

لترجمة الإستراتيجية إلى مجموعة متماسكة من مقاييس الأداء التي تعتبر استكمالاً لمقاييس الأداء التقليدية - البعد المالي - حيث استخدمت ثلاثة أبعاد أخرى هي بعد العميل, و بعد العمليات الداخلية, و بعد النمو و التعلم, هذه البطاقة لها عدة منافع محتملة منها إمكانية استخدامها من قبل الإدارة كنظام للتخطيط الاستراتيجي من خلال أربع عمليات مرتبة حسب الأولويات و هي ترجمة الرؤية و الاتصال و الربط و تخطيط الأعمال و أخيراً التعلم و التغذية العكسية (Kaplan and Norton, 2001a).

مشكلة الدراسة :

يتوقف نجاح أو فشل أي منظمة علي مدى قدرتها علي تحقيق رسالتها وأهدافها, وهذا يتطلب وضع إستراتيجية معينة والسعي لتنفيذها في ظل التغيرات المختلفة المحيطة بالمنظمة, والوسيلة الوحيدة أمام المنظمة لمتابعة تنفيذ استراتيجياتها تكمن في قيامها بعملية التخطيط الاستراتيجي وتقييمه (عبد اللطيف, 2005). وقد أضاف كلاً من (McCartan and Carson 2003) إن النجاح أو الفشل عادة ما يكون فيها التخطيط السبب الرئيسي فيها, فغياب التخطيط هي نتيجة حتمية للفشل في نهاية المطاف, ففي المشروعات الصغيرة, الملاك ليس لديهم الوقت الكافي للتفكير الاستراتيجي حيال أعمالهم, خاصة مع محدودية الموارد فان الأمر يتطلب بديهة و سرعة اتخاذ القرار.

أن معدلات الفشل العالية في المشروعات الصغيرة ترجع إلى الضعف في الإدارة المالية و إدارة التسويق, ومن أهم وظائف تلك الإدارات التخطيط بشتى آجاله و في مقدمتها التخطيط الاستراتيجي (Atril, 2009). كما أوضح كلاً من مقابله و المحروق (2007) أن من أهم أسباب فشل المشروعات الصغيرة و المتوسطة يكمن في الافتقار إلى التخطيط الاستراتيجي. كما أكد بوزيان (2011) ذلك حين أوضح انه من المشاكل التي تعيق المشروعات الصغيرة والمتوسطة هو النقص في عمليات التخطيط الاستراتيجي, وبالتالي إهمال عملية التخطيط الاستراتيجي عقبه أمام تحسين أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة, وعاملاً من عوامل فشلها.

بصفة عامة, الملاك لا يعتقدون بان التخطيط الاستراتيجي الرسمي قد يعود بالفائدة علي أعمالهم (Orpen, 1994), و بالرغم من اقتراح بعض الدراسات بان ملاك المشروعات الصغيرة ينبغي عليهم اعتماد التوازن بين أنظمة التخطيط الرسمي و غير الرسمي (McKiernan and Morris, 1994). في المقابل, أشارت احدي الدراسات إلي أن بعض المشروعات الصغيرة الناجحة لا تمارس ما يعرف بالإدارة الإستراتيجية من ضمنها التخطيط الاستراتيجي (Pleitner, 1989), كما إن الممارسات العملية للإدارة و النظريات الموجودة تعتبر انه من غير الضروري استخدام مثل هذه التقنيات من قبل المدراء/الملاك في المشروعات الصغيرة (Hogarth-Scott et al., 1996), و اختارت بدلا من ذلك تشجيع بعض الممارسات الإدارية التقليدية و عدم الاعتماد علي التخطيط الرسمي (Martin and Staines, 1994), و هذا ما أكدته احدي الدراسات (Lancaster and Waddelow, 1998) بان التخطيط أُعتبر غير ذا جدوى للمدراء/الملاك في المشروعات الصغيرة و الاعتماد علي الخبرة الشخصية و التخمين و الحدس.

وبالرغم من أن المشروعات الصغيرة في ليبيا تلعب دوراً رئيسياً في الاقتصاد الليبي، ولها مساهمة كبيرة في الحد من مشكلة البطالة والفقر فهي تمثل مع المشروعات المتوسطة ما نسبته 78% من إجمالي عدد المشروعات العاملة في ليبيا، إلا أن هذه المشروعات واجهت ولا زالت تواجه العديد من المشاكل المتنوعة التي أدت وستؤدي إلى فشل عدد كبير منها (El-Nakhat, 2007)، الأمر الذي يجب أن يحث واضعي السياسات والخطط في ليبيا علي طلب العديد من المعلومات علي مشاكل هذه المشروعات مما سيجعل هذه المشاكل أكثر وضوحاً وفهماً من أجل محاولة إيجاد الحلول المثلي لها. وفي سبيل توفير المعلومات والمساعدة في فهم مشاكل المشروعات الصغيرة والمتوسطة، فإن (El-Nakhat, 2007) يقترح تشجيع الدراسات التي تهتم بهذه المشروعات. بناءً عليه، فقد قام الباحثون بإجراء دراسة استطلاعية علي عينة بسيطة من المشروعات الصغيرة في مدينة بنغازي وذلك للتعرف علي ممارسة التخطيط الاستراتيجي ومدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في عملية التخطيط الاستراتيجي، هذا وتوصل الباحثون الي أن هذه المشروعات لا تستخدم بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتخطيط الاستراتيجي، وتعتمد في تسيير أعمالها علي الأساليب الحدسية المبينة علي التجربة والخبرة وذلك للأسباب التالية:

1. التركيز علي العمليات اليومية وإهمال العمليات التخطيطية.

2. الافتقار إلى المعرفة والإدراك بأهمية بطاقة الأداء المتوازن.

ونظراً لأهمية الدور الذي تلعبه المشروعات الصغيرة في الاقتصاد الليبي ولأهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتخطيط الاستراتيجي، فإن هذه الدراسة جاءت لاختبار توفر مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتخطيط الاستراتيجي في المشروعات الليبية الصغيرة، و يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

هل تتوفر في المشروعات الليبية الصغيرة المقومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتخطيط الاستراتيجي؟

هدف الدراسة :

تهدف الدراسة بشكل أساسي إلى التعرف على مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتخطيط الاستراتيجي في المشروعات الليبية الصغيرة، بالإضافة إلى هذا الهدف الأساسي فإن هذه الدراسة تسعى إلى:

1. التعرف علي بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتخطيط الاستراتيجي

2. التعرف علي مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتخطيط الاستراتيجي في المشروعات الليبية الصغيرة.

3. تحديد إذا ما كان هناك فروق ذات دلالة معنوية لأراء المشاركين حول توفر مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتخطيط الاستراتيجي في المشروعات الليبية الصغيرة.

4. تقديم بعض التوصيات والمقترحات لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتخطيط الاستراتيجي في المشروعات الليبية الصغيرة.

4. تقديم بعض التوصيات والمقترحات لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتخطيط الاستراتيجي في المشروعات الليبية الصغيرة.

الصغيرة.

أهمية الدراسة :

تطرق العديد من الدراسات السابقة إلى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في التعليم العالي (عابدين، 2013 والحوي، 2014) و الفنادق في مصر (الكفراوي، 2011) المصارف التجارية اليمنية (الذبية، 2011) و المؤسسات المالية في فلسطين

(النجار, 2012) الشركات الصناعية العراقية (عوجه, 2010) المنظمات الصحية الأهلية بقطاع غزة (الرفاتي, 2011), و دراسة موضوعات المحاسبة الإدارية - بما فيها بطاقة الأداء المتوازن - في الدول النامية قد زادت بشكل ملحوظ و خاصة في القطاع العام و الخاص (Hopper et al., 2009), أوصت دراسة (Hopper et al., 2009) بإجراء المزيد من الدراسات على المشروعات الصغيرة و المتوسطة, و بالتالي تنبع أهمية هذه الدراسة في كونها من الدراسات الأولية المهمة بمقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتخطيط الاستراتيجي في المشروعات اليبية الصغيرة(حسب اطلاع الباحثين).

فرضيات الدراسة :

استناداً على أدبيات الدراسة والدراسات السابقة حول الموضوع تمت صياغة بعض الفرضيات التي قامت الدراسة باختبارها للوصول إلى الأهداف التي سعت إلى تحقيقها و للإجابة على تساؤل الدراسة فقد تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى :

" تتوافر في المشروعات اليبية الصغيرة المقومات اللازمة لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتخطيط الاستراتيجي (ترجمة الرؤية, الاتصال و الربط, تخطيط الأعمال, التغذية العكسية و التعلم)".

الفرضية الرئيسية الثانية :

" توجد فروق ذات دلالة معنوية لأراء المستقضي منهم حول توافر مقومات استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتخطيط الاستراتيجي في المشروعات اليبية الصغيرة التي تعزي إلى المتغيرات الديمغرافية (العمر, المؤهل العلمي, الخبرة العملية, الوظيفة الحالية, طبيعة النشاط, رأس المال عند التأسيس)".

الدراسات السابقة:

تؤكد بطاقة الأداء المتوازن على المقاييس المالية و غير المالية والتي يجب أن تكون جزء من نظام المعلومات الخاص بالعاملين في جميع المستويات الإدارية, كما ترأقب بطاقة الأداء المتوازن الأداء الشامل في كافة أجزاء المشروع بهدف تحقيق الأهداف الإستراتيجية و التشغيلية من خلال استخدام مقاييس الأداء المالي و غير المالي و تسليط الضوء إلى أسباب فشل المشروع في القيام بما هو مطلوب منه, و الأتي سرد لما تناولته بعض الدراسات السابقة.

الانتقادات الموجهة لبطاقة الأداء المتوازن :

هناك انتقادات موجهة لبطاقة الأداء المتوازن بسبب بعض المشاكل التي قد تظهر من خلال التركيز على بعض القضايا الرئيسية , فعلى سبيل حدودت دراسة (Thompson and Mathys 2008) بعض منها مثل وجود ضعف في فهم أهمية العمليات داخل المنظمة, و قله الفهم لترتيب العناصر ضمن بطاقة الأداء المتوازن. في المقابل أوضحت دراسة (2007) Wong-On-Wing et al. بان هناك احتمال حدوث صراع بين الإدارة العليا و الإدارات الوسطى بسبب الفشل في تقييم فاعلية إستراتيجية الأداء, وفي سياق منفصل, تبين أن بطاقة الأداء المتوازن مرتبطة بالرضا على قياس الأداء, ولكنها غير متوافقة مع الأداء إجمالاً (Ittner et al., 2003).

