

العنوان:	تقييم الأداء الإستراتيجي للشركات الصناعية المساهمة السعودية من خلال تطوير بطاقة الأداء المتوازن كمدخل مقترح لتفعيل المسؤولية الإجتماعية : دراسة ميدانية
المصدر:	الفكر المحاسبي
الناشر:	جامعة عين شمس - كلية التجارة - قسم المحاسبة والمراجعة
المؤلف الرئيسي:	ملو العين، علاء محمد عبدالله
المجلد/العدد:	مج19, ع4
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2015
الشهر:	ديسمبر
الصفحات:	248 - 201
رقم MD:	753737
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
اللغة:	Arabic
قواعد المعلومات:	EcoLink
مواضيع:	الأداء الإستراتيجي ، المسؤولية الإجتماعية ، الشركات الصناعية المساهمة ، مصر
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/753737

تقييم الأداء الاستراتيجي للشركات الصناعية المساهمة السعودية

من خلال تطوير بطاقة الأداء المتوازن كمدخل مقترح

لتفعيل المسؤولية الاجتماعية

دراسة ميدانية

الدكتور

علاء محمد ملو العين

أستاذ المحاسبة المشارك

قسم المحاسبة

جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز

تقييم الأداء الاستراتيجي للشركات الصناعية المساهمة السعودية

من خلال تطوير بطاقة الأداء المتوازن كمدخل مقترح

لتفعيل المسؤولية الاجتماعية-دراسة ميدانية.

د/ علاء محمد ملو العين

أستاذ المحاسبة المشارك بقسم المحاسبة

جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز

Mail: maloain@yahoo.com

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم الأداء الاستراتيجي للشركات الصناعية المساهمة العامة بالمملكة العربية السعودية من خلال تطبيق الأبعاد المختلفة لنموذج بطاقة الأداء المتوازن، كما سعت الدراسة كذلك إلى اختبار أثر الأبعاد المختلفة لنموذج الأداء المتوازن على فعالية تقييم الأداء الاستراتيجي للشركات الصناعية محل الدراسة. سعت الدراسة كذلك إلى استطلاع آراء عينة الدراسة حول إمكانية تطوير نموذج بطاقة الأداء المتوازن من خلال إضافة بعد المسؤولية الاجتماعية. ولتحقيق هذه الأهداف اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما تكونت عينة الدراسة القصدية من (١٢٨) مفردة مكونة من مديري الإدارات المختلفة بالشركات الصناعية المساهمة العامة والعاملين في المستويات الإدارية العليا والمتوسطة. اعتمدت الدراسة كذلك على مجموعة من المقاييس الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة كالمتوسطات الحسابية والجداول التكرارية واختبار ((One Sample T-test)) فضلا عن اختبار الانحدار المتعدد لمتغيرات الدراسة.

تنبع أهمية الدراسة من توفيرها لمؤشرات موضوعية قد تساهم في تحسين أداء القطاع الصناعي السعودي كأحد القطاعات الهامة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: توافر المقومات اللازمة بالشركات الصناعية المساهمة العامة لتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن، كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك اهتمام بتطبيق الأبعاد المختلفة لنموذج بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الصناعية المساهمة العامة. كما توصلت الدراسة كذلك إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن بأبعاده المختلفة وفعالية تقييم الأداء الاستراتيجي للشركات الصناعية المساهمة العامة. وأخيرا خلصت نتائج الدراسة إلى أن إضافة بعد المسؤولية الاجتماعية إلى الأبعاد الأربعة الأساسية لنموذج بطاقة الأداء المتوازن سوف يساهم في تحسين جودة قياس الأداء الاستراتيجي في الشركات الصناعية المساهمة العامة من خلال توفيره لمؤشرات جديدة تعكس علاقة الشركات الصناعية بالمجتمع في إطار مسؤوليتها الاجتماعية.

الكلمات الدالة: بطاقة الأداء المتوازن، القطاع الصناعي السعودي، مؤشرات الأداء، الأداء الاستراتيجي.

Strategic Performance Evaluation of Public Industrial Companies through the Development of Balanced Scorecard as a Proposing Framework to Activate Social Responsibility - A Field Study.

Dr Alaa Mohamad Malo Alain
Associate Professor- Accounting Dept
University of Prince Sattam Bin Abdulaziz
Mail: maloain(a),yahoo, com

Abstract : The present study aimed mainly to evaluate the strategic performance for Saudi Public industrial companies through focusing on various dimensions for Balance Scorecard (BSC) model, the study endeavor to investigate the influence of balanced scorecard on the effectiveness of evaluating strategic performance of Saudi Public industrial companies. Moreover, the study suggested developing the model of BSC by adding the fifth dimension relating to Social responsibility. To achieve the above mentioned objectives, the study adopted the analytical and descriptive approach, as the study sample consisted of **128** manager working at the higher and moderate level of the concerned Saudi Public industrial companies. The study adopted a bunch of appropriate statistical methods to achieve the study objectives Le Mean, Frequency tables, One Sample Test, regression analysis etc. The study has a vital importance because it provides objective indicators which will contribute to improve the performance of Saudi industrial sector as it is one of the most important sectors in achieving economic and social development. The study came up with the following conclusions Le. : the necessary components to make success of implementation of balanced scorecard model are provided in the Saudi Public industrial companies. Also, the study concluded that Saudi Public industrial companies are interested to implement the balanced scorecard model with its four basic dimensions (Financial - Customers - Internal Processes - Learning & Innovation). Moreover, the study concluded that the overall dimensions of BSC model greatly influences the effectiveness of evaluating strategic performance of Saudi Public industrial companies. Finally, the study concluded that adding the “dimension of social responsibility” to BSC model will contribute in improving the quality of performance measurement for Saudi Public industrial companies accurately as it will provide new indicators which will reflect the relation of Saudi Public industrial companies with the community in the frame of its social responsibility.

Key Words: Balanced Scorecard, Saudi Industrial Sector, Performance Indicators, Strategic Performance.

المقدمة:

شهد القطاع الصناعي في المملكة العربية السعودية العديد من التطورات سواء علي المستوى المحلي أو العالمي - وذلك في إطار العولمة والخصخصة، فضلا عن التطور الملحوظ في مجال تكنولوجيا المعلومات والنظم السياسية الإدارية. ويعد القطاع الصناعي أحد الأعمدة الأساسية في الهيكل الاقتصادي للمملكة، حيث يمثل الركيزة الأساسية لأي تطور اقتصادي أو اجتماعي، لذلك فقد انعكست هذه التطورات في زيادة التحديات التي تواجه هذا القطاع، وهو الأمر الذي فرض على هذا القطاع ضرورة تبني أساليب ومقاييس إدارية حديثة تمكنه من تخطيط الأداء الاستراتيجي بفعالية.

ومن الجدير بالذكر - أنه في ظل تزايد حدة المنافسة بين مختلف المنظمات في قطاعات الأعمال المختلفة، أصبحت هذه الأخيرة مطالبة بتبني أساليب وأدوات إدارية حديثة وفعالة تمكنها من اكتساب المزايا التنافسية والاحتفاظ بها لأطول فترة ممكنة، وتساعدتها في اختيار وتطبيق وتقييم الاستراتيجيات التي تتبناها.

وعلى الرغم من أن هناك العديد من المؤشرات المالية التي تعتمد عليها الشركات الصناعية في تقييم أدائها وللتعبير عن أهدافها ونتائجها المالية، إلا أن هذه المؤشرات قد تعرضت للعديد من الانتقادات على المستويين النظري والتطبيقي، حيث ركزت هذه الانتقادات على عدم وفاء هذه المؤشرات بأغراض التقييم واتخاذ القرارات إلى جانب افتقادها إلى الموضوعية والشمول حيث أنها تعتمد على الأبعاد المالية فقط دون غيرها في ظل بيئة تنافسية تتميز بالتخطيط طويل الأجل والسعي نحو الجودة ورضا العملاء (صاروا ٢٠٠٨).

وبناء على ذلك - فقد تطلبت بيئة التصنيع الحديثة ضرورة تبني مفهوم التوجه الاستراتيجي وما يتضمنه من العديد من العوامل الداخلية والخارجية بحيث يتم الاستفادة منها في عمليات التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات وتقييم الأداء وهو الأمر الذي سوف يسهم في تعزيز المنظمات على الاستمرار في بيئة تسودها منافسة شديدة (Pearce.et al., 2003)

ونتيجة لذلك ظهر نموذج القياس المتوازن للأداء (Balanced Scorecard) علي يد (Kaplan and Norton) عام ١٩٩٢م كإطار منهجي يعتمد علي الموضوعية في تقويم الأداء الداخلي والخارجي من منظور استراتيجي حيث أنه يهتم بتحقيق الأهداف سواء في الأجل القصير أم الطويل من خلال التعبير عن استراتيجية المنشأة بمجموعة متوازنة من المؤشرات المالية وغي المالية التي ترتبط معا في مجموعة من العلاقات السببية، كما أنها تصف بوضوح الخطوات الضرورية للوصول إلي النجاح المالي من خلال الربط بين الاستراتيجية وسلوك العاملين في المستويات التنفيذية. وحيث ان عملية قياس الأداء ليست هدفا في حد ذاتها ولكنها وسيلة لتحقيق الأهداف المنشودة للشركات الصناعية، لذلك بدأت تحظى عملية قياس الأداء باهتمام متزايد سواء علي المستوى العلمي أو العملي، كما بدأت بعض الدراسات بتطوير نموذج القياس المتوازن للأداء في ضوء ما أصدرته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) من مبادئ حوكمة الشركات (Corporate Governance) حيث تساهم في

تحسين أداء الشركات المساهمة من خلال تحقيقها للرقابة الشاملة علي مختلف المستويات الإدارية للمنظمات وحسن إدارة المخاطر التي تواجه المنظمات بهدف تجنبها أو الحد من أثارها المختلفة (خليل، ٢٠٠٧)، وبذلك تتضح أهمية البحث الحالي من خلال محاولته لتقديم دليلا ميدانيا عن أهمية استخدام القياس المتوازن للأداء في تقييم الأداء الاستراتيجي للشركات الصناعية المساهمة العامة في ضوء المستجدات الحديثة لبيئة التصنيع المعاصرة.

مشكلة البحث:

تواجه الشركات الصناعية المساهمة العامة في المملكة العربية السعودية العديد من التحديات التي فرضتها بيئة التصنيع الحديثة، ولا سيما تلك التي تتعلق بالمنافسة الشديدة والصراع من أجل البقاء والاستمرار في الأسواق، وهو الأمر الذي أصبح يتطلب أهمية مراجعة وتقييم الأهداف الاستراتيجية لتلك الشركات للوقوف على نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف للتخلص منها.

وفي هذا الصدد- فقد ساهم الفكر المحاسبي بنقلة نوعية كبيرة في مجال تقييم الأداء، وذلك من خلال تقديم نموذج بطاقة الأداء المتوازن والذي يتضمن مجموعة من الأبعاد ترتبط معا بعلاقات السبب والنتيجة، فضلا عن ما يتضمنه من مقاييس مالية وغير مالية ساهمت وبدور كبير في تقديم وتحسين نوعية وجودة المعلومات لغايات اتخاذ القرار فضلا عن تحسين العمليات التشغيلية الحالية والمستقبلية.

وفي ضوء ذلك يمكن للباحث التعبير عن مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات التالية:

١. ما مدى توافر المقومات اللازمة بالشركات الصناعات المساهمة العامة لتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن؟
٢. ما مدى تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الصناعية المساهمة العامة؟
٣. ما مدى مساهمة تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن بأبعاده المختلفة في تحسين فعالية تقييم الأداء الاستراتيجي للشركات الصناعية المساهمة العامة.
٤. ما مدى إمكانية تطوير نموذج بطاقة الأداء المتوازن من خلال إضافة بعد المسؤولية الاجتماعية؟ .

أهداف البحث:

يسعي البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. تحديد مدى توافر المقومات اللازمة بالشركات الصناعية المساهمة العامة لتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن.
٢. تحديد مدى تطبيق الأبعاد المختلفة لنموذج بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الصناعية المساهمة العامة.
٣. اختبار العلاقة ما بين الأبعاد المختلفة لنموذج بطاقة الأداء المتوازن وفعالية تقييم الأداء الاستراتيجي للشركات الصناعية المساهمة العامة.
٤. استطلاع الآراء حول إمكانية تطوير نموذج بطاقة الأداء المتوازن من خلال إضافة بعد المسؤولية الاجتماعية.

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث من خلال ما يلي:

١. يقدم البحث دليلاً ميدانياً إضافياً من المملكة العربية السعودية حول أهمية تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للشركات الصناعية، وهو ما لم تتطرق إليه العديد من الدراسات السابقة.
٢. أهمية نموذج بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي وفعالته في تتبع التقدم في تحقيق الرؤية والأهداف الاستراتيجية للشركات الصناعية المساهمة العامة.
٣. أهمية تبني تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في مساعدة الإدارات العليا في عملية التخطيط الاستراتيجي والقرارات الاستراتيجية.
٤. تطوير نموذج بطاقة الأداء المتوازن من خلال إضافة بعداً جديداً يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية وهو ما قد يوفر مؤشرات جديدة تساهم في تحسين قياس جودة الأداء الاستراتيجي للشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية.

