

نموذج معدل لبطاقة الأهداف المتوازنة للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية
د. وحيد رثعان الختاتنه و أ.د. منصور إبراهيم السعيدة

A Modified Model of the Balanced Scorecard for the Jordanian Public Shareholding Industrial Companies

Abstract:

A modified balanced scorecard (BSC) model was developed for measuring and evaluating strategic performance for the Jordanian Public Shareholding industrial companies. The model is composed of five key dimensions. The first four are the financial, customer, internal process and learning and growth. These dimensions represent the basic model's dimensions to build and apply the balanced scorecards. The "company's environment" component has been added as a fifth dimension proposed in this study. The modified model includes the formulation of each dimension into main strategic goals, the performance drivers to fulfill these goals and lagging performance measurements to evaluate the achievement level of each goal. The extent of suitability of this modified model for application by the managers of Jordanian Public Shareholding industrial companies has been tested also.

The main results of the study are: All companies managers highly appreciate the use of all (BSC) measures in strategic planning and performance evaluation. All variables of the modified BSC model have been highly evaluated by the study sample except some of the variables related to company's environment dimension.

Based upon the above results of the study, several recommendations were developed. The main one is that it is necessary to adopt the modified BSC model by the managers of Jordanian industrial public companies in order to tight together strategic goals of the company, with performance drivers and measures

Key word: Modified Balanced Scorecard, Financial dimension, Customer dimension, Internal process dimension, Learning and Growth dimension, Company's environment dimension, Jordanian industrial companies.

ملخص:

قدمت الدراسة نموذجاً معدلاً لقياس وتقييم الأداء الاستراتيجي في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، مكوناً من خمسة أبعاد رئيسية هي: الأبعاد الأربعة الأساسية في بطاقة الأهداف المتوازنة (البعد المالي، وبعد الزبون، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو)، وقد أضيف بعداً إضافياً هو بعد بيئة الشركة. اشتمل النموذج المعدل على صياغة لكل بعد على شكل أهداف إستراتيجية رئيسية، ومحركات أداء لإنجاز هذه الأهداف، ومقاييس أداء لتقييم مستوى الإنجاز لكل هدف. تم اختبار مدى ملاءمة هذا النموذج المعدل للتطبيق من قبل مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أبرزها:

- إن مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية يقدرّون بدرجة عالية أهمية استخدام جميع مقاييس بطاقة الأهداف المتوازنة عند التخطيط الاستراتيجي وتقييم الأداء.
- حصلت جميع متغيرات النموذج المعدل على درجات تقدير عالية من قبل عينة الدراسة باستثناء بعض المتغيرات الواردة في بعد بيئة الشركة.
واستناداً إلى نتائج الدراسة أعلاه فقد تم تقديم عدة توصيات أهمها: ضرورة تبني مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية لنموذج بطاقة الأهداف المتوازنة المقترح في هذه الدراسة ككل، والتركيز على استثمار هذا النموذج بما يفيد في إنجاح عملية ربط الأهداف الإستراتيجية للشركة مع محركات الأداء ومقاييس الانجاز أثناء قيام الإدارة بالتخطيط الاستراتيجي.

الكلمات الدالة: بطاقة الأهداف المتوازنة المعدلة، البعد المالي، بعد المستهلك، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، بعد بيئة الشركة الصناعية، الشركات الصناعية الأردنية.

مقدمة:

لقد ازدادت حاجة إدارة الشركة في وقتنا الحاضر، على اختلاف القطاع الاقتصادي الذي تعمل فيه، لاستخدام أساليب حديثة تمكنها من صياغة إستراتيجية الشركة بشكل واضح ووضع مجموعة من الأهداف المحددة والعمل على تحقيقها وقياس وتقييم الأداء بشكل سليم.

إن النجاح في صياغة إستراتيجية الشركة وترجمتها إلى مجموعة من الأهداف يحتاج من الإدارة إلى تحديد مجموعة من الأبعاد الإستراتيجية وان تمتلك الإدارة القدرة على ترجمة هذه الأهداف النصية إلى مجموعة من الأرقام والقيم التي تعمل على تحقيقها ومراقبة تطبيقها وبالتالي القدرة على تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف والإدارة بالاستثناء عند تقييم الأداء.

قدم نموذج بطاقة الأهداف المتوازنة من قبل الباحثان (Kaplan & Norton) عام ١٩٩٢، ويقوم هذا النموذج على أساس ترجمة إستراتيجية الشركة ضمن أربعة أبعاد هي: (البعد المالي، وبعد المستهلك، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو)، وقد أجريت دراسات عديدة في دول مختلفة بهدف إختبار مدى ملاءمة تطبيق هذا النموذج، واختبار مدى إمكانية إدخال تعديلات عليه وبما يتلائم مع حالة الشركة وبيئتها الاقتصادية، وقد جاءت هذه الدراسة لاختبار مدى فاعلية نموذج معدل لتقييم الأداء الشامل للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية مكون من خمسة أبعاد انطلاقاً من النموذج الأصلي المقدم من قبل (Kaplan & Norton, 1992).

مشكلة الدراسة:

لقد وجدت كثير من الدراسات السابقة التي اختبرت فاعلية تطبيق نموذج بطاقة الأهداف المتوازنة أن هناك عدد من المديرين الذين يعتقدون أن نموذج بطاقة الأهداف المتوازنة بإعادة الأربعة الأساسية (البعد المالي، وبعد الزبون، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو) كما هو مقدم من (Kaplan & Norton, 1992) غير كافٍ لقياس وتقييم أداء الشركة، وان هناك حاجة لإضافة بعض الأبعاد الأخرى، لذلك جاءت هذه الدراسة لاعتقاد الباحثين بان نموذجاً معدلاً مبنياً على خمسة أبعاد هي: (البعد المالي، وبعد الزبون، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو، وبعد بيئة الشركة الصناعية) قد يساعد إدارة الشركة الصناعية المساهمة العامة الأردنية في قياس وتقييم الأداء، ويمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال سؤال رئيس هو: ما هو مستوى تقدير إدارة الشركة الصناعية المساهمة العامة الأردنية لنموذج معدل لبطاقة الأهداف المتوازنة المكون من خمسة أبعاد؟ ويمكن تفصيل هذا السؤال الرئيس في مجموعة من الأسئلة الفرعية كما يلي:

١. هل يقدر مديروا الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية أهمية مقاييس بطاقة الأهداف المتوازنة المالية وغير المالية؟

٢. هل يقدر مديروا الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية أهمية صياغة بيئة الشركة الصناعية ضمن الأبعاد الإستراتيجية لأهداف ومحركات ومقاييس الأداء لشركاتهم؟

٣. هل من الممكن بناء نموذج معدل لبطاقة الأهداف المتوازنة يتكون من خمسة أبعاد إستراتيجية، يصلح للتطبيق من قبل إدارة الشركة الصناعية المساهمة العامة الأردنية؟

أهداف الدراسة:

لقد جاءت هذه الدراسة للوقوف على مدى اهتمام مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية بأبعاد النموذج المعدل لبطاقة الأهداف المتوازنة المؤلف من خمسة أبعاد كأسلوب لتقييم الأداء الشامل، ومعرفة مدى تقدير عينة الدراسة لمقاييس الأبعاد في النموذج المعدل.

أهمية الدراسة:

تأخذ الدراسة أهميتها من خلال قيامها باختبار مدى فاعلية نموذج معدل لتقييم الأداء الشامل باستخدام بطاقة الأهداف المتوازنة مكوناً من خمسة أبعاد خاص بالشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، وبشكل محدد فإن هذه الدراسة تستقي أهميتها من عدة نقاط هي:

١. أنها من الدراسات القليلة في الأردن (على حد علم الباحثين) التي تبحث في معرفة مدى تقدير إدارة الشركة الصناعية المساهمة العامة الأردنية للمقاييس المالية وغير المالية الممكن استخدامها في تقييم الأداء.
٢. أنها محاولة لمعرفة مدى تقدير مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية لمجموعة من المقاييس المقترحة في الدراسة.
٣. أنها محاولة لتقديم نموذج معدل لبطاقة الأهداف المتوازنة لتقييم الأداء الشامل مبني على خمسة أبعاد، من خلال إضافة بعد بيئة الشركة الصناعية كبعد خامس.
٤. أنها محاولة للتعامل الكمي (وضع قيم) مع المقاييس الخاصة بعدد بيئة الشركة.

أسئلة الدراسة:

طرحت الدراسة خمسة أسئلة خاصة بمعرفة مدى أهمية كل من مقاييس الأداء المالية وغير المالية المستخدمة في تقييم الأداء من قبل الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، وتم صياغة عدة فقرات لكل سؤال رئيس في استبانة الدراسة لتوفير الإجابة على هذه الأسئلة، وتاليا الأسئلة الرئيسية المقترحة في هذه الدراسة:

- السؤال الأول: ما هي مقاييس الأداء الأكثر أهمية المستخدمة من وجهة نظر مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية لقياس البعد المالي؟
- السؤال الثاني: ما هي مقاييس الأداء الأكثر أهمية المستخدمة من وجهة نظر مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية لقياس بعد الزبون (المستهلك)؟
- السؤال الثالث: ما هي مقاييس الأداء الأكثر أهمية المستخدمة من وجهة نظر مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية لقياس بعد العمليات الداخلية؟
- السؤال الرابع: ما هي مقاييس الأداء الأكثر أهمية المستخدمة من وجهة نظر مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية لقياس بعد التعلم والنمو؟
- السؤال الخامس: ما هي مقاييس الأداء الأكثر أهمية المستخدمة من وجهة نظر مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية لقياس بعد بيئة الشركة؟

منهجية وأداة الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة واختبار الإجابة على تساؤلات الدراسة المقترحة، حيث إن هذه الدراسة لم تقم بطرح فرضيات وإنما تساؤلات، وقد تم تصميم استبانة مكونة من قسمين لاستقاء البيانات اللازمة للدراسة كما يلي:

القسم الأول: احتوى على مجموعة من الأسئلة الديمغرافية الخاصة بالمجيبين.

القسم الثاني: احتوى على تقديم للأبعاد الخمسة الرئيسية وبشكل مستقل بحيث قدم كل بعد مكون من مجموعة من الأهداف الإستراتيجية ومحركات الأداء ومقاييس الأداء بحيث يحدد المستجيب وزن كل بعد وهدف ومحرك ومقياس أداء.

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 الأردنية، وتم اخذ الملاحظات الواردة على الأداة وإجراء التعديلات المناسبة بما يضمن صلاحيتها للحصول على المعلومات اللازمة للدراسة، واختبار درجة مصداقية وثبات أداة القياس، فقد تم إجراء اختبار ثبات أداة القياس باستخدام اختبار (كرونباخ ألفا)، حيث بلغت نتيجة قيمة ألفا (٠.٩٣٨)، وهي أعلى من النسبة المقبولة إحصائياً (٠.٦٠%).

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري الإدارات في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية المتداول أسهمها في بورصة عمان، وقد بلغ عدد هذه الشركات عند البدء بإعداد هذه الدراسة (٨٩) شركة حسب دليل الشركات المساهمة العامة الأردنية الصادر عن بورصة عمان عام ٢٠٠٥م، وقد تم اختيار (٩٥) مديراً من حوالي ٤٨ شركة صناعية اختيرت بشكل عشوائي تم توزيع استبانته الدراسة عليهم بحيث تراوح عدد المديرين من الشركة الواحدة من (٢) الى (٣) مديرين، وقد أستعيد منها (٨٤) استبانته، أي بنسبة استرجاع بلغت (٨٨%) وتم استبعاد (١٣) استبانته لعدم صلاحيتها للتحليل، وعليه فقد اعتمد (٧١) استبانته في التحليل.

المعالجة الإحصائية:

تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية حيث تم الحصول على إجابات عينة الدراسة على فقرات الاستبانة، وذلك من خلال احتساب المتوسطات الحسابية لكل فقرة ومن ثم احتساب وزن متوسط الفقرة الواحدة نسبة إلى مجموع متوسط الفقرات التي تمثل بعداً واحداً، للدلالة على الأهمية الإحصائية وبحيث يتم استبعاد الفقرات التي لا تحقق متوسط يساوي أو يزيد عن (٣) من الفقرات التي سيتكون منها النموذج المعدل.

الإطار النظري:

يتم في هذا القسم من الدراسة استعراض عام لمقاييس الأداء ولنماذج تقييم الأداء المستخدمة من قبل إدارة الشركة بشكل عام وكما يلي:

مقاييس الأداء:

• 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 لبناء القرارات الناجحة "فالمدير لا يستطيع إدارة شيء لا يقدر على قياسه، ثم إن التحقق من صلاحية القرار، وتقييم الإنجاز لا يمكن أن يتوفر ما لم يكن هناك مقياس معين يؤخذ كمعيار لتقييم هذا الإنجاز (ختاتنته، ٢٠٠٦، ص ١٨).

إن اختيار مقياس الأداء المناسب ليس بالعملية السهلة لأنه يحتاج إلى فحص لظروف وبيئة الشركة، وإلى توفر معلومات كافية وملائمة عن إمكانيات الشركة الاقتصادية، هذا إلى جانب ضرورة ربط كل مقياس معين بأداء معين أيضاً، وأن يكون هذا المقياس من السهل التعبير عنه، وأن يعكس هذا التعبير من خلال أرقام يمكن التعبير عنها في الموازنات والخطط، لذلك يجب استخدام منهج تطوير مشترك لتطوير مقاييس أداء كمية لنشاطات الشركة (ابو فضاء، ٢٠٠٦، ص ٨٣).

أنواع مقاييس الأداء:

تأخذ مقاييس الأداء أشكالاً مختلفة، بعضها تقليدي مثل المقاييس المالية **Financial Measurements** التي تستخدمها اغلب الشركات منذ عقود طويلة، وبعضها مقاييس غير مالية **Non - Financial Measurements**، بأدناه استعراض لهذين النوعين من المقاييس في محاولة لإظهار المقاييس الأكثر استخداماً في تقييم الأداء:

١ - مقاييس الأداء المالية:

ومنها النسب المالية المستخرجة باستخدام أسلوب التحليل المالي ومن أشهر هذه النسب: (السيولة، والديون، والربحية، وحصة السهم العادي من الأرباح، والقيمة الاقتصادية المضافة، والقيمة السوقية المضافة)، وهنا لا حاجة لتوضيح هذه المقاييس لما يحفل به الأدب المحاسبي من شرح وتوضيح لهذه المقاييس.

٢ - مقاييس الأداء غير المالية:

في الفقرات التالية سيتم استعراض ما قدمه الأدب المحاسبي حول مقاييس الأداء غير المالية، والتي يتم استخدامها عادةً في نماذج تقييم الأداء المختلفة وكما يلي:

(١) نسبة المبيعات من المنتجات الجديدة:

تمثل المبيعات من المنتجات الجديدة، مؤشراً على قدرة إدارة الشركة الصناعية الأردنية في معرفة الاحتياجات المتجددة للزبون في السوق المستهدف، وتعتبر دليل على مدى النجاح في تنفيذ الأنشطة التي تسبق إنتاج سلع وخدمات جديدة، وهذه الأنشطة تمتد من عمليات البحث والتطوير التي تقوم بها إدارة الشركة مروراً بعمليات التصميم، ووضع المنتج في العمليات الإنتاجية الفعلية وصولاً إلى الكيفية التي يتم فيها تقديم السلع والخدمات إلى الزبون، ويعكس معدل مبيعات السلع والخدمات الجديدة مقارنة مع إجمالي المبيعات مستوى النجاح الذي حققته إدارة الشركة في عملياتها السابقة، ويمثل مقياساً ملائماً لتقييم الأداء (ختاتنه، ٢٠٠٦، ص ٢٧).

(٢) **وقت التسليم:** يعتبر وقت التسليم من المقاييس غير المالية المهمة، وذلك لأنه أحد عوامل تحقيق رضا العميل، ويمكن أن يُعرف وقت التسليم بأنه: الوقت الذي ينقضي بين تاريخ تسلم الشركة لطلب الزبون، وتاريخ تنفيذ هذا الطلب، أي تسليم السلعة أو تقديم الخدمة للزبون (ختاتنه، ٢٠٠٦، ص ٢٨).

(٣) **الجودة:** أصبحت الجودة خلال العقود الأخيرة من المفاهيم الإدارية المهمة، وتعتبر عنصراً رئيساً في تقييم الأداء، وتزداد أهمية الجودة بتزايد المنافسة الإنتاجية بين الشركات، وذلك حتى تحقق إدارة الشركة مزايا لمنتجاتها عن منتجات المنافسين، وأمام هذا الاهتمام المتزايد في الجودة نتج لدينا مفاهيم جديدة لقياس وتقييم الأداء تعبر عن هذا المضمون، ومنها مصطلح إدارة الجودة الشاملة (TQM) Total Quality Management، ويقصد بهذا المفهوم: "مجموعة الأفكار، والأساليب التي تتضمن جميع جوانب العمل داخل المنشأة بما يحقق التطوير، والتحسين المستمر في مستويات الجودة للمنتجات والعمليات كافة، الأمر الذي ينتج عنه تحقيق رضا العملاء وزيادة الإنتاجية ومن ثم تدعيم الأداء التنافسي للمنشأة" (نور، وشحاته، ٢٠٠٢، ٢٠٠٣، ص ٤٩).

