

اثر تطبيق بطاقة الاداء المتوازن على اداء شركات الاتصالات الاردنية

الباحثة جيهان ونس عبدالعزيز موسى
باحثة في دائرة الاحصاءات العامة/ وزارة التخطيط

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على أداء شركات الاتصالات الأردنية، وقد تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانتي وزعت على مجتمع الدراسة والمكون من شركات الاتصالات الأردنية، وبلغ عدد الإستبانات الموزعة (60) إستبانة، منها (30) إستبانة على العاملين في شركات الاتصالات الأردنية، و (30) إستبانة على عملاء شركات الاتصالات الأردنية، وتم استرداد (60) إستبانة، أي بنسبة استرداد (100%) وخضعت جميعها للتحليل الإحصائي.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها :

وجود علاقة بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وأداء شركات الاتصالات الأردنية، وأيضاً تبين وجود وعي وإدراك من العاملين في شركات الاتصالات الأردنية فيما يخص تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وذلك رغبة منها في تحسين قياس أدائها وصولاً للأهداف المخطط لها.

وكانت اهم التوصيات :

زيادة فعالية الاتصالات الداخلية في الشركة للإفادة بأكبر قدر ممكن من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتبادل الخبرات بين الأقسام، وضرورة تفادي مشكلة عدم الواقعية في تحديد الأهداف، أو عدم بذل الجهد المطلوب في تحديدها مما يجعلها أهدافاً غير واقعية بعيدة عن أي قياس أو تقويم موضوعي.

ABSTRACT

The impact of the application of the Balanced Score Card on the performance of Jordan Telecom Companies

This study aims to identify the effect of the applying of the Balanced Scorecard on the performance of the Jordanian telecommunications companies. The descriptive and analytical approach has been adopted in this study. In order to realize the objectives of the study, two questionnaires were distributed to the study sample, consisting of Jordan's Telecom companies. The number of distributed was (60) questionnaire, of which (30) to workers in the Jordanian telecommunications companies, and (30) to the concerned clients, (60) questionnaire were recovered, by any (i.e recovery rate 100%). All questionnaires have undergone statistical analysis.

The study arrived at a range of results, including:

The existence of a relationship between the application of the Balanced Scorecard and performance of the Jordanian telecommunications companies.

Also, it was found that workers in the Jordanian telecommunications companies enjoy a high degree of awareness with regard to the application of the Balanced Scorecard, in line with the desire of the companies to improve their performance measurement for arriving to the goals planned.

The most important recommendations are as follows:

Increasing the internal communications effectiveness in the company to obtain maximum possible advantage from the application of the Balanced Scorecard, exchange of experiences between the sections, and the need to avoid the problem of unrealism in setting goals, or lack of required effort in identifying it, which turns it to be unrealistic goals that cannot be measured or objectively evaluated.

المقدمة :

إن المتغيرات البيئية للنظام المحاسبي عموماً، والمحاسبة الإدارية بشكل خاص في تنافس عالمي متزايد، وتطورات تكنولوجية سريعة، وما صاحب ذلك من ثورة نظم المعلومات زادت حاجة الإدارة إلى المعلومات الإستراتيجية التي تخص البيئة الخارجية وتحليل المنافسين، وبالمقابل ظهر عجز الأساليب التقليدية للمحاسبة الإدارية في مجالات التخطيط والرقابة وتقييم الأداء، مما أدى إلى ضرورة إعداد أساليب قياس جديدة للأداء، مثل: رضا الزبون، والقدرة على الاحتفاظ بالزبون، ورضا العاملين، ومهاراتهم بحكم أن المقاييس المالية التقليدية لوحدها غير كافية لتوجيه وتقييم كيفية عمل المنشآت (البنوك، الشركات الصناعية، الشركات الخدمية، وشركات الاتصالات...)

وظهر تطور جديد في أسلوب الرقابة وتقييم الأداء، من خلال تقديم ما اصطلح عليه ببطاقة الأداء المتوازن، والتي هي إحدى تقنيات المحاسبة الإدارية والتخطيط الاستراتيجي، ويتميز هذا الأسلوب عن غيره من أساليب الرقابة وتقييم الأداء في الجمع بين مقاييس الأداء المالي (المقاييس المحاسبية التقليدية) ومقاييس الأداء غير المالي والتي تتصف بسهولة تتبعها وربطها باستراتيجية المنشأة.

مشكلة الدراسة :

تتلخص مشكلة الدراسة في أن منشآت الأعمال الأردنية تعتمد الأسلوب التقليدي في تقييم الأداء الذي يركز على النظام المحاسبي، والذي يعتمد بالدرجة الأولى على الجانب المالي، وهذا سوف يسبب خلق فجوة بين استراتيجية المنشأة والطرق المستخدمة في عملية القياس.

ويمكن بيان مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

- ما هو أثر تطبيق منهجية بطاقة الأداء المتوازن على شركات الاتصالات الأردنية؟
- ما مدى فعالية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على شركات الاتصالات الأردنية؟
- ما هي العوامل التي تؤدي إلى تحسين الأداء في شركات الاتصالات؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تتبنى مفهوم بطاقة الأداء المتوازن كنظام وأسلوب تقييم وقياس أداء شركات الاتصالات الأردنية، وبيان ما يقدمه هذا التقييم في الحصول على معلومات تستخدم في صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية والتشغيلية، فهذه البطاقة تعد أداة القياس الاستراتيجي لدى الإدارة في هذه الشركات للإرتقاء بمستوى أداء يحقق أهدافها وطموحاتها في ظل البيئة التنافسية، ويحقق رضا العملاء والموظفين.

أهداف الدراسة :

- توضيح أهمية تطبيق أساليب الإدارة الحديثة المتمثلة في طرق قياس أداء شركات الاتصالات الأردنية كآلية لبناء القدرات التنافسية.

- التعرف على أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن على تحسين مؤشرات الأداء لشركات الاتصالات الأردنية.
- التعرف على أهمية منهجيات وآليات بطاقة الأداء المتوازن بمحاورها الأربعة (المحور المالي، ومحور العملاء، ومحور العكس 2 مليات الداخلية، ومحور النمو والتعلم).

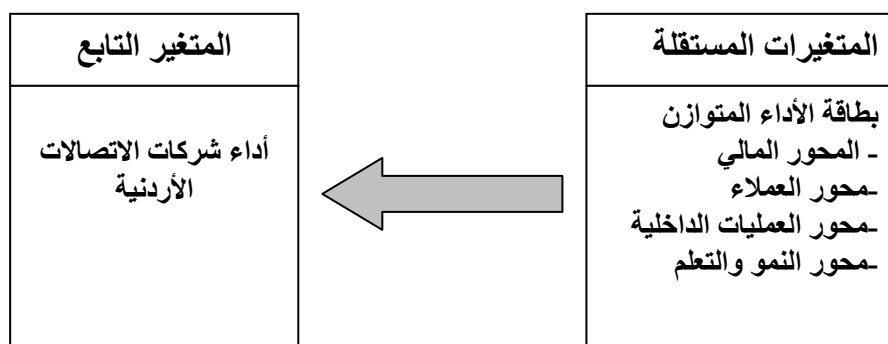
مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من شركات الاتصالات الأردنية (شركة أمنية، شركة زين، شركة أورنج)، لأن قطاع الاتصالات عموماً يعد رائداً في تطبيق التقنيات الحديثة في أعماله.

عينة الدراسة :

تتكون من عينة عشوائية تم اختيارها من الموظفين والإداريين في شركات الاتصالات الأردنية وعملائها، حيث تم توزيع 60 استمارة على عينة الدراسة 30 منها على العاملين في شركات الاتصالات الأردنية وال 30 الأخرى تم توزيعها عشوائياً على العملاء المراجعين لهذه الشركات ، وقد تم الحصول على 60 استبانة تم إخضاعها للدراسة، أي بنسبة استرداد (100%)

انموذج الدراسة :



أسلوب جمع البيانات:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول وصف وتقييم واقع "تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على أداء شركات الاتصالات الأردنية" ويحاول المنهج الوصفي التحليلي أن يقارن ويفسر ويقيم من أجل التوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع. وقد تم استخدام مصدرين أساسيين للمعلومات:

1- المصادر الثانوية: حيث تم الاتجاه في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة.

2- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت على شركات الاتصالات الأردنية.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل نتائج هذه الدراسة، حيث تم استخدام النسب المئوية والتكرارات لوصف عينة الدراسة، في حين تم استخدام معامل الارتباط سبيرمان لدراسة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

فرضيات الدراسة :

- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المحور المالي في بطاقة الأداء المتوازن وأداء شركات الاتصالات الأردنية.
- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محور العملاء في بطاقة الأداء المتوازن وأداء شركات الاتصالات الأردنية.
- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محور العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن وأداء شركات الاتصالات الأردنية.
- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محور التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن وأداء شركات الاتصالات الأردنية.
- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محاور بطاقة الأداء المتوازن وأداء شركات الاتصالات الأردنية.

