبد الكريم، مراجعة نادي الهادي،

- الدار الدولية للنشر والتوزيع، ط1، مصر.
- الدوري، زكريا، وصالح، احمد علي (2009): الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال - قراءات وبحوث، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ديري زاهد محمد (2011): إدارة حكومية، دار الإعمار العلمي للنشر والتوزيع، ومكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
- ربيع، محمد (2008): قياس الشخصية، دار المسيرة، ط1، عمان، الأردن.
- رزقة، يوسف موسى (2007): الطريق الصعب - حماس في حكومة فلسطين العاشرة 2006، ج1، النصيرات، غزة، فلسطين.
- رزقة، يوسف موسى (2009): العدوان على غزة - حرب الفرقان 2008 - 2009، مركز رؤى للدراسات والأبحاث، 3 أجزاء، غزة، فلسطين.
- رشيد، صالح عبد الرضا، وجلاب، إحسان دهش (2008): الإدارة الاستراتيجية - مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- صالح، محسن محمد (2002): فلسطين - سلسلة دراسات منهجية في القضية الفلسطينية، ط1، كوالا لامبور، ماليزيا.
- صالح، محسن محمد (2010): التقرير الاستراتيجي الفلسطيني، مركز الزيتونة للدراسات والاستشارات، بيروت، لبنان.
- الصحن، محمد فريد وآخرون (2001): مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- الطعامنة، محمد محمود، وعبد الوهاب سمير محمد (2005): الحكم المحلي في الوطن العربي واتجاهات التطوير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- عامر، الكبيسي (2002): صنع السياسات العامة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن.
- عبد الحميد، عبد الفتاح المغربي (2006): الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر.
- عبد الحميد، عبد الفتاح المغربي، ورمضان فهيم غربية (2006): التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر.
- عبيدات، وآخرون (2001): البحث العلمي (مفهومه وأدواته وأساليبه)، دار الفكر، عمان، الأردن.
- الغالبي، طاهر محسن منصور، إدريس، وائل محمد صبحي (2009): الإدارة الاستراتيجية - منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، ط2، عمان، الأردن.
- قريع، أحمد (2008): التجربة الحكومية في ظل النظام السياسي الفلسطيني، المؤسسة العربية للدراسات والنشر - المركز الرئيسي - بيروت - لبنان.
- كتاب، إيلين وآخرون (2010): وهم التنمية في نقد خطاب التنمية الفلسطيني، مركز بيسان، رام الله، فلسطين.
- الكرخي، مجيد (2009): التخطيط الاستراتيجي - عرض نظري تطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- مساعدة، ماجد عبد الهادي (2013): الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (2006): الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، وغربية، رمضان فهيم (2006): التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر.
- ملحم، سامي (2000): القياس والتقويم في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان،



الأردن.

- المنيزل، عبد الله فلاح (2009): مبادئ القياس والتقويم في التربية، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة.
- موسى، اللوزي (2002): التنمية الإدارية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- موفق، حديد محمد (2002): إدارة الأعمال الحكومية - النظريات والعمليات والموارد، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
- موفق، حديد محمد (2000): الإدارة العامة - هيكله الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- نخلة، خليل (2011): فلسطين وطن للبيع، ترجمة عباب مراد، تصميم وتنفيذ مؤسسة ناديا للطباعة والنشر والاعلان والتوزيع، رام الله، فلسطين.
- هيكل، محمد حسنين (2001): المفاوضات السرية بين العرب وإسرائيل، دار الشروق، ثلاث مجلدات، القاهرة، مصر.
- ويلسون، جيمس (2007): البيروقراطية ما الذي تفعله الأجهزة الحكومية ولماذا، ترجمة عبد الله بن سفر الواقدي، مراجعة وحيد بن أحمد الهندي، معهد الإدارة العامة، السعودية.
- المصري، مشير عمر (2006): المشاركة في الحياة السياسية في ظل أنظمة الحكم المعاصرة - دراسة فقهية مقارنة، مركز النور للبحوث والدراسات، ط1، غزة، فلسطين.
- شهوان، أسامة (2001): إدارة الدولة - المفاهيم والتطور، دار الشروق للنشر والتوزيع، رام الله، فلسطين.
- الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة - أمان (2006): القطاع العم الفلسطيني - مهام وصلاحيات مؤسسات السلطة الفلسطينية، رام الله، فلسطين.
- كايد، عزيز (2003): حول اشغال المناصب العليا في السلطة الوطنية الفلسطينية، سلسلة تقارير خاصة، رام الله، فلسطين.
- الأسرج، حسين (2010): المسؤولية الاجتماعية، جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت.

