

مدى توفر مقومات تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

"دراسة حالة شركة المدار الجديد للاتصالات"

أ-سند صالح العنيزي
المعهد العالى للعلوم الإدارية بنغازي
sanadalanezie@gmail.com

أ-عبد السلام محمد درباش
باحث في العلوم الاقتصادية
abdulsalamdrbash92@gmail.com

أ-علي صالح السنوسي
جامعة النجم الساطع
Ali.alsunousi@bsu.edu.ly

تاريخ النشر: 2023.05.21

تاريخ القبول: 2023.05.12

تاريخ الاستلام: 2023.04.11

المخلص

هدفت هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى التعرف على مقومات تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في شركة المدار الجديد للاتصالات، ولتحقيق هدف الدراسة اتبع الباحثون منهج دراسة الحالة Case Study ، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي القسم المالي ، وقسم الشؤون الإدارية ، وقسم المراجعة الداخلية ، واعتمدت الدراسة على استخدام استمارة الاستبانة لجمع البيانات ، وتوصلت الدراسة إلى توفر مقومات تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في شركة المدار الجديد للاتصالات، وأوصت الدراسة بأنه عند تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على إدارة الشركة التركيز على بعد العمليات الداخلية، وبعد العملاء، لحصولهما على أقل متوسطات بين الإجابات في توفر المقومات.

الكلمات المفتاحية: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، شركة المدار الجديد.

Availability of Constituents of Implementing Balanced Scorecard Dimensions

"Pilot case study on Almadar Aljadid Telecommunications Company"

SANAD ALANEEZI
sanadalanezie@gmail.com

ABDULSALAM DIRBASH
abdulsalamdrbash92@gmail.com

ALI ALSUNOUSI
Ali.alsunousi@bsu.edu.ly

Abstract

The study aims mainly to identify the constituents of implementing balanced scorecard dimensions in Almadar Aljadid Telecommunications Company. For the purpose of the study, the researcher adopted case study technique. The population of study consisted of the employees of financial, administrative, internal auditing departments. The study utilized questionnaire for gathering the basic data.

The study found out that the constituents of implementing balanced scorecard dimensions were available in the company under study. It also recommended that, when applying the balanced scorecard dimensions on the company management, it should concentrate on internal operations and client dimensions, as these two have the least averages among the responses concerning the constituents availability.

Key Words: Balanced Scorecard Constituents, Almadar Aljadid company

1- المقدمة

نتيجة للتطورات المتلاحقة في بيئة الأعمال الحديثة، فقد أصبحت الشركات تحاول مواكبة هذا التطور من خلال البحث عن أدوات تقييم أداء حديثة لمعالجة القصور في أدائها، ونقاط الضعف، وكذلك تحسين الوضع القائم لمواكبة هذه التغيرات، ومما لا شك فيه أن قطاع الاتصالات يُعد من القطاعات ذات الأهمية الكبرى في وقتنا الحاضر، ولاسيما من خلال التطورات التكنولوجية والتحول الرقمي؛ لذا فإن قطاع الاتصالات في حاجة لأدوات حديثة لتقييم الأداء، من شأنها أن تُساعد في حلحلة المشكلات، سواءً المالية وغير المالية.

وفي هذا السياق فقد ابتكر كل من كابلان ونورتن عام (1992) أداةً حديثة معاصرة لتقييم الأداء المالي وغير المالي، تُسمى بطاقة الأداء المتوازن (Balanscore Card)، وتُعد من أدوات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية الحديثة، ولقد نجحت هذه الأداة في حل مشكلات أدوات تقييم الأداء التقليدية التي أهملت الجانب غير المالي وركزت على الجانب المالي.

ومن خلال ما سبق فإن هذه الدراسة حاولت دراسة هذه الأداة؛ لاستكشاف مدى توفر مقومات تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في شركة المدار الجديد للاتصالات.

2- الدراسات السابقة:

دراسة (الغريب، 2012): هدفت هذه الدراسة إلى تقديم المرتكزات النظرية والعلمية لبطاقة الأداء المتوازن، وكذلك هدفت إلى التعرف على مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المصارف التجارية الليبية، ومعرفة أهم المعوقات التي تواجه تطبيقها في المصارف التجارية الليبية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتصميم استمارة استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك توفراً في البيانات اللازمة لاستخدام مقاييس أداء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء في المصارف التجارية الليبية، وكذلك توصلت الدراسة إلى أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى الربط بين مقاييس الأداء وإستراتيجية المؤسسة، إلا أن النتائج أثبتت وجود معوقات تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المصارف التجارية الليبية.

دراسة (Khanmohammadi, et al., 2015): هدفت هذه الدراسة إلى تقييم جدوى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء شركات الاتصالات الإيرانية، من خلال أربع وجهات نظر، بما في ذلك العمليات المالية والخاصة بالعملاء، والداخلية، والتعلم والنمو. واعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة، وكذلك تم تصميم قائمة استبانة لجمع البيانات، ولقد توصلت الدراسة إلى صعوبة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في شركات الاتصالات الإيرانية لعدم توفر مقومات تطبيقها.

دراسة (وهيبة، 2016): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في تقييم الأداء الاستراتيجي لشركات الاتصالات في الجزائر، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم قائمة استبانة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أنّ لدى شركات

الاتصالات الجزائرية الاستعداد الكامل والمقومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وكذلك توجد إمكانية لاستخدام هذه الشركات لبطاقة الأداء المتوازن بكل أبعادها الأربعة الأساسية، بالإضافة إلى البعد البيئي والاجتماعي، وأوصت الدراسة بأنه يجب على إدارة شركات الاتصالات الجزائرية تبني وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن ؛ لأنها أداة استراتيجية مهمة للمنافسة مع الشركات العالمية، إذا ما أرادت أن يكون لها وجود في السوق العالمي.

دراسة (سيف, وآخرين ، 2016): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعظيم الربحية في شركات الاتصالات الأردنية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم قائمة استبانة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن مجتمعة على مستوى تعظيم الربحية في الشركات الأردنية ، وكانت أهم التوصيات ضرورة العمل على زيادة اهتمام مديري تلك الشركات بالمتغيرات التي تخص بيئة الشركة؛ خصوصاً تلك التي حظيت بتأييد عينة ، وزيادة التميز التنافسي في قطاع موضوع البحث ، وضرورة تركيز مؤشرات قياس بطاقة الأداء المتوازن على العملاء ، لأنّ التمرکز في مؤشرات قياس الأداء هو تأسيس مقاييس تؤدي إلى نتائج فائقة في إنجاز العمليات التي تلبّي حاجات العميل و رغباته.

دراسة (مصعب ، 2016): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور المسؤولية الاجتماعية في أداء شركات الاتصالات السودانية باستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتصميم قائمة استبانة، وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية ورضى العملاء والأداء المالي لشركات الاتصالات، وأيضاً كفاءة العمليات الداخلية لشركات الاتصالات، ولا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية وعملياتي التعليم والنمو في شركات الاتصالات.

دراسة (موسى، 2016): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على أداء شركات الاتصالات الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتصميم قائمة استبانة لجمع البيانات الأولية، ولقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وأداء شركات الاتصالات الأردنية.

دراسة (عمران والساكت، 2018): هدفت هذه الدراسة للتعرف على واقع الأداء الاستراتيجي في شركة ليبيا للهاتف المحمول، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم قائمة استبانة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أنه يمكن الاعتماد بشكل كبير على بطاقة الاداء المتوازن في قياس مستوى الأداء الاستراتيجي، وأوصت بضرورة العمل على استخدام واعتماد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي بالشركة، لما لها من أهمية بالغة في تطوير وتحقيق الميزة التنافسية.

