



"البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن ومعوقات تطبيقه في الشركات الصناعية

المدرجة في بورصة عمان"

The Obstacles of implementing the Financial Dimension of Balanced  
Scorecard in Industrial Companies listed at Amman stock exchange

إعداد الطالب

معاوية عوض الغزاوي

الرقم الجامعي: 201220113

بإشراف الدكتور

ظاهر شاهر القشي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة

"إربد - الأردن / أيار - 2015"

" قل هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون إنما يتذكر

أولوا الألباب "

صدق الله العظيم

سورة الزمر الآية 9

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: " البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن ومعوقات تطبيقه

في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان".

المقدمة من الطالب: "معاوية عوض عبد الرحيم الغزاوي".

وأجيزت بتاريخ : / / 2015

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم

1. د. ظاهر شاهر القشي

..... مشرفاً ورئيساً

٢٠١٥ / ١٥ / ٢١

( أستاذ مشارك / جامعة جدارا )

2. د. تائر أحمد أبو طبر

..... مناقشاً داخلياً

( أستاذ مساعد / جامعة جدارا )

3. أ. د. خليل إبراهيم الدليمي

..... مناقشاً خارجياً

( أستاذ دكتور / جامعة إربد الأهلية )

## إقرار وتفويض

أنا الطالب: معاوية عوض عبد الرحيم الغزاوي الرقم الجامعي: 201320113

التخصص: المحاسبة الكلية: الاقتصاد والأعمال

أقر بأنني التزمت بقوانين جامعة جدارا وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المفعول المتعلقة بإعداد رسائل الماجستير ودليل إعدادها، ورسالتي بعنوان: " البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن ومعوقات تطبيقه في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان ".

وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية وأخلاقيات البحث العلمي المتعارف عليها في كتابة الرسائل والأطروحات العلمية، كما أنني أقر بأن رسالتي هذه غير منقولة أو مُستلة من رسائل أو أطروحات أو كتب أو أبحاث أو أي منشورات علمية تم نشرها أو تخزينها في أي وسيلة إعلامية ورقية أو إلكترونية، وتأسيساً على ما تقدم فإنني أتحمل المسؤولية بأنواعها كافة فيما لو تبين غير ذلك بما فيه حق مجلس العمداء في جامعة جدارا بإلغاء قرار منحي الدرجة العلمية التي حصلت عليها وسحب شهادة التخرج مني بعد صدورها.

كما أفوض جامعة جدارا بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها.

# الإهداء

إلى من عانى الصعاب وإقتلع الأشواك لي مهد لي درب العلم،  
إلى من علمني أن العطاء والتضحية هما سبيل الوصول إلى قمة الهدف،

إلى رمز الرجولة وعنوان النجاح

والدي الغالي

إلى من سقني حروف العلم من الصغر

إلى رفيقتي ومرشدتي في جميع مراحل العلمية،

إلى من عرفت معي معنى الحياة،

إلى رمز الحب والحنان

والدتي الغالية.

إلى أصحاب القلوب ناصعة البياض، أصدقائي وقت الشدة، دعائهم لي سر دعمي  
ونجاحي، عيونهم مرآة طفولتي وذكرايتي ..... إخوتي وأخواتي.

الباحث

معاوية عوض الغزاوي

## الشكر والتقدير

قال رسول صلى الله عليه وسلم: (لَا يَشْكُرُ اللَّهَ مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ) وقال عليه الصلاة والسلام: (مَنْ صَنَعَ إِلَيْكُمْ مَعْرُوفًا فَكَافِيَتْهُ، فَإِنْ لَمْ تَجِدُوا مَا تُكَافِيُونَهُ فَادْعُوا لَهُ حَتَّى تَرَوْا أَنَّكُمْ قَدْ كَفَّيْتُمُوهُ)

أتقدم بالشكر والعرفان للدكتور ظاهر القشي على تكريمه بالإشراف على هذه الرسالة وتوجيهاته السديدة، وتصويباته المفيدة، حيث كان مثالا للعلماء المتواضعين في توجيهاته ودعمه المتواصل، جزاه الله عني وعن زملائي خير جزاء .

ويسعدني أن أتقدم بجزيل شكري وامتناني لأساتذتي الأفاضل في قسم المحاسبة في جامعة جدارا، والذين ساهموا في مساعدتي ولم يبخلوا علي من علمهم. كما أتقدم بالشكر إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة، الذين تحملوا عناء قراءة هذه الرسالة ومناقشتها وإثرائها من علمهم.

والأصدقاء والزلاء الأعزاء الذين كانوا أخوة لي في جامعة جدارا، وخير مثال في الدعم والتشجيع لإتمام هذه الرسالة..

كما أشكر كل من قدم لي المساعدة والدعم والنصيحة أثناء مرحلة الدراسة وإعداد الرسالة.

" البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن ومعوقات تطبيقه في الشركات الصناعية

المدرجة في بورصة عمان"

إعداد

معاوية عوض الغزاوي

إشراف

الدكتور ظاهر شاهر القشي

2015 م

الملخص

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن

ومعوقات تطبيقه في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان ، وبيان أثر

المعوقات التي تحد من قدرة الشركات الصناعية على إعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة تكونت من (71) فقرة موزعة

على (5) مجالات وهي: (المقومات اللازمة لإعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن،

مساهمة المعوقات المتعلقة بأدوات القياس والإفصاح، مساهمة المعوقات المتعلقة بالتخطيط

المالي، مساهمة المعوقات المتعلقة بمهارات التواصل والاتصال بين الإدارات المالية، مساهمة

المعوقات المتعلقة بتحديد أهداف البعد المالي)، واستخدم الباحث مقياس ليكرت للتدرج الخماسي

في تصحيح الإجابة عن الفقرات. تكونت عينة الدراسة من (56) شركة صناعية، وتكونت وحدة المعاينة من (150) موظف من الإدارات المالية والإدارية لتلك الشركات، بواقع (50) موظف لكل مستوى من مستويات الإدارة العليا، الوسطى، الدنيا.

وبعد إجراء المعالجة الإحصائية المناسبة أظهرت النتائج أن الشركات الصناعية لا تمتلك المقومات اللازمة لإعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن. وأظهرت النتائج أن هناك معوقات تحد من قدرة الشركات الصناعية على إعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن، وهذه المعوقات متعلقة بأدوات القياس والإفصاح، وأدوات التخطيط، ومعوقات في مهارات التواصل والاتصال، وأظهرت النتائج وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين جميع المعوقات وقدرة الشركات الصناعية على إعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن.

وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة: بضرورة تهيئة الظروف اللازمة والمناسبة لتفعيل أدوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، والتقليل من المعوقات التي تواجه تطبيقها.

**الكلمات المفتاحية:** بطاقة الأداء المتوازن، البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن، المعوقات، الشركات الصناعية الأردنية.



# **The Obstacles of implementing the Financial Dimension of Balanced Scorecard in Industrial Companies listed at Amman stock exchange**

Prepared by:

Moawiah Awad Al-Gizzawi

Supervised by: Dr. THaher Shaher Al-Qashi

2015

## **Abstract**

This study aimed to explore the Actual states and the obstacles related to applying the financial dimension of the Balanced Scorecard in the industrial firms listed in Amman stock exchange, and to explore the Impact of the obstacles which affect the ability of the industrial Companies concerning the preparation and applying the financial dimension of the Balanced Scorecard.

For Designed achieving the aims of the study , the researcher developed a questionnaire which consisted of 71 items , classified into five fields , which includes (the requirements for preparing and applying of the financial dimension of the Balanced Scorecard , the obstacles affecting the ability of the industrial firms in terms of preparing and applying the financial dimension of the Balanced Scorecard , the contribution of the

obstacles related to the tools of assessment and disclosure , the contribution of the obstacles related to financial planning , the contribution of the obstacles related to the communication skills among financial managements levels ,and the contribution of the obstacles related to the specification of the aims of financial dimension. The researcher employed five point Likert scale for scoring the responses to the items. The sample of the study consisted of 56 industrial firms, and the unit of observation consisted of 150 employees at the financial managements at the firms; 50 employees from each level (top level management, middle management and lower level management).

Upon completing the required statistical processing, the results has shown that the industrial firms lack of the sufficient requirements for preparing and applying the financial dimension of the Balanced Scorecard .the results has shown also the existence of obstacles which affect the ability of industrial firms at preparing and applying the financial dimension of the Balanced Scorecard. These obstacles are related to the tools of assessment and disclosure, planning tools and communication tools. The results has shown also the presence of a negative statistically significant relationships at the level ( $\alpha \leq 0.05$ ) among all the obstacles and the ability of the industrial firms at

preparing and applying the financial dimension of the Balanced Scorecard.

Based on the results, the study recommended: the necessity of preparing the required suitable conditions for the activation of the tools related to applying Balanced Scorecard, and decreasing and eliminating the obstacles related to its application.

**Key terms:** Balanced Scorecard, financial dimension of the Balanced Scorecard, obstacles, Jordanian industrial firms.

## قائمة المحتويات

| الموضوع                           | رقم الصفحة |
|-----------------------------------|------------|
| قرار لجنة المناقشة                | أ          |
| إقرار وتفويض                      | ب          |
| الإهداء                           | ج          |
| الشكر والتقدير                    | د          |
| الملخص باللغة العربية             | هـ         |
| الملخص باللغة الانجليزية          | ز          |
| قائمة المحتويات                   | ي          |
| قائمة الجداول                     | م          |
| قائمة الملاحق                     | ن          |
| الفصل الأول: الإطار العام للدراسة |            |
| 1-1 المقدمة                       | 2          |
| 1-2 مشكلة الدراسة                 | 3          |
| 1-3 أسئلة الدراسة                 | 4          |
| 1-4 أهداف الدراسة                 | 5          |
| 1-5 أهمية الدراسة                 | 6          |
| 1-6 التعريفات الإجرائية           | 8          |
| 1-7 فرضيات الدراسة                | 10         |
| 1-8 أنموذج الدراسة                | 12         |
| 1-9 الدراسات السابقة              | 13         |
| 1-10 ملخص الدراسات السابقة        | 23         |

|    |   |
|----|---|
| 25 | 11-1 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة          |
|    | الفصل الثاني: الإطار النظري                               |
| 27 | المبحث الأول: بطاقة الأداء المتوازن                       |
| 28 | 1-2-1 المقدمة   |
| 29 | 1-2-2 مفهوم بطاقة الأداء المتوازن (BSC)                   |
| 30 | 1-2-3 أسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن (BSC)              |
| 30 | 1-2-4 أهمية بطاقة الأداء المتوازن (BSC)                   |
| 34 | 1-2-5 أهداف بطاقة الأداء المتوازن (BSC)                   |
| 36 | 1-2-6 أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC)                   |
| 38 | 1-2-7 مكونات بطاقة الأداء المتوازن (BSC)                  |
| 39 | 1-2-8 خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن (BSC)              |
| 40 | 1-2-9 المعايير السبع للبدء في بطاقة الأداء المتوازن (BSC) |
| 43 | المبحث الثاني: البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن        |
| 44 | 2-2-1 البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن                 |
| 50 | 2-2-2 معوقات تطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن    |
|    | الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات                          |
| 54 | 3-1 منهجية الدراسة  |
| 54 | 3-2 مجتمع الدراسة   |
| 54 | 3-3 عينة ووحدة معاينة الدراسة                             |
| 55 | 3-4 طرق جمع البيانات                                      |
| 56 | 3-5 أداة الدراسة  |
| 57 | 3-6 صدق أداة الدراسة                                      |
| 58 | 3-7 ثبات أداة الدراسة                                     |
| 59 | 3-8 تصحيح المقياس   |
| 60 | 3-9 الأساليب الإحصائية المستخدمة                          |
|    | الفصل الرابع : نتائج التحليل الإحصائي                     |
| 62 | 4-1 مقدمة   |
| 62 | 4-2 التحليل الإحصائي للبيانات الديموغرافية                |
| 65 | 4-3 عرض نتائج تحليل أسئلة الدراسة                         |

|     |                                 |
|-----|---------------------------------|
| 80  | 4-4 الإفتراضات للإحدار الخطي    |
| 82  | 4-5 اختبار فرضيات الدراسة       |
| 92  | 4-6 ملخص نتائج التحليل الاحصائي |
|     | الفصل الخامس: مناقشة النتائج    |
| 96  | 5-1 نتائج الدراسة               |
| 99  | 5-2 التوصيات                    |
| 101 | قائمة المراجع والمصادر          |
| 109 | الملاحق                         |

## قائمة الجداول

| رقم الصفحة | اسم الجدول  |
|------------|---|
| 23         | جدول رقم (1): ملخص الدراسات السابقة   |
| 58         | جدول رقم (2): معاملات كرونيخ ألفا الخاصة بمجالات الدراسة والأداة ككل  |
| 62         | جدول رقم (3): توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفي   |
| 65         | جدول رقم (4): توزيع أفراد العينة تبعاً لإملاك الشركة المقومات اللازمة لإعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن   |
| 68         | جدول رقم (5): توزيع أفراد العينة تبعاً للمعوقات التي تحد من قدرة الشركات الصناعية على إعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن.   |
| 69         | جدول رقم (6): توزيع أفراد العينة تبعاً لمساهمة المعوقات المتعلقة بأدوات القياس والإفصاح التي تحد من قدرة الشركات الصناعية من إعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن                             |
| 72         | جدول رقم (7): توزيع أفراد العينة تبعاً للمعوقات المتعلقة بالتخطيط المالي التي تحد من قدرة الشركات الصناعية على إعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن   |
| 75         | جدول رقم (8): توزيع أفراد العينة تبعاً لمساهمة المعوقات المتعلقة بمهارات التواصل والاتصال بين الإدارات المالية التي تحد من قدرة الشركات الصناعية على إعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن     |
| 78         | جدول رقم (9): توزيع أفراد العينة تبعاً لمساهمة المعوقات المتعلقة بتحديد أهداف البعد المالي التي تحد من قدرة الشركات الصناعية على إعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن                         |
| 81         | جدول رقم (10): معاملات التفلطح والألتواء للكشف عن التوزيع الطبيعي للمتغيرات   |
| 81         | جدول رقم (11): قيم الارتباط الذاتي بين متغيرات الدراسة (VIF & Tolerance)  |
| 82         | جدول رقم (12): نتائج اختبار "t" للعينات المنفردة (One Sample T.test) للكشف عن وجود دلالة إحصائية لامتلاك الشركات الصناعية المقومات اللازمة لإعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن              |
| 84         | جدول رقم (13): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للعلاقة بين المعوقات وقدرة الشركات الصناعية على إعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن  |
| 88         | جدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعوقات ككل التي تحد من قدرة الشركات الصناعية على إعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن تبعاً للمستوى الوظيفي.                        |
| 89         | جدول رقم (15): نتائج تحليل التباين الأحادي (One- Way ANOVA) للكشف عن الفروق في المعوقات ككل التي تحد من قدرة الشركات الصناعية على إعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن تبعاً للمستوى الوظيفي. |
| 90         | جدول رقم (16): نتائج تطبيق اختبار (scheffe) للمقارنات البعدية على المعوقات "مساهمة المعوقات بمهارات التواصل والاتصال بين الإدارات المالية" تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي.                                  |
| 91         | جدول رقم (17): نتائج تطبيق اختبار (scheffe) للمقارنات البعدية على المعوقات "مساهمة المعوقات المتعلقة بتحديد أهداف البعد المالي" تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي.   |

## قائمة الملاحق

| اسم الملحق  | رقم الصفحة |
|---|------------|
| ملحق رقم (1): الاستبانة قبل التحكيم                               | 110        |
| ملحق رقم (2): قائمة بأسماء المحكمين                               | 117        |
| ملحق رقم (3): الاستبانة بعد التحكيم                               | 118        |
| ملحق رقم (4): جداول التحليل الاحصائي                              | 126        |
| ملحق رقم (5): قائمة بأسماء الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان | 142        |



# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

1-1 المقدمة

1-2 مشكلة الدراسة

1-3 أسئلة الدراسة

1-4 أهداف الدراسة

1-5 أهمية الدراسة

1-6 التعريفات الإجرائية

1-7 فرضيات الدراسة

1-8 أنموذج الدراسة

1-9 الدراسات السابقة

1-10 ملخص الدراسات السابقة

1-11 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### 1-1 المقدمة

من المتعارف عليه بأن جميع الشركات تسعى إلى تبني وتطبيق إستراتيجية طويلة الأمد تساهم في تحقيق رؤيتها المستقبلية وتضمن بقائها واستمرارها في ظل أسواق المنافسة الشرسة. والجميع يعلم بأن النظام المالي يعد العمود الفقري لشتى أشكال وأنواع المؤسسات والشركات، ويساهم كذلك في بناء إستراتيجية الشركة بشكل أساسي ولا يمكن الإستغناء عنه.

من جميع الحقائق السابقة فقد تم ربط كلا من المحاسبة المالية ومحاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية بأدوات مبتكرة يتم من خلالها تحليل البيئة الداخلية للشركة والتخطيط لمستقبلها، أي بناء وتطبيق الإستراتيجية من خلال أدوات مالية متعددة.

لقد لعبت المحاسبة الإدارية والى عهد قريب دوراً بارزاً في تخطيط وبناء وتطبيق إستراتيجية الشركة إلا انه وفي العقدين الآخرين ومع تطور البيئة التجارية واجهت الشركات مشكلة رئيسية تمثلت في عدم قدرتها على تنفيذ إستراتيجيتها بعيدة الأمد، مما أدى إلى ظهور أداة جديدة أطلق عليها بطاقة الأداء المتوازن والتي هدفت بشكل أساسي إلى توجيه الشركات وتمكينها من تفعيل إستراتيجيتها طويلة الأجل، حيث ركزت على دراسة وتحليل أربعة أبعاد أساسية (البعد المالي وبعد الزبائن وبعد العمليات الداخلية وبعد التطوير والتدريب).

بعد أن قام الباحث بالإطلاع على العديد من الدراسات المتعلقة ببطاقة الأداء المتوازن بشكل عام وعلى الدراسات المتعلقة بالبيئة الأردنية بشكل خاص وجد أن أغلب الشركات تواجه مشكلة رئيسية في فهم آلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وذلك من خلال عدد من المعوقات التي واجهتها.

إنطلاقاً مما سبق ورغبة من الباحث بالتركيز على بعد واحد لبطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي) فقد تبادر لذهنه سؤال رئيسي: ما هي معوقات تطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان؟

## 1-2 مشكلة الدراسة

تعتبر الشركات الصناعية بشكل عام والمدرجة منها في البورصة بشكل خاص من أهم القطاعات التي تساهم في رفع سوية الاقتصاد الأردني وبالتالي يعتبر امتلاكها وقدرتها على بناء وتفعيل وتطبيق إستراتيجية طويلة الأمد أمراً أساسياً يمكنها من البقاء والاستمرار والمنافسة في ظل السوق المحلي والإقليمي والعالمي.

وتكمن مشكلة الدراسة في قدرة الشركات الصناعية على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بشكل عام والبعد المالي بشكل خاص ومواجهة أي معوقات متوقعة.

وقد تتمثل المشكلة بشكل أكثر دقة بعدم إدراك إدارات الشركات الصناعية لواقع ومعوقات تطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن.

### 3-1 أسئلة المشكلة

**السؤال الرئيسي الأول:** هل تمتلك الشركات الصناعية المقومات اللازمة لإعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن؟

**السؤال الرئيسي الثاني:** هل يوجد معوقات تحد من قدرة الشركات الصناعية على إعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن؟

ويمكن اشتقاق الأسئلة الفرعية التالية:

1- هل يوجد معوقات متعلقة بأدوات القياس والإفصاح تحد من قدرة الشركات الصناعية على إعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن؟

2- هل يوجد معوقات متعلقة بالتخطيط المالي تحد من قدرة الشركات الصناعية على إعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن؟

3- هل يوجد معوقات متعلقة بمهارات التواصل والاتصال بين الإدارات المالية تحد من قدرة الشركات الصناعية على إعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن؟

4- هل يوجد معوقات متعلقة بتحديد أهداف البعد المالي تحد من قدرة الشركات الصناعية على إعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن؟

**السؤال الرئيسي الثالث:** هل يوجد اتفاق بين آراء عينة الدراسة (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة الدنيا) حول وجود معوقات تحد من قدرة الشركات الصناعية على إعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن؟

#### 4-1 أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى:

1- الإطلاع على المقومات التي تمتلكها الشركات الصناعية اللازمة لإعداد وتطبيق البعد

المالي لبطاقة الأداء المتوازن.

2- تحديد معوقات إعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن وذلك من خلال

الإطلاع على الدراسات السابقة.

3- بيان أثر المعوقات المتعلقة بأدوات القياس والإفصاح التي تحد من قدرة الشركات

الصناعية في إعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن.

4- بيان أثر المعوقات المتعلقة بالتخطيط المالي التي تحد من قدرة الشركات الصناعية في

إعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن.

5- بيان أثر المعوقات المتعلقة بمهارات التواصل والإتصال بين الإدارات التي تحد من قدرة

الشركات الصناعية في إعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن.

6- بيان أثر المعوقات المتعلقة بتحديد أهداف البعد المالي التي تحد من قدرة الشركات

الصناعية في إعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن.

7- بيان الإتفاق بين أراء عينة الدراسة ( الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة الدنيا ) حول

وجود المعوقات التي تحد من قدرة الشركات الصناعية في إعداد وتطبيق البعد المالي

لبطاقة الأداء المتوازن.

8- الخروج بالنتائج واقتراح التوصيات الملائمة.

## 5-1 أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من أهمية القطاع الصناعي في الأردن من جهة وأهمية تبني وتطبيق أدوات مالية مبتكرة من جهة أخرى.

ويمكن تقسيم الأهمية بشكل أكثر دقة إلى فئتين رئيسيتين كالآتي:

### \* الأهمية العملية

يعتقد الباحث بأن نتائج الدراسة وتوصياتها الحالية قد تساهمان بآثار متسلسلة تعود بالمنفعة على الإقتصاد الأردني بالشكل التالي:

1- قد يساهم تحديد معوقات إعداد وتطبيق البعد المالي في مساعدة الشركات الصناعية بالعمل الدؤوب على تذليل الصعوبات التي تواجهها في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بشكل عام وتطبيق البعد المالي بشكل خاص.

2- إن ساهمت هذه الدراسة في مساعدة الشركات على تطبيق البعد المالي، فقد تساهم مستقبلاً في تمكين الشركات من تطبيق إستراتيجيتها بشكل حقيقي وفعال و.

3- وبالتالي إن تمكين هذا القطاع من تطبيق إستراتيجيته المستندة على بعد مالي حقيقي قد يساهم في رفع سوية الإقتصاد الأردني والذي بدوره قد ينعكس إيجابياً على الحد من فجوة الفقر وفجوة البطالة ورفع سوية الرفاهية في المجتمع.

## \* الأهمية النظرية

تكمن الأهمية النظرية بالحقيقة الممثلة باستناد الباحث في دراسته الحالية على الدراسات المتشابهة السابقة مما قد يقود إلى ما يلي:

1- فتح المجال أمام الباحثين والدارسين نحو المضي في قياس معوقات إعداد وتطبيق باقي أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (بعد الزبائن، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التطوير والتدريب).

2- توضيح متخصص لبعد محدد متخصص ممثل بالبعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن مما قد يساعد الدارسين ضمن تخصص المحاسبة المالية.

## 6-1 التعريفات الإجرائية

سيقوم الباحث بتعريف متغيرات الدراسة المستقلة، والمتغير التابع إجرائياً، وبما يخدم أهداف الدراسة وفرضياتها على النحو التالي:

**1- بطاقة الأداء المتوازن:** وهي نظام إداري يهدف إلى مساعدة الشركة على ترجمة رؤيتها ورسالتها وإستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة وتتكون من عدة أبعاد (البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو)، كما تعتبر أداة فعالة لمتابعة الأداء في مقابل الأهداف المنجزة، وترتبط بطاقة الأداء المتوازن بالأهداف الإستراتيجية لقياسات العملية الإدارية، كما تساعد هذه البطاقة على تطبيق الخطط وضبط ومراقبة النمو المؤسسي بطريقة سهلة يجمع فيها كافة الأهداف الإستراتيجية (Horngren, 2005).

**2- البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن:** وهو أحد جوانب بطاقة الأداء المتوازن الذي يركز على قياس الأداء المالي في الأجل القصير وإظهار نتائج الأحداث والقرارات التي يتم اتخاذها بالفعل وليس مسببات ومحركات هذه النتائج. (العمرى، 2009)

**3- أدوات القياس والإفصاح:** ويقصد بها توفير البيانات الملائمة عن الأداء الاجتماعي للمنظمة لمدى مساهمتها في تحقيق الأهداف الاجتماعية، وإيصال هذه البيانات للأطراف المستفيدة الداخلية والخارجية على حد سواء، من أجل ترشيد القرارات الخاصة والعامة المتعلقة بتوجيه الأنشطة الاجتماعية وتحديد النطاق الأمثل لها سواء من وجهة نظر



المستخدم أو من وجهة نظر المجتمع ويرتبط هذا الهدف بوظيفة الاتصال المحاسبي (الحيالي، 2009).

**4- التخطيط:** كيفية الحصول على الأموال اللازمة للمشروع من مصادرها المختلفة بأقل التكاليف وأفضل الشروط، كما يهتم بكيفية استثمار هذه الأموال بحيث تحقق أفضل وأعلى العوائد للمشروع وبأقل الأخطار وهو علم له قواعد وأصول ويحتاج إلى خبرة في التطبيق والقدرة على التنبؤ وتحليل الماضي والإعداد للمستقبل (سومر، 2009).

**5- الأهداف:** وتعد إحدى الأدوات المهمة لدراسة البيانات التي تحويها القوائم المالية بما يساهم في تقديم الخدمة اللازمة لجهات عدة (العامري والركابي، 2007).

**6- مهارات التواصل والاتصال:** وهي عملية إرسال واستقبال للمعلومات بين طرفين (مرسل ومستقبل)، والتفاعل والمشاركة بينهما حول معلومة أو رأي أو اتجاه أو سلوك (طيش، 2008).

**7- المعوقات:** وهي المعوقات التي تظهر نتيجة لطبيعة تنظيم المنظمة وسياساتها وأهدافها وأساليب العمل التي تستخدمها لإنجاز المهام والواجبات طبقاً لطبيعة نشاط المنظمة (حمود، 2002).

## 7-1 فرضيات الدراسة

بناء على مشكلة الدراسة وأسئلتها فقد تم صياغة الفرضيات كما يلي:

### الفرضية الرئيسة الأولى :

لا يوجد علاقة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين إمتلاك الشركات الصناعية المقومات اللازمة والقدرة على إعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن .

### الفرضية الرئيسة الثانية:

لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين المعوقات وقدرة الشركات الصناعية على إعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن .

والتي تم اشتقاق الفرضيات الفرعية التالية :

1- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين معوقات

أدوات القياس والإفصاح وقدرة الشركات الصناعية في إعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن.

2- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين معوقات

التخطيط المالي وقدرة الشركات في إعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن.

3- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين مهارات

التواصل والاتصال بين الإدارات المالية وبين قدرة الشركات الصناعية في إعداد وتطبيق

البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن.

4- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين تحديد

أهداف البعد المالي وبين قدرة الشركات الصناعية في إعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة

الأداء المتوازن.

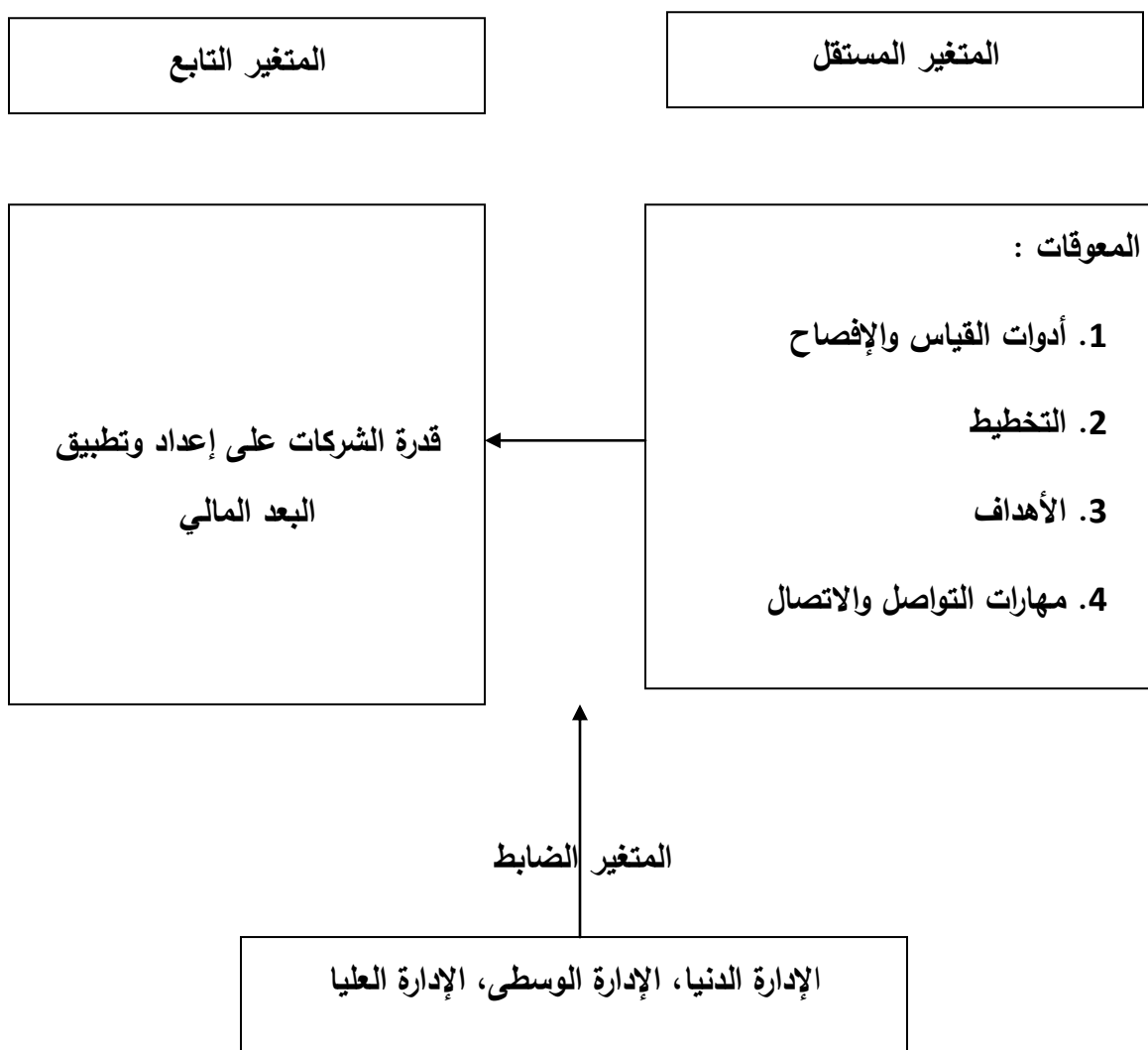
#### الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا يوجد إتفاق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين آراء عينة الدراسة

(الإدارة الدنيا، والإدارة الوسطى، والإدارة العليا) حول وجود معوقات تحد من قدرة الشركات

الصناعية في إعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن.

