

المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد ٥، العدد ١، ٢٠٠٩م، ص(١ : ١٨)
مستوى إدراك مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية لأهمية استخدام المقاييس غير
المالية لبطاقة الأهداف المتوازنة في تقييم الأداء
د. وحيد رثعان الختاتنة^١ و أ. د. منصور إبراهيم السعايدة^٢

Key words: *Awareness, Industrial Companies, Balanced Scorecard, Customer, Internal Operations, Learning and Growth.*

Abstract

The objective of this study is to measure the level of awareness of Jordanian industrial public companies' manager of the significance of the non-financial perspectives (measures) of the Balanced Scorecards (BSC) in evaluating the performance of their companies.

For this purpose a 38-item questionnaire was designed to enable the researches to test the three main hypothesis of the study.

The first main hypothesis, however, consist of three sub-hypothesis; each one focuses on a single non-financial perspective of the BSC, namely the customer, the internal process and the learning and development perspectives.

Using the appropriate statistical tests (the one sample t-test and the ANOVA F test), the main results of the study turnout to be:

- a. Jordanian industrial public companies' managers are highly aware of the significance of the non-financial measures of the Balanced Scorecard (individually) when evaluating the performance of their companies.
- b. Industrial companies' manager do not realize the importance of using the Balanced Scorecard model overall when evaluating the performance of their companies.

^١ الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية/ قسم المحاسبة
^٢ جامعة مؤتة/ كلية إدارة الأعمال/ قسم المحاسبة

- c. There are no differences in awareness of the significance of the non-financial perspectives of the BSC related to managers' age, experiences or academic qualifications.

Based on the above results of the study, several recommendations were developed; the main one is that it is necessary to adopt the proposed Balanced Scorecard model by the managers of Jordanian industrial public companies in order to tie together the strategic plans, performance evaluation techniques and goals of the company.

الكلمات الدالة: الإدراك، بطاقة الأهداف المتوازنة، الشركات الصناعية، الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم

والنمو.

الملخص

جاءت هذه الدراسة للتحقق من مستويات إدراك مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية لأهمية استخدام المقاييس غير المالية لبطاقة الأهداف المتوازنة في تقييم الأداء، ولأهمية تطبيق نموذج البطاقة ككل. ولاختبار ذلك فقد تم تصميم استبانة مؤلفة من ٣٨ فقرة موزعة على ٣ فرضيات رئيسية، قسمت الأولى منها إلى ٣ فرضيات فرعية، وتناولت كل فرضية فرعية قياس مستوى إدراك المديرين لأهمية أحد الأبعاد غير المالية في بطاقة الأهداف المتوازنة (وهي بعد الزبون، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو).

استخدمت الدراسة اختباري t وتحليل التباين الأحادي لاختبار فرضيات الدراسة ومقارنة النتائج تبعاً للعوامل الديموغرافية للمستجيبين، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

١. يقدر مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية بدرجة عالية أهمية استخدام كل مقياس من مقاييس بطاقة الأهداف المتوازنة غير المالية (إفرادياً) عند التخطيط الاستراتيجي لشركائهم وتقييم الأداء.
 ٢. لا يدرك مديرو الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية أهمية استخدام بطاقة الأهداف المتوازنة كأسلوب متكامل لتقييم الأداء.
 ٣. لا يختلف مستوى إدراك مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية لأهمية الأبعاد غير المالية لبطاقة الأهداف المتوازنة باختلاف العمر أو الخبرة أو المؤهل العلمي.
- واستناداً إلى نتائج الدراسة أعلاه فقد تم التوصل إلى عدة توصيات كان أهمها: ضرورة تبني مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية لنموذج بطاقة الأهداف المتوازنة ككل، والتركيز على استثمار هذا النموذج بما يفيد في إنجاح عملية الربط بين الخطط والأهداف الاستراتيجية للشركة ومقاييس الأداء أثناء قيام الإدارة بالتخطيط الاستراتيجي.

مقدمة:

إن مقاييس الأداء المالية التقليدية، مثل العائد على الأصول، والعائد على حقوق الملكية، والقيمة الاقتصادية المضافة، والتي عادة ما تستخدم لتقييم أداء الشركات، لم تعد كافية لتقييم الأداء الشامل في الوقت الحاضر، وذلك لأن هذه المقاييس تعاني من بعض القصور والسلبيات، نتيجة لاعتمادها على معلومات تاريخية أولاً، ولأنه يتم استخراجها

استناداً إلى تقارير مالية سنوية مما يصنفها كمقاييس قصيرة الأمد ثانياً، وثالثاً، لأن هذه المقاييس لا تمتلك القدرة على قياس العمليات التشغيلية بكفاءة (ضو، ٢٠٠٤ و Tapanyak, 2004)، هذا بالإضافة إلى أن هذه المقاييس لا تعكس إستراتيجية الشركة أو خططها المستقبلية (الحوالي، ٢٠٠١، ص٢).

ونتيجة للتطور والنمو السريعين في قطاعات الأعمال المختلفة، وزيادة حدة التنافس المحلي والعالمي بين الشركات، لم تعد وسائل حسم المنافسة تعتمد فقط على إنتاج السلع والخدمات التقليدية، بل أصبحت تتعدى ذلك إلى تطوير مهارات العاملين، والإبداع في العمليات الإنتاجية الداخلية، وخلق سلع وخدمات جديدة ذات جودة عالية تلائم الحاجات والرغبات المختلفة للزبائن، ضمن التكلفة والسعر المستهدفين، مما أدى إلى زيادة الاهتمام بالمقاييس غير المالية لتطوير الأداء وتقييمه (Kaplan & Norton, 1992, pp. 71).

ظهرت مقاييس الأداء غير المالية، مثل: رضا الزبائن، وتفاني العاملين، وجودة المنتجات، نتيجة للحاجة الملحة لمعالجة الثغرات الموجودة في مقاييس الأداء المالية ولسد النقص فيها، وشكلت ثورة فكرية في المحاسبة الإدارية، وتغييراً جوهرياً في طريقة تفكير الإدارة واستشراف المستقبل عند صياغة الإستراتيجيات وتحويلها إلى خطط وعمليات تنفيذه.

لذا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على مستوى إدراك مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية لأهمية استخدام مقاييس الأداء غير المالية لنموذج بطاقة الأهداف المتوازنة (Balanced Scorecard: BSC) في تقييم الأداء. وتعرف بطاقة الأهداف المتوازنة (BSC) بأنها أحد أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة نسبياً التي تم تقديمها من قبل الباحثين (Kaplan and Norton, 1992)، كنموذج قائم على تقديم ربط بين مقاييس الأداء المالية، وغير المالية بأسلوب متسلسل يصوغ إستراتيجية المنشأة على شكل خطط، ومقاييس أداء متضمنة أربعة أبعاد هي: البعد المالي، وبعد الزبائن، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو (Kaplan and Atkinson, 1998).

مشكلة الدراسة:

تمثل مشكلة هذه الدراسة في الحاجة لمعرفة مدى مواكبة إدارة الشركة الصناعية المساهمة العامة الأردنية للتطورات الأخيرة التي شهدتها مهنة المحاسبة في خدمة الإدارة، وتحديداً حقل المحاسبة الإدارية، والتي من الممكن أن تساعد الإدارة في تخطيط أعمالها بنجاح، وتقييم أداؤها بأسلوب مناسب.

ولذلك فإن هذه الدراسة جاءت للإجابة عن التساؤلين التاليين:

١. ما أهمية استخدام إدارة الشركة الصناعية المساهمة العامة الأردنية للمقاييس غير المالية في تقييم الأداء؟
٢. ما هو مستوى إدراك إدارة الشركة الصناعية المساهمة العامة الأردنية لأهمية استخدام مقاييس الأداء غير المالية؟

أهداف الدراسة:

لقد جاءت هذه الدراسة للوقوف على مستوى إدراك مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية لأهمية مقاييس الأداء غير المالية لنموذج بطاقة الأهداف المتوازنة (BSC)، وبشكل رئيس فإن هذه الدراسة تسعى إلى تحقيق هدفين تُمكن من الإجابة عن السؤالين المطروحين في مشكلتها، واختبار فرضياتها، وقد تم صياغة هدي الدراسة كما يلي:

١. التعرف على مستوى استخدام إدارة الشركة الصناعية المساهمة العامة للمقاييس غير المالية في أسلوب بطاقة الأهداف المتوازنة.

٢. تحديد المقاييس غير المالية الأكثر أهمية من قبل مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية.

أهمية الدراسة:

تشكل هذه الدراسة انطلاقة لمعرفة مدى تطبيق مقاييس الأداء غير المالية المتضمنة في نموذج بطاقة الأهداف المتوازنة (BSC)، في قطاع رئيس من قطاعات الاقتصاد الأردني، ألا وهو قطاع الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، حيث تسعى الدراسة إلى معرفة مقاييس الأداء غير المالية التي لها أولوية الاستخدام لدى إدارة الشركة الصناعية المساهمة العامة الأردنية، وهذا بالطبع سوف يعكس مستوى معرفة المدير بالمقاييس غير المالية لتقييم الأداء، ومدى إدراكه لأهمية استخدام هذه المقاييس، وبشكل محدد فإن هذه الدراسة تستقي أهميتها من عدة نقاط هي:

١. إنها محاولة لمعرفة مقاييس الأداء غير المالية لبطاقة الأهداف المتوازنة، الأكثر أهمية التي تستخدم من قبل إدارة الشركة الصناعية المساهمة العامة الأردنية.

٢. التعرف على مدى إدراك إدارة الشركة الصناعية لأهمية استخدام نموذج بطاقة الأهداف المتوازنة ككل.

٣. إنها محاولة للفت النظر إلى أساليب محاسبية جديدة لتقييم الأداء، تم الإدارة والمستثمرين.

