

إستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) فى تقييم  
الأداء الإستراتيجى من منظور الإستدامة فى المنظمات الخدمية  
-دراسة تطبيقية-

**Using the Sustainable Balanced Scorecard (SBSC) to  
Evaluate the Sustainable -Based Strategic Performance in  
Service Organizations  
-An Applied Study-**

أمجاد محمد محمد الكومى محمد  
أستاذ مساعد بقسم المحاسبة  
كلية التجارة - جامعة عين شمس

**المستخلص :**

يستهدف هذا البحث دراسة وتحليل أثر إستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) -كإحدى الأدوات الإستراتيجية الحديثة فى تقييم الأداء- فى تحقيق الربط بين تقييم الأداء الإستراتيجى فى المنظمات الخدمية وبين أبعاد استدامة أداء هذه المنظمات (المالية-البيئية-الإجتماعية). وقد إعتد هذا البحث فى تحقيق ذلك على المسارات الأساسية التالية:(١) صياغة الإطار النظرى لبطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) (٢)تصميم نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) ذات البعد المضاف لأغراض تقييم الأداء الإستراتيجى من منظور الإستدامة - Sustainable Based Strategic Performance فى القطاع الخدمى (٣) تطبيق نموذج البطاقة المقترحة على بيانات إحدى المنظمات الخدمية العاملة فى البيئة المصرية. وقد أظهرت نتائج الدراسة التطبيقية أن هناك علاقة طردية إيجابية بين إستخدام الأبعاد الخمس لبطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) وبين تقييم الأداء الإستراتيجى من منظور الإستدامة للمنظمة الخدمية ، مماينعكس إيجابا على بناء القيمة الإستراتيجية للمنظمة ، ومن ثم ضمان إستمرار النجاح والبقاء على المدى الطويل.

**الكلمات المفتاحية:**

بطاقة الأداء المتوازن التقليدية(BSC) & بطاقة الأداء المتوازن المستدام(SBSC) & بطاقة الأداء المتوازن المستدام ذات البعد المضاف & الأداء المستدام & الأداء الإستراتيجى من منظور الإستدامة & الأداء البيئى & الأداء الإجتماعى & مؤشرات إستدامة الأداء.

**Abstract:**

This research aims to study and analyze the impact of using the Sustainable Balanced Scorecard (SBSC) - as one of the modern strategic tools in performance evaluation - in achieving the link between the evaluation of the strategic performance in service organizations and the sustainability dimensions of these organizations' performance. (financial - environmental - social). To achieve this, this research relied on the following main tracks: (1) Formulating the theoretical framework for the Sustainable Balanced Scorecard (SBSC) (2) Designing a proposed model for the additive Sustainable-Based Strategic Scorecard (SBSC) to evaluate Sustainable-based Strategic Performance in the service sector (3) Applying the proposed model to the data of one of the service organizations operating in the Egyptian environment.

The results of the applied study showed that there is a positive and direct relationship between the usage of the five dimensions of the Sustainable Balanced Scorecard (SBSC) and the evaluation of the Sustainable-Based Strategic Performance of the service organization. This, in return, reflects positively on the creation of strategic value for the organization, and by then in ensuring continued success and survival in the long term.

**keywords:**

The traditional balanced scorecard (BSC) & the sustainable balanced scorecard (SBSC) & the Additive (SBSC) & sustainable performance & The Sustainable-Based Strategic Performance & environmental performance & social performance & performance sustainability indicators.

## ١/ الإطار العام للبحث:

## ١/١ مقدمة

يعتبر التطبيق الناجح لأساليب قياس وتقييم الأداء أحد أهم العوامل الحاكمة في تفوق منظمات الأعمال بصفة عامة، والمنظمات الخدمية بصفة خاصة، ولأغراض تطوير أنظمة قياس وتقييم الأداء، كانت البداية مع استخدام بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard (BSC)، والتي استهدفت تقديم نظرة شاملة للأداء المالي وغير المالي من خلال أربعة محاور أساسية هي: المحور المالي - محور العملاء - محور العمليات الداخلية - محور النمو والتعلم. إلا أنه مع التقدم المطرد في تكنولوجيا المعلومات، وزيادة تأثير العولمة والقوى التنافسية، وتعاظم توقعات شركاء العمل والعملاء، وتزايد قيود اللوائح الحكومية، واجهت هذه البطاقة بعض الانتقادات من قبل الممارسين المهنيين والأكاديميين مثل: إغفال وتجاهل تأثير العوامل البيئية والاجتماعية علي أداء المنظمة. ومع نهاية القرن العشرين، كانت الانطلاقة الحقيقية لتنامي وعي المنظمات المختلفة تجاه ضرورة تطوير الأداء البيئي والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية في ظل تزايد إتجاه اهتمام المنظمات العالمية نحو مجال حماية البيئة والمجتمع والتركيز على تحقيق مفهوم التنمية المستدامة.

وقد أدت هذه التحديات المعاصرة إلي الاستعانة بأدوات المحاسبة الإدارية الحديثة التي تركز علي استخدام مؤشرات الإستدامة البيئية والاجتماعية، لذلك جاءت أهمية بطاقة الأداء المتوازن المستدام Sustainable Balanced Scorecard (SBSC) كنظام متكامل للإدارة الإستراتيجية وتقييم الأداء، وتسمح هذه البطاقة بإضافة مؤشرات الإستدامة البيئية والاجتماعية لأداء المنظمة، بما يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية، وبالتالي الإرتقاء بالأداء الإستراتيجي من منظور الإستدامة، والذي يمكن أن يُشار إليه بالمصطلح "الأداء الإستراتيجي المستدام" Sustainable Strategic Performance، ومن ثم الوصول إلي الرؤية المستقبلية في تطوير الأداء الحالي على المدى القصير والطويل.

## ٢/١ مشكلة البحث:

تواجه المنظمات الخدمية - بصفة خاصة - تغييرات جوهرية متلاحقة يفرضها واقع التنافس الشديد في دنيا الأعمال، وضغوطا كبيرة يفرضها ضرورة الإلتزام بالمعايير واللوائح والتشريعات البيئية المعاصرة، وقد زادت هذه الضغوط مع تعاظم الإهتمام العالمي بتطوير الأداء البيئي والاجتماعي للمنظمات المختلفة، وكذلك التوجه نحو أهمية إدراج مؤشرات الاستدامة البيئية والاجتماعية جنبا إلي جنب المؤشرات المالية في إستراتيجية المنظمة، علي اعتبار أنها عوامل جوهرية تعكس مدي تفاعل المنظمة مع البيئة المحيطة وتؤثر في نتائج أدائها، ومن هنا كان الإهتمام بقياس وتقييم الأبعاد البيئية والاجتماعية بهدف تحقيق أداء استدامة المنظمة. وقد شكل ذلك الباعث الأساسي وراء اختيار بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) Sustainable Balanced Scorecard - كأحد الأساليب الإستراتيجية

- المعاصرة - لأغراض تقييم مدي قدرة المنظمة علي تحقيق الأهداف الإستراتيجية للأداء المستدام، وذلك عن طريق إضافة مؤشرات الاستدامة البيئية والاجتماعية إلي المحاور الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن التقليدية (BSC) ، بهدف تقييم الأداء الإستراتيجي من منظور الإستدامة (أو الأداء الإستراتيجي المستدام) Sustainable strategic performance، ومن ثم المساهمة في تحقيق البقاء والاستمرار في ظل المتغيرات التنافسية للبيئة المحيطة بالمنظمة. ويمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل التالي: [ ما هو تأثير استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) علي تقييم الأداء الاستراتيجي المستدام في المنظمة الخدمية؟ ] ، ويمكن تصور ذلك من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:
- أ - ما هي الخطوات المنهجية اللازمة لتصميم وإعداد بطاقة الأداء (SBSC).
  - ب - ما هي أهمية استخدام بطاقة الأداء (SBSC) في تقييم الأداء الاستراتيجي المستدام داخل المنظمات الخدمية.
  - ج - كيف يتم تصميم النموذج المقترح لبطاقة الأداء (SBSC) لأغراض تقييم الأداء الإستراتيجي المستدام داخل المنظمة الخدمية .
  - د - ماهي معوقات تطبيق بطاقة الاداء ( SBSC ) داخل المنظمة الخدمية .

### ٣/١ أهداف البحث:

- يهدف هذا البحث الى تقييم الأداء الاستراتيجي المستدام داخل المنظمات الخدمية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC)، علي اعتبار أن مفهوم الاستدامة هو الركيزة الأساسية لهذا المقياس في تحقيق أهداف المنظمة البيئية والاجتماعية بنجاح، وينبثق من هذا الهدف الرئيسي عد أهداف فرعية هي :
- أ - تسليط الضوء علي التأصيل المفاهيمي لبطاقة الأداء (SBSC) .
  - ب - عرض وتحليل الإتجاهات الفكرية في إعداد بطاقة الأداء (SBSC).
  - ج - إثبات مدى أهمية استخدام بطاقة الأداء (SBSC) في تقييم الاداء الاستراتيجي المستدام داخل المنظمات الخدمية.
  - د - استخدام بطاقة الأداء (SBSC) المقترحة في تقييم الاداء الاستراتيجي المستدام بالتطبيق علي الشركة المصرية للاتصالات.

### ٤/١ أهمية البحث:

- [١] الأهمية العلمية -استخدام بطاقة الأداء (SBSC) في قياس وتقييم أداء استدامة المنظمة (المالي - البيئي -الاجتماعي)، وفي نفس الوقت المساهمة في بناء المفاهيم المرتبطة بالاستدامة مثل: الأداء الاستراتيجي المستدام، وتزداد هذه الأهمية مع اهتمام المنظمات العالمية بتطبيق مفهوم التنمية المستدامة .
- [٢] الأهمية العملية -اثبات أثر استخدام بطاقة الأداء ( SBSC ) علي تقييم الأداء الاستراتيجي المستدام داخل المنظمة الخدمية، كما تنبع الأهمية العملية من أهمية التطبيق علي بيانات الشركة المصرية للاتصالات كأول شركة مصرية مساهمة متخصصة في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

**٥/١ فروض البحث :**

- يعتمد البحث علي فرض رئيسي هو: "هناك علاقة طردية ايجابية بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) وبين تقييم الأداء الاستراتيجي المستدام في المنظمات الخدمية"، ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي عدة فروض فرعية هي:
- (أ) توجد علاقة ايجابية بين المحور المالي لبطاقة الأداء (SBSC) وتقييم الأداء الاستراتيجي المستدام للمنظمة الخدمية .
- (ب) توجد علاقة ايجابية بين محور العملاء لبطاقة الأداء (SBSC) وتقييم الأداء الاستراتيجي المستدام للمنظمة الخدمية.
- (ج) توجد علاقة ايجابية بين محور العمليات الداخلية لبطاقة الأداء (SBSC) وتقييم الأداء الاستراتيجي المستدام للمنظمة الخدمية.
- (د) توجد علاقة ايجابية بين محور النمو والتعلم لبطاقة الأداء (SBSC) وتقييم الأداء الاستراتيجي المستدام للمنظمة الخدمية.
- (هـ) توجد علاقة ايجابية بين المحور المجتمعي لبطاقة الأداء (SBSC) وتقييم الأداء الاستراتيجي المستدام للمنظمة الخدمية.

**٦/١ منهج البحث:**

- المنهج الوصفي التحليلي - والذي يعتمد علي استقراء وتحليل ما ورد في الأدب المحاسبي من البحوث الأكاديمية، بهدف بناء الإطار المفاهيمي لمقياس الأداء (SBSC) والاستفادة منه في معالجة مشكلة البحث واستخلاص النتائج النظرية العامة لهذا البحث.
- المنهج التطبيقي - والذي يعتمد علي تطبيق خطوات بطاقة الأداء المقترحة باستخدام البيانات والمعلومات المجمع من الشركة المصرية للاتصالات، بهدف تقييم الأداء الاستراتيجي المستدام ، واختبار فروض هذا البحث.

**٧/١ حدود ونطاق البحث:**

اقتصر هذا البحث علي تطبيق بطاقة الأداء (SBSC) لأغراض تقييم الأداء الاستراتيجي المستدام داخل المنظمات الخدمية فقط (دون باقي أنواع المنظمات)، كما اقتصر البحث علي تقييم الأبعاد الأساسية للأداء الكلي للمنظمة والمتمثلة في: الأداء المالي - الأداء البيئي - الأداء الاجتماعي، دون التطرق إلي أية أبعاد أخرى (مثل: بُعد السلوك الأخلاقي، بُعد الحوكمة). وقد اعتمد الجانب التطبيقي لهذا البحث علي البيانات المجمع من الشركة المصرية للاتصالات خلال الفترة من ٢٠١٩ حتى ٢٠٢٣م.

**٨/١ خطة وإطار البحث:**

- الإطار العام للبحث
- التأصيل المفاهيمي لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC).
- تصميم نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) لأغراض تقييم استدامة الأداء الخدمي .
- تقييم الأداء الاستراتيجي المستدام للشركة المصرية للاتصالات (دراسة تطبيقية) .

- ملخص ونتائج وتوصيات البحث.
- مراجع ومصادر البحث.

## ٢/ التأصيل المفاهيمي لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC): ١/٢ نشأة وتطور بطاقة الأداء (SBSC):

جاء ظهور البطاقة التقليدية للأداء المتوازن Traditional Balanced Scorecard (BSC) اعتماداً علي فكرة أن نجاح المنظمات لم يعد محدوداً بالقياس المالي فقط ، وإنما يشترك في تحقيقه العديد من العوامل الجوهرية الأخرى (مثل: رضا وولاء العميل - القدرة علي الابتكار ... إلخ)، ثم مرّ مقياس الأداء المتوازن من النظرة التقليدية لقياس وتقييم الأداء المالي وغير المالي إلي النظرة الحديثة المعاصرة المعتمدة علي مفهوم أداء الاستدامة Sustainability Performance بالعديد من مراحل التطور منذ أوائل التسعينيات علي النحو التالي:

\*\* كان ظهور الجيل الأول للبطاقة الأصلية للأداء المتوازن (BSC) في عام ١٩٩٢م مترامناً مع نشر المقالة الأولية لمؤسسي فكرة هذه البطاقة R. Kaplan & D, Norton ، والتي نادى بضرورة تحقيق التوازن بين أبعاد الأداء المالي وغير المالي كمحركات أساسية لقياس أداء المنظمة، وهي: المحور المالي - محور العملاء - محور العمليات الداخلية - محور النمو والتعلم. (Kaplan & Norton, 1992, 72). إلا أن هذا التطور قد واجه مشاكل عديدة عند التطبيق منها: غياب الآلية التي يتم بها صياغة الأهداف الرئيسية والتشغيلية، عدم تحديد الكيفية التي يتم بها اختيار مقاييس الأداء المناسبة ذات العلاقة بالمحاور الأربعة السابقة ، بسبب أن التعريف بها جاء واسعاً وغير محدد، مما أدى إلي ظهور تصورات متباينة لها.

\*\* ثم ظهر الجيل الثاني: وكان رداً علي الانتقادات الموجهة للجيل الأول، وقد اعتمد علي علاقات السبب والنتيجة بين الأهداف الإستراتيجية والإجراءات التشغيلية، لتصبح بطاقة الأداء بمثابة أداة إدارية فعالة تتجاوز كونها مجرد أداة لقياس الأداء فقط، مما ينعكس في النهاية علي تطوير الأداء المالي للمنظمة . (Kaplan&Norton,1996, P.9)

إلا أن هذا التطور أخفق بدوره في تحديد المبادرات التي لا ترتبط بالتدفق الإستراتيجي، كما أنه لا يزال يواجه مشكلة عدم التحديد الواضح للأهداف الإستراتيجية وغياب آلية صياغتها.

\*\* وجاء الجيل الثالث : ليؤكد علي أن بطاقة الأداء (BSC) ليست مجرد مجموعة متكاملة من المؤشرات فقط، وإنما هي بمثابة منهجية لإدارة الأداء الإستراتيجي، والتي تتضمن الوظائف التالية: ترجمة رؤية وإستراتيجية المنظمة - ربط الأهداف بالإستراتيجية - تخطيط أداء العمل - التعلم والتغذية العكسية، بالإضافة الي الاستعانة بالخرائط الإستراتيجية، التي من شأنها إحداث بناء العلاقات بين المقاييس واستخلاص النتائج في صورة متابعة ومنطقية، بهدف قياس وتقييم الأداء والإتجاه نحو التغيير التنظيمي الفعال. (Kaplan & Norton, 2007, P.5)

إلا أن هذا التطور إقتصر علي اثبات الروابط السببية أحادية التأثير (في إتجاه واحد) ويصعب في المحور المالي فقط، كما أنه تجاهل الإهتمام بالعوامل المؤثرة الأخرى في الأداء، والتي تظهر نتيجة تفاعل المنظمة مع البيئة والمجتمع. \*\* وقد دعا ذلك إلي ظهور الجيل الرابع: والذي أطلق عليه بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) Sustainable Balanced Scorecard، وقد جاء في عام ٢٠٠٢م ليركز علي إضافة الجوانب البيئية والاجتماعية عند إدارة الأداء الإستراتيجي، والتي غالباً ما يُشار إليها بمصطلح " أبعاد الاستدامة"، من أجل تطوير بطاقة الأداء المتوازن الأصلية (BSC) وتفعيل دورها في قياس استدامة أداء المنظمات، وبذلك ظهرت بطاقة الاداء المعاصرة (SBSC) لتعتمد علي خمسة محاور أساسية هي: المحور المالي - محور العملاء - محور العمليات الداخلية - محور النمو والتعلم - المحور البيئي والاجتماعي، لتصير بمثابة منظومة إدارية إستراتيجية إلي جانب كونها أداة للقياس وتقييم الأداء. وقد جاء تزايد الإهتمام ببطاقة الأداء (SBSC) مع الإتجاه المعاصر نحو تطبيق مفهوم التنمية المستدامة والتركيز علي المسؤولية البيئية والاجتماعية للمنظمات، باعتبارهما المحركات المستقبلية لأداء المنظمة، فقد أكد مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة\* علي أهمية إدراج الكفاءة البيئية -eco efficiency والكفاءة الاجتماعية socio -efficiency في ظل تحقيق الأهداف المالية (Jelavic & Vulic, 2021, p.41).