الدراسات السابقة :

- 1- دراسة عبد اللطيف وتركان (2006) ⁽¹⁾ بعنوان "بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء" وقد هدفت هذه الدراسة إلى تعريف القارئ بتقنية بطاقات التصويب المتوازنة، لاستخدامها في ايجاد نظام جديد لتقويم الأداء، يجمع بين المقاييس المالية وغير المالية (التشغيلية) ويساعد على تحقيق الأهداف والخطط المرحلية والاستراتيجية.
- وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية: أن بطاقة التصويب المتوازنة هي من الأدوات الاستراتيجية الحديثة لقياس وتقييم الأداء بشكل شامل، متضمنة القياسات المالية وغير المالية من خلال المحاور الهامة بالنسبة للأداء في المنظمة، وهي بذلك تهدف إلى وضع خطة عمل وأهداف جديدة، وتترجم استراتيجية المنظمة إلى أعمال تشغيلية، أخذاً بعين الاعتبار الأبعاد الزمنية الثلاثة : الأمس واليوم وغداً.
- 2- دراسة CHIN (2006) ⁽²⁾ بعنوان: "تطوير نظام قياس الأداء بواسطة بطاقة الأداء المتوازن" والهدف من هذه الدراسة البحث عن وجود علاقة بين تطبيق بطاقة الأداء بمحاورها الأربعة على الشركات التجارية الإلكترونية، على مدى ثلاث سنوات (2005-2007) بالإضافة إلى تقييم نموذج البطاقة، حيث أن من أهم نتائج هذه الدراسة هو أن نجاح الشركة في الغد يعتمد على قدرتها اليوم من الأصول غير الملموسة مثل العلاقات مع العملاء ورضى الموظفين.

(1) عبد اللطيف عبداللطيف، حنان تركمان (2006) "بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء" مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (28) العدد (1) ص(141-156)

(2) SHUN CHEN (2006) "Developing a Performance Measurement System by Balanced Scorecard" <http://bai2009.org/file/Papers/1353.doc>.

3- دراسة BALALAU (2009) ⁽¹⁾ بعنوان "أدوات قياس الأداء: بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية والأمتلية" والهدف من هذه الدراسة: بيان أهمية تطبيق أساليب الإدارة الحديثة المتمثلة في طرق قياس الاستراتيجية والأمتلية للشركات، من خلال بطاقة الأداء المتوازن، ومن أهم نتائج هذه الدراسة: ضرورة استخدام هذه التقنية في كلا القطاعين العام والخاص، مع الأخذ بالاعتبار طبيعته وظروف كل منها، ودعم ومساند الإدارة العليا لاستخدام هذه التقنية التي تترجم استراتيجية المنظمة إلى أعمال تشغيلية، بالإضافة إلى توفير نظام معلومات فعال يعتمد على الكمبيوتر لزيادة فعالية هذه التقنية.

4- دراسة المغربي (2009) ⁽²⁾ بعنوان "قياس الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي" وقد هدفت هذه الدراسة إلى:

- توصيف الأبعاد الأساسية لأسلوب قياس الأداء المتوازن.
- شرح وتحليل الخطوات المنهجية لتصميم وتطبيق أسلوب قياس الأداء المتوازن.
- حث المنظمات في البيئة العربية على استخدام قياس الأداء المتوازن كأسلوب لقياس الأداء الاستراتيجي لمواجهة التطورات العالمية.

وقد أظهرت الدراسة النتائج والتوصيات التالية:

- يجب أن تتسم الثقافة والقيم التنظيمية بالقوة والتوجه المستقبلي، وتقبل التغيير والسعي للاعتماد على المقاييس بشكل دائم وفي جميع المجالات.
- مساندة ودعم الإدارة العليا لبرنامج تصميم وتطبيق قياس الأداء المتوازن من أهم ضروريات نجاح تلك البرامج.
- يجب أن يتسم فريق العمل بمشروع تصميم قياس الأداء المتوازن بالابتكارية والإبداع وتقبل التحدي والحماس والرغبة في إثبات الذات والقدرة على استشراف المستقبل.

5- دراسة دودين (2009) ⁽³⁾ بعنوان : "معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية" وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة المعوقات التي تحول دون استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية، من وجهة نظر العاملين فيها، وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية: أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمتغيرات المستقلة (المعوقات: التخطيط والمعلومات، والعوامل المالية، والعوامل الادارية والتأهيل والتوعية، والعوامل التقنية، والعوامل التشريعية) مجتمعة في استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية، وأوصت هذه الدراسة بضرورة قيام البنوك التجارية الأردنية بمعالجة المعوقات التي تقف أمام تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لديها، بالإضافة على عقد دورات، وإعداد برامج تدريبية متخصصة لموظفي البنوك.

(1) http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:UhsPg4h0t6oJ:www.dafi.a se.ro/_revista/nr3/performance_measurement_instruments_balanced_strategt_valuation_and_optimization.doc+balance+scordcard+journal+filetype:doc&cd=3&hl=ar&ct=clnk&gl=jo

(2) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (2009) "قياس الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي" <http://elmaghrby.com/researches/3.doc>

(3) أحمد يوسف دودين (2009) "معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية" مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية- المجلد التاسع- العدد الثاني.

الاطار النظري للدراسة

المقدمة :

ترجع بداية الاهتمام باستخدام أسلوب التقييم المتوازن للأداء في قياس أداء المنظمة إلى بداية عام 1992، حيث وضع كل من Kaplan & Norton دراسة لتقييم وفهم طرق جديدة لقياس الأداء، فاجتمعا بالمؤسسات الرئيسية لمساعدتهم في صياغة هذا المفهوم. وبدأ الفريق بصياغة أسلوب جديد لا يعتمد على المقاييس المالية وحدها كمعيار ولكنه يظهر توازناً بين النواحي المالية وغير المالية، وكانت النتيجة هي ظهور بطاقة التقييم المتوازن للأداء.

وعندما أعدت تلك الدراسة اعتمدت في عناصرها الأساسية على مفهوم الاستراتيجية، واعتمد النموذج على ان الاستراتيجية التنافسية للمنظمة يجب أن تكون نابعة من البيئة المحيطة بها، أي يجب على المنظمة أن تعدل وتطور من إمكانياتها المادية والبشرية لتناسب مع الظروف المتاحة بتلك البيئة التي تعمل فيها. ويمكن نظام التقييم المتوازن للأداء المنظمة من إيضاح الرؤية الخاصة بها واستراتيجيتها بالإضافة لبيان كيفية ترجمة هذه الرؤية الاستراتيجية إلى خطط وأنشطة تنفيذية، ويعمل هذا الأسلوب لتقييم أداء المنظمة إلى توفير الأدوات والمؤشرات التي تساعد على تحقيق مستوى متميز من النجاح المستقبلي. إن التقييم المتوازن للأداء، يأخذ الاستراتيجية من النظرية إلى الفعل، وهو ليس نظام قياس فقط، بل أداة توجيهية من أجل ترجمة الاستراتيجية إلى فعل في كل مستويات المنظمة.

وبما أن المنظمة تعمل في ظل بيئة ومناخ كثير التعقيد يتضمن مجالات عديدة لا بد من دراستها وفهمها جيداً بالنسبة للعملاء والمنافسين والمنتجات المشابهة والبديلة ومستويات الأسعار والتكنولوجيا، فإن هذه البيئة المعقدة تحتاج إلى التفهم الدقيق لغايات المنظمة وما تتضمنه من أهداف قصيرة الأجل، بالإضافة إلى بيان طرق ووسائل تحقق هذه الأهداف.⁽¹⁾

مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

تم تعريف بطاقة التقييم المتوازن للأداء بأنها: هي مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية تقدم للإدارة العليا بصورة واضحة وشاملة وسريعة لأداء المنظمة.

كما عرفت على أنها: "بطاقة تسجيل ذات أربعة محاور هي المحور المالي، العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو، تقدم بصورة متوازنة عن الأداء التشغيلي فضلاً عن قيادة أداء المنظمة للمستقبل".⁽²⁾

ويمكن تعريف بطاقة القياس المتوازن للأداء بأنها: "أول عمل نظامي حاول تعميم نظام لتقييم الأداء والذي يهتم بترجمة استراتيجية المنشأة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنشأة".⁽³⁾

(1) يوسف، محمد محمود (2005)، "البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن" (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية).
(2) Kaplan, R. S. & Norton, D.P. (1992) "The Balanced Scorecard- Measures that Drive Performance" Harvard Business Review Jan-Feb, 1992, page(53)

(3) دراسة المغربي، عبد الحميد (2009) بعنوان "قياس الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي"، ص5.

