المجلد الأول
العدد الثاني
سبتمبر 2023

مجلة جامعة درنة للعلوم الإنسانية والاجتماعية
DERNA UNIVERSITY JOURNAL OF HUMANITIES AND SOCIAL SCIENCES
Available online at https://dujhss.uod.edu.ly/

مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في شركتي المدار الجديد وليبيانا للهاتف المحمول

أ.عبد السّلام محمّد درباش
باحث في العلوم المُحاسبية
abdulsalam.m.dirbash@gmail.com

أ.سند صالح العنيزي
عضو هيأة تدريس متعاون في المعهد العالي للعلوم الإدارية والمالية بنغازي
Sanadalanezie@gmail.com

أ.علي صالح خميس
محاضر مُساعد بقسم المحاسبة
كلية الإدارة جامعة النجم الساطع
ali.alsunousi@bsu.edu.ly

https://www.doi.org/10.58987/dujhss.v1i2.16

تاريخ الاستلام: 2023/06/22 ؛ تاريخ القبول: 2023/07/31 ؛ تاريخ النشر: 2023/09/01

المستخلص

هدفت الدراسة بشكل أساسي إلى التعرف على مدى توفر مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في شركتي المدار الجديد وليبيانا للهاتف المحمول، ولتحقيق هدف الدراسة اتبع الباحثون المنهج الاستنباطي الاستقرائي، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي القسم المالي، وقسم الشؤون الإدارية، وقسم المراجعة الداخلية في شركتي المدار وليبيانا في فرعي الشركتين بمدينة بنغازي، واعتمدت الدراسة على استخدام استمارة الاستبانة لجمع البيانات وإجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة، وتوصلت الدراسة إلى توفر مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في شركات الاتصالات الليبية وبمستوى مرتفع، وأوصت الدراسة بالاعتماد على تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن، لما لها من فائدة في تقييم الأداء بصفة متكاملة، الامر الذي من شأنه أن يعزز الميزة التنافسية وزيادة الحصة السوقية لشركات الاتصالات الليبية.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، شركات الاتصالات الليبية، المدار الجديد، ليبيانا للهاتف المحمول.

Abstract

The study aims to determine the extent of availability of balanced scorecard application elements in Almadar and Libyana mobile companies.

For the study purpose, the researcher adopted deductive-inductive method. The population of study consisted of finance, administration, and internal auditing department's staff in both Almadar and Libyana firms. The study relayed on a questionnaire for gathering required data.

The study discovered that the constituents of implementing BSC were available in Libyan telecommunications companies.

Therefore, the study recommends the application of **BSC** for integral performance appraisal. Such use can enhance the competitive advantage and increase the market share.

Keywords: Balanced Scorecard, Libyan Telecommunication Companies, Almadar Aljadid, Libyana Mobile.

1- مقدمة:

يُعد قطاع الاتصالات من القطاعات ذات الأهمية الكبرى لدول العالم ، حيث يُعد حلقة اتصال بين مؤسسات الدولة العامة والخاصة وكذلك للمواطنين، فأصبحت مؤسسات الاتصالات تبحث عن أدوات حديثة لتقييم الأداء المالي وغير المالي، لغرض التطوير والتحسن المستمر في عملياتها التشغيلية، الأمر الذي من شأنه أن يرفع من مستوى الخدمات المقدمة من قبل شركات الاتصالات.

ومن خلال ما تمر به المؤسسات الاقتصادية في الوقت الحاضر من متغيرات اقتصادية متسارعة، نتيجة لتطور تكنولوجيا المعلومات، التي أثرت بشكل كبير في مستويات الأداء الإستراتيجي للمؤسسات، حيث إن أغلب المؤسسات اليوم أصبحت تبحث عن أساليب وطرق مناسبة يمكن من خلالها تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية (عمران والساكت، 2018).

وفي هذا الصدد ابتكر كل من كابلان ونورتن عام 1992 أداةً حديثة لتقييم الأداء تسمى بطاقة الأداء المتوازن **(Balancscore Card)** تقوم هذه الأداة بتقييم الأداء المالي وغير المالي، وهي تُعد من أدوات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية الحديثة، وقد نجحت هذه الأداة في حل مشكلة أدوات تقييم الأداء التقليدية التي أهملت الجانب غير المالي وركزت على الجانب المالي.

ومن خلال ما سبق فإن هذه الدراسة ستحاول دراسة هذه الأداة لمعرفة مدى توفر مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في شركات الاتصالات الليبية.

2-الدراسات السابقة:

دراسة (بلاسكة، 2012): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الاقتصادية العامة والخاصة بالجزائرية، ولتحقيق ذلك تم استخدم المنهج الوصفي، وتم تصميم قائمة استبانة وصحيفة مقابلة لجمع البيانات الأولية، وقد توصلت الدراسة إلى أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات تساعد متخذي القرار في المؤسسة على توجيه قراراتهم نحو الأهداف الموضوعة مسبقاً، كذلك يؤدي استخدم بطاقة الأداء المتوازن إلى تحسين الأداء الشامل للمؤسسة، من خلال الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي.

دراسة (الغريب، 2012): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المصارف التجارية الليبية، ومعرفة أهم المعوقات التي تواجه تطبيقها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتصميم استمارة استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود معوقات تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المصارف التجارية الليبية.

مجلة جامعة درنة للعلوم الإنسانية والاجتماعية
DERNA UNIVERSITY JOURNAL OF HUMANITIES AND SOCIAL SCIENCES
Available online at https://dujhss.uod.edu.ly/

دراسة (الشلماني، 2013): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توفر مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الخدمية الليبية المتمثلة في القطاعات التالية: (الاتصالات، الفنادق، النقل الجوي، الخدمات الطبية)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استمارة استبانة كأداة لجمع البيانات، ولقد توصلت الدراسة إلى توفر مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لقياس وتقييم الأداء في الشركات الخدمية الليبية.

دراسة (فشتول، 2013): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المتغيرات المؤثرة على إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المنشآت الصناعية العاملة في مدينة بنغازي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج المُحاسبي الحديث الذي يضم كلاً من الاستنباط والاستقراء والتجريب، وتم استخدام صحيفة الاستبانة كأداةً رئيسية لجمع بيانات الدراسة، ولقد توصلت الدراسة إلى توفر الركائز الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن في المنشآت الصناعية الليبية العاملة في مدينة بنغازي.

دراسة (الطرلي، اشميلة 2014): استهدفت هذه الدارسة مدى استخدام الأبعاد المختلفة لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة مدى استخدام المصارف التجارية الليبية المدرجة في سوق المال الليبي لبطاقة الأداء المتوازن بأبعادها المختلفة (المالي ،العملاء ،العمليات التشغيلية ،التعلم والنمو)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد بلغ عدد استمارات الاستبانة الموزعة 75 استمارة، وأظهرت نتائج الدراسة أن المصارف التجارية الليبية محل الدراسة تستخدم بشكل عام مقاييس الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن وهي البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات التشغيلية، وبعد التعلم والنمو، وأوصت الدراسة بعدة توصيات من أهمها ضرورة العمل على تطوير أساليب تقييم المصارف التجارية الليبية واستخدام الأبعاد المختلفة لبطاقة الأداء المتوازن.

دراسة (الحبوني، 2014): هدفت الدراسة إلى قياس جودة أداء جامعة بنغازي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر إدارة الجامعة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف جودة أداء الجامعة وتحليلها، وتم تصميم قائمة استبانة لجمع بيانات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن نموذج قياس الأداء المتوازن يُعد أداة كافية نسبياً لقياس جودة الأداء في جامعة بنغازي، وأنّ جودة أداء الجامعة من منظور الأداء المالي تُعد غير مرضية، وفيما يخص منظور العميل، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو، فإن جودة أداء الجامعة تُعد مرضية نسبياً.

