

أهمية بطاقة الأداء المتوازن في كفاءة أداء القرارات الإستراتيجية في قطاع الاتصالات الأردن

هاني المجالي*

وليد الرواضية

ملخص

هدفت هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى دراسة أثر أبعاد نظام بطاقة الأداء المتوازن (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) في كفاءة أداء القرارات الإستراتيجية من خلال محاور الكفاءة الأساسية والتمثلة (بالوقت، الجودة، التكلفة، تحقيق الأهداف) في قطاع الاتصالات في الأردن المتمثل بشركات الاتصالات الخلوية الثلاث (شركة زين، شركة أورانج، شركة أمنية). وتكون مجتمع الدراسة في هذه الشركات من (560) موظفاً وموظفة وهم جميع موظفي الإدارة الإشرافية فيها، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم اختيار عينة عشوائية طبقية مناسبة مكونة من (230) موظفاً من مجتمع الدراسة موزعين على الشركات الثلاث المبحوثة، كما قام الباحثان بتصميم استبانة كأداة الدراسة الرئيسية في التحليل، وتم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. وقد أظهرت النتائج أن هنالك كفاءة في أداء القرارات الإستراتيجية في شركات الاتصالات؛ مما يدل على أن كل شركات الاتصالات تقوم برسم سياساتها طويلة الأجل من خلال اعتماد أساليب التخطيط الإستراتيجي، وبالاعتماد على أفضل الطرق من خلال تحقيق أعلى كم من الأهداف بجودة عالية وبأقل زمن وتكلفة. كما أظهرت النتائج وجوداً لتطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن في شركات الاتصالات الأردنية. وقد خرجت الدراسة بالعديد من التوصيات، لتطوير مستوى تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن في شركات الاتصالات في الأردن من أهمها ضرورة زيادة تركيز شركات الاتصالات في الأردن على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كخيار فعال في زيادة كفاءة أداء القرارات الإستراتيجية. كذلك تعميم تجربة شركات الاتصالات الأردني في تطبيق فكرة نظام بطاقة الأداء المتوازن على جميع الشركات في ضوء الآثار الإيجابية التي أظهرتها نتائج التحليل بالإضافة إلى ضرورة تعميم الفكرة على مؤسسات القطاع العام.

الكلمات الدالة: بطاقة الأداء المتوازن، كفاءة الأداء، القرارات الإستراتيجية، كفاءة أداء القرارات الإستراتيجية.

* جامعة مؤتة.

تاريخ قبول البحث: 7/9/2016م .

تاريخ تقديم البحث: 14/4/2016م .

© جميع حقوق النشر محفوظة لجامعة مؤتة، الكرك، المملكة الأردنية الهاشمية، 2018م.

The Impact of Using Balanced Score Card System on the Efficiency of Performance of the Strategic Decisions in the Telecommunication Sector in Jordan

Hani Al-Majali

Waleed Al-Rwadih

Abstract

This study aimed to examine the impact of using (BSC) Balanced Score Card System (Financial ,Customers ,Internal process ,Learning and growth on the efficiency of performance of the strategic decisions, through the axis's of (time, quality, cost ,and achieving goals) in the telecommunication sector in Jordan. The study was conducted on the (3) mobile telecommunication companies operating in Jordan (Zain ,Umniah, Orange) using the descriptive analytical method .

The study covered acommunity of (560) supervision management in the three companies, suitable random stratified sample of (230) employees from the study community were surveyed by a special questionnaire designed by the researcher for this purpose and analysed using the (SPSS) program. The researchers suggest anumber of recommendation, to enhance the level of practicing of (BSC) in the telecommunications companies in Jordan as one of the effective choices to increase the efficiency of the performance of strategic decision, to generalize this idea of using (BSC) on the rest of private sector beside public sector in the light of the positive effects shown by the results of the study .

المقدمة:

لقد أدى التطور المتسارع في مجالي الاتصالات والمواصلات والعولمة في القرن الماضي إلى إحداث الديناميكية العالمية في مجالات الحياة كافة، وأصبحت التبادلات العالمية المختلفة تؤثر في حياة الشعوب بكل يسر ودون أي حواجز أو موانع، وقد أدى ذلك إلى حرية انتقال الثقافات المختلفة لتجعل من العالم قرية صغيرة بشكلٍ تتأثر معه حياة الأفراد بشكل مباشر أو غير مباشر تبعاً للانفتاح العالمي بمناحي الحياة المختلفة، ومن هنا فقد أدركت دول العالم أهمية التفاعل الإيجابي مع هذا الانفتاح، وأهمية التعاطي مع ذلك التطور، إذ أدى هذا الاهتمام الفائق بالاتصالات وتقنية المعلومات في هذه الدول إلى تحول مجتمعاتها إلى مجتمعات معلوماتية، تتميز باعتمادها على قوة المعلومات والمعرفة، أكثر من اعتمادها على عناصر الثروة الأخرى، وأصبحت تركز على الاقتصاد المبني على المعرفة وتقنية المعلومات.

وبسبب تلك التطورات التكنولوجية كان لابد من تطورات كبيرة وتغييرات في مجال الإدارة، لتتلاءم مع الوضع العالمي الجديد، ومن أبرز مظاهر هذه التطورات الإتجاه المتزايد نحو مفهوم الإدارة الشاملة، وظهور أنماط وأشكال متعددة جديدة من الإدارة تستجيب لاحتياجات ذلك التطور، ومن أشكال وأنماط الإدارة الحديثة الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي متوسط وبعيد المدى المبني على التحليل الإستراتيجي الدقيق، حيث يتم وضع الأهداف الإستراتيجية على المدى القصير والمتوسط والبعيد؛ لأن قياس أداء هذه الأهداف لا يحتمل الانتظار حتى مرحلة انتهاء تنفيذها، بل يجب المراجعة المستمرة والتقييم المستمر خلال مرحلة التنفيذ واللجوء إلى الإجراءات التصحيحية كلما دعت الضرورة إلى ذلك؛ ولهذا لم تعد المقاييس المالية المفتاح الوحيد لقياس الأداء بل لغايات القياس الإستراتيجي، لا بد من وجود معايير أخرى تصلح للقياس في أي مرحلة من مراحل تنفيذ الأهداف، ومن هنا ظهر ما يسمى بنظام بطاقات الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة (البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد الزبائن، بعد النمو والتعلم) لغايات قياس الأداء الإستراتيجي والتي سيتم التعرض إليها فيما بعد بالتفصيل.

تعتبر بطاقات الأداء المتوازن من الأنظمة الإدارية الحديثة التي تسعى إلى تحقيق الكفاءة الإدارية من خلال تقييم الأداء بمقاييس تعكس التوازن في أهداف المؤسسة دون التركيز فقط على الأهداف المالية مثل العائد على الأصول، والعائد على حقوق الملكية، والقيمة الاقتصادية المضافة،

أهمية بطاقة الأداء المتوازن في كفاءة أداء القرارات الإستراتيجية في قطاع الاتصالات الأردن
هاني المجالي، وليد الرواضية

بل تتعدى ذلك إلى المقاييس الشاملة لأداء المؤسسة والمتعلقة بالعمليات، والزبون والتعلم والنمو المستمر، وجاء هذا التطور في قياس الأداء نتيجة إلى توجيه العديد من الانتقادات إلى المقاييس التقليدية، وذلك لاعتمادها على معلومات تاريخية واستنادها إلى تقارير مالية سنوية، كما أن هذه المقاييس لا تمتلك القدرة على قياس العمليات التشغيلية بكفاءة. وبالتالي لا بد أن تقوم منظمات الأعمال ومنها شركات الإتصالات الأردنية باتباع مقاييس حديثة كاستخدام نظام بطاقة الأداء المتوازن.

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من مشكلتها، والتي تبحث في أثر بطاقة الأداء المتوازن في قياس كفاءة أداء القرارات الإستراتيجية في قطاع الاتصالات الأردني، حيث لم تقس كفاءة أداء القرارات الإستراتيجية في هذا القطاع باستخدام المقاييس غير المالية في حدود علم الباحثين، كما أن الدراسات التي تناولت أثر بطاقة الأداء المتوازن على أداء القرارات بشكل عام محدودة في حدود اطلاع الباحثين، وخصوصاً تلك التي أعدت باللغة العربية، من هنا جاءت أهمية هذه الدراسة، حيث يعتبر قطاع الإتصالات في الأردن من القطاعات المهمة والتي تشارك في تنمية الإقتصاد الوطني، وبالتالي فهو بحاجة دائمة إلى التطوير كي يواكب التطورات التكنولوجية والعلمية، وعليه فمن المأمول أن تحقق الدراسة جملة من الفوائد منها على سبيل المثال لا الحصر:

- تقديم المعلومات والتوصيات لمخذي القرارات الإستراتيجية في شركات الاتصالات من خلال النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة حول جدوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في قياس كفاءة أداء القرارات الإستراتيجية كي تستطيع مواجهة المنافسة وتحقيق الرضا لكل من المساهمين والعاملين والعملاء والمجتمع.
- اختبار قدرة مقاييس الأداء وخصوصاً غير المالية في بطاقة الأداء المتوازن BSC على قياس ورفع كفاءة أداء القرارات الإستراتيجية.

- تقديم إطار نظري موسع لمفاهيم أبعاد بطاقة الأداء المتوازن قد يسهم برفد وعاء المعرفة والمكتبة العربية حول إسهام البطاقة في مجالات القياس لمختلف النواحي الإدارية وذلك من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة وبشكل رئيسي إلى دراسة أثر تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن على كفاءة أداء القرارات الإستراتيجية في قطاع الاتصالات الأردني.

ويتفرع عن ذلك الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية الآتية:

1. التعرف إلى أثر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) منفردة ومجموعة على كفاءة أداء القرارات الإستراتيجية في قطاع الاتصالات في الأردن.
2. التعرف إلى مدى تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر المبحوثين في قطاع الاتصالات الأردني.
3. التعرف إلى مستوى كفاءة أداء القرارات الإستراتيجية من وجهة نظر المبحوثين في قطاع الاتصالات الأردني.
4. معرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية من قبل المبحوثين حول مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على كفاءة أداء القرارات الإستراتيجية تعزى للمتغيرات الديموغرافية.
5. تقديم إطار نظري متكامل لبطاقة الأداء المتوازن وكفاءة أداء القرارات الإستراتيجية مما قد يفيد الباحثين في المستقبل من أجل إجراء المزيد من الدراسات في هذا المجال.

مشكلة الدراسة:

من خلال الإطلاع على الدراسات التي أجريت في مجال قياس أثر بطاقة الأداء المتوازن على الأداء، فقد تطرق العديد منها إلى قياس أثر بطاقة الأداء المتوازن على الأداء بشكل عام، ولم ينتظر أي منها إلى قياس أثر بطاقة الأداء المتوازن على أداء القرارات الإستراتيجية، كما لم يجد

أهمية بطاقة الأداء المتوازن في كفاءة أداء القرارات الإستراتيجية في قطاع الاتصالات الأردن

هاني المجالي، وليد الرواضية

الباحثان أياً من الدراسات التي تناولت قياس كفاءة أداء القرارات الإستراتيجية في حدود علم الباحثين، وهنا تتمثل مشكلة الدراسة بعدم توافر المعرفة العلمية حول نظام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة مجتمعة؛ وذلك باعتبارها أداة قياس تحوي مقاييس غير مالية إضافةً إلى المقاييس المالية من جهة، ومن جهة أخرى باعتبارها أداة إدارة إستراتيجية تساعد في الفهم العام لإستراتيجية العمل من قبل جميع العاملين وعلى جميع المستويات وأثر ذلك على رفع كفاءة أداء القرارات الأستراتيجية في قطاع الإتصالات الأردنية.

