

أبعاد بطاقة الاداء المتوازن المستدام ومعوقات تطبيقها في الشركات الصناعية: دراسة حالة علي شركة الأسمنت الليبية بمدينة بنغازي

سعاد الشبلي

عضو هيئة التدريس بكلية الاقتصاد

جامعة بنغازي. ليبيا

soad09155@gmail.com

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام ومعوقات تطبيقها في الشركات الصناعية، من خلال دراسة حالة شركة الأسمنت الليبية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة البحث الذي يجمع بين التحليل النظري والدراسة الميدانية واختبار الفرضيات إحصائياً. تمثل مجتمع الدراسة في القيادات والعاملين ذوي الاختصاص الإداري والمالي بالشركة، وبلغ عددهم (30) مفردة، تم اختيارهم بطريقة العينة القصدية، وتمثل هذه العينة كامل المجتمع المستهدف محل الدراسة. وقد استُخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستنتاجية، مع الاعتماد على الاختبارات اللامعلمية لعدم تحقق التوزيع الطبيعي لبعض المتغيرات. أظهرت النتائج وجود معوقات ذات دلالة إحصائية تؤثر على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام بشكل عام، حيث تم رفض الفرضية الرئيسية. كما تبين أن بعد العمليات الداخلية هو الأكثر تأثراً، يليه البعد البيئي ثم الاجتماعي وبعد العملاء، بينما لم تظهر دلالة إحصائية قوية في البعد المالي وبعد التعلم والنمو. وأوصت الدراسة بضرورة تبني التحول الرقمي، وتعزيز كفاءة العمليات، وتطوير البرامج البيئية والاجتماعية، والاستثمار في تنمية الموارد البشرية لضمان تحقيق الأداء المستدام.

الكلمات المفتاحية: أبعاد بطاقة الاداء المتوازن المستدام , معوقات التطبيق , الشركات الصناعية

Abstract

This study aimed to identify the dimensions of the Sustainable Balanced Scorecard and the obstacles to its implementation in industrial companies, using the Libyan Cement Company as a case study. The study employed a descriptive-analytical approach, deemed suitable for the nature of the research, which combines theoretical analysis, field research, and statistical hypothesis testing. The study population consisted of the company's administrative and financial management and employees, totaling 30 individuals selected using purposive sampling. This sample represented the entire target population. A questionnaire was used as the primary data collection tool, and the data was analyzed using descriptive and inferential

statistical methods, with non-parametric tests employed due to the non-normal distribution of some variables. The results revealed statistically significant obstacles affecting the overall implementation of the Sustainable Balanced Scorecard, thus rejecting the main hypothesis. The internal processes dimension was found to be the most affected, followed by the environmental, social, and customer dimensions. No strong statistical significance was found in the financial and learning and growth dimensions. The study recommended the need to adopt digital transformation, enhance operational efficiency, develop environmental and social programs, and invest in human resource development to ensure sustainable performance.

Keyword: Dimensions of the Sustainable Balanced Scorecard, Implementation obstacles, Industrial companies

أولاً: الاطار العام

1. مقدمة

نتيجة للتغيرات التي شهدتها بيئة الاعمال، واستجابة لتداعيات المسؤولية الاجتماعية، وتعزيزاً للتنمية المستدامة (حمادي وحميدي، 2025)، ظهرت العديد من الآراء التي تطالب بإجراء تحسينات وعمليات تطويرية على بطاقة الأداء المتوازن التقليدية (الثابت وآخرون، 2020)، كأداء إدارية تترجم رؤية المؤسسة واستراتيجيتها الى تحقيق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية عبر أربعة ابعاد رئيسية وهي البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو لتضيف هذه التحسينات الجديدة والعمليات التطويرية لهذه الأداء بعداً هاماً وضرورياً وهو البعد المجتمعي (المستدام) الذي ينقسم بشقيه الى البعد الاجتماعي والبعد البيئي (بن يمينة وبيوزيان، 2019). لتعدل هذه التطويرات تسمية أداة بطاقة الأداء المتوازن التقليدية، وتصبح تسميتها الجديدة بطاقة الأداء المتوازن المستدام، حيث تتكون هذه الأداء من ست ابعاد رئيسية وهي:

البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو، البعد الاجتماعي والبيئي لتصبح هذه البطاقة الجديدة نموذج لتقييم الأداء المستدام للمؤسسة وصولاً الى تجسيد وتنفيذ استراتيجيتها وتعزيز مكانتها التنافسية (السليمانى وجديع، 2021).

2. الدراسات السابقة:

1- دراسة (حمادي وحميدي، 2025) تناولت هذه الدراسة دور بطاقة الاداء المتوازن المستدامة في ادارة القيمة الإجمالية وأثره في تحقيق الميزة التنافسية للوحدات الاقتصادية كما هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور أهمية وتنفيذ وتطبيق بطاقة الاداء المتوازن المستدامة يتنوع مناظيرها في إرساء أعلى مستويات الاستدامة المالية

وغير المالية في كافة الوحدات الاقتصادية وقد توصلت الدراسة ان الاستخدام الأمثل لبطاقة الاداء المتوازن المستدام يساعد الشركة في تحقيق توازن كامل بين الأبعاد المختلفة لإدارة القيمة الإجمالية حيث المنظور المالي يساعد الشركة في تحسين أدائها المالي من خلال تحليل مراقبة العائد المالي وتحسين كفاءة رأس المال، ومنظور العمليات الداخلية سوف يسعى الى تحسين كفاءة العمليات وتقليل الهدر وتحسين تدفق العمل لزيادة الانتاجية وتقليل التكاليف ، أما منظور التعليم والنمو فيشجع على تعزيز مهارات الموظفين وزيادة قدر لهم على التكيف مع التغيرات والابتكار لتغيير الكفاءة وتحسين الإدارة، والمنظور البيئي والاجتماعي يركز على تقديم المساهمات الإيجابية للمجتمع وحماية البيئة من خلال ممارسات الاستدامة والمسئولية الاجتماعية وختاماً منظور المخاطر في تحديد إدارة المخاطر المحتملة التي تؤثر سلباً على الاداء المالي أو السمعة أو العمليات الداخلية لتقليل مؤشرات منظور مخاطر راس المال وتعزيز استقرار الشركة المالي والمخاطر المحتملة ، يجب تنويع مصادر التمويل الذاتي والديون وراس المال الاستثماري، وتطوير استراتيجيات محكمة لأداء المخاطر المالية والتشغيلية.

2- دراسة (طيب وقدراري، 2023) تناولت هذه الدراسة التعرف على بطاقة الأداء المتوازن المستدام كألية لتقييم البعد البيئي والاجتماعي للتنمية المستدامة بشركة البحري وقد توصلت هذه الدراسة ان استخدام شركة البحري لبطاقة الأداء المتوازن المستدام من أجل تحقيق اهدافها الاستراتيجية استندت على العديد من المؤشرات ذات الاداء الاقتصادي والبيئي والاجتماعي وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد عدد مختلف من المؤشرات التي يمكن بها قياس ابعاد بطاقة الاداء المتوازن ومنها مؤشرات متعلقة بالبعد المالي على سبيل المثال المراقبة والتحسين الفعال للميزانية وتعظيم العائد على رأس المال وتحقيق صافي الدخل المستهدف من خلال أداء مرتفع للأعمال. ومؤشرات متعلقة ببعده العمليات وعلى سبيل المثال تحسين نفقات التشغيل والتحول الرقمي ومؤشرات متعلقة ببعده العملاء وعلى سبيل المثال إجراءات الجودة واستطلاعات لراي العملاء في مستوى الخدمات ومؤشرات من علقه ببعده التعلم والنحو والبيئة على سبيل المثال التدريب والتطوير المنهجي الراس المال البشري وتأهيل المواهب. والامثال للنواحي المعمول بها وتعزيز الهيكل التنظيمي ومؤشرات متعلقة ببعده البيئي والاجتماعي وعلى سبيل المثال إدارة النقابات بشكل جيد والتقليل من عملية توليدها وزيادة معدل اعادة التدوير وتوفير بيئة عمل امنة وصحية واستخدام برامج الصحة

المهينة والسلامة بالإضافة إلى استخدام وسائل الابتكار والتكنولوجيا لتحقيق اقتصاد عالمي نظيف والتخلص من الأنشطة الضارة والتحول إلى بدائل انظف وأكثر استدامة من خلال برنامج يتوافق مع أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة نحو اقتصاد منخفض من الانبعاثات الكربونية تعزيز كفات الطاقة والموارد والاستغلال الأمثل للموارد.

3- دراسة (باش ومعمر، 2024) قامت هذه الدراسة بدراسة بطاقة الأداء المتوازن كألية لتفعيل الاداء البيئي المستدام في المؤسسات دراسة حالة على مؤسسة صناعة الاسمنت بسور الغزلان وقد ركزت الدراسة على إبراز وأهمية تفعيل الاداء البيئي المستدام في المؤسسة الاقتصادية وكان الهدف من هذه الدراسة تقييم الاداء البيئي المستدام لشركة الاسمنت بسور الغزلان للفترة الممتدة لثلاث سنوات الأخيرة (2020، 2021، 2022) وذلك من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف وقد ركزت الدراسة على قطاع صناعة الاسمنت من بين اكثر الصناعات الملوثة للبيئة وقد توصلت الدراسة إلى تحديد الهدف الاستراتيجي للبعد البيئي للشركة من خلال تحديد مجموعة مؤشرات ومنها ما يلي المؤشر المتعلق باستغلال الامثل لموارد يتمثل في مؤشرات فرعية مثل مؤشر معدل استهلاك الكهرباء و مؤشر معدل استهلاك الغاز ومؤشر معدل استهلاك المياه اما المؤشر المتعلق بحماية البيئة والحد من التلوث فقد تم تحديد ادائه من خلال مؤشر معدل انبعاث الغبار في الهواء.