فرضيات البحث:

من خلال مشكلة الدراسة وأهدافها الرئيسية، أعتمد الباحث على الفرضيات التالية:

١. لا تتوافر في الشركات الصناعية المساهمة العامة المقومات اللازمة لتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن.
٢. لا تدرك أدارات الشركات الصناعية المساهمة العامة أهمية تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب فعال في تقييم الأداء الاستراتيجي.
٣. لا يوجد هناك اثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن بأبعاده المختلفة وفعالية تقييم الأداء الاستراتيجي للشركات الصناعية المساهمة العامة.
٤. لا يساهم بعد المسؤولية الاجتماعية في تطوير نموذج بطاقة الأداء المتوازن بما ينعكس على تحسين تقييم الأداء الاستراتيجي للشركات الصناعية المساهمة العامة.

أدبيات الدراسة:

أ. الإطار النظري:

يحاول الباحث في هذا القسم إبراز أهم الجوانب الفكرية التي توضح أهمية استخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للشركات الصناعية المساهمة العامة وذلك على النحو التالي:

١. فلسفة مقياس بطاقة الأداء المتوازن ومدى ملائمتها لتقييم الأداء الاستراتيجي لشركات القطاع الصناعي السعودي.

قدم كل من (Kaplan & Norton, 1992) نموذج بطاقة الأداء المتوازن في ضوء تزايد الحاجة إلى نظم متكاملة لقياس وتقويم الأداء بهدف مساعدة منشآت الأعمال في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وقد تعددت الدراسات التي تناولت فلسفة هذا النموذج، حيث أشارت دراسة (Kaplan &

(Norton, 1992) بأنه عبارة عن مجموعة من مؤشرات الأداء التي تسهم في تزويد الإدارات العليا بمعلومات وبيانات تحليلية عن المنشأة من خلال ترجمة الاستراتيجية إلى مجموعة من الأهداف والمؤشرات، بينما أشارت دراسة (عبد الملك، ٢٠٠٦)

إلى أن نموذج بطاقة الأداء المتوازن هو بمثابة إطار متكامل لقياس الأداء الاستراتيجي يتكون من مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تتلاءم مع أهداف واستراتيجية المنشأة وكذلك مع أهداف واستراتيجيات الوحدات الفرعية في المنشأة، حيث ترتبط هذه المقاييس مع بعضها البعض بعلاقة السبب والنتيجة. كما يشير (Geuser & Mooraj, 2009) إلى أن نموذج بطاقة الأداء المتوازن ليس مجرد نموذج لقياس الأداء ولكنه طريقة جديدة مبتكرة لإدارة المنشأة نحو تحقيق أعلى ربحية وزيادة القدرة التنافسية في الأجل الطويل من خلال ضمان التوازن بين المسببات المختلفة للربح، وهذا يعني أن هذا النموذج ساهم وبشكل كبير على توضيح وفهم الأبعاد الهامة للمنشأة، فضلا عن الأهداف التي توضع من أجل التحسين والمقاييس اللازمة لمراقبة التنفيذ.

وفي ضوء ما سبق يتضح للباحث أن المفاهيم السابقة لنموذج بطاقة الأداء المتوازن أكدت على انه نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي يتم بموجبه ترجمة استراتيجية المنشأة إلى أهداف استراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة ومبادرات واضحة، كما يعتمد على الموضوعية والشمول في تقييم الأداء الداخلي والخارجي للمنشأة من خلال مجموعة متوازنة من المؤشرات المالية وغير المالية للأداء.

وفي ظل ما تواجهه الشركات الصناعية المساهمة العامة حاليا من منافسة شديدة واتجاهها إلى الاندماج في تكتلات اقتصادية كبيرة الحجم، تبرز أهمية استخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن كمقياس ملائم لتقييم الأداء الاستراتيجي للشركات الصناعية المساهمة العامة وذلك للأسباب التالية:

- يقدم نموذج بطاقة الأداء المتوازن إطارا شاملا لترجمة الأهداف الاستراتيجية للشركات الصناعية المساهمة إلى مجموعة متكاملة من المقاييس والتي تنعكس في صورة مقاييس أداء استراتيجية (زغلول، ٢٠٠٦).
- يقدم نموذج بطاقة الأداء المتوازن ترجمة لرؤية الشركات الصناعية واستراتيجيتها في مجموعة مترابطة من مؤشرات الأداء وتشمل هذه المؤشرات كلا من مؤشرات المخرجات ومحركات أداء هذه المخرجات التي ترغب الشركات في تحقيقها. (Luu & Sundar, 2010)
- يساهم نموذج بطاقة الأداء المتوازن في الوصول إلى كافة الفئات المستهدفة
- تساهم أبعاد نموذج بطاقة الأداء المتوازن في تغطية الاحتياجات الأساسية للتبوء بالأداء الاستراتيجي، كما إنها تتلاءم مع بعد المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة.
- تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن يوفر مؤشرات موضوعية ويمكن الاستفادة من نتائجها في تحسين أداء الشركات الصناعية.

- تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن يأخذ بعين الاعتبار مجموعة متكاملة من المؤشرات المالية وغير المالية التي تلائم الظروف الداخلية والخارجية للشركات (Othman R., 2008).

٢. المقومات اللازمة لنجاح تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي لشركات القطاع الصناعي السعودي.

يحتاج تطبيقات نموذج بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الصناعية المساهمة العامة إلى بعض المقومات التي تكفل نجاحه، وقد أشارت العديد من أدبيات الفكر المحاسبي إلى أهم هذه المقومات كما يلي:

- التحديد الواضح لاستراتيجية الشركة: يجب أن يرتبط تحديد الاستراتيجية للشركة بتحقيق مزايا تنافسية وأن يكون ذلك في حدود الموارد المتاحة سواء موارد مالية أو طاقات إدارية. كما يلعب نموذج بطاقة الأداء المتوازن دوراً هاماً في ترجمة وتحليل الاستراتيجية إلى متغيرات قابلة للقياس، لذلك فإن عدم التحديد الواضح للاستراتيجية قد يؤدي إلى الفشل في تطبيقات (Konstantions. etal, 2011).

- اشتراك الإدارة العليا في تصميم وتطبيق مقياس بطاقة الأداء المتوازن: يجب أن تشارك الإدارة العليا فريق العمل في تحديد الأهداف الاستراتيجية ثم اختيار المؤشرات المناسبة التي تعبر عنه إلى جانب توصيل الاستراتيجية إلى المستويات التنفيذية المختلفة (Anagnostopoulos & Elmasides., 2010).

- الاتصال الفعال بالمستويات الإدارية المختلفة: وذلك من خلال توضيح استراتيجية المنشأة للعاملين والأهداف الواجب تحقيقها وربط نظم الحوافز بمؤشرات الأداء والذي من شأنه أن يخلق نوع من الانتماء لدى العاملين بأهمية المقياس والدافعية لتطبيقه (حسن، عبد الناصر، ٢٠٠٥).

- وضع رؤية استراتيجية متميزة للشركة وتطبيق سياسية التدريب المستمر للعاملين على كيفية استخدام مقياس بطاقة الأداء المتوازن لخلق كوادر بشرية قادرة على التعامل مع المتغيرات الجديدة.

- وجود نظام محاسبي جيد ومحوسب قادر على تحقيق رؤية الشركة بفعالية.

- أن يتوافر بالشركة نظام إداري قادر على قبول فكرة التغيير في حد ذاتها ويشمل ذلك التطوير في الاستراتيجيات والمؤشرات والنماذج التي تعتمد عليها الشركة (Laurie & Nancy, 2010).

- التحديث المستمر لمقياس بطاقة الأداء المتوازن في ضوء تغير الظروف الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية وذلك حتى يتسنى الحصول على الفوائد المتوقعة من تطبيق المقياس (Carmen & Javier, 2010).

٣. أبعاد نموذج بطاقة الأداء المتوازن ومؤشرات الأداء المرتبطة به في القطاع الصناعي السعودي:

يرتكز نموذج بطاقة الأداء المتوازن كما أشار (Kaplan & Norton, 1992) على أربعة أبعاد أساسية، ويحاول الباحث في ضوء استقراء العديد من الدراسات السابقة عرض هذه الأبعاد وما يرتبط بها من مؤشرات في القطاع الصناعي فضلاً عن تطوير هذا النموذج من خلال إضافة بعد المسؤولية الاجتماعية كما هو موضح بالجدول رقم (١): (جمعة، شعبان، ٢٠٠٨)، (الحيزان، ٢٠٠٨)، (سيد، ٢٠١٠)، (حماد، ٢٠٠٥)، (الرشيد، ٢٠٠٦)،

(عبد اللطيف، تركمان، ٢٠٠٦)، (درغام وأبو فضة، ٢٠٠٩)،

(Chavan ,M,2009) ,(Crabtree ,A.d ,2008) ,(Norrecklit: H., 2003)
جدول رقم (١) أبعاد مقياس بطاقة الأداء المتوازن ومؤشرات الأداء المرتبطة به

الأبعاد	الأهداف	المؤشرات
الأداء المالي	زيادة الربحية	معدل العائد على الأصول، معدل العائد على الاستثمار
	توفير السيولة	نسبة التداول، نسبة القروض إلى الأصول
	تحقيق التوازن بين المخاطرة والسيولة والربحية	معدل كفاية رأس المال
	استقطاب عميل جديد	معدل النمو في المبيعات، معدل النمو في عدد العملاء
العميل	الحصة السوقية	معدل النمو في الإيرادات، معدل النمو في الأصول
	ولاء العميل	معدل النمو في الإيرادات
	رضا العميل	نسبة شكاوى العملاء، نسبة الزيادة في العملاء، معدل النمو في المبيعات
العمليات الداخلية	الأرباح من العملاء	نسبة هامش الدخل إلى عدد العملاء
	تطور الخدمة المقدمة	نسبة تكاليف البحوث والتطوير
	ارتفاع مستوى جودة الخدمة	نسبة عدد العاملين إلى الخدمات المقدمة
	تقديم خدمات جديدة	نسبة الخدمات الجديدة، نسبة الإيرادات من الخدمات المقدمة
التعليم والنمو	زيادة قدرات العاملين	نسبة تكاليف تدريب العاملين
	إنتاجية العاملين	إنتاجية الموظف من الأرباح
	التطور التكنولوجي	نسبة تكاليف المعدات التكنولوجية الجديدة
المسؤولية الاجتماعية	تعظيم العوائد الاجتماعية والاستثمار الاجتماعي	نسبة الزيادة في تمويل المنظمات الأهلية، نسبة الزيادة في دعم الأسر الفقيرة وذوي الاحتياجات الخاصة، نسبة الزيادة في التمويل البيئي
	زيادة معدلات النمو الاقتصادي	نسبة الزيادة في المشروعات الصغيرة الممولة من الشركة
	استقطاب المدخرات وتحويلها إلى استثمارات مالية	نسبة الزيادة في المشاريع الاستثمارية
	الارتقاء بالمسؤولية الاجتماعية	نسبة الزيادة في دعم البحث العلمي بمجالات التنمية المستدامة، نسبة الزيادة في التدريب

وفي ضوء الجدول السابق يتضح للباحث ما يلي:

- أن اختيار المؤشرات لابد أن يتصف بالمرونة، الموضوعية والقابلية للتحقق بحيث تعكس الأداء الفعلي للشركة لغايات مواجهة المنافسة وتقييم الأداء.
 - أن اختيار المؤشرات لابد أن يرتبط برؤية واستراتيجية الوحدة الاقتصادية (السريتي، ٢٠١٣).
 - أن اختيار المؤشرات لابد أن يعتمد على التكامل بين المؤشرات المالية وغير المالية.
 - أهمية تأكيد مؤشرات الأداء على مفاهيم التعاون والتحسين المستمر
- ب- الدراسات السابقة:**

نظراً لتعدد الدراسات السابقة التي تناولت الجوانب المختلفة لنموذج بطاقة الأداء المتوازن فسوف يركز الباحث على أهم تلك الدراسات التي تناولت استخدام هذا الأسلوب في القطاع الصناعي وكذلك الدراسات التي تناولت تطويره في ضوء الأداء الاستراتيجي كما يلي:

١. دراسة (غوث، ٢٠٠٥م) بعنوان: "أهمية استخدام مقاييس الأداء غير المالية لزيادة فعالية دور المحاسبة الإدارية في ظل بيئة التصنيع الحديثة-دراسة ميدانية على المنشآت الصناعية السعودية في مدينة جدة"، هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مدى فعالية دور المحاسبة الإدارية في بيئة التصنيع الحديثة من خلال تسليط الضوء على مقاييس الأداء غير المالية ودورها في مجالات تقييم الأداء. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. خلصت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها: عدم كفاية مقاييس الأداء المالية التقليدية لغايات تقييم الأداء في بيئة التصنيع الحديثة، كما توصلت الدراسة كذلك إلى أهمية ضرورة التكامل بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية للمساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية المنشودة فضلاً عن التقييم الموضوعي للأداء.

