

## تحليل وتقييم واقع الأداء الاستراتيجي في منظمات الأعمال وفق بطاقة الأداء المتوازن دراسة ميدانية بشركة ليبيانا للهاتف المحمول

\*حسن عبدالسلام عمران و محمد محمد الساكت

قسم إدارة الأعمال - الكلية للاقتصاد والمحاسبة - جامعة سبها، ليبيا

\*المراسلة [His.omran@sebhau.edu.ly](mailto:His.omran@sebhau.edu.ly)

المخلص أنجزت هذه الدراسة لغرض تحليل وتقييم واقع الأداء الاستراتيجي في شركة ليبيانا للهاتف المحمول حيث صيغت مشكلة الدراسة في التساؤل التالي : إلى أي مدى يمكن اعتماد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم وتحليل واقع الأداء الاستراتيجي بشركة ليبيانا للهاتف المحمول حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الأداء الاستراتيجي في شركة ليبيانا للهاتف المحمول وثم استخدام الاستبانة كأداة في هذه الدراسة لغرض جمع البيانات الأولية والتي اشتملت العديد من الأسئلة والتي لها علاقة بموضوع الدراسة حيث وزع عدد ( 30 ) استمارة على عينة الدراسة وبلغ المسترجع منها ( 26 ) وكانت الاستمارات المسترجعة قابلة للتحليل وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها أنه يمكن الاعتماد بشكل كبير على بطاقة الاداء المتوازن في قياس مستوى الاداء الاستراتيجي وذلك لما تمثله أبعادها الأربعة من أهمية يمكن من خلالها قياس كافة المتغيرات بالمنظمة والتي من شأنها التأثير على الاداء الاستراتيجي للمنظمة بالإضافة إلى التعرف على مستوى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمات.

الكلمات المفتاحية: الاداء ، الاداء الاستراتيجي ، الاستراتيجية ، بطاقة الاداء المتوازن ، شركة ليبيانا .

### Analyzing and evaluating the reality of the strategic performance of the company

\*Hasan A Omran , Mohamed M Alsaket

Faculty of Economics and Accounting /University Sebha, Libya

\*Corresponding Author: [His.omran@sebhau.edu.ly](mailto:His.omran@sebhau.edu.ly)

**Abstract** This study was carried out for the purpose of analyzing and evaluating the reality of the strategic performance of the company. The problem of the study was the following question: To what extent can the Balanced Scorecard be adopted in evaluating and analyzing the reality of the strategic performance of Libyana Mobile Company? The questionnaire was used as a tool in this study for the purpose of collecting preliminary data, which included many questions related to the subject of the study. The number of (30) questionnaire was distributed on the sample of the study and retrieved from them (26) The results of the study can be analyzed and the study reached a set of results. The most important is that the balanced performance card can be relied on in measuring the level of strategic performance. The four dimensions of this importance can be measured by all the variables in the organization which affect the strategic performance of the organization. Identify the level of achieving the strategic objectives of the organizations .

**Keywords:** Keywords: Performance, Strategy, Strategic Performance, Balanced Scorecard.

#### المقدمة

الضوء على دراسة وتحليل مستويات الأداء الاستراتيجي في شركة ليبيانا للهاتف المحمول ومعرفة أهم المحاور التي من شأنها أن تسهم في تحسين مستويات الأداء الاستراتيجي بهذه الشركة. **مشكلة الدراسة:** تنطلق مشكلة البحث من عدم الاهتمام الواضح بتقييم مستويات الأداء الاستراتيجي في المنظمات الليبية وذلك من خلال تبني مفهوم بطاقة الأداء المتوازن والتأكيد على الاساليب التقليدية في تقييم الأداء ، إذ إن البحوث والدراسات المتعلقة بهذا المتغير البحثي المهم الذي يترتب عليه مستقبل المنظمات لم يلقي الاهتمام الكافي من الباحثين لتسليط الضوء على مضامينه وانعكاساته ولعل الاهتمامات التي تظهر هنا وهناك لم تعد لحد

تمر المنظمات اليوم بالعديد من المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية والتي هي نتاج للعولمة وانفتاح السوق والتطور التكنولوجي المعلوماتي واقتصاديات الظل، والتي أثرت بشكل كبير في مستويات الأداء الاستراتيجي لتلك المنظمات الخدمية منها والإنتاجية ، حيث أن اغلب المنظمات اليوم أصبحت تبحث عن الأسلوب والطريقة المناسبة والتي يمكن من خلالها تحقيق أهدافها وغاياتها بكفاءة وفاعلية في ظل حدة المنافسة الشديدة والتي تزداد يوم بعد يوم ، ولذلك أصبح على إدارة المنظمات في الوقت الحاضر أن تبحث عن طرق أداء أكثر مرونة وتكيفاً واقدر على التنافس وفي هذه الدراسة سيتم تسليط

**منهج الدراسة:** أعتمد الباحثان على المنهجين الوصفي والتحليلي في وصف مجتمع وعينة الدراسة فضلاً عن وصف ، وتشخيص متغيرات الدراسة.

#### حدود الدراسة:

- **الحدود الزمنية:** حددت فترة الدراسة من 2017/7/3 إلى 2017/10/05.

- **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على شركة ليبيا للهاتف المحمول سبها .

- **الحدود الموضوعية :** تناولت الدراسة تحليل وتقييم واقع الأداء الاستراتيجي لشركة ليبيا وفق بطاقة الأداء المتوازن

- **الحدود البشرية :** تناولت الدراسة كافة العاملين بفرع الشركة بمدينة سبها .