ثم توالت البحوث المحاسبية في توجيه الإهتمام نحو استخدام بطاقة الأداء (SBSC) بهدف قياس وتقييم أداء المنظمات المختلفة، باعتبارها أحد النماذج الحديثة في تحقيق التوازن بين الأهداف الإستراتيجية البيئية والاجتماعية جنباً إلي جنب الأهداف المالية، وبغرض تحقيق التوازن لأبعاد الأداء المستدام وإضافة القيمة الإستراتيجية للمنظمة من وراء تحقيق هذه الأهداف. وعلي الرغم من الجهود الواضحة البناءة تجاه إرساء أهمية بطاقة الأداء (SBSC)، إلا أنه لم يكن هناك - علي حد علم الباحثة حتي اليوم - إهتمام واضح نحو استخدام هذه البطاقة المتطورة للأداء (SBSC) في مجال تقييم الأداء الاستراتيجي من منظور الإستدامة داخل المنظمات الخدمية (بصفة خاصة)، والذي يظهر من خلال استقراء الدراسات السابقة كما يلي:

- اعتمدت العديد من الأدبيات السابقة علي التأسيس النظري فقط لأهمية إدراج مؤشرات الأداء البيئي دون التركيز علي مؤشرات الأداء الاجتماعي داخل البطاقة التقليدية للأداء (BSC)، علي اعتبار أنها عاملاً حاكماً في تقييم الأداء البيئي للمنظمة، مثل: (Diple, 2021)/(Jelavic & Vulic, 2021)/(Fige, 2002) / (Hansen & Schaltegger, 2018) / (Jassem et al., 2022) / (Kalender & Voyvay, 2016) (شرف، ٢٠٢٣) / (عبد الحليم/ ٢٠٠٥) / (مهدي، ٢٠١٩) / (البنهاوي وآخرون، ٢٠٢٣) / (شعله وآخرون، ٢٠٢١).
- كما اعتمدت كثير من الدراسات السابقة علي أسلوب الاستقصاء الميداني في تقييم مدي نجاح استخدام بطاقة الأداء (SBSC) كأداة فعالة في ترتيب مبادرات

\* World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)

- الاستدامة وعلاقتها بإستراتيجية المنظمة مثل: (بلاسكه، ٢٠١٢)/ (Jusoh et al., 2021) / (Hristov, 2019) / (Sembel et al., 2021) / (حمزي & خطاب، ٢٠٢٤) / (إسماعيل، ٢٠٢٢) / (البشاري & قاسم، ٢٠٢١) / (عبدالفتاح، ٢٠٢٣) / (خميس، ٢٠٢٢).
- أيضا خلصت نتائج العديد من دراسات الحالة داخل المجال الصناعي بصفة أساسية إلي التركيز علي أهمية دمج مؤشرات البعد البيئي فقط (دون البعد الاجتماعي) بهدف تقييم الأداء البيئي للمنظمة، مثل: (Abdelrazek, 2019) / (Figge et al, 2001b) / (Salomon et al., 2016) / (أبو طوره، ٢٠٢٠) / (بن يمينه، ٢٠١٩) / (الجوزي & حدو، ٢٠١٥) / (نصر الدين، ٢٠٢٣) / (باشا، ٢٠٢٢) / (يكوش، بن ساهل، ٢٠١٤) / (مقيح، ٢٠١٩) / (منصور، ٢٠١٧) / (طلال & محاد، ٢٠١٨) - وكذلك اتجه عدد محدود من الدراسات إلي استخدام بطاقة الأداء (SBSC) في مجال تقويم الأداء الاستراتيجي المستدام ، وإبراز أهمية تأثير المؤشرات البيئية والاجتماعية علي تطوير الأداء إلي جانب أهمية المؤشرات المالية مثل: (خميس، ٢٠٢٢) / (شرف، ٢٠٢٣) / (المسعودي & السيد، ٢٠١٦) / (منصور، ٢٠١٧).
- وأخيراً أهتم كثير من الدراسات السابقة بتطبيق بطاقة الأداء التقليدية (BSC) علي المؤسسات الخدمية ، دون التركيز علي الجوانب البيئية والاجتماعية، مثل: (Heebkhoksung, 2024&2023) / (Agarwal, 2022) / (عبد العزيز، ٢٠١٧) / (المسعودي & السيد، ٢٠١٦) / (البشاري & قاسم، ٢٠٢١) / (ابن خنifer، ٢٠٢١) / (رامي & كواشي، ٢٠٢٠) / (الرشاح، ٢٠٢٣) / (سعيد، ٢٠١٩) / (الربيعي وآخرون، ٢٠١٩).

### ومن ثم تظهر الفجوة البحثية التي تتميز بها الدراسة الحالية فيما يلي:

- (أ) ندرة الدراسات السابقة التي تناولت استخدام بطاقة الأداء (SBSC) في مجال تقييم الأداء الإستراتيجي من منظور الاستدامة .
- (ب) قلة الدراسات التطبيقية التي تناولت الأبعاد الثلاثة لاستدامة الأداء الاستراتيجي في آن واحد في القطاع الخدمي بصفة خاصة.
- (ج) قلة الدراسات التطبيقية التي تناولت استخدام بطاقة الأداء (SBSC) في بيئة الواقع المصري.

### ٢/٢ تعريف بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC):

جاءت التعاريف مختلفة بصدد بطاقة الأداء (SBSC) علي النحو التالي: يري (Figge et al., 2002) أن مفهوم بطاقة الأداء الحديثة (SBSC) أشتق من بطاقة الأداء التقليدية (BSC)، وذلك استجابة للقضايا البيئية والاجتماعية لإدارة الأداء المستدام، عن طريق ترجمة إستراتيجية المنظمة في صورة أهداف تشغيلية، مما يجعل هذه البطاقة بمثابة نظام للرقابة الإستراتيجية.

كذلك يعرفها الباحثان (Kalender & Voyvay, 2016, p.81) بأنها أداة منهجية تساعد في دمج الأبعاد الثلاثة للاستدامة (المالية - البيئية - الاجتماعية)، بهدف سد الفجوة بين المستويات الإستراتيجية والتشغيلية للمنظمات.



أيضاً عرفها (مهدي، ٢٠١٩، ص ١٧٧) بأنها أداة تهتم بإدارة وتقويم الأداء في مختلف الوحدات، وذلك من خلال ترجمة الرؤية الإستراتيجية إلى مجموعة متنوعة من المقاييس المالية وغير المالية لأبعاد الأداء التالية: البعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو، البعد البيئي والاجتماعي.

كما يشير الباحثان (Jelavic & Vulic, 2021, p.41) إلى أن بطاقة الأداء (SBSC) هي تطويراً للبطاقة الأصلية للأداء (BSC)، عن طريق تضمين وإدراج الأهداف البيئية والاجتماعية إلى جانب الأهداف المالية للمنظمة.

كذلك يرى (Diple, 2021, p.6) أنها مقياس حديث يهدف إلى خلق القيمة للمنظمة من خلال تحسين ممارسات مفهوم الاستدامة، عن طريق ترجمة الأهداف الإستراتيجية المالية والبيئية والاجتماعية إلى مقاييس تشغيلية، تساهم في قياس استدامة أداء المنظمة.

ويتضح من أمثلة التعاريف السابقة أنها تتفق في جوهر وأهمية بطاقة الأداء (SBSC)، ولكنها لا تتفق في صياغة موحدة لتعريفها، وقد يرجع السبب وراء ذلك إما لحدثة المفهوم والخلط الشائع بينها وبين بطاقة الأداء المتوازن التقليدية، أو لصعوبة قياس الأبعاد البيئية والاجتماعية (التي يُشار إليها بالأبعاد غير السوقية).

#### ولذلك تقترح الباحثة التعريف التالي لبطاقة الأداء (SBSC):

"هي إحدى أدوات الإدارة الإستراتيجية التي تهدف إلى تقييم وتطوير مستوى الأداء، عن طريق ترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف قابلة للقياس، بحيث تضم أبعاد الأداء الكلي للمنظمة (المالي، البيئي، الاجتماعي)، لتكون إطاراً متكاملًا لقياس وتقييم المحاور الخمس للأداء المستدام وهي: المحور المالي - محور العملاء - محور العمليات الداخلية - محور النمو والتعلم - المحور البيئي والاجتماعي."

#### ٣/٢ الاتجاهات الفكرية لإعداد بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC):

يعتمد إدراج أبعاد الاستدامة داخل بطاقة الأداء (SBSC) على التوجهات المحاسبية التي تتأدى بالهدف الاستراتيجي لهذه الأبعاد، وقد تمثلت الاتجاهات الثلاثة الأساسية المتعلقة بكيفية إدراج أبعاد الاستدامة في بطاقة الأداء (SBSC) فيمايلي: (Kalender & Voyvay, 2016, p.79) (Figue et al., 2002, p.273) (Jassem et al., 2021, p.1732) (Jelvic & Vulic, 2021, p.42) (Abdelrazek, 2019, p.950) (منصور، ٢٠١٧، ص ٧٤) (خطاب، ٢٠٢٤، ص ٢٧)/

لصاق، ٢٠٢٣، ص ١١٦) (Salomon et al., 2016, p.531)

#### الاتجاه الأول - بطاقة الأداء المتوازن المستدام ذات البعد المُضاف (Additive SBSC):

ويعتمد هذا الاتجاه على إضافة أبعاد الاستدامة البيئية والاجتماعية كمنظور خامس إضافي إلى محاور بطاقة الأداء التقليدية (BSC)، على اعتبار أن معنى الاستدامة بمثابة قيمة أساسية للمنظمة، ويلزم تسليط الضوء على أهمية المسؤولية الاجتماعية والبيئية بجانب المسؤولية الاقتصادية لهذه المنظمة. ويتلاءم اختيار هذا الاتجاه مع المنظمات التي تسعى في مراحلها الأولى إلى تبني إستراتيجية الاستدامة

والتأكيد على الأهمية الإستراتيجية للعوامل البيئية والاجتماعية كأهداف أساسية من أهداف المنظمة.

### الاتجاه الثاني - بطاقة الأداء المتوازن المستدام الكلية (Total SBSC):

ويشير إلى عدم إفراد بُعداً مستقلاً للمؤشرات البيئية والاجتماعية، وإنما يتم دمج هذه المؤشرات داخل المحاور الأربعة لبطاقة الأداء التقليدية، وذلك وفقاً لعلاقات السبب والنتيجة بين إستراتيجية المنظمة والاستدامة. ويتوافق هذا الاتجاه مع الناحية المثالية التي تنادي بضرورة تضمين مقاييس الاستدامة في نسيج واحد داخل جميع عمليات المنظمة يوماً بعد يوم. ويتلاءم اختيار هذا الاتجاه مع المنظمات التي تؤمن بأهمية أبعاد الاستدامة المحركة للقيمة باعتبارها جزءاً لا يتجزأ من بطاقة الأداء، ودورها الجوهري في دفع المنظمة نحو تنفيذ أهدافها الإستراتيجية بنجاح.

### الاتجاه الثالث - بطاقة الأداء المتوازن المستدام المنفصلة (Separate SBSC):

ويعتبر هذا الاتجاه امتداداً للاتجاهين السابقين، والذي يعتمد على تصميم بطاقة أداء (SBSC) خاصة ومستخرجة من البطاقة التقليدية (BSC) الموجودة بالمنظمة، بهدف استخدامها من قبل قسم البيئة بالمنظمة في التركيز على الجوانب البيئية والاجتماعية وفقاً للأهمية الإستراتيجية، بما يتيح إمكانية القيام بالرقابة على تلك الجوانب ذات التأثير المادي على نجاح أعمال المنظمة. ويتناسب اختيار هذا الاتجاه مع المنظمات التي ترغب في تصميم بطاقة مستقلة تدعم تطوير إستراتيجية الاستدامة دون المساس بالبطاقة المعدة داخل المنظمة.

**وسوف تتجه الباحثة إلى الاعتماد على الإتجاه الأول والذي ينص على استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام ذات البعد المضاف، ويرجع السبب وراء ذلك إلى أن هذا الاتجاه يخدم عملية تتبع وتحديد العوامل البيئية والاجتماعية، بما يساهم في عملية الرقابة الفعالة على مؤشرات الاستدامة ذات التأثير الجوهري على استدامة أداء المنظمة على المدى الطويل، بالإضافة إلى أن هذا الاتجاه يتلاءم مع الشركة - محل التطبيق - والتي بدأت الاهتمام بالأنشطة البيئية والاجتماعية في مراحلها الأولى لزيادة مساهماتها المجتمعية .**

### ٤/٢ الأهداف والمقومات الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC):

بإستقراء الأدبيات السابقة -في هذا الصدد- أمكن للباحثة صياغة أهداف محددة لاستخدام بطاقة (SBSC) داخل المنظمات المختلفة على النحو التالي: (Heebkhoksung, 2024) (Agorwal et al., 2022) (Jassem et al., 2021) (مهدي، ٢٠١٩) (بلاسكه، ٢٠١٢) (نصر الدين، ٢٠٢٣) (شرف، ٢٠٢٣)

(١) تهدف بطاقة الأداء (SBSC) إلى تحقيق التوازن بين العوامل الأساسية التالية:

أ- التوازن بين المؤشرات المالية وغير المالية لأداء المنظمة - والذي يفيد في تجاوز الانتقادات الموجهة للأساليب التقليدية المعتمدة على المؤشرات المالية فقط عند تقييم الأداء.

ب- التوازن بين الأهداف المالية والبيئية والاجتماعية لأداء المنظمة - والذي يسعى لتحقيق الموازنة بين الاحتياجات الداخلية (العاملين - العمليات الداخلية)، أو الخارجية (المساهمون - العملاء - المجتمع).

- ج- التوازن بين المؤشرات المستقبلية (الرائدة) والمؤشرات التاريخية (التابعة) للأداء ، لأن الاعتماد فقط على المؤشرات المستقبلية كمحركات للأداء قد يُظهر التحسن بعد فترة، كما أن الاعتماد فقط على المؤشرات التابعة لا يوفر سوى المعلومات الفعلية عن الأداء الفعلي دون الربط بالأهداف المنشودة.
- د- التوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة المدى لتنفيذ إستراتيجية المنظمة ، والذي يفيد في تحقيق الربط بين الأهداف الإستراتيجية والأنشطة التشغيلية، مما ينعكس إيجاباً على خلق الحافز لدى العاملين بصورة أكبر نحو بلوغ الأهداف المحددة.
- (٢) تساهم بطاقة الأداء (SBSC) في مساعدة إدارة المنظمة في تحقيق الرقابة الإستراتيجية ، عن طريق التأكد من تحقيق الأهداف الإستراتيجية المرتبطة بالمحاور الخمس لهذه البطاقة، ويتحقق ذلك عن طريق الإجابة عن التساؤلات التالية:
- ما هو مستوى رضا المساهمين عن النتائج المحققة ؟ - ما مدى تحقيق متطلبات واحتياجات العملاء ؟- ما هي العمليات الداخلية التي تتميز بها المنظمة عن منافسيها ؟- ما مدى نمو وتعلم أفراد المنظمة ؟ ما هو أثر ممارسة أنشطة المنظمة على البيئة والمجتمع ؟ .
- (٣) تستهدف بطاقة الأداء (SBSC) تقييم وتطوير أداء المنظمة من منظور الاستدامة، عن طريق ربط المحاور الخمس لهذه البطاقة بمعايير أفضل أداء مستهدف مستقبلي مقارنة بالمنافسين، وذلك من خلال إحدى الطريقتين التاليتين:
- أ- وضع معايير تساوي أو تقترب من الأداء الأفضل، ثم تحديد فجوة الأداء بمقارنة الأداء الفعلي بالمستهدف، وبالتالي العمل على سد هذه الفجوة من خلال محاكاة أفضل الممارسات العملية المستدامة.
- ب- مقارنة الأداء النسبي مع معيار أفضل أداء لممارسة الأنشطة، بالاعتماد على التغذية العكسية والتعلم، من أجل فحص الأداء وإدخال التعديلات اللازمة، وصولاً لأنسب طرق تحسين الأداء المستدام لهذه الأنشطة.
- ٤- تفيد بطاقة الأداء (SBSC) في بناء وخلق قيمة المنظمة على المدى الطويل، من خلال دمج الأهداف البيئية والاجتماعية للمنظمة مع المحاور الأساسية لبطاقة الأداء ، مما يدعم ربط أداء الاستدامة Sustainability Performance بالأنشطة التشغيلية، وكذلك تحقيق الجودة البيئية والاجتماعية مع الحفاظ على الربحية، ووفقاً لما يشير له الكاتبان Kaplan & Norton أن ٨٠٪ من مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن هي مؤشرات غير مالية، لذلك نجد أن نجاح بطاقة الأداء (SBSC) يرتبط ارتباطاً قوياً بضرورة التركيز على تقييم العوامل البيئية والاجتماعية كمحركات أساسية للأداء المستدام للمنظمة. وكما يؤكد (Herbert et al., 2018) على أن خلق القيمة المستدامة يعتمد على المنظور الثلاثي لأبعاد الاستدامة (المالي - البيئي - الاجتماعي) بدون إعطاء أولوية لأحد هذه الأبعاد على حساب الآخر، وذلك في ظل العلاقة المتكاملة بين هذه الأبعاد، مما يؤثر بالإيجاب على قيمة الأداء الكلي.
- إضافة إلى ما سبق.. نجد أن استخدام بطاقة الأداء (SBSC) يتأسس على عدة مقومات أساسية تكفل نجاح تطبيق هذه البطاقة، والتي تتمثل فيما يلي:

- (Jelvaic & Vulic, 2021) (بلاسكه، ٢٠١٢) (الجوزي & حدو، ٢٠١٥) (لصاق، ٢٠٢٣) (Agarwal et al., 2022) (رامي & كواشي، ٢٠٢٠) (Diple, 2021) (عبدالحليم، ٢٠٠٥).
- ١- يتم تقسيم بطاقة الأداء (SBSC) إلى خمس محاور أساسية تشكل المنظومة المتكاملة للأداء الكلي للمنظمة وهي: المحور المالي - محور العملاء - محور العمليات الداخلية - محور النمو والتعلم - المحور البيئي والاجتماعي، بحيث تكون قيمة محصلة أداء هذه المحاور تعادل قيمة الأداء الكلي للمنظمة، في حين اعتمدت بطاقة الأداء التقليدية على تقسيم البطاقة إلى أربعة أبعاد أساسية فقط، تتجاهل فيها المحور البيئي والاجتماعي باعتباره عاملاً غير ذات تأثير جوهري على أداء المنظمة.
- ٢- تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية والأخذ بمنهج النظم، والتي تستند إلى وجود رؤية إستراتيجية واضحة ترتبط بتحقيق المزايا التنافسية المستهدفة، في حدود الموارد المتاحة للمنظمة، ثم ترجمة هذه الإستراتيجية إلى أهداف محددة، على أن يتم تحديد الأهمية النسبية للأهداف البيئية والاجتماعية من خلال مجموعة من المؤشرات الملائمة تعكس مدى التقدم باتجاه هذه الأهداف. وعلى الجانب الآخر، اعتمدت بطاقة الأداء التقليدية على تحديد المؤشرات والمقاييس للأداء المالي وغير المالي دون توجيه الاهتمام نحو الأهداف البيئية والاجتماعية.
- ٣- الاعتماد على مجموعة من العلاقات السببية المتكاملة التبادلية بين المحاور الخمس لبطاقة الأداء (SBSC)، وأيضاً بين الأهداف الإستراتيجية والمؤشرات التشغيلية، بما يحقق ربط نتائج تنفيذ الإستراتيجية مع هذه المؤشرات التي تحكم تحقيق هذه النتائج، في حين تعتمد بطاقة الأداء التقليدية على مجموعة من الروابط السببية المتكاملة والتي تتفاعل فيما بينها في اتجاه واحد فقط يصب في المحور المالي.
- ٤- ضرورة إدراك إدارة المنظمة لدور بطاقة الأداء (SBSC) في تحقيق المشاركة والتواصل المتبادل فيما بين المستويات الإدارية، بما يحقق إطار منظومة متكاملة تتحرك باتجاه تحقيق الأهداف الإستراتيجية، في ظل مواكبة التغييرات المستمرة في الظروف البيئية وإدخال تأثيراتها على محاور هذه البطاقة، في حين تركز بطاقة الأداء التقليدية بصفة أساسية على نظام الاتصال بين الإدارة والمستويات المختلفة في اتجاه واحد فقط (من أعلى للأسفل).

### ٣/ تصميم نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) لتقييم استدامة الأداء الخدمي:

١/٣ هيكلية المحاور الأساسية لبطاقة الأداء (SBSC) داخل المنظمة الخدمية :  
اعتمد إعداد البطاقة التقليدية للأداء (BSC) على التسلسل الهرمي في بناء علاقات سببية في اتجاه واحد، والذي يعني أن تحقيق الهدف المالي بمثابة هدف سائد يتمتع بالأولوية النهائية، وأن الأهداف الإستراتيجية الأخرى تابعة له، في حين اتجهت البطاقة المستحدثة للأداء (SBSC) إلى أن هناك علاقات ارتباط تبادلية فيما بين المحاور الخمس لهذه البطاقة، وذلك على اعتبار أن جميع هذه المحاور

لديها نفس القدرة من الأهمية (Jelavic & Vulic, 2021) (Hansen & Schaltegger, 2018)، وفيما يلي عرضاً للأبعاد الخمس الأساسية لهذه البطاقة وأهم المؤشرات المرتبطة بها: (Diple, 2021, p.6) (Agarwal et al., 2022, p.2) (Hansen & Schaltegger, 2018, p.941) (Jelvaic & Vulic 2021, p.p. 39-44) Heebkhoksung,2024, P.2).

#### أولاً : المحور المالي Financial Perspective:

ويركز على تقييم مدى نجاح المنظمة في تنفيذ الاستراتيجية المرسومة وخلق القيمة، بما يعود بالنفع والرضا على المساهمين. ويعتمد هذا المحور على مجموعة من المقاييس التقليدية أو المؤشرات (مثل: نمو الإيرادات)، فضلاً عن أية مؤشرات أخرى تحقق رضا أصحاب المصالح حول تحسن النتائج المالية مقارنة بالمنافسين. وتتحقق استدامة الأداء في هذا المحور داخل المنظمة الخدمية من خلال التطوير المستمر في تأدية الخدمات وتقليل التكاليف، بما ينعكس على تنمية العائد وزيادة الاستثمار، ومن أمثلة المؤشرات الملائمة للمجال الخدمي: معدل نمو الأرباح - معدل العائد على إجمالي الأصول - معدل العائد على حقوق الملكية - معدل دوران الأصول ومدى استغلالها في تحقيق الإيرادات.