دراسة (المجالي والرواضية، 2018): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد نظام بطاقة الأداء المتوازن في كفاءة أداء القرارات الاستراتيجية من خلال الوقت والجودة والتكلفة وتحقيق الأهداف في قطاع الاتصالات الأردني، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتصميم قائمة استبانة لتحقيق أهداف

الدراسة، ولقد توصلت الدراسة إلى أن هناك كفاءة في أداء القرارات الاستراتيجية في شركات الاتصالات الأردنية، مما يدل على أن شركات الاتصالات تقوم برسم سياسة طويلة الأجل من خلال اعتماد أساليب التخطيط الاستراتيجي، مما يسهم في تحقيق الأهداف بدقة عالية وبأقل زمن وتكلفة، وتوصي الدراسة بتطوير مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في شركات الاتصالات، وتعد خياراً فعالاً في زيادة كفاءة أداء القرارات الاستراتيجية.

دراسة (Thananchayana and Gooneratnea, 2018): هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف كيفية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في شركة الاتصالات لسريلانكا، من خلال التحسينات على بطاقة الأداء المتوازن من خلال مرحلتين قبل (2012) وما بعد (2012). ولتحقيق أهداف الدراسة فقد اعتمدت على منهج دراسة الحالة، وهي مبنية على الأسس النظرية للنظرية المؤسسية، واستخدام أسلوب المقابلات الشخصية مع مديري الإدارات، وكذلك مراجعة السجلات والتقارير والمستندات، ولقد توصلت الدراسة إلى نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وتقدم هذه الأداة رؤى للمديرين من خلال تحقيق الأرباح والمنافسة بين الشركات.

دراسة (كبلان والشيخي، 2020): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المستشفيات الخاصة الليبية، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم استخدام المنهج الاستقرائي والمنهج الاستنباطي، وكذلك تم تصميم قائمة استبانة لجمع البيانات الأولية، ولقد استخدمت الدراسة العينة القصدية منحصرة في المستشفيات الخاصة في نطاق مدينة بنغازي، 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، حيث توجد بيئة تتيح تطبيق هذه الأدوات، وأوصت الدراسة في سبيل تحقيق ذلك بضرورة زيادة الوعي لدى الإدارة والمستخدمين بأهمية تبني مثل هذه الأدوات الابتكارية في تقييم الأداء.

دراسة (ميرة، 2021): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى ملاءمة بيئة قياس أداء قطاع التأمين في ليبيا حتى يمكن استخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن BSC المتمثلة في المحور المالي، ومحور الزبائن، ومحور العمليات الداخلية، ومحور التعلم والنمو، ومحور البيئة المجتمعية، ومحور إدارة المخاطر، وذلك للرفع من جودة قياس وضبط الأداء لشركات التأمين، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتصميم قائمة استبانة لجمع البيانات الأولية، ولقد توصلت الدراسة إلى أن بيئة قياس أداء قطاع التأمين مناسبة وبدرجة جيدة لتطبيق محاور بطاقة الأداء المتوازن (BSC).

نُلاحظ من خلال سرد الدراسات السابقة وجود تشابه بين الدراسات من خلال مجتمع الدراسة وهو "قطاع الإتصالات"، مع وجود اختلاف في بيئة وأهداف ومناهج وأدوات البحث العلمي المستخدمة في الدراسة الحالية والدراسات السابقة، وعليه؛ فإن ما يميز الدراسة الحالية كونها درست مدى توفر مقومات

تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وذلك من خلال اختلاف البيئة التي طبقت فيها وهي شركة المدار الجديد للاتصالات، وكما تتميز بأنها دراسة حالة استكشافية، وتعتمد على منهج دراسة الحالة.

3- مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة بشكل رئيسي في غياب وجود أداة حديثة تقوم بتقييم الأداء المالي وغير المالي، وذلك كما أشار تقرير ديوان المحاسبة (2018) بوجود ضعف في تقييم أداء عدد من الإدارات التابعة للشركة، وذلك نتيجة غياب أداء تقوم بتقييم الأداء بشكل موضوعي لتحقيق الأهداف، ومن خلال ما يحدث من تطورات متسارعة في بيئة الأعمال الحديثة، والبحث عن أدوات وأساليب لتقييم الأداء ولمعالجة القصور، سواءً في الأداء المالي وغير المالي.

وتأسيساً على ما سبق، وبالإشارة لدراسة (شعبان، 2013) إنه في ليبيا لا توجد مؤسسات تستخدم أدوات حديثة لتقييم الأداء، ومن هذا الاتجاه فإن مشكلة الدراسة تتمثل في غياب أدوات حديثة لتقييم الأداء في شركة المدار الجديد، وعليه يمكن صياغة التساؤل الرئيسي التالي:

▪ هل تتوفر مقومات تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لدى شركة المدار الجديد؟
ويتفرع من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

- ◀ التساؤل الأول: هل تتوفر مقومات تطبيق البعد المالي لدى شركة المدار الجديد؟
- ◀ التساؤل الثاني: هل تتوفر مقومات تطبيق بعد العملاء لدى شركة المدار الجديد؟
- ◀ التساؤل الثالث: هل تتوفر مقومات تطبيق بعد العمليات الداخلية لدى شركة المدار الجديد؟
- ◀ التساؤل الرابع: هل تتوفر مقومات تطبيق بعد التعلم والنمو لدى شركة المدار الجديد؟
- ◀ التساؤل الخامس: هل تتوفر مقومات تطبيق بعد المسؤولية الاجتماعية لدى شركة المدار الجديد؟

4- أهداف الدراسة:

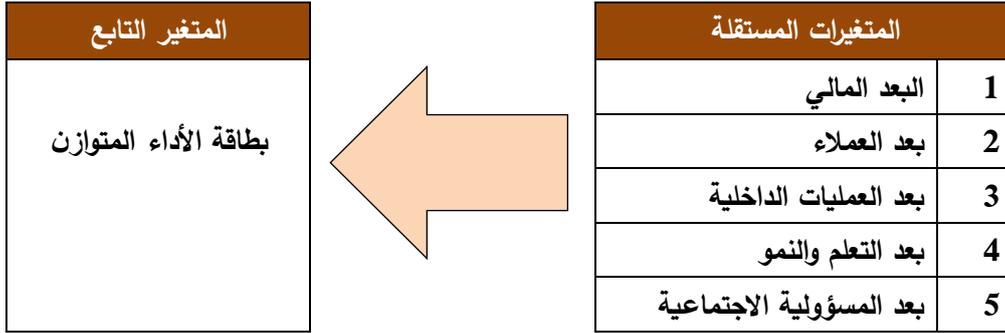
تهدف الدراسة بشكل رئيسي إلى التعرف على مقومات تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في شركة المدار الجديد للاتصالات.

5- أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها تركز على دراسة قطاع الاتصالات الليبي من خلال شركة المدار الجديد، وذلك لمعرفة مدى توفر مقومات تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، لما لشركة المدار الجديد من أهمية كبيرة في المساهمة في الاقتصاد الوطني، ولمكانة الشركة في سوق عمل الاتصالات الليبية، وكذلك ستكون هذه الدراسة نقطة انطلاق لدراسات أخرى في قطاع الاتصالات الليبية.

6- متغيرات الدراسة:

يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث تتمثل المتغيرات المستقلة في تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، في حين يتمثل المتغير التابع في بطاقة الأداء المتوازن.



7. نطاق الدراسة وحدودها:

أجريت هذه الدراسة في ظل الحدود الأساسية التالية:

1. الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على توفر المقومات الأساسية لتطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لشركة المدار الجديد بمدينة بنغازي.
2. الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على الموظفين في القسم المالي، وقسم الشؤون الإدارية، وقسم المراجعة الداخلية لشركة المدار الجديد.
3. الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على الفرع الرئيسي لشركة المدار الجديد بمدينة بنغازي.
4. الحدود الزمنية: تم إعداد الدراسة خلال شهر ديسمبر 2022.

8. الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن:

نشأة بطاقة الأداء المتوازن: ذكرت دراسة (Zoubi and Alkizza, 2015) أسباب نشأة أدوات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية التي من ضمنها بطاقة الأداء المتوازن، وتتمثل في التالي:

1. أن أدوات المحاسبة الإدارية التقليدية أصبحت عاجزة عن مواكبة التغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال الحديثة.
2. فقدت المحاسبة الإدارية أهميتها من خلال هيمنة المحاسبة المالية عليها، وذلك بالتركيز على المقاييس المالية، وعدم التركيز على المقاييس غير المالية.
3. أدوات المحاسبة الإدارية التقليدية لا تقدم تحديداً دقيقاً لتكلفة المنتج، الأمر الذي بدوره سيؤثر على عملية اتخاذ القرارات بشكل غير صحيح، وكمثال على ذلك تسعير المنتج.
4. أن أنظمة محاسبة التكاليف كانت مناسبة في عصر الثورة الصناعية، ولكن في وقتنا الحالي لا تواكب هذه الأنظمة التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال الحديثة، وخصوصاً في ظل المنافسة الحادة بين المؤسسات.

وأشارت دراسة (Kaplan and Norton, 1992) إلى أن ظهور بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم أداء المؤسسات في مطلع التسعينات من القرن الماضي، كانت نتيجة للقصور في أساليب المحاسبة الإدارية التقليدية لتقييم الأداء، والتي بدورها أصبحت غير قادرة على مواكبة التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال المعاصرة، حيث إن الأساليب التقليدية اقتصرت على قياس الجوانب المالية للمؤسسة فقط، وذلك بالاعتماد

على المعلومات المالية التاريخية، والتي تقدم وصفاً لأداء المؤسسة في الماضي فقط، وأيضاً الأساليب التقليدية أغفلت العوامل الخارجية مثل رضا العملاء، والمنافسين، والبيئة المحيطة، هذا بدوره جعل الأساليب التقليدية عاجزة عن تقديم معلومات شاملة، وتضم في مضمونها معلومات مالية وغير مالية، لأجل اتخاذ القرارات، والتحسين المستمر للمؤسسة.

1.8 مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

أشارت دراسة (أبو شرح، 2012) إلى أنّ مفهوم بطاقة الأداء المتوازن يهدف إلى الربط بين الرقابة المالية التشغيلية على المدى القصير والرؤية الاستراتيجية المستقبلية في المدى الطويل، ودراسة مدى تأثيرها على التنمية في المستقبل، كما يعتمد مفهوم بطاقة الأداء المتوازن على ثلاثة محاور زمنية وهي الماضي والحاضر والمستقبل، بمعنى أن ما نقوم به اليوم من أجل الغد لا يكون له تأثير مالي واضح ومباشر إلا بعد فترة زمنية مستقبلية، وبالتالي التحول من مجرد مراقبة العمليات اليومية إلى إضافة أبعاد أخرى ذات تأثير على البعد المستقبلي للمؤسسة.

تعريف بطاقة الأداء المتوازن: تعددت التعريفات الخاصة بطاقة الأداء المتوازن نذكر منها على سبيل المثال التعريف الذي قدمته دراسة (Kaplan and Norton, 1992: 71) الذي كُتبه منه العديد من التعاريف النابعة منه، حيث تم تعريفها 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.

2.8 أهمية بطاقة الأداء المتوازن: تكمن أهمية بطاقة الأداء المتوازن في مساعدة المؤسسات على التحكم في استراتيجيتها من خلال إعطائها صورة شاملة عن وضعها المالي وغير المالي، ثم تقوم هذه المؤسسات بتحديد مواطن الضعف والقوة في أدائها المالي وغير المالي لاتخاذ الإجراءات التصحيحية لغرض تحقيق أهدافها المرسومة (السعدون، 2017).

3.8 أهداف بطاقة الأداء المتوازن:

1. تمكن إدارة المؤسسة من تحليل الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية لإجراء أي تعديلات أثناء تنفيذ الاستراتيجية.
2. تحليل الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة من خلال وضعها في أهداف استراتيجية مختلفة.
3. تمكن المؤسسة من ربط أهدافها الاستراتيجية بالمقاييس المالية وغير المالية، من خلال استيعاب أفراد المؤسسة لأهداف المستويات التنظيمية المختلفة.
4. مساعدة المؤسسة في وضع الأهداف، والتخطيط، وتنفيذ الأعمال، وتخصيص الموارد، وترتيب الأولويات الاستراتيجية.
5. تحفيز كافة الإدارات في المستويات التنظيمية للنظر في تحسين عملياتها لتحقيق أهدافها.

4.8 مكونات بطاقة الأداء المتوازن: أشارت دراسة (الثلثاني، 2013) إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تركز على تحويل استراتيجية المؤسسة إلى مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية، لتقييم أدائها في المدى القصير والطويل في تقرير موحد، لزيادة قدرة المؤسسة التنافسية، وفيما يلي مكونات البطاقة:

أولاً: الأهداف: تعبر الأهداف عن النتائج المراد تحقيقها، والتي تُسهم بدورها في تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة، وبالتالي يتم تخصيص وتوزيع الأهداف على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، ويجب أن تكون الأهداف واضحة ومحددة، وقابلة للقياس وللتحقق، ومرتبطة بوقت زمني لتحقيقها.

ثانياً: المقاييس: تمثل الوسيلة التي تحدد حالة الهدف الواجب تحقيقه، وذلك عن طريق مقارنته بالقيم المعيارية المحددة سابقاً، والتي تعكس بدورها مدى التقدم تجاه تحقيق الهدف الاستراتيجي المحدد.

ثالثاً: المعايير المستهدفة: قيم مُحددة مسبقاً يتم القياس عليها لتحديد مدى الانحراف عن تحقيق الهدف، سواءً كان الانحراف مرغوباً أو غير مرغوب، عن تلك القيم المحققة فعلاً.

رابعاً: المبادرات: يقصد بها المشاريع التشغيلية الواجب تنفيذها لتحقيق هدف المؤسسة، كما توفر إطاراً للعلاقة بين كل من الرؤية والاستراتيجية وأبعاد البطاقة.

5.8 أبعاد بطاقة الأداء المتوازن: تقوم بطاقة الأداء المتوازن على أساس ترجمة الرؤية والاستراتيجية للمؤسسات إلى أهداف ومقاييس تعكس أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، في محاولة لتحقيق التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة المدى، والمقاييس المالية وغير المالية، ومقاييس لقياس الأداء التاريخي، والحاضر، والتنبؤ بالمستقبل، وكذلك مقاييس للأداء الداخلي والخارجي (أبو سفريته، 2015).

أولاً: البعد المالي: تسعى المؤسسات الهادفة للربح إلى زيادة قيمة المساهمين، ويتم ذلك من خلال زيادة الإيرادات وتحسين الإنتاجية، وفي المؤسسات غير الهادفة للربح، يكون التركيز مُختلماً وبشكل كبير عن تركيز المؤسسات الربحية، فقد يشمل المنظور المالي تعظيم التمويل من مصادر خارجية بدلاً من تحقيق الربح، والحفاظ على الاستقرار المالي. (Michael, M. et al., 2008)