فرضيات الدراسة:

تم صياغة فرضيات هذه الدراسة استناداً إلى أدبيات الموضوع، وما توصل إليه الباحثون السابقون، وبما يخدم أهداف هذه الدراسة، وكما يلي:

- الفرضية الرئيسية الأولى: (Ho1) لا تستخدم إدارة الشركة الصناعية المساهمة العامة الأردنية مقاييس بطاقة الأهداف المتوازنة غير المالية لقياس أداء الشركة. وتقسم هذه الفرضية إلى ثلاث فرضيات فرعية هي:
- الفرضية الفرعية الأولى: (Ho1a) لا تستخدم إدارة الشركة الصناعية المساهمة العامة الأردنية مقياس بطاقة الأهداف المتوازنة غير المالي لقياس أداء الشركة لبعدها المستهلك (الزبون).
- الفرضية الفرعية الثانية: (Ho1b) لا تستخدم إدارة الشركة الصناعية المساهمة العامة الأردنية مقياس بطاقة الأهداف المتوازنة غير المالي لقياس أداء الشركة لبعدها العمليات الداخلية.
- الفرضية الفرعية الثالثة: (Ho1c) لا تستخدم إدارة الشركة الصناعية المساهمة العامة الأردنية مقياس بطاقة الأهداف المتوازنة غير المالي لقياس أداء الشركة لبعدها التعليم والنمو.
- الفرضية الرئيسية الثانية: (Ho2) لا تدرك إدارة الشركة الصناعية المساهمة العامة الأردنية أهمية استخدام مقاييس الأداء غير المالية لنموذج بطاقة الأهداف المتوازنة كأسلوب متكامل في تقييم الأداء.
- الفرضية الرئيسية الثالثة: (Ho3) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك إدارة الشركة الصناعية المساهمة العامة الأردنية، لأهمية استخدام مقاييس الأداء غير المالية لنموذج بطاقة الأهداف المتوازنة تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية: (العمر، والخبرة في الشركة بشكل عام، والمؤهل العلمي).

منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي Analytical Descriptive Approach لدراسة واختبار الفرضيات المتعلقة بمعرفة أساليب التقييم غير المالية المستخدمة لدى الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، وإدراك أهميتها لدى عينة الدراسة، وكذلك لبيان مدى استخدام مقاييس الأداء غير المالية الواردة في أسلوب بطاقة الأهداف المتوازنة، وإدراك أهمية استخدامها لدى تلك الشركات.

أداة الدراسة:

لغايات جمع البيانات اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة فقد تم استخدام استبانة مكونة من قسمين، وفيما يلي وصف لمحتوى القسمين:

القسم الأول: احتوى على أسئلة ديموغرافية خاصة بالشركة والمجيب.

القسم الثاني: احتوى على (٣٨) فقرة تضم متغيرات الدراسة، حيث جاءت الفقرات المرقمة من ١ إلى ١١ لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، والفقرات المرقمة من ١٢ إلى ٢٢ لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، أما اختبار الفرضية الفرعية الثالثة فقد خصص لها الفقرات المرقمة من ٢٣ إلى ٣١، أما الفرضية الرئيسية الثانية فسيتم اختبارها من خلال الفقرات المرقمة من ٣٢ إلى ٣٨، والفرضية الرئيسية الثالثة فسيتم اختبارها من خلال الفقرات الواردة في القسم الأول والفقرات الخاصة باختبار الفرضيات الفرعية الثلاث الأولى الواردة في القسم الثاني من الاستبانة.

صدق الأداة وثباته:

وللتأكد من صلاحية أداة الدراسة فقد تم عرضها على مجموعة من الأكاديميين العاملين في الجامعات الأردنية، بالإضافة إلى توزيع نسخة تجريبية على عدد من المديرين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، وتم أخذ الملاحظات الواردة على الأداة وإجراء التعديلات المناسبة بما يضمن صلاحيتها للحصول على المعلومات اللازمة للدراسة، ولاختبار درجة مصداقية وثبات أداة القياس، فقد تم إجراء اختبار ثبات أداة القياس باستخدام اختبار (كرونباخ ألفا)، حيث بلغت قيمة ألفا (٠.٩٣٨)، وهي أعلى من النسبة المقبولة إحصائياً (٠.٦٠).

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين التنفيذيين للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، المدرجة أسهمها في بورصة عمان، وعددها (٨٩) شركة حسب دليل الشركات الصادر عن بورصة عمان لعام ٢٠٠٥، وقد تم اختيار هذا القطاع نظراً لأهميته في الاقتصاد الوطني إلى جانب القطاعات الاقتصادية الأردنية الأخرى، وقد تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (٥٩) شركة من الشركات التي تداول أسهمها خلال فترة الدراسة.

تم اختيار ثلاثة مديريين من كل شركة بشكل عشوائي أي أن حجم المجتمع في ضوء ذلك سيكون (١٧٧) مائة وسبعة وسبعين مديراً، وقد تم توزيع (٩٥) استبانة، أي بنسبة (٥٤%) من مجتمع الدراسة البالغ (١٧٧) مديراً، أعيد منها (٨٤) استبانة، أي بنسبة استرجاع بلغت (٨٨%)، وتم استبعاد (١٣) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، وعليه فقد اعتمد (٧١) استبانة، أي بنسبة (٨٤.٥%) من مجموع الاستبيانات المسترجعة، وهي نسبة معقولة يعول عليها لتعميم نتائج الدراسة، والاعتماد عليها في اختبار فرضيات ونموذج الدراسة.

المعالجة الإحصائية:

تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية Descriptive Statistics حيث تم الحصول على إجابات عينة الدراسة على فقرات الاستبانة وذلك من خلال احتساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرة، واحتساب أهمية كل فقرة، واختبار أول فرضيتين، باستخدام أسلوب اختبار (t) للعينة الواحدة One Sample T-test واحتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار معنوياتها.

ولغايات اختبار الفرضية الثالثة، فقد استخدمت الدراسة أيضاً، أسلوب مقارنة المتوسطات، حيث تم استخدام اختبار التباين الأحادي **One Way ANOVA**، وتم الاختبار في جميع الحالات عند مستوى دلالة ٠.٠٥ أي عند مستوى ثقة ٠.٩٥.

متغيرات الدراسة:

أولاً: المتغير المستقل، وهو:

مستوى الإدراك: ويشير هذا المفهوم إلى مدى تصور مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية لأهمية نموذج بطاقة الأهداف المتوازنة في إنجاح ترجمة رؤيا ورسالة الشركة إلى أبعاد محددة، وتحديد مقاييس الأداء المناسبة لكل بعد، والربط بين نموذج بطاقة الأهداف المتوازنة ونظام الرقابة على الأداء، وقد تم استخدام الفقرات المرقمة من ٣٢ إلى ٣٨ لقياس هذا المتغير.

ثانياً: المتغير التابع، وهو:

مستوى استخدام مقاييس بطاقة الأهداف المتوازنة:

اعتمدت هذه الدراسة في تحديد مستوى استخدام مقاييس بطاقة الأهداف المتوازنة من خلال قياس مدى استخدام مديري الشركة الصناعية المساهمة العامة الأردنية للمقاييس غير المالية المتعلقة في الثلاثة أبعاد التالية: (بعد المستهلك، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو)، حيث تم تعريف كل بعد من خلال المفاهيم التالية:

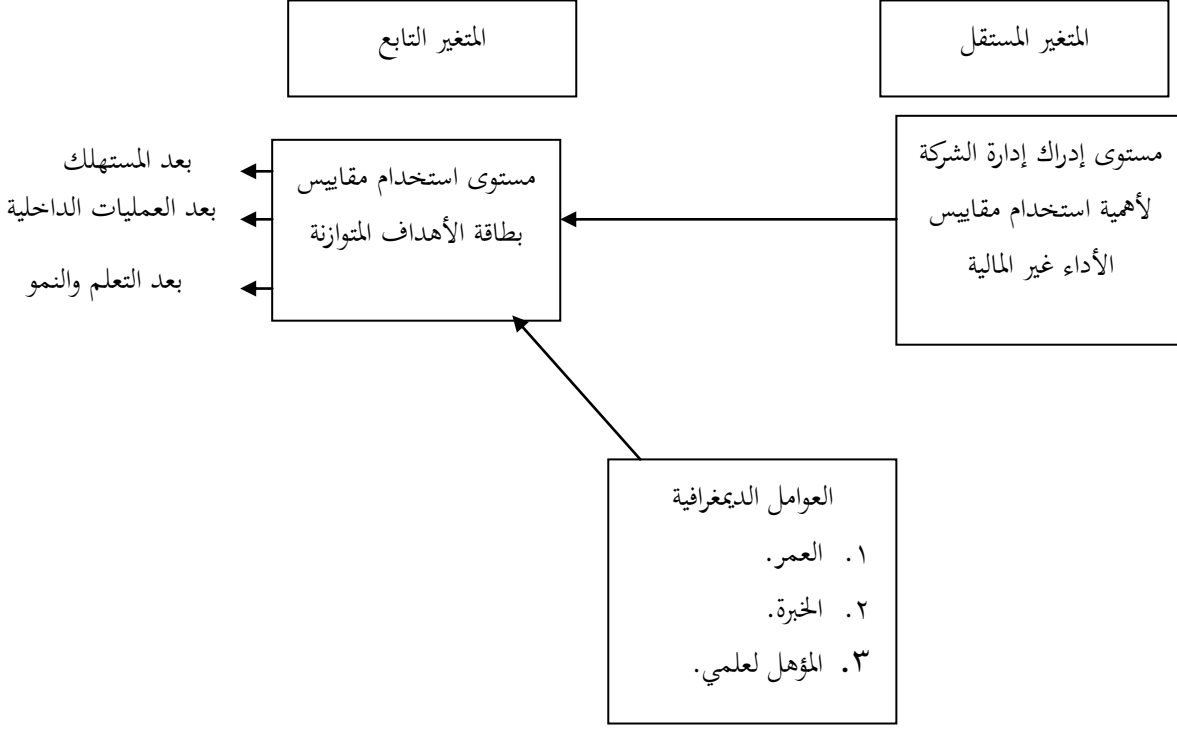
بعد المستهلك: ويشير هذا البعد إلى مدى اهتمام إدارة الشركة الصناعية المساهمة العامة الأردنية بعملائها من حيث توفر قسم لخدمة الزبائن، وتقديم استجابة سريعة لهم، وعدم تحميل الزبون مصاريف إضافية، والتركيز على الحصول على رضا الزبون والاحتفاظ به، ومحاوله الحصول على حصة سوقية ثابتة مع التركيز على تحقيق مستوى عال من الربحية، وقد تم قياس هذا البعد من خلال الفقرات المرقمة من ١ إلى ١١ الواردة في أداة الدراسة.

