

تاريخ الإرسال (2016-08-30)، تاريخ قبول النشر (2016-11-2)

أ.د. ماجد محمد عبد السلام الفراء^{*1}أ.د. بسام أحمد حجازي²د. كامل أحمد أبو ماضي³¹ أستاذ الإدارة والاستراتيجية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.² أستاذ الإدارة، جامعة الجليل، لبنان³ وزارة الداخلية والأمن الوطني، غزة، فلسطين.

* البريد الإلكتروني للباحث المرسل:

E-mail address: melfarra@iugaza.edu.ps

قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. وتحديد أكثر العوامل تأثيراً على أداء تلك المؤسسات، كما تهدف الدراسة إلى بناء نموذج لقياس الأداء عبر استخدام بطاقة الأداء المتوازن يتناسب مع المؤسسات العامة في قطاع غزة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر إيجابي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على أداء المؤسسات العامة في قطاع غزة. وكان ترتيب أثر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على أداء المؤسسات العامة في قطاع غزة على النحو التالي: النمو والتعليم، العمليات الداخلية، المسؤولية الاجتماعية ثم البعد المالي. ورغم أنه لوحظ ضعف تأثير رضا الجمهور على أداء المؤسسات العامة، إلا أن كافة الأبعاد المكونة لبطاقة الأداء المتوازن تؤدي إلى تحسين الأداء، والذي يؤدي بدوره إلى رضا الجمهور. وتوصلت 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.

كلمات مفتاحية:

بطاقة الأداء المتوازن، قطاع غزة، القطاع العام

Measuring performance of Public Sector Institutes In The Gaza Strip by using Balanced Scorecard

Abstract

This study aims to measure the performance of public sector institutions in the Gaza Strip by using Balanced Scorecard (BSC). The study aimed to build a model through using the BSC to identify the most important factors that impact performance of public institutions in the Gaza Strip. The study came up with conclusions including that, there is a positive impact for using BSC on the performance of public institutions in the Gaza Strip. In addition, the importance of the dimensions of BSC in their impact on institutions performance are ranked respectively as follows: learning and growth, internal business processes, social responsibility, and finance. Although it is noted that the impact of customer satisfaction on the performance of public institutions is weak, all the dimensions of BSC lead to enhanced performance, which in turn leads to customer satisfaction. The study recommended that there is a need to apply the BSC in the public sector's institutions in the Gaza Strip and in the West Bank as well.

Keywords:

Micro projects, financing Programs, microfinance, small projects, loans programs.

المقدمة:

تسعى المؤسسات العامة للحصول على صورة متكاملة عن أدائها المالي والإداري من خلال الاعتماد على مؤشرات ومقاييس لتقييم الأداء الداخلي والخارجي، على المدى البعيد والقصير. وفي إطار التحديات التي بدأت تواجه المؤسسات المعاصرة بصور متعددة ومختلفة من 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 مدخلا من مداخل الدراسات الإدارية، حيث بدأ اعتبار بطاقة الاداء المتوازن أداة من أدوات التخطيط الاستراتيجي، والرقابة الاستراتيجية، وما يتعلق بذلك من تطوير لأداء المؤسسة، وتحسينه، وتحقيق النجاح، والتقدم. وتتضمن بطاقة الأداء المتوازن أربعة أبعاد هي البعد المالي، وبعد الفئات المستهدفة، 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 (جودة، 2008، ص273).

ومن خلال مراجعة الدراسات العلمية في هذا المجال تبين عدم وجود دراسات في مجال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة، مما يعطي أهمية كبرى لهذه الدراسة. وكان من أهداف هذه الدراسة تقييم أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة، وما يمثله ذلك من إثراء في هذا المجال، حيث ركزت هذه الدراسة على تقييم 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.

ثانيا: مشكلة الدراسة

نظرا لأهمية الدور الذي تلعبه الحكومة، ممثلة بالوزارات الفلسطينية، ومن أجل بناء مؤسسات الدولة الفلسطينية القائمة، وتحقيق تنمية حقيقية، ومستدامة في الأراضي الفلسطينية (موسى، 2011، ص3). كما يواجه الأداء الحكومي كثيرا من الصعوبات بسبب طبيعة، ونوعية الخدمة المقدمة، فإن الحكم على جودة الأداء ينبع من مقدرة المؤسسة الحكومية على القيام بدورها المقرر في تقديم الخدمة، وتحقيق رضا المواطن (عبود، 2009، ص2).

ويساعد أسلوب قياس الأداء المتوازن المؤسسة على قياسها الاستراتيجي، بل ويذهب إلى أبعد من ذلك فهو يساعد في صياغة استراتيجية المؤسسة العامة، وترجمة هذه الاستراتيجيات إلى أهداف استراتيجية، وترجمة الأهداف إلى قياسات استراتيجية تحقق بشكل متتابع، وتقيم الاستراتيجية، وأكثر ما يميز هذه الأداة أنها لا تعتمد على البعد المالي فقط الذي كان سائدا من قبل بل تحقق التوازن من خلال الاعتماد على أكثر من بعد في قياس أداء المؤسسة، وهذا من شأنه أن يجنب المؤسسة الخطأ في التركيز على الجانب المالي فقط، وإغفال الجوانب الأخرى (مقدم، 2010، ص1).

