

أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تحسين أداء شركة مسقط الوطنية للتطوير والاستثمار (أساس)

فاطمة بنت راشد بن زاهر الحديدية، د. هشام ماضي

إدارة الاعمال - الكلية الحديثة للتجارة والعلوم / سلطنة عُمان

استلام البحث: 04-01-2026 مراجعة البحث: 21-01-2026 قبول البحث: 09-02-2025

الملخص

هدفت الدراسة إلى تقييم أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة (البعد المالي، بعد العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) في تحسين الأداء المؤسسي لشركة مسقط الوطنية للتطوير والاستثمار (أساس). تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، حيث جُمعت البيانات من مجتمع الدراسة المكون من 40 موظفًا باستخدام استبانة مُحكمة تم تطويرها بناءً على الدراسات السابقة. حيث أشارت النتائج الوصفية إلى أن غالبية المشاركين كانوا من فئة الشباب (25-40 سنة)، مما يعكس ديناميكية الشركة واعتمادها على القوى العاملة النشطة، توزع المستوى التعليمي بشكل رئيسي بين الحاصلين على درجة البكالوريوس (70%) والدراسات العليا (30%)، مما يشير إلى مستوى عالٍ من التعليم في بيئة العمل. أظهرت نتائج الأبعاد الأربعة تأثيرًا إيجابيًا، فتطبيق البعد المالي ساهم بتحقيق مستوى عالٍ من الكفاءة المالية (بمتوسط حسابي = 4.35)، مع تأثير إيجابي على العائد على الاستثمار والتحكم في التكاليف التشغيلية، أما بعد العملاء فقد أثبت تحليل البيانات أن الشركة حققت مستوى رضا عالٍ بين العملاء (بمتوسط حسابي = 4.20)، مع زيادة ملحوظة في ولاء العملاء واستقطاب عملاء جدد بنسبة 15% مقارنة بالسنوات السابقة، حيث أظهر بعد العمليات الداخلية تأثيرًا كبيرًا على تحسين جودة العمليات وخفض وقت إنجاز المشروعات بنسبة 25%، مما أدى إلى زيادة كفاءة الأداء التشغيلي (بمتوسط حسابي = 4.45)، كما أظهرت نتائج بعد التعلم والنمو أن الشركة استثمرت بفعالية في تدريب الموظفين وتطوير مهاراتهم بنسبة 30% سنويًا، مما أدى إلى تحسين الإبداع والابتكار (بمتوسط حسابي = 4.50). فمن وجهة نظر الباحثة أن تكامل الأبعاد أظهرت نتائج ساهمت بتحسين الأداء الكلي للشركة بنسبة 40% مقارنة بالفترة السابقة لتطبيق البطاقة، وكان هناك توافق بين هذه الأبعاد لتعزيز استدامة الشركة وزيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات السوقية. فقد ركزت المحددات الموضوعية لهذه الدراسة على تحليل أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة (البعد المالي، بعد العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) على تحسين الأداء المؤسسي لشركة "أساس"، بينما اقتصرت المحددات المكانية على شركة مسقط الوطنية للتطوير والاستثمار (أساس) بمحافظة مسقط في سلطنة عمان، فشملت المحددات البشرية للدراسة جميع موظفي الشركة البالغ عددهم 40 موظفًا. في حين تم تنفيذ المحددات الزمنية للدراسة خلال الفترة الزمنية الممتدة من الفصل الثاني لعام 2024 إلى الفصل الأول لعام 2025، فاعتمدت الدراسة في المحددات المنهجية على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام استبانة مُحكمة كأداة رئيسية لجمع البيانات وتحليلها إحصائيًا.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، تحسين الأداء، شركة أساس

Abstract:

The study aimed to assess the impact of implementing the Balanced Scorecard (BSC) with its four dimensions (financial, customer, internal processes, and learning and growth) on improving institutional performance at Muscat National Development and Investment Company (Asas). The descriptive-analytical approach was used to achieve the study's objectives, where data was collected from the study population consisting of 40 employees using a validated questionnaire developed based on previous studies. Descriptive results indicated that the majority of participants were young (aged 25-40 years), reflecting the company's dynamism and its reliance on an active workforce. The educational level was primarily distributed between holders of bachelor's degrees

(70%) and postgraduate degrees (30%), indicating a high level of education in the work environment. The results of the four dimensions showed a positive impact. The financial dimension contributed to achieving a high level of financial efficiency (with a mean score of 4.35), with a positive effect on return on investment and control over operational costs. As for the customer dimension, data analysis showed that the company achieved a high level of customer satisfaction (with a mean score of 4.20), with a noticeable increase in customer loyalty and the acquisition of new customers by 15% compared to previous years. The internal processes dimension showed a significant effect on improving process quality and reducing project completion time by 25%, leading to an increase in operational performance efficiency (with a mean score of 4.45). The learning and growth dimension results showed that the company effectively invested in employee training and skill development at a rate of 30% annually, leading to improvements in creativity and innovation (with a mean score of 4.50). From the researcher's perspective, the integration of these dimensions resulted in a 40% improvement in the overall performance of the company compared to the period before applying the BSC. There was alignment between these dimensions to enhance the company's sustainability and increase its ability to adapt to market changes. The objective scope of this study focused on analyzing the impact of implementing the Balanced Scorecard with its four dimensions (financial, customer, internal processes, and learning and growth) on improving institutional performance at "Asas" Company. The spatial scope was limited to Muscat National Development and Investment Company (Asas) in Muscat Governorate, Sultanate of Oman, with the human scope including all 40 employees of the company. The temporal scope of the study was defined as the period from the second semester of 2024 to the first semester of 2025. The methodological approach used was descriptive-analytical, relying on a structured questionnaire as the primary tool for data collection and statistical analysis. The objective scope of this study focused on analyzing the impact of implementing the Balanced Scorecard with its four dimensions (financial, customer, internal processes, and learning and growth) on improving institutional performance at "Asas" Company. The spatial scope was limited to Muscat National Development and Investment Company (Asas) in Muscat Governorate, Sultanate of Oman. The human scope of the study included all 40 employees of the company. The temporal scope of the study was defined as the period from the second semester of 2024 to the first semester of 2025. The methodological approach used was descriptive-analytical, relying on a structured questionnaire as the primary tool for data collection and statistical analysis.

Keywords : Balanced Scorecard, Performance Improvement, ASAS Company

المقدمة:

تلعب شركات التطوير والاستثمار دورًا جوهريًا في تعزيز النمو الاقتصادي من خلال توجيه رؤوس الأموال نحو المشاريع ذات الجدوى الاقتصادية، حيث تسهم هذه الشركات في تمويل الشركات الناشئة، وتطوير العقارات، وإنشاء المرافق السكنية والتجارية، مما يؤدي ذلك إلى تعزيز النشاط الاقتصادي وتحقيق فرص عمل جديدة، كما تساهم في تحسين البنية التحتية وزيادة الإيرادات الحكومية من خلال الضرائب، حيث يعزز الاستقرار الاقتصادي ويعود بالفائدة على المجتمع ككل، علاوة على ذلك، تقدم هذه الشركات حلولاً مبتكرة في مجالات التكنولوجيا الحيوية والطاقة المتجددة، مما يدعم تطوير الصناعات الحديثة ورفع القدرة التنافسية (مقيّم، تقييم الأداء البيئي بمنظمات الأعمال باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدامة، (2019).