بعد العمليات الداخلية: ويشير هذا البعد إلى تركيز إدارة الشركة الصناعية المساهمة العامة الأردنية على عمليات البحث والتطوير من أجل معرفة احتياجات الزبائن وتحديدها، وبالتالي القدرة على تقديم منتجات جديدة، وتحسين العمليات الإنتاجية، ومراقبة مستوى جودة الإنتاج، وضبط التكاليف الإنتاجية، وعدم وجود تأخير في العمليات الإنتاجية، وقد تم قياس هذا البعد من خلال الفقرات المرقمة من ١٢ إلى ٢٢ الواردة في أداة الدراسة.

بعد التعلم والنمو: ويشير هذا البعد إلى مدى قدرة إدارة الشركة الصناعية المساهمة العامة الأردنية في توفير دورات تدريبية من أجل تطوير مهارات الكادر الوظيفي، وبما ينعكس على تحسين أداء العمليات الإنتاجية، وشعور الموظف بالرضا والأهمية، وقيام إدارة الشركة بالحصول على تكنولوجيا إنتاجية حديثة تمكن هذه الإدارة من تحقيق أهدافها في رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية لديها، وقد تم قياس هذا البعد من خلال الفقرات المرقمة من ٢٣ إلى ٣١ الواردة في أداة الدراسة.

نموذج الدراسة:

فيما يلي رسم لنموذج الدراسة بأبسط أشكاله يبين المتغير التابع والمتغير المستقل، والتغيرات الديمغرافية التي يمكن أن يكون لها تأثير على إجابات المشاركين بالدراسة.



الإطار النظري:

يتضمن هذا الجانب استعراض تفصيلي لمفهوم قياس الأداء وفق أسلوب بطاقة الأهداف المتوازنة كنموذج للتخطيط الإستراتيجي والتقييم، وذلك من خلال العناوين الرئيسة التالية:

مفهوم قياس الأداء:

إن سيطرة الإدارة على أعمال الشركة، ووضعها ضمن الإطار المطلوب، يحتاج إلى أن تمتلك هذه الإدارة رؤيا، ورسالة للشركة تسعى إلى بلوغها، وأن تمتلك إدارة الشركة لرؤيا ورسالة لا يعني أنه سيعطيها القدرة على إنجاز المطلوب أو المخطط، وذلك لأن تحقيق المطلوب يحتاج إلى امتلاك الإدارة للجهد، والقدرة، والتصميم على توجيه الطاقات المتاحة واستغلالها بشكل أمثل لتحقيق المتغى. ويجب على إدارة الشركة أن تقوم بعمل أجندة خاصة تتضمن تحديد الأعمال التي ستقوم بإنجازها حتى تكون قادرة على تقييم الإنجاز، وبالتالي السيطرة على الجهود بشكل إيجابي.

مقاييس الأداء:

إن الهدف من خلق وإيجاد مقاييس أداء هو لتمكين مديري الشركات من امتلاك الأدوات والأساليب التي تمكنهم من تقييم الأداء لأعمال شركاتهم، وبالتالي القدرة على امتلاك مقومات بناء القرارات الناجحة.

لا شك بأن هناك وعياً لأهمية المقاييس واستخدامها من قبل مديري الشركات المختلفة، لكن رغم وجود هذا الوعي فإن هناك عجزاً لدى البعض في إدراك أهمية ربط هذه المقاييس مع الإستراتيجية التي تضعها الشركة (Kaplan and Norton, 1993)، إن اختيار مقياس الأداء المناسب هو المسألة الصعبة التي يتوجب على إدارة الشركة الصناعية المساهمة العامة الأردنية أن تجتازها بشكل صحيح، إن الشركة لن تكون قادرة على تقييم أدائها فعلياً بمجرد امتلاكها لمقاييس أداء، وهناك نقاط جوهرية يجب أن تؤخذ في الحسبان عندما يتم ربط المقاييس المالية وغير المالية بالإستراتيجية وهذه النقاط هي (اشتون، كريس، ٢٠٠١، ص ١٩٧):

١. لا تعبر مقاييس الأداء الاستراتيجي عن قيمة الأصول الجارية فقط وإنما أيضاً عن قدرة تلك الأصول على تكوين ثروة في المستقبل.
 ٢. قياس الأداء ما هو إلا وسيلة لتحقيق غاية ما، وهي الارتقاء بالأداء.
 ٣. ينبغي أن تكمل مقاييس الأداء الرئيسة المقاييس المالية، وتدعهما لا أن تحل محلها.
- بالإضافة إلى ذلك، هناك مشاكل كثيرة تنتج عند استخدام المقاييس غير المالية في تقييم الأداء، وهذه المشاكل ليست ناتجة عن استخدام هذه المقاييس بقدر ما تتعلق بالطريقة التي يقوم بها المديرون باختيار هذه المقاييس، والأسلوب الذي يتم فيه تقييم الأداء، ومن هذه المشاكل، ما يلي (Ittner & Larker, 2003):
١. مشكلة اختيار نماذج قياس وتقييم أداء حديثة، مثل نموذج بطاقة الأهداف المتوازنة (BCS)، من قبل المديرين التنفيذيين دون أن تكون هناك دراسة وافية للنموذج الملائم لظروف المنظمة أو الشركة.
 ٢. مشكلة عدم الترابط بين المقاييس التي تم تطبيقها وبين النتائج التي يتم الحصول عليها.
 ٣. مشكلة عدم الصياغة الصحيحة لأهداف الأداء، والتي تتمثل في الفشل في تحويل مقاييس الأداء غير المالية إلى مقاييس كمية تتناسب مع القياس المالي.
 ٤. مشكلة الخطأ في القياس، وهذه المشكلة تنتج من استخدام معايير إحصائية خاطئة لتقييم درجات مقياس أداء معين، مما يفقد عملية القياس الملائمة والموثوقية.

ولذلك فإن مقياس الأداء المراد استخدامه يجب أن يتصف ببعض الصفات الضرورية ومنها (Tapanyak, 2004, p17):

١. أن يكون معبراً عن الإستراتيجية، ويوفر رابطة ما بين أعمال ونشاطات وحدات العمل والإستراتيجية.
٢. أن يعبر عن حالة الاتصال والتكامل في وحدات العمل.
٣. أن يكون ملائماً للبيئة الداخلية والخارجية لوحدات العمل.
٤. أن يتم تطويره باشتراك جميع الجهود من الأعلى إلى الأسفل، ومن الأسفل إلى الأعلى.

أنواع مقاييس الأداء:

تأخذ مقاييس الأداء إشكالاتاً مختلفة، بعضها تقليدي مثل المقاييس المالية التي تستخدمها أغلب الشركات منذ عقود طويلة، مثل: العائد على الأصول (Return On Assets (ROA)، والعائد على حقوق الملكية (Return On Equity (ROE)، وبعضها مقاييس غير تقليدية كالمقاييس غير المالية، مثل: مقاييس رضا العاملين، ومقاييس رضا العملاء، وهذه الأنواع الأخيرة من المقاييس، أي غير التقليدية لا نستطيع أن نقول أنها حديثة الاستخدام، ولكن التركيز عليها وإظهار أهميتها واستخدامها بدأ يزداد منذ سنوات قليلة، بالإضافة إلى أن هناك تطوراً في طرق الاستفادة من

استخدام هذه الأنواع من المقاييس (المالية وغير المالية)، ستقوم الدراسة باستعراض المقاييس غير المالية في محاولة لإظهار المقاييس الأكثر استخداماً في تقييم الأداء:

مقاييس الأداء غير المالية:

كما أشارت الدراسة في الصفحات السابقة، لا يصح الادعاء بأن المقاييس غير المالية قد اكتشفت حديثاً، أو أنها لم تكن مستخدمة في عقود سابقة، وإنما يمكن القول أن ما تغير هو التركيز على هذه المقاييس بأساليب حديثة لقياس الأداء. فلا أحد ينكر مثلاً أن الإدارة في العقود السابقة كانت تركز على تدريب العاملين لإنجاز الأعمال بجودة، ولتحقق زيادة في الإنتاج، لكن كانت هناك مشكلة في عدم وجود ربط واضح بين هذه الأعمال وبين النتائج المالية التي تحصل عليها المنشأة.

في الفقرات التالية سيتم استعراض مقاييس الأداء غير المالية، التي تم تقديمها في نموذج بطاقة الأهداف المتوازنة، وكما يلي:

١ - بعد الزبائن Customer Perspective

في هذا البعد من أبعاد بطاقة الأهداف المتوازنة، يحدد المديرون شرائح الزبائن، والأسواق التي تقوم وحدة العمل بالمنافسة فيها، ويحددون كذلك قياسات أداء العمل مع هذه الشرائح المستهدفة، وتشمل هذه المقاييس بشكل عام على رضا الزبائن، وأساليب الاحتفاظ بهم، واكتساب زبائن جدد، وتحديد ربحية الزبائن، وتحديد حصة الشركة في السوق من الشرائح المستهدفة (Kaplan & Atkinson, 1998, p 368).

- رضا الزبائن Customer Satisfaction

إن رضا الزبائن من أهم المقاييس التي تضعها الشركات حيث أن هذا المقياس يحدد ويعبر عن نتائج الأعمال التي تقوم بها الشركة، إلا أنه وبشكل منفرد لا يعتبر كافياً للتعبير عن بعد الزبائن وقياسه، لأن من الممكن أن تجعل الشركة الزبائن راضين بأساليب متعددة، ولكن بالتأكيد إن تحقيق رضا الزبائن لوحده لا يؤكد قيام الزبون بتكرار الشراء من سلع الشركة أو خدماتها، ولذلك فإن هذا القياس يجب أن يستخدم إلى جانب مقاييس أخرى، وبشكل عام فإن رضا الزبائن يحقق منافع متعددة منها (Kaplan & Atkinson, 1998, p 553) التالية:

١. يحافظ على استمرار تعامل الزبائن مع الشركة لأطول فترة ممكنة.
٢. يعتبر مدخلاً لتعميق علاقة الزبائن بالشركة.
٣. يقلل من حساسية الزبائن اتجاه أسعار السلع والخدمات التي تقدمها الشركة.