٢. دراسة (Boulianne, 2006) بعنوان "Empirical Analysis of the Reliability and Validity of Balanced Scorecard Measures and Dimensions". هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى إمكانية الاعتماد على الأبعاد المختلفة التي يتضمنها نموذج بطاقة الأداء المتوازن لغايات تقييم الأداء، كما تناولت الدراسة نموذج بطاقة الأداء المتوازن من منظور صلاحية المحتوى ومدى إمكانية الاعتماد عليه في بناء مستوى من التوافق (الاتساق الداخلي) بين الأبعاد الأربعة للأسلوب ومقاييس الأداء. توصلت الدراسة إلى أن تجميع الأبعاد في مجموعات متسقة يجعل من المقياس أداة صالحة للتقييم ويمكن الاعتماد عليه. كما أوصت الدراسة ببناء مقاييس وأبعاد تقييم بتكلفة منخفضة في التصميم والتنفيذ على نحو يخدم المنظمة في إطار لا يخل بمستوى الاتساق المنشود بين الأبعاد.

٣. دراسة (عبد الرحمن، ٢٠٠٧) بعنوان "بطاقة مقاييس الأداء المتوازنة (BSC) كنموذج للتكامل بين المقاييس المالية وغير المالية-دراسة ميدانية" تناولت هذه الدراسة مجموعة من مقاييس الأداء المتوازنة لغايات التكامل بين المقاييس المالية وغير المالية لتقييم مستوى فعالية الأداء في صناعة الأسمدة والكيماويات المصرية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما تكونت عينة الدراسة من شركات الأسمدة

والكيماويات المصرية والتي بلغ عددها نحو (٢٨) شركة. خلصت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها: أن الشركات محل البحث ما زالت تفضل المنظور المالي في تقييم الأداء، يلي ذلك منظور التشغيل الداخلي، فمنظور العملاء والمستهلكين في حين جاء منظور التعلم والابتكار في المرتبة الأخيرة. أوصت الدراسة بضرورة التركيز على المنظورات غير المالية بغرض تحقيق الترابط بين المقاييس، وذلك كاستجابة لاحتياجات ومتطلبات بيئة التصنيع الحديثة.

٤. دراسة (الختاتنة والسعيدة، ٢٠١٠م) بعنوان "نموذج معدل لبطاقة الأهداف المتوازنة للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية" حيث هدفت هذه الدراسة إلى تطبيق نموذج معدل لبطاقة الأداء المتوازن والذي يتكون من خمسة أبعاد رئيسية (البعد المالي، بُعد العميل، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو، وأخيراً بُعد بيئة الشركة). تضمن النموذج مجموعة من الأهداف الاستراتيجية لكل بُعد من الأبعاد الخمسة فضلاً عن الآليات التنفيذية لإنجاز وتحقيق هذه الأهداف. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما تكونت عينة الدراسة من مجموعة من مديري الشركات الصناعية الأردنية. خلصت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها: اتفاق عينة الدراسة بشكل كبير على أهمية تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الصناعية الأردنية عند التخطيط الاستراتيجي وتقييم الأداء. كما توصلت الدراسة كذلك اتفاق عينة الدراسة بدرجة كبيرة حول كافة متغيرات نموذج بطاقة الأداء المتوازن باستثناء بعض المتغيرات ذات العلاقة ببعد بيئة الشركة.

٥. دراسة (أبو جزر، ٢٠١٢م) بعنوان "مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقييم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى استخدام الأداء المتوازن كأداة لتقييم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني، وتحديد ما إذا كان الالتزام بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن يرتبط بمجموعة من المتغيرات مثل الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، الخبرة العملية، الدورات التدريبية... الخ. كما اعتمدت الدراسة على أسلوب التحليل الإحصائي الوصفي، خلصت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر إيجابي لجميع أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن على تقييم الأداء للبنك الإسلامي الفلسطيني.

٦. دراسة (الغريب، ٢٠١٢م) بعنوان "مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تقييم المرتكزات النظرية والعلمية لبطاقة الأداء المتوازن ومعرفة مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية، كما سعت الدراسة إلى تسليط الضوء على أهم المعوقات التي تواجه تطبيقها. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما تكونت عينة الدراسة من (١٢٠) مفردة ممثلة لمنسوبي تلك البنوك. توصلت الدراسة إلى عدداً من النتائج أهمها: أن للبنوك الليبية الاستعداد التام لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، كما تتوافر

المقومات اللازمة لاستخدام مقاييس الأداء المختلفة. أكدت الدراسة كذلك على أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يساهم وبشكل كبير بالربط بين مقاييس الأداء واستراتيجية المنظمة.

٧. دراسة (Tariq. et al., 2014) بعنوان "Investigating the Impact of Balanced Scorecard on performance of Business: A Study based on Banking Sector of Pakistan" حيث هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى فعالية تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في القطاع المصرفي في باكستان. كما سعت الدراسة كذلك إلى تحديد مدى قدرة نموذج بطاقة الأداء المتوازن على تحسين جودة الأداء التنظيمي للقطاع المصرفي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدت الدراسة كذلك على تحليل الانحدار المتعدد لاختبار متغيرات الدراسة والتي تكونت من خمسة أبعاد (الأداء المالي، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، العملاء، الرؤية والاستراتيجية). خلصت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها: أن نموذج بطاقة الأداء المتوازن بأبعاده المختلفة يساهم وبشكل كبير في تحسين فعالية عمل المصارف، كما خلصت الدراسة كذلك إلى أن بُعد الأداء المالي كان أكثر الأبعاد مساهمة في تحسين فعالية الأداء المصرفي. أظهرت نتائج الدراسة كذلك أن بُعد العملاء بحاجة إلى تفعيل أكثر لاكتساب أكبر عدد من العملاء والمحافظة عليهم.

٨. دراسة (البيساني وإبراهيم، ٢٠١٥م) بعنوان "أثر استخدام بطاقات الأداء المتوازن على الإبداع التنظيمي في الشركات الصناعية السودانية" سعت هذه الدراسة للبحث عن أثر استخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن على كل من إدارة الأداء والإبداع التنظيمي للشركات الصناعية السودانية، كما سعت الدراسة كذلك لتقييم مدى تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الصناعية السودانية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما تكونت عينة الدراسة من مديري الشركات الصناعية في بيئة التصنيع السودانية والبالغ عددهم نحو (١٥٠) مدير يعملون في مختلف الدوائر والوحدات. خلصت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها: اتفاق عينة الدراسة بشكل كبير حول مقاييس البعد المالي، كما توصلت الدراسة كذلك إلى أن هناك علاقة إحصائية ذات دلالة إحصائية ما بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والعديد من المتغيرات (الإبداع التكنولوجي، الإبداع الإداري، الهيكل التنظيمي، الابتكار التسويقي).

منهجية البحث:

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال الاعتماد على كل من المصادر الثانوية والتمثلة في الكتب والمقالات الأجنبية والعربية فضلاً عن الاطاريح والرسائل الجامعية ذات العلاقة بموضوع البحث. كما اعتمد الباحث كذلك على المصادر الأولية من خلال تصميم وإعداد استبانة لتحقيق أهداف البحث، حيث شملت قسمين رئيسيين، نضمن القسم الأول البيانات العامة الخاصة بعينة الدراسة، كما تضمن القسم الثاني أربعة محاور يمكن عرضها على النحو التالي:

المحور الأول: المقومات اللازمة لتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الصناعية المساهمة العامة، حيث شمل (١٣ فقرة).

المحور الثاني: مستوى تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب فعال في تقييم الأداء الاستراتيجي للشركات الصناعية المساهمة العامة، حيث شمل (٣٧ فقرة).

المحور الثالث: مستوى فعالية المؤشرات الخاصة بتقييم مستوى الأداء الاستراتيجي للشركات الصناعية المساهمة العامة، حيث شمل (٣٤ فقرة).

المحور الرابع: مدى مساهمة بُعد المسؤولية الاجتماعية في تطوير نموذج بطاقة الأداء المتوازن، حيث شمل (٩ فقرات).

أما فيما يتعلق بصياغة استبانات الدراسة فقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي بدرجاته الخمس (أوافق تماماً، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق مطلقاً) من خلال إعطاء الأوزان من (١-٥) للفقرات (١-٩٣) في الاستبانة، كما اعتمد أيضاً على هذا المقياس في اختبار الفرضيات، حيث ستكون الفرضية مقبولة عند نسبة أكبر من ٦٠% وهي تساوي أو أكبر من (٣) بحسب المقاييس المتبعة.

مجتمع وعينة البحث:

تضمن المجتمع الأصلي للبحث كافة المديرين العاملين في المستويات الإدارية العليا والمتوسطة في الشركات الصناعية المساهمة العامة المدرجة في سوق الأوراق المالية السعودي، وهي الفئة الأكثر ارتباطاً بإمكانية الحكم على أهمية استخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للشركات الصناعية المساهمة العامة، كما تكونت عينة الدراسة القصدية من (١٥٠) مدير يعملون في خمسة عشر شركة صناعية مساهمة عامة تم اختيارها بناءً على المعايير التالية:

- اهتمام هذه الشركات بتقييم أداءها لتحسين جودة ما تقدمه من خدمات.

- اهتمام هذه الشركات بتطبيق مبادئ الحوكمة.

- تنوع المنتجات المقدمة للعملاء.

وقد قام الباحث بتوزيع الاستبانات عليهم سواء باليد أو البريد الإلكتروني، حيث بلغ عدد الاستبانات المرتدة والصالحة للتحليل الإحصائي نحو (١٢٨) استبانة من أصل (١٥٠)، أي بنسبة (٨٥%) وهي نسبة جيدة ومقبولة مقارنة مع الدراسات المماثلة.

صدق وثبات أداة البحث:

جرى التحقق من الصدق الظاهري لفقرات الاستبانة وذلك من خلال عرضها على ثلاثة محكمين من أعضاء هيئة التدريس العاملين في كليات إدارة الأعمال التابعة لجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، حيث تم اختيارهم تحديداً من قسم المحاسبة، وقد تم التعديل وفق ملاحظاتهم واقتراحاتهم. ولقياس مدى ثبات الأداة، تم استخدام مقياس كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha لقياس الاتساق الداخلي لجميع أسئلة الاستبانة حيث بلغ

تقريباً (٠,٨٨٢) كما هو موضح بالجدول رقم (٢) حيث تعبر هذه القيم عن درجة جيدة من الثبات مما يعكس ثبات إجابات الباحثين، وهذا بدوره يشير إلى القدرة العالية لأداة الدراسة على قياس ما صممت لأجله، وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات الاستبانة مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج.

جدول رقم (٢) يظهر معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لمحاور الأداة

المحور	عنوان المحور الفرعي	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الأول	مدى توافر المقومات اللازمة لتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الصناعية المساهمة العامة.	١٣	٠,٧٣٧
الثاني	مستوى تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب فعال في تقييم الأداء الاستراتيجي	٣٧	٠,٧٢٩
الثالث	مستوى فعالية مؤشرات تقييم الأداء الاستراتيجي في الشركات الصناعية المساهمة العامة	٣٤	٠,٧٨٠
الرابع	مستوى مساهمة بُعد المسؤولية الاجتماعية في تطوير نموذج بطاقة الأداء المتوازن.	٩	٠,٧٧١
	المحاور مجتمعة (٩٣-١)	٩٣	٠,٨٨٢

المعالجة الإحصائية:

لقد قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS أو (Statistical package for social sciences)، كما تم الاعتماد على عدد من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات مثل النسب المئوية والتكرارات، اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة، اختبار t لمتوسط العينة الواحدة One sample T test فضلاً عن اختبار تحليل الانحدار المتعدد لقياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

تحليل نتائج البحث واختبار الفرضيات

أولاً: وصف عينة الدراسة:

من خلال الجدول رقم (٣) والذي يظهر البيانات العامة المتعلقة بعينة الدراسة (مديري الإدارات المختلفة العاملين بالشركات الصناعية المساهمة العامة)، حيث يتضح للباحث أن ما نسبته (٧٩,٦٩%) من عينة الدراسة هم من حملة درجة البكالوريوس فضلاً على أن ما نسبته (٥٨,٥٩%) من عينة الدراسة هم من المتخصصين في

المحاسبة، وهذا مؤشر جيد وإيجابي يشير إلى كفاية تأهيل عينة الدراسة للإجابة على فقرات الاستبانة بشكل جيد مما يساهم في تعميم نتائج الدراسة.

كما يتضح للباحث أن ما نسبته (٤٦,٨٨%) من عينة الدراسة ممن يعمل بمنصب مدير فرع، يليها ما نسبته (٢٥,٠٠%) ممن يعمل بمنصب مدير دائرة، فضلاً على أن ما نسبته (٧٧,٠٠%) من عينة الدراسة ممن تراوحت خبرتهم العملية ما بين (١١ سنة كحد أدنى إلى ١٦ سنة فأكثر)، وهذا مؤشر جيد يشير إلى كفاية التأهيل العلمي لعينة الدراسة.