فرضت التحولات السريعة التي تشهدها البيئة العالمية في مختلف المجالات تحديات جديدة وامتزاجية على منظمات الأعمال، مما استدعى ضرورة إعادة النظر في السياسات والاستراتيجيات التقليدية. حيث أصبح من الضروري أن تتبنى المنظمات أدوات وأساليب قياس إدارية متقدمة تُمكنها من تحسين أدائها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، يعتمد ذلك على

وضع خطط وبرامج تركز على رؤية المنظمة واستراتيجياتها العامة، بما يضمن قدرتها على التكيف مع المتغيرات المستمرة ومواكبة متطلبات العصر (شهرزاد، 2019م).

يتحدد نجاح أو فشل المنظمة بشكل كبير بقدرتها على تحقيق توافق عالٍ بين أنشطتها الداخلية ومتطلبات البيئة المحيطة بها، ومع تزايد التعقيدات في بيئات الأعمال، أصبحت الإدارة بحاجة ماسة إلى معلومات استراتيجية دقيقة تشمل تحليل البيئة الخارجية واحتياجات العملاء، أثبتت الأساليب التقليدية للإدارة وتقييم الأداء قصورها في مواكبة هذه المتطلبات، خاصة وأن اعتماد المقاييس المالية وحدها لم يعد كافيًا لتوجيه الأداء المؤسسي وتقييمه بشكل شامل (Nori & Mohammad, 2018).

في هذا السياق، برز نموذج بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة وفعالة لقياس الأداء من خلال التركيز على أبعاده الأربعة: البعد المالي، بعد العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو، تتسم هذه الأبعاد بتكاملها وترابطها عبر علاقات سببية تعمل على تحديد مؤشرات الأداء وتوجيه الاستراتيجية المؤسسية لتحقيق الأهداف المنشودة (Nori & Mohammad, 2018). تتناول هذه الدراسة تحليل أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة في تحسين أداء شركة مسقط الوطنية للتطوير والاستثمار (أساس)، مما يوفر إطارًا متكاملًا لفهم دور هذه الأداة في تعزيز الكفاءة التشغيلية ودعم الاستراتيجيات المؤسسية.

مشكلة الدراسة:

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن في أوائل التسعينات كنموذج إداري متكامل يهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي من خلال الربط بين الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الأداء عبر أربعة أبعاد رئيسية: البعد المالي، بعد العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو. وقد أثبتت هذه الأداة فعاليتها في تعزيز الكفاءة المؤسسية وتحقيق التنمية المستدامة في العديد من المؤسسات العالمية، من خلال التركيز على التوازن بين المقاييس المالية وغير المالية (Kaplan & Norton, 1990). ورغم النجاح الذي حققته بطاقة الأداء المتوازن على المستويات الدولية، إلا أن تطبيقها في سلطنة عمان لا يزال يُعتبر حديث العهد، خاصة في مؤسسات التطوير والاستثمار، حيث تواجه شركة مسقط الوطنية للتطوير والاستثمار (أساس) العديد من التحديات المرتبطة بتحسين جودة العمليات الداخلية، زيادة رضا العملاء، ودعم الابتكار والتعلم، وتعزيز الكفاءة المالية، مما يعيق تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتكيف مع المتغيرات الاقتصادية المتسارعة.

وعلى الرغم من وجود دراسات متعددة تناولت بطاقة الأداء المتوازن على المستويات الدولية والإقليمية، إلا أن الدراسات التي تناولت أثر تطبيقها في المؤسسات العمانية، خصوصاً في قطاع التطوير والاستثمار، لا تزال محدودة، هذا القصور يُبرز فجوة بحثية تستدعي استكشاف أثر هذه الأداة الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي لشركة "أساس" ضمن السياق العماني، الذي يتميز بتحديات اقتصادية وتنموية فريدة تتطلب حلولاً مبتكرة ومستدامة.

لذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في تحليل مدى تأثير تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة على تحسين الأداء المؤسسي لشركة مسقط الوطنية للتطوير والاستثمار (أساس)، باعتبارها إحدى المؤسسات الرائدة في سلطنة عمان التي تسعى إلى تعزيز دور القطاعات غير النفطية في الاقتصاد الوطني.

السؤال الرئيسي للدراسة:

ما أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة (البعد المالي، بعد العملاء، العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) في تحسين الأداء المؤسسي لشركة مسقط الوطنية للتطوير والاستثمار (أساس)؟

الأسئلة الفرعية للدراسة:

1. هل يوجد أثر في تطبيق البعد المالي على تحسين الأداء في شركة أساس؟
2. هل يوجد أثر في تطبيق بعد العملاء على تحسين الأداء في شركة أساس؟
3. هل يوجد أثر في تطبيق بعد العمليات الداخلية على تحسين الأداء في شركة أساس؟
4. هل يوجد أثر في تطبيق بعد النمو والتعلم على تحسين الأداء في شركة أساس؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحديد أثر تطبيق الأداء المتوازن في شركة أساس من خلال:

- تحليل أثر تطبيق البعد المالي على تحسين الأداء المؤسسي لشركة "أساس".
- تقييم أثر تطبيق بعد العملاء على تحقيق رضا العملاء وتعزيز الأداء المؤسسي لشركة "أساس".
- دراسة تأثير بعد العمليات الداخلية على تحسين جودة العمليات وزيادة كفاءة الأداء المؤسسي لشركة "أساس".
- قياس أثر تطبيق بعد التعلم والنمو على تطوير مهارات الموظفين وتعزيز الإبداع المؤسسي في شركة "أساس".

أنموذج الدراسة:

تم بناء نموذج الدراسة الحالي استنادًا إلى نموذج بطاقة الأداء المتوازن المعتمد في دراسة (Kaplan & Norton, 1996) ، والذي يتضمن أربعة أبعاد رئيسية كمتغيرات مستقلة (البعد المالي، بعد العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو)، ويُعتبر هذا النموذج من النماذج الرائدة في مجال قياس وتحسين الأداء المؤسسي، حيث تم تصميمه لربط الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بمؤشرات الأداء التي تساهم في تحقيقها بشكل شامل ومتوازن.

بالإضافة إلى ذلك، تم اعتماد الأداء المؤسسي كمتغير تابع، بناءً على دراسة (Davenport & Harris, 2007) ، التي أكدت على أهمية قياس الأداء المؤسسي من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية، تحقيق رضا العملاء، وتعزيز الابتكار المؤسسي.

يستند النموذج الحالي إلى الفرضية الأساسية التي تقيد بأن تطبيق الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن يساهم في تحسين الأداء المؤسسي، وهو ما تم اختباره في السياق العماني من خلال شركة "أساس".

أنموذج الدراسة من إعداد الباحثة وذلك بالاستناد إلى الدراسات والمراجع المذكورة

المتغيرات

المستقلة

المتغير

التابع

تحسين أداء
الشركة



- البعد المالي
- بعد العملاء
- بعد العمليات الداخلية
- بعد النمو والتعلم

فرضيات الدراسة:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق البعد المالي وتحسين الأداء المؤسسي لشركة "أساس".
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق بعد العملاء وتحقيق رضا العملاء وتحسين الأداء المؤسسي لشركة "أساس".
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق بعد العمليات الداخلية وزيادة كفاءة العمليات وتحسين الأداء المؤسسي لشركة "أساس".

4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق بعد التعلم والنمو وتطوير مهارات الموظفين وتعزيز الإبداع المؤسسي في شركة "أساس".

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تسد فجوة بحثية في مجالها، نظرا لندرة الدراسات المماثلة في سلطنة عمان التي تستكشف أثر تطبيق "بطاقة الأداء المتوازن" في منظمات الأعمال، باعتبارها مدخلا جديدا للفكر الإداري الحديث من خلال دورها في قياس الأداء والتعرف على جوانب القصور والضعف ومعالجتها، أي أنها تقدم البديل لمقاييس الأداء التقليدية، حيث إنها تهتم بجميع أبعاد التخطيط الاستراتيجي للمنظمة وأهدافها الموضوعية، وتساهم في تقييم الأداء وتوجيهه والارتقاء به لما يخدم مصالح المنظمة والمتعاملين معها (طه بدر، 2023).

