



جامعة آل البيت

عمادة الدراسات العليا

جامعة آل البيت

الرقابة الاستراتيجية وأداء الشركات الصناعية الغذائية الأردنية

Strategic Control and Performance of Jordanian Food Industrial Companies

إعداد

زيدون ضافي طالب الخمايسه

إشراف

الدكتور وليد مجلي العواوده

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة

الأعمال

عمادة الدراسات العليا

جامعة آل البيت

٢٠١٤

تفويض

أنا زيدون ضافي طالب الخمائسه، أفوض جامعة آل البيت بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات
والمؤسسات والهيئات والأشخاص عند طلبهم ذلك، حسب التعليمات النافذة في الجامعة.

التوقيع.....

التاريخ...../...../ 2014

إقرار والتزام بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها

أنا الطالب: زيدون ضافي طالب الخمايسه
التخصص: إدارة الأعمال
الرقم الجامعي: ١٢٢٠٥٠٢٠٠٣
الكلية: إدارة المال والأعمال

أعلن بأنني قد التزمت بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية
المفعول المتعلقة بإعداد رسالة الماجستير عندما قمت شخصياً بإعداد رسالتي بعنوان

الرقابة الاستراتيجية وأداء الشركات الصناعية الغذائية الأردنية

Strategic Control and Performance of Jordanian Food Industrial Companies

وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل والأطاريح العلمية. كما
أن رسالتي هذه غير منقولة أو مستنلة من رسائل أو أطاريح أو كتب أو أبحاث أو أي منشورات علمية
تم نشرها أو تخزينها في أي وسيلة إعلامية، وتأسيساً على ما تقدم فأني أتحمل المسؤولية بأنواعها
كافة فيما لو تبين غير ذلك بما فيه حق مجلس العمداء في جامعة آل البيت بإلغاء قرار منحي الدرجة
العلمية التي حصلت عليها وسحب شهادة التخرج مني بعد صدورها دون أن يكون لي حق في التظلم
أو الاعتراض أو الطعن بأي صورة كانت في القرار الصادر عن مجلس العمداء بهذا الصدد

توقيع الطالب..... التاريخ 05 / 11 / 2014

عمادة الدراسات العليا
جامعة آل البيت

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة (الرقابة الاستراتيجية وأداء الشركات الصناعية الغذائية الأردنية) وأجيزت



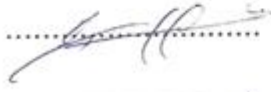
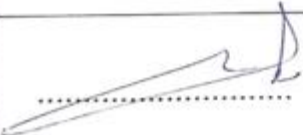
بتاريخ 2014 / 10 / 28

إعداد

زيدون ضافي طالب الخمايسه

إشراف

الدكتور وليد مجلي العواوده

التوقيع		أعضاء لجنة المناقشة
	(رئيساً)	الدكتور: وليد مجلي العواوده أستاذ مشارك - الإدارة الاستراتيجية
	(عضواً)	الأستاذ الدكتور: سالم سفاح العون أستاذ - إدارة التسويق
	(عضواً)	الدكتور: سليمان شلاح الحوري أستاذ مشارك - الإدارة المالية
	(عضواً)	الأستاذ الدكتور: فؤاد نجيب الشيخ أستاذ - الإدارة الإستراتيجية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَمَنْ يَتَّقِ اللَّهَ يَجْعَلْ لَهُ مَخْرَجًا ﴿٢﴾ وَيَرْزُقْهُ مِنْ حَيْثُ لَا

يَحْتَسِبُ ۗ وَمَنْ يَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ فَهُوَ حَسْبُهُ ۗ إِنَّ اللَّهَ بَلِغُ

أَمْرِهِ ۗ قَدْ جَعَلَ اللَّهُ لِكُلِّ شَيْءٍ قَدْرًا ﴿٣﴾

صدق الله العظيم

سورة الطلاق، الآيتين 2-3

"إِنِّي رَأَيْتُ أَنَّهُ لَا يَكْتُبُ أَحَدٌ كِتَابًا فِي يَوْمِهِ إِلَّا قَالَ فِي غَدِهِ، لَوْ غَبِرَ
هَذَا كَانَ أَحْسَنَ، وَلَوْ زِيدَ هَذَا كَانَ يُسْتَحْسَنُ، وَلَوْ قُدِّمَ هَذَا
لَكَانَ أَفْضَلَ، وَلَوْ تَرَكَ هَذَا لَكَانَ أَجْمَلَ، وَهَذَا مِنْ أَعْظَمِ الْعِبَرِ، وَهُوَ
دَلِيلٌ عَلَى اسْتِيْلَاءِ النَّقْصِ عَلَى جُمْلَةِ الْبَشَرِ"

العماد الأصفهاني

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد،

فإنني أسجد لله تعالى شكراً وتعظيماً له على نعمه العظيمة، بأن منّ عليّ بإتمام هذا العمل المتواضع، فهياً لي من وجدت لديهم الترحيب والعون والتوجيه السديد في كل مرحلة من مراحل الدراسة، مما ذلل العقبات وأزال الصعوبات، إلى أن برز هذا العمل إلى حيز الوجود.

ولا يسعني بعد الانتهاء من هذه الدراسة إلا أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير مقروناً بجزيل العرفان والامتنان لأستاذي الفاضل الدكتور وليد مجلي العواودة الذي شرفني بقبوله الإشراف على هذه الرسالة، وإزاء ما قدم وأعطى؛ فكان عطاؤه فياضاً للباحث وللدراسة، فعاش مراحل الدراسة معايشة كاملة، وكان إشرافه مثلاً يجمع معاني الأستاذية والإنسانية الحقة، ورعاية صدر لم يعهد الباحث لها مثيل، وإن كانت كلمات الشكر لا توافيه حقه مما قدم وأرشد، فإله أسأل أن يرزقه ثواب الدنيا، وحسن ثواب الآخرة، وأن يجزيه عني خير الجزاء.

كما أسجل شكري وتقديري للجنة المناقشة، التي تكرمت بالموافقة على المشاركة في مناقشة هذا الجهد المتواضع، بالإضافة إلى الشكر والتقدير العميق للأساتذة الكرام في جامعة آل البيت، الذين أغدقوا عليّ بعبء علمهم في رحلتي العلمية، فكانوا لي خير معلم ومعين.

وأتوجه بالشكر والعرفان إلى جميع أفراد عينة المجتمع من الشركات التي شملها البحث، الذين منحوني من وقتهم الثمين، وخبرتهم العميقة ليساهموا في إنجاح هذا البحث.

كما أسطر شكراً عظيماً خاصاً جداً، لواودي الحبيب لتفضله مشكوراً بالمراجعة اللغوية لمحتويات هذه الدراسة، ولا أنسى أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من أسهم في هذه الدراسة بالرأي والتوجيه والنصيحة أو شارك بتنقيحها وتحكيمها، وأدعو الله أن يكون حجة لي لا علي، وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

الباحث

زيدون ضافي الخمايسه

الإهداء

إلى من بلغ الرسالة، وأدى الأمانة، ونصح الأمة، وحثنا على العلم والتعلم، إلى نبي الرحمة ونور العالمين، سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم تسليماً كثيراً.

وإلى بؤرة النور التي عبرت بي نحو الأمل، واتسع قلبه ليحتوي حلمي حين ضاقت به الدنيا، إلى من كآله الله بالهيبة والوقار، و علمني العطاء دون انتظار، وأحمل اسمه بكل افتخار، إلى من تفرط قلبه شوقاً، وحنّت عيناه الوضّاءتان إلى رؤيتي متقلداً الشهادات العليا، التي قد أئبعت لأقدمها ها هنا بين يديه، ، ، والدي الحبيب، ، ، أمد الله في عمره ومتعته بالصحة والعافية.

وإلى من تتسابق الكلمات على لساني لتعبّر عن ذاتها، إلى التي تمتهن الحب وتغزل الأمل، إلى ملاكي الطاهر في الحياة، إلى معنى الحب والحنان والتفاني، إلى بسمّة الحياة وسر الوجود، إلى التي مهما كبرت فسأبقى طفلها الذي يكتب اسمها على دفتر قلبه ساعة حزنه، ويهتف بفضلها حين يتقدم في علمه، إلى من كان دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي، ، ، أمي الحبيبة، ، ، متعها الله بالصحة وطول البقاء.

وإلى يناييع الصدق الصافي، إلى من معهم سعدت، وبرفقتهم في دروب الحياة سرّت، إلى من كانوا معي على طريق النجاح والخير، إلى من رافقني منذ أن حملنا حقائبنا الصغيرة معاً، إلى الأحد عشر كوكباً الذين تميزوا بالوفاء والعطاء، ، ، إخواني وأخواتي الأعزاء.

وإلى رفيقة دربي، وشريكة حياتي التي صبرت عليّ شهوراً طويلاً، معتكفاً فيها على البحث والدراسة، فتحملت هجر الليالي، وعناء الأيام، فكانت النبع العذب الرقراق، والحديقة الغناء، التي أتقياً فيها ظلالاً وارفة تصونني عن رمضاء الحياة، فمدت الله على حُلُو الحياة، وصبرت على مرها، وهيأت لي من الأسباب ما يعينني على طلب العلم، ، ، زوجتي الغالية.

وإلى زينة الحياة الدنيا، وشموع حياتي، وقلذات كبدي، "طارق وعبدالله ومحمد وعلي"، لتحملهم انشغالي عنهم طيلة فترة دراستي، وأخص منهم طفلي وحبيب قلبي "علي"، الذي أنجبته كبيراً بعد أن حرّمته دفء حبي في أشهره الأولى، حين انشغلت عنه و عنهم بدراستي، أسأل الله أن يقر عيني بهم، وأن يمتعني بنجاحاتهم وأن لا يحرمني من وجودهم في حياتي أجمعين.

وإلى كل من أحب لي الخير، أو هداني إليه، أو شجعني عليه، أو أعانني على فعله، إلى أصدقائي الأعزاء....

الباحث

زيدون ضافي الخمائسه

فهرس المحتويات

شكر وتقدير.....	ز.
الإهداء.....	ح
فهرس المحتويات.....	ط
فهرس الجداول.....	ك
فهرس الرسوم التوضيحية.....	ل
فهرس الملاحق.....	ل
ملخص الدراسة.....	م
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
- ١ -	١ - ١ . تمهيد
- ١ -	١ . ٢ . أهمية الدراسة
- ٣ -	١ . ٣ . أهداف الدراسة
- ٣ -	١ . ٤ . مشكلة الدراسة وعناصرها
- ٤ -	١ . ٥ . مخطط الدراسة
- ٥ -	١ . ٦ . فرضيات الدراسة
- ٦ -	١ . ٧ . مصطلحات الدراسة
- ٦ -	١ . ٨ . محددات الدراسة
- ٨ -	١ . ٩ . خطة الدراسة
- ٩ -	
- ١٠ -	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
- ١٠ -	٢ . ١ . مقدمة
- ١٠ -	٢ . ٢ . الرقابة عموما والرقابة الاستراتيجية (Strategic Control)
- ٣٠ -	٢ . ٣ . الأداء الكلي للشركات
- ٣٧ -	٢ . ٤ . الدراسات السابقة
- ٤٤ -	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
- ٤٤ -	٣ . ١ . مجتمع الدراسة والعينة
- ٤٤ -	٣ . ٢ . أدوات الدراسة
- ٤٦ -	
- ٥١ -	الفصل الرابع: التحليل ونتائج الدراسة

٥١	خصائص أفراد عينة الدراسة وخصائص الشركات المبحوثة	٤
٥٤	الرقابة الاستراتيجية للشركات المبحوثة	٤
٥٧	أبعاد الأداء الكلي للشركات المبحوثة	٤
٦١	اختبار فرضيات الدراسة	٤
٦٧	الفصل الخامس: ملخص النتائج والتوصيات	
٦٧	النتائج	٥
٦٩	التوصيات	٥
٦٩	مقترحات خاصة بأبحاث مستقبلية	٥
٧١	الملاحق	
٨٠	المراجع	
٨٠	المراجع العربية	
٨٢	المراجع الأجنبية	
٨٤	المصادر الإلكترونية	

فهرس الجداول

- جدول ١-٢: مفهوم الرقابة الاستراتيجية..... - ١٧ -
- جدول ١-٣: الشركات الصناعية الغذائية الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي - ٤٥ -
- جدول ٢-٣: حالة الشركات الصناعية الغذائية الأردنية المستهدفة بالدراسة - ٤٦ -
- جدول ٣-٣: نتائج اختبار (كرونباخ - ألفا) لمتغيرات نموذج الدراسة - ٤٨ -
- جدول ٤-٣: معيار مقياس التحليل اعتماداً على مقياس ليكرت - ٥٠ -
- جدول ١-٤: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية والوظيفية - ٥٢ -
- جدول ٢-٤: تطبيق الشركات لنظام الرقابة السابقة - ٥٤ -
- جدول ٣-٤: تطبيق الشركات لنظام الرقابة المتزامنة - ٥٥ -
- جدول ٤-٤: تطبيق الشركات لنظام الرقابة اللاحقة - ٥٦ -
- جدول ٥-٤: الأداء المالي والربحية للشركات - ٥٧ -
- جدول ٦-٤: كفاءة العمليات الداخلية - ٥٨ -
- جدول ٧-٤: رضا العملاء - ٥٩ -
- جدول ٨-٤: التعلم والنمو الذي تحقق في الشركات - ٦٠ -
- جدول ٩-٤: اختبار (K-S) للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع - ٦١ -
- جدول ١٠-٤: مصفوفة ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة المستقلة - ٦٢ -
- جدول ١١-٤: أثر أبعاد الرقابة الاستراتيجية في الأداء الكلي - ٦٤ -
- جدول ١٢-٤: تحليل التباين الأحادي للرقابة الاستراتيجية تبعاً للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية - ٦٥ -
- جدول ١-٥: أبعاد الرقابة الاستراتيجية في الشركات المبحوثة - ٦٧ -
- جدول ٢-٥: أبعاد الأداء الكلي للشركات المبحوثة - ٦٨ -

فهرس الرسوم التوضيحية

- ٥ - الشكل رقم ١-١: مخطط الدراسة.
- ١١ - الشكل رقم ١-٢: مكونات عملية التخطيط الاستراتيجي.
- ١٤ - الشكل رقم ٢-٢: مستويات الرقابة.
- ١٩ - الشكل رقم ٣-٢: المكونات الأساسية للإدارة الاستراتيجية.
- ٢١ - الشكل رقم ٥-٢: أشكال الرقابة الاستراتيجية.
- ٢٥ - الشكل رقم ٦-٢: الرقابة الاستراتيجية حسب زمن ممارستها.
- ٢٧ - الشكل رقم ٧-٢: خطوات عملية الرقابة الاستراتيجية.
- ٣٤ - الشكل رقم ٨-٢: بطاقة الأداء المتوازن.