تعاني بطاقة الأداء المتوازن من مشكلتان: الأولى, المتغيرات التي يتم قياسها يكتنفها بعض الغموض (Nørreklit, 2003), الثانية, أن البيانات الخاصة بأبعاد البطاقة ليس لها تمثيل واضح لمعانيها (Bobillo et al., 2009), فضلا عن ذلك لا توجد علاقة سببية فحسب بل أيضا لا توجد علاقة منطقية بين أبعاد البطاقة فمثلا رضا العميل لا تسفر عنه بالضرورة نتائج مالية جيدة, و بالتالي تم بناء بطاقة الأداء المتوازن على أساس غير منطقية (Nørreklit, 2000).

المشروعات الصغيرة :

لا يوجد تعريف محدد و متفق عليه للمشروعات الصغيرة, كما أن هناك العديد من التصنيفات للمشروعات سواء كانت صغرى أو صغيرة أو متوسطة أو كبيرة. ففي الدول المتقدمة - مثل الولايات المتحدة و المملكة المتحدة - يتم استخدام المعايير الكمية و النوعية لتحديد حجم المشروعات, حيث حددت إحدى دراسات المعايير التي تعتبر الأكثر شيوعا لتحديد المشروعات ذات الأحجام المختلفة مثل: عدد الموظفين, المبيعات السنوية, قيمة الأصول, الإدارة والهيكل التنظيمي (Reid, 1995).

في حين أشارت إحدى الدراسات بان عدد العاملين يعتبر من أهم المعايير المستخدمة في تصنيف المشروعات من حيث الحجم (Jamil and Mohamed, 2011), وبالتالي حددت دراسة (McCartan-Quinn and Carson, 2003) عدد العاملين في المشاريع على النحو التالي: الصغرى من 1 إلى 9, الصغيرة من 10 إلى 99, المتوسطة من 100 إلى 499, الكبيرة من 500 وأكثر, وهذا التصنيف تم الاعتماد عليه في هذه الدراسة كمعيار لاختيار المشروعات الصغيرة من حيث عدد العمالة.

جدول رقم (1) أعداد المشروعات الصغيرة و الكبيرة و أعداد العمالة في ليبيا

مجموع اعداد العاملين	أعداد العاملين				العدد	المشروعات
	غير الليبيين %	الليبيين %	غير لبييين	ليبيين		
42018	76%	24%	32044	9974	16750	صغيرة
53758	16%	84%	8797	44961	864	كبيرة
95776	43%	57%	40841	54935	17614	المجموع

المصدر بتصريف: (GAI, 2007: 191) الكتاب الاحصائي, 2007 الهيئة العامة للمعلومات.

يتضح من الجدول السابق صغر عدد العاملين في المشروعات الصناعية الليبية مقارنة بعدد السكان, كما يلاحظ من الجدول أعلاه أن أعداد العاملين الإجمالية في المشروعات الصناعية الليبية الصغيرة و الكبيرة متقاربة إلى حد ما بالرغم من التباين في أعدادها, ولكن ما يثير الانتباه أن المشروعات الكبيرة تعتمد أساسا على العمالة الليبية بنسبة 84%, في حين أن المشروعات الصغيرة تسير أعمالها على العمالة الأجنبية بنسبة 76%.

استخدامات بطاقة الأداء المتوازن في المشروعات الصغيرة :

بينت دراسة (Gumbus and Lussier, 2006) بان بطاقة الأداء المتوازن يمكن استخدامها من قبل المشروعات الكبيرة و الصغيرة على حد سواء بشرط أن يعمل الأفراد نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية و المستهدفات المراد الوصول إليها, في المقابل تم إجراء دراسة (Giannopoulos et al., 2013),. كلا من المملكة المتحدة و قبرص و توصلت إلى أن المشروعات الصغيرة لا تستخدم بطاقة الأداء المتوازن بشكل رسمي بسبب الافتقار إلى المعرفة والإدراك بأهمية بطاقة الأداء المتوازن

بالرغم تأكيد بعض الدراسات السابقة إلى عدم استخدام بطاقة الأداء المتوازن سواء في المشروعات الكبيرة أو الصغيرة, إلا انه يتم استخدام بعض مؤشرات ومقاييس الأداء مشابهة لتلك المتضمنة ببطاقة الأداء المتوازن (Zoubi, 2011), وبناء عليه, لم تتطرق الدراسات السابقة - على حد علم الباحثين - إلى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتخطيط الاستراتيجي في المشروعات الصغيرة, ومن هنا تنبع أهمية هذه الدراسة ومساهمتها العلمية في المعرفة وفي سد الفجوة في الأدب المحاسبي و الإداري معا, وعليه يمكن اعتبار أن هذه الدراسة من الدراسات الأولية التي تناولت الموضوع في ليبيا.

الإطار النظري

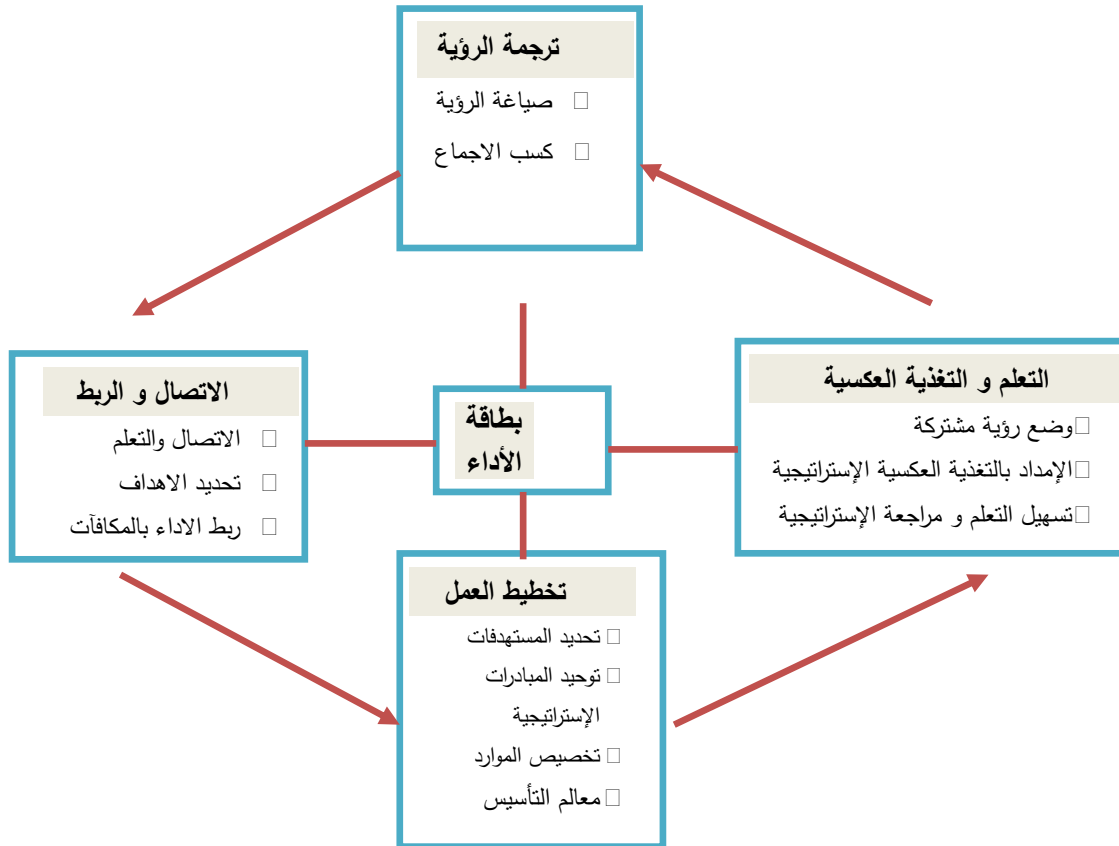
التطور التاريخي لبطاقة الأداء المتوازن:

تم ابتكار بطاقة الأداء المتوازن لأول مرة في أوائل التسعينيات من القرن الماضي, ولعبت مدرسة هارفارد للأعمال Harvard Business School دورا هاما في تطوير بطاقة الأداء المتوازن (Ax and Bjørnenak, 2007), أول من قدمها (Kaplan and Norton, 1992), حيث تعتمد بطاقة الأداء المتوازن أساسا على استخدام المؤشرات المالية مع المؤشرات غير المالية الأخرى لتكوين منظور عام والذي يمكن أن يضمها جميعا حتى تكون في معظمها مناسبة لقياس أداء الأعمال (Zoubi and Alkizza, 2015), بمعنى آخر قدمت بطاقة الأداء المتوازن لاستخدامها في تقييم الأداء, حيث دمجت الأداء المالي مع الأداء غير المالي من خلال أربعة إبعاد رئيسية (البعد المالي, بعد العميل, بعد العمليات الداخلية, بعد النمو والتعلم) (Kaplan and Norton, 1992), ثم انتقل التركيز تدريجيا على كيفية وضع بطاقة الأداء في إطار عملي (Kaplan and Norton, 1995), ثم إلى ترجمة الإستراتيجية إلى أعمال (Kaplan and Norton, 1996a), وربطها بالإستراتيجية (Kaplan and Norton, 1996b) ثم استخدامها كنظام للإدارة الإستراتيجية (Kaplan and Norton, 1996c), وأخيرا تحويل بطاقة الأداء المتوازن من تقييم الأداء إلى الإدارة الإستراتيجية (Kaplan and Norton, 2001a, 2001b).

استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتخطيط الاستراتيجي:

تعمل بطاقة الاداء المتوازن - بالاضافة الى تقييم الاداء - على التنسيق بين رؤية المشروع و إستراتيجيته و العمليات الاخرى, وقد اوضح Kaplan and Norton (1996c) ان تطبيق بطاقة لاداء المتوازن كأداة للتخطيط الأستراتيجي تشمل اربع عمليات مبينة في الشكل ادناه و هي:

شكل رقم (1) التخطيط الاستراتيجي: العمليات الأربع



المصدر بتصريف: (Kaplan and Norton, 1996c: 40)

1 - ترجمة الرؤية Translating the Vision

عادة ما تسعى المشروعات إلى صياغة رؤيتها و رسالتها في صورة جملة واضحة, و يتضمن الرؤية مجموعة من الأهداف طويلة الأجل (أطول من الأهداف الإستراتيجية), و تتم ترجمة الإستراتيجية لجميع المستويات التنظيمية حتى يتم فهمها و من ثم تستخدم في اتخاذ القرارات الرشيدة, و من أهم الصعوبات التي تواجهه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتخطيط الاستراتيجي تكمن في التحديد المناسب للواقع و المتغيرات التي قد تواجهه المشروع.

2- الاتصال و الربط Communicating and Linking

تتم هذه العملية بالاتصال والربط للأهداف بين الإدارة العليا و المستويات التنظيمية المختلفة داخل المشروع وصولاً إلى الأفراد في كل مستوى تنظيمي, بمعنى آخر تحديد الأهداف الكلية للمشروع والأهداف الفرعية لكل مستوى تنظيمي و الأهداف الخاصة بالأفراد, حيث يتم تعميم هذه الأهداف على أن يسعى كلا فيما يخصه بتحقيق أهدافه بما يسهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمشروع, كما تعطى بطاقة الأداء المتوازن مسؤولي المشروع أداة لضمان أن تكون جميع المستويات الإدارية على إدراك و فهم إستراتيجية المشروع طويلة الأجل و تتماشى مع الأهداف الفرعية و الفردية معاً, و في نهاية المطاف يتم ربط الأداء الفعلي في الإدارات و الأقسام و الأفراد بنظام للحوافز لغرض تشجيعهم على الابتكار و التميز.

3- تخطيط العمل Business Planning

وتتم هذه العملية من خلال وضع المستهدفات المراد تحقيقها للتكامل بين الخطط طويلة و قصيرة الأجل بتوفير أساس عادل لتخصيص الموارد المتاحة طبقاً لنظام الموازنات التقديرية, ولكن عادة ما تواجهه المسؤولين صعوبات في دمج المبادرات المختلفة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية, و هذا الوضع قد يؤدي في بعض الأحيان إلى خيبة أمل بالمقارنة مع النتائج المحققة, في المقابل عندما يتم استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأساس لتخصيص الموارد وتحديد الأولويات, و بالتالي يمكن أن تنسق تلك المبادرات و يتم تحويلها نحو الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل.

4- التغذية العكسية و التعليم Feedback and Learning

يعتبر التعلم احد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لأغراض تقييم الأداء, و تقييم الأداء يوضح مواطن القوة و الضعف في المشروع و تحديد أسبابها و المسئول عنها, الأمر الذي يتيح فرصة للتغذية العكسية و التي قد تساعد في تقييم و تقويم إستراتيجية المشروع (أبو قمر, 2009 , الغريب, 2012), وتقدم بطاقة الأداء المتوازن ثلاث عناصر أساسية للتعلم و هي:

أ. تبني رؤية مشتركة للمشروع من خلال تحديد نتائج العمليات التشغيلية التي يحاول المشروع إنجازها.

ب. تقديم نظام للتغذية العكسية و الذي يمكن أن ينظر إليه على انه يمثل مجموعة من الفرضيات التي تدرس العلاقة بين السبب و الأثر, و عليه نظام التغذية العكسية يجب أن يكون قادراً على اختبار تلك الفرضيات كجزء لا يتجزأ من الإستراتيجية الشاملة للمشروع.

ج. تيسير مراجعة الإستراتيجية التي تعتبر ضرورية للتعلم و التي تتأتى من خلال الاجتماعات الدورية (شهرية - ربع سنوية - سنوية) بين المسؤولين في المشروع لتحليل النتائج, و تركز المناقشات في الاجتماعات الدورية على الأداء التاريخي مع تعليل عدم الوصول إلى المستهدفات.

حدود الدراسة:

سيتم إجراء هذه الدراسة في ظل الحدود الأساسية التالية:

- حدود موضوعية: اقتصرت الدراسة على المقومات الأساسية لأعداد بطاقة الأداء المتوازن لأغراض استخدامها كأداة للتخطيط الاستراتيجي في المشروعات الليبية الصغيرة.
- حدود زمنية: تم تجمع بيانات هذه الدراسة خلال شهر 2016/12 و تم الشروع في تحليلها خلال 2017/1 وسلمت في أواخر شهر 2017/1, والتي سوف تعرض خلال شهر 2017/3 في "مؤتمر المشروعات الليبية الصغيرة: رؤية جديدة لتنمية مصادر الدخل"
- حدود مكانية: سوف تطبق هذه الدراسة من خلال استقصاء آراء الملاك و المدراء والموظفين في المشروعات الليبية الصغيرة في المنطقة الشرقية فقط وذلك للأسباب التالية:
- 1- قصر المدة الزمنية التي سيتم فيها توزيع وتجميع البيانات وهي شهر واحد فقط, حسب ما تم توضيحه في الحدود الزمنية.
- 2- الظروف الأمنية السيئة التي تمر بها المنطقة الغربية حالياً والتي ستمنع الباحثين من التنقل بيسر وسهولة وإمكانية تعرضهم لبعض الأخطار.

مصادر جمع البيانات :

يوجد مصدران متعارف عليهما لتجميع البيانات, الأول من المصادر الأولية, و الآخر من المصادر الثانوية (Creswell, 2008; Blumberg *et al.*, 2005; Saunders *et al.*, 2007; Easterby-Smith *et al.*, 2003), و المصادر الأولية لتجميع البيانات في هذه الدراسة تتمثل في استمارة الاستبيان التي ستوزع على عينة الدراسة التي ستتكون من الملاك و المدراء/الملاك و المدراء في المشروعات الليبية الصغيرة, في حين سوف تستخدم المقابلة الشخصية كطريقة لتجميع بيانات ثانوية مساعدة للأداة الرئيسية, و ذلك لتوضيح بعض النقاط أو الفقرات في صحيفة الاستبيان و التي قد يشوبها بعض الغموض, بالإضافة عن استخدام المقابلات الشخصية الهاتفية على أضييق نطاق مع بعض مسئولين للاستفسار منهم عن بعض النقاط المتعلقة بالمقومات.

أداة الدراسة :

تم بناء استمارة الاستبيان من خلال استخدام المقومات على اعتبار أنها محاور للدراسة و المقسمة إلى فقرات لاستمارة الاستبيان, حيث ستقسم استمارة الاستبيان إلى جزئين رئيسيين هما: البيانات الديمغرافية عن المشاركين في الدراسة - مثل النوع و المؤهل العلمي و الوظيفة الحالية و الخبرة العملية - , في حين خصص القسم الثاني لمحاور الدراسة و هي كالآتي:

- المحور الأول - مقومات ترجمة الرؤية.
- المحور الثاني - مقومات الاتصال و الربط.
- المحور الثالث - مقومات تخطيط العمل.
- المحور الرابع - مقومات التغذية العكسية و التعلم.

صدق و ثبات فقرات أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال عرض استمارة الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في مجال العلوم الإدارية وعلم الاجتماع لما لهم من خبرة في هذا المجال, وطلب منهم إبداء الرأي حول محاور (العمليات) وفقرات (المقومات) استمارة الاستبيان, وذلك سواء بالحذف و/أو التعديل و/أو الإضافة, وبناء على مقترحات وملاحظات المختصين فقد تم

تعديل استمارة الاستبيان عدة مرات حتى ظهرت الاستمارة في صورتها النهائية والتي وزعت فيما بعد على المشروعات الصغرى.

يقصد بقياس مدي ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تم تكرار القياس على نفس الشخص عدة مرات في نفس الظروف, تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتأكد من الثبات (معامل الثبات) فقرات (مؤشرات) ومحاور (مقومات) الدراسة، وبأخذ الجذر التربيعي لقيمة معامل الثبات يتم الحصول على معامل الصدق لمحاور وفقرات الدراسة، كما هي مبينة في الجدول (2) أدناه:

جدول (2) معاملات الثبات و الصدق

معامل الصدق	معامل الثبات	عدد الفقرات	العمليات
0.804	0.646	2	ترجمة الرؤية
0.777	0.604	4	الاتصال والربط
0.858	0.737	4	تخطيط الأعمال
0.825	0.680	3	التغذية العكسية والتعلم
0.912	0.831	13	المتوسط العام

تشير النتائج في الجدول أعلاه أن معامل الثبات لجميع محاور (العمليات) وفقرات (مقومات) لاستمارة الاستبيان قد بلغ 83%، كما أن المحاور (العمليات) تحصلت على معاملات ثبات مقبولة، وهذا يدل على أن استمارة الاستبيان اتسمت بالثبات والصدق وبدرجة معقولة، وعليه يمكن اعتبار هذه المعاملات تصب في مصلحة أداة الدراسة مما يؤهلها تكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذه الدراسة ويمكن تطبيقها بثقة ويجعل منها صالحة لأغراض التحليل.

مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من الملاك و المدراء والموظفين في المشروعات الليبية الصغيرة, فيما يتعلق بعينة الدراسة، فقد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية لاختيار أفراد العينة, حيث تم التركيز على المشروعات الصغيرة الواقعة في شرق ليبيا فقط و تم استثناء المشروعات الصغيرة في باقي مناطق ليبيا لبعض الأسباب التي تم توضيحها في الحدود المكانية أنفاً. حيث تم توزيع عدد (110) استمارة استبيان، وقد تم استرجاع عدد من الاستمارات الموزعة بلغت (72) استمارة منها عدد (63) قابلة للتحليل، وبالتالي تكون نسبة الاستجابة (57%) تقريباً وهذه النسبة يمكن اعتبارها مقبولة مقارنة بما توصلت إليه بعض الدراسات (Baruch, 1999; Baruch and Holtom, 2008; Nulty, 2008).