(٤) **إرضاء العملاء والاحتفاظ بهم:** يعتبر إرضاء العملاء والاحتفاظ بهم من المقاييس المهمة التي تمكن إدارة الشركة من تقييم عملياتها وخدماتها المقدمة إلى الزبائن، وذلك لأن هذه المقاييس هي نتاج لمجموعة الأنشطة التي تتضمن قيمة معينة تحقق الإشباع للزبون.

(٥) **الإبداع والابتكار وتطوير المنتجات:** ينطلق نشاط الإبداع والابتكار، وتطوير المنتجات في الأساس من استعداد المديرين لتوفير ورصد الميزانيات الخاصة بأنشطة البحث والتطوير، ولذلك فإن الإبداع والابتكار وتطوير المنتجات يأتي نتيجة عمل يقوم على إجراء التجارب والتصاميم الخاصة بإيجاد منتجات مختلفة ترضي الزبائن في جانب، وفي جانب آخر تحقق تميز تنافسي للشركة من حيث الريادة في تقديم منتجات حديثة، وابتكار أساليب إنتاجية جديدة تحسن كفاءة العمليات الإنتاجية.

لقد تم في المملكة الأردنية الهاشمية إيلاء أهمية عالية لنشاطات البحث والتطوير التي تهدف إلى تطوير المنتجات، والدليل على ذلك نص الفقرة رقم (٢) من المادة (٢٣) من قانون تشجيع الاستثمار لعام ١٩٨٧م، التي أعطت مجلس الوزراء الحق في إعفاء أي مشروع في قطاع الصناعة والتعدين من ضريبة الدخل، والخدمات الاجتماعية بـ مبلغ لا يزيد عن (٢٥) ألف دينار، إذا كانت الشركة تقوم بنشاطات البحث والتطوير (أبو شريعة، ١٩٩٧، ص ٣٨).

(٦) **المسؤولية اتجاه المجتمع:** إن من الممكن قياس مسؤولية إدارة الشركة اتجاه المجتمع من خلال أنواع الأنشطة التي تقوم بها الشركة في سبيل تحقيق مصلحة اجتماعية معينة، أو أن تقاس من خلال التكاليف التي تنفقها إدارة الشركة في سبيل تقديم خدمة أو أداء عمل يهدف إلى تحقيق خدمة مجتمعية معينة (ختاتنه، ٢٠٠٦).

(٧) **التقنيات التكنولوجية الحديثة:** تتمثل التقنيات التكنولوجية في "جميع أنواع المعرفة العلمية والمهارات الفنية التي يتطلبها تطوير الآلات وطرق الإنتاج والتصميم وإنتاج السلع طبقاً للقواعد

الاقتصادية" (مجلي، ٢٠٠٣، ص ١٤). إن استخدام مديري الشركات لتكنولوجيا وتقنيات حديثة، يعتبر عاملاً مساهماً في بناء قدرات الشركة المستقبلية، ومعزراً لموقف الشركة التنافسي، وذلك لأن التقنيات التكنولوجية الحديثة بشكل عام تصمم على أساس المساعدة في تخفيض تكاليف الطاقة، والتلف في الإنتاج، مما يساعد على زيادة حجم الإنتاج، وكفاءة استخدام المواد، والرقابة عليها.

٨) **مقاييس خاصة بالعاملين:** (الرضا، والولاء، والتدريب، والدوران، والتأهيل، والمكافآت، والمشاركة، ومعدلات العائد من العمل): إن قيام المديرين بقياس وتقييم أداء العاملين، ومعرفة مستوى رضاهم يُعتبر من الأعمال المهمة التي تقدم للشركة معلومات تفيد في تقييم الخطط التي تضعها، والخاصة بتدريب، واستقطاب، ومكافأة العاملين، والاحتفاظ بهم. إن نجاح المديرين في إتمام عملية تقييم أداء العاملين يعكس على قدرة هؤلاء المديرين في معرفة الإمكانيات البشرية المتوفرة لديهم وبالتالي القدرة على وضع الخطط التشغيلية المختلفة.

نماذج تقييم الأداء الشامل:

• تقييم الأداء:

في المجال المحاسبي، انصبّ التركيز على أسلوب تحليل القوائم المالية لقياس وتقييم الأداء المالي، وكذلك استخدام الأساليب المستندة إلى دراسة العمليات لقياس الأداء التكاليفي لمشروعات الأعمال، أما بالنسبة للمقاييس المستخدمة لقياس الأداء فهي نوعين وهما: المقاييس المالية والمقاييس غير المالية للأداء حيث أنه من الضرورة التكامل بين مقاييس الأداء المالية، ومقاييس الأداء غير المالية لزيادة فاعلية دور المحاسبة الإدارية في مجال تقييم الأداء والاستمرار في التحسين (الجمعي، ٢٠٠٧، ص ٧٠)، وهناك أساليب كثيرة تستخدم لتقييم الأداء منها على سبيل المثال: أسلوب تحليل القوائم المالية، واسلوب تقييم الأداء الشامل والذي سيكون محور هذه الدراسة.

إسلوب تقييم الأداء الشامل:

لقد أصبح هناك توجه لدى إدارة الشركة لتبني أساليب حديثة لتقييم الأداء، تدعى بأساليب قياس وتقييم الأداء الشامل، وتقوم هذه الأساليب على استخدام المقاييس المالية وغير المالية لتقييم الأداء (ابو فضاء، ٢٠٠٦، ص ١٠٤)، ومن هذه الأساليب، أسلوب بطاقة الأهداف المتوازنة **Balanced Scorecard**، صلب موضوع هذه الدراسة، بالإضافة إلى محاولة الباحثين تقديم نموذج معدل لتقييم أداء الشركة الصناعية الأردنية المساهمة العامة، اعتماداً على البيئة الأردنية.

بطاقة الأهداف المتوازنة ١:

تعريف بطاقة الأهداف المتوازنة:

عرف، (Kaplan & Norton, 1992)، بطاقة الأهداف المتوازنة بأنها: تنميط وتوجيه لنشاطات الشركة وأعمالها في أربعة أبعاد: (بعد مالي، وبعد زبائن، وبعد عمليات داخلية، وبعد تعلم ونمو)، ويحوي كل بعد على عدد من المقاييس التي تعتبر محركات لنجاح الشركة وتقدمها، وتتفاعل هذه الأبعاد مع بعضها البعض من خلال العلاقة بين محركات الأداء لكل بعد مع محركات الأبعاد الأخرى، لتترجم إستراتيجية الشركة، وخططها إلى أعمال ونشاطات يسهل إدارتها والسيطرة عليه.

مكونات بطاقة الأهداف المتوازنة" النموذج الأصلي"

^١ يوجد للمصطلح (Balanced Scorecard) عدة ترجمات منها بطاقة الأهداف المتوازنة، وبطاقة الأداء المتوازن، ونظام قياس الأداء الشامل، الخ.

عندما قدم (Kaplan & Norton, 1992)، نموذج بطاقة الأهداف المتوازنة فقد صاغه على شكل ترجمة لرسالة ورؤية الشركة إلى أهداف ومقاييس أداء معبر عنها من خلال أربعة أبعاد رئيسية، هي:

١. البعد المالي: كيف تظهر الشركة أمام مالكيها؟
٢. بعد العمليات الداخلية: ما هي العمليات التي ستتفوق بها الشركة؟
٣. بعد المستهلك: كيف ينظر المستهلكين للشركة؟
٤. بعد التعلم والنمو: كيف ستعمل الشركة على تطوير إمكانياتها الاقتصادية؟

ولإظهار كيفية عمل بطاقة الأهداف المتوازنة، فانه سيتم تاليا عرض للأبعاد الأربعة الأصلية لبطاقة الأهداف المتوازنة، ومقاييس أدائها والتي قدمها (Kaplan & Atkinson, 1998)، وكما يلي:

أولاً: 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. ويوضح بعد الزبائن مقاييس أداء متعددة لمخرجات الاستراتيجيات المصاغة والمطبقة جيداً من قبل الإدارة، 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, p368).

ثانياً: 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).

إن العمليات الداخلية التي تحددها الإدارة تنطلق من بعد المستهلك بشكل رئيسي، 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.

ثالثاً: بعد التعلم والنمو Learning & Growth Perspective

ويحدد هذا البعد البنية التحتية التي يتوجب على المؤسسة بناءها لتحقيق نمو وتحسن طويل الأمد. إن جوانب بعد الأعمال الداخلية، وبعد المستهلك تحدد العوامل التنافسية الأكثر حسماً بالنسبة لنجاح الشركة الحالي والمستقبلي (ابو فضاء، ٢٠٠٦، ص ١١٠)، إلا إن إمكانيات الشركة الحالية مثل: التكنولوجيا المستخدمة، وكفاءات النظم و الأعمال، يحتمل ألا تكون قادرة على تلبية الأهداف طويلة الأجل المحددة في بعد المستهلك، وبعد العمليات الداخلية، لذلك تتطلب المنافسة العالمية الشديدة من الشركات مواصلة التحسين المستمر لقدراتها، لإيصال القيمة أو المنفعة للمستهلكين والمساهمين (Kaplan, & Atkinson 1998, P 374).

رابعاً: البعد المالي Financial Perspective

تشمل بطاقة الأهداف المتوازنة (BSC) على البعد المالي، حيث أن النتائج المالية المختلفة تمثل قيمة لحملة الأسهم، لأنها تلخص نتائج التبعات الاقتصادية القابلة للقياس للإجراءات المتخذة فعلياً في أداء أعمال، ونشاطات الشركة.

تبين مقاييس الأداء المالي إلى أي حد كانت الإستراتيجية المقترحة قابلة للتطبيق، ومدى مساهمتها في تحسين الهدف الرئيسي للإنتاج، الهدف المالي وعلى نحو نموذجي فإنه يتصل بمقاييس الأرباح لنتائج النشاطات السابقة، فعلى سبيل المثال، فإن البعد المالي يقاس من خلال قيمة الدخل التشغيلي، ومعدل العائد على رأس المال العامل أو القيمة الاقتصادية المضافة، بالإضافة إلى بعض

المقاييس الأخرى التي تم توضيحها سابقاً تحت عنوان مقاييس الأداء المالي، أما الأهداف المالية البديلة، فيمكن أن تكون تحقيق نمو سريع في المبيعات، وتوليد تدفقات نقدية مناسبة (Kaplan, & Atkinson 1998, P 368).

خامساً: أبعاد أخرى:

لقد قام نموذج بطاقة الأهداف المتوازنة الأصلي كما قدمه مؤلفاه Kaplan & Norton على أساس الأبعاد الأربعة التي تم عرضها في الفقرات السابقة، ولكن وجدت كثير من الدراسات أن هناك عدداً من المديرين الذين تطبق شركاتهم نموذج البطاقة، يعتقدون أن أبعاد بطاقة الأهداف المتوازنة الأربعة الأساسية وحدها غير كافية لقياس وتقييم الأداء، فقد اقترح مديري شركة (Best Foods) إضافة بعد آخر لتطوير المجتمع، كما قدم كثير من الباحثين نماذج لبطاقة الأهداف المتوازنة مبنية على أكثر من أربعة أبعاد. ففي المملكة الأردنية الهاشمية على سبيل المثال، أضاف (العناتي، ٢٠٠٤) في دراسته بُعدان، هما بعد خدمة تنمية المجتمع المحلي، و بعد السلامة العامة في نموذج تقييم أداء شركات المقاولات الأردنية، وأضاف (الجابري، ٢٠٠٥) بُعدي أداء مراعاة القوانين، وأداء الموردين الخارجيين، واستخدم (أبو فضاء، ٢٠٠٦) بُعدي ضوابط المعاملات الشرعية، والقواعد والإجراءات الرقابية، كما استخدمت شركة Nova Chemical of Calgary بعداً إضافياً هو البعد الاجتماعي بالإضافة إلى الأبعاد الأربعة الأصلية التي قدمها Kaplan & Norton لإبراز الأهمية الإستراتيجية للمجتمع (Atkinson & Epstein, 2001, p.26).

إن بناء نموذج بطاقة الأهداف المتوازنة على أساس أربعة أبعاد أو أكثر لا يعتبر بحد ذاته مشكلة، وإنما تكمن المشكلة بشكل رئيسي في مدى تمثيل البعد المستخدم في النموذج للإستراتيجية المحددة من قبل إدارة الشركة، وكذلك في مدى أهمية هذا البعد للشركة، وهناك دراسات مزجت بين نموذج بطاقة الأهداف المتوازنة ونماذج تقييم أداء أخرى، حيث قدم (Abran & Buglione, 2003) نموذجاً متعدد الأبعاد مكوناً من خمس أبعاد هي: (البعد المالي، وبعد السوق، وبعد العمليات، وبعد الناس، وبعد المستقبل). إن الجانب الرئيس الذي يحكم هذه المسألة هو تقدير الإدارة للبعد أو العنصر، وذلك بتصنيفه كعامل إستراتيجي أو عامل تشخيصي Diagnostic، وهذا التصنيف يعتبر مدخلاً أولياً للنجاح في بناء نموذج، وإسلوب لتقييم الأداء الشامل بواسطة بطاقة الأهداف المتوازنة، وذلك لأن هذا التصنيف يساعد الإدارة على تحديد العوامل الإستراتيجية الحقيقية التي يكون لها اثر بعيد المدى، بالإضافة إلى امتلاك إدارة الشركة القدرة على تحديد عدد مناسب من العوامل يسهل السيطرة عليها، وإدارتها بكفاءة.

الدراسات السابقة:

كان (Kaplan & Norton, 1992) أول من طرح نموذج بطاقة الأهداف المتوازنة، حين نشرنا دراستهما الخاصة بنموذج بطاقة الأهداف المتوازنة، والذي تم تطبيقه على اثني عشر شركة أمريكية تعمل في قطاعات مختلفة، حيث قام الباحثان فيها بتوضيح إسلوب إداري حديث لقياس وتقييم أداء الشركات من خلال أربعة أبعاد هي: (البعد المالي، وبعد المستهلك، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو).

ومن النتائج التي خلصت إليها هذه الدراسة: أن نموذج بطاقة الأهداف المتوازنة، هو نظام شامل لقياس الأداء يتكون من مقاييس مالية وغير مالية، وهو يشبه لوحة القيادة في الطائرة التي تمكن قبطان الطائرة من السيطرة على جميع أجزاء الطائرة.

وجاءت دراسة (Kaplan & Norton 1997)، لبيان الأسباب والدوافع التي تجعل مديري المنظمات والشركات في قطاع الأعمال، يحتاجون لاستخدام وتطبيق نموذج بطاقة الأهداف المتوازنة، ولتحقيق ذلك فقد وضع الباحثان عدد من الأسئلة وعملا على الإجابة عليها، وقد تركزت الإجابات في توضيح الدوافع التي تجعل الإدارة تتبنى نموذج البطاقة، وقدمت الدراسة أيضاً توضيحاً للمقاييس المستخدمة وآلية الربط بين هذه المقاييس، ومستوى العلاقة اللازمة لتحقيق النتائج المطلوبة. قامت الخولي (٢٠٠١)، بتقديم عدة نماذج لكيفية قياس الأداء باستخدام نموذج بطاقة الأهداف المتوازنة (BSC)، وذلك وصولاً لتحقيق هدف دراستها المتمثل بإجراء دراسة تحليلية انتقادية

لنموذج قياس الأداء المتوازن، وخلصت الدراسة لعرض بعض التوصيات التي ركزت على ضرورة تحقيق التكامل بين نموذج قياس الأداء المتوازن، ومحاسبة التكاليف على أساس الأنشطة، وضرورة استخدام أسلوب التحليل الهرمي (Analytic Hierarchy Process (AHP)، لدمج المقاييس المتعددة للأداء في مقياس وحيد متكامل ضمن نموذج القياس المتوازن للأداء، وضرورة إدخال البعد الإنساني ضمن نموذج القياس المتوازن للأداء.

وجاءت دراسة (Speckbacher, et.al, 2003) لوصف مفهوم بطاقة الأهداف المتوازنة في البلدان الناطقة باللغة الألمانية: (سويسرا، والنمسا، وألمانيا)، وقد افترضت الدراسة وجود عدة نماذج لبطاقة الأهداف المتوازنة، الأول وهو النموذج الأصلي، الذي يتضمن إطار عمل استراتيجي متعدد الأبعاد مصاغ باستخدام مقاييس أداء مالية وغير مالية، والثاني نموذج مطور من النموذج الأول، ولكنه يعتمد على منطقية السبب والنتيجة، والنموذج الأخير يعتمد على نظام الحوافز.

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.

كما جاءت دراسة (Sohn, et.al, 2003) بهدف التعرف على العلاقة بين استراتيجيات الشركة، والقوى البيئية، وتحديد أوزان مقاييس بطاقة الأهداف المتوازنة، وقد انطلقت هذه الدراسة من الاعتقاد بأن طبيعة الاستراتيجيات التي يحملها الأفراد، والظروف البيئية المتوقعة هي التي تؤثر على تحديد الأوزان المختلفة لمقاييس الأداء عند صياغة بطاقة الأهداف.