- الاحتفاظ بالزبائن Customer Retention

يتم قياس الاحتفاظ بالزبائن من خلال مراقبة عدد المرات التي يكرر بها الزبون عملية شراء سلع الشركة أو استخدام خدماتها، ويتم ذلك من خلال مراقبة الشركة لسلوك زبائنهم، ويمكن لهذا المقياس أن يكون دقيقاً في الشركات التي تقدم سلعاً وخدمات لزبائن يرتبطون مع الشركة، ويسهل التعرف عليهم من خلال سجلات أو قوائم.

- اكتساب زبائن Customer Acquisition

يعطي هذا الجانب مدلولاً عن الزبائن الذين تم اكتسابهم، وهنا يجب الحديث عن عملية الاكتساب من خلال منظورين: الأول: من حيث أنواع وأعداد الزبائن الذين تم اكتسابهم، والثاني: من حيث أسواق الزبائن الجديدة التي تم

الوصول إليها وتغطيتها. يحدد النجاح في تبني إستراتيجية اكتساب الزبائن حجم ونوع برامج التسويق التي تقوم بها الشركة، ويرتبط هدف الاكتساب بعملية المقارنة بين المنافع والتكاليف التي ستتحملها هذه السياسة.

– ربحية الزبون Customer Profitability.

يعتبر مقياس ربحية الزبون، محددًا لمدى تحقق النجاح في إستراتيجيات الشركة المختلفة، وذلك لأن هدف إدارة الشركة في النهاية لا يتوقف عند القيام بأعمال، ونشاطات مختلفة تؤدي إلى تحقيق رضا الزبائن، واكتساب زبائن جدد والاحتفاظ بهم، وإنما تحقيق ربحية من هذه الأعمال والأنشطة، وذلك من خلال مفهوم تبادل المنافع، بحيث تقدم الشركة منتجات، وخدمات تشبع رغبات الزبائن، والذين بدورهم يقومون بدفع أثمان هذه السلع والخدمات.

٢ – بعد العمليات الداخلية Internal Business Process Perspective.

في هذا البعد يحدد المديرون التنفيذيون العمليات الداخلية الحاسمة التي يجب على المؤسسة أن تتفوق فيها، وتمثل العمليات الداخلية مجموعة النشاطات التي تعطي الشركة ميزة تنافسية في السوق (Kaplan & Atkinson, 1998, p 371)، وتشمل الابتكار والتجديد والعمليات التشغيلية وخدمات ما بعد البيع. إن العمليات الداخلية التي تحددها الإدارة تنطلق من بعد المستهلك بشكل رئيس، وذلك لأن إيصال القيمة إلى المستهلك وبالتالي الحصول على رضاه، وولائه والاحتفاظ به، يحتاج إلى تقديم الشركة للسلعة أو الخدمة حسب المواصفات التي تحقق الإشباع للمستهلك، وبالتالي يتحقق لديه قيمة نتيجة التعامل مع الشركة، لذلك فإن البراعة في أداء العمليات الداخلية ستتحول إلى المستهلك.

تركز مقاييس الأعمال الداخلية التي تحددها الإدارة، على العمليات الداخلية التي ستخلق قيمة، ويكون لها تأثير على رضا المستهلك، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة المالية. ومن الأعمال التي تقوم بها الإدارة في هذا الصدد محاولة خفض كل من تكلفة المنتج وطول الفترة الإنتاجية، وزيادة كل من الكفاءة الإنتاجية ومعدل الجودة.

– الابتكار أو التجديد Innovation:

في عملية الابتكار تقوم وحدة العمل بإجراء دراسات وأبحاث للكشف عن حاجات المستهلك المستترة أو إنشاء حاجات جديدة، ومن ثم إيجاد منتجات أو خدمات تلبي وتشبع هذه الاحتياجات، وتتألف عملية الابتكار من مكونين، هما:

أ- قيام الإدارة بإجراء أبحاث على السوق المستهدف، وذلك للحصول على معلومات تفيد في عملية التخطيط، واتخاذ القرارات التي تحدد مستويات الأعمال التي ستقوم بها إدارة الشركة في هذه الأسواق.
ب- قيام الإدارة بتوظيف عملياتها الداخلية لتلبية احتياجات المستهلك التي تم تحديدها، لتصبح المعلومات التي تم جمعها نتيجة الخطوة الأولى حول السوق ومعرفة تفضيلات المستهلك أمراً حيويًا وفعالاً.

– العمليات Operations:

تمكن العمليات التشغيلية إدارة الشركة من إيجاد القيمة، حيث تقوم الشركة هنا بإتمام صنع المنتج بأعلى كفاءة وفعالية ممكنة لتقوم بتسليم المنتجات، والخدمات المقدمة للمستهلكين.
وتعتبر العمليات الخطوة الرئيسة التالية في سلسلة القيمة الداخلية المتجانسة، حيث تنتج الخدمات والسلع وتسلم للمستهلكين، وتمكن خطوة العمليات من إيجاد القيمة في المؤسسات، ويمكن لخطوة العمليات أن تبدأ باستقبال طلب المستهلك، وتنتهي بتسليم المنتج أو الخدمة للمستهلك.

– خدمات ما بعد البيع Post Sales Service:

المرحلة الثالثة والأخيرة في سلسلة القيمة الداخلية هي قيام إدارة الشركة بتقديم الخدمة للمستهلك بعد إتمام عملية البيع الأصلية أو تسليم الخدمة، وتشتمل خدمة ما بعد البيع على الكفالة، وأنشطة الصيانة، والتصليح، ومعالجة النواقص، وكذلك معالجة إدارة المدفوعات.

٣ – بعد التعلم والنمو Learning & Growth Perspective.

البعد الثالث في بطاقة الأهداف المتوازنة، هو بعد التعلم والنمو، وهذا البعد يحدد البنية التحتية التي يتوجب على المؤسسة بنائها لتحقيق نمو وتحسن طويل الأمد. إن جوانب بعد الأعمال الداخلية، وبعد المستهلك تحدد العوامل التنافسية الأكثر حسماً بالنسبة لنجاح الشركة الحالي والمستقبلي، إن إمكانيات الشركة الحالية مثل: التكنولوجيا المستخدمة، وكفاءات النظم والأعمال، يحتمل ألا تكون قادرة على تلبية الأهداف طويلة الأجل المحددة في بعد المستهلك، وبعد العمليات الداخلية، وتتطلب المنافسة العالمية الشديدة من الشركات مواصلة التحسين المستمر لقدراتها، لتسليم القيمة أو المنفعة للمستهلكين والمساهمين (Kaplan & Atkinson, 1998, p 374).

– تقييم الأداء:

هناك مجموعة من أساليب قياس وتقييم الأداء المستخدمة في المحاسبة الإدارية ومنها:

١. أسلوب تحليل القوائم المالية Financial Statement Analysis.

إن أسلوب تحليل القوائم المالية، هو الأسلوب الأكثر شيوعاً، والمعتمد عليه بهدف الحصول على معلومات ملائمة، وكافية عن أعمال، ونشاطات الشركة، ويفيد هذا الأسلوب في بيان مستوى الربحية، والسيولة، وفاعلية العمليات التشغيلية (نوفل، ٢٠٠٢، ص ٢٠).

٢. الأساليب المعتمدة على الأنشطة Activity – Based Approaches.

برزت هذه الأساليب خلال العقد السابع من القرن السابق، وتقوم على فلسفة قوامها؛ الكفاءة والفاعلية في إدارة الموارد الاقتصادية المتاحة من خلال تحليل الأنشطة المختلفة التي يتم استخدامها في استغلال هذه الموارد. وتقسم هذه الأساليب إلى نوعين وهما:

- أسلوب احتساب التكلفة على أساس النشاط Activity – Based Costing، ويقوم هذا الأسلوب على أساس قياس التكلفة من خلال النشاطات المؤداة، بحيث يتم ربط التكلفة إلى أدق حد مع النشاط المطلوب مما يؤدي إلى دقة تخصيص التكاليف على النشاط وبالتالي على المنتج اعتماداً على معدلات استخدامها.
- أسلوب الإدارة المعتمدة على النشاط Activity – Based Management، ويقوم هذا الأسلوب على إدارة سلسلة الأنشطة المختلفة اعتماداً على منهجية الإدارة السليمة للموارد وبما يضمن تحقيق القيمة لمستخدمي المنتجات، وبالتالي تحقيق أهداف المنشأة الربحية.

٣. أسلوب تقييم الأداء الشامل:

إن استخدام الأساليب التقليدية لتقييم الأداء المالي للشركات تعاني من قصور، وذلك لأنها تعتمد فقط على تحليل نسب ومعدلات الأرقام المحاسبية الواردة في التقارير والقوائم المالية، ولا توفر هذه الأساليب تقييماً مناسباً يفي

باحياجات جميع المستفيدين، ولمعالجة هذا القصور فقد أصبح هناك توجه لدى إدارة الشركة لتبني أساليب حديثة لتقييم الأداء، تدعى بأساليب قياس وتقييم الأداء الشامل، ومن هذه الأساليب، أسلوب بطاقة الأهداف المتوازنة (BSC) .Balanced Scorecard.

يقوم مفهوم بطاقة الأهداف المتوازنة (BSC) على أساس ترجمة رؤية ورسالة الشركة أو المنظمة إلى أهداف إستراتيجية متضمنة في أبعاد متعددة، من خلال استخدام مقاييس مختلفة للأداء، بعضها مالي والبعض الآخر غير مالي، وشكل هذا الأسلوب ما يمكن وصفه بثورة فكرية في مجال المحاسبة الإدارية، وتحديدًا في مجال تطوير أساليب قياس وتقييم الأداء، لقد طور هذا النموذج بطاقة الأهداف المتوازنة في الأصل من قبل الباحثين (Kaplan & Norton) لقياس وتقييم الأداء في الشركات الهادفة للربح.

الدراسات السابقة:

حفلت الدوريات الأجنبية والعربية بعدد من الدراسات التي تناولت أهمية استخدام أسلوب بطاقة الأهداف المتوازنة، وآلية إيجاد مقاييس غير مالية وربطها بالمقاييس المالية، ومن هذه الدراسات: دراسة الخولي (٢٠٠١)، والتي قامت باستعراض شامل لنموذج قياس الأداء المتوازن، (بطاقة الأهداف المتوازنة BSC)، المقدم من قبل Kaplan & Norton من خلال التعريف بالنموذج ومكوناته، وإيضاح العملية البنائية للنموذج، وآلية استخدامه كأسلوب لتقييم الأداء الإستراتيجي، وخلصت الدراسة لعرض بعض التوصيات، والتي تمثلت فيما يلي:

- ضرورة الاختبار الميداني للفروض التي يقوم عليها نموذج القياس المتوازن للأداء.
- ضرورة إدخال البعد الإنساني ضمن نموذج القياس المتوازن للأداء.
- ضرورة الدمج والتكامل بين نظام القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) ونموذج القياس المتوازن للأداء (BSC)، ومحاسبة التكلفة على أساس النشاط (ABC).