تحليل بيانات الدراسة الميدانية:

تم تحليل البيانات المتحصل عليها بواسطة أداة جمع البيانات استمارة الاستبيان علي النحو التالي:

أولاً: تحليل البيانات الديموغرافية :

يبين الجدول رقم (3) البيانات الديموغرافية المتعلقة بعينة الدراسة (الملاك - المدير الملك - المدير - الموظفين), حيث تبين للباحثين أن أكثر الفئات العمرية تمثيلاً في العينة هم من الفئة من 36- 55 إذ مثلوا ما نسبته 71.40% من عينة الدراسة,

فضلاً علي ما نسبته 90.40% هم من حملة مؤهلات البكالوريوس والدبلوم العالي، وهذا مؤشر جيد وإيجابي يشير إلى كفاية التأهيل العلمي وتفهم عينة الدراسة للإجابة علي فقرات الاستبيان بشكل جيد مما يساهم في تعميم نتائج الدراسة. كما أتضح للباحثين إن ما نسبته 61.9% من عينة الدراسة يمثلون الملاك أو الموظفين الذين يشغلون وظائف قيادية هامة في مشروعاتهم (مدير - رئيس قسم - مساعد رئيس قسم)، كما أن أغلبية العينة هم من ذو الخبرة في مجالهم ، حيث أن 65% منهم خبرتهم تزيد عن 11 سنة، وهذا يعتبر مؤشر جيد يشير إلى الاطلاع والمعرفة الحيدة لعينة الدراسة علي طبيعة أعمال المشروعات ومستجداتها ومتطلباتها البيئية. كما يلاحظ تنوع عينة الدراسة علي النشاطات المختلفة للمشروعات الصغيرة.

الجدول رقم (3) البيانات الديموغرافية

النسبة	التكرار	المتغير	البيان
28.6	18	من 26 سنة إلى أقل من 36 سنة	أعمار المشاركين
46.0	29	من 36 سنة إلى أقل من 46 سنة	
25.4	16	من 46 سنة إلى أقل من 56 سنة	
100.0	63	الإجمالي	
76.2	48	بكالوريوس	المؤهلات العلمية للمشاركين
14.2	9	عالي دبلوم	
4.8	3	متوسط دبلوم	
4.8	3	ثانوي	
100.0	63	الإجمالي	
9.5	6	مالك	الوظيفة الحالية للمشاركين
17.5	11	مدير	
27.0	17	رئيس قسم	
7.9	5	مساعد رئيس قسم	
12.7	8	محاسب	
25.4	16	موظف	
100.0	63	الإجمالي	
7.9	5	أقل من 5 سنوات	الخبرة العملية للمشاركين
27.0	17	من 6 سنوات إلى أقل من 11 سنوات	
20.6	13	من 11 سنة إلى أقل من 16 سنة	
31.7	20	من 16 سنة إلى أقل من 21 سنة	
12.7	8	أكثر من 21 سنة	
100	63	الإجمالي	
28.6	18	تجاري	طبيعة النشاطات للمشروعات
15.9	10	صناعي	
38.1	24	خدمي	
9.5	6	مقاولات	
7.9	5	زراعي	
100	63	الإجمالي	

ثانياً: تحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار فرضياتها.

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة بالاعتماد على Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) حزمة الإحصاء للعلوم الاجتماعية، ومن هذه الأساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي، وفي البداية قام الباحثون بإجراء اختبار الاعتدال Test of Normality واختبار الاعتدال من نوع NORMAL Q-Q Plots لكل محور من محاور الدراسة (العمليات الأربع) كلا على حده، ثم لجميع محاور الدراسة مجتمعة، وذلك لتبيان ما إذا كانت البيانات تأخذ التوزيع الطبيعي، وبعد إجراء الاختبار تبين أن البيانات موزعة طبيعياً (حسب الملحق رقم 1)، الذي يتضمن أشكال بيانية لمحاور الدراسة كلا على حدة و لجميع المحاور)، وعليه فإنه يمكن اختبار الفرضيات على الصورة المعلمية (الباروميترية، Parametric).

إجراءات معالجة استمارة الاستبيان :

اعتمد الباحثون نموذجاً إحصائياً لتحليل الإجابات على فقرات استمارة الاستبيان، وهو مقياس إحصائي لتحليل متوسطات الإجابات، وهذا المقياس يعتمد على تحديد مدى مقياس ليكارت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا الحقيقية) وذلك عن طريق حساب المدى بطرح أكبر قيمة للمقياس من اقل قيمة (5-1=4) ومن ثم تقسيم المدى على أكبر قيمة في المقياس (4 ÷ 5 = 0.80) ثم تضاف هذه القيمة إلى اقل قيمة للمقياس للحصول على مدى مستوى المؤشر، فإنه عادة ما تكون القيم الأوزان (weights) كما في الجدول التالي:

جدول (4) يوضح مستوى المقومات

مدى مستوى المؤشر	مستوى مقومات استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتخطيط الاستراتيجي
من 1 إلى أقل من 1.80	منخفض جداً
1.80 إلى أقل من 2.60	منخفض
2.60 إلى أقل من 3.40	متوسط
3.40 إلى أقل من 4.20	عالي
4.20 إلى أقل من 5	عالي جداً

ومن الجدول (4) أعلاه سيتم تحديد ما إذا كانت البيانات المتحصل عليها من الدراسة - و المتمثلة في المتوسط الحسابي لمحاور (العمليات) الدراسة - تقع في أي مستوى من المستويات الخمس المذكورة (منخفض جداً، منخفض، متوسط، عالي، عالي جداً)، وبناءً عليه يتم تحليل نتائج و من ثم اختبار كل فرضية رئيسية على حدة.

تحليل النتائج و اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

تمت صياغة الفرضية الرئيسية الأولى لهذه الدراسة بعبارة " تتوافر في المشروعات اليبية الصغيرة المقومات اللازمة لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتخطيط الاستراتيجي"، ولاختبار هذه الفرضية و فرضياتها الفرعية فقد تم اللجوء إلى اختبار (t) لعينة

واحدة One sample t-test، على اعتبار أن القيمة الاختبارية للمقياس ليكارت 3 و التي يمثل نقطة القطع، وفي سياق آخر فقد تم صياغة الفرضيات الفرعية بناء على الفرضية الرئيسية السابقة بحيث تشمل عمليات بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتخطيط الاستراتيجي ويتم عدم رفض الفرضية أو رفضها بناءً على قيمة α ، ووفقاً (Stangor 1998) عادةً ما تكون قيمة $\alpha = 0.05$ وذلك لأختبار الفرضيات التي تتعلق بالعلوم السلوكية و الاجتماعية. وعلية إذا كانت قيمة الدلالة (P) اقل من α فإنه يتم عدم رفض الفرضية أي ($P < 0.05$) وذلك كما يلي :-

- الفرضية الفرعية الأولى: تتوافر في المشروعات الليبية الصغيرة مقومات ترجمة الرؤية لبطاقة الأداء المتوازن كأداة للتخطيط الاستراتيجي.
- الفرضية الفرعية الثانية: تتوافر في المشروعات الليبية الصغيرة مقومات الاتصال و الربط لبطاقة الأداء المتوازن كأداة للتخطيط الاستراتيجي.
- الفرضية الفرعية الثالثة: تتوافر في المشروعات الليبية الصغيرة مقومات التخطيط للأعمال لبطاقة الأداء المتوازن كأداة للتخطيط الاستراتيجي.
- الفرضية الفرعية الرابعة: تتوافر في المشروعات الليبية الصغيرة مقومات التعلم و التغذية العكسية لبطاقة الأداء المتوازن كأداة للتخطيط الاستراتيجي.

جدول (5) نتائج اختبار (t) لعينة واحدة

متوسط المقياس = 3							
القرار الاحصائي	قيمة الدلالة	درجة الحرية	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	N	العمليات
دال	.000	62	51.577	.61200	3.9800	63	ترجمة الرؤية
دال	.000	62	63.307	.51195	4.0833	63	الاتصال والربط
دال	.000	62	57.558	.55488	4.0238	63	تخطيط الأعمال
دال	.000	62	59.740	.53356	4.0159	63	التغذية العكسية والتعلم
دال	.000	62	82.640	.39140	4.0751	63	المتوسط العام

من خلال ما تم توصلت إليه الدراسة من النتائج الموضحة بالملحق رقم (2) الجداول (16 و 17 و 18 و 19) بالإضافة إلى الجدول رقم (4) والذي يوضح أن المتوسطات الحسابية لمخاور الدراسة (العمليات و مقومات) - ترجمة الرؤية - الاتصال والربط - تخطيط الأعمال - التغذية العكسية والتعلم، كانت 3.98 و 4.08 و 4.02 و 4.01 على التوالي، وانحرافات معيارية 0.612 و 0.511 و 0.554 و 0.533 على التوالي، وعليه فان جميع المخاور تقع ضمن المستوي العالي حسب التصنيف بجدول (4)، كما أن ($P < 0.05$)، و بالتالي لا ترفض جميع الفرضيات الفرعية. وبناء على المتوسط العام لمخاور

الدراسة (مقومات العمليات) الذي بلغ (4.07) وهو يقع في مدي مستوى المؤشر (3.40-4.20) المحدد مسبقاً في الجدول رقم (4)، كما بلغ الانحراف المعياري لجميع محاور الدراسة (العمليات و المقومات) 0.391، كما كانت قيمة الدلالة لجميع محاور الدراسة (العمليات و المقومات) اقل من مستوي المعنوية 5%، ما يعني إلى أن هناك اتفاقاً وتأييداً عالياً بين أفراد عينة الدراسة حول توافر المقومات اللازمة لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتخطيط الاستراتيجي في المشروعات اليبية الصغيرة ، وعليه لا ترفض الفرضية الرئيسية الأولى " تتوافر في المشروعات اليبية الصغيرة المقومات اللازمة لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتخطيط الاستراتيجي".

