

واقع الأداء المؤسسي في هيئة التقاعد الفلسطينية
من وجهة نظر موظفيها

د. محمد محمد عمرو

أستاذ مساعد/ جامعة القدس المفتوحة/ فلسطين

أ. أسماء محمود الخطيب

باحثة / هيئة التقاعد الفلسطينية/ فلسطين

(تاريخ الاستلام 2023/02/04، تاريخ القبول 2023/03/23)

**The Reality Of The Organizational Performance in
The Palestinian Pension Agency
Point of View of its Employees**

Dr. Muhammad Muhammad Amro

Assistant- professor/ AL- Quds Open University/ Palestine

Mr. Asma' Mahmoud Al-Khatib

Researcher Palestinian Pension Agency/ Palestine

(Received 04/02/2023, Accepted 23/03/2023)



د. محمد عمرو - E-mail address: mamro@gou.edu

أ. أسماء الخطيب - E-mail address: asmaakatib2015@gmail.com

واقع الأداء المؤسسي في هيئة التقاعد الفلسطينية من وجهة نظر موظفيها

الملخص:

هدفت الدراسة إلى تحديد واقع الأداء المؤسسي في هيئة التقاعد الفلسطينية، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، اعتمد الباحثان على الاستبانة لجمع البيانات، اشتمل مجتمع الدراسة على جميع العاملين في هيئة التقاعد الفلسطينية بفروعها الثلاثة في مدينة رام الله والخليل وغزة والبالغ عددهم 130، حيث أُجريت مسح شامل لهم جميعاً، وبلغ عدد الاستبانات المستردة 119 استبانة، بذلك تكون نسبة الاسترداد 92% تقريباً، توصلت الدراسة إلى أن الأداء المؤسسي لدى هيئة التقاعد بكافة محاورها وفق بطاقة الأداء المتوازن بمستوى متوسط وبوزن نسبي 62%، ذلك وفق إجابات المبحوثين، وكان من أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة أن تتبنى الإدارة العليا بهيئة التقاعد فلسفات إدارية حديثة، لتعظيم استغلال الموارد المتاحة بشكل أكثر كفاءة وأكثر فاعلية، كفلسفة إدارة الجودة الشاملة، أو أحد نماذج التميز المستخدمة عالمياً من خلال التزام الإدارة العليا، وإشراك الموظفين والعمل على وضع وتطوير مؤشرات أداء بالمشاركة مع أصحاب المصالح المختلفين، وشركاء الهيئة بتقديم خدماتها الحيوية، والعمل على تطوير أنظمة وإجراءات حديثة تعزز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، بما يتوافق واستراتيجية الهيئة وبشكل أكثر كفاءة وأكثر فاعلية.

الكلمات المفتاحية: مقاييس الأداء، الأداء المؤسسي، بطاقة الأداء المتوازن، هيئة التقاعد الفلسطينية.

Abstract:

This study aims to determine the reality of the Organizational Performance in the Palestinian pension agency. The researchers use the descriptive correlative method. The researchers rely on a questionnaire to collect data. The study population includes all employees of the Palestinian Pension Agency in its three branches in the cities of Ramallah, Hebron and Gaza, where the total number of the employees is 130. A comprehensive survey was conducted for all of them, 130 questionnaires were distributed and the number of the retrieved questionnaires reached 119, thus questionnaires retrieval rate was 92%. The most important study outcomes are that the Organizational Performance in the Palestinian pension agency in all its aspects according to the balanced scorecard are at an average level. According to employees' answers, one of the most important recommendations is that the senior management should adopt modern management philosophies to maximize the use of available resources in more efficient and effective manner, such as the philosophy of total quality management, or one of the models of excellence, used globally in line with the organization's strategy.

Keywords: Performance Metrics, Institutional Performance, Balanced Scorecard, Palestinian Pension.

المقدمة

الأداء هو النتائج التي تعبر عن مدى فاعلية المؤسسة بتقديم خدماتها وتحقيق أهدافها، وضمان بقائها واستمراريتها، وتحدد منظمات الاعمال أسسا ومعايير لتقييم استراتيجياتها وخطتها التنموية وتنفيذها، وذلك لقياس مدى مطابقتها أدائها الفعلي مع رؤاها وأهدافها الاستراتيجية، ويقع على عاتق هيئة التقاعد الفلسطينية كمؤسسة أعمال عامة، مسؤولية تنمية وطنية على درجة عظيمة من الأهمية، وهي تنفيذ المهام التي أوكلتها الدولة اليها، حيث تقدم الخدمات المسندة اليها، بما يوائم التشريعات والقوانين والقرارات، ويلبي الاحتياجات المتغيرة لجمهور المستفيدين، وبالضرورة بما يمكن الهيئة من أداء مهامها وتحسين انتاجيتها كما ونوعا بكفاءة وفاعلية، خاصة في الأبعاد؛ (المالية، المستفيدين، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو)، كل ذلك ضمن حدود استراتيجيات الدولة وسياساتها وإمكاناتها، مع اتخاذ الإجراءات اللازمة التي تضمن بقاء الهيئة وتطورها واستمراريتها، لا سيما في ظل محدودية الموارد وتعاضم التحديات الكثيرة والمتغيرة التي يواجهها العالم عموما وفلسطين خصوصا.

وحيث أنّ الأداء المؤسسي هو محصلة لأداء الأفراد والوحدات التنظيمية ولتأثير البيئة عليهما (كامل، 2018)، ومدى الارتقاء بالأداء المؤسسي يعني مدى نجاح المنظمة في تحقيقها لأهدافها، وعليه فإنّ المنظمات التي تسعى للنجاح تكون دائمة السعي لتوظيف جميع مواردها للوصول لأعلى مستوى ممكن من الأداء المؤسسي، ومن أهم مقاييس الأداء المؤسسي مقياس بطاقة الأداء المتوازن، فهي تقنية حديثة تعتمد على المنظمات الحديثة لإدارة أدائها (Besterfeld et al، 2015)، وتستخدمها منظمات الأعمال التي تسعى للتميز، وقد ثبت قدرة بطاقة الأداء المتوازن على إظهار واقع الأداء الحقيقي، وفقا للكثير من الدراسات التي أجريت على مستوى الكثير من دول العالم.

وبما أنّ هيئة التقاعد الفلسطينية تسعى لتحقيق رسالة إنسانية سامية ورؤية واعدة تهدف لبناء مظلة اجتماعية تحمي المجتمع من الفقر، وتسهم في دفع عجلة التنمية إلى الأمام، فبات لزاما عليها اختيار المدخل الإداري الأنسب لتحسين أدائها المؤسسي، والحفاظ على بقائها واستمراريتها كمؤسسة وطنية، تتحمل مسؤولية عظيمة في حماية الفئات الأكثر ضعفا في المجتمع، وتأمين حياة كريمة لهم،

ضمن ظروف اقتصادية وسياسة غاية في الصعوبة محليا وعالميا، وعليه فإنّ هذه الدراسة تسعى لمعرفة واقع الأداء المؤسسي في هيئة التقاعد الفلسطينية، ولتتمكن الهيئة من إجراء ما يلزم من تحسين وتطوير من شأنه الارتقاء بالأداء المؤسسي للهيئة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

إنّ منظمات الأعمال لكلا القطاعين الخاص والعام، تسعى جاهدة من أجل تعزيز مكانتها وفرصها في تحقيق الأهداف المرسومة لها، من أجل تحسين أدائها وتمكين حاضرها وتحقيق التطور والاستمرارية الذي تطمح له جميع منظمات الأعمال، ونظرا لعظم الدور الذي تقوم به هيئة التقاعد على مستوى الدولة والمجتمع، فقد أصبحت محط أنظار الجميع من رئاسة وحكومة وشعب، فالجميع يتطلع بكل ثقة وأمل إلى هيئة تقاعد قادرة على تحقيق النجاح والاستمرارية، كون أنّ الهيئة تقوم بتقديم خدماتها إلى 214681 مستفيداً، منهم 147574 مشتركاً، و67107 منتقلاً، وفق (التقرير السنوي لهيئة التقاعد الفلسطينية لعام 2021 ص 33).

وحيث إنّ هيئة التقاعد مؤسسة محورية تمثل مظلة هامة من مظلات الضمان الاجتماعي في فلسطين، ومسؤولة عن الأمن الاجتماعي والاقتصادي لعشرات الاف الأسر الفلسطينية، والذين يندرجون بغالبيتهم ضمن فئتي كبار السن والأطفال، ونظرا لتردي الأوضاع الاقتصادية وطنيا وعالميا، وقد وجدت الهيئة نفسها أمام تحدٍ حقيقي في مجال البقاء والاستمرارية، وعليه فقد بات لزاما على هيئة التقاعد الفلسطينية أن تعمل على تحقيق الاستفادة القصوى من مواردها، وإدارتها بما يحقق أداء مؤسسيا متميزا.

وقد أشار التقرير السنوي لهيئة التقاعد الفلسطينية (2021) الى أنّ "الهيئة تعاني من عدم انتظام تسلم إيرادات الصناديق التقاعدية الناتجة عن اشتراكات المنتفعين من الموظفين، سواء في الحكومة أو البلديات، وأن وزارة المالية لا تقوم بتحويل الاشتراكات بشكل كامل للصناديق التقاعدية، وأن استمرار عدم توريد الاشتراكات يؤدي الى استمرار استنزاف ما تبقى من أموال الصناديق، الأمر الذي يشكل تهديدا مستمرا للاستثمارات وضياع فرص استثمار وتنمية الصناديق التقاعدية، مما يقلل من ديمومة الأنظمة وقدرتها على صرف الالتزامات المالية مستقبلا"، كما أشار التقرير ذاته الى أنّ المتأخرات المتركمة على وزارة المالية تجاه هيئة التقاعد

واقع الأداء المؤسسي في هيئة التقاعد الفلسطينية من وجهة نظر موظفيها

الأداء والرقابة، كما أن هذه الدراسة تقدم معلومات هامة تعزز قدرات هيئة التقاعد الفلسطينية للبقاء والاستمرارية.

محددات الدراسة:

زمانية: عام 2022

مكانية: هيئة التقاعد الفلسطينية بكافة فروعها في الضفة الغربية وقطاع غزة في فلسطين.

بشرية: الموظفون كافة في هيئة التقاعد الفلسطينية.

موضوعية: التعرف على واقع الأداء المؤسسي في هيئة التقاعد الفلسطينية.

المصطلحات:

الأداء المؤسسي: تعني قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بطريقة كفؤة وفعالة (Daft، 2016).

بطاقة الأداء المتوازن:

هي نظام رقابة إدارية شامل يوازن بين المقاييس المالية التقليدية والمقاييس التشغيلية المتعلقة بعوامل النجاح الحاسمة للمؤسسة، للأبعاد الأربعة التي تتضمنها البطاقة (Daft، 2021)

هيئة التقاعد الفلسطينية: هيئة التقاعد هي مؤسسة حكومية غير وزارية، مكتسبة صفة الهيئة المستقلة؛ حيث تتمتع بالشخصية الاعتبارية والاستقلال المالي والإداري، كما أنها تتمتع كهيئة بالإعفاءات والتسهيلات الممنوحة للوزارات والدوائر الحكومية (قانون التقاعد العام رقم 7 لسنة 2005).