ولسد هذه الفجوة فقد جاءت هذه الدراسة؛ لتبين أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على كفاءة أداء القرارات الإستراتيجية في قطاع الاتصالات الأردني، لذا تكمن مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر نظام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو) على كفاءة أداء القرارات الإستراتيجية في قطاع الإتصالات الأردني؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي السؤالين الفرعيين التاليين:

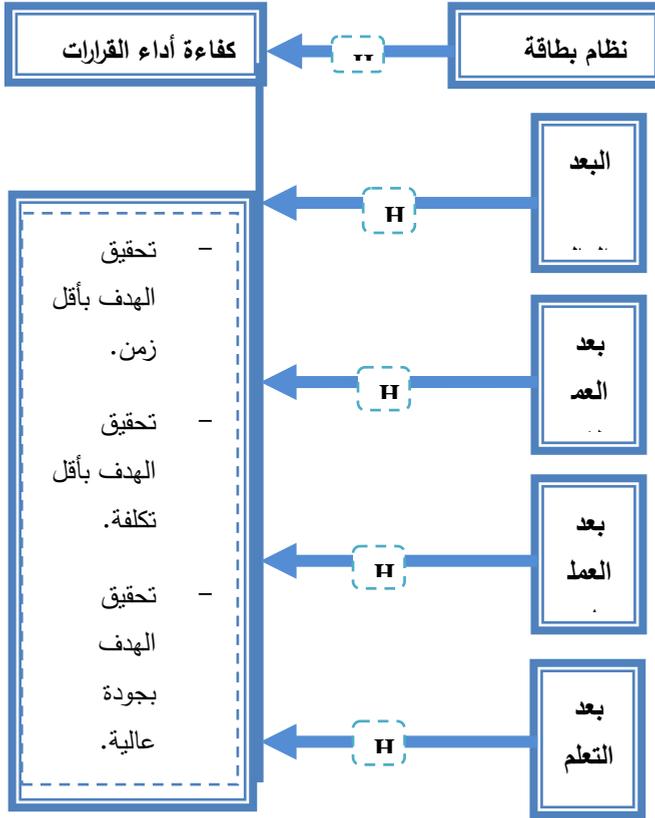
1. ما أثر تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن منفردةً على كفاءة أداء القرارات الإستراتيجية في قطاع الإتصالات الأردني؟
2. هل يوجد فروقات في تصورات الباحثين في قطاع الإتصالات الأردنية حول تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تعزيز كفاءة أداء القرارات الإستراتيجية تعزى للمتغيرات الديموغرافية؟

فرضيات الدراسة:

من خلال تحديد مشكلة الدراسة وأهميتها وأسئلتها، تم صياغة فرضيات الدراسة لغرض معرفة مدى تأثير تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن B.S.C على كفاءة أداء القرارات الإستراتيجية في قطاع الاتصالات الأردني والتي سيتم عرضها بشكل تفصيلي في مناقشة النتائج.

نموذج الدراسة:

بعد مراجعة مشكلة الدراسة، وطبيعة الفرضيات الرئيسية والفرعية، يمكن بناء نموذج الدراسة المبين في الشكل (1.1).



الشكل رقم (1.1) نموذج الدراسة

أهمية بطاقة الأداء المتوازن في كفاءة أداء القرارات الإستراتيجية في قطاع الاتصالات الأردن

هاني المجالي، وليد الرواضية

قدمه اعتماداً على الدراسات السابقة وبعض المراجع، { فيما يتعلق بالمتغير التابع تم الرجوع إلى كل من (Muneef, 1983) (Certo & Certo, 2009)، (Assaf, 2013) أما فيما يخص المتغير المستقل فقد تم الرجوع إلى الدراسات التالية (Alearbiaat, 2009) (Shamout, 2011). (Sleihat & Almahamid, 2013)

الدراسات السابقة:

دراسة نديم (Nadim, 2013) " تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة اختبارية في شركات طيران الملكية الأردنية)"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى واقع التطبيق العملي لبطاقة الأداء المتوازن في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية؛ لتقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن تم إخضاع القوائم المالية المنشورة للشركة لعامي (2011-2012) للدراسة والمقابلات الشخصية مع المعنيين فيها. وقد خلصت الدراسة إلى وجود تأثيراً لتطبيق واستخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة على مقاييس الأداء المبنية على الريح المحاسبي بمؤشرات (معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية)، ووجدت أيضاً تأثيراً لتطبيق واستخدام مناظير بطاقة الأداء المتوازن الأربعة على مقاييس الاداء الحديثة بمؤشرات (مقياس القيمة المضافة، القيمة السوقية المضافة).

كما هدفت دراسة صلاحات والمحاميد (Sleihat & Almahamid, 2013): "أثر ممارسة إدارة المعرفة في استخدام بطاقة الأداء المتوازنة: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية متوسطة وصغيرة الحجم"، إلى قياس أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة في استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في الشركات الصناعية متوسطة وصغيرة الحجم في مدينة عمان، حيث بلغ عدد الشركات المشمولة بالدراسة (649) شركة وطبقت على عينة مكونة من (390) شركة باستخدام الاستبانة، حيث أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسة عمليات إدارة المعرفة في استخدام مؤشرات بطاقة الأداء المتوازنة: (المؤشرات المالية، العمليات الداخلية، العملاء، النمو والتعلم، الموظفين والبيئة).

أما دراسة شموط (Shamout, 2011) " أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الأداء الإستراتيجي والمالي في شركات التأمين المدرجة في بورصة عمان"، فقد هدفت إلى التعريف ببطاقة

الأداء المتوازن (Balanced Scorecard (BSC) ودراسة مدى وجود تطبيق أبعاد مقاييس بطاقة الأداء المتوازن في شركات التأمين وأثر ذلك على الأداء الإستراتيجي والمالي فيها.. وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق مقاييس أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن (BSC) (البعد المالي/ بعد العمليات الداخلية/ بعد الزبائن/ بعد التعلم والنمو) في شركات التأمين المدرجة في بورصة عمان بالمتوسط مرتفع. كما أن هذا التطبيق لنموذج بطاقة الأداء المتوازن في تلك الشركات يرفع من قيمة قيمتها ويحسن أدائها المالي الكلي. وخلصت الدراسة إلى أن عدم قدرة وملاءمة مقاييس تقييم الأداء التقليدية وحدها على تحقيق الأهداف المتطورة التي تحقق النجاح والنمو، لذا لابد من التركيز على استخدام بطاقة الأداء المتوازن في شركات التأمين كنظام لإدارتها وكأداة لقياس وتقييم أدائها الإستراتيجي.

أما دراسة العريبات (Alearbiaat, 2009) "تطبيق بطاقة الأهداف المتوازنة وتأثير ذلك على الأداء الإستراتيجي في المنظمات غير الحكومية: حالة الأردن"، فقد هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى تطبيق المنظمات غير الحكومية الأردنية لنموذج بطاقة الأهداف المتوازنة (BSC) Balanced Scorecard وتأثير ذلك على أدائها الإستراتيجي، ومعرفة العوائق التي تحد من تطبيقه، وقياس مدى إدراك هذه المنظمات لأهمية استخدام هذا الأسلوب وتطبيقه. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المنظمات غير الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية، وتكونت عينة الدراسة من ثلاث منظمات غير حكومية تعمل في خمسة قطاعات مختلفة هي: قطاع المرأة، والمعوقين، والتعليم والثقافة، والبيئة، والأسرة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها: وجود أثر للمتغيرات المستقلة لأبعاد مقاييس بطاقة الأهداف المتوازنة (البعد المالي، وبعد العمليات الداخلية، وبعد الزبائن، وبعد التعلم والنمو) وبعد المسؤولية الاجتماعية مجتمعةً على الأداء الإستراتيجي في المنظمات غير الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية.

أما دراسة تركمان (Turkman, 2003) "الرقابة الإستراتيجية ودورها في الأداء (استخدام بطاقة التصويب المتوازن ك تقنية جديدة للرقابة الإستراتيجية بالتطبيق على بعض منظمات الأعمال"، فقد جاءت هذه الدراسة كبحث نظري في محاور استخدام بطاقة الأداء المتوازن ك تقنية يمكن استخدامها للرقابة الإستراتيجية حيث استعرض الباحثان النظريات في مجال بطاقات الأداء المتوازن والرقابة

أهمية بطاقة الأداء المتوازن في كفاءة أداء القرارات الإستراتيجية في قطاع الاتصالات الأردن

هاني المجالي، وليد الرواضية

الإستراتيجية إذ توصل الباحثان الى مجموعة من المميزات والسلبيات لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

وفي دراسة (Alghalibia & Amiri, 2005) "بطاقة القياس المتوازن للأداء كنظام لتقييم أداء منشآت الأعمال في عصر المعلومات: نموذج مقترح للتطبيق في الجامعات الخاصة" هدفت الدراسة إلى توضيح الأفكار الأساسية لهذا النظام ومحتوياته، و بيان كيفية استخدام النظام وتكييفه في ضوء طبيعة عمل الجامعات الخاصة، وحث المنظمات في البيئة العربية على استخدام وسائل متطورة في تقييم أداء أنشطتها الإنتاجية. وتوصلت الدراسة إلى أهمية المتابعة والاطلاع على التقنيات والأساليب الحديثة التي تم تطويرها في السنوات الأخيرة في مجال إدارة الأعمال وتقييم أداء الأنشطة الإنتاجية وذلك تبعاً للتغيرات التكنولوجية وثورة المعلوماتية التي تتطلب أساليب عمل مختلفة عن تلك التي كانت سائدة في بيئة العمل التقليدية. وتكيف وتطبيق نموذج بطاقة القياس المتوازن للأداء لبيئة الجامعات الخاصة وذلك لشموليته لكافة عناصر الأداء الرئيسية حيث أن هذه الصورة المتكاملة يمكن أن تشخص موقف الجامعة كمنظمة أعمال بشكل دقيق. وبالنظر لخصوصية نشاط التعليم كنوع من الأعمال فإن بطاقة القياس المتوازن للأداء تحافظ على هذه الخصوصية، ويمكن أن تدعم بإضافة بعد آخر مهم ألا وهو المسؤولية الاجتماعية لمنشأة الأعمال، بالإضافة إلى المرونة العالية التي يتمتع بها المقياس حيث يمكن إضافة معايير وحذف معايير أخرى، كما أن الأهداف يمكن تغييرها وفق ظروف عمل الجامعة وبيئتها المحيطة. إن هذا المقياس يعد وسيلة رقابية بيد الإدارة الإستراتيجية وكذلك يمكن أن يكون أداة للرقابة العملية، وهذه ميزة تخلو منها مقاييس الأداء المالية التقليدية.

دراسة (Seth & Oyugi, 2013): "Influence of Balanced Scorecard on Organizational Performance in Institutions of Higher Learning in Kenya. A Case Study of University of Nairobi"

"تأثير بطاقة الأداء المتوازن على الأداء التنظيمي: دراسة في مؤسسات التعليم العالي في كينيا دراسة حالة عن جامعة نيروبي" والتي هدفت إلى التعرف على تأثير بطاقة الأداء المتوازن على الأداء التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي في كينيا. واستخدمت دراسة الحالة منهجاً حيث طبقت في جامعة نيروبي وتم جمع المعلومات من خلال الاستبانة التي تم تصميمها. حيث تكون مجتمع

الدراسة من (1268)، أما العينة فشكلت (8.4%) من المجتمع أي (106) مستجيبين. وكان من نتائج الدراسة وجود تأثير لبطاقة التقديرات المتوازنة بأبعادها الأربعة في الأداء التنظيمي، حيث فسر بعد العملاء (51%) من التأثير، والبعد المالي (35%) وبعد العمليات الداخلية (31.5%) وبعد التعلم والنمو (29%).