## ب-الكتب 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.

## ثانياً: الدوريات والتقارير والدراسات

### أ- المقالات والتقارير باللغة العربية:

- إبراهيم، سحر طلال (2013): تقييم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الاداء المتوازن - دراسة تطبيقية في شركة زين السعودية للاتصالات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، نسخة الكترونية.
- ابو دقة، سناء إبراهيم، والدجني، إياد علي (2011): التقييم الذاتي المؤسسي والتخطيط الاستراتيجي ودورها في ضمان الجودة في الجامعات الفلسطينية (الجامعة الإسلامية بغزة كدراسة حالة)، المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء الأهلية، الأردن.
- أسامة، شهوان، (2003): توجهات عامة في الإصلاح الإداري لمؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية (ورقة عمل)، الملتقى المدني، فلسطين.
- الأسرج، حسين عبد اللطيف (2010): المسؤولية الاجتماعية للشركات ودورها في التنمية في الدول العربية، جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، نسخة الكترونية.
- الامم المتحدة - مكتب تنسيق الشؤون الانسانية - الأراضي الفلسطينية المحتلة (2009): تقرير كانون الأول.
- الامم المتحدة (2009): تقييد الحيز: سياسة تخطيط المناطق التي تطبقها إسرائيل في المنطقة "ج" في الضفة الغربية، مكتب تنسيق الشؤون الانسانية، الأراضي الفلسطينية المحتلة، القدس، فلسطين.
- الأمم المتحدة، المجلس الاقتصادي (2010): تقرير اجتماع فريق الخبراء لمناقشة دراسة تحليل مقارن لمشاركة المجتمع المدني في السياسات العامة في دول عربية مختارة، بيروت، لبنان.
- برقاي، خالد بن يوسف (1429): المسؤولية الاجتماعية - آراء الشباب الجامعي حول المسؤولية الاجتماعية - دراسة استطلاعية لآراء طلاب وطالبات جامعة أم القرى بمكة المكرمة، ورقة عمل، الملتقى السنوي لمراكز الأحياء بمكة المكرمة، السعودية.
- البنك الاسلامي العربي (2012): التقرير السنوي، رام الله، فلسطين.
- بنك القدس (2013): التقرير السنوي، رام الله، فلسطين.
- بومدين يوسف (2011): بطاقة الأداء المتوازن مقارنة فكرية ومنهجية حديثة في مجال التغيير التنظيمي وإطار مؤسسي داعم للإبداع الدائم في منظمات الأعمال الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، نسخة الكترونية.
- الثويني، يوسف بن محمد (2014): متطلبات قياس الاداء المتوازن في مؤسسات التعليم قبل الجامعي بمنطقة حائل، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، م3، ع10، السعودية.
- جودة، محفوظ أحمد (2008): تطبيق نظام قياس الاداء المتوازن وأثره في الإلتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، م11، ع2، الأردن، نسخة الكترونية.
- حامد، عمرو (2007): تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية - ورقة عمل مقدمة في ملتقى تقييم الاداء المؤسسي في الوحدات الحكومية المنعقد في شرم الشيخ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، اعمال المؤتمرات، مصر.
- حسانين، عبد الرحيم محمد عبد الرحيم (2007): قياس الاداء المتوازن في المنظمات العامة مع دراسة تطبيقية على شبكة الإذاعات الإقليمية في مصر، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، جامعة الكويت، الكويت.
- حسن، علاء أحمد، وأحمد، ميسون عبد الله (2011): قياس أداء جامعة الموصل وتقييمه باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة حالة، العلوم الاقتصادية، ع28، م7، العراق، نسخة الكترونية.
- حماد، أكرم إبراهيم (2005): تقييم أداء الإدارات المالية في مؤسسات السلطة الفلسطينية - بحث تطبيقي على عدد من الوزارات الحكومية في قطاع غزة، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الأول - الاستثمار والتمويل في فلسطين - بين آفاق

- التنمية والتحديات المعاصرة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الحيزان، أسامة بن فهد (2008): تقويم مقياس الأداء المتوازن كأداة لإدارة الأداء الاستراتيجي في المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك سعود، م20، العلوم الإدارية (1)، الرياض، السعودية.
- خشارمة، حسين علي (2002): تقييم أداء شركات القطاع العام في الأردن من وجهة نظر الشركات نفسها والأجهزة المسؤولة عنها- دراسة ميدانية، دراسات - مجلة عليمية محكمة، م29 ع2، الأردن.
- الداعور، جبر إبراهيم (2013): أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الحد من إدارة الأرباح، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، م21، ع2، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الداوي، الشيخ (2010): تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، ع7، الجزائر.
- داوي، الطيب (2007): أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية، مجلة الباحث، ع5، الجزائر، نسخة الكترونية.
- درغام، ماهر موسى، وأبو فضة، مروان محمد (2009): أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن (BSC) في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة: دراسة ميدانية، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الانسانية)، م17، ع2، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- دودين، أحمد يوسف (2009): معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية - دراسة ميدانية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، م9، ع2، جامعة الزرقاء، الأردن.
- دودين، أحمد يوسف (2012): درجة ممارسة بطاقة الأداء المتوازن بوصفها أداة للتخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية - دراسة ميدانية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، م12، ع1، جامعة الزرقاء، الأردن.
- الرزي، ديبالا جميل محمد (2012): الحكومة الالكترونية ومعوقات تطبيقها - دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، م20، ع1، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- رزيق، كمال (2009): نماذج عربية لتحقيق التميز في الأداء الحكومي، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر.
- زريقات، مجدي عيسى، والشراريري ماجد عادل (2008): العلاقة بين مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن وكل من استراتيجية الشركة ودرجة المنافسة: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية وشركات التأمين الأردنية، م4 ع4، الجامعة الأردنية، الأردن.
- زغلول، جودة عبد الرؤوف محمد (2010): استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباي المسارات لإدارة الأداء الاستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكرية، جامعة الملك بن سعود، الرياض، السعودية.
- الساعدي، مؤيد ، والغرباوي جواد سلمان طاهر (2010): تأثير التخطيط الاستراتيجي على فاعلية وزارة الدفاع العراقية - دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات العسكرية العليا، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، م12، ع2، العراق، نسخة الكترونية.
- سايح، بو زيد (2012): سبل تعزيز المساءلة والشفافية لمكافحة الفساد وتمكين الحكم الرشيد في الدول العربية، مجلة الباحث، ع10، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر.
- السحبياني، صالح (2009): المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطا الخاص في التنمية - حالة تطبيقية على المملكة العربية السعودية، المعهد العربي للتخطيط، المؤتمر الدولي حول "القطاع الخاص في التنمية - تقييم واستشراف، بيروت، لبنان.
- سعيد، سناء عبد الرحيم، والباوي، عبد الرضا ناصر (2010): الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة - دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية، مجلة الإدارة والاقتصاد، ع83، العراق.