#### ثانياً : محور العملاء Customer Perspective:

ويهتم هذا المحور بالحصول على درجة رضا ولاء العملاء من خلال التأثير على اتجاهاتهم نحو ما تقدمه المنظمة من منتجات/خدمات، حيث أن القيمة المحققة للعميل هي جوهر بقاء واستمرارية نجاح المنظمة في السوق التنافسي، عن طريق ترجمة الإستراتيجية الموجهة للعميل إلى مجموعة من المقاييس التشغيلية التي تحقق احتياجات هذا العميل، مما ينعكس إيجاباً على نجاح المنظمة في التحول من حالة رضا العميل إلى ولاءه وانتمائه لهذه المنظمة واعتباره شريكاً للمنظمة، ومن أمثلة مؤشرات الأداء الخدمي: معدل الاحتفاظ بالعميل الحالي - معدل المردودية التجارية - معدل رضا ولاء العميل - معدل كسب عملاء جدد - معدل دوران العملاء - الحصة السوقية من قيمة الخدمات المقدمة للعملاء.

#### ثالثاً : محور العمليات الداخلية Internal Process Perspective:

إن نجاح وتفوق المنظمة مرهون بكفاءة استخدامها لمواردها وفعالية أداء عملياتها الداخلية، لذلك يركز هذا المحور على تقييم مدى تأثير أداء العمليات التشغيلية في تطوير الخدمات المقدمة، وتحقيق التطوير والابتكار في خصائص الخدمة التنافسية المتوقع تقديمها للعميل المستهدف، وتطوير الأداء التشغيلي الأكثر أهمية لنجاح الإستراتيجية، والتخلص من الأنشطة التي لا تضيف لقيمة الأداء. ومن أهم المؤشرات الملائمة في القطاع الخدمي: معدل تطوير البنية التحتية - معدل الإنتاجية - معدل تطور وابتكار الخدمات المقدمة - معدل التقدم التكنولوجي المعلوماتي - مستوى التحسن في أداء الخدمة. وتزداد فعالية ممارسات الأنشطة الخدمية مع زيادة قدرة المنظمة على تعزيز نقاط القوة وتصحيح نقاط الضعف داخل العمليات الداخلية الموجهة للعملاء، مما يؤدي إلى التميز التشغيلي وتحقق القيمة المضافة التي يتوقعها العميل من خدمات المنظمة.

#### رابعاً : محور النمو والتعلم Learning and Growth Perspective:

يهتم هذا المحور بتقييم قدرة المنظمة على التحسن المستمر والتميز في الأداء من خلال الاستثمار في رأس المال البشري والاستفادة من قدرات ومهارات الأفراد في ظل البيئة المتغيرة، ويمكن تحقق استدامة الأداء داخل المنظمة الخدمية عن طريق سد الفجوة بين القدرات الحالية والمستهدفة لأفراد المنظمة من خلال تحويل الطاقات غير المنتجة إلى طاقات منتجة مع زيادة القدرة على الإبداع والابتكار، حتى ينعكس ذلك على بناء قيمة الأداء وتحسين المزايا التنافسية للمنظمة في الأجل الطويل.

ومن أهم المؤشرات التي تقيّد في المجال الخدمي: عدد البرامج التدريبية - معدل دوران العمل - مستوى تقدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات - معدل التوظيف - تطور كفاءة أداء العاملين - معدل الاحتفاظ بالعاملين - تطور نصيب العاملين من الأرباح. ووفقاً لما يؤكدّه البعض (Jelavic & Vulic, 2021, p.40) أن قياس محور العملاء ليس بالأمر الهين، لأنه يرتبط إلى حد كبير بعناصر غير ملموسة يصعب قياسها لذلك يمكن الاعتماد على مناطق محددة للقياس (هي: الاحتفاظ بالعامل - رضا العامل - إنتاجية العامل).

#### خامساً : المحور المجتمعي (البيئي والاجتماعي)

##### Society and Environmental Prespective:

ويركز هذا المحور على تقييم مدى مساهمة المنظمة في الوفاء بمتطلبات البيئة وأفراد المجتمع، باعتبارها جزءاً لا يتجزأ من تأثيرات المجتمع المحيط بها، وذلك من خلال تقييم قدرة المنظمة على حماية البيئة من التلوث، والمحافظة على صحة العاملين والمواطنين، والوفاء باحتياجات العاملين لتطوير أدائهم، ومن أمثلة مقاييس البعد البيئي للمنظمة الخدمية: معدل تكرار الحوادث وإصابات العمل - حصة المنظمة من استهلاك الموارد الطبيعية مثل الكهرباء والوقود - متوسط الاستثمار في الطاقة النظيفة. كذلك هناك مقاييس هامة لقياس البعد الاجتماعي للمنظمة الخدمية مثل: حجم الميزانية المخصصة للمساهمة في البرامج الثقافية/ المهنية/ التعليمية - حجم الميزانية المخصصة للأنشطة الإنسانية والخيرية لصالح المجتمع المحلي.

##### ٢/٣ الخطوات الأساسية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC)

باستقراء الأدبيات السابقة أمكن استخلاص الخطوات المنهجية اللازمة لإعداد وتصميم بطاقة الأداء (SBSC) فيما يلي: (Hristov: 2002, p.270) (Figge et al., 2002, p.270) (Kalender & Voyvay, 2016, p.p. 80) (Niven, 2003, p.200) (Niven et al., 2019, p.9) (Heekhoksung, 2024, p.2) (الجوزي & حدو، ٢٠١٥، ص ٢١٧) (بلاسك، ٢٠١٢، ص ٤١)

(لصاق، ٢٠٢٣، ص ٨١)

١- صياغة الرؤية والرسالة الإستراتيجية للمنظمة: وتهتم هذه الخطوة بتحديد الأهداف الإستراتيجية لأبعاد الأداء الكلي، مع تحديد الأهمية الإستراتيجية للعوامل البيئية والاجتماعية المؤثرة في أداء المنظمة، ويلزم أن يكون الهدف مرتبطاً بالأهمية الإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية، وأن يكون قابلاً للقياس (الكمي أو النوعي). ويتم تحديد مجالات هذه الرؤية الإستراتيجية وفقاً للمحاور الخمس لبطاقة الأداء (SBSC) باعتبارها محركات أداء المنظمة، على النحو التالي:

- أ- مجال "الرؤية المالي" - والذي يسعى إلى إجابة السؤال التالي "ما هو مستوى رضا المساهم عن النتائج المالية المحققة؟"، وذلك من خلال مقاييس الأداء الخاصة بوجهة نظر أصحاب رأس المال في تحقيق أهدافهم الأساسية تجاه زيادة الحصة السوقية والحفاظ على البقاء واستمرار نجاح المنظمة.
- ب- مجال "رؤية السوق والعملاء" - والذي يركز على إجابة السؤال التالي "ما مدى تحقيق المنظمة لمتطلبات واحتياجات العملاء؟"، وذلك من خلال استخدام مقاييس الأداء من وجهة نظر العميل لإشباع متطلباته في صورة جودة الخدمة المؤداة بالسعر التنافسي وسرعة الاستجابة في الأداء .
- ج- مجال "رؤية العمليات الداخلية" - والذي يبحث عن إجابة السؤال التالي "ما هي العمليات التي تتميز بها المنظمة عن منافسيها؟"، ويركز هذا المجال على استخدام مقاييس تطوير العمليات التشغيلية، وما يجب أن تتفوق المنظمة فيه في ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة بغرض تحسين مستوى أداء الخدمة المقدمة وزيادة الإنتاجية.
- د- مجال "رؤية النمو والتعلم" - والذي يهتم بإجابة السؤال التالي "ما مدى نمو وتعلم الأفراد؟"، وذلك من خلال الاعتماد على مؤشرات تقييم مستوى مهارات العاملين وقدراتهم الابتكارية، ومستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والمحافظة على ولاء وانتماء العاملين للمنظمة.
- هـ- مجال "رؤية البيئة والمجتمع" - والذي يركز على إجابة السؤال التالي "ما هو أثر ممارسة أنشطة المنظمة على البيئة والمجتمع؟"، من خلال تقييم دور المنظمة في القضاء على الآثار البيئية السلبية، وتحقيق الأمن والسلامة للعاملين من مخاطر حوادث العمل، وزيادة فرص تقديم خدمات صديقة للبيئة، ومن ثم تحسين صورة المنظمة أمام أفراد المجتمع.
- ٢- **وضع الإستراتيجية العامة للمنظمة:** تركز هذه الخطوة على تحديد الإستراتيجية العامة وفقاً لدورة حياة المنظمة، ووفقاً للكاتبان (Kaplan & Norton, 1996, p.56) أن مراحل دورة حياة المنظمة تتحكم في وضع إستراتيجية واختيار المقاييس الملائمة لتنفيذها، فإذا كانت المنظمة جديدة وفي مرحلة النمو، فسوف يتم الإعتماد على محركات الأداء الخارجية التنافسية مثل: زيادة الإيرادات - جذب عملاء جدد - الابتكار التكنولوجي - القضاء على المخلفات، وذلك حتى تستطيع المنظمة الدخول في أسواق تنافسية جديدة. وإذا كانت المنظمة في مرحلة النضوج والاستقرار، فيتم الإعتماد على محركات الأداء الداخلية مثل: معدل العائد على رأس المال المستثمر - كفاءة التشغيل الداخلي - الحفاظ على أمن وسلامة العاملين، من أجل تطوير مجالات جذب المزيد من استثمارات السوق، مما يؤدي إلى تطوير القيمة المضافة للمنظمة. أما إذا كانت المنظمة في مرحلة الحصاد والنضوب، فسوف تعتمد المنظمة في حصاد نتائج أعمالها على المرحلتين السابقتين، وتتجه إلى التركيز على محركات الأداء الداخلية والخارجية مثل: التدفق النقدي - معدل خفض تكلفة الوحدة - الحفاظ على العملاء الحاليين - جذب عملاء جدد، مما يؤدي إلى تحقيق المنظمة لزيادة التكاليف وتعظيم القيمة المحققة للمساهمين والمنظمة.

٣- **تحديد الأهداف الاستراتيجية** : وتختص هذه الخطوة بترجمة الإستراتيجية العامة للمنظمة إلى مستويات الأداء الاستراتيجي الذي ترغب المنظمة في تحقيقه، في ظل تحديد عدد مناسب من الأهداف المتوازنة وفقاً لكل محور من المحاور الخمس لبطاقة الأداء (SBSC)، على أن يراعي تحديد ما يعرف بعوامل النجاح الحرجة، وهي تلك العوامل التي تحكم النجاح في الإجابة على السؤال التالي: "ما هو المطلوب تغييره لتحقيق الأهداف الإستراتيجية وبلوغ الرؤية المستقبلية؟"، مما يوفر إطاراً منهجياً لتحديد مؤشرات الأداء.

٤- **تحديد مؤشرات ومقاييس استدامة الأداء** : ترجع أهمية هذه الخطوة إلى الدور الجوهري الذي تلعبه مؤشرات الاستدامة في الربط بين الأهداف الإستراتيجية ومؤشرات الأداء، بهدف التعرف على مدى تقدم المنظمة تجاه تحقيق الأهداف الإستراتيجية، والرقابة على تحقيقها وفقاً لأبعاد بطاقة الأداء (SBSC)، بما يضمن تحقيق التحسين المستمر واستدامة أداء المنظمة. ويمكن تصنيف هذه المؤشرات وفقاً لعلاقة السبب والنتيجة إلى نوعين أساسيين هما (Niven, 2003, p.144):

أ- مؤشرات مستقبلية (أو مؤشرات السبب) **Leading Indicators**، وهي تلك المؤشرات القيادية التي تركز على عوامل نجاح الأداء من خلال قياس مبادرات التحسين وتعديل أخطاء الأداء في الوقت المناسب، وأيضاً المساهمة في التنبؤ بالنجاح المستقبلي.

ب- مؤشرات تاريخية (أو مؤشرات النتيجة) **Lagging Indicators**، وهي تلك المؤشرات التي تركز على تقييم النتائج المحققة بالفعل في نهاية فترة معينة، ويساعد هذا النوع في التقرير عن أفضل أداء للمنظمة بصورة مستمرة وفقاً للأهداف الإستراتيجية، إلا أن دورها يقتصر على تحديد المستوي الفعلي لقدرة المنظمة على بلوغ الهدف دون إجراء تصحيح لإنحرافات الأداء.

والجدير بالذكر أن Kaplan & Norton قد اقترحا أن يتراوح العدد الاجمالي لمؤشرات الأداء عند إعداد بطاقة الأداء التقليدية (BSC) ما بين (٢٠-٢٥ مؤشر) على الأكثر، وتكون موزعة بالتساوي على أبعاد هذه البطاقة. إلا أن هذا الرأي لا يتفق مع منطق تفاوت واختلاف درجة الأهمية النسبية فيما بين مقاييس الأداء المختلفة وبالتالي غير صحيح إعطاء أوزان نسبية متساوية لمقاييس ومؤشرات الأداء (Hwang et al., 2020). لذلك سوف تتجه الباحثة - في هذا الصدد - إلي الاعتماد على المقياس المرجح **Weighted Measure**، بحيث يتم تخصيص وزن خاص يعكس الأهمية النسبية لكل مؤشر، على أن يكون مجموع أوزان المؤشرات المستخدمة مساوياً للوزن النسبي للمحور نفسه داخل بطاقة الأداء (SBSC)، ومن ثم يكون مجموع أوزان جميع محاور هذه البطاقة يعادل قيمة الأداء الكلي للمنظمة.

ولا يجب إغفال أهمية أن عدد المؤشرات خاضع للتغير بالزيادة أو النقصان وفقاً لطبيعة نشاط المنظمة، كما أنه يلزم اختيار عدد مناسب للمؤشرات اعتماداً على عدة معايير أساسية هي: (Niven, 2003, 162-165) هي: الارتباط بالهدف الاستراتيجي - القابلية للقياس الكمي - الإتاحة لجميع المستويات الإدارية - سهولة الفهم - التوازن - الملائمة - الفهم والإدراك من جانب المستويات الإدارية المطبقة لها، مما



يساهم في زيادة إدراك الأفراد للدور المنوط بهم، وفي نفس الوقت تقليل حدوث المقاومة منهم عند التطبيق لبطاقة الأداء.

**٥- تحديد معايير تنفيذ خطة العمل (القيم المستهدفة) :** وتهتم هذه الخطوة بصياغة التصورات المحتملة لتنفيذ خطة العمل، وذلك بهدف الانتقال من مرحلة التخطيط إلى مرحلة تحقيق الأهداف الإستراتيجية، عن طريق القيام بالخطوات التالية: وضع قائمة بأولويات التنفيذ علي مستوى الأنشطة المالية والاجتماعية والبيئية وفقا لجدول زمني محدد- توزيع وتخصيص الموارد المتاحة علي هذه الأنشطة- تحديد المسؤوليات بين أفراد فريق العمل- ربط مقاييس الأداء بقواعد ونظم المعلومات - وربط الرقابة التشغيلية (علي المدى القصير) مع الرؤية الإستراتيجية (علي المدى الطويل) - تعريف العاملين بأهداف وخطوات تطبيق بطاقة الأداء (SBSC) حتي تكون هذه البطاقة همزة الوصل بين الأهداف الإستراتيجية ونتائج أداء المستويات التنفيذية.

**٦- متابعة وتقييم بطاقة الأداء (SBSC) :** تركز هذه الخطوة علي تقييم مدى كفاءة المديرين في صياغة وتنفيذ الإستراتيجية، وأيضاً تقييم مدى توازن مؤشرات المحاور الخمس لبطاقة الأداء (SBSC)، والتأكد من أن مبادرات التحسين المقترحة تتوافق مع تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، من خلال إجراء المقارنة بين القيم المحققة بالقيم المستهدفة ، مما يؤدي إلى حصر فجوات الأداء وإتخاذ إجراءات التعديل والتصحيح المناسبة. وترجع أهمية هذه الخطوة إلي إعداد تقرير شامل عن الأداء بصفة دورية، بما يفيد في تلخيص نتائج بطاقة الأداء (SBSC) داخل المنظمة، وطرح السبل الممكنة للحفاظ علي شرط التوازن بين محاور هذه البطاقة مع مديري أقسام المنظمة، وذلك من خلال تعديل مؤشرات الأداء، أو استبدالها بأخرى ذات فعالية أكبر، ومن ثم الاستفادة بالفرص المحتملة للتطوير، بهدف تحقيق استدامة أداء المنظمة علي المدى الطويل.

وفيما يلي تصوراً مقترحاً لتصميم بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) في المنظمات الخدمية:

| محور العملاء             |   | المحور المالي   |  |
|--------------------------|---|---|--|
| المؤشرات                 | الأهداف   | المؤشرات  | الأهداف  |
| مثل: معدل دوران العملاء. | <ul style="list-style-type: none"> <li>رضاء وولاء العميل.</li> <li>زيادة الحصص السوقية.</li> <li>كفاءة الأداء البيعي.</li> <li>أكتساب عملاء جدد.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>مثل: معدل نمو الأرباح</li> <li>مثل: "معدل العائد على حقوق الملكية (ROE)"</li> <li>مثل: نسبة التداول والسداد السريع</li> <li>مثل: معدل العائد على الأصول (ROA) &amp; معدل دوران الأصول</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>تنمية الأرباح</li> <li>زيادة الاستثمار وتوزيعات الأرباح</li> <li>الوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل</li> <li>الكفاءة في إدارة الأنشطة واستغلال الأصول.</li> </ul> |

| محور التعلم والنمو        |   | الأداء الاستراتيجي المستدام  |  | محور العمليات الداخلية   |   |
|---------------------------|---|--|--|--|---|
| المؤشرات                  | الأهداف   | النتيجة  | أبعاد الأداء   | المؤشرات   | الأهداف   |
| مثل: برامج التدريب.       | <ul style="list-style-type: none"> <li>تطوير مهارات العاملين.</li> <li>رضاء وولاء العامل الاحتفاظ</li> <li>بالعاملين</li> <li>استقرار سير العمل بالمنظمة</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>XX</li> <li>XX</li> <li>XX</li> <li>XX</li> <li>XX</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>*المالي</li> <li>*العملاء</li> <li>*العمليات الداخلية</li> <li>*التعلم والنمو</li> <li>*المجتمعي</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>مثل: معدل الابتكار.</li> <li>مثل: معدل تطوير البيئة التحتية.</li> <li>مثل: زيادة الإنتاجية.</li> <li>مثل: الزيادة في عدد مراكز الخدمة.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>تقديم خدمات متطورة.</li> <li>الحفاظ على الميزة التنافسية.</li> <li>زيادة الخدمات المقدمة.</li> <li>تطوير الأنشطة التشغيلية.</li> </ul> |
| مثل: معدل دوران العاملين. | <ul style="list-style-type: none"> <li>استقرار سير العمل بالمنظمة</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>XXX</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>محصلة الأداء الاستراتيجي المستدام للمنظمة.</li> </ul>   |  |   |

| المحور المجتمعي             |  |   |   |
|-----------------------------|--|---|---|
| الأداء الاجتماعي            |  | الأداء البيئي   |   |
| المؤشرات                    | الأهداف  | المؤشرات  | الأهداف   |
| مثل: معدل الإعانات السنوية. | <ul style="list-style-type: none"> <li>المساهمة في الإنفاق على العاملين وأسرتهم.</li> <li>المساهمة في الأعمال الخيرية ودعم البرامج المهنية.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>مثل: معدل تكرار الحوادث.</li> <li>مثل: معدل الاستثمار في الطاقة المتجددة.</li> <li>مثل: حصة استهلاك الكهرباء والوقود.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>الصحة والسلامة المهنية.</li> <li>استخدام مصادر الطاقة النظيفة.</li> <li>ترشيد استخدام الموارد الطبيعية.</li> </ul> |

شكل رقم (١)

ويستنتج من الشكل المقترح السابق أن بطاقة الأداء (SBSC) بمثابة أداة ديناميكية مرنة تسمح بتدقيق كافة المعلومات المرتبطة بأداء المنظمة ، كما أنها تعمل علي إحداث التوازن بين الأهداف المالية والبيئية والاجتماعية، بما يساهم في إبراز محصلة القيمة المضافة من هذه الأهداف مجتمعة علي الأداء الاستراتيجي المستدام، كذلك يوضح الشكل السابق أن هذه البطاقة تعمل كإطار مرجعي لفهم العلاقة السببية بين الأهداف الإستراتيجية للمحاور الخمس لهذه البطاقة ومؤشرات الأداء اللازمة

لتحقيق هذه الأهداف علي المدى الطويل. وأخيراً يلزم التركيز علي أن التطوير في أي محور من محاور بطاقة الأداء يؤدي حتماً إلى التحسن في باقي المحاور، بينما يؤثر الضعف في أحد هذه المحاور بالسلب علي محاور الأداء الأخرى لهذه البطاقة، وهذا يقود إلى نتيجة هامة مؤداها: أنه لا يُشترط أن تُستخدم الأهداف البيئية والاجتماعية كمصدر للأهداف المالية، وإنما تظهر كمحركات أساسية شأنها شأن أهمية البُعد المالي في تحقيق الأداء الإستراتيجي المستدام .