فهرس الملاحق

- ٧١ - ملحق رقم ١: استبانة الدراسة.
- ٧٧ - ملحق رقم ٢: شركات الصناعات الغذائية الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي.
- ٧٨ - ملحق رقم ٣: شركات الصناعات الغذائية الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي.
- ٧٩ - ملحق رقم ٤: أسماء الأساتذة الأفاضل الذين تفضلوا بتحكيم الاستبانة.

ملخص الدراسة

الرقابة الاستراتيجية وأداء الشركات الصناعية الغذائية الأردنية

إعداد

زيدون ضافي طالب الخمايسه

إشراف

الدكتور وليد مجلي العواوده

هدفت الدراسة إلى التعرف على أبعاد الرقابة الاستراتيجية، والأداء الكلي للشركات الصناعية الغذائية الأردنية. وقد تناولت أبعاد الرقابة الاستراتيجية حسب زمن ممارستها وهي: الرقابة السابقة، والرقابة المتزامنة، والرقابة اللاحقة، وأبعاد الأداء الكلي الأربعة وهي: الأداء المالي، وكفاءة العمليات الداخلية، ورضا العملاء، والتعلم والنمو.

تكون مجتمع الدراسة من جميع شركات الصناعات الغذائية الأردنية، والمدرجة في سوق عمان المالي، وعددها (١٨) شركة، وقد اعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية لاختيار المديرين داخل الشركات المبحوثة، لدراسة مجتمع الدراسة وتحليله، واستخدمت الاستبانة وسيلة للحصول على بيانات الدراسة، واستخدم الباحث برنامج الحزم الإحصائية SPSS.

لقد توصلت الدراسة إلى أن الشركات المبحوثة تتمتع بدرجة عالية من الرقابة الاستراتيجية، كان أعلاها للرقابة المتزامنة وكان أقلها للرقابة اللاحقة، كما تتمتع تلك الشركات بمستوى أداء كلي عالي، حيث كان أعلاها للأداء المالي، وكان أقلها للتعلم والنمو.

كما توصلت الدراسة أيضا إلى وجود أثر للرقابة الاستراتيجية في الأداء الكلي لتلك الشركات، وأن متغير الرقابة اللاحقة كان المتغير الوحيد الذي له أثر في الأداء الكلي، وإلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين شركات الصناعات الغذائية الأردنية في مستوى ممارستها لأبعاد الرقابة الاستراتيجية، تعزى للعوامل الديمغرافية والتنظيمية.

وخلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات الهامة للشركات المبحوثة، كان أهمها: تنمية القدرات الإدارية لموظفي الإدارات العليا، وتطوير العاملين فيها وتأهيلهم، وزيادة مشاركتهم في آليات الرقابة الاستراتيجية وتطبيقها، من خلال برامج تدريبية خاصة، تحفيز موظفي الإدارات العليا وتشجيعهم على الاستمرار لمدة أطول في الشركة.

كما أوصت الدراسة بضرورة توجه الشركات نحو تطبيق النظم الإدارية والمعايير العالمية

المعتمدة في مجالات الصناعات الغذائية، والسعي للحصول على شهادات مطابقة الجودة العالمية المناسبة.

الكلمات المفتاحية: الرقابة الإستراتيجية، الأداء الكلي، الشركات الصناعية ، الصناعات الغذائية، الأردن.

ABSTRACT

Strategic Control and Performance of Jordanian Food Industrial Companies

By:

Zaydoon Dhafi Al-Khamaiseh

Advisor

Dr. Waleed Mjalli. Al-Awawdeh

The aim of the study is to identify the dimensions of the Strategic Control, and performance of Jordanian Food Industrial Companies. The Strategic Control dimensions by the time of its performance were investigated; Feed-Forward Control, Concurrent Control, and Feed-Back Control. Furthermore, four dimensions of the total performance were examined; Financial Performance, Efficiency of Internal Processes, Customer Satisfaction, and learning and growth.

The study population covered (18) companies, containing all Jordanian Food Industrial Companies, which are listed in Amman Stock Exchange Market. The researcher has adopted the random sampling method and developed a questionnaire to collect the main data, researcher has used SPSS package Ver. (20) to analyze the data.

The study found several significant results: that the companies surveyed enjoys a high degree of Strategic Control, where the Concurrent Control has the highest average and the Feed-Back Control has the lowest one. In addition to that, those companies are enjoying a high level of total performance where the financial performance is the highest average and the learning and growth is the lowest one.

The results also showed the impact of strategic Control in the total performance of those companies; Feed-Back Control was the only variable that has an impact on the total performance, and there were no statistically significant differences between the Jordanian Food Industrial Companies in the level of applying the Strategic Control dimensions, due to demographical and organizational factors.

The study concluded a number of important recommendations for the companies surveyed, the most important was to enhance the administrative capacity of the staff of

senior management, the development of its employees and rehabilitation, enhance their participation in the strategic oversight and applied mechanisms of development, through special training programs, motivating senior management staff and encourage them to continue for a longer period in the company, and to focus towards global quality management systems and standards in the fields of food industry, and to seek the appropriate application of international quality certificates.

Key words: Strategic Control, Total Performance, Jordanian Food Industrial Companies, Jordan.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١.١.١ تمهيد

يعد مفهوم "الرقابة الاستراتيجية" من المفاهيم الحديثة، حيث بدأ الاهتمام به نتيجة للمتغيرات العالمية المتسارعة، فأصبحت منظمات الأعمال تسعى إلى إجراء تعديل في استراتيجياتها، أو إلغاؤها أو الإبقاء عليها لتحسين مركزها التنافسي الحالي إلى مركز تنافسي أفضل، حيث شهدت تلك المنظمات في العقود الأخيرة زيادة كبيرة في حجمها، ونمواً مضطرباً في أنشطتها، فأصبحت تعمل في بيئة عمل تتسم بالمنافسة العالية، في ظل محيط متغير ومضطرب، وغير آمن؛ الأمر الذي يتطلب منها الاستجابة السريعة لمواجهة التغييرات التي تحدث في العوامل البيئية المختلفة، فأصبحت تبحث عن تحسين أدائها بشكل مستمر، بطريقة تضمن سرعة اتخاذ القرارات ودقتها لضمان ملاءمتها وتنفيذها في الوقت المناسب.

اتخذت الرقابة الاستراتيجية مكانة هامة جداً، خاصة وأن المنظمات تواجه حالياً بيئة ديناميكية تتغير بصفة مستمرة، حيث لا يعتبر نجاح المنظمات في الوقت الحالي هو الضامن للنجاح في المستقبل، ولا يعنى تنفيذ الاستراتيجية المعدة مسبقاً أنها قد تمت بنجاح، فدائماً ما يترتب على تغير البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة تقادم الاستراتيجيات، بغض النظر عن جودتها وتميزها، كما أنه قد ينتج عن عملية الإدارة الاستراتيجية قرارات قد تكون لها عواقب سلبية واضحة، على المدى البعيد.

لذلك كان واجباً على المديرين أن يقوموا بمراجعة وتقييم الخطط الاستراتيجية، والرقابة على تنفيذها بصورة دورية ومستمرة، حيث تكون الرقابة الاستراتيجية بمثابة تصحيح للأخطاء في الوقت المناسب، وتقديم طرق العلاج، وتحديد واستغلال نقاط القوة المتوفرة في المنظمة والفرص المتاحة أمامها وتجنب نقاط الضعف والتهديدات التي قد تواجهها.

لقد وضع كل من Bartol & Martin (٢٠٠٤) معياراً للرقابة الاستراتيجية حسب زمن ممارستها، لتشمل الرقابة السابقة والرقابة المتزامنة والرقابة اللاحقة، كما اقترح كل من Wheelen & Hunger (2012) أن يتم تأسيس نظام الرقابة الاستراتيجية للتركيز على المدخلات الرئيسية المستخدمة في الأداء، أو سلوك الأنشطة التي تولد تلك المخرجات، أو أداء المخرجات الفعلية، ثم تصميم نظام خاص بالشركة لقياس الأداء الكلي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وقد قامت تركمان (٢٠٠٧) باستخدام النموذج نفسه لدراسة المستشفيات السورية العامة، فوجدته مفيداً لقياس خصائص كل مستشفى، ونجاحه في بيئة العمل السورية.

أما Kaplan & Norton (١٩٩٢) فقد كانا أول من اقترح منهجاً يُعتمد عليه كنظام لقياس وتقييم الأداء الكلي يتضمن مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية أسمياها "بطاقة قياس الأداء المتوازن (Balanced Scorecard (BSC"، الذي تم تطبيقه على اثنتي عشر شركة أمريكية تعمل في قطاعات مختلفة، حيث وضحا أسلوباً إدارياً جديداً لقياس الأداء الكلي للمنظمة يشمل أربعة أبعاد رئيسية هي:

١. الأداء المالي – كيف ينظر إلينا المساهمون؟ Financial Performance
٢. رضا العملاء – كيف ينظر إلينا العملاء؟ Customer Satisfaction
٣. كفاءة العمليات الداخلية - ما الذي يجب أن نتفوق به؟ Internal Processes Efficiency
٤. التعلم والنمو – هل يمكن أن نستمر في التحسين؟ Learning & Growth

ويضيفان، أن نتائج تلك الدراسة تبين أن ذلك النموذج قد طبق بنجاح من قبل تلك الشركات، إلا أن الفائدة المرجوة من تنزيهه تعتمد على مدى التحسن في القرارات الإدارية والاستراتيجية، ثم جاءت دراستهما Kaplan & Norton (١٩٩٧) لبيان الأسباب والدوافع التي تجعل مديري منظمات الأعمال يحتاجون لاستخدام وتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن لقياس الأداء الكلي للمنظمات، كما أن أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن الأربعة قد استخدمت من قبلهما كنظام للإدارة الاستراتيجية (Kaplan & Norton, 2007).

ولمساعدة شركات الصناعات الغذائية الأردنية العاملة في السوق المحلية والدولية في تحقيق بعض النجاحات في الأسواق الحالية ودخول أسواق جديدة محلية ودولية، يمكن لها أن تمتلك نظام رقابة استراتيجية فعال وكفؤ يساعدها في البقاء والاستمرار، حيث تواجه تحديات كبيرة في ضوء التغييرات البيئية.

وعلى الرغم من الاختلافات الكبيرة بين الشركات العالمية التي شملتها دراسة Kaplan & Norton (١٩٩٢) وبين الشركات الصناعية الغذائية الأردنية، التي شملتها الدراسة الحالية، إلا أنه يمكننا استخدام النموذج نفسه لدراسة تلك الشركات، وكما اقترحت تلك الدراسة.

١ . ٢ . أهمية الدراسة

تعتبر الصناعات الغذائية على درجة عالية من الأهمية والتميز كونها تعدّبر احدى اهم مرتكزات الأمن الغذائي من جانب، ونظراً لما يحتويه هذا القطاع على آفاق للترباط والتشابك مع قطاعات أخرى عديدة، سواء كانت مكملّة أو ضرورية لهذا القطاع. ومن الأهمية الاستراتيجية لهذا القطاع عمله على رفع القيمة المضافة للقطاع الزراعي الأردني حيث أن الصناعات الغذائية الزراعية تعزز الترباط نحو المصدر (Backward Integration)، كما ولا بد لها من العمل على تحقيق أعلى مستويات الإنتاجية في اطار متطور ومقبول من الجودة، ضمن تكاليف اقتصادية مقبولة ومناسبة لمثل هذه الصناعات. وقد سعى القائمون على هذه الصناعة إلى أن تكون الأولى في تطبيق المواصفات القياسية ومعايير الجودة والسلامة الغذائية هذا بالإضافة إلى اهتمامها وتركيزها على جوانب البحث العلمي التطبيقي والذي يؤدي بدوره إلى تطور القطاع الصناعي الأردني، حيث أن تلك الشركات تشكل قطاعاً هاماً في الاقتصاد الوطني، وتمثل بوابة النشاط الوطني التجاري للعالم الخارجي. (غرفة صناعة الأردن، ٢٠١٤)

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية القطاع المبحوث، حيث تبرز أهمية تطبيق نظم الرقابة الاستراتيجية الحديثة في الشركات الصناعية الغذائية الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي، نظراً لأهمية هذه الصناعة المتمثلة في ارتباطها المباشر بحياة وسلامة وصحة الأذسان باعتبارها مصدراً أساسياً لتزويده باحتياجاته الغذائية، كما تحاول هذه الدراسة أيضاً، أن تكشف عن مدى تطبيق تلك الشركات لأنظمة الرقابة الاستراتيجية لتحسين مستويات أدائها الكلي.