جدول رقم (٣) يظهر البيانات العامة لعينة الدراسة *

المتغير	التكرار	%
بكالوريوس	١٠٢	٧٩,٦٩
ماجستير	١٨	١٤,٠٦
دكتوراه	٦	٤,٦٩
غير ذلك	٢	١,٥٦
المجموع	١٢٨	١٠٠,٠٠
محاسبة	٧٥	٥٨,٥٩
إدارة مالية	٢٥	١٩,٥٣
إدارة أعمال	٢٠	١٥,٦٣
اقتصاد	٨	٦,٢٥
غير ذلك	-	-
المجموع	١٢٨	١٠٠,٠٠
مدير عام	١١	٨,٥٩
مدير دائرة	٣٢	٢٥,٠٠
مدير فرع	٦٠	٤٦,٨٨
رئيس قسم	٢٢	١٧,١٩
غير ذلك	٣	٢,٣٤
المجموع	١٢٨	١٠٠,٠٠
١-٥ سنوات	١٢	٩,٣٨
٦-١٠ سنوات	١٧	١٣,٢٨
١١-١٥ سنة	٨٩	٦٩,٥٣

٧,٨١	١٠	١٦ سنة فأكثر	
١٠٠,٠٠٠	١٢٨	المجموع	

* المصدر: من إعداد الباحث

ثانياً: استطلاع آراء عينة الدراسة حول مدى توافر المقومات اللازمة لتطبيق نموذج بطاقة القياس المتوازن للأداء.

يشير الجدول رقم (٤) إلى الإحصاءات الوصفية لآراء عينة الدراسة حول مدى توافر المقومات اللازمة لاستخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الصناعية المساهمة العامة واختبار t للعينة الواحدة، ومن خلال نتائج الجدول رقم (٤) يتضح ما يأتي:

١- تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات مجتمعة ما بين (٤,٣٣ - ٣,٤٨)، وعليه فإننا نلاحظ أن أعلى المتوسطات تأييداً من قبل عينة الدراسة كان للفقرة رقم (٣) والتي تتعلق بمدى إشراك كافة العاملين في صنع القرار، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة تقريباً (٤,٣٣) وانحراف معياري (٠,٨٧)، ثم يليها الفقرة رقم (١) والتي تتعلق بمدى توافر خطة استراتيجية واضحة المعالم لكافة الأطراف المعنية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة نحو (٤,٢٥) وانحراف معياري (٠,٤٣).

٢- كانت أقل المتوسطات للفقرة رقم (١١) والتي تتعلق بمدى فعالية الأدوات والأساليب المستخدمة في تحسين مستوى الأرباح التشغيلية للشركة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة نحو (٣,٤٨) وانحراف معياري (٠,٥٠).

٣- على الصعيد الآخر، بلغ المتوسط العام للفقرات مجتمعة حوالي (٣,٩٧) وهو أعلى من متوسط أداة القياس (Test Value = 3)، كما بلغت نسبة التأثير للفقرات مجتمعة حوالي (٧٩,٣٨)، كما بلغ الانحراف المعياري للفقرات مجتمعة تقريباً (٠,٢٩)، وهذا يدل على قلة التباين والتشتت بين إجابات عينة الدراسة، وهو ما يشير أيضاً إلى أن هناك اتفاق وتأييد عالي بين أفراد عينة الدراسة حول توافر المقومات اللازمة لتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الصناعية المساهمة العامة.

٤- كانت جميع الفقرات إيجابية ومعدلها أكبر من الوسط الفرضي (٣) ومستوى المعنوية لكل فقرة أقل من (٠,٠١)، أي دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١).

اختبار فرضية الدراسة الأولى:

يشير الجدول رقم (٤) إلى نتائج اختبار (One Sample T-test) إذ نجد أن قيمة (T) المحسوبة = (٣٧,٢٧) وهي أكبر من القيمة الجدولية (١,٩٨)، كما أن مستوى الدلالة المحسوب = (٠,٠٠٠) وهو أقل من ٥%، وبما أن قاعدة القرار هي: تقبل الفرضية العدمية إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، أو قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من ٥%، ويتم قبول الفرضية البديلة عندما تكون القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية أو قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل من ٥%. وبناءً على القاعدة السابقة فإنه يتم رفض الفرضية

العدمية الأولى وقبول الفرضية البديلة وهذا يعني أنه يتوافر في الشركات الصناعية المساهمة العامة المقومات اللازمة لتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن.

جدول رقم (٤) يظهر التحليل الوصفي لآراء عينة الدراسة حول مدى توافر المقومات اللازمة بالشركة لتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن واختبار t للعينة الواحدة

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة التأثير	Sig	T
١	هناك خطة استراتيجية واضحة المعالم لكافة الأطراف المعنية	٤,٢٥	٠,٤٣	٨٤,٩٢	٠,٠٠	٣٢,٣٥
٢	تقويم الأداء للشركة من خلال الربط بالرؤية والأهداف	٤,٠٩	٠,٧٨	٨١,٧٥	٠,٠٠	١٥,٦٥
٣	إشراك كافة العاملين في صنع القرار	٤,٣٣	٠,٨٧	٨٦,٦٧	٠,٠٠	١٧,٢٦
٤	دعم الإدارة العليا لتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن	٣,٩٠	٠,٦٣	٧٨,١٠	٠,٠٠	١٦,٢٥
٥	توافر كوادر بشرية قادرة على تحقيق استراتيجية الشركة	٣,٩٦	٠,٣٧	٧٩,٢١	٠,٠٠	٢٩,٤٠
٦	توفر نظام محاسبي جيد ومحوسب قادر على تحقيق رؤية الشركة بفعالية	٣,٩٢	٠,٣٩	٧٨,٤١	٠,٠٠	٢٦,٣٦
٧	تقييم العمليات الداخلية لتحقيق الأهداف الرئيسة للشركة	٣,٨٦	٠,٣٥	٧٧,١٤	٠,٠٠	٢٧,٣٩
٨	توفر نظام إداري داخلي عالي الكفاءة والمهنية	٤,٠٩	٠,٥٩	٨١,٧٥	٠,٠٠	٢٠,٥٦
٩	فعالية الاتصالات الداخلية بين المستويات الإدارية	٣,٨٤	٠,٧٦	٧٦,٨٣	٠,٠٠	١٢,٣٧
١٠	تقييم رضا العملاء عن الخدمات المقدمة لهم	٣,٩٨	٠,٦٩	٧٩,٥٢	٠,٠٠	١٥,٩٦
١١	فعالية الأدوات والأساليب	٣,٤٨	٠,٥٠	٦٩,٦٨	٠,٠٠	١٠,٨٣

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة التأثير	Sig	T
	المستخدمة في تحسين مستوى الأرباح التشغيلية للشركة					
١٢	توفر الموارد والإمكانيات المستخدمة لتحقيق أرباح فوق المستوى المخطط له	٣,٩٤	٠,٣٢	٧٨,٨٩	٠,٠٠	٣٣,٣٨
١٣	هناك وعي كافي وإدراك حول أهمية تحقيق قيمة مضافة كعامل أساسي للاحتفاظ بقدرة تنافسية فاعلة	٣,٩٥	٠,٧٠	٧٩,٠٥	٠,٠٠	١٥,٢٢
	المتوسط العام للفقرات مجتمعة (١٣-١)	٣,٩٧	٠,٢٩	٧٩,٣٨	٠,٠٠	٣٧,٢٧

* المصدر: من إعداد الباحث

ثالثاً: استطلاع آراء عينة الدراسة حول مستوى تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب فعال في تقييم الأداء الاستراتيجي:

يشير الجدول رقم (٥) إلى الإحصاءات الوصفية لآراء عينة الدراسة حول مستوى إدراك الشركات الصناعية المساهمة العامة أهمية تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب فعال في تقييم الأداء الاستراتيجي، ومن خلال نتائج الجدول رقم (٥) يتضح ما يلي:

١- تراوحت المتوسطات الحسابية لكافة الفقرات المتعلقة بالبُعد الأول (الأداء المالي) ما بين (٤,٤١ - ٣,٧٠)، وعليه فإننا نلاحظ أن أعلى الفقرات تأييداً من قبل عينة الدراسة كان للفقرة رقم (١٦) والتي تتعلق بالتحسين المستمر للخدمات المقدمة من قبل الشركة والتي تستهدف زيادة الأرباح التشغيلية، حيث حصلت على متوسط حسابي (٤,٤١) وانحراف معياري تقريباً (٠,٨٠)، كما كانت أقل الفقرات تأييداً من قبل عينة الدراسة للفقرة رقم (٢٤) والتي تتعلق بتبني سياسات تطويرية نحو سياسة البيع الآجل، حيث حصلت على متوسط حسابي (٣,٧٠) وانحراف معياري (٠,٦٥).

٢- كانت كافة الفقرات المتعلقة بالبُعد الأول (الأداء المالي) إيجابية ومعدلها أكبر من الوسط الفرضي (٣) ومستوى المعنوية لكل فقرة أقل من (٠,٠١)، أي دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١).

٣- أما فيما يتعلق بالبُعد الثاني (جانب العميل)، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لكافة الفقرات المتعلقة بهذا البُعد ما بين (٣,٨٣ - ٣,٢٥)، وعليه فإننا نلاحظ أن أعلى الفقرات تأييداً من قبل عينة الدراسة كان للفقرة رقم (٢٩) والتي تتعلق بتبني سياسات جديدة نحو الاحتفاظ بالعملاء الحاليين، حيث حصلت على متوسط حسابي (٣,٨٣) وانحراف معياري تقريباً (٠,٤٠)، كما كانت أقل الفقرات تأييداً من قبل عينة الدراسة للفقرة رقم (٢٨) والتي تتعلق بتبني سياسات جديدة نحو زيادة الحصة السوقية من العملاء لدى الشركة، حيث حصلت على متوسط حسابي (٣,٢٥) وانحراف معياري (٠,٤٣).

٤- كانت كافة الفقرات المتعلقة بالبُعد الثاني (جانب العميل) إيجابية ومعدلها أكبر من الوسط الفرضي (٣) ومستوى المعنوية لكل فقرة أقل من (٠,٠١)، أي دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١).

٥- أما فيما يتعلق بالبُعد الثالث (العمليات الداخلية)، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لكافة الفقرات المتعلقة بهذا البُعد ما بين (٤,٤٢ - ٣,٦٣)، وعليه فإننا نلاحظ أن أعلى الفقرات تأييداً من قبل عينة الدراسة كان للفقرة رقم (٣٨) والتي تتعلق بالاهتمام المستمر بتخفيض نسبة الإنتاج المعيب، حيث حصلت على متوسط حسابي (٤,٤٢) وانحراف معياري تقريباً (٠,٥٠)، كما كانت أقل الفقرات تأييداً من قبل عينة الدراسة للفقرة رقم (٣٣) والتي تتعلق بتبني سياسات تطويرية مستمرة للعمليات التشغيلية الداخلية الخاصة بالشركة، حيث حصلت على متوسط حسابي (٣,٦٣) وانحراف معياري (٠,٤٩).

٦- كانت كافة الفقرات المتعلقة بالبُعد الثالث (العمليات الداخلية) إيجابية ومعدلها أكبر من الوسط الفرضي (٣) ومستوى المعنوية لكل فقرة أقل من (٠,٠١)، أي دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١).

٧- وفيما يتعلق بالبعد الرابع (التعلم والنمو) فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لكافة الفقرات المتعلقة بهذا البعد ما بين (٤,٢٤ - ٣,٨٩)، وعليه فإننا نلاحظ أن أعلى الفقرات تأييداً من قبل عينة الدراسة كان للفقرة رقم (٤٣) والتي تتعلق بالاهتمام بالتدريب والإعداد الجيد للموظفين، حيث حصلت على متوسط حسابي (٤,٢٤) وانحراف معياري تقريباً (٠,٤٣)، كما كانت أقل الفقرات تأييداً من قبل عينة الدراسة للفقرة رقم (٤٧) والتي تتعلق بمكافأة الموظفين وتكريمهم سنوياً (المتميزين)، حيث حصلت على متوسط حسابي (٣,٨٩) وانحراف معياري (٠,٦٧).

٨- كانت كافة الفقرات المتعلقة بالبعد الرابع (التعلم والنمو) إيجابية ومعدلها أكبر من الوسط الفرضي (٣) ومستوى المعنوية لكل فقرة أقل من (٠,٠١)، أي دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١).