- سويسي، هواري (2010): دراسة تحليلية لمؤشرات قياس أداء المؤسسات من منظور خلق القيمة، مجلة الباحث، ع7، الجزائر، نسخة الكترونية.
- شريفة، رفاع (2008): نظرية الإدارة العامة الحديثة ودورها في معالجة إشكالية إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية، مجلة الباحث، ع6، الجزائر، نسخة الكترونية.
- شريفة، رفاع (2010): أساسيات فعالية قياس الأداء وفق منهج التسيير بالنتائج في المنظمات الحكومية، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر.
- الشقاوي، عبد الرحمن بن عبد الله (2002): نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، ندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام 1440هـ، محور الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وزارة التخطيط، الرياض، السعودية.
- الشيشني، حاتم محمد (2004): نحو إطار لقياس محددات استخدام ونجاح تبني نظام قياس الأداء المتوازن، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، م26، مصر.
- صايغ، يزيد (2010): ثلاث سنوات من حكم حماس في غزة، مركز الزيتونة للدراسات والاستشارات، بيروت، لبنان.
- صايغ، يزيد (2011): بناء الدولة أم ضبط المجتمع؟ القطاع الأمني الفلسطيني والتحول السلطوي في الضفة الغربية وقطاع غزة، مركز كارنيغي للشرق الأوسط، مؤسسة كارنيغي للسلام الدولي، بيروت، لبنان.
- الصرايرة، خالد، والقضاة، محمد (2009): القيم البيروقراطية لدى الموظفين الإداريين العاملين في جامعة مؤتة وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، م5، ع3، الأردن.
- صمادي، أحمد عبد المجيد (2008): دراسة تطويرية لمقياس المسؤولية الاجتماعية لطلبة الجامعات الأردنية، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، م6 ع3، الإمارات.
- صندوق النقد العربي (2007): التقرير الاقتصادي العربي الموحد، أبو ظبي، الامارات العربية المتحدة.
- العايدي، حاتم، (مايو 2009): مشروع تقييم وإعادة هندسة العمليات الإدارية بالجامعة الإسلامية، دورة تدريبية في نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة للتميز في التعليم العالي، الجامعة الإسلامية - غزة.
- عباينة، رائد إسماعيل (2008): التقييم الشمولي لأداء دائرة الجمارك الأردنية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مجلة إدارة الأعمال، م4، ع4، الجامعة الأردنية، الأردن.
- عبد الحليم، نادية راضي (2005): دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، م21، ع2، مصر.
- عبد الرحمن، مدني سوار الذهب محمد (2014): تقويم أداء الجامعات وفقا لمنظور الأداء المتوازن - دراسة حالة جامعة أفريقيا العالمية (2008 - 2013)، مجلة كلية الاقتصاد العلمية، ع4، السودان.
- عبد الرؤوف، حجاج، ومحمد، زرقون، (2010): (نموذج الجائزة الأوروبية للجودة (EFQM) - دراسة تحليلية، بحث مقدم إلى الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، جامعة مولاي الطاهر - سعيدة، الجزائر.
- عبد الغني، دادن (2006): قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الباحث، ع4، الجزائر.
- عبيد، محمد عصام (2009): التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات، دراسة تخطيطية في الأسس والمعايير للرؤية والرسالة في مجتمع المعرفة، دراسات المعلومات، ع4، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية.
- العمري، هاني عبد الرحمن (2009): منهجية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في المؤسسات الحكومية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، السعودية.
- الغالبي، طاهر محسن منصور، والعامري، صالح مهدي محسن (2005): المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الأردنية، عمان، الأردن.

- الغبان، ثائر صبري، وحسين، نادية شاكر (2009): التكامل بين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية لأغراض تقييم الأداء الاستراتيجي في الوحدات الاقتصادية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، عدد 22، بغداد، العراق.
- الفراء، ماجد (2006): تقييم أداء منشآت الصناعة الغذائية الكبرى في قطاع غزة من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- القطعاني، فادية عبد العزيز (2014): الحركة الوطنية المغربية 1912 - 1937م، المجلة الجامعة، ع16، م1، جامعة بنغازي، ليبيا.
- الكعبي، بثينة راشد، وعمران، قاسم علي (2011): دور بطاقة الأداء المتوازنة في تقييم أداء المستشفيات الحكومية غير الهادفة للربح - دراسة تطبيقية في مستشفى الدكتور كمال السامرائي، مجلة الإدارة والاقتصاد، ع87، العراق.
- كورتل، فريد، وآخرون (2013): أهمية التخطيط الاستراتيجي ومراحل تطبيقه في منظمات الأعمال، مؤتمر جامعة الزرقاء الأهلية، الأردن.
- لموسخ، محمد (2012): دور منظمة الشفافية الدولية في مكافحة الفساد، الملتقى الوطني الثاني آليات حماية المال العام ومكافحة الفساد، جامعة د. يحيى بن فارس، المدينة، الجزائر.
- مجموعة الاتصالات الفلسطينية (2013): التقرير السنوي، رام الله، فلسطين.
- محمد، عبد الرحيم (2007): قياس الأداء: النشأة والتطور التاريخي والأهمية، ورقة عمل مقدمة في ندوة قياس الأداء في المنظمات الحكومية، مدخل قائمة قياس الانجاز المتوازنة والمنعدة في القاهرة، مصر.
- مرعي، منى سالم (2010): استخدام مفهوم التحليل الاستراتيجي (SWOT) في تحقيق استراتيجية الريادة في التكلفة ودعم القدرة التنافسية، بحث مستقبلية (32،31)، كلية الحداثة، العراق.
- مركز الميزان لحقوق الانسان (2000): اثر إغلاق معبر المنطار (كارني) على الأوضاع الإنسانية بقطاع غزة، فلسطين.
- مزهودة، عبد الملوك (2003): الفكر الاستراتيجي التسييري: من نموذج SWOT إلى نظرية الاستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، ع4، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- مزهودة، عبد الملوك (2006): التسيير الاستراتيجي للمؤسسات مقاربات مفهومية وتحديات التنافسية، مجلة الباحث، ع4، الجزائر.
- المغرل، نهال، وفؤاد ياسمين (2008): المسؤولية الاجتماعية لرأس المال في مصر: بعض التجارب الدولية، المركز المصري للدراسات الاقتصادية، مصر.
- مقدم، وهيبه (2009): دور لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية، موسوعة الاقتصاد والتمويل الإسلامي، رقم 198، نسخة إلكترونية.
- مقدم، وهيبه (2010): استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ وتقييم استراتيجية المؤسسة، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي الرابع حول "المنافسة والاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات خارج قطاع المحروقات بالدول العربية يومي 8-9 نوفمبر 2010، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، الجزائر، نسخة إلكترونية.
- مقدم، وهيبه (2011): سياسات وبرامج المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في منظمات الأعمال، دراسة حالة ثلاث شركات عربية، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة يومي 13 - 14 ديسمبر 2011، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة شلف، الجزائر، نسخة إلكترونية.
- مهنا، كامل (2010): المسؤولية الاجتماعية للقطاعين العام والخاص بإزاء منظمات المجتمع المدني حالة لبنان، الشبكة