أما دراسة ضو (٢٠٠٤)، فقد جاءت هذه لتسليط الضوء على أهمية نظم التقييم الشامل على فاعلية وكفاءة نظم الرقابة، واختبار مدى ملائمة هذا النظام في بناء نظام للمكافآت والحوافز، وذلك من خلال استعراض نظام الرقابة التقليدي القائم على تقييم الأداء باستخدام المقاييس المالية التقليدية، وبيان سلبيات هذا النظام، وكذلك استعراض لنظام الرقابة الشامل القائم على أسلوب تقييم الأداء الشامل وهو هنا نموذج بطاقة الأهداف المتوازنة، وتقديم نموذج لتحديد المكافآت والحوافز.

من نتائج هذه الدراسة المهمة اقتراح نموذج لتحديد المكافآت والحوافز مرتبط بنموذج قياس وتقييم الأداء الشامل BSC، وذلك من خلال صيغة رياضية تفترض تحديد مبلغ مكافآت ثابت.

وأجرى (Kaplan & Norton, 1996)، دراسة على (١٠٠) شركة أمريكية، لمعرفة آراء مديري هذه الشركات حول مدى ملائمة أسلوب بطاقة الأهداف المتوازنة (BSC) كنموذج مقترح، لمفهوم الإدارة الإستراتيجية، وقد خلصت الدراسة إلى أن نموذج بطاقة الأهداف المتوازنة (BSC) يزود الإدارة بالإطار المفاهيمي لتطبيق إستراتيجية المنظمة، كما أنه يمكن هذه الإستراتيجية من التأقلم مع المتغيرات البيئية والتنافسية المختلفة، ويعطي الشركة القدرة على الاستفادة من أصولها غير الملموسة، من خلال توفير أسلوب لدمج هذه الأصول بإستراتيجية الشركة.

وجاءت دراسة (Ax & Bjornenak, 2005)، لمعرفة مدى انتشار نموذج بطاقة الأهداف المتوازنة بين الشركات السويدية، وذلك من خلال اختبار استخدام أكثر من نموذج للبطاقة، وقد توصل الباحث إلى أن التغيرات

والتطويرات المحاسبية هي ناتجة عن عمليات التوضيح والاستخدام، وإن نشر تجديرات المحاسبة الإدارية الحديثة بأفكار وأساليب مختلفة يساعد في عملية استخدام التجديرات، والاستفادة منها، وبما يناسب الحالة الخاصة بكل منطقة أو شركة، وأن بطاقة الأهداف المتوازنة (BSC) كأسلوب محاسبي إداري حديث يمكن نشره في السويد مع إجراء تعديلات عليه.

أما دراسة (Speakbacher & et. Al, 2003)، فقد جاءت لوصف مفهوم بطاقة الأهداف المتوازنة في البلدان الناطقة باللغة الألمانية: (سويسرا، والنمسا، وألمانيا)، ووصف المراحل المختلفة لتطوير واستخدام هذه البطاقة في الممارسة العملية.

وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق أي نموذج يعتمد على نوع الصناعة وحجم الشركة، وأن تطبيق النماذج المتعددة مستخدم بالفعل في الشركات التي أجريت عليها الدراسة.

وقام (Sohn & et. Al, 2003)، بإجراء دراسة لتعريف العلاقة بين إستراتيجيات الشركة، والقوى البيئية وتحديد أوزان مقاييس بطاقة الأهداف المتوازنة. وقد توصلت الدراسة إلى أن اختلاف أنواع الإستراتيجيات وظروف البيئة يؤثر على تقدير أوزان مقاييس الأداء، وتمكنت من اشتقاق نموذج لتحديد وتقدير الأوزان النسبية لكل مقياس باستخدام عملية الهرم التحليلي Analytic Hierarchy Process، الذي يقوم على تحديد أوزان للمقاييس الرئيسة يتم تقسيم كل وزن على مجموعة من المقاييس الفرعية وهكذا دواليك لجميع المقاييس.

أما (Davis & Albright, 2004)، فقد عملا الباحثان في هذه الدراسة على إجراء بحث تجريبي واقعي لمعرفة أثر تطبيق بطاقة الأهداف المتوازنة على التحسن في الأداء المالي لأحد البنوك، وذلك من خلال إجراء دراسة مقارنة بين فروع البنك المختلفة، حيث أن هناك فروعاً تطبق نموذج بطاقة الأهداف المتوازنة وأخرى لا تطبق هذا النموذج. وتوصلت الدراسة إلى الاستنتاج بأن هناك أثراً لتطبيق نموذج بطاقة الأهداف المتوازنة، حيث تحقق تحسناً في الأداء المالي بنسبة (٣.٤%) أثناء فترة الرصد للفروع التي تطبق النموذج عن الفروع الأخرى التي لا تطبق هذا النموذج.

وأخيراً قام (Ittner & Larcker, 2003)، بدراسة هدفت إلى التعرف على الأنواع المختلفة من مقاييس الأداء التي تستخدمها الشركات المختلفة، والوقوف على مدى ملائمة هذه المقاييس لطبيعة أعمال الشركة، والحصول على معلومات تفيد في كيفية استخدام هذه الشركات للمقاييس المختارة. وتوصلت الدراسة إلى تحديد الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الأخطاء في التقييم والقياس ومنها: استخدام نماذج قياس وتقييم أداء حديثة مثل: نموذج بطاقة الأهداف المتوازنة دون أن يتم تطبيق هذا النموذج حسب المنهجية التي يقوم عليها، وعدم القدرة على ترجمة الأداء غير المالي إلى مقاييس كمية ومالية، وذلك لأن المقاييس غير المالية في الأساس هي مقاييس غير كمية بطبيعتها.

ملخص للدراسات السابقة، واختلاف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة التي تم استعراضها في الصفحات السابقة دراسة نموذج بطاقة الأهداف المتوازنة من عدة نواح تركزت في الجوانب التالية:

١. تعريف النموذج ومكوناته الرئيسة.
٢. اختبار أثر تطبيق النموذج من خلال إجراء مقارنات عملية بين حالة تطبيق النموذج وعدم تطبيقه.
٣. اختبار مدى قبول تطبيق النموذج بالإضافة إلى نماذج أخرى باعتبارها نماذج حديثة في المحاسبة وخاصة المحاسبة الإدارية.

٤. اختبار مدى ملائمة تطبيق النموذج مع إجراء تعديلات في مكوناته وبما يلائم البيئة الصناعية للشركة مكان التطبيق.

وقد جاءت الدراسة الحالية بناءً على ما توصل إليه الباحثون في الدراسات المختلفة السابقة لتدرس اختبار مستوى إدراك مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية لأهمية استخدام المقاييس غير المالية لبطاقة الأهداف المتوازنة من خلال مجموعة من الخطوات تمثلت فيما يلي:

١. معرفة مستوى استخدام المقاييس غير المالية الواردة في الدراسة من قبل مديري الشركة الصناعية.

٢. اختبار مستوى إدراك المديرين لأهمية استخدام المقاييس غير المالية في نموذج متكامل يوفر أداة تخطيط استراتيجي، ووسيلة تقييم أداء.

٣. الحصول على معرفة مدى مواكبة مديري الشركة الصناعية للتجديدات الحاسوبية الحديثة.

ويعتقد أن هذه الدراسة ستوفر تقييم عن مستوى استخدام مقاييس الأداء غير المالية من قبل مديري الشركة الصناعية الأردنية المساهمة العامة مما يفيد في معرفة الطرق والأساليب التي تساعد هؤلاء المديرين في التخطيط الاستراتيجي لشركاتهم، وانعكاس ذلك على نتائج إيجابية تساعد في تقييم الشركات، ودفع الاقتصاد الوطني.

عرض النتائج:

لقد تم توزيع استبانة الدراسة على العينة المختارة ومن ثم تم تحليل إجابات عينة الدراسة باستخدام الأساليب المشار لها سابقاً، وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

أولاً: وصف للخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.

جدول رقم (١)

عرض لوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية
العمر	٣٠ عام فأقل	١١	١٥.٥
	من ٣١ إلى ٤٠ عام	٤١	٥٧.٧
	أكثر من ٤٠ عام	١٩	٢٦.٨
عدد سنوات الخبرة في الشركة	٥ سنوات فأقل	١٣	١٨.٣
	من ٦ إلى ١٠ سنوات	٢٧	٣٨
	من ١١ إلى ١٥ سنة	٢٨	٣٩.٤
	١٦ سنة فأكثر	٣	٤.٢
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	٦٢	٨٧.٣
	ماجستير	٨	١١.٣
	دكتوراة	١	١.٤

تشير نتائج الجدول رقم (١) أعلاه إلى أن الفئة العمرية (من ٣١ إلى ٤٠ عام) جاءت في المرتبة الأولى من حيث عدد تكرارها وبنسبة مئوية بلغت (٥٧.٥%)، أما فيما يتعلق بعدد سنوات الخبرة في الشركة بشكل عام فقد تركزت في الفئة (١١-١٥ سنة) خبرة، قد جاءت في المرتبة الأولى، وشكلت ما نسبته (٣٩.٤%) من عينة الدراسة. ومن حيث

المؤهل العلمي فقد أشارت النتائج إلى أن أكبر تكرار لفئة المؤهل العلمي هو فئة (بكالوريوس فأقل) حيث بلغت نسبة هذه الفئة (٨٧.٣%).

ثانياً: الإجابة على فقرات الدراسة: فيما يأتي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، وهي قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لجميع متغيرات الدراسة، مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج قياس مدى الاتفاق مع الفقرة المستخدمة في الدراسة كما يلي:

موافق بدرجة مرتفعة	موافق بدرجة مرتفعة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	غير موافق على
جداً	الإطلاق			
(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة، سيتم قياس أوزانها على النحو الآتي:				
مرتفع	متوسط	منخفض		
٣.٥ فما فوق	٣.٤٩-٢.٥	٢.٤٩ فما دون		

اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: "لا تستخدم إدارة الشركة الصناعية المساهمة العامة الأردنية مقياس بطاقة الأهداف المتوازنة غير المالية لقياس أداء الشركة".