دراسة (Yongvanich, 2012) :

Balanced Scorecard Practices Amongst Thai Companies: Performance Effect

"ممارسات بطاقة الأداء المتوازن بين الشركات التايلاندية: تأثير الأداء" هدفت هذه الدراسة إلى تقديم تحليل وصفي لاستعمال بطاقة الأداء المتوازن (BSC) بين الشركات في البورصة التايلاندية، وتقييم آثار استخدام بطاقة الأداء المتوازن على أداء هذه الشركات، وكانت أداة الدراسة استبانة مصممة لفحص ما إذا كان مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وما أثرها على الأداء المالي للشركات. وأشارت النتائج إلى أن حوالي 33% من الشركات التي نفذت بطاقة الأداء المتوازن لم توظف العلاقات بين السبب والآخر. كما ولم تجد الدراسة أي ارتباط مهم بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن وحجم الشركة، كما لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا العام في الشركات كذلك الفوائد من استخدام أنواع مختلفة من بطاقة الأداء المتوازن كما وجدت الدراسة أن مستوى استخدام بطاقة الأداء المتوازن لا يختلف كثيرا عن الأنواع المختلفة المستخدمة في قياس الأداء.

دراسة (Dyball, cummings & yu, 2011) :

"Adoption of the concept of a balanced scorecard within NSW (New South Wales) health: an exploration of staff attitudes"

اعتماد مفهوم بطاقة الأداء المتوازن ضمن قسم الصحة في نيوساوث ويلز: استكشاف من مواقف الموظفين" فقد هدفت التعرف إلى العوامل التي تساعد على اعتماد بطاقة الأداء المتوازن كأداة في قياس الأداء من خلال التعرف على آراء الموظفين المعنيين بالأمر وطبقت الدراسة في أقسام الصحة في ساوث ويلز الجديدة في أستراليا باستخدام الاستبانة المكونة من (62) فقرة تشمل استطلاع آراء العينة في ستة مواقف هي: (الخلفية والفائدة وسهولة التطبيق والمشاركة في التطبيق والمواقف العامة ونية الاستخدام) وكانت الاستبانات الموزعة (183) أما المعادة والصالحة للتحليل

أهمية بطاقة الأداء المتوازن في كفاءة أداء القرارات الإستراتيجية في قطاع الاتصالات الأردن

هاني المجالي، وليد الرواضية

فكانت (44) بنسبة (24%). وتوصلت الدراسة إلى أن المفتاح الرئيس لاعتماد بطاقات الأداء المتوازن هو (سهولة الاستخدام)، وأن (المشاركة) تؤثر تأثيراً إيجابياً في زيادة سهولة الاستخدام ومن ثم سرعة الاعتماد على البطاقة في قياس الأداء وأن فاعلية المشاركة وسهولة الاستخدام يعتمد على دعم الإدارة العليا.

دراسة (Kaplan, 2010):

"Managing Alliances with Balanced Scorecard"

"إدارة التحالفات ببطاقة الأداء المتوازن" تتناول هذه الدراسة الفشل في التحالفات الإستراتيجية وتقترح أن بطاقة الأداء المتوازن هي الحل الأمثل الذي يقلل من احتمالية الفشل. كما وتوضح الدراسة عبر وصفا مفصل لتحالف إستراتيجي ناجح حدث بين صيدلية سولفاي وشركة كونتايلز. حيث تستعرض الدراسة الكيفية التي تم من خلالها إنشاء خرائط إستراتيجية بالتوازي مع بطاقة الأداء المتوازن والتي ساعدت على المحافظة على مصالح منفصلة بين الشركاء ضمن التحالف الإستراتيجي المشترك والمتماسك. حيث تم استخدام هذه الأدوات للتوصل إلى الرؤية المشتركة لجميع موظفي التحالف وإنشاء آلية عملية للقرارات تحافظ على الجميع يركز على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للحلف.

دراسة (Wiersma 2009) :

"For Which Purposes do Manager Use Balanced Scorecards? An Empirical Study"

"لأي سبب يستخدم المدراء بطاقة الأداء المتوازن: دراسة ميدانية" هدفت الدراسة إلى قياس مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في 19 شركة هولندية أعلنت عن استخدامها بطاقة الأداء المتوازن وذلك من خلال إجراء مسح لمديري الشركات حيث جمعت الدراسة 224 رد من الشركات وتم تحليلها باستخدام أسلوب التحليل العاملي متعدد الأبعاد حيث وجدت الدراسة أن مديري الشركات استخدموا بطاقة الأداء المتوازن للأسباب التالية (1) اتخاذ وصنع القرارات الرشيدة، (2) لغايات التنسيق ما بين الأهداف، (3) من أجل التقييم الذاتي. وفي الخطوة الثانية من الدراسة تم أخذ الغايات الثلاثة لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن لغايات التقييم الكلي وقد وجدت الدراسة أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن لصنع القرارات الرشيدة تحركها درجة العمل وتقبل المديرين لأنواع المعلومات

الجديدة. كما وكان الدافع وراء استخدام بطاقة الأداء المتوازن أيضا لأغراض التنسيق عن طريق التشديد على تقييم الإدارة من قبل المرؤوسين. وأخيراً كان الدافع وراء استخدام بطاقة الأداء المتوازن لأغراض التقييم الذاتي أكثر من التركيز على تقييم الإدارة.

منهجية الدراسة:

أعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى الأهداف المحددة للدراسة، ويعتبر هذا المنهج أحد أساليب دراسة الظواهر، حيث اعتمد الباحثان على وصف الظاهرة التي يريد دراستها كما في الواقع ليعبر عنها كمياً، وهو يمثل الإطار النظري للدراسة فيصف بطاقة الأداء المتوازن وما يحيط بها من جوانب هامة كأثرها على العملية الإستراتيجية سواء إيجابياً أو سلبياً.

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتصميم إستبانه لتكون أداة الدراسة الرئيسية في التحليل، وقد احتوت الاستبانه على مجموعة من الأسئلة المدروسة بعناية ممثلة لجميع فرضيات ومتغيرات الدراسة.

جدول (1) ملخص الإستبانه

عدد الاسئلة	الفقرات	التسلسل
	المتغير التابع: كفاءة أداء القرارات الإستراتيجية	1
خمس أسئلة	الزمن	1.1
خمس أسئلة	التكلفة	1.2
خمس أسئلة	الجودة العالية.	1.3
خمس أسئلة	الأهداف.	1.4
	المتغير المستقل: نظام بطاقة الأداء المتوازن	2
خمس أسئلة	البعد المالي	2.1
خمس أسئلة	بعد العملاء	2.2
خمس أسئلة	بعد العمليات	2.3
خمس أسئلة	بعد النمو والتعلم	2.4

أهمية بطاقة الأداء المتوازن في كفاءة أداء القرارات الإستراتيجية في قطاع الاتصالات الأردن
هاني المجالي، وليد الرواضية

مجتمع الدراسة:

لغايات اختبار فرضيات الدراسة فقد اختار الباحثان مجتمع الدراسة المتمثل في شركات الإتصالات العاملة في قطاع الإتصالات في الأردن، ومن ثم تم اختيار شركات الإتصالات الخليوية من قطاع الاتصالات الأردني تمثلت في (شركة زين، امنية، أورنج) لما تتمتع به هذه الشركات من دور بارز في رفد الاقتصاد الأردني والتنظيم الإداري العالي، حيث تكون مجتمع الدراسة في هذه الشركات من (560) موظفاً وموظفةً وهم جميع موظفو الإدارة الإشرافية في شركات الاتصالات الخليوية الأردنية. وكما هو موضح في الجدول (1.4) أدناه.

جدول (2) مجتمع الدراسة

النسبة المئوية	عدد أفراد مجتمع الدراسة	الشركة
% 53.6	300	أورانج
% 35.7	200	زين
% 10.7	60	أمنية
% 100	560	المجموع

المصدر: إدارة الموارد البشرية في الشركات الثلاث (زين، امنية، اورانج)

عينة الدراسة

العينة الاستطلاعية للدراسة

لغاية التحقق من صدق أداة الدراسة وتطوير الاستبانة والتأكد من سلامة فقراتها تم اختيار عينة استطلاعية مكونة من (10) استجابات من أفراد مجتمع الدراسة وتحليلها، ولم تدخل تلك العينة الاستطلاعية في بيانات الدراسة بعد ذلك (Fink, 2003).

عينة الدراسة الرئيسية:

تم استخدام العينة الطبقيّة العشوائية (Stratified Sample) في البحث، حيث تم اختيار الموظفين من المراتب الإشرافية. ويعتبر هذا الأسلوب من أفضل أنواع العينات وأكثرها دقة في تمثيل المجتمع الإحصائي غير المتجانس، وبذلك سوف تكون عينة الدراسة مكونة من كافة العاملين في الوظائف التالية في الشركات المختارة الثلاث (مدير عام، مساعد مدير عام، مدير تنفيذي مدير إدارة، قائد فريق)، وبلغ مجتمع الدراسة 560 موظفاً من هذه الفئات حيث أن هذه الوظائف تصنف في هذه الشركات على أنها وظائف إشرافية وقيادية، وضمن هذا تم استخدام عينة عشوائية بسيطة مكونة من (230) فرداً في الشركات الثلاث (زين، أورانج و أمنية)، مع مراعاة نسبة تمثيل كل شركة في عينة الدراسة، وذلك بسبب التفاوت في أعداد أفراد مجتمع الدراسة بين شركة وأخرى. وكان السبب من وراء اختيار (230) فرداً كعينة ممثلة لمجتمع الدراسة هو أنه في حال كان مجتمع الدراسة مكون من (560) فرداً، فإن حجم العينة المناسب هو (230)، (Krejcie & Morgan, 1970). والجدول (3.4) يوضح توزيع عينة الدراسة الممثلة للمجتمع.

جدول (3) توزيع عينة الدراسة

الشركة	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة الممثلة	عدد الإستبانات المستردة	الإستبانات المستبعدة من التحليل	العينة الاستطلاعية	الاستبانات الصالحة للتحليل
أورانج	300	169	118	3	3	112
زين	200	127	74	4	6	64
أمنية	60	52	55	0	1	54
المجموع	560	348	247	7	10	230

وحدة المعاينة (وحدة التحليل)

تمثلت وحدة المعاينة من اختيار الموظفين من المراتب الإشرافية والبالغ عددهم 560 موظفاً وموظفة وبمستويات (مدير عام، مساعد مدير عام، مدير تنفيذي مدير إدارة، قائد فريق) للشركات الثلاثة المختارة.

طرق جمع البيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة اعتمد في جمعها للبيانات اللازمة لهذه الدراسة على نوعين رئيسيين من البيانات وهي البيانات الثانوية والبيانات الأولية:

أولاً: البيانات الثانوية:

تم استخدام المراجع من الأدب الإداري لتغطية هذا الجانب وذلك بالإعتماد على الكتب والمراجع والمقالات المنشورة، وكذلك الرجوع إلى أحدث الدراسات العلمية المنشورة في الدوريات المختلفة والمتعلقة بهذا المجال، كما تم الإستعانة بالإنترنت للحصول على أحدث الدراسات والأبحاث ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

ثانياً: البيانات الأولية للدراسة:

لإختبار فرضيات الدراسة تم تصميم استبانة للحصول على البيانات الأولية، حيث تم توزيع هذه الإستبانة على عينة الدراسة ومن ثم استرجاعها وإدخالها في جداول الإكسل ومن ثم إجراء الإختبارات الأولية عليها.

الإستبانة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها تم تصميم إستبانة تتضمن العديد من الأسئلة المتعلقة بأسئلة الدراسة وفرضياتها، بالإضافة إلى عدد من الأسئلة التي تتناول خصائص عينة الدراسة، وتم عرض الإستبانة على أساتذة في مجال الإدارة والإحصاء وتم إجراء التعديلات اللازمة في ضوء ملاحظاتهم، واستخدم الباحثان مقياس لكرت الخماسي لمعرفة إستجابة أفراد العينة لفقرات الإستبانة، حيث يعتبر مقياس لكرت من أكثر المقاييس المستخدمة لقياس اتجاهات وآراء المبحوثين. حيث تم استخدام مقياس ليكرت كبديل للإجابات وعلى شكل أوزان نسبية على النحو التالي:

- موافق بشدة، أعطيت (5) درجات.
- موافق، أعطيت (4) درجات.
- محايد، أعطيت (3) درجات.
- غير موافق، أعطيت (2) درجة.
- غير موافق بشدة، أعطيت (1) درجة.