- العربية للمنظمات الأهلية، ومؤسسة عامل، لبنان.
- نصيف، عمر عبد الله (2007): أثر استخدام بطاقات الأداء المتوازن في قياس الأداء الاستراتيجي - دراسة ميدانية، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية، نسخة إلكترونية.
- وزارة الداخلية والأمن الوطني (2011)، تحليل نتائج الاستبانات الخاصة بوزارة الداخلية - الشق المدني، تقرير غير منشور، غزة، فلسطين.
- وزارة الداخلية والأمن الوطني (2014)، نتائج التحليل الإحصائي لقياس رضا المواطنين عن الخدمات التي تقدمها وزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني، تقرير غير منشور، غزة، فلسطين.
- الوقائع الفلسطينية، 31 مايو 2007، ع70، غزة، فلسطين.
- الودداني، عبد الله مسفر (2010): إعادة صياغة نظرية ماكس فيبر في البيروقراطية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الآداب والعلوم الانسانية، م18، ع1، السعودية.
- يوسف، بومدين (2007): إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، ع5، الجزائر.

## ب-المقالات والتقارير باللغة الانجليزية:

- 2GC (2004): How a public sector agency reinvigorated its Balanced Scorecard – A Balanced Scorecard Case Study, Berkshire, U.K., e.v.
- Alan Chapman (2015): Businessballs, Leicester, England.
- Bolivar, Manuel Pedro Rodriguez & others (2010): Implementing the balanced scorecard in public sector agencies: An experience in municipal sport services, Academia Revista Latinofamericana De Administracion, 45, Spain., e.v.
- Cobbold, I., and Lawrie, G. (2002): The Development of the Balanced Scorecard as a Strategic Management Tool, 2GC Active Management Ltd., Maidenhead, U.K. e.v.
- Gomes, Patricia S. and others (2006): "performance Measurement of the Portuguese Police Forces using the Balanced Scorecard, 4th International Conference on Accounting and Auditing, and Management in Public Sector Reforms, Siena, Italy, e.v.
- International Institute for Educational Planning (UNESCO) (2001): Module 4, understanding and Assessing quality, Paris, France, e.v.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (2000): Having Trouble with Your Strategy? Then Map It, Harvard Business Publishing Corporation, U.S.A., e.v.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (2000): Putting the Balanced Scorecard to Work, Harvard Business Publishing Corporation, U.S.A., e.v.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (2004): Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets, Harvard Business Publishing Corporation, U.S.A., e.v.
- Kaplan, Robert S. (2010): Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard, working paper, Harvard Business School, U.S.A., e.v.
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P. (2001): Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II, American Association, Accounting Horizons, vol. 15, No.2, U.S.A., e.v.
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P. (2007): Using the Balanced Scorecard as a Strategic System, Harvard Business School, U.S.A., e.v.
- Marin, Jean-Charles (2012): The Impact of Strategic Planning and The Balanced Scorecard Methodology on Middle Managers' Performance in The Public Sector, International Journal of Business and Social Science, Vol. 3, No. 1, Canada, e.v.
- Mwiyyuma, Shufaa Omar, and others (2013): Effectiveness of Strategy Implementation Using the Balanced Scorecard in Local Government Authorities, International Journal of Management and Business Studies, Vol. 3, Issue1, e.v.
- Panicker, Sunita, & Sehadri, Bangalore (2013): Devising A Balanced Scorecard to determine standard chartered Bank's Performance: A Case Study, International Journal of

- Business Research and Development, vol. 2, India.
- Pollalis, Yannis A., and others (2004): Applying The Balanced Scorecard Methodology in the Public Sector: The Case of the Department of Defense in the U.S.A, SPOUDAI, vol. 54, No. 1, University of Piraeus, pp 33-58, e.v.
  - Ridwan, Ridwan & others (2013): The Impact of the Balanced Scorecard on Corporate Performance: The Case of an Australian Public Sector Enterprise, International Business Research, Vol. 6, No. 10, Canadian Center of Science and Education, Canada, e.v.
  - Sanchez, Alfonso Vargas, and Borrero-Sanchez, Juan Diego (2006): The Case of Givsa: Application of the Balanced Scorecard to Local Publicly Owned Company, International Journal of Case Method Research and Application, XVIII, 3, University of Huelva, Huelva, Spain, e.v.
  - Shulver, Michael, & Lawrie, Gavin (2009): The Balanced Scorecard and the Business Excellence Model, 2GC working paper, 2GC, Berkshire, U.K., e.v.
  - Transparency International (2014): Corruption Perceptions Index, Berlin, Germany.
  - UNESCO (2011): Understanding and assessing quality, Paris, France, e.v.
  - UNHCR (2006): Educational Standards and Indicators Handbook, the UN Refugee agency, e. v.
  - Vargas-Sanchez, Alfonso, and others (2006): The Givsa: Application of the Balanced Scorecard to Local Publicly Owned Company, International Journal of Case Method Research and Application, XVIII, 3, Needham, Boston, U.S.A.