٩- تراوحت المتوسطات الحسابية لمتوسط الأبعاد الأربعة (البعد المالي، بُعد العميل، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو) ما بين (٤,١٢ - ٣,٦٠)، وعليه فإننا نلاحظ أن أعلى الأبعاد تأييداً من قبل عينة الدراسة كان بالمرتبة الأولى لبعد العمليات الداخلية حيث حصل على متوسط حسابي (٤,١٢) وانحراف معياري (٠,٣٧)، ثم يليه بالمرتبة الثانية البعد المتعلق بالتعلم والنمو، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد تقريباً (٤,٠٦) وانحراف معياري (٠,٣٧)، ثم يليه بالمرتبة الثالثة البعد المتعلقة بالأداء المالي، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد (٤,٠٥) وانحراف معياري (٠,٢٦)، ثم يليه بالمرتبة الرابعة البعد المتعلق بالعميل، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد (٣,٦٠) وانحراف معياري (٠,٣١).

١٠- بلغ المتوسط الحسابي للفقرات مجتمعة المتعلقة بالأبعاد الأربعة (١٤ - ٥٠) تقريباً (٤,٠١) وهو أعلى من متوسط أداة القياس (Test Value = 3)، كما بلغت نسبة التأثير للفقرات مجتمعة حوالي (٨٠,٢٣%)، كما بلغ الانحراف المعياري للفقرات مجتمعة تقريباً (٠,١٧)، وهذا يدل على قلة التباين والتشتت بين إجابات عينة الدراسة، وهو ما يشير أيضاً إلى أن هناك اتفاق وتأييد عالي بين أفراد عينة الدراسة حول إدراك إدارات الشركات الصناعية المساهمة العامة لأهمية تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب فعال في تقييم الأداء الاستراتيجي.

اختبار فرضية الدراسة الثانية:

يشير الجدول رقم (٥) إلى نتائج اختبار (One Sample T-test) إذ نجد أن قيمة (T) المحسوبة = (٦٨,٢٩) وهي أكبر من القيمة الجدولية (١,٩٨)، كما أن مستوى الدلالة المحسوب = (٠,٠٠٠) وهو أقل من ٥%، وبما أن قاعدة القرار هي: تقبل الفرضية العدمية إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، أو قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من ٥%، ويتم قبول الفرضية البديلة عندما تكون القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية أو قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل من ٥%. وبناءً على القاعدة السابقة فإنه يتم رفض الفرضية العدمية الثانية وقبول الفرضية البديلة وهذا يعني أن إدارات الشركات الصناعية المساهمة العامة تدرك تماماً أهمية تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب فعال في تقييم الأداء الاستراتيجي.

جدول رقم (٥) يظهر التحليل الوصفي لآراء عينة الدراسة حول مدى تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن واختيار t للعينه الواحدة.

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة التأثير	Sig	t
	(أ) الأداء المالي					
١٤	التحسين المستمر للأداء المالي والنقدي	٤,٢٣	٠,٤٢	٨٤,٦٠	٠,٠٠	٣٢,٦٧
١٥	التحسين المستمر للخدمات المقدمة من قبل الشركة والتي تستهدف زيادة القيمة الاقتصادية المضافة	٤,١٣	٠,٧٨	٨٢,٧٠	٠,٠٠	١٦,٢٦
١٦	التحسين المستمر للخدمات المقدمة من قبل الشركة والتي تستهدف زيادة الأرباح التشغيلية	٤,٤١	٠,٨٠	٨٨,٢٥	٠,٠٠	١٩,٧٦
١٧	التحسين المستمر للخدمات المقدمة من قبل الشركة والتي تستهدف العائد على الاستثمار	٤,١٣	٠,٥٦	٨٢,٧٠	٠,٠٠	٢٢,٨٩
١٨	التحسين المستمر للخدمات المقدمة من قبل الشركة والتي تستهدف تخفيض التكاليف	٣,٩٢	٠,٢٧	٧٨,٤١	٠,٠٠	٣٨,٠٨
١٩	تبني سياسات نحو تحسين الكفاءة التشغيلية	٣,٩٠	٠,٢٩	٧٨,١٠	٠,٠٠	٣٤,٤٦
٢٠	تبني سياسات استثمارية جديدة على المستوى المحلي والإقليمي والدولي	٣,٩٠	٠,٢٩	٧٨,١٠	٠,٠٠	٣٤,٤٦
٢١	تبني سياسات تطويرية جديدة لزيادة التدفقات النقدية المستقبلية بشكل يتماشى مع السياسة الاستثمارية للشركة	٤,١٤	٠,٥٦	٨٢,٨٦	٠,٠٠	٢٢,٨٤

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة التأثير	Sig	t
٢٢	تبني سياسات تطويرية لتخفيض تكلفة رأس المال	٣,٩٢	٠,٧٤	٧٨,٤١	٠,٠٠	١٣,٨٩
٢٣	تبني سياسات تطويرية لاستثمار السيولة بالشكل المطلوب	٤,٠٦	٠,٦٥	٨١,١١	٠,٠٠	١٨,٢٦
٢٤	تبني سياسات تطويرية نحو سياسة البيع الآجل	٣,٧٠	٠,٦٥	٧٣,٩٧	٠,٠٠	١٢,٠٩
٢٥	تبني سياسات تطويرية نحو تحسين وتوسيع مزيج العوائد الاستثمارية	٣,٩٠	٠,٣١	٧٧,٩٤	٠,٠٠	٣٢,٩٦
٢٦	تبني سياسات تطويرية نحو تحسين الاستغلال الأمثل للأصول بكفاءة وفعالية	٤,٢٥	٠,٦١	٨٥,٠٨	٠,٠٠	٢٣,٢٤
	المتوسط العام لل فقرات (١٤ - ٢٦)	٤,٠٥	٠,٢٦	٨٠,٩٤	٠,٠٠	٤٥,٠٢
	ب) جانب العميل					
٢٧	تبني سياسات جديدة نحو استقطاب عملاء جدد	٣,٤٨	٠,٥٠	٦٩,٦٨	٠,٠٠	١٠,٨٣
٢٨	تبني سياسات جديدة نحو زيادة الحصة السوقية من العملاء لدى الشركة	٣,٢٥	٠,٤٣	٦٤,٩٢	٠,٠٠	٦,٣٩
٢٩	تبني سياسات جديدة نحو الاحتفاظ بالعملاء الحاليين	٣,٨٣	٠,٤٠	٧٦,٥١	٠,٠٠	٢٣,٠٧
٣٠	تبني سياسات جديدة للبحث عن أسباب فقدان العملاء	٣,٧٠	٠,٤٦	٧٣,٩٧	٠,٠٠	١٧,٠١
٣١	تبني سياسات جديدة نحو درجة الرضا لدى العملاء	٣,٧٢	٠,٤٥	٧٤,٤٤	٠,٠٠	١٨,٠٣
	المتوسط العام لل فقرات (٢٧ - ٣١)	٣,٦٠	٠,٣١	٧١,٩٠	٠,٠٠	٢١,٢٥

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة التأثير	Sig	t
	ج) العمليات الداخلية					
٣٢	تفوق الخدمات المقدمة من قبل الشركة تلك المقدمة من قبل الشركات المنافسة	٤,٢١	٠,٤١	٨٤,١٣	٠,٠٠	٣٣,٣٣
٣٣	تبني سياسات تطويرية مستمرة للعمليات التشغيلية الداخلية الخاصة بالشركة	٣,٦٣	٠,٤٩	٧٢,٥٤	٠,٠٠	١٤,٥٠
٣٤	تعد التكاليف غير المباشرة المحملة على الخدمات المقدمة معقولة	٤,٢٥	٠,٩٧	٨٥,٠٨	٠,٠٠	١٤,٥٠
٣٥	منافسة الخدمات المقدمة للمعايير العالمية	٤,١٧	٠,٧٦	٨٣,٣٣	٠,٠٠	١٧,٣٢
٣٦	تبني سياسات تطويرية مستمرة نحو العمليات الابتكارية والإبداعية في تصميم الخدمات المقدمة	٣,٩٩	٠,٦٥	٧٩,٨٤	٠,٠٠	١٧,١٠
٣٧	تبني سياسات تطويرية مستمرة نحو العمليات التنظيمية والاجتماعية	٤,٣٨	٠,٤٩	٨٧,٦٢	٠,٠٠	٣١,٧٩
٣٨	الاهتمام المستمر بتخفيض نسبة الإنتاج المعيب	٤,٤٢	٠,٥٠	٨٨,٤١	٠,٠٠	٣٢,١٧
٣٩	اهتمام إدارة الشركة بإجراء دراسات ميدانية لمعرفة المشاكل التي تعترض تقييم أداء الشركة	٣,٩٤	٠,٢٣	٧٨,٨٩	٠,٠٠	٤٦,١٠
٤٠	تبني سياسات تطويرية مستمرة نحو زيادة جودة الإنتاج	٤,٢١	٠,٤١	٨٤,١٣	٠,٠٠	٣٣,٣٣
٤١	جودة عالية في الخدمات المقدمة للعملاء وتكلفة أقل	٣,٩٢	٠,٢٧	٧٨,٤١	٠,٠٠	٣٨,٠٨

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة التأثير	Sig	t
٤٢	التطوير والتحسين المستمر لعمليات الرقابة على المواد والمخزون	٤,٢١	٠,٤١	٨٤,١٣	٠,٠٠	٣٣,٣٣
	المتوسط العام للفقرات (٣٢- (٤٢)	٤,١٢	٠,٣٧	٨٢,٤١	٠,٠٠	٣٤,٤٥
	(د) التعلم والنمو					
٤٣	الاهتمام بالتدريب والإعداد الجيد للموظفين	٤,٢٤	٠,٤٣	٨٤,٧٦	٠,٠٠	٣٢,٥٠
٤٤	تقديم خدمات تدريبية ملائمة للموظفين تتلائم مع مؤهلاتهم العلمية وطبيعة عملهم في الشركة	٤,١٨	٠,٣٩	٨٣,٦٥	٠,٠٠	٣٤,٢٣
٤٥	تنظيم أهداف العاملين بما يتوافق مع إستراتيجية الشركة	٣,٩٠	٠,٦٨	٧٧,٩٤	٠,٠٠	١٤,٨٢
٤٦	انخفاض معدل الدوران للموظفين في الشركة	٣,٩١	٠,٦٧	٧٨,٢٥	٠,٠٠	١٥,٣٠
٤٧	مكافأة الموظفين وتكريمهم سنوياً (المتميزين)	٣,٨٩	٠,٦٧	٧٨,١٠	٠,٠٠	١٥,٠٦
٤٨	تبني سياسات نحو درجة رضا العاملين	٤,١٨	٠,٣٩	٨٣,٦٥	٠,٠٠	٣٤,٢٣
٤٩	تبني سياسات نحو الاحتفاظ بالعاملين المميزين	٣,٩٦	٠,٧١	٧٩,٢١	٠,٠٠	١٥,٢١
٥٠	تبني سياسات نحو زيادة إنتاجية العاملين	٤,٢٣	٠,٤٢	٨٤,٦٠	٠,٠٠	٣٢,٦٧
	المتوسط العام للفقرات (٤٣- (٥٠)	٤,٠٦	٠,٣٧	٨١,٢٧	٠,٠٠	٣٢,٥٩
	المتوسط العام للفقرات مجتمعة (٥٠-١٤)	٤,٠١	٠,١٧	٨٠,٢٣	٠,٠٠	٦٨,٢٩

رابعاً: أثر العلاقة بين تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن بأبعاده المختلفة وفعالية تقييم الأداء الاستراتيجي للشركات الصناعية المساهمة العامة.

يشير الجدول رقم (٦) إلى الإحصاءات الوصفية لآراء عينة الدراسة حول مستوى فعالية المؤشرات الخاصة بتقييم مستوى الأداء الاستراتيجي للشركات الصناعية المساهمة العامة واختبار T للعينة الواحدة، ومن خلال نتائج الجدول رقم (٦) يتضح ما يأتي:

- ١- تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات مجتمعة ما بين (٤,٨٣ - ٣,٢٠)، وعليه فإننا نلاحظ أن أعلى المتوسطات تأييداً من قبل عينة الدراسة كان للفقرة رقم (٥٥) والتي تتعلق بمعدل كفاية رأس المال، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة نحو (٤,٨٣) وانحراف معياري (٠,٣٨).
- ٢- كانت أقل المتوسطات تأييداً من قبل عينة الدراسة للفقرة رقم (٦٨) والتي تتعلق بنسبة العملاء المفقودين سنوياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة نحو (٣,٢٠) وانحراف معياري (٠,٤١).
- ٣- بلغ المتوسط العام للفقرات مجتمعة حوالي (٤,٠٠) وهو أعلى من متوسط أداة القياس (Test Value = 3)، كما بلغت نسبة التأثير للفقرات مجتمعة حوالي (٧٩,٩٥)، كما بلغ الانحراف المعياري للفقرات مجتمعة تقريباً (٠,١٥)، وهذا يدل على قلة التباين والتشتت بين إجابات عينة الدراسة، وهو ما يشير أيضاً إلى أن هناك اتفاق وتأييد عالي بين أفراد عينة الدراسة حول مستوى فعالية المؤشرات الخاصة بتقييم مستوى الأداء الاستراتيجي للشركات الصناعية المساهمة العامة.
- ٤- كانت جميع الفقرات إيجابية ومعدلها أكبر من الوسط الفرضي (٣) ومستوى المعنوية لكل فقرة أقل من (٠,٠١)، أي دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١).