## 8-1 نموذج الدراسة:



– المصدر : إعداد الباحث بالإستناد الى دراسة دودين (2009)

## 9-1 الدراسات السابقة

كان من أهم الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة في موضوع الدراسة الدراسات العربية والأجنبية التالية:

### أولاً: الدراسات العربية

دراسة: المنياوي وآخرون، (2012)، بعنوان: "استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في تفعيل نظم الادارة البيئية لمنظمات الأعمال الصناعية (دراسة تطبيقية على قطاع صناعة الاسمنت)" هدفت هذه الدراسة الى تحديد العلاقة بين استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن ونظم الإدارة البيئية وإستكشاف تأثير العلاقة بين درجة تطبيق نظم الإدارة البيئية ودرجة وجود الأنشطة البيئية المرتبطة بتحسين أداء ووظائف الشركات. ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحثون باتباع المنهج التطبيقي على بعض شركات الاسمنت العاملة في مصر ، وبتصميم استمارة الاستبيان بهدف تحليلها احصائيا ، وتم استخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) ومعاملات الارتباط لبن المتغيرا بهدف الوصول الى النتائج. وكانت أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط بين أبعاد قياس الأداء المتوازن الأربعة وبين درجة تفعيل نظم الادارة البيئية في الشركات محل الدراسة.

دراسة: بلاسكة (2012) بعنوان "قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" هدفت هذه الدراسة إلى تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية والرفع من كفاءة أدائها من مختلف جوانبه لذلك فإن الحاجة إلى اعتماد أساليب وأدوات حديثة في الإدارة أمراً ضرورياً. ولتحقيق هذه الدراسة تم الاعتماد على جزأين: الجزء

النظري والذي يتضمن المنهج الوصفي الذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات الخاصة بظاهرة أو موقف معين مع محاولة تفسير هذه الحقائق وتحليلها للوصول إلى إبداء الاقتراحات بشأن موضوع الدراسة والجزء التطبيقي ويتم من خلاله دراسة ميدانية لواقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وذلك بالاعتماد على أسلوب دراسة حالة بعض المؤسسات الجزائرية وذلك باستخدام استمارة أسئلة موجهة لهذه المؤسسات. يتمثل مجتمع الدراسة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية. النتائج التي توصلت إليها الدراسة ضعف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في انتهاج التوجه الاستراتيجي وانغلاق المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عن الخارج وضعف الاتصال مع الجامعات ومراكز البحث العلمي. أوصت الدراسة بضرورة انتهاج التوجه الاستراتيجي بكل جوانبه والخروج من العزلة التي تعاني منها المؤسسات الجزائرية والتفتح على الأساليب الإدارية الحديثة وهذا عن طريق نشر مفاهيم قياس الأداء الحديثة من خلال المؤتمرات والندوات العلمية وتنفيذ الدورات التدريبية والاحتكاك بالجامعات ومراكز البحث.

**دراسة: صالح وآخرون، (2012)، "التكامل بين القياس المتوازن للأداء وستة سحما لتقويم**

**أداء المنظمات الانتاجية : دراسة تطبيقية"** هدفت هذه الدراسة الى اختبار مدى فاعلية التكامل بين ستة سحما وبطاقة الأداء المتوازن وصولا الى نموذج متكامل لتقويم الأداء، والجمع بين مميزات كلا الاسلوبين للتغلب على أوجه القصور التي تتضح أثناء التطبيق المنفرد لكل منهما، مع تفعيل تطبيق هذا المدخل. ولتحقيق هذه الدراسة اعتمد الباحثون على المنهج الاستنباطي والاستقرائي في الجانب النظري مع محاولة تطبيق الاسلوب المقترح وتصميم قائمة استقصاء باللغة الانجليزية بناءً على طلب الشركة محل التطبيق مكونة من 15 سؤال بهدف تحليلها

احصائيا واستخدم الباحثون التكرارات والنسب المئوية وبرنامج الرزم الاحصائية (SPSS). وكانت أهم نتائج الدراسة أن بطاقة الأداء المتوازن تعد أحد أهم الأساليب التي تم تقديمها في مجال تقييم الأداء ووضعها حيز التنفيذ يساعد على ربط الأهداف قصيرة الأجل مع الأهداف طويلة الأجل بالمنظمة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني مدخل متكامل المقترح بالدراسة ومحاولة تطبيقه من قبل المنظمات للوقوف على مدى فاعليته في تحسين عملية تقييم الأداء في المنظمات المختلفة.

دراسة: محاد، ( 2011 ) بعنوان "دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية دراسة مقارنة بين : ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف لبطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة لقياس وتقييم الأداء ومحاولة إظهار مدى فعاليتها وقدرتها على مسايرة التطورات ومواكبة التطلعات المستقبلية للمؤسسة على المدى الطويل من خلال الربط بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية من اجل النمو والتطوير المستمر والمستدام في المؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية. لتحقيق هذه الدراسة تم الاعتماد على جانبين لمنهجية الدراسة هما: الجانب النظري ويعتمد على المنهج الوصفي التحليلي والجانب الميداني والذي يعتمد على منهج دراسة الحالة وذلك بمحاولة جمع المعلومات اللازمة من اجل محاولة التطبيق الميداني لنموذج بطاقة الأداء المتوازن والمستدام في مؤسستين متوسطتي الحجم للصناعات الغذائية ثم محاولة المقارنة بين النتائج المحصل عليها. يتمثل مجتمع الدراسة في مؤسستين من الحجم المتوسط والمتخصصتين في الصناعات الغذائية لقطاع إنتاج الحليب ومشتقاته في جمهورية الجزائر. النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال

المقارنة بين منظوري الأداء المالي للمؤسستين نلاحظ أن مستوى الأداء للسنتين 2004 و 2005 لمؤسسة التل أفضل من مؤسسة الحضنة وهذا راجع لأقدمية الأولى واستثمارات وتكاليف الثانية إلا أنه خلال سنتي 2006 و 2007 يتزايد مستوى الأداء المالي لمؤسسة الحضنة ويتناقص لدى مؤسسة التل وهذا طبعاً نتيجة مداخل الاستثمارات عند الأولى والتناقص في المداخل نتيجة المنافسة لدى الثانية ليواصل مستوى أداء التحسن لدى مؤسسة الحضنة في سنة 2008 ونفس الشيء بالنسبة لمؤسسة التل رغم أنها طفرة استثنائية لهذه السنة. أوصت الدراسة بضرورة مواكبة التطور الحاصل في المحاسبة الإدارية الحديثة وبالذات في مجال مراقبة التسيير من خلال تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن المستدام والذي يعد نظام قياس شامل ومتوازن ومتعدد الأبعاد الداخلية والخارجية والمالية وغير المالية، الكمية والوصفية القصيرة والطويلة المدى إضافة إلى بعد آخر يتمثل في الأداء المجتمعي والذي بدوره يتضمن الأداء البيئي والاجتماعي ليكون الأداء متوازناً ومستداماً وهذا من خلال دور البطاقة الاستشاري الذي يحدد توجهات الأداء ومدى تحقيق الأهداف والتي على أساسها تتخذ القرارات اللازمة من خلال إستراتيجية واضحة المعالم ومحددة الأهداف.

**دراسة: الختاتنه و السعايده (2010) بعنوان "نموذج معدل لبطاقة العلامات المتوازنة للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية"، هدفت هذه الدراسة للوقوف على مدى اهتمام مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية بأبعاد النموذج المعدل لبطاقة العلامات المتوازنة المؤلف من خمسة أبعاد كأسلوب لتقييم الأداء الشامل ومعرفة مدى تقدير عينة الدراسة لمقاييس الأبعاد في النموذج المعدل. واعتمدت هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي**



لدراسة واختبار الإجابة على تساؤلات الدراسة المقترحة حيث أن هذه الدراسة لم تقم بطرح فرضيات وإنما تساؤلات، وقد تم تصميم إستبانه مكونة من قسمين لاستقصاء البيانات اللازمة للدراسة كما يلي:-

**القسم الأول :** احتوى على مجموعة من الأسئلة الديموغرافية الخاصة بالمجيبين.

**القسم الثاني:** احتوى على تقديم للأبعاد الخمسة الرئيسية وبشكل مستقل بحيث أن كل بعد يتكون من مجموعة من العلامات الإستراتيجية ومحركات الأداء ومقاييس الأداء بحيث يحدد المستجيب وزن كل بعد وهدف ومحرك ومقياس أداء. وكانت عينة الدراسة تتألف من (95) مديراً من حوالي (48) شركة صناعية. وكان أهم النتائج التي وصلت إليها الدراسة أن مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية يقدرون بدرجة عالية أهمية استخدام جميع مقاييس بطاقة العلامات المتوازنة عند التخطيط الاستراتيجي وتقييم الأداء.

**دراسة: جودة، (2008)، بعنوان "تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الإلتزام المؤسسي في شركات الألمنيوم الأردنية : دراسة ميدانية"،** هدفت هذه الدراسة الى التعرف على نظماً تأثير قياس الأداء المتوازن في الإلتزام المؤسسي بالإضافة الى التعرف على تأثير العوامل الديموغرافية على مستوى الإلتزام المؤسسي. ولتحقيق هدف الدراسة إعتد الباحث على المنهج التحليلي المقارن بين الشركات المطبقة والشركات غير المطبقة لنظام قياس الأداء المتوازن من حيث تأثيرهم على الإلتزام المؤسسي، وقام الباحث بتصميم إستبانه مكونة من 30 عبارة لقياس متغيرات الدراسة وأبعادها، وإستخدم الباحث البرنامج الإحصائي (SPSS) للوصول الى نتائج الدراسة والتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصي للمبحوثين. وكانت أهم

نتائج الدراسة بأنه يوجد تأثير معنوي لعملية تقييم الأداء المؤسسي على الإلتزام المؤسسي في شركات الألمنيوم الأردنية الا أن قوة التأثير في الشركات المطبقة كانت أكبر. وأوصت الدراسة بضرورة نشر مفهوم نظام قياس الأداء المتوازن من خلال المؤتمرات العلمية والندوات والدورات التدريبية.

**دراسة الحربي، (2007)، بعنوان: "مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء في الشركات الصناعية الكويتية"** هدفت هذه الدراسة إلى بيان مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء في الشركات الصناعية الكويتية. ولتحقيق هدف الدراسة إتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي للتعرف علي كيفية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الصناعية الكويتية. وقام الباحث بتطوير إستبانة خاصة لأغراض الدراسة، وقد تم توزيعها على كافة شركات مجتمع الدراسة والبالغ عددها (23) شركة وهي الشركات الصناعية الكويتية المسجلة في بورصة الأوراق المالية، وتم توزيع (46) إستبانة على المديرين الماليين ومديري الإدارة في هذه الشركات. وكانت أهم نتائج الدراسة أن لدى الشركات الصناعية الكويتية الاستعداد الكامل لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، كما توجد إمكانية لاستخدام الشركات الصناعية لبطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو. وفي ضوء هذه النتائج فقد قدمت الدراسة العديد من التوصيات أهمها ما يلي : يجب على بورصة الأوراق المالية الكويتية إلزام الشركات الصناعية الكويتية بتبني بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائها ومن ثم المساعدة في دعم نجاح أداء البورصة الكويتية لأنها تتضمن مؤشرات مالية وغير مالية تساعد في تقييم قدرة هذه الشركات على الاستمرارية

دراسة: الناطور، (2005)، بعنوان "أثر تطبيق معايير بطاقة الأداء المتوازن على القرار الإستثماري في الشركات الصناعية الأردنية"، هدفت هذه الدراسة لإختبار أثر تطبيق معايير النظام المتكامل لمقاييس الأداء المسمى (بطاقة الأداء المتوازن) من وجهة النظر المالية ووجهات النظر غير المالية على القرار الإستثماري في الشركات الصناعية الأردنية، وما إذا كان إستخدام مقاييس غير مالية في تقييم الأداء يؤثر على الأداء المالي للمنشآت. ولتحقيق هدف الدراسة إستخدم الباحث المنهج الوصفي لتغطية الجانب النظري من الدراسة، والمنهج التحليلي لتغطية الجانب الميداني، وقام الباحث بتصميم إستبانة بهدف جمع البيانات من عينة الدراسة، ومن أجل تحليل البيانات تم إستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) ومقاييس النزعة المركزية وإختبار (T.test) للوصول الى نتائج الدراسة. وكانت أهم نتائج الدراسة أن بطاقة الأداء المتوازن لها فائدة كأداة شاملة للمقاييس المالية وغير المالية لتقييم الأداء وتؤدي لإدارة جيدة لإستراتيجية المنشأة الصناعية وتحسن من القرار الإستثماري. وأوصت الدراسة بإستخدام المعايير الشاملة لإطار بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء كتقنية حديثة لتوسيع الممارسات الحالية بإضافة ذلك البعد الإستراتيجي.

دراسة: زوليف ونور (2005) بعنوان "أهمية مدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الأداء"، هدفت هذه الدراسة إلى إظهار فلسفة تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة (BSC) وآلياتها، وبيان كيفية مساهمتها في تحويل إستراتيجية المنظمة إلى لغة مشتركة يتكلمها العاملون فيها جميعهم، من خلال صياغة مقاييس الأداء، وفقا لمحاور بطاقة العلامات المتوازنة، ومعرفة مدى استخدام هذه البطاقة لتقويم الأداء الإستراتيجي في قطاع المصارف الأردنية. واستخدم

الباحث برنامج الرزم الاحصائية (Spss) والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات افراد عينة الدراسة، وكانت من أهم النتائج أن هذه المصارف تطبق المفاهيم الواردة في هذه البطاقة عند تقويم أدائها، دون تطبيقها بشكل نظام متكامل.

وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة بشكل متكامل في المصارف الأردنية.

## ثانياً: الدراسات الأجنبية

**دراسة: ( Nikanzar, 2011 ) بعنوان: “Evaluating the use of BSC-DEA method**

**in measuring organization's efficiency”**، هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات على كفاءة وفعالية المنظمة وذلك باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) ونموذج مغلفات البيانات (DEA). ولتحقيق هذه الدراسة تم تطبيقها من خلال مرحلتين، الأولى استخدمت فيها بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم فعالية أداة المنظمة، حيث تم ربط المقاييس الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن بإستراتيجية المنظمة ومن ثم تقييم أثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات لدى تلك المنظمات. وفي المرحلة الثانية تم تطبيق نموذج مغلفات البيانات لقياس نفس الهدف لدى تلك المنظمات، حيث تم التحليل الأمثل لكل عناصر المدخلات والمخرجات بشكل مستقل باستخدام هذا النموذج، ومن ثم تم عمل تحليل تكاملي بين نتائج النموذجين بهدف التوصل إلى تفسير أفضل. وكانت نتائج الدراسة أنه لا يمكن التوصل إلى تحليل شامل وكافي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن كمقياس لتقييم الأداء ذلك لأن نموذج بطاقة الأداء المتوازن لا يتضمن مقاييس رياضية كمية.

**دراسة: ( Chi, & Hung, 2011 ) بعنوان “Is The Balanced Scorecard Really**

**Helpful for Improving Performance? Evidence from Software**

**Companies in China and Taiwan”**، هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من مدى قدرة

الشركات التي تطبق نموذج بطاقة (BSC) على تحسين أدائها، وتنفيذ إستراتيجيتها. وكانت عينة

الدراسة تمثل مجموعة من الشركات التي تعمل في مجال تقنية المعلومات في كل من الصين

وتايوان. ولتحقيق هذه الدراسة تم أخذ عينة من الشركات التي تطبق نموذج بطاقة (BSC)، وأخرى لا تطبق هذا النموذج، ومن خلال مقارنة أداء هذه الشركات للسنوات (2005-2006-2007). وكانت نتائج الدراسة أن الشركات التي تطبق نموذج بطاقة (BSC) كانت أكثر كفاءة وأكثر قدرة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية طويلة الأجل إلى جانب أدائها التشغيلي قصير الأجل وذلك بالمقارنة مع مجموعة الشركات التي لم تطبق نموذج (BSC).

دراسة: (Ax & Bjornenak, 2005) بعنوان **"Accounting Innovations The case of the balanced scorecard in sweden"**

هدفت هذه الدراسة لمعرفة مدى انتشار نموذج بطاقة الأهداف المتوازنة بين الشركات السويدية، وذلك من خلال اختبار استخدام أكثر من نموذج للبطاقة عن طريق إجراء تعديلات في الأبعاد المستخدمة لبطاقة الأداء المتوازن. وكانت نتائج الدراسة أن التغيرات والتطورات المحاسبية هي ناتجة عن عمليات التوضيح والاستخدام، وأن نشر تجديلات المحاسبة الإدارية الحديثة بأفكار وأساليب مختلفة يساعد في عملية استخدام التجديدات، والاستفادة منها، وبما يناسب الحالة الخاصة بكل منطقة أو شركة، وأن بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأسلوب محاسبي إداري حديث يمكن نشره في السويد مع إجراء تعديلات عليه.

## 10-1 ملخص الدراسات السابقة

### جدول رقم (1): ملخص الدراسات السابقة

| الباحث وسنة الدراسة       | عنوان الدراسة  | أهداف الدراسة   | نتائج الدراسة   |
|---------------------------|--|---|---|
| المنياوي وآخرون، (2012)   | استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في تفعيل نظم الإدارة البيئية لمنظمات الأعمال الصناعية (دراسة تطبيقية على قطاع صناعة الاسمنت)                        | هدفت هذه الدراسة الى تحديد العلاقة بين استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن ونظم الإدارة البيئية وإستكشاف تأثير العلاقة بين درجة تطبيق نظم الإدارة البيئية ودرجة وجود الأنشطة البيئية المرتبطة بتحسين أداء ووظائف الشركات   | توصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط بين أبعاد قياس الأداء المتوازن الأربعة وبين درجة تفعيل نظم الإدارة البيئية في الشركات محل الدراسة.  |
| بلاسكة (2012)             | قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية   | هدفت هذه الدراسة إلى تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في الجزائر والرفع من كفاءة أدائها من مختلف جوانبه   | توصلت الدراسة إلى ضعف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في انتاج التوجه الاستراتيجي وانغلاق المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عن الخارج وضعف الاتصال مع الجامعات ومراكز البحث العلمي  |
| صالح وآخرون، (2012)       | التكامل بين القياس المتوازن للأداء وسنة سحما لتقويم أداء المنظمات الانتاجية : دراسة تطبيقية  | هدفت هذه الدراسة الى اختبار مدى فاعلية التكامل بين ستة سيجما وبطاقة الأداء المتوازن وصولا الى نموذج متكامل لتقويم الأداء، والجمع بين مميزات كلا الاسلوبين للتغلب على أوجه القصور التي تتضح أثناء التطبيق المنفرد لكل منهما، مع تفعيل تطبيق هذا المدخل.  | توصلت الدراسة الى أن بطاقة الأداء المتوازن تعد أحد أهم الأساليب التي تم تقديمها في مجال تقييم الأداء ووضعها حيز التنفيذ يساعد على ربط الاهداف قصيرة الأجل مع الاهداف طويلة الأجل بالمنظمة   |
| محاد (2011)               | دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف | هدفت هذه الدراسة إلى التعرف لبطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة لقياس وتقييم الأداء ومحاولة إظهار مدى فعاليتها وقدرتها على مساهمة التطورات ومواكبة التطلعات المستقبلية للمؤسسة على المدى الطويل من خلال الربط بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية من أجل النمو والتطوير المستمر والمستخدم في المؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية | توصلت الدراسة الى أنه من خلال المقارنة بين منظوري الأداء المالي للمؤسستين نلاحظ أن مستوى الأداء للسنتين 2004 و 2005 لمؤسسة التل أفضل من مؤسسة الحضنة وهذا راجع لأهمية الأولي واستثمارات وتكاليف الثانية إلا أنه خلال سنتي 2006 و 2007 يتزايد مستوى الأداء المالي لمؤسسة الحضنة ويتناقص لدى مؤسسة التل وهذا طبعاً نتيجة مداخل الاستثمارات عند الأولى والتناقص في المداخل نتيجة المنافسة لدى الثانية ليوصل مستوى أداء التحسن لدى مؤسسة الحضنة في سنة 2008 ونفس الشيء بالنسبة لمؤسسة التل رغم أنها طفرة استثنائية لهذه السنة |
| الختاتنه و السعيدة (2010) | نموذج معدل لبطاقة الأهداف المتوازنة للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية  | هدفت هذه الدراسة للوقوف على مدى اهتمام مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية بأبعاد النموذج المعدل لبطاقة الأهداف المتوازنة المؤلف من خمسة أبعاد كأسلوب لتقييم الأداء الشامل ومعرفة مدى تقدير عينة الدراسة لمقاييس الأبعاد في النموذج المعدل  | توصلت الدراسة الى أن مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية يقدرون بدرجة عالية أهمية استخدام جميع مقاييس بطاقة الأهداف المتوازنة عند التخطيط الاستراتيجي وتقييم الأداء   |
| جودة (2008)               | تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الإلتزام المؤسسي في شركات الألمنيوم الأردنية : دراسة ميدانية  | هدفت هذه الدراسة الى التعرف على نظما تأثير قياس الأداء المتوازن في الإلتزام المؤسسي بالإضافة الى التعرف على تأثير العوامل الديموغرافية على مستوى الإلتزام المؤسسي.  | توصلت الدراسة الى وجود تأثير معنوي لعملية تقييم الأداء المؤسسي على الإلتزام المؤسسي في شركات الألمنيوم الأردنية الا أن قوة التأثير في الشركات المطبقة كانت أكبر   |

|                       |  |  |  |
|-----------------------|--|--|--|
| دراسة الحربي (2007)   | مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء في الشركات الصناعية الكويتية   | هدفت هذه الدراسة إلى بيان مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء في الشركات الصناعية الكويتية.  | توصلت الدراسة إلى أن الشركات الصناعية الكويتية لديها الاستعداد الكامل لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، كما توجد إمكانية لاستخدام الشركات الصناعية لبطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو).           |
| الناطور (2005)        | أثر تطبيق معايير بطاقة الأداء المتوازن على القرار الإستثماري في الشركات الصناعية الأردنية.                               | هدفت هذه الدراسة لإختبار أثر تطبيق معايير النظام المتكامل لمقاييس الأداء المسمى (بطاقة الأداء المتوازن) من وجهة النظر المالية ووجهات النظر غير المالية على القرار الإستثماري في الشركات الصناعية الأردنية، وما إذا كان استخدام مقاييس غير مالية في تقييم الأداء يؤثر على الأداء المالي للمنشآت                                     | توصلت الدراسة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن لها فائدة كأداة شاملة للمقاييس المالية وغير المالية لتقييم الأداء وتؤدي لإدارة جيدة لإستراتيجية المنشأة الصناعية وتحسن من القرار الإستثماري   |
| زوليف ونور (2005)     | همية مدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقييم الاداء.   | هدفت هذه الدراسة إلى إظهار فلسفة تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة (BSC) وألبيتها، وبيان كيفية مساهمتها في تحويل إستراتيجية المنظمة إلى لغة مشتركة يتكلمها العاملون فيها جميعهم، من خلال صياغة مقاييس الأداء، وفقا لمحاور بطاقة العلامات المتوازنة، ومعرفة مدى استخدام هذه البطاقة لتقويم الأداء الإستراتيجي في قطاع المصارف الأردنية | توصلت الدراسة إلى أن جميع المصارف الاردنية تطبق المفاهيم الواردة هذه البطاقة عند تقويم ادائها دون تطبيقها بشكل نظام متكامل.  |
| Nikanzar (2011)       | Evaluating the use of BSC-DEA method in measuring organization's efficiency  | هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات على كفاءة وفعالية المنظمة وذلك باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) ونموذج مغلفات البيانات  | توصلت الدراسة إلى أنه لا يمكن التوصل إلى تحليل شامل وكافي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن كمقياس لتقييم الأداء ذلك لأن نموذج بطاقة الأداء المتوازن لا يتضمن مقاييس رياضية كمية  |
| Chi, & Hung(2011)     | Is The Balanced Scorecard Really Helpful for Improving Performance? Evidence from Software Companies in China and Taiwan | هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من مدى قدرة الشركات التي تطبق نموذج بطاقة (BSC) على تحسين أدائها، وتنفيذ إستراتيجيتها  | توصلت الدراسة إلى أن الشركات التي تطبق نموذج بطاقة (BSC) كانت أكثر كفاءة وأكثر قدرة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية طويلة الأجل إلى جانب أدائها التشغيلي قصير الأجل وذلك بالمقارنة مع مجموعة الشركات التي لم تطبق نموذج (BSC)                           |
| Ax & Bjornenak (2005) | Bundling and Diffusion of Management Accounting in Sweden  | هدفت هذه الدراسة لمعرفة مدى انتشار نموذج بطاقة الأهداف المتوازنة بين الشركات السويدية، وذلك من خلال اختبار استخدام أكثر من نموذج للبطاقة عن طريق إجراء تعديلات في الأبعاد المستخدمة لبطاقة الأداء المتوازن   | توصلت الدراسة إلى أن التغيرات والتطورات المحاسبية هي ناتجة عن عمليات التوضيح والاستخدام، وأن نشر تجديدات المحاسبة الإدارية الحديثة بأفكار وأساليب مختلفة يساعد في عملية استخدام التجديدات، والاستفادة منها، وبما يناسب الحالة الخاصة بكل منطقة أو شركة |



## 11-1 ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة

ما يميز هذه الدراسة عن غيرها وحسب علم الباحث تكمن في ذلك الربط بين متغيرين لم ينظر إلى وجود علاقة بينهم في أي من الدراسات السابقة، العلاقة بين معوقات تطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن والقدرة على إعداد وتطبيق البعد المالي في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري

2-1 المبحث الأول: بطاقة الأداء المتوازن (BSC)

2-2 المبحث الثاني: البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن

## المبحث الأول: بطاقة الأداء المتوازن (BSC)

### 1-2-1 المقدمة

### 2-2-1 مفهوم بطاقة الأداء المتوازن (BSC)

### 3-2-1 أسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن (BSC)

### 4-2-1 أهمية بطاقة الأداء المتوازن (BSC)

### 5-2-1 أهداف بطاقة الأداء المتوازن (BSC)

### 6-2-1 أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC)

### 7-2-1 مكونات بطاقة الأداء المتوازن (BSC)

### 8-2-1 خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن (BSC)

### 9-2-1 المعايير السبع للبدء في بطاقة الأداء المتوازن (BSC)

## الفصل الثاني

### الإطار النظري

#### 1-2-1 المقدمة

في الأونة الأخيرة زادت حاجة الشركات على إختلاف القطاع الذي تعمل به لتبني طرق حديثة تمكنها من صياغة إستراتيجية واضحة ومحددة الأهداف, والعمل على تحقيقها وايضاً على تحقيق قياس وتقييم الأداء بشكل سليم. وذلك يتطلب من الشركات تحديد مجموعة من الأبعاد الإستراتيجية لكي تتمكن إدارات تلك الشركات من النجاح في صياغة إستراتيجياتها وترجمتها الى مجموعة من الأهداف, وأن تكون هذ الإدارات قادرة على ترجمة هذه الأهداف النصية الى مجموعة من الأرقام والقيم والتي تعمل على تحقيقها ومراقبة تطبيقها, وبالتالي القدرة على تبني أسلوب الإدارة بالأهداف والإدارة بالإستثناء عند تقييم الأداء (الختاتنة والسعيدة، 2010).

لقد أصبحت الكثير من وسائل القياس والتقييم خاصة ما يتعلق منها بتقييم أداء الأنشطة الإنتاجية في الشركات محل نظر وإعادة فحص وتقييم, وذلك نظراً للتطور الحاصل في بيئة منظمات الأعمال على إختلاف أنواعها, وجاء ذلك نتيجة لعدة أسباب وأهمها قصور الأساليب التقليدية المعتمدة في قياس وتقييم الأداء لإعطاء نظرة شمولية و واضحة توازن بين أبعاد الأداء المختلفة, من حيث المدة الزمنية وكذلك طبيعة المخرجات (مادية ومعنوية), مع التركيز على المعايير المالية (الغالبى وإدريس، 2009).

## 1-2-2 مفهوم بطاقة الأداء المتوازن (BSC)

بطاقة الأداء المتوازن: يُعرف (جودة، 2008) بطاقة الأداء المتوازن بأنها طريقة يمكن من خلالها تحويل رسالة المنظمة وإستراتيجيتها إلى مقاييس أداء، وإن أساس بطاقة الأداء المتوازن (BSC) يقوم على وضع مقاييس لكل بُعد من أبعادها، وإجراء عملية القياسات لمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط.

ويعرف درغام وأبو فضة (2009) أيضاً بأنها أداة تستخدم لنقل وتوصيل إستراتيجية المنظمة إلى الوحدات والمستويات الإدارية المختلفة، وأيضاً لقياس نماذج التنفيذ في تلك الوحدات، فاستخدامها بشكل يضمن تحقيق النتائج المستهدفة، بما يدعم من قوة المنظمة وموقفها التنافسي وذلك عن طريق توفير أداة لتنفيذ الإستراتيجية والمحاسبة عن نتائجها المستهدفة.

ويرى (بلاسكة، 2012) بأن بطاقة الأداء المتوازن إطار متكامل الأداء، تساهم في صياغة ونقل وتوصيل إستراتيجية المؤسسة إلى الوحدات والمستويات الإدارية المختلفة، وذلك بترجمة الإستراتيجية إلى أهداف تشغيلية ومؤشرات عملية تحقق رؤية المؤسسة، كما تعمل على خلق التوازن بين جميع الأطراف ذوي المصلحة في المؤسسة.

### 1-2-3 أسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن (BSC)

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن (BSC) لتعطي عجز المعايير المالية التقليدية في مراقبة مدى تنفيذ الإستراتيجية، بالإضافة إلى المتغيرات التي طرأت على مختلف نواحي الأداء ومن أبرزها (أبو قمر، 2009):

- المؤشرات المالية وحدها لا تعكس الصورة الحقيقية لأداء المؤسسة، وما النتائج المالية المحققة إلا ثمرة لسلسلة من العمليات الأساسية في المؤسسة كالبحث والتطوير والاهتمام بالعنصر البشري، لذا أصبح من الواجب الاهتمام بها ووضع مؤشرات لمتابعتها وتحسينها.
  - الهاجس الكبير الذي يواجهه المدراء، والممثل في وجود فجوة كبيرة بين إستراتيجية المؤسسة وبين النشاطات اليومية التنفيذية.
  - التطور التكنولوجي في مجال الإنتاج ونظم المعلومات، بالإضافة إلى شدة المنافسة.
- 1- توجه المنظمات إلى إرضاء العميل ونحو تطبيق مبادئ الجودة الشاملة.