إن التعاريف السابقة ترتبط بعامل مشترك أساسي وهو اعتبار بطاقة التقييم المتوازن للأداء بأنها نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي يتم بموجبه ترجمة استراتيجية أي منظمة أعمال إلى أهداف استراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة ومبادرات واضحة.

اذ يعبر التقييم المتوازن للأداء عن تحويل غاية المنظمة واستراتيجياتها إلى مجموعة أساسية من مقاييس الأداء، ولذلك فإن هذا الأسلوب لا يركز فقط على المقاييس المالية، بل يتضمن محاور مختلفة يمثل كل منها محركا من محركات الأداء لتلك الأهداف، ويعمل الأسلوب على قياس أداء المنظمة من خلال حركة التوازن بين محاور أربعة أساسية حيث يقوم بوصل الرؤية والاستراتيجية بهذه المحاور وهي:

• المحور المالي: (Financial Perspective)

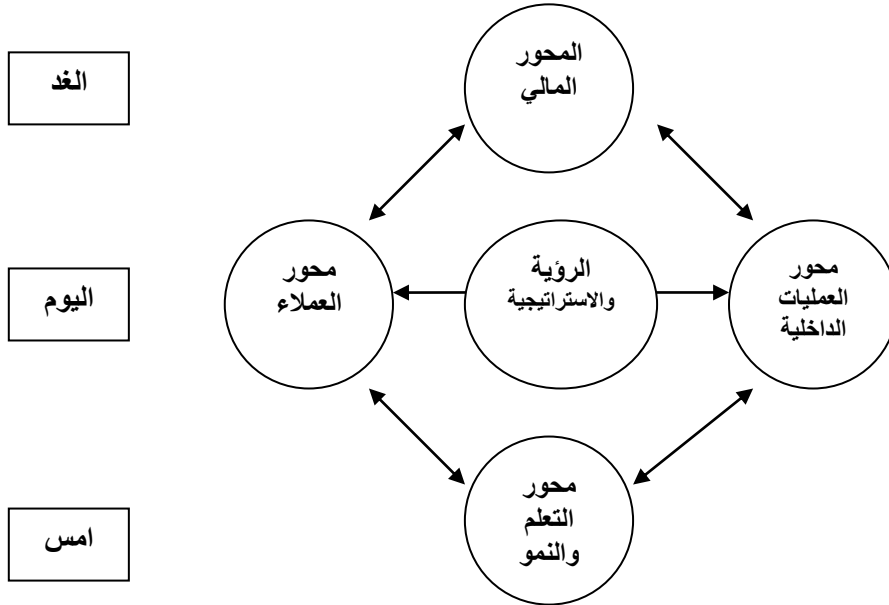
• محور العملاء: (Customer Perspective)

• محور التعلم والنمو: (Learning and Growth Perspective)

• محور العمليات التشغيلية الداخلية: (Internal Business Process Perspective)

ويوضح الشكل الاتي عناصر قياس الأداء المتوازن كما حددها كابلان ونورتين للأداء بالمحاور الأربعة المذكورة وبالأبعاد الزمنية الثلاثة: (1)

شكل (1) الأبعاد الزمنية في بطاقة الاداء المتوازن



(Kaplan & Norton, p: 134)

يبين الشكل اعلاه أهمية الأبعاد الزمنية في نظام بطاقة الأداء المتوازن، فما يفعله العاملون اليوم قد لا يكون له آثار مالية ملموسة إلا بعد فترة.

(1) Kaplan, R. S, & Norton, D.P. (1992) "The Balanced Scorecard- Measures that Drive Performance", Harvard Business Review Jan-Feb, 1992, page(134)

وإن وصف هذا النظام بالمتوازن (Balanced) يرجع إلى كونه يغطي النواحي المالية وغير المالية في المنظمة، إضافة إلى إيجاد التوازن بين عدة أنواع من المقاييس:

- 1- المقاييس قصيرة الأجل Short term والتي تركز على الأنشطة قصيرة الأجل، والمقاييس طويلة الأجل Long term والتي تركز على قياس الآثار بعيدة الأجل كالاستثمار للعملاء المستفيدين أو الموظفين.
- 2- المقاييس الخارجية والمتعلقة بالجمهور الخارجية كالعملاء أو المساهمين، والمقاييس الداخلية والمتعلقة بالعمليات والنمو والإبداع (التدريب والتأهيل المستمر).
- 3- المقاييس الموضوعية كالمقاييس المالية، ومقاييس ذاتية أي خاضعة للحكام الشخصية كالمقاييس المتعلقة بالعملاء أو المستفيدين من الخدمة.

محاور بطاقة الأداء المتوازن:

يركز قياس الأداء التقليدي على النتائج المالية التي تتقدم بسرعة، ويحتاج تقويم الأداء أحياناً إلى معلومات إضافية غير مالية، لذلك توجد أربعة محاور يقوم عليها نظام بطاقة الأداء المتوازن⁽¹⁾ وهي:

أولاً: المحور المالي: Financial Perspective

يعد هذا المحور محصلة نهائية لأنشطة الشركة، لتحقيق رضا المساهمين وتوقعاتهم، من خلال زيادة قيمة استثماراتهم وزيادة أرباحهم.

ويمكن تلخيص هذا البعد بالبحث من خلال الإجابة على السؤال التالي:

-كيف ينبغي أن تظهر الشركة لحملة أسهمها؟

ويمكن تحسين الأداء المالي للشركة من خلال إتباع الكثير من الاستراتيجيات⁽²⁾ وهي:

أ- استراتيجية نمو المبيعات:

إن هذه الاستراتيجية يمكن تحقيقها من خلال تعميق العلاقة مع العملاء، ولا يتم ذلك إلا من خلال تقديم خدمات ومنتجات جديدة ومتنوعة، بالإضافة إلى جذب الكثير من العملاء الجدد، وكذلك دخول الأسواق الجديدة، والتركيز على العملاء الأكثر ربحية للشركة جميعهم.

ب- استراتيجية نمو الإنتاجية:

إن هذه الاستراتيجية تعد من الاستراتيجيات المهمة، ويمكن تحقيقها من خلال طريقتين، هما:

1- تخفيض تكاليف الشركة.

2- الإستغلال الأمثل للأصول بكفاءة وفعالية.

(1) Kaplan & Norton (2001). "Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management", Part 2. Accounting Horizons vol 15, No.1 pp 87-104.

(2) Kaplan & Atkinson (1998) "Advanced Management Accounting" 3rd ed. Prentice-Hall, New Jersey.

ويرى الباحث أن المحور المالي في بطاقة الأداء المتوازن يظهر نجاح الشركة في تنفيذ استراتيجياتها المختلفة، ويعكس منظورا شاملا عن صورة أداء الشركة تجاه الأطراف التي لها علاقة بالشركة من: (الإدارة العليا، المساهمون، العملاء، الممولون)

ثانياً: محور العملاء : Customer Perspective

إن هذا المحور يدور حول البحث عن إجابة محددة للأسئلة التالية:

- 1- كيف ينبغي أن تظهر الشركة لعملائها الحاليين؟
 - 2- كيف تتمكن من تحقيق أكبر إشباع لحاجتهم وكسب ولائهم؟
 - 3- كيف تتمكن الشركة من اجتذاب عملاء جدد، بعد الأخذ بعين الاعتبار ربحية كل منهم، إلى جانب المحافظة على جودة منتجاتها؟
- وتعتمد معظم الشركات على متطلبات العملاء وحاجتهم في وضع استراتيجيتها، وذلك لاسهامها في نجاح الشركة في المنافسة، وبقائها، واستمرارية نشاطها في السوق، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تقديم منتجات ذات جودة وأسعار معقولة، لذلك فإن نظام بطاقة الأداء المتوازن قد أخذ بعين الاعتبار تلك الخصائص من خلال احتوائه على محور العملاء. (1)

ومن هنا فإن كابلان واتكنسون قد وضعوا عدة مقاييس لمدى تحقيق نتائج ناجحة لاستراتيجيات العملاء (2) وهي:

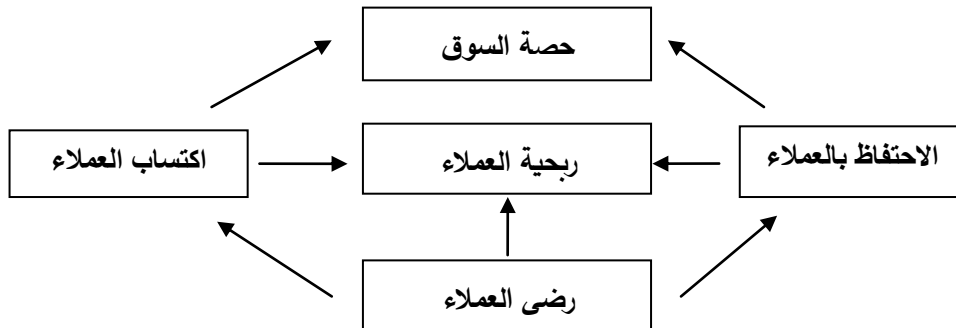
- 1-رضا العملاء Customer Satisfaction
- 2-الاحتفاظ بالعملاء Customer Retention
- 3-اكتساب عملاء جدد Customer Acquisition
- 4-مكاسب العميل Customer Profitability
- 5-الحصة السوقية Market Share
- 6-المساهمة في الحساب Account Share

وهذه المقاييس يمكن جمعها من خلال سلسلة للعلاقات السببية كما هو موضح بالشكل الآتي:

(1) Kaplan & Norton (2004). "Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets" Harvard Business Review, pp. 52-63.
 (2) Kaplan & Atkinson (1998) "Advanced Management Accounting" 3rd ed. Prentice-Hall New Jersey.