### ٣/٣ أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام علي تحقيق الأداء الإستراتيجي المستدام:

توالت الكتابات المحاسبية في تعريف كل من مصطلح "الأداء الإستراتيجي"، &" الأداء المستدام" كل علي حده، فنجد أن بعض الأدبيات السابقة أشارت إلي تعريف الأداء الإستراتيجي Strategic Performance (عبد العال، ٢٠١٩، ص ٤٣١) / (منصور، ٢٠١٧، ص ٥٦)/(سعيد، ٢٠١٩، ص ٧٥). بأنه المرآة التي تعكس قدرة المنظمة علي تحقيق أهدافها علي كافة المستويات التنظيمية في الأجل الطويل، عن طريق مطابقة نتائج المنظمة مع أهدافها المتفق عليها، ويهتم الأداء الإستراتيجي بعوامل السوق الخارجية والموقف التنافسي في تحقيق الأهداف المالية، كما أنه يهتم بعوامل البيئة الداخلية لهذه المنظمة وتقييم مدي الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة، مما يساعد في تحديد نقاط القوة لتعزيزها، وحصر نقاط الضعف والتغلب عليها.

ومع انتشار مفهوم التنمية المستدامة اتجهت كثير من الكتابات المحاسبية إلي تعريف الأداء المستدام Sustainable performance (شرف، ٢٠٢٣، ص ٧٩٢) / (Diple, 2021, p.3) / (Salomon et al., 2016, p.529) / (منصور، ٢٠١٧، ص ٧٢) / (خميس، ٢٠٢٢، ص ٧٧٩) / (Jelavic & Vulic, 2021, P.P.42-43) بأنه: قدرة المنظمة علي تحقيق التوازن بين الأهداف المالية والبيئية والاجتماعية المرتبطة بأداء هذه المنظمة، سعياً وراء الحفاظ علي التطور والنجاح المستمر علي المدى الطويل. واعتماداً علي ما سبق.. تري الباحثة أن هناك أهمية واضحة للربط بين الأداء الإستراتيجي والأداء المستدام، والتي يمكن أن يطلق عليه الأداء الإستراتيجي من منظور الاستدامة أو الأداء الإستراتيجي المستدام Sustainable Strategic performance ، وتقترح الباحثة تعريفه بأنه: " قدرة المنظمة علي تحقيق الأهداف الإستراتيجية والتي ترتبط بأبعاد الأداء المالي والبيئي والاجتماعي، في ضوء الربط بين إستراتيجية المنظمة وممارسات الاستدامة البيئية والاجتماعية، من أجل حصر فجوات الأداء والعمل علي اتخاذ الخطوات العلاجية، ومن ثم البقاء والاستمرار علي المدى الطويل". ويتضح من التعريف المقترح السابق أن تحقيق الأداء الإستراتيجي المستدام يتأسس علي أربعة مراحل أساسية هي: مرحلة وضع إستراتيجية إدارة أبعاد الاستدامة - مرحلة قياس الأداء الفعلي والمستهدف - مرحلة تحديد وتحليل فجوة الأداء - مرحلة التقييم والمتابعة والتحسين المستمر .

## وفيما يلي بيان أثر استخدام بطاقة الأداء (SBSC) علي تحقيق الأداء الإستراتيجي المستدام في المنظمات الخدمية :

- (١) يساهم استخدام بطاقة الأداء (SBSC) في تحقيق الترابط المنطقي بين الأهداف الإستراتيجية ومفهوم استدامة الأداء في القطاع الخدمي، ويظهر ذلك من خلال ترجمة الأهداف البيئية والاجتماعية المؤثرة علي أنشطة المنظمة (بجانب الأهداف المالية) إلي مقاييس قابلة للتنفيذ، لتكون بمثابة عوامل النجاح الأساسية في تطبيق فلسفة الاستدامة علي كافة المستويات الإدارية، وكذلك إحداث التوازن بين هذه الأهداف الإستراتيجية علي المدى الطويل، بما يعزز تحقيق الإدارة الإستراتيجية للاستدامة.
- (٢) يساعد الاعتماد علي بطاقة الأداء (SBSC) كأداة إدارية إستراتيجية، في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة الخدمية من زاوية، وأيضاً ضمان تحقق الاستدامة في تقديم الخدمات المطلوبة من زاوية أخرى، من خلال:
  - أ. تحديد السوق والعملاء الذي تتجه المنظمة الخدمية بتقديم خدماتها إليه، والحرص علي تحويل رؤية وإستراتيجية المنظمة إلي أهداف تنفيذية تلي المتطلبات المستهدفة للسوق.
  - ب. صياغة موحدة من مؤشرات الأداء المستدام علي مستوي المنظمة (وليس كل قسم)، وهي التي تحدد التأثيرات البيئية والاجتماعية الأكثر أهمية (بجانب الجوانب المالية)، بما يساعد في تقييم النتائج المحققة لكل محور من المحاور الخمس لهذه البطاقة.
  - ج. فهم وإدراك إدارة المنظمة الخدمية لمتطلبات مسئوليتها تجاه البيئة والمجتمع عند صياغة المبادرات الإستراتيجية لتطوير تأدية الخدمات، والاتجاه نحو مجالات بناء القيمة المستدامة من خلال القيام بممارسات الابتكار والمبادأة الإستراتيجية في اتجاه مفهوم التنمية المستدامة.
- (٣) يفيد استخدام بطاقة الأداء (SBSC) في تقييم الأداء الإستراتيجي المستدام عن طريق تحديد وتحليل فجوات الأداء الناتجة عن مقارنة نتائج الأداء الحالي بالمستهدف، بما يساعد في تتبع وحصر مواطن ضعف الأداء عند تقديم الخدمات، والعمل علي توجيه جهود التحسين نحو تخفيض معدل أخطاء هذه الأداء داخل كل من الأبعاد المالية وغير المالية لأداء المنظمة، وزيادة القدرة علي إحداث التغيير التنظيمي بهدف مواكبة المتطلبات المتغيرة من قبل البيئة والمجتمع بصفة مستدامة.
- (٤) يساهم استخدام بطاقة الأداء (SBSC) في إعداد تقارير الاستدامة Sustainability Reporting بجانب التقارير المالية السنوية التقليدية للمنظمة الخدمية، والتي تقدم المنافع التالية:
  - أ - تحقيق انسيابية تدفق المعلومات الحقيقية والكاملة .
  - ب- التقييم الدوري لإدارة أداء الاستدامة ومدى تحقيق التوازن بين الأهداف التشغيلية قصيرة الأجل والأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل .
  - ج- المساهمة في بناء العلاقات المتبادلة مع الأطراف الخارجية .

د- تقييم مدى التزام المنظمة بالمسؤولية البيئية والاجتماعية .  
 ه- المساعدة في تحديد المشكلات الإدارية التي تواجه المنظمة وتسبب في انخفاض مستويات الأداء، والعمل علي وضع اقتراحات التصحيح تجاه التميز التنافسي في سوق صناعة الخدمات.  
**وفي الختام..** يتضح أن بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) بمثابة أداة منهجية فعالة لأغراض تقييم الأداء الإستراتيجي المستدام، وأن التطبيق السليم لها يوفر نتائج إيجابية في ظل ممارسات التصحيح المقترحة ، والتي تظهر في تحقيق الأهداف الإستراتيجية المستدامة المتمثلة فيمايلي: تعظيم الثروة للمساهمين - تحقيق الرضاء والولاء للعملاء الحاليين وجذب العملاء المستهدفين - تخفيض التكاليف وتحسين جودة تادية الخدمة المقدمة - تطوير القدرات ومهارات الابتكار للعاملين - الحفاظ علي البيئة وخدمة المجتمع.

#### ٤/ تقييم الأداء الإستراتيجي المستدام للشركة المصرية للاتصالات (دراسة تطبيقية): ١/٤ خلفية تاريخية\*:

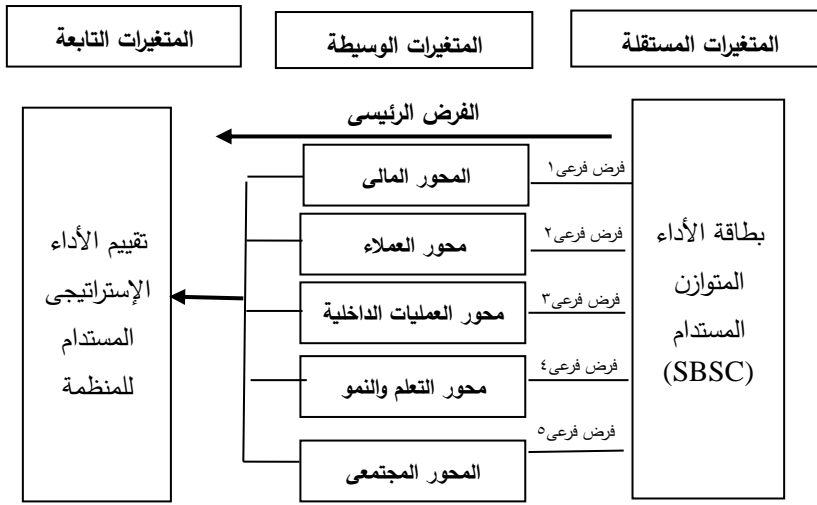
شهدت الشركة المصرية للاتصالات (TelecomEgypt) أو شركة (WE) -التابعة لوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في جمهورية مصر العربية - خلال السنوات القليلة الماضية العديد من التطورات في مجال صناعة وتقديم خدمات الاتصالات والإنترنت على مستوى الجمهورية . ففي عام ١٩٨٠م أسست الهيئة القومية للاتصالات السلكية واللاسلكية ، ثم جاءت إعادة هيكلة هذه الهيئة لتصير شركة مساهمة مصرية في عام ١٩٩٨م تحت مسمى "الهيئة المصرية للاتصالات" ، وفي عام ٢٠٠١م تم إنشاء الشركة المصرية لنقل البيانات "TE Data" لتقديم خدمات الإنترنت، ثم جاء إطلاق الشركة لخدمات الهاتف المحمول في مصر في عام ٢٠١٧م، لتصير شبكة المحمول الرابعة العاملة في السوق المصري. وقد بلغت الحصة السوقية للمصرية للاتصالات ٧٠٪ من سوق الإنترنت المصري، الأمر الذي جعلها أكبر شركة إنترنت في مصر، علاوة على أنها تحتكر الخطوط الأرضية الثابتة حيث أنها تمتلك ١٠٠٪ من هذه الخطوط، كما أنها المزود الوحيد لخدمة الهاتف الدولية، وتوفر الإتصال لجميع مشغلي شبكات الهاتف المحمول . لذلك تعتبر الشركة المصرية للاتصالات هي أول مشغل اتصالات متكامل في جمهورية مصر العربية يقدم جميع خدمات الاتصالات لعملائه في صورة خدمات الهاتف الثابت، الهاتف المحمول، خدمات الإنترنت، وكذلك خدمات استضافة المواقع، والشبكات الداخلية ، والتأمين المعلوماتي. وفي عام ٢٠٢٤م أصبحت المصرية للاتصالات أول شركة في مصر تحصل على رخصة تشغيل خدمات الجيل الخامس (5G) ، بالإضافة إلى النشاط الاستثماري للشركة إلى

(\* ) أعتد هذا الجزء على التقارير والقوائم المالية السنوية المستقلة الصادرة عن الشركة، بالإضافة إلى إجراء المقابلات الشخصية مع مدراء هذه الشركة.

مجالات عديدة منها: إنتاج الحاسبات الآلية - تأسيس وإدارة شبكات اتصالات لاسلكية - مركز خدمة عملاء الشركات العالمية.

#### ٢/٤ فروض ومتغيرات البحث :

يعتمد البحث على فرض رئيسي هو: " هناك علاقة طردية ايجابية بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) وبين تقييم الأداء الاستراتيجي المستدام في المنظمات الخدمية "، ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي عدة فروض فرعية تعكس أثر تقييم المحاور الخمس لهذه البطاقة وعلاقتها بتقييم الأداء الاستراتيجي المستدام. وفيمايلي شكلا توضيحيا يعبر عن العلاقة بين متغيرات هذا البحث :



شكل رقم (٢) نموذج متغيرات البحث

#### ٣/٤ خطوات تطبيق النموذج المقترح على أداء الشركة المصرية للاتصالات\* :

١/٣/٤ صياغة رؤية ورسالة الاستراتيجية للشركة: تعتمد الرؤية الاستراتيجية لهذه الشركة على تشكيل مستقبل خدمات الاتصالات في مصر، من خلال التركيز على خدمة العملاء على مستوى عالمي، وجذب كفاءات العاملين المميزة، وتعظيم قيمة المساهمين ، كما تتمثل الرسالة الاستراتيجية لهذه الشركة في أن تلتزم بكونها أفضل مشغل متكامل للاتصالات في مصر، مع تكريس مواردها لبناء غد أفضل لموظفيها والمجتمع المحلي ، وذلك من خلال تقديم خدمات سريعة الاستجابة.

٢/٣/٤ إعداد الاستراتيجية العامة للشركة : يسعى مجلس إدارة المصرية للاتصالات إلى تحقيق استراتيجية تطوير قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات على المستويين المحلي والدولي، والوصول لمجتمع رقمي تحت شعار "مصر الرقمية" ، في إطار دورها المحوري كشريك وداعم في تنفيذ استراتيجية الدولة خلال الفترة

(\* ) أتمد هذا الجزء على التقارير والقوائم المالية السنوية المستقلة والإيضاحات المتممة الصادرة عن الشركة خلال الفترة ٢٠١٩-٢٠٢٣م.

المقبلة ، من خلال الاتجاهات التالية : الريادة في سوق الاتصالات كأفضل مقدم خدمة اتصالات وتكنولوجيا معلومات - التحول إلى أكبر مركز حركة بيانات رقمي بالشرق الأوسط وأفريقيا وجنوب آسيا- التميز المالي والتشغيلي للشركة- رقمنة عمليات الشركة المصرية للاتصالات.

٣/٣/٤ **تحديد الأهداف الاستراتيجية** : يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية لأداء الشركة والتي تتمثل فيمايلي : إرضاء العملاء- زيادة نصيب الشركة من سوق الاتصالات المحلي /الخارجي - تقديم خدمات وحلول للاتصالات بجودة عالية للعملاء من الشركات الصناعية والخدمية - توفير الاحتياجات الحالية والمستقبلية لعملائها في مجال الاتصالات ونقل المعلومات - التطوير والتحسين المستمر للعاملين -بالإضافة إلى توجه الشركة إلى القيام بمبادرات الاستدامة البيئية والاجتماعية في أنحاء الجمهورية.

٤/٣/٤ **تحديد مؤشرات ومقاييس استدامة الأداء** :

١/٤/٣/٤ **تقييم المحور المالي لأداء الشركة** :

يعتمد تقييم الأداء المالي للشركة المصرية للاتصالات على استخدام عددا من المؤشرات المالية التقليدية التي تعكس مستوى هذا الأداء خلال فترة الدراسة ، والذي يجب أن يتماشى مع هدف خلق القيمة وتعظيم ربحية ، بما يعود بالنفع على المساهمين ، وفيما يلي تلك المؤشرات التي تقيس مدى تطور الأداء المالي لهذه الشركة، (وذلك اعتمادا على بيانات الإيرادات والتكاليف والأرباح الواردة بالقوائم المستقلة المنشورة للشركة عن الفترة ٢٠١٩-٢٠٢٣م) :

جدول رقم (١) مؤشرات المحور المالي للشركة المصرية للاتصالات

| المؤشر   | الهدف  | ٢٠١٩ | ٢٠٢٠   | ٢٠٢١ | ٢٠٢٢ | ٢٠٢٣   |
|--|--|------|--------|------|------|--------|
| نسبة التداول =<br>الأصول المتداول/الخصوم المتداولة   | قياس قدرة الشركة على سداد الالتزامات قصيرة الأجل.  | ٤٧%  | ٤٣%    | ٤٧%  | ٤٨%  | ٤٢%    |
| نسبة السداد السريع =<br>الأصول السريعة/الخصوم المتداولة  | قياس قدرة الشركة على الوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل.   | ٣٨%  | ٣٥%    | ٣٩%  | ٤٢%  | ٣٦%    |
| معدل العائد على اجمالي الأصول (ROA) = صافي الربح / متوسط اجمالي الاصول                                 | تحديد مستوى الكفاءة في إدارة أنشطة الشركة  | ٨%   | ٣%     | ٩%   | ٧%   | ٥%     |
| معدل العائد على حقوق الملكية (ROE) = صافي الأرباح / متوسط اجمالي حقوق الملكية                          | قياس قدرة الشركة على الاستفادة من رأس المال المملوك للمساهمين في تحقيق الأرباح بكفاءة                            | ١٩%  | ٨%     | ٢٠%  | ٢١%  | ١٨%    |
| معدل نمو الأرباح = (صافي أرباح العام الحالي - صافي أرباح العام السابق) / صافي أرباح العام السابق × ١٠٠ | قياس نسبة الزيادة السنوية في توزيعات الأرباح التي تلتزم الشركة بسدادها للمساهمين ، ومدى تطور الأرباح في المستقبل | ٣٣٤% | ٦٠ - % | ٢٢٢% | ٦%   | ١٣ - % |
| معدل دوران الأصول = صافي الإيرادات / اجمالي الأصول   | تحديد مدى كفاءة الشركة في إدارة أصولها المتاحة في تحقيق الإيرادات  | ٣١%  | ٣٣%    | ٣٤%  | ٣١%  | ٣٣%    |

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد علي تحليل البيانات المستخرجة من القوائم المستقلة للشركة محل الدراسة.

### ويتضح من نتائج الجدول السابق الاستنتاجات التالية :

- ❖ سجلت نسب السيولة (المتتمثلة في نسبة التداول ونسبة السداد السريع) ارتفاعاً ملحوظاً، مما يشير إلى قدرة الشركة على تغطية إلتزاماتها قصيرة الأجل في الظروف العادية والحرجة دون تكبد خسائر غير مقبولة أو إلحاق الضرر بسمعة الشركة، وأيضاً إمكانية توفير النقدية الكافية عند الطلب لمقابلة مصروفات التشغيل المتوقعة لفترة ملائمة، إلا أنه هناك تأرجح لهذه النسبة في بعض السنوات للإنخفاض، وكان ذلك نتيجة الظروف الطارئة لجائحة الكورونا في عام ٢٠٢٠م، وأيضاً اتجاه الشركة إلى الإلتزام بدفع تكلفة رخصة الجيل الرابع للمحمول في عام ٢٠٢٣م، مما أدى إلى الاتجاه إلى الإقتراض وتمويل العديد من الخطط التشغيلية وزيادة الإلتزامات المتداولة خلال هذه الفترات .
- ❖ يظهر الاتجاه المتزايد لمعدل العائد على حقوق الملكية ، مما يدل على أن الشركة تتبع سياسة مالية كفاء نحو تحقيق أقصى عائد ممكن وتعظيم ثروة المساهمين ، والمحافظة على ثقة المستثمرين والدائنين، باستثناء انخفاض هذا المعدل في عام ٢٠٢٠م، والذي اتجهت فيه الشركة نحو صناعة وتقديم الخدمات الرقمية لمواكبة متغيرات الظروف المصاحبة لجائحة الكورونا.
- ❖ تستطيع الشركة تحقيق معدلات أرباح متزايدة في بعض السنوات ، والتي ترجع إلى نمو أعداد عملاء مشتركى التليفون الثابت والمحمول، وبالتالي زيادة إيرادات التليفون الأرضي والمحمول، مما يؤكد على التفوق التنافسي للشركة في سوق الإتصالات المصري ، إلا أن الشركة شهدت تراجعاً ملحوظاً في معدل نمو الأرباح خلال عام ٢٠٢٠م ، وعند تحليل أسباب هذا الانحراف، كان السبب يرجع إلى التحول المفاجئ تجاه الخدمات الرقمية بالإضافة إلى قيام الشركة بتحديث قاعدة أصولها والتوسع في البنية التحتية ، كذلك ظهر هذا الانخفاض خلال عام ٢٠٢٣م، نتيجة تنفيذ قرار التعويم من قبل البنك المركزي المصري خلال هذه الفترة، مما أثر على إنخفاض قيمة الجنيه المصري.
- ❖ سجلت الشركة انخفاضاً في معدل العائد على الأصول ، والذي يشير إلى ان هناك عدم فعالية في ممارسات بعض الأنشطة داخل الشركة ، بينما سجلت الشركة استقراراً في معدل دوران الأصول، مما يدل على إدارة واستثمار الشركة لأجمالى أصولها في توليد إيراداتها بكفاءة، وجاء ذلك نتيجة لقيام الشركة بإيجارات البنية التحتية الخاصة بها إلى شركات الإنترنت ، وكذلك الإستثمارات الضخمة في البنية التحتية لتقديم خدمات التليفون الأرضى خلال تلك الفترة، مما يساهم في زيادة قدرتها التنافسية والبقاء في سوق الاتصالات المصري.



