



The extent of awareness and application of the Balanced Scorecard (BSC) in Libyan industrial companies (A case study of Al-Marqab Cement Factory)

Faisal Ali Abu Saif *

Department of Accounting, Faculty of Economics – Msallata,
Al-Asmarya Islamic University, Msallata, Libya

مدى إدراك تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في الشركات الصناعية الليبية
(دراسة حالة مصنع إسمنت المرقب)

فيصل علي أبو سيف *

قسم المحاسبة، كلية الاقتصاد – مسلاتة، الجامعة الأسمرية الإسلامية، مسلاتة، ليبيا

*Corresponding author: faisalalshafee2019@gmail.com

Received: October 24, 2025

Accepted: December 29, 2025

Published: January 11, 2026

Abstract:

The study aims to analyze the extent to which top management understands and perceives the dimensions of the Balanced Scorecard at Al-Merqab Cement Factory, as a model that reflects the reality of the Libyan industrial environment and its efforts to develop administrative systems and enhance both operational and strategic efficiency. The study employed the descriptive-analytical method and used a questionnaire as the primary tool for data collection. A total of 25 questionnaires were distributed to department managers and employees in the financial administration, of which 22 valid responses were retrieved for analysis.

The findings revealed a strong relationship between top management's awareness of the Balanced Scorecard concept and its belief in the tool's importance for achieving strategic objectives. The results also indicated that a sound understanding of the Scorecard's dimensions enhances readiness for implementation and strengthens the commitment to allocate the necessary—particularly financial—resources.

The study recommends developing practical training programs on the Scorecard's dimensions, providing specialized technical support, and empowering middle management to translate strategic objectives into operational indicators, while emphasizing the importance of integrating financial and non-financial metrics during the initial implementation stages based on the most readiness-aligned dimensions.

Keywords: Balanced Scorecard, Industrial Companies, Strategic Performance, Libyan Cement Industry, Management Perception.

الملخص

تهدف الدراسة إلى تحليل مستوى إدراك الإدارة العليا وفهمها لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن في مصنع إسمنت المرقب، باعتباره نموذجًا يعكس واقع البيئة الصناعية الليبية وجهودها في تطوير نظمها الإدارية وتحسين كفاءتها التشغيلية والاستراتيجية. وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة مكونة من مديري الأقسام والعاملين في الإدارة المالية، حيث وُرِثت 25 استمارة واستُرجع منها 22 استمارة صالحة للتحليل. وأظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين إدراك الإدارة العليا لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن وقناعتها بأهميته في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، كما بينت أن الفهم الجيد لأبعاد البطاقة يعزز الاستعداد لتطبيقها، ويحفز الالتزام بتوفير الموارد اللازمة، خصوصًا المالية منها. وتوصي الدراسة بتطوير برامج تدريبية تطبيقية حول أبعاد البطاقة، وتوفير دعم فني متخصص، وتمكين الإدارة الوسطى من تحويل الأهداف إلى مؤشرات تشغيلية، مع التأكيد على أهمية التكامل بين المؤشرات المالية وغير المالية عند بدء التطبيق وفق الأبعاد الأكثر جاهزية.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، الشركات الصناعية، الأداء الاستراتيجي، صناعة الإسمنت الليبية، إدراك الإدارة.

1. المقدمة:

شهدت بيئة الأعمال في العقود الأخيرة تحولات جذرية نتيجة اشتداد حدة المنافسة والتطور السريع في تكنولوجيا الإنتاج والمعلومات، الأمر الذي جعل المؤسسات الصناعية تسعى إلى تبني أدوات وأساليب حديثة للتخطيط والرقابة وقياس الأداء بهدف تعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. فقد أصبح تقييم الأداء المؤسسي أحد أهم ركائز النجاح والاستمرار في الأسواق، إذ لم يعد التركيز على المؤشرات المالية وحدها كافياً للحكم على كفاءة المؤسسة أو فاعليتها، بل بات من الضروري تضمين الأبعاد غير المالية التي تعكس الأداء الإداري والتشغيلي والبشري.

وفي هذا السياق، ظهرت بطاقة الأداء المتوازن (*Balanced Scorecard – BSC*) عام 1992 على يد الباحثين (*Kaplan & Norton*)، بعد دراسة ميدانية امتدت عامًا كاملاً على اثنتي عشرة مؤسسة في كندا والولايات المتحدة الأمريكية بهدف تطوير أسلوب شامل لتقييم الأداء المؤسسي. وتمثل هذه البطاقة نظاماً متكاملًا لقياس الأداء يجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية، ويرتكز على أربعة أبعاد رئيسية هي: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو. ومن خلال هذا التكامل، توفر البطاقة رؤية شاملة لأداء المؤسسة وتساعد في تحديد نواحي القصور ووضع خطط التحسين المناسبة. وانطلاقاً من أهمية هذا الأسلوب الحديث في قياس الأداء وتقييم الكفاءة، جاءت هذه الدراسة لتبسيط الضوء على مدى إدراك الإدارة العليا وفهمها لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن في مصنع إسمنت المرقب التابع للشركة الأهلية للإسمنت، باعتباره نموذجاً يمثل البيئة الصناعية الليبية التي تسعى إلى تطوير نظمها الإدارية وتحسين كفاءتها التشغيلية والإستراتيجية.

- مشكلة الدراسة:

تواجه المؤسسات الصناعية الليبية تحديات متزايدة ناجمة عن المنافسة الشديدة والتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، الأمر الذي يفرض عليها ضرورة تطوير أنظمة قياس الأداء بما يتلاءم مع متطلبات المرحلة. غير أن الاعتماد على الأساليب التقليدية التي تركز على الجوانب المالية فقط لم يعد كافياً لقياس الأداء المؤسسي الشامل.

من هنا تتبلور مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

مدى إدراك الإدارة العليا وفهمها لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن (*BSC*) في مصنع إسمنت المرقب التابع للشركة الأهلية للإسمنت؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مدى إدراك إدارة مصنع إسمنت المرقب لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها؟
2. ما مدى فهم الإدارة لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة (المالية، والعملاء، والعمليات الداخلية، والنمو والتعلم)؟
3. ما مدى توفر الموارد المالية والبشرية اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المصنع؟

- فرضيات الدراسة:

اعتماداً على الأسئلة السابقة، تقوم الدراسة على الفرضية الرئيسة الآتية:
تتوفر متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مصنع إسمنت المرقب التابع للشركة الأهلية للإسمنت.
ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

1. يوجد إدراك لإدارة مصنع إسمنت المرقب لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن وقناعتها بأهميتها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
2. يؤثر الفهم الجيد لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن بشكل إيجابي على استعداد الإدارة للبدء في عملية تطبيقها.
3. يوجد إدراك لإدارة لأهمية بطاقة الأداء المتوازن يسهم إيجابياً في توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لنجاح تطبيقها داخل المصنع.

- أهداف الدراسة:

1. قياس مستوى إدراك إدارة مصنع إسمنت المرقب لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن (BSC) وأبعادها المختلفة.
2. تحديد مدى توفر الموارد البشرية المؤهلة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المصنع.
3. التعرف على مدى توفر الموارد المالية الضرورية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في بيئة المصنع.
4. اختبار مدى تأثير الفهم الجيد لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن (مثل الأبعاد المالية، والعملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو) على استعداد الإدارة للبدء في عملية تطبيقها.
5. اقتراح مجموعة من التوصيات التي تسهم في تهيئة الظروف الملائمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الصناعية الليبية.

- أهمية الدراسة:

- تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول موضوعاً حديثاً نسبياً في البيئة الصناعية الليبية، يتمثل في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة شمولية لتقييم الأداء المؤسسي. وتتمثل أبرز أوجه أهميتها فيما يلي:
1. إثراء المعرفة النظرية والتطبيقية حول مدى إمكانية تبني بطاقة الأداء المتوازن في القطاع الصناعي الليبي.
 2. إبراز الدور الذي يمكن أن تلعبه البطاقة في تحسين جودة الأداء المالي والإداري وتعزيز الشفافية والحوكمة المؤسسية.
 3. تسليط الضوء على مدى جاهزية مصنع إسمنت المرقب لتطبيق أساليب حديثة في القياس والتخطيط الاستراتيجي.
 4. المساهمة في تقديم مؤشرات عملية وتوصيات تطبيقية يمكن أن تساعد صناع القرار في تطوير نظم تقييم الأداء في المؤسسات الصناعية.
 5. دعم الدراسات المستقبلية في مجال تطبيق نظم القياس الحديثة وربطها بالتنمية المؤسسية.

- حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: مدى إدراك تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في الشركات الصناعية الليبية.
الحدود المكانية: مصنع إسمنت المرقب
الحدود الزمنية: سنة 2025

- منهجية الدراسة:

- اعتمدت الدراسة في منهجيتها على (المنهج الوصفي التحليلي) نظراً لملاءمته لطبيعة الموضوع، الذي يهدف إلى وصف الواقع القائم وتحليل مدى توفر متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن. واعتماده على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى الاستبيان الذي وزع على عينة من موظفي مصنع إسمنت المرقب، بهدف جمع البيانات وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (spss) بهدف استخراج مؤشرات تدعم الدراسة.
- مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من موظفي مصنع إسمنت المرقب التابع للشركة الأهلية للإسمنت، بينما تشمل عينة الدراسة مجموعة من مدراء الأقسام والإدارة المالية بالمصنع، نظراً لارتباطهم المباشر بعمليات التخطيط والقياس والتقييم.

2. الدراسات السابقة:

تُعد بطاقة الأداء المتوازن من الموضوعات التي حظيت باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية والمحاسبية، نظراً لدورها في تحسين نظم القياس وتقييم الأداء المؤسسي. وقد تناول العديد من الباحثين هذه الأداة من زوايا مختلفة، سواء في المؤسسات المالية أو الصناعية أو الخدمية. وفيما يلي عرض موجز لأبرز الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة:

1 – تهدف دراسة (عبدالله، 2018) بعنوان: المتطلبات المالية والاستراتيجية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسات الليبية: إلى تحديد متطلبات المالية والاستراتيجية اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، ومدى توفرها في المؤسسات المالية الليبية وتطبيقها على مصرف الجمهورية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها وجود حاجة ملحة لتبني بطاقة الأداء في المؤسسات الليبية وتوفير الدعم والتمويل المالي، ومن أبرز الصعوبات التي تواجه التطبيق ضعف القدرة على إجراء التحليلات الاستراتيجية، وقصور نظم القياس وتقييم الأداء، بالإضافة إلى محدودية الكوادر القادر على تنفيذ الاستراتيجيات المناسبة.

2 – في حين تهدف دراسة (حسين، 2019) بعنوان: استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة : إلى التعرف على أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة في معالجة القصور الناتج عن الاعتماد على الأساليب التقليدية في القياس وتقييم الأداء، وتوصلت الدراسة إلى أن ترتيب الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء من حيث أهميتها يساهم في تحسين كفاءة التقييم، ويكون كالآتي البعد المالي ثم بعد العملاء ثم بعد العمليات الداخلية وأخيراً التعلم والنمو، واوصت الدراسة بضرورة الاعتماد على البطاقة كأداة للتخطيط والرقابة الشاملة تعزز من تكامل الأداء الاستراتيجي.

3 – أما دراسة (نهلة، 2024) بعنوان: دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بالمؤسسة: وهدفت إلى تحليل دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي من خلال دراسة حالة مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تمثل أداة فعالة لتقييم الأداء المالي من خلال متابعة أداء جميع وظائف المؤسسة وربطها بالأهداف الاستراتيجية، كما توصلت أيضاً إلى إمكانية تصميم بطاقة أداء متوازنة خاصة بكل مؤسسة وفقاً لبيئتها ونشاطها ومؤشراتها الرئيسية لتحقيق القيمة المضافة.

4 – كما تهدف دراسة (حماد وعبدالفتاح، 2024) بعنوان: فاعلية استخدام نظم قياس الأداء المعاصرة بالمنظمات غير الحكومية: إلى تحديد مدى فاعلية استخدام نظم قياس الأداء الحديثة ومنهجية بطاقة الأداء المتوازن وأثرها في تحسين كفاءة الأداء داخل المنظمات غير الحكومية، وظهرت النتائج أن تطبيق بطاقة الأداء يحقق تكاملاً بين الخطط التنفيذية والبعد الاستراتيجي، حيث يساهم المحور المالي في ضبط الموازنات، ومحور العملاء مواءمة البرامج مع توقعات المستفيدين، بينما محور العمليات الداخلية يزيد من جودة مخرجات البرنامج، وتوصلت الدراسة أن محور التعلم والنمو يزيد من كفاءة العمليات الداخلية جودة المخرجات، ويساعد محور التعلم والنمو على تطوير الكفاءة التنافسية للمؤسسة، واوصت الدراسة بضرورة تبني بطاقة الأداء كمنهجية إدارية أساسية للربط بين الرسالة والرؤية الاستراتيجية للمؤسسات.

5 – كما هدفت دراسة (حده، 2015) بعنوان: بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم أداء الموارد البشرية: إلى إبراز دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الموارد البشرية واستثمار الأصول غير ملموسة داخل المؤسسة، وتوصلت النتائج إلى أن المورد البشري يمثل عنصراً استراتيجياً حيوياً يجب الاستثمار فيه باعتباره مصدراً رئيسياً للقيمة المضافة والميزة التنافسية، كما أكدت أن بطاقة الأداء المتوازن تمكن المؤسسات من متابعة الأداء البشري وربطه بالأهداف المالية والاستراتيجية.

3- ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يتضح أن هناك اهتماماً متزايداً بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مختلف القطاعات الاقتصادية، وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بعدة جوانب جوهرية؛ إذ ركزت أغلب الدراسات السابقة مثل دراسة عبدالله (2018) وحسين (2019) ونهلة (2024) على الجوانب التطبيقية والفنية لبطاقة الأداء المتوازن أو على قياس أثرها في تقييم الأداء المالي والمؤسسي، دون التعق

في الجانب الإداري للإدارة العليا. أما هذه الدراسة فقد اتخذت منحى مختلفاً، إذ سلطت الضوء على إدراك وقناعة الإدارة العليا بمفهوم وأهمية بطاقة الأداء المتوازن كمدخل استراتيجي لنجاح التطبيق، معتبرة أن الإدراك والفهم المسبق يمثلان شرطاً أساسياً لتحقيق التحول الإداري الفعال، كما تختلف الدراسة الحالية عن دراسة حماد وعبدالفتاح (2024) التي تناولت فعالية نظم القياس في المنظمات غير الحكومية، وعن دراسة حدة (2015) التي ركزت على الموارد البشرية، حيث ركزت هذه الدراسة على القطاع الصناعي الليبي ممثلاً في مصنع إسمنت المرقب، وهو مجال لم تنله الدراسات السابقة بالبحث الكافي. إضافة إلى ذلك، جمعت الدراسة بين التحليل الوصفي والتحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS) لبناء نموذج سببي يربط بين الإدراك، والفهم، والاستعداد، وتخصيص الموارد، وهو ما يجعلها أكثر تكاملاً من الدراسات السابقة التي اقتصررت غالباً على الوصف أو التحليل النظري. وبذلك، تضيف هذه الدراسة إطاراً إدراكياً وتطبيقياً جديداً يسهم في فهم المتطلبات الذهنية والسلوكية لنجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البيئة الصناعية الليبية، مما يجعلها متميزة من حيث المنهج، والمجال، والهدف مقارنة بالدراسات السابقة.

4 - الإطار النظري للدراسة:

أولاً: تقييم الأداء:

يُعد تقييم الأداء من الموضوعات المحورية في الإدارة الحديثة، إذ يمثل أداة أساسية لمعرفة مدى كفاءة وفاعلية المؤسسة في تحقيق أهدافها واستخدام مواردها المتاحة بأفضل صورة ممكنة. وقد عرفه (عربي وغريب، 2017) بأنه قدرة المؤسسة على تنظيم مواردها واستغلالها لتحقيق أهدافها على مختلف المستويات الإدارية. ومن خلال التقييم المستمر للأداء، تستطيع المؤسسات تحقيق التوافق بين مواردها ومتطلبات بيئتها الداخلية والخارجية، بما يتيح لها التطوير والتحسين المستمر ورفع كفاءة العاملين وتحقيق إنتاجية أعلى.

مفهوم الأداء المالي:

يُعرف الأداء المالي بأنه مدى قدرة المؤسسة على استخدام مواردها المتاحة لتحقيق عوائد مالية مستدامة وتعظيم ثروة الملاك على المدى القصير والطويل، ويُعد الأداء المالي انعكاساً مباشراً لكفاءة العملية التشغيلية والإدارية، ومؤشراً على نجاح الاستراتيجيات المطبقة في المؤسسة. (نهلة، 2024)

أهمية تقييم الأداء:

تتبع أهمية تقييم الأداء من كونه يوفر قاعدة بيانات دقيقة تساعد الإدارة في: (حسين، 2019)

- 1- تقييم نشاط المؤسسة وتحديد نقاط القوة والضعف في الأداء المؤسسي
- 2- تقييم المركز المالي للمؤسسة في فترة زمنية معينة.
- 3- مقارنة البيانات والمعلومات الفعلية والمخطط لها وتحديد الانحرافات وأسبابها
- 4- مراقبة الانحرافات بين النتائج الفعلية والمخططة وتحليل أسبابها
- 5- المساهمة في تصحيح الانحرافات وتجنب الفشل الإداري والمالي

أساليب تقييم الأداء المالي: تعدد الأساليب المستخدمة في تقييم الأداء المالي، ومن أبرزها: (نهلة 2024)

- 1- التحليل المالي: دراسة القوائم المالية واستخلاص المؤشرات الرئيسية للأداء
- 2- النسب المالية: مثل نسب الربحية والسيولة والعائد على الاستثمار
- 3- بطاقة الأداء المتوازن: أداء شمولية تجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية.

الصعوبات التي تواجه تقييم الأداء المالي:

تشير الدراسات إلى أن عملية تقييم الأداء المالي تواجه عدة تحديات، ومن أهمها: (نهلة 2024)

- 1- صعوبة تحديد معايير دقيقة لقياس الأداء بسبب اختلاف طبيعة المؤسسات وأهدافها
- 2- محدودية الكوادر البشرية المؤهلة في مجال التحليل المالي المتقدم.

- 3- ضعف الأنظمة المحاسبية في توفير معلومات شاملة ومتكاملة.
- 4- غياب النموذج الموحد لتقييم الأداء بشكل موضوعي بين المؤسسات المختلفة

ثانياً: بطاقة الأداء المتوازن:

تُعد بطاقة الأداء المتوازن من أكثر الأدوات استخداماً في قياس الأداء المؤسسي، وقد تم تطويرها في سنة 1992 بواسطة كابلان ونورتن بعد دراسة على اثنتي عشر مؤسسة في كندا والولايات المتحدة. وتعرف بأنها مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم للإدارة صورة متكاملة عن أداء المؤسسة وتربط بين الأهداف الاستراتيجية والنتائج التشغيلية (أونيس، 2016). كما تُعد وسيلة لترجمة الرؤية والاستراتيجية إلى أهداف قابلة للقياس من خلال مؤشرات كمية ونوعية على جميع المستويات التنظيمية. (سليم، عبدالقادر، 2019)

ويمكن القول أنها نظام إداري متكامل يهدف إلى تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل، والمقاييس المالية وغير المالية، والعمليات الداخلية والخارجية.

- خصائص بطاقة الأداء المتوازن:

- تتميز بطاقة الأداء المتوازن بمجموعة من الخصائص التي تجعلها أداة استراتيجية فعالة، من أهمها:
1. تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل
 2. تجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية
 3. قياس الأداء الماضي والحالي والمستقبلي
 4. الربط بين الأداء الداخلي والخارجي من خلال أبعادها الأربعة
 5. توفر معلومات دقيقة تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات الرشيدة (سليم، عبدالقادر، 2019)
 6. معالجة أوجه القصور في أساليب القياس التقليدية (غربي، غريب، 2017)

- مكونات بطاقة الأداء المتوازن: (عبدالله، 2018)

- تتكون بطاقة الأداء من أربعة أبعاد رئيسية مترابطة وهي:
- 1- البعد المالي: يهتم بالأهداف المالية مثل الربحية والعائد على الاستثمار وتكلفة المنتجات والتدفقات النقدية
 - 2- بعد العملاء: يهتم برضاء العملاء وحصص السوق، ومعدلات النمو في المبيعات
 - 3- بعد العمليات الداخلية: يهتم بتحسين الكفاءة التشغيلية وجودة العمليات وخفض التكاليف
 - 4- بعد التعلم والنمو: يهتم بتطوير المهارات البشرية، وبناء المعرفة، وتحسين الأداء التنظيمي المستقبلي.

- أهداف بطاقة الأداء المتوازن: تسعى البطاقة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية، منها:

- 1- الربط بين الرقابة التشغيلية والرؤية الاستراتيجية على المدى الطويل
 - 2- مراقبة العمليات اليومية وأثرها على الأداء المستقبلي
 - 3- تحقق التوازن المحاور الأربعة
 - 4- توضيح الرؤية الاستراتيجية لجميع العاملين وتعزيز مشاركتهم في تحقيقها
- أهمية بطاقة الأداء المتوازن: تعد البطاقة أداة استراتيجية أساسية لنجاح المؤسسات، وتسهم في: (أونيس، 2016)
- 1- معالجة القصور في أنظمة القياس التقليدية التي تركز على المؤشرات المالية فقط
 - 2- مساعدة المؤسسات على تحديد العمليات الجوهرية لتحقيق أهدافها
 - 3- تعزيز وضوح الرؤية الاستراتيجية وتحسين الأداء
 - 4- تحسين جودة الأداء المؤسسي من خلال مؤشرات كمية واضحة وشاملة.

- خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن: حدد (نهلة، 2024) المراحل الرئيسية لتصميم البطاقة علي النحو الاتي :

- 1- صياغة رؤية المؤسسة ورسالتها
- 2- تحديد استراتيجية العامة للمؤسسة
- 3- تحديد العناصر الحرجة للنجاح التي تمثل محاور التركيز
- 4- وضع مقاييس الأداء المناسبة لكل بعد من الابعاد الاربعة
- 5- اعداد خطط تنفيذية ترتبط بالاهداف الاستراتيجية
- 6- تحديد الأنشطة التنفيذية ومؤشرات المتابعة
- 7- اجراء التقييم الدوري والمستمر لاداء المؤسسة

- معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن: تشير الادبيات الي مجموعة من المعوقات التي قد تحد من نجاح التطبيق(نهلة، 2024)

- 1- نقص المعرفة لدي العاملين بمفهوم البطاقة وآلياتها
- 2- محدودية الكفاءات البشرية القادر علي التعامل مع النظام
- 3- صعوبة تحديد الأهداف المتعددة ذات الابعاد المختلفة
- 4- ارتفاع تكاليف التطبيق مقارنة بالمنافع قصيرة الاجل
- 5- صعوبة قياس بعض المؤشرات غير مالية
- 6- غياب الدعم الإداري والمالي الكافي لتبنى النظام

الدراسة الميدانية:

تمهيد:

"تتضمن المنهجية الدراسية عرضاً تفصيلياً للإجراءات التي اعتمدتها الدراسة، بهدف تأسيس إطار علمي رصين يُبرز منهج البحث المتبع، ويُحدّد مجتمع الدراسة وعينتها، ويصف الخصائص الديموغرافية والفنية لأفراد العينة. كما تستعرض المنهجية أدوات جمع البيانات المستخدمة، مع بيان إجراءات التحقق من صدقها وثباتها، بالإضافة إلى توضيح الأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليل البيانات."

أولاً- أداة جمع البيانات

1 - تصميم استمارة الاستبيان:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بتطوير أداة قياس أولية تمثلت في استبانة، جرى تصميمها بالاستناد إلى مراجعة معمّقة للأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، إضافةً إلى ما تم استخلاصه من الإطار النظري لها. حرصة الدراسة في صياغة فقرات الاستبانة على تحقيق الوضوح والدقة، مع مراعاة سهولة فهمها والإجابة عليها من قبل المستجيبين. ولتسهيل عملية الاستجابة، طُلب من المشاركين وضع علامة (✓) أمام الخيار الذي يعبر عن رأيهم أو إجابتهم الأنسب. هذه العملية تعكس منهجية علمية في بناء الأداة، حيث يضمن الباحث أن تكون الاستبانة مصممة بشكل منهجي لجمع البيانات المطلوبة بكفاءة ودقة.

أ - اختبارات الصدق " الصلاحية"

للتأكد من صدق وصلاحية استمارة الاستبيان قام الباحث بالاختبارات الآتية:

اختبار الثبات بطريقة الفا كرو نباخ *Alpha Cronbach's*:

يشير الثبات *Reliability* إلى مدى الموثوقية في المقياس لتحقيق نفس النتائج عند إعادة استخدامه مرة أخرى، بعد فترة من الزمن، لنفس الاستقصاء منهم وفي نفس ظروف الاختبار الأول؛ ويمكن تقييم ذلك بعدة طرق ومن أهمها حساب معامل ألفا كرو نباخ، حيث تتراوح قيم ألفا كرو نباخ من صفر (عناصر غير

ثابتة) إلى واحد صحيح (ثبات تام)، ويكون معامل الثبات مقبولاً إذا كان أكبر من (0.60) وضعيفاً إذا كان أقل من ذلك وعن طريق استخدام حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من الفقرات في الاستبانة عن طريق استخدام معامل (ألفا كرو نباخ). فكلما كان هذا البعد عالياً دل ذلك على ثبات وموثوقية نتائجه، وبالتالي كان المقياس مقبولاً ويمكن الاعتماد عليه

الجدول رقم (1) نتائج اختبار الثبات (معامل ألفا كرو نباخ) لمحاور الاستبيان

م	المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات (قيمة معامل ألفا كرو نباخ)	النتيجة
1	إدراك الإدارة العليا	07	0.990	عالي
2	الفهم الجيد لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن	08	0.993	عالي
3	توفير الموارد المالية والبشرية	06	0.997	عالي
	الاستبيان ككل	31	0.994	عالي

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات spss

يتضح من الجدول (1) أن قيمة معامل الثبات لمعامل ألفا كرو نباخ $Cronbach - Alpha$ للأبعاد قد تراوحت بين (0.993 - 0.997) وهي معاملات عالية وتتمتع بدرجة ممتازة من الثبات. كذلك قيمة معامل الثبات لمعامل ألفا كرو نباخ $Cronbach - Alpha$ للاتساق الداخلي لأداة الدراسة بلغ (0.994) وهو معامل عالي، وبذلك يعتبر هذا المقياس صادقاً لما وضع للقياس، وكما يتمتع بدرجة عالية وممتازة من الثبات مقارنة بالمستوى المقبول (0.60) وهو الحد الأدنى المقبول لثبات أي مقياس في العلوم الإدارية، وبالتالي يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني مما يجعل استمارة الاستبيان مقبولة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

ب- صدق المحتوى أو (صدق المضمون) *Content validity*

لضمان جودة أداة الدراسة، حرصت الدراسة على تحقيق الصدق البنائي (*Construct Validity*) للاستبانة. وقد تم ذلك من خلال التأكد من أن جميع فقرات الاستبانة تغطي بشكل شامل ومنهجي الأبعاد النظرية للمشكلة قيد الدراسة. كما تم التأكد من أن الفقرات تعكس جميع جوانب الفرضيات الرئيسية والفروعية التي تم اشتقاقها من الإطار النظري للبحث. هذه العملية المنهجية تضمن أن الأداة لا تقيس فقط ما يفترض أن تقيسه (صدق المحتوى)، بل أيضاً أنها تمثل بشكل دقيق وصحيح البنية النظرية أو المفاهيم التي يسعى الباحث لدراستها.

ج - الصدق الظاهري *Face validity*

تحقيقاً لملاءمة استمارة الاستبيان مع أهداف الدراسة، عُرضت صيغتها الأولية على مجموعة من المتخصصين، وتم إدخال التعديلات المقترحة للوصول إلى النسخة الأولية المنقحة. عقب ذلك، قدّم الباحث الاستمارة وخطة الدراسة إلى عدد من الأساتذة المحكّمين للتأكد من صلاحية العبارات لتمثيل مجتمع الدراسة، وقياس المتغيرات المستهدفة بدقة، ومدى اتساقها مع محاور الدراسة ومعايير الإجابة المعتمدة. وقد أبدى المحكّمون مجموعة من الملاحظات العلمية التي أخذت جميعها في الاعتبار، مما أسفر عن صياغة النسخة النهائية للاستمارة، والتي تضم المجموعات الرئيسية الآتية من الأسئلة:

المجموعة الأولى: - وتضم 5 عبارات شخصية وتشمل سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، التخصص، الدورات التدريبية.

المجموعة الثانية: - وتشمل 3 محاور مدى توفر متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في الشركات الصناعية الليبية (مصنع إسمنت المرقب)

مدى إدراك إدارة مصنع اسمنت المرقب ببطاقة الأداء المتوازن وتشمل 7 فقرات.
مدى توفر الموارد البشرية الكافية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مصنع اسمنت المرقب وتشمل 8 فقرات.

مدى توفر الموارد المالية اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مصنع اسمنت المرقب وتشمل 6 فقرات.

وبعد عملية تحكيم الاستبيان قام الباحث بتوزيع عدد (25) نسخة من استمارة الاستبيان على الذين تم اختيارهم من مجتمع الدراسة، وبعد فترة زمنية تم الحصول على عدد (22) استمارة استبيان من الاستثمارات الموزعة. والجدول رقم (2) يبين عدد نسخ استمارة الاستبيان الموزعة والمسترجعة ونسبة المسترجع منها.

جدول رقم (2) عدد نسخ استمارة الاستبيان الموزعة والمسترجعة ونسبة المسترجع منها.

ت	البيان	الموزعة الاستبيانات	الفارغة الاستبيانات	المقبولة الاستبيانات	نسبة الفارغة الاستبيانات	نسبة المقبولة الاستبيانات
1	مصنع أسمنت المرقب	25	03	22	12%	88%
	أجمالي الاستبيانات لعينة الدراسة	25	03	22	12%	88%

من خلال الجدول رقم (2) نلاحظ أن نسبة المسترجع الكلية 88% من جميع استمارات الاستبيان الموزعة وهي نسبة كبيرة. بالتأكيد، يمكن تغيير صياغة الفقرة لتجنب الاقتباس المباشر مع الحفاظ على نفس المعنى والنتائج. فيما يلي صياغات بديلة يمكنك استخدامها:

د- لقد قمنا بإجراء اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار كولمجوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test). يعتبر هذا الاختبار ضرورياً للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وهو شرط أساسي للعديد من الاختبارات الإحصائية البارامترية التي تُستخدم لاحقاً في تحليل الفرضيات.

يوضح الجدول رقم (3) نتائج الاختبار، حيث أن قيمة الدلالة (Sig.) لجميع المتغيرات كانت أكبر من 0.05. هذه النتيجة تؤكد أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، مما يتيح لنا استخدام الاختبارات الإحصائية البارامترية المتقدمة.

جدول رقم (3) تفاصيل اختبار التوزيع الطبيعي (One-Sample K-S Test):

م	المحاور	القيمة الاحصائية	درجة الحرية	الدلالة المعنوية
1	إدراك الإدارة العليا	0.177	21	0.071
2	الفهم الجيد لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن	0.135	21	0.200
3	توفير الموارد المالية والبشرية	0.160	21	0.148
	الاستبيان ككل	0.141	21	0.200

المصدر: إعداد الباحث

* This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

يتضح من الجدول (3) أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية الاستتبان ككل كانت 0.200 عند مستوى دلالة إحصائية أكبر من مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يعني ان فقرات ومحاور الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعملية عليها.

ثانياً: ترميز البيانات

بعد تجميع استمارات الاستبيان استخدم الباحث الطريقة الرقمية في ترميز البيانات حيث تم ترميز الإجابات كما بالجدول التالي رقم (4)

جدول رقم (4) توزيع الدرجات على الإجابات المتعلقة بالمقياس الخماسي

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

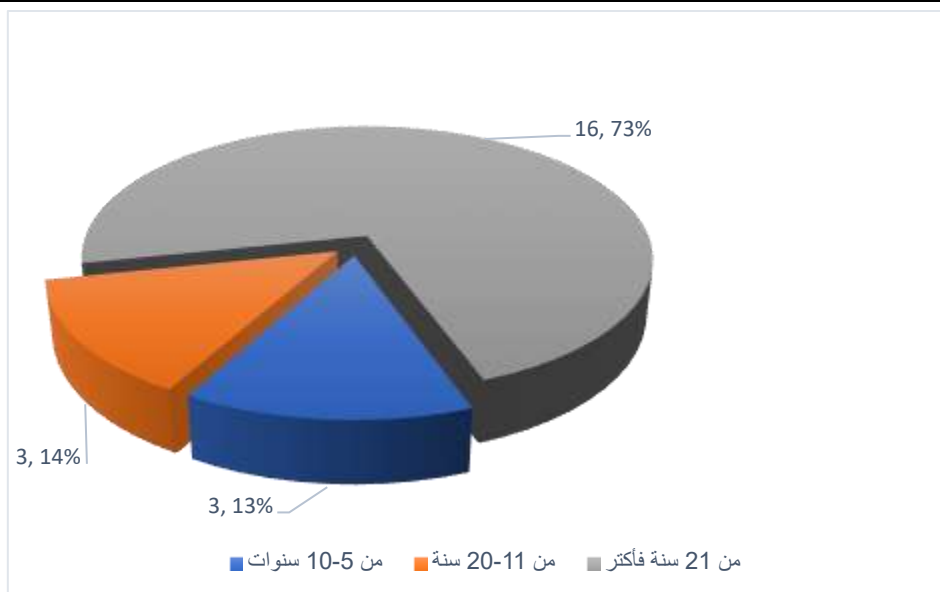
من خلال الجدول رقم (4) يكون متوسط درجة الموافقة (3)، فإذا كان متوسط درجة إجابات مفردات العينة يزيد معنوياً عن (3) فيدل على ارتفاع درجة الموافقة، أما إذا كان متوسط درجة إجابات مفردات العينة يقل معنوياً عن (3) فيدل على انخفاض درجة الموافقة، في حين إذا كان متوسط درجة إجابات مفردات العينة لا تختلف معنوياً عن (3) فيدل على أن درجة الموافقة متوسطة، وبالتالي سوف يتم اختبار ما إذا كان متوسط درجة الموافقة تختلف معنوياً عن (3) أم لا، وبعد الانتهاء من ترميز الإجابات و إدخال البيانات الأولية باستخدام حزمة البرمجيات الجاهزة (SPSS) تم استخدام هذه الحزمة في تحليل البيانات الأولية كما يلي:-

ثالثاً: خصائص مفردات عينة الدراسة

1 - توزيع مفردات عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

جدول رقم (5) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة	الترتيب حسب التوافر
من 5-10 سنوات	03	13.6%	3
من 11-20 سنة	03	13.6%	2
من 21 سنة فأكثر	16	72.8%	1
الإجمالي	22	100%	-



الشكل رقم (1) التوزيع النسبي المئوي لمفردات العينة حسب العمر

من خلال الجدول رقم (5) يلاحظ أن معظم مفردات عينة الدراسة لمجموعة من 22 شخصاً يمكن تلخيص البيانات على النحو التالي:

الفئة الأكثر خبرة تهيمن على المجموعة: الغالبية العظمى من الأشخاص (16 شخصاً) لديهم خبرة تزيد عن 21 عاماً، وهو ما يمثل 72.8% من إجمالي المجموعة. هذا يشير إلى أن المنظمة أو المجموعة تتكون أساساً من محترفين ذوي خبرة طويلة جداً.

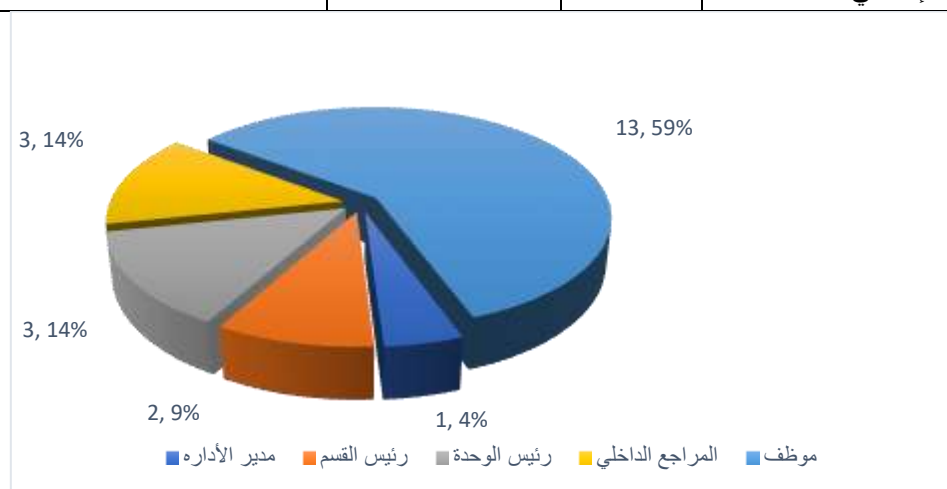
الفئات ذات الخبرة الأقل متساوية في الحجم: الفئتان الأقل من حيث عدد الأشخاص هما فئة الخبرة "من 5 إلى 10 سنوات" وفئة "من 11 إلى 20 سنة". كلتا الفئتين تحتويان على 3 أشخاص فقط، وهو ما يمثل 13.6% لكل منهما.

هيكل الخبرة هرمي معكوس: على عكس الهياكل التقليدية التي يكون فيها عدد الموظفين الجدد أكبر، يظهر هذا التوزيع أن الفئة الأكثر خبرة هي الأكبر حجماً.

2- توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي.

جدول رقم (6) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة	الترتيب حسب التوافر
مدير إداره	01	4.5%	5
رئيس القسم	02	9.1%	4
رئيس الوحدة	03	13.6%	3
المراجع الداخلي	03	13.6%	2
موظف	13	59.1%	1
الإجمالي	22	100%	-



الشكل رقم (1) التوزيع النسبي المئوي لمفردات العينة حسب المسمى الوظيفي

من خلال الجدول رقم (6) يلاحظ أن معظم مفردات هذا الجدول يوضح توزيع الأشخاص حسب المسمى الوظيفي في مجموعة مكونة من 22 فرداً. أبرز النقاط من الجدول:

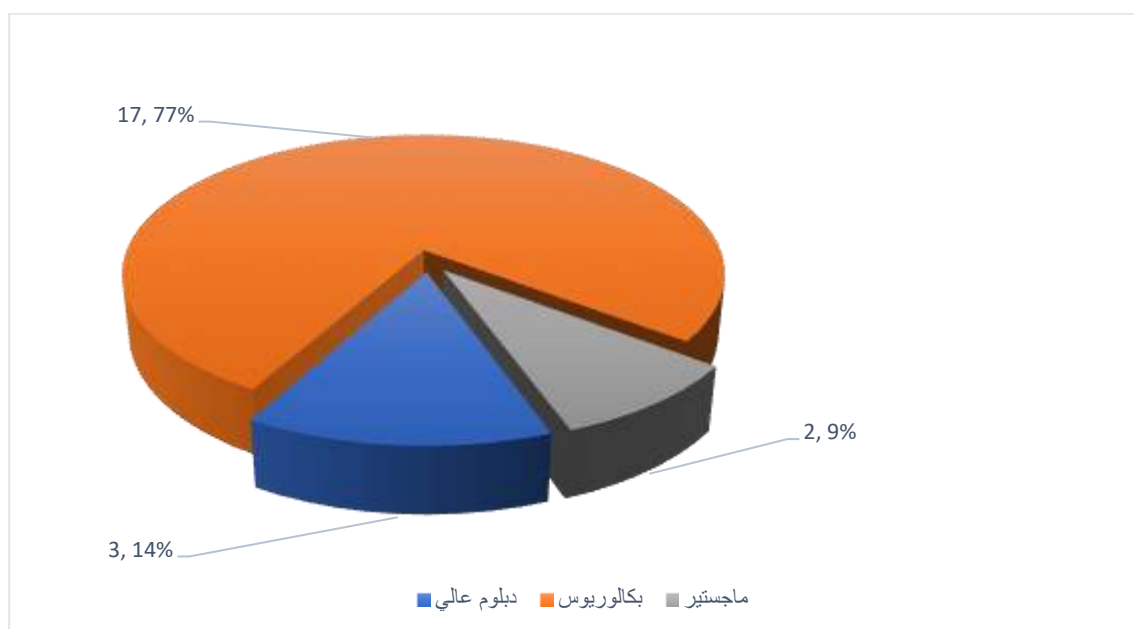
- الفئة الأكبر هي "موظف": تمثل هذه الفئة الغالبية العظمى بـ 13 شخصاً، أي ما يعادل 59.1% من إجمالي المجموعة. هذا يشير إلى أن الهيكل الوظيفي يتركز بشكل كبير على الموظفين الأساسيين.
- الإدارة العليا محدودة: عدد مديري الإدارة هو شخص واحد فقط، بنسبة 4.5%.

- التوزيع المتساوي: كل من "رئيس الوحدة" و "المراجع الداخلي" يمثلان نفس العدد بـ 3 أشخاص لكل فئة، ونفس النسبة 13.6%.
- الترتيب الوظيفي: الجدول يوضح أن الفئات الأقل تكرارًا هي تلك التي تحتل المناصب الإدارية الأعلى (مدير الإدارة ورئيس القسم)، بينما الفئات الأكثر تكرارًا هي الأدوار التشغيلية (الموظف). بشكل عام، يظهر الجدول أن الهيكل الوظيفي لهذه المجموعة يتميز بقاعدة واسعة من الموظفين، مع عدد قليل من المناصب الإشرافية والإدارية.

3 - توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول رقم (7) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي .

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة	الترتيب حسب التوافر
دبلوم عالي	03	13.6%	2
بكالوريوس	17	77.3%	1
ماجستير	02	9.1%	3
الإجمالي	22	100%	-



الشكل رقم (3) التوزيع النسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

من خلال الجدول رقم (7) يلاحظ أن معظم مفردات عينة الدراسة هذا الجدول يوضح توزيع الأشخاص حسب المؤهل العلمي لمجموعة من 22 شخصًا. أبرز النقاط من الجدول:

- الشهادة الأكثر شيوعًا هي البكالوريوس: يمتلك 17 شخصًا من المجموعة شهادة البكالوريوس، وهو ما يمثل 77.3% من الإجمالي. هذا يشير إلى أن غالبية الأفراد في هذه المجموعة هم من حملة الشهادات الجامعية الأولى.
 - الماجستير هو الأقل تكرارًا: يمتلك شخصان فقط شهادة الماجستير، وهو ما يمثل 9.1% من المجموع.
 - الدبلوم العالي يمتلكه 3 أشخاص، أي 13.6%.
- بشكل عام، يظهر الجدول أن المجموعة تتميز بوجود أغلبية كبيرة من حملة شهادات البكالوريوس، مع عدد قليل من حملة شهادات الدراسات العليا والدبلوم العالي.

رابعاً: - اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة.

1- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدراك الإدارة العليا لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن (BSC) وقناعتها بأهميتها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

لاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة بمعرفة العلاقة بين مستوى إدراك الإدارة العليا لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن جدول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما في الجدول رقم (8).

الجدول رقم (8) العلاقة بين مستوى إدراك الإدارة العليا لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدراك الإدارة العليا لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن (BSC) وقناعتها بأهميتها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.					
ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة
1	ترى أن الإدارة العليا في المصنع لديها فهم واضح وشامل لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن (BSC).	4.05	0.999	80.9%	مرتفع
2	تعتقد أن بطاقة الأداء المتوازن هي أداة ضرورية لترجمة الرؤية الاستراتيجية للمصنع إلى أهداف قابلة للقياس.	4.00	0.873	80.0%	مرتفع
3	توافق على أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن سيساهم في تحسين قدرة المصنع على تحقيق أهدافه طويلة المدى.	4.00	0.926	80.0%	مرتفع
4	تعتقد أن بطاقة الأداء المتوازن يمكن أن تساعد في تعزيز التنسيق بين الإدارات المختلفة لتحقيق الأهداف المشتركة.	4.00	1.024	80.0%	مرتفع
5	ترى أن بطاقة الأداء المتوازن هي أداة أفضل من المقاييس المالية التقليدية لتقييم الأداء الشامل للمصنع.	3.32	1.086	66.4%	جيد
6	تعتقد أن إدراك الإدارة العليا لأهمية بطاقة الأداء المتوازن سيؤدي إلى زيادة التزامها بتخصيص الموارد لتطبيقها.	4.18	0.853	83.6%	مرتفع
7	ترى أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية سيزيد من الميزة التنافسية للمصنع.	3.77	1.110	75.5%	مرتفع
المتوسط والانحراف والوزن النسبي العام		3.90	0.913	78%	مرتفع

من خلال الجدول رقم (8) يلاحظ أن تفسير النتائج الرئيسية: أن هناك تأكيداً قوياً لوجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين إدراك الإدارة العليا لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن (BSC) وقناعتها بأهميتها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. المتوسط العام لمستوى القناعة والإدراك هو مرتفع (3.90) ، مما يدل على تبني الإدارة للمفهوم.

التحليل التفصيلي للبيانات

1. مؤشرات الإدراك والقناعة الرئيسية

تؤكد النتائج أن الإدراك ليس مجرد فهم نظري، بل تحول إلى التزام عملي، وهو ما يفسر العلاقة الإيجابية:

- أعلى مستوى التزام (الترتيب 1) :الفقرة 6 سجلت أعلى متوسط (4.18) ووزن نسبي (83.6%). هذا يشير إلى أن المستجيبين مقتنعون بأن الإدراك الجيد للمفهوم يقود مباشرة إلى زيادة التزام الإدارة العليا بتخصيص الموارد لتطبيقه. هذا هو المعيار الأكثر أهمية لتقييم جدية التبني.

- وضوح الفهم (الترتيب 2): الفقرة 1 تؤكد أن هذا الالتزام مبني على أساس سليم، حيث سجلت متوسطاً مرتفعاً (4.05) ووزن نسبي (80.9% يدل على أن الإدارة العليا لديها فهم واضح وشامل لمفهوم BSC.

2. إدراك الدور الاستراتيجي لـ BSC

- سجلت الفقرات المتعلقة بالوظائف الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن أعلى درجات التوافق (متوسط (4.00)، مما يؤكد إدراك الإدارة لقيمة الأداة كأداة إدارية شاملة:
- الترجمة والقياس (الفقرة 2): قناعة بأن BSC هي أداة ضرورية لترجمة الرؤية الاستراتيجية إلى أهداف قابلة للقياس.
- تحقيق الأهداف طويلة المدى (الفقرة 3): توافق على أن BSC تحسن قدرة المصنع على تحقيق أهدافه على المدى الطويل.
- التنسيق والتوحيد (الفقرة 4): إدراك لدور BSC في تعزيز التنسيق بين الإدارات المختلفة نحو الأهداف المشتركة.

3. نقطة التحدي (التحفظ على المقاييس)

- الفقرة التي سجلت أدنى متوسط 3.32 (، درجة موافقة جيد) هي الفقرة 5، التي تقارن BSC بالمقاييس المالية التقليدية:
- الدلالة: على الرغم من إدراك الإدارة لأهمية BSC، فإن المتوسط الأقل هنا يشير إلى أن الإدارة قد لا تزال تتردد في اعتبار بطاقة الأداء المتوازن أداة أفضل بشكل قاطع من المقاييس المالية التقليدية لتقييم الأداء الشامل. هذا يعني أن هناك اعتماداً مستمراً وقوياً على البيانات المالية، وقد تحتاج الإدارة إلى مزيد من القناعة بأن BSC توفر منظوراً أكثر شمولية وتوازناً للأداء.

الخلاصة النهائية

تشير النتائج إلى أن مستوى إدراك الإدارة العليا لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن (BSC) مرتفع، ويتطور إلى قناعة واضحة بأهميته في دعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية. ويتجلى ذلك من خلال التزام الإدارة بتوفير الموارد اللازمة وفهمها للدور المحوري الذي تؤديه البطاقة في ترجمة التوجهات الاستراتيجية وتعزيز التنسيق بين الوحدات التنظيمية. وتبين المعطيات أن العلاقة الإيجابية بين الإدراك والقناعة علاقة ثابتة؛ فارتفاع مستوى الإدراك يقود إلى ترسيخ القناعة، مما ينعكس في صورة دعم فعلي وتبني لعمليات التطبيق. ورغم هذا التوجه الإيجابي، ما تزال المقاييس المالية التقليدية تحظى بوزن مؤثر في عملية تقييم الأداء، وهو ما يشكل تحدياً في إقناع الإدارة بالتفوق النسبي لبطاقة الأداء المتوازن باعتبارها إطاراً أشمل للتقييم. وللتحقق من الفرضية الفرعية المتعلقة بوجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدراك الإدارة العليا لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن وقناعتها بأهميتها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، تم حساب متوسطات استجابات أفراد العينة لجميع العبارات المرتبطة بهذه الفرضية، ثم تطبيق اختبار (T-TEST) مقارنةً بمتوسط المقياس (3). وقد عُرضت النتائج التفصيلية في الجدول رقم (9)، الذي يوضح مستوى الموافقة على العبارات ومدى دلالتها الإحصائية.

الجدول رقم (9) يوضح مستوى الموافقة على العبارات ومدى دلالتها الإحصائية

الأهداف الاستراتيجية	المجال	
0.645 **	معامل ارتباط بيرسون	مستوى إدراك الإدارة العليا.
000.0	Sig. (2-tailed)	
22	N	

تحليل وتفسير النتائج:

توضح نتائج الجدول (9) أن الفرضية التي تفيد بوجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية صحيحة. يمكن استخلاص ذلك من النتائج الإحصائية التالية:

- قوة العلاقة: بلغ معامل ارتباط بيرسون (r) قيمة 0.645، وهي قيمة تدل على وجود علاقة إيجابية وقوية بين المتغيرين. وهذا يعني أنه كلما ارتفع مستوى إدراك الإدارة العليا لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن، زادت قناعتها بأهميته في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمصنع.
- دلالة العلاقة: بلغت قيمة مستوى الدلالة (Sig.) 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعتاد (0.05). هذا يؤكد أن العلاقة المكتشفة ليست صدفة، بل هي ذات دلالة إحصائية قوية ويمكن الاعتماد عليها.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن هناك ارتباطاً مباشراً وواضحاً بين فهم الإدارة العليا لبطاقة الأداء المتوازن واعتقادها بأنه أداة أساسية للنجاح الاستراتيجي.

2- يؤثر الفهم الجيد لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن بشكل إيجابي على استعداد الإدارة للبدء في عملية تطبيقها.

لاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة بأثر الفهم الجيد لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن بشكل إيجابي على استعداد الإدارة للبدء في عملية تطبيقها تم استخدام اختبار T-TEST حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما في الجدول رقم (10).

الجدول رقم (10) نتائج اختبار (T-test) لقياس أثر الفهم الجيد لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن على استعداد الإدارة للبدء في تطبيقها

يؤثر الفهم الجيد لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن بشكل إيجابي على استعداد الإدارة للبدء في عملية تطبيقها.						
ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الترتيب
1	إن الفهم الواضح للبعد المالي يساعدني على تحديد الأهداف المالية الواقعية لعملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.	3.95	1.133	79.1%	مرتفع	2
2	أعتقد أن استيعابي لبعد العملاء يزيد من استعدادي لتبني بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتحسين رضا العملاء.	3.82	1.140	76.4%	مرتفع	3
3	أرى أن فهمي لبعد العمليات الداخلية يُقنعني بضرورة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتحسين كفاءة العمليات.	3.73	0.985	74.5%	مرتفع	6
4	إن إدراكي لأهمية بعد التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن يجعلني أكثر استعداداً للاستثمار في تدريب الموظفين.	3.82	1.220	76.4%	مرتفع	4
5	كلما كان فهمي لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة أعمق، زادت قناعتني بضرورة البدء في تطبيقها.	4.05	0.785	80.9%	مرتفع	1
6	أنا مستعد لتخصيص الوقت والموارد اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن لأنني أفهم بوضوح كيف تساهم أبعادها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.	3.77	1.193	75.5%	مرتفع	5
7	أعتقد أن عدم فهم أي من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن قد يكون عائقاً رئيسياً أمام البدء في عملية تطبيقها.	3.68	1.041	73.6%	مرتفع	7
8	إن فهمي الجيد لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن يمنحني الثقة الكافية للبدء في مشروع تطبيقها.	3.64	1.177	72.7%	مرتفع	8
المتوسط والانحراف والوزن النسبي العام		3.80	0.984	76%	مرتفع	

تحليل نتائج الفرضية:

المستوى العام للاستعداد: بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور 3.80 (بوزن نسبي 76%)، وهو ما يؤكد أن الاستعداد للبدء في التطبيق مرتفع لدى الإدارة، ويدعم الفرضية بوجود تأثير إيجابي للفهم الجيد على الاستعداد.

أعلى القناعات (المرتبة 1): احتلت الفقرة رقم (5) أعلى متوسط حسابي (4.05). هذا يشير بوضوح إلى أن العمق المعرفي المشترك للأبعاد الأربعة معاً هو العامل الأكثر تأثيراً في رفع قناعة الإدارة بضرورة البدء في التطبيق.

ترابط الأبعاد: جاءت الفقرات المتعلقة بالفهم الواضح للبعد المالي (3.95) ولبعد العملاء (3.82) في المراتب المتقدمة، مما يؤكد أن المنفعة المباشرة المتوقعة من هذين البعدين هي المحرك الأساسي للاستعداد للتطبيق.

الجانب الأضعف (المرتبة 8): سجلت الفقرة رقم (8) أدنى متوسط (3.64). بالرغم من أن الدرجة ما زالت مرتفعة، إلا أنها توحى بأن مجرد "الفهم الجيد" قد لا يكون كافياً وحده لتوليد الثقة المطلقة لقيادة مشروع التطبيق، وقد تكون هناك حاجة لعوامل أخرى مثل التدريب العملي أو الدعم الخارجي.

ولاختبار الفرضية الفرعية المتعلقة يؤثر الفهم الجيد لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن بشكل إيجابي على استعداد الإدارة للبدء في عملية تطبيقها تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية، واستخدام اختبار (T-TEST) حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (11).

الجدول رقم (11) نتائج اختبار (T-test) لقياس الفرضية المتعلقة بتأثير الفهم الجيد لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن على استعداد الإدارة للتطبيق

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
يؤثر الفهم الجيد لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن بشكل إيجابي على استعداد الإدارة للبدء في عملية تطبيقها.	3.80	0.984	3.843	.000

تحليل وتفسير نتائج اختبار (T-Test)

تشير نتائج اختبار T-Test في الجدول (11) إلى قبول الفرضية، حيث تثبت وجود تأثير إيجابي للفهم الجيد لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن على استعداد الإدارة للبدء في تطبيقها.

المتوسط الحسابي: بلغ المتوسط الحسابي العام للفرضية 3.80، وهي قيمة أكبر من المتوسط النظري للمقياس (3). وهذا يدل على أن اتجاه الإجابات يميل بوضوح نحو الموافقة المرتفعة على العبارات، مما يؤكد التأثير الإيجابي.

الدلالة الإحصائية: بلغت قيمة مستوى الدلالة (Sig.) 0.000، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). هذا يؤكد أن التأثير الملحوظ ليس وليد الصدفة، ولكنه تأثير حقيقي وذو دلالة إحصائية قوية. الاستنتاج: تؤكد النتائج أن الفهم العميق لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن (المالي، العملاء، العمليات، التعلم والنمو) هو عامل حاسم ومؤثر في تحفيز الإدارة وإعدادها نفسياً وتنظيمياً للبدء في مشروع تطبيقها.

3- يوجد تأثير إيجابي لإدراك الإدارة لأهمية بطاقة الأداء المتوازن على توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لنجاح تطبيقها في المصنع..

لاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة بوجود تأثير إيجابي لإدراك الإدارة لأهمية بطاقة الأداء المتوازن على توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لنجاح تطبيقها في المصنع.. تم استخدام اختبار T-TEST حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما في الجدول رقم (12)

الجدول رقم (12) نتائج اختبار (T-test) لقياس أثر إدراك الإدارة لأهمية بطاقة الأداء المتوازن على توفير الموارد المالية والبشرية

يوجد تأثير إيجابي لإدراك الإدارة لأهمية بطاقة الأداء المتوازن على توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لنجاح تطبيقها في المصنع..						
ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الترتيب
1	إن إدراك الإدارة العليا لأهمية بطاقة الأداء المتوازن يجعلها مستعدة لتخصيص الموارد المالية الكافية لعملية التطبيق.	3.95	1.133	79.1%	مرتفع	1
2	أعتقد أن قناعة الإدارة العليا بفوائد بطاقة الأداء المتوازن تدفعها لتوفير فريق عمل مؤهل للإشراف على التطبيق.	3.59	0.959	71.8%	مرتفع	5
3	أرى أن الفهم الجيد لبطاقة الأداء المتوازن يجعل الإدارة العليا أكثر التزاماً بتقديم الدعم الفني والتقني اللازم لإنجاح المشروع.	2.95	0.722	59.1%	ضعيف	6
4	إن مستوى إدراك الإدارة العليا لأهمية بطاقة الأداء المتوازن ينعكس إيجاباً على توفير الميزانية المخصصة لتدريب الموظفين على استخدامها.	3.86	1.246	77.3%	مرتفع	3
5	أعتقد أن الإدارة العليا ستقوم بتخصيص الوقت اللازم لإدارة عملية التطبيق ومتابعة progressها إذا كانت مقتنعة بأهميتها.	3.73	0.827	74.5%	مرتفع	4
6	إن اهتمام الإدارة بتوفير الموارد (مالية وبشرية) لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن مرتبط بشكل مباشر بمدى إدراكها لأهمية هذه الأداة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.	3.91	1.192	78.2%	مرتفع	2
المتوسط والانحراف والوزن النسبي العام		3.66	0.738	73.2%	مرتفع	

يوضح تحليل النتائج أن الفرضية مقبولة، حيث يشير المتوسط العام إلى وجود تأثير إيجابي مرتفع لإدراك الإدارة على توفير الموارد اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC).

المستوى العام للتأثير: بلغ المتوسط الحسابي العام للفرضية 3.66 (بوزن نسبي 73.2%)، وهو ما يقع ضمن نطاق الموافقة المرتفعة. هذا يؤكد أن الإدراك الإيجابي لأهمية بطاقة الأداء المتوازن له تأثير كبير ومباشر على استعداد الإدارة لتوفير الموارد.

أقوى جوانب التأثير (المرتبة 1): احتلت الفقرة رقم (1) أعلى متوسط (3.95)، مما يشير إلى أن تخصيص الموارد المالية هو أول وأقوى استجابة للإدارة عندما تقتنع بأهمية BSC. كما جاء ربط توفير الموارد بالإدراك (الفقرة 6 بمتوسط 3.91) في المرتبة الثانية، مما يؤكد العلاقة المباشرة.

أضعف جوانب التأثير (المرتبة 6): سجلت الفقرة رقم (3) أدنى متوسط (2.95)، وهو ما يقع في نطاق الموافقة الضعيفة ويقترب من الحياد (3). هذا يوضح أن التزام الإدارة بتقديم الدعم الفني والتقني اللازم لإنجاح المشروع هو أضعف حلقة في سلسلة توفير الموارد، على الرغم من القناعة بتوفير الموارد المالية والبشرية الأساسية.

الاستنتاج: تظهر النتائج أن الإدارة العليا تتبنى فكرة التطبيق وتخصص له الموارد الأساسية (المالية والبشرية)، لكنها تظهر تردداً أو ضعفاً في الالتزام بالدعم الفني والتقني المتخصص، وهو أمر حاسم لنجاح تطبيق أي نظام إداري حديث.

ولاختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بوجود تأثير إيجابي لإدراك الإدارة لأهمية بطاقة الأداء المتوازن على توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لنجاح تطبيقها في المصنع تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية، واستخدام اختبار (T-TEST) حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (13).

الجدول رقم (13) نتائج اختبار (T-test) لقياس الفرضية المتعلقة بتأثير إدراك الإدارة لأهمية بطاقة الأداء المتوازن على توفير الموارد المالية والبشرية

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
يوجد تأثير إيجابي لإدراك الإدارة لأهمية بطاقة الأداء المتوازن على توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لنجاح تطبيقها في المصنع	3.66	0.738	4.236	.000

تؤكد نتائج اختبار T-Test صحة الفرضية بناءً على المؤشرات التالية:
المتوسط الحسابي (X): بلغ المتوسط العام 3.66، وهو أكبر من المتوسط النظري (3)، مما يدل على أن اتجاه استجابات الإدارة يميل نحو الموافقة المرتفعة على أن الإدراك الإيجابي يترجم إلى توفير للموارد.
الدلالة الإحصائية (Sig.): بلغت قيمة مستوى الدلالة 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). هذا يشير إلى أن التأثير الإيجابي الملحوظ حقيقي وذو دلالة إحصائية قوية، وليس ناتجاً عن الصدفة.
قيمة T المحسوبة: القيمة البالغة 4.236 تؤكد بشكل قاطع أن المتوسط المتحقق (3.66) يختلف جوهرياً عن المتوسط النظري (3).
الاستنتاج: توفر هذه النتائج دليلاً قوياً على أن إدراك الإدارة العليا لأهمية بطاقة الأداء المتوازن هو محرك أساسي للالتزام بتخصيص الموارد المالية والبشرية اللازمة لنجاح تطبيقها في المصنع.

- نتائج الدراسة

- 1- استناداً إلى ما أظهرته نتائج الدراسة وتحليل استجابات أفراد العينة، يمكن تلخيص النتائج العامة ضمن المحاور الآتية:
- 2- أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدراك الإدارة العليا لأهمية بطاقة الأداء المتوازن وقناعتها بدورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، بما يعكس ارتباطاً مؤثراً بين المتغيرين.
- 3- تبين أن الفهم الجيد لأبعاد البطاقة يسهم بشكل واضح في رفع جاهزية الإدارة لتطبيقها، كما أن الإلمام المتكامل بالأبعاد الأربعة يُعد المحرك الأبرز لتعزيز الاستعداد الفعلي للتطبيق.
- 4- كشفت النتائج أن إدراك الإدارة لأهمية البطاقة ينعكس مباشرة في التزامها بتوفير الموارد اللازمة، خاصة في جانب التمويل، الذي ظهر كأكثر عناصر الدعم استجابةً لهذا الإدراك.
- 5- لوحظ ضعف في مستوى الدعم الفني والتقني المخصص للتطبيق، مما يشير إلى تركيز أكبر على الموارد المالية والبشرية مقابل إغفال الجانب التقني الضروري لنجاح التطبيق.
- 6- رغم النظرة الإيجابية تجاه بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم شاملة، فإن القناعة بتفوقها على المقاييس المالية التقليدية ما تزال محدودة، الأمر الذي يعكس استمرار التمسك النسبي بالأساليب التقليدية للتقييم.

التوصيات :

- 1- تطوير تدريب متخصص: إعداد برامج تدريبية متقدمة تركز على التطبيق العملي لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتعزيز الثقة في استخدامها بديلاً للمقاييس التقليدية.
- 2- تعزيز الدعم التقني: معالجة ضعف الدعم الفني من خلال الاستعانة بخبراء متخصصين أو اعتماد نظام برمجي متكامل لتطبيق البطاقة.

- 3- تمكين الإدارة الوسطى: تنفيذ ورش عمل تساعد في تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى مؤشرات تشغيلية داخل الأقسام لضمان فعالية التطبيق.
- 4- دمج المؤشرات المالية وغير المالية: توضيح دور مؤشرات العملاء والعمليات والتعلم والنمو في دعم الأداء المالي لتعزيز القناعة بأهمية البطاقة.
- 5- تحديد أولويات التنفيذ: بدء التطبيق بالأبعاد الأكثر جاهزية، خصوصًا المالي والعملاء، ثم التوسع تدريجيًا ليشمل بقية الأبعاد

Compliance with ethical standards

Disclosure of conflict of interest

The author(s) declare that they have no conflict of interest.

المراجع :

- 1- أونيس سناء (2016). مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة. جامعة محمد خيضر – بسكرة. رسالة ماجستير
- 2- حماد محمد، عبد الفتاح أسماء (2024). فاعلية نظم قياس الأداء المعاصرة بالمنظمات غير الحكومية (بطاقة الأداء المتوازن نموذجًا). مجلة الأعمال والعلوم البيئية، المجلد 4.
- 3- حسين رامز (2019). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة. المجلد 10، العدد الرابع.
- 4- زرفاوي، حدة زرفاوي (2015). بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم أداء الموارد البشرية. جامعة محمد بوضياف. رسالة ماجستير
- 5- سليم حساني، وعبد القادر موسي (2019). أهمية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة. جامعة أحمد دراية – أدرار. رسالة ماجستير
- 6- عبد الله محمد (2018). المتطلبات المالية والاستراتيجية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسات المالية الليبية. مجلة الأستاذ، العدد 15.
- 7- غربي إيمان، غريب كوثر (2017). قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية. جامعة العربي التبسي – تبسة. رسالة ماجستير.
- 8- نهلة معمرى (2024). دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بالمؤسسة. جامعة محمد البشير الإبراهيمي. رسالة ماجستير

Disclaimer/Publisher's Note: The statements, opinions, and data contained in all publications are solely those of the individual author(s) and contributor(s) and not of **AJASHSS** and/or the editor(s). **AJASHSS** and/or the editor(s) disclaim responsibility for any injury to people or property resulting from any ideas, methods, instructions, or products referred to in the content.