دراسة (Khanmohammadi, et al,. 2015): هدفت هذه الدراسة إلى تقييم جدوى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء شركات الاتصالات الإيرانية ، من خلال أربع محاور، تتمثل في البُعد المالي، وبُعد بالعملاء، وبُعد الداخلية، وبُعد التعلم والنمو، واعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة،

وكذلك تم تصميم قائمة استبانة لجمع البيانات، ولقد توصلت الدراسة إلى عدم توفر مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في شركات الاتصالات الإيرانية.

دراسة (Thananchayana and Gooneratnea, 2018): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في شركة الاتصالات لسريلانكا، من خلال التطورات على بطاقة الأداء المتوازن من خلال مرحلتين (قبل 2012 وما بعد 2012). ولتحقيق أهداف الدراسة فقد اعتمدت على منهج دراسة الحالة، واستخدام أسلوب المقابلات الشخصية مع مديري الإدارات، وكذلك مراجعة السجلات والتقارير، ولقد توصلت الدراسة إلى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

دراسة (شريعة وآخرون، 2019): هدفت هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى التعرف على مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمصارف التجارية الليبية في مدينة البيضاء، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم قائمة استبانة لجمع البيانات الأولية، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمصارف التجارية الليبية في مدينة البيضاء جاء متوسطاً، حيث حظي بعد العمليات الداخلية بالترتيب الأول بدرجة ممارسة مرتفعة، ثم تلاه البُعد المالي، وبعد النمو والتعلم، وأخيراً بع العملاء بدرجة ممارسة متوسطة.

دراسة (كبلان والشيخي، 2020): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المستشفيات الخاصة الليبية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الاستقرائي والمنهج الاستنباطي، وتم تصميم قائمة استبانة لجمع البيانات الأولية، ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها أن المستشفيات الخاصة في ليبيا تمتلك رؤية ورسالة مستقبلية معتبرة، إلا أنها تحتاج إلى تعديل بما يتلاءم وهذه الأساليب الحديثة المستخدمة في تقييم الأداء، مثل بطاقة الأداء المتوازن.

دراسة (العسكر، 2021): هدفت هذه الدراسة إلى تقييم جامعة الأمير سلطان الأهلية بالمملكة العربية السعودية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر أعضاء هيأة التدريس والموظفين، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم قائمة استبانة لجمع البيانات الأولية، وقد توصلت الدراسة إلى درجة تقييم مرتفعة لبُعد العملاء (الطلبة) ومن ثم بُعد التعلم والنمو ويتبعه البُعد المالي، وأخيراً بُعد العمليات الداخلية، وقد أوصت الدراسة بتمكين الموظفين الإداريين والرفع من مستواهم المهني.

دراسة (البشاري وعبدالله، 2021): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أسلوب بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها أحد أساليب المحاسبة الإدارية الإستراتيجية في تحسين أداء شركات الاتصالات اليمنية، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم قائمة استبانة لجمع

البيانات الأولية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبُعد المالي، وبُعد العمليات الداخلية، وبعد العملاء في تحسين أداء شركات الاتصالات اليمنية، فيما لا يوجد أثر لبعد التعلم والنمو.

دراسة (ميرة، 2021): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توفر المقومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بشركة ليبيا للتأمين حتى يمكن استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن BSC والمتمثلة في البُعد المالي، بُعد العملاء، وبُعد العمليات الداخلية، وبُعد التعلم والنمو، والبُعد البيئ والمجتمعي، وبُعد إدارة المخاطر، للإرتقاء بمستوى الأداء في ظل الظروف البيئية التنافسية القائمة، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتصميم قائمة استبانة لجمع البيانات الأولية، ولقد توصلت الدراسة إلى توفر المقومات اللازمة لتطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بشركة ليبيا للتأمين بدرجة جيدة

دراسة (الشويرف وآخرون، 2022): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور نظام المعلومات المحاسبية والتكاليفية كمتغير وسيط بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن والميزة التنافسية المستدامة" دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الليبية في مدينة مصراته"، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم قائمة استبانة لجمع البيانات الأولية، وقد توصلت الدراسة بأن البُعد المالي وبُعد العملاء لا يرتبطان بعلاقة إيجابية مع نظم المعلومات المحاسبية والتكاليفية، بعكس بُعد العمليات الداخلية وبُعد التعلم والنمو اللذان يرتبطان بعلاقة إيجابية مع نظم المعلومات المحاسبية والتكاليفية.

عليه، فإن ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها ستدرس مدى توفر مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وذلك من خلال اختلاف البيئة التي سوف تطبق فيها وهي شركات الاتصالات الليبية، منها: شركتي المدار الجديد وليبيانا للهاتف المحمول، وكما تتميز بأنها دراسة ميدانية استكشافية وتعتمد على المنهج الإستنباطي الاستقرائي.

3-مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة فيما يحدث من تطورات متسارعة في بيئة الأعمال الحديثة، من خلال بحث المؤسسات عن أدوات وأساليب وأنظمة حديثة لتقييم الأداء، وذلك لمعالجة القصور، سواء في الأداء المالي وغير المالي، الذي بدوره يشكل عقبة تواجه المؤسسات، وخصوصا في ظل المنافسة الشديدة بينها، وما يحدث من أزمات ومختنقات تتعلق بتقييم الأداء.

وتأسيساً على ما سبق، وتأكيداً على دراسة (شعبان، 2013) بأنه لا يوجد في ليبيا مؤسسات تستخدم أدوات حديثة لتقييم الأداء، وفضلاً عن ما توصلت إليه دراسة (ميرة، 2021) بتوفر مقومات بطاقة الأداء المتوازن بشركة ليبيا للتأمين دُون تطبيق لنظام بطاقة الأداء المتوازن، ومن هذا المُنطلق فإن مشكلة

الدراسة تتجسد في تشخيص مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في شركات الاتصالات الليبية، ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

هل تتوفر مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لدى شركتي المدار الجديد وليبيانا للهاتف المحمول ؟

4-أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة بشكل أساسي إلى التعرف على مدى توفر مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في شركتي المدار الجديد وليبيانا للهاتف المحمول.

5-أهمية الدراسة :

تم تقسيم أهمية الدراسة إلى أهمية علمية وعملية كتالي:-

1.5- الأهمية العلمية:

تستمد الدراسة أهميتها العلمية في كونها من أولى الدراسات في البيئة الليبية التي تدرس قطاع الاتصالات (بحسب اطلاع الباحثون)، وذلك من خلال دراسة موضوع على شركتين من أكبر شركات الاتصالات على مستوى الدولة وذات الطابع السيادي، بالإضافة إلى أن هذه الدراسة قد تكون نقطة انطلاقة لدراسات أخرى في قطاع الاتصالات، وتُساعد الباحثين والمهتمين بموضوع الدراسة.

2.5- الأهمية العملية:

تستمد الدراسة أهميتها العملية في كونها تركز على دراسة قطاع الاتصالات الليبي، لما لهُ من أهمية على مستوى الدولة من حيث المُساهمة في العملية الاقتصادية، والأمر الذي بدوره سنعكس على التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة والمجتمع كُكل، وذلك من خلال معرفة مدى توفر مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن من عدمها في شركتي المدار الجديد وليبيانا للهاتف المحمول، بدوره الأمر الذي سيُساعد أصحاب المناصب العُليا وصانعي القرار على مستوى قطاع الاتصالات الليبية، والمختصين والمهتمين بمعرفة أدوات وأساليب تقييم الأداء المالي وغير المالي، والاستفادة لما توصلت لهُ الدراسة من نتائج وتوصيات.