تم جمع البيانات وتحليلها باستخدام البرامج الإحصائية المتخصصة التي تتضمنها الرزمة الإحصائية الجاهزة (SPSS)، والتي تتناسب مع طبيعة هذه الدراسة.

صدق (صلاحية) أداة الدراسة Validity:

أولاً: الصدق الظاهري

للوصول إلى نتائج أكثر مصداقية قام الباحثان من أجل التأكد من صدق الاستبانة وصلاحيتها بعرضها على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والإختصاص في الإدارة وتم الأخذ بملاحظاتهم وتوصياتهم وإدخالها جميعاً على فقرات الإستبانة.

ثانياً: الصدق البنائي لأداة الدراسة

للوصول إلى الصدق البنائي لأداة الدراسة تم حساب الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة من خلال احتساب معاملات الارتباط لفقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه، وقد أظهرت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (4.4) أن قيم معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجات الكلية للمجال الذي تنتمي إليه تلك الفقرة كانت مرتفعة وبالتالي يمكن الحكم على أن هنالك صدق في الإستبانة.

الجدول (4) قيم معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجات الكلية للمجال

معامل الارتباط بيرسون مع كل من السؤال					المجال
الخامس	الرابع	الثالث	الثاني	الأول	كفاءة اداء القرارات الإستراتيجية
0.72	0.72	0.71	0.79	0.77	
0.67	0.66	0.75	0.76	0.69	
0.73	0.80	0.76	0.69	0.70	
0.64	0.62	0.80	0.76	0.71	
0.66	0.77	0.77	0.751	0.744	بطاقة الأداء المتوازن
0.73	0.77	0.79	0.72	0.63	
0.70	0.75	0.76	0.67	0.75	
0.71	0.74	0.78	0.73	0.74	

ثبات أداة الدراسة (الموثوقية):

لقياس ثبات أداة الدراسة المستخدمة تم إجراء إختبار كورنباخ ألفا لإستبانة الدراسة وذلك على مستوى الاستبانة كاملة، ومستوى كل جانب من جوانب الدراسة من خلال احتساب ثبات الإستبانة

أهمية بطاقة الأداء المتوازن في كفاءة أداء القرارات الإستراتيجية في قطاع الاتصالات الأردن

هاني المجالي، وليد الرواضية

باستخدام معامل الارتباط بيرسون، وإستخدام عامل الاتساق الداخلي للاستبانة باستخدام معامل كرونباخ الفا (Cronbach Alpha). وكذلك قام الباحثان بتوزيع عينة تجريبية للاستبانة قبل التوزيع النهائي.

تم إجراء اختبار المصدقية ألفا (Alpha) وذلك لمعرفة درجة الإتساق الداخلي (الثبات) بين ردود المستجيبين على أسئلة الإستبانة، ويمكن تفسير ألفا على أنها معامل الارتباط بين الإجابات، وبالتالي فإن قيمة ألفا يمكن أن تتراوح ما بين صفر و 1 وقيمة ألفا المقبولة إحصائياً هي 60% على الأقل لتعميم النتائج، وتظهر البيانات الواردة بالجدول (5.4) إلى أن معاملات ثبات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن قد تراوحت بين (0.775 - 0.818) وللبعد الكلي (0.924)، في حين تراوحت معاملات ثبات أبعاد متغير كفاءة أداء القرارات الإستراتيجية بين (0.726 - 0.794) وللبعد الكلي (0.910)، وتعتبر مثل هذه القيم مقبولة لأغراض الدراسة الحالية. كما وجد من تحليل المصدقية أن قيمة ألفا للاستبانة بشكل عام بلغت 95.4%، ويستفاد من تلك القيمة إمكانية تعميم نتائج الدراسة، حيث إنها تمثل نسبة عالية وقيمة أكبر من الحد الأدنى لقيمة ألفا المقبولة إحصائياً على مستوى الفرضيات بشكل عام وعلى مستوى كل فرضية.

جدول (5) قيمة معامل الثبات للإتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	الأبعاد	معامل الثبات
كفاءة القرارات الإستراتيجية	الزمن	0.794
	التكلفة	0.791
	الجودة العالية	0.791
	الأهداف	0.726
	الكلي	0.910
أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	البعد المالي	0.793
	بعد العملاء	0.818
	بعد العمليات	0.775
	بعد النمو والتعلم	0.792
	الكلي	0.924
أسئلة الاستبانة كاملة		0.954

المعالجة الإحصائية:

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لأغراض الدراسة:

1. مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics Measures): والذي يعتمد على استخدام النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة وترتيب متغيراتها حسب أهميتها النسبية.
2. تحليل الاعتمادية: (Reliability) وذلك للتأكد من مدى صدق أداة القياس بالاعتماد على استخراج قيمة معامل كرونباخ ألفا لتبيان موضوعية الاستبانة.
3. اختبار ت: (T- Test) وذلك لاختبار فرضيات الدراسة للتعرف إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية أو عدمها.
4. تحليل الانحدار البسيط والمتعدد (Regression Analysis): وذلك لقياس العلاقة ما بين المتغيرات واختبار الفرضيات.
5. الأهمية النسبية تم تحديدها طبقاً للصيغة التالية ووفقاً للمقياس الخماسي لبدائل الإجابة لكل فقرة:

$$1.33 = \frac{1-5}{3} = \frac{\text{الحد الأعلى للبدل} - \text{الحد الأدنى للبدل}}{\text{عدد المستويات}} = \text{الأهمية النسبية}$$

حيث عدد المستويات هي: منخفض، متوسط، ومرتفع، وبذلك يكون:

المستوى المنخفض: إذا بلغ الوسط الحسابي من 1 لغاية 2.33.

المستوى المتوسط: إذا بلغ الوسط الحسابي أكثر من 2.34 لغاية 3.66.

المستوى المرتفع: إذا بلغ الوسط الحسابي أكثر من 3.67.

أهمية بطاقة الأداء المتوازن في كفاءة أداء القرارات الإستراتيجية في قطاع الاتصالات الأردن
هاني المجالي، وليد الرواضية

نتائج الدراسة ومناقشتها:

وصف خصائص عينة الدراسة:

اشتمل تحليل الخصائص الديموغرافية على تحليل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة وذلك استناداً الى العنصر (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، الشركة، وأخيراً سنوات العمل في الوظيفة الحالية) وذلك من خلال استخراج التكرار والنسبة المئوية وفيما يلي استعراض لهذه المتغيرات:

أولاً: متغير الجنس:

أظهرت نتائج هذه الدراسة أن عدد الذكور بلغ (153) شخصاً بنسبة (66.5%) فيما كان عدد الإناث (77) بنسبة (33.5%). وهذا قد يعود إلى الثقافة السائدة في المجتمع الأردني والتي أدت إلى تفاوت في تولي الوظائف القيادية في وقت من الأوقات لصالح الذكور مقابل الإناث والتي بدأت تتلاشى في الآونة الأخيرة مما أدى الى وصول نسبة الإناث الى نصف نسبة الذكور وهذا مؤشر على السياسات التي بدأت تنتهجها شركات الاتصالات الأردنية بحثاً عن الكفاءات والمؤهلات العلمية. كما أن النتائج أشارت إلى أنه (24.8%) من عينة الدراسة تقل أعمارهم عن (30) سنة، و(54.3%) تتراوح أعمارهم ما بين (30) وأقل من (40) سنة، فيما (2%) تتراوح أعمارهم ما بين (40) وأقل من (50) سنة، وأخيراً (0.9%) أعمارهم أكثر من (50) سنة.

وتتوافق نتيجة هذا التحليل مع أن شركات الاتصالات تستخدم الطاقات الشابة في شغل مواقع إدارية. وهذا يتوافق مع طبيعة المهام والوظائف في شركات الاتصالات والتي تتطلب معرفة إدارية ومهارات هندسية. تبين أن عدد المستجيبين قد بلغ (112) بنسبة (48.7%) من أورانج، فيما بلغ عدد المستجيبين (64) بنسبة (27.8%) من شركة زين، و (23.5%) من شركة أمنية. كان ما نسبته 0.9% مساعد مدير عام، وبلغت نسبة المسمى الوظيفي في منصب مدير تنفيذي 3% وبلغت نسبة شاغلي منصب مدير إدارة 39.1%، وأخيراً 57% كان مساهم الوظيفي قائد فريق وهذا يتفق مع الهرم الوظيفي والتنظيمي لأي مؤسسة إدارية. ومن هنا نجد التنوع في عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي مما أعطى الفرصة لجميع الفئات الإشرافية الذين يمارسون العمل

الاستراتيجي للإدلاء برأيهم حول أثر تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن على كفاءة أداء القرارات الإستراتيجية.

أشارت النتائج الى أن ما نسبته 14.3% من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دراسات عليا، 82.2% مؤهلهم العلمي بكالوريوس، 3% مؤهلهم العلمي دبلوم، 0.4% مؤهلهم العلمي ثانوي، حيث يتبين أن حملة شهادة البكالوريوس فما فوق تبلغ 86.5% من مجموع أفراد العينة، وهذا يدل على حرص شركات الإتصالات على البحث عن ذوو المؤهلات العلمية حيث المعرفة والكفاءة تؤدي حتما إلى التميز بالأداء وتحقيق الأهداف والإنسجام مع العمل الإستراتيجي. أظهرت النتائج ان عينة الدراسة من حديثي الخدمة حيث لم تتجاوز سنوات الخدمة لديهم 5 سنوات، واكثر العاملين في هذه الفئة ممن يعملون في منصب قائد فريق وهم أصغر الفئات الإشرافية من الناحية الوظيفية، وقد لجأت الشركات إلى التعيين في مراتب إشرافية كمنصب قائد فريق إلى ضرورة تواجد عمل هذه الفئة في الأطراف الجغرافية، مما أدى الى إرتفاع نسبتهم رغم قلة عدد سنوات الخبرة لديهم، بينما بلغ ما نسبته 37% تتراوح سنوات خدمتهم من 5 إلى 10 سنوات وهو أمر منطقي حيث ان هذه الفترة كافية لإكتساب الخبرة، وبالإضافة الى ما نسبته 29.1% تتراوح سنوات خدمتهم من 10 سنوات إلى 15 سنوات، 9.6% سنوات خدمتهم 15 سنوات فأكثر.

إختبار التوزيع الطبيعي Normality

يعتبر اختبار التوزيع الطبيعي من الإختبارات المهمة، ومن أشهر أنواع الاختبارات المستخدمة في هذا المجال اختبار Kolmogorov-Smirnov، حيث إن القاعدة تنص على أن المتغير يتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة Sig أكبر من 0.05 (Gujarati, 2003). وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول (17.5)، حيث نلاحظ أن جميع القيم تتوزع بشكلٍ طبيعي ولا يوجد قيم متطرفة تؤثر في النموذج ضمن العينة.

أهمية بطاقة الأداء المتوازن في كفاءة أداء القرارات الإستراتيجية في قطاع الاتصالات الأردن

هاني المجالي، وليد الرواضية

جدول (6) إختبار التوزيع الطبيعي

Sig.	statistics	المتغير
1.307	0.967	كفاءة اداء القرارات الاستراتيجية
0.131	1.442	الزمن
0.102	1.839	التكلفة
0.103	1.783	الجودة العالية
0.103	1.691	الاهداف
0.246	1.023	بطاقات الأداء المتوازن
0.100	2.180	البعد المالي
0.113	1.581	بعد العملاء
0.146	1.373	بعد العمليات
0.101	1.921	بعد النمو والتعلم

نتائج تحليل الارتباط (Correlations Matrix) بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (المتغيرات المستقلة)

ومن جانب آخر، يلاحظ أن أعلى ارتباط بين المتغيرات المستقلة هو (73.8) بين المتغيرين بعد النمو والتعلم وبعد العمليات في حين أن قيم معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة الأخرى كان أقل من ذلك، وهذا يدل على عدم وجود ظاهرة الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة، حيث يعتبر الارتباط الذي يصل إلى أعلى من (0.80) مؤشراً لوجود هذه المشكلة، لذا فإن العينة تخلق من مشكلة الارتباط الخطي العالي المتعدد وكما يظهرها الجدول (20.5).

