

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

## مدى توفر مقومات تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في وزارة الأشغال العامة والإسكان بمحافظة غزة

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

### DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

Student's name:

اسم الطالب: **عصام عبد الكريم سلامة صادق**

Signature:

التوقيع:

Date:

التاريخ: 2014-6-26



أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا- غزة

تخصص إدارة الدولة والحكم الرشيد



برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى

## مدى توفر مقومات تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن

### في وزارة الأشغال العامة والإسكان بمحافظة غزة

(دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بوزارة الأشغال العامة والإسكان)

إعداد الباحث

عصام عبد الكريم سلامة صادق

إشراف الدكتور

نضال فريد محمد عبد الله

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة الدولة والحكم الرشيد

1435هـ - 2014م



## نتيجة الحكم على أطروحة الماجستير

بناءً على موافقة المجلس الأكاديمي بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ عصام عبد الكريم سلامة صادق، لنيل درجة الماجستير في تخصص إدارة الدولة والحكم الرشيد وموضوعها:

"مدى توفر مقومات تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن.

في وزارة الأشغال العامة والإسكان بمحافظات غزة"

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الخميس 28 شعبان 1435 هـ، الموافق 26/06/2014 م الساعة الواحدة ظهراً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

د. نضال فريد عبد الله مشرفاً ورئيساً  
أ. د. ماجد محمد الفراء مناقشاً خارجياً  
د. محمد إبراهيم المدهون مناقشاً داخلياً

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في تخصص إدارة الدولة والحكم الرشيد. واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق،،،

رئيس الأكاديمية  
د. محمد إبراهيم المدهون  
14.9.2014  
مسار النخبة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ

دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴾

[سورة المجادلة - الآية 11]

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: ﴿ إِنَّ اللَّهَ تَعَالَى يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ

عَمَلًا أَنْ يُتْقِنَهُ ﴾

حديث شريف

## إلى من أهدى

أهدي هذا الجهد المتواضع

إلى من أفنى حياته من أجلي إلى روح والدي الطاهر.

إلى أعز من في قلبي إلى والدي الحنونة أطل الله في عمرها.

إلى من وقفت بجاني وصبرت من أجلي إلى زوجتي العزيزة.

إلى سندي وعوني في الحياة إلى إخواني وأخواتي.

إلى أبنائي الأحباب "عبد الله-محمد-أحمد-يحي-عبد الكريم-عبد الرحمن"

إلى من رووا بدمائهم الزكية ثرى أرض الوطن إلى أرواح الشهداء.

وإلى جميع أساتذتي وزملائي

**الباحث**

## شكر وتقدير

حمداً لمن أبدع الكون على غير سبق مثال .. وشكراً لمن أودع فيه ما فيه من عبر وأمثال .. وثناءً على من علم بالقلم .. علم الإنسان ما لم يعلم .. وصلاة وسلاماً على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن اهتدى بهديه إلى يوم الدين.

لا يسعني إلا أن أتقدم بعد شكر الله بشكر كل من كان سبباً في إتمام هذه الدراسة وذلك عملاً واعترافاً بالفضل والجميل إلى أهله، فإنني أخص بالشكر والتقدير المشرف على هذه الرسالة الدكتور **نضال فريد عبد الله**، الذي أعطاني من وقته وجهده وعلمه الشيء الكثير للوصول بهذا العمل إلى المستوى العلمي اللائق، فجزاه الله عني خير الجزاء وأمدّ في عمره وأحسن عمله. كما وأتقدم بالشكر والتقدير الأستاذ الدكتور **ماجد محمد الفراء**، والدكتور **محمد إبراهيم المدهون** على تفضلهم بمناقشة هذه الرسالة لإثرائها والارتقاء بها لتظهر بالشكل المطلوب، فجزاهم الله خير الجزاء.

كما يسرني أن أتقدم بالشكر والعرفان إلى السادة الذين تفضلوا بالموافقة على تحكيم أداة الدراسة "الاستبانة" وأبدوا لي ملاحظاتهم القيمة التي ارتقت بمستوى الاستبانة. كما وأتوجه بخالص التقدير لكل من سهل لي مهمة جمع البيانات من الإخوة الموظفين بوزارة الأشغال العامة والإسكان بقطاع غزة والذين وافقوا مشكورين على الإجابة على أسئلة الاستبانة الخاصة بالدراسة والى الإخوة الذين ساعدوني في توزيع وجمع استبانات الدراسة، وكل من مد لي يد العون سواء بالتوجيه أو المشورة أو تزويدي بالمراجع وأخص بالذكر م. شادي مطر. وختاماً أسأل الله العلي القدير أن يجعل أعمالنا خالصة لوجهه الكريم، إنه وليّ ذلك والقادر عليه.

(فإن أصبنا فمن الله وإن أخطأنا فمن أنفسنا)

**الباحث**

**عصام عبد الكريم صادق**

## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توفر مقومات تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في وزارة الأشغال العامة والإسكان بمحافظة غزة، كما هدفت إلى أضافت بُعدين وهما البُعد الاجتماعي وبعُد الولاء والانتماء.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام البيانات الأولية والثانوية، حيث صُممت استبانة لاستطلاع رأي أفراد العينة البالغ عددهم (76) موظفاً بالوزارة، وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي.

### ومن أهم نتائج الدراسة:

1. هناك وضوح في الموازنات المالية بما يحقق الخطط التنفيذية، ويحتاج لمزيد من التعزيز.
2. هناك تطور في نوعية الخدمات التي تقدمها الوزارة للجمهور، ويحتاج لمزيد من التعزيز.
3. تعاني الوزارة ضعف عام في مجالات البحث العلمي في الوزارة.
4. تعاني الوزارة ضعف في آليات التحفيز المتبعة في الوزارة.
5. تساهم الوزارة في بناء المجتمع الفلسطيني عن طريق إنشاء مرافق عامة.
6. الوزارة لديها طاقم يستطيع التكيف مع حالات الطوارئ.
7. الوزارة لديها الكادر العلمي والمهني لتحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تحددها.
8. المعايير المستخدمة في تقييم الأداء غير ملائمة للموظفين.

### ومن أهم توصيات الدراسة:

1. العمل على نشر ثقافة بطاقة قياس الأداء المتوازن بين موظفي الوزارة من خلال تقديم دورات تدريبية تشمل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.
2. العمل على تفعيل الرقابة الداخلية ومتابعة الإدارة العامة للمالية بالوزارة.
3. العمل على تطوير الكادر البشري في الوزارة من خلال آليات التدريب والتطوير.
4. العمل على تطوير مجالات البحث العلمي في الوزارة من خلال تفعيل الإدارة العامة للأبحاث والدراسات بجميع دوائرها.
5. العمل على تطوير آليات لتحفيز الموظفين مادياً ومعنوياً مما يزيد من الرضى الوظيفي.
6. العمل على زيادة الاهتمام بالنواحي الاجتماعية بكل مكوناته.
7. العمل على تطوير المعايير المستخدمة في تقييم الأداء ثلاثم الموظف خاصة بالوزارة.

## **Abstract**

This study aims to discover the available basics for Balanced Scorecard Application in the Ministry of Public Works and Housing in Gaza Governorates. It also aims to add two dimensions: the social dimension and loyalty and commitment dimensions.

To achieve the objectives of the study and to answer the study questions, the study relied on primary and secondary data in which questionnaire was made to seek the opinion of (76) employees. The study was based on a descriptive analytical method.

### **The main results of the study:**

1. There is clarity in the financial budgets which fulfill the operational plans, and it requires reinforcements.
2. There is a relative development in the services provided for the public by the ministry, and it requires reinforcements.
3. There is a general weakness on scientific research in the ministry.
4. The ministry suffers from cutting in the stimulation mechanisms used in it.
5. The ministry contributes in building the Palestinian community by constructing public facilities.
6. The ministry has a crew which copes with emergencies.
7. The ministry has a scientific and professional staff to achieve the defined strategic objectives.
8. The criteria used in evaluating the performance is inappropriate for the staff.

### **The main recommendations of the study:**

1. Working on promoting the Balanced Scorecard among employees by offering training courses that include the Balanced Scorecard dimensions.
2. Working on activating the internal control and follow-up with the public administration of finance in the ministry.
3. Working on developing human staff in the ministry by training and developing mechanisms.
4. Developing the scientific research domains in the ministry by activating the general administration of researches and studies in its all departments.
5. Developing mechanisms to motivate employees morally and materially which increases job satisfaction.
6. Increasing the interest on the social aspects with its all its components.
7. Working on developing the performance evaluation criteria in a way which suits the ministry employees.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	آية قرآنية
ب	الإهداء
ج	شكر وتقدير
د	ملخص الدراسة
هـ	Abstract
و	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ل	قائمة الملاحق
<b>1</b>	<b>الفصل الأول</b> <b>الإطار العام للدراسة</b>
2	أولاً: المقدمة
3	ثانياً: مشكلة وأسئلة الدراسة
4	ثالثاً: أهمية الدراسة
5	رابعاً: أهداف الدراسة
6	خامساً: مصطلحات الدراسة
<b>7</b>	<b>الفصل الثاني</b> <b>الدراسات السابقة</b>
8	أولاً: الدراسات الفلسطينية
13	ثانياً: الدراسات العربية
15	ثالثاً: الدراسات الدولية
17	تعقيب عام على الدراسات السابقة

رقم الصفحة	الموضوع
18	الفصل الثالث الاطار النظري
19	المبحث الأول: بطاقة قياس الأداء المتوازن
20	أولاً: المقدمة
21	ثانياً: تعريف بطاقة قياس الأداء المتوازن
23	ثالثاً: عناصر مقياس الأداء المتوازن
27	رابعاً: أسباب ظهور وتطور بطاقة قياس الأداء المتوازن
30	خامساً: مميزات تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن
31	سادساً: مقومات بطاقة قياس الأداء المتوازن
32	سابعاً: خطوات تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن
41	المبحث الثاني: وزارة الأشغال العامة والإسكان
42	أولاً: المقدمة
42	ثانياً: تعريف وزارة الأشغال العامة والإسكان
42	ثالثاً: الأهداف العامة لوزارة الأشغال العامة والإسكان
43	رابعاً: مهام وزارة الأشغال العامة والإسكان
44	خامساً: الواقع الاداري والتنظيمي في وزارة الأشغال العامة والإسكان
48	الفصل الرابع منهجية الدراسة
49	أولاً: مقدمة
49	ثانياً: أسلوب جمع البيانات
50	ثالثاً: مجتمع الدراسة
51	رابعاً: أداة الدراسة
53	خامساً: صدق الاستبيان

رقم الصفحة	الموضوع
63	سادساً: ثبات الإستبانة: Reliability
64	سابعاً: المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
67	الفصل الخامس تحليل البيانات والإجابة على أسئلة الدراسة
68	أولاً: المقدمة
68	ثانياً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المعلومات العامة
73	ثالثاً: الاجابة على أسئلة الدراسة
106	الفصل السادس النتائج والتوصيات
107	أولاً: المقدمة
109	ثالثاً: التوصيات
110	المراجع
117	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	الجدول	م
36	الأهداف الاستراتيجية لمحركات الأداء	جدول رقم (1)
38	مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الإستراتيجية لمحركات الأداء	جدول رقم (2)
52	درجات مقياس ليكرت الخماسي	جدول رقم (3)
54	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "مدى توفر مقومات البُعد المالي (الكفاءة المالية)" والدرجة الكلية للمجال	جدول رقم (4)
55	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "مدى توفر مقومات بُعد العملاء (المواطنين)" والدرجة الكلية للمجال	جدول رقم (5)
56	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "مدى توفر مقومات بُعد العمليات الداخلية" والدرجة الكلية للمجال	جدول رقم (6)
57	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "مدى توفر مقومات بُعد التعليم والنمو" والدرجة الكلية للمجال	جدول رقم (7)
58	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "مدى توفر مقومات البُعد الاجتماعي" والدرجة الكلية للمجال	جدول رقم (8)
59	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "مدى توفر مقومات بُعد الولاء والانتماء" والدرجة الكلية للمجال	جدول رقم (9)
60	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "مدى توفر خطة استراتيجية في وزارة الأشغال العامة والإسكان بمحافظة غزة" والدرجة الكلية للمجال	جدول رقم (10)
61	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "تقييم الأداء في وزارة الأشغال العامة والإسكان بمحافظة غزة" والدرجة الكلية	جدول رقم (11)

قائمة الجداول

رقم الصفحة	الجدول	م
	للمجال	
62	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة	جدول رقم (12)
63	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة	جدول رقم (13)
65	يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	جدول رقم (14)
68	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	جدول رقم (15)
69	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	جدول رقم (16)
70	توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية	جدول رقم (17)
71	توزيع عينة الدراسة حسب الخدمة بالوزارة	جدول رقم (18)
72	توزيع عينة الدراسة حسب الفئة الوظيفية	جدول رقم (19)
74	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "مدى توفر مقومات البُعد المالي (الكفاءة المالية)"	جدول رقم (20)
76	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "مدى توفر مقومات بُعد العملاء (المواطنين)"	جدول رقم (21)
79	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "مدى توفر مقومات بُعد العمليات الداخلية"	جدول رقم (22)
82	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "مدى توفر مقومات بُعد التعليم والنمو"	جدول رقم (23)
85	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "مدى توفر مقومات البُعد الاجتماعي"	جدول رقم (24)
87	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "مدى توفر مقومات بُعد الولاء والانتماء"	جدول رقم (25)
90	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات	جدول رقم (26)

قائمة الجداول

رقم الصفحة	الجدول	م
	مجال "مدى توفر خطة استراتيجية في وزارة الأشغال العامة والإسكان بمحافظة غزة"	
92	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لجميع فقرات مجالات "مدى توفر مقومات تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في وزارة الأشغال العامة والإسكان بمحافظة غزة"	جدول رقم (27)
94	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال "تقييم الأداء في وزارة الأشغال العامة والإسكان بمحافظة غزة"	جدول رقم (28)
96	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لجميع فقرات الاستبيان	جدول رقم (29)
100	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - العمر	جدول رقم (31)
101	نتائج اختبار "التباين الأحادي" - الدرجة العلمية	جدول رقم (32)
103	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخدمة بالوزارة	جدول رقم (33)
105	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - الفئة الوظيفية	جدول رقم (34)

قائمة الملحق

رقم الصفحة	الملحق	م
118	قائمة محكمي الاستبانة	ملحق رقم (1)
119	الاستبانة بصورتها النهائية	ملحق رقم (2)

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

أولاً: المقدمة.

ثانياً: مشكلة وأسئلة الدراسة.

ثالثاً: أهمية الدراسة.

رابعاً: أهداف الدراسة.

خامساً: مصطلحات الدراسة.

## الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

## أولاً: المقدمة:

يعتبر التغيير هو السمة الثابتة في القرن الحادي والعشرين، ويترتب على كافة المنظمات بمختلف أنواعها أن تواصل الإبداع والتحسين لتتمكن من مواجهة التحديات المتغيرة على الدوام، وانتهاز الفرص متعددة الأوجه. فالمنظمات الحديثة كعناصر مهمة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية، فهي تنمو وتتطور وتتفاعل مع فرص وتحديات بيئتها التي تنشط بها، فالتغيير ظاهرة طبيعية تقتضي تحول تلك المنظمات من وضع قائم إلى وضع آخر مستهدف، قد يضمن لها البقاء والاستمرارية في بيئة مضطربة ومعقدة (أبو شرح، 2012، ص 1).

ولعدة عقود مضت، كان قياس وتقييم أداء المنظمات يقتصر على النتائج المالية فقط، ولكن هذا غير كاف للتأكد من سلامة تحقيق المنظمة لرؤيتها ورسالتها، مما وجدت العديد من المنظمات الحاجة إلى أساس منهجي واضح لقياس الأداء ليقاس النتائج المالية وغير المالية (عبد اللطيف وتركمان، 2006، ص 143).

وقد اقترح كل من (Kaplan and Norton, 1992) منهجاً يعتمد عليه كنظام لقياس وتقييم الأداء يتضمن مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية وسمي "بطاقة قياس الأداء المتوازن (عبد الملك، 2006، ص 82).

وإذا ما أريد ترسيخ مبدأ التنافسية من جذورها بشكل مستمر، فإن هناك حاجة إلى إجراء تحسينات على كافة المستويات وفي مختلف الأصعدة الإنتاجية والخدمية، وعلى المؤسسات الحكومية والخاصة أن تواصل الإبداع والتعلم، ومن ثم يتطلب منها باستمرار بأن تراجع ما تقوم به من أعمال

بشكل شمولي وقياسي وكذلك التدقيق في الكيفية والجودة وأن ما يتم يكون في إطار تحقيق الأهداف والإنجازات (العمرى، 2009، ص 1).

ومن خلال العرض السابق يرى الباحث أن تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن على وزارة الأشغال العامة والإسكان بمحافظة غزة والتي تعتبر من الوزارات المهمة في السلطة الوطنية الفلسطينية، والتي تؤدي خدماتها للمجتمع الفلسطيني، وعليه فمن المفيد التعرف على مدى توفر مقومات تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في وزارة الأشغال العامة والإسكان بمحافظة غزة.

### ثانياً: مشكلة وأئلة الدراسة:

إن تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في وزارة الأشغال العامة والإسكان بمحافظة غزة يعمل على ترجمة رسالة الوزارة إلى أهداف واضحة ومحددة قابلة للقياس.

فإن هذه الدراسة تسعى للتعرف على مدى توفر مقومات تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في وزارة الأشغال العامة والإسكان بمحافظة غزة، وبالتالي تتلخص مشكلة الدراسة في الاجابة على السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى توفر مقومات تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في وزارة الأشغال العامة والإسكان بمحافظة غزة؟

ويتفرع عن السؤال الرئيسي السابق الأسئلة الفرعية التالية:

1) ما مدى توفر مقومات البُعد المالي (الكفاءة المالية) في وزارة الأشغال العامة والإسكان بمحافظة غزة؟

2) ما مدى توفر مقومات بُعد العملاء (المواطنين) في وزارة الأشغال العامة والإسكان بمحافظة غزة؟

3) ما مدى توفر مقومات بُعد العمليات الداخلية في وزارة الأشغال العامة والإسكان بمحافظة غزة؟

4) ما مدى توفر مقومات بُعد التعليم والنمو في وزارة الأشغال العامة والإسكان بمحافظة غزة؟

5) ما مدى توفر مقومات البُعد الاجتماعي في وزارة الأشغال العامة والإسكان بمحافظة غزة؟

6) ما مدى توفر مقومات بُعد الولاء والانتماء في وزارة الأشغال العامة والإسكان بمحافظة غزة؟

7) ما مدى توفر خطة استراتيجية في وزارة الأشغال العامة والإسكان بمحافظة غزة؟

8) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول (مدى توفر مقومات تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في وزارة الأشغال العامة والإسكان بمحافظة غزة) تعزى إلى السمات الشخصية (الجنس، العمر، الدرجة العلمية، سنوات الخدمة بالوزارة، الفئة الوظيفية).

### ثالثاً: أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كونها تبحث في مقومات تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في وزارة الأشغال العامة والإسكان بمحافظة غزة في ضوء أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن الأربعة، بالإضافة للبعدين (الاجتماعي - الولاء والانتماء)، وإن تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن لا يهدف إلي تقييم أداء وزارة الأشغال العامة والإسكان بمحافظة غزة من أجل التقييم فقط، ولكن لتبيان مراكز القوة ومراكز الضعف والقصور وذلك من أجل اتخاذ قرارات والقيام بإجراءات من شأنها تحسين وضع وزارة الأشغال العامة والإسكان بمحافظة غزة مما يساهم في تعزيز وضع وزارة الأشغال العامة والإسكان على المدى البعيد. وهناك عدة جهات يمكن أن تستفيد من هذه الدراسة ونتائجها وتوصياتها وهي على النحو التالي:

**الإدارة العليا (أصحاب وصنّاع القرار):**

حيث تُبين الدراسة مقومات تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن بوزارة الأشغال العامة والإسكان بمحافظة غزة على كافة المستويات، الأمر الذي سيساعد الوزير والإدارة العليا على تطوير أسلوب تقديم الخدمات.

**العملاء (المواطنين):**

إن العمل على تطبيق توصيات الدراسة سينعكس إيجاباً على مستوى الخدمات المقدمة من قبل وزارة الأشغال العامة والإسكان بمحافظة غزة، وبالتالي سيتمتع العملاء (المواطنين) بخدمات متميزة وذات جودة أعلى.

**الموظفين:**

إن العمل على تطبيق توصيات الدراسة، وعملية التعلم والنمو سينعكس إيجابياً على رضا الموظفين في وزارة الأشغال العامة والإسكان بمحافظة غزة مما سيؤدي إلى تقديم الخدمات بجودة عالية.

**المجتمع:**

إن الاستفادة من نتائج الدراسة المتوقعة من خلال التركيز على البُعد الاجتماعي، ربما ينعكس إيجابياً على المجتمع من خلال زيادة دعم وزارة الأشغال العامة والإسكان بمحافظة غزة للمجتمع.

**رابعاً: أهداف الدراسة:**

تسعى الدراسة إلى التعرف على:

1) مدى توفر مقومات البُعد المالي (الكفاءة المالية) في وزارة الأشغال العامة والإسكان بمحافظة غزة.

- 2) مدى توفر مقومات بُعد العملاء (المواطنين) في وزارة الأشغال العامة والإسكان بمحافظة غزة.
- 3) مدى توفر مقومات بُعد العمليات الداخلية في وزارة الأشغال العامة والإسكان بمحافظة غزة،
- 4) مدى توفر مقومات بُعد التعليم والنمو في وزارة الأشغال العامة والإسكان بمحافظة غزة؟
- 5) مدى توفر مقومات البعد الاجتماعي في وزارة الأشغال العامة والإسكان بمحافظة غزة.
- 6) مدى توفر مقومات بُعد الولاء والانتماء في وزارة الأشغال العامة والإسكان بمحافظة غزة.
- 7) مدى توفر خطة استراتيجية في وزارة الأشغال العامة والإسكان بمحافظة غزة.
- 8) تسعى الدراسة الى تقديم مساهمة فكرية وبحثية تضاف للباحثين في مجال تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن.

### خامساً: مصطلحات الدراسة:

#### 1. بطاقة قياس الأداء المتوازن:

هي ترجمة رسالة واستراتيجية منظمات الأعمال إلى أهداف ومقاييس ملموسة من خلال تفاعل أربعة محاور هي المحور المالي ومحور العمليات الداخلية ومحور العملاء ومحور النمو والتعلم، وكذلك تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل والأهداف طويلة الأجل لمنشأة الأعمال ( Kaplan and Norton, 1996, p 10).

#### 2. وزارة الأشغال العامة والإسكان بمحافظة غزة:

هي الجهة الحكومية المسؤولة عن الأشغال (الطرق الرئيسية والبنية التحتية) والإسكان (الشقق السكنية واصلاح وترميم الشقق)، ومقرها الرئيسي غزة - شارع النصر - المجمع الإيطالي، ولها أفرع في قطاع غزة على النحو التالي (خان يونس - رفح - الوسطى - الشمال).

# الفصل الثاني

## الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات الفلسطينية.

ثانياً: الدراسات العربية.

ثالثاً: الدراسات الدولية.