كما تواجه عملية قياس أداء المؤسسات العامة صعوبات بسبب خصائص هذه المؤسسات، فهناك الخدمات المتعددة المطلوب تقديمها للمواطن، وضعف الحوافز، وتنوع ثقافات الموظفين واهتماماتهم وتخصصاتهم، والروتين السائد في المؤسسات العامة، كل هذا يضع المؤسسات العامة في موضع يصعب فيه تقييم أدائها. وبالرغم من التحديات التي تم ذكرها، كان من الواجب اجراء تقييم 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 عبر استخدام بطاقة الأداء المتوازن، وتحديد أكثر العوامل تأثيرا على الأداء.

ثالثا: أهداف الدراسة

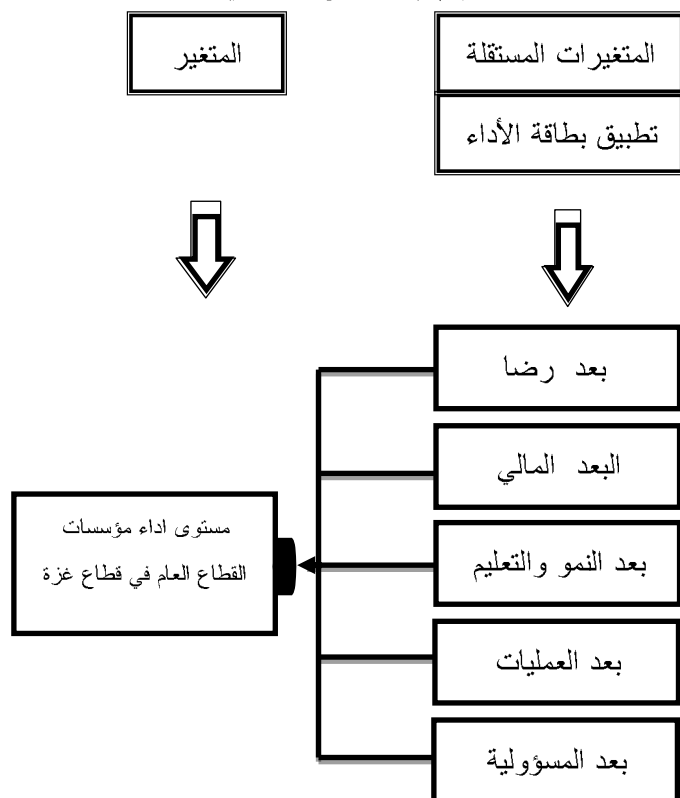
تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:-

- 1- قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

هـ- بعد المسؤولية الاجتماعية.

2- المتغير التابع: مستوى أداء المؤسسات العامة في قطاع غزة (أنظر الشكل (1)).

الشكل رقم (1) النموذج التطبيقي للدراسة



Resource: Kaplan, Robert S. (1992) Conceptual Foundation of Balanced Scorecard, working paper, Harvard Business School, p4.

سابعاً: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفي الفئة العليا من مدير عام فما فوق العاملين في الوزارات الفلسطينية 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، ولقد تم استخدام أسلوب المسح الشامل. وبلغت نسبة الاسترداد 97% بواقع 146 استبانة، وقد تم توزيع الاستبانة وجمعها خلال الفترة الزمنية الواقعة بين 2 مارس 2014 حتى 16 أبريل 2014م.

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.

رابعاً: منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول الظاهرة موضع الدراسة، ولقد تم استخدام نوعين من المصادر:

1. المصادر الثانوية، وتمثلت في المراجع العربية والأجنبية والدوريات والمقالات والأبحاث المنشورة والأطروحات العلمية.

2. المصادر الأولية، من خلال استخدام استبانة تم تصميمها خصيصاً لهذه الدراسة، ثم توزيعها على مجتمع الدراسة ومن ثم تفرغها وتحليلها.

ولقد تم استخدام اختبار كولومجروف-سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا (1- Sample K-S) حيث تبين أنها تتبع التوزيع الطبيعي.

خامساً: فرضية الدراسة

توجد فرضية رئيسة للدراسة وهي التالي:

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.

سادساً: متغيرات الدراسة

1- المتغيرات المستقلة: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

- أ- بعد رضا المواطن.
- ب- البعد المالي.
- ج- بعد النمو والتعليم.
- د- بعد العمليات الداخلية.

ثامنا: صدق الاستبانة

صدق المحكمين والاتساق الداخلي وثبات الاستبانة

غايات موضوعية مسبقا، كما يمكن تعريفه بأنه طريقة منظمة لتقييم المدخلات والعمليات الانتاجية في المؤسسة الصناعية وغير الصناعية (بلاسكة، 2012، ص3). كما يمكن تعريف القياس بأنه تعيين أرقام لخصائص معينة عند الأشخاص وفقا لقواعد معينة وذلك بهدف تحديد الفروق بين الأفراد في الخاصية المقاسة (المنيزل، 2009، ص19). ومن هنا يمكن القول بأن القياس هو جمع بيانات كمية حول سمة أو صفة معينة أي تحويل الوصف إلى كم.