جدول (7) نتائج تحليل الارتباط (Correlations Matrix) بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (المتغيرات المستقلة)

		البعد المالي	بعد العملاء	بعد العمليات	بعد النمو والتعلم
البعد المالي	مقدار الارتباط	1			
	المعنوية				
بعد العملاء	مقدار الارتباط	0.664	1		
	المعنوية	0.000			
بعد العمليات	مقدار الارتباط	0.616	0.667	1	
	المعنوية	0.000	0.000		
بعد النمو والتعلم	مقدار الارتباط	0.591	0.738	0.639	1
	المعنوية	0.000	0.000	0.000	

اختبار الفرضيات:

لقد تناول الباحثان في الدراسة عدة فرضيات من أجل التعرف من خلالها إلى تأثير تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن على كفاءة أداء القرارات الإستراتيجية في قطاع الإتصالات في الأردن لذا سيتم إختبار فرضيات الدراسة وعلى النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين لأثر تطبيق نظام الأداء المتوازن على كفاءة أداء القرارات الإستراتيجية بأبعادها (تحقيق الأهداف بأقل زمن، أقل تكلفة، أعلى جودة وبأكبر كم من الأهداف) في قطاع الإتصالات في الأردن.

أهمية بطاقة الأداء المتوازن في كفاءة أداء القرارات الإستراتيجية في قطاع الاتصالات الأردن

هاني المجالي، وليد الرواضية

للإجابة عن هذه الفرضية تم استخراج معامل الإنحدار وقيمة (T) من أجل التعرف إلى أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) على كفاءة أداء القرارات الإستراتيجية في قطاع الاتصالات الخليوية في الأردن، والجدول رقم (21.5) يبين نتائج ذلك. حيث أشارت النتائج المبينة بالجدول إلى وجود علاقة طردية (موجبة) حيث إن قيم معامل الانحدار بيتا (B) بلغت (0.817)، وأن قيمة الإحصائية (T) بلغت (5.6) بمستوى إحصائية (0.00)، لذا ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة والتي تشير إلى أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين لاثر تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن على كفاءة أداء القرارات الإستراتيجية بأبعادها (تحقيق الأهداف بأقل زمن، أقل تكلفة، أعلى جودة وبأكبر كم من الأهداف) في قطاع الاتصالات في الأردن".

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Shamout, 2011) إذ توصلت الدراسة إلى أن نموذج بطاقة الأداء المتوازن في الشركات يرفع من قيمة الشركة ويحسن أدائها المالي الكلي. كما وتتفق مع دراسة (Alearbiaat, 2009) والتي توصلت إلى وجود أثر لمقاييس بطاقة الأهداف المتوازنة على الأداء الإستراتيجي في المنظمات غير الحكومية في المملكة الأردنية.

وتتفق النتيجة في مجملها مع دراسة (Kaplan, 2010) والتي توصلت إلى أن بطاقة الأداء المتوازن هي الحل الأمثل الذي يقلل من احتمالية الفشل، وأن إنشاء آلية عملية للقرارات تحافظ على الجميع ليركز على تحقيق الأهداف الإستراتيجية. وتتفق مع دراسة (Valderrama, 2009) والتي هدفت إلى دراسة العلاقة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والكفاءة بشكل عام والتي توصلت إلى وجود كفاءة عالية من جراء استخدام بطاقة الأداء المتوازن.

ويعمل هذه النتيجة بأن شركات الاتصالات الخليوية في الأردن تتمتع بقدر عالٍ من المقدرة على مجاراة عالم التنافس، كما أنها باستمرار تطور من آليات عملها بما يتوافق مع ذلك النهج، وان هذه الشركات لديها القناعة بجذوى تطبيق نظام الأداء المتوازن بأبعاده الأربعة وبشكل متوازي كون تطبيقه يعتبر أداة تقييم وتصويب آنية يمكن الشركات من تلافي الفشل في التنفيذ والتخطيط الإستراتيجي، ويجعل من بطاقة الأداء بمثابة إنذار مبكر على حسن التنفيذ أو أي إخفاق به بشكل فوري تستطيع معه تلك الشركات من إتخاذ الإجراءات التصحيحية مباشرة دونما المضي قدماً بتنفيذ غير منتج وغير محقق للأهداف، كما أن المقاييس المالية لم تعد تجدي بالإعتماد عليها فقط لأنها

لا تعطي النتائج بشكل فوري بل يجب الانتظار إلى حين الإنتهاء من التنفيذ ومن ثم التقييم واكتشاف الأخطاء.

جدول (8) قيم معامل الانحدار بيتا وقيم (T) ومستوى دلالتها لمتغيرات الدراسة المستقلة على كفاءة القرارات الإستراتيجية

الأبعاد	β	الخطأ المعياري	T	Sig t	R ²	F	Sig F*	النتيجة
			المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل التحديد	المحسوبة	مستوى الدلالة	
أبعاد بطاقات الأداء	0.817	0.034	5.26	0.00	0.85	591	0.00	رفض
المقطع (constant)	13.3	2.53	24.3	0.00				الفرضية الصفرية

الفرضيات الفرعية:

H01.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لتطبيق البعد المالي على كفاءة أداء القرارات الإستراتيجية بأبعادها (تحقيق الأهداف بأقل زمن، أقل تكلفة، أعلى جودة وبأكبر كم من الأهداف) في قطاع الإتصالات في الأردن.

أظهرت نتائج التحليل كما هي مشار إليها في الجدول (22.5) وجود علاقة طردية بين البعد المالي وكفاءة أداء القرارات الإستراتيجية في قطاع الإتصالات، حيث وصلت قيمة (β) (0.356)، أما معنوية المتغيرات فقد أظهر إختبار (T-statistic) أن قيمة T المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، كما تشير قيمة P-value إلى قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لتطبيق البعد المالي على كفاءة أداء القرارات الإستراتيجية بأبعادها (تحقيق الأهداف بأقل زمن، أقل تكلفة، أعلى جودة وبأكبر كم من الأهداف) في قطاع الاتصالات في الأردن". أما القوة التفسيرية فتلاحظ من اختبار (R^2) الذي يقيس نسبة تفسير المتغيرات المستقلة للمتغير التابع، والذي وصلت قيمته إلى (74.9%) ما يعني أن هنالك تفسير عالياً للمتغير التابع. أما معنوية النموذج كاملاً فتلاحظ من اختبار F-Statistic الذي يبين تأثير المتغيرات المستقلة كمجموعة على المتغير التابع- والذي وصلت قيمته إلى (162.3) (أكبر من القيمة الجدولية)- وقيمة P-Value تشير إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة كون النموذج ككل معنوي وذو دلالة إحصائية. كما يشير اختبار DW إلى عدم وجود ارتباط ذاتي

أهمية بطاقة الأداء المتوازن في كفاءة أداء القرارات الإستراتيجية في قطاع الاتصالات الأردن

هاني المجالي، وليد الرواضية

متسلسل والتي تشير قيمته حول (2) وهي القيمة التي يكون عندها الارتباط المتسلسل غير موجود في نموذج الدراسة.

ويفسر هذه النتيجة بأنها منطقية إذ جاءت النتائج تدل على الأثر الإيجابي لتطبيق نظام الأداء المتوازن ببعده المالي على كفاءة أداء القرارات الإستراتيجية، كون نظام الأداء المتوازن يعمل بأبعاده الأربعة بشكل متسق ومن خلال علاقات النتيجة والأثر فيما بينها بحيث إن تطبيق أي بعد ينسحب بالمرجات على البعد الآخر، حيث إن الشركات تقوم بوضع أهدافها المالية بشكل محددة بوقت وقيمة وتتوافق أهدافها المالية مع أهداف الشركة الأخرى، وترتبط الأهداف المالية مباشرة مع الإستراتيجية المحكمة للشركة وبشكل متوازي مع أهداف الشركة الأخرى بحيث تؤدي إلى خفض تكلفة تحقيق الأهداف وتجعل الزمن اللازم للتنفيذ أقل ما يمكن ويكون التنفيذ عالي الجودة وبأكبر ما يمكن من الهدف، وهذه هي عناصر كفاءة أداء القرارات الإستراتيجية. وتتوافق هذه النتيجة مع نتيجة العديد من الدراسات ومنها دراسة كل من دراسة (Shamout, 2011) ودراسة (Alearbiaat, 2009).

H01.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لتطبيق بعد العملاء على كفاءة أداء القرارات الاستراتيجية بأبعادها (تحقيق الأهداف بأقل زمن، أقل تكلفة، أعلى جودة وبأكبر كم من الأهداف) في قطاع الاتصالات في الأردن.

أظهرت نتائج التحليل كما هي مشار إليها في الجدول (22.5) وجود علاقة طردية بين بعد العملاء وكفاءة أداء القرارات الإستراتيجية في قطاع الاتصالات، حيث وصلت قيمة (β) (0.152)، أما معنوية المتغيرات فقد أظهرها اختبار (T-statistic) بأن قيمة (T) المحتسبة أكبر من القيمة الجدولية، كما تشير قيمة P-value إلى قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لتطبيق بعد العملاء على كفاءة أداء القرارات الإستراتيجية بأبعادها (تحقيق الأهداف بأقل زمن، أقل تكلفة، أعلى جودة وبأكبر كم من الأهداف) في قطاع الاتصالات في الأردن".

وقد جاءت نتيجة هذه الفرضية متوافقه مع نتيجة الفرضية الرئيسة الأولى. ويفسر الباحثان هذه النتيجة أيضاً بأنها منطقية إذ جاءت النتائج تدل على أن هنالك أثراً إيجابياً لتطبيق نظام بطاقة

الأداء المتوازن ببعء العملاء على كفاءة أداء القرارات الإستراتيجية، حيث أن أبعاد نظام بطاقة الأداء المتوازن تعمل سويًا ومن خلال السبب والنتيجة، حيث إن التركيز على العملاء سيؤدي إلى زيادة الحصة السوقية وكذلك إلى رضا العملاء وانتفاء عنصر الحساسية للسعر وبالتالي إزدياد التدفقات المالية للشركة ومن ثم ازدهارها وبالتالي تحقيق كفاءة أداء القرارات الإستراتيجية المتخذة في الشركة. وتتوافق هذه النتيجة مع نتيجة العديد من الدراسات منها دراسة كل من (Shamout, 2011) ودراسة دراسة (Alearbiaat, 2009).

H01.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لتطبيق بعد العمليات الداخلية على كفاءة أداء القرارات الإستراتيجية بأبعادها (تحقيق الأهداف بأقل زمن، أقل تكلفة، أعلى جودة وبأكبر كم من الأهداف) في قطاع الإتصالات في الأردن.

فقد أظهرت نتائج التحليل كما هو مشار إليه في الجدول رقم (22.5) وجود علاقة طردية بين بعد العمليات الداخلية وكفاءة أداء القرارات الإستراتيجية في قطاع الاتصالات، حيث وصلت قيمة (β) (0.176)، أما بخصوص معنوية المتغيرات فقد أظهرها إختبار (T-statistic) أن قيمة (T) المحسبة أكبر من القيمة الجدولية، كما تشير قيمة P-value إلى قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لتطبيق بعد العملاء على كفاءة أداء القرارات الإستراتيجية بأبعادها (تحقيق الأهداف بأقل زمن، أقل تكلفة، أعلى جودة وبأكبر كم من الأهداف) في قطاع الإتصالات في الأردن".