ولعل هذه الدراسة تكون الأولى - حسب علم الباحث - التي يتم تنفيذها بشكل ميداني على قطاع شركات الصناعات الغذائية الأردنية في مجال الإدارة الاستراتيجية، سعياً إلى الاستفادة العملية من نتائجها لتحسين كفاءة وفعالية تلك الشركات، وتحقيق الميزة التنافسية لها.

١ . ٣ . أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف لتلك الشركات من خلال التعرف على:

- ١ . مستوى تطبيق الرقابة الاستراتيجية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي.
- ٢ . مستوى الأداء الكلي في شركات الصناعات الغذائية الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي.

٣. أثر الرقابة الاستراتيجية المتمثلة في الرقابة السابقة والرقابة المتزامنة والرقابة اللاحقة، في الأداء الكلي للشركات الصناعية الغذائية الأردنية، المتمثلة في الأداء المالي ورضا العملاء وكفاءة العمليات الداخلية والتعلم والنمو.

١ . ٤ . مشكلة الدراسة وعناصرها

تكمن مشكلة الدراسة في التحديات المتنامية التي تواجه منظمات الأعمال المعاصرة، والتي تعكسها سرعة نمو المبادلات التجارية، وتغير أذواق المستهلكين في عصر العولمة التجارية، الأمر الذي يؤثر على الأداء الكلي لهذه المنظمات، والتي وجدت في تقنيات الإدارة الاستراتيجية قوة دافعة لها تستطيع من خلالها رسم مستقبلها بطريقة مدروسة، فأصبح استخدام التخطيط الاستراتيجي السليم - أكثر من أي وقت مضى- مخرجاً لمنظمات الأعمال للبقاء والاستمرار بنجاح في ميدان الأعمال، واستخدام الرقابة الاستراتيجية لرفع أدائها وضمان التطوير المستمر لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

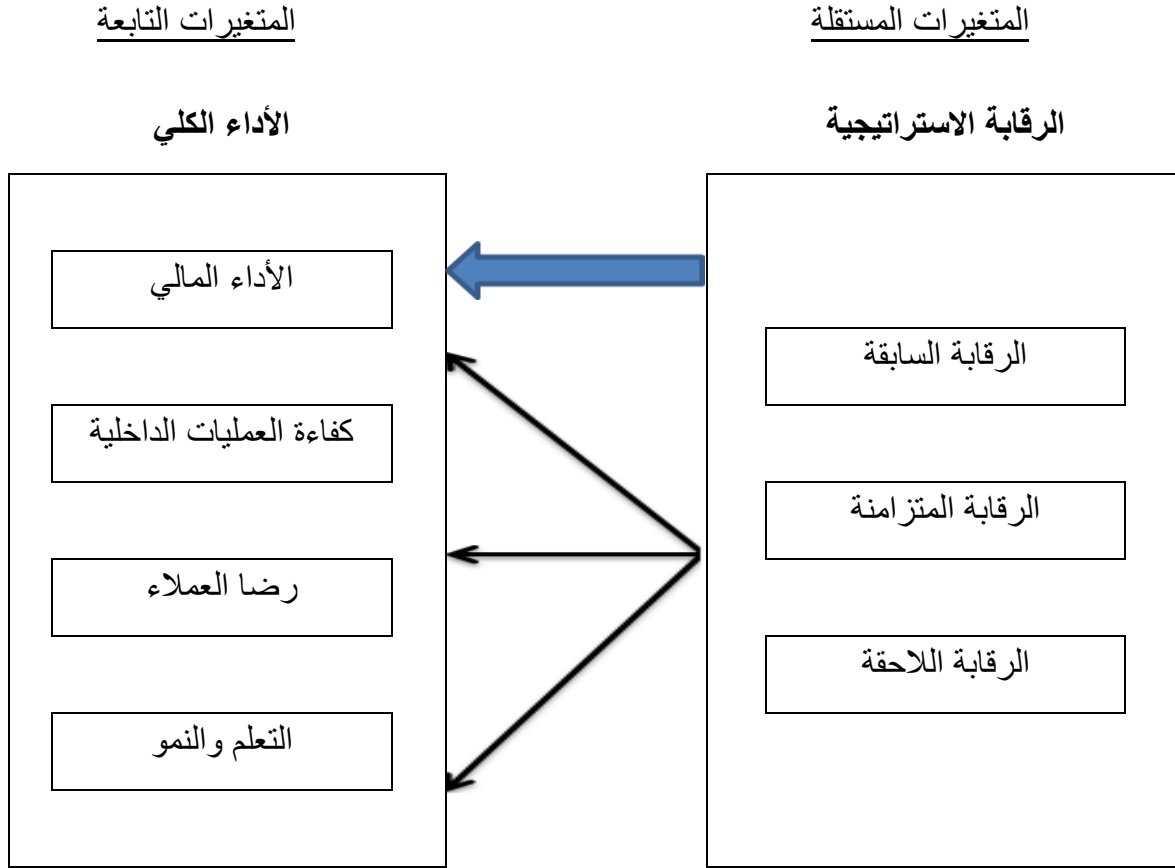
وبناء على ما سبق فإن الغرض من هذه الدراسة هو تحليل أثر الرقابة الاستراتيجية المتمثلة في الرقابة السابقة والرقابة المتزامنة والرقابة اللاحقة في الأداء الكلي للشركات الصناعية الغذائية الأردنية، المتمثلة في الأداء المالي ورضا العملاء وكفاءة العمليات الداخلية والتعلم والنمو.

ويتفرع عن هذا التساؤل التساؤلات الفرعية الآتية:

١. ما أثر الرقابة السابقة في الأداء الكلي للشركات الصناعية الغذائية الأردنية ؟
٢. ما أثر الرقابة المتزامنة في الأداء الكلي للشركات الصناعية الغذائية الأردنية ؟
٣. ما أثر الرقابة اللاحقة في الأداء الكلي للشركات الصناعية الغذائية الأردنية ؟

١ . ٥ . مخطط الدراسة

وفي ضوء مشكلة الدراسة، ومراجعة الأدبيات ذات العلاقة فقد قام الباحث بتحديد المتغيرات التي تم اختبارها، كما هي موضحة في مخطط الدراسة رقم (٢-١):



الشكل رقم ١-١: مخطط الدراسة

المصدر:

▪ تركمان، حنان نبيه (٢٠٠٧)، الرقابة الاستراتيجية ودورها في الأداء - استخدام بطاقة التصويب المتوازن كتنقية جديدة للرقابة الاستراتيجية بالتطبيق على بعض منظمات الأعمال، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية.

- Bartol, Kathryn M. & Martin, David C. (2004), **Management: A Pacific Rim Focus**. AUSTRALN Edition, McGraw-Hill, New York.
- Kaplan, Robert S. & Norton, D.P. (2007), **Using The Balanced Scorecard as a strategic Management System**. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA.

١ . ٦ . فرضيات الدراسة

اعتماداً على مشكلة الدراسة، ولتحقيق أهدافها، فقد تم بناء الفرضيات الآتية:

الفرضية العدمية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ للرقابة الاستراتيجية المتمثلة في الرقابة السابقة، والرقابة المتزامنة، والرقابة اللاحقة في الأداء الكلي للشركات الصناعية الغذائية الأردنية، المتمثل في الأداء المالي، وكفاءة العمليات الداخلية، ورضا العملاء، والتعلم والنمو.

الفرضية البديلة الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ للرقابة الاستراتيجية المتمثلة في الرقابة السابقة، والرقابة المتزامنة، والرقابة اللاحقة في الأداء الكلي للشركات الصناعية الغذائية الأردنية، المتمثل في الأداء المالي، وكفاءة العمليات الداخلية، ورضا العملاء، والتعلم والنمو.

الفرضية العدمية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى ممارستها لأبعاد الرقابة الاستراتيجية المتمثلة في الرقابة السابقة، والرقابة المتزامنة، والرقابة اللاحقة، تعزى للعوامل الديمغرافية والوظيفية المتمثلة في الجنس والعمر والمستوى التعليمي والمسمى الوظيفي وعدد سنوات الخبرة.

الفرضية البديلة الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى ممارستها لأبعاد الرقابة الاستراتيجية المتمثلة في الرقابة السابقة، والرقابة المتزامنة، والرقابة اللاحقة، تعزى للعوامل الديمغرافية والوظيفية المتمثلة في الجنس والعمر والمستوى التعليمي والمسمى الوظيفي وعدد سنوات الخبرة.

١ . ٧ . مصطلحات الدراسة

فيما يلي التعريف النظري والإجرائي للمصطلحات التي استخدمها الباحث في الدراسة:

الشركات الصناعية الغذائية الأردنية (Jordanian Food Industrial Companies)

هي شركات الصناعات الغذائية والمشروبات الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي والعاملة في السوق المحلية والدولية.

الرقابة الاستراتيجية (Strategic Control)

يقصد بها الرقابة التي تشمل الرقابة السابقة، والرقابة المتزامنة، والرقابة اللاحقة.

أبعاد الرقابة الاستراتيجية

تم اعتماد معيار وتصنيف كل من Bartol & Martin (٢٠٠٤) لأبعاد الرقابة الاستراتيجية حسب زمن ممارستها، بالإضافة إلى تعريف كل من Wheelen & Hunger (٢٠١٢)، حيث يتم التركيز على المدخلات والأنشطة والمخرجات.

- أ. **الرقابة السابقة (Feed-Forward Control):** هي الرقابة التي تركز على المدخلات للتأكد من المعايير الضرورية لعملية التحويل وهدفها منع وقوع الخطأ.
- ب. **الرقابة المتزامنة (Concurrent Control):** هي الرقابة التي تتم على سلوك الأنشطة المختلفة خلال عملية التحويل لتعديل انحرافاتهما والتأكد من استمرارها.
- ج. **الرقابة اللاحقة (Feed-Back Control):** هي الرقابة التي تتم على المخرجات النهائية الناتجة عن عملية التحويل السابقة للتأكد من مطابقتها لما هو مخطط له.

الأداء الكلي (Total Performance)

هو نتائج الأعمال الكلي للشركات من خلال الأداء المالي وغير المالي، ويتم قياسه من خلال الأداء المالي، ورضا العملاء، وكفاءة العمليات الداخلية، والتعلم والنمو.

أبعاد الأداء الكلي (Total Performance Perspectives)

- تم اعتماد تعريف وتصنيف Kaplan & Norton (2007) لأبعاد الأداء الكلي، وهي:
- أ. **الأداء المالي (Financial Performance):** هو نتائج أعمال الشركة خلال فترة زمنية محددة، ويتم قياسه في هذه الدراسة من خلال قياس متوسط العائد على المبيعات، ومتوسط العائد على الموجودات، ومتوسط الأرباح.
 - ب. **رضا العملاء (Customers Satisfaction):** يتم قياسه من خلال الوقت (توقيت حصول العميل على المنتج)، والأداء الكلي (حجم المنافع التي يحصل عليها العميل نتيجة شرائه للمنتج)، وشكاوى العملاء (مدى تفهم الشركة لمفهوم تعظيم قيمة العميل)، والخدمات المرافقة للسلعة.
 - ج. **كفاءة العمليات الداخلية (Internal Processes Efficiency):** القدرة على إنجاز المشاريع باتباع أفضل الأساليب، وبأقل تكلفة. ويتم قياسه من خلال معدل تكلفة الإنتاج المعيب، ومعدل الأداء الكلي اليومي، ومعدل توقف الآلات، ومهارات العاملين، وإنتاجية العاملين.

د. **التعلم والنمو (Learning & Growth):** قدرة الشركة على طرح منتجات منافسة، وتقديم طرق وأساليب جديدة في العمل وقابليتها للتغيير. ويتم قياسه من خلال طرح منتجات جديدة، والتوسع في قدرات الشركة على تقديم طرق جديدة لإنجاز الأعمال، وقابلية الشركة (الإدارة والعاملين) للتغيير والتحسين المستمر.

١ . ٨ . محددات الدراسة

اقتصرت الدراسة على دراسة أبعاد الرقابة الاستراتيجية وتحليلها حسب تقدير الإدارات العليا والوسطى في الشركات مدار البحث، كما شملت الدراسة شركات الصناعات الغذائية الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي، والعاملة في السوق المحلية والدولية فقط، ولم تشمل أية شركات صناعية غير أردنية عاملة في الصناعات الغذائية، أو شركات صناعية أردنية غير مدرجة في سوق عمان المالي، أو أية شركات صناعية أردنية لا تعمل في الصناعات الغذائية، وذلك لاختلاف القدرات، والإمكانات الإدارية، والمالية، والفنية بين الشركات الأردنية وغير الأردنية، وذلك حتى تاريخ 2013/12/31.

كما واجه الباحث المشكلات التالية:

١. تصفية أعمال بعض الشركات وخروجها من السوق.
٢. تحفظ بعض الشركات مدار البحث عن المشاركة في الدراسة بدون ذكر الأسباب.
٣. تحفظ بعض الشركات مدار البحث عن المشاركة في الدراسة بسبب عدم إنتاج أو تطوير أو تسويق أي سلعة، بالرغم من إدراج أسهمها للتداول في سوق عمان المالي.

١ . ٩ . خطة الدراسة

تتضمن الدراسة الحالية خمسة فصول، تم تنظيمها على الشكل الآتي:

١ . الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

استعرض هذا الفصل تمهيداً للدراسة، وتحديدًا لمشكلتها، وعناصرها، والتعريف بمصطلحاتها نظرياً وإجرائياً، كما تضمن الفرضيات المختلفة، التي تغطي أهمية الدراسة وأهدافها ومحدداتها، بالإضافة إلى نموذج الدراسة.

