بطاقات الأداء المتوازن كمعيار لقياس الأداء الإستراتيجي بالشركة العامة للكهرباء الليبية

محمد أحمد دريبيكة ،ميلاد عبد الله الطاهر
قسم الإدارة الهندسية- جامعة طرابلس، طرابلس، ليبيا
miladtaher54@gmail.com ، mohameddrebika@gmail.com

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على إمكانية تطبيق بطاقات قياس الأداء كأداة لتقييم أداء الشركة العامة للكهرباء، حيث اعتمدت هذه الدراسة على بيانات أولية وثانوية لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم تصميم استبيان يناسب هذا الغرض وتوزيعه على عينة من موظفي الشركة العامة للكهرباء، وتم التركيز على الموظفين الذين تربطهم علاقة وطيدة بعمليات قياس الأداء وإدارة الجودة.

وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أولاً: هناك موافقة بدرجات متفاوته من قبل أفراد عينة الدراسة على إمكانية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة (بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، البعد المالي). ثانياً: يوجد إهمال واضح من قبل الإدارة العليا بالشركة لجانب التعلم والنمو وتدريب الموظفين بدرجة كبيرة، الأمر الذي يعتبر من أهم المعوقات التي قد تعرقل تطبيق بطاقات الأداء المتوازن بالشركة. ثالثا: تستخدم الشركة مقاييس معينة لها علاقة بأبعاد البطاقة الأربعة، وبشكل عام يعتبر مستوى الاستخدام والتطبيق لا يرقى إلى مستوى التطبيق التام والشامل لمفهوم وفكرة بطاقات الأداء المتوازن.

وقد خلصت الدراسة إلى بعض التوصيات أهمها: ضرورة قيام إدارة الشركة بدعم وتبني تطبيق بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها نظام متكامل وشامل للإدارة الاستراتيجية، وذلك من خلال تشكيل لجنة متخصصة توكل لها مهام تطبيق منهجية بطاقات الأداء المتوازن، ضرورة زيادة الاهتمام بالموارد البشرية، وذلك من خلال تنفيذ دورات تدريبية داخلية وخارجية تسهم في رفع كفاءة الموظفين، كذلك تفعيل نظام حوافز فعال يسهم في زيادة المنافسة بين الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم. كما يجب على الجهات المهنية المالية والإدارية عامة العمل على زيادة الوعي لدى إدارة الشركات بأهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأنموذج إداري ومالي شامل.

الكلمات المفتاحية: الجودة الشاملة، بطاقة الأداء المتوازن، الشركة العامة للكهرباء، قياس الأداء، بناء القدرات.

1. المقدمة:

التخطيط السليم لتحقيق التنمية من أهم الأولويات المستمرة والتي تسعى إليها معظم المؤسسات والشركات في الوقت الحاضر، كما إن البحث عن النموذج الأفضل للتخطيط الإستراتيجي الذي يسعى إلى التوافق بين متطلبات التنمية والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة من جهة والحفاظ على بيئة سليمة ومستدامة من جهة أخرى، أجبر الشركات والمؤسسات دائما للبحث عن أفضل السبل والأدوات لتحقيق هذه المستهدفات مستعينة بما وصل إليه العالم في التقدم التكنولوجي السريع الذي يشهده خدمة الزبائن والمجتمعات بأقل تكلفة وبكفاءة عالية. من أهم هذه الأدوات والتي برزت مؤخرا في قياس وتطوير الأداء، هي بطاقات الأداء المتوازن

حيث شهدت هذه الأداة اهتماما واسعا سواءً من قبل الباحثين والأكاديميين أو من ناحية الأجهزة التنفيذية، كما حقق تطبيقها في بعض الشركات نجاحاً ملفتاً [2]، جعلها تنتقل من مجرد أداة من