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.

وقد 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 بأن هناك فارقا واضحا بين عملية قياس الأداء التي تأتي في بداية عملية التقييم، وبين عملية التقييم في حد ذاتها. ويمكن تعريف تقييم الأداء بأنه: 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، غالبا ما تكون نتيجة تجريب طويل (ملحم، 2000، ص26).

وتعتبر عملية تقييم الأداء هي الخطوة الأخيرة في عملية الرقابة 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 (الجديبة، 2007، ص94). كما أن عملية تقييم الأداء تكتسب أهمية خاصة عند تطبيقها على القطاع الحكومي لكونها تمثل البديل الذاتي الذي يحفز النشاط الخاص ويدعم مسعى الإدارة لتحقيق أهدافها (الجديبة، 2007، ص94).

لقد تم تصميم الاستبانة وعرضها على نخبة من المتخصصين والممارسين، حيث تم الأخذ بمقترحاتهم في تطوير الاستبانة من خلال حذف بعض الفقرات وإضافة أخرى. كما تم توزيع عينة استطلاعية مكونة من 30 شخص بقصد قياس مستوى الاتساق الداخلي وثبات الاستبانة، ولقد تبين أن الاستبانة قادرة على قياس ما أعدت لقياسه. ولقياس ثبات الاستبانة تم استخدام طريقة التجزئة النصفية عن طريق تقسيم الاستبانة إلى زوجي وفردى باستخدام معامل الارتباط بيرسون ومن ثم تصحيحه باستخدام معامل الارتباط سبيرمان براون حيث بلغت نسبة الثبات (80%) وهو معدل ثبات كاف لإجراء الدراسة.

تاسعا: الأساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة

- 1- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض التحليل الوصفي لعينة الدراسة.
- 2- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- 3- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد تم استخدام حساب الاتساق الداخلي للاستبانة.
- 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.
- 5- استخدام اختبار الانحدار المتعدد Stepwise لتفسير التغير الحاصل في المتغير التابع ولمعرفة أكثر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تأثيرا على أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة.

عاشرا: الاطار النظري للدراسة

1) قياس وتقييم الأداء

يمكن تعريف القياس بأنه المراقبة المستمرة لانجازات برامج المؤسسة وتسجيله، ولا سيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو

استراتيجية، تعطي الإدارة القدرة على إدارة أشكال الأداء كلها فيها، وتوازن بين المقاييس المالية وغير المالية بوصفها محركات للأداء المستقبلي للمؤسسة، وتقيس أداء المؤسسة من خلال المحاور الأربعة سالفة الذكر، لكن الارتباط بين تلك المحاور يشتق من رؤية المؤسسة واستراتيجياتها وأهدافها (دودين، 2009، ص4).

ومما سبق يمكن القول بأن بطاقة الأداء المتوازن توفر مجموعة من المقاييس لتعطي للإدارة العليا للمؤسسة نظرة متوازنة، ومتكاملة عن أداء المؤسسة، وتتضمن المقاييس المالية وغير المالية، وفي هذه الحالة توفر بطاقة الأداء المتوازن التقييم المتوازن بين المقاييس المالية وغير المالية.

مقومات نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

تتطلب عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن العديد من المقومات أهمها (جودة، 2008، ص70):-

1- دعم الإدارة العليا، 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.

5- العمل بمنطق إدارة التغيير، حيث تتطلب عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن إجراء عدة تغييرات في المؤسسة، سواء كان التغيير متعلقا بالثقافة أو بالأنظمة أو بالأفراد.

6- دراسة الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية، ولا يعني ذلك بالضرورة التخلي عن الاستراتيجيات الموجودة، أو أنه

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.

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.

2) 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 تتضح طبيعة العلاقة التي تربط بين هذه المؤسسات بالسلطات المركزية في السلطة التنفيذية (ادعيس، 2003، ص6).

3) بطاقة الأداء المتوازن

لقد 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 (عبد الرحيم، 2007، ص217). حيث تركز المقاييس المالية على الأداء المالي فقط، ويعتبر هذا ثغرة في تقييم الأداء.

عرف كل من كابلان وأتكينسون بطاقة الأداء المتوازن على أنها أداة تتم بواسطتها ترجمة رسالة المؤسسة واستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس تقوم على أربع ركائز أو أربعة أبعاد أساسية، وهي: (الأداء المالي، ورضا الفئات المستهدفة، وكفاءة الأداء التشغيلي، والفرص التي توفرها المؤسسة للعاملين فيها للتعلم والنمو)، وبذلك يصبح التنافس بين المؤسسات قائما على أساس ما يتوافر فيها من روح المبادرة، والقدرة على الإبداع والابتكار، أكثر مما هو على أساس ما لديها من أصول ثابتة وملموسة (دودين، 2009، ص3). كما عرفها كابلان ونورتون بأنها نظام يزود المؤسسة بمقاييس، وأهداف

الحكومة يركز على كفاءة التكلفة والقدرة على تحقيق القيمة العظمى للمستفيد (Pollalis, 2004, p39).