ولاختبار هذه الفرضية سيتم قياسها من خلال اختبار الفرضيات الفرعية الثلاثة الأولى وكما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: "لا تستخدم إدارة الشركة الصناعية المساهمة العامة الأردنية مقياس بطاقة الأهداف المتوازنة غير المالية لقياس أداء الشركة لبعد المستهلك (الزبون)". ومن أجل اختبار صحة هذه الفرضية، فقد تم استخدام اختبار One Sample t-test، للفقرات ١-١١ من الاستبانة وأظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية البيانات المبينة في الجدول رقم (٢) التالي:

جدول رقم (٢)

نتائج اختبار (t) لمدى استخدام مقياس أداء غير مالية في بعد الزبون (المستهلك)

محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيم t	دلالة t
يوجد في شركتي قسم لخدمة الزبائن أعضاؤه مدربين على فن التعامل مع الجمهور	٣.٢٥	١.١٠٥	١.٩٣٤	٠.٠٥٧
نحاول عدم تحميل الزبون مصاريف إضافية لقاء تقديم الخدمة.	٣.٤٩	٠.٨٧٦	٤.٧٤٠	٠.٠٠٠
زبائننا يتعاملون مع الشركة منذ فترة طويلة.	٤.٠٤	٠.٨٠١	١٠.٩٦٩	٠.٠٠٠
نراقب بشكل دوري تكرار عملية الشراء لكل زبون.	٣.٦٨	١.٠١١	٥.٦٣٥	٠.٠٠٠
رغم ارتفاع أسعار منتجاتنا، إلا أن زبائننا يستمرون في شراؤها.	٣.٦٣	١.٠٤٥	٥.١٠٩	٠.٠٠٠
حصتنا السوقية ثابتة نسبياً.	٣.٦٩	١.١٢٩	٥.١٥٢	٠.٠٠٠
نقوم بعمل تحليل لمعرفة ربحية الزبون.	٣.٠١	١.٢٥٧	٠.٠٩٥	٠.٩٢٥
نحاول التعرف على مدى رضا الزبون عن الخدمة باستمرار.	٣.٧	١.٠٨٨	٥.٤٥٦	٠.٠٠٠

٠.٠٠٠١	٣.٣٢٠	١.١٤٤	٣.٤٥	٩	نحاول التعرف على درجة ولاء الزبون باستمرار.
٠.٠٠٠٠	١٤.٠٧٢	٠.٧٥١	٤.٢٥	١٠	نسعى إلى اكتساب زبائن جدد في مناطق جديدة.
٠.٠٠٥٤	١.٩٦٤	١.٢٢٦	٣.٢٩	١١	بإمكان شركتنا معرفة مدى الاحتفاظ بالزبون.
٠.٠٠٠٠	٨.٦٦٩	٠.٥٨	٣.٥٩		المتوسط العام

يلاحظ من المعطيات الظاهرة في الجدول رقم (٢) أعلاه أن المتوسط الحسابي العام قد جاء مرتفعاً، وقد بلغ (٣.٥٩)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي ($\text{Test-Value} = 3$)، وهذا يمثل درجة تقدير مرتفعة لإجابات أفراد العينة عن مقاييس أداء بعد المستهلك، كما تشير نتائج الجدول السابق كذلك إلى أن مديري الشركات الصناعية يستخدمون مقاييس أداء غير مالية لقياس أداء بعد المستهلك (الزبون) وذلك استناداً إلى ارتفاع قيمة (t) المحسوبة البالغة (٨.٦٦٩) للجدول ككل وهي معنوية عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠٠). مما تقدم نخلص إلى نتيجة مفادها: رفض فرضية الدراسة الفرعية الأولى بصورتها العدمية (H_{01a})، وقبول الفرضية البديلة (H_{1a})، التي تنص على أنه "تستخدم إدارة الشركة الصناعية المساهمة العامة الأردنية مقاييس بطاقة الأهداف المتوازنة غير المالية لقياس أداء الشركة لبعدها المستهلك (الزبون)".

الفرضية الفرعية الثانية: "لا تستخدم إدارة الشركة الصناعية المساهمة العامة الأردنية مقاييس بطاقة الأهداف المتوازنة غير المالية لقياس أداء الشركة لبعدها العمليات الداخلية". ومن أجل اختبار صحة هذه الفرضية، فقد تم استخدام اختبار One Sample t-test، للفرقات ١٢-٢٢ من الاستبانة وأظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية البيانات المبينة في الجدول رقم (٣) التالي:

جدول رقم (٣)

نتائج اختبار (t) لمدى استخدام مقاييس أداء غير مالية في بعد العمليات الداخلية

دلالة t	قيم t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محتوى الفقرة	
٠.٠٠٠٠	٦.١٦٨	١.٠٥٨	٣.٧٧	تعمل إدارة الشركة من حين لآخر على طرح منتجات جديدة تناسب رغبات الزبائن.	١٢
٠.٠٠٠٠	١١.٠٩٠	٠.٨٦٧	٤.١٤	يتم تصميم المنتجات بما يتلاءم مع حاجات الزبائن المتجددة.	١٣
٠.٠٠٠٠	٦.١٦٨	٠.٨٣٥	٣.٧	تقوم شركتي بوضع خطة مسبقة لكل دورة إنتاج.	١٤
٠.٠٠٠١	٣.٥٠١	١.٠٥٨	٣.٤٤	تخصص شركتي مبلغاً سنوياً لعمليات البحث والتطوير لغايات تحسين العملية الإنتاجية.	١٥
٠.٠٠٠٠	١١.٢٥٠	٠.٨٤٤	٤.١٣	يتم التنسيق مع موردي المواد الخام لتزويد الشركة بالمواد في الوقت المناسب وبالنوعية المتفق عليها.	١٦
٠.٠٠٠٠	١٤.١٤٤	٠.٧٨٩	٤.٣٢	يتم مراقبة جودة الإنتاج عند كل مرحلة من مراحل العمليات الداخلية.	١٧
٠.٠٠٠٠	٤.٥٤٩	١.١٧٤	٣.٦٣	لم يرقم الزبائن برد سلع كثيرة بعد بيعها نتيجة لوجود عيب مصنعي فيها.	١٨

١٩	لا يوجد تأخير في تنفيذ العمليات الإنتاجية عما هو مخطط له.	٣.٦١	١.٠٣٥	٤.٩٣٢	٠.٠٠٠
٢٠	لا نعاني من زيادة تكرار الصيانة لأجهزة أو منتجات مباعه.	٣.٧٢	١.٠٤٤	٥.٧٩٥	٠.٠٠٠
٢١	لا نعاني من مشكلة تحصيل أثمان السلع المباعه.	٣.٣	١.٢٩٢	١.٩٢٩	٠.٠٥٨
٢٢	تقوم الشركة بالإعلان عن علامتنا التجارية بشكل متواصل.	٣.٦٦	١.٣٣	٤.١٩٣	٠.٠٠٠
	المتوسط العام	٣.٧٦	٠.٥٦١	١١.٥٠٥	٠.٠٠٠

يلاحظ من المعطيات الظاهرة في الجدول رقم (٣) أعلاه أن المتوسط الحسابي العام قد جاء مرتفعاً، وقد بلغ (٣.٧٦)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي ($\text{Test-Value} = 3$)، وهذا يمثل درجة تقدير مرتفعة لإجابات أفراد العينة عن مدى استخدام مقاييس غير مالية في بعد العمليات الداخلية، استناداً إلى قيمة (t) المحسوبة البالغة (١١.٥٠٥) للجدول ككل وهي معنوية عند (٠.٠٠٠٠). فإنه يمكن رفض فرضية الدراسة الفرعية الثانية بصورتها العدمية (HO_{1b})، وقبول الفرضية البديلة (H1_{1b})، التي تنص على انه "تستخدم إدارة الشركة الصناعية المساهمة العامة الأردنية مقاييس بطاقة الأهداف المتوازنة غير المالية لقياس أداء الشركة لبعدها العمليات الداخلية".

الفرضية الفرعية الثالثة: "لا تستخدم إدارة الشركة الصناعية المساهمة العامة الأردنية مقاييس بطاقة الأهداف المتوازنة غير المالية لقياس أداء الشركة لبعدها التعلم والنمو". ومن أجل اختبار صحة هذه الفرضية، فقد تم استخدام اختبار One Sample t-test ، للفقرات ٢٣-٣١ من الاستبانة وظهرت نتائج الاختبار كما هي مبينة في الجدول رقم (٤) التالي:

جدول رقم (٤) نتائج اختبار (t) لمدى استخدام مقاييس أداء غير مالية في بعد التعلم والنمو

محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيم t	دلالة t
٢٣ تنظم إدارة الشركة دورات تأهيل للعاملين الجدد.	٣.٥٩	٠.٩٠٤	٥.٥١٦	٠.٠٠٠
٢٤ تنظم إدارة الشركة دورات متقدمة للعاملين القدامى.	٣.٦	٠.٩٢٣	٥.٤٣٨	٠.٠٠٠
٢٥ يخصص مبلغ في الموازنة السنوية لبرامج التدريب.	٣.٦٨	١.١١٨	٥.٠٩٤	٠.٠٠٠
٢٦ لا تعاني الشركة من ظاهرة الإنتاج المعيب بسبب قلة مهارة العاملين.	٣.٦٣	١.١٤٩	٤.٦٤٦	٠.٠٠٠
٢٧ لا يترك كثير من العاملين العمل شهرياً.	٣.٧٩	١.٠٩٤	٦.٠٧٣	٠.٠٠٠
٢٨ تنسجم مكافأة العاملين مع إنتاجيتهم.	٣.٧٧	١.٠٤٥	٦.٢٤٨	٠.٠٠٠
٢٩ تعمل الإدارة على متابعة الحديث من التقنيات والوسائل التكنولوجية التي يمكن استخدامها في الإنتاج.	٣.٨٦	٠.٧٠٣	١٠.٢٩٨	٠.٠٠٠
٣٠ لقد قمنا بدفع مبالغ عالية مقابل الحصول على آلات وتقنيات حديثة.	٣.٨٨	٠.٧٨٣	٩.٢٩٥	٠.٠٠٠
٣١ ليس لدينا إنتاج معيب بسبب سوء الآلات.	٣.٦٨	٠.٨٥٨	٦.٦٣٨	٠.٠٠٠
المتوسط العام	٣.٧٢١	٠.٥٩١	١٠.٢٦٧	٠.٠٠٠

يلاحظ من المعطيات الظاهرة في الجدول رقم (٤) السابق أن المتوسط الحسابي العام قد جاء مرتفعاً، وقد بلغ (٣.٧٢١)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي ($\text{Test-Value} = 3$)، وهذا يمثل درجة تقدير مرتفعة لإجابات أفراد العينة عن استخدام مقياس لبعث التعلم والنمو، استناداً إلى ارتفاع قيمة (t) المحسوبة البالغة (١٠.٢٦٧) للجدول ككل وهي معنوية عند (٠.٠٠٠٠). فإنه يمكن رفض فرضية الدراسة الفرعية الثالثة بصورتها العدمية (H_{0c})، وقبول الفرضية البديلة (H_{1c})، والتي تنص على انه: "تستخدم إدارة الشركة الصناعية المساهمة العامة الأردنية مقياس بطاقة الأهداف المتوازنة غير المالية لقياس أداء الشركة لبعث التعلم والنمو".