4- دراسة (عريوة ورغبة، 2018) تناولت هذه الدراسة أهمية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن المستدام في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة على مؤسسة (ملينة التل) ولقد توصلت الدراسة ان ادارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تتبع طريقة استخدام بطاقة الاداء المتوازن المستدام كنظام كامل وشامل للإدارة الاستراتيجية لأنه بالكاد فهي لا تركز الاعلى الاداء المالي والسبب هو عدم علمها وجهلها بهذا النوع من الانظمة الحديثة.

5- دراسة (الغزوي، 2015) حاولت هذه الدراسة التعرف على البعد المالي البطاقة الاداء المتوازن ومعوقات تطبيقه في الشركات المدرجة في بورصة عمان ولقد توصلت نتائج هذه الدراسة أن هناك معوقات تحد من قدرة الشركات الصناعية على إعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الاداء المتوازن وهذه المعوقات متعلقة بأدوات القياس والإفصاح، وأدوات التخطيط، ومعوقات في مهارات التواصل والاتصال في ضوء النتائج

السابقة وأوصت الدراسة: بضرورة تهيئة الظروف اللازمة والمناسبة لتفعيل ادوات تطبيق الاداء المتوازن ،
والتقليل من المعوقات التي تواجه تطبيقها.

6- دراسة (الثابت وآخرون، 2020) تناولت هذه الدراسة أحد الطرق الأساسية والحيوية في تقييم وقياس
الاداء المؤسسي بشكل عام ، وقطاع المصارف بشكل خاص ، ويتمثل الدور الرئيسي للدراسة في
توصيف أهم المقومات الأساسية لتطبيق بطاقة الاداء المتوازن وهل تتوفر هذه المقومات في المؤسسة
محل الدراسة وهذا وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات والتي كان اهمها هو تحديد
المؤشرات الداخلية والخارجية والتي يمكن الاعتماد عليها في قياس الأبعاد الرئيسية لبطاقة الاداء المتوازن
حيث البعد المالي مؤشرات تساعد في تعظيم العائد على الموجودات وتعظيم العائد على الإيرادات وتحقيق
الربحية وتحسين الاستغلال الامثل لموارد، بعد العمليات الداخلية فان مؤشرات تساعد على تحسين
الإنتاجية وكفاءة التسليم وجودة الخدمة ، بعد العملاء نجد ان مؤشرات سوف تعمل على ربحية العميل
وزيادة نسبة العملاء الجدد و النمو في الودائع والسوق ، بعد التعلم والنمو من مؤشرات الرئيسية هي
الاحتفاظ بالعاملين والدورات التدريبية لهم التي تعمل على تطوير الابتكار والثقة.
وقد ضمنت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها الاهتمام بالعملاء والعمل على زيادة ولائهم للمصرف كونهم
يمثلون الجانب المهم في بقاء المؤسسة والحفاظ على مركزها التنافسي في السوق.

7- دراسة (الفقيه، سنة النشر غير محددة) تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية أثر استخدام بطاقة
الاداء المتوازن على اداء المستشفيات الخاصة. ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: توافر عدة
مقاييس مالية وغير مالية تؤثر على أداء المستشفيات الخاصة كما استعرضت الدراسة عدة من المؤشرات
المتعلقة بتطبيق بطاقة الاداء المتوازن بالمستشفيات ومنها مؤشرات متعلقة بالبعد المالي كاستغلال الموارد
المالية بشكل يؤدي إلى تطوير الاداء وتوفير الموارد المالية اللازمة، وقصور السياسة المالية بالمستشفى
في استرداد التكلفة كما يستخدم المستشفى المقاييس المالية كمؤشرات تنظيمية ضمن الهيكل التنظيمي وهل
الإيرادات، تغطي النفقات كما يعمل المستشفى على زيادة البرامج والخدمات لتحسين الإيرادات ويساعد
تطبيق البطاقة في تحديد الاجراءات اللازمة للحد من الاثار السلبية في استخدام الاموال كما يساعد
تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في تحسين الأداء المالي بالمستشفى من خلال تقديم الخدمات الى العملاء

باستخدام أحدث وسائل التكنولوجيا الحديثة وكذلك زيادة الميزة التنافسية للمستشفى واستخدام برامج التحول الرقمي في معالجة البيانات وتقديم برامج تدريب وتطوير الموارد البشرية وتأهيل المواهب والمحافظة على بقاء العاملين التابعين لها.

8- دراسة (السليمانى وجديع، 2021)هدفت هذه الدراسة إلى تقييم الأداء الشامل لبنك سوستيى جنرال بالجزائر باستخدام بطاقة الاداء المتوازن المستدام حيث حددت الدراسة عدة مؤشرات لقياس هذه الأبعاد ومنها مؤشرات متعلقة بالبعد المالي منها مؤشر زيادة الربحية وتوفير السيولة وتخفيض التكاليف، مؤشرات متعلقة ببعد العملاء منها مؤشر استقطاب عملاء جدد والمحافظة على حصة البنك في السوق ورضا العميل و تقديم خدمات جديدة ، مؤشرات متعلقة ببعد العمليات الداخلية منها مؤشر زيادة قدرات انتاج العاملين والرقمنة للمنتجات والخدمات ، مؤشرات متعلقة بالبعد الاجتماعي والبيئي مؤشر زيادة الاستثمار الاجتماعي والبيئي والارتقاء بالمسؤولية الاجتماعية.

9- دراسة (حسين ومحمد، 2025) تهدف هذه الدراسة إلى بيان مدى إمكانية استخدام بطاقة الاداء المتوازن وانعكاسها على تحسين الأداء المالي في قطاع الفنادق والسياحة في محافظة السلبيمانية - كوردستان العراق وقد توصلت الدراسة الى وجود فعال لبطاقة الاداء المتوازن في قطاع الفنادق مع إمكانية تحديد عدد من المؤشرات لقياس وتطبيق بطاقة الاداء المتوازن وتتمثل هذه المؤشرات فيما يلي : ضبط الاداء المالي واستغلال الموارد وتقليل التكاليف وتقديم اسعار ملائمة مع مستوى الخدمة المقدمة وسداد مستحقات العملاء في الوقت المناسب وتحديد اختصاصات ومسئوليات ادارة الأموال هذا بخصوص البعد المالي. اما فيما يتعلق ببعد العملاء نجد ان اهم المؤشرات تركز على ما يلي: تحقيق رضا الزبائن وتحديد احتياجاتهم والاستجابة إلى شكاويهم وتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء واستطاعة الزبائن مقابلة المسئولين بسهولة تامة، وبخصوص بعد العمليات الداخلية هناك عدة مؤشرات تشير إلى ذلك ومنها يقدم الفندق وصف محدد وواضح بكافة المهام الوظيفية للعاملين واستخدام التقنيات في تقديم الخدمة وتحديد نقاط الضعف والقوة في الفندق بعد مراجعة الإجراءات الداخلية واستخدام الموارد بكفاءة وتقديم الخدمات في الوقت المناسب وتطوير الخدمات لكسب الزبون.

10- دراسة (الختاتنة والسعيدة، 2010) قدمت الدراسة نموذجاً معدلاً لقياس الاداء الاستراتيجي وتقييمه في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية مكونا من خمسة ابعاد رئيسه لبطاقة الاداء المتوازن وهما البعد المالي حيث يشمل هذا البعد على عدة مقاييس مثل زيادة حجم راس المال العامل وزيادة القيمة الاقتصادية المضافة وزيادة العائد على الاستثمار وزيادة معدل النمو للمبيعات وتخفيض تكلفة الوحدة وزيادة سعر سهم الشركة في السوق، بعد المستهلك حيث شمل هذا الاداء على عدة مقاييس وهي كالتالي زيادة عمليات تكرار الشراء وزيادة واكتساب زبائن جدد وانخفاض معدل الديون المعدومة. وانخفاض تكلفة خدمة الزبون وانخفاض معدل وقت التسليم وانخفاض عدد شكاوى الزبائن، بعد العمليات الداخلية هناك عدد من المقاييس مثل انخفاض معدل عيوب الانتاج وزيادة معدل الانتاجية وزيادة المنتجات الجديدة، بعد التعلم والنمو ويشمل عدة مقاييس مثل تدريب العاملين والمشاركة في صنع القرار واستخدام التكنولوجيا الحديثة وعمل دراسات وأبحاث سوقية، البعد البيئي حيث تقدر الشركة عدد مقاييس عالية كالتزام بالقوانين والانظمة الحكومية والاستمرار في تقديم الخدمات الاجتماعية ومتابعة أعمال ونشاطات الشركات المنافسة وتحليل الشركات في الصناعة المشابهة والاستثمار في التسهيلات الاقتصادية والاستفادة من اتفاقيات التبادل التجاري.

11- دراسة (Tariq et al., 2014) تناولت هذه الدراسة أثر بطاقة الأداء المتوازن على أداء الاعمال بالقطاع المصرفي في الباكستان وقد توصلت الى عدة نتائج ان تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها المختلفة تساهم في تحسين الأداء المصرفي ويعتبر الأداء المالي أفضل الابعاد المختلفة في تحسين الأداء المصرفي ويحتاج بعد العملاء المزيد من التحسينات ليساعد المصرف على اكتساب عدد كبير من العملاء مع عملية المحافظة عليهم.