جدول رقم (٦) يظهر التحليل الوصفي لآراء عينة الدراسة حول مستوى فعالية المؤشرات التالية الخاصة بتقييم مستوى الأداء الاستراتيجي للشركات الصناعية المساهمة العامة

م	المؤشر	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة التأثير	Sig	t
	المؤشرات المالية					
٥١	معدل الرفع المالي	٤,٢٦	٠,٤٤	٨٥,٢٤	٠,٠٠	٣٢,٠٩
٥٢	معدل العائد على الأصول	٣,٨٢	٠,٣٩	٧٦,٣٥	٠,٠٠	٢٣,٦٦
٥٣	نسبة التداول	٤,١٧	٠,٣٨	٨٣,٤٩	٠,٠٠	٣٤,٥٩
٥٤	معدل العائد على حقوق المساهمين	٤,٧٤	٠,٤٤	٩٤,٧٦	٠,٠٠	٤٤,٢٠
٥٥	معدل كفاية رأس المال	٤,٨٣	٠,٣٨	٩٦,٥١	٠,٠٠	٥٣,٧٦
٥٦	معدل النمو في المبيعات	٤,٤٤	٠,٥٠	٨٨,٧٣	٠,٠٠	٣٢,٣٨
٥٧	نسبة هامش مجمل الربح	٤,٤٥	٠,٥٠	٨٩,٠٥	٠,٠٠	٣٢,٦٣
٥٨	معدل النمو في الإيرادات	٤,١٧	٠,٣٨	٨٣,٤٩	٠,٠٠	٣٤,٥٩

م	المؤشر	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة التأثير	Sig	t
٥٩	معدل النمو في الأصول	٤,٥٦	٠,٥٠	٩١,٢٧	٠,٠٠	٣٥,٢٥
٦٠	معدل الزيادة في الدخل التشغيلي	٤,٤٤	٠,٥٠	٨٨,٧٣	٠,٠٠	٣٢,٣٨
٦١	معدل دوران رأس المال العامل	٤,٦٣	٠,٤٨	٩٢,٧٠	٠,٠٠	٣٧,٩٧
	المؤشرات الخاصة بالعملاء					
٦٢	نسبة شكاوى العملاء	٣,٧٩	٠,٤١	٧٥,٧١	٠,٠٠	٢١,٤١
٦٣	نسبة الزيادة في العملاء	٣,٥٧	٠,٥٠	٧١,٤٣	٠,٠٠	١٢,٩١
٦٤	نسبة المبيعات السنوية للعميل	٣,٢١	٠,٤١	٦٤,٢٩	٠,٠٠	٥,٨٤
٦٥	نسبة هامش الدخل إلى عدد العملاء	٣,٤٣	٠,٥٠	٦٨,٥٧	٠,٠٠	٩,٦٨
٦٦	متوسط مدة الاحتفاظ بالعميل	٣,٤٣	٠,٥٠	٦٨,٥٧	٠,٠٠	٩,٦٨
٦٧	معدل الإنفاق على علاقات العملاء					
٦٨	نسبة العملاء المفقودين سنويا	٣,٢٠	٠,٤١	٦٤,٠٠	٠,٠٠	٥,٩٠
	المؤشرات الخاصة بالعمليات الداخلية					
٦٩	نسبة تكاليف البحوث والتطوير	٣,٨٠	٠,٧٤	٧٦,٠٣	٠,٠٠	١٢,٢٠
٧٠	نسبة عدد العاملين إلى الخدمات المقدمة	٣,٧٥	٠,٧٦	٧٤,٩٢	٠,٠٠	١١,٠٤
٧١	نسبة الخدمات الجديدة	٣,٥٦	٠,٥٠	٧١,١١	٠,٠٠	١٢,٥٠
٧٢	نسبة الإيرادات من الخدمات المقدمة	٣,٣٩	٠,٤٩	٦٧,٧٨	٠,٠٠	٨,٩٢
٧٣	نسبة الإنتاج المعبى من الإنتاج الكلي	٣,٢٥	٠,٤٣	٦٤,٩٢	٠,٠٠	٦,٣٩
٧٤	نسبة المصروفات الإدارية إلى إجمالي الإيرادات	٣,٦٠	٠,٤٩	٧٢,٠٦	٠,٠٠	١٣,٧٨
٧٥	الوقت المعياري المستغرق منذ إصدار الطلبية إلى التسليم.	٣,٩٠	٠,٦٩	٧٨,١٠	٠,٠٠	١٤,٨٠
٧٦	معدل التحسين المستمر في الإنتاجية	٣,٨٩	٠,٧١	٧٧,٧٨	٠,٠٠	١٤,١٢

م	المؤشر	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة التأثير	Sig	t
٧٧	معدل دوران المخزون السلعي	٣,٦٠	٠,٤٩	٧١,٩٠	٠,٠٠	١٣,٥٦
٧٨	نسبة نفقات تكنولوجيا المعلومات إلى المصروفات	٣,٩٠	٠,٧٢	٧٨,١٠	٠,٠٠	١٤,١٠
	المؤشرات الخاصة بالتعلم والنمو					
٧٩	نسبة تكاليف تدريب العاملين إلى إجمالي المصروفات	٤,٢٨	٠,٤٥	٨٥,٥٦	٠,٠٠	٣١,٩٠
٨٠	نسبة إنتاجية الموظف من الأرباح	٤,٥٦	٠,٥٠	٩١,١١	٠,٠٠	٣٥,٠٠
٨١	نسبة تكاليف المعدات التكنولوجية الجديدة	٤,٤٤	٠,٥٠	٨٨,٨٩	٠,٠٠	٣٢,٥٠
٨٢	معدل دوران الموارد البشرية	٤,٤٤	٠,٥٠	٨٨,٨٩	٠,٠٠	٣٢,٥٠
٨٣	مؤشر الرضى الوظيفي	٤,٥٦	٠,٥٠	٩١,١١	٠,٠٠	٣٥,٠٠
٨٤	نسبة مصروفات البحث والتطوير إلى إجمالي المصروفات	٤,٢٨	٠,٤٥	٨٥,٥٦	٠,٠٠	٣١,٩٠
	المتوسط العام للفقرات (٨٤-٥١)	٤,٠٠	٠,١٥	٧٩,٩٥	٠,٠٠	٧٥,١٩

اختبار فرضية الدراسة الثالثة:

اعتمد الباحث في اختبار فرضية الدراسة الثالثة على نتائج كل من الجدول رقم (٥) والجدول رقم (٦) حيث تم استخدام اختبار (Multiple Regression Analysis)، وعليه فإننا نلاحظ من خلال النتائج التي يظهرها الجدول رقم (٧) وجود تأثير وعلاقة قوية بين المتغيرات المستقلة مجتمعة (الأداء المالي، جانب العميل، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) كمتغيرات مستقلة في تأثيرها على المتغير التابع (مستوى فعالية مؤشرات تقييم الأداء الاستراتيجي). وبالنظر إلى نتائج التحليل الإحصائي لكل متغير على حدة في إطار تأثيره على المتغير التابع فقد تبين وجود تأثير للمتغير المستقل الثالث والذي يمثل العمليات الداخلية على مستوى فعالية مؤشرات تقييم الأداء الاستراتيجي، وقد ثبتت معنوية التقدير الإحصائي لهذا المتغير عند مستوى المعنوية ٥%، في الوقت الذي لم تثبت فيه معنوية التقدير الإحصائي لباقي المتغيرات المستقلة الأخرى والمتمثلة في كل من الأداء المالي، العملاء، والتعليم والنمو وذلك بشكل فردي.

وفيما يتعلق بمعنوية التقدير الإحصائي للنموذج ككل، فقد أظهرت النتائج معنوية هذا التقدير وهو ما يشير ضمناً إلى وجود تأثير للمتغيرات المستقلة الأربعة التي تمثل أبعاد نموذج بطاقة الأداء المتوازن، حيث بلغت قيمة (F) نحو (٢,٨٠) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند المستوى الاحتمالي ٥%، الأمر الذي يشير إلى أن

هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن بأبعاده المختلفة وفعالية تقييم الأداء الاستراتيجي للشركات الصناعية المساهمة العامة.

جدول (٧): نتائج اختبار تأثير المتغيرات المستقلة في مستوى فعالية مؤشرات تقييم الأداء الاستراتيجي

المتغيرات المستقلة	مستوى المعنوية المقدر	قيمة (T) المحسوبة	الخطأ المعياري	قيمة معاملات الانحدار المقدر (β)
الأداء المالي	غير معنوي	١,٣٤٠-	٠,٠٣٥	٠,٠٤٨-
العملاء	غير معنوي	٠,٣٨٠-	٠,٠٣٦	٠,٠١٤-
العمليات الداخلية	**	٢,٤٩٠	٠,٠٤١	٠,١٠٤
التعلم والنمو	غير معنوي	١,٣٥-	٠,٠٥	٠,٠٦٨-
قيمة (F) المحسوبة		٢,٨٠		

** معنوي عند المستوى الاحتمالي ٥%.

خامساً: استطلاع آراء عينة الدراسة حول مدى مساهمة بُعد المسؤولية الاجتماعية في تطوير نموذج بطاقة القياس المتوازن للأداء.

يشير الجدول رقم (٨) إلى الإحصاءات الوصفية لآراء عينة الدراسة حول مدى مساهمة بُعد المسؤولية الاجتماعية في تطوير نموذج بطاقة الأداء المتوازن بما ينعكس على تحسين تقييم الأداء الاستراتيجي للشركات الصناعية المساهمة العامة واختبار t للعينة الواحدة، ومن خلال نتائج الجدول رقم (٨) يتضح ما يأتي:

١- تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات مجتمعة ما بين (٤,٢٥ - ٣,٧٩)، وعليه فإننا نلاحظ أن أعلى المتوسطات تأييداً من قبل عينة الدراسة كان للفقرة رقم (٨٥) والتي تتعلق بالسعي لتفعيل طاقات المجتمع وتعظيم العوائد الاجتماعية والاستثمار الاجتماعي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة نحو (٤,٢٥) وانحراف معياري (٠,٤٤).

٢- كانت أقل المتوسطات تأييداً من قبل عينة الدراسة للفقرة رقم (٨٦) والتي تتعلق بدعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة مما يسهم في زيادة معدلات النمو الاقتصادي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة نحو (٣,٧٩) وانحراف معياري (٠,٤١).

٣- بلغ المتوسط العام للفقرات مجتمعة حوالي (٤,٠٤) وهو أعلى من متوسط أداة القياس (Test Value = 3)، كما بلغت نسبة التأثير للفقرات مجتمعة حوالي (٨٠,٨١)، كما بلغ الانحراف المعياري للفقرات مجتمعة تقريباً (٠,٣١)، وهذا يدل على قلة التباين والتشتت بين إجابات عينة الدراسة، وهو ما يشير أيضاً إلى أن هناك اتفاق وتأييد عالي بين أفراد عينة الدراسة حول مساهمة بُعد المسؤولية الاجتماعية في تطوير

نموذج بطاقة الأداء المتوازن بما ينعكس على تحسين تقييم الأداء الاستراتيجي للشركات الصناعية المساهمة العامة.

٤- كانت جميع الفقرات إيجابية ومعدلها أكبر من الوسط الفرضي (٣) ومستوى المعنوية لكل فقرة أقل من (٠,٠١)، أي دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١).

اختبار فرضية الدراسة الرابعة:

يشير الجدول رقم (٨) إلى نتائج اختبار (One Sample T-test) إذ نجد أن قيمة (T) المحسوبة = (٣٧,٥٦) وهي أكبر من القيمة الجدولية (١,٩٨)، كما أن مستوى الدلالة المحسوب = (٠,٠٠٠) وهو أقل من ٥%، وبما أن قاعدة القرار هي: تقبل الفرضية العدمية إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، أو قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من ٥%، ويتم قبول الفرضية البديلة عندما تكون القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية أو قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل من ٥%. وبناءً على القاعدة السابقة فإنه يتم رفض الفرضية العدمية الرابعة وقبول الفرضية البديلة وهذا يعني أن بُعد المسؤولية الاجتماعية يساهم في تطوير نموذج بطاقة الأداء المتوازن بما ينعكس على تحسين تقييم الأداء الاستراتيجي للشركات الصناعية المساهمة العامة.