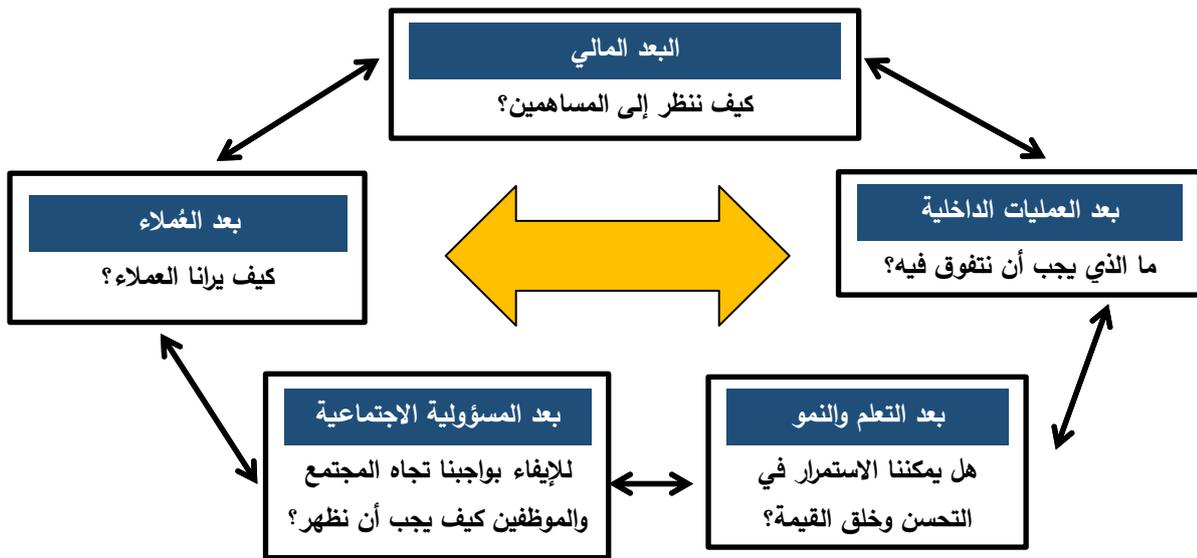
ثانياً: بُعد العملاء: يسمح هذا البعد للمؤسسات على ربط استراتيجيات تتفق مع نوعية العملاء الذين ترغب بجذبهم من خلال المحاور التسويقية الأربعة وهي النوعية، والتكلفة، والخدمة، وتوقيت تقديمها، وأهم المقاييس المتعلقة بهذا المحور: تحسين وقت خدمة العملاء، ومعدل رضا الزبائن، والحصة السوقية، ودرجة الولاء، ومدى القدرة على الاحتفاظ بالزبون الحالي، ومدى القدرة على اجتذاب عملاء جدد، وربحية العميل (أبو سفريته، 2015).

ثالثاً: بُعد العمليات الداخلية: يتضمن منظور العمليات الداخلية تحديد العمليات الداخلية التي ستؤثر بشكل أفضل على العملاء، وكذلك على تحسينات العملية التي ستؤثر على الأهداف المالية، ولتحسين العمليات الداخلية يجب أن يكون هناك صلة بين الاستراتيجية الشاملة والتحسينات، ويجب أن يكون هناك أيضاً تحديد لكيفية قياس الاستراتيجية (Michael, M. et al., 2008).

رابعاً: **بُعد التعلم والنمو**: يُعبر هذا البُعد عن الأسس التي يجب أن تتبناها المؤسسة لخلق النمو وإضافة القيمة من خلال التحسين المستمر؛ لتحقيق الأهداف المرسومة في المدى البعيد، حيث إن بعد التعلم يعد من الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات واستمرارها في المنافسة؛ لأنه يعتمد على قدرات ومهارات الموظفين في الإبداع والابتكار والتطوير، هذا بدوره سيؤدي إلى تحسين جودة العمليات الداخلية التي تُسهم بدورها في تطوير وتحسين الخدمات المقدمة للعملاء، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى الرفع من قيمة المؤسسة سواءً محلياً أو عالمياً (سعاد؛ عزيز، 2016).

خامساً: **بُعد المسؤولية الاجتماعية**: أصبحت المسؤولية الاجتماعية في وقتنا الحاضر بالغة الأهمية، ولا يخفى أثرها الفعال تجاه المجتمع وكذلك العاملين بالمؤسسات، ولأنها تُسهم في تغيير نمط البيئة، ومُحاولة سد احتياجات المجتمع والنهوض به، ويركز هذا البُعد على متابعة أهم الخدمات المقدمة للمجتمع الأمر الذي بدوره يعزز من قيمة المؤسسة أمام المجتمع، وذلك من خلال الأنشطة المقدمة للموظفين والمجتمع (السعدون، 2017).

شكل رقم (1) : نموذج أبعاد بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: من إعداد الباحثين واستناداً إلى كابلان ونورتين 1992

6.8 مزايا ومعوقات بطاقة الأداء المتوازن:

مزايا بطاقة الأداء المتوازن:

تتميز بطاقة الأداء المتوازن بعدد من الخصائص التي أسهمت بشكل كبير في نجاح تطبيق هذه الأداة الاستراتيجية المعاصرة إلى وقتنا الحالي، أي قرابة ثلاثة عقود من الزمن، ولبطاقة الأداء المتوازن مجموعة من المزايا التي ميزتها عن غيرها من أدوات تقييم الأداء الأخرى، وفيما يلي سيتم سرد عدد من المزايا التي ذكرها (عبدالحليم، 2005) في دراسته وكانت كالتالي:

1. تم الإدارة بصورة واضحة عن عمليات المشروع.

2. تسهل وتحسن طريقة تدفق المعلومات وتوصيل وفهم أهداف العمل لكافة مستويات المؤسسة.
3. تحسن نظم الرقابة والمحاسبة، من خلال إدخال العمليات غير المالية والتنوعية.
4. تساعد على تكوين مقاييس أداء تتفق مع الاستراتيجية على كافة مستويات المؤسسة.
5. تساعد في اتخاذ القرارات بالشكل الصحيح، من خلال أبعاد البطاقة (عبدالهادي وآخرون، 2016).
6. يمكن استخدام بيانات بطاقة الأداء المتوازن كقاعدة للمقارنة مع بيانات مؤسسات أخرى، ويتم ذلك من خلال مقارنة العمليات التي تقوم بها المؤسسة مع العمليات التي تقوم بها مؤسسات أخرى. (توفيق وآخرون ، 2014).
7. تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل لمختلف مقاييس الأداء (ثابت، 2016).

7.8 معوقات بطاقة الأداء المتوازن:

- أشارت دراسة (دودين، 2010؛ نقلاً عن: الشلماني، 2013) إلى أن هناك العديد من المعوقات التي قد تقف أمام المؤسسات لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وهي كما يلي:
1. نقص المعرفة العلمية والعملية عن بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء، والفوائد الناجمة عنها.
 2. يتطلب إعداد بطاقة الأداء المتوازن رؤية مشتركة إستراتيجية متفق عليها، ومن ثم قد لا تكون هناك رؤية معينة متفق عليها، أو قد توجد رؤية غير واضحة لكافة المستويات الإدارية بالمؤسسة.
 3. يمكن أن تفوق تكاليف تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء المنفعة التي يمكن الحصول عليها.
 4. عملية وضع المقاييس في بطاقة الأداء المتوازن ليست بالأمر السهل، وكذلك تحديد العدد الأمثل من المقاييس التي ستستخدم لكي تظهر عملية تقييم الأداء بالشكل المتكامل.
 5. نقص الموظفين المؤهلين والقادرين على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
 6. مقاومة إدارة المؤسسة والموظفين للتغيير، من خلال استبدال الأنظمة القديمة لتقييم الأداء بنظام بطاقة الأداء المتوازن الحديث.

9. الجانب العملي للدراسة:

1.9 نبذة مختصرة عن شركة المدار الجديد للاتصالات

المدار الجديد هي شركة حكومية تأسست في عام (1995) لتعمل من مقرها في مدينة طرابلس بليبيا، كأول مشغل في شمال أفريقيا لشبكة الهواتف المحمولة ومزوّد للبيانات، وحازت الشركة على مكانة بارزة في السوق؛ نظراً لأنها كانت أول مشغل شبكة هواتف محمولة تعمل في ليبيا، وتتعاكس هذه المكانة الرائدة في كونها تتمتع بأكثر من 5,000,000 مشترك من المؤسسات الحكومية والأعمال التجارية والأفراد، وقد احتلت مؤخراً بإطلاق خدمتي الجيل الثالث والرابع في أغلب المدن الليبية، إلى جانب خدمات جديدة، سعياً منها أن تصبح من أفضل مشغلي الهواتف المحمولة في المنطقة.

