

تاريخ الإرسال (2015/09/28)، تاريخ قبول النشر (2015/11/30)

أ.د. سالم عبدالله حلس<sup>\*1</sup>  
أ. وليد سلمان عبيد<sup>2</sup>

أقسام المحاسبة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، قطاع غزة،  
فلسطين

<sup>2</sup>ماجستير محاسبة وتمويل، قطاع غزة، فلسطين

\* البريد الإلكتروني للباحث المرسل:

e-mail address: [shelles@iugaza.edu.ps](mailto:shelles@iugaza.edu.ps)

## مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء شركة توزيع كهرباء محافظات غزة "دراسة ميدانية"

### الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إمكانية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء شركة توزيع كهرباء محافظات غزة. ولتحقيق أهداف الدراسة صممت استبانة تتناسب مع هذا الغرض، وزعت على موظفي شركة توزيع كهرباء محافظات غزة بجميع فروعها، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

وكان من أهم نتائج الدراسة، وجود إمكانية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها المختلفة بدرجات متفاوتة، ولكن كان بعد التعلم والنمو ذو أثر سلبي، وأن الشركة تطبق مقاييس أداء مالية يتم الاعتماد عليها حيث ترتبط باستراتيجية الشركة، كما تطبق مقاييس غير مالية يمكن أن تبوّأ ضمن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

وقد خلصت الدراسة إلى بعض التوصيات من أهمها: ضرورة قيام إدارة الشركة بدعم وتبني تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لأنها نظام متكامل وشامل للإدارة الاستراتيجية، وضرورة زيادة الاهتمام بالموارد البشرية، وعمل دورات تدريبية تسهم في رفع كفاءة الموظفين.

### كلمات مفتاحية:

بطاقة الأداء المتوازن، تقويم الأداء، التعلم والنمو، الاستراتيجية.

## The Possibility of Application of Balance Scorecard as a Tool for Evaluating the Performance of the Gaza Electricity Distribution Corporation: Empirical Study

### Abstract

This study aims to identify the possibility of application of the balance scorecard as a tool for evaluating the performance of the Gaza Electricity Distribution Corporation GEDC. To achieve the objectives of the study a questionnaire, fit for this purpose, was designed and distributed to the staff of the GEDC with all its branches. The study was based on the analytical descriptive method.

The most important findings of the study are the following: Firstly, There is a possibility of application of the Balance Scorecard with its four dimensions with varying degrees but the learning and growth dimension had a negative impact. Secondly, the corporation applies reliable financial performance measures related to the strategy of the corporation. The GEDC also applies non-financial performance measures that can be classified under the dimensions of the Balance Scorecard.

The study concluded some recommendations including the following: First, The administration of the Corporation has to support and adopt the application of the balance scorecard as a comprehensive and integrated system of strategic administration through forming specialized teams capable of implementing the balance scorecard. Second, There is a need to take care of the human resources and hold training courses that contribute to the increasing the efficiency of the staff.

### Keywords:

Balance Scorecard, Evaluate the Performance, Learning and Growth, Strategy.

## المقدمة:

بداية يمكن القول إن التطور التكنولوجي السريع الذي يشهده العالم يوجب على المؤسسات مواكبة تلك التطورات والاستفادة منها في تطوير تقديم الخدمة للعملاء بأقل تكلفة وأكثر كفاءة؛ نظراً لتزايد أعداد المشتركين المطرد سنوياً، ولضمان تقديم الخدمات للعملاء بأقل وقت ممكن وأقل جهد، وهذا يتطلب عمل مراجعة شاملة ودورية لأداء المؤسسة، والاعتماد على مقاييس تمكن الشركات من قياس أدائها على جميع المستويات ومن ثم تقويم هذا الأداء.

إن مقولة "ما يمكن قياسه يمكن إدارته" هو بداية فكرة القياس المؤسسي الذي قامت حوله دراسات عديدة منذ بداية النهضة الإدارية الحديثة، فاهتمت المنظمات بقياس نتائج الأعمال اعتماداً على المؤشرات المالية بصورة عامة واستخدامها لاتخاذ القرارات، ولكن هذا الاتجاه كان يركز على إظهار نتائج الأفعال وليس مسببات هذه النتائج، كما أنه لا يقدم معلومات دقيقة للتنبؤ بأداء العمليات، والأنشطة، وما يجب تصحيحه، وطرق العلاج والوقاية في المستقبل. وفي ظل تزايد التنافس والثورة التكنولوجية لم يعد المديرين يعتمدون على المؤشرات المالية فقط، وإنما ظهرت تيارات جديدة تنادي بتجديد هذا الفكر لرؤية أعمق توازن بين الجوانب الكمية وغير الكمية، وبناء قاعدة معرفية تسهم في اتخاذ القرارات (العمرى، 2001م).

وهنا برزت بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم وتحسين الأداء، من خلال تقديم معلومات حقيقية واقعية قابلة للتطبيق عن طريق قياس الجوانب المالية وغير المالية كما تعمل على توازن الأهداف قصيرة الأجل مع الأهداف طويلة الأجل.

## مشكلة الدراسة:

يُعد الاعتماد على المقاييس المالية دون غيرها من المؤشرات التي توفر معلومات غير كافية عن مستوى الأداء، والذي يؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة، لذلك فإن بطاقة الأداء المتوازن قد تسهم في عملية تقييم الأداء بشكل يحقق الأغراض التي تهدف إليها الشركات بشكل عام. هذا ولما كانت أعداد المشتركين في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة في تزايد مستمر ومضطرد حتم ذلك على

الشركة تطوير أدوات قياس أداء حديثة لمواجهة ذلك النمو في أعداد المشتركين، وتقديم الخدمات للعملاء، وتزويد المديرين بتقارير مفيدة لاتخاذ القرارات والتخطيط الاستراتيجي بأحدث الأساليب المتطورة لضمان البقاء والاستمرارية.

وبناء على ذلك، تكمن مشكلة الدراسة في محاولة التعرف على مدى إمكانية تطبيق شركة توزيع الكهرباء لبطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء الشركة وتحسينه، وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

ما مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في شركة توزيع الكهرباء كأداة لتقويم أداء الشركة؟

وينفرع منه الأسئلة التالية:

1. ما إمكانية تطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء شركة توزيع الكهرباء؟
2. ما إمكانية تطبيق البعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء شركة توزيع الكهرباء؟
3. ما إمكانية تطبيق البعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء شركة توزيع الكهرباء؟
4. ما إمكانية تطبيق البعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء شركة توزيع الكهرباء؟
5. ما إمكانية تطبيق البعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء شركة توزيع الكهرباء؟
6. ما هي معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في شركة توزيع الكهرباء؟

## فرضيات الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها، وبالاطلاع على الدراسات السابقة تم صياغة الفرضيات التالية:

1. توجد إمكانية لتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء شركة توزيع الكهرباء.
2. توجد إمكانية لتطبيق البعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء شركة توزيع الكهرباء.
3. توجد إمكانية لتطبيق البعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء شركة توزيع الكهرباء.

#### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. معرفة مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، ومدى توفر المقومات اللازمة في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، ودراسة الأبعاد الخمسة الخاصة التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن، ومدى ملاءمتها لرؤية الشركة وأهدافها.
2. تحديد أهم المعوقات التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لدى شركة توزيع الكهرباء.
3. التعرف على منهجية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، والمقومات الواجب توفرها، والصعوبات التي تواجه عملية التطبيق.
4. توضيح أهمية تطبيق أساليب الإدارة الحديثة متمثلة في طرق قياس أداء المؤسسات والمنظمات الخدمية.
5. تقديم التوصيات حول تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الخدمية لزيادة فاعلية القرارات الإدارية، مما يسهم في تطوير القطاع الخدمي.

#### الدراسات السابقة:

##### أولاً: الدراسات العربية:

- دراسة (النجار، 2013م) بعنوان: "أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز المركز التنافسي الاستراتيجي، دراسة تطبيقية على قطاع المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة"
- هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الآثار المترتبة لتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن (BSC) لدى قطاع المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة على مركزها التنافسي
- ومن أهم نتائج الدراسة: أن المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة تطبق مقاييس مالية ومقاييس غير مالية، إلا أن ذلك لم يرق إلى التطبيق الكامل والشامل لبطاقة الأداء المتوازن، وأن المؤسسات المالية تطبق بعض الجوانب من بطاقة الأداء المتوازن لأهداف استراتيجية طويلة الأجل، أهمها: تعزيز مركزها التنافسي داخل السوق أو القطاع الذي تعمل بداخله.
- وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها: ضرورة قيام المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة بتبني تطبيق

4. توجد إمكانية لتطبيق بعد التعليم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء شركة توزيع الكهرباء.
5. توجد إمكانية لتطبيق البعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء شركة توزيع الكهرباء.
6. تواجه الشركة معوقات في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء شركة توزيع الكهرباء.
7. توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات إجابات المبحوثين حول مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء شركة توزيع كهرباء محافظات غزة تعزى للمتغيرات الشخصية.

#### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

1. تقدم الدراسة أحدث أنواع القياس المالي وغير المالي لأداء المؤسسات لمساعدة الإدارات في تنفيذ سياساتها الإستراتيجية بوضوح.
2. إن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يسهم في إظهار مراكز القوة والضعف في أداء الشركة، وذلك من أجل اتخاذ قرارات إدارية من شأنها تحسين الخدمات المقدمة للعملاء وبجودة عالية.
3. تبني مؤشرات غير مالية ضمن إطار استراتيجي لتوضيح قنوات الاتصال، وذلك للحد من المشاكل الظاهرة عند استخدام المؤشرات المالية فقط لأغراض تقويم الأداء.
4. التركيز على جانبين؛ الجانب الأول يركز على طرح نظري لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن، وأهميتها، وأبعادها الجوهرية، في حين يركز الجانب الثاني على تحليل للخطوات المنهجية لتصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
5. محاولة معرفة مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقويم أداء شركة توزيع كهرباء محافظات غزة.

الصناعية في بيئة الأعمال المصرية، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن عملية قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي لتنظيمات الأعمال تمثل في المقام الأول عملية مستمرة وتهدف إلى الرقابة واتخاذ القرارات الرشيدة في ظل البيئة التنافسية. ولا بد من وجود مجموعة متكاملة من مقاييس الأداء والتي يتم ربطها بأهداف التنظيمات الإستراتيجية لكي تعطي نظرة متكاملة عن أداء هذه التنظيمات في ظل بيئة الإنتاج الحديثة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها، يجب على الشركات الصناعية التي ترغب في قياس وتقييم أدائها أن تعتمد على بطاقة القياس المتوازن (BSC)، باعتبارها مقياساً شاملاً ومتكاملاً وذات أبعاد متعددة ومؤشرات فرعية، وضرورة اهتمام الشركات بإعادة النظر في مقاييس الأداء من حين لآخر للتأكد من نظم قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي تؤدي الغرض المنوط بها.

#### الدراسات الأجنبية:

#### دراسة (Divandri, and Yousefi, 2011):

طبقت هذه الدراسة على موانئ طهران، وهدفت إلى توفير وصفة واضحة لما ينبغي للشركات قياسه من وجهة النظر المالية وغير المالية في تنفيذ ومراقبة الخطط الإستراتيجية، كما هدفت إلى مساعدة مديري الموانئ ومحطات الحاويات إلى فهم رؤية إستراتيجية أفضل للمساعدة في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية بكفاءة عالية، وكان من أهم النتائج أن استخدام BSC يقلل من وقت قضاء السفن في الميناء، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، وتلبية طلبات الزبائن، وتحقيق تطلعات المساهمين بزيادة قيمة الشركة، وكان من أهم التوصيات، أن على إدارة الميناء ومحطات الحاويات تطوير قدراتهم لفهم حاجات المستخدمين.

#### دراسة (Iselin et al., 2008):

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من أثر بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) بالإضافة للبعد الاجتماعي على تقارير الأداء، ودراسة العلاقة بينهما، وقد طبقت هذه الدراسة على 145 شركة صناعية بأستراليا، والتي تزيد عائدات مبيعاتها عن 100 مليون دولار.

نموذج بطاقة الأداء المتوازن بشكل متكامل، ودعم الإدارة العليا في المؤسسات المالية لتوجيهات تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن، وتشجيع العاملين على ذلك لضمان نجاح تطبيقها.

#### دراسة (الداعور، 2013م) بعنوان: "أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الحد من إدارة الأرباح" دراسة ميدانية"

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمحاورها الأربعة في الحد من ممارسة إدارة الأرباح في الوحدات الاقتصادية الفلسطينية. وقد توصلت الدراسة إلى أن الوحدات الاقتصادية الفلسطينية تطبق بطاقة الأداء المتوازن بنسب متفاوتة، كما بينت الدراسة أن الوحدات الاقتصادية الفلسطينية تمارس سياسة إدارة الأرباح، وأنه توجد علاقة عكسية بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وبين الحد من إدارة الأرباح.

وانتهت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، من أهمها: ضرورة حث كل الوحدات الاقتصادية الفلسطينية إلى تطبيق كامل لبطاقة الأداء المتوازن، لما لها من أهمية في تقييم الأداء، وتقديم تقارير واقعية وحقيقية، والحد من إدارة الأرباح، وكذلك حثها على الحد من ممارسة سياسة إدارة الأرباح، وضرورة تفعيل دور سلطة النقد الفلسطينية في الرقابة على الوحدات الاقتصادية للحد من ممارسة سياسة إدارة الأرباح.

#### دراسة (أبو جزر، 2012م) بعنوان: "استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني" دراسة ميدانية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني. وكان من أهم النتائج أنه يوجد أثر إيجابي لجميع أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن، بينما كان البعد الاجتماعي ذو أثر سلبي. وكان من أهم التوصيات أن يسعى البنك الإسلامي الفلسطيني إلى تبني نموذج بطاقة الأداء المتوازن، والعمل على تهيئة الظروف المناسبة لعملية تطبيقها.

#### دراسة (فوده، 2011م) بعنوان: "نحو إطار مقترح لقياس وتقييم الأداء الاستراتيجي في قطاع الأعمال من خلال القياس المتوازن للأداء (BSC) - دراسة ميدانية"

هدفت هذه الدراسة إلى بناء إطار مقترح لقياس وتقويم الأداء الاستراتيجي في قطاع الأعمال من خلال (BSC) لبعض الشركات

من عدة مصادر تغذيه بخلاصات مفيدة للبيئة الحالية، والمنتبئ بها، والتي تساعده في قيادة الطائرة، حيث إن درجة التعقيد في بيئة الأعمال اليوم تتطلب أن يكون المدير مسئولاً عن رؤية الأداء من مواقع مختلفة داخل المنشأة وخارجها في آن واحد (درغام وفضة، 2009م).

أما من حيث التعريف لبطاقة الأداء المتوازن فهناك عدة تعريفات كان من أبرزها تعريف Kaplan and Norton، حيث عرفها بأنها "نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي يتم بموجبه ترجمة إستراتيجية تنظيم الأعمال إلى أهداف إستراتيجية، ومقاييس، وقيم مستهدفة، وخطوات إجرائية تمهيدية واضحة" (Kaplan and Norton, 1992).

وتعرف أيضاً بأنها "أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية المنشأة إلى أهداف محددة، ومقاييس، ومعايير مستهدفة، ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنشأة" (المنتدى العربي، 2010م).

بينما عرفها (عبد اللطيف وتركان، 2006م)، بأنها "مفهوم يساعد على ترجمة الإستراتيجية إلى عمل فعلي، وهي تبدأ من تحديد رؤية المنظمة وإستراتيجيتها ومن تحديد العوامل الحرجة للنجاح، وتنظيم المقاييس التي تساعد على وضع الأهداف وقياس الأداء في المجالات الحرجة بالنسبة للإستراتيجيات.

وفي ظل التعريفات السابقة، يرى الباحثان أن بطاقة الأداء المتوازن هي نظام شامل لتقييم أنشطة وأداء الشركة في ضوء رؤيتها المستقبلية، ويترجم هذا النظام أهداف المنظمة الإستراتيجية عبر مجموعة متوازنة من الأهداف موزعة بتوازن على الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعليم والنمو)، أيضاً فهي تنقل رؤية وإستراتيجية المنظمة للمستويات الإدارية المختلفة، كما وتعمل على توحيد المقاييس المستخدمة في المنظمة، مما يساعد على تدفق المعلومات المحددة والدقيقة التي تساعد الإدارة على فهم أوضح للمنظمة واتجاه سيرها.

