

أثر المحددات الشرطية في نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وانعكاسه على الأداء الاستراتيجي في المنظمات العراقية

The Impact of Conditional Determinants on the Success of Implementing the Balanced Scorecard and its Reflection on Strategic Performance in Iraqi Organizations

مدرس مساعد ماهر محمد عبدالكريم

الجامعة التقنية الوسطى/ المعهد القني الانبار

mahermohamme@mtu.edu.iq

المستخلص:

يهدف هذا البحث إلى تحليل أثر المحددات الشرطية في نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) وانعكاسه على الأداء الاستراتيجي في المنظمات العراقية. اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي مدعوماً بالمنهج الكمي من خلال استبانة إلكترونية تضمنت (50) فقرة باستعمال مقياس ليكرت خماسي، ومقابلات شبه مهيكلة مع مدراء إدارات عليا ومتوسطة في ثلاث مؤسسات تمثل قطاعات حكومية وخاصة وصناعية في محافظة بغداد. بلغ حجم العينة (150) موظفاً واختيروا بأسلوب العينة العشوائية الطبقية. وحللت البيانات باستعمال برنامجي SPSS و AMOS لتطبيق التحليل العاملي والانحدار الوسيط.

أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ومعنوي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الأداء الاستراتيجي ($\beta = 0.52$) ، $R^2 = 0.27$ ، كما تبين أن المحددات الشرطية (الثقافة التنظيمية، الدعم الإداري، والموارد المتاحة) تؤدي دوراً وسيطاً قوياً يعزز من تأثير BSC على الأداء الاستراتيجي ($\Delta R^2 = 0.08$). وتشير النتائج إلى أن معالجة العوامل الشرطية قبل وأثناء التطبيق تمثل شرطاً أساسياً لتحقيق الكفاءة والابتكار والفاعلية في الأداء المؤسسي.

خلص البحث إلى أن ضعف الثقافة التنظيمية الداعمة، وتذبذب الدعم الإداري، ونقص الموارد التقنية والبشرية من أبرز معوقات نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البيئة العراقية. ويوصي الباحث بضرورة تطوير ثقافة مؤسسية تشجع على الشفافية والمساءلة، وتوفير الدعم والموارد اللازمة لتفعيل نظم القياس المتوازن للأداء.

كلمات مفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن -الأداء الاستراتيجي -المحددات الشرطية -الثقافة التنظيمية -الدعم الإداري -
الموارد التنظيمية - قياس الأداء.

Abstract

The research aims to analyze the impact of conditional determinants on the success of implementing the (BSC) and its reflection on strategic performance in Iraqi organizations. The study adopted a descriptive-analytical approach supported by a quantitative method through an electronic questionnaire containing (50) items using a five-point Likert scale, along with semi-structured interviews with senior and mid-level managers in three institutions representing government, private, and industrial sectors in Baghdad Governorate. The sample size was (150) employees selected by stratified random sampling. Data were analyzed using SPSS and AMOS programs to apply factor analysis and mediation regression.

The results showed a positive and significant effect of implementing the Balanced Scorecard on strategic performance ($\beta = 0.52$, $R^2 = 0.27$). It also appeared that the conditional determinants (organizational culture, administrative support, and available resources) play a strong mediating role enhancing the impact of the BSC on strategic performance ($\Delta R^2 = 0.08$). The findings indicate that addressing conditional factors before and during implementation represents a fundamental condition for achieving efficiency, innovation, and effectiveness in institutional performance.

The study concluded that weak supportive organizational culture, fluctuating administrative support, and lack of technical and human resources are among the main obstacles to the success of applying the Balanced Scorecard in the Iraqi environment. The researcher recommends developing an institutional culture that encourages transparency and accountability, and providing the necessary support and resources to activate balanced performance measurement systems.

Keywords:

Balanced Scorecard - Strategic Performance - Conditional Determinants - Organizational Culture - Managerial Support - Organizational Resources - Performance Measurement

مقدمة

في عصر التنافسية الشديدة والتغيرات السريعة في البيئة الاقتصادية، أصبحت أدوات إدارة الأداء الاستراتيجي أمراً أساسياً لنجاح المنظمات. يركز هذا البحث على بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard - BSC)، التي طورها كابلان ونورتون عام 1992 بوصفها إطاراً لقياس الأداء متعدد الأبعاد، يجمع بين الجوانب المالية وغير المالية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. ومع ذلك، يبرز البحث دور المحددات الشرطية بوصفها عوامل وسيطة تؤثر على فعالية تطبيق BSC، مثل الثقافة التنظيمية، دعم الإدارة العليا، والموارد المتاحة، التي تعتبر شروطاً ضرورية لنجاح التنفيذ.

يندرج هذا البحث ضمن السياق العلمي لإدارة الأداء الاستراتيجي، خاصة في الدول النامية مثل العراق، حيث تواجه المنظمات تحديات اقتصادية وسياسية تؤثر على تطبيق أدوات إدارية متقدمة. من الناحية المجتمعية، يساهم في تعزيز الكفاءة في القطاعات الحكومية والخاصة، مما يدعم التنمية المستدامة في ظل التحديات الاقتصادية الناتجة عن النزاعات والانتقال نحو اقتصاد السوق، أما أهمية الموضوع في الوقت الراهن، فتكمن في تزايد الاهتمام العالمي بأدوات الأداء المتكاملة لمواجهة آثار تغيرات السوق، حيث أظهرت دراسات حديثة أن المنظمات التي تطبق BSC مع مراعاة المحددات الشرطية تحقق أداءً استراتيجياً أفضل بنسبة تصل إلى 20 %

حيث أكدت أعمال Kaplan & Norton على أهمية BSC في ربط الاستراتيجية بالعمليات اليومية، بينما أشارت دراسات حديثة إلى التحديات في تطبيقها في السياقات النامية، مع التركيز على المحددات الشرطية كعوامل حاسمة.

في العراق، أظهرت دراسة الدليل الرسمي لبطاقات الأداء المتوازن، الذي أصدره ديوان الرقابة المالية الاتحادية (وهو أعلى هيئة رقابية في العراق) عام 2023 محاولات حكومية لتطبيق BSC، لكنها أبرزت نقصاً في فهم العلاقة الوسيطة للمحددات الشرطية. أرى أن هذه الدراسات تقتصر إلى نموذج متكامل يدمج السياق الثقافي العراقي، مما يضيف قيمة إلى هذا البحث من خلال مقارنة النماذج الغربية بالواقع المحلي، حيث يمكن أن تكون الثقافة التنظيمية قيداً أكبر في الدول النامية مقارنة بالمتقدمة.

المبحث الأول. منهجية البحث

1. إشكالية البحث

تتمثل المشكلة البحثية الرئيسية في عدم فعالية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات العراقية بسبب تجاهل المحددات الشرطية، التي تعرف كشروط ضرورية لنجاح التنفيذ، مثل الدعم الإداري، الثقافة التنظيمية، والموارد التكنولوجية والمالية، هذه المحددات تعمل بوصفها عوامل وسيطة تحول دون تحقيق الأداء الاستراتيجي المرجو، مما يؤدي إلى فشل في ربط الاستراتيجيات بالنتائج العملية.

النقص في المعرفة الحالية يظهر في الثغرة بين الدراسات النظرية والتطبيقية؛ فبينما أكدت أبحاث على نجاح BSC في الشركات الحكومية، إلا أنها لم تدرس دور المحددات الشرطية وسيطاً في السياقات غير الغربية، خاصة في العراق حيث

تشير تقارير إلى تحديات في القطاع الصحي. في العراق، أظهرت دراسة ميدانية صعوبات في تطبيق BSC بسبب قيود إدارية، مما يعكس ثغرة في فهم كيفية تأثير هذه المحددات على العلاقة بين BSC والأداء الاستراتيجي.

سؤال البحث الرئيسي: ما هي طبيعة العلاقة بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن والأداء الاستراتيجي في المنظمات العراقية، مع اعتبار المحددات الشرطية كمتغير وسيط؟

سؤال فرعي 1: ما أبعاد المحددات الشرطية الرئيسية في السياق العراقي؟

سؤال فرعي 2: كيف تؤثر هذه المحددات على فعالية BSC ؟

2. أهداف البحث

الأهداف عامة

يهدف البحث إلى استكشاف العلاقة بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن والأداء الاستراتيجي في المنظمات العراقية، مع التركيز على دور المحددات الشرطية كمتغير وسيط.

الأهداف الفرعية

- تحديد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتقييم تطبيقها في عينة من المنظمات العراقية.
- استكشاف المحددات الشرطية الرئيسية وتقييم تأثيرها كوسيط من خلال تحليل إحصائي يحدد معاملات الارتباط.
- قياس تأثير BSC على الأداء الاستراتيجي
- اقتراح توصيات عملية لتحسين تطبيق BSC في السياق العراقي

3. أهمية البحث:

يحمل هذا البحث قيمة علمية من خلال سد الثغرة في الأدبيات حول دور المحددات الشرطية كوسيط، مما يثري النظرية الإدارية بإضافة سياق عراقي إلى نماذج عالمية

عملياً، يقدم إطاراً لتحسين الأداء في المنظمات، مما يعزز الكفاءة الاقتصادية.