6-فرضيات الدراسة:

استناداً إلى أدبيات الدراسة والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع، تم صياغة الفرضيات للإجابة على مشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها على النحو التالي:

- **الفرضية الرئيسية الأولى:** "تتوفر مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في شركتي المدار الجديد وليبيانا للهاتف المحمول ".

مجلة جامعة درنة للعلوم الإنسانية والاجتماعية
DERNA UNIVERSITY JOURNAL OF HUMANITIES AND SOCIAL SCIENCES
Available online at https://dujhss.uod.edu.ly/

- **الفرضية الرئيسية الثانية:** " توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء المشاركين منهم حول مدى توفر مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في شركتي المدار الجديد وليبيانا للهاتف المحمول، تُعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (حسب الشركة، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المركز الوظيفي، سنوات الخدمة)"

7-نطاق الدراسة وحدودها:

أجريت هذه الدراسة في ظل الحدود الأساسية التالية:

1.7- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على مدى توفر مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لشركتي المدار الجديد وليبيانا للهاتف المحمول بمدينة بنغازي.

2.7- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على الموظفين في القسم المالي، وقسم الشؤون الإدارية، وقسم المراجعة الداخلية لشركتي المدار الجديد وليبيانا للهاتف المحمول.

3.7- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على الفرع الرئيسي لشركتي المدار الجديد وليبيانا للهاتف المحمول بمدينة بنغازي.

4.7- الحدود الزمنية: تم إعداد الدراسة في الفترة من سبتمبر 2022 إلى فبراير في 2023.

8-الإطار النظري للدراسة:

1.8- نشأة بطاقة الأداء المتوازن:

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن نتيجة عجز أدوات المحاسبة الإدارية التقليدية لتقييم الأداء، بإقتصارها على المؤشرات المالية فقط، وذلك بالاعتماد على المعلومات المالية التاريخية، وكما أن الأساليب التقليدية أغفلت العوامل الخارجية مثل رضا العملاء، والمنافسين، والبيئة المحيطة، وهذا بدوره جعل الأدوات التقليدية غير قادرة على تقديم معلومات مالية وغير مالية، لأجل اتخاذ القرارات بالشكل الصحيح (Kaplan and Norton, 1992).

بالإضافة إلى أن المؤسسات أصبحت تبحث عن أدوات حديثة لتقييم الأداء بشكل متوازن يُساعد في تقديم معلومات يتم بناءً عليها اتخاذ قرارات تساعد في تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة بما يضمن لها البقاء والنمو، ومعالجة مواطن الضعف، وتعزيز مواطن القوة (الغريب، 2012)، وكذلك من خلال زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات والتطورات في تكنولوجيا المعلومات وما صاحبه من ثورة في المعلومات، والانهيارات الحاصلة في عدد من أسواق المال، الأمر الذي أدى بدوره إلى البحث عن أدوات حديثة لتقييم الأداء، من أجل اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب (شعبان، 2013).

2.8- مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

يرتكز مفهوم بطاقة الأداء المتوازن على الاهتمام بالمقاييس المالية وغير المالية من خلال قيام المؤسسات بالمحافظة على بقائها في ظل المنافسة الحادة بين المؤسسات، من خلال خدمة العملاء والمحافظة عليهم، والاهتمام بتحليل ربحية العملاء، بالإضافة إلى التحسين المستمر للمؤسسة لغرض تقديم خدمات أو منتجات متنوعة وذات جودة عالية، والتواصل المستمر مع العملاء والاستجابة السريعة لكافة ملاحظاتهم وطلباتهم، مع مُحاولة تخفيض التكلفة والأسعار دون المساس بجودة المنتج، وأنّ المقاييس المالية أصبحت لا تعكس وحدِها الشكل الحقيقي لأداء المؤسسات الاقتصادية، وما النتائج المالية التي تحققها المؤسسات إلا ثمرة لسلسلة من الأنشطة الأساسية التي تقوم بها المؤسسات من بحث وتطوير وابتكار للمنتجات، والاهتمام بالعامل البشري للرفع من قيمة المؤسسة، وتعزيز موقعها المالي والتنافسي في السوق (السعدون، 2017).

3.8- تعريف بطاقة الأداء المتوازن:

عرفت دراسة (Kaplan and Norton1992,: 71) بطاقة الأداء المتوازن بأنها عبارة عن " مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تمنح المديرين نظرة شاملة لأعمالهم لاتخاذ القرارات "، وهي تتكون من بعد العملاء المتعلق برضا العملاء، وبعد العمليات الداخلية الذي يتعلق بالعمليات التشغيلية، وبعد التعلم والابتكار للتحسين من أداء المؤسسة، وتُعد هذه العمليات المحرك الأساسي للأداء المالي.

وعرفت دراسة (البرعصي وآخرون، 2018 :40) بطاقة الأداء المتوازن على أنها " أداء تقييم الأداء تعمل على تفسير رؤية وإستراتيجية المؤسسة لجميع أفراد المؤسسة، وربطها بأهداف مُحددة يمكن قياس مدى تحقيقها من خلال الجمع بين عدة مقاييس مالية وغير مالية التي تُعطي وصفاً لأداء المؤسسة بالماضي، وتطرح تصوراً عن الأداء في الحاضر والمستقبل ".

4.8- أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

إن أهمية بطاقة الأداء المتوازن تنبع من أهمية محاورها الأربعة المتمثلة في البُعد المالي، وبعد العملاء وبُعد العمليات الداخلية، وبُعد التعلم والنمو ، وما تتضمنه هذه الأبعاد من مقاييس مالية وأخرى غير مالية، تسعى لتحقيق تقييم شامل لأداء المؤسسة، ما يساعدها على إدراك الوضع الحالي، وبناءً عليه القيام بعمليات التحسين المستمر والتنفيذ الصحيح للإستراتيجية، لضمان النجاح في الوقت الحاضر والمستقبل للمؤسسة (أبو مارية، 2018). وتوصلت دراسة (محمد ومحمد، 2018) إلى استنتاج بأنّ أهمية بطاقة الأداء المتوازن تتمثل بترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف قابلة للقياس، وأنها تجمع بين أداء الأفراد وأهداف المؤسسة، والعملاء، والمجتمع

5.8- أهداف بطاقة الأداء المتوازن:

تهدف بطاقة الأداء المتوازن إلى تقييم أداء المؤسسات من خلال أربعة أبعاد أساسية وهي: البُعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو، وذلك لغرض تقييم أداء المؤسسة من الجوانب المالية وغير المالية لتحقيق التوازن، وبدورها أصبحت بطاقة الأداء المتوازن إحدى أدوات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية لتقييم الأداء، حيث إنها تحلل أداء المؤسسة على أساس رؤيتها وأهدافها الإستراتيجية (المحروق، 2017).