## ٢/٤/٣/٤ تقييم محور العملاء لأداء الشركة :

يعتمد تحقيق استدامة أداء الشركة على تحقيق الاستجابة السريعة لاحتياجات وتوقعات العملاء، حتى يمكن الانتقال من حالة رضا العملاء الى الحصول على ولائه وانتمائه لخدمات الشركة ، لما لذلك من تأثير مباشر في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، وأبرزها توسيع حصتها السوقية في السوق، مما يعكس على تطوير الأداء المالي للمنظمة وتعظيم أرباحها. ومن أجل تقييم قدرة هذه الشركة على كسب رضا وولاء للعملاء ، تم الاعتماد على المؤشرات التالية التي تعكس مستوى الأداء السوقي والقيمة المحققة للعميل، (وذلك اعتمادا على بيانات الإيرادات والتكاليف والأرباح الواردة بالقوائم المستقلة المنشورة للشركة عن الفترة ٢٠١٩-٢٠٢٣م):

جدول رقم (٢) مؤشرات بُعد العملاء للشركة المصرية للاتصالات

| المؤشر  | الهدف   | ٢٠١٩ | ٢٠٢٠ | ٢٠٢١ | ٢٠٢٢ | ٢٠٢٣ |
|---|---|------|------|------|------|------|
| المردودية التجارية = صافي الربح على حجم الإيرادات   | تقييم مدى كفاءة الاداء البيعي للشركة في تحقيق فائض من التشغيل.                      | ٢٦%  | ٩%   | ٢٥%  | ٢٢%  | ١٥%  |
| معدل نمو الإيرادات (أو الحصة السوقية) = [الإيرادات الفترة الحالية - إيرادات الفترة السابقة] / إيرادات الفترة السابقة] × ١٠٠ | تقييم الموقف التنافسي لاداء الشركة ، وادراك تفضيلات العملاء، والتنبؤ باتجاهات السوق | ١٣%  | ٢١%  | ١٣%  | ١٨%  | ٣٣%  |
| معدل اكتساب عملاء جدد = [عدد العملاء في السنة الحالية - عدد العملاء في السنة الماضية] / عدد العملاء في السنة الماضية] × ١٠٠ | تقييم قدرة الشركة على تحسين ادائها في تحويل العملاء المتوقعين إلى عملاء فعليين .    | ١٦%  | ٢٣%  | ١٨%  | ١٦%  | ١٧%  |
| معدل دوران العملاء = إجمالي الإيرادات / (العملاء + أوراق القبض).  | تقييم درجة رضا وولاء العملاء لمنتجات وخدمات الشركة في سوق الاتصالات.                | ٤٦٦% | ٤٠٠% | ٥٨٤% | ٤٩٩% | ٥٦٤% |

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد علي تحليل البيانات المستخرجة من القوائم المستقلة للشركة محل الدراسة.

## ويتضح من نتائج الجدول السابق الاستنتاجات التالية :

- ❖ أن الشركة المصرية للاتصالات تحقق معدلات مرتفعة للمردودية التجارية ، والتي بلغت أقصاها عام ٢٠١٩م، وكان ذلك على حساب معدل السنوات التالية لهذا العام، وعند تحليل أسباب هذا الانحراف، كان السبب يرجع الى زيادة نفقات الشركة من أجل التوسع في البنية التحتية، وتحديث قاعدة الأصول الثابتة وتوسيع نطاق الشبكات والتغطية في سوق الاتصالات في الفترة الأخيرة.
- ❖ هناك زيادة مستمرة في معدلات نمو إيرادات الشركة وزيادة حصتها السوقية، وهو ما يؤكد علي قدرة الشركة على اختراق سوق الاتصالات التنافسي،

- واستحواذ نصيب كبير من الحصة السوقية مقارنة بمنافسيها، مما يدعم القدرة التنافسية للشركة المصرية للاتصالات كمقدم خدمة متكامل.
- ❖ تظهر قدرة الشركة في تقديم العروض المبتكرة والامتيازات الممنوحة للعملاء عند توفير الخدمات المختلفة (الصوت الثابت-الانترنت-الهواتف المحمولة)، وذلك سعياً وراء استقطاب عملاء جدد، إلا أن ذلك ظهر واضحاً في الزيادة السنوية المستمرة في قاعدة عملاء الشركة في عام ٢٠٢٠م فقط، مما يستوجب معه زيادة هذه الجهود بصفة مستمرة في المدى الطويل .
  - ❖ سجلت الشركة معدل متزايد لمؤشر دوران العملاء - والذي تم الاعتماد في حسابه على مجموع قيم كل من العملاء وأوراق القبض (بعد خصم مخصص الخسائر الائتمانية المتوقعة)، ولم يتم الاعتماد على فترة التحصيل بسبب اختلاف أنواع العملاء (أرضي - محمول - انترنت - دولي)، والذي يسبب اختلاف دورات التحصيل الخاصة بكل عميل - ويشير هذا الارتفاع المتزايد إلى عدم استقرار العلاقة المتبادلة بين الشركة وعملائها، والذي يرجع إلى ظهور عدة مشكلات عند تقديم الشركة لخدماتها مثل : عدم الاستجابة السريعة في حل المشاكل، أو طول وقت الانتظار لتلبية طلب العميل ، أو ممارسات غير مناسبة من موظفين غير مدربين، أو قلة خبرة موظفي الدعم في علاج المشكلات، أو تسرب بعض البيانات الخاصة بالعميل، مما يستدعي الأمر ضرورة توجيه الاهتمام والتركيز لعلاج هذه المشكلات من قبل الإدارة ، بهدف زيادة القدرة على الاحتفاظ بعملائها القدامى والجدد خلال الفترة الزمنية، وخفض نسبة التحول إلى الشركات المنافسة الأخرى في سوق الاتصالات .
- ٣/٤/٣/٤ تقييم محور العمليات الداخلية لأداء الشركة :**

إن توجيه التركيز على محور الأداء التشغيلي الأكثر أهمية لنجاح استراتيجية الشركة من الدعائم الأساسية لتحقيق استدامة أداء هذه الشركة، ويهتم هذا المحور بتقييم مدى كفاءة الشركة في تحسين الأداء الداخلي وبناء قيمة الأداء (من حيث: الجودة - سرعة الاستجابة-التكلفة)، من أجل تحقيق التميز في أنشطتها وعملياتها المختلفة، والذي ينعكس على رضا عملائها ، وبالتالي تنمية الإيرادات المتولدة ، وفيما يلي المؤشرات الملائمة لتقييم كفاءة العمليات الداخلية للشركة المصرية للاتصالات ، (اعتماداً على بيانات الإيرادات والتكاليف والأرباح الواردة بالقوائم المستقلة المنشورة للشركة عن الفترة ٢٠١٩-٢٠٢٣م):

جدول رقم (٣) مؤشرات بُعد العمليات الداخلية للشركة المصرية للاتصالات

| المؤشر  | الهدف  | ٢٠١٩ | ٢٠٢٠ | ٢٠٢١ | ٢٠٢٢ | ٢٠٢٣ |
|---|--|------|------|------|------|------|
| معدل الابتكار (تطور الخدمات المقدمة) = (تكاليف البحث والتطوير / إجمالي التكاليف الإدارية والعمومية) × ١٠٠ | قياس معدل تطور الخدمات الجديدة من خلال نسبة الإنفاق على البحث والتطوير                                     | ٣٦%  | ١٨%  | ١٨%  | ٥٢%  | ١٤٨% |
| معدل تطوير البنية التحتية = (الإنفاق على المشروعات الاستثمارية/ إجمالي النفقات) × ١٠٠                     | قياس قدرة الشركة على الحفاظ على ميزة تنافسية مستدامة من خلال الإنفاق على تطبيقات الذكاء الاصطناعي والحوسبة | ٤٥%  | ٤٤%  | ٥١%  | ٦٠%  | ٧٢%  |

|      |      |     |     |     |  |  |
|------|------|-----|-----|-----|--|--|
| 1479 | ١٠٧٨ | ٨٧٨ | 745 | ٦٠٣ | قياس مساهمة كل عامل في تحقيق الإيرادات خلال فترة زمنية محددة.                | معدل إنتاجية العامل (مساهمة العامل في الإيرادات) = إجمالي الإيرادات / عدد العاملين |
| %٢٥  | %٢٠  | %٤  | %٦  | %٥  | قياس قدرة الشركة على التوسع المستمر في أعمالها التشغيلية وأنشطتها التجارية . | معدل الزيادة في عدد مراكز الخدمة   |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد علي تحليل البيانات المستخرجة من القوائم المستقلة للشركة محل الدراسة .

### ويستنتج من نتائج الجدول السابق مايلي :

- ❖ سجلت الشركة ارتفاعا ملحوظا في معدل الابتكار والإنفاق علي بنود البحوث والتطوير ، بهدف زيادة جودة الخدمات المقدمة وتوفير الخدمات الجديدة لعملائها باستمرار داخل سوق الإتصالات المصري.
- ❖ ظهر اهتمام وحرص الشركة في تطوير البنية التحتية من اجل المحافظة علي جودة الخدمات المقدمة باستمرار من خلال زيادة بنود الإنفاق الأستثماري، فقد قامت الشركة بالتوسع في أعمال الكوابل البحرية ومحطات الإنزال والمسارات الأرضية الدولية ،بالإضافة إلى التوسع لتحقيق الاستغلال الأمثل في الشبكة الدولية، وكذلك بناء وتشغيل مراكز بيانات دولية بمقاييس عالمية لجذب مالكي المحتوى العالميين، بما يعزز تقديم خدمات الحوسبة السحابية والتطبيقات للعملاء المحليين. أيضا يلاحظ ارتفاع المعدل في عام ٢٠٢٣م بصفة خاصة ،وكان ذلك نتيجة تعاون المصرية للاتصالات مع كبرى الشركات العالمية لتقديم خدمات الشراكة المتكاملة في عالم الاتصالات، والذي يؤدي إلى ضخ الاستثمارات من اجل الاستحواذ على ترددات جديدة ، ممايدفع بالشركة نحو التحول من مجرد مقدم خدمات اتصالات متكامل إلى تحقيق الريادة كأفضل مقدم لخدمات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في مصر .
- ❖ تظهر الزيادة المطردة لمساهمة إنتاجية القوى البشرية داخل الشركة في توليد وخلق الإيرادات ، مما يعني أن هناك تحسن في كفاءة العاملين في توليد هذه الإيرادات، ويساعد حساب هذا المؤشر على تتبع مواطن اختناقات سير العمل وتقييم مدى التقدم في أداء الخدمات مقارنة بالأداء السابق للشركة، أو مع أداء الشركات المنافسة في مجال الاتصالات ، وبالتالي إمكانية تحديد المجالات التي تتفوق فيها هذه الشركة.
- ❖ شهدت الشركة زيادة في عدد مراكز الخدمة التي تقدم دعم لكافة خدمات الشركة على مستوى الجمهورية (أكثر من ٢٠٠ مركز خدمة خلال فترة البحث)، وهو ما يعكس معدل النمو والتطور في أعمال هذه الشركة ، كما يؤكد على تدعيم جانب العمليات التشغيلية وتطويرها بصفة مستمرة.

### ٤/٣/٤ تقييم محور التعليم والنمو لأداء الشركة:

يستمد هذا المحور أهميته الاستراتيجية في دفع عجلة استدامة الأداء من خلال تحويل الطاقات البشرية غير المنتجة الى طاقات منتجة وكفاء، في ظل زيادة القدرة على الإبداع والابتكار. لذلك يركز هذا المحور على الاستثمار في رأس المال

البشرى واستغلال القدرات والمهارات الداخلية للأفراد في ظل البيئة المتغيرة ، وسد الفجوة بين القدرات الحالية والمستهدفة لأفراد الشركة .ويمكن تقييم مدى نجاح الشركة في تطوير مستوى الابتكار والتعلم وتحفيز مواردها البشرية من خلال المؤشرات التالية: (وذلك اعتمادا على بيانات الإيرادات والتكاليف والأرباح الواردة بالقوائم المستقلة المنشورة للشركة عن الفترة ٢٠١٩-٢٠٢٣م):

جدول رقم (٤) مؤشرات بُعد التعليم والنمو للشركة المصرية للاتصالات

| المؤشر   | الهدف   | ٢٠١٩  | ٢٠٢٠  | ٢٠٢١  | ٢٠٢٢  | ٢٠٢٣  |
|--|---|---|-------|-------|-------|-------|
| معدل تطور أداء العاملين = تكاليف التدريب / إجمالي تكاليف الاجور %  | قياس مدى كفاءة وفعالية أداء الموظفين على تحقيق الأهداف المتوقعة منهم.                       | ٣٤%   | ١١%   | ١١%   | ٣٢%   | ٣٩%   |
| معدل التوظيف = [(عدد العاملين في السنة الحالية - عدد العاملين في السنة السابقة) / عدد العاملين في السنة السابقة] % | قياس قدرة الشركة على توظيف افراد جدد، وتقييم مدى استقرار العمل بالشركة من سنة لآخرى         | ٠.٩٢-   | ٢.٣٩- | ٤.٠٧- | ٣.٥٥- | ٣.٢٦- |
| تطور نصيب العاملين من الأرباح = نصيب العاملين من الأرباح / عدد العاملين  | تقييم قدرة الشركة على الاحتفاظ بولاء العاملين لديها ، وخلق بيئة عمل إيجابية.                | ١٩.٥١   | ١٩.٩١ | ٢١.٩١ | ٢٥.٩١ | ٣١.٤٠ |
| معدل دوران العاملين = عدد تاركى العمل / اجمالي عدد العاملين %  | تقييم قدرة الشركة على الاحتفاظ بالعاملين ، والمساهمة في تحقيق الاستقرار المادى والنفسى لهم. | ٨%  | ٦%    | ١٠%   | ٨%    | ١٠%   |
| نسبة ترك العاملين للعمل سنويا %  | تطور عدد استقالات العاملين في السنة   | 20%   | ٣%    | ٧%    | ١٢%   | ٢١%   |
| متوسط ساعات التدريب للموظف   | تقييم خطة التدريب السنوى للمتدربين بالشركة  | ٦ برامج في العام (متوسط ٣ ايام مدة البرنامج التدريبى الواحد) وبواقع ٤ ساعات/اليوم |       |       |       |       |

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد علي تحليل البيانات المستخرجة من القوائم المستقلة للشركة محل الدراسة

#### وتوضح نتائج الجدول السابق الاستنتاجات التالية :

❖ على الرغم من اهتمام الشركة بالانفاق على تنمية مهارات وقدرات العاملين لديها ، إلا أن هذا لا ينعكس بنفس النسبة في تطوير كفاءة وفعالية أداء العاملين بها في تحقيق الأهداف المتوقعة منهم ، لذلك اتجهت الشركة في عام ٢٠٢٣م الى تنفيذ الشراكة مع "شركة إريكسون" بهدف انشاء مركز تدريب ومعمل للابتكار ، حيث تقوم شركة إريكسون بتوفير البرمجيات المطلوبة والأجهزة اللازمة لإنشاء مركز تدريب مشترك ومعمل للابتكار ؛ بينما تقوم المصرية للاتصالات بتجهيز المبنى بوسائل الاتصالات اللازمة.

- ❖ يشير المعدل المنخفض لتوظيف العاملين بالشركة إلى عدم المساهمة الفعالة من قبل الشركة في توفير فرص عمل جديدة ووظائف مختلفة للشباب ، الأمر الذى يستوجب استهداف توظيف فئات الخريجين والعمل على تنمية قدراتهم وفقا لبرامج تدريبية تمنحهم مستويات عالية من الكفاءة والابتكار فى الأداء .
- ❖ هناك زيادة مستمرة في نصيب العامل من الأرباح، والتي قد ترجع إلي أحد السببين التاليين: أما زيادة أرباح الشركة نتيجة زيادة حصتها السوقية، أو نتيجة تناقص عدد العاملين بالشركة ، وفي جميع الاحوال يجب أن تعكس خطط الشركة تحفيز الموظفين على زيادة الانتاجية، وتنمية ولائهم وانتمائهم لها .
- ❖ يشير معدل دوران العاملين وأيضا مؤشر الاستقالات السنوية الى اتجاه العاملين الى ترك العمل خلال السنة، والذي يعبر عن عدم الاستقرار الوظيفي والمعنوى داخل الشركة، والذي قد يرجع إلى ظروف العمل غير الملائمة (مثل: انخفاض معدلات الأجور مقارنة بطول فترات أوقات العمل)، أو تطبيق نظام العقود المحددة بفترة زمنية قصيرة ، أو اتجاه الشركة لنظام التقاعد المبكر للعاملين، بالإضافة إلى تقاعد عدد كبير من العاملين كبار السن بمعدلات أكبر من معدلات التوظيف الجديدة فى ظل ميكنة الأعمال، وهو مايلزم على إدارة الشركة الانتباه له والاهتمام به .
- ❖ يظهر متوسط ساعات التدريب السنوية بالشركة بمعدل ثابت خلال فترة الدراسة ، والذي يعادل ٧٢ ساعة تدريب سنوياً ،وهو مايعكس حجم الإهتمام بتدريب وتنمية مهارات الموارد البشرية ، سعياً وراء تحسين مستوى الاحتفاظ بالموظفين، بناء على مقاييس الكفاءة والفاعلية وتقييم الأداء المستمر، إلا أن هذا الإهتمام لا يفي بتحقيق رضا وولاء العاملين داخل الشركة ، كما أنه لا يعكس الأداء الكفاء فى ظل المتطلبات المتغيرة للعملاء، مما يستلزم معه ضرورة زيادة تدعيم بُعد التعليم والنمو ، تحقيقاً لرؤية الشركة حول أن برامج التدريب لا يجب أن توفر فقط المهارات اللازمة لأداء العاملين لوظائفهم، بل أيضاً تضمن نموهم وتطورهم بصفة مستمرة .

#### ٥/٤/٣/٤ تقييم المحور المجتمعي لأداء الشركة:

يعتمد نجاح هذا المحور فى تحقيق استدامة الأداء من خلال تقييم مدى مساهمة الشركة فى الوفاء بمتطلبات كل من البيئة وأفراد المجتمع ، عن طريق الاهتمام بالقضاء على الآثار البيئية السلبية ، وتحقيق الأمن والسلامة للأفراد، بما يتوافق مع الالتزام القانونى والأدبى تجاه البيئة والمجتمع ،وقد ظهرت أمثلة المساهمات البيئية والاجتماعية للشركة والتي تمثلت فى الكثير من الأحيان - خلال فترة البحث - فى صورة أمثلة المبادرات المجتمعية التالية : توفير جهاز فرم وتقييم النفايات الطبية لمستشفى شفاء الأورمان - تنفيذ أول برج للاتصالات صديق للبيئة فى مصر وأفريقيا- المساهمة فى ربط العديد من بنوك الدم التابعة لوزارة الصحة بالشبكة إلكترونية -تحمل تكلفة مكالمات الخط الساخن لمستشفى سرطان الأطفال (٥٧٣٥٧)- تقديم خدمات الاتصالات والإنترنت لمستشفى بهية- التعاون مع بنك الطعام فى توزيعات كراتين المواد الغذائية وموائد رمضان لدعم الأسر المستحقة فى

القرى- التعاون مع مؤسسة صناعات الخير لتقديم الدعم لمؤسسات الرعاية الاجتماعية - التعاون مع المؤسسة التنموية على تدريب وتعيين عدد من المكفوفين- بالإضافة إلى العديد من المبادرات المجتمعية الأخرى مثل: (ضد العنف -تنمية القرى الفقيرة- انوار لمحو الأمية).