إن بطاقة الأداء المتوازن تساعد المؤسسة في جعل الموظفين من قمة الهرم إلى أسفله يعملون بشكل متوافق عن طريق جعل الإستراتيجية هي المحرك الوحيد للجميع، عن طريق ربط الأهداف الشخصية بالإستراتيجية، والتخلص من عيوب الفشل المنظمي،

وقد توصلت الدراسة إلى كثير من النتائج كان من أهمها؛ المواءمة بين وضوح الأهداف الإستراتيجية ونظام قياس الأداء مع أداء المنظمة الكلي. كما أثبتت الدراسة وجود أثر للأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن على أداء المنظمة، كما أظهرت الدراسة عدم وجود أي أثر لكل من مقياس (المسؤولية الاجتماعية، والتكاليف، وإعادة العمل، وفقد الزمن) على أداء المنظمة.

دراسة (Al Sheikh Ali, 2007):

هدفت هذه الدراسة إلى تقويم أداء شركة الاتصالات الفلسطينية وشركة جوال من خلال بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة من وجهة نظر العاملين والمساهمين، كما هدفت إلى تحليل ومعرفة مدى تجانس أبعاد بطاقة الأداء المتوازن مع الأهداف الرئيسية للشركة.

وكان من أهم نتائج الدراسة، أن هناك علاقة ارتباط طردية، وقوية، وذات مغزى بين درجة كل جانب من جوانب القياس الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، والدرجة الكلية للمقياس، ومعظم العاملين يقومون أداء الشركة في المحورين المالي والزبائن بشكل متساوٍ، وهذا ينسجم مع الرؤى والأهداف الرئيسية لشركتي جوال والاتصالات الفلسطينية، وأن معظم العاملين ذوي المؤهلات العلمية العليا يتوقعون من الشركة أنشطة تعليمية أفضل، وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات كان من أهمها: ضرورة تحسين وتطوير البرامج التدريبية والعمليات التشغيلية الداخلية.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تميزت الدراسة الحالية بأنها قامت بدراسة حالة لأحدى الشركات الخدمية الكبرى المهمة في فلسطين، كما تحاول هذه الدراسة الاستفادة من النتائج للتحويل في عملية اتخاذ القرارات بإضافة أبعاد غير ماليه في تقييم الأداء إلى جانب البعد المالي. كما تميزت الدراسة في مجال التطبيق، حيث مجتمع الدراسة يتكون من متخذي القرارات في شركة كبرى ذات رأس مال ضخم.

الإطار النظري:

مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

هناك من وصف نموذج بطاقة الأداء المتوازن بأنه يعطي مديري المنشآت وضعا كقائد الطائرة الذي هو بحاجة إلى المعلومات

إلى نحو 1.3 بليون دولار في التدفقات النقدية، وزيادة في رضا العملاء، وفي أعدادهم بنسبة 45% وتحسن في الأداء التشغيلي للعمليات، وانخفضت معه أخطاء العمل بنسبة 80%، واختصر زمن إنجاز بعض العمليات من 6 أسابيع إلى ثلاثة أيام (Kaplan and Norton, 2000).

من ناحية أخرى فإنه توجد في المقابل تجارب أخرى لم تحقق مثل تلك النتائج، بل على العكس فقد تحملت المنظمات نفقات باهظة لإتباع هذا المدخل، بالإضافة للوقت والجهد الضخم، والذي يستغرق سنوات، دون أن تأتي المنافع المحققة مبررة لتلك الأعباء، الأمر الذي يثير العديد من القضايا، والتي تبدأ (على المستوى النظري) بماهية اشتراطات ومقومات التطبيق الناجح لمدخل بطاقة التقويم المتوازن للأداء على النحو الذي يحقق نتائج المنشودة (الكفراوي، 2010م).

أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC):

#### 1. البعد المالي:

يركز هذا المحور على الجوانب المالية في أداء المنظمة؛ أي كيف ننظر إلى مساهميننا؟، ويختلف الهدف المالي بين القطاع العام والخاص، فالأهداف المالية في القطاع الخاص عموماً في المدى البعيد هي تعظيم صافي الربح، بينما النجاح في القطاع العام والخدمي يقاس بمدى فاعلية وكفاءة هذه المنظمات في مقابلة احتياجات زبائنها بأقل تكلفة ممكنة وبأقصر وقت ممكن، كما تختلف - أيضاً- الأهداف المالية باختلاف دورة حياة الأعمال (Kaplan and Norton, 1996).

وحتى يمكن تحقيق النجاح المالي للمنظمة يجب عليها أن تحدد بدقة ما هو المطلوب أن تعمله لتحقيق هذا الهدف، وكيف يمكن أن تحقق أهدافها، والنقطة المهمة هنا كيف يمكن للمنظمة أن تقيس النجاح في تحقيق هذه الأهداف. وعلى الرغم من أن بطاقة الأداء المتوازن تركز على قياس الأوجه غير المالية، والتي تعتبر محركات الأداء الخاصة بالمنظمة في المستقبل، فإنها تقوم بدمج هذه المقاييس والاحتفاظ بها؛ لأنها ضرورية للمستثمر الحالي والمرقب، كما أن هناك فوائد للعاملين ترتبط بالأداء المالي (محمد، 2009م).

المتتملة في غياب العلاقة بين نظام تقييم الأداء وبين إستراتيجية المنظمة (بومدين، 2011م).

لذلك فإن بطاقة الأداء المتوازن تُترجم مهمة المنظمة وإستراتيجيتها إلى مجموعة من إجراءات الأداء، والتي تمثل إطار عمل تطبيق إستراتيجيتها، وتعد هذه البطاقة أداة تقييم، فضلاً عن كونها أداة إستراتيجية؛ لأنها تعتمد أربعة مناظير لتقييم المنظمة بدلاً من التركيز على المنظور المالي فقط مع أهميته إلا أنه غير كافٍ لتكوين الصورة الشاملة عن المنظمة، إذ أصبح من المعروف أن المقاييس التقليدية التي تركز على المنظور المالي غير كافية لبيئة الأعمال المعاصرة، وأن الاهتمام بمجموعة أوسع من المقاييس التي ترتبط بالجودة، وحجم السوق، ورضا الزبون والعاملين يمكن أن تؤدي إلى تبصر أكبر بالعوامل التي تسوّق الأداء المالي.

مميزات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

حقق تطبيق بطاقة الأداء المتوازن 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.

إن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في العديد من المنظمات كان له الفائدة في سد الفجوة بين غموض الرؤية والإستراتيجية مع المقاييس التشغيلية يوماً بعد يوم، كما أنها تيسر العملية التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الإستراتيجية، وتجنبها وهم الاعتقاد بوجود الإستراتيجية من خلال تمكين هذه المنظمات من موازنة المبادرات، والإدارات، والأفراد للعمل بالطرق التي تعزز بعضها البعض بحيث يمكن تحقيق الأداء المرجو (Chan, 2006).

أما بالنسبة للنتائج المحققة من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، فقد أجرت شركة AT&L للاتصالات دراسة استقصائية شملت 500 شركة أمريكية وتباينت النتائج تبعاً لحالات النجاح والفشل في التطبيق، ففي حين وصلت النتائج المحققة في بعض حالات النجاح إلى زيادات تصل إلى ثلاثة أضعاف في معدل العائد على الاستثمار، وربحية تتجاوز النسب السائدة بالصناعة بنحو 65%، وزيادة تصل

زيادة ثروة المساهمين، ويتكون جانب العمليات الداخلية من ثلاثة أبعاد فرعية على النحو التالي: (المغربي، 2006م)

1. عملية الابتكار، والتي تتعلق بخلق المنتجات والخدمات والعمليات التي ستقابل احتياجات العملاء.

2. عملية التشغيل، وتمثل عمليات الإنتاج وتوصيل المنتج والخدمات المتواجدة للعملاء والمبادرات الأساسية الإستراتيجية للمنظمات الرائدة في تحسين جودة التصنيع، وتقليل وقت التوصيل للعملاء، ومقابلة أوقات التوصيل المحددة.

3. خدمة توصيل المبيعات أو الخدمات، وتعمل على توفير

الخدمة، ومساندة العميل بعد البيع، أو توصيل الخدمة أو السلعة.

ويهدف بُعد العمليات الداخلية إلى تحديد العمليات المهمة التي

يجب أن تتفوق فيها المنظمة لتنفيذ الإستراتيجية، أي أنه يجب أن

تركز المنظمة على العمليات الداخلية التي تؤثر على رضا العملاء،

وبالتالي على تحقيق الأهداف المالية للمنظمة (الشيشيني، 2004م).

