

أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية: دراسة ميدانية

أسامة جمال النصور

كلية الأعمال، جامعة البلقاء التطبيقية، الاردن

ملخص البحث. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، كما هدفت إلى اختبار مدى وجود فروق لأثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية تعزى للمتغيرات الديموغرافية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم بناء استبانة بغرض جمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي والبالغ عددها (63) شركة، بلغ عدد الشركات التي إستجابت للباحث، وأظهرت اهتماماً بموضوع الدراسة (٤٧) شركة، والتي كونت عينة الدراسة، تمثل ما نسبته (74.6%) من مجتمع الدراسة، وتكونت وحدة التحليل من الأفراد العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى (مدير، نائب مدير، رئيس قسم)، تم إختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية، وتمت الإستعانة بالأساليب الإحصائية المناسبة ضمن الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.20)، لتحليل بيانات الاستبانة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، ومستوى الميزة التنافسية كان مرتفعاً في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بجميع أبعادها على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية مستوى دلالة (0.05) لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، ميزة التكلفة الأقل، ميزة التميز، المتغيرات الديموغرافية، الشركات الصناعية، الأردن.

١. المقدمة

تشهد شركات الأعمال في العصر الراهن، على إختلاف أحجامها وأنواعها العديد من التطورات الهائلة والمتسارعة في شتى الميادين، وخاصة في مجالات الأعمال والإقتصاد، وأفرزت هذه التطورات الكثير من التحديات التي تواجهها تلك الشركات، الأمر الذي أصبح فيه بيئة الأعمال أكثر سرعة وتعقيداً وعلى درجة عالية من حالات عدم التأكد، بالإضافة إلى إتساع نطاق عمل الشركات محلياً وإقليمياً ودولياً، وبالطبع لا يعتبر القطاع الصناعي الأردني بمنأى عن كل هذه التغيرات. كما وإن إنتقال شركات الأعمال من عصر المنافسة في العصر الصناعي إلى المنافسة في عصر المعلومات، قد أنتج أفكار واتجاهات حديثة تنعكس بالضرورة على تطوير نظم قياس وتقييم الأداء (إدريس والغالبي، ٢٠٠٩). فعلى الرغم من وجود العديد من المؤشرات المالية التي تقوم الشركات الصناعية باستخدامها في التعبير عن أهدافها ونتائجها المالية، إلا أن هذه المؤشرات قد تعرضت لمجموعة من الإنتقادات، وتركزت هذه الإنتقادات على إفتقار تلك المقاييس للموضوعية والشمول وعدم وفائها بأغراض التقييم وإتخاذ القرارات، بسبب إعتمادها على الأبعاد المالية دون غيرها في ظل بيئة تنافسية تتصف بالتخطيط طويل الأجل والسعي نحو الجودة وإرضاء العملاء (ملو العين، ٢٠١٥). حيث أن بقاء شركات الأعمال في المدى البعيد يعتمد على تلبية إحتياجات السوق من خلال عملية خلق قيمة طويلة الأجل (Sim, and Koh, 2001). كل ذلك أدى بشركات الأعمال أن تدرك مدى حاجتها إلى تحسين منتجاتها وخدماتها للتأقلم مع البيئة التشغيلية التنافسية المحيطة بها، من خلال تبني استراتيجيات تهدف إلى تحقيق أهداف الشركة والحصول على ميزة تنافسية لها في الأسواق التي تعمل بها (Shitakha, 2017)، بالإضافة إلى ضرورة تبنيها لمجموعة من الأدوات الإدارية الاستراتيجية تساعدها في

البقاء في السوق (Chung et al., 2016)، والعمل على دمج استخدام المقاييس غير المالية مع المقاييس المالية التقليدية في عملية تقييم الأداء الشامل لهذه الشركات (Sim, and Koh, 2001). وكانت إحدى هذه الأدوات ظهور ما يعرف بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard (BSC)، كأحد الاتجاهات الحديثة في الفكر المحاسبي الإداري لتقييم الأداء الاستراتيجي الشامل في شركات الأعمال وفي دعم قدرتها التنافسية، والذي شهد إقبالا ملحوظا من قبل شركات الأعمال نحو استخدامها نظراً لكونها أحد الأدوات المستخدمة للتأكيد على أن الخطة الاستراتيجية التي تم تبنيها من قبل الشركة قد تم تطبيقها بهدف التحقق من أن جميع أهداف الشركة قد تم تحقيقها. بالإضافة إلى أنها تمثل إطار منهجي موضوعي لتقويم الأداء من منظور استراتيجي، يعمل على تحقيق أهداف الشركة طويلة وقصيرة الأجل، من خلال تقديم مجموعة متوازنة من المؤشرات المالية وغير المالية، ترتبط فيما بينها بمجموعة من العلاقات السببية، وتتصف بالوضوح وصولاً إلى تحقيق النجاح المالي، من خلال الربط بين استراتيجية الشركة وسلوك العاملين في مختلف المستويات التنفيذية (ملو العين، ٢٠١٥).

وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن، نظام تقييم لأداء الشركات، ويختلف عن الطرق الأخرى بأنه لا يقوم بتقييم تنافسية شركة الأعمال الحالية، بل يتعدى ذلك إلى القيام بالربط بين المؤشرات الفردية والإدارة الاستراتيجية للشركة، (Kozena, and Chladek, 2012)، وتأسيساً على ذلك، جاءت الدراسة الحالية للبحث في أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية.

١.١. مشكلة الدراسة

تواجه الشركات الصناعية الأردنية العديد من التحديات، خاصة في ظل الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي تعيشها البيئة الأردنية، ومن أبرز

هذه التحديات محاولة الدخول وفتح أسواق جديدة مع المحافظة على ميزتها التنافسية، وفي ظل هذه الظروف التي يعيشها القطاع الصناعي الأردني والذي يعتبر من القطاعات الحساسة وذات الخصوصية، أصبح من الضروري استخدام وإحداث التطوير في الأساليب التي تتبعها تلك الشركات، سواء منها الإنتاجية أو الإدارية أو المحاسبية لإحداث التغيير المطلوب، للمحافظة على بقائها واستمرارها وتحقيق موقع متميز لها.

حيث أن الإ اعتماد على مقاييس الأداء المالي التقليدية فقط في عملية التقييم، يؤدي إلى فشل عملية التقييم، وبالتالي إلى عدم تحقيق مستوى التحسين والتطوير المطلوب، لذلك قامت العديد من شركات الأعمال بتبني استخدام بطاقة الأداء المتوازن بهدف تقييم الأداء بصورة أفضل وأكثر شمولية لدعم الميزة التنافسية، حيث إن الاتجاه الحالي في شركات الأعمال يركز على بناء الرؤية المتكاملة والشمولية لأنشطة شركات الأعمال، والعمل على تحقيق الربط والتفاعل فيما بينها، والإبتعاد عن النظرة المجتزئة والأحادية لأنشطتها، بحيث تكون تلك الشركات كتلة واحدة صلبة، تؤمن بفلسفة عناصر القوة في الأنشطة الأخرى (حبتور، ٢٠٠٤). وأظهرت دراسة Kaplan, and Norton (2001) إنتشار استخدام بطاقة الأداء المتوازن مقارنة بالأساليب الأخرى لتقييم الأداء، كما وبينت دراسة Iselin et al (2008) وجود أثر لتطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على أداء الشركة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وأوضحت دراسة Tayler (2010) أن التطبيق الفعال لبطاقة الأداء المتوازن يعتبر من عوامل النجاح الرئيسية في شركات الأعمال وينعكس على استراتيجيتها وتحقيق أهدافها طويلة الأجل، وبناءً على ما سبق تتبلور مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل التالي: ما أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية المساهمة

العامة الأردنية؟ وبالتالي فإن مشكلة الدراسة تتمثل في محاولة الإجابة عن التساؤلات التالية :

١ - ما مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية؟

٢ - ما مستوى الميزة التنافسية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية؟

٣ - هل يوجد أثر لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية؟

٤ - هل توجد فروق لأثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الميزة التنافسية، تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المركز الوظيفي) في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية؟

١.٢. أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من عدة جوانب وهي :

١.٢.١. الأهمية النظرية

تكمن الأهمية النظرية للدراسة من خلال توجيه أنظار الباحثين إلى أهمية الموضوع الذي تتناوله، حيث يعتبر موضوع بطاقة الأداء المتوازن من المواضيع المهمة والحيوية في مجال الإدارة والمحاسبة، وأحد أهم الأدوات المستخدمة في تقييم الميزة التنافسية للشركات في بيئة الأعمال المعاصرة، وبالتالي أصبح من الضروري على تلك الشركات أن تقوم بتقييم أدائها الشامل وعدم الإكتفاء بالمقاييس المالية التقليدية فقط، ومما يزيد هذه الدراسة أهمية هو بيانها مدى ارتباط تطبيق بطاقة الأداء المتوازن من خلال أبعادها (المالي، العميل، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو) بالميزة التنافسية للشركات الصناعية، بالإضافة إلى تطوير بطاقة الأداء المتوازن من خلال إضافة بُعد

جديد لها وهو البعد الاجتماعي حيث يركز هذا البعد على خدمة المجتمع والاهتمام بإحتياجاته، مما قد يوفر مؤشرات جديدة تساهم في تحقيق المنافسة المستدامة، وتحقيق موقع متميز ما بين الشركات المنافسة.

١. ٢. ٢. الأهمية التطبيقية:

كذلك تستمد الدراسة أهميتها من أهمية القطاع موضوع البحث، حيث يعتبر القطاع الصناعي واحداً من أهم القطاعات المساهمة في النمو الاقتصادي للمملكة، حيث إرتفعت مساهمة هذا القطاع في الناتج المحلي الإجمالي من ١٨٪ في أواخر الثمانينات، لتصل إلى ٢٤٪ بحول العام ٢٠١٦، بالإضافة إلى أن هذا القطاع يساهم في توظيف ١١.٢٪ من إجمالي القوى العاملة الأردنية (وزارة الصناعة والتجارة والتموين، التقرير السنوي، ٢٠١٦).

١. ٢. ٣. الأهمية العملية:

إن الظروف المتغيرة التي تحيط بعمل الشركات الصناعية، تحتم عليها مواكبة تلك المتغيرات بأسلوب متطور، ومن هنا تأتي أهمية الدراسة على المستوى العملي، من خلال مساعدة متخذي القرارات في الشركات الصناعية من الإستفادة من نتائج الدراسة وتوصياتها، وتوظيفها من أجل ترسيخ وتعزيز مفهوم بطاقة الأداء المتوازن، وفي بيان نقاط القوة والضعف في تطبيقها، بهدف زيادة ميزتها التنافسية.

١. ٣. أهداف الدراسة

تسعى الدراسة بصورة رئيسية إلى البحث في أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، وينبثق عن هذا الهدف الرئيس، الأهداف الفرعية الآتية:

١ - التعرف على مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الصناعية

المساهمة العامة الأردنية.

٢ - التعرف على مستوى الميزة التنافسية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية.

٣ - الكشف عن أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية.

٤ - التعرف على أكثر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تأثيراً على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية.

٥ - الكشف عن وجود فروق لأثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الميزة التنافسية، تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المركز الوظيفي) في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية.

١.٤. فرضيات الدراسة

بناءً على تحديد مشكلة الدراسة وأهدافها، يمكن صياغة فرضيات الدراسة بالصيغة العدمية، على النحو التالي:

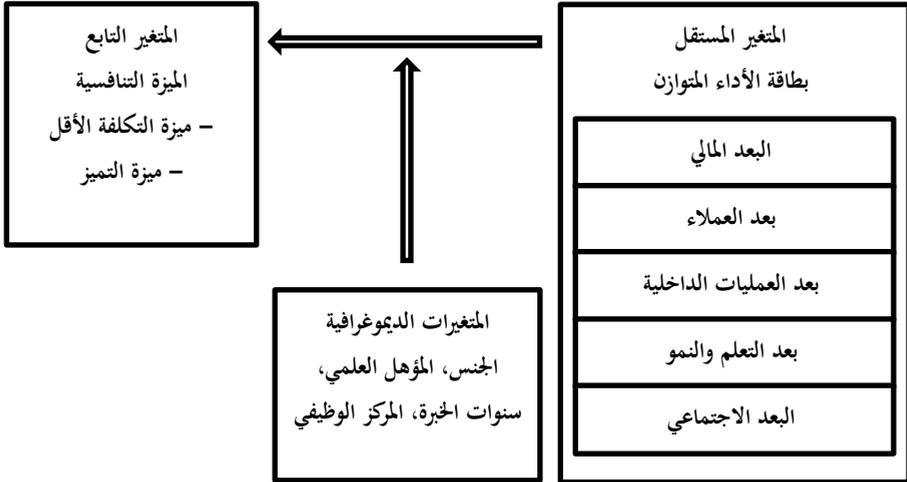
أ) الفرضية الرئيسية الأولى (Ho1): "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو، البعد الاجتماعي) على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية".

وينبثق عن الفرضية الرئيسية الأولى، الفرضيات الفرعية الآتية:

• الفرضية الفرعية الأولى (Ho1.1): "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية".

- الفرضية الفرعية الثانية (Ho1.2): "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق بُعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية".
- الفرضية الفرعية الثالثة (Ho1.3): "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق بُعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية".
- الفرضية الفرعية الرابعة (Ho1.4): "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق بُعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية".
- الفرضية الفرعية الخامسة (Ho1.5): "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق البُعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية".
- ب) الفرضية الرئيسية الثانية (Ho2): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية".
ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الثانية، الفرضيات الفرعية الآتية:
- الفرضية الفرعية الأولى (Ho2.1): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية تعزى لمتغير الجنس".