أدوات الإدارة إلى نظام متكامل في الإدارة الاستراتيجية للشركات أو المؤسسات. تعتبر بطاقات الأداء المتوازن أداة للإدارة الاستراتيجية وتقييم الأداء داخل الشركات والمؤسسات الربحية وغير الربحية- سواء كانت خاصة أو حكومية- وتهدف إلى وضع استراتيجية الشركة موضع التنفيذ في مختلف مستويات المؤسسة أو الشركة، وذلك بربط الأهداف بالنتائج وبالوسائل والمقاييس ومستوى الأداء المطلوب والبرامج والمبادرات المدرجة بالخطة الاستراتيجية، وتتيح عادة هذه الأداة للإدارة العليا توضيح رؤية المؤسسة وتوصيل النوايا الاستراتيجية من خلال ترجمتها إلى أهداف عملية، ومتابعة أداء هذه الأهداف وتقييم الاهتمامات والتوقعات والنتائج المطلوبة عادة من خلال أربعة أبعاد وهي : بعد الزبائن، البعد المالي، بعد عمليات الأداء داخل المؤسسة او الشركة، بعد النمو والتعليم والإبداع . ومن هنا برزت أهمية بطاقة الاداء المتوازن كأداة لتقويم وتحسين الأداء من خلال تقديم معلومات حقيقية وواقعية، قابلة للتطبيق عن طريق قياس الجوانب المالية والغير المالية، كما تعمل على توازن الاهداف قصيرة الأجل مع الاهداف طويلة الأجل. تهدف هذه الورقة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالشركة العامة للكهرباء، كأسلوب قياس للأداء بما يساعد الشركة على قياسها أدائها الإستراتيجي، وترجمة أهدافها إلى مقاييس استراتيجية تحقق التطور وتساعد في متابعة وتقييم أداء تلك الاستراتيجيات .

2. الواقع والمستهدف لمعايير القياس للأداء بالشركة العامة للكهرباء

تشرف الشركة العامة للكهرباء على مختلف الأنشطة المتعلقة بإنتاج الطاقة الكهربائية في ليبيا بالكامل بداية من التخطيط لإنشاء محطات القوي الي التشغيل والصيانة والتحكم والتوزيع وهي شركة حكومية بالكامل وتحتكر مختلف الأنشطة ذات الصلة بموجب القانون رقم 17 لسنة 1984. اجمالي الطاقة التصميمية للمحطات التقليدية (13 محطة) من بخارية وغازية تعمل بالوقود التقليدي أي من مشتقات النفط والغاز حوالي 10020 م.وات اما الطاقة المنتجة حاليا -أغسطس 4351 م. وات وإجمالي العاملين بالشركة حوالي 33 ألف موظف. خلال السنوات العشرة الماضية ورغم الظروف الاستثنائية التي تمر بها ليبيا منذ هذه الفترة أصبحت الشركة عاجزة عن تلبيه احتياجات المواطنين من الطاقة الكهربية حتى وصلت في بعض الأحيان إلى انقطاع تام على مستوي الدولة بالكامل أي بما يعرف بـ "بلاك اوت" وأصبحت الشكوك والاتهامات تتوجه الي إدارة الشركة في التقصير في شؤون إدارتها للعملية التخطيطية والإنتاجية والتوزيعية للطاقة الكهربية رغم الظروف الحالية التي تمر بها البلاد عامة. الورقة الحالية تركز في الظروف الطبيعية للبلاد على مقاييس الأداء والتطور في إدارة الشركات والمؤسسات عامة ودراسة وتحليل لما هو مطبق منها في الشركة العامة للكهرباء الليبية وما هو ممكن اقتراحه للتطبيق بهدف تحسين الأداء المطلوب لتوفير الطاقة الكهربائية للمستهلكين بالكمية والكفاءة المطلوبة وفي الوقت اللازم لذلك. وبالفحص والدراسة للظروف الحالية بالشركة اتضح ان المؤشرات المالية هي الأساس التي يعتمد عليها في قياس الأداء ومن تم تتحدد القرارات التصحيحية المطلوبة بالخصوص. ومن هنا برزت فكرة الدراسة لاقتراح أدوات اخرى للقياس يمكن للشركة الإستعانة بها لتطوير الأداء باعتبار أن الاعتماد على مبدأ شمولية التركيز