الإطار النظري:

الأداء المؤسسي:

المؤسسة هي كيان اجتماعي موجه نحو هدف، تم تصميمها على أنها أنظمة أنشطة منظمة ومنسقة بشكل متعمد، وهي مرتبطة بالبيئة الخارجية (Daft، 2021)، والأداء المؤسسي كما عرفه كامل (2018)؛ بأنه محصلة لأداء الأفراد والوحدات التنظيمية ولتأثير البيئة عليهما، أما فيما يتعلق بمفهوم تقييم الأداء المؤسسي: فهي عملية تحديد ومراقبة وقياس وتطوير الأداء البشري في المنظمة. كما عرفه (Scheider & Carrol، 1982)، وفيما يتعلق بمفهوم تقييم الأداء المؤسسي فهي مجموعة الإجراءات التي يقوم بها المعنيون، بهدف تحديد نقاط القوة والضعف في أداء المؤسسة، والنقاط التي تحتاج إلى تطوير في ضوء معايير محددة بغرض تحسين الأداء (كامل، 2018).

الفلسطينية بلغت 11.28 مليار شيكل، ما يعتبر مؤشر واضح على تدرى الحالة الاقتصادية.

مما يؤكد على ضرورة دراسة واقع الأداء في هيئة التقاعد الفلسطينية، وعليه فقد اختار الباحثان هذه الدراسة للتعرف على واقع الأداء المؤسسي في هيئة التقاعد، لتتمكن الهيئة من معرفة جوانب القوة وجوانب القصور، وكيفية الاستفادة القصوى من مواردها لمعالجتها والارتقاء بالأداء المؤسسي بجميع أبعاده، وعليه فإن مشكلة الدراسة تتلخص في التساؤل الرئيسي التالي: ما واقع الأداء المؤسسي في هيئة التقاعد الفلسطينية؟

وينبثق منه الأسئلة الفرعية التالية:

- ما واقع الأداء المؤسسي في هيئة التقاعد الفلسطينية فيما يتعلق بالبعد المالي؟

- ما واقع الأداء المؤسسي في هيئة التقاعد الفلسطينية فيما يتعلق ببعد التعلم والنمو؟

- ما واقع الأداء المؤسسي في هيئة التقاعد الفلسطينية فيما يتعلق ببعد المستفيدين؟

- ما واقع الأداء المؤسسي في هيئة التقاعد الفلسطينية فيما يتعلق ببعد العمليات الداخلية؟

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة الى تحديد واقع الأداء في هيئة التقاعد الفلسطينية، وتقديم توصيات واقتراحات لتحسين وتطوير الأداء في الهيئة.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أنها تطرح موضوعا غاية في الأهمية، وهو واقع الأداء المؤسسي في هيئة التقاعد الفلسطينية، فقد تعرضت الدراسة لمفهوم إداري حديث، وفكر إداري متميز، غاية في الأهمية والحيوية، من الناحيتين العلمية والعملية، فمن الناحية العملية فقد تناولت الدراسة مؤسسة محورية، تمثل مظلة هامة من مظلات الضمان الاجتماعي الفلسطيني، ومسؤولة عن الأمن الاجتماعي والاقتصادي لشريحة واسعة من المجتمع الفلسطيني، يندرج غالبيتهم ضمن فئتي كبار السن والأطفال.

أما من الناحية العلمية فقد قدمت الدراسة لهيئة التقاعد الفلسطينية صورة دقيقة وعميقة عن واقع الأداء المؤسسي لديها، حيث تم استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن التي تتناسب وطبيعة عمل هيئة التقاعد، كما أنها تساهم في تحسين وتطوير أدوات قياس

تشكيل الموظفين على شكل فرق ومجموعات فاعلة (Daft، 2016).

ثانياً: الكفاءة: مفهوم يتعلق بالأعمال الداخلية للمنظمة، وهي مقدار المواد المستخدمة لتحقيق أهداف المنظمة، وتقوم على أساس كمية المواد الخام والمال والموظفين اللازمين لإنتاج مستوى معين من الإنتاج (Daft، 2021)، ويمكن تعريفها بأنها كمية الموارد المستخدمة لإنتاج وحدة من المخرجات (Daft، 2021)، كما أنّ الكفاءة تعني الوصول إلى الأهداف الموضوعية مع وجود تحسينات في المدخلات، وتعكس مدى نجاح الإدارة في استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة لإنتاج مخرجاتها من المنتجات، بمعنى قيمة المستخدم إلى المخطط (جودة، 2018).

يمكن قياس الكفاءة كنسبة من المدخلات إلى المخرجات، والمنظمة التي تحقق إنتاج معين بموارد أقل من غيرها يمكن وصفها بأنها أكثر كفاءة (Daft، 2021)، وقد اعتبر كايزن أن تحسين الكفاءة هي مسؤولية كل من في المنظمة من خلال تدريب الموظفين وتمكينهم وإشراكهم في التخطيط وصنع القرارات من خلال آرائهم ومقترحاتهم التطويرية الفاعلية الهادفة؛ لتقليل الهدر من أخطاء وإجراءات ليس لها قيمة، واستخدام الموارد في تحسين الإنتاجية (مسعودة، 2018).

ثالثاً: الفاعلية: وهي مصطلح أوسع وتعني درجة تحقيق المنظمة لأهدافها (Daft، 2021)، كما تعد الدرجة التي تحقق بها المنظمة هدفاً معلناً، أو أن تنجح في تحقيق ما تحاول القيام به، أو توفير منتج، أو خدمة يقدرها العملاء" (Daft، 2016)، ويوجد ثلاث مستويات للفاعلية، وهي: الفعالية الإدارية، فاعلية المجموعة، فاعلية المنظمة (جودة، 2018).

ولكي تكون المنظمة فاعلة يلزمها أهدافاً واضحة ومحددة واستراتيجية مناسبة لتحقيق الأهداف، وتعتبر التكنولوجيا من أدوات تحسين الكفاءة والفاعلية، كما أن تحقيق الفاعلية يلزمها تحقيق التوازن بين أهداف الأطراف المتعددة؛ الإدارة التنفيذية، والمستفيدون الخارجيون والداخليون، وأصحاب المصالح الداخليين والخارجيين للمنظمة، أما المديرون فيعملون على الموازنة بعناية بين الأهداف والسعي لتحقيق الفاعلية، وفيما يتعلق بقياس الفاعلية فإن الطريقة الأكثر شيوعاً لقياس الفاعلية هي تحديد الأهداف وقياس مدى تقدم المنظمة نحو تحقيقها، ويمكن استخدام مدخل أصحاب المصالح كمدخل بديل لقياس الفاعلية (Daft، 2016)، وقد حدد Daft

مقاييس الأداء المؤسسي: وفق المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة فإن معيار الأداء الاستراتيجي والتشغيلي، يركز على النتائج المرتبطة بأداء المنظمة من حيث القدرة على تحقيق الغاية والاستراتيجية، وبناء قيمة مستدامة، والملائمة المستقبلية، عليه فإن المؤسسة المتفوقة تقوم بما يلي:

استخدام المؤشرات المالية وغير المالية لقياس الأداء الاستراتيجي والتشغيلي، وفهم الروابط بين انطباعات المعنيين الرئيسيين والأداء الفعلي، والقدرة على التنبؤ بدرجة عالية من اليقين بكيفية تطور الأداء في المستقبل، تأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية للمعنيين الرئيسيين عند تحديد المؤشرات الملائمة للأهداف الإستراتيجية والتشغيلية، تفهم بشكل واضح الأسباب الحقيقية المؤثرة على الأداء، وتستخدم النتائج المحققة للبقاء على علم وإطلاع، التأثير على التوجه والتنفيذ، استخدام النتائج المحققة حالياً للتنبؤ بالأداء المستقبلي بدرجة عالية من اليقين.

ويمكن أن تشمل مؤشرات الأداء الاستراتيجي والتشغيلي، المؤشرات التالية: الإنجازات في تحقيق غاية المنظمة وبناء قيمة مستدامة، الأداء المالي للمنظمة، تحقيق توقعات المعنيين الرئيسيين، تحقيق الأهداف الاستراتيجية، إنجازات قيادة الأداء، إنجازات قيادة التحول، مقاييس التوقعات المستقبلية (Iso-tec، 2020).

أبعاد الأداء الرئيسية:

صنف جودة (2018، ص224) أبعاد الأداء الرئيسية إلى أربعة أبعاد وهي: (الإنتاجية، الكفاءة، الفاعلية، جودة الأداء)، وفيما يلي شرح توضيحي للأبعاد الأربعة كما يلي:

أولاً: الإنتاجية: هي العلاقة بين المخرجات والمدخلات في أية عملية، وتشمل الإنتاجية الكلية والإنتاجية الجزئية (جودة، 2018)، والجودة والإنتاجية تعдан مفتاح المنافسة في السوق المحلي والعالمى للمنظمات، ما يعني أن الإنتاجية لها علاقة مباشرة بالحصّة السوقية، وبالتالي النجاح والاستمرار للمنظمات، ما يعني ضرورة اهتمام المنظمات بتحسين الجودة والإنتاجية بشكل مترام ومستمر (Goetsch and Davis، 2016).

كما أنه يوجد العديد من أساليب تحسين الإنتاجية، حيث أوضح دافت أنه يوجد ثلاثة أساليب رئيسية تسهم في تحسين الإنتاجية، وهي: استخدام الإدارة العملية كوسيلة لتحسين الكفاءة والعملية الإنتاجية، استخدام تكنولوجيا المعلومات لزيادة وتحسين الإنتاجية،

(2021) أربع مداخل رئيسية لقياس فاعلية المنظمات من جوانب متعددة، وهي: مدخل الأهداف، مدخل قائم على الموارد، مدخل العمليات الداخلية، وأخيراً مدخل المكونات الاستراتيجية، ولكل من هذه المداخل مؤشرات كمية ونوعية، ملموسة وغير ملموسة.

يمكن للكفاءة والفعالية أن تجتمعا في نفس المنظمة، حيث إن مسؤولية المدير تنسيق الموارد بطريقة ذات كفاءة وفعالية لتحقيق أهداف المنظمة، ما يعني أنه يقع على عاتقه الموازنة بينهما (Daft, 2016). كما يرى Daft (2021) أن الكفاءة على أهميتها إلا أن الفاعلية أكثر أهمية، كون أن الكفاءة قد تؤدي في بعض الأحيان إلى الفاعلية، ولكن في بعض الأحيان قد تخفض من الفاعلية إن تم إنتاج المنتج الغير مطلوب، أو تخفيض التكلفة لدرجة تؤثر على الفاعلية.

رابعا: الجودة: عرفها Crosby (1980)؛ بأنها المطابقة للمتطلبات وللمواصفات، وقد أكد Besterfeild et all (2015) أنه يمكن تطوير الجودة وبالتالي الأداء من خلال العديد من الوسائل، منها: الالتزام بمبادئ التميز، إرضاء توقعات جميع المستفيدين، تطوير وتسويق تكنولوجيا الإنتاج، الاستفادة من جميع الموارد بشكل منتج، التحسين المستمر للعمليات والمنتجات، توليد قيمة مستدامة للمستفيدين والموظفين والموردين والمستثمرين، خلق بيئة من الثقة والاحترام والانفتاح والنزاهة. كما أكد أن ضمان جودة الخدمة يلزمها تواصل فاعل عبر المنظمة، واختيار موظفي الخطوط الأمامية أو الإدارة العليا بعناية، وأن يكونوا مدربين تدريباً جيداً كونهم يمثلون المنظمة أمام أصحاب المصالح.

كما أن رائد الجودة ديليو قال أن ديمينغ أشار إلى أن الجودة يجب أن تحدد من وجهة نظر أصحاب المصالح، وهم المستفيدين والموظفون والمنظمة، وأنه يجب أن تتشابه وجهات نظرهم حول الجودة (Goetsch and Davis, 2016)، وقد أكد Besterfeild et all (2015) على أهمية سياسات الجودة، وأنها تعتبر دليل لكل فرد في المنظمة حول كيف عليهم أن يقدموا الخدمات للمستفيدين.