شكل (2) (1)

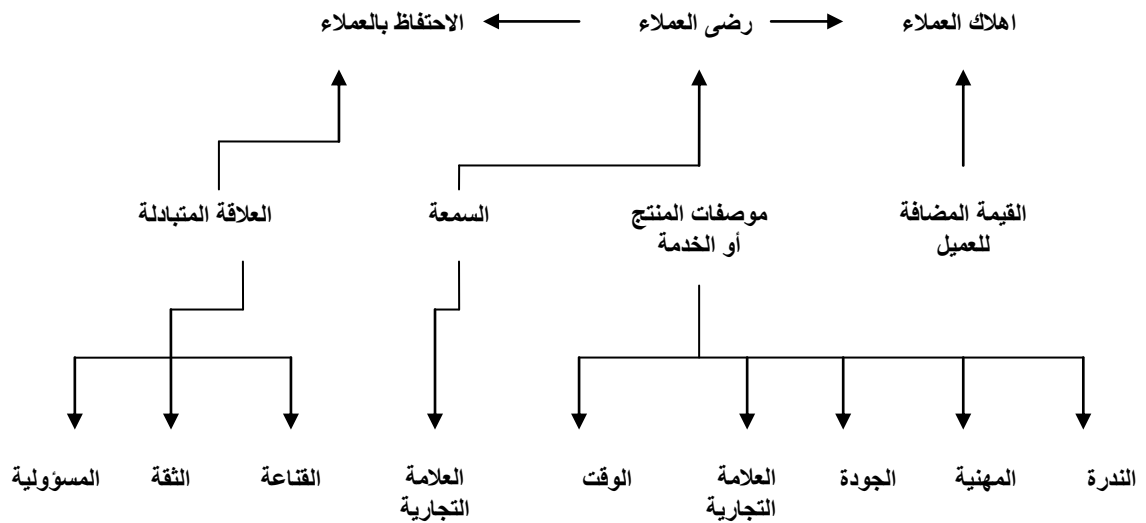
المقاييس الأساسية لمحور العملاء



المصدر (Kaplan Norton, 1996, p67)

ويتم تحديد القيمة المضافة للعميل من خلال تعامله مع المنظمة بالشكل التالي:

شكل (3) (2) تحديد القيمة المضافة للعميل



المصدر: (Kaplan and Norton, 1996, P. 62)

ويقصد بالقيمة المضافة للعميل أن: العميل يحدد قيمة ما يحصل عليه من المنظمة سواء كان ذلك في شكل منتج أو خدمة في ضوء مواصفات ذلك المنتج أو تلك الخدمة والتي أهمها الجودة والسعر والوقت المناسب لتقديم المنتج أو الخدمة، بالإضافة إلى مستوى سمعة وشهرة المنظمة وطبيعة العلاقة وطريقة تعامل المنظمة مع العملاء.

(1) Kaplan, R. S. & Norton, D. P. "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action", Boston, Harvard Business School Press, 1996 (a) page (67)

(2) Kaplan, R. S. & Norton, D. P. "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action", Boston, Harvard Business School Press, 1996 (c) page (62)

ثالثاً: محور العمليات الداخلية Internal Processes Perspective

يركز هذا المحور على العمليات الداخلية التي تعزز كلاً من محور العملاء بخلق قيمة للعملاء، والمحور المالي بزيادة ثروة المساهمين، وتحديد الحلقات التي سوف تحسن الأهداف وتساعد على معالجة الانحرافات، وتطوير الأداء والعمليات الداخلية سعياً لإرضاء العملاء وكذلك المساهمين⁽¹⁾
إن هذا المحور يحتوي على عمليات مختلفة وهي:

- 1- العمليات التشغيلية.
- 2- العمليات الإدارية للعملاء .
- 3- العمليات الإبداعية.
- 4- العمليات التنظيمية والاجتماعية. ⁽²⁾

رابعاً: محور النمو والتعلم Learning and growth perspective

ويتركز هذا المحور حول التعلم التنظيمي والنمو اللذين يؤديان إلى تحديد البنية التحتية وتشخيصها، التي يجب أن تبني عليها الشركة لتحقيق الابتكار والتطور طويل الأجل، ويتحقق ذلك من خلال ثلاثة أمور أساسية ⁽³⁾ هي:

- الأفراد العاملون بجميع مستوياتهم.
- النظم.
- الإجراءات التنظيمية.

لذا يجب على إدارة الشركات الاستثمار في أفراد ذوي مستويات عالية من المهارة، والتعليم، ونظم إنتاج المعلومات المساندة وتقنياتها، مع تغيير الإجراءات الروتينية التنظيمية، وذلك لإغلاق الفجوة الكبيرة بين موارد التعلم وبين ما سيكون مطلوباً منها لإنجاز الأهداف للأداء الناجح وتحقيقها في المستقبل.

التقييم المتوازن للأداء وبيئة الأعمال الحديثة:

يتجلى التحول من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد المعرفة بالتركيز على قيمة الأصول غير الملموسة، حيث تتمثل المدخلات في الاقتصاد الصناعي بالموارد التي يتم تشغيلها بعمليات صناعية لتخرج منتجات جاهزة للبيع (المخرجات) ويوجد علاقة مباشرة بين المدخلات والمخرجات، بينما يتصف اقتصاد المعرفة بأن المدخلات هي الموردون ويتمثل التشغيل بالمعرفة وخلق القيمة وتطوير المنتج ليعطي المخرجات وهي إشباع رغبات العملاء، وتكون العلاقات بين المدخلات والمخرجات علاقة غير مباشرة. ⁽⁴⁾

(1) Kaplan & Norton (2004). "Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets" Harvard Business Review, pp. 52-53.

(2) Kaplan & Norton (2004). "Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets" Harvard Business Review, pp. 54-57.

(3) Kaplan & Norton (2004). "Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets" Harvard Business Review, pp. 52-63.

(4) متولى، متولى السيد (2006) السلوك التنظيمي: المبادئ والمفاهيم، ومجالات التطبيق، ص76.

وقد أدى هذا إلى أن أصبحت مؤسسات العمل المالي والاقتصادي تتطلب قدرات جديدة وإمكانيات متميزة لقياس أدائها تماشياً مع احتياجات هذا العصر الجديد ولتحقيق التميز المنشود لهذه المؤسسات في أعمالها، فلم تعد المقاييس المحاسبية التقليدية التي تقيس الأصول الملموسة كافية، وأصبح النجاح يعتمد على القدرة على إدارة الأصول الملموسة والأهم منها الأصول غير الملموسة والتي تدعم موقف المنظمة في مجالات عديدة.

وهناك عدة خطوات لبناء نظام بطاقة الأداء المتوازن قدمها كابلان ونورتون⁽¹⁾ وهي:

1- تحديد الرؤيا: تعكس الرؤيا (Vision) تصور لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل وهي تساعد على صياغة الاستراتيجيات والأهداف، والرؤيا دائماً تمثل رسالة المنظمة وهي تبين الغرض الأساسي الذي وجدت المنظمة من أجله⁽²⁾، وقد تصدر الرؤيا من ذهن مدير المنظمة أو من قبل مجموعة "Team" ومن الضروري أن تتضمن المجموعة ممثلين لجميع أصحاب المصالح المتعاملين مع المنظمة، ومن أمثلة عبارات الرؤيا: مثلاً تقديم الخدمة الممتازة أو تقديم أفضل سلعة بأقل تكلفة.