- الفرضية الفرعية الثانية (Ho2.2): " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية تعزى لمتغير المؤهل العلمي".
- ج) الفرضية الفرعية الثالثة (Ho2.3): " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية تعزى لمتغير سنوات الخبرة".
- د) الفرضية الفرعية الرابعة (Ho2.4): " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية تعزى لمتغير المركز الوظيفي".



الشكل (١): نموذج الدراسة.

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، قام الباحث ببناء النموذج بالإعتماد على عدد من الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة، وقد تم بناء النموذج ليمثل متغيرات الدراسة والعلاقة المفترضة بينهما: فيما يخص المتغير المستقل بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها (البعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو، البعد الاجتماعي) تم الإستعانة بالدراسات السابقة مثل دراسة Shitakha (2017) والمبيضين وآخرون (٢٠١٦) وملو العين (٢٠١٥)، حلس وعبيد (٢٠١٥) و Hakkak (2015) and Ghodsi وجريرة (٢٠١٤) و Iselin et al. (2008) و أبو قمر (٢٠٠٩)، أما المتغير التابع، الميزة التنافسية، تم الإستعانة بالدراسات السابقة مثل Shitakha (2017) و Hakkak, and Ghodsi (2015) و Mavlutova, and Babauska (2013) و Kagunyi (2014).

١. ٥. حدود الدراسة

أ) الحدود البشرية: وتمثل في العاملين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية في المستويات الإدارية العليا والوسطى بسمى وظيفي (مدير، نائب مدير، رئيس قسم)

ب) الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة على الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية المدرجة في بورصة عمان للأوراق المالية.

ج) الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة الحالية خلال عام ٢٠١٨.

١. ٦. التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

١. ٦. ١. بطاقة الأداء المتوازن

نظام شامل لقياس الأداء الاستراتيجي يرتبط بالأهداف الاستراتيجية للشركات، ويتم من خلالها ترجمة خطط وسياسات الشركة، وإدخالها إلى حيز التنفيذ، وتضم أربعة جوانب تتمثل بالأداء المالي، العلاقات مع العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو، وتقوم على الدمج بين النظام الإداري والمقاييس

الاستراتيجية، عن طريق استخدام مقاييس مالية وغير مالية، تعكس البيئة الخارجية للشركة، من عملاء وأطراف مهتمة، بالإضافة إلى البيئة الداخلية للشركة، مثل العمليات والإبتكار والتعلم، وبالتالي فإنها تعمل على ترجمة رسالة واستراتيجية وحدات العمل، وتحويلها إلى مقاييس ملموسة وأهداف واقعية (Chang, 2009). وفي الدراسة الحالية تم إضافة البعد الإجتماعي لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن الرئيسية، وهي كالتالي:

١.٦.١.١. البعد المالي

مدى إسهام تنفيذ استراتيجية الشركة في التحسين المستمر لأهدافها وعملياتها (زويلف، نور، ٢٠٠٥)، وإلى أي حد كانت الاستراتيجية قابلة للتطبيق، ومدى مساهمتها في تحسين الهدف الرئيسي للإنتاج (الختاتنة، والسعايدة، ٢٠١٠).

١.٦.١.٢. بُعد العملاء

يوضح هذا البعد مقاييس أداء متعددة لمخرجات الاستراتيجية المصاغة والتي تم تطبيقها بشكل جيد وتشمل رضا العملاء والمحافظة على العملاء الحاليين، إكتساب زبائن جدد، تحديد ربحية العملاء وحصصة الشركة بالسوق من الشرائح المستهدفة (الختاتنة، والسعايدة، ٢٠١٠).

١.٦.١.٣. بُعد العمليات الداخلية

الإجراءات والعمليات التشغيلية الداخلية التي تمكن الشركة من التميز، وتعمل على تحقيق رغبات العملاء المتوقعه منها بكفاءة وفاعلية (العريبي، إدغيش، ٢٠١٦).

١.٦.١.٤. بُعد التعلم والنمو

البنية التحتية التي يتوجب على الشركة بناؤها لتساهم في تحقيق النمو على المدى البعيد والذي يتحقق من خلال قدرتها على الإستمرار في المنافسة في ظل سوق عالمية مفتوحة (جريرة، ٢٠١٤).

١.٦.١.٥. البعد الإجتماعي

الإلتزام المستمر من قبل شركات الأعمال بالتصرف أخلاقياً والمساهمة في تحقيق التنمية الإقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل (World Business Council, 2000).

١.٦.١.٦. الميزة التنافسية

خاصية أو مجموعة من الخصائص أو عنصر تفوق للشركة، تنفرد به وتمكنها من الإحتفاظ بها لفترة زمنية طويلة نسبياً نتيجة محاكاتها، وتحقق تلك الفترة المنفعة لها، وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من منتجات للزبائن (Macmillan, and Mahan, 2001). وتشمل الأبعاد التالية:

١.٦.١.٧. ميزة التكلفة الأقل

قدرة الشركة على تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة بالمنافسين، من خلال ضبط النفقات وتقليل التكلفة كأساس للحصول على حصة أكبر في السوق، وبالتالي تحقيق أكبر قدر من الربح (Pitts, and Lei, 1996).

١.٦.١.٨. ميزة التميز

قدرة الشركة على تقديم سلع وخدمات متميزة وفريدة مقارنة مع ما يقدمه المنافسين، مثل التصميم المتميز والعلامات التجارية (Kordestani et al., 2013).

٢. الإطار النظري والدراسات السابقة

٢.١. الإطار النظري

٢ . ١ . ١ . مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

تم إقتراح مفهوم بطاقة الأداء المتوازن لأول مرة في دراسة Kaplan and Norton (1992) كأحد المناهج المعتمدة لقياس وتقييم الأداء، تمثل بطاقة الأداء المتوازن نظام قيم للإدارة يستخدم في العديد من الشركات لتوضيح وترجمة استراتيجياتها، ووضعها موضع التنفيذ (Modell, 2009)، وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن نظام للإدارة والتخطيط، تستخدم بشكل كبير في القطاعات الإقتصادية والحكومية والشركات غير الهادفة لتحقيق الأرباح في مختلف أنحاء العالم، ويعمل هذا النظام على الربط بين رؤية واستراتيجية الشركة مع نشاطاتها، وتحسين عمليات الإتصال الداخلي والخارجي، وتوجيه أداء الشركة نحو أهدافها الاستراتيجية لخلق الميزة التنافسية (Kagunyi, 2014). إن بطاقة الأداء المتوازن تعمل على ربط استراتيجية وأهداف الشركة بأربعة أبعاد لقياس الأداء، وهي: المالي، العملاء، العمليات الداخلية، والنمو والتعلم، وتعمل هذه البطاقة على الإبقاء على الأهداف المالية وتضيف لها مقاييس غير مالية مهمة مثل رضا العملاء، الجودة، الإبتكار، المرونة، ومهارات العاملين (Kaplan, and Norton, 2002)، حيث تتمثل الفكرة الرئيسية في أن التعلم يعتبر ضروري لتحسين العمليات الداخلية، وتحسن العمليات الداخلية يؤدي إلى تحسن رضا العملاء، وتحسن رضا العملاء يعتبر ضروري لتحسين النتائج المالية (Modell, 2009). وعرف Kaplan and Norton (1992) بطاقة الأداء المتوازن بأنها نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي يعمل على ترجمة استراتيجية الشركة إلى مجموعة من الأهداف الاستراتيجية والخطط ومقاييس وقيم مستهدفة وخطوات إجرائية واضحة يمكن إدارتها والتحكم فيها. وعرفها Kaplan and Atkinson (1998)، بأنها أداة يتم من خلالها ترجمة استراتيجية الشركة ورسالتها إلى مجموعة من الأهداف والمقاييس، تستند إلى أربعة

أبعاد رئيسية تتمثل ب: البُعد المالي، بُعد العملاء، كفاءة الأداء التشغيلي، والفرص التي توفرها الشركة للعاملين فيها للتعلم والنمو. وبالتالي يصبح التنافس بين شركات الأعمال قائما على أساس ما يتوفر فيها من روح المبادرة، والمقدرة على الإبداع والابتكار، بشكل أكبر مما تمتلكه هذه الشركات من الأصول الثابتة أو الملموسة (دودين، ٢٠٠٩).

٢. ١. ٢. مكونات بطاقة الأداء المتوازن

تم إقتراح مفهوم بطاقة الأداء المتوازن لأول مرة في دراسة Kaplan and Atkinson (1998)، على شكل نموذج يعمل على ترجمة رسالة ورؤية الشركة إلى مجموعة من الأهداف ومقاييس الأداء يتم التعبير عنها بالإعتماد على أربعة أبعاد رئيسية متمثلة بالبُعد المالي، بُعد العمليات الداخلية، بُعد العملاء، وبُعد التعلم والنمو.

إن بناء نموذج لبطاقة الأداء المتوازن بالإعتماد على أربعة أبعاد أو أكثر لا يعتبر مشكلة بحد ذاتها، بل تتمثل المشكلة بشكل رئيسي في مدى تمثيل وأهمية هذا البُعد المستخدم لاستراتيجية الشركة، بالإضافة إلى أن الجانب الرئيس الذي يحكم إضافة أبعاد أخرى، يعتمد على تقدير الإدارة للبُعد، وذلك من خلال تصنيفه كعامل استراتيجي أو كعامل تشخيصي، لأن التصنيف يعتبر بمثابة مدخل أولي لنجاح النموذج، ويساعد الإدارة في تحديد العوامل الاستراتيجية ذات الأثر البعيد المدى (الختاتنة، والسعايدة، ٢٠١٠). وقامت بعض الدراسات بإضافة أبعاد أخرى مثل البُعد البيئي (المبيضين وآخرون، ٢٠١٦)، والبُعد الاجتماعي (Iselin et al., 2008)، وبالتالي يتبين أن نموذج بطاقة الأداء المتوازن يستند بصورة أساسية على عدم كفاية المقاييس المالية لقياس وتقييم الأداء في الشركات الحديثة، بل يقوم بتضمينها مقاييس غير مالية لترجمة رؤية واستراتيجية الشركة، وبحيث يصبح هذا النموذج أداة إدارية

شامله تقوم بالربط بين استراتيجيات شركات الأعمال والتخطيط قصير الأجل (جريدة، ٢٠١٤). ولإظهار كيفية عمل بطاقة الأداء المتوازن، سيتم عرض الأبعاد الأربعة الرئيسية لها، بالإضافة إلى إضافة البعد الاجتماعي لهذه الأبعاد والذي تم إعمادة في نموذج الدراسة.

٢.١.٢.١. البعد المالي

يعتبر البعد الأول في بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء الاستراتيجي، وتمثل نتائجه مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف، والوقوف على مستوى الأرباح المتحققه لاستراتيجية الشركة، والعمل على تخفيض مستوى التكاليف مقارنة بمستوى التكاليف في شركة أخرى وبشكل نسبي إلى جانب هدف النمو كأحد المبادرات الاستراتيجية الأساسية، ويركز هذا البعد على حجم العائد وتخفيض التكاليف والقيمة الاقتصادية المضافة ونمو الإيرادات التي تتولد عن أنشطة التشغيل (الفرا، وآخرون، ٢٠١٧). ويمكن للشركة تحقيق ذلك عن طريق ثلاثة استراتيجيات رئيسية تتمثل بـ (Kaplan, and Norton, 1996):

أ) نمو الإيرادات: من خلال التوسع في تقديم السلع ودخول أسواق جديدة والتركيز على السلع التي تعطي قيمة إضافية أعلى.

ب) تخفيض التكلفة: من خلال تقليل التكاليف المباشرة وغير المباشرة.

ج) إستغلال الأصول: من خلال تخفيض مستويات رأس المال لتحقيق حجم ومزيج معين من الأعمال.

٢.٢.١.٢. بُعد العملاء

ويتم في هذا البعد تحديد شرائح العملاء، والأسواق التي تقوم الشركة بالمنافسة فيها، وقياس الأداء من خلال الشرائح المستهدفة، ويتضمن العديد من المقاييس العامة

للتائج المرغوبة من الاستراتيجية المصاغة والمنفذه، وتشمل هذه المقاييس مقاييس لرضى العملاء، الحصة السوقية، الإحتفاظ بالعملاء، وكسب العملاء الجدد وتحديد ربحيتهم (جريرة، ٢٠١٤).

٢. ١. ٢. ٣. بُعد العمليات الداخلية

يركز هذا البُعد على العمليات الداخلية التي تعزز كل من بُعد العملاء (خلق قيمة لهم)، والبُعد المالي (زيادة الإيرادات وتخفيض التكاليف)، وتحديد الحلقات التي تحسن الأهداف وتعمل على معالجة الانحرافات وتطوير الأداء، والعمليات الداخلية لكسب رضا أصحاب المصالح (الفرا، وآخرون، ٢٠١٧).

٢. ١. ٢. ٤. بُعد التعلم والنمو

يحاول هذا البُعد الإجابة عن كيفية تحسين القيمة، فعند وضع مقاييس العملاء ومقاييس العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن يصبح بالإمكان تحديد الأهداف الأكثر أهمية والتي تمكن الشركة من التنافس بنجاح، كما أن قابلية الشركة على الإبداع والتحسين والتعلم تؤثر بشكل مباشر في قيمة الشركة، وإن قابلية الشركة لطرح منتجات جديدة وخلق قيمة للعملاء تستطيع من خلالها إختراق أسواق جديدة وزيادة إيراداتها وتحديد البنية التحتية التي يجب على الشركة تبنيها توفر الأساس لنمو طويل الأجل وتساهم في تحقيق الأهداف التي تتضمنها أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (الفرا، وآخرون، ٢٠١٧).