٢ . الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

يهدف هذا الجزء من الدراسة إلى إلقاء الضوء على الإطار النظري للرقابة الاستراتيجية، والأداء الكلي في شركات الأعمال؛ حيث تناول مفاهيم الرقابة والرقابة الاستراتيجية عموماً، وأهميتها بالنسبة لشركات الصناعات الغذائية، وأبعاد الرقابة الاستراتيجية، واتجاهاتها ومستلزماتها وطرق تحقيقها، والعوامل التي تؤثر فيها، والأداء الكلي للشركات من حيث تحديد مفهوم الأداء، وأهمية تقييمه، ومقاييسه. ثم العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية، وبين الأداء الكلي للشركات، مع تأكيد أثرها في الأداء الكلي لشركات الصناعات الغذائية.

كما تضمن هذا الجزء من الفصل مراجعة الدراسات العربية، والأجنبية، التي تتعلق بموضوع الدراسة، وما يميزها عن تلك الدراسات.

٣ . الفصل الثالث: منهجية الدراسة

يتضمن هذا الفصل توضيح خصائص أفراد عينة الدراسة وخصائص الشركات المبحوثة ومواصفاتها، وأدوات قياس متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة، وإجراءات تصميم الدراسة وتنفيذها ومعالجتها الإحصائية.

٤ . الفصل الرابع: التحليل ونتائج الدراسة

يحتوي هذا الفصل على عرض النتائج التي توصل إليها الباحث، والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

٥ . الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل التفسيرات لنتائج الدراسة، والتوصيات التي تتفق مع النتائج.

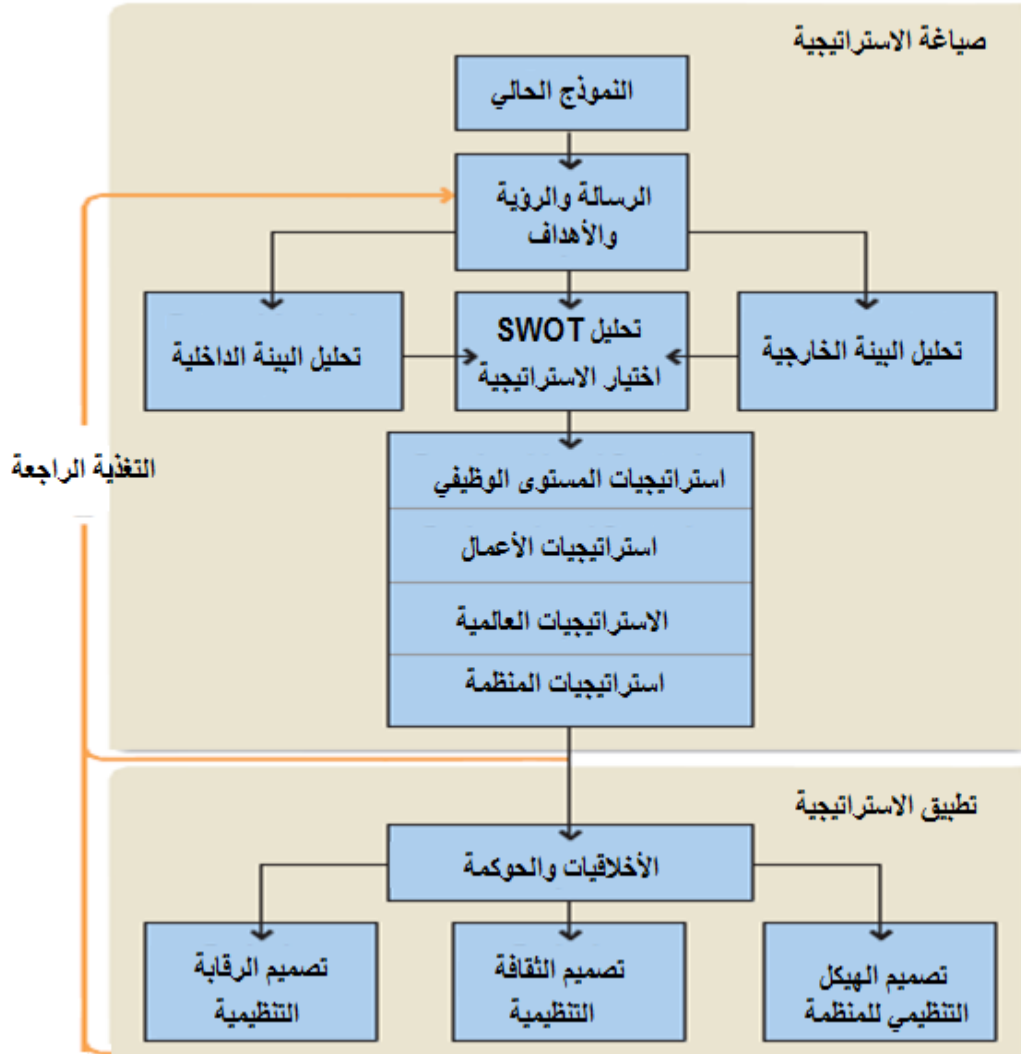
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

٢ . ١ . مقدمة

يركز هذا الفصل على الإطار النظري للرقابة الاستراتيجية و الأداء الكلي في منظمات الأعمال فتناول مفاهيم الرقابة بشكل عام، والرقابة الاستراتيجية وأبعادها، وأهميتها بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل خاص. حيث يستعرض الأبعاد التي استخدمها الباحثون لقياس الرقابة الاستراتيجية، والعوامل المؤثرة على حاجة الشركات لها، ثم يستعرض الأداء الكلي للشركة من حيث تحديد مفهوم الأداء الكلي وتقييمه، ومشكلات قياسه، والأبعاد التي استخدمت في قياسه. كما يتناول العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية وبين الأداء الكلي للشركات، مع أثرها على الأداء الكلي للشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي، وكذلك يتضمن عرضاً للدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وما يميز موضوع هذه الدراسة عن الدراسات التي سبقتها.

٢ . ٢ . الرقابة عموماً والرقابة الاستراتيجية (Strategic Control)

أصبحت الإدارة الاستراتيجية أداة أساسية للمنظمات كي تتعلم وتتطور إذا أرادت صياغة حالة من التميز والاستجابة بطريقة فعالة للتغيرات العالمية الآخذة في التسارع والازدياد. إلا أن النجاح في صياغة الاستراتيجية لا يضمن بالضرورة نجاحاً في تطبيقها، الأمر الذي يتطلب الوعي الكامل بأساسيات التطبيق الاستراتيجي السليم، ثم المراجعة الاستراتيجية التي لا تقل أهمية عن تلك الجوانب السابقة، إذ إن مراجعة وتقييم الاستراتيجيات والرقابة عليها يمثل أهمية بالغة، لأن التغيرات الداخلية والخارجية ليست ثابتة على المدى البعيد، ثم يأتي التقييم الاستراتيجي ليقوم باتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لتصحيح مسار المنظمة باستمرار، والشكل رقم (٢-١) يبين مكونات عملية التخطيط الاستراتيجي.



الشكل رقم ٢-١: مكونات عملية التخطيط الاستراتيجي

المصدر:

Charles W. L. Hill & Gareth R. Jones (2013), **Strategic Management Theory**, Tenth Edition, Cengage Learning, USA.

٢ . ٢ . ١ . مفهوم الاستراتيجية

الاستراتيجية لغةً هي فن تخطيط وتوجيه العمليات العسكرية بشكل عام، والتحركات في حرب أو معركة، وهي أيضاً، خطة عمل أو سياسة ترمي إلى تحقيق هدف رئيسي أو عام (قاموس أكسفورد، ٢٠١٤).

اشتقت كلمة استراتيجية Strategy من الكلمة اليونانية Strategos التي تعني فن القيادة، حيث ارتبط هذا المفهوم بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك، ويرى Clausewitz بأن الاستراتيجية تمثل

الأساليب والوسائل المستخدمة التي يراد منها تحقيق الهدف النهائي لكسب الحرب بصورتها الشمولية (George & Bruce, 2008)، ثم امتدت بعد ذلك إلى مجال الأدب الإداري وأصبحت مفضلة لدى العديد من منظمات الأعمال التي تهتم بتحليل بيئتها وتحقيق المبادرة والريادة في مجالات أدشقتها، حيث يركز مفهوم الاستراتيجية على عملية التخطيط الاستراتيجي التي تنتهي برسم مسارٍ مستقبليٍّ محددٍ للشركة، فأصبحت تعتبر البوصلة التي توجه الشركة وتحدد لها الاتجاه الصحيح الذي يجب أن تسير فيه حتى تصل إلى الهدف المطلوب.

لقد اهتم الباحثون بمفهوم الاستراتيجية من زوايا متعددة، حيث اعتبرها Stahl (1990) منهجاً يتعلق بكيفية تحقيق الشركة لأهدافها، وأما Porter (1996) فيرى أنها عملية خلق مكانة مميزة للشركة في السوق، يعطيها قيمة أعلى بين منافسيها من وجهة نظر عملائها، من خلال تصميم مجموعة من النشاطات المختلفة عن الأداء الكلي للمنافسين، إلا أنها في نظر بن حبتور (2007) هي خطة منفردة وشاملة ومتكاملة، ترتبط بخمسة مداخل تستخدمها الشركة للتعامل مع تحديات البيئة الخارجية هي: الخطة (Plan)، والخدعة (Ploy)، والنموذج (Pattern)، والمركز (Position)، والمنظور (Perspective)، وتضعها في السوق لتأمين تحقيق أهدافها الأساسية وتنفيذها بشكل سليم، بينما عرفها (Johnson et al., 2008) بأنها توجه الشركة ومجالها الكلي بعيد المدى، بشكل يحقق لها فوائد من خلال حشد مواردها وترتيبها وتوزيعها ضمن البيئة المتغيرة، لتلبية حاجات السوق، ومقابلة توقعات أصحاب المصالح الداخليين (Stakeholder Expectations)، وتعرف أيضاً بأنها خطط المنظمة لتحقيق أهدافها من خلال المواءمة بين الإمكانيات والفرص المتاحة، مع الأخذ بالاعتبار البيئة المحيطة والمنافسين والذبابن (Horngren et al., 2008)، كما عرفها Armstrong (2011) بأنها الإطار المرشد لاختيار طبيعة الشركة وتوجهها المستقبلي.

إن الاستراتيجية بشكل عام، تهتم بوضع الشركة المستقبلي، فهي عملية توزيع موارد الشركة المتاحة، وإعادة التنسيق بين وظائفها الإدارية، وتحليل العلاقة بين الشركة وبين البيئة الخارجية، لمواجهة حالات عدم التأكد البيئي، والتحديات، لمحاولة القضاء عليها، وتجنبها، والتخفيف من أثارها قدر الإمكان، وتحديد الفرص المتاحة للشركة، وخلق فرص جديدة، واستغلالها، والإفادة منها في تعزيز مركزها التنافسي، فهي تُعبّر عن الطرق المستخدمة من قبل المنظمة للوصول إلى تحقيق الأهداف الرئيسية، وهي الطريقة التي تهدف بواسطتها المنظمة إلى تطوير القدرات اللازمة لبلوغ الميزة التنافسية.

٢ . ٢ . ٢ . مفهوم الرقابة ومستوياتها

تعتبر الرقابة إحدى الوظائف الأساسية الأربعة للمدير (تخطيط، وتنظيم، وقيادة، ورقابة)، حيث يمارسها المديرون على اختلاف مراكز مسؤولياتهم، وهي عملية لا تختلف من مستوى إداري لآخر، وتتمثل في مراجعة الأداء الكلي الفعلي في ضوء المعايير الموضوعية، إلا أن الاختلاف يظهر في مجال اهتمام كل مستوى من المستويات الإدارية، حيث يكون التركيز على الاستراتيجيات والأهداف الرئيسية والنتائج الإجمالية في قمة الهرم الإداري، بينما ينصب الاهتمام على تفاصيل الأداء الكلي للعمل الفعلي ومقارنته مع الأداء الكلي المخطط له، كلما كان الاتجاه نحو قاعدة الهرم الإداري. ترتبط الرقابة بجميع مكونات العملية الإدارية حيث تبدأ وتستمر مع كل مرحلة من تلك المراحل، وينظر إلى دورها الرئيس في تنظيم المجتمعات ومؤسساتها عبر مراحل التاريخ، وهي مكون أساسي لأي نظام إداري أو مالي، لذلك تكمن الحاجة إلى الرقابة نتيجة لطبيعة التغيرات وما تفرضه ظروف العمل والإنجاز بعد تنفيذ الخطط لمقابلة ما يستجد من أمور في المستقبل.