### 1-2-4 أهمية بطاقة الأداء المتوازن (BSC)

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن (BSC) مفهوم يترجم مهمة إدارة المنظمة وإستراتيجيتها إلى مجموعة من إجراءات الأداء والتي تمثل إطار عمل تطبيق إستراتيجيتها. إذ أصبح من المعروف أن المقاييس التقليدية التي تركز على المنظور المالي غير كافية لبيئة الأعمال المعاصرة، وهي

بمثابة حجر الأساس لنجاح المنظمة الحالي والمستقبلي، بعكس المقاييس المالية التي تفيد بما حدث في الماضي، ولا تشير إلى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلاً. كما أن نظم تقييم الأداء التقليدية، والتي لم تكن تساعد في تقييم الأداء بشكل فعال في بيئة عصر المعلومات وفشل نظام تقارير المحاسبة الإدارية التقليدية في توفير المعلومات الضرورية لتحسين الأداء المستقبلي لإدارة المنظمة، وعدم توافر القليل من المعلومات حول كيفية تحقيق النمو في المنظمة، مما أدى إلى البحث عن مقاييس ومؤشرات بديلة لتقييم الأداء، فكانت بطاقة القياس المتوازن للأداء من أفضل النماذج في العصر الحديث، إذ إنها تمكن من ربط إستراتيجية المنظمة بعيدة المدى مع نشاطاتها القريبة المدى، وتمكن من تشخيص وتحديد بصورة عملية مجالات جديدة ينبغي أن تتميز بها المنظمة لتحقيق أهدافها (Bernardo, 2010).

امتدت وظيفة بطاقة الأداء المتوازن (BSC) ليس مجرد نظاماً شاملاً لتقييم الأداء بل إلى تحويل الأهداف الإستراتيجية إلى مقاييس مالية وغير مالية متماسكة، وحالياً أصبحت نظام إداري متكامل يسعى إلى بناء معارف تنظيمية تساعد العاملين في تحسين قدراتهم لاخترق عوامل النجاح في مختلف المجالات وتساعدهم في التركيز على ما الذي يجب عمله لزيادة تقدم الأداء، والتتويج المنفصل لبرامج المنظمة مثل الجودة وإعادة التصميم وخدمة الزبون ( Bernard, et al, 2007).

ويرى السراج (2009) بأن أهمية بطاقة الأداء المتوازن تأتي من خلال:

#### 1- توضيح وترجمة رؤية وإستراتيجية المنظمة: حيث يتم ترجمة إستراتيجية المنظمة إلى

أهداف ويتم تحديد السوق وقطاع العملاء الذي ستقوم المنظمة بخدمتهم، وذلك حتى تتحقق هذه الأهداف، كما تحدد المنظمة أهداف وقياسات كل من النجاح المالي والعمليات الداخلية والعملاء والتعلم والتطور، حيث تحدد في كل جانب ما المطلوب عمله على وجه التحديد.

#### 2- توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات المطبقة: يجب إعلام جميع العاملين

بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تتجح الإستراتيجية، فالتسليم السريع للعملاء على سبيل المثال يمكن ترجمته إلى أهداف خفض وقت الإعداد أو سرعة تسليم الطلبات، بما ييسر على العاملين فهم واستيعاب الدور المنتظر منهم القيام به حتى تتوافق أهدافهم الفرعية مع الهدف الاستراتيجي.

#### 3- التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الإستراتيجية : يظهر أفضل تأثير لقياس

الأداء المتوازن عندما يتم توظيفه لإحداث تغيير تنظيمي، ولذلك يجب أن يضع المدراء التنفيذيون الأهداف في الجوانب الأربعة، ومن خلال العلاقات السببية في البطاقة تصبح الإمكانيات المطلوب تحقيقها مترجمة إلى أداء مالي.

#### 4- تقييم الإستراتيجية: تساعد في كشف الخلل الذي ينتج عن تطبيق الإستراتيجية،

ووضع الحلول المساعدة على تحقيق الأهداف، كما تساعد في تحديد المعايير الواجب



تقييمها لتحديد الانحراف الحاصل. ويرى بعض الباحثين أنه إذا كان الغرض من البطاقة

هو الرقابة الإستراتيجية فتكون أهميتها هي: (العمرى، 2009)

- وضع مجموعة شاملة من الأهداف الإستراتيجية الرئيسية.
- فهم مشترك للفعاليات المخططة لإيصال الأهداف الإستراتيجية.
- لغة مشتركة تضمن صنع الأهداف الإستراتيجية وخطط وغايات المنظمة.
- تفسير الأسباب التي تربط الأهداف بالمتطلبات المالية للمنظمة.
- تحديد المبادرات الإستراتيجية اللازمة، وهكذا قيادة دورية للأداء ومراجعة الإستراتيجية (تقييم الإستراتيجية).
- تشجيع الحوار ضمن المنظمة حول الأهداف والتوقعات الإستراتيجية.
- وإذا كان الغرض من استخدامها هو الرقابة الإدارية، فإن أهميتها تتمثل في:
- تقرير إداري دقيق يصف الأداء التشغيلي عبر الأبعاد الأربعة للبطاقة.
- ربط سببي بين الأهداف وتسهيل وضعها.
- زيادة الفهم والمعرفة ضمن فريق الإدارة من خلال المناقشات حول التوقعات والمواضيع التشغيلية.

- التركيز على مفهوم التوافق والتكامل وهذا من خلال التركيز على موارد المؤسسة والجهود الفردية والجماعية وجهود صانعي القرار على تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

## 5-2-1 أهداف بطاقة الأداء المتوازن (BSC)

حدد (Kaplan & Norton, 1992) مجموعة من الأهداف لبطاقة الأداء المتوازن

(BSC) الأهداف هي:

| الأهداف                         | الأهداف الجزئية   | المقاييس  |
|---------------------------------|---|---|
| الأهداف المالية                 | 1. تحسين العائد<br>2. توسيع مزيج العملاء<br>3. تخفيض التكاليف   | العائد على الاستثمار<br>نمو العائد<br>التغير في تكلفة السلع المنتجة   |
| أهداف مرتبطة بالعملاء           | - زيادة رضا العملاء<br>- زيادة الرضا عن خدمة ما بع البيع  | زيادة الحصة السوقية<br>الاحتفاظ بالعملاء  |
| أهداف مرتبطة بالعمليات الداخلية | 1. فهم العملاء<br>2. ابتكار منتجات جديدة<br>3. تحويل العملاء لقنوات أقل تكلفة<br>4. تخفيض المشكلات لأدنى حد<br>5. الاستجابة السريعة | - إيرادات عن منتجات جديدة<br>- معدل بيع المنتجات الجديدة / عدد العملاء الحاليين.<br>- التغير في مزيج قنوات التوزيع .<br>- معدل أخطاء الخدمات.<br>- المعدل الزمني للاستجابة. |
| أهداف مرتبطة بالعاملين          | - تنمية المهارات<br>- توفير معلومات استراتيجية<br>- توجيه الأهداف الشخصية وربطها بالهدف الأساسي للشركة                              | - رضا العاملين<br>- العائد لكل موظف   |

هذا ويؤدي استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى تحقيق المميزات التالية:

- 1- تمكين الإدارة من تحديد ووضع الأهداف الاستراتيجية بكل وضوح.
- 2- المساهمة في توحيد الأهداف الصناعية لكل شركة من الشركات.
- 3- ربط أهداف الشركات بنظام الحوافز.
- 4- كل عنصر من عناصر البطاقة يمثل حلقة في سلسلة "السبب والأثر" والتي في نهاية كل منها يمكن تحقيق هدف من الأهداف والتي تنتهي بتحقيق الأهداف المالية.
- 5- وجود خطة واضحة لتحقيق الأهداف سواء الاستراتيجية أو التكتيكية يمثل ميزة تنافسية تسهل عملية إعداد الموازنة السنوية.
- 6- وجود بطاقة أداء متوازن تمثل حلقة متواصلة من الفهم والإدراك وتطبيق قواعد تعمل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتراقب عملية تطبيقها.

## 1-2-6 أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

حدد كل من (Kaplan & Norton, 1992) أربعة أبعاد أساسية تتكون منها بطاقة الأداء المتوازن وهذه الأبعاد هي:

### 1. البعد المالي (Financial Perspective):

وهو أحد محاور تقييم الأداء، ويقوم بالتركيز على حجم ومستوى الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال المستثمر الناتج من تخفيض التكاليف ونمو حجم المبيعات لمنتجات حالية وجديدة، ويركز أيضاً على العائد على إجمالي الأصول، القيمة الاقتصادية المضافة، العائد على حقوق المالكين، والتدفقات النقدية الناتجة عن أنشطة التشغيل. وتبرز أهمية المحور المالي في أن كل المقاييس والمعايير المستخدمة في المحاور الأخرى ترتبط بتحقيق الأهداف في المنظور المالي، ويتبين هذا الربط في الأهداف المالية بوجود أهداف بعيدة المدى مثل إيجاد عوائد مالية للمستثمرين وكل الاستراتيجيات يفترض أنها تمكن وحدات الأعمال من تحقيق أهدافها.

### 2. بعد العملاء (Clients Perspective):

تقوم منشآت الأعمال بوضع حاجات ورغبات العملاء في صدارة استراتيجياتها، لما يشكل هذا أهمية كبيرة تنعكس على نجاح منظمات الأعمال في مجال المنافسة من المنظمات الأخرى وبقاء استمراريته بالسوق، ويعتمد ذلك على قدرتها في تقديم السلع والخدمات بجودة عالية وبسعر معتدل، ويمكن تحديد اهتمامات العملاء بجوانب تتمثل بالوقت، الجودة، الأداء، الخدمة،

والتكلفة, ويحتوى هذا المحور عدة مقاييس منها رضا العملاء, الاحتفاظ بالعملاء, اكتساب عملاء جدد, وربحية العملاء, وحصّة المنظمة من السوق من القطاعات المستهدفة.

### 3. بعد العمليات الداخلية (Internal Processes Perspective):

ويتمثل بجميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها, ويتم من خلال هذا المنظور مقابلة حاجات العملاء وأهداف حملة الأسهم والمالكين, لذلك فإن المقاييس الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن تنبثق من العمليات التي لها أثر على رضا العملاء, وتقنياتها المطلوبة لضمان المواصلّة على خط قيادة السوق, وهناك سلسلة من الأنشطة والمراحل الداخلية لمنظمة الأعمال والتي تعطي القيمة في دورة العملاء من خلال ثلاث دورات وتكون نقطة الارتكاز في تحديد حاجات ورغبات العملاء (إدريس, والغالي, 2007).

**الدورة الأولى:** وهي تطوير السلع والخدمات الملبية لحاجات ورغبات العملاء, حيث أن الكثير من المنتجات الجديدة تفشل في دخولها للسوق, وأنه ليس من السهل تحديد منتج جديد يحقق إشباعات للعملاء وبنفس الوقت المردود الاقتصادي للمنظمة.

**الدورة الثانية:** وتسمى دورة العمليات, وتعمل على ترجمة ما وضع في الدورة الأولى إلى فعل, لسلع مادية وخدمات.

**الدورة الثالثة:** وهي خدمات ما بعد البيع بما تشمله من صنع الضمان للعميل والتركيب والصيانة وغيرها.

#### 4. بعد التعلم والنمو (Learning and Growth Perspective):

ويقوم هذا المحور على الاهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين ومستويات مهاراتهم ونظم المعلومات والإجراءات الإدارية للمنظمة ومحاولة مواكبتها للعصر، والعمل على رضا العاملين والمحافظة عليهم ورفع معنوياتهم وزيادة الإنتاجية، ويتم قياس رضا العاملين من خلال إجراء مسح شامل بمساهماتهم بالقرارات والتميز بعمل جيد، ويمكن قياس المحافظة على العاملين بالعمل بالمنظمة ومدى الاهتمام بهم وحمايتهم وكذلك من نسبة دوران العمل، فكلما كانت النسبة مرتفعة فإن المؤشر ينذر بالخطر والعكس صحيح.

### 1-2-7 مكونات بطاقة الأداء المتوازن (BSC)

تضم بطاقة الأداء ثمانية عناصر أساسية تتبلور من خلالها آلية عمل هذه البطاقة وهي على النحو التالي (Kaplan and Norton, 2000):

1. الرؤية المستقبلية: التي تبين إلى أين تتجه المنظمة وما هي الهيئة المستقبلية التي ستكون عليها.

2. الإستراتيجية: والتي تتألف من مجمل الأفعال والإجراءات المهمة لتحقيق الأهداف أو خطط تحقيق الأهداف التي قامت منظمة الأعمال بتحديدتها.

3. البعد: مكون يدفع باتجاه تبني إستراتيجية معينة وفق تحليل لمؤشرات مهمة في هذا البعد أو المكون ومن ثم العمل على تنفيذ هذه الإستراتيجية للوصول إلى المؤشرات الواردة في البعد. وهناك أربعة أبعاد أساسية في بطاقة الأداء المتوازن وهي: البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد

العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو. والبعد هو عنصر رئيس في الإستراتيجية غالباً يمثل فئة حملة الأسهم أو وجهة نظر المستخدمين.

4. **الأهداف:** إن الهدف بيان عرض (معنى) الإستراتيجية وهو بين كيفية القيام بتنفيذ الإستراتيجية المعتمدة، ويعبر عنها بالمستويات المحددة والقابلة للقياس لتحقيق الإستراتيجية.

5. **المقاييس:** تعكس قياس أداء التقدم باتجاه الأهداف، ويفترض أن يكون المقياس ذو طابع كمي وتوصل القياسات إلى الأعمال المطلوبة لتحقيق الهدف ويصبح الكشف الممكن وضعه على شكل فعل لكيفية تحقيق الأهداف الإستراتيجية، فالمقاييس ما هي إلا تنبؤات عن الأداء المستقبلي وهذه المقاييس هي التي تدعم تحقيق الأهداف.

6. **المستهدفات:** والتي تمثل البيانات والتصورات الكمية لمقاييس الأداء في وقت ما في المستقبل.

7. **ارتباطات السبب والنتيجة:** والتي تعبر عن علاقات الأهداف أحدهما بالآخر وتكون مشابهة لعبارات (إذا- إذن).

## 2-2-8 خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن (BSC)

إن بناء نموذج البطاقة يختلف من منظمة لأخرى حسب طبيعة عملها وفلسفتها وتفكيرها الاستراتيجي. وقد طور كل من (Kaplan and Norton) ما يمكن أن يعتبر أسلوباً معيارياً لبناء بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في ضوء خطوات محددة.

وقد اعتمدت كما يلي (Kaplan & Norton, 2005):

1. التحضير: يوجد في المنظمات أكثر من وحدة أعمال إستراتيجية يتم بناء نموذج بطاقة

التقييم المتوازن لكل وحدة على ضوء الأهداف المتوخاة للوحدة من استخدام هذا

النموذج، بحيث يكون للوحدة المشار إليها زبائنها وقنواتها التوزيعية ومرافقها الإنتاجية

بالإضافة إلى المعايير التي يتم اعتمادها في تقييم الأداء المالي.

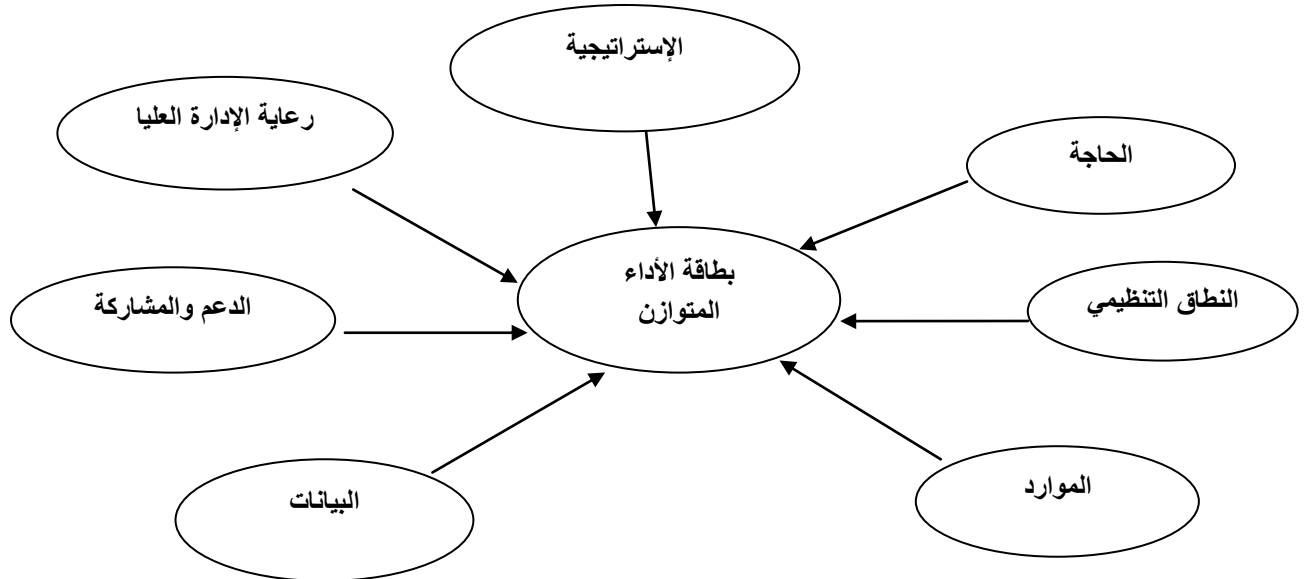
2. المقابلات: المرحلة الأولى: وفي هذه المرحلة يتم إمداد المدراء التنفيذيين ورشة العمل

التنفيذية الأولى، والمقابلات، المرحلة الثانية: ورشة العمل التنفيذية الثانية، ورشة

العمل التنفيذية الثالثة، التنفيذ، المراجعة الدورية.

## 9-2-2 المعايير السبع للبدء في بطاقة الأداء المتوازن (BSC) :

(Source: Niven, Paula P. 2002)



المصدر: (Source: Niven, Paula P. (2002)



**الإستراتيجية:** إن كون بطاقة الأداء المتوازن هي ترجمة منهجية للمنظور الاستراتيجي والخيارات الإستراتيجية، ويتطلب الأمر التركيز على أن تكون هذه الإستراتيجية واضحة المعالم ومدرسة بعناية. ويعكس ذلك سيصبح العمل هو مجرد تجميع لمعطيات مالية وغير مالية لا ترتبط بالقضايا الإستراتيجية المهمة للمنظمة.

**رعاية الإدارة العليا:** إن لم تكن الإدارة العليا على قناعة تامة وتعطي دعمها لتبني بطاقة الأداء المتوازن، فإن هذا الاستخدام سيصبح غير ممكن. وإن اقتناع الإدارة العليا سيعطي لبرامج العمل معنى محدد وعميق حقيقي يساهم في نجاح الاستخدام.

**الحاجة إلى بطاقة الأداء المتوازن (BSC):** وهنا على منظمات الأعمال أن تحدد الحاجة الفعلية الكامنة وراء استخدام بطاقة الأداء المتوازن، ومن أكثر المؤشرات التي تبين مدى الحاجة إلى بطاقة الأداء المتوازن، عدم ارتباط الأداء ضمن معايير متعددة ينعكس إيجاباً على الأرباح، وعدم احتواء التقارير على معطيات مفيدة جداً لمتخذي القرار، وهكذا تصبح إشكالية عدم البحث وطلب معطيات هذه التقارير بصورة صحيحة.

**الدعم والمشاركة:** إن نجاح تبني بطاقة الأداء المتوازن (BSC) واعتماد معاييرها يتطلب مزيد من المشاركة والدعم من قبل العاملين والإدارة في مختلف المجالات ليتشكل التزام وحشد يساهم في تفعيل عملية صناعة القرار.

**النطاق التنظيمي:** من المفترض أن تعمل المنظمة بأنشطتها المختلفة وتداخلاتها لتعزز من وجود سلاسل تساهم في الارتقاء بالأداء.

**البيانات:** من الضروري توافر البيانات الكافية والدقيقة والموثوق بها من مصادر متعددة لغرض أن تعطي معنى محدد لقياسات الأداء.

**الموارد:** إن وجود نظام إداري تتوفر له الموارد الكافية شرط أساسي وضروري لنجاح العمل والارتقاء بالأداء, وأفضل تطبيقات لبطاقة الأداء المتوازن ترتبط بوجود فرق وأفراد قادرين على الاتصال بسهولة لتعزيز الهدف المشترك (إدريس, والغالبي, 2009).

إن الإستراتيجية هي الوسيلة أو الوسائل التي تتبعها المنظمة لتحقيق أهدافها وغاياتها، ولذلك لابد من الحديث عن الأهداف والغايات لتحديد مفهوم الإستراتيجية بشكل كافٍ.

إنّ وضع الغايات والأهداف بصورة دقيقة وصحيحة ومتراطة وتنطبق عليها الشروط اللازمة يساعد في تحويل الرسالة والرؤية المستقبلية للمنظمة. وإذا لم تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها وغاياتها فإن رسالتها ورؤيتها تبقى مجرد شعارات خالية من المضمون (الملكاوي, 2009).

## المبحث الثاني: البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن

### 1-2-2 البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن

#### 2-2-2 معوقات تطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن

## المبحث الثاني

### البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن

#### 2-2-1 البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن

يمثل الجانب المالي أحد جوانب بطاقة الأداء المتوازن (BSC) الذي يركز على قياس الأداء المالي القصير، وإظهار نتائج الأحداث والقرارات التي يتم اتخاذها بالفعل، وليس مسببات ومحركات هذه النتائج، والأهداف التي يحققها توضح دراسة الجانب ونواحي القصور النتائج عن استخدام سياسات وقرارات مالية معينة بالمنشأة، وتحقيق هدف قدرة المنشأة على النمو والابتكار، تحقيق هدف التأكيد مدى قيام المنشأة باستخدام الموارد المالية بأقصى فعالية ويحتوي هذا المحور أهدافا مالية مثل، العائد على الاستثمار، الربحية، التدفق النقدي، ويستخدم لقياس ذلك النسب المالية والأرقام المالية المختلفة، كذلك قد تكون بعض الأرقام المالية مهمة في وقت ما مثل التدفق النقدي في أوقات العسرة، أما الشركات غير الهادفة للربح فقد يختلف الأمر ولكنها في النهاية لابد أن تحافظ على استمراريته في أنشطة بالمحافظة على وجود موارد كافية، ويهدف ذلك إلى تحسين صورة الشركة لدى المساهمين فيها (العمرى، 2009).

يعد البعد المالي أحد محاور قياس وتقويم الأداة الرئيسية في بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، ويمثل مقاييس موجهة لمعرفة مدى تحقيق الأهداف المالية، والتعرف على مستوى الأرباح المتحققة لإستراتيجية المنظمة، والعمل على تخفيض مستوى التكاليف وبالمقابل التركيز على هدف النمو، كما يركز هذا المنظور على حجم ومستوى الدخل التشغيلي والعائد من نمو حجم المبيعات، والعائد نتيجة لتخفيض مستوى التكاليف، والعائد من نمو حجم منتجات أو سلع جديدة

والعائد من نمو حجم منتجات أو سلع جديدة والعائد على حقوق المالكين، كما يركز المنظور المالي على معرفة مدى إسهام إستراتيجية المنظمة بتحسين الخط الأدنى (الملكاوي، 2009).

لا شك أن جميع المنظمات تسعى إلى تحقيق الأرباح وتعظيمها من جميع النواحي، من حيث الأصول الثابتة والمتداولة، والسيولة ورأس المال إلى غير ذلك، ويشكل الهدف المالي للمنظمة مبتغى طويل الأجل. إن استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) لا يتعارض مع ذلك وهو في حقيقة الأمر يجعل الهدف المالي أكثر وضوحاً لدى الجميع، إذ أنه عندما يتم تحديد الهدف المالي وفقاً لبطاقة الأداء المتوازن (BSC) تجله قابلاً للقياس وتحدد وسيلة القياس المناسبة والتي تتلائم مع الإستراتيجية. وبالتالي فإن الأهداف المالية ووسائل القياس يجب أن تلعب دوراً مزدوجاً، حيث أنها تحدد الأداء المالي المتوقع، أي الأداء الذي يحقق الربح المالي، وقد يكون ذلك بتحديد الأداء المتوقع من خلال الإستراتيجية، وتعد الهدف النهائي أو الهدف بعيد المدى من منظور بطاقة الأداء المتوازن (BSC).

وقد يختلف الهدف المالي من مرحلة لأخرى ضمن مراحل حياة المنظمة. وبالتالي، فإن نظرية الأعمال الإستراتيجية تقترح استراتيجيات مختلفة للأعمال التي تحقق وتتناسب مع طبيعة الأهداف المرحلية، وبذلك يمكن القول أن الهدف المالي يختلف من مرحلة لأخرى. يمكن تصنيف تلك المراحل كما يلي (الملكاوي، 2009) :

#### 1- النمو: ضمن هذه المرحلة يتم التركيز على العمليات التي تؤدي إلى النمو مثل التركيز

على زيادة حجم المبيعات، البحث عن أسواق جديدة أي فتح أسواق جديدة، تقديم

منتجات أو خدمات جديدة، إلى غير ذلك. يتطلب ذلك المحافظة على مستوى محدد من

الإنفاق على كل من المنتجات أو الخدمات الجديدة، الأنظمة، الموظفين وقدراتهم، إنشاء أسواق جديدة، التوسع في قنوات التوزيع.

2- **مرحلة البقاء:** ويتم التركيز ضمن هذه المرحلة على وسائل القياس التقليدية، فيتم التقييم بالاستناد إلى معايير مالية تقليدية، مثل العوائد المالية مثل العائد على الاستثمار والعائد على رأس المال الموظف، وبعض المنظمات تستخدم وسائل قياس جديدة مثل القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) Economic Value Added وأرباح المساهمين (الرفاتي)، (2011).

3- **مرحلة الحصاد:** تركز هذه المرحلة من حياة المنظمة على حجم التدفقات المالية العائدة على المنظمة، ولا تركز المنظمة ضمن هذه المرحلة على بناء أو توسيع القدرات وإنما يتم التركيز على صيانة الآلات والمعدات والقدرات البشرية. وبالتالي، فإن وسائل القياس التقليدية ضمن هذه المرحلة تكون أقل ملائمة مع مجالات الاستثمارات الرئيسية التي تم عملها مسبقاً فالهدف هنا لا يكون تعظيم عوائد الاستثمار التي تشجع المدراء للبحث عن تمويل استثمارات تكون عوائدها مستقبلية.

يسعى المنظور المالي كمحور من محاور بطاقة الأداء المتوازن إلى تحقيق الأهداف التالية (ملاوي، 2009):

1- نمو العوائد وتعظيمها: ويشير ذلك إلى التوسع في المنتجات أو الخدمات أو الاثنين معاً، والوصول إلى أسواق جديدة ومستهلكين جدد، أو إجراء بعض التعديلات والتغييرات التي تهدف إلى الحصول على القيمة المضافة.

2- إيجاد مستهلكين وأسواق جدد: وتشير هذه إلى فتح أسواق جديدة وإيجاد مستهلكين جدد لم يكونوا من قبل يتعاملون مع منتجات أو خدمات المنظمة، وتقاس هذه بمعرفة نسبة المبيعات المتحققة من هؤلاء الجدد. وهذا يتطلب القيام بحملة دعائية وفتح أسواق وأفرع للمنظمة في المناطق البعيدة.

3- علاقات جديدة: إن غالبية المنظمات تسعى إلى تحقيق التناغم والانسجام بين جميع دوائرها وأقسامها، ولذلك تسعى إلى إيجاد تعاون بين جميع الوحدات التنظيمية وتعزيز عملية التنسيق لتحقيق أعلى درجات التنسيق، ويساعد في ذلك استخدام التقنيات الحديثة لا سيما في مجال النفقات. وعليه، فإن التعاون والتوحيد يؤديان إلى زيادة الإنتاجية وتقليل النفقات. ويمكن للمنظمة أن تقيس حجم المنتجات قبل وبعد التعاون، وبذلك تسعى لخلق علاقات تعاون بين وحداتها.

4- منتجات وخدمات جديدة مع بعضها: تشير هذه الأرقام إلى قيام المنظمة بتقديم منتجاتها وخدماتها إلى فئة محددة من أفراد المجتمع دون غيرها، وبالعالم تقدم مثل تلك الخدمات والمنتجات إلى الفئات الميسورة في المجتمع، والتي لا تهتم بالسعر وبذلك

تتلخص المنظمة من المنافسة السعرية، وتقوم المنظمة بقياس النسبة المتحققة من المبيعات والأرباح نتيجة للمنتجات والخدمات المقدمة لتلك الفئة.

5- **أسعار جديدة:** يمكن زيادة عوائد المنظمة من خلال زيادة أسعار المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة، وتستطيع المنظمة عمل ذلك بالاستناد إلى تكاليف الأنشطة ذات العلاقة بحيث تعمل على أن يكون السعر يغطي التكاليف، كما تستطيع المنظمة رفع أسعار بعض المنتجات ذات العلاقة بفئة معينة من المستهلكين، مثل بعض السلع الكمالية التي يستخدمها الأغنياء، إن تحقيق الأرباح بناء على الخدمات أو المنتجات التي تقدمها المنظمة يعطي المنظمة إشارة لمعرفة أي المنتجات أو الخدمات تحقق أرباحاً أعلى خاصة إذا كانت المنظمة تقدم منتجات أو خدمات غير متجانسة، وبالتالي فإن ذلك يمكنها من إعادة التسعير بحيث تغطي التكاليف وتحقق أرباح.

6- **تقليل التكاليف مقابل تحسين الإنتاجية.** كما تسعى المنظمة لإنشاء أهداف تعمل على نمو وتعظيم الأرباح لديها فإنها تسعى أيضاً لتقليل التكاليف وتحسين أدائها الإنتاجي.

ويرى ( جواد، 2010) أنّ المحور المالي يحتفظ بتقنية بطاقة الأداء المتوازن بسبب أن هذا المحور يعكس النتائج الاقتصادية الناجمة عن تنفيذ إستراتيجية الوحدة الاقتصادية وإن المقاييس التي تنطوي تحت هذا المحور أكثر ما تكون تتضمن الدخل التشغيلي العائد على الاستثمار، نمو المبيعات، التدفقات النقدية، والقيمة المضافة.



نظراً إلى اهتمام إدارة المؤسسات بزيادة ثروة المساهمين وتقييم الأداء الاقتصادي للوحدات الفرعية في المؤسسة فقد انتشر استخدام مقاييس الأداء المالية التي تعتمد على المعلومات المالية والمحاسبية، وتعتبر مقاييس الأداء المالية ترجمة لنتائج القياس التشغيلي والتي تستخدم في تحديد مدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة (محاد، 2011).