## الفصل الثاني

## دراسات السابقة

## أولاً: الدراسات الفلسطينية:

(1) أبو شرح، (2012): بعنوان "مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن - دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بالجامعة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إمكانية استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن كأداة تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة من وجهة نظر العاملين بالجامعة. ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها اعتمدت الدراسة على البيانات الأولية والثانوية، حيث صممت استبانته لاستطلاع رأي أفراد العينة بعدد ( 52 ) مبحوثاً، وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي وتحليل متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها.

وكان من أهم نتائج الدراسة أن الجامعة الإسلامية تعمل على مواكبة التطور العلمي من خلال تطوير برامج أكاديمية والحرص على استحداث برامج جديدة حسب المتطلبات العلمية، الأمر الذي يمكنها من تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن، كما لوحظ 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، وأن الجامعة تحرص بشكل كبير على تطوير دورها وإبراز سمعتها وكفاءتها بين سائر الجامعات العربية والدولية، وتعمل على تطوير العلاقة مع الخريجين ومتابعة أوضاعهم ولكن ذلك يواجه بعض الصعوبات بسبب سوء الوضع الاقتصادي والذي يحول دون إمكانية استيعاب الخريجين في سوق العمل.

كما كان من أهم توصيات الدراسة أن تعمل الجامعة الإسلامية على تكثيف الجهود لمواصلة التطور والارتقاء به إلى مصاف الجامعات العالمية وأن تعمل إدارة الجامعة على مراجعة أسعار الساعات الدراسية للطلبة والعمل على موازنتها مع تكلفة الخدمات المقدمة لهم مع مراعاة الحالات

الاجتماعية، وكذلك العمل على زيادة الجهد في متابعة أوضاع الخريجين والعمل على خلق فرص عمل لهم.

(2) أبو جزر، (2012): بعنوان "استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني بقطاع غزة - دراسة ميدانية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني، وتحديد إذا ما كان الالتزام بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن يرتبط بمجموعة من المتغيرات وهي: الجنس، العمر، الدرجة العلمية، التخصص، المسمى الوظيفي، الخبرة العملية، الدورات التدريبية) وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب التحليل الإحصائي الوصفي وتحليل متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها فقد اعتمدت الدراسة على البيانات الأولية والثانوية، حيث صممت استبانته تتناسب مع موضوع الدراسة وأهدافها، وكان من أهم نتائج الدراسة أنه يوجد أثر ايجابي لجميع أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن وكان أعلاها بُعد ضوابط المعاملات الشرعية ، ثم يليه بُعد القواعد والإجراءات الرقابية، بينما كان البعد الاجتماعي كان ذو أثر سلبي، وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات كان من أهمها أن يسعى البنك الإسلامي الفلسطيني إلى تبني نموذج بطاقة الأداء المتوازن، والعمل على تهيئة الظروف المناسبة لعملية تطبيقه، ضرورة نشر فكرة بطاقة الأداء المتوازن على كل المستويات الجامعية، بحيث تدخل ضمن مقررات الدراسة في كل مراحل التعليم الجامعية.

(3) الأسطل، (2011): بعنوان "بطاقة الأداء المتوازن و علاقتها بعملية اتخاذ القرارات الإدارية - دراسة تطبيقية على المصارف الوطنية بقطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) وعملية اتخاذ القرارات الإدارية في المصارف الوطنية بقطاع غزة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من متخذي القرارات بالمصارف الوطنية والبالغ عددهم ( 78 ) فرداً، وقد استخدم أسلوب الحصر الشامل نظراً

لصغر حجم مجتمع الدراسة، واعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها الآتي: وجود قدرة عالية على اتخاذ القرارات الإدارية بالمصارف الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة ووفق المنهجية العلمية، كما تقوم المصارف باستخدام مقاييس مالية وأخرى غير مالية لتشخيص مشاكل العمل وتحديد الانحرافات في الأداء واتخاذ القرارات الإدارية التصحيحية، ويوفر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات، وأشارت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وعملية اتخاذ القرارات الإدارية، كما لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد مجتمع الدراسة حول تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة وعملية اتخاذ القرارات الإدارية تعزى إلى متغيرات التخصص العلمي، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة، الدورات التدريبية.

وقد خرجت الدراسة بتوصيات عدة كان أهمها: ضرورة تبني تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وفق المنهجية الصحيحة، كما يمكن اعتماد البطاقة كأداة لقياس الأداء والاستفادة منها لتطوير نظم المعلومات الإدارية وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإدارية وترشيدها، وقد أوصت الدراسة أيضاً بضرورة استغلال الحلول التكنولوجية الحديثة في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وضرورة إجراء المزيد من الدورات التدريبية للعاملين بالمصارف الوطنية على كيفية تطبيق الأدوات الإدارية الحديثة، والعمل على دمج العاملين وإشراكهم بشكل أكثر فعالية في العملية الإدارية.

**(4) الرفاتي، (2011): "مدى قدرة المنظمات الأهلية الصحية بقطاع غزة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم الأداء التمويلي".**

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان مفهوم بطاقة الأداء المتوازن ومدى قدرة تطبيقها بالمنظمات الصحية الأهلية بقطاع غزة في قياس وتقويم الأداء التمويلي، ومعرفة مدى توفر المقومات اللازمة في هذه المنظمات لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، والعلاقة بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وكفاءة الأداء التمويلي، ودراسة الأبعاد الأربعة الخاصة التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن ومدى ملاءمتها لبيئة المنظمات الصحية الأهلية بقطاع غزة.

واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال الرجوع للوثائق المختلفة كالكتب والصحف والمجلات وغيرها من المواد التي يثبت صدقها بهدف تحليلها للوصول إلى أهداف الدراسة، كما أنه استخدم أسلوب العينة العشوائية الطبقية في اختياره لعينة الدراسة، واستخدم الاستبيان كأداة في جمع البيانات الأولية ، حيث يتكون مجتمع الدراسة من كل فرد من العاملين في المنظمات الصحية الأهلية في قطاع غزة يعمل كعضو لمجلس الإدارة أو مدير مالي أو مدير تنفيذي أو رئيس قسم، وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة 130 شخصاً من العاملين وقد تم اختبار عينة عشوائية تتكون من 70 شخصاً وتم توزيع أداة الدراسة عليهم وقد تم استرداد 61 استبيان من العاملين مجتمع الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها يتمثل في أن المقومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات الصحية الأهلية بقطاع غزة لتقويم الأداء التمويلي تتوفر بنسبة " 76.18%، وأن إدارة المنظمات الصحية الأهلية تهتم بدرجة كبيرة بتقويم أدائها التمويلي " من جوانب غير مالية بالإضافة إلى الجوانب المالية بنسبة " 72.13 % " ، وأن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء التمويلي بدرجة كبيرة بنسبة " 72.13 % " ، وأن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ملائمة لبيئة المنظمات الصحية الأهلية بقطاع غزة بدرجة كبيرة.

5) درغام وأبو فضة، (2009): بعنوان "أثر تطبيق أنموذج 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، المحددة ضمن أبعاده الأربعة: المالي، العميل، العمليات الداخلية، والنمو والتعلم، في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، وكان من أهم نتائج الدراسة أن المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، يتوفر لديها الإدراك الجيد، بأن نجاحها يتطلب العمل بشكل حثيث وجدي، لتعزيز الأداء المالي الاستراتيجي، وأنها تمتلك تصوراً واضحاً عن أبعاد الأداء المالي الاستراتيجي الأساس، والذي يمكنها من تحقيق أداء مالي استراتيجي متميز، ويمكن استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة معاً كل على حدة لتعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف،

وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات كان من أهمها ضرورة تبني المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة بطاقة قياس الأداء المتوازن عبر إعادة تشكيل الثقافة المؤسسية، وتهيئة الظروف اللازمة لتفعيل عملية تطبيقها، وضرورة استخدام هذه المصارف لبطاقة قياس الأداء المتوازن كوسيلة لترشيد قرارات المديرين وتوجيه سلوكهم وتقويم أدائهم، وكذلك ضرورة تدريب العاملين في المصارف وتأهيلهم من خلال إشراكهم في دورات مختصة، للاطلاع على كيفية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن ومزاياه، ووجوب استقطاب الكوادر والخبرات الفنية المؤهلة والقادرة على تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن بشكل كفؤ وفاعل في المصارف.

(6) أبو قمر، (2009): بعنوان "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 أن تبني المؤسسة دور اجتماعي يحقق مردوداً إيجابياً وأثراً معنوياً كبيراً على المجتمع، كما يحقق للمؤسسة العديد من المزايا التي تساهم في تعزيز المركز التنافسي لها، وكان من أهم نتائج الدراسة إن إدارة بنك فلسطين تأخذ بأسباب الإدارة الاستراتيجية ولا تأخذ بمنهجية بطاقة قياس الأداء المتوازن كنظام متكامل وشامل للإدارة الاستراتيجية، وإن الأهداف الاستراتيجية لبنك فلسطين تتركز حول أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن، ويتم استخدام مقاييس أداء استراتيجية "مالية وغير مالية"، ولكن هذا لا يعني إن البنك يطبق بطاقة قياس الأداء المتوازن وكذلك يساهم بنك فلسطين في دعم المجتمع، ولكن اهتمامه بالبعد الاجتماعي لم يكن بنفس درجة الأهمية للأبعاد الأخرى. وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات منها أن تسعى إدارة بنك فلسطين إلى تبني بطاقة قياس الأداء المتوازن وأن يعمل البنك على تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن باعتبارها نظاماً متكاملاً للإدارة الاستراتيجية، حيث إن تطبيقها يحقق العديد من المزايا التي تساهم في تعزيز المركز التنافسي للبنك، وأن يعمل البنك على استقطاب

الكوادر والخبرات الفنية المؤهلة والقادرة على تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن وكذلك إقامة الدورات التدريبية المتخصصة حول بطاقة الأداء المتوازن.

### ثانياً: الدراسات العربية:

(7) عبد اللطيف وترجمان، (2006): بعنوان "بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء".

هدفت الدراسة إلى تعريف القارئ بتقنية بطاقة قياس الأداء المتوازن لاستخدامها في إيجاد نظام جديد لتقويم الأداء يجمع بين المقاييس المالية وغير المالية (التشغيلية)، وتوضيح الفكرة الأساسية للبطاقة وكيفية بنائها وتقديم بعض النصائح للاستفادة منها في بناء نظام شامل لقياس وتقييم الأداء في المنظمات، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن بطاقة قياس الأداء المتوازن هي من الأدوات الاستراتيجية الحديثة لقياس وتقييم الأداء بشكل شامل متضمنة القياسات المالية وغير المالية من خلال الأبعاد الهامة بالنسبة لأداء المؤسسة، وإن البطاقة تعمل على ترجمة استراتيجية المؤسسة إلى أعمال تشغيلية أخذة بعين الاعتبار الأبعاد الزمنية الثلاثة (الأمس واليوم والغد)، وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها ضرورة السعي لاستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في منظمات الأعمال، والمنظمات الخدمية كالمستشفيات والدوائر الحكومية، للاستفادة من مزاياها، وضرورة استخدام البطاقة قياس الأداء المتوازن في كلا القطاعين الخاص والعام مع الأخذ بعين الاعتبار طبيعة وظروف كل منها، وضرورة توفير نظام معلومات فعال يعتمد على الحاسوب لزيادة فاعلية هذه التقنية.

(8) الشيشيني، (2004): بعنوان "تحو إطار لقياس محددات استخدام ونجاح نظام قياس الأداء

المتوازن".

هدفت الدراسة إلى اقتراح إطار لقياس مدى نجاح تبني بطاقة قياس الأداء المتوازن، عن طريق تحديد العوامل السياقية المؤثرة على استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن مثل حجم المؤسسة، ودور المكاتب الاستشارية، واستراتيجية المؤسسة، ونمط الرقابة المستخدمة، وأيضاً تحديد أثر بعض العوامل السياقية على مدى نجاح تبني بطاقة قياس الأداء المتوازن، وكذلك تحديد بدائل قياس نجاح أو

فشل تبني بطاقة قياس الأداء المتوازن، وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تقديم إطار لقياس مدى نجاح تبني نظام قياس الأداء المتوازن، وقد اتضح من هذا الإطار وجود علاقات بين بعض العوامل السياقية، واستخدام مقاييس بطاقة قياس الأداء المتوازن، ومدى نجاح تطبيق البطاقة.

9) عبد العزيز، (2003): بعنوان "إطار مقترح لاستخدام مقاييس الأداء المتوازن في المنظمات غير الحكومية بالتطبيق على الجمعيات الأهلية".

هدفت الدراسة إلى دراسة مدى إمكانية تطبيق مقاييس (BSC) على المنظمات غير الحكومية، ودراسة الصعوبات التي تواجه تطبيق (BSC) مع وضع تصور لاتجاهات تطويرها، لتلائم تلك المنظمات. وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج منها: إن البيانات المتاحة بالجمعيات الأهلية تسمح بتطبيق إنموذج (BSC)، مما يشكل إطاراً متكاملًا لتقييم الأداء والمحاسبة في المنظمات غير الحكومية، وإن عمليات النمو والتعلم يجب أن تشكل محور أساس في العمل الأهلي لدفعه نحو القيام بدوره، وقصور الأنظمة المالية والمحاسبية بالجمعيات الأهلية بدرجة لا تسمح باستخراج البيانات اللازمة لتحقيق الرقابة وتقويم الأداء.

10) الخولي، (2001): بعنوان "استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء في قياس الأداء الاستراتيجي لمنشآت الأعمال".

هدفت الدراسة إجراء دراسة تحليلية انتقادية لإنموذج (BSC)، لتحديد مواطن الضعف والقوة فيه، ومن ثم اقتراح الحلول الكفيلة بتلافي نقاط الضعف كي يمكن بناء إنموذج فعال للقياس المتوازن للأداء فيه يجعل منه نظاماً (BSC) منشآت الأعمال. وكان من نتائج الدراسة أن إدخال بعض التعديلات على إنموذج متكامل للقياس والإدارة الاستراتيجية، لذا من المناسب تقييم الآثار المالية لبعض جوانب ذلك الإنموذج مثل: رضا العملاء أو تحسين الجودة، فقد يساعد ذلك في تحديد العملاء والمنتجات الأكثر ربحية للمنشأة، مع تحديد المدخلات والعمليات التي تؤدي إلى زيادة تكلفة المنتجات أو الخدمات، وإمكانية استخدام تحليل التكلفة على أساس النشاط في عملية التخطيط

الاستراتيجي، لغرض تحديد استراتيجية المنشأة وسياستها والتي سوف تترجم في صورة مقاييس مالية وغير مالية في انموذج (BSC).

ثالثاً: الدراسات الدولية:

**"Using balanced scorecard in educational organizations"** (11) **Tohidi, Hamid (2010): بعنوان**

تناولت الدراسة أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن بشكل خاص في المؤسسات التعليمية الحكومية بهدف تقويم الأداء بها، من خلال مقارنة الأداء المخطط والمستهدف بالأداء الفعلي لتقييم نتائج تقديم خدمات التعليم عبر الانترنت، وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام البطاقة أدى إلى تعظيم العائد من تقديم الخدمات التعليمية من خلال زيادة أعداد المستفيدين والمتلقين بالخدمة مما انعكس على نمو إيرادات هذه الخدمة نتيجة تحسين الاداء الناتج من التطوير المستمر في تقديمها بناءً على تقويم الأداء عبر منظور العملاء(الطلبة)، كما توصلت الدارسة إلى أن تسهيل طرق تقديم الخدمة التعليمية والتغيير المستمر في واجهة المستخدم المبسطة تؤدي إلى التفاعل الدائم بين المستخدم والمؤسسة مما ينعكس على زيادة إيرادات تقديم الخدمة.

**"Importance of Balanced scorecard for Growth of SME Sector"** (12) **, B, Ramesh (2010): بعنوان**

تعرضت الدراسة لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء للمشروعات الصغيرة من وجهة نظر استراتيجية التخطيط والمستخدم بشكل واسع في إدارة الأعمال والمنظمات الهادفة للربح، خاصة وإن رؤية هذا القطاع تقوم على أساس تعظيم العائد من الأنشطة التي تزاولها في ظل بيئة مالية واجتماعية تحافظ على استمرارية موارد تلك المشروعات وخاصة وأنها ولدت صغيرة وترعرعت في حضانات تراعيها وتراقبها الدولة لتستمر في تحقيق أهدافها بفضل مقاييس الأداء المالية وغير المالية، إلا أنها لم تقم بقياس أداء الوحدات الحكومية التي تحتضن تلك المشروعات الصغيرة لقياس

مدى امكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن عليها، مثل الجهات الداعمة للخدمة الحكومية لتلك المشروعات في مصر كالصندوق الاجتماعي للتنمية.

**"For which purposes managers use بعنوان (2009): Eelke, Wiersma (13 Balanced scorecards".**

تناولت الدراسة بكل دقة الهدف الذي تسعى إلي تحقيقه بطاقة الأداء المتوازن من خلال دراسة تطبيقية على تقديم الخدمات الالكترونية لشركات المعلومات والاتصالات، فالدراسة اختبرت مجموعة من الفروض منها، هل يساهم تطوير العمليات الداخلية بناءً على مقترحات العميل في تطوير الخدمة على النحو الذي يؤثر على زيادة إيراداتها ويعم الثقة لدى العميل؟ فكانت جميع الاجابات والبالغ عددها 224 إجابة تؤكد على أولوية التطوير، حتى وإن كان يحقق ارتفاعاً في التكلفة في المدى القصير إلا أنه يمكن علاجها برسملتها وعدم تحميلها على نتيجة أعمال الفترة لأنها سوف تتعكس بزيادة في الإيرادات على المدى الطويل، وتوصلت الدراسة إلى أهمية بطاقة الأداء المتوازن على جميع المنشآت لأنها كالمرآة تعكس نتائج أعمال المنشأة أمام الغير باستخدامها للمقاييس المالية وغير المالية، فهي بطاقة رصد ناتج تعاملات المنشأة.

**"Performance Evaluation of بعنوان (2007): AL Shaikh, Ali (14 Palestinian Telecommunication Corporations by using Balanced Scorecard approach"**

هدفت الدراسة إلى تقويم أداء شركتي (جوال والاتصالات الفلسطينية) في ضوء الأبعاد الأربعة لبطاقة قياس الأداء المتوازن كما قدرها العاملون في الشركتين والمساهمون، واقتراح الحلول والتوصيات للمشكلات المتعلقة بأداء الشركتين، وكذلك اقتراح مقاييس مناسبة لقياس وتقييم أداء الشركتين جوال والاتصالات الفلسطينية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك علاقة ارتباط طردية قوية، ذات مغزى بين درجة كل بعد من أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن الأربعة والدرجة الكلية للبطاقة، ومعظم العاملين والمساهمين في الشركتين يقيمون أداء الشركة في الجانبين المالي والزبائن بشكل متساوٍ وهذا منسجم مع الرؤى والرسائل والأهداف الرئيسية لشركتي جوال والاتصالات الفلسطينية .

وإن معظم العاملين والمساهمين في الشركتين أعطوا تقديراً مختلفاً لأداء الشركتين في مجالي العمليات الداخلية والتعلم والنمو وإن الموظفين ذوي المؤهلات العلمية العليا يتوقعون من الشركتين أنشطة تعليمية أفضل، وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها ضرورة تحسين وتطوير البرامج التدريبية والعمليات التشغيلية الداخلية وضرورة القيام بأنشطة حشد وتواصل لضمان دعم كل من المعنيين الداخليين والخارجيين.

### تعقيب عام على الدراسات السابقة:

من الدراسات السابقة يتضح أن مقاييس الأداء المالية التقليدية تتعرض للعديد من الانتقادات منها: أنها تاريخية وتعود للماضي وتركز على النتائج المالية فقط، وتقيس الأداء داخلياً في الأجل القصير. واتفقت أغلب هذه الدراسات على ضرورة استخدام مقاييس أخرى تساند مقاييس الأداء المالية التقليدية تتمثل في مقاييس الأداء غير المالية والتي تقيس الأداء خارجياً في الأجل الطويل وتركز على مسببات ومحركات الأداء. وأن هذه المقاييس لا بد أن تشمل على جميع المستويات الإدارية بالمنظمة، وأن تغطي هذه المقاييس الجوانب المالية وغير المالية بالمنظمة، وهي تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن، واعتبرته أداة إدارية استراتيجية مهمة من أجل تحسين وتطوير مقاييس الأداء المالية وغير المالية للمنظمات.

لذلك فإن هذه الدراسة تضيف إلى سابقاتها مدى توفر مقومات تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن على القطاع الحكومي، وربما تعتبر هذه الدراسة الأولى على مؤسسات القطاع الحكومي في فلسطين، بالإضافة إلى أن أي من الدراسات السابقة لم تتناول مدى توفر مقومات تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن على القطاع الحكومي.

## الفصل الثالث الإطار النظري

المبحث الأول: بطاقة قياس الأداء المتوازن.

المبحث الثاني: وزارة الأشغال العامة والإسكان.

## المبحث الأول

### بطاقة قياس الأداء المتوازن

أولاً: المقدمة.

ثانياً: تعريف بطاقة قياس الأداء المتوازن.

ثالثاً: عناصر مقياس الأداء المتوازن.

رابعاً: أسباب ظهور وتطور بطاقة قياس الأداء المتوازن.

خامساً: مكونات بطاقة قياس الأداء المتوازن.

سادساً: مميزات تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن.

سابعاً: مقومات بطاقة قياس الأداء المتوازن.

ثامناً: خطوات تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن.

## المبحث الأول

## بطاقة قياس الأداء المتوازن

## أولاً: المقدمة:

تسعى الوزارات إلى الحصول على صورة متكاملة عن أدائها المالي والإداري من خلال توفير مؤشرات ومقاييس لتقييم الأداء الداخلي والخارجي على المدى القصير والطويل وفقاً لاحتياجاتها الإستراتيجية، ويتم قياس الأداء من خلال أدوات قياس إدارية بهدف تحسين اتخاذ القرار وتحقيق أهداف المنشأة الإستراتيجية، ومن ضمن الأدوات المستخدمة في قياس الأداء هناك أدوات تقليدية تعتمد على مقاييس الأداء المالية وأخرى حديثة تعتمد على مقاييس الأداء المالية وغير المالية ومن ضمنها بطاقة قياس الأداء المتوازن، وعليه يجب التعرف على مدى توفر مقومات تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في وزارة الأشغال العامة والإسكان بمحافظة غزة.

وتحرص الوزارة على القيام بأعمالها ونشاطاتها المختلفة بمستوى عال من الكفاءة والفاعلية، ويمثل الموظف الذي يخضع لتقييم الأداء الوظيفي، أحد أهم المتغيرات الأساسية المؤثرة على هذه الكفاءة والفاعلية. وتعد عملية تقييم الأداء الوظيفي للعاملين هي عملية هامة ومعقدة، وتعد من أهم العمليات الإدارية التي يتعدى تأثيرها نطاق الأفراد موضع التقييم لتشمل جميع أعمال الوزارة (هوانة، 1998).

كما أنّ بطاقة قياس الأداء المتوازن – كما قال Kaplan and Norton, 1992 – تعكس التوازن بين الأهداف القصيرة وطويلة الأجل، المقاييس المالية وغير المالية، بين قيادة أو إتباع الظواهر والتغيرات، وبين معايير منظومات الأداء الخارجية والداخلية، ولذا تقيس بطاقة الأداء المتوازن أداء المنظمة من خلال أربعة عناصر أساسية: (1) الجانب المالي (الكفاءة المالية). (2) جانب العملاء (المواطنين). (3) جانب العمليات الداخلية. (4) جانب التعلم والنمو (التدريب). وتؤثر

استراتيجية المنظمة على المقاييس المستخدمة في كل مجال من هذه المجالات (المغربي وغربية، 2006، ص191).