وقد توصلت الدراسة إلى أن اختلاف أنواع الاستراتيجيات 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.

وقام **ضو (٢٠٠٤)**، بتوضيح نموذج بطاقة الأهداف المتوازنة، من خلال بيان المقاييس الشائعة المستخدمة في النموذج، وبيان أسلوب عمل النموذج، وذلك من خلال وضع صيغ رياضية تبين منهجية السبب والنتيجة، وكيفية التحقق من أثر النشاطات على الأداء،

من نتائج هذه الدراسة المهمة اقتراحها لنموذج تحديد المكافآت والحوافز مرتبط بنموذج قياس وتقييم الأداء الشامل BSC.

وجاءت دراسة **العناتي (٢٠٠٤)** بهدف التعرف على أساليب تقييم الأداء المتبعة لدى شركات المقاولات الأردنية، وتحديد المنهجية التي تستخدمها هذه الشركات عند تسعير العطاءات التي تشارك فيها، وقد تضمنت عينة الدراسة (١٠٦) شركات تمثل قطاع المقاولات الأردني.

وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج أهمها بناء نموذج لقياس وتقويم الأداء لشركات المقاولات الأردنية.

وقامت **مسودة (٢٠٠٤)**، بدراسة للكشف عن المؤشرات غير المالية المستخدمة لتحسين الأداء في الجامعات الخاصة الأردنية، من وجهات نظر مختلفة، وقد قامت الباحثة ببناء نموذج لبطاقة الأهداف المتوازنة (BSC) بعد دراسة وتحليل المقاييس التي تؤثر على تقييم الأداء في الجامعات الخاصة.

أما **الجابري (٢٠٠٥)** فهدفت دراسته إلى التعرف على المقاييس غير المالية المختلفة المستخدمة في شركات الاتصالات الأردنية، بقصد الوصول إلى نموذج موحد لقياس الأداء لقطاع الاتصالات في الأردن، من خلال إعطاء أوزان نسبية للمقاييس الأكثر استخداماً.

وتوصلت الدراسة إلى نتيجة أن النموذج المقترح من قبل الباحث لتقييم أداء شركات الاتصالات الأردنية يحقق كلا من الخصائص التالية: الملاءمة، والتوقيت المناسب، وتقديم معلومات مفيدة لاتخاذ القرارات، والتكيف الذاتي.

واخيراً دراسة (Ax, & Bjornenak, 2005) فجاءت لمعرفة مدى انتشار نموذج بطاقة الأهداف المتوازنة بين الشركات السويدية، من خلال اختبار استخدام أكثر من نموذج للبطاقة، وذلك من خلال إجراء تعديلات في الأبعاد المستخدمة في النموذج، وقد توصلت الدراسة إلى أن نشر تجديبات المحاسبة الإدارية الحديثة بأفكار وأساليب مختلفة يساعد في عملية استخدام التجديبات،

والاستفادة منها، وبما يناسب الحالة الخاصة بكل منطقة أو شركة، وان اسلوب بطاقة الأهداف المتوازنة (BSC) يمكن نشره في السويد مع إجراء تعديلات عليه.

يتضح من عرض الدراسات السابقة، ما يلي:

- ركزت اغلب هذه الدراسات على إجراء دراسات انتقادية لنموذج بطاقة الأهداف المتوازنة الأصلي المقدم من قبل (Kaplan & Norton) في عام ١٩٩٢م.
- عملت بعض هذه الدراسات على بناء نماذج تقييم أداء معدلة لنموذج بطاقة الأهداف المتوازنة الأصلي من خلال اقتراح بعض الأبعاد.
- عملت بعض هذه الدراسات الأخرى على بيان مدى قبول إدارة الشركة لاستخدام نموذج بطاقة الأهداف المتوازنة في بعض الدول المختلفة.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

- تناولت هذه الدراسة إمكانية بناء نموذج مكون من خمسة أبعاد وذلك بإضافة بعد بيئة الشركة إلى الأبعاد الأربعة التقليدية للبطاقة.
- طرحت هذه الدراسة فكرة التعامل الكمي (وضع قيم) مع المقاييس الخاصة ببيئة الشركة الصناعية.
- تناولت هذه الدراسة قطاع الشركات الصناعية المساهمة العامة في المملكة الأردنية الهاشمية، وهو قطاع مهم في الاقتصاد الأردني.

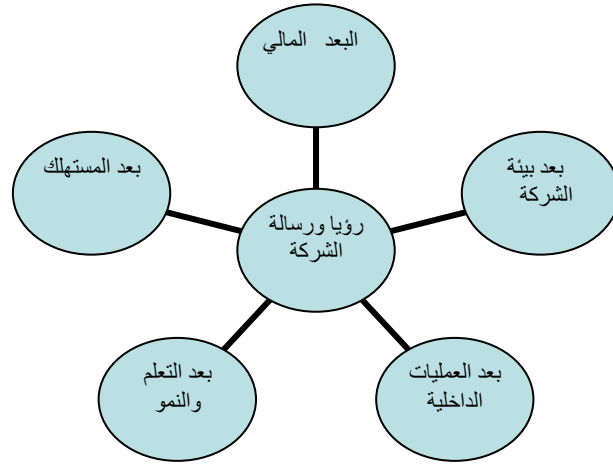
أبعاد الدراسة:

لن تحتوي هذه الدراسة على متغيرات مستقلة ومتغيرات تابعة، وإنما تحتوي على مجموعة من الأبعاد الرئيسية وكل بعد يحتوي على مجموعة من الأهداف الإستراتيجية، ومحركات أداء، ومقاييس أداء لهذه الأهداف، وسيتم تناول أبعاد الدراسة الرئيسية والتفصيلية من خلال استعراض نموذج الدراسة المعدل، وكما يلي:

نموذج معدل لبطاقة الأهداف المتوازنة للشركات الصناعية الأردنية

تطرح الدراسة نموذج معدل لقياس الأداء الشامل في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، وذلك استناداً على ما تم تناوله من تجارب سابقة للباحثين والكتاب في مجال المحاسبة بشكل عام، والمحاسبة الإدارية بشكل خاص. فبالإضافة إلى ما تم تناوله من قبل هؤلاء الباحثين وغيرهم فيما يخص أساليب ونماذج تقييم الأداء، يعتقد الباحثين أن هناك مقاييس عامة لتقييم الأداء في الشركات الصناعية يتم استخدامها من قبل إدارات هذه الشركات، والمعنيين بالحصول على نتائج تقييم الأداء. كما أن هناك مقاييس خاصة يتم استخدامها لقطاعات معينة، وهناك مقاييس يتم اشتقاقها نتيجة لعوامل مختلفة مثل العوامل البيئية، والعوامل الاقتصادية التي تميز بلد عن آخر.

ونتيجة لهذه الاختلافات فإن الباحثين سيقومان بتقديم النموذج المعدل لبطاقة الأهداف المتوازنة آخذين بعين الاعتبار المتغيرات المختلفة التي يعتقد أنها تؤثر على الشركات الأردنية الصناعية المساهمة العامة، وسيتم التعبير عن مضمون هذا النموذج المعدل بشكل عام، مبينين أولاً: الأبعاد الإستراتيجية الرئيسية، التي قام عليها هذا النموذج، كما هي في الشكل رقم (١) التالي:



شكل (١) الأبعاد الإستراتيجية لنموذج بطاقة الأهداف المتوازنة المعدل للشركات الصناعية

الشكل من إعداد الباحثين

ولبيان المحتويات التفصيلية للنموذج المعدل، وعناصره وأبعاده المختلفة، وخطوات بنائه، وتحديد الأساليب الكمية التي سيقاس على أساسها كل مؤشر، يعرض الجدول رقم (١) أدناه، هذه المتغيرات المختلفة، وكما يلي:

جدول رقم (١)

نموذج بطاقة الأهداف المتوازنة (BSC) المعدل للشركات الصناعية:

مقاييس الأداء اللاحقة (Lagging Performance Measurements)	محركات الأداء، المؤشرات القائدة (Leading Performance Indicators)	الأهداف الإستراتيجية Strategic Goals	الأبعاد Perspectives
زيادة حجم رأس المال العامل	تخفيض التكلفة	تحقيق قيمة للمساهمين	البعد المالي
زيادة القيمة الاقتصادية المضافة	زيادة الإيرادات	زيادة الربحية	
زيادة معدل العائد على الاستثمار	زيادة المبيعات		
زيادة معدل نمو المبيعات			
زيادة التدفقات النقدية التشغيلية			
زيادة معدل العائد على حقوق الملكية			
تخفيض تكلفة الوحدة			
زيادة سعر سهم الشركة في السوق			
زيادة عدد عمليات تكرار الشراء	السعر	تحسين رضا الزبائن	بعد الزبائن
زيادة عدد الزبائن في أسواقنا التقليدية	وقت التسليم		
اكتساب زبائن جدد في أسواق جديدة	الانتماء		

انخفاض معدل الديون المعدومة	السمعة		
انخفاض تكلفة خدمة الزبون			
انخفاض معدل وقت التسليم			
انخفاض عدد شكاوى الزبائن			
انخفاض معدل دورة الإنتاج	وقت الإنتاج	تحسين العمليات	بعد العمليات الداخلية
انخفاض عدد مرات تغيير العمليات الإنتاجية المخططة، وزيادة عدد مرات تغيير العمليات الإنتاجية غير المخططة	مرونة الإنتاج		
انخفاض معدل عيوب الإنتاج	الجودة		
زيادة معدل إنتاجية العامل الواحد	الإنتاجية		
زيادة معدل الدخل للعامل الواحد			
زيادة عدد المنتجات الجديدة			
زيادة معدل الإنتاجية			
انخفاض معدل دوران العاملين	تدريب العاملين	تحسين رضا العاملين	بعد التعلم والنمو
زيادة عدد السلع التي يتم ابتكارها	مشاركة العاملين في صنع القرار	تحسين التكنولوجيا المستخدمة	
انخفاض شكاوى العاملين	الرقابة الذاتية الفاعلة	معرفة احتياجات العمليات	
زيادة معدل مشاركة العاملين في تحديد الخطط الإنتاجية	استخدام تكنولوجيا حديثة	معرفة احتياجات الزبون	
زيادة معدل تكاليف البحث والتطوير المتعلقة في السلع المنتجة حديثا	عمل دراسات وأبحاث سوقية		
زيادة نسبة تكلفة الأصول التكنولوجية الحديثة إلى مجموع الأصول الثابتة			
انخفاض عدد القضايا المرفوعة ضد الشركة في المحاكم	زيادة اهتمام الشركة بتطبيق القوانين والأنظمة الحكومية	الالتزام بالقوانين والأنظمة الحكومية	بعد بيئة الشركة
انخفاض عدد الإنذارات الموجهة للشركة من قبل الحكومة	الاستمرار في تقديم الخدمات الاجتماعية	تقديم الخدمات الاجتماعية	
زيادة معدل مساهمة الشركة في الأعمال الاجتماعية إلى الإيرادات	متابعة أعمال ونشاطات الشركات المنافسة	زيادة التميز التنافسي في القطاع	
زيادة معدلات تحليل القوائم المالية مقارنة مع الصناعة لنفس القطاع الداخلي الذي تنتمي له الشركة.	تحليل الشركات في الصناعة المشابهة	استثمار مزايا الحالة الاقتصادية	
انخفاض معدل اختلاف مواصفات إنتاج الشركة عن المواصفات والمقاييس المعيارية	استثمار التسهيلات الاقتصادية		
زيادة عدد السلع المصدرة إلى خارج الوطن	الاستفادة من اتفاقيات التبادل التجاري		
زيادة معدل قيمة الصادرات إلى إجمالي المبيعات			
زيادة معدل تكلفة تجهيزات حماية البيئة الطبيعية إلى مجموع الأصول			

سيتم الان استكمال صياغة النموذج المعدل لقياس الأداء الشامل للشركات الصناعية المبني على مفهوم بطاقة الأهداف المتوازنة (BSC)، وذلك بتحويل الجدول أعلاه إلى سلسلة مترابطة من الاستراتيجيات والاهداف ومحركات ومقاييس الاداء، ومن ثم اختبار مدى تقدير مديري الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة للمتغيرات المدرجة في النموذج المعدل، وكما يلي:

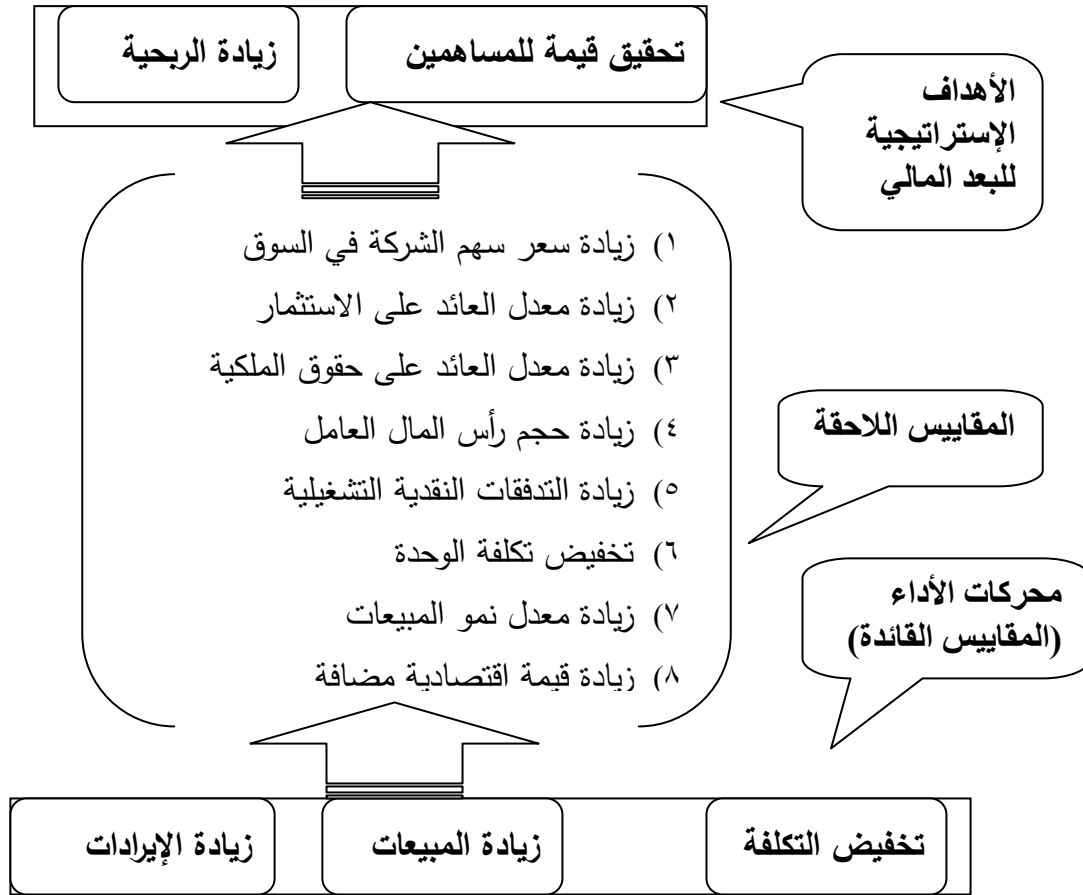
أولاً: تحديد رؤيا، ورسالة الشركة بشكل واضح من خلال فريق عمل، وإذا كانت هناك رؤيا، ورسالة سابقتين يتم التأكد من مدى ملائمتها للطموحات التي تسعى الشركة إلى بلوغها.

ثانياً: تحديد الأبعاد الإستراتيجية، وذلك من خلال ترجمة رؤيا ورسالة الشركة إلى مجالات مختلفة تعتقد الإدارة، أنها يجب أن تأخذ اهتمام كاف، إلى جانب أنها تمثل عدد محدود من الأبعاد يمكن السيطرة عليها وإدارتها. وفيما يتعلق بالنموذج المعدل فان الباحثين حددا المجالات الإستراتيجية الرئيسية للشركات الصناعية الأردنية في خمسة مجالات هي: **(البعد المالي، وبعد المستهلك، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو، وبعد بيئة الشركة)**، وفيما يلي عرض لهذه المجالات (الأبعاد):

البعد الأول: البعد المالي:

وهو المجال الرئيس الذي اعتمدت عليه الشركات تاريخياً لقياس وتقييم نشاطاتها، ومعرفة وتحديد مدى التغير الذي حصل في قيمة الشركة نتيجة تبني، وتنفيذ استراتيجيات معينة. يمكن أن يصنف **البعد المالي** على أنه أسهل الأبعاد التي من الممكن أن يشتق له مقاييس تساعد في الحكم على أداء الشركة، وقد حدث تطور في أنواع المقاييس المالية التي تستخدمها إدارة الشركة في تقييم الأداء، فعلى سبيل المثال طرح مقياس القيمة الاقتصادية المضافة كمقياس مالي إضافي في التسعينيات من القرن السابق، حتى أصبحت كثير من الشركات الغربية تعتمد عليه لتقييم أدائها. تعرض الدراسة في الشكل رقم (٢) البعد المالي مشتملاً على الأهداف الإستراتيجية، ومحركات هذه الأهداف، والتي يطلق عليها المؤشرات (القائدة) **Leading Performance Indicator**، ومقاييس أداء الأهداف الإستراتيجية للبعد المالي، والتي يطلق عليها المؤشرات المتأثرة (التابعة) **Lagging Performance Measurements** مع تحديد اتجاه (التغيير) الانحراف في الأداء.

