



مدى إسهام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية

(دراسة ميدانية على عينة من شركات الاتصالات في ليبيا)

* أ. ناصر ميلاد بن يونس

** أ. أحمد مفتاح عبد العالي

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى إسهام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية؛ وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لاستطلاع آراء عينة الدراسة المتمثلة في عينة من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام بشركات الاتصالات في ليبيا، واستخدم الباحثان قائمة الاستبانة لجمع البيانات بعد تحكيمها، حيث كانت عدد الاستثمارات الموزعة والصالحة (30) استثماراً، وبعد التحليل الإحصائي تم الوصول إلى عدة نتائج، من أهمها: أن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد التعلم والنمو، بعد العمليات الداخلية، بعد الزبائن) تسهم في تحقيق الميزة التنافسية، وبناء على نتائج الدراسة قام الباحثان بتقديم عدة توصيات، من أهمها: عقد ورش العمل والندوات لتعريف الموظفين والباحثين بأهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الصناعية والخدمية على حد سواء، الانفتاح على مراكز البحث العلمي والجامعات من أجل تطوير الكفايات العلمية واستقطاب المعرفة اللازمة لتبني بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق جودة الخدمات وتحقيق الميزة التنافسية.

1- مقدمة:

لقد فرضت التطورات التي حدثت في مجال التكنولوجيا وأنظمة المعلومات منذ سبعينيات وثمانينيات القرن الماضي منافسة عالمية حادة بين الشركات، الأمر الذي ألزمها السعي نحو تحقيق أو تجاوز مؤشرات التنافس المهمة عند تقديم الخدمات والمنتجات، وذلك على المستويين: التشغيلي والاستراتيجي، ولتحقيق المزاي التنافسية في إطار صراعها للبقاء والاستمرار تبنت الشركات استراتيجيات متنوعة تمثلت في خفض التكاليف والتميز والابتكار والمرونة والنوعية والتحسين المستمر وغيرها من عوامل النجاح المهمة.

* الجامعة الأسمرية- كلية التجارة والاقتصاد الإسلامي - مسلاته- قسم المحاسبة naser.youns77@gmail.com

** الجامعة الأسمرية- كلية التجارة والاقتصاد الإسلامي - مسلاته- قسم المحاسبة ahmedmuftah84@gmail.com

واستجابة لمتطلبات التنافس قدمت المحاسبة الإدارية ومحاسبة التكاليف منذ منتصف الثمانينيات من القرن الماضي عدداً من التقنيات التي تضمنت أبعاداً شكلت في ثناياها طرقاً مختلفة لتحقيق المزايا التنافسية في مختلف المجالات.

2- مشكلة الدراسة:

تبع مشكلة الدراسة مما تشهده شركات الاتصالات من منافسة وعمل دعوب نحو تقديم خدمات متطورة ترضي رغبات، الزبائن وما تعانيه شركات الاتصالات من عدم وضع استراتيجية مناسبة لها في أعمالها لمواكبة التطور الكبير، وهو ما يحتم عليها أن تدرك حاجتها إلى استخدام الأساليب والأنظمة الإدارية الحديثة في إدارتها لأعمالها، وبناء عليه يمكن طرح السؤال الرئيسي التالي:

(ما مدى إسهام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الليلية)؟.

وللإجابة عن السؤال تم وضع مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما مدى إسهام البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الليلية؟.
- 2- ما مدى إسهام بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الليلية؟.
- 3- ما مدى إسهام بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الليلية؟.
- 4- ما مدى إسهام بعد الزبون لبطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الليلية؟.

3- فرضيات الدراسة:

إن الفرض الرئيس الذي سيتم اختباره في هذه الدراسة هو:

تسهم أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الليلية .

ويتفرع عن هذا الفرض الرئيسي أربعة فروض فرعية هي:

- 1- يسهم البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الليلية.
- 2- يسهم بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الليلية .

3- يسهم بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الليبية.

4- يسهم بعد الزبون لبطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الليبية.

4- أهداف الدراسة:

إن الهدف الرئيسي للدراسة يتمثل في قياس مدى إسهام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الليبية.

ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي خمسة أهداف فرعية هي:

1- التعريف ببطاقة الأداء المتوازن.

2- قياس مدى إسهام البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الليبية.

3- قياس مدى إسهام بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الليبية .

4- قياس مدى إسهام بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الليبية .

5- قياس مدى إسهام بعد الزبون لبطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الليبية.

5- أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من كونها تمثل الإطار الشامل لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، إذ تمثل مدخلاً يهدف إلى إشباع حاجات الزبائن ورغباتهم من خلال الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للزبائن بأسلوب علمي حديث يكفل تحقيق عدة أهداف، ابتداءً من إرضاء الزبون وانتهاءً بتحقيق أهداف المشروع.

6- حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة الميدانية على عينة من شركات الاتصالات في ليبيا خلال عام: 2018، كما اقتصرَت الدراسة على الأبعاد الرئيسة الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو) دون التطرق للبعد البيئي والاجتماعي.

7- منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على (المنهج الوصفي التحليلي) للاطلاع على الدراسات السابقة والكتب والدوريات، واستخدم الباحثان أسلوب قائمة الاستبانة لاستطلاع آراء عينة الدراسة، وتم تحليل البيانات المتحصل عليها، واختبار فرضيات الدراسة لاستخلاص نتائج الدراسة .

8- الدراسات السابقة والجانب النظري:

أولاً: الدراسات السابقة:

تناولت مجموعة من الدراسات السابقة موضوع بطاقة الأداء المتوازن من عدة جوانب.

حيث هدفت دراسة (أبوقمر، 2009) إلى تقييم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، كما هدفت إلى تطوير قياس الأداء المتوازن عن طريق إضافة بعد خامس وهو البعد الاجتماعي والمتمثل في تبني المنظمة لدور اجتماعي يحقق مردوداً إيجابياً وثناءً معنوياً كبيراً على المجتمع، كما يحقق للمنظمة العديد من المزايا التي تساهم في تعزيز المركز التنافسي لها، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة نظراً لقلّة عدد أفراد مجتمع الدراسة والمكون من (133) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: إن إدارة بنك فلسطين تأخذ بأسباب الإدارة الاستراتيجية ولا تأخذ بمنهجية بطاقة قياس الأداء المتوازن، وخلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها: أن يعمل بنك فلسطين على تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن باعتبارها نظاماً متكاملًا للإدارة الاستراتيجية، حيث أن تطبيقها يحقق العديد من المزايا التي تساهم في تعزيز المركز التنافسي للبنك.

أما دراسة (غفير، 2015) فقد هدفت إلى التعرف على دور القياس المتوازن للأداء في تعزيز الميزة التنافسية في قطاع الموارد البشرية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في إعداد البحث، واستخدمت الدراسة أسلوب قائمة الاستبيان في جمع آراء عينة الدراسة الذي تكون من مديري الإدارات في المنشآت التابعة لقطاع الصناعات الغذائية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: إن قياس وتقييم الأداء في المنشآت بصفة عامة ومنشآت قطاع الصناعات الغذائية بصفة خاصة له دور بارز في الإشارة إلى المواقع التي تحتاج إلى تطوير وتحسين والكشف عن مواقع الخلل ومحاولة التغلب عليها مما يعد الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها في متابعة الاستراتيجيات وتنفيذها وتحقيق أهدافها سعياً وراء رفع كفاءة الأداء وزيادة القدرة التنافسية في ظل المتغيرات المعاصرة .

في حين هدفت دراسة (راهي عبد: 2015) إلى تسليط الضوء على بطاقة الأداء المتوازن ومدى فاعليتها في خلق الميزة التنافسية في المصارف الأهلية العراقية، وتوصلت الدراسة إلى عدة استنتاجات، أهمها: تعد بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات الاستراتيجية الحديثة لقياس وتقييم الأداء بشكل شامل متضمناً القياسات المالية وغير المالية من خلال المنظورات الهامة بالنسبة للأداء في الشركة، وأوصت الدراسة بضرورة تبني بطاقة الأداء المتوازن بوصفها نظاماً لقياس أداء المصارف من خلال المنظورات الأربعة لتوافقه مع مبادئ إدارة الجودة بسبب ربط قيادة المصارف بأعضائها عبر اتصال استراتيجي مشترك بحثاً عن مؤشرات الأداء الأكثر فاعلية.

