

## تقييم مدى إلمام إدارات المؤسسات الوطنية بمؤشرات الأداء الرئيسية

رضوان الصغير<sup>1</sup>، رضا الهوني<sup>2</sup>

<sup>1</sup>إدارة المشاريع الهندسية، مدرسة العلوم التطبيقية والهندسية، الأكاديمية الليبية للدراسات العليا، طرابلس، ليبيا

<sup>2</sup>المؤسسة الوطنية للنفط، طرابلس، ليبيا

\* البريد الإلكتروني (للباحث المرجعي): [rudwantaher@gmail.com](mailto:rudwantaher@gmail.com)

## Evaluating the national enterprises departments knowledge about the key performance indexes

Rudwan Assghayer<sup>1</sup>, Redha Elhuni<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Project management engineering, School of Applied Sciences and Engineering, Libyan Academy for Postgraduate Studies, Tripoli, Libya.

<sup>2</sup>The National Oil Corporation, Tripoli-Libya

Received: 30-09-2025; Revised: 10-10-2025; Accepted: 31-10-2025; Published: 25-11-2025

**الملخص:** لوحظ مؤخرا رغبة وتوجه كبير من المؤسسات الوطنية للاعتماد على مؤشرات الأداء كأداة لقياس الأداء ومدى تحقيق الأهداف من خلال قرارات رسمية وتقارير جهات حكومية، ولذلك ظهرت الحاجة الملحة لإجراء دراسات تعتني بقياس المعرفة بهذه المؤشرات ودرجة تطبيقها إن وجدت لتقديم بيانات واقعية تمهيدا لتطوير أو صياغة مؤشرات أداء متنوعة لكافة هذه المؤسسات، محليا لم يتم دراسة الموضوع بشكل كافٍ وتناولت البحوث القليلة والمحدودة محليا المؤشرات من حيث التعريف بها وأهمية استخدامها وإمكانية تطبيقها بينما لم تتناول مدى إلمام إدارات المؤسسات الوطنية بها. الهدف الرئيسي لهذا البحث هو "تقييم مدى إلمام إدارات المؤسسات الوطنية بمؤشرات الأداء الرئيسية" وقد اعتمد هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي بدراسة حالة قطاع الاستثمار المحلي، عينة الدراسة كانت من موظفي الإدارات العليا والملاك في المؤسسات الاستثمارية الوطنية وكان مجتمع الدراسة المستهدف بعدد (136) موظف، جُمعت البيانات اللازمة عن طريق أداة الاستبيان حيث تم توزيع عدد (101) استمارة استبيان على عينة الدراسة وكانت نسبة الاسترجاع (71%) و نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة (0.806) وقد بلغ معامل الثبات سبيرمان الكلي (0.693) و كذلك تم الاعتماد على الملاحظة المباشرة والاطلاع على السجلات الارشيفية، وقد تم الاعتماد في تصميم الاستبيان المحكم على مبادئ وقواعد مقياس تاكسونومي و نورمان ويب لقياس التعلم بالإضافة إلى الأبعاد المختلفة لقياس الأداء المتوازن وتمت الاستعانة بتطبيقات الحاسوب وبرنامج الحزم الإحصائية SPSS لتحليل البيانات المجمعة وتفسيرها. وقد نتج عن

هذا البحث نتائج عديدة منها: الإلمام بمؤشرات الأداء الرئيسية ومدى التعامل بها لدى عينة الدراسة لا يرتقي إلى متطلبات احتياجات المؤسسات الاستثمارية من المعرفة، وقد كان لدى الموظفين تصورات خاطئة بأن تطبيق المؤشرات هو تهديد لوظائفهم لكونها معايير مجحفة مقارنة بما تحصلوا عليه من تعليم وتدريب، بينما لوحظ مقاومة تغيير محدودة في ظل فهم واستيعاب ماهية هذه المؤشرات، وأظهر البحث في التوصية الحاجة الملحة لصياغة مؤشرات أداء رئيسية وتعميمها على باقي القطاعات لإطلاق مشروع وطني لمؤشرات أداء قابلة للتطبيق في بيئة العمل المحلية.

**الكلمات المفتاحية:** مؤشرات الأداء الرئيسية ، المؤسسات الوطنية ، تقييم مدى إلمام ، مقياس تاكسونومي، مقياس نورمان ويب، بطاقة الأداء المتوازن.