الشكل رقم (٢) أدناه يبين تدفق محركات الأداء ومقاييسها والأهداف الإستراتيجية للبعد المالي، وكما يلي:



الشكل رقم (٢): تدفق الأهداف الإستراتيجية ومحركات ومقاييس الأداء للبعد المالي
الشكل من إعداد الباحثين

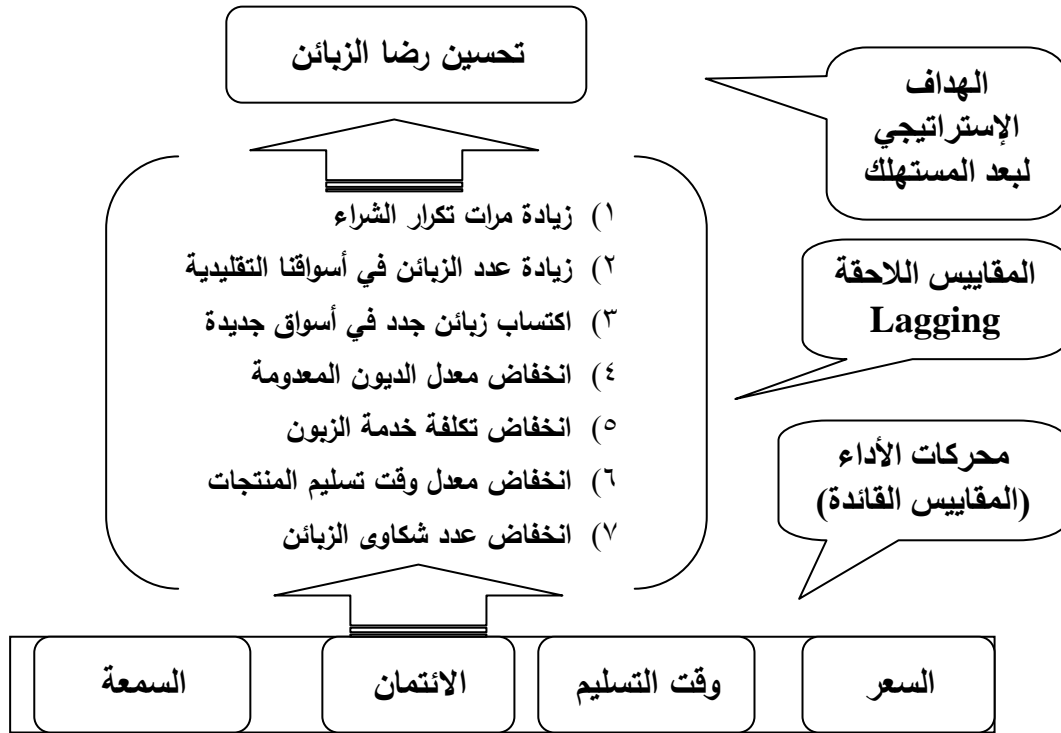
البعد الثاني: بعد الزبون (المستهلك):

يعتبر بعد الزبون المحرك الأساس للأبعاد الأخرى، وذلك لان قيام الشركة في الأصل يتم بهدف خلق قيمة للملاك، وهذه القيمة لا يمكن أن تتحقق ما لم يتم توجيه أعمال ونشاطات الشركة، الممولة في الأصل من الملاك، إلى تقديم سلع وخدمات إلى الزبائن بحيث تعمل هذه المنتجات والخدمات على تلبية حاجات هؤلاء الزبائن، وعلى خلق قيمة لهم حتى تستكمل الدورة الاقتصادية بإعادة التمويل وتحويل الأموال إلى منتجات وخدمات قابلة للبيع من خلال عمليات الشركة وتحقيق تدفقات نقدية داخلية وخارجية وهكذا.

لقد تم صياغة الهدف الاستراتيجي الرئيس لبعد المستهلك، برضا الزبائن، وذلك لان تحقيق رضا الزبائن هو نتيجة لمجموعة من الأعمال الايجابية المختلفة، فنجد مثلا، أن رضا الزبائن يمكن الشركة من الاحتفاظ بهم، واكتساب المزيد منهم، وأن الزبائن الراضين هم على الأغلب الذين سوف يكررون شراء منتجات الشركة.

إن تحقيق الهدف الاستراتيجي المحدد لبعد الزبائن يحتاج إلى مجموعة من المحركات، والتي تسمى مؤشرات قاندة، والتي تمكن المديرين من الوصول إلى النتيجة المطلوبة، ويعتمد نجاح الإدارة في تحقيق ذلك على الاختيار الصحيح لمحركات الأداء التي تلائم الهدف المراد تحقيقه.

والشكل رقم (٣) أدناه يبين تدفق محركات الأداء ومقاييسها والأهداف الإستراتيجية لبعد الزبون (المستهلك)، وكما يلي:



الشكل (٣): الهدف الاستراتيجي ومحركات ومقاييس الأداء لبعده الزبون
الشكل من إعداد الباحثين

تم تحديد محركات الأداء لتحقيق الهدف الاستراتيجي لبعده المستهلك في بعض المؤشرات التي يعتقد أنها هي المحركات الأهم التي ستحقق الهدف المحدد، وهذه المحركات، كما يلي (Kaplan & Atkinson, 1998):

السعر: يعتبر هذا المحرك من أهم العوامل التي تحدد مستوى رضا المستهلك، وتأتي أهميته من كونه يؤثر على عدد من المداخل التي تؤثر على رضا المستهلك، فنجد أن السعر يمكن أن يساهم في تحديد عدد مرات استخدام الزبون لمنتجات الشركة، وبالتالي فإنه يؤثر في درجة الاحتفاظ بالزبون، ويعتبر السعر كذلك معبراً عن مجموعة الوظائف التي يحملها المنتج.

وقت التسليم: وهو العامل الثاني الذي يعتبر مؤثراً في مستوى رضا الزبون، وذلك لان قيام الشركة بتسليم المنتج للزبون في الوقت المناسب يعتبر عاملاً يقدره الزبون، وهنا يجب على إدارة الشركة أن تعمل على تحديد تعريف لمفهوم وقت التسليم. إن التعريف الذي تميل إليه الدراسة لوقت التسليم هو الموعد الذي يتم تحديده من قبل الإدارة لإنجاز العمل المتمثل في تسليم المنتج للزبون، ووقت الحضور لإجراء خدمات الصيانة لاحقاً، ويتم قياس هذا المحرك من خلال معدل وقت التسليم والذي يتم استخراجها على أساس الصيغة التالي:

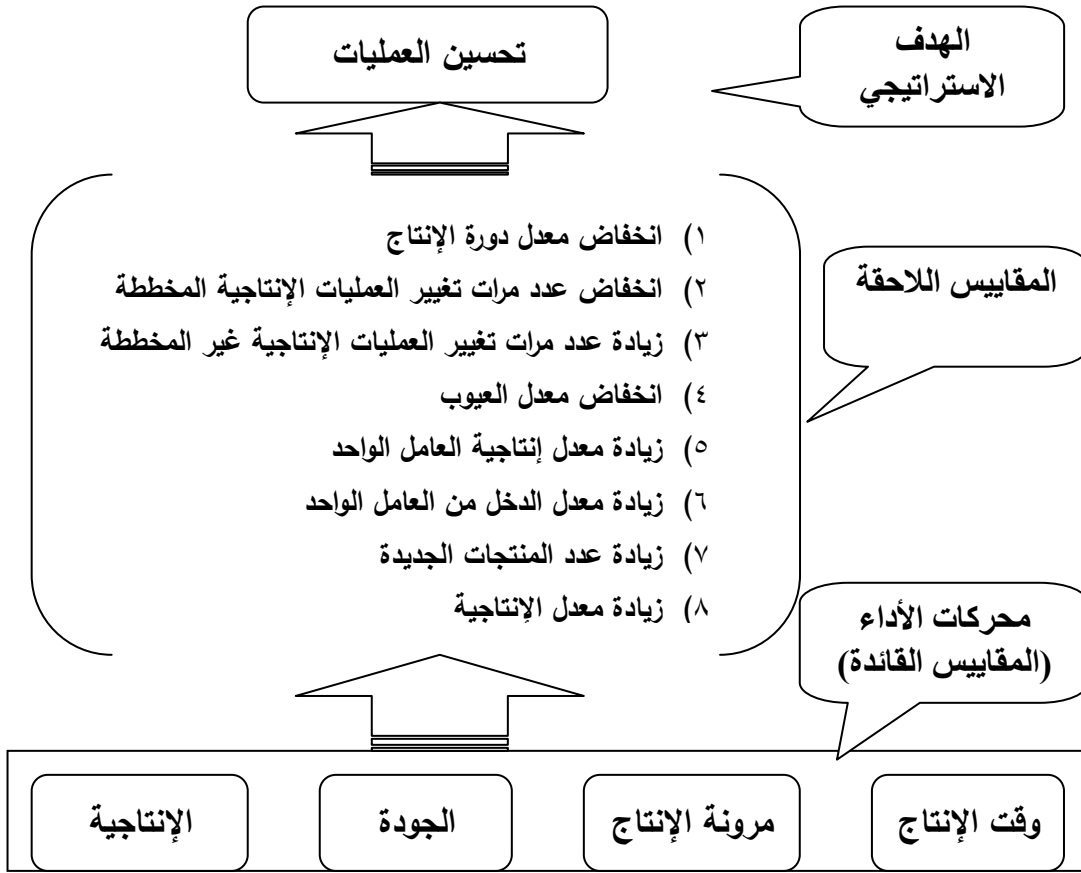
وقت التسليم = الزمن المتقضي بين وقت إيفاء الزبون لشروط الحصول على السلعة أو الخدمة، ووقت قيام الشركة بتسليم السلعة أو تقديم الخدمة.

الائتمان: مثلما تقوم الشركة ببناء هيكلها المالي اعتماداً على التمويل من الملاك والدائنين، فإنها يجب أن تقوم بتحديد مستوى وحجم التسهيلات التي تقدمها للشق الآخر من معادلة التوازن والمتمثل في المستهلكين. يتضح من ملاحظة السلوك الائتماني للمجتمع الأردني الرغبة في الحصول على منتجات على أساس تسديد أثمانها بالأقساط، ويعتقد أن إدارة هذا الجانب واستثماره بشكل مناسب سيؤدي إلى تحقيق الشركة لعدد من الأهداف الإستراتيجية.

السمعة: وتضم سمعة الشركة، وسمعة المنتج، وسمعة الماركة أو الاسم التجاري. لتحديد هذا الجانب يجب على إدارة الشركة أن تحدد المعايير المهمة التي يعتقد الزبون أنها تمثل معايير تميز. إن بناء صورة ذهنية عن المنتج الذي يقدم للزبون يجب أن يبنى على ميزة تنافسية، تمكن الزبون أن يشعر بالاختلاف عن الآخرين، وهنا على الشركة أن تدرس الأسلوب الذي تميز به سلعتها عن الآخرين. يعتمد تحديد الصفات المميزة للمنتج الذي تقدمه الشركة على مدى تمكن إدارة الشركة من تحديد ومعرفة الوظائف التي تجذب الزبون نحو المنتج.

البعد الثالث: بعد العمليات الداخلية:

إن الهدف الاستراتيجي لهذا البعد هو تحسين العمليات الإنتاجية، وقد تم اختيار هذا الهدف كمعبر عن إستراتيجية الشركة الصناعية الأردنية المساهمة العامة في مجال العمليات، لان النجاح في تحقيق أهداف الشركة الرئيسة يستلزم التفوق في إنجاز الأعمال التي تم تحديدها والتخطيط لها، ولتحقيق هذا الهدف فإن هناك عدة محركات تم اختيارها وتمثلت في مرونة العمليات، والجودة، والإنتاجية، ووقت العملية الإنتاجية، كما هو مبين في الشكل رقم (٤) التالي:



الشكل رقم (٤) الهدف الاستراتيجي ومحركات ومقاييس بعد العمليات الداخلية
الشكل من إعداد الباحثين

المرونة الإنتاجية: إن توفر مستوى معين من المرونة المخطط لها يُمكن الإدارة الصناعية من إجراء التعديلات على سير العمليات الإنتاجية دون أن يعطلها. من المفترض أن العملية الإنتاجية محددة مسبقاً بناء على الخطط والدراسات التي وضعت من قبل الإدارة الصناعية، ولكن إجراء تعديل ضمن مدى نسبي معين يعتبر مقبولاً (حسين، ٢٠٠١، ص ٢٧٧)، ويحدد ذلك عدد المنافع التي يمكن تحقيقها نتيجة هذا التعديل. يمكن أن يشمل التعديل سير العملية الإنتاجية أو إجراء تعديلات في تصميم المنتج يكون لها اثر على بعض مراحل العملية الإنتاجية. ويعتبر أسلوب إعادة الهندسة Reengineering هنا مناسباً لهذه الأعمال، كما الحال في أسلوب تكلفة (كيزن) Kaizen Costing الذي يهدف لدراسة التكاليف الإنتاجية وإدخال التحسينات المستمرة على العمليات الإنتاجية بهدف

تخفيض التكاليف. ويتم قياس أداء محرك مرونة الإنتاج من خلال عدة صيغ منها، عدد مرات تغيير العملية الإنتاجية المخططة مسبقاً، ويعبر ذلك عن بيان مستوى فاعلية وكفاءة عمليات التخطيط التي قامت بها الأقسام عند تصميم المنتج والعملية الإنتاجية، فإذا كان عدد التغييرات في العملية الإنتاجية المخططة منخفض فإن هذا يمثل دليل على فاعلية العملية التخطيطية، والعكس من ذلك يدل على عدم فاعلية وكفاءة عملية تخطيط الإنتاج المسبق، أما إذا كان عدد التغييرات في العملية الإنتاجية غير المخططة كثيراً فإن هذا يمثل دليلاً على فاعلية المرونة، ويؤدي إلى تحسين العمليات الإنتاجية.

الجودة: وهي المحرك الثاني الذي يؤدي إلى الاستمرار في تحسين العمليات، ولهذا المحرك أهمية كبيرة، إذ أصبحت منذ فترة إحدى أهم عوامل كسب المنافسة، وذلك بعد دخول المصنعين اليابانيين إلى الأسواق، وأصبح لمفهوم الجودة معايير محددة حتى حصلنا على ما اصطلح على تسميته بإدارة الجودة الشاملة (TQM). لقد تطور هدف الجودة من مفهوم القيام بالعملية الإنتاجية بفاعلية وكفاءة عالية فقط إلى هدف تحقيق فاعلية وكفاءة في جميع أقسام الشركة شاملاً ذلك العمليات الإنتاجية، والتسويقية، والإدارية، وذلك من خلال وضع مجموعة من المعايير التي تحدد مستوى الأداء المناسب، ونستخدم الصيغة التالية لقياس وتقييم مستوى الجودة (ابوفضة، ٢٠٠٦، ص ٨٤):

معدل الجودة = عدد الوحدات المنتجة بدقة / عدد الوحدات المنتجة

على أن يحدد قيمة عليا ودنيا لمعدل العيوب المقبول، حتى يمكن التحكم بمعايير القبول المناسبة للمنتج.

الإنتاجية: إن تحويل المدخلات المختلفة من عمالة ومواد خام وأنظمة إنتاج بهدف الحصول على منتجات نهائية يحتاج إلى عملية مزج مناسبة لهذه الموارد، وإن النجاح في مزج مجموع المدخلات هذه يلزمه النجاح المسبق في عمليات التصميم والتخطيط لتلك العمليات. إن التصميم الجيد القائم على دراسة كاملة لوظائف المنتج، والأجزاء المكونة له سيمكن إدارة الإنتاج من تخطيط العملية الإنتاجية وتحديد مدخلاتها بشكل دقيق، وهذا سينعكس بدوره على مخطط سير العملية الإنتاجية وتحديد مراحلها، وهنا من الممكن لإدارة الإنتاج أن تستخدم بعض أساليب العمليات لإدارة العملية الإنتاجية مثل أسلوب البرمجة الخطية لتحديد مكونات كمية الإنتاج.