ويشير مصطلح الرقابة إلى إخضاع الأحداث الفعلية لكي تكون متطابقة مع الخطط الموضوعية (Dhameja & Sastry, 1993)، كما تعرّف الرقابة بأنها عملية منتظمة للتأكد من تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف باستخدام طرق فعالة وذات كفاءة عالية (Higgins, 1994)، ويرى كل من & Mondy Premeaux (1995) أن نظام الرقابة الجيد يتم تصميمه لمنع إنجاز الأشياء بشكل خاطئ، وليس مجرد تصحيح الخطأ بعد حدوثه، بينما يرى (Horngren et al., 2008) أن نظام الرقابة الإدارية هو أداة محاسبية منطقية متكاملة لجمع وإعداد البيانات وتقييم الأداء الكلي

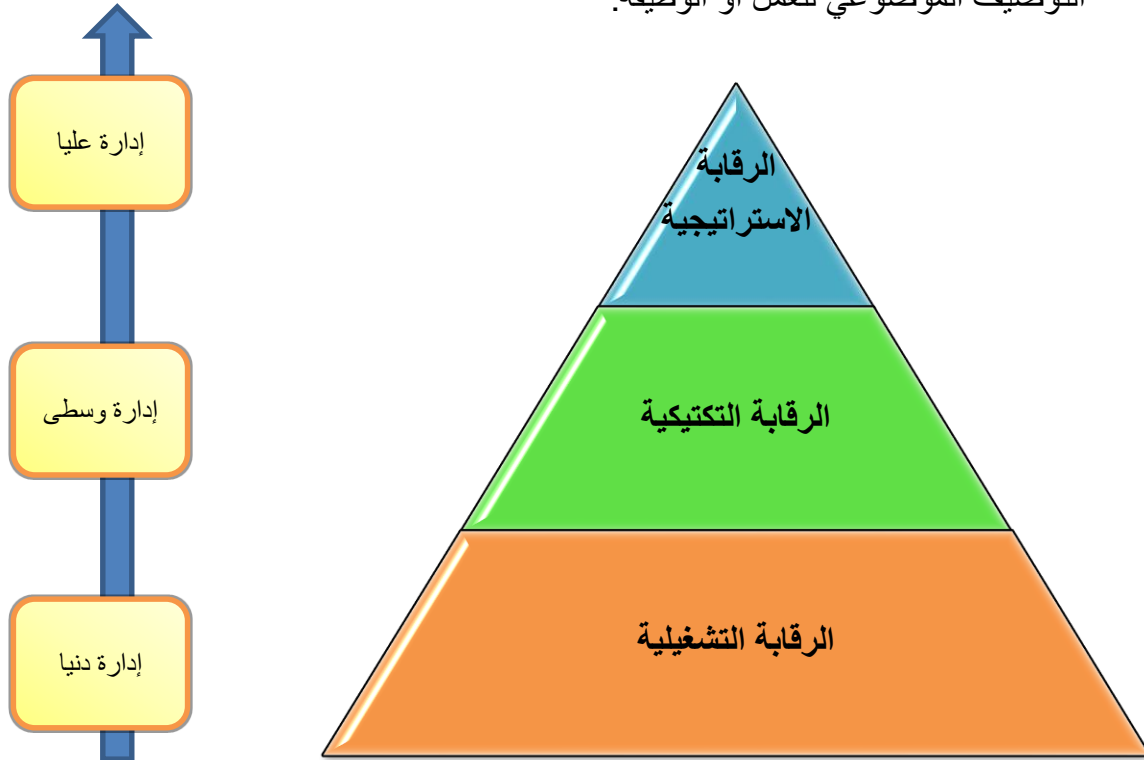
مما سبق يمكن القول أن الرقابة هي جهد منظم يضع معايير الإنجاز حسب الأهداف التنظيمية، ثم يتم تصميم أنظمة معلوماتية للتغذية العكسية ومقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير الموضوعية من قبل، وتحديد أي وجود للانحرافات والأخطاء، ثم اتخاذ الفعل الإداري المطلوب للتأكد من أن كل الموارد المتاحة قد استخدمت بكفاءة وفعالية لإنجاز الأهداف المحددة.

وكما أشار كل من الغالبي وإدريس (٢٠٠٧) فإن العملية الرقابية في المشاريع الكبيرة ما زالت عملية شائكة ومعقدة، وتعتبر المشكلة الرئيسة للعديد من المنظمات، فهي لا ترتبط فقط بالنظام الرقابي وبالهيكل التنظيمي والأساليب القيادية فقط، وإنما بالخطط والأهداف التي تعتبر القوة المركزية للمنظمة، وتصنف الرقابة التنظيمية تقليدياً إلى عدة مستويات هي:

١. الرقابة الاستراتيجية: (Strategic Control): هي عملية ديناميكية مستمرة للسيطرة على استراتيجية المنظمة خلال تطبيقها وبعد الانتهاء من تطبيقها مباشرة، وتنفذ من قبل الإدارة العليا للتأكد من أن الاستراتيجيات الموضوعة لمختلف المستويات قد حققت أهدافها.

٢. الرقابة التكتيكية: (Tactic Control): هي عملية السيطرة على عمليات الإدارات الوظيفية الوسطى، للتأكد من أن الأنشطة في هذه الإدارات تتم وفق الخطط الوظيفية الموضوعة لها حسب توزيع الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات في الهيكل التنظيمي للوصول إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

٣. الرقابة التشغيلية: (Operational Control): هي عملية السيطرة والرقابة الروتينية على النشاطات التفصيلية والخطط قصيرة المدى من خلال الرقابة على الأداء الكلي للعاملين في خطوط الإنتاج للتأكد من تنفيذهم للمهام والواجبات المحددة مسبقاً، على أساس بطاقات التوصيف الموضوعي للعمل أو الوظيفة.



الشكل رقم ٢-٢: مستويات الرقابة

المصدر:

Griffin, Ricky W. (2013), "Management", Houghton Mifflin Company, 11th edition.

٢ . ٢ . ٣ . مفهوم الرقابة الاستراتيجية

تعددت تعاريف الرقابة الاستراتيجية باختلاف مداخلها، واختلاف مهام نظام الرقابة، فمنهم من عرفها حسب زمن ممارستها، أو طريقة تنفيذها، أو مجال تطبيقها، أو طبيعتها أو موضوعها رغم إجماع العديد من التعريفات على أنها عملية قياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالخطة الموضوعية، وتحليل أسباب الانحرافات إن وجدت، بهدف اتخاذ الإجراءات التصحيحية لضمان تحقيق رسالة المنظمة ورؤيتها.

ويعرفها (Wright et. al., 1998) بكونها نظاماً إدارياً للتعرف على مستوى تنفيذ خطط المنظمة، ومدى نجاحها في الوصول إلى الأهداف والغايات المستهدفة، من خلال مقارنة التنفيذ الفعلي مع ما هو مخطط له مسبقاً، ثم تعديل الاستراتيجية على أساس النتائج، بما يتناسب مع تحسين قدرة المنظمة على إنجاز أهدافها وغاياتها، بينما وضع كل من Bartol & Martin (٢٠٠٤) مفهوماً عاماً للرقابة الاستراتيجية ليشير إلى قدرة الشركات على مراقبة العوامل البيئية من خلال تطبيق نظام رقابي فعال كمعيار عام، يعتمد على زمن ممارسة الرقابة الاستراتيجية الذي يتضمن الرقابة السابقة والرقابة المتزامنة والرقابة اللاحقة، ويشير خليل (٢٠٠٧) إلى أنها النظم الرسمية الخاصة بوضع مستويات الأداء الكلي المستهدفة والقياس والتقييم والمعلومات المترتبة بغرض تزويد الإدارة بمعلومات عما إذا كانت استراتيجية الهيكل التنظيمي تحقق أهداف الأداء الكلي الاستراتيجية أم لا، كما تعرف أيضاً بأنها عملية منهجية يستطيع من خلالها المديرون ضبط مختلف الأنشطة التنظيمية لتتوافق مع التوقعات المقررة في الخطط والموازنات والأهداف ومعايير الأداء (الهوري، ٢٠٠٠).

إن نجاح المنظمة أو فشلها يتوقف على مدى قدرتها على تحقيق رسالتها وغاياتها وأهدافها، وهذا يتطلب وضع استراتيجية محددة والسعي لتنفيذها في ظل التغيرات المختلفة المحيطة بالمنظمة من خلال قيامها بعملية الرقابة الاستراتيجية (تركمان، ٢٠٠٧)، إلا أن المدخل الحديث للرقابة الاستراتيجية يركز على الرقابة السابقة (الوقائية) التي تعتمد على نظام المعلومات التنفيذي الذي يراقب الانحرافات قبل وقوعها، لذلك فقد اقترح كل من Pearce & Robinson (٢٠٠٧) نموذجاً للرقابة الاستراتيجية تضمن الإشراف الاستراتيجي، والرقابة على الأحداث الطارئة، والرقابة على المقدمات المنطقية للاستراتيجية، والرقابة أثناء التنفيذ.

كما تصنف الرقابة الاستراتيجية على أنها الخطوة الأخيرة من عمليات الإدارة الاستراتيجية، إلا أن العملية الرقابية تتصف بالاستمرارية، حيث تبدأ قبل أي خطوة من عمليات الإدارة الاستراتيجية، باعتبارها الضمان اللازم للسير باتجاه تحقيق الأهداف المطلوبة، لذلك فهي تعني

عمليات السيطرة التنظيمية المستمرة على تطبيق استراتيجية المنظمة بصورة كفؤة وفعالة وبما يضمن تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية (ياسين، ٢٠١٠)، كما اقترح كل من Wheelen & Hunger (2012) أن يتم تأسيس نظام الرقابة الاستراتيجية للتركيز على أداء المخرجات الفعلية، أو سلوك الأنشطة التي تولد تلك المخرجات، أو المدخلات الرئيسية المستخدمة في الأداء الكلي، ثم تصميم نظام خاص بالشركة لقياس الأداء الكلي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، بينما اعتبرها (Dess & Eisner, 2013) على أنها نظاماً يعتمد على التغذية العكسية للتعرف على ما تم تحقيقه من الأهداف من خلال مقارنة ما هو مخطط له، مع ما تم تنفيذه فعلياً، وفي مجال آخر فقد تعرّف على أنها العملية التي يراقب من خلالها المديرون أنشطة المنظمة وأعضاءها لتقييم مدى كفاءة وفاعلية الأداء الكلي واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحسينه، إذا كان يفتقر للفاعلية والكفاءة (Charles & Jones, 2013).

جدول ٢-١: مفهوم الرقابة الاستراتيجية

الباحث	رأيه في الرقابة الاستراتيجية
(Wright et. al., 1998)	نظام إداري للتعرف على مستوى تنفيذ خطط المنظمة، ومدى نجاحها في الوصول إلى الأهداف والغايات المستهدفة
(الهوري، ٢٠٠٠)	عملية منهجية لضبط مختلف الأنشطة التنظيمية لتتوافق مع التوقعات المقررة في الخطط والموازنات والأهداف ومعايير الأداء الكلي
(Bartol & Martin, 2004)	مراقبة العوامل البيئية المختلفة اعتماداً على زمن ممارستها للرقابة، فقسمها إلى الرقابة السابقة والمتزامنة واللاحقة
(خليل، ٢٠٠٧)	وضع مستويات الأداء الكلي المستهدفة والقياس والتقييم والمعلومات المرتدة بغرض تزويد الإدارة بمعلومات عما إذا كانت استراتيجية الهيكل التنظيمي تحقق أهداف الأداء الكلي الاستراتيجية أم لا
(Pearce & Robinson, 2007)	يركز على الرقابة السابقة فقط، واقترح نموذجاً للرقابة الاستراتيجية يتضمن الإشراف الاستراتيجي، والرقابة على الأحداث الطارئة، والرقابة على المقدمات المنطقية للاستراتيجية، والرقابة أثناء التنفيذ
(ياسين، ٢٠١٠)	عمليات السيطرة التنظيمية المستمرة على تطبيق استراتيجية المنظمة بصورة كفؤة وفعالة وبما يضمن تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية
Wheelen & Hunger (2012)	تركيز نظام الرقابة الاستراتيجية على أداء المخرجات الفعلي، أو سلوك الأنشطة التي تولد تلك المخرجات، أو المدخلات الرئيسية المستخدمة في الأداء الكلي
(Dess & Eisner, 2013)	نظام يعتمد على التغذية العكسية للتعرف على ما تم تحقيقه من الأهداف من خلال مقارنة ما هو مخطط له، مع ما تم تنفيذه فعلياً
(Charles & Jones, 2013)	مراقبة أنشطة المنظمة وأعضاءها لتقييم مدى كفاءة وفاعلية الأداء الكلي واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحسينه.

المصدر: من إعداد الباحث بناء على الأدبيات

٢ . ٢ . ٤ . أهداف الرقابة الاستراتيجية

تتمثل أهداف الرقابة الاستراتيجية في منظمات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية المتمثلة

في الكفاءة المتفوقة والجودة والابتكار والاستجابة للعملاء، كما يلي: (Charles & Jones, 2013)

أولاً: الرقابة والكفاءة (Control and Efficiency)

يحتوي نظام الرقابة على مقاييس معتمدة تساعد المديرين على تقييم مدى كفاءتهم في إنتاج السلع وتقديم الخدمات، وتساعدهم في الحكم على مدى نجاحهم، ولكي تتبين كفاءتهم في استغلال الموارد الأساسية للمنظمة، يتعين عليهم أن يكونوا قادرين على قياس وحدات المدخلات بدقة (مواد خام، وموارد بشرية وغيرها) التي يتم استخدامها لإنتاج وحدات المخرجات (السلع والخدمات)، كما يجب أن يكونوا قادرين أيضاً على قياس عدد الوحدات التي يجري إنتاجها، الأمر الذي يساعد في معرفة مستوى الأداء الكلي لمنظمتهم وكيفية الوصول بالأداء الكلي لمستويات أفضل، في بيئة تتسم بالمنافسة العالمية المتصاعدة.

ثانياً: الرقابة والجودة (Control and Quality)

تتمحور المنافسة بين المنظمات حول زيادة جودة السلع والخدمات، حيث تتنافس المنتجات داخل الفئة الواحدة من حيث الخصائص والمواصفات فيقوم العميل بشراء السلعة بناءً على جودة منتج الشركة بشكل كبير، وتعد الرقابة التنظيمية على درجة عالية من الأهمية في تحديد جودة السلع والخدمات لأنها تقدم تغذية عكسية للمديرين فيما يختص بجودة المنتج، فإذا ما قام مدير المنظمة بقياس وتقييم عدد شكاوى العملاء وعدد المنتجات المعيبة، فإنه بذلك يتوفر لديهم مؤشر جيد يتعلق بمدى قيمة الجودة التي قاموا بإرسالها، ويقوم المديرون الاستراتيجيون باستخدام نظام للرقابة يعمل بصفة مستمرة في قياس جودة السلع والخدمات كي يتمكنوا من إدخال تحسينات مستمرة على الجودة على مدار الوقت الأمر الذي يمنحهم المزايا التنافسية.