وتعد النسب والمقاييس المالية من أكثر أدوات التحليل المالي شيوعاً، وأهمها استخداماً في قياس وتقييم الوضع المالي للمؤسسة خلال فترة زمنية سابقة فهي تعطي إجابات للعديد من التساؤلات المتعلقة بالمركز المالي وتقييم قرارات الاستثمار وقرارات التمويل (الاسطل، 2011، ص19).

رضا الفئات المستهدفة

تهدف المؤسسة العامة إلى 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 (العمرى، 2009، ص18)، ويعتبر هذا البعد المحرك الرئيسي للأداء حيث يختلف عن البيئة التجارية الصارمة، حيث في حال عدم رضا المواطن عن الخدمات المقدمة إليه من الحكومة فإن ذلك يؤدي إلى فشل برامجها، وسقوطها في الانتخابات القادمة (Pollalis, 2004, p40).

وقد أخذت بطاقة الأداء المتوازن من خلال إحتوائها على بعد الفئات المستهدفة بالاعتبار حاجات ومتطلبات الفئات المستهدفة والتي تركز على تلك الأهداف التي يمثل إنجازها تحقيقاً للأهداف الاستراتيجية (إدريس، والغالبى، 2009، ص189). وتتنظر المؤسسات اليوم إلى الفئات المستهدفة باعتبارهم شركاء حقيقيون في النجاح ولهم دورهم المهم في قرارات المؤسسة، كما أن هؤلاء الفئات المستهدفة على قدر كبير من الذكاء ويستطيعون التمييز بسرعة وسهولة بين ما هو مقبول وما هو جيد من الخدمات المقدمة (إدريس، والغالبى، 2009، ص191).

ويرى (Atkinson) أن الفئات المستهدفة يميلون إلى الاهتمام بأربعة جوانب مهمة، هي الوقت، والجودة، والأداء والخدمة، والكلفة (عوجة، 2010، ص48 - 49). وعليه فإن مقاييس الأداء والخدمة تعتبر مهمة بالنسبة للمواطن، وعلى المؤسسة العامة أن تضع في حسابها هذه المعايير، وأن يركز في ذهن الموظف أنه جاء لخدمة المواطن، ولذلك عليه أن يقدم الخدمة بالأسلوب الأمثل، وبجودة عالية.

سيتم صياغة استراتيجيات جديدة، فالإجراءات التصحيحية يفترض فيها أن 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.

مكونات بطاقة الأداء المتوازن

الأداء المالي

يعتبر البعد المالي هو البعد الأول في بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء الإستراتيجي (أبو قمر، 2009، ص38)، 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 العائد وتخفيض التكاليف والقيمة الاقتصادية المضافة، ونمو الإيرادات المتولدة من أنشطة التشغيل (إدريس، 2009، ص171).

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

كفاءة وفاعلية العمليات الداخلية

يركز هذا البعد على العمليات الداخلية التي تعزز كلا من بعد الفئات المستهدفة (خلق قيمة لهم)، والبعد المالي (زيادة الإيرادات وتخفيض المصروفات)، وتحديد الحلقات التي تحسن الأهداف وتساعد على معالجة الانحرافات وتطوير الأداء، والعمليات الداخلية لكسب رضا أصحاب المصالح.

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 الجمهور، وبالتالي تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة. كما أن الأداء الجيد لخدمات الفئات المستهدفة ينشأ من العمليات والقرارات والتصرفات التي تحدث داخل المؤسسة، ومن ثم يطلب من المدراء التركيز على العمليات الداخلية الأساسية وتحقيق التناسق بينها لخلق قيمة لأصحاب المصالح وبخاص الجمهور (أبو قمر، 2009، ص44). لذا فإن الهدف من بعد العمليات الداخلية هو تحقيق الكفاءة والفاعلية وإدارة الجودة الشاملة والاستفادة المثلى من تكنولوجيا المعلومات (عوجة، 2010، ص50). ويتم ربط مجمل الأنشطة في المؤسسة من خلال وجود فرق متعددة الاختصاصات، مثل البحث والتطوير، والانتاج، والتسويق، والموارد البشرية، والموارد المالية، تكون قادرة على تمثيل واقع عمل المؤسسة وتقديم حلول إبداعية متطورة للمشاكل المطروحة أو تطوير حالة المؤسسة من واقع قائم إلى مستقبل مرغوب فيه.

النمو والتعليم للعاملين والمؤسسة

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 الفئة المستهدفة، 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 (عوجة، 2010، ص51-ص52).

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 الفئات المستهدفة، وكذلك كيفية استخدام التقنية الحديثة لمواجهة عصر تكنولوجيا المعلومات، والوصول إلى تحقيق رغبات الفئات المستهدفة واحتياجاتهم، وتحقيق رغبات الحكومة، أي كيف تستمر المؤسسة الحكومية في التطوير والإبداع وخلق قيمة أعلى لها، 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 (أبو قمر، 2009، ص46).

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 (إدريس، والغالي، 2009، ص242).