٢. ١. ٢. ٥. بُعد الاجتماعي

ويمثل هذا البُعد مجموعة المبادرات التي تقوم بها الشركة تجاه المجتمع، من خلال تقديم خدمات الرعاية الصحية والإجتماعية والتعليم وتأهيل البنة التحتية، ويركز بشكل عام على تطوير المجتمع والاهتمام بإحتياجاته، بإعتبار أن المساهمة في دعم

وتطوير المجتمع يعتبر واجبا وطنيا على شركات الأعمال (العريني، وإدغيش، ٢٠١٦).

٢. ١. ٣. أهمية بطاقة الأداء المتوازن

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن إحدى الوسائل الإدارية المعاصرة التي تستند إلى فلسفة واضحة في تحديد الاتجاه الاستراتيجي للشركة وقياس مستوى التقدم في الأداء باتجاه تحقيق الأهداف (الغالب، إدريس، ٢٠١٥)، ويمكن تلخيص أهميتها بالنقاط التالية:

أ) تمثل حجر الزاوية الأساسي للنجاح الحالي والمستقبلي، على العكس من المقاييس المالية التقليدية التي تعكس بيانات تاريخية دون الإشارة إلى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء في المستقبل.

ب) تعالج العجز في أنظمة الإدارة التقليدية من خلال ربط استراتيجية الشركة طويلة المدى مع الأفعال والأنشطة قريبة المدى.

ج) المساهمة المرتفعة لأصحاب المصالح في صياغة السياسة وربط الاستراتيجية بالنشاطات والمسؤولية الواضحة للأهداف والموارد وتقديم صورة متوازنة عن الشركة.

د) توضح رؤية الشركة وتحسن الأداء وتعمل على تسلسل الأهداف وتوفير التغذية العكسية للاستراتيجية وتعمل على ربط المكافآت بمعايير الأداء.

٢. ١. ٤. الميزة التنافسية

بدأت فكرة الميزة التنافسية في الظهور والتوسع خلال فترة الثمانينيات من القرن الماضي خاصة بعد كتابات "بورتر" بشأن الاستراتيجية والميزة التنافسية، ونشأ مفهوم الميزة التنافسية للتعبير عن ضرورة وجود مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء الشركات على أسس متفوقة تحقق لها قدرات عالية لمواجهة المتغيرات الخارجية التي

تحيط بها وتكفل تحقيق ترابط وتناسق كامل فيما بين عناصرها ومكوناتها واستثمار قدراتها للتفوق في الأسواق وتحقيق الفوائد والمنافع لأصحاب المصالح من مالكيين وعاملين ومتعاملين معها والمجتمع بأسره (مرعي، ٢٠٠٢)، وتباينت التعريفات التي تتعلق بمفهوم الميزة التنافسية، فمنهم من ينظر إلى الميزة التنافسية من خلال كفاءة وفعالية أداء الشركة في القيام بأنشطتها مقارنة مع غيرها من الشركات، ومنهم من ينظر إليها من خلال التركيز على القيمة والزمن، من خلال التأكيد على ضرورة خلق الميزة قيمة للشركة، وينظر إليها آخرون من خلال التكلفة حيث ان الشركة تستطيع تحقيق الميزة التنافسية عن طريق تخفيض التكاليف الكلية وبالتالي تفوق المبيعات التكاليف (التميمي، الحشالي، ٢٠٠٤). وتعني الميزة التنافسية تميز خدمات أو منتجات الشركة لإيجاد شيء يتم إدراكه على المستوى الذي تعمل فيه الشركة بأنه شيء فريد ومميز، ويتخذ تحقق الميزة التنافسية أشكالاً متنوعه مثل تصميم مميز أو علامة تجارية بمعنى إيجاد تصور لدى المستفيدين بأن خدمات الشركة تختلف وتتنوع عن مثيلاتها في نفس القطاع، ومن الممكن أن تأتي الميزة أيضا من خلال خلق شهرة للعلامة التجارية أو من خلال استخدام تقنيات معينة يمكن الشركة من الحصول على عائدات تفوق المتوسط (Noe, et al., 2009)، وتنشأ الميزة التنافسية من خلال عاملين أساسيين يتمثلان بما يلي (الزعبى، ٢٠٠٥): أولا: الكفاءة المقارنة: حيث يكون بإمكان الشركة أن تقدم خدماتها أو منتجاتها بتكلفة أقل من منافسيها، ويتأثر هذا العامل بكل من الكفاءة الداخلية والتي تبين مستوى التكاليف التي تتحملها الشركة داخليا، والكفاءة التنظيمية المتبادلة والتي تبين التكاليف التي تتكبدها الشركة عند تعاملها من غيرها من الشركات الخارجية. ثانيا: قوة المساومة: والتي تمكن الشركة من المساومة لصالحها مع كل من العملاء والموردين، وتتأثر قوة المساومة بالتكاليف التي ترتبط مع البحث

والتطوير والخصائص التي تميز الخدمات أو المنتجات والتي تمثل تكاليف العملاء والموردين عند إمتناعهم عن التعامل مع الشركة.

ويوجد هناك أربعة مصادر للميزة التنافسية وتمثل هذه المصادر قدرات الشركة لتحقيق الميزة التنافسية وتمثل هذه المصادر بـ (Wickham,1999): الهيكل والتصميم الداخلي للشركة، السمعة في قطاع الأعمال، الإبداع والقدرة على إبتكار أفكار جديدة، والأصول والموارد الاستراتيجية والتي لا يمتلكها المنافسون والقدرة على إستغلال هذه الموارد وصولاً إلى تحقيق الميزة التنافسية.

٢ . ١ . ٥. أنواع الميزة التنافسية

يمكن تقسيم المزايا التنافسية كما حددها سادلر (٢٠٠٧)، إلى قسمين يتمثلان إما بإنتاج وتوريد المنتج بتكلفة أقل، أو إنتاج منتج مميز يجعل العميل مستعداً لدفع علاوة إضافية فوق السعر تتجاوز تكلفة تمييز المنتج. وبالتالي يمكن القول إن هناك نوعين رئيسيين من الميزة التنافسية وهما (البشتاوي، جريرة، ٢٠١٥):

(أ) **ميزة التكلفة الأقل**: والمتمثلة بقدرة الشركة على تصميم وتصنيع وتسويق المنتج بأقل تكلفة مقارنةً مع الشركات المنافسة وبما يؤدي في نهاية المطاف إلى تحقيق عوائد أكبر، وهذا يستوجب على الشركة فهم الأنشطة الحرجة في سلسلة القيمة والتي تعد مصدراً مهماً لميزة التكلفة الأقل.

(ب) **ميزة التميز**: والمتمثلة بقدرة الشركة على تقديم منتج متميز وفريد ولة قيمة مرتفعه من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص خاصة بالمنتج، خدمات ما بعد البيع).

٢ . ١ . ٦. أهمية الميزة التنافسية

تتجسد أهمية الميزات التنافسية لشركات الأعمال من خلال (الغالبي، إدريس،
:٢٠١٥)

أ) تعطي الشركة تفوقاً نوعياً وكمياً وأفضلية على المنافسين، مما يتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية.

ب) تجعل من شركة الأعمال متفوقة في الأداء أو في قيمة ما تقدمه للعملاء أو الإثنيين معا.

ج) تساهم في التأثير الإيجابي في مدركات العملاء وباقي المتعاملين مع الشركة وتحفيزهم لإستمرار وتطوير التعامل.

د) تتيح للشركة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد كون الميزات التنافسية تتسم بالإستمرارية والتجدد.

هـ) تعطي حركية وديناميكية للعمليات الداخلية للشركة كون الميزات التنافسية تستند على موارد الشركة وقدرتها وجدارتها.

٢.٢. الدراسات السابقة

قام الباحث بالإطلاع على ما كتب في موضوع الدراسة الحالية في الكتب والرسائل الجامعية والدوريات العلمية المحلية والعربية والعالمية، التي تناولت أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الميزة التنافسية، مما شكل رافدا مهما لموضوع الدراسة. ويمكن تقسيم تلك الدراسات الى الدراسات باللغة العربية والدراسات باللغة الإنجليزية.

٢.٢.١. الدراسات باللغة العربية

هدفت دراسة المبيضين وآخرون (٢٠١٦)، إلى الكشف عن وجود أثر لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعظيم الربحية في شركات الإتصالات الأردنية، بالإضافة إلى

اختبار وجود فروقات في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن تعزى للمتغيرات الديموغرافية، وتمثلت عينة الدراسة من (٣٤٠) موظفا وموظفه من مختلف المستويات الإدارية في تلك الشركات، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر لبطاقة الأداء المتوازن بأبعادها مجتمعه على تعظيم الربحية، وإلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعظيم الربحية تعزى للمتغيرات الديموغرافية، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالمتغيرات التي تخص بيئة الشركة والتي من أهمها زيادة التميز التنافسي في قطاع شركات الإتصالات. وقام ملو العين (٢٠١٥) بدراسة هدفت إلى تقييم وتطوير مقياس بطاقة الأداء المتوازن بهدف تحسين الأداء الاستراتيجي للقطاع المصرفي السعودي، إتمدت الدراسة على الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي بلغ عددها (٥٩) مفردة، تكونت من مديري الإدارات المختلفة في البنوك التجارية السعودية، وبينت النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى وجود حاجة متزايدة لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن، كما وتتوفر المقومات الأساسية اللازمة لنجاح تطبيق هذه البطاقة، كما وخلصت الدراسة إلى أن إضافة بُعد الشراكة المجتمعية لأبعاد بطاقة الاداء المتوازن سيساهم في تحسين جودة قياس الأداء. بينما هدفت دراسة حلس وعبيد (٢٠١٥)، إلى التعرف على مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم اداء شركة توزيع كهرباء محافظات قطاع غزة، إتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، توصلت الدراسة إلى وجود إمكانية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها المختلفة لكن بدرجات متفاوتة، وأن الشركة تقوم بتطبيق مقياس أداء مالية ترتبط باستراتيجية الشركة، بالإضافة إلى تطبيق مقياس غير مالية يمكن تصنيفها ضمن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، كما وبينت نتائج الدراسة بأنه لا تتوفر المقومات اللازمة لتطبيق بُعد التعلم والنمو، وأن أثره كان سلبياً. وقام جريرة (٢٠١٤) بدراسة

لبيان أن تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في شركات الصناعات الغذائية المساهمة العامة الأردنية قد أصبح ضروريا في تلك الشركات من أجل الاندماج في تخطيط استراتيجي متكامل للمحافظة على الميزة التنافسية، استخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن شركات الصناعات الغذائية المساهمة العامة الأردنية تستخدم مقاييس أداء مالية وغير مالية في تقييم الأداء، وترتبط هذه المقاييس بعلاقة مع كل بُعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، لكن لم تجد الدراسة أن الاستخدام الكامل لهذه البطاقة قد تبلور بشكل كامل. وهدفت دراسة الغريب (٢٠١٢) إلى توضيح المرتكزات النظرية والعلمية لبطاقة الأداء المتوازن، ومعرفة مدى إمكانية استخدامها في تقييم أداء البنوك التجارية الليبية، بالإضافة إلى التعرف على أهم المعوقات التي تواجهها في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وجمع البيانات، تم توزيع استبانة على (١٢٠) مفردة من مديري الإدارات والموظفين في تلك البنوك. وتوصلت الدراسة إلى أن البنوك التجارية الليبية لديها الإستعداد الكامل لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وأنة تتوفر لديها البيانات اللازمة لاستخدام مقاييس أداء أبعاد هذه البطاقة، وأن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يعمل على الربط بين مقاييس الأداء واستراتيجية الشركة، إلا أن الدراسة كشفت عن وجود معوقات تواجه تطبيق هذه البطاقة. وقدمت دراسة الختاتنة والسعيدة (٢٠١٠) نموذجا معدلا لقياس وتقييم الأداء الاستراتيجي في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، من خلال إضافة بُعد بيئة الشركة، إلى أبعاد بطاقة الأهداف المتوازنة، وتضمن النموذج المعدل صياغة لكل بُعد من أبعاد بطاقة الأهداف المتوازنة على شكل مجموعة من الأهداف الاستراتيجية، ومحركات أداء لإنجاز تلك الأهداف، ومقاييس لتقييم مستوى الإنجاز، حيث تم تطبيق النموذج على مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، وكان من أبرز نتائج الدراسة، إن

مديري الشركات يقدرون بدرجة عالية أهمية استخدام جميع مقاييس بطاقة الأهداف المتوازنة في عملية التخطيط الاستراتيجي وتقييم الأداء. وهدفت دراسة أبو قمر (٢٠٠٩) إلى تقييم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، بالإضافة إلى تطوير هذه البطاقة من خلال إضافة بُعد خامس يتمثل بالبُعد الاجتماعي، تمثلت عينة الدراسة من (١٣٣) فردا في الإدارة العليا والوسطى والقياديين في الإدارة التشغيلية المسؤولين في دوائر الإدارة المركزية للبنك وجميع فروعها العاملة في قطاع غزة، وتوصلت الدراسة إلى أن البنك يستخدم الإدارة الاستراتيجية أكثر من استخدامه لبطاقة الأداء المتوازن كنظام متكامل شامل للإدارة الاستراتيجية، وبينت النتائج أيضا أن أداء البنك كان جيدا إستنادا لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وأن البنك يستخدم مقاييس أداء استراتيجية مالية وغير مالية، ويساهم في خدمة المجتمع، لكن بدرجة أقل من البُعد المالي.