يعد المنظور المالي أحد أهم أبعاد قياس وتقييم الأداء، ويمثل نتاج هذا المنظور مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف، والوقوف على مستوى الأرباح المتحققة لإستراتيجية المؤسسة ويركز على مستوى حجم ومستوى الدخل التشغيلي، والعائد على رأس المال المستثمر الناتج من تخفيض التكاليف ونمو حجم المبيعات لمنتجات حالية وجديدة، العائد على حقوق المالكين، والعائد على إجمالي الأصول. إن مقاييس الأداء المالي تبين مدى الالتزام بتنفيذ الخطط الإستراتيجية، حيث يتم التعبير عنها بأهداف ومقاييس الأداء، والتي تبين مدى التحسن النهائي للمؤسسة. وتختلف المقاييس المالية باختلاف المرحلة التي تمر بها المؤسسة (النمو، الاستقرار، النضج)، وإن الأساليب المالية يمكن استخدامها بالارتباط مع أي إستراتيجية عامة سواء في مرحلة النمو أو الاستقرار أو النضج، ولكن قد تختلف المقاييس باختلاف إستراتيجية كل وحدة نشاط (محاد، 2011).

## 2-2-2 معوقات تطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن:

تعد بطاقة الأداء المتوازن من المداخل الحديثة في الوقت الحاضر نظراً لفوائدها العديدة التي تساعد على تحقيق مزايا تنافسية وزيادة فعالية تقييم الأداء داخل المنظمات، إذ تعمل على ترجمة إستراتيجية المنظمة إلى مجموعة متوافقة ومتوازنة من مقاييس الأداء سواء المالية أو غير المالية (الغريب، 2012).

إن استخدام بطاقة الأداء المتوازن يتأثر باستراتيجيات المؤسسات، والعوامل البنائية والبيئية التي تواجه المؤسسات مثل حجم المؤسسة، عدم التأكد البيئي والاستثمار في الأصول غير الملموسة وهي عوامل تؤثر على تبني بطاقة الأداء المتوازن حسب ما أظهرته الدراسات العملية، كونها لها تأثير أساسي على قرارات تبني أي نظام رقابي إداري في المؤسسات وهذه العوامل هي (محاد، 2011):

1. **إستراتيجية العمل:** لتصميم إستراتيجية العمل في المؤسسة، يجب اختيار العمل في المؤسسة وهذا المبدأ يجب اختباره مع بطاقة الأداء المتوازن، وهناك إستراتيجية بناء وعمليات للمؤسسة تتمثل في (الإستراتيجية المنظمة، الإستراتيجية التحليلية، الإستراتيجية الدفاعية).

2. **حجم المؤسسة:** لحجم المؤسسة تأثير في تصميم واستخدام أنظمة الرقابة الإدارية، فكلما ازداد حجم المؤسسة ازدادت مشاكل الاتصال والرقابة، مما يستوجب وجود أنظمة إدارية متطورة، لذا فإن هذه المؤسسات تميل لاستخدام أنظمة إدارية أكثر

تعقيداً، وتقدم بطاقة الأداء المتوازن كأداة إدارية متكاملة تفيد في القرارات والعمليات متعددة المستويات، لذا فإن المؤسسات كبيرة الحجم هي أكثر ميلاً لتبني تلك البطاقة.

3. **عدم التأكد البيئي:** إن الطلب على أنظمة المعلومات المتكاملة تتضمن معلومات مستقبلية وغير مالية سيكون من الصعب تطبيقها في ظروف عدم التأكد العالي للمؤسسات، وتكون للمؤسسات المستقرة بيئياً أكثر ميلاً لتبني البطاقة.

4. **الاستثمارات في الأصول غير الملموسة:** تعتبر بطاقة الأداء المتوازن (BSC) أداة إدارية حيث أنها تتطلب استخدام مقاييس غير مالية تعكس قرارات النمو والتطور للمؤسسة، والأنشطة والمخرجات بصورة غير مباشرة.

وانطلاقاً من تزايد الضغوط التنافسية على منظمات الأعمال، ونتيجة لقصور النظام التقليدي لقياس الأداء من الوفاء بالمعلومات اللازمة لإدارة الأداء الإستراتيجي، فإن بطاقة الأداء المتوازن (BSC) يعد أداة متكاملة لقياس وإدارة الأداء الاستراتيجي. (زغلول، 2010).

إن ارتفاع معدل الفشل في تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن (BSC) يعتبر موضوع مهم ويثير القلق، ويعتبر مجال واسع للبحث، حيث تواجه منظمات الأعمال تحديات تحول دون تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) بنجاح.

ويرى (Jakobsen, 2008) بأن أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال تتمثل:

1. عدم التزام الإدارة والعاملين في عملية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن.
  2. عدم الالتزام بتطبيق الخطط التشغيلية قصيرة الأجل والموازنات السنوية في الوقت المحدد لها.
  3. القيود المفروضة على نظام المعلومات والتي تحول دون إمكانية تقييم أداء المنظمة، وبالتالي عدم إمكانية مراقبة التقدم نحو الأهداف.
  4. صعوبات تواجه فريق العمل في رسم الخريطة الإستراتيجية.
  5. عدم التوافق في الآراء بشأن اختيار مقاييس الأداء.
  6. مقاومة العاملين للتغيير.
- ويرى الباحث أن من أهم معوقات المتعلقة بتطبيق البعد المالي تتمثل في عدم قناعة الإدارات المالية والإدارية بأهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC).

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

3-1 منهجية الدراسة

3-2 مجتمع الدراسة

3-3 عينة ووحدة معاينة الدراسة

3-4 طرق جمع البيانات

3-5 أداة الدراسة

3-6 صدق أداة الدراسة

3-7 ثبات أداة الدراسة

3-8 تصحيح المقياس

3-9 الأساليب الإحصائية المستخدمة

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

#### المقدمة

يتناول هذا الفصل الطريقة والإجراءات التي تم إتباعها للوصول إلى أهداف الدراسة، وتتمثل بتحديد المنهجية ومجتمع وعينة الدراسة والأداة المستخدمة للوصول إلى البيانات اللازمة للإجابة عن أسئلة الدراسة.

#### 3-1 منهجية الدراسة

اعتمد الباحث بهذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتصميم الاستبانة لدراسة واقع ومعوقات تطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان.

#### 3-2 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان والبالغ عددها (83) لغاية شهر (تموز / 2014)، وتم إنتقاء عينه قسدية من العاملين في إدارات تلك الشركات (إدارية ومالية).

#### 3-3 عينة ووحدة معاينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (56) شركة صناعية، أي بنسبة (67%) من إجمالي الشركات وهذه النسبة جيدة، بينما كانت وحدة المعاينة من (168) موظف من الإدارات المالية والإدارية

لذلك الشركات، حيث تم توزيع ثلاث استبانات على كل شركة (استبانة للإدارة العليا، واستبانة للإدارة الوسطى، واستبانة للإدارة الدنيا) وتم استرداد (150) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وبنسبة استرداد (89 %) واستبعاد (18) استبانة تبين أنها غير صالحة للتحليل، حيث لم يجب المستجيبين على الكثير من فقرات الاستبانة، وإستخدام نفس الإجابة لمعظم أسئلة الدراسة، ووجهت الى المدراء الإداريين، والمدراء الماليين، والمحاسبين وأعطيت فترة تتراوح بين (7-15) يوم لتعبئة الإستبانة .

#### 4-3 طرق جمع البيانات

اعتمدت هذه الدراسة على المصادر التالية للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإعداد هذه الدراسة:

**المصادر الأولية:** وتتمثل بجمع المعلومات من مصادرها (مجتمع الدراسة) بواسطة إستبانة بهدف تحليلها إحصائيا بتطبيق برنامج (SPSS) لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة على أسئلة الدراسة.

**المصادر الثانوية:** وتتمثل بالرجوع إلى الأدبيات المختلفة واستخدام المراجع والمصادر المتوفرة بالمكتبات، وعلى الكتب ورسائل الماجستير وأطاريح الدكتوراه والمجلات العملية، وعلى شبكة الانترنت ذات الصلة بموضوع الدراسة بهدف بناء الإطار النظري لموضوع الدراسة.

### 3-5 أداة الدراسة

قام الباحث باستخدام الاستبانة كوسيلة لجمع المعلومات بغرض الوصول إلى أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري المحاسبي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

حيث إشتملت الإستبانة على جزئين:

- **الجزء الأول:** هدف هذا الجزء الى معرفة الخصائص الديموغرافية للمجيبين على أسئلة الدراسة منها: المؤهل العلمي، التخصص العلمي، سنوات الخبرة، الشهادات المهنية، المستوى الوظيفي.

- **الجزء الثاني:** هدف هذا الجزء الى إختبار فرضيات الدراسة بالإعتماد على الإستبانة التي تكونت من خمسة مجموعات على النحو التالي:

- **المجموعة الأولى:** هدفت هذه المجموعة الى معرفة إمتلاك هذه الشركات على المقومات اللازمة لإعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن، وتضمنت على (10) فقرات.

- **المجموعة الثانية:** هدفت هذه المجموعة الى معرفة مدى مساهمة المعوقات المتعلقة بأدوات القياس والإفصاح في الحد من قدرة الشركات على إعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن، وتضمنت على (21) فقرة.



- **المجموعة الثالثة:** هدفت هذه المجموعة الى معرفة مدى مساهمة المعوقات المتعلقة

بالتخطيط المالي في الحد من قدرة الشركات على إعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة

الأداء المتوازن. وتضمنت على (16) فقرة.

- **المجموعة الرابعة:** هدفت هذه المجموعة الى معرفة مدى مساهمة المعوقات المتعلقة

بمهارات التواصل والإتصال في الحد من قدرة الشركات على إعداد وتطبيق البعد

المالي لبطاقة الأداء المتوازن، وتضمنت على (12) فقرة.

- **المجموعة الخامسة:** هدفت الى معرفة مدى مساهمة المعوقات المتعلقة بتحديد

أهداف البعد المالي في الحد من قدرة الشركات على إعداد وتطبيق البعد المالي

لبطاقة الأداء المتوازن، وتضمنت على (12) فقرة.

### 3-6 صدق أداة الدراسة

استخدم الباحث أداة الاستبيان، وللتأكد من صدق أداة الدراسة تم عرضها على عدد من

المحكمين والبالغ عددهم (5) محكمين من ذوي الخبرة والكفاءة كما هو مبين في الملحق رقم

(2)، وكان الغرض من ذلك الحكم على درجة مناسبة الصياغة اللغوية، ومدى انتماء الفقرة

للمجال، بالإضافة إلى حذف أو الإضافة وإجراء التعديلات اللازمة، وبناء على إجماع غالبية

المحكمين، تم تعديل الاستبانة بناءً على ملاحظاتهم ومقترحاتهم، وقد تم الأخذ بملاحظات

المحكمين وتعديل فقرات الاستبانة، بحيث أصبحت (71) سؤال موزعة على (5) مجالات،

وملحق رقم (3) يبين الاستبانة بصورتها النهائية.

### 7-3 ثبات أداة الدراسة

بغرض التأكد من ثبات أداة الدراسة، تم تطبيقها مرتين بفارق زمني أسبوعين على عينة استطلاعية مكون من (24) موظف من موظفي الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان تم اختيارهم من خارج العينة الأصلية، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين التطبيقين لاستخراج ثبات الإعادة، كما تم تطبيق معادلة ثبات الأداة (كرونباخ ألفا) على جميع مجالات الدراسة والأداة ككل، والجدول (1) يوضح ذلك.

الجدول (2): معاملات كرونباخ ألفا الخاصة بمجالات الدراسة والأداة ككل

| الرقم | المجال   | عدد الفقرات | معامل كرونباخ ألفا | معامل ثبات الإعادة |
|-------|--|-------------|--------------------|--------------------|
|       | المقومات اللازمة لإعداد وتطبيق البعد المالي في بطاقة الأداء المتوازن                                 | 10          | 0.82               | 0.83               |
| 1     | مساهمة المعوقات المتعلقة بأدوات القياس والإفصاح  | 21          | 0.88               | 0.85               |
| 2     | مساهمة المعوقات المتعلقة بالتخطيط المالي   | 16          | 0.81               | 0.79               |
| 3     | مساهمة المعوقات بمهارات التواصل والاتصال   | 12          | 0.87               | 0.88               |
| 4     | مساهمة المعوقات بمعوقات تحديد أهداف البعد المالي   | 12          | 0.86               | 0.83               |
|       | مساهمة المعوقات بتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان | 30          | 0.93               | 0.90               |

يظهر من الجدول (1) أن معاملات كرونباخ ألفا لمجالات مساهمة المعوقات بتطبيق

البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان تراوحت

بين (0.81-0.88) كان أعلاها لمجال "مساهمة المعوقات المتعلقة بأدوات القياس والإفصاح"

، وأدناها لمجال "مساهمة المعوقات المتعلقة بالتخطيط المالي"، وبلغ معامل كرونباخ ألفا

لمساهمة المعوقات بتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في الشركات الصناعية المدرجة

في بورصة عمان ككل (0.93)، وجميع معاملات الثبات مرتفعة ومقبولة لأغراض الدراسة، ووفقاً لـ (سيكاران) يعتبر معامل الثبات (كرونباخ ألفا) مقبول إذا زاد عن (0.70). كما بلغ معامل كرونباخ ألفا لمقومات إعداد وتطبيق البعد المالي في بطاقة الأداء المتوازن ككل (0.82).

كما تراوحت معاملات ثبات الإعادة لمجالات مساهمة المعوقات بتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان تراوحت بين (0.79- 0.88) كان أعلاها لمجال "مساهمة المعوقات بمهارات التواصل والاتصال"، وأدناها لمجال "مساهمة المعوقات المتعلقة بالتخطيط المالي"، وبلغ معامل ثبات الإعادة لمساهمة المعوقات بتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان ككل (0.90)، كما بلغ معامل ثبات الإعادة ألفا لمقومات إعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن ككل (0.83)، وجميع معاملات ثبات الإعادة مرتفعة ومقبولة لأغراض الدراسة، حيث يعتبر معامل ثبات الإعادة مقبول إذا زاد عن (0.70).

### 8-3 تصحيح المقياس

تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (71) فقرة، حيث استخدم الباحث مقياس ليكرت للتدرج الخماسي بهدف قياس آراء أفراد عينة الدراسة، وتم إعطاء كبير جداً (5)، كبير (4)، كبير إلى حد ما (3)، متدني (2)، متدني جداً (1)، وذلك بوضع إشارة (x) أمام الإجابة التي

تعكس درجة موافقتهم، كما تم الاعتماد على التصنيف التالي للحكم على المتوسطات

الحسابية بالتدرج الخماسي كالتالي: (سيكاران، د.ت)

- أقل من 2.33 منخفضة.

- من 2.34-3.66 متوسطة.

- من 3.67 - 5.00 مرتفعة.

### 9-3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية من خلال برنامج

الرزم الإحصائية (SPSS):

- التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

- معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لمجال الدراسة ومعامل ارتباط بيرسون لاستخراج ثبات الإعادة.

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجالات أداة الدراسة.

- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) وتحليل التباين الأحادي (One - Way ANOVA).

- اختبار (Independent sample t. test)

## الفصل الرابع

### نتائج التحليل الإحصائي

4-1 المقدمة

4-2 التحليل الإحصائي للبيانات الديموغرافية

4-3 عرض نتائج تحليل أسئلة الدراسة

4-4 الافتراضات للانحدار الخطي

4-5 اختبار فرضيات الدراسة

4-6 ملخص نتائج التحليل الإحصائي

## الفصل الرابع

### نتائج التحليل الإحصائي

#### 1-4 المقدمة

يتضمن هذا الفصل نتائج الدراسة التي هدفت إلى التعرف على واقع ومعوقات تطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، وسيتم عرض النتائج بالاعتماد على أسئلة وفرضيات الدراسة.

#### 2-4 التحليل الإحصائي للبيانات الديموغرافية

تم حساب التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الشخصية والوظيفية، جدول (3) يوضح ذلك.

الجدول (3): توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية

| المتغيرات     | الفئة              | الإدارة العليا |     | الإدارة الوسطى |      | الإدارة الدنيا |     | المجموع الكلي |                |
|---------------|--------------------|----------------|-----|----------------|------|----------------|-----|---------------|----------------|
|               |                    | التكرار        | %   | التكرار        | %    | التكرار        | %   | التكرار       | النسبة المئوية |
| المؤهل العلمي | بكالوريوس          | 41             | 82  | 41             | 82   | 45             | 90  | 127           | 84.7           |
|               | ماجستير            | 6              | 12  | 7              | 14   | 5              | 10  | 18            | 12.0           |
|               | دكتوراه            | 3              | 6   | 2              | 4    | -              | -   | 5             | 3.3            |
|               | المجموع            | 50             | 100 | 50             | 100  | 50             | 100 | 150           | 100            |
| التخصص العلمي | محاسبة             | 39             | 78  | 18             | 36.0 | 21             | 42  | 78            | 52.0           |
|               | اقتصاد             | 6              | 12  | 15             | 30.0 | 14             | 28  | 35            | 23.3           |
|               | علوم مالية ومصرفية | 5              | 10  | 15             | 30.0 | 13             | 26  | 33            | 22.0           |
|               | (أخرى)             | -              | -   | 2              | 4.0  | 2              | 4   | 4             | 2.7            |
|               | المجموع            | 50             | 100 | 50             | 100  | 50             | 100 | 150           | 100            |

|            |            |            |           |            |           |            |           |                   |                  |
|------------|------------|------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|-------------------|------------------|
| 8.0        | 12         | 4          | 2         | 62         | 31        | 20         | 10        | أقل من 5 سنوات    | سنوات الخبرة     |
| 52.7       | 79         | 58         | 29        | 22         | 11        | 38         | 19        | 5- إلى أقل من 10  |                  |
| 26.7       | 40         | 34         | 17        | 16         | 8         | 24         | 12        | 10- أقل من 15 سنة |                  |
| 12.7       | 19         | 4          | 2         | -          | -         | 18         | 9         | 15 سنة فأكثر      |                  |
| <b>100</b> | <b>150</b> | <b>100</b> | <b>50</b> | <b>100</b> | <b>50</b> | <b>100</b> | <b>50</b> | <b>المجموع</b>    |                  |
| 18.0       | 27         | 16         | 8         | 12         | 6         | 26         | 13        | JCPA              | الشهادات المهنية |
| 8.0        | 12         | 18         | 9         | 16         | 8         | 10         | 5         | CIA               |                  |
| 10.0       | 15         | 16         | 8         | 12         | 6         | 42         | 21        | CMA               |                  |
| 64.0       | 96         | 50         | 25        | 60         | 30        | 22         | 11        | لا يوجد           |                  |
| <b>100</b> | <b>150</b> | <b>100</b> | <b>50</b> | <b>100</b> | <b>50</b> | <b>100</b> | <b>50</b> | <b>المجموع</b>    |                  |

يظهر من الجدول رقم (3) ما يلي:

- بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي، نلاحظ أن المؤهل العلمي البكالوريوس هو الأكثر تكراراً والذي بلغ (127) بنسبة مئوية (84.7%)، بينما بلغ تكرار المؤهل العلمي الدكتوراه (5) وبنسبة مئوية (3.3%). وهذا يدل على أن أبرز مؤهلات الموظفين هي درجة البكالوريوس ويعكس ذلك اهتمام الشركات بالمؤهلات العلمية اللازمة للقيام بالأعمال والمهام بطريقة جيدة.

- بالنسبة لمتغير التخصص العلمي، نلاحظ أن التخصص العلمي المحاسبة هو الأعلى تكراراً والذي بلغ (87) بنسبة مئوية (52%)، بينما التخصص (أخرى) هو الأقل تكراراً

والذي بلغ (4) بنسبة مئوية (19.2%). ويعزى ذلك الى اختيار العينة من موظفي المالية للشركات والتي معظمهم من المحاسبين في الادارات المختلفة.

- بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة، نلاحظ أن الخبرة من 5- أقل من 10 سنوات هي الأكثر تكراراً والذي بلغ (79) بنسبة مئوية (52.7%)، بينما سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات هي الأقل تكراراً والذي بلغ (12) بنسبة مئوية (8%)، وهذا يدل على حرص الشركات على استمرارية الموظفين والمحافظة عليهم لذلك تمتد خبراتهم الى 10 سنوات.
- بالنسبة لمتغير الشهادات المهنية، نلاحظ أن عدد الذين لديهم شهادة مهنية بلغ (54) بنسبة مئوية (36%)، بينما غير الحاصلين على الشهادات المهنية بلغ (96) بنسبة مئوية (64%)، وذلك لأن عينة الدراسة تناولت موظفي الدوائر المالية والتي تختص بالمحاسبة ومتابعة الشؤون المالية في الشركات، وبالتالي لا تحمل شهادات مهنية.
- بالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي، نلاحظ أن تكرار المستويات الوظيفية للإدارات العليا والوسطى والدنيا متساوية بتكرار (50) لكل منهما بنسبة مئوية (33.3%)، حيث راعى الباحث تناول عينة الدراسة من ثلاث مستويات ادارية وبنسب متساوية.



### 3-4 عرض نتائج تحليل أسئلة الدراسة

#### 1-3-4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي الأول: هل تمتلك الشركات الصناعية المقومات

اللازمة لإعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً للمقومات اللازمة لإعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر موظفي الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، وجدول (4) يوضح ذلك.

الجدول (4): توزيع أفراد العينة تبعاً لإملاك الشركة المقومات اللازمة لإعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن

| الرقم | الفقرات  | الإدارة العليا  |                   | الإدارة الوسطى  |                   | الإدارة الدنيا  |                   | المجموع الكلي   |                   |
|-------|--|-----------------|-------------------|-----------------|-------------------|-----------------|-------------------|-----------------|-------------------|
|       |  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
| 1     | طاقم محاسبي ومالي مؤهل.                                    | 3.74            | 0.75              | 3.46            | 0.71              | 3.70            | 0.83              | 3.02            | 1.46              |
| 2     | نظام محاسبي محوسب.   | 3.48            | 0.71              | 3.44            | 0.74              | 3.58            | 0.72              | 3.26            | 1.41              |
| 3     | تكاملاً في الدورات المحاسبية.                              | 3.78            | 0.75              | 3.70            | 0.85              | 3.72            | 0.84              | 2.87            | 1.52              |
| 4     | نظام تدقيق ورقابة داخلي.                                   | 3.42            | 0.73              | 3.62            | 0.77              | 3.66            | 0.81              | 3.11            | 1.42              |
| 5     | إدراك جيد من قبل الطواقم المحاسبية لبطاقة الأداء المتوازن. | 3.62            | 0.75              | 3.68            | 0.81              | 3.82            | 0.76              | 2.88            | 1.47              |

|    |  |      |      |      |      |      |      |      |      |
|----|--|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 6  | سياسات<br>محاسبية ومالية<br>مكتوبة.  | 3.70 | 0.88 | 3.58 | 0.87 | 3.68 | 0.92 | 3.10 | 1.57 |
| 7  | إستراتيجية<br>مالية محددة<br>الأهداف.  | 3.58 | 0.88 | 3.48 | 0.80 | 3.52 | 0.76 | 3.20 | 1.41 |
| 8  | تدريب مستمر<br>على الأبعاد<br>المختلفة لبطاقة<br>الأداء<br>المتوازن.                         | 3.72 | 0.84 | 3.54 | 0.81 | 3.68 | 0.86 | 3.08 | 1.54 |
| 9  | إدارة مدركة<br>لأهمية استخدام<br>بطاقة الأداء<br>المتوازن.                                   | 3.58 | 0.88 | 3.88 | 0.96 | 4.10 | 0.90 | 2.67 | 1.53 |
| 10 | زيادة<br>الاستثمارات<br>واستغلال<br>الموارد المتاحة<br>باستخدام بطاقة<br>الأداء<br>المتوازن. | 3.66 | 0.84 | 3.84 | 0.85 | 3.78 | 0.75 | 2.72 | 1.42 |
|    | المقومات اللازمة<br>لإعداد وتطبيق البعد<br>المالي لبطاقة الأداء<br>المتوازن                  | 3.62 | 0.41 | 3.62 | 0.49 | 3.72 | 0.58 | 2.99 | 0.92 |

يظهر من الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال "المقومات اللازمة

لإعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن" تراوحت بين (2.67-3.26)، كان أعلاها

الفقرة رقم (2) والتي تنص على "نظام محاسبي محوسب" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي

(3.26) وبدرجة مرتفعة، يليه الفقرة رقم (7) والتي تنص على "تدريب إستراتيجية مالية محددة

الأهداف" بمتوسط حسابي (3.20) وبدرجة متوسطة، وبالمرتبة الثالثة الفقرة رقم (4) والتي تنص على "نظام تدقيق ورقابة داخلي" بمتوسط حسابي (3.11) وبدرجة متوسطة، أما أقل المتوسطات الحسابية للفقرة رقم (9) والتي تنص على "إدارة مدركة لأهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن" بمتوسط حسابي (2.67) وبدرجة متوسطة، ونلاحظ أن الانحراف المعياري على المتوسط الكلي لمجال "المقومات اللازمة لإعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن" أكبر من الانحراف المعياري لل فقرات للمستويات الإدارية الثلاث (العليا، الوسطى، الدنيا) كل على حدا، وذلك بسبب اختلاف آراء عينة الدراسة للمستويات الإدارية الثلاث، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال "المقومات اللازمة لإعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن" ككل (2.99) وبدرجة متوسطة.

## 2-3-4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي الثاني: هل يوجد معوقات تحد من قدرة الشركات

### الصناعية على إعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل من المجالات الدراسية لمقياس المعوقات التي تحد من قدرة الشركات الصناعية على إعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر موظفي الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، جدول (5) يوضح ذلك.

الجدول (5): توزيع أفراد العينة تبعاً للمعوقات التي تحد من قدرة الشركات الصناعية على إعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن

| الرقم | المجال  | الإدارة العليا  |                   | الإدارة الوسطى  |                   | الإدارة الدنيا  |                   | المجموع الكلي   |                   |
|-------|---|-----------------|-------------------|-----------------|-------------------|-----------------|-------------------|-----------------|-------------------|
|       |   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
| 1     | مساهمة المعوقات المتعلقة بأدوات القياس والإفصاح   | 2.90            | 0.79              | 2.94            | 0.64              | 2.84            | 0.99              | 2.89            | 0.81              |
| 2     | مساهمة المعوقات المتعلقة بالتخطيط المالي  | 2.92            | 0.89              | 3.13            | 0.74              | 3.13            | 0.68              | 3.06            | 0.78              |
| 3     | مساهمة المعوقات بمهارات التواصل والاتصال  | 3.52            | 0.55              | 3.47            | 0.62              | 3.35            | 0.58              | 2.99            | 0.95              |
| 4     | مساهمة المعوقات بمعوقات تحديد أهداف البعد المالي  | 2.83            | 0.95              | 3.23            | 1.02              | 3.36            | 0.88              | 3.14            | 0.97              |
|       | المعوقات التي تحد من قدرة الشركات الصناعية على إعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن | 2.86            | 0.68              | 3.05            | 0.62              | 3.11            | 0.68              | 3.00            | 0.66              |

يظهر من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال "المعوقات التي تحد من

قدرة الشركات الصناعية على إعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن" تراوحت بين

(2.89-3.14)، كان أعلاها مجال "مساهمة المعوقات المتعلقة بتحديد أهداف البعد المالي"

بمتوسط حسابي (3.14) وبدرجة متوسطة، يليه مجال "مساهمة المعوقات المتعلقة بالتخطيط

المالي" بمتوسط حسابي (3.06) وبدرجة متوسطة، وبالمرتبة الثالثة مجال "مساهمة المعوقات

بمهارات التواصل والاتصال" بمتوسط حسابي (2.99) وبدرجة متوسطة، أما أقل المتوسطات

الحسابية لمجال "مساهمة المعوقات المتعلقة بأدوات القياس والإفصاح" بمتوسط حسابي (2.89)

وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال "المعوقات التي تحد من قدرة الشركات

الصناعية على إعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن" ككل (3.00) وبدرجة متوسطة.

3-3-4 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول: هل يوجد معوقات متعلقة بأدوات القياس والإفصاح تحد من قدرة الشركات الصناعية على إعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن؟

للإجابة هذا السؤال، تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمساهمة المعوقات المتعلقة بأدوات القياس والإفصاح من وجهة نظر موظفي الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، جدول (6) يوضح ذلك.

