

نموذج رقم (1)

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان: **مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء شركة توزيع كهرباء محافظات غزة-دراسة ميدانية**

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

DECLARATION

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

Student's name: Waleed S.K.Obaid

اسم الطالب: وليد سلمان كامل عبيد

Signature:

التوقيع: 

Date:

التاريخ: 2014/2/16

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
مَدِينَةُ غَزَّةِ ٢٠١٤ هـ



الجامعة الإسلامية - غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التجارة

قسم المحاسبة والتمويل

مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم

أداء شركة توزيع كهرباء محافظات غزة

(دراسة ميدانية)

إعداد الطالب

وليد سلمان عبيد

إشراف

أ.د. سالم عبدالله حلس

بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل من كلية التجارة
في الجامعة الإسلامية - غزة

1435هـ - 2014م



هاتف داخلي 1150

مكتب نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

الرقم.ع/35/..... Ref

التاريخ 2014/02/02 Date

نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ وليد سلمان كامل عبيد لنيل درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم المحاسبة والتمويل وموضوعها:

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

وبعد المناقشة العلنية التي تمت اليوم الأحد 02 ربيع الثاني 1435 هـ، الموافق 2014/02/02 الساعة الواحدة والنصف ظهراً بمبنى القدس، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

| | | |
|-------|-----------------|------------------------|
| | مشرفاً ورئيساً | أ.د. سالم عبد الله حلس |
| | مناقشاً داخلياً | أ.د. حمدي شحادة زعرب |
| | مناقشاً خارجياً | د. جميل حسن النجار |

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم المحاسبة والتمويل.

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق ،،،

مساعد نائب الرئيس للبحث العلمي و للدراسات العليا

.....
أ.د. فؤاد علي العاجز



بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا

إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ

(سورة البقرة: اية 32)

صدق الله العظيم

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إمكانية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء شركة توزيع كهرباء محافظات غزة. ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها اعتمدت الدراسة على البيانات الأولية والثانوية، حيث صممت استبانته تتناسب مع هذا الغرض وزعت على موظفي شركة توزيع كهرباء محافظات غزة بجميع فروعها تحت مسمى (عضو مجلس إدارة، مستشار، مدير عام، مدير فرع، مدير دائرة، رئيس قسم)، وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي وتحليل متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها.

وكان من أهم نتائج الدراسة، وجود إمكانية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة بدرجات متفاوتة ولكن كان بعد التعلم والنمو ذو أثر سلبي، وأن الشركة تطبق مقاييس أداء مالية يتم الاعتماد عليها ترتبط بإستراتيجية الشركة كما تطبق مقاييس غير مالية يمكن ان تبوب ضمن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وأن الشركة تعاني من ضعف في التمويل يؤثر بشكل كبير على تحقيق اهدافها وتطورها، مما يمكن ان ينعكس سلباً على إمكانية التطبيق، كما أظهرت النتائج أن إدارة الشركة العليا لا تأخذ بعين الاعتبار إشراك موظفين الإدارة الوسطى باتخاذ القرارات الإدارية، كما أن هناك قصور في الاهتمام بالأفراد ذو الكفاءات العالية والاحتفاظ بهم، مما ينعكس سلباً على انتماء الموظفين للشركة.

وقد خلصت الدراسة إلى بعض التوصيات أهمها، ضرورة قيام إدارة الشركة بدعم وتبني تطبيق بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها نظام متكامل وشامل للإدارة الإستراتيجية، من خلال تشكيل فرق عمل متخصصة لتطبيق منهجية بطاقة الأداء المتوازن، ضرورة زيادة الاهتمام بالموارد البشرية وعمل دورات تدريبية داخلية وخارجية تسهم في رفع كفاءة الموظفين، كذلك تفعيل نظام حوافز فعال يسهم في تعزيز الانتماء لدى الموظفين. كذلك ضرورة أن تعمل الشركة على تحسين وتطوير خدماتها بحيث تقدم الخدمة للعملاء بمستوى جودة عالي وفي الوقت المناسب دون تأخير، وذلك للوصول إلى توقعات ورضا العملاء، أيضاً على الجهات المهنية المالية والإدارية في فلسطين العمل على بذل جهد كبير في توصيل فكرة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات والشركات الوطنية من خلال عقد ندوات ودورات ومؤتمرات علمية.

ABSTRACT

This study aims to identify the possibility of applying the balance scorecard as a tool for evaluating the performance of the Gaza electricity distribution corporation. To achieve the objectives of the study and to test its hypotheses, the study relied on primary and secondary data, where a questionnaire which fits for this purpose was designed and distributed to the staff of the Gaza Electricity Distribution Corporation with all its branches including members of board of directors, general managers , consultants , branch managers , circle managers and heads of department. The study was based on the analytical descriptive method and analysis of the study variables and test hypotheses.

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 metrics related to the strategy of the corporation. The corporation also applies non-financial performance metrics that can be classified under the dimensions of the Balance Scorecard. Thirdly, The corporation suffers from lack of funding, which greatly affects and hinders its achievement of objectives as well as development. This may negatively affects the possibility of application of the (BSC). Fourth, the senior administration of the Corporation doesn't consider the involvements the staff of the junior administration in the process of decision making. Moreover, there is also a shortage in the process of care-taking of the well- qualified members of staff, which negatively affects the affiliation of the staff to the corporation.

The study suggested 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 to implement the balance scorecard. Second, There is a need to take care of the human resources and hold internal and external training courses that contribute to increasing the staff proficiency of the staff. There is also a need to create an effective system of incentives to enhance the affiliation of the staff. Third, the corporation needs to improve and develop its services as it should provide the clients with a high-quality service without any delay in order to meet their satisfaction and expectations. Fourth, the financial and administrative institutions in Palestine have to exert a lot of efforts to drive the idea of the (BSC) to the local institutions and corporations through holding scientific workshops, courses and conferences.

الإهداء

إلى ... أرواح الشهداء الذين رخوا بمائهم أرض الوطن
إلى الأم الجرحى... وسهر المعقلين الذين ينتظرون فجر الحرية
إلى ... كل صامد على هذه الأرض وكل من يحلم بالعودة إليها فلسطين
إلى ذلك الجبل الشامخ الذي غرس في بذرة العلم و غمرني بدعائه وحبه... شفاه الله
وإطال في عمره والدي الحبيب ... إلى من يغار العطاء منها لأنها اعظم من أي عطاء إلى
منار دربي ومهجة قلبي وملهمتي التي انتظرت هذه اللحظة بفارغ الصبر والذني الحنونة
الحبيبة أطال الله في عمرها
إلى سندي وعوني في الحياة ... أشقائي وشقيقتي
إلى الصابرة شريكة حياتي ونجاحي ... زوجتي الحبيبة (أم ثائر)
إلى فلذة كبدي ... وزينة حياتي... ثائر وخالد وسلمان ودانية ورهف وروان ورغد ولين
إلى زملائي إدارة وعاملين في جامعة القدس المفتوحة...
إلى الإخوة إدارة وعاملين في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة...
إلى أصدقائي وزملائي الأوفياء...
إلى من أزرني من خارج الوطن أصدقائي الأعزاء وأخص بالذكر الأخ الحبيب فارس
درويش (أبو البراء)
إلى كل باحث وطالب علم...
أهدي هذا العمل المتواضع

شكر ونقدير

احمد الله حمد عبد معكوف بالعجز والتقصير وأشكره على ما اعانني عليه من قصد ويسر من عسر وأصلي وأسلم على المبعوث الى كافة الخلق من غني وفقير ومأمور وامير محمد صلى الله عليه وعلى آله وأصحابه صلاة يفوز قائلها بمغفرة وأجر كبير أما بعد:

يطيب لي في هذا المقام أن اتقدم بعظيم الشكر ووافر الامتنان للأستاذ الدكتور سالم حلس على تفضله بقبول الإشراف على هذه الرسالة فضلاً عن جهوده وملاحظاته القيمة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل للأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة:

الدكتور حمدي شحدة زعرب مناقشا داخلياً

الدكتور جميل حسن النجار مناقشا خارجياً

لتفضلهم بالموافقة على مناقشة هذا العمل المتواضع وتقديم الملاحظات التي ستسهم في إثرائه.

كما لا يفوتني أن أشكر الأساتذة الأفاضل محكمي الاستبيان، والشكر موصول للهيئة التدريسية بكلية التجارة بالجامعة الإسلامية.

ولن أنسى أن أنتقدم بجزيل الشكر إلى زملائي في العمل الذين ساندوني ووقفوا بجانبي منذ بداية مسيرتي العلمية ، جزاهم الله عني خير الجزاء.

والشكر موصول الى جامعتي الحبيبة جامعة القدس المفتوحة إدارة وعاملين.

وأخيراً اتوجه بخالص شكري الى كل من مد يد العون والمساعدة ولكل من قدم النصح والمشورة لإنجاز هذا العمل المتواضع.

محتويات الدراسة

| الصفحة | الموضوع |
|--------|---|
| ب | آية قرآنية |
| ج | ملخص الدراسة بالعربية |
| د | ملخص الدراسة بالإنجليزية |
| هـ | الإهداء |
| و | شكر وتقدير |
| ز | محتويات الدراسة |
| ك | قائمة الجداول |
| ل | قائمة الأشكال |
| 1 | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة |
| 1 | 1.1 مقدمة |
| 2 | 1.2 مشكلة الدراسة |
| 3 | 1.3 متغيرات الدراسة |
| 3 | 1.4 فرضيات الدراسة |
| 4 | 1.5 أهمية الدراسة |
| 4 | 1.6 أهداف الدراسة |
| 5 | 1.7 الدراسات السابقة |
| 10 | 1.8 ما يميز الدراسة الحالية |
| 11 | الفصل الثاني: بطاقة قياس الأداء المتوازن كأسلوب حديث لقياس أداء المؤسسات |
| 11 | 2.1 مقدمة |
| 12 | 2.2 قياس الأداء |
| 12 | 2.2.1 أهمية قياس الأداء |
| 13 | 2.2.2 أسباب قياس الأداء |
| 14 | 2.2.3 صعوبات قياس الأداء |
| 15 | 2.2.4 الانتقادات الموجهة إلى المقاييس المالية التقليدية |

| | | |
|----|--|-------|
| 16 | 2.3 مفهوم بطاقة الأداء المتوازن | |
| 18 | 2.4 أسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن | |
| 19 | 2.5 مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن | |
| 20 | الجيل الأول | 2.5.1 |
| 21 | الجيل الثاني | 2.5.2 |
| 22 | الجيل الثالث | 2.5.3 |
| 23 | 2.6 مميزات تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن | |
| 25 | 2.7 أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن | |
| 25 | البعد المالي | 2.7.1 |
| 27 | بعد العميل | 2.7.2 |
| 28 | بعد العمليات الداخلية | 2.7.3 |
| 29 | بعد النمو والتعلم | 2.7.4 |
| 30 | البعد الاجتماعي | 2.7.5 |
| 32 | الفصل الثالث: منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن - المقومات والمعوقات. | |
| 32 | 3.1 مقدمة | |
| 32 | 3.2 مقومات نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن | |
| 34 | 3.3 معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن | |
| 35 | 3.4 الاعتبارات التي اهتمت بها بطاقة الأداء المتوازن | |
| 36 | 3.5 الخطوات المنهجية لتصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن | |
| 45 | الفصل الرابع: الدراسة الميدانية | |
| 45 | 4.1 مقدمة | |
| 45 | 4.2 نبذة عن شركة توزيع كهرباء محافظات غزة | |
| 45 | النشأة والتأسيس | 4.2.1 |
| 45 | نشاطها وتخصصها | 4.2.2 |
| 46 | مهمة الشركة | 4.2.3 |
| 46 | تسجيل الشركة وتأسيس مجلس الإدارة | 4.2.4 |
| 47 | الرؤية | 4.2.5 |
| 47 | الرسالة | 4.2.6 |
| 47 | الأهداف | 4.2.7 |

| | | |
|----|--|---------|
| 48 | 4.3 الطريقة والإجراءات. | |
| 48 | منهجية الدراسة | 4.3.1 |
| 48 | أسلوب الدراسة | 4.3.2 |
| 49 | مجتمع الدراسة | 4.3.3 |
| 49 | عينة الدراسة | 4.3.4 |
| 50 | أداة الدراسة | 4.3.5 |
| 51 | صدق الاستبانة | 4.3.6 |
| 59 | المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة | 4.3.7 |
| 60 | 4.4 تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة. | |
| 60 | 4.4.1 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المعلومات العامة. | |
| 60 | توزيع العينة حسب للعمر | 4.4.1.1 |
| 61 | توزيع العينة حسب التخصص العلمي | 4.4.1.2 |
| 61 | توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي | 4.4.1.3 |
| 62 | توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي | 4.4.1.4 |
| 63 | توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة | 4.4.1.5 |
| 63 | 4.4.2 اختبار فرضيات الدراسة | |
| 64 | الفرضية الأولى: توجد إمكانية لتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء شركة توزيع الكهرباء. | |
| 66 | الفرضية الثانية: توجد إمكانية لتطبيق بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء شركة توزيع الكهرباء | |
| 67 | الفرضية الثالثة: توجد إمكانية لتطبيق بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء شركة توزيع الكهرباء. | |
| 69 | الفرضية الرابعة: توجد إمكانية لتطبيق بعد النمو والتعلم لبطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء شركة توزيع الكهرباء. | |
| 71 | الفرضية الخامسة: توجد إمكانية لتطبيق البعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء شركة توزيع الكهرباء | |
| 73 | الفرضية السادسة: تواجه الشركة معوقات في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء شركة توزيع الكهرباء . | |

| | | |
|----|--|-----|
| 75 | الفرضية السابعة: توجد فروقات بين متوسطات إجابات المبحوثين حول مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء شركة توزيع كهرباء محافظات غزة تعزى للمعلومات العامة. | |
| 77 | الفصل الخامس: النتائج والتوصيات | |
| 77 | نتائج الدراسة | 5.1 |
| 78 | توصيات الدراسة | 5.2 |
| 79 | الدراسات المستقبلية المقترحة | 5.3 |
| 80 | المراجع | |
| 80 | المراجع العربية | |
| 84 | المراجع الأجنبية | |
| 86 | الملاحق | |
| 86 | ملحق رقم (1) الاستبانة | |
| 92 | ملحق رقم (2) قائمة بأسماء المحكمين | |
| 93 | ملحق رقم (3) الهيكل التنظيمي لشركة توزيع كهرباء محافظات غزة | |

قائمة الجداول

| الرقم | عنوان الجدول | الصفحة |
|-------|--|--------|
| 3.1 | مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الإستراتيجية لمحركات الأداء | 42 |
| 4.2 | مجتمع الدراسة حسب الفروع | 49 |
| 4.3 | عينة الدراسة | 50 |
| 4.4 | درجات مقياس ليكرت الخماسي | 51 |
| 4.5 | معامل الارتباط بين فقرات مجال (البُعد المالي) والدرجة الكلية للمجال | 52 |
| 4.6 | معامل الارتباط بين فقرات مجال (بعد العملاء) والدرجة الكلية للمجال | 53 |
| 4.7 | معامل الارتباط بين فقرات مجال (بُعد العمليات الداخلية) والدرجة الكلية للمجال | 54 |
| 4.8 | معامل الارتباط بين فقرات مجال (بُعد التعلم والنمو) والدرجة الكلية للمجال | 55 |
| 4.9 | معامل الارتباط بين فقرات مجال (البُعد الاجتماعي) والدرجة الكلية للمجال | 56 |
| 4.10 | معامل الارتباط بين فقرات مجال (معوقات التطبيق) والدرجة الكلية للمجال | 57 |
| 4.11 | معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل مجال والدرجة الكلية للاستبانة | 58 |
| 4.12 | معاملات ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة | 58 |
| 4.13 | نتائج اختبار التوزيع الطبيعي | 59 |
| 4.14 | توزيع العينة حسب العمر | 60 |
| 4.15 | توزيع العينة حسب التخصص العلمي | 61 |
| 4.16 | توزيع العينة حسب المؤهل العلمي | 61 |
| 4.17 | توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي | 62 |
| 4.18 | توزيع العينة حسب الخبرة العملية | 63 |
| 4.19 | المتوسط الحسابي والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات "البُعد المالي" | 64 |
| 4.20 | المتوسط الحسابي والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات "بُعد العملاء" | 66 |
| 4.21 | المتوسط الحسابي والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات "بُعد العمليات الداخلية" | 68 |
| 4.22 | المتوسط الحسابي والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات "بُعد التعليم والنمو" | 70 |
| 4.23 | المتوسط الحسابي والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات "البُعد الاجتماعي" | 72 |
| 4.24 | المتوسط الحسابي والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات "معوقات التطبيق" | 74 |
| 4.25 | نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المعلومات العامة | 76 |

قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل | رقم الشكل |
|--------|--|-----------|
| 20 | تطور بطاقة الأداء المتوازن | 2.1 |
| 21 | الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن | 2.2 |
| 25 | أبعاد بطاقة الأداء المتوازن | 2.3 |
| 28 | أبعاد أنشطة العمليات الداخلية | 2.4 |
| 36 | رؤية متكاملة لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن | 3.5 |
| 37 | الخطوات التفصيلية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن | 3.6 |

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة:

في القرن الواحد والعشرين يعتبر التغيير هو السمة الوحيدة الثابتة، ويترتب على كافة منظمات الأعمال بمختلف أنواعها أن تواصل الإبداع والتحسين للتمكن من مواجهة التحديات المتغيرة على الدوام، وانتهاز الفرص متعددة الأوجه، فمنظمات الأعمال الحديثة كعناصر مهمة في الحياة الاقتصادية ونظم مفتوحة تعيش التغيير، فهي تنمو وتتطور وتتفاعل مع فرص وتحديات بيئتها التي تنشط بها ... فالتغيير ظاهرة طبيعية تقتضي تحول تلك المنظمات من وضع قائم إلى وضع آخر مستهدف، قد يضمن لها البقاء والاستمرارية في بيئة مضطربة ومعقدة، وبعكس ذلك فإن الرضا بما هو قائم يعتبر خسارة تنافسية. وفي إطار مواجهة منظمات الأعمال الخدمية والصناعية للتحديات العالمية، فإن الإنجازات الفردية سرعان ما يتم تهميشها إذا لم يرافقها إطار مؤسسي داعم للإبداع الدائم والتعلم والتطور والتحسين المستمر (بومدين، 2011).

ان التطور التكنولوجي السريع الذي يشهده العالم يوجب على المؤسسات مواكبة تلك التطورات والاستفادة منها في تطوير تقديم الخدمة للعملاء بأقل تكلفة وأكثر كفاءة نظرا لتزايد اعداد المشتركين المطرد سنويا ولضمان تقديم الخدمات للعملاء بأقل وقت ممكن واقل جهد وهذا يتطلب عمل مراجعة شاملة دورية لأداء المؤسسة والاعتماد على مقاييس تمكن الشركات من قياس ادائها على جميع المستويات ومن ثم تقويم ادائها.

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 اعتمادا 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 تساهم في اتخاذ القرارات (العمرى، 2001).

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

1.2 مشكلة الدراسة:

ان الاعتماد على المقاييس المالية دون غيرها من المؤشرات يوفر معلومات غير كافية عن مستوى الأداء والذي يؤدي الى اتخاذ قرارات خاطئة، لذلك فإن بطاقة الأداء المتوازن قد تساهم في عملية تقييم الأداء بشكل يحقق الأغراض التي تهدف اليها الشركات بشكل عام، هذا ولما كانت شركة توزيع كهرباء محافظات غزة في تزايد مستمر ومضطرد في أعداد المشتركين والتوسع الطبيعي في البنى التحتية، الأمر الذي يحتم على الشركة تطوير أدوات قياس أداء حديثة لمواجهة ذلك النمو في أعداد المشتركين، وتقديم الخدمات للعملاء وتزويد المدراء بتقارير مفيدة لاتخاذ القرارات والتخطيط الاستراتيجي بأحدث الاساليب المتطورة لضمان البقاء والاستمرارية.

وبناء على ذلك تكمن مشكلة الدراسة في محاولة التعرف على مدى إمكانية تطبيق شركة توزيع الكهرباء لبطاقة الاداء 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؟
ويتفرع منه الأسئلة التالية:

- 1- ما إمكانية تطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء شركة توزيع الكهرباء؟
- 2- ما إمكانية تطبيق بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء شركة توزيع الكهرباء؟
- 3- ما إمكانية تطبيق بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء شركة توزيع الكهرباء؟
- 4- ما إمكانية تطبيق بعد 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 الاداء المتوازن في شركة توزيع الكهرباء؟

1.3 متغيرات الدراسة:

أولاً: المتغيرات المستقلة:

أ- إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الخمسة:

- 1- البعد المالي.
- 2- بعد العملاء .
- 3- بعد العمليات الداخلية.
- 4- بعد التعليم والنمو.
- 5- البعد الاجتماعي.

ب- معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

ثانياً: المتغير التابع:

أداء شركة توزيع كهرباء محافظات غزة.

1.4 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 بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء شركة توزيع الكهرباء.
- 3- توجد إمكانية لتطبيق بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء شركة توزيع الكهرباء.
- 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 الباحثين حول مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء شركة توزيع كهرباء محافظات غزة تعزى للمتغيرات الشخصية.

1.5 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

1. تقدم الدراسة أحدث أنواع القياس المالي وغير المالي لأداء المؤسسات لمساعدة الإدارات في تنفيذ سياساتها الاستراتيجية بوضوح.
2. ان تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يساهم 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 تقييم 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 لتقييم أداء شركة توزيع كهرباء محافظات غزة.

1.6 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى:

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 ملائمتها 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 يساهم في تطوير القطاع الخدمي في فلسطين.

1.7 الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

1- دراسة (النجار، 2013)

بعنوان أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز المركز التنافسي الاستراتيجي، دراسة تطبيقية على قطاع المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة الى تحديد الآثار المترتبة لتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن (BSC) لدى قطاع المؤسسات المالية العاملة بقطاع غزة على مركزها التنافسي، من منطلق إن الابعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن في حال تطبيقها، يتوقع ان تقود الى تقوية المركز التنافسي لهذه المؤسسات، ومحاولة معرفة الأسباب التي تحول دون تطبيق هذا النموذج أو فشله لدى بعض المؤسسات. ومن أهم نتائج الدراسة: أن المؤسسات المالية العاملة بقطاع غزة تطبق مقاييس مالية ومقاييس غير مالية إلا أن ذلك لم يرقى 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، وأن هناك جزء كبير من العاملين ليس لديهم المعرفة الكافية ببطاقة الاداء المتوازن أو مغيبون عن فهم الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات التي يعملون بها.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها: ضرورة قيام المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة بتبني تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن بشكل متكامل، ودعم الإدارة العليا في المؤسسات المالية لتوجهات تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن، وتشجيع العاملين على ذلك لضمان نجاح تطبيقها، أيضاً نشر الثقافة التنظيمية القائمة على التغيير، والتوجه نحو الحداثة والمستقبل، واعتباره مصلحة مشتركة للمشروع والعاملين على حد سواء، أن تتبنى إدارات المؤسسات المالية بقطاع غزة سياسة ممنهجة لتدريب العاملين لديها على آلية إعداد وتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن، من خلال عقد الدورات التدريبية وورشات العمل، ومن الضروري معالجة معوقات تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات المالية بقطاع غزة، وذلك لضمان نجاح التطبيق.

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

هدفت الدراسة الى معرفة أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمحاورها الأربعة في الحد من ممارسة إدارة الأرباح في الوحدات الاقتصادية الفلسطينية.

وقد توصلت الدراسة الى 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 بمحاورها الأربعة وبين الحد من إدارة الأرباح في الوحدات الاقتصادية الفلسطينية.

وانتهت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، من أهمها: ضرورة حث كل الوحدات الاقتصادية الفلسطينية إلى تطبيق كامل لبطاقة الأداء المتوازن بمحاورها الأربعة، 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 ادارة الأرباح.

3- دراسة (أبو جزر، 2012) 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، وتحديد ما اذا كان الالتزام بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن يرتبط بمجموعة من المتغيرات وهي: (الجنس، العمر، الدرجة العلمية، التخصص، المسمى الوظيفي، الخبرة العملية، الدورات التدريبية)، وكان من أهم النتائج أنه يوجد أثر ايجابي 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، ضرورة نشر فكرة بطاقة الأداء المتوازن على كل المستويات الجامعية، بحيث تدخل ضمن مقررات الدراسة في كل مراحل التعليم الجامعية.

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

هدفت هذه الدراسة الى بناء إطار مقترح لقياس وتقييم الأداء الاستراتيجي في قطاع الأعمال من خلال (BSC) لبعض الشركات 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 الى 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. واستنتجت الدراسة بأن مدخل بطاقة القياس المتوازن للأداء (BSC) يتضمن خليطاً متوازياً من المقاييس المالية وغير المالية التي ترتبط معا في علاقة سببية يجعل منه قياساً متكاملًا للأداء الإستراتيجي لمنظمات الأعمال في البيئة المصرية. 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، وضرورة أن تتجه الشركات الصناعية المصرية نحو تطوير وتعديل وتحسين عملياتها الصناعية من خلال استخدام طرق ومعايير ومؤشرات حديثة لتقييم الأداء الإستراتيجي.

5- دراسة (درغام، وفضة، 2009) بعنوان " أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة: دراسة ميدانية."

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المحددة بأبعادها الأربعة: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو والتعليم، في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.

ومن أهم نتائج الدراسة: تمتلك المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة تصوراً واضحاً عن أبعاد الأداء المالي الإستراتيجي الأساسية مما يمكنها بالتالي من تحقيق أداء مالي إستراتيجي متميز، إمكانية استخدام مقاييس الأداء في بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة مجتمعة كما يمكن استخدام مقاييس الأداء في كل بُعد على حدة، لتعزيز الأداء المالي الإستراتيجي.