تبدل الشركة قسارى جهدها في تبني نهج يكون محوره المشتركين ويمكنها من التركيز على تحقيق متطلباتهم وتلبية احتياجاتهم، وذلك من خلال تعزيز علاقاتها مع المشتركين واكتساب ثقتهم بعلامتها التجارية. كما تسعى الشركة أيضًا إلى توفير باقة متنوعة من الخدمات الرقمية والإلكترونية المتخصصة التي تلبى احتياجات المشتركين على مدار الساعة.

وتطمح إلى تحقيق رضا مشتركيا ومنحهم (أسباباً أكثر للفرح ورسم الابتسامة على وجوههم).

2.9 رؤية الشركة:

إحداث تحول في أسلوب حياة المواطن الرقمي يمكنه من النجاح شخصياً ومهنيًا.

3.9 رسالة الشركة:

تقدم المفاهيم والمحتوى والخدمات، وتوفر الاتصال للناس والأجهزة، واستثمار شراكاتها في بيئة رقمية، للإسهام في نجاح ورفاهية المواطن الرقمي.

4.9 منهجية الدراسة:

لغرض تحقيق هدف الدراسة المتمثل في مدى معرفة توفر مقومات تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في شركة المدار الجديد فرع بنغازي، فإن أنسب المناهج لهذا النوع من الدراسات هو منهج دراسة الحالة "Case Study" وذلك لدراستها بعمق، وقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل من خلال المستهدفين بالدراسة (القسم المالي، قسم الشؤون الإدارية، قسم المراجعة الداخلية)، حيث إن هذا النوع من المناهج يستخدم في العلوم الاجتماعية لدراسة الظاهرة عن كثب ويشكل أعمق، للحصول على نتائج أكثر موضوعية وبصورة مفصلة.

5.9 أداة جمع البيانات:

تم استخدام استمارة الاستبانة 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 جزئين رئيسيين هما:

1- جزء خاص بجمع البيانات العامة (الشخصية والوظيفية) عن المستجيبين تتضمن: التأهيل الأكاديمي،

التخصص العلمي، والمركز الوظيفي، بالإضافة إلى عدد سنوات الخدمة.

2- جزء خاص بجمع البيانات التي تتعلق بتوفر مقومات تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في شركة المدار الجديد للاتصالات.

وتم صياغة الأسئلة بصورة إيجابية، وتم إتاحة خمسة بدائل (اختيارات) للإجابة عن كل فقرة هي: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وأعطيت الإجابات (موافق بشدة) 5 درجات إلى (غير موافق بشدة) 1 درجة، وتم تحديد اتجاه الإجابات حسب قيم المتوسط المرجح، والتي تم احتسابها بناءً على طول الفترة $(0.80 = 5/4)$ ، كما هو موضح بالجدول رقم (1)

جدول رقم (1): فترات اتجاه الإجابة

اتجاه الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط المرجح	1 - 1.79	1.80 - 2.59	2.60 - 3.39	3.40 - 4.19	4.20 - 5

6.9 التحليل الوصفي للبيانات:

الجدول رقم(2) الاستثمارات الموزعة والمستلمة والصالحة لتحليل ونسب الردود

مرحلة توزيع الاستبيان	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات الغير مستردة	عدد الاستثمارات المستلمة	عدد الاستثمارات الصالحة لتحليل	نسبة الاستجابة
موظفين شركة المدار	33	0	33	33	100%
الإجمالي	33	0	33	33	100%

تم توزيع (33) استمارة استبائية، على موظفي القسم المالي، وقسم الشؤون الإدارية، وقسم المراجعة الداخلية في شركة المدار الجديد، وتم تجميع (33) استمارة استبائية كلها صالحة للتحليل الاحصائي، ونسبتها لعدد الاستثمارات الموزعة (100%)، ويلخص الجدول أعلاه أعداد الاستثمارات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل.

الجدول رقم(3)معاملات الثبات والصدق لمحاو الدراسة

م	المحور	معامل الثبات	معامل الصدق	عدد الأسئلة الفرعية
1	مقومات تطبيق البعد المالي	82.5%	90.82%	5
2	مقومات تطبيق بعد العملاء	84.0%	91.65%	5
3	مقومات تطبيق بعد العمليات الداخلية	85.3%	92.36%	4
4	مقومات تطبيق بعد التعلم والنمو	82.4%	90.77%	5
5	مقومات تطبيق بعد المسؤولية الاجتماعية	79.6%	89.21%	5
	المعاملات لجميع محاور الدراسة	85.8%	92.63%	24

يتضح من الجدول رقم (3) أن معاملات الثبات أكبر من (60%) حيث تتراوح ما بين (79.6%، 85.3%)، مما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج، كما أن معاملات الصدق عالية وتتراوح بين (89.21%، 92.36%)، وبلغ معامل الثبات العام (85.8%)، في حين كان معامل الصدق العام (92.63%) مما يشير إلى أن أداة الدراسة تقيس المتغيرات التي نرغب في قياسها فعلاً. بناءً على ما سبق، يُعد هذا المعامل كافياً للإشارة إلى موثوقية البيانات مقارنة بما توصل إليه، (Hair et al., 2010) والذي أكد على أن تعدد درجة الثبات جيدة إذا كانت قيمة ألفا كرونباخ 70% أو أكثر، على الرغم من أن 60% يُعتبر مقبولاً، لاسيما في البحوث الاستكشافية.

الجدول رقم (4) نتائج الخصائص الشخصية والوظيفية للمستجيبين

النسبة	العدد	المتغير	البيان
45.5%	15	موظف في القسم المالي	المركز الوظيفي
36.4%	12	موظف في قسم شؤون الإدارية	
18.2%	6	دائرة المراجعة الداخلية	
100%	33	الإجمالي	
72.7%	24	بكالوريوس	المؤهل العلمي
24.3%	8	ماجستير	
3%	1	دكتوراه	
100%	33	الإجمالي	
36.4%	12	إدارة أعمال	التخصص
12.1%	4	تمويل	
51.5%	17	محاسبة	
100%	33	الإجمالي	
9.1%	3	أقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة
33%	11	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
36.4%	12	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
21.2%	7	من 15 سنة فأكثر	
100%	33	الإجمالي	

يلخص الجدول رقم (4) أن ما نسبته (45.4%) من المستجيبين هم من موظفي القسم المالي، وما نسبته (36.4%) هم من موظفي الشؤون الإدارية، فيما كانت نسبته (72.7%) من حملة البكالوريوس، و(24.3%) من حملة الماجستير، وكان ما نسبته (51.5%) متحصليين على تخصص المحاسبة، وما نسبته (36.4%) من تخصص إدارة أعمال، بالإضافة إلى ذلك كان ما نسبته (36.4%) ممن لديهم سنوات خبرة (من 10 إلى أقل من 15 سنة)، ونسبة (33%) لديهم سنوات خبرة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، بالإضافة إلى ما نسبته (21.2%) لديهم سنوات خبرة من 15 سنة فأكثر.