وللتأكيد على دقة و صحة اختبار الفرضية الرئيسية الأولى تم إجراء اختبار ذو الحدين Binomial Test و هو من الاختبارات اللامعلمية ، حيث تم تقسيم البيانات إلى مجموعتان الأولى بمتوسط اقل من أو تساوي 3 و الثانية أكبر من 3 وهي نقطة القطع، و الجدول (10) يبين النتائج المتوصل إليها من اختبار ذو الحدين والتأكيد على اختبار (t) لعينة واحدة:

جدول (6) اختبار ذو الحدين (Binomial Test)

Binomial Test					
القرار الاحصائي	قيمة الدلالة	N	Category		العمليات
دال	.000	12	3=>	Group1	ترجمة الرؤية
		51	3<	Group2	
دال	.000	3	3=>	Group1	الاتصال والربط
		60	3<	Group2	
دال	.000	6	3=>	Group1	تخطيط الأعمال
		57	3<	Group2	
دال	.000	6	3=>	Group1	التغذية العكسية والتعلم
		57	3<	Group2	

يتضح من الجدول السابق أن العمليات الأربع (ترجمة الرؤية، الاتصال و الربط، تخطيط الأعمال، التغذية العكسية و التعلم) كانت أعداد المشاركين بمتوسط آراء أكبر من 3 (51, 60, 57, 57) على التوالي، كما أن اعداد المشاركين بمتوسط اقل من أو يساوي 3 (6, 6, 3, 12) على التوالي، فضلاً على أن قيمة الدلالة (P) اقل من قيمة المعنوية 5%، وهذا ما يؤكد على وجود مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتخطيط الاستراتيجي في المشروعات اليبية الصغيرة، و المحصلة من اختبار ذو الحدين انه يؤيد نتائج اختبار (t) لعينة واحدة. و بعد عدم رفض الفرضية الرئيسية الأولى، تأتي الخطوة الثانية وهي بيان ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة معنوية بين آراء المستقصى منهم، و هذا ما سيتم اختباره في الجزء اللاحق من هذه الدراسة.

تحليل النتائج و اختبار الفرضية الرئيسية الثانية :

تمت صياغة الفرضية الرئيسية الثانية لهذه الدراسة بعبارة "توجد فروق ذات دلالة معنوية لأراء المستقضي منهم حول توافر مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتخطيط الاستراتيجي في المشروعات اللببية الصغيرة التي تعزى إلى البيانات الديموغرافية للدراسة". لاختبار هذه الفرضية فقد تم تقسيم هذه الفرضية الرئيسية الثانية إلى فرضيات فرعية و التي تم اختبارها عن طريق اختبار تحليل التباين (ANOVA), والفرضيات هي:

الفرضية الفرعية الأولى:

"توجد فروق ذات دلالة معنوية لأراء المستقضي منهم حول توافر مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتخطيط الاستراتيجي في المشروعات اللببية الصغيرة التي تعزى إلى متغير العمر".

يتبين من الجدول (7) المبين أدناه - والخاص باختبار تحليل التباين لمتغير العمر للمستقضي منهم مع محاور الدراسة (العمليات و المقومات) - أن $(P < 0.05)$ في محوران (الثاني - الاتصال و الربط , الثالث - تخطيط الأعمال) و $(0.05 < P >$ في المحورين الآخرين (الأول - ترجمة الرؤية و الرابع - التغذية العكسية و التعلم), وبالنظر إلى قيمة الدلالة متوسط العام للمحاور $(P < 0.05)$, عليه لا ترفض الفرضية الفرعية الأولى "توجد فروق ذات دلالة معنوية لأراء المستقضي منهم حول توافر مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتخطيط الاستراتيجي في المشروعات اللببية الصغيرة التي تعزى إلى متغير العمر".

جدول (7) نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) لمتغير العمر

العمليات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط التباين	F	قيمة الدلالة	القرار الإحصائي
ترجمة الرؤية	بين مجموعات	.723	2	.361	.964	.387	غير دال
	داخل مجموعات	22.491	60	.375			
	الكلى	23.214	62				
الاتصال والربط	بين مجموعات	2.022	2	1.011	4.264	.019	دال
	داخل مجموعات	14.228	60	.237			
	الكلى	16.250	62				
تخطيط الأعمال	بين مجموعات	2.282	2	1.141	4.074	.022	دال
	داخل مجموعات	16.807	60	.280			
	الكلى	19.089	62				
التغذية العكسية والتعلم	بين مجموعات	1.472	2	.736	2.730	.073	غير دال
	داخل مجموعات	16.178	60	.270			
	الكلى	17.651	62				
المتوسط العام	بين مجموعات	1.305	2	.653	4.780	.012	دال

			137.	60	8.192	داخل مجموعات	
				62	9.498	الكلي	

حيث أن سبب عدم رفض الفرضية السابقة يرجع إلى أثر نتائج عمليات الاتصال والربط و تخطيط الأعمال على المتوسط العام لكافة العمليات , و الجدول التالي يبين كلا من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعمليات الاتصال والربط و تخطيط الأعمال و متوسط عام محاور الدراسة تعزي لمتغير العمر باستخدام اختبار Duncan للمقارنات ذات الإبعاد المتعددة.

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعمليات الاتصال والربط و تخطيط الأعمال و متوسط عام محاور الدراسة تعزي لمتغير العمر

البيان	العدد	الاتصال و الربط		تخطيط الأعمال		المتوسط العام	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
من 26 سنة إلى أقل من 36 سنة	18	4.1806	0.46022	3.8194	0.68495	4.0496	0.40132
من 36 سنة إلى أقل من 46 سنة	29	3.8966	0.53668	3.9828	0.43779	3.9595	0.38825
من 46 سنة إلى أقل من 56 سنة	16	4.3125	0.41332	4.3281	0.48061	4.3131	0.2868
الإجمالي	63	4.0833	0.51195	4.0238	0.55488	4.0751	0.3914

يلاحظ من الجدول السابق ان الفئة العمرية الأكثر تكرارا من 36 سنة إلى اقل من 46 سنة (29) و بمتوسطات حسابية 3.89 , 3.98 , 3.95 و التي ضمن المستوي العالی حسب تصنيفات الجدول رقم (4) بانحرافات معيارية 0.537 , 0.437 , 0.388 على التوالي لكل من الاتصال و الربط و تخطيط الأعمال و المتوسط العام لجميع العمليات , و لكن الفئة العمرية من 46 سنة الى اقل من 56 سنة و المتكررة (16) قد تحصلت على أعلى متوسطات 4.312 , 4.328 , 4.313 على التوالي لكل من الاتصال و الربط و تخطيط الأعمال و المتوسط العام لجميع العمليات و بمستوى عالي جدا.

الفرضية الفرعية الثانية:

"توجد فروق ذات دلالة معنوية لأراء المستقضي منهم حول توافر مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتخطيط الاستراتيجي في المشروعات اللببية الصغيرة التي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي".

جدول (9) نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) لمتغير المؤهل العلمي

العمليات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط التباين	F	قيمة الدلالة	القرار الإحصائي
ترجمة الرؤية	بين مجموعات	4.902	3	1.634	5.264	.003	دال
	داخل مجموعات	18.313	59	.310			
	الكلية	23.214	62				
الاتصال والربط	بين مجموعات	1.605	3	.535	2.156	.103	غير دال
	داخل مجموعات	14.645	59	.248			
	الكلية	16.250	62				
تخطيط الأعمال	بين مجموعات	4.011	3	1.337	5.232	.003	دال
	داخل مجموعات	15.078	59	.256			
	الكلية	19.089	62				
التغذية العكسية والتعلم	بين مجموعات	1.949	3	.650	2.442	.073	غير دال
	داخل مجموعات	15.701	59	.266			
	الكلية	17.651	62				
المتوسط العام	بين مجموعات	.403	3	.134	.871	.461	غير دال
	داخل مجموعات	9.095	59	.154			
	الكلية	9.498	62				

يتبين من الجدول (9) - والخاص باختبار تحليل التباين لمتغير المؤهل العلمي للمستقصي منهم مع محاور الدراسة (العمليات و المقومات) - أن $(P < 0.05)$ في محوران (الأول - ترجمة الرؤية و الثالث - تخطيط الأعمال) و $(P > 0.05)$ في المحوران الآخرين (الثاني - الاتصال والربط و الرابع - التغذية العكسية و التعلم), وبالنظر إلى قيمة الدلالة متوسط العام للمحاور $(P > 0.05)$, عليه ترفض الفرضية الفرعية الثانية "توجد فروق ذات دلالة معنوية لأراء المستقصي منهم حول توافر مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتخطيط الاستراتيجي في المشروعات الليبية الصغيرة التي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي", و لكن يجب توضيح المؤهل العلمي الذي احدث بعض الفروق المعنوية حيال عمليات بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتخطيط الاستراتيجي الاربع باستخدام اختبار Duncan للمقارنات البعدية المتعددة:

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعمليات ترجمة الرؤية و تخطيط الأعمال تعزى لمتغير المؤهل

البيان	العدد	ترجمة الرؤية		تخطيط الأعمال	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
بكالوريوس	48	3.94	0.589	4.0313	0.56405
دبلوم عالي	9	4.33	0.5	4.3333	0.125
دبلوم متوسط	3	4.5	0	4	0
ثانوي	3	3	0	3	0
الإجمالي	63	3.98	0.612	4.0238	0.55488

يتضح من الجدول (10) أعلاه أن مؤهل بكالوريوس هو الأكثر تكرارا (48) يليه مؤهل دبلوم عالي بتكرار (9) و بمتوسطات 3.9 و 4.33 على التوالي و المصنفة (عالي و عالي جدا على التوالي) حسب الجدول رقم (4) و انحرافات معيارية 5.589 و 5.5. على التوالي في ترجمة الرؤية, في حين كانت المتوسطات 4 و 4.3 و المصنفة (عالي و عالي جدا على التوالي) حسب الجدول رقم (4) و انحرافات معيارية 5.64 و 125. على التوالي في تخطيط الأعمال.

الفرضية الفرعية الثالثة:

" توجد فروق ذات دلالة معنوية لأراء المستقصي منهم حول توافر مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتخطيط الاستراتيجي في المشروعات الليبية الصغيرة التي تعزى إلى متغير الوظيفة الحالية ". ويتبين من الجدول (11) المبين أدناه - والخاص باختبار التباين لمتغير الوظيفة الحالية مع محاور الدراسة (العمليات و المقومات) - أن قيمة الدلالة لمعظم المحاور كانت ($P > 0.05$) ، باستثناء مقومات عملية الاتصال والربط كانت ($P < 0.05$) , ولكن بالنظر إلى قيمة الدلالة لمتوسط المحاور (مقومات العمليات) كانت ($P > 0.05$) , عليه ترفض الفرضية الفرعية الثالثة " توجد فروق ذات دلالة معنوية لأراء المستقصي منهم حول توافر مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتخطيط الاستراتيجي في المشروعات الليبية الصغيرة التي تعزى إلى متغير الوظيفة الحالية " , و عليه سيتم استخدام اختبار Duncan للمقارنات البعدية المتعددة, في الجدول رقم (12).

