



استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء المستدام "من وجهة نظر العاملين بالشركات الليبية لصناعة مواد البناء"

* ميلاد رجب اشميلة

** محمد مفتاح الطرلي

*** منصور محمد لريش

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف مدى توفر المقومات والمؤشرات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها المختلفة في شركات صناعة مواد البناء في ليبيا، واعتمد المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها، كما أعدت استمارة استبيان اعتماداً على دراسات سابقة، وزعت على عينة عشوائية بلغت 60 من العاملين بإدارات اثني عشرة شركة من شركات صناعة مواد البناء (شملت كلاً من: المدراء العامّين، ومدراء الشؤون الإدارية والمالية، ومدراء إدارات التسويق، ومدراء إدارات الجودة والتخطيط والبحوث والتطوير)، بلغ المسترجع الصالح للتحليل منها إحدى وأربعين استمارة، تم تحليلها باستخدام أساليب إحصائية مناسبة وملائمة لوصف آراء العينة واختبار فرضيات الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج تنتهي إلى توافر المقومات والمؤشرات التي تساعد على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها المختلفة (البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو، والبعد البيئي والاجتماعي) لدى شركات صناعة مواد البناء في ليبيا.

الكلمات الدالة: بطاقة الأداء المتوازن، تقييم الأداء.

* أستاذ مشارك بقسم المحاسبة - كلية الاقتصاد والتجارة بالجامعة الأسمرية الإسلامية. miladd_74@asmarya.edu.ly

** أستاذ مشارك بقسم المحاسبة - كلية الاقتصاد والتجارة بالجامعة الأسمرية الإسلامية. malturli@asmarya.edu.ly

*** أستاذ مشارك بقسم المحاسبة - كلية الاقتصاد والتجارة بالجامعة الأسمرية الإسلامية. m.larbsh@asmarya.edu.ly

1. مقدمة الدراسة ومشكلتها:

لكي يتمكن المدراء من إدارة المؤسسات بكفاءة وفاعلية عليهم أن يكونوا قادرين على تقييم أداء تلك المؤسسات بشكل جيد، وإلى عهد قريب كان التركيز على الأداء المالي دون غيره من الجوانب، وفي ظل تغيرات بيئة الأعمال الحديثة أصبح لزاماً تطوير أساليب تقييم أداء المؤسسات بجميع أنواعها، فقد تعرضت المقاييس والأدوات المالية لتقييم الأداء لانتقادات كبيرة لأنها لم تواكب التطورات المتسارعة في البيئة الحديثة (نديم، 2013)، وفي التسعينيات من القرن الماضي قدم كل من (Kaplan and David Norton) و (Robert) أسلوباً حديثاً لحل مشكلة الانتقادات التي وجهت للأساليب التقليدية لتقييم الأداء، هذا الأسلوب سُمي بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) التي تعد من الأساليب الحديثة لتقييم أداء المؤسسات، وهو أسلوب غير تقليدي يجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية لتقييم الأداء، ويساعد إدارة المؤسسة على اتخاذ القرارات المرتبطة بتحقيق الأهداف الاستراتيجية لها، فهو "نظام إداري يهدف إلى مساعدة إدارة المؤسسة على ترجمة تصورها وبرامجها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات والبرامج المرتبطة، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المؤسسات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية" (مالية، 2017، ص 288).

وتتكون بطاقة الأداء المتوازن من خمسة أبعاد هي: البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو، والبعد البيئي والاجتماعي الذي أضيف لاحقاً، وندناول في هذه الدراسة المقومات التي يستند إليها تطبيق هذا الأسلوب، وكذلك المؤشرات التي يمكن أن تستخدم لتقييم أداء المؤسسات الصناعية.

لقد أشار العديد من الباحثين (على سبيل المثال Jusoh 2006) إلى تزايد الوعي بأهمية المقاييس غير المالية في خلق قيمة على المدى الطويل، مع التركيز على الاستراتيجيات طويلة الأجل وتأثيرها على أداء الشركة، وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات المعتمدة في تقييم وقياس الأداء، وهي من أهم الأدوات المستعملة في كبرى المؤسسات العالمية، ويرجع ذلك إلى ما حققته البطاقة من نجاحات في مجال التقييم (بلاسكه، 2012، ص 92)؛ لقد حظي موضوع بطاقة الأداء المتوازن باهتمام الباحثين من عدة جوانب، وتأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على شركات صناعة مواد البناء لما يشهده هذا القطاع من تطور في البيئة الليبية، عليه فإن مشكلة الدراسة الحالية تكمن في الإجابة عن التساؤل التالي: هل تتوفر مقومات ومؤشرات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في الشركات الليبية لصناعة مواد البناء؟



2. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة المقومات الضرورية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن ومدى توفرها في شركات صناعة مواد البناء في ليبيا، كما تسعى إلى بيان مدى توفر المؤشرات أو المقاييس التي تستند إليها بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها المختلفة في تلك الشركات.

3. أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية قياس الأداء الاستراتيجي للشركات، والذي يعد من أهم موضوعات المحاسبة الإدارية الحديثة، كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من الحاجة إلى تطوير أدوات قياس الأداء في المؤسسات الصناعية في ليبيا لتشمل كافة الجوانب المالية وغير المالية، وتوجيه إدارات تلك الشركات إلى الاهتمام بأسلوب بطاقة الأداء المتوازن، وما يحققه من مزايا في تقييم الأداء الاستراتيجي للشركات الصناعية في ظل بيئة التصنيع الحديثة.

4. فرضيات الدراسة:

للإجابة عن السؤال الذي تطرحه هذه الدراسة تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

- * لا تتوفر لدى شركات صناعة مواد البناء بالبيئة الليبية مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
- * لا تتوفر لدى شركات صناعة مواد البناء بالبيئة الليبية المؤشرات والمقاييس التي يعتمد عليها تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الخمسة.

5. منهجية الدراسة:

اعتمد الباحثون المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، مستخدمين أداة الاستبيان لجمع البيانات الأولية لتحقيق أهداف الدراسة في جانبها الميداني، ومعتمدين على ما جاء في الدراسات السابقة لإثراء الجانب النظري للموضوع.

6. الدراسات السابقة:

- * دراسة عبد الرحمن (2007) هدفت الدراسة إلى اقتراح مجموعة من مقاييس الأداء المتوازن بغرض التكامل بين المقاييس المالية وغير المالية في صناعة الأسمدة والكيماويات المصرية. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق ذلك، وهذا وقد توصلت الدراسة إلى أن شركات صناعة الأسمدة والكيماويات تعتمد على البعد المالي فقط في تقييم الأداء، وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على الأبعاد غير المالية في تقييم الأداء من أجل تحقيق الترابط بين المقاييس المختلفة واستجابة لاحتياجات بيئة التصنيع الحديثة.



* **دراسة البرقلي، (2010)** هدفت إلى التعرف على مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن

في الشركات الصناعية الليبية في ظل مستوى إدراك مديري الإدارات فيها لمفهوم البطاقة وفوائد استخدامها، ومستوى توفر البيانات اللازمة لاستخدام البطاقة في تلك الشركات، واستخدم المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، كما تم استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات من عينة الدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مديري الإدارات في الشركات الصناعية الليبية المساهمة يدركون مفهوم بطاقة الأداء المتوازن، وأن البيانات اللازمة لاستخدام البطاقة متوفرة في الشركات الصناعية الليبية.

* **دراسة المطري، (2010)** هدفت بشكل رئيس إلى تقديم نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن يتناسب مع

طبيعة وبيئة الشركات اليمنية لصناعة الأدوية، وإلى معرفة مدى توافر المقومات والمؤشرات اللازمة لتطبيق هذا النموذج، وقد استخدم الباحث المنهج الاستقرائي لاستقراء الواقع من خلال الجانب العملي للدراسة، مستخدماً أداة الاستبيان والمقابلات الشخصية لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف دراسته، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: وجود قصور بسبب الاقتصار على الأساليب التقليدية لقياس وتقييم الأداء الشامل في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية، كما كشفت نتائج الدراسة عن أن هناك حاجة لتطوير أساليب قياس وتقييم الأداء في الشركات اليمنية للأدوية، وأسفرت النتائج أيضاً عن توافر المقومات والمؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

* **دراسة حجاج وبن زينو (2015)** هدفت الدراسة إلى البحث في مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في

عملية تقييم الأداء الاستراتيجي في مؤسسة نفطال النفطية بالجزائر، وقد اعتمدت نتائج البحث على تحليل واقع الأنشطة والممارسات التي قامت بها الشركة، فضلاً عن بعض المقابلات التي تم إجراؤها، وكذلك المؤشرات المستخرجة من وثائق الشركة؛ وتوصلت الدراسة إلى إن بطاقة الأداء المتوازن تلعب دوراً مهماً في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة، خصوصاً على المدى الطويل، كما توصلت إلى إن بطاقة الأداء المتوازن تساعد على تطوير الفهم التام لكيفية قياس الأداء الاستراتيجي من خلال مؤشرات كل محور من محاور البطاقة.

* **دراسة ملو العين (2015)** هدفت إلى بيان مدى توافر المقومات اللازمة لتطبيق مقياس بطاقة الأداء

المتوازن في القطاع المصرفي السعودي، ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي من خلال استقصاء آراء عينة بلغ عددها (59) مفردة مكونة من مديري الإدارات المختلفة بالمصارف التجارية السعودية، وقد توصلت الدراسة إلى إن المقومات اللازمة لنجاح تطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء تتوفر



بالمصارف التجارية السعودية، كما توصلت الدراسة إلى أن المصارف السعودية تلتزم بتطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء بأبعاده الأربعة الأساسية، وخلصت إلى أن إضافة بُعد الشراكة المجتمعية إلى الأبعاد الأربعة الأساسية سوف يساهم في تحسين جودة قياس الأداء في المصارف التجارية، من خلال توفيره لمؤشرات جديدة تعكس علاقة المصارف السعودية بالمتجمع في إطار مسؤوليتها الاجتماعية.

* **دراسة كواشي ، بودودة (2017)** هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية تقييم الأداء الشامل باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام، كما درست آلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام وبيان مدى إسهامها في تنفيذ استراتيجية المؤسسة، وذلك من خلال صياغة مقاييس الأداء وفقاً للأبعاد التي تتضمنها هذه البطاقة. وأوضحت الدراسة كيفية مساهمة المقارنة المرجعية في تحسين مستوى أداء المؤسسة والارتقاء به لمستويات أفضل. وخلصت الدراسة إلى اقتراح نموذج لتقييم الأداء الشامل للمؤسسة، حيث استخدم الباحثان أسلوب دراسة الحالة، وقاما بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام على مؤسسة الخزف الصحي بالمليية الجزائرية ومقارنتها مرجعياً بأداء المؤسسة المنافسة (المؤسسة الجديدة للخزف الصحي بالجزوات).

* **دراسة مالية (2017)** هدفت الدراسة إلى اقتراح نموذج لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في شركة سوبالوكس لصناعة العطور ومواد التجميل بالجزائر، وبيان مدى توفر المقومات اللازمة لتطبيق البطاقة في الشركة محل الدراسة، استندت الدراسة إلى تحليل واقع الأنشطة والمؤشرات المستخرجة من وثائق الشركة في الفترة من 2013 إلى 2016، متوصّلةً إلى عدم توفر المقومات اللازمة لتطبيق البطاقة لعدد من الأسباب أهمها التفكير التقليدي للمدراء.

* **دراسة أبو عجيلية (2018)** هدفت الدراسة إلى تقديم الأسس العلمية والعملية لبطاقة الأداء المتوازن بالإضافة إلى معرفة مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء المصارف التجارية الليبية ومعرفة أهم المعوقات التي تواجه التطبيق، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبيان، وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن لدى المصارف التجارية الليبية الاستعداد الكامل لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، كما توصلت إلى وجود البيانات والمعلومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء.

كما أشارت الدراسة إلى أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى الربط بين مقاييس الأداء واستراتيجية المنظمة، وقد أشارت النتائج إلى وجود معوقات تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في القطاع المصرفي.

* **دراسة الأبييض والرياني (2019)** هدفت إلى بيان مدى إمكانية تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بالشركة العامة للمياه والصرف الصحي في ليبيا، واستخدمت الدراسة أسلوب دراسة الحالة وتوصلت إلى إن الشركة محل الدراسة لا تطبق بطاقة الأداء المتوازن لعدم وعي الإدارة بأهميتها، ومن جانب آخر توصلت الدراسة إلى إن الشركة تمتلك البيئة الملائمة وتتوفر فيها مقومات وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة، (البعد المالي، والعملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو).



* دراسة عتيق (2020) هدفت إلى اختبار مدى إدراك مديري الشركات الصناعية الليبية للمقاييس

المختلفة لبطاقة الأداء المتوازن، مستخدمة لتحقيق ذلك المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم إعداد وتوزيع استمارة استبيان على عينة عشوائية من المديرين بالإدارات العليا، والمديرين الماليين والتنفيذيين بالإدارات الوسطى للشركات الصناعية الليبية بالمنطقة الغربية لليبية، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن مديري الشركات الصناعية العامة الليبية يدركون المقاييس المختلفة لكل من (البعد المالي، والعملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو).

من العرض السابق للدراسات السابقة يتضح اختلاف الدراسة الحالية عن جميع الدراسات السابقة، بأنها تنفرد بدراسة مدى توفر مقومات ومؤشرات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الليبية لصناعة مواد البناء.

7. الإطار النظري للدراسة:

يتوقف نجاح الشركات على تحقيق الأهداف، وذلك يستلزم وضع الخطط والعمل على تحقيقها من خلال التقييم والمتابعة. حيث عرّف العامري (2007) التقييم والمتابعة بأنها مرحلة من مراحل العملية الإدارية يتم فيها مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات محددة من أجل الوقوف على القصور أو التدني في الأداء، وبالتالي اتخاذ القرارات اللازمة والمناسبة لتصحيح القصور. ويرى حسين (2019) أن تقييم الأداء يعمل على تحقيق ما يلي:

- يعتبر مقياساً لمدى نجاح الشركة في تحقيق أهدافها.
- يوفر معلومات للإدارة بمختلف مستوياتها للقيام بعملية التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المعتمدة على معلومات موضوعية.
- يعطي صورة واقعية لما تحقق من نجاحات أو قصور من خلال مقارنة الأداء الفعلي زمنياً (تاريخياً) ومع مثيلاتها من الشركات.
- إن عملية تقييم الأداء هي عبارة عن قدرة الشركة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل، وقدرتها على استغلال مواردها بشكل يساهم في تحقيق رؤية الشركة وأهدافها المستقبلية، ويتحقق ذلك من خلال تقارير ومؤشرات توضح نقاط القوة والضعف في الأداء، تقدم للإدارة العليا لمعالجة القصور.

كذلك، فإن نجاح عملية تقييم الأداء في الشركة مرهون بمراعاتها لمجموعة من الاعتبارات والشروط الجوهرية أهمها: (صالح؛ المغازي، 2019):

- التحديد الدقيق للأهداف.
- قياس الأشياء الصحيحة.



- النظر لعملية التقييم كوسيلة وليست غاية.
 - بالإضافة إلى أن عملية التقييم تتطلب مراعاة دورية وانتظام عملية التقييم.
 - دعم الإدارة لعملية التقييم وعدم اقتصار العملية على اكتشاف الانحرافات.
 ونظراً لعدم جدوى الاعتماد على المؤشرات المالية فقط للتعبير عن وضعية الشركة وإهمال باقي المؤشرات فقد ظهرت بطاقة الأداء المتوازن لمواجهة القصور في الأنظمة التقليدية كونها إحدى وسائل تقييم الأداء الحديثة، والتي تستند على فلسفة واضحة في قياس مستوى التقدم في الأداء باتجاه تحقيق الأهداف. لذلك تعتبر البطاقة نظاماً استراتيجياً، يتم بموجبه ترجمة استراتيجية الشركة إلى أهداف وخطوات تنفيذية تعمل جميعاً على إحداث توازن بين الأهداف طويلة وقصيرة الأجل من خلال مقاييس مالية وغير مالية. وقد مرت بطاقة الأداء المتوازن بعدة مراحل منذ بدايتها، فقد كانت في المرحلة الأولى عبارة عن مصفوفة ذات أربعة مؤشرات لقياس الأداء، ومعها بدأت فكرة إمكانية ربط تلك الأبعاد بأهداف الشركة وبناء علاقة السبب والنتيجة. أما المرحلة الثانية فقد انتقلت البطاقة فيها من كونها نظاماً لتحسين الأداء إلى أداة تمكن إدارة الشركة من مواءمة أهدافها قصيرة وطويلة المدى، أما في المرحلة الثالثة فقد أصبح مفهوم العلاقة بين السبب والنتيجة أكثر وضوحاً من خلال احتواء القصور في الأداء الاستراتيجي بالشركة (فؤاد، 2018 ص 77-83).

وقد تعددت تعريفات بطاقة الأداء المتوازن، فعرفها Kaplan and Norton (1996) على إنها إطار عملي يهدف إلى تحسين الأداء الحالي والمستقبلي من خلال مقاييس ضمن أربعة أبعاد تشمل بعد العملاء، والبعد المالي، وبعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو. أما حسين (2019، ص 46-47) فقد عرفها على أنها نظام لقياس وتقييم الأداء الاستراتيجي يشمل مؤشرات مالية وغير مالية، ويغطي أربعة أبعاد: هي البعد المالي وبعد العملاء وبعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو مما يسمح باعتبارها نظام قياس متكامل يحتفظ بالمقاييس المالية للأداء الماضي، ويعمل على تحقيق الأداء المستقبلي.

ونقلاً عن Karathanos & Karathanos (2005) يؤكد Kaplan and Norton (1992) أن المنظمات عند استخدام المؤشرات المالية يجب أن تطور مجموعة شاملة من المؤشرات الإضافية لاستخدامها كمؤشرات أساسية أو تنبئية للأداء المالي.

" Kaplan and Norton (1992), suggested that organizations, while using financial measures, should develop a comprehensive set of additional measures to use as leading indicators, or predictors, of financial performance. Karathanos & Karathanos (2005, p222)

وقسّم كبلان (2019) أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في إطاره المقترح إلى:

1. **بعد مالي لمعرفة كيف يجب أن تبدو أمام المساهمين من خلال زيادة الإيرادات وخفض التكاليف** والاستخدام الأمثل للأصول مع مراعاة المخاطر المحتملة، ويتم من خلال تعظيم ثروة المساهمين، زيادة العائد على الأصول، زيادة العائد على حقوق الملكية وتحسين الرافعة المالية.
2. **بعد العملاء لمعرفة كيف يجب أن يظهر أمام العملاء من خلال إرضاء العملاء وزيادة مدة الاحتفاظ بهم،** وجذب المزيد منهم من خلال تقديم منتجات وخدمات تنافسية من حيث الجودة والسعر. وهو يعمل على تحقيق العديد من الأهداف منها: زيادة ولاء العملاء لمنتجات وخدمات الشركة، المحافظة على العملاء، وزيادة الابتكار في المنتجات والخدمات وتخفيض نسبة الشكاوى.
3. **بعد العمليات التشغيلية من خلال معرفة العمليات التشغيلية التي يجب أن تتفوق فيها، والعمل على** التطوير والابتكار، وتقليل الفاقد في المدخلات مع المحافظة على الجودة، لتحقيق البيئة الملائمة صحياً وبنياً للعاملين، وانخفاض تكاليف الإنتاج مع الالتزام بالجودة، وانخفاض الفاقد من المواد الخام واستغلال أقصى طاقة متاحة.
4. **بعد التعلم والنمو والابتكار لتحقيق رؤية الشركة في الحفاظ على القدرة على التغيير والتحسين، من خلال** تطوير مهارات وقدرات العاملين الفنية والإنتاجية، وتحديث نظم المعلومات والهيكلة التنظيمية للمنشأة وبه تتحقق الأهداف التالية: زيادة الاستثمار في رأس المال البشري، وتحسين الإضافات التقنية وبراءات الاختراع، ورفع أداء العاملين.
5. **بعد الاستدامة (البيئي والاجتماعي) للعمل على تحقيق الغايات المرجوة من خلال رفع ولاء العاملين** للشركة، زيادة البرامج الصحية، مع قبول الشركة اجتماعياً، وقبول المساعدات والإعانات من الدولة، وزيادة كفاءة وفعالية برامج المحافظة على البيئة ورفع كفاءة الشركة في المشاركة المجتمعية بالمحيط. تأسيساً على ما سبق تعد بطاقة الأداء المتوازن نموذجاً هو الأفضل من بين النماذج المتعددة الأبعاد لتقييم الأداء، هدفه تمكين الشركة من تحقيق أهدافها عن طريق ترجمة الرؤية والاستراتيجية إلى أهداف تشغيلية ومؤشرات عملية وتحسين الاتصالات الداخلية والخارجية. وبذلك يمكن أن تحقق بطاقة الأداء المتوازن الأهداف التالية (الأبيض والرياني، 2019):
 - أ. الربط بين الرقابة التشغيلية على المدى القصير، مع توازن الرؤية الاستراتيجية على المدى الطويل.
 - ب. مراقبة العمليات اليومية وأثرها على التطورات المستقبلية.
 - ج. التركيز على أبعاد التوازن الرباعي للأداء المؤسسي.



- د. تعزيز ومساندة الفوائد المبدئية المتحققة من الاستراتيجية.
- هـ. توحيد وتقوية الاتصال بين الأطراف ذوي المصلحة في الشركة.
- و. الرقي بالنشاط الإداري ليشمل كافة الجوانب وإدخال بعد الاستدامة (البعد البيئي والاجتماعي) في العمليات التشغيلية للشركة.
- ز. التركيز على الاستثمار في الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية للشركة وتحسين إنجازاتها المستقبلية.
- كما أوضح الغالي وإدريس (2009) وكذلك Chavan (2009) ضرورة توفر العديد من المتطلبات للبدء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في الشركات والتي تشكل القاعدة الأساسية للنجاح في التنبؤ والتنفيذ، وهذه المتطلبات هي:
- وجود استراتيجية واضحة المعالم ومدروسة بعناية، وبالعكس ذلك سيصبح العمل هو مجرد تجميع لمعطيات مالية وغير مالية لا ترتبط بالقضايا الاستراتيجية المهمة للشركة، وهنا يلعب السبب والنتيجة دوراً أساسياً في وصف الجوانب الاستراتيجية المهمة والنتائج المستهدفة منها.
 - قناعة ودعم الإدارة العليا لتبني بطاقة الأداء المتوازن، مما سيعطي برامج العمل معنى محدداً وعمقاً حقيقياً يسهم في نجاح استخدام البطاقة.
 - تحديد الحاجة الفعلية وراء استخدام بطاقة الأداء المتوازن، وكذلك اختيار المؤشرات الرئيسة في كل بعد من أبعاد البطاقة.
 - المشاركة والدعم من قبل العاملين في مختلف الإدارات، مما يسهم في تفعيل عملية صناعة القرار، ويزيد من المبادرات الفردية والجماعية، ويحقق التميز في الأداء.
 - من المفترض أن تعمل الشركة بأنشطتها المختلفة على الارتقاء بالأداء من خلال وضع استراتيجية وتحديد العملاء، وتوضيح العمليات وأساليب العمل، وأن تعمل في إطار واضح ومحدد المعالم.
 - ضرورة توفر البيانات الكافية والدقيقة من مصادر متعددة لتعطي معنى محدد لقياسات الأداء، والبيانات يفترض أن تؤخذ في إطار قدرتها وارتباطها بمتطلبات المعايير والمؤشرات الواردة في بطاقة الأداء المتوازن.
 - وجود نظام إداري تتوفر له الموارد الكافية شرط أساسي وضروري لنجاح العمل والارتقاء بالأداء، فأفضل التطبيقات لبطاقة الأداء المتوازن ترتبط بوجود فرق وأفراد قادرين على الاتصال بسهولة لتعزيز الهدف المشترك وتحقيقه بصورة متميزة.



8. الدراسة الميدانية

1.8 منهج الدراسة الميدانية:

اعتمد الباحثون المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، مستخدمين أداة الاستبيان لجمع البيانات الأولية اللازمة لتحقيق تلك الأهداف في جانبها الميداني، ومعمدين على ما جاء في الدراسات السابقة لإثراء الجانب النظري للموضوع.

2.8 مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من كل من المدراء العامّين، ومدراء الشؤون الإدارية والمالية، ومدراء إدارات التسويق، ومدراء إدارات الجودة والتخطيط والبحوث والتطوير، (وقد تم التركيز على هذه الإدارات لعلاقتها المباشرة بوضع الاستراتيجيات وتنفيذها، والجودة ودراسة السوق والمنافسين، وكذلك العملاء). ممن يشاركون في إدارة شركات صناعة مواد البناء بالبيئة الليبية سواءً في القطاع العام أو الخاص في ثلاث مدن هي: مصراته وزليتن والخمس. وتم أخذ عينة عشوائية تمثلت في 12 شركة متخصصة في صناعة مواد البناء بالمدن المذكورة. مع توزيع عدد 60 استمارة استبيان خلال الفترة من شهر مارس إلى نهاية أبريل من عام 2022م.

3.8 أداة جمع البيانات:

بعد الاطلاع على المراجع والدراسات السابقة تم تصميم استبانة لجمع البيانات الأولية للدراسة، وقد اعتمد الباحثون في إعدادها بشكل رئيس على دراسة (المطري، 2010)، بالإضافة إلى عدد من الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة مثل دراسة (ملو العين، 2015)، ووزعت الاستمارة بشكل مباشر للفئات المشاركة، وفيما يلي الجدول رقم (1) الذي يوضح توزيع الاستبانات ودرجة الاستجابة من قبل المبحوثين.

جدول (1) بيان بعدد الاستبانات الموزعة على عينة الدراسة

البيان	عدد الاستبانات الموزعة	الاستبانات المسترجعة	الاستبانات الغير مسترجعة	الاستبانات المستبعدة من التحليل	الاستبانات الخاضعة للتحليل
العدد	60	48	12	7	41
النسبة	%100	%80	%20	%11.7	%68.3



لقد تم إعداد الاستبانة حسب مقياس ليكرت الخماسي Five likert scale والذي يتكون من خمس درجات لتحديد درجة توفر المقومات أو المؤشرات الواردة في فقرات الاستبانة وذلك كما يتضح بالجدول رقم (2):

جدول (2) مقياس درجات ليكرت الخماسي المستخدمة في استمارة الاستبيان

بدائل الإجابة	غير متوفر مطلقا	غير متوفر	متوفر إلى حد ما	متوفر	متوفر إلى حد كبير
الدرجة	1	2	3	4	5

وكانت فقرات الاستبانة على قسمين كالتالي:-

القسم الأول: ويضم فقرات متعلقة بمعلومات عن الأفراد المشاركين في الدراسة تمثلت في (المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - الوظيفة الحالية)

القسم الثاني: ويتعلق باختبار فرضيتي الدراسة، حيث قُسم إلى محورين، الأول يتعلق بمدى توفر المقومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، ويضم هذا المحور 18 فقرة؛ أما المحور الثاني فيتعلق بمدى توفر عدد من المؤشرات المستخدمة في بطاقة الأداء المتوازن، ويضم هذا المحور 29 فقرة، موزعة على خمسة أبعاد، كما سيأتي بيانها إن شاء الله.

4.8 اختبار صدق وثبات الاستبانة:

تعتبر الاستبانة صادقة إذا كانت تقيس ما وضعت لقياسه، من خلال وضوحها، وشمولها لكل العناصر التي تدخل في عملية التحليل، وبما يخدم أهداف الدراسة. ويقصد بثبات أداة القياس "مدى قدرتها على إعطاء نتائج مماثلة إذا ما طبقت تحت نفس الظروف والشروط" (دودين، 2013، ص.209)، مما يعني الاستقرار وعدم تغير النتائج وقلّة عوامل المصادفة والعشوائية على نتائج الأداة.

وللتأكد من ثبات الاستبانة في هذه الدراسة استُخدم اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، حيث تكون الاستبانة ذات ثبات مقبول إذا كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ 60% فأكثر (Sekaran, 2006, p311)، والجدول رقم (3) يوضح قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل محور في الاستبانة:

جدول (3) نتائج اختبار ثبات استبانة الدراسة

المحور	محتوى المحور	عدد العبارات	معامل الثبات الداخلي
الأول	المقومات التي تساعد على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	18	0.905
الثاني	مؤشرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن مجتمعة	29	0.942
	الدرجة الكلية لجميع فقرات الاستبيان	47	0.954

يحتوي الجدول (3) أعلاه على قيمة الثبات المقدر لبيانات المقاييس باستخدام الثبات الداخلي ألفا ويلاحظ أن قيمة الثبات لجميع فقرات الاستبانة مجتمعة 0.954 وعدد الفقرات 47 فقرة، كما يتضح من الجدول (3) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لكلا المحورين وللدرجة الكلية كانت أكبر من (0.6)، مما يؤكد صدق وثبات الاستبانة وصلاحيتهما للتحليل واختبار فرضيات الدراسة التي وضعت من أجلها تلك الفقرات.

5.8 خصائص عينة الدراسة:

تم التعرف على خصائص عينة الدراسة من خلال تجميع البيانات المتعلقة بالعوامل (الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

أولاً: المؤهل العلمي:

يوضح الجدول (4) توزيع المستجيبين من أفراد عينة الدراسة حسب مؤهلاتهم الأكاديمية:

الجدول (4) يبين المؤهلات العلمية للمستجيبين من أفراد عينة الدراسة

المؤهل العلمي	العدد	النسبة
جامعي	28	68.3
ماجستير	10	24.4
أخرى	3	7.3
الإجمالي	41	100.0



يلاحظ من الجدول (4) أن أكثر من 90% من المشاركين يحملون مؤهلاً جامعياً فما فوق وهذا يشير إلى تمتع أفراد العينة بالتأهيل العلمي، ومن ثم يدل على قدرتهم على فهم محتوى استمارة الاستبيان، وعلى إمكانية الاعتماد على آرائهم حول فقراتها.

ثانياً: عدد سنوات الخبرة:

يوضح الجدول (5) توزيع المستجيبين من أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة في مجال وظائفهم.

جدول (5) يبين توزيع المستجيبين من أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة العملية

النسبة %	العدد	فئات سنوات الخبرة
9.8	4	أقل من 5 سنوات
22.0	9	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
31.7	13	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
9.8	4	من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة
26.8	11	من 20 سنة فأكثر
100%	41	الإجمالي

يلاحظ من الجدول (5) أن عدد 22 فرداً من المستجيبين لديهم خبرة عملية من (5 سنوات إلى أقل من 15 سنة)، أي ما نسبته 53.7%، وأن 15 فرداً من المستجيبين لديهم خبرة من (15 سنة فأكثر)، أي ما نسبته 36.6%، وهذا يعني أن أغلب المستجيبين يتمتعون بخبرة تفوق الخمس سنوات، مما يؤكد أن معظم المستجيبين يتمتعون بخبرة عملية كافية للاعتماد على آرائهم حول موضوع الدراسة.

ثالثاً: الوظيفة الحالية:

يوضح الجدول (6) توزيع المستجيبين من أفراد عينة الدراسة حسب وظائفهم الحالية.

جدول (6) يبين توزيع المستجيبين من أفراد عينة الدراسة حسب وظائفهم الحالية

النسبة	العدد	الوظيفة
2.4	1	مدير عام الشركة
22.0	9	مدير عام الشؤون الإدارية والمالية
17.1	7	مدير إدارة الجودة
12.2	5	مدير إدارة التخطيط
22.0	9	مدير البحوث والتطوير
24.4	10	أخرى
100.0	41	الإجمالي



استهدفت الاستبانة مجموعة من الوظائف الرئيسية بالشركات، والتي يُعتقد أنها ترتبط بعلاقة مباشرة بوضع الاستراتيجيات وتنفيذها، والجودة ودراسة السوق والمنافسين، وكذلك العملاء.

يتضح من الجدول (6) أعلاه أن المستجيبين يمثلون الوظائف المستهدفة بالإضافة إلى 10 أفراد يمثلون الفئة السادسة (أخرى) بنسبة (24.4%) وقد كان معظمهم من العاملين في الإدارات المالية بالشركات، وبالتالي آراؤهم ذات أهمية لموضوع الدراسة.

بناءً على ما تقدم.. يتأكد أنه بالإمكان الاعتماد على إجابات الأفراد المشاركين في الدراسة وتعميمها على مجتمعها والأخذ بنتائجها.

5.8 تحليل النتائج واختبار الفرضيات:

يتضمن هذا الجزء عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية حول مدى توفر مقومات ومؤشرات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في شركات صناعة مواد البناء بالبيئة الليبية.

أولاً: مدى توفر مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

صيغت الفرضية الرئيسية الأولى كما يلي: لا تتوفر لدى شركات صناعة مواد البناء بالبيئة الليبية مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

لقد تم قياس مدى توفر مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن من خلال طلب آراء المستجيبين حول مدى توفر عدد 18 فقرة شملت أهم العوامل أو المقومات التي تساعد على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الشركات. ويوضح الجدول (7) الإحصاءات الوصفية لآراء عينة الدراسة حول مدى توفر مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الصناعية محل الدراسة، كما يبين الجدول اختبار t حول آراء العينة:



جدول (7) المقومات أو العوامل التي تساعد على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

ترتيب الفقرات حسب المتوسط	T-test Sig	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المقومات
18	.000	.7986	3.366	1. للشركة استراتيجية واضحة المعالم لأهدافها.
6	.000	.8951	3.732	2. الدعم المستمر من قبل الإدارة العليا لعمليات التطوير والتحسين.
5	.000	.6334	3.732	3. يوجد بالشركة نظام محاسبي جيد ومحوسب قادر على تحقيق رؤيتها بفعالية.
1	.000	.6477	3.927	4. شبكة اتصال تنشر المعلومات بين جميع أجزاء الشركة.
2	.000	.7002	3.902	5. هيكل إداري يتسم بسهولة الاتصال أفقياً ورأسياً.
12	.000	.8910	3.610	6. الاعتماد على مؤشرات الأداء في اتخاذ القرارات من قبل الإدارة العليا.
3	.000	.8130	3.805	7. التدريب والتأهيل المستمر للكوادر الإدارية لمواكبة المستجدات في العملية الإدارية.
4	.000	.8807	3.780	8. يتم تقويم العمليات الداخلية لتحقيق الكفاءة العالية في العملية الإنتاجية.
9	.000	.7886	3.683	9. تُعد الجودة وخدمة العميل من أولويات اهتمام الشركة.
10	.000	.6617	3.634	10. الالتزام بالمعايير والقوانين النافذة للمحافظة على البيئة.
11	.000	.7910	3.610	11. الاحتفاظ ببيانات دقيقة عن رضا العملاء وشكواهم وتكرار التعامل معهم أو فقدانهم.
16	.000	.8937	3.415	12. استطلاع آراء العملاء حول جودة المنتج والخدمة المقدمة من الشركة.
7	.000	.7824	3.707	13. تميز الكادر الوظيفي بالمهارات العلمية والعملية.
8	.000	.7225	3.683	14. التدريب والتأهيل المستمر وزيادة الوعي لدى العاملين لمواكبة المستجدات.
15	.000	.9246	3.537	15. مشاركة العاملين للإدارة العليا في إبداء الرأي واتخاذ القرارات.
13	.000	.8055	3.585	16. عدم التفريط بالكوادر الوظيفية المؤهلة لدى الشركة.
17	.000	.8330	3.390	17. يتم تقويم الأداء المالي بالشركة من خلال الربط بين الرؤية والأهداف.
14	.000	.8937	3.585	18. يتم تقويم رضا العملاء عن المنتجات التي تقدمها الشركة.
رفض	.000	.4996	3.649	مجموع المقومات (الفرضية الرئيسية الأولى)

يتضح من الجدول (7) أعلاه ما يلي:

- إن قيم المتوسط الحسابي للفقرات الواردة في الجدول تراوحت بين 3.366 للفقرة رقم (1) و3.927 للفقرة رقم (4)، وهذا يعني أن جميع الفقرات قد تحصلت على متوسط حسابي أعلى من 3 من أصل 5،

- وهو ما تؤكده نتيجة اختبار t للعينة الواحدة، حيث بلغ مستوى المعنوية المشاهد لجميع الفقرات قيمة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يدل على اختلاف معنوي للمتوسط الحسابي لجميع الفقرات عن 3. مما يدل على توفر هذه المقومات وبدرجات متقاربة.
- جاءت العبارة رقم (4) وهي تعبر عن توفر شبكة اتصال تنشر المعلومات بين جميع أجزاء الشركة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.927 ، وهذا يدل على اهتمام الشركات بتوفير شبكة معلومات داخلية وإدخال تقنية الحاسوب في مختلف أنشطتها. كما جاءت الفقرة رقم (5) والتي تعبر عن توفر هيكل إداري يتسم بسهولة الاتصال أفقياً ورأسياً، في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.902. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة المطري 2010، وهو ما يدل على اهتمام الشركات بالنظم والهياكل الإدارية لتوضح وتسهل عملية التواصل والاتصال وفق مستويات السلطة والمسؤولية.
- احتلت العبارة رقم (1) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.366 وهي تعبر عن توفر استراتيجية واضحة المعالم لما تهدف إليه الشركة.
- يلاحظ أن قيم الانحراف المعياري لجميع الفقرات الواردة بجدول المقومات جميعها أقل من الواحد الصحيح مما يدل على تقارب آراء المستجيبين حول كل فقرة وقلة التباين والتشتت بين إجاباتهم.
- من جهة أخرى، بلغ المتوسط العام للفقرات مجتمعة (3.649)، كما بلغ الانحراف المعياري للفقرات مجتمعة 0.4996 وهو يشير أيضاً إلى وجود اتفاق بين المستجيبين حول توفر مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لدى شركات صناعة مواد البناء بالبيئة الليبية.
- ولاختبار الفرضية الرئيسية الأولى اعتمد الباحثون على اختبار (t) للعينة الواحدة، وقد بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.000) للمتوسط العام لفقرات المحور مجتمعة، وحيث إنها أقل من 0.05 يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل القائل: تتوفر لدى شركات صناعة مواد البناء بالبيئة الليبية مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.



ثانياً: مدى توفر المؤشرات التي تساعد على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

للإجابة عن الشق الثاني من السؤال الرئيس للدراسة تم قياس مدى توافر المؤشرات التي تساعد على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن من خلال آراء المحييين على الاستبانة، حيث غطت الاستبانة الأبعاد الخمسة للبطاقة، وصيغت الفرضية الرئيسة الثانية كما يلي:

لا تتوفر لدى شركات صناعة مواد البناء بالبيئة الليبية المؤشرات والمقاييس التي يعتمد عليها تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الخمسة.

وتم اشتقاق خمس فرضيات فرعية من الفرضية الرئيسة الثانية صيغت على النحو التالي:

* الفرضية الفرعية الأولى:

لا تتوفر لدى شركات صناعة مواد البناء بالبيئة الليبية المؤشرات والمقاييس التي يعتمد عليها في قياس البعد المالي كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

* الفرضية الفرعية الثانية:

لا تتوفر لدى شركات صناعة مواد البناء بالبيئة الليبية المؤشرات والمقاييس التي يعتمد عليها في قياس بعد العملاء كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

* الفرضية الفرعية الثالثة:

لا تتوفر لدى شركات صناعة مواد البناء بالبيئة الليبية المؤشرات والمقاييس التي يعتمد عليها في قياس بعد العمليات الداخلية كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

* الفرضية الفرعية الرابعة:

لا تتوفر لدى شركات صناعة مواد البناء بالبيئة الليبية المؤشرات والمقاييس التي يعتمد عليها في قياس بعد التعلم والنمو كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

* الفرضية الفرعية الخامسة:

لا تتوفر لدى شركات صناعة مواد البناء بالبيئة الليبية المؤشرات والمقاييس التي يعتمد عليها في قياس البعد البيئي والاجتماعي كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

وفيما يلي عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بمؤشرات بطاقة الأداء المتوازن:



– المؤشرات المتعلقة بالبعد المالي:

تناول هذا الجانب عدداً من المؤشرات المالية التي يعتقد أنها تساعد في عملية إعداد البعد المالي من بطاقة الأداء المتوازن، ويبين الجدول رقم (8) نتائج تحليل هذا الجانب:

جدول (8) مؤشرات البعد المالي التي تساعد على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

ترتيب الفقرات حسب المتوسط	T-test Sig	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المؤشرات
3	.000	.7424	3.732	1. معدل العائد على الاستثمار (صافي الربح ÷ إجمالي الأصول)
2	.000	.8337	3.829	2. معدل العائد على حقوق الملكية. (صافي الربح بعد الضرائب ÷ حقوق الملكية)
3	.000	.7424	3.732	3. معدل العائد على المبيعات. (صافي الربح بعد الضرائب ÷ المبيعات)
1	.000	.8234	3.854	4. معدل ربحية الشركة. (صافي الربح قبل الضرائب ÷ صافي المبيعات)
4	.000	.8070	3.732	5. التغير في الإيرادات مقارنة بحجم إيرادات العام الماضي.
	.000	.6945	3.776	مجموع مؤشرات البعد المالي

يشير الجدول رقم (8) إلى وصفٍ لآراء عينة الدراسة من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري حول مدى توفر مؤشرات البعد المالي، كما يشير أيضاً إلى نتائج اختبار t للعينة الواحدة لمعرفة ما إذا كان هناك اختلاف جوهري عن المتوسط 3 ومن ثم اختبار فرضية الدراسة، ومن خلال النتائج الواردة في الجدول (8) يتضح ما يلي:

– إن قيم المتوسط الحسابي للفقرات الواردة في الجدول تراوحت بين 3.732 للفقرة رقم (5) و3.854 للفقرة رقم (4)، وهذا يعني أن جميع الفقرات قد تحصلت على متوسط حسابي أعلى من 3 من أصل 5 وهو ما تؤكدته نتيجة اختبار t للعينة الواحدة حيث بلغ مستوى المعنوية المشاهد لجميع الفقرات قيمة



(0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وهذا يدل على اختلاف معنوي للمتوسط الحسابي لجميع الفقرات عن 3. مما يدل على توفر هذه المؤشرات وبدرجات متقاربة.

جاءت العبارة رقم (4) وهي تعبر عن معدل ربحية الشركة. في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.927 من أصل 5 درجات، كما جاءت الفقرة رقم (2) والتي تعبر عن معدل العائد على حقوق الملكية، في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.829.

جاءت العبارتان رقم (1 و 3) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي لكليهما بلغ 3.732 وبنفس الانحراف المعياري.

احتلت العبارة رقم (5) المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي 3.732 ولكن بانحراف معياري يزيد عن العبارتين السابقتين.

يلاحظ أيضاً، أن المتوسط العام لفقرات المحور مجتمعة بلغ (3.776)، كما بلغ الانحراف المعياري للفقرات مجتمعة 0.9645 وهو يشير إلى وجود اتفاق بين المستجيبين حول مؤشرات البعد المالي من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

ولاختبار الفرضية الفرعية الأولى اعتمد الباحثون على اختبار (t) للعينة الواحدة، حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.000) للمتوسط العام لفقرات المحور مجتمعة، وبما أنها أقل من 0.05 يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل القائل: تتوفر لدى شركات صناعة مواد البناء بالبيئة الليبية المؤشرات والمقاييس التي يعتمد عليها في قياس البعد المالي كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

– المؤشرات المتعلقة ببعد العملاء:

تناول هذا المحور عدداً من المؤشرات التي تساعد في عملية إعداد بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن ويبين الجدول رقم (9) نتائج تحليل هذا الجانب:



جدول (9) مؤشرات بعد العملاء التي تساعد على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

ترتيب الفقرات حسب المتوسط	T-test Sig	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المؤشرات
4	.000	.9422	3.366	1. درجة رضا العملاء (عن طريق الاستقصاء)
3	.000	.8092	3.537	2. درجة رضا العملاء (عن طريق (الشكاوى المستلمة ÷ عدد الطلبات المباعة)
5	.000	.7342	3.244	3. معدل الاحتفاظ بالعملاء. (نسبة عدد العملاء الذين تركوا التعامل إلى إجمالي عدد العملاء)
1	.000	.7408	3.585	4. معدل النمو في المبيعات (قيمة المبيعات الحاليين مقارنة بالمبيعات السابقة)
2	.000	.7762	3.561	5. معدل النمو في عدد العملاء الجدد إلى إجمالي عدد عملاء الشركة.
	.000	.6391	3.459	مجموع بعد العملاء

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول رقم (9) حصول كل عبارات المحور على متوسط حسابي أعلى من 3 بدرجات متقاربة ما بين (3.244 – 3.585) وبمتوسط عام للمحور (3.459) بمستوى معنوية مشاهد أقل من (0.05)، الأمر الذي يشير إلى أن المستجيبين يرون توفر المؤشرات المتعلقة ببعدها بدرجة متوسطة.

أيضاً، يشير الجدول رقم (9) إلى إن الفقرة رقم (4) وهي تعبر عن معدل النمو في المبيعات (قيمة المبيعات للعملاء الحاليين مقارنة بالمبيعات السابقة) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.585، وجاءت الفقرة رقم (3) والتي تعبر عن معدل الاحتفاظ بالعملاء. (نسبة عدد العملاء الذين تركوا التعامل إلى إجمالي عدد العملاء)، في المرتبة الخامسة والأخيرة على مستوى هذا الجانب بمتوسط حسابي بلغ 3.244.

يلاحظ كذلك أن المتوسط العام لفقرات الجانب مجتمعة بلغ (3.459)، كما بلغ الانحراف المعياري للفقرات مجتمعة 0.6391 وهو يشير إلى وجود اتفاق بين المستجيبين حول توفر مؤشرات بعد العملاء.



ولاختبار الفرضية الفرعية الثانية اعتمد الباحثون على اختبار (t) للعينة الواحدة، حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.000) للمتوسط العام لفقرات المحور مجتمعة، وبما أنها أقل من 0.05 يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل القائل: تتوفر لدى شركات صناعة مواد البناء بالبيئة الليبية المؤشرات والمقاييس التي يعتمد عليها في قياس بعد العملاء كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

– المؤشرات المتعلقة ببعده العمليات الداخلية:

تناول هذا الجانب عدداً من المؤشرات التي تساعد في عملية إعداد بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن وبين الجدول رقم (10) نتائج التحليل:

جدول (10) مؤشرات بعد العمليات الداخلية التي تساعد على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T-test Sig	ترتيب الفقرات حسب المتوسط
1. معدل المنتجات الجديدة. (المبيعات من المنتجات الجديدة ÷ إجمالي المبيعات)	3.488	1.0517	.000	5
2. نسبة الفاقد (كمية الفاقد ÷ كمية الإنتاج الكلية).	3.683	0.8497	.000	4
3. معدل تكاليف الجودة. (تكاليف الإنتاج المعيب ÷ تكاليف الإنتاج الكلية)	3.707	0.9809	.000	3
4. معدل الانحراف في كمية الإنتاج. (الكمية الفعلية - الكمية المستهدفة) ÷ كمية الإنتاج المستهدفة.	3.829	0.9976	.000	1
5. معدل استغلال الطاقة الإنتاجية. (الإنتاج الفعلي ÷ الطاقة الإنتاجية الكلية).	3.781	0.8518	.000	2
مجموع بعد العمليات الداخلية	3.698	0.7087	.000	

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول رقم (10) حصول كل عبارات هذا الجانب على متوسط حسابي أعلى من 3 بدرجات متقاربة ما بين (3.488 – 3.829) وبمتوسط عام (3.698) بمستوى معنوية مشاهد أقل من (0.05)، الأمر الذي يشير إلى أن المستجيبين يرون توفر المؤشرات المتعلقة ببعده العمليات الداخلية.



يلاحظ من الجدول رقم (10) أيضاً ما يلي:

جاءت العبارة رقم (4) وهي تعبر عن توفر معدل الانحراف في كمية الإنتاج (الكمية الفعلية - الكمية المستهدفة) ÷ كمية الإنتاج المستهدفة، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.829 من أصل 5 درجات، وجاءت الفقرة رقم (1) والتي تعبر عن معدل المنتجات الجديدة. (المبيعات من المنتجات الجديدة ÷ إجمالي المبيعات)، في المرتبة الخامسة والأخيرة على مستوى بعد العمليات الداخلية بمتوسط حسابي بلغ 3.488. ويلاحظ كذلك أن المتوسط العام لفقرات هذا الجانب مجتمعة بلغ (3.698)، كما بلغ الانحراف المعياري للفقرات مجتمعة 0.7087 وهذا يشير إلى وجود اتفاق بين المستجيبين حول توفر مؤشرات بعد العمليات الداخلية.

ولاختبار الفرضية الفرعية الثالثة استخدم الباحثون اختبار (t) للعينة الواحدة، فبلغت قيمة مستوى المعنوية المشاهد (0.000) للمتوسط العام للفقرات مجتمعة، وحيث إنها أقل من 0.05 يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل القائل: تتوفر لدى شركات صناعة مواد البناء بالبيئة الليبية المؤشرات والمقاييس التي يعتمد عليها في قياس بعد العمليات الداخلية كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

– المؤشرات المتعلقة ببعدها التعلم والنمو:

تناول هذا الجانب عدداً من المؤشرات التي تساعد في عملية إعداد بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن وبين الجدول رقم (11) نتائج تحليل هذا الجانب:



جدول (11) مؤشرات بعد التعلم والنمو التي تساعد على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

ترتيب الفقرات حسب المتوسط	T-test Sig	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المؤشرات
4	.000	0.8674	3.439	1. نسبة تكاليف برامج التعليم والتدريب. (تكاليف التدريب ÷ إجمالي تكاليف الإنتاج)
2	.000	0.8971	3.537	2. استقصاء رضا العاملين.
3	.000	0.8978	3.512	3. معدل دوران العاملين. (عدد العاملين الذين تركوا الشركة ÷ إجمالي عدد العاملين بالشركة)
1	.000	0.9646	3.659	4. معدل تغير الأجر والمكافآت والحوافز. (الأجور والمكافآت والحوافز في السنة ÷ الأجر والمكافآت والحوافز في السنة السابقة)
	.000	0.7877	3.537	فقرات بعد التعلم والنمو مجتمعة

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (11) حصول جميع الفقرات على متوسط حسابي أعلى من 3 بدرجات متقاربة ما بين (3.537 – 3.659) وبمتوسط عام (3.537) بمستوى معنوية مشاهد أقل من (0.05)، الأمر الذي يشير إلى أن المستجيبين يرون توفر المؤشرات المتعلقة ببعدها التعلم والنمو. كما يتبين من الجدول رقم (11) أن العبارة رقم (4) وهي تعبر عن توفر معدل تغير الأجر والمكافآت والحوافز، (الأجور والمكافآت والحوافز في السنة ÷ الأجر والمكافآت والحوافز في السنة السابقة)، قد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.659، وجاءت الفقرة رقم (1) والتي تعبر عن توفر نسبة تكاليف برامج التعليم والتدريب (تكاليف التدريب ÷ إجمالي تكاليف الإنتاج)، في المرتبة الرابعة والأخيرة على مستوى البعد بمتوسط حسابي بلغ 3.537.

يلاحظ أيضاً، أن المتوسط العام للفقرات مجتمعة بلغ (3.537)، كما بلغ الانحراف المعياري للفقرات مجتمعة 0.7877 وهذا يشير إلى وجود اتفاق بين المستجيبين حول توفر مؤشرات بعد التعلم والنمو. ولاختبار الفرضية الفرعية الرابعة استخدم الباحثون اختبار (t) للعينة الواحدة، فبلغت قيمة مستوى المعنوية (0.000) للمتوسط العام لفقرات الجانب مجتمعة، وحيث إنها أقل من 0.05 يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل القائل: تتوفر لدى شركات صناعة مواد البناء البيئية الليبية المؤشرات والمقاييس التي يعتمد عليها في قياس بعد التعلم والنمو كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.



– المؤشرات المتعلقة بالبعد البيئي والاجتماعي:

تناول هذا الجانب عدداً من المؤشرات التي تساعد في عملية إعداد البعد البيئي والاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن وبين الجدول رقم (12) نتائج التحليل:

جدول (12) مؤشرات البعد البيئي والاجتماعي التي تساعد على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

ترتيب الفقرات حسب المتوسط	T-test Sig	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مؤشرات البعد البيئي والاجتماعي
5	.000	1.0277	3.512	1. نسبة ما أنفق على أبحاث تقليل التلوث إلى ميزانية الأبحاث.
6	.000	1.0752	3.512	2. نسبة الاستثمار في المشاريع البيئية (الاستثمار في المشاريع البيئية ÷ إجمالي الاستثمارات)
2	.000	1.0966	3.561	3. نسبة تكاليف حماية البيئة من التلوث إلى تكاليف الإنتاج.
3	.000	1.1191	3.561	4. نسبة تكاليف حماية البيئة الداخلية (بيئة العمل) إلى التكاليف الكلية لحماية البيئة.
7	.000	1.0752	3.488	5. نسبة تكاليف حماية البيئة الخارجية (البيئة المحيطة بالمنشأة) إلى التكاليف الكلية لحماية البيئة.
1	.000	0.8138	3.707	6. مؤشر قياس مدى مساهمة المنظمة في توفير الأمن الصناعي للعاملين = عدد الحوادث التي تقع ÷ عدد ساعات العمل الفعلية.
9	.000	0.6315	3.415	7. نسبة الاستثمار في الأنشطة الخيرية إلى إجمالي الاستثمارات (نسبة الاستثمار في الأنشطة الخيرية ÷ إجمالي الاستثمارات)
10	.000	0.7940	3.341	8. نسبة الاستثمار في البنية التحتية إلى إجمالي الاستثمارات.
8	.000	0.9233	3.439	9. مؤشر تقديم تقارير الأداء البيئي.
4	.000	0.8978	3.512	10. مؤشر تقديم تقارير الأداء الاجتماعي.
	.000	0.7321	3.505	مجموع البعد البيئي والاجتماعي



يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول رقم (12) حصول كل العبارات على متوسط حسابي أعلى من 3 بدرجات متقاربة ما بين (3.341 – 3.707) وبمتوسط عام للمحور (3.505) بمستوى معنوية مشاهد أقل من (0.05)، الأمر الذي يشير إلى أن المستجيبين يرون توفر المؤشرات المتعلقة بالبعد البيئي والاجتماعي.

ويتبين كذلك أن الفقرة رقم (6) المعبرة عن توفر مؤشر قياس مدى مساهمة المنظمة في توفير الأمن الصناعي للعاملين (عدد الحوادث التي تقع ÷ عدد ساعات العمل الفعلية)، جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.707، وجاءت الفقرة رقم (8) والتي تعبر عن توفر نسبة الاستثمار في البنية التحتية إلى إجمالي الاستثمارات، في المرتبة العاشرة والأخيرة على مستوى هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ 3.341.

على غير ما لوحظ في الأبعاد السابقة، يلاحظ هنا أن قيم الانحراف المعياري لل فقرات الخمس الأولى في الجدول أعلاه أكبر من الواحد الصحيح مما يدل على زيادة التشتت والاختلاف في آراء المستجيبين حول تلك الفقرات، ويمكن أن يعزى هذا إلى حداثة اهتمام كثير من الشركات بهذا الجانب، واهتمام الجهات الحكومية ربما بتطبيق القوانين المتعلقة بالمسؤولية البيئية للشركات.

يلاحظ أيضاً، أن المتوسط العام لفقرات البعد مجتمعة بلغ (3.505)، كما بلغ الانحراف المعياري للفقرات مجتمعة 0.7321 وهو ما يشير إلى وجود اتفاق بين المستجيبين حول توفر مؤشرات البعد البيئي والاجتماعي. ولاختبار الفرضية الفرعية الخامسة استخدم الباحثون اختبار (t) للعينة الواحدة، فبلغت قيمة مستوى المعنوية (0.000) للمتوسط العام للفقرات مجتمعة، وحيث إنها أقل من 0.05 يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل القائل: تتوفر لدى شركات صناعة مواد البناء بالبيئة الليبية المؤشرات والمقاييس التي يعتمد عليها في قياس البعد البيئي والاجتماعي كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

ولتلخيص النتائج حول اختبار الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على :

لا تتوفر لدى شركات صناعة مواد البناء بالبيئة الليبية المؤشرات والمقاييس التي يعتمد عليها تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الخمسة.

نورد الجدول (13) الذي يلخص نتائج اختبار الفرضيات الفرعية الخمس المنبثقة من الفرضية الرئيسية

الثانية:



جدول (13) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة منها

القرار	T-test Sig	Std. Deviation	Mean	الفرضية
رفض	.000	.69454	3.7756	لا تتوفر لدى شركات صناعة مواد البناء بالبيئة الليبية المؤشرات والمقاييس التي يعتمد عليها في قياس البعد المالي.
رفض	.000	.63913	3.4585	لا تتوفر لدى شركات صناعة مواد البناء بالبيئة الليبية المؤشرات والمقاييس التي يعتمد عليها في قياس بعد العملاء.
رفض	.000	.70869	3.6976	لا تتوفر لدى شركات صناعة مواد البناء بالبيئة الليبية المؤشرات والمقاييس التي يعتمد عليها في قياس بعد العمليات الداخلية.
رفض	.000	.78772	3.5366	لا تتوفر لدى شركات صناعة مواد البناء بالبيئة الليبية المؤشرات والمقاييس التي يعتمد عليها في قياس بعد التعلم والنمو.
رفض	.000	.73210	3.5049	لا تتوفر لدى شركات صناعة مواد البناء بالبيئة الليبية المؤشرات والمقاييس التي يعتمد عليها في قياس البعد البيئي والاجتماعي كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.
رفض	.000	.55466	3.5812	لا تتوفر لدى شركات صناعة مواد البناء بالبيئة الليبية المؤشرات والمقاييس التي يعتمد عليها تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الخمسة.

يتضح من الجدول (13) أن المتوسط العام لفقرات المؤشرات مجتمعة (29 مؤشراً) قد بلغ (3.581)، كما بلغ الانحراف المعياري لها 0.55466 وهو يشير إلى وجود اتفاق بين المستجيبين حول توفر مؤشرات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لدى شركات صناعة مواد البناء بالبيئة الليبية. وبناءً على نتائج اختبار (t) للعينة الواحدة، التي أوضحت أن قيمة مستوى المعنوية (0.000) للمتوسط العام لفقرات المؤشرات مجتمعة، وحيث إنهما أقل من 0.05 يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل القائل: تتوفر لدى شركات صناعة مواد البناء بالبيئة الليبية المؤشرات والمقاييس التي يعتمد عليها تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الخمسة.



النتائج:

1. تتوافر لدى شركات صناعة مواد البناء في ليبيا المقومات التي تساعد على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، ومن أهمها: توفر شبكة اتصال تنشر المعلومات بين جميع أجزاء الشركة، وهيكل إداري يتسم بسهولة الاتصال أفقياً ورأسياً، وتوفر التدريب والتأهيل المستمر للكوادر الإدارية لمواكبة المستجدات في العملية الإدارية، وتقويم العمليات الداخلية لتحقيق الكفاءة العالية في العملية الإنتاجية ووجود نظام محاسبي جيد ومحوسب يمكن الاعتماد عليه، بالإضافة إلى توفر الدعم المستمر من قبل الإدارة العليا لعمليات التطوير والتحسين.
2. تتوفر لدى شركات صناعة مواد البناء بالبيئة الليبية المؤشرات والمقاييس التي تساعد على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الخمسة.، ومن أهم نتائج التحليل بخصوص المؤشرات ما يلي:
 - توفر مؤشرات البعد المالي ومن أهمها: معدل ربحية الشركة؛ ومعدل العائد على حقوق الملكية، ومعدل العائد على المبيعات.
 - توفر مؤشرات بعد العملاء ومن أهمها: معدل النمو في المبيعات ومعدل النمو في عدد العملاء الجدد إلى إجمالي عدد عملاء الشركة، بالإضافة إلى درجة رضا العملاء عن طريق (الشكاوى المستلمة \ عدد الطلبات المباعة).
 - توفر مؤشرات بعد العمليات الداخلية ومن أهمها: معدل الانحراف في كمية الإنتاج، ومعدل استغلال الطاقة الإنتاجية، وكذلك معدل تكاليف الجودة.
 - توفر مؤشرات بعد التعلم والنمو ومن أهمها: معدل تغير الأجور والمكافآت والحوافز واستقصاء رضا العاملين، ومعدل دوران العاملين.
 - توفر مؤشرات البعد البيئي والاجتماعي ومن أهمها: مؤشر قياس مدى مساهمة المنظمة في توفير الأمن الصناعي للعاملين ونسبة تكاليف حماية البيئة من التلوث إلى تكاليف الإنتاج، ونسبة تكاليف حماية البيئة الداخلية (بيئة العمل) إلى التكاليف الكلية لحماية البيئة بالإضافة إلى مؤشر تقديم تقارير الأداء الاجتماعي، ونسبة ما أنفق على أبحاث تقليل التلوث إلى ميزانية الأبحاث.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة صيغت التوصيات التالية:

1. على الإدارات العليا لشركات صناعة مواد البناء العمل على صياغة استراتيجية واضحة المعالم للأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.



2. ضرورة تطوير أساليب تقييم الأداء في شركات صناعة مواد البناء، من خلال العمل على استخدام بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها أحد أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة.
3. تدريب العاملين بالإدارات المختلفة لشركات صناعة مواد البناء على استخدام الأساليب الحديثة لتقييم الأداء، وخصوصاً بطاقة الأداء المتوازن.
4. عقد المؤتمرات والندوات للتعريف بأهمية تبني الشركات للأساليب الحديثة لتقييم الأداء.

المراجع:

- أبو عجيلة، رمضان عثمان (2012) مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية، رسالة ماجستير غير منشورة في المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- الأبيض، شعلة أبو القاسم؛ والرياني، أسامة سالم، (2019) دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الشركات دراسة حالة الشركة العامة للمياه والصرف الصحي، مجلة الجامعي، العدد 25، ص 259 - 287.
- البرقلي، محمد حسن (2010) مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في الشركات الصناعية الليبية المساهمة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا، ليبيا.
- بلاسكة، صالح (2012) قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف - الجزائر.
- حجاج، عبد الرؤوف؛ بن زينو أحلام (2015) دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي لمؤسسات نفطال، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد الثالث. ص. 135 - 148.
- حسين، رامز رمضان (2019)، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، المجلد 10، العدد الرابع، الجزء الأول، ص. 28-76.
- دودين، حمزة محمد (2013)، التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات باستخدام SPSS ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ، الأردن.
- صالح، سمير محمد؛ المغازي، محمد عبد النعيم (2019) استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أداء الهيئات الاقتصادية الحكومية دراسة تطبيقية على البريد المصري، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد السادس، ص. 132-157.



- العامري، صالح (2007)، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- عبد الرحمن، محمد كمال الدين (2007) بطاقة الأداء المتوازن كنموذج للتكامل بين المقاييس المالية وغير المالية، مجلة الشروق للعلوم التجارية، أكاديمية الشروق، العدد الأول.
- عتيق، اعليوة حمزة (2020) مدى إدراك مديري الشركات الصناعية الليبية للمقاييس المختلفة لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم المحاسبة بالأكاديمية الليبية- مصراتة.
- الغالي، طاهر محسن؛ إدريس، وائل محمد (2009) المنظور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل للنشر، الأردن.
- فؤاد، ضياء بهاء الدين (2018) نموذج مقترح لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء المستدام لمشركات المساهمة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر.
- كبلان، معتز عبد الحميد (2019) إطار مقترح لتعديل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن باتجاه تحسين أداء أنشطة الاستدامة، مجلة الجامعي، العدد 25، ص 171-186.
- كواشي، مراد رابع و بودودة، مريم السعيد، (2017) نموذج مقترح للربط بين بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقييم الأداء الشامل للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية والمؤسسة الجديدة للخزف الصحي بالغزوات، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 13، العدد 2، ص. 233-258.
- مالية، سليلة، (2017) دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة: اقتراح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن في شركة سوبالوكس 2000 لصناعة العطور ومستحضرات التجميل الجزائرية (2013 - 2016)، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - العدد الاقتصادي - 35 (1)، ص. 287-296.
- المطري، خالد صالح المطري (2010) استخدام بطاقة الأداء المتوازن بهدف تدعيم استراتيجيات الشركات اليمنية لصناعة الأدوية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم المحاسبة كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.
- ملو العين، علاء محمد (2015) استخدام القياس المتوازن للأداء لتقييم خدمات القطاع المصرفي السعودي في ظل حوكمة الأداء الاستراتيجي بالتطبيق على البنوك التجارية السعودية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 42، العدد 1، ص. 307-327.
- نديم، مريم شكري محمود، (2013)، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المالي المتوازن (دراسة اختبارية في شركة طيران الملكية الأردنية)، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط.



- Chavan, Meena (2009), The balanced scorecard: a new challenge, Journal of Management Development Vol. 28 No. 5, 2009 pp. 393-406.
- Demetrius Karathanos & Patricia Karathanos (2005) Applying the Balanced Scorecard to Education, Journal of Education for Business, 80:4, 222-230, DOI: 10.3200/JOEB.80.4.222-230 To link to this article: <https://doi.org/10.3200/JOEB.80.4.222-230>.
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P. (1992), The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance, Harvard Business Review January-February, pp.71-79.
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P. (1996), "Using the balanced scorecard as a strategic management system", Harvard Business Review, Vol. 74 No. 1, pp. 75-85.
- Sekaran, Uma, (2006), "Research Methods for business: A skill-Building Approach", August 2006.



Applying the balanced scorecard to assess sustainable performance in the Libyan building materials industry

Milad Rajab Ishmela¹

Mohamed Miftah Altruli²

Mansor M. Iarbesh³

Abstract:

This study aims to explore the availability of the necessary ingredients and indicators for applying the balanced scorecard with its various dimensions in the building materials companies in Libya.

In order to achieve the study objectives the descriptive and analytical approaches were used and the data obtained through a questionnaire. Forty-one forms were analyzed using appropriate statistical methods to describe the opinions of the sample and to test the hypotheses of the study.

The study concluded that: The building materials companies in Libya have the ingredients and indicators that help in applying the balanced scorecard with its different dimensions (financial dimension, customer dimension, internal operations dimension, learning and growth dimension, environmental and social dimension).

Keywords: balanced scorecard, assess sustainable performance

¹ Accounting Department, Faculty of Economics and Trade, Al-Asmarya Islamic University, Libya

² Accounting Department, Faculty of Economics and Trade, Al-Asmarya Islamic University, Libya

³ Accounting Department, Faculty of Economics and Trade, Al-Asmarya Islamic University, Libya