**Abstract:** Recently, there has been a significant desire among national enterprises to rely on key performance indicators as a tool to measure performance and the achieved goals through official decisions and reports of government agencies. Therefore, there has been an urgent need to conduct studies that focus on measuring knowledge of these indicators and the degree of their application, if any, to provide realistic data in preparation for developing or formulating various performance indicators for all these enterprises. Locally, the subject has not been adequately studied, and the few and limited researches locally have addressed the indicators in terms of defining them, the importance, and the possibility of their application, while they have not addressed the knowledge level of the national enterprises' management's. The main objective of this research is to "Evaluating the national enterprises departments knowledge about the key performance indexes". This research adopted the descriptive analytical methodology by studying the case of the local investment sector. The study sample consisted of employees of senior management and owners in national investment enterprises. The statistical population study was (136) employees. The necessary data were collected through a questionnaire tool, where (101) questionnaires were distributed to the study Sample space. The recovery rate was (71%) and the results of the Cronbach's alpha test for the study were (0.806). The overall Spearman reliability coefficient was (0.693). Direct observation and review of archival records were also relied upon. The design of the robust questionnaire relied on the principles and rules of the taxonomy and Norman Webb scale for measuring learning, in addition to the various dimensions of balanced score card. Computer applications and the statistical package program SPSS were used to analyze and interpret the collected data. This research resulted in several findings, including: the knowledge level of key performance indicators and the extent of their use among the study sample does not meet the knowledge needs of investment enterprises. Employees had misconceptions that applying the indicators is a threat to their jobs because they are unfair standards compared to the education and training they have received. However, limited resistance to change was observed in misunderstanding and comprehension of the nature of these indicators. The research showed in the recommendation the urgent need to formulate key performance indicators and generalize them to the rest of the sectors to launch a national project for key performance indicators that can be applied in the local work environment.

**Keywords:** KPIs; National enterprises; Evaluating the knowledge; Bloom's Taxonomy; Norman Webb scales; Balance Scorecard.

## 1. مقدمة:

إن التغييرات التقنية والعلمية المتسارعة في شتى المجالات تفرض على المؤسسات الاستثمارية تبني الأساليب والمفاهيم الحديثة في العلوم الإدارية إذا ما أرادت تحقيق أهدافها المرسومة والمحافظة على مكانتها السوقية على أقل تقدير والسعي لتحسينها لتحقيق أكبر قدر من العوائد , ولا يخفى على أحد أن هذا العمل يقتضي توافر القوى البشرية اللازمة للخبرة والمؤهلة علميا الأمر الذي خلق توجها جديدا نحو الاقتصاد القائم على المعرفة مما أشعل التنافس و السعي وراء الخبرات و الحقوق الفكرية لتحويل هذه المعرفة إلى مكاسب مادية من خلال مشاريع متنوعة المجالات.

"لا تستطيع إدارة ما لا تستطيع قياسه" هذا المبدأ أو الحكمة الادارية المنسوبة إلى الكاتب العبقرى في مجاله بيتر دروكر <sup>[1]</sup> يجعلنا نطرح تساؤل مهم حول قياس المعرفة الضمنية داخل المؤسسات الوطنية, هل نتائج قياس المعرفة داخل المؤسسات الوطنية تلبي احتياجاتها؟ , لم تعد المعرفة أحد أهم عوامل النجاح الرئيسية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة فقط, بل تطور الوضع في السنوات الأخيرة إلى اعتبار المعرفة جزء من تقييم أصول المؤسسة, حيث تم تصنيفه على أنه الرأس المال الفكري وبالرغم من اختلاف الباحثين و الكتاب في مجال الادارة على المكونات الرئيسية لرأس المال الفكري إلا أنهم يتفقون بأنه من الموارد الحيوية التي تساهم بزيادة أرباح المؤسسة وقيمتها السوقية, حيث أن المعرفة داخل المؤسسة هي رأس مال شأنه شأن الرأس المال النقدي و باقي الأصول بالمؤسسة ويعتبر رأس المال الفكري هو المقدرة العقلية و المستوى المعرفي و المعلومات التي يمتلكها فئة من القوى العاملة في المنظمة و الذين يتمتعون بمهارات وخبرات فكرية وذهنية عالية ولها المقدرة على التحليل وتعمل على توليد الأفكار لتحقيق الابداع والابتكار لغرض ايجاد القيمة وتقديم منتجات مميزة, وإحراز التفوق التنافسي في السوق, وبالتالي تظهر أهمية الحاجة إلى قياس وتقييم المعرفة لتقدير قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال خططها الاستراتيجية, وكذلك تحليل احتياجات المؤسسة وخصوصا على مستوى الموارد المعرفية, ومقدرة المؤسسة للحفاظ على مصادر المعرفة بداخلها والحقوق الفكرية

وبالتالي فإن المؤسسات بحاجة لفحص و تدقيق للمعرفة, حتى يتم تقييم و مراجعة الاحتياجات المعرفية للمؤسسة وأين توجد تلك المعرفة , وكيف يتم استخدامها, وماهي المشاكل والصعوبات الموجودة, وماهي التحسينات التي بالإمكان إجراؤها وكيفية مساعدة المؤسسة في تحديد المعرفة اللازمة للوصول إلى أهدافها, و ماهي أدوات القياس التي تتلائم مع استراتيجية وأهداف المؤسسة؟.