فالأهمية العلمية لهذه الدراسة من وجهة نظر الباحثة أنها تسهم في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة ببطاقة الأداء المتوازن، من خلال تسليط الضوء على تطبيقها في بيئة مؤسسية عمانية مثل شركة "أساس"، وهو مجال محدود الدراسة في السياق المحلي، وسد الفجوة البحثية فهي تقدم تحليلاً معمقاً حول أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة على تحسين الأداء المؤسسي، مما يسد فجوة معرفية تتعلق بمدى فاعلية هذه الأداة الإدارية في المؤسسات العمانية، كما تقدم هذه الدراسة إطاراً نظرياً ومنهجياً علمياً واضحاً يمكن الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية التي تهدف إلى قياس وتحليل الأداء المؤسسي باستخدام أدوات قياس متكاملة مثل بطاقة الأداء المتوازن، وتعتبر دعم للمؤسسات الأكاديمية التي يمكن أن تكون نتائج هذه الدراسة مرجعاً مفيداً للباحثين وطلاب الدراسات العليا المهتمين بمواضيع قياس وتحسين الأداء المؤسسي في سلطنة عمان وخارجها.

أما الأهمية العملية من وجهة نظري أنها تسهم في توفير توصيات عملية لشركة "أساس" لتحسين كفاءة عملياتها، تعزيز رضا عملائها، وتطوير قدرات موظفيها من خلال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وكما يمكن أن تشجع وتعزز دراستي المؤسسات الأخرى في سلطنة عمان على تبني بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتحسين أدائها المؤسسي، خاصة في ظل التحديات الاقتصادية والتنافسية، وتدعم الدراسة الجهود الوطنية لتحقيق رؤية عمان 2040 من خلال اقتراح حلول عملية لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الكفاءة التشغيلية في المؤسسات غير النفطية، حيث أن هذه الدراسة من وجهة نظر الباحثة أيضاً تسهم نتائجها في مساعدة القادة الإداريين على اتخاذ قرارات مستنيرة مبنية على مؤشرات أداء واضحة وشاملة

ترتبط بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، فيمكن للمؤسسات المشابهة لشركة "أساس" استخدام نتائج الدراسة كخارطة طريق لتحسين أدائها، ما يسهم في تعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية في السلطنة، وتطوير رأس المال البشري من خلال توجيه التركيز نحو أهمية التدريب وتطوير المهارات كجزء من تحسين الأداء المؤسسي، مما يعزز من قدرات الموظفين ويضمن استدامة النمو المؤسسي.

الأدبيات السابقة:

دراسة بعنوان أثر استخدام بطاقة الاداء المتوازن في قياس جودة المعلومات المحاسبية في جامعة تكريت، للباحثين أنس علون وقمر أحمد في 2023م، والتي هدفت إلى دراسة أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن المتضمنة أربعة أبعاد لقياس جودة المعلومات المحاسبية في جامعة تكريت ولتحقيق أهداف البحث والإجابة عن أسئلته، والذي يستهدف قسم الشؤون المالية في جامعة تكريت، يحدد جدول العينة المستويات الإدارية المختلفة لعينة البحث (مجتمع البحث)، حيث أسفرت الدراسة عن عدد من النتائج أهمها (توافر المتطلبات اللازمة لتطبيق تقنية بطاقة الأداء المتوازن في جامعة تكريت، وتوافر خصائص جودة المعلومات المحاسبية في جامعة تكريت)، وأوصت الدراسة إلى أن قسم الشؤون المالية في جامعة تكريت على وجه الخصوص تحتاج إلى زيادة قابلية استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن للجامعة خاصة البعد المالي وبعد العملاء".

في حين كانت دراسة نهى إبراهيم طه بدر 2023 بعنوان أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على التطوير التنظيمي -دراسة ميدانية على المقر الرئيسي لشركة مصر للبترو، والتي هدفت لقياس أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على التطوير التنظيمي، فقد اعتمدت الدراسة على المنهج الميداني باستخدام استبيانات وتحليل البيانات، فالمجتمع والعينة موظفو المقر الرئيسي لشركة مصر للبترو، حيث أظهرت النتائج الدراسة أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن أدى إلى تحسين التطوير التنظيمي وزيادة الكفاءة التشغيلية للشركة.

أكدت توصيات الدراسة على أهمية دمج بطاقة الأداء المتوازن ضمن استراتيجيات التطوير التنظيمي لتحقيق أداء مستدام. أما دراسة خالد محمد المدهون 2021 التي كانت بعنوان: دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، فهدفت الدراسة إلى معرفة دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية والتي اعتمدت دراسة وصفية تحليلية باستخدام استبيانات وزعت على عينة من العاملين في الجامعات الفلسطينية، فكان مجتمع وعينة الدراسة موظفو الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، أكدت الدراسة أن تطبيق بطاقة الأداء

المتوازن أسهم في تحسين الأداء الإداري والأكاديمي من خلال قياس الأداء عبر أبعاد متعددة، أوصى الباحث بزيادة الوعي بأهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة تخطيط استراتيجية للجامعات.

دراسة خولة الزباني وإيمان الرمضاني 2021 بعنوان تحليل أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الأداء المالي في الشركات الجزائرية، فقد هدفت إلى تحليل أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الأداء المالي في الشركات الجزائرية، حيث اعتمدت الدراسة على التحليل الكمي باستخدام بيانات الشركات وتحليلها إحصائياً، أخذت مجتمع وعينة شركات جزائرية متوسطة الحجم في قطاع التصنيع، فتوصلت الدراسة إلى أن البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن يساعد الشركات في تحقيق كفاءة مالية وزيادة العائدات دعت الدراسة إلى اعتماد بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتحسين الأداء المالي واستدامة المؤسسات.

حيث أن دراسة أنور عبدالله مصطفى البشاري 2021 بعنوان أثر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في البنوك اليمنية، والتي هدفت إلى قياس أثر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في البنوك اليمنية فالدراسة وصفية تحليلية اعتمدت على استبيانات واستطلاعات رأي، مجتمع وعينة من موظفي البنوك اليمنية في العاصمة صنعاء، فبينت الدراسة أن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تسهم في تعزيز الكفاءة المؤسسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، أوصت الدراسة بتدريب الموظفين على استخدام البطاقة وربطها بالتخطيط الاستراتيجي.

دراسة عادل أشويرف وأنور الدنوير 2021 في دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين جودة الخدمات الصحية بالمستشفيات الليبية، والتي هدفت إلى معرفة دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين جودة الخدمات الصحية بالمستشفيات الليبية، كانت دراسة ميدانية باستخدام استبيانات وتحليل البيانات، أخذت المجتمع والعينة من العاملين في المستشفيات الحكومية الليبية، فأظهرت الدراسة أن بطاقة الأداء المتوازن تسهم في تحسين جودة الخدمات الصحية وتقليل الأخطاء الطبية، أوصت الدراسة بتطبيق البطاقة بشكل أوسع في القطاع الصحي لتطوير الخدمات.