المسؤولية الاجتماعية

وهذا هو البعد الخامس في بطاقة الأداء المتوازن، حيث أن العديد من الكتاب اعتمد على أن مكونات بطاقة الأداء المتوازن هي فقط أربعة محاور، وقد سعت بعض المؤسسات وعدلت في المحاور الأربعة الأساسية التي ركز عليها Kaplan and Norton سابقا الذكر، وأضافت الى هذه المحاور بعد الموارد البشرية، والبعض الآخر أضاف بعد المسؤولية الاجتماعية (جودة، 2008، ص274)، ويعتبر بعد المسؤولية الاجتماعية أحد المحاور التي تدعم المصلحة

المقدم لمشروعات المجتمع المحلي بكافة أشكالها والتي تهدف إلى المحافظة على نوعية الحياة التي يعيشها المجتمع.

سيتم استخدام نموذج كارول في قياس بعد المسؤولية الاجتماعية في هذه الدراسة لأن من أكثر النماذج شمولاً.

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. وتظهر رسالة المؤسسة العامة المسؤولية تجاه المجتمع، مثل المسؤولية الأخلاقية في بقائها والاستمرار في الدعم. كما أن أثر التحسن الاجتماعي لن يكون واضحاً إلا بعد فترة زمنية طويلة (Kaplan, 2010, p23). ولقد نظر العلماء إلى إجراء تغيير في ترتيب المحاور في بطاقة الأداء المتوازن بما يناسب القطاع العام، ويجب على كل مؤسسة أن تعدل بطاقة الأداء المتوازن لديها حسب رسالتها، وأهدافها الاستراتيجية، وقيمتها، وثقافتها لتؤكد على التطبيق الناجح لبطاقة الأداء المتوازن. وفيما يلي ترتيب محاور بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات القطاع العام (Gomes, 2006, p6).

جدول (1) يبين ترتيب أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في

مؤسسات القطاع العام

م	القطاع الخاص	القطاع العام
1	البعد المالي	بعد رضا الفئات المستهدفة
2	بعد رضا الفئات المستهدفة	بعد العمليات الداخلية
3	بعد العمليات الداخلية	بعد التعليم والإبداع
4	بعد التعليم والإبداع	البعد المالي
5	المسؤولية الاجتماعية	المسؤولية الاجتماعية

Resource: Gomes, Patricia S., previous resource, p6

يبين جدول (1) أن رضا الفئة المستهدفة في إطار بطاقة الأداء المتوازن يأتي في سلم أولويات القطاع العام ويأتي بعده بعد العمليات الداخلية المتعلقة بتسهيل الإجراءات وتقليل البيروقراطية، أما في

العامة، وهي تمثل الإحساس والشعور بالالتزام نحو المجتمع الخارجي، ولذلك تم إضافة هذا البعد كبعد خامس من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، حيث 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 (الغالب، وإدريس، 2009، ص523).

ويمكن تعريف المسؤولية الاجتماعية بأنها المسؤولية الشاملة للمؤسسة والموجهة بالإدارة العليا للاستجابة إلى حاجات وتوقعات أصحاب المصالح من داخل المؤسسة ومن خارجها (سعيد، والباوي، 2010، ص207). وقد عرف البنك الدولي المسؤولية الاجتماعية على أنها التزام بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع الموظفين والمجتمع المحلي والمجتمع ككل لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم القطاع الخاص ويخدم التنمية المجتمعية في آن واحد (خامرة، 2007، ص80). وقد عرف كارول المسؤولية الاجتماعية على أنها: التزام المؤسسة تجاه المجتمع ومن شأن هذا الالتزام أن يعمل على تعظيم الآثار الإيجابية لنشاطات المؤسسات على المجتمع وتخفيض الآثار السلبية لتلك النشاطات إلى أكبر قدر ممكن (عودة، 2008، ص44). ولقد أشار كارول إلى أن المسؤولية الاجتماعية تتكون من أربعة أبعاد وهي على النحو التالي (عودة، 2008، ص46):

1- المسؤولية الاقتصادية: وتمثل قيام المؤسسة العامة بتلبية احتياجات المواطن الاقتصادية، وهذا يندرج في إطار تحقيق برامج الحكومة وسياساتها.

2- المسؤولية القانونية: وتمثل جملة التشريعات التي تحمي المجتمع والمنصوص عليها من خلال القوانين والتي من الواجب أن تلتزم بها المؤسسات العامة في الدولة.

3- المسؤولية الأخلاقية: وتمثل المساهمات أو الأنشطة التي يتوقع أن تقوم بها المؤسسة نحو المجتمع بما يحترم قيم المجتمع وثقاليته.