**أساليب جمع البيانات والمعلومات:** أعتمد الباحثان في جمع البيانات والمعلومات التي ساعدتهم في كتابة الجانب النظري، فضلاً عن الجانب الميداني والوصول إلى نتائج واستنتاجات الدراسة على الأساليب الآتية:

- **الاستعانة بالعديد من المصادر العربية والأجنبية** التي لها علاقة بموضوع الدراسة لتغطية الجانب النظري، فضلاً عن دعم الجانب الميداني بها.

- **استمارة الاستبانة:** أعتمد الباحثان على استمارة الاستبان كأداة رئيسية للحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب الميداني للدراسة.

**أداة الدراسة :** بغية الحصول على البيانات والمعلومات من أفراد مجتمع البحث تطلب الأمر تصميم استبانته خصيصاً لهذا الغرض وذلك بناء على فرضيات الدراسة وتتكون الاستبانة من جزأين على النحو التالي :

**الجزء الأول :** يتكون من الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وتشمل ( الجنس - العمر - المؤهل العلمي - الخبرة - المسمى الوظيفي ) .

**الجزء الثاني :** تضمن ( 28 ) فقرة مقسمة على النحو التالي :

- **الأداء الاستراتيجي:** تضمن ( 20 ) فقرة تقيس مستوى الأداء الاستراتيجي بالشركة .

- **التخطيط الإستراتيجي للشركة:** تضمن ( 8 ) فقرة تقيس التخطيط الإستراتيجي .

- **تجدر الإشارة إلى استخدام مقياس ليكرت الخماسي** حيث منحت الدرجات من ( 1 ، 2 ، 3 ، 4 ، 5 ) إلى ( اتفق بشدة ، اتفق ، محايد ، لا اتفق ، لا اتفق بشدة ) وذلك لغايات التحليل الإحصائي .

الأن كافية في إبراز مضامين هذا المجال المهم الذي يتوقف عليه مستقبل المنظمة ونموها وبقائها في مجال تقديم منتجاتها أو خدماتها ، ومن خلال العرض السابق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي : إلى أي مدى يمكن اعتماد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم وتحليل واقع الأداء الاستراتيجي لشركة ليبيا للهاتف المحمول ؟

**أهداف الدراسة:** من خلال العرض السابق لمشكلة الدراسة يمكن القول بأن الأهداف الأساسية لهذه الدراسة تتمثل في :

أ. التعرف على واقع الأداء الاستراتيجي في شركة ليبيا للهاتف المحمول .

ب. التعرف على أبرز العوامل التي من شأنها أن تساهم في تحسين جودة الأداء الاستراتيجي بالشركة .

ج. تقديم بعض التوصيات المناسبة في هذا المجال .

#### فرضيات الدراسة :

تقوم الدراسة على فرضيتين هما :

أ - تتوفر مقومات الأبعاد الأربعة لبطاقة الاداء المتوازن بشركة ليبيا للهاتف المحمول لأغراض تقييم الاداء بالشركة مما ينعكس إيجاباً على مستوى تحقيقها أهدافها .

ب - لا تتوفر مقومات الأبعاد الأربعة لبطاقة الاداء المتوازن بشركة ليبيا للهاتف المحمول لأغراض تقييم الاداء بالشركة مما ينعكس سلباً على مستوى تحقيقها أهدافها .

#### أهمية الدراسة :

تكتسب الدراسة أهميتها من حيوية موضوعها ونذرتة النسبية في الأدبيات الإدارية حسب اطلاع الباحثان بشكل عام والمنظمة المبحوثة بشكل خاص ، ومن خلال التعرف على مفاهيم الأداء الاستراتيجي والتبصير بأهمية استكشاف الوضع القائم لأداء الشركة الاستراتيجي في الوقت الراهن ، وكذلك المساهمة في تقييم الاداء بما يساعد على تقديم خدمات اتصالية ممتازة تساهم في تحقيق الرضا لكافة الأطراف ذات العلاقة ، فضلاً عن تقديم مجموعة من التوصيات المنبثقة من نتائج الدراسة وتطبيقها في الواقع العملي .

#### مجتمع وعينة الدراسة :

- **مجتمع الدراسة:** تمثل مجتمع الدراسة بكافة العاملين بشركة ليبيا للهاتف المحمول فرع سبها وبالبالغ عددهم ( 104 ) ليكون مجتمع الدراسة .

- **عينة الدراسة:** تمثلت باختيار عينة عشوائية بلغت ( 26 ) مفردة ثم اختيارهم من العاملين بمختلف وظائفهم و بشكل عشوائي.

على المقاييس المالية وغير المالية ضمن مجموعة من المناظير المختلفة والتي تعطي صورة واضحة على أداء المنشأة وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها تمثل بطاقة الاداء المتوازن نظام متكامل لتقويم الاداء بالإضافة إلى أنه يتحقق التوازن في بطاقة الاداء المتوازن من خلال توليفة من المقاييس المالية وغير المالية المتناغمة التي تعزز بعضها البعض وتحقيق التفاعل والترابط والتكامل فيما بينها لبيان مساهمة الأنشطة والأفراد والإدارة في الوصول إلى أهداف الشركة .

**دراسة ببياء ، 2014:** بعنوان تقويم كفاءة أداء قطاع النقل وفقا لمنظورات بطاقة الاداء المتوازن حيث هدفت الدراسة إلى تحليل واقع الاداء بالشركة لتحديد مناطق القوة ومناطق الضعف بالإضافة إلى تحديد مستويات الاداء على وفق بطاقة الاداء المتوازن وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج كان أهمها أن تقويم كفاءة الاداء باعتماد بطاقة الاداء المتوازن يساعد الشركة في اتخاذ قرارات تتعلق بجدوى استمرار العمل في برامجها بعد تحديد مناطق القوة والضعف أو تحديد احتياجاتها أو رؤيتها المستقبلية .