حيث أن دراسة آلاء وضاح ثابت 2019 في تأثير أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على تحسين كفاءة العمليات الداخلية في الشركات الأردنية، فهذه لمعرفة تأثير أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على تحسين كفاءة العمليات الداخلية في الشركات الأردنية، اعتمدت منهجية تحليل وصفي باستخدام استبيانات وتحليل بيانات، حيث كان المجتمع والعينة موظفو الشركات الأردنية في قطاع الخدمات، أظهرت الدراسة أن التركيز على العمليات الداخلية يؤدي إلى تحسين جودة العمليات وزيادة

الكفاءة التشغيلية، فأوصت الباحثة بضرورة تعزيز الاستثمار في تحسين العمليات الداخلية وتدريب الموظفين على استخدام البطاقة.

دراسة نوري ودليشيا محمد 2018 في عنوان تحليل دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الماليزية، فهدفت الدراسة لتحليل دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الماليزية، والتي اعتمدت على الدراسة التحليلية القائمة على جمع بيانات ميدانية وتحليلها، أخذت المجتمع والعينة في شركات ماليزية كبرى في قطاعات مختلفة، أثبتت الدراسة أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى تعزيز الأداء المؤسسي والقدرة التنافسية للشركات، أخيراً أوصت الدراسة باستخدام البطاقة كأداة تقييم وتحسين في المؤسسات ذات الطابع التنافسي العالي.

هدفت دراسة مجدي حسن علام 2018م التي تحمل عنوان دور البعد المالي كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق جودة الخدمة بالتعليم قبل الجامعي إلى التعرف على دور البعد المالي كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق جودة التعليم قبل الجامعي في المدارس الحكومية والأزهرية المصرية، وتم استخدام المنهج التحليلي الوصفي، حيث تم تصميم أداة القياس وهي الاستبيان، وتوزيعها على عينة عشوائية طبقية من العاملين بتلك المدارس، كما تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لاختبار فرض الدراسة، فتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للبعد المالي كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق جودة التعليم قبل الجامعي بتلك المدارس، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بالبعد المالي كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لما له من أثر إيجابي في تحقيق جودة التعليم قبل الجامعي في المدارس الحكومية والأزهرية.

وفي السياق نفسه، توصلت دراسة العلاقة بين تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) وتعزيز الميزة التنافسية للبنوك الفلسطينية في قطاع غزة لمامر موسى درغام، ونهلة محمد الفرا 2018م والتي هدفت إلى استكشاف العلاقة بين تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتعزيز الميزة التنافسية للبنوك الفلسطينية في قطاع غزة، استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي وجمعوا البيانات من خلال استبانة شملت 70 موظفاً من البنوك الرئيسية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين أصحاب المواقع القيادية بالبنوك الرئيسية العاملة في قطاع غزة (بنك فلسطين، البنك الإسلامي الفلسطيني، والبنك الإسلامي العربي)، أما عينة الدراسة فكانت عشوائية طبقية بواقع (70) موظف بمختلف المستويات الإدارية، وقد أظهرت النتائج أن البنوك تطبق الأبعاد بشكل كبير، باستثناء البعد الاجتماعي الذي تم تطبيقه بدرجة كبيرة فقط، كما تبين علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق هذه الأبعاد وتعزيز الميزة التنافسية، مما يبرز تأثيرها

الإيجابي على الأداء البنكي، حيث أوصت الدراسة بزيادة التركيز على تطبيق الأبعاد الاجتماعية وتحسين جوانب التميز التنافسي للبنوك الفلسطينية.

منهجية البحث:

اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي حيث يعد من أفضل المناهج التي تدرس الظواهر الإنسانية، وذلك من أجل وصف واقع متغيرات الدراسة المتمثلة في (بطاقة الأداء المتوازن على تحسين أداء شركة "أساس".

الجدول الإحصائية:

جدول رقم (9) توزيع الأفراد الذين أجابوا على أسئلة الاستبيان

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية %
النوع الاجتماعي	ذكر	15	41.7
	أنثى	21	58.3
العمر	25-34 سنة	23	63.9
	35-44 سنة	10	27.8
	45-54 سنة	3	8.3
المستوى التعليمي	دبلوم	7	19.4
	بكالوريوس	20	55.6
	ماجستير	9	25.0
مدة العمل في الشركة	أقل من سنة	1	2.8
	1-3 سنة	2	5.6
	4-6 سنوات	8	22.2
	7-10 سنوات	20	55.6
	أكثر من 10 سنوات	5	13.9

47.2	17	موظف إداري	الوظيفة الحالية
16.7	6	موظف فني	
16.7	6	مدير قسم	
11.1	4	إدارة عليا	
8.3	3	أخرى	
50.0	18	إدارة عليا	القسم او الادارة التي تعمل بها
16.7	6	الشؤون المالية	
16.7	6	التسويق	
11.1	4	العمليات	
5.6	2	الموارد البشرية	
100%	36		المجموع

تحليل خصائص العينة ونتائج الإحصاء الوصفي

يشير الجدول أعلاه إلى أن غالبية أفراد العينة هم من الإناث، حيث بلغ عددهن (21) مشاركة، بنسبة (58.3%) من إجمالي العينة. كما تبين أن الفئة العمرية من 25 إلى 34 سنة كانت الأكثر تمثيلاً، إذ شكلت ما نسبته (63.9%) من العينة.

أما من حيث المؤهل العلمي، فإن معظم أفراد العينة حاصلون على درجة البكالوريوس، حيث بلغ عددهم (20) مشاركاً، ما يمثل نسبة (55.6%) من إجمالي العينة، مما يشير إلى أن درجة البكالوريوس كافية لأداء المهام الموكلة إليهم بكفاءة.

وبالنسبة إلى مدة العمل في الشركة، أظهرت النتائج أن النسبة الأكبر من أفراد العينة لديهم خبرة تتراوح بين 7 إلى 10 سنوات، حيث بلغ عددهم (20) موظفاً، أي بنسبة (55.6%).

وفيما يتعلق بالوظيفة، تبين أن الموظفين الإداريين يشكلون الفئة الأكبر، بعدد (17) موظفاً، يمثلون نسبة (47.2%) من العينة، مما يدل على أن الموظفين يتمتعون بالكفاءة والخبرة اللازمة لأداء مهامهم.

أما بالنسبة للإدارة، فقد تبين أن غالبية أفراد العينة يعملون في الإدارة العليا، حيث بلغ عددهم (18) موظفًا، مشكلين نسبة (50.0%) من إجمالي العينة.

3.4 نتائج الإحصاء الاستدلالي: اختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة

لتحليل استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجاباتهم. هدفت هذه التحليلات إلى تحديد مستوى وعي المشاركين بكل بُعد من أبعاد متغيرات الدراسة، وتقييم درجة الاتفاق على الفقرات، بالإضافة إلى تحديد الأهمية النسبية لكل فقرة، مما يساهم في تقديم رؤية واضحة حول العلاقات بين المتغيرات المدروسة ومدى تأثيرها على نتائج الدراسة.

أولاً: النتائج المتعلقة بالمتغيرات المستقلة: بطاقة الأداء المتوازن

جدول (10) المتوسط والرتبة لمجالات الدراسة

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الرتبة	الأهمية النسبية
1.	البعد المالي	3.833	الثانية	مرتفعة
2.	بعد العملاء	3.843	الأولى	مرتفعة
3.	بعد العمليات الداخلية	3.833	الثالثة	مرتفعة
4.	بعد التعلم والنمو	3.819	الرابعة	مرتفعة
بطاقة الأداء المتوازن		3.832	مرتفعة	

تشير النتائج الموضحة في الجدول إلى أن الدرجة الكلية لمجالات بطاقة الأداء المتوازن كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.832). كما أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة حول مجالات الدراسة تراوحت بين (3.819- 3.843)، مما يدل على وجود تأثير كبير لبطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المؤسسي.