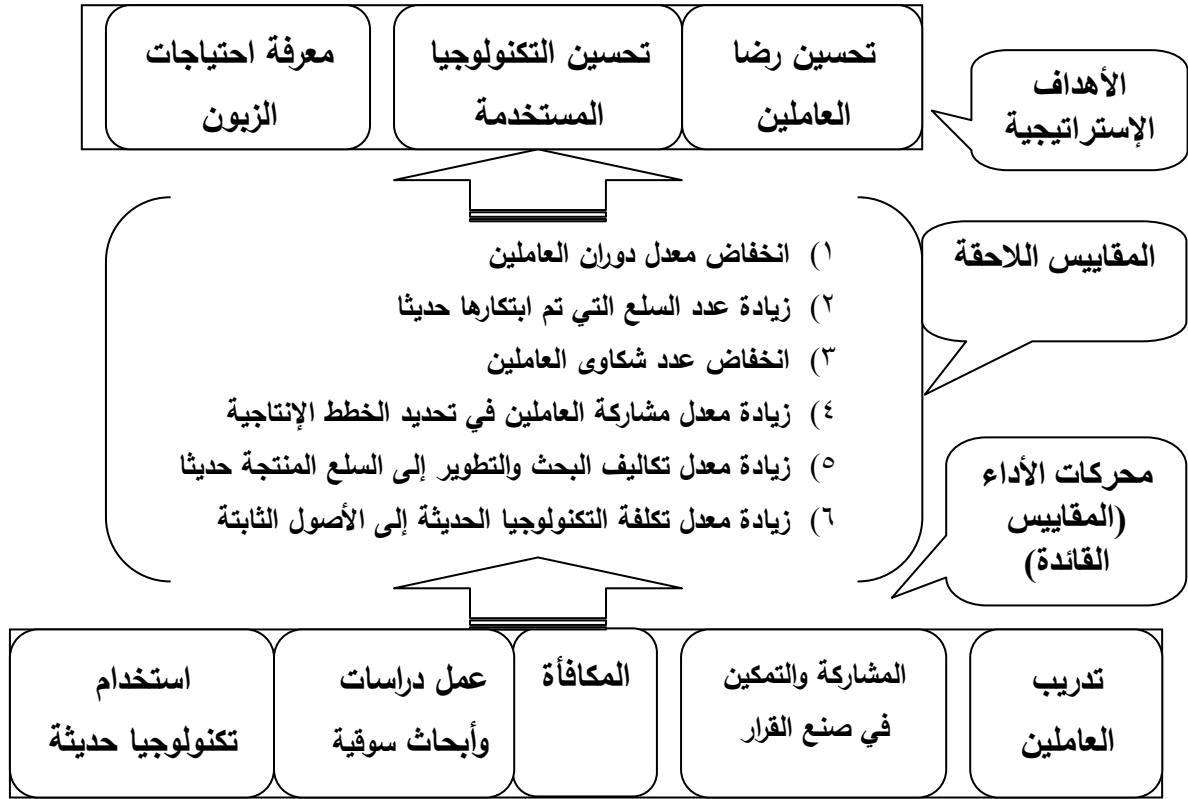
إن استخدام معدلات الإنتاجية تكون مفيدة لتحديد المدى الذي يُمكن إدارة الإنتاج من إجراء التحسين في العمليات الإنتاجية، ومن الممكن استخدام الصيغة التالية لقياس معدل الإنتاجية، (Kaplan & Atkinson, 1998):

معدل الإنتاجية = حجم الإنتاج / عناصر الإنتاج

وقت الإنتاج: إن القدرة على تحديد وقت الإنتاج والتحكم به يعتبر عاملاً مهماً في زيادة مستوى التحسين في العمليات الإنتاجية، ويحدد وقت الإنتاج بالزمن الذي يتم استغراقه لإنجاز الأعمال المطلوبة في المراحل المختلفة من عملية الإنتاج. يعتبر البعض أن وقت الإنتاج يتمثل في الزمن الذي تحتاجه المنشأة لإتمام مرحلة العمليات، و يعتبره البعض الآخر الزمن الذي يتم فيه استلام المواد الأولية مروراً بعملية التحويل والتخزين ومن ثم تسليم المنتج إلى الزبون.

رابعاً: بعد التعلم والنمو:

يتحدد في هذا البعد المحركات المختلفة التي ستفضي إلى تحقيق الشركة لأهدافها الإستراتيجية في هذا المجال، والتي ستنعكس أثارها على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للأبعاد الأخرى. لقد تم تحديد الأهداف الإستراتيجية في هذا المجال بحيث اشتملت على العاملين، والتكنولوجيا، وتحديد احتياجات الزبون، وفيما يلي توضيح لكل هدف استراتيجي في هذا البعد ولمحركات أدائه وإسلوب قياس كل أداء وكما هو معبر عنه في الشكل رقم (٥):



شكل رقم (٥): الأهداف الإستراتيجية ومحركات ومقاييس الأداء لبعث التعلم والنمو
الشكل من إعداد الباحثين

تحسين رضا العاملين: إن اعتبار رضا العاملين هدف استراتيجي ينطلق من أهمية العاملين أنفسهم وتأثير عطائهم في إنجاز الأهداف الأخرى الواردة في المجالات والأبعاد الأخرى للشركة، ويتحقق رضا العاملين من خلال إيمان العامل بأن الشركة تشكل قيمة معنوية ومادية له. إن حصول العامل على مكافأة تتناسب مع الجهد الذي يقدمه، وتتلاءم مع الاحتياجات المعيشية له سوف ينعكس على زيادة معدل الاستقرار الوظيفي (مسودة، ٢٠٠٤، ص ٦٤)، وبالتالي تحسين مستويات الرضا عن العمل في الشركة. إن الرضا الوظيفي هو محصلة لعدد من المفاهيم المختلفة مثل الولاء والاحتفاظ، واكتساب عاملين على درجة عالية من المهارة، ولكن كيف تتحقق هذه المفاهيم؟ إن محركات الأداء المناسبة التي ستعمل على تحقيق هدف تحسين رضا العاملين تتمثل في المحركات التالية:

١. **التدريب:** إن زيادة مهارات العاملين من خلال حزمة مناسبة من برامج التدريب سوف ينعكس على تحسين قدرات هؤلاء العاملين في أداء العمل المناط بهم، وهذا بالتالي سوف يعزز الحالة النفسية الإيجابية للعامل ويشعره بأهميته إلى الشركة، وامتلاكه لقدرات على أداء العمل (الجابري، ٢٠٠٥، ص ١٨٤)، وعلى العكس من ذلك فإن عدم امتلاك المهارة المناسبة سوف يؤدي إلى قيام العامل بأداء العمل بمستوى متدن من حيث الكم والنوع. إن التدريب كمحرك أداء يمكن أن يقاس ويقوم من خلال التغيير الذي يطرأ على إنتاجية العامل بعد الدورة التدريبية، ويتم ذلك من خلال استخراج معدل إنتاجية العامل قبل وبعد الدورة التدريبية والذي يحسب على أساس الصيغة التالية:

معدل الإنتاجية للعامل = الإنتاجية الكلية للقسم أو المركز / عدد العاملين في القسم أو المركز.

٢. **مشاركة وتمكين العاملين في صنع القرار:** توصلت العديد من الدراسات إلى أن مشاركة العاملين في صنع القرار على اختلاف مستوياته له اثر بالغ على رفع مستوى درجة رضا العاملين في الشركة، ولكن كيف يتم ذلك؟ إن عملية مشاركة العاملين في صنع القرار من الممكن أن تبدأ في المراحل الأولى لصنع القرار والمتمثلة في تحديد المشكلة والتعبير عنها، ومن ثم اقتراح الحلول

لمعالجة المشكلة واتخاذ القرار المناسب في هذا الشأن. إن قيام الإدارة بإشراك العاملين في تحديد استراتيجيات الشركة من شأنه أن يبرز الأفكار التي تساعد في تقدير الطاقة المتاحة للشركة.

٣. **المكافآت:** تعتبر المكافأة من أهم المحركات التي تحدد مستوى رضا العاملين، وذلك لأنها تمثل البديل أو المقياس لقيمة العمل الذي يقدمه العامل للشركة. إن من أنسب نظم المكافآت هي النظم المرتبطة بالإنتاجية، ويمكن أن يقاس هذا المحرك من خلال العلاقة بين معدل مكافأة العامل ومعدل إنتاجيته، ويمكن أن تكون معدلات المكافأة أعلى من معدل الإنتاجية في الشركات التي في المرحلة الأولى من عمرها ولكن بقاء هذا المعدل مرتفعاً في السنوات اللاحقة يعبر عن خلل، ويمكن من خلال مقارنة مكافآت العاملين في الشركة مع الشركات الأخرى لنفس الصناعة أن يتم الحصول على دليل ومرشد لتصويب نظام المكافآت.

تحسين التكنولوجيا المستخدمة: إن تحسين التكنولوجيا التي تستخدمها الشركة يعد أمراً مهماً لاستمرار إدارة الشركة في مواكبة التقنيات المستخدمة من قبل المنافسين، وطريقاً للتعديل في أساليب العمليات المستخدمة في الشركة (حسين، ٢٠٠١، ص ٢٨١). إن متابعة التقنيات التكنولوجية وتطوراتها من قبل إدارة الشركة دليل على مدى فهم وإدراك الإدارة لأهمية استخدام التكنولوجيا الحديثة، حيث يعتبر الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة من العوامل الرئيسية التي تشكل مفتاحاً للنجاح المستقبلي، ويمكن أن يتم قياس التحسن التكنولوجي من خلال التعرف على معدل تكلفة الحصول على التكنولوجيا الحديثة نسبة إلى إجمالي الأصول.

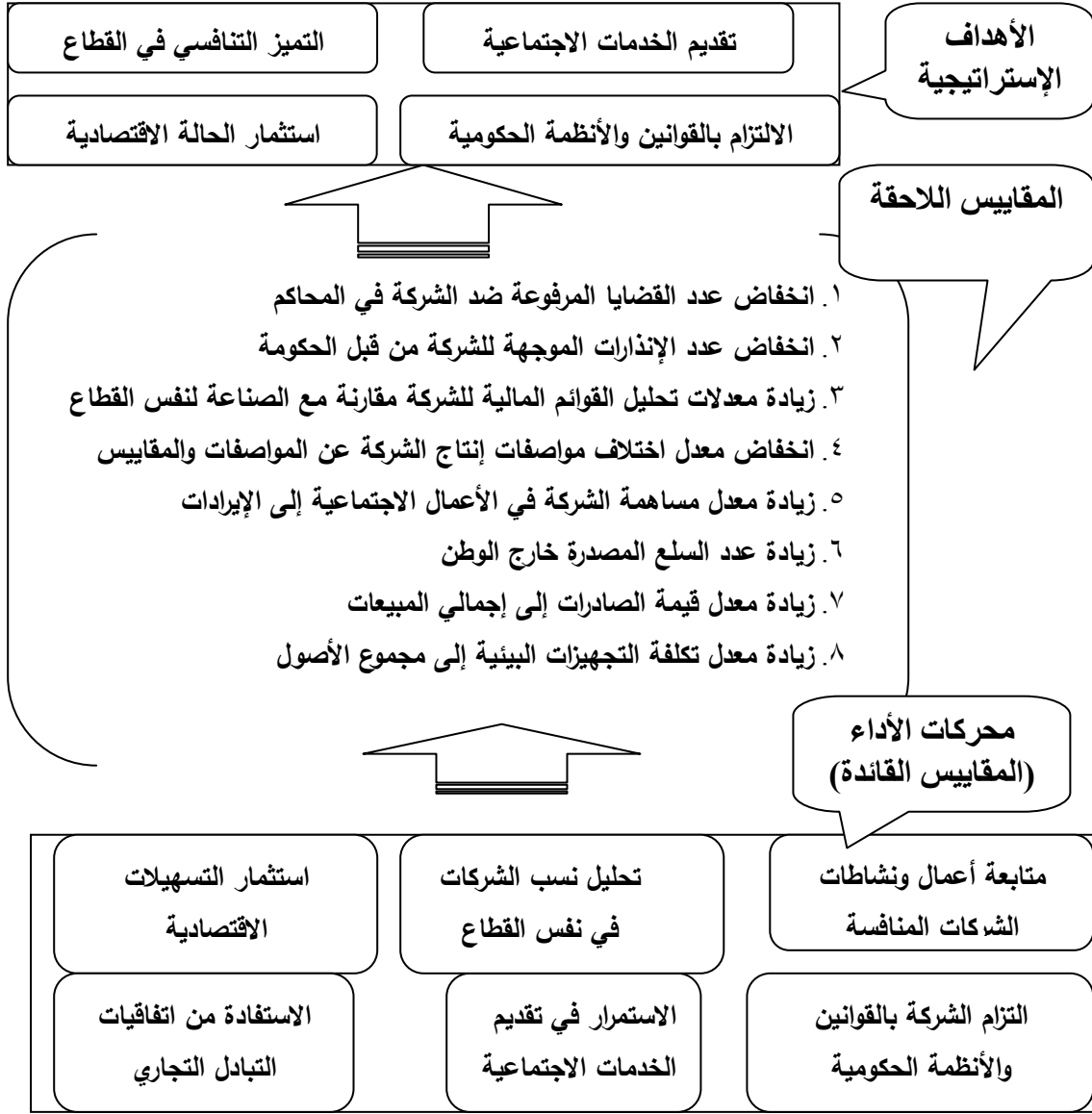
معرفة احتياجات الزبون: إن مثابرة إدارة الشركة الصناعية لمعرفة احتياجات الزبون هو أحد الأهداف الإستراتيجية التي تمكن الشركة من الاستمرار في تحقيق أهدافها الأخرى لأنه يحقق لها مواكبة الرغبات المتجددة للزبائن وبالتالي إشباعها، إن تحقيق هذا الهدف يحتاج إلى اختيار محركات لقياس مدى تحقق ذلك كهدف إستراتيجي، ومن هذه المحركات عمليات البحث والتطوير التي تخططها الشركة لتطوير عملياتها الإنتاجية، ومعرفة رغبات زبائنها. ويمكن قياس فاعلية البحث والتطوير كمحرك من خلال احتساب معدل تكاليف البحث والتطوير إلى المبيعات من السلع الجديدة، أو عدد الأبحاث التي تم إنجازها أو دعمها، أو عدد السلع التي تم ابتكارها.

خامساً: بعد بيئة الشركة:

إن أي كيان مهما كانت قوته ودرجة استقلالته لا يستطيع العيش والنمو دون أن يتفاعل مع البيئة المحيطة به، يأخذ منها مدخلات عملياته ويخرج إليها ما تم معالجته. إن البيئة بالنسبة للشركة هي الموارد التي تمثل الميزج الذي ستستخدمه الشركة وهي أيضاً المتحكم في تقديم النوعية المختلفة من هذه الموارد، مثل رأس المال، والعمل، والمواد الأولية، والأنظمة، والقوانين، والمعرفة والثقافة، تعتبر كلها مدخلات من البيئة. في الجانب الآخر نجد أن الشركة تنتج سلعاً وخدمات، وتقدمها إلى البيئة وهنا قد تتقبل البيئة بعض أو كل ما تنتجه الشركة لتبدأ الدورة مرة أخرى.

لقد تم اقتراح البعد البيئي في هذه الدراسة كبعد خامس متحكماً في إستراتيجية الشركة وصياغة أهدافها مثله مثل باقي الأبعاد الإستراتيجية الأخرى، وذلك لأن الدورة التي ذكرت في الفقرة السابقة تشير إلى أن المخرجات تعود في أشكال مختلفة لتكون مدخلات وهذا بالتالي يعتبر متحكماً في سير نظام الشركة وسلامة عملياتها، فالبيئة عندما تستقبل مخرجات سلبية فإنها حتماً ستعكس على الشركة مرة أخرى، لذلك فإن من الضروري أن يدرك المفكر الاستراتيجي في الشركة الأثر المستقبلي للأعمال على ديمومة الشركة ونموها.

لقد تم تحديد البعد البيئي من خلال بعض القياسات المبينة في الشكل رقم (٦) أدناه، والتي تعطي مؤشراً على أداء بعض المحركات التي يعتقد أن لها أهمية إستراتيجية جنباً إلى جنب مع الأهداف الإستراتيجية للأبعاد الأخرى، فيما يلي شرح وتوضيح لمحتويات الشكل:



شكل رقم (٦) الأهداف الإستراتيجية ومحركات ومقاييس تقييم الأداء لبعدها الشركة الصناعية الشكل من إعداد الباحثين

الالتزام بالقوانين والأنظمة الحكومية: يشكل الالتزام بالقوانين والأنظمة الحكومية، وان كان ذو كلفة، الإطار القانوني الذي يشرع وجود الشركة واستمرار عملها، وبالتالي التحكم في تعريف الشركة وإبراز هويتها القانونية، وما يهمنا في هذا الجانب هو أن الالتزام لا يعني فقط الحصول على التراخيص لمزاولة العمل والإنتاج فحسب، وإنما الالتزام بشروط العقد الاقتصادي، الذي يشير إلى شكل تكوين الشركة.

إن قياس مدى التزام إدارة الشركة بالقوانين والأنظمة يعبر عنه من خلال عدد الدعاوى المرفوعة ضد الشركة من قبل الحكومة أو الملاك أو العاملين أو المجتمع. وعندما يزداد عدد الدعاوى أو الشكاوى فإن هذا يمثل دليلاً على إن إدارة الشركة مقصرة عمداً عن الالتزام بالقوانين والأنظمة، أو أن هناك عدم وضوح متعلق بأعمال ونشاطات الشركة، وهنا تكون الإدارة مسئولة عن توصيل رسالتها بشكل دقيق وبأسلوب كفاء.

محرك التوسع في نشاط أداء الخدمات الاجتماعية: إن قيام الشركة بأداء الخدمات الاجتماعية والاستمرار فيها له انعكاس على الدور الإيجابي الذي تقوم به الشركة، وهذا ينعكس على سمعتها واحترامها. وتتنوع الخدمات الاجتماعية فهي ليست مجرد القيام بتبرعات للعائلات الفقيرة، وإنما قد

تشمل تغطية نفقات دراسية، أو تكون على شكل القيام بأعمال بنية تحتية لبعض المناطق مثل: دعم الأندية أو بناء المراكز الصحية أو الملاعب أو الحدائق العامة. إن الشركات التي تقوم بأداء الخدمات الاجتماعية تحقق عدة مكاسب منها: تحقيق وفر ضريبي على أغلب الكلف المتكبدة في هذا الجانب، والمشاركة في تحقيق التنمية الاجتماعية إلى جانب التنمية الاقتصادية.