جدول رقم (٨) يظهر التحليل الوصفي لآراء عينة الدراسة حول مساهمة بُعد المسؤولية الاجتماعية في تطوير

نموذج بطاقة الأداء المتوازن واختبار t للعينة الواحدة

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة التأثير	Sig	t
٨٥	السعي لتفعيل طاقات المجتمع وتعظيم العوائد الاجتماعية والاستثمار الاجتماعي	٤,٢٥	٠,٤٤	٨٥,٠٨	٠,٠٠٠	٣٢,٢١
٨٦	دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة مما يساهم في زيادة معدلات النمو الاقتصادي	٣,٧٩	٠,٤١	٧٥,٨٧	٠,٠٠٠	٢١,٩٣
٨٧	تبني سياسات وبرامج لتمويل المنظمات الأهلية	٤,٢٣	٠,٧٦	٨٤,٦٠	٠,٠٠٠	١٨,١٥
٨٨	تبني سياسات الارتقاء بالمسؤولية الاجتماعية وهو ما يساهم في بناء نموذج اقتصادي مستدام	٣,٩٠	٠,٢٩	٧٨,١٠	٠,٠٠٠	٣٤,٤٦

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة التأثير	Sig	t
	يحقق عوائد اقتصادية مجدية في المدى الطويل					
٨٩	تبني سياسات لاستقطاب المدخرات وتشجيع الادخار والاستثمار والعمل على توزيع الموارد الاقتصادية بكفاءة وفعالية وتقديم التمويل اللازم للمشروعات في القطاعات العام والخاص.	٤,١٩	٠,٣٩	٨٣,٨١	٠,٠٠	٣٣,٩٠
٩٠	الاهتمام بالتمويل البيئي ودعم المشروعات ذات الطابع الأخضر والصديقة للبيئة	٣,٨٥	٠,٧٨	٧٦,٩٨	٠,٠٠	١٢,٢١
٩١	تبني سياسات لتشمل دعم التعليم والتنمية والفقر	٤,٠٥	٠,٣٣	٨٠,٩٥	٠,٠٠	٣٥,٥٠
٩٢	تبني سياسات لتشمل دعم المرأة وذوي الاحتياجات الخاصة	٤,٠٢	٠,٦٦	٨٠,٣٢	٠,٠٠	١٧,٣٥
٩٣	تبني سياسات لتشمل دعم البحث العلمي في كافة مجالات التنمية المستدامة.	٤,٠٨	٠,٣٧	٨١,٥٩	٠,٠٠	٣٢,٦٦
	المتوسط العام للفقرات (٩٣-٨٥)	٤,٠٤	٠,٣١	٨٠,٨١	٠,٠٠	٣٧,٥٦

* المصدر: من إعداد الباحث

النتائج والتوصيات

النتائج:

تتمثل أهم نتائج الدراسة فيما يلي:

- ١- تتوافر في الشركات الصناعية المساهمة العامة المقومات اللازمة لتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن، وأهمها إشراك كافة العاملين في صنع القرار، توفر خطة إستراتيجية واضحة المعالم لكافة الأطراف المعنية بتنفيذ الخطة، بالإضافة إلى أن آلية تقويم الأداء للشركات محل الدراسة تتم من خلال الربط بالرؤية والأهداف، فضلاً عن توفر نظم إدارية داخلية عالية الكفاءة وكوادر بشرية قادرة على تحقيق رؤية واستراتيجية الشركة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (البتانوي، ٢٠٠٤) التي تم تطبيقها في بيئة الأعمال المصرية، ودراسة (الغريب، ٢٠١٢م) في بيئة الأعمال الليبية.
- ٢- أن إدارات الشركات الصناعية المساهمة العامة تدرك تماماً أهمية تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن بأبعاده المختلفة (البعد المالي، بُعد العميل، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو) كأسلوب فعال في تقييم الأداء الاستراتيجي. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (الختاتنة والسعيدة، ٢٠١٠م) في بيئة التصنيع الأردنية وكذلك دراسة (الغريب، ٢٠١٢م) في بيئة الأعمال الليبية.
- ٣- أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن بأبعاده المختلفة (البعد المالي، بُعد العميل، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو) وفعالية تقييم الأداء الاستراتيجي للشركات الصناعية المساهمة العامة، حيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (أبو جزر، ٢٠١٢م) في بيئة الأعمال الفلسطينية ودراسة (البيساني وإبراهيم، ٢٠١٥م) في بيئة التصنيع السودانية وكذلك دراسة (Tariq. Et al., 2014) في البيئة الباكستانية.
- ٤- أن بُعد المسؤولية الاجتماعية يساهم في تطوير نموذج بطاقة الأداء المتوازن بما ينعكس على تحسين تقييم الأداء الاستراتيجي للشركات الصناعية المساهمة العامة. ومن أهم المؤشرات التي شهدت تأييداً عالياً من قبل عينة الدراسة كانت تلك التي تتعلق بالسعي لتفعيل طاقات المجتمع وتعظيم العوائد الاجتماعية والاستثمار الاجتماعي، تبني سياسات وبرامج لتمويل المنظمات الأهلية، فضلاً عن تبني سياسات لاستقطاب المدخرات وتشجيع الادخار والاستثمار والعمل على توزيع الموارد الاقتصادية بكفاءة وفعالية وتقديم التمويل اللازم للمشروعات في القطاعين العام والخاص.

التوصيات:

- ١- ضرورة تبني شركات القطاع الصناعي السعودي لنموذج بطاقة الأداء المتوازن، واعتماده كإطار منهجي يعتمد على الموضوعية في تقييم الأداء الاستراتيجي، حيث أنه يهتم بتحقيق الأهداف سواء في الأجل القصير أم

الطويل من خلال التعبير عن إستراتيجية المنشأة بمجموعة متوازنة من المؤشرات المالية وغير المالية التي ترتبط معاً في مجموعة من العلاقات السببية.

٢- السعي لتطوير نموذج بطاقة الأداء المتوازن باستمرار لاستيعاب التطورات المتلاحقة في بيئة التصنيع الحديثة بالمملكة العربية السعودية.

٣- الاستعانة بالمؤشرات المقترحة في هذه الدراسة ذات العلاقة بأبعاد نموذج بطاقة الأداء المتوازن، فضلاً عن مؤشرات بُعد المسؤولية الاجتماعية عند تقييم الأداء الاستراتيجي للشركات الصناعية المساهمة لما توفره من معلومات تعكس بموضوعية فعالية الأداء الاستراتيجي للشركات الصناعية فضلاً عن علاقتها بالمجتمع المحيط والحاضن لها.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

١. أبو جزر، حمد أحمد حمد (٢٠١٢م)، "مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني"، دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة-الجامعة الإسلامية-غزة.
٢. البتانوني، علاء محمد، (٢٠٠٤)، "تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن ونظام التكلفة على أساس النشاط على أداء تنظيمات الأعمال"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، المجلد ٤١، العدد الأول، مارس ص ص ٣٣٧-٣٧٨.
٣. البيساني، النابلسي يوسف وإبراهيم، صديق بلبل (٢٠١٥) "أثر استخدام بطاقات الأداء المتوازن على الإبداع التنظيمي في الشركات الصناعية السودانية"، مجلة جامعة القضايف للعلوم والآداب، العدد (٣).
٤. جمعه، أحمد حلمي، وشعبان، أسامة سميح، (٢٠٠٨)، "تفعيل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الصغيرة-دراسة استطلاعية ميدانية مع منهج مقترح"، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة ببورسعيد، جامعة قناة السويس، العدد الأول، يناير/ يونيو ٢٠٠٨.
٥. حسن، أنعام محسن ونور، عبد الناصر، (٢٠٠٥)، "أهمية ومدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الأداء-دراسة تطبيقية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، المجلد (١)، العدد (٢).
٦. حماد، طارق عبد العال، (٢٠٠٥)، "دور معلومات المحاسبة الإدارية في بناء الإستراتيجية المتوازنة للمنظمة"، مجلة الفكر المحاسبي، قسم المحاسبة والمراجعة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الثاني، السنة التاسعة.
٧. الحيزان، أسامة بن فهد، (٢٠٠٨)، "تقويم مقياس الأداء المتوازن كأداة لإدارة الأداء الاستراتيجي في المملكة العربية السعودية"، مجلة جامعة الملك سعود، م (٢٠)، العلوم الإدارية (١)، المملكة العربية السعودية.

٨. الختاتنة، وحيد رثعان والسعايدة، منصور إبراهيم، (٢٠١٠م) "نموذج معدل لبطاقة الأهداف المتوازنة للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية"-مجلة دراسات/ العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد ٣٧، العدد ٢.
٩. خليل، محمد أحمد إبراهيم، (٢٠٠٧) "تطوير القياس المتوازن للأداء في ضوء مبادئ وآليات حوكمة الشركات بغرض حوكمة الأداء الاستراتيجي لمنظمات الأعمال-دراسة نظرية وتطبيقية"، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة بنها، العدد الأول، المجلد الأول، ص ٢.
١٠. درغام، ماهر موسى وأبو فضة، مروان محمد، (٢٠٠٩)، "أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن (BSC) في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة-دراسة ميدانية"، مجلة الجامعة الإسلامية-سلسلة العلوم الإنسانية، الجامعة الإسلامية، غزة، المجلد ١٧، العدد ٢.
١١. الرشيد، طارق عبد العظيم يوسف، (٢٠٠٦) "التكامل بين بطاقة القياس المتوازن (BSC) وسيجما ستة (SS) كمنطلق لتقويم الأداء في شركات توليد الطاقة الكهربائية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، المجلد الثلاثون، العدد الثاني.
١٢. زغلول، جودة عبد الرؤوف، (٢٠٠٦) "تعزيز آليات حوكمة الشركات باستخدام نظام إدارة الأداء الاستراتيجي للجيل الثالث لمقياس الأداء المتوازن"، المجلة العملية للتجارة والتمويل، كلية التجارة جامعة طنطا، العدد الثاني، ص ٢١-٢٢.
١٣. السريتي، المهدي مفتاح (٢٠١٣) "مدى إمكانية استخدام مؤشرات الأداء في بيئة التصنيع الحديثة في القطاع الصناعي الليبي"، المجلة الجامعة، جامعة الزاوية، ليبيا، العدد الخامس عشر-المجلد الثالث.
١٤. سيد، عبد الفتاح سيد، (٢٠١٠) "استخدام أسلوب القياس المرجعي في تقييم الأداء الاستراتيجي لمنظمات الأعمال"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة حلوان، العدد الثاني، الجزء الأول.

١٥. صاروا، ريهام صلاح الدين محمد، (٢٠٠٨)، "استخدام المقياس المتوازن للأداء لتقويم خدمات القطاع المصرفي المصري-دراسة تطبيقية"، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، كلية التجارة جامع الأزهر، ص ص أ، ب.

١٦. عبد الرحمن، محمد كمال الدين (٢٠٠٧)، "بطاقة مقاييس الأداء المتوازنة (BSC) كنموذج للتكامل بين المقاييس المالية وغير المالية-دراسة ميدانية"، مجلة الشروق للعلوم التجارية، أكاديمية الشروق، العدد الأول، يونيو ص ص ١-٨٥.

١٧. عبد اللطيف، عبد اللطيف، وتركان، حنان (٢٠٠٦)، "بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء"، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، دمشق، المجلد ٢٨، العدد ١.

١٨. عبد الملك، أحمد رجب (٢٠٠٦)، "مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية-دراسة نظرية وتطبيقية"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة حلوان، العدد الأول، ص ص ٨٢-١٤٨.

١٩. الغريب، أبو عجيلة رمضان عثمان، (٢٠١٢م)، "مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية"، رسالة ماجستير، تخصص المحاسبة، قسم المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

٢٠. غوث، غادة منصور (٢٠٠٥م)، "أهمية استخدام مقاييس الأداء غير المالية لزيادة فعالية دور المحاسبة الإدارية في ظل بيئة التصنيع الحديثة-دراسة ميدانية على المنشآت الصناعية السعودية في مدينة جدة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:

1- Anagnostopoulos, K. P , Elmasides ,George, (2010),Strategic Plan in A Greek Manufacturing Company A Balanced Scorecard and Strategy Map

- Implementation ,International Journal of Business and Management ,Vol .5 ,No .2, February ,PP. 12-25
- 2- Boulianne, E.,(2006), 'Empirical Analysis of the Reliability and Validity of Balanced Scorecard Measures and Dimensions", Advanced in Management Accounting, Vol. 15, P127 .
 - 3- Carmen Aranda and Javier Arellana, (2010), Consensus and Link Structure in Strategic Performance Measurement Systems: Afield Study Journal of Management Accounting Research ,Vol. 22, PP. 271-299.
 - 4- Chavan, M.,(2009), 'The Balanced Scorecard: A New Challenge", Journal of Management Development, Vol. 28, Issue. 5,. Available Online at www.emeraldinsight.com
 - 5- Crabtree, A.D.& DeBusk , G. K.,(2008), 'The Effects of Adopting the Balanced Scorecard on Shareholder Returns", Advances in Accounting VoL 24, Iss. 1, June.
 - 6- Geuser, F. D. & Mooraj, S.,(2009), 'Does the Balanced Scorecard Add Value? Empirical Evidence on Its Effect on Performance" European Accounting Review, Vol. 18, No. 1, P. 95. Available Online at www.informaworld.com
 - 7- Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 1992, "The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance", Harvard Business Review, P. 71, Online Version,. Available Online at wv.srsdocs.com
 - 8- Konstantions Viglas, Panos Fitsilis, Achilles Kameas , (2011),An Integrated Approach For Selecting Information Systems: A case Study, Technology and Investment, PP. 142-153.
 - 9- Laurie L. Bumey ,Nancy J. Swanson ,(2010),The Relationship Between Balanced Scorecard Characteristics and Managers Job Satisfaction Journal of Managerial Issues, VoLxxii, No. 2, PP. 166-181.