٢ . ٢ . ٢ . الدراسات باللغة الإنجليزية

هدفت دراسة Shitakha (2017) إلى تقييم عملية الربط بين بطاقة الأداء المتوازن وزيادة التنافسية في بنك كينيا التجاري، من خلال فحص تطبيق هذه البطاقة بين الوظائف والأقسام ومدى مساهمتها في زيادة التنافسية، بالإستناد إلى تكامل الاستراتيجية، والأداء المالي، والأداء غير المالي، وتم جمع بيانات الدراسة من (١٤١) مدير يعملون في البنك عن طريق استخدام الاستبانة، بينت نتائج الدراسة، أن البنك يقوم بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بشكل متوسط، مع وجود إختلافات في تطبيقها ما بين الأقسام المختلفة بالبنك، كما بينت النتائج أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن كان له أثر إيجابي في زيادة التنافسية، وتزداد درجة هذا التأثير بشكل أكبر على الربحية والإبتكار والتعلم والنمو. وسعت دراسة Hakkak and Ghodsi (2015) إلى تقييم

وفحص أثر بطاقة الاداء المتوازن كوسيلة لتقييم الأداء على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وتم إجراء الدراسة على الشركات التابعة لإدارات الضمان الإجتماعي في قطاع شمال خراسان، وتكونت عينة الدراسة من ١٢٠ موظفا وموظفة في هذه الشركات، واستخدم الباحثان الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. وقام Kagunyi (2014) بدراسة هدفت إلى تحديد مستوى الميزة التنافسية المرتبطة بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في بنك كينيا التجاري، كما وهدفت إلى تحديد مستوى تطبيق هذه البطاقة والمعوقات التي تواجه تطبيقها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الإعتماد على المنهج النوعي من خلال إجراء المقابلات مع المدراء في دوائر المالية والموارد البشرية والمدراء التنفيذيين في البنك، بينت النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن بطاقة الاداء المتوازن تعتبر من الأدوات المفيدة في تحقيق رؤية ورسالة البنك، وبينت النتائج أن هناك مجموعة من المعوقات التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن تتمثل في مقاومة التغيير، وقلة المعرفة والتقييم الموضوعي من قبل العاملين في البنك. وهدفت دراسة Mavlutova and Babauska (2013) إلى بيان دور تطبيق مفهوم بطاقة الأداء المتوازن على زيادة التنافسية في شركات القطاع الصحي الخاص في دولة لاتفيا، إعمدت الدراسة على تحليل لمجموعة من الدراسات السابقة، واستخدمت الاستبانة وأسلوب المقابلات في عملية جمع البيانات، للفترة من (٢٠٠٦ - ٢٠١١)، وأظهرت نتائج الدراسة أن شركات القطاع الصحي الخاص في لاتفيا لا تستخدم بطاقة الأداء المتوازن في تقييم المؤشرات الرئيسية والتي تؤثر على التنافسية، بالإضافة إلى أن هذه الشركات لا تقوم بتجميع هذه المؤشرات ضمن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن للاستفادة منها في القيام بتحليل أدائها، وتحليل العوامل التي تعتبر مهمة من وجهة نظر

المرضى في إختيار هذه الشركات، مثل مستوى الأسعار وجودة الخدمات المقدمة، وصورة الشركة في المجتمع. كما وبينت نتائج الدراسة أن ما نسبته (٦٧٪) من مدراء هذه الشركات لا يعرفون ما هي بطاقة الأداء المتوازن. وهدفت دراسة Iselin et al. (2008) إلى بيان أثر بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها المتمثلة بـ (البُعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو، بالإضافة إلى البُعد الاجتماعي) على أداء الشركات الصناعية الأسترالية، والتي تزيد عوائد مبيعاتها عن ١٠٠ مليون دولار، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن مع أداء الشركة، بإستثناء البُعد الاجتماعي الذي لم يكن له أي أثر على أداء الشركة. بينما هدفت دراسة Zuriekat, and Al-Shrari (2008) إلى قياس مدى استخدام البنوك وشركات التأمين الأردنية لبطاقة الأداء المتوازن، كما وهدفت إلى تحديد مجموعة من العوامل التي تؤثر على استخدام بطاقة الأداء المتوازن، وقياس العلاقة بين استراتيجية الشركة ودرجة المنافسة في الأسواق، استخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة والبالغة (٤٢) بنكاً وشركة، وأظهرت نتائج الدراسة أن (٤٠٪) من العينة يقومون بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، مع إختلاف طرق تطبيقها، كما وبينت الدراسة أن استراتيجية الشركة ودرجة المنافسة تؤثر بشكل إيجابي على استخدام بطاقة الأداء المتوازن. وقام كل من Sim and Koh (2001) بدراسة شملت (٨٣) شركة تعمل في مجال الصناعات الالكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث بينت نتائج الدراسة، أن بقاء الشركات على الأمد الطويل يعتمد على قدرتها بالقيام بعمليات خلق القيمة لها في الأمد البعيد، حيث أن الاعتماد على أنظمة قياس الأداء التقليدية، والذي يعتمد على الأرقام المالية، قد فشل في تقييم الصورة الكلية لنجاح شركة الأعمال على المدى الطويل، وبينت نتائج الدراسة أن استخدام بطاقة الاداء المتوازن يساعد المدراء باتخاذ

قرارات بعيدة عن التركيز على مقاييس مالية ضيقة فقط، وتؤدي إلى زيادة الربحية والاهتمام بالموظفين والعملاء والمساهمين بشكل كبير، وأخيراً، بينت النتائج أن الشركات التي تقوم بربط أهدافها الاستراتيجية بأنظمة قياس الاداء، تكون أفضل أداءً من الشركات التي لا تقوم بهذا الربط.

٣. منهجية الدراسة

إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لكونه من أكثر المناهج استخداماً في الدراسات الاجتماعية والانسانية، والمتضمن استخدام أسلوب المسح الميداني، لجمع البيانات بواسطة الاستبانة وتحليلها، وإجراء مسح مكتبي للإطلاع على الأدبيات والمراجع والدراسات السابقة، والوقوف عند أهمها، والمرتبطة ببطاقة الأداء المتوازن والميزة التنافسية، والتي شكلت رافداً مهماً لهذه الدراسة.

٣.١. مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي والبالغ عددها (٦٣) شركة لغاية ٣١/١٢/٢٠١٧، بحسب التقرير السنوي الصادر عن مركز إيداع الأوراق المالية لعام ٢٠١٧، ونتيجة للدراسة الميدانية وإجراء اللقاءات والاتصالات مع غالبية هذه الشركات، بلغ عدد الشركات التي إستجابت للباحث، وأظهرت اهتماماً بموضوع الدراسة (٤٧) شركة، والتي كونت عينة الدراسة، تمثل ما نسبته (٧٤.٦٪) من مجتمع الدراسة، وتكونت وحدة التحليل من الأفراد العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى (مدير، نائب مدير، رئيس قسم)، تم إختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية، بهدف ضمان أن يكون لكل فرد من أفراد مجتمع الدراسة فرصة متكافئة لأن يتم اختياره ضمن عينة الدراسة، بإعتبار أن المعاينة العشوائية من المتطلبات الضرورية للإحصاء الاستدلالي،

وبالتالي يمكن تعميم النتائج على المجتمع ككل (أبو علام، ٢٠٠٦)، قام الباحث بتوزيع (٣٨٠) استبانة، بلغ عدد المسترجع منها (٣٥٠) استبانة، وتم استبعاد (٢١) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وبالتالي خضع للتحليل الإحصائي (٣٢٩) استبانة، تمثل ما نسبته (٨٦,٦٪) من العينة الرئيسية، وتعتبر هذه النسبة نسبة مقبولة لمثل هذا النوع من الدراسات (Hair, et al., 2010)، ويوضح الجدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية.

جدول رقم (١). توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	٢٤٦	٧٤,٨٪
	انثى	٨٣	٢٥,٢٪
المجموع		٣٢٩	١٠٠٪
المؤهل العلمي	أقل من بكالوريوس	٢٢	٦,٧٪
	بكالوريوس	٢٤٤	٧٤,٢٪
	دراسات عليا	٦٣	١٩,١٪
المجموع		٣٢٩	١٠٠٪
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٣٥	١٠,٦٪
	من ٥ - ١٠ سنوات فأقل	٧٧	٢٣,٤٪
	من ١٠ - ١٥ سنة فأقل	٥٦	١٧,٠٪
	أكثر من ١٥ سنة	١٦١	٤٨,٩٪
المجموع		٣٢٩	١٠٠٪
المركز الوظيفي	مدير	٩٧	٢٩,٥٪
	نائب مدير	١٢٣	٣٧,٤٪
	رئيس قسم	١٠٩	٣٣,١٪
	المجموع	٣٢٩	١٠٠٪

يوضح الجدول رقم (١) أن ما نسبته (٧٤.٨٪) من العينة من الذكور، و(٢٥.٢٪) من العينة من الإناث، وقد تعود إرتفاع نسبة الذكور عن الإناث إلى طبيعة العمل في تلك الشركات، وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي، بلغت أعلى نسبة مئوية (٧٤.٢٪) للمؤهل العلمي (بكالوريوس)، ثم جاء المؤهل العلمي (دراسات عليا) بنسبه مئوية (١٩.١٪)، وأخيرا جاء المؤهل العلمي (أقل من بكالوريوس) بنسبه مئوية (٦.٧٪)، مما يدل على أن النسبة الأكبر من العينة هي من حملة المؤهلات الجامعية والمؤهلين تأهيلا أكاديميا مناسباً، وفيما يتعلق بسنوات الخبرة، جاء الأفراد من ذوي الخبرة (أقل من ٥ سنوات) بنسبة (١٠.٦٪)، وذوي الخبرة (من ٥ – ١٠ سنوات فأقل) بنسبة مئوية بلغت (٢٣.٤٪)، والأفراد ذوي الخبرة (من ١٠ – ١٥ سنة فأقل) بنسبة مئوية بلغت (١٧.٠٪)، وأكثر من ١٥ سنة) بنسبة (٤٨.٩٪)، مما يدل على أن الخبرات في هذه الشركات يغلب عليها الخبرات الطويلة والمتوسطة، وهذا كان له الأثر الواضح في إعطاء إجابات دقيقة من قبل المبحوثين، وأخيرا فيما يتعلق بالمركز الوظيفي، بلغت أعلى نسبة (٣٧.٤٪) لصالح الأفراد الذين يشغلون وظائف بمسمى نائب مدير، تلاها الأفراد الذين يشغلون مركز رئيس قسم بنسبة (٣٣.١٪)، وأخيرا جاء الأفراد الذين يشغلون مركز مدير بنسبة (٢٩.٥٪)، وبناءً عليه يتضح علاقة أفراد عينة الدراسة بموضوع الدراسة من خلال مراكزهم الوظيفية، مما سينعكس إيجابياً على آرائهم في الإجابة على الإستبانة.

٣.٢. أداة الدراسة

تعد الاستبانة الأداة التي اعتمدها الدراسة لجمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة، قام الباحث بتطوير استبانة من خلال الإعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، للتعرف على أثر تطبيق بطاقة الأداء

المتوازن على الميزة التنافسية، وقد اشتملت الاستبانة على ثلاثة أقسام رئيسية، كما يلي:

٣. ٢. ١. القسم الأول: المتغيرات الديموغرافية

وتقيس الخصائص الشخصية والوظيفية لمفردات عينة الدراسة، وتشتمل على: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمركز الوظيفي.

٣. ٢. ٢. القسم الثاني: المتغير المستقل

وتناول أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، والمتمثلة بـ: (البعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو، والبعد الاجتماعي)، حيث تم الإستعانة بالدراسات التالية: دراسة Shitakha (2017) والمبيضين وآخرون (، ٢٠١٦)، و Hakkak, and Ghodsi (2015)، وجريرة (٢٠١٤)، إضافة إلى الدراسات حلس وعبيد (، ٢٠١٥) و ملو العين (٢٠١٥) وأبو قمر (٢٠٠٩) و Iselin et al., (2008) والتي أضافت البُعد الاجتماعي.

٣. ٢. ٣. القسم الثالث: المتغير التابع، وتضمن أبعاد الميزة التنافسية، والمتمثلة بـ: (قيادة التكلفة، والتميز). وتم الإستعانة بكل من دراسة Shitakha (2017) و Hakkak, and Ghodsi (2015) و Kagunyi (2014) و Mavlutova, and Babauska (2013).

وتضمنت الاستبانة إرشادات عامة لكيفية الإجابة عن فقرات الاستبانة، مع الأخذ بعين الاعتبار أن فقرات الاستبانة الخاصة بقياس متغيرات الدراسة صيغت وفق مقياس ليكرت الخماسي (Five-point Likert-type Scale) كما يلي:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)

واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة، سيتم التعامل معها لتفسير البيانات، على النحو التالي: المتوسط الحسابي الذي يتراوح من ١ - أقل من ٢.٣٣ يعني أن مستوى تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ومستوى الميزة التنافسية منخفض، المتوسط الحسابي الذي يتراوح من ٢.٣٤ - أقل من ٣.٦٧ يعني أن مستوى تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ومستوى الميزة التنافسية متوسط، المتوسط الحسابي الذي يتراوح من ٣.٦٨ - ٥ يعني أن مستوى تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ومستوى الميزة التنافسية مرتفع.

وتم تحديد الأهمية النسبية، وفقاً للمعادلة التالية (Sekaran,2003): طول الفئة = (أكبر قيمة لفئات الإجابة - أصغر قيمة لفئات الإجابة) ÷ عدد الفئات (مرتفع، متوسط، منخفض)، وبالتالي يكون طول الفئة (٥ - ١) / ٣ = ١.٣٣.