وتعتبر بطاقة قياس الأداء المتوازن أداة مناسبة لتوفير المعلومات عن البيئة الحالية والمتبأ بها، ورؤية الأداء من مواقع مختلفة داخل المنظمة وخارجها في آن واحد (درغام وأبو فضة، 2009، ص 750). ومن ثم فإن استخدامها يحسّن اتجاه القرارات الإدارية لارتباط مقاييس الأداء بأهداف واستراتيجيات المنظمة ووحدات العمل داخلها (عبد الحليم، 2005، ص14).

من خلال هذه الدراسة سنتعرف بشكل مفصّل على مدى توفر مقومات تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن بوزارة الأشغال العامة والإسكان بقطاع غزة، والتعرف على بطاقة قياس الأداء المتوازن وإمكانية إضافة بُعدين (الاجتماعي- الولاء والانتماء)، علماً أن البُعد الاجتماعي تم دراسته من خلال دراسة أبو قمر، دراسة الأسطل ودراسة عوض، وأما بُعد الولاء والانتماء لم يتم دراسته حسب علم الباحث، وذلك لأهمية هذا البُعد وغرسه في الموظف لزيادة العطاء والأداء.

### ثانياً: تعريف بطاقة قياس الأداء المتوازن:

تُعرف بطاقة قياس الأداء المتوازن على أنها نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي، يتم بموجبة استراتيجية تنظيم الأعمال إلى أهداف استراتيجية، ومقاييس، وقيم مستهدفة، وخطوات إجرائية تمهيدية واضحة (Kaplan and Norton, 1992, p7).

وتُعرّف بأنها إطار متكامل لقياس الأداء الاستراتيجي، تتكون من مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية والتي تتلاءم مع أهداف واستراتيجية المنظمة وكذلك مع أهداف واستراتيجيات الوحدات الفرعية في المنظمة (الأقسام)، وترتبط هذه المقاييس بين بعضها البعض بعلاقة السبب والنتيجة، وهذه العلاقة هي التي تعمل على تحسين النتائج المالية في الأجل الطويل، بدلاً من الارتكاز على المقاييس المالية فقط والتي تعمل على تحسين النتائج المالية في الأجل القصير (عبد الملك، 2006، ص 95).

وتُعرّف بأنها مفهوم يساعد على ترجمة الاستراتيجية إلى عمل فعلي، وهي تبدأ من رؤيا المنظمة واستراتيجيتها ومن تحديد العوامل الحرجة للنجاح وتنظيم المقاييس التي تساعد على وضع هدف وقياس الأداء في المجالات الحرجة بالنسبة للاستراتيجيات (عبد اللطيف وتركان، 2006، ص 143).

ويُعرّفها (Horngren) بأنها طريقة لتحويل رسالة المنظمة واستراتيجيتها إلى مقاييس أداء، وإن أساس بطاقة قياس الأداء المتوازن يقوم على وضع مقاييس لكل بُعد من أبعادها، وإجراء عملية القياسات لمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط (جودة، 2008، ص 277).

وتُعرف بأنها أداة تستخدم لنقل وتوصيل استراتيجية المنظمة إلى الوحدات والمستويات الإدارية المختلفة، وأيضاً لقياس نماذج التنفيذ في تلك الوحدات، فاستخدامها بشكل يضمن تحقيق النتائج المستهدفة، بما يدعم من قوة المنظمة وموقفها التنافسي وذلك عن طريق توفير أداة لتنفيذ الاستراتيجية والمحاسبة عن نتائجها المستهدفة (درغام وأبو فضة، 2009، ص 750).

ويُعرف البعض بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها: أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء والذي يهتم بترجمة استراتيجية المنشأة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر. كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنشأة (المغربي وغربية، 2006، ص 192).

إن المعنى الشامل لبطاقة قياس الأداء المتوازن هو التقييم القائم للدرجات المسجلة في البطاقة يعكس التوازن بين العديد من عناصر الأنشطة المؤسسية المشاركة في تحقيق الأداء الفعّال فهي ليست مجرد وسيلة لتسجيل النتائج التي تحققت فحسب بل أهميتها تكمن في قدرتها على تقديم مؤشرات لنتائج متوقعة في المستقبل تساعد في عملية البناء والتخطيط الاستراتيجي، كما توضح مواقع الخلل، وتوازن بين العمليات على المدى القصير والطويل وتعدّ دليلاً ومؤشراً يساعد على ضبط النظام الإداري والمالي بالمنظمة (العمرى، 2001، ص 552).

ويلخص (Morisawa) بطاقة قياس الأداء المتوازن طبقاً للخبرة التي استمدتها مؤسسة (Nomura Research Institute, NRI) من تقديم إطار لبطاقة قياس الأداء المتوازن تم استخدامها في أكثر من عشرين شركة يابانية في النقاط الخمس التالية (عبد الحليم، 2005، ص 15):

- 1) تحقيق التوازن بين الأهداف الإدارية قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل داخل مختلف مقاييس الأداء.
- 2) تقوية أهمية تكوين مؤشرات وصفية غير مالية بجانب المؤشرات المالية.
- 3) إزالة الغموض عن طريق الاحتفاظ بالمؤشرات الكمية.
- 4) نشر التعلم التنظيمي من خلال دورة متكررة لمراجعة النظرية.
- 5) توفير خطة اتصال استراتيجية تربط الإدارة العليا للمنظمة بالأفراد العاملين فيها.

وبالتالي فإن بطاقة قياس الأداء المتوازن تمثل نظاماً إدارياً شاملاً يربط الرؤية الاستراتيجية بالأهداف المحددة ويترجم الأهداف إلى مقاييس متوازنة من خلال الاعتماد على مقاييس مالية ومقاييس غير مالية، ويتم توزيعها على أبعاد البطاقة (البعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعليم والنمو، البعد الاجتماعي وبُعد الولاء والانتماء). وتهدف بطاقة قياس الأداء المتوازن إلى وضع خطة عمل تترجم استراتيجية المنظمة إلى أعمال تشغيلية آخذة بعين الاعتبار الأبعاد الزمنية الثلاثة (الأمس واليوم والغد). وضرورة النظر إلى بطاقة قياس الأداء المتوازن على أنها أداة لترجمة رؤية واستراتيجية المنظمة إلى أهداف محددة ومقاييس لقياس مدى تحقق تلك الأهداف لتمثل نظاماً إدارياً متكاملًا.

### ثالثاً: عناصر مقياس الأداء المتوازن:

- تتكون بطاقة قياس الأداء المتوازن من أربعة أبعاد واسترشد الباحث ببُعدين:
- الاجتماعي وتم بحثه من قِبَل باحثين قِبَل ذلك (أبو قمر، الأسطل و عوض).
- الولاء والانتماء ولم يتم بحثه قبل ذلك حسب معرفة الباحث.

### 1. البُعد المالي (الكفاءة المالية):

تحتوي أهدافاً مالية بحتة مثل العائد على الاستثمار، تكلفة المنتجات، الربحية، التدفق النقدي. ويستخدم لقياس ذلك النسب المالي والأرقام المالية المختلفة. كذلك قد تكون بعض الأرقام المالية مهمة في وقت ما مثل التدفق النقدي في أوقات العسرة. أما الشركات غير الهادفة للربح فقد يختلف الأمر ولكنها في النهاية لا بد أن تحافظ على استمرارها في أنشطتها بالمحافظة على وجود موارد كافية (العمرى، 2009، ص 18).

على الرغم من الدور المهم للأهداف غير الملموسة وتأثيرها على الأجل الطويل، فإن العديد من الكتاب يعتبرون أن الأهداف المالية هي السبيل الأمثل في التطبيق ورغم انتقاد معظم الكتاب والباحثين للمقاييس المالية ودعمهم للمقاييس غير المالية فإنهم لا ينكرون دور المقاييس المالية في تقييم الأداء، ولا يمكن تجاهل المقاييس المالية بل يجب أن تستخدم مع المقاييس غير المالية جنباً إلى جنب، ويعتبر البُعد المالي البُعد الأول والأهم في بطاقة قياس الأداء المتوازن لقياس الأداء الاستراتيجي حيث تعمل أبعاد البطاقة الأخرى على دعم هذا البُعد (أبو شرح، 2012، ص 36).

### 2. بُعد العملاء (المواطنين):

إن الهدف الأسمى للوزارة هو تحقيق رضا المواطنين، ونظراً لأن المواطنين يتوقعون دائماً أكثر وأفضل وأسرع، وبالتالي فإن هذه المتطلبات تتغير باستمرار مما يجعل عملية التحسين في الأداء مطلوبة باستمرار ويجعل مباحج الأمس ضرورات الغد، إن أهمية فهم ما يسعد العملاء هو الوفاء بالمتطلبات غير المنطوقة أو المرغوبة للعملاء والذي بدوره يكتب للمنظمة البقاء والازدهار (توفيق، 2008، ص 185).

إن منظمات الأعمال اليوم تنتظر للعملاء باعتبارهم مشاركون حقيقيون في النجاح ولهم الدور المهم في قرارات المنظمة، مما يفرض على الإدارة تطوير علاقتها مع هؤلاء العملاء والسعي في جعل هؤلاء العملاء أكثر رفاهية وسعادة وأكثر متعة في تعاملهم مع المنظمة بدلاً من النظر إليهم في إطار تلبية حاجاتهم بمنظور تقليدي (إدريس والغالبى، 2009، ص 191).

ويعكس محور المواطنين المميزات والخدمات التي تقدمها الوزارة لمواطنيها، وبترتب عليها ولاء المواطن ورضائه، وقد يكون من بين هذه الخدمات التطوير المستمر في البنية التحتية وبناء الوحدات السكنية والمدارس وغير ذلك من العوامل التي تؤدي إلي رضا المواطنين، ويوفر مقياس رضا المواطن مؤشراً عن كفاءة الوزارة ومدى نجاحها في تحقيق رضا المواطن (عوض، 2009، ص 100).

### 3. بُعد العمليات الداخلية:

يركز هذا البعد على العوامل والإجراءات التشغيلية الداخلية المهمة التي تُمكن الوزارة من التميز، وبالتالي تؤدي إلى تحقيق رغبات العملاء (المواطنين) المتوقعة منها بكفاءة وفاعلية. ويدخل أيضاً في هذا الجانب الاختراعات والابتكارات الادارية والتي تؤدي إلى إدخال خدمات جديدة تحقق رضا المواطنين (عوض 2009، ص 103).

ويهدف بُعد العمليات الداخلية إلى تحديد العمليات المهمة التي يجب أن تتفوق فيها الوزارة لتنفيذ الإستراتيجية، أي أنه يجب أن تركز الوزارة على العمليات الداخلية التي تؤثر على رضا المواطنين (الشيشيني، 2004، ص 112).

حيث أن الأداء الجيد لخدمات العملاء (المواطنين) ينشأ من العمليات والقرارات والتصرفات التي تحدث داخل المنظمة، ومن ثم يطلب من المديرين التركيز على العمليات الداخلية الأساسية وتحقيق التناسق بينها لخلق قيمة للعملاء (المواطنين) (الغروري، 1998، ص64).

وتوفر بطاقة قياس الأداء المتوازن للوزارة معرفة الكيفية التي يجب أن تعمل بها الوزارة، من حيث مدى توافق ما تقدمه من خدمات مع متطلبات مواطنيها، بمعنى تحقيق رسالة الوزارة، وهنا يجب الاهتمام بالعمليات الداخلية اعتماداً على العنصر البشري في الوزارة وليس على استشاريين خارجيين. إضافة لعملية الإدارة الإستراتيجية هناك نوعان من العمليات يجب تحديدهما هما: التوجيه الذاتي لرسالة الوزارة، وكذلك العمليات الداعمة لعمليات التوجيه الذاتي لرسالة الوزارة. بشكل يجعلها تهتم بتطوير الوزارة من الداخل والمحافظة على مستوى عالي الأداء فيما تقوم به من عمليات (غانم، 2009، ص8).

#### 4. بُعد التعلم والنمو:

يركز هذا الجانب علي القدرات والمهارات الداخلية الواجب تنميتها لتحقيق أهداف الوزارة في الأجل الطويل، حيث تتطلب المنافسة أن تعمل الوزارة باستمرار على تنمية قدراتها لتحقيق قيمة للعملاء (المواطنين)، ولسد هذه الفجوة بين المهارات والقدرات الحالية والمهارات والقدرات المطلوبة لتحقيق أهداف الوزارة في الأجل الطويل وذلك في ثلاث مجالات رئيسة هي: الأفراد، والأنظمة، والإجراءات التنظيمية، ويجب استثمار قدرات الموظفين عن طريق التدريب وتنمية المهارات وتطوير كفاءتهم وإدخال أنظمة المعلومات الحديثة وتطوير الإجراءات التنظيمية، فيجب على كل الموظفين في الوزارة أن يبحثوا باستمرار عن الابتكار والتحسين لكل جوانب العمل في الوزارة وذلك للحفاظ على المزايا التنافسية وتحسينها في المستقبل (Kaplan and Atkinson,19998: p 372).

#### 5. البعد الاجتماعي:

يركز هذا البعد على تطوير المجتمع والاهتمام بمتطلباته، حيث إن المساهمة في دعم المجتمع يعتبر واجباً وطنياً على منظمات الأعمال، ويتم ذلك من خلال دعم الأنشطة الاجتماعية والتنوع في خدماتها المقدمة للمجتمع، والمساهمة في توفير الخدمات الصحية والتعليمية والكثير من المساهمات التي يحتاجها المجتمع ( السكن، البنية التحتية والطرق) في ظل الظروف الراهنة الصعبة التي تواجه جميع المجتمعات (السبيعي، 2009).

وحيث أن وزارة الأشغال العامة والإسكان لتساهم في تطوير المجتمع والاهتمام بمتطلباته، فقد توسع الدور الاجتماعي للوزارة وفق اعتبارات تطور قدراتها من جانب وازدياد الضغوط من قبل فئات متعددة في المجتمع من جانب آخر، حيث تطورت وزارة الأشغال العامة والإسكان بشكل كبير وتوسعت وازداد تأثيرها على مختلف نواحي الحياة واهتمامها بمختلف فئات المجتمع (الغالبى وإدريس، 2007، ص 523).

## 6. بُعد الولاء والانتماء:

هو شعور الفرد بارتباطه بفرد أو مجموعة من المجموعات الدينية، أو الاجتماعية أو الوطن واعتزازه بالانضمام إلى هذا الشيء ويعبر الفرد عن ولاءه وانتمائه بالقول والعمل معا فالولاء والانتماء لهما علاقة أساسية بين المواطن والوطن أو الدولة أو النظام السياسي ويكون الانتماء والولاء للدين بالالتزام بتعليماته والنبات على منهجه. أما الانتماء والولاء للوطن فيجسد بالتضحية من أجل الشعب والأرض تضحية نابعة من الشعور بحب ذلك الوطن لذلك يعد الولاء والانتماء من أهم مؤشرات تكامل المجتمع السياسي (حمتمو، 2009، ص 23).

إن الانتماء أحد الأهداف الإنسانية التي تسعى جميع المنظمات إلى تحقيقه لما له من آثار إيجابية في الفرد والمنظمة في الوقت نفسه، حيث يساعد على استقرار العمل فضلاً عن تنمية الدوافع الإيجابية لدى العاملين وزيادة رضاهم، فالعديد من الدراسات العربية والأجنبية تناولت الانتماء التنظيمي، وهو ما يشير إلى مدى الإخلاص والولاء التي يبديها الفرد تجاه عمله وانعكاس ذلك على تقبل الفرد أهداف المنظمة التي يعمل بها وتفانيه ورغبته القوية وجهده المتواصل لتحقيق أهدافها (الدعيج، 2008).

وبناءً على ذلك يعتبر غرس الولاء الوظيفي في الموظفين من العناصر المهمة والمعززة للوزارة، بحيث يبدي الموظفون رغبتهم في خدمة الوزارة بشكل كبير، وهذا يؤثر على قياس الأداء، وهي علاقة طردية (كلما زاد الانتماء والولاء للوزارة، كلما زاد العطاء والأداء).

## رابعاً: أسباب ظهور وتطور بطاقة قياس الأداء المتوازن:

يرى البعض أنه نظراً لعدم تطور أساليب الرقابة المالية التقليدية منذ عام 1925، ظهرت الحاجة إلى ظهور بطاقات الأداء المتوازن لمواجهة القصور في أنظمة الرقابة المالية التقليدية، والتي يتمثل دور الرقابة وفقاً لها في التأكد من كفاءة الأداء بالمنظمة، ونتيجة لذلك يجب أن تعطي الإدارة مزيداً من التركيز على قياس التكاليف بشكل أكبر من تركيزها على الإيرادات. وبعد الحرب العالمية

الثانية تأثرت القرارات الإدارية بالمقاييس المالية نتيجة لتعدد أداء منظمات الأعمال بفعل استخدام الأساليب التكنولوجية وتعدد عمليات الإنتاج بها مما كان له الأثر أيضاً في محاولة البحث عن أداة لتطوير أساليب الرقابة المالية التقليدية التي عجزت فيها المقاييس المالية وحدها في الاسترشاد بها لاتخاذ القرارات الاستراتيجية (العمرى، 2009).

وقد تعرضت بيئة الأعمال داخل وخارج المنشآت الصناعية لمجموعة من المتغيرات أثرت على مختلف نواحي الأداء بها مما دعا المنشآت إلى الاتجاه نحو تطبيق مقياس الأداء المتوازن ( Kaplan and Norton, 1996: 3-7).

ومن أبرز هذه المتغيرات ما يلي (العبادي، 2002، ص 37-39):

- 1) زيادة حدة المنافسة على المستويين المحلي والدولي أثر ظهور التكتلات الاقتصادية الدولية، واندماج منشآت الأعمال في كيانات كبيرة، والتطبيق الفعلي لاتفاقية تحرير التجارة (الجات)، وإزالة الحواجز والقيود الجمركية.
- 2) ظهور ثورة تكنولوجية في مجال الإنتاج وأنظمة المعلومات ترتب عليها استخدام الكمبيوتر في مختلف نواحي النشاط بالمنشأة ابتداءً من مرحلة التصميم للمنتج ومروراً بمرحلة التخطيط للاحتياجات، ثم مرحلة التنفيذ وتطبيق أنظمة التصنيع المرنة وأنظمة التخزين والاسترجاع الأوتوماتيكي، ثم مرحلة الرقابة بالإضافة إلى استخدام أساليب قواعد البيانات في تشغيل البيانات الداخلية والخارجية وإمداد الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بسرعة ودقة فائقة.

- 3) ظهور تغيرات وتحولات جذرية في أهداف منظمات الأعمال للمحافظة على بقائها وسط ظروف المنافسة الشديدة، حيث أصبح هدفها الأساس هو خدمة العميل والاحتفاظ به، وبدأ الاهتمام بتحليل ربحية العميل، بالإضافة إلى الاهتمام المستمر بالتحسين المستمر في الجودة،

وتقديم منتجات متنوعة ومبتكرة، والاستجابة السريعة لطلبات العملاء مع مواجهة تحديات خفض التكلفة والأسعار (عوض 2009، ص 80).

4) تركيز اهتمام المقاييس التقليدية لتقييم الأداء على النتائج في الأجل القصير، من أن معظم القرارات الإدارية ذات تأثير طويل الأجل، وبصفة خاصة قرارات الاستثمار واقتناء الأصول وتلك المرتبطة ببرامج التطوير والتحسينات مما يدفع متخذي القرارات إلى تحسين الأداء في الأجل القصير والعمل على تأجيل أو الابتعاد عن اتخاذ القرارات المرتبطة بالتحسينات والتطوير ذات البعد الاستراتيجي طويل الأجل، كالاستثمار في برامج التدريب، وأعمال البحث والتطوير، وتقديم منتجات جديدة تحقق للمنشأة عائداً مرتفعاً في الأجل الطويل (السوافيري، 2003، ص 383).

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 كفاء في توجيه الإدارة وإرشادها لكيفية تحسين الوضع التنافسي للمنشأة بما يضمن لها البقاء والنمو، وأصبحت المنشآت تبحث عن نظام جديد لتقييم الأداء يلائم كل من المنشآت التي تعمل في بيئة التصنيع الحديثة وتلك التي تعمل في بيئة تصنيع تقليدية (العبادي، 2002، ص 383).

فمقياس الأداء المتوازن كما يرى Kaplan and Norton هي الأداة الأفضل لجعل استراتيجية المنشأة مفهومة من قبل الجميع بدءاً من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى في الهيكل التنظيمي وذلك من خلال تمثيل هذه الاستراتيجية بمجموعة من مؤشرات قياس الأداء ويتكون المقياس من أربعة محاور هي: المحور المالي، ومحور العملاء، ومحور العمليات الداخلية، ومحور التعلم والنمو، حيث يقدم المقياس من خلال هذه المحاور توجهاً استراتيجياً يقود أداء المنشأة المستقبلي ومقاييس أدائها التشغيلي، إذ لا تقتصر مقاييس الأداء على مقاييس الأداء المالي فقط، بل تستخدم

مقاييس الأداء غير المالية أيضاً مما يعطي صورة أوضح لأداء المنشأة والطريقة الأفضل للوصول إلى الأداء المرغوب (Kaplan and Norton, 1996: 24-29).

### خامساً: مميزات تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن:

إن تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن حقق الكثير من المميزات التي ساعدت المنظمات على التكيف السريع مع متغيرات بيئة الأعمال المعقدة، مبتعدة عن الفكرة التقليدية السائدة لدى الإدارة بالاعتماد على البعد المالي، حيث ركزت البطاقة في جوهرها على خلق حالة من التوازن بين البعد المالي وأبعاد أخرى غير مالية ذات أهمية كبيرة للمنظمات خاصة على المدى الاستراتيجي البعيد.

### من أهم مميزات تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن:

- 1) أداة قيمة تمكن الموظفين من فهم وضع المنظمة، مما يساهم في تحقق الديناميكية اللازمة للتنافس على المدى الطويل، كما تزودنا بتوثيق مفيد للتطوير المتواصل لتلك المقاييس التي ستوجه المنظمة صوب تحقيق أهدافها ورؤيتها (جوران وآخرون، 2003، ص 67).
- 2) يمنع حدوث مثالية جزئية من خلال جعل المدراء يأخذون في الاعتبار كل المقاييس التشغيلية الهامة مما يساعد المدير في تحديد ما إذا كان التحسين في مقياس ما يكون على حساب المقاييس الأخرى (الشيشني، 2004 م، ص 114).
- 3) يتضمن نظام قياس الأداء المتوازن العديد من التوازنات، فمقاييس الأداء تتضمن موازنة بين الأهداف طويلة المدى وقصيرة المدى، والتوازن بين المقاييس المالية وغير المالية، وتوازن المقاييس الخارجية والداخلية (الشيشني، 2004، ص 114).
- 4) يدعم اتخاذ القرارات في المستويات التنظيمية العليا، وفي المستويات التشغيلية، وكذلك في تحليل ربحية العملاء والمنتجات (Kald and Nilsson, 2000, p.125).
- 5) تجنب المدراء الاعتقاد الخاطئ بأن الإستراتيجية الموضوعة تنفذ بشكل عملي في الوقت الذي تكون فيه أنشطة المنظمة وأعمالها لا تعكس الإستراتيجية المخطط لها، فهي تحل مشكلة

تطابق الأعمال المنجزة على أرض الواقع مع الإستراتيجية الموضوعة من قبل المنظمة (Nair,M. :2004,p. 10).