6.8- مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

لقد أوضحت دراسة (Pim, 1997؛ نقلاً عن: الداعور، 2013) أن هناك عدداً من القواعد أطلق عليها القواعد الذهبية الأساسية لتنفيذ نظام بطاقة الأداء المتوازن يمكن عرضها على النحو التالي:-

1. استيعاب أنه لا توجد هناك حلول معيارية تناسب كل المؤسسات، وذلك نظراً لاختلاف عوامل البيئة الداخلية والخارجية التي تؤثر على تلك المؤسسات.
2. على الإدارة العليا القيام بدعم تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن، مع ضرورة أن يكون هذا الدعم واضحًا لكل الموظفين بالمؤسسة.
3. مراعاة أنّ تحديد وفهم إستراتيجية المؤسسة ما هو إلا نقطة البداية لتطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن، حيث إنه عند تحديد وفهم المتطلبات الأساسية لنجاح المؤسسة يتم اختيار مجموعة من المقاييس تتفق مع الإستراتيجية، وتعكس مدى تنفيذ الأهداف المرسومة.
4. تحديد عدد من الأهداف والمقاييس التي تتوافق مع أهداف المؤسسة.
5. مراعاة عدم البدء بالتحليلات الموسعة والدقيقة، ويفضل أن تبدأ المؤسسات بالتحليلات البسيطة والتقريبية، بهدف التعلم والتحسين المستمر، مع توسيع الاستخدام بالتدريج، حتى لا تكون هناك فجوة بين التحليل والتطبيق.
6. ضرورة الاعتماد على نهج الاتصال من أسفل لأعلى، ومن أعلى لأسفل التنظيم؛ وذلك لمعرفة ومواكبة التغيرات المستمرة.
7. مراعاة إدراك دقة وبساطة أنظمة نقل المعلومات من البداية، لكي لا يتم نقل معلومات خاطئة إلى المستخدم النهائي للنظام.
8. ضرورة فهم أثر مؤشرات الأداء على سلوك الموظفين، مع التأكد من أن تغيرها سيؤثر على ذلك السلوك، وذلك للتشجيع على التحسين المستمر.
9. مراعاة أنه قد توجد صعوبة في القياس الكمي لكل مقاييس الأداء.

مجلة جامعة درنة للعلوم الإنسانية والاجتماعية
DERNA UNIVERSITY JOURNAL OF HUMANITIES AND SOCIAL SCIENCES
Available online at https://dujhss.uod.edu.ly/

7.8- أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

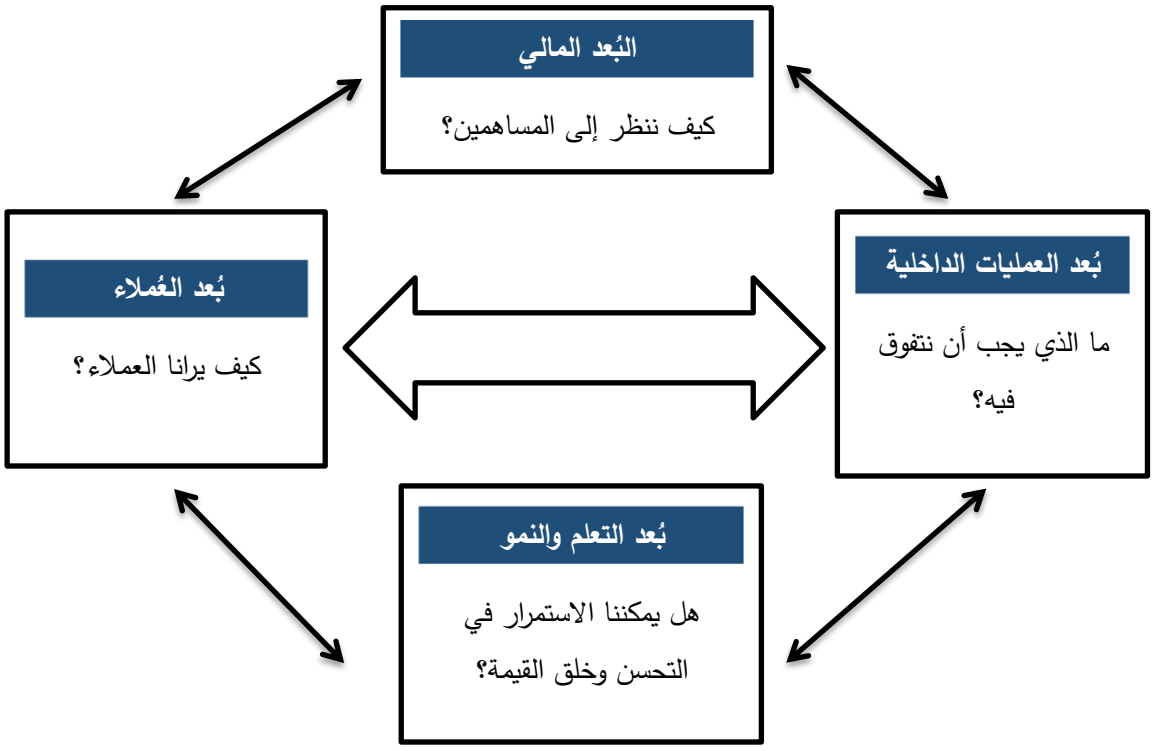
أولا: البُعد المالي: يركز هذا البُعد للمؤسسات الهادفة للربح على زيادة قيمة المُلاك، وذلك من خلال زيادة الإيرادات وتحسين الإنتاجية، وفي المؤسسات غير الهادفة للربح، يكون التركيز في المُحافظة على الاستقرار المالي للمؤسسة وخفض التكاليف (Michael, M. et al., 2008).

ثانيا: بُعد العُملاء: يركز هذا البُعد على قيام المؤسسات بوضع استراتيجيات تتفق مع نوعية العُملاء الذين ترغب بجذبهم، من خلال الجودة، والتكلفة، والخدمة، والتوقيت (أبو سفريته، 2015).

ثالثا: بُعد العمليات الداخلية: يركز هذا البُعد على تحديد العمليات الداخلية التي ستؤثر بشكل أفضل على العملاء، وعلى تطوير العملية التي ستؤثر على الأهداف المالية، ولتحسين العمليات الداخلية يجب أن يكون هناك ترابط بين الإستراتيجية الشاملة والتحسين المستمر (Michael, M. et al., 2008).

رابعا: بُعد التعلم والنمو: يُعد هذا البُعد من الركائز الأساسية لتطور المؤسسات واستمرارها في المنافسة، لأنه يعتمد على مهارات الموظفين في الابتكار والتطوير، وهذا بدوره سيؤدي إلى تحسين جودة العمليات الداخلية التي تسهم بدورها في تحسين الخدمات التي تقدم للعملاء (سعاد، عزيز، 2016).

شكل رقم (1) : نموذج أبعاد بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: (Kaplan and Norton, 1992)

8.8- الفرق بين نظام بطاقة الأداء المتوازن والنظم التقليدية المُستخدمة في ليبيا:

تناولت دراسة (شعبان، 2013) الفروقات بين نظام بطاقة الأداء المتوازن والنظم التقليدية المستخدمة في البيئة الليبية، وهذه الفروقات هي:-

1. تقوم بطاقة الأداء المتوازن بالتقييم المستمر لتنفيذ الإستراتيجية بناءً على الأهداف المرسومة لكافة مستويات المؤسسة، وتصحيح أي انحرافات إن وجدت، بينما في النظم التقليدية لا يتم ربط الخطوات التنفيذية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
2. تُستخدم بطاقة الأداء المتوازن لمقارنة أداء المؤسسة بالماضي أو بمنافس للمؤسسة لغرض التحسين المستمر، وتحسين الوضع التنافسي، أما النظم التقليدية فلا تعكس الوضع التنافسي للمؤسسة، بل تهتم بالأداء الداخلي عن طريق استخدام أسلوب الانحرافات لمُحاولة تصحيح أدائها.
3. تتكامل بطاقة الأداء المتوازن مع أساليب المحاسبة الإدارية الإستراتيجية، كالتكلفة المستهدفة، وتحليل ربحية العميل، أما النظم التقليدية فلا تهتم بذلك بتاتًا، وهي لا تتكامل مع الأساليب الإدارية الإستراتيجية.
4. تهدف بطاقة الأداء المتوازن إلى تلبية الاحتياجات المختلفة للمؤسسة ،كالموردين والموظفين، وأصحاب الأسهم، والعملاء، أما النظم التقليدية فهي تقوم بتلبية احتياجات أصحاب الأسهم فقط من خلال الأرباح المحققة، وارتفاع القيمة السوقية للمؤسسة.
5. تقوم بطاقة الأداء المتوازن باستخدام مقاييس أداء وقتية ودورية لكافة المستويات الإدارية بالمؤسسة بالسرعة المطلوبة لاتخاذ القرارات، واستغلال الفرص بالشكل الأمثل، بينما النظم التقليدية لا تهتم بعملية تقييم الأداء في أي وقت، لأنها تقوم بعملية تقييم الأداء بعد انتهاء الفترة الزمنية لتحقيق الأهداف المرسومة على مستوى المؤسسة ككل.