#### الإطار النظري:

**مفهوم الأداء الاستراتيجي :** يعتبر الأداء الاستراتيجي داله لأنشطة المنظمة بالكامل لذلك تسعى كافة المنظمات إلى تعزيزه وهو يعتمد على مجموعة من الخطط التي تبنى على أسس علمية وكفاءة عالية وتتفاعل مع البيئة المحيطة بالمنظمة لترسم المسار الذي تسلكه بأقل التكاليف وأفضل قوة تنافسية يحققها لها هذا الأداء وبما يحقق أهدافها بعيدة المدى ( كاظم ، 2013 ) .

**مفهوم بطاقة الأداء المتوازن :** تمثل بطاقة الأداء المتوازن مدخلا جديدا في حقل الإدارة الإستراتيجية والذي يعنى بالتقويم الشامل للمنظمات ، ويعود الفضل في تطوير هذا المدخل إلى كل من ( Kaplan & Norton ) بعد دراسة أجريها مع ( 12 ) منظمة في الولايات المتحدة الأمريكية للتوصل إلى طرق جديدة لقياس الأداء ، فتمخضت تلك الدراسة عن ظهور بطاقة الأداء المتوازن كأداة قياس تركز على إستراتيجية المنظمة ضمن أربعة منظورات متكاملة مع بعضها البعض . ( ستار ، 2014 )

#### أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

- 1 . ترجمة رسالة وإستراتيجية المنظمة إلى أهداف ومقاييس منظمة في أربعة محاور .
- 2 . تعتبر نظام قياس أداء شامل يعتمد على مقاييس تتناسب التعقيدات في بيئة الأعمال .
- 3 . طريقة جديدة لقياس الأداء تهتم بالقياس على كافة المستويات والوظائف في المنظمة .

#### مصطلحات الدراسة :

**– الأداء الاستراتيجي :** هو داله لأنشطة المنظمة كافة ويعتمد على مجموعة من الخطط التي تبنى على أسس علمية وكفاءة عالية وتتفاعل مع البيئة المحيطة بالمنظمة لترسم المسار الذي تسلكه بأقل مايمكن من تكاليف وأفضل قوة تنافسية يحققها لها هذا الأداء وبما يحقق أهدافها بعيدة المدى .

**– بطاقة الأداء المتوازن :** عمل نظامي حاول تعميم نظام لتقييم الأداء والذي يهتم بترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفه ومبادرات للتحسين المستمر كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنظمة .

#### – الدراسات السابقة :

**دراسة النجار ، 2012 :** بعنوان اثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز المركز التنافسي الاستراتيجي حيث هدفت الدراسة إلى كشف مدى تطبيق بطاقة الاداء المتوازن لدى المؤسسات المالية العاملة بقطاع غزة ومعرفة أهم المقاييس المستخدمة فعلا من قبل هذه المؤسسات وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مهمة مفادها أن المؤسسات المالية العاملة بقطاع غزة تطبق أثناء قياس أدائها مقاييس مالية وغير مالية إلا أن ذلك لا يتم ضمن إطار بطاقة الأداء المتوازن ، وان هناك انعكاسات ايجابية للربط بين مقاييس الأداء في المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن .

**دراسة حمادي ، 2013 بعنوان :** استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء حيث هدفت الدراسة إلى تقويم أداء المنظمة باستخدام بطاقة الاداء المتوازن من خلال الاعتماد على المقاييس المالية وغير المالية ضمن مجموعة من المناظير المختلفة والتي تعطي صورة واضحة عن أداء المنظمة وجاءت أهم نتائج الدراسة : تمثل بطاقة الاداء المتوازن نظام متكامل لتقييم الاداء والتي يتحقق التوازن فيها من خلال خلق توليفة من المقاييس المالية وغير المالية المتناغمة والتي تعزز بعضها البعض .

**دراسة إبراهيم ، 2013 :** بعنوان : تقييم الأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الاداء المتوازن حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على بطاقة الاداء المتوازن وكيفية بنائها بالإضافة إلى قياس وتقييم الاداء بالمنظمة المدروسة ، وجاءت أهم نتائج الدراسة : إن اعتماد المؤسسات على الطرق التقليدية لقياس أدائها لم يعد كافي في عملية التقييم وان بطاقة الاداء المتوازن تعد أداء مهمة لتقييم الأداء.

**دراسة الموسوي ، 2013 :** بعنوان استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تقييم الاداء حيث هدفت الدراسة إلى تقويم أداء المنشأة باستخدام نظام بطاقة الاداء المتوازن من خلال الاعتماد

تحديد الرؤية : تعكس الرؤيا تصورا لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل وهي تساعد على صياغة الاستراتيجيات والأهداف

أ- تحديد الإستراتيجية: تصف الإستراتيجية القواعد الإجرائية والأحداث والقرارات المطلوبة للمنظمة لتطوير حاله موجودة للمنظمة إلى حالة مرغوبة أي ماهى الاستراتيجيات التي سوف نتبعها ونركز عليها ويعتبر نموذج بطاقة الأداء المتوازن أداة لصياغة وتنفيذ الإستراتيجية أي يعتبر أداة لترجمة الرؤيا المجردة والإستراتيجية إلى مقاييس محددة وأهداف .

ب- تحديد عوامل النجاح الحرجة والمحوار: وتعني هذه الخطوة الانتقال من الاستراتيجيات الموصوفة إلى مناقشة مانحاجة لنجاح الرؤيا والعوامل التي سيكون لها تأثير على النتيجة أي تحدد المنظمة أكثر العوامل تأثيرا على النجاح ضمن كل محور من المحاور .

ت- تحديد المقاييس: يتم في هذه الخطوة تحديد المقاييس التي سنستخدمها في عملنا لاحقا .