ومن أهم توصيات الدراسة: ضرورة تبني بطاقة الأداء المتوازن عبر إعادة تشكيل الثقافة المؤسسية، وتهيئة الظروف اللازمة لتفعيل عملية تطبيقها، وأن تعمل المصارف على استخدام بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها وسيلة لترشيد قرارات المديرين وتوجيه سلوكهم وتقييم أدائهم، أيضاً ضرورة تدريب العاملين في المصارف مع تأهيلهم من خلال إشراكهم في دورات متخصصة للإطلاع على كيفية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، واستقطاب الكوادر والخبرات الفنية المؤهلة والقادرة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بكفاءة وفاعلية في المصارف.

6- دراسة (أبو قمر، 2009) بعنوان: "تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن".

هدفت الدراسة إلى تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، كما هدفت إلى تطوير بطاقة قياس الأداء المتوازن عن طريق إضافة بُعد خامس وهو البعد الاجتماعي والمتمثل في تبني المؤسسة لدور اجتماعي يحقق مردوداً إيجابياً وأثراً معنوياً كبيراً على المجتمع، كما يحقق للمؤسسة العديد من المزايا التي تساهم في تعزيز المركز التنافسي لها، وكان من أهم نتائج الدراسة: إن إدارة بنك فلسطين تأخذ بأسباب الإدارة الاستراتيجية ولا تأخذ بمنهجية بطاقة قياس الأداء المتوازن كنظام متكامل وشامل للإدارة الاستراتيجية، وإن الرؤية والأهداف الإستراتيجية لبنك فلسطين تتركز حول أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن، ويتم استخدام مقاييس أداء إستراتيجية "مالية وغير مالية"، ولكن هذا لا يعني إن البنك يطبق بطاقة قياس الأداء المتوازن، ويساهم بنك فلسطين في دعم المجتمع، ولكن اهتمامه بالبعد الاجتماعي لم يكن بنفس درجة الأهمية للأبعاد الأخرى، وأن هناك وعي وإدراك لدى الموظفين من حملة الماجستير بأهمية المقاييس غير المالية أكثر من حملة البكالوريوس. وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات منها أن تسعى إدارة بنك فلسطين إلى تبني بطاقة قياس الأداء المتوازن وأن يعمل البنك على تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن باعتبارها نظاماً متكاملًا للإدارة الإستراتيجية، حيث أن تطبيقها يحقق العديد من المزايا التي تساهم في تعزيز المركز التنافسي للبنك، وأن يعمل البنك على استقطاب الكوادر والخبرات الفنية المؤهلة والقادرة على تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن وكذلك إقامة الدورات التدريبية المتخصصة حول بطاقة قياس الأداء المتوازن.

7- دراسة (حسانين، 2007) بعنوان: " قياس الأداء المتوازن في المنظمات العامة دراسة تطبيقية على شبكة الإذاعات الإقليمية في مصر "

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم مقترح لتطبيق مدخل بطاقة الأداء المتوازن في شبكة الإذاعات الإقليمية، ومعرفة إلى أي مدى يساهم هذا المدخل في علاج مشكلات قياس الأداء في المنظمات العامة. وكان من أهم نتائج هذه الدراسة أن أحد الدوافع الرئيسية وراء اتجاه المنظمات إلى تبني مداخل جديدة لقياس الأداء كبطاقة الأداء المتوازن هو ظهور الكثير من المفاهيم الإدارية الحديثة مثل مفهوم التوجه نحو العملاء، وعدم وجود مدخل محدد يستخدم بشكل عملي في عملية قياس الأداء في شبكة الإذاعات الإقليمية وإنما تتم عملية قياس الأداء وفقاً لوجهة نظر مدير الإذاعة ورؤيته في قياس الأداء، وعدم مشاركة مديري الإذاعات في تحديد خطة قياس الأداء وتحديد الموضوعات التي يرون أنها في حاجة إلى قياس، وأن نتائج القياس التي تقوم بها الإدارة المركزية لبحوث المستمعين لا تصل إلى مديري الإذاعات في الوقت المناسب وفي كثير من الأحيان لا تصل على الإطلاق، وأظهرت الدراسة أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن قد يساهم في تقليل المشكلات التي تواجه تنفيذ الإستراتيجية.

الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (Divandri, and Yousefi, 2011). بعنوان:

"Balanced Scorecard A Tool for Measuring Competitive Advantage of Ports with Focus on Container Terminals"

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 مديرين الموانئ ومحطات الحاويات إلى فهم رؤية إستراتيجية أفضل للمساعدة في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية بكفاءة عالية، وكان من أهم النتائج إن استخدام BSC يقلل من وقت قضاء السفن في الميناء مما يؤدي الى 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.

2- دراسة (Iselin et al, 2008). بعنوان:

"The effects of the balanced scorecard on performance"

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 باستراليا و التي تزيد عائدات مبيعاتها عن 100 مليون دولار.

وقد توصلت الدراسة الى نتائج كان من أهمها، قوة الموازنة بين وضوح الأهداف الإستراتيجية ونظام قياس الأداء مع أداء المنظمة الكلي. كما أثبتت الدراسة وجود أثر للأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) على أداء المنظمة، حيث وجد 11 بُعد لتقارير الأداء و13 بُعد للأداء، ومن أهم مقاييس الأداء التي مثلت أبعاد بطاقة الأداء (مالياً) الربح والتدفقات النقدية، رضا العملاء، مشاركة السوق، جودة المنتج، الابتكار، البحوث التسويقية، زمن تقديم المنتجات للسوق، كفاءة العمال، معدل ترك العاملين، تكنولوجيا المعلومات) وكلها كان لها أثر على أداء المنظمة، كما أظهرت الدراسة عدم وجود أي أثر لكل من مقياس (المسئولية الاجتماعية، التكاليف، إعادة العمل، فاقد الزمن) على أداء المنظمة.

3- دراسة (Al sheikh Ali, 2007) : بعنوان :

"Performance evaluation of Palestinian telecommunication corporation by using Balanced Scorecard".

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 الى تحليل ومعرفة مدى تجانس ابعاد بطاقة الأداء المتوازن مع الاهداف 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 والاهداف 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 اهمها ضرورة تحسين وتطوير البرامج التدريبية والعمليات التشغيلية الداخلية.

4- دراسة (Kaplan and Norton ,1992) بعنوان :

"The balanced scorecard Measures That Drive Performance".

من خلال هذه الدراسة اقترح الباحثان ولأول مرة بطاقة قياس الأداء المتوازن حيث تم تقديم منهاجاً يعتمد عليه كنظام لقياس وتقييم الأداء يتضمن مجموعة من مقاييس الأداء المالية والغير مالية(التشغيلية)، وذلك من اجل تحسين إدارة أصول الشركة غير الملموسة.

ويتضمن المنهج المقترح أربعة أبعاد رئيسية: البعد الأول " البعد المالي "كيف ننظر إلى المساهمين؟ البعد الثاني " بعد العملاء "كيف ينظر إلينا العملاء؟ البعد الثالث " بعد العمليات الداخلية "ما الذي يجب أن نتفوق به؟ البعد الرابع " بعد التعلم والنمو "هل يمكن أن نستمر في التحسين وخلق قيم؟ ويوضح الباحثين أهمية بطاقة قياس الأداء المتوازن وذلك لتجنب حدوث مثالية في بعد معين من الأبعاد المختلفة، وإن هذه الدراسة تزود المدراء التنفيذيين بإطار شامل يعمل على ترجمة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة إلى مجموعة متماسكة من مقاييس الأداء.

1.8 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تميزت دراسة الباحث بأنها قامت بدراسة حالة لأحدى الشركات الخدمية الكبرى الهامة في فلسطين، كما تحاول هذه الدراسة الاستفادة من النتائج للتحويل في عملية اتخاذ القرارات بإضافة أبعاد غير ماليه في تقييم الأداء الى جانب البعد المالي. كما تميزت الدراسة في مجال التطبيق حيث مجتمع الدراسة هو متخذي القرارات في شركة كبرى ذات رأس مال ضخم، ايضا وحسب علم الباحث قلة الدراسات التي تناولت الشركات الخدمية الغير ربحية.

الفصل الثاني

بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب حديث لقياس اداء المؤسسات

2.1 مقدمة:

تعتمد نظم الرقابة الإدارية التقليدية على مجموعة من مقاييس الأداء المالية وغير المالية والتي أصبحت غير كافية في ظل تعاظم دور الأصول غير الملموسة ودورها في دعم الوحدات الاقتصادية نحو تحقيق ميزة تنافسية متواصلة والتي أصبحت ذات طابع عالمي من أجل البقاء والاستمرار في بيئة الأعمال الحديثة، ويعد تقويم الأداء من الأمور ذات الأهمية لكل من الوحدة الاقتصادية والمتعاملين معها والمهتمين بقياس كفاءتها وقدرتها على النمو والتطور، ونظرا لتعدد وتباين اهداف ورغبات الأطراف التي تتأثر بأداء الوحدة الاقتصادية، فإن ذلك يتطلب ضرورة تعدد وتنوع مقاييس الأداء وشمولها لجميع الجوانب التي تمثل في مجموعها أداء الوحدة الاقتصادية، مما يعطي صورة واضحة تمكن من قياس مدى كفاءتها وفعاليتها (الرشيدي، 2006).

ويتوقف نجاح أو فشل المؤسسة على مدى قدرتها على تحقيق رسالتها وغاياتها وأهدافها، وهذا يتطلب وضع إستراتيجية معينة والسعي لتنفيذها في ظل التغيرات المختلفة المحيطة بالمؤسسة، والوسيلة الوحيدة أمام المؤسسة لمتابعة تنفيذ إستراتيجيتها تكمن في قيامها بعملية الرقابة الإستراتيجية (عبد اللطيف وتركمان، 2006).

إن الاتجاه الحالي لمنظمات الأعمال يتمثل في دعم المقاييس المالية التقليدية التي تعالج الأداء الماضي والحالي بمقاييس أخرى غير مالية تتوجه إلى المستقبل وتأخذ في اعتبارها العملاء والعمليات التشغيلية والحاجة إلى الابتكار والتحسين المستمر مما يوفر مدخلا أكثر توازناً لإدارة المنظمة (عبد الحليم، 2005).

2.2 قياس الأداء:

تعتبر عملية تقويم الأداء من أهم الوظائف الإدارية إذ أنها تكشف عن مدى سلامة الأداء في مختلف جوانب نشاط المنظمة، وتحدد مدى نجاح الإدارة في تعبئة الموارد والإمكانيات المتاحة لتحقيق الأهداف، بالإضافة إلى توجيه نظر الإدارة إلى مواطن الخلل، ونقص كفاءة وفعالية الأداء لاتخاذ الإجراءات الكفيلة بتخفيض أو تلافي الآثار السلبية لها (العبادي، 2002).

2.2.1 أهمية قياس الأداء:

يشير مفهوم الأداء في عمومه إلى ذلك الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تتجزأ والذي يتصف بالشمولية والاستمرار، ومن ثم فهو بهذا المعنى يعتبر المحدد لنجاح المنظمة وبقائها في أسواقها المستهدفة، كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها، أو فشلها في تحقيق التآقلم المطلوب، كما تجدر الإشارة إلى أن مفهوم الأداء يقترن بمصطلحين مهمين في الإدارة هما الكفاءة والفعالية (الداوي، 2010).

وأما قياس الأداء فيعرف بأنه المراقبة المستمرة لانجازات برامج المنظمة وتوثيقها وبخاصة جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقاً، وتتناول مقاييس الأداء أنواع أو مستويات أنشطة البرامج المنفذة، والمنتجات والخدمات التي تنشأ من تلك البرامج، ونتائج تلك المنتجات والخدمات المقدمة، فالبرامج هي تلك الأنشطة أو المشاريع أو الوظائف أو السياسات التي لها غايات محددة أو مجموعة من الأهداف المتجانسة (ادريس والغالبي، 2009).

إن أهمية قياس الأداء يمكن إيجازها بالنقاط التالية: (الغالبي وإدريس، 2009).

- 1- إن عملية قياس الأداء تؤدي إلى تحقيق فوائد كثيرة للمنظمة، حيث إنها توفر مدخل واضح للتركيز على الخطة الإستراتيجية للبرنامج فضلاً عن غاياته ومستوى أدائه، كما أن القياس يوفر آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارة العليا.
- 2- يركز القياس على الاهتمام بما يجب إنجازه ويحث المنظمات على توفير الوقت والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف، كما أن القياس يوفر التغذية الراجعة حول مجريات سير التقدم نحو الأهداف، وإذا ما كانت النتائج تختلف عن الأهداف يكون بمقدور المنظمات أن تعمل على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء وإجراء التعديلات.
- 3- إن قياس الأداء يحسن واقع الاتصالات الداخلية ما بين العاملين، فضلاً عن الاتصالات الخارجية بين المنظمة وعملائها والمتعاملين معها، فالتأكيد على قياس وتحسين الأداء يؤدي إلى تهيئة مناخ جديد من شأنه التأثير في جميع عملاء المنظمة والمتعاملين معها.
- 4- إن قياس الأداء يساعد في إعطاء توضيحات حول تنفيذ البرامج وتكاليف هذه البرامج.
- 5- يمكن لقياس الأداء أن يبين بان المنظمة تعالج احتياجات المجتمع من خلال إحراز التقدم نحو تحقيق غايات اجتماعية.
- 6- إن قياس الأداء يشجع على التوجه بشكل بناء نحو حل المشاكل حيث إن القياس يوفر بيانات حقيقية ملموسة يمكن الاستناد عليها في اتخاذ قرارات سليمة حول عمليات المنظمة.
- 7- القياس يزيد من تأثير المنظمة حيث يتم التعرف من خلاله على المحاور التي تحتاج إلى الاهتمام والتركيز ويجعل من الممكن تحقيق التأثير الإيجابي في تلك المحاور.

8- لا يمكن أن يكون هناك تحسين من دون قياس، فإذا ما كانت المنظمة لا تعلم أين هي الآن من حيث واقع عملياتها، لا يمكن أن تعرف ما هو مستقبلها، وبالتأكيد لا يمكن الوصول إلى حيث تريد.

2.2.2 أسباب قياس الأداء:

يقول وليام تونسون (1883) في إحدى محاضراته، عندما تستطيع قياس ما تتحدث عنه وتعبّر عنه في شكل أرقام فلا بد أن تكون على دراية به، ولكن عندما لا تستطيع القياس ولا التعبير عما تتحدث عنه في شكل أرقام إذاً يرجع ذلك إلى ما لديك من قدر ضئيل وغير مرضي عن المعرفة، وقال الفيلسوف نيلولايوس في القرن الخامس: بدون أرقام لا يمكننا قياس أو فهم أي شيء (محمد، 2009).

تواجه المؤسسات المعاصرة العديد من المتغيرات البيئية المعقدة منها متغيرات البيئة الداخلية ومتغيرات البيئة الخارجية، تتمثل متغيرات البيئة الداخلية بالهيكل التنظيمي، وطبيعة العمل وما يتضمنه من صلاحيات ومسؤوليات، وأنظمة المعلومات والاتصالات التي تؤدي دوراً مهماً في انسيابية الأداء بين الأجزاء المختلفة للمؤسسة، كما أن العمليات والتكنولوجيا المستخدمة من قبل المنظمة تعد واحدة من أهم متغيرات البيئة الداخلية المؤثرة في أداء الأفراد وأداء المؤسسة، إن نجاح وفاعلية عملية قياس الأداء تستند على المداخل المرتكزة على جودة أداء العمل.

ويمكن توضيح الأسباب التالية لقياس الأداء: (Sinclair and Zairi, 1995).

- 1- التخطيط والرقابة والتقييم وتعنى القياس بهدف اتخاذ القرارات الخاصة بتخطيط ورقابة وتقييم العمليات.
- 2- إدارة التغيير، والتي تستند فيها إلى مقاييس تدعم المبادرات البيئية ويتم القياس رأسياً داخل المستويات الإدارية وأفقياً داخل الوظائف.
- 3- الاتصالات، ويطلب القياس في هذا المجال لتقليل التأثير الشخصي وحل المشكلات ومتابعة التقدم وتقوية السلوك والتأكيد على التغذية العكسية.
- 4- التحسين بشكل أن يكون الهدف من القياس دعم التحسين لتقديم بطاقة أداء تعبر عن تقرير يوضح كيفية تحقيق جهود التحسين.
- 5- تخصيص الموارد التي تساعد المقاييس على توجيه الموارد وخاصة النادرة بالنسبة للمنظمة إلى أنشطة التحسين الأكثر جاذبية.

ونظراً لندرة الدراسات العربية التي تتعرض لها في تثبيت مفاهيم قياس الأداء ونشر ثقافة التغيير والتعرف على مفهوم قياس الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن وما هي الأدوات والوسائل التطبيقية المقترحة لكيفية تحسين الأداء في منظمات الأعمال الحديثة، حيث أن الدراسات تشير إلى أن العديد من منظمات الأعمال تفتر إلى الآليات التنظيمية التي تربط بين استراتيجيات الأعمال وأداء الموظفين،

لذلك تفشل 77% من منظمات الأعمال في تحقيق نجاحاً متميزاً على أرض الواقع رغم وجود استراتيجيات واضحة لها (بومدين، 2011).

2.2.3 صعوبات قياس الأداء:

- 1- هناك عدة عوامل تسبب صعوبة قياس الأداء في المنظمات غير الربحية من أهمها: (ابراهيم، 2012).
- 1- تقدم الوحدات غير الربحية خدمات غير ملموسة كما أن بعض هذه الخدمات تكون لفترة محدودة.
- 2- لا تتلقى الوحدات إشارات واضحة ومحددة من عملائها من خلال آليات السوق.
- 3- تتميز أهداف المنظمات غير الربحية بأنها واسعة وغامضة.
- 4- غياب نظم وقواعد البيانات في كثير من المنظمات غير الربحية.
- 5- غياب البرامج المدروسة وغياب آليات التنفيذ اللازمة لإحداث التوازن.
- 6- قياس جودة الخدمات التي تقدمها المنظمة لم يحظ بالدراسة الكافية إلا في السنوات الأخيرة، ومعظم الدراسات كانت تركز على المشكلات التي تواجه المنظمات غير الربحية ولم تكن هناك إجراءات تصحيحية بشكل جذري.
- 7- عملية التقييم في المنظمات غير الربحية صعبة للغاية، وقد تستغرق وقتاً طويلاً ولا يمكن توقع نتائجها خلال فترة قصيرة.
- 8- تلاشي الخدمات بمجرد تأديتها أو أن تترك وراءها أثراً طفيفاً ربما لا يكون للإنتاج الخدمي عميل أو مستفيد محدد.

2.2.4 الانتقادات الموجهة للمقاييس المالية التقليدية:

- تشير كثير من الدراسات والبحوث العلمية بأن مقاييس الأداء المالية التقليدية غير كافية لاتخاذ قرار في بيئة المنظمات الحديثة التي تتصف بالديناميكية والتغير السريع، وتتمثل أوجه القصور والانتقادات الموجهة إلى المقاييس المالية التقليدية فيما يلي:
- (فوده، 2011؛ عبدالمك، 2006؛ الشيشيني، 2004).
 - 1- تعتمد المقاييس المالية التقليدية على التقدير الشخصي لبعض المفردات التي تؤثر على قائمة الدخل لتنظيمات الأعمال.
 - 2- تهدف المقاييس المالية في المقام الأول إلى تقييم الربحية المالية للمنشأة، وهذا بحد ذاته غير كافي لتحقيق الأهداف المتطورة وتحقيق النجاح والنمو في بيئة الأعمال الحديثة.
 - 3- استخدام مقاييس الأداء المالية التقليدية تؤدي إلى التركيز على تحقيق النتائج في الأجل القصير على حساب تحقيق النتائج في الأجل الطويل.

- 4- استخدام المقاييس المالية التقليدية للأداء يؤدي إلى النقص في المعلومات والتي لا يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، أي قد تقوم مقاييس الأداء بتوفير معلومات غير كافية عن مستوى الأداء والذي يؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة.
- 5- المقاييس المالية التقليدية تعد مقاييس ذات طبيعة تاريخية وبالتالي فإن القرارات التي تبني عليها ربما تكون غير رشيدة لأنها تعتمد على معلومات غير ملائمة.
- 6- المقاييس المالية التقليدية تتميز بالبطء الشديد في مواجهة المؤسسات المنافسة تجاه الحركة السريعة للتطور.
- 7- المقاييس المالية التقليدية تعبر عن الأداء في الماضي، وبالتالي تبعد عن تقييم الأداء المستقبلي، وبالتالي لا تعكس هذه المقاييس التوجه المستقبلي لمنظمات الأعمال.
- 8- استخدام المقاييس المالية التقليدية للأداء يعد نظاماً أحادي البعد وليس متعدد الأبعاد، وذلك من خلال التركيز على بُعد الأداء المالي فقط دون التركيز على العديد من الأبعاد الأخرى مثل العلاقات مع العملاء، والعمليات الداخلية، وعمليات التعلم والنمو.

إن القصور والانتقادات الموجهة للمقاييس المالية التقليدية وعدم قدرتها على مواكبة التطور التكنولوجي للمنظمات الحديثة، أدى إلى البحث عن أساليب قياس جديدة مالية وغير مالية شاملة جميع جوانب المنظمة تواكب ذلك التطور والتعقيد في بيئة الأعمال وربط تلك المقاييس بالأهداف والإستراتيجيات وذلك لضمان الاستمرارية والمنافسة، وهذا أدى إلى ظهور بطاقة الأداء المتوازن.

2.3 مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

بطاقة الأداء المتوازن مفهوم طُوّر من قبل الدكتور روبرت كابلان بروفسور في المحاسبة بجامعة هارفارد، والدكتور ديفيد نورتن وذلك في بداية التسعينات، من خلال نشر مقالة في دورية هارفارد للأعمال حول مفهوم بطاقة التصويب المتوازنة لقياس نشاطات المنظمة ودوافع العمل مقارنة بأهدافها من خلال ربطها برؤية واستراتيجية المنظمة.

إن من أكثر المشاكل التي تواجه الأشخاص الذين يستمعون أو يقرأون عن "بطاقات الأداء المتوازن"، هي عدم تصورهم بشكل حسي لماهية هذا الشيء المسمى ببساطة الأداء المتوازن (Balance Scorecard) (ابوملحة، 2004).

هناك من وصف نموذج بطاقة الأداء المتوازن بأنه يعطي مديري المنشآت وضعا كقائد الطائرة الذي هو بحاجة الى المعلومات من عدة مصادر تغذيه بخلاصات مفيدة للبيئة الحالية والمتبأ بها والتي

تساعده في قيادة الطائرة ، حيث إن درجة التعقيد في بيئة الأعمال اليوم تتطلب ان يكون المدير مسؤولاً عن رؤية الأداء من مواقع مختلفة داخل المنشأة وخارجها في آن واحد (درغام وفضة، 2009).

اما من حيث التعريف لبطاقة الأداء المتوازن فهناك عدة تعريفات كان من ابرزها تعريف كابلي ونورتن حيث عرفها بأنها نظام شامل لقياس الأداء من منظور إستراتيجي يتم بموجبه ترجمة إستراتيجية تنظيم الأعمال إلى اهداف 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، 2010).

بينما عرفها عبد اللطيف وتركان 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 هدف وقياس الأداء في المجالات الحرجة بالنسبة للإستراتيجيات (عبداللطيف وتركان، 2006).

اما عبدالملك فقد عرفها بأنها اطار متكامل لقياس الأداء الإستراتيجي، يتكون من مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية والتي تتلاءم مع أهداف وإستراتيجية المنظمة وكذلك مع اهداف وإستراتيجيات الوحدات الفرعية في المنظمة (الأقسام)، وترتبط هذه المقاييس بين بعضها البعض بعلاقة السبب والنتيجة، وهذه العلاقة هي التي تعمل على تحسين النتائج المالية في الأجل الطويل، بدلاً من الارتكاز على المقاييس المالية فقط والتي تعمل على تحسين النتائج المالية على المدى القصير (عبدالملك، 2006).

وفي ظل التعريفات السابقة يرى الباحث ان 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 بطاقات 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 أعتى عيوب الفشل المنظمي المتمثلة في غياب العلاقة بين نظام تقييم الأداء وبين إستراتيجية المنظمة(بومدين، 2011).

لذلك فإن بطاقة الأداء المتوازن تُترجم مهمة المنظمة وإستراتيجيتها إلى مجموعة من اجراءات الاداء والتي تمثل إطار عمل تطبيق استراتيجيتها وتعتبر هذه البطاقة أداة تقييم فضلاً عن كونها أداة استراتيجية لأنها تعتمد أربعة مناظير لتقييم المنظمة بدلاً من التركيز على المنظور المالي فقط مع اهميته الا انه غير كافٍ لتكوين الصورة الشاملة عن المنظمة، إذ أصبح من المعروف بأن 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 ان تؤدي الى تبصر اكبر بالعوامل التي تسوّق الأداء المالي.

لقد أصبحت بطاقة الأداء المتوازن ليست مجرد نظاماً شاملاً لتقييم الأداء وظيفتها تقوم على أساس تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى مقاييس مالية وغير مالية متماسكة، وإنما أصبحت نظاماً إدارياً متكاملًا يسعى إلى زيادة الفلسفة المنظماتية لدى العاملين وبناء معارف تنظيمية تساعدهم في تحسين قدراتهم في اختراق عوامل النجاح في مختلف مجالات نشاط المنظمة الإنتاجي والتسويقي والإداري فضلاً عن دورها في تشخيص المشاكل التنظيمية التشغيلية من خلال التطبيق الواسع لدورة التخطيط والعمل والتدقيق والتصحيح (العودات والطراونة، 2012).

ويعود سبب تسمية بطاقة الأداء بالمتوازنة لأنها: (بلاسكة، 2012).

- توازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل.
- تراعي المؤشرات المالية وغير المالية.
- تقيس الأداء الحالي والمستقبلي والماضي.
- تركز على تحسين العمليات وليس على تخفيضها (النظرة الكلاسيكية).
- تقيس الأداء الداخلي والخارجي، من خلال المعلومات التي يتم تبادلها بين المحاور الأربعة.