9-الجانب العملي للدراسة:

1.9- منهجية الدراسة:

من أجل تحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الاستنباطي الاستقرائي الذي يعتمد على ثلاثة عناصر رئيسية، وهي الاستنباط والاستقراء والتجريب، وذلك من خلال المراجعة الشاملة للأدبيات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، من خلال الاطلاع على الكتب والمراجع العربية والأجنبية، لتكوين الإطار النظري، واستخلاص المتغيرات، واشتقاق الفرضيات النهائية واختبارها.

2.9- مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من الموظفين بشركتي المدار الجديد وليبيانا للهاتف المحمول بالفرع الرئيسي للشركتين داخل مدينة بنغازي بحسب الاقسام التالية : (القسم المالي، قسم الشؤون الإدارية، قسم المراجعة الداخلية) وذلك لعلاقتها بموضوع الدراسة ، وقد بلغ قوام مجتمع الدراسة (68) موظفاً؛ ولصغر حجم مجتمع الدراسة فتم دراسة بالكامل باتباع طريقة المسح الشامل.

3.9-أداة جمع البيانات:

تم الاعتماد على قائمة الاستبانة وتعديلها بالاستناد على الإطار النظري والاستبانات للدراسات السابقة، ومنها: (الداعور، 2013 ؛ الحبوني، 2014، كبلان والشيخي، 2020؛ ميرة، 2021) كأداة أساسية لتجميع البيانات للإجابة على الأسئلة التي تطرحها الدراسة، حيث تم الاعتماد على هذه الوسيلة لتميزها عن غيرها من وسائل جمع البيانات، في توفير قدر كبير من البيانات، وتوفير الوقت، وسهولة عرض البيانات المتحصل عليها، وتم تقسيم استمارة الاستبانة إلى جزأين رئيسيين هما:-

1-جزء خاص بجمع البيانات العامة (الشخصية والوظيفية) عن المستجيبين تتضمن:حسب الشركة، التأهيل الأكاديمي، التخصص العلمي، والمركز الوظيفي، بالإضافة إلى عدد سنوات الخدمة.

2-جزء خاص بجمع البيانات التي تتعلق بتوفر مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في شركات الاتصالات.

وتم صياغة الأسئلة بصورة إيجابية، وتم إتاحة خمسة بدائل (اختيارات) للإجابة عن كل فقرة، هي: (مرتفع جداً، مرتفع، متوسط، ضعيف، ضعيف جداً) وأعطيت الإجابات درجات من 5 (مرتفع جداً) إلى1(ضعيف جداً)، وتم تحديد اتجاه الإجابات حسب قيم المتوسط المرجح، والتي تم احتسابها بناءً على طول الفترة (5/4 = 0.80)، كما موضح بالجدول رقم (1)

جدول رقم (1): فترات اتجاه الإجابة

اتجاه الإجابة	ضعيف جداً	ضعيف	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً
المتوسط المرجح	1.80 -1	2.60 – 1.80	3.40 -2.60	4.20 -3.40	5 – 4.20

4.9- أسلوب تحليل البيانات:

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات، تم تفريغ بيانات الدراسة ومعالجتها ببرنامج **(SPSS23)**، باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة التي تتكون مِما يلي:

1. **اختبار الصدق والثبات Cronbach's Alpha** : للتحقق من إمكانية ثبات النتائج عند التطبيق، كما تم اشتقاق معامل الصدق بأخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وذلك للتحقق من أن أسئلة الاستبانة تقيس المفهوم المطلوب.
2. **اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov Test:** للتحقق من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أو لا تتبع التوزيع الطبيعي للبيانات.
3. **التكرارات والنسب المئوية:** لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية للمشاركين في الدراسة.
4. **أختبار T لمتوسط عينة واحدة One sample T Test:** لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى، ذلك لان البيانات الخاصة بهذا الفرضية تتبع التوزيع الطبيعي.
5. **اختبار T لمتوسط عينتين مستقلتين Independent Samples Test** : لمعرفة مدى وجود فروق معنوية لآراء المشاركين تُعزى الى الشركة، المركز الوظيفي، المؤهل العلمي.
6. **اختبار تحليل التباين (ANOVA):** لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية لمعرفة فروق استجابات المشاركين حول متغيرات الدراسة بحسب متغير التخصص، وسنوات الخدمة.

5.9- التحليل الوصفي للبيانات:

الجدول رقم (2) الاستمارات الموزعة والمستلمة والصالحة للتحليل ونسب الردود

مرحلة توزيع الاستبانة	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات غير المستردة	عدد الاستمارات المستلمة	عدد الاستمارات الصالحة للتحليل	نسبة الاستجابة
موظفو شركة المدار	35	2	33	33	%50.8
موظفو شركة ليبيانا	33	1	32	32	%49.2
الإجمالي	68	3	65	65	%100

تم توزيع (68) استمارة استبانة على الموظفين المستهدفين في شركتي الاتصالات ليبيانا للهاتف المحمول والمدار الجديد، وتم تجميع (65) استمارة استبانة كلها صالحة للتحليل الإحصائي، وكان توزيعها 33

موظفاً تابعين لشركة المدار بنسبة (50.8%)، فيما كان 32 موظفاً تابعين لشركة ليبيانا بنسبة (49.2)، ويلخص الجدول أعلاه أعداد الاستمارات الموزعة، والمستردة، والصالحة للتحليل.

الجدول رقم (3) معاملات الصدق والثبات لمحاور الدراسة

م	المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات	معامل الصدق
1	مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في شركات الاتصالات	11	%74.5	%86.3

يتضح من الجدول رقم (3) أن معاملات الثبات أكبر من (60%) حيث بلغت نسبة معامل الثبات العام (74.5%) مما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج، كما بلغت نسبة معامل الصدق العام (86.3 %) مما يشير إلى أن أداة الدراسة تقيس المتغيرات التي نرغب في قياسها فعلاً.