- 10- Luu Trong Tuan & Sundar Venkatesh,(2010), 'Balanced Scorecard Implementation at Rang Dong Plastic Joint-stock Company (RDP)", International Journal of Business and Management, vol. 5, No. 7, July, PP. 126-135
- 11- Norrecklit, H., (2003),"The Balance on the Balanced Scorecard A Critical Analysis of Some of Its Assumptions". Management Accounting Research, vol. 11, Iss. 1, March.
- 12- Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) 1999. OECD Principles of Corporate Governance. Paris: OECD Publications.
- 13- Othman. R.,(2008), 'Enhancing the Balanced Scorecard with Scenario Planning, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 57, issue. 3, P. 260.
- 14- Pearce 11 , John A . , Robinson, Jr . , Richard , B. , (2003), Strategic Management . 8th ed. (New york : McGraw-Hill Irwin .
- 15- Tariq ,Muhammad, Ahmed, Arslan , Rafi , Syed Kashif , Ahmed ,Shuaib (2014) Investigating the Impact of Balanced Scorecard on Performance of Business: A study based on the Banking Sector of Pakistan, IBT Journal of Business Studies (Formerly Journal of Management'& Social Sciences), Vo 10, No. 1, (Spring 2014) 125- 136

الملاحق:**قائمة الاستقصاء**

سعادة الأستاذ الفاضل /

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

تحية طيبة وبعد...

أتوجه إلى سعادتكم بالاحترام والتقدير - راجياً تعاونكم ودعمكم المثمر- من خلال تعبئة هذه الاستبانة والتي تهدف إلى "تقييم الأداء الاستراتيجي للشركات الصناعية المساهمة السعودية من خلال تطوير بطاقة الأداء المتوازن كمدخل مقترح لتفعيل المسؤولية الاجتماعية-دراسة ميدانية"، والتي نسعى من خلالها إلى الاستفادة من خبرتكم العملية في هذا المجال لغايات الحصول نتائج موضوعية تسهم في الرقي بمهنة المحاسبة.

ونحيط سيادتكم علماً بأن المعلومات التي سترد في هذه الاستبانة سوف تحاط بالسرية التامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. وإن الباحث على استعداد تام للتوضيح والإجابة على أي استفسار يتعلق بفقرات الاستبانة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الباحث

القسم الأول: المعلومات العامة:

١. المؤهل العلمي:

البكالوريوس	الماجستير	الدكتوراه	غير ذلك
-------------	-----------	-----------	---------

٢. التخصص العلمي:

محاسبة	إدارة مالية	إدارة أعمال	اقتصاد	غير ذلك
--------	-------------	-------------	--------	---------

٣. المسمى الوظيفي:

مدير عام	مدير دائرة	مدير فرع	رئيس قسم	غير ذلك
----------	------------	----------	----------	---------

٤. عدد سنوات الخبرة:

١-٥ سنوات	٦-١٠ سنوات	١١-١٥ سنة	١٦ سنة فأكثر
-----------	------------	-----------	--------------

القسم الثاني

أ- ما مدى توافر المقومات التالية بشركتكم لتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن بأبعاده المختلفة؟

م	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١	هناك خطة إستراتيجية واضحة المعالم لكافة الأطراف المعنية					
٢	تقوم الأداء للشركة من خلال الربط بالرؤية والأهداف					
٣	إشراك كافة العاملين في صنع القرار					
٤	دعم الإدارة العليا لتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن					
٥	توفر كوادر بشرية قادرة على تحقيق إستراتيجية الشركة					
٦	توفر نظام محاسبي جيد ومحوسب قادر على تحقيق رؤية الشركة بفعالية					
٧	تقييم العمليات الداخلية لتحقيق الأهداف الرئيسة للشركة					
٨	توفر نظام إداري داخلي عالي الكفاءة والمهنية					

م	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	لا أوافق	لا أوافق بشدة
٩	فعالية الاتصالات الداخلية بين المستويات الإدارية					
١٠	تقييم رضا العملاء عن الخدمات المقدمة لهم					
١١	فعالية الأدوات والأساليب المستخدمة في تحسين مستوى الأرباح التشغيلية للشركة					
١٢	توفر الموارد والإمكانيات المستخدمة لتحقيق أرباح فوق المستوى المخطط له					
١٣	هناك وعي كافي وإدراك حول أهمية تحقيق قيمة مضافة كعامل أساسي للاحتفاظ بقدرة تنافسية فاعلة					

ب- ما مدى تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن بأبعاده المختلفة كأسلوب فعال في تقييم الأداء الاستراتيجي بشركتكم الموقرة؟

م	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	لا أوافق	لا أوافق بشدة
	(أ) الأداء المالي					
١٤	التحسين المستمر للأداء المالي والنقدي					
١٥	التحسين المستمر للخدمات المقدمة من قبل الشركة والتي تستهدف زيادة القيمة الاقتصادية المضافة					
١٦	التحسين المستمر للخدمات المقدمة من قبل الشركة والتي تستهدف زيادة الأرباح التشغيلية					
١٧	التحسين المستمر للخدمات المقدمة من قبل الشركة والتي تستهدف العائد على الاستثمار					

م	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١٨	التحسين المستمر للخدمات المقدمة من قبل الشركة والتي تستهدف تخفيض التكاليف					
١٩	تبني سياسات نحو تحسين الكفاءة التشغيلية					
٢٠	تبني سياسات استثمارية جديدة على المستوى المحلي والإقليمي والدولي					
٢١	تبني سياسات تطويرية جديدة لزيادة التدفقات النقدية المستقبلية بشكل يتماشى مع السياسة الاستثمارية للشركة					
٢٢	تبني سياسات تطويرية لتخفيض تكلفة رأس المال					
٢٣	تبني سياسات تطويرية لاستثمار السيولة بالشكل المطلوب					
٢٤	تبني سياسات تطويرية نحو سياسة البيع الآجل					
٢٥	تبني سياسات تطويرية نحو تحسين وتوسيع مزيج العوائد الاستثمارية					
٢٦	تبني سياسات تطويرية نحو تحسين الاستغلال الأمثل للأصول بكفاءة وفعالية					
	(ب) جانب العميل					
٢٧	تبني سياسات جديدة نحو استقطاب عملاء جدد					
٢٨	تبني سياسات جديدة نحو زيادة الحصة السوقية من العملاء لدى الشركة					

م	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	لا أوافق	لا أوافق بشدة
٢٩	تبني سياسات جديدة نحو الاحتفاظ بالعملاء الحاليين					
٣٠	تبني سياسات جديدة للبحث عن أسباب فقدان العملاء					
٣١	تبني سياسات جديدة نحو درجة الرضا لدى العملاء					
	ج) العمليات الداخلية					
٣٢	تفوق الخدمات المقدمة من قبل الشركة تلك المقدمة من قبل الشركات المنافسة					
٣٣	تبني سياسات تطويرية مستمرة للعمليات التشغيلية الداخلية الخاصة بالشركة					
٣٤	تعد التكاليف غير المباشرة المحملة على الخدمات المقدمة معقولة					
٣٥	منافسة الخدمات المقدمة للمعايير العالمية					
٣٦	تبني سياسات تطويرية مستمرة نحو العمليات الابتكارية والإبداعية في تصميم الخدمات المقدمة					
٣٧	تبني سياسات تطويرية مستمرة نحو العمليات التنظيمية والاجتماعية					
٣٨	الاهتمام المستمر بتخفيض نسبة الإنتاج المعيب					
٣٩	اهتمام إدارة الشركة بإجراء دراسات ميدانية لمعرفة المشاكل التي تعترض تقييم أداء الشركة					
٤٠	تبني سياسات تطويرية مستمرة نحو					

م	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	لا أوافق	لا أوافق بشدة
	زيادة جودة الإنتاج					
٤١	جودة عالية في الخدمات المقدمة للعملاء وتكلفة أقل					
٤٢	التطوير والتحسين المستمر لعمليات الرقابة على المواد والمخزون					
	(د) التعلم والنمو					
٤٣	الاهتمام بالتدريب والإعداد الجيد للموظفين					
٤٤	تقديم خدمات تدريبية ملائمة للموظفين تتلائم مع مؤهلاتهم العلمية وطبيعة عملهم في الشركة					
٤٥	تنظيم أهداف العاملين بما يتوافق مع إستراتيجية الشركة					
٤٦	انخفاض معدل الدوران للموظفين في الشركة					
٤٧	مكافأة الموظفين وتكريمهم سنوياً (المتميزين)					
٤٨	تبني سياسات نحو درجة رضا العاملين					
٤٩	تبني سياسات نحو الاحتفاظ بالعاملين المميزين					
٥٠	تبني سياسات نحو زيادة إنتاجية العاملين					

ج- ما مستوى فعالية المؤشرات التالية الخاصة بتقييم مستوى الأداء الاستراتيجي بشركتكم الموقرة؟

م	المؤشر	أوافق بشدة	أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	لا أوافق	لا أوافق بشدة
	المؤشرات المالية					
٥١	معدل الرفع المالي					
٥٢	معدل العائد على الأصول					
٥٣	نسبة التداول					
٥٤	معدل العائد على حقوق المساهمين					
٥٥	معدل كفاية رأس المال					
٥٦	معدل النمو في المبيعات					
٥٧	نسبة هامش مجمل الربح					
٥٨	معدل النمو في الإيرادات					
٥٩	معدل النمو في الأصول					
٦٠	معدل الزيادة في الدخل التشغيلي					
٦١	معدل دوران رأس المال العامل					
	المؤشرات الخاصة بالعملاء					
٦٢	نسبة شكاوى العملاء					
٦٣	نسبة الزيادة في العملاء					
٦٤	نسبة المبيعات السنوية للعميل					
٦٥	نسبة هامش الدخل إلى عدد العملاء					
٦٦	متوسط مدة الاحتفاظ بالعميل					
٦٧	معدل الإنفاق على علاقات العملاء					
٦٨	نسبة العملاء المفقودين سنويا					
	المؤشرات الخاصة بالعمليات الداخلية					
٦٩	نسبة تكاليف البحوث والتطوير					
٧٠	نسبة عدد العاملين إلى الخدمات المقدمة					
٧١	نسبة الخدمات الجديدة					
٧٢	نسبة الإيرادات من الخدمات المقدمة					

م	المؤشر	أوافق بشدة	أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	لا أوافق	لا أوافق بشدة
٧٣	نسبة الإنتاج المعيب من الإنتاج الكلي					
٧٤	نسبة المصروفات الإدارية إلى إجمالي الإيرادات					
٧٥	الوقت المعياري المستغرق منذ إصدار الطلبية إلى التسليم.					
٧٦	معدل التحسين المستمر في الإنتاجية					
٧٧	معدل دوران المخزون السلعي					
٧٨	نسبة نفقات تكنولوجيا المعلومات إلى المصروفات					
	المؤشرات الخاصة بالتعلم والنمو					
٧٩	نسبة تكاليف تدريب العاملين إلى إجمالي المصروفات					
٨٠	نسبة إنتاجية الموظف من الأرباح					
٨١	نسبة تكاليف المعدات التكنولوجية الجديدة					
٨٢	معدل دوران الموارد البشرية					
٨٣	مؤشر الرضى الوظيفي					
٨٤	نسبة مصروفات البحث والتطوير إلى إجمالي المصروفات					

د- ما مدى مساهمة بُعد المسؤولية الاجتماعية في تطوير نموذج بطاقة الأداء المتوازن؟

م	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	لا أوافق	لا أوافق بشدة
٨٥	السعي لتفعيل طاقات المجتمع وتعظيم العوائد الاجتماعية والاستثمار الاجتماعي					
٨٦	دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة مما يسهم في زيادة معدلات النمو الاقتصادي					

م	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	لا أوافق	لا أوافق بشدة
٨٧	تبني سياسات وبرامج لتمويل المنظمات الأهلية					
٨٨	تبني سياسات الارتقاء بالمسؤولية الاجتماعية وهو ما يسهم في بناء نموذج اقتصادي مستدام يحقق عوائد اقتصادية مجدية في المدى الطويل					
٨٩	تبني سياسات لاستقطاب المدخرات وتشجيع الادخار والاستثمار والعمل على توزيع الموارد الاقتصادية بكفاءة وفعالية وتقديم التمويل اللازم للمشروعات في القطاعين العام والخاص.					
٩٠	الاهتمام بالتمويل البيئي ودعم المشروعات ذات الطابع الأخضر والصديقة للبيئة					
٩١	تبني سياسات لتشمل دعم التعليم والتنمية والفقير					
٩٢	تبني سياسات لتشمل دعم المرأة وذوي الاحتياجات الخاصة					
٩٣	تبني سياسات لتشمل دعم البحث العلمي في كافة مجالات التنمية المستدامة.					