وفيما يلي قياس وتقييم قدرة الشركة باستخدام المؤشرات التي تعبر عن علاقة الشركة بالبيئة والمجتمع بشكل مباشر أو غير مباشر، وقد اعتمدت الباحثة في حسابها على بيانات الإيرادات والتكاليف والأرباح وأيضا الإيضاحات المتممة الواردة بالقوائم المستقلة المنشورة للشركة عن الفترة (٢٠١٩-٢٠٢٣م) :

**أ. مؤشرات تقييم البعد البيئي:**

يعكس تقييم البعد البيئي مدى اهتمام الشركة بتحسين الأثر البيئي لنشاطها، ونظرا لعدم ظهور مايشير بصورة واضحة الى أن الشركة تتحمل نفقات لحماية البيئة أو تحسينها ، فسوف يتم الاعتماد على تحديد بعض عناصر التكاليف التي تنشأ من ممارسات الشركة وتتسبب في نشوء الأثر البيئي، والذي يظهر من خلال معدل استهلاك الطاقة والموارد الطبيعية الذي يرتبط بعلاقة السبب والأثر بالتلوث البيئي كأحد ممارسات التنمية المستدامة، على النحو التالي :

#### جدول رقم (٥) مؤشرات البعد البيئي للشركة المصرية للاتصالات

| المؤشر   | الهدف  | ٢٠١٩   | ٢٠٢٠   | ٢٠٢١   | ٢٠٢٢   | ٢٠٢٣   |
|--|--|--------|--------|--------|--------|--------|
| عدد مرات اصابات العمل داخل الشركة  | الالتزام بمعايير الصحة والسلامة المهنية للعاملين                                 | ١٤     | ١٥     | ١٦     | ٨      | ٦      |
| معدل تكرار اصابات العمل  | مؤشر الالتزام بمعايير الصحة المهنية  | ٠.٢١   | ٠.٢٢   | ٠.٢٥   | ٠.١٣   | ٠.١٠   |
| متوسط الاستثمار السنوي في الطاقة المتجددة= تكلفة الاستثمار في الطاقة الشمسية (بالالف جنيه) | تقييم مدى حرص الشركة على استخدام مصادر الطاقة النظيفة من اجل المحافظة على البيئة | ٢٠٥٠١  | ١٧٤٣٣  | ٦٧١٦٣  | ٢٤٨٧٣  | ٢٦٧٥٩  |
| نسبة الاستثمار في الطاقة المتجددة  | التطور في الاستثمار السنوي في الطاقة النظيفة                                     | ١٧.٠٠% | ٣٣.٠٠% | ٧٢.٠٠% | ٧.٠٠%  | ١٣.٠٠% |
| مصروف المياه وكهرباء التشغيل (بالف جنيه)   | تقييم مدى استغلال الشركة للموارد الطبيعية  | ٧٠٨٦٨  | ٧٥٨٧٧  | ٧٣٨٨٩  | ٦٧٨٤١  | ٧٢٥٣٩  |
| معدل استهلاك مصروف المياه وكهرباء التشغيل  | التغير في استهلاك مصروف المياه والكهرباء   | ٣٢.٠٠% | ٧.٠٠%  | ٢.٦٠%  | ٨.٢٠%  | ٦.٩٠%  |
| مصروف الوقود والقوى المحركة  | تقييم مدى استغلال الشركة للموارد الطبيعية  | ٧٨٦٥٠٣ | ٨٤١٦٧٨ | ٨٦٢٧١٩ | ٨٧٠٠٥٠ | ٩٤٠٧١٦ |
| معدل استهلاك مصروف الوقود والقوى المحركة   | التغير في استهلاك الوقود والقوى المحركة اللازم لتشغيل مرافق ومعدات الشركة        | ٢٣%    | ٧.٠٠%  | ٢.٠٠%  | ٠.٨٥%  | ٨.٠٠%  |
| مصروف صيانة النقل والانتقالات  | تقييم مدى ترشيد الشركة لنفقات صيانة النقل  | ١٠٥٦٧٤ | ٦٦١٨٣  | ٥٧٥٤٢  | ١٣٥١٠٧ | ١٦٧٩٨٨ |
| معدل نفقات صيانة النقل   | تطور نفقات صيانة النقل   | ٢٦%    | ٣٧%    | ١٣%    | ٦٥%    | ٧٦%    |

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد علي تحليل البيانات المستخرجة من القوائم المستقلة للشركة محل الدراسة.

**ويتضح من نتائج الجدول السابق مايلي :**

❖ سجلت الشركة انخفاضا واضحا في عدد إصابات وحوادث العمل في الشركة خلال سنوات الدراسة، ويرجع ذلك إلى حرص الشركة على تدعيم إجراءات السلامة والصحة المهنية وتدريب العاملين عليها ، حيث تقوم الشركة بشراء مستلزمات الحماية الوقائية لموظفيها مثل : أنظمة الحرائق والمعدات والمستلزمات التي توفر الأمان للعاملين خلال تأدية عملهم ، وهو ما يؤكد على حرص الشركة على حماية موظفيها ضد أي أخطار عمل محتملة. ويمكن توضيح كيفية حساب مؤشر الصحة والسلامة المهنية وفقا للقانون التالي:

معدل تكرار اصابات العمل=

(عدد الاصابات × مليون) / (عدد العاملين × عدد الساعات اليومية × عدد ايام العمل الفعلية)

فعلى سبيل المثال: معدل تكرار اصابات العمل عام ٢٠١٩م تساوى :

= (١٤ × مليون) / (٣٣٨١٥ × ٨ ساعات × ٢٥٠ يوم)

= ١٤٠٠٠٠٠٠ / ٦٧,٦٣٠,٠٠٠ = ٠.٢١ حادث/مليون ساعة عمل

وترى الباحثة أنه في إطار استخدام الحلول الرقمية لتعزيز أداء البيئة والصحة والسلامة والأمن، يلزم توافر قاعدة بيانات لرصد وتحليل حوادث وإصابات العمل، بهدف اجراء التحقيق الدقيق وراء أسباب وقوع أخطاء أداء الموظفين والتي تتسبب في معظم حوادث الإصابات، وكذلك العمل على إصدار نشرات إرشادية بمواقع العمل لتعزيز الممارسات السليمة لتجنب مثل هذه الاصابات والحوادث.

❖ هناك تطور ملحوظ بصدد الانفاق على الاستثمار في مجال الطاقة الشمسية والتقنيات منخفضة الكربون، كما بلغ أكبر معدل استثمار لهذا النوع من الطاقة النظيفة في عام ٢٠٢١م، حيث بلغ ما يقارب ٦٧ مليون جنيه ، ويتماشى ذلك مع استراتيجية مصر في تخطيط الطاقة لعام ٢٠٣٥م، الأمر الذي يدعم الاستدامة البيئية في بطاقة الأداء لهذه الشركة .

❖ يظهر الانخفاض التدريجي في استهلاك المياه والكهرباء داخل مواقع العمل بالشركة خلال فترة البحث، مما يدل على مساهمة الشركة في ترشيد استخدام الموارد الطبيعية كأحد ممارسات التنمية المستدامة، بينما تظهر الزيادة واضحة في استهلاك الوقود وصيانة النقل، والتي تعكس التأثير بعوامل متعددة مثل: ارتفاع أسعار الوقود، أو الزيادة في استخدام الطاقة، أو التوسع في العمليات التشغيلية، حيث لا تزال الشركة في بدايتها تجاه تحقيق التنمية المستدامة .

**ب. مؤشرات تقييم البعد الاجتماعي :**

تؤمن الشركة المصرية للاتصالات بأن المسؤولية الاجتماعية تعد من أهم واجبات الشركات تجاه الدولة والمجتمع، وقد وضحت جهود الشركة في القيام بالعديد من المبادرات المجتمعية التي شملت الصحة والتعليم وتمكين المرأة والشباب ودمج ذوي الاحتياجات الخاصة وتنمية المجتمع. وقد استهدفت هذه المبادرات بشكل رئيسي تقديم الاعانات والتبرعات للفئات الأكثر احتياجاً والأماكن النائية والمحرومة. وفيمايلي حساب مؤشري الإعانات والتبرعات التي تعبر عن المساهمة الاجتماعية للشركة

خلال فترة البحث اعتمادا على بيانات القوائم المالية المستقلة والايضاحات المتممة للشركة خلال فترة البحث كمايلي :

#### جدول رقم (٦) مؤشرات البُعد الاجتماعي للشركة المصرية للاتصالات

| المؤشر                                       | الهدف  | ٢٠١٩  | ٢٠٢٠   | ٢٠٢١   | ٢٠٢٢   | ٢٠٢٣   |
|--|--|-------|--------|--------|--------|--------|
| قيمة الإعانات السنوية للعاملين (بالالف جنيه) | قياس تطور الإنفاق على منح إعانات اجتماعية للعاملين وأسرهم لدعم الجانب المجتمعي | ١٦٣٥٩ | ٥١٩٦   | ١٠٧٦٩  | ١٠٧٦٩  | ٢٦٥٧١  |
| نسبة المساهمة في الاعانات                    | معدل الزيادة في قيمة الإعانات السنوية  | ٥٠%   | ٦٨ - % | ١٠٧%   | ٥١ - % | ٤٠٨%   |
| نسبة المساهمة في التبرعات                    | قياس تطور قيمة التبرعات السنوية لصالح الجمعيات الخيرية .                       | ٧%    | ٧٧%    | ٦٧ - % | ١١٨%   | ٢٠ - % |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد علي تحليل البيانات المستخرجة من القوائم المستقلة للشركة محل الدراسة.

#### ويتضح من الجدول السابق مايلي :

- ❖ أن الشركة تقوم بمنح العاملين إعانات مالية بشكل متزايد لمواجهة أعباء المعيشة أو أي ظروف طارئة للعاملين وأسرهم، مما يساهم في تدعيم جانب الولاء والانتماء الرضا الوظيفي للعاملين.
- ❖ أن الشركة تحافظ علي المساهمة المجتمعية باستمرار من خلال تخصيص نسبة من أموالها لخدمة المجتمع الذي تعمل به، وعلى الرغم من تناقص التبرعات خلال عامي (٢٠٢١ & ٢٠٢٣)، إلا أن الشركة تحاول الحفاظ على تقديم قيمة مضافة للمجتمع المصري، وتحسين نوعية حياة الناس، والنهوض بالمجتمع المصري. ويتضح ذلك من خلال قيمة التبرعات السنوية التي تقوم بها المصرية للاتصالات لصالح كافة الجمعيات الخيرية داخل الجمهورية، مما ينعكس على خلق حالة من التعاون والثقة لدى المجتمع تجاه الشركة، وخلق صورة ذهنية ايجابية تجاه الشركة تتعلق بجودة الحياة وتحسين المجتمع.
- ❖ كذلك أوضح تقرير مراقب الحسابات\* لهذه الشركة أن الجمعية العامة لصندوق الولاء والانتماء بالشركة قد وافق في سبتمبر ٢٠٢٣ م على زيادة نسبة مساهمتها في صندوق الولاء والانتماء الخاص بمكافأة ترك العامل للخدمة .

#### ٤/٣/٥ تحديد الأوزان النسبية لمؤشرات إستدامة الاداء :

يُعد تحديد الأوزان النسبية أمراً جوهرياً لإتمام عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام داخل الشركة -محل الدراسة- والذي يعتمد على تقدير أوزان نسبية متوازنة وفقاً لأهمية كل بُعد من الأبعاد الخمس للبطاقة من وجهة نظر مدراء هذه الشركة، بحيث يصير إجمالي أوزان جميع المؤشرات داخل كل بُعد مساوياً لوزن هذا البُعد، وكذلك إجمالي أوزان جميع الأبعاد الخمس لهذه البطاقة يساوي محصلة الأداء

\* الايضاحات المتممة بالقوائم المالية المستقلة عن السنة المالية المنتهية في ٣١/١٢/٢٠٢٣ م، ص ١٢



الاستراتيجي المستدام الكلي للشركة - علما بأن كل شركة لها ظروف تشغيل خاصة بها في ظل اختيار المؤشرات المناسبة التي تحقق أهدافها. وقد أسفرت نتائج العديد من المقابلات الشخصية مع مدراء الوحدات التشغيلية المختلفة داخل الشركة على تقدير وتوزيع الأوزان النسبية على مؤشرات الأداء، على النحو التالي :

#### ١ - الأوزان النسبية لمؤشرات المحور المالي:

تسعى الشركة -بصفة أساسية- إلى تعظيم الأرباح وتحقيق أهداف المساهمين والملاك وتعزيز ثقتهم ، وقد تم تقدير الوزن النسبي لهذا البُعد بنسبة ٢٠٪ من الأداء الاستراتيجي المستدام الكلي للشركة، موزعة بين المؤشرات كما يلي: مؤشر نسبة التداول ٥٪ - مؤشر السيولة السريعة ٢٠٪ - مؤشر تطور العائد علي حقوق الملكية ٣٪ - مؤشر تطور العائد علي الأصول ٢٪ - مؤشر تطور نمو الأرباح ٥٪ - مؤشر تطور دوران الأصول ٣٪.

#### ٢ - الأوزان النسبية لمؤشرات محور العملاء:

تهتم الشركة أيضا بصورة كبيرة بتحقيق بُعد العملاء نظراً لإرتباطه بتحقيق وتنمية الإيرادات ، وبالتالي تم تحديد الوزن النسبي لذلك البُعد بنسبة ٢٠٪ من الأداء الاستراتيجي المستدام الكلي للشركة ، موزعة على المؤشرات التالية: مؤشر تطور المردودية التجارية ٥٪ - مؤشر نمو الإيرادات (الحصة السوقية) ٥٪ - مؤشر اكتساب عملاء جدد ٥٪ - مؤشر دوران العملاء ٥٪.

#### ٣ - الأوزان النسبية لمؤشرات محور العمليات الداخلية:

يكتسب هذا البُعد أهمية إستراتيجية من خلال تأثيره في تحقيق كل من البُعد المالي وُبعد العملاء، عن طريق تحليل كفاءة أداء الأنشطة والعمليات التشغيلية ، وتحديد تلك العمليات التي تحتاج إلى تطوير وتحسين من أجل إرضاء المساهمين والعملاء ، ولذلك فانه تم تحديد الوزن النسبي لهذا البُعد بنسبة ١٦٪ من الأداء الاستراتيجي المستدام الكلي للشركة ، موزعة على النحو التالي: مؤشر تطور الخدمات المقدمة ٤٪ - مؤشر تطور البنية التحتية ٤٪ - معدل إنتاجية العامل ٤٪ - معدل الزيادة في عدد مراكز الخدمة ٤٪.

#### ٤ - الأوزان النسبية لمؤشرات محور التعليم والنمو :

يرتكز الاداء المتميز للشركة على الكوادر البشرية الكفاء، من خلال زيادة الاهتمام ببرامج التدريب، والتشجيع على الإبتكار والإبداع لريادة المنظمة التنافسية، ولذلك تم تحديد الوزن النسبي لهذا البُعد بنسبة ٢٠٪ من الأداء الاستراتيجي المستدام الكلي للشركة ، موزعة على النحو التالي : مؤشر تطور أداء العاملين ٥٪ - مؤشر معدل التوظيف ٥٪ - مؤشر تطور نصيب العاملين من الأرباح ٥٪ - مؤشر معدل ترك العمل ٥٪ .

#### ٥ - الأوزان النسبية لمؤشرات المحور المجتمعي ( البيئي والاجتماعي):

\*\* الأوزان النسبية لمؤشرات البُعد البيئي: في إطار مبادرات الشركة للاستجابة مع الاتجاهات المحلية والعالمية للإهتمام ببيئة نظيفة، تم تحديد الوزن النسبي لهذا البُعد بنسبة ١٤٪ من الأداء الاستراتيجي المستدام الكلي للشركة ، موزعة على النحو التالي : مؤشر الصحة والسلامة المهنية ٣٪ - متوسط الإستثمار

السنوي في الطاقة المتجددة ٣% - مؤشر مصروف المياه والكهرباء ٢%-  
مؤشر مصروف الوقود والقوى المحركة ٣% - مؤشر صيانة النقل ٣%.  
\*الأوزان النسبية لمؤشرات البعد الاجتماعي: تسعى الشركة جاهدة - لكونها مشغل وطني يرتبط ارتباطاً وثيقاً بخدمة المجتمع - نحو الاهتمام والتفاعل بالقضايا المجتمعية التي تواجه أفراد المجتمع، ولذلك تم تحديد الوزن النسبي لهذا البعد بنسبة ١٠% من الأداء الاستراتيجي المستدام الكلي للشركة ، موزعة على النحو التالي: معدل التبرعات السنوية ٥%-معدل الإعانات السنوية ٥%.

**تحديد النسب المستهدفة ومعايير تنفيذ خطة العمل :** عد مرحلة تحديد الأوزان النسبية لمؤشرات كل محور من محاور بطاقة الأداء ( SBSC )، تأتي مرحلة تقدير النسب المستهدفة لكل مؤشر، وقد تم الاعتماد عند وضع هذه النسب المستهدفة على خبرات مدراء الإدارات التشغيلية بالشركة محل الدراسة، اعتماداً على متوسط الأداء المخطط لسنوات الدراسة في ظل التغيرات السارية والمعلن عنها بالتقارير المالية المستقلة السنوية لهذه الشركة ، وبالتالي تعتبر هذه النسب بمثابة المعايير المرجعية التي يجب أن تحققها المؤسسة إلى جانب ما يتوافق مع أهدافها المنشودة، مما يعطي صورة شاملة عن مستوى التقدم الذي تتجزه في تحقيق أهدافها .