12- دراسة (Kairu et al., 2013) سعت هذه الدراسة الى تحديد أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بكافة ابعادها على الأداء الكلي للشركات الخدمية في كينيا وقد أظهرت النتائج الى وجود أثر إيجابي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها

(المالي، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو) على الأداء الكلي في الشركات وان مقاييس الأداء غير المالية لا تقل أهمية عن مقاييس المالية في تحديد الأداء الكلي للشركات، وعندما يتم دمج المقاييس المالية وغير المالية معاً فان ذلك سوف يؤدي الى نتائج إيجابية ومرتفعة على تقييم الأداء الكلي للشركات.

على الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت بطاقة الأداء المتوازن المستدام في البيئات العربية والأجنبية، إلا أن معظمها ركز على أثر البطاقة في تحسين الأداء المالي أو المؤسسي في قطاعات مصرفية وخدمية، كما في دراسات (Tariq et al., 2014) و(Kairu et al., 2013)، أو على تقييم أبعاد محددة بشكل منفصل كالمالي أو البيئي كما في (الغزوي، 2015) و(باش ومعمر، 2024).

كما أن عدداً من الدراسات انصت على تحديد مؤشرات القياس دون التعمق في تحليل المعوقات التنظيمية والإدارية والتقنية التي تعيق التطبيق المتكامل للبطاقة، خاصة في البيئات الصناعية ذات الحساسية البيئية مثل قطاع صناعة الإسمنت. إضافة إلى ذلك، ركزت أغلب الدراسات على بيئات خارج ليبيا، في حين لم تحظ البيئة الصناعية الليبية بدراسة تحليلية تربط بين أبعاد البطاقة ومعوقات تطبيقها في إطار متكامل.

وعليه، تتمثل الفجوة البحثية في ندرة الدراسات التطبيقية في البيئة الصناعية الليبية، وغياب التحليل الشامل للمعوقات عبر الأبعاد الستة، ومحدودية الدراسات التي اختبرت العلاقة الإحصائية بين المعوقات والقدرة الفعلية على التطبيق، ومن هنا جاءت الدراسة الحالية لسد هذه الفجوة من خلال تحليل واقع التطبيق واختبار العلاقة الإحصائية في قطاع صناعة الإسمنت الليبي بمدينة بنغازي.

3. مشكلة الدراسة

وبسبب التحديات التي فرضتها التنمية المستدامة على المؤسسات الاقتصادية أصبح مفهوم الأداء أكثر شمولية ويتضمن ابعاد اقتصادية واجتماعية وبيئية تسعى المؤسسات الاقتصادية من خلاله الى إرضاء واشباع رغبات ومتطلبات جميع أطراف المصالح المعنية (ربحي ووزيني، 2022).

وعلى الرغم من أهمية هذا الأسلوب الهام في تحقيق الاداء المستدام للمؤسسات إلا أنه لم يلقي اهتمام كافي من الباحثين والأكاديميين في البيئة الليبية، مما يفتح المجال امام هذه الدراسة الحالية لتناول هذا الموضوع (طيب وقدراني، 2023). وقد ركزت هذه الدراسة علي اختيار قطاع صناعة الاسمنت لكون هذي الصناعة هي من بين اكثر الصناعات الملوثة للبيئة ومن خلال اجراء المقابلة الشخصية مع مدير الإدارة المالية لشركة الاسمنت الليبية بمدينة بنغازي (الثابت وآخرون، 2020)،

أوضحت نتائج هذه المقابلة الى وجود معوقات والتي حالت دون تطبيق هذا الأسلوب الهام بداخل الشركة والتي أهمها معوقات ظروف الحرب وتوقف المصنع عن الإنتاج لفترة طويلة وكذلك معوقات عدم الاستقرار الإداري للمصنع والتغير المستمر في الإدارات العليا وغيرها من المعوقات الأخرى التي تحول دون تطبيق هذا الأسلوب بشركة الاسمنت الليبية في مدينة بنغازي (بن يمينة وبوزيان، 2019)، وبناء على ما تقدم فإن مشكلة الدراسة تكمن في دراسة المعوقات التي تحول دون تطبيق أبعاد الأداء المتوازن المستدام لتحقيق الأداء المستدام في الشركات الصناعية.

3. تساؤلات الدراسة

1.3 التساؤل الرئيسي

ما أبعاد بطاقة الاداء المتوازن المستدام ومعوقات تطبيقها في الشركات الصناعية دراسة حالة علي شركة الأسمنت الليبية بمدينة بنغازي؟

2.3 التساؤلات الفرعية

1. ما واقع تطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن المستدام في شركة الأسمنت الليبية؟
2. ما واقع تطبيق بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن المستدام في الشركة محل الدراسة؟
3. ما واقع تطبيق بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن المستدام في الشركة محل الدراسة؟
4. ما واقع تطبيق بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن المستدام في الشركة محل الدراسة؟
5. ما واقع تطبيق البعد البيئي (الاستدامة البيئية) لبطاقة الأداء المتوازن المستدام في الشركة محل الدراسة؟
6. ما واقع تطبيق البعد الاجتماعي (الاستدامة الاجتماعية) لبطاقة الأداء المتوازن المستدام في الشركة محل الدراسة؟
7. ما أهم المعوقات التنظيمية والإدارية والتقنية التي تعترض تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام في الشركة محل الدراسة؟

4. أهداف الدراسة

1.4 الهدف الرئيسي

التعرّف على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام وتحليل معوقات تطبيقها في الشركات الصناعية، من خلال دراسة حالة شركة الأسمنت الليبية.

2.4 الأهداف الفرعية

1. استعرض الإطار النظري لبطاقة الأداء المستدام في مفهومها وأهميتها وأبعادها في شركة الأسمنت في مدينة بنغازي.

2. التعرف علي اهم المعوقات التي تعترض تطبيق بعد المالي لبطاقة الاداء المتوازن المستدام في شركة الأسمنت في مدينة بنغازي.
3. التعرف علي اهم المعوقات التي تعترض تطبيق بعد العملاء لبطاقة الاداء المتوازن المستدام في شركة الأسمنت في مدينة بنغازي.
4. التعرف علي اهم المعوقات التي تعترض تطبيق بعد العمليات الداخلية لبطاقة الاداء المتوازن المستدام في شركة الأسمت في مدينة بنغازي.
5. التعرف علي اهم المعوقات التي تعترض تطبيق بعد التعلم والنمو لبطاقة الاداء المتوازن المستدام في شركة الأسمت في مدينة بنغازي.
6. التعرف علي اهم المعوقات التي تعترض تطبيق البعد البيئي لبطاقة الاداء المتوازن المستدام في شركة الأسمت في مدينة بنغازي.
7. التعرف علي اهم المعوقات التي تعترض تطبيق البعد الاجتماعي لبطاقة الاداء المتوازن في شركة الأسمت في مدينة بنغازي.

5. أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الأهمية الخاصة بهذا الموضوع الحديث الذي نادى به العديد من المنظمات الدولية المهمة بالبيئة حيث يعتبر أسلوب بطاقة الأداء المتوازن المستدام من أهم أساليب المحاسبة الإدارية البيئية الحديثة في المحافظة على البيئة (بن يمينه وبوزيان، 2019)، كما تمكن أهمية هذه الدراسة من الناحية النظرية في اثناء المكتبات العلمية حول أهمية تطبيق ابعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الأداء المستدامة، وان الأهمية من الناحية التطبيقية تتمثل في معرفة اهم المعوقات التي تحول دون تطبيق ابعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام لتحقيق الاداء المستدام بشركة الاسمنت الليبية في مدينة بنغازي.

6. فرضيات الدراسة

من خلال مشكلة الدراسة تم استنتاج الفرضية الرئيسية التالية:

- لا يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المعوقات وقدرة شركة الأسمت الليبية على اعداد وتطبيق أبعاد بطاقة الاداء المتوازن المستدام.

ومن خلال الفرضية الرئيسية تم اشتقاق فرضيات الفرعية التالية وهي :

1. لا يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المعوقات وقدرة شركة الأسمنت الليبية علي اعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الاداء المتوازن المستدام.
2. لا يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المعوقات وقدرة شركة الأسمنت الليبية علي اعداد وتطبيق بعد العملاء لبطاقة الاداء المتوازن المستدام.
3. لا يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المعوقات وقدرة شركة الأسمنت الليبية علي اعداد وتطبيق بعد العمليات الداخلية لبطاقة الاداء المتوازن المستدام.
4. لا يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المعوقات وقدرة شركة الأسمنت الليبية علي اعداد وتطبيق بعد التعلم والنمو لبطاقة الاداء المتوازن المستدام.
5. لا يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المعوقات وقدرة شركة الأسمنت الليبية علي اعداد وتطبيق البعد البيئي لبطاقة الاداء المتوازن المستدام.
6. لا يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المعوقات وقدرة شركة الأسمنت الليبية علي اعداد وتطبيق البعد الاجتماعي لبطاقة الاداء المتوازن المستدام.

ثانيا : الاطار النظري

في هذا الجانب سوف يتم التطرق لنبذه عن حالة الدراسة واهم المفاهيم بطاقة الاداء المتوازن وتعرف على الابعاد.