بناء على نتائج اختبار الفرضيات الفرعية الثلاث المعروضة أعلاه فإنه يمكن رفض فرضية الدراسة الرئيسية الأولى بصورتها العدمية (H_{01})، وقبول الفرضية البديلة (H_{11})، والتي تنص على انه "تستخدم إدارة الشركة الصناعية المساهمة العامة الأردنية مقياس بطاقة الأهداف المتوازنة غير المالية لقياس أداء شركائهم".

الفرضية الرئيسية الثانية: "لا تدرك إدارة الشركة الصناعية المساهمة العامة الأردنية أهمية استخدام مقياس نموذج بطاقة الأهداف المتوازنة كأسلوب متكامل لتقييم الأداء". ومن أجل اختبار صحة هذه الفرضية، فقد تم استخدام اختبار One Sample t-test ، للفقرات ٣٢-٣٨ من الاستبانة وأظهرت نتائج اختبار هذه البيانات المبينة في الجدول رقم (٥) التالي:

جدول رقم (٥)

نتائج اختبار (t) لمستوى إدراك إدارة الشركة لأهمية استخدام مقياس بطاقة الأهداف المتوازنة، كأسلوب متكامل لتقييم الأداء

محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيم t	دلالة t
٣٢ يعتبر ترجمة رؤيا ورسالة الشركة إلى أبعاد إستراتيجية متعددة غير ملائم لشركتنا.	٢.٩٤	١.١٩	٠.٤٠٢	٠.٦٨٩
٣٣ أعتقد أنه من الصعب تحديد خمسة مقياس لتقييم الأداء لكل بعد أو هدف إستراتيجي تحدده إدارة الشركة.	٣.١٣	١.٢٤١	٠.٨٦٠	٠.٣٩٢
٣٤ لا أعتقد أن هناك علاقة بين أسلوب بطاقة الأهداف المتوازنة وأسلوب الرقابة على الأداء.	٢.٩١	١.٢٧١	٠.٥٦٤	٠.٥٧٤
٣٥ أسلوب السبب والنتيجة غير منطقي لبناء إستراتيجية الشركة.	٢.٨٩	١.١٩	٠.٧٩٨	٠.٤٢٨
٣٦ لا أعتقد أن الأهداف النوعية للمنتجات أهم من الأهداف المالية.	٣.٦٥	١.١٦	٤.٧٠٦	٠.٠٠٠
٣٧ أعتقد أن مفهوم بطاقة الأهداف المتوازنة ليس له علاقة بكفاءة الإدارة.	٢.٨	١.١٩١	١.٣٩٥	٠.١٦٧
٣٨ تقييم أداء الشركة على أساس الأرباح هو أفضل أسلوب لتقييم الاداء.	٣.٤٥	٠.٩٣٨	٤.٠٤٩	٠.٠٠٠
المتوسط العام	٣.١٠٨٣	٠.٨٦٠٤	١.٠٦١	٠.٢٩٢

يلاحظ من المعطيات الظاهرة في الجدول رقم (٥) أعلاه أن المتوسط الحسابي العام قد جاء متوسطاً، وقد بلغ (٣.١٠٨)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي ($\text{Test-Value} = 3$)، وهذا يمثل درجة تقدير متوسطة لإجابات أفراد العينة، وتشير نتائج اختبار (t) إلى أنه: "لا تدرك إدارة الشركة الصناعية المساهمة العامة الأردنية أهمية استخدام مقياس نموذج بطاقة الأهداف المتوازنة كأسلوب متكامل لتقييم الأداء". حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (١.٠٦١) عند مستوى دلالة (٠.٢٩٢)، وهي غير معنوية، ومما تقدم نخلص إلى نتيجة مفادها: قبول فرضية الدراسة الثانية بصورتها العدمية (H_{O2})، التي تنص على أنه "لا تدرك إدارة الشركة الصناعية المساهمة العامة الأردنية أهمية استخدام مقياس نموذج بطاقة الأهداف المتوازنة كأسلوب متكامل لتقييم الأداء".

الفرضية الرئيسية الثالثة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدراك إدارة الشركة الصناعية المساهمة العامة الأردنية لأهمية استخدام مقياس بطاقة الأهداف المتوازنة تعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية: (العمر، والخبرة في الشركة بشكل عام، والمؤهل العلمي)". ومن أجل اختبار صحة هذه الفرضية، فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA ، وفيما يلي نتائج اختبار الفرضية الثالثة كما هي ظاهرة في الجدول رقم (٦) التالي:

جدول رقم (٦)

نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى إدراك إدارة الشركة الصناعية لأهمية استخدام مقياس بطاقة الأهداف المتوازنة تبعاً للمتغيرات الديمغرافية التالية: (العمر، والخبرة في الشركة، والمؤهل العلمي)

المتغير	المتغيرات المستقلة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
التابع	العمر	بين المجموعات	٠.٠٢٣	٢	٠.٠١٢	٠.٠٦١	٠.٩٤١
		خلال المجموعات	١٢.٨٨٦	٦٨	٠.١٩٠		
		المجموع	١٢.٩٠٩	٧٠			
التابع	الخبرة بشكل عام	بين المجموعات	٠.٠٧٧	٣	٠.٠٢٦	٠.١٣٤	٠.٩٣٩
		خلال المجموعات	١٢.٨٣٢	٦٧	٠.١٩٢		
		المجموع	١٢.٩٠٩	٧٠			
التابع	المؤهل العلمي	بين المجموعات	٠.٦٣٥	٢	٠.٣٢٧	١.٨١٣	٠.١٧١
		خلال المجموعات	١٢.٢٥٦	٦٨	٠.١٨٠		
		المجموع	١٢.٩٠٩	٧٠			

تشير نتائج الجدول السابق إلى عدم وجود فروق في مستوى إدراك إدارة الشركة لأهمية استخدام بطاقة الأهداف المتوازنة تبعاً للمتغيرات الديمغرافية: (العمر، والخبرة في الشركة بشكل عام، والمؤهل العلمي). وذلك استناداً إلى قيم (F) المحسوبة البالغة (٠.٠٦١ و ٠.١٣٤ و ١.٨١٣) على التوالي عند مستوى دلالة (٠.٩٤١ و ٠.٩٣٩ و ٠.١٧١) على التوالي وهي غير معنوية عند مستوى دلالة (٠.٠٥). مما تقدم نقبل فرضية الدراسة الرئيسية الثالثة بصورتها العدمية (H_{O3}) والتي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدراك إدارة الشركة الصناعية المساهمة"

العامّة الأردنيّة لأهميّة استخدام مقياس بطاقة الأهداف المتوازنة تعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية: (العمر، والخبرة في الشركة بشكل عام، والمؤهل العلمي)".

النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج.

١. لقد تبين من تحليل نتائج الدراسة أن مديري الشركات الصناعية المساهمة العامّة الأردنيّة بشكل عام يستخدمون مقياس خاصة ببعده الزبون (المستهلك)، بدرجة مرتفعة، وهذا يعكس مستوى اهتمام مديري الشركة بتبني مقياس خاصة بهذا البعد، ويلاحظ من خلال جدول تحليل النتائج رقم (٢) أن هناك قصور لدى مديري الشركات في إيجاد أقسام خاصة بخدمة الزبائن، وعدم استخدام أسلوب تحليل ربحية الزبون، وعدم توفر وسائل تمكن من قياس درجة الاحتفاظ بالزبون.

٢. يتبنى مديرو الشركة الصناعية الأردنيّة مقياس غير ماليّة خاصة ببعده العمليات الداخليّة، بدرجة مرتفعة، ويلاحظ من جدول تحليل إجابات عينة الدراسة رقم (٣) اهتمام مديري الشركة الصناعية بمراقبة مستويات الجودة، وتصميم المنتجات بما يتلائم مع حاجات الزبون، بالإضافة إلى اهتمامهم بالتنسيق مع موردي المواد الخام بدرجة مرتفعة، ولكن يلاحظ في الجانب الآخر أن هناك قصوراً في عمليات متابعة تحصيل أثمان المبيعات الآجلة، مما يستدعي من مديري الشركة تبني أساليب ملائمة للتغلب على هذه المشكلة وبالتالي انعكاس ذلك إيجابياً على كفاءة وفعالية إدارة الائتمان في الشركة.

٣. يتبنى مديرو الشركة الصناعية الأردنيّة مقياس غير ماليّة خاصة ببعده التعلم والنمو، بدرجة مرتفعة، ويلاحظ من جدول تحليل إجابات عينة الدراسة رقم (٤) اهتمام مديري الشركة الصناعية بمتابعة ما يستجد من تكنولوجيا إنتاجية حديثة، والاهتمام بمعدلات دوران العاملين، وربط المكافآت بمستويات الإنتاجية للعاملين.

٤. بينت نتائج الدراسة أن مديري الشركة الصناعية المساهمة العامّة الأردنيّة، لا يدركون أهمية استخدام مقياس نموذج بطاقة الأهداف المتوازنة كإسلوب متكامل لتقييم الأداء، ويعتقد أن هذا ناتج عن عدم معرفة مديري الشركة نموذج بطاقة الأهداف المتوازنة، وأهميته كإسلوب متكامل لتقييم الأداء، وصياغة الخطط من خلال انتهاج أسلوب السبب والنتيجة.