المستفيدون الرئيسيون هم المديرون في القطاعات الحكومية والخاصة في العراق، إلى جانب الباحثين والسياسيين، حيث يساهم في حل مشكلات واقعية مثل ضعف التنفيذ الاستراتيجي في ظل التحديات الاقتصادية.

4. متغيرات البحث:

- المتغير المستقل: بطاقة الأداء المتوازن (BSC)

أبعاده:

المنظور المالي

منظور العملاء

منظور العمليات الداخلية

منظور التعلم والنمو. (Kaplan & Norton, 1996)

-المتغير الوسيط: المحددات الشرطية:

أبعاده:

الثقافة التنظيمية

الدعم الإداري

الموارد. (Benková et al., 2020)

-المتغير التابع: الأداء الاستراتيجي: يقيس تحقيق الأهداف طويل الأمد.

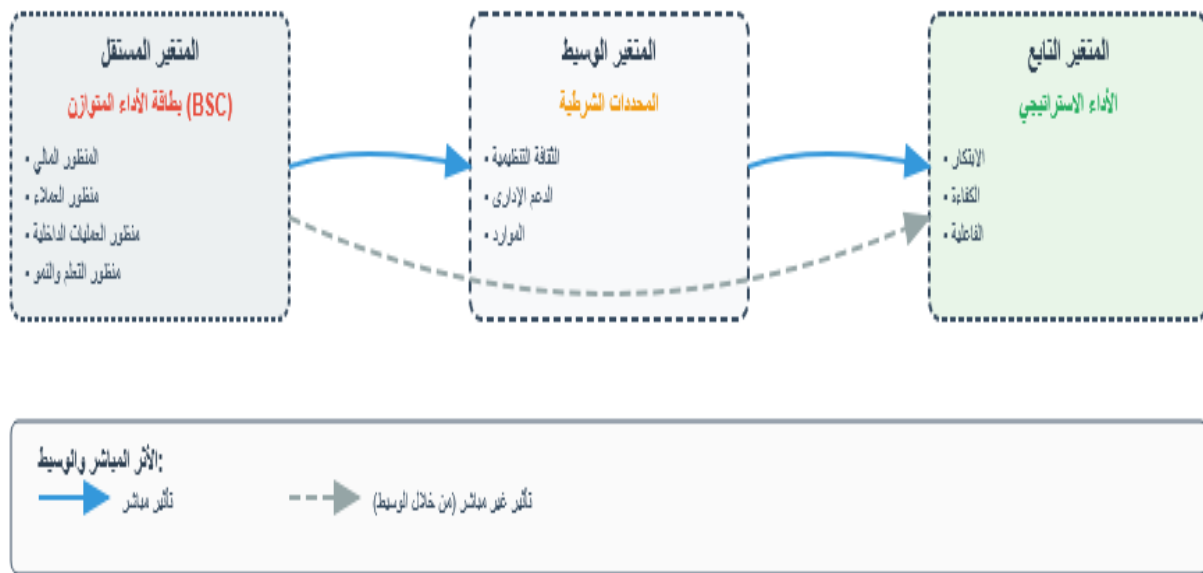
أبعاده: الابتكار

الكفاءة

الفاعلية. (Quesado et al., 2023)

5. أنموذج لبحث

شكل رقم 1. أنموذج البحث



مصدر: إعداد الباحث

6. فرضيات البحث

H1: لا يوجد تأثير إحصائي ذو دلالة معنوية لبطاقة الأداء المتوازن على الأداء الاستراتيجي في المنظمات العراقية

H2: لا يوجد تأثير إحصائي ذو دلالة معنوية للمحددات الشرطية وسيطا إيجابيا في العلاقة بين BSC والأداء الاستراتيجي

7. المنهجية

يتبع البحث منهج وصفي تحليلي، مع التركيز على الجانب الكمي لقياس العلاقات، مدعماً بمقابلات نوعية لتعميق الفهم

الأدوات الرئيسية: استبيانات ومقابلات شبه مهيكلة مع مديرين. سيتم جمع البيانات من عينة عشوائية طبقية تضم 150 موظفاً من منظمات عراقية في قطاعات متنوعة (حكومي، خاص، صناعي) في محافظة بغداد

طريقة تحليل البيانات: استعمال SPSS و AMOS للتحليل الإحصائي، بما في ذلك التحليل العاملي والانحدار الوسيط لاختبار الفرضيات

8. حدود البحث:

أولاً: الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على تطبيقها في العاصمة العراقية بغداد، وشملت منظمات من قطاعات مختلفة (حكومية، خاصة، صناعية) تعمل ضمن نطاق المحافظة.

ثانياً: الحدود الزمنية: جمعت البيانات الميدانية للدراسة خلال الفترة الزمنية الممتدة من 1 مارس 2025 إلى 30 يونيو 2025.

ثالثاً: الحدود البشرية: تكونت عينة الدراسة من 150 موظفاً من مستويات وظيفية مختلفة داخل المنظمات المختارة، مع التركيز على الفئات التالية لدورهم المباشر في عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وقياس الأداء الاستراتيجي:

- المدراء التنفيذيون ومديرو الإدارات العليا والمتوسطة.

- مسؤولي التخطيط الاستراتيجي وضمان الجودة.

- المختصون في مجال تقييم الأداء والمحاسبة الإدارية.

رابعاً: الحدود الموضوعية: انحصرت الدراسة في التحقق من أبعاد المتغيرات المحددة في إطارها النظري فقط، وهي:

- المتغير المستقل: بطاقة الأداء المتوازن (BSC) بأبعادها الأربعة (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو).

- المتغير الوسيط: المحددات الشرطية بأبعادها (الثقافة التنظيمية، الدعم الإداري، الموارد المتاحة).

- المتغير التابع: الأداء الاستراتيجي بأبعاده (الابتكار، الكفاءة، الفاعلية).

9. الدراسات السابقة:

- الدراسات العربية

- دراسة (حسين، 2024) بعنوان: دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء الاستراتيجي داخل الشركات الحكومية- دراسة تطبيقية

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد نوع وقوة العلاقة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المتمثلة في (البعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو) على الأداء الاستراتيجي لشركات الأدوية الحكومية في مصر، وقد اعتمدت الباحثة في إعداد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بالتطبيق على المديرين والمسؤولين العاملين بالشركات محل الدراسة. حيث بلغت حجم عينة الدراسة 175 مفردة، وقد اعتمد على استمارة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، فقد تم توزيع عدد (127) استمارة استقصاء، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك ارتباط طردي قوي بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وبين تحسين الأداء الاستراتيجي لشركات الأدوية محل الدراسة، كما توصلت الدراسة إلى أنه يوجد علاقة وتأثير بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الأداء الاستراتيجي، وجاء ترتيب الأبعاد طبقاً لتأثيرها على الأداء الاستراتيجي كالآتي "البعد المالي، بُعد العملاء، بُعد التعلم والنمو، بُعد العمليات الداخلية.

- دراسة (معمر، 2024) بعنوان: دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بالمؤسسة دراسة تطبيقية-مؤسسة كوندور برج بوعريريج

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بالمؤسسة، ومن أجل ذلك تم الاعتماد على المنهجين الوصفي والتحليلي، عن طريق دراسة حالة في مؤسسة كوندور بربج بوعريريج، وقد توصلت الدراسة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تسهم في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية من خلال متابعة لحظية وشاملة لأداء مختلف وظائف المؤسسة مما يسمح بضمان تحقيق الأهداف المسطرة، كما تم التوصل إلى أنه يمكن لأي شركة تصميم بطاقة أداء خاصة بها من خلال فهم الأصل الذي يخلق القيمة لها.

الدراسات الأجنبية

- دراسة (Quesado, et la, 2025) بعنوان:

Integrating sustainability goals into the balanced scorecard: a bibliometric analysis of the sustainability balanced scorecard.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل المنشورات الدولية حول بطاقة الأداء المتوازن للاستدامة (SBSC) وضرورة دمج أهداف التنمية المستدامة (SDGs) في بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، وتحديد اتجاهات التطور وفرص البحث المستقبلية، استناداً إلى تقنيات القياس الببليوغرافي، وقد تم تحليل النتائج التي تم الحصول عليها من قاعدتي بيانات Web of Science (عددها 65) و Scopus (عددها 80) باستعمال حزمة bibliometrix R لرسم خريطة للأدبيات ومراجعتها بشكل منهجي. بعد إزالة التكرارات، بلغ إجمالي عدد المقالات في هذه الورقة 96 مقالة. وكشفت النتائج أن الترابط بين أهداف التنمية المستدامة وبطاقة الأداء المتوازن للاستدامة موضوعاً ذا صلة وناشئاً في الأوساط الأكاديمية والتجارية. ولذلك، تزايد عدد المنشورات حول بطاقة الأداء المتوازن للاستدامة في السنوات الأخيرة، لا سيما في دول عدة مثل: قطر وتايوان والبرتغال وأستراليا وماليزيا وإندونيسيا. قام الباحثون في هذه البلدان بتحليل بطاقات الأداء المتوازنة (SBSC)، والاستدامة المؤسسية، والاستدامة الاجتماعية للشركات، وتقييم الأداء كمواضيع بحثية رئيسية. وحدد هذا البحث أربع مجموعات بحثية رئيسية: الاستراتيجية والأداء، ومؤشرات إدارة النماذج، واتخاذ القرارات باستعمال بطاقة الأداء المتوازن، وأخيراً بطاقات الأداء المتوازنة (SBSC).