ث- التقييم: لابد أن يتم وضع أهداف بالنسبة لكل مقياس مستخدم وتحتاج المنظمة لكل الأهداف القصيرة والطويلة الأمد لكي تستطيع الاستمرار واتخاذ الفعل التصحيحي في حينه ويجب أن تكون الأهداف متسقة مع الرؤيا الشاملة و الإستراتيجية

ج- أعداد خطط العمل: لإكمال بطاقة الأداء المتوازن ينبغي على إدارة المنظمة إعداد خطة العمل والتي تتضمن تحديد الخطوات التي يجب اتخاذها لانجاز الأهداف والرؤيا الموضوعية ، وأيضا تتضمن الأفراد المسؤولين والمدة .

ح- المتابعة والإدارة: للتأكد من سلامة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لابد من متابعتها بشكل مستمر للتأكد من أنها تنجز الوظيفة المقصودة كأداة ديناميكية للإدارة . ( ونس ، 2016 )

الجانب العملي:

#### 1. لمحة عن المستجوبين:

- الجنس: الجدول التالي يبين توزيع مفردات العينة من حيث الجنس

جدول رقم(1) توزيع مفردات العينة من حيث الجنس		النسبة المئوية التراكمية	النسبة المئوية	التكرار
	ذكر	92.3	92.3	24
	أنثى	100	7.7	2
	Total		100	26

يبين الجدول توزيع أفراد العينة من ناحية الجنس، حيث أنه من بين ال 26 استبيان الموزعة كان هناك 24 ذكر ونسبتهم 92.3 % ، و 2 إناث ونسبتهم 7.7 %.

العمر:الجدول التالي يبين توزيع مفردات العينة من حيث العمر

جدول رقم (2) توزيع مفردات العينة من حيث العمر

4 . تعتبر نظاما تعليمي واتصالي وإبلاغي وليست نظام مراقبة ومسالة .

5 . توفر للإدارة العليا صورة واضحة عن أداء الإدارات والأقسام (رانيا ، 2008 )

#### الأبعاد الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن :

أ- المنظور المالي: يتكون من مجموعة من المقاييس التي تستخدم في تقييم أداء المنظمة ، والتي يساهم استخدامها مجتمعة في إعطاء صورة عن أداء المنظمة المالي خلال فترة محددة كما يوفر مستلزمات للتحليل والمقارنة بين أداء المنظمة المالي الحالي مع أدائها لفترة سابقة وتعد المقاييس المالية مهمة لقياس أداء المنظمة ولكنها غير كافية .

ب- منظور العميل: يعد رضا العميل من الأهداف الإستراتيجية للمنظمات والذي يتمركز في المحافظة على العملاء الحاليين والحصول على عملاء جدد ويتم قياس الأداء لهذا المنظور من خلال رضا العميل والاحتفاظ به، والحصول على عميل جديد وذلك بتحقيق حاجاته والخدمات التي يسعى للحصول عليها .

ت- منظور العمليات الداخلية: يقصد به عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات ومجالات إبداع ذات قيمة للمنظمة وذلك بأقل التكاليف ويعتمد ذلك على كلا من المدراء والمستخدمين في المنظمة ويتضمن هذا المنظور الإبداع والابتكار ، وتحسين الإنتاج ومستوى الخدمة ، وتخفيض وقت التسليم وتقديم الخدمة . ( الموسوي ، 2013 )

ث- منظور التعلم والنمو: يكون التركيز وفق هذا المنظور على الاستثمار في الموارد البشرية ، ومقدار البحث والتطوير وكلفة التدريب لذا تحدد البنية التحتية للمنظمة في هذا المنظور بالاستناد إلى استخدام التكنولوجيا ، وكفاءة النظم التي سوف تساعد المنظمة في تحقيق غاياتها وأهدافها . ( Alhyari et al , 2013 )

#### اثر بطاقة الأداء المتوازن على أداء المنظمة :

أ. تنمية العلاقة مع الزبون الحالي للمحافظة عليه وإرضائه أو السعي للحصول على زبائن جدد .

ب. تنمية وتطوير مهارات وخبرات العاملين .

ج. تحسين أداء العمليات الداخلية وحذف العمليات التي لاتضيف قيمة للزبون .

د. تطوير منتجات جديدة أو خدمات لسد احتياجات الزبائن والحصول على حصص سوقية إضافية .

هـ. تطوير تقنية المعلومات وقواعد البيانات وأنظمتها . ( ستار ،

2014)

#### خطوات بناء نظام بطاقة الأداء المتوازن :

والفئة الأقل هي من لديهم خبرة من 15 فأكثر وعددهم 3 ونسبتهم 12% تقريباً. وكانت هناك حالة لم تستجب لفقرة الخبرة ونسبتها من إجمالي العينة 4% تقريباً.

#### الوظيفة : الجدول التالي يبين مفردات العينة من حيث الوظيفة

##### جدول رقم (5) توزيع مفردات العينة من حيث الوظيفة

	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
محاسب	5	19.2	20.0
رئيس قسم	7	26.9	48.0
إداري	7	26.9	76.0
أخرى	6	23.1	100
Total	25	96.2	
Missing System	1	3.8	
Total	26	100	

الجدول السابق يعرض توزيع مفردات العينة حيث المستوى الوظيفي ويتضح منه أن التقسيم الوظيفي لأفراد العينة موزع بشكل متقارب على الفئات المدرجة في الاستبيان حيث كان هناك 7 رؤساء أقسام و 7 إداريين ونسبة كل منهم هي 27% تقريباً، وتليهم من يتقلدون وظائف أخرى (مراجع داخلي، رئيس فريق، موظف مبيعات، ورئيس وحدة) وعددهم 6 ونسبتهم من إجمالي الاستبيانات 23% تقريباً، وأخيراً يأتي من يتقلدون وظيفة محاسب وعددهم 5 ونسبتهم 19% تقريباً. إما الحالات المفقودة في حالة واحدة ونسبتها 4% تقريباً.