جدول (11) نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) لمتغير الوظيفة الحالية

العمليات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط التباين	F	قيمة الدلالة	القرار الإحصائي
ترجمة الرؤية	بين مجموعات	3.134	5	.627	1.780	.132	غير دال
	داخل مجموعات	20.080	57	.352			
	الكلية	23.214	62				
الاتصال والربط	بين مجموعات	2.925	5	.585	2.503	.041	دال
	داخل مجموعات	13.325	57	.234			
	الكلية	16.250	62				
تخطيط الأعمال	بين مجموعات	1.561	5	.312	1.015	.417	غير دال
	داخل مجموعات	17.529	57	.308			
	الكلية	19.089	62				
التغذية العكسية والتعلم	بين مجموعات	1.247	5	.249	.867	.509	غير دال
	داخل مجموعات	16.404	57	.288			
	الكلية	17.651	62				
العام المتوسط	بين مجموعات	1.448	5	.290	2.051	.085	غير دال
	داخل مجموعات	8.049	57	.141			
	الكلية	9.498	62				

جدول (12) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعملية الاتصال و الربط تعزى لمتغير الوظيفة الحالية

البيان	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مالك	6	4.1667	.37639
مدير	11	4.4773	.39457
رئيس قسم	17	3.9265	.49025
موظف	16	4.0938	.53131
محاسب	8	4.0313	.64694
مساعد رئيس قسم	5	3.7000	.11180
الإجمالي	63	4.0833	.51195

يتبن من الجدول (11) أن عملية الاتصال و الربط أوضحت أن هناك فروق ذات دلالة معنوية تعزى إلى الوظيفة الحالية, في حين أن الجدول (12) بين أن وظيفة رئيس قسم هي الأكثر تكرارا (17) يليها موظف بتكرار (16) و كلاهما بمتوسط مصنف بعالي حسب الجدول (4), و لكن وظيفة مدير و بتكرار (11) و قد تحصلت على أعلى متوسط و بمستوي عالي جدا , و السبب قد يرجع إلى إدراك المدراء لأهمية التخطيط الاستراتيجي و بمستوي أعلى من باقي الوظائف.

الفرضية الفرعية الرابعة:

"توجد فروق ذات دلالة معنوية لأراء المستقضي منهم حول توافر مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتخطيط الاستراتيجي في المشروعات اللببية الصغيرة التي تعزى إلى متغير الخبرة العملية".

جدول (13) نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) لمتغير الخبرة العملية

المؤشرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط التباين	F	قيمة الدلالة	القرار الإحصائي
ترجمة الرؤية	بين مجموعات	1.305	4	.326	.864	.491	غير دال
	داخل مجموعات	21.909	58	.378			
	الكلية	23.214	62				
الاتصال والربط	بين مجموعات	1.213	4	.303	1.170	.333	غير دال
	داخل مجموعات	15.037	58	.259			
	الكلية	16.250	62				
تخطيط الأعمال	بين مجموعات	3.860	4	.965	3.675	.010	دال
	داخل مجموعات	15.229	58	.263			
	الكلية	19.089	62				
التغذية العكسية والتعلم	بين مجموعات	2.549	4	.637	2.447	.056	غير دال
	داخل مجموعات	15.102	58	.260			
	الكلية	17.651	62				

غير دال	.122	1.905	.276	4	1.103	بين مجموعات	العام المتوسط
			.145	58	8.395	داخل مجموعات	
				62	9.498	الكلية	

ويتبين من الجدول (13) - والخاص باختبار التباين لمتغير الخبرة العملية مع محاور الدراسة (مقومات العمليات) - أن قيمة الدلالة لمعظم المحاور كانت ($P > 0.05$) ، باستثناء مقومات عملية تخطيط الأعمال كانت ($P < 0.05$) ، ولكن بالنظر إلى قيمة الدلالة لمتوسط المحاور (مقومات العمليات) كانت ($P > 0.05$) .

عليه ترفض الفرضية الفرعية الرابعة " توجد فروق ذات دلالة معنوية لأراء المستقضي منهم حول توافر مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتخطيط الاستراتيجي في المشروعات اللببية الصغيرة التي تعزى إلى متغير الخبرة العملية ". بما أن الفروق ذات الدلالة المعنوية في عملية تخطيط الأعمال و التي تعزى إلى الخبرة العملية لم تؤثر على باقي العمليات, و عليه سيتم استخدام اختبار Duncan للمقارنات البعدية المتعددة, في الجدول رقم (14).

جدول (14) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعملية تخطيط الأعمال تعزى لمتغير الخبرة العملية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	البيان
.13693	4.4000	5	اقل من 6 سنوات
.43986	4.3235	17	من 6 سنوات الي اقل من 11 سنة
.49839	3.7885	13	من 11 سنة الي اقل من 16 سنة
.62236	3.8125	20	من 16 سنة الي اقل من 21 سنة
.49552	4.0625	8	أكثر من 21 سنة
.55488	4.0238	63	الإجمالي

الجدول رقم (14) يفيد أن الخبرة العملية من 16 سنة الى اقل 21 سنة هي الاكثر تكرارا بين الفترات (20) و بمتوسط عالي, إلا أن فترة الخبرة العملية من 6 سنوات إلى اقل من 11 سنة و تكرارها (17) متوسطها عالي جدا, و كذلك الحال بالنسبة فترة الخبرة الاحداث (اقل من 6 سنوات) قد تحصلت على أعلى متوسط, و السبب قد يرجع إلى أن أصحاب الخبرة المتوسطة اتسمت أرائهم بالتحفظ النسبي على العكس تمام لحديثي الخبرة و التي كانت أرائهم جريئة الى حد بعيد.

الفرضية الفرعية الخامسة:

"توجد فروق ذات دلالة معنوية لأراء المستقضي منهم حول توافر مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتخطيط الاستراتيجي في المشروعات اللببية الصغيرة التي تعزى إلى متغير طبيعة النشاط".

يتبين من الجدول (15) المبين أدناه - والخاص باختبار التباين لمتغير طبيعة النشاط مع محاور الدراسة (مقومات العمليات) - أن قيمة الدلالة لكل المحاور كانت ($P > 0.05$) و بالنظر إلى قيمة الدلالة لمتوسط المحاور (مقومات

العمليات) ($P>0.05$) , عليه ترفض الفرضية الفرعية الخامسة " توجد فروق ذات دلالة معنوية لأراء المستقضي منهم حول توافر مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتخطيط الاستراتيجي في المشروعات اللببية الصغيرة التي تعزى إلى متغير طبيعة النشاط " .

جدول (15) نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) لمتغير طبيعة النشاط

العمليات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط التباين	F	قيمة الدلالة	القرار الإحصائي
ترجمة الرؤية	بين مجموعات	1.623	4	.406	1.090	.370	غير دال
	داخل مجموعات	21.592	58	.372			
	الكلى	23.214	62				
الاتصال والربط	بين مجموعات	.829	4	.207	.780	.543	غير دال
	داخل مجموعات	15.421	58	.266			
	الكلى	16.250	62				
تخطيط الأعمال	بين مجموعات	1.343	4	.336	1.098	.366	غير دال
	داخل مجموعات	17.746	58	.306			
	الكلى	19.089	62				
التغذية العكسية والتعلم	بين مجموعات	1.184	4	.296	1.042	.393	غير دال
	داخل مجموعات	16.467	58	.284			
	الكلى	17.651	62				
المتوسط العام	بين مجموعات	.725	4	.181	1.199	.321	غير دال
	داخل مجموعات	8.773	58	.151			
	الكلى	9.498	62				

بعد ان تم اختبار خمس فرضيات فرعية رفضت منها أربع و لم ترفض الفرضية الفرعية الأولى و بالتالى ترفض الفرضية الرئيسية الثانية, و في الجزء السابق تم عدم رفض الفرضية الرئيسية الأولى, و يمكن القول الدراسة خلصت إلى وجود مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتخطيط الاستراتيجي, بالإضافة إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين آراء المشاركين في الدراسة حول مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتخطيط الاستراتيجي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية باستثناء متغير العمر الذى اظهر بعض الفروق في جزء من العمليات.

الخلاصة :

لقد تبين من خلال هذه الدراسة في جانبها النظري و العملي, أن التخطيط الاستراتيجي من الضرورات الأساسية لنجاح المنظمات علي اختلاف أنواعها وأحجامها, فلم يعد التخطيط الاستراتيجي وكل ما يتعلق به من المتطلبات المهمة في الشركات الكبيرة فقط, بل حتى المؤسسات والمشروعات الصغيرة والمتوسطة هي بحاجة ماسة أيضا إلى تطبيق واستخدام هذه المفاهيم في مختلف عملياتها وأنشطتها. لقد تبين أيضا, استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتخطيط الاستراتيجي, حيث تساعد متخذي القرار في المؤسسة على توجيه قراراتهم نحو الأهداف الموضوعية مسبقا, وذلك لتفادي الوقوع في الانحرافات وزيادة التكاليف وضيق الوقت, كما أن استخدام هذا الأسلوب يؤدي إلى تحسين الأداء الشامل للمؤسسة (الأداء الاقتصادي, الاجتماعي والبيئي), وذلك للمساعدة في تحديد الانحرافات الحاصلة عند تنفيذ الإستراتيجية في وقتها, ويساعد أيضا في وضع الاقتراحات المساعدة على تصحيح الانحرافات.

فيما اتضح من خلال الجانب العملي لهذه الدراسة إلى أن المشروعات الصغيرة في ليبيا لا تستخدم بطاقة الأداء المتوازن وتعتمد في تسيير أعمالها علي الأساليب الحديثة المبنية علي التجربة والخبرة وذلك للأسباب التالية:

- التركيز علي العمليات اليومية وإهمال العمليات التخطيطية.
- الافتقار إلى المعرفة والإدراك بأهمية بطاقة الأداء المتوازن.