ثانياً: الجانب النظري:

مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

بطاقة الأداء المتوازن مفهوم طُوّر من قبل (روبرت كابلان، وديفيد نورتن) في بداية التسعينيات، وهو مدخل شامل لقياس وتقييم الأداء من منظور استراتيجي، يتم بموجبه ترجمة استراتيجية المنظمة إلى أهداف استراتيجية واضحة، من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وتُعد بطاقة الأداء المتوازن أحد المدخل المهمة التي ظهرت في الآونة الأخيرة نتيجة التغيرات الحالية التي تشهدها بيئة الأعمال، حيث الحاجة الملحة إلى تحديث وتطوير مقاييس الأداء التقليدية التي لا تتلاءم مع متطلبات البيئة الحديثة، وتتطلب التحسينات المستمرة للمنتجات والعمليات والابتكارات، والتعلم والتوسع في الطاقة الإنتاجية، وغزو الأسواق المحلية والعالمية وإشباع رغبات واحتياجات العملاء (فودة: 2005، 22-23).

وهناك عدة تعريفات لبطاقة الأداء المتوازن منها: قد عرف (Nortpn And Kaplan :1992) بطاقة الأداء المتوازن على أنها: "نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي، يتم بموجبه ترجمة استراتيجية المنشأة إلى أهداف استراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة وخطوات إجرائية واضحة" (عبدالمالك: 2006، ص95).

وعرفها (المطري: 2010، ص84): "بأنها نظام معلوماتي شامل لإدارة ورقابة أداء المنشأة من خلال ترجمة رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية إلى مجموعة من المقاييس التي توفر إطاراً للاتصال والقياس، بهدف التحسين المستمر في أدائها الاستراتيجي وتدعيم مركزها التنافسي".

أما (Newing1995) فقد عرّف بطاقة الأداء المتوازن بأنها ليس مجرد أسلوب لقياس الأداء، ولكنه طريقة جيدة لإدارة تنظيم الأعمال تستهدف تحسين الربحية وإحداث تحسينات مهمة في الأداء، وتساعد تنظيم



الأعمال على تحقيق أعلى ربحية وزيادة القدرة التنافسية في الأجل الطويل من خلال ضمان التوازن بين المسببات المختلفة للربح (البتانون: 2004، ص 341).

أما (النائص: 2010، ص 52) فقد عرّف بطاقة الأداء المتوازن "بأنها: أداة من أدوات الإدارة الاستراتيجية لمساعدة كيانات الأعمال على ترجمة الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة ورسالتها إلى مقاييس أداء دقيقة تقدم إطار عمل لنظام الإدارة والقياس الاستراتيجي".

الأبعاد المختلفة لبطاقة الأداء المتوازن:

1- البعد المالي:

يجيب هذا البعد عن التساؤل المتعلق بالكيفية التي يرى بها المساهمون المنظمة، كما يحدد الأهداف المالية التي يرغب بها المساهمون، وتعكس المقاييس المالية النتائج التي تمثل الأداء المالي التاريخي للمنظمة، ومدى نجاح المنظمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية (شهير: 2007، ص 62).

2- بعد العملاء:

يركز بعد العملاء في بطاقة الأداء المتوازن على نظرة العملاء للمنظمة، ولكي تحقق المنظمة النجاح في هذا البعد عليها تحديد صورتها المرتقبة تجاه العملاء، أي: كيف تبدو المنظمة في نظر العملاء؟ (التهامي: 2006، ص 265).

3- بعد العمليات الداخلية:

يقصد بالعمليات الداخلية ما تقوم به المنظمة من أفعال في سبيل إرضاء العميل (الليشي: 2005، ص 310).

وقد يتضمن بعد العمليات الداخلية عدداً من المقاييس التي تعبر عن حسن استغلال الموارد المتاحة التي من شأنها أن تنعكس على درجة رضا العملاء وعلى الأداء المالي أيضاً، ومنها: معدل تقديم منتجات (خدمات) جديدة، وزمن توصيل الخدمة للعملاء، وعدد العمليات التي تتم بصورة آلية، وتطوير وتنمية الأعمال مع العملاء... الخ (عبد الحليم: 2005، ص 23).

4- بعد التعلم والنمو:

يمثل بعد التعلم والنمو الأساس لأي استراتيجية، فمن خلال هذا المنظور فإن المديرين يحددون قدرات ومهارات العاملين، والتقنيات المناسبة لدعم تلك القدرات، وكذلك مناخ المنشأ اللازم لدعم الاستراتيجية، وأن

هذا التحديد يُمكنُ المنظمة من توجيه مواردها البشرية وتكنولوجيا المعلومات لتتوافق مع متطلبات الاستراتيجية للعمليات الداخلية الأساسية علاقات العملاء. (عبد الفتاح: 2005، ص 158).