الجدول رقم (7) ملخص نتائج الإحصاء الوصفي توفر مقومات تطبيق

البعد المالي في شركة المدار الجديد للاتصالات

م	توفر مقومات تطبيق البعد المالي في شركة المدار الجديد للاتصالات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	تعمل الشركة على زيادة المبيعات من خلال تنوع الخدمات عبر الدخول في مجالات عمل جديدة.	4.030	0.6366	موافق
2	لدى الشركة استراتيجية واضحة لتحقيق أهدافها المالية.	4.091	0.5790	موافق

3	يوجد نظام محاسبي متكامل في الشركة حيث يتم تحديث البيانات المالية بشكل دائم لتوفير صورة كاملة عن الوضع المالي للشركة.	4.030	0.6366	موافق
4	تناسب أسعار المنتجات مع نوعية الخدمات المقدمة للعملاء .	4.091	0.5222	موافق
5	يوجد بالشركة قسم للمراجعة الداخلية يعمل على مراجعة سياسات وإجراءات إدارات الشركة لتقييم وتقويم الأداء المالي.	4.303	0.5855	موافق بشدة
	الوسط الحسابي	4.019		موافق
	الانحراف المعياري	0.4126		

يظهر من الجدول رقم (7) أن الوسط الحسابي لجميع الفقرات ما بين (4.030 إلى 4.303)، حيث تحصلت فترة تعمل الشركة على زيادة المبيعات من خلال تنوع الخدمات عبر الدخول في مجالات عمل جديدة، على أقل متوسط حسابي(4.030)، في حين تحصلت فترة يوجد بالشركة قسم للمراجعة الداخلية يعمل على مراجعة سياسات وإجراءات إدارات الشركة لتقييم وتقويم الأداء المالي، على أعلى متوسط حسابي(4.303)، ويظهر من الجدول أن المتوسط الحسابي العام(4.019)، في حين كان الانحراف المعياري (0.4126) هو أقل من واحد صحيح، مما يدل على وجود تشتت بسيط حول المتوسط، إذاً الاتجاه العام يفيد بأن المستجيبين يوافقون على أنه تتوفر مقومات تطبيق البعد المالي في شركة المدار الجديد للاتصالات.

الجدول رقم (8) ملخص نتائج الإحصاء الوصفي توفر مقومات تطبيق

بعد العملاء في شركة المدار الجديد للاتصالات

م	توفر مقومات تطبيق بعد العملاء في شركة المدار الجديد للاتصالات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	يتم دراسة وتحديد درجة رضا العميل عن الخدمات المقدمة من خلال الوقت المبذول لتلبية طلبه من قبل الشركة.	3.515	0.6185	موافق
2	تسعى الشركة إلي زيادة عدد العملاء الجدد من خلال تحقيق حصة سوقية مناسبة ومستقرة.	4.000	0.4330	موافق
3	تسعى الشركة إلى استخدام أفضل تكنولوجيا لتقديم أفضل خدمة للعملاء .	4.212	0.5999	موافق بشدة
4	يتناسب عدد العملاء الجدد في سوق الاتصالات مع قدرات الشركة الإضافية.	4.000	0.3533	موافق
5	تراعي الشركة متطلبات وحاجات العملاء المتجددة والمستمرة من خلال آليات محددة لاستقبال شكاوى ومقترحات العملاء ومتابعتها.	3.939	0.5556	موافق
	الوسط الحسابي	3.933		موافق
	الانحراف المعياري	0.3109		

يُظهر من الجدول رقم (8) أن الوسط الحسابي لجميع الفقرات ما بين (3.515 إلى 4.212)، حيث تحصلت فقرة يتم "دراسة وتحديد درجة رضا العميل عن الخدمات المقدمة من خلال الوقت المبذول لتلبية طلبه من قبل الشركة"، على أقل متوسط حسابي (3.515)، في حين تحصلت فقرة "تسعى الشركة إلى استخدام أفضل تكنولوجيا لتقديم أفضل خدمة للعملاء"، على أعلى متوسط حسابي (4.212)، ويظهر من الجدول أن المتوسط الحسابي العام (3.933)، في حين كان الانحراف المعياري (0.3109) هو أقل من واحد صحيح، مما يدل على وجود تشتت بسيط حول المتوسط، إذاً الاتجاه العام يفيد بأن المستجيبين يوافقون على أنه تتوفر مقومات تطبيق بعد العملاء في شركة المدار الجديد للاتصالات.

الجدول رقم (9) ملخص نتائج الإحصاء الوصفي
توفر مقومات تطبيق بعد العمليات الداخلية في شركة المدار الجديد للاتصالات

م	توفر مقومات تطبيق بعد العمليات الداخلية في شركة المدار الجديد للاتصالات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	تشجع الشركة الأفكار الإبداعية التي تساهم في تطوير الخدمات من حين لآخر عن طريق طرح منتجات جديدة تناسب رغبات العملاء.	3.727	0.5741	موافق
2	تسعى الشركة إلى تقديم الخدمات بجودة عالية وبأقل تكلفة ممكنة.	3.788	0.6499	موافق
3	تهتم الشركة بتنفيذ إجراءات العمل الداخلية بسلاسة ومرونة.	4.030	0.5855	موافق
4	تعمل الشركة على تطوير أدائها باستخدام وسائل تكنولوجيا حديثة.	4.091	0.5790	موافق
	الوسط الحسابي	3.909		موافق
	الانحراف المعياري	0.4090		موافق

ويظهر من الجدول رقم (9) أن الوسط الحسابي لجميع الفقرات ما بين (3.727 إلى 4.091)، حيث تحصلت فقرة "تشجع الشركة الأفكار الإبداعية التي تساهم في تطوير الخدمات من حين لآخر عن طريق طرح منتجات جديدة تناسب رغبات العملاء"، على أقل متوسط حسابي (3.727)، في حين تحصلت فقرة "تعمل الشركة على تطوير أدائها باستخدام وسائل تكنولوجيا حديثة"، على أعلى متوسط حسابي (4.091)، ويظهر من الجدول أن المتوسط الحسابي العام (3.909)، في حين كان الانحراف المعياري (0.4090) هو أقل من واحد صحيح، مما يدل على وجود تشتت بسيط حول المتوسط، إذاً الاتجاه العام يفيد أن المستجيبين يوافقون على توفر مقومات تطبيق بعد العمليات الداخلية في شركة المدار الجديد للاتصالات.

الجدول رقم (10) ملخص نتائج الإحصاء الوصفي توفر مقومات تطبيق بعد التعلم والنمو في شركة المدار الجديد

م	توفر مقومات تطبيق بعد التعلم والنمو في شركة المدار الجديد للاتصالات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	تقدم الشركة برامج تدريبية كافية وملائمة للموظفين لتطوير قدراتهم بما يخدم استراتيجيتها.	3.879	0.6963	موافق
2	تقيم الشركة شراكات مع شركات عالمية لتبادل الخبرات في مختلف المجالات.	3.848	0.7124	موافق
3	تقدم الشركة مكافآت للموظفين الذين يطورون من أدائهم.	4.000	0.7071	موافق

4	تحتفظ الشركة بالموظفين على أساس مقاييس الكفاءة والفاعلية الفردية.	4.061	0.4962	موافق
5	تعمل الشركة على إشراك الموظفين في القرارات الإدارية.	3.939	0.5556	موافق
	الوسط الحسابي	3.945		موافق
	الانحراف المعياري	0.3817		موافق

ويظهر من الجدول رقم (10) أن الوسط الحسابي لجميع الفقرات ما بين (3.848 إلى 4.061)، حيث حصلت فقرة تقييم الشركة شراكات مع شركات عالمية لتبادل الخبرات في مختلف المجالات، على أقل متوسط حسابي (3.848)، في حين حصلت فقرة تحتفظ الشركة بالموظفين على أساس مقاييس الكفاءة والفاعلية الفردية، على أعلى متوسط حسابي (4.061)، ويظهر من الجدول ان المتوسط الحسابي العام (3.945)، في حين كان الانحراف المعياري (0.3817) هو أقل من واحد صحيح مما يدل على وجود تشتت بسيط حول المتوسط، إذا الاتجاه العام يفيد بأن المستجيبين يوافقون على توفر مقومات تطبيق بعد التعلم والنمو في شركة المدار الجديد للاتصالات.