### ثالثاً: أبحاث الماجستير والدكتوراه

#### أ – أبحاث الماجستير والدكتوراه باللغة العربية

- أبو جزر، حمد أحمد (2012): مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني "دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو شرح، جمال حسن (2012): مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن – دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بالجامعة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو قمر، محمد أحمد محمد (2009)، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية – غزة
- أبو ماضي، كامل أحمد (2004): مدى فعالية أساليب الرقابة في المؤسسات العامة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الأسطل، فادي خليل طاهر (2011): بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات الإدارية – دراسة تطبيقية على المصارف الوطنية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- إسلیم، وسام صبحي مصباح (2007): سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية – دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- إياد، ماجد (2008): استخدام نتائج البطاقات المتوازنة في تطبيق الاستراتيجيات الإلكترونية: تطبيق على تنفيذ استراتيجيات الحكومة الإلكترونية في فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة بيرزيت، فلسطين.
- بسيسو، شفا سالم (2009): الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسات الحكومية بقطاع غزة عن نظام التعويضات المالية – حالة دراسية على وزارة الشؤون الاجتماعية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- بلاسكة، صالح (2012): قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة

- الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة بعض المؤسسات، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، نسخة الكترونية.
- الجابري، خالد محمد أحمد (2013): تقييم أداء البنوك اليمنية - دراسة مقارنة بين البنوك الإسلامية والبنوك التجارية، أطروحة دكتوراه، جامعة قناة السويس، الاسماعلية، مصر، نسخة الكترونية.
- جبين، عبد الوهاب محمد (2009): تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، أطروحة دكتوراه، جامعة سانت كليمنتس العالمية، سوريا، نسخة الكترونية.
- الجدية، علي حسن إبراهيم (2007): قياس إمكانية تطبيق نظام محاسبة المسؤولية كأداة للرقابة وتقييم الأداء في الأجهزة الحكومية الفلسطينية - دراسة ميدانية - رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- خامرة، الطاهر (2007): المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة "حالة سوناطراك"، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، نسخة الكترونية.
- درغام، ماهر، وأبو فضة، مروان (2009): "أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الفلسطينية العاملة في قطاع غزة: دراسة تطبيقية"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية - غزة.
- الرفاتي، عادل جواد (2011): مدى قدرة المنظمات الأهلية الصحية بقطاع غزة على تطبيق بطاقة الاداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم الأداء التمويلي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الرقب، حماد محمود (2008): واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- السعيد، أحمد (بدون تاريخ): التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية الدولية، بريطانيا، نسخة الكترونية.
- سفر، منال عبد الرحمن محمد (2012): مؤشرات تقييم الأداء بجامعة أم القرى في ضوء منهجية بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، نسخة الكترونية.
- سلبطين، سوما علي (2007): الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال "دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، رسالة ماجستير، جامعة تشرين، سوريا، نسخة الكترونية.
- السنوار، زكريا إبراهيم (2003): العمل الفدائي في قطاع غزة من 1967 - 1973م، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- سويسي، عبد الوهاب (2004): الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، الجزائر، نسخة الكترونية.
- سويسي، هوارى (2008): تقييم المؤسسة ودوره في اتخاذ القرار في إطار التحولات الاقتصادية بالجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، الجزائر، نسخة الكترونية.
- الشويخ، عاطف عبد الحميد عثمان (2007): واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي في محافظات غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين.
- الشيخ علي، محمد (2007): تقييم أداء شركات الاتصالات الفلسطينية من خلال استخدام بطاقة الأهداف الرباعية المتوازنة، رسالة ماجستير (باللغة الانجليزية)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- صيام، أمال نمر حسن (2010): تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.



- الضمور، موفق محمد (2008): واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، أطروحة دكتوراه، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن، نسخة الكترونية.
- عبد الله، واثق بسام (2012): أثر التخطيط الحكومي للسلطة الوطنية الفلسطينية على التنمية السياسية خلال الفترة 1994 - 2009م، رسالة ماجستير، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.
- عزام، تيسير فائق (2007): التجربة السياسية لحركة المقاومة الإسلامية "حماس"، وأثرها على الخيار الديمقراطي في الضفة الغربية وقطاع غزة للفترة 1993 - 2007، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- عواد، طارق أحمد (2005): تقييم نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- عوجة، أزهار مراد (2010): العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في القيمة المستدامة للمنظمة - دراسة تطبيقية في الشركة الوطنية لانتاج المشروبات الغازية - الكوفة، رسالة ماجستير، جامعة الكوفة، الكوفة، العراق، نسخة الكترونية.
- عودة، إياد محمد (2008): قياس التكاليف الاجتماعية ومدى مساهمتها بتحقيق الرفاهية الاجتماعية، دراسة ميدانية (تطبيقية) على فنادق ذات خمس نجوم في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، نسخة الكترونية.
- عوض، فاطمة رشدي (2009): تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن BSC، ونظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC في تطوير أداء المصارف الفلسطينية: دراسة تطبيقية بنك فلسطين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية - غزة.
- الغوطي، إبراهيم عبد اللطيف (2006): متطلبات نجاح الحكومة الالكترونية من وجهة نظر الإدارة العليا في الوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- فلانة، إكرام عبد الرحمن (2010): قياس العلاقة بين القيمة الاقتصادية المضافة والعائد على الأسهم في الشركات السعودية المساهمة (دراسة تطبيقية)، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، نسخة الكترونية.
- القحطاني، محمد علي مانع (2002): أثر بيئة العمل على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- الكبيسي، كلثم محمد (2008): متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية الدولية، بريطانيا، نسخة الكترونية.
- كلاب، سعيد يوسف (2004): واقع الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي - دراسة ميدانية على وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- المصري، ماهر إسماعيل (2012): عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة في بيئة غير مستقرة - دراسة حالة: وزارة الداخلية بقطاع غزة - الشق المدني، رسالة ماجستير، جامعة الجنان، لبنان.
- مطير، سمير عبد الرازق (2013): واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد وعلاقتها بالأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا في غزة، فلسطين.

#### ب-أبحاث الماجستير والدكتوراه الأجنبية

- Kang, Gerui (2008): Balanced Scorecards: An External Study Of The Effects Of Linking The Evaluators' And The Subordinates' Balanced Scorecards On Performance Evaluation, Ph. D. thesis, University of North Texas, Texas, U.S.A., e.v.
- Macnab, Alasdair (2011): Can the Balanced Scorecard supported by Strategic Objectives Costing improve the Governance of Public Sector bodies such as Botanic Gardens?, Ph. D. thesis, University of Edinburgh, U.K., e.v.
- Marin, Jean-Charles (2010): The Impact of Strategic Planning and The Balanced Scorecard Methodology on The Middle Managers' Performance In the Canadian Defence Department, Ph. D. thesis, ESC Lille, Lille, France, e.v.
- Woodley, P. M. (2006): Culture Management Through The Balanced Scorecard: A Case Study, Ph. D. Thesis, Cranfield University, Bedford, U.K., e.v.