ثالثاً: الرقابة والابتكار (Control and Innovation)

تساعد الرقابة الاستراتيجية في رفع مستوى عملية الابتكار داخل المنظمة، فتأخذ الابتكارات الناجحة مكانها عندما يخلق المديرون بيئة تنظيمية صحية، حيث يشعر الموظفون بأن لديهم السلطة التي تمكنهم من أن يكونوا مبدعين في ظل نظام غير مركزي يهيئ الحافز للموظف لزيادة قدرتهم على تحمل المخاطر، ويعد القرار الخاص باختيار نظام الرقابة المناسب تحدياً إدارياً هاماً، حيث تعتبر الثقافة السائدة في المنظمة أمراً هاماً في هذا الشأن، حيث تقوم إدارة المنظمة بتشجيع كل فريق إنتاجي على الأداء المتميز، ثم يتولى مدير القمة، الرقابة على أداء كل فريق بشكل مستقل (بفحص كيف تمكن كل فريق من خفض التكاليف أو رفع الجودة على سبيل المثال)، ومن ثم تقرر منح

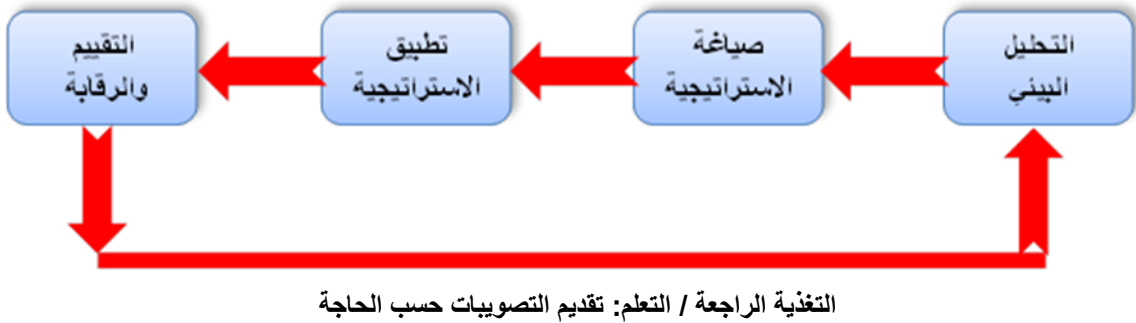
مكافآت مادية أو معنوية للفريق الذي يُبدي أداءً متميزاً، ثم يقوم مدير كل فريق بتقييم كل فرد من أفراد فريقه ويتم مكافأة الموظفين المبتكرين بناءً على مستوى الأداء الكلي.

رابعاً: الرقابة والاستجابة للعملاء (Control and Customers Responsiveness)

يمكن للمديرين الاستراتيجيين أن يساعدوا منظماتهم كي تكون أكثر كفاءة للاستجابة لعملائها إذا قاموا بتطوير نظام الرقابة الذي يسمح لهم بتقييم مدى إيجابية اتصال موظفيهم بالعملاء. إن مراقبة سلوك الموظفين من خلال عمل مسح منتظم لآراء العملاء حول تجاربهم الشخصية مع موظفي الشركة، للوقوف على مصادر المشكلات واقتراح الحلول لها، يمكن أن يساعد المديرين على إيجاد طرق جديدة لتحسين مستوى الأداء الكلي لموظفيهم من خلال إتاحة برامج للتدريب على تطوير المهارات أو من خلال استحداث إجراءات جديدة تسمح لهم بأداء وظائفهم بشكل أفضل، فعندما يعلم الموظفون أن سلوكياتهم تحت المراقبة فقد يصبح لديهم نزعة أكبر إلى التعاون بشكل أفضل مع العملاء.

٥ . ٢ . ٢ . موقع الرقابة الاستراتيجية في عملية الإدارة الاستراتيجية

إن التقييم والرقابة هما العملية التي يتم من خلالها رصد أنشطة الشركات ونتاج الأداء، بحيث يمكن مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المطلوب، وبالرغم من أن التقييم والرقابة هما العنصر الرئيسي النهائي للإدارة الاستراتيجية إلا أنه يمكن من خلالهما تحديد نقاط الضعف في الخطط الاستراتيجية المنفذة سابقاً، وبالتالي محاكات العملية الاستراتيجية للبدء من جديد، كما في الشكل رقم (٣-٢).



الشكل رقم ٣-٢: المكونات الأساسية للإدارة الاستراتيجية

- Wheelen, Thomas L. & Hunger, David J. (2012), **Strategic Management And Business Policy: Toward Global Sustainability**, 13th Edition, Prentice Hall.

يمكن للرقابة الاستراتيجية أن تربط المنظمة بعناصر مختلفة، كربط المتغيرات الداخلية بالبيئة الخارجية والأخذ بالاعتبار مقاييس الأداء الكلي الكمية والنوعية وذلك في ضوء رسالة المنظمة وأهدافها وغاياتها، حيث تلعب الرقابة الاستراتيجية دور الوسيط في الإدارة الاستراتيجية، ولا بد من وضع خطة استراتيجية في ضوء رسالة المنظمة وأهدافها وغاياتها، ثم وضع سياسات وإجراءات لتنفيذ تلك الخطة، ثم ترتيب وتنسيق وتوجيه جهود الأفراد العاملين لتنفيذ تلك الخطة، ثم تنفيذ عمليات المتابعة والتقييم باستمرار للتأكد من سلامة التنفيذ، وفي حال عدم مطابقة المنفذ فعلاً مع ما هو مخطط له مسبقاً، يأتي دور المديرين على جميع مستوياتهم لاستخدام المعلومات الناتجة واتخاذ الإجراءات التصحيحية وحل المشاكل من خلال تعديل الخطة أو محاولة تحسين الأداء الكلي.

٢ . ٢ . ٦ . قياس الرقابة الاستراتيجية

يشير بعض الباحثين إلى أن تصميم أي نظام للرقابة الاستراتيجية يتطلب خلق آلية في العمل وتكامل بين ثلاثة أنظمة فرعية هي نظم المعلومات الموجودة في المنظمة، والهيكل التنظيمي المناسب لتطبيق نظام الرقابة الاستراتيجية، والثقافة التنظيمية كعامل مهم في تحديد طبيعة الرقابة وأسلوبها والأدوات المستخدمة لقياس درجة الإنجاز في الأقسام والوحدات التنظيمية (الغالبية وإدريس، ٢٠٠٧). ويختلف قياس الرقابة الاستراتيجية باختلاف المعيار أو الأساس المستخدم لتصنيفها، حسب زمان ممارستها، وطريقة تنفيذها، ومجال تطبيقها، والمستوى الإداري الذي يتم فيه تنفيذها، كما يوضح الشكل رقم (٢-٥).



الشكل رقم ٢-٤: أشكال الرقابة الاستراتيجية

المصدر: من إعداد الباحث بناء على:

- Bartol, Kathryn M. & Martin, David C. (2004), **Management: A Pacific Rim Focus**. AUSTRALN Edition, McGraw-Hill, New York.
- Luthans, Fred & Jonathan P. Doh. (2011), **International Management: Culture, Strategy, and Behavior**, 8th Edition, McGraw-Hill/Irwin.
- Wheelen, Thomas L. & Hunger, David J. (2012), **Strategic Management And Business Policy: Toward Global Sustainability**, 13th Edition, Prentice Hall.

أولاً: الرقابة حسب زمن ممارستها

تقسم الرقابة الاستراتيجية حسب زمن ممارستها إلى الرقابة السابقة، والرقابة المتزامنة، والرقابة اللاحقة، وهي كما يلي:

١. الرقابة السابقة (Feed-Forward Control):

هي الرقابة التي تركز على منع الانحراف غير المفضل قبل وقوعه وذلك من خلال الالتزام بالمعايير المحددة (Bartol & Martin, 2004)، كما اعتبرها (Drury, 2011) رقابة سابقة أو رقابة ممانعة، وأنه وفقاً لهذه الطريقة يتم التنبؤ بالنتائج التي يتوقع تحقيقها في الفترة القادمة، بدلاً من مقارنة النتائج الفعلية مع النتائج المطلوبة، وإذا اختلفت، فإن إجراءات الرقابة تتخذ لتقليل هذه الاختلافات، حيث أن الحماية من الفشل تتم من خلال تطوير الصيغ أو الأساليب المستخدمة لجمع أجزاء المنتج بالطريقة الصحيحة فقط، بينما يرى (Griffin, ٢٠١٣) تسميتها بالرقابة الأولية التي تركز على ضمان جودة الموارد البشرية وضمان جودة المواد الأولية وتوفيرها في المكان والزمان المحددين، وتوفير الموارد المالية بالقدر والوقت المناسبين، وموارد المعلومات، ولقد اقترح كل من Wheelen & Hunger (٢٠١٢) أن يتم تأسيس نظام الرقابة الاستراتيجية للتركيز على المدخلات الرئيسية المستخدمة في الأداء الكلي، وهدفها منع وقوع أخطاء أو انحرافات في جودة وكمية الموارد المتاحة (المدخلات) من خلال تجنب مسببات أي انحراف يمكن أن يحدث في تنفيذ خطط المنظمة أثناء عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات ثم تصميم نظام خاص بالشركة لقياس الأداء الكلي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

لذلك فهي عبارة عن مجموعة من الأساليب والإجراءات التي يستخدمها المدير في تحديد واكتشاف أي عوامل قد تحد من نجاح العملية الإدارية وبصورة مبكرة مما يؤدي إلى تجنب ظهور أي انحرافات غير مرغوبة أثناء عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات. فعلى المستوى التشغيلي، فإن الرقابة المسبقة تتطلب من المدير تركيز جهوده نحو اختيار المدخلات والسياسات والإجراءات بعناية كاملة للحد قدر الإمكان من أي انحرافات محتملة.

أما المستوى الاستراتيجي، فإنها قد صممت لتنبيه وتحذير الإدارة العليا من أي تغييرات بيئية من شأنها التأثير على تحقيق الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل.

ولقد اعتبر كل من Pearce & Robinson (٢٠٠٧) أن الرقابة السابقة هي أهم تلك الأمداء، وأطلقا عليه نظام التغذية الأمامية (Feed-Forward System)، واقترحا أن تصمم الإدارة العليا للمنظمة نظاماً رقابياً مرناً، وأن تبذل الكثير من الوقت والجهد والمهارات والخبرات المتراكمة لدى العاملين لبناء ذلك النظام، وأن يغطي ذلك النظام الأنواع الأربعة التالية:

١ . ١ . **الإشراف الاستراتيجي (Strategic Surveillance):** إشراف عام وغير محدد، فهو لا يختص بنشاط معين أو بمرحلة معينة من مراحل الإدارة الاستراتيجية، بل يمثل منظوراً رقابياً عاماً، يصمم خصيصاً لفحص أحداث عامة لها تأثير على استراتيجية المنظمة، في إطار واسع داخل المنظمة أو خارجها، أو يمكن تشبيهه بشاشة الرادار التي تنتدباً بظهور تهديدات معينة، أو اتجاهات خاطئة في اتجاه الحركة الاستراتيجية للمنظمة في بيئة الأعمال.

١ . ٢ . **الرقابة على المقدمات المنطقية للاستراتيجية (Premise Control):** من أولويات الإدارة العليا وبمساعدة جهات متخصصة في التخطيط والمعلومات، يتم الاهتمام بعملية الفحص النظامية المستمرة بطريقة منهجية للتأكد من أن الافتراضات الأساسية والمقدمات المنطقية الخاصة بعوامل البيئة الخارجية المباشرة وغير المباشرة تمثل حالة منطقية لا تتعارض مع الاتجاهات الواردة في صياغة استراتيجية المنظمة، وأن تلك الافتراضات والمقدمات صحيحة وتدعم العملية التخطيطية.

١ . ٣ . **الرقابة على الأحداث والمواقف الطارئة (Special Alert Control):** هو متابعة الأحداث المفاجئة وغير المتنبأ بها والأخذ بالأخذ بالاعتبار تأثيراتها على استراتيجية المنظمة، ويمكن قياسها من خلال استعداد المنظمة وقدراتها الجوهرية للاستجابة الفعالة والسريعة للأحداث التي تقع في بيئة العمل، أو في وضعها الداخلي أو في أي من جوانب عملها، من خلال المؤشرات الأولية الضعيفة للحدث.

١ . ٤ . **الرقابة أثناء التنفيذ (Implementation Control):** يتم فيها تقييم العوامل والأحداث المهمة ذات الأثر الكبير أثناء المباشرة بالتنفيذ، فقد يحدث إهمال غير مقصود لتطورات معينة أثناء مرحلة الصياغة، ولكنها تظهر بوضوح فور البدء بالتنفيذ، مما يتيح إمكانية تغطية ذلك النقص فوراً، كما أن هذه المرحلة تمثل البداية الجدية للانتقال من الصورة الأكثر شمولية باتجاه تنفيذ برامج محددة.

٢ . **الرقابة المتزامنة (Concurrent Control):**

هي الرقابة التي تتم أثناء عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات، مثل عملية التصنيع أو عملية تقديم الخدمة، لمنع إنتاج منتجات أو تقديم خدمات غير مرغوب فيها، ولتصحيح عملية التحويل عند وقوع الخطأ (Bartol & Martin, 2004). ويسمى Griffin (٢٠١٣) هذا النوع بـرقابة التصفية، إذ إن الفحص الدوري للعملية الإنتاجية يوفر التغذية العكسية للعاملين والمديرين لإجراء التعديلات اللازمة لتصحيح عملية تحويل المدخلات قبل خروج الصيغة النهائية للمخرجات. لذلك فهي تلك الرقابة التي تواكب وتزامن عمليات التحويل الجارية (تحويل المدخلات إلى مخرجات).