2.4 أسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن:

نظراً لعدم تطور أساليب الرقابة المالية التقليدية منذ عام 1925م ظهرت الحاجة إلى ظهور مقاييس أداء متطورة لمواجهة القصور في أنظمة الرقابة المالية التقليدية، والتي تركز على دور الرقابة بهدف التأكد من كفاءة الأداء بالمنظمة (المغربي، 2006).

وبعد الحرب العالمية الثانية تأثرت القرارات الإدارية بالمقاييس المالية نتيجة لتعدد أداء منظمات الأعمال بفعل استخدام الأساليب التكنولوجية وتعدد عمليات الإنتاج بها مما كان له الأثر

أيضاً في محاولة البحث عن أداة لتطوير أساليب الرقابة المالية التقليدية التي عجزت فيها المقاييس المالية وحدها في الاسترشاد بها لاتخاذ القرارات الإستراتيجية (بومدين، 2011).

لقد تعرضت بيئة الأعمال داخل وخارج المنظمات إلى مجموعة من المتغيرات أثرت على مختلف نواحي الأداء بها مما دعا المنظمات إلى الاتجاه نحو تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن ومن أبرز هذه المتغيرات ما يلي: (Kaplan and Norton, 1996؛ العبادي، 2002).

1- زيادة حدة المنافسة على المستويين المحلي والدولي على أثر ظهور التكتلات الاقتصادية الدولية واندماج منشآت الأعمال في كيانات كبيرة، والتطبيق الفعلي لاتفاقية تحرير التجارة (الجات)، وإزالة الحواجز والقيود الجمركية.

2- ظهور ثورة تكنولوجية في مجال الإنتاج وأنظمة المعلومات ترتب عليها استخدام الكمبيوتر في مختلف نواحي الأنشطة بالمنظمة ابتداءً من مرحلة التصميم للمنتج ومروراً بمرحلة التخطيط للاحتياجات، ثم مرحلة التنفيذ وتطبيق أنظمة التصنيع المرنة، وأنظمة التخزين والاسترجاع الأوتوماتيكي، ثم مرحلة الرقابة بالإضافة إلى استخدام أساليب قواعد البيانات في تشغيل البيانات الداخلية والخارجية وإمداد الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بسرعة ودقة فائقة.

3- ظهور تغيرات وتحولات جذرية في أهداف منظمات الأعمال للمحافظة على بقائها وسط ظروف المنافسة الشديدة، حيث أصبح هدفها الأساسي هو خدمة العميل والاحتفاظ به، وبدأ الاهتمام بتحليل ربحية العميل، بالإضافة إلى الاهتمام المستمر بالتحسين المستمر في الجودة، وتقديم منتجات متنوعة ومبتكرة، والاستجابة السريعة لطلبات العملاء مع مواجهة تحديات خفض التكلفة والأسعار.

4- حدوث تغيرات جذرية في نظام وفلسفة الإدارة ومداخل اتخاذ القرارات وأساليب الإنتاج ترتب عليها تطبيق الإدارة الإستراتيجية، وظهور فلسفة التوقيت المنضبط في المخزون والإنتاج ونظام الإنتاج المرن والجودة الشاملة وتحول الاهتمام بالمنتج من التركيز على مرحلة الإنتاج إلى التركيز على كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج، وتحول الاهتمام برقابة الجودة إلى انتهاج سياسة التحسين المستمر واستخدام أسلوب التكلفة المستهدفة وأسلوب تحليل سلسلة القيمة وقد نتج عن ذلك كله مزايا تنافسية.

5- تركيز اهتمام المقاييس التقليدية لتقييم الأداء على النتائج في الأجل القصير، بالرغم من أن معظم القرارات الإدارية ذات تأثير طويل الأجل، وبصفة خاصة قرارات الاستثمار واقتناء الأصول وتلك المرتبطة ببرامج التطوير والتحسينات مما يدفع متخذي القرارات إلى تحسين الأداء في الأجل القصير والعمل على تأجيل أو الابتعاد عن اتخاذ القرارات المرتبطة

بالتحسينات والتطوير ذات البعد الاستراتيجي طويل الأجل كاستثمار في برامج التدريب، وأعمال البحث والتطوير، وتقديم منتجات جديدة تحقق للمنشأة عائداً مرتفعاً في الأجل الطويل.

ونتيجة لذلك لجأت منظمات الأعمال إلى الاتجاه نحو تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن لمواجهة تلك المتغيرات، حيث ذكر (Kaplan and Norton، 2006) أن منظمات الأعمال تستخدم بطاقة قياس الأداء المتوازن لمساهمتها في تحقيق الأهداف التالية: (Jakobsen, 2008)

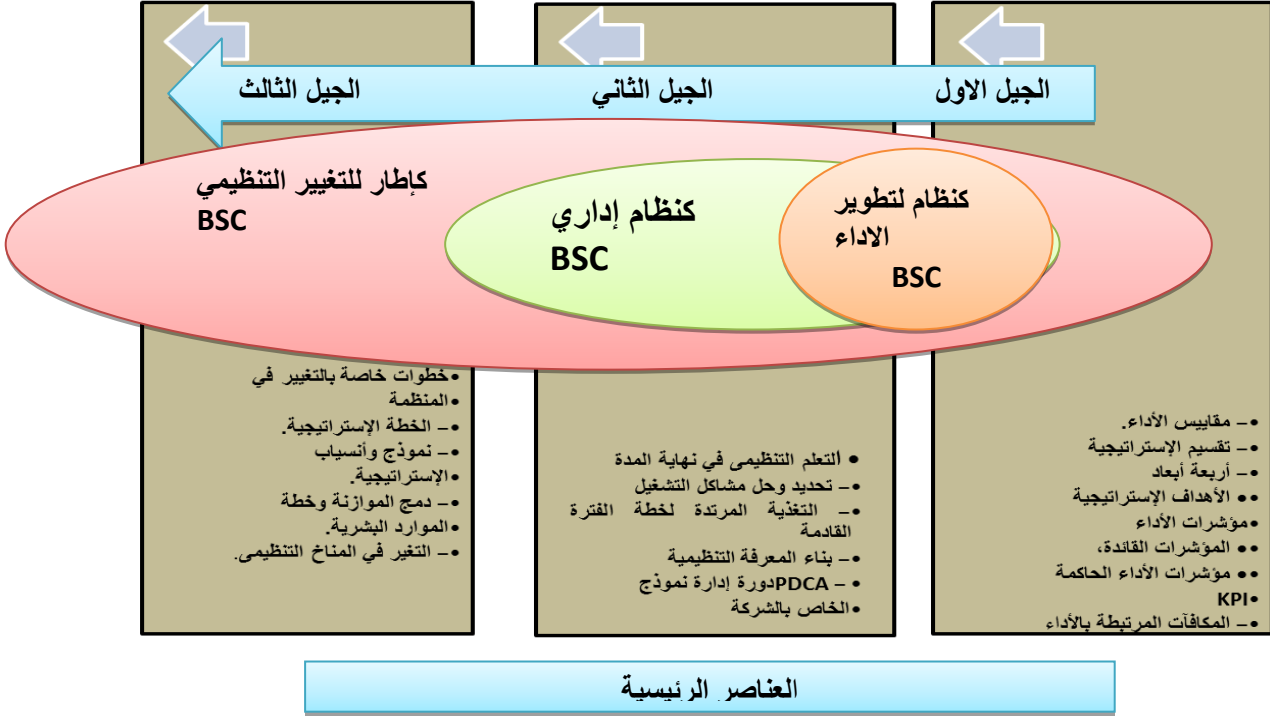
1. تحديد وتطوير إستراتيجية المنظمة.
2. تعميم إستراتيجية المنظمة على جميع أنحاء المنظمة (إستراتيجية الاتصال).
3. تجزئة الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف فرعية، وترتيبها على مراحل متتالية ليتم من خلالها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
4. الربط بين الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل وقصيرة الأجل.
5. مراجعة دورية لأداء المنظمة، وذلك للتعرف على مواطن القصور من أجل معالجتها.

2.5 مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن:

لقد حدث تطور في ظهور بطاقة الأداء المتوازن من خلال ثلاثة أجيال بعد أن أدركت المنظمات أن هناك أسباباً للأداء غير المرضي للبطاقة فبدأت في استخدامها كنظام إداري وليس فقط كنظام لتطوير الأداء، ثم تطورت لتضيف إلى أهدافها استخدامها كإطار للتغيير التنظيمي، والشكل رقم(1) يوضح تطور بطاقة الأداء المتوازن:

شكل رقم (1)

تطور بطاقة الأداء المتوازن



Source: (Morisawa, 2002)

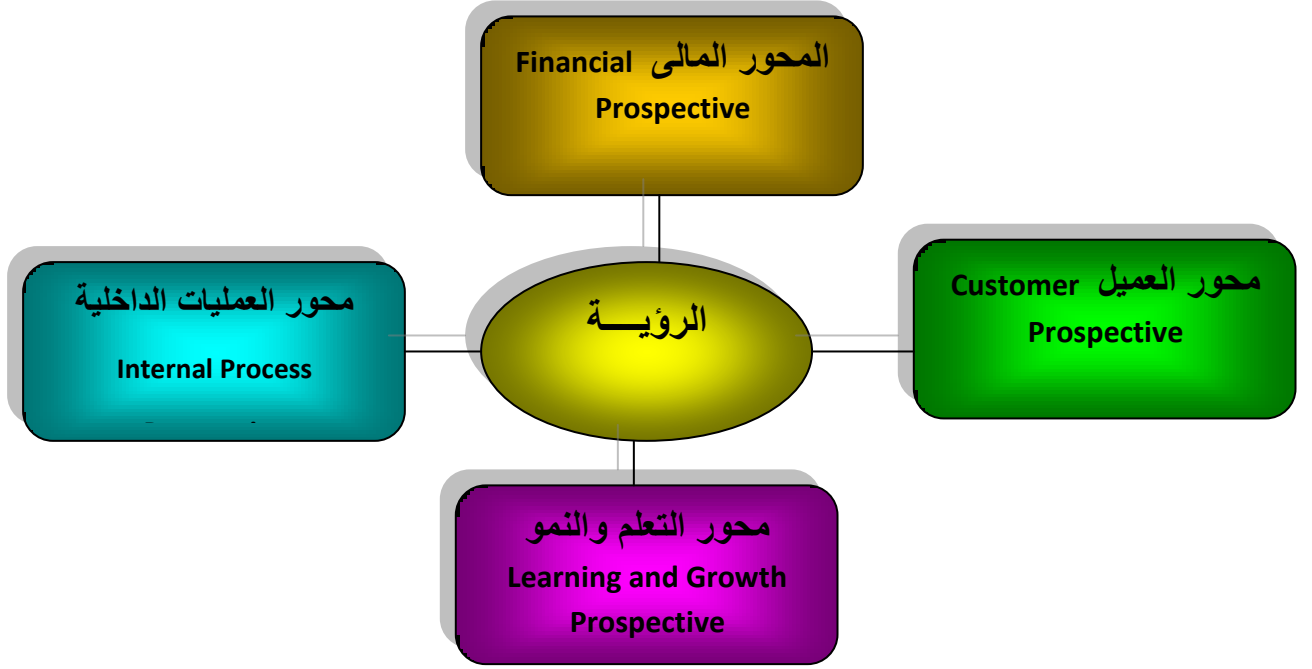
2.5.1 الجيل الأول 1992:

حيث تم وضع بطاقة الأداء المتوازن كمصفوفة ذات أربعة منظورات لقياس الأداء، إن هذا الجيل تميز بإضافة ثلاثة منظورات أخرى وهي: العملاء، العمليات الداخلية، النمو والتعلم إضافة للمنظور المالي، حيث يتم قياس الأداء ضمن هذه المنظورات الأربعة، إن اقتراح ربط رؤية وأهداف المنظمة بأبعاد البطاقة جاء ليساعد في اختبار واستخدام قياسات تشجع موازنة الأداء في المستويات المختلفة، ولذلك عرفت هذه المرحلة البطاقة واعتبرتها كنظام لتطوير الأداء حيث تُعطى مؤشرات للمنظورات الأربعة انطلاقاً من الرؤية والأهداف الموضوعية وتتغير هذه المؤشرات بتغير الرؤية الاستراتيجية، وتميزت هذه المرحلة بما يلي: (الغالبى وإدريس، 2009).

- إعطاء الصورة العامة للبطاقة.
- اعتبار البطاقة كأداة لقياس وتطوير الأداء فقط.
- تقسيم الإستراتيجية إلى أربعة محاور.
- ربط التوجه الإستراتيجي بالممارسات اليومية.
- الشكل التالي يوضح الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن.

شكل (2)

الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن



Source: (Guerra, 2007)

2.5.2 الجيل الثاني 1996:

- نتيجة لتطبيق الجيل الأول من البطاقة في العديد من المنظمات، ظهرت عدة عيوب ومشاكل في تطبيق هذا الجيل ومن أهمها: (الغالبى وإدريس، 2009).
- 1- أن التعريف والتحديد الأولي لبطاقة التقييم المتوازن جاء واسعا وغامضا وله رؤى وتصورات متباينة.
 - 2- كيفية اختيار القياسات الملائمة لهذه المنظورات من جانب، وذلك بإقرار مجموعة القياسات المناسبة التي تنطوي تحت إطار أي من منظورات البطاقة.
 - 3- اعتبارها أداة لتطوير الأداء وليس لقيادة الأداء، وبالتالي إهمالها لجانب كبير من المؤسسة.

في هذا الجيل تم تجاوز كل هذه المشاكل، وجاءت بطاقة الأداء المتوازن في شكل جديد واعتبرت كنظام للإدارة يساعد في إتخاذ القرارات، وأصبحت تتميز بالبساطة والوضوح، وجاءت لتجيب عن السؤال الموضوع لها في كل منظور من أجل وضع المعايير المناسبة للإجابة عن هذه الأسئلة، وهذه الأخيرة تتمثل في (بلاسكة، 2012):

1. النجاح المالي: كيف يجب أن نبدا أمام المساهمين وحملة الأسهم؟
2. لتحقيق رؤية المنظمة: كيف يجب أن نبدا أمام عملائنا وماذا ينتظرون منا؟
2. ماهي العمليات الأساسية التي يجب أن نتميز بها حتى نشبع رغبات عملائنا ونحقق رضى مساهمينا؟

3. ما هي قدرة المنظمة على قيادة التحسين والتغير وزيادة إبداعها؟

وقد كانت هذه المرحلة مهمة جداً، لأنه مع هذا التطور ظهر ما يعرف بعلاقة السبب والنتيجة التي أصبحت تتولد من خلال علاقة المحاور الأربعة مع بعضها البعض، كما أصبحت بطاقة الأداء المتوازن أداة إدارية فعالة خاصة في مجال اتخاذ القرارات الإستراتيجية بسبب العلاقة الموجودة بين الرؤية والمحاور الأربعة.

2.5.3 الجيل الثالث 2000 :

يتضمن الجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن العناصر المهمة التي لا توجد في الجيل الثاني والأول وهذه العناصر هي : (عبدالحليم، 2005).

1. الارتباط والتدفق في سلاسل الأهداف الإستراتيجية حتى تظهر أهداف الأداء المالي بوضوح.
2. استبعاد المبادرات التي لا ترتبط بتشكيل التدفق الإستراتيجي في الخريطة الإستراتيجية.
3. عند تنفيذ التخطيط الإستراتيجي بطريقة مناسبة نتوصل إلى مؤشرات الأداء المناسبة والمفيدة للمتابعة الإستراتيجية والرقابة الإدارية في المنظمة.

وقد ساهمت نماذج الجيل الثالث بتعزيز دقة استخدام العديد من الخصائص والآليات الواردة في الجيل الثاني لكي يتم إعطاؤها صيغة عملية أكثر ارتباطاً بالجوانب الإستراتيجية للأداء، ويتميز هذا الجيل من البطاقة بما يلي: (بلاسكة، 2012).

1. يتميز بكونه أكثر بساطة وأقل تعقيد من الجيل الأول.
2. يعتبر كإطار للتغير التنظيمي لأنه يبين الخطوات الخاصة بالتغير في المنظمة من خلال تغير استراتيجياتها.
3. اتضح العلاقة السببية الموجودة بين محاورها أفضل مما كانت في الجيل الثاني.
4. يبين الاتجاه بوضوح حتى يتمكن الأفراد من الوصول إلى الرؤية المرجوة.

وما يلاحظ على هذا النموذج الأخير للجيل الثالث أن الشكل العام لم يتغير بل بقي كما في الجيل الثاني وإنما تغيرت فلسفته وطريقة عمله وأصبح أكثر دقة وشمولية.

ويضيف (العبادي، 2002)، جيلاً رابعاً لبطاقة الأداء المتوازن، وذلك بإضافة بُعد خامس وهو ما يعرف بالبُعد البيئي، خاصة بعد التوجه الجديد للمؤسسات نحو فلسفة جديدة (المؤسسة الخضراء)، وبالتالي ظهرت ما يعرف ببطاقة الأداء المتوازن المستدامة.

ويرى الباحث إن بطاقة الأداء المتوازن، تأخذ رؤية وفلسفة المنظمات من النظرية إلى الفعل، وهي ليست نظام قياس فقط، بل أداة توجيهية إرشادية من أجل ترجمة الإستراتيجية إلى فعل في كل مستويات المنظمة.

2.6 مميزات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

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

- 1- (Marr, 2008؛ Kaplan and Norton,1992؛ Inamdar,2006؛ jakobsen, 2008؛ المغربي،2006). يمكن المنظمة أن تقدم في تقرير واحد معلومات عن الأولويات التي يجب أن تهتم بها المنظمة، توجهات العمل، تحسين الجودة، التركيز على فرق العمل، تخفيض وقت تقديم الأصناف الجديدة في الأسواق، وتخفيض الوقت المطلوب لتنفيذ العمل، والتركيز على العمل الجماعي.
- 2- يعمل هذا المدخل على تحقيق تحسن كبير في الأداء من خلال تشجيع المديرين على الأخذ في الاعتبار كل المقاييس التشغيلية، وبالتالي التأكد من أن التحسين والتطوير في أحد المجالات لم يتحقق على حساب مجال آخر.
- 3- يترجم قياس الأداء المتوازن رؤية المنظمة وإستراتيجيتها في مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء، تضم مقاييس المخرجات ومحركات الأداء لهذه المخرجات، وبالتالي يساعد في الربط بين المخرجات ومحركات الأداء، ويساعد المديرين في توجيه الطاقات والقدرات والمعلومات لتحقيق أهداف المنظمة بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية.
- 4- يحدد مدخل قياس الأداء المتوازن توجهات المنظمة وإستراتيجيتها نحو الأسواق والعمل.
- 5- يسهل مراقبة وتقييم إستراتيجية المنظمة، وبالتالي التأكد من أن عملية التنفيذ تتم بشكل سليم.
- 6- يساعد في تحقيق المساءلة عن الأداء في كل مستويات المنظمة.
- 7- يساعد في تفعيل آليات التعاون والتنسيق داخل المنظمة.
- 8- تعزيز النمو مع التركيز على إستراتيجية طويلة الأجل وليس على إستراتيجية قصيرة الأجل.
- 9- تعقب أداء المؤسسة ومراقبة مدى تحقيق الأهداف، وذلك من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة عند حدوث أي خلل أو انحراف.
- 10- تجزئة الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف فرعية وترتيبها ليسهل تحقيقها.

- 11- يساعد على وضوح الأهداف من خلال الإجابة على السؤال، كيف أساهم في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال ما أقوم به يومياً؟.
- 12- قياس الأداء المتوازن ليس أسلوباً للرقابة التقليدية ولكنه نظام للمعلومات لأن المقاييس المستخدمة فيه هي نتيجة لترجمة رؤية وإستراتيجية المنظمة.
- 13- قياس الأداء المتوازن ليس نظاماً تشغيلياً للقياس فمعظم المنظمات تستخدمه كنظام للإدارة الإستراتيجية لإدارة إستراتيجيتها في المدى الطويل، فهي تستخدم قياس الأداء المتوازن لإنجاز عملياتها الهامة.
- 14- تحسين عملية التخطيط الاستراتيجي، من خلال تقديم إطار قوي لبناء ونقل الإستراتيجية وتصميم الخرائط الإستراتيجية ومعرفة علاقات السبب والنتيجة، وهذا يعني تحديد متطلبات وشكل مخرجات الأداء المستقبلي أي تكوين صورة كاملة عن الإستراتيجية.
- 15- تحسين الاتصال الاستراتيجي، حيث أن وضع الإستراتيجية بكل أهدافها المتداخلة على ورقة واحدة يسهل عملية إيصال وفهم الإستراتيجية داخلياً وخارجياً.
- 16- معلومات إدارية أفضل، حيث مؤشرات الأداء الموجودة بالبطاقة تضمن تقديم قياس أداء حقيقي وفعلي، مما يوفر معلومات صحيحة ومتنوعة تعد بمثابة دليل إداري ووسيلة لاتخاذ القرارات.
- 17- تحسين تقارير الأداء، حيث إن البطاقة تقدم تقارير حقيقية وفعلية عن أداء المنظمة وهذا يلتقي مع متطلبات الشفافية.

إن تطبيق البطاقة 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 موائمة 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 إلى نحو 1.3 بليون دولار في التدفقات النقدية وزيادة في رضا العملاء وفي أعدادهم بنسبة 450% وتحسن في الأداء التشغيلي للعمليات، وانخفضت معه أخطاء العمل بنسبة 80%، واختصر زمن إنجاز بعض العمليات من 6 أسابيع إلى ثلاثة أيام (Kaplan, Norton, 2000).

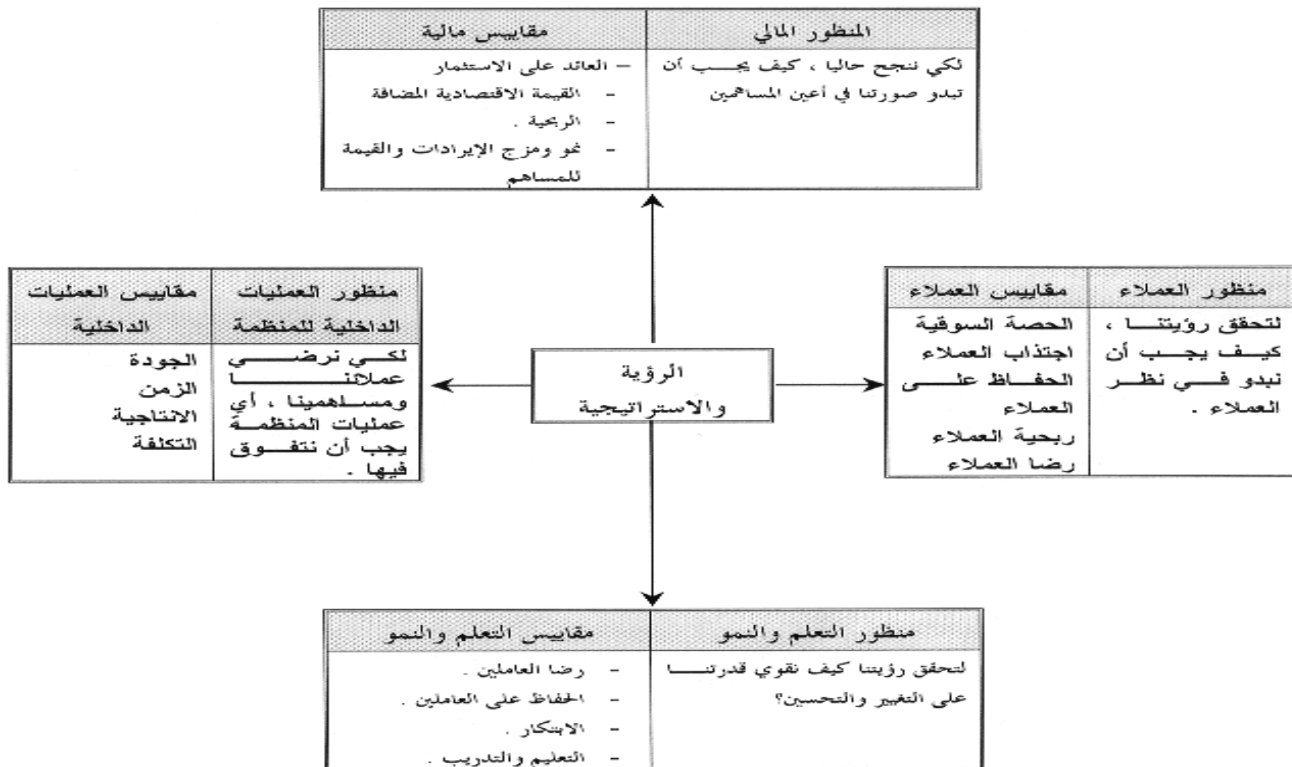
من ناحية أخرى فإنه توجد في المقابل تجارب أخرى لم تحقق مثل تلك النتائج ، بل على العكس فقد تحملت المنظمات نفقات باهظة لإتباع هذا المدخل بالإضافة للوقت والجهد الضخم والذي يستغرق سنوات، دون أن تجيء المنافع المحققة مبررة لتلك الأعباء، الأمر الذي يثير العديد من القضايا والتي تبدأ (على المستوى النظري) بماهية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

2.7 أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC):

قدم كابن ونورتن أربعة ابعاد لبطاقة الأداء المتوازن كما هي في الشكل التالي(3):

شكل رقم (3)

ابعاد بطاقة الأداء المتوازن



Source: Kaplan & Norton (1992)

2.7.1 البعد المالي:

يركز هذا المحور على الجوانب المالية في أداء المنظمة أي كيف ننظر إلى مساهمينا؟، و يختلف الهدف المالي بين القطاع العام والخاص، الأهداف المالية في القطاع الخاص عموماً في المدى البعيد هي تعظيم صافي الربح، بينما النجاح في القطاع العام والخدمي يقاس بمدى فعالية وكفاءة هذه المنظمات في مقابلة احتياجات زبائنها بأقل تكلفة ممكنة وبأقصر وقت ممكن، كما تختلف أيضاً الأهداف المالية باختلاف دورة حياة الأعمال (النمو، البقاء، الاستمرار) فمثلاً الأهداف المالية في مرحلة

النمو تركز على نمو الميزان في الأسواق الجديدة وإلى الزبائن الجدد من الإنتاج والخدمات، أما الأهداف المالية في مرحلة الاستمرار (الإنتاج) سوف تركز على التدفق النقدي (Kaplan, Norton, 1996).