الجدول (6): توزيع أفراد العينة تبعاً لمساهمة المعوقات المتعلقة بأدوات القياس والإفصاح التي تحد من قدرة الشركات الصناعية من إعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن

| الرقم | الفقرات  | الإدارة العليا  |                   | الإدارة الوسطى  |                   | الإدارة الدنيا  |                   | المجموع الكلي   |                   |
|-------|--|-----------------|-------------------|-----------------|-------------------|-----------------|-------------------|-----------------|-------------------|
|       |  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
| 1     | الصعوبة في الموازنة بين التكلفة والمنفعة والأهمية النسبية. | 3.10            | 0.71              | 3.12            | 0.72              | 2.84            | 0.87              | 3.02            | 1.44              |
| 2     | الاستناد على التكلفة التاريخية في القياس المحاسبي.         | 2.82            | 0.77              | 2.82            | 0.72              | 2.74            | 0.78              | 2.79            | 1.37              |
| 3     | عدم موضوعية بعض أدوات القياس المحاسبي.                     | 2.70            | 0.76              | 2.94            | 0.88              | 2.82            | 0.90              | 2.82            | 1.44              |
| 4     | استخدام أدوات قياس متعددة بنظام التكاليف.                  | 2.56            | 0.96              | 3.22            | 0.94              | 2.76            | 0.93              | 2.84            | 1.45              |
| 5     | استخدام أدوات قياس بنظام المحاسبة الإدارية.                | 3.14            | 1.81              | 2.90            | 0.83              | 2.42            | 0.78              | 2.82            | 1.47              |

|      |      |      |      |      |      |      |      |   |    |
|------|------|------|------|------|------|------|------|---|----|
| 1.49 | 3.14 | 0.91 | 2.86 | 0.89 | 3.20 | 0.92 | 3.36 | خضوع القياس المحاسبي<br>لإجهادات شخصية بعيدة<br>عن الموضوعية.                             | 6  |
| 1.42 | 2.87 | 0.74 | 2.60 | 0.77 | 2.72 | 0.78 | 3.30 | تعدد أنواع الأصول الثابتة<br>وطرق معالجتها.   | 7  |
| 1.37 | 2.68 | 0.81 | 2.70 | 0.88 | 2.74 | 0.85 | 2.60 | صعوبة وتعقيد عملية<br>حصر تكلفة مخزون المواد<br>الأولية.                                  | 8  |
| 1.50 | 2.75 | 0.88 | 2.86 | 0.87 | 2.62 | 0.77 | 2.78 | صعوبة وتعقيد عملية<br>حصر تكلفة مخزون "تحت<br>التشغيل".                                   | 9  |
| 1.46 | 3.32 | 0.96 | 3.62 | 0.97 | 3.42 | 0.92 | 2.92 | صعوبة وتعقيد عملية<br>حصر تكلفة مخزون السلع<br>المنتجة.                                   | 10 |
| 1.54 | 3.07 | 0.96 | 3.08 | 0.93 | 3.22 | 0.89 | 2.92 | عدم الموازنة بين المقاييس<br>المالية وغير المالية كذلك<br>المقاييس الداخلية<br>والخارجية. | 11 |
| 1.57 | 3.20 | 0.95 | 3.22 | 0.98 | 3.62 | 0.99 | 2.76 | عدم توفر المعلومات<br>المالية بالوقت المناسب.   | 12 |
| 1.42 | 3.18 | 0.88 | 3.30 | 0.75 | 3.40 | 0.81 | 2.84 | عدم ثبات طرق القياس<br>والإفصاح عن المعلومات<br>المالية.                                  | 13 |
| 1.54 | 2.90 | 0.80 | 3.22 | 0.83 | 3.12 | 0.89 | 2.36 | عدم حيادية الإفصاح عن<br>المعلومات المالية.   | 14 |
| 1.42 | 3.04 | 0.91 | 3.00 | 0.98 | 3.16 | 0.88 | 2.96 | عدم إدراك الإدارة بأهمية<br>القياس والإفصاح عند<br>استخدام المنشأة للبيانات<br>المالية.   | 15 |
| 1.48 | 3.03 | 0.89 | 3.06 | 0.80 | 3.02 | 0.84 | 3.02 | القلق من وجود أسواق<br>منافسة يحد من عملية<br>الإفصاح.                                    | 16 |
| 1.51 | 3.04 | 0.96 | 3.00 | 0.70 | 3.00 | 0.93 | 3.12 | استخدام بدائل محاسبية<br>متعددة.  | 17 |
| 1.54 | 2.76 | 0.95 | 2.48 | 0.77 | 2.66 | 0.82 | 3.16 | جودة المعلومات المحاسبية<br>المفصح عنها.  | 18 |
| 1.54 | 2.38 | 0.88 | 2.30 | 0.72 | 2.10 | 0.77 | 2.74 | ضعف في إعداد التقارير المالية<br>المفصح عنها لدى المنشأة.                                 | 19 |

|   |  |      |      |      |      |      |      |      |      |
|---|--|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 20  | عدم وجود معلومات كافية منشورة عن أسعار الأسهم. | 2.94 | 0.89 | 2.32 | 0.80 | 2.30 | 0.87 | 2.52 | 1.48 |
| 21  | عدم الدقة في القرارات الاقتصادية المفصح عنها.  | 2.92 | 0.86 | 2.50 | 0.82 | 2.60 | 0.96 | 2.67 | 1.57 |
| مساهمة المعوقات المتعلقة بأدوات القياس والإفصاح |  | 2.90 | 0.79 | 2.94 | 0.64 | 2.84 | 0.99 | 2.89 | 0.81 |

يظهر من الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال "مساهمة المعوقات

المتعلقة بأدوات القياس والإفصاح" تراوحت بين (2.38-3.32)، كان أعلاها الفقرة رقم (10)

والتي تنص على "صعوبة وتعقيد عملية حصر تكلفة مخزون السلع المنتجة" بالمرتبة الأولى

بمتوسط حسابي (3.32) وبدرجة متوسطة، يليه الفقرة رقم (12) والتي تنص على "عدم توفر

المعلومات المالية بالوقت المناسب" بمتوسط حسابي (3.20) وبدرجة متوسطة، وبالمرتبة الثالثة

الفقرة رقم (13) والتي تنص على "عدم ثبات طرق القياس والإفصاح عن المعلومات المالية"

بمتوسط حسابي (3.18) وبدرجة متوسطة، أما أقل المتوسطات الحسابية للفقرة رقم (19) والتي

تنص على "ضعف في إعداد التقارير المالية المفصح عنها لدى المنشأة" بمتوسط حسابي

(2.38) وبدرجة متوسطة، ونلاحظ أن الانحراف المعياري على المتوسط الكلي لمجال "مساهمة

المعوقات المتعلقة بأدوات القياس والإفصاح" أكبر من الانحراف المعياري لل فقرات للمستويات

الإدارية الثلاث (العليا، الوسطى، الدنيا) وذلك بسبب اختلاف آراء عينة الدراسة للمستويات

الإدارية الثلاث، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال "مساهمة المعوقات المتعلقة بأدوات القياس

والإفصاح" ككل (2.89) وبدرجة متوسطة.

#### 4-3-4 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني: هل يوجد معوقات متعلقة بالتخطيط المالي

تحد من قدرة الشركات الصناعية على إعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن؟

للإجابة هذا السؤال، تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة

الدراسة تبعاً لمساهمة المعوقات المتعلقة بالتخطيط المالي من وجهة نظر موظفي الشركات

الصناعية المدرجة في بورصة عمان، والجدول (7) يوضح ذلك.

الجدول (7): توزيع أفراد العينة تبعاً للمعوقات المتعلقة بالتخطيط المالي التي تحد من قدرة الشركات الصناعية على إعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن

| الرقم | الفقرات   | الإدارة العليا  |                   | الإدارة الوسطى  |                   | الإدارة الدنيا  |                   | المجموع الكلي   |                   |
|-------|---|-----------------|-------------------|-----------------|-------------------|-----------------|-------------------|-----------------|-------------------|
|       |   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
| 1     | صعوبة تحديد نسبة المخاطرة في المستقبل البعيد.                                   | 2.54            | 0.88              | 2.60            | 0.87              | 3.10            | 0.75              | 2.76            | 1.59              |
| 2     | نقص المعلومات المستقبلية عن الموضوع المخطط له.                                  | 3.62            | 0.84              | 2.44            | 0.85              | 3.16            | 0.77              | 2.59            | 1.50              |
| 3     | اعتماد التخطيط على كثير من الافتراضات إذ لا يوجد معيار ثابت يحكم عملية التخطيط. | 2.68            | 0.75              | 2.04            | 0.87              | 2.76            | 0.78              | 2.72            | 1.49              |
| 4     | ظهور بعض الحالات الطارئة غير المخطط لها والتي قد تسهم في عرقلة العمل.           | 3.56            | 0.88              | 3.62            | 0.88              | 3.64            | 0.88              | 2.73            | 1.56              |



|      |      |      |      |      |      |      |      |   |    |
|------|------|------|------|------|------|------|------|---|----|
| 1.49 | 2.81 | 0.95 | 2.64 | 0.75 | 2.88 | 0.78 | 2.80 | عدم تأهيل الطواقم المحاسبية بشكل جيد في عملية التخطيط.                                    | 5  |
| 1.60 | 2.77 | 0.76 | 2.80 | 0.76 | 2.70 | 0.98 | 2.78 | عدم تعاون الإدارات في عملية التخطيط المتكامل.   | 6  |
| 1.34 | 3.66 | 0.87 | 2.58 | 0.77 | 3.26 | 0.78 | 2.52 | عدم وجود سياسات مكتوبة لعمليات التخطيط.   | 7  |
| 1.48 | 3.38 | 0.77 | 2.36 | 0.86 | 3.00 | 0.92 | 2.80 | عدم توفر أساس لتوزيع الموارد.   | 8  |
| 1.51 | 3.30 | 0.79 | 2.94 | 0.84 | 3.58 | 0.95 | 3.72 | عدم وجود خطة تتضمن تفاصيل خاصة بكيفية إنفاق الأموال.                                      | 9  |
| 1.57 | 3.29 | 0.75 | 3.32 | 0.98 | 3.14 | 0.88 | 3.58 | عدم وضع بدائل للتعامل مع المشكلات المختلفة مستقبلاً وتحليل كل بديل والتنبؤ بنتائج إتياعه. | 10 |
| 1.46 | 3.56 | 0.71 | 3.28 | 0.87 | 3.36 | 0.75 | 2.94 | عدم وجود الاحتياجات المتنوعة والمتغيرة للفئات المستهدفة.                                  | 11 |
| 1.47 | 3.08 | 0.75 | 2.66 | 0.96 | 2.52 | 0.88 | 2.60 | عدم وجود تحسين في نوعية القرارات التي تتبعها المنظمة.                                     | 12 |
| 1.43 | 3.29 | 0.74 | 3.60 | 0.77 | 3.40 | 0.97 | 3.02 | عدم توفر الموارد والإمكانات الأساسية والقدرات.  | 13 |
| 1.55 | 2.98 | 0.75 | 3.10 | 0.72 | 3.02 | 0.86 | 2.90 | وجود ضغوط من البيئة المحيطة للمنظمة.  | 14 |
| 1.48 | 3.19 | 0.78 | 3.48 | 0.74 | 3.72 | 0.95 | 3.06 | عدم الاتفاق حول تحديد الأهداف داخل المنظمة.   | 15 |

|   |   |      |      |      |      |      |      |      |      |
|---|---|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 16  | ضعف في إعداد<br>الخرائط التنظيمية<br>للمنظمة. | 3.96 | 0.94 | 3.88 | 0.76 | 4.16 | 0.80 | 2.86 | 1.53 |
| مساهمة المعوقات المتعلقة<br>بالتخطيط المالي |   | 2.92 | 0.89 | 3.13 | 0.74 | 3.13 | 0.68 | 3.06 | 0.78 |

يظهر من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال "مساهمة المعوقات

المتعلقة بالتخطيط المالي" تراوحت بين (2.59-3.66)، كان أعلاها الفقرة رقم (7) والتي تنص

على "عدم وجود سياسات مكتوبة لعمليات التخطيط" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.66)

وبدرجة متوسطة، يليه الفقرة رقم (11) والتي تنص على "عدم وجود الاحتياجات المتنوعة

والمتميزة للفئات المستهدفة" بمتوسط حسابي (3.56) وبدرجة متوسطة، وبالمرتبة الثالثة الفقرة

رقم (8) والتي تنص على "عدم توفر أساس لتوزيع الموارد" بمتوسط حسابي (3.38) وبدرجة

متوسطة، أما أقل المتوسطات الحسابية للفقرة رقم (2) والتي تنص على "نقص المعلومات

الدقيقة المستقبلية عن الموضوع المخطط له" بمتوسط حسابي (2.59) وبدرجة متوسطة،

ونلاحظ أن الانحراف المعياري على المتوسط الكلي لمجال "مساهمة المعوقات المتعلقة

بالتخطيط المالي" أكبر من الانحراف المعياري لل فقرات للمستويات الإدارية الثلاث (العليا،

الوسطى، الدنيا) وذلك بسبب اختلاف آراء عينة الدراسة للمستويات الإدارية الثلاث، وبلغ

المتوسط الحسابي للمجال "مساهمة المعوقات المتعلقة بالتخطيط المالي" ككل (3.06) وبدرجة

متوسطة.

### 5-3-4 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث: هل يوجد معوقات متعلقة بمهارات التواصل

والاتصال بين الإدارات المالية تحد من قدرة الشركات الصناعية على إعداد وتطبيق البعد

المالي لبطاقة الأداء المتوازن؟

للإجابة هذا السؤال، تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمساهمة المعوقات المتعلقة بمهارات التواصل والاتصال بين الإدارات المالية من وجهة نظر موظفي الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، جدول (8) يوضح ذلك.

الجدول (8): توزيع أفراد العينة تبعاً لمساهمة المعوقات المتعلقة بمهارات التواصل والاتصال بين الإدارات المالية التي تحد من قدرة الشركات الصناعية على إعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن

| الرقم | الفقرات  | الإدارة العليا  |                   | الإدارة الوسطى  |                   | الإدارة الدنيا  |                   | المجموع الكلي   |                   |
|-------|--|-----------------|-------------------|-----------------|-------------------|-----------------|-------------------|-----------------|-------------------|
|       |  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
| 1     | عدم انتقال المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة.                    | 2.94            | 0.77              | 2.76            | 0.88              | 3.10            | 0.80              | 3.19            | 1.55              |
| 2     | وجود فجوة كبيرة بين إستراتيجية المؤسسة وبين النشاطات اليومية والتنفيذية.         | 3.34            | 0.78              | 3.32            | 0.87              | 3.10            | 0.75              | 3.01            | 1.52              |
| 3     | تباين في الثقافات والمعرفة في ما بين الأفراد.                                    | 3.56            | 0.79              | 3.70            | 0.89              | 3.66            | 0.88              | 3.34            | 1.41              |
| 4     | عدم تفاعل الإدارة العليا مع العاملين والموظفين داخل المنشأة.                     | 3.48            | 0.76              | 3.38            | 0.86              | 3.52            | 0.98              | 2.96            | 1.53              |
| 5     | عدم وجود نشاط اجتماعي بين الأقسام.   | 3.72            | 0.88              | 3.72            | 0.79              | 3.48            | 0.89              | 2.86            | 1.51              |
| 6     | عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية داخل المنظمة. | 3.58            | 0.78              | 3.44            | 0.95              | 3.56            | 0.87              | 3.24            | 1.46              |

|    |   |      |      |      |      |      |      |      |      |
|----|---|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 7  | عدم إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها في المنظمة.              | 3.40 | 0.84 | 3.32 | 0.90 | 3.18 | 0.84 | 2.84 | 1.43 |
| 8  | عدم تحديد المعايير الواجب تقييمها لتحديد الانحراف الحاصل من قلة الاتصال في المنظمة. | 3.48 | 0.81 | 3.36 | 0.91 | 3.06 | 0.87 | 2.82 | 1.48 |
| 9  | قلة المعرفة ضمن فريق الإدارة من خلال المناقشات حول التوقعات المستقبلية.             | 3.84 | 0.82 | 3.66 | 0.85 | 3.76 | 0.95 | 2.88 | 1.48 |
| 10 | إهمال المديرين لآراء العمال والموظفين وقلة الاتصال بينهم.                           | 3.70 | 0.90 | 3.68 | 0.84 | 3.28 | 0.75 | 2.75 | 1.43 |
| 11 | ضعف في نقل المعلومات والبيانات والمفاهيم المختلفة.                                  | 3.82 | 0.76 | 3.70 | 0.72 | 3.36 | 0.76 | 3.10 | 1.55 |
| 12 | قلة التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة خاصة في اتخاذ القرارات الإدارية.      | 3.48 | 0.92 | 3.60 | 0.80 | 3.14 | 0.85 | 2.94 | 1.40 |
|    | مساهمة المعوقات المتعلقة بمهارات التواصل والاتصال بين الإدارات المالية              | 3.52 | 0.55 | 3.47 | 0.62 | 3.35 | 0.58 | 2.99 | 0.95 |

يظهر من الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال "مساهمة المعوقات

المتعلقة بمهارات التواصل والاتصال بين الإدارات المالية" تراوحت بين (2.75-3.34)، كان

أعلاها الفقرة رقم (3) والتي تنص على "تباين في الثقافات والمعرفة في ما بين الأفراد" بالمرتبة

الأولى بمتوسط حسابي (3.34) وبدرجة متوسطة، يليه الفقرة رقم (6) والتي تنص على "عدم

وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية داخل المنظمة"

بمتوسط حسابي (3.24) وبدرجة متوسطة، وبالمرتبة الثالثة الفقرة رقم (1) والتي تنص على

"عدم انتقال المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة" بمتوسط حسابي (3.19)

وبدرجة متوسطة، أما أقل المتوسطات الحسابية للفقرة رقم (10) والتي تنص على "إهمال

المديرين لآراء العمال والموظفين وقلة الاتصال بينهم" بمتوسط حسابي (2.75) وبدرجة متوسطة، ونلاحظ أن الانحراف المعياري على المتوسط الكلي لمجال "مساهمة المعوقات المتعلقة بمهارات التواصل والاتصال" أكبر من الانحراف المعياري للفقرات للمستويات الإدارية الثلاث (العليا، الوسطى، الدنيا) وذلك بسبب اختلاف آراء عينة الدراسة للمستويات الإدارية الثلاث، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال "مساهمة المعوقات المتعلقة بمهارات التواصل والاتصال" ككل (2.99) وبدرجة متوسطة.

6-3-4 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الرابع: هل يوجد معوقات متعلقة بتحديد أهداف البعد المالي تحد من قدرة الشركات الصناعية على إعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن؟

للإجابة هذا السؤال، تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة تبعا لمساهمة المعوقات المتعلقة بتحديد أهداف البعد المالي من وجهة نظر موظفي الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، وجدول (9) يوضح ذلك.

الجدول (9): توزيع أفراد العينة تبعاً لمساهمة المعوقات المتعلقة بتحديد أهداف البعد المالي التي تحد من قدرة الشركات الصناعية على إعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن

| الرقم | الفقرات  | الإدارة العليا  |                   | الإدارة الوسطى  |                   | الإدارة الدنيا  |                   | المجموع الكلي   |                   |
|-------|--|-----------------|-------------------|-----------------|-------------------|-----------------|-------------------|-----------------|-------------------|
|       |  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
| 1     | صعوبة في اتخاذ الإجراءات الفعالة لتحقيق الانسجام بين العمليات الداخلية والخارجية.                      | 2.540           | 0.92              | 2.94            | 0.99              | 3.32            | 0.89              | 2.93            | 1.44              |
| 2     | عدم قدرة الإدارة العليا بتعظيم ثروة المساهمين من خلال تحقيق عوائد غير صورية على الاستثمار.             | 1.98            | 0.88              | 3.26            | 0.98              | 3.38            | 0.88              | 2.87            | 1.60              |
| 3     | قصور في إيجاد مقياس لتحقيق قيمة مضافة اقتصادياً كمقياس استراتيجي في البعد المالي.                      | 3.24            | 0.94              | 3.84            | 0.92              | 3.52            | 0.87              | 3.53            | 1.51              |
| 4     | عدم التأكد من تحقيق الأهداف المطلوبة لتحقيق الميزة التنافسية وإدامتها.                                 | 2.62            | 0.96              | 3.08            | 0.96              | 3.42            | 0.86              | 3.04            | 1.60              |
| 5     | عدم ترجمة إستراتيجية المنظمة إلى مجموعة متوافقة ومتوازنة من مقاييس الأداء سواء المالية أو غير المالية. | 3.12            | 0.98              | 3.12            | 0.89              | 3.12            | 0.84              | 3.12            | 1.54              |
| 6     | عدم وجود أنظمة معلومات متكاملة تتضمن معلومات مالية مستقبلية وغير مالية.                                | 2.98            | 0.89              | 3.58            | 0.88              | 3.26            | 0.89              | 3.27            | 1.48              |
| 7     | عدم الالتزام بتطبيق الخطط التشغيلية قصيرة الأجل والموازنات السنوية في الوقت المحدد.                    | 3.04            | 0.87              | 3.12            | 0.85              | 3.48            | 0.90              | 3.21            | 1.47              |
| 8     | تعطل كفاءة وفعالية العملية الإدارية في منظمات الأعمال.   | 2.78            | 0.78              | 3.18            | 0.86              | 3.70            | 0.92              | 3.22            | 1.51              |

|    |  |      |      |      |      |      |      |      |      |
|----|--|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 9  | ضعف في عمليات القيادة واتخاذ القرار والتنفيذ والمتابعة والتقييم. | 2.98 | 0.79 | 3.28 | 0.78 | 3.22 | 0.93 | 3.16 | 1.44 |
| 10 | عدم المشاركة في عمليات التنمية الشاملة الاقتصادية والاجتماعية.   | 2.88 | 0.90 | 3.04 | 0.90 | 3.16 | 0.85 | 3.02 | 1.50 |
| 11 | عدم وجود معايير واضحة لتحديد الأهداف.                            | 3.08 | 0.91 | 3.20 | 0.90 | 3.54 | 0.89 | 3.27 | 1.46 |
| 12 | عدم إتاحة الفرصة للتدريب والتطوير لتحمل المسؤولية واتخاذ القرار. | 2.80 | 0.92 | 3.14 | 0.99 | 3.26 | 0.95 | 3.06 | 1.60 |
|    | مساهمة المعوقات المتعلقة بتحديد أهداف البعد المالي               | 2.83 | 0.95 | 3.23 | 1.02 | 3.36 | 0.88 | 3.14 | 0.97 |

يظهر من الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال "مساهمة المعوقات المتعلقة بتحديد أهداف البعد المالي" تراوحت بين (2.87-3.53)، كان أعلاها الفقرة (3) والتي تنص على "قصور في إيجاد مقياس لتحقيق قيمة مضافة اقتصادياً كمقياس استراتيجي في البعد المالي" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.53) وبدرجة متوسطة، يليه الفقرتين (6، 11) والتي تنص كلا منهما على "عدم وجود أنظمة معلومات متكاملة تتضمن معلومات مالية مستقبلية وغير مالية" و"عدم وجود معايير واضحة لتحديد الأهداف" بمتوسط حسابي (3.27) وبدرجة متوسطة، وبالمرتبة الثالثة الفقرة رقم (8) والتي تنص على "تعطل كفاءة وفعالية العملية الإدارية في منظمات الأعمال" بمتوسط حسابي (3.22) وبدرجة متوسطة، أما أقل المتوسطات الحسابية للفقرة رقم (2) والتي تنص على "عدم قدرة الإدارة العليا بتعظيم ثروة المساهمين من خلال تحقيق عوائد غير صورية على الاستثمار" بمتوسط حسابي (2.87) وبدرجة متوسطة، ونلاحظ أن الانحراف المعياري على المتوسط الكلي لمجال "مساهمة المعوقات المتعلقة بتحديد أهداف البعد المالي" التي تحد من قدرة الشركات الصناعية على إعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء

المتوازن" أكبر من الانحراف المعياري للفقرات للمستويات الإدارية الثلاث (العليا، الوسطى، الدنيا) وذلك بسبب اختلاف آراء عينة الدراسة للمستويات الإدارية الثلاث، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال "مساهمة المعوقات المتعلقة بتحديد أهداف البعد المالي تحد من قدرة الشركات الصناعية على إعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن" ككل (3.14) وبدرجة متوسطة.

#### 4-4 الافتراضات للانحدار الخطي

من الجدير بالذكر أنه لابد من التأكد من توفر الافتراضات الأساسية للانحدار الخطي والتي تتمثل بالتوزيع الطبيعي للبيانات والارتباط المتعدد بين متغيرات الدراسة.

حيث أن قيمة P- value التي تعد أصغر مستوى إختبار لقياس المعنوية الإحصائية وبالنتائج فإن قاعدة القرار تكون على النحو التالي:

- تقبل الفرضية العدمية إذا كانت (P- value) دالة إحصائيا، أكبر من نسبة الخطأ (مستوى المعنوية) المطلوب ( $\alpha \leq 0.05$ ) وترفض الفرضية البديلة.

- ترفض الفرضية العدمية إذا كانت (P- value) دالة إحصائيا ،أقل من أو يساوي ( $\alpha \leq 0.05$ ) وتقبل الفرضية العدمية.

قام الباحث باستخراج (الالتواء والتفلطح) من أجل اختبار التوزيع الطبيعي وكانت النتائج كما في الجدول رقم (10).



جدول رقم (10)

معاملات التفلطح والألتواء للكشف عن التوزيع الطبيعي للمتغيرات

| Descriptive Statistics |           |            |           |           |  |
|------------------------|-----------|------------|-----------|-----------|--|
| Kurtosis               |           | Skewness   |           | N         |  |
| Std. Error             | Statistic | Std. Error | Statistic | Statistic |  |
| 0.39                   | -0.19     | 0.19       | 0.124     | 150       | المعوقات المتعلقة بأدوات القياس والإفصاح |
| 0.39                   | -0.50     | 0.19       | -0.14     | 150       | المعوقات المتعلقة بالتخطيط المالي        |
| 0.39                   | -0.45     | 0.19       | -0.10     | 150       | المعوقات بمهارات التواصل والاتصال        |
| 0.39                   | -0.20     | 0.19       | -0.45     | 150       | معوقات تحديد أهداف البعد المالي          |
| 0.39                   | -0.17     | 0.19       | -0.007    | 150       | المعوقات ككل                             |
|                        |           |            |           | 150       | Valid N (listwise)                       |

وحسب (Hair&etal.2010) إذا كانت قيمة (Skewness) بين  $(\pm 1.96)$  وقيمة

(Kurtosis) بين  $(\pm 2.85)$  فهذا يعني أن البيانات موزعة طبيعياً، وهذا يدل أن القيم تقع ضمن

هذه الحدود، بمعنى أن البيانات موزعة طبيعياً.

#### 1-4-4 اختبار الارتباط الذاتي بين متغيرات الدراسة:

جدول رقم (11)

قيم الارتباط الذاتي بين متغيرات الدراسة (VIF & Tolerance)

| VIF   | Tolerance | المتغير المستقل                          |
|-------|-----------|--|
| 9.598 | 0.086     | المعوقات المتعلقة بأدوات القياس والإفصاح |
| 1.991 | 0.502     | المعوقات المتعلقة بالتخطيط المالي        |
| 4.342 | 0.230     | المعوقات بمهارات التواصل والاتصال        |
| 4.514 | 0.222     | معوقات تحديد أهداف البعد المالي          |

يلاحظ من الجدول (11) أن قيم (Tolerance) تراوحت بين (0.502-0.086) وهي قيم مقبولة لأنها كانت أكثر (0.05)، وقيم (VIF) تراوحت بين (9.598-1.991) وهي قيم أقل من (10) وهذه القيم تعتبر مقبولة.

#### 4-5 اختبار فرضيات الدراسة

##### 4-5-1 الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد علاقة إحصائية عند مستوى دلالة

( $\alpha \leq 0.05$ ) بين امتلاك الشركات الصناعية المقومات اللازمة والقدرة على إعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن.

لاختبار هذه الفرضية، تم تطبيق اختبار (One Sample T.test) لمجال امتلاك الشركات الصناعية المقومات اللازمة لإعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن للكشف عن وجود دلالة إحصائية لامتلاك الشركات الصناعية المقومات اللازمة لإعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن، جدول (12) يوضح ذلك.

جدول (12): نتائج اختبار "t" للعينات المنفردة (One Sample T.test) للكشف عن وجود دلالة إحصائية لامتلاك الشركات الصناعية المقومات اللازمة لإعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن

| المجال   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الحرية | قيمة t | دلالة "t" الإحصائية |
|--|-----------------|-------------------|-------------|--------|---------------------|
| امتلاك الشركات الصناعية المقومات اللازمة لإعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن | 2.99            | 0.92              | 149         | -0.089 | 0.929               |

يظهر من الجدول (12) أن قيمة (t) بلغت (-0.089) وبدلالة إحصائية (0.929)،

حيث تم مقارنة الوسط العام بالقيمة المعيارية للتدرج الخماسي وهي (3)، وأظهرت النتائج أن

الشركات الصناعية لا تمتلك المقومات اللازمة لإعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن، حيث لم تصل قيمة (t) الى مستوى الدلالة الاحصائية (0.05).

4-5-2 الفرضية الرئيسة الثانية: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين المعوقات وقدرة الشركات الصناعية على إعداد وتطبيق البعد

المالي لبطاقة الأداء المتوازن.

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للكشف عن العلاقة بين المعوقات والمتمثلة بـ (المعوقات المتعلقة بأدوات القياس والإفصاح، المعوقات المتعلقة بأدوات التخطيط، المعوقات بمهارات التواصل والاتصال، معوقات أهداف البعد المالي) وقدرة الشركات الصناعية على إعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن، والجدول (13) يوضح ذلك.

الجدول (13): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للعلاقة بين المعوقات وقدرة الشركات الصناعية على إعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن

| المتغير المستقل                          | قيمة t | دلالة t الإحصائية | قيمة Beta | قيمة R | قيمة R <sup>2</sup> | قيمة f  | دلالة f الإحصائية | نتيجة الفرضية |
|--|--------|-------------------|-----------|--------|---------------------|---------|-------------------|---------------|
| المعوقات المتعلقة بأدوات القياس والإفصاح | -9.723 | 0.001             | -0.303    | 0.932  | 0.869               | 239.739 | 0.00              | رفض           |
| المعوقات المتعلقة بالتخطيط المالي        | -9.001 | 0.001             | -0.368    |        |                     |         |                   |               |
| المعوقات بمهارات التواصل والاتصال        | -7.741 | 0.001             | -0.352    |        |                     |         |                   |               |
| معوقات تحديد أهداف البعد المالي          | -5.511 | 0.001             | -0.267    |        |                     |         |                   |               |

المتغير التابع: قدرة الشركات الصناعية على إعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن

يظهر من الجدول (13) وجود علاقة عكسية ودالة إحصائياً بين المعوقات وقدرة الشركات الصناعية على إعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن والمتمثلة في (المعوقات المتعلقة بأدوات القياس والإفصاح، المعوقات المتعلقة بالتخطيط المالي، المعوقات بمهارات التواصل والاتصال، معوقات تحديد أهداف البعد المالي)، حيث بلغت قيمة (f) (239.739) وبدلالة إحصائية (0.000). كما بلغت قيمة (R) والتي تمثل نموذج الارتباط الكلي (0.932)، وقيمة ( $R^2$ ) والتي تمثل قوة تأثير المتغير المستقل (المعوقات) على التابع (قدرة الشركات الصناعية على إعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن) (0.869)، وبما أن قيمة (F) دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) فهذا يدل على وجود علاقة بين المعوقات وقدرة الشركات الصناعية على إعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن.

وبذلك ترفض الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة، وتقبل الفرضية البديلة لتصبح على النحو التالي: يوجد علاقة عكسية وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المعوقات وقدرة الشركات الصناعية على إعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن.

**3-5-4 الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين معوقات أدوات القياس والإفصاح وقدرة الشركات الصناعية على إعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن.

أظهرت النتائج وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين معوقات أدوات القياس والإفصاح وقدرة الشركات الصناعية في إعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن وجهة نظر الباحثين، حيث بلغت قيمة (t) (-9.723) وبدلالة إحصائية (0.001)، وبما أن قيمة

(T) سالبة ودالة احصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) فهذا يدل على وجود علاقة بين بين معوقات أدوات القياس والإفصاح وقدرة الشركات الصناعية في إعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن، وبذلك ترفض الفرضية الفرعية الأولى وتقبل الفرضية البديلة وهي:

يوجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين معوقات أدوات القياس والإفصاح وقدرة الشركات الصناعية في إعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن.

4-5-4 الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين معوقات التخطيط المالي وقدرة الشركات على إعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن.

أظهرت النتائج وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين معوقات التخطيط المالي وقدرة الشركات الصناعية في إعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن وجهة نظر المبحوثين، حيث بلغت قيمة (t) (-9.001) وبدلالة إحصائية (0.001)، وبما أن قيمة (T) سالبة ودالة احصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) فهذا يدل على وجود علاقة عكسية بين معوقات التخطيط المالي وقدرة الشركات الصناعية في إعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن، وبذلك ترفض الفرضية الفرعية الثانية وتقبل الفرضية البديلة وهي يوجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين معوقات التخطيط المالي وقدرة الشركات في إعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن.

4-5-5 الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مهارات التواصل والاتصال بين الإدارات المالية وبين قدرة الشركات

الصناعية في إعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن.