٥. لا يختلف مستوى إدراك مديري الشركات الصناعية المساهمة العامّة الأردنيّة لأهمية الأبعاد غير الماليّة لبطاقة الأهداف المتوازنة باختلاف العمر أو الخبرة أو المؤهل العلمي.

ثانياً: التوصيات:

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها، فإن هذه الدراسة تقدم التوصيات التالية:

١. وجوب زيادة اهتمام مديري الشركات الصناعية المساهمة العامّة الأردنيّة باستخدام مقياس تقييم الأداء غير الماليّة، ومتابعة ما يستجد من أفكار وأساليب قابلة للتطبيق في إدارة شركاتهم، وخاصة ما يتعلق بالحاسبة الإدارية.
٢. ضرورة إعادة النظر في أساليب التخطيط الإستراتيجي، وبما يضمن الاستفادة بشكل فعال من المقاييس غير الماليّة التي تم تبنيها من قبل إدارة الشركات.
٣. زيادة اهتمام الأكاديميين بالتركيز على أساليب تقييم الأداء الحديثة بالنسبة للشركات الصناعية والشركات بشكل عام، وذلك بتعديل الخطط الدراسية لتعكس هذه المستجدات بشكل كاف.

٤. قيام معاهد التدريب بعقد دورات لإظهار أهمية استخدام وتبني نماذج تقييم الأداء الحديثة مثل بطاقة الأهداف المتوازنة.
٥. ضرورة تبني الدوائر الحكومية الأخرى لأسلوب تقييم الأداء الشامل (بموجب بطاقة الأهداف المتوازنة)، إلى جانب وزارة التخطيط، لكون هذا الأسلوب يساعد في حل مشكلة تقييم الأداء غير المالي، والذي يميز طبيعة أعمال الدوائر الحكومية.
٦. قيام باحثين آخرين بإجراء دراسات لاستكمال موضوع تقييم الأداء في الميادين الأخرى التي لم تتناولها الدراسة.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية.

١. اشتون، كريس، (٢٠٠١): "تقييم الأداء الإستراتيجي، أداء العاملين وإرضاء العملاء"، مركز الخبرات المهنية للإدارة- بميك، القاهرة، كتاب مترجم إلى العربية، تعريب: (علا أحمد إصلاح).
٢. الخولي، هاله عبدالله، (٢٠٠١): "استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء في قياس الأداء الإستراتيجي لمنشآت الأعمال"، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، جهاز الدراسات العليا والبحوث - كلية التجارة- جامعة القاهرة، ص ص (١-٤٤).
٣. ضو، سعيد يحيى محمود، (٢٠٠٤): "استخدام بطاقة مقاييس الأداء المركبة والمتوازنة BSC في رفع كفاءة نظم المحاسبة عن تكلفة العمالة (المكافآت والحوافز)-مدخل كمي لدراسة تطبيقية"، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، السنة الثالثة والأربعون، العدد الرابع والستون.
٤. نوفل، موسى عبدالهادي صلاح، (٢٠٠٢): "تقييم أداء الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن باستخدام معدل العائد للفترة (١٩٩١-٢٠٠٠)"، رسالة ماجستير غير منشورة/ كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت.

ثانياً: المراجع الأجنبية.

1. Ax, Christin and Bjornenak, Trond, (2005): "**Bundling and Diffusion of Management Accounting in Sweden**", Management Accounting Research 16, 1-20.
2. Davis. Stan, & Albright, Tom, (2004): "**An investigation of the Effect of Balanced Scorecard Implementation on Financial Performance**", Management Accounting Research 15, 135-153.
3. Ittner, C. and Larcker, D. F. (2003): "**Coming Up Short on Nonfinancial Performance Measurement**". Harvard Business Review (November): 88-95.
4. Kaplan, R. S, and Atkinson. Anthony. (1998): "**Advanced Management Accounting, 3rd Edition**", Prentice Hall, New Jersey.
5. Kaplan, R.S, Norton, D.P. (1992): "**The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance**", Harvard Business Review, Jan-Feb.
6. Kaplan, R.S, Norton, D.P. (1993): "**Putting the Balanced Scorecard to Work**", Harvard Business Review, Jan-Feb, 1993.

7. Kaplan, R.S, Norton, D.P. (1996): "Using the Balanced Scorecard as Strategic Management System", *Harvard Business Review*, Jan-Feb.
8. Speackbacher, G. Bischof, J. & Pfeiffer, Th. (2003): "A descriptive Analysis on the Implementation of Balanced Scorecard in German-Speaking Countries", *Management Accounting Research*, 14, 361-387.
9. Sohn, Myung Ho, Seok, Taeoo You, Lee. Lyong, & Lee. Heeseok, (2003): "Corporate Strategies, Environmental Forces, and Performance Measures: a weighting decision support system using the K-nearest neighbor technique", *Expert Systems with Applications* 25, pp 279-292.
10. Tapanyak, Sriwan, (2004): "Examining the Factors which Influence Performance Measurement and Management in the Thai Banking Industry: An Application of the Balanced Scorecard Framework", Doctor of Philosophy *Murdoch University* Theses Program, <http://www.lib.murdoch.edu.au/adt/browse/view/adt-MU20050310.110900?printFriendly=1>.

استبانة الدراسة:

القسم الأول:

اسم الشركة (اختياري)

(١) العمر:

٣٠ عام فأقل ٣١-٤٠ أكثر من ٤١ عام

(٢) عدد سنوات الخبرة في الشركة بشكل عام:

٥ سنوات فأقل ٦-١٠ سنوات ١١-١٥ سنة ١٦ سنة فأكثر

(٣) المؤهل العلمي:

بكالوريوس فأقل ماجستير دكتوراة

القسم الثاني: هذا القسم مكون من (٣٨) فقرة، أرجو التكرم بإبداء الرأي ووضع علامة (X) في عمود الإجابة المناسب أمام كل سؤال كما يعكسه واقع الحال لدى شركتكم.

رقم الفقرة	الفقرة	موافق بدرجة				غير موافق على الإطلاق
		مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	قليلة	
١	يوجد في شركتي قسم لخدمة الزبائن أعضاؤه مدرين على فن التعامل مع الجمهور					
٢	نحاول عدم تحميل الزبون مصاريف إضافية لقاء تقديم الخدمة.					
٣	زبائننا يتعاملون مع الشركة منذ فترة طويلة.					
٤	نراقب بشكل دوري تكرار عملية الشراء لكل زبون.					
٥	رغم ارتفاع أسعار منتجاتنا، إلا أن زبائننا يستمرون في شراءها.					
٦	حصتنا السوقية ثابتة نسبيا.					
٧	نقوم بعمل تحليل لمعرفة ربحية الزبون.					
٨	نحاول التعرف على مدى رضا الزبون عن الخدمة باستمرار.					
٩	نحاول التعرف على درجة ولاء الزبون باستمرار.					
١٠	نسعى إلى اكتساب زبائن جدد في مناطق جديدة.					
١١	بإمكان شركتنا معرفة مدى الاحتفاظ بالزبون.					
١٢	تعمل إدارة الشركة من حين لآخر على طرح منتجات جديدة تناسب رغبات الزبائن.					
١٣	يتم تصميم المنتجات بما يتلاءم مع حاجات الزبائن المتجددة.					
١٤	تقوم شركتي بوضع خطة مسبقة لكل دورة إنتاج.					
١٥	تخصص شركتي مبلغا سنويا لعمليات البحث والتطوير لغايات تحسين العملية الإنتاجية.					
١٦	يتم التنسيق مع موردي المواد الخام لتزويد الشركة بالمواد في الوقت المناسب وبالنوعية المتفق عليها.					
١٧	يتم مراقبة جودة الإنتاج عند كل مرحلة من مراحل العمليات الداخلية.					
١٨	لم يقم الزبائن برد سلع كثيرة بعد بيعها نتيجة لوجود عيب مصنعي فيها.					
١٩	لا يوجد تأخير في تنفيذ العمليات الإنتاجية عما هو مخطط له.					
٢٠	لا نعاني من زيادة تكرار الصيانة لأجهزة أو منتجات مباعه.					

					لا تعاني من مشكلة تحصيل أثمان السلع المباعة.	٢١
					تقوم الشركة بالإعلان عن علامتنا التجارية بشكل متواصل.	٢٢
					تنظم إدارة الشركة دورات تأهيل للعاملين الجدد.	٢٣
					تنظم إدارة الشركة دورات متقدمة للعاملين القدامى.	٢٤
					يخصص مبلغ في الموازنة السنوية لبرامج التدريب.	٢٥
					لا تعاني الشركة من ظاهرة الإنتاج المعيب بسبب قلة مهارة العاملين.	٢٦
					لا يترك كثير من العاملين العمل شهريا.	٢٧
					تنسجم مكافأة العاملين مع إنتاجيتهم.	٢٨
					تعمل الإدارة على متابعة الحديث من التقنيات والوسائل التكنولوجية التي يمكن استخدامها في الإنتاج.	٢٩
					لقد قمنا بدفع مبالغ عالية مقابل الحصول على آلات وتقنيات حديثة.	٣٠
					ليس لدينا إنتاج معيب بسبب سوء الآلات.	٣١
					يعتبر ترجمة رؤيا ورسالة الشركة إلى أبعاد إستراتيجية متعددة غير لائق لشركتنا.	٣٢
					أعتقد أنه من الصعب تحديد خمسة مقاييس لتقييم الأداء لكل بعد أو هدف إستراتيجي تحدده إدارة الشركة.	٣٣
					لا اعتقد أن هناك علاقة بين أسلوب بطاقة الأهداف المتوازنة وأسلوب الرقابة على الأداء.	٣٤
					أسلوب السبب والنتيجة غير منطقي لبناء إستراتيجية الشركة.	٣٥
					لا أعتقد أن الأهداف النوعية للمنتجات أهم من الأهداف المالية.	٣٦
					أعتقد أن مفهوم بطاقة الأهداف المتوازنة ليس له علاقة بكفاءة الإدارة.	٣٧
					تقييم أداء الشركة على أساس الأرباح هو أفضل أسلوب.	٣٨