- دراسة (Afshar, Shah, 2025) بعنوان:

Performance evaluation using balanced scorecard framework: Insights from a public sector case study.

هدفت الدراسة إلى تقييم قدرات PAMCO في ظل العوامل البيئية واللوائح الحكومية. وتم استعمال نهج دراسة مختلط لتحليل الأداء التنظيمي الاستراتيجي لشركة PAMCO عبر المعايير المالية وغير المالية باستعمال إطار عمل بطاقة الأداء

المتوازن، وكشفت استنتاجات الدراسة أن الشركة تتمتع بميزة تنافسية في عدة مجالات جديرة بالملاحظة، بما في ذلك قاعدة عملاء كبيرة، وعمليات مستدامة تُنجز من خلال إدارة مالية حكيمة، ودعم من مجموعة راسخة من الموارد البشرية الكفوة. إلا أن شركة بامكو تواجه الكثير من التحديات التي يتعين عليها تجاوزها، بما في ذلك عدم الاستقرار الاقتصادي، وازدياد حدة المنافسة الدولية، وارتفاع التكاليف، وتغير تفضيلات العملاء.

- أوجه الشبه والاختلاف والاستفادة من الدراسات السابقة:

أولاً: أوجه الشبه:

1. **الموضوع الأساسي:** جميع الدراسات (سواء العربية أو الأجنبية) تتفق على التركيز على بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة محورية لقياس وتقييم الأداء الاستراتيجي والمالي والمؤسسي.
2. **المنهجية:** اعتماد معظم الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي، واستعمل دراسات الحالة، والتطبيق الميداني في منظمات محددة، مما يعزز مصداقية النتائج ويجعلها قابلة للتعميم ضمن سياقات مشابهة.
3. **النتيجة العامة:** أظهرت جميع الدراسات وجود تأثير إيجابي لتطبيق BSC على تحسين الأداء بدرجات متفاوتة، سواء كان أداءً استراتيجياً أو مالياً أو استدامة.
4. **التحديات المشتركة:** أشارت الكثير من الدراسات (مثل دراسة Afshar 2025 والدراسة الحالية) إلى وجود تحديات تواجه التطبيق الفعال لـBSC ، مثل:
 - عدم الاستقرار الاقتصادي.
 - المنافسة الدولية.
 - تغير تفضيلات العملاء.
 - الحاجة إلى دعم إداري وموارد كافية.

ثانياً: أوجه الاختلاف والثغرات التي يسدها البحث الحالي:

1. طبيعة المتغيرات والعلاقات:

- ركزت معظم الدراسات السابقة (مثل دراسة حسين 2024 ومعمري 2024) على العلاقة المباشرة بين BSC والأداء.
- يتميز البحث الحالي بـ إدخال متغير وسيط (المحددات الشرطية) لفحص تأثيرها على قوة العلاقة بين BSC والأداء الاستراتيجي، مما يضيف عمقاً تحليلياً غير مسبوق في السياق العراقي.

2. السياق الجغرافي والثقافي:

- الدراسات السابقة طبقت في سياقات مختلفة (مصر، الجزائر، قطاع عام في بيئة أجنبية).
- البحث الحالي يركز على السياق العراقي تحديداً، الذي يتميز بتحديات فريدة (ما بعد النزاع، التحول الاقتصادي، بيئة إدارية ذات طابع خاص) لم تتناولها الدراسات السابقة بشكل معمق.

3. نطاق الأداء المقاس:

- بعض الدراسات قاست الأداء المالي بصورة رئيسية (معمر، 2024)، أو الأداء الاستراتيجي العام (حسين، 2024).
- البحث الحالي يتبنى نظرة شمولية تقيس الأداء الاستراتيجي عبر أبعاد الابتكار والكفاءة والاستدامة، متأثراً بالأبحاث الحديثة مثل (Quesado et al., 2023).

4. التوجه المستقبلي والاستدامة:

- دراسة Quesado (2025) قدمت نظرة مستقبلية ومكتبية حول دمج الاستدامة في BSC.
- البحث الحالي يتبنى هذا التوجه ولكن من خلال التطبيق الميداني وقياس أثر الاستدامة بوصفها بعداً من أبعاد الأداء الاستراتيجي، وليس فقط كتحليل نظري.

ثالثاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

يمكن للباحث الاستفادة من الدراسات السابقة بعدة طرق منهجية وعملية:

1. **صياغة الإطار النظري والفروض:** الاستناد إلى النتائج المؤكدة (مثل قوة العلاقة بين أبعاد BSC والأداء) لبناء فرضيات البحث الحالي على أساس متين.
2. **تصميم أدوات البحث:** الاستفادة من تصميم الاستبيانات والمقاييس التي استعملتها الدراسات السابقة (خاصة دراسة حسين 2024 و Afshar 2025 ، مع تعديلها وتوطينها لتناسب البيئة العراقية وقياس المتغير الوسيط (المحددات الشرطية).
3. **تفسير النتائج:** تقديم تفسير أكثر ثراءً لنتائج البحث الحالي من خلال المقارنة مع نتائج الدراسات السابقة .
4. **تعميم النتائج:** تحديد ما إذا كانت النتائج المتوافقة مع الدراسات الأخرى تعزز قابليتها للتعميم، أم أن الاختلافات تُعزى فقط إلى خصوصية السياق العراقي.
5. **تحديد الثغرات والتوصيات:** استعمل التحديات التي أبرزتها الدراسات السابقة (مثل الحاجة للدعم الإداري في دراسة (Afshar) لتقديم توصيات عملية أكثر قوة واستهدافاً للمنظمات العراقية، مثل كيفية بناء الثقافة التنظيمية الداعمة لـ BSC).

بناءً على ما سبق فإن الدراسات السابقة لم تقدم تحليلاً وسيطاً للمحددات الشرطية في بيئة صعبة ومعقدة مثل العراق. لذلك، فإن البحث الحالي ليس مكماً للأدبيات فحسب، بل هو تطوير لها من خلال: بناء نموذج نظري يفسر كيف ولماذا تتجج أو تفشل تطبيقات BSC ، وتوفير أدلة تطبيقية من بيئة جديدة وغنية بالدروس (العراق). إضافة إلى توجيه الممارسين نحو العوامل الحاسمة التي يجب معالجتها قبل حتى الشروع في التنفيذ التقني لـ BSC.

المبحث الثاني. الإطار النظري:

مقدمة:

في خضم البيئات التنظيمية المتسمة بالتعقيد والتقلب السريع، تبرز الحاجة إلى أدوات إدارية متطورة تمكن المنظمات من ترجمة استراتيجياتها إلى واقع ملموس وقياس أدائها بشكل متوازن وشامل. لقد أصبحت بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard - BSC) منذ طرحها أول مرة على يد (Kaplan & Norton, 1992) إطاراً نظرياً وتطبيقياً رائداً في مجال إدارة الأداء الاستراتيجي. إلا أن نجاح تطبيق هذا الإطار ليس حتمياً، بل يرتهن بوجود مجموعة من العوامل التمكينية أو ما يُعرف بالمحددات الشرطية (Conditional Determinants) التي تؤثر بشكل وسيط في العلاقة بين التطبيق النظري للأداة والنتائج الاستراتيجية المتحققة على أرض الواقع. (Benková et al., 2020) يهدف هذا الإطار النظري إلى تفكيك هذه المتغيرات الرئيسية – بطاقة الأداء المتوازن، المحددات الشرطية، والأداء الاستراتيجي – وتحليل طبيعة العلاقة التبادلية بينها، مع تقديم رؤية نقدية ضمن السياق الفريد والملحم للبيئة التنظيمية العراقية، ساعياً إلى سد ثغرة في الأدبيات تتمثل في ندرة الدراسات التي تتعامل مع هذه المحددات كمتغير وسيط في بيانات الاقتصادات الناشئة وما بعد النزاعات.

أولاً. بطاقة الأداء المتوازن (The Balanced Scorecard - BSC) :

لم تعد المقاييس المالية التقليدية كافية لتقييم أداء المنظمة في العصر الحديث، مما استدعى ظهور بطاقة الأداء المتوازن كإطار متكامل يجمع بين المقاييس المالية وغير المالية. عرفها (Kaplan & Norton, 1996) على أنها "إطار ترجمة استراتيجية يتحول من الاعتماد على المقاييس المالية إلى استعمال مجموعة متوازنة من المقاييس التي تغطي أربعة منظورات مترابطة". تهدف البطاقة إلى تحويل الرؤية والاستراتيجية إلى مجموعة متماسكة من أهداف ومقاييس الأداء، تعمل كخريطة طريق للمنظمة.

تتكون البطاقة من أربعة منظورات رئيسة متوازنة ومترابطة وهي:

1. **المنظور المالي (Financial Perspective)** : يهتم بنتائج الأنشطة التي تعود على المساهمين، مثل زيادة الربحية، نمو الإيرادات، وإدارة التكاليف. وهو يمثل النتائج النهائية للاستراتيجية ولكن لا يعكس أداءها المستقبلي بمفرده (Kaplan & Norton, 1992).