يعد هذا البعد مدخلاً لتوضيح إذا ما كان تنفيذ الإستراتيجية والتحسينات التي تتم في المستويات التنظيمية الدنيا سيترتب عليها تحسن في الأداء المالي، وهذا البعد يتضمن الأهداف المالية مثل أهداف البقاء (Survival)، والنجاح (Success)، والازدهار (Prosperity)، (الشيشني، 2004). ويمكن للمنظمة سواء في مرحلة النمو أو الاستقرار أو النضج تحقيق إستراتيجيتها من خلال ثلاثة أساليب رئيسية هي: (Kaplan and Norton, 1996).

- 1- نمو الإيرادات ومزيج المنتجات: والمقصود هنا التوسع في السلع والخدمات، ومحاولة استقطاب عملاء جدد، والتغلغل في أسواق جديدة، وتغيير مزيج الإنتاج والخدمات بالتركيز على تلك الخدمات التي تعطي قيمة إضافية أعلى، وعلى إعادة تسعير المنتجات أو الخدمات.
- 2- تخفيض التكلفة وتحسين الإنتاجية: والمقصود هنا محاولة تقليل التكاليف المباشرة وغير المباشرة للمنتجات، وتوزيع الموارد العامة أو المشتركة على وحدات أو قطاعات المنظمة المختلفة.
- 3- استغلال الأصول: ويقصد باستغلال الأصول تخفيض مستويات رأس المال لتحقيق حجم ومزيج معين من الأعمال.

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 الهامة 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، إلا إنها تقوم بدمج هذه المقاييس وإلحفاظ بها لأنها ضرورية للمستثمر الحالي والمرتب، كما أن هناك فوائد للعاملين ترتبط بالأداء المالي (محمد، 2009).

وأهم مقاييس الأداء في هذا المحور يتمثل بالعائد على الاستثمار، معدل زيادة الإيرادات، القيمة الاقتصادية المضافة، تكلفة المنتجات، الربحية، التدفق 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، 2009).

2.7.2 بعد العميل: Customer perspective

مما لا شك فيه ان هذا المنظور يظهر أهمية المقاييس غير المالية حيث أن تحقيق رضا العملاء في الأجل الطويل يهتم بتنظيمات الأعمال 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، إختصار وقت التسليم، وزيادة رضا العملاء، ولكي يتحقق رضا العملاء فلا بد من توافر ثلاث عناصر هي: (فودة، 2011).

- أ- سعر المنتج أو الخدمة. Price
- ب- الوظائف التي يمكن أن يؤديها المنتج. Function
- ج- جودة المنتج. Quality

إن فهم وقياس علاقة العميل أمر هام لنجاح تنظيم الأعمال في بيئة الإنتاج الحديثة، ووفقا لهذا البعد تحدد المنشأة كيف تقابل متطلبات العملاء وإشباع إحتياجاتهم، وتعتبر القيمة المتحققة للعميل هي جوهر الأعمال الإستراتيجية الموضوعة والمنفذة بهدف زيادة ربحية المنشأة، بالإضافة الى مقاييس رضا العملاء يوجد مقاييس أخرى مثل حصة السوق، الإحتفاظ بالعملاء القدامى، جذب عملاء جدد (فودة، 2011). أيضا من المقاييس التي يمكن الاعتماد عليها على سبيل المثال، متوسط المنفق على علاقات العملاء (عدد)، مؤشر رضا العملاء، عدد الشكاوي، التكلفة/العميل الواحد (المغربي، 2006).

ومن هنا يرى الباحث انه من اجل الوصول لعلاقة ناجحة مع العملاء في بيئة الإنتاج الحديثة لا بد أن تختلف نظرة المنشأة الى العملاء، من مجرد أرقام في إحصائيات بل لا بد أن يكون هناك قدرة على إستجابة وتلبية إحتياجات العملاء وإشباع رغباتهم وذلك من خلال معرفة ماذا يريد العميل. ولكي تكون علاقة جيدة بالعميل لا بد أن تبدأ المنشأة بما يلي: (kiln, 2001).

- أ- التعرف على إحتياجات ورغبات العميل وماذا يريد وما هي توقعاته بالنسبة للمنتج او الخدمة التي تقدمها المنشأة له.
- ب- تلبية إحتياجات وتوقعات العميل وذلك من خلال قيام المنشأة بتغيير طرق التشغيل لديها حتى تلبية تلك الإحتياجات.
- ج- البحث عن قطاع العملاء وعن مصادر الجذب الخارجية والداخلية لعملاء جدد آخرون حتى تحقق ميزة تنافسية لها.
- د- قيام المنشأة بترجمة المقاييس المرتبطة ببعد العميل إلى مقاييس تمثل ما يجب أن تقوم به المنشأة لتحقيق رغبات وإحتياجات العميل من زمن التشغيل، الجودة، الإنتاجية ومهارات العاملين والتكنولوجيا التي تساهم في إضافة قيمة للمنتج لدى العميل.

2.7.3 بُعد العمليات الداخلية:

يعتمد هذا الجانب على العمليات الداخلية التي تؤيد كلاً من جانب العميل عن طريق خلق قيمة للعملاء والجانب المالي بواسطة زيادة ثروة المساهمين، ويتكون جانب العمليات الداخلية من ثلاثة أبعاد فرعية على النحو التالي:(المغربي، 2006).

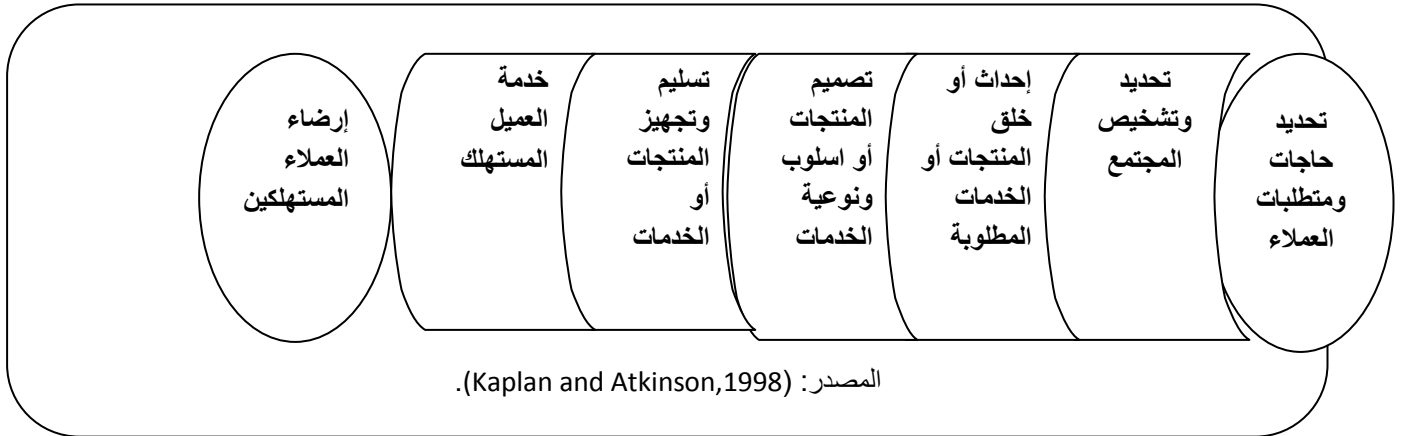
1- عملية الابتكار، والتي تتعلق بخلق المنتجات والخدمات والعمليات التي ستقابل احتياجات العملاء.

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، والشكل التالي يوضح ابعاد أنشطة العمليات الداخلية.

شكل رقم(4)

أبعاد أنشطة العمليات الداخلية



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، 2004).

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، 1998).

واهم مقاييس الأداء في هذا البعد: مستوى التحسن في الخدمة، زمن الإعداد، وقت التسليم، المصروفات الإدارية/إجمالي الإيرادات.

2.7.4 بُعد النمو والتعلم:

يركز هذا الجانب على القدرات والمهارات الداخلية الواجب تتميتها 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، وذلك في ثلاث مجالات رئيسية وهي (البشتاوي، 2004):

1- الأفراد: من خلال سياسة الاجور والحوافز.

2- الأنظمة: تفعيل نظام المعلومات.

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 ثلاث محددات للنمو والتعلم وهي:

- كفاءات الأفراد العاملين: تتمثل في المهارات الإستراتيجية، مستويات التكوين والطاقات الكامنة لديهم.

- البنية الأساسية التكنولوجية: تتمثل في التكنولوجيا المستعملة في الإستراتيجية، قاعدة البيانات الإستراتيجية، البرامج وبراءات الاختراع وحقوق النشر.

- الأعمال المحورية: دورة القرارات، تحديد المسؤوليات، التحفيز والعمل الجماعي.

كل هذه المحددات تعتبر كمؤشرات هامة 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 قياسا بنظيراتها الرائدة والأكثر انفتاحا على عمليات التغيير، فعمليات التغيير الإيجابي يمكن أن تصنف باعتبارها نمو وتراكم معرفي، يجعل الأفراد والجماعات أكثر قدرة على الأداء بطرق وأساليب متجددة تعطي للمؤسسة النجاح في البيئة المتغيرة.

ويسعى هذا البعد إلى الإجابة عن سؤالين أساسيين هما:

- هل للمؤسسة القدرة على التعلم والتميز؟

- كيف تقوي المؤسسة القدرة على التغيير والتحسين المستمر؟

والإجابة عن هذين السؤالين، يؤدي إلى توجيه الأفراد نحو التطوير والتحسين المستمر

الضروري للبقاء.

ويجب أن تسعى المنظمات، ليس فقط لتطوير الخبرة لمعرفة وفهم حاجات الزبون المُرضية،

ولكن لتطوير الكفاءات وكذا خلق قيمة للزبون في الوقت الحاضر، وبالتالي فإن ملخص هذا البعد هو

تركيزه على الاهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين ومستويات مهاراتهم، ونظم المعلومات والإجراءات الإدارية داخل التنظيم، ومحاولة ملائمتها مع المحيط الذي تعيش فيه، والتي تتعكس نتائجها على الأبعاد الأخرى، ويمكن إعطاء أهم المؤشرات المستعملة في هذا الجانب كما يلي: رضى العاملين، نسب التغيب، فرص الترقيات، مرونة العمل، حوادث العمل، ساعات العمل، البرامج التدريبية، نظام الحوافز، الاتصالات الداخلية، براءات الاختراع وعمرها، (الغالبى وادريس، 2009).

ويرى الباحث 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 التقييم 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 والإمكانات من مستواها الحالي إلى المستوى الذي يمكن معه تحقيق الأهداف الموضوعية (محمد، 2007).

2.7.5 البعد الإجتماعي:

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 ان تضع من ضمن إستراتيجيتها سؤالاً، كيف نخدم ونساهم في تطوير المجتمع؟ لذلك إقترح كثير من الباحثين وضع بعداً خامس وهو البعد الاجتماعي.

يركز هذا البعد على المساهمة في تطوير المجتمع والاهتمام بمتطلباته، حيث ان المساهمة في دعم المجتمع يعتبر واجباً وطنياً على منظمات الأعمال، ويتم ذلك من خلال دعم الأنشطة الاجتماعية والتنوع في خدماتها المقدمة للمجتمع، والمساهمة في توفير الخدمات الصحية والتعليمية والكثير من المساهمات التي يحتاجها المجتمع في ظل الظروف الصعبة التي تواجه أغلب المجتمعات (السبيعي، 2009). وقد ظهر تأكيد على التزام المنظمة اتجاه المجتمع المحيط بها بالعمل على المساهمة في محاربة التلوث، المحافظة على البيئة وخلق فرص عمل متكافئة، والمساهمة في حل مشاكل الإسكان والمواصلات، لذا تحقق المنظمات التي تتبنى دوراً اجتماعياً عدة مزايا هي: (الغالبى وادريس، 2007)

- 1- زيادة في الأرباح على المدى البعيد من خلال تأثير رضا المجتمع والثقة بالمنظمة.
- 2- تعزيز الميزة التنافسية والشهرة التي تسعى المنظمة الى تحقيقها.
- 3- تقليل من الإجراءات الحكومية وتدخلها في شؤون الأعمال.

- 4- زيادة المبيعات او تقديم الخدمات على اثر إنعاش الوضع العام للدولة.
5- تعتبر وسيلة وقائية لتجنب المشكلات الاجتماعية المعقدة.

ويجب أن يتناسب حجم الدعم المقدم من قبل المنظمات للمجتمع مع ميزانية وحجم وعمر المنظمة (السيبيعي، 2009)، فمن غير المعقول أن تقوم منظمة صغيرة أو مبتدئة بتقديم إسهامات كبيرة في خدمة المجتمع مما ينعكس على ربحية المنظمة واستمراريتها بشكل كبير، كما انه من غير المعقول ايضاً أن تمتنع منظمات كبيرة عن تقديم الدعم للمجتمع الذي ترعرت فيه، او القيام بتقديم الدعم القليل بما لا يتناسب مع حجمها، ولخدمة المجتمع أشكال كثيرة ومتنوعة بتنوع مجالات المجتمع، فقد تشمل هذه الخدمات على انشاء المستشفيات، أو الكليات التعليمية والمدارس، أو المساهمة في انشاء المساكن أو رعاية المهرجانات الوطنية، أو إقامة الدورات التدريبية، أو تقديم الدعم والتمويل اللازم للجمعيات الخيرية التي تساعد الأسر الفقيرة ودور الأيتام، والمساهمة في إيجاد فرص عمل ومحاربة البطالة (أبو جزر، 2012).

ويرى الباحث بأنه كما للمنشأة مسؤولية اتجاه المجتمع، فإنه ايضاً على المجتمع مسؤولية اتجاه المنشآت وخاصة الخدمية منها، فيجب على المواطنين الإحساس بالمسؤولية والانتماء والقيام بتسديد اثمان الخدمات التي تُقدم لهم من قبل المنشأة حتى تتمكن الأخيرة من الإستمرار في تقديم الخدمات وبجودة عالية.

الفصل الثالث

منهجية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

المقومات والمعوقات

3.1 مقدمة:

إن عملية بناء بطاقة قياس الأداء المتوازن تبدأ من المستويات العليا إلى المستويات الأدنى بدءاً بإستراتيجية المنظمة حيث تترجم البطاقة إلى أهداف وقياسات أداء ملموسة تمثل توازناً بين مختلف الجوانب. ولقد تعددت آراء الكتاب والباحثين حول الخطوات اللازمة لتصميم وتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن، ولكن قبل الشروع في عملية البناء يجب توفر المقومات اللازمة لنجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

3.2 مقومات نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

توجد مقومات عديدة يجب توافرها في المؤسسة حتى يمكنها تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بنجاح وتتمثل في: (شهير، 2007؛ الرفاتي، 2011؛ النجار، 2013؛ جودة، 2008).

- 1- تحديد واضح للأهداف الإستراتيجية: المحور الأساسي في استخدام بطاقة الأداء المتوازن هو اختيار الأهداف الإستراتيجية، والتي يجب أن يتوفر فيها مجموعة من المعايير أهمها:
 - الأهمية الإستراتيجية : التي تعني أن يرتبط الهدف الإستراتيجي 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: تتوقف إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الأخذ بمدخل النظام، على أن يستخدم هذا المقياس كنظام إدارة إستراتيجي وليس كنظام للقياس، وهذا يعني إدماج كل الجوانب الأربعة للنموذج في شكل منظومة متكاملة، يتم من خلالها تطبيق المبادئ الأساسية للنموذج وهي ترجمة الإستراتيجية إلى عمليات تشغيلية، تجهيز 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 لاختيار بطاقة الأداء المتوازن: استجابة لتغيرات البيئة والضغوط التي تتعرض لها المؤسسات، مثل شدة المنافسة والتركيز على العميل وحتمية تطبيق الأنظمة والأساليب الحديثة في

تكنولوجيا المعلومات، فقد كان من الضروري أن تبحث المؤسسات عن أساليب وأدوات أكثر فعالية في مواجهة هذه التغيرات والضغوط، ولذلك كان هناك دافع قوي لدى هذه المؤسسات لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

4- دعم والتزام الإدارة العليا: من أجل إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يجب توفر دعم من قبل الإدارة العليا، ويتمثل هذا الدعم في الدعم المادي والدعم المعنوي، الدعم المادي يكون بإمدادها بالمعلومات اللازمة والمكافآت، وأما الدعم المعنوي فيتمثل في التحفيز والتشجيع على النجاح.

5- وجود نظام للاتصال والتواصل: يعتبر هذا العنصر ذو أهمية بالغة لأن أهم شرط هو وجود معلومات كافية عن المحيط الداخلي والمحيط الخارجي حتى تتمكن من وضع معايير مناسبة، كما أن تدفق المعلومات والقرارات بين مختلف الإدارات على مختلف المستويات مطلوب من أجل اتخاذ القرارات المناسبة في وقتها.

6- اليد العاملة المتخصصة: ويقصد بها وجود كفاءات متخصصة في هذا المجال، خاصة أن هذه البطاقة تعتبر من الأساليب الحديثة، وبالتالي فإن نجاحها يتطلب وجود أيدي عاملة ذات كفاءة متخصصة تحيط بجوانب كل هذه البطاقة وتستطيع تحديد متطلباتها وعوامل نجاحها.

7- وقد أشار (RoestPin, 2012). إلى أن هناك عددا من القواعد أطلق عليها القواعد الذهبية تعتبر أساسية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن وتتمثل في :

أ- ضرورة تبني دعم الإدارة العليا لتطبيق مقياس الأداء المتوازن مع وجوب أن يكون ذلك الدعم واضحا لكل العاملين بالمنظمة.

ب- يجب إدراك أن تحديد وفهم إستراتيجية المنظمة إنما هي نقطة البداية في مشروع بطاقة الأداء المتوازن، فعندما يتم تحديد وفهم متطلبات الإستراتيجية لنجاح المنظمة يتم اختيار مجموعة من المقاييس تتفق مع الإستراتيجية وتعكس مدى تنفيذ الأهداف المحددة.

ج- إدراك المنظمات بصعوبة القياس الكمي لكل مقاييس الأداء، لذلك ينبغي أن ندرك أن هناك مقاييس كمية وأخرى كيفية.

د- ضرورة الاعتماد على مدخل الاتصال من أسفل إلى أعلى ومن أعلى إلى أسفل وذلك لتبليغ التغيرات المستمرة.

8- إشراك العاملين: يعتبر إشراك العاملين من المقومات التي تفتقدها معظم المؤسسات، حيث تتميز هذه المؤسسات بالمركزية المفرطة، لأن إشراك العاملين قد يساهم في إيجاد اقتراحات وأفكار جديدة، كما يرجع ذلك عليهم بالإحساس بالانتماء إلى المؤسسة، وبالتالي الرفع من معنوياتهم.

9- وجود قابلية ورغبة للتغيير: حيث أنه إذا كانت المؤسسة وكل أفرادها لديهم رغبة في التغيير، فإنه من السهل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بكل نجاح وعدم ظهور مقاومة من قبل الإدارة أو العمال.

10- 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.

11- وعي الإدارة وإدراكها لأهمية بطاقة الأداء المتوازن: يتوقف هذا الشرط على مدى انفتاح الإدارة (المؤسسة) على الأساليب الحديثة في القيادة والقياس، ويتوقف هذا على مدى تبادل الخبرات مع مؤسسات كبرى تطبق هذا الأسلوب، وعلى فتح جسور لدورات تكوينية للتعريف بهذا الأسلوب، وبالتالي تنشأ لدى الإدارة فكرة إيجابية حول أهمية وفوائد البطاقة، ومنه تسعى إلى تطبيقها في المؤسسة.

وفي ضوء ذلك يرى الباحث إنه إذا توفرت تلك المقومات مجتمعة وإعطائها الإهتمام اللازم وعدم إهمال أي جانب فإن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كفيلة بزيادة قيمة المنشأة وتقديمها وتطويرها في جميع الجوانب المالية وغير المالية.

3.3 معوقات تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن:

يواجه تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن العديد من الصعوبات والمعوقات، والتي يجب أخذها بعين الاعتبار حتى يمكن استخدامه بفاعلية في قياس وتقييم الأداء بالمؤسسات المالية، ومن المعوقات ما ذكره (النمري، 2001؛ إبراهيم، 2012):

- 1- يفترض نموذج تقييم الأداء المتوازن وجود علاقة السبب والنتيجة بين المعلومات غير المالية والإيرادات المالية المستقبلية.
- 2- تكاليف تصميم مقاييس الأداء المتوازن عالية جداً، حيث يجب قبل تصميم النموذج مقارنة التكلفة بالمنفعة.
- 3- معظم مقاييس الأداء غير المالية يصعب تقييمها وتفسيرها وتحتاج إلى اجتهاد عند الحكم عليها.
- 4- سوء التنظيم في بعض المؤسسات المالية يعيق جمع البيانات المطلوبة.
- 5- عدم توفر الكفاءات الإدارية التي تستخدم نموذج بطاقة الأداء المتوازن.
- 6- ينتج عن الخلط بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية في قياس الأداء توفر كم هائل من المعلومات تفوق طاقة المديرين وتسبب في تشتت الجهود على أهداف متعددة مما ينقص من فاعلية أنظمة قياس الأداء.
- 7- عدم وجود أسلوب تفصيلي يوضح كيفية اختيار مقياس الأداء لكل مدخل.
- 8- لا يوجد مناقشة لكيفية وضع أهداف الأداء في نظام قياس الأداء المتوازن، أو كيفية حدوث مفاضلة بين الأهداف، أو حتى مستوى صعوبة تحقيق الهدف الذي يختلف من هدف إلى آخر بالطبع.

- 9- لا يتضمن نظام قياس الأداء أي ربط لنظام حوافز، وهل ستمنح الحوافز على أساس تحقيق الأهداف كلها؟ وإذا لم يتحقق هدف مقياس ما فلا تمنح الحوافز؟
- 10- تقدم المنظمات الغير ربحية خدمات غير ملموسة كما ان بعض هذه الخدمات تكون لفترة محدودة.
- 11- لا تتلقى المنظمات إشارات واضحة ومحددة من عملاتها من خلال آليات السوق.
- 12- غياب نظم وقواعد البيانات في كثير من المنظمات العامة.
- 13- غياب البرامج المدروسة وغياب آليات التنفيذ اللازمة لإحداث التوازن.
- 14- حساسية تقييم الأداء في الوحدات الخدمية.
- 15- قياس جودة الخدمات التي تقدمها المنظمات العامة لم يحظ بالدراسة الكافية إلا في السنوات الأخيرة.
- 16- تتميز أهداف المنظمات الخدمية بأنها واسعة وغامضة.

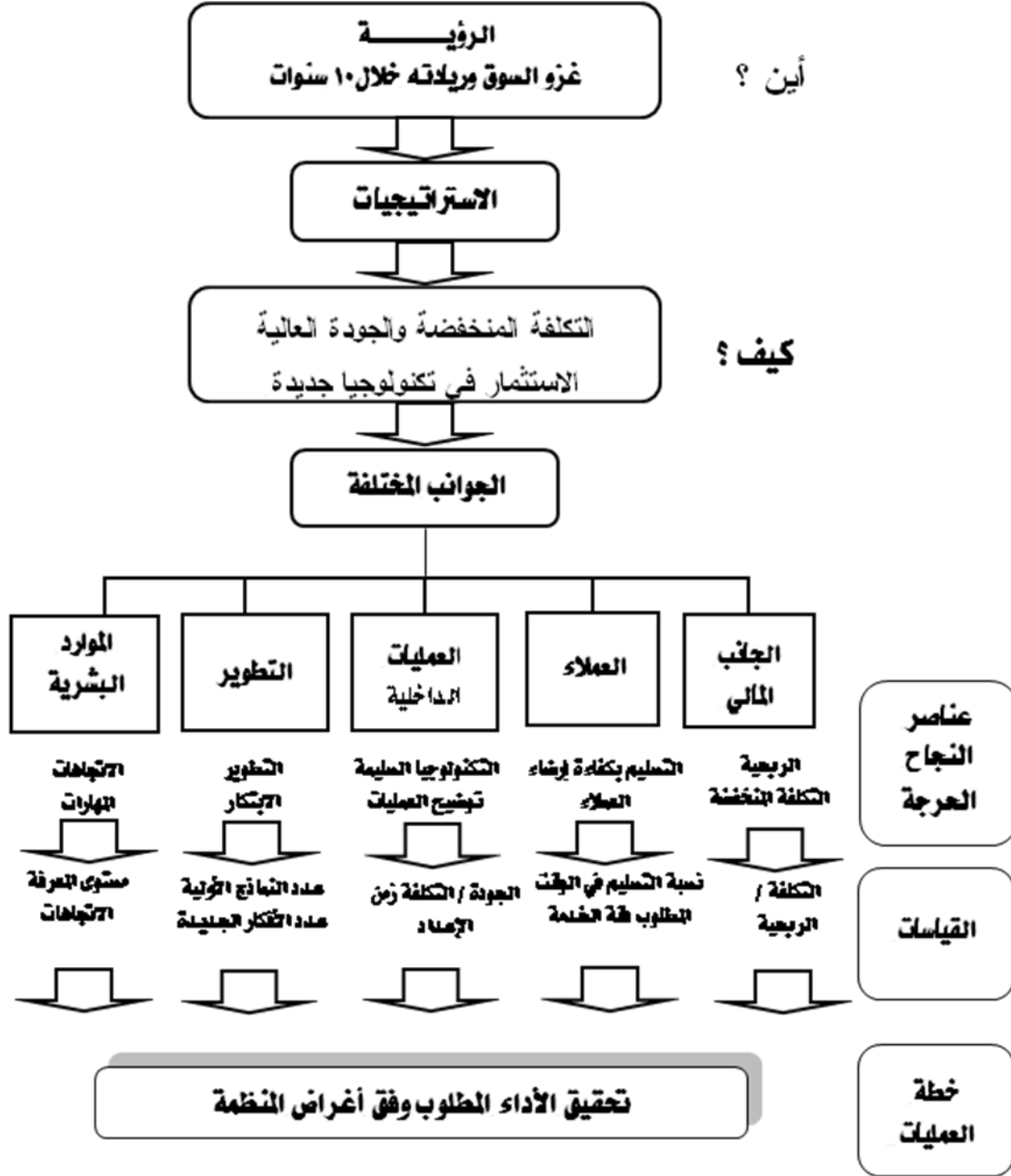
3.4 الإعتبارات التي اهتمت بها بطاقة قياس الأداء المتوازن (BSC):

- إن فكرة بطاقة قياس الأداء المتوازن تركز على وصف المكونات الأساسية لنجاح المؤسسة وأعمالها، وذلك بمراعاة الاعتبارات التالية: (المغربي، 2006؛ عبدالمحسن، 2005).
- الاعتبار الزمني: تهتم عمليات قياس الأداء بثلاثة أبعاد زمنية هي الأمس واليوم وغدا، فما تفعله المنشأة اليوم من أجل الغد قد لا يكون له تأثير حتى حلول بعد غد وبذلك يصبح ضرورياً مراقبة النسب الرئيسية (مالية وغير مالية) بصورة متواصلة.
 - الاعتبار الاستراتيجي: تهتم عمليات قياس الأداء بربط التحكم التشغيلي قصير المدى برؤية وإستراتيجية المنشأة طويلة المدى، ولهذا فهناك المقاييس التي تطبق من أعلى إلى أسفل وتهتم بتحليل الإستراتيجية العامة وتقييم عمليات التغيير، بالإضافة إلى المقاييس التي تطبق من أسفل إلى أعلى وتهتم بتمكين القادة والعاملين وتعظيم حرية العمل والأداء.
 - الاعتبار البيئي: تهتم عمليات قياس الأداء بكل من الأطراف الداخلية والخارجية عند القيام بتطبيق المقاييس، ولهذا فهناك المقاييس الخارجية التي تهتم بالعملاء والأسواق، هذا بالإضافة إلى المقاييس الداخلية التي تهتم بتحسين الفعالية والكفاءة.