الجدول رقم (4) نتائج الخصائص الشخصية والوظيفية للمستجيبين

البيان	المتغير	العدد	النسبة
الشركة	موظف في شركة المدار	33	%50.8
	موظف في شركة ليبيانا	32	%49.2
	الإجمالي	65	%100
المسمى الوظيفي	موظف في القسم المالي	35	%53.8
	موظف في قسم الشؤون الإدارية	30	%46.2
	الإجمالي	65	%100
المؤهل العلمي	بكالوريوس	59	%90.8
	ماجستير	6	%9.2
	دكتوراه	0	%0
	دبلوم عالي	0	%0
	الإجمالي	65	%100
التخصص	إدارة أعمال	29	%44.6
	تمويل	5	%7.7
	محاسبة	31	%47.7
	الإجمالي	65	%100
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	7	%10.8
	من 5 سنوات إلى أقل من10 سنوات	25	%38.5
	من 10 إلى أقل من15 سنة	23	%35.4
	من 15 سنة فأكثر	10	%15.4
	الإجمالي	65	%100

يلخص الجدول رقم (4) أن ما نسبته (50.2%) من المستجيبين هم موظفو شركة المدار الجديد، فيما كانت نسبه موظفو شركة ليبيانا للهاتف المحمول (49.8)،أما بخصوص المركز الوظيفي كانت نسبه موظفين القسم المالي(53.8%)،أما نسبة موظفي قسم الشؤون الإدارية كانت (46.2%)، وفيما يخص متغير المؤهل العلمي كانت ما نسبته (90.8) من حملة البكالوريوس، وما نسبته (9.2%) هم من حملة الماجستير، وأوضح متغير التخصص العلمي بأنه ما نسبته (44.6%) متحصلون على تخصص إدارة أعمال، فيما تحصل تخصص المحاسبة على (47.7%)، وكان ما نسبته (7.7%) من تخصص تمويل ومصارف، وبخصوص متغير سنوات الخدمة كان ما نسبته (38.5%) لديهم من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات خدمة، ونسبة(35.4%) لديهم من10 إلى أقل من15 سنة في الخدمة. ، وهذا قد يرفع من مستوى الثقة في الآراء المتحصل عليها من المستجيبين.

6.9-اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov- Smirnov Test :

يُعد هذا الاختبار ضرورياً لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، حيث تتبع البيانات التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، والجدول رقم (5) يبين اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.

جدول رقم (5): اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov- Smirnov Test

المتغير	عدد الفقرات	قيمة الاختبار Z	مستوى الدلالة
مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في شركات الاتصالات	11	.081	.200

ويتضح من الجدول رقم (5) أن مستوى الدلالة لكل متغير من متغيرات الدراسة أكبر من (0.05) $\alpha <$ p = value، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي يجب استخدام الاختبارات المعلمية لاختبار فرضيات الدراسة.

7.9 التحليل الوصفي لمدى توفر مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في شركات الاتصالات الليبية:

الجدول رقم (6): ملخص نتائج الإحصاء الوصفي عن توفر مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في شركات الاتصالات الليبية

م	البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	يتوفر اتصال فعال بالمستويات الإدارية المختلفة في الشركة.	4.092	0.3411	مرتفع
2	توفر إدارة الشركة الدعم المعنوي للموظفين، والمتمثل في التحفيز والتشجيع على نجاح الشركة في تطبيق أدوات حديثة لتقييم الأداء.	3.985	0.5152	مرتفع

مجلة جامعة درنة للعلوم الإنسانية والاجتماعية
DERNA UNIVERSITY JOURNAL OF HUMANITIES AND SOCIAL SCIENCES
Available online at https://dujhss.uod.edu.ly/

3	يتوفر لدى الشركة تدريب مستمر للكوادر البشرية حتى تكون قادرة على استخدام أدوات حديثة لتقييم الأداء في ظل التطورات المتلاحقة.	3.831	0.6267	مرتفع
4	يتوفر لدى إدارة الشركة ولدى موظفيها الرغبة في التغيير للأدوات الحديثة لتقييم الأداء، لمواكبة التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال والمنافسة بين الشركات.	4.062	0.3904	مرتفع
5	يتوفر لدى الشركة خطة إستراتيجية واضحة المعالم ومعلنة لجميع الموظفين.	3.954	0.4819	مرتفع
6	يتوفر لدى الشركة أهداف إستراتيجية واضحة ومحددة، قابلة للتطبيق.	3.985	0.5152	مرتفع
7	يتوفر لدى الشركة موارد وإمكانيات مادية وبشرية متاحة لتحقيق أهداف التوجه الاستراتيجي.	4.062	0.4636	مرتفع
8	تعمل الشركة بنظم الإدارة الإلكترونية الموحدة للعمليات الإدارية والمالية.	4.031	0.3046	مرتفع
9	يتوفر لدى الشركة نظام متكامل للمعلومات الإدارية قادر على توفير البيانات والمعلومات داخلياً وخارجياً لقياس الأداء.	4.123	0.3753	مرتفع
10	تهدف الشركة إلى زيادة الحصة السوقية من العملاء.	4.046	0.2756	مرتفع
11	رؤية ورسالة الشركة واضحة ومعلنة لجميع المستويات الإدارية والموظفين في الشركة.	4.077	0.3215	مرتفع
	الوسط الحسابي	4.022		مرتفع
	الانحراف المعياري	0.2323		

يبين الجدول رقم (6) أن الوسط الحسابي لجميع الفقرات ما بين (3.831 إلى 4.123)، حيث تحصلت فقرة "يتوفر لدى الشركة تدريب مستمر للكوادر البشرية تكون قادرة على استخدام أدوات حديثة لتقييم الأداء في ظل التطورات المتلاحقة"، على أقل مستوى من درجة الممارسة بين المقومات، في حين تحصلت فقرة "يتوفر لدى الشركة نظام متكامل للمعلومات الإدارية قادر على توفير البيانات والمعلومات داخلياً وخارجياً لقياس الأداء"، على أعلى مستوى من درجة الممارسة بين المقومات، وكان الاتجاه العام لدرجة الممارسة المقومات داخل كلاً من شركتي المدار الجديد ، وليبيانا للهاتف المحمول مرتفع ، وهذا يفيد بأن المستجيبين يوافقون على أنه يتوفر مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في شركات الاتصالات الليبية بمدينة بنغازي.

8.9-تحليل النتائج واختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

تمت صياغة الفرضية الرئيسية الأولى بعبارة "توجد مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في شركات الاتصالات الليبية ". ولاختبار هذه الفرضية فقد تم اللجوء إلى اختبار (t) لعينة واحدة One sample T Test t.

- **الفرضية الرئيسية الأولى:** " توجد مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في شركات الاتصالات الليبية "

- **الجدول رقم (7): ملخص نتائج اختبار(T) للفرضية الرئيسية الأولى**

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	T	القيمة الاحتمالية	القرار الإحصائي
" مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في شركات الاتصالات الليبية"	4.022	0.2323	64	137.838	0.000	دال

تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (7) إلى أنه بإجراء اختبار T لجميع الأسئلة المتعلقة بالفرضية الرئيسية، أن قيمة P-value بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية(0.05)، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على "وجود مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في شركات الاتصالات الليبية". واتفقت نتيجة هذه الدراسة الحالية مع مجموعة من الدراسات رغم اختلاف طبيعة ونوع المجتمع الدراسة حيث كان مجتمع دراسة (الحبوني، 2014) إدارة جامعة بنغازي، فيما كان مجتمع دراسة (كبلان والشيخي، **2020**) المستشفيات الخاصة في مدينة بنغازي، وكان مجتمع دراسة (ميرة ،2021) قطاع التأمين.

9.9-تحليل النتائج اختبار T لمتوسط عينتين مستقلتين للفرضية الرئيسية الثانية:

- **الفرضية الرئيسية الثانية:** " توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء المشاركين منهم حول مدى توفر مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في شركتي المدار الجديد وليبيانا للهاتف المحمول، تُعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (حسب الشركة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)

لمعرفة ما إذا كان هناك اختلاف في متوسط محاور الدراسة (فرضيات الدراسة) على أساس صفة المشارك، فقد تم استخدام اختبار (T) للعينتين المستقلتين (Independent samples Test)، وتمت صياغة الفرضية الرئيسية الاولى لهذه الدراسة بالفرض القائل: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين

متوسط آراء موظفي شركة المدار وموظفي شركة ليبيانا حول توفر مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في شركات الاتصالات الليبية ".