إن الأداء الجيد لخدمات العملاء 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 والمساهمين (الغروري، 1998م).

وأهم مقاييس الأداء في هذا البعد: مستوى التحسن في الخدمة،

وزمن الإعداد، ووقت التسليم، والمصروفات الإدارية/إجمالي

الإيرادات.

#### 4. بُعد النمو والتعلم:

يركز هذا الجانب على القدرات والمهارات الداخلية الواجب

تنميتها لتحقيق أهداف المنظمة في الأجل الطويل، حيث تتطلب

المنافسة أن تعمل المنظمات باستمرار على تنمية قدراتها لتحقيق

قيمة للعملاء والمساهمين، ولسد هذه الفجوة بين القدرات والمهارات

الحالية، والقدرات والمهارات المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة في

الأجل الطويل، هناك ثلاثة مجالات رئيسية وهي: (البشتاوي،

2004م)

1. الأفراد: من خلال سياسة الأجور والحوافز.

2. الأنظمة: تفعيل نظام المعلومات.

وأهم مقاييس الأداء في هذا المحور يتمثل بالعائد على

الاستثمار، ومعدل زيادة الإيرادات، والقيمة الاقتصادية المضافة،

وتكلفة المنتجات، والربحية، والتدفق النقدي، ويستخدم لقياس ذلك

النسب المالية و الأرقام 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، 2009م).

#### 2. بعد العميل:

مما لا شك فيه أن هذا المنظور يظهر أهمية المقاييس غير

المالية، حيث إن تحقيق رضا العملاء في الأجل الطويل يهم تنظيماً

الأعمال أكثر من مجرد تحقيق الربح في الأجل القصير؛ لأن الأول

هو الذي يحقق الأخير، ويدعم استمراره وتحسينه. ومن أهم العوامل

الأساسية في هذا البعد جودة المنتج أو الخدمة، واختصار وقت

التسليم، وزيادة رضا العملاء.

يعد فهم وقياس علاقة العميل أمراً مهماً لنجاح تنظيم الأعمال

في بيئة الإنتاج الحديثة، ووفقاً لهذا البعد تحدد المنشأة كيف تقابل

متطلبات العملاء وإشباع احتياجاتهم، وتعد القيمة المتحققة للعميل هي

جوهر الأعمال الإستراتيجية الموضوعة والمنفذة لهدف زيادة ربحية

المنشأة، وبالإضافة إلى مقاييس رضا العملاء يوجد مقاييس أخرى

مثل: حصة السوق، والاحتفاظ بالعملاء القدامى، وجذب عملاء جدد

(فودة، 2011م). أيضاً من المقاييس التي يمكن الاعتماد عليها على

سبيل المثال: متوسط المنفق على علاقات العملاء، مؤشر رضا

العملاء، عدد الشكاوي، التكلفة/العميل الواحد (المغربي، 2006م).

ومن هنا يرى الباحثان أنه من أجل الوصول لعلاقة ناجحة مع

العملاء في بيئة الإنتاج الحديثة لا بد أن تختلف نظرة المنشأة إلى

العملاء من مجرد أرقام في إحصائيات، بل لا بد أن يكون هناك قدرة

على استجابة وتلبية احتياجات العملاء، وإشباع رغباتهم، وذلك من

خلال معرفة ماذا يريد العميل.

#### 3. بُعد العمليات الداخلية:

يعتمد هذا الجانب على العمليات الداخلية التي تؤيد كلاً من

جانب العميل عن طريق خلق قيمة للعملاء والجانب المالي بواسطة

والإمكانات من مستواها الحالي إلى المستوى الذي يمكن معه تحقيق الأهداف الموضوعية (محمد، 2009م).

#### 5. البعد الاجتماعي:

إن التطور الذي حصل في بيئة الأعمال، وأصبحت المنظمات جزءاً لا يتجزأ من المجتمع الذي تعيش فيه، وتقدم خدماتها له، فكان لا بد من المنظمات أن تضع من ضمن إستراتيجيتها سؤالاً، كيف نخدم ونسهم في تطوير المجتمع؟ لذلك اقترح كثير من الباحثين وضع بعداً خامساً وهو البعد الاجتماعي، حيث يركز هذا البعد على المساهمة في تطوير المجتمع والاهتمام بمتطلباته، حيث إن المساهمة في دعم المجتمع يعد 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 في ظل الظروف الصعبة التي تواجه أغلب المجتمعات (السيبي، 2009م). وقد ظهر التأكيد على التزام المنظمة تجاه المجتمع المحيط بها بالعمل على المساهمة في محاربة التلوث، والمحافظة على البيئة، وخلق فرص عمل متكافئة، والمساهمة في حل مشاكل الإسكان والمواصلات (الغالبى وادريس، 2007م).

ويرى الباحثان أنه كما للمنشأة مسؤولية تجاه المجتمع، فإنه - أيضاً- على المجتمع مسؤولية تجاه المنشآت، وخاصة الخدمية منها، فيجب على المواطنين الإحساس بالمسؤولية، والانتماء، والقيام بتسييد أثمان الخدمات التي تُقدم لهم من قبل المنشأة؛ حتى تتمكن الأخيرة من الاستمرار في تقديم الخدمات وبجودة عالية.

#### مقومات نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

توجد مقومات عديدة يجب توافرها في المؤسسة حتى يمكنها تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بنجاح، وتتمثل في: (شهيرة، 2007م؛ النجار، 2013م؛ جودة، 2008م)

1. تحديد واضح للأهداف الإستراتيجية: المحور الأساسي في استخدام بطاقة الأداء المتوازن هو اختيار الأهداف الإستراتيجية، والتي يجب أن يتوفر فيها مجموعة من المعايير من أهمها:

3. الإجراءات التنظيمية: استثمار قدرات العاملين عن طريق التدريب، وتنمية المهارات، وتطوير الكفاءات، وإدخال أنظمة المعلومات الحديثة، وتطوير الإجراءات التنظيمية، فيتوجب على كل عامل أن يبحث عن الابتكار والتحسين لكل جوانب العمل في المنظمة للحفاظ على المزايا التنافسية وتحسينها في المستقبل.

حيث يرى كل من Kaplan & Norton أن هناك ثلاثة محددات للنمو والتعلم وهي:

- كفاءات الأفراد العاملين: وتتمثل في المهارات الإستراتيجية، ومستويات التكوين، والطاقات الكامنة لديهم.
- البنية الأساسية التكنولوجية: وتتمثل في التكنولوجيا المستعملة في الإستراتيجية، وقاعدة البيانات الإستراتيجية، والبرامج، وبراءات الاختراع، وحقوق النشر.
- الأعمال المحورية: وتتمثل في دورة القرارات، وتحديد المسؤوليات، والتحفيز، والعمل الجماعي.

كل هذه المحددات تعد مؤشرات مهمة لمدى قدرة المؤسسة على النمو والتعلم لمواجهة المنافسة، حيث نجد أن المؤسسات المتحفظة في ثقافتها والتي لا تقبل التغيير تجد نفسها قد تأخرت في المنافسة قياساً بنظيراتها الرائدة والأكثر انفتاحاً على عمليات التغيير، فعمليات التغيير الإيجابي يمكن أن تصنف على اعتبار أنها نمو وتراكم معرفي، يجعل الأفراد والجماعات أكثر قدرة على الأداء بطرق وأساليب متجددة تعطي للمؤسسة النجاح في البيئة المتغيرة.

ويرى الباحثان أن بعد النمو والتعلم يمثل قدرة المنظمة على الاستفادة من تجاربها ونتائجها الناجحة والفاشلة، ومدى احتوائها على كفاءات تحقق التطور المنشود وزيادة في قيمة المنشأة.

يلاحظ من العرض السابق للمكونات الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن، أن الجوانب الثلاثة الأولى تخلق فجوة بين الطاقات والإمكانات المتاحة، وتلك التي تحتاجها المؤسسة في تحقيق الإستراتيجية المستهدفة، ويتم سد هذه الفجوة من خلال المحور الرابع الذي يمثل محور النمو والتعلم، والذي يمكن أن ينقل الطاقات

وفي ضوء ذلك يرى الباحثان إنه إذا توفرت تلك المقومات مجتمعة، وإعطائها الاهتمام اللازم، وعدم إهمال أي جانب، فإن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كفيلة بزيادة قيمة المنشأة، وتقدمها، وتطورها في جميع الجوانب المالية وغير المالية.