الجدول رقم (11) ملخص نتائج الإحصاء الوصفي توفر مقومات تطبيق بعد المسؤولية الاجتماعية في شركة المدار

م	توفر مقومات تطبيق بعد المسؤولية الاجتماعية في شركة المدار الجديد للاتصالات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	تساهم الشركة في تقديم برامج للخدمات الطبية للموظفين.	4.424	0.5607	موافق بشدة
2	تعمل الشركة على تبني سياسات تشمل دعم البحث العلمي في كافة مجالات التنمية المستدامة.	3.848	0.6671	موافق
3	تعمل الشركة على المساهمة في المنظمات الخيرية.	4.091	0.6784	موافق
4	تساهم الشركة في بناء المجتمع عن طريق دعم مشروعات البنية التحتية.	3.879	0.6963	موافق
5	تقوم الشركة بتمويل برامج تدريب الخريجين بهدف توفير التدريب العملي وتأهيلهم لسوق العمل.	3.879	0.5453	موافق
	الوسط الحسابي	4.024		موافق
	الانحراف المعياري	0.4235		موافق

ويظهر من الجدول رقم (11) أن الوسط الحسابي لجميع الفقرات ما بين (3.848 إلى 4.424)، حيث حصلت فقرة "تعمل الشركة على تبني سياسات تشمل دعم البحث العلمي في كافة مجالات التنمية المستدامة"، على أقل متوسط حسابي (3.848)، في حين حصلت فقرة "تساهم الشركة في تقديم برامج للخدمات الطبية للموظفين" على أعلى متوسط حسابي (4.424)، ويظهر من الجدول أن المتوسط الحسابي العام (4.024)، في حين كان الانحراف المعياري (0.4235) هو أقل من واحد صحيح مما يدل على وجود تشتت بسيط حول المتوسط، إذا الاتجاه العام يفيد بأن المستجيبين يوافقون على توفر مقومات تطبيق بعد المسؤولية الاجتماعية في شركة المدار الجديد للاتصالات.

7.9 ملخص نتائج الإحصاء الوصفي لتساؤلات الدراسة:

الجدول رقم (12) ملخص نتائج الإحصاء الوصفي لتساؤلات الدراسة

الترتيب	البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	مقومات تطبيق بعد المسؤولية الاجتماعية	4.024	0.4235	موافق
2	مقومات تطبيق البعد المالي	4.019	0.4126	موافق
3	مقومات تطبيق بعد التعلم والنمو	3.945	0.3817	موافق
4	مقومات تطبيق بعد العملاء	3.933	0.3109	موافق
5	مقومات تطبيق بعد العمليات الداخلية	3.909	0.4090	موافق
	المستوى العام لتوفر مقومات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	3.987	0.3117	موافق

يظهر من الجدول رقم (12) أن المستوى العام لتوفر مقومات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن كان بدرجة موافق، حيث كان الوسط الحسابي العام (3.987)، في حين كان الانحراف المعياري (0.3117)، أما من حيث ترتيب الأبعاد وفقاً لدرجة الموافقة في توفر المقومات داخل شركة المدار الجديد للاتصالات كانت كالتالي:

- المرتبة الأولى: توفر مقومات تطبيق بعد المسؤولية الاجتماعية .
- المرتبة الثانية: توفر مقومات تطبيق البعد المالي.
- المرتبة الثالثة: توفر مقومات تطبيق بعد التعلم والنمو.
- المرتبة الرابعة: توفر مقومات تطبيق بعد العملاء .
- المرتبة الخامسة: مقومات تطبيق بعد العمليات الداخلية .

8.9 نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة وفقاً للصفات الشخصية:

الجدول رقم (13) ملخص نتائج المتوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة وفقاً لمتغير التخصص العلمي

التخصص العلمي	مقومات تطبيق البعد المالي	مقومات تطبيق بعد العملاء	مقومات تطبيق بعد العمليات الداخلية	مقومات تطبيق بعد التعلم والنمو	مقومات تطبيق بعد المسؤولية الاجتماعية	مقومات تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
إدارة أعمال	4.067	3.967	3.917	4.017	4.033	4.003
تمويل ومصارف	4.350	3.800	4.250	3.800	3.900	4.010
محاسبة	4.082	3.941	3.824	3.929	4.047	3.971
المجموع	4.109	3.933	3.909	3.945	4.024	3.987

يلاحظ من الجدول رقم (13) من خلال مقارنة إجابات المستجيبين وفقاً لمتغير التخصص العلمي حول توفر مقومات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن؛ فإن المستجيبين المتخصصين في إدارة الأعمال حصلوا على متوسط عام (4.003) بدرجة موافق، فيما كان أعلى متوسط عام للمستجيبين المتخصصين في التمويل والمصارف (4.010) بدرجة موافق، أما المستجيبون المتخصصون في المحاسبة فتحصلوا على

أقل متوسط عام (3.971) بدرجة موافق، وكان المتوسط العام الإجمالي للإجابات توفر المقومات تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على (3.987) وتشير إلى درجة الموافقة على جميع الأبعاد. الجدول رقم(14) ملخص نتائج المتوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة وفقاً لمتغير المركز الوظيفي

مقومات تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	مقومات تطبيق بعد المسؤولية الاجتماعية	مقومات تطبيق بعد التعلم والنمو	مقومات تطبيق بعد العمليات الداخلية	مقومات تطبيق بعد العملاء	مقومات تطبيق البعد المالي	المركز الوظيفي
3.961	4.025	3.925	3.813	3.938	4.075	القسم المالي
4.033	4.000	3.840	4.200	3.840	4.320	قسم الشؤون الإدارية
4.003	4.033	4.017	3.917	3.967	4.067	موظف في قسم المراجعة الداخلية
3.987	4.024	3.945	3.909	3.933	4.109	المجموع

يلاحظ من الجدول رقم (14) من خلال مقارنة إجابات المستجيبين وفقاً لمتغير المركز الوظيفي حول توفر مقومات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، فإن القسم المالي تحصل على أقل متوسط عام (3.961) بدرجة موافق، فيما كان أعلى متوسط عام لقسم الشؤون الإدارية (4.033) بدرجة موافق، أما قسم المراجعة الداخلية فتحصل على متوسط عام (4.003) بدرجة موافق، وكان المتوسط العام الإجمالي للإجابات توفر المقومات تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على (3.987) وتشير إلى درجة الموافقة على جيع الأبعاد.

الجدول رقم(15) ملخص نتائج المتوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

مقومات تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	مقومات تطبيق بعد المسؤولية الاجتماعية	مقومات تطبيق بعد التعلم والنمو	مقومات تطبيق بعد العمليات الداخلية	مقومات تطبيق بعد العملاء	مقومات تطبيق البعد المالي	المؤهل العلمي
4.038	4.067	3.967	3.979	3.983	4.183	بكالوريوس
3.852	3.911	3.889	3.722	3.800	3.911	ماجستير أو دكتوراه
3.987	4.024	3.945	3.909	3.933	4.109	المجموع

يلاحظ من الجدول رقم (15) من خلال مقارنة إجابات المستجيبين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي حول توفر مقومات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، فإن المستجيبين المتحصلين على درجة بكالوريوس يوافقون على توفر مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمتوسط عام(4.038) بدرجة موافق، فيما كان المتوسط العام للمستجيبين المتحصلين على ماجستير ودكتوراه (3.852) بدرجة موافق، وكان المتوسط العام الإجمالي للإجابات توفر المقومات تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على(3.987) وتشير إلى درجة الموافقة على جميع الأبعاد.

الجدول رقم (16) ملخص نتائج المتوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	مقومات تطبيق البعد المالي	مقومات تطبيق البعد العملاء	مقومات تطبيق بعد العمليات الداخلية	مقومات تطبيق بعد التعلم والنمو	مقومات بعد المسؤولية الاجتماعية	مقومات تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
أقل من 5 سنوات	4.200	4.200	4.000	4.200	4.267	4.181
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنة	4.218	3.982	3.977	4.055	4.109	4.072
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	3.933	3.783	3.729	3.817	3.917	3.840
من 15 سنة فأكثر	4.200	4.000	4.071	3.886	3.971	4.024
المجموع	4.109	3.933	3.909	3.945	4.024	3.987

يلاحظ من الجدول رقم (16) من خلال مقارنة إجابات المستجيبين وفقاً لمتغير سنوات الخدمة حول توفر مقومات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، فإن المستجيبين المتحصلين على أقل من 5 سنوات خدمة حصلوا على أعلى متوسط عام (4.181) بدرجة موافق، وكان المتوسط العام للمستجيبين المتحصلين على سنوات خدمة أكثر من 5 إلى أقل من 10 سنوات (4.072) بدرجة موافق، فيما حصلوا المستجيبون من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة (3.840) على أقل متوسط عام، أما بخصوص المستجيبين من 15 سنة فأكثر تحصل على متوسط عام (4.024) بدرجة موافق، وكان المتوسط العام الإجمالي للإجابات توفر المقومات تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على (3.987) وتشير إلى درجة الموافقة على جميع الأبعاد.