٣.٣. صدق أداة الدراسة

للتحقق من الصدق (Validity) الظاهري لأداة الدراسة، تم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص في الجامعات الرسمية والبالغ عددهم (٨) محكمين، للوقوف على صلاحية أسئلة الاستبانة ودرجة انتمائها لموضوع الدراسة، ومدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد الفقرات وشموليتها، وقد تم الأخذ بنظر الاعتبار جميع ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم حول أسئلة الاستبانة، حيث تم إعادة صياغة أو حذف أو دمج بعض هذه الفقرات بناءً على ملاحظاتهم، وفي ضوء التعديلات السابقة، أصبحت أداة الدراسة مكونة من (٤٩) فقرة، ويبين الجدول رقم (٢) توزيع فقرات أداة الدراسة وفقاً لأبعادها.

جدول رقم (٢). توزيع فقرات أداة الدراسة وفقا لأبعادها.

متغيرات الدراسة	الأبعاد	تسلسل الفقرات
(المتغير المستقل): بطاقة الأداء المتوازن	البُعد المالي	٧ - ١
	بُعد العملاء	١٥ - ٨
	بُعد العمليات الداخلية	٢٢ - ١٦
	بُعد التعلم والنمو	٢٨ - ٢٣
	البُعد الإجتماعي	٣٦ - ٢٩
المتغير المستقل الكلي		٣٦ - ١
(المتغير التابع): الميزة التنافسية		٤٩ - ٣٧
الاستبانة ككل		٤٩

٣. ٤. ثبات أداة الدراسة

وللتحقق من ثبات (Reliability) أداة الدراسة، تم تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة، ومن خارج عينتها الأصلية، حيث تم توزيع أداة الدراسة على عينة من الموظفين بلغ عددهم (٣٥) موظفا وموظفه، ومن ثم تم استخدام معامل كرونباخ الفا (Cronhach's Alpha)، للتعرف على ثبات أداة الدراسة وأبعادها، وتعد القيمة المقبولة إحصائيا لمعامل كرونباخ الفا (٠.٦٠٪) فأكثر (Sekaran,2003)، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (٣).

جدول رقم (٣). قيم معامل الثبات (Cronhach's Alpha) لمتغيرات الدراسة وأبعادها.

متغيرات الدراسة	الأبعاد	معامل كرونباخ الفا
(المتغير المستقل): بطاقة الأداء المتوازن	البُعد المالي	٠,٨٠١
	بُعد العملاء	٠,٨٥٣
	بُعد العمليات الداخلية	٠,٨٤١
	بُعد التعلم والنمو	٠,٨٦٢
	البُعد الإجتماعي	٠,٨٢٠
المتغير المستقل الكلي		٠,٩٥٠
(المتغير التابع): الميزة التنافسية		٠,٩٠٦
الاستبانة ككل		٠,٩٦٤

وبالنظر إلى البيانات الواردة في الجدول رقم (٣)، يتضح أن قيم معامل الثبات لأبعاد بطاقة الاداء المتوازن تراوحت بين (٠,٨٠١ - ٠,٨٦٢)، كما بلغت قيمة معامل الثبات الكلي للأداة والمتعلقة بأبعاد بطاقة الاداء المتوازن (٠,٩٥٠)، وبلغ معامل ثبات الميزة التنافسية (٠,٩٠٦)، وهي جميعها أكبر من (٦٠٪)، وبما أنها تزيد عن النسبة المقبولة، فإن ذلك يعني إمكانية اعتماد نتائج الاستبانة والتأكد من صدقها في تحقيق أهداف الدراسة (Amir and Sonderpandian, 2002). وللتأكد من صحة بناء متغيرات الدراسة، تم تحليل البيانات بإخضاعها للتحليل العاملي (Factor Analysis)، وبالاعتماد على نتائج هذا التحليل فإن أي متغير يظهر قيمة المعامل أقل من (٠,٤٠)، يتم حذفه (Hair, et al., 2010). وكانت قيم جميع فقرات الدراسة أكبر من (٠,٤٠)، وبالتالي يمكن اعتبار جميع المتغيرات ذات مصداقية للقيام بعملية التحليل والحصول على النتائج.

٣. ٥. أساليب وأدوات التحليل الإحصائي

لغرض إجراء التحليل الإحصائي للبيانات، التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة، وبهدف تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم استخدام بعض المؤشرات الإحصائية الوصفية والتحليلية المتوفرة ضمن الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.20) وهي كالآتي:

أ) مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic): التوزيعات التكرارية، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة ومتغيراتها، والإجابة عن السؤالين الأول والثاني.

ب) اختبار كرونباخ ألفا (Cronhach's Alpha): لقياس ثبات أداة الدراسة.

(ج) اختبار معامل الإلتواء والتفلطح (Skewness & Kurtosis): لاختبار فيما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا (Normal Distribution).

(د) اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor) (VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عال (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.

(هـ) تحليل الإنحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression Analysis): وذلك لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى، والتأكد من صلاحية نموذج الدراسة وأثر المتغير المستقل بأبعاد مختلفة في المتغير التابع. وتحليل الإنحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analysis): لاختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى.

(و) اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للفروق بين المتوسطات وذلك لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية.

(ز) اختبار Scheffee للمقارنات البعدية: للكشف عن مواقع الفروق لتطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية نتائج تحليل البيانات واختبار الفرضيات

٤. نتائج تحليل البيانات واختبار الفرضيات

٤.١. الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة

٤.١.١. نتائج السؤال الأول: ما هو مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في

الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية؟

للإجابة عن السؤال الأول، تم إحتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والترتيب لإجابات الباحثين حول مستوى تطبيق أبعاد بطاقة الأداء

المتوازن في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، وكانت النتائج كما هو في الجدول رقم (٤).

جدول رقم (٤). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لإجابات المبحوثين حول مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

مستوى التطبيق	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بطاقة الأداء المتوازن
مرتفع	٣	٠,٤٢٧	٤,٠٥	البُعد المالي
مرتفع	٢	٠,٤٣٥	٤,١٨	بُعد العملاء
مرتفع	١	٠,٤٤٤	٤,٢٢	بُعد العمليات الداخلية
مرتفع	٥	٠,٦٢١	٣,٩٣	بُعد التعلم والنمو
مرتفع	٤	٠,٤٣٧	٤,٠٤	البُعد الاجتماعي
مرتفع		٠,٤٠٩	٤,٠٨	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام

يشير الجدول رقم (٤) إلى أن مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بشكل عام في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، جاء ضمن مستوى التطبيق المرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤,٠٨)، وانحراف معياري (٠,٤٠٩)، وفيما يتعلق بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن، فقد جاء بُعد العمليات الداخلية في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤,٢٢)، وانحراف معياري (٠,٤٤٤)، وبمستوى تطبيق مرتفع، يليه في الترتيب الثاني، بُعد العملاء بمتوسط حسابي (٤,١٨)، وانحراف معياري (٠,٤٣٥)، وبمستوى تطبيق مرتفع، وجاء في الترتيب الثالث، البُعد المالي، بمتوسط حسابي (٤,٠٥)، وانحراف معياري (٠,٤٢٧)، وبمستوى تطبيق مرتفع، أما البُعد الاجتماعي فقد جاء بالترتيب الرابع، بمتوسط حسابي (٤,٠٤)، وانحراف معياري (٠,٤٣٧)، في

حين حل بُعد التعلم والنمو في الترتيب الأخير، بمتوسط حسابي (٣,٩٣)، وبانحراف معياري (٠,٦٢١)، وبمستوى تطبيق مرتفع. وتدل هذه النتيجة على اهتمام إدارات الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية في استخدام بطاقة الاداء المتوازن ووعيتها وإدراكها لأهمية هذه البطاقة في تحقيقها لأهدافها وزيادة ميزتها التنافسية، ويعزو الباحث إختلاف ترتيب تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الى إختلاف أهداف الشركة من شركة الى أخرى من حيث أولوية تطبيق تلك الأهداف بالإضافة الى تنوع استراتيجية تلك الشركات. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة المبيضين وآخرون (٢٠١٦) ودراسة حلس وعبيد (٢٠١٥)، ودراسة (Mavlutova and Babauska) (2013)، وأتفقت مع دراسة الختاتنة والسعيدة (٢٠١٠).

أما بالنسبة لنتائج فقرات كل بُعد من أبعاد أداة الدراسة التي تقيس المتغير المستقل (بطاقة الأداء المتوازن)، فكانت النتائج كما يلي:

أ) البُعد المالي

جدول رقم (٥). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لإجابات المبحوثين حول مستوى تطبيق البُعد المالي.

رقم الفقرة	فقرات البُعد المالي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التطبيق
١	تسعى الشركة إلى تعظيم ثروة المساهمين من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الإستثمار	٣,٨٩	٠,٦٢٨	٥	مرتفع
٢	نسبة الأرباح الموزعة على المساهمين تتناسب مع توقعاتهم	٣,٥٥	٠,٧٩٥	٧	متوسط
٣	تسعى الشركة إلى تعظيم قيمة مبيعاتها	٤,١٣	٠,٤٩٠	٤	مرتفع

رقم الفقرة	فقرات البُعد المالي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التطبيق
٤	تسعى الشركة إلى تبني سياسات تهدف إلى تحسين الإستغلال الأمثل لأصولها بكفاءة وفاعلية	٣,٨٥	٠,٨٠٠	٦	مرتفع
٥	تعمل الشركة على التحسين المستمر للأداء المالي والنقدي	٤,٣٢	٠,٦٢٣	٢	مرتفع
٦	تعمل الشركة بشكل مستمر على تخفيض تكاليف المنتجات التي تقدمها	٤,٣٤	٠,٥١٨	١	مرتفع
٧	تعمل الشركة على تبني سياسات تهدف إلى تحسين الكفاءة التشغيلية	٤,٢٨	٠,٤٩٣	٣	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	٤,٠٥	٠,٤٢٧		مرتفع

تبين النتائج في الجدول رقم (٥) بأن إجابات أفراد العينة حول مستوى تطبيق البُعد المالي جاء ضمن المستوى المرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٤,٠٥)، وبانحراف معياري (٠,٤٢٧)، مما يشير إلى وجود اهتمام كبير من قبل الشركات بتطبيق البُعد المالي وذلك من حيث العمل على تخفيض تكاليف المنتجات، والتحسين المستمر لأدائها المالي والنقدي، وتبني السياسات التي تهدف إلى تحسين كفاءتها التشغيلية والاستغلال الأمثل لأصولها، وتعظيم قيمة المبيعات وثروة المساهمين. وجاءت هذه النتيجة حسب ما هو متوقع، حيث أن الكثير من الشركات ما زالت تعتمد على المؤشرات المالية والتي هي أساساً أحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

ب) بُعد العملاء

جدول رقم (٦). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لإجابات المبحوثين حول مستوى تطبيق بُعد العملاء.

رقم الفقرة	فقرات بُعد العملاء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التطبيق
٨	تعمل الشركة على مراعاة متطلبات وحاجات العملاء المستمرة والمتجددة	٤,١٧	٠,٦٦٤	٤	مرتفع
٩	تستجيب الشركة لشكاوى ومقترحات العملاء، ويتم معالجتها بوقت قصير	٣,٩٤	٠,٨١١	٦	مرتفع
١٠	تسعى الشركة بشكل مستمر لإكتساب عملاء جدد	٤,١٥	٠,٥٤٦	٥	مرتفع
١١	تتم الشركة بأراء العملاء في منتجاتها بعد حصولهم عليها	٤,١٧	٠,٦٦٤	٤	مرتفع
١٢	يتوفر لدى الشركة العدد الكافي من الموظفين لتقديم الخدمة وتقليل وقت الانتظار	٤,٣٤	٠,٥١٨	٢	مرتفع
١٣	تستخدم الشركة عدد من المقاييس لمعرفة مستوى رضا العملاء	٣,٩١	٠,٦٤٨	٧	مرتفع
١٤	تعمل الشركة على استحداث منتجات جديدة لإرضاء العملاء	٤,٣٢	٠,٤٦٧	٣	مرتفع
١٥	يوجد مستوى مقبول من رضا العملاء عن المنتجات التي تقدمها الشركة	٤,٤٩	٠,٥٨٠	١	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	٤,١٨	٠,٤٣٥		مرتفع

تبين النتائج في الجدول رقم (٦) بأن إجابات أفراد العينة حول مستوى تطبيق بُعد العملاء جاء ضمن المستوى المرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.١٨)، وانحراف معياري (٠.٤٣٥)، مما يشير إلى وجود اهتمام كبير من قبل الشركات

بعملائها وذلك من حيث قيام تلك الشركات بإستحداث منتجات جديدة، وتوفير العدد الكافي من الموظفين لخدمة العملاء، والعمل على إرضاءهم والإستجابة لشكاويهم ومقترحاتهم، وذلك بهدف أن تستطيع الشركة المحافظه على موقعها التنافسي وألا تخسر عملائها من خلال توجيههم الى منافسين آخرين.

ج) بُعد العمليات الداخلية

جدول رقم (٧). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لإجابات المبحوثين حول مستوى تطبيق بُعد العمليات الداخلية.