3.5 الخطوات المنهجية لتصميم وتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن.

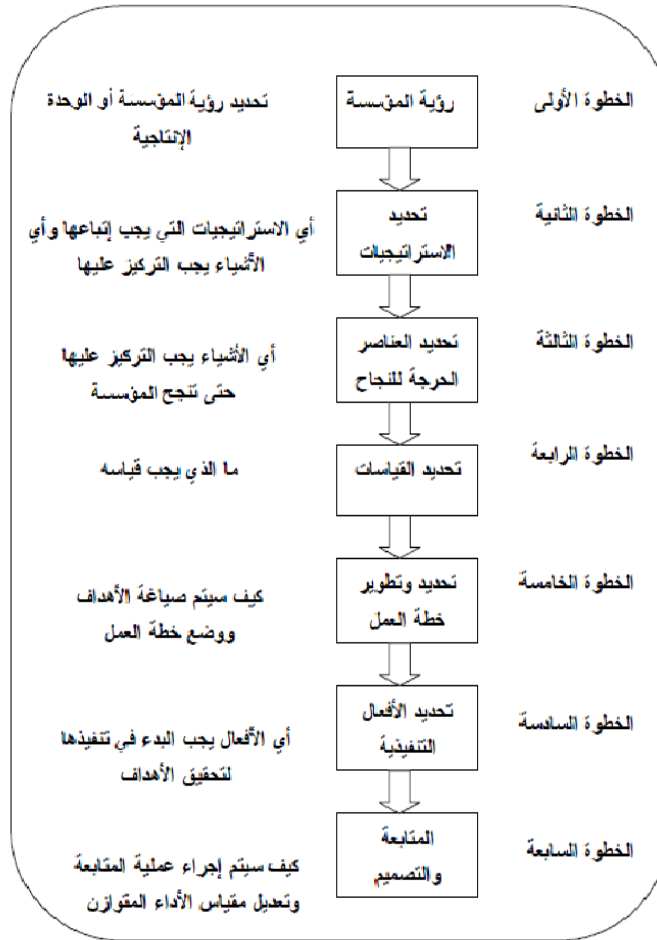
عند القيام بتصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن يراعى أن الترتيب الذي يلزم اتخاذه، والوقت المخصص لكل خطوة يتم تكييفهما طبقاً لخصائص وظروف كل منشأة على حدا (المغربي، 2006؛ Kaplan&Norton, 1996؛ يوسف، 2005؛ Kaplan&Norton, 1993؛ عبداللطيف وتركان، 2006؛ ابومحسن، 2009). ويوضح الشكل رقم (5) رؤية متكاملة لتنفيذ نظام بطاقة قياس الأداء المتوازن، كما يوضح الشكل رقم (6) ما يمكن أن تظهر عليه الخطوات التفصيلية اللازمة لتنفيذ نظام بطاقة الأداء المتوازن.

شكل رقم 5
رؤية متكاملة لتنفيذ نظام بطاقة
قياس الأداء المتوازن



المصدر: (بومدين، 2011)

الشكل رقم (6)
الخطوات التفصيلية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: (ابومحسن، 2009)

الخطوة الأولى : صياغة الرؤية التنظيمية:

تمثل الرؤية : تصورات أو توجهات أو طموحات وآمال لما يجب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل (مخيمر، 2005). وتتم هذه الخطوة عن طريق عقد مقابلات مع أكبر عدد ممكن من الأفراد على أن يتم ذلك قدر الإمكان بمعرفة طرف خارجي للحصول على الصورة الأكثر موضوعية حول موقف الصناعة والاتجاهات فيها، وقد يتطلب الأمر أيضا ندوة مشتركة تحضرها الإدارة العليا وقادة الرأي، إلى جانب ندوة تحضرها الإدارة العليا ومجموعة المشروع وشخص له خبرة سابقة بمشروعات قياس الأداء المتوازن وتتم هذه الخطوة بعدة مراحل على النحو التالي:

(1) تعريف الصناعة ووصف تطورها ودور المنشأة المنتظر:

يتمثل الغرض من هذه المرحلة في إرساء أساس للتوصل إلى إجماع بشأن خصائص ومتطلبات الصناعة وإلى تعريف واضح لوضع المنشأة الحالي ودورها، ومن ثم المطلوب في هذه

المرحلة وصفاً يتطلب بدوره الوصول إلى اتفاق حول الكيفية التي ستتطور بها الصناعة في المستقبل، بناءً منطلق وركيزة أساسية وضرورية نحو تطوير رؤيتنا وإستراتيجيتنا المستقبلية، وعقد المقابلات الفردية مع رجال الإدارة العليا وقادة الرأي الأكثر تأثيراً في المنشأة بحيث تهتم هذه المقابلات بدراسة وتحليل للمنشأة وخصائصها من أكبر عدد ممكن من الزوايا، ويفيد في ذلك الاعتماد على بعض النماذج المعروفة في دراسات الإستراتيجية، مثل نموذج SWOT ، ونموذج بورتر PORTER ، ونموذج تحليل القدرات الفردية للمنشأة (سويلم، 2007) .

(2) صياغة رؤية المنشأة:

يقوم نموذج قياس الأداء المتوازن على رؤية شاملة مشتركة، ولذا فمن الجوهرى التأكد في مرحلة مبكرة من وجود رؤية معتمدة بشكل مشترك نظراً لأن المقاييس سيتم بنائها وصياغتها في ضوء تلك الرؤية، مما يسهم في تركيز بؤرة اهتمام المنظمة بصورة أقوى من ذي قبل ويجب التأكيد على أن تكون هناك رؤية مشتركة للموقف الداخلي والخارجي المحيط بالمنشأة، قبل أن يصبح بالإمكان صياغة رؤية المنشأة لكي تتم صياغة الرؤية.

وبعد صياغة الرؤية، وقبل المضي في بناء المقاييس، ينبغي الوقوف بشكل نهائي على كيفية إدراك كل مشارك للرؤية، ومن أساليب القيام بذلك السماح لكل مشارك بوصف الصورة التي يعتقد أن المنشأة ستبدو عليها عند تحقيق الرؤية، وبذلك يعرض كل فرد صورته الخاصة للمنشأة في المستقبل من المنظور المالي، العملاء، العمليات والتطوير (المغربي، 2006).

ومن المناسب هنا أن يعبر جميع المشاركين من خلال بضع كلمات عن تفسيرهم للرؤية من منظور مجالاتها المختلفة، وتعد بعد ذلك مناقشة حول الأولويات المناسبة بين الكلمات المذكورة للتعبير عنها، وتفيد الأسئلة التالية في تقديم المزيد من العون قبل أن يتم تبني الرؤية وصياغتها بشكل قاطع :

- هل تمدنا الرؤية بالثقة التي نحتاجها ؟
- هل تعطينا الرؤية التحدي الذي نحتاجه ؟
- هل تساعدنا الرؤية في صياغة الأهداف على نحو مرض ؟
- هل نشعر أن الرؤية ذات مغزى وأنها تخصصنا دون غيرنا ؟

(3) صياغة مجالات الرؤية:

بعد الانتهاء من صياغة الرؤية الشاملة ومفهوم العمل، يأتي دور دراسة اختيار مجالات الرؤية التي سيتم بناء المقاييس عليها وحسبما اقترح نموذج كابلان ونورتون، فإن هناك أربعة مجالات رؤية: مجال الرؤية المالي، مجال رؤية العملاء، مجال رؤية العمليات الداخلية، ومجال رؤية التعلم والنمو، ومع ذلك فقد فضلت بعض المنشآت إضافة منظور خامس وهو المنظور الاجتماعي، واختيار

مجالات الرؤية يجب أن يحكمه في الأساس منطق العمل مع وجود علاقة متبادلة واضحة بين مختلف مجالات الرؤية، وبذلك فإن مجال رؤية التطوير ينبغي أن يوضح الطرق التي تعتمده الإدارة إتباعها لتطوير المنشأة والمنتجات والخدمات المقدمة بغرض تنظيم العمليات و/أو إضافة قيمة للعملاء، وهذه التأثيرات ينبغي أن تنعكس على المنظور المالي.

وهنا يرى الباحث انه لا تختلف هذه الخطوة في عملية تحديد الرؤية والاهداف العامة في القطاعات الصناعية والقطاعات الخدمية حيث هذه الخطوة هي خطوة تمهيدية لبناء بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، ففي شركة توزيع الكهرباء فإن تحديد الرؤية يتطلب اجراء عملية مسح لمتطلبات الشركة والإمكانيات المتاحة، من خلال التطوير والتجديد والعمل بروح الفريق وتحمل المسؤولية من قبل الجميع، فعلى سبيل المثال ما امكانية توصيل الخدمة الكهربائية لكل منزل بجودة ومأمونية عالية؟، وما امكانية تقديم خدمات متطورة، وكيف نقدم الخدمة بأقل تكلفة؟.

الخطوة الثانية: تحديد الإستراتيجيات وبناء الأهداف الإستراتيجية العامة:

إن نموذج قياس الأداء المتوازن في الأساس أداة تسهم في صياغة وتنفيذ استراتيجية المنشأة وتعمل على مراجعتها ومتابعة عملية تنفيذها، وينبغي أن يُنظر للنموذج على أنه أداة لترجمة رؤية واستراتيجية تجريدية إلى مقاييس وأهداف محددة، ومن ثم فإن الغرض من هذه الخطوة يتمثل في ترجمة الرؤية إلى صورة ملموسة وبالتالي تحقيق التوازن العام بين المجالات المختلفة، وحتى تتم هذه الخطوة بنجاح يجب أن تعقد ندوة مشتركة تحضرها نفس المجموعة المشار إليها في الخطوة الأولى (يوسف، 2005).

وعادة ما تكون عملية صياغة الإستراتيجية شديدة التعقيد ، وتستلزم قدرًا كبيراً من التفكير والمدخلات في صورها المختلفة، ويرجع ذلك لتعدد الجوانب والمتغيرات التي يلزم دراستها عادة، ولا يوجد اتفاق حول الإجراء المناسب لصياغة إستراتيجية المنشأة، ومع ذلك، يثور دائماً سؤال جوهري وهو كيف يمكن للمنشأة أن تكتسب ميزة تنافسية أفضل من منافسيها وتحافظ عليها. هذا السؤال يقع في قلب عملية إعداد وصياغة الإستراتيجية، وتشير التجارب إلى أن أعظم مزايا نموذج قياس الأداء المتوازن تكمن في هذه الناحية على وجه التحديد، فالنموذج يسهل تحليل الرؤية إلى استراتيجيات محددة ومستندة إلى الواقع مما يمكن الأفراد من فهمها والعمل من خلالها (المغربي، 2006).

ومن أساليب تنفيذ هذه المرحلة من العملية سؤال المشاركين أن يصفوا القواعد الأساسية العامة التي يمكن أن ترشد وتوجه المنشأة نحو الرؤية المنشودة بأقصى درجة من السهولة والفاعلية ومن هنا يمكن تحديد قواعد واستراتيجيات مناسبة أساسية في عدد من الجوانب منها على سبيل المثال: الربحية

على المدى القصير والطويل، خفض التكاليف دون المساس بجودة المنتج، الأساليب التي ستنافس بها المنشأة مثل التسعير، وقت التسليم، وتنظيم المنشأة ومن ثم نوع القدرات المراد بناؤها والمتاحة داخلياً.

وترتبط الاستراتيجيات الأخرى التي سيتم وضعها بالمجالات التي ستقوم المنشأة فيها بتطوير منتجاتها وخدماتها ومن سيتولون مسؤولية التطوير، وعند اكتمال هذه المرحلة سيتوافر لدى المنظمة بيان لكل منظور (أو مجال رؤية) يوضح الاستراتيجية الرئيسية مرتبة حسب الأولوية لتحقيق الرؤية المنشودة.

وهنا يرى الباحث بأن وضع استراتيجية واضحة ومتمينة وخاصة في قطاع غزة سوف يقود المنشأة من الفشل الى النجاح وتحقيق اهدافها، وخاصة في ظل الظروف التي يعيشها قطاع غزة من حصار خانق ومحدودية الموارد وأخطار محيطة.

الخطوة الثالثة : تحديد عوامل النجاح الحاكمة :

تعني هذه الخطوة الانتقال من التوصيفات والاستراتيجيات المذكورة آنفاً إلى مناقشة والحكم على ما يكون مطلوباً لنجاح المقياس وماهية العوامل ذات التأثير الأكبر على النتائج المنشود تحقيقها، بعبارة أخرى يجب على المنشأة أن تقرر الآن ما هي عوامل النجاح الحاكمة وترتيبها حسب الأولوية، وهناك أسلوب مناسب لبدء هذا الجزء يتمثل في تكوين مجموعات نقاشية لتقرير العوامل الأكثر أهمية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية التي سبق وضعها، وفي الجلسة المشتركة يدور النقاش ويتواصل لمحاولة التوصل إلى اتفاق حول مجموعة واقعية من عوامل النجاح الأساسية، كما ينبغي الحرص على إحداث ترابط أفقي ورأسي بين عوامل النجاح الحاكمة، وبمعنى أكثر وضوحاً التعرف على ما إذا كانت المقاييس متسقة داخلياً بدرجة معقولة فيما يتصل بجوانبها ووثيقة الصلة فيما بينها أم لا ؟ (المغربي، 2006).

ويكون الترابط الرأسي تلقائياً بدرجة أو بأخرى لأن عوامل النجاح الحاكمة يتم التعرف عليها وترتيبها حسب الأولوية، وأسهل طريقة لإحداث الترابط الأفقي بين العوامل هي إعداد رسم تخطيطي للمقياس كخريطة استراتيجية بيانية.

وهناك أمر آخر لا يقل أهمية وهو تحاشي أي إمكانية لتحقيق التفوق في عامل نجاح ما على حساب عامل آخر، وينطبق هذا التحذير أيضاً على المقاييس التي سيتم إعدادها لاحقاً، إن المقاييس في مجالات الرؤية المختلفة يجب ألا تؤدي إلى الازدواج أو التضارب، بل يجب أن تتوافق مع الرؤية الشاملة والاستراتيجية العامة وتساندهما.

ويرى الباحث أن أولويات عوامل النجاح في المنشآت الخدمية يمكن ان تكون بالعمل كفريق واحد والعمل الدائم على تحقيق الأهداف بسرعة وكفاءة عالية والتركيز على جودة الخدمة.

الخطوة الرابعة : تحديد القياسات:

في هذه الخطوة يتم صياغة مقاييس للتعرف على الأسباب والنتائج وإيجاد توازن فيما بينها، وإعداد تقرير نهائي بمعرفة الإدارة العليا ومجموعة المشروع وإن كان يفضل أن يتم ذلك بمشاركة شخص له خبرة سابقة بمشروعات قياس الأداء المتوازن يفيد بصفة خاصة في إحداث ترابط بين عوامل النجاح والمقاييس.

ويفضل أن يشترك كل الأفراد ذوي الصلة في عمل المشروع بكل وحدة، كما يفضل العمل في شكل ندوات وورش عمل لمتابعة سير العمل والتنسيق المتواصل مع الإدارة العليا والحصول على عون من شخص له خبرة ببناء قياسات الأداء المتوازن، وتشتمل هذه الخطوة على المراحل الفرعية التالية (العبادي، 2002):

(1) إعداد المقاييس والتعرف على الأسباب والنتائج وإيجاد توازن بين المقاييس المختلفة:

في هذه المرحلة، يتم إعداد مقاييس رئيسية وثيقة الصلة لاستخدامها في العمل فيما بعد، ومثلما حدث في الخطوات الأخرى، ينبغي أن نبدأ بممارسة شكل ما من العصف الذهني لا ترفض فيه أي أفكار وتستخدم فيه كل الأفكار والخواطر في العملية ولا نقوم بتحديد المقاييس التي تبدو الأوثق صلة ويمكن مراقبتها وتسمح فعلياً بالقياس وترتيبها حسب الأولوية إلا في المرحلة الأخيرة .

إن التحدي الأكبر يكمن في إيجاد علاقات سبب ونتيجة واضحة وخلق توازن بين المقاييس المختلفة في مجالات الرؤية المختارة، لذا فمن المهم إعداد مناقشة حول إمكانية الوصول إلى توازن بين المقاييس المختلفة بحيث لا تتعارض التحسينات قصيرة المدى مع الأهداف طويلة المدى.

(2) صياغة المقاييس الشاملة:

بعد الانتهاء من المراحل السابقة يتم تجميع مقاييس المستوى الأعلى تمهيداً للموافقة عليها وعرضها على الأشخاص المعنيين، ولتسهيل التنفيذ يجب إطلاع كل فرد في المنشأة بطريقة ما على ما تضمنته عملية إعداد المقاييس، ويفضل أن يعرض على المشاركين أيضاً المذكرات والأوراق التي تتضمن التفسيرات والمقترحات المتصلة بعمل المجموعة مما ييسر عملية تحليل المقاييس.

تبعاً لحجم المنشأة وتنظيمها، يتم بوجه عام تحليل المقاييس بالمستوى الأعلى وربطها وتطبيقها على وحدات تنظيمية واقعة عند مستويات أدنى، وإذا كان الهيكل التنظيمي للشركة مستويًا

وصغيراً بحيث يستطيع كل فرد في المنشأة أن يرى تأثير مقاييس المستوى الأعلى على عمله لا يكون إجراء المزيد من التحليل ضرورياً (العبادي، 2002).

وتتأثر جودة مقياس معين بعدد من الأنشطة المختلفة المؤداة بواسطة مختلف الوحدات العاملة على مستويات المنشأة، ولكي يرى أكبر عدد ممكن من الموظفين، وكيف يساعد عملهم المنشأة على إحراز درجة جيدة على مقاييس المستوى الأعلى الخاصة بها، فإن هذه المقاييس يجب تحليلها إلى المستوى الأشد تفصيلاً قدر الإمكان. والجدول التالي يوضح اهم مقاييس الاداء المناسبة للاهداف الاستراتيجية.

جدول (1)

مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الاستراتيجية لمحركات الأداء

| مقاييس الأداء | الأهداف الاستراتيجية | محرك الأداء |
|--|--|------------------------|
| مثل الإيرادات/اجمالي الاصول، العائد على الاستثمار..، معدل النمو الى صافي التدفقات النقدية | - تغطية كافة تكاليف المطلوبة - تخفيض التكاليف، تحسين الإيرادات - استغلال الموارد | الجانب المالي |
| - الخدمات المقدمة سنويا - زيادة عدد العملاء - متوسط المنفق على علاقات العملاء، - عدد الشكاوي. | - رضا العملاء (كيف يرانا العملاء) | جانب العملاء |
| - التسليم في الوقت المحدد - التحسن في الانتاجية - المصروفات الادارية/اجمالي الإيرادات | - تحسين طرق الأداء والتشغيل - الجودة، مستوى التكنولوجيا - ابتكار طرق جديدة، استغلال الطاقة | جانب التشغيل الداخلي |
| - الاستثمار في البحوث - مؤشر رضا العاملين - الاستثمار في التدريب والدورات/العملاء | - توصيل الاستراتيجية الى العاملين - التطور التقني - البحوث والتطوير - تطور نظم المعلومات والأساليب الإدارية | جانب التطوير والابتكار |

المصدر: (العبادي، 2002)

الخطوة الخامسة : تحديد وتطوير خطة العمل :

وفيها يجب تحديد كيفية تقييم النجاح في استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن من خلال صياغة الأهداف، ووضع خطة عمل.

(1) صياغة الأهداف :

يتم صياغة الأهداف النهائية في صورة اقتراحات تقدم من قائد كل وحدة في المشروع تمهيداً للموافقة النهائية عليها من جانب الإدارة العليا.

يجب أن توضع أهداف لكل مقياس مستخدم، وتحتاج المنشأة إلى أهداف قصيرة المدى وأهداف طويلة المدى معاً حتى يتسنى لها تفقد مسارها بصورة متواصلة واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، ومن الضروري أن تكون هذه الأهداف متسقة ومنسجمة مع الرؤية الشاملة والإستراتيجية العامة وألا يكون هناك أي تناقض أو تعارض بينها، ولهذا السبب ينبغي إحداث ترابط وتكامل بين الأهداف أفقياً ورأسياً على حد سواء، ومن المهم أيضاً تحديد المسؤوليات عن وضع الأهداف وتقييم الأداء، كما ينبغي تقديم إجابات محددة عن الأسئلة التالية: ما الطريقة الواجب إتباعها ؟ من أجل أي الوحدات؟ ما معدل التكرار؟ بواسطة من؟.

(2) وضع خطة عمل:

لنجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يجب وضع خطة عمل شاملة لتسهيل عملية البناء والتقييم، وهنا علينا أن نحدد الخطوات الواجب اتخاذها لتحقيق الأهداف والرؤية التي تمت صياغتها، وينبغي أن تشمل خطة العمل الأفراد المسؤولين وجدولاً زمنياً لإعداد التقارير المرحلية والنهائية، ونظراً لأهمية هذه الخطط ودورها المحوري في حياة المنشأة يفضل في كثير من الأحيان أن تتفق المجموعة على قائمة أولويات وعلى جدول زمني، تفادياً لحدوث مشكلات غير متوقعة، وتمثل هذه القائمة - مقترنة بالمقاييس التي تم إعدادها- واحداً من مستندات الإدارة العليا الرقابية الرئيسية.

الخطوة السادسة : تحديد الأفعال التنفيذية:

وتتطلب بيان الأنشطة والأفعال الواجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف والانتقال بالخطة إلى عالم الواقع، وهذا يتطلب بدوره تحديد الأهداف السنوية وتوزيع وتخصيص الموارد، وتحديد المسؤوليات والأدوات، وتدعيم البرامج والثقافة ومحاولة ربط ذلك بالدافعية، وبراى عند ممارسة الأفعال التنفيذية أيضاً أنها تؤثر في كل من العاملين والمديرين بالمنظمة وتتأثر بهم.

الخطوة السابعة : المتابعة والتقييم :

من الضروري أن تتابع المنشأة بصورة متصلة الاهتمام بالمقاييس لكي تحقق وظيفتها المنشودة كأداة ديناميكية للإدارة، ولتحقيق هذا الغرض، ستكون الاستعانة بحلول تكنولوجيا الاتصالات المناسبة ضرورية لتسهيل إعداد التقارير وجمع البيانات.

ومن المهم أيضاً أن تستخدم المقاييس في جميع أنحاء المنشأة وفي الجوانب اليومية للإدارة، فإذا وفرت بذلك الأساس لجدول الأعمال اليومي لكل وحدة ستكون لها وظيفة طبيعية من أعمال إعداد التقارير والرقابة الحالية من خلال تأثيرها على العمليات اليومية، ولذا فإن خطة التنفيذ ينبغي أن تحتوي على قواعد وأساليب مقترحة لضمان تحول تسجيل درجات قياس الأداء المتوازن إلى جزء من العمل اليومي للشركة، وفي النهاية ينبغي أن تظل المقاييس المختارة ولاسيما من أجل الرقابة قصيرة المدى مطروحة على بساط البحث وأن يتم استبدالها في الحالات المناسبة بأخرى جارية بدرجة أكبر،

ولا يمكن اعتبار استخدام المقاييس مكتملاً إلا عندما يصبح المقياس جزءاً ديناميكياً عاملاً من الحياة اليومية للمنشأة، ويستلزم عمل القياس كأداة للرقابة الإدارية المستمرة بذل العناية الفائقة وجهود التحسين المستمرة.

وهنا يرى الباحث انه عند تصميم بطاقة الأداء المتوازن يجب استشارة خبراء خارجيين لتقديم تصورهم الشامل لعملية التصميم والخطط اللازمة وتقديم النصح والإرشاد ومتابعة التطبيق، وبذلك تكون المنشأة قد خطت خطوة إستراتيجية على مستوى العملية الإدارية للمنظمة.

الفصل الرابع الدراسة التطبيقية

4.1 مقدمة:

يتناول هذا الفصل نبذة عامة عن شركة توزيع كهرباء محافظات غزة، من خلال توضيح النشأة والتأسيس ومهام الشركة واهدافها ورؤيتها وهيكلها التنظيمي، أيضا يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة وخصائص عينة الدراسة ومن ثم تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

4.2 نبذة عن شركة توزيع كهرباء محافظات غزة: (www.gedco.ps).