تتنوع هذه الأدوات والمؤشرات (مؤشرات الأداء الرئيسية) من حيث ما تقدمه من معلومات و احصاءات ومن جهة أخرى تقييم العمليات وكفاءتها وفعاليتها, ونظرا للأهمية البالغة لهذه المؤشرات ودرجة دقتها واعتماد المؤسسة عليها في تقييم عملها, فإنه يتوجب أن يكون من وضع هذه المؤشرات يملك المعرفة

اللازمة لمجال عمل المؤسسة وأن يكون ملما بكافة جوانب عمليات المؤسسة مثل الأداء المثالي، العلاقات مع العملاء، عمليات التشغيل الداخلي، أنشطة التعلم والنمو بالمنشأة.<sup>[2]</sup>

وبالنسبة للمؤسسات الوطنية فإن المشكلة الحقيقية في هذا السياق هو الغموض الذي يكتنف توقعات أي مؤسسة لتقييم معرفة موظفيها بأدوات القياس الأداء الحديثة مثل مؤشرات الأداء الرئيسية، وعليه يمكن تلخيص المشكلة البحثية للدراسة كالتالي: " ما مدى إلمام إدارات المؤسسات المحلية بمؤشرات الأداء الرئيسية؟ " وإجابة هذا التساؤل هو ما يهدف له هذا البحث، وهناك العديد من الدوافع التي جعلت البحث يركز على هذا الموضوع، أغلبها متعلق بالوضع العام للمؤسسات الوطنية وقطاعات الدولة (الربحية) والمؤسسات الاستثمارية التي تنشط داخل الدولة الليبية، مثل مواكبة الدولة بأجهزتها و مؤسساتها للخطط الاستراتيجية الدولية من خلال توفير متطلبات اللجان و الهيئات الدولية من بيانات و معلومات عن تطور انجاز الخطط المشتركة مثل خطة التنمية المستدامة UN لعام 2030 م ، والانطباع العام بأن الأجهزة و المؤسسات المحلية لا تعتمد على خطط استراتيجية سنوية ولا تقوم بمتابعتها و قياس الفجوة بين المستهدف و الفعلي و ذلك ما تم ملاحظته من التقارير السنوية للأجهزة الرقابية للدولة، وكذلك توجه ورغبة بعض القطاعات إلى توطيد أدوات قياس الأداء الحديثة (KPIs) وذلك ما لمسناه من عدة اجراءات قامت بإتخاذها عدة مؤسسات وأجهزة وشركات منها على سبيل المثال قرار المؤسسة الوطنية للنقط رقم 109 لسنة 2022 م .

واعتمد البحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك بمراجعة الأدبيات المتعلقة بالموضوع وجمع البيانات والمعلومات من خلال تصميم استبيان يتضمن الجوانب الرئيسية لمؤشرات الأداء الرئيسية و مدى فهم و المام الادارات والاعتماد عليها وذلك لكون القياس المتوازن للأداء أحد مداخل قياس الأداء الاستراتيجي، ويتضمن مجموعة متنوعة من مقاييس الأداء تتعلق بأربعة مجالات هي : الأداء المثالي، العلاقات مع العملاء، عمليات التشغيل الداخلي، أنشطة التعلم والنمو بالمنشأة، ولذلك تم تحديد مجتمع عينة الدراسة من الوظائف القيادية لمختلف مستويات الادارات بالمؤسسات الاستثمارية المحلية ،وقد كانت الحدود المكانية للدراسة تشمل ادارات المؤسسات الاستثمارية الوطنية بالدولة الليبية الواقعة ضمن المنطقة الغربية من الدولة الليبية، أما عن الحدود الزمنية فقد كانت من بداية العام الميلادي 2023م وحتى نهاية العام 2024 ميلادي وتم إخضاع الاستبيان المحكم للاختبارات اللازمة من الناحية العلمية والإحصائية للتأكد من مدى صلاحيته وجودة المعلومات، وكذلك تم الاعتماد على أسلوب التحليل الإحصائي للبيانات SPSS من خلال استخدام المؤشرات الإحصائية وتحليل أسئلة الدراسة وتصوير النتائج التي تم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها.