#### أسلوب الدراسة:

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً 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 الموضوع.

#### وقد استخدم الباحثان مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحثان في معالجة الإطار النظري للبحث 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 الباحثان إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

#### مجتمع الدراسة:

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، فإن المجتمع المستهدف يتكون من الأفراد العاملين بشركة توزيع كهرباء محافظات غزة، حيث تركز على أعضاء مجلس الإدارة، ومديري الفروع، والمديرين الماليين، والمديرين التنفيذيين، ومديري الدوائر، ورؤساء الأقسام -الذين يمارسون مهام إدارية- والبالغ عددهم الإجمالي 128 فرداً.

- الأهمية الإستراتيجية : التي تعني أن يرتبط الهدف الاستراتيجي بميزة تنافسية.
- إمكانية التطوير: التي تعني أن تكون الأهداف الطموحة في حدود الممكن.
- درجة التأثير: التي تعني أن يتوافر في المؤسسة الخبرة والقدرة على تحقيق الهدف.
- القياس: يقصد به قابلية كل الأهداف للقياس الكمي أو الكيفي من خلال مؤشرات مناسبة.
- جدوى التنفيذ: يقصد به أن تكون الموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف سواء كانت موارد مالية أو طاقات إدارية متاحة وممكنة.
- 2. الأخذ بمنهج النظام: وهذا يعني إدماج كل الجوانب الأربعة للنموذج في شكل منظومة متكاملة، يتم من خلالها تطبيق المبادئ الأساسية للنموذج، وهي ترجمة الإستراتيجية إلى عمليات تشغيلية، وتجهيز المؤسسة لتحقيق الإستراتيجية، وجعلها محور عمل وهدف لكل أفرادها وعملياتها، وكذلك جعلها عملية مستمرة تقود إدارة التغيير من خلال قيادة تنفيذية فعالة.
- 3. وجود الدافعية.
- 4. دعم والتزام الإدارة العليا.
- 5. وجود نظام للاتصال والتواصل.
- 6. إشراك العاملين.
- 7. وجود قابلية ورغبة للتغيير.
- 8. العمل بمبادئ الإدارة الإستراتيجية: يتطلب اعتماد المؤسسات لبطاقة الأداء المتوازن تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية، أي أن تكون للمؤسسة رؤية واضحة، وأهداف، واستراتيجيات كلية وتنافسية، ووظيفية محددة، وواضحة ومعلنة لجميع العمال، حتى يسهل وضع الهيكل العام للبطاقة الذي ينطلق من الرؤية التنظيمية.
- 9. وعي الإدارة وإدراكها لأهمية بطاقة الأداء المتوازن: يتوقف هذا الشرط على مدى انفتاح الإدارة (المؤسسة) على الأساليب الحديثة في القيادة والقياس.

جدول 2 درجات مقياس ليكرت الخماسي					
موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	الاستجابة
بدرجة	بدرجة	بدرجة	بدرجة	بدرجة	
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً	
5	4	3	2	1	الدرجة

اختار الباحثان الدرجة (1) للاستجابة "موافق بدرجة قليلة جداً" وبذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة هو 20% وهو يتناسب مع هذه الاستجابة.

#### صدق الاستبانة:

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

#### 1. الصدق الظاهري:

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين، تألفت من ستة أساتذة متخصصين في المحاسبة وإدارة الأعمال والإحصاء، وقد استجاب الباحثان لأراء المحكمين، وقاما بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورته النهائية.

#### 2. صدق المقياس:

#### أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي، مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحثان بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة، والدرجة الكلية للمجال نفسه.

#### ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity:

يعد 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 (3) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك تعد جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

#### عينة الدراسة:

قام الباحثان باستخدام طريقة العينة العشوائية، حيث تم توزيع 60 استبانة على مجتمع الدراسة، وقد تم استرداد 54 استبانة بنسبة 90%. وبعد تفحص الاستبانات لم يستبعد أيها منها؛ نظراً لتحقيق الشروط المطلوبة للإجابة. والجدول التالي يبين توزيع عينة الدراسة كما يلي:

جدول 1 عينة الدراسة موزع حسب المسمى الوظيفي لفروع الشركة					
الفرع	مدير الفرع	مراقب	مدير دائرة	رئيس قسم يمارس مهاماً إدارية	المجموع
الإدارة العامة	5	8	11	24	
غزة	1	2	7	10	
الشمال	1	2	2	5	
الوسطى		1	2	3	
خانيونس	1	1	-	2	
رفح	-	1	1	2	
الصبيا	-	-	-	-	
المجموع	3	5	15	23	46
الإدارة العامة					
رئيس مجلس الإدارة	-				
أعضاء مجلس الإدارة	4				
مستشارين	2				
مدير عام	2				
المجموع الكلي	54				

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على معلومات من إدارة الشركة.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة حسب جدول (2):

تبين من النتائج الموضحة في جدول (4) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال (أكبر من 0.60)، وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً. وبذا يكون الباحثان قد تأكدوا من صدق وثبات استبانة الدراسة في صورتها النهائية.

#### تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة:

يتضمن عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، واستعراض أبرز نتائج الاستبانة، والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على متغيرات الدراسة التي اشتملت على (العمر، التخصص العلمي، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة العملية)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المنجعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها.

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

فيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق المعلومات العامة توزيع عينة الدراسة حسب العمر:

جدول 5 خصائص عينة الدراسة		
العمر	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 40 سنة	31	57.4
من 40 إلى أقل من 50 سنة	14	25.9
50 سنة فأكثر	9	16.7
المجموع	54	100.0

التخصص العلمي		
التخصص العلمي	العدد	النسبة المئوية %
محاسبة	22	40.7
إدارة أعمال	10	18.5
اقتصاد	2	3.7
هندسة	12	22.2
أخرى	8	14.8
المجموع	54	100.0
المؤهل العلمي		
المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
دبلوم	4	7.4
بكالوريوس	44	81.5

جدول 3 معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة		
المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
البعد المالي.	.779	*0.000
بعد العملاء.	.875	*0.000
بعد العمليات الداخلية.	.878	*0.000
بعد التعليم والنمو.	.890	*0.000
البعد الاجتماعي.	.829	*0.000
المعوقات.	.754	*0.000

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

#### ثالثاً: ثبات الاستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة النتيجة نفسها لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت الظروف والشروط نفسها، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة، وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وقد تحقق الباحثان من ثبات استبانة الدراسة من خلال:

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

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (4).

جدول 4 معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة			
المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي*
البعد المالي.	9	0.808	0.899
بعد العملاء.	9	0.915	0.957
بعد العمليات الداخلية.	10	0.921	0.960
بعد التعليم والنمو.	11	0.943	0.971
البعد الاجتماعي.	7	0.906	0.952
المعوقات	11	0.909	0.954
جميع المجالات	57	0.946	0.973

\*الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

الأداء الاستراتيجي بشكل عام، والمالي بشكل خاص، وهذا يبعث الطمأنينة لدى الباحثين من واقعية النتائج وصدقها.

- النسبة الأكبر لعينة الدراسة هي لرؤساء الأقسام، ومديري الدوائر، وهم من فئة القيادة الوسطى، وهذا يدل على التوزيع الطبيعي للمواقع القيادية داخل الهيكل التنظيمي للشركة، مما يعطي قوة وصدق للنتائج، أيضاً دور هذه الفئة الفاعل في نشر الأساليب الإدارية الحديثة مثل بطاقة الأداء المتوازن.

- نسبة 85.2% من عينة الدراسة تراوحت الخبرة العملية لهم من 5 سنوات فأكثر، حيث إن الخبرة العملية تلعب دوراً أساسياً في تشكيل الخلفية المعلوماتية والفنية لدى العاملين، وهذا دليل على توفر الخبرة الكافية لدى إدارة الشركة، مما يجعلها قادرة على العمل بمرونة في مواجهة ضغوط العمل في ظل الظروف المتغيرة، واتخاذ القرارات السليمة للتعامل مع هذه التغيرات.

#### اختبار فرضيات الدراسة:

لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام اختبار T لعينة واحدة، لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. إذا كانت  $Sig > 0.05$  (أكبر من 0.05) فإنه يتم قبول الفرضية الصفرية، ويكون في هذه الحالة متوسط آراء الأفراد حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3. أما إذا كانت  $Sig < 0.05$  (أقل من 0.05) فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن متوسط آراء الأفراد يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3. وذلك من خلال قيمة الاختبار، فإذا كانت قيمة الاختبار موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة والعكس صحيح.