كما تعرف الرقابة المتزامنة بأنها مجموعة الأساليب والإجراءات والترتيبات المستخدمة في الكشف عن الانحرافات أثناء عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات، والتأكد من مدى مطابقتها

للمعايير التنظيمية الموضوعة، والكشف عن الانحرافات غير المتوقعة أثناء تلك العملية، ليتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لتعديل الانحرافات، والاستمرار في إنجاز العمل في نفس الوقت للحصول على مخرجات مطابقة للمعايير التنظيمية المعتمدة. وتسعى الرقابة المتزامنة على المستوى التنفيذي إلى التأكد من أن النشاط الذي يتم ممارسته أثناء عملية التحويل يؤدي بدقة، وموضوعية، كما خطط له، ولا يشير إلى أي انحراف غير مرغوب به أثناء تلك العملية، ثم يتم فصل المخرجات التي لا تتطابق مع تلك المعايير ومنع وصولها إلى السوق، وهي تنفذ من خلال توجيهات وإشراف المسؤول المباشر وملاحظاته الشخصية لأداء المرؤوسين وأعمالهم، للتأكد من سيرها وفق السياسات والإجراءات والقواعد والتعليمات الواضحة والمفهومة، التي تحدها الإدارة العليا تماشياً مع رسالة المنظمة وأهدافها.

أما على المستوى الاستراتيجي فإن الرقابة المتزامنة تركز على النتائج الشهرية ومن ثم الفصلية وكذلك الأحداث والمراحل الهامة للتعرف على طبيعة التقدم التنظيمي والعمل على اتخاذ التعديلات الضرورية.

٣ . الرقابة اللاحقة (Feed-Back Control):

تعرف الرقابة اللاحقة بأنها مجموعة الأساليب والإجراءات والتعريفات التي تركز على مخرجات الأنشطة التنظيمية بعد انتهاء عملية التشغيل والإنتاج، أي أنها تركز جهودها على المنتج النهائي، بهدف تصويب النشاطات والعمليات الحالية من خلال الإجراءات التصحيحية التي تتجه نحو تحسين عملية الحصول على الموارد الأولية، أو عمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات، وبالتالي توجيه الرقابة السابقة والرقابة المتزامنة للنشاطات المستقبلية (Wheelen & Hunger, 2012).

وقد تسمى أيضاً بالرقابة المتأخرة أو الرقابة العلاجية أو رقابة التغذية الراجعة وهي تتم بعد إتمام العمل وقياس النتائج والتأكد من مطابقتها لما هو مخطط له مسبقاً، وتستخدم في حال الفشل في الاستفادة من الرقابة السابقة أو المتزامنة، وقد تستخدم في رقابة عدد من الوظائف، مثل معالجة الانحرافات غير المكتشفة بشكل مسبق للحصول على معلومات تسهل عملية التخطيط، والحصول على معلومات حول أداء المستخدمين.

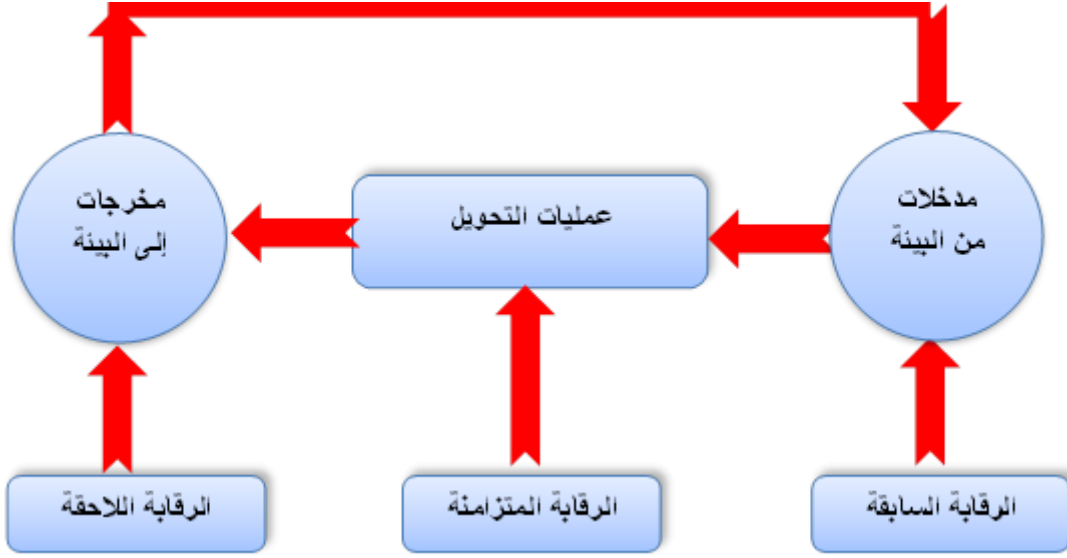
وتلعب الرقابة اللاحقة على المستوى التشغيلي ثلاث أدوار رئيسية:

- ١ . تزويد المديرين التنفيذيين بالمعلومات التي يحتاجونها، لتقييم فعالية الأنشطة التنظيمية التي تقع تحت سيطرتهم.
- ٢ . تحذير وتنبيه المسؤولين عن الحاجة لإدخال تعديلات على الموارد الأولية، أو

عمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات.

٣. الرقابة كأداة لتقييم ومكافأة الموظفين.

أما على المستوى الاستراتيجي فإن الرقابة اللاحقة تزود الإدارة العليا بالمعلومات التي تستخدم في عملية تغيير وتعديل خطط المنشأة الاستراتيجية.



الشكل رقم ٢-٥: الرقابة الاستراتيجية حسب زمن ممارستها

المصدر: شريف، علي (٢٠٠٨)، الإدارة المعاصرة، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.

ثانياً: الرقابة حسب طريقة تنفيذها (Luthans & Jonathan, 2011):

تقسم الرقابة حسب طريقة تنفيذها إلى رقابة مباشرة، ورقابة غير مباشرة، وهي كما يلي:

١. الرقابة المباشرة

١. ١. إجراء مقابلات أو اجتماعات شخصية لمراقبة العمليات، والتعرف على المشكلات والتحديات التي تواجه التنفيذ في وحدات الأعمال المختلفة، ومثالها شركة الهاتف الوطنية (ITT) في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث يعقد الرئيس التنفيذي لهذه الشركة اجتماعاً شهرياً في موقع الإدارة العامة للشركة في مدينة نيويورك، يتم فيه تقديم تقارير تفصيلية من قبل مديري الوحدات المختلفة في الشركة، ومناقشة المشكلات العامة وتحديد الأهداف، وتقييم الفرص، واتخاذ الإجراءات اللازمة لمساعدة وحدات الشركة لتطوير فعاليتها.

١. ٢. الزيارات المباشرة من قبل المديرين التنفيذيين للإدارات والفروع المختلفة للشركة للوقوف على المشاكل التي تواجهها، وتقديم المساعدة الممكنة لها.

١. ٣. اختيار الموظفين الأكفاء لإدارة الفروع والوحدات المختلفة للشركة، بشكل تضمن فيه

الإدارة العليا، أن هؤلاء الموظفين سوف يطبقون السياسات العليا المرسومة ويراقبون تنفيذها في إداراتهم.

١ . ٤ . الهيكل التنظيمي للشركة، حيث يتم تصميمه بطريقة تضمن وجود قنوات اتصال مناسبة بين الإدارة العامة ووحدات العمل الأخرى في الشركة، تضمن سرعة الاستجابة لطلبات الإدارة.

٢ . الرقابة غير المباشرة:

يتم هذا النوع من الرقابة من خلال التقارير الدورية المتنوعة وأشكال أخرى مكتوبة لرقابة العمليات، حيث يتم إرسال تقارير العمليات الشهرية والقوائم المالية وقوائم الدخل والميزانيات النقدية والنسب المالية، إلى الإدارة العليا لتقييم أداء العمليات والموقف المالي للشركة للمساعدة في اتخاذ الإجراءات المناسبة لتطوير أدائها.

ثالثاً: الرقابة حسب مكان تطبيقها

تقسم الرقابة حسب مكان تطبيقها إلى رقابة داخلية، ورقابة خارجية، وهي كما يلي (Luthans & Jonathan, 2011):

١ . الرقابة الداخلية:

حيث تقوم الإدارة العليا بالتركيز على الأعمال التي تتقنها المنظمة بأفضل طريقة، حيث يساعد تحديد جوانب القوة والضعف للمنظمة على تنمية الاستراتيجيات المناسبة لاستغلال الفرص وتجنب التهديدات الخارجية، ومن أهم عناصر الرقابة الداخلية عمر المنظمة وحجمها وأنظمة العمل وثقافة المنظمة والقيادة.

٢ . الرقابة الخارجية:

يتم هذا النوع من الرقابة من خلال متابعة المتغيرات التي تقع خارج المنظمة وتتفاعل معها لضمان استمرارها وتحقيق أهدافها، بطريقة مباشرة مثل العملاء والمنافسين والموردين والحكومة وجماعات الضغط، أو غير مباشرة مثل الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتقنية.

رابعاً: الرقابة حسب مجال تطبيقها

وتقسم الرقابة وفق هذا المعيار إلى رقابة كمية ورقابة نوعية

١ . الرقابة الكمية: تهتم بكمية الأداء الكلي وهل هو مطابق لما هو مخطط.

٢ . الرقابة النوعية: تهتم بكيفية أداء العمل أو الخدمة ويستخدم لذلك عدة أساليب إحصائية

منها خرائط مراقبة الجودة وتهدف أنظمة مراقبة الجودة إلى تحسين جودة الخدمة وزيادة

رضا العملاء.

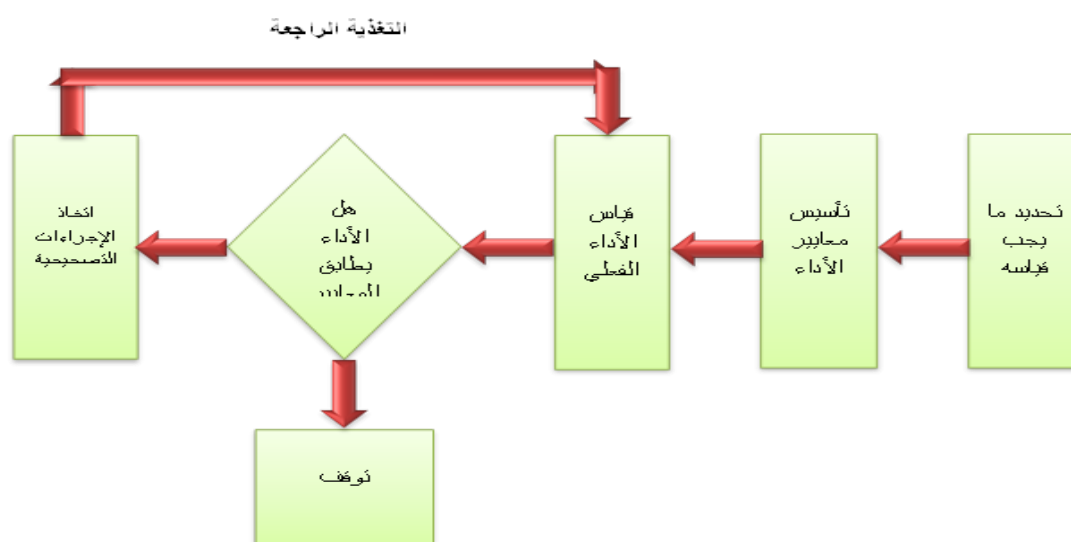
خامساً: الرقابة حسب المستوى الإداري

- ١ . الرقابة على الأفراد: تقييم أداء الأفراد ومستوى كفاءتهم وسلوكهم.
- ٢ . الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية: تقييم الإنجاز الفعلي للوحدة الإدارية لمعرفة كفاءة الإدارة في تحقيق الأهداف واستغلال الموارد.
- ٣ . الرقابة على مستوى المنظمة: تقييم الأداء الكلي للمنظمة في تحقيق الأهداف العامة التي تعمل من أجلها.

تبين الأبعاد ومؤشرات القياس السابقة الذكر، أن هناك عدة أبعاد مهمة للرقابة الاستراتيجية، و عدة مؤشرات لقياسها. ويمكن اعتبار التصنيف الذي أشار إليه كل من Bartol & Martin (٢٠٠٤) وكل من Wheelen & Hunger (٢٠١٢) هو التصنيف الأكثر شمولية وملاءمة للصناعات الغذائية، حيث صنفوها إلى الرقابة السابقة والرقابة المتزامنة والرقابة اللاحقة، وهو ما سنتناوله الدراسة الحالية.

٢ . ٢ . ٧ . مراحل الرقابة الاستراتيجية

إن عملية الرقابة تضمن تحقيق الشركة للأهداف التي تم تحديدها مسبقاً، وتقارن الأداء الكلي بالنتائج المرجوة، وتوفر التغذية الراجعة اللازمة للإدارة لتقييم النتائج واتخاذ الإجراءات التصحيحية حسب الحاجة. هذه العملية يمكن أن ينظر إليها كنموذج التغذية الراجعة ذي الخطوات الخمسة (Wheelen & Hunger, 2012)، كما يوضحها الشكل رقم (٢-٧).



الشكل رقم ٢-٦: خطوات عملية الرقابة الاستراتيجية

المصدر:

- Wheelen, Thomas L. & Hunger, David J. (2012), **Strategic Management And**

١. تحديد ما يجب قياسه

يجب على كبار المديرين والمديرين التنفيذيين تحديد ما هي العمليات التنفيذية والنتائج التي سيتم رصدها وتقييمها، حيث أن العمليات والنتائج يجب أن تكون قابلة للقياس بطريقة موضوعية معقولة ومتناسقة، وينبغي أن يكون التركيز على العناصر الأكثر أهمية في تلك العملية التي تستأثر بأعلى نسبة من المصروفات أو أكبر عدد من المشاكل. كما يجب أن يتم العثور على القياسات لجميع المجالات الهامة، بغض النظر عن صعوبتها.