## 2. الدراسات السابقة

مرحلة الدراسة النظرية للأدبيات والورقات والأعمال البحثية السابقة والمتعلقة بموضوع الدراسة اتسمت بالصعوبة نظرا لقلّة الدراسات المحلية لهذا الموضوع، وكذلك كونها تهدف في معظمها إلى التعريف بأهمية وفوائد مؤشرات الأداء الرئيسية وتعزيز ثقافة الموظفين بأدوات القياس المتنوعة، ولم تتطرق لتقييم مدى معرفة وفهم الموظفين المعنيين لهذه النظريات والأدوات لتطبيقها فعليا ضمن برامج وخطط إدارات المؤسسات الوطنية.

1.2 تناولت الدراسة المحلية بعنوان " مدى ممارسة عمليات إدارة المعرفة بالأكاديمية الليبية بطرابلس " [3] موضوع إدارة المعرفة ومدى ممارسة عملياتها بالأكاديمية الليبية بطرابلس، حيث هدفت الدراسة إلى التعريف بمفهوم إدارة المعرفة وتحديد درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة بالأكاديمية الليبية بطرابلس والتعرف على متطلبات ممارسة وتطبيق إدارة المعرفة بصفة عامة وكذلك معرفة متطلبات ممارسة وتطبيق إدارة المعرفة في الأكاديمية الليبية بطرابلس ومعرفة معوقات ممارسة وتطبيق إدارة المعرفة في الأكاديمية الليبية بطرابلس، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، واستخدمت صحيفة استبيان لاستطلاع آراء عينة الدراسة المتمثلة في افراد القوى العاملة (موظفين وأعضاء هيئة التدريس) بالأكاديمية الليبية، واستخدم برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) لتحليل البيانات وتفسيرها. وقد أظهرت الدراسة جملة من النتائج، أهمها: أن هناك ضعف في توفر متطلبات ممارسة وتطبيق إدارة المعرفة بالأكاديمية وخاصة فيما يتعلق بعنصر الثقافة التنظيمية، والتكنولوجيا المستخدمة، والقوى البشرية، وتبين أن الدرجة الكلية لممارسة الأكاديمية لعمليات إدارة المعرفة كانت متوسطة وتبين أن هناك عدداً من المعوقات والصعوبات التي تحول دون ممارسة الأكاديمية الليبية لعمليات إدارة المعرفة بالشكل المطلوب.

وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات، أهمها: العمل على وضع خطة استراتيجية لممارسة عمليات إدارة المعرفة بالأكاديمية ودعم مشاريعها، ويتم ذلك عن طريق وضع الآليات الآتية: (تحديد قوائم الخبراء وخرائط المعرفة، تحديد فجوة المعرفة داخل الأكاديمية بوضوح، تخصيص الميزانيات المناسبة لدعم التحول نحو إدارة المعرفة، تكوين فريق عمل متخصص لوضع برامج التدريب والتطوير المناسبة) والعمل على توظيف التكنولوجيا الحديثة في نظم المعلومات، وإنشاء بنوك للمعلومات والمعرفة الخاصة بكافة أنشطة الأكاديمية

2.2 دراسة بعنوان "مؤشرات الأداء الرئيسية الأهمية وواقع التبنى في مشاريع التشييد الليبية" [4] وهي دراسة على عينة من مشاريع التشييد الليبية للتعرف على نظم قياس الأداء والعمل بها، وركزت هذه الدراسة على اظهار أهمية تبني بطاقة الأداء المتوازن لمشاريع التشييد في ليبيا، حيث تم إعداد قائمة بمؤشرات محتملة للأداء وفقا لقياس الاداء المتوازن، بأبعاده المختلفة

( المالية، العمليات الداخلية، رضا العملاء، التعلم و النمو ) و كانت منهجية الدراسة بإجراء تحليل كمي و نوعي لعدد من مؤشرات تم استخلاصها من دراسات و أبحاث سابقة إقليمية، وكان من نتائج هذه الدراسة التوصل إلى العديد من العوامل الهامة والتي تغطي جوانب بطاقة الأداء المتوازن، و تبين من خلال الدراسة التي أجريت على العينة أن هناك اتفاق على أهمية مؤشرات الاداء الرئيسية بأولوية معينة في تقدير الأهمية من الناحية النظرية ولكن من خلال التطبيق يتضح أن الأولويات تختلف تطبيقيا عن الفهم النظري، فمثلا مؤشر رضا العملاء كان في المرتبة الأولى من حيث تقدير الأهمية و هذا ما لا يعكسه واقع الأمر في مجتمع الدراسة، حيث أنها كانت في المرتبة الأخيرة من حيث التبنّي و التطبيق، و هذا ما يقودنا إلى التساؤل عن أسباب تباين الفهم عن التبنّي و التطبيق، و البحث عن أسباب هذا التفاوت و الذي قد يعزى إلى عدم الفهم بالشكل الصحيح أو العميق لمؤشرات الأداء الرئيسية و وسائل تطبيقها.