4.2.1 النشأة والتأسيس:

هي شركة مساهمة خصوصية محدودة قامت على شراكه بين السلطة الوطنية الفلسطينية ممثلة في سلطة الطاقة الفلسطينية ووزارة المالية وبين مجموع البلديات و المجالس القروية في محافظات غزة. وتعمل على توزيع الطاقة الكهربائية في كافة المناطق التي تقع تحت سلطة و إدارة السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات غزة وما يتبع ذلك من أعمال الجباية والتحصيل والإشراف الفني و أعمال الصيانة والتطوير لشبكات الضغط المنخفض (0.4 كيلو فولت) و الضغط المتوسط (22 كيلو فولت).

تأسست شركة توزيع الكهرباء بمحافظات غزة بعد قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية إلى الأراضي الفلسطينية وقيام سلطة الطاقة الفلسطينية حيث كان إنشاء شركة توزيع الكهرباء أحد مطالب الدول المانحة التي تحملت تقديم الدعم لتطوير هذا القطاع الهام. وتم تأسيس الشركة عام 1998 بقرار وزاري برقم 99/11 لتنتقل لكافة الصلاحيات والمهام المتعلقة بالتوزيع من البلديات إلى الشركة وتم إصدار أول فاتورة باسم الشركة في أغسطس عام 1998م. وتؤدي الشركة مهامها في كافة أرجاء محافظات غزة ومدنها وقراها ويتبع لها فروع لتوزيع الكهرباء في كل من محافظة شمال غزة ومحافظة غزة ومحافظة الوسطى ومحافظة خان يونس ومحافظة رفح وبذلك فان خدماتها تغطي 360 كيلو متر مربع.

4.2.2 نشاطها وتخصصها:

شركة توزيع كهرباء محافظات غزة شركة خدماتية اقتصادية تعمل بذمة مالية خاصة ومملوكة للسلطة الوطنية الفلسطينية والسلطات المحلية (البلديات والمجالس المحلية والقروية). وهي مسؤولة عن النشاطات المتعلقة بتوزيع التيار الكهربائي وتتمتع بالشخصية المعنوية والاعتبارية والاستقلال المالي والإداري وتعمل بأسس اقتصادية لتنفيذ السياسات التي تضعها وزارة الطاقة والموارد الطبيعية، ويقع مقرها الرئيسي بمحافظة غزة ويتبعه مقرات فرعية في كافة محافظات غزة ولها أن تفتح فروعاً في أماكن أخرى في محافظات غزة حسب الحاجة لذلك.

4.2.3 مهمة الشركة

تتمثل مهام الشركة في التالي:

- تأمين الخدمات الكهربائية لكافة قطاعات المستهلكين (الاستهلاك المنزلي والصناعي والتجاري والمواقع الحكومية) حسب المعايير والمقاييس الفنية.
- الارتقاء بالخدمة لمستوى عالي من الجودة و العمل على ضمان استمراريته.
- تأهيل شبكات التوزيع القديمة واستبدالها بشبكات حديثة .
- تركيب محولات جديدة وصيانة المحولات الموجودة المغذية لشبكة التوزيع محلياً
- وضع الخطط المستقبلية لتطوير شبكات التوزيع لمواكبة زيادات الأحمال الناتجة عن الزيادة في طلب الخدمة .
- تطوير أنظمة وأنشطة الوقاية والسلامة وتطوير السلامة البيئية .
- التطوير والتوظيف الفاعل لتكنولوجيا المعلومات في كافة الأعمال .
- السعي المستمر لتطوير وتدريب الكادر البشري العامل في الشركة للعمل بروح واحدة وبانفتاح لتلبية حاجات المشتركين لخدمات الكهرباء بطريقة مثالية، كما تولي اهتمامها لاستقطاب العناصر المدربة والمبدعة للعمل فيها، إيماناً بأن التطوير الحقيقي والإنجازات العظيمة لا يمكن تحقيقها إلا من خلال الكوادر البشرية المدربة والخلقة و القادرة على تأمين احتياجات المشتركين من الخدمات الكهربائية.
- مجابهة الخسائر والأضرار الناتجة عن الإجراءات الإسرائيلية وسرعة إعادة بناء ما يتم تدميره و إصلاح الأعطال.
- إجراء ما يلزم من بحوث لوضع الخطط المستقبلية للتوسع والتطوير في كافة مجالات عمل التوزيع

4.2.4 تسجيل شركة وتأسيس مجلس الإدارة:

تم تسجيل شركة توزيع الطاقة الكهربائية/ محافظات الجنوب بتاريخ: 1998/12/20م، وتكون مجلس الإدارة من (13) عضواً: (7) أعضاء من السلطة و (6) أعضاء من المجالس البلدية والقروية بحيث تمتلك السلطة الوطنية الفلسطينية 51% من أسهم الشركة و تمتلك البلديات والمجالس القروية 49% من أسهم الشركة، وتم تأسيس النظام الأساسي لشركة توزيع كهرباء محافظات غزة المساهمة الخصوصية المحدودة وفق قانون الشركات لسنة 1929 وتعديلاته وذلك بتاريخ : 1999/01/12م .

ويتكون مجلس إدارة الشركة من عشرة أعضاء برئاسة رئيس سلطة الطاقة و الموارد الطبيعية أو من ينوب عنه وكما تتمثل وزارة المالية ، سلطة الطاقة ، الحكم المحلي في المجلس و كذلك تتمثل بلديات المحافظات والمدن بعضوية رؤساء البلديات في مجلس الإدارة.

4.2.5 الرؤية:

المساهمة في استمرارية بناء و تعزيز المجتمع الفلسطيني في قطاع غزة بتقديم الخدمة الكهربائية بكفاءة وجودة عالية وبتكلفة معقولة وتسخير التكنولوجيا الحديثة لخدمة تلك الأهداف.

4.2.6 الرسالة:

تقديم خدمة كهربائية بجودة ومأمونية عالية والمساهمة في تحسين مستوى معيشة المواطن الفلسطيني من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة و المحافظة على سلامة البيئة.

4.2.7 الأهداف:

1. الالتزام بمستوى عالٍ من الجودة من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة في تشغيل الأنظمة الكهربائية والشبكات.
2. المحافظة على النمو المطرد والطبيعي في زيادة عدد المشتركين ومواجهة التحديات التي ترافق ذلك.
3. المحافظة على علاقة مميزة مع المشتركين من خلال تقديم خدمة كهربائية أفضل بواسطة تطوير نظم خدمة المشتركين مع مراعاة مواكبة التطور التكنولوجي.
4. خلق علاقة تكاملية مع مؤسسات المجتمع المحلي و المحافظة على مستوى عالٍ من التعاون و التنسيق لخدمة المواطن الفلسطيني بالصورة المثلى.
5. اعتماد معايير التميز على أساس أفضل الممارسات والمحافظة على مستوى متقدم من الإنجاز.
6. إدارة التشغيل والمهام وفق المعايير العالمية للأداء وسلامة المواطن و موظفي الشركة.
7. تطوير العنصر البشري باستخدام التكنولوجيا والتدريب المستمر لرفع الأداء وتحسين الكفاءة مع السعي لتطوير نظم المعلومات.
8. تنفيذ برامج مكثفة لترشيد الطاقة الكهربائية والتوعية المستمرة للمجتمع الفلسطيني بالخصوص.
9. تنفيذ وإجراء التخطيط والدراسات في مجال التطوير المستمر لأعمال الشركة.
10. الوصول إلى مرحلة الاعتماد على الذات لتمويل كافة نشاطات الشركة.

4.3 الطريقة والإجراءات:

4.3.1 منهجية الدراسة:

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

حيث تتناول منهجية الدراسة وصفا للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها. كما تتضمن الأدوات التي استخدمها لجمع بيانات الدراسة، وتنتهي بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

4.3.2 أسلوب الدراسة:

بناء 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 الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحث 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 الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الإستبانة كأداة رئيسة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

4.3.3 مجتمع الدراسة :

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد أو الأشياء التي تقع ضمن موضوع مشكلة الدراسة. وبناء على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من الأفراد العاملين بشركة توزيع كهرباء محافظات غزة، حيث تركز على أعضاء مجلس الإدارة ومدراء الفروع والمدراء الماليين والمدراء التنفيذيين ومدراء الدوائر ورؤساء الأقسام _ الذين يمارسون مهام ادارية _ والبالغ عددهم الاجمالي 128 فرداً، والجدول التالي يوضح سمات مجتمع الدراسة موزع حسب فروع الشركة.

جدول رقم (2)

مجتمع الدراسة موزع حسب فروع الشركة

| المجموع | رئيس قسم يمارس مهام ادارية | مدير دائرة | مدير الفرع | الفرع |
|----------------|----------------------------|------------|------------|--------------------|
| 49 | 24 | 25 | | الادارة العامة |
| 15 | 12 | 2 | 1 | غزة |
| 13 | 8 | 4 | 1 | الشمال |
| 12 | 8 | 3 | 1 | الوسطى |
| 11 | 7 | 3 | 1 | خانيونس |
| 11 | 7 | 3 | 1 | رفح |
| 3 | 2 | - | 1 | الصيانة |
| 114 | 68 | 40 | 6 | المجموع |
| الإدارة العامة | | | | |
| | 1 | | | رئيس مجلس الادارة |
| | 10 | | | اعضاء مجلس الادارة |
| | 3 | | | مستشارين |
| | 128 | | | المجموع الكلي |

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على معلومات من إدارة الشركة.

4.3.4 عينة الدراسة:

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

جدول رقم (3)

عينة الدراسة موزع حسب المسمى الوظيفي لفروع الشركة

| المجموع | رئيس قسم يمارس مهام ادارية | مدير دائرة | مراقب | مدير الفرع | الفرع |
|----------------|----------------------------|------------|-------|------------|--------------------|
| 24 | 11 | 8 | 5 | | الادارة العامة |
| 10 | 7 | 2 | | 1 | غزة |
| 5 | 2 | 2 | | 1 | الشمال |
| 3 | 2 | 1 | | | الوسطى |
| 2 | - | 1 | | 1 | خانونس |
| 2 | 1 | 1 | | - | رفح |
| - | - | - | | - | الصيانة |
| 46 | 23 | 15 | 5 | 3 | المجموع |
| الإدارة العامة | | | | | |
| | - | | | | رئيس مجلس الادارة |
| | 4 | | | | اعضاء مجلس الادارة |
| | 2 | | | | مستشارين |
| | 2 | | | | مدير عام |
| | 54 | | | | المجموع الكلي |

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على معلومات من إدارة الشركة.

4.3.5 أداة الدراسة:

تم إعداد إستبانة حول " مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء شركة توزيع

كهرباء محافظات غزة- دراسة ميدانية"

تتكون إستبانة الدراسة من قسمين رئيسيين:

القسم الأول: وهو عبارة عن المعلومات العامة عن المستجيب (العمر، التخصص العلمي، المؤهل

العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة العملية).

القسم الثاني: وهو عبارة عن مجالات الدراسة، ويتكون من 57 فقرة، موزع على 6 مجالات :

المجال الأول: البعد المالي، ويتكون من (9) فقرات.

المجال الثاني: بعد العملاء، ويتكون من (9) فقرات.

المجال الثالث: بعد العمليات الداخلية، ويتكون من (10) فقرات.

المجال الرابع: بعد التعليم والنمو، ويتكون من (11) فقرة.

المجال الخامس: البعد الاجتماعي، ويتكون من (7) فقرات.

المجال السادس: معوقات التطبيق، ويتكون من (11) فقرة.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب جدول (4):

جدول (4): درجات مقياس ليكرت الخماسي

| الاستجابة | موافق بدرجة قليلة | موافق بدرجة قليلة | موافق بدرجة متوسطة | موافق بدرجة كبيرة | موافق بدرجة كبيرة جداً |
|-----------|-------------------|-------------------|--------------------|-------------------|------------------------|
| الدرجة | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

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

4.3.6 صدق الاستبيان:

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

1- صدق المحكمين "الصدق الظاهري":

تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من ستة اساتذة متخصصين في المحاسبة وأدارة الأعمال والأحصاء وأسماء المحكمين بالملحق رقم (1)، وقد استجاب الباحث لأراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية - انظر الملحق رقم (2).

2- صدق المقياس:

أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity

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

يوضح جدول (5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " البعد المالي " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (5)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " البعد المالي " والدرجة الكلية للمجال

| م | القيمة الاحتمالية (Sig.) | معامل ارتباط بيرسون | الفقرة |
|----|--------------------------|---------------------|--|
| 1. | *0.000 | .695 | تدعم الإدارة العليا تطبيق بطاقة الأداء المتوازن. |
| 2. | *0.000 | .781 | لدى الشركة إستراتيجية واضحة لتحقيق أهداف الشركة. |
| 3. | *0.000 | .770 | يوجد مؤشرات مالية محددة يتم الاعتماد عليها لقياس الأداء المالي (السيولة،نسب المديونية، النسب التشغيلية). |
| 4. | *0.000 | .740 | المقاييس المالية المستخدمة ترتبط بإستراتيجية الشركة وتترجم أهدافها. |
| 5. | *0.004 | .355 | يتم الحصول على مصادر تمويل لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء. |
| 6. | *0.000 | .654 | تقدم الشركة خدماتها بأسعار ملائمة ومناسبة للجميع. |
| 7. | *0.000 | .533 | يتم تحديث البيانات المالية بشكل دائم لتوفير صورة كاملة عن الوضع المالي للشركة. |
| 8. | *0.000 | .607 | تعاني الشركة من ضعف في التمويل يؤثر على تحقيق أهدافها. |
| 9. | *0.000 | .669 | يعتبر مقياس تحقيق قيمة مضافة اقتصاديا مقياسا استراتيجيا تسعى إدارة الشركة إلى تحقيقه إنشاء العمل . |

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

يوضح جدول (6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " بعد العملاء " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (6)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " بعد العملاء " والدرجة الكلية للمجال

| م | القيمة الاحتمالية (Sig.) | معامل ارتباط بيرسون | الفقرة |
|----|--------------------------|---------------------|--|
| 1. | *0.000 | .814 | تراعي الشركة متطلبات وحاجات العملاء المتجددة والمستمرة. |
| 2. | *0.000 | .748 | تستخدم الشركة مقاييس غير مالية لجمع المعلومات ومعرفة مستوى الأداء المتحقق (عدد العملاء الجدد، عدد الشكاوى، متوسط المنفق على علاقات العملاء). |
| 3. | *0.000 | .790 | تستخدم الشركة مقاييس غير مالية لمعرفة مستوى رضا العملاء (عدد العملاء الجدد، عدد الشكاوى، متوسط المنفق على علاقات العملاء). |
| 4. | *0.000 | .815 | توفر الشركة خدماتها للعملاء بجودة ومأمونية عالية. |
| 5. | *0.000 | .792 | توفر الشركة خدماتها للعملاء في الوقت المناسب. |
| 6. | *0.000 | .737 | يستطيع العملاء تقديم الشكاوي والمقترحات حول الخدمات المقدمة لهم. |
| 7. | *0.000 | .732 | يوجد آليات محددة لمتابعة الشكاوي والاقتراحات. |
| 8. | *0.000 | .730 | تعمل الشركة على تطوير أنظمة الوقاية والسلامة العامة. |
| 9. | *0.000 | .790 | تعمل الشركة على متابعة العملاء ما بعد تقديم الخدمة. |

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

يوضح جدول (7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " بعد العمليات الداخلية "

والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية $\alpha = 0.05$

وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (7)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " بعد العمليات الداخلية " والدرجة الكلية للمجال

| م | الفقرة | معامل ارتباط بيرسون | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|-----|--|---------------------|--------------------------|
| 1. | يتم استخدام مقاييس محددة للعمليات تمكن الإدارة من الاضطلاع على سير العمل بالشركة (الجودة، الزمن، التكلفة، الإنتاجية...). | .681 | *0.000 |
| 2. | تقوم الشركة بالعمل على ترشيد التكاليف من خلال تحليل العمليات الداخلية. | .728 | *0.000 |
| 3. | تعمل الشركة على تطوير أدائها باستخدام وسائل تكنولوجية حديثة. | .781 | *0.000 |
| 4. | تتخذ الشركة إجراءات فاعلة لتحقيق الانسجام بين العمليات الداخلية والأهداف العامة | .811 | *0.000 |
| 5. | تعمل الشركة على استغلال الموارد المتاحة بشكل سليم. | .678 | *0.000 |
| 6. | تتمتع العمليات الداخلية بالشركة بالمرونة الكافية لتحقيق الأهداف المرجوة. | .783 | *0.000 |
| 7. | تعمل الشركة وباستمرار على تحسين جودة العمليات الخدماتية. | .823 | *0.000 |
| 8. | تعمل الشركة على تخفيض معدل هدر الوقت من خلال عمليات التحسين والتطوير المستمر | .826 | *0.000 |
| 9. | تهتم الشركة بتنفيذ إجراءات العمل الداخلية بسلاسة ومرونة. | .852 | *0.000 |
| 10. | تعمل الشركة جاهدة على حوسبة إجراءاتها وعملياتها المختلفة. | .698 | *0.000 |

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

يوضح جدول (8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " بعد التعليم والنمو " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (8)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " بعد التعليم والنمو " والدرجة الكلية للمجال

| م | القيمة الاحتمالية (Sig.) | معامل ارتباط بيرسون | الفقرة |
|-----|--------------------------|---------------------|--|
| 1. | *0.000 | .795 | تستخدم الشركة مقاييس محددة للوقوف على درجة التعلم والنمو لدى الموظفين (رضا العاملين، الحفاظ على العاملين، الابتكار، التعليم والتدريب). |
| 2. | *0.000 | .849 | توفر الشركة برامج ودورات تدريبية كافية وملائمة للموظفين. |
| 3. | *0.000 | .812 | يوجد كفاءات متخصصة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. |
| 4. | *0.000 | .802 | تحرص الشركة على الاحتفاظ بالموظفين المميزين وتهتم بهم. |
| 5. | *0.000 | .732 | يتمتع الموظفون بالقدرة على ابتكار الحلول وتطوير الاداء . |
| 6. | *0.000 | .862 | يوجد بالشركة نظام حوافز فعال. |
| 7. | *0.000 | .875 | تعمل الشركة على استثمار قدرات العاملين والطاقات الكامنة لديهم. |
| 8. | *0.000 | .782 | تعمل الشركة على اشراك الموظفين في القرارات الادارية. |
| 9. | *0.000 | .797 | تعمل الشركة على توفير البيئة الملائمة للابداع والابتكار. |
| 10. | *0.000 | .717 | هناك استعداد لدى الموظفين لبذل الجهد والتضحية من اجل الشركة. |
| 11. | *0.000 | .804 | تهتم الشركة بتوفير معلومات للموظفين عن البيئة الداخلية والخارجية. |

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

يوضح جدول (9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " البعد الاجتماعي " والدرجة

الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك

يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (9)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " البعد الاجتماعي " والدرجة الكلية للمجال

| م | القيمة الاحتمالية (Sig.) | معامل ارتباط بيرسون | الفقرة |
|----|--------------------------|---------------------|--|
| 1. | *0.000 | .866 | تساهم الشركة في المحافظة على البيئة ومحاربة التلوث |
| 2. | *0.000 | .831 | تتبنى الشركة دورا اجتماعيا فاعلا في خدمة المجتمع المحلي |
| 3. | *0.000 | .663 | تخصص الشركة نسبة من موازنتها السنوية لتمويل أنشطة مجتمعية (تدريب خريجين، بناء مراكز صحية، منح دراسية). |
| 4. | *0.000 | .859 | تساهم الشركة في ايجاد فرص عمل والمساهمة في حل مشكلة البطالة. |
| 5. | *0.000 | .823 | تساهم الشركة في تقديم الدعم لذوي الاسرى والشهداء |
| 6. | *0.000 | .849 | تساهم الشركة في تقديم الدعم لذوي الاحتياجات الخاصة |
| 7. | *0.000 | .726 | تسمح الشركة للطلبة الجامعيين بالتدريب في فروعها وتقدم الدعم اللازم لهم. |

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

يوضح جدول (10) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المعوقات " والدرجة الكلية

للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (10)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المعوقات " والدرجة الكلية للمجال

| م | القيمة الاحتمالية (Sig.) | معامل الارتباط | الفقرة |
|-----|--------------------------|----------------|--|
| 1. | *0.000 | .623 | لا يوجد لدى الشركة المام واهتمام كاف بأهمية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن. |
| 2. | *0.000 | .795 | الشركة غير مستعدة لتحمل تكاليف تطبيق بطاقة الاداء المتوازن . |
| 3. | *0.000 | .817 | الشركة غير مستعدة لدراسة المنافع التي تعود عليها جراء تطبيق بطاقة الاداء المتوازن. |
| 4. | *0.000 | .635 | توجد صعوبة في جمع البيانات المالية وغير المالية . |
| 5. | *0.000 | .692 | هناك صعوبة في قياس اداء الخدمات غير الملموسة. |
| 6. | *0.000 | .726 | هناك غياب لنظم المعلومات وقواعد البيانات. |
| 7. | *0.000 | .693 | هناك حساسية لدى الموظفين من عملية تقييم الأداء. |
| 8. | *0.000 | .837 | لا يوجد دراسة كافية لقياس جودة الخدمات التي تقدمها الشركة. |
| 9. | *0.000 | .755 | اهداف الشركة عامة وغير محددة بدقة ويصعب قياسها. |
| 10. | *0.000 | .730 | عدم توفر الكفاءات الادارية التي تستطيع تطبيق بطاقة الاداء المتوازن. |
| 11. | *0.000 | .666 | عدم وجود نظام للاتصال والتواصل بين المستويات الادارية المختلفة. |

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

ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الإستبانة.

يبين جدول (11) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الإستبانة دالة إحصائياً عند مستوي معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر جميع مجالات الإستبانة صادقه لما وضع لقياسه.

جدول (11)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الإستهانة والدرجة الكلية للإستهانة

| القيمة الاحتمالية (Sig.) | معامل بيرسون للارتباط | المجال |
|--------------------------|-----------------------|------------------------|
| *0.000 | .779 | البعد المالي. |
| *0.000 | .875 | بعد العملاء. |
| *0.000 | .878 | بعد العمليات الداخلية. |
| *0.000 | .890 | بعد التعليم والنمو. |
| *0.000 | .829 | البعد الاجتماعي. |
| *0.000 | .754 | المعوقات. |

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

ثالثاً: ثبات الإستهانة Reliability:

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

وقد تحقق الباحث من ثبات إستهانة الدراسة من خلال:

معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient :

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستهانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (12).

جدول (12)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستهانة

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

*الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

واضح من النتائج الموضحة في جدول (12) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.808،0.943) بينما بلغت لجميع فقرات الإستبانة (0.946). وكذلك قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.899،0.971) بينما بلغت لجميع فقرات الإستبانة (0.973) وهذا يعنى أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

وبذلك تكون الإستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (1). ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات إستبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الإستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

4.3.7 المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم تفريغ وتحليل الإستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

اختبار التوزيع الطبيعي : Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كولمجوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (13).

جدول (13)

يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

| القيمة الاحتمالية (Sig.) | المجال |
|--------------------------|------------------------|
| 0.538 | البعد المالي. |
| 0.388 | بعد العملاء. |
| 0.618 | بعد العمليات الداخلية. |
| 0.875 | بعد التعليم والنمو. |
| 0.719 | البعد الاجتماعي. |
| 0.322 | المعوقات. |
| 0.932 | جميع مجالات الاستبانة |

واضح من النتائج الموضحة في جدول (13) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي، حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- 1- النسب المئوية والتكرارات، يستخدم في وصف عينة الدراسة.
- 2- المتوسط الحسابي و المتوسط الحسابي النسبي.
- 3- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة.
- 4- استخدام اختبار كولمغوروف - سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) : يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
- 5- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة.
- 6- اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
- 7- اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) (One Way Analysis of Variance) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

4.4 تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة:

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

4.4.1 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المعلومات العامة

فيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق المعلومات العامة

4.4.1.1 توزيع عينة الدراسة حسب العمر:

جدول (14): العمر

| النسبة المئوية % | العدد | العمر |
|------------------|-------|-------------------------|
| 57.4 | 31 | أقل من 40 سنة |
| 25.9 | 14 | من 40 إلى أقل من 50 سنة |
| 16.7 | 9 | 50 سنة فأكثر |
| 100.0 | 54 | المجموع |

يتضح من جدول (14) أن ما نسبته 57.4% من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 40 سنة، 25.9% تتراوح أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة، بينما 16.7% أعمارهم 50 سنة فأكثر. ويعزو الباحث ذلك الى ان شركة الكهرباء حديثة التأسيس حيث عينة الدراسة اغلبها رؤساء اقسام، اما الذين اعمارهم من 50 سنة فأكثر فقد تم توظيفهم في وظائف ادارية وقيادية أو هم من أعضاء مجلس الإدارة.

4.4.1.2 توزيع عينة الدراسة حسب التخصص العلمي

جدول (15):التخصص العلمي

| النسبة المئوية % | العدد | التخصص العلمي |
|------------------|-------|---------------|
| 40.7 | 22 | محاسبة |
| 18.5 | 10 | إدارة أعمال |
| 3.7 | 2 | اقتصاد |
| 22.2 | 12 | هندسة |
| 14.8 | 8 | أخرى |
| 100.0 | 54 | المجموع |

يتضح من جدول (15) أن ما نسبته 40.7% من عينة الدراسة تخصصهم العلمي محاسبة، 18.5% تخصصهم العلمي إدارة أعمال، 3.7% تخصصهم العلمي اقتصاد، 22.2% تخصصهم العلمي هندسة، بينما 14.8% تخصصهم العلمي غير ذلك "قانون، حاسوب". ويعزو الباحث ذلك الى ان نسبة 62.9% هم من تخصصات كلية التجارة وهذا يعود لكونهم اقدر من غيرهم من التخصصات الأخرى في فهم اساليب الإدارة الحديثة وعملية اتخاذ القرارات مع الاشارة الى تخصص الهندسة والذي يمثل نسبة 22.2% حيث طبيعة عمل الشركة الفني والذي يحتاج لهذا التخصص.