رقم الفقرة	فقرات بُعد العمليات الداخلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التطبيق
١٦	تعمل الشركة على ترشيد التكاليف من خلال تحليل العمليات الداخلية فيها	٤,١٩	٠,٧٦٣	٥	مرتفع
١٧	تعمل الشركة على تطوير الخدمات الإدارية اللازمة وتقديم التسهيلات	٤,٤٣	٠,٤٩٥	١	مرتفع
١٨	تقوم الشركة من خلال عمليات التحسين والتطوير المستمر على تخفيض معدل الهدر في الوقت	٤,٢٣	٠,٤٧٢	٣	مرتفع
١٩	تقوم الشركة بتحليل العمليات الداخلية فيها لتحديد مدى مساهمة كل منها في إضافة قيمة للمنتج	٤,١٥	٠,٥٨٤	٦	مرتفع
٢٠	تعتبر التكاليف غير المباشرة المحملة على المنتجات مقبولة	٤,٣٠	٠,٥٨١	٢	مرتفع
٢١	يركز بُعد العمليات الداخلية على تميز الشركة وتحقيق القيمة التي يتوقعها العملاء بكفاءة وفاعلية	٤,٢١	٠,٦٨٣	٤	مرتفع
٢٢	تسعى الشركة إلى تطوير مجالات البحث والتطوير ودعم الأنشطة	٤,٠٤	٠,٧١٤	٧	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	٤,٢٢	٠,٤٤٤		مرتفع

تبين النتائج في الجدول رقم (٧) بأن إجابات أفراد العينة حول مستوى تطبيق بُعد العمليات الداخلية جاء ضمن المستوى المرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٢٢)، وبانحراف معياري (٠.٤٤٤)، مما يؤكد على وجود دور أساسي لهذه الشركات في تطبيق بُعد العمليات الداخلية وذلك من خلال تطوير خدماتها وترشيد التكاليف والعمل على التحسين والتطوير المستمر حتى تستطيع المحافظة على موقع تنافسي لها.

(د) بُعد التعلم والنمو

جدول رقم (٨). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لإجابات المبحوثين حول مستوى تطبيق بُعد التعلم والنمو.

رقم الفقرة	فقرات بُعد التعلم والنمو	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التطبيق
٢٣	تهتم الشركة بتدريب الموظفين بهدف تطوير قدراتهم كل حسب حاجته وحاجة الشركة	٤,٠٦	٠,٧٢٨	٢	مرتفع
٢٤	تحرص الشركة على الإحتفاظ بالموظفين المميزين فيها	٤,٠٤	٠,٧٤٤	٣	مرتفع
٢٥	تقدم الشركة برامج تدريبية مخصصة لتأهيل وتدريب العاملين الجدد	٤,٠٦	٠,٧٥٦	٢	مرتفع
٢٦	تحرص الشركة على الإحتفاظ بمزاياها التنافسية والعمل على تحسينها مستقبلا	٤,١٥	٠,٥٨٤	١	مرتفع
٢٧	يتوفر لدى الشركة نظام فعال للمكافآت والحوافز	٣,٤٧	١,٠٧١	٥	متوسط
٢٨	تهتم الشركة بتبني سياسات تهدف نحو زيادة إنتاجية العاملين	٣,٨٥	٠,٨٧٦	٤	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	٣,٩٣	٠,٦٢١		مرتفع

تبين النتائج في الجدول رقم (٨) بأن إجابات أفراد العينة حول مستوى تطبيق بُعد التعلم والنمو جاء ضمن المستوى المرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٩٣)، وبانحراف معياري (٠,٦٢١)، ويظهر هذا من خلال قيام الشركة بالاهتمام بتدريب الموظفين وتأهيلهم والاحتفاظ بهم ومنحهم المكافآت والحوافز، حتى تستطيع الشركة المحافظة على مزاياها التنافسية من خلال تطوير قدرات العاملين لديها.

هـ) البعد الاجتماعي

جدول رقم (٩). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لإجابات المبحوثين حول مستوى تطبيق البعد الاجتماعي.

رقم الفقرة	فقرات البعد الاجتماعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التطبيق
٢٩	تقوم الشركة بدعم وتمويل برامج تدريب الطلبة الخريجين	٣,٩٤	٠,٥٢٣	٧	مرتفع
٣٠	تساهم الشركة في تقديم الدعم لذوي الاحتياجات الخاصة	٤,٠٢	٠,٦٠٢	٦	مرتفع
٣١	تقوم الشركة بدعم الأنشطة الثقافية والاجتماعية من خلال رعاية المهرجانات والإحتفالات	٤,١٧	٠,٥٩٦	٣	مرتفع
٣٢	تتعمد الشركة بالتمويل البيئي وتقوم بدعم المشاريع ذات الطابع الأخضر والصديقة للبيئة	٤,١٣	٠,٨٩١	٤	مرتفع
٣٣	تعمل الشركة على إيجاد فرص عمل والمساهمة في الحد من مشكلتي الفقر والبطالة في المجتمع	٤,٠٤	٠,٦١٨	٥	مرتفع
٣٤	تساهم الشركة في بناء المجتمع من خلال دعم مشاريع البنية التحتية	٤,٢٨	٠,٥٣٥	٢	مرتفع
٣٥	تقوم الشركة بدعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة مما يساهم في زيادة معدلات النمو الإقتصادي	٣,٥١	٠,٨٧٣	٨	متوسط
٣٦	تقوم الشركة بتبني سياسات وبرامج تهدف لتمويل الشركات الأهلية	٤,٣٠	٠,٥٠٢	١	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	٤,٠٤	٠,٤٣٧		مرتفع

تبين النتائج في الجدول رقم (٩) بأن إجابات أفراد العينة حول مستوى تطبيق البعد الاجتماعي جاء ضمن المستوى المرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤,٠٤)، وبانحراف معياري (٠,٤٣٧)، مما يؤكد وجود دور لهذه الشركات في النواحي الاجتماعية من خلال الاهتمام بدعم الأنشطة الثقافية والاجتماعية والبيئية والاهتمام أيضا ببعض فئات المجتمع وذلك من باب مسؤوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع الذي تعمل فيه تلك الشركات.

٤. ١. ٢. نتائج السؤال الثاني: ما هو مستوى القدرة التنافسية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية؟

للإجابة عن السؤال الثاني، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والترتيب لإجابات الباحثين حول مستوى الميزة التنافسية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، وكانت النتائج كما في الجدول رقم (١٠).

جدول رقم (١٠). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لإجابات الباحثين حول مستوى الميزة التنافسية.

رقم الفقرة	فقرات الميزة التنافسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
٣٧	تعمل الشركة على الإستغلال الأمثل لمواردها الإقتصادية	٤,٠٠	٠,٥٨٤	٧	مرتفع
٣٨	تعمل الشركة على تقديم منتجات بأسعار منخفضة مقارنة بالمنافسين	٤,٠٤	٠,٦٥٢	٥	مرتفع
٣٩	تعمل الشركة على ضبط النفقات الإدارية والعمومية فيها	٤,١١	٠,٤٧٣	٣	مرتفع
٤٠	تعمل الشركة على تخفيض تكاليف التسويق قدر الإمكان	٤,٠٢	٠,٣٨٦	٦	مرتفع

رقم الفقرة	فقرات الميزة التنافسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
٤١	تعمل الشركة على استخدام تكنولوجيا حديثة ومتطورة لتقليل تكاليف الإنتاج	٣,٦٢	٠,٧٦١	٨	متوسط
٤٢	تعمل الشركة على تخفيض تكلفة منتجاتها مقارنة بالمنافسين	٤,٥١	٠,٥٤٢	٢	مرتفع
٤٣	تسعى الشركة للحصول على المواد الأولية والمستلزمات بأقل تكلفة	٤,٦٠	٠,٤٩١	١	مرتفع
٤٤	تمتاز الشركة بسرعة الإستجابة لطلبات السوق والعملاء	٤,٥١	٠,٥٠١	٢	مرتفع
٤٥	تستخدم الشركة تكنولوجيا حديثة ووسائل إتصال مختلفة لتقديم منتجاتها	٤,٠٢	٠,٧٠٠	٦	مرتفع
٤٦	يصعب على المنافسين القيام بتقليد المنتجات التي تقوم الشركة بإنتاجها	٤,١١	٠,٦٦١	٣	مرتفع
٤٧	تتميز منتجات الشركة بجودة ومواصفات عالية تميزها عن غيرها من المنافسين	٤,١١	٠,٥٩٣	٣	مرتفع
٤٨	تقوم الشركة بتقديم المنتجات التي تلي حاجات العملاء ورغباتهم	٤,٠٢	٠,٩٥٨	٦	مرتفع
٤٩	تعتمد الشركة على قنوات توزيع سريعة وفعالة تميزها عن غيرها في تسليم المنتجات	٤,٠٦	٠,٥٩٩	٤	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	٤,١٣	٠,٤٢٧		مرتفع

تبين النتائج في الجدول رقم (١٠) بأن إجابات أفراد العينة حول مستوى الميزة التنافسية ككل جاء ضمن المستوى المرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤,١٣)، وبانحراف معياري (٠,٤٢٧)، مما يدل على أن تلك الشركات تسعى إلى المحافظة على مزاياها التنافسية وذلك من خلال العمل على ضبط النفقات

والتكاليف وتقديم المنتجات بأسعار منخفضة والتي تلبى أيضا حاجاتهم ورغباتهم بالإضافة إلى الاهتمام باستخدام التكنولوجيا الحديثة والتميز بتقديم المنتج وتسليمه الى العملاء، وتعتبر هذه النتيجة متوقعة حتى تستطيع الشركة المحافظة على موقعها التنافسي. وأتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من Shitakha (2017) ودراسة Hakkak and Ghodsi (2015). وأختلفت مع دراسة Kagunyi (2014) ودراسة Mavlutova and Babauska (2013).

٤. ٢. النتائج الخاصة باختبار الفرضيات

لاختبار الفرضيات، تم في البداية إجراء بعض الاختبارات، للتأكد من ضمان ملائمة البيانات للإفترضات المتعلقة بتحليل الإنحدار، حيث تم استخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عال (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (١٠)، وأن تكون قيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (٠.١٠) (Field, 2009) وبهدف التحقق من مدى ملائمة بيانات الدراسة للتحليل الإحصائي، وبالتالي عدم وجود مشاكل إحصائية من الممكن أن تؤثر بشكل سلبي على نتائج الدراسة واختبار فرضياتها، وتم التأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Distribution Normal) من خلال إحساب معامل الالتواء والتفلطح (Skewness & Kurtosis) مع مراعاة أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء والتفلطح تقل عن (١) (Hair, et al., 2010)، ويوضح الجدول رقم (١١) نتائج تلك الاختبارات.

جدول رقم (١١). نتائج اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء.

Kurtosis	Skewness	Tolerance	VIF	المتغيرات المستقلة
-0.236	٠,٥٢٤	٠,٣٥٢	٢,٨٣٧	البُعد المالي
-0.866	٠,٣٧٦	٠,٢٦٥	٣,٧٧٢	بُعد العملاء
-0.822	٠,٠٤٥	٠,٢٦٢	٣,٨١٧	بُعد العمليات الداخلية
-0.881	-٠,٠٠٤	٠,٢٧٨	٣,٥٩٧	بُعد التعلم والنمو
-0.527	٠,٤٩٦	٠,٣٧٣	٢,٦٧٨	البُعد الاجتماعي

يشير الجدول رقم (١١) أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات تقل عن (١٠) وتتراوح بين (٢.٦٧٨ - ٣.٨١٧)، وأن قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) تراوحت بين (٠.٢٦٢ - ٠.٣٧٣)، وهي أكبر من (٠.١٠)، ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity)، وتم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء والتفلطح (Skewness & Kurtosis)، حيث كانت جميع القيم أقل من (١).

وفيما يلي نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

٤. ٢. ١. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى (Ho1):

"لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البُعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو، البُعد الاجتماعي) على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الإنحدار الخطي المتعدد، وكانت النتائج كما في الجدول رقم (١٢).

جدول رقم (١٢). نتائج تحليل الإحدار المتعدد لاختبار أثر تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على الميزة التنافسية.

المتغيرات المستقلة					
متوى دلالة t (Sig.)	t المحسوبة	Beta	Std. Error	B	
					معامل الارتباط المتعدد (R)
					معامل التحديد (R ²)
					معامل التحديد المعدل (Adjusted R ²)
					F المحسوبة
					مستوى دلالة F (Sig.)
					البُعد المالي
					بُعد العملاء
					بُعد العمليات الداخلية
					بُعد التعلم والنمو
					البُعد الإجماعي

* ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$)

يوضح الجدول رقم (١٢) أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج قد بلغت (٢١٠,٣٤٥) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)، مما يعني صلاحية نموذج اختبار فرضية الدراسة، وباستقراء النتائج الواردة في الجدول (١٢) يتضح أن قيمة معامل الارتباط المتعدد (R) بين المتغير المستقل (أبعاد بطاقة الأداء المتوازن) والمتغير التابع (الميزة التنافسية) يساوي (٠,٨٧٥)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R²) هو (٠,٧٦٥)، وهذا يعني أن المتغير المستقل (أبعاد بطاقة الأداء المتوازن) تفسر ما نسبته (٧٦,٥٪) من التباين الحاصل في المتغير التابع (الميزة التنافسية) في هذه الشركات، ويتضح من معطيات الجدول رقم (١٢) أن أكثر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تأثيراً في الميزة التنافسية، هو البُعد الإجماعي حيث بلغت قيمة (Beta) لهذا البُعد (٠,٥١٩)،

وبدلالة قيمة (t) المحسوبة والبالغة (١٢.٠٤٠)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05 ≤ α)، يليه في التأثير البعد المالي حيث بلغت قيمة (Beta) لهذا البعد (٠.٢٧٨)، وبدلالة قيمة (t) المحسوبة والبالغة (٦.١٠٧)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05 ≤ α)، وجاء بُعد التعلم والنمو في الترتيب الثالث من حيث التأثير، حيث بلغت قيمة (Beta) لهذا البعد (٠.٠٨٦)، وبدلالة قيمة (t) المحسوبة والبالغة (٢.٤٣٨)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05 ≤ α)، في حين يلاحظ من معطيات الجدول رقم (١٢) أن قيمة (Beta) وقيمة (t) المحسوبة لكل من بُعد العملاء وبُعد العمليات الداخلية، لم تكن ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≤ α). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة المبيضين وآخرون (٢٠١٦) والختاتنة والسعيدة (٢٠١٠) وأبو قمر (٢٠٠٩) و Shitakha و Hakkak and Ghodsi (2017) و Sim and Koh (2015) و (2001)، في حين جاءت هذه النتيجة غير متوافقة مع دراسة جريرة (٢٠١٤) و Mavlutova and Babauska (2013).