المفرط على المقاييس المالية دون غيرها من المؤشرات لا تعطي في معظم الأحيان معلومات دقيقة عن مستوى أداء الشركة و قد يترتب علي ذلك أحياناً إلى اتخاذ قرارات غير ناضجة، لذلك تم اختيار بطاقة قياس الأداء المتوازن لاختبار مدي صحة وملائمة تبنيها للاستخدام في القياس لمدي ترجمة الأهداف المحددة مسبقا إلى نتائج ملموسة في إدارة شؤون الشركة، كون أن بطاقة قياس الأداء المتوازن ووفق للدراسات السابقة[1][2].تعتبر من الأدوات الأفضل لتقييم وقياس الأداء لأنها تأخذ بعين الإعتبار عدة أبعاد إضافة للبعد المالي، وكذلك تعتبر موجه وتهدف إلى التاكد من تحقيق الأهداف الاستراتيجية المخططة للتنفيذ. وبما أن الشركة العامة للكهرباء تواجه تزايد مستمر في أعداد المستهليكين واحتياجات مستمرة في النمو على الطلب على الطاقة الكهربية وبكفاءة وجودة واستقرارية واستمرارية دائمة، والتوسع والنمو والتطور العمراني الذي يواكب المرحلة الحالية والمستقبلية في البنية التحتية للبلد، كان لزاماً على الشركة العامة للكهرباء أن تسعي دائما إلى تحديث ولتطوير أدوات قياس فاعلة لمواكبة هذا النمو وتقديم الخدمات اللازمة للزبائن وتزويد المديرين والمسؤولين بتقاريرومقاييس مفيدة لاتخاذ القرارات الصائبة بأحدث الأساليب المتطورة لضمان البقاء والاستمرارية وإرضاء المستهلكين في مختلف الأوقات والظروف. وبناءً على ما تم ذكره، فإن مشكلة الدراسة تكمن في تركيز الشركة المفرط على المقاييس المالية دون غيرها من المؤشرات لقياس الأداء، وبالتالي هناك حاجة إلى دراسة امكانية تطبيق بطاقات الأداء المتوازن بالشركة العامة للكهرباء بأبعادها الأربعة وهي البعد المالي وبعد الزبائن وبعد العمليات الداخلية وبعد التعليم والنمو[4]، تهدف هذه الورقة إلى دراسة امكانية تطبيق أساسيات بطاقة الأداء المتوازن ميدانيا في أروقة الشركة العامة للكهرباء الليبية، كأسلوب قياس للأداء بما يساعد الشركة على قياسها أدائها الاستراتيجي، وفي إعادة صياغة استراتيجياتها وترجمة أهدافها إلى مقاييس استراتيجية تحقق التطور وتساعد في متابعة وتقييم أداء تلك الاستراتيجيات بأبعاد محددة إضافة الي البعد المالي المتبع حاليا في الشركة.

3. أهداف ومنهجية الدراسة الميدانية وفرضياتها

تتلخص اهداف الدراسة الميدانية لتحقيق الاتي: -

الإسهام في اظهار مراكز القوة ومواطن الضعف والتي من شأنها تحسين آلية اتخاذ القرارات الإدراية، وبالتالي تقديم خدمات للمشتركين بجودة عالية .

تقديم أفضل أنواع أدوات القياس الإداري و المالي وغيرهما لأداء الشركة لمساعدة المدراء في وضع خططهم الاستراتيجية على أرض الواقع .

الاهتمام بالجانب النظري حول مفهوم بطاقات الأداء المتوازن وأهميتها، وكذلك التركيز على الجانب العملي والذي يهتم بالخطوات العملية المنهجية لتطبيق مفهوم بطاقات الأداء المتوازن بالشركة .

وبناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، تم تبني المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة واقعيا، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها كمّا وكيفاً، واعتمدت الدراسة على مصدرين أساسيين للمعلومات هما:

المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، حيث سيتم الاعتماد على جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة صممت خصيصاً لهذا الغرض، وستوزع

على جميع أفراد العينة المستهدفة. المصادر الثانوية: حيث سيتم معالجة الإطار العام للدراسة من خلال الاعتماد على مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.