بطاقة الأداء المتوازن:

بطاقة الأداء المتوازن تقنية حديثة تعتمد على المنظمات الحديثة لإدارة أدائها (Besterfeild et all, 2015)، وتستخدمها منظمات الأعمال التي تسعى إلى أن تكون مميزة، كون البطاقة تساهم بشكل فعال في رفع وزيادة كفاءة وإنتاجية المنظمات وبالتالي أدائها، ونظراً

لأهميتها فقد حازت على العديد من التعريفات، التي وضعها علماء وأساتذة علم الإدارة، ومنها: تعريف Kaplan & Robert (2010) اللذان عرفها على أنها نظام يزود المنظمة بمقاييس وأهداف استراتيجية، تعطي الإدارة القدرة على إدارة جميع أشكال الأداء المنظمي، وتوازن بين المقاييس المالية وغير المالية بوصفها محركات للأداء المستقبلي للمنظمة، وتقيس أداء المنظمة من أربعة محاور: المالية التقليدية، مع مقاييس خدمات المستفيدين، وعمليات الأعمال الداخلية، وقدرة المنظمة على التعلم والنمو، لكن الارتباط بين تلك المحاور يشتق من رؤية المنظمة واستراتيجيتها وأهدافها.

وهي تجمع بين المقاييس المالية ومع المقاييس التشغيلية مع مقاييس المستفيدين ومقاييس العمليات الداخلية، والابتكار في المنظمة وتحسين أنشطتها. (Wheelen et all, 2018)، أما أبو ماضي (2018) فقد عرفها على أنها نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنظمة على ترجمة رؤيتها، واستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف، والقياسات المترابطة، وذلك من خلال الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن. أما فيما يتعلق بالأمور التي يتوجب مراعاتها عند استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء، فقد أوضحنا بن بلخير وزمبو (2018) أنه يتوجب على المنظمة مراقبة البعد المالي والبعد غير المالي بشكل مستمر، ومراعاة الموازنة مع البعد الاستراتيجي بحيث يُربط التحكم التشغيلي قصير المدى مع الرؤية الاستراتيجية طويلة الأجل للمنظمة، كما يجب مراعاة البعد الزمني من حيث الماضي والحاضر والمستقبل، وأيضاً البعد البيئي بطريقة الداخلي والخارجي.

وفيما يتعلق بأهمية بطاقة الأداء المتوازن، فقد أشار العديد من العلماء إلى أهمية بطاقة الأداء المتوازن، حيث أوضحوا أن أهمية بطاقة الأداء المتوازن تكمن في العديد من الأمور الهامة، فقد أوضح Besterfeild et all (2015) أن بطاقة الأداء المتوازن ليست مجرد نظام قياس، ولكنها نظام إدارة يمكن المنظمات من توضيح رؤيتهم واستراتيجيتهم وترجمتها إلى أفعال، حيث إن التدابير المالية تحكي قصة الماضي، وأصحاب المصالح اهتمامهم الأكبر ينصب على المستقبل، والقدرات طويلة الأجل وكيفية تحقيق الأهداف، وأن بطاقة الأداء المتوازن توفر آلية لتحقيق التغذية الراجعة حول الأعمال الداخلية والمخرجات الخارجية، وأنها وسيلة لتحويل الرؤية والأهداف إلى استراتيجية وأهداف قابلة للقياس.

أما Daft (2021) فقد أوضح أن بطاقة الأداء المتوازن تعتبر أداة فعالة لإدارة وتحسين الأداء على المستوى القصير والطويل، ذلك إذا كان مرتبطاً بشكل واضح مع الأهداف الاستراتيجية والأهداف التنظيمية المحددة، كما يحدد المديرون مؤشرات الأداء الرئيسية لأبعاد البطاقة الأربعة، فعلى الجانب المالي يمكن اعتماد مقاييس صافي الدخل والعائد على الاستثمار، أما من جانب خدمات المستفيدين؛ فيمكن قياس كيفية رؤية المستفيدين للمنظمة، ورضا المستفيدين والاحتفاظ بهم، أما العمليات الداخلية يمكن اعتماد مؤشرات إحصائية تتعلق بمدى تلبية الطلبات أو تكلفة الطلب أو فترة تنفيذ الطلب، أما فيما يتعلق بالنمو والتعلم فيلزمها مقاييس توضح مدى إمكانية المنظمة للتعلم، والتركيز على جودة الموارد ورأس المال البشري.

وقد تطرق حسين (2019) إلى أنه يوجد أبعاد رئيسية تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن، وهي البعد المالي وبعد المستفيدين وبعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو، وهذه الأبعاد تشكل الأساس في ترجمة استراتيجية المنظمة، وكل بعد من هذه الأبعاد ينقسم إلى أربعة محاور رئيسية تتمثل في: الأهداف المراد بلوغها، مؤشرات قابلة للقياس الكمي لقياس مدى التقدم في تحقيق الأهداف، الغايات أو القيم المستهدفة، والتي يعبر عنها عادة بالقيم الرقمية، أخيراً المبادرات والتي تعني البرامج والمشاريع التشغيلية الواجب تنفيذها من أجل تحقيق الأهداف.

وفيما يلي معلومات أكثر تفصيلاً عن الأبعاد الأربعة وفق الآتي:

أولاً: البعد المالي:

هو البعد الذي يعنى في تحديد مدى تحقيق الأهداف ذات الطابع المالي في المنظمة، والتي تمكن من تحقيق هامش أمان لمواجهة المستقبل والتصدى للمخاطر والصعوبات المالية. وعليه فإن البعد المالي يحدد الأداء المالي المتوقع من الاستراتيجية، والتي تُنفذ كغاية نهائية للأهداف والمقاييس الأخرى لبطاقة الأداء المتوازن. (بن بلخير وزمبو، 2018)

Norton & Kaplan (2010) أوضحوا أن بطاقة الأداء المتوازن تبقى على المنظور المالي؛ لأن المقاييس المالية لها قيمة في تلخيص النتائج الاقتصادية للأنشطة التي حدثت، كما أنها تعطي مؤشر عن مدى نجاح استراتيجية الأعمال في تحقيق الأرباح وتعزيزها.

كما أن المقاييس المالية تختلف باختلاف المرحلة التي تمر بها المنظمة، والتي لخصها Kaplan & Norton (2010) بثلاث مراحل وهي: مرحلة النمو: التي تركز على زيادة المبيعات والدخول لأسواق جديدة، مرحلة الاستقرار: التي تركز على إعادة الاستثمار واجتذاب المزيد من الاستثمارات، مرحلة النضوج؛ حيث حصاد نتائج المرحلتين السابقتين.

وقد اعتبر أبو ماضي (2015) أن الأداء المالي من أهم أبعاد أداء المنظمة، كونه بعداً حيويًا له تأثير مباشر على نجاح واستمرارية المنظمة، فالمنظمات الهادفة للربح ترى نجاحها يكمن في قدرتها على تعظيم أرباحها، أما المنظمات الحكومية فنجاحها بشكل أساسي يكمن في قدرتها على تقديم خدماتها وتنفيذ سياسات الدولة بفاعلية وكفاءة (أبو ماضي، 2018)، كما أن تحقيق نسبة مقبولة من الأرباح تؤهل المنظمة للاستمرارية وذلك إن أمكن حسب طبيعة المنظمة وطبيعة خدماتها، وأن البعد المالي في المنظمات الحكومية يركز على كفاءة التكلفة والقدرة على تحقيق القيمة العظمى للمستفيد، وفي جميع الأحوال فإن الأداء المالي يمكن قياسه وتقييمه من خلال عدد من المؤشرات منها: نسب الربحية، نسب السيولة، نسب النشاط أو إدارة الموجودات، نسبة الرافعة أو المديونية، نسب سوق الأوراق المالية.

كما أورد الكبيجي وشعراوي (2020) أن البعد المالي يشمل عدد من الاتجاهات، منها: تحديث البيانات المالية بشكل دائم لتوفير صورة كاملة عن الوضع المالي، تحديد مؤشرات مالية لقياس الأداء المالي، وضع أهداف المنظمة بناء على المؤشرات المالية، سعي الإدارة لتعزيز ثروة المنظمة من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الاستثمارات، عمل الإدارة على تطوير وتنوع منتجاتها، استغلال الموارد المتاحة بآليات تمكن من تحقيق أرباح فوق المستوى المألوف.

وقد ذكر الجنيدي وآخرون (2018) أن البعد المالي يشمل العديد من المؤشرات، من أهمها: إجمالي الأصول، نسبة الربح من إجمالي الأصول، العائد على صافي الأصول، نسبة الربح على المبيعات، العائد على المنتجات الجديدة، العائدة على رأس المال العامل، العائد على الاستثمار، معدل نمو الشركة، الحصة السوقية، التدفق النقدي، ولاء المستفيدين، إجمالي التكاليف، القيمة السوقية المضافة.

الخدمة وسرعة الاستجابة، السمعة أو الشهرة، وتتمثل في قدرة المنظمة في التعريف بنفسها للمستفيدين/ المواطنين، وإبراز الصفات التي تتميز بها عن غيرها من المنظمات التي تقدم نفس الخدمة.

أما أهم الجوانب المطلوب قياسها فيما يتعلق بعامل المستفيدين، فقد ذكرت شوشان أن "اهتمامات المستفيدين تميل إلى أن تقع في أربعة جوانب، وهي: الوقت، الجودة، أداء الخدمة، التكلفة" وفق (شوشان، 2018)، وأنّ المقاييس التي تقيس أكثر العوامل التي يهتم بها المستفيدون، هي: الوقت؛ الذي يمكن قياسه من وقت وصول الطلب للمنظمة إلى وقت تسليم الخدمة للمواطن، والجودة مثل مستوى العيوب للخدمات التي يدرکہا وقيمتها المستفيد، وأداء الخدمة؛ التي يمكن قياسها بمعرفة كيفية مساهمة خدمات المنظمة في خلق قيمة لمواطنيها، والكلفة التي يتكبدها المواطن حتى يتمكن من الاستفادة من خدمات المنظمة (أبو ماضي، 2018).

إلا أن الجندي وآخرون (2018) ذكروا أن المؤشرات الرئيسة لبعد المستفيدين، هي: الحصة السوقية: التي تُحدّد من خلال تحديد عدد المستفيدين وحجم المستفيدين وحجم التكاليف. جذب مستفيدين جدد: تقاس بعدد المستفيدين الجدد. مدة الاحتفاظ بالمستفيدين الحاليين: تقاس بالمدة الزمنية لتعاملهم مع المنظمة. إشباع رغبات المستفيدين: تقاس بمستوى رضی المستفيدين والإشباع المنتظر الحقيقي لهم. وأخيرا مردودية كل جزء سوقي: تقاس بصافي الربح لكل مستفيد مقارنة بالتكاليف.

ثالثاً: بعد العمليات الداخلية:

العمليات الداخلية؛ هي جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المنظمة عن مثيلاتها، والتي من خلالها تُقابل حاجات المستفيدين وغايات المالكين وأهدافهم، وتقوم العمليات الداخلية على سلسلة القيمة، التي تمر بدورها بثلاث دورات، وهي: دورة الإبداع، دورة العمليات التشغيلية، دورة عمليات ما بعد البيع (شوشان، 2018).