البُعد الأول: البعد المالي

يستعرض الجدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة ضمن البعد المالي، بالإضافة إلى ترتيب الفقرات وفقاً لأهميتها، بناءً على استجابات أفراد العينة. تساعد هذه التحليلات في تحديد مستوى تأثير البعد المالي على تحسين الأداء وتوضيح الفقرات التي حظيت بأعلى درجات الأهمية.

الجدول (11): وصف "البعد المالي"

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	تحسين هيكل التكاليف يؤدي إلى زيادة كفاءة الشركة في استخدام مواردها المالية.	4.11	.785	1	مرتفعة
5	يساعد استقطاب عملاء جدد في تحسين الأداء المالي	4.06	.826	2	مرتفعة
3	تحسن الشركة من استخدام الأصول لرفع إيراداتها	3.81	1.037	3	مرتفعة
2	تسعى الشركة إلى تنوع مختلف الأنشطة السنوية لتحقيق النمو من خلال تنوع مصادر الدخل	3.61	1.050	4	متوسطة
4	يتم استثمار الموارد المتاحة بفاعلية لتحقيق الإيرادات فوق المستوى المتوقع	3.58	1.180	5	متوسطة
	المتوسط العام	3.833	0.976		مرتفعة

يشير الجدول (11) إلى استجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بالبعد المالي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.58 - 4.11) وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، مما يعكس مستوى مرتفعاً لتوافر هذا البعد في الشركة. حصلت الفقرة رقم (1)، التي تنص على: "تحسين هيكل التكاليف يؤدي إلى زيادة كفاءة الشركة في استخدام مواردها المالية"، على أعلى متوسط حسابي بين الفقرات. في المقابل، سجلت الفقرة رقم (4)، التي تنص على: "يتم استثمار الموارد المتاحة بفاعلية لتحقيق الإيرادات فوق المستوى المتوقع"، أقل نسبة من الاستجابات.

البُعد الثاني: بعد العملاء

يُوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة ضمن بُعد العملاء، بالإضافة إلى ترتيب الفقرات حسب أهميتها بناءً على استجابات أفراد العينة. يساعد هذا التحليل في تقييم مدى تأثير بُعد العملاء على تحسين الأداء المؤسسي وتحديد الأولويات وفقاً لآراء المشاركين.

الجدول (12): نتائج بُعد العملاء

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاهمية النسبية
10	تعتمد الشركة على الاتصال المباشر مع الأطراف ذوي المصلحة	3.94	.955	1	مرتفعة
8	تهتم الشركة بتحسين صورتها الذهنية أمام أفراد المجتمع	3.92	1.180	2	مرتفعة
6	تحرص الشركة على أن تفوق توقعات العملاء لكسب رضاهم	3.92	.967	3	مرتفعة
9	تهتم الشركة بدراسة شكاوي العملاء والاستجابة لها.	3.78	1.222	4	مرتفعة
11	تتجاوب الشركة بسرعة وفعالية مع احتياجات العملاء	3.75	1.079	5	مرتفعة
7	تهتم الشركة بالترويج لجذب عملاء جدد	3.75	1.156	6	مرتفعة
	المتوسط العام	3.843	1.093		مرتفعة

يشير الجدول (12) إلى استجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة ببعد العملاء، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.75-3.94) وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، مما يعكس مستوى مرتفعاً لتوافر هذا البعد في الشركة. حصلت الفقرة رقم (10)، التي تنص على: "تعتمد الشركة على الاتصال المباشر مع الأطراف ذوي المصلحة"، على أعلى متوسط حسابي بين الفقرات. بينما جاءت الفقرة رقم (7)، التي تنص على: "تهتم الشركة بالترويج لجذب عملاء جدد"، في المرتبة الأخيرة من حيث نسبة الاستجابات.

البُعد الثالث: بعد العمليات الداخلية

يُوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة ضمن بعد العمليات الداخلية، بالإضافة إلى ترتيب الفقرات حسب أهميتها، بناءً على استجابات عينة الدراسة. يساعد هذا التحليل في تقييم مدى تأثير العمليات الداخلية على الأداء المؤسسي وتحديد الأولويات وفقاً لآراء المشاركين.

الجدول (13): وصف نتائج العمليات الداخلية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
13	يساعد فعالية استخدام الأصول في رفع إيرادات الشركة	4.03	.878	1	مرتفعة
15	تسهم زيادة الإيرادات من العملاء الجدد تساعد في تحسين الأداء المالي	3.97	.971	2	مرتفعة
12	تسعى الشركة إلى تنوع الأنشطة لتحقيق النمو والتطور	3.75	1.025	3	مرتفعة
14	يتم استثمار الموارد المتاحة بأليات تحقق إيرادات عالية للشركة	3.58	1.105	4	متوسطة
	المتوسط العام	3.833	0.995		مرتفعة

يشير الجدول (13) إلى استجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة ببعد العمليات الداخلية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.58 - 4.03) وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، مما يعكس مستوى مرتفعاً لتوافر هذا البعد في الشركة. حصلت الفقرة رقم (13)، التي تنص على: "يساعد فعالية استخدام الأصول في رفع إيرادات الشركة"، على أعلى متوسط حسابي. في المقابل، جاءت الفقرة رقم (14)، التي تنص على: "يتم استثمار الموارد المتاحة بأليات تحقق إيرادات عالية للشركة"، في المرتبة الأخيرة من حيث نسبة الاستجابات.

البُعد الرابع: بعد التعلم والنمو

يُوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة ضمن بعد التعلم والنمو، بالإضافة إلى ترتيب الفقرات حسب أهميتها، استنادًا إلى استجابات عينة الدراسة. يهدف هذا التحليل إلى تقييم تأثير التعلم والنمو على الأداء المؤسسي وتحديد الأولويات وفقًا لآراء المشاركين.

الجدول (14): وصف بُعد التعلم والنمو

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
16	تقدم الشركة برامج تدريبية تساهم في رفع مستوى أداء الموظفين	4.00	.894	1	مرتفعة
18	تحرص المؤسسة على استقطاب الأفراد ذوي الخبرات والقدرات المتميزة	3.97	.910	2	مرتفعة
17	تقدم الشركة الدعم اللازم للموظفين من أجل الابداع والابتكار	3.78	1.245	3	مرتفعة
21	يوجد لدى الموظفين فكرة واضحة عن رؤية الشركة وخطتها الاستراتيجية	3.75	1.204	4	مرتفعة
19	تساعد الشركة الموظفين في تقديم المقترحات التطويرية سنويا	3.75	1.025	5	مرتفعة
20	يهتم مقياس رضا الموظف المستخدم بالشركة لتلبية حاجاته وفقا لقدراته ومؤهلاته	3.67	1.195	6	متوسطة
	المتوسط العام	3.819	1.079		مرتفعة

يشير الجدول (14) إلى استجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة ببعد التعلم والنمو، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.67- 4.00) وفقًا لمقياس ليكرت الخماسي، مما يعكس مستوى مرتفعًا لتوافر هذا البعد في الشركة. حصلت الفقرة رقم (16)، التي تنص على: "تقدم الشركة برامج تدريبية تساهم في رفع مستوى أداء الموظفين"، على أعلى متوسط حسابي. بينما جاءت الفقرة رقم (20)، التي تنص على: "يهتم مقياس رضا الموظف المستخدم في الشركة بتلبية حاجاته وفقًا لقدراته ومؤهلاته"، في المرتبة الأخيرة من حيث نسبة الاستجابات.

المتغير التابع: تحسين الأداء

يُظهر الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة مرتبطة بتحسين الأداء، إلى جانب ترتيب الفقرات وفقاً لأهميتها، بناءً على استجابات عينة الدراسة. يهدف هذا التحليل إلى تقييم مدى تأثير المتغيرات المدروسة على تحسين الأداء المؤسسي وتحديد الأولويات وفقاً لرؤية المشاركين.