ويرى الباحثان أن هذه النتيجة جاءت وحسب تصورات المبحوثين تؤكد على أن شركات الاتصالات الخليوية في قطاع الإتصالات الأردني تركز من خلال تطبيقها لنظام بطاقة الأداء المتوازن على بعد العمليات الداخلية من خلال تركيزها على تبسيط العمليات وتحسينها ووضع مؤشرات محددة مسبقاً لمؤشرات الأداء يؤدي إلى تقليل التكلفة وتحقيق الجودة وبالتالي إلى رضا العملاء، وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية ومن ثم إزدياد التدفق النقدي للمساهمين، ومن هنا ومن خلال التحليل يتبين التأثير الواضح لتطبيق بعد العمليات على متغيرات كفاءة أداء القرارات الإستراتيجية، حيث إن تبسيط وتحسين العمليات يؤدي إلى تحقيق الهدف بأقل زمن وبإقل تكلفة من خلال القضاء على الوقت الضائع من خلال الفهم الواضح لدى العاملين عن كيفية التنفيذ مما يؤدي إلى القيام بالعمل الصحي من أول مرة وبدون أخطاء وبالتالي إنتاج المنتج بأكثر جودة وبأكبر كم.

أهمية بطاقة الأداء المتوازن في كفاءة أداء القرارات الإستراتيجية في قطاع الاتصالات الأردن

هاني المجالي، وليد الرواضية

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Shamout, 2011) والذي ذكر أنه تتركز اهتمامات العملاء في الحصول على السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة بجودة عالية وأسعار معقولة مع احترام آجال التسليم، لذا ينبغي على المؤسسة أن تعرف جيداً الطريقة التي يفكر بها عملائها، كما ينبغي أن يكون لديها فكرة واضحة ودقيقة عن مجمل أهدافهم ومتطلباتهم من أجل الاستجابة لها بصورة صحيحة، كما اتفقت النتيجة مع ما ذهب إليه (Kaplan & Atkinson, 1998). بأن الاعتماد على تقييمات العملاء لتحديد مقاييس أداء المنظمة يجبر المنظمة على إن تنظر إلى أداءها وإلى عملائها وخصوصاً إذا ما عرفنا إن الأهداف الإستراتيجية في بعد العملاء تعتمد على أساس اتباع المنظمة تقنيات تحليل ربحية العملاء والتي تقوم أساساً بعلاقة تبادلية على رضا العملاء والذي يؤدي إلى الحصول على حصة سوقية مناسبة تمكن المنظمة من تحقيق الأرباح، كما وتتفق النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (Shamout, 2011) ودراسة (Alearbiaat, 2009) ودراسة (crabtree,2008) والتي توصلت إلى أن الشركات قد حققت نجاحاً حينما قامت بالتركيز على بعد العمليات في بطاقة الأداء المتوازن.

H01.4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(P \leq 0.05)$ لتطبيق بعد التعلم والنمو على كفاءة أداء القرارات الإستراتيجية بأبعادها (تحقيق الأهداف بأقل زمن، أقل تكلفة، أعلى جودة وبأكبر كم من الأهداف) في قطاع الاتصالات في الأردن.

حيث أظهرت نتائج التحليل كما هو مبين بالجدول (22.5) وجود علاقة طردية بين بعد التعلم والنمو وكفاءة أداء القرارات الإستراتيجية في قطاع الاتصالات، حيث وصلت قيمة (β) (0.130)، أما معنوية المتغيرات فقد أظهرها اختبار (T-statistic)، بأن قيمة T المحتسبة أكبر من القيمة الجدولية، كما تشير قيمة P-value إلى قبول الفرضية البديلة التي تفرض "وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(P \leq 0.05)$ لبعد التعلم والنمو على كفاءة أداء القرارات الإستراتيجية بأبعادها (تحقيق الأهداف بأقل زمن، أقل تكلفة، أعلى جودة وبأكبر كم من الأهداف) في قطاع الاتصالات في الأردن".

ويفسر أن هذه النتيجة لأن الاهتمام بالعاملين وتزويدهم بالمعارف الكافية والتغيير الإيجابي بسلوكياتهم الفردية والجماعية والتنظيمية (تطبيق بعد التعلم والنمو) يمكنهم من أن يكونوا قادرين

على إنتاج السلعة أو الخدمة بالجودة اللازمة والمطلوبة لإرضاء العملاء، وبالتالي تحقيق الكفاءة في إنتاج الخدمة بأقل زمن وأكبر جودة وبأقل تكلفة وأكبر كم من الأهداف المنشودة والتي تستهدفها القرارات الإستراتيجية. وهذه النتيجة جاءت أيضاً لتؤكد على أن شركات الإتصالات الخليوية وحسب تصورات العينة المبحوثة حريصة على إكساب عاملها المعارف والمهارات والسلوكيات التي تؤدي إلى كفاءة أداء القرارات الإستراتيجية المحددة.

جدول (9) قيم معامل الانحدار بيتا وقيم (T) ومستوى دلالتها لمتغيرات الدراسة المستقلة على

كفاءة القرارات الاستراتيجية

النتيجة	Sig F* مستوى الدلالة	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	Sig t* مستوى الدلالة	T المحسوبة	الخطأ المعياري	β	الأبعاد
رفض الفرضية الصفريّة	0.00	162.2	0.885	0.00	9.431	0.038	0.356	البعد المالي
				0.00	3.257	0.047	0.152	بعد العملاء
				0.00	4.215	0.042	0.176	بعد العمليات
				0.00	2.987	0.044	0.130	بعد النمو والتعلم
				0.003	5.47	2.452	13.4	المقطع (constant)

ونتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (شموط، 2011) ودراسة (عريبات، 2009) ودراسة (دويكات، 2007).

H01.5: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لتطبيق أبعاد نظام بطاقة الأداء المتوازن على عنصر الزمن في قطاع الإتصالات في الأردن.

أظهرت نتائج التحليل كما هي في الجدول (23.5) وجود علاقة طردية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ومتغير الزمن باستثناء بعد العملاء والذي أظهر وجود علاقة سلبية ومن الممكن تفسير ذلك بأن تطوير خدمة العملاء يتعارض مع تحقيق عنصر الزمن في كفاءة أداء القرارات الإستراتيجية، حيث إن بعد العملاء يركز على تحقيق الأهداف الخاصة بمتلقي الخدمة بأقل زمن، ولكن نتائج التحليل تظهر هنا أنه كلما وضعت الشركة أهدافاً خاصة بالعملاء كلما زاد الزمن لتحقيقها، وهذا يدل على أن الشركات في هذه الخصوصية بالذات لا تركز على الزمن لتحقيق الأهداف الخاصة

أهمية بطاقة الأداء المتوازن في كفاءة أداء القرارات الإستراتيجية في قطاع الاتصالات الأردن

هاني المجالي، وليد الرواضية

بالعملاء. كما وتشير النتائج أن الأثر الأكبر على عنصر الزمن كان للبعد المالي لأنه كلما زاد الزمن اللازم لتحقيق الأهداف كلما زادت التكلفة المالية وبالتالي انخفضت العوائد المالية للشركة. أما معنوية التقدير فتشير قيمة P-value إلى قبول الفرضية البديلة التي تفرض "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين لتطبيق أبعاد نظام بطاقة الأداء المتوازن على متغير الزمن الذي يحقق كفاءة أداء القرارات الإستراتيجية في قطاع الاتصالات في الأردن".

أما القوة التفسيرية للتقدير فتلاحظ من اختبار (R^2) الذي يقيس نسبة تفسير المتغيرات المستقلة للمتغير التابع، والذي وصلت قيمته إلى (53.7%) أن هنالك تفسير متوسط للمتغير التابع. كما وتشير معنوية النموذج ككل كما أظهرها اختبار F-Statistic والذي وصلت قيمته إلى (63.5) إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة بأن النموذج ككل معنوي وذو دلالة إحصائية. وأخيراً يشير اختبار DW إلى عدم وجود ارتباط ذاتي متسلسل والتي تشير قيمته حول (2) وهي القيمة التي يكون عندها الارتباط المتسلسل غير موجود في نموذج الدراسة.

ويرى أن تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن يحسن من كفاءة أداء القرارات الإستراتيجية بشكل عام وبعد الزمن بشكل خاص حيث إن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن تحسن من زمن اتخاذ هذه القرارات.

جدول (10) قيم معامل الانحدار بيتا وقيم (T)

ومستوى دلالتها لمتغيرات الدراسة المستقلة على الزمن

النتيجة	Sig F* مستوى الدلالة	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	Sig t* مستوى الدلالة	T المحسوبة	الخطأ المعياري	β	الأبعاد
رفض الفرضية الصفرية	0.00	63.5	.537	0.00	6.28	0.061	0.38	البعد المالي
				0.99	-0.01	0.075	-0.001	بعد العملاء
				0.00	4.39	0.067	0.295	بعد العمليات
				0.06	1.93	0.07	0.135	بعد النمو والتعلم
				0.001	3.36	3.93	13.22	المقطع (constant)

H01.6: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لتطبيق أبعاد نظام

بطاقة الأداء المتوازن على عنصر التكلفة في قطاع الاتصالات في الأردن.

أظهرت نتائج تحليل أثر تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على عنصر التكلفة في كفاءة أداء القرارات الإستراتيجية، الجدول (24.5)، وجود علاقة طردية وقوية حيث كان الأثر الأكبر للبعد المالي في حين كان الأثر الأقل لبعده العمليات، كما أشارت معنوية التقدير إلى قبول الفرضية البديلة التي تفرض "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين لتطبيق أبعاد نظام بطاقة الأداء المتوازن على عنصر التكلفة الذي يحقق كفاءة أداء القرارات الإستراتيجية في قطاع الإتصالات في الأردن".

ويفسر هذه النتيجة بأنه ونتيجة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة وبشكل متوازن أدى إلى انخفاض التكاليف وخصوصاً إذا ما عدنا إلى علاقات السبب والنتيجة بين أبعاد البطاقة وتأثير تطبيق أي منها على الأبعاد الأخرى.

جدول (11) قيم معامل الانحدار بيتا وقيم (T)

ومستوى دلالتها لمتغيرات الدراسة المستقلة على التكلفة

النتيجة	Sig F* مستوى الدلالة	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	Sig t* مستوى الدلالة	T المحسوبة	الخطأ المعياري	β	الأبعاد
رفض الفرضية الصفوية	0.00	53.1	0.49	0.00	5.63	0.06	0.34	البعد المالي
				0.01	2.37	0.07	0.18	بعد العملاء
				0.15	1.41	0.06	0.09	بعد العمليات
				0.06	1.83	0.07	0.13	بعد النمو والتعلم
				0.00	4.61	3.99	18.4	المقطع (constant)

أما القوة التفسيرية للتقدير فتلاحظ من اختبار (R^2)، حيث وصلت قيمته إلى (49%). أما معنوية النموذج والتي بينها اختبار F-Statistic فقد وصلت إلى (53.1)، ما يعني أن النموذج ككل معنوي وذو دلالة إحصائية. وأخيراً يشير اختبار DW إلى عدم وجود ارتباط ذاتي متسلسل والتي تشير قيمته حول (2) وهي القيمة التي يكون عندها الارتباط المتسلسل غير موجود في نموذج الدراسة.

أهمية بطاقة الأداء المتوازن في كفاءة أداء القرارات الإستراتيجية في قطاع الاتصالات الأردن

هاني المجالي، وليد الرواضية

H01.7: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين لتطبيق أبعاد نظام بطاقة الأداء المتوازن على الجودة العالية في قطاع الاتصالات في الأردن.

أظهرت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول (25.5) وجود علاقة طردية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ومتغير الجودة العالية. وتشير النتائج إلى أن الأثر الأكبر كان للبعد المالي، كما أشارت معنوية التقدير إلى قبول الفرضية البديلة التي تقترض "بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين لتطبيق أبعاد نظام بطاقة الأداء المتوازن على الجودة العالية الذي يحقق كفاءة أداء القرارات الإستراتيجية في قطاع الإتصالات في الأردن".

أما القوة التفسيرية للتقدير فتلاحظ من اختبار (R^2)، حيث وصلت قيمته إلى (66%). أما معنوية النموذج والذي أظهره إختبار F-Statistic فقد وصلت إلى (107)، ما يعني أن النموذج ككل معنوي وذو دلالة إحصائية. ويشير إختبار (DW) إلى عدم وجود ارتباط ذاتي متسلسل والتي تشير قيمته حول (2) وهي القيمة التي يكون عندها الارتباط المتسلسل غير موجود في نموذج الدراسة.