6) تزود الإدارة بطريقة لتنظيم وعرض كم هائل من البيانات المعقدة والمتراطة مما يقدم لمحة عامة عن المنظمة، وتساهم في فاعلية وكفاءة اتخاذ القرارات والتحسين المستمر (Beard,2009,p.276).

7) تعيد تحديد إستراتيجية المنظمة على أساس النتائج، وتدمج المعلومات الواردة من الأجزاء المختلفة بالمنظمة، وتزيد من القدرة على تحليلها (Tejedor et al,2008,p.644).

8) تهتم بطاقة قياس الأداء المتوازن في الشركات الهادفة إلى الربح على المقاييس والأهداف المالية (المغربي وغربية، 2006، ص 202).

مما سبق يمكن القول أنّ من أهم مميزات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن توحيد الأهداف لتوجيه جميع المقاييس المستخدمة إلى تحقيق استراتيجية متكافئة، وتجعل الموظفين من قمة الهرم إلى أسفله يعملون بشكل متوافق من خلال جعل الاستراتيجية هي المحرك الوحيد للجميع، وتركز على الاستثمار في الموارد البشرية لتحسين إنجازاتها المستقبلية.

### سادساً: مقومات بطاقة قياس الأداء المتوازن:

توجد مجموعة متطلبات أساسية لكي يمكن تطبيق مقياس الأداء المتوازن بنجاح يمكن استعراضها فيما يلي (عبد العزيز، 2003، ص 252 - 253):

#### 1. تحديد واضح للأهداف الإستراتيجية:

المحور الأساس في استخدام مقياس الأداء المتوازن هو اختيار الأهداف الإستراتيجية، والتي يجب أن يتوافر فيها مجموعة من المعايير من أهمها:

- **جدوى التنفيذ:** ويقصد به أن تكون الموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف، سواء كانت موارد مالية أو طاقات إدارية متاحة أو ممكنة.

- القياس: ويقصد به قابلية كل الأهداف للقياس الكمي أو الكيفي من خلال مؤشرات مناسبة.
- الأهمية الإستراتيجية: والتي تعني أن يرتبط الهدف الاستراتيجي بميزة تنافسية.
- إمكانية التطوير: والتي تعني أن تكون الأهداف الطموحة في حدود الممكن.
- درجة التأثير: والتي تعني أن يتوافر في المنشأة الخبرة والقدرة على تحقيق الأهداف.
- الطيران بارتفاع مقبول: ويقصد به الأهداف التي تكون خارج نفوذ المستوى الإداري.

## 2. الأخذ بمنهج النظام:

يتوقف نجاح استخدام مقاييس الأداء المتوازن على الأخذ بمدخل النظام، على أن يستخدم هذا المقياس كنظام إدارة استراتيجي، وليس كنظام قياس، وهذا يعني إدماج كامل للجوانب الأربعة للنموذج في شكل منظومة متكاملة، يتم من خلالها تطبيق المبادئ الأساسية للنموذج وهي ترجمة الإستراتيجية إلى عمليات تشغيلية، وتجهيز المنشأة لتحقيق الإستراتيجية وجعلها محور عمل وهدف لكل أفرادها وعملياتها، وكذلك جعلها عملية مستمرة، تقود إدارة التغيير من خلال قيادة تنفيذية فعالة.

## 3. وجود الدافعية لاختيار مقاييس الأداء المتوازن:

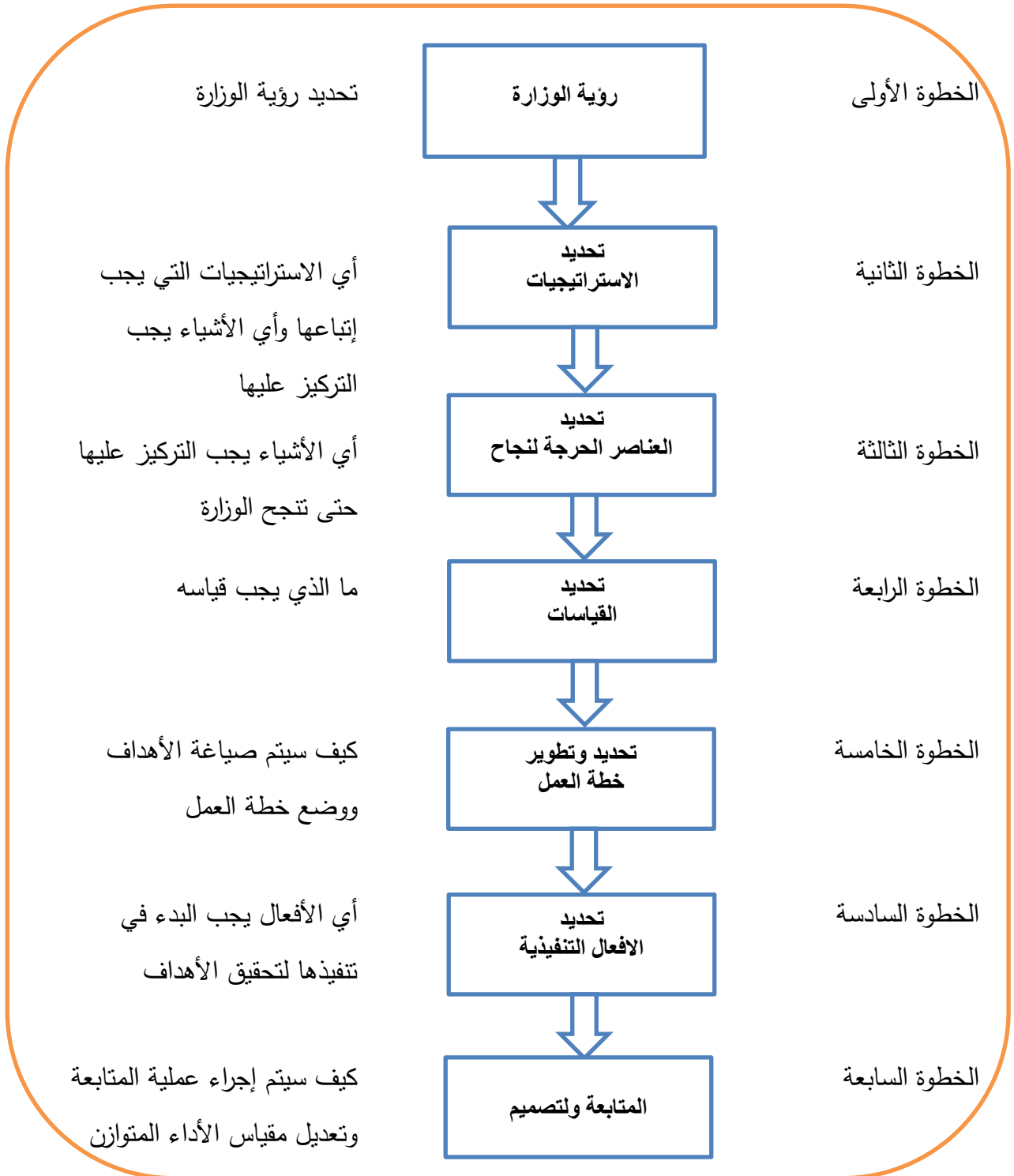
استجابة للتغيرات البيئية والضغوط التي تتعرض لها المنشآت مثل شدة المنافسة والتركيز على العميل، وظاهرة الاندماج الصناعي، وحثية تطبيق الأنظمة والأساليب المتقدمة في تكنولوجيا المعلومات، فقد كان من الضروري أن تبحث المنشآت عن أساليب وأدوات أكثر فعالية في مواجهة هذه المتغيرات والضغوط، لذلك كان هناك دافع قوي لدى هذه المنشآت لتطبيق مقاييس الأداء المتوازن.

ومما سبق يمكن القول أنّ الوزارة في سبيل تطبيقها لمقياس الأداء المتوازن، يجب أن يكون لديها مقومات لتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن وتحديد واضح للإستراتيجية، فالهدف الاستراتيجي الذي تختاره الوزارة هو أساس تحديد العوامل المؤثرة التي تؤدي إلى نجاح الوزارة، وبالتالي فإن الوزارة التي تستطيع أن تحدد أهدافها الإستراتيجية بدقة، هي الأكثر قدرة على تطبيق مبادئ وأسس القياس المتوازن على أن يكون لديها دافعية لتطبيقه بما يمكنها من أن تستخدم المقياس كمؤشر شامل للأداء.

**سابعاً: خطوات تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن:**

إن عملية قياس الأداء المتوازن، وجودة العمل فيها، سوف تتحسن تحسناً ملحوظاً إذا تم تزويد المشاركين بمستندات وثيقة الصلة إلى جانب منح الفرصة للاستفسار والاستفهام عنها. إن الفهم والاستيعاب الكامل للوضع الكلي الناتج من إعطاء المنظمة المعلومات والوقت الضروريين سيؤدي ثماره مرات ومرات في المراحل التالية من العملية عندما يعود المشاركون لمباشرة مهام وتطبيق خططهم، ولقد تعددت آراء الكتاب والباحثين حول الخطوات اللازمة لتصميم وتطبيق مقياس الأداء المتوازن ومراعاة الترتيب الذي يلزم اتخاذه، والوقت المخصص لكل خطوة يتم تكييفها طبقاً لخصائص وظروف كل منشأة على حده (المغربي، 2006، 303) و (البشتاوي، 2001، 99)، والشكل رقم (1) يوضح الخطوات التفصيلية اللازمة لتنفيذ مقياس الأداء المتوازن (المغربي، 2006، ص 305).

شكل رقم (1) خطوات تنفيذ مقياس الأداء المتوازن



المصدر: (المغربي وغربية، 2006، ص 221)

### الخطوة الأولى: صياغة الرؤية التنظيمية:

يقوم نموذج قياس الأداء المتوازن على رؤية شاملة مشتركة، ولذا فإنه من الجوهرى التأكد في مرحلة مبكرة من وجود رؤية مقنعة بشكل مشترك. نظراً لأن المقاييس سيتم بنائها وصياغتها في ضوء تلك الرؤية، مما يساهم في تركيز بؤرة اهتمام المنظمة بصورة أقوى من ذي قبل، وإلا فستصبح العواقب وخيمة للغاية لعدم وجود رؤية أو وجود رؤية مضللة وغير حقيقية (المغربي، 2006، ص 310).

ويشير العديد من الباحثين إلى أن خصائص الرؤية الفعالة والجيدة والتي تلهم الحماس يمكن أن تتصف بالآتي (الغالي وإدريس، 2007، ص 216):

- (1) تكون مختصرة وبسيطة وتحمل في طياتها حتماً كبيراً يثير الرغبة في التحدي والمثابرة من قبل الجميع مع إمكانية التطبيق.
- (2) تلمح جميع تطلعات وطموحات المواطنين والفئات ذات المصلحة المباشرة وغير مباشرة.
- (3) إمكانية استخدام مقاييس ومؤشرات للتأكد من صدق التوجه لتحقيق الرؤية.
- (4) لا تكون رؤية الوزارة أحلام مجردة بعيداً عن رؤية واقعية.
- (5) تكون الرؤية ملهمة ومثيرة للتحدي والحماس لجميع المستويات الإدارية ولجميع الموظفين لكي تشدّ همهم وقوى الجميع للالتزام بها.
- (6) يمكن ترجمتها إلى استراتيجيات وأهداف مترابطة ترسم الصورة المستقبلية المرغوبة للوزارة.
- (7) لا تكون مجرد شعارات مستقبلية بعيدة عن الواقع، بل من المفترض أن تكون رؤية الوزارة عملية تكامل ما بين الحاضر والمستقبل.

### الخطوة الثانية: تحديد الاستراتيجيات العامة للوزارة:

إن عملية صياغة الاستراتيجية تكون عادة شديدة التعقيد، وتستلزم قدراً كبيراً من المدخلات في صورة موارد، ويرجع ذلك لتعدد الجوانب والمتغيرات التي يلزم دراستها عادة. ولا يوجد اتفاق حول

الاجراء المناسب لصياغة الاستراتيجية في الوزارة، ومع ذلك، يثور دائماً سؤال جوهري يقع في قلب عملية إعداد وصياغة الاستراتيجية، وتشير التجارب إلى أعظم مزايا نموذج قياس الأداء المتوازن تكمن في هذه الناحية على وجه التحديد، فالنموذج يسهل تحليل الرؤية إلى استراتيجيات محددة ومستندة إلى الواقع، مما يمكن الأفراد من فهمها والعمل من خلالها (المغربي، 2006، 314).

وتعتبر بطاقة قياس الأداء المتوازن أداة لترجمة رؤية الوزارة ورسالتها إلى مجموعة من الأهداف الاستراتيجية للوزارة وتحديد الاستراتيجيات التي تؤدي إلى تحقيق تلك الأهداف، فالاستراتيجية تصف القواعد الإجرائية لتطوير حالة موجودة إلى حالة مرغوبة في المستقبل. أي ما هي الاستراتيجيات التي يجب أن نتبعها وما هي المجالات التي يجب التركيز عليها من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية بما ينسجم مع رؤية الوزارة؟ (عبد اللطيف وتركان، 2006، ص 148).

ويمكن تحديد الأهداف الاستراتيجية السابق تحديدها لمحركات الأداء في المرحلة السابقة في جدول (1) التالي:

### جدول رقم (1)

#### الأهداف الاستراتيجية لمحركات الأداء

الأهداف الاستراتيجية	محرك الأداء
<ul style="list-style-type: none"> <li>تغطية التكاليف.</li> <li>تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية.</li> <li>زيادة الاستثمار واستغلال الأصول.</li> </ul>	الجانب المالي (الكفاءة المالية)
<ul style="list-style-type: none"> <li>درجة رضاء المستفيدين.</li> <li>الاستحواذ على مستفيدين جدد (مستثمرين).</li> </ul>	جانب العملاء (المواطنين)
<ul style="list-style-type: none"> <li>تحسين طرق الأداء والتشغيل.</li> <li>تبسيط وتنميط أجزاء المنتج.</li> <li>ابتكار طرق جديدة.</li> </ul>	جانب التشغيل الداخلي
<ul style="list-style-type: none"> <li>التطور التقني.</li> <li>البحوث والتطوير.</li> <li>تطور نظم المعلومات والأساليب الإدارية</li> </ul>	جانب النمو والتعلم

المصدر: (العبادي، 2002، 64)

## تابع جدول رقم (1)

## الأهداف الاستراتيجية لمحركات الأداء

الأهداف الاستراتيجية	محرك الأداء
<ul style="list-style-type: none"> <li>● مساعدة المؤسسات الحكومية.</li> <li>● مساعدة الجمعيات الخيرية.</li> <li>● مساعدة المواطن.</li> </ul>	الجانب الاجتماعي
<ul style="list-style-type: none"> <li>● تحفيز الموظف.</li> <li>● الرضا الوظيفي.</li> </ul>	الجانب الولاء والانتماء

هذا الجانب من اعداد الباحث

## الخطوة الثالثة: تحديد عوامل النجاح الحاكمة:

تعني هذه الخطوة الانتقال من الاستراتيجيات الموصوفة إلى مناقشة ما نحتاجه لنجاح الرؤية الاستراتيجية، بحيث تحدد الوزارة ما هي أكثر العوامل تأثيراً على النجاح ضمن كل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة، وتركز مفاتيح النجاح على التغييرات التي يجب أن تمارسها المؤسسة وهي خطوة سابقة لوضع الخطط العملية وتساعد على تحديد القياسات الأساسية (Patrick, 2003: p 57-58).

## الخطوة الرابعة: تحديد مقاييس الأداء للأهداف الاستراتيجية المرتبطة بمحركات الأداء:

يتم في هذه الخطوة تحديد المقاييس الرئيسة التي سنستخدمها في عملنا لاحقاً، حيث يتم اختيار مقياس لكل هدف من الأهداف وذلك بهدف التعرف على مدى التقدم في تحقق تلك الأهداف خلال الفترة (أبو قمر، 2009، ص 76).

ويقوم فريق العمل بترجمة جميع الأهداف الإستراتيجية الموجودة في الخريطة الاستراتيجية إلى مقاييس يمكن من خلالها تتبع تنفيذ الأهداف، وهذا من أجل الحصول على معلومات عن التنفيذ الفعلي، وبالإضافة إلى ذلك تساهم مقاييس الأداء بتحديد مسؤوليات كافة الأقسام بالوزارة.

ويتم تطوير مقاييس الأداء من خلال إعداد ورشة عمل مكونة من المدراء التنفيذيين مع إشراك الموظفين قدر المستطاع، حيث أن مشاركة جميع الفريق التنفيذي في تحديد مقاييس الأداء يعني أنهم يلزمون أنفسهم بها لأنهم شاركوا في صياغتها (Niven, 2006, p 60).

وتشير كثير من الدراسات إلى أن المشاركة في وضع مقاييس الأداء لها آثار إيجابية كثيرة، فمشاركة المدراء والموظفين في جميع المستويات الإدارية تشعرهم بالارتياح وتقبل المقاييس وتخفف من ضغط العمل، إضافة إلى تحسين العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين (النمري، 2001، ص 538). ويمكن تحديد مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الإستراتيجية السابق تحديدها لمحركات الأداء في المرحلة السابقة في جدول (2) التالي:

### جدول رقم (2)

#### مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الإستراتيجية لمحركات الأداء

مقاييس الأداء	الأهداف الإستراتيجية	محرك الأداء
دفع الرواتب - شراء احتياجات الوزارة.	● تغطية التكاليف.	الجانب المالي
معدل تحقيق التكلفة - معدل تحسين التكلفة.	● تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية.	
نسبة الاستثمار في برامج التحسين والتطوير.	● زيادة الاستثمار واستغلال الأصول.	
مصادقية المعاملات - جودة في الخدمات.	● درجة رضا المستفيدين.	جانب العملاء (المواطنين)
عدد العملاء الجدد.	● الاستحواذ على مستفيدين جدد.	
معدل الضياع في الوقت والموارد.	● تحسين طرق الأداء والتشغيل.	جانب التشغيل الداخلي
معدل التحسين في الكفاءة الهندسية.	● تبسيط وتمييط أجزاء المنتج.	

مقاييس الأداء	الأهداف الإستراتيجية	محرك الأداء
تطور زمن دورة الانتاج.	• ابتكار طرق جديدة.	
معدل التطور التكنولوجي.	• التطور التقني.	جانب النمو والتعلم
معدل تطور النشاط البحثي.	• البحوث والتطوير.	
جميع المعاملات الادارية الكترونية.	• تطور نظم المعلومات والأساليب الإدارية	
بناء مؤسسات - عمل البنية التحتية.	• مساعدة المؤسسات الحكومية.	الجانب الاجتماعي (من اعداد الباحث)
بناء للجمعية - تسهيل مهام لهم.	• مساعدة الجمعيات الخيرية.	
توفير سكن - توفير قطعة أرض.	• مساعدة المواطن.	
ترقيته - شهادة تقدير - بدلات.	• تحفيز الموظف.	جانب الولاء/الانتماء (من اعداد الباحث)
توفير الاحتياجات اللازمة وفق	• الرضا الوظيفي	

المصدر: (العبادي، 2002، 66)

### الخطوة الخامسة: تحديد وتطوير خطة العمل:

في هذه الخطوة يتم صياغة الأهداف ووضع خطة العمل والتي تشمل الأفراد المسؤولين وجدولاً زمنياً لإعداد التقارير المرحلية والنهائية، ويجب أن تتفق المجموعة على قائمة أولويات وعلى جدول زمني تقادياً لحدوث مشكلات غير متوقعة (المغربي وغربية، 2006، ص 248).

وتعتبر مقاييس الأداء همزة الوصل بين الأهداف الاستراتيجية وأداء المستويات التشغيلية والتنفيذية فكما أن الأهداف الاستراتيجية تشتق من الاستراتيجية العامة للوزارة، فإن مقاييس الأداء في المستويات التنفيذية تشتق من الأهداف الاستراتيجية، ويراعى أن مقاييس الأداء في هذه المستويات

تميل للتحديد أكثر من العمومية حتى تكون قابلة للفهم من جانب المستويات المطبقة لها (العبادي، 2006، ص 67).

### الخطوة السادسة: تحديد الأفعال التنفيذية:

ويتطلب تبيان الأنشطة والأفعال الواجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف والانتقال بالخطوة إلى عالم الواقع، وهذا يتطلب تحديد الأهداف السنوية وتوزيع وتخصيص الموارد، وتحديد المسؤوليات، وتدعيم البرامج، ويقوم فريق مشكل من الوزارة لتنفيذ مقياس الأداء المتوازن، ويشمل ذلك ربط المقاييس بقواعد البيانات وأنظمة المعلومات وتعريف الموظفين العاملين في كافة أقسام الوزارة بمقياس الأداء (عوض، 2009، ص 114).

### الخطوة السابعة: المتابعة والتقييم:

في هذه المرحلة تقوم الوزارة بمتابعة تحقيق المقاييس من خلال إعداد دليل معلوماتي عن مقاييس الأداء المستخدمة بصورة ربع سنوية أو شهرية وعرضه على الإدارة العليا لمراجعتها ومناقشته مع مديري الإدارات والأقسام، كما يتم إعادة دراسة بطاقة قياس الأداء المتوازن سنوياً كجزء من عمليات التخطيط الاستراتيجي ورسم الأهداف وتخصيص الموارد (عوض، 2009، ص 115).

وعملية تقييم الأداء تتم من خلال جمع البيانات الحقيقية لأداء الوزارة والحكم عليها من خلال استخدام مقاييس الأداء، وأن تقييم الأداء يتطلب إجراء مقارنة بين الأداء بعد استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن والأداء الماضي، وكذلك إجراء مقارنة بين أداء الوحدات التنظيمية "الفروع"، وأيضاً مقارنة أداء المنظمة بأداء المنظمات الأخرى وخاصة المنظمات المنافسة الرائدة (Arveson, 2007: p 37).

ويجب وضع جميع المقاييس في صفحة واحدة وتسمى بمنهجية الصفحة الواحدة، وذلك حتى يسهل الاطلاع على النتائج بنظرة شمولية واحدة (جودة، 2008، ص 280).

## المبحث الثاني وزارة الأشغال العامة والإسكان

أولاً: المقدمة.

ثانياً: تعريف عام بالوزارة.

ثالثاً: الأهداف العامة للوزارة.

رابعاً: مهام الوزارة.

خامساً: الواقع الإداري والتنظيمي للوزارة.

## المبحث الثالث

## وزارة الأشغال العامة والإسكان

## أولاً: المقدمة:

لكون موضوع هذه الدراسة هو مدى توفر مقومات تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في وزارة الأشغال العامة والإسكان بمحافظة غزة، فسوف يتم تخصيص هذا المبحث للحديث عن وزارة الأشغال العامة والإسكان بغزة إحدى مؤسسات السلطة الفلسطينية والمسئولة عن عمليات الأشغال والإسكان، وسيتم الحديث عن الوزارة من حيث نشأتها وأهدافها ومهامها، وكذلك الهيكل التنظيمي والإداري للوزارة.