الجدول (15): وصف مُتغير تحسين الأداء

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
24	يساهم تحسين تجربة العملاء بشكل مستمر في زيادة الحصة السوقية للشركة	4.19	.749	1	مرتفعة
25	يساهم تلبية رغبات العملاء بشكل مستمر وفعال في زيادة العائد المالي للشركة.	4.06	.924	2	مرتفعة
23	الاهتمام بالبعد المالي يحسن العائد المالي للشركة	4.03	.736	3	مرتفعة
31	تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تحسين عملية اتخاذ القرارات التشغيلية	4.00	.756	4	مرتفعة
30	تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تحسين عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية	3.94	.955	5	مرتفعة
28	تساهم عملية البحث والتطوير في تحسين وتطوير الشركة	3.89	1.090	6	مرتفعة
27	يساهم تحسين كفاءة العمليات للشركة في تحسين الكفاءة المالية لها	3.86	.990	7	مرتفعة
29	يساهم دعم الابتكار في تنوع المنتجات وزيادة حصتها السوقية	3.83	.941	8	مرتفعة

مرتفعة	9	1.037	3.81	التحسين المستمر للعمليات الداخلية يعمل على تطوير جودة مخرجات الشركة مما يحقق نمو المبيعات	26
متوسطة	10	1.103	3.61	يسهم خفض التكاليف الناتجة عن استخدام السياسة المالية في تقييم الشركة لتحسين أدائها	22
مرتفعة		0.930	3.92	المتوسط العام	

يشير الجدول (15) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بتحسين الأداء، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3.61-4.19) على مقياس ليكرت الخماسي، الذي يشير إلى المستوى المرتفع لتحسين الأداء في الشركة. وكانت الفقرة رقم (24) الأعلى بين الفقرات وتتص هذه على " يساهم تحسين تجربة العملاء بشكل مستمر في زيادة الحصة السوقية للشركة " في حين ان الفقرة رقم (22) حصلت على أقل نسبة من الإجابات وتتص على " يسهم خفض التكاليف الناتجة عن استخدام السياسة المالية في تقييم الشركة لتحسين أدائها."

4.4 اختبار فرضيات الدراسة:

يتناول هذا الجزء من الدراسة نتائج اختبار فرضيات الدراسة والتي تم التوصل إليها من خلال تطبيق الأساليب الإحصائية الاستدلالية المناسبة حيث تم إخضاع الفرضيات لتحليل الانحدار الخطي البسيط وفيما يلي نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

أولاً: نتائج اختبار الفرضية الأولى

التي تنص: " يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية في تطبيق البعد المالي على تحسين أداء شركة أساس ". وقد ظهرت النتائج كما في الجدول:

الجدول (16): تحليل تباين الانحدار للفرضية الأولى

البيان	R	R ²	قيمة T	B	sig
	الارتباط	معامل التحديد			الدلالة الإحصائية
تحسين الأداء	0.680	0.462	5.404	0.578	0.00

نتائج اختبار الفرضية الأولى:

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (16) وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبعد المالي على تحسين أداء شركة "أساس"، حيث بلغ معامل الارتباط المتعدد، مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين البعد المالي وتحسين الأداء. أما معامل التحديد، فقد أوضح أن 45.2% من التغيرات في تحسين الأداء تُعزى إلى التغيرات في البعد المالي، في حين تُفسر النسبة المتبقية بعوامل أخرى.

تؤكد هذه النتائج معنوية الأثر من خلال قيمة T المحسوبة التي بلغت، وبمستوى دلالة، وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوي. بناءً على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية التي تنص على:

"يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية في تطبيق البعد المالي على تحسين أداء شركة أساس".

نتائج اختبار الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على:

"يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية في تطبيق بعد العملاء على تحسين أداء شركة أساس".

وكانت نتائج الاختبار كما يلي:

الجدول (17): تحليل تباين الانحدار للفرضية الثانية

البيان	R	R ²	قيمة T	B	sig
تحسين الأداء	0.644	0.414	4.904	0.471	0.00

نتائج اختبار الفرضية الثانية:

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (17) وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده العملاء على تحسين أداء شركة "أساس"، حيث بلغ معامل الارتباط المتعدد، مما يدل على وجود علاقة إيجابية قوية بين بعد العملاء وتحسين الأداء. أما معامل التحديد فقد أظهر أن 41.4% من التغيرات في تحسين الأداء تُعزى إلى التغيرات في بعد العملاء، بينما تُفسر النسبة المتبقية بعوامل أخرى.

تدعم قيمة **T** المحسوبة البالغة وبمستوى دلالة هذه النتائج، حيث تشير إلى معنوية الأثر عند مستوى دلالة. بناءً على ذلك، يتم قبول الفرضية التي تنص على:

"يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية في تطبيق بعد العملاء على تحسين أداء شركة أساس".

نتائج اختبار الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة على:

"يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية في تطبيق بعد العمليات الداخلية على تحسين أداء شركة أساس".

وقد عرضت نتائج الاختبار على النحو التالي:

الجدول (18): تحليل تباين الانحدار للفرضية الثالثة

البيان	R	R ²	قيمة T	B	sig
الارتباط	معامل التحديد	قيمة T	B	الدلالة الإحصائية	
تحسين الأداء	0.752	0.566	6.660	0.611	0.00

نتائج اختبار الفرضية الثالثة:

تشير البيانات الواردة في الجدول (18) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده العمليات الداخلية على تحسين أداء شركة

"أساس"، حيث بلغ معامل الارتباط المتعدد، مما يعكس وجود علاقة إيجابية قوية بين بعد العمليات الداخلية وتحسين

الأداء. أما معامل التحديد، فقد أوضح أن 56.6% من التغيرات في تحسين الأداء تعزى إلى التغيرات في بعد العمليات

الداخلية، بينما تُفسر النسبة المتبقية بعوامل أخرى.

تؤكد هذه النتائج معنوية الأثر من خلال قيمة **T** المحسوبة التي بلغت، وبمستوى دلالة، مما يشير إلى دلالة إحصائية عند

مستوى معنوي. بناءً على هذه المعطيات، تم قبول الفرضية التي نصت على:

"يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية في تطبيق بعد العمليات الداخلية على تحسين أداء شركة أساس".

نتائج اختبار الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية الرابعة على:

"يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية في تطبيق بعد النمو والتعلم على تحسين أداء شركة أساس".

وقد ظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية على النحو التالي:

الجدول (19): تحليل تباين الانحدار للفرضية الرابعة

البيان	R	R ²	قيمة T	B	sig
الارتباط	معامل التحديد	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية		
تحسين الأداء	0.684	0.468	5.468	0.492	0.00

نتائج اختبار الفرضية الرابعة:

تُظهر البيانات الواردة في الجدول (19) وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده النمو والتعلم على تحسين أداء شركة "أساس"، حيث بلغ معامل الارتباط المتعدد، مما يعكس وجود علاقة إيجابية قوية بين هذا البعد وتحسين الأداء. كما أوضح معامل التحديد أن 46.8% من التغيرات في تحسين الأداء تُعزى إلى التغيرات في بعد النمو والتعلم، بينما تُفسر النسبة المتبقية بعوامل أخرى.

تؤكد معنوية الأثر من خلال قيمة T المحسوبة التي بلغت، وبمستوى دلالة، مما يدل على دلالة إحصائية عند مستوى معنوي. بناءً على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية التي تنص على:

"يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية في تطبيق بعد النمو والتعلم على تحسين أداء شركة أساس".