#### رابعاً: المقابلات الشخصية

1. مهنا، عبد الناصر، وزارة المالية، تقييم أداء وزارة المالية، غزة، 2014/6/10م (مقابلة شخصية).
2. شقفة، خليل، وزارة المالية، تقييم أداء وزارة المالية، غزة، 2014/6/10م (مقابلة شخصية).
3. قاسم، أسامة، وزارة الداخلية والأمن الوطني، تقييم أداء وزارة الداخلية باستخدام نموذج التميز الأوروبي، غزة، 2014/6/15م (مقابلة شخصية).
4. مليحة، أسامة، الأمانة العامة لمجلس الوزراء، تقييم الأداء الحكومي باستخدام نموذج التميز الأوروبي، غزة، 2014/6/17م (مقابلة شخصية).

# الملاحق

## الملحق رقم (1) الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

الأخ الفاضل/ الأخت الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

### الموضوع: تعبئة استبانة بغرض البحث العلمي

بداية نشكر لكم كل جهد تبذلونه في خدمة البحث العلمي، ونتمنى لكم أن تكونوا عوناً على خدمة أبناء شعبكم.

يطيب لي أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة الذي تم إعدادها بغرض الحصول على البيانات المتعلقة بالجانب الميداني لأطروحة الدكتوراه في الإدارة بعنوان: قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أتمنى من سيادتكم بتعبئة هذه الاستبانة، مع مراعاة الدقة الموضوعية، لأن دقة الإجابة على فقرات الاستبانة لها الأثر الكبير في مصداقية المعلومات التي ستقدمها هذه الدراسة.

بارك الله فيكم وجزاكم الله كل خير...

والله الموفق والهادي إلى سواء السبيل

الباحث

كامل أحمد أبو ماضي

القسم الأول: المعلومات الشخصية

يرجى التكرم بوضع علامة (√) أمام الإجابة المناسبة.

1- الجنس  ذكر  أنثى

2- المسمى الوظيفي  وكيل وزارة  وكيل مساعد  مدير عام

3- المؤهل العلمي  دبلوم  بكالوريوس  ماجستير  دكتوراه

4- الخبرة العملية: أذكر عدد سنوات الخبرة حسب المجال المذكور أدناه

من 20 فأكثر	من 15 - أقل 20	من 10 - أقل من 15	من 6 - أقل 10	أقل من 6 سنوات	نوع الخبرة
					الخبرة العملية في الحكومة
					الخبرة العملية خارج الحكومة

5- العمر:

أقل من 25  25 - أقل من 35  35 - أقل من 45  45 - أقل من 55  55 فأكثر

القسم الثاني: الرجاء اختيار الاجابة من 1 - 10 بحيث تشير الدرجة 10 إلى الموافقة الكبيرة جدا،  
والدرجة 1 تشير إلى عدم الموافقة الكبيرة جدا.

الدرجات من 10 - 1	الفقرات	م
	<b>مستوى أداء المؤسسة</b>	
	1. توجد لدى مؤسستكم استراتيجية واضحة المعالم ومعتمدة.	
	2. يمكن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة من خلال الموارد المتاحة.	
	3. يوجد لدى المؤسسة رؤية واضحة تجاه المستقبل.	
	4. تربط المؤسسة بين الأهداف الاستراتيجية والأهداف قصيرة المدى.	
	5. يوجد لدى المؤسسة دليل إجراءات إدارية، ويتم تطبيقه.	
	6. يوجد لدى المؤسسة وصف وظيفي واضح لكل الوظائف.	
	7. يوجد لدى المؤسسة هيكلية تنظيمية واضحة.	
	8. تحرص المؤسسة على التقييم الشامل لأدائها دوريا.	
	9. تتوفر البيانات من مصادر متعددة وتعطي معنى محدد لقياس الأداء في المؤسسة.	
	10. يوجد في المؤسسة نظام إداري قادر على تحقيق الاتصال بسهولة.	
	11. يوجد لدى المؤسسة نظام مالي محوسب للقيام بالعمل على الشكل المطلوب.	
	12. تعمل المؤسسة على تطوير أساليب تقييم الأداء بشكل مستمر.	
	13. يتوفر لدى المؤسسة الكادر العلمي والمهني لتطبيق الأهداف الاستراتيجية.	
	14. يتم اشراك العاملين في المؤسسة في عملية صنع القرار.	
	<b>رضا المواطن</b>	
	1. تسعى المؤسسة لخدمة المواطنين بشكل عادل.	
	2. يجد المواطن سهولة في الحصول على الخدمة.	
	3. تنتشر مكاتب المؤسسة في جميع المحافظات.	
	4. يوجد للمؤسسة صفحة إلكترونية، وبريد إلكتروني لتسهيل الاتصال بها.	
	5. يستطيع المواطن الوصول إلى مكاتب المؤسسة بسهولة.	
	6. يوجد موظف استقبال على مدخل المؤسسة.	
	7. توجد صالة انتظار مناسبة للمواطن.	
	8. يستطيع المواطن مقابلة المسؤول بسهولة.	
	9. يوجد صندوق للشكاوى للمواطنين.	
	10. تعمل المؤسسة على التعرف على آراء الجمهور في تقييم خدماتها.	