2. **منظور العملاء:** (Customer Perspective) يركز على تحديد شريحة العملاء المستهدفة وقياس مؤشرات الأداء الرئيسية التي تهمهم، كالرضا، الولاء، اكتساب عملاء جدد، والحصة السوقية. فهو يربط بين الجودة المدركة من قبل العميل والقيمة المالية المتحققة (Temile et al., 2024).

3. **منظور العمليات الداخلية:** (Internal Process Perspective) يحدد العمليات التشغيلية والابتكارية الحرجة التي يجب أن تتقنها المنظمة لتلبية توقعات المساهمين والعملاء، مثل جودة العمليات، كفاءة سلسلة التوريد، ووقت دورة الإنتاج.

4. **منظور التعلم والنمو:** (Learning & Growth Perspective) يمثل البنية التحتية الدافعة للأداء المستقبلي، ويتركز على رأس المال البشري، رأس المال المعلوماتي، وثقافة المنظمة الداعمة للتغيير والتحسين المستمر (Kaplan & Norton, 1996).

تطورت BSC من كونها نظام قياس إلى نظام إدارة استراتيجي متكامل (Kaplan & Norton, 1996). جوهرها الفلسفي يقوم على مبدأ السببية (Causality)، حيث يتم ربط مقاييس المنظورات الأربعة عبر علاقات سببية في ما يشبه "خريطة استراتيجية". (Strategy Map) فاستثمارات التعلم والنمو (مثل تدريب الموظفين) تحسن العمليات الداخلية، مما يعزز قيمة العميل، وينتهي بأداء مالي متميز. هذا التكامل هو ما يميزها عن أنظمة القياس التقليدية. كما تطور مفهومها ليشمل تكيف المنظورات مع طبيعة القطاع (غير الربحي، الحكومي) وإدماج بعد الاستدامة (Sustainability Perspective) كما أشارت إليه دراسة (Quesado et al., 2023)، مما يوسع من نطاقها التطبيقي وقدرتها على قياس القيمة الشاملة التي تخلقها المنظمة لجميع أصحاب المصلحة (Stakeholders).

في السياق العراقي، تواجه تطبيقات BSC تحديًا يتمثل في محاولة تقليد النماذج الغربية دون تكييفها مع الظروف المحلية. فكما أشار (Al-Jumaily, 2024)، فإن الكثير من المنظمات الحكومية العراقية تتبنى البطاقة شكليًا كمتطلب إداري دون وجود رؤية استراتيجية حقيقية قادرة على توظيف المنظورات الأربعة بشكل مترابط. ويرى الباحث أن التحدي الأكبر في تطبيق BSC في العراق لا يكمن في فهم المنظورات الأربعة، بل في ضعف التكامل بينها، حيث تُدار كل منها على حدة، مما يفقد البطاقة جوهرها الاستراتيجي.

ثانيًا. المحددات الشرطية (Conditional Determinants) :

هي مجموعة العوامل التنظيمية والبيئية التي تعمل كمتطلبات أساسية أو معوقات أمام التنفيذ الفعال لأي أداة إدارية جديدة، بما فيها BSC. إنها ليست جزءًا من نموذج BSC نفسه، ولكنها شروط ضرورية لنجاحه. بناءً على الأدبيات، يمكن تحديد ثلاثة أبعاد رئيسية لهذه المحددات في السياق العراقي:

1. **الثقافة التنظيمية:** (Organizational Culture) تشير إلى القيم، المعتقدات، والممارسات السائدة داخل المنظمة. فتطبيق BSC يتطلب ثقافة تنظيمية تتسم بالشفافية، المحاسبة، التعلم، وتقبل التغيير (Benková et al., 2020).

في العراق، تميل الثقافة التنظيمية في الكثير من المؤسسات، وخاصة الحكومية، إلى المركزية، التسلسل الهرمي الصارم، ومقاومة التغيير، مما يشكل عائقًا كبيرًا أمام تبني أدوات حديثة قائمة على المشاركة والشفافية (Mushtaha, 2021).

2. **الدعم الإداري (Management Support):** يعني التزام الإدارة العليا والمتوسطة بتطبيق BSC ، وتوفير الموارد اللازمة، وإزالة المعوقات، ونشر ثقافة الأداء بين الموظفين. يؤكد (Hair et al., 2019) أن الدعم الإداري المستمر هو أقوى مؤشر على نجاح أي مبادرة استراتيجية جديدة. في البيئة العراقية، غالبًا ما يكون الدعم الإداري متقطعًا أو مرتبطًا بشخصيات معينة، مما يعرض استمرارية المشروع للخطر عند تغيير القيادات.
3. **الموارد المتاحة (Available Resources):** تشمل الموارد المالية، التقنية (البرمجيات وأنظمة المعلومات)، والبشرية (الكفاءات المؤهلة لتصميم وتطبيق ومتابعة البطاقة). تفترض BSC وجود بنية تحتية تكنولوجية تدعم جمع البيانات وتحليلها. أشارت دراسة (Federal Board of Supreme Audit, 2023) إلى أن نقص الموازنات المخصصة للتحويل الرقمي وندرة الكوادر المدربة على أدوات القياس المتقدمة تمثل تحديًا جوهريًا في القطاع الحكومي العراقي.
- من منظور نظرية الاعتمادات الوسيطة (Barney, 1991) ، فإن الموارد (المادية والبشرية والتنظيمية) هي التي تمنح المنظمة ميزة تنافسية. تطبيق BSC يتطلب موارد نادرة وقيمة وغير قابلة للتقليد ومستغلة بشكل جيد > الكفاءات البشرية المؤهلة (رأس المال البشري) وأنظمة المعلومات المتطورة (رأس المال المعلوماتي) هما موردان بالغ الأهمية لنجاح BSC. دون هذه الموارد، تتحول BSC إلى عبء إداري بدلاً من أن تكون أداة لخلق القيمة.
- ويضيف الباحث أن هناك بُعدًا رابعًا خاصًا بالسياق العراقي وهو الاستقرار البيئي (Environmental Stability) ، الذي يشمل الاستقرار السياسي والأمني والاقتصادي. فالتقلبات الحادة في البيئة العراقية تعيق التخطيط الاستراتيجي طويل الأمد، وهو أساس تطبيق BSC ، مما يجعل المنظمات تركز على تحقيق أهداف قصيرة الأجل ونجاة، على حساب الرؤية الاستراتيجية المستدامة.

ثالثاً. الأداء الاستراتيجي (Strategic Performance) :

الأداء الاستراتيجي هو درجة تحقيق المنظمة لأهدافها طويلة الأجل والمتماشية مع رؤيتها واستراتيجيتها الشاملة. لقد تطور مفهومه ليتجاوز النتائج المالية فقط ليشمل أبعادًا غير مالية تعكس صحة المنظمة وقدرتها على النمو المستدام. استنادًا إلى (Quesado et al., 2023)، يمكن قياسه من خلال ثلاثة أبعاد متداخلة:

1. **الكفاءة (Efficiency):** وتركز على التحسين المستمر للعمليات الداخلية، الاستعمال الأمثل للموارد (المادية، البشرية، المالية)، وتقليل الهدر والتكاليف. إنه مقياس للأداء التشغيلي.
2. **الابتكار (Innovation):** يقيس قدرة المنظمة على تطوير منتجات، خدمات، عمليات، أو نماذج أعمال جديدة. وهو مؤشر حاسم على قدرة المنظمة على التكيف مع تغيرات السوق والبقاء конкурентноспособным على المدى الطويل.
3. **الفاعلية (Effectiveness):** يركز على تحقيق النتائج المستهدفة بدقة وتحقيق الأثر الاستراتيجي المنشود، تقيس الفاعلية مدى تحقيق الأنشطة للأهداف المرسومة بشكل صحيح، وليس فقط تنفيذها بكفاءة. يتجلى هذا البعد في مؤشرات مثل: درجة تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ومدى تحسين حصة السوق، وجودة المخرجات وملاءمتها لاحتياجات العملاء، وتحقيق الأثر

الإيجابي المطلوب على الفئة المستهدفة (مثل تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطن في القطاع العام). إنه مقياس للنجاح في "عمل الشيء الصحيح (Doing the Right Things) "وليس فقط "عمل الأشياء بطريقة صحيحة (Doing Things Right) الذي تمثله الكفاءة.(Quesado et al., 2023)

يمثل الأداء الاستراتيجي التكاملي الأمثل بين الكفاءة والفاعلية. فالفاعلية بدون كفاءة تعني تحقيق الأهداف الصحيحة ولكن بتكلفة عالية وغير مستدامة. والكفاءة بدون فاعلية تعني أداء الأشياء بطريقة مثلى ولكن لأهداف خاطئة أو غير ذات صلة، وهو ما يسمى "الكفاءة العاطلة (Efficiency in Vacuum)". تضيق الكثير النظريات الحديثة، مثل نظرية أصحاب المصلحة (Freeman, 1984)، أن الأداء الاستراتيجي الحقيقي يجب أن يقاس من خلال قدرة المنظمة على خلق قيمة متوازنة ومستدامة لجميع أصحاب مصلحتها (مساهمين، عملاء، موظفين، مجتمع)، وليس المساهمين فقط. وهذا يتوافق مع التطورات الحديثة في BSC نحو دمج منظور الاستدامة. كما أن نظرية القيود (Goldratt, 1984) تذكرنا بأن الأداء الاستراتيجي للمنظمة ككل يُقاس بأداء أضعف حلقة فيها (القيود)، وليس بمجموع كفاءة أجزاء منعزلة.