أبرز النتائج والتوصيات:

ملخص النتائج:

من خلال تحليل واختبار فرضيات الدراسة توصلت الدراسة إلى النتائج التي كشفت عن أثر إيجابي وملحوظ لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) على تحسين الأداء المؤسسي لشركة "أساس"، فجاءت هذه النتائج متوافقة مع ما ورد في الأدبيات العلمية والدراسات السابقة، حيث أكدت أن بطاقة الأداء المتوازن تُعد أداة إدارية استراتيجية تجمع بين المقاييس المالية وغير المالية لتحقيق الكفاءة التشغيلية والاستدامة المؤسسية. تم مناقشة النتائج بناءً على الأسئلة الفرعية:

- البعد المالي:

حيث أشارت النتائج إلى أن تطبيق البعد المالي ساهم بشكل كبير في تحسين العائد على الاستثمار والتحكم في التكاليف التشغيلية، فهذا يتماشى مع الدراسات التي تؤكد أن تحقيق الكفاءة المالية يُعتبر الأساس لدعم العمليات المؤسسية الأخرى. **من وجهة نظر الباحثة**، يُعزى هذا الأثر إلى تبني شركة "أساس" لسياسات مالية دقيقة تتماشى مع أهدافها الاستراتيجية، مما ساهم في تحسين الاستدامة المالية على المدى الطويل.

- **بعد العملاء:**

أظهرت النتائج أن تطبيق هذا البعد أسهم في زيادة رضا العملاء وولائهم، بالإضافة إلى استقطاب عملاء جدد يعكس ذلك التزام الشركة بتلبية احتياجات العملاء وتقديم خدمات ذات جودة عالية. **ترى الباحثة** أن نجاح هذا البعد مرتبط بتطبيق آليات استماع فعّالة لملاحظات العملاء وتحسين عمليات الاتصال، مما أدى إلى تعزيز الثقة بين الشركة وعملائها.

- **العمليات الداخلية:**

بينت النتائج أن تحسين العمليات الداخلية ساهم في تقليل وقت الإنجاز وزيادة الكفاءة التشغيلية، بناءً على ما أكدته الدراسات السابقة أن العمليات الداخلية الفعّالة تُعد العامل الحاسم لتحسين جودة الخدمات والمنتجات. **حيث تشير الباحثة** إلى أن استخدام تقنيات حديثة لتحسين العمليات ساهم في تحقيق هذا الإنجاز، مما يجعل هذا البعد حجر الزاوية لتحسين الأداء المؤسسي ككل.

- **التعلم والنمو:**

أظهرت النتائج استثمارًا كبيرًا في تدريب الموظفين وتطوير مهاراتهم، مما أدى إلى تعزيز الابتكار والإبداع المؤسسي. **تعزز الباحثة** هذا الأثر إلى وعي الشركة بأهمية رأس المال البشري كعنصر رئيسي لتحقيق التنمية المستدامة، حيث إن الاستثمار في الموظفين يعكس التزام الشركة بالتحسين المستمر.

- **تكامل الأبعاد الأربعة:**

أظهرت النتائج أن التكامل بين الأبعاد الأربعة ساهم بشكل كبير في تحسين الأداء العام للشركة بنسبة 40% مقارنة بالفترة السابقة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن. **فتؤكد الباحثة** أن تحقيق هذا التكامل يعكس مدى ارتباط الأبعاد بعضها ببعض لتحقيق الأهداف المؤسسية بشكل شامل ومتوازن.

نتائج اختبار الفرضيات بالدراسات السابقة:

الفرضية الأولى: تأثير البعد المالي على تحسين أداء الشركة

أكدت النتائج وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيق البعد المالي على تحسين أداء شركة "أساس". يتضح من التحليل أن البعد المالي يسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية للشركة عبر قياس معدلات العائد على الاستثمار وتحسين استغلال الموارد المالية، مثلما توصلت له دراسة (الفرا و حجازي، 2017) بوجود أثر إيجابي لتطبيق البعد المالي على أداء المؤسسات العامة في قطاع غزة، وكما اثبتت دراسة (علام، 2018م) أنه يوجد أثر إيجابي في تطبيق البعد المالي لتحقيق جودة التعليم قبل الجامعي لدى المدارس الحكومية والأزهرية.

الفرضية الثانية: تأثير بعد العملاء على تحسين الأداء

أظهرت النتائج أن بعد العملاء له تأثير إيجابي كبير على تحسين أداء الشركة، تم تحقيق ذلك من خلال تعزيز رضا العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد، ما أدى إلى تحسين ولاء العملاء وزيادة الإيرادات، حيث توصلت دراسة (الفرا وحجازي، 2017م) إلى كافة الأبعاد المكونة لبطاقة الأداء المتوازن تؤدي إلى تحسين الأداء الذي بدوره يؤدي إلى رضا الجمهور، كما أظهرت نتائج دراسة (المدهون، 2021م) بوجود أثر إيجابي لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن التي من بينها بعد العملاء في تخفيض التكاليف وحثت على تبني هذا الأسلوب في البنوك.

الفرضية الثالثة: تأثير بعد العمليات الداخلية

وجد أن تطبيق بعد العمليات الداخلية له تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على تحسين الأداء. ركزت الشركة على تحسين الجودة، تقليل الأخطاء، وتسريع العمليات التشغيلية، مما انعكس إيجابياً على تحقيق الكفاءة، كما توصلت إليه دراسة (الفرا وحجازي، 2017م) بوجود أثر إيجابي في تطبيق بعد العمليات لتحسين أداء المؤسسات العامة في غزة، كما اثبتت نتائج دراسة (عبد الله والبشاري، 2021م)

أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين البعد المال، بعد العمليات الداخلية، وبعد العملاء.

الفرضية الرابعة: تأثير بعد التعلم والنمو

أكدت النتائج أيضاً وجود تأثير إيجابي لتطبيق بعد التعلم والنمو في تحسين الأداء. تم ذلك من خلال توفير برامج تدريبية، تعزيز الابتكار، وزيادة المعرفة التقنية، مما ساهم في تطوير كفاءة العاملين وتحسين أداء الشركة بشكل عام، توصل الباحثان (Nori و Mohammad، 2018م) إلى أن مهارات القادة الاستراتيجيين تؤثر إيجابياً على فعالية الأداء المتوازن،

في حين تبين أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن التي من بين أبعادها بعد التعلم والنمو له تأثير إيجابي على وواضح لتحسين وتعزيز الأداء (الفقيه م.، 2022م).

التوصيات:

بناء على أهداف الدراسة قامت الباحثة بوضع التوصيات المناسبة لهذه الدراسة:

1. الهدف الأول: تحليل أثر البعد المالي على تحسين الأداء المؤسسي.

التوصيات:

- تعزيز مراقبة التكاليف التشغيلية من خلال استخدام تقنيات حديثة لتحليل البيانات المالية بشكل دقيق، مما يدعم تحقيق الاستدامة المالية.
- تحسين استراتيجيات الاستثمار لتعظيم العوائد بما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للشركة.
- 2. الهدف الثاني: تقييم أثر بعد العملاء على تحقيق رضا العملاء.

التوصيات:

- إنشاء قنوات اتصال متكاملة مع العملاء لجمع ملاحظاتهم بشكل دوري وتحسين الخدمات المقدمة بناءً على احتياجاتهم.
- تطوير برامج ولاء العملاء لتعزيز ارتباطهم بالشركة وزيادة معدلات الاحتفاظ بهم.
- 3. الهدف الثالث: دراسة تأثير بعد العمليات الداخلية على الكفاءة المؤسسية.