٢. تأسيس معايير الأداء الكلي

إن المعايير المستخدمة لقياس الأداء الكلي هي تعبيرات مفصلة للأهداف الاستراتيجية، وتدابير خاصة لنتائج الأداء الكلي المقبولة، بحيث يكون تصميم المعايير هي الخطوط الأولى لتنفيذ الرقابة التنظيمية في مختلف المستويات الإدارية خاصة في المستوى الوظيفي والمستوى التنفيذي للعاملين في خطوط الإنتاج، وقد تكون المعايير كمية أو إحصائية أو غير كمية، وقد تتضمن عناصر متنوعة مثل الوقت والكلفة وحجم الإنتاج ومستوى الهدر أو التلف أو خصائص تقنية تحدد مستوى نوعية المنتج، ويتم تحديد درجة الانحراف المقبولة في هذه المرحلة، وتعيين معايير محددة للمخرجات النهائية.

٣. قياس الأداء الكلي الفعلي

هي عملية تحديد النتائج المتحققة عن إنجاز الأنشطة الوظيفية على مستوى الإدارات الوظيفية والواجبات والمهام التي نفذت من قبل الأفراد العاملين باستخدام أدوات كمية ونوعية.

٤. مقارنة الأداء الكلي الفعلي بالمعايير

التوصيف الدقيق للانحراف والأخطاء التي حصلت في عملية الإنجاز إذا كانت هناك انحرافات غير مقبولة عن المعايير الموضوعية للإنجاز أما في حالة توافق النتائج مع المعايير الموضوعية فإن سلسلة الرقابة تنتهي عند استرجاع المعلومات عن هذا الوضع للإدارة.

٥. اتخاذ الإجراءات التصحيحية

اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة إذا كانت النتائج الفعلية تقع خارج نطاق درجة الانحراف المقبولة، والعمل على تصحيح هذا الانحراف من خلال يجب الإجابة على الأسئلة التالية:

أ. هل يعتبر الانحراف عبارة عن تقلبات حصلت بالصدفة؟

ب. هل تجري العمليات بشكل غير صحيح؟

ج. هل تعتبر العمليات مناسبة لتحقيق المعيار المطلوب؟ بحيث يكون من شأن العمليات تصحيح الانحرافات الموجودة ثم منع وقوعها مرة أخرى.

د. من هو أفضل شخص لاتخاذ الإجراءات التصحيحية؟

٢ . ٢ . ٨ . شروط الرقابة الاستراتيجية الناجحة

يجب أن تتضمن الرقابة الاستراتيجية الناجحة الحد الأدنى المطلوب من المعلومات الضرورية لإعطاء صورة صحيحة عما يجري داخل المنظمة، حيث أن الكم الكبير من المعلومات المفيدة وغير المفيدة يؤدي إلى ضياع المعلومات الهامة، لذلك يجب أن يكون تركيز الرقابة الاستراتيجية على ما يلي (القطامين، ٢٠٠٢):

- عناصر النجاح الحرجة التي تؤدي إلى النجاح الكامل إذا ما تم إحكام الرقابة عليها على مدار الوقت والتي إذا ما أنجزت بالطريقة الصحيحة ستقود إلى النجاح وعكس ذلك سيؤدي بالمنظمة إلى الفشل.
- تزويد متخذي القرارات بالمعلومات اللازمة وبالوقت المناسب ليتسنى لهم اكتشاف الانحرافات بين النتائج والأهداف وإخضاعها لإجراءات تصحيحية في الوقت المناسب.
- نظام المكافآت الخاص بالمنظمة للمساعدة على إنجاز الأهداف في أوقاتها المحددة.

٢ . ٣ . الأداء الكلي للشركات

٢ . ٣ . ١ . تعريف الأداء الكلي

تهتم الإدارات العليا في منظمات الأعمال اهتماماً كبيراً بموضوع الأداء الكلي ، نظراً لكونه مفهوماً جوهرياً وعنصرًا محوريًا لنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، وأيضًا لانتساع المجالات التي يتضمنها، فهو يتطور ويتجدد ويتغير بتغير مكونات المنظمة والمجالات التي تتعامل معها، وتتغير مقاييس الأداء الكلي باختلاف مفهوم الأداء للمنظمة ووفقًا لما تراه يحقق النتائج التي تسعى إلى تحقيقها، لذلك وجب على إدارة المنظمة البحث عن أنظمة تقويم ملائمة لواقع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. ويتجه الاهتمام بدراسة مفهوم الأداء بنظرة شمولية تكاملية لأبعاد هذا المفهوم بوصفه مفهومًا عامًا يعكس نجاح أو فشل المنظمة ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها واستغلال مواردها من خلال أنشطتها المختلفة وطبيعتها واختلاف الأطراف المرتبطة بها. ويشير مفهوم الأداء الكلي في عمومه إلى ذلك الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز والذي يتصف بالشمولية والاستمرار، ومن ثم فهو بهذا المعنى يعتبر المحدد لنجاح المنظمة وبقائها في أسواقها المستهدفة، كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها، أو فشلها في تحقيق التأقلم المطلوب، كما يعرف بأنه النتيجة النهائية للنشاط، وبأنه مجموع النتائج النهائية لكل عمليات الشركة ونشاطاتها (Robbins & Coulter, 2005)، كما يعرف بأنه سلسلة من النشاطات المرتبطة بوظيفة أو قسم أو دائرة، والتي يقوم بها الموظف أو المدير لتحقيق هدف معين، كما أنه يعبر عن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل ومدى قدرتها على استغلال مواردها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء دالة لكافة أنشطة المنظمة وهو المرآة التي تعكس وضع المنظمة من مختلف جوانبها، وتسعى كافة الأطراف في المنظمة إلى تعزيز الأداء الأمثل (الغالبى وإدريس، ٢٠٠٧)

ولعقود مضت، كان قياس وتقييم الأداء الكلي للمنظمات يقتصر على النتائج المالية فقط، إلا أن هذا القياس لا يكفي للتأكد من سلامة تحقيق المنظمة لرؤيتها (Mission) ورسالتها (Vision)، فظهرت الحاجة إلى وجود أساس منهجي واضح لقياس الأداء المالي وغير المالي للمنظمات، تسعى إلى إيجاد علاقات ارتباطية بين رسالة المنظمة ورؤيتها وكيفية ترجمة ذلك في إطار استراتيجي أو خطة عمل طويلة الأجل. ويرى بعض الباحثين أن الرقابة المالية التقليدية توقفت عن التطور منذ عام ١٩٢٥، فهم يرون أن جميع الإجراءات الإدارية والمحاسبية التي نعرفها اليوم موجودة بالفعل منذ زمن بعيد (الميزانيات، التكاليف المعيارية، تسعير المخزون، نموذج دوبونت.. الخ)، ولم تعد تكفي لتحقيق طموحات الشركات الرائدة في ظل التحديات المعاصرة، حيث تمثل دور الرقابة الإدارية في التأكد من كفاءة الأداء الكلي بالشركة، ونتيجة لذلك كان تركيز الإدارة على التكاليف بشكل أكبر من

تركيزها على الإيرادات.

وبعد الحرب العالمية الثانية، تنامت عوامل التغيير وأصبحت المنشآت أكثر تعقيداً، وأدت التكنولوجيا وعمليات الإنتاج المعقدة إلى إثقال كاهل عمليات الرقابة بالشركات بمطالب جديدة، وتأثرت القرارات الإدارية بشكل كبير بالمقاييس المالية، ولكنها أخفقت في التوجه المطلوب للاسترشاد به استراتيجياً على المدى البعيد، ولهذا حمل عقد الثمانينيات معه عدداً من المفاهيم والأدوات مثل إدارة الجودة الشاملة TQM، والكايزن Kaizen، وإعادة هندسة العمليات، وغيرها. ولهذا استلزم التوجه الاستراتيجي معلومات جديدة من أجل التخطيط واتخاذ القرارات الاستراتيجية والمراجعة الاستراتيجية بما يحتويه العوامل الداخلية والخارجية معاً، وأن يتم توسيعها لتشمل المعلومات الاستراتيجية التي تمد المنشأة بالقدرة على الاستمرار في حلبة المنافسة مستقبلاً. (Pearce & Robinson, 2007).

٢ . ٣ . ٢ . تعريف تقييم الأداء الكلي

يُعرف قياس الأداء الكلي بأنه المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة وتوثيقها، وبخاصة التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقاً. وتتناول مقاييس الأداء الكلي أنواع أو مستويات أنشطة البرامج المنفذة، والمنتجات والخدمات التي تنشأ من تلك البرامج، ونتائج تلك المنتجات والخدمات المقدمة، فالبرامج هي تلك الأنشطة أو المشاريع أو الوظائف أو السياسات التي لها غايات محددة أو مجموعة من الأهداف المتجانسة (إدريس والغالبي، ٢٠٠٩).

يعتبر تقييم الأداء الكلي عنصراً أساسياً في وظيفة الرقابة إذ يسهم في تقديم المعلومات والبيانات التي تستخدم في قياس درجة أو مدى تحقيق شركات الأعمال لأهدافها، والتعرف على مؤشرات الأداء الكلي فيها واتجاهاتها السابقة واللاحقة لفعاليتها، بشكل يسهم في اتخاذ قراراتها السليمة، وتحديد مسيرتها وأهدافها واستراتيجياتها وسياساتها، ويرى بعض الباحثين أن عملية تقييم الأداء الكلي تتمثل في استخدام البيانات المتاحة عن أوجه نشاطات الشركة بصورة توضح وحدات التنفيذ الفعلية، والانحرافات عن الخطط الموضوعة مع قياس النتائج، وإظهار المشكلات والمعوقات وتقييم نشاط المستويات المختلفة من الإدارة داخل الشركة الواحدة، عن طريق مقارنة البيانات الفعلية مع البيانات المخططة، ومع البيانات السابقة. وبهذا المعنى فهي عملية رقابية على الأداء الكلي للحكم على مدى فعاليته، ونجاحه سواء أكان عنصراً واحداً أو عدة عناصر (كركور والفراس، ٢٠٠٠)، كما تعتبر عملية تقييم الأداء المرحلة الأخيرة والمهمة من مراحل العملية الإدارية خلال الفترة محل القياس، وهي تعبر عن الحكم والنتيجة النهائية للنشاط خلال فترة معينة، حيث يتم قياس الأداء الفعلي للأنشطة والعمليات المختلفة التي تم القيام بها أو التي ما زالت تتم أثناء مرحلة تنفيذ الاستراتيجية، ثم مقارنة نتائج الأداء الفعلي بالأهداف الاستراتيجية المحددة من قبل، وذلك للتحقق من مدى مطابقة

الأداء الفعلي بالأداء المخطط والكشف عن أي انحرافات في التنفيذ، وبعد ذلك يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لعلاج هذه الانحرافات (الغالبى وإدريس، ٢٠٠٧).

إن عملية تقييم الأداء الكلي، هي قياس للأعمال والفعاليات المتحققة ومقارنتها بالمخطط المعدة مسبقاً، وذلك لاكتشاف وتحديد نقاط القوة والضعف في الشركة. كما أن مفهوم الأداء الكلي يهتم بالطرق التي توصل الشركة إلى غاياتها وأهدافها، المتمثلة في استغلال مواردها المتاحة بالشكل الأمثل، ومدى نجاحها في هذا الاستغلال. لذلك فإن الأداء الكلي يمثل محصلة ذلك النشاط الكامل لشركات الأعمال، الذي يعكس نجاحها وبقائها واستمراريتها في إطار المنافسة، وقدرتها على الاستجابة والتكيف مع متغيرات البيئة التي تعمل فيها، أو فشلها وانكماشها، وذلك وفقاً للأسس ومعايير محددة تضعها الشركة، في ضوء أهدافها التي ترسمها (العواودة، ٢٠٠٧).

٢ . ٣ . ٣ . أبعاد قياس الأداء الكلي

تعمل أبعاد الأداء الرئيسية على قياس مدى التقدم في أداء الأهداف المهمة للتوجه الاستراتيجي للمنظمة، ويتم تحديد أبعاد الأداء الرئيسية على مستوى المنظمة وفق كل هدف استراتيجي في الخارطة الاستراتيجية لها، وذلك من أجل تقييم التقدم العام في تنفيذ الاستراتيجية كما تعرف أبعاد الأداء الرئيسية بأنها مقاييس هامة تستخدم لمتابعة وإدارة الأداء من أجل تنفيذ الأهداف الاستراتيجية. ويتعين أن تكون أبعاد الأداء التي يتم اختيارها مفهومة ومقبولة وتحظى بتركيبة محددة وواضحة وقابلة للقياس.

يشير Hendricks (٢٠٠٤) إلى أن أول نظام لبطاقة الأداء المتوازن، قد صمم من قبل شركة جنرال الكترينك عام (1950)، ليكون نظام قياس للأداء، وفي بداية عام (1990) قدم كل من Kaplan و Norton بطاقة الأداء المتوازن إطاراً لقياس أداء الشركات، فيؤدي تطبيقه إلى التخفيف من الاعتماد الكلي لدى الشركات على المقاييس المالية، ثم قدمها كأداة إدارية عام (1991). ويتضح أن كل سؤال يمثل مجموعة من مقاييس الأداء، التي ترتبط بأهداف الشركة، وتشتمل أهداف الشركة ومقاييسها من رؤية الشركة واستراتيجيتها، لذا فإن الأبعاد الرئيسية التي تتضمنها بطاقة الأداء المتوازن تختلف من شركة لأخرى، وقد قدما تعريفاً لبطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنظمة على ترجمة رؤيتها واستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة. وذلك من خلال الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المنظمات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية.