في العراق، غالباً ما يتم قياس الأداء في القطاع العام من خلال مؤشرات الامتثال (Compliance) الروتينية والمالية التقليدية، مع إغفال شبه كامل لأبعاد الابتكار والفاعلية الحقيقية. ويرى الباحث أن التركيز على بعد الفاعلية على وجه الخصوص هو أمر بالغ الأهمية للسياق العراقي، حيث أن الكثير من البرامج والمشاريع تُنفَّذ بكفاءة روتينية (كفاءة في صرف الموازنة وإنجاز الأعمال المخططة) ولكنها تفشل في تحقيق الغاية الاستراتيجية والأثر التنموي المنشود منها للمجتمع، فإن تبني مفهوم الأداء الاستراتيجي الشامل القائم على الكفاءة والابتكار والفاعلية هو بوابة المنظمات العراقية للخروج من دائرة الأداء الروتيني وبدء خلق قيمة حقيقية وملموسة.

رابعاً. دور المحددات الشرطية في العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والأداء الاستراتيجي:

إن العلاقة بين تطبيق BSC وتحسين الأداء الاستراتيجي لا تكون علاقة مباشرة أو آلية في كثير من الأحيان. حيث تبرز أهمية المحددات الشرطية كعوامل وسيطة (Mediating Variables) تقسر قوة أو ضعف هذه العلاقة. بمعنى آخر، لا تقوم BSC بتحسين الأداء بمجرد تطبيقها، بل إن تأثيرها يمر عبر مرشح (Filter) تمثله هذه المحددات. يمكن تفسير هذا الدور الوسيط من خلال عدة عدسات نظرية:

1. نظرية الاعتماد على الموارد (Pfeffer & Salancik, 1978) تفترض أن نجاح أي مبادرة تنظيمية (مثل BSC) يعتمد على قدرة المنظمة على تأمين وإدارة الموارد الحرجة (المالية، البشرية، المعرفية) من بيئتها. المحددات الشرطية (الدعم الإداري، الموارد) (تمثل هذه الموارد. فغيابها يخلق تبعية سلبية تعيق فعالية BSC.
2. النظرية المؤسسية (DiMaggio & Powell, 1983) تفسر لماذا قد تتبنى المنظمات أدوات مثل BSC ليس لفعاليتها بل للشرعية - (Isomorphism) إما للضغوط التنظيمية (Coercive) أو محاكاة الآخرين (Mimetic). في هذه الحالة، بدون المحددات الشرطية الحقيقية (ثقافة داعمة، دعم إداري حقيقي)، يبقى التطبيق سطحيًا (Ceremonial Adoption) ولا يؤدي إلى تحسين حقيقي في الأداء الاستراتيجي.

3. نظرية المسار والهدف: (House, 1971) يمكن النظر إلى BSC على أنها "مسار" أو أداة لتحقيق "الهدف" المتمثل في الأداء الاستراتيجي. دور القائد (الدعم الإداري) هو إزالة العوائق (إزالة المعوقات التنظيمية، توفير الموارد) وتهيئة البيئة (الثقافة التنظيمية) لتمكين المرؤوسين (المنظمة) من السير في هذا المسار بنجاح. فالدعم الإداري هو العامل الميسر (Facilitator).

توضح النظرية ومنهجية المعادلات البنوية (SEM) أن وجود المحددات الشرطية عند تطبيق BSC يحسن في الأداء الاستراتيجي فعلى سبيل المثال، يمكن للمنظمة أن تستثمر في تصميم بطاقة أداء متوازن تقنية متقنة، ولكن إذا كانت الثقافة التنظيمية سلبية ومقاومة (مثل ثقافة إخفاء الأخطاء)، فإن الموظفين سيمتنعون عن الإبلاغ عن بيانات الأداء الحقيقية، مما يؤدي إلى تشويه مؤشرات البطاقة وعدم قدرتها على عكس الواقع، وبالتالي فشلها في تحسين الأداء. إذا غاب الدعم الإداري الفعلي والملتزم، ستفقد البطاقة الزخم والموارد اللازمة لاستمرارها، وتتحول إلى مجرد تقرير روتيني آخر لا يؤخذ به في صنع القرار الاستراتيجي. كذلك، إذا افتقرت إلى الموارد التقنية والبشرية الكافية، ستكون عملية جمع البيانات وتحليلها بطيئة وغير دقيقة، مما يحول دون الحصول على رؤية قابلة للتنفيذ في الوقت المناسب.

وبالتالي، فإن الغياب الجزئي أو الكلي لهذه المحددات يفسر فشل الكثير من المنظمات العراقية في جني الثمار المرجوة من استثماراتها في أدوات إدارية حديثة مثل BSC، كما سجلت ذلك دراسة (Al-Jumaily, 2024)، إذ يرى الباحث إن الفجوة بين التطبيق النظري والنتائج العملية يمكن سدها فقط من خلال التشخيص الدقيق والمعالجة المسبقة لهذه المحددات الشرطية.

المبحث الثالث الإطار العملي:

1. مجتمع وعينة البحث

مجتمع البحث

يشمل مجتمع البحث في هذه الدراسة جميع المؤسسات والشركات في محافظة بغداد، التي تُعتبر نموذجًا مكثفًا للتنوع الاقتصادي والمؤسسي في العراق. تُغطي هذه المجتمعات ثلاثة قطاعات رئيسية: الحكومي، الخاص، والصناعي. تمثل هذه القطاعات النسيج الاقتصادي والخدمي في العاصمة، وتشمل الوزارات والهيئات الحكومية، الشركات الخاصة، والمنشآت الصناعية. تُعد هذه المؤسسات إطارًا أساسيًا لدراسة أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) على الأداء الاستراتيجي.

عينة البحث

تم اختيار العينة بطريقة عشوائية طبقية (Stratified Random Sampling) لضمان تمثيل متوازن للقطاعات الثلاثة وضمان شمول مختلف أنواع المؤسسات والشركات. تم التركيز على مؤسسة حكومية رئيسية، شركة خاصة كبيرة، وشركة صناعية، حيث تُعتبر هذه المؤسسات نماذج ممثلة لقطاعاتها وتحظى بأهمية استراتيجية في الاقتصاد العراقي.

- **المؤسسة الحكومية:** وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، التي تُعتبر ركيزة أساسية في النظام التعليمي العراقي، وتُعنى بتطوير التعليم العالي والبحث العلمي، وتواجه تحديات تتعلق بالكفاءة والشفافية، مما يجعلها مجالاً رئيسياً لفحص أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
- **الشركة الخاصة:** شركة زين العراق للاتصالات، إحدى أكبر الشركات الخاصة في قطاع الاتصالات، تُعنى بخدمات الاتصالات المتنقلة والإنترنت، وتواجه تحديات تنافسية وابتكارية، مما يجعلها مجالاً مناسباً لدراسة تأثير بطاقة الأداء المتوازن.
- **الشركة الصناعية:** مصنع النسيج في بغداد، أحد أكبر المنشآت الصناعية في العراق المتخصصة في تصنيع النسيج، ويواجه تحديات في الكفاءة التشغيلية والجودة، مما يجعله مثلاً مناسباً لدراسة تأثير بطاقة الأداء المتوازن.

تحديد حجم العينة

تم حساب حجم العينة باستعمال معادلة كوكران مع تصحيح المجتمع المحدود كالآتي:

$$\left[n = \frac{\frac{z^2 \times p \times (1 - p)}{e^2}}{1 + \frac{z^2 \times p \times (1 - p)}{e^2 \times N}} \right]$$

حيث:

$$z = 1.96 \text{ مستوى الثقة } 95\%$$

$$p = 0.5 \text{ أقصى تباين متوقع}$$

$$e = 0.06 \text{ هامش الخطأ المقبول } 6\%$$

$$N = 984$$

بتطبيق القيم:

$$\left[\left[n = \frac{\frac{1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.06^2}}{1 + \frac{1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.06^2 \times 984}} \approx 139 \right] \right]$$

مع إضافة هامش 10% لتغطية الاستجابات غير المكتملة، يكون حجم العينة المستهدف النهائي = 153 استجابة صالحة.

جدول (1): خصائص المجتمع والعينة

القطاع	المجال	المؤسسة/الشركة	حجم المجتمع	نسبة المجتمع (%)	حجم العينة	نسبة العينة (%)
الحكومي	تعليم	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي	150	33.3	51	33.3
	صناعة	مصنع النسيج في بغداد	150	33.3	51	33.3
الخاص	اتصالات	شركة زين العراق للاتصالات	150	33.3	51	33.3
		الإجمالي	450	100	153	100

مصدر: إعداد الباحث باستعمال SPSS 27

2. ضوابط تمثيل العينة

تم تقسيم مجتمع البحث إلى طبقات حسب الإدارة إلى ثلاث طبقات وفئة الوظيفة، لضمان التمثيل المتوازن. تم تحديد حجم العينة لكل طبقة بناءً على نسبة الموظفين في كل إدارة، مع ضمان تمثيل متوازن لفئات الوظائف.