2- تحديد الاستراتيجيات: تصف الاستراتيجية "Strategy" القواعد الإجرائية والأحداث والقرارات المطلوبة للمنظمة لتطوير حالة موجودة إلى حالة مرغوبة في المستقبل⁽³⁾ أي ما هي الاستراتيجيات التي سننتجها وما هي المجالات التي سنركز عليها، ويعتبر نموذج بطاقة الأداء المتوازن أداة لصياغة وتنفيذ استراتيجية المنظمة، أي يعتبر النموذج أداة لترجمة الرؤيا المجردة والاستراتيجية إلى مقاييس محددة وأهداف والمنطق الأساسي لكيفية ربط المحاور المختلفة هو⁽⁴⁾:

• للنجاح مالياً لابد من تحقيق رضا زبائننا لشراء إنتاجنا، ولابد من التفوق في عمليات الأعمال الرئيسة لنصبح أكثر كفاءة.

• للحصول على رضا زبائننا لابد من التفوق في عمليات العمل، لذا لابد أن يتناسب إنتاجنا مع احتياجات زبائننا.

• لتحسين عملياتنا الداخلية لابد من التطوير والتحسين المستمر.

3- تحديد عوامل النجاح الحرجة والمحاور: تعني هذه الخطوة الانتقال من الاستراتيجيات الموصوفة إلى مناقشة ما نحتاجه لنجاح الرؤيا والعوامل التي سيكون تأثيرها أكثر على النتيجة. بمعنى آخر يجب أن تحدد المنظمة ما هي أكثر العوامل تأثيراً على النجاح ضمن كل محور من المحاور التي ذكرناها سابقاً وترتيبهم حسب الأولوية والطريقة المنافسة للبدء بهذا الجزء من العملية هو مناقشة مجموعات التصميم، ومثال ذلك ما هي العوامل الخمسة الأكثر أهمية لإنجاز الأهداف الاستراتيجية المحددة مسبقاً.

(1) Kaplan & Norton (2001) "Transforming the Balanced from Performance Measurement to Strategic Management" Part 2 Accounting Horizons, vol. 15, No.1, pp. 87-104.

(2) Niven, Paul (2002) "Balanced Scorecard Academy Powered" Page (83)

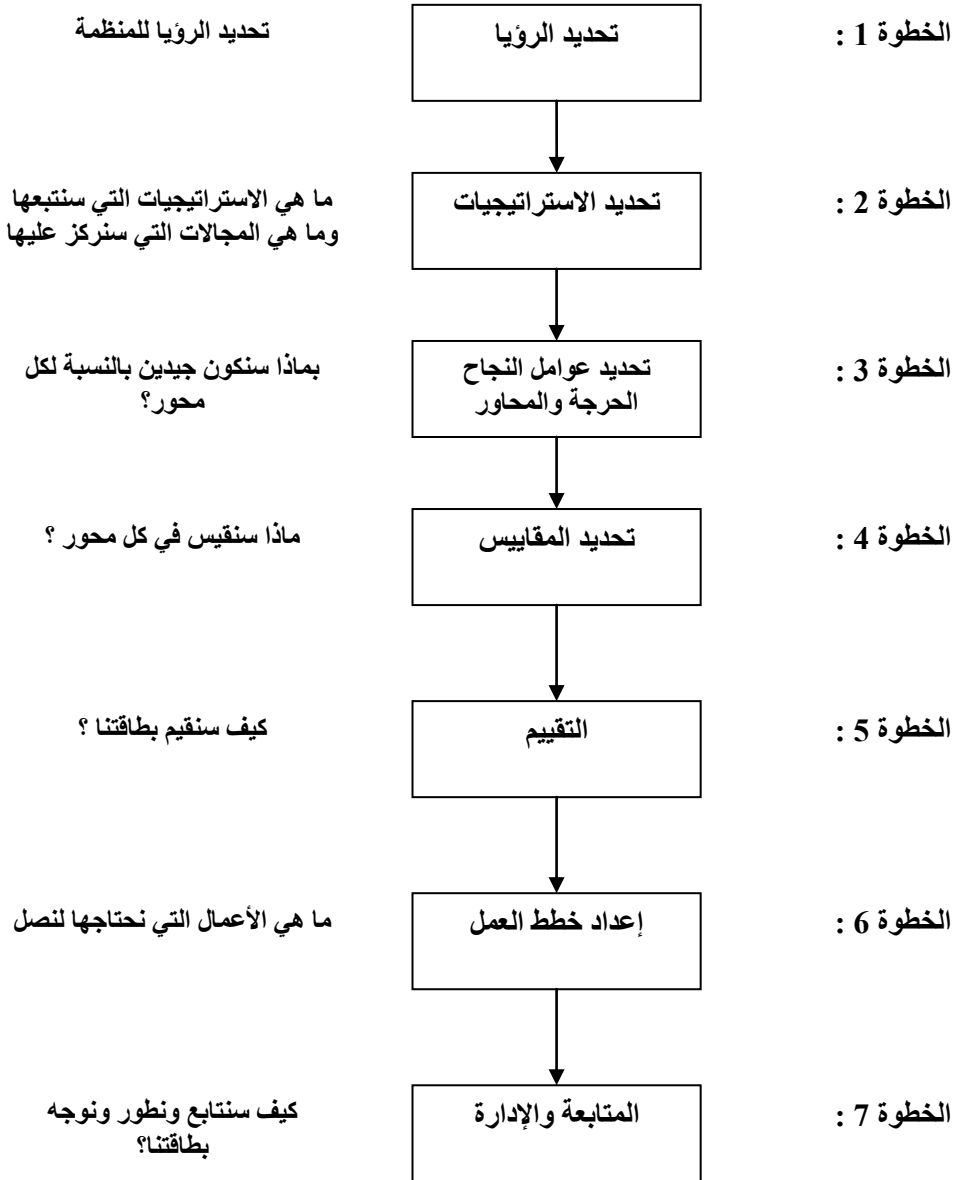
(3) Olve, N. Roy, J., Wetter M. (2000) "Performance Drivers Apractical Guide to Using the Balanced Scorecard" John Wiley & Sons . Chichester, NewYork, page (59)

(4) Olve, N, Sjostrand, A.(2002) "The Balanced Scorecard" Capstone Publishing (awilley company) United Kingdam, page (98)

- 4- تحديد المقاييس: يتم في هذه الخطوة تحديد المقاييس "Measures" الرئيسة المعنية التي سنستخدمها في عملنا لاحقاً، يجب أن نبدأ بما يسمى بالعصف الذهني "Brainstorming" بحيث لا ترفض الأفكار بل تستخدم جميعها في العملية، وفي المرحلة النهائية نقوم بتحديد الترتيب حسب الأولوية للمقاييس التي تبدو أكثر تعلقاً ويمكن أن تراقب والتي تسمح بالقياس.
- وهناك صعوبة كبيرة في ايجاد العلاقة بين السبب والنتيجة وخلق التوازن من خلال المقاييس المختلفة لذلك فإن التحسينات القصيرة الأمد لا يمكن أن تتعارض مع الأهداف الطويلة الأمد والمقاييس في المحاور المختلفة يجب أن لا تؤدي إلى تفاؤل جزئي ولكن يجب أن تدعم الرؤيا الشاملة والاستراتيجية الكلية.
- 5- التقييم : لابد أن يتم وضع أهداف "Targets" بالنسبة لكل مقياس مستخدم وتحتاج المنظمة لكلا الأهداف قصيرة وطويلة الأمد لكي تستطيع الاستمرار واتخاذ الفعل التصحيحي في حينه، ويجب أن تكون الأهداف الرئيسة متسقة مع الرؤيا الشاملة والاستراتيجية الإجمالية والتي لا تتعارض مع بعضها البعض.
- ويجب أن يتم تقييم الجوانب المختلفة المتضمنة في المحاور الرئيسة للبطاقة، وقد يتم التقييم بطرائق مختلفة وذلك تبعاً للمحور، مثلاً المحور المالي قد يتم التقييم بشكل كمي (رقمي) أو نسب مئوية، بالنسبة للعبارات المختلفة، بينما يكون التقييم أكثر صعوبة في محور الزبائن مثلاً فإن تقييم رضا الزبون وولائه يحتاج إلى استبانات مختلفة تتضمن مجالات متعددة للتقييم.
- 6- إعداد خطط العمل: لإكمال بطاقة الأداء المتوازن ينبغي على إدارة المنظمة إعداد خطط عمل "Action Plans" التي تتضمن تحديد الخطوات التي يجب اتخاذها لإنجاز الأهداف والرؤيا الموضوعية وأيضاً ستتضمن الأفراد المسؤولين والمدة، ويرتبط التنفيذ السليم للاستراتيجيات بضرورة الرقابة والمتابعة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب عند وجود انحرافات عن الخطط الموضوعية.
- 7- المتابعة والإدارة: للتأكد من سلامة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، لابد من متابعتها "Follow-up" بشكل مستمر للتأكد من أنها تنجز الوظيفة المقصودة كأداة ديناميكية للإدارة ومن الضروري استخدام بطاقة الأداء المتوازن لمختلف العمليات اليومية في المنظمة، لذلك يجب أن تبنى على أساس برنامج يومي لكل وحدة وستكون الرقابة على العمليات اليومية من خلال التقرير الجاري، لذلك يجب أن تتضمن خطة التطبيق قواعد وطرق مقترحة لضمان حفظ التوازن، ويجب أن تعمل المقاييس وخصوصاً للرقابة في المدى القصير بشكل مستمر.
- وهنا يمكننا القول أن بطاقة الأداء المتوازن تستخدم لضمان نجاح الاستراتيجية والرؤيا إضافة إلى فهم عملية بناء بطاقة الأداء المتوازن، والعملية هي الطريق الفعال لإظهار استراتيجية المنظمة والرؤيا في تعابير ملموسة، لضمان معرفة وجهة نظر المنظمة من خلال المحاور المختلفة وفي أبعاد الوقت المختلفة للتزويد بفهم مميز للعمل ككل ولغة عامة وقاعدة للمناقشة تبنى من خلال المنظمة.