كما تم الاعتماد في الإجابة عن مشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها على الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: "تتوفر مقومات الأبعاد الأربعة لبطاقات قياس الأداء المتوازن لأغراض تحسين أداء الشركة العامة للكهرباء" ويتفرع من الفرضية الرئيسة الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

1. تتوفر مقومات البعد المالي لبطاقات قياس الأداء المتوازن لأغراض تحسين الأداء بالشركة العامة للكهرباء.

تتوفر مقومات بعد الزبائن لبطاقة قياس الأداء المتوازن لأغراض تحسين الأداء بالشركة العامة للكهرباء.

تتوفر مقومات بعد العمليات الداخلية لبطاقات قياس الأداء المتوازن لأغراض تحسين الأداء بالشركة العامة للكهرباء.

تتوفر مقومات بعد التعلم والنمو لبطاقات قياس الأداء المتوازن لأغراض تحسين الأداء بالشركة العامة للكهرباء.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات المبحوثين حول عدم إمكانية تطبيق بطاقات الأداء المتوازن كأداة لتحسين أداء الشركة العامة للكهرباء.

وبناء على مشكلة الدراسة وأهدافها فان المجتمع المستهدف للدراسة يتكون من الأفراد العاملين بالشركة العامة للكهرباء، حيث تم التركيز على الأعضاء الذين لهم علاقة بمفهوم الجودة. كما تم تبني استخدام طريقة العينة العشوائية، من خلال توزيع 100 استبانة على مجتمع الدراسة، وتم استرداد 30 استبانة بنسبة 30%، وبعد تفحص الاستبانات لم يستبعد أي منها نظراً لتحقق الشروط المطلوبة للإجابة. تم إعداد استبانة كاداه لأجراء الدراسة، تتكون استبانة الدارسة من قسمين رئيسيين: القسم الأول: وهو عبارة عن معلومات عامة عن المبحوثين (القطاع، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، مجال العمل، سنوات الخبرة). القسم الثاني :وهو عبارة عن مجالات الدراسة، ويتكون من (24) فقرة، موزع على 4 مجالات:

المجال الأول :بعد الزبائن، ويتكون من (5) فقرات

1. المجال الثاني: بعد العمليات الداخلية، ويتكون من (5) فقرات
2. المجال الثالث :بعد التعلم والنمو، ويتكون (7) فقرات
3. المجال الرابع: البعد المالي، ويتكون من (7) فقرات

وتم استخدام مقياس ليكرث الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب جدول (1):

جدول (1) درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	موافق بدرجة قليلة جدا	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة كبيرة جدا
الدرجة	1	2	3	4	5

كما تم اختار الدرجة (1) للاستجابة " موافق بدرجة قليلة جدا " وبذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة هو20% وهو يتناسب مع هذه الاستجابة.

4. تحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة:

تم تفريغ وتحميل الاستبانة بالاستعانة برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) واختبرت فرضيات الدراسة من خلال استخدام اختبار T لعينة واحدة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة

الموافقة المتوسطة وهي 3 أم زادت أم قلت، وذلك للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبيان.

حيث كانت متوسط درجة الإجابة للفرضية الصفرية : يساوي **3** وهي تقابل درجة الموافقة المتوسطة حسب مقياس ليكرث المستخدم. اما بالنسبة للفرضية البديلة فكان متوسط درجة الإجابة لا يساوي 3. وقد كانت الالية تعتمد على إذا كانت (Sig > 0.05) فإنه يتم قبول الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة متوسط أراء الأفراد حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 ، أما إذا كانت (Sig<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 عن درجة الموافقة وهي 3 وذلك من خلال قيمة الاختبار، فإذا كانت قيمة الاختبار موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة والعكس صحيح. وعلى هذه الأسس تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الموافقة المتوسطة وهى **3** أم لا بالنسبة للفرضية الأولى :توجد إمكانية لتطبيق بعد الزبائن لبطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء الشركة العامة للكهرباء وفقا للنتائج الموضحة في الجدول رقم 2 بالملحق رقم 1.