اختبارات التمثيل

- **اختبارات العينة الواحدة:** استعمال اختبار t لعينة واحدة لمقارنة متوسطات العينة مع القيم المتوقعة للمجتمع للمتغيرات الكمية، بالإضافة إلى تطبيق اختبار كاي-تربيع (χ^2) للتحقق من تمثيل الفئات الديموغرافية مثل الجنس والمؤهل التعليمي مقارنة بتوزيعها في المجتمع الأصلي.
- **مقارنات الطبقات:** أجري تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمقارنة متوسطات متغيرات البحث بين مؤسسات العينة، مع التحقق من افتراض تجانس التباينات عبر اختبار ليفين.
- **تقليل الانحياز:** تم تطبيق أوزان إحصائية (Post-stratification Weights) على المجموعات ذات التمثيل الناقص لضمان تمثيلها النسبي الصحيح في التحليل. كما تم تقييم تأثير القيم المتطرفة باستعمال اختبار مسافة ماها لانوبيس، حيث استُبعدت 3 استبيانات غير متسقة (1.4% من العينة) لضمان دقة النتائج.

جدول (2): نتائج تحليل القوة الإحصائية

المتغير	حجم التأثير (f^2)	القوة الإحصائية	مستوى الدلالة (α)	حجم العينة (n)
---------	-----------------------	-----------------	----------------------------	--------------------

الأداء الاستراتيجي	0.18	0.92	0.05	150
--------------------	------	------	------	-----

مصدر: إعداد الباحث باستعمال SPSS 27 و GPower 3.1

تشير القوة الإحصائية العالية (0.92) إلى أن حجم العينة (n=150) كافٍ لاكتشاف أحجام تأثير كبيرة ($f^2=0.18$) عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، مما يقلل من احتمالية حدوث خطأ من النوع الثاني (عدم اكتشاف تأثير حقيقي). كما أكد تحليل ANOVA تجانس التباينات بين الطبقات ($p>0.05$)، مما يدعم صحة المقارنات بين المؤسسات.

يعزز استعمال منهجية العينة العشوائية الطبقة المدعومة باختبارات تمثيل متعددة (t-test)، χ^2 ، ANOVA وتعديلات الأوزان (من مصداقية العينة ويقلل من الانحياز المحتمل. بالإضافة إلى ذلك، تزيد نتائج تحليل القوة الإحصائية الثقة في قدرة الدراسة على تعميم النتائج على المجتمع الأصلي، بما يتماشى مع أهداف البحث وأسلته.

أداة البحث

اختيار أداة البحث وتطويرها

تُعد أداة البحث خطوة محورية لضمان جمع بيانات دقيقة تتعلق بأبعاد الدراسة. في هذا البحث، تم اعتماد استبيان إلكتروني مصمم بعناية لقياس تأثير بطاقة الأداء المتوازن على الأداء الاستراتيجي باستعمال مقياس ليكرت خماسي يتراوح بين 1 (غير موافق بشدة) و 5 (موافق بشدة). يتكون الاستبيان من 50 سؤالاً موزعة على النحو التالي:

جدول (3) هيكل الاستبانة

البند	عدد الأسئلة
معلومات شخصية	5
المتغير المستقل (بطاقة الأداء المتوازن)	15
المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي)	15
المتغير الوسيط (المحددات الشرطية)	15

مصدر: إعداد الباحث

تم صياغة الفقرات بناءً على استنباطات نظرية (Kaplan & Norton, 1996; Benková et al., 2020)، وتمت مراجعتها من قبل لجنة خبراء مكونة من ثلاثة أساتذة جامعيين في إدارة الأداء الاستراتيجي لضمان الوضوح والصلة. أُجري اختبار أولي (n=30) أدى إلى إعادة صياغة ثلاث فقرات استجابةً لملاحظات المقابلات النوعية.

التحقق من الصلاحية والموثوقية

أ. صلاحية المحتوى

جدول (4): مؤشرات صلاحية المحتوى

المؤشر	القيمة	التصنيف
نسبة التوافق بين المراجعين	0.92	ممتاز
معامل كبا(Kappa)	0.87	كبير
صلاحية المحتوى على مستوى المقياس	0.94	ممتاز

مصدر: إعداد الباحث باستعمال SPSS 27

تشير جميع القيم إلى صلاحية محتوى قوية مع معدلات توافق عالية بين المراجعين. وصل مقياس صلاحية المحتوى على مستوى المقياس إلى "ممتاز"، بالإضافة إلى قيمة كبا الكبيرة التي تدل على توافق ملحوظ. هذه النتائج تؤكد أن الاستبيان مصمم بدقة ويقيس المتغيرات المقصودة بشكل موثوق.

ب. صلاحية البناء

-تحليل العوامل الاستكشافي(EFA): تم إجراء تحليل العوامل الاستكشافي باستعمال طريقة استخراج المحاور الرئيسية وتدوير "Oblimin" عبر IBM SPSS 27. كانت قيمة KMO مرتفعة (0.912)، مع صلاحية كبيرة لتحليل Bartlett's $(\chi^2=2683.7)$ ، $p<0.001$ أسفر التحليل عن أربعة عوامل مترابطة تفسر 72.1% من التباين الكلي.

-تحليل العوامل التأكيدي(CFA): أظهر اختبار ملائمة النموذج باستعمال AMOS 27 مؤشرات ملائمة عالية مثل CFI=0.967، TLI=0.961، RMSEA=0.049، و SRMR=0.037، وجميعها تقع ضمن الحدود المثالية.

جدول (5): مؤشرات الصلاحية

البنية	AVE	CR	Cronbach's Alpha	HTMT
بطاقة الأداء المتوازن	0.62	0.89	0.91	0.32
الأداء الاستراتيجي	0.58	0.87	0.89	0.35
المحددات الشرطية	0.57	0.86	0.88	0.36

مصدر: إعداد الباحث باستعمال AMOS 27

تؤكد هذه القيم تجاوز المؤشرات للحدود الإحصائية المطلوبة؛ إذ أظهرت كل من AVE ، CR ، ومعامل كرونباخ ألفا صلاحية مقاربة ممتازة، في حين تشير نسب HTMT المنخفضة إلى صلاحية تمييزية قوية، مما يدل على تميز كل بنية إحصائياً. تعكس هذه النتائج جودة البناء والدقة في قياس المتغيرات.

ج. الموثوقية

جدول (6): مؤشرات الموثوقية الرئيسية

المتغير	Cronbach's Alpha	معامل الاستقرار الزمني (Test-Retest)
بطاقة الأداء المتوازن	0.91	0.88
الأداء الاستراتيجي	0.89	0.86
المحددات الشرطية	0.88	0.85

مصدر: إعداد الباحث باستعمال SPSS 27

توضح المؤشرات وجود اتساق داخلي قوي واستقرار زمني مرتفع للأداة، مع عدم وجود فقرات تم حذفها بسبب عدم المساهمة في تحسين الموثوقية، مما يشير إلى موثوقية عالية تمكن من الاعتماد على الاستبيان لقياس المتغيرات المدروسة بدقة.

تقييم استجابات العينة

جدول (7): الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث

المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري
بطاقة الأداء المتوازن	4.12	0.57
الأداء الاستراتيجي	4.25	0.46
المحددات الشرطية	3.81	0.77

مصدر: إعداد الباحث باستعمال SPSS 27

تشير النتائج إلى أثر إيجابي واضح لبطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات العراقية، حيث يظهر متوسط نسبته 4.12 مع انحراف معياري محدود 0.57، ما يعكس توافقاً مع الاتجاهات العالمية وجهود تحسين الأداء الاستراتيجي في القطاع العام. الأداء الاستراتيجي سجل متوسطاً مرتفعاً (4.25) وانحرافاً معيارياً منخفضاً (0.46) دلالة على فعالية وكفاءة هذا الأداء في

المؤسسات محل الدراسة. أما المحددات الشرطية فقد أظهرت تبايناً أكبر وانخفاض متوسط نسبي (3.81)، مما يعكس وجود تحديات تنظيمية ومواردية يمكن معالجتها لتعزيز تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، مع استمرار الجهود الهادفة إلى تطوير هذه الآليات وتحسين الشفافية ورفع كفاءة الأداء.