#### النتائج والإحصائيات:

1. اختبار الثبات : للحصول على أداة قادرة على جمع معلومات دقيقة لابد أن تكون تلك الأداة قادرة على إعطاء إجابات ثابتة نسبياً. لذلك قام الباحث بتطبيق مقياس ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات الأداة. ويشير بعض المختصين أن قيمة (0.60)  $\alpha$  مقبولة في البحوث المتعلقة بالإدارة والعلوم الإنسانية.

#### جدول رقم (6) معامل ثبات وصدق الاتساق الداخلي لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن (ألفا كرونباخ)

عدد البنود	ألفا كرونباخ	البعد
5	0.708	البعد المالي
5	0.751	بعد رضا الزبون
5	0.715	بعد التعلم والنمو
5	0.718	بعد العمليات الداخلية

الأداء المتوازن الأربعة (المالي، رضا الزبون، التعلم والنمو، والعمليات الداخلية) كانت 0.708، 0.751، 0.715، 0.718 على التوالي.

	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
	4	15.4	15.4
Valid	14	53.8	69.2
	8	30.8	100
Total	26	100	

الجدول (2) يعرض الفئات العمرية لمفردات العينة، حيث أن معظم أفراد العينة تراوحت أعمارهم بين الفئة ما بين 30 إلى أقل من 40 عاماً وعددهم 14 والنسبة المئوية لهم 53.8%، والفئة ما بين 40 إلى أقل من 50 عاماً وعددهم 8 والنسبة المئوية لهم 30.8%، وأخيراً الفئة من 20 إلى أقل من 30 عاماً كان بها 4 أشخاص ونسبتهم من إجمالي العينة 15.4%.

#### المؤهل العلمي : الجدول التالي يبين مفردات العينة من حيث مستواهم التعليمي

##### جدول رقم (3) توزيع مفردات العينة من حيث المستوى التعليمي

	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
بكالوريوس	23	88.5	88.5
Valid أخرى	3	11.5	100
Total	26	100	

يتبين من الجدول السابق أن معظم أفراد العينة هم من حملة شهادة البكالوريوس وعددهم (23) فرد ونسبتهم 88.5%. أما الباقي فهم حملة شهادات أخرى وعددهم 3 ونسبتهم 11.5%.

#### سنوات الخبرة :الجدول التالي يبين مفردات العينة من حيث سنوات الخبرة

##### جدول رقم (4) توزيع مفردات العينة من حيث سنوات الخبرة

	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
أقل من 5 سنوات	6	23.1	24.0
10- أقل من 15 سنة	4	15.4	40.0
Valid 5- أقل من 10 سنة	12	46.2	88.0
15 سنة فأكثر	3	11.5	100
Total	25	96.2	
Missing System	1	3.8	
Total	26	100	

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أكبر عدد من أفراد العينة كانت لديهم خبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات وعددهم 12 ونسبتهم 46% تقريباً، يليهم من لديهم أقل من 5 سنوات خبرة وعددهم 6 ونسبتهم 23% تقريباً، يأتي بعدهم من لديهم خبرة ما بين 10 إلى أقل من 15 سنة وعددهم 4 ونسبتهم 15% تقريباً، تدل معاملات الثبات هذه على تمتع الأداة بمعامل ثبات أعلى من 0.60 مما يعني قدرة الأداة على تحقيق أغراض الدراسة، حيث أن قيمة ألفا للبنود الخمسة المستخدمة في قياس أبعاد بطاقة

## نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة

- البعد المالي :

## جدول رقم ( 7 ) يبين الفقرات التي تقيس البعد المالي لبطاقة الاداء المتوازن

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تسعى الشركة إلى زيادة النمو الإجمالي في العوائد السنوية	4.269	0.533	مرتفعة
2	حققت الشركة نجاحا في زيادة التخصيصات السنوية	3.731	0.667	مرتفعة
3	تسعى الشركة إلى زيادة الموجودات الإجمالية	3.808	0.634	مرتفعة
4	تسعى الشركة لاعتماد إستراتيجية لتخفيض تكاليف انجاز أنشطتها	3.462	0.989	مرتفعة
5	تحرص الشركة على تهيئة بيئة عمل مشجعة للحفاظ على موقعها التنافسي	3.885	0.766	مرتفعة
	البعد المالي	3.831	0.155	مرتفعة

متوسط أداة القياس. حيث بلغ متوسط الإجابة لهذا البعد (3.831) وهذا يشير إلى أن درجة توافر البعد المالي في شركة ليببانا للهاتف النقال والذي تشير له هذه الفقرات مرتفع.

تظهر نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لأسئلة الدراسة في الجدول أعلاه أن اتجاهات عينة الدراسة كانت متوافقة مع جميع الفقرات التي تقيس البعد المالي لبطاقة الاداء المتوازن ، وذلك كون المتوسطات الحسابية لآراء أفراد عينة الدراسة أكبر من

- بعد رضا الزبون :

## جدول رقم ( 8 ) يبين الفقرات التي تقيس بعد رضا الزبون في بطاقة الاداء المتوازن

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تمتلك الشركة تصورات عن درجة رضا الزبون عن أنشطتها	3.654	0.846	مرتفعة
2	توضح الشركة لزيائنها الخدمات التي ترغب بتقديمها مستقبلا	3.462	0.989	مرتفعة
3	تمتلك بعض الأقسام بالشركة المهارات والقدرات التي تساعدها على كسب زبائن جدد.	3.577	1.027	مرتفعة
4	تسعى الشركة لكسب رضا الزبائن من خلال تنفيذها لأنشطة جديدة	3.923	0.845	مرتفعة
5	تقوم الشركة بتحسين أدائها من خلال اقتراحات وحاجات ورغبات زبائنها	3.154	0.925	مرتفعة
	بعد رضا الزبون	3.554	0.074	مرتفعة

متوسط أداة القياس. حيث بلغ متوسط الإجابة لهذا البعد (3.554) وهذا يشير إلى أن درجة توافر بعد رضا الزبون في شركة ليببانا للهاتف النقال والذي تشير له هذه الفقرات مرتفع.