4- المسؤولية الإنسانية أو التطوعية: وهي المنافع والمزايا التي يرغب المجتمع أن يحصل عليها من المؤسسة مباشرة من الدعم

للتخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة (دراسة ميدانية)، ودراسة أبو جزر (2012): تناولت مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني، ودراسة بلاسكة (2012)، تطرقت إلى مدى قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. ولقد تطرقت دراسة سفر (2012) إلى مؤشرات تقييم الأداء بجامعة أم القرى في ضوء منهجية بطاقة الأداء المتوازن. لقد بحث دراسة رضوان وآخرون (2013)، في الأثر المشترك لنظام الأداء المستوحى من بطاقة الأداء المتوازن، والذي يتم تبنيه في القطاع العام ككيان تجاري مستقل في استراليا. ودراسة Mwijuma وآخرون (2013)، ركزت على فاعلية تطبيق الاستراتيجية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في سلطات الحكومات المحلية، حيث ركزت هذه الدراسة على مسألتين الأولى تهتم بكيفية فحص تطبيق سلطات الحكومات المحلية لاستراتيجياتها، والثانية تهتم بكيفية تبني هذه السلطات لبطاقة الأداء المتوازن كأداة قياس لفاعلية تطبيق الاستراتيجية في المؤسسات العامة. أما مارين (2012)، فلقد تطرق إلى أثر التخطيط الاستراتيجي ومنهجية بطاقة الأداء المتوازن على أداء مدراء الطبقة الوسطى في القطاع العام وبخاصة القوات المسلحة الكندية. ودراسة ماكناب (2011)، تناولت فيما إذا كانت بطاقة الأداء المتوازن مدعومة بتكلفة الأهداف الاستراتيجية قادرة على أن تحسن أداء الحكومة في مؤسسات القطاع العام مثل حقائق بلفاست النباتية، ودراسة بوليفار (2010)، تعرضت إلى بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الرياضية التابعة للبلدية، والحالة العملية هي وكالة الرياضة البلدية في غرناطة بأسبانيا. ودراسة مارين (2010)، هدفت لقياس أثر نظام الإدارة الاستراتيجية المكيف ومنهجية بطاقة الأداء المتوازن على أداء المدراء الوسط العاملين في وزارة الدفاع الكندية.

حادى عشر: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية للمبحوثين
وفيما يلي عرض لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية
توزيع أفراد العينة حسب الجنس

القطاع الخاص يأتي البعد المالي في سلم الأولويات. ولقد 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 (2) يبين 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	الفئات المستهدفة (المواطنون)، العمليات الداخلية، التعليم، البعد المالي.
3	كندا	الفئات المستهدفة، العمليات، الموظفون، التعليم والتغيير.
4	بريطانيا	غير محددة
5	نيوزلندا	خدمات الشرطة، المجتمع والمواطنون، البعد المالي، الموظفون، كفاءة الشرطة، القيادة، الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية.

Source: Gomes, Patricia S., previous resource, p9

أظهر جدول (2) أن رضا الفئات المستهدفة لقوات الشرطة في سكوتلندا وكندا قد جاء في المرتبة الأولى وفق بطاقة الأداء المتوازن وجاء ثانياً لدى الشرطة السويدية والنيوزلندية.

الدراسات السابقة

أجريت العديد من الدراسات على بطاقة الأداء المتوازن سواء في إطار مؤسسات قطاع الأعمال، أو في إطار مؤسسات القطاع العام، منها: دراسة حلس وعبيد (2016) والتي بحثت في مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء شركة توزيع كهرباء محافظات غزة - دراسة ميدانية، ودراسة العريني، ادغيش (2016) والتي تحدثت عن مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء شبكة الأقصى الاعلامية في قطاع غزة، ودراسة الصلوي (2015) والتي تحدثت عن مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في الشركات اليمنية كأداة لتقييم الأداء، دراسة حالة الشركة اليمنية لتكرير النفط، ودراسة الثويني (2014) والتي بحثت في متطلبات قياس الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم الجامعي بمنطقة حائل، ومعيقاته، ودراسة عبد الرحمن (2014) والتي بحثت في تقويم أداء الجامعات وفقاً لمنظور الأداء المتوازن - دراسة حالة جامعة أفريقيا العالمية (2008 - 2013)، دراسة دودين (2012) والتي بحثت درجة ممارسة بطاقة الأداء المتوازنة بوصفها أداة

من الدوائر. كما يشير القرار إلى أن كل دائرة تتكون من عدد من الأقسام، وتتكون الأقسام من عدد من الشعب. وبهذا فيكون توزيع المناصب الإدارية الواردة في الجدول ضمن الاطار الطبيعي.

جدول (4): 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

توزيع أفراد العينة حسب الخبرة العملية في الحكومة

يوضح جدول (5) توزيع الموظفين حسب خبرتهم داخل الحكومة، حيث بلغت نسبة أصحاب الخبرات التي تقل عن 6 سنوات 16.4%، أما من 6 فأكثر فيمثلون 83.6%، وهذا مؤشر يبين أن مستوى الخبرة العملية لأصحاب الوظائف الاشرافية مناسب، مما ينعكس إيجاباً على الخدمات المقدمة للمواطنين، والارتقاء بالعمل الحكومي بشكل أكبر.

جدول (5): 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

توزيع أفراد العينة حسب العمر

يبين جدول (6) أن 53.4% من عدد العاملين في الفئة العليا في الحكومة هم من الشباب حيث أعمارهم أقل من 45 سنة. 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.