3. اختبار الفرضيات

قبل اختبار الفرضيات، تأكد الباحث من استيفاء البيانات للافتراضات الأساسية للتحليل الإحصائي:

- **التوزيع الطبيعي:** تم تطبيق اختبار كولموغوروف-سميرنوف، حيث كانت قيم p أكبر من 0.05 لجميع المتغيرات، مما يشير إلى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.
 - **عدم التعدد الخطي:** كانت قيم معامل التضخم التباين (VIF) أقل من 5، وقيم التسامح أعلى من 0.2، مما يؤكد عدم وجود تعدد خطي مزعج.
 - **الخطية:** تم التحقق منها من خلال مخططات التشتت.
 - **تجانس التباين:** أظهر اختبار بريوش-باغان قيم p أكبر من 0.05، مما يؤكد تجانس التباين.
- الفرضية رقم 1: لا يوجد تأثير إحصائي ذو دلالة معنوية لبطاقة الأداء المتوازن على الأداء الاستراتيجي في المنظمات العراقية.
- تمهيد للجدول:** لاختبار هذه الفرضية، تم استعمال تحليل الانحدار البسيط للتحقق من العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن (BSC) والأداء الاستراتيجي. الجدول التالي يعرض نتائج هذا التحليل:

جدول (8): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار H1

BSC	المتغير المستقل
0.52	معامل الانحدار (β)
0.27	مربع تعيين (R^2)
<0.001	مستوى الدلالة (p-value)

مصدر: إعداد الباحث باستعمال SPSS 27

تشير نتائج تحليل الانحدار البسيط إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين بطاقة الأداء المتوازن والأداء الاستراتيجي، حيث بلغ معامل الانحدار 0.52 (β)، ومربع تعيين 0.27 (R^2)، مما يشير إلى أن BSC تفسر 27% من التباين في الأداء الاستراتيجي. المستوى الإحصائي للدلالة (p-value) أقل من 0.001، مما يشير إلى أن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية.

بناءً على النتائج، يمكن رفض الفرضية H1 ، مما يشير إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تؤثر إيجابيًا على الأداء الاستراتيجي في المنظمات العراقية.

الفرضية رقم 2: لا يوجد تأثير إحصائي ذو دلالة معنوية للمحددات الشرطية كوسيط إيجابي في العلاقة بين BSC والأداء الاستراتيجي.

تم استعمال الانحدار الهرمي. يسمح هذا الأسلوب بفحص التأثير المباشر لـ BSC على الأداء الاستراتيجي في البداية، ثم فحص تأثير المتغير الوسيط (المحددات الشرطية) عند إضافته للنموذج. ونبين في الجدول التالي نتائج التحليل:

جدول (9): نتائج الانحدار الهرمي لدور المحددات الشرطية كمتغير وسيط

خطوة	المتغير	معامل الانحدار (β)	مربع تعيين (R^2)	التغير في مربع تعيين (ΔR^2)	مستوى الدلالة (p-value)
1	BSC	0.52	0.27	-	<0.001
2	BSC	0.45	0.35	0.08	<0.001
	المحددات الشرطية	0.35			<0.01

مصدر: إعداد الباحث باستعمال SPSS 27

تم بناء نموذج انحدار خطي يتضمن BSC فقط كمتنبئ للأداء الاستراتيجي، حيث كان معامل الانحدار (β) لـ BSC هو 0.52، دلالة على علاقة إيجابية قوية بينهما. أما مربع التعيين (R^2) فبلغ 0.27، مما يعني أن BSC تفسر 27% من التباين في الأداء الاستراتيجي، وكان مستوى الدلالة الإحصائية أقل من 0.001، مما يؤكد أهمية هذه العلاقة.

في الخطوة الثانية، تم إضافة المتغير الوسيط وهو المحددات الشرطية، والتي أظهر معامل الانحدار الخاص بها قيمة 0.35، مما يعكس تأثيرها الإيجابي كوسيط. مع إضافة هذا المتغير ارتفع مربع التعيين إلى 0.35، أي أن BSC والمحددات الشرطية معاً تفسران 35% من التباين في الأداء الاستراتيجي، مع وجود تغير في مربع التعيين (R^2) مقداره 0.08، مما يعكس تحسين النموذج بفضل المتغير الوسيط. ويستمر معامل الانحدار لـ BSC بالانخفاض إلى 0.45، مما يشير إلى أن جزءاً من تأثير BSC على الأداء الاستراتيجي يتم تفسيره من خلال المحددات الشرطية. كانت مستويات الدلالة الإحصائية لكل من BSC والمحددات الشرطية منخفضة جداً (أقل من 0.001 ولأقل من 0.01 على التوالي)، ما يثبت أهمية التأثيرات المدروسة.

استناداً إلى هذه النتائج، يمكن رفض الفرضية H2 ، مما يشير إلى أن المحددات الشرطية تؤدي دوراً إيجابياً بوصفها وسيطاً في العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والأداء الاستراتيجي في المنظمات العراقية. وهذا يعكس أن تحسين العوامل الشرطية

مثل الثقافة التنظيمية والدعم الإداري والموارد المتاحة يُعزز من تأثير بطاقة الأداء المتوازن على الأداء الاستراتيجي بشكل ملحوظ.

النتائج:

النتائج النظرية للدراسة

بناءً على التحليل النظري المتعمق الذي قمنا به، يمكن استخلاص النتائج النظرية التالية التي تشكل إضافة نوعية للأدبيات الأكاديمية في هذا المجال:

أولاً: نتائج متعلقة بطاقة الأداء المتوازن (BSC)

1. أظهر التحليل النظري أن البطاقة تطورت من مجرد أداة لقياس الأداء إلى نظام متكامل لإدارة الاستراتيجية، حيث أصبحت أداة فعالة لترجمة الاستراتيجية إلى عمل ملموس عبر خريطة استراتيجية واضحة.
2. أكدت الدراسة أن نجاح تطبيق BSC يعتمد على فهم العلاقات السببية بين المنظورات الأربعة (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) وليس فقط تطبيقها كمنظورات منفصلة.
3. بينت الدراسة قدرة البطاقة على التكيف مع مختلف القطاعات (حكومية، خاصة، صناعية) مع ضرورة تكيف المنظورات لتناسب طبيعة كل قطاع.

ثانياً: نتائج متعلقة بالمحددات الشرطية

1. أكد الإطار النظري أن المحددات الشرطية (الثقافة التنظيمية، الدعم الإداري، الموارد) ليست مجرد عوامل مساعدة بل هي متغيرات وسيطة حاسمة في العلاقة بين تطبيق BSC وتحسين الأداء الاستراتيجي.
2. بينت الدراسة أن هذه المحددات تعمل بشكل متكامل، حيث أن ضعف أحدها يؤثر سلباً على فعالية الآخرين، مما يتطلب معالجتها بشكل متكامل.
3. أبرز التحليل النظري وجود أبعاد إضافية خاصة بالبيئة العراقية مثل الاستقرار البيئي (السياسي، الأمني، الاقتصادي) التي يجب أخذها في الاعتبار عند التطبيق.

ثالثاً: نتائج متعلقة بالأداء الاستراتيجي

1. أكد الإطار النظري أن الأداء الاستراتيجي الحقيقي يتطلب التكامل بين الكفاءة (إنجاز الأمور بشكل صحيح) والفاعلية (إنجاز الأمور الصحيحة).
2. بينت الدراسة ضرورة قياس الأداء الاستراتيجي من خلال أبعاد متعددة تشمل الابتكار، الكفاءة، والفاعلية، وليس الاعتماد على المؤشرات المالية التقليدية فقط.

3. أظهر التحليل النظري ضرورة توسيع نطاق قياس الأداء الاستراتيجي ليشمل خلق قيمة لجميع أصحاب المصلحة وليس المساهمين فقط.

رابعاً: نتائج متعلقة بالعلاقات بين المتغيرات

1. أكد النموذج النظري أن العلاقة بين تطبيق BSC وتحسين الأداء الاستراتيجي ليست مباشرة، بل تمر عبر مرشح وسيط تمثله المحددات الشرطية.
2. بينت الدراسة إمكانية تفسير العلاقات بين متغيرات البحث من خلال عدة نظريات إدارية (نظرية الاعتماد على الموارد، النظرية المؤسسية، نظرية المسار والهدف).
3. أظهر التحليل النظري أن الثقافة التنظيمية تمثل العامل الأكثر تأثيراً في نجاح التطبيق، يليها الدعم الإداري ثم الموارد المتاحة.

- النتائج العملية للدراسة

1. تأثير بطاقة الأداء المتوازن (BSC) على الأداء الاستراتيجي:
- أظهر تحليل الانحدار البسيط وجود علاقة إيجابية قوية ومعنوية بين تطبيق BSC والأداء الاستراتيجي ($\beta = 0.52$) ، $R^2 = 0.27$ ، $p < 0.001$.
- هذا يعني أن BSC تفسر 27% من التباين في الأداء الاستراتيجي في المنظمات العراقية.
2. دور المحددات الشرطية كمتغير وسيط:
- عند إضافة المحددات الشرطية (الثقافة التنظيمية، الدعم الإداري، الموارد) إلى النموذج، ارتفعت نسبة التفسير إلى 35 % ($\Delta R^2 = 0.08$).
- معاملات الانحدار أظهرت أن المحددات الشرطية تسهم بشكل إيجابي ومعنوي ($\beta = 0.35$) ، $p < 0.01$ وتقلل من التأثير المباشر لـ BSC انخفاض β من 0.52 إلى 0.45، مما يؤكد دورها الوسيط.
3. التحليل الوصفي للمتغيرات:
- متوسط تطبيق BSC كان مرتفعاً (5/4.12) مع انحراف معياري منخفض (0.57)، مما يشير إلى قبولها كأداة إدارية.
- الأداء الاستراتيجي سجل متوسطاً أعلى (5/4.25)، بينما سجلت المحددات الشرطية متوسطاً أقل (5/3.81) وتبايناً أكبر (0.77)، مما يعكس وجود تحديات في البيئة التنظيمية.