تظهر نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لأسئلة الدراسة في الجدول أعلاه أن اتجاهات عينة الدراسة كانت متوافقة مع جميع الفقرات التي تقيس بعد رضا الزبون لبطاقة الاداء المتوازن ، وذلك كون المتوسطات الحسابية لآراء أفراد عينة الدراسة أكبر من

- بعد التعلم والنمو :

## جدول رقم ( 9 ) يبين الفقرات التي تقيس بعد التعلم والنمو في بطاقة الاداء المتوازن

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	هناك عدد مناسب من العاملين الذين يمتلكون خبرات عملية خاصة ومفيدة للعمل.	3.923	0.560	مرتفعة
2	ترتفع نسبة العاملين في الشركة الذين يشكلون قيمة مضافة لها.	3.769	0.652	مرتفعة
3	تخصص الشركة جوائز للأفكار المبدعة وتساعد على نشرها.	3.269	1.079	مرتفعة
4	تتخفف نسبة العاملين الذين يتركون الشركة وينتقلون لدوائر أخرى.	3.692	1.050	مرتفعة
5	تعمل الشركة على إرسال موظفيها لبرامج تدريبية في الداخل والخارج وفق الاحتياج التدريبي لتطوير مهاراتهم وقدراتهم.	3.769	0.815	مرتفعة
	بعد التعلم والنمو	3.685	0.207	مرتفعة

متوسط أداة القياس. حيث بلغ متوسط الإجابة لهذا البعد (3.685) وهذا يشير إلى أن درجة توافر بعد التعلم والنمو في شركة ليببانا للهاتف النقال والذي تشير له هذه الفقرات مرتفع.

تظهر نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لأسئلة الدراسة في الجدول أعلاه أن اتجاهات عينة الدراسة كانت متوافقة مع جميع الفقرات التي تقيس لبعء التعلم والنمو لبطاقة الاداء المتوازن ، وذلك كون المتوسطات الحسابية لآراء أفراد عينة الدراسة أكبر من

- بعد العمليات الداخلية :

## جدول رقم ( 10 ) يبين الفقرات التي تقيس بعد العمليات الداخلية في بطاقة الاداء المتوازن

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تتميز الشركة بحصولها على العديد من شهادات التقدير وفقا لخدماتها المميزة.	3.808	0.939	مرتفعة
2	ترتفع نسب الإنتاجية للشركة بشكل مستمر .	3.615	0.804	مرتفعة
3	تحسن الشركة من جودة منتجاتها من خلال الالتزام بمعايير الجودة.	3.810	0.849	مرتفعة
4	تعتبر نسبة دوران العمل منخفضة جدا بالشركة.	3.154	1.047	مرتفعة
5	تعمل الشركة على الالتزام بتخفيض وقت التسليم وتقديم الخدمة السريعة والمميزة.	3.731	0.667	مرتفعة
	بعد العمليات الداخلية	3.623	0.128	مرتفعة

من متوسط أداة القياس. حيث بلغ متوسط الإجابة لهذا البعد (3.623) وهذا يشير إلى أن درجة توافر بعد العمليات الداخلية في شركة ليبينا للهاتف النقال والذي تشير له هذه الفقرات مرتفع.

تظهر نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لأسئلة الدراسة في الجدول أعلاه أن اتجاهات عينة الدراسة كانت متوافقة مع جميع الفقرات التي تقيس بعد العمليات الداخلية لبطاقة الاداء المتوازن ، وذلك كون المتوسطات الحسابية لآراء أفراد عينة الدراسة أكبر

## التخطيط الاستراتيجي بالشركة :

## جدول (11) يبين نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لتحليل التخطيط الاستراتيجي بالشركة

البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
الوسط الحسابي العام لمستوى التخطيط الاستراتيجي بالشركة	3.534	0.075	مرتفعة
تمتلك الشركة رؤية واضحة للجميع تعكس تصورا لما تسعى أن تكون عليه في المستقبل.	3.654	0.745	مرتفعة
تساعد الرؤيا التي تتبناها الشركة في صياغة الاستراتيجيات والأهداف.	3.385	0.804	مرتفعة
تصف إستراتيجية الشركة القواعد والإجراءات والأحداث والقرارات المطلوبة بوضوح.	3.462	0.811	مرتفعة
تمتلك الشركة رسالة واضحة تعكس السبب الحقيقي من جراء وجودها	3.577	0.758	مرتفعة
تمتلك الشركة أهداف واضحة للجميع ومحددة تسعى إلى تحقيقها	3.654	0.892	مرتفعة
تهتم الشركة دائما بمعرفة نقاط الضعف والقوة ببينة الشركة الداخلية للتعامل معها.	3.654	0.892	مرتفعة
تهتم الشركة دائما بمعرفة الفرص والتحديات بالبيئة الخارجية للتعامل معها.	3.462	0.859	مرتفعة
تهتم الشركة بتقييم مستوى الأداء وبشكل دوري للتأكد من تحقيقها لأهدافها.	3.423	0.987	مرتفعة