ويهتم بعد التعلم والنمو بتحقيق أحد الأهداف الاستراتيجية للمنشأة، وهو العمل على استمرارية المنشأة من خلال التطوير المستمر للمنتجات والأداء الإداري والتشغيلي. (شاهين: 2003، ص 314).

9- الجانب العملي:

في هذا الجزء سوف يتم التطرق إلى الطرق والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في الدراسة لتحليل البيانات المجمعة بواسطة الاستبيانات الموزعة على المشاركين، كما سيتم عرض نتائج الدراسة:

1. الطرق والأساليب الإحصائية المتبعة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها تم استخدام مقياس (ليكرت) الخماسي للإجابات عن عبارات الدراسة، حيث أعطيت كل إجابة المقياس التالي: (غير موافق بشدة الترتيب الخامس، وغير موافق الترتيب الرابع، ومحايد الترتيب الثالث، وموافق الترتيب الثاني، وموافق بشدة الترتيب الأول)، وكذلك تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss وذلك باختيار الاختبارات المناسبة منه من أجل تحليل البيانات المتحصل عليها من الاستبيانات الموزعة على عينة الدراسة، حيث تم اختيار واستخدام الاختبارات التالية:

- أسلوب النسب المئوية والمتوسطات الحسابية المرجحة Means والانحراف المعياري .
- اختبار (ألفا كرونباخ) (&) Cronbach's alpha Test لقياس ثبات فقرات الاستبانة.
- اختبار One-Sample T-Test (عند مستوى دلالة 0.05).

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام بالإدارة العامة لشركتي الاتصالات الليبية لبيانا والمدار وبلغ عددهم (82)، تم اختيار عينة الدراسة من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام بشركتي الاتصالات الليبية لبيانا والمدار (الإدارة العامة) وبلغ عددهم (30).

الاختبار الخاص بأداة الدراسة وهو (الثبات والصدق الإحصائي):

تم اختبار ثبات الاستمارة من خلال استعمال اختبار قياس الثبات والصدق والجدول (1) يبين قيمة معامل الصدق والثبات.

جدول (1)

معامل الصدق	معامل الثبات	عدد العبارات	المحور
0.830	0.689	4	يسهم البعد المالي في تحقيق الميزة التنافسية
0.939	0.881	4	يسهم بعد التعلم والنمو في تحقيق الميزة التنافسية
0.844	0.713	5	يسهم بعد العمليات الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية
0.941	0.885	5	يسهم بعد الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية
0.932	0.868	18	جميع عبارات الاستمارة

يتضح من نتائج الجدول رقم: (1) أن جميع نتائج الثبات والصدق لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بكل محور من محاور الدراسة، وعلى الاستبانة كاملة كانت أكبر من: (60%) وهو ما يدل على أن الاستبانة كاملة تتصف بالثبات والصدق، وهو ما يحقق أغراض البحث، ويجعل التحليل الإحصائي سليماً ومقبولاً.



التحليل الاحصائي

أولاً: البيانات الشخصية

الجدول (2) يبين التوزيع التكراري والتكرار المتوي لعينة الدراسة وفقاً لمتغير (المؤهل العلمي - التخصص - المركز الوظيفي).

جدول (2)

الرقم	المتغير	المؤهل العلمي	العدد	النسبة %
1	المؤهل العلمي	ماجستير	2	6.7
		دبلوم عالي	12	40.0
		شهادة جامعية	15	50.0
		مؤهل آخر	1	3.3
2	التخصص	محاسبة	9	30.0
		إدارة أعمال	10	33.3
		هندسة	5	16.7
		حاسوب	4	13.3
		أخرى	2	6.7
3	المركز الوظيفي	رئيس قسم	27	90.0
		أخرى	3	10.0

من الجدول السابق يلاحظ:

- 1- أن نسبة حملة الشهادات الجامعية هي الأعلى، حيث بلغت: 50%، ثم الدبلوم العالي 40%.
- 2- أن أغلب أفراد الدراسة تخصصهم إدارة أعمال، حيث بلغت نسبتهم: 33.3% ثم الذين تخصصهم محاسبة، حيث بلغت نسبتهم: 30%.
- 3- أن أغلب أفراد الدراسة رؤساء أقسام، حيث بلغت نسبتهم: 90%.

الجدول: (3) يبين التوزيع التكراري لعينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة العملية.