يعزو هذه النتيجة إلى أنه ونتيجة لتحسين العمليات الداخلية كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن أدى إلى زيادة القدرات والمهارات اللازمة لتنفيذ الأهداف بأكثر مهنية وحرفية وبأقل أخطاء، وهذا يؤدي إلى تحقيق الأهداف بأقل تكلفة مالية وأعلى جودة مما يزيد من الثقة بالمنتج من قبل العملاء وزيادة التدفقات المالية نتيجة زيادة المبيعات الناتج عن زيادة الحصة السوقية للشركات بالمنافسة فيما بينها.

جدول (12) قيم معامل الانحدار بيتا وقيم (T) ومستوى دلالتها لمتغيرات الدراسة المستقلة على الجودة العالية

الأبعاد	β	الخطأ المعياري	T	Sig t*	R ²	F	Sig F*	النتيجة
			المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل التحديد	المحسوبة	مستوى الدلالة	
البعد المالي	0.40	0.05	7.46	0.00	0.66	107	0.00	رفض الفرضية الصفرية
بعد العملاء	0.25	0.06	3.64	0.00				
بعد العمليات	0.15	0.06	2.41	0.01				
بعد النمو والتعلم	0.16	0.06	2.48	0.01				
المقطع (constant)	1.41	3.59	0.39	0.69				

H01.8: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين لتطبيق أبعاد نظام بطاقة الأداء المتوازن على عنصر الأهداف في قطاع الإتصالات في الأردن.

أظهرت نتائج التحليل كما في الجدول (26.5) وجود علاقة طردية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وعنصر الأهداف، وتشير النتائج إلى أن الأثر الأكبر كان للبعد المالي، كما أشارت معنوية التقدير إلى قبول الفرضية البديلة التي تفرض "وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين لابعاد بطاقة الأداء المتوازن على عنصر الأهداف الذي يحقق كفاءة أداء القرارات الإستراتيجية في شركات الاتصالات في الأردن".

أهمية بطاقة الأداء المتوازن في كفاءة أداء القرارات الإستراتيجية في قطاع الاتصالات الأردن
هاني المجالي، وليد الرواضية

جدول (13) قيم معامل الانحدار بيتا وقيم (T) ومستوى دلالتها لمتغيرات الدراسة المستقلة على الأهداف

الأبعاد	β	الخطأ المعياري	T المحسوبة	Sig t* مستوى الدلالة	R ² معامل التحديد	F المحسوبة	Sig F* مستوى الدلالة	النتيجة
البعد المالي	0.29	0.06	4.93	0.00	0.48	49.9	0.00	رفض الفرضية الصفوية
بعد العملاء	0.17	0.07	2.33	0.02				
بعد العمليات	0.16	0.06	2.44	0.01				
بعد النمو والتعلم	0.09	0.07	1.30	0.19				
المقطع (constant)	20.9	3.9	5.35	0.00				

أما القوة التفسيرية للتقدير فتلاحظ من اختبار (R^2) حيث وصلت قيمته إلى (84%). أما معنوية النموذج وحسب إختبار F-Statistic فقد وصلت إلى (49.9)، ما يعني أن النموذج ككل معنوي ونو دلالة إحصائية. وهنا يشير إختبار DW إلى عدم وجود ارتباط ذاتي متسلسل والتي تشير قيمته إلى (2) وهي القيمة التي يكون عندها الارتباط المتسلسل غير موجود في نموذج الدراسة.

ويفسر هذه النتيجة بتطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بشكل متوازن وحسب علاقات السبب والنتيجة، حيث اعتماد البعد المالي على الأبعاد الأخرى وكذلك اعتماد أي بعد على باقي الأبعاد، بالإضافة إلى تحقيق الأهداف بأقل زمن وأقل تكلفة وأعلى جودة سيؤدي حتماً إلى تحقيق أكبر كم من منها بنفس الزمن وبنفس التكلفة وبأعلى جودة، لأن العاملين مدربون بشكل جيد والعمليات تدار بشكل متطور وتخضع لعمليات التحسين المستمر، والعملاء راضون عن النتائج وعن المنتج ولذلك تسير الأمور بسلاسة وهذه يؤدي إلى توفير الوقت والتكلفة وبالتالي تدفق العوائد المالية بشكل أكبر.

الفرضية الرئيسية الثانية:

H02: لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين في مستوى تطبيق بطاقات الداء المتوازن وكفاءة اداء القرارات الإستراتيجية تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار كروسكال ولاس K-Kruskal Wallis Independent Samples Test لإختبار الفروقات الاحصائية في استجابة المبحوثين.

H02.1: لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين في مستوى تطبيق بطاقات الداء المتوازن وكفاءة اداء القرارات الإستراتيجية تعزى لمتغير الجنس.

ومن خلال استقراء نتائج الاختبار جدول (27.5) بالاعتماد على قيمة قيمة الاختبار (Chi-Square) وقيمة الاحتمالية والتي اظهرت أنها أكبر من 0.05 وعليه نقبل الفرضية الصفرية: لا يوجد فروق إحصائية في مستوى تطبيق بطاقات الأداء المتوازن وكفاءة القرارات الإستراتيجية تعزى للجنس.

جدول (14) نتائج اختبار الفروق في مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وكفاءة القرارات الإستراتيجية التي تعزى للجنس

Sig	Chi-Square	الوسط الحسابي	الجنس	
0.509	0.436	3.75	ذكر	بطاقة الأداء المتوازن
		3.68	أنثى	
0.470	0.523	3.73	ذكر	كفاءة القرارات الإستراتيجية
		3.67	أنثى	

أهمية بطاقة الأداء المتوازن في كفاءة أداء القرارات الإستراتيجية في قطاع الاتصالات الأردن

هاني المجالي، وليد الرواضية

ويعزو ذلك إلى أن المبحوثين وعلى اختلاف جنسهم قد لمسوا الآثار الإيجابية لتطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن، حيث ان تطبيقه قد ساهم وبشكل كبير في رفع كفاءة أداء القرارات الإستراتيجية من حيث تقليل التكاليف وتحقيق أعلى جودة في التنفيذ واختصار الوقت اللازم للأداء بالإضافة الى تحقيق أكبر إنجاز للأهداف المحددة.

H02.2: لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين في مستوى تطبيق بطاقات الداء المتوازن وكفاءة اداء القرارات الإستراتيجية تعزى لمتغير العمر.

أظهر نتائج الاختبار كما في الجدول (28.5) وبالاعتماد على قيمة الاختبار (Chi-Square) وقيمة الاحتمالية والتي اظهرت أنها أكبر من 0.05 وعليه تقبل الفرضية الصفرية:

لايوجد فروق إحصائية في مستوى تطبيق بطاقات الأداء المتوازن وكفاءة القرارات الإستراتيجية تعزى العمر.

ويفسر ذلك إلى أن الفئات العمرية الأقل لديها حماس أكبر لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن أكثر من الفئة العمرية فوق خمسين عاماً وقد يعزى ذلك إلى ارتباط الفئات العمرية أقل من خمسين عاماً بالعلوم الإدارية الحديثة بشكل أكبر منها لدى الفئة أكبر من خمسين عاماً.

جدول (15) نتائج اختبار الفروق في مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وكفاءة القرارات

الإستراتيجية التي تعزى لمتغير العمر

Sig	Chi-Square	الوسط الحسابي	العمر	
0.608	1.83	3.74	أقل من 30 سنة.	بطاقة الأداء المتوازن
		3.69	30 - أقل من 40 سنة	
		3.81	40- أقل من 50 سنة	
		3.40	50 فأكثر.	
0.447	2.66	3.74	أقل من 30 سنة.	كفاءة القرارات الإستراتيجية
		3.68	30 - أقل من 40 سنة	
		3.79	40- أقل من 50 سنة	
		3.30	50 فأكثر.	

H02.3: لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين في مستوى تطبيق بطاقات الداء المتوازن وكفاءة أداء القرارات الإستراتيجية تعزبل متغير الشركة.

من خلال استقراء نتائج الاختبار جدول (29.5) بالاعتماد على قيمة قيمة الاختبار (Chi-Square) وقيمة الاحتمالية والتي أظهرت أنها أقل من 0.05 وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة:

يوجد فروق إحصائية في مستوى تطبيق بطاقات الأداء المتوازن وكفاءة القرارات الإستراتيجية التي تعزى للشركة.

ويظهر هذا من خلال النتائج حيث أن أعلى استجابة في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كانت لشركة زين (80.3) تلتها شركة أورنج (73.0) وأخيراً شركة أمنية (71.2). وكانت نتائج كفاءة أداء القرارات الاستراتيجية لشركة زين (79) ولشركة أورنج (72.9) بينما جاءت النتيجة لشركة أمنية في المرتبة الثالثة بواقع (71.7).

ويفسر هذه النتيجة بانها منطقية نظراً للخبرة والاقدمية داخل السوق كشركات اتصالات خلوية، ويفسر الباحثان الفروق الإحصائية بين الشركات الثلاثة بأن شركة زين للاتصالات الخلوية من أقدم الشركات وورثت العمل بهذا المجال من شركة فاست لينك ذات السمعة الأقدم في تقديم الخدمات الخلوية، وبالتالي كان ذلك سبب في إحتلالها المرتبة الأولى. وتأتي شركة أورنج بالمرتبة الثانية لأنها أقل خبر في عالم الأعمال بهذا النوع من الخدمات مقارنة مع شركة زين حيث ورثت العمل عن مؤسسة الإتصالات الأردنية وتم نقل العاملين بهذه المؤسسة إلى ملاك شركة أورنج حيث بقي العدد الأكبر منهم وهم الذين اعتادوا العمل الحكومي الروتيني الذي يخلوا من تطبيق العمل الإستراتيجي، حيث بدأ تدريب الموظفين على التعامل مع عالم الأعمال والمنافسة مؤخراً، وأتت شركة أمنية بالمرتبة الثالثة حيث العمر الزمني لها في عالم الأعمال في الأردن قصير وانحسار أعداد المشتركين بها مقارنة مع شركة زين وشركة أورنج. ومع ما سبق ذكره لا يغيب عن البال بأن الشركات الثلاث تطبق أبعاد نظام بطاقة الأداء المتوازن بشكل مرضي.

أهمية بطاقة الأداء المتوازن في كفاءة أداء القرارات الإستراتيجية في قطاع الاتصالات الأردن
هاني المجالي، وليد الرواضية

جدول (16) نتائج اختبار الفروق في مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وكفاءة القرارات الإستراتيجية التي تعزى لمتغير الشركة

Sig	Chi-Square	الوسط الحسابي	الشركة	
0.00	33.6	4.01	شركة زين	بطاقة الأداء المتوازن
		3.65	شركة اورنج	
		3.56	شركة أمنية	
0.00	24.2	3.95	شركة زين	كفاءة القرارات الاستراتيجية
		3.64	شركة اورنج	
		3.58	شركة أمنية	

H02.4: لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين في مستوى تطبيق بطاقات الداء المتوازن وكفاءة أداء القرارات الإستراتيجية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

أظهر نتائج الاختبار كما في الجدول (30.5) وباعتماد على قيمة الاختبار (Chi-Square) وقيمة الاحتمالية والتي أظهرت أنها أكبر من 0.05 وعليه نقبل الفرضية الصفرية: لا يوجد فروق إحصائية في مستوى تطبيق بطاقات الأداء المتوازن وكفاءة القرارات الإستراتيجية التي تعزى للمسمى الوظيفي.

جدول (17) نتائج اختبار الفروق في مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وكفاءة القرارات الإستراتيجية التي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

Sig	Chi-Square	الوسط الحسابي	المسمى الوظيفي	
0.472	2.5	0.00	مدير عام	بطاقة الأداء المتوازن
		4.20	مساعد مدير عام	
		4.15	مدير تنفيذي	
		3.68	مدير إدارة	
		3.72	قائد فريق	
0.072	7.0	0.00	مدير عام	كفاءة القرارات الإستراتيجية
		4.10	مساعد مدير عام	
		4.03	مدير تنفيذي	
		3.65	مدير إدارة	
		3.74	قائد فريق	

H02.5: لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين في مستوى تطبيق بطاقات الأداء المتوازن وكفاءة أداء القرارات الإستراتيجية تعزى المؤهل العلمي.