كما أن من خلال تحليل استثمارات الاستبيان الموزعة على هذه المشروعات الصغيرة, وجد أنها تتوفر لديها المقومات اللازمة لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتخطيط الاستراتيجي, كالتحديد الواضح لاستراتيجية المشروعات وجود انظمة إدارية ومالية وأنظمة حاسوب, والاتصال الفعال بالمستويات الإدارية المختلفة وجود نظام حوافر مربوط بمستويات الأداء, واستخدام الموازنات التقديرية.

بعد التعرف والتوصل إلي النتائج التي خلصت إليها هذه الدراسة, أتضح إن أسباب عدم استخدام المشروعات الصغيرة في ليبيا لبطاقة الأداء المتوازن واعتمادها في تسيير أعمالها علي الأساليب الحديثة المبنية علي التجربة والخبرة قد ساهم في وجودها الهيئات والمؤسسات الحكومية, ملاك ومديري المشروعات الصغيرة وبالتالي فإن توصيات هذه الدراسة سيتم تصنيفها حسب الجهات المسؤولة والمسببة لعدم استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المشروعات الصغيرة كالأعلي حده. وفيما يلي أهم التوصيات:

التوصيات الموجهة إلي ملاك ومديري المشروعات الصغيرة.

ويمكن توضيح أهمها في النقاط التالية:

- 1- المحاولة الجادة في الانضمام للهيئات والمؤسسات الرسمية والغير الرسمية الهادفة إلى تطوير المشروعات الصغيرة.
- 2- المحاولة الجادة في الانخراط في المؤتمرات والندوات التوعوية والدورات التدريبية ذات العلاقة بالتخطيط الاستراتيجي.
- 3- تعزيز اتجاهات العاملين نحو ممارسة التخطيط الاستراتيجي.
- 4- ضرورة الاهتمام بتطبيق واستخدام بطاقة الأداء المتوازن

- 5- العمل علي تذليل الصعوبات التي تقف أمام استخدام بطاقة الأداء المتوازن والتغلب عليها, وذلك من خلال تعزيز المعرفة لأهمية بطاقة الأداء المتوازن من خلال البرامج والندوات والدورات التعليمية.
 - 6- العمل علي تدريب الكوادر البشرية وتأهيلهم من خلال إشراكهم في دورات تدريبية للاطلاع علي كيفية تطبيق واستخدام بطاقة الأداء المتوازن بشكل كفؤ وفعال.
 - 7- تقليل الاعتماد علي الإدارة العائلية في المشروعات الصغيرة, وتبني نظم إدارية حديثة ومتطورة.
- التوصيات الموجهة إلى الهيئات والمؤسسات الحكومية.
- ويمكن توضيحها فيما يلي:

- 1- إنشاء هيئة لمتابعة ومراقبة المشروعات الصغيرة يكون لها قاعدة بيانات شاملة ودقيقة عن كل ما يتعلق بهذه المشروعات, وذلك للاستفادة منها في معالجة المشاكل والصعوبات التي تتعرض لها هذه المشروعات.
- 2- العمل علي إنشاء هيئات أو جهات متخصصة بتقديم الخدمات والاستشارات الفنية والتقنية ودراسات الجدوى والدورات التدريبية لتمكين هذه المشروعات من تفهم احتياجات السوق ومواكبة التطورات في مجال أعمالهم.
- 3- إنشاء معاهد خاصة للمشروعات الصغيرة توفر البرامج الإدارية والمالية والفنية والتقنية.
- 4- العمل علي تبني برنامج حاضنات الأعمال لما لها من دور مهم لتخطي المشروعات الصغيرة للعديد من الصعوبات والعقبات المالية و الإدارية.
- 5- ضرورة قيام المنظمات المهنية بعقد الدورات التدريبية واللازمة والمتخصصة بالمهارات الإدارية وتقييم الأداء والتخطيط الاستراتيجي.
- 6- ضرورة تحديث مناهج المحاسبة الإدارية في المؤسسات التعليمية وإدراج بطاقة الأداء المتوازن ضمن خططها الدراسية وذلك لمواكبة المستجدات الحديثة.

المراجع العربية :

- أبو قمر, محمد أحمد محمد (2009) "تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن", الجامعة الإسلامية - غزة, عمادة الدراسات العليا, كلية التجارة, قسم المحاسبة والتمويل, رسالة ماجستير غير منشورة.
- بوزيان, جوهر (2010) واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر, رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير, جامعة قسدي مرياح الجزائر.
- الحبوبي, إدريس عبد الجواد إدريس (2014) استخدام مدخل الأداء المتوازن في قياس جودة أداء الجامعات في ليبيا (دراسة تطبيقية على جامعة بنغازي), المؤتمر العربي الدولي الرابع لضمان جودة التعليم العالي IACQA 1-3/أبريل 2014, جامعة الزرقاء, الأردن.
- الذبية, زياد عبد الحليم (2011) مدى تطبيق النظام المتوازن الأداء (BSC) في المصارف التجارية اليمنية: دراسة تطبيقية, أبحاث اقتصادية وإدارية, العدد التاسع, 139-168.
- الرفائي, عادل جواد (2011) مدى قدرة المنظمات الأهلية الصحية بقطاع غزة (BSC) على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم الأداء التمويلي, رسالة ماجستير غير منشورة, كلية التجارة, الجامعة الإسلامية بغزة.

- عبد اللطيف, عبد اللطيف و حنان تركمان (2005) الرقابة الإستراتيجية و آثارها على زيادة فاعلية أداء المنظمات, مجلة جامعة تشرين للدراسات و البحوث العلمية, سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية, جامعة تشرين, المجلد 27 العدد 127.
- عوجه, أزهار مراد (2010) العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في القيمة المستدامة للمنظمة: دراسة تطبيقية في الشركة الوطنية لإنتاج المشروبات الغازية - الكوفة, رسالة ماجستير غير منشورة, كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الكوفة - العراق.
- الغريب, أبو عجيلة رمضان عثمان(2012) مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء البنوك التجارية الليبية (جامعة الشرق الأوسط, كلية الأعمال, قسم المحاسبة, رسالة ماجستير غير منشورة).
- الكفراوي, نرمين محمد (2011) تطبيق مدخل التقييم المتوازن للأداء بقطاع الفنادق بمصر (دراسة ميدانية) رسالة ماجستير غير منشورة قسم إدارة الأعمال, كلية التجارة, جامعة الزقازيق, مصر.
- مقابلة, إيهاب و ماهر المحروق (2007) "المشروعات الصغيرة و المتوسطة: مفهومها, خصائصها, أهميتها, مقوماتها, معوقاتنا", مؤتمر المشروعات الصغيرة أداة فاعلة لمحاربة الفقر, جامعة اليرموك, الأردن, 29-31/7/2007.
- ملو العين, علاء محمد (2015) "استخدام القياس المتوازن للأداء لتقييم خدمات القطاع المصرفي السعودي في ظل حوكمة الأداء الإستراتيجي بالتطبيق على البنوك التجارية السعودية", دراسات العلوم الإدارية, المجلد 42, العدد 1, 307-328.
- النجار, جميل (2012) "أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز المركز التنافسي الاستراتيجي دراسة تطبيقية على قطاع المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة", المؤتمر الاقتصادي لجامعة القدس المفتوحة: نحو تعزيز تنافسية المنتجات الفلسطينية, المنعقد في رام الله - فلسطين 2012/10/17-16.

المراجع الأجنبية :

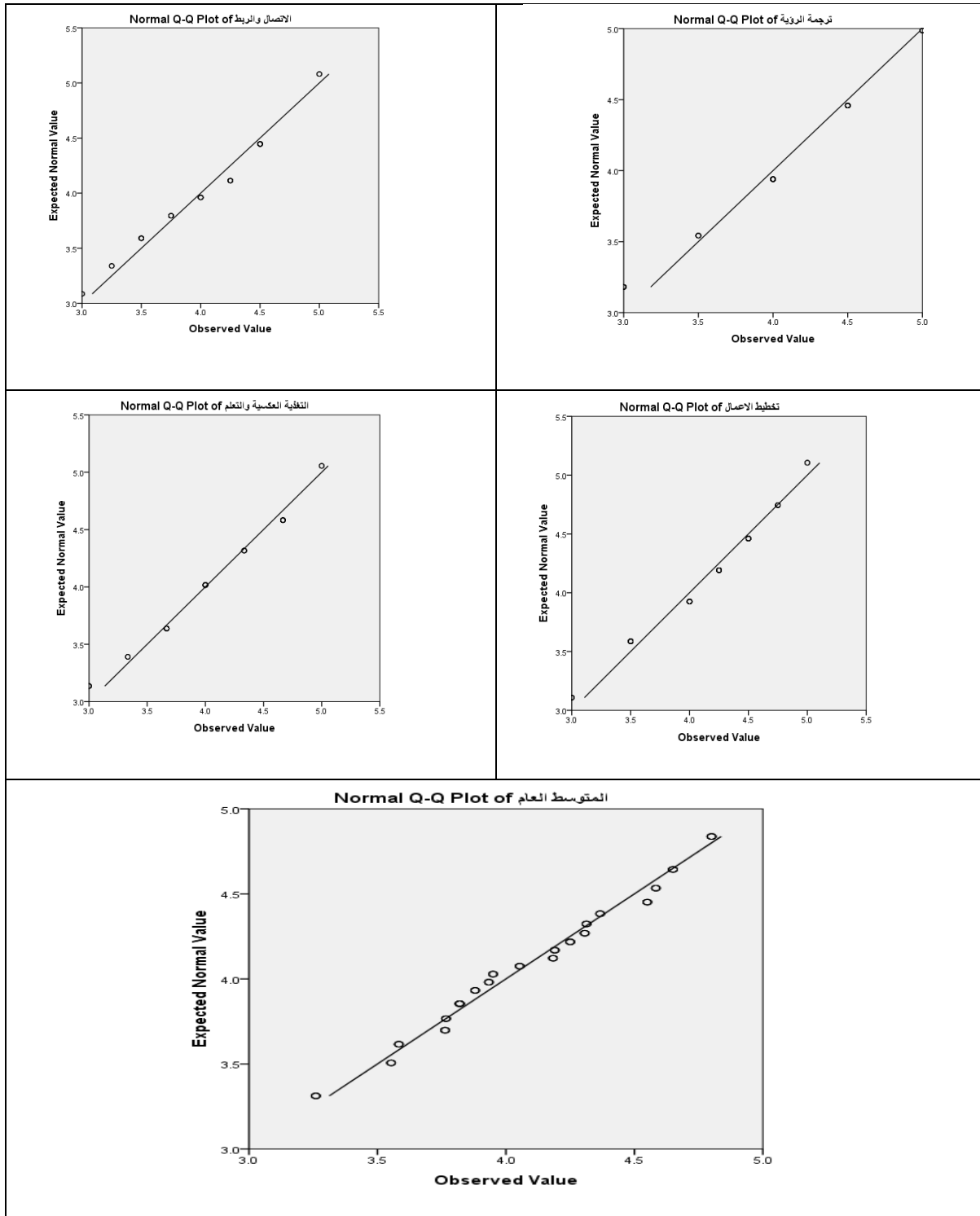
- 1- Atril, P. (2009), Financial Management: For Decision Makers, Essex - England, Pearson Education, Fifth.
- 2- Ax, C. and T. Bjørnenak (2007). management accounting innovations: origins and diffusion. issues in management accounting. T. Hopper, D. Northcott and R. W. Scapens. Harlow, Pearson education.
- 3- Baruch, Y. (1999), "Response rate in academic studies-A comparative analysis," Human relations 52(4): 421-438.
- 4- Baruch, Y. and B. C. Holtom (2008), "Survey response rate levels and trends in organizational research," Human relations 61(8): 1139-1160.
- 5- Blumberg, B., D. R. Cooper and P. S. Schindler (2005), Business research methods, London, McGraw-Hill.
- 6- Bobillo, F., M. Delgado, J. Gómez-Romero and E. López (2009), "A semantic fuzzy expert system for a fuzzy balanced scorecard," Expert Systems with Applications 36: 423-433.
- 7- Creswell, J. W. (2003), Research Design Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches, London, SAGE Publications