4.4.1.3 توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول (16):المؤهل العلمي

| النسبة المئوية % | العدد | المؤهل العلمي |
|------------------|-------|---------------|
| 7.4 | 4 | دبلوم |
| 81.5 | 44 | بكالوريوس |
| 11.1 | 6 | دراسات عليا |
| 100.0 | 54 | المجموع |

يتضح من جدول (16) أن ما نسبته 7.4% من عينة الدراسة يحملون درجة الدبلوم، 81.5% يحملون درجة البكالوريوس، بينما 11.1% يحملون درجة الدراسات العليا. ويعزو الباحث ذلك الى ان 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 افراد مجتمع الدراسة، ايضا عينة الدراسة تركز على فئة متخذي القرارات وهذا يدل على انهم ذو مستوى علمي متقدم مما يساعدهم على امتلاك وعياً عميقاً بالجوانب الإيجابية والسلبية التي تكتنف طبيعة عملهم مما يمكنهم من التصحيح السريع لأية انحرافات قد تواجههم اثناء عملهم مما يؤدي الى تحقيق نتائج إيجابية على مستوى الأداء الإستراتيجي بشكل عام والمالي بشكل خاص، وهذا يبعث الطمأنينة لدى الباحث من واقعية النتائج وصدقها.

4.4.1.4 توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

جدول (17):المسمى الوظيفي

| النسبة المئوية % | العدد | المسمى الوظيفي |
|------------------|-------|----------------|
| 7.4 | 4 | عضو مجلس إدارة |
| 3.7 | 2 | مستشار |
| 3.7 | 2 | مدير عام |
| 5.6 | 3 | مدير فرع |
| 27.8 | 15 | مدير دائرة |
| 42.6 | 23 | رئيس قسم |
| 9.3 | 5 | مراقب |
| 100.0 | 54 | المجموع |

يتضح من جدول (17) أن ما نسبته 7.4% من عينة الدراسة مساهم الوظيفي عضو مجلس إدارة، 3.7% مستشار و مدير عام، 5.6% مدير فرع، 27.8% مدير دائرة، 42.6% رئيس قسم، بينما 9.3% مساهم الوظيفي مراقب. ويرى الباحث أن النسبة الأكبر هي لرؤساء الأقسام ومدراء 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.

4.4.1.5 توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة العملية

جدول (18): الخبرة العملية

| النسبة المئوية % | العدد | الخبرة العملية |
|------------------|-------|-----------------|
| 14.8 | 8 | أقل من 5 سنوات |
| 38.9 | 21 | من 5 - 10 سنوات |
| 18.5 | 10 | من 11 - 15 سنة |
| 27.8 | 15 | أكثر من 15 سنة |
| 100.0 | 54 | المجموع |

يتضح من جدول (18) أن ما نسبته 14.8% من عينة الدراسة خبرتهم العملية أقل من 5 سنوات، 38.9% تتراوح خبرتهم العملية من 5 - 10 سنوات، 18.5% تتراوح خبرتهم العملية من 11 - 15 سنة، بينما 27.8% خبرتهم العملية أكثر من 15 سنة. ويعزو الباحث ذلك الى نسبة 85.2% من عينة الدراسة تراوحت الخبرة العملية لهم من 5 سنوات فأكثر، حيث ان الخبرة العملية تلعب دوراً أساسياً في تشكيل الخلفية المعلوماتية والفنية لدى العاملين، وهذا دليل على توفر الخبرة الكافية لدى ادارة الشركة مما يجعلها قادرة على العمل بمرونة في مواجهة ضغوط العمل في ظل الظروف المتغيرة واتخاذ القرارات السليمة للتعامل مع هذه التغيرات.

4.4.2 اختبار فرضيات الدراسة:

لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام اختبار T لعينة واحدة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. الفرضية الصفرية: متوسط درجة الإجابة يساوي 3 وهي تقابل درجة الموافقة المتوسطة حسب مقياس ليكرت المستخدم.

الفرضية البديلة: متوسط درجة الإجابة لا يساوي 3 .

إذا كانت $Sig > 0.05$ (Sig 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 $Sig < 0.05$ (Sig 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 جوهرية 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.

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (19).

جدول (19)

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 إستراتيجية 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 بإستراتيجية الشركة وتترجم 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. | يعتبر مقياس تحقيق قيمة مضافة اقتصاديا مقياسا إستراتيجيا 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 مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (19) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة " تعاني الشركة من ضعف في التمويل يؤثر على تحقيق أهدافها " يساوي 3.85 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 77.04%، قيمة الاختبار 4.73 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويعزو الباحث حصول هذه الفقرة على أعلى ترتيب إلى اتفاق أفراد العينة على أن الشركة تعاني من ضعف في التمويل يؤثر على تحقيق أهدافها.

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " تدعم الإدارة العليا تطبيق بطاقة الأداء المتوازن " يساوي 3.00 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 60.00%، قيمة الاختبار 0.00، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.500 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ونظراً لحصول هذه الفقرة على أقل ترتيب فإنه يرى الباحث أن الإدارة ليس لديها المام كافي بمفهوم بطاقة الأداء المتوازن حيث لم يسبق لأي شركة في قطاع غزة بأن طبقت (BSC).

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.38، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 67.62%، قيمة الاختبار 3.90، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " البعد المالي " دال 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 فقرات هذا المجال وقبول الفرضية يوجد إمكانية لتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء شركة توزيع الكهرباء.

وبصفة عامة ومن خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (18) يتضح أن الشركة تطبق مقاييس مالية ولديها مؤشرات مالية ترتبط بإستراتيجية الشركة ولكن لا ترقى إلى التطبيق الشامل لبطاقة الأداء المتوازن، وهذا يتفق مع دراسة (ابوقمر، 2009) التي توصلت إلى أن بنك فلسطين يأخذ بالأسباب الإستراتيجية ولا يأخذ بمنهجية بطاقة الأداء المتوازن كنظام متكامل وشامل للإدارة الإستراتيجية، وكذلك دراسة (درغام وفضة، 2009) التي توصلت إلى أن المصارف الوطنية تمتلك تصوراً واضحاً عن البعد المالي مما يمكنها من تحقيق أداء مالي متميز، كذلك اتفقت مع دراسة (ابوجزر، 2012) 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

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

جدول (20)

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 المتحقق (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 وأمنية 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 الشكاوي 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 مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (20) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " يستطيع العملاء تقديم الشكاوي والمقترحات حول الخدمات المقدمة لهم " يساوي 3.64 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 72.83%، قيمة الاختبار 4.41، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة

إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، مما يدل على أن إدارة الشركة تعمل جاهدة على معرفة شكاوى الزبائن لكي تعمل على متابعتها والاستجابة لها قدر الأمكان. أيضاً يتضح من الفقرة الثامنة "تعمل الشركة على تطوير أنظمة الوقاية والسلامة العامة" أن الشركة لم تغفل أنظمة الوقاية والسلامة العامة والتي لها أهمية كبرى حرصاً على سلامة المواطنين.

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " توفر الشركة خدماتها للعملاء في الوقت المناسب " يساوي 2.76 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 55.19%، قيمة الاختبار -1.56، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.062 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويعزو الباحث ذلك إلى الضغط الهائل الملقى على عاتق الفنيين في تقديم الخدمات للجمهور مما يؤخرهم للإستجابة لطلبات العملاء في الوقت المناسب.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.15، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 62.90%، قيمة الاختبار 1.25، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.109 لذلك يعتبر 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 قبول الفرضية "توجد إمكانية متوسطة 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 (ابوجزر، 2012).

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 إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (21).

جدول (21)

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

| م | الفقرة | المتوسط الحسابي | المتوسط الحسابي النسبي | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية (Sig.) | الترتيب |
|-----|--|-----------------|------------------------|---------------|--------------------------|---------|
| 1. | يتم استخدام مقاييس محددة للعمليات تمكن الإدارة من الاضطلاع على سير العمل بالشركة (الجودة، الزمن، التكلفة، الانتاجية...). | 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 ادائها باستخدام وسائل تكنولوجية حديثة. | 3.26 | 65.19 | 1.92 | *0.030 | 5 |
| 4. | تتخذ الشركة اجراءات فاعلة لتحقيق الانسجام بين العمليات الداخلية والاهداف 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 الاهداف المرجوة. | 3.06 | 61.11 | 0.37 | 0.355 | 10 |
| 7. | تعمل الشركة وبأستمرار 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 اجراءات العمل الداخلية بسلاسة ومرونة. | 3.11 | 62.22 | 0.81 | 0.210 | 9 |
| 10. | تعمل الشركة جاهدة على حوسبة اجراءاتها 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 مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (21) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة العاشرة " تعمل الشركة جاهدة على حوسبة اجراءاتها وعملياتها المختلفة " يساوي 3.74 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 74.81%، قيمة الاختبار 5.37، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويعزو

الباحث ذلك الى أن الشركة تولي اهتماماً كبيراً بمواكبة التطور التكنولوجي وحوسبة عملياتها المختلفة لما له اثر كبير في تقديم خدمات ذات جودة عالية وتكلفة منخفضة.

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " تتمتع العمليات الداخلية بالشركة بالمرونة الكافية لتحقيق الاهداف المرجوة " يساوي 3.06 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 61.11%، قيمة الاختبار 0.37، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.355 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وهذا يعني انه يوجد مرونة بالعمليات الداخلية بدرجة متوسطة ويجب على الشركة مضاعفة جهودها لمزيد من المرونة وعمل مراجعة شاملة لأنظمتها التي تحكم عملياتها الداخلية.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.28، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 65.56%، قيمة الاختبار 2.68، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.005 لذلك يعتبر مجال " بعد العمليات الداخلية " دال 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 فقرات هذا المجال، وبالتالي قبول الفرضية "توجد إمكانية لتطبيق بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء شركة توزيع الكهرباء" ويرى الباحث ان هذا يدل على اهمية بعد العمليات الداخلية حيث الشركة تعمل وبإستمرار على تطوير عملها وتقديم الخدمات بجودة عالية حسب الإمكانيات والموارد المتاحة، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (البوقمر، 2009)، ودراسة (ابوجزر، 2012)، ودراسة (Al sheikh Ali, 2007)، التي اوصت 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

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

جدول (22)

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 الاداء . | 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 اشراك الموظفين في القرارات الادارية. | 2.44 | 48.89 | -3.42 | *0.001 | 11 |
| 9. | تعمل الشركة على توفير البيئة الملائمة للابداع والابتكار. | 2.48 | 49.63 | -3.48 | *0.001 | 9 |
| 10. | هناك استعداد لدى الموظفين لبذل الجهد والتضحية من اجل 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 مستوى دلالة

من جدول (22) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة العاشرة " هناك استعداد لدى الموظفين لبذل الجهد والتضحية من اجل الشركة " يساوي 3.11 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 62.22%، قيمة الاختبار 0.64 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.261 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويعزو الباحث ذلك الى أن الشركة تولي اهتماماً بدرجة قليلة في تعزيز الانتماء لدى الموظفين، وهنا يجب على الشركة العمل على تعزيز الانتماء لدى الموظفين عن طريق نظام حوافز

فعال وإشراك الموظفين في العملية الإدارية واتخاذ القرارات وبالتالي ينعكس ذلك ايجابياً على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وجودة الخدمات وتحسينها.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة " تعمل الشركة على إشراك الموظفين في القرارات الإدارية " يساوي 2.44 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 48.89%، قيمة الاختبار 3.42- وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.001 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد انخفض عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قليلة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويعزو الباحث ذلك الى أن إدارة الشركة لا تعمل على إشراك الموظفين بالقرارات الإدارية وتكتفي بمناقشة واتخاذ القرارات على مستوى مجلس الإدارة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 2.74، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 54.75%، قيمة الاختبار 2.19- وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.016 لذلك يعتبر مجال " بعد التعليم والنمو " دال 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 الموضحة في شكل (21) فإن الباحث يرى انه هناك قصور في هذا البعد يعزى للظروف الاقتصادية والسياسية السائدة في البلاد والتي تنعكس بشكل مباشر على الشركة مما يؤثر على جودة الخدمات المقدمة مما يستدعي على الشركة الأهتمام بالعنصر البشري بدرجة كبيرة والعمل على تطويره وتنميته من خلال الدورات التدريبية والبعثات التعليمية والعمل على توفير البيئة التنظيمية الملائمة التي تساعد على الأبداع والأبتكار، وقد اتفقت هذه النتائج الى حد ما مع دراسة (Al sheikh, 2007)، والتي توصلت الى أن العاملين بمجموعة الأتصالات يتوقعون أنشطة تعليمية ودورات تدريبية أفضل.

الفرضية الخامسة: توجد إمكانية لتطبيق البعد الاجتماعي 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. النتائج موضحة في جدول (23).

جدول (23)

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 دورا اجتماعيا فاعلا 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 الاسرى 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 $\alpha = 0.05$.

من جدول (23) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة " تسمح الشركة للطلبة الجامعيين بالتدريب في فروعها وتقدم الدعم اللازم لهم " يساوي 3.65 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 72.96%، قيمة الاختبار 4.26 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويعزو الباحث ذلك الى أن إدارة الشركة على دراية تامة بأن الطلبة الجامعيين هم ركيزة التطور المجتمعي في شتى المجالات.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " تخصص الشركة نسبة من موازنتها السنوية لتمويل أنشطة مجتمعية (تدريب خريجين، بناء مراكز صحية، منح دراسية) " يساوي 2.44 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 48.89%، قيمة الاختبار -3.38 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.001 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه

الفقرة قد انخفض عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قليلة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويعزو الباحث ذلك الى العجز المادي الخانق الذي تعاني منه الشركة. - بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.12، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 62.38%، قيمة الاختبار 0.95 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.173 لذلك يعتبر 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 متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وهذا يعني قبول الفرضية بأنه توجد امكانية متوسطة لتطبيق البعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم اداء شركة توزيع الكهرباء.

وهنا يرى الباحث انه على الشركة أن تولي اهتماماً أكبر في البعد الاجتماعي لما له اثر إيجابي على المجتمع حيث الشركة هي جزء من المجتمع، ايضا على الشركة ان تساهم وبشكل فعال في تبني دورا فاعلاً في المجتمع بإيجاد فرص عمل للخريجين وتدريبهم والعمل على زيادة الدعم لذوي الاحتياجات الخاصة ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو قمر، 2009) واختلفت مع دراسة (ابوجزر، 2012) حيث كان للبعد الاجتماعي أثر سلبي.

الفرضية السادسة: تواجه الشركة معوقات في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم اداء شركة توزيع الكهرباء .

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

جدول (24)

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 المام واهتمام كاف بأهمية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن. | 3.06 | 61.13 | 0.34 | 0.366 | 1 |
| 2. | الشركة غير مستعدة لتحمل تكاليف تطبيق بطاقة الاداء 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. | اهداف الشركة عامة وغير محددة بدقة ويصعب قياسها. | 2.69 | 53.70 | -1.89 | *0.032 | 5 |
| 10. | عدم توفر الكفاءات الادارية التي تستطيع تطبيق بطاقة الاداء المتوازن. | 2.57 | 51.48 | -2.50 | *0.008 | 8 |
| 11. | عدم وجود نظام للاتصال والتواصل بين المستويات الادارية 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 مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (24) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " لا يوجد لدى الشركة إلمام واهتمام كاف بأهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن " يساوي 3.06 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 61.13%، قيمة الاختبار 0.34 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.366 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويعزو الباحث ذلك الى أنه ليس هناك اهتمام كافي من قبل ادارة الشركة ببطاقة الاداء المتوازن نظراً لحدثة هذا المفهوم في ظل الثورة التكنولوجية الحديثة.

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " هناك غياب لنظم المعلومات وقواعد البيانات " يساوي 2.17 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 43.33%، قيمة الاختبار 6.10- وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد انخفض عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قليلة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويعزو الباحث ذلك الى أن الشركة تعمل جاهدة على تطوير نظم معلوماتها وتولي اهتماماً كبيراً بمواكبة التطور التكنولوجي وحوسبة عملياتها المختلفة لما له اثر كبير في تقديم خدمات ذات جودة عالية وتكلفة منخفضة، وقد اتفقت هذه الفقرة مع الفقرة العاشرة في الجدول رقم (20) في بُعد العمليات الداخلية حيث كان المتوسط الحسابي للفقرة "تعمل الشركة جاهدة على حوسبة اجراءاتها وعملياتها المختلفة " يساوي 3.74 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 74.81%، قيمة الاختبار 5.37، وكان ترتيبها بالجدول بالمرتبة الأولى.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 2.64، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 52.72%، قيمة الاختبار 3.21- وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.001 لذلك يعتبر مجال "تواجه الشركة معوقات في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء شركة توزيع كهرباء محافظات غزة " دال 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 نقبل الفرضية بأنه "لا تواجه الشركة معوقات في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء شركة توزيع الكهرباء"، ويعزو الباحث ذلك الى أن الشركة لديها المام ضعيف بأهمية بطاقة الأداء المتوازن نظراً لحدثة هذا النظام، ايضاً تدل نتائج الفرضية على ان الشركة يوجد بها نظام معلومات جيد و وسائل اتصال جيدة وكادر اداري يمكن الإعتماد عليه في تطبيق (BSC)، وهذا يدل على سهولة التطبيق التام والشامل لبطاقة الأداء المتوازن كنموذج إداري ومالي في حال إعتمادها من قبل إدارة الشركة.

الفرضية السابعة : توجد فروقات بين متوسطات إجابات المبحوثين حول مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء شركة توزيع كهرباء محافظات غزة تعزى للمتغيرات الشخصية.

تم استخدام اختبار " التباين الأحادي " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

من النتائج الموضحة في جدول (25) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لكافة المتغيرات وبذلك يمكن استنتاج أنه لا

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء شركة توزيع كهرباء محافظات غزة تعزى للمتغيرات الشخصية. وهذا يعني أن آراء أفراد مجتمع الدراسة حول إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن متقاربة في جميع بنود المتغيرات الشخصية (العمر، التخصص العلمي، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة العملية) وهذا يعني أن هناك توجه عام وموحد لدى أفراد العينة ومتقاربون جدا فيما تم استقصاؤه في هذا الاستبيان ولم يكن هناك أي تباين أو اختلاف في آراء العينة يمكن إرجاعه إلى العمر أو التخصص العلمي أو المؤهل العلمي أو المسمى الوظيفي أو الخبرة العملية. وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة (ابوجزر، 2012) ودراسة (ابوقمر، 2009).

جدول (25): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المعلومات العامة

| القيمة الاحتمالية (Sig.) | قيمة الاختبار | المتغير |
|--------------------------|---------------|----------------|
| 0.128 | 2.140 | العمر |
| 0.919 | 0.165 | التخصص العلمي |
| 0.383 | 0.978 | المؤهل العلمي |
| 0.885 | 0.385 | المسمى الوظيفي |
| 0.219 | 1.527 | الخبرة العملية |

الفصل الخامس النتائج والتوصيات

5.1 النتائج

من خلال الدراسة الميدانية توصل الباحث الى النتائج التالية:

• نتائج تتعلق بإمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

- 1- افراد عينة الدراسة يوافقون على ان هناك إمكانية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو والتعلم) بدرجات متفاوتة.
- 2- الإدارة لا تدعم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالدرجة المطلوبة نتيجة أنه ليس لديها إلمام كافي بمفهوم بطاقة الأداء المتوازن والفوائد التي تعود على الشركة نتيجة التطبيق.
- 3- تطبق الشركة مقاييس أداء مالية يتم الاعتماد عليها ترتبط بإستراتيجية الشركة كما تطبق مقاييس غير مالية يمكن ان تبوب ضمن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو والتعلم، البعد الإجتماعي) ولكن لايرقى التطبيق الى مستوى التطبيق التام والشامل لبطاقة الأداء المتوازن.
- 4- لدى الشركة إستراتيجية واضحة تساهم في تحقيق اهدافها بدرجة معقولة ، مما يعتبر من أهم المقومات التي تساعد على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
- 5- تعاني الشركة من ضعف في التمويل يؤثر بشكل كبير على تحقيق اهدافها وتطورها، مما يمكن ان ينعكس سلباً على إمكانية التطبيق.
- 6- أن بُعد التعلم والنمو هو أكثر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن يحتاج إلى جهود كبيرة واهتمام إذا ما قررت إدارة شركة توزيع الكهرباء تطبيق BSC.
- 7- يتوفر في الشركة آليات لتقديم الشكاوى والمقترحات من قبل العملاء حول الخدمات المقدمة لهم.
- 8- تعمل الشركة على تطوير أنظمة الوقاية والسلامة العامة.
- 9- هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل افراد العينة على ان الشركة توفر خدماتها للعملاء بجودة ومأمونية عالية، كما أن هناك تأخير في تقديم الخدمة للعملاء في الوقت المناسب.
- 10- تهتم الشركة بعملياتها الداخلية من خلال ادخال وسائل تكنولوجيا حديثة، مما له الأثر في جودة الخدمة المقدمة.
- 11- هناك ترشيد في التكاليف واستغلال الموارد المتاحة بشكل سليم.
- 12- إدارة الشركة العليا لا تأخذ بعين الاعتبار اشراك موظفين الإدارة الوسطى بإتخاذ القرارات الإدارية.

- 13- هناك قصور في الإهتمام بالأفراد ذو الكفاءات العالية والأحتفاظ بهم، مما ينعكس سلباً على انتماء الموظفين للشركة.
- 14- هناك قصور من قبل الإدارة العليا في الإهتمام بتوفير برامج ودورات تدريبية ملائمة للموظفين.
- 15- تتبنى الشركة دوراً اجتماعياً متواضعاً في خدمة المجتمع المحلي.
- 16- تقدم الشركة الدعم لذوي الأسرى والشهداء وذوي الإحتياجات الخاصة، كما تسمح للطلبة الجامعيين بالترتيب في فروعها.

• نتائج تتعلق بمعوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

- 1- أظهرت نتائج الدراسة أن غالبية المعوقات المتوقعة أثناء تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لا تتواجد لدى شركة توزيع الكهرباء.
- 2- الشركة ليس لديها إمام كافي بأهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كنظام إداري ومالي شامل.
- 3- يوجد نظام معلومات وقواعد بيانات ونظام إتصالات جيد، وهذا يعتبر من مقومات نجاح عملية التطبيق.

• نتيجة عامة:

- 1- هناك إمكانية بدرجة متوسطة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
- 2- لا توجد فروق في آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بمدى إمكانية تطبيق BSC كأداة لتقويم أداء الشركة تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، التخصص العلمي، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة العملية) وهذا يعكس وجود توجه عام وموحد لدى أفراد العينة على اختلاف خصائصهم حول إمكانية التطبيق.

5.2 التوصيات

من خلال نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

1. ضرورة قيام إدارة الشركة بدعم وتبني تطبيق بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها نظام متكامل وشامل للإدارة الإستراتيجية، من خلال تشكيل فرق عمل متخصصة لتطبيق منهجية بطاقة الأداء المتوازن.
2. أن تعمل إدارة شركة على معالجة المعوقات التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وأهمها توفير كفاءات إدارية تستطيع تطبيق BSC، نظراً لارتباطها الوثيق بضمان نجاح عملية التطبيق.
3. ضرورة الاستفادة من بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس أداء الشركة، والاستفادة منها على المدى القريب والبعيد في تطوير العمل داخل الشركة وتحقيق نتائج ايجابية في جميع المجالات.

4. ضرورة زيادة الاهتمام بالموارد البشرية، وذلك من خلال عمل دورات تدريبية داخلية وخارجية تسهم في رفع كفاءة الموظفين ، كذلك تفعيل نظام حوافز فعال يسهم في تعزيز الانتماء لدى الموظفين .
5. أن تعمل إدارة الشركة على إشراك الموظفين في العملية الإدارية واتخاذ القرارات، من خلال التواصل المستمر مع الموظفين واطلاعهم على أهم القرارات و توجهاتها الإستراتيجية، بهدف إكساب العاملين المعرفة والخبرة وزيادة كفاءتهم، والتي تؤثر بشكل ايجابي في إنجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
6. 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، خاصة إن نسبة 22.2% من عينة الدراسة هم من تخصص الهندسة وهو تخصص فني، مما يظهر أهمية عقد هذه الدورات.
7. ضرورة أن تعمل الشركة على تحسين وتطوير خدماتها، بحيث تقدم الخدمة للعملاء بمستوى جودة عالي وفي الوقت المناسب دون تأخير، وذلك للوصول إلى توقعات ورضا العملاء.
8. ضرورة أن تعمل إدارة الشركة على زيادة دورها الاجتماعي وذلك من خلال تخصيص نسبة من موازنتها السنوية لتمويل أنشطة مجتمعية.
9. يجب على الباحثين إجراء المزيد من البحوث العلمية ذات العلاقة بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الخدمية في فلسطين.
10. على الجهات المهنية المالية والإدارية في فلسطين العمل على بذل جهد كبير في توصيل فكرة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات والشركات الوطنية، من خلال عقد ندوات ودورات ومؤتمرات علمية بهدف زيادة الوعي لدى إدارة الشركات بأهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأنموذج إداري ومالي شامل.

5.3 الدراسات مستقبلية مقترحة

- 1- العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وتعزيز الانتماء لدى الموظفين في المؤسسات الوطنية.
- 2- مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الحكومية.
- 3- أثر التنقيف والوعي الإداري على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

المراجع

المراجع العربية:

1. إبراهيم، أكرم محمد منير، (2012). "نحو نموذج عام لاستخدام قياس الأداء المتوازن في المنظمات العامة". مجلة الفكر المحاسبي - مصر ، مج 16، عدد خاص، ص ص 241 - 277.
2. ابو جزر، حمد (2012). "مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني. دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين"، رسالة ماجستير غير منشورة في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
3. ابو قمر، محمد احمد، (2009). "تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين.
4. أبو محسن، أحمد محمد، (2009). "مدى تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الوطنية العاملة بقطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
5. ابوملحة، عبد السلام بن عبد الله، "بطاقة الأداء المتوازن بين النظرية والتطبيق"، قطاع التخطيط الإستراتيجي، مدير المفهوم وتحليل الأداء ، تجربة شركة الاتصالات السعودية حالة عملية، المادة متاحة على الموقع الإلكتروني <http://www.slidefinder.net>.
6. البشتاوي، سليمان حسين، (2004). "إطار عملي لجمع المقاييس المحاسبية المالية وغير المالية (التشغيلية) للأداء في ضوء المنافسة وعصر المعلوماتية (دراسة ميدانية في البنوك الأردنية)"، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد 20 ، العدد 1، ص 385.
7. بلاسكة، صالح، (2012). "قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، دراسة حالة بعض المؤسسات، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص: الإدارة الإستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.
8. بومدين يوسف، (2011). "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 يومي 18 و 19 مايو 2011.