## ثانياً: تعريف وزارة الأشغال العامة والإسكان:

منذ تسلم السلطة الفلسطينية لمهامها في الأراضي الفلسطينية في عام 1994، كانت وزارة الأشغال العامة ووزارة الإسكان هما الركيزتين اللتين تركز عليهما السلطة الوطنية الفلسطينية لتنفيذ ومتابعة المهام المتعلقة بالأشغال والإسكان، حيث توزعت المهام بينهما فكانت وزارة الأشغال تشرف على قطاع الطرق والبنية الأساسية، أما وزارة الإسكان فتشرف على قطاع المباني، وقد أصبحت وزارة الأشغال العامة والإسكان تحمل هذا المسمى منذ يونيو عام 2002 أثر دمج وزارة الإسكان مع وزارة الأشغال العامة، ومنذ ذلك التاريخ أصبحت الوزارة بهيكلها التنظيمي الجديد تشرف على قطاع الأشغال العامة والإسكان، وتمثلت رسالتها في " السعي لتحقيق التنمية العمرانية المستدامة في قطاع الإسكان والبنية الأساسية في فلسطين " (الهيكل التنظيمي لوزارة الأشغال العامة والإسكان، 2004).

## ثالثاً: الأهداف العامة لوزارة الأشغال العامة والإسكان:

وقد وضعت الوزارة أمامها منذ تأسيسها جملة من الأهداف والغايات يمكن تفصيلها كما يلي (الهيكل التنظيمي لوزارة الأشغال العامة والإسكان، 2004):

- 1) تحقيق الزيادة الكمية والنوعية من الوحدات السكنية التي توفر الشروط الصحية والاجتماعية التي تحتاجها الأسر الفلسطينية.
- 2) التطوير والصيانة الدائمة للبنية الأساسية للمرافق والمباني الحكومية وعناصر البنية التحتية.
- 3) المساهمة في تنمية وتطوير صناعة وتكنولوجيا البناء والإنشاءات في فلسطين.
- 4) التطوير والارتقاء بالبيئة السكنية في الحضر والريف والتخلص من التجمعات السكنية العشوائية.
- 5) تفعيل دور قطاع البناء في الاقتصاد الوطني ومشاركته في حل مشاكل البطالة وتوفير فرص عمل.

#### رابعاً: مهام وزارة الأشغال العامة والإسكان:

يقع على عاتق الوزارة المهام والمسؤوليات التالية (الهيكل التنظيمي لوزارة الأشغال العامة والإسكان، 2004):

- 1) حصر وإصلاح الأضرار في المباني الناتجة عن الاجتياحات الصهيونية، وإعادة بناء المباني المدمرة تدميراً كلياً.
- 2) القيام بالبحوث والدراسات العلمية الخاصة بالتطوير المستمر لمشاريع ونشاطات الوزارة المختلفة.
- 3) إعداد الخطط والسياسات والبرامج والمشاريع العملية التي تخدم تحقيق الأهداف الاستراتيجية الوطنية للإسكان والتنمية الحضرية والعمرانية في المدن والريف.
- 4) إعداد وتحديث النظم والقوانين والتشريعات العمرانية الخاصة بالتخطيط الحضري والتصميم المعماري والإنشائي للإسكان والبنية التحتية بما يتفق مع الواقع الاقتصادي والسياسي والاجتماعي.

- 5) وضع البرامج الخاصة بتطوير وتنظيم قطاع المقاولات وتطوير الأنظمة الخاصة بالمقاولين.
- 6) إعداد وإدارة برامج التأهيل والتدريب للمهندسين والمهنيين داخل وخارج الوزارة.
- 7) المشاركة في إعداد الخطة الوطنية للتنمية الشاملة ووضع القوانين والتشريعات الوطنية ذات الصلة.

**خامساً: الواقع الإداري والتنظيمي في وزارة الأشغال العامة والإسكان:**

**أولاً: تشكيلة الوظائف (الهيكل التنظيمي لوزارة الأشغال العامة والإسكان، 2004):**

يتكون الهيكل التنظيمي للوزارة من الوظائف التالية:

الوزير، الوكيل، الوكيل المساعد لشؤون التخطيط والتطوير، الوكيل المساعد للشؤون الفنية، مدير عام في الوزارة، مستشارون ولجان الاختصاص، مدير دائرة، مدير مكتب الوزارة في المحافظة، رئيس قسم، رئيس شعبة، وظائف أخرى.

**ثانياً: المستويات الإدارية:**

**1- حسب الموقع الجغرافي:**

ويمكن تقسيم المستويات الإدارية بالوزارة استناداً للموقع الجغرافي إلى:

**المستوى الأول:** ويتمثل بوزارة الأشغال العامة والإسكان والتي تشرف على أعمال الأشغال والإسكان في جميع أنحاء قطاع غزة.

**المستوى الثاني:** ويتمثل بمديريات وزارة الأشغال العامة والإسكان بغزة في محافظات قطاع غزة والتي تشرف على أعمال الأشغال والإسكان في المحافظات وتنقسم إلى (محافظة الشمال، محافظة غزة، محافظة الوسطى، محافظة خان يونس، محافظة رفح).

## 2- حسب التصنيف الهيكلي:

## أ- الإدارة العليا: وتشمل كل من:

1- الوزير: هو الرئيس الأعلى للوزارة، ويمثل المستوى التنفيذي الأعلى في السلطة الفلسطينية فيما يختص بقطاعي الأشغال والإسكان، ويرتبط بمكتب الوزير حسب الهيكل التنفيذي للوزارة كل من: دائرة مكتب الوزير، المستشارون، اللجان الوزارية المتخصصة والطائرة، دائرة الرقابة الداخلية، إدارة العطاءات المركزية، دائرة التعاون العربي والدولي، دائرة العلاقات العامة والإعلام.

2- وكيل الوزارة: يمثل المستوى الثاني في الإدارة العليا، ويمارس الإشراف المباشر على الإدارات العامة والوحدات التنظيمية المرتبطة به وينسق أعمالها، ويرتبط به حسب الهيكل التنفيذي للوزارة كل من: الوكلاء المساعدون، الدائرة القانونية، دائرة التكاليف والتقديرات، دائرة الحاسوب، دائرة إعداد الوثائق وعطاءات الوزارة، منسق شؤون المحافظات: وهو عبارة عن حلقة وصل بين إدارات ودوائر الوزارة مع مكاتب الوزارة في المحافظات.

3- الوكلاء المساعدون: وعددهم اثنان، الوكيل المساعد للشؤون الفنية، والوكيل المساعد لشؤون التخطيط والتطوير، ويكون كل منهما مسؤولاً عن مجال عمل محدد في الوزارة تجاه وكيل الوزارة ويعمل تحت إشرافه.

## ب- الإدارة الوسطى:

تتمثل الإدارة الوسطى بالوزارة بالإدارات العامة وعددها (9) إدارات عامة يوضحها شكل رقم (4)، وتتولى هذه الإدارات مسئولية تحويل السياسات العامة الصادرة عن الإدارة العليا إلى خطط تنفيذية، وتحديد الإجراءات والجداول الزمنية اللازمة للتنفيذ العملي لهذه الخطط وذلك بالتعاون مع الدوائر والأقسام ومديريات الوزارة في المحافظات.

## ت- الإدارة التنفيذية:

وتتمثل بالدوائر والأقسام والشعب ومديريات الوزارة بالمحافظات، وتتولى هذه الإدارة تطبيق التعليمات وتنفيذ الإجراءات للخروج بالعمل المطلوب تحقيقاً للأهداف المعدة مسبقاً.

ثانياً: تقييم الأداء:

تهتم وزارة الأشغال العامة والإسكان بغزة بعملية تقييم الأداء، ويقوم بهذه العملية قسم تقييم الأداء والترقيات وفق الاختصاصات التالية (الهيكل التنظيمي لوزارة الأشغال العامة والإسكان، 2004):

- تجهيز خطة لتطوير العمل الإداري بما ينسجم مع بث روح المنافسة والحوافز التشجيعية للأداء الجيد.
- تقديم التوصيات والمقترحات لمعالجة ضعف الأداء ونواحي القصور والانحرافات والعمل على معالجتها.
- متابعة الترقيات المستحقة للموظفين وربطها بنتائج تقييم الأداء.
- المتابعة المستمرة مع إدارات ودوائر الوزارة بشأن التأكد من صحة تقييم أداء الموظفين.
- مراجعة وأرشفة نماذج تقييم الأداء في الملفات الخاصة للعاملين بالوزارة مع تحديد مرحلة التقييم.
- عمل الحصر السنوي لنتائج تقييم أداء الموظفين بالإدارات العامة والدوائر وتحديد الذين حصلوا على أقل الدرجات.
- إعداد التقارير اللازمة والخاصة بالنتائج للموظفين للاستفادة منها بالقضايا المتعلقة بإعادة التقييم.
- جمع الملاحظات على تقييم الأداء وعرضها على جهات الاختصاص داخل الوزارة وفي ديوان الموظفين العام.

- القيام بجولات على دوائر الوزارة وشرح النظام وتقديم النصح والمشورة للمقيمين بالوزارة.
- متابعة الجزاءات وانعكاساتها على تقييم الأداء السنوي وحصر استحقاقات الترقيات بما ينسجم مع قرار التقييم النهائي.
- منح الموظفين الفرصة لسماع مشاكلهم واستفساراتهم في العمل في اطار المهام الموكلة للقسم مع التوضيح والشرح عن كافة التساؤلات ومراعاة المحافظة على السرية التامة.

# الفصل الرابع

## منهجية الدراسة

أولاً: المقدمة.

ثانياً: أسلوب جمع البيانات.

ثالثاً: مجتمع الدراسة.

رابعاً: أداة الدراسة.

خامساً: صدق الاستبيان.

سادساً: ثبات الاستبيان.

سابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

## الفصل الرابع

### منهجية الدراسة

#### أولاً: مقدمة:

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسيا يتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

حيث تناول هذا الفصل وصفا للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها. كما يتضمن وصفا للإجراءات التي قام بها الباحث في تصميم أداة الدراسة وتقنياتها، والأدوات التي استخدمها لجمع بيانات الدراسة، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

#### ثانياً: أسلوب جمع البيانات:

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كلفياً وكمياً، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبني عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن موضوع الدراسة.

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

### 1. المصادر الثانوية:

حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى 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:

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الإستبانة كأداة رئيسة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

### ثالثاً: مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من جميع موظفي وزارة الأشغال العامة والإسكان في غزة الحاصلين على شهادة الثانوية العامة فأعلى والبالغ عددهم (90) موظف.

وقد تم استخدام طريقة الحصر الشامل، حيث تم توزيع (90) استبانة على مجتمع الدراسة وقد تم استرداد (82) استبانة بنسبة 91.11%، وتم إلغاء 6 استبانات لأنها غير مستوفية للشروط.

### خطوات بناء الإستبانة:

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة لمعرفة "مدى توفر مقومات تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في وزارة الأشغال العامة والإسكان بمحافظة غزة"، واتبع الباحث الخطوات التالية لبناء الإستبانة:-

(1) الإطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الإستبانة وصياغة فقراتها.

- (2) استشار الباحث عدداً من أساتذة الجامعات الفلسطينية والمشرفين الإداريين في تحديد أبعاد الإستبانة و فقراتها.
- (3) تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الإستبانة.
- (4) تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
- (5) تم عرض الإستبانة على (6) من المحكمين الإداريين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية بغزة، وجامعة الأقصى بغزة، وموظفين من وزارة الأشغال العامة والإسكان بغزة والملحق رقم (1) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.
- (6) في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الإستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الإستبانة في صورتها النهائية على (50) فقرة، ملحق (2).

#### رابعاً: أداة الدراسة:

تعد الاستبانة أكثر وسائل الحصول على البيانات من الأفراد استخداماً و انتشاراً، و تعرف الاستبانة بأنها: "أداة ذات أبعاد وينود تستخدم للحصول على معلومات أو آراء يقوم بالاستجابة لها المفحوص نفسه، وهي كتابية تحريرية" (الأغا و الأستاذ، 2004: 116)، حيث تم إعداد استبانة الدراسة حول "مدى توفر مقومات تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في وزارة الأشغال العامة والإسكان بمحافظة غزة"

تتكون إستبانة الدراسة من ثلاث أقسام رئيسية:

**القسم الأول:** وهو عبارة عن المعلومات العامة عن المستجيب (الجنس، العمر، الدرجة العلمية، سنوات الخدمة بالوزارة، الفئة الوظيفية).

**القسم الثاني:** وهو عبارة عن مجالات الدراسة، ويتكون من 45 فقرة، موزع على 7 مجالات :

المجال الأول: مدى توفر مقومات البعد المالي (الكفاءة المالية)، ويتكون من (6) فقرات.

المجال الثاني: مدى توفر مقومات بُعد العملاء (المواطنين)، ويتكون من (7) فقرات.

المجال الثالث: مدى توفر مقومات بُعد العمليات الداخلية، ويتكون من (6) فقرات.

المجال الرابع: مدى توفر مقومات بُعد التعليم والنمو، ويتكون من (6) فقرات.

المجال الخامس: مدى توفر مقومات البُعد الاجتماعي، ويتكون من (7) فقرات.

المجال السادس: مدى توفر مقومات بُعد الولاء والانتماء، ويتكون من (7) فقرات.

المجال السابع: مدى توفر خطة استراتيجية في وزارة الأشغال العامة والإسكان بمحافظة غزة، ويتكون من (6) فقرات.

القسم الثالث: وهو عبارة عن تقييم الأداء في وزارة الأشغال العامة والإسكان بمحافظة غزة، ويتكون من (5) فقرات.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب جدول

(3):

### جدول رقم (3)

#### درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

وقد تم اختيار الدرجة (1) للاستجابة "غير موافق بشدة" وبذلك يكون الوزن النسبي في هذه

الحالة هو 20% وهو يتناسب مع هذه الاستجابة، والدرجة (5) للاستجابة "موافق بشدة" وبذلك يكون

الوزن النسبي في هذه الحالة هو 100% وهو يتناسب مع هذه الاستجابة.

**خامساً: صدق الاستبيان:**

يقصد بصدق الإستبانة أن تقيس أسئلة الإستبانة ما وضعت لقياسه، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق الإستبانة بطريقتين:

**1- صدق المحكمين "الصدق الظاهري":**

تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (7) متخصصين في الإدارة وأسماء المحكمين بالملحق رقم (1)، وقد تم الاستجابة لآراء المحكمين وقام الباحث بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية - انظر الملحق رقم (2).

**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 مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

- نتائج الاتساق الداخلي:

أولاً: نتائج الاتساق الداخلي لمجالات "مدى توفر مقومات تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في وزارة الأشغال العامة والإسكان بمحافظة غزة":

يوضح جدول (4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "مدى توفر مقومات البُعد المالي (الكفاءة المالية)" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

#### جدول رقم (4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "مدى توفر مقومات البُعد المالي (الكفاءة المالية)" والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة
1.	*0.000	.760	يتم استغلال الموارد المالية والإمكانيات المتاحة بشكل يؤدي إلى تطوير الأداء بالوزارة.
2.	*0.000	.612	يتم العمل على توفير مصادر تمويل تؤدي إلى تحسين الإيرادات بالوزارة وتطورها.
3.	*0.000	.661	تعمل الوزارة على زيادة البرامج والخدمات المتنوعة.
4.	*0.000	.642	هناك وضوح في الموازنات بما يحقق الخطط التنفيذية.
5.	*0.000	.656	هناك دقة في نظم ضبط المصروفات.
6.	*0.002	.331	تقوم الوزارة بإعداد تقارير مالية بشكل دوري.

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

يوضح جدول (5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "مدى توفر مقومات بُعد العملاء (المواطنين)" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

### جدول رقم (5)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "مدى توفر مقومات بُعد العملاء (المواطنين)" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تعمل الوزارة على تحقيق درجة الرضا للجمهور.	.714	*0.000
2.	تسعى الوزارة للتعرف على آراء الجمهور في أداء الوزارة.	.649	*0.000
3.	تولي الوزارة الاهتمام الكافي بمتطلبات وحاجات الجمهور.	.757	*0.000
4.	تسعى الوزارة إلى تقديم أفضل الخدمات للجمهور باستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة.	.775	*0.000
5.	تستجيب الوزارة لشكاوى الجمهور، ويتم معالجة الخلل في وقت قصير.	.758	*0.000
6.	تعمل الوزارة على تطوير نوعية الخدمات المقدمة للجمهور.	.803	*0.000
7.	يوجد مستوى مقبول من رضا الجمهور عن الخدمات المقدمة من الوزارة.	.697	*0.000

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

يوضح جدول (6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "مدى توفر مقومات بُعد العمليات الداخلية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

### جدول رقم (6)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "مدى توفر مقومات بُعد العمليات الداخلية" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تعمل الوزارة على توفير احتياجات ومتطلبات الموظفين.	.754	*0.000
2.	تعمل الوزارة على تطوير مجالات البحث العلمي ودعم الأنشطة.	.698	*0.000
3.	تعمل الوزارة على تطوير أسلوب ونوعية الخدمات المقدمة باستمرار.	.614	*0.000
4.	تعمل الوزارة على تطوير الخدمات الإدارية اللازمة وتقديم التسهيلات.	.772	*0.000
5.	تعمل الوزارة على عقد الدورات التدريبية لتنمية قدرات الموظفين.	.698	*0.000
6.	يتم استخدام الموارد الحالية بأقصى طاقة ممكنة.	.675	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $\alpha = 0.05$ .

يوضح جدول (7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "مدى توفر مقومات بُعد التعليم والنمو" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

### جدول رقم (7)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "مدى توفر مقومات بُعد التعليم والنمو" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تقدم الوزارة برامج تدريبية كافية وملائمة للموظفين.	.756	*0.000
2.	تهتم الوزارة بتدريب الموظفين لتطوير قدراتهم كل حسب حاجته أو حسب حاجة الوزارة.	.792	*0.000
3.	يتمتع الموظفون بخدمات تدريبية ملائمة لطبيعة عملهم في الوزارة.	.827	*0.000
4.	يهتم مقياس رضا الموظف المستخدم في الوزارة، بتلبية حاجاته بما يناسب قدراته ومؤهلاته.	.712	*0.000
5.	تحرص الوزارة على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الانضباط الإداري والاهتمام بهم وتحفيزهم.	.621	*0.000
6.	تعمل الوزارة على تطوير المهارات والقدرات الحالية للوصول إلى المستوى المطلوب.	.784	*0.000

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

يوضح جدول (8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "مدى توفر مقومات البُعد الاجتماعي" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

### جدول رقم (8)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "مدى توفر مقومات البُعد الاجتماعي" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تساهم الوزارة في بناء المجتمع الفلسطيني عن طريق إنشاء مرافق عامة.	.516	*0.000
2.	تساهم الوزارة في إيجاد فرص عمل والمساهمة في الحد من مشكلة البطالة.	.616	*0.000
3.	تقدم الوزارة الدعم للأنشطة الثقافية والعلمية والأعياد من خلال رعاية المهرجانات والمناسبات.	.712	*0.000
4.	تشارك الوزارة في المناسبات الاجتماعية للموظفين.	.702	*0.000
5.	تشارك الوزارة الموظفين في الأعياد والمناسبات الدينية.	.718	*0.000
6.	تشارك الوزارة الموظفين في حلّ مشاكلهم الاجتماعية.	.618	*0.000
7.	تقدم الوزارة الهدايا العينية للموظفين في الأعياد والمناسبات الدينية.	.563	*0.000

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

يوضح جدول (9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "مدى توفر مقومات بُعد الولاء والانتماء" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

### جدول رقم (9)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "مدى توفر مقومات بُعد الولاء والانتماء" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يتميز أدائك بالوزارة بالجودة والإتقان.	.687	*0.000
2.	تعمل وباستمرار على تنفيذ التعليمات بدقة.	.730	*0.000
3.	يعترف مسؤولك بالتميز في عملك.	.778	*0.000
4.	لديك القدرة على العمل والتكيف مع الحالات الطارئة.	.563	*0.000
5.	لديك القدرة على القيام بأعمال إضافية أخرى.	.358	*0.001
6.	تحرص على تحسين أدائك بشكل مستمر.	.852	*0.000
7.	تتعامل مع زملائك بروح الفريق.	.786	*0.000

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

يوضح جدول (10) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "مدى توفر خطة استراتيجية في وزارة الأشغال العامة والإسكان بمحافظة غزة" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

### جدول رقم (10)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "مدى توفر خطة استراتيجية في وزارة الأشغال العامة والإسكان بمحافظة غزة" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	لدى الوزارة إستراتيجية واضحة المعالم لما تنوي الوزارة تحقيقه.	.685	*0.000
2.	الأهداف الإستراتيجية بالوزارة قابلة للتطوير.	.721	*0.000
3.	يتوفر لدى الوزارة الكادر العلمي والمهني لتحقيق الأهداف الإستراتيجية التي تحددها.	.638	*0.000
4.	تتوفر البيانات من مصادر متعددة وتعطي معنى محدد لقياس الأداء بالوزارة.	.819	*0.000
5.	يتوفر لدى الوزارة نظام إداري قادر على الاتصال بسهولة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.	.808	*0.000
6.	تستخدم الوزارة نظام تقييم محوسب للقيام بعملها بالشكل المطلوب.	.792	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $\alpha = 0.05$ .

ثانياً: نتائج الاتساق الداخلي للمجال "تقييم الأداء في وزارة الأشغال العامة والإسكان بمحافظة غزة":

يوضح جدول (11) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "تقييم الأداء في وزارة الأشغال العامة والإسكان بمحافظة غزة" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

### جدول رقم (11)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "تقييم الأداء في وزارة الأشغال العامة والإسكان بمحافظة غزة" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يساعد تقييم الأداء المطبق بالوزارة على رفع كفاءة أداء الموظفين.	.743	*0.000
2.	يتم إطلاع العاملين على نتائج تقييم أدائهم.	.836	*0.000
3.	يساعد تقييم الأداء المطبق بالوزارة على التعرف أوجه القوة والضعف في أداء الموظفين.	.664	*0.000
4.	يساعد تقييم الأداء المطبق بالوزارة على تطوير البرامج التدريبية لتنمية المهارات.	.793	*0.000
5.	المعايير المستخدمة في تقييم الأداء ملائمة للموظفين.	.574	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي 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 الاستبانة. يبين جدول (12) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوي معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقه لما وضع لقياسه.

## جدول رقم (12)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المجال
*0.000	.752	مدى توفر مقومات البعد المالي (الكفاءة المالية).
*0.000	.761	مدى توفر مقومات بُعد العملاء (المواطنين).
*0.000	.816	مدى توفر مقومات بُعد العمليات الداخلية.
*0.000	.799	مدى توفر مقومات بُعد التعليم والنمو.
*0.000	.714	مدى توفر مقومات البعد الاجتماعي.
*0.000	.477	مدى توفر مقومات بُعد الولاء والانتماء.
*0.000	.770	مدى توفر خطة استراتيجية في وزارة الأشغال العامة والإسكان بمحافظات غزة.
*0.000	.995	مدى توفر مقومات تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في وزارة الأشغال العامة والإسكان بمحافظات غزة.
*0.000	.701	تقييم الأداء في وزارة الأشغال العامة والإسكان بمحافظات غزة.

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $\alpha = 0.05$ .

سادساً: 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 الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وقد تحقق الباحث من ثبات إستبانة الدراسة من خلال:

معامل ألفا كرونباخ **Cronbach's Alpha Coefficient** :

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في

جدول (13).