أظهر نتائج الاختبار كما في الجدول (31.5) وباعتماد على قيمة الاختبار (Chi-Square) وقيمة الاحتمالية والتي أظهرت أنها أكبر من 0.05 وعليه نقبل الفرضية الصفرية: لا يوجد فروق إحصائية في مستوى تطبيق بطاقات الأداء المتوازن وكفاءة القرارات الإستراتيجية التي تعزى لمؤهل المؤهل العلمي.

جدول (18) نتائج اختبار الفروق في مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وكفاءة القرارات الإستراتيجية التي تعزى لمؤهل العلمي

Sig	Chi-Square	الوسط الحسابي	المؤهل العلمي	
0.942	0.156	3.72	دراسات عليا	بطاقة الأداء المتوازن
		3.73	بكالوريوس	
		3.70	دبلوم	
		4.35	ثانوي	
0.925	0.156	3.72	دراسات عليا	كفاءة القرارات الاستراتيجية
		3.70	بكالوريوس	
		3.72	دبلوم	
		4.35	ثانوي	

ويعزو ذلك إلى أن جميع أفراد العينة يتمتعون بدرجة عالية من المؤهلات العلمية، وهذا جعلهم قادرين على مواكبة كافة التطورات في عالم الإدارة وخصوصاً تطبيق النظريات الحديثة منها كنظام بطاقة الأداء المتوازن، مما ساعد على لمسه لآثار الإيجابية لهذا النظام وأثره على كفاءة أداء القرارات الاستراتيجية بغض النظر عن التفاوت في مستوياتهم التعليمية، وبما أنهم جميعاً من أصحاب المؤهلات التعليمية فمن الطبيعي أن لا يكون هنالك فروق في وجهات النظر بالنظر إلى أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في جميع مجالات العمل.

أهمية بطاقة الأداء المتوازن في كفاءة أداء القرارات الإستراتيجية في قطاع الاتصالات الأردن
هاني المجالي، وليد الرواضية

H026: لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين في مستوى تطبيق بطاقات الداء المتوازن وكفاءة أداء القرارات الإستراتيجية تعزى سنوات الخبرة بالوظيفة الحالية.

أظهر نتائج الاختبار كما في الجدول (32.5) وبالاعتماد على قيمة الاختبار (Chi-Square) وقيمة الاحتمالية والتي اظهرت أنها أكبر من 0.05 وعليه نقبل الفرضية الصفرية:
لا يوجد فروق إحصائية في مستوى تطبيق بطاقات الأداء المتوازن وكفاءة القرارات الإستراتيجية التي تعزى لمتغير سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية.

جدول (19) نتائج اختبار الفروق في مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وكفاءة القرارات الإستراتيجية التي تعزى لمتغير سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية

Sig	Chi-Square	الوسط الحسابي	سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية	
0.622	1.76	3.76	أقل من 5 سنوات.	بطاقة الأداء المتوازن
		3.72	5- أقل من 10 سنة.	
		3.89	10- أقل من 15 سنة.	
		3.79	15 فأكثر	
0.274	3.882	3.81	اقل من 5 سنوات.	كفاءة القرارات الاستراتيجية
		3.66	5- أقل من 10 سنة.	
		3.69	10- أقل من 15 سنة.	
		3.73	15 فأكثر	

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فإنها توصي بما يأتي:

أولاً: في مجال بعد التعلم والنمو: لتحقيق الرضا لدى العاملين وهم اهم الموارد في المنظمات يجب أن تعمل شركات الاتصالات على الموائمة بين انسجام المكافآت المادية التي يتقاضاها العاملون بها مع انتاجيتهم في تقديم الخدمات للعملاء، حيث جاءت استجابات المبحوثين حول قناعاتهم بعدم انسجام المكافآت المادية التي يتقاضونها مع انتاجيتهم في تقديم الخدمات للعملاء بالمرتبة الأخيرة في الترتيب بين فقرات هذا البعد، وتجاهل هذه الناحية يؤدي إلى عدم الرضا بين العاملين مما يؤثر على الإنتاجية وتراجع جودة الخدمات المقدمة للعملاء وبالتالي التأثير على ولاء العملاء للشركات وانخفاض مستوى الربحية والتي تسعى الشركات إلى تحقيقها في النهاية. كما يتطلب بعد التعلم والنمو للعاملين وجود أهداف محددة تستهدف التعلم والنمو تتضمنها الخطة الإستراتيجية منذ البدايات الأولى للخطة تحدد بوقت وقيم مستهدفة وواضحة لدى العاملين وبدقة، وهذا يحتاج إلى تركيز من قبل الشركات المبحوثة على تحديد تلك الأهداف حيث جاءت الفقرة التي تتمحور حول هذا الأمر بالمرتبة الرابعة وقبل الأخيرة من خلال استجابات عينة الدراسة، وهذا يتطلب من الشركات وضع البرامج والآليات التي تستهدف زيادة قدرات ومهارات العاملين بها مما له أثر إيجابي مباشر وقوي على رفع الإنتاجية والجودة وتخفيض التكلفة والوقت.

ثانياً: في مجال العمليات الداخلية: يجب على شركات الاتصالات أن تضع أهدافها المعنية بتبسيط وتحسين العمليات وباستمرار بعناية وبدقة وبوضوح وبشكل مفهوم لدى القائمين على التنفيذ، فقد جاءت فقرة قيام الشركات بوضع أهداف تستهدف تبسيط وتحسين العمليات وباستمرار ضمن الجزء المعني ببعدها العمليات الداخلية بالاستبانة وحسب استجابة المبحوثين بدرجة متوسطة، وهذا يؤثر في رفع كفاءة القرارات الإستراتيجية مما يستوجب معه العمل من قبل الشركات المبحوثة على العمل على إعداد الخطط التي تستهدف تبسيط الإجراءات والعمليات التشغيلية وتحسينها وتطويرها باستمرار لما لذلك من تأثير كبير على خفض التكاليف وتقديم خدمات تتمتع بالجودة العالية وإنتاجية أعلى واختصار الوقت اللازم للإنتاج، حيث تتسلسل

أهمية بطاقة الأداء المتوازن في كفاءة أداء القرارات الإستراتيجية في قطاع الاتصالات الأردن

هاني المجالي، وليد الرواضية

النشاطات ببساطة ووضوح ودون تعقيد مما ينعكس إيجاباً على البعد المالي في الشركات ويؤدي إلى تدفقات نقدية وعوائد أكبر لهذه الشركات.

ثالثاً: في مجال بعد العملاء يجب تعزيز إجراءات الشركات العاملة المبحوثة والتي تؤدي إلى الاحتفاظ بالعملاء حيث جاءت الفقرة التي تبحث في هذا الشأن في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، وخاصة أن كل شركة من الشركات المبحوثة معنية بالاحتفاظ بعملائها نظراً للتنافس الشديد فيما بينها وأن إهمال أي شركة بعملية تعزيز ولاء عملائها سيؤدي إلى انتقال العملاء للبحث عن شركة أخرى قادرة على جذبها إليها.

إنّ زيادة اهتمام كل شركة من الشركات المبحوثة بما تم توضيحه يؤدي إلى زيادة التدفقات النقدية والربحية العالية بها من خلال رفع درجة كفاءة أداء القرارات الإستراتيجية بها مما يجعلها أقدر على البقاء والمنافسة وزيادة قدراتها على تعزيز مركزها المالي في سوق المنافسة. وبالإضافة إلى ما تقدم فإن على الشركات المبحوثة إبقاء التركيز على تطبيق نظام الأداء المتوازن بأعلى مستوى من خلال تعزيز عملها بالأبعاد الأربعة معاً وبشكل متوازٍ ومستمر وحسب النموذج المبين في الشكل رقم (6-1) والذي يبين كيفية ترابط أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والعلاقات التبادلية بينها من خلال علاقات السبب والنتيجة والإجراءات المطلوب القيام بها لتحقيق كل بعد والنتائج لتطبيق كل بعد من الأبعاد الأربعة وكيفية تأثير ذلك على رفع وتحقيق كفاءة أداء القرارات الإستراتيجية في قطاع الاتصالات الأردني.

Reference:

- Alearbiaat, A. (2009). "Implementation of Balanced Scorecard and its Impact on Strategic Performance in Non-Governmental Organizations: The Case of Jordan", unpublished doctoral dissertation, Arab Academy for Banking and Financial Sciences, Amman, Jordan.
- Alghalibia, T. & Amiri, S. (2005), "Balanced performance measurement card as a system for evaluating businesses in the information era: A proposed model for the application in private universities. Egyptian Journal of Commercial Studies, Faculty of Commerce, Mansoura University, 27 (2) 129
- Assaf, Abd Al-Muti (2013). Theory I of Administrative Excellence - Theory of Management in Values, The Path to Globalism, Second Edition, Amman, Dar Wael Publishing.
- Certo, S. & Certo, S. (2009), Modern Management Concepts and Skills Upper Saddle River, New Jersey .Person Edution Certo Samuel.
- Dyball, M., Cummings, L. & Yu, H. (2011). Adoption of the concept of a balanced scorecard within NSW health: an exploration of staff attitudes. Financial Accountability & Management, 27(3), 335-361, August.
- Flnk, A. (2003). The Survey Questions (2 ed) Thousand Oaks,CA,Sage.
- Joran, N., Rui, J., & Water, M. (2003), Effective Human Performance for Measuring Balanced Performance, Contemporary Global Ideas, First Edition, Cairo, Center for Professional Experience of Management.
- Kaplan, S. Robert, Norton, David, (1996), Linking the balanced scorecard to strategy , California management review vol 39, no.
- Munef, I. (1983), Management (Concepts - Foundations - Tasks), 3, Cairo, Dar Al Ulum for Printing and Publishing.
- Nadim, M. (2013). Financial Performance Assessment using a Balanced Scorecard (a pilot study at Royal Jordanian Airlines). Unpublished Master Thesis, Middle East University, Amman, Jordan.

- Norreklit, H. (2003). The Balanced Scorecard: what is the score? A rhetorical analysis of the Balanced Scorecard, *Accounting, Organizations and Society*, 2003, vol. 28, issue 6, pages 591-619
- Prahalad, C. K. & Hamel, G, (1990) "The Core Competence of The Corporation " *Harvard Business Review*, May / June,(1990).
- Seth, A. & Oyugi, L. (2013). "Influence of balanced scorecard on organizational performance in institutions of higher learning in Kenya: a case study of University of Nairobi. *International Journal Of Education And Research*. 1(8), 1-12, August.
- Shamout, B. (2011). The impact of the use of Balanced Scorecard on the strategic and financial performance of insurance companies listed on the Amman Stock Exchange. Unpublished Doctoral Dissertation. Arab Academy for Banking and Financial Sciences. Amman: Jordan.
- Sleihat, N. & Almahamid, S. (2013). The Impacts of Knowledge Management Practices on Balanced Score Card: An empirical Investigation in Small-Medium-Size Manufacturing Companies. *Jordan Journal of Business administration* 9(1) 1-21.
- Turkman, H. (2003). Strategic Control and its Role in Performance (Using Balanced Scorecard as a New Technique for Strategic Control, applied to some business organizations), Unpublished Master Thesis, Al-Bayt University, Mafrq, Jordan.
- Wheelen, T. & Hunger. J. (2000)." Strategic Management and Business Policy" Reading Mass: Addison – Wesley.
- Wiersma, Eelke (2009). For which purposes do manager use balanced scorecards? An empirical study, *Management Accounting Research*, Volume 20, Issue 4, December 2009, pages 239 – 251
- Yongvanich, K. (2012). "Balanced scorecard practices amongst thai companies: performance effect, *pacific Accounting Review*. Volume 21 issue 2,2010