**الفرضية الأولى:** توجد إمكانية لتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء شركة توزيع الكهرباء.

دراسات عليا	6	11.1
المجموع	54	100.0
المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية %
عضو مجلس إدارة	4	7.4
مستشار	2	3.7
مدير عام	2	3.7
مدير فرع	3	5.6
مدير دائرة	15	27.8
رئيس قسم	23	42.6
مراقب	5	9.3
المجموع	54	100.0
الخبرة العملية	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	8	14.8
من 5 - 10 سنوات	21	38.9
من 11 - 15 سنة	10	18.5
أكثر من 15 سنة	15	27.8
المجموع	54	100.0

يتضح من جدول (5) أن ما نسبته 40.7% من عينة الدراسة تخصصهم العلمي محاسبة، وأن نسبة 62.9% هم من تخصصات كلية التجارة، وهذا يعود لكونهم أقدر من غيرهم من التخصصات الأخرى في فهم أساليب الإدارة الحديثة، وعملية اتخاذ القرارات، مع الإشارة إلى تخصص الهندسة، والذي يمثل نسبة 22.2% حيث طبيعة عمل الشركة الفني، والذي يحتاج لهذا التخصص.

- معظم عينة الدراسة من حملة البكالوريوس والماجستير؛ أي ما نسبته 92.6%، مما يدل على توفر الكفاءة العلمية، والاهتمام بالحصول على درجات علمية متقدمة لدى أفراد مجتمع الدراسة، أيضاً عينة الدراسة تركز على فئة متخذي القرارات، وهذا يدل على أنهم ذو مستوى علمي متقدم، ويمتلكون وعياً عميقاً بالجوانب الإيجابية والسلبية التي تكتنف طبيعة عملهم، مما يمكنهم من التصحيح السريع لأيّة انحرافات قد تواجههم أثناء عملهم، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية على مستوى

جدول 6 المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "البعد المالي"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تدعم الإدارة العليا تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.	3.00	60.00	0.00	0.500	9
2.	لدى الشركة استراتيجية واضحة لتحقيق أهداف الشركة.	3.26	65.19	1.85	*0.035	6
3.	يوجد مؤشرات مالية محددة يتم الاعتماد عليها لقياس الأداء المالي (السيولة، نسب المديونية، النسب التشغيلية).	3.55	70.94	3.74	*0.000	3
4.	المقاييس المالية المستخدمة ترتبط باستراتيجية الشركة وترجم أهدافها.	3.46	69.26	3.67	*0.000	4
5.	يتم الحصول على مصادر تمويل لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء.	3.15	62.96	0.97	0.168	7
6.	تقدم الشركة خدماتها بأسعار ملائمة ومناسبة للجميع.	3.32	66.42	2.02	*0.024	5
7.	يتم تحديث البيانات المالية بشكل دائم لتوفير صورة كاملة عن الوضع المالي للشركة.	3.78	75.56	5.50	*0.000	2
8.	تعاني الشركة من ضعف في التمويل يؤثر على تحقيق أهدافها.	3.85	77.04	4.73	*0.000	1
9.	يعد مقياس تحقيق قيمة مضافة اقتصادياً مقياساً استراتيجياً تسعى إدارة الشركة إلى تحقيقه أثناء العمل .	3.10	61.92	0.60	0.276	8
	جميع فقرات المجال معاً	3.38	67.62	3.90	*0.000	

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

يمكن من خلال جدول (6) استخلاص ما يلي:

وبصفة عامة، ومن خلال النتائج الموضحة في الجدول يتضح أن الشركة تطبق مقاييس مالية، ولديها مؤشرات مالية ترتبط باستراتيجية الشركة، ولكن لا ترقى إلى التطبيق الشامل لبطاقة الأداء المتوازن، وهذا يتفق مع دراسة (أبو جزر، 2012م) حيث يوجد أثر إيجابي للبعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن. الفرضية الثانية: توجد إمكانية لتطبيق بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء شركة توزيع الكهرباء.

- بشكل عام يمكن القول إن المتوسط الحسابي يساوي 3.38، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 67.62%، وقيمة الاختبار 3.90، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعد مجال "البعد المالي" دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على معظم فقرات هذا المجال، وعلية تقبل الفرضية "يوجد إمكانية لتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء شركة توزيع الكهرباء".

جدول 7 المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "بعد العملاء"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تراعي الشركة متطلبات وحاجات العملاء المتجددة والمستمرة.	3.31	66.30	2.15	*0.018	3
2.	تستخدم الشركة مقاييس غير مالية لجمع المعلومات ومعرفة مستوى الأداء المتوقع (عدد العملاء الجدد، عدد الشكاوى، متوسط المنفق على علاقات العملاء).	3.24	64.81	1.72	*0.045	4
3.	تستخدم الشركة مقاييس غير مالية لمعرفة مستوى رضا العملاء (عدد العملاء الجدد، عدد الشكاوى، متوسط المنفق على علاقات العملاء).	2.89	57.78	-0.74	0.233	7
4.	توفر الشركة خدماتها للعملاء بجودة وأمانة عالية.	2.87	57.41	-0.84	0.202	8
5.	توفر الشركة خدماتها للعملاء في الوقت المناسب.	2.76	55.19	-1.56	0.062	9
6.	يستطيع العملاء تقديم الشكاوي والمقترحات حول الخدمات المقدمة لهم.	3.64	72.83	4.41	*0.000	1
7.	يوجد آليات محددة لمتابعة الشكاوى والاقتراحات.	3.19	63.70	1.17	0.124	5
8.	تعمل الشركة على تطوير أنظمة الوقاية والسلامة العامة.	3.48	69.63	3.18	*0.001	2
9.	تعمل الشركة على متابعة العملاء ما بعد تقديم الخدمة.	2.94	58.89	-0.36	0.361	6
	جميع فقرات المجال معاً	3.15	62.90	1.25	0.109	

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

**الفرضية الثالثة:** توجد إمكانية لتطبيق بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء شركة توزيع الكهرباء.  
تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. والنتائج موضحة في جدول (8).

يمكن القول بشكل عام إن المتوسط الحسابي يساوي 3.15، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 62.90%، قيمة الاختبار 1.25، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.109 لذلك يعد مجال "بعد العملاء" غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3، وهذا يعني رفض الفرضية وعليه "لا توجد إمكانية لتطبيق بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء شركة توزيع الكهرباء" مما يدل على أن الشركة تحتاج لبذل مزيد من الجهد في توفير الخدمات وتقليل الوقت المستغرق لتقديم الخدمة للزبائن، كما يجب العمل على تنمية العلاقة مع الزبائن، والمحافظة عليها، والعمل على تطوير مقاييس مناسبة لذلك، مما يوفر معلومات تستخدم لتطوير الخطط والقرارات التي تحقق أهداف الشركة، وقد اتفقت هذه النتيجة إلى حد ما مع دراسة (أبو جزر، 2012م).

جدول 8 المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "بعد العمليات الداخلية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبي	المتوسط الحسابي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يتم استخدام مقاييس محددة للعمليات تمكن الإدارة من الاضطلاع على سير العمل بالشركة (الجودة، الزمن، التكلفة، الإنتاجية...).	3.30	65.93	2.36	*0.011	4	
2.	تقوم الشركة بالعمل على ترشيد التكاليف من خلال تحليل العمليات الداخلية.	3.43	68.52	2.96	*0.002	2	
3.	تعمل الشركة على تطوير أدائها باستخدام وسائل تكنولوجية حديثة.	3.26	65.19	1.92	*0.030	5	
4.	تتخذ الشركة إجراءات فاعلة لتحقيق الانسجام بين العمليات الداخلية والأهداف العامة	3.20	64.07	1.67	0.051	6	
5.	تعمل الشركة على استغلال الموارد المتاحة بشكل سليم.	3.37	67.41	2.63	*0.006	3	
6.	تتمتع العمليات الداخلية بالشركة بالمرونة الكافية لتحقيق الأهداف المرجوة.	3.06	61.11	0.37	0.355	10	
7.	تعمل الشركة وباستمرار على تحسين جودة العمليات الخدماتية.	3.17	63.33	1.24	0.110	7	
8.	تعمل الشركة على تخفيض معدل هدر الوقت من خلال عمليات التحسين والتطوير المستمر.	3.15	62.96	1.16	0.126	8	
9.	تهتم الشركة بتنفيذ إجراءات العمل الداخلية بسلاسة ومرونة.	3.11	62.22	0.81	0.210	9	
10.	تعمل الشركة جاهدة على حوسبة إجراءاتها وعملياتها المختلفة.	3.74	74.81	5.37	*0.000	1	
	جميع فقرات المجال معاً	3.28	65.56	2.68	*0.005		

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

المتاحة، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أبوجزر، 2012)، ودراسة (Al sheikh Ali, 2007)، التي أوصت بضرورة تطوير وتحسين العمليات الداخلية في شركتي جوال والاتصالات الفلسطينية. الفرضية الرابعة: توجد إمكانية لتطبيق بعد التعليم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء شركة توزيع الكهرباء.