من الجدول رقم 2 يمكن استخلاص ما يلي:

المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " تأخذ الشركة في اعتبارها باستمرار متطلبات وحاجات الزبائن المتجددة وتعمل على توفيرها" يساوي 3.30، الدرجة الكلية من 5، قيمة الاختبار 1.43، والقيمة الاحتمالية (Sig.) 0.081، لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائية عند مستوى دلالة **0**.05 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهريا عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3، وهذا يعني أن هناك درجة موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة ، ويجب على الشركة مضاعفة اهتمامها أكثر بالزبون والعمل على توفير حاجياته.

المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " تستخدم الشركة أساليب إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق رضا الزبون" يساوي 2.7، قيمة الاختبار 1.27- ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.106 ، لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهريا عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3، يعني أن هناك درجة موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وهذا يعني أن الشركة تولي اهتماماً بدرجة قليلة بأساليب إدارة الجودة الشاملة من أجل التطوير والتحسين المستمر للخدمات التي تقدمها الشركة للزبائن، مما يدل على أن تحتاج لبذل مزيد من الجهد من أجل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة والتي من شأنها الاهتمام والعناية بالزبائن بالشكل السليم .

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي 3.06، قيمة الاختبار 0.435، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.333 ، لذلك يعتبر مجال بعد الزبائن غير دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهريا عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3، وهذا يعني قبول الفرضية الأولى:- (توجد إمكانية لتطبيق بعد الزبائن لبطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء الشركة العامة للكهرباء).

ونفس الكيفية تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. للفرضية الثانية :توجد إمكانية لتطبيق بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء الشركة العامة للكهرباء وفقا للنتائج الموضحة في الجدول رقم 3 بالملحق رقم 1.

من خلال الجدول رقم 3 يمكن استخلاص ما يلي:

المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " تعمل الشركة على تطوير أدائها باستخدام وسائل تكنولوجية حديثة" يساوي

3.50 (الدرجة الكلية من 5) ، قيمة الاختبار 2.92 ، القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.003، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى دلالة 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 إلى أن الشركة تولي اهتماماً كبيراً بمواكبة التطور التكنولوجي في عملياتها المختلفة لما له أثر كبير في تقديم خدماتها بجودة عالية وتكلفة منخفضة.

i. بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.07، قيمة الاختبار 0.64، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.324 ، لذلك يعتبر مجال بعد العمليات الداخلية غير دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهريا عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3، وهذا يعني قبول الفرضية الثانية :توجد إمكانية لتطبيق بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء الشركة العامة للكهرباء.

وهكذا بالنسبة للفرضية الرابعة :توجد إمكانية لتطبيق بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء الشركة العامة للكهرباء كما هو موضح في جدول رقم 4 بالملحق رقم 1 .

من خلال الجدول رقم 4 يمكن استخلاص ما يلي:

i. المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " يتمتع الموظفين بالقدرة على ابتكار الحلول وتطوير الاداء " يساوي 3.06 ، قيمة الاختبار 0.31 ، القيمة الاحتمالية (.Sig) 0.379، لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهريا عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 ، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الشركة تولي اهتماماً بدرجة قليلة في تعزيز القدرة على الابداع وابتكار الحلول لدى الموظفين بالشركة، لذا يجب على الشركة المحاولة قدر الامكان على تأهيل الموظفين وتدريبهم ومساعدتهم على تطوير قدرة الإبداع لديهم، وبالتالي ينعكس ذلك إيجابيا على تحسين الأداء العام بالشركة

ii. المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " يوجد بالشركة نظام حوافز فعال " يساوي 2.23 ، قيمة الاختبار -3.21 ، القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.001، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد انخفض عن درجة الموافقة المتوسطة وهى 3 ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قليلة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة ، ويعزو الباحث إلى أن الشركة لا تعمل على تحفيز الموظفين لديها الأمر الذي سيؤثر سلباً على تحسين الأداء بالشركة.