يمكننا توضيح كيفية بناء بطاقة الأداء المتوازن كما في الشكل (4) الآتي:

شكل (4) خطوات بناء بطاقة التصويب المتوازنة⁽¹⁾



المصدر (Balanced Scorecard.//www.qpronline.com)

(1) عبداللطيف، عبد اللطيف، تركمان، حنان (2006) "بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء" مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (28) العدد (1) ص(149)

مزايا وفوائد استخدام بطاقة الأداء المتوازن:

يمكننا القول ان بطاقة الأداء المتوازن أداة قيمة يمكن استخدامها لفهم حالة المنظمة وتحقيق ديناميكيته لتكون تنافسية على المدى البعيد، كما انها تزودنا بتوثيق للتنمية المستمرة، وهذه المقاييس للرقابة لابد أن توجه المنظمة باتجاه تحقيق أهدافها ورؤيتها.

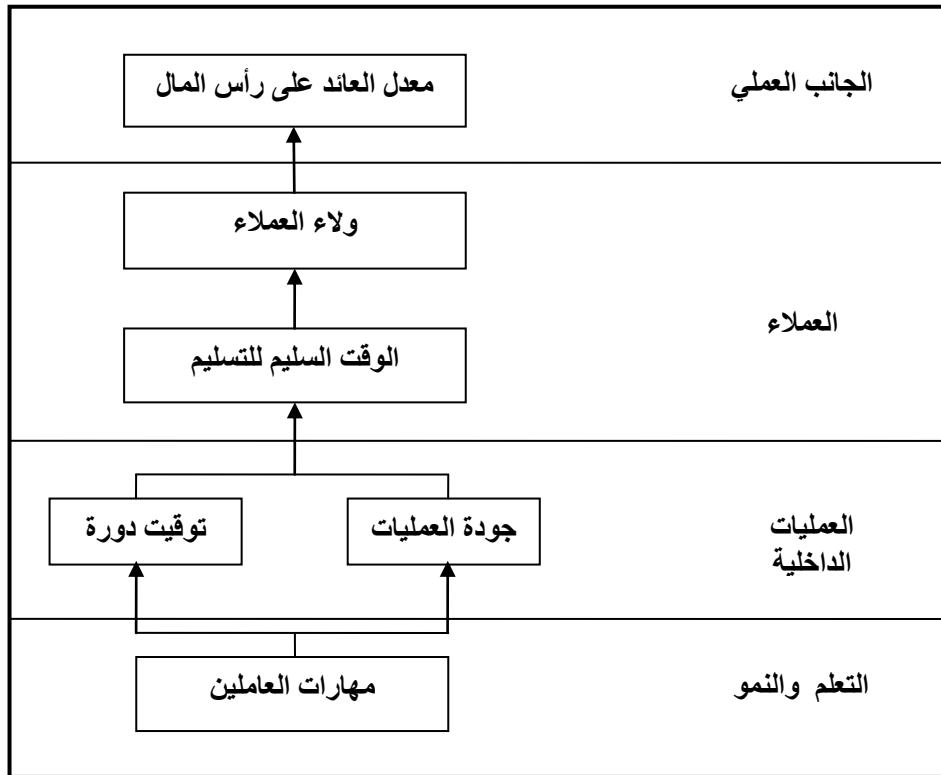
وتتميز بطاقة الأداء المتوازن بما يلي (1):

- هي عبارة عن توازن يتحقق من خلال تكامل المحاور الأربعة، لما نحتاج معرفته حول الأعمال إضافة إلى وجود بُعد الزمن من الأسفل إلى الأعلى والربحية.
- بطاقة الأداء المتوازن هي أيضاً توازن بطريقة أخرى من خلال توضيحها لكلا المظاهر الداخلية والخارجية للأعمال، تبين بأن مرونة العمليات الداخلية مهمة في أي عمل وقد لا تتوافق دائماً مع الملاحظات الخارجية.
- تربط بطاقة الأداء المتوازنين السبب والنتيجة المفترضة من خلال أكثر الاستخدامات أهمية لتعكس كيفية تقوية هذه الروابط وما هو الوقت المتضمن وما هو الشكل المحدد للمناقشة الخارجية والتغيير.
- كما يحقق استخدامها عدة فوائد "benefits" يمكننا تلخيصها بما يلي:
- تساعد بطاقة الأداء المتوازن على وضع مقاييس الأداء الرئيسة للاستراتيجية في مستويات المنظمة كلها.
- تزودنا بطاقة الأداء المتوازن بصورة شاملة للأعمال التشغيلية.
- يسهل هذا المنهج الاتصال وفهم أهداف العمل والاستراتيجيات في كافة مستويات المنظمة.
- تزودنا بطاقة الأداء المتوازن بتغذية عكسية استراتيجية وبالتالي تساعد على التعلم. بناء على ما تقدم نستطيع القول أن بطاقة الأداء المتوازن تمثل نظام إداري بما فيه من القياسات والاتصال الفعال فيما يتعلق بأهداف الاستراتيجية، ويحقق للمنظمة البقاء والاستمرار ويساعد على اتخاذ القرارات بشكل أسرع وذلك لأنها توفر معلومات دقيقة وحديثة في وقت قليل.

علاقات السبب والنتيجة (Cause and effect)

إن القياس المتوازن للأداء يقوم على مجموعة مختلفة من مقاييس النواتج ومحركات أداء لتلك النواتج فهو يمثل عملية متكاملة تبدأ بوضع الاستراتيجية وتنتهي بالنتائج المالية التي يتم التوصل إليها، وتتسم هذه العملية بالترابط والتتابع. الأمر الذي يعكس سلسلة من علاقات السبب والنتيجة تتخلل المحاور الأربعة لهذا القياس، ولمناقشة العلاقات السببية بين مختلف المقاييس نوضح في الشكل الاتي سلسلة علاقات السبب والنتيجة في القياس المتوازن للأداء:

(1) Olve, N, Sjostrand, A. (2002) "The Balanced Scorecard" capstone publishing (a willeycompany) United Kingdam. Page (6-7)

شكل (5) ⁽¹⁾ دور العلاقات السببية في انموذج قياس الأداء المتوازن

المصدر: (غازي، 2003، ص37)

فالعائد على رأس المال المستخدم يعد أحد مقاييس المحور المالي، ومسبب هذا المقياس المالي هو تكرار المبيعات كانعكاس لدرجة ولاء العملاء العالية، ودرجة ولاء العملاء التي تدخل في محور العملاء يكون لها تأثير قوي على العائد على رأس المال المستخدم، وهناك عوامل كثيرة تؤدي إلى زيادة درجة ولاء العملاء منها على سبيل المثال توصيل الأوامر في الوقت المناسب وتحسين توصيل الأوامر في الوقت المناسب هو نتاج خفض دورات التشغيل وزيادة جودة العمليات الداخلية، ويندرج هذان المقياسان تحت محور العمليات الداخلية، ويتم خفض دورات التشغيل وتحسين جودة العمليات الداخلية من خلال تدريب العاملين وزيادة مهاراتهم، وهذا يمثل محور التعلم والنمو. وقد أكد كابلان ونورتن أن الأهداف الاستراتيجية تتكون من تمثيل متوازن من المقاييس المالية وغير المالية ويتضمن هذا الانموذج سلسلة من علاقات السبب والنتيجة بين مقاييس النواتج ومحركات أداء تلك النواتج. ⁽²⁾

ويتم توضيح علاقات السبب والنتيجة بين المحاور الأربعة باستخدام الخرائط الاستراتيجية والتي طبقها كابلان ونورتن على بطاقة الأداء المتوازن من أجل تزويد الإدارة بإطار جديد لتحديد وتنفيذ الاستراتيجية.