- 8- Easterby-Smith, M., K. Golden-Biddle and K. Locke (2008), "Working with pluralism: Determining quality in qualitative research," Organizational Research Methods 11(3): 419-429.
- 9- El-Nakhat, K. A. (2007). Accounting Information in Micro Manufacturing Enterprises in Libya. Sheffield, Accounting Department, Sheffield Hallam University, Unpublished Ph.D thesis.
- 10- GAI (2007). Statistics Book. Tripoli, General Authority for Information
- 11- Giannopoulos, G., A. Holt, E. Khansalar and S. Cleanthous (2013), "The use of the Balanced Scorecard in small companies," International Journal of Business and Management 8(14): 1.
- 12- Gumbus, A. and R. N. Lussier (2006), "Entrepreneurs use a balanced scorecard to translate strategy into performance measures," Journal of Small Business Management 44(3): 407-425.
- 13- Hogarth-Scott, S., K. Watson and N. Wilson (1996), "Do small businesses have to practise marketing to survive and grow?," Marketing Intelligence & Planning 14(1): 6-18.
- 14- Hopper, T., M. Tsamenyi, S. Uddin and D. Wickramasinghe (2009), "Management accounting in less developed countries: what is known and needs knowing," Accounting, Auditing and Accountability Journal 22(3): 469-514.
- 15- Ittner, C. D., D. F. Larcker and T. Randall (2003), "Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms," Accounting, Organizations and Society 28(7): 715-741.
- 16- Jamil, C. and R. Mohamed (2011), "Performance measurement system (PMS) in small medium enterprises (SMES): A practical modified framework," World Journal of Social Sciences 1(3): 200-212.
- 17- Johnson, H. T. and R. S. Kaplan (1987), Relevance Lost: The rise and Fall of Management Accounting, Boston, Harvard Business School Press
- 18- Kaplan, R. and D. Norton (1992), "The balanced scorecard - Measures that drive performance," Harvard Business Review 70: 71-79.
- 19- --- (1995), "Putting the balanced scorecard to work," Performance measurement, management, and appraisal sourcebook: 66.
- 20- --- (1996a), The balanced scorecard: translating strategy into action, Boston, Mass., Harvard Business School Press

- 21- --- (1996b), "Linking the balanced scorecard to strategy," California Management Review 39(1): 53-79.
- 22- --- (1996c). Using the balanced scorecard as a strategic management system, Harvard business review Boston, MA.
- 23- --- (2001a), "Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I," Accounting Horizons 15(1).
- 24- --- (2001b), "Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II," Accounting Horizons 15(2): 147-160.
- 25- Lancaster, G. and I. Waddelow (1998), "An empirical investigation into the process of strategic marketing planning in SMEs: its attendant problems, and proposals towards a new practical paradigm," Journal of Marketing Management 14(8): 853-878.
- 26- Martin, G. and H. Staines (1994), "Managerial competences in small firms," Journal of Management Development 13(7): 23-34.
- 27- McCartan-Quinn, D. and D. Carson (2003), "Issues which impact upon marketing in the small firm," Small Business Economics 21(2): 201-213.
- 28- McKiernan, P. and C. Morris (1994), "Strategic planning and financial performance in UK SMEs: does formality matter?," British Journal of Management 5(s1): S31-S41.
- 29- Nørreklit, H. (2000), "The balance on the balanced scorecard a critical analysis of some of its assumptions," Management Accounting Research 11(1): 65-88
- 30- --- (2003), "The Balanced Scorecard: what is the score? A rhetorical analysis of the Balanced Scorecard," Accounting, Organizations and Society 28(3): 591-619.
- 31- Nulty, D. D. (2008), "The adequacy of response rates to online and paper surveys: what can be done?," Assessment & evaluation in higher education 33(3): 301-314.
- 32- Orpen, C. (1994), "Strategic planning, scanning activities and the financial performance of small firms," Strategic Change 3(1): 45-55.
- 33- Pleitner, H. J. (1989), "Strategic behavior in small and medium-sized firms: preliminary considerations," Journal of small business management 27(4): 70-75.
- 34- Reid, G. C. (1995), "Early life-cycle behaviour of micro-firms in Scotland," Small Business Economics 7(2): 89-95.

- 35- Saunders, M., P. Lewis and A. Thornhill (2007), Research Methods for Business Students, Edinburgh, Person Education Limited
- 36- Stangor, C. (1998), Research Methods for the Behavioral Sciences, New York, Houghton Mifflin Co.
- 37- Thompson, K. and N. J. Mathys (2008), "The Aligned Balanced Scorecard: An Improved Tool for Building High Performance Organizations," Organizational Dynamics 37(4): 378-393.
- 38- Wong-On-Wing, B., L. Guo, W. Li and D. Yang (2007), "Reducing conflict in balanced scorecard evaluations," Accounting, Organizations and Society 32: 363-377.
- 39- Zoubi, A. and A. Alkizza (2015). The relevance of management accounting: whether lost or regained? 1st Cairo University International Conference on Accounting (CUICA). Cairo Egypt
- 40- Zoubi, A. A. M. (2011). The processes of management accounting change in Libyan privatised companies: an institutional perspective. Durham Business School. Durham, Durham University. PhD.

ملحق رقم (1) اختبار الاعتدال



ملحق رقم (2)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		ترجمة الرؤية	ت
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد		
.762	4.00					28.6	18	42.9	27	28.6	18	لدي المشروع رؤية ورسالة وإستراتيجية واضحة.	1
.658	3.95					23.8	15	57.1	36	19.0	12	تكتسب كلا من الرؤية والرسالة والإستراتيجية إجماعاً داخل المشروع من الملاك و الإدارة و العاملين.	2
.612	3.98					26.2	16.5	50	31.5	23.8	15	المجموع	

جدول رقم (16)

جدول رقم (17)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الاتصال و الربط	ت
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد		
.615	4.24					9.5	6	57.1	36	33.3	21	يتطلب تنفيذ الإستراتيجية تعليم من يقوم بتنفيذها	1
.689	3.90			4.8	3	14.3	9	66.7	42	14.3	9	التواصل على نطاق واسع مع العاملين للمشاركة في وضع الأهداف الإستراتيجية و تنفيذها.	2
.728	4.05					23.8	15	47.6	30	28.6	18	يقوم المالك/الإدارة بترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف عامة و مقاييس لوحدة التشغيل و الأفراد.	3
.948	4.14			4.8	3	4.8	3	23.8	15	47.6	30	يتم ربط المكافآت التي تمنح للإدارة و العاملين بمستويات الأداء.	4
.51195	4.08 33			2.4	1.5	13.1	8.25	48.8	30.75	30.95	19.5	المجموع	

جدول رقم (18)

الانحراف المعياري	الوسيط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		تخطيط الأعمال
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
.503	4.19					4.8	3	71.4	45	23.8	15	يقوم المشروع بتحديد المستهدفات التي يرغب في تحقيقها.
.913	3.81			9.5	6	23.8	15	42.9	27	23.8	15	يقوم المشروع بتخصيص الموارد عن طريق الموازنات التقديرية.
.689	3.90					28.6	18	52.4	33	19.0	12	التكامل بين التخطيط الاستراتيجي طويل الأجل و الموازنات التخطيطية قصيرة الأجل.
.800	4.19					23.8	15	33.3	21	42.9	27	التعرف على العوامل المؤثرة في النتائج المرجوة بهدف تحديد معالم قياس التقدم في أنشطة التشغيل
.55488	4.0238			2.375	1.5	20.25	12.75	50	31.5	27.375	17.25	المجموع

جدول رقم (19)

الانحراف المعياري	الوسيط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		التغذية العكسية و التعلم	ت
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد		
.728	4.05					23.8	15	47.6	30	28.6	18	تبني رؤية مشتركة واضحة للمشروع لغرض تحقيق النتائج المطلوب انجازها.	1
.696	4.00					23.8	15	52.4	33	23.8	15	وضع أهداف قصيرة الأجل ضمن عملية التخطيط قابلة للتعديل وفقا للتغيرات في الأداء.	2

.622	4.00					19.0	12	61.9	39	19.0	12	تسهيل إعادة نظر في الإستراتيجية والتعلم.	3
.53356	4.0159					22.2	14.0	54.0	34.0	23.8	15.0	المجموع	