1.2 نبذة عن شركة الاسمنت الليبية بمدينة بنغازي

يعد مصنع إسمنت بنغازي (التابع لشركة ليبيا للأسمنت) أحد أعرق وأهم ركائز صناعة البناء في شرق ليبيا، حيث تأسس عام 1968 في منطقة الهواري. يمتلك المصنع خطوط إنتاج متعددة (بنغازي والهواري) بقدرة تصل إلى 1.6 مليون طن سنوياً، ويلعب دوراً استراتيجياً في تأمين احتياجات السوق المحلية، ويجري تحديثه لرفع الكفاءة، الطاقة الإنتاجية: تمتاز مصانع بنغازي بقدرة إنتاجية عالية تبلغ حوالي 1.6 مليون طن سنوياً، وتساهم بنحو 20% من الإنتاج الوطني، الأهمية الاقتصادية: يوفر المصنع فرص عمل لأكثر من 1000 موظف ويعد أحد أعمدة صناعة الإسمنت لأكثر من 50 عاماً، تعمل الشركة حالياً على خطط تطوير شاملة

لإعادة تأهيل خطوطها الإنتاجية لتعزيز جودة المنتج النهائي وزيادة الطاقة الإنتاجية لتلبية احتياجات السوق (google.com).

2.2 مفاهيم أساسية حول بطاقة الأداء المتوازن المستدام

1.2.2 تعريف بطاقة الأداء المتوازن المستدام

1. تعددت تعريفات بطاقة الأداء المتوازن المستدام بين الباحثين فقد عرفها بوطورة وسيمالي (2020، ص 453) بأنها أداة استراتيجية حديثة يمكن للمؤسسة الاقتصادية من خلال قياس وتقييم أدائها الكلي بصفة عامة، وإدائها البيئي بصفة خاصة من خلال إدماج الجوانب البيئية في مختلف أنشطة وعمليات المؤسسة بإضافة بعد خامس لبطاقة الأداء المتوازن حيث تتمثل هذه الأبعاد في: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والبعد المجتمعي، بينما عرفها Chaker,et.al (2017,p.4226) بأنها أداة تم تطويرها استناداً إلى بطاقة الأداء المتوازن التقليدية تهدف إلى دمج الاعتبارات الاجتماعية والبيئية ضمن إدارة المؤسسة بطريقة منظمة.

2.2.2 أهمية بطاقة الأداء المتوازن المستدام

تتمثل أهمية بطاقة الأداء المتوازن في المنافع التي تقدمها والآتي بعضاً منها (زبدة و أبو عيدة، 2016؛ ربحي وزيني، 2022).

1. توضيح وترجمة رؤية واستراتيجية المنظمة إلى أهداف كما تساعد المنظمة في قياس ومتابعة أهدافها التشغيلية.
2. تساعد المؤسسة في تقويم استراتيجية وكشف الانحرافات التي تنتج عن تطبيق الاستراتيجية من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة عند حدوث أي انحراف أو خلل.
3. تعتبر وسيلة وأداء للتنفيذ لقرارات التخطيط حيث تقوم بإعلام المديرين بالأهداف الرئيسية التي يتوجب عليهم تنفيذها من أجل نجاح وتنفيذ الاستراتيجية المطلوبة.
4. تعد المقاييس الاقتصادية والبيئية والاجتماعية التي تحتوي عليها البطاقة أداء فعالة لتطبيق استراتيجية الاستدامة.
5. تساعد المؤسسة على تحديد مؤشرات كل الأبعاد من أجل تحقيق الأداء المستدام.

3.2.2 أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام

تتضمن بطاقة الأداء المتوازن خمسة أبعاد هي:

1. **البعد المالي:** يوضح هذا البعد ما مدى استطاعة المؤسسة على تنفيذ استراتيجيتها المطروحة وكذلك تحقيق وإنجاز أهدافها قصيرة الأجل.

- وتتمثل أهم المقاييس المعتمدة لتقييم البعد المالي (بلاسكة، 2012، ص 31) العائد على الأموال الخاصة، العائد على الأصول، العائد على الاستثمار، هامش الربح، نسبة القروض إلى الودائع، نسبة معدل كفاية رأس المال.
2. **بعد العملاء:** يعتبر مقياس رضا العملاء أهم المقاييس التي تساعد على وجود واستمرار المؤسسة مما يساهم في تحقيق الأداء الكفاء للمؤسسة وتتمثل أهم المقاييس المعتمد عليها لتقييم بعد العملاء فيما يلي (بلاسكة، 2012، ص 33) الحصة السوقية، الاستحواد على زبائن جدد، الاحتفاظ بالزبائن واشباع رغباتهم.
3. **بعد العمليات الداخلية:** يقصد ببعد العمليات الداخلية جميع النشاطات الداخلية الحبوبة التي تتميز بها المنظمة عن غيرها، ويكشف هذا البعد النشاطات الأكثر اسهاماً في تحسين الأداء التشغيلي لمؤسسة.
- وتتمثل أهم المقاييس المعتمد لتقييم بعد العمليات الداخلية فيما يلي (محمد الطاهر المحروق، اكرام أحمد اجديع، 2020، ص 231) زمن الدورة، الجودة، مهارات العاملين، الإنتاجية.
4. **بعد التعلم والنمو:** يركز هذا البعد على تدريب العاملين بهدف زيادة المعرفة والمهارات لديهم، كما يشجع على التفكير الإبداعي وتطوير منتجات وخدمات مبتكرة وجديدة تلبي احتياجات السوق وتعزز من نمو المؤسسة بشكل مستدام.
- وتتمثل أهم المقاييس المعتمد لتقييم بعد التعلم والنمو فيما يلي (نديم، 2013، ص 29 - 30) تحسين أنظمة التكنولوجيا الحديثة، توجيه قدرات الموظفين خلال التعلم، إرضاء العاملين ورفع نسبة وفائهم المؤسسة.
5. **البعد المجتمعي (البيئي والاجتماعي):** يبين هذا البعد أن الأهداف الاستراتيجية لبعد البيئي والاجتماعي لا تنقص أهمية عن الأهداف الاستراتيجية لبعد الاقتصادي للمؤسسة، فالمؤسسة التي تهدف إلى تحقيق أرباح على المدى الطويل ينبغي عليها ان تحاول ضم أهدافها المتعلقة بالاستدامة مع بيئة اعمالها العادية، تعد الأهداف البيئية والاجتماعية اهتمامات أساسية في الرؤية الحديثة للمؤسسة التي تعمل على تحقيق الأداء المستدام والتنمية المستدامة والميزة التنافسية.
- وتتمثل أهم المقاييس المعتمد لتقييم البعد المجتمعي فيما يلي (بن يمينة وعثمان، 2019) استخدام المواد الخام، ترشيد استخدام الطاقة اللازمة لعملية الإنتاج، التقليل من النفايات والانبعاثات الضارة، زيادة فرص إعادة التدوير.

ثالثاً: الاطار العملي

1.3 تمهيد

بعد استعراض الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن المستدام، وبيان مفهومها وأهميتها وأبعادها المختلفة، وتحليل أبرز المعوقات التي تناولتها الأدبيات السابقة، تنتقل الدراسة في هذا الجانب إلى الجانب التطبيقي، وذلك بهدف اختبار الفرضيات والتحقق من مدى انطباق الطرح النظري على الواقع العملي

2.3 المنهج

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة البحث، حيث يجمع بين التحليل النظري والدراسة الميدانية، ويسهم في تفسير العلاقات بين المتغيرات واختبار الفرضيات إحصائياً.

3.3 مجتمع وعينة الدراسة

ويتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بـ شركة الأسمنت الليبية، بينما تمثلت عينة الدراسة في مديري الإدارة العليا، ومدير الإدارة المالية، والموظفين الماليين بالشركة. وقد بلغ حجم العينة (30) مفردة، وتم اختيارها بطريقة العينة القصدية نظراً لطبيعة الموضوع الذي يتطلب أفراداً يمتلكون معرفة إدارية ومحاسبية متخصصة تتعلق بقياس الأداء وتقييمه. كما أن هذه العينة تمثل كامل المجتمع المستهدف محل الدراسة، الأمر الذي يعزز من دقة النتائج وواقعيتها.

4.3 اداة جمع البيانات

وقد صُممت استبانة لقياس معوقات تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام، والتي تشمل الأبعاد التالية وفقاً لقياس لكرت الخماسي:

- البعد المالي-بعد العملاء-بعد العمليات الداخلية-بعد التعلم والنمو-البعد البيئي-البعد الاجتماعي.