الجدول رقم (8): نتائج اختبار (T) لعينتين الدراسة لمعرفة وجود فرق بين متوسطات تعزي لصفة لمتغير حسب الشركة

البيان	الصفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	T	القيمة الاحتمالية	القرار الإحصائي
" مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في شركات الاتصالات الليبية"	شركة المدار	4.044	.26321	63	.762	.449	لا توجد فروق معنوية
	شركة ليبيانا	4.000	.19729				

تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (8) إلى أن متوسط آراء موظفي شركة المدار بلغ (4.044) بانحراف معياري (.26321) ،وهو أعلى من متوسط آراء موظفي شركة ليبيانا البالغ (4.000) بانحراف معياري(.19729)، كما جاءت نتيجة اختبار(T) (762) بقيمة احتمالية (.449) أكبر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) ،وعليه نقرر أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط آراء موظفي شركة المدار الجديد وموظفي شركة ليبيانا حول توفر مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن. وقد تعزى هذه النتيجة ان إدارة الشركات محل الدراسة تتبنى خطة إستراتيجية واضحة المعالم تساعد في توفر مقومات بطاقة الأداء المتوازن.

الجدول رقم (9): نتائج اختبار (T) لعينتين الدراسة لمعرفة وجود فرق بين متوسطات تعزي لصفة لمتغير المؤهل العلمي

البيان	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	T	القيمة الاحتمالية	القرار الإحصائي
" مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في شركات الاتصالات الليبية"	بكالوريوس	4.0200	0.2411	63	-.253	.801	لا توجد فروق معنوية
	ماجستير	4.0455	0.1253				

تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (8) إلى أن متوسط آراء موظفي شركة المدار بلغ (4.020) بانحراف معياري (.2411) ،وهو أعلى من متوسط آراء موظفي شركة ليبيانا البالغ (4.045) بانحراف معياري(.1253)، كما جاءت نتيجة اختبار(T) (-.253) بقيمة احتمالية (.801) أكبر من مستوى

الدلالة المعنوية (0.05) ،وعليه نقرر أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط آراء حاملي المؤهل العلمي حول توفر مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

الجدول رقم (10): نتائج اختبار (T) لعينتين الدراسة لمعرفة وجود فرق بين متوسطات تعزي لصفة لمتغير المسمى الوظيفي

البيان	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	T	القيمة الاحتمالية	القرار الإحصائي
" مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في شركات الاتصالات الليبية"	موظف في قسم المالي	4.0831	.27572	63	2.356	.022	توجد فروق معنوية
	موظف في شؤون الادارية	3.9515	.14271				

تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (8) إلى أن متوسط آراء موظفي شركة المدار بلغ (4.0831) بانحراف معياري (.27572) ، وهو أعلى من متوسط آراء موظفي شركة ليبيانا البالغ (4.045) بانحراف معياري(.14271)، كما جاءت نتيجة اختبار(T) (2.356) بقيمة احتمالية (.022) أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) ، وعليه نقرر أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط آراء متغير المسمى الوظيفي حول توفر مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

8.9-تحليل نتائج واختبار تحليل التباين (ANOVA) الفرضية الرئيسية الثانية:

تمت صياغة الفرضية الرئيسية الثانية بعبارة: "توجد فروق ذات دالة إحصائية لآراء المشاركين منهم حول توفر مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في شركات الاتصالات الليبية التي تُعزى إلى المتغيرات الشخصية (التخصص العلمي، وسنوات الخدمة)، وتم اختبار هذه الفرضية عن طريق اختبار تحليل التباين (ANOVA).

جدول رقم (11) نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) لمتغير التخصص العلمي (ANOA)

العلميات	مصدر التباين	مجموع	درجة	متوسط	F	قيمة	القرار الإحصائي

		المربعات	الحرية	التباين		الدلالة	
مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	بين المجموعات	.517	2	.258	.232	.794	لا توجد فروق معنوية
	داخل المجموعات	69.174	62	1.116			
	الكلي	69.691	64				

يتبين من الجدول رقم (11) والخاص باختبار التباين لتحليل الفروق للمتغير التخصص العلمي مع محاور الدراسة (مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن)، تبين أن قيمة الدلالة لكل المحاور كانت (P >0.05) وعليه سيتم رفض الفرضية التي تنص على أنه "توجد فروق ذات دالة إحصائية لآراء المستجيبين منهم حول تطبيق مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في شركات الاتصالات الليبية التي تُعزى إلى المتغير التخصص العلمي، وقد تعزى هذه النتيجة ان مجتمع الدراسة المتمثل بالعاملين ليسوا هم من يقوم باتخاذ القرارات إنما هم الذين ينفذون تلك القرارات.

جدول رقم (12) نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) لمتغير سنوات الخدمة

العلميات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط التباين	F	قيمة الدلالة	القرار الإحصائي
مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	بين المجموعات	4.356	3	1.452	1.356	.265	لا توجد فروق معنوية
	داخل المجموعات	65.335	61	1.071			
	الكلي	69.691	64				

يتبين من الجدول رقم (12) والخاص باختبار التباين لتحليل الفروق للمتغير التخصص العلمي مع محاور الدراسة (مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن)، تبين أن قيمة الدلالة لكل المحاور كانت (P >0.05) وعليه سيتم رفض الفرضية التي تنص على أنه "توجد فروق ذات دالة إحصائية لآراء المستجيبين منهم حول تطبيق مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في شركات الاتصالات الليبية التي تُعزى إلى المتغير سنوات الخدمة، وقد تعزى هذه النتيجة ان سنوات الخدمة لا اثر لها على تطبيق أو عدم تطبيق بطاقة الأداء.

10-نتائج الدراسة:

1. أظهرت نتيجة الدراسة إلى توفر مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في شركات الاتصالات الليبية بمدينة بنغازي محل الدراسة كان مرتفع، وقد يعزى ذلك إلى ان لدى إدارة الشركات تتبنى خطة إستراتيجية واضحة المعالم ومعلنة لجميع الموظفين.

2. بينت نتيجة الدراسة انه لا يوجد اختلاف في آراء المشاركين منهم حول توفر مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في شركات الاتصالات الليبية التي تعزي إلى الخصائص الشخصية والوظيفية وكانت كالتالي :-

أ. بينت الدراسة انه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لآراء المشاركين منهم حول توفر مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في شركات الاتصالات الليبية التي تُعزى إلى متغير صفة الشركة.

ب. أظهرت نتيجة الدراسة انه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لآراء المشاركين منهم حول توفر مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في شركات الاتصالات الليبية التي تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

ج. بينت الدراسة انه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لآراء المشاركين منهم حول توفر مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في شركات الاتصالات الليبية التي تُعزى إلى متغير التخصص العلمي.

د. توجد فروق ذات دلالة معنوية لآراء المشاركين منهم حول توفر مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في شركات الاتصالات الليبية التي تُعزى إلى متغير المركز الوظيفي.

هـ. خلصت الدراسة انه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لآراء المشاركين منهم حول توفر مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في شركات الاتصالات الليبية التي تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

11- توصيات الدراسة:

وبناءً على نتائج الدراسة فإنه بالإمكان التوصية بالتالي:

1. يوصي الباحثون شركتي ليبيانا والمدار بتطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن، لما لها من فائدة في تقييم الأداء بصفة متكاملة، وتعزيز الميزة التنافسية، وزيادة الحصة السوقية.

2. يوصي الباحثون بوضع خطة عمل واضحة المعالم لتصميم وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن على جميع مستويات الشركة، وذلك لتجنب حدوث عدم توافق واتساق ومواءمة بين المستويات الإدارية المختلفة.