يبين جدول (3) 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 (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2013، ص133)، وبلغ 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 (ديوان الموظفين العام، 2012، ص22). 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 (3): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

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

توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

يبين الجدول (4) أن معظم عينة الدراسة هي من المدراء العامين، 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 (وزارة الداخلية والأمن الوطني، 2011، ص88 - ص95)، 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

جدول (7) يبين ترتيب أبعاد بطاقة الاداء المتوازن في

المؤسسات العامة في قطاع غزة، اختبار T

البند	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
مستوى رضا المواطن	8.08	80.81	1.13	22.20	*0.000
مستوى المسؤولية الاجتماعية	8.00	80.02	1.06	22.89	*0.000
خصائص العمليات الداخلية	7.60	75.97	1.19	16.16	*0.000
الأداء المالي	7.58	75.81	1.32	14.50	*0.000
مستوى النمو والتعليم	7.45	74.51	1.10	15.99	*0.000
جميع المتغيرات المستقلة	7.74	77.43	0.99	21.29	*0.000

ثالث عشر: اختبار فرضية الدراسة

يوجد تأثير ذو دلالة حصائية 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.

لاختبار الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise يمكن استنتاج ما يلي:-

يبين جدول (8) أنموذج الانحدار النهائي باستخدام طريقة Stepwise، حيث 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 اختبار Stepwise.

معامل الارتباط المتعدد = 0.826، وهذا يعني وجود أثر قوي على مستوى أداء المؤسسة من المتغيرات المستقلة الأربعة المشار إليها. معامل التحديد $R^2 = 0.686$ ، ومعامل التحديد المعدل =

جدول (6): 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

ثاني عشر: القيمة الكلية لبطاقة الأداء المتوازن للمؤسسات

العامة في قطاع غزة

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة لجميع فقرات المتغيرات قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (7)، حيث المتوسط الحسابي لجميع فقرات المتغيرات المستقلة معاً يساوي 7.74، أي أن المتوسط الحسابي النسبي 77.43%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، وهذا يعني أن فقرات بطاقة الأداء المتوازن بمكوناتها لها تأثير إيجابي على أداء المؤسسات العامة في قطاع غزة. كما بين جدول (7) أن هناك تقارب في مستوى مكونات بطاقة الأداء المتوازن. وتتفق هذه النتائج مع ما توصل إليه العمري (2009، ص32) بضرورة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كمنهجية حديثة وربطها باستراتيجية المؤسسة، وضرورة تحول المؤسسات الحكومية والخدمية إلى استخدام بطاقة الأداء المتوازن، وهناك من أفاد بوجود أثر إيجابي لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن على أداء المؤسسات في القطاع الخاص والعام (Ridwan, 2013, p108). ويتفق هذا الترتيب بشكل جزئي مع دراسة Gomes، حيث كان بعد رضا المواطن هو البعد الأول، يليه بعد العمليات الداخلية. الاختلاف النسبي بين المؤسسات في ترتيب أبعاد بطاقة الأداء المتوازن أمر منطقي حيث أن المؤسسات تطوع بطاقة الأداء المتوازن بما يتناسب مع استراتيجية المؤسسة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية وقيمتها وثقافتها حتى تضمن التطبيق الناجح لبطاقة الأداء لمتوازن (Gomes, 2006, p6).

* المتغير دال إحصائياً عند مستوى 0.05

وبالرجوع إلى الدراسات السابقة حيث تبين وجود اختلاف في ترتيب أثر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، فدراسة (Paniker & Sehadri, 2013, p. 40) ترتب أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على النحو التالي، (التعلم والنمو، رضا الزبون، البعد المالي، بعد العمليات الداخلية)، بينما يرتبه، (Mwijuma, and others, 2013, p.151) على النحو التالي، (البعد المالي، رضا الزبون، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو)، أما دراسة (Sanchez, and Borrero-Sanchez, 2006, p. 268)، فقد رتبت أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على النحو التالي: (التعلم والنمو، العمليات الداخلية، الزبائن، البعد المالي)، أما دراسة (Bolivar, and others, 2010, pp.125 - 128)، 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 (Kaplan, 2010, p.23) لذلك يختلف ترتيب أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة القطاع العام عنها في مؤسسة القطاع الخاص.

رابع عشر: النتائج والتوصيات

(1) النتائج

بينت الدراسة أن مستوى أداء المؤسسات العامة جيد، وذلك من خلال القيمة الكلية لجميع الفقرات والتي بلغ المتوسط الحسابي النسبي لها 74.60%، ولقد جاءت قيمة عناصر بطاقة الأداء المتوازن الخمس متقاربة حيث تراوحت بين 74.51%، 80.81%، وهذا مؤشر ايجابي عن أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة.

أظهر نموذج تحليل الانحدار أن 67.7% من التغير في مستوى أداء مؤسسات القطاع العام يمكن تفسيره من خلال المتغيرات المستقلة الأربعة (النمو والتعليم، العمليات الداخلية، المسؤولية الاجتماعية، البعد المالي). حيث تم استبعاد رضا المواطن كمتغير مستقل، بناء على نتيجة طريقة Stepwise. وقد كان ترتيب

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.