5.3 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

وسيتناول هذا الجانب عرض الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة،

جدول (1)المعلومات الشخصية

نسبة المئوية%	عدد		
10.0%	3	ثانوية عامة	المؤهل العلمي
63.3%	19	بكالوريوس	
23.3%	7	ماجستير	
3.3%	1	دكتوراة	
20.0%	6	ادارة	التخصص
10.0%	3	اقتصاد	
6.7%	2	تخصصات أخرى	
3.3%	1	تمويل ومصارف	
60.0%	18	محاسبة	عدد سنوات الخبرة
13.3%	4	أقل من 5 سنوات	
20.0%	6	من 5 الى 10 سنوات	
16.7%	5	من 11 الى 15 سنوات	
23.3%	7	من 16 الى 20 سنوات	
26.7%	8	أكثر من 20 سنة	

تشير النتائج الواردة في الجدول إلى تنوع علمي ومهني ملموس بين المستقصى منهم حيث استحوذ حملة درجة البكالوريوس على النسبة الكبرى بواقع 63.3% تلاهم حملة الماجستير بنسبة 23.3% ثم الثانوية العامة بنسبة 10.0% وأخيراً الدكتوراة بنسبة 3.3% مما يعكس مستوى تعليمياً مرتفعاً للعينة يساهم في دقة استيعاب معوقات تطبيق بطاقة الأداء

المتوازن المستدام وفيما يخص التخصص الأكاديمي فقد هيمن تخصص المحاسبة بنسبة 60.0% يليه تخصص الإدارة بنسبة 20.0% ثم الاقتصاد بنسبة 10.0% والتخصصات الأخرى بنسبة 6.7% وأخيراً التمويل والمصارف بنسبة 3.3% وهو ما يتسق مع طبيعة الدراسة التي تتطلب معرفة إدارية ومحاسبية عميقة لقياس الأبعاد المالية وغير المالية أما على صعيد الخبرة العملية فقد أظهرت النتائج نضجاً مهنيّاً كبيراً حيث أن أكثر من نصف العينة (50%) يمتلكون خبرة تتجاوز 16 عاماً مقسمة بين فئة أكثر من 20 سنة بنسبة 26.7% وفئة من 16 إلى 20 سنة بنسبة 23.3% بينما توزعت بقية النسب على فئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 20.0% وفئة من 11 إلى 15 سنة بنسبة 16.7% وأخيراً فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 13.3% وهذا التراكم في الخبرات يعزز من مصداقية النتائج وقدرة المشاركين على تشخيص المعوقات الفعلية في الشركات الصناعية بدقة وواقعية.

6.3 تحليل ابعاد الدراسة

سيتناول هذا الجانب تحليل الابعاد باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار التوزيع الطبيعي للبيانات، وتحديد الاختبارات الإحصائية المناسبة (المعلمية أو اللامعلمية)، ثم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة، وصولاً إلى تفسير النتائج في ضوء الإطار النظري. وبذلك يسهم هذا الجانب في بناء جسر علمي بين الجانب النظري والتطبيقي، والتحقق من وجود معوقات فعلية تؤثر على قدرة الشركة محل الدراسة على إعداد وتطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام، تمهيداً لاستخلاص النتائج النهائية والتوصيات .

ابعاد بطاقة الاداء المتوازن المستدام ومعوقات تطبيقها في الشركات الصناعية

جدول(2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعوقات تطبيق البعد المالي بطاقة الاداء المتوازن المستدام

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة
صعوبة تحليل ومراقبة العائد المالي وعدم قدرة الشركة على تعظيم العائد على رأس امال المستثمر .	3.400	1.192	68.0%
صعوبة قدرة الشركة على تحقيق الدخل المستهدف لأنها لا تمتلك الأداء المرتفع لمستوى انتاجي كفاء .	3.367	1.098	67.3%
عدم قدرة الشركة على دفع قيمة الإيرادات وتخفيض قيمة التكاليف والمصاريف الخاصة بها.	3.300	1.208	66.0%
قصور عدم ايجاد مقياس استراتيجي للبعد المالي لتحقيق قيمة مضافة اقتصادياً.	3.633	1.066	72.7%
عدم الالتزام بتطبيق الخطط التشغيلية قصيرة الاجل والموازنات السنوية في الوقت المحدد.	3.133	1.137	62.7%
عدم وجود معايير واضحة لتحديد الاهداف الاستراتيجية للبعد المالي.	3.533	1.224	70.7%
صعوبة قدرة الشركة على الاستغلال الجيد للموارد المالية وقصور السياسة الحالية بالشركة في استرداد التكلفة.	3.300	1.208	66.0%
لاصعوبة عدم توفير السيولة اللازمة لتغطية نفقات والتزامات الشركة.	3.133	1.224	62.7%
تجد الشركة صعوبة في تقديم خدماتها الإنتاجية بأسعار ملائمة وتتناسب مع مستوى الانتاج المقدم.	2.867	1.008	57.3%
تواجه الشركة صعوبة في سداد مستحقات عملائها في الوقت المناسب.	3.300	1.368	66.0%
تواجه الشركة صعوبة في زيادة عدد أسهمها والحفاظ على حصتها السوقية مع باقي الشركات المنافسة لها.	3.267	1.230	65.3%
يقف محدد استخدام وسائل التقنية والتكنولوجيا الحديثة عائقاً في تقديم الخدمات إلى العملاء بشكل أفضل.	3.500	1.075	70.0%

تظهر النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن تقديرات أفراد العينة لمعوقات تطبيق البعد المالي جاءت بدرجة موافقة متوسطة إلى مرتفعة في مجملها حيث تصدرت عبارة قصور إيجاد مقياس استراتيجي للبعد المالي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.633 ونسبة موافقة 72.7% مما يشير إلى وجود فجوة حقيقية في الجانب التخطيطي والاستراتيجي تليها عبارة عدم وجود معايير واضحة لتحديد الأهداف الاستراتيجية بمتوسط 3.533 وهو ما يؤكد أن الضبابية في وضع المستهدفات المالية تمثل عائقاً جوهرياً كما اعتبر الباحثون أن محددات استخدام التكنولوجيا الحديثة تعيق تقديم الخدمات بشكل أفضل بنسبة موافقة بلغت 70.0% وفي المقابل جاءت الصعوبات المتعلقة بتقديم الخدمات بأسعار ملائمة في المرتبة الأخيرة بمتوسط 2.867 مما يعني أنها أقل المعوقات تأثيراً من وجهة نظرهم وبشكل عام يلاحظ تقارب قيم الانحراف المعياري حول الواحد الصحيح مما يدل على وجود تجانس نسبي في آراء عينة الدراسة حول هذه المعوقات ويعكس هذا الترتيب تركيز الشركات الصناعية على المعوقات الهيكلية والإدارية مثل غياب المقاييس والمعايير الاستراتيجية أكثر من تركيزها على المعوقات الإجرائية اليومية كدفع المصاريف أو سداد المستحقات مما يستوجب ضرورة تطوير نظم الرقابة المالية وربطها بالأهداف طويلة الأجل لتعزيز القيمة المضافة اقتصادياً.

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعوقات تطبيق بعد العملاء ببطاقة الاداء المتوازن المستدام

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة
لا تمتلك الشركة الاجراءات اللازمة والكافية والقادرة على زيادة جودة منتجاتها.	3.367	1.098	67.3%
عدم قيام الشركة بإجراء الاستطلاعات لازمة لمعرفة رضا العملاء على المنتجات.	3.433	1.104	68.7%
صعوبة قدرة الشركة على زيادة نسبة العملاء الجدد.	3.233	1.104	64.7%
صعوبة قدرة الشركة على تحديد معدل النمو في الودائع والسوق.	3.300	1.208	66.0%
زيارة صعوبة قدرة الزبائن على مقابلة المسؤولين بالشركة.	3.300	1.088	66.0%
لا تمتلك الشركة القدرة على تخفيض معدل الزبون المدمومة.	3.567	1.194	71.3%
لا تمتلك الشركة تحديد الوقت المناسب لتسليم المنتج لزبون.	3.433	1.104	68.7%
صعوبة قدرة الشركة على تخفيف عدد الشكاوى المقدمة من الزبائن.	3.067	1.202	61.3%

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لآراء الباحثين حول معوقات تطبيق بعد العملاء أن العائق الأكثر تأثيراً يتمثل في عدم قدرة الشركة على تخفيض معدل الزبون المدمومة حيث احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.567 ونسبة موافقة بلغت 71.3% تليها في الأهمية وبدرجة متساوية كل من غياب استطلاعات رضا العملاء وصعوبة تحديد التوقيت المناسب لتسليم المنتجات بمتوسط 3.433 مما يشير إلى وجود خلل في قنوات التواصل اللوجستي والمعرفي مع الزبائن كما اعتبرت العينة أن نقص إجراءات جودة المنتجات يمثل عائقاً جوهرياً بنسبة موافقة 67.3% وفي المقابل حلت الفقرة

المتعلقة بتخفيف عدد شكاوى الزبائن في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.067 مما قد يوحي بأن المشكلة تكمن في استباق الشكاوى وتحسين الخدمة أكثر من معالجة الشكاوى القائمة بذاتها وبالنظر إلى الانحرافات المعيارية التي تراوحت بين 1.088 و 1.208 نجد تقارباً في وجهات النظر يؤكد أن الشركات الصناعية تعاني من تحديات حقيقية في إدارة علاقاتها مع العملاء والحفاظ على حصتها السوقية وهو ما يتطلب تبني استراتيجيات أكثر مرونة في جودة المنتجات ودقة المواعيد لضمان استدامة الولاء وتوسيع قاعدة العملاء في ظل المنافسة الشديدة.