3.يوصي الباحثون العمل على تدريب وتأهيل الموظفين على أعلى مستوى قبيل تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن، وذلك لتجنب التكاليف المرتفعة جراء تطبيق النظام

4.يوصي الباحثون بالتقييم المستمر لكل مرحلة من مراحل تنفيذ نظام بطاقة الأداء المتوازن، بهدف الوصول إلى تطبيق النظام بالشكل الصحيح.

مجلة جامعة درنة للعلوم الإنسانية والاجتماعية
DERNA UNIVERSITY JOURNAL OF HUMANITIES AND SOCIAL SCIENCES
Available online at https://dujhss.uod.edu.ly/

12- مجالات البحث المُقترحة:

في ضوء ما سبق من نتائج وتوصيات يقترح الباحثون الدراسات التالية:-

1. إجراء المزيد من البحوث عن بطاقة الأداء المتوازن في في شركات اتصالات أخرى، وباستخدام منهجيات أخرى.
2. مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداةٍ لتقييم الأداء الاستراتيجي.
3. أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لشركات الاتصالات الليبية في زيادة الحصة السوقية.

المراجع

- **المراجع العربية:**

- أبو سفريتة، فتحية رمضان. (2015). إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن "BSC" كأداة للتخطيط الاستراتيجي (SP) دراسة تطبيقية على جامعة الزاوية. المجلة الجامعة، 3(17)، 137-160.
- أبو مارية، ثورت عزات. (2018). تكاملية بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا، تخصص إدارة أعمال.
- البرعصي، عبدالسلام؛ والجازوي، صالح؛ والعشيبي، منصور. (2018). تقييم أداء القطاع المصرفي الليبي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن "دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الليبية" . مجلة جامعة بنغازي العلمية، 31(2)، 31-68.
- البشاري، مصطفى نجم؛ عبد الله، أنور أحمد قاسم. (2021). أثر أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء شركات الاتصالات اليمنية "دراسة ميدانية". الآداب مجلة علمية فصلية محكمة تعنى بالدراسات والبحوث الإنسانية، 20، 601-630.
- بلاسكة، صالح. (2012). قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية " دراسة حالة بعض المؤسسات". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة فرحات عباس – سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية.
- الحبوني، إدريس عبدالجواد. (2014). استخدام مدخل الأداء المتوازن في قياس جودة أداء الجامعات في ليبيا، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العربي الدولي الرابع لضمان جودة التعليم العالي (IACQ2014)، جامعة الزرقاء، الأردن، خلال الفترة 1-2014/4/3.
- الداعور، جبر إبراهيم. (2013). أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الحد من إدارة الأرباح " دراسة ميدانية " . مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 21(2)، 101- 161.
- سعاد، عياط؛ وعزيز، حماني. (2016). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي "حالة جامعة طاهري محمد بشار". مجلة البشائر الاقتصادية، (6)، 107 - 121.
- السعدون، هدى مؤيد حاتم. (2017). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي في جامعة القادسية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة القادسية، كلية الاقتصاد والإدارة: قسم المحاسبة.

مجلة جامعة درنة للعلوم الإنسانية والاجتماعية
DERNA UNIVERSITY JOURNAL OF HUMANITIES AND SOCIAL SCIENCES
Available online at https://dujhss.uod.edu.ly/

- شريعة، بوبكر فرج بوبكر؛ طه، إيمان علي هاشم؛ جبريل، وائل محمد. (2019). مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمصارف التجارية الليبية في مدينة البيضاء. مجلة مركز دراسات الكوفة، 54، 41-90.
- شعبان، عبدالمجيد الطيب. (2013). تقييم الأداء من منظور إستراتيجي. مجلة الجامعة، 1(15)، 189- 204.
- الشلماني، سراج عيسى بالقاسم. (2013). مدى توفر مقومات تطبيق مدخل بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أداء الشركات الخدمية الليبية: دراسة ميدانية على الشركات الخدمية الليبية الواقعة في مدينتي بنغازي وطرابلس. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة بنغازي: كلية الاقتصاد، قسم المحاسبة.
- الشويرف، عبد الله مفتاح؛ التير، أحمد محمد؛ أبو شيبة، إبراهيم علي؛ زبلح، علي حسين. (2022). دور نظام المعلومات المحاسبية والتكاليف كمتغير وسيط بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن والميزة التنافسية المستدامة "دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في مدينة مصراته". مجلة جامعة سبها للعلوم البحثية والتطبيقية، 1(21)، 166-79.
- الطرلي، محمد مفتاح؛ اشملة، ميلاد رجب. (2014). مدى استخدام الأبعاد المختلفة لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء "دراسة ميدانية على المصارف التجارية المدرجة بسوق المال الليبي". مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية كلية الاقتصاد والتجارة زليتن: الجامعة الأسمرية الإسلامية، العدد (4)، 363- 402.
- العسكر، سارة بنت فهد. (2022). تقييم أداء جامعة الأمير سلطان الأهلية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر منسوبيها، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث – مجلة العلوم والتربوية والنفسية، 60(6)، 1-26.
- عمران، حسن عبد السلام؛ والساكت، محمد محمد، (2018). " تحليل وتقييم واقع الأداء الاستراتيجي في منظمات الأعمال وفق بطاقة الأداء المتوازن دراسة ميدانية بشركة ليبيانا للهاتف المحمول "، مجلة العلوم البحثة والتطبيقية، جامعة سبها- ليبيا 16(2): 68-76.
- الغريب، أبو عجيلة رمضان عثمان. (2012). مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط.

- فشتول، أحمد عمر بشير. (2013). بطاقة الأهداف المتوازنة وإمكانية تطبيقها (دراسة تطبيقية على المنشآت الصناعية العاملة في مدينة بنغازي). رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة بنغازي، كلية الاقتصاد: قسم المحاسبة.
- كبلان، معتز عبد الحميد؛ الشيخي، المعتز رمضان. (2020)، مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المستشفيات الخاصة الليبية، مجلة البحوث المالية والاقتصادية جامعة بنغازي: قسم المحاسبة، العدد (5)، 42 – 62.
- المحروق، عبدالمنعم سالم. (2017). استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في تقييم الأداء بالمصارف التجارية في ليبيا (دراسة تطبيقية على مصرف الجمهورية – فروع المنطقة الغربية)، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر الأكاديمي الأول لدراسات الاقتصاد والأعمال، جامعة مصراتة، ليبيا، خلال الفترة 2017/10/29.
- محمد، عمر السر الحسن؛ ومحمد، لقمان معروف فضل. (2018). أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء المالي بالمؤسسات غير الربحية (دراسة حالة مؤسسة البصر الخيرية العالمية السودان). المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، 4(1) 1-15.
- ميرة، عبد الحفيظ فرج، (2021). " مدى ملاءمة بيئة قياس قطاع التأمين لتطبيق محاور بطاقة الأداء المتوازن "، مجلة الجامعة ، ليبيا 1(23):139-184.

- **المراجع الأجنبية:**

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard – Measures that drive performance. Harvard Business Review, 71-79.
- Khanmohammadi, M. & Mohammadi, M. & Mehdizadeh, N. (2015). The Feasibility of Implementing the Balanced Scorecard (Case Study: Nationwide Provincial Telecom Companies). International Business Research, 8(8): 118-128.
- Michael, M. & John, G. W., & Michael, J. F. (2008). Implementing A Balanced Scorecard In A Not-For-Profit Organization. Journal of Business & Economics Research, 6(9): 67-80.
- Thananchayan, K. & Gooneratne, T. (2018). Successful Implementation of the Balanced Scorecard in a Telecommunications Firm: An Institutional Theory Analysis. nternational Journal of Theory & Practice, 9(2): 26-52.