ويركز هذا البعد على تحديد العمليات التشغيلية التي تعد ذات أهمية كبيرة في تنشيط المنظمة ودفعها نحو بلوغ أهدافها الاستراتيجية، كون العمليات الداخلية تعد أساساً في تكوين قدرة المنظمات الأدائية والتنافسية، وتمكن المنظمة من تقديم قيمة إضافية للمستفيدين، كما أنها تساهم في تحقيق نتائج مالية ترضي المنظمة والمساهمين (حسين، 2019)، وكون بطاقة الأداء المتوازن تركز على العمليات الداخلية الحالية، وتساهم في الكشف عن عمليات جديدة كلياً، فهي

أما شوشان (2018) فقد ذكرت أن أهم المؤشرات المالية تتمثل في معدل العائد على الاستثمار، القيمة المضافة الاقتصادية، معدل هامش الربح، مؤشرات السيولة، مؤشرات الرافعة، مؤشرات نسب النشاط (كفاءة استخدام الموارد)، مؤشرات الربحية. أما فيما يتعلق بالمعايير غير المالية فيوجد العديد من المعايير، من أهمها تقديم الخدمات بكفاءة وفاعلية بما يحقق سياسات الدولة (أبو ماضي، 2018).

ثانياً: بعد المستفيدين:

في حالة هيئة التقاعد فإن المستفيدين هم فئتان قد حددهما قانون التقاعد العام رقم 7، لسنة (2005)، وهما المشتركون والمنفعون، أما المشترك فعزفه القانون بالموظف المنتسب لنظام التقاعد العام والذي تسري عليه أحكام القانون، وأما المنفع؛ فهو الشخص الذي يحصل على منافع تقاعدية بعد تطبيق القانون، ويشمل المتقاعد ومستحقي التقاعد وفقاً لأحكام القانون، ويعد بعد المستفيدين من أهم الأبعاد التي تراعيها المنظمات في العصر الحديث، فحاجات ورضا المستفيدين بات من أهم المحاور التي تشكل استراتيجيات المنظمات الحديثة، لما لها من أثر بالغ على ربحية المنظمة وبالتالي بقائها واستمراريتها .

وقد وضع Norton & Kaplan (2010) خمسة مؤشرات أساسية للتعبير عن الأداء ضمن بعد المستفيدين، وتتضمن: الحصة السوقية، اكتساب المستفيد، الاحتفاظ بالمستفيد، رضی المستفيد، ربحية/ قيمة المستفيد. ويعد رضی المستفيد محور عمل المؤسسات الحكومية، والمنظمة التي لا تتابع طلبات المستفيدين واقتراحاتهم وشكاواهم، مهددة بأن ينصرف المستفيدون عنها إلى جهات أخرى، وأن لا تحقق سياسات الحكومة الهادفة إلى إرضاء المستفيدين عبر تقديم الخدمات لهم، وعليه فإن عدم رضی المستفيدين قد يلحق الضرر بالحكومة ويهدد بقاءها، وفق (العمرى، 2009)، وقد ذكر الكبجي وشعراوي (2020) أن تحديد المستفيدين بدقة وتحديد متطلباتهم بدقة، وتنفيذ كل ما يضيف قيمة للعمل وللمستفيد، سيؤدي إلى استقطاب مستفيدين جدد مع زيادة ولاء المستفيدين الحاليين، وبالتالي زيادة قيمة المنظمة.

كما "بين Kaplan & Norton (2010) أن هناك مجموعة من الخصائص التي تحكم محركات القيمة من وجهة نظر المستفيد في المنظمات المختلفة، وهي: سمات أو خصائص الخدمة مثل: السعر، الجودة، التميز، الوقت. العلاقة مع المستفيد تتضمن نقل

تمكن المنظمة في أن تساهم في تحقيق أهدافها المالية المتعلقة بالمستفيدين، كما أنها تدرج عمليات الإبداع داخل بعد العمليات، ذلك يستلزم من المنظمة تحديد مجموعتها الخاصة من العمليات الداخلية التي تسمح لها بتلبية حاجات مستفيديها، وتحقيق النتائج المالية المنتظرة، لذلك اقترح كابلان ونوران نموذجا عاما لسلسلة القيمة، يمكن استعماله لمختلف المتطلبات (حسين، 2019).

ولكي تتمكن إدارة المنظمة من تقييم أدائها من منظور العمليات الداخلية، فإنها تقوم بتحليل الأنشطة كافة التي تقوم بها المنظمة، بجميع إداراتها وأقسامها، بشكل مفصل ودقيق، ذلك بهدف تكوين صورة واضحة للأداء تساعد المسؤولين في كافة المستويات على تعزيز نقاط القوة وتصحيح نقاط الضعف (الخفاجي وياغي، 2015).

كما أن بعد العمليات الداخلية يظهر في عمليات التحسين المستمر التي تقوم بها المنظمة؛ للتخلص من العيوب مع تقليل وقت التشغيل والأخطاء والعيوب التشغيلية؛ لتقديم خدمات بلا عيوب من خلال زيادة جودة العمليات والتخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة (الكبجي وشعراوي، 2020).

وقد اعتبر أونيس (2016) أن أهم مؤشرات القياس والتقييم التي تعكس واقع أداء المنظمة الداخلي، وكيفية سير العمليات الداخلية بها، وأساليب إنجاز الأعمال والمهام، وتحدد مصادر القوة والضعف بها، هي مؤشرات تسلسل العمليات الداخلية، ومؤشرات المتابعة والتقييم، ومؤشرات التحسين المستمر، ومؤشرات تحديد المسؤوليات. أما المقاييس الأكثر شيوعا، فهي: التسليم في الوقت المحدد، معدل دوران المخزون، التحسين المستمر، دقة التخطيط، زمن تقديم الخدمات الجديدة، نسبة المعيب، سرعة الاستجابة لطلبات المستفيدين، عدد أفكار ومقترحات التحسين شهريا، أوامر العمل إزاء الطاقة المتاحة، عدد الحملات الإعلانية الإيجابية، معدل تكرار المشتريات المرتجعة، المعدل الداخلي لعائد المشاريع، وقت التعادل، مشاركة المجتمع، تحسين وقت الدورة، تخفيض الضياعات (أبو ماضي، 2018).

رابعا: بعد التعلم والنمو:

يُعدُّ بُدُّ التعلم والنمو من أهم الأبعاد المؤثرة على نجاح واستمرارية المنظمات، وينبغي على المنظمة بناءها لخلق نمو طويل الأجل، وقد أشار Kaplan & Norton (2010) إلى أنّ التعلم والنمو التنظيمي يأتيان من ثلاثة مصادر رئيسية، وهي: الأفراد، الأنظمة،

الإجراءات التنظيمية؛ وحتى لا تخلق المصادر الثلاث المذكورة فجوة بين الطاقات والإمكانات المتاحة، وتلك التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها، على الإدارة العليا الاستثمار في خلق المهارات ودعم تكنولوجيا المعلومات وتكييف الإجراءات التنظيمية، وموائمتها مع المحيط الذي تعيش فيه، لرفع وتحسين مستوى الأداء بما يؤدي إلى تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

يظهر تأثير هذا البعد؛ من خلال اهتمام الإدارة العليا بوضع نظم جيدة للحوافز لتشجيع الموظفين، مع إتاحة فرص كثيرة من حزم التدريب، مما يؤدي إلى زيادة معلومات ومهارات الموظفين، مع ازدياد ولائهم للمنظمة، وبالتالي زيادة كفاءة الموظفين (الكبجي وشعراوي، 2020)، وعليه يتوجب على المنظمة أن تسعى لتحسين رضى الموظفين والمحافظة عليهم، ورفع معنوياتهم؛ بهدف الارتقاء بمستويات الإنتاجية لتحقيق رضى المستفيدين وتحسين النتائج المالية، كون الكثير من الدراسات التي أجريت في المجال أبرزت وجود علاقة قوية بين معنويات الموظفين ورضى المستفيدين (حسين، 2019).

وقد اعتبر أبو ماضي (2018) أن أهم الاتجاهات الحديثة التي على المنظمات أن تتبناها وتغير من فلسفتها وأساليبها الإدارية والتنظيمية كي تحققها هي: الارتقاء بالمستفيدين والتكنولوجيا، الاهتمام الكبير جدا برأس المال الفكري والمعرفي، التركيز على بناء فرق العمل والهياكل التنظيمية المفلحة والمرنة، بروز دور التكنولوجيا بشكل كبير في المؤسسات العامة، ظهور شبكات الاتصال المتطورة جدا، تغيير مفاهيم إصدار الأوامر والرقابة على العمل، تطلعات جديدة للقوى العاملة في المنظمة، الاهتمام والموازنة بين حياة الأفراد وعملهم، التركيز على السرعة والدقة في الإنجاز.

وفيما يتعلق بمقاييس بعد التعلم والنمو من حيث أهمها وأكثرها شيوعا، فهي: رضى الموظفين، وفرة البرامج التدريبية، مدى تدوير الموظفين ومستوى ولائهم، تقييم دوافع السلامة الوظيفية، أفكار الموظفين بخصوص تحسين العمل، تطوير القيادة، التغيب، تخطيط الاتصالات، فرص الترقيات الداخلية، إنتاجية الموظفين، مرونة العمل من حيث التوظيف والتسريح، جودة بيئة العمل، إمكانية تناقل المهارات، التحفيز، عروض العمل المرفوضة، القيمة المضافة من كل موظف، حوادث السلامة، معدل تنوع الموظفين، مرونة العمل من حيث التوظيف والتسريح، جودة بيئة العمل،

ساعات العمل، التمكين، رضى الموظفين عن البرامج التدريبية، معدل الاتصالات الداخلية، نفقات التدريب، استغلال التدريب، تكرار برامج تدريبية جديدة، نسبة المعلومات الاستراتيجية، تحقيق الأهداف الفردية، نسبة العاملين على أجهزة الحاسوب (أبو ماضي، 2018).

نستنتج مما سبق بطاقة الأداء المتوازن تعتبر أداة متميزة لقياس الأداء المؤسسي في المؤسسات بشكل عام، كما أنها تشمل كافة أبعاد الأداء المؤسسي الأكثر ملائمة لطبيعة عمل هيئة التقاعد، وعليه فقد قام الباحثان باستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في هذه الدراسة.

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

1. دراسة (شقفه، 2021) بعنوان: قياس توافر متطلبات تطبيق موازنة البرامج والأداء في المؤسسات الحكومية الفلسطينية بقطاع غزة.

هدفت الدراسة الى قياس توافر متطلبات تطبيق موازنة البرامج والأداء في المؤسسات الحكومية بقطاع غزة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة دراسة وتم توزيعها بإجراء مسح شامل للعينة، شملت موظفي الإدارة العليا للموازنة وموظفي الفئة العليا بوزارة المالية، والعاملون بأقسام الموازنات بالدوائر المالية بالوزارات والمؤسسات الحكومية، بلغ مجتمع الدراسة 67 موظفاً، توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها توفر المقومات التكنولوجية في المؤسسات الحكومية لتطبيق موازنة البرامج و الأداء، في حين لم تتوفر المتطلبات المحاسبية و الأنظمة الإدارية و الموارد البشرية لتطبيقها، على الرغم من توفر إجراءات رقابية فعالة للضبط الداخلي وقدرة الأنظمة المالية الالكترونية على تحليل وتخطيط موارد الحكومة، أوصت الدراسة بضرورة تصميم وتطوير أنظمة معلومات وبرمجيات مالية تساعد في تقسيم عمل المؤسسات الى برامج وأنشطة، وتوفير نظام محاسبة تكاليف ومحاسبة المسؤولية، بالإضافة الى موازنة دليل الموازنة العامة ليتلاءم مع الأنظمة المالية المحاسبية الحكومية، والبدء ببرامج تدريبية لتأهيل العاملين في دوائر الموازنة وأقسامها بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية بقطاع غزة.