## جدول رقم (13)

## معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

الصدق الذاتي*	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
0.819	0.671	6	مدى توفر مقومات البُعد المالي (الكفاءة المالية).
0.931	0.866	7	مدى توفر مقومات بُعد العملاء (المواطنين).
0.890	0.792	6	مدى توفر مقومات بُعد العمليات الداخلية.
0.918	0.842	6	مدى توفر مقومات بُعد التعليم والنمو.
0.868	0.754	7	مدى توفر مقومات البُعد الاجتماعي.
0.898	0.806	7	مدى توفر مقومات بُعد الولاء والانتماء.
0.915	0.837	6	مدى توفر خطة استراتيجية في وزارة الأشغال العامة والإسكان بمحافظات غزة.

الصدق الذاتي*	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
0.969	0.939	45	مدى توفر مقومات تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في وزارة الأشغال العامة والإسكان بمحافظة غزة.
0.876	0.768	5	تقييم الأداء في وزارة الأشغال العامة والإسكان بمحافظة غزة.
<b>0.972</b>	<b>0.944</b>	<b>50</b>	<b>جميع المجالات</b>

\*الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

واضح من النتائج الموضحة في جدول (13) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.671،0.939) بينما بلغت لجميع فقرات الإستبانة (0.944). وكذلك قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.819،0.969) بينما بلغت لجميع فقرات الإستبانة (0.972) وهذا يعني أن معامل الصدق الذاتي مرتفع.

وبذلك تكون الإستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (2) قابلة للتوزيع. ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات إستبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الإستبانة وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

#### سابعاً: المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم تفرغ وتحليل الإستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for

the Social Sciences (SPSS).

#### اختبار التوزيع الطبيعي : Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كولمغوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (14).

## جدول رقم (14)

## يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	المجال
0.439	مدى توفر مقومات البُعد المالي (الكفاءة المالية).
0.458	مدى توفر مقومات بُعد العملاء (المواطنين).
0.461	مدى توفر مقومات بُعد العمليات الداخلية.
0.225	مدى توفر مقومات بُعد التعليم والنمو.
0.385	مدى توفر مقومات البُعد الاجتماعي.
0.477	مدى توفر مقومات بُعد الولاء والانتماء.
0.816	مدى توفر خطة استراتيجية في وزارة الأشغال العامة والإسكان بمحافظة غزة.
0.984	مدى توفر مقومات تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في وزارة الأشغال العامة والإسكان بمحافظة غزة.
0.353	تقييم الأداء في وزارة الأشغال العامة والإسكان بمحافظة غزة.
0.959	جميع مجالات الاستبانة

واضح من النتائج الموضحة في جدول (14) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي، حيث سيتم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

## تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- 1) النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة.
- 2) اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة.

- (3) اختبار كولمجوروف - سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) : يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
- (4) معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة، والعلاقة بين المتغيرات.
- (5) اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الحياد وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
- (6) اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
- (7) اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA (One Way Analysis of Variance) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

# الفصل الخامس

## تحليل البيانات والإجابة على أسئلة الدراسة

أولاً: المقدمة.

ثانياً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المعلومات العامة.

ثالثاً: الإجابة على أسئلة الدراسة.

## الفصل الخامس

## تحليل البيانات والإجابة على أسئلة الدراسة

## أولاً: المقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الإستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على متغيرات الدراسة التي اشتملت على (الجنس، العمر، الدرجة العلمية، سنوات الخدمة بالوزارة، الفئة الوظيفية)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من إستبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

## ثانياً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المعلومات العامة:

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق المعلومات العامة

## - توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

## جدول رقم (15)

## توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
92.1	70	ذكر
7.9	6	أنثى
100.0	76	المجموع

يتضح من جدول (15) أن ما نسبته 92.1% من عينة الدراسة ذكور، بينما الباقي 7.9% إناث. وتعود هذه النسبة إلى طبيعة عمل الوزارة الفنية، حيث أن طبيعة الوظائف تحتاج للعنصر الذكوري أكثر، وتتوافق هذه النسبة إلى حد ما مع نسبة توزيع الجنس للقوى العاملة في فلسطين في عام 2011، والتي بلغت 80.5% للذكور، و19.5% للإناث (مركز الإحصاء الفلسطيني، 2011).

- توزيع عينة الدراسة حسب العمر

### جدول رقم (16)

توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	24	31.6
30- أقل من 40 سنة	25	32.9
40- أقل من 50 سنة	14	18.4
50 سنة فأكثر	13	17.1
المجموع	76	100.0

يتضح من جدول (16) أن ما نسبته 31.6% من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 30 سنة، و32.9% تتراوح أعمارهم من 30- أقل من 40 سنة، و18.4% تتراوح أعمارهم من 40 - أقل من 50 سنة، بينما 17.1% أعمارهم 50 سنة فأكثر.

وتشير النتائج السابقة إلى أن أكثر من 64% من موظفي الوزارة هم أقل من 40 عاماً وهذا يعني أن الوزارة يغلب فيها عنصر الشباب، ويمكن تفسير ذلك بتغيير الكثير من موظفي الحكومة الفلسطينية في غزة نتيجة الانقسام الفلسطيني وهو ما أتاح الفرصة للعنصر الشبابي من التوظيف في

الحكومة حيث تشير نتائج هذه الدراسة إلى أن أكثر من 68% من موظفي الوزارة لديهم سنوات خدمة أقل من 10 سنوات، حيث أن غالبية موظفي الوزارة من الموظفين الجدد الذي لم يمضي على تعيينهم أكثر من 5 سنوات.

- توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية:

### جدول رقم (17)

#### توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية

النسبة المئوية %	العدد	الدرجة العلمية
11.8	9	ثانوية عامة أو أقل
14.5	11	دبلوم متوسط
52.6	40	بكالوريوس
21.1	16	دراسات عليا
100.0	76	المجموع

يتضح من جدول (17) أن ما نسبته 11.8% من عينة الدراسة يحملون درجة الثانوية العامة أو أقل، 14.5% يحملون درجة الدبلوم المتوسط، 52.6% يحملون درجة البكالوريوس، بينما 21.1% يحملون درجة الدراسات العليا.

وتشير النتائج إلى إرتفاع نسبة الحاصلين على بكالوريوس فأعلى حيث أن مجموع الحاصلين على بكالوريوس ودراسات عليا هي 73.7% وفي المقابل في نسبة الحاصلين على ثانوية عاما فأقل هي 11.8% وهو ما يعني أن هناك تبني في الحكومة الفلسطينية في غزة لتوظيف أصحاب الشهادات بكالوريوس فأعلى.

- توزيع عينة الدراسة حسب الخدمة بالوزارة:

### جدول رقم (18)

توزيع عينة الدراسة حسب الخدمة بالوزارة

النسبة المئوية %	العدد	الخدمة بالوزارة
42.1	32	أقل من 5 سنوات
26.3	20	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
31.6	24	10 سنوات فأكثر
100.0	76	المجموع

يتضح من جدول (18) أن ما نسبته 42.1% من عينة الدراسة سنوات خدمتهم بالوزارة أقل من 5 سنوات، 26.3% تتراوح سنوات خدمتهم بالوزارة من 5 إلى أقل من 10 سنوات، بينما 31.6% سنوات خدمتهم بالوزارة 10 سنوات فأكثر.

تشير لنتائج إلى ارتفاع في نسبة الموظفين الذين سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات وهي ما يعود إلى ما أشرنا له سابقاً من توظيف عدد كبير من موظفي الحكومة في آخر 7 سنوات أي ما بعد الإنقسام الفلسطيني.

- توزيع عينة الدراسة حسب الفئة الوظيفية:

### جدول رقم (19)

توزيع عينة الدراسة حسب الفئة الوظيفية

النسبة المئوية %	العدد	الفئة الوظيفية
7.9	6	الفئة العليا
25.0	19	الفئة الأولى
27.6	21	الفئة الثانية
13.2	10	الفئة الثالثة
26.3	20	أخرى
100.0	76	المجموع

يتضح من جدول (19) أن ما نسبته 7.9% من عينة الدراسة أجابوا أن فئتهم الوظيفية الفئة العليا، 25.0% فئتهم الوظيفية الفئة الأولى، 27.6% فئتهم الوظيفية الفئة الثانية، 13.2% فئتهم الوظيفية الفئة الثالثة، بينما 26.3% فئتهم الوظيفية غير ذلك.

من الملاحظ أن أعلى نسبة في الجدول السابق هي نسبة الموظفين الذين ينتمون إلى الفئة الثانية وحسب قانون الخدمة المدنية المعمول به في مؤسسات السلطة الفلسطينية فإن هذه الفئة تضم الوظائف التخصصية في كل المجالات وهو ما يتناسب مع طبيعة عمل الوزارة التي تضم عدد كبير من المهندسين في عدة مجالات.

## ثالثاً: الإجابة على أسئلة الدراسة:

للإجابة على أسئلة الدراسة تم استخدام الاختبارات المعلمية (اختبار T لعينة واحدة) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا.

**الفرضية الصفرية:** متوسط درجة الإجابة يساوي 3 وهي تقابل درجة الحياد حسب مقياس ليكرت المستخدم.

**الفرضية البديلة:** متوسط درجة الإجابة لا يساوي 3 .

إذا كانت  $Sig > 0.05$  (Sig أكبر من 0.05) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة متوسط آراء الأفراد حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3 ، أما إذا كانت  $Sig < 0.05$  (Sig أقل من 0.05) فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن متوسط آراء الأفراد يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3 ، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3. وذلك من خلال قيمة الاختبار فإذا كانت قيمة الاختبار موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن درجة الحياد والعكس صحيح.

أولاً: ما مدى توفر مقومات البُعد المالي (الكفاءة المالية) في وزارة الأشغال العامة والإسكان بمحافظة غزة؟

تم استخدام اختبار (T) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي (3) أم لا. النتائج موضحة في جدول (20).

## جدول رقم (20)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "مدى توفر مقومات البُعد المالي (الكفاءة المالية)"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يتم استغلال الموارد المالية والإمكانيات المتاحة بشكل يؤدي إلى تطوير الأداء بالوزارة.	3.16	63.16	1.37	0.088	5
2.	يتم العمل على توفير مصادر تمويل تؤدي إلى تحسين الإيرادات بالوزارة وتطورها.	3.28	65.60	2.41	*0.009	3
3.	تعمل الوزارة على زيادة البرامج والخدمات المتنوعة.	3.28	65.53	2.44	*0.009	4
4.	هناك وضوح في الموازنات المالية بما يحقق الخطط التنفيذية.	3.05	61.07	0.51	0.307	6
5.	هناك دقة في نظم ضبط المصروفات.	3.30	66.05	2.28	*0.013	2
6.	تقوم الوزارة بإعداد تقارير مالية بشكل دوري.	3.67	73.42	5.78	*0.000	1
	<b>جميع فقرات المجال معاً</b>	3.29	65.82	4.10	*0.000	

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

من جدول (20) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة "تقوم الوزارة بإعداد تقارير مالية بشكل دوري" يساوي 3.67 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 73.42%، قيمة الاختبار 5.78 وأن القيمة

الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويمكن تفسير ذلك بالاهتمام بوجود شفافية في التعاملات المالية في الوزارة وخصوصاً مع وجود رقابة مستمرة من وزارة المالية حيث يوجد موظف دائم من وزارة المالية متواجد في الوزارة لمراقبة المعاملات المالية والإشراف على مدى صحتها، هذا بالإضافة للنشاط الملحوظ لديوان الرقابة المالية والإدارية في الرقابة على المؤسسات الحكومية.

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة "هناك وضوح في الموازنات المالية بما يحقق الخطط التنفيذية" يساوي 3.05 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 61.07%، قيمة الاختبار 0.51، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.307 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3.

ويعني ذلك أن أفراد عينة الدراسة غير قادرين على تكوين رأي بخصوص هذه الفقرة مما يعني أنهم ليسوا على إطلاع تام على الموازنات كما أنهم غير مقتنعين بأن هذه الموازنات تحقق الخطط التنفيذية.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.29، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 65.82%، قيمة الاختبار 4.10، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "مدى توفر مقومات البُعد المالي (الكفاءة المالية)" دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعني ذلك أن هناك أثر إيجابي للبعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن على كفاءة الأداء في وزارة الأشغال العامة والإسكان، مما يعني نجاح نسبي للإدارة المالية في الوزارة.

ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام الوزارة في العمل على تعظيم كفاءة الأداء من خلال زيادة كفاءة الخدمات والبرامج والعمل على توفير مصادر تمويل تدعم الإيرادات وتطورها، ويعتبر هذا التوجه نتيجة حتمية لكثرة الاعباء الملقاة على عاتق الوزارة في ظل النقص الحاد في عدد العاملين خصوصاً مع وجود عدد من المشاريع الكبيرة التي يتم تنفيذها حالياً، هذا بالإضافة إلى توفر مصادر لتمويل المشاريع التي تخص عمل الوزارة في الفترة الحالية وهو ما لم يكن متوفر سابقاً، وهذا يتفق مع دراسة (أبو شرح، 2012).

ثانياً: ما مدى توفر مقومات بُعد العملاء (المواطنين) في وزارة الأشغال العامة والإسكان بمحافظة غزة؟

تم استخدام اختبار (T) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت درجة الحياد وهي (3) أم لا. النتائج موضحة في جدول (21).

### جدول رقم (21)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "مدى توفر مقومات بُعد العملاء (المواطنين)"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تعمل الوزارة على تحقيق درجة الرضا للجمهور.	3.58	71.58	5.44	*0.000	1
2.	تسعى الوزارة للتعرف على آراء الجمهور في أداء الوزارة.	2.67	53.42	-2.95	*0.002	7
3.	تُولي الوزارة الاهتمام الكافي بمتطلبات وحاجات الجمهور.	3.21	64.21	1.89	*0.031	3

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
4.	تسعى الوزارة إلى تقديم أفضل الخدمات للجمهور باستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة.	3.28	65.53	2.21	*0.015	2
5.	تستجيب الوزارة لشكاوى الجمهور، ويتم معالجة الخلل في وقت قصير.	3.16	63.29	1.27	0.104	5
6.	تعمل الوزارة على تطوير نوعية الخدمات المقدمة للجمهور.	3.20	63.95	1.89	*0.031	4
7.	يوجد مستوى مقبول من رضا الجمهور عن الخدمات المقدمة من الوزارة.	3.00	60.00	0.00	0.500	6
8.	جميع فقرات المجال معاً	3.16	63.12	1.86	*0.033	

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

من جدول (21) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "تعمل الوزارة على تحقيق درجة الرضا للجمهور" يساوي 3.58 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 71.58%، قيمة الاختبار 5.44، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وبدل ذلك على قناعة نسبة كبيرة من عينة الدراسة بأهمية العمل على تحقيق رضا الجمهور خصوصاً وأن وزارة الأشغال العامة والإسكان مؤسسة خدماتية بالدرجة الأولى.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية "تسعى الوزارة للتعرف على آراء الجمهور في أداء الوزارة" يساوي 2.67 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 53.42%، قيمة الاختبار -2.95، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.002 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد انخفض عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك غير موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وقد يعود ذلك لنقص الإمكانيات المتوفرة للوزارة في ظل نقص الكادر البشري في دائرة العلاقات العامة والإعلام حيث من الملاحظ ان عينة الدراسة توافق على أن الوزارة تسعى لتقديم أفضل الخدمات للجمهور ولكن في نفس الوقت العينة غير موافقة على أن هناك آليات مناسبة للتعرف على رأي الجمهور وهذا في ظاهرة تناقض ولكن المطلع على وضع الوزارة يرى أن هناك معوقات كبيرة في هذا المجال منها موقع الوزارة ومكان العمل والتي فرضته عليه ظروف الحروب المتتالية على قطاع غزة هذا بالإضافة إلى حالات الطوارئ التي تعمل فيها والوزارة والتي ما تلبث ان تخرج من حالة طوارئ حتى تدخل في أخرى، وبالتالي وفي إطار إزالة التناقض بين رأي عينة الدراسة في الفقرتين السابقتين يمكن القول أن الوزارة تسعى لتقديم أفضل خدماتها التقليدية للجمهور ولكن هناك نقص في أدوات التعرف على آراء الجمهور في الخدمات المقدمة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.16، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 63.12%، قيمة الاختبار 1.86، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.033 لذلك يعتبر مجال "مدى توفر مقومات بُعد العملاء (المواطنين)" دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعني ذلك أن هناك مؤشر إيجابي نحو إمكانية الوزارة في التعامل مع الجمهور، ولكن وبالرغم من وجود موافقة على هذا المحور إلى ان النسبة منخفضة ويدل هذا على أن الوزارة لديها الكثير من العمل للوصول لرضى الجمهور وخصوصاً في مجال استطلاع آراء الجمهور والتعامل بشكل سريع مع

الشكاوى وحلها بطرق ترضى المتعاملين مع الوزارة بالإضافة إلى تطوير الآليات المستخدمة في التعامل مع الجمهور والإستعانة بالأدوات التكنولوجية الحديثة، وهذا يتعارض مع دراسة (أبو قمر، 2009)، ودراسة (الأسطل، 2011).

ثالثاً: ما مدى توفر مقومات بُعد العمليات الداخلية في وزارة الأشغال العامة والإسكان بمحافظة غزة؟

تم استخدام اختبار (T) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الحياد وهي (3) أم لا. النتائج موضحة في جدول (22).

#### جدول رقم (22)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "مدى توفر مقومات بُعد العمليات الداخلية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تعمل الوزارة على توفير احتياجات ومتطلبات الموظفين.	2.97	59.47	-0.20	0.422	2
2.	تعمل الوزارة على تطوير مجالات البحث العلمي ودعم الأنشطة.	2.63	52.63	-3.24	*0.001	6
3.	تعمل الوزارة على تطوير أسلوب ونوعية الخدمات المقدمة باستمرار.	2.92	58.42	-0.76	0.225	3
4.	تعمل الوزارة على تطوير الخدمات الإدارية اللازمة وتقديم التسهيلات.	3.12	62.37	1.05	0.148	1
5.	تعمل الوزارة على عقد الدورات التدريبية	2.91	58.16	-0.66	0.255	5

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
	لتنمية قدرات الموظفين.					
6.	يتم استخدام الموارد الحالية بأقصى طاقة ممكنة.	2.92	58.42	-0.64	0.263	3
7.	جميع فقرات المجال معاً	2.91	58.25	-1.03	0.153	

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

من جدول (22) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " تعمل الوزارة على تطوير الخدمات الإدارية اللازمة وتقديم التسهيلات " يساوي 3.12 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 62.37%، قيمة الاختبار 1.05 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.148 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3.

ويعنى هذا أن عينة الدراسة غير قادرة على تكوين رأي حول هذه الفقرة مما يعني أن الخدمات الإدارية والتسهيلات التي تقدمها تحتاج للتطوير الوزارة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية "تعمل الوزارة على تطوير مجالات البحث العلمي ودعم الأنشطة" يساوي 2.63 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 52.63%، قيمة الاختبار -3.24 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.001 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد انخفض عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك غير موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وتعزى هذه النتيجة لعدم فاعلية الإدارة العامة للأبحاث والدراسات وهي الإدارة المسئولة عن البحث العلمي في الوزارة، حيث أن هناك نقص حاد في العاملين في هذه الإدارة بالإضافة لنقص الميزانيات التي تخصصها الوزارة للبحث العلمي.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 2.91، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 58.25%، قيمة الاختبار -1.03 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.153 لذلك يعتبر مجال "مدى توفر مقومات بُعد العمليات الداخلية" غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3.

وتعني هذه النتيجة أن أفراد عينة الدراسة لم يستطيعوا تكوين رأي حول هذه المحور وهو ما يشير إلى وجود ضعف نسبي في العمليات الداخلية في الوزارة وهو ما قد يعزى إلى وجود ضعف في الإهتمام بتطوير العمليات الإدارية في الوزارة نتيجة حالة الطوارئ التي تعيش فيها الوزارة منذ فترة ليست بالقصيرة مما يجعل الإدارة العليا توجه إمكانياتها لمعالجة مآسي المواطنين من الحروب المتتالية على حساب التطوير الداخلي في الوزارة، وهذا يتفق مع دراسة (أبو شرخ، 2012)، ودراسة (أبو قمر، 2009).

رابعاً: ما مدى توفر مقومات بُعد التعليم والنمو في وزارة الأشغال العامة والإسكان بمحافظات غزة؟

تم استخدام اختبار (T) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي (3) أم لا. النتائج موضحة في جدول (23).

## جدول رقم (23)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "مدى توفر مقومات بُعد التعليم والنمو"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تقدم الوزارة برامج تدريبية كافية وملائمة للموظفين.	2.71	54.13	-2.36	*0.010	4
2.	تهتم الوزارة بتدريب الموظفين لتطوير قدراتهم كل حسب حاجته أو حسب حاجة الوزارة.	2.68	53.68	-2.43	*0.009	5
3.	يتمتع الموظفون بخدمات تدريبية ملائمة لطبيعة عملهم في الوزارة.	3.01	60.26	0.11	0.456	1
4.	يهتم مقياس رضا الموظف المستخدم في الوزارة، بتلبية حاجاته بما يناسب قدراته ومؤهلاته.	2.77	55.47	-1.83	*0.036	3
5.	تحرص الوزارة على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الانضباط الإداري والاهتمام بهم وتحفيزهم.	2.64	52.89	-2.78	*0.003	6
6.	تعمل الوزارة على تطوير المهارات والقدرات الحالية للوصول إلى المستوى المطلوب.	2.81	56.27	-1.50	0.068	2
	<b>جميع فقرات المجال معاً</b>	2.77	55.36	-2.50	*0.007	

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

من جدول (23) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " يتمتع الموظفون بخدمات تدريبية ملائمة لطبيعة عملهم في الوزارة " يساوي 3.01 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 60.26%، قيمة الاختبار 0.11 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.456 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3.

وتعني هذه النتيجة عدم قدرة عينة الدراسة على تكوين رأي حول تمتعهم بخدمات تدريبية ملائمة لطبيعة عملهم في الوزارة وهي ما يمكن تفسيره بعدم فاعلية دائرة التدريب والتطوير المؤسسي وفق الاصول حيث أن التدريب في الوزارة يقتصر على الدورات التدريبية التي تعرض على الوزارة من قبل مراكز التدريب الحكومية سواء في ديوان الموظفين العام او في وزارة الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات، دون ان تقوم دائرة التدريب والتطوير المؤسسي بدورها من تحديد إحتياجات تدريبية ومتابعة والتدريب وغيرها من الخطوات الأساسية للتدريب.

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة "تحرص الوزارة على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الانضباط الإداري والاهتمام بهم وتحفيزهم" يساوي 2.64 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 52.89%، قيمة الاختبار - 2.78 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.003 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد انخفض عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك غير موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وتعني هذه النتيجة أن هناك ضعف في تحفيز الموظفين والحفاظ عليهم، ويعود ذلك إلى ضعف في ادوات القياس واساليب التقييم المتبعة في الوزارة، حيث جرت العادة أن المخالفين إدارياً لا يتم معاقبتهم بل يتم تهميشهم وعدم تكليفهم بأعمال مما يثير غضب الموظفين الآخرين الذين يجتهدون في عملهم وهو ما يؤثر سلباً على كفاءة الأداء في الوزارة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 2.77، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 55.36%، قيمة الاختبار -2.50 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.007 لذلك يعتبر مجال "مدى توفر مقومات بُعد التعليم والنمو" دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد انخفض عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك غير موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وهو ما يعني عدم توفر مقومات التعلم والنمو في الوزارة وهو ما يتطلب اهتمام أكبر من الوزارة في تدريب الموظفين والاهتمام بتحفيظهم مادياً ومعنوياً والحفاظ عليهم والقيام بعملية قياس دوري للرضى الوظيفي في الوزارة ومعالجة الأخطاء أول بأول، وهذا ما يتفق مع دراسة (أبو قمر، 2009)، ويتعارض مع دراسة (أبو شرح، 2012).