$F=76.88$ ، $Sig.=0.000$ 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 المقدّر جيد ويمكن استخدامه في التنبؤ. الجدول التالي (8) يمثل نتيجة تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار لكل من المتغيرات المستقلة. وتغزو الدراسة وجود نسبة 67.7% من التغير في مستوى أداء المؤسسة إلى أهمية تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن. ان كافة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تؤدي الى رضا المواطن، كما أن مستوى أداء المؤسسة، والنمو والتعليم، والعمليات الداخلية والمسؤولية الاجتماعية كلها تصب في إطار خدمة المواطن.

معادلة خط الانحدار المقدرة:

مستوى أداء المؤسسة = $0.588 + 0.590 * \text{النمو والتعليم} + 0.422 * \text{العمليات الداخلية} - 0.277 * \text{المسؤولية الاجتماعية} + 0.183 * \text{الجانب المالي}$

من خلال جدول (8) تبين أن المتغيرات المستقلة حسب أهميتها في تفسير المتغير التابع "مستوى أداء المؤسسة" هي على الترتيب: النمو والتعليم، العمليات الداخلية، المسؤولية الاجتماعية، والبعد المالي.

جدول (8): تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار

القيمة	قيمة	معاملات	الخطأ	معاملات	المتغيرات
الاحتمالية	اختبار	الانحدار	المعياري	الانحدار	المستقلة
Sig.	T	القياسية		غير القياسية	
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
27*0.0	1.950	0.164	0.094	0.183	الجانب المالي

- 13 IUG Journal of Economics and Business (Islamic University of Gaza) / CC BY 4.0

- الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، (3)24، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- العمرى، هاني عبد الرحمن. (2009). منهجية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الحكومية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، السعودية.
- عوجة، أزهار مراد. (2010). العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في القيمة المستدامة للمنظمة - دراسة تطبيقية في المؤسسة الوطنية لإنتاج المشروبات الغازية - الكوفة (رسالة ماجستير غير منشورة). 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 غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، نسخة الكترونية.
- 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.
- مقدم، وهيبه. (2010). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ وتقييم استراتيجية المؤسسة، بحث مقدم إلى المنتدى الدولي الرابع حول "المنافسة والاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات خارج قطاع المحروقات بالدول العربية يومي 8-9 نوفمبر، جامعة حسيبة بن بو علي، شلف، الجزائر.
- 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، أشرف. (2011). الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية ودوره في تعزيز الحكم الرشيد، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.
- Bolivar, M. R., Hernandez, A. L. and Rodriguez, D.
- حلس وعبيد. (2016). مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء شركة توزيع كهرباء محافظات غزة - دراسة ميدانية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، (3)24، 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، 20 (1)، العلوم الإدارية، الرياض، السعودية.
- خامرة، الطاهر. (2007). المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة "حالة سوناطراك". (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، نسخة الكترونية.
- دودين، أحمد يوسف. (2009). معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية - دراسة ميدانية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، (2)9، 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، (1)12، جامعة الزرقاء، الأردن.
- سعيد، سناء عبد الرحيم، والباوي، عبد الرضا ناصر. (2010). الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة - دراسة حالة في المؤسسة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية، مجلة الإدارة والاقتصاد، (83)، العراق.
- سفر، منال عبد الرحمن محمد. (2012). مؤشرات تقييم الأداء بجامعة أم القرى في ضوء منهجية بطاقة الأداء المتوازن (اطروحة - دكتوراة غير منشورة). جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، نسخة الكترونية.
- الصلوي، محمد عبد الله. (2015). مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في الشركات اليمنية كأداة لتقييم الأداء - دراسة حالة الشركة اليمنية لتكرير النفط، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، صنعاء، اليمن.
- العريني، وادغيش. (2016). مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء شبكة الاقصى الاعلامية في قطاع غزة، مجلة

The Balanced Scorecard Methodology in the Public Sector: The Case of the Department of Defense in the U.S.A, SPOUDAI, 54(1), University of Piraeus, Greece.

-Ridwan, Ridwan & others. (2013). The Impact of the Balanced Scorecard on Corporate Performance: The Case of an Australian Public Sector Enterprise, International Business Research, 6(10), Canadian Center of Science and Education, Canada, e.v.

-Sanchez, Alfonso Vargas, and Berrero-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.

O. (2010). Implementing the balanced scorecard in public sector agencies: An experience in municipal sport services, Academia Revista Latinoamericana De Administracion, 45, Spain., e.v.

-Gomes, P. S., Mendes, S. M. and Garvalho, J. B. (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.

-Kang, G. (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.

-Kaplan, R. S. (2010). Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard, working paper, Harvard Business School, U.S.A., e.v.

-Macnab, A. (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.

-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, 3(1), Canada, e.v.

-Mwiyuma, Shufaa Omar, and others. (2013). Effectiveness of Strategy Implementation Using the Balanced Scorecard in Local Government Authorities, International Journal of Management and Business Studies, 3, Issue1, e.v.

-Panicker, Sunia & Sehadri, Bangalore. (2013). Devising a Balanced Scorecard to determine standard Chartered Bank's Performance: A Case Study, International Jounal of Business Research and Development, 2, India.

-Pollalis, Yannis A., and others. (2004). Applying