كما تم اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى، وتم استخدام اختبار تحليل الإنحدار الخطي البسيط لاختبار تلك الفرضيات، وكانت النتائج كما يلي:

أ) الفرضية الفرعية الأولى (Ho1.1): "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≤ α) لتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية".

جدول رقم (١٣). نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لقياس أثر تطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن

على الميزة التنافسية.

مستوى دلالة (t)	(t)	Beta	(R ² _{adj})	(R ²)	(R)	مستوى دلالة (F)	قيمة (F)
*،،،،،	٢١،١٠٧	٠،٧٥٩	٠،٥٧٥	٠،٥٧٧	٠،٧٥٩	*،،،،،	٤٤٥،٥١٩

* ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$)

باستقراء النتائج الواردة في الجدول رقم (١٣)، يتضح أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج قد بلغت (٤٤٥.٥١٩) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (٠.٥٧٧) وهذا يعني أن المتغير المستقل (البعد المالي) يفسر ما نسبته (٥٧,٧٪) من التباين الحاصل في المتغير التابع (الميزة التنافسية) في هذه الشركات، كما تشير النتائج إلى أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (٢١،١٠٧)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)، ومن خلال قيمة (Beta) والبالغة (٠.٧٥٩) وهي تشير إلى مقدار الزيادة في المتغير التابع نتيجة الزيادة في المتغير المستقل، يمكن القول أن الزيادة في المتغير المستقل بقيمة وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في المتغير التابع بقيمة (٧٥,٩٪) من هذه الوحدة.

وفي ضوء النتائج السابقة يتم رفض الفرضية الفرعية الأولى وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية".

وتدل هذه النتيجة على أهمية هذا البعد بتحسين الميزة التنافسية من خلال سعي الشركة إلى تعظيم ثروة المساهمين وتعظيم قيمة مبيعاتها، والعمل على التحسين

المستمر للأداء المالي والنقدي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة والمبيضين وآخرون (٢٠١٦) وملو العين (٢٠١٥) أبو قمر (٢٠٠٩). في حين جاءت هذه النتيجة غير متوافقة مع دراسة جريرة (٢٠١٤) و Mavlutova and Babauska (2013).

ب) الفرضية الفرعية الثانية (Ho1.2): "لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≤ α) لتطبيق بُعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية".

جدول رقم (١٤). نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لقياس أثر تطبيق بُعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن على الميزة التنافسية

قيمة (F)	مستوى دلالة (F)	(R)	(R ²)	(R ² _{adj})	Beta	(t)	مستوى دلالة (t)
٢٨٣,٨٣٦	*٠,٠٠٠	٠,٦٨٢	٠,٤٦٥	٠,٤٦٣	٠,٦٨٢	١٦,٨٤٧	*٠,٠٠٠

* ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05 ≤ α)

باستقراء النتائج الواردة في الجدول رقم (١٤)، يتضح أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج قد بلغت (٢٨٣,٨٣٦) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05 ≤ α)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (٠,٤٦٥) وهذا يعني أن المتغير المستقل (بُعد العملاء) يفسر ما نسبته (٤٦,٥٪) من التباين الحاصل في المتغير التابع (الميزة التنافسية) في هذه الشركات، كما تشير النتائج إلى أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (١٦,٨٤٧)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≤ α)، ومن خلال قيمة (Beta) والبالغة (٠,٦٨٢) وهي تشير إلى مقدار الزيادة في المتغير التابع نتيجة الزيادة في المتغير المستقل،

يمكن القول أن الزيادة في المتغير المستقل بقيمة وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في المتغير التابع بقيمة (٦٨.٢٪) من هذه الوحدة.

وفي ضوء النتائج السابقة يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) ≤ α لتطبيق بُعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية.

وتدل هذه النتيجة على أهمية هذا البعد بتحسين الميزة التنافسية من خلال قيام الشركة بمراعاة متطلبات وحاجات العملاء المستمرة والمتجددة، والاهتمام بهم والسعي لاكتساب عملاء جدد. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة المبيضين وآخرون (٢٠١٦) و حلس، وعبيد (٢٠١٥)، في حين جاءت هذه النتيجة غير متوافقة مع دراسة جريرة (٢٠١٤) و Mavlutova and Babauska (2013).

ج) الفرضية الفرعية الثالثة (Ho1.3): "لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) ≤ α لتطبيق بُعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية".

جدول رقم (١٥). نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لقياس أثر تطبيق بُعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن على الميزة التنافسية.

قيمة (F)	مستوى دلالة (F)	(R)	(R ²)	(R ² _{adj})	Beta	(t)	مستوى دلالة (t)
١٩٥,٧٥٩	*٠,٠٠٠	٠,٦١٢	٠,٣٧٤	٠,٣٧٣	٠,٦١٢	١٣,٩٩١	*٠,٠٠٠

* ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) ≤ α

باستقراء النتائج الواردة في الجدول رقم (١٥)، يتضح أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج قد بلغت (١٩٥,٧٥٩) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (٠,٣٧٤) وهذا يعني أن المتغير المستقل (بُعد العمليات الداخلية) يفسر ما نسبته (٣٧,٤٪) من التباين الحاصل في المتغير التابع (الميزة التنافسية) في هذه الشركات، كما تشير النتائج إلى أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (١٣,٩٩١)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ومن خلال قيمة (Beta) والبالغة (٠,٦١٢) وهي تشير إلى مقدار الزيادة في المتغير التابع نتيجة الزيادة في المتغير المستقل، يمكن القول أن الزيادة في المتغير المستقل بقيمة وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في المتغير التابع بقيمة (٦١,٢٪) من هذه الوحدة.

وفي ضوء النتائج السابقة يتم رفض الفرضية الفرعية الثالثة وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق بُعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية".

وتدل هذه النتيجة على أهمية هذا البُعد بتحسين الميزة التنافسية من خلال قيام الشركة بترشيد التكاليف والتقليل من الهدر، وتحليل العمليات التي تضيف قيمة للمنتج بالإضافة إلى تطوير مجالات البحث والتطوير. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الميضي وآخرون (٢٠١٦) وأبو قمر (٢٠٠٩)، في حين جاءت هذه النتيجة غير متوافقة مع دراسة جريرة (٢٠١٤) و Mavlutova and Babauska (2013).

(د) الفرضية الفرعية الرابعة ($H_01.4$): "لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق بُعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية".

جدول رقم (١٦). نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لقياس أثر تطبيق بُعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء

المتوازن على الميزة التنافسية.

مستوى دلالة (t)	(t)	Beta	(R ² _{adj})	(R ²)	(R)	مستوى دلالة (F)	قيمة (F)
*٠,٠٠٠	١٧,٩٠١	٠,٧٠٤	٠,٤٩٣	٠,٤٩٥	٠,٧٠٤	*٠,٠٠٠	٣٢٠,٤٤٣

* ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$)

باستقراء النتائج الواردة في الجدول رقم (١٦)، يتضح أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج قد بلغت (٣٢٠,٤٤٣) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (٠,٤٩٥) وهذا يعني أن المتغير المستقل (بُعد التعلم والنمو) يفسر ما نسبته (٤٩,٥٪) من التباين الحاصل في المتغير التابع (الميزة التنافسية) في هذه الشركات، كما تشير النتائج إلى أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (١٧,٩٠١)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)، ومن خلال قيمة (Beta) والبالغة (٠,٧٠٤) وهي تشير إلى مقدار الزيادة في المتغير التابع نتيجة الزيادة في المتغير المستقل، يمكن القول أن الزيادة في المتغير المستقل بقيمة وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في المتغير التابع بقيمة (٠,٧٠٤) من هذه الوحدة.

وفي ضوء النتائج السابقة يتم رفض الفرضية الفرعية الرابعة وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لتطبيق بُعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية".

وتدل هذه النتيجة على أهمية هذا البعد بتحسين الميزة التنافسية من خلال تدريب العاملين وتطوير قدراتهم وزيادة قدراتهم الإنتاجية والمحافظة على العاملين المميزين فيها. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة المبيضين وآخرون (٢٠١٦) و Shitakha (2017)، في حين جاءت هذه النتيجة غير متوافقة مع دراسة حلس وعبيد (٢٠١٥).

ه) الفرضية الفرعية الخامسة (Ho1.5): "لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق البعد الإجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية".

جدول رقم (١٧). نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لقياس أثر تطبيق البعد الإجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن على الميزة التنافسية.

قيمة (F)	مستوى دلالة (F)	(R)	(R ²)	(R ² _{adj})	Beta	(t)	مستوى دلالة (t)
٦٨٤,٠٦١	*٠,٠٠٠	٠,٨٢٣	٠,٦٧٧	٠,٦٧٦	٠,٨٢٣	٢٦,١٥٥	*٠,٠٠٠

* ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

باستقراء النتائج الواردة في الجدول رقم (١٧)، يتضح أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج قد بلغت (٦٨٤,٠٦١) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (٠,٦٧٧) وهذا يعني أن المتغير المستقل (البعد الإجتماعي) يفسر ما نسبته (٦٧,٧%) من التباين الحاصل في المتغير التابع (الميزة التنافسية) في هذه الشركات، كما تشير النتائج إلى أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (٢٦,١٥٥)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

($\alpha \leq 0.05$)، ومن خلال قيمة (Beta) والبالغة (0.823) وهي تشير إلى مقدار الزيادة في المتغير التابع نتيجة الزيادة في المتغير المستقل، يمكن القول أن الزيادة في المتغير المستقل بقيمة وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في المتغير التابع بقيمة (0.823%) من هذه الوحدة.

وفي ضوء النتائج السابقة يتم رفض الفرضية الفرعية الخامسة وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (≤ 0.05) α لتطبيق البعد الإجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية".

وتدل هذه النتيجة أن إضافة البعد الإجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن يساهم في تحسين الميزة التنافسية لهذه الشركات من خلال توفير مجموعة من المؤشرات التي تعكس طبيعة العلاقة بين تلك الشركات والمجتمع. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة المبيضين وآخرون (2016) وأبو قمر (2009) وملو العين (2015)، في حين جاءت هذه النتيجة غير متوافقة مع دراسة Iselin et al. (2008).

٤. ٢. ٢. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (Ho2):

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية".

ولاختبار الفرضية الرئيسية الثانية تم استخدام تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA، ويشير الجدول رقم (١٨) إلى نتائج تحليل التباين الأحادي.

جدول رقم (١٨). نتائج تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA بين إجابات المبحوثين لتطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على الميزة التنافسية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	Sig (F)
الجنس	بين المجموعات	٠,٠٢٦	١	٠,٠٢٦	٠,١٥٦	٠,٦٩٣
	داخل المجموعات	٥٤,٧٥٧	٣٢٧	٠,١٦٧		
	المجموع	٥٤,٧٨٣	٣٢٨			
المؤهل العلمي	بين المجموعات	٠,١٠٢	٢	٠,٠٥١	٠,٣٠٣	٠,٧٣٩
	داخل المجموعات	٥٤,٦٨١	٣٢٦	٠,١٦٨		
	المجموع	٥٤,٧٨٣	٣٢٨			
سنوات الخبرة	بين المجموعات	١١,٤٨١	٣	٣,٨٢٧	٢٨,٧٢٤	٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	٤٣,٣٠٢	٣٢٥	٠,١٣٣		
	المجموع	٥٤,٧٨٣	٣٢٨			
المركز الوظيفي	بين المجموعات	٤,٤٠٠	٢	٢,٢٠٠	١٤,٢٣٥	٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	٥٠,٣٨٣	٣٢٦	٠,١٥٥		
	المجموع	٥٤,٧٨٣	٣٢٨			

تشير النتائج في الجدول رقم (١٨) إلى عدم وجود فروق بين إجابات المبحوثين في عينة الدراسة لتطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، والمؤهل العلمي) حيث كان مستوى الدلالة لقيم F أكبر من (٠,٠٥) لهذه المتغيرات، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن السياسات والإجراءات المتبعة في هذه الشركات يتم وضعها في المستويات العليا وبالتالي

فإنها ملزمة للجميع بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية والجنس. ولا تتفق هذه النتيجة مع دراسة المبيضين وآخرون (٢٠١٦).

كما تشير النتائج في الجدول (١٨) إلى وجود فروق بين إجابات الباحثين في عينة الدراسة لتطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (سنوات الخبرة، والمركز الوظيفي) حيث كان مستوى الدلالة لقيم F أقل من (٠.٠٥) لهذه المتغيرات. وبناءً على النتائج السابقة فإنه يتم قبول الفرضية الصفرية جزئياً فيما يتعلق بالمتغير المستقل (الجنس، والمؤهل العلمي)، ورفض الفرضية الصفرية جزئياً فيما يتعلق بمتغيرات (سنوات الخبرة، والمركز الوظيفي)، وقبول الفرضية البديلة التي تفترض وجود فروق لتطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية تعزى لمتغيرات (سنوات الخبرة، والمركز الوظيفي). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن زيادة سنوات الخبرة أو زيادة المركز الوظيفي تجعل الموظف أكثر دراية وتفهما لطبيعة العمليات التي تتم في هذه الشركات مما يؤثر على آرائهم بتبني تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، بإعتبار أنهم من أكثر الفئات التي تساهم في عملية اتخاذ القرارات ورسم وصياغة استراتيجية الشركة والسياسات العامة فيها. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة المبيضين وآخرون (٢٠١٦).