وقد أوصى الباحث في نهاية دراسته بالتوسع في دراسة مدى تبني و تطبيق مختلف القطاعات لمؤشرات قياس الأداء في متابعة و تقييم المشاريع و ماهي المؤشرات التي تتوافق مع مجال عمل المؤسسة.

3.2 دراسة معنونة بـ " واقع البيئة الداخلية لشركات المقاولات الوطنية وآثرها في تأخير انجاز مشروعات العمران والانشاء <sup>[5]</sup> ركز الباحث في هذه الدراسة علي معرفة أسباب تأخر انجاز المشروعات الانشائية من واقع البيئة الداخلية لشركات المقاولات الوطنية، حيث حددت مكونات البيئة الداخلية التي تؤثر وتسبب البطء في تطبيق الجداول الزمنية لمكونات المشروع مما ينعكس سلبا في تأخير المشروع ككل، تكمن مشكلة الدراسة في معاناة الشركات الوطنية للمقاولات من قلة امتلاك الامكانيات والموارد المادية والفنية بصورة تؤهلها لتنفيذ مشاريع العمران والانشاءات داخل نطاق الزمن المحدد وبالتكلفة المرصودة وبجودة تامة، شارك بالدراسة عدد 64 شركة مصنفة للعمل داخل وحول منطقة طرابلس الكبرى، وبعد استلام الردود وتحليلها باستخدام الاسلوب الاحصائي تم التوصل إلى النتائج التالية: افتقار الشركات الوطنية للعناصر البشرية المؤهلة، قصور وضعف الهيكل التنظيمي، قلة وتدني المعلومات الواردة بالتقارير الدورية التي تساعد الادارة العليا لاتخاذ القرارات المناسبة، ضعف النمو وانعدام التطوير مما يعيق انجاز المهام، ضعف الثقافة التنظيمية للشركات والتي تسهم في تحسين الاداء وتحقيق التطور، ونظرا لقلة البحوث العلمية المحلية التي تتعلق بموضوع وحدود دراسة هذا البحث إلا أنه تم العمل على الاستفادة من الدراسات السابقة الدولية أيضا و التي تتقاطع مع مشكلة هذا البحث في جوانب متعددة ساعدت الباحث في اجراء الدراسة بحيث أنها تكمل بعضها البعض من حيث المحاور الرئيسية للدراسة بالرغم من الاختلاف الكبير في البيئة السائدة، مثل قياس المعرفة بالمؤسسات بشكل عام و مؤشرات الأداء الرئيسية بشكل خاص، ونستعرض فيما يلي أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة المحلية وهذا العمل حيث تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة في مجال تقييم المعرفة ميدانيا في القطاعات الوطنية

وخصوصا لكونها تركز على صناع القرار في المؤسسات الوطنية الاستثمارية للوصول إلى نتائج تعبر عن تقييم واقعي لجودة مصادر صنع وتطبيق القرار بالمؤسسات وكذلك فإن محاور استبيان هذه الدراسة ركزت على قياس الجانب المعرفي والتطبيق الفعلي للمعرفة، وتكتسب هذه الدراسة طابعاً عملياً يواجه الواقع بمهنية في مرحلة توجهات وتطلعات مؤسساتية وحكومية لتبني مؤشرات الأداء الرئيسية وتعميمها على كافة القطاعات والتي بدورها تحتاج لدراسات ميدانية لتقييم الواقع المعرفي الفعلي.

### 3. منهجية الدراسة

ل للوصول لأهداف البحث تم الاعتماد في هذه الدراسة أساساً على المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة هذا العمل البحثي، حيث يجمع هذا المنهج بين الوصف للوصول للهدف النظري والتعريف بمؤشرات الأداء الرئيسية وخصائصها وأنواعها والمعرفة داخل المؤسسات من جهة ويكمله التحليل للوصول للهدف العملي وهو قياس مدى إلمام إدارات المؤسسات الوطنية بمؤشرات الأداء الرئيسية وينتهي بتفسير وتحليل الظاهرة أو مشكلة البحث وبالتالي الوصول إلى استنتاجات تساهم في اقتراح الحلول والتخطيط للتحسين والتطوير إذا لزم الأمر، ويبدأ العمل على ذلك بدراسة الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة ومن ثم بجمع البيانات والمعلومات من خلال أداة الاستبيان والذي تم تصميمه ليجمع البيانات الكافية للتحليل والنقد للوصول إلى نتائج ذات موثوقية تمكن الباحث من إجابة سؤال البحث، ويتضمن الاستبيان الجوانب الرئيسية لمفهوم مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) ومدى فهم وإلمام الإدارات لها والاعتماد عليها في إدارة المؤسسات الاستثمارية، وذلك لكونها أحد مداخل قياس الأداء الاستراتيجي، ويتضمن مجموعة متنوعة من مقاييس الأداء تتعلق بأربعة مجالات هي : الأداء المثالي، العلاقات مع العملاء، عمليات التشغيل الداخلي، أنشطة التعلم والنمو بالمنشأة<sup>[6]</sup>، وأيضاً تم تضمين تقييم المعرفة بناءً على ركائز أساسية من أهداف مقياس بلوم للمعرفة وكذلك تم الاستعانة بالإطار النظري لنورمان ويب لعمق المعرفة<sup>[7]</sup> ولذلك سيكون مجتمع عينة الدراسة من الوظائف القيادية لمختلف الإدارات بالمؤسسات الاستثمارية المحلية، وقد اشتملت عبارات الاستبيان على 81 فقرة مقسمة إلى ثلاثة بنود رئيسية كالتالي:

جدول رقم (1): عدد فقرات الاستبيان حسب كل محور من محاوره

البند	المحور	عدد الفقرات
1	البيانات الشخصية	7
2	مؤشرات الأداء الرئيسية (الاساسيات والمفهوم وعناصر قياس الاداء والتعرف عليها)	44
3	تقييم المعرفة (صياغة للركائز الاساسية)	30

المجموع	81
---------	----

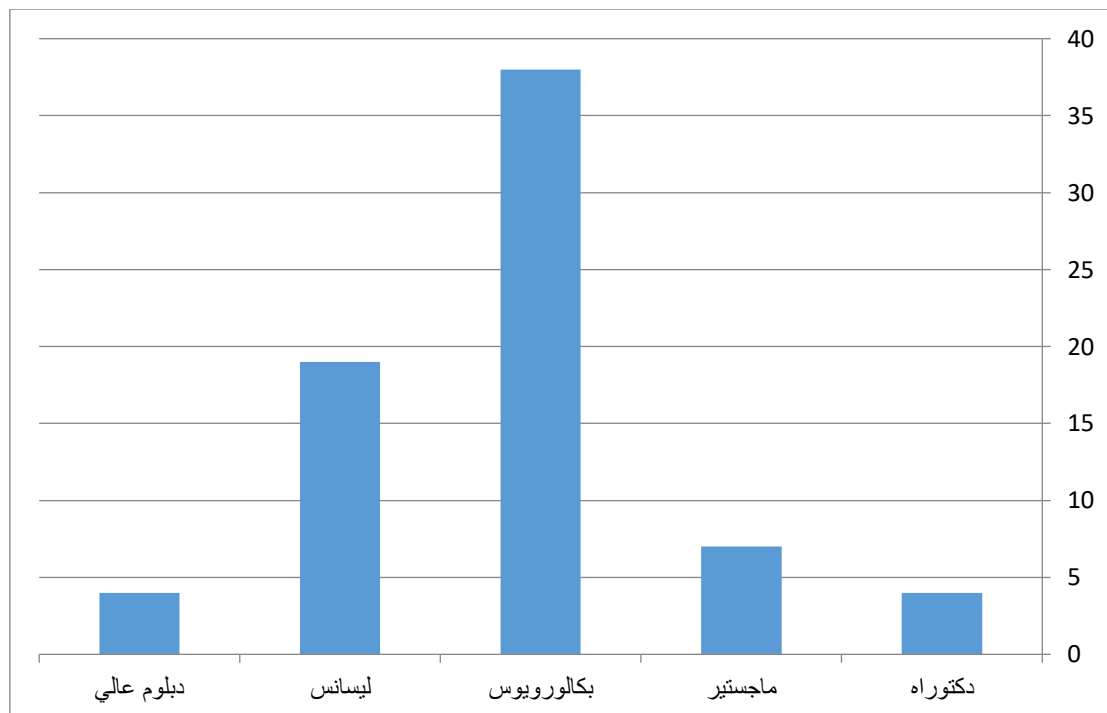
وعليه فقد اعتنى البحث بالتواصل مع أكبر عدد من الجهات العاملة بالقطاع موضع الدراسة واعتبارها المجتمع الاحصائي للدراسة من المالكين والإدارات العليا والمتوسطة بهذا القطاع ولاعتبارات عديدة سبق ذكرها في وصف العينة الاحصائية الدراسة تم العمل على المؤسسات المتاحة ضمن النطاق الجغرافي وإمكانية تعاونها وقبولها للمشاركة بالدراسة البحثية والافصاح عن المعلومات والبيانات اللازمة وقائمة الحصر للموظفين مقابل مجال عمل المؤسسة كالتالي:

جدول رقم (2): قائمة الحصر للموظفين مقابل مجال عمل المؤسسة

ت	مجال العمل الاستثماري	العدد
1	مؤسسات وشركات خدمات الاتصالات والمعلوماتية	(15)
2	مؤسسات وشركات انتاج الصناعات النفطية	(7)
3	مؤسسات وشركات خدمات التطوير والاستثمار العقاري	(27)
4	شركات خدمات المقاولات والتعهدات الانشائية	(16)
5	شركات خدمات الطيران والشحن الجوي	(7)
6	شركات خدمات النقل البري العام	(10)
7	شركات انتاج الصناعات الغذائية	(18)
8	شركات انتاج صناعة الكيماويات و المنظفات	(4)
9	شركات الخدمات الصحية	(9)
10	شركات الخدمات التدريبية والتعليمية	(8)
11	شركات الخدمات السياحية	(5)



و قد اختلف المؤهل العلمي من مؤسسة استثمارية لأخرى بين المستجوبين من أفراد عينة هذه الدراسة, وكان معظم الأفراد من حملة شهادة البكالوريوس بينما كانت أقل فئة شهادة الدكتوراه



شكل رقم (1): توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث مؤهلهم العلمي

ويوضح الجدول التالي ملخص نتائج تحليل البيانات المجمعة من الاستبيانات الصالحة في هذه الدراسة الخاصة بتقييم مدى إلمام إدارات مؤسسات الاستثمار الوطنية بمؤشرات الأداء الرئيسية.

جدول رقم (3): ملخص تقييم مدى إلمام إدارات المؤسسات الوطنية بمؤشرات الأداء الرئيسية

الترتيب	معامل الاختلاف	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البند	ت
9	16%	قليلا	0.30	1.91	الاساسيات والمفهوم وعناصر قياس الاداء والتعرف عليها	1
1	19%	جزئي	0.60	3.13	مؤشرات البعد المالي	2
5	19%	قليلا	0.43	2.23	مؤشرات رضا العملاء	3
3	18%	قليلا	0.41	2.31	مؤشرات العمليات الداخلية	4
2	38%	جزئي	1.00	2.62	مؤشرات النمو والتعلم	5
6	11%	قليلا	0.24	2.13	اكتساب المعرفة واسترجاعها	6

7	تطبيق المعرفة	2.02	0.18	قليلًا	9%	7
8	التحليل والتفكير الاستراتيجي	2.30	0.53	قليلًا	23%	4
9	تعظيم المعرفة والتفكير والابداع	2.01	0.21	قليلًا	10%	8
	ما مدى إلمام إدارات المؤسسات الاستثمارية المحلية بمؤشرات الأداء الرئيسية	2.29	0.38	قليلًا	16%	

يتضح من البيانات المفصلة لنتائج التحليل وملخص تقييم مدى إلمام إدارات مؤسسات الاستثمار الوطنية بمؤشرات الأداء الرئيسية بأن الاتجاه العام لوجهة نظر العينة يتراوح بين (قليلًا) و(جزئي) وهو ما يقدم دلالات سلبية عن مستوى معرفة متدني و كذلك الإلمام والتطبيق لمؤشرات الأداء داخل هذه المؤسسات، ومما يدعم هذه الدلالات هو اهتمام الإدارة العليا بالتقارير المالية والمحاسبية والواضح من خلال البيانات الواردة في آراء عينة الدراسة بوجودها في الترتيب الأول من حيث الإلمام، واعتماد الإدارة العليا بدرجة كبيرة على المعلومات والبيانات المالية الواردة إليها في صورة تقارير تقليدية قد يكون مظل ولا يعبر عن الواقع ويحتاج إلى تفسيرات معمقة وقياس حقيقي مقارنة بالأهداف الموضوعية مسبقًا، وكذلك وجهة نظر العينة والتي تتفق بأن الموظفين ليس لديهم ثقة بأن الإدارة العليا للمؤسسة تضع المعرفة الضمنية من أولوياتها ولا تعتبرها مصدر قوة لتحسين وضع المؤسسة التنافسي ولا تعطي درجة الاهتمام الملائمة لتحسين قدرات الموظفين وتدريبهم على النظم والأدوات الحديثة للإدارة مثل مؤشرات الأداء الرئيسية، والذي انعكس مباشرة على درجة ولاء الموظفين للمؤسسة، إلا أنه هناك مؤشرات إيجابية محفزة تدل على أن الموظفين لديهم رغبة وقابلية لتطوير قدراتهم وتعلم الأساليب الحديثة ونقل التجارب الناجحة إلى مؤسساتهم، وهناك اتفاق على إمكانية التحسين والتطوير اعتمادًا على أنظمة قياس حديثة عادلة مثل مؤشرات الأداء الرئيسية، مما يعني بأنه هناك بيئة إيجابية تميل لتقبل العمل بهذه النظم مع مقاومة تغيير في أدنى مستوياتها، ومن الواضح بأن مصدرها برامج تدريب وتعليم أثمرت عن قناعة ورغبة لخوض العمل في نظام إداري متوازن بين العطاء والجزاء، وبما أن معامل الاختلاف بين أفراد العينة قليل نسبيًا حيث لم يتعدى نسبة 16% ومتفقون بدرجة كبيرة على ضعف المعرفة بالمؤشرات وعدم تطبيقها إن وجدت، وهذا ما يشجع على التخطيط للتحسين والتطوير والاستعانة بالنظريات الحديثة وقياس التقدم ومدى تحقيق الأهداف الموضوعية ومن المناسب جداً هنا اقتراح صياغة مؤشرات أداء رئيسية لهذه المؤسسات .