(1) غازي، علي (2003) "بطاقة الأداء المتوازن كمداخل لبناء القيادة الإبداعية"، مجلة إدارة الأعمال، جمعية إدارة الأعمال العربية، العدد 100، مارس 2003، ص37.

(2) Kaplan, R.S. & Norton, D. P. (1992) "The Balanced Scorecard- Measures that Drive Performance" Harvard Business Review Jan-Feb, 1992, Page53- 73.

أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

إن الفكرة الأساسية في هذه البطاقة هي التركيز على جميع المجالات التي تهتم المنظمة لتجنب التركيز على الناحية المالية فقط، والخطوة التالية هي محاولة الوصول إلى مقاييس مناسبة والتي يمكن استخدامها للقياس في حالة وصول الشركة إلى الأهداف المرجو تحقيقها وتتميز بطاقة الأداء المتوازن للأداء عن غيرها من أدوات القياس الأداء بعدة نواح أهمها: (1)

- 1- إنها تقوم بترجمة رسالة واستراتيجية المنظمة إلى أهداف ومقاييس منظمة في أربعة محاور هي: (المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية، محور التعلم والنمو).
- 2- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن نظام قياس أداء شامل يعتمد على أنواع من المقاييس تناسب التعقيدات في بيئة الأعمال واختلاف مساهمات الموظفين، فمقياس بطاقة التقييم المتوازن هي مقاييس مالية وغير مالية تركز على المحاور الأربعة، وهذه المقاييس أيضاً قد تكون مقاييس خارجية أو مقاييس داخلية.
- 3- إنها طريقة جديدة لقياس الأداء تهتم بالمقاييس على جميع المستويات والوظائف المختلفة في المنظمة ولا تهتم بالمقاييس المالية فقط.
- 4- تعتبر نظاماً لقياس الأداء مشتقاً من رؤية واستراتيجية المنظمة، ويعكس أهم ملامح العمل بحيث يتم تنفيذ الخطط والمبادرات من خلال تعاضد تصرفات جميع أفراد المنظمة حول فهم مشترك لأهدافها ومن خلال ايجاد أساس لتقييم الجهود ولرفع مستوى الوعي الاستراتيجي.
- 5- تربط الأهداف والمقاييس في بطاقة الأداء المتوازن بين علاقات سببية لنجاح مهمة المنظمة بحيث تصف خطة شاملة لتحقيق الاستراتيجية.
- 6- تعتبر بطاقة التقييم المتوازن نظاماً تعليمياً واتصالياً وإبلاغياً وليست نظام مراقبة ومساءلة.
- 7- توحد الأهداف لتوجيه جميع المقاييس المستخدمة إلى تحقيق استراتيجية متكاملة.
- 8- توفر للإدارات العليا صورة واضحة ودقيقة عن أداء الإدارات والأقسام وتعرض صورة أدائهم وتقييم مساهماتهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- 9- تركز على الاستثمار في الموارد البشرية من أجل الميزة التنافسية للمنظمة وتحسين انجازاتها المستقبلية.

الاطار العملي للدراسة

الصدق والثبات:

قامت الباحثة بتقييم فقرات الاستبانة وذلك للتأكد من مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، بالإضافة إلى التأكد من ثبات الاستبانة أي "الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة".

(1) Kaplan & Atkinson (1998) "Advanced Management Accounting" 3rd ed. Prentice-Hall, New Jersey page 173.

وقد تم التحقق من صدق وثبات كلاً من الاستبانيتين من خلال معامل ألفا كرونباخ، وتبين أن قيمة ألفا في الاستبانة الأولى (الموزعة على العاملين في شركات الاتصالات الأردنية) تساوي (0.775) وقيمة ألفا في الاستبانة الثانية (الموزعة على العملاء في شركات الاتصالات الأردنية) تساوي (0.937) وهذه النسبة أكبر من (0.650).

اختبار الفرضيات (من وجهة نظر العاملين والعملاء):

اختبار مستوى المعنوية :

قاعدة القرار: إذا كانت $\text{sig} > 5\%$ نرفض الفرضية العدمية ونقبل البديلة، أي يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع .

الفرضية الأولى:

Sig = 0.000 وهي أقل من 0.05 من وجهة نظر العملاء

Sig = 0.001 وهي أقل من 0.05 من وجهة نظر العاملين

وبالتالي حسب قاعدة القرار نرفض الفرضية العدمية ونقبل البديلة أي يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المحور المالي في بطاقة الأداء المتوازن وأداء شركات الاتصالات الأردنية.

الفرضية الثانية:

Sig = 0.000 وهي أقل من 0.05 من وجهة نظر العملاء

Sig = 0.001 وهي أقل من 0.05 من وجهة نظر العاملين

وبالتالي حسب قاعدة القرار نرفض الفرضية العدمية ونقبل البديلة أي يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين محور العملاء في بطاقة الأداء المتوازن وأداء شركات الاتصالات الأردنية.

الفرضية الثالثة:

Sig = 0.000 وهي أقل من 0.05 من وجهة نظر العملاء

Sig = 00.000 وهي أقل من 0.05 من وجهة نظر العاملين

وبالتالي حسب قاعدة القرار نرفض الفرضية العدمية ونقبل البديلة أي يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين محور العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن وأداء شركات الاتصالات الأردنية.

الفرضية الرابعة:

Sig = 0.000 وهي أقل من 0.05 من وجهة نظر العملاء .

Sig = 00.001 وهي أقل من 0.05 من وجهة نظر العاملين

وبالتالي حسب قاعدة القرار نرفض الفرضية العدمية ونقبل البديلة أي يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين محور التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن وأداء شركات الاتصالات الأردنية.

الفرضية الخامسة :

Sig = 0.000 وهي أقل من 0.05 من وجهة نظر العملاء

Sig = 0.000 وهي أقل من 0.05 من وجهة نظر العاملين

وبالتالي حسب قاعدة القرار نرفض الفرضية العدمية ونقبل البديلة أي يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين محاور بطاقة الأداء المتوازن وأداء شركات الاتصالات الأردنية.

اختبار الوسط الفرضي:

قاعدة القرار :

إذا كانت الوسط الحسابي $\mu <$ نرفض الفرضية العدمية ونقبل البديلة، أي يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

إذا كانت الوسط الحسابي $\mu >$ نرفض الفرضية البديلة ونقبل العدمية، أي لا يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع .

الفرضية الأولى:

الوسط الحسابي = 3.62 وهو $\mu <$ من وجهة نظر العملاء

الوسط الحسابي = 3.76 وهو $\mu <$ من وجهة نظر العاملين

وبالتالي حسب قاعدة القرار نرفض الفرضية العدمية ونقبل البديلة أي يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المحور المالي في بطاقة الأداء المتوازن وأداء شركات الاتصالات الأردنية.

الفرضية الثانية:

الوسط الحسابي = 3.34 وهو $\mu <$ من وجهة نظر العملاء

الوسط الحسابي = 3.34 وهو $\mu <$ من وجهة نظر العاملين

وبالتالي حسب قاعدة القرار نرفض الفرضية العدمية ونقبل البديلة أي يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين محور العملاء في بطاقة الأداء المتوازن وأداء شركات الاتصالات الأردنية.

الفرضية الثالثة :

الوسط الحسابي = 3.52 وهو $\mu <$ من وجهة نظر العملاء

الوسط الحسابي = 3.61 وهو $\mu <$ من وجهة نظر العاملين

وبالتالي حسب قاعدة القرار نرفض الفرضية العدمية ونقبل البديلة أي يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين محور العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن وأداء شركات الاتصالات الأردنية.

الفرضية الرابعة:

الوسط الحسابي = 3.28 وهو $\mu <$ من وجهة نظر العملاء .

الوسط الحسابي = 3.32 وهو $\mu <$ من وجهة نظر العاملين.

وبالتالي حسب قاعدة القرار نرفض الفرضية العدمية ونقبل البديلة أي يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين محور التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن وأداء شركات الاتصالات الأردنية.

الفرضية الخامسة :

الوسط الحسابي = 3.44 وهو $\mu <$ من وجهة نظر العملاء .

الوسط الحسابي = 3.53 وهو $\mu <$ من وجهة نظر العاملين

وبالتالي حسب قاعدة القرار نرفض الفرضية العدمية ونقبل البديلة أي يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين محاور بطاقة الأداء المتوازن وأداء شركات الاتصالات الأردنية.