من الممكن لإدارة الشركة أن تقوم بقياس أدائها الاجتماعي من خلال عدة صيغ، وقد حددت بعض الصيغ التي قد تكون ملائمة أكثر من غيرها لقياس الأداء الاجتماعي للشركة، وكما يلي:

(١) معدل مساهمة الشركة في الأعمال الاجتماعية إلى الإيرادات

= تكلفة الأعمال الاجتماعية / إجمالي الإيرادات.

(٢) معدل الوفر الضريبي الناتج عن الخدمات الاجتماعية

= الوفر الضريبي المرتبط بتقديم الخدمات الاجتماعية / صافي الربح^١.

محرك المنافسة: تمثل المنافسة إحدى العوامل التي تدعو إدارة الشركة إلى متابعة التطورات في الصناعة التي تنتمي لها، ومعرفة الأساليب المتبعة ومنتجات الشركات المنافسة في نفس القطاع، وذلك حتى تكون قادرة على الاستمرار في النمو والتطور، والحفاظ على حصة سوقية مناسبة، لذلك فإن أداء الشركة التنافسي يعتبر عاملاً مهماً في تقييم أدائها الإداري (ابو فضة، ٢٠٠٦، ص ٥١). إن اعتماد معدلات ومؤشرات الصناعة يُعتبر أحد المقاييس المتبعة لتقييم أداء الشركة بالنسبة للشركات الأخرى المنافسة، وهذه المعدلات قد تكون مفتاح محرك للابتكار والإبداع لدى إدارة الشركة بحيث تسعى إلى تحقيق التميز من خلال معرفة الأساليب الإنتاجية والتخطيطية المتبعة لدى الشركات الأخرى المتفوقة. إن الإبداع يعني أن تقوم بابتكار منتج أو طريقة إنتاج أو تصميم جديد بحيث يساعد على اكتساب حصة سوقية مناسبة دون أن يحمل الشركة تكاليف إضافية.

محرك المزايا الاقتصادية: من المهم لإدارة الشركة أن تأخذ بعين الاعتبار عند وضع خططها الإستراتيجية مدى وجود وتوفير مزايا اقتصادية متاحة نتيجة للاتفاقيات التي تبرمها الدولة مع دول أو منظمات مختلفة. إن الاتفاقيات عادة ما تحتوي على أساليب التبادل التجاري، وفرض حصة استثمارية معينة للقطاعات المختلفة في الدولة. إن إدارة الشركة التي تنظر جيداً إلى ما حولها تكون قادرة على صياغة أهداف إستراتيجية أفضل بحيث تحقق منفعة أفضل للشركة، وسيتم قياس الاستفادة من المزايا الاقتصادية من خلال الصيغتين التاليتين^٢:

(١) الوفر التكاليفي = [إجمالي التكاليف قبل خصم المزايا - التكاليف بعد خصم

المزايا] / إجمالي التكاليف قبل خصم المزايا.

(٢) معدل الزيادة في الإيرادات = [إجمالي الإيرادات المحققة - إجمالي الإيرادات قبل

إضافة المنافع المحققة من المزايا] / إجمالي الإيرادات.

قياس وتقييم الأداء الشامل للشركة بموجب بطاقة الأهداف المتوازنة المعدلة

لقياس وتقييم أداء كل بعد من أبعاد البطاقة فإن على إدارة الشركة (أو إدارة بطاقة الأهداف المتوازنة فيها) بعد إنجاز خطوات تحديد الأهداف الإستراتيجية التي يمكن للشركة تحقيقها، وتحديد محركات أداء هذه الأهداف، وصيغ قياس هذه المحركات وتحديد اتجاهاتها الجبرية بالزيادة والنقصان، تأتي الخطوة الرئيسية التي تسبق وضع النموذج في التطبيق، وهي خطوة تحديد أوزان المقاييس المختلفة.

^١ المعادلة من اعداد الباحثين.

^٢ الصيغتين من اعداد الباحثين.

إن عملية تحديد الأوزان ليست بالمهمة السهلة، وذلك لأنه بمجرد إعطاء وزن معين لمحرك ما فإن الجهود سوف تنصب وتوجه لتحقيق هذا الهدف لذلك قبل وضع الأوزان تقترح الدراسة على إدارة البطاقة أن تقوم بالخطوات التالية:

١. إجراء مراجعة تفصيلية للأهداف الإستراتيجية والتأكد من مدى ملاءمتها مع رؤيا ورسالة الشركة.
٢. إجراء مراجعة تفصيلية لكل هدف استراتيجي تم تحديده، والتأكد من مدى ملاءمته للبعد الاستراتيجي المحدد.
٣. إجراء مراجعة تفصيلية لكل مقياس تم وضعه لتقييم أداء كل هدف استراتيجي.
٤. إجراء تحليل مالي ووظيفي وتشغيلي لوضع الشركة كما هو حالياً وقبل تنفيذ التخطيط المعد.
٥. وضع مقترحات لمقدار ونوع التغيرات التي ستقوم بها الشركة لكل بعد وهدف تم تحديده.
٦. وضع حدود كمية عليا ودنيا محتمل تحققها في ضوء تنفيذ المخطط، على أن تقتصر بعامل زمني معين.
٧. إجراء مراجعة أخيرة عامة لجميع النقاط أعلاه ومراجعة مركزة خاصة لأخر نقطتين (٥، ٦).
٨. وضع مخطط البطاقة في التنفيذ، وذلك بتوصيله لجميع أقسام المنظمة، مع توفير وإعداد خطة إعلامية ليصبح المخطط مفهوم من قبل الجميع.

عرض النتائج:

الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية التالية: (المسمى الوظيفي للمدير، وعدد سنوات الخبرة في الشركة، ودرجة المؤهل العلمي، ونوع التخصص العلمي، والعمر) وكما هو مبين في الجدول رقم (٢) أدناه، أن فئة المدير المالي قد شكلت أكثر الفئات تكراراً، وقد بلغت نسبتها (٣٨%)، ويعزى ذلك إلى أن موضوع الدراسة الحالية يتصل بالأمور المالية التي تعتبر من اهتمامات هذه الفئة، تلاها فئة (أخرى)، وقد شكلت ما نسبته (٢٥.٤%) من عينة الدراسة، ثم تلاها فئتا: (مدير المبيعات، ومدير الإنتاج)، وقد شكلت كل منها نسبة (١٢.٧%) من عينة الدراسة، تلاها فئة مدير التطوير وقد شكلت ما نسبته (٧%)، وأخيراً جاءت فئة مدير التخطيط وقد شكلت ما نسبته (٤.٢%) من عينة الدراسة، وربما يدل ذلك على قلة وظائف مديري التخطيط في هذه الشركات، والتي تعتبر من الوظائف المهمة في الوقت الحاضر. تشير نتائج الجدول أدناه أيضاً إلى أن فئة (١١-١٥ سنة) خبرة، قد جاءت في المرتبة الأولى، وشكلت ما نسبته (٣٩.٤%) من عينة الدراسة، ويدل هذا على أن غالبية أفراد العينة من ذوي الخبرة الطويلة نسبياً، تلا ذلك فئة (٦-١٠ سنوات) خبرة، وقد شكلت ما نسبته (٣٨%)، تلا ذلك فئة (٥ سنوات فأقل) خبرة، وقد شكلت ما نسبته (١٨.٣%)، وأخيراً جاءت الفئة (١٦ سنة فأكثر) خبرة، وقد شكلت ما نسبته (٤.٢%).

وتشير نتائج الجدول رقم (٢) أدناه إلى أن أكبر تكرار لفئة المؤهل العلمي هو في فئة (بكالوريوس فأقل) حيث بلغت نسبة هذه الفئة (٨٧.٣)، تلاها (فئة الماجستير) بنسبة تكرار بلغت (١١.٣)، فيما جاءت (فئة الدكتوراه) في المرتبة الأخيرة وبنسبة بلغت (١.٤)، ونستنتج من هذا أن العدد الأكبر من مديري الشركات الصناعية الأردنية هم من حملة مؤهل بكالوريوس فأقل.

وتشير نتائج الجدول رقم (٢) أدناه، إلى أن أعلى نسبة تكرار جاءت في فئة تخصص محاسبة وبنسبة بلغت (٣٥.٢)، يليها فئة أخرى وبنسبة بلغت (٢٨.٢)، علماً بأن هذه الفئة تحتوي على إجابات المديرين الذين لا تنطبق تخصصاتهم العلمية مع التخصصات المحددة في الخيارات الأربعة الأولى، وبالتالي فإن فئة إدارة أعمال التي تكررت بنسبة بلغت (٢٣.٩) تعتبر هي الفئة الثانية فعلياً من حيث نسبة تكرارها، أما فئة الاقتصاد فقد جاءت في المرتبة الرابعة وبنسبة (٩.٩)، وأخيراً جاءت فئة العلوم المالية والمصرفية بنسبة بلغت (٢.٨).

وتشير نتائج الجدول رقم (٢) أدناه إلى أن الفئة العمرية (من ٣١ إلى ٤٠ عام) جاءت في المرتبة الأولى من حيث تكرارها وبنسبة مئوية بلغت (٥٧.٧)، يليها فئة (أكثر من ٤١ عام) حيث بلغت نسبة تكرارها (٢٦.٨)، وجاء في المرتبة الأخيرة فئة (٣٠ عاما فأقل) حيث بلغت نسبتها (١٥.٥)، ونستنتج من محتويات هذا الجدول أن متوسط عمر أغلبية المديرين في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة هو (أقل من ٤١ عاما) وهذا ينسجم مع النتائج التي تم الحصول عليها في جدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة في الشركة.

جدول رقم (٢)
توزيع أفراد العينة حسب الخصائص الديمغرافية

النسبة المئوية	العدد	المسمى الوظيفي
12.7	9	مدير مبيعات
38	27	مدير مالي
12.7	9	مدير إنتاج
7	5	مدير تطوير
4.2	3	مدير تخطيط
25.4	18	أخرى
100	71	المجموع
النسبة المئوية	العدد	عدد سنوات الخبرة في الشركة
18.3	13	٥ سنوات فأقل
38	27	من ٦ إلى ١٠ سنوات
39.4	28	من ١١ إلى ١٥ سنة
4.2	3	١٦ سنة فأكثر
100	71	المجموع
النسبة المئوية	العدد	درجة المؤهل العلمي
87.3	62	بكالوريوس فأقل
11.3	8	ماجستير
1.4	1	دكتوراه
100	71	المجموع
النسبة المئوية	العدد	نوع التخصص العلمي
35.2	25	المحاسبية
23.9	17	إدارة الأعمال
2.8	2	العلوم المالية والمصرفية
9.9	7	الاقتصاد
28.2	20	أخرى
100	71	المجموع
النسبة المئوية	العدد	عمر المدير
15.5	11	٣٠ عام فأقل
57.7	41	من ٣١ إلى ٤٠ عام
26.8	19	أكثر من ٤١ عام
100	71	المجموع

اختبار النموذج المعدل لبطاقة الأهداف المتوازنة:

في هذا الجزء من الدراسة سيتم عرض نتائج اختبار نموذج بطاقة الأهداف المتوازنة المعدل للاستخدام في الشركات الصناعية الأردنية، والذي تم عرض مكوناته في الصفحات السابقة. لقد تم طرح النموذج المعدل لبطاقة الأهداف المتوازنة بموجب استبانة اجتازت معايير الصدق والثبات حسب الأصول إلى عينة الدراسة، وطلب من أفراد العينة إعطاء وزن من (١ - ٥ نقاط) لكل بعد وهدف ومحرك ومقياس أداء، بحيث تكون العلامة الدنيا (١)، والعلامة العليا (٥) بموجب مقياس ليكرت، وبعد جمع الاستبانات تم تقريغ محتوياتها في الخانات المخصصة باستخدام الحزمة البرمجية (SPSS)، وتم استخراج متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة لكل متغير، وبعد ذلك تم استخراج وزن لكل متغير يمثل الأهمية النسبية من خلال معالجة هذه المتوسطات بواسطة الحاسوب، وبإتباع الخطوات التاليتين:

- (١) استبعاد المتوسطات التي تقل عن العلامة (٣) على قاعدة أنها لم تلقى قبول من اغلب أفراد عينة الدراسة.
- (٢) استخراج وزن البعد الرئيس من خلال قسمة متوسط كل بعد مع مجموع متوسطات جميع الأبعاد الرئيسة الخمسة، وكما هو مبين في الجدول رقم (٣) أدناه، وعلى سبيل المثال فقد استخراج وزن البعد المالي بقسمة متوسطه البالغ (٤,٢٦١) على مجموع المتوسطات البالغ (١٨,٩٣٠)، ليكون الوزن الناتج (٠,٢٢٥١) وهكذا.

جدول رقم (٣) متوسط كل بعد والأهمية النسبية له

البعد	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية (الوزن)
المالي	4.261	0.823	0.225
الزبون (المستهلك)	3.937	0.982	0.208
العمليات الداخلية	3.852	0.830	0.204
التعلم والنمو	3.732	0.853	0.197
بيئة الشركة	3.148	0.864	0.166
المجموع	١٨.٩٣٠	4.351	١.٠٠٠

يتضح من الجدول أعلاه أن البعد المالي بشكل عام هو الأكثر أهمية من وجهة نظر عينة الدراسة يليه بعد الزبون فبعد العمليات الداخلية فبعد التعلم والنمو وأخيراً بعد بيئة الشركة، وان الانحراف المعياري لجميع الأبعاد متوسط نوعاً ما مما يدل على اتفاق آراء عينة الدراسة، وألان بالإمكان الإجابة على أسئلة الدراسة التفصيلية كما يلي:

السؤال الأول: ما هي مقاييس الأداء الأكثر أهمية المستخدمة من وجهة نظر مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، لقياس البعد المالي؟

ولإجابة هذا السؤال دعنا نتعرف على ردود عينة الدراسة المستجيبة من خلال استعراض الجداول المبينة أدناه والتي تبين تقييم أفراد العينة لكل بعد وهدف استراتيجي، ومحرك ومقياس أداء مقترح ضمن البعد، ومتوسطات وأوزان هذه العوامل، كما يلي:

أ- الأهداف الإستراتيجية المقترحة للبعد المالي:

يلاحظ من خلال القيم الظاهرة في الجدول رقم (٤) أدناه إن أفراد عينة الدراسة المستجيبة تقيم بدرجة مرتفعة كافة الأهداف الإستراتيجية المقترحة لتحقيق البعد المالي، مع إعطاء أهمية أكبر لهدف زيادة الربحية حيث حقق متوسط بلغ (٤.١٢٠)، وان الانحراف المعياري متوسط نوعاً ما لهدفين مما يدل على اتفاق آراء عينة الدراسة على هذه الأهداف، فيما تم حساب الوزن النسبي لكل هدف ضمن البعد الواحد وكما هو مبين في الجدول المشار إليه أعلاه.

جدول رقم (٤) متوسطات وأوزان الأهداف الإستراتيجية المقترحة للبعد المالي

الوزن النسبي ضمن البعد المالي	الانحراف المعياري	المتوسط	الهدف الاستراتيجي	رمز المتغير
0.485	0.826	3.880	تحقيق قيمة للمساهمين	AA1
0.515	0.860	4.120	زيادة الربحية	AA2
١٠٠%	1.686	٨	المجموع	

ب- محركات الأداء المقترحة للبعد المالي:

تظهر النتائج في الجدول رقم (٥) أدناه أن أفراد عينة الدراسة المستجيبة تقدر وبدرجة مرتفعة محركات الأداء المقترحة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للبعد المالي، حيث حقق محرك زيادة المبيعات أعلى متوسط وبلغ (٤,٢١١)، فيما حقق محرك تكلفة الإنتاج أدنى متوسط (٣,٩١٦) وهو متوسط مرتفع نوعاً ما، كما تشير نتائج الانحراف المعياري في الجدول أدناه الى اتفاق آراء عينة الدراسة حول أهمية هذه المحركات، وقد تم استخراج الوزن النسبي لكل محرك من محركات الأداء للبعد المالي بنفس الاسلوب الذي تم شرحه سابقاً.

جدول رقم (٥) محركات الأداء لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للبعد المالي

الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	محرك الأداء القائد	رمز المتغير
0.319	0.910	3.916	تكلفة الإنتاج	AB1
0.337	0.737	4.134	زيادة الإيرادات	AB2
0.344	0.800	4.211	زيادة المبيعات	AB3
١٠٠%	2.447	١٢.٢٦١	المجموع	

ج- مقاييس الأداء للبعد المالي:

تظهر النتائج في الجدول رقم (٦) أدناه أن أفراد عينة الدراسة المستجيبة تقدر وبدرجة عالية مقاييس الأداء المقترحة لقياس الأهداف الإستراتيجية للبعد المالي، حيث حقق المقياس "زيادة معدل نمو المبيعات" أعلى متوسط وبلغ (٤,١١٣)، فيما حقق مقياس "زيادة القيمة الاقتصادية المضافة" أدنى متوسط (٣,٤٩٣) إلا أن كافة المقاييس تعتبر مرتفعة نوعاً ما، وان الانحراف المعياري لجميع المقاييس جاء متوسطاً نوعاً ما باستثناء الانحراف المعياري للمقياسين (زيادة معدل العائد على الاستثمار، وتخفيض تكلفة الوحدة) حيث بلغ اكبر من واحد صحيح بدرجة مقبولة، وقد تم تحديد الوزن النسبي لكل محرك بناء على نتائج المتوسطات التي تم حسابها.