جدول(4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعوقات تطبيق بعد العمليات الداخلية ببطاقة الاداء المتوازن المستدام

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة
صعوبات تتعلق بعدم قدرة الشركة على تحسين نفقاتها التشغيلية وتحسين كفاءة عملياتها وتحسين كفاءة جودة منتجاتها.	3.467	1.196	69.3%
لا تملك الشركة القدرة الكافية لتقليل الهدر وتحسين عملية الاستغلال الأمثل للموارد.	3.333	1.155	66.7%
صعوبة قدرة الشركة على تخفيض التكاليف وزيادة الميزة التنافسية لها مقارنة بالشركات الأخرى.	3.433	1.104	68.7%
صعوبة قدرة الشركة على استخدام برامج التحول الرقمي في معالجة بياناتها المهمة في عملية اتخاذ القرار.	3.700	1.208	74.0%
لا تملك الشركة القدرة الكافية من أجل تخفيض معدل عيوب الإنتاج.	3.333	1.295	66.7%

تُظهر النتائج الإحصائية المتعلقة ببعدها العمليات الداخلية أن العائق الأكثر تأثيراً من وجهة نظر عينة الدراسة هو صعوبة استخدام برامج التحول الرقمي في معالجة البيانات لاتخاذ القرارات حيث سجل أعلى متوسط حسابي بواقع 3.700 ونسبة موافقة بلغت 74.0% مما يعكس فجوة تقنية تعاني منها الشركات الصناعية في مواكبة الأنظمة الرقمية الحديثة تليها الصعوبات المتعلقة بتحسين النفقات التشغيلية وكفاءة العمليات والجودة بمتوسط 3.467 وهو ما يشير إلى تحديات هيكلية في ضبط جودة المنتج النهائي بالتوازي مع تقليل المصاريف كما تقاربت وجهات النظر حول صعوبة تخفيض التكاليف لتعزيز الميزة التنافسية بمتوسط 3.433 بينما حلت العبارات المتعلقة بتقليل الهدر والاستغلال الأمثل للموارد وتخفيض معدل عيوب الإنتاج في المرتبة الأخيرة بنفس المتوسط الحسابي وقدره 3.333 ونسبة موافقة 66.7% وبالنظر إلى قيم الانحرافات المعيارية نجد أنها تراوحت بين 1.104 و 1.295 مما يدل على وجود تباين متوسط ومقبول في إجابات المشاركين حول هذه المعوقات وبشكل عام تشير هذه النتائج إلى أن المعوقات التكنولوجية (التحول الرقمي) تتقدم على المعوقات التشغيلية التقليدية في التأثير على كفاءة بعد العمليات الداخلية مما يضع الشركات أمام ضرورة الاستثمار في البنية التحتية الرقمية لتجاوز هذه العقبات وتحقيق الاستدامة التشغيلية.

جدول(5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعوقات تطبيق بعد التعلم والنمو ببطاقة الاداء المتوازن المستدام

نسبة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
68.7%	1.040	3.433	لا تمتلك الشركة نظاماً متكاملًا التي يمكن به تعليم العاملين وتدريبهم وتطوير الموارد البشرية الخاصة بهم وتأهيل المواهب منهم والمحافظة على بقاء العاملين التابعين لها.
66.7%	1.269	3.333	عدم اهتمام الشركة الى عملية الامتثال الى اللوائح المعمول بها.
68.7%	0.971	3.433	صعوبة قدرة الشركة على تعزيز الهيكل التنظيمي الخاص بها.
69.3%	1.224	3.467	لا تمتلك الشركة القدرة على استخدام الاساليب التكنولوجية الحديثة التي تسهم في تعزيز كفاءة العاملين.
66.0%	1.179	3.300	صعوبة قدرة الشركة على توفير المخصصات الكافية لتدريب العاملين التابعين لها.
62.7%	1.408	3.133	صعوبة قدرة الشركة على توفير نظام الحوافر والمكافآت والمشاركة في صنع القرار وذلك بغية تشجيع العاملين التابعين لها وتحقيق مستوى من الرضا لديهم.
66.7%	1.348	3.333	لا تمتلك الشركة برامج خاصة تمكنها من عمل الدراسات والأبحاث السوقية الهامة.

تكشف النتائج الإحصائية المتعلقة ببعد التعلم والنمو أن العائق الأبرز يتمثل في ضعف القدرة على استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة لتعزيز كفاءة الكوادر البشرية حيث حلت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.467 ونسبة موافقة 69.3% مما يؤكد استمرارية الفجوة التقنية كعائق مشترك بين مختلف الأبعاد تليها في الأهمية وبدرجة متساوية كل من غياب الأنظمة المتكاملة لتطوير المواهب وصعوبة تعزيز الهيكل التنظيمي بمتوسط 3.433 مما يبرهن على وجود تحديات إدارية وتنظيمية تعيق نمو الرأس المال الفكري للشركات الصناعية كما أظهرت النتائج تقارباً في الرأي حول ضعف الاهتمام بالامتثال للوائح وغياب برامج الأبحاث السوقية بمتوسط 3.333 بينما اعتبر المبحوثون أن توفير نظم الحوافر والمشاركة في صنع القرار هو العائق الأقل تأثيراً نسبياً بمتوسط 3.133 رغم تسجيله لأعلى تشتت في الآراء بانحراف معياري قدره 1.408 وبشكل عام نلاحظ أن جميع المتوسطات تجاوزت الحد الأوسط مما يشير إلى أن عينة الدراسة تؤكد وجود معوقات حقيقية في بيئة العمل تتعلق بضعف الاستثمار في الموارد البشرية والوسائل التقنية والبحثية وهذا يتطلب من إدارة الشركات إعادة النظر في استراتيجيات التدريب والتطوير وتحديث البنية التنظيمية لضمان استدامة الأداء والابتكار.

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعوقات تطبيق البعد البيئي ببطاقة الاداء المتوازن المستدام

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة
عدم وجود طرق واجراءات محددة تتبعها الشركة لمعالجة النفايات بشكل جيد والتقليل من عمليه توليدها.	3.567	1.104	71.3%
صعوبة قدرة الشركة على زيادة معدل التدوير لنفاياتها.	3.433	1.135	68.7%
عدم اهتمام الشركة على توفير بيئة آمنة وصحية.	3.100	1.269	62.0%
لا تمتلك الشركة برامج كافييه من اجل تحقيق السلامة والصحة المهنية الجيدة.	3.233	1.382	64.7%
يقف محدد استخدام التكنولوجيا عائق امام الشركة من اجل التخلص من الانشطة الضارة والتحول الى اقتصاد عالمي نظيف اكثر استدامة ويتوافق مع اهداف الامم المتحدة.	3.533	1.042	70.7%
لا تمتلك الشركة البرامج الكافية لاستثمار البعد البيئي من اجل الارتقاء بالمسؤولية الاجتماعية.	3.733	0.980	74.7%
عدم اهتمام الشركة ببرامج حماية البيئة من اهل الحد من عملية التلوث وذلك من خلال تخفيض معدل انبعاث الغبار في الهواء.	3.533	1.167	70.7%
عدم وجود نموذج محدد يعمل على تعزيز الأداء الكفؤ لطاقة وذلك من خلال المحافظة على مؤشرات معدلات استهلاك الكهرباء والغاز والماء.	3.400	1.070	68.0%

تُظهر النتائج الإحصائية لتحليل معوقات البعد البيئي أن العائق الأكثر بروزاً هو غياب البرامج الكافية التي تربط بين البعد البيئي والمسؤولية الاجتماعية حيث تصدر المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.733 ونسبة موافقة بلغت 74.7% مما يعكس ضعف الرؤية الشمولية للاستدامة في الشركات الصناعية تليها المعوقات الإجرائية المتمثلة في عدم وجود طرق محددة لمعالجة النفايات وتقليل توليدها بمتوسط 3.567 وبنسبة 71.3% كما أجمع المبحوثون على أن محددات التكنولوجيا وضعف برامج حماية البيئة من التلوث وانبعاثات الغبار تمثل عوائق جوهرية بمتوسط حسابي متساوٍ قدره 3.533 وفي مقابل ذلك جاءت القضايا المتعلقة ببرامج السلامة والصحة المهنية وتوفير البيئة الصحية والأمن في المراتب الأخيرة بمتوسطات بلغت 3.233 و 3.100 على التوالي مما يشير إلى أن المعوقات التقنية والاستراتيجية تسبق المعوقات التشغيلية والبيئة الداخلية للعمل في التأثير على البعد البيئي وبشكل عام نلاحظ أن جميع المتوسطات تجاوزت المستوى المتوسط مما يؤكد وجود تحديات بيئية جسيمة تتطلب تبني نماذج حديثة لتعزيز كفاءة الطاقة وإدارة النفايات بما يتماشى مع أهداف التنمية المستدامة العالمية وتوجهات الاقتصاد النظيفة.

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعوقات تطبيق البعد الاجتماعي ببطاقة الاداء المتوازن المستدام

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة
عدم اهتمام الشركة بضرورة التزامها بتنفيذ القوانين والانظمة الحكومية الخاصة بها.	3.100	1.242	62.0%
لا تمتلك الشركة القدرة على تقديم بعض الخدمات الاجتماعية المقدمة منها المجتمع.	3.414	1.296	68.3%
عدم اهتمام الشركة بمتابعة اعمال ونشاطات الشركات الأخرى والمنافسة لها.	3.367	1.098	67.3%
لا تمتلك الشركة البرامج الكافية لاستثمار البعد الاجتماعي من اجل الارتقاء بالمسؤولية الاجتماعية.	3.800	1.064	76.0%

تُشير النتائج الإحصائية المتعلقة بالبعد الاجتماعي إلى أن العائق الجوهري والأكثر تأثيراً يتمثل في عدم امتلاك الشركات للبرامج الكافية لاستثمار هذا البعد في الارتقاء بالمسؤولية الاجتماعية حيث سجل أعلى متوسط حسابي بواقع 3.800 ونسبة موافقة بلغت 76.0% مما يعكس ضعف الجانب المنهجي والمؤسسي في إدارة الأنشطة الاجتماعية تليها محدودية قدرة الشركة على تقديم خدمات اجتماعية ملموسة للمجتمع المحيط بمتوسط 3.414 وهو ما يبرهن على وجود فجوة بين أهداف الاستدامة والتطبيق الفعلي على أرض الواقع كما أظهرت النتائج أن عدم الاهتمام بمتابعة أنشطة المنافسين في هذا المجال يمثل عائقاً بمتوسط 3.367 بينما حل ضعف الالتزام بتنفيذ القوانين والأنظمة الحكومية في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.100 ونسبة موافقة 62.0% مما يشير إلى أن المعوقات نابعة من نقص المبادرات الذاتية والبرامج الاختيارية أكثر من كونها مخالفات قانونية إجبارية وبالنظر إلى قيم الانحرافات المعيارية نجدها متقاربة وتدور حول الواحد الصحيح مما يؤكد وجود توافق عام بين أفراد العينة على أن غياب الرؤية الاستراتيجية والبرامج المتخصصة هو ما يعطل تفعيل البعد الاجتماعي ضمن بطاقة الأداء المتوازن المستدامة في الشركات الصناعية.