iii. بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 2.48 ، قيمة الاختبار -2.86 ، القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.004 ، لذلك يعتبر مجال بعد التعلم والنمو دال احصائياً عند مستو دلالة 0.05 ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قليلة من قبل أفراد العينة على لفقرات هذا المجال، وهذا يعني رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية، وبالتالي يُفهم من ذلك أنه لا تتوفر المقومات اللازمة لتطبيق بعد التعلم والنمو، وفي ظل النتائج نرى أن هذا القصور في بُعد التعلم والنمو ناتج عن الظروف الاقتصادية والسياسية التي تمر بها البلاد، والتي تنعكس بشكل مباشر على الإدارة العليا بالشركة وامكانياتها، عليه يجب على الإدارة العليا بالشركة الاهتمام بالكادر الوظيفي وتوفير دورات تدريبية محلية أو خارجية لتأهيلهم وتدريبهم وصقل مهاراتهم وتحفيزيهم وتوفير لهم البيئة اللازمة للإبداع والابتكار.

iv. اما بالنسبة للفرضية الرابعة :توجد إمكانية لتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء الشركة العامة للكهرباء فكانت النتائج وفقا لم هو مبينة

في الجدول رقم 5 بالملحق رقم 1. ومن خلاله تم استخلاص ما يلي:

i. المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " تتحصل الشركة على مصادر تمويل من الدولة لتحسين خدماتها" يساوي 4.03 ، قيمة الاختبار 6.65 ، القيمة الاحتمالية (Sig.) 0.000 ، لذا تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائية عند مستوى دلالة 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 تتحصل على مصادر تمويل من الدولة لتحسين خدماتها.

ii. بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.21، وقيمة الاختبار 1.35، القيمة الاحتمالية (Sig.) 0.067، لذلك يعتبر البعد المالي غير دال احصائيا عندى مستوى الدلالة 0.05، وهذا يعني أن هناك قبول بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال وقبول الفرضية " توجد إمكانية لتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء الشركة العامة للكهرباء.

5. النتائج :

من خلال الدراسة الميدانية يمكن استنتاج ما يلي:

1. الشركة ليس لديها إلمام كافي بأهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كنظام إداري ومالي شامل، ولا تعي مدى أهمية تطبيقها بالدرجة المطلوبة والفوائد التي قد تعود على الشركة مستقبلا نتيجة تبني هذا النموذج كأداة تعزيزية للإدارة الاستراتيجية الفاعلة.
2. هناك موافقة بدرجات متفاوته من قبل أفراد عينة الدراسة على إمكانية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة (بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، البعد المالي)
3. تستخدم الشركة مقاييس معينة لها علاقة بأبعاد البطاقة الأربعة، لكن بشكل عام يعتبر مستوى الاستخدام والتطبيق لا يرقى إلى مستوى التطبيق التام والشامل لمفهوم وفكرة بطاقات الأداء المتوازن.
4. يوجد إهمال واضح من قبل الإدارة العليا بالشركة لجانب التعلم والنمو وتدريب الموظفين بدرجة كبيرة، الأمر الذي يعتبر من أهم المعوقات التي قد تعرقل تطبيق بطاقات الأداء المتوازن بالشركة مستقبلا.
5. هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على أن الشركة توفر خدماتها للزبائن بأسعار ملائمة للجميع
6. هناك قصور في الإهتمام بالأفراد ذو الكفاءات العالية والإحتفاظ بهم، مما ينعكس سلباً على انتماء الموظفين للشركة .
7. هناك أسئلة عامة تم توزيعها على المبحوثين، وكان من ضمن هذه الأسئلة، هل ترغب الإدارة العليا في تحسين الأداء باالشركة؟، كانت إجابة أحد المبحوثين :- " نعم، ولكن المشكلة تكمن في مركزية اتخاذ القرار وعدم التفويض، وازدواجية الاختصاص مما يربك الإدارة العليا ويزيد من أعابئها".
8. من الأسئلة العامة التي تم توزيعها على المبحوثين، ما أهمية قياس الأداء من خلال بطاقة الأداء المتوازن؟، كانت إجابة أحد المبحوثين، "دقة القياس، مقارنة الأداء، تقليل حجم التقارير، سرعة معرفة الجهة المقصرة".
9. من الأسئلة العامة التي تم توزيعها أيضا على المبحوثين، هل هناك نية لتبني تطبيق مواصفة ISO 9001-2015 من أجل تحسين الأداء بالشركة، كانت إجابة أحد المبحوثين :- "هناك عطاء لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة 2015-ISO 9001 لكن الإدارة العليا لا تراه أولوية ".