أظهرت النتائج وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين معوقات مهارات التواصل

والاتصال بين الإدارات المالية وقدرة الشركات الصناعية في إعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة

الأداء المتوازن وجهة نظر المبحوثين، حيث بلغت قيمة (t) (-7.741) وبدلالة إحصائية

(0.001)، وبما أن قيمة (T) سالبة ودالة احصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) فهذا يدل على

وجود علاقة عكسية بين معوقات مهارات التواصل والاتصال بين الإدارات المالية وقدرة الشركات

الصناعية في إعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن، وبذلك ترفض الفرضية الفرعية

الثالثة وتقبل الفرضية الفرعية البديلة وهي يوجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند

مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مهارات التواصل والاتصال بين الإدارات المالية وبين قدرة

الشركات الصناعية في إعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن.

4-5-6 الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تحديد أهداف البعد المالي وبين قدرة الشركات الصناعية على إعداد

وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن.

يوجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين معوقات تحديد أهداف البعد المالي وقدرة

الشركات الصناعية في إعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر

المبحوثين، حيث بلغت قيمة (t) (-5.511) وبدلالة إحصائية (0.001)، وبما أن قيمة (T)

سالبة ودالة احصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) فهذا يدل على وجود علاقة عكسية بين معوقات تحديد أهداف البعد المالي وقدرة الشركات الصناعية في إعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن، وبذلك ترفض الفرضية الفرعية الرابعة وتقبل الفرضية البديلة وهي: يوجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تحديد أهداف البعد المالي وبين قدرة الشركات الصناعية في إعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن.

4-5-7 الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد إتفاق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين آراء عينة الدراسة (الإدارة الدنيا، والإدارة الوسطى، والإدارة العليا) حول وجود معوقات تحد من قدرة الشركات الصناعية في إعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن.

لاختبار هذه الفرضية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوجود معوقات تحد من قدرة الشركات الصناعية على إعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن والمتمثلة بـ (مساهمة المعوقات المتعلقة بأدوات القياس والإفصاح، مساهمة المعوقات المتعلقة بالتخطيط المالي، مساهمة المعوقات بمهارات التواصل والاتصال، مساهمة المعوقات بمعوقات تحديد أهداف البعد المالي) من وجهة نظر المبحوثين تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي، وللكشف عن الفروق بين هذه المتوسطات تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One – Way ANOVA) تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي، والجداول التالية توضح ذلك

الجدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعوقات ككل التي تحد من قدرة الشركات الصناعية على إعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن تبعاً للمستوى الوظيفي

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | المستوى الوظيفي | المجال  |
|-------------------|-----------------|-----------------|---|
| 0.48              | 2.88            | الإدارة العليا  | مساهمة المعوقات المتعلقة بأدوات القياس والإفصاح   |
| 0.52              | 2.96            | الإدارة الوسطى  |   |
| 0.57              | 2.84            | الإدارة الدنيا  |   |
| 0.89              | 2.92            | الإدارة العليا  | مساهمة المعوقات المتعلقة بالتخطيط المالي  |
| 0.74              | 3.13            | الإدارة الوسطى  |   |
| 0.68              | 3.13            | الإدارة الدنيا  |   |
| 0.83              | 2.73            | الإدارة العليا  | مساهمة المعوقات المتعلقة بمهارات التواصل والاتصال بين الإدارات المالية                            |
| 1.06              | 2.96            | الإدارة الوسطى  |   |
| 0.88              | 3.29            | الإدارة الدنيا  |   |
| 0.95              | 2.83            | الإدارة العليا  | مساهمة المعوقات المتعلقة بمعوقات تحديد أهداف البعد المالي   |
| 1.02              | 3.23            | الإدارة الوسطى  |   |
| 0.88              | 3.36            | الإدارة الدنيا  |   |
| 0.68              | 2.86            | الإدارة العليا  | وجود معوقات ككل تحد من قدرة الشركات الصناعية على إعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن |
| 0.62              | 3.05            | الإدارة الوسطى  |   |
| 0.68              | 3.11            | الإدارة الدنيا  |   |

الجدول (15): نتائج تحليل التباين الأحادي (One- Way ANOVA) للكشف عن الفروق في المعوقات ككل التي تحد من قدرة الشركات الصناعية على إعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن تبعاً للمستوى الوظيفي

| الدلالة الإحصائية | قيمة "F" | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | المجال         |
|-------------------|----------|----------------|--------------|----------------|----------------|
| 0.506             | 0.684    | 0.191          | 2            | 0.382          | بين المجموعات  |
|                   |          | 0.280          | 147          | 41.097         | خلال المجموعات |
|                   |          |                | 149          | 41.480         | المجموع        |
| 0.294             | 1.234    | 0.753          | 2            | 1.507          | بين المجموعات  |
|                   |          | 0.610          | 147          | 89.712         | خلال المجموعات |
|                   |          |                | 149          | 91.218         | المجموع        |
| 0.013             | 4.491    | 3.902          | 2            | 7.805          | بين المجموعات  |
|                   |          | 0.869          | 147          | 127.743        | خلال المجموعات |
|                   |          |                | 149          | 135.547        | المجموع        |



|       |       |       |     |         |                |   |
|-------|-------|-------|-----|---------|----------------|---|
| 0.018 | 4.146 | 3.774 | 2   | 7.549   | بين المجموعات  | مساهمة المعوقات   |
|       |       | 0.910 | 147 | 133.821 | خلال المجموعات | بمعوقات تحديد أهداف   |
|       |       |       | 149 | 141.370 | المجموع        | البعد المالي  |
| 0.150 | 1.920 | 0.847 | 2   | 1.695   | بين المجموعات  | وجود معوقات ككل تحد   |
|       |       | 0.441 | 147 | 64.871  | خلال المجموعات | من قدرة الشركات   |
|       |       |       | 149 | 66.565  | المجموع        | الصناعية على إعداد<br>وتطبيق البعد المالي<br>لبطاقة الأداء المتوازن |

يظهر من الجدول (15):

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في المعوقات

ككل والمتمثلة بـ (مساهمة المعوقات المتعلقة بأدوات القياس والإفصاح، مساهمة

المعوقات المتعلقة بالتخطيط المالي) والمعوقات ككل تبعا للمستوى الوظيفي، حيث لم

تصل قيم "f" إلى مستوى الدلالة الإحصائية.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في المعوقات ككل

والمتمثلة بـ (مساهمة المعوقات المتعلقة بمهارات التواصل والاتصال بين الإدارات المالية،

مساهمة المعوقات المتعلقة بتحديد أهداف البعد المالي) تبعا للمستوى الوظيفي.

لمعرفة مواقع هذه الفروق، تم تطبيق اختبار (scheffe) للمقارنات البعدية على المعوقات

والمتمثلة بـ (مساهمة المعوقات بمهارات التواصل والاتصال بين الإدارات المالية، مساهمة

المعوقات المتعلقة بتحديد أهداف البعد المالي) التي وجد فيها فروق تبعا لمتغير المستوى

الوظيفي، والجدول أدناه توضح ذلك.

الجدول (16): نتائج تطبيق اختبار (scheffe) للمقارنات البعدية على المعوقات "مساهمة المعوقات بمهارات التواصل والاتصال بين الإدارات المالية" تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي

| المستوى الوظيفي | الوسط الحسابي | الإدارة العليا | الإدارة الوسطى | الإدارة الدنيا |
|-----------------|---------------|----------------|----------------|----------------|
| الإدارة العليا  | 2.73          | -              | 0.23-          | 0.56-*         |
| الإدارة الوسطى  | 2.96          |                | -              | 0.33-          |
| الإدارة الدنيا  | 3.29          |                |                | -              |

يظهر من الجدول (16) أن مواقع الفروق في المعوقات "مساهمة المعوقات المتعلقة بمهارات التواصل والاتصال بين الإدارات المالية" تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي كانت بين المستوى (الإدارة العليا) والمستوى (الإدارة الوسطى)، ولصالح المستوى (الإدارة الدنيا) حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.29)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لمستوى (الإدارة العليا) (2.73)، ولم تظهر فروق دالة إحصائية بين المستويات الوظيفية الأخرى.

الجدول (17): نتائج تطبيق اختبار (scheffe) للمقارنات البعدية على المعوقات "مساهمة المعوقات المتعلقة بتحديد أهداف البعد المالي" تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي

| المستوى الوظيفي | الوسط الحسابي | الإدارة العليا | الإدارة الوسطى | الإدارة الدنيا |
|-----------------|---------------|----------------|----------------|----------------|
| الإدارة العليا  | 2.83          | -              | 0.6            | 0.53-          |
| الإدارة الوسطى  | 3.23          |                | -              | 1.13-*         |
| الإدارة الدنيا  | 3.36          |                |                | -              |

يظهر من الجدول (17) أن مواقع الفروق في المعوقات "مساهمة المعوقات المتعلقة بتحديد أهداف البعد المالي" تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي كانت بين المستوى (الإدارة العليا) والمستوى (الإدارة الوسطى)، ولصالح المستوى (الإدارة الدنيا) حيث بلغ المتوسط الحسابي

(3.36), بينما بلغ المتوسط الحسابي لمستوى (الإدارة الوسطى) (3.23), ولم تظهر فروق دالة إحصائية بين المستويات الوظيفية الأخرى.

## 4-6 ملخص نتائج التحليل الإحصائي

في ضوء اختبار الفرضيات تم التوصل إلى النتائج التالية:

- أظهرت النتائج أن الشركات الصناعية لا تمتلك المقومات اللازمة لإعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن، بمقارنة الوسط العام بالقيمة المعيارية للتدرج الخماسي وهي (3)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.99) وبدرجة متوسطة.
- أظهرت النتائج وجود معوقات تحد من قدرة الشركات الصناعية على إعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.00) وبدرجة متوسطة.
- أظهرت النتائج وجود معوقات متعلقة بأدوات القياس والإفصاح تحد من قدرة الشركات الصناعية على إعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.89) وبدرجة متوسطة.
- أظهرت النتائج وجود معوقات متعلقة بالتخطيط المالي في الحد من قدرة الشركات الصناعية على إعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.06) وبدرجة متوسطة.
- أظهرت النتائج وجود معوقات متعلقة بتحديد أهداف البعد المالي في الحد من قدرة الشركات الصناعية على إعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.14) وبدرجة متوسطة.

- أظهرت النتائج أنه يوجد معوقات متعلقة بمهارات التواصل والاتصال بين الإدارات تحد من قدرة الشركات الصناعية على إعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.99) وبدرجة متوسطة.

- أظهرت النتائج بأنه يوجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين المعوقات وقدرة الشركات الصناعية على إعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن.

- أظهرت النتائج بأنه يوجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين معوقات أدوات القياس والإفصاح وقدرة الشركات الصناعية على إعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن.

- أظهرت النتائج بأنه يوجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين معوقات التخطيط المالي وقدرة الشركات الصناعية على إعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن.

- أظهرت النتائج بأنه يوجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين مهارات التواصل والاتصال بين الإدارات المالية وبين قدرة الشركات الصناعية على إعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن.

- أظهرت النتائج بأنه يوجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين تحديد أهداف البعد المالي وبين قدرة الشركات الصناعية في إعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن.

- أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في المعوقات ككل والمتمثلة في (مساهمة المعوقات المتعلقة بأدوات القياس والإفصاح، مساهمة المعوقات المتعلقة بالتخطيط المالي) والمعوقات ككل تبعا للمستوى الوظيفي، حيث لم تصل قيم  $t^*$  إلى مستوى الدلالة الإحصائية.

- أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مساهمة المعوقات المتعلقة بمهارات التواصل والاتصال بين الإدارات المالية، كانت بين المستوى (الإدارة العليا) والمستوى (الإدارة الوسطى)، ولصالح المستوى (الإدارة الدنيا).

- أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مساهمة المعوقات المتعلقة بتحديد أهداف البعد المالي تبعا للمستوى الوظيفي، كانت بين المستوى (الإدارة العليا) والمستوى (الإدارة الوسطى)، ولصالح المستوى (الإدارة الدنيا).

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج

#### 5-1 نتائج الدراسة

#### 5-2 توصيات الدراسة

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

#### 1-5 نتائج الدراسة

بعد أن إنتهت الدراسة من التحليل الإحصائي توصلت الى النتائج التالية :

1. وجد أن الشركات الصناعية لا تملك المقومات اللازمة لإعداد وتطبيق البعد المالي

وأهم تلك المقومات التي لا تملكها :-

- عدم إدراك طواقمها لنظام بطاقة الأداء المتوازن.

- عدم إدراك الإدارة لأهمية إستخدام نظام بطاقة الأداء المتوازن.

2. وجد أن هناك معوقات تحد من قدرة الشركات على إعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة

الأداء المتوازن بشكل عام.

3. وجد أن أهم المعوقات المتعلقة بجانب أدوات القياس والإفصاح تتمثل في:-

- صعوبة وتعقيد عملية حصر تكلفة مخزون السلع المنتجة.

- وعدم توفر المعلومات المالية بالوقت المناسب.



4. وجد أن أهم المعوقات المتعلقة بجانب التخطيط المالي تتمثل في:-

- عدم وجود سياسات مكتوبة لعمليات التخطيط.

- عدم وجود الإحتياجات المتنوعة والمتغيرة للفئات المستهدفة.

5. وجد أن أهم المعوقات المتعلقة بجانب مهارات التواصل والإتصال بين الإدارات المالية

تتمثل في:-

- وجود تباين في الثقافات والمعرفة فيما بين الأفراد.

- عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الإتصال وخطوط السلطة

الرسمية داخل المنظمة.

6. وجد أن أهم المعوقات المتعلقة بجانب تحديد أهداف البعد المالي تتمثل في:-

- قصور في إيجاد مقياس لتحقيق قيمة مضافة إقتصادية كمقياس إستراتيجي في

البعد المالي.

- عدم وجود أنظمة معلومات تتضمن معلومات مالية مستقبلية وغير مالية.

7. أظهرت النتائج بأنه يوجد إتفاق بين أراء عينة الدراسة حول مساهمة المعوقات المتعلقة بـ (أدوات القياس والإفصاح، التخطيط المالي) تبعا للمستوى الوظيفي، وهذا يدل على إدراك جميع اراء العينة لمعوقات أدوات القياس والإفصاح والتخطيط المالي التي تعاني منها الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان.

وأظهرت أيضاً بأنه لا يوجد إتفاق بين أراء عينة الدراسة حول مساهمة المعوقات المتعلقة بـ (مهارات التواصل والاتصال بين الإدارات المالية، تحديد أهداف البعد المالي) تبعا للمستوى الوظيفي، وكانت مواقع هذه الفروق حول مساهمة المعوقات المتعلقة بمهارات التواصل والإتصال بين الإدارات المالية بين مستوى (الإدارة العليا) ومستوى (الإدارة الدنيا) ولصالح الإدارة الدنيا، وهذا يدل على أن الموظفين في المستويات الدنيا لديهم معوقات في الإتصال والتواصل مع الإدارات الأخرى أكثر من أفراد عينة الدراسة في المستويات الأخرى.

أما فيما يخص مواقع الفروق بمساهمة المعوقات المتعلقة بتحديد أهداف البعد المالي كانت بين مستوى (الإدارة العليا) ومستوى (الإدارة الوسطى) من جهة والإدارة الدنيا من جهة أخرى، ويعزى السبب في ذلك ملاحظه المعوقات الخاصة بتحديد أهداف البعد المالي من قبل الموظفين في المستويات الإدارية الدنيا أكثر من المستويات الإدارية الأخرى.

## 5-2 توصيات الدراسة

في ضوء النتائج السابقة توصي الدراسة بما يلي:

- ضرورة أن تتبنى إدارات الشركات الصناعية بطاقة الأداء المتوازن لإعادة تشكيل الثقافة في الشركات الصناعية، وتهيئة الظروف اللازمة لتفعيل عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
- ضرورة إعادة النظر بأدوات تطبيق القياس والافصاح المعمول بها في الشركات الصناعية الأردنية، ومحاولة التقليل من المعوقات التي تحول دون تطبيقها.
- العمل من قبل الشركات الصناعية على التخفيف من المعوقات التي تحول دون تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وخاصة فيما يتعلق بالبعد المالي (التخطيط وتحديد الأهداف)، ومهارات الاتصال والتواصل.
- العمل على توفير المعلومات المالية المستقبلية عن الموضوعات الهامة للشركات الصناعية الأردنية وكل ما يتعلق بها من قرارات في إعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن.
- تقوية وسائل الاتصال مع الموظفين من قبل الإدارات في الشركات الصناعية الأردنية.
- العمل على استقطاب الملاكات والخبرات الفنية المؤهلة والقادرة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بشكل كفؤ وفاعل في الشركات الصناعية الأردنية.

- اجراء دراسات ميدانية حول مدى ادراك الموظفين في الشركات الصناعية لممارسات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن من قبل الإدارات في المستويات المختلفة.

## قائمة المراجع والمصادر

### أولاً: المراجع العربية

- إدريس، وائل محمد صبحي، والغالبي، طاهر حسن منصور. (2009) (أ). "سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي- المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- إدريس، وائل محمد، والغالبي، طاهر محسن. (2009) (ب). "دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن"، دار زهران للنشر، عمان، الأردن.
- البخار، جميل. (2012). أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز المركز التنافسي الاستراتيجي دراسة تطبيقية على قطاع المؤسسة المالية في قطاع غزة، جامعة القدس المفتوحة، غزة.
- بلاسكة، صالح، (2012)، "قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف- الجزائر.
- جواد، صالح، (2011)، "دور تقنية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي - دراسة تطبيقية في مصرف الاستثمار العراقي للفترة (2004-2008)", المجلة العراقية للعلوم الإدارية، ع 28، جامعة كربلاء.

- جودة، محفوظ. (2008). تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمونيوم الأردنية (دراسة تطبيقية)، *المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية*، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، المجلد 11، العدد الثاني.
- الحربي، إبراهيم محمد، (2007). مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء في الشركات الصناعية الكويتية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان.
- حمود، خضير. (2002). السلوك التنظيمي، ط1، دار صفاء للتوزيع والنشر، عمان، الأردن.
- الحياي، وليد. (2009). المحاسبة المالية في القياس والاعتراف والإفصاح المحاسبي، مؤسسة الوراق، عمان.
- الختاتنة، وحيد والسعايدة، منصور. (2010). نموذج معدل لبطاقة الأهداف المتوازنة للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، *مجلة دراسات الأردنية، الجامعة الأردنية*، مجلد 37، تموز (2010).
- درغام، ماهر وأبو فضة، مروان. (2009). "أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية"، *مجلة الجامعة الإسلامية*، (سلسلة 788-741، الدراسات الإنسانية)، المجلد السابع، العدد 7.

- دودين، أحمد، (2009)، "معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية - دراسة ميدانية"، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، م9 ، ع2، جامعة الزرقاء الخاصة.
- الذبيبة، زياد، (2011) "مدى نظام الأداء المتوازن (BSC) في المصارف التجارية اليمنية-دراسة تطبيقية، مجلة الأبحاث الإقتصادية والإدارية، ع9، ص139 جامعة محمد خيضر بسكرة.
- الرفاتي، عادل. (2011). مدى قدرة المنظمات الأهلية الصحية بقطاع غزة (BSC) على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم الأداء التمويلي، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- زغلول، جودة عبد الرؤوف محمد، (2010). "استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات لإدارة الأداء الإستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكرية"، دراسة غير منشورة.
- السراج، محمد شاكر، ومحمد، حامد، (2009)، مداخلة بعنوان: "إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الإقتصادية"، الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بو صياف، الجزائر 10-11 نوفمبر

- سليطين، سوما، (2007)، الإدارة الإستراتيجية أثرها في رفع أداء منظمات الأعمال - دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، رسالة ماجستير منشورة، جامعة تشرين.
- سومر، أوتاني. (2009). التخطيط المالي، رسالة ماجستير، كلية التجارة والاقتصاد، جامعة دمشق.
- سيكاران، أوما. (د.ت). تعريف ( اسماعيل بسيوني). طرق البحث في الادارة- مدخل لبناء المهارات البحثية، المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر.
- الشطي، علي، (2007)، "أثر تطبيق مقاييس نموذج القياس المتوازن للأداء في تحقيق الأداء المالي الإستراتيجي لدى مؤسسات القطاع المصرفي في الأردن: دراسة تطبيقية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان.
- صالح، سمير أبو الفتوح؛ رزق، محمد عبدالفتاح؛ أحمد، بسمه محمود، (2012)، التكامل بين القياس المتوازن للأداء وستة سجا لتقويم أداء المنظمات الانتاجية: دراسة تطبيقية، الفكر المحاسبي- مصر، مج 16، ص -187-239.
- طبش، مصعب. (2008). دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات "حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.



- العامري، زهرة والركابي، السيد علي. (2007). أهمية النسب المالية في تقويم الأداء (دراسة ميدانية في شركة المشاريع النفطية)، مجلة الإدارة والاقتصاد العدد الثالث والستون، 2007.
- العمري، هاني (2009): "منهجية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية، مجلة الجامعة الإسلامية، فلسطين، المجلد 2، العدد 3، ص 49-77.
- عوض، فاطمة رشدي سويلم، (2009). "تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء في تطوير بطاقة الأداء المتوازن (BSC) ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في المصارف الفلسطينية (دراسة تطبيقية بنك فلسطين)"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الغالبي، طاهر و إدريس، وائل. (2007). الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الغريب، أبو عجيبة، (2012)، "مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الأردنية"، رسالة ماجستير منشورة، جامعه الشرق الأوسط.
- أبوقمر، محمد، (2009)، "تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن"، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة.
- محاد، عريوة، (2011)، "دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية- دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة

بالمسيلة وملبنة التل بسطيف"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس بسطيف، الجزائر.

- الملكاوي، إبراهيم. (2009). إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، ط1، دار الورق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- المنياوي، عائشه ومصطفى; شريف منى، صلاح الدين ; عبدالكريم ، منال ،(2012)، استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في تفعيل نظم الادارة البيئية لمنظمات الأعمال الصناعية (دراسة تطبيقية على قطاع صناعة الاسمنت)، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية - مصر، ع3، ص355-384.
- الناطور، جهاد ربحي، (2005)، أثر تطبيق معايير بطاقة الأداء المتوازن على القرار الإستثماري في الشركات الصناعية الأردنية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة ال البيت، الأردن.
- نديم، مريم، (2013)، "تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن - دراسة اختبارية في شركة الطيران الأردنية"، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط .

## ثانياً: المراجع الأجنبية

- Ax, CHristin and Bjornenak, Trond. (2005), **Accounting Innovations The case of the balanced scorecard in sweden.** Management Accounting Research 16, 1-20.
- Bernard, Wong- On- Wing,& Lan Guo, Weile,& Dan Yang. (2007). "Reducing Conflict in Balanced Scorecard Evaluation", **Accounting Organizations and Society**, Vol. 32, No. 4-5, p: 363- 377.
- Bernardo, Guimaraes, & Pedro Simoes, & Rui Cunha Marques. (2010). " Does Performance Evaluation Help Public Managers? A Balanced Scorecard Approach in Urban Waste Services", **Journal of Environmental Management**, Vol.91, No. 12, p: 2632- 2638.
- Chi, Der-jag and Hung, Hsu-Feng. (2011), **Is The Balanced Scorecard Really Helpful for Improving Performance? Evidence from Software Companies in China and Taiwan** , Africa journal of Business Management vol. 5, No. 1,pp.224-2239,Available online At <http://www.academicjournals.org/ajBM>.
- Garrison, Ray H., Noreen, Eric W. And Peter C. Brewer (2010). **"Managerial Accounting"**, (13 ed.). New York: McGraw-Hill.
- Horngren, C. T., Sundem, G. L., Stratton 'W. O. (2005), **Introduction To Management Accounting** '13th. ed. 'Upper Saddle River: New Jersey, Prentice Hall.
- Jakobsen, Morten, (2008). **Balanced Scorecard development in Lithuanian Companies: Case study of the Lithuanin consulting engineering company**, MSc in Finanse and

International Business. Master thesis, Aarhus School of Business, University of Aarhus, Lithuania.

- Johnson, Christinian C., and Beiman, Irv, (2007). "**Balanced Scorecard For State-Owned Enterprises**, Driving Performance and Corporate Governance", Asian Development Bank, Philippines.
- Kaplan, Robert & Norton. (1992). " **Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance**", Harvard Business School Publishing Corporation, Boston, MA.
- Kaplan. R, & Norton. D, .(2000). " Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets", **Harvard Business Review**, Vol. 12, P: 113- 131.
- Nikanzar, pooria. (2011), **Evaluating the use of BSC-DEA method in measuring organization's efficiency**, Master Dissertation non Published, HOGSKOLANI.
- Niven, Paul P, (2002). **Balanced Scorecard Step by Step: Maximizing Performance and Maintaining Results**, John Wiley & Sons, Inc, New york.

# الملاحق

## مخلق رقم (1)

الإستبانة قبل التحكيم

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي الكريم... / أختي الكريمة.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد،

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على "البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن ومعوقات تطبيقه في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان " وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة .

لذلك نهيب بكم أن تولوا هذه الاستبانة إهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل من عوامل نجاح تلك الدراسة، لذا نرجو التكرم بالإجابة على الأسئلة المطروحة في الإستبانة بالدقة والموضوعية التي نعهدا بكم، علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الباحث:

معاوية عوض الغزاوي

أولاً: البيانات الشخصية:

المؤهل العلمي:

☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐ أخرى (الرجاء التحديد) :

التخصص العلمي:

☐ محاسبة ☐ اقتصاد ☐ علوم مالية ومصرفية

سنوات الخبرة:

☐ 10-5 سنة ☐ 15-10 ☐ أكثر من 15 سنة

الشهادات المهنية:

☐ (JCPA) ☐ (CPA) ☐ (CMA)

المستوى الوظيفي:

☐ الإدارة العليا ☐ الإدارة الوسطى ☐ الإدارة الدنيا

| الرقم  | الفقرة  | كبير جداً | كبير | كبير الى حد ما | متدني | متدني جداً |
|--|---|-----------|------|----------------|-------|------------|
| هل تمتلك شركتكم المقومات التالية لإعداد وتطبيق البعد المالي في بطاقة الأداء المتوازن ؟   |   |           |      |                |       |            |
| 1.   | طاقم محاسبي ومالي مؤهل .  |           |      |                |       |            |
| 2.   | نظام محاسبي محوسب .   |           |      |                |       |            |
| 3.   | تكامل في الدورات المحاسبية .  |           |      |                |       |            |
| 4.   | نظام تدقيق ورقابة داخلي .   |           |      |                |       |            |
| 5.   | إدراك جيد من قبل الطواقم المحاسبية لبطاقة الأداء المتوازن .                 |           |      |                |       |            |
| 6.   | سياسات محاسبية ومالية مكتوبة .  |           |      |                |       |            |
| 7.   | إستراتيجية مالية محددة الأهداف .  |           |      |                |       |            |
| 8.   | تدريب مستمر على الأبعاد المختلفة لبطاقة الأداء المتوازن.                    |           |      |                |       |            |
| 9.   | إدارة مدركة لأهمية إستخدام بطاقة الأداء المتوازن .                          |           |      |                |       |            |
| 10.  | زيادة الاستثمارات واستغلال الموارد المتاحة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن . |           |      |                |       |            |
| 11.  | ابتكار منتجات جديدة من خلال البحث التطوير لبطاقة الأداء المتوازن.           |           |      |                |       |            |
| ما مدى مساهمة المعوقات التالية المتعلقة بأدوات القياس والإفصاح في الحد من قدرة شركتكم على إعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن ؟ |   |           |      |                |       |            |
| 12.  | الصعوبة في الموازنة بين التكلفة والمنفعة والأهمية النسبية .                 |           |      |                |       |            |
| 13.  | الاستناد على التكلفة التاريخية في القياس المحاسبي.                          |           |      |                |       |            |
| 14.  | عدم موضوعية بعض أدوات القياس المحاسبي .                                     |           |      |                |       |            |
| 15.  | إستخدام أدوات قياس متعددة بنظام التكاليف .                                  |           |      |                |       |            |
| 16.  | إستخدام أدوات متعددة بنظام المحاسبة الإدارية.                               |           |      |                |       |            |
| 17.  | خضوع القياس المحاسبي لاجتهادات شخصية بعيدة عن الموضوعية .                   |           |      |                |       |            |
| 18.  | تعدد أنواع الأصول الثابتة وطرق معالجتها.                                    |           |      |                |       |            |
| 19.  | صعوبة وتعقيد عملية حصر تكلفة مخزون المواد الأولية .                         |           |      |                |       |            |
| 20.  | صعوبة وتعقيد عملية حصر تكلفة مخزون " تحت التشغيل".                          |           |      |                |       |            |



| الرقم   | الفقرة  | كبير جداً | كبير | كبير الى حد ما | متدني | متدني جداً |
|---|---|-----------|------|----------------|-------|------------|
| 21.   | صعوبة وتعقيد عملية حصر تكلفة مخزون المواد المنتجة.                                |           |      |                |       |            |
| 22.   | عدم الموازنة بين المقاييس المالية وغير المالية كذلك المقاييس الداخلية والخارجية . |           |      |                |       |            |
| 23.   | توفر المعلومات المالية بالوقت المناسب .   |           |      |                |       |            |
| 24.   | عدم ثبات طرق القياس والإفصاح عن المعلومات المالية .                               |           |      |                |       |            |
| 25.   | عدم حيادية الإفصاح عن المعلومات المالية .   |           |      |                |       |            |
| 26.   | عدم إدراك الإدارة بأهمية القياس والإفصاح عند استخدام المنشأة للبيانات المالية.    |           |      |                |       |            |
| 27.   | القلق من وجود أسواق منافسة يحد من عملية الإفصاح .                                 |           |      |                |       |            |
| 28.   | إستخدام بدائل محاسبية متعددة .  |           |      |                |       |            |
| 29.   | جودة المعلومات المحاسبية المفصح عنها .  |           |      |                |       |            |
| 30.   | ضعف في إعداد التقارير المالية المفصح عنها لدى المنشأة .                           |           |      |                |       |            |
| 31.   | عدم وجود معلومات كافية منشورة عن أسعار الأسهم .                                   |           |      |                |       |            |
| 32.   | عدم الدقة في القرارات الاقتصادية المفصح عنها .                                    |           |      |                |       |            |
| <b>ما مدى مساهمة المعوقات التالية المتعلقة بادوات التخطيط في الحد من قدرة شركتكم على إعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الاداء المتوازن ؟</b> |   |           |      |                |       |            |
| 33.   | صعوبة تحديد نسبة المخاطرة في المستقبل البعيد .                                    |           |      |                |       |            |
| 34.   | نقص المعلومات الدقيقة المستقبلية عن الموضوع المخطط له .                           |           |      |                |       |            |
| 35.   | إعتماد التخطيط على كثير من الفرضيات إذ لا يوجد معيار ثابت يحكم عملية التخطيط .    |           |      |                |       |            |
| 36.   | ظهور بعض الحالات الطارئة غير المخطط لها والتي قد تسهم في عرقلة العمل .            |           |      |                |       |            |
| 37.   | عدم تأهيل الطواقم المحاسبية بشكل جيد في عملية التخطيط .                           |           |      |                |       |            |
| 38.   | عدم تعاون الإدارات في عملية التخطيط المتكامل .                                    |           |      |                |       |            |