#### ٦/٣/٤ تقييم نموذج البطاقة المقترحة للأداء المتوازن المستدام ( SBSC ) :

تأتي الخطوة الأخيرة عند اعداد النموذج الشامل لنتائج المؤشرات التي تم حسابها سابقاً، والذي يمثل بطاقة الاداء ( SBSC ) في صورتها النهائية لأغراض تقييم الاداء الاستراتيجي المستدام لهذه الشركة .ولتحديد النتائج النهائية للمؤشرات داخل هذه البطاقة ، يتم الاعتماد على العلاقة التالية :

نتيجة المؤشر في نهاية العام (وفقاً لكل محور من محاور البطاقة )

= (الاداء الفعلي للمؤشر × الوزن النسبي للمؤشر) / النسبة المستهدفة لهذا المؤشر

وفيمايلي النموذج النهائي لبطاقة الاداء المتوازن المستدام (SBSC) للشركة محل الدراسة :

| النتائج النهائية % |        |        |        |        | نتائج الاداء الفعلي % |      |      |      |      | بيان             |              |                                    |               |
|--------------------|--------|--------|--------|--------|-----------------------|------|------|------|------|------------------|--------------|------------------------------------|---------------|
| 2023               | 2022   | 2021   | 2020   | 2019   | 2023                  | 2022 | 2021 | 2020 | 2019 | النسبة المستهدفة | الوزن النسبي | مؤشرات الاداء                      | محاور البطاقة |
| ٥.٢٥               | ٦.٠٠   | ٥.٨٨   | ٥.٣٨   | ٥.٨٨   | %٤٢                   | %٤٨  | %٤٧  | %٤٣  | %٤٧  | %٤٠              | %٥           | مؤشر نسبة التداول                  |               |
| ١.٨٠               | ٢.١    | ١.٩٥   | ١.٧٥   | ١.٩٠   | %٣٦                   | %٤٢  | %٣٩  | %٣٥  | %٣٨  | %٤٠              | %٢           | مؤشر السيولة السريعة               |               |
| -٠.٢٠              | -٠.٢٨  | -٠.٣٦  | -٠.١٢  | -٠.٣٢  | %٥                    | %٧   | %٩   | %٣   | %٨   | %٥٠              | %٢           | تطور العائد على الأصول             |               |
| ١.٠٨               | ١.٢٦   | ١.٢٠   | -٠.٤٨  | ١.١٤   | %١٨                   | %٢١  | %٢٠  | %٨   | %١٩  | %٥٠              | %٣           | تطور معدل العائد على حقوق الملكية  | المحور المالي |
| ١.٣٠-              | -٠.٦٠  | ٢٢.٢٠  | ٦.٠٠-  | ٣٣.٤٠  | %١٣-                  | %٦   | %٢٢٢ | %٦٠- | %٣٣٤ | %٥٠              | %٥           | تطور معدل نمو الأرباح              |               |
| ١.٩٨               | ١.٨٦   | ٢.٠٤   | ١.٩٨   | ١.٨٦   | ٣٣                    | ٣١   | ٣٤   | ٣٣   | ٣١   | %٥٠              | %٣           | تطور معدل دوران الأصول             |               |
| %٩.٠١              | %١٢.١٠ | %٣٣.٦٣ | %٣.٧١  | %٤٤.٥٠ |                       |      |      |      |      |                  | %٢٠          | درجة أداء المحور المالي            |               |
| ١.٥                | ٢.٢٠   | ٢.٥    | -٠.٩   | ٢.٦٠   | %١٥                   | %٢٢  | %٢٥  | %٩   | %٢٦  | %٥٠              | %٥           | تطور معدل المربودية التجارية       |               |
| ٢.٧٥               | ١.٥٠   | ١.٠٨   | ١.٧٥   | ١.٠٨   | %٣٣                   | %١٨  | %١٣  | %٢١  | %١٣  | %٦٠              | %٥           | زيادة حجم المبيعات (الحصة السوقية) | محور العملاء  |
| ١.٧                | ١.٦٠   | ١.٨٠   | ٢.٣    | ١.٦٠   | %١٧                   | %١٦  | %١٨  | %٢٣  | %١٦  | %٥٠              | %٥           | معدل اكتساب عملاء جدد              |               |
| ٦٢.٦٧              | ٥٥.٤٤  | ٦٤.٨٩  | ٤٤.٤٤  | ٥١.٧٨  | %٥٦٤                  | %٤٩٩ | %٥٨٤ | %٤٠٠ | %٤٦٦ | %٤٥              | %٥           | معدل دوران العملاء                 |               |
| %٦٨.٦٢             | %٦٠.٧٤ | %٧٠.٢٧ | %٤٩.٣٩ | %٥٧.٠٦ |                       |      |      |      |      |                  | %٢٠          | درجة أداء محور العملاء             |               |
| ١٤.٨٠              | ٥.٢٠   | ١.٨٠   | ١.٨٠   | ٣.٦٠   | %١٤٨                  | %٥٢  | %١٨  | %١٨  | %٣٦  | %٤٠              | %٤           | معدل تطوير الخدمات                 |               |

| النتائج النهائية % |        |        |        |        | نتائج الاداء الفعلى % |        |        |        |        | بيان             |              |                                      |                        |
|--------------------|--------|--------|--------|--------|-----------------------|--------|--------|--------|--------|------------------|--------------|--------------------------------------|------------------------|
| 2023               | 2022   | 2021   | 2020   | 2019   | 2023                  | 2022   | 2021   | 2020   | 2019   | النسبة المستهدفة | الوزن النسبي | مؤشرات الاداء                        | محاور البطاقة          |
| ٥.٧٦               | ٤.٨٠   | ٤.٠٨   | ٣.٥٢   | ٣.٦٠   | %٧٢                   | %٦٠    | %٥١    | %٤٤    | %٤٥    | %٥٠              | %٤           | معدل تطور الإنفاق على البنية التحتية | محور العمليات الداخلية |
| ١١٨.٣٢             | ٨٦.٢٤  | ٧٠.٢٤  | ٥٩.٦٠  | ٤٨.٢٤  | %١٤٧٩                 | %١٠٧٨  | %٨٧٨   | %٧٤٥   | %٦٠٣   | %٥٠              | %٤           | معدل انتاجية العامل                  | محور العمليات الداخلية |
| ٢.٥٠               | ٢.٠٠   | ٠.٤    | ٠.٦٠   | ٠.٥٠   | %٢٥                   | %٢٠    | %٤     | %٦     | %٥     | %٤٠              | %٤           | معدل الزيادة في مراكز الخدمة         | محور العمليات الداخلية |
| %١٤١.٣٨            | %٩٨.٢٤ | %٧٦.٥٢ | %٦٥.٥٢ | %٥٥.٩٤ |                       |        |        |        |        |                  | %١٦          | درجة أداء محور العمليات الداخلية     | محور التعليم والنمو    |
| ٣.٤٧               | ٢.٨٤   | ٠.٩٨   | ٠.٩٨   | ٣.٠٢   | %٣٩                   | %٣٢    | %٠.١١  | %١١    | %٣٤    | %٤٥              | %٤           | معدل تطور أداء العاملين              | محور التعليم والنمو    |
| ٠.٢٤-              | ٠.٢٦-  | ٠.٢٣-  | ٠.١٧-  | %٠.٠٧- | %٣.٢٦-                | %٣.٥٥- | %٤.٠٧- | %٢.٣٩- | %٠.٩٢- | %٥٥              | %٤           | معدل توظيف العاملين                  | محور التعليم والنمو    |
| ٣.١٤               | ٢.٦٠   | ٢.١٩   | ٢.٠٠   | ١.٩٥   | %٣١.٤٠                | %٢٥.٩١ | %٢١.٩١ | %١٩.٩١ | %١٩.٥١ | %٤٠              | %٤           | تطور نصيب العامل من الأرباح          | محور التعليم والنمو    |
| ٢.١٠               | ١.٢٠   | ٠.٧٠   | ٠.٣٠   | ٢.٠٠   | %٢١                   | %١٢    | %٧     | %٣     | %٢٠    | %٤٠              | %٤           | معدل ترك العمل                       | محور التعليم والنمو    |
| %٨.٤٧              | %٦.٣٨  | %٣.٦٤  | %٣.١١  | %٦.٩٠  |                       |        |        |        |        |                  | %٢٠          | درجة أداء محور التعلم والنمو         | محور التعليم والنمو    |
| ٠.٠٠٦              | ٠.٠٠٨  | ٠.٠١٥  | ٠.٠١٣  | ٠.٠١٢  | %٠.١٠                 | %٠.١٣  | %٠.٢٥  | %٠.٢٢  | %٠.٢١  | %٥٠              | %٣           | معدل تكرار اصابات العمل البيئي       | محور التعليم والنمو    |

| النتائج النهائية % |         |         |         |         | نتائج الاداء الفعلى % |       |       |       |      | بيان             |              |  |               |
|--------------------|---------|---------|---------|---------|-----------------------|-------|-------|-------|------|------------------|--------------|--|---------------|
| 2023               | 2022    | 2021    | 2020    | 2019    | 2023                  | 2022  | 2021  | 2020  | 2019 | النسبة المستهدفة | الوزن النسبي | مؤشرات الاداء                                      | محاور البطاقة |
| ٠.٧٨               | ٠.٤٢-   | ٤.٣٢    | ١.٩٨    | ١.٠٢    | %١٣                   | %٧-   | %٧٢   | %٣٣   | %١٧  | %٥٠              | %٣           | متوسط الإستثمار السنوي في الطاقة المتجددة          |               |
| ٠.٣٥               | ٠.٤١-   | ٠.١٣-   | ٠.٣٥    | ١.٦٠    | %٦.٩٠                 | %٨.٢- | %٢.٦- | %٧    | %٣٢  | %٤٠              | %٢           | مؤشر مصروف المياه والكهرباء                        |               |
| ٠.٦٠               | ٠.٠٦    | ٠.١٥    | ٠.٥٣    | ١.٧٣    | %٨.٠٠                 | %٠.٨٥ | %٢.٠٠ | %٧.٠٠ | %٢٣  | %٤٠              | %٣           | مؤشر مصروف الوقود                                  |               |
| ٥.٧٠               | ٤.٨٨    | ٠.٩٨-   | ٢.٧٨-   | ٢.٠٠    | %٧٦                   | %٦٥   | %١٣-  | %٣٧-  | %٢٦  | %٤٠              | %٣           | مؤشر نفقات صيانة النقل                             |               |
| %٧.٤٤              | %٤.١٢   | %٣.٣٨   | %٠.٩٣   | %٦.٣٦   |                       |       |       |       |      |                  | %١٤          | <b>درجة أداء البعد البيئي</b>                      |               |
| ٢.٠٠-              | ١١.٨٠   | ٦.٧-    | ٧.٧٠    | ٠.٧٠    | %٢٠-                  | %١١٨  | %٦٧-  | %٧٧   | %٧   | %٥٠              | %٥           | معدل الترتعات السنوية                              | المحور        |
| ٤٠.٨٠              | ٥.١٠-   | ١٠.٧٠   | ٦.٨-    | ٥.٠٠    | %٤٠.٨                 | %٥١-  | %١٠.٧ | %٦٨-  | %٥٠  | %٥٠              | %٥           | معدل الإعانات السنوية                              | الاجتماعي     |
| %٣٨.٨٠             | %٦.٧٠   | %٤.٠٠   | %٠.٩٠   | %٥.٧٠   |                       |       |       |       |      |                  | %١٠          | درجة اداء البعد الاجتماعي                          |               |
| \$٢٧٢.٧٢           | %١٨٨.٢٨ | %١٩١.٤٤ | %١٢٢.٧٢ | %١٧٦.٤٦ |                       |       |       |       |      |                  | 100%         | الدرجة النهائية للاداء الاستراتيجي المستدام للشركة |               |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد علي حصر وتجميع نتائج تحديد مؤشرات الأداء (التي تم حسابها سابقاً داخل متن هذا البحث).

### التعليق الختامي لنتائج بطاقة الأداء المتوازن المستدام المقترحة في تقييم الاداء الاستراتيجي المستدام للشركة المصرية للاتصالات:

أسفر تحليل النتائج النهائية لأبعاد بطاقة الأداء (SBSC) داخل الشركة المصرية للاتصالات - خلال سنوات الدراسة - عن الاستنتاجات الأساسية التالية :

(١) أظهر تقييم أداء المحور المالي ، أن الشركة تستطيع تحقيق هوامش ربحية مرتفعة على الرغم من الضغوط التضخمية خلال فترة الدراسة (متمثلة بشكل رئيسي في زيادة مصروفات التمويل وأثر الانخفاض في قيمة العملة) وذلك بفضل الأداء التشغيلي المتميز وترشيد النفقات مثل اتفاقية التجوال المحلي الموقعة مؤخرا، مما يدفع بالشركة نحو تحقيق التميز في الاداء المالي .

(٢) أوضح تقييم أداء محور العملاء ، أن الشركة سجلت تقدم ملحوظ في مؤشر الحصة السوقية في ظل تحقيق مستويات أمانة للمردودية التجارية ، والذي يرجع سببه بشكل كبير الى تبني الشركة لتقنيات الذكاء الاصطناعي في تطبيقات خدمة العملاء، وتحليل البيانات الضخمة للوصول إلى تصنيف دقيق لفئات العملاء واحتياجاتهم المختلفة، إلا أنها لاتزال في حاجة إلى تطوير ممارسات اداء الانشطة لتحويل الفئات المتوقعة من العملاء الى عملاء فعليين.

(٣) أكد تقييم أداء محور العمليات الداخلية ، ان الشركة تتمتع بدور رائد في تطوير ورقمنة جميع عملياتها الداخلية، والتوسع في عمليات الإحلال والتجديد لأنظمة التشغيل وأنظمة الأعمال المختلفة ، مما يُمكن الشركة من الاستجابة السريعة للتغيرات السوقية والبيئة غير المتوقعة.

(٤) أظهر تقييم أداء محور التعلم والنمو ، أن الشركة تواجه مشكلة واضحة في انخفاض معدلات الاداء، وقد ترجع أسباب ذلك إلى اعتماد الشركة على العقود المحددة بفترة زمنية محددة، وأيضا تطبيق نظام التقاعد المبكر والذي شمل ٣٠٠٠ موظف في عام ٢٠١٩م، الأمر الذي أدى الى عدم توافر الرضا والاستقرار والأمان الوظيفي لدى الأفراد داخل الشركة، وأيضا فقدان الولاء والدافعية تجاه انجاز المهام الموكلة إليهم.

(٥) وأخيرا أظهر تقييم أداء المحور المجتمعي ، أن جهود الشركة لاتزال في مراحلها الاولى عند التركيز على الجوانب البيئية والاجتماعية ، مما يتطلب الامر ضرورة اتجاه الشركة نحو تحسين التأثير البيئي لممارسة الانشطة على مدار دورة حياة المنتج ، والسعي وراء تحقيق مفهوم الفعالية الاجتماعية من اجل تأمين الاستمرار والاستدامة على المدى الطويل .

وترى الباحثة أن استخدام بطاقة الأداء (SBSC) تساهم في تقييم الاداء الاستراتيجي المستدام للشركة المصرية للاتصالات، والذي يظهر مع قدرة هذه البطاقة على مواجهة معوقات أداء الشركة، والتي تتلخص فيمايلي:

١. تواجه الشركة مشكلة كيفية تحديد الأهداف القابلة للتحقيق، مما ينعكس سلباً على معنويات العاملين بها، وقد ساهمت بطاقة الأداء (SBSC) في تحديد وصياغة الأهداف القابلة للقياس، والتقييم الكمي لها في ظل تعارض وتعدد الأولويات، مما أدى إلى عدم الإفراط في الجوانب الشكلية عند التنفيذ، كما ساهم ذلك في تحقيق المرونة في الأداء والتأكد من تحقيق الأهداف الموضوعية.
٢. تركز الشركة على قياس خصائص الأداء الجيد اعتماداً على تحقيق أهداف كمية للخدمات المؤداة سعياً وراء تعظيم الأرباح، وذلك دون التركيز على عوامل أخرى ذات تأثير جوهري مثل: مؤشرات الاستدامة البيئية - مؤشرات الاستدامة الاجتماعية، وقد ساعدت بطاقة الأداء (SBSC) في بناء معيار كمي لمخرجات الأداء الخدمي خلال فترة معينة، بمايساهم في الفهم الشامل لأداء الشركة وتحديد مواطن القوة والضعف داخلها، وبالتالي تقييم نتائج أعمال الشركة الفعلية، وكذلك المساهمة في تحسين النتائج المستقبلية، ومن ثم تحقيق مزايا تنافسية تساعد علي البقاء والتقدم في صناعة الاتصالات.
٣. تواجه الشركة مشكلة عدم الشمولية في تقييم الأداء الكلي لها، حيث أن التركيز في المقام الأول على الجوانب المالية وتقييم الربحية في نهاية كل فترة مالية، وذلك على حساب الاهتمام بباقي جوانب أداء الشركة، مما يؤثر سلباً على مستوى التميز التنافسي للشركة على المدى الطويل، وقد ساهمت بطاقة الأداء (SBSC) في تحقيق مفهوم الاستدامة من خلال الحفاظ على الموارد الطبيعية، والتقليل من الآثار السلبية على البيئة والمجتمع، باعتبارها أهداف أساسية في إستراتيجية الشركة من اجل دعم التنمية المجتمعية المستدامة.

ومن هنا يمكن قبول الفرض الرئيسي لهذا البحث وهو: " ان هناك علاقة طردية ايجابية بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) وبين تقييم الأداء الاستراتيجي المستدام في المنظمات الخدمية ."

إلا أن تطبيق بطاقة الأداء (SBSC) داخل الشركة المصرية للاتصالات - محل الدراسة- قد واجه بعض التحديات هي :

(١) صعوبة تحديد العدد الأمثل من المؤشرات المستخدمة، وأيضاً مواجهة المشاكل المرتبطة بإجراء المقابلات الشخصية عند تقدير الوزن النسبي لكل هدف من الأهداف الإستراتيجية، بالإضافة إلى صعوبة قياس بعض المتغيرات الهامة للأداء مثل: كيفية قياس دافعية الأفراد أو مدى التزام المستخدم اتجاه الشركة.

(٢) نقص المعرفة المرتبطة بأهمية بطاقة الأداء المقترحة، بالإضافة إلى نقص الموظفين المؤهلين القادرين على التعامل معها، حيث أن تطبيق هذه البطاقة على

أساس الاستدامة يتطلب تجميع وتوفير بعض البيانات الأساسية، وبالتالي يقع على عاتق الأفراد أعباء إضافية ، مما يتسبب في مقاومة ورفض الأفراد لتطبيق هذه البطاقة، خاصة في ظل عدم الدراية الكاملة بالأهداف الاستراتيجية.

(٣) صعوبة تحقيق المرونة اللازمة لتعديل أو تغيير مؤشرات تقييم الأداء عند الحاجة إلى ذلك، بسبب مركزية التواصل وقنوات الاتصال من أعلى لأسفل فقط، مما ينجم عنه عجز الأفراد في المستويات التنفيذية عن فهم المطلوب منهم أداءه ، ويصعب معه إدراك التغيرات المستمرة المختلفة.

**لذلك ترى الباحثة ان نجاح تطبيق بطاقة الاداء ( SBSC ) يتطلب ضرورة توافر وحدة ادارية مستقلة تتبع مجلس الادارة مباشرة داخل الهيكل التنظيمي للشركة، تتولى مهام التحديد الدقيق والواضح للأهداف الاستراتيجية لأبعاد الاداء الاستراتيجي الكلي للشركة من منظور الاستدامة ، وأيضاً تختص بتحديد الأوزان النسبية لهذه الأبعاد ومؤشراتها، وأيضاً الإشراف على الربط بين الاداء الاستراتيجي والاداء التشغيلي على المدى الطويل .**

(٦) وأخيراً .. إذا كانت بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) قد ساهمت في تقييم مدى اهتمام الشركة بالعوامل البيئية والاجتماعية، إلا أنه يلزم الانتباه إلى أن هدف تحقيق الاستدامة البيئية ليس مجرد عملية قياس للتطور النسبي مقارنة بالقيمة المستهدفة ، وإنما هو هدف مطلق نحو تحسين التأثير البيئي خلال قيام الشركة بممارسات الأنشطة على مدار دورة حياة المنتج ، كذلك يتحقق هدف الاستدامة الاجتماعية عند مرحلة الصمود امام التحديات المجتمعية وتحقيق مفهوم الفعالية الاجتماعية على المدى الطويل.

#### ٥/ الملخص ونتائج وتوصيات البحث:

##### ١/٥ ملخص البحث:

استهدف هذا البحث دراسة وتحليل دور بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) في تقييم الأداء الإستراتيجي من منظور الاستدامة (أو الأداء الإستراتيجي المستدام)، داخل إحدى الشركات الخدمية العاملة في البيئة المصرية . وتعتبر بطاقة الأداء (SBSC) بمثابة الجيل الرابع لتطور بطاقة الأداء التقليدية (BSC)، والتي جاءت لتركز علي إضافة الجوانب البيئية والاجتماعية، والتي يُشار إليها بأبعاد الاستدامة، عند إدارة وتقييم الأداء الإستراتيجي للمنظمات. ويعتمد البحث عند تحقيق هذا الهدف علي المسارات التالية: أولاً - التأصيل النظري لبطاقة الأداء (SBSC) من خلال استقراء الأدبيات السابقة لصياغة الإطار المفاهيمي لهذه البطاقة ، ثانياً - تصميم نموذج مقترح لاستخدام بطاقة الأداء (SBSC) ذات البعد المضاف بغرض تقييم الأداء الإستراتيجي المستدام



داخل المنظمات الخدمية، ثالثاً - دراسة تطبيقية للنموذج المقترح داخل الشركة المصرية للاتصالات كإحدى المنظمات الخدمية المصرية. وقد أظهرت نتائج الدراسة التطبيقية أن التقييم الفعال للأداء الاستراتيجي المستدام يعتمد علي العلاقة التبادلية بين المحاور الخمس لبطاقة الأداء (SBSC)، في ظل التركيز علي مؤشرات الاستدامة البيئية والاجتماعية وفقاً لأهميتها النسبية، شأنها شأن التركيز علي بقية المحاور الأخرى للبطاقة، علي أن يتم إعطاء أولوية التحسين للمحور الذي ينطوي علي فجوة الأداء، حتي يحظي بفرص أكبر من عمليات التطوير المستقبلي - وليس لزاماً أن يصب اتجاه التركيز والتطوير علي المحور المالي فقط - مما يؤدي إلي تطوير الأداء الإستراتيجي المستدام للشركة. ومن ثم هناك علاقة طردية إيجابية بين محاور بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) وبين تقييم الأداء الإستراتيجي المستدام للشركة، مما ينعكس إيجاباً علي ضمان البقاء والاستمرار في السوق التنافسي علي المدى الطويل.