كما هو مبين في الجداول (7،8،9،10) فإنه وبناءً على آراء المستجيبين في عينة الدراسة فإن مقومات الأبعاد الأربعة لبطاقة الاداء المتوازن بشركة ليبينا للهاتف المحمول متوافرة بشكل واضح وغير متفاوت حيث كانت المتوسطات الحسابية لهذه المقومات (المالي، رضا الزبون، التعلم والنمو، والعمليات الداخلية) متقاربة وهي (3.831، 3.554، 3.685، 3.623) ، إلا أنه كانت هناك بعض البنود الفرعية لها أهمية خاصة، حيث يرى أفراد العينة أن مثل هذه البنود إما أنها مهمة أكثر من غيرها مثل البند الأول تحت البعد المالي (تسعى الشركة إلى زيادة النمو الإجمالي في العوائد السنوية) والذي كانت استجاباتهم له ما بين أتفق وأتفق بشدة (4.269)؛ أو أنها أقل أهمية من غيرها مثل الفقرة الأخيرة تحت بعد رضا الزبائن (تقوم الشركة بتحسين أدائها من خلال اقتراحات وحاجات ورغبات زبائنها) حيث كان المتوسط الحسابي لها (3.154) وهو قريب جدا من المتوسط الحسابي لأداة الدراسة مما يجعل استجابة أفراد العينة لهذا البند تكاد تكون

يتضح من خلال الجدول أن مستوى التخطيط الاستراتيجي بالشركة مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي ( 3.534 ) وهي نسبة مرتفعة و أن أغلب الفقرات جاءت فوق المتوسط الافتراضي ( 3 ) ، مما يدل على أن الشركة تمتلك إستراتيجية ، وبلغ الوسط النسبي بلغ 70.68 % وهو يعتبر جيد ومع ذلك لا يزال هناك جهود يجب أن تبذل من قبل الشركة لإيضاح إستراتيجيتها لأجل تحسين أداء الشركة الاستراتيجي .

## اختبار الفرضيات

تنص فرضيات الدراسة على الآتي:

1. تتوفر مقومات الأبعاد الأربعة لبطاقة الاداء المتوازن بشركة ليبينا للهاتف المحمول لأغراض تقويم الاداء بالشركة مما يعكس إيجابا على مستوى تحقيقها لأهدافها.
2. لا تتوفر مقومات الأبعاد الأربعة لبطاقة الاداء المتوازن بشركة ليبينا للهاتف المحمول لأغراض تقويم الاداء بالشركة مما يعكس إيجابا على مستوى تحقيقها لأهدافها.

مرتفع ، حيث بلغ متوسط الإجابة لهذا البعد (3.55) واحتل هذا البعد المركز الرابع وبوسط نسبي بلغ ( 71 % ) وهو مستوى جيد وجاءت أعلى درجات الموافقة على أن الشركة تسعى لكسب رضا الزبائن من خلال تنفيذها لأنشطة جديدة، وهذا يسهم بدوره في تحسين مستويات الاداء الاستراتيجي وتحقيق التميز التنافسي للشركة.

5 . أظهرت نتائج الدراسة أنه يمكن الاعتماد بشكل كبير على بطاقة الاداء المتوازن في قياس مستوى الاداء الاستراتيجي وذلك لما تمثله أبعادها الأربعة من أهمية يمكن من خلالها قياس كافة المتغيرات بالمنظمة والتي من شأنها التأثير على الاداء الاستراتيجي للمنظمة بالإضافة إلى التعرف على مستوى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمات.

6 . أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الوصفي كما هو بالجدول رقم ( 11 ) والتي تقيس مستوى التخطيط الاستراتيجي بالشركة إلى أن درجة توافر التخطيط الاستراتيجي في شركة ليبيا للهاتف المحمول جاء بوسط مرتفع ، حيث بلغ متوسط الإجابة لهذا البعد (3.534) وبوسط نسبي بلغ ( 70.68 % ) وهذا يسهم بدوره في تحسين مستويات الاداء الاستراتيجي وتحقيق التميز التنافسي للشركة كون الشركة لها رؤية ورسالة وأهداف إستراتيجية تسعى لتحقيقها.

#### التوصيات :

1 . ضرورة العمل على استخدام واعتماد بطاقة الاداء المتوازن في تقييم الاداء الاستراتيجي بالشركة لما لها من أهمية بالغة في تطوير وتحسين الاداء الاستراتيجي بالشركة وتحقيق الميزة التنافسية لها باعتبارها نظاما متكاملًا للإدارة الإستراتيجية ووسيلة لترشيد القرارات بالشركة .

2 . التقليل من التركيز على المجالات المالية بمفردها دون النظر إلى المجالات الاخرى غير المالية كرضا الزبون والعمليات الداخلية والتعلم والنمو والتي جاءت بأوساط نسبية جيدة ولكنها تختلف عن الوسط النسبي للبعد المالي.

3 . ضرورة العمل على صياغة إستراتيجية واضحة المعالم للشركة وذلك من خلال وجود رؤية ورسالة للشركة تكون واضحة لكافة العاملين بما يساهم بشكل كبير في سهولة قياس الاداء الاستراتيجي للشركة.

4 . ضرورة اهتمام الشركة بالكفاءات البشرية المتوافرة لديها من المبدعين وذلك بتقديم كامل الدعم المادي والمعنوي لهم بما يسهم في خلق مجالات جديدة أمام الشركة تستطيع من خلالها تحقيق رضا عملائها وتحقيق ميزة تنافسية عن مثيلاتها من المنظمات بالإضافة إلى الاهتمام بعملية التدريب والتطوير لهذه الموارد

محايدة، وكذلك الحال بالنسبة للفقرة الرابعة تحت بعد العمليات الداخلية (تعتبر نسبة دوران العمل منخفضة جدا بالشركة) حيث كان المتوسط الحسابي لها أيضا (3.154). مما سبق يتبين أن النتائج المتحصل عليها من العينة تدعم الفرضية الأولى للدراسة (الفرضية البديلة) والتي تنص على أن مقومات الأبعاد الأربعة لبطاقة الاداء المتوازن متوافرة بشركة ليبيا للهاتف المحمول لأغراض تقويم الاداء بالشركة والذي بدوره يعكس إيجابا على مستوى تحقيقها لأهدافها، وبالتالي تؤدي ضمنا إلى رفض الفرضية الثانية للدراسة (الفرضية الصفرية).