9. جودة، محفوظ احمد، (2008). " تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعالمين في شركات الألمنيوم الأردنية: دراسة ميدانية"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد الحادي عشر، العدد2، ص ص 273-292.
10. حسانين، عبدالرحيم محمد، (2007). "قياس الأداء المتوازن في المنظمات العامة مع دراسة تطبيقية على شبكة الإذاعات الإقليمية في مصر"، رسالة دكتوراة، المجلة العربية للإدارة، المجلد 27، ص ص 149-156.
11. الرفاتي، عادل جواد، (2011). "مدى قدرة المنظمات الأهلية بقطاع غزة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم الأداء التمويلي"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
12. الرشدي، طارق عبدالعظيم(2006). "التكامل بين بطاقة القياس المتوازن (BSC) وسيجما ستة (SS) كمنطلق لتقويم الأداء في شركات توليد الطاقة الكهربائية"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد30، العدد2، ص ص 283 - 333.
13. الداعور، جبر ابراهيم، (2013). "أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الحد من ادارة الأرباح دراسة ميدانية"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد 21، العدد2، ص ص 101-161.
14. الداوي، الشيخ، (2009). "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، الجزائر، العدد7 ص ص 217-227.
15. درغام، ماهر موسى. أبو فضة، مروان، (2009). "أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء"، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد17، العدد2، ص ص 185-210.
16. السبيعي، معيوف، (2009). "خدمة المجتمع في البنوك الكويتية" جريدة الرؤية الكويتية، فبراير www.arrouiah.com
17. السلمي، علي، (1976). "تقييم الأداء في إطار نظام متكامل للمعلومات"، مجلة الإدارة، القاهرة، مجلد 9، العدد 1، ص: 41-44 .
18. سويلم، فاطمة رشدي، (2007). "تأثير الربط بين مقاييس الأداء المتوازن ونظام التكاليف على اساس الأنشطة(ABC) في تطوير أداء المصارف الفلسطينية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
19. شهيرة، عبد العزيز، (2007). "إطار مقترح لاستخدام مقياس الأداء المتوازن في المنظمات غير الحكومية بالتطبيق على الجمعيات الأهلية"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، كلية التجارة، العدد3، مصر، ص: 252-253.

20. الشيشني، حازم محمد، (2004). "إطار مقترح لقياس مدى نجاح تبني نظام قياس الأداء المتوازن"، مجلة البحوث التجارية، المجلد 26، العدد الأول، ص ص 97-130.
21. العبادي، مصطفى راشد، (2002). "إطار مقترح لتقييم أداء المنشآت الصناعية في ضوء بيئة التصنيع الحديثة: دراسة اختبارية"، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة ببها، المجلد 22، العدد 2.
22. عبدالحليم، نادية راضي، (2005). "دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الواحد والعشرون، العدد 2، ص ص 1-34.
23. عبداللطيف، عبداللطيف، وترجمان، حنان، (2006). "بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء"، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (28)، العدد (1)، ص ص 141-156.
24. عبدالملك، أحمد رجب، (2006). "مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية". دراسة نظرية وتطبيقية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة حلوان، العدد 2006، ص ص 81-147.
25. العمري، هاني عبد الرحمن، (2009). "منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، الرياض، السعودية، ص : 18.
26. العمري، هاني عبد الرحمن، (2001). "منهجية بطاقة القياس المتوازن للأداء في بناء الإستراتيجية القيادية". مقالة علمية، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة، القاهرة، مصر.
27. العودات، حمزة محمد. الطروانة، عيس محمود، (2012). "بطاقة الاداء المتوازن ودورها في تحسين اداء المستشفيات الخاصة الاردنية". مجلة الفكر المحاسبي - مصر ، المجلد 16، العدد 3، ص ص 405-433.
28. الغالبي، طاهر محسن، وإدريس، وائل محمد، (2009). "أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، ط 1، دار وائل للنشر، عمان.
29. الغروري، علي مجدي، (1998). "تحو نظام متكامل لمقاييس الأداء في منشآت الأعمال: دراسة تجريبية". المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة الأزهر - فرع البنات، مصر، المجلد 21، العدد 15.
30. فودة، شوقي السيد، (2011). "تحو إطار مقترح لقياس وتقييم الأداء الإستراتيجي في قطاع الأعمال من خلال القياس المتوازن للأداء (BSC)": دراسة ميدانية. مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد 33، العدد 1، ص ص 361 - 419.

31. الكفراوي، نرمين محمد الكفراوي، (2010). "تطبيق مدخل التقييم المتوازن للأداء BSC بقطاع الفنادق بمصر"، (دراسة ميدانية)، بحث غير منشور لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الزقازيق، مصر.
32. محمد، عبدالرحيم محمد، (2007). "مدخل قياس الأداء المتوازن المحاور والمميزات"، ورقة عمل مقدمة في ندوة (قياس الأداء في المنظمات الحكومية-مدخل قائمة قياس الإنجاز المتوازنة)، القاهرة، مصر.
33. محمد، عبدالرحيم، (2009). "قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي"، مدخل قياس الأداء المتوازن، المحاور والمميزات، أعمال ملتقيات وندوات - المنظمة العربية للتنمية الإدارية - مصر، ص ص 211 - 228.
34. مخيمر، عبدالعزيز جميل، (2005). "دليل المدير العربي في التخطيط الإستراتيجي" منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
35. المغربي، عبدالحميد عبدالفتاح، (2006). "الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر.
36. المغربي، عبدالحميد عبدالفتاح، (2006). "قياس الأداء المتوازن - المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي"، رؤية مقترحة للمنظمات العربية، المؤتمر العلمي الدولي الثاني والعشرين، (إعادة هيكلة الاقتصاديات العربية في ظل التحديات المعاصرة) - مصر، ص ص 1-43.
37. النجار، جميل حسن، (2013). "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، العدد 29، ص ص 341-382.
38. النمري، مجبور جابر، (2001). "التحديات التي تواجه استخدام نموذج تقييم الأداء المتوازن في الدول المتقدمة والنامية". المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، كلية التجارة، 25المجلد، العدد2، ص ص 533-566.
39. يوسف، محمد محمود، (2005). "البُعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص ص 128-129.

1. AL Shaikh Ali, Mohammed (2007)."**Performance Evaluation of Palestinian Telecommunication Corporations by using Balanced Scorecard approach**", Master Dissertation non published, The Islamic University-Gaza, Gaza, Palestine.
2. Balanced Scorecard Institute, (2006)."**Frequently asked questions about Balanced Scorecard**". Electronic version, Retrieved April 2006 from www.balancedscorecard.org.
3. Chan, L. Y. (2006)."**An Analytic Hierarchy Framework for Evaluating Balanced Scorecards of Healthcare Organization**", Canadian Journal of Administrative Sciences, Vol.23, No.2, p.86.
4. Divandri, Ali and Yousefi, Homayoun, (2011)."**Balanced Scorecard: A Tool for measuring competitive advantage of ports with focus on container Terminals**" International Journal of Trade, Economics and Finance, vol. 2, No 6, December.
5. Fabienne Guerra, (2007)."**Pilotage stratégique de l'entreprise, le rôle de tableau de bord prospectif**", de Boeck, Paris, 2007, P.122.
6. Iselin, E.R., Mia, L. and Sands, J. (2008)."**The effects of the balanced scorecard on performance**", Journal of General Management, Vol.33,No.4, pp.71-85.
7. Jakobsen, Morten, (2008)."**Balanced scorecard development in Lithuanian companies: Case study of the Lithuanian consulting engineering company**", MSC in Finance and International Business. Master thesis, Aarhus School of Business, University of Aarhus, Lithuanian.
8. Kaplan, R. S and Norton, D. P.(2006)."**Alignment**", Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA.
9. Kaplan, R. S and Norton, D. P.(2000)."**Having Trouble with your strategy then Map it**" Harvard Business Review, September. October.
10. Kaplan, R. S. & Norton, D. P.(1993)."**Putting the Balanced Scorecard to work**". HBR Sep./Oct.
11. Kaplan, R.S., and Norton, D.P. (1992)."**Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance**", Harvard Business Review, Jan. Feb., , pp.71-79.
12. Kaplan, S. Robert and Norton, David P, (1996)."**The Balanced Scorecard Translating strategy in Action**", Harvard business review, 48-50.
13. Kline, pam, (2001)."**the Integrated Ecosystem for customer Relationship Management**", CRM Guru.com, Nov, pp,1-4.

14. Marr, B,(2008)."**What is Balanced Scorecard?**", Management White Paper, The Advanced Performance Institute,pp.7-10
15. Morisawa, T,(2002)."**Building Performance Measurement Systems with the Balance scorecard Approach**", Nomura Research Institute (NAI) Papers, No. 45, April.
16. Roestpin, (2012)."**The golden roubles you implimentability**", The Balanced business scorecard <http://www.mabatoools.co.uk/articles/bsc11.pdf>.
17. Sinclair and Zairi, Sinclair, D. and Zairi, M. (1995b)."**Effect Process management through performance measurement-Part 111**", Business Process Re-engineering & Management Journal, (3) 50-65.

المواقع الالكترونية:

1. موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، (2010/08/15)، علي بن سعيد القرني، قياس الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي.
<http://www.hrdiscussion.com/hr6413.html>
2. موقع شركة توزيع كهرباء محافظات قطاع غزة. <http://www.gedco.ps>
3. معهد مقاييس الأداء المتوازن. www.balancedscorecard.org

الملاحق

ملحق رقم (1)

الإستبانة



الجامعة الإسلامية-غزة

كلية التجارة

قسم المحاسبة والتمويل

الأخ الفاضل/ حفظه الله،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع/ استبانة بعنوان: " مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء شركة

توزيع كهرباء محافظات غزة- دراسة ميدانية"

هدف هذه الاستبانة إلى التعرف على بطاقة الأداء المتوازن وأبعادها المختلفة ومدى إمكانية تطبيقها كأداة لتقويم أداء شركة توزيع كهرباء محافظات غزة وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، حيث إننا نؤمن بأنكم خير مصدر للوصول للمعلومات المطلوبة كونكم أهل خبرة واختصاص، ونعهد بكم الاهتمام والاستعداد الدائم لمؤازرة الأبحاث العلمية التي تخدم مجتمعنا الفلسطيني. إن حرصكم على تقديم المعلومات الكافية بدقة وموضوعية سيؤدي وبدون شك إلى تقييم أفضل لموضوع الدراسة مما سيعود بالنفع والخير لما فيه مصلحة مؤسساتنا ووطننا بإذن الله. علماً بأن كافة المعلومات التي سيتم الحصول عليها سوف تكون سرية وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرًا لكم حسن تعاونكم

مع خالص التحية وبالغ التقدير والاحترام

الباحث

وليد سلمان كامل عبيد

مصطلحات الإستبانة:

بطاقة الأداء المتوازن: هي نظام متكامل لقياس أداء المؤسسات (الشركات) يستند إلى مؤشرات مالية (البعد المالي) ومؤشرات غير مالية تتعلق ب: (رضى العملاء عن الخدمات التي تقدمها الشركة، العمليات الداخلية للشركة ومدى تطورها وحوسبتها، التعلم والنمو فيما يتعلق بالعاملين بالشركة والجهود المبذولة لتطوير وبناء قدراتهم وامكاناتهم وخبراتهم ومعارفهم، واخيرا فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية الملقاه على عاتق الشركة ومدى التزام الشركة بهذه المسؤولية).

المجموعة الأولى: معلومات عامة:

الرجاء وضع علامة (√) امام الإجابة المناسبة:

1- العمر:

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

1 - التخصص العلمي:

() محاسبة () ادارة اعمال () اقتصاد () اخرى- حدد:

2- المؤهل العلمي:

() دبلوم () بكالوريوس () دراسات عليا

3- المسمى الوظيفي:

() عضو مجلس ادارة () مستشار () مدير عام () مدير فرع
() مدير دائرة () رئيس قسم () مراقب () اخرى.حدد:

4- الخبرة العملية:

() أقل من 5 سنوات () من 5-10 سنوات () من 11-15 سنة

() اكثر من 15 سنة.

5- المحافظة

() شمال غزة () غزة () الوسطى () خانيونس
() رفح

المجموعة الثانية: الرجاء وضع علامة (√) حول الاجابة المناسبة:

الفرضية الأولى: توجد امكانية لتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ كأداة لتقويم اداء شركة توزيع الكهرباء.

| م | البيان | موافق بدرجة كبيرة جدا | موافق بدرجة كبيرة | موافق بدرجة متوسطة | موافق بدرجة قليلة | موافق بدرجة قليلة جدا |
|---|--|--------------------------------|-------------------------|--------------------------|-------------------------|--------------------------------|
| 1 | تدعم الإدارة العليا تطبيق بطاقة الأداء المتوازن. | | | | | |
| 2 | لدى الشركة استراتيجية واضحة لتحقيق أهدافها. | | | | | |
| 3 | يوجد مؤشرات مالية محددة يتم الاعتماد عليها لقياس الأداء المالي (السيولة،نسب المديونية، النسب التشغيلية). | | | | | |
| 4 | المقاييس المالية المستخدمة ترتبط بإستراتيجية الشركة وتترجم اهدافها. | | | | | |
| 5 | يتم الحصول على مصادر تمويل لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء. | | | | | |
| 6 | تقدم الشركة خدماتها بأسعار ملائمة ومناسبة للجميع. | | | | | |
| 7 | يتم تحديث البيانات المالية بشكل دائم لتوفير صورة كاملة عن الوضع المالي للشركة. | | | | | |
| 8 | تعاني الشركة من ضعف في التمويل يؤثر على تحقيق اهدافها. | | | | | |
| 9 | يعتبر مقياس تحقيق قيمة مضافة اقتصاديا مقياسا استراتيجيا تسعى ادارة الشركة الى تحقيقه اثناء العمل . | | | | | |

الفرضية الثانية: توجد امكانية لتطبيق بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ كأداة لتقويم اداء شركة توزيع الكهرباء.

| | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|
| 1 | تراعي الشركة متطلبات وحاجات العملاء المتجددة والمستمرة. | | | | | |
| 2 | تستخدم الشركة مقاييس غير مالية لجمع المعلومات ومعرفة مستوى الاداء المتحقق (عددالعملاء الجدد، عدد الشكاوى،متوسط المنفق على علاقات العملاء). | | | | | |
| 3 | تستخدم الشركة مقاييس غير مالية لمعرفة مستوى رضا العملاء (عددالعملاء الجدد، عدد الشكاوى،متوسط المنفق على علاقات العملاء). | | | | | |
| 4 | توفر الشركة خدماتها للعملاء بجودة ومأمونية عالية. | | | | | |

| م | البيان | موافق بدرجة كبيرة جدا | موافق بدرجة كبيرة | موافق بدرجة متوسطة | موافق بدرجة قليلة | موافق بدرجة قليلة جدا |
|--|--|--------------------------------|-------------------------|--------------------------|-------------------------|--------------------------------|
| 6 | يستطيع العملاء تقديم الشكاوي والمقترحات حول الخدمات المقدمه لهم. | | | | | |
| 7 | يوجد آليات محددة لمتابعة الشكاوى والاقتراحات. | | | | | |
| 8 | تعمل الشركة على تطوير انظمة الوقاية والسلامة العامة. | | | | | |
| 9 | تعمل الشركة على متابعة العملاء ما بعد تقديم الخدمة. | | | | | |
| <p>الفرضية الثالثة: توجد امكانية لتطبيق بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ كأداة لتقويم اداء شركة توزيع الكهرباء.</p> | | | | | | |
| 1 | يتم استخدام مقاييس محددة للعمليات تمكن الإدارة من الاضطلاع على سير العمل بالشركة (الجودة، الزمن، التكلفة، الانتاجية...). | | | | | |
| 2 | تقوم الشركة بالعمل على ترشيد التكاليف من خلال تحليل العمليات الداخلية. | | | | | |
| 3 | تعمل الشركة على تطوير ادائها بإستخدام وسائل تكنولوجية حديثة. | | | | | |
| 4 | تتخذ الشركة اجراءات فاعلة لتحقيق الانسجام بين العمليات الداخلية والاهداف العامة | | | | | |
| 5 | تعمل الشركة على استغلال الموارد المتاحة بشكل سليم. | | | | | |
| 6 | تتمتع العمليات الداخلية بالشركة بالمرونة الكافية لتحقيق الاهداف المرجوة. | | | | | |
| 7 | تعمل الشركة وبأستمرار على تحسين جودة العمليات الخدماتية. | | | | | |
| 8 | تعمل الشركة على تخفيض معدل هدر الوقت من خلال عمليات التحسين والتطوير المستمر | | | | | |
| 9 | تهتم الشركة بتنفيذ اجراءات العمل الداخلية بسلاسة ومرونة. | | | | | |
| 10 | تعمل الشركة جاهدة على حوسبة اجراءاتها وعملياتها المختلفة. | | | | | |

الفرضية الرابعة: توجد امكانية لتطبيق بعد التعليم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ كأداة لتقويم اداء شركة توزيع الكهرباء.

| م | البيان | موافق بدرجة كبيرة جدا | موافق بدرجة كبيرة | موافق بدرجة متوسطة | موافق بدرجة قليلة | موافق بدرجة قليلة جدا |
|----|---|--------------------------------|-------------------------|--------------------------|-------------------------|--------------------------------|
| 1 | تستخدم الشركة مقاييس محددة للوقوف على درجة التعلم والنمو لدى الموظفين (رضا العاملين،الحفاظ على العاملين،الابتكار،التعليم والتدريب). | | | | | |
| 2 | توفر الشركة برامج ودورات تدريبية كافية وملائمة للموظفين. | | | | | |
| 3 | يوجد كفاءات متخصصة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. | | | | | |
| 4 | تحرص الشركة على الاحتفاظ بالموظفين المميزين وتهتم بهم. | | | | | |
| 5 | يتمتع الموظفون بالقدرة على ابتكار الحلول وتطوير الاداء . | | | | | |
| 6 | يوجد بالشركة نظام حوافز فعال. | | | | | |
| 7 | تعمل الشركة على استثمار قدرات العاملين والطاقات الكامنة لديهم. | | | | | |
| 8 | تعمل الشركة على اشراك الموظفين في القرارات الادارية. | | | | | |
| 9 | تعمل الشركة على توفير البيئة الملائمة للابداع والابتكار. | | | | | |
| 10 | هناك استعداد لدى الموظفين لبذل الجهد والتضحية من اجل الشركة. | | | | | |
| 11 | تهتم الشركة بتوفير معلومات للموظفين عن البيئة الداخلية والخارجية. | | | | | |

الفرضية الخامسة: توجد امكانية لتطبيق البعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ كأداة لتقويم اداء شركة توزيع الكهرباء.

| | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|
| 1 | تساهم الشركة في المحافظة على البيئة | | | | | |
| 2 | تتبنى الشركة دورا اجتماعيا فاعلا في خدمة المجتمع المحلي | | | | | |
| 3 | تخصص الشركة نسبة من موازنتها السنوية لتمويل أنشطة مجتمعية (تدريب خريجين،بناء مراكز صحية،منح دراسية). | | | | | |

| | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|----|
| | | | | | تساهم الشركة في ايجاد فرص عمل والمساهمة في حل مشكلة البطالة. | 4 |
| | | | | | تساهم الشركة في تقديم الدعم لذوي الاسرى والشهداء | 5 |
| | | | | | تساهم الشركة في تقديم الدعم لذوي الاحتياجات الخاصة | 6 |
| | | | | | تسمح الشركة للطلبة الجامعيين بالتدريب في فروعها وتقديم الدعم اللازم لهم. | 7 |
| الفرضية السادسة: تواجه الشركة معوقات في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$. | | | | | | |
| | | | | | لايوجد لدى الشركة المام واهتمام كاف بأهمية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن. | 1 |
| | | | | | الشركة غير مستعدة لتحمل تكاليف تطبيق بطاقة الاداء المتوازن . | 2 |
| | | | | | الشركة غير مستعدة لدراسة المنافع التي تعود عليها جراء تطبيق بطاقة الاداء المتوازن. | 3 |
| | | | | | توجد صعوبة في جمع البيانات المالية وغير المالية . | 4 |
| | | | | | هناك صعوبة في قياس اداء الخدمات غير الملموسة. | 5 |
| | | | | | هناك غياب لنظم المعلومات وقواعد البيانات. | 6 |
| | | | | | هناك حساسية لدى الموظفين من عملية تقييم الأداء. | 7 |
| | | | | | لا يوجد دراسة كافية لقياس جودة الخدمات التي تقدمها الشركة. | 8 |
| | | | | | اهداف الشركة عامة وغير محددة بدقة ويصعب قياسها. | 9 |
| | | | | | عدم توفر الكفاءات الادارية التي تستطيع تطبيق بطاقة الاداء المتوازن. | 10 |
| | | | | | عدم وجود نظام للاتصال والتواصل بين المستويات الادارية المختلفة. | 11 |

وشكراً جزيلاً على تعاونكم

مع تحيات الباحث

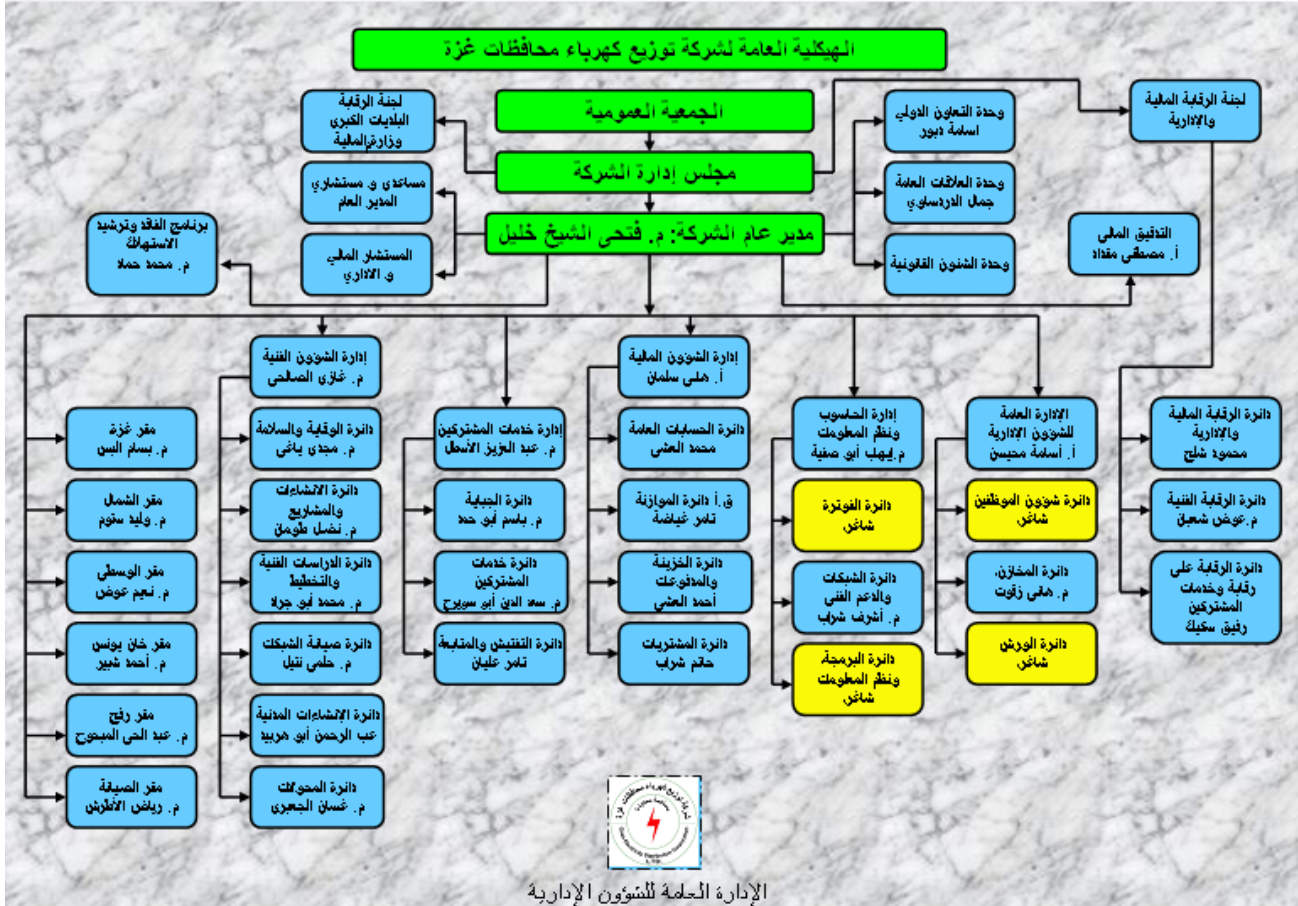
وليد سلمان عبيد

الملحق رقم (2)
قائمة بأسماء المحكمين

| م | الإسم | التخصص | المؤسسة التي يعمل بها |
|---|--------------------------|------------------|-----------------------|
| 1 | أ. د. علي عبد الله شاهين | أكاديمي / محاسبة | الجامعة الإسلامية |
| 2 | أ. د. حمدي شحدة زعرب | أكاديمي / محاسبة | الجامعة الإسلامية |
| 3 | د. جميل النجار | أكاديمي / محاسبة | جامعة القدس المفتوحة |
| 4 | د. صبري مشتفي | أكاديمي / محاسبة | جامعة القدس المفتوحة |
| 5 | د. جبر الداغور | أكاديمي / محاسبة | جامعة الأزهر / غزة |
| 6 | د. علي النعامي | أكاديمي / محاسبة | جامعة الأزهر / غزة |
| 7 | د. سمير صافي | أكاديمي / إحصاء | الجامعة الإسلامية |

الملحق رقم (3)

الهيكل التنظيمي لشركة توزيع كهرباء محافظات غزة:



المصدر: موقع شركة توزيع كهرباء محافظات قطاع غزة. <http://www.gedco.ps>