جدول رقم (٦) متوسطات وأوزان مقاييس الأداء للبعد المالي

الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	مقياس الأداء اللاحق	رمز المتغير
0.124	0.822	3.789	زيادة حجم رأس المال العامل	AC1
0.114	0.856	3.493	زيادة القيمة الاقتصادية المضافة	AC2
0.117	1.068	3.578	زيادة معدل العائد على الاستثمار	AC3
0.135	0.693	4.113	زيادة معدل نمو المبيعات	AC4
0.133	0.723	4.049	زيادة التدفقات النقدية التشغيلية	AC5

0.129	0.921	3.923	زيادة معدل العائد على حقوق الملكية	AC6
0.121	1.097	3.697	تخفيض تكلفة الوحدة	AC7
0.127	0.943	3.880	زيادة سعر سهم الشركة في السوق	AC8
%١٠٠	7.122	30.522	المجموع	

السؤال الثاني: ما هي مقاييس الأداء الأكثر أهمية المستخدمة من وجهة نظر مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، لقياس بعد المستهلك؟

وللحصول على إجابة لهذا السؤال سيتم عرض نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة من خلال استعراض الجداول المبينة أدناه والتي تبين تقييم أفراد العينة لكل بعد وهدف استراتيجي، ومحرك ومقياس أداء مقترح، ومتوسطات وانحرافات وأوزان جميع هذه العوامل كما يلي:

أ- الهداف الاستراتيجي المقترح لبعده المستهلك:

كما يظهر في الجدول رقم (٧) أدناه فقد تم صياغة الهدف الاستراتيجي لبعده المستهلك في هدف واحد، وذلك للاعتقاد بان هدف تحسين رضا المستهلك هو الهدف الأساس الذي يستوجب من إدارة الشركة التركيز عليه، وقد حقق هذا الهدف متوسطاً مرتفعاً نوعاً ما بلغ (٣,٨٧٣)، وبانحراف معياري متوسطاً نوعاً ما حيث بلغ (٠.٨٧٣)، وبالتالي فإن وزنه النسبي يبلغ (١٠٠%) من نفسه.

جدول رقم (٧) متوسط ووزن الهدف الاستراتيجي لبعده المستهلك

رمز المتغير	الهدف الاستراتيجي:	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
BA1	تحسين رضا الزبائن	3.873	0.873	%100

ب- محركات تحقيق الهدف الاستراتيجي لبعده المستهلك:

تشير النتائج في الجدول رقم (٨) أدناه إلى أن أفراد عينة الدراسة يقدرّون بدرجة عالية كافة محركات الأداء المقترحة لتحقيق الهدف الاستراتيجي لبعده المستهلك، حيث بلغ متوسط محرك السمعة (٤,١٣٤) كأعلى متوسط فيما حقق محرك السعر أدنى متوسط (٣,٦٦٢)، وان الانحراف المعياري لجميع المتوسطات قد جاء متوسطاً نوعاً ما مما يدل على اتفاق آراء عينة الدراسة، وبناء عليه فقد تم قبول جميع المتغيرات كمحركات لها أوزان نسبية مهمة في تحقيق الهدف الاستراتيجي.

جدول رقم (٨) محركات الأداء لتحقيق الهدف الاستراتيجي لبعده المستهلك

رمز المتغير	محرك الأداء القائد:	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
BB1	السعر	3.662	0.959	0.241
BB2	وقت التسليم	3.690	0.994	0.243
BB3	الانتمان	3.711	0.925	0.244
BB4	السمعة	4.134	0.982	0.272
	المجموع	15.197	3.860	%١٠٠

ج- مقاييس الأداء المقترحة لبعده المستهلك:

تظهر النتائج في الجدول رقم (٩) أدناه أن أفراد عينة الدراسة يقدرّون وبدرجة عالية مقاييس الأداء المقترحة لقياس الأهداف الإستراتيجية لبعْد المستهلك، حيث حقّق مقياس "اكتساب زبائن جدد في أسواق جديدة" أعلى متوسط وبلغ (3.944)، فيما حقّق مقياس "زيادة عدد عمليات تكرار الشراء" أدنى متوسط (3.620) ولكنه بقي مرتفع نوعاً ما، أما الانحراف المعياري فقد جاءت جميع القيم متوسطة نوعاً ما مما يؤكّد اتفاق آراء عينة الدراسة حول الإجابة على هذه المقاييس، وقد تمّ تحديد الوزن النسبي لكل محرك بناء على نتائج المتوسطات التي تم حسابها لهذا البعد.

جدول رقم (٩) مقاييس الأداء المقترحة لبعْد المستهلك

رمز المتغير	مقياس الأداء اللاحق:	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
BC1	زيادة عدد عمليات تكرار الشراء	3.620	0.843	0.137
BC2	زيادة عدد الزبائن في أسواقنا التقليدية	3.831	0.802	0.145
BC3	اكتساب زبائن جدد في أسواق جديدة	3.944	1.009	0.149
BC4	انخفاض معدل الديون المعدومة	3.937	1.059	0.148
BC5	انخفاض تكلفة خدمة الزبون	3.662	1.146	0.138
BC6	انخفاض معدل وقت التسليم	3.718	0.755	0.140
BC7	انخفاض عدد شكاوى الزبائن	3.810	0.954	0.144
	المجموع	26.522	6.566	100%

السؤال الثالث: ما هي مقاييس الأداء الأكثر أهمية المستخدمة من وجهة نظر مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، لقياس بعد العمليات الداخلية؟

وللحصول على إجابة لهذا السؤال سيتم عرض نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة من خلال استعراض الجداول المبينة أدناه والتي تبين تقييم أفراد العينة لكل بعد وهدف استراتيجي ومحرك ومقياس أداء مقترح، ومتوسطات وأوزان هذه العوامل، كما يلي:

أ- الهدف الاستراتيجي المقترح لبعْد العمليات الداخلية:

كما يظهر في الجدول رقم (١٠) أدناه فقد تم صياغة الهدف الاستراتيجي لبعْد العمليات الداخلية أيضاً في هدف واحد، وذلك للاعتقاد بان هدف تحسن العمليات هو الهدف الأساس الذي يستوجب من إدارة الشركة التركيز عليه، وقد حقّق هذا الهدف متوسط مرتفع بلغ (٣,٩٦٥)، بانحراف معياري متوسط نوعاً ما، وبالتالي حصل على وزن نسبي بلغ (١٠٠%) من نفسه.

جدول رقم (١٠) متوسط ووزن الهدف الاستراتيجي المقترح لبعْد العمليات الداخلية

رمز المتغير	الهدف الاستراتيجي	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
CA1	تحسن العمليات	3.965	0.851	100%

ب- محركات تحقيق الهدف الاستراتيجي لبعْد العمليات الداخلية:

تشير النتائج في الجدول رقم (١١) أدناه إلى أن أفراد عينة الدراسة يقدرّون بدرجة عالية كافة محركات الأداء المقترحة لتحقيق الهدف الاستراتيجي لبعْد العمليات الداخلية، حيث بلغ متوسط محرك "الجودة" (٣,٩٣٧) كأعلى متوسط فيما حقّق محرك "مرونة الإنتاج" (٣,٦٨٣) وهو مرتفع نوعاً

ما، فيما جاءت الانحرافات المعيارية لجميع المحركات متوسطة نوعاً ما، وبناء عليه فقد تم قبول جميع المتغيرات كمحركات لها أوزان نسبية لتحقيق الهدف الاستراتيجي لبعدها العمليات الداخلية.

جدول رقم (١١) محركات الأداء لتحقيق الهدف الاستراتيجي لبعدها العمليات الداخلية

الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	محرك الأداء القائد:	رمز المتغير
0.250	0.829	3.817	وقت الإنتاج	CB1
0.241	0.776	3.683	مرونة الإنتاج	CB2
0.258	1.111	3.937	الجودة	CB3
0.252	1.232	3.845	الإنتاجية	CB4
100%	3.949	15.282	المجموع	

ج- مقاييس الأداء المقترحة لبعدها العمليات الداخلية:

تظهر النتائج في الجدول رقم (١٢) أدناه أن أفراد عينة الدراسة يقدرّون وبدرجة عالية بعض مقاييس الأداء المقترحة لقياس الأهداف الإستراتيجية لبعدها العمليات الداخلية وبدرجة متوسطة بعضها الآخر، حيث حقق مقياس "انخفاض معدل عيوب الإنتاج" أعلى متوسط وبلغ (3,662) أي بدرجة مرتفعة، فيما حقق مقياس "زيادة معدل الدخل للعامل الواحد" أدنى متوسط (3.310)، وقد جاءت الانحرافات المعيارية لجميع المقاييس متوسطة نوعاً ما مما يدلّ على اتفاق آراء عينة الدراسة، وقد تم تحديد الوزن النسبي لكل محرك بناء على نتائج المتوسطات التي تم حسابها لهذا البعد.

جدول رقم (١٢) مقاييس الأداء المقترحة لبعدها العمليات الداخلية

الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	مقياس الأداء اللاحق:	رمز المتغير
0.137	0.849	3.394	انخفاض معدل دورة الإنتاج	CC1
0.142	1.045	3.514	انخفاض عدد مرات تغيير العمليات الإنتاجية المخططة، وزيادة عدد مرات تغيير العمليات الإنتاجية غير المخططة	CC2
0.148	1.051	3.662	انخفاض معدل عيوب الإنتاج	CC3
0.144	1.099	3.549	زيادة معدل إنتاجية العامل الواحد	CC4
0.134	1.129	3.310	زيادة معدل الدخل للعامل الواحد	CC5
0.134	1.050	3.317	زيادة عدد المنتجات الجديدة	CC6
0.161	1.081	3.978	زيادة معدل الإنتاجية	CC7
100%	7.304	24.724	المجموع	

السؤال الرابع: ما هي مقاييس الأداء الأكثر أهمية المستخدمة من وجهة نظر مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، لقياس بعد التعلم والنمو؟
ولإجابة هذا السؤال سيتم عرض نتائج إجابات عينة الدراسة من خلال استعراض الجداول المبينة أدناه والتي تبين تقييم أفراد العينة لكل بعد وهدف استراتيجي، ومحرك ومقياس أداء مقترح، ومتوسطات وأوزان هذه العوامل، كما يلي:

أ- الأهداف الإستراتيجية المقترحة لبعث التعلم والنمو المقترحة:

كما يظهر في الجدول رقم (١٣) أدناه فقد تم صياغة عدة أهداف إستراتيجية لبعث التعلم والنمو بحيث تقوم إدارة الشركة بالتركيز عليها، وقد حقق هدف "معرفة احتياجات الزبون" أعلى متوسط (٣,٦٩٧)، فيما حقق هدف "معرفة احتياجات العمليات" أدنى متوسط (٣,٤٣٧)، وان الانحرافات المعيارية لجميع المقاييس جاءت متوسطة نوعا ما، وبناء عليه فقد تم قبول جميع الاهداف الإستراتيجية لبعث التعلم والنمو المقترحة في الدراسة.

جدول رقم (١٣) متوسطات وأوزان الأهداف الإستراتيجية المقترحة لبعث التعلم والنمو

الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	الهدف الاستراتيجي:	رمز المتغير
0.246	1.086	3.500	تحسين رضا العاملين	DA1
0.252	1.059	3.585	تحسين التكنولوجيا لمستخدمه	DA2
0.242	0.956	3.437	معرفة احتياجات العمليات	DA3
0.260	1.087	3.697	معرفة احتياجات الزبون	DA4
١٠٠%	4.188	14.219	المجموع	

ب- محركات الأداء المقترحة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية لبعث التعلم والنمو:

تشير النتائج في الجدول رقم (١٤) أدناه أن أفراد عينة الدراسة يقدرون بدرجة متوسطة كافة محركات الأداء المقترحة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية لبعث التعلم والنمو، حيث بلغ متوسط محرك "استخدام تكنولوجيا حديثة" (٣,٦٢٧) كأعلى متوسط فيما بلغ متوسط محرك "مشاركة العاملين في صنع القرار" أدنى متوسط (٣,٠١٤)، وان الانحرافات المعيارية لجميع المحركات قد جاءت متوسطة نوعا ما مما يدل على اتفاق آراء عينة الدراسة، وبناء عليه فقد تم قبول جميع المتغيرات كمحركات لها أوزان نسبية لتحقيق الهدف الاستراتيجي لبعث التعلم والنمو.

جدول رقم (١٤) محركات الأداء المقترحة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية لبعث التعلم والنمو

الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	محرك الأداء القائد	رمز المتغير
0.204	1.238	3.373	تدريب العاملين	DB1
0.182	1.004	3.014	مشاركة العاملين في صنع القرار	DB2
0.200	1.005	3.303	الرقابة الذاتية الفاعلة	DB3
0.219	0.988	3.627	استخدام تكنولوجيا حديثة	DB4
0.195	1.079	3.232	عمل دراسات وأبحاث سوقية	DB5
١٠٠%	5.314	16.549	المجموع	

ج- مقاييس الأداء المقترحة لبعث التعلم والنمو:

تظهر النتائج في الجدول رقم (١٥) أدناه أن أفراد عينة الدراسة يقدرون وبدرجة متوسطة مقاييس الأداء المقترحة لقياس الأهداف الإستراتيجية لبعث التعلم والنمو، حيث حقق مقياس "زيادة نسبة تكلفة الأصول التكنولوجية الحديثة إلى مجموع الأصول الثابتة" أعلى متوسط وبلغ (3,394)، فيما حقق مقياس "زيادة عدد السلع التي تم ابتكارها" أدنى متوسط (3.155)، وان الانحرافات المعيارية لجميع

متوسطات المقاييس قد جاءت متوسطة نوعاً ما هذا وقد تم تحديد الوزن النسبي لكل محرك بناء على نتائج المتوسطات التي تم حسابها لهذا البعد.

جدول رقم (١٥) مقاييس الأداء لبعدها التعلم والنمو

الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	مقياس الأداء اللاحق	رمز المتغير
0.167	1.030	3.303	انخفاض معدل دوران العاملين	DC1
0.160	1.047	3.155	زيادة عدد السلع التي تم ابتكارها	DC2
0.167	1.179	3.303	انخفاض شكاوى العاملين	DC3
0.164	1.146	3.239	زيادة معدل مشاركة العاملين في تحديد الخطط الإنتاجية	DC4
0.171	0.963	3.373	زيادة معدل تكاليف البحث والتطوير المتعلقة في السلع المنتجة حديثاً	DC5
0.172	0.971	3.394	زيادة نسبة تكلفة الأصول التكنولوجية الحديثة إلى مجموع الأصول الثابتة	DC6
%100	6.335	19.767	المجموع	

السؤال الخامس: ما هي مقاييس الأداء الأكثر أهمية المستخدمة من وجهة نظر مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، لقياس بعد بيئة الشركة الصناعية؟
ولإجابة هذا السؤال سيتم عرض نتائج إجابات عينة الدراسة من خلال استعراض الجداول المبينة أدناه والتي تبين تقييم أفراد العينة لكل بعد وهدف استراتيجي، ومحرك ومقياس أداء مقترح، ومتوسطات وأوزان هذه العوامل، كما يلي:

أ- الأهداف الإستراتيجية المقترحة لبعدها بيئة الشركة الصناعية:
كما يظهر في الجدول رقم (١٦) أدناه فقد تم صياغة الأهداف الإستراتيجية لبعدها بيئة الشركة الصناعية على شكل أهداف يستوجب من إدارة الشركة التركيز عليها، وقد حقق الهدف "زيادة الالتزام بالقوانين والأنظمة الحكومية" متوسط بدرجة متوسطة بلغ (٣,٤٠٩)، فيما حقق الهدف الاستراتيجي "زيادة التميز التنافسي في القطاع" متوسط بدرجة متوسطة (٣,٠٠٠)، فيما حقق الهدفين الاستراتيجيين "استثمار مزايا الحالة الاقتصادية وتقديم الخدمات الاجتماعية" تقدير عينة الدراسة بدرجة منخفضة بمتوسط بلغ (٢,٩٣٧) و(٢,٨٤٥) على التوالي، وان الانحرافات المعيارية لجميع متوسطات الأهداف جاءت متوسطة نوعاً ما مما يدل على اتفاق آراء عينة الدراسة، وبناء عليه فقد تم قبول هدفين استراتيجيين من أصل أربعة أهداف لبعدها بيئة الشركة الصناعية المقترحة في الدراسة والتي حققت متوسط (٣) فما فوق حسب مقياس المتوسط الافتراضي في الدراسة.