اختبار T test

قاعدة القرار:

إذا كانت T المحسوبة $< T$ الجدولية نرفض الفرضية العدمية ونقبل البديلة، أي يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

إذا كانت T المحسوبة $< T$ الجدولية نرفض الفرضية البديلة ونقبل العدمية ، أي لا يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

$$T \text{ المحسوبة} = \frac{\text{الوسط الحسابي} - MU}{\text{الانحراف المعياري} / 0.5 (N)^{0.5}}$$

$$T \text{ الجدولية} = 1.67$$

الفرضية الأولى :

T المحسوبة $= 2.48 < T$ الجدولية من وجهة نظر العملاء .

T المحسوبة $= 2.76 < T$ الجدولية من وجهة نظر العاملين .

وبالتالي حسب قاعدة القرار نرفض الفرضية العدمية ونقبل البديلة أي يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المحور المالي في بطاقة الأداء المتوازن وأداء شركات الاتصالات الأردنية.

الفرضية الثانية:

T المحسوبة $= 1.71 < T$ الجدولية من وجهة نظر العملاء .

T المحسوبة $= 1.91 < T$ الجدولية من وجهة نظر العاملين .

وبالتالي حسب قاعدة القرار نرفض الفرضية العدمية ونقبل البديلة أي يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين محور العملاء في بطاقة الأداء المتوازن وأداء شركات الاتصالات الأردنية.

الفرضية الثالثة:

T المحسوبة $= 1.94 < T$ الجدولية من وجهة نظر العملاء .

T المحسوبة $= 2.11 < T$ الجدولية من وجهة نظر العاملين .

وبالتالي حسب قاعدة القرار نرفض الفرضية العدمية ونقبل البديلة أي يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين محور العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن وأداء شركات الاتصالات الأردنية.

الفرضية الرابعة:

T المحسوبة = $1.85 < T$ الجدولية من وجهة نظر العملاء .

T المحسوبة = $1.71 < T$ الجدولية من وجهة نظر العاملين .

وبالتالي حسب قاعدة القرار نرفض الفرضية العدمية ونقبل البديلة أي يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين محور التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن وأداء شركات الاتصالات الأردنية.

الفرضية الخامسة :

T المحسوبة = $2.04 < T$ الجدولية من وجهة نظر العملاء .

T المحسوبة = $1.89 < T$ الجدولية من وجهة نظر العاملين .

وبالتالي حسب قاعدة القرار نرفض الفرضية العدمية ونقبل البديلة أي يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين محاور بطاقة الأداء المتوازن وأداء شركات الاتصالات الأردنية.

نتائج الدراسة:

النتائج التي تم التوصل إليها بعد اختبار الفرضيات بمعامل الارتباط سبيرمان:

• يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المحور المالي في بطاقة الأداء المتوازن وأداء شركات الاتصالات الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).

• يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محور العملاء في بطاقة الأداء المتوازن وأداء شركات الاتصالات الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).

• يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محور العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن وأداء شركات الاتصالات الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).

• يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين محور التعليم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن وأداء شركات الاتصالات الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).

• يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين محاور بطاقة الأداء المتوازن وأداء شركات الاتصالات الأردنية عند مستوى دلالة (0.05)

وتبين من خلال التحليل الاحصائي أنه تم قبول الفرضية البديلة، بمعنى وجود علاقة بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وأداء شركات الاتصالات الأردنية، وذلك من وجهة نظر كل من العاملين في شركات الاتصالات الأردنية والعملاء لشركات الاتصالات الأردنية.

لذلك تبين أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن هي الأداة والمعيار الأنسب لقياس أداء شركات الاتصالات الأردنية كونها تأخذ بعين الاعتبار المقاييس المالية وغير المالية مثل: مجال الزبائن ومجال العمليات الداخلية ومجال النمو. وتبين وجود وعي وإدراك من العاملين في شركات الاتصالات الأردنية فيما يخص تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وذلك رغبة منها في تحسين قياس أدائها وصولاً للأهداف المخطط لها، وكذلك وجد أن أفراد العينة العاملين والعملاء يؤيدون منهج تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في شركات الاتصالات الأردنية.

ويمكن من خلال منظور التعلم والنمو أن تضمن شركات الاتصالات الأردنية قدرتها على التجديد، وهذا يعد شرطاً أساسياً لاستمرارها وبقائها على المدى الطويل، ومن خلال هذا المنظور تدرس شركات الاتصالات الأردنية ما يجب أن تفعله للاحتفاظ بالمعرفة التقنية المطلوبة لفهم وإشباع حاجات العملاء وتطوير تلك المعرفة إلى جانب اهتمامها بدراسة كيفية الاحتفاظ بالكفاءة والانتاجية الضرورية للعمليات.

التوصيات:

على الإدارة العليا في شركات الاتصالات الأردنية:

- تقليل التركيز على المجالات المالية بمفردها دون مناقشة وتحليل المجالات الأخرى غير المالية.
- الاهتمام بشكل ملحوظ بالأصول غير الملموسة ودراسة تأثيراتها الجوهرية على نتائج أعمال المنظمة.
- التدرج في عمليات التطبيق لبطاقة قياس الأداء المتوازن، فيمكن تطبيق أسلوب بطاقة قياس الأداء المتوازن على وحدة إدارية معينة، أو فرع معين من فروع الشركة حتى يمكن تعميم التجربة على الشركة ككل بعد الاستفادة من نتائج التطبيق الضيق.
- زيادة فعالية الاتصالات الداخلية في الشركة للاستفادة بأكبر قدر ممكن من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتبادل الخبرات بين الأقسام.
- ضرورة تفادي مشكلة عدم الواقعية في تحديد الأهداف، أو عدم بذل الجهد المطلوب في تحديدها مما يجعلها أهدافاً غير واقعية بعيدة عن أي قياس أو تقويم موضوعي.
- الاهتمام بصياغة استراتيجية واضحة المعالم للمنظمة على مدى زمني مناسب، فبطاقة الأداء المتوازن دون استراتيجية تعد مضیعة للوقت.

المراجع:

1. جوران، نيلز وآخرون، (2003) "الأداء البشري الفعال بقياس الأداء المتوازن"، ترجمة: علا أحمد إصلاح، الإشراف العلمي د. عبد الرحمن توفيق، الناشر: مركز الخدمات المهنية للإدارة "بميك".
2. عبد اللطيف، عبد اللطيف، تركمان، حنان (2006) "بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء" مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية- سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (28) العدد (1).
3. غازي، علي، (2003) "بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لبناء القيادة الإبداعية"، مجلة إدارة الأعمال، جمعية إدارة الأعمال العربية، العدد 100، مارس 2003.
4. متولي، متولي السيد (2006) "السلوك التنظيمي: المبادئ والمفاهيم ومجالات التطبيق".
5. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (2009) بعنوان "قياس الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي".
6. يوسف، محمد محمود (2005) "البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن" (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية).
7. أحمد يوسف دودين (2009) "معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية" مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية- المجلد التاسع- العدد الثاني.
8. Bourguignon Annick, Malleret, Veronique, Norreklit, Hanne, (2004) "The American Balanced Socred card" Versus the French Tableau De Bored: The Ideological Dimension. Management Accounting Research, Vol. 15 .
9. SHUN CHEN (2006) "Developing a Performance Measurement System by Balanced Scorecard" <http://bai2009.org/file/Papers/1353.doc>.
10. Kaplan & Atkinson, (1998) "Advanced Management Accounting" 3rd ed., Prentice-Hall, New Jersey.
11. Kaplan & Norton (2001) "Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management" Part 2. Accounting Horizons, vol. 15, No.1.
12. Kaplan & Norton (2004). "Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets" Harvard Business Review.
13. Kaplan, R. S. & Norton, D.P. (1996) "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action" Boston, Harvard Business School Press.
14. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action" Boston, Harvard Business School Press.
15. Kaplan, R. S. & Norton, D.P. (1992). "The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance" Harvard Business Review Jan-Feb, 1992.
16. Niven, Paul (2002) "Balanced Scorecard Academy Powered".
17. Olve, N. Roy J. Wetter M., (2000) "Performance Drivers a practical Guide to Using the Balanced Scorecard" John Wiley & Sons, Chichester, New York, .
18. Olve, N. Sjostrand, A., (2002) "The Balanced Scorecard" capstone publishing (awilley company) United Kingdom.

19. Scholey, Cam (2005) Strategy Maps: A Step-by-Step Guide to Measuring , managing and Communicating the plan. Journal of Business Strategy, Vol. No. 3.