

## بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب لتقييم الأداء بالشركات الصناعية الليبية (رؤية أكاديمية في ظل أهداف التنمية المستدامة)

أ. مفتاح عثمان الرفاعي

كلية الاقتصاد والتجارة الخمس - جامعة المرقب

m.o.alrifae@elmergib.edu.ly

د. ناصر ميلاد بن يونس

كلية الاقتصاد والتجارة - الجامعة الأسمرية الإسلامية

n.benyounes@asmarya.edu.ly

أ. محمد عبدالمولى المهدي

المعهد العالي للعلوم والتقنية-العززية

moh93619@gmail.com

### الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الشركات الصناعية الليبية في ظل أهداف التنمية المستدامة (الهدف الثامن المتعلق بالعمل اللائق ونمو الاقتصاد، الهدف التاسع المختص بالصناعة والابتكار والبنية التحتية، والهدف الثاني عشر الداعي للاستهلاك والإنتاج المسؤولان)، واعتمدت الدراسة على المنهجين الوصفي والتحليلي، واستخدم الباحثون صحيفة الاستبيان لجمع آراء (59) عضو هيئة التدريس بأقسام المحاسبة في (16) جامعة ليبية موزعين على (13) مدينة ليبية وتم توزيعها عبر صفحات التواصل الاجتماعي، ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب لتقييم أداء الشركات الصناعية في المقاصد المتعلقة بالهدف الثامن "العمل اللائق ونمو الاقتصاد" من أهداف التنمية المستدامة وذلك بالأبعاد التالية: (البعد المالي، بعد العمليات الداخلية "التشغيلية"، بعد التعلم والنمو، والبعد الاجتماعي والبيئي)، أما مقاصد الهدف الثامن "العمل اللائق ونمو الاقتصاد" من أهداف التنمية المستدامة فتقويم من خلال (بعد التعلم والنمو، والبعد الاجتماعي والبيئي)، بينما مقاصد الهدف الثاني عشر "الاستهلاك والإنتاج المسؤولان" من أهداف التنمية المستدامة فيمكن تقييمها ببعدي (العمليات الداخلية "التشغيلية"، والاجتماعي والبيئي)، وأوصى الباحثون بتوعية المسؤولين بالشركات الصناعية بأهمية تبني استخدام بطاقة الأداء المتوازن وتوضيح الدور الهام الذي تلعبه في تقييم الاداء، والاهتمام بتطوير ودعم الكادر الوظيفي في الشركات الصناعية لتأهيله على استخدام بطاقة الأداء المتوازن.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، تقييم الأداء، الشركات الصناعية، أهداف التنمية المستدامة.

بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب لتقييم الأداء بالشركات الصناعية الليبية .....

أ. مفتاح الرفاعي جامعة المرقب، د. ناصر بن يونس، أ. محمد المهدي الجامعة الأسمرية الإسلامية

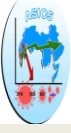
## 1. الإطار العام للدراسة:

### 1-1 المقدمة:

يتمتع قطاع الصناعة بأولوية في تنفيذ مخططات التنمية المستدامة في أغلب دول العالم وذلك نظراً لما يمثله من قاعدة أساسية لتوفير السلع والخدمات لأفراد المجتمع، وفي الغالب يترتب على مزولة الشركات الصناعية لأنشطتها الإنتاجية مخاطر بيئية تسبب في أثار سلبية عديدة على المجتمع (الشاوش، 2016)، وللمحافظة على معدلات الإنتاج في ظل إتباع أفضل الوسائل والإجراءات للمحافظة على البيئة، يتوجب قياس الأداء المستدام للشركات الصناعية من جميع الجوانب (المالية وغير المالية) وذلك لضمان تنفيذ خطط التنمية المستدامة الموضوعية، وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن أفضل أسلوب يمكن من خلاله تقييم أداء الشركات الصناعية من جميع الجوانب وذلك لما توفره من أبعاد مالية وغير مالية.

### 1-2 مشكلة الدراسة:

وضعت منظمة الأمم المتحدة سبع عشر هدفاً وصدر بها قرار عن الجمعية العامة للأمم المتحدة في 2015/09/25، وفي 2016/01/01 ادرجت هذه الأهداف ضمن خطة التنمية المستدامة للعام 2030، وهي تغطي مجموعة واسعة من مقاصد التنمية الاجتماعية واقتصادية، وهي (القضاء على الفقر، القضاء التام على الجوع، الصحة الجيدة والرفاه، التعليم الجيد، المساواة بين الجنسين، المياه النظيفة والنظافة الصحية، طاقة نظيفة وبأسعار معقولة، العمل اللائق ونمو الاقتصاد، الصناعة والابتكار والهياكل الأساسية، الحد من أوجه عدم المساواة، مدن ومجتمعات محلية مستدامة، الاستهلاك والإنتاج المسؤولان، العمل المناخي، الحياه تحت الماء، الحياة في البر، والسلام والعدل والمؤسسات القوية) ووضع لكل هدف مقاصد محددة تمثلت في (169) مقصد، ولأهمية المجال الصناعي في التنمية المستدامة وضعت له ثلاثة أهداف حيث ركز الهدف الثامن على العمل اللائق ونمو الاقتصاد وذلك لتعزيز النمو الاقتصادي المستدام وتوفير العمل اللائق للعمال المنتجة، بينما اهتم الهدف التاسع بالصناعة والابتكار والبنية التحتية وذلك لضمان إقامة بنى تحتية قادرة على الصمود وتشجيع الابتكار، فيما خصص الهدف الثاني عشر للاستهلاك والإنتاج المسؤولان وذلك لزيادة الإنتاج وبتكلفة أقل مع المحافظة على البيئة، ونظراً لما تلعبه الشركات الصناعية في الالتزام بالسياسات الموضوعية لتنفيذ هذه الأهداف تأتي بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب لتقييم الأداء بهذه الشركات، حيث أكدا الطرلي وإشميلة (2014) على أن بطاقة الأداء المتوازن لها القدرة على توفير مؤشرات تمكن الوحدات الاقتصادية من قياس وتقييم أدائها الداخلي والخارجي على المدى القصير والطويل حيث تركز على التكامل بين المقاييس المالية وغير المالية فتوفر مقاييس تتعلق بمعلومات حول



المنافسين وظروف المنافسة والاهتمام بجودة الخدمات المقدمة ورضا العملاء وما يتطلب من الاهتمام بالتدريب وتحقيق النمو والتطور وذلك بهدف خلق توازن بين جوانب الأداء، وبناءً على ما سبق يمكن طرح التساؤلات التالية:

التساؤل الأول: ما إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب لتقييم الأداء بالشركات الصناعية الليبية في ظل الهدف الثامن للتنمية المستدامة "العمل اللائق ونمو الاقتصاد"؟  
التساؤل الثاني: ما إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب لتقييم الأداء بالشركات الصناعية الليبية في ظل الهدف التاسع للتنمية المستدامة "الصناعة والابتكار والبنية التحتية"؟  
التساؤل الثالث: ما إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب لتقييم الأداء بالشركات الصناعية الليبية في ظل الهدف الثاني عشر للتنمية المستدامة "الاستهلاك والإنتاج المسؤولان"؟

### 3-1 أهداف الدراسة:

1. التعرف على إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الشركات الصناعية الليبية في ظل الهدف الثامن للتنمية المستدامة "العمل اللائق ونمو الاقتصاد".
2. التعرف على إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الشركات الصناعية الليبية في ظل الهدف التاسع للتنمية المستدامة "الصناعة والابتكار والبنية التحتية".
3. التعرف على إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الشركات الصناعية الليبية في ظل الهدف الثاني عشر للتنمية المستدامة "الاستهلاك والإنتاج المسؤولان".