يمكن القول بشكل عام إن المتوسط الحسابي يساوي 3.28، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 65.56%، وقيمة الاختبار 2.68، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.005 لذلك يعد مجال "بعد العمليات الداخلية" دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على معظم فقرات هذا المجال، وبالتالي قبول فرضية "توجد إمكانية لتطبيق بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء شركة توزيع الكهرباء" ويرى الباحثان أن هذا يدل على أهمية بعد العمليات الداخلية، حيث الشركة تعمل وباستمرار على تطوير عملها، وتقديم الخدمات بجودة عالية حسب الإمكانيات والموارد

جدول 9 المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "بعد التعليم والنمو"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تستخدم الشركة مقاييس محددة للوقوف على درجة التعلم والنمو لدى الموظفين (رضا العاملين، الحفاظ على العاملين، الابتكار، التعليم والتدريب).	2.81	56.30	-1.20	0.118	4
2.	توفر الشركة برامج ودورات تدريبية كافية وملائمة للموظفين.	2.72	54.44	-1.77	*0.042	6
3.	يوجد كفاءات متخصصة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.	3.02	60.37	0.12	0.451	3
4.	تحرص الشركة على الاحتفاظ بالموظفين المميزين وتهتم بهم.	2.63	52.59	-2.47	*0.008	7
5.	يتمتع الموظفون بالقدرة على ابتكار الحلول وتطوير الأداء .	3.07	61.48	0.61	0.271	2
6.	يوجد بالشركة نظام حوافز فعال.	2.56	51.11	-3.20	*0.001	8
7.	تعمل الشركة على استثمار قدرات العاملين والطاقات الكامنة لديهم.	2.80	55.93	-1.45	0.077	5
8.	تعمل الشركة على إشراك الموظفين في القرارات الإدارية.	2.44	48.89	-3.42	*0.001	11
9.	تعمل الشركة على توفير البيئة الملائمة للإبداع والابتكار .	2.48	49.63	-3.48	*0.001	9
10.	هناك استعداد لدى الموظفين لبذل الجهد والتضحية من أجل الشركة.	3.11	62.22	0.64	0.261	1
11.	تهتم الشركة بتوفير معلومات للموظفين عن البيئة الداخلية والخارجية.	2.46	49.26	-3.61	*0.000	10
	جميع فقرات المجال معاً	2.74	54.75	-2.19	*0.016	

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

بدرجة كبيرة، والعمل على تطويره وتنميته من خلال الدورات التدريبية، والبعثات التعليمية، والعمل على توفير البيئة التنظيمية الملائمة التي تساعد على الإبداع والابتكار. وقد اتفقت هذه النتائج إلى حد ما مع دراسة (Al sheikh Ali, 2007)، والتي توصلت إلى أن العاملين بمجموعة الاتصالات يتوقعون أنشطة تعليمية ودورات تدريبية أفضل.

**الفرضية الخامسة:** توجد إمكانية لتطبيق البعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء شركة توزيع الكهرباء.

يمكن القول بشكل عام إن المتوسط الحسابي يساوي 2.74، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 54.75%، وقيمة الاختبار -2.19 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.016 لذلك يعد مجال "بعد التعليم والنمو" دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قليلة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وهذا يعني رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية، وبالتالي يفهم من ذلك أنه لا تتوفر المقومات اللازمة لتطبيق بُعد التعلم والنمو. وفي ظل النتائج يرى الباحثان أن هناك قصوراً في هذا البعد يعزى للظروف الاقتصادية والسياسية السائدة في البلاد، والتي تنعكس بشكل مباشر على الشركة، مما يؤثر على جودة الخدمات المقدمة، مما يستدعي الاهتمام بالعنصر البشري

جدول 10 المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "البعد الاجتماعي"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تساهم الشركة في المحافظة على البيئة ومحاربة التلوث.	3.04	60.74	0.25	0.403	5
2.	تتبنى الشركة دوراً اجتماعياً فاعلاً في خدمة المجتمع المحلي.	3.13	62.59	0.81	0.212	4
3.	تخصص الشركة نسبة من موازنتها السنوية لتمويل أنشطة مجتمعية (تدريب خريجين، بناء مراكز صحية، منح دراسية).	2.44	48.89	-3.38	*0.001	7
4.	تساهم الشركة في إيجاد فرص عمل والمساهمة في حل مشكلة البطالة.	2.80	55.93	-1.23	0.112	6
5.	تساهم الشركة في تقديم الدعم لذوي الأسرى والشهداء.	3.44	68.89	2.86	*0.003	2
6.	تساهم الشركة في تقديم الدعم لذوي الاحتياجات الخاصة.	3.33	66.67	2.30	*0.013	3
7.	تسمح الشركة للطلبة الجامعيين بالتدريب في فروعها، وتقدم الدعم اللازم لهم.	3.65	72.96	4.26	*0.000	1
	جميع فقرات المجال معاً	3.12	62.38	0.95	0.173	

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

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (أبو جزر، 2012م) حيث كان للبعد الاجتماعي أثر سلبي. الفرضية السادسة: تواجه الشركة معوقات في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء شركة توزيع الكهرباء.

يمكن القول بشكل عام إن المتوسط الحسابي يساوي 3.12، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 62.38%، وقيمة الاختبار 0.95 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.173 لذلك يعد مجال "البعد الاجتماعي" غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة قليلة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وهذا يعني رفض الفرضية وعلية "لا توجد إمكانية لتطبيق البعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء شركة توزيع الكهرباء".

وهنا يرى الباحثان أنه على الشركة أن تولي اهتماماً أكبر في البعد الاجتماعي؛ لما له أثر إيجابي على المجتمع، حيث الشركة هي جزء من المجتمع، وأيضاً على الشركة أن تساهم وبشكل فعال في أن تتبنى دوراً فاعلاً في المجتمع بإيجاد فرص عمل للخريجين، وتدريبهم، والعمل على زيادة الدعم لذوي الاحتياجات الخاصة.

جدول 11 المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "المعوقات"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	لا يوجد لدى الشركة إمام واهتمام كاف بأهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.	3.06	61.13	0.34	0.366	1
2.	الشركة غير مستعدة لتحمل تكاليف تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.	2.70	53.96	-1.99	*0.026	4
3.	الشركة غير مستعدة لدراسة المنافع التي تعود عليها جراء تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.	2.61	52.22	-2.58	*0.006	6
4.	توجد صعوبة في جمع البيانات المالية وغير المالية.	2.30	45.93	-5.06	*0.000	9
5.	هناك صعوبة في قياس أداء الخدمات غير الملموسة.	2.61	52.22	-2.40	*0.010	6
6.	هناك غياب لنظم المعلومات وقواعد البيانات.	2.17	43.33	-6.10	*0.000	11
7.	هناك حساسية لدى الموظفين من عملية تقييم الأداء.	3.04	60.74	0.24	0.407	2
8.	لا يوجد دراسة كافية لقياس جودة الخدمات التي تقدمها الشركة.	2.96	59.26	-0.23	0.410	3
9.	أهداف الشركة عامة وغير محددة بدقة ويصعب قياسها.	2.69	53.70	-1.89	*0.032	5
10.	عدم توفر الكفاءات الإدارية التي تستطيع تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.	2.57	51.48	-2.50	*0.008	8
11.	عدم وجود نظام للاتصال والتواصل بين المستويات الإدارية المختلفة.	2.28	45.56	-4.35	*0.000	10
	جميع فقرات المجال معاً	2.64	52.72	-3.21	*0.001	

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

التطبيق التام والشامل لبطاقة الأداء المتوازن كنموذج إداري ومالي في حال اعتمادها من قبل إدارة الشركة.