2.دراسة (مهدي وحسن، 2020) بعنوان: تقييم الأداء المؤسسي باستعمال نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) دراسة حالة في إحدى المنظمات.

هدفت الدراسة الى استعمال نموذج التميز الأوروبي (EFQM) في تقييم الأداء المؤسسي للمركز الوطني للتطوير الإداري وتنقية المعلومات من أجل تحديد الفجوة بين الواقع الفعلي لأداء المركز وبين المعايير المعتمدة في النموذج، وذلك لمعرفة مدى سعي المركز نحو تحقيق التميز في الأداء للارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة واعتماد الأساليب الإدارية الحديثة والمعاصرة في تقييم أدائه المؤسسي، اشتمل مجتمع الدراسة على إدارة وموظفي مركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات في وزارة التخطيط في العراق، وقد استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة، واستخدمت قوائم الفحص المستمدة من معايير نموذج التميز الأوروبي، لغرض جمع البيانات عن أداء المركز وتقييمه، وقد تم معالجة المعلومات باستخدام الأساليب الإحصائية المتمثلة بالوسط الحسابي المرجح، والنسبة المئوية لمدى المطابقة لتشخيص حجم بين معايير نموذج التميز الأوروبي لتقييم الأداء المؤسسي والأداء الفعلي للمركز، كما أظهرت النتائج وجود فجوة بين الأداء الفعلي للمركز وبين معايير نموذج التميز الأوروبي، وقد كانت أكبر فجوة لمعيار الشركات والموارد، وأقل فجوة لمعيار العمليات والخدمات، وأوصت الدراسة بضرورة تبني المركز نموذج التميز الأوروبي (EFQM) كأداة إدارية معاصرة لتقييم ادائه المؤسسي بشكل دوري، بدأ من مرحلة التقييم الأولي لتحديد الوضع الحالي وفق قوائم الفحص الخاصة بمعايير النموذج، ومن ثم وضع المنهجيات اللازمة لإجراء التقييم الثاني وفق منطلق (RADAR) وصولاً للتميز و الحصول على جائزة التميز الصادرة من المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة.

3. دراسة (الكبيسي والشعراوي، 2020) بعنوان: إمكانية التكامل بين منهج سيجما ستة "Sigma Six" وبطاقة الأداء المتوازن "BSC" في الشركات الصناعية المساهمة العامة الفلسطينية.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى إمكانية التكامل بين منهج سيجما ستة وبطاقة الأداء المتوازن في الشركات الصناعية المساهمة العامة الفلسطينية، اشتمل مجتمع الدراسة على عينة من العاملين الإداريين في الشركات الصناعية المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بلغت عينة الدراسة العاملين الإداريين في 13 شركة، توصلت

الدراسة الى أن الشركات الصناعية المساهمة العامة الفلسطينية تطبيق مدخل التكامل عبر تركيز الشركات على الاستفادة من المنافع المتولدة من التكامل بين منهج سيجما ستة وبطاقة الأداء المتوازن، ووجود أثر وعلاقة طردية بين منهج سيجما ستة وبطاقة الأداء المتوازن، كما أظهرت النتائج أن هناك صعوبات ومعوقات تواجه الشركات عند تطبيق التكامل بين المنهجين.

4. دراسة (حلس وعبيد، 2016) بعنوان: مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم أداء شركة توزيع كهرباء محافظات غزة، دراسة ميدانية

هدفت الدراسة الى التعرف على إمكانية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن كأداة لتقييم أداء شركة توزيع كهرباء محافظات غزة، اشتمل مجتمع الدراسة على موظفي شركة توزيع كهرباء محافظات غزة بجميع فروعها، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى وجود إمكانية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها المختلفة بدرجات متفاوتة، ولكن كان بعد التعلم والنمو ذو أثر سلبي.

5. دراسة (أبو ماضي، كامل، 2015) بعنوان: قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

هدفت الدراسة الى قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وترتيب أبعاد البطاقة من حيث التأثير على أداء تلك المؤسسات، يتكون مجتمع الدراسة من الفئة العليا في الحكومة وتشمل وظيفة مدير عام فما فوق، بلغت العينة 146 موظف، توصلت الدراسة الى العديد من النتائج أهمها وجود أثر إيجابي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على أداء المؤسسات العامة في قطاع غزة، وكان ترتيب أثر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على أداء المؤسسات العامة في قطاع غزة، حسب هذه الدراسة هو بعد النمو والتعليم ، يليه بعد العمليات الداخلية، يليه بعد المسؤولية الاجتماعية، وأخيرا البعد المالي.

6. دراسة (عاشور، 2015) بعنوان: استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لقياس أداء المستشفيات الحكومية في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لقياس أداء المستشفيات الحكومية في قطاع غزة، اشتمل مجتمع الدراسة على العاملين في المستشفيات

الحكومية في قطاع غزة (مدراء عامين، مدراء، رؤساء أقسام)، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة 220 مفردة، وتوصلت الدراسة إلى أن بعد التعلم والنمو هو أكثر الأبعاد استخداما في مستشفيات وزارة الصحة، يليه بعد العمليات الداخلية، يليه بعد العملاء، يليه البعد المالي.

الدراسات الأجنبية:

1. Institutional 20 (Amam & others, 20) Performance of Dairy Farmers and The Impacts on Resources:.

هدفت الدراسة الى التحقق من الأداء المؤسسي لمزارعي الألبان وتحليل تأثيره على الموارد، اشتمل مجتمع الدراسة على في مجموعة الاعمال المشتركة (KUB) Tirtasari Kresna Gemilang ، وقد استخدمت الدراسة منهج جمع البيانات ومناقشات مجموعة التركيز (FGD) والملاحظة والمسح، واستخدمت الاستبانة كأداة دراسة، بلغت عينة الدراسة 174 عضو يعملون في مزارع الألبان الوطنية في منطقة بوجون في اندونيسيا، كما أظهرت النتائج أن الأداء المؤسسي يؤثر على الموارد الاقتصادية والبيئية والموارد الاجتماعية، وخلصت هذه الدراسة الى أن الأداء المؤسسي لمزارعي الألبان يؤثر إيجابيا وبشكل كبير على الموارد من الجوانب الاقتصادية والاجتماعية ولكن يؤثر سلبا على الموارد البيئية.

20. (Prasetyo & Dzaki, 202) Institutional performance and new product development competitive value chain for entrepreneurial advantage.

هدفت الدراسة الى توضيح دور الأداء المؤسسي وتطوير المنتجات الجديدة (NPD) استراتيجيات سلسلة القيمة لتعزيز الميزة التنافسية لريادة الأعمال، وقد استخدمت الدراسة المنهج التحليل الوصفي، اشتمل مجتمع الدراسة على عينة بلغت 125 أسرة من أصحاب المشاريع ، تم أخذها باستخدام العينة العشوائية متعددة المراحل في جاوة الوسطى ويوجياكارتا باندونيسيا، استخدم نموذج تحليل المسار لشرح الدور والاستراتيجية المستخدمة كميًا، تم استكماله بنموذج تحليل سلسلة القيمة (VCA)، استنادًا إلى نهج إدارة سلسلة التوريد (MSC) بطريقة أكثر كلاسيكية وخطية ومعقدة، وتحليل وصفي للقطاع الفرعي، توصلت الدراسة إلى أن عوامل NPD تساهم

هدف الدراسة إلى اقتراح نموذج بطاقة الأداء المتوازن البيئي، لتقييم بيئة الأداء في منظمات الأعمال، وتوضيح كيف يمكن لجوانب الأداء البيئي الاندماج في بطاقة الأداء المتوازن، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، شمل مجتمع الدراسة على بعض مديري الشركات المساهمة الأردنية، تم تطوير نموذج بطاقة أداء متوازن بيئي، لتقييم الأداء البيئي بعوامل بطاقة الأداء المتوازن الأربعة مع الأهداف الاستراتيجية لكل عامل، ليساعد المديرين على تقييم الأداء وأيضاً التخطيط، وإدارة ومراقبة الأنشطة البيئية داخل المؤسسة، كما يمكن أن يسهم في زيادة الوعي ومتابعة الاستدامة.

الطريقة والإجراءات:

منهج الدراسة: استخدم الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي.

مجتمع الدراسة: يشتمل مجتمع الدراسة الحالية على جميع العاملين في هيئة التقاعد الفلسطينية بفروعها الثلاثة في مدينة رام الله والخليل وغزة والبالغ عددهم 130، حيث قام الباحثان بعمل مسح شامل لهم جميعاً بتوزيع 130 من أداة الدراسة وهي الاستبيانات، وبلغ عدد الاستبيانات المستردة 119 استبياناً، بذلك تكون نسبة الاسترداد 92% تقريباً وهي نسبة مرتفعة جداً ومناسبة لإكمال الدراسة.

أداة الدراسة: استخدم الباحثان أداة الاستبيان لدراسة واقع الأداء المؤسسي في هيئة التقاعد الفلسطينية، وهي: (بعد التعلم والنمو، بعد العمليات الداخلية، البعد المالي، بعد المستفيدين)، وقد استعين بدراسة (الكبيجي والشعراوي، 2020)، وبدراسة (أبو ماضي، 2015) في بناء الاستبانة.

ثبات الأداة: يُعبر ثبات أداة الدراسة عن مدى تجانس وتناسق (اتساق) إجابات الباحثين على فقرات وعبارات أداة الدراسة ومدى دقة إجاباتهم، وبالتالي أن تعطي أداة الدراسة النتائج نفسها إذا أعيد تطبيقها مرة أخرى في نفس الظروف (Sauro & Lewis، 2012). لذلك لقياس ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)، تم قياس الثبات لمجالات أداة الدراسة والفقرات؛ بالإضافة إلى الدرجة الكلية لأداة الدراسة باستخدام معاملات الثبات كرونباخ ألفا، وذلك على جميع الاستبيانات المستردة من مجتمع الدراسة، وكانت النتائج على النحو التالي:

بشكل كبير في زيادة الميزة التنافسية لريادة الأعمال، علاوة على ذلك فإن سلسلة قيمة NPD الإستراتيجية بصرف النظر عن المديرين المستفيدين، توفر فرص عمل وأسواق جديدة للمجتمع بشكل كلي، وتغير إستراتيجيتها المتسلسلة دور الناس وأجواءهم بحيث يعيشوا حياة أكثر إنسانية، أوصت الدراسة بضرورة مراعاة انه ما زال هناك حاجة الى مؤسسات جديدة، والعديد من البدائل الاستراتيجية الفعالة والذكية لسياسة التدخلات المؤسسية، وأن مديري المشاريع مازالوا قادرين على الحصول على مزايا إضافية لذلك من خلال تنفيذ أنشطة استراتيجية سلسلة القيمة NPD كونه الخيار الأفضل و الأكثر فاعلية.

3. (Aydin, 2019): The Applicability Of 3 Balanced Scorecard in Public Sector: The Case of Ombudsman Institution.

هدفت الدراسة إلى تفسير سبب تطبيق طريقة بطاقة الأداء المتوازن كنظام تقييم أداء في القطاع العام، والإجابة على الفرضية الرئيسية حول قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يكون أكثر ترجيحاً إذا كان نضوج المؤسسة أعلى من متوسط، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، تم استخدام استبيان وجها لوجه كأداة للدراسة، شملت العينة 65 من موظفو خدمات، خبراء، مدراء متوسطون وكبار من إجمالي 107 موظفين مؤسسة أمين المظالم في تركيا، أظهرت النتائج أن الفرضية تم دعمها من الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.