جدول (3)

النسبة %	العدد	الخبرة العملية
13.3	4	أقل من 5 سنوات
20.0	6	من 5 وأقل من 10 سنوات
36.7	11	من 10 وأقل من 15 سنة
26.7	8	من 15 إلى أقل من 20 سنة
3.3	1	20 سنة فأكثر
100.0	30	المجموع

يتضح من الجدول السابق أن أغلب أفراد الدراسة لديهم خبرة من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة بنسبة 36.7%، ثم من لديهم خبرة من 15 سنوات إلى أقل من 20 سنة بنسبة 26.7%.

ثانياً: التحليل الوصفي للعبارات

الجدول (4) يبين المتوسط المرجح والانحراف المعياري ومستوى الأهمية ودرجة الموافقة لعبارات إسهام البعد المالي في تحقيق الميزة التنافسية.

جدول (4)

العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	درجة الموافقة
زيادة نمو الإرباح الإجمالية السنوية.	1.9	0.4	1	موافق
تحقيق لشركة لمعدلات مرتفعة في الأرباح الصافية سنوياً.	1.93	0.52	2	موافق
زيادة نمو الموجودات المالية لدى الشركة سنوياً.	2.3	0.79	4	موافق
اعتماد الشركة على إستراتيجية سياسة التكاليف في تقديم خدمات الشركة.	2.13	0.73	3	موافق

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول (4) أن أغلب العبارات المستخدمة في هذه الدراسة للحكم على مدى إسهام البعد المالي في تحقيق الميزة التنافسية في شركات موضوع الدراسة تحصلت على متوسط حسابي يتراوح بين: (1.9 213) وهو أصغر من (3)، الأمر الذي يشير إلى أن المستجوبين يوافقون على تلك العبارات، وإن كان بدرجات متفاوتة، وكانت الأهمية حسب الآتي:

- 1- زيادة نمو الأرباح الإجمالية السنوية.
 - 2- تحقيق الشركة لمعدلات مرتفعة في الأرباح الصافية سنوياً.
 - 3- اعتماد الشركة على إستراتيجية سياسة التكاليف في تقديم خدمات الشركة.
 - 4- زيادة نمو الموجودات المالية لدى الشركة سنوياً.
- الجدول (5) يبين المتوسط المرجح والانحراف المعياري ومستوى الأهمية ودرجة الموافقة لعبارات إسهام بعد التعلم والنمو في تحقيق الميزة التنافسية.

جدول (5)

العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	درجة الموافقة
قيام الشركة بتنظيم دورات لتأهيل العاملين الجدد.	2.00	0.74	2	موافق
قيام الشركة بتنظيم دورات متقدمة لتطوير أداء العاملين القدامى.	2.00	0.83	4	موافق
زيادة نمو نسبة الموظفين الذين يشكل وجودهم في الشركة قيمة مضافة لها.	2.00	0.80	3	موافق
تبنى الشركة فكرة تنمية الطاقات المبدعة وتخصيص جوائز للأفكار المبدعة والمساعدة على نشرها.	1.97	0.85	1	موافق

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول (5) أن أغلب العبارات المستخدمة في هذه الدراسة للحكم على مدى إسهام بعد التعلم والنمو في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات موضوع الدراسة تحصلت على متوسط حسابي يتراوح بين: (2.00 - 1.97) وهو أصغر من (3)، الأمر الذي يشير إلى أن المستجوبين يوافقون على تلك العبارات، وإن كان بدرجات متفاوتة، وكانت الأهمية حسب التالي:

- 1- تبنى الشركة فكرة تنمية الطاقات المبدعة وتخصيص جوائز للأفكار المبدعة والمساعدة على نشرها.
- 2- قيام الشركة بتنظيم دورات لتأهيل العاملين الجدد.
- 3- زيادة نمو نسبة الموظفين الذين يشكل وجودهم في الشركة قيمة مضافة لها.
- 4- قيام الشركة بتنظيم دورات متقدمة لتطوير أداء العاملين القدامى.

الجدول (6) يبين المتوسط المرجح والانحراف المعياري ومستوى الأهمية ودرجة الموافقة لعبارات إسهام بعد العمليات الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية.