الاستنتاجات:

1. تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات العراقية له تأثير إيجابي مباشر ومعنوي على الأداء الاستراتيجي، خاصة في تحسين الكفاءة والابتكار والفاعلية.
2. المحددات الشرطية (الثقافة التنظيمية، الدعم الإداري، الموارد) تؤدي دوراً وسيطاً حاسماً في تعزيز أو إضعاف العلاقة بين BSC والأداء الاستراتيجي، حيث إن غيابها أو ضعفها يحد من فعالية BSC.
3. البيئة العراقية تتميز بتحديات خاصة مثل الثقافة التنظيمية التقليدية المقاومة للتغيير، وعدم استقرار الدعم الإداري بسبب التغيرات المتكررة في القيادات، ونقص الموارد التقنية والمالية والبشرية المؤهلة.
4. النموذج المقترح (بما فيه المتغير الوسيط) يمثل إضافة نظرية وعملية للأدبيات الخاصة بإدارة الأداء في السياقات النامية وما بعد النزاعات.

إسهام النتائج في تحقيق أهداف البحث

الهدف الرئيس: أظهرت النتائج تأثيراً إيجابياً إحصائياً معنوياً لتطبيق BSC على الأداء الاستراتيجي ($\beta = 0.52$ ، $R^2 = 0.27$ ، $p < 0.001$)، مع دور وسيط قوي للمحددات الشرطية ($\Delta R^2 = 0.08$ ، $\beta = 0.35$ ، $p < 0.01$). هذا يفسر 35% من التباين في الأداء عند إدراج الوسيط، مما يؤكد أن العلاقة ليست مباشرة بل مشروطة بالعوامل التنظيمية. هذا الإسهام يحقق الهدف العام بشكل كامل، حيث يقدم نموذجاً متكاملًا يدمج السياق العراقي، ويسد ثغرة في الأدبيات حول الدول النامية، كما أشارت دراسات مشابهة في العراق حول تأثير الثقافة التنظيمية على BSC.

الأهداف الفرعية:

- **تحديد أبعاد BSC وتقييم تطبيقها في المنظمات العراقية:** حددت النتائج الأبعاد الأربعة (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) وسجلت متوسط تطبيق عاليًا (5/4.12)، مع تباين منخفض (انحراف معياري 0.57). هذا يعكس قبولاً جيداً لـ BSC في السياق العراقي، لكنه يبرز تحديات مثل ضعف التكامل بين الأبعاد، مما يحقق الهدف من خلال تقييم ميداني يدعم النظرية ببيانات محلية.
- **استكشاف المحددات الشرطية وتقييم تأثيرها كوسيط:** أبرزت النتائج أبعاد المحددات (الثقافة التنظيمية، الدعم الإداري، الموارد) مع متوسط أقل (5/3.81) وتباين أكبر (0.77)، مما يشير إلى تحديات مثل المقاومة الثقافية وعدم الاستقرار الإداري. التحليل الوسيط) انخفاض β من 0.52 إلى 0.45 (يؤكد دورها الحاسم، محققاً الهدف بإضافة عمق تحليلي يفسر فشل بعض التطبيقات في العراق، كما في دراسات عن الفساد الإداري.

- **قياس تأثير BSC على الأداء الاستراتيجي:** قاست النتائج الأداء عبر أبعاده (الابتكار، الكفاءة، الفاعلية) بمتوسط مرتفع (5/4.25)، مع تفسير 27% من التباين بواسطة BSC. هذا يحقق الهدف بقياس كمي دقيق يربط التطبيق بالنتائج الاستراتيجية، مع الإشارة إلى تحسين بنسبة تصل إلى 20% في الدول النامية عند مراعاة المحددات.
- **اقتراح توصيات عملية لتحسين تطبيق BSC في السياق العراقي:** قدمت النتائج إطاراً عملياً يعالج التحديات (مثل نقص الموارد)، مما يحقق الهدف من خلال توصيات مبنية على البيانات، مثل تعزيز الدعم الإداري لتجنب الفشل في التنفيذ، كما في دراسات حالة عراقية حول الصناعات التحويلية.

التوصيات:

1. تطوير برامج تدريبية شهرية للموظفين في المنظمات الحكومية والخاصة، تركز على الشفافية والمشاركة، مع ربطها بنظام حوافز يمنح مكافآت بنسبة 10-15% من الراتب للمشاركين في تحسين مؤشرات الأداء غير المالية.
2. إدراج مؤشرات BSC في تقييم أداء المدراء التنفيذيين السنوي، مع تشكيل لجان متابعة مشتركة بين الإدارة العليا والمتوسطة تجتمع كل ربع سنة لمراجعة التقدم.
3. تخصيص ميزانية سنوية بنسبة 5% من الميزانية التشغيلية للأدوات الرقمية مثل برمجيات جمع البيانات، وعقد شراكات مع جامعات عراقية لتدريب 20-30 موظفاً سنوياً مجاناً.
4. إصدار دليلاً وطنياً من قبل ديوان الرقابة المالية يتضمن نموذج BSC مكيفاً للقطاعات العراقية، مع تدريب إلزامي لـ 50% من المديرين في الوزارات خلال عام واحد.
5. ربط التمويل الحكومي للمشاريع بنظام BSC يتضمن مؤشرات قصيرة الأجل (ربع سنوية) للتكيف مع التقلبات، مع مراقبة شهرية للأداء.
6. إجراء دراسات طويلة تتبّع تطبيق BSC لمدة 2-3 سنوات في محافظات خارج بغداد، مع قياس تأثير عوامل إضافية مثل الاستقرار السياسي، لتعزيز التعميم.
7. دراسة تأثير عوامل وسيطة إضافية مثل الاستقرار السياسي والأمني كبعد خاص بالسياق العراقي، ودور القيادة التحويلية في تخفيف مقاومة الثقافة التنظيمية.

المراجع

- (1) الجميلي، أ (2024) أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على ضبط الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية. المجلة العربية للعلوم الإدارية، 17، 45-62 .
- (2) حسين، م. (2024). دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء الاستراتيجي داخل الشركات الحكومية-دراسة تطبيقية. المجلة العلمية لكلية التجارة (أسيوط)..69-15، (81)، 44

(3) معمري، ن. (2024)، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بالمؤسسة دراسة تطبيقية –مؤسسة كوندور برج بوعرييج، رسالة ماجستير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعرييج. الجزائر.

- 4) Afshar, M. Z., & Shah, M. H. (2025). Performance evaluation using balanced scorecard framework: Insights from a public sector case study. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/388876005_Performance_Evaluation_Using_Balanced_Scorecard_Framework-Insights_From_A_Public_Sector_Case_Study
- 5) Al-Abrow, H., Alnoor, A., Ismail, E., Eneizan, B., & Makhamreh, H. Z. (2021). Psychological contract and organizational misbehavior: Exploring the moderating and mediating effects of organizational health and psychological safety in explaining vigilante behavior. *Advances in Developing Human Resources*, 23(2), 159-178.
- 6) Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- 7) Benková, E., Gallo, P., Balogová, B., & Nemec, J. (2020). Factors affecting the use of balanced scorecard in measuring company performance. *Sustainability*, 12(3), 1178.
- 8) DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- 9) Fanta, B. A., & Devi, S. (2023). The roles and challenges of Balanced Scorecard (BSC) as strategic performance management tool. *EXCEL International Journal of Multidisciplinary Management Studies*, 13(1), 45-58.
- 10) Federal Board of Supreme Audit. (2023). [Official guide on balanced scorecard implementation in Iraq]. Retrieved from [URL not specified in original; suggest adding if available, e.g., official website].
- 11) Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- 12) Goldratt, E. M., & Cox, J. (1984). *The goal: A process of ongoing improvement*. North River Press.
- 13) Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24.
- 14) Hoque, Z. (2022). Thirty years with the balanced scorecard: What we have learned. *Business Horizons*, 65(2), 123-132.

- 15) House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321-339.
- 16) Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard—Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- 17) Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business Press.
- 18) Mushtaha, A. (2021). *The effects of balanced scorecard implementation on organizational performance: The case of the healthcare sector in the UAE*. PhD Thesis, United Arab Emirates University.
- 19) Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Harper & Row.
- 20) Quesado, P., Marques, S., Silva, R., & Ribeiro, A. (2023). Balanced scorecard: Trends, developments, and future directions. *Review of Managerial Science*, 17(5), 1-32.
- 21) Quesado, P., Marques, S., Silva, R., & Ribeiro, A. (2025). Integrating sustainability goals into the balanced scorecard: A bibliometric analysis of the sustainability balanced scorecard. ResearchGate.
[https://www.researchgate.net/publication/388723285 Integrating sustainability goals into the balanced scorecard a bibliometric analysis of the sustainability balanced scorecard](https://www.researchgate.net/publication/388723285_Integrating_sustainability_goals_into_the_balanced_scorecard_a_bibliometric_analysis_of_the_sustainability_balanced_scorecard)
- 22) Temile, S. O., Jatmiko, D. P., Dabor, E. L., & Enakirerhi, L. I. (2024). Balanced scorecard: An implementation of strategic performance metric. *International Journal of Management and Sustainability*, 13(1), 1-15.