الدرجات من 10 - 1	الفقرات	م
		11. تستجيب المؤسسة لشكاوى الجمهور وتعمل على حلها.
		12. تسعى المؤسسة لتقديم الخدمات الافضل للمواطن.
		13. يتم الرد على شكاوى وملاحظات المواطنين بالتواصل المباشر معهم.
	<b>الجانب المالي</b>	
		1. تعتبر الإيرادات الذاتية كافية من وجهة نظر المؤسسة.
		2. يتم إعداد الموازنة سنويا في بداية العام.
		3. يوجد دورة مستندية واضحة داخل المؤسسة
		4. يتم وضع كافة الإيرادات في الحساب العام للمؤسسة
		5. يتم استغلال الموارد والإمكانات المتاحة بما يحقق الاهداف بالتكلفة الأقل.
		6. يوجد ضبط للأداء المالي في المؤسسة
		7. تهتم المؤسسة بسداد مستحقات الموردين في الوقت المناسب.
		8. تسعى المؤسسة للحصول على تمويل مناسب لدعم برامج الخدمة فيها
		9. تعتبر أسعار الخدمات المقدمة للمواطن واضحة ومحددة.
		10. يتم الاعلان عن تعديل أسعار الخدمات في الوسائل العامة، ويقرر من مجلس الوزراء.
		11. يستطيع المواطن الوصول إلى أماكن دفع الرسوم بسهولة
		12. تعمل المؤسسة على زيادة الإيرادات بما لا يمس بالمواطن.
	<b>النمو والتعليم</b>	13.
		14. تهدف عمليات التحسين والتطوير المستمر إلى تخفيض معدل هدر الوقت.
		15. تقوم المؤسسة بدراسة المتغيرات المحيطة لتطور خدماتها بما يتناسب مع المتغيرات الجديدة.
		16. تسعى المؤسسة للحصول على أفضل الموظفين بطرق فيها نزاهة وشفافية عالية.
		17. تعمل المؤسسة على استخدام التقنية المعاصرة في تطوير أداؤها.
		18. توجد قيادة المؤسسة العليا بين الموظفين وقت الأزمات.
		19. عند غياب المسؤول في المؤسسة تتم أعمال المؤسسة بدون إضطراب.
		20. تشجع المؤسسة الاداء المتميز فيها من خلال مسابقات وجوائز معينة.
		21. يوجد تعاون تام بين المؤسسة وبقية المؤسسات الحكومية الأخرى.
		22. تقدم المؤسسة برامج تدريبية كافية وملائمة للموظفين لرفع كفاءتهم العلمية والعملية.
		23. تقيس المؤسسة مدى الاستفادة من البرامج التدريبية التي تقدمها لموظفيها.
		24. تحرص المؤسسة على الاستمرار في تطوير قدرات الإبداع لدى الموظفين فيها.
		25. تقدم المؤسسة التحفيز اللازم للموظفين.

الدرجات من 10 - 1	الفقرات	م
		26. يوجد استقرار لدى الكادر العامل في المؤسسة.
		27. لدى الموظفين الاستعداد لبذل جهد إضافي لخدمة المواطن.
		28. تراعي المؤسسة ظروف الموظفين الطارئة.
		29. يوجد موظفون على خبرة عالية في المؤسسة بعدد مناسب.
		30. يشكل التدوير الوظيفي عامل تطوير في المؤسسة.
	<b>العمليات الداخلية</b>	
		1. يوجد لدى المؤسسة دليل عمليات واضح ومعتمد.
		2. يوجد للمؤسسة وصف وظيفي وهيكلية واضحة.
		3. يتم تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة بعد مراجعة الإجراءات الداخلية فيها.
		4. تعيد المؤسسة النظر في الإجراءات الداخلية بشكل مستمر.
		5. تقوم المؤسسة ببرمجة العمليات الإدارية والمالية فيها لتسهيل إنجاز المهام.
		6. يوجد انسجام وتوافق بين أهداف المؤسسة والعمليات الإدارية الداخلية.
		7. تتصف العمليات الإدارية داخل المؤسسة بالوضوح والتسلسل.
		8. توفر المؤسسة جهاز الحاسوب اللازم للموظف.
		9. تعمل المؤسسة على تحديد احتياجات ومتطلبات المواطنين.
		10. تعمل المؤسسة على تطوير خدماتها لكسب رضا المواطن.
		11. يتم تقديم الخدمة للمواطن في الوقت المناسب.
		12. يتم تقديم الخدمة للمواطن بجودة عالية.
		13. توجد آلية إلكترونية ليقوم المواطن بمتابعة معاملته.
	<b>المسؤولية الاجتماعية</b>	
		1. تقوم المؤسسة بصيانة مواردها وتنميتها.
		2. يستطيع عضو المجلس التشريعي زيارة المؤسسة والإطلاع على عملها.
		3. يستفيد المجتمع من التقدم التكنولوجي للمؤسسة.
		4. تعمل المؤسسة على تكافؤ الفرص في التوظيف.
		5. تستقبل إدارة المؤسسة انتقادات الجهات المختصة.
		6. تعقد المؤسسة لقاءات مع المجتمع المدني.
		7. تراعي المؤسسة حقوق الإنسان.
		8. تعمل المؤسسة على تحسين ظروف العمل.
		9. تشجع المؤسسة موظفيها على العمل التطوعي لخدمة المجتمع.



الدرجات من 10 - 1	الفقرات	م
	تقوم المؤسسة بما يلزم لضمان عدم وجود إصابات عمل.	10.
	لا تسمح المؤسسة بعمل المسنين وصغار السن.	11.
	تتبع المؤسسة ذوي الاحتياجات الخاصة في عملية التوظيف.	12.
	تحترم المؤسسة العادات والتقاليد والجوانب الاخلاقية.	13.
	تقدم المؤسسة الخدمات الأفضل للمواطنين بدون تمييز.	14.
	تقدم المؤسسة خدمات خاصة للمجتمع المحيط بها.	15.
	تسعى المؤسسة لعدم الإضرار بالمواطن.	16.
	تتفاعل المؤسسة مع جهات المجتمع المحلي وتتبنى بعض الأنشطة الخاصة بهم.	17.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

## الملحق رقم (2)

### أسماء المحكمين

م	الاسم	اللقب	المسمى الوظيفي ومكان العمل
1	حاتم العايدي	أستاذ	مساعد نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية
2	رشدي وادي	أستاذ	استاذ التسويق في الجامعة الإسلامية
3	رفعت رستم	أستاذ	عميد كلية العلوم التطبيقية
4	سامي أبو الروس	أستاذ	أستاذ الموارد البشرية في الجامعة الإسلامية
5	سمير خالد صافي	أستاذ	أستاذ الإحصاء في الجامعة الإسلامية
6	سناء أبو دقة	أستاذ	عميد وحدة الجودة والتطوير
7	فارس أبو معمر	أستاذ	أستاذ الإدارة المالية في الجامعة الإسلامية
8	محمد عسقول	أستاذ	أمين عام مجلس الوزراء سابقاً
9	محمد عوض	أستاذ	أمين عام مجلس الوزراء سابقاً
10	إسماعيل محفوظ	رئيس الديوان	ديوان الرقابة الإدارية والمالية