**خامساً: ما مدى توفر مقومات مقومات البعد الاجتماعي في وزارة الأشغال العامة والإسكان بمحافظات غزة؟**

تم استخدام اختبار (T) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الحياد وهي (3) أم لا. النتائج موضحة في جدول (24).

## جدول رقم (24)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "مدى توفر مقومات البُعد الاجتماعي"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تساهم الوزارة في بناء المجتمع الفلسطيني عن طريق إنشاء مرافق عامة.	3.54	70.79	4.53	*0.000	1
2.	تساهم الوزارة في إيجاد فرص عمل والحد من مشكلة البطالة.	3.08	61.58	0.62	0.268	2
3.	تقدم الوزارة الدعم للأنشطة الثقافية والعلمية والأعياد من خلال رعاية المهرجانات والمناسبات.	2.38	47.63	-5.16	*0.000	5
4.	تشارك الوزارة في المناسبات الاجتماعية للموظفين.	3.04	60.79	0.28	0.390	3
5.	تشارك الوزارة الموظفين في الأعياد والمناسبات الدينية.	2.88	57.63	-0.87	0.194	4
	جميع فقرات المجال معاً	2.66	53.12	-4.47	*0.000	

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

من جدول (24) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "تساهم الوزارة في بناء المجتمع الفلسطيني عن طريق إنشاء مرافق عامة" يساوي 3.54 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 70.79%، قيمة الاختبار 4.53 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وتعني درجة الموافقة على هذه الفقرة أن هناك إهتمام من الوزارة في انشاء مرافق عامة تساهم في بناء المجتمع الفلسطيني وهو ما يمكن تفسيره بان هذه المهام هي من صلب عمل الوزارة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "تقدم الوزارة الهدايا العينية للموظفين في الأعياد والمناسبات الدينية" يساوي 2.38 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 47.63%، قيمة الاختبار 5.16- وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد انخفض عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك غير موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وتشير النتيجة السابقة إلى وجود عدم رضى من عينة الدراسة على هذه الفقرة حيث جاءت نسبتها منخفضة جدا وهو ما قد يعزى لعدم وجود بنود في ميزانية الوزارة مخصصة لهذا المجال.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 2.66، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 53.12%، قيمة الاختبار 4.47- وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "مدى توفر مقومات البعد الاجتماعي" دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد انخفض عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك غير موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وهو ما يعني أن هناك تأثير سلبي للمحور الاجتماعي على كفاءة الأداء في الوزارة حيث أن من الملاحظ أن هناك فقط موافقة على فقرة واحدة من أصل ستة فقرات تمثل المحور وهو ما يعني أن هناك ضعف في العلاقة الاجتماعية بين الوزارة من جهة وبين موظفيها من جهة أخرى. ويعزو الباحث ذلك إلى عدة نقاط منها:

- عدم وجود بنود في الموازنة العامة للحكومة تدعم مقومات البعد الاجتماعي في الوزارة.
- عدم فاعلية دائرة العلاقات العامة والإعلام في الوزارة بالشكل المناسب.
- زيادة العبء الملقى على عاتق الإدارة العليا في الوزارة نتيجة الحصار الصهيوني والحروب المتتالية على قطاع غزة.

سادساً: ما مدى توفر مقومات بُعد الولاء والانتماء في وزارة الأشغال العامة والإسكان بمحافظات غزة تم استخدام اختبار (T) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الحياد وهي (3) أم لا. النتائج موضحة في جدول (25).

### جدول رقم (25)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "مدى توفر مقومات بُعد الولاء والانتماء"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يتميز أدائك بالوزارة بالجودة والإتقان.	4.20	83.95	12.30	*0.000	5
2.	تعمل وباستمرار على تنفيذ التعليمات بدقة.	4.14	82.89	12.30	*0.000	6
3.	يعترف مسؤولك بالتميز في عملك.	3.91	78.16	7.65	*0.000	7

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
4.	لديك القدرة على العمل والتكيف مع الحالات الطارئة.	4.47	89.33	22.00	*0.000	1
5.	لديك القدرة على القيام بأعمال إضافية أخرى.	4.28	85.53	12.12	*0.000	4
6.	تحرص على تحسين أدائك بشكل مستمر.	4.30	86.05	13.14	*0.000	3
7.	تتعامل مع زملائك بروح الفريق.	4.43	88.68	15.52	*0.000	2
	جميع فقرات المجال معاً	4.25	84.92	18.99	*0.000	

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

من جدول (25) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " لديك القدرة على العمل والتكيف مع الحالات الطارئة " يساوي 4.47 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 89.33%، قيمة الاختبار 22.00 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وتعني هذه النتيجة أن الوزارة لديها طاقم يستطيع التكيف مع حالات الطوارئ وهو ما يؤكد قدرة الموظفين على التعامل مع حالات الطوارئ المتتالية في السنوات الأخيرة فقد ما لبثت طواقم الوزارة أن تنتهي من نسبة كبيرة من الأضرار التي نتجت عن حرب الفرقان حتر جاءت معركة السجيل ومن بعدها المنخفض الجوي العنيف في ديسمبر 2013م.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "يعترف مسؤولك بالتميز في عملك" يساوي 3.91 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 78.16%، قيمة الاختبار 7.65 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

يعني وجود عدد من المدراء المميزين الذين يعترفون بجهود الآخرين ولكن جاءت هذه الفقرة أدنى فقرات المجال مما يعني أن هناك نسبة من عينة الدراسة لا يعترف لهم مدراءهم بجهودهم.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 4.25، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 84.92%، قيمة الاختبار 18.99 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "مدى توفر مقومات بُعد الولاء والانتماء" دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

من الملاحظ أن درجة الموافقة على فقرات هذه المجال جاءت عالية جداً وهو ما قد يعني أن هناك تحييز للذات من قبل عينة الدراسة ولكن هذا لا ينفي وجود طواقم مميزة بالوزارة تستطيع أن تعمل كفريق واحد وتؤدي جيداً في حالات الطوارئ بجودة ودقة وتميز.

ويعزو الباحث هذه النتائج لوجود ولاء وانتماء للموظفين لعملهم وخصوصاً أن الظروف الصعبة التي تعيشها الوزارة نتيجة مباشرة للحصار المفروض على قطاع غزة، وهو ما يعتبر الموظفين مقاومته أمر واجب فيأتي صمودهم وعملهم في أسوأ الظروف في إطار مقاومة الاحتلال.

سابعاً: ما مدى توفر خطة استراتيجية في وزارة الأشغال العامة والإسكان بمحافظة غزة؟  
تم استخدام اختبار (T) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الحياد وهي (3) أم لا. النتائج موضحة في جدول (26).

## جدول رقم (26)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "مدى توفر خطة استراتيجية في وزارة الأشغال العامة والإسكان بمحافظة غزة"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	لدى الوزارة إستراتيجية واضحة المعالم لما تنوي الوزارة تحقيقه.	3.27	65.33	2.47	*0.008	3
2.	الأهداف الإستراتيجية بالوزارة قابلة للتطوير.	3.47	69.33	4.88	*0.000	2
3.	يتوفر لدى الوزارة الكادر العلمي والمهني لتحقيق الأهداف الإستراتيجية التي تحددها.	3.75	74.93	6.37	*0.000	1
4.	تتوفر البيانات من مصادر متعددة وتعطي معنى محدد لقياس الأداء بالوزارة.	3.21	64.27	2.01	*0.024	6
5.	يتوفر لدى الوزارة نظام إداري قادر على الاتصال بسهولة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.	3.21	64.27	1.87	*0.033	5
6.	تستخدم الوزارة نظام تقييم محوسب للقيام بعملها بالشكل المطلوب.	3.23	64.53	1.83	*0.036	4
	جميع فقرات المجال معاً	3.36	67.11	4.31	*0.000	

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

من جدول (26) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "يتوفر لدى الوزارة الكادر العلمي والمهني لتحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تحددها" يساوي 3.75 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 74.93%، قيمة الاختبار 6.37 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وتشير هذه النتيجة إلى وجود كادر علمي ومهني قادر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للوزارة وهو نتيجة أن طواقم الوزارة تتمتع بمهارات عالية حيث أن غالبية هذه الطواقم قد حصلت على مراكز متقدمة في مسابقات التعيين في الوظائف الحكومية.

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة "تتوفر البيانات من مصادر متعددة وتعطي معنى محدد لقياس الأداء بالوزارة" يساوي 3.21 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 64.27%، قيمة الاختبار 2.01 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.024 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وتعني هذه النتيجة توافر البيانات اللازمة لقياس الأداء ولكن ليس بالصورة المناسبة حيث أن هذه الفقرة حازت على أقل نسبة في هذا المحور وهو ما يتطلب لتطوير عملية الحصول على البيانات اللازمة لقياس الأداء ضمن عملية متكاملة لقياس كفاءة الأداء في الوزارة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.36، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 67.11%، قيمة الاختبار 4.31 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "مدى توفر خطة استراتيجية في وزارة الأشغال العامة والإسكان بمحافظة غزة" دال إحصائياً عند مستوى

دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وتعني هذه النتيجة توفر خطة استراتيجية في وزارة الأشغال العامة والإسكان بمحافظة غزة ولكنها تحتاج للتطوير والتعزيز.

ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام الوزارة مؤخراً بالتخطيط الاستراتيجي ووجود أهداف بعيدة ومتوسطة وقصيرة المدى تسعى الوزارة لتحقيقها من خلال تطوير العمل الإداري في الوزارة حيث قامت الوزارة مؤخراً بإطلاق خطتها الاستراتيجية (2014-2016) كما تم تشكيل لجنة دائمة لدراسة تطوير العمل في الوزارة.

- تحليل جميع فقرات مجال "مدى توفر مقومات تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في وزارة الأشغال العامة والإسكان بمحافظة غزة"

تم استخدام اختبار (T) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الحياد وهي (3) أم لا. النتائج موضحة في جدول (27).

#### جدول رقم (27)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات مجالات "مدى توفر مقومات تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في وزارة الأشغال العامة والإسكان بمحافظة غزة"

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	البند
*0.000	3.61	64.18	3.21	مدى توفر مقومات تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في وزارة الأشغال العامة والإسكان بمحافظة غزة

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

تبين من جدول (27) أن المتوسط الحسابي يساوي 3.21 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 64.18%، قيمة الاختبار 3.61 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر فقرات المجال دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على الفقرات بشكل عام.

وتعني هذه النتيجة أن هناك ايجابية نحو مدى توفر مقومات تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في وزارة الأشغال العامة والإسكان بمحافظة غزة ولكن ذلك يحتاج للتطوير والتعزيز وهو ما تشير إليه النسبة المنخفضة والتي تعدت درجة الحياد بقليل.

ويعزو الباحث ذلك إلى وجود قصور في نظرة الإدارة العليا لاستخدام بطاقة الاداء المتوازن بجميع أبعاده، والاققتصار بالاهتمام بأبعاد عن أخرى وحتى في بعض الأبعاد نجد أن هناك اهتمام في بعض النقاط عن النقاط الأخرى، ويشير الباحث هنا إلى ضرورة الاهتمام بجميع ابعاد بطاقة الأداء المتوازن بنفس الدرجة.

**ثانياً: تحليل فقرات "تقييم الأداء وزارة الأشغال العامة والإسكان بمحافظة غزة".**

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (28).

## جدول رقم (28)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "تقييم الأداء في وزارة الأشغال العامة والإسكان بمحافظة غزة"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يساعد تقييم الأداء المطبق بالوزارة على رفع كفاءة أداء الموظفين.	3.09	61.87	0.83	0.205	2
2.	يتم إطلاع العاملين على نتائج تقييم أدائهم.	3.29	65.87	2.88	*0.003	1
3.	يساعد تقييم الأداء المطبق بالوزارة على التعرف أوجه القوة والضعف في أداء الموظفين.	2.60	52.00	-3.85	*0.000	4
4.	يساعد تقييم الأداء المطبق بالوزارة على تطوير البرامج التدريبية لتنمية المهارات.	2.96	59.20	-0.38	0.352	3
5.	المعايير المستخدمة في تقييم الأداء ملائمة للموظفين.	2.32	46.40	-6.22	*0.000	5
	جميع فقرات المجال معاً	2.85	57.07	-1.91	*0.030	

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

من جدول (28) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية "يتم إطلاع العاملين على نتائج تقييم أدائهم" يساوي 3.29 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 65.87%، قيمة الاختبار 2.88 وأن القيمة الاحتمالية

(Sig.) تساوي 0.003 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى الطريقة المعتمدة بديوان الموظفين والوزارة بنشر التقييم إلكترونياً على صفحة الموظف الخاص به.

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة "المعايير المستخدمة في تقييم الأداء ملائمة للموظفين" يساوي 2.32 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 46.40%، قيمة الاختبار 6.22- وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد انخفض عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك غير موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وتعود هذه النسبة لعدم ملائمة المعايير المستخدمة في الوزارة، فنظام تقييم الأداء يشوبه كثير من السلبيات وهو نظام تقليدي يهدف فقط للخروج بدرجة لكل موظف ولا يشمل على نظام معالجة للموظف المقصر في ادائه أو حتى نظام تحفيز للموظف المتفوق.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 2.85، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 57.07%، قيمة الاختبار 1.91- وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.030 لذلك يعتبر مجال "تقييم الأداء وزارة الأشغال العامة والإسكان بمحافظة غزة" دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد انخفض عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك غير موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ومن وجهة نظر الباحث فإن هذه النتيجة تعود إلى عدة نقاط من أهمها:

- الحاجة إلى تطوير هيكلية الوزارة بما يتناسب مع مهامها الحالية واستحداث أقسام تعمل على دراسة تحليلية لتقييم الأداء في الوزارة وتطويره.

- عدم فاعلية نظام تقييم الأداء وعدم الإهتمام بنتائجه مع أن الجهات العاملة فيه تبذل جهداً كبيراً في العمل عليه ولكن لا يتم متابعة النتائج ومعالجتها.
- عدم فاعلية دائرة الرقابة الداخلية في الوزارة والتي تقوم بدور مهم في متابعة الأداء والعمل على تقويمه.
- عدم توفر المعلومات اللازمة في الوقت المناسب لتطبيق خطط الوزارة وذلك بسبب عدم فاعلية دائرة الإحصاء والمعلومات.

### تحليل جميع فقرات الاستبيان

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (29).

### جدول رقم (29)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات الاستبيان

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	البند
*0.002	3.05	63.48	3.17	جميع فقرات الاستبيان

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

تبين من جدول (29) أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات يساوي 3.17 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 63.48%، قيمة الاختبار 3.05 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.002 لذلك تعتبر جميع الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على

أن متوسط درجة الاستجابة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على الفقرات بشكل عام.

وتعتبر هذه النتيجة مؤشراً إيجابياً نوعاً ما حول مدى تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن على تقييم أداء وزارة الأشغال العامة والإسكان بمحافظة غزة بمقاييس بطاقة الأداء المتوازن الستة (البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، بعد التعليم والنمو، والبعد الاجتماعي، وبعد الولاء)، ولكن الوزارة تحتاج لمزيد من الأخذ بهذه المقاييس.

ثامناً: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول مدى توفر مقومات تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في وزارة الأشغال العامة والإسكان بمحافظة غزة تعزى إلى السمات الشخصية (الجنس، العمر، الدرجة العلمية، سنوات الخدمة بالوزارة، الفئة الوظيفية)؟

تم استخدام اختبار " T لعينتين مستقلتين" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام اختبار " التباين الأحادي" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول مدى توفر مقومات تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في وزارة الأشغال العامة والإسكان بمحافظة غزة تعزى إلى الجنس.

من النتائج الموضحة في جدول (30) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين" أكبر من مستوى الدلالة  $0.05 \leq \alpha$  لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معا وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى الجنس.

ويعود ذلك إلى أن كلاً من الجنسين يعمل تحت نفس الظروف، وأن متغيرات الدراسة متاحة للذكور والإناث للإطلاع عليها وبنفس الدرجة.

## جدول رقم (30)

نتائج اختبار " T- لعينتين مستقلتين " - الجنس

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
0.774	-	3.36	3.28	مدى توفر مقومات البُعد المالي (الكفاءة المالية).
0.949	-	3.17	3.15	مدى توفر مقومات بُعد العملاء (المواطنين).
0.581	0.555	2.75	2.93	مدى توفر مقومات بُعد العمليات الداخلية.
0.332	0.976	2.46	2.79	مدى توفر مقومات بُعد التعليم والنمو.
0.757	-	2.74	2.65	مدى توفر مقومات البُعد الاجتماعي.
0.551	-	4.38	4.23	مدى توفر مقومات بُعد الولاء والانتماء.
0.829	- 0.217	3.42	3.35	مدى توفر خطة استراتيجية في وزارة الأشغال العامة والإسكان بمحافظة غزة.
0.989	0.014	3.21	3.21	مدى توفر مقومات تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في وزارة الأشغال العامة والإسكان بمحافظة غزة.
0.334	0.973	2.60	2.88	تقييم الأداء في وزارة الأشغال العامة والإسكان بمحافظة غزة.
0.886	0.144	3.15	3.18	جميع المجالات معا

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول مدى توفر مقومات تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في وزارة الأشغال العامة والإسكان بمحافظة غزة تعزى إلى العمر.

من النتائج الموضحة في جدول (31) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لمجال "مقومات بُعد العمليات الداخلية" وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى العمر وذلك لصالح الذين أعمارهم 50 سنة فأكثر.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معاً، فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى العمر.

ويعود ذلك من وجهة نظر الباحث إلى أن الذين أعمارهم 50 سنة فأكثر هم على الأغلب موظفين قدامى وبالتالي فهم تعودوا على بيروقراطية العمل ورتبته، لذلك فالعمليات الداخلية في الوزارة أصبحت اعتيادية ومبررة بالنسبة لهم، هذا بالإضافة إلى أن هذه الفئة هي على الأغلب من الفئة العليا فهي من تصنع السياسات الداخلية، فمن الطبيعي أن تكون الأكثر موافقة عليها.

## جدول رقم (31)

نتائج اختبار " التباين الأحادي " - العمر

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		50 سنة فأكثر	-40 أقل من 50 سنة	-30 أقل من 40 سنة	أقل من 30 سنة	
0.586	0.648	3.46	3.20	3.34	3.20	مدى توفر مقومات البُعد المالي (الكفاءة)
0.631	0.578	3.04	3.00	3.29	3.17	مدى توفر مقومات بُعد العملاء
*0.011	3.996	3.38	2.83	3.03	2.58	مدى توفر مقومات بُعد العمليات
0.245	1.416	3.02	2.80	2.87	2.51	مدى توفر مقومات بُعد التعليم والنمو.
0.551	0.707	2.69	2.71	2.76	2.49	مدى توفر مقومات البُعد الاجتماعي.
0.142	1.870	4.27	4.04	4.15	4.45	مدى توفر مقومات بُعد الولاء والانتماء.
0.450	0.892	3.39	3.35	3.51	3.18	مدى توفر خطة استراتيجية في وزارة الأشغال العامة والإسكان بمحافظة غزة.
0.457	0.877	3.33	3.14	3.29	3.10	مدى توفر مقومات تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في وزارة الأشغال العامة والإسكان بمحافظة غزة.
0.391	1.015	2.83	2.61	3.00	2.85	تقييم الأداء في وزارة الأشغال العامة والإسكان بمحافظة غزة.
0.455	0.882	3.28	3.09	3.26	3.08	جميع المجالات معا

\* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول مدى توفر مقومات تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في وزارة الأشغال العامة والإسكان بمحافظة غزة تعزى إلى الدرجة العلمية.

من النتائج الموضحة في جدول (32) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معا وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى الدرجة العلمية.

ويعود ذلك لتقارب المستويات الثقافية لموظفي وزارة الأشغال العامة والإسكان بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية، هذا بالإضافة إلى أن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن متوفرة للإطلاع للجميع بغض النظر عن المؤهل العلمي.

### جدول رقم (32)

#### نتائج اختبار "التباين الأحادي" - الدرجة العلمية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم متوسط	ثانوية عامة أو أقل	
0.240	1.432	3.43	3.28	3.41	2.93	مقومات البُعد المالي (الكفاءة المالية).
0.805	0.328	3.27	3.17	3.07	2.99	مقومات بُعد العملاء (المواطنين).
0.785	0.356	3.00	2.95	2.77	2.76	مقومات بُعد العمليات الداخلية.
0.962	0.096	2.82	2.79	2.71	2.67	مقومات بُعد التعليم والنمو.
0.499	0.798	2.82	2.68	2.53	2.43	مقومات البُعد الاجتماعي.
0.540	0.726	4.19	4.20	4.47	4.30	مقومات بُعد الولاء والانتماء.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم متوسط	ثانوية عامة أو أقل	
0.634	0.573	3.30	3.45	3.29	3.13	مدى توفر خطة استراتيجية في وزارة الأشغال العامة والإسكان بمحافظة غزة
0.741	0.418	3.27	3.23	3.19	3.04	مدى توفر مقومات تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في وزارة الأشغال العامة والإسكان بمحافظة غزة.
0.957	0.104	2.78	2.89	2.85	2.84	تقييم الأداء في وزارة الأشغال العامة والإسكان بمحافظة غزة.
0.796	0.340	3.22	3.19	3.16	3.02	جميع المجالات معا

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول مدى توفر مقومات تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في وزارة الأشغال العامة والإسكان بمحافظة غزة تعزى إلى سنوات الخدمة بالوزارة.

من النتائج الموضحة في جدول (33) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معا وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى الخدمة بالوزارة.

ويعود ذلك لتوفر جميع المجالات للإطلاع لكل موظفي الوزارة بغض النظر عن سنوات

خدمتهم.

## جدول رقم (33)

نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخدمة بالوزارة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		10 سنوات فأكثر	5 - أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
0.466	0.772	3.32	3.41	3.19	مدى توفر مقومات البُعد المالي (الكفاءة المالية).
0.928	0.075	3.15	3.11	3.19	مدى توفر مقومات بُعد العملاء (المواطنين).
0.271	1.330	3.03	3.03	2.75	مدى توفر مقومات بُعد العمليات الداخلية.
0.692	0.370	2.79	2.88	2.68	مدى توفر مقومات بُعد التعليم والنمو.
0.923	0.080	2.69	2.67	2.62	مدى توفر مقومات البُعد الاجتماعي.
0.180	1.757	4.09	4.23	4.38	مدى توفر مقومات بُعد الولاء والانتماء.
0.565	0.575	3.25	3.48	3.35	مدى توفر خطة استراتيجية في وزارة الأشغال العامة والإسكان بمحافظة غزة.
0.839	0.175	3.20	3.27	3.18	مدى توفر مقومات تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في وزارة الأشغال العامة والإسكان
0.169	1.821	2.69	3.07	2.84	تقييم الأداء وزارة الأشغال العامة والإسكان
0.756	0.281	3.15	3.25	3.15	جميع المجالات معا

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول مدى توفر مقومات تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في وزارة الأشغال العامة والإسكان بمحافظة غزة تعزى إلى الفئة الوظيفية.

من النتائج الموضحة في جدول (34) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لمجالات " مقومات البعد المالي (موازنة الوزارة)، مقومات بُعد العمليات الداخلية، مقومات البعد الاجتماعي، تقييم أداء وزارة الأشغال العامة والإسكان في محافظات غزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن " والمجالات مجتمعة معا وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى الفئة الوظيفية وذلك لصالح الذين فنتمهم الوظيفية الفئة العليا .