10. نتائج الدراسة:

أظهرت نتائج الدراسة توفر مقومات تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في شركة المدار الجديد فرع بنغازي، وذلك من خلال وجود مقومات الأبعاد الخمسة لبطاقة الأداء المتوازن وكانت كالتالي:

1. أظهرت نتائج الدراسة إلى توفر مقومات تطبيق البعد المالي وذلك من خلال وجود قسم للمراجعة الداخلية يعمل على مراجعة سياسات وإجراءات إدارات الشركة لتقييم وتقويم الأداء المالي، وكذلك وجود نظام محاسبي متكامل حيث يتم تحديث البيانات المالية بشكل دائم لتوفير صورة كاملة عن الوضع المالي للشركة، كما تعمل على زيادة المبيعات من خلال تنويع الخدمات عبر الدخول في مجالات عمل جديدة.

2. كما توصلت نتائج الدراسة إلى توفر مقومات تطبيق بُعد العملاء من خلال استخدام أفضل تكنولوجيا لتقديم أفضل خدمات للعملاء، كما تراعي الشركة متطلبات وحاجات العملاء المتجددة والمستمرة من خلال آليات محددة لاستقبال شكاوى ومقترحات العملاء ومتابعتها، كما تحدد درجة رضا العميل عن الخدمات المقدمة من خلال الوقت المبذول لتلبية طلبه من قبل الشركة.
3. توصلت نتائج الدراسة إلى توفر مقومات تطبيق بُعد العمليات الداخلية وذلك من خلال تطوير أدائها باستخدام وسائل تكنولوجيا حديثة، كما تهتم بتنفيذ إجراءات العمل الداخلية بسلاسة ومرونة، كما تقدم الخدمات بجودة عالية وبأقل تكلفة ممكنة.
4. توصلت نتائج الدراسة إلى توفر مقومات تطبيق بُعد التعلم والنمو من خلال تقديم برامج تدريبية كافية وملائمة للموظفين لتطوير قدراتهم بما يخدم استراتيجيتها، كما تقدم الشركة مكافآت للموظفين الذين يطورون من أدائهم، كما تحتفظ بالموظفين على أساس مقاييس الكفاءة والفاعلية الفردية.
5. وأخيراً توصلت نتائج الدراسة إلى توفر مقومات تطبيق بُعد المسؤولية الاجتماعية من خلال مساهمة الشركة في تقديم برامج للخدمات الطبية للموظفين، والمشاركة في المنظمات الخيرية، وتمويل برامج تدريب الخريجين بهدف توفير التدريب العملي وتأهيلهم لسوق العمل.

11. توصيات الدراسة:

1. يمكن لإدارة شركة المدار الجديد تبني وتطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، لأنها تعتبر أداة حديثة ومهمة لتقييم الأداء المالي وغير المالي.
2. عند تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على إدارة الشركة التركيز على بعد العمليات الداخلية، وبعد العملاء، حيث تحصلا على أقل متوسطات بين الإجابات في توفر المقومات.
3. عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يجب على الشركة الاهتمام ببعد النمو والتعلم، الذي يُعد ركيزة رئيسية من شأنها تعزيز بُعد العمليات الداخلية وبعد العملاء، الأمر الذي بدوره سينعكس على البعد المالي، والذي بدوره سيؤدي إلى تعظيم قيمة المؤسسة.

12. مجالات البحث المقترحة:

- في ضوء ما سبق من نتائج وتوصيات يقترح الباحثون الدراسة التالية:
1. دراسة مقارنة لمقومات تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بين شركات الاتصالات الليبية، باستخدام منهج دراسة حالات متعددة.

المراجع:

- أبو سفريته، فتحية رمضان. (2015). إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن "BSC" كأداة للتخطيط الاستراتيجي (SP) دراسة تطبيقية على جامعة الزاوية. المجلة الجامعة، (17)3، 137-160.
- أبو شرح، جمال حسن محمد. (2012). مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية _ غزة، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة: قسم المحاسبة والتمويل.
- توفيق، عمر إقبال؛ والقضاة، مأمون محمد؛ والعبادي، إبراهيم يوسف. (2014). تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للوحدات الحكومية: دراسة ميدانية في وزارة المالية الأردنية. مجلة الإدارة والاقتصاد، (10)3، 183-211.
- ثابت، محمد عصام فتحي. (2016). دور تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في رفع كفاءة الأداء المهني للمدقق الداخلي. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية _ غزة، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة: قسم المحاسبة والتمويل.
- ديوان المحاسبة. (2018). التقرير السنوي لديوان المحاسبة لعام 2017، طرابلس : ليبيا.
- 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.
- 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.
- شعبان، عبدالمجيد الطيب. (2013). تقييم الأداء من منظور إستراتيجي. مجلة الجامعة، (15)1، 189-204.
- العاشق، وسيلة عبدالعزيز. (2016). التخطيط الاستراتيجي "بطاقة الأداء المتوازن". المجلة الدولية المحكمة للعلوم الهندسية وتقنية المعلومات، (2)2، 27-31.
- عبدالحليم، نادية راضي. (2005). دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، (2)21، 1-24.
- عبدالهادي، محمد فتحي؛ وغنيم، محمد سالم؛ والدوي، إبراهيم أحمد. (2016). مفهوم بطاقات قياس الأداء المتوازن ومتطلبات التطبيق في المكتبات المركزية الجامعية. مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، (1)22، 328-372.
- عمران، حسن عبد السلام؛ والساكت، محمد محمد، (2018). " تحليل وتقييم واقع الأداء الاستراتيجي في منظمات الأعمال وفق بطاقة الأداء المتوازن دراسة ميدانية بشركة لبيانا للهاتف المحمول "، مجلة العلوم البحتة والتطبيقية، جامعة سبها- ليبيا (2)16: 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.
المبيضين، سيف محمد ذيب؛ الخرابشة، فارس ارشيد؛ القضاة، ليث أكرم(2016). "أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعظيم الربحية في شركات الاتصالات الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن 12 (4): 841-875.

المجالي، هاني؛ والرواضية، وليد، (2018). " أهمية بطاقة الأداء المتوازن في كفاءة أداء القرارات الاستراتيجية في قطاع الاتصالات الأردني"، مجلة مؤتمة للبحوث والدراسات، جامعة مؤتمة-الأردن 33(5): 13-56.

موسى، جيهان ونيس، (2016)، " أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على أداء شركات الاتصالات الأردنية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، جامعة بغداد- العراق(47):347-372.
موسى، مصعب محمد حسين (2016). " دور المسؤولية الاجتماعية في أداء شركات الاتصالات باستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ". (رسالة ماجستير منشورة). جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

ميرة، عبد الحفيظ فرج، (2021). " مدى ملائمة بيئة قياس قطاع التأمين لتطبيق محاور بطاقة الأداء المتوازن"، مجلة الجامعة، ليبيا 1(23):139-184.

وهيبة، ضامن، (2016)، " إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في شركات الاتصالات الجزائرية لتقييم أدائها الاستراتيجي"، مجلة الاقتصاد الصناعي، الجزائر(11):603-629.

Hair, J., Anderson, R., Ronal, T., & Black, W. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective* (7th ed). London: Pearson Education.

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. **International Journal of Theory & Practice**, 9(2): 26-52.

Zoubi, A. and Alkizza A. (2015). **The relevance of management accounting: whether lost or regained?** 1st Cairo University International Conference on Accounting (CUICA). Cairo Egypt.