10. من الأسئلة التي تم توزيعها على المبحوثين :- هل لدى الشركة خطط استراتيجية مستقبلية لتحسين الأداء؟، كانت إجابة أحد المبحوثين :- نعم هناك خارطة طريق (2018-2030) معدة من قبل مكاتب استشارية عالمية لإصلاح قطاع الكهرباء والطاقة ومكونة من أربع أجزاء رئيسية "

6. 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 الاستراتيجية، من خلال تشكيل لجنة متخصصة توكل لها مهام تطبيق منهجية بطاقات الأداء المتوازن.
2. على الإدارة العليا بالشركة معالجة المعوقات التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن. مع 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.
3. ضرورة أن تعمل الشركة على تحسين وتطوير خدماتها، بحيث تقدم الخدمة للزبائن بمستوى جودة عالي في الأداء من ناحية الاعتمادية والإتاحية في الإنتاج والتوزيع وفي الوقت المناسب دون تأخير او انقطاع. مع ضرورة أن تعمل الشركة على استغلال الموارد المتاحة الاستغلال السليم والأمثل من أجل التطوير والتحسين المستمر وتحقيق رضا المستهلكين.
4. ضرورة زيادة الاهتمام بالموارد البشرية، وذلك من خلال تنفيذ دورات تدريبية داخلية وخارجية تسهم في رفع كفاءة الموظفين، كذلك تفعيل نظام حوافز فعال يسهم في زيادة المنافسة بين الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم، الأمر الذي قد يعود إيجاباً على التحسين المستمر بالشركة.
5. يوصي لمختلف المؤسسات سواء ان كانت إنتاجية او خدمية العمل على بذل جيد كبير في توصيل فكرة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات والشركات الوطنية، من خلال عقد ندوات ودورات ومؤتمرات علمية يتم من خلالها توضيح مفهوم بطاقة الأداء المتوازن.
6. يوصي للبحاث بإجراء المزيد من البحوث التطبيقية والعلمية ذات العلاقة بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، والعمل على توضيح مدى أهميتها باعتبارها أداة للإدارة الاستراتيجية الحديثة في المؤسسات الإنتاجية والخدمية.

7. المراجع

[1] عبيد، (2014)، "مدى امكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء لتقويم أداء شركة توزيع الكهرباء محافظات غزة – دراسة ميدانية"، الجامعة الاسلامية، غزة- فلسطين

[2] بلاسكة، صالح، (2012). "قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية "، دراسة حالة بعض المؤسسات، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص: الإدارة الاستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.

[3] عبدالعزيز، (2007) . "إطار مقترح لاستخدام مقياس الأداء المتوازن في المنظمات الغير الحكومية بالتطبيق على الجمعيات الأهلية "، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، كلية التجارة، العدد 3، مصر، ص ص 252-253.

[4] فودة، (2011) . " نحو إطار مقترح لقياس وتقييم الأداء الاستراتيجي في قطاع الأعمال من خلال القياس المتوازن للأداء (BSC) "– دراسة ميدانية، الجامعة الاسلامية، غزة- فلسطين.

[5] عبداللطيف (2006). "بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء" مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، المجلد (28) ، العدد (1) ، ص ص 15-141

8. الملحق 1

جدول (2) المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري والقيمة الأحتمالية لكل فقرة من فقرات بعد الزبائن

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	قيمة الإختبار	القيمة الإحتمالية (sig)	
1	تأخذ الشركة في اعتبارها باستمرار متطلبات وحاجات الزبائن المتجددة وتعمل على توفيرها	3.30	1.14	1.43	0.081	1
2	تستخدم الشركة مقاييس أداء غير مالية لجمع المعلومات حول مستوى الاداء المتحقق (عددالزبائن الجدد، عدد الشكاوى،متوسط المنفق على علاقات الزبائن)	3.00	1.017	0.00	0.500	4
3	تستخدم الشركة مقاييس غير مالية لمعرفة مستوى رضا الزبائن (عددالزبائن الجدد، عدد الشكاوى، متوسط المنفق على العلاقات مع الزبائن)	3.06	1.31	0.27	0.391	3
4	توفر الشركة الخدمات لزبائنها بتكلفة منخفضة وجودة عالية	3.26	1.08	1.35	0.093	2
5	تستخدم الشركة أساليب إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق رضا الزبون	2.70	1.29	-1.27	0.106	5
	جميع الفقرات معاً	3.066	0.893	0.435	0.333	