#### ٢/٥ نتائج البحث:

#### أظهرت الدراسة النظرية لهذا البحث النتائج الأساسية التالية:

- (١) يساهم الاعتماد علي استخدام بطاقة الأداء (SBSC) بشكل فعال في تقييم الأداء الإستراتيجي المستدام داخل المنظمات الخدمية، من خلال إضافة أبعاد الاستدامة البيئية والاجتماعية عند صياغة الإستراتيجية والأهداف ومؤشرات الأداء، وكذلك تحديد فجوات الأداء ووضع الحلول المقترحة لتطوير الأداء الكلي للمنظمة بصفة مستمرة .
- (٢) تعمل بطاقة الأداء (SBSC) كأداة إدارية إستراتيجية في تحقيق استدامة أداء المنظمة الخدمية من خلال تقديم خدمات تنافسية في سوق صناعة الخدمات عن طريق : تحديد الأهداف التنفيذية التي تلبى المتطلبات لمستهدفة للعملاء والسوق - التقييم المستمر للنتائج المحققة لمحاور هذه البطاقة في ضوء علاقة السببية مع هذه الأهداف - تحديد ممارسات الابتكار والمبادأة الإستراتيجية كفرص محتملة لتوسيع قدرة المنظمة الخدمية نحو النمو المستقبلي علي المدى الطويل.
- (٣) يوفر استخدام بطاقة الأداء (SBSC) إعداد تقارير الاستدامة بجانب التقارير السنوية التقليدية للمنظمة الخدمية والتي تساهم في تحقق كل من : انسيابية تدفق المعلومات - تقييم إدارة أداء استدامة المنظمة الخدمية - بناء العلاقة المتبادلة الجيدة مع الأطراف الخارجية - تقييم مدى التزام المنظمة بالمسئولية البيئية والاجتماعية المتعلقة بأداء خدماتها - المساهمة في وضع اقتراحات تصحيح مشكلات الأداء داخل المنظمة الخدمية.
- (٤) تساهم بطاقة الأداء (SBSC) في التقييم الفعال للأهداف الاستراتيجية مثل: تعظيم الثروة للمساهمين - تحقيق الرضا والولاء للعملاء - تخفيض التكاليف وتحسين جودة الخدمات المؤداة - تطوير القدرات والمهارات الابتكارية للعاملين - الحفاظ علي البيئة وتطوير المجتمع.

### كما أظهرت الدراسة التطبيقية لبطاقة الأداء (SBSC) على بيانات الشركة المصرية للاتصالات - خلال فترة الدراسة - النتائج الأساسية التالية:

- ١- يساهم تقييم مؤشرات أداء المحور المالي في تقييم الأداء الإستراتيجي المستدام للشركة، والذي يتلخص في أن الشركة تتمتع بمركز مالي قوي يظهر في القدرة على الوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل، والاستخدام الكفاء لإجمالي الأصول وتوليد الأرباح، والاستفادة من رأس المال المساهم في تحقيق عوائد الاستثمار، باستثناء الإخفاق في بعض السنوات لأسباب طارئة (مثل: جائحة الكورونا- تنفيذ قرار التعويم).
  - ٢- يساهم تقييم مؤشرات أداء محور العملاء في تقييم الأداء الاستراتيجي المستدام للشركة، والذي يظهر في أن الشركة تتمتع بمستوى جيد في تطبيق السياسة الائتمانية مع اختلاف فئات العملاء، إلا أن الشركة تواجه مشكلة عدم الحفاظ على العملاء القدامى بنسبة ملحوظة، والذي يستلزم معه ضرورة علاج المشكلات السائدة.
  - ٣- يساهم تقييم مؤشرات محور العمليات الداخلية في تقييم الأداء الاستراتيجي المستدام للشركة، والذي يتمثل في أن الشركة ذات قدرة تشغيلية عالية، ظهرت مع مبالغ الإنفاق على البحوث والتطوير من أجل التوسع في البنية التحتية، وتطوير العمليات التشغيلية بصفة مستمرة، مما انعكس إيجاباً على تعزيز قدرتها التنافسية داخل سوق الاتصالات المصري.
  - ٤- يساهم تقييم مؤشرات محور التعلم والنمو في تقييم الأداء الاستراتيجي المستدام للشركة، والذي يتلخص في النتيجة التالية: أنه على الرغم من اهتمام الشركة بتوفير البرامج التدريبية للعاملين بهدف تحسين كفاءة وفعالية ممارسة الأعمال، إلا أن الشركة تواجه معدلات منخفضة في كل من معدل دورات العاملين وأيضاً معدل التوظيف، والذي يشير إلى عدم الاستقرار الوظيفي والمعنوي داخل الشركة، وقد يرجع ذلك إلى الظروف غير الملائمة للعمل (مثل: انخفاض معدلات الأجور - طول فترات العمل)، مما يستلزم الأمر تحسين مستوى الاحتفاظ بالعاملين وكسب ولأهم وانتمائهم.
  - ٥- يساهم تقييم مؤشرات المحور المجتمعي في تقييم الأداء الاستراتيجي المستدام للشركة، ويظهر ذلك في النتيجة التالية: لا تزال جهود ومبادرات الشركة في التركيز على الجوانب البيئية والاجتماعية في مراحلها الأولى، لذلك يلزم توجيه جهود الشركة نحو الاحتياجات المجتمعية في مختلف القطاعات من خلال الالتزام بأهداف التنمية المستدامة ٢٠٣٠م.
- يستنتج مما سبق .. قبول الفرض الرئيسي لهذا البحث والذي ينص على أن: "هناك علاقة طردية إيجابية بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) وبين تقييم الأداء الاستراتيجي المستدام في المنظمات الخدمية.

٣/٥ توصيات الدراسة :

- تطبيق بطاقة الأداء (SBSC) على نطاق واسع داخل المنظمات الخدمية بصفة خاصة، لما لها من نتائج إيجابية في زيادة وعي الإدارة والعاملين بأهمية الدور البيئي والاجتماعي للمنظمة، وبما يتوافق مع رؤية مصر لعام ٢٠٣٠م.
- قياس أثر العلاقات التداخلية المتبادلة بين المحاور الخمس لبطاقة الأداء المتوازن المستدام على إستدامة أداء المنظمة .
- قياس وتقييم الأداء البيئي والاجتماعي في ظل تطبيق المراحل المختلفة لدورة حياة المنظمة.
- ضرورة اهتمام وتركيز المنظمات الخدمية على توفير البرامج التدريبية السكانية والحملات التوعوية من أجل إبراز تأثير دور هذه المنظمات على الحفاظ على البيئة وتنمية المجتمع.

#### ٦/ مراجع البحث

##### ١/٦ المراجع باللغة العربية :

##### ١/١/٦ المقالات والدوريات :

- ١ - الجوزي، جميلة & حدو، علي، (٢٠١٥) ، "تصميم بطاقة الأداء المتوازن لتطوير الاداء البيئي للشركات البترولية" ، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، المجلد ٨ ، العدد الأول ، ص ٢٠٩-٢٢٥
- ٢ - بوطورة، فاطمة الزهراء، (٢٠٢٠)، " بطاقة الأداء المتوازن المستدامة- نموذج لتقييم استدامة المؤسسة وأدائها البيئي :دراسة حالة مؤسسة الإسمنت - تبسة"، مجلة دراسات وأبحاث، المجلد ١٢ ، العدد ٤ ، ص ٤٥١-٤٦٧
- ٣ - مقيح، صبرى، (٢٠١٩) "تقييم الأداء البيئي بمنظمات الأعمال باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدامة: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأشغال الطرق"، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد ٥، العدد ٢، ص ٢٦-٤٥
- ٤ - حمزي، يسرى هادي & خطاب، محمد شحاتة، (٢٠٢٤)، "ا طار مقترح للتكامل بين محاسبة تكاليف تدفق المواد وبطاقة القياس المتوازن للأداء على أساس الاستدامة في الشركات الصناعية السعودية"، المجلة العلمية للبحوث التجارية، العدد الثاني، ص ٦٥-١
- ٥ - عبدالعال، عنتر محمد ،"مدخل بطاقة قياس الأداء المتوازن-دراسة ميدانية على الأداء الاستراتيجي بالجامعات المصرية في ضوء جامعة سوهاج"، المجلة التربوية . العدد ٦٢، ص ٤١٦-٤٧٩
- ٦ - عبدالحليم، نادية راضى، (٢٠٠٥)، "دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية (عدد خاص) ، المجلد ٢١ ، العدد ٢ ، ص ١ - ٣٤
- ٧ - رامى، كوثر & كواشى، مراد، (٢٠٢٠)، "بطاقة الأداء المتوازن المستدام كمدخل لتحقيق التكامل بين ممارسات الاستدامة وإستراتيجية المؤسسة .دراسة حالة شركة زين للاتصالات - الأردن"، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية، المجلد ٤ ، العدد الأول، ص ٨٩-١٠٧

- ٨ - البنهاوي، احمد مصطفى وآخرون،(٢٠٢٣)،"دور التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن المستدام والقياس المرجعي فى تفعيل دور الموائى الخضراء لتحقيق اهداف التنمية المستدامة ٢٠٣٠"،المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، المجلد ١٤ ، العدد ٣، ص٨١٦-٨٤٤
- ٩ - شرف، محمد أحمد،(٢٠٢٣)،" إطار مقترح للقياس الاستراتيجي للاستدامة على مستوي سلسلة القيمة بمنشأة الأعمال مع دراسة تطبيقية"،مجلة البحوث المحاسبية، كلية التجارة - جامعة طنطا،العدد الثالث،ص ٧٧٤-٨٢٠
- ١٠ - مهدي، إيناس مصطفى،(٢٠١٩)،" دراسة تحليلية للتكامل بين محاسبة ترشيد الفاقد وبطاقة الأداء المتوازن في زيادة كفاءة وفاعلية الأداء في الوحدات الحكومية"،المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية،جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالإسماعيلية ، المجلد ١٠،العدد ٤، ص١٦٥-١٩٣
- ١١ - الرشاح،محمود محمد& محمود،عبدالفتاح،(٢٠٢٣)،"تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في المنشآت الخدمية- دراسة حالة ميدانية بمركز زليتن الطبي"،مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، المجلد ١٠، العدد ٢، ص ٣٥١-٣٦٩
- ١٢ - باشاء،رفيقة،(٢٠٢٢)،" تقييم الأداء البيئي باستخدام البعد الخامس لبطاقة الأداء المتوازن المستدام -دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات - بئر العاتر- تبسة"، مجلة الاقتصاد والبيئة،المجلد ٥ ، العدد ٢ ، ص ٤٥٦-٤٨١
- ١٣ - البشارى،مصطفى & قاسم،أنور،(٢٠٢١)،" أثر أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء شركات الاتصالات اليمنية دراسة ميدانية"،مجلة الدراسات والبحوث الإنسانية، العدد ٢٠، ص ٦٠١-٦٣٠
- ١٤ - بن يمينة، فاطمة الزهراء،(٢٠١٩)،"تقييم الأداء البيئي للمؤسسات من خلال بطاقة الأداء المتوازنBSC-دراسة حالة مؤسسة المسنت « SCIS »«سعيد»،مجلة البشائر الاقتصادية،المجلد ٥،العدد ٢، ص٦٤٣-٦٥٦
- ١٥ - ابن خنifer،غادة & أبو خشبة، عبدالعال،(٢٠٢١)،" استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تطوير وتحسين أداء المؤسسات العامة السعودية غير الهادفة للربح (دراسة ميدانية)"،المجلة العربية للإدارة،المجلد ٤١،العدد ١،ص٨١-٩٤
- ١٦ - شعلة،حامد عادل وآخرون،(٢٠٢١)،" أثر استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية على تحقيق الأداء البيئي للمنشأة"،المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية،المجلد ١٢،العدد ٤، ص٦٠٣-٦٢٥
- ١٧ - اسماعيل،أماني فؤاد،(٢٠٢٢)،" تصميم مؤشرات الأداء المتوازن المستدام لتطوير الأداء الوظيفي والبيئي للعاملين في قطاع البترول"،المجلة للدراسات التجارية والبيئية،المجلد ١٣، العدد ٤، ص٣٧٣-٣٩٧
- ١٨ - عبد الفتاح،الزهراء،(٢٠٢٣)،"دور تحليل البيانات الضخمة في تحسين كفاءة بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية المصرية: دراسة ميدانية"،مجلة البحوث المالية والتجارية ، المجلد ٢٤ ، العدد ٤ ، ص١١٦-١٨٧

- ١٩ - خميس، محمد مصطفى، (٢٠٢٢)، " أثر تطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء المستدام على قياس وتقييم الأداء المستدام للمنشآت الصناعية في ظل تبني تقنية الطباعة ثلاثية الأبعاد- دراسة تجريبية:،مجلة البحوث المحاسبية،العدد ٢، ص ٧٧١-٨٧٣
- ٢٠ - بكوش،لطيفة& بن ساهل، وسيلة،(٢٠١٤)،"بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء البيئي للمؤسسات دراسة حالة مؤسسة سوناطراك بالجزائر"، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية،المجلد ٧ ، العدد ٢، ص ٩٥-٧٢
- ٢١ - طلال،زغبة & محاد، عريوة،(٢٠١٨)،"أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة "ملبنة التل" بسطيف"،مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE،العدد ٧ ، ص ٣٥-٥٥
- ٢٢ - المسعودي، حيدر علي & السيد، هبةالله مصطفى،(٢٠١٦)،"استعمال بطاقة الأداء المتوازن المستدامة لتقويم الأداء الاستراتيجي المستدام-بحث تطبيقي في مصرف بغداد الاهلي"، مجلة الإدارة والاقتصاد،المجلد ٣٩، العدد ١٠٩، ص ١٩٥-٢١١
- ٢٣ - عبدالعزيز،سحر،(٢٠١٧)،"تقييم أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الأداء الكلي في المنظمات غير الهادفة للربح"،المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد ٤، ص ١٩٧-٢٢٠
- ٢/١/٦ الرسائل العلمية :**
١. بلاسكة،صالح،(٢٠١٢) ، "قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة بعض المؤسسات"، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس ، الجزائر
  ٢. نصر الدين، لصاق،(٢٠٢٣)،"دور بطاقة قياس الأداء المتوازنة في تقييم الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية، نموذج مقترح في مؤسسة صناعة الأسمنت بسور الغزالن.SEG.-"، رسالة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير، الجزائر
  ٣. منصور، هبة نبيل،(٢٠١٧)،"توظيف TBL و SBSC لتقويم الأداء الإستراتيجي المتوازن المستدام-دراسة تطبيقية في معمل سممت الكوفة - النجف الاشرف"، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد،جامعة كربلاء .
  ٤. سعيد،عمار أمين،(٢٠١٩)،"دور أبعاد بطاقة الأداء المتوازن BSC في كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن -دراسة ميدانية"، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا،جامعة الجزيرة،الجمهورية اليمنية

### ٣/١/٦ مصادر أخرى :

١. الربيعي، محمد سمير وآخرون، (٢٠١٩)، "استخدام تقنية بطاقة الأداء المتوازن (BSC) لتقييم الأداء الاستراتيجي للوحدات الاقتصادية-بحث تطبيقي في كلية الإدارة والاقتصاد -الدراسات المسائية"، مؤتمر كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، ص ١-٢٩

### ٢/٦ المراجع باللغة الانجليزية

#### 6/2/1 Books:

- 1 - Kaplan, R., & Norton D., (1996), "The balanced scorecard, translating strategy into action", Harvard Business School Press, Boston.
- 2 - Niven, P.R., (2003), "Balanced Scorecard Step-By- Step: Maximizing Performance and Maintaining Results ", Second ed., John Wiley & sons, Inc., New Jersey

#### 6/2/1 Periodicals:

- 1 - Kaplan, R., & Norton D., (1992), "The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance", Harvard Business Review, Jan-Feb., Vol.70, No.,1, P.P.71-79
- 2 - Kaplan, R., & Norton D., (1996), Linking the Balanced Scorecard to Strategy, California management review, vol.39, N.1, PP.56-79
- 3 - Kaplan, R., & Norton D., (2007), "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System ", Harvard Business Review, July-August, P.P.1-14
- 4 - Figge, F., et al., (2002), "The Sustainability Balanced Scorecard Linking Sustainability Management to Business Strategy", Business Strategy and the Environment, Vol.11, P.P. 269-284.
- 5 - Abdelrazek, A., (2019), "Sustainability Balanced Scorecard: A Comprehensive Tool to Measure Sustainability Performance", International Journal of Social Science and Economic Research, Vol.4, No. 2, P.P.948-962
- 6 - Agarwal, S., et al., (2022), "Exploring sustainability balanced scorecard for performance evaluation of humanitarian organizations", Cleaner Logistics and Supply Chain, Vol.3, P.P.1-14
- 7 - Heebkhokung, K., et al., (2023), "A New Paradigm of a Sustainability-Balanced Scorecard Model for Sport Tourism", Sustainability (MDPI), Vol.15, P.P.1-19

- 8 - -----, (2024),” The Model of Sustainability Balanced Scorecard and Supply Chain in Port Management for Tourism”, *Economies (MDPI)*, Vol.12, P.P.1-14
- 9 - Hristov, I., et al., (2019), “Sustainability Value Creation, Survival, and Growth of the Company: A Critical Perspective in the Sustainability Balanced Scorecard (SBSC)”, *Sustainability (MDPI)*, Vol.11, P.P.1-19
- 10 - Jelavić, S., &Vulić, M., (2021),” Sustainability Balanced Scorecard: Four performance perspectives or more?”, *Strategic Management*, Vol. 26, No. 4, pp. 037-049
- 11 - Salomon, V., et al., (2016),” Sustainability performance measurement with Analytic Network Process and balanced scorecard: Cuban practical case”, *Production*, Vol. 26, No. 3, P.P.527-539
- 12 - Jassem, S., et al., (2022), "Sustainability balanced scorecard architecture and environmental performance outcomes: a systematic review", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 71, No. 5, pp. 1728-1760.
- 13 - Hansen, E., &Schaltegger, S., (2018), “Sustainability Balanced Scorecards and their Architectures: Irrelevant or Misunderstood?”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 150, No. 4, P.P. 937–952
- 14 - Hwang, G., et al., (2020),” An Integrated Key Performance Measurement for Manufacturing Operations Management”, *Sustainability*, Vol.12, P.P.1-15
- 15 - Jusoh, R., et al., (2021),” Translating sustainability strategies into performance: does sustainability performance management matter?”, *Meditari Accountancy Research*, vol. 31, No.,2, P.P. 258-293
- 16 - Sembel, R., et al., (2021),” sustainability performance and sustainable developmentgoals”, *International Journal of Sustainable Development & World Policy*, Vol. 10, No. 1, pp. 1-7
- 17 - Herbert, C., et al., (2018),” A triple bottom line to ensure Corporate Responsibility”, *SLU Future Food-a research platform for a sustainable food system*, *Food future Report*, P.P.1-7

### **6/2/2 Conferences:**

- 1 - Figge, F., et al., (2001b),” The Sustainability Balanced Scorecard. A Tool for Value-Oriented Sustainability Management in Strategy-Focused Organizations”, paper presented at the Eco-Management and Auditing Conference 2001 in Nijmegen (The Netherlands), in: Conference Proceedings of the 2001 Eco-Management and Auditing Conference. Shipley: ERP Environment.
- 2 - Diple, P., (2021),” Sustainability Balanced Scorecard as Cost Accounting Instrument for Small and Medium Sized Companies”, SHS Web of Conferences, Current Problems of the Corporate Sector.
- 3 - Kalender, Z., &Voyvay, O., (2016),” The Fifth Pillar of the Balanced Scorecard: Sustainability”, 12th International Strategic Management Conference, ISMC 2016, 28-30 October 2016, Antalya, Turkey, Procedia - Social and Behavioral Sciences ,235, P.P. 76 – 83

### **6/2/3 Others:**

- 1 - United Nations World Commission on Environment and Development (WCED), Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. Oxford: Oxford University Press, 1987.
- 2 - World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), (2000), Eco-efficiency: creating more value with less impact, August, P.P 3-22.