4. (Muda & others, 2017) Performance Measurement Analysis of Palm Cooperative Cooperation with Using Balanced Scorecard.

هدفت الدراسة الى تحليل أداء تعاونية زيت النخيل مع مدخل بطاقة الأداء المتوازن، وهي دراسة وصفية كمية، استخدمت بيانات أولية على شكل تقارير مالية كأداة للدراسة، مجتمع الدراسة شمل رجال أعمال في بعض تعاونيات زيت النخيل في شمال سومطرة، وقد توصلت الدراسة الى أن البعد المالي له الأثر الكبير في تكوين سوق الفواكه الطازجة، في حين أن باقي الأبعاد لا تحظى بنفس الأثر على سوق الفواكه.

5. (AL- Zwyalif, 2017): Using a Balanced Scorecard Approach to Measure Environmental Performance: A Proposed Model

جدول رقم (1): معاملات الثبات لمجالات الدراسة

المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
بعد التعلم والنمو	7	0.92
بعد العمليات الداخلية	7	0.95
البعد المالي	7	0.93
بعد المستفيدين	7	0.94
الدرجة الكلية لواقع الأداء المؤسسي	28	0.98

الدرجة الكلية لذلك المحور الذي تنتمي إليه الفقرة، بالإضافة إلى حساب معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل مجال مع المجال الكلي والدرجة الكلية لتلك المجالات، وتعد أداة الدراسة بأنها تتمتع بدرجة صدق عالٍ عندما تكون جميع أو معظم معاملات الارتباط دالة إحصائياً (مستوى الدلالة أقل من 0.05)، بالتالي يدل على زيادة الاتساق أو التماسق الداخلي للفقرات داخل هذا المجال أو المحور (Sauro & Lewis، 2012).

صدق الأداة: للارتقاء بمستوى الاستبيانات ولضمان تحقيقها للأهداف التي وضعت من أجلها، تمت مراجعتها وتحكيمها من قبل عدد من الأكاديميين والمتخصصين في مجال الدراسة، كما استُشيرَ اختصاصيين في مجال الإحصاء؛ من أجل عملية إدخال البيانات وتحليلها. وفي ضوء ملاحظات المحكمين عُدلت بعض عبارات الاستبيانات؛ كي تصبح أكثر وضوحاً من حيث الصياغة وانتفاءها للمحاور التي تدرج تحتها.

من ناحية أخرى حُسبت معاملات الارتباط، التي تعبر عن قوة العلاقة بين كل فقرة من فقرات محاور ومجالات أداة الدراسة، مع

الجدول رقم (2): معاملات الارتباط بيرسون بين الدرجات الكلية لمحاور مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة والدرجة الكلية لها.

المجال	معامل بيرسون	الارتباط	مستوى الدلالة المعنوية
بعد التعلم والنمو.	0.897		0.000
بعد العمليات الداخلية.	0.946		0.000
البعد المالي.	0.897		0.000
بعد المستفيدين.	0.935		0.000

للإجابة على سؤال الدراسة تم استخدام معادلة الثبات ألفا لقياس ثبات الأداة واتساق إجابات المبحوثين، وتم استخدام أسلوب تحليل معاملات الارتباط بيرسون لقياس صدق الأداء وقوة العلاقة بين الفقرات، كما تم استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل الإجابة على سؤال ما هو واقع الأداء المؤسسي في هيئة التقاعد الفلسطينية؟

وقد أظهرها الجدول التالي حيث يبين الأوساط الحسابية الكلية والانحرافات المعيارية الكلية لمحاور الدراسة المتعلقة بواقع الأداء المؤسسي في هيئة التقاعد الفلسطينية:

ومن خلال الجدول السابق يتضح وجود ارتباطات دالة إحصائياً (مستويات الدلالة المعنوية أقل من 0.05) بين جميع الدرجات الكلية لأبعاد واقع الأداء المؤسسي مع الدرجة الكلية لها؛ ذلك يدل على ارتفاع درجة الصدق البنائي لأداة الدراسة، وبذلك تعدّ هذه المجالات صادقة في قياس واقع الأداء المؤسسي.

المعالجة الإحصائية: من أجل معالجة البيانات تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS).

نتائج الدراسة ومناقشتها:

الجدول رقم (3): الأوساط الحسابية الكلية والانحرافات المعيارية الكلية لمحاوَر الدراسة المتعلقة بواقع الأداء المؤسسي في هيئة التقاعد الفلسطينية.

المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
بعد التعلم والنمو.	2.74	0.89	متوسطة
بعد العمليات الداخلية.	3.15	0.91	متوسطة
البعد المالي.	3.37	0.82	متوسطة
بعد المستفيدين.	3.14	0.81	متوسطة
الدرجة الكلية لواقع الأداء المؤسسي.	3.10	0.79	متوسطة

لمحور التعلم والنمو ويعود ذلك برأي الباحثان لنمط القيادة السائد، وذلك استناداً لآراء المبحوثين واتجاهاتهم، وحيث أنّ أبعاد الأداء المؤسسي الأربعة المذكورة أبعاد مترابطة، فإنه يلزمها المزيد من الجهود للارتقاء بمستوى نتائج الأداء، تبدأ من حيث توفير كل ما يلزم للارتقاء بمستوى التعلم والنمو للموظفين، والذين بدورهم سيقدمون الكثير للارتقاء بالأداء المؤسسي لهيئة التقاعد في باقي المجالات.

وهذه النتيجة تتوافق مع دراسة (جلس وعبيد، 2016) والتي خلصت الى نتيجة متوسطة والتي طبقت على شركة كهرباء محافظة غزة، كما تتوافق مع دراسة (عاشور، 2015) والتي خلصت الى نتيجة متوسط والتي طبقت على المستشفيات الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة، وتتعارض مع دراسة (الكبيجي وشعراوي، 2020) والتي خلصت الى نتيجة مرتفعة جداً، والتي طبقت على الشركات الصناعية المساهمة العامة الفلسطينية، وتتعارض مع دراسة (أبو ماضي، 2015) والتي خلصت الى نتيجة مرتفعة والتي طبقت على مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة.

وفيما يلي توضيح لتحليل فقرات أداة الدراسة الحاصلة على أعلى نتائج وأدنى نتائج، حسب كل محور من محاور واقع الأداء المؤسسي في هيئة التقاعد الفلسطينية:

أولاً: واقع بعد التعلم والنمو في هيئة التقاعد الفلسطينية.

بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.74)، والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.89)، مما يدل على أن درجة واقع بعد التعلم والنمو في هيئة التقاعد الفلسطينية متوسطة، وكانت المرتبة

يتضح من الجدول السابق بأن الدرجة الكلية لواقع الأداء المؤسسي في هيئة التقاعد الفلسطينية متوسطة، بوسط حسابي كلي مقداره (3.10)، وانحراف معياري (0.79).

كما يتضح بأن أعلى الدرجات هي درجة البعد المالي بوسط حسابي مقداره (3.37)، وهي متوسطة، يليها درجة بعد العمليات الداخلية بوسط حسابي مقداره (3.15)، وهي متوسطة، يليها درجة بعد المستفيدين بوسط حسابي مقداره (3.14)، وهي متوسطة أيضاً، وأخيراً كانت أدنى الدرجات درجة بعد التعلم والنمو بوسط حسابي مقداره (2.74)، وهي متوسطة.

وكانت أعلى مراتب لمحور البعد المالي، ويعود ذلك برأي الباحثان، الى أن هذا البعد من الأبعاد المهمة والحيوية لهيئة التقاعد؛ حيث إن الهيئة تقوم بتحصيل الاشتراكات والمساهمات من المشتركين واستثمارها لتقوم لاحقاً بالإيفاء بالتزاماتها تجاه المشتركين عندما يصبحون منتفعين بدفع المستحقات للمستحقين، إلا أن القيمة الحقيقية للأموال تتأثر بالعوامل الاقتصادية من تضخم وغيرها، وعليه يعدّ هذا البعد مهم وحيويّ لتمكّن الهيئة من البقاء والحفاظ على استمراريتها وديمومتها، وضمان إيفائها بالتزاماتها تجاه المشتركين، والإدارة العليا مدركة بأن هيئة التقاعد كمؤسسة خدمتية مالية، نجاحها في إدارة أموالها يعتبر العامل الأول والأهم لنجاحها في تنفيذ المهام المطلوبة منها، كمؤسسة حكومية تقدم خدمات من شأنها التقليل من نسبة الفقر، وبالتالي الحفاظ على الأمن الاجتماعي الفلسطيني، ما دفع الإدارة العليا لبذل جهود كبيرة من شأنها النجاح على الصعيد المالي، في حين كانت أدنى المراتب

فيها عمليات تحسين وتطوير، ما ساهم في رفع مستوى التركيز على المستفيد، إلا أنّ التحسينات التي تمت لم تكن شاملة لكامل المحور كونها لم تتم وفق مفاهيم الجودة الشاملة، ويتضح ذلك في فقرة نظم قياس أداء العمليات، وعليه فإن هذا المحور يلزمه الشمول في التنفيذ.

وهذه النتيجة تتوافق مع دراسة (حلس وعبيد، 2016) والتي خلصت الى نتيجة متوسطة والتي طبقت على شركة كهرباء محافظة غزة، كما تتوافق مع دراسة (عاشور، 2015) والتي خلصت الى نتيجة متوسط والتي طبقت على المستشفيات الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة، وتتعارض مع دراسة (الكبيجي وشعرواي، 2020) والتي خلصت الى نتيجة مرتفعة، والتي طبقت على الشركات الصناعية المساهمة العامة الفلسطينية، وتتعارض مع دراسة (أبو ماضي، 2015) والتي خلصت الى نتيجة مرتفعة والتي طبقت على مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة.

ثالثاً: واقع البعد المالي في هيئة التقاعد الفلسطينية.

بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.37)، والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.82)، مما يدل على أن درجة واقع البعد المالي في هيئة التقاعد الفلسطينية متوسطة.

وكانت أعلى المراتب لمحور البعد المالي الفقرة (تعمل الهيئة على استثمار اشتراكات المشتركين بشكل فعال) بمتوسط حسابي مقداره (3.5)، وانحراف معياري مقداره (0.99)، ويعود السبب برأي الباحثان؛ إلى أنّ عمليات التحسين طالت الجانب الاستثماري، والهيئة كانت قد أعلنت ضمن وسائل الإعلام عن عدد من الاستثمارات الهامة والمتنوعة، وقد ورد في التقرير السنوي لهيئة التقاعد (2021) أن إجمالي المحفظة الاستثمارية لهيئة التقاعد الفلسطينية بلغت (303702677.1) دولار أمريكي، مثلت الاستثمارات الخارجية ما نسبته 15.87% منها، مقابل ما نسبته 84.13% منها في الاستثمارات المحلية، و أن نسب توزيع المحفظة الاستثمارية الداخلية موزعة حسب نوع الاستثمار لعام 2021 كالتالي؛ 61% أسهم، 6% حسابات جارية، 3% ودائع، 7% استثمارات في القروض، والاستثمار في العقارات 23%.