#### 4. الخاتمة

ختاماً بعد تطبيق المنهجية المعتمدة على موضوع الدراسة وتطبيق منهجيات وأدوات العمل البحثي والعمل الميداني والذي أدى لجمع البيانات اللازمة وتحليلها وتفسيرها، أظهرت هذه الدراسة نتائج وجهة نظر عينة الدراسة المختبرة نلخصها في العرض التالي: -

1. إلمام إدارات مؤسسات الاستثمار الوطنية بمؤشرات الأداء الرئيسية ضعيف ولا يلبي متطلبات المنافسة في سوق العمل محلياً أو إقليمياً .
2. وجود حاجة ملحة لصياغة مؤشرات أداء متنوعة مرجعية تتلائم مع بيئة ووضع المؤسسات الاستثمارية الوطنية الراهن في ظل المتغيرات الداخلية والخارجية تتبناها جهات اعتبارية ذات سلطة رقابية وتنفيذية قادرة على فرض التعامل والالتزام بما فيها.
3. وجود بيئة إيجابية منفتحة على التغيير من الإدارات الوسطى وملامح تدني مؤشرات مقاومة التغيير مما يعكس درجة وعي مقبولة ومشجعة في الأوساط الإدارية الوسطى لإجراء التغيير .
4. انتشار الفساد الإداري بصور مختلفة وقد تم ملاحظة أكثر الصور شيوعاً وهو التضارب في الوصف الوظيفي والمسؤوليات نتيجة لعدم وجود لوائح داخلية لتنظيم العمل أو تجاهلها وتكديس الصلاحيات لدى موظف أو اثنين.
5. ضعف الرقابة والمحاسبة والتقييم لأداء المؤسسات ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها من عدمه.
6. معاناة معظم الموظفين من ضياع حقوقهم وممارسة حتى مهامهم لكون معظم المؤسسات الاستثمارية الوطنية تدار بعقلية شيخ القبيلة المستفرد بالقرار والمستأثر بالميزات لحاشيته.
7. عدم الدراية بأن تطبيق مؤشرات الأداء بأنواعها أصبح أحد متطلبات التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية للمؤسسات وحماية حقوق المؤسسة وتقليل مخاطر النزاعات بأنواعها.
8. إدارات المؤسسات الاستثمارية الوطنية ينقصها الوعي بشكل متفاوت بأن الكوادر العاملة بالمؤسسات هي رأس مال (فكري) وأصل من أصول المؤسسة.
9. إهمال استقطاب الكفاءات وتطويرها وتحسينها والحفاظ عليها للمنافسة وكسب حصص سوقية متنامية.
10. ضعف مشاركة العاملين بمختلف مستوياتهم في صنع القرارات بالمؤسسات مما يعزز تدني مستوى الولاء للمؤسسة.
11. قلة مشاركة المعرفة المحفوظة بعقول الأفراد مع باقي الموظفين وقلة البرامج والأنشطة التي من شأنها تعزيز تبادل المعرفة وتعميمها.



- [4] الأوجلي, عبدالحليم, (2017) مؤشرات الأداء الرئيسية الأهمية وواقع التبني في مشاريع التشييد اللبية , الأكاديمية اللبية للدراسات العليا, طرابلس 2016-2017.
- [5] عجاج, محمد عبد السلام, (2021م) واقع البيئة الداخلية لشركات المقاولات الوطنية وآثرها في تأخير انجاز مشروعات العمران و الانشاء, (3-2022م), المؤتمر العلمي الاول للعلوم الهندسيةICES2022 , , الصفحات 268-278, جامعة طرابلس - ليبيا.
- [6] Kaplan, R. and Norton, D. , (1996). The Balanced Scorecard, 1st Ed. Harvard Business Review Press [online]. Available at: <https://www.perlego.com/book/836878/the-balanced-scorecard-translatingstrategy-into-action-pdf> (Accessed: 01/25/2023)
- [7] Webb .Norman, (2002), Depth-of-knowledge levels for four content areas. Language Arts, 28(March).