#### النتائج:

من خلال الدراسة الميدانية توصل الباحثان إلى النتائج التالية:

1. إن هناك إمكانية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها (البعد المالي وبعد العمليات الداخلية) بدرجات متفاوتة.
2. لا توجد إمكانية لدى الشركة لتطبيق ثلاثة أبعاد لبطاقة الأداء المتوازن (بعد العملاء، بعد النمو والتعلم، والبعد الاجتماعي).
3. لا تدعم الإدارة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالدرجة المطلوبة نتيجة أنه ليس لديها الإلمام الكافي بمفهوم بطاقة الأداء المتوازن، والفوائد التي تعود على الشركة نتيجة التطبيق.

يمكن القول بشكل عام إن المتوسط الحسابي يساوي 2.64، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 52.72%، وقيمة الاختبار - 3.21 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.001 لذلك يعد مجال "تواجه الشركة معوقات في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء شركة توزيع كهرباء محافظات غزة" دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قليلة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وبذلك تقبل الفرضية "تواجه الشركة معوقات في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء شركة توزيع الكهرباء"، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن الشركة يوجد بها نظام معلومات جيد، و وسائل اتصال جيدة، وكادر إداري يمكن الاعتماد عليه في تطبيق (BSC)، وهذا يدل على سهولة

الإستراتيجية، من خلال تشكيل فرق عمل متخصصة لتطبيق منهجية بطاقة الأداء المتوازن، والعمل على معالجة المعوقات التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وأهمها: توفير كفاءات إدارية تستطيع تطبيق BSC، نظراً لارتباطها الوثيق بضمان نجاح عملية التطبيق.

2. أن تعمل إدارة الشركة على إشراك الموظفين في العملية الإدارية واتخاذ القرارات، من خلال التواصل المستمر مع الموظفين، وإطلاعهم على أهم القرارات، وتوجهاتها الإستراتيجية، بهدف إكساب العاملين المعرفة، والخبرة، وزيادة كفاءتهم، والتي تؤثر بشكل إيجابي في إنجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

3. ضرورة أن تعمل الشركة على زيادة مهارات العاملين، وذلك من خلال عقد دورات تأهيلية وتنقيفية للإداريين في أساليب الإدارة الحديثة ومن ضمنها بطاقة الأداء المتوازن.

4. ضرورة أن تعمل الشركة على تحسين وتطوير خدماتها، بحيث تقدم الخدمة للعملاء بمستوى جودة عالٍ وفي الوقت المناسب دون تأخير، وذلك للوصول إلى توقعات ورضا العملاء.

5. ضرورة العمل على زيادة دور الشركة الاجتماعي، وذلك من خلال تخصيص نسبة من موازنتها السنوية لتمويل أنشطة مجتمعية مختلفة.

6. ضرورة اهتمام الشركة بجودة ما تقدمه من خدمات للعملاء والعمل على متابعة العملاء بعد تقديم الخدمة لهم.

#### المراجع:

#### أولاً: المراجع العربية:

بومدين، يوسف. (2011م، 18-19 مايو). بطاقة الأداء المتوازن مقارنة فكرية ومنهجية حديثة في مجال التغيير التنظيمي وإطار مؤسسي داعم للإبداع الدائم في منظمات الأعمال الحديثة. مداخلة الملتقى الدولي للإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، الجزائر: جامعة سعد دحلب- البلدية-كلية العلوم الاقتصادية والتسيير.

4. تطبق الشركة مقاييس أداء مالية يتم الاعتماد عليها ترتبط بإستراتيجية الشركة، كما تطبق مقاييس غير مالية يمكن أن تُبوب ضمن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو والتعلم، البعد الاجتماعي) ولكن لا يرقى التطبيق إلى مستوى التطبيق التام والشامل لبطاقة الأداء المتوازن.

5. لدى الشركة إستراتيجية واضحة تسهم في تحقيق أهدافها بدرجة معقولة، مما يعد من أهم المقومات التي تساعد على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

6. إن بُدُ التعلم والنمو هو أكثر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الذي يحتاج إلى جهود كبيرة واهتمام إذا ما قررت إدارة شركة توزيع الكهرباء تطبيق BSC.

7. تهتم الشركة بعملياتها الداخلية من خلال إدخال وسائل تكنولوجية حديثة، لها أثر إيجابي في جودة الخدمة المقدمة.

8. هناك قصور في الاهتمام بالأفراد ذوي الكفاءات العالية والاحتفاظ بهم، مما ينعكس سلباً على انتماء الموظفين للشركة.

9. هناك قصور واضح لدى الشركة فيما يتعلق بجودة الخدمة المقدمة للعملاء.

10. لا تستخدم الشركة مقاييس غير مالية لمعرفة مستوى الرضا لدى العملاء.

11. لا تساهم الشركة في المحافظة على البيئة.

12. تواجه الشركة معوقات حقيقية في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن من أهمها:

أ- الشركة غير مستعدة لتحمل تكاليف تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

ب- عدم توفر الكفاءات الإدارية التي تستطيع تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

ج- صعوبة قياس جودة الخدمات التي تقدمها الشركة.

#### التوصيات:

من خلال نتائج الدراسة يوصي الباحثان بما يلي:

1. ضرورة قيام إدارة الشركة بدعم وتبني تطبيق بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها نظاماً متكاملاً وشاملاً للإدارة

الكفراوي، نرمين محمد. (2010م). تطبيق مدخل التقييم المتوازن للأداء BSC بقطاع الفنادق بمصر "دراسة ميدانية" (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الزقازيق، مصر.  
محمد، عبدالرحيم. (2009م). قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي. مدخل قياس الأداء المتوازن، المحاور والمميزات، أعمال ملتقيات وندوات - المنظمة العربية للتنمية الإدارية - مصر، 211-228.  
النجار، جميل حسن. (2013م). أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) على تعزيز المركز التنافسي الاستراتيجي دراسة تطبيقية على قطاع المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة. مجلة جامعة القدس المفتوحة للدراسات والأبحاث، ع(29)، 341-382.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

AL Shaikh Ali, M. (2007). *Performance Evaluation of Palestinian Telecommunication Corporations by using Balanced Scorecard Approach* (Unpublished Master's Thesis). The Islamic University-Gaza, Gaza, Palestine.  
Chan, L.Y. (2006). An Analytic Hierarchy Framework for Evaluating Balanced Scorecards of Healthcare Organization. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 23(2), 86-104.  
Divandri, A., & Yousefi, H. (2011). Balanced Scorecard: A Tool for Measuring Competitive Advantage of Ports with Focus on Container Terminals. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 2(6), 472-477.  
Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1992, Jan.-Feb.). Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 71-79.  
Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1996). The Balanced Scorecard Translating Strategy in Action. *Harvard Business Review*, 48-5.  
Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (2000, Sep.-Oct.). Having Trouble with your Strategy then Map it. *Harvard Business Review*, 167-176.

أبو جزر، حمد. (2012م). مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني "دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين" (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.  
جودة، محفوظ احمد. (2008م). تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الأمنيوم الأردنية "دراسة ميدانية". *المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية*، 11(2)، 273-292.  
الداعور، جبر إبراهيم. (2013م). أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الحد من إدارة الأرباح "دراسة ميدانية". *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، 21(2)، 101-161.

درغام، ماهر موسى، وأبو فضة، مروان. (2009م). أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن (BSC) في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة: دراسة ميدانية. *مجلة الجامعة الإسلامية - سلسلة الدراسات الإنسانية*، 17(2)، 741-788.  
العمرى، هاني عبد الرحمن. (2009م). منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية. ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، الرياض، السعودية: معهد الإدارة العامة.

الغزوري، علي مجدي، (1998م). نحو نظام متكامل لمقاييس الأداء في منشآت الأعمال: دراسة تجريبية. *المجلة العلمية لكلية التجارة - جامعة الأزهر مصر*، 21(15)، 28-35.

فودة، شوقي السيد. (2011م). نحو إطار مقترح لقياس وتقييم الأداء الإستراتيجي في قطاع الأعمال من خلال القياس المتوازن للأداء (BSC) "دراسة ميدانية". *مجلة البحوث التجارية - جامعة الزقازيق*، 33(1)، 361-419.

القرني، علي بن سعيد. (2010م، 15 أغسطس). قياس الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي. تاريخ الاطلاع: 5 يونيو 2015م، الموقع:

<http://www.hrdiscussion.com/hr6413.html>