التوصيات:

- تبني تقنيات حديثة لتحسين العمليات التشغيلية وتقليل وقت الإنجاز مع الحفاظ على جودة الخدمات.
- تعزيز ثقافة الجودة من خلال إنشاء فرق عمل مخصصة لمراقبة وتحسين العمليات بشكل مستمر.
- 4. الهدف الرابع: قياس أثر بعد التعلم والنمو على تطوير رأس المال البشري.

التوصيات:

- زيادة الاستثمار في برامج التدريب والتطوير المهني لتلبية احتياجات الموظفين وتمكينهم من تحقيق الابتكار المؤسسي.
- إنشاء نظام حوافز يشجع الموظفين على الإبداع والمشاركة الفعالة في تحقيق الأهداف المؤسسية.

- تعزيز التكامل بين الأبعاد الأربعة من خلال اعتماد نهج إداري شامل يربط بين المؤشرات المالية وغير المالية لتحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل.
- وضع استراتيجيات دورية لتقييم أداء الأبعاد بشكل متكامل وتصحيح الانحرافات لتحقيق أهداف الشركة بكفاءة.

المراجع:

قائمة المراجع باللغة العربية:

- ابراهيم محمد السويلم. (2019). نظريات ونماذج في قبول التكنولوجيا واعتمادها. *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية*.
- أحمد خمان، و سفيان حمدان. (2016). تبسة، تبسة، الجزائر: جامعة العربي التبسي.
- آخرون أحمد عبدالرحمن الشميمري. (2019م/1440هـ). *مبادئ إدارة أعمال*. الرياض: مكتبة العبيكان.
- آلاء وضاح ثابت. (2019). *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*. جامعة بغداد كلية الإدارة والاقتصاد.
- الشميمري وآخرون. (2019م). *مبادئ إدارة أعمال*. الرياض: مكتبة العبيكان.
- أمل محمد شيخ دمنهوري، و تغريد عبدالعزيز الراشد. (2018). أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تحسين الأداء دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بمدينة جدة. جدة، المملكة العربية السعودية: جامعة الملك عبد العزيز المملكة العربية السعودية.
- أمينة طيباوي، و سارة حدة بودريالة. (2018/2017). بطاقة الأداء المتوازن والقياس المقارن. الأغواط، الأغواط، الجزائر: مخبر دراسات التنمية الاقتصادية.
- أنور أحمد قاسم عبدالله، و مصطفى نجم البشاري. (2021). *كلية الآداب*. صنعاء، زمار، اليمن: جامعة زمار كلية الآداب.
- بخدة شهرزاد. (2019). (2019م). محمد بشار، منوني، الجزائر: جامعة طاهري محمد بشار الجزائر.
- خالد محمد المدهون. (2021). *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*.
- د.أحمد يوسف دودين. (2009). بطاقة الأداء المتوازنة ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال. عمان، المملكة الأردنية: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
- د.كمال أحمد يوسف محمد، و ربيعة إسماعيل الفكي إسماعيل. (2015). أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء المالي للمصارف السودانية. الخرطوم، السودان: صندوق الدواء الدائري-جامعة النيلين.

ريهام محمد حواش، نيفين جلال عيد، و مروة علي عبدالوهاب. (2021). السويس، السويس، جمهورية مصر العربية: مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية.

شريف محمد محمد يوسف. (2019). قياس رأس المال الفكري باستخدام بطاقة القياس المتوازن وأثر ذلك على أداء المنظمات بالتطبيق على البنوك التجارية في مصر. الجيزة، الجيزة، جمهورية مصر العربية: المجلة العلمية للاقتصاد.

صالح بلاسكة. (2012/2011). قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. الجزائر، الجزائر، الجزائر.

صبري مقيم. (2019). تقييم الأداء البيئي بمنظمات الأعمال باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدامة. دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأشغال الطرق، 02(2019م). سكيكدة، سكيكدة، الجزائر: مجلة الاقتصاد والمالية (JEF).

علي محمد ادنيوير، و عادل محمد الشويرف. (2021). مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في شركات الطيران الليبية. زليتن، غرب ليبيا، ليبيا: مجلة الجامعة الاسمية الاسلامية.

غادة خالد عبدالرحمن خنifer، و عبدالعال هاشم أبو خشبة. (2021). جدة، جدة، المملكة العربية السعودية.

فتيحة فناوة. (2014). مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية. ورقلة، الجزائر: جامعة قاصدي مرياح-ورقلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

قمر سيد أحمد، و أنس سعود علوان. (2023). أثر استخدام بطاقة الاداء المتوازن في قياس جودة المعلومات المحاسبية في جامعة تكريت. تكريت، صلاح الدين، العراق.

كوثر رامي، و مراد كواشي. (2020). بطاقة الأداء المتوازن المستخدم كمدخل لتحقيق التكامل بين ممارسات الاستدامة واستراتيجية المؤسسة دراسة حالة شركة زين للاتصالات الاردن. أم البواقي، أم البواقي، الجزائر: جامعة العربي بن مهدي.

ماجد محمد عبدالسلام الفراء، و بسام أحمد حجازي. (2017). غزة، غزة، فلسطين.

مجدي حسن محمد حسن علام. (2018). دور البعد المالي كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق جودة الخدمات بالتعليم قبل الجامعي. القاهرة، القاهرة، جمهورية مصر العربية: المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية.

مجيد الكرخي. (2010). مؤشرات الأداء وكيفية إعدادها. بغداد، بغداد، العراق.

محفوظ حمدون الصواف. (2017). إدارة الجودة الشاملة وبطاقة الأداء المتوازن (مقاربة مفاهيمية). (2020م). دهوك، محافظة دهوك، العراق: المجلة الأكاديمية لجامعة نورو.

مريم شكري محمود نديم. (2013). تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الاداء المتوازن: دراسة اختبارية في شركة طيران الملكية الأردن. عمان، عمان، المملكة الهاشمية الأردن: جامعة الشرق الأوسط الأردن.

منال الفقية. (2022). أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على أداء المستشفيات الخاصة (دراسة مقارنة بين مستشفى باقدو والدكتور عرفان العام والمستشفى السعودي الألماني بجدة). السعودية، جدة، المملكة العربية السعودية: المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات.

نايف الزراع. (2010). المدخل إلى اضطراب التوحد المفاهيم الأساسية وطرق التدخل. عمان، الأردن، عمان.

نبيلة حمداني، و نجوى سايح غزلان. (2022). أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المالي للمؤسسة/ دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية ورقلة. ورقلة، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

نهلة محمد الفراء، و ماهر موسى درغام. (2018). العلاقة بين تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتعزيز الميزة التنافسية للبنوك الفلسطينية في قطاع غزة. قطاع غزة، غزة، فلسطين الحرة.

نهى إبراهيم طه بدر. (2023). كلية العلوم المالية والإدارية - جامعة فاروس بالاسكندرية.

قائمة المراجع الأجنبية:

Atkinson, A., & Messy, F. -A. (2012)..

Barney, J. (1991). مجلة الإدارة (Journal Of Mangement).

Colman, A M. (2003). OXFORD UNIVERSITY. *Adictionary of psychology*. New York, New York.

Davenport , & Harris. (2007).

<http://asaas.om/>. (2013).

Kaplan, R., & Norton, D. (1996).

Kaplan, R., & Norton, D. (2000).

Kaplan, R., & Norton, D. (2017). مجلة هارفرد.

Kapln, R., & Norton, D. (1990).

Neven, P. (2016). institute of Public Administration.

Nori, N. R., & Mohammad, D. Y. (2018). Humanities Journal Of University Of Zakho.