| الرقم   | الفقرة  | كبير جداً | كبير | كبير الى حد ما | متدني | متدني جداً |
|---|---|-----------|------|----------------|-------|------------|
| 39.   | عدم وجود سياسات مكتوبة لعمليات التخطيط .  |           |      |                |       |            |
| 40.   | عدم توفر أساس لتوزيع الموارد .  |           |      |                |       |            |
| 41.   | عدم وجود توجه مسبق مراد تحقيقه .  |           |      |                |       |            |
| 42.   | خطة مالية تتضمن تفاصيل خاصة بكيفية إنفاق الأموال .  |           |      |                |       |            |
| 43.   | وضع بدائل للتعامل مع المشكلات المختلفة مستقبلاً وتحليل كل بديل والتنبؤ بنتائج إتباعه .    |           |      |                |       |            |
| 44.   | عدم التخطيط السليم لضمان بقاء المنظمة في المستقبل وبقاء دورها في عملية التنمية والتطوير . |           |      |                |       |            |
| 45.   | عدم وجود الاحتياجات المتنوعة والمتغيرة للفئات المستهدفة .                                 |           |      |                |       |            |
| 46.   | عدم وجود تحسين في نوعية القرارات التي تتبعها المنظمة .                                    |           |      |                |       |            |
| 47.   | عدم توفر الموارد والإمكانات الأساسية والقدرات .   |           |      |                |       |            |
| 48.   | وجود ضغوط من البيئة المحيطة للمنظمة .   |           |      |                |       |            |
| 49.   | عدم الاتفاق حول تحديد الأهداف داخل المنظمة .  |           |      |                |       |            |
| 50.   | ضعف في إعداد الخرائط التنظيمية للمنظمة .  |           |      |                |       |            |
| <b>ما مدى مساهمة المعوقات التالية المتعلقة بمهارات التواصل والإتصال في الحد من قدرة شركتكم على إعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الاداء المتوازن ؟</b> |   |           |      |                |       |            |
| 51.   | عدم انتقال المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة .                            |           |      |                |       |            |
| 52.   | وجود فجوة كبيرة بين إستراتيجية المؤسسة وبين النشاطات اليومية والتنفيذية .                 |           |      |                |       |            |
| 53.   | تباين في الثقافات والمعرفة في ما بين الأفراد .  |           |      |                |       |            |
| 54.   | عدم تفاعل الإدارة العليا مع العاملين والموظفين داخل المنشأة يقلل من الاتصال بينهم .       |           |      |                |       |            |
| 55.   | عدم وجود نشاط اجتماعي فيما بين الأقسام .  |           |      |                |       |            |
| 56.   | عدم قدرة المنظمة على التخطيط المناسب في تحقيق أهدافها المرجوة .                           |           |      |                |       |            |

| الرقم  | الفقرة  | كبير جداً | كبير | كبير الى حد ما | متدني | متدني جداً |
|--|---|-----------|------|----------------|-------|------------|
| 57.  | عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية داخل المنظمة .                   |           |      |                |       |            |
| 58.  | عدم إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها في المنظمة.                              |           |      |                |       |            |
| 59.  | عدم تحديد المعايير الواجب تقييمها لتحديد الانحراف الحاصل من قلة الاتصال في المنظمة .                |           |      |                |       |            |
| 60.  | ضعف الأهداف الإستراتيجية وخطط وغايات المنظمة .  |           |      |                |       |            |
| 61.  | قلة المعرفة ضمن فريق الإدارة من خلال المناقشات حول التوقعات المستقبلية .                            |           |      |                |       |            |
| 62.  | إهمال المديرين لأراء العمال والموظفين وقلة الاتصال بينهم .  |           |      |                |       |            |
| 63.  | ضعف في نقل المعلومات والبيانات والمفاهيم المختلفة .   |           |      |                |       |            |
| 64.  | قلة التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة خاصة في اتخاذ القرارات الإدارية .                     |           |      |                |       |            |
| <b>ما مدى مساهمة المعوقات التالية المتعلقة بأهداف البعد المالي في الحد من قدرة شركتكم على إعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الاداء المتوازن ؟</b> |   |           |      |                |       |            |
| 65.  | صعوبة في اتخاذ الإجراءات الفعالة لتحقيق الانسجام بين العمليات الداخلية والخارجية .                  |           |      |                |       |            |
| 66.  | عدم قدرة الإدارة العليا بتعظيم ثروة المساهمين من خلال تحقيق عوائد غير صورية على الاستثمار .         |           |      |                |       |            |
| 67.  | قصور في إيجاد مقياس لتحقيق قيمة مضافة اقتصادياً كمقياس استراتيجي في البعد المالي .                  |           |      |                |       |            |
| 68.  | التأكد من تحقيق الأهداف المطلوبة لتحقيق الميزة التنافسية وإدامتها.                                  |           |      |                |       |            |
| 69.  | ترجمة إستراتيجية المنظمة إلى مجموعة متوافقة ومتوازنة من مقاييس الأداء سواء المالية أو غير المالية . |           |      |                |       |            |

| الرقم | الفقرة  | كبير جداً | كبير | كبير الى حد ما | متدني | متدني جداً |
|-------|---|-----------|------|----------------|-------|------------|
| 70.   | عدم وجود أنظمة معلومات متكاملة تتضمن معلومات مستقبلية وغير مالية .                    |           |      |                |       |            |
| 71.   | قلة المزايا التنافسية وزيادة فعالية تقييم الأداء داخل المنظمات.                       |           |      |                |       |            |
| 72.   | عدم الالتزام بتطبيق الخطط التشغيلية قصيرة الأجل والموازنات السنوية في الوقت المحدد .  |           |      |                |       |            |
| 73.   | تعطل كفاءة وفعالية العملية الإدارية في منظمات الأعمال .                               |           |      |                |       |            |
| 74.   | ضعف في عمليات القيادة واتخاذ القرار والتنفيذ والمتابعة والتقييم .                     |           |      |                |       |            |
| 75.   | عدم المشاركة في عمليات التنمية الشاملة الاقتصادية والاجتماعية .                       |           |      |                |       |            |
| 76.   | عدم تحديد الأهداف ووضع الأطر التخطيطية وتحديد الأولويات والتنفيذ والمتابعة والتقييم . |           |      |                |       |            |
| 77.   | عدم وجود معايير واضحة لتحديد الأهداف .  |           |      |                |       |            |
| 78.   | عدم إتاحة الفرصة للتدريب والتطوير لتحمل المسؤولية واتخاذ القرار .                     |           |      |                |       |            |

## ملحق رقم (2)

### قائمة بأسماء المحكمين

| الاسم        | الرتبة الأكاديمية | التخصص   | الجامعة      |
|--------------|-------------------|----------|--------------|
| ميشيل سويدان | أستاذ دكتور       | المحاسبة | اليرموك      |
| محمود قاقيش  | أستاذ دكتور       | المحاسبة | اليرموك      |
| ثائر أبو طبر | أستاذ مساعد       | المحاسبة | جدارا        |
| محمد سمارة   | أستاذ مساعد       | المحاسبة | جدارا        |
| سفيان جبارة  | أستاذ مساعد       | المحاسبة | إربد الأهلية |

### الملحق رقم (3)

#### الاستبانة بعد التحكيم

أخي الكريم... / أختي الكريمة.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد،

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على "البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن ومعوقات تطبيقه في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان " وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة .

لذلك نهيب بكم أن تولوا هذه الاستبانة إهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل من عوامل نجاح تلك الدراسة، لذا نرجو التكرم بالإجابة على الأسئلة المطروحة في الإستبانة بالدقة والموضوعية التي نعهدا بكم، علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الباحث:

معاوية عوض الغزاوي

### أولاً: البيانات الشخصية:

#### المؤهل العلمي:

☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐ أخرى (الرجاء التحديد) :

#### التخصص العلمي:

☐ محاسبة ☐ اقتصاد ☐ علوم مالية ومصرفية ☐ أخرى (الرجاء التحديد):

#### سنوات الخبرة:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5 سنوات – أقل من 10 سنوات ☐ 10 سنة – أقل من 15 سنة ☐ 15 سنة فأكثر

#### الشهادات المهنية:

☐ (JCPA) ☐ (CIA) ☐ (CMA) ☐ لا يوجد ☐ أخرى (الرجاء التحديد):

#### المستوى الوظيفي:

☐ الإدارة العليا ☐ الإدارة الوسطى ☐ الإدارة الدنيا

| الرقم  | الفقرة  | كبير جداً | كبير | كبير الى حد ما | متدني | متدني جداً |
|--|---|-----------|------|----------------|-------|------------|
| هل تمتلك شركتكم المقومات التالية لإعداد وتطبيق البعد المالي في بطاقة الأداء المتوازن ؟   |   |           |      |                |       |            |
| 1.   | طاقم محاسبي ومالي مؤهل  |           |      |                |       |            |
| 2.   | نظام محاسبي محوسب   |           |      |                |       |            |
| 3.   | تكمّل في الدورات المحاسبية  |           |      |                |       |            |
| 4.   | نظام تدقيق ورقابة داخلي   |           |      |                |       |            |
| 5.   | إدراك جيد من قبل الطواقم المحاسبية لبطاقة الأداء المتوازن                 |           |      |                |       |            |
| 6.   | سياسات محاسبية ومالية مكتوبة  |           |      |                |       |            |
| 7.   | إستراتيجية مالية محددة الأهداف  |           |      |                |       |            |
| 8.   | تدريب مستمر على الأبعاد المختلفة لبطاقة الأداء المتوازن                   |           |      |                |       |            |
| 9.   | إدارة مدركة لأهمية إستخدام بطاقة الأداء المتوازن                          |           |      |                |       |            |
| 10.  | زيادة الاستثمارات واستغلال الموارد المتاحة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن |           |      |                |       |            |
| ما مدى مساهمة المعوقات التالية المتعلقة بأدوات القياس والإفصاح في الحد من قدرة شركتكم على إعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن ؟ |   |           |      |                |       |            |
| 11.  | الصعوبة في الموازنة بين التكلفة والمنفعة والأهمية النسبية                 |           |      |                |       |            |
| 12.  | الاستناد على التكلفة التاريخية في القياس المحاسبي                         |           |      |                |       |            |
| 13.  | عدم موضوعية بعض أدوات القياس المحاسبي                                     |           |      |                |       |            |



| الرقم | الفقرة  | كبير جداً | كبير | كبير الى حد ما | متدني | متدني جداً |
|-------|---|-----------|------|----------------|-------|------------|
| 14.   | إستخدام أدوات قياس متعددة بنظام التكاليف  |           |      |                |       |            |
| 15.   | إستخدام أدوات قياس بنظام المحاسبة الإدارية                                      |           |      |                |       |            |
| 16.   | خضوع القياس المحاسبي لاجتهادات شخصية بعيدة عن الموضوعية                         |           |      |                |       |            |
| 17.   | تعدد أنواع الأصول الثابتة وطرق معالجتها   |           |      |                |       |            |
| 18.   | صعوبة وتعقيد عملية حصر تكلفة مخزون المواد الأولية                               |           |      |                |       |            |
| 19.   | صعوبة وتعقيد عملية حصر تكلفة مخزون " تحت التشغيل "                              |           |      |                |       |            |
| 20.   | صعوبة وتعقيد عملية حصر تكلفة مخزون المواد المنتجة                               |           |      |                |       |            |
| 21.   | عدم الموازنة بين المقاييس المالية وغير المالية كذلك المقاييس الداخلية والخارجية |           |      |                |       |            |
| 22.   | عدم توفر المعلومات المالية بالوقت المناسب                                       |           |      |                |       |            |
| 23.   | عدم ثبات طرق القياس والإفصاح عن المعلومات المالية                               |           |      |                |       |            |
| 24.   | عدم حيادية الإفصاح عن المعلومات المالية   |           |      |                |       |            |
| 25.   | عدم إدراك الإدارة بأهمية القياس والإفصاح عند استخدام المنشأة للبيانات المالية   |           |      |                |       |            |
| 26.   | القلق من وجود أسواق منافسة يحد من عملية الإفصاح                                 |           |      |                |       |            |
| 27.   | إستخدام بدائل محاسبية متعددة  |           |      |                |       |            |

| الرقم   | الفقرة   | كبير جداً | كبير | كبير الى حد ما | متدني | متدني جداً |
|---|--|-----------|------|----------------|-------|------------|
| 28.   | جودة المعلومات المحاسبية المفصح عنها   |           |      |                |       |            |
| 29.   | ضعف في إعداد التقارير المالية المفصح عنها لدى المنشأة                          |           |      |                |       |            |
| 30.   | عدم وجود معلومات كافية منشورة عن أسعار الأسهم                                  |           |      |                |       |            |
| 31.   | عدم الدقة في القرارات الاقتصادية المفصح عنها                                   |           |      |                |       |            |
| ما مدى مساهمة المعوقات التالية المتعلقة بالتخطيط المالي في الحد من قدرة شركتكم على إعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الاداء المتوازن ؟ |  |           |      |                |       |            |
| 32.   | صعوبة تحديد نسبة المخاطرة في المستقبل البعيد                                   |           |      |                |       |            |
| 33.   | نقص المعلومات الدقيقة المستقبلية عن الموضوع المخطط له                          |           |      |                |       |            |
| 34.   | إعتماد التخطيط على كثير من الافتراضات إذ لا يوجد معيار ثابت يحكم عملية التخطيط |           |      |                |       |            |
| 35.   | ظهور بعض الحالات الطارئة غير المخطط لها والتي قد تسهم في عرقلة العمل           |           |      |                |       |            |
| 36.   | عدم تأهيل الطواقم المحاسبية بشكل جيد في عملية التخطيط                          |           |      |                |       |            |
| 37.   | عدم تعاون الإدارات في عملية التخطيط المتكامل                                   |           |      |                |       |            |
| 38.   | عدم وجود سياسات مكتوبة لعمليات التخطيط   |           |      |                |       |            |
| 39.   | عدم توفر أساس لتوزيع الموارد   |           |      |                |       |            |
| 40.   | عدم وجود خطه تتضمن تفصيلات خاصة بكيفية إنفاق الأموال                           |           |      |                |       |            |

| الرقم   | الفقرة   | كبير جداً | كبير | كبير الى حد ما | متدني | متدني جداً |
|---|--|-----------|------|----------------|-------|------------|
| 41.   | عدم وضع بدائل للتعامل مع المشكلات المختلفة مستقبلاً وتحليل كل بديل والتنبؤ بنتائج إتباعه |           |      |                |       |            |
| 42.   | عدم وجود الاحتياجات المتنوعة والمتغيرة للفئات المستهدفة                                  |           |      |                |       |            |
| 43.   | عدم وجود تحسين في نوعية القرارات التي تتبعها المنظمة                                     |           |      |                |       |            |
| 44.   | عدم توفر الموارد والإمكانات الأساسية والقدرات  |           |      |                |       |            |
| 45.   | وجود ضغوط من البيئة المحيطة للمنظمة  |           |      |                |       |            |
| 46.   | عدم الاتفاق حول تحديد الأهداف داخل المنظمة   |           |      |                |       |            |
| 47.   | ضعف في إعداد الخرائط التنظيمية للمنظمة   |           |      |                |       |            |
| <p>ما مدى مساهمة المعوقات التالية المتعلقة بمهارات التواصل والإتصال في الحد من قدرة شركتكم على إعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الاداء المتوازن ؟</p> |  |           |      |                |       |            |
| 48.   | عدم انتقال المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة                             |           |      |                |       |            |
| 49.   | وجود فجوة كبيرة بين إستراتيجية المؤسسة وبين النشاطات اليومية والتنفيذية                  |           |      |                |       |            |
| 50.   | تباين في الثقافات والمعرفة في ما بين الأفراد   |           |      |                |       |            |
| 51.   | عدم تفاعل الإدارة العليا مع العاملين والموظفين داخل المنشأة                              |           |      |                |       |            |
| 52.   | عدم وجود نشاط اجتماعي بين الأقسام  |           |      |                |       |            |

| الرقم  | الفقرة  | كبير جداً | كبير | كبير الى حد ما | متدني | متدني جداً |
|--|---|-----------|------|----------------|-------|------------|
| 53.  | عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية داخل المنظمة           |           |      |                |       |            |
| 54.  | عدم إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها في المنظمة                     |           |      |                |       |            |
| 55.  | عدم تحديد المعايير الواجب تقييمها لتحديد الانحراف الحاصل من قلة الاتصال في المنظمة        |           |      |                |       |            |
| 56.  | قلة المعرفة ضمن فريق الإدارة من خلال المناقشات حول التوقعات المستقبلية                    |           |      |                |       |            |
| 57.  | إهمال المديرين لأراء العمال والموظفين وقلة الاتصال بينهم                                  |           |      |                |       |            |
| 58.  | ضعف في نقل المعلومات والبيانات والمفاهيم المختلفة   |           |      |                |       |            |
| 59.  | قلة التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة خاصة في اتخاذ القرارات الإدارية             |           |      |                |       |            |
| <p>ما مدى مساهمة المعوقات التالية المتعلقة بتحديد أهداف البعد المالي في الحد من قدرة شركتكم على إعداد وتطبيق البعد المالي لبطاقة الاداء المتوازن ؟</p> |   |           |      |                |       |            |
| 60.  | صعوبة في اتخاذ الإجراءات الفعالة لتحقيق الانسجام بين العمليات الداخلية والخارجية          |           |      |                |       |            |
| 61.  | عدم قدرة الإدارة العليا بتعظيم ثروة المساهمين من خلال تحقيق عوائد غير صورية على الاستثمار |           |      |                |       |            |

| الرقم | الفقرة  | كبير جداً | كبير | كبير الى حد ما | متدني | متدني جداً |
|-------|---|-----------|------|----------------|-------|------------|
| 62.   | قصور في إيجاد مقياس لتحقيق قيمة مضافة اقتصادياً كمقياس استراتيجي في البعد المالي                      |           |      |                |       |            |
| 63.   | عدم التأكد من تحقيق الأهداف المطلوبة لتحقيق الميزة التنافسية وإدامتها                                 |           |      |                |       |            |
| 64.   | عدم ترجمة إستراتيجية المنظمة إلى مجموعة متوافقة ومتوازنة من مقاييس الأداء سواء المالية أو غير المالية |           |      |                |       |            |
| 65.   | عدم وجود أنظمة معلومات متكاملة تتضمن معلومات مالية مستقبلية وغير مالية                                |           |      |                |       |            |
| 66.   | عدم الالتزام بتطبيق الخطط التشغيلية قصيرة الأجل والموازنات السنوية في الوقت المحدد                    |           |      |                |       |            |
| 67.   | تعطل كفاءة وفعالية العملية الإدارية في منظمات الأعمال   |           |      |                |       |            |
| 68.   | ضعف في عمليات القيادة واتخاذ القرار والتنفيذ والمتابعة والتقييم                                       |           |      |                |       |            |
| 69.   | عدم المشاركة في عمليات التنمية الشاملة الاقتصادية والاجتماعية   |           |      |                |       |            |
| 70.   | عدم وجود معايير واضحة لتحديد الأهداف  |           |      |                |       |            |
| 71.   | عدم إتاحة الفرصة للتدريب والتطوير لتحمل المسؤولية واتخاذ القرار                                       |           |      |                |       |            |

**ملحق رقم (4)**  
**جداول التحليل الاحصائي**

**Frequency Table**

المؤهل

| المستوى        |       |           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| الإدارة العليا | Valid | بكالوريوس | 41        | 82.0    | 82.0          | 82.0               |
|                |       | ماجستير   | 6         | 12.0    | 12.0          | 94.0               |
|                |       | دكتوراه   | 3         | 6.0     | 6.0           | 100.0              |
|                |       | Total     | 50        | 100.0   | 100.0         |                    |
| الإدارة الوسطى | Valid | بكالوريوس | 41        | 82.0    | 82.0          | 82.0               |
|                |       | ماجستير   | 7         | 14.0    | 14.0          | 96.0               |
|                |       | دكتوراه   | 2         | 4.0     | 4.0           | 100.0              |
|                |       | Total     | 50        | 100.0   | 100.0         |                    |
| الإدارة الدنيا | Valid | بكالوريوس | 45        | 90.0    | 90.0          | 90.0               |
|                |       | ماجستير   | 5         | 10.0    | 10.0          | 100.0              |
|                |       | Total     | 50        | 100.0   | 100.0         |                    |

التخصص

| المستوى        |       |                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------|-------|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| الإدارة العليا | Valid | محاسبة             | 39        | 78.0    | 78.0          | 78.0               |
|                |       | اقتصاد             | 6         | 12.0    | 12.0          | 90.0               |
|                |       | علوم مالية ومصرفية | 5         | 10.0    | 10.0          | 100.0              |
|                |       | Total              | 50        | 100.0   | 100.0         |                    |
| الإدارة الوسطى | Valid | محاسبة             | 18        | 36.0    | 36.0          | 36.0               |
|                |       | اقتصاد             | 15        | 30.0    | 30.0          | 66.0               |
|                |       | علوم مالية ومصرفية | 15        | 30.0    | 30.0          | 96.0               |
|                |       | 4.00               | 2         | 4.0     | 4.0           | 100.0              |
|                |       | Total              | 50        | 100.0   | 100.0         |                    |
| الإدارة الدنيا | Valid | محاسبة             | 21        | 42.0    | 42.0          | 42.0               |
|                |       | اقتصاد             | 14        | 28.0    | 28.0          | 70.0               |
|                |       | علوم مالية ومصرفية | 13        | 26.0    | 26.0          | 96.0               |
|                |       | 4.00               | 2         | 4.0     | 4.0           | 100.0              |
|                |       | Total              | 50        | 100.0   | 100.0         |                    |

الخبرة

| المستوى        |       |                | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| الإدارة العليا | Valid | أقل من 5 سنوات | 10        | 20.0    | 20.0          | 20.0               |
|                |       | 5-10 سنوات     | 19        | 38.0    | 38.0          | 58.0               |
|                |       | 10-15 سنوات    | 12        | 24.0    | 24.0          | 82.0               |
|                |       | 15 وأكثر       | 9         | 18.0    | 18.0          | 100.0              |
|                |       | Total          | 50        | 100.0   | 100.0         |                    |
| الإدارة الوسطى | Valid | 5-10 سنوات     | 31        | 62.0    | 62.0          | 62.0               |
|                |       | 10-15 سنوات    | 11        | 22.0    | 22.0          | 84.0               |
|                |       | 15 وأكثر       | 8         | 16.0    | 16.0          | 100.0              |
|                |       | Total          | 50        | 100.0   | 100.0         |                    |
| الإدارة الدنيا | Valid | أقل من 5 سنوات | 2         | 4.0     | 4.0           | 4.0                |
|                |       | 5-10 سنوات     | 29        | 58.0    | 58.0          | 62.0               |
|                |       | 10-15 سنوات    | 17        | 34.0    | 34.0          | 96.0               |
|                |       | 15 وأكثر       | 2         | 4.0     | 4.0           | 100.0              |
|                |       | Total          | 50        | 100.0   | 100.0         |                    |

الشهادات

| المستوى        |       |         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------|-------|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| الإدارة العليا | Valid | JCPA    | 13        | 26.0    | 26.0          | 26.0               |
|                |       | CIA     | 5         | 10.0    | 10.0          | 36.0               |
|                |       | CMA     | 21        | 42.0    | 42.0          | 78.0               |
|                |       | لا يوجد | 11        | 22.0    | 22.0          | 100.0              |
|                |       | Total   | 50        | 100.0   | 100.0         |                    |
| الإدارة الوسطى | Valid | JCPA    | 6         | 12.0    | 12.0          | 12.0               |
|                |       | CIA     | 8         | 16.0    | 16.0          | 28.0               |
|                |       | CMA     | 6         | 12.0    | 12.0          | 40.0               |
|                |       | لا يوجد | 30        | 60.0    | 60.0          | 100.0              |
|                |       | Total   | 50        | 100.0   | 100.0         |                    |
| الإدارة الدنيا | Valid | JCPA    | 8         | 16.0    | 16.0          | 16.0               |
|                |       | CIA     | 9         | 18.0    | 18.0          | 34.0               |
|                |       | CMA     | 8         | 16.0    | 16.0          | 50.0               |
|                |       | لا يوجد | 25        | 50.0    | 50.0          | 100.0              |
|                |       | Total   | 50        | 100.0   | 100.0         |                    |

## Frequency Table

### المؤهل

|       |           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | بكالوريوس | 127       | 84.7    | 84.7          | 84.7               |
|       | ماجستير   | 18        | 12.0    | 12.0          | 96.7               |
|       | دكتوراه   | 5         | 3.3     | 3.3           | 100.0              |
|       | Total     | 150       | 100.0   | 100.0         |                    |

### التخصص

|       |                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | محاسبة             | 78        | 52.0    | 52.0          | 52.0               |
|       | اقتصاد             | 35        | 23.3    | 23.3          | 75.3               |
|       | علوم مالية ومصرفية | 33        | 22.0    | 22.0          | 97.3               |
|       | 4.00               | 4         | 2.7     | 2.7           | 100.0              |
|       | Total              | 150       | 100.0   | 100.0         |                    |

### الخبرة

|       |                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | أقل من 5 سنوات     | 12        | 8.0     | 8.0           | 8.0                |
|       | من 5 إلى 10 سنوات  | 79        | 52.7    | 52.7          | 60.7               |
|       | من 10 إلى 15 سنوات | 40        | 26.7    | 26.7          | 87.3               |
|       | أكثر من 15 سنة     | 19        | 12.7    | 12.7          | 100.0              |
|       | Total              | 150       | 100.0   | 100.0         |                    |

### الشهادات

|       |         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | JCPA    | 27        | 18.0    | 18.0          | 18.0               |
|       | CIA     | 22        | 14.7    | 14.7          | 32.7               |
|       | CMA     | 35        | 23.3    | 23.3          | 56.0               |
|       | لا يوجد | 66        | 44.0    | 44.0          | 100.0              |
|       | Total   | 150       | 100.0   | 100.0         |                    |



المستوى

|                      | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid الإدارة العليا | 50        | 33.3    | 33.3          | 33.3               |
| الإدارة الوسطى       | 50        | 33.3    | 33.3          | 66.7               |
| الإدارة الدنيا       | 50        | 33.3    | 33.3          | 100.0              |
| Total                | 150       | 100.0   | 100.0         |                    |

## Descriptives

### Descriptive Statistics

|                    | N   | Mean   | Std. Deviation |
|--------------------|-----|--------|----------------|
| A1                 | 150 | 3.0267 | 1.46524        |
| A2                 | 150 | 3.2667 | 1.41263        |
| A3                 | 150 | 2.8733 | 1.52076        |
| A4                 | 150 | 3.1133 | 1.42620        |
| A5                 | 150 | 2.8800 | 1.47880        |
| A6                 | 150 | 3.1000 | 1.57476        |
| A7                 | 150 | 3.2000 | 1.41421        |
| A8                 | 150 | 3.0800 | 1.54798        |
| A9                 | 150 | 2.6733 | 1.53482        |
| A10                | 150 | 2.7200 | 1.42424        |
| امتلاك المقومات    | 150 | 2.9933 | .92066         |
| Valid N (listwise) | 150 |        |                |

## Descriptives

Descriptive Statistics

| المستوى        |                    | N  | Mean   | Std. Deviation |
|----------------|--------------------|----|--------|----------------|
| الإدارة العليا | A1                 | 50 | 3.7400 | .85261         |
|                | A2                 | 50 | 3.4800 | .78870         |
|                | A3                 | 50 | 3.7800 | .91003         |
|                | A4                 | 50 | 3.4200 | .73095         |
|                | A5                 | 50 | 3.6200 | .85452         |
|                | A6                 | 50 | 3.7000 | .88641         |
|                | A7                 | 50 | 3.5800 | .88271         |
|                | A8                 | 50 | 3.7200 | .94847         |
|                | A9                 | 50 | 3.5800 | .88271         |
|                | A10                | 50 | 3.6600 | .84781         |
|                | امتلاك المقومات    | 50 | 3.6280 | .41701         |
|                | Valid N (listwise) | 50 |        |                |
| الإدارة الوسطى | A1                 | 50 | 3.4600 | .81341         |
|                | A2                 | 50 | 3.4400 | .81215         |
|                | A3                 | 50 | 3.7000 | .95298         |
|                | A4                 | 50 | 3.6200 | .87808         |
|                | A5                 | 50 | 3.6800 | .91339         |
|                | A6                 | 50 | 3.5800 | .83520         |
|                | A7                 | 50 | 3.4800 | .83885         |
|                | A8                 | 50 | 3.5400 | .81341         |
|                | A9                 | 50 | 3.8800 | .98229         |
|                | A10                | 50 | 3.8400 | .95533         |
|                | امتلاك المقومات    | 50 | 3.6220 | .49623         |
|                | Valid N (listwise) | 50 |        |                |
| الإدارة الدنيا | A1                 | 50 | 3.7000 | .93131         |
|                | A2                 | 50 | 3.5800 | .90554         |
|                | A3                 | 50 | 3.7200 | .94847         |
|                | A4                 | 50 | 3.6600 | .91718         |
|                | A5                 | 50 | 3.8200 | .94091         |
|                | A6                 | 50 | 3.6800 | .91339         |
|                | A7                 | 50 | 3.5200 | .86284         |
|                | A8                 | 50 | 3.6800 | .91339         |
|                | A9                 | 50 | 4.1000 | .99488         |
|                | A10                | 50 | 3.7800 | .95383         |
|                | امتلاك المقومات    | 50 | 3.7240 | .58399         |
|                | Valid N (listwise) | 50 |        |                |

## Descriptives

Descriptive Statistics

| المستوى        |  | N  | Mean   | Std. Deviation |
|----------------|--|----|--------|----------------|
| الإدارة العليا | مساهمة المعوقات بأدوات القياس              | 50 | 2.9057 | .79743         |
|                | مساهمة المعوقات بأدوات التخطيط             | 50 | 2.9225 | .89612         |
|                | مساهمة المعوقات بمهارات التواصل            | 50 | 3.5283 | .55087         |
|                | مساهمة المعوقات بمعوقات أهداف البعد المالي | 50 | 2.8367 | .95237         |
|                | المعوقات ككل                               | 50 | 2.8636 | .68118         |
|                | Valid N (listwise)                         | 50 |        |                |
| الإدارة الوسطى | مساهمة المعوقات بأدوات القياس              | 50 | 2.9438 | .64877         |
|                | مساهمة المعوقات بأدوات التخطيط             | 50 | 3.1312 | .74726         |
|                | مساهمة المعوقات بمهارات التواصل            | 50 | 3.4700 | .62605         |
|                | مساهمة المعوقات بمعوقات أهداف البعد المالي | 50 | 3.2317 | 1.02066        |
|                | المعوقات ككل                               | 50 | 3.0528 | .62325         |
|                | Valid N (listwise)                         | 50 |        |                |
| الإدارة الدنيا | مساهمة المعوقات بأدوات القياس              | 50 | 2.8467 | .99055         |
|                | مساهمة المعوقات بأدوات التخطيط             | 50 | 3.1387 | .68515         |
|                | مساهمة المعوقات بمهارات التواصل            | 50 | 3.3500 | .58078         |
|                | مساهمة المعوقات بمعوقات أهداف البعد المالي | 50 | 3.3650 | .88447         |
|                | المعوقات ككل                               | 50 | 3.1131 | .68661         |
|                | Valid N (listwise)                         | 50 |        |                |