### 4-1 أهمية الدراسة:

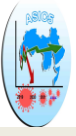
تكمن أهمية الدراسة في كونها ستسلط الضوء على أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في الوحدات الاقتصادية الليبية لتقييم الأداء لما لها من أهمية في ترشيد وتحسين القرارات المتعلقة بالتنمية المستدامة، وذلك من خلال ما يتكشف من نتائج.

### 5-1 فرضيات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم وضع الفرضيات التالية:

**الفرضية الأولى للدراسة:** لا يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب لتقييم الأداء بالشركات الصناعية الليبية في ظل الهدف الثامن للتنمية المستدامة "العمل اللائق ونمو الاقتصاد".

**الفرضية الثانية للدراسة:** لا يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب لتقييم الأداء بالشركات الصناعية الليبية في ظل الهدف التاسع للتنمية المستدامة "الصناعة والابتكار والبنية التحتية".



بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب لتقييم الأداء بالشركات الصناعية الليبية .....

أ. مفتاح الرفاعي جامعة المرقب، د. ناصر بن يونس، أ. محمد المهدي الجامعة الأسمرية الإسلامية  
**الفرضية الثالثة للدراسة:** لا يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب لتقييم الأداء  
بالشركات الصناعية الليبية في ظل الهدف الثاني عشر للتنمية المستدامة "الاستهلاك والإنتاج  
المسؤولان".

**الفرضية الرابعة للدراسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أعضاء هيئة التدريس  
حول إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الشركات الصناعية الليبية في ظل  
أهداف التنمية المستدامة (هدف العمل اللائق ونمو الاقتصاد، وهدف الاستهلاك والإنتاج  
المسؤولان) تعزى للدرجة العلمية.

**الفرضية الخامسة للدراسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أعضاء هيئة  
التدريس حول إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الشركات الصناعية الليبية في  
ظل أهداف التنمية المستدامة (هدف العمل اللائق ونمو الاقتصاد، وهدف الاستهلاك والإنتاج  
المسؤولان) تعزى للخبرة المهنية.

#### **1-6 حدود الدراسة**

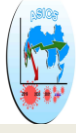
اقتصرت الدراسة على تناول موضوع بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب لتقييم أداء الشركات  
الصناعية في ظل أهداف التنمية المستدامة التي وضعتها منظمة الأمم المتحدة التي تخص  
المجال التنموي الصناعي وهي ثلاثة أهداف فقط (الهدف الثامن المتعلق بالعمل اللائق ونمو  
الاقتصاد، الهدف التاسع المختص بالصناعة والابتكار والبنية التحتية، والهدف الثاني عشر  
الداعي للاستهلاك والإنتاج المسؤولان)، واقتصرت الحدود البشرية والمكانية على آراء أعضاء  
هيئة التدريس بأقسام المحاسبة في الجامعات الليبية خلال النصف الثاني من سنة 2020.

#### **1-7 المصطلحات الإجرائية:**

**بطاقة الأداء المتوازن:** هي نظام معلوماتي شامل لإدارة ورقابة أداء المؤسسة من خلال ترجمة  
رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية إلى مجموعة من المقاييس التي توفر إطارا للاتصال والقياس،  
بهدف التحسين المستمر في أدائها الاستراتيجي وتدعيم مركزها التنافسي (المطري، 2010).  
**التنمية المستدامة:** هي التي تلبي احتياجات الماضي دون المساس بقدرة الأجيال المقبلة على  
تلبية احتياجاتها الخاصة وحقوقها في ثروات الأرض (الحوات، 2018).

**مقاصد أهداف التنمية المستدامة:** وقد عرفت منظمة الأمم المتحدة بأهداف صغيرة محددة  
وعدها (169) مقصد، وهي خاصة للأهداف العريضة السبعة عشر التي وضعتها منظمة  
الأمم المتحدة بتاريخ 2015/09/25، وذلك لتحسين الحياة بطريقة مستدامة للأجيال القادمة،  
ووضعت هذه المقاصد لجميع الدول لتعتمدها وفقاً لأولوياتها وخططها الوطنية.



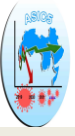


## 1-8 الدراسات السابقة

تناولت مجموعة من الدراسات موضوع بطاقة الأداء المتوازن نعرض منها الآتي:

**1.8.1 دراسة (عبد، 2019):** هدفت الدراسة إلى قياس الأداء الاستراتيجي المستدام لشركة اسمنت الكوفة وفق بطاقة الأداء المتوازن المستدامة، والافصاح عن المعلومات المالية وغير المالية المرتبطة بالاستدامة لهذه الشركة، واعتمدت الدراسة على المنهجين الوصفي والتحليلي، واستخدمت الدراسة أسلوب تحليل المحتوى لسجلات الشركة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: تعد بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات الاستراتيجية الحديثة لقياس وتقييم الأداء بشكل شامل متضمنة القياسات المالية وغير المالية وهي بذلك تهدف إلى وضع خطة عمل جديدة وتترجم استراتيجية المنظمة إلى أعمال تشغيلية مع أخذ الأبعاد الزمنية الثلاثة (الماضي والحاضر والمستقبل) بعين الاعتبار، وأن تطبيقها يوفر للشركات الاستغلال الأمثل للموارد البشرية (أداء العاملين) والعمليات التشغيلية والاستخدام الأفضل للموارد المالية، وأوصت الدراسة بضرورة تبني بطاقة الأداء المتوازن بوصفها نظاما لقياس الأداء المستدام عبر المناظير الأربعة لتوافقه مع مبادئ إدارة الجودة بسبب ربط قيادة المصارف بكل من المساهمين والزبائن أي بأعضائها عبر اتصال استراتيجي مشترك بحثا عن مؤشرات الأداء الأكثر فاعلية.

**2.8.1 دراسة (بغداد وعماد الدين، 2018):** هدفت الدراسة إلى بيان ماهية بطاقة الأداء المتوازن ومحاولة تطبيقها داخل المؤسسة الصناعية للإسمنت، واعتمدت الدراسة على المنهجين الوصفي والتحليلي، واستخدمت الدراسة أسلوب المقابلة الشخصية مع أهم مسؤولي مؤسسة الإسمنت بسعيدة في دولة الجزائر، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة لتحقيق التوازن كونها أداء موضوعية تمكن المديرين من تقييم أداء مؤسساتهم من خلال ترجمة استراتيجية هذه المؤسسات إلى خطوات عمل تنفيذية يتم تطبيقها بما يحقق الأهداف المرجوة، وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن من بين أكثر الأنظمة الحديثة فعالية في تقييم أداء المؤسسات نظرا لتركيزها على أربعة جوانب مختلفة للأداء تجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية والعوامل الداخلية والخارجية وتهتم بالمدى القصير والبعيد وهو الأمر الذي يساهم في تنفيذ الاستراتيجية بنجاح ويدفع المؤسسة نحو مستويات متميزة من الأداء، وأوصت الدراسة بوضع خطط مستقبلية لإنتاج منتجات متجانسة والسعي لإقامة شركات من أجل الاستثمار في منتجات غير متجانسة، والسعي لإرضاء الزبون من خلال إقامة استبيانات خاصة للنظر في مدى رضا الزبون، وفسح المجال لإبداع العاملين في الشركة على مختلف المستويات.



بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب لتقييم الأداء بالشركات الصناعية الليبية .....

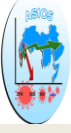
أ. مفتاح الرفاعي جامعة المرقب، د. ناصر بن يونس، أ. محمد المهدي الجامعة الأسمرية الإسلامية

**3.8.1 دراسة (زويي وآخرون، 2018):** هدفت الدراسة إلى التعرف على مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتخطيط الاستراتيجي في المشروعات الليبية الصغيرة، واستخدمت الدراسة أسلوب الاستبيان لاستطلاع آراء عينة الدراسة المتمثلة في الملاك والمدراء والموظفين في المشروعات الليبية الصغيرة الواقعة في شرق ليبيا، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: إن التخطيط الاستراتيجي من الضروريات الأساسية لنجاح المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها وبطاقة الأداء المتوازن تعتبر أداة للتخطيط الاستراتيجي حيث تساعد متخذي القرار في المؤسسة على توجيه قراراتهم نحو الأهداف الموضوعية مسبقاً، وذلك لتفادي وقوع الانحرافات في الإنتاج وزيادة التكاليف وضياح الوقت والجهد، كما أن استخدامها يؤدي إلى تحسين الأداء الشامل (الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي) للمؤسسة.

**4.8.1 دراسة (الصغير، 2014):** هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى قدرة وملائمة بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء المؤسسات الصناعية بالجزائر ومحاولة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن داخل المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، واستخدمت الدراسة المنهج المقارن للمقارنة بين نظام التقييم القائم في الشركة وبين بطاقة الأداء المتوازن، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن بطاقة الأداء المتوازن تعد من أدوات التقييم الأكثر ملاءمة لتقييم الأداء الفعلي للمؤسسات حيث تركز على العوامل الداخلية والخارجية للمؤسسات على المدى القصير والبعيد، مما يساهم في تنفيذ الاستراتيجية بنجاح ويدفع المؤسسات نحو مستويات متميزة من الأداء، وان بعد التعلم والنمو قد أثبتت فعاليته في التقييم الواقعي عن الأداء الفعلي للمؤسسات لاحتوائه على مؤشرات تسمح بقياس مستوى رضا وكفاءة وسلامة العاملين بالمؤسسات، ويمكن تحديد الوضع الفعلي للمؤسسات تجاه عملائها من خلال مؤشرات بعد العملاء في بطاقة الأداء المتوازن، وأوصت الدراسة بأنه على المؤسسات مواكبة التطور الحاصل في علم الإدارة الحديثة وبالتحديد في مجال مراقبة التسيير من خلال إعادة النظر في نظام تقييم الأداء الخاص بها وذلك من خلال تبني بطاقة الأداء المتوازن كبديل بعد أن أثبتت فعاليتها، كما يجب على المؤسسة أن تسعى إلى تحقيق رضا جميع عملائها على حد سواء وذلك بما يتماشى مع استراتيجيتها المحددة.

**5.8.1 دراسة (شعبان، 2013):** هدفت الدراسة إلى التعرف ببطاقة الأهداف المتوازنة كوسيلة تقييم حديثة تواكب التطورات الهائلة في المشروعات الاقتصادية عامة، وفي ليبيا خاصة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: تركز نظم تقييم الأداء الاستراتيجية التي من أهمها بطاقة الأداء المتوازن على الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة مثل (رضا المستهلك وولائه، المرونة والتطوير المستمر لمنتجاتها وخدماتها وعملياتها الداخلية، وقدرتها على الأهداف المالية



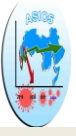


للمؤسسة من خلال الربحية)، كما تستخدم البطاقة النظم الاستراتيجية للتقييم المقارن بمنافس نموذجي فتعتبر بذلك نظاما معلوماتيا ونظاما للتحفيز، وتهدف بطاقة الأداء المتوازن إلى خدمة وتلبية احتياجات ذوي المصالح المختلفة مع المؤسسة فتشمل الموردين والعاملين وحاملي الأسهم والزبائن، كما تستخدم البطاقة مقاييس أداء دورية وفورية لكل مستوى إداري بالسرعة المناسبة واللازمة لاتخاذ القرارات واستغلال الفرص المتاحة، بينما، وأوصت الدراسة على إن تطبيق بطاقة الأهداف المتوازنة كنظام تقييم أداء شامل واستراتيجي يمكن أن يحقق لمؤسسات الأعمال الكثير من المزايا، إلا أن ذلك يتطلب بناء نظام للمعلومات لكي يساعد على توفير المعلومات اللازمة لتقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة.

**6.8.1 دراسة (بلاسكة، 2012):** هدفت الدراسة إلى توصيف الأبعاد الأساسية لأسلوب بطاقة الأداء المتوازن، وبيان قدرة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية على تبني بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة للتقييم الاستراتيجي للزيادة من قدرتها التنافسية، ثم تحديد الأسباب الكامنة وراء عدم قدرة المؤسسات الجزائرية على تبني أسلوب بطاقة الأداء المتوازن، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الدراسة أسلوب الاستبيان والمقابلة الشخصية لجمع آراء المدراء العامين بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية وعددها 16 مؤسسة موزعة بين العامة والخاصة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: إن استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة قيادة استراتيجية يساعد متخذي القرار في المؤسسات على توجيه قراراتهم نحو الأهداف الموضوعية مسبقا، مما يؤدي تفادي الوقوع في الانحرافات وزيادة التكاليف وضياع الوقت، يؤدي أيضا إلى تحسين الأداء الشامل (الاقتصادي والاجتماعي والبيئي) للمؤسسات وذلك لأنه يساعد في تحديد الانحرافات الحاصلة عند تنفيذ الاستراتيجية في وقتها، كما يساعد على وضع الاقتراحات المناسبة لتصحيح الانحرافات، وأوصت الدراسة بضرورة توظيف الكفاءات المتخصصة والتي تحتاجها المؤسسة وتكوينها لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وزيادة كفاءة نظام الاتصالات لما له من تأثير على تفعيل دور التقييم الاستراتيجي.

**7.8.1 دراسة (عبدالحليم، 2005):** هدفت الدراسة إلى استعراض محاولات إعادة التوازن لبطاقة الأداء بإدخال البعد البيئي ومناقشة السلسلة السببية التي يتضمنها التخطيط الاستراتيجي مع التركيز على مفهوم استدامة الشركات وتأثيره على مؤشرات ومقاييس الأداء في بطاقة الأداء المتوازن، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: يمكن لبطاقة الاداء المتوازن أن تساعد في وضع أهداف استراتيجية في شكل معدلات أداء بيئي مرتفعة وتحديد طرق تحقيق هذه الأهداف وذلك من خلال تحديد مسببات الأداء البيئي الحالي ومن ثم العمل على تحسينه للوصول إلى الأهداف الاستراتيجية الموضوعية، وإن إدخال أبعاد التنمية المستدامة وأهمها البعد البيئي في





بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب لتقييم الأداء بالشركات الصناعية الليبية .....  
أ. مفتاح الرفاعي جامعة المرقب، د. ناصر بن يونس، أ. محمد المهدي الجامعة الأسمرية الإسلامية  
بطاقة الأداء المتوازن يساعد المنظمات على التعامل مع كثير من المشاكل المعروفة مثل  
(التركيز على الأصول الغير ملموسة، وتحسين العمليات" من الاستراتيجية إلى العمل" أو  
الاستراتيجيات الموجهة للسوق)، وأوصت الدراسة بضرورة تحويل نظام تقييم الأداء البيئي من  
نظام رقابي إلى نظام لتطوير وتحسين الأداء وتبدأ من مرحلة التصميم إلى مرحلة ما بعد البيع  
وذلك بتتبع الأمور البيئية خلال دورة حياة المنتج، وربط مفهوم استدامة الشركات بمؤشرات  
الأداء لبطاقة الأداء المتوازن واختيار الشكل المناسب لبطاقة الأداء المتوازن البيئية لظروف  
المنظمة التي ترغب في دمج البعد البيئي في نظام تقييم الأداء الخاص بها.

**8.8.1 دراسة (الواعر، 2015):** هدفت الدراسة إلى مساعدة المؤسسة للاستفادة من مزايا  
بطاقة الأداء المتوازن التنافسية من خلال الإدارة الاستراتيجية الرشيدة، وإظهار أهم مزايا  
استعمال هذه الأداء، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: تساعد بطاقة الأداء المتوازن على  
ترجمة استراتيجية المؤسسة إلى خطط عملية وإلى مجموعة متكاملة من مؤشرات قياس الأداء،  
كما تشكل بطاقة الأداء المتوازن مصدراً خصباً للمعلومات مما تساهم في دعم وتغذية نظم  
المعلومات الإدارية بالمؤسسات، وأوصت الدراسة باهتمام المؤسسات باستخدام بطاقة الأداء  
المتوازن التي تعتبر من الأدوات الرقابية وللاستفادة من مزاياها كأداة لتقييم الأداء بشكل شامل.  
ويلاحظ من خلال استعراض الدراسات السابقة أن أغلبها أكدت على أهمية استخدام بطاقة  
الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية من جميع الأوجه، وتشابهت الدراسة  
الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها نفس الموضوع (بطاقة الأداء المتوازن)، إلا إن الدراسة  
الحالية ركزت على دراسة إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء الشركات الصناعية  
في ظل أهداف التنمية المستدامة، وقد استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في اختيار  
منهج وأدوات الدراسة، بالإضافة لمناقشة نتائجها مع نتائج الدراسات السابقة

## 2. الجانب العملي:

### 2-1 منهجية الدراسة:

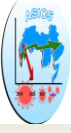
اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والذي يهدف إلى وصف الظاهرة وتشخيصها وتحديد  
جوانبها، وكذلك المنهج التحليلي الذي من خلاله تم تحليل البيانات المجمعة.

### 2-2 مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع أعضاء هيئة التدريس بأقسام المحاسبة في الجامعات الليبية، وتم  
اختيارهم كونهم يتمتعون بالتأهيل الأكاديمي الذي يمكنهم من فهم موضوع الدراسة، بينما تمثلت  
عينة الدراسة في (59) عضو هيئة تدريس في (14) جامعة ليبية (بنغازي، طرابلس، المرقب،







الأسمرية الإسلامية، مصراته، الزيتون، الأكاديمية الليبية، صبراته، الزاوية، غريان، الجفارة، النجم الساطع، السنوسي الإسلامية، سبها) موزعين على (16) مدينة ليبية (البيضاء، بنغازي، البريقة، مصراته، زليتن، الخمس، مسلاته، ترهونة، طرابلس، العزيزية، الزاوية، صرمان، صبراته، غريان، الأصابعة، سبها)، وقد تم وضع صحيفة الاستبيان على صفحات التواصل الاجتماعي، ويعود سبب اختيار هذه الطريقة في توزيع الاستبيان لما تمر به البلاد والعالم أجمع بجائحة كورونا (فيروس كوفيد -19) الذي تسبب في صعوبة التواصل معهم.

### 3.2 أداة جمع البيانات:

تمثلت أداة جمع البيانات في استخدام صحيفة الاستبيان وتم تصميمها بناء على مقاصد أهداف التنمية المستدامة التي أصدرتها منظمة الأمم المتحدة بتاريخ 2015/09/25، وقد قسمت صحيفة الاستبيان إلى جزين خصص الجزء الأول للمعلومات الشخصية لعينة الدراسة، بينما خصص الجزء الثاني لبيانات الدراسة وقسم إلى ثلاثة محاور متعلقة بالأهداف الثلاثة لتنمية المستدامة وهي على التوالي (الهدف الثامن "العمل اللائق ونمو الاقتصاد"، الهدف التاسع "الصناعة والابتكار والبنية التحتية"، والهدف الثاني عشر "الاستهلاك والإنتاج المسؤولان")، وتم اختيار هذه الأهداف فقط لأنها تتعلق بالمجال التنموي الصناعي، واعطيت جميع أسئلة الاستبيان ستة إجابات (تقييم بالبعد المالي، تقييم ببعده العمليات الداخلية "التشغيلية"، تقييم ببعده العملاء، تقييم ببعده التعلم والنمو، تقييم بالبعد الاجتماعي والبيئي، لا تقييم بأي بعد من الأبعاد السابقة)، وللتأكد من الصدق الظاهري لأداة جمع البيانات (صحيفة الاستبيان) ومدى صلاحيتها للقياس قام الباحثون بعرضها على مجموعة من المحكمين وتم تعديلها بناءً على توصياتهم، ولقياس ثبات أداة جمع البيانات وصدقها فقد تم استخدام معامل الارتباط كرونباخ ألفا لإيجاد معاملات الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان، وكانت نسبتها جيدة لمحاور الدراسة الثلاثة وهي على التوالي (0.70، 0.71، 0.87).

### 2-4 تحليل وعرض بيانات الدراسة:

لتحليل بيانات الدراسة تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة بالاعتماد على برمجية الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، واستخدم الباحثون الأساليب الإحصائية التالية: (معامل ألفا كرونباخ، التوزيع النسبي، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار (t) العينة واحدة، اختبار (F) تحليل التباين الأحادي).

بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب لتقييم الأداء بالشركات الصناعية الليبية .....

أ. مفتاح الرفاعي جامعة المرقب، د. ناصر بن يونس، أ. محمد المهدي الجامعة الأسمرية الإسلامية

## 1.4.2 تحليل المعلومات الشخصية:

### جدول رقم (01) المعلومات الشخصية لعينة الدراسة

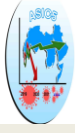
الخصائص	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	دكتوراه	31	52.5%
	ماجستير	28	47.5%
	المجموع	59	100.0%
الدرجة العلمية	أستاذ	5	8.5%
	أستاذ مشارك	7	11.9%
	أستاذ مساعد	9	15.3%
	محاضر	21	35.6%
	محاضر مساعد	17	28.8%
الخبرة الأكاديمية	المجموع	59	100.0%
	أقل من خمسة سنوات	14	23.7%
	من خمسة سنوات إلى عشرة سنوات	25	42.4%
	من أحدى عشر سنة إلى خمسة عشر سنة	12	20.3%
	أكثر من ستة عشر سنة	8	13.6%
الخبرة المهنية	المجموع	59	100.0%
	لا توجد	12	20.3%
	أقل من خمسة سنوات	8	13.6%
	من خمسة سنوات إلى عشرة سنوات	23	39.0%
	من أحدى عشر سنة إلى خمسة عشر سنة	00	00.0%
	أكثر من ستة عشر سنة	16	27.1%
المجموع	59	100.0%	

يتضح من الجدول رقم (01) إن (53%) من عينة الدراسة من حملة الدكتوراه، أما من حيث الدرجة العلمية فأغلب عينة الدراسة متحصلين على درجة علمية "محاضر" بنسبة (36%) تقريبا، وما يميز عينة الدراسة هو أن أغلبهم يجمعون بين الخبرة الأكاديمية والخبرة المهنية وهذا يعطي قوة وثقة في نتائج الدراسة وذلك كون الدراسة تجمع بين الشق الأكاديمي والمهني.

جدول رقم (02) إجابات عينة الدراسة حول تدريس بطاقة الأداء المتوازن ومدى استخدامها مهنيًا

عملتم مع أي مؤسسة تستخدم بطاقة الأداء المتوازن؟			تناولتم بطاقة الأداء المتوازن ضمن أي من المواد التي قمت بتدريسها في مرحلة البكالوريوس؟		
النسبة المئوية	التكرار	الإجابات	النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
10.2%	6	أكثر من مرة	25.4%	15	أكثر من مرة
3.4%	2	مرة واحدة	13.6%	8	مرة واحدة
86.4%	51	ولا مرة	61.0%	36	ولا مرة
100.0%	59	المجموع	100.0%	59	المجموع





يلاحظ من إجابات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الليبية المبينة في جدول رقم (02) أنه لا يتم تناول بطاقة الأداء المتوازن ضمن المواد التي تدرس في الجامعات الليبية بمرحلة البكالوريوس حيث أفاد أكثر من (60%) من عينة الدراسة بذلك، أما فيما يخص السؤال الثاني فجاءت إجابات أغلب أعضاء هيئة التدريس وبنسبة (86%) على أنه لا تستخدم المؤسسات الليبية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء.

#### 2.4.2 تحليل بيانات الدراسة:

تم استخدام النسب المئوية والتكرارات في التحليل الوصفي لبيانات الدراسة المتعلقة بتساؤل الدراسة ولم يستخدم المتوسط المرجح كون مقاييس الدراسة هي مقاييس أسمية وليست ترتيبية. أولاً: التحليل الوصفي لبيانات الدراسة:

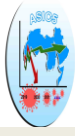
#### 1.2.4.2 التحليل الوصفي لتساؤل الدراسة المتعلق بالهدف الثامن "العمل اللائق ونمو الاقتصاد" من أهداف التنمية المستدامة:

جدول رقم (03) التحليل الوصفي لتساؤل الدراسة المتعلق بمقاصد الهدف الثامن "العمل اللائق ونمو الاقتصاد"

ت	مقاصد الهدف الثامن "العمل اللائق ونمو الاقتصاد"	الدرجة	تقييم بالبعد المالي	تقييم بالبعد العمليات الداخلية (التشغيلية)	تقييم ببعده العملاء	تقييم ببعده التعلم والنمو	تقييم بالبعد الاجتماعي والبيئي	لا تقييم بأي بعد من الأبعاد السابقة
1	المساهمة في زيادة نمو الناتج المحلي	ت %	27 45.8	15 25.4	03 5.1	04 6.8	03 5.1	07 11.9
2	التنوع في الإنتاج	ت %	11 18.6	29 49.2	09 15.3	01 1.7	02 3.4	07 11.9
3	نشر استخدام التكنولوجيا محليا	ت %	07 11.9	12 20.3	02 3.4	30 50.8	03 5.1	05 8.5
4	تبني سياسات تعزز التنمية داخل المجتمع	ت %	09 15.3	04 6.8	01 1.7	07 11.9	34 57.6	04 6.8
5	توفير العمل اللائق للعاملين	ت %	11 18.6	15 25.4	07 11.9	10 16.9	10 16.9	06 10.2
6	الاهتمام بالإبداع والابتكار	ت %	07 11.9	05 8.5	04 6.8	36 61.0	01 1.7	06 10.2
7	الاستخدام الأفضل للموارد (استهلاك وإنتاج)	ت %	12 20.3	25 42.4	08 13.6	02 3.4	07 11.9	05 8.5
8	التقليل من التلوث البيئي	ت %	07 11.9	03 5.1	01 1.7	01 1.7	43 72.9	04 6.8
9	السعي نحو ريادة الأعمال	ت %	11 18.6	11 18.6	07 11.9	17 28.8	04 6.8	09 15.3

بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب لتقييم الأداء بالشركات الصناعية الليبية .....

أ. مفتاح الرفاعي جامعة المرقب، د. ناصر بن يونس، أ. محمد المهدي الجامعة الأسمرية الإسلامية

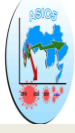


05	33	07	06	02	06	ت	المساهمة في تخفيض البطالة للجنسين (ذكور وإناث)	10
8.5	55.9	11.9	10.2	3.4	10.2	%		
09	34	05	02	02	07	ت	تمكين ذوي الإعاقة من العمل	11
15.3	57.6	8.5	3.4	3.4	11.9	%		
05	08	05	06	04	31	ت	زيادة أجور العاملين بما يحقق رضاهم	12
8.5	13.6	8.5	10.2	6.8	52.5	%		
04	07	32	02	07	07	ت	الاهتمام بتدريب العاملين	13
6.8	11.9	54.2	3.4	11.9	11.9	%		
13	36	04	00	02	04	ت	ضمان عدم استغلال وتشغيل الأطفال	14
22.0	61.0	6.8	00.0	3.4	6.8	%		
06	25	03	06	13	06	ت	توفير بيئة آمنة للعاملين	15
10.2	42.4	5.1	10.2	22.0	10.2	%		
10.76	28.2	18.52	7.24	16.83	18.4	%	إجمالي النسب المئوية	

يلاحظ من الجدول رقم (03) أن أغلب المستجوبين أكدوا على إمكانية تقييم أداء الشركات الصناعية في المقاصد المتعلقة بالهدف الثامن "العمل اللائق ونمو الاقتصاد" من أهداف التنمية المستدامة عن طريق استخدام بطاقة الأداء المتوازن، حيث يعد البعد الاجتماعي والبيئي أكثر أنواع التقييم استخداماً ضمن بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء الشركات الصناعية في مقاصد الهدف الثامن "العمل اللائق ونمو الاقتصاد" التالية (تبني سياسات تعزز التنمية داخل المجتمع، التقليل من التلوث البيئي، المساهمة في تخفيض البطالة للجنسين "ذكور وإناث"، تمكين ذوي الإعاقة من العمل، ضمان عدم استغلال وتشغيل الأطفال، وتوفير بيئة آمنة للعاملين)، وفي هذا الشأن أكد شعبان (2013) على أن بطاقة الأداء المتوازن تهدف إلى خدمة وتلبية احتياجات ذوي المصالح المختلفة مع المؤسسة فتشمل الموردين والعاملين وحاملي الأسهم والزبائن.

ويليه بعد التعلم والنمو لتقييم أداء الشركات الصناعية في المقاصد التالية (نشر استخدام التكنولوجيا محلياً، الاهتمام بالإبداع والابتكار، السعي نحو زيادة الأعمال، والاهتمام بتدريب العاملين)، حيث يقول الصغير (2014) إن بعد التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن قد أثبتت فعاليته في التقييم الواقعي عن الأداء الفعلي للمؤسسات لاحتواءه على مؤشرات تسمح بقياس مستوى رضا وكفاءة وسلامة العاملين بالمؤسسات.

كما جاءت إجابات أغلب المستجوبين حول إمكانية تقييم أداء الشركات الصناعية من خلال بعد العمليات الداخلية (التشغيلية) في المقاصد التالية (التنوع في الإنتاج، توفير العمل اللائق للعاملين، والاستخدام الأفضل للموارد "استهلاكاً وإنتاجاً")، ويقول الصغير (2014) في هذا الشأن أن بطاقة الأداء المتوازن تعد من أدوات التقييم الأكثر ملاءمة لتقييم الأداء الفعلي للمؤسسات حيث تركز على العوامل الداخلية والخارجية للمؤسسات على المدى القصير والطويل

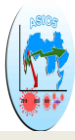


مما يساهم في تنفيذ الاستراتيجية بنجاح ويدفع المؤسسات نحو مستويات متميزة من الأداء، أما زوي وآخرون (2018) فقد أكد على أن بطاقة الأداء المتوازن تعتبر أداة للتخطيط الاستراتيجي حيث تساعد متخذي القرار في المؤسسة على توجيه قراراتهم نحو الأهداف الموضوعية مسبقاً وذلك لتفادي وقوع الانحرافات في الإنتاج وزيادة التكاليف وضياح الوقت والجهد. أما البعد المالي فيمكن استخدامه في تقييم أداء الشركات الصناعية في المساهمة في مقصدي (زيادة نمو الناتج المحلي، وزيادة أجور العاملين بما يحقق رضاهم)، وفي هذا الشأن أكد شعبان (2013) على أن نظم تقييم الأداء الاستراتيجية التي من أهمها بطاقة الأداء المتوازن تركز على الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة مثل (رضا المستهلك وولائه، المرونة والتطوير المستمر لمنتجاتها وخدماتها وعملياتها الداخلية، وقدرتها على الأهداف المالية للمؤسسة من خلال الربحية).

#### 2.2.4.2 التحليل الوصفي لتساؤل الدراسة المتعلق بالهدف التاسع "الصناعة والابتكار والبنية التحتية" من أهداف التنمية المستدامة:

جدول رقم (04) التحليل الوصفي لتساؤل الدراسة المتعلق بمقاصد الهدف التاسع "الصناعة والابتكار والبنية التحتية"

ت	مقاصد الهدف التاسع "الصناعة والابتكار والبنية التحتية"	تقييم بالبعد المالي	تقييم ببعيد العمليات الداخلية (التشغيلية)	تقييم ببعيد العملاء	تقييم ببعيد التعلم والنمو	تقييم بالبعد الاجتماعي والبيئي	لا تقييم بأي بعد من الأبعاد السابقة
1	اعتماد الشركات الصناعية على التكنولوجيا	10	20	02	20	02	05
		%	33.9	3.4	33.9	3.4	8.5
2	استخدام الشركات الصناعية العمليات الصناعية النظيفة والسليمة بيئياً	05	04	02	02	42	04
		%	6.8	3.4	3.4	71.2	6.8
3	تعزيز البحث العلمي وتحسين القدرات التكنولوجية	10	05	02	39	00	03
		%	16.9	8.5	66.1	00.0	5.1
4	تشجيع الابتكار	06	09	00	36	04	04
		%	10.2	15.3	00.0	61.0	6.8
5	زيادة الإنفاق على البحث العلمي	20	04	01	26	03	05
		%	33.9	6.8	1.7	44.1	5.1
6	زيادة عدد الباحثين وتشجيعهم	07	02	01	28	12	09
		%	11.9	3.4	1.7	47.5	20.3
	إجمالي النسب المئوية	16.3	12.44	2.25	42.65	17.79	8.50



بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب لتقييم الأداء بالشركات الصناعية الليبية .....

أ. مفتاح الرفاعي جامعة المرقب، د. ناصر بن يونس، أ. محمد المهدي الجامعة الأسمرية الإسلامية  
يلاحظ من الجدول رقم (04) أن أغلب المستجوبين أكدوا على إمكانية تقييم أداء الشركات الصناعية في المقاصد المتعلقة بالهدف التاسع "الصناعة والابتكار والبنية التحتية" من أهداف التنمية المستدامة عن طريق استخدام بطاقة الأداء المتوازن، حيث يعد بعد التعلم والنمو أكثر أنواع التقييم استخداماً ضمن بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء الشركات الصناعية في المقاصد التالية (اعتماد الشركات الصناعية على التكنولوجيا، تعزيز البحث العلمي وتحسين القدرات التكنولوجية، تشجيع الابتكار، زيادة الإنفاق على البحث العلمي، وزيادة عدد الباحثين وتشجيعهم)، وفي هذا الشأن أوصى شعبان (2013) بتطبيق بطاقة الأهداف المتوازنة كنظام تقييم أداء شامل واستراتيجي يمكن أن يحقق لمؤسسات الأعمال الكثير من المزايا.

أما مقصد استخدام الشركات الصناعية العمليات الصناعية النظيفة والسليمة بيئياً فيمكن تقييمه بالبعد الاجتماعي والبيئي، وفي هذا الشأن يقول زوبي وآخرون (2018) أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى تحسين الأداء الشامل (الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي) للمؤسسة.

### 3.2.4.2 التحليل الوصفي لتساؤل الدراسة المتعلق بالهدف الثاني عشر "الاستهلاك والإنتاج المسؤولان" من أهداف التنمية المستدامة:

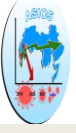
جدول رقم (05) التحليل الوصفي لتساؤل الدراسة المتعلق بمقاصد الهدف الثاني عشر "الاستهلاك والإنتاج

#### المسؤولان"

ت	مقاصد الهدف الثاني عشر "الاستهلاك والإنتاج المسؤولان"	القيمة	تقييم بالبعد المالي	تقييم العمليات الداخلية (التشغيلية)	تقييم ببعده العملاء	تقييم ببعده التعلم والنمو	تقييم بالبعد الاجتماعي والبيئي	لا تقييم بأي بعد من الأبعاد السابقة
1	الاستخدام الكفؤ للموارد الطبيعية	ت	15	22	01	03	08	10
		%	25.4	37.3	1.7	5.1	13.6	16.9
2	تقليل النفايات بقدر الإمكان وإعادة تدويرها	ت	06	10	00	01	34	08
		%	10.2	16.9	00.0	1.7	57.6	13.6
3	الحد من الخسائر في مراحل الإنتاج	ت	17	36	01	00	01	04
		%	28.8	61.0	1.7	00.0	1.7	6.8
4	تقليل التلوث البيئي (الهواء، الماء، التربة)	ت	04	04	01	02	43	05
		%	6.8	6.8	1.7	3.4	72.9	8.5
5	الاهتمام بالإفصاح عن المشاركة في التنمية المستدامة	ت	13	05	04	09	20	08
		%	22.0	8.5	6.8	15.3	33.9	13.6
	إجمالي النسب المئوية	%	18.6	26.10	2.37	5.10	35.93	11.87

ويلاحظ من الجدول رقم (05) أن أغلب المستجوبين أكدوا على إمكانية تقييم أداء الشركات الصناعية في المقاصد المتعلقة بالهدف الثاني عشر "الاستهلاك والإنتاج المسؤولان" من أهداف





التنمية المستدامة عن طريق استخدام بطاقة الأداء المتوازن، حيث يعد بعد التعلم والنمو أكثر أنواع التقييم استخداماً ضمن بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء الشركات الصناعية في المقاصد التالية (تقليل النفايات بقدر الإمكان وإعادة تدويرها، تقليل التلوث البيئي "الهواء والماء والتربة"، والاهتمام بالإفصاح عن المشاركة في التنمية المستدامة)، ويقول عبدالحليم (2005) في هذا الشأن أنه يمكن لبطاقة الاداء المتوازن أن تساعد في وضع أهداف استراتيجية في شكل معدلات أداء بيئي وذلك من خلال تحديد مسببات الأداء البيئي الحالي ومن ثم العمل على تحسينه للوصول إلى الأهداف الاستراتيجية الموضوعية.

وبليه بعد العمليات الداخلية (التشغيلية) في تقييم (الاستخدام الكفؤ للموارد الطبيعية، والحد من الخسائر في مراحل الإنتاج من خلال تقييم)، وأكد بلاسكة (2012) على إن استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة قيادة استراتيجية يساعد متخذي القرار في المؤسسات على توجيه قراراتهم نحو الأهداف الموضوعية مسبقاً كما يساعد على وضع الاقتراحات المناسبة لتصحيح الانحرافات، بينما يقول عبد (2019) في هذا الشأن أن بطاقة الأداء المتوازن تعد من الأدوات الاستراتيجية الحديثة لقياس وتقييم الأداء بشكل شامل متضمنة القياسات المالية وغير المالية وهي بذلك تهدف إلى وضع خطة عمل جديدة وترجم استراتيجية المنظمة إلى أعمال تشغيلية مع أخذ الأبعاد الزمنية الثلاثة (الماضي والحاضر والمستقبل) بعين الاعتبار.

#### ثانياً: تحليل فرضيات الدراسة:

استخدام اختبار (t) للعينة الواحدة لتحليل فرضيات الدراسة حول إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء الشركات الصناعية في ظل (الهدف الثامن، الهدف التاسع، والهدف الثاني عشر) من أهداف التنمية المستدامة وهي:

**الفرضية الأولى للدراسة:** لا يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب لتقييم الأداء بالشركات الصناعية الليبية في ظل الهدف الثامن للتنمية المستدامة "العمل اللائق ونمو الاقتصاد".

**الفرضية الثانية للدراسة:** لا يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب لتقييم الأداء بالشركات الصناعية الليبية في ظل الهدف التاسع للتنمية المستدامة "الصناعة والابتكار والبنية التحتية".

**الفرضية الثالثة للدراسة:** لا يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب لتقييم الأداء بالشركات الصناعية الليبية في ظل الهدف الثاني عشر للتنمية المستدامة "الاستهلاك والإنتاج المسؤولان".





بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب لتقييم الأداء بالشركات الصناعية الليبية .....

أ. مفتاح الرفاعي جامعة المرقب، د. ناصر بن يونس، أ. محمد المهدي الجامعة الأسمرية الإسلامية

جدول رقم (06) نتائج اختبار (t) حول إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء الشركات

الصناعية في ظل أهداف التنمية المستدامة

ت	مقاصد أهداف التنمية المستدامة	القيمة	مدى الاستخدام		المتوسط الحسابي $\bar{x}$	الانحراف المعياري S.D	قيمة إختبار t	مستوى المعنوية p-value
			لا تستخدم	تستخدم				
1	مقاصد الهدف الثامن "العمل اللائق ونمو الاقتصاد"	ت	06	53	1.892	0.234	61.891	0.000
			10.1	89.9				
2	مقاصد الهدف التاسع "الصناعة والابتكار والبنية التحتية"	ت	06	53	1.915	0.232	63.309	0.000
			10.1	89.9				
3	مقاصد الهدف الثاني عشر "الاستهلاك والإنتاج المسؤولان"	ت	07	52	1.881	0.254	56.685	0.000
			11.8	88.2				

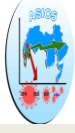
من الجدول رقم (06) يتضح أن المتوسطات الحسابية حول (إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء الشركات الصناعية في مقاصد (الهدف الثامن، الهدف التاسع، والهدف الثاني عشر) جاءت كلها أكبر من 1.5 (المتوسط الافتراضي للمقياس الثنائي) أي أنها في اتجاه الاستخدام، مما يشير إلى أن مفردات عينة الدراسة موافقين على إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء الشركات الصناعية في (مقاصد الهدف الثامن "العمل اللائق ونمو الاقتصاد"، مقاصد الهدف التاسع "الصناعة والابتكار والبنية التحتية"، ومقاصد الهدف الثاني عشر "الاستهلاك والإنتاج المسؤولان") من أهداف التنمية المستدامة، وهذا يعني رفض فرضيات الدراسة السابقة (الأولى، الثانية، والثالثة)، كما أن مستوى المعنوية لاختبار (t) أقل من 0.05 لكل مقاصد (الهدف الثامن، الهدف التاسع، والهدف الثاني عشر) مما يتيح تعميم النتائج المتحصل عليها من العينة على مجتمع الدراسة.

وإستخدام اختبار (F) تحليل التباين الأحادي لمعرفة إذا ما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أعضاء هيئة التدريس حول إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء الشركات الصناعية في ظل (الهدف الثامن، الهدف التاسع، والهدف الثاني عشر) من أهداف التنمية المستدامة، وهي:

**الفرضية الرابعة للدراسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أعضاء هيئة التدريس حول إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الشركات الصناعية الليبية في ظل أهداف التنمية المستدامة (هدف العمل اللائق ونمو الاقتصاد، وهدف الاستهلاك والإنتاج المسؤولان) تعزى للدرجة العلمية.

**الفرضية الخامسة للدراسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أعضاء هيئة التدريس حول إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الشركات الصناعية الليبية في ظل أهداف التنمية المستدامة (هدف العمل اللائق ونمو الاقتصاد، وهدف الاستهلاك والإنتاج المسؤولان) تعزى للخبرة المهنية.





جدول رقم (07) نتائج اختبار (f) حول إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء الشركات الصناعية في ظل أهداف التنمية المستدامة

ت	مقاصد أهداف التنمية المستدامة	الدرجة العلمية		الخبرة المهنية	
		قيمة اختبار (f) المحسوبة	قيمة مستوى المشاهد p-) (value)	قيمة اختبار (f) المحسوبة	قيمة مستوى المشاهد p-) (value)
1	مقاصد الهدف الثامن "العمل اللائق ونمو الاقتصاد"	1.162	0.338	1.146	0.339
2	مقاصد الهدف التاسع "الصناعة والابتكار والبنية التحتية"	0.808	0.526	0.612	0.610
3	مقاصد الهدف الثاني عشر "الاستهلاك والإنتاج المسؤولان"	1.797	0.143	0.314	0.815

من الجدول رقم (07) يتضح أن قيمة (f) المحسوبة لجميع محاور الدراسة في (الدرجة العلمية، والخبرة المهنية) أقل من قيمة (f) الجدولية، وأن مستوى المعنوية المقابلة لها أكبر من (0.05)، مما يشير إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أعضاء هيئة التدريس حول إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الشركات الصناعية الليبية في ظل أهداف التنمية المستدامة تعزى للدرجة العلمية والخبرة المهنية، وهذا يعني قبول فرضيات الدراسة السابقة (الرابعة، والخامسة).

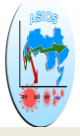
### 3. النتائج والتوصيات:

#### 3-1 النتائج:

بعد جمع البيانات وتحليلها تم التوصل للنتائج التالية:

أولاً: إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب لتقييم أداء الشركات الصناعية في المقاصد المتعلقة بالهدف الثامن "العمل اللائق ونمو الاقتصاد" من أهداف التنمية المستدامة بالأبعاد التالية:

1. البعد المالي في مجالي المساهمة في زيادة نمو الناتج المحلي وزيادة أجور العاملين بما يحقق رضاهم.
2. بعد العمليات الداخلية (التشغيلية) في المقاصد التالية (التنوع في الإنتاج، توفير العمل اللائق للعاملين، والاستخدام الأفضل للموارد "استهلاكاً وإنتاجاً").
3. بعد التعلم والنمو في المقاصد التالية (نشر استخدام التكنولوجيا محلياً، الاهتمام بالإبداع والابتكار، السعي نحو ريادة الأعمال، والاهتمام بتدريب العاملين).
4. البعد الاجتماعي والبيئي في المقاصد التالية (تبنى سياسات تعزز التنمية داخل المجتمع، التقليل من التلوث البيئي، المساهمة في تخفيض البطالة للجنسين "ذكور وإناث"، تمكين ذوي الإعاقة من العمل، ضمان عدم استغلال وتشغيل الاطفال، وتوفير بيئة آمنة للعاملين).



بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب لتقييم الأداء بالشركات الصناعية الليبية .....

أ. مفتاح الرفاعي جامعة المرقب، د. ناصر بن يونس، أ. محمد المهدي الجامعة الأسمرية الإسلامية

**ثانيا:** إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب لتقييم أداء الشركات الصناعية في المقاصد المتعلقة بالهدف التاسع "الصناعة والابتكار والبنية التحتية" من أهداف التنمية المستدامة بالأبعاد التالية:

1. بعد التعلم والنمو في المقاصد التالية (اعتماد الشركات الصناعية على التكنولوجيا، تعزيز البحث العلمي وتحسين القدرات التكنولوجية، تشجيع الابتكار، زيادة الإنفاق على البحث العلمي، وزيادة عدد الباحثين وتشجيعهم).

2. البعد الاجتماعي والبيئي في مقصد استخدام الشركات الصناعية العمليات الصناعية النظيفة والسليمة بيئيا.

**ثالثا:** إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب لتقييم أداء الشركات الصناعية في المقاصد المتعلقة بالهدف الثاني عشر "الاستهلاك والإنتاج المسؤولان" من أهداف التنمية المستدامة بالأبعاد التالية:

1. بعد العمليات الداخلية (التشغيلية) في مقصد الاستخدام الكفؤ للموارد الطبيعية، والحد من الخسائر في مراحل الإنتاج.

2. البعد الاجتماعي والبيئي في المقاصد التالية (تقليل النفايات بقدر الإمكان وإعادة تدويرها، تقليل التلوث البيئي (الهواء، الماء، التربة)، والاهتمام بالإفصاح عن المشاركة في التنمية المستدامة).

**رابعا:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أعضاء هيئة التدريس حول إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الشركات الصناعية الليبية في ظل أهداف التنمية المستدامة تعزى للدرجة العلمية والخبرة المهنية.

### 3-2 التوصيات:

بناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يوصي الباحثون بالتوصيات التالية:

1. توعية المسؤولين بالشركات الصناعية بأهمية تبني استخدام بطاقة الأداء المتوازن، وتوضيح الدور الهام الذي تلعبه في تقييم الاداء.

2. الاهتمام بتطوير ودعم الكادر الوظيفي في الشركات الصناعية لتأهيله على استخدام بطاقة الأداء المتوازن.

3. العمل على إدراج موضوع بطاقة الأداء المتوازن ضمن المقررات المحاسبية في مرحلة البكالوريوس بالجامعات الليبية.

4. إجراء دراسات مستقبلية حول معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الصناعية من وجهة نظر مهنية.



## 4. المراجع:

1. الحوات، علي (2018)، التعليم في ليبيا وآفاق التنمية البشرية المستدامة، ط1، منشورات الجامعة المغاربية بالاتحاد المغرب العربي، طرابلس-ليبيا.
2. الشاوش، أحمد مفتاح (2016)، إمكانية القياس المحاسبي لتكاليف الأداء البيئي للشركات الصناعية، (رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية الليبية فرع مصراته-ليبيا).
3. الصغير، ريعة أحمد (2014)، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير).
4. الطرلي، محمد مفتاح، وإشميله، ميلاد رجب (2014)، مدى استخدام الأبعاد المختلفة لبطاقة الأداء المتوازن (BSC) في تقييم الأداء، مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، كلية الاقتصاد والتجارة زليتن الجامعة الإسلامية الأسمرية، ع4، ص ص 363-402.
5. المطري، خالد صالح علي (2010) استخدام بطاقة الاداء المتوازن بهدف تدعيم استراتيجيات الشركات اليمنية لصناعة الادوية دراسة علمية، (اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد جامعة دمشق).
6. الواعر، ريم (2015)، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير).
7. بغداد، حسين، وعماد الدين، ملوك (2018)، إدارة الأداء باستخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن BSC مؤسسة الإسمنت S.CIS- بسعيدة، (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة د/ مولاي الطاهر سعيدة-الجزائر).
8. بلاسكة، صالح (2012)، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير).
9. زوبي، أكرم علي، وآخرون (2018)، معوقات تطوير التعليم المحاسبي بالجامعات الليبية، مجلة الدراسات الاقتصادية، كلية الاقتصاد جامعة سرت، ع 1، ص ص 64-94.
10. شعبان، عبدالمجيد الطيب، (2013)، تقييم الأداء من منظور استراتيجي، المجلة الجامعة، جامعة الزاوية، ع 15، م 1، ص ص 189-204.
11. عبد، افتخار جبار (2019)، مدى إمكانية قياس الاداء المستدام للشركات الصناعية بواسطة بطاقة الاداء المتوازن، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد جامعة المثنى، ع 2، م 9، ص ص 251-265.
12. عبدالحليم، نادية راضي (2005)، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، كلية التجارة جامعة الأزهر (فرع البنات)، م 21، ع 2 خاص، ص ص 34-66.

**Balanced scorecard as a method for evaluating performance in  
Libyan industrial companies  
(Academic vision under the sustainable development goals)**

**Mr. Miftah Othman Alrifae**

Lecturer in accounting department/ Elmergib University  
m.o.alrifae@elmergib.edu.ly

**Dr. Naser Milad Bin Younes**

Lecturer in accounting department/ Al-Asmarya University  
n.benyounes@asmarya.edu.ly

**Mr. Mohamed Abdulmaylau Almahdi**

Lecturer at the Higher Institute of Science and Technology - Al-Azizia  
moh93619@gmail.com

**Abstract**

The study aimed to identify the possibility of using the balanced scorecard in evaluating the performance of Libyan industrial companies in light of the sustainable development goals (the eighth goal related to decent work and economic growth, The ninth goal related to industry, innovation and infrastructure, and the twelfth goal of responsible consumption and production), The study relied on the descriptive and analytical approaches, The researchers used the questionnaire to collect the opinions of (59) members of the teaching staff in the accounting departments in (16) Libyan universities distributed over (13) Libyan cities and were distributed through social networking pages, Among the most important findings of the study is the possibility of using the Balanced Scorecard as a method for evaluating the performance of industrial companies in the objectives related to the eighth goal “decent work and economic growth” of the sustainable development goals, with the following dimensions: (the financial dimension, the internal “operational” dimension, the learning and growth dimension, social and environmental dimension), As for the objectives of the eighth goal, “decent work and economic growth” of the sustainable development goals, it is assessed through (the learning and growth dimension, and the social and environmental dimension), While the objectives of the twelfth goal “responsible consumption and production” of the sustainable development goals can be evaluated in two dimensions (internal “operational”, social and environmental processes), The researchers recommended educating officials in industrial companies of the importance of adopting the use of the balanced scorecard and clarifying the important role it plays in evaluating performance, Developing and supporting the functional staff to qualify them to use the Balanced Scorecard.

**key words:** balanced Scorecard, Performance evaluation, industrial companies, sustainable development goals.