### الملحق رقم (3) الجدول

جدول رقم (1): اختبار T - متغير الجنس

مستوى الدلالة	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المجال
0.589	0.485	1.25	7.48	132	ذكر	مستوى أداء المؤسسة
		1.43	7.29	14	أنثى	
0.160	1.041	1.08	8.12	132	ذكر	رضا المواطن
		1.57	7.68	14	أنثى	
0.307	0.926	1.30	7.62	132	ذكر	الجانب المالي
		1.47	7.24	14	أنثى	
0.116	1.246	1.05	7.50	132	ذكر	النمو والتعليم
		1.41	7.01	14	أنثى	
0.593	0.466	1.18	7.61	132	ذكر	العمليات الداخلية
		1.40	7.43	14	أنثى	
0.322	0.833	1.03	8.03	132	ذكر	المسؤولية الاجتماعية
		1.28	7.74	14	أنثى	
0.195	1.014	0.95	7.78	132	ذكر	جميع المتغيرات المستقلة معاً
		1.29	7.42	14	أنثى	

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (144) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.977

جدول (2): اختبار تحليل التباين - متغير المسمى الوظيفي

م	المجال	قيمة "F"	مستوى الدلالة (Sig)	المتوسط الحسابي		
				وكيل وزارة	وكيل مساعد	مدير عام
1-	مستوى أداء المؤسسة	4.239	*0.016	8.23	6.83	7.51
2-	رضا المواطن	0.835	0.436	8.50	7.89	8.09
3-	الجانب المالي	3.338	*0.038	7.30	6.93	7.71
4-	النمو والتعليم	2.382	0.096	8.18	7.19	7.45
5-	العمليات الداخلية	2.461	0.089	8.00	7.09	7.66
6-	المسؤولية الاجتماعية	1.346	0.264	8.51	7.79	8.00
	<b>جميع المتغيرات المستقلة معاً</b>	1.964	0.144	8.14	7.39	7.78

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (2،143) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.059

\* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

جدول (3): اختبار تحليل التباين - متغير المؤهل العلمي

م	المجال	قيمة "F"	مستوى الدلالة (Sig)	المتوسط الحسابي		
				بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
-1	مستوى أداء المؤسسة	0.195	0.823	7.52	7.37	7.45
-2	رضا المواطن	0.403	0.669	8.16	7.98	8.00
-3	الجانب المالي	0.237	0.790	7.63	7.57	7.39
-4	النمو والتعليم	0.351	0.704	7.52	7.36	7.40
-5	العمليات الداخلية	0.367	0.693	7.66	7.57	7.40
-6	المسؤولية الاجتماعية	0.976	0.379	8.11	7.89	7.82
	جميع المتغيرات المستقلة معاً	0.533	0.588	7.82	7.67	7.61

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (2،143) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.059

جدول (4): اختبار تحليل التباين - متغير الخبرة العملية في الحكومة

م	المجال	قيمة "F"	مستوى الدلالة (Sig)	المتوسط الحسابي			
				اقل من 6 سنوات	من 6 - 10	من 10 - 15	من 15 - 20 فأكثر
-1	مستوى أداء المؤسسة	1.148	0.337	7.12	7.30	7.60	7.79
-2	رضا المواطن	0.706	0.589	7.88	7.92	8.21	8.23
-3	الجانب المالي	2.014	0.096	7.42	7.18	7.79	7.97
-4	النمو والتعليم	0.800	0.527	7.18	7.35	7.51	7.66
-5	العمليات الداخلية	1.004	0.408	7.39	7.38	7.71	7.83
-6	المسؤولية الاجتماعية	0.166	0.955	7.96	7.97	7.95	8.16
	جميع المتغيرات المستقلة معاً	0.944	0.440	7.57	7.58	7.82	7.96

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (4،141) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.436

جدول (5): اختبار تحليل التباين - متغير الخبرة العملية خارج الحكومة

م	المجال	قيمة "F"	مستوى الدلالة (Sig)	المتوسط الحسابي			
				اقل من 6 سنوات	من 6 - 10	من 10 - 15	من 15 - 20 فأكثر
1-	مستوى أداء المؤسسة	2.618	*0.038	7.67	7.43	7.43	6.71
2-	رضا المواطن	0.557	0.694	8.16	8.00	8.19	7.77
3-	الجانب المالي	1.285	0.279	7.71	7.72	7.55	7.01
4-	النمو والتعليم	1.046	0.386	7.49	7.34	7.54	7.11
5-	العمليات الداخلية	1.712	0.151	7.75	7.32	7.87	7.12
6-	المسؤولية الاجتماعية	1.263	0.287	7.91	7.87	8.32	7.89
	جميع المتغيرات المستقلة معاً	1.042	0.388	7.79	7.64	7.90	7.40

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (4،141) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.436

\* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

جدول (6): اختبار تحليل التباين - متغير العمر

م	المجال	قيمة "F"	مستوى الدلالة (Sig)	المتوسط الحسابي		
				أقل من 25 - 35	أقل من 35 - 45	أقل من 45 - 55
1-	مستوى أداء المؤسسة	1.623	0.187	7.96	7.38	7.26
2-	رضا المواطن	0.209	0.890	8.21	8.11	8.00
3-	الجانب المالي	1.511	0.214	7.90	7.45	7.18
4-	النمو والتعليم	0.160	0.923	7.56	7.45	7.34
5-	العمليات الداخلية	0.521	0.668	7.82	7.58	7.38
6-	المسؤولية الاجتماعية	0.140	0.936	8.03	7.94	8.11
	جميع المتغيرات المستقلة معاً	0.319	0.811	7.90	7.71	7.62

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (3،142) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.668