## Descriptives

Descriptive Statistics

|                    | N   | Mean   | Std. Deviation |
|--------------------|-----|--------|----------------|
| ادوات القياس       | 150 | 2.8987 | .52762         |
| التخطيط المالي     | 150 | 3.0642 | .78243         |
| التواصل            | 150 | 2.9972 | .95379         |
| البعد المالي       | 150 | 3.1444 | .97406         |
| المعوقات ككل       | 150 | 3.0098 | .66839         |
| Valid N (listwise) | 150 |        |                |

## Descriptives

| Descriptive Statistics |                               |    |        |                |
|------------------------|-------------------------------|----|--------|----------------|
| المستوى                |                               | N  | Mean   | Std. Deviation |
| الإدارة العليا         | B1                            | 50 | 3.1000 | 1.40335        |
|                        | B2                            | 50 | 2.8200 | 1.40973        |
|                        | B3                            | 50 | 2.7000 | 1.46036        |
|                        | B4                            | 50 | 2.5600 | 1.51402        |
|                        | B5                            | 50 | 3.1400 | 1.41436        |
|                        | B6                            | 50 | 3.3600 | 1.42514        |
|                        | B7                            | 50 | 3.3000 | 1.38873        |
|                        | B8                            | 50 | 2.6000 | 1.35526        |
|                        | B9                            | 50 | 2.7800 | 1.37455        |
|                        | B10                           | 50 | 2.9200 | 1.38269        |
|                        | B11                           | 50 | 2.9200 | 1.49612        |
|                        | B12                           | 50 | 2.7600 | 1.59796        |
|                        | B13                           | 50 | 2.8400 | 1.41940        |
|                        | B14                           | 50 | 2.3600 | 1.49503        |
|                        | B15                           | 50 | 2.9600 | 1.38446        |
|                        | B16                           | 50 | 3.0200 | 1.44970        |
|                        | B17                           | 50 | 3.1200 | 1.53384        |
|                        | B18                           | 50 | 3.1600 | 1.47579        |
|                        | B19                           | 50 | 2.7400 | 1.53610        |
|                        | B20                           | 50 | 2.9400 | 1.34635        |
|                        | B21                           | 50 | 2.9200 | 1.42628        |
|                        | مساهمة المعوقات بأدوات القياس | 50 | 2.9057 | .79743         |
|                        | Valid N (listwise)            | 50 |        |                |
| الإدارة الوسطى         | B1                            | 50 | 3.1200 | 1.28793        |
|                        | B2                            | 50 | 2.8200 | 1.24031        |
|                        | B3                            | 50 | 2.9400 | 1.39108        |
|                        | B4                            | 50 | 3.2200 | 1.20017        |
|                        | B5                            | 50 | 2.9000 | 1.43214        |
|                        | B6                            | 50 | 3.2000 | 1.42857        |
|                        | B7                            | 50 | 2.7200 | 1.37083        |
|                        | B8                            | 50 | 2.7400 | 1.38225        |
|                        | B9                            | 50 | 2.6200 | 1.46928        |
|                        | B10                           | 50 | 3.4200 | 1.37158        |
|                        | B11                           | 50 | 3.2200 | 1.47482        |
|                        | B12                           | 50 | 3.6200 | 1.39810        |
|                        | B13                           | 50 | 3.4000 | 1.21218        |
|                        | B14                           | 50 | 3.1200 | 1.53384        |
|                        | B15                           | 50 | 3.1600 | 1.28349        |
|                        | B16                           | 50 | 3.0200 | 1.43555        |
|                        | B17                           | 50 | 3.0000 | 1.45686        |
|                        | B18                           | 50 | 2.6600 | 1.47924        |
|                        | B19                           | 50 | 2.1000 | 1.48805        |
|                        | B20                           | 50 | 2.3200 | 1.43484        |
|                        | B21                           | 50 | 2.5000 | 1.55511        |
|                        | مساهمة المعوقات بأدوات القياس | 50 | 2.9438 | .64877         |
|                        | Valid N (listwise)            | 50 |        |                |
| الإدارة الدنيا         | B1                            | 50 | 2.8400 | 1.63333        |
|                        | B2                            | 50 | 2.7400 | 1.48200        |
|                        | B3                            | 50 | 2.8200 | 1.50767        |
|                        | B4                            | 50 | 2.7600 | 1.57221        |
|                        | B5                            | 50 | 2.4200 | 1.52650        |
|                        | B6                            | 50 | 2.8600 | 1.61637        |
|                        | B7                            | 50 | 2.6000 | 1.44279        |
|                        | B8                            | 50 | 2.7000 | 1.41782        |
|                        | B9                            | 50 | 2.8600 | 1.67831        |
|                        | B10                           | 50 | 3.6200 | 1.56349        |
|                        | B11                           | 50 | 3.0800 | 1.66403        |
|                        | B12                           | 50 | 3.2200 | 1.63245        |
|                        | B13                           | 50 | 3.3000 | 1.58114        |
|                        | B14                           | 50 | 3.2200 | 1.50224        |
|                        | B15                           | 50 | 3.0000 | 1.61624        |
|                        | B16                           | 50 | 3.0600 | 1.59604        |
|                        | B17                           | 50 | 3.0000 | 1.59079        |
|                        | B18                           | 50 | 2.4800 | 1.63183        |
|                        | B19                           | 50 | 2.3000 | 1.56818        |
|                        | B20                           | 50 | 2.3000 | 1.60675        |
|                        | B21                           | 50 | 2.6000 | 1.72615        |
|                        | مساهمة المعوقات بأدوات القياس | 50 | 2.8467 | .99055         |
|                        | Valid N (listwise)            | 50 |        |                |

## Descriptives

Descriptive Statistics

|                    | N   | Mean   | Std. Deviation |
|--------------------|-----|--------|----------------|
| B1                 | 150 | 3.0200 | 1.44459        |
| B2                 | 150 | 2.7933 | 1.37229        |
| B3                 | 150 | 2.8200 | 1.44738        |
| B4                 | 150 | 2.8467 | 1.45508        |
| B5                 | 150 | 2.8200 | 1.47948        |
| B6                 | 150 | 3.1400 | 1.49734        |
| B7                 | 150 | 2.8733 | 1.42507        |
| B8                 | 150 | 2.6800 | 1.37728        |
| B9                 | 150 | 2.7533 | 1.50586        |
| B10                | 150 | 3.3200 | 1.46237        |
| B11                | 150 | 3.0733 | 1.54180        |
| B12                | 150 | 3.2000 | 1.57582        |
| B13                | 150 | 3.1800 | 1.42400        |
| B14                | 150 | 2.9000 | 1.54898        |
| B15                | 150 | 3.0400 | 1.42782        |
| B16                | 150 | 3.0333 | 1.48558        |
| B17                | 150 | 3.0400 | 1.51892        |
| B18                | 150 | 2.7667 | 1.54753        |
| B19                | 150 | 2.3800 | 1.54429        |
| B20                | 150 | 2.5200 | 1.48695        |
| B21                | 150 | 2.6733 | 1.57368        |
| ادوات القياس       | 150 | 2.8987 | .52762         |
| Valid N (listwise) | 150 |        |                |

## Descriptives

Descriptive Statistics

| المستوى        |                                | N  | Mean   | Std. Deviation |
|----------------|--------------------------------|----|--------|----------------|
| الإدارة العليا | D1                             | 50 | 2.5400 | 1.64391        |
|                | D2                             | 50 | 3.6200 | 1.62744        |
|                | D3                             | 50 | 2.6800 | 1.99428        |
|                | D4                             | 50 | 3.5600 | 1.16339        |
|                | D5                             | 50 | 2.8000 | 1.39971        |
|                | D6                             | 50 | 2.7800 | 1.37455        |
|                | D7                             | 50 | 2.5200 | 1.44618        |
|                | D8                             | 50 | 2.8000 | 1.32480        |
|                | D9                             | 50 | 3.7200 | 1.06981        |
|                | D10                            | 50 | 3.5800 | .92780         |
|                | D11                            | 50 | 2.9400 | 1.28428        |
|                | D12                            | 50 | 2.6000 | 1.16058        |
|                | D13                            | 50 | 3.0200 | 1.09712        |
|                | D14                            | 50 | 2.9000 | 1.14731        |
|                | D15                            | 50 | 3.0600 | 1.30008        |
|                | D16                            | 50 | 3.9600 | 1.35466        |
|                | مساهمة المعوقات بأدوات التخطيط | 50 | 2.9225 | .89612         |
|                | Valid N (listwise)             | 50 |        |                |
| الإدارة الوسطى | D1                             | 50 | 2.6000 | 1.97949        |
|                | D2                             | 50 | 2.4400 | 1.93949        |
|                | D3                             | 50 | 2.0400 | 1.77235        |
|                | D4                             | 50 | 3.6200 | 1.02798        |
|                | D5                             | 50 | 2.8800 | 1.31925        |
|                | D6                             | 50 | 2.7000 | 1.23305        |
|                | D7                             | 50 | 3.2600 | 1.25860        |
|                | D8                             | 50 | 3.0000 | 1.44279        |
|                | D9                             | 50 | 3.5800 | 1.14446        |
|                | D10                            | 50 | 3.1400 | 1.08816        |
|                | D11                            | 50 | 3.3600 | 1.17387        |
|                | D12                            | 50 | 2.5200 | 1.19932        |
|                | D13                            | 50 | 3.4000 | 1.06904        |
|                | D14                            | 50 | 3.0200 | 1.16916        |
|                | D15                            | 50 | 3.7200 | 1.22957        |
|                | D16                            | 50 | 3.8800 | 1.37974        |
|                | مساهمة المعوقات بأدوات التخطيط | 50 | 3.1312 | .74726         |
|                | Valid N (listwise)             | 50 |        |                |
| الإدارة الدنيا | D1                             | 50 | 3.1000 | 1.94044        |
|                | D2                             | 50 | 3.1600 | 1.95208        |
|                | D3                             | 50 | 2.7600 | 2.00571        |
|                | D4                             | 50 | 3.6400 | 1.48131        |
|                | D5                             | 50 | 2.6400 | 1.41075        |
|                | D6                             | 50 | 2.8000 | 1.41421        |
|                | D7                             | 50 | 2.5800 | 1.40102        |
|                | D8                             | 50 | 2.3600 | 1.15635        |
|                | D9                             | 50 | 2.9400 | 1.59604        |
|                | D10                            | 50 | 3.3200 | 1.03884        |
|                | D11                            | 50 | 3.2800 | 1.17872        |
|                | D12                            | 50 | 2.6600 | 1.46538        |
|                | D13                            | 50 | 3.6000 | 1.30931        |
|                | D14                            | 50 | 3.1000 | 1.31320        |
|                | D15                            | 50 | 3.4800 | 1.29741        |
|                | D16                            | 50 | 4.1600 | 1.26749        |
|                | مساهمة المعوقات بأدوات التخطيط | 50 | 3.1387 | .68515         |
|                | Valid N (listwise)             | 50 |        |                |

## Descriptives

Descriptive Statistics

|                    | N   | Mean   | Std. Deviation |
|--------------------|-----|--------|----------------|
| D1                 | 150 | 2.7600 | 1.59142        |
| D2                 | 150 | 2.5933 | 1.50657        |
| D3                 | 150 | 2.7200 | 1.49774        |
| D4                 | 150 | 2.7333 | 1.56156        |
| D5                 | 150 | 2.8133 | 1.49893        |
| D6                 | 150 | 2.7733 | 1.60179        |
| D7                 | 150 | 3.6667 | 1.34447        |
| D8                 | 150 | 3.3800 | 1.48220        |
| D9                 | 150 | 3.3000 | 1.51392        |
| D10                | 150 | 3.2933 | 1.57389        |
| D11                | 150 | 3.5667 | 1.46281        |
| D12                | 150 | 3.0867 | 1.47433        |
| D13                | 150 | 3.2933 | 1.43563        |
| D14                | 150 | 2.9867 | 1.55000        |
| D15                | 150 | 3.1933 | 1.48232        |
| D16                | 150 | 2.8667 | 1.53992        |
| التخطيط المالي     | 150 | 3.0642 | .78243         |
| Valid N (listwise) | 150 |        |                |

## Descriptives

Descriptive Statistics

| المستوى        |                                 | N  | Mean   | Std. Deviation |
|----------------|---------------------------------|----|--------|----------------|
| الإدارة العليا | E1                              | 50 | 2.9400 | 1.40567        |
|                | E2                              | 50 | 3.3400 | 1.09935        |
|                | E3                              | 50 | 3.5600 | .73290         |
|                | E4                              | 50 | 3.4800 | 1.12920        |
|                | E5                              | 50 | 3.7200 | .96975         |
|                | E6                              | 50 | 3.5800 | .90554         |
|                | E7                              | 50 | 3.4000 | .96890         |
|                | E8                              | 50 | 3.4800 | 1.18218        |
|                | E9                              | 50 | 3.8400 | 1.03726        |
|                | E10                             | 50 | 3.7000 | 1.01519        |
|                | E11                             | 50 | 3.8200 | 1.11922        |
|                | E12                             | 50 | 3.4800 | 1.18218        |
|                | مساهمة المعوقات بمهارات التواصل | 50 | 3.5283 | .55087         |
|                | Valid N (listwise)              | 50 |        |                |
| الإدارة الوسطى | E1                              | 50 | 2.7600 | 1.45069        |
|                | E2                              | 50 | 3.3200 | 1.23619        |
|                | E3                              | 50 | 3.7000 | .95298         |
|                | E4                              | 50 | 3.3800 | 1.12286        |
|                | E5                              | 50 | 3.7200 | 1.06981        |
|                | E6                              | 50 | 3.4400 | .97227         |
|                | E7                              | 50 | 3.3200 | .84370         |
|                | E8                              | 50 | 3.3600 | 1.04511        |
|                | E9                              | 50 | 3.6600 | 1.00224        |
|                | E10                             | 50 | 3.6800 | 1.11465        |
|                | E11                             | 50 | 3.7000 | 1.38873        |
|                | E12                             | 50 | 3.6000 | 1.10657        |
|                | مساهمة المعوقات بمهارات التواصل | 50 | 3.4700 | .62605         |
|                | Valid N (listwise)              | 50 |        |                |
| الإدارة الدنيا | E1                              | 50 | 3.1000 | 1.26572        |
|                | E2                              | 50 | 3.1000 | 1.21638        |
|                | E3                              | 50 | 3.6600 | .74533         |
|                | E4                              | 50 | 3.5200 | 1.09246        |
|                | E5                              | 50 | 3.4800 | 1.09246        |
|                | E6                              | 50 | 3.5600 | .81215         |
|                | E7                              | 50 | 3.1800 | 1.04374        |
|                | E8                              | 50 | 3.0600 | 1.05772        |
|                | E9                              | 50 | 3.7600 | 1.00122        |
|                | E10                             | 50 | 3.2800 | 1.27839        |
|                | E11                             | 50 | 3.3600 | 1.35164        |
|                | E12                             | 50 | 3.1400 | 1.21235        |
|                | مساهمة المعوقات بمهارات التواصل | 50 | 3.3500 | .58078         |
|                | Valid N (listwise)              | 50 |        |                |



## Descriptives

**Descriptive Statistics**

|                    | N   | Mean   | Std. Deviation |
|--------------------|-----|--------|----------------|
| E1                 | 150 | 3.1933 | 1.55739        |
| E2                 | 150 | 3.0133 | 1.52820        |
| E3                 | 150 | 3.3467 | 1.41889        |
| E4                 | 150 | 2.9667 | 1.53009        |
| E5                 | 150 | 2.8600 | 1.51958        |
| E6                 | 150 | 3.2400 | 1.46860        |
| E7                 | 150 | 2.8467 | 1.43184        |
| E8                 | 150 | 2.8200 | 1.48852        |
| E9                 | 150 | 2.8867 | 1.48159        |
| E10                | 150 | 2.7533 | 1.43277        |
| E11                | 150 | 3.1000 | 1.55762        |
| E12                | 150 | 2.9400 | 1.40579        |
| التواصل            | 150 | 2.9972 | .95379         |
| Valid N (listwise) | 150 |        |                |

## Descriptives

**Descriptive Statistics**

|                    | N   | Mean   | Std. Deviation |
|--------------------|-----|--------|----------------|
| F1                 | 150 | 2.9333 | 1.44551        |
| F2                 | 150 | 2.8733 | 1.60242        |
| F3                 | 150 | 3.5333 | 1.51798        |
| F4                 | 150 | 3.0400 | 1.60903        |
| F5                 | 150 | 3.1200 | 1.54103        |
| F6                 | 150 | 3.2733 | 1.48322        |
| F7                 | 150 | 3.2133 | 1.47729        |
| F8                 | 150 | 3.2200 | 1.51887        |
| F9                 | 150 | 3.1600 | 1.44742        |
| F10                | 150 | 3.0267 | 1.50590        |
| F11                | 150 | 3.2733 | 1.46501        |
| F12                | 150 | 3.0667 | 1.60397        |
| البعد المالي       | 150 | 3.1444 | .97406         |
| Valid N (listwise) | 150 |        |                |

## T-Test

One-Sample Statistics

|                 | N   | Mean   | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|-----------------|-----|--------|----------------|-----------------|
| امتلاك المقومات | 150 | 2.9933 | .92066         | .07517          |

One-Sample Test

|                 | Test Value = 3 |     |                 |                 |   |
|-----------------|----------------|-----|-----------------|-----------------|---|
|                 | t              | df  | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |
|                 |                |     |                 |                 | Lower Upper                               |
| امتلاك المقومات | -.089          | 149 | .929            | -.0067          | -.1552 .1419                              |

## Regression

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

| Model | Variables Entered   | Variables Removed | Method |
|-------|---|-------------------|--------|
| 1     | البعد المالي,<br>ادوات القياس,<br>التخطيط المالي,<br>التواصل <sup>a</sup> | .                 | Enter  |

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: TOTA1

Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .932 <sup>a</sup> | .869     | .865              | .34891                     |

a. Predictors: (Constant), البعد المالي, ادوات القياس, التخطيط المالي, التواصل

### ANOVA<sup>b</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F       | Sig.              |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|---------|-------------------|
| 1     | Regression | 116.741        | 4   | 29.185      | 239.739 | .000 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | 17.652         | 145 | .122        |         |                   |
|       | Total      | 134.393        | 149 |             |         |                   |

a. Predictors: (Constant), لصراوتنا, عليا لها التخطيط, سيطر اتاودا, عليا لها دنيا

b. Dependent Variable: TOTA1

### Coefficients<sup>a</sup>

| Model |                | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|-------|----------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|       |                | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1     | (Constant)     | 7.813                       | .190       |                           | 41.144 | .000 |
|       | ادوات القياس   | -.546                       | .056       | -.303                     | -9.723 | .000 |
|       | التخطيط المالي | -.447                       | .050       | -.368                     | -9.001 | .000 |
|       | التواصل        | -.350                       | .045       | -.352                     | -7.741 | .000 |
|       | البعد المالي   | -.260                       | .047       | -.267                     | -5.511 | .000 |

a. Dependent Variable: TOTA1

## Oneway

### Descriptives

|                | N   | Mean   | Std. Deviation | Std. Error | 95% Confidence Interval for Mean |             | Minimum | Maximum |
|----------------|-----|--------|----------------|------------|----------------------------------|-------------|---------|---------|
|                |     |        |                |            | Lower Bound                      | Upper Bound |         |         |
| ادوات القياس   | 50  | 2.8867 | .48005         | .06789     | 2.7502                           | 3.0231      | 1.95    | 4.19    |
| الإدارة العليا | 50  | 2.9657 | .52992         | .07494     | 2.8151                           | 3.1163      | 1.90    | 4.19    |
| الإدارة الوسطى | 50  | 2.8438 | .57224         | .08093     | 2.6812                           | 3.0064      | 1.62    | 3.86    |
| الإدارة الدنيا | 50  | 2.8987 | .52762         | .04308     | 2.8136                           | 2.9839      | 1.62    | 4.19    |
| Total          | 150 | 2.8987 | .52762         | .04308     | 2.8136                           | 2.9839      | 1.62    | 4.19    |
| التخطيط المالي | 50  | 2.9225 | .89612         | .12673     | 2.6678                           | 3.1772      | 1.00    | 4.94    |
| الإدارة العليا | 50  | 3.1313 | .74726         | .10568     | 2.9189                           | 3.3436      | 1.25    | 4.63    |
| الإدارة الوسطى | 50  | 3.1388 | .68515         | .09690     | 2.9440                           | 3.3335      | 1.56    | 4.44    |
| الإدارة الدنيا | 50  | 3.0642 | .78243         | .06389     | 2.9379                           | 3.1904      | 1.00    | 4.94    |
| Total          | 150 | 3.0642 | .78243         | .06389     | 2.9379                           | 3.1904      | 1.00    | 4.94    |
| التواصل        | 50  | 2.7383 | .83944         | .11871     | 2.4998                           | 2.9769      | 1.00    | 4.50    |
| الإدارة العليا | 50  | 2.9600 | 1.06149        | .15012     | 2.6583                           | 3.2617      | 1.00    | 5.00    |
| الإدارة الوسطى | 50  | 3.2933 | .88067         | .12455     | 3.0430                           | 3.5436      | 1.00    | 4.83    |
| الإدارة الدنيا | 50  | 2.9972 | .95379         | .07788     | 2.8433                           | 3.1511      | 1.00    | 5.00    |
| Total          | 150 | 2.9972 | .95379         | .07788     | 2.8433                           | 3.1511      | 1.00    | 5.00    |
| البعد المالي   | 50  | 2.8367 | .95237         | .13469     | 2.5660                           | 3.1073      | 1.00    | 4.67    |
| الإدارة العليا | 50  | 3.2317 | 1.02066        | .14434     | 2.9416                           | 3.5217      | 1.00    | 5.00    |
| الإدارة الوسطى | 50  | 3.3650 | .88447         | .12508     | 3.1136                           | 3.6164      | 1.25    | 5.00    |
| الإدارة الدنيا | 50  | 3.1444 | .97406         | .07953     | 2.9873                           | 3.3016      | 1.00    | 5.00    |
| Total          | 150 | 3.1444 | .97406         | .07953     | 2.9873                           | 3.3016      | 1.00    | 5.00    |
| المعوقات ككل   | 50  | 2.8636 | .68118         | .09633     | 2.6700                           | 3.0572      | 1.23    | 4.30    |
| الإدارة العليا | 50  | 3.0528 | .62325         | .08814     | 2.8757                           | 3.2299      | 1.77    | 4.72    |
| الإدارة الوسطى | 50  | 3.1131 | .68661         | .09710     | 2.9180                           | 3.3082      | 1.77    | 4.56    |
| الإدارة الدنيا | 50  | 3.0098 | .66839         | .05457     | 2.9020                           | 3.1177      | 1.23    | 4.72    |
| Total          | 150 | 3.0098 | .66839         | .05457     | 2.9020                           | 3.1177      | 1.23    | 4.72    |

# ANOVA

|                |                | Sum of Squares | df  | Mean Square | F     | Sig. |
|----------------|----------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
| ادوات القياس   | Between Groups | .382           | 2   | .191        | .684  | .506 |
|                | Within Groups  | 41.097         | 147 | .280        |       |      |
|                | Total          | 41.480         | 149 |             |       |      |
| التخطيط المالي | Between Groups | 1.507          | 2   | .753        | 1.234 | .294 |
|                | Within Groups  | 89.712         | 147 | .610        |       |      |
|                | Total          | 91.218         | 149 |             |       |      |
| التواصل        | Between Groups | 7.805          | 2   | 3.902       | 4.491 | .013 |
|                | Within Groups  | 127.743        | 147 | .869        |       |      |
|                | Total          | 135.547        | 149 |             |       |      |
| البعد المالي   | Between Groups | 7.549          | 2   | 3.774       | 4.146 | .018 |
|                | Within Groups  | 133.821        | 147 | .910        |       |      |
|                | Total          | 141.370        | 149 |             |       |      |
| المعوقات ككل   | Between Groups | 1.695          | 2   | .847        | 1.920 | .150 |
|                | Within Groups  | 64.871         | 147 | .441        |       |      |
|                | Total          | 66.565         | 149 |             |       |      |

## Homogeneous Subsets

التواصل

Scheffé<sup>a</sup>

| المستوى        | N  | Subset for alpha = .05 |        |
|----------------|----|------------------------|--------|
|                |    | 1                      | 2      |
| الإدارة العليا | 50 | 2.7383                 |        |
| الإدارة الوسطى | 50 | 2.9600                 | 2.9600 |
| الإدارة الدنيا | 50 |                        | 3.2933 |
| Sig.           |    | .495                   | .206   |

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 50.000.

البعد المالي

Scheffé<sup>a</sup>

| المستوى        | N  | Subset for alpha = .05 |        |
|----------------|----|------------------------|--------|
|                |    | 1                      | 2      |
| الإدارة العليا | 50 | 2.8367                 |        |
| الإدارة الوسطى | 50 | 3.2317                 | 3.2317 |
| الإدارة الدنيا | 50 |                        | 3.3650 |
| Sig.           |    | .121                   | .784   |

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 50.000.

## ملحق رقم (5)

### قائمة بأسماء الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان

| الرقم | الإسم   |
|-------|---|
| 1     | إتحاد الصناعات الكيماوية والزيوت النباتية                 |
| 2     | الإتحاد للصناعات المتطورة                                 |
| 3     | الأردن الدولية للصناعات                                   |
| 4     | الأردنية الكويتية للمنتجات الزراعية والغذائية             |
| 5     | الأردنية لصناعات البحر الميت                              |
| 6     | الأردنية لصناعة الأنايب                                   |
| 7     | الأردنية لصناعة الصوف الصخري                              |
| 8     | الأردنية للصناعات الخشبية / جوايكو                        |
| 9     | أساس للصناعات الخرسانية                                   |
| 10    | إسمنت الشمالية  |
| 11    | الألبسة الأردنية  |
| 12    | الباطون الجاهز والتوريدات الإنشائية                       |
| 13    | التبغ السجائر الأردنية                                    |
| 14    | الجنوب لصناعات الفلاتر                                    |
| 15    | حديد الأردن   |
| 16    | الحياة للصناعات الدوائية                                  |
| 17    | دار الغذاء  |
| 18    | الدباغة الأردنية  |
| 19    | دلتا للصناعات الغذائية                                    |
| 20    | الدولية لصناعات السيليكا                                  |
| 21    | الدولية للصناعات الخزفية                                  |
| 22    | الرازي للصناعات الدوائية                                  |
| 23    | رافيا الصناعية للأكياس البلاستيكية                        |
| 24    | رم علاء الدين للصناعات الهندسية                           |
| 25    | الزي لصناعة الألبسة الجاهزة                               |
| 26    | سختيان لصناعة مستحضرات التجميل والمواد الكيماوية المنزلية |
| 27    | سنيورة للصناعات الغذائية                                  |

|   |    |
|---|----|
| الشرق الأوسط للصناعات الدوائية والكيمياوية والمستلزمات الطبية | 28 |
| الشرق الأوسط للكابلات المتخصصة / مسك الأردن                   | 29 |
| الصناعات البتروكيمياويات الوسيطة                              | 30 |
| الصناعات الدوائية المتطورة                                    | 31 |
| الصناعات الكيماوية الأردنية                                   | 32 |
| الصناعات الهندسية العربية                                     | 33 |
| الصناعات الوطنية  | 34 |
| صناعات علاء الدين   | 35 |
| الصناعات والكيريت الأردنية / جيمكو                            | 36 |
| الصناعية التجارية الزراعية الإنتاج                            | 37 |
| عافية العالمية- الأردن  | 38 |
| العالمية الحديثة للزيوت النباتية                              | 39 |
| العالمية للصناعات الكيماوية                                   | 40 |
| العامة لصناعة وتسويق الخرسانة الخفيفة                         | 41 |
| العامة للصناعات الهندسية                                      | 42 |
| العربية لصناعة الأدوية  | 43 |
| العربية لصناعة الألمنيوم/ارال                                 | 44 |
| العربية لصناعة المبيدات والأدوية البيطرية                     | 45 |
| العربية لصناعة المواسير المعدنية                              | 46 |
| العربية للصناعات الكهربائية                                   | 47 |
| العربية للمستلزمات الطبية والغذائية                           | 48 |
| العصرية للصناعات الغذائية والزيوت النباتية                    | 49 |
| عقاري للصناعات والاستثمارات العقارية                          | 50 |
| الغزل والنسيج الأردنية  | 51 |
| فيلادلفيا لصناعة الأدوية                                      | 52 |
| القدس للصناعات الخرسانية                                      | 53 |
| القرية للصناعات الغذائية والزيوت النباتية                     | 54 |
| الكندي للصناعات الدوائية                                      | 55 |
| اللؤلؤة لصناعة الورق الصحي                                    | 56 |
| المتحدة التكاملية للصناعات المتعددة والاستثمار                | 57 |
| المتحدة لصناعة الحديد الصلب                                   | 58 |

|   |    |
|---|----|
| المتحدة للصناعات الزجاجية                                 | 59 |
| مجمع الشرق الأوسط للصناعات الهندسية والإلكترونية والثقيلة | 60 |
| المركز العربي للصناعات الدوائية                           | 61 |
| المشرق والمغرب لصناعة الأجهزة المنزلية                    | 62 |
| مصانع الإتحاد لإنتاج التبغ والسجائر                       | 63 |
| مصانع الأجواخ الأردنية                                    | 64 |
| مصانع الإسمنت الأردنية                                    | 65 |
| مصانع الخزف الأردنية                                      | 66 |
| مصانع الزيوت النباتية الأردنية                            | 67 |
| المصانع العربية الدولية للأغذية والإستثمار                | 68 |
| مصانع الكابلات المتحدة                                    | 69 |
| مصانع الورق والكرتون الأردنية                             | 70 |
| مغنيسيا الأردن  | 71 |
| المفرق للصناعات الغذائية                                  | 72 |
| الموارد الصناعية الأردنية                                 | 73 |
| النافذ لصناعة الأغذية / ويفكو                             | 74 |
| نيزك لصناعة القوالب والمعدات                              | 75 |
| الوطنية الأولى لصناعة وتكرير الزيوت النباتية              | 76 |
| الوطنية لإنتاج النفط والطاقة الكهربائية من الصخر الزيتي   | 77 |
| الوطنية لصناعة الألمنيوم                                  | 78 |
| الوطنية لصناعة الصلب                                      | 79 |
| الوطنية لصناعة الكلورين                                   | 80 |
| الوطنية لصناعة الكوابل والأسلاك الكهربائية                | 81 |
| الوطنية للصناعات النسيجية والبلاستيكية                    | 82 |
| الوطنية للصناعات الهندسية المتعددة / ناميكو               | 83 |