أما بالنسبة لباقي المجالات، فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى الفئة الوظيفية.

تعني هذه النتيجة أن موظفي الفئة العليا هم أكثر موافقة على المجالات السابقة أكثر من غيرهم ويعود هذا إلى أن هذه الفئة هي من تصنع السياسات في جميع المجالات المذكورة سابقا، فمن الطبيعي أن من يصنع السياسات أن يكون أكثر ايجابية نحو الموافقة عليها.

## جدول رقم (34)

## نتائج اختبار " التباين الأحادي " - الفئة الوظيفية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات					المجال
		أخرى	الفئة الثالثة	الفئة الثانية	الفئة الأولى	الفئة العليا	
*0.014	3.388	3.02	3.41	3.14	3.53	3.78	مقومات البُعد المالي (الكفاءة)
0.089	2.108	2.99	2.85	3.09	3.42	3.62	مقومات بُعد العملاء
*0.027	2.932	2.78	2.60	2.74	3.24	3.47	مقومات بُعد العمليات الداخلية.
0.061	2.362	2.65	2.67	2.52	3.00	3.47	مقومات بُعد التعليم والنمو.
*0.018	3.201	2.36	2.70	2.52	2.96	3.10	مقومات البُعد الاجتماعي.
0.836	0.361	4.29	4.26	4.29	4.11	4.36	مقومات بُعد الولاء والانتماء.
0.427	0.974	3.22	3.07	3.41	3.54	3.50	مدى توفر خطة استراتيجية في وزارة الأشغال العامة والإسكان
*0.034	2.761	3.06	3.09	3.11	3.41	3.62	مدى توفر مقومات تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في وزارة الأشغال العامة والإسكان بمحافظات
0.487	0.869	2.63	2.84	2.88	3.01	3.00	تقييم الأداء في وزارة الأشغال العامة والإسكان بمحافظات غزة.
*0.044	2.584	3.02	3.06	3.09	3.37	3.56	جميع المجالات معا

\* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

# الفصل السادس

## النتائج والتوصيات

أولاً: المقدمة.

ثانياً: النتائج.

ثالثاً: التوصيات.

## الفصل السادس

## النتائج والتوصيات

## أولاً: المقدمة:

بناءً على الدراسة الميدانية التي تناولت مدى توفر مقومات تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في وزارة الأشغال العامة والإسكان بمحافظة غزة توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج من خلال البيانات التي تم جمعها من الاستبانة وإجراء بعض المقابلات، ومن ثم تم عرض وتفسير النتائج ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة ذات العلاقة، ثم استخلاص أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وكذلك أهم التوصيات المقترحة.

## ثانياً: النتائج:

1. أكثر من 64% من موظفي الوزارة أعمارهم أقل من 40 عاماً، وهذا يغلب فيها عنصر الشباب.
2. أكثر من 73% من موظفي الوزارة من الحاصلين على درجة البكالوريوس فأعلى.
3. أكثر من 68% من موظفي الوزارة سنوات خدمتهم أقل من 10 سنوات.
4. أكثر من 52% من موظفي الوزارة من الفئتين الأولى والثانية، وحسب قانون الخدمة المدنية من الوظائف التخصصية.
5. تقوم الوزارة بإعداد تقارير مالية بشكل دوري (73.42% من عينة الدراسة).
6. هناك وضوح في الموازنات بما يحقق الخطط التنفيذية، ولكن هذا الوضوح يحتاج لمزيد من التعزيز (61.07% من عينة الدراسة).
7. هناك تطور في نوعية الخدمات التي تقدمها الوزارة للجمهور، ولكن هذا التطور يحتاج لمزيد من التعزيز (71.58% من عينة الدراسة).

8. هناك ضعف في آليات التعرف على آراء الجمهور في الخدمات التي تقدمها الوزارة (53.42% من عينة الدراسة).
9. تعمل الوزارة على تطوير الخدمات الإدارية اللازمة وتقديم التسهيلات، ولكن هذا التطور يحتاج لمزيد من التعزيز (63.37% من عينة الدراسة).
10. هناك ضعف على تطوير مجالات البحث العلمي ودعم الأنشطة في الوزارة (52.63% من عينة الدراسة).
11. يتمتع الموظفون بخدمات تدريبية ملائمة لطبيعة عملهم في الوزارة، ولكن هذا التطور يحتاج لمزيد من التعزيز (60.26% من عينة الدراسة).
12. هناك ضعف في الوزارة على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الانضباط الإداري والاهتمام بهم وتحفيزهم (52.89% من عينة الدراسة).
13. تساهم الوزارة في بناء المجتمع الفلسطيني عن طريق إنشاء مرافق عامة (70.79% من عينة الدراسة).
14. هناك ضعف في الاهتمام الكافي بالبُعد الاجتماعي من قبل الوزارة (47.63% من عينة الدراسة).
15. الوزارة لديها طاقم يستطيع التكيف مع حالات الطوارئ (89.33% من عينة الدراسة).
16. وجود عدد من المدراء المميزين الذين يعترفون بجهود الآخرين (78.16% من عينة الدراسة).
17. يتوفر لدى الوزارة الكادر العلمي والمهني لتحقيق الأهداف الإستراتيجية التي تحددها (74.93% من عينة الدراسة).
18. تتوفر البيانات من مصادر متعددة وتعطي معنى محدد لقياس الأداء بالوزارة (64.27% من عينة الدراسة).
19. يتم إطلاع الموظفين على نتائج تقييم أدائهم إلكترونياً على صفحاتهم (65.87% من عينة الدراسة).

20. المعايير المستخدمة في تقييم الأداء ملائمة للموظفين (46.40% من عينة الدراسة).

### ثالثاً: التوصيات:

1. العمل على نشر ثقافة بطاقة قياس الأداء المتوازن بين موظفي الوزارة من خلال تقديم دورات تدريبية تشمل أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن.
2. تطوير آليات لتعزيز العمل بجميع مقومات بطاقة قياس الاداء المتوازن في الوزارة.
3. العمل على الاستفادة من الإمكانيات المتوفرة في الوزارة في تطوير الأداء من خلال رصد الميزانيات الكافية وتوجيهها نحو تنفيذ خطط الوزارة.
4. تطوير آليات للتعرف على آراء الجمهور في الخدمات التي تقدمها الوزارة.
5. تطوير آليات لحل مشاكل الجمهور بشكل سريع ومرضي.
6. العمل على تطوير الخدمات المقدمة للجمهور من خلال إدخال الوسائل التكنولوجية المختلفة.
7. العمل على تطوير الكادر البشري في الوزارة من خلال آليات التدريب والتطوير.
8. تطوير مجالات البحث العلمي في الوزارة من خلال تفعيل الإدارة العامة للأبحاث والدراسات بجميع دوائرها.
9. زيادة الاهتمام بالنواحي الاجتماعية بكل مكوناتها.
10. تطوير آليات لتحفيز الموظفين مادياً ومعنوياً مما يزيد من الرضى الوظيفي وتمكّن الوزارة من الاحتفاظ بموظفيها.
11. تطوير المعايير المستخدمة في تقييم الأداء لتلائم الموظف خاصة بالوزارة.

# المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- القرآن الكريم.
- الحديث الشريف.
- 1. أبو جزر، حمد أحمد، (2012): "مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية.
- 2. أبو شرح، جمال حسن، (2012): "مدى إمكانية تقويم أدا الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية.
- 3. أبو قمر، محمد أحمد، (2009): "تقويم أداء بنك فلسطين باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية.
- 4. إدريس، وائل محمد صبحي، والغالبي، طاهر محسن منصور، (2009): " أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- 5. الأسطل، فادي خليل، (2011): "بعنوان "بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات الإدارية - دراسة تطبيقية على المصارف الوطنية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر.
- 6. اسماعيل، محمد أحمد، (2010): موقع الالكتروني، "المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية"، زيارة الموقع بتاريخ 2013/6/9، [www.hrdiscussion.com/hr18562.html](http://www.hrdiscussion.com/hr18562.html)
- 7. بربر، كامل، (2000): "إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي"، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، مصر.
- 8. جودة، محفوظ أحمد، (2008): "تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية" (دراسة تطبيقية)، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، مج 11، ع 2، ص 273-292.
- 9. حمتو، نبيل يعقوب، (2009): "قيم الانتماء والولاء المتضمنة في منهاج التربية الوطنية للمرحلة الأساسية الدنيا في فلسطين"، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

10. الحمود، أحمد بن حماد، (1994): "تقييم الأداء الوظيفي - الطرق - المعوقات - البدائل"، مجلة الإدارة العامة، مج 34، ع 4.
11. حنا، نصر الله، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 2001، ص 169-170.
12. الخولي، هالة (2001): "استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء في قياس الأداء الاستراتيجي لمنشآت الأعمال"، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، جهاز الدراسات العليا والبحوث، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ع 57.
13. درغام، ماهر موسى، وأبو فضة، مروان محمد، (2009): "أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن (BSC) في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة: دراسة ميدانية"، مجلة الجامعة الإسلامية، مج 17، ع 2.
14. دره، عبد الباري، والصباح، زهير، (2008): "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
15. الدعيح، أحمد، (2008): "الإنتماء التنظيمي: غياب مفهوم الانتماء التنظيمي يعطل تقدم منظمات العمل النسائية في المملكة"، موقع مجلة الإقتصادية الألكترونية، مايو 2008 العدد 5339، [http://www.aleqt.com/2008/05/24/article\\_142330.html](http://www.aleqt.com/2008/05/24/article_142330.html).
16. الرفاتي، عادل جواد، (2011): "مدى قدرة المنظمات الأهلية الصحية بقطاع غزة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم الأداء التمويلي"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية.
17. زويلف، مهدي حسن (2003): إدارة الأفراد، عمان، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، ط 1.
18. السبيعي، معيوف (2009): خدمة المجتمع في البنوك الكويتية، جريدة الرؤية الكويتية، فبراير، [www.arrouiah.com](http://www.arrouiah.com).
19. سلطان، تركي (1996): هندسة التغيير - التغيير الجذري لقمة الإدارة، القاهرة، عالم الكتب.
20. السلمي، علي (1976): تقييم الأداء في إطار نظام متكامل للمعلومات، مجلة الإدارة، مجلد 9، ع 1، ص 41-44، القاهرة.

21. السوافيري، فتحي رزق سالم (2003): "تطوير النموذج المحاسبي لقياس وتقييم الأداء في الوحدات الاقتصادية الخدمية"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، مج 40، ع 2.
22. الشريف، محمد (2004): "إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد"، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة.
23. الشنواني، صلاح، (1999): "إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية (مدخل الأهداف)"، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الاسكندرية، مصر.
24. الشيشيني، حاتم محمد عبد الرؤوف (2004): "نحو إطار لقياس محددات استخدام ونجاح تبني نظام قياس الأداء المتوازن"، مجلة البحوث التجارية، مج 26، ع 1.
25. صالح، عادل حرحوش، والسالم، مؤيد سعيد (2006): "إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي"، عالم الكتب الحديث، أريد، عمان.
26. عبد الباقي ، صلاح الدين، (2002): "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر.
27. عبد الحليم، نادية راضي (2005): "دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة"، بحث منشور، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مج 21، ع 2.
28. عبد العزيز، شهيرة (2003): "إطار مقترح لاستخدام مقاييس الأداء المتوازن في المنظمات غير الحكومية بالتطبيق على الجمعيات الأهلية"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، كلية التجارة، ع 3.
29. عبد اللطيف، عبد اللطيف، وتركان، حنان، (2006): "بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء"، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، دمشق، مج 28، ع 1.
30. عبد المحسن، توفيق (1997): تقييم الأداء، القاهرة، دار النهضة العربية.

31. عبد الملك، أحمد رجب، (2006): "مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية- دراسة نظرية وتطبيقية"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة حلوان، ع (2006)، ص 81-147.
32. عليان، عبد الرحمن،(2002): "موازنة البرامج والمحاسبة عن الأداء-القواعد والتطبيق، مؤتمر تحديث نظم الموازنة والرقابة على الأداء"، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
33. العمري، هاني عبد الرحمن، (2001): "منهجية بطاقة القياس المتوازن للأداء في بناء الاستراتيجية القيادية"، مقالة علمية، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة، القاهرة، مصر.
34. العمري، هاني عبد الرحمن، (2009): "منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية"، مقالة علمية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، السعودية، الرياض، 1-4 نوفمبر.
35. عوض، فاطمة رشدي، (2009): "تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن ونظام التكاليف على أساس الأنشطة في تطوير أداء المصارف الفلسطينية-دراسة تطبيقية بنك فلسطين"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
36. الغالبي، طاهر حسن، وإدريس، وائل محمد، (2007): "الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
37. غانم، فتح الله، (2009): "بطاقة التصويب المتوازنة وإستراتيجية أسفل إلى أعلى: كأداة لتحسن الأداء"، دراسة غير منشورة، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
38. المصري، أحمد محمد، (2004): "التخطيط و المراقبة الإدارية"، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، مصر.
39. مصطفى، أحمد، (2003): "تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي"، دار الكتب، بنها.
40. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، وغربية، رمضان فهيم، (2006): "التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن"، المكتبة العصرية للتوزيع والنشر، المنصورة.

41. النمري، مجبور جابر، (2001): "التحديات التي تواجه استخدام نموذج تقييم الأداء المتوازن في الدول المتقدمة والنامية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، كلية التجارة، ع 2، ص 533-566.
42. هوانه، وليد عبد اللطيف، مارس (1998): "تقويم الأداء بين الذاتية والموضوعية"، مجلة الإدارة العامة، السعودية، ع 64.
43. الهيتمي، خالد هيثم، (2010): "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

44. Al Shaikh Ali, Mohammed N., (2007): Performance Evaluation of Palestinian Telecommunication Corporations by using Balanced Scorecard Approach, Master research unpublished, College of Commerce, Islamic University- Gaza, Palestine.
45. Arveson, Paul, (2007): "The Balanced Scorecard for Port Authorities", [www.BalancedScorecard.org](http://www.BalancedScorecard.org), Retrieved, June 2013.
46. B Ramesh, 2010: "Importance of Balanced scorecard for Growth of SME Sector", Management Accountant. Vol. 45, No. 5.
47. Beard, F. D. (2009): "Successful Applications of the Balanced Scorecard in Higher Education", Journal of Education for Business, Vol.84, No.5, p.276.
48. Kald, M. and Nilsson, F. (2000): "Performance measurement at Nordic companies", European Management Journal, Vol.18, No1, pp.113-147.
49. Kaplan, Robert S. and Atkinson Anthony A. (1998):" Advanced Management Accounting", (3 ed.), New Jersey: Printice Hall.
50. Kaplan, S. Robert and Norton, David P., ( 1996). The Balanced Scorecard Translating strategy in Action, Harvard business review.
51. Kaplan, S. Robert and Norton, David P., (1992): "The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance", Harvard Business Review, January-February.
52. Nair, M. (2004): "Essentials of Balanced Scorecard", John Wiley and Sons. Inc., Hoboken, New Jersey. Published simultaneously in Canada.

53. Niven, Paul R., (2006). Balanced Scorecard step by step, John Wiley and Sons, Inc., Hoboken, New Jersey. Published Imultaneously in Canada.
54. Tejedor, J.P. and Elola, L.N. and Tejedor, A.C. (2008): "The application of neural networks in the study of the influence of temporality on strategy map indicators in a Spanish hospital", Total Quality Management, Vol.19, No.6, p.643.
55. Tohidi, Hamid, (2010): "Using Balanced Scorecard In Educational Organizations ". Procedia- Social and Sciences Behavioral, Vol. 2, No.2.
56. Wiersma, Eelke, 2009: "For Which Purposes Managers Use Balanced Scorecards?: An Empirical Study", Management Accounting Research, Vol. 20, No. 4.

الملاحق

الملاحق

ملحق رقم (1)

قائمة محكمي الاستبانة

م	الاسم	الصفة
1.	أ.د. يوسف عاشور	محاضر بالجامعة الإسلامية - غزة
2.	د.سمير صافي	محاضر بالجامعة الإسلامية - غزة
3.	د.حمدي زعرب	محاضر بالجامعة الإسلامية - غزة
4.	د.علاء الدين السيد	محاضر بجامعة الأقصى - غزة ومدير بوزارة العمل
5.	د.محمد صادق	محاضر بجامعة الأقصى - غزة
6.	م. شادي مطر	موظف بالوزارة - ماجستير إدارة أعمال



أولاً: المعلومات عامة:

1. الجنس:

( ) ذكر ( ) انثى

2. العمر:

( ) أقل من 30 سنة ( ) 30 - أقل من 40 سنة ( ) 40 - أقل من 50 سنة ( ) 50 سنة فأكثر

3. الدرجة العلمية:

( ) ثانوية عامة أو أقل ( ) دبلوم متوسط ( ) بكالوريوس ( ) دراسات عليا

4. الخدمة بالوزارة:

( ) أقل من 5 سنوات ( ) 5- أقل من 10 سنوات ( ) 10 سنوات فأكثر

الفئة الوظيفية:

( ) الفئة العليا ( ) الفئة الأولى ( ) الفئة الثانية ( ) الفئة الثالثة ( ) أخرى —

ثانياً: مدى توفر مقومات تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في وزارة الأشغال العامة والإسكان

بمحافظة غزة:

م	فقرات الاستبانة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>المحور الأول: مدى توفر مقومات البُعد المالي (الكفاءة المالية):</b>						
1.	يتم استغلال الموارد المالية والإمكانات المتاحة بشكل يؤدي إلى تطوير الأداء بالوزارة.					
2.	يتم العمل على توفير مصادر تمويل تؤدي إلى تحسين الإيرادات بالوزارة وتطورها.					
3.	تعمل الوزارة على زيادة البرامج والخدمات المتنوعة.					
4.	هناك وضوح في الموازنات المالية بما يحقق الخطط التنفيذية.					

## الملاحق

م	فقرات الاستبانة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5.	هناك دقة في نظم ضبط المصروفات.					
6.	تقوم الوزارة بإعداد تقارير مالية بشكل دوري.					
<b>المحور الثاني: مدى توفر مقومات بُعد العملاء (المواطنين):</b>						
1.	تعمل الوزارة على تحقيق درجة الرضا للجمهور.					
2.	تسعى الوزارة للتعرف على آراء الجمهور في أداء الوزارة.					
3.	تولي الوزارة الاهتمام الكافي بمتطلبات وحاجات الجمهور.					
4.	تسعى الوزارة إلى تقديم أفضل الخدمات للجمهور باستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة.					
5.	تستجيب الوزارة لشكاوى الجمهور، ويتم معالجة الخلل في وقت قصير.					
6.	تعمل الوزارة على تطوير نوعية الخدمات المقدمة للجمهور.					
7.	يوجد مستوى مقبول من رضا الجمهور عن الخدمات المقدمة من الوزارة.					
<b>المحور الثالث: مدى توفر مقومات بُعد العمليات الداخلية:</b>						
1.	تعمل الوزارة على توفير احتياجات ومتطلبات الموظفين.					
2.	تعمل الوزارة على تطوير مجالات البحث العلمي ودعم الأنشطة.					
3.	تعمل الوزارة على تطوير أسلوب ونوعية الخدمات المقدمة باستمرار.					
4.	تعمل الوزارة على تطوير الخدمات الإدارية اللازمة وتقديم التسهيلات.					
5.	تعمل الوزارة على عقد الدورات التدريبية لتنمية قدرات الموظفين.					
6.	يتم استخدام الموارد الحالية بأقصى طاقة ممكنة.					
<b>المحور الرابع: مدى توفر مقومات بُعد التعليم والنمو:</b>						
1.	تقدم الوزارة برامج تدريبية كافية وملائمة للموظفين.					
2.	تهتم الوزارة بتدريب الموظفين لتطوير قدراتهم كل حسب حاجته أو حسب حاجة الوزارة.					

## الملاحق

م	فقرات الاستبانة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
3.	يتمتع الموظفون بخدمات تدريبية ملائمة لطبيعة عملهم في الوزارة.					
4.	يهتم مقياس رضا الموظف المستخدم في الوزارة، بتلبية حاجاته بما يناسب قدراته ومؤهلاته.					
5.	تحرص الوزارة على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الانضباط الإداري والاهتمام بهم وتحفيزهم.					
6.	تعمل الوزارة على تطوير المهارات والقدرات الحالية للوصول إلى المستوى المطلوب.					
<b>المحور الخامس: مدى توفر مقومات البعد الاجتماعي:</b>						
1.	تساهم الوزارة في بناء المجتمع الفلسطيني عن طريق إنشاء مرافق عامة.					
2.	تساهم الوزارة في إيجاد فرص عمل والمساهمة في الحد من مشكلة البطالة.					
3.	تقدم الوزارة الدعم للأنشطة الثقافية والعلمية والأعياد من خلال رعاية المهرجانات والمناسبات.					
4.	تشارك الوزارة في المناسبات الاجتماعية للموظفين.					
5.	تشارك الوزارة الموظفين في الأعياد والمناسبات الدينية.					
6.	تشارك الوزارة الموظفين في حلّ مشاكلهم الاجتماعية.					
7.	تقدم الوزارة الهدايا العينية للموظفين في الأعياد والمناسبات الدينية.					
<b>المحور السادس: مدى توفر مقومات بُعد الولاء والانتماء:</b>						
1.	يتميز أدائك بالوزارة بالجودة والإتقان.					
2.	تعمل وباستمرار على تنفيذ التعليمات بدقة.					
3.	يعترف مسؤولك بالتميز في عملك.					
4.	لديك القدرة على العمل والتكيف مع الحالات الطارئة.					
5.	لديك القدرة على القيام بأعمال إضافية أخرى.					
6.	تحرص على تحسين أدائك بشكل مستمر.					

## الملاحق

م	فقرات الاستبانة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
7.	تتعامل مع زملائك بروح الفريق.					
<b>المحور السابع: مدى توفر خطة استراتيجية في وزارة الأشغال العامة والإسكان بمحافظة غزة:</b>						
1.	لدى الوزارة استراتيجية واضحة المعالم لما تنوي الوزارة تحقيقه.					
2.	الأهداف الاستراتيجية بالوزارة قابلة للتطوير.					
3.	يتوفر لدى الوزارة الكادر العلمي والمهني لتحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تحددها.					
4.	تتوفر البيانات من مصادر متعددة وتعطي معنى محدد لقياس الأداء بالوزارة.					
5.	يتوفر لدى الوزارة نظام إداري قادر على الاتصال بسهولة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.					
6.	تستخدم الوزارة نظام تقييم محوسب للقيام بعملها بالشكل المطلوب.					

### ثالثاً: تقييم الأداء في وزارة الأشغال العامة والإسكان بمحافظة غزة:

م	فقرات الاستبانة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	يساعد تقييم الأداء المطبق بالوزارة على رفع كفاءة أداء الموظفين.					
2.	يتم إطلاع العاملين على نتائج تقييم أداءهم.					
3.	يساعد تقييم الأداء المطبق بالوزارة على التعرف أوجه القوة والضعف في أداء الموظفين.					
4.	يساعد تقييم الأداء المطبق بالوزارة على تطوير البرامج التدريبية لتنمية المهارات.					
5.	المعايير المستخدمة في تقييم الأداء ملائمة للموظفين.					

شكراً لكم على حسن تعاونكم