في حين كانت أدنى المراتب: الفقرة (تمتلك الهيئة مصادر إيرادات كافية لتسديد الالتزامات) بمتوسط حسابي مقداره (3.08)، وانحراف معياري مقداره (1.01)، ويعزى ذلك برأي الباحثان؛ إلى الأزمات المالية والسياسية التي يواجهها العالم بشكل عام وفلسطين بشكل

المتقدمة لمحور التعلم والنمو لفقرة (يتمتع الموظفون بالقدرة على ابتكار الحلول وتطوير الأداء) بمتوسط حسابي مقداره (3.33)، وانحراف معياري مقداره (0.97)، ويعود ذلك برأي الباحثان إلى أن الموظفين بمجملهم يحملون شهادات جامعية ومنهم من يحمل شهادات عليا، وفي عمر الشباب، ما يعني قدرة إضافية على المزيد من العطاء، في حين كانت المرتبة الأخيرة: الفقرة (تهتم الهيئة بتدريب الموظفين لتطوير قدراتهم، بما يتلاءم مع طبيعة العمل) بمتوسط حسابي مقداره (2.45)، ويعود ذلك برأي الباحثان للنمط الإداري السائد الغير منبثق من فكر الجودة الشاملة، من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم يستنتج الباحثان أن الهيئة لا توفر متطلبات التعلم والنمو بشكل كافٍ ومقبول.

وهذه النتيجة تتوافق مع دراسة (حلس وعبيد، 2016) والتي خلصت الى نتيجة متوسطة والتي طبقت على شركة كهرباء محافظة غزة، كما تتوافق مع دراسة (عاشور، 2015) والتي خلصت الى نتيجة متوسط والتي طبقت على المستشفيات الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة، وتتعارض مع دراسة (الكبيجي وشعرواي، 2020) والتي خلصت الى نتيجة مرتفعة، والتي طبقت على الشركات الصناعية المساهمة العامة الفلسطينية، وتتعارض مع دراسة (أبو ماضي، 2015) والتي خلصت الى نتيجة مرتفعة والتي طبقت على مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة.

ثانياً: واقع العمليات الداخلية في هيئة التقاعد الفلسطينية.

بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.15)، والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.91)، مما يدل على أن درجة واقع العمليات الداخلية في هيئة التقاعد الفلسطينية متوسطة، وكانت أعلى المراتب لمحور العمليات الداخلية الفقرة (تقوم الهيئة على تطوير أدائها باستخدام وسائل تكنولوجية حديثة) بمتوسط حسابي مقداره (3.29)، ويعود ذلك برأي الباحثان إلى رغبة الإدارة العليا في التطوير، وسعيها لتحقيق رؤية الهيئة، في حين كانت أدنى المراتب: الفقرة (يتم استخدام مقاييس محددة للعمليات تمكن الإدارة من الاطلاع على سير العمل بالهيئة (الجودة، الزمن، التكلفة، الإنتاجية...)) بمتوسط حسابي مقداره (3)، وانحراف معياري مقداره (0.99)، ويعود ذلك برأي الباحثان إلى أنّ نظم القياس والتقييم المعتمدة في الهيئة تم بناءها وفق أنظمة مغايرة لنظام الجودة الشاملة، و من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم يستنتج الباحثان بأن مجال العمليات الداخلية؛ من المجالات التي أُجريت

خاص، وتؤثر بدورها على الوضع المالي للهيئة. ابتداء من الاحتلال وممارسته من خصم المبالغ المالية المستحقة للسلطة الفلسطينية، والتضييق على الاقتصاد الفلسطيني، ومرورا بطبيعة الاقتصاد الفلسطيني الريع والمعتمد على الجمارك والرسوم، وانتهاءً بالتضخم الاقتصادي العالمي، كل ذلك حال دون قدرة الحكومة الفلسطينية على الإيفاء بالتزاماتها، حتى باتت وزارة المالية الفلسطينية لا تصرف إلا 85% من رواتب الموظفين العموميين، ولا تورد مبالغ اشتراكات المنتفعين لهيئة التقاعد الفلسطينية.

و من خلال آراء الباحثين واتجاهاتهم يستنتج الباحثان أن الإدارة بذلت مجهودا في إدارة الشق المالي، لا سيما في إدارة استثمارات الهيئة، حيث حولت الأنشطة الاستثمارية من أنشطة آمنة إلى أنشطة سلة استثمارية، ما أدى إلى تمكين الهيئة من الإيفاء بالتزاماتها تجاه المستفيدين في المواعيد المحددة، إلا أن الأزمة المالية والسياسية التي ألمت بالعالم عموما وبالوطن خصوصا، جعل امتلاك الهيئة لمصادر مالية كافية لتسديد الالتزامات أمرا ليس سهلا ومحفوفا بالمصاعب، حيث نتج عن الأزمة ضعف قدرة أصحاب المصالح على الإيفاء بالتزاماتهم وفق الاتفاقات المبرمة مع الهيئة في الأوقات المحددة، الأمر الذي وضع على كاهل الهيئة مسؤولية إضافية تجاه المزيد من النجاح في الاستثمارات وإدارة الأموال وتنويع مصادر الدخل، بما يسمح لها بالاستمرار بالإيفاء بالتزاماتها في الأوقات المناسبة.

وهذه النتيجة تتوافق مع دراسة (حلس وعبيد، 2016) والتي خلصت الى نتيجة متوسطة والتي طبقت على شركة كهرباء محافظة غزة، كما تتوافق مع دراسة (عاشور، 2015) والتي خلصت الى نتيجة متوسطة والتي طبقت على المستشفيات الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة، وتتعارض مع دراسة (الكبيجي وشعرواي، 2020) والتي خلصت الى نتيجة مرتفعة جدا، والتي طبقت على الشركات الصناعية المساهمة العامة الفلسطينية، وتتعارض مع دراسة (أبو ماضي، 2015) والتي خلصت الى نتيجة مرتفعة والتي طبقت على مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة.

رابعا: واقع بعد المستفيدين في هيئة التقاعد الفلسطينية.

بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.14)، والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.81)؛ مما يدل على أن درجة واقع بعد المستفيدين في هيئة التقاعد الفلسطينية متوسطة.

وكانت أعلى المراتب لمحور بعد المستفيدين الفقرة (توفر الهيئة خدماتها للمستفيدين في الوقت المناسب) بمتوسط حسابي مقداره (3.51)، وانحراف معياري مقداره (0.9)، ويعزى ذلك لما قامت به الهيئة من تحسينات في مجال العمليات وفي مجال الاستثمار، في حين كانت أدنى المراتب: الفقرة (تستخدم الهيئة مقاييس متنوعة لمعرفة مستوى رضى المستفيدين) بمتوسط حسابي مقداره (2.87)، وانحراف معياري مقداره (1.01)، ويعزى ذلك إلى أن نظم القياس والتقييم في الهيئة صممت على أسس لا تتوافق مع أسس الجودة الشاملة، وبخاصة في مجال الرضى للمستفيد الداخلي والخارجي، ما أدى الى وجود نظم القياس وتقييم يلزمها الشمول وتوسعة المقاييس الكمية الموضوعية، ذلك وفق رأي الباحثين.

لذا يتوجب على الهيئة تطوير أدوات لقياس رضى المستفيدين على الخدمات التي تقدمها الهيئة بما يتوافق ويتلاءم مع أسس ومعايير الجودة الشاملة والتميز، حيث أنه من خلال آراء الباحثين واتجاهاتهم يستنتج الباحثان بأن الهيئة تبذل جهدا لتلبية حاجات المستفيدين بقدر أعلى من الجودة، إلا أن نظم القياس والتقييم في الهيئة، يلزمها إعادة تصميم وفقا لنظم الجودة الشاملة، لرفع مستوى أنشطة وأعمال الهيئة.

وهذه النتيجة تتوافق مع دراسة (حلس وعبيد، 2016) والتي خلصت الى نتيجة متوسطة والتي طبقت على شركة كهرباء محافظة غزة، كما تتوافق مع دراسة (عاشور، 2015) والتي خلصت الى نتيجة متوسطة والتي طبقت على المستشفيات الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة، وتتعارض مع دراسة (الكبيجي وشعرواي، 2020) والتي خلصت الى نتيجة مرتفعة جدا، والتي طبقت على الشركات الصناعية المساهمة العامة الفلسطينية، وتتعارض مع دراسة (أبو ماضي، 2015) والتي خلصت الى نتيجة مرتفعة والتي طبقت على مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة.

النتائج:

تلخصت نتائج الدراسة بالتالي:

- الدرجة الكلية لواقع الأداء المؤسسي في هيئة التقاعد

الفلسطينية متوسطة، بوسط حسابي كلي مقداره (3.10)،

وانحراف معياري (0.79)، وبوزن نسبي (0.62).

- الدرجة الكلية لواقع البعد المالي في هيئة التقاعد الفلسطينية متوسطة، بوسط حسابي كلي مقداره (3.37)، وانحراف معياري (0.82)، وبوزن نسبي (0.674).

- الدرجة الكلية لواقع بعد التعلم والنمو في هيئة التقاعد الفلسطينية متوسطة، بوسط حسابي كلي مقداره (2.74)، وانحراف معياري (0.89)، وبوزن نسبي (0.548).

- الدرجة الكلية لواقع بعد العمليات الداخلية في هيئة التقاعد الفلسطينية متوسطة، بوسط حسابي كلي مقداره (3.15)، وانحراف معياري (0.91)، وبوزن نسبي (0.63).

- الدرجة الكلية لواقع بعد المستفيدين في هيئة التقاعد الفلسطينية متوسطة، بوسط حسابي كلي مقداره (3.14)، وانحراف معياري (0.81)، وبوزن نسبي (0.628).

التوصيات:

بناء على نتائج الدراسة فقد أوصى الباحثان بمجموعة من التوصيات وهي:

- أن تتبنى الإدارة العليا بهيئة التقاعد فلسفات إدارية حديثة لتعظيم استغلال الموارد المتاحة بشكل أكثر كفاءة وأكثر فاعلية، كفلسفة إدارة الجودة الشاملة، أو أحد نماذج التميز المستخدمة عالمياً من خلال التزام الإدارة العليا، وإشراك الموظفين والعمل على وضع وتطوير مؤشرات أداء بالمشاركة مع أصحاب المصالح المختلفين، وشركاء الهيئة بتقديم خدماتها الحيوية، والعمل على تطوير أنظمة وإجراءات حديثة تعزز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، بما يتوافق واستراتيجية الهيئة وبشكل أكثر كفاءة وأكثر فاعلية.

- مأسسة التدريب والتعليم المستمر لإكساب الموظفين المعارف والمهارات، وإيجاد دائرة التدريب والتعليم المستمر في هيئة التقاعد؛ ما يساهم في تمكين الموظفين من القيام بالمهام والواجبات المطلوبة منهم، ورفع مستوى مشاركة الموظفين ضمن نظم اتصالات فعال ومرن، للاستفادة من المعارف والمهارات التي يملكها الموظفون لتحسين الأداء المؤسسي.

- تطوير وتعزيز دائرة الاستثمار؛ لتحسين قدرة الهيئة المالية لتحقيق أهدافها وضمان استمراريتها.

- تصميم نظم فاعلة فيما يخص التحفيز والقياس والتقييم لكافة أنواع الأداء والرضا.

- على هيئة التقاعد رفع مستوى المشاركة مع أصحاب المصالح، بما يساهم في تطوير الهيئة وزيادة قدرة الهيئة على مواجهة

الأزمات، وبما يحقق نظم معلوماتها الإلكترونية شاملة، مما يمكن الهيئة من تقديم خدمات إلكترونية عالية الجودة للمستفيدين.

قائمة المراجع والمصادر:

أولاً: المراجع العربية

1- الكتب:

- أبو ماضي، كامل (2018). بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداة المؤسسات الحكومية وغير الحكومية. مكتبة نيسان للطباعة والتوزيع. البرنامج الوطني لدار الكتب الفلسطينية. رقم ايداع 2018/1006.

- جودة، محفوظ (2018). إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات. ط7. دار وائل للنشر والتوزيع. عمان. الاردن.