جدول (3) المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري والقيمة الأحتمالية لكل فقرة من فقرات بعد العمليات الداخلية

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	قيمة الإختبار	القيمة الإحتمالية (sig)	الترتيب
1	تتخذ الشركة اجراءات فاعلة لتحقيق الانسجام بين العمليات الداخلية والاهداف العامة	3.00	1.17	0.00	0.500	3
2	تعمل الشركة وباستمرار على تحسين جودة عملياتها الخدمية	3.10	0.99	0.55	0.293	2
3	يتم استخدام مقاييس محددة للعمليات تمكن الإدارة من الاطلاع على سير العمل بالشركة (الجودة، الزمن، التكلفة، الانتاجية...)	2.90	1.12	-0.48	0.315	4
4	تعمل الشركة على تطوير أدائها باستخدام وسائل تكنولوجية حديثة.	3.50	0.93	2.92	0.003	1
5	تستغل الشركة الموارد المتاحة الاستغلال السليم والأمثل من أجل التطوير والتحسين المستمر	2.85	1.11	-0.66	0.257	5
	جميع الفقرات معاً	3.0733	0.871	0.641	0.324	

جدول (4) المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري والقيمة الأحتمالية لكل فقرة من فقرات بعد التعلم والنمو

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري Std.	قيمة الإختبار	القيمة الإحتمالية (sig)	الترتيب
1	تستخدم الشركة مقاييس محددة للوقوف على درجة التعلم والنمو لدى الموظفين	2.60	1.16	-1.88	0.035	2
2	توفر الشركة برامج ودورات تدريبية كافية وملائمة للموظفين.	2.50	1.25	-2.18	0.018	3
3	يتمتع الموظفين بالقدرة على ابتكار الحلول وتطوير الاداء	3.06	1.17	0.31	0.379	1
4	تعمل الشركة على توفير البيئة الملائمة للابداع والابتكار	2.26	1.17	-3.42	0.001	6
5	يوجد بالشركة نظام حوافز فعال.	2.23	1.30	-3.21	0.001	7
6	تقوم الشركة بمكافئة المتميزين والمتفوفين	2.36	1.32	-2.61	0.007	5
8	تعمل الشركة على استثمار قدرات الموظفين والطاقات الكامنة لديهم	2.36	1.18	-2.91	0.003	4
	جميع الفقرات معاً	2.48	0.98	-2.869	0.004	

جدول (5) المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري والقيمة الأحتمالية لكل فقرة من فقرات البعد المالي

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	قيمة الإختبار	القيمة الإحتمالية (sig)	الترتيب
1	تدعم الإدارة العليا تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	2.83	1.20	-0.75	0.227	7
2	الشركة لها استراتيجية مالية واضحة لتحقيق أهدافها	2.90	1.32	-0.41	0.341	5
3	توجد مؤشرات مالية محددة يتم الاعتماد عليها أثناء عملية قياس الأداء المالي (رأس المال، العائد، الديون)	2.83	1.17	-0.77	0.222	6
4	المقاييس المالية ترتبط ارتباطاً رئيسيا ووثيقاً باستراتيجية الشركة وتترجم أهدافها	2.96	1.18	0.15	0.439	4
5	تتحصل الشركة على مصادر تمويل من الدولة لتحسين خدماتها	4.03	0.85	6.65	0.000	1
6	تقدم الشركة خدماتها بأسعار ملائمة للجميع	3.93	1.36	3.75	0.000	2
7	يتم تحديث البيانات المالية بشكل دوري لإعطاء صورة واضحة أثناء عملية القياس الأداء المالي للشركة	3	1.04	0.00	0.500	3
	جميع الفقرات معاً	3.214	0.763	1.358	0.0675	