جدول(8): اختبار شابيرو-ويلك (Shapiro-Wilk) لاختبار التوزيع الطبيعي لمعوقات تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدامة

مستوى الدلالة (Sig.)	درجة الحرية (df)	الإحصاء (Statistic)	
0.299	30	.959	أهم معوقات تطبيق البعد المالي ببساطة الاداء المتوازن المستدام
0.021	30	.916	أهم معوقات تطبيق بعد العمليات الداخلية ببساطة الاداء المتوازن المستدام
0.101	30	.942	أهم معوقات تطبيق بعد التعلم والنمو ببساطة الاداء المتوازن المستدام
0.172	30	.950	أهم معوقات تطبيق البعد البيئي ببساطة الاداء المتوازن المستدام
0.131	30	.946	أهم معوقات تطبيق البعد الاجتماعي ببساطة الاداء المتوازن المستدام
0.560	30	0.971	أهم معوقات تطبيق بعد العملاء ببساطة الاداء المتوازن المستدام
0.033	30	0.923	ابعاد بطاقة الاداء المتوازن المستدام ومعوقات تطبيقها في الشركات الصناعية

يُظهر اختبار شابيرو-ويلك المطبق على أبعاد الدراسة أن أربعة أبعاد رئيسية وهي المالي والبيئي والاجتماعي والتعلم والنمو تتبع التوزيع الطبيعي نظراً لتجاوز قيم الدلالة الإحصائية فيها مستوى (0.05) مما يشير إلى اعتدالية توزيع استجابات أفراد العينة حولها بينما كشفت النتائج أن بعد العمليات الداخلية والمتغير الإجمالي للدراسة (أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام ومعوقات تطبيقها) قد سجلا قيم دلالة بلغت (0.021) و(0.033) على التوالي وهي قيم أقل من مستوى الدلالة المعتمد مما يعني عدم تحقق شرط التوزيع الطبيعي فيهما وبناءً على ذلك ولغايات الدقة العلمية في معالجة البيانات التي يقل حجم عينتها عن (50) وتظهر انحرافاً في المتغير الكلي وبعض الأبعاد فقد استوجب الأمر الاعتماد على

الاختبارات "اللامعلمية (Non-Parametric Tests) "في تحليل علاقات الارتباط والفرضيات لضمان الحصول على نتائج واقعية تعبر عن طبيعة المعوقات في الشركات الصناعية دون التأثير بالقيم المتطرفة أو عدم تماثل التوزيع.

جدول(9): اختبار ويلكوكسون (Wilcoxon) لمعوقات تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدامة

القيمة الاحتمالية	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.060	1.879	0.970	3.311	أهم معوقات تطبيق البعد المالي بطاقة الاداء المتوازن المستدام
0.019	2.341	1.029	3.453	أهم معوقات تطبيق بعد العمليات الداخلية بطاقة الاداء المتوازن المستدام
0.072	1.801	1.069	3.348	أهم معوقات تطبيق بعد التعلم والنمو بطاقة الاداء المتوازن المستدام
0.025	2.240	0.973	3.442	أهم معوقات تطبيق البعد البيئي بطاقة الاداء المتوازن المستدام
0.032	2.152	1.028	3.425	أهم معوقات تطبيق البعد الاجتماعي بطاقة الاداء المتوازن المستدام
0.058	1.895	0.961	3.338	أهم معوقات تطبيق بعد العملاء بطاقة الاداء المتوازن المستدام
0.028	2.191	0.892	3.384	ابعاد بطاقة الاداء المتوازن المستدام ومعوقات تطبيقها في الشركات الصناعية"

تُشير النتائج الإحصائية باستخدام اختبار ويلكوكسون للعينة الواحدة إلى أن تصورات أفراد العينة حول معوقات تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدامة جاءت مرتفعة ومعنوية في معظم جوانبها حيث حقق المتغير الإجمالي للدراسة متوسطاً حسابياً قدره 3.3793 وقيمة احتمالية بلغت 0.039 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 مما يؤكد وجود معوقات حقيقية وجوهية تواجه الشركات الصناعية وتحليل الأبعاد نجد أن بعد العمليات الداخلية تصدر المعوقات بأعلى متوسط 3.4533 وبدلالة إحصائية معنوية (0.019) يليه البعد البيئي بمتوسط 3.4417 ودلالة (0.025) ثم البعد الاجتماعي بمتوسط 3.4250 ودلالة (0.032) مما يبرهن على أن هذه الأبعاد الثلاثة تمثل التحديات الأكثر إلحاحاً والأكثر ثباتاً من الناحية الإحصائية لدى الباحثين وفي المقابل وبالرغم من أن المتوسط الحسابي للبعد المالي (3.3111) وبعد التعلم والنمو (3.3476) يعكسان وجود معوقات إلا أن قيمهما الاحتمالية جاءت أكبر من 0.05 (0.060 و 0.072 على التوالي) مما يشير إلى تباين في وجهات النظر حول حدة هذه المعوقات أو عدم وصولها لدرجة القطعية الإحصائية في التأثير مقارنة بالأبعاد الأخرى وبشكل عام تعزز هذه النتائج الاستنتاج بأن العمليات التشغيلية والالتزامات البيئية والاجتماعية هي الميادين الأكثر تعقيداً في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام في البيئة الصناعية محل الدراسة.

جدول(10): معاملات ارتباط سبيرمان (Spearman's Rho) لمعوقات تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدامة

المتغيرات	أهم معوقات تطبيق البعد المالي	أهم معوقات تطبيق ببطاقة الاداء المتوازن المستدام	أهم معوقات تطبيق بعد العمليات الداخلية	أهم معوقات تطبيق بعد التعلم والنمو	أهم معوقات تطبيق البعد البيئي	أهم معوقات تطبيق البعد الاجتماعي	ابعاد بطاقة الاداء المتوازن المستدام ومعوقات تطبيقها في الشركات الصناعية"
أهم معوقات تطبيق البعد المالي	1.000	**0.760	**0.760	**0.814	**0.844	**0.863	**0.915
أهم معوقات تطبيق بعد العمليات الداخلية	**0.760	**0.705	1.000	**0.894	**0.799	**0.797	**0.863
أهم معوقات تطبيق بعد التعلم والنمو	**0.814	**0.712	**0.894	1.000	**0.894	**0.900	**0.919
أهم معوقات تطبيق البعد البيئي	**0.844	**0.694	**0.799	**0.894	1.000	**0.914	**0.926
أهم معوقات تطبيق البعد الاجتماعي	**0.863	**0.768	**0.797	**0.900	**0.914	1.000	**0.959
أهم معوقات تطبيق بعد العملاء ببطاقة الاداء المتوازن المستدام	**0.760	1	**0.705	**0.712	**0.694	**0.768	**0.843
ابعاد بطاقة الاداء المتوازن المستدام ومعوقات تطبيقها في الشركات الصناعية"	**0.915	**0.843	**0.863	**0.919	**0.926	**0.959	1

تُظهر النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه وجود علاقات ارتباط طردية قوية جداً وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين جميع معوقات تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام حيث بلغت أقوى هذه العلاقات بين معوقات البعد البيئي ومعوقات البعد الاجتماعي بمعامل ارتباط قدره 0.914 تلتها العلاقة بين معوقات بعد التعلم والنمو ومعوقات البعد الاجتماعي بنسبة 0.900 مما يشير إلى أن التحديات التي تواجه الشركة في الجوانب البيئية والاجتماعية والتعليمية مترابطة بشكل وثيق ويؤثر تعثر أحدها بصورة مباشرة على الأبعاد الأخرى كما سجلت العلاقة بين معوقات العمليات الداخلية ومعوقات التعلم والنمو معامل ارتباط مرتفع بلغ 0.894 وهو ما يفسر بأن القصور في تطوير الكوادر والأنظمة التقنية ينعكس فوراً على كفاءة العمليات التشغيلية داخل الشركات الصناعية وبشكل عام فإن جميع قيم الارتباط جاءت أعلى من 0.760 مما يؤكد تكاملية هذه المعوقات وضرورة معالجتها كحزمة واحدة لضمان الانتقال الناجح نحو الاستدامة حيث أن الضغوط المالية والتشغيلية لا تفصل عن الالتزامات البيئية والمسؤولية المجتمعية في البيئة التنافسية الحديثة.

7.3 اختبار فرضيات الدراسة

تم اختبار فرضيات الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) ، وبالاعتماد على الاختبارات اللامعلمية (Non-Parametric Tests) نظراً لعدم تحقق شرط التوزيع الطبيعي في بعض الأبعاد، كما أظهر اختبار Shapiro-Wilk .

1.7.3 اختبار الفرضية الرئيسية

الفرضية العدمية: (H_0)

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعوقات وقدرة شركة الأسمنت الليبية على إعداد وتطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام.