2- دراسات وأبحاث:

- الكبيجي، مجدي والشعراوي، سندس (2020). "إمكانية التكامل بين منهج سيجما ستة "Sigma Six" و بطاقة الأداء المتوازن "BSC" في الشركات الصناعية المساهمة العامة الفلسطينية". جامعة عمان الأهلية، عمادة الدراسات والبحوث العلمي، مجلة البلقاء للبحوث والدراسات. المجلد 33، العدد 1.

- أبو ماضي، كامل (2015). " قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن". أطروحة أعدت لنيل درجة الدكتوراة في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة طرابلس، لبنان، JCES، العدد 14، الجزء الأول،

<https://www.researchgate.net/publication/3322579>

55

- أونيس، سناء (2016). "مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة - دراسة حالة مطاحن الأوراس". رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر.

- الجندي، سالي وحسن، سوزان وفوزي، نانسي (2018). "دراسة لتأثير سمات التخطيط داخل شركات السياحة العائلية في مصر على أدائها باستخدام بطاقة الأداء المتوازن". جامعة الفيوم، كلية السياحة والفنادق، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة. المجلد الثاني عشر، العدد 1/1.

- حسين، رامي (2019). "استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة - دراسة

دراسة ميدانية". مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 24، العدد 3.

-مسعودة، شريقي (2018). "الكازن اليابانية كمدخل جودة الحياة الوظيفية: كيف أصبحت تويوتا والشركات اليابانية بيئات عمل جذابه؟". الملتقى الدولي السادس "نموذج التنمية الجديد وجودة الحياة". جامعة طاهري محمد بشار. at: <https://www.researchgate.net/publication/3330932>

48

-مهدي، سيف وحسن، شفاء (2020). "تقييم الأداء المؤسسي باستعمال نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) دراسة حالة في إحدى المنظمات". Journal of Economics and Administrative Sciences Vol.26 (NO. 122)، 2020, pp. 66-104

-عاشور، حسام (2015). "استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لقياس أداء المستشفيات الحكومية في قطاع غزة". أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا تخصص مسار النخبة وجامعة الأقصى تخصص قيادة وإدارة (برنامج مشترك).

-الخفاجي، نعمة وياعي، إحسان (2015). "استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية - منظور متعدد الأبعاد". دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

3- قوانين ومواقع الكترونية:

- قانون التقاعد العام رقم 7 لسنة 2005. "جريدة الوقائع الفلسطينية، العدد 55، يونيو 2005،

<http://muqtafi.birzeit.edu/pg/getleg.asp?id=14816>

- التقرير السنوي لهيئة التقاعد الفلسطينية (2021). Ppag.ps ثانيا: المراجع العربية مترجمة:

1- the books:

- Abu Madi, Kamel (2018). The Balanced Scorecard as an evaluation tool for governmental and non-governmental institutions. Nissan Library for printing and distribution. The National Program of the

ميدانية". مدرس بقسم الإدارة العامة المحلية، كلية العلوم الإدارية، أكاديمية السادات، مجلة البحوث الإدارية، المجلد العاشر، العدد الرابع عشر، الجزء الأول.

-بن بلخير، زهرة وزمبو، فاطمة (2018). "تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة ميدانية مؤسسة سونلغاز فرع التوزيع بأردار". مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ميدان علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية شعبة علوم تجارية، قسم تخصص مالية المؤسسة، دراسة غير منشورة، جامعة أحمد دراية أدرار، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم تجارية.

-شقفه، خليل (2021). "قياس توافر متطلبات تطبيق موازنة البرامج والأداء في المؤسسات الحكومية الفلسطينية بقطاع غزة". مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد (6)، العدد (15).

-شوشان، سهام (2018). "أثر تسيير الكفاءات البشرية على الأداء المؤسسي: دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة - باتنة". أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل.م.د في علوم التسيير، دراسة غير منشورة، شعبة تسيير المنظمات. جامعة باتنة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

-كامل، راضي (2018)، "تقويم الأداء المؤسسي لكليات التربية بحافظات صعيد مصر في ضوء أسلوب حلقات الجودة". كلية التربية جامعة أسوان. المجلة التربوية، العدد 53، 1678-2649، يوليو.

-العمرى، هاني (2009)، "منهجية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الحكومية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي". الرياض. السعودية.

-حلس، سالم وعبيد، وليد (2016). "مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم شركة توزيع كهرباء محافظات غزة: Palestinian National Library. Deposit No. 1006/2018.

- Gouda, Mahfouz (2018). Total quality management concepts and applications. i 7. Dar Wael for publishing and distribution. Amman. Jordan.

2- Studies and Research:

- Al-Kababji, Majdi and Al-Shaarawy, Sondos (2020). **The possibility of integrating Six Sigma and the Balanced Score Card (BSC) in Palestinian public shareholding industrial companies**. Al-Ahliyya Amman University, Deanship of Studies and Scientific Research, Al-Balqa Journal for Research and Studies. Volume 33, Issue 1.
- Measuring the performance of public sector institutions in the Gaza Strip using the balanced scorecard. A thesis prepared for obtaining a PhD in Business Administration, Faculty of Business Administration, University of Tripoli, Lebanon.** Administration JCES, No. 14, Part One, <https://www.researchgate.net/publication/332257955>
- Amam & Jadmiko, Mochammad & Harsita, Pradiptya (2020). **Institutional Performance of Dairy Farmers and The Impacts on**. AGRARIS: Journal of Agribusiness and Rural Development Research, Vol. 6 No. 1 January–June 2020.
- Parssetyo, p. Eko & Dzaki, Fuad (2020). **Institutional performance and new product development value chain for entrepreneurial competitive advantage**. Uncertain Supply Chain Management 8 (2020) 753–760.
- Onis, Sana (2016). **The Contribution of the Balanced Scorecard to Improving Enterprise Performance – A Case Study of Aures Mills**. Master's Thesis, Faculty of Economics, Commercial and Management Sciences, University of Mohamed Khedir, Biskra, Algeria.
- El Gendy, Sally and Hassan, Suzanne and Fawzy, Nancy (2018). **A study of the effect of planning features within family tourism companies in Egypt on their performance using the balanced scorecard.** Fayoum University, Faculty of Tourism and Hotels, International Journal of Heritage, Tourism and Hospitality. Volume Twelve, Issue 1/1.
- The use of the balanced scorecard in measuring and evaluating institutional performance in public organizations – a field study**. Lecturer, Department of Local Public Administration, College of Administrative Sciences, Sadat Academy, Administrative Research Journal, Volume Ten, Number Fourteen, Part One.
- Ben Belkhair, Zahra and Zimbo, Fatima (2018). **Evaluating financial performance using the balanced scorecard: a field study, Sonelgaz Corporation, Adrar Distribution Branch**. Memorandum submitted within the requirements of obtaining a master's degree in the field of economic sciences, management and commercial sciences, Division of Commercial Sciences, Department of Corporation Finance, an unpublished study, Ahmed Deraya University, Adrar, Faculty of Economics, Commercial and Management Sciences, Department of Commercial Sciences.
- Shaqfa, Khalil (2021). **Measurement of the requirements for applying the program budget and the performance of the Palestinian governmental institutions in the Gaza Strip.** Al-Quds Open University Journal of Numerical Administrative Research, Volume (6), Issue (15).

- Shushan, Siham (2018). **"The Impact of Managing Human Competencies on Institutional Performance: A Case Study of Ain Al Tota Cement Company – Batna."** Thesis submitted to obtain a PhD in facilitation sciences, unpublished study, Organization Facilitation Division. Batna University. Faculty of Economics, Commercial and Management Sciences.
- Kamel, Radi (2018), **"Evaluating the Institutional Performance of the Faculties of Education in the Governorates of Upper Egypt in the Light of the Quality Circles Method"**. Faculty of Education, Aswan University. Educational Journal, No. 53, 1678–2649, July.
- The "– Hellas, Salem and Obaid, Walid (2016). **extent to which the Balanced Scorecard can be applied as a tool for evaluating the Gaza Governorates Electricity Distribution Company:** . Journal of the Islamic University of "A field study Economic and Administrative Studies, Volume 24, No. 3.
- Masouda, Sharifi (2018). **"Japanese kaizen as an approach to quality of work life: How have Toyota and Japanese companies become attractive work environments?"**. The Sixth International Forum **"The New Development Model and Quality of Life"**. Taheri Muhammad Bashar University. at: <https://www.researchgate.net/publication/333093248>
- Mahdi, Seif and Hassan, Shifa (2020). **"Assessing organizational performance using the European Foundation for Quality Management (EFQM) model. A case study in an organization."**

- Journal of Economics and Administrative Sciences, Vol.26 (No. 122) 2020, pp. 66–104.
 - Ashour, Husan (2015). **Using the dimensions of the Balanced Scorecard (BSC) as a tool for measuring the performance of government hospitals in the Gaza Strip**. The Academy of Management and Politics for Graduate Studies, specializing in the elite track, and Al-Aqsa University, specializing in leadership and management (joint programme).
 - Al-Khafaji, Nema and Yaghi, Ihsan (2015). **"Using the Balanced Scorecard to Measure the Performance of Commercial Banks – A Multidimensional Perspective"**. Dar Al-Ayyam for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
- 3– Laws and Websites:**
- Public Retirement Law No. 7 of 2005." The Palestinian Gazette, No. 55, June 2005.
 - The annual report of the Palestinian Pension Authority (2021). PPag.ps.

ثالثًا: المراجع الانجليزية:

Books: –1

- Besterfeild, D &Besterfeild,C&Besterfeild, G & Sacre, M &Urdhwarese, H &Urdhwarese,R (2015), **Total Quality Management**. Pearson. Fourth edition. Delhi. India.
- Quality Is Free**. mentor Crosby, Philip (1980). – printing. First edition. USA
- Daft, Richard (2021). **Organization Theory and Design**. thirteenth edition. Cengage Learning, Inc. USA
- Carrol, S & Schneir, C (1982). Performance – appraisal and review systems: The identification,

measurement, and development of performance in organizations. Glenview, IL: Scott, Foresman.

Daft, Richard (2016). **Management**. Twelfth – edition. Cengage Learning. USA

Goetsch and Davis, (2016). **Quality – Management for Organizational Excellence:**

Introduction To Total Quality. Pearson Education Inc, Eighth Edition, United States of America

Sauro, Jeff & Lewis, James (2012). – **Quantifying the User Experience. Practical Statistics For User Resarch**, page178.

(Wheelen, Thomas & Hunger, David & Hoffman, – 2018). **Strategic Management and Business Policy**. Thirteenth edition

Studies and research: –2

–Al-Zwyalif, Innam (2017). “**Using a Balanced Scorecard Approach to Measure Environmental**

Performance: A Proposed Model”. International Journal of Economics and Finance; Vol. 9, No. 8. Kaplan, Robert S. (2010).” **conceptual – Foundations of the Balanced Scorecard, working paper**”. Harvard Business School, U.S.A, ev.

The Applicability Of "Aydin, Guldenur (2019).- Balanced Scorecard in Public Sector: The Case Journal homepage: of Ombudsman Institution”. www.siyasetekonomiyonetim.org , Vol:7, Issue:2.

Muda, F Roosmawati , H S Siregar , Ramli , H - **Performance "Manurung , T Banuas (2017). Measurement Analysis of Palm Cooperative Cooperation with Using Balanced Scorecard”.** The 2nd Annual Applied Science and Engineering Conference (AASEC 2017), IOP Publishing, Series: Materials Science and Engineering 288 (2018) 012081

:Websites –3

<http://www.iso-tec.com-efqm-2020/> –