ولتحديد مصدر الفرق بين مجموعات المتغيرات تم استخدام اختبار شيفية Scheffee للمقارنات البعدية (Post Hoc tests)، للتعرف إلى طبيعة الفروق بين المجموعات، والجدول رقم (١٩) و (٢٠) يبين نتائج تلك الاختبارات:

جدول رقم (١٩). نتائج اختبار شيفية Scheffee للمقارنات البعدية، لتغير سنوات الخبرة.

أقل من ١٥	١٥-١٠	١٠-٥	أقل من ٥	المتوسط	
*	*	*	-	٤,٤٩	أقل من ٥
*		-	*	٤,٢٠	١٠ - ٥
*	-		*	٤,١٥	١٥-١٠
-	*	*	*	٣,٩٢	أكثر من ١٥

تشير النتائج في الجدول رقم (١٩) إلى وجود فروقات بين الفئة (أقل من ٥ سنوات) وبين باقي الفئات، وتميل الفروق لصالح الفئة (أقل من ٥ سنوات)، كما تبين وجود فروقات بين الفئة (من ٥ - ١٠ سنوات فأقل) وبين الفئة (أكثر من ١٥ سنة)، وتميل الفروق لصالح الفئة (من ٥ - ١٠ سنوات فأقل)، كما تبين وجود فروقات بين الفئة (من ١٠ - ١٥ سنة فأقل) وبين الفئة (أكثر من ١٥ سنة)، وتميل الفروق لصالح الفئة (من ١٠ - ١٥ سنة فأقل)، في حين لم تكن الفروق الأخرى في العينة ذات دلالة إحصائية.

جدول رقم (٢٠). نتائج اختبار شيفية Scheffee للمقارنات البعدية، لتغير المركز الوظيفي.

رئيس قسم	نائب مدير	مدير	المتوسط	
	*	-	٤,٢٣	مدير
*	-	*	٣,٩٥	نائب مدير
-	*		٤,١٠	رئيس قسم

تشير النتائج في الجدول رقم (٢٠) إلى وجود فروقات بين المركز الوظيفي (مدير) وبين المركز الوظيفي (نائب مدير)، وتميل الفروق لصالح المركز الوظيفي

(مدير)، كما تبين وجود فروقات بين المركز الوظيفي (نائب مدير) وبين المركز الوظيفي (رئيس قسم)، وتميل الفروق لصالح المركز الوظيفي (رئيس قسم)، في حين لم تكن الفروق الأخرى في العينة ذات دلالة إحصائية.

٥. التوصيات ومجالات البحث المستقبلية

بناءً على نتائج الدراسة، يوصي الباحث بما يلي:

- ١ - ضرورة العمل على زيادة الاهتمام بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بشكل متكامل، والبناء على ما تم تحقيقه في الشركات الصناعية، خاصة في تقييم الاداء، لأنها تعتبر عنصراً مهماً للمنافسة وفي تحقيق الميزة التنافسية، خاصة إذا ما أرادت تلك الشركات التوسع والدخول في الأسواق العالمية.
- ٢ - اعتماد بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس الأداء الاستراتيجي، والإستناد إليها في محاولة تطوير نظم المعلومات والحصول على المعلومات اللازمة في إتخاذ القرارات، بالقدر الذي يحقق لهذه الشركات التميز على المستوى المحلي والإقليمي والدولي.
- ٣ - إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تقوم بدراسة بطاقة الأداء المتوازن والميزة التنافسية من خلال إضافة أبعاد أخرى إلى البطاقة وفي قطاعات أخرى لم تشملها الدراسة الحالية.
- ٤ - إجراء دراسات وأبحاث مستقبلية تعمل على الربط والتكامل ما بين بطاقة الأداء المتوازن والأنظمة الحديثة والاستراتيجية للمحاسبة الإدارية.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أبو علام، رجاء محمود، (٢٠٠٦)، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج SPSS، دار النشر للجامعات، القاهرة.

أبو قمر، محمد أحمد، (٢٠٠٩)، تقويم إدارة بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين.

إدريس، وائل محمد، والغالبي، طاهر محسن، (٢٠٠٩)، المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

البشتاوي، سليمان، جريرة، طلال، (٢٠١٥)، أهمية تطبيق إدارة التكاليف الاستراتيجية واستراتيجيات المنافسة لتحقيق الميزة التنافسية للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، دراسات، العلوم الادارية، المجلد ٤٢، العدد ١، ص ١٨١ - ٢٠١.

التميمي، إياد والحشالي، شاكر جار الله، (٢٠٠٤)، السلوك الابداعي وأثره على الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية، مجلة البصائر، المجلد ٨، العدد ٢، ايلول، ص ٢٢١ - ٢٣٤.

جريرة، طلال سليمان، (٢٠١٤)، مدى تقييم الأداء باستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في شركات الصناعات الغذائية المساهمة العامة في الأردن - دراسة ميدانية، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد ٤١، العدد ٢، ص ٢٥٩ - ٢٧٤.

حبتور، عبد العزيز، (٢٠٠٤)، الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن

حلس، سالم عبد الله، وعبيد، وليد سلمان، (٢٠١٥)، مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء شركة توزيع كهرباء محافظات غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد ٢٤، العدد ٣، ص ١ - ٢٠.

الختاتنة، وحيد رثعان، والسعايدة، منصور ابراهيم، (٢٠١٠)، نموذج معدل لبطاقة الأهداف المتوازنة للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد ٣٧، العدد ٢، ص ٣٣٥ - ٣٦٤.

دودين، أحمد يوسف، (٢٠٠٩)، معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية - دراسة ميدانية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد ٩ العدد ٢، ص ٩٨ - ١١٧.

الزغبى، حسن علي، (٢٠٠٥)، نظم المعلومات الاستراتيجية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

زويلف، إنعام، ونور، عبد الناصر، (٢٠٠٥)، أهمية ومدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الأداء، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ١، العدد ٢، ص ٢٠ - ٥٨.

سادلر، فيليب، تعريب علا أحمد صلاح، (٢٠٠٨)، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة.

العريني، بهاء أحمد وإدغيش، أحمد إبراهيم، (٢٠١٦)، مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء شبكة الأقصى الإعلامية في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد ٢٤، العدد ٣، ص ٢١ - ٤٦.

الغالبى، طاهر محسن وإدريس، وائل محمد، (٢٠١٥)، *الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل*، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

الغريب، أبو عجيلة رمضان عثمان، (٢٠١٢)، *مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الاداء في البنوك التجارية الليبية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.*

الفرا، ماجد محمد، وحجازي، بسام أحمد، وأبو ماضي، كامل أحمد، (٢٠١٧)، *قياس اداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد ٢٥، العدد ١، ص ١ - ١٥.*

المبيضين، سيف، والحرايشة، فارس، والقضاة، ليث، (٢٠١٦)، *أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعظيم الربحية في شركات الإتصالات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ١٢، العدد ٤، ص ٨٤١ - ٨٧٥.*

مرعي، محمد مرعي، (٢٠٠٢)، *مهارات التميز الإداري في التطوير التنظيمي والمؤسسي تصميم الهياكل التنظيمية وتوصيف الوظائف، دار حازم للنشر والتوزيع، دمشق.*

ملو العين، علاء محمد، (٢٠١٥)، *استخدام المقياس المتوازن للأداء لتقييم خدمات القطاع المصرفي السعودي في ظل حوكمة الأداء الاستراتيجية بالتطبيق على البنوك التجارية السعودية، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والإجتماعية، المجلد ١٢، العدد ١، ص ٢٧٠ - ٣١٠.*

وزارة الصناعة والتجارة والتموين، التقرير السنوي، ٢٠١٦، المملكة الأردنية الهاشمية.

ثانيا: المراجع باللغة الانجليزية

- Amir, D., and Sonderpandian, J., (2002), *Complete Business Statistics, 5th edition*, McGraw-Hill, New York, USA.
- Chang, H., (2009), *An Empirical Study of Evaluating Supply Chain Management Integration Using the Balanced Scorecard in Taiwan*, The Service Industries Journal, Vol.29, No.2. pp. 114-127.
- Chung, C., and Chao, L., and Chen, C., and Lou, S., (2016), A balanced Scorecard of Sustainable Management in the Taiwanese Bicycle Industry: Development Performance Indicators and Importance Analysis, *Sustainability*, Vol.8, No.6. pp. 518-532.
- Field, Andy, (2009), *Discovering Statistics Using Spss, 3rd edition*, SAGE Publications Ltd, London.
- Hair, J., and Black, W., and Babin, B., and Anderson, R., (2010), *Multivariate data Analysis: A global Perspectives, 7th edition*, Pearson Education, Inc., Saddle River, New Jersey.
- Hakkak, Mohammad, and Ghodsi, Masoud, (2015), Development of Sustainable Competitive Advantage Model Based on Balanced Scorecard, *International Journal of Asian Social Science*, Vol.5, No.5. pp. 298-308.
- Iselin, E.R., and Mia, L., and Sands, J., (2008), The Effect of the Balanced Scorecard on Performance, *Journal of General Management*, Vol.33, No.4. pp. 489-508.
- Kagunyi, Stephen Wanjau, (2014), *Application of Balanced Scorecard in Creating Competitive Advantage at Kenya Commercial Bank Limited*, Master Thesis, University of Nairobi.
- Kaplan, R., and Atkinson, A., (1998), *Advanced Management Accounting, 3rd Edition*, Prentice-Hall, New Jersey.
- Kaplan, R. S., and Norton, D. P., (2002), *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the new Business Environment*, Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R., and Norton, D., (1992), The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance, *Harvard Business Review*, January- February, pp.70-79.
- Kaplan, R., and Norton, D., (1996), The Balanced Scorecard: Translating Strategy in Action, *Harvard Business Review*. pp. 49-52.
- Kaplan, Robert.S, and Norton, David.P, (2001), Transforming Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part 1, *Accounting Horizons*, Vol.15, Issue.1.
- Kordestani, K., And Kafche, P., and KhaKsar, M., (2013), Investigation of Relationship between Organizational Intelligence and Competitive

- Strategy in Banks, *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3(2), 37-43.
- Kozena, Marcela, and Chladek, Tomas, (2012), Company Competitiveness Measurement Depending on its Size and Field of Activities, *8th International Strategic Management Conference, Procedia- Social and Behavioral Sciences*, Vol.58 , pp.1085-1090.
- Macmillan, H., and Mahan, T., (2001), *Strategy Management*, Oxford University, USA.
- Mavlutova, Inese, and Babauska, Santa, (2013), The Competitiveness and Balanced Scorecard of Health Care Companies, *International Journal of Synergy and Research*, vol.2, No.2. pp.107-128.
- Modell, S., (2009), Building Management Control Innovation: A Field Study of Organization Experimenting with Total Quality Management and the Balanced Scorecard, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol.22, No1. pp. 59-90.
- Noe, M.A. and Snell, S.A. and Dean, J.W. and Lepak, D.P. (2009), Human Resource Management: Manufacturing Strategy & Firm Performance, *Academy of Management*, Vol.39, p. 835.
- Pitts, Robert A., and Lei, David, (1996), *Strategic Management Building and Sustaining Competitive Advantage*, West Publishing, USA.
- Sekaran, U., (2003), *Research Methods for Business*, 4th edition, John-Wiley & sons, Hoboken, New Jersey, USA.
- Shitakha, Laetia Mbaya, (2017), *The Link between Balanced Scorecard and Competitiveness of Banking Organization; A Case of Kenya Commercial Bank*, Master Thesis, Catholic University of East Africa.
- Sim, Khim Ling, and Koh, Chye, (2001), Balanced Scorecard: A Rising Trend In Strategic Performance Measurement, *Measuring Business Excellence*, Vol.5, No. 2. pp. 18-26.
- Taylor, B., (2010), The Balanced Scorecard as a Strategy Evaluation Tool: The Effect of the Implementation Involvement and a Casual Chain Focus, *The Accounting Review*, 85 (3). pp. 108-126.
- Wickham, J., (1999), The Business Excellence Model: Will it deliver? *Management Services*, Volume 43, Issue 10. pp. 420-443.
- World Business Council for Suitable Development, (2000), Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense, *Geneva*.
- Zuriekat, Majdy, I., and Al-Shrari, Majed, A., (2008), The Relationship between Business Strategy, Market Competition and the Use of Balanced Scorecard: An Application on Jordanian Commercial Banks and Insurance Companies, *Jordan Journal of Business Administration*, Volume 4, No.2, 245-256.

The Impact of Applying Balanced Scorecard on the Competitive Advantage in Jordanian Industrial Public Shareholding Companies

Osama Jamal Al-Nsour

Faculty of Business, Al-Balqa Applied University, Jordan

Abstract. The study aimed to identify the impact of Applying Balanced Scorecard on the Competitive Advantage of Jordanian industrial public shareholding companies, and to identify the differences of the impact due to demographic variables. To achieve the study objectives, analytical and descriptive approaches employed. A questionnaire was developed to collect the required data. The researcher contacted (٤٧) companies out of (63) Jordanian industrial public shareholding companies listed in Amman Stock Exchange. A stratified random sampling was used to distribute (380) questionnaires to high and middle level management employee working in these companies, in which (350) questionnaires were returned, (21) questionnaires were excluded because they were not accurately completed; a total of (329) questionnaires were valid for analysis. The appropriate statistical methods of the (SPSS.20) were used. The study revealed that the the application of the Balanced Scorecard dimensions level was high, and the Competitive Advantage level was high in the Jordanian industrial public shareholding companies. The findings also indicated that the applying of Balanced Scorecard dimensions positively affects the Competitive Advantage. However, the study found that there is no a significant statistical difference in the impact of the application of the Balanced Scorecard dimensions on Competitive Advantage of Jordanian industrial public shareholding companies attributable to demographic factors.

Keywords: Balanced Scorecard, Cost Leadership Advantage, Differentiation Advantage Demographic Factors, Industrial Public Shareholding Companies, Jordan