جدول رقم (١٦) متوسطات وأوزان الأهداف الإستراتيجية المقترحة لبعدها بيئة الشركة الصناعية

الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	الهدف الاستراتيجي:	رمز المتغير
0.532	1.297	3.409	زيادة الالتزام بالقوانين والأنظمة الحكومية	EA1
	1.097	2.845	تقديم الخدمات الاجتماعية	EA2
0.468	1.128	3.000	زيادة التميز التنافسي في القطاع	EA3
	0.978	2.937	استثمار مزايا الحالة الاقتصادية	EA4

المجموع	6.409	4.500	١٠٠%
---------	-------	-------	------

ب- محركات الأداء المقترحة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية لبعده بيئة الشركة الصناعية:
تشير النتائج في الجدول رقم (١٧) أدناه أن أفراد عينة الدراسة يقدرون بدرجة متوسطة اغلب محركات الأداء المقترحة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية لبعده بيئة الشركة الصناعية، حيث بلغ متوسط محرك "التزام الشركة بالقوانين والأنظمة الحكومية" (٣,٦٨٣) كأعلى متوسط فيما بلغ أدنى متوسط لمحرك "زيادة معدل تكلفة تجهيزات حماية البيئة الطبيعية إلى مجموع الأصول" (٢,٨٥٢)، وبناء عليه فقد تم قبول جميع متغيرات المحركات المقترحة والتي حققت درجة تقدير عينة أفراد الدراسة بمتوسط (٣) فأعلى، وعدم قبول متغيري "الاستمرار في تقديم الخدمات الاجتماعية، وزيادة معدل تكلفة تجهيزات حماية البيئة الطبيعية إلى مجموع الأصول"، لكونهما حققا متوسطين (٢,٩٨٦) و(٢,٨٥٢) على التوالي وهما اقل من المتوسط الفرضي (٣) المقترح في الدراسة، وقد بلغت الانحرافات المعيارية لمتوسطات جميع المحركات متوسطة نوعا ما مما يدل على اتفاق آراء عينة الدراسة.

جدول رقم (١٧)

محركات الأداء المقترحة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية لبعده بيئة الشركة الصناعية

الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	محرك الأداء القائد	رمز المتغير
0.185	1.280	3.683	التزام الشركة بالقوانين والأنظمة الحكومية	EB1
0.000	1.165	2.986	الاستمرار في تقديم الخدمات الاجتماعية	EB2
0.161	1.154	3.197	متابعة أعمال ونشاطات الشركات المنافسة	EB3
0.155	1.187	3.092	تحليل الشركات في الصناعة المشابهة	EB4
0.164	1.127	3.261	استثمار التسهيلات الاقتصادية	EB5
0.165	1.104	3.282	الاستفادة من اتفاقيات التبادل التجاري	EB6
١٠٠%	7.017	19.888	المجموع	

ج- مقاييس الأداء المقترحة لبعده بيئة الشركة الصناعية:
تظهر النتائج في الجدول رقم (١٨) أدناه أن أفراد عينة الدراسة يقدرون بدرجة متوسطة العديد من مقاييس الأداء، وبدرجة منخفضة مقياسين من المقاييس المقترحة لقياس الأهداف الإستراتيجية لبعده بيئة الشركة الصناعية، حيث حقق مقياس "انخفاض عدد الإنذارات الموجهة للشركة من قبل الحكومة" أعلى متوسط وبلغ (3,423)، فيما بلغ متوسط مقياس "زيادة معدل تكلفة تجهيزات حماية البيئة الطبيعية إلى مجموع الأصول" (2,852)، وبناء عليه تم قبول جميع مقاييس الأداء المقترحة باستثناء مقياسي "انخفاض معدل اختلاف مواصفات إنتاج الشركة عن المواصفات والمقاييس المعيارية، وزيادة معدل تكلفة تجهيزات حماية البيئة الطبيعية إلى مجموع الأصول"، حيث حققا متوسطين حسابيين (٢,٩٧٩) و(٢,٨٥٢) على التوالي، وهما اقل من المتوسط الفرضي (٣) فأكبر، وان الانحرافات المعيارية كما يظهر في الجدول أدناه جاءت متوسطة نوعا ما، وعليه فقد تم تحديد الوزن النسبي لكل مقياس بناء على نتائج المتوسطات التي تم حسابها لهذا البعد.

جدول رقم (١٨) مقاييس الأداء المقترحة لبعده بيئة الشركة الصناعية

رمز المتغير	مقياس الأداء اللاحق	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
EC1	انخفاض عدد القضايا المرفوعة ضد الشركة في المحاكم	3.155	1.322	0.159
EC2	انخفاض عدد الإنذارات الموجهة للشركة من قبل الحكومة	3.423	1.221	0.172
EC3	زيادة معدل مساهمة الشركة في الأعمال الاجتماعية إلى الإيرادات	3.247	1.158	0.163
EC4	زيادة معدلات تحليل القوائم المالية مقارنة مع الصناعة لنفس القطاع الداخلي الذي تنتمي له الشركة.	3.282	1.055	0.165
EC5	انخفاض معدل اختلاف مواصفات إنتاج الشركة عن المواصفات والمقاييس المعيارية	2.979	1.033	
EC6	زيادة عدد السلع المصدرة إلى خارج الوطن	3.409	1.154	0.171
EC7	زيادة معدل قيمة الصادرات إلى إجمالي المبيعات	3.373	1.088	0.170
EC8	زيادة معدل تكلفة تجهيزات حماية البيئة الطبيعية إلى مجموع الأصول	2.852	1.148	
	المجموع	19.889	9.178	١٠٠%

النتائج والتوصيات:

نتائج الدراسة:

لقد تم تقديم نموذج معدل لتقييم الأداء الاستراتيجي من قبل الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية عرض بموجب بطاقة أهداف متوازنة معدلة مكونة من خمسة أبعاد رئيسية، هي: (البعد المالي، وبعد العمليات الداخلية، وبعد الزبون، وبعد التعلم والنمو، وبعد بيئة الشركة)، وقد تكون كل بعد من مجموعة من الأهداف الاستراتيجية، ومحركات تحقيق هذه الأهداف، ومجموعة من المقاييس التي يتم من خلالها تقييم الأداء المنجز، وتحديد الانحرافات، وبعد تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على متغيرات هذا النموذج فقد تم الحصول على النتائج التالية:

١. كانت إجابات عينة الدراسة على جميع الأبعاد الرئيسية الخمسة لبطاقة الأهداف المتوازنة المعدلة (البعد المالي، وبعد المستهلك، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو، وبعد بيئة الشركة الصناعية) إيجابية، وذلك استناداً إلى أن متوسط كل بعد من أبعاد النموذج المعدل، يفوق المتوسط الفرضي المحدد بـ (٣) في هذه الدراسة.

كما يتضح من نتائج الدراسة فقد حصل البعد المالي على أعلى متوسط، وربما أن هذه النتيجة أمر طبيعي لكون مقاييس تقييم الأداء المالية هي مقاييس راسخة ومتجذرة، هذا بالإضافة إلى أن استخدام مقاييس تقييم الأداء غير المالية يمثل تطوراً حديثاً نسبياً. أما الأبعاد الأخرى فقد تفاوتت متوسطاتها عن بعضها البعض بدرجات قليلة باستثناء بعد بيئة الشركة الذي حصل على أقل متوسط بالنسبة لتقدير عينة الدراسة، وهذا يتفق مع كثير من الدراسات التي تناولت أهمية الأبعاد غير المالية في التخطيط وتقييم الأداء.

٢. كانت نتيجة تقييم عينة الدراسة لمتغيرات كل بعد، والمكونة من الأهداف الاستراتيجية، ومحركات الأداء، والمقاييس اللاحقة كما يلي:

١-٢ بالنسبة للبعد المالي، فقد حصلت جميع المتغيرات المقترحة على تقدير عينة الدراسة، مع تفاوت بسيط نسبياً بين متوسطاتها.

٢-٢ وبالنسبة لبعء الزبون (المستهلك) أيضاً فقد حصلت جميع المتغيرات المقترحة على تقدير عينة الدراسة، مع تفاوت بسيط نسبياً بين متوسطاتها، مما يعكس تقدير المديرين في الشركات الصناعية الأردنية لأهمية المتغيرات الخاصة بالزبون وتحقيق رضاه، وانعكاس ذلك على تحقيق النجاح للشركات.

٣-٢ وبالنسبة لبعء العمليات الداخلية، فقد حصلت جميع المتغيرات المقترحة على تقدير عينة الدراسة، مع تفاوت بسيط نسبياً بين متوسطاتها، وهذا التقدير يعكس مدى اهتمام مديري الشركات الصناعية بالعملية الإنتاجية وتحسينها، ووجود مجموعة من المقاييس التي تساعد في تحقيق ذلك.

٤-٢ وكذلك بالنسبة لبعء التعلم والنمو، فقد حصلت جميع المتغيرات المقترحة على تقدير عينة الدراسة، مع تفاوت بسيط نسبياً بين متوسطاتها، مما يدل على اهتمام مديري الشركات الصناعية بتحقيق الأهداف الإستراتيجية لشركاتهم من خلال تدريب العاملين واستخدام تكنولوجيا حديثة بالإضافة الى المقاييس الأخرى المقترحة.

٥-٢ أما بالنسبة لبعء بيئة الشركة، فقد حصلت أغلب المتغيرات المقترحة على تقدير عينة الدراسة، مع تفاوت بسيط نسبياً بين متوسطاتها، ونلاحظ كذلك بالنسبة لهذا البعد ما يلي:

أ- لم يهتم أفراد عينة الدراسة للهدفين المقترحين: استثمار مزايا الحالة الاقتصادية، وتقديم الخدمات الاجتماعية، وهذا يدل على عدم اهتمام إدارة الشركة الصناعية المساهمة العامة الأردنية باستثمار المزايا التي يمكن أن تتوفر نتيجة عقد الاتفاقيات الدولية أو نتيجة المزايا التشجيعية التي تقدمها الحكومة بين الفترة والأخرى، وكذلك فإن التقدير الضعيف لعينة الدراسة لأهمية تقديم الخدمات الاجتماعية، يعكس عدم اهتمام مديري الشركة الصناعية الأردنية المساهمة العامة بشكل كاف بالدور الاجتماعي الذي يجب أن تلعبه الشركة الصناعية في المجتمع.

ب- وبالنسبة لمحركات أداء بعد بيئة الشركة فقد جاء المتغير التزام الشركة بالقوانين والأنظمة الحكومية في المقدمة بدرجة تقدير مرتفعة ويليها بدرجة تقدير متوسطة المتغيران: الاستفادة من اتفاقيات التبادل التجاري، واستثمار التسهيلات الاقتصادية، وهذا معاكس لنتيجة عدم إعطاء أهمية لاستثمار المزايا الاقتصادية المتاحة كهدف استراتيجي، مما يدل على عدم إدراك عينة الدراسة لأهمية الربط بين هاذين المحركين، والهدف الاستراتيجي الذي يحققهما، فيما جاء المتغيرين: متابعة أعمال ونشاطات الشركات المنافسة، وتحليل الشركات في الصناعة المشابهة بدرجة تقدير منخفضة نوعاً ما، وهذا يعكس عدم اهتمام مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية بمتابعة نشاطات الشركات المنافسة، ونتائج أعمالها، على عكس ما يتوقع منهم أن يقوموا به.

ت- بالنسبة لمقاييس الأداء لهذا البعد فقد تقدمت مقاييس الأداء: انخفاض عدد الإنذارات الموجهة للشركة من الحكومة، وزيادة عدد السلع المصدرة إلى خارج الوطن نسبياً عن باقي مقاييس الأداء المقترحة، فيما لم يحض مقياسي: انخفاض معدل اختلاف مواصفات إنتاج الشركة عن المواصفات والمقاييس المعيارية، وزيادة معدل تكلفة تجهيزات حماية البيئة الطبيعية إلى مجموع الأصول على تقدير عينة الدراسة.

التوصيات:

بناء على نتائج الدراسة فقد أوصى الباحثين بما يلي:

١. وجوب زيادة وعي واهتمام مديري الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة باستخدام مقاييس تقييم الأداء غير المالية، إلى جانب المقاييس المالية.
٢. ضرورة متابعة مديري الشركات الصناعية لما يستجد من أفكار وأساليب قابلة للتطبيق في إدارة شركاتهم، وخاصة بما يخص المحاسبة الإدارية وتقييم الأداء وضبطه، وتحديد نموذج بطاقة الأهداف المتوازنة كاسلوب لترجمة إستراتيجية الشركة من خلال مقاييس مالية ومقاييس غير مالية.

٣. ضرورة إعادة النظر في أساليب التخطيط الاستراتيجي، وبما يضمن الاستفادة بشكل عال من المقاييس غير المالية التي يتم تبنيها من قبل إدارة الشركة، والاستفادة من هذه المقاييس في تقييم الأداء.

٤. وجوب زيادة اهتمام مديري الشركة الصناعية بالمتغيرات التي تخص بيئة الشركة الصناعية خصوصاً تلك التي حازت على تأييد عينة الدراسة، وخاصة زيادة التميز التنافسي في القطاع.

٥. ضرورة اهتمام مديري الشركة الصناعية بمزايا الحالة الاقتصادية واستثمار تلك المزايا لتحسين العمليات الإنتاجية واكتساب أسواق جديدة.

٦. وجوب زيادة اهتمام مديري الشركة الصناعية بتقديم الخدمات الاجتماعية لان هناك واجب أخلاقي تتحمله الشركات اتجاه المجتمع.

مراجع الدراسة:

١. أبو شريعة، راتب محمد احمد، (١٩٩٧): " دور البحث والتطوير في أداء الشركات المساهمة العامة في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة/ جامعة اليرموك.
٢. أبو فضة، مروان محمد عبدالرحمن، (٢٠٠٦): "نحو تطوير نظام متوازن لقياس الأداء الاستراتيجي في المؤسسات المصرفية الإسلامية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية - الأردن.
٣. حسين، زينب احمد، (٢٠٠١): " نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء"، مؤتمر المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٦ - ٨ تشرين الثاني.
٤. الجابري، خالد محمد رجب، (٢٠٠٥): "بناء نموذج لقياس الأداء الشامل لقطاع الاتصالات الأردني في ضوء النماذج العالمية: اليابانية والأوروبية والأمريكية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية - الأردن.
٥. الجعدي، عمر عيد مسلم، (٢٠٠٧): " مستوى الحاكمية المؤسسية وأثره في أداء الشركات"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية - الأردن.
٦. الختاتنه، وحيد رثعان محمد، (٢٠٠٦): "مدى تطبيق مقاييس بطاقة الأهداف المتوازنة في الشركات الصناعية المساهمة العامة ومعوقات التطبيق"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية - الأردن.
٧. الخولي، هاله عبدالله، (٢٠٠١): " استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء في قياس الأداء الاستراتيجي لمنشآت الأعمال"، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، جهاز الدراسات العليا والبحوث - كلية التجارة - جامعة القاهرة، ص ص (٤٤-١).
٨. 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.
٩. العناتي، رضوان محمد، (٢٠٠٤): "بناء نموذج قياس وتقييم أداء شركات المقاولات الأردنية باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية-الأردن.
١٠. مسودة، سناء نظمي، (٢٠٠٤): "تطوير نموذج لتقييم أداء الجامعات الخاصة الأردنية في ضوء نظام بطاقة العلامات المتوازنة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية-الأردن.
١١. مجلي، جميل أحسن سعيد، (٢٠٠٣): " التغير التكنولوجي وأثره على الإنتاج والتكاليف، دراسة تطبيقية على مصنع اسمنت عمران اليمني خلال الفترة ١٩٨٢ - ٢٠٠١م"، رسالة ماجستير غير منشورة/ جامعة آل البيت.
١٢. نور، احمد محمد، وشحاته، السيد شحاته، (٢٠٠٣، ٢٠٠٤): " مدخل معاصر في محاسبة التكاليف"، الدار الجامعية، الاسكندرية.

13. Atkinson, A. and Epstein, M, (2001): "**Measure for Measure: Realizing the Power of the Balanced Scorecard**", (FMAC) Financial and Management Accounting Committee, IFAC.
14. Abran. Alain, Buglione. Luigi, (2003): "**A multidimensional performance model for consolidating Balanced Scorecards**", *Advances in Engineering Software* 34 PP 339–349.
15. Ax, Christin and Bjornenak, Trond, (2005) "**Bundling and Diffusion of Management Accounting Innovations—the Case of the Balanced Scorecard in Sweden**", *Management Accounting Research* 16, 1–20.
16. Kaplan, R.S., and Atkinson .Anthony. (1998): "**Advanced Management Accounting, 3rd Edition**", *Prentice Hall*, New Jersey.
17. Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1992), "**The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance**", *Harvard Business Review*, Jan.-Feb.
18. Kaplan, Robert S., and Norton, David. (June/July 1997): "**Why Does Business Need a Balanced Scorecard? Part II.**" *Journal of Strategic Performance Measurement* 1, No. 3: 5-10.
19. Speckbacher. Gerhard, Bischof. Juergen, & Pfeiffer Thmas, (2003) "**A descriptive Analysis on the Implementation of Balanced Scorecards in German-Speaking Countries**", *Management Accounting Research*, 14, 361–387.
20. 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.