نتائج الاختبار:

• أظهرت نتائج اختبار **Wilcoxon** للمتغير الإجمالي:

○ المتوسط الحسابي = 3.3793

○ القيمة الاحتمالية (Sig) = 0.039

• كما أظهرت معاملات ارتباط **Spearman** وجود علاقات ارتباط طردية قوية ودالة إحصائية بين الأبعاد عند

مستوى (0.01).

بما أن القيمة الاحتمالية (0.039) أقل من مستوى المعنوية (0.05)، فإنه:

يتم رفض الفرضية العدمية ويتم قبول الفرضية البديلة.

النتيجة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعوقات وقدرة الشركة على إعداد وتطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام.

2.7.3 اختبار الفرضيات الفرعية

الفرضية الفرعية الأولى (البعد المالي)

Sig = 0.060 بما أن القيمة أكبر من 0.05 لا يتم رفض الفرضية العدمية اي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية

مؤكدة بين المعوقات وتطبيق البعد المالي.

الفرضية الفرعية الثانية (بعد العملاء)

Sig = 0.041 بما أن القيمة أقل من 0.05 تُرفض الفرضية العدمية و توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعوقات

وتطبيق بعد العملاء.

الفرضية الفرعية الثالثة (بعد العمليات الداخلية)

Sig = 0.019 بما أن القيمة أقل من 0.05 تُرفض الفرضية العدمية و توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعوقات

وتطبيق بعد العمليات الداخلية.

الفرضية الفرعية الرابعة (بعد التعلم والنمو)

Sig = 0.072 بما أن القيمة أكبر من 0.05 لا يتم رفض الفرضية العدمية أي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية مؤكدة.

الفرضية الفرعية الخامسة (البعد البيئي)

Sig = 0.025 بما أن القيمة أقل من 0.05 تُرفض الفرضية العدمية و توجد علاقة ذات دلالة إحصائية.

الفرضية الفرعية السادسة (البعد الاجتماعي)

Sig = 0.032 بما أن القيمة أقل من 0.05 تُرفض الفرضية العدمية أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية.

3.7.3 التفسير النتائج

تشير النتائج إلى أن:

• المعوقات الأكثر تأثيراً إحصائياً ترتبط بـ:

○ العمليات الداخلية-البعد البيئي-البعد الاجتماعي-بعد العملاء

• بينما لم تصل المعوقات المرتبطة بـ:

○ البعد المالي-بعد التعلم والنمو إلى مستوى الدلالة الإحصائية.

وهذا يعني أن التحديات التشغيلية والبيئية والاجتماعية تمثل العوائق الأكثر حدة أمام تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام في البيئة الصناعية محل الدراسة.

رابعاً:النتائج والتوصيات

1.4 النتائج:

1- أظهرت النتائج الإحصائية وجود معوقات حقيقية وجوهية تعيق تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام، حيث

بلغت القيمة الاحتمالية للمتغير الكلي (0.039) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على وجود علاقة ذات

دلالة إحصائية بين المعوقات وقدرة الشركة على التطبيق.

وتتفق هذه النتيجة مع رفض الفرضية الرئيسية وقبول الفرضية البديلة.

2- تبين أن بعد العمليات الداخلية يُعد الأكثر تأثيراً بالمعوقات، حيث سجل أعلى متوسط حسابي (3.4533) وقيمة دلالة

معنوية (0.019)، مما يشير إلى أن التحديات التشغيلية والتحول الرقمي تمثل العائق الأكبر أمام التطبيق.

3- كشفت النتائج عن دلالة إحصائية للبعد البيئي (0.025)، مما يؤكد أن ضعف البرامج البيئية وربطها بالمسؤولية

الاجتماعية يمثل تحدياً استراتيجياً رئيسياً.

4- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في البعد الاجتماعي (0.032)، مما يعكس ضعف البرامج المؤسسية

الموجهة نحو المسؤولية الاجتماعية.

5- ثبت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعوقات وبعد العملاء (0.041)، مما يدل على تأثير العلاقة مع العملاء بالقصور التشغيلي والتقني.

6- لم تُظهر النتائج دلالة إحصائية قوية في كل من البعد المالي (0.060) وبعد التعلم والنمو (0.072)، رغم وجود مؤشرات على معوقات فعلية، مما يشير إلى تباين نسبي في آراء أفراد العينة حول مدى تأثير هذه المعوقات مقارنة ببقية الأبعاد.

2.4 التوصيات

1- استناداً إلى النتائج الإحصائية التي أثبتت دلالة بعد العمليات الداخلية، توصي الدراسة بضرورة تبني خطة شاملة للتحويل الرقمي، وتحديث نظم المعلومات لدعم كفاءة العمليات وتحسين جودة القرارات.

2- استناداً إلى دلالة البعد البيئي، توصي الدراسة بوضع إطار استراتيجي واضح لإدارة النفايات وكفاءة الطاقة، وربط الأداء البيئي بالمسؤولية الاجتماعية.

3- بناءً على النتائج المتعلقة بالبعد الاجتماعي، توصي الدراسة بإنشاء برامج مؤسسية واضحة لتعزيز المسؤولية الاجتماعية والمشاركة المجتمعية.

4- في ضوء تأثير المعوقات على بعد العملاء، توصي الدراسة بتحسين جودة الخدمات، وتطوير آليات التواصل مع العملاء بما يعزز رضاهم وثقتهم.

5- رغم عدم وجود دلالة إحصائية قوية للبعد المالي، توصي الدراسة بإعادة صياغة المؤشرات المالية وربطها بالأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل لضمان وضوح القياس وتعظيم القيمة الاقتصادية.

6- في ضوء المؤشرات المتعلقة ببعد التعلم والنمو، توصي الدراسة بالاستثمار في برامج التدريب والتطوير المستمر، وتحديث الهيكل التنظيمي لتعزيز الكفاءة المؤسسية.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- باش، عبد الرحمن، ومعمّر، سعاد شكري. (2024). بطاقة الأداء المتوازن كألية لتمويل الأداء البيئي المستدام في المؤسسات: دراسة حالة مؤسسة صناعة الإسمنت بسور الغزلان. مجلة المعارف.
- بلاسكة، صالح. (2012). قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة بعض المؤسسات (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة فرحات عباس، سطيف.
- بن يمينة، فاطمة الزهراء، وبوزيان، عثمان. (2019). تقييم الأداء البيئي للمؤسسات من خلال بطاقة الأداء المتوازن. مجلة البشائر الاقتصادية.
- بوطورة، فاطمة الزهراء، وسمايلي، نوفل. (2020). بطاقة الأداء المتوازن المستدامة نموذج لتقييم استدامة المؤسسة وأدائها البيئي: دراسة حالة مؤسسة الإسمنت - تبسة. مجلة دراسات وأبحاث، المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- الثابت، أحمد سمير نايف، جاسم، أحمد محمد، حسن، سارة عبد الستار، وإسماعيل، سارة حقي. (2020). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المؤسسي: دراسة تحليلية لبيانات مصرف بغداد الأهلي للأعوام (2019-2017) مجلة الجامعة العراقية.
- حسين، ريتاس فائق، ومحمد، أكرم أحمد. (2025). مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن وانعكاسها على تحسين الأداء المالي في قطاع الفنادق بالعراق. المجلة العراقية للعلوم الإدارية.
- حمادي، ضحى علي، وحميدي، بثينة راشد. (2025). دور بطاقة الأداء المتوازن المستدامة في إدارة القيمة الإجمالية وأثره في تحقيق الميزة التنافسية للوحدات الاقتصادية. المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية.
- ربحي، فاطمة، ووزيني، فريدة. (2022). بطاقة الأداء المتوازن كألية لتقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية. مجلة المعيار.
- زيدة، خالد حسن، وأبو عيدة، عمر. (2016). مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنوك العاملة في فلسطين وصعوبات تطبيقها. مجلة جامعة الأزهر - غزة، سلسلة العلوم الإنسانية.
- السعد، مسلم علاوي. (2010). بطاقة العلامات المتوازنة: مدخل للإدارة المستدامة. دار الكتب العلمية.
- السليمان، حميد، وجديع، شريفة. (2021). استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام كأداة لتقييم الأداء الشامل للبنوك: دراسة حالة بنك سوسيتي جنرال الجزائر. مجلة رؤية الاقتصادية.
- طيب، سعيدة، وقدر، أحمد. (2023). بطاقة الأداء المتوازن المستدام كألية لتقييم البعد البيئي والاجتماعي للتنمية المستدامة: دراسة حالة شركة البحري. مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة.

- الغزاوي، معاوية عوض. (2015). البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن ومعوقات تطبيقه في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة).
- عربوة، محاد، ورغبة، خلال. (2018). أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) في المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة ملينة التل. مجلة اقتصاديات المال والأعمال.
- نديم، مريم. (2013). تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة اختبارية في شركة طيران المملكة الأردنية الهاشمية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط.
- الختاتنة، وحيد رتقان، والسعيدة، منصور إبراهيم. (2010). نموذج معدل لبطاقة الأهداف المتوازنة للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية. مجلة دراسات العلوم الإدارية.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Chaker, F., Idissi, M. A., & El Manouar, A. (2017). A critical evaluation of the sustainability balanced scorecard as a decision aid framework. International Journal of Applied Engineering Research.
- Kairu, E. W., Wafula, M. O., Okaka, O., Odere, O., & Akerele, E. K. (2013). Effects of balanced scorecard on performance of firms in the service sector. European Journal of Business and Management.
- Tariq, A., et al. (2014). Investigating the impact of balanced scorecard on performance of business: A study based on the banking sector of Pakistan. IBT Journal of Business Studies.