#### النتائج :

1 . أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لأسئلة الدراسة والتي تقيس البعد المالي لبطاقة الاداء المتوازن إلى أن درجة توافر البعد المالي في شركة ليبيا للهاتف المحمول جاءت مرتفعة ، حيث بلغ متوسط الإجابة لهذا البعد (3.831) واحتل هذا البعد المركز الأول وذلك بوسط نسبي بلغ ( 76 % ) وجاءت أعلى درجات الموافقة على سعي الشركة إلى زيادة النمو الإجمالي في العوائد السنوية وهذا يدل على اهتمام مجلس الإدارة بالبعد المالي كأحد أهم الأبعاد لبطاقة الاداء المتوازن .

2 . أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لأسئلة الدراسة والتي تقيس بعد التعلم والنمو لبطاقة الاداء المتوازن إلى أن درجة توافر بعد التعلم والنمو في شركة ليبيا للهاتف المحمول مرتفع ، حيث بلغ متوسط الإجابة لهذا البعد (3.685) واحتل هذا البعد المركز الثاني وبوسط نسبي بلغ ( 73 % ) وجاءت أعلى درجات الموافقة على أن الشركة يوجد بها عدد مناسب من العاملين الذين يمتلكون خبرات عملية خاصة ومفيدة للعمل. وهذا يسهم بدوره في تحسين مستويات الاداء الاستراتيجي وتحقيق التميز التنافسي للشركة.

3 . أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لأسئلة الدراسة والتي تقيس بعد العمليات الداخلية لبطاقة الاداء المتوازن إلى أن درجة توافر بعد العمليات الداخلية في شركة ليبيا للهاتف المحمول جاء مرتفع أيضا ، حيث بلغ متوسط الإجابة لهذا البعد (3.623) واحتل هذا البعد المركز الثالث وبوسط نسبي بلغ ( 72.4 % ) وجاءت أعلى درجات الموافقة على أن الشركة تحسن من جودة منتجاتها من خلال الالتزام بمعايير الجودة، وهذا يسهم بدوره في تحسين مستويات الاداء الاستراتيجي وتحقيق التميز التنافسي للشركة من خلال ذلك الالتزام.

4 . كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لأسئلة الدراسة والتي تقيس بعد رضا الزبون لبطاقة الاداء المتوازن إلى أن درجة توافر بعد رضا الزبون في شركة ليبيا للهاتف المحمول

- [4]- يحيى علي حمادي الموسوي ، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء ، ( 2013 ) ، مجلة دراسات محاسبية ومالية ، المجلد الثامن ، العدد الثاني والعشرون .
- [5]- بيداء ستار ، تقويم كفاءة أداء قطاع النقل وفقاً لمنظورات بطاقة الأداء المتوازن ، ( 2014 ) ، مجله كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد الحادي والأربعون .
- [6]- كاظم احمد جواد ، اثر مرونة سلسلة التجهيز في الاداء الاستراتيجي على وفق بطاقة الاداء المتوازن ، ( 2013 ) ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، العدد 97 .
- [7]- رانيا محمد نزيه ، إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لقياس كفاءة المصارف الحكومية في سوريا حالة عملية مقارنة ، (2008) ، دمشق .
- [8]- Alhyari S., Alazab , M. , Venkatraman ,S ., Alazab, M. and Alazab ,A ., ( 2013 ) ,Performance evaluation of e-government services using balanced scorecard : Anempiricalstudy in Jordan Benchmarking : An international journal , Vol .20, No.4,pp.512 -536 .
- [9]- جيهان ونس عبد العزيز موسى ، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على أداء شركات الاتصالات الأردنية ، ( 2016 ) ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد (47) .

البشرية لما له من أهمية بالغة على تحسين مستوى الاداء الاستراتيجي.

5 . ضرورة اهتمام الشركة بتنمية علاقات قوية مع زبائنها من اجل المحافظة عليهم وتحقيق رضاهم وسد احتياجاتهم المتنامية بجودة عالية وتكلفة منخفضة بالإضافة إلى سعيها لدخول أسواق جديدة والحصول على زبائن جدد .

6 . مطالبة القيادات الإدارية بكافة المستويات العليا بمشاركة العاملين في تطوير معايير الاداء المتعلقة بوظائفهم واتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم بالإضافة إلى تقديم مقترحات تساعد القيادات الإستراتيجية في الاستخدام الكفاء للموارد وتعميق الوعي بدور العوامل الإستراتيجية في تحسين الاداء من خلال منحهم مزيد من الصلاحيات والسلطات والحرية في أداء أعمالهم .

#### المراجع

- [1]- جميل النجار ، اثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز المركز التنافسي الاستراتيجي، ( 2012 ) ، جامعة القدس المفتوحة ، المؤتمر الاقتصادي لجامعة القدس المفتوحة ، 2012 / 10 / 17-16 .
- [2]- يحيى علي حمادي الموسوي ، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء ، ( 2013 ) ، مجلة دراسات محاسبية ومالية ، المجلد الثامن ، العدد الثاني والعشرون .
- [3]- بشكي إبراهيم ، تقييم الأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، ( 2013 ) ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة ، الجزائر