جدول (6)

العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	مستوي الأهمية	درجة الموافقة
ملائمة مستوى جودة الخدمات المقدمة من قبل الشركة مع مقدار التكلفة.	2.23	0.82	5	موافق
سعى الشركة إلى تقديم خدماتها في الوقت الملائم.	2.10	0.84	3	موافق
قيام الشركة بتطوير أحدث التقنيات في عملياتها الداخلية.	2.23	0.77	4	موافق
سعى الشركة إلى تحسين معدلات استثمار الموارد والطاقة المتاحة بالكامل.	1.68	0.61	1	موافق بشدة
قيام الشركة بتسهيل عملية الحصول على الخدمة.	1.71	0.76	2	موافق بشدة

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول: (6) أن أغلب العبارات المستخدمة في هذه الدراسة للحكم على مدى إسهام بعد العمليات الداخلية، في تحقيق الميزة التنافسية شركات موضوع الدراسة تحصلت على متوسط حسابي يتراوح بين: (1.68 - 2.23)، وهو أصغر من (3)، الأمر الذي يشير إلى أن المستجوبين يوافقون بشدة للعبارات الرابعة والخامسة، والباقي موافقة. وكانت الأهمية حسب التالي:

- 1- سعى الشركة إلى تحسين معدلات استثمار الموارد والطاقة المتاحة بالكامل.
- 2- قيام الشركة بتسهيل عملية الحصول على الخدمة.
- 3- سعى الشركة إلى تقديم خدماتها في الوقت الملائم.
- 4- قيام الشركة بتطوير أحدث التقنيات في عملياتها الداخلية.
- 5- ملائمة مستوى جودة الخدمات المقدمة من قبل الشركة مع مقدار التكلفة.

- الجدول (7) يبين المتوسط المرجح والانحراف المعياري ومستوى الأهمية ودرجة الموافقة لعبارات إسهام بعد الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية.

جدول (7)

العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	درجة الموافقة
امتلاك الشركة معلومات عن مدى رضا الزبون عن خدماتها.	1.73	0.94	1	موافق بشدة
قيام الشركة بالدعاية والإعلان لخدماتها من خلال قسم مختص بذلك.	2.00	0.87	4	موافق
سعي الشركة لكسب رضا الزبون من خلال تقديم حوافز مادية.	2.27	0.91	5	موافق
امتلاك الشركة المهارات والقدرات العملية التي تساعدهم في كسب زبائن جدد.	1.97	0.96	3	موافق
قيام الشركة بدراسة وتحديد جودة الخدمات المقدمة للزبائن من قبل قسم مختص بالجودة	1.87	0.82	2	موافق

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول (7) أن أغلب العبارات المستخدمة في هذه الدراسة للحكم على مدى إسهام بعد الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية بالشركات موضوع الدراسة تحصلت على متوسط حسابي يتراوح بين: (1.73 - 2.27) وهو أصغر من (3)، الأمر الذي يشير إلى أن المستجوبين يوافقون بشدة للعبارات الأولى والثانية، والباقي موافقة، وكانت الأهمية حسب التالي:

- 1- امتلاك الشركة معلومات عن مدى رضا الزبون عن خدماتها.
- 2- قيام الشركة بدراسة وتحديد جودة الخدمات المقدمة للزبائن من قبل قسم مختص بالجودة.
- 3- امتلاك الشركة المهارات والقدرات العملية التي تساعدهم في كسب زبائن جدد.
- 4- قيام الشركة بالدعاية والإعلان لخدماتها من خلال قسم مختص بذلك.
- 5- سعي الشركة لكسب رضا الزبون من خلال تقديم حوافز مادية.

ثالثاً: التحقق من الفرضيات:

- 1- الفرضية الصفرية: يسهم البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات اللببية.

2- الفرضية البديلة: لا يسهم البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الليبية.

الجدول (8) يبين متوسط إجابات أفراد العينة عن محاور البحث والانحراف المعياري وقيمة الاحصاء t ومستوى المعنوية المشاهدة.

جدول (8)

يسهم البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الليبية					
القرار	مستوى المعنوية المشاهدة	t	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الفرضية
قبول فرض الصفرية	1.00	-11.25	0.45	2.07	$H_0 : \mu \leq 3$ VS $H_1 : \mu > 3$

يتضح من الجدول السابق مايلي:

- متوسط إجابات البعد المالي هو: 2.07 وانحراف معياري: 0.45، وكانت إحصاءة الاختبار (-11.25) وبمستوي معنوية مشاهدة 100%، وهو أكبر من 5%، وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية، أي: أن البعد المالي يسهم في تحقيق الميزة التنافسية.

2- الفرضية الصفرية: يسهم بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الليبية.

- الفرضية البديلة: لا يسهم بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الليبية.

الجدول رقم: (9) يبين متوسط إجابات أفراد العينة عن محاور البحث والانحراف المعياري وقيمة الإحصاءة (t) ومستوى المعنوية المشاهدة.

جدول (9)

يسهم بعد التعلم و النمو لبطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الليبية					
القرار	مستوى المعنوية المشاهدة	t	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الفرضية
قبول فرض الصفرية	1.00	-8.03	0.69	1.99	$H_0 : \mu \leq 3$ VS $H_1 : \mu > 3$

يتضح من الجدول السابق مايلي:

- متوسط إجابات البعد المالي هو: 1.99 وبانحراف معياري 0.69، وكانت إحصاءة الاختبار (-8.03)، وبمستوى معنوية مشاهدة 100%، وهو أكبر من 5% وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية، أي: أن يسهم بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الليبية.

3- الفرضية الصفرية: يسهم بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الليبية.

- الفرضية البديلة: لا يسهم بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الليبية.

الجدول رقم: (10) يبين متوسط إجابات أفراد العينة عن محاور البحث والانحراف المعياري وقيمة الإحصاءة t ومستوى المعنوية المشاهدة.

جدول (10)

يسهم بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الليبية					
القرار	مستوى المعنوية المشاهدة	t	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الفرضية
قبول فرض الصفرية	1.00	-9.95	0.54	2.01	$H_0 : \mu \leq 3$ VS $H_1 : \mu > 3$

يتضح من الجدول السابق مايلي:

- متوسط إجابات البعد المالي هو: 2.01، وبانحراف معياري 0.54، وكانت إحصاءة الاختبار (-9.95) وبمستوى معنوية مشاهدة 100%، وهو أكبر من 5% وهو ما يعني قبول الفرضية الصفرية، أي: أن يسهم بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الليبية.

4- الفرضية الصفرية: يسهم بعد الزبون لبطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الليبية.

- الفرضية البديلة: لا يسهم بعد الزبون لبطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الليبية.

الجدول رقم: (11) يبين متوسط إجابات أفراد العينة عن محاور البحث والانحراف المعياري وقيمة الإحصاءة t ومستوى المعنوية المشاهدة.

جدول (11)

يسهم بعد الزبون لبطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الليبية					
القرار	مستوى المعنوية المشاهدة	t	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الفرضية
قبول فرض الصفرية	1.00	-7.58	0.75	1.97	$H_0: \mu \leq 3$ VS $H_1: \mu > 3$

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- متوسط إجابات البعد المالي هو: 1.97 وبانحراف معياري: 0.75 وكانت إحصاءة الاختبار (-7.58)، وبمستوى معنوية مشاهدة 100%، وهو أكبر من 5% وهو ما يعني قبول الفرضية الصفرية، أي: أن يسهم بعد الزبون لبطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الليبية.

10- نتائج وتوصيات الدراسة

أولاً: نتائج الدراسة:

يمكن استخلاص مجموعة من النتائج وفقاً لآراء مديري الإدارات ورؤساء الأقسام بشركات الاتصالات الليبية على النحو التالي:

- 1- يسهم البعد المالي في تحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال اهتمام شركات بتحقيق معدلات مرتفعة في الأرباح الصافية سنوياً، وكذلك زيادة نمو الأرباح الإجمالية السنوية، إلا أن هناك قصوراً في الاهتمام بنمو الموجودات المالية لدى الشركة سنوياً.
- 2- يسهم بعد التعلم والنمو في تحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال اهتمام الشركات بتنمية الطاقات المبدعة وتخصيص جوائز للأفكار المبدعة والمساعدة على نشرها، وكذلك قيام الشركات بتنظيم دورات لتأهيل العاملين الجدد، إلا أن هناك قصوراً في الاهتمام بتنظيم دورات متقدمة لتطوير أداء العاملين القدامى.
- 3- يسهم بعد العمليات التشغيلية في تحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال اهتمام الشركات بتحسين معدلات استثمار الموارد والطاقة المتاحة بالكامل، وكذلك قيام الشركات بتسهيل عملية الحصول على الخدمة، إلا أن هناك قصوراً في الاهتمام بتطوير أحدث التقنيات في عملياتها الداخلية، وكذلك سعى الشركات إلى تقديم خدماتها في الوقت الملائم.
- 4- يسهم بعد الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال اهتمام الشركات بامتلاكها معلومات عن مدى رضا الزبون عن خدماتها، وكذلك دراسة وتحديد جودة الخدمات المقدمة للزبائن من قبل قسم مختص بالجودة، إلا أن هناك قصوراً في الاهتمام بكسب رضا الزبون من خلال تقديم حوافز مادية، وكذلك قيام الشركات بالدعاية والإعلان لخدماتها من خلال قسم مختص بذلك.

ثانياً: التوصيات

- 1- الانفتاح على مراكز البحث العلمي والجامعات من أجل تطوير الكفايات العلمية واستقطاب المعرفة اللازمة لتبني بطاقة الأداء المتوازن؛ لتحقيق جودة الخدمات وتحقيق الميزة التنافسية.
- 2- التأكيد على أن بطاقة الأداء المتوازن وسيلة لتحقيق وخلق الميزة التنافسية، والتبني تعكسان استراتيجية التنظيم، وأنهما وصفتا بناء الأداء المتميز، والعلاقة مع الزبون وتحسين الأداء، فضلاً عن رضا العاملين، وأن تلك المؤشرات سوف تدعم حتماً قياس كفاية الشركة وفعاليتها.



مدى مساهمة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية
أ. ناصر ميلاد بن يونس / أ. أحمد مفتاح عبد العالي

- 3- عقد ورش العمل والندوات لتعريف الموظفين والباحثين بأهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الصناعية والخدمية على حد سواء.
- 4- ضرورة امتلاك الشركة المهارات والقدرات العملية التي تساعد في كسب زبائن جدد، لما لها من دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع اللغة العربية:

1. الكتب:

- فؤاد محمد الليثي، الاتجاهات المعاصرة في المحاسبة الإدارية، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة: 2015م.

2. الدوريات:

- أحمد رجب عبد الملك، مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة حلوان، العدد/ الأول، 2005م.

- شوقي السيد فودة، نحو إطار مقترح لتقويم الأداء الداخلي في الشركات الصناعية من خلال التكامل بين أسلوب تقنية ضبط الوقت ومفهوم إدارة الجودة الشاملة، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد: الخامس والعشرون، العدد/ الأول، يناير 2003م.

- عبد الحميد أحمد شاهين، مدخل مقترح لتطوير مقياس الأداء المتوازن كأحد الاتجاهات الحديثة للمحاسبة الإدارية، مجلة الفكر المحاسبي، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد/ الثاني، السنة: السابعة، 2003م.

- عز الدين فكري تهامي، استخدام أسلوب التحليل الهرمي في تطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة وكلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد/ الأول، يناير: 2006م.

- عمرو محمد سعيد عبد الحليم، أثر العلاقة الموقفية بين الاستراتيجية التنافسية ونظام التحسين المستمر للتكلفة على الأداء المتوازن للشركات الصناعية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد/ الثاني، أبريل: 2005م.

- محمد عبد الفتاح محمد عبد الفتاح، العلاقة بين نموذج الأداء المتوازن والموازنات كأدوات للتخطيط والرقابة، مجلة الفكر المحاسبي، كلية التجارة، جامعة عين شمس العدد/ الثاني، السنة التاسعة، 2005م.

- علاء البتانون، تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن ونظام التكلفة على أساس النشاط على أداء تنظيمات الأعمال، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، المجلد الواحد والأربعون، العدد/ الأول، مارس: 2004م.



- أحمد راهي عبد، إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، المجلد/ الثامن عشر، العدد/ الأول: 2016م.

3: الأبحاث الرسائل العلمية:

- رزان حسين كمال شهيد، التكامل بين أسلوب قياس الأداء المتوازن والأدوات الحديثة لإدارة التكاليف بهدف تحسين الأداء، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس: 2007م.

- محمد المبروك الناض، مدى استخدام أساليب المحاسبة الإدارية المتقدمة ومعوقات استخدامها في الشركات الصناعية الليبية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة طرابلس: 2010م.

- خالد صالح علي المطري، استخدام بطاقة الأداء المتوازن بهدف تدعيم استراتيجيات الشركات اليمنية لصناعة الأدوية دراسة علمية، أطروحة دكتوراه غير منشورة- كلية الاقتصاد- جامعة دمشق.

- محمد أحمد محمد أبو قمر، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة 2009.

- فراس عبدالقادر غفير، دور القياس المتوازن للأداء في تعزيز الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، 2015.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية

-Kaplan, R. & Norton, D. (1992), "The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance" Harvard Business Review February 1992

-Harvey, "Adding Value to Service Offering: The Case of U.K Financial Services", European Journal of Marketing