

## مدى توفر مقومات تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن

دراسة حالة الشركة الليبية للحديد والصلب

مصطفى ونيس صيدون  
كلية الاقتصاد والعلوم السياسية  
جامعة مصراتة  
m.sidoun@eps.misuratau.edu.ly

عبدالحكيم محمد مصلي  
كلية الاقتصاد والعلوم السياسية  
جامعة مصراتة  
m.masli@eps.misuratau.edu.ly

إسماعيل سالم الشهوبي  
كلية الاقتصاد والعلوم السياسية  
جامعة مصراتة  
i.elshahoubi@eps.misuratau.edu.ly

تاريخ النشر: 2023.12.14

تاريخ القبول: 2023.12.08

تاريخ الاستلام: 2023.11.03

### الملخص

تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى توفر مقومات تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في الشركة الليبية للحديد والصلب. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات، حيث تم جمع (76) استبانة من أصل (100) استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة التي شملت أربع فئات بالشركة محل الدراسة بما في ذلك المدراء العامون، مدراء الإدارات، رؤساء الأقسام وموظفو المالية. تشير نتائج الدراسة إلى أن الشركة الليبية للحديد والصلب تمتلك البيئة الملائمة لتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن متضمناً أبعاده الأربعة (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو)، حيث كانت درجة توفر الأبعاد بالشركة مرتفعة إلى حد ما. تتبع أهمية هذه الدراسة كمحاولة لتحسين عملية تقييم الأداء في الشركات الصناعية الليبية من خلال التعرف على مدى توفر مقومات تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في الشركة الليبية للحديد والصلب، فضلاً عن أهمية هذا الموضوع ونذرتة النسبية في الأدب المحاسبي. كما أنها تسعى إلى حث أعضاء مجالس الإدارة ومدراء الشركات الصناعية في ليبيا على إيلاء اهتمام أكبر لتبني تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في الشركات الصناعية الليبية. الكلمات الدالة: بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، الشركة الليبية للحديد والصلب، الشركات الصناعية الليبية.

## The Availability of the Components of Applying the Balanced Scorecard (BSC) Model:

The Case Study of Libyan Iron and Steel Company (LISCO)

Ismail S.Elshahoubi

Abdulhakim M.Masli

Mustafa W.Sidoun

i.elshahoubi@eps.misuratau.edu.ly m.masli@eps.misuratau.edu.ly m.sidoun@eps.misuratau.edu.ly

Faculty of Economics and Political Science. Misurata University

### Abstract

The study aims to determine the availability of the components of applying the balanced scorecard model in the Libyan Iron and Steel Company. To achieve the objectives of the study, the questionnaire was relied upon to collect data. (76) questionnaires were collected out of (100) questionnaires that were distributed to

the study sample, which included four categories in the company under study, including general managers, department directors, department heads, and finance employees.

The findings of the study indicate that the Libyan Iron and Steel Company has an appropriate environment to implement the balanced scorecard model, including its four dimensions (financial, customers, internal processes, and learning and growth), as the degree of availability of the dimensions in the company was relatively high. The importance of this study stems from an attempt to improve the performance evaluation process in Libyan industrial companies by identifying the availability of the components of applying the balanced scorecard model in the Libyan Iron and Steel Company, as well as the importance of this topic in the accounting literature. It also seeks to urge board members and managers of industrial companies in Libya to pay greater attention to applying the balanced scorecard model in Libyan industrial companies.

**Keywords:** *balanced scorecard, Libyan Iron and Steel Company, Libyan industrial companies.*

## 1- المقدمة

يشهد القطاع الصناعي حالياً مجموعة من التغيرات البيئية للنظام المحاسبي والتي تتميز بعولمة الأسواق، وعدم الاستقرار الاقتصادي، وتطور تكنولوجيا المعلومات، وتزايد حدة المنافسة، مما اضطرت الشركات إلى تطوير قدرتها على التعلم الذاتي (Quesado et al., 2022). فضلاً عن انعكاس هذه التطورات في زيادة التحديات التي تواجه القطاع الصناعي، والذي بدوره تبنى أساليب ومقاييس إدارية حديثة تمكنه من تخطيط الأداء الاستراتيجي بكفاءة وفعالية (Thuong & Singh, 2023).

على الرغم من أن هناك العديد من المؤشرات المالية التي تعتمد عليها الشركات الصناعية في تقييم أدائها وللتعبير عن أهدافها الاستراتيجية، إلا أن هذه المؤشرات تعرضت للعديد من الانتقادات على المستويين النظري والتطبيقي، لعل أهمها هو عدم وفاء المؤشرات المالية بأغراض التقييم واتخاذ القرارات إلى جانب افتقادها إلى الشمول والموضوعية لاعتمادها على الأبعاد المالية فقط في ظل بيئة تصنيع تتميز بالتخطيط طويل الأجل والسعي نحو الجودة والتحسين المستمر علاوةً عن رضا العملاء (Berre & Le Pendeven, 2023 وملو العين, 2015). وبناءً على ذلك، فقد تطلبت بيئة التصنيع الحديثة حتمية تبني مفهوم التوجه الاستراتيجي وما يتضمنه من العوامل الداخلية والخارجية بحيث يتم الاستفادة منها في عمليات الرقابة واتخاذ القرارات وتقييم الأداء، وهذا الأمر بدوره يساهم في تعزيز مكانة الشركات الصناعية واستمراريتها في ظل بيئة تسودها المنافسة الشديدة (Jeong et al., 2022).

نتيجة لذلك ظهر نموذج بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأسلوب للرقابة وتقييم الأداء علاوةً عن كونه أحد أهم أساليب المحاسبة الإدارية والتخطيط الاستراتيجي (Tawse & Tabesh, 2023; Sibarani, 2023)، حيث يعد هذا النموذج أسلوب متكامل يساعد الشركات في تقييم أدائها التشغيلي والمالي والاستراتيجي علاوةً عن كونه إطار منهجي يعتمد على الموضوعية في تقييم الأداء الداخلي والخارجي من

منظور استراتيجي من خلال تحقيق الأهداف في الأجل القصير والطويل وذلك بالتعبير عن استراتيجية الشركة بمجموعة متوازنة من المؤشرات المالية وغير المالية التي ترتبط معاً في مجموعة من العلاقات السببية (Vuong & Rajagopal, 2022)، التي تعكس فعالية وكفاءة الشركة. كما يتيح الإطار المتكامل للمعلومات المالية وغير المالية لأصحاب المصلحة تقييم الأداء الاستراتيجي والتشغيلي للشركة بطريقة غير متحيزة ويعطي معلومات شاملة عن أدائها (Wagdi et al., 2022).

بذلك تتضح أهمية الدراسة الحالية من خلال محاولتها تقديم دليلاً ميدانياً عن مدى توفر مقومات تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في الشركة الليبية للحديد والصلب كونه أحد أهم وأحدث أدوات تقييم وقياس الأداء ويقود الشركة إلى تحليل أدائها على أساس رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية، ويتميز عن غيره من أساليب الرقابة وتقييم الأداء في الجمع بين مقاييس الأداء المالي (المقاييس التقليدية) ومقاييس الأداء غير المالي التي تتصف بسهولة تتبعها وربطها باستراتيجية الشركة. إذ تعمل بطاقة الأداء المتوازن على ترجمة استراتيجية الشركة إلى مجموعة متوازنة ومتوافقة من مقاييس الأداء سواء المالية أو غير المالية، وذلك من خلال أربعة أبعاد رئيسية (البعد المالي: الذي يهتم بأصحاب حقوق المالكين، بُعد العملاء: الذي يركز على درجة رضا العميل ونظرتهم للشركة، بُعد العمليات الداخلية: الذي يركز على الأداء التشغيلي للشركة وبُعد التعلم والنمو: الذي يركز على مجالات العلم والابتكار داخل الشركة).

## 2- مشكلة الدراسة

تنطلق مشكلة الدراسة في أن أساليب تقييم الأداء التقليدية في الشركات الصناعية تعاني من بعض أوجه القصور لعل من أهمها تقديم نتائج تتعلق بالجوانب المالية والتشغيلية في المدى القصير بصرف النظر عن قياس الأداء الاستراتيجي، الذي يمثل الركيزة الأساسية لهذه الشركات. وفي فلسفة الإدارة الحديثة لم يعد اتخاذ القرار المبني عملياً على المؤشرات المالية يلعب الدور الأساسي؛ بل تضاف إلى هذه مجموعة من المؤشرات غير المالية التي تهدف إلى تحسين العلاقات مع العملاء، وتحديد العمليات الداخلية التي تولد القيمة، والتطوير التنظيمي بطريقة مستدامة.

وفي هذا الصدد، فقد ساهم الفكر المحاسبي بنقلة نوعية كبيرة في مجال تقييم الأداء، وذلك من خلال تقديم نموذج بطاقة الأداء المتوازن (BSC) بوصفه أحد أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية الذي يتضمن مجموعة من الأبعاد ترتبط معاً بعلاقات السبب والنتيجة، فضلاً عن ما يتضمنه من مقاييس ومؤشرات مالية وغير مالية تساهم بشكل كبير في تقديم معلومات ذات جودة لغايات اتخاذ القرارات فضلاً عن تحسين العمليات التشغيلية الحالية والمستقبلية. بالإشارة إلى السريتي (2013) أكد على أن مقاييس الأداء التقليدية في ظل بيئة التصنيع الليبية أصبحت غير قادرة على إعطاء صورة متكاملة عن الأداء، مما تطلب ضرورة استحداث مؤشرات أداء غير مالية تقيس أداء تلك الشركات بشكل متكامل وتعكس مدى النجاح في تحقيق أهدافها. كما أكدت دراسة التير والفطيسي (2013) انخفاض مستوى استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في الشركات الصناعية الليبية، حيث لم تجد طريقها للتطبيق بعد، وقد كان أقلها استخداماً هو أسلوب بطاقة الأداء المتوازن.

نظراً لندرة الدراسات في هذا السياق، تسعى هذه الدراسة إلى معالجة هذه الفجوة في الأدب المحاسبي والموجودة في الاقتصادات النامية من خلال التركيز على اقتصاد ناشئ، لم يكن مستكشفاً سابقاً، ولكنه ذو أهمية اقتصادية حيوية باستخدام الاستبانات الكمية، لاكتساب أغنى فهم ممكن لمدى توفر المقومات الرئيسية لتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن (BSC) من خلال الجمع بين مقاييس الأداء المالي والأداء غير المالي التي تتصف بسهولة تتبعها وربطها باستراتيجية الشركة. وفي هذا الصدد، تم صياغة مشكلة الدراسة في صورة التساؤل الرئيسي التالي:

**(ما مدى توفر مقومات تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في الشركة الليبية للحديد والصلب؟)**

### 3- فرضيات الدراسة

لتحقيق الشركات الصناعية النجاح المطلوب من تبني نموذج بطاقة الأداء المتوازن لابد من أن تفي بجميع مقومات بطاقة الأداء المتوازن، حيث تتفق بعض الدراسات على سبيل المثال (الرفاعي وآخرون، 2021, Shibani & Gherbal, 2018) إلى أن الشركات الصناعية الليبية تمتلك البيئة الملائمة لتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن متضمناً أبعاده الأربعة (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو). يُشير بغداد وعماد الدين (2018)، إلى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الصناعية الجزائرية كونها أكثر الأنظمة الحديثة فعالية في تقييم أدائها نظراً لتركيزها على جوانب مختلفة للأداء تجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية، والعوامل الداخلية والخارجية، الأمر الذي يسهم في تنفيذ الاستراتيجيات بنجاح ودفع الشركات نحو مستويات متميزة من الأداء. كما أشار عبد (2019) إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تُعد من الأدوات الاستراتيجية الحديثة لقياس وتقييم الأداء بشكل شامل متضمنة القياسات المالية وغير المالية وهي بذلك تهدف إلى وضع خطة عمل جديدة وتترجم استراتيجية الشركة إلى أعمال تشغيلية مع أخذ الأبعاد الزمنية الثلاثة (الماضي، الحاضر والمستقبل) بعين الاعتبار. أكد خطاب وموسى (2020) أن عملية تقييم الأداء بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن له أهمية كبيرة في الشركات الصناعية لتدعيم عملية تحقيق الأهداف وتحسين المنتجات علاوة عن تعزيز مكانة الشركات في سوق المنافسة. وبناءً على ما سبق، يمكن صياغة الفرضية الرئيسية للدراسة كما يلي:

**الفرضية الرئيسية: تتوفر مقومات تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن بالشركة الليبية للحديد والصلب**

إن المبدأ الأساسي لبطاقة الأداء المتوازن هو قياس الأداء الاستراتيجي للشركات من خلال كفاءة العمليات المالية وتحديد الإيرادات والمصروفات ومدى تلبيةها للعمليات الإدارية والتنظيمية. لذلك يعتبر العديد من الباحثين أن هذا البُعد هو أفضل طريقة لتنفيذ نموذج بطاقة الأداء المتوازن (Rafiq et al., 2017; Chintengo et al., 2020) ويدعي كلا المؤلفين أن المنظور المالي هو المنظور الأكثر أهمية لأنه يمول وجهات نظر أخرى. وبناءً على ذلك، يمكن صياغة الفرضية الفرعية الأولى للدراسة كما يلي:

**H1: تتوفر مقومات تطبيق البُعد المالي لدى الشركة الليبية للحديد والصلب**

تعتمد معظم الشركات الصناعية في الوقت الحاضر على وضع متطلبات واحتياجات العملاء في قلب استراتيجياتها لما لهذا المنظور من أهمية كبيرة تنعكس على نجاح تلك الشركات وبقائها واستمرار نشاطها في السوق التنافسية، وهو ما يتحقق من خلال القدرة على توفير منتجات عالية الجودة بأسعار معقولة (ALenazy & Sweiti, 2022). وبناءً على ذلك، يمكن صياغة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة كما يلي:

## H2: تتوفر مقومات تطبيق بُعد العملاء لدى الشركة الليبية للحديد والصلب

بالإشارة إلى (Al-Naser & Mohamed, 2017) يرى أنه لتلبية احتياجات العملاء ورغباتهم، يمكن للشركات تحديد واعتماد عمليات داخلية جديدة، بدلاً من إجراء تحسينات صغيرة فقط على عملياتها الحالية، ويجب النظر في تطوير المنتجات وعمليات التصنيع وعمليات التسليم وأنشطة ما بعد البيع. بالتالي يلعب منظور العمليات الداخلية دوراً مهماً في مواءمة كل من المنظور المالي ومنظور العملاء لتحقيق أداء عالي المستوى للشركات والحفاظ عليه في المدى القصير والطويل. وبناءً على ذلك، يمكن صياغة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة كما يلي:

## H3: تتوفر مقومات تطبيق بُعد العمليات الداخلية لدى الشركة الليبية للحديد والصلب

وفقاً (Cignitas et al., 2022) يرى أنه للحصول على ميزة تنافسية في بيئة التصنيع الحالية، بدأ مديرو وقادة الموارد البشرية في استخدام أساليب أكثر حداثة تركز على تنمية رأس المال البشري وقياس الأداء بدلاً من أساليب الإدارة التقليدية التي تركز على خفض التكاليف وزيادة الكفاءة والسيطرة على الموظفين. ويتم تأطير منظور التعلم والنمو في الشركات الصناعية من خلال فرق عمل فعالة، وتفكير إيجابي مستمر، وثقة عالية في الخبرة وفهم شفاف وواسع لطبيعة تواجد الشركة في بيئتها، وهذا بدوره يلعب دوراً هاماً في تحقيق أهداف الشركة (Gonzalez-Sanchez et al., 2018). وبناءً على ذلك، يمكن صياغة الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة كما يلي:

## H4: تتوفر مقومات تطبيق بُعد التعلم والنمو لدى الشركة الليبية للحديد والصلب

### 4- أهداف الدراسة

إن الهدف الرئيسي للدراسة هو التعرف على مدى توفر مقومات تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في الشركة الليبية للحديد والصلب، وللوصول إلى هذا الهدف يمكن تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

1. دراسة مدى توفر مقومات تطبيق بُعد المالي لدى الشركة الليبية للحديد والصلب.
2. دراسة مدى توفر مقومات تطبيق بُعد العملاء لدى الشركة الليبية للحديد والصلب.
3. دراسة مدى توفر مقومات تطبيق بُعد العمليات الداخلية لدى الشركة الليبية للحديد والصلب.
4. دراسة مدى توفر مقومات تطبيق بُعد التعلم والنمو لدى الشركة الليبية للحديد والصلب.

### 5. أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن BSC كأحد أهم أدوات تقييم الأداء في ظل تغيرات البيئة الصناعية الحديثة، وذلك كمحاولة لتحسين عملية تقييم الأداء في الشركات

الصناعية الليبية، من خلال التعرف على مدى توفر مقومات تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في الشركة الليبية للحديد والصلب، فضلاً عن تقديم مجموعة من التوصيات المنبثقة من نتائج الدراسة ومحاولة تطبيقها في الواقع العملي، بالإضافة إلى نقطة بحثية لانطلاق دراسات أخرى في البيئة الليبية، كما تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من حيوية موضوعها وندرته النسبية في الأدب المحاسبي في البيئة الصناعية الليبية حسب علم واطلاع الباحثون بشكل عام.

## الإطار النظري

### 1.6 مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

بطاقة الأداء المتوازن BSC هي أداة لتقييم الأداء قائمة على التوازن بين المنظور المالي والمنظور غير المالي، كجزء من استراتيجية الشركة المستقبلية. تم تطوير بطاقة الأداء المتوازن لاستكمال قياس الأداء المالي (المعروف أيضاً باسم القياس التقليدي) وكأداة قياس مهمة بما يكفي الشركات لتعكس التفكير الجديد في عصر القدرة التنافسية والفعالية التنظيمية. يقدم هذا المفهوم نظام قياس أداء الشركة باستخدام معايير معينة والتي تمثل وصفاً لمهمة واستراتيجية الشركة على المدى الطويل (Bandono & Nugroho, 2023). يقوم مفهوم بطاقة الأداء المتوازن على أساس ترجمة رؤية ورسالة إلى أهداف استراتيجية متضمنة أبعاد متعددة (مقاييس مالية وغير مالية)، من خلال ربط أهداف المنظمة وقيمها الأساسية ورؤيتها المستقبلية بالاستراتيجيات والأهداف والأنشطة المخطط لها للتحسين المستمر ويوصف هذا الأسلوب بأنه نمو فكري في مجال المحاسبة الإدارية وتحديداً في مجال تطوير أساليب قياس وتقييم الأداء (Camilleri, 2021). تعددت المفاهيم والتعاريف التي تناولت بطاقة الأداء المتوازن ولكنها اتفقت جميعها على أنها نظام استراتيجي شامل لقياس الأداء من خلال أربعة أبعاد هي: (البعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية وبُعد التعلم والنمو) وذلك من خلال ربط رؤية ورسالة المؤسسة بخطتها وأهدافها الاستراتيجية. وتفصيلاً فقد تم تعريف بطاقة الأداء المتوازن من قبل (Kaplan & Norton, 2015) بأنها "نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي، يتم بموجبه ترجمة استراتيجية تنظيم الأعمال إلى أهداف استراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة وخطوات إجرائية تمهيدية واضحة". كما عرفها (Hornigren, 2000) أيضاً بأنها "نظام استراتيجي يقوم على قياس ومتابعة أربعة أبعاد (مالي، رضا العملاء، كفاءة العمليات الداخلية والابتكار والتعلم". من خلال التعاريف السابقة يمكن تحديد المحور الأساسي لبطاقة الأداء المتوازن، من حيث كونها نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي يترجم استراتيجية الشركة إلى أهداف استراتيجية ومعايير لقياس الأداء من أربع جهات نظر (المالية، العملاء، العمليات الداخلية والتعلم والنمو).

### 2.6 مميزات استخدام بطاقة الأداء المتوازن

يساهم تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن BSC في الشركات في رفع كفاءة أداء العاملين لديها، ومن أهم هذه الفوائد ما يلي (Ahmed & Abd El-Razeek, 2023, Alamry et al., 2022):

- تساعد بطاقة الأداء المتوازن الإدارة على فهم الروابط بين القرارات والأهداف الاستراتيجية المحددة بطريقة دقيقة، حيث يساهم في التنفيذ الفعال للاستراتيجية، وبناء علاقات سببية التي تربط بين أبعاد الأداء، مما يؤدي إلى خلق قيمة للشركة.
- يساهم نموذج بطاقة الأداء المتوازن في متابعة وضبط الأهداف والخطط التي وضعتها إدارة الشركة سابقاً وتحديد نقاط القوة والضعف عند تنفيذ استراتيجيتها.
- يمكن استخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن الشركات من الحصول على منظور أكثر شمولية لعملياتها والمساعدة في دمج جميع الأنشطة التشغيلية والتمويلية مع الأهداف الاستراتيجية الطويلة والقصيرة المدى.
- تربط بطاقة الأداء المتوازن مقياس تقييم أداء الأفراد العاملين بالشركات بالاستراتيجيات طويلة المدى.
- توفر بطاقة الأداء المتوازن للإدارة العليا صورة واضحة عن أداء الإدارات والأقسام الإدارية الأخرى بالشركة.
- خلاصة القول هناك بعض التحديات التي تواجه تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن، ويمكن التغلب على هذه التحديات من خلال ما يلي:
- ضرورة تشجيع ودعم الشركات لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن من خلال وضع معايير تساهم في رفع كفاءة الموظفين وتتوافق هذه المعايير مع المعايير المهنية العالمية.
- حث وتشجيع الموظفين بشكل عام والمحاسبين والمراجعين بشكل خاص على بذل المزيد من الجهد من خلال منحهم مكافآت مالية وعينية، مما يساهم في تفعيل بطاقة الأداء المتوازن.
- يجب أن تتسم المعلومات التي توفرها بطاقة الأداء المتوازن في الشركات بالشفافية والحيادية والإفصاح الشامل عن كافة المقاييس التي تتضمنها بطاقة الأداء.
- ضرورة الإعلان عن بطاقة الأداء المتوازن لجميع الأفراد العاملين بالشركات، حيث يتم نشر هذا الإعلان على الموقع الإلكتروني بالشركة لضمان شفافية ونزاهة هذا النظام.
- قيام الشركات بعقد دورات تدريبية للأفراد العاملين الذين يتمتعون بالكفاءة المهنية والسمعة الطيبة للعمل على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

### 3.6 أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

إن نموذج بطاقة الأداء المتوازن BSC يعتبر إطار عام لترجمة وتطبيق استراتيجية الشركات، حيث يبدأ هذا النظام بصياغة رسالة الشركة ورؤيتها القيادية، ثم تحليل البيئة الداخلية والخارجية لتحديد الاستراتيجية المناسبة، ثم التحرك نحو الأنشطة المختلفة لتحديد الأهداف والعلاقات المتداخلة ومؤشرات أداء كل منها لإعداد الخطط الواجب تنفيذها (كسناوي وعبيد، 2021). وتهدف بطاقة الأداء المتوازن إلى قياس أداء الشركة من خلال أربعة أبعاد أو جوانب أساسية هي: (الجانب المالي، جانب العملاء، جانب العمليات الداخلية وجانب التعلم والنمو) (Lawrence & Vivian, 2022)، وبذلك يعمل قياس الأداء

المتوازن على ربط الأهداف التشغيلية قصيرة المدى برؤية واستراتيجية وأهداف الشركة طويلة المدى (ALenazy & Sweiti, 2022), وفيما يلي توضيح لكل بُعد من هذه الأبعاد يمكن تلخيصها في الآتي:

#### • البُعد المالي Financial Perspective

يعد البُعد المالي من الأبعاد الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن, ويمثل هذا البُعد المحصلة النهائية لأنشطة الشركة لتحقيق الهدف الاستراتيجي, وهو تعظيم قيمة الشركة في السوق لتحقيق رضا وتوقعات المساهمين والملاك (ALenazy & Sweiti, 2022). ويتضمن هذا البُعد العديد من المقاييس موجهة لتحقيق الأهداف منها: صافي الربح, نمو حجم المبيعات, العائد على رأس المال المستثمر, تكلفة المنتجات, العائد على حقوق الملكية, العائد على إجمالي الأصول والنمو في التدفقات النقدية المتولدة عن نشاطات التشغيل (Susilo et al., 2020).

#### • بُعد العملاء Customer Perspective

أظهرت أيديولوجية الإدارة الحديثة إدراكاً متزايداً لأهمية التركيز على العملاء ورضاهم, ويُعد اختيار العملاء الذين تستهدف الشركة التعامل معهم والمناطق التسويقية التي ترغب المنافسة فيها أحد أهم الأهداف الأساسية للشركة (Alhassan, et.al., 2021). فمعظم الشركات في الوقت الحاضر تقوم على فلسفة جعل احتياجات ومتطلبات العملاء في قلب استراتيجيتها لما لهذا المحور من أهمية كبيرة تنعكس على نجاح الشركة وبقائها واستمرار نشاطها في السوق التنافسية, من خلال المحافظة على العملاء الحاليين والحصول على عملاء جدد (ALenazy & Sweiti, 2022). وفي الوقت نفسه, فإن تعريف رضا العملاء وفقاً لمنظور Philip & Cotler هو "جعل العملاء يشعرون بالرضا والذي يعني بناء ولاء العملاء, وهو أمر ليس من السهل القيام به" (Bandonno & Nugroho, 2023). فعلى الشركات تحديد مجموعة من المقاييس لتتبع أهداف هذا البُعد, على سبيل المثال تحقيق رغبات العملاء عن طريق تقديم منتجات جديدة ذات جودة, الاستجابة لشكاوى العملاء, تحسين الخدمة أو أسلوب البيع وزيادة المعرفة بالمنتجات, ويتم ذلك من خلال تحقيق التوازن بين القدرات التنظيمية المتاحة والحصة السوقية المستهدفة (كسناوي وعبيد, 2021).

#### • بُعد العمليات الداخلية Internal Process Perspective

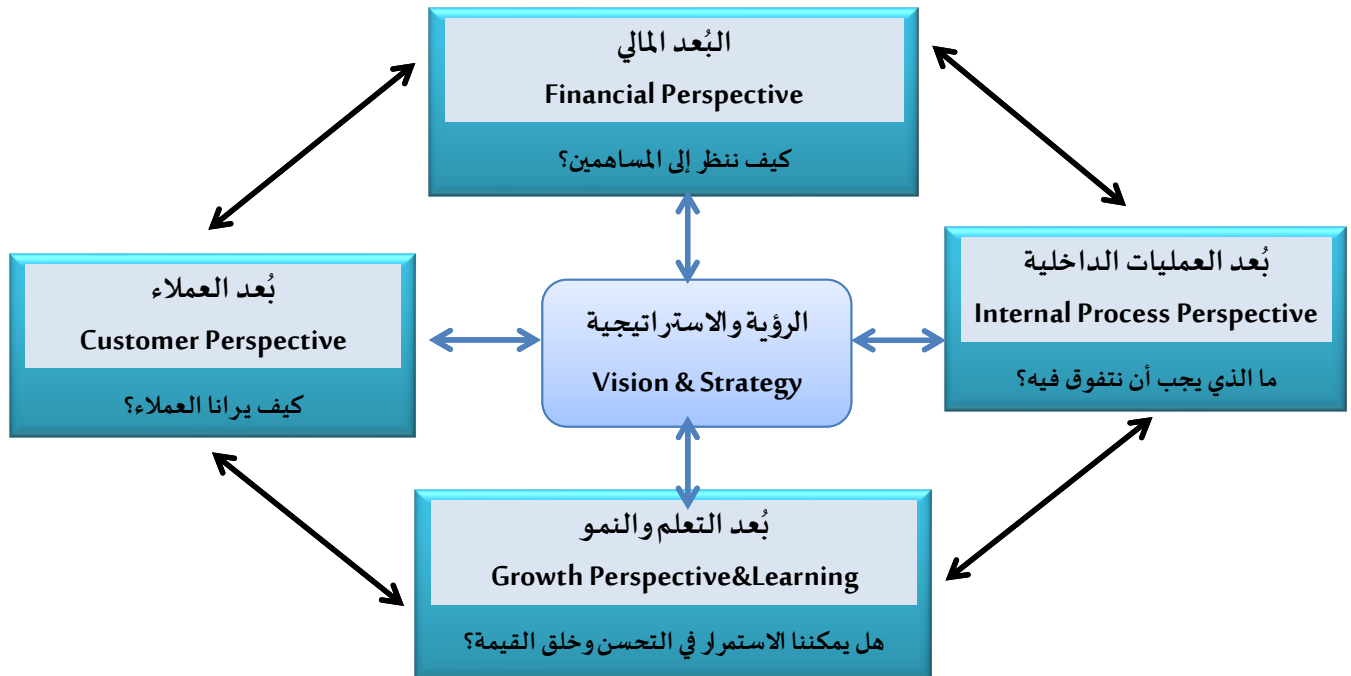
يركز بُعد العمليات الداخلية على نتائج الأعمال الداخلية التي تؤدي إلى النجاح المالي ورضا العملاء (Hamdy, 2018). لتحقيق الأهداف التنظيمية وتوقعات العملاء, يجب على الشركات تحديد العمليات الرئيسية التي يجب أن تتفوق فيها لتنفيذ استراتيجياتها وتحقيق القيمة التي يتوقعها العميل منها بكفاءة وفعالية, بالإضافة إلى إرضاء توقعات المساهمين في الحصول على عوائد مالية مرضية. وفقاً لـ Susilo (2020) يرى منهج بطاقة الأداء المتوازن من منظور العمليات الداخلية على ثلاثة مجموعات من الإجراءات الرئيسية هي:



- العمليات التشغيلية: هي العمليات الأساسية واليومية التي تقوم بها الشركة تحويل الأنشطة إلى منتجات وتقديم المنتجات للعملاء بطريقة فعالة ومتسقة وفي الوقت المناسب.
- العمليات الإدارية للعملاء: تهدف هذه العملية إلى توسيع العلاقة مع العملاء وتشمل اختيار العملاء وجذبهم والاحتفاظ بهم.
- العمليات الإبداعية: وتتضمن العمليات الخاصة بتطوير منتجات جديدة والدخول لأسواق جديدة واستهداف شرائح جديدة من العملاء.

#### • بُعد التعلم والنمو Learning and Growth Perspective

يركز هذا البُعد على تطوير قدرات ومهارات العاملين كونهم يمثلون البنية التحتية للشركة (Turan et al., 2022), كونها تُبنى من خلال قدرات وإمكانيات الشركات المعتمدة على الأصول الملموسة, بالإضافة إلى الأصول غير الملموسة, المتمثلة في التكنولوجيا وأنظمة المعلومات لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركات متمثلة بالنمو في الأجل الطويل من جهة والقدرة على المنافسة والبقاء في البيئة التسويقية من جهة أخرى (Bandonno & Nugroho, 2023). فقدرة الشركة على الإبداع والتحسين تؤثر مباشرةً في قيمتها, حيث أنه من خلال قابليتها على طرح منتج جديد, خلق قيمة للعملاء وتحسين العمليات التشغيلية باستمرار لدورها تستطيع الشركة أن تخرق الأسواق الجديدة وتعظيم إيراداتها وهامش أرباحها (Tung et al., 2022).



شكل رقم (1): أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

\*Source: (Kaplan & Norton, 1992)

## الدراسة الميدانية

يتناول هذا القسم منهجية الدراسة من حيث منهج الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة ووسيلة جمع البيانات، كما يتناول تحليل البيانات المتحصل عليها عن طريق الاستبانة، واختبار فرضيات الدراسة.

### 1.7 منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن من خلال إجراء دراسة حالة الشركة الليبية للحديد والصلب باستهداف عينة عشوائية من موظفي الشركة الذين لهم علاقة بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن متمثلين (المدرء العامون، مدرء الإدارات، رؤساء الأقسام، موظفو المالية).

### 2.7 مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة من المدرء العامون، مدرء الإدارات، رؤساء الأقسام وموظفي المالية في الشركة الليبية للحديد والصلب. لذلك تم اختيار عينة عشوائية من هذه الفئات الأربعة، وهذه الفئات هي التي لها دراية بكيفية تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن.

### 3.7 وسيلة جمع البيانات

اعتمدت هذه الدراسة على استمارة الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات لاختبار فرضيات الدراسة. وعند تصميم الاستبانة تم وضع قائمة أسئلة مكتوبة ومحددة تتضمن كل محاور موضوع الدراسة لتحقيق أهداف الدراسة، بحيث يصبح من الممكن وضع الإجابات في شكل قابل للتحليل الإحصائي السليم لغرض استخلاص النتائج والتوصيات.

وقد تم تقسيم استمارة الاستبانة إلى قسمين: شمل أولهما البيانات الديموغرافية للمشاركين (الوظيفة، المستوى التعليمي، مجال التخصص، والخبرة العملية). في حين أن القسم الثاني سعى إلى استنباط تصورات المشاركين فيما يتعلق بمقومات بطاقة الأداء المتوازن. وقد تم إعداد وتطوير أسئلة هذه الاستبانة بعد مراجعة عدد من الأدبيات في هذا المجال على سبيل المثال (Thuong & Singh, 2023; Algobaisi & Sweiti, 2023; Lawrence & Vivian, 2022). تم عرض هذه الاستبانة على مجموعة من المحكمين في مجال المحاسبة، وتم الأخذ في الاعتبار ملاحظات هؤلاء المحكمين، وإجراء ما يلزم من حذف وتعديل وإضافة في ضوء مقترحاتهم، حتى أصبحت استمارة الاستبانة في صورتها النهائية. وقد وجد أن مقياس ليكرت (Likert Scale) ذو المستويات الخمسة يتماشى مع هذا النوع من الدراسات، باعتباره أنسب المقاييس والتي غالبا ما تستخدم في دراسات العلوم الاجتماعية (Jafarabadi & Pakdaman, 2016).

### 4.7 توزيع وتجميع البيانات

تم استخدام أسلوب التوزيع المباشر "التسليم باليد عند القيام بتوزيع الاستبانة، وذلك تقاديا لضياعتها والتأكد من تسليمها لأفراد عينة الدراسة بالفعل، وبهدف الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات التي تخدم فرضيات الدراسة، تم توزيع (100) استبانة، وتم استرداد منها عدد (82)، غير أنه

وجد عدد (06) استبانة غير صالحة لإجراء التحليل، لذلك تم تحليل عدد (76) استبانة، وهو ما يمثل معدل استجابة 76%. وهي نسبة مرضية ويمكن الاعتماد عليها في تحليل بيانات الدراسة، كما أنها نسبة عالية مقارنة بما توصلت إليه دراسة (Protić, 2021) التي تفيد بأن معدل الاستجابة الذي يزيد عن 50% يُعد جدير بالاهتمام في جميع الظروف.

### 5.7 اختبار صدق وسيلة جمع البيانات

تم إجراء مجموعة من الاختبارات الإحصائية لتحليل البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام برنامج (SPSS)، والتي كانت كالاتي:

#### أولاً: معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)

يستخدم هذا المعامل للحكم على دقة قياس مفاهيم الدراسة، أي بمعنى انه عند القيام بأجراء الدراسة مره أخرى سيتم التوصل إلى النتائج نفسها، وكذلك من أجل قياس مدى توافق الإجابات مع بعضها البعض بنسبة للمتحولات المدروسة وموثوقية النتائج، وعند احتساب معامل ألفا كرونباخ من أجل مجموعة من المتحولات فيجب أن تكون قيمته أكبر من (70%) حتى يمكن الوثوق بالنتائج، كما يعد هذا المعامل كافياً للإشارة إلى موثوقية البيانات مقارنة بما توصل إليه (Ursachi et al., 2015) والذي أكد على أن تعد درجة الثبات جيدة إذا كانت قيمة ألفا كرونباخ 70% أو أكثر، على الرغم من أن 60% يعتبر مقبولاً لاسيما في البحوث الاستكشافية. وقد تم اختبار الموثوقية باستخدام معامل ألفا كرونباخ لعبارات المحاور الأربعة كما هو موضح في الجدول رقم (1):

الجدول رقم (1): معامل الثبات (Cronbach's Alpha)

ت	محاور الدراسة	عدد الحالات	عدد العبارات	Cronbach's Alpha
1.	المحور الأول: البعد المالي	76	10	0.817
2.	المحور الثاني: بُعد رضا العملاء	76	7	0.799
3.	المحور الثالث: بُعد العمليات الداخلية	76	7	0.809
4.	المحور الرابع: بُعد التعلم والنمو	76	10	0.831

#### ثانياً: اختبار اعتدالية البيانات (Normality Test)

باستخدام اختبار (Kolmogorov-Smirnov) تبين أن قيمة مستوى المعنوية للمحاور الأربعة أقل من (0.05)، لذلك فهي تتبع التوزيع غير الطبيعي (Das & Lmon, 2016)، بالتالي تم استخدام الاختبارات اللامعلمية البديلة لاختبار (t) عن طريق إجراء اختبار ولكوكسن الأحادي (Wilcoxon Signed Rank Test) وذلك للمتوسط العام لجميع عبارات كل محور من محاور الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وكانت نتائج اختبار التوزيع غير الطبيعي لمحاور الدراسة وفق الجدول التالي:

الجدول (2) اختبار اعتدالية البيانات

المحور	Kolmogorov-Smirnov	Sig
الأول	0.120	0.008
الثاني	0.418	0.000
الثالث	0.427	00.00
الرابع	0382	00.00

### ثالثاً: الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics)

تم في هذه الدراسة استخدام المقاييس الإحصائية الوصفية مثل المتوسط الحسابي، الوسيط، الانحراف المعياري والرتبة.

### رابعاً: اختبار ولوكوكسن (Wilcoxon Signed Rank Test)

لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام اختبار ولوكوكسن **Wilcoxon** باعتباره أحد الاختبارات الإحصائية اللامعلمية التي تجرى عندما تكون البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي (Abid, et al., 2017). كما تم اختبار فرضيات الدراسة من خلال التالي:

◀ الفرض الصفري  $H_0$ : أن وسيط درجة الموافقة حول عبارة يساوي قيمة 3 (محايد).

◀ الفرض البديل  $H_1$ : أن وسيط درجة الموافقة حول عبارة لا يساوي قيمة 3 (موافق أو غير موافق).

ولاتخاذ قرار حول هذه الفرضية تم استخدام برنامج (SPSS) لإجراء التحليل الإحصائي والوصول لاتخاذ القرار التالي:

○ إذا كانت قيمة مستوى المعنوية المشاهدة (P-value) أكبر من 0.05 فهذا يدل على قبول الفرض الصفري أي أن الاتجاه العام حول هذه العبارة كان محايداً.

○ إذا كانت قيمة مستوى المعنوية المشاهدة (P-value) أصغر من أو تساوي 0.05 فهذا يدل على رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل.

### 6.7 اختبار فرضيات الدراسة Study Hypotheses Test

تم اختبار فرضيات الدراسة على النحو التالي:

#### 1.6.7 اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تم اختبار الفرضية الفرعية الأولى للدراسة التي تنص على أنه: " تتوافر مقومات تطبيق البُعد المالي لدى الشركة الليبية للحديد والصلب"، باستخدام الاختبارات اللامعلمية البديلة لاختبار (t) عن طريق إجراء اختبار ولوكوكسن (Wilcoxon Signed Rank Test)، وذلك للمتوسط العام لجميع فقرات المحور الأول والتي كان عددها عشر فقرات وذلك لأنها لا تتبع التوزيع الطبيعي، وأجريت الحسابات عن طريق البرنامج الإحصائي (SPSS)، وكانت النتائج كما بالجدول التالي:

الجدول رقم (3): نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الفرعية الأولى

القرار	Sig	المتوسط العام	الفرضية الفرعية الأولى
قبول الفرضية	0.000	3.937	تتوافر مقومات تطبيق البُعد المالي لدى الشركة الليبية للحديد والصلب

تُظهر نتائج التحليل الإحصائي الواردة بالجدول رقم (3) أن قيمة مستوى المعنوية {P-value} للفرضية الفرعية الأولى للدراسة كانت أقل من (0.05) مما يشير إلى رفض الفرض الصفري (H0) وقبول الفرض البديل (H1). وهذا يشير إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه: "تتوافر مقومات تطبيق البُعد المالي لدى الشركة الليبية للحديد والصلب". ولمعرفة أكثر الفقرات تأثيراً في هذا القرار، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوسيط الحسابي لإجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بالمحور الأول كما هي موضحة بالجدول رقم (4):

الجدول (4): تحليل الفقرات المتعلقة بالمحور الأول: (البُعد المالي)

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط العام	متوسط المجموعات المستهدفة				العبارات	ت
			موظفو المالية	رؤساء أقسام	مدراء إدارة	مدراء عامون		
8	0.5737	3.868	3.778	3.864	4.077	4.000	لدى الشركة استراتيجية واضحة لتحقيق أهدافها المالية.	1.
4	0.5290	3.987	3.889	4.045	4.154	4.000	تقوم الشركة بتحديث البيانات المالية بشكل دائم بهدف توفير صورة كاملة عن وضعها المالي.	2.
1	0.4588	4.053	4.083	4.045	3.923	4.200	تقدم الشركة منتجاتها بأسعار مناسبة تتلاءم مع جودة المنتج المقدم.	3.
9	0.6743	3.842	3.722	3.818	4.154	4.000	تهتم الشركة بالتعامل مع مبدأ الإفصاح عن البيانات المالية لزيادة ثقة العملاء وأصحاب المصالح.	4.
3	0.6733	4.000	3.917	4.136	4.000	4.000	لدى الشركة القدرة على استغلال الموارد المالية والإمكانات المتاحة بشكل يؤدي إلى تحسين الأداء.	5.
5	0.7655	3.974	3.861	4.000	4.077	4.400	تقوم الشركة بإقفال حساباتها الختامية السنوية في مواعيدها المحددة.	6.
2	0.5632	4.069	4.028	4.000	4.154	4.200	تعتمد الشركة على نظم الإدارة الإلكترونية للعمليات الإدارية والمالية.	7.
7	0.6568	3.908	3.861	3.955	3.923	4.000	تتبنى الشركة سياسات تطويرية جديدة لزيادة التدفقات النقدية المستقبلية بشكل يتماشى مع السياسة الاستثمارية بالشركة.	8.
10	0.7229	3.724	3.611	3.773	3.769	4.200	تتبنى الشركة سياسات تطويرية لاستثمار السيولة الزائدة بكل فعالية.	9.
6	0.6417	3.961	3.944	3.864	3.923	4.600	تتبنى الشركة سياسات تطويرية نحو تحسين الاستغلال الأمثل للأصول بكفاءة وفعالية.	10.

تُظهر نتائج التحليل الواردة بالجدول السابق رقم (4) إلى أن أكثر الفقرات المُقنعة من قبل عينة الدراسة هما الفقرة رقم (3) "تقدم الشركة منتجاتها بأسعار مناسبة تتلاءم مع جودة المنتج المقدم." بمتوسط حسابي (4.053)، والفقرة رقم (7) "تعتمد الشركة على نظم الإدارة الإلكترونية للعمليات الإدارية والمالية" بمتوسط حسابي (4.069)، يلي ذلك والفقرة رقم (5) "لدى الشركة القدرة على استغلال الموارد المالية والإمكانات المتاحة بشكل يؤدي إلى تحسين الأداء"، بمتوسط حسابي (4.000). كما يلاحظ أن الفقرة رقم (9) "تتبنى الشركة سياسات تطويرية لاستثمار السيولة الزائدة بكل فعالية"، جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.724). وبما أن المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات أكبر من 3.00، وباستخدام اختبار ولكوكسن **Wilcoxon** تبين أن قيمة مستوى المعنوية {P-value} لكل فقرات الفرضية الفرعية الأولى كانت أقل من (0.05)، فهذا يعني أن إجابات المشاركين بالدراسة في منطقة القبول. كما أنه لا يوجد اختلاف كبير بين إجابات الفئات الأربعة المستهدفة بعينة الدراسة، وقد أعرب المشاركون عن اتفاق عام وبشكل مرضي مع هذه الفقرات. وبصفة عامة، يلاحظ أن المشاركين في الدراسة يرون أنه: "تتوافر مقومات تطبيق البُعد المالي لدى الشركة الليبية للحديد والصلب".

#### 2.6.7 اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تم اختبار الفرضية الفرعية الثانية للدراسة التي تنص على أنه: "تتوافر مقومات تطبيق بُعد العملاء لدى الشركة الليبية للحديد والصلب"، باستخدام الاختبارات اللامعلمية البديلة لاختبار (t) عن طريق إجراء اختبار ولكوكسن (Wilcoxon Signed Rank Test)، وذلك للمتوسط العام لجميع فقرات المحور الثاني والتي كان عددها سبع فقرات وذلك لأنها لا تتبع التوزيع الطبيعي، وأجريت الحسابات عن طريق البرنامج الإحصائي (SPSS)، وكانت النتائج كما بالجدول التالي:

الجدول رقم (5): نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الفرعية الثانية

القرار	Sig	المتوسط العام	الفرضية الفرعية الثانية
قبول الفرضية	0.000	4.003	تتوافر مقومات تطبيق بُعد العملاء لدى الشركة الليبية للحديد والصلب

تُظهر نتائج التحليل الإحصائي الواردة بالجدول رقم (5) أن قيمة مستوى المعنوية {P-value} للفرضية الفرعية الثانية للدراسة كانت أقل من (0.05) مما يشير إلى رفض الفرض الصفري (H0) وقبول الفرض البديل (H1). وهذا يشير إلى قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه: "تتوافر مقومات تطبيق بُعد العملاء لدى الشركة الليبية للحديد والصلب". ولمعرفة أكثر الفقرات تأثيراً في هذا القرار، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوسيط الحسابي لإجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بالمحور الثاني كما هي موضحة بالجدول رقم (6):

الجدول (6): تحليل الفقرات المتعلقة بالمحور الثاني: (بُعد رضا العملاء)

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط العام	متوسط المجموعات المستهدفة				العبارات	ت
			موظفو المالية	رؤساء أقسام	مدراء إدارة	مدراء عامون		
4	0.6217	3.987	3.944	4.045	3.923	4.200	1. تأخذ استراتيجية الشركة بعين الاعتبار متطلبات وحاجات العملاء.	
1	0.5900	4.158	4.167	4.227	4.000	4.200	2. تقدم الشركة منتجاتها بأسعار مناسبة ومستوى عال من الجودة والمواصفات التي تلبي احتياجات العملاء.	
6	0.7654	3.882	3.694	4.091	3.846	4.400	3. تراعى الشركة متطلبات وحاجات العملاء المتجددة من خلال آليات محددة لاستقبال شكاوى ومقترحات العملاء ومتابعتها بشكل مستمر.	
2	0.5737	4.132	4.167	4.045	4.077	4.400	4. لدى الشركة علاقات جيدة مع عملائها من خلال تقديم تسهيلات لهم لكسب ولائهم.	
5	0.6319	3.974	4.083	3.864	3.769	4.200	5. تتبنى الشركة سياسات جديدة نحو الاحتفاظ بالعملاء الحاليين.	
7	0.6674	3.855	3.972	3.591	3.923	4.000	6. يتناسب عدد العملاء الجدد في السوق مع القدرات الإنتاجية للشركة.	
3	0.5760	4.039	3.972	4.000	4.231	4.200	7. تعمل الشركة على تطوير دورها وإبراز سماتها وكفاءتها بين الشركات الأخرى.	

تُظهر نتائج التحليل الواردة بالجدول السابق رقم (6) إلى أن أكثر الفقرات المُقنعة من قبل المشاركين في الدراسة هي الفقرة رقم (2) "تقدم الشركة منتجاتها بأسعار مناسبة ومستوى عال من الجودة والمواصفات التي تلبي احتياجات العملاء" بمتوسط حسابي (4.158)، والفقرة رقم (4) "لدى الشركة علاقات جيدة مع عملائها من خلال تقديم تسهيلات لهم لكسب ولائهم" بمتوسط حسابي (4.132)، ثم تليها الفقرة رقم (7) "تعمل الشركة على تطوير دورها وإبراز سماتها وكفاءتها بين الشركات الأخرى" بمتوسط حسابي (4.039). كما يلاحظ أن الفقرة رقم (6) "يتناسب عدد العملاء الجدد في السوق مع القدرات الإنتاجية للشركة"، جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.855). وبما أن المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات أكبر من 3.00، وباستخدام اختبار ولكوكسن **Wilcoxon** تبين أن قيمة مستوى المعنوية {P-value} لكل فقرات الفرضية الثانية كانت أقل من (0.05)، فهذا يعني أن إجابات المشاركين بالدراسة في منطقة القبول. كما أنه لا يوجد اختلاف كبير بين إجابات الفئات الأربعة المستهدفة بعينة الدراسة، وقد أعرب المشاركون عن اتفاق عام وبشكل مرضي مع هذه الفقرات. وبصفة عامة، يلاحظ أن المشاركين في الدراسة يرون أنه: "تتوفر مقومات تطبيق بُعد العملاء لدى الشركة الليبية للحديد والصلب".

## 3.6.7 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تم اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة التي تنص على أنه: "تتوافر مقومات تطبيق بعد العمليات الداخلية لدى الشركة الليبية للحديد والصلب"، باستخدام الاختبارات اللامعلمية البديلة لاختبار (t) عن طريق إجراء اختبار ولكوكسن (Wilcoxon Signed Rank Test)، وذلك للمتوسط العام لجميع فقرات المحور الثالث والتي كان عددها سبع فقرات وذلك لأنها لا تتبع التوزيع الطبيعي، وأجريت الحسابات عن طريق البرنامج الإحصائي (SPSS)، وكانت النتائج كما بالجدول التالي:

الجدول رقم (7): نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الفرعية الثالثة

القرار	Sig	المتوسط العام	الفرضية الفرعية الثالثة
قبول الفرضية والصلب	0.000	3.921	تتوافر مقومات تطبيق بعد العمليات الداخلية لدى الشركة الليبية للحديد والصلب

تُظهر نتائج التحليل الإحصائي الواردة بالجدول رقم (7) أن قيمة مستوى المعنوية {P-value} للفرضية الفرعية الثالثة للدراسة كانت أقل من (0.05) مما يشير إلى رفض الفرض الصفري (H0) وقبول الفرض البديل (H1). وهذا يشير إلى قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه: "تتوافر مقومات تطبيق بعد العمليات الداخلية لدى الشركة الليبية للحديد والصلب". ولمعرفة أكثر الفقرات تأثيراً في هذا القرار، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوسيط الحسابي لإجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بالمحور الثالث كما هي بالجدول رقم (8):

الجدول (8): تحليل الفقرات المتعلقة بالمحور الثالث: (بعد العمليات الداخلية)

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط العام	متوسط المجموعات المستهدفة				العبارات	ت
			موظفو المالية	رؤساء أقسام	مدراء إدارة	مدراء عامون		
4	0.5987	3.961	3.889	4.000	4.000	4.200	تعمل الشركة على تطوير أداؤها باستخدام أساليب تكنولوجية حديثة.	1.
5	0.6302	3.947	3.944	3.909	3.846	4.400	لدى الشركة مرونة في الإنتاجية وسرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء.	2.
7	0.6114	3.697	3.667	3.591	3.846	4.000	تعمل الشركة على تخصيص الوقت الضائع في العملية التشغيلية.	3.
6	0.7853	3.750	3.778	3.636	3.923	3.600	تعمل الشركة على تقييم مصادر القوة والضعف وترشيد التكاليف من خلال تحليل عملياتها الداخلية.	4.
1	0.5557	4.105	4.083	4.136	4.154	4.000	تحسن الشركة من جودة منتجاتها من خلال الالتزام بمعايير الجودة.	5.
2	0.6110	4.000	4.000	3.909	4.077	4.200	لدى الشركة سياسات تطويرية مستمرة للعمليات التشغيلية الداخلية.	6.
3	0.5536	3.987	3.972	3.864	4.154	4.200	لدى الشركة سياسات تطويرية لعمليات الرقابة على المواد والمخزون.	7.

تُظهر نتائج التحليل الواردة بالجدول السابق رقم (8) إلى أن أكثر الفقرات المُقنعة من قبل المشاركين في الدراسة هي الفقرة رقم (5) "تحسن الشركة من جودة منتجاتها من خلال الالتزام بمعايير الجودة" بمتوسط



حسابي (4.105)، والفقرة رقم (6) "لدى الشركة سياسات تطويرية مستمرة للعمليات التشغيلية الداخلية" بمتوسط حسابي (4.000)، ثم الفقرة رقم (7) "لدى الشركة سياسات تطويرية لعمليات الرقابة على المواد والمخزون" بمتوسط حسابي (3.987). كما يلاحظ أن الفقرة رقم (3) "تعمل الشركة على تخصيص الوقت الضائع في العملية التشغيلية"، جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.667). وبما أن المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات أكبر من 3.00، وباستخدام اختبار ولكوكسن **Wilcoxon** تبين أن قيمة مستوى المعنوية {P-value} لكل فقرات الفرضية الفرعية الثالثة كانت أقل من (0.05) فهذا يعني أن إجابات المشاركين في الدراسة في منطقة القبول. كما أنه لا يوجد اختلاف كبير بين إجابات الفئات الأربعة المستهدفة بعينة الدراسة، وقد أعرب المشاركون عن اتفاق عام وبشكل مرضي مع هذه الفقرات. وبصفة عامة، يلاحظ أن المشاركين في الدراسة يرون أنه: "تتوافر مقومات تطبيق بُعد العمليات الداخلية لدى الشركة الليبية للحديد والصلب".

#### 4.6.7 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تم اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة التي تنص على أنه: "تتوافر مقومات تطبيق بُعد التعلم والنمو لدى الشركة الليبية للحديد والصلب"، باستخدام الاختبارات اللامعلمية البديلة لاختبار (t) عن طريق إجراء اختبار ولكوكسن (Wilcoxon Signed Rank Test)، وذلك للمتوسط العام لجميع فقرات المحور الرابع والتي كان عددها عشر فقرات وذلك لأنها لا تتبع التوزيع الطبيعي، وأجريت الحسابات عن طريق البرنامج الإحصائي (SPSS)، وكانت النتائج كما بالجدول التالي:

الجدول رقم (9): نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الفرعية الرابعة

القرار	Sig	المتوسط العام	الفرضية الفرعية الرابعة
قبول الفرضية	0.000	3.888	تتوافر مقومات تطبيق بُعد التعلم والنمو لدى الشركة الليبية للحديد والصلب

تُظهر نتائج التحليل الإحصائي الواردة بالجدول رقم (9) أن قيمة مستوى المعنوية {P-value} للفرضية الفرعية الرابعة كانت أقل من (0.05) مما يشير إلى رفض الفرض الصفري (H0) وقبول الفرض البديل (H1). وهذا يشير إلى قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه: "تتوافر مقومات تطبيق بُعد التعلم والنمو لدى الشركة الليبية للحديد والصلب". ولمعرفة أكثر الفقرات تأثيراً في هذا القرار، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوسيط الحسابي لإجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بالمحور الرابع كما هي موضحة بالجدول رقم (10):

الجدول (10): تحليل الفقرات المتعلقة بالمحور الرابع: (بُعد التعلم والنمو)

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط العام	متوسط المجموعات المستهدفة				العبارات	ت
			موظفو المالية	رؤساء أقسام	مدراء إدارة	مدراء عامون		
3	0.6649	4.105	4.083	4.182	4.154	3.800	لدى الشركة سياسة واضحة للاهتمام بالتدريب والإعداد الجيد للموظفين.	1.
5	0.7013	4.039	4.111	3.955	4.077	3.800	الخدمات التدريبية المقدمة للموظفين تتلاءم مع	2.

							مؤهلاتهم وطبيعة عملهم في الشركة.
1	0.6184	4.132	4.194	4.136	4.077	3.800	تعمل الشركة على منح موظفيها برامج تدريبية في الداخل والخارج وفقاً للاحتياجات التدريبية لتطوير مهاراتهم وقدراتهم.
8	0.7669	3.842	3.944	3.636	3.769	4.200	انخفاض معدل دوران الموظفين وتنقلهم من إدارة إلى أخرى بالشركة.
2	0.7182	4.132	4.056	4.182	4.308	4.000	تخصص الشركة جوائز ومكافآت للموظفين المبدعين وتكريمهم سنوياً لزيادة ولائهم.
7	0.8194	3.908	3.972	3.682	4.077	4.000	تحرص الشركة على الاحتفاظ بالموظفين المتميزين ممن لديهم قيمة مضافة والاهتمام بهم وتحفيزهم.
6	0.6728	3.974	3.889	3.864	4.231	4.400	توفر الشركة مناخاً تنظيمياً ملائماً للعمل.
9	0.8595	3.355	3.361	3.273	3.462	3.400	تأخذ الشركة بعين الاعتبار رأي الموظفين في اتخاذ قراراتها.
10	0.8572	3.342	3.361	3.136	3.769	3.000	يتم توزيع الأعمال والمهام بين العاملين بالشركة بشكل عادل.
4	0.6087	4.053	4.056	4.000	3.923	4.600	لدى الشركة اتفاقيات تعاون مشترك مع شركات خارجية لتبادل الخبرات في مختلف المجالات.

تُظهر نتائج التحليل الإحصائي الواردة بالجدول السابق رقم (10) إلى أن أكثر الفقرات المُقنعة من قبل المشاركين في الدراسة هما الفقرة رقم (5) " تخصص الشركة جوائز ومكافآت للموظفين المبدعين وتكريمهم سنوياً لزيادة ولائهم" بمتوسط حسابي (4.132)، والفقرة رقم (3) " تعمل الشركة على منح موظفيها برامج تدريبية في الداخل والخارج وفقاً للاحتياجات التدريبية لتطوير مهاراتهم وقدراتهم" بمتوسط حسابي (4.132)، ثم الفقرة رقم (1) " لدى الشركة سياسة واضحة للاهتمام بالتدريب والإعداد الجيد للموظفين" بمتوسط حسابي (4.105). كما يلاحظ أن الفقرة رقم (9) "يتم توزيع الأعمال والمهام بين العاملين بالشركة بشكل عادل"، جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.342). وبما أن المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات أكبر من 3.00، وباستخدام اختبار ولوكسون **Wilcoxon** تبين أن قيمة مستوى المعنوية  $P\text{-value}$  لكل فقرات الفرضية الفرعية الرابعة كانت أقل من (0.05) فهذا يعني أن إجابات المشاركين في الدراسة في منطقة القبول. كما أنه لا يوجد اختلاف كبير بين إجابات الفئات الأربعة المستهدفة بعينة الدراسة، وقد أعرب المشاركون عن اتفاق عام وبشكل مرضي مع هذه الفقرات. وبصفة عامة، يلاحظ أن

المشاركين في الدراسة يرون أنه: " تتوافر مقومات تطبيق بُعد التعلم والنمو لدى الشركة الليبية للحديد والصلب".

#### 5.6.7 اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة

تم اختبار الفرضية الفرعية الرئيسية للدراسة التي تنص على أنه: "تتوافر مقومات تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن المتوازن بالشركة الليبية للحديد والصلب"، باستخدام الاختبارات اللامعلمية البديلة لاختبار (t) عن طريق إجراء اختبار ولكوكسن (Wilcoxon Signed Rank Test)، وذلك للمتوسط العام لجميع الفرضيات الفرعية والتي كان عددها أربع فرضيات، وأجريت الحسابات عن طريق البرنامج الإحصائي (SPSS)، وكانت النتائج كما بالجدول التالي:

الجدول رقم (11): نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الرئيسية للدراسة

القرار	Sig	المتوسط العام	الفرضية الرئيسية
قبول الفرضية	0.000	3.937	تتوافر مقومات تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن بالشركة الليبية للحديد والصلب

تُظهر نتائج التحليل الإحصائي الواردة بالجدول رقم (11) أن قيمة مستوى المعنوية {P-value} للفرضية الرئيسية للدراسة كانت أقل من (0.05) مما يشير إلى رفض الفرض الصفري (H0) وقبول الفرض البديل (H1). وبناءً على ما سبق، وبعد قبول كل الفرضيات الفرعية الأربعة، فقد توصلت الدراسة الحالية إلى قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه: "تتوافر مقومات تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن بالشركة الليبية للحديد والصلب".

#### 7.7 مناقشة نتائج الدراسة

في ختام هذه الدراسة ومن خلال استعراض إطارها النظري ومن ثم تطبيق الدراسة الميدانية على الشركة الليبية للحديد والصلب، وبناءً على نتائج تحليل البيانات يمكن حصر أبرز النتائج فيما يلي:

1. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البُعد المالي في بطاقة الأداء المتوازن إلى أن درجة توافر هذا البُعد في الشركة الليبية للحديد والصلب مرتفعة إلى حد ما، حيث بلغ المتوسط العام لهذا البُعد (3.937)، وهذه النتيجة متوقعة بسبب المقاييس والأهداف التي يتضمنها هذا البُعد، وهذا يدل على اهتمام الشركة بالبُعد المالي كأحد أهم أبعاد بطاقة الأداء المتوازن. وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة كل من (Susilo et al., 2020; ALenazy & Sweiti, 2022) التي أكدت على أن البُعد المالي يعتبر من الأبعاد الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن، ويمثل المحصلة النهائية لأنشطة الشركة لتحقيق الهدف الاستراتيجي.

2. أوضحت نتائج التحليل الإحصائي لفقرات بُعد العملاء في بطاقة الأداء المتوازن إلى أن درجة توافر هذا البُعد في الشركة الليبية للحديد والصلب مرتفعة، حيث بلغ المتوسط العام لهذا البُعد (4.003)، وهذا يدل على أن الشركة المعنية بالدراسة تسعى لتحقيق متطلبات العملاء التي تتزايد بشكل ملحوظ من أجل الحصول على رضاهم. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Thuong & Singh, 2023) التي أكدت على أن معظم الشركات الصناعية في الوقت الحاضر تعتمد على وضع متطلبات

واحتياجات العملاء في قلب استراتيجياتها لما لهذا المنظور من أهمية كبيرة تنعكس على نجاح تلك الشركات وبقائها واستمرار نشاطها في السوق التنافسية.

3. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لفقرات بُعد العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن إلى أن درجة توافر هذا البُعد في الشركة الليبية للحديد والصلب مرتفعة إلى حد ما، حيث بلغ المتوسط العام لهذا البُعد (3.921)، وهذا يُشير إلى اهتمام الشركة بهذا البُعد من خلال تبنيها سياسات التطوير المستمر لزيادة جودة المنتجات. بحيث تتوافق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Al-Naser & Mohamed, 2017) التي ترى أن منظور العمليات الداخلية يلعب دوراً مهماً في مواءمة كل من المنظور المالي ومنظور العملاء لتحقيق أداء عالي المستوى للشركات الصناعية والحفاظ عليه في المدى القصير والطويل.

4. أوضحت نتائج التحليل الإحصائي لفقرات بُعد التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن إلى أن درجة توافر هذا البُعد في الشركة الليبية للحديد والصلب مرتفعة إلى حد ما، حيث بلغ المتوسط العام لهذا البُعد (3.888)، وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Cignitas et al., 2022) التي تشير إلى استخدام الشركات لأساليب أكثر حداثة من خلال تركيزها على تنمية رأس المال البشري وقياس الأداء بدلاً من أساليب الإدارة التقليدية. كما تتوافق هذه النتيجة أيضاً مع ما توصلت إليه دراسة (Gonzalez-Sanchez et al., 2018) التي أكدت على أن بُعد التعلم والنمو متوفر في الشركات الصناعية ويلعب دوراً هاماً في تحقيق أهدافها.

5. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي والتي تقيس مدى توافر المقومات اللازمة لتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن بالشركة الليبية للحديد والصلب، حيث كانت درجة توافر الأبعاد بالشركة مرتفعة إلى حد ما، وقد بلغ المتوسط العام لهذه الفرضية الرئيسية (3.937)، حيث أوضحت نتائج الدراسة توافقاً تاماً مع بعض الدراسات على سبيل المثال دراسة (الرفاعي وآخرون، 2021، Shibani & Gherbal, 2018) والتي تشير إلى أن الشركات الصناعية الليبية تمتلك البيئة الملائمة لتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن متضمناً أبعاده الأربعة (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو). كما تتفق هذه النتيجة أيضاً مع ما توصلت إليه بعض الدراسات في بيئات مختلفة على سبيل المثال (Alamry et al., 2022; Oliveira., 2022; al., 2022; Thuong & Singh, 2023) والتي توصلت إلى أن هناك توافر للمقومات اللازمة بالشركات لتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن.

## 8.7 توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، يمكن اقتراح عدد من التوصيات التي قد تساهم في تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في الشركة الليبية للحديد والصلب لعل أهمها:

1. توعية المسؤولين بالشركة الليبية للحديد والصلب بأهمية تبني استخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن، على الرغم من توافر المقومات الرئيسية لتطبيقه، واعتماده كإطار منهجي يعتمد على الموضوعية في تقييم الأداء الاستراتيجي للشركة وتحقيق أهدافها الرئيسية سواء في الأجل القصير أم الطويل.
2. على الشركة الليبية للحديد والصلب إقامة دورات تدريبية كافية لمنتسبيها على بطاقة الأداء المتوازن لتدريبهم وتأهيلهم على استخدام بطاقة الأداء المتوازن بشكل فعال لتحقيق أقصى استفادة منها.
3. تعزيز الدراسات الأكاديمية في مجالات المحاسبة الإدارية الحديثة لتقييم الأداء لعل من أهمها نموذج بطاقة الأداء المتوازن للمساهمة في إثراء البحث العلمي.

### 9.7 المساهمات المحتملة والدراسات المستقبلية

ختاماً، تعتبر الدراسة الحالية بمثابة مساهمة كبيرة في الأدبيات الموجودة التي تتناول مقومات بطاقة الأداء المتوازن في الشركة الليبية للحديد والصلب. كما تتمتع هذه الدراسة بأهمية أكبر بسبب محدودية الأبحاث المتعلقة ببيئة التصنيع الليبية في مجال المحاسبة الإدارية. عليه يمكن اقتراح بعض الدراسات المستقبلية، والتي منها إجراء مزيد من الدراسات حول أسلوب بطاقة الأداء المتوازن كأحد الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية. علاوة على ذلك، يلزم إجراء مزيد من الدراسات في القطاعات الأخرى داخل الاقتصاد الليبي بالنظر إلى النقص الكبير في الأبحاث التي تغطي مجال المحاسبة الإدارية في البلدان النامية، خاصة ليبيا. أخيراً إجراء دراسات مستقبلية حول معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الصناعية الليبية من وجهة نظر مهنية.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- التير، منى احمد & الفطيسي، عبدالغني احمد. (2013). أدوات المحاسبة الإدارية (الواقع ومعوقات التطبيق): دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الليبية، مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، (2)، 361-233.
- الرفاعي، مفتاح عثمان، بن يونس، ناصر ميلاد والمهدي، محمد عبدالمولى. (2021). بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب لتقييم الأداء بالشركات الصناعية الليبية (رؤية أكاديمية في ظل أهداف التنمية المستدامة)، المؤتمر العلمي الدولي الخامس لكلية الاقتصاد والتجارة: مستقبل الاقتصاديات العربية في ظل انتشار الأوبئة والجوائح الصحية. كلية الاقتصاد والتجارة - جامعة المرقب 2021.
- السريتي، المهدي مفتاح. (2014). مدى امكانية استخدام مؤشرات تقييم الأداء في بيئة التصنيع الحديثة في القطاع الصناعي الليبي، المجلة الجامعة، 3(15)، 216-181.
- بغداد، حسين وعما د الدين، مموك. (2018). إدارة الأداء باستخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن BSC مؤسسة الإسمنت S.CIS بسعيدة، (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة د/ مولاي الطاهر سعيدة - الجزائر).
- خطاب، جودت جعفر وموسى، أحمد بورهان. (2020). استخدام بطاقة الاداء المتوازن لتقييم أداء الشركات الصناعية: دراسة تطبيقية في شركة (Metal Drum) لتصنيع البراميل، مجلة بوليتكنيك للعلوم الانسانية والاجتماعية، 1 (2)، 11-01.
- عبد، افتخار جبار. (2019). مدى إمكانية قياس الأداء المستدام للشركات الصناعية بواسطة بطاقة الاداء المتوازن، مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة المثني، 9 (2)، 265 251.
- كسناوي، ندى أحمد وعبيد، راوية رضا. (2021). استخدام بطاقات الأداء المتوازن في تحقيق الجودة الشاملة في الكليات التقنية للبنات في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية. مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية والقانونية، 5 (7)، 92-68.
- ملو العين، علاء محمد. (2015). تقييم الأداء الاستراتيجي للشركات الصناعية السعودية من خلال تطوير بطاقة الأداء المتوازن كمدخل مقترح لتفعيل المسؤولية الاجتماعية. مجلة الفكر المحاسبي، 19 (5)، 248-201.

## ثانياً: المراجع الأجنبية

- Abid, M., Nazir, H. Z., Riaz, M., & Lin, Z. (2017). An efficient nonparametric EWMA Wilcoxon signed rank chart for monitoring location. *Quality and Reliability Engineering International*, 33(3), 669-685.
- Ahmed, N. S., & Abd El-Razeek, M. H. (2023). The Impact of Balanced Scorecard on Customer relationship management performance: Evidence from Egypt, *Scientific Journal for Financial and Commercial Studies and Research*, 4(2), 01-36.
- Alamry, S. J. M., Al-Attar, H. A., & Salih, A. S. (2022). The effect of using the Balanced Scorecard (BSC) on reducing the financial and administrative corruption in Iraqi Government Units. *International Journal of Financial, Accounting, and Management*, 4(1), 67–83.
- ALenazy, H. H., & Sweiti, I. M. (2022). The Impact of Balanced Scorecard on Firm Value Evidence from the Saudi Listed Companies. *Saudi Journal of Economics and Finance*, 6(11), 388–405.
- Algobaisi, A., & Sweiti, I. (2023). The Role of the Balanced Scorecard in Evaluating the Efficiency of Spending in Saudi Public Universities : An Applied Study to the Colleges of Qassim University. 9414, 90–114.
- Alhassan, I., Tela, G. & Gombe, A.M. (2021). Application of Balanced Scorecard in Nigeria: Evidence from Manufacturing Companies in Kano State. *Journals International Journal of Education Development*, 21(1), 22-32.
- Al-Naser, Y & Mohamed, R. (2017). The mediating role of balanced scorecard between perceived environmental uncertainty and firm performance: Iraqi Case. *Journal of Business Management and Economic Studies*, 2(1), 1-21.
- Bandono, A., & Nugroho, S. H. (2023). The Assessment of Company Performance Target Using Balanced Scorecard Methods. *International Journal of Professional Business Review*, 8(5), 01-17.
- Camilleri, M.A. (2020). Using the balanced scorecard as a performance management tool in higher education. *Management in Education*, 35(1), 10-21.
- Chimtengo, S., Mkandawire, K., & Hanif, R. (2017). An evaluation of performance using the balanced scorecard model for the university of Malawis polytechnic. *African journal of business management*, 11(4), 84-93.
- Cignitas, C. P., Torrents Arévalo, J. A., & Vilajosana Crusells, J. (2022). Positive management and the balanced scorecard: A successful strategy for organizations. *Journal of Positive School Psychology*, 6(3), 2606–2627.
- Das, R. & Imon, A. (2016). A brief review of tests for normality. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5 (1), 05-12.
- Gonzalez-Sanchez, M. B., Broccardo, L., & Martins Pires, A. M. (2018). The use and design of the BSC in the healthcare sector: A systematic literature

- review for Italy, Spain, and Portugal. *The International Journal of Health Planning and Management*, 33(1), 6-30.
- Hamdy, A. (2018). Balance scorecard role in competitive advantage of Egyptian banking sector. *The Business and Management Review*, 9(3), 09–10.
- Horngrén, C.T., Foster, G., Datar, S. (2000). *Cost Accounting*, Prentice, Hall International, Inc.
- Jafarabadi, V. P., & Pakdaman, S. (2016). Investigating the effect of training rhythmic games on reducing symptoms of behavioral disorder in preschoolers of the city of Sirjan. *International Journal of Humanities and Cultural Studies*, 1034-1046.
- Jeong, J. W., Lee, H. H., & Park, H. (2022). A study on the effect of knowledge services on organizational performances based on the concept of balanced scorecards for the sustainable growth of firms: Evidence from South Korea. *Sustainability*, 14(19), 12610.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced Scorecard measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2015). *Balanced Scorecard Success: The Kaplan-Norton Collection* (4 Books). Harvard Business Review Press.
- Lawrence, I and Vivian, E. (2022). Balance Scorecard Strategy and Financial Performance of Selected Food and Beverage Industry in Nigeria. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, 5(9), 2792–2804.
- Oliveira, C., Rodrigues, M., Silva, R., Meirinhos, G., & Franco, M. (2022). BSC's Perspectives Ranking towards Organizational Performance: An Empirical Study Performed with Portuguese Exporters. *Sustainability (Switzerland)*, 14(23).
- Protić, S. (2021). Quantitative research in social trauma. In A. Hamburger, C. Hancheva and V.D. Volkan (eds.), *Social Trauma: An Interdisciplinary Textbook*. Cham, Switzerland: Springer, 327–334.
- Quesado, P., Marques, S., Silva, R., & Ribeiro, A. (2022). The Balanced Scorecard as a Strategic Management Tool in the Textile Sector. *Administrative Sciences*, 12(1), 38.
- Rafiq, M., Zhang, X., Yuan, J., Naz, S., & Maqbool, S. (2020). Impact of a balanced scorecard as a strategic management system tool to improve sustainable development: measuring the mediation of organizational performance through PLS-smart. *Sustainability*, 12(4), 1365.
- Shariff, S.S.R., Shadan, H., Abidin, S.A.S.Z., Muhammad, A. and Nasir, S., (2020), August. Halalan Toyoyiban Warehouse Performance Model: An Adapted Balanced Scorecard Approach. In 2020 11th IEEE Control and System Graduate Research Colloquium (ICSGRC) (pp. 357-360) IEE.
- Shibani, A., & Gherbal, N. (2018). Using the balanced scorecard as a strategic management system in the Libyan construction industry. *Management studies*, 6(1), 1-19.
- Sibarani, B. E. (2023). What do we know about startup-valuation drivers? A



- systematic literature review. *Venture Capital*, 25(4), 385–429.
- Susilo, A. K., Putra, I. N., Ahmadi, & Suharyo, O. S. (2020). Analysis of national maritime security strategy as an effect of regional development using SWOT, fuzzy multi-criteria decision making (FMCDM), and borda. *International Journal of Operations & Quantitative Management*, 25 (3), 153-174.
- Tawse, A., & Tabesh, P. (2023). Thirty years with the balanced scorecard: What we have learned. *Business Horizons*, 66(1), 123–132.
- Thuong, C. Van, & Singh, H. (2023). The Impact of a Balanced Scorecard on Enterprise Performance in Ho Chi Minh City, Vietnam. *International Journal of Organizational Leadership*, 12(2), 198–215.
- Tran, T. T. (2020). The impact of balanced scorecard on performance: The case of Vietnamese Commercial Banks. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(1), 71–79.
- Tung, T.V., Thao, N.N.N., & Hai, T. P. (2022). Factors affecting the application of balanced scorecard to enhance operational efficiency of listed companies: The case of Vietnam. *Cogent Business and Management*, 9(1), 01–16.
- Turan, H., Akman, G., Aladağ, Z., Universitesi, K., Fakültesi, M., Mühendisliği Bölümü, E., & Kelimeler Öz, A. (2022). Evaluation of the New Balanced Scorecard Structure Via Design of Experiment: a Case Study in It Departments of Banks. *Journal of Industrial Engineering*, 33(2), 346–365.
- Ursachi, G., Horodnic, I. A., & Zait, A. (2015). How reliable are measurement scales? External factors with indirect influence on reliability estimators. *Procedia Economics and Finance*, 20, 679-686.
- Vuong, T. K., & Rajagopal, P. (2022). The mediating effect of the budget process on the performance of small-and medium-sized enterprises in Ho Chi Minh City, Vietnam. *Journal of Entrepreneurship, Management, and Innovation*, 18(1), 65–92.
- Wagdi, O., Mamdouh, K., Daher, S., & Aly, S. (2022). The Balanced Scorecard's Five Dimensions and Stock Performance in Emerging Markets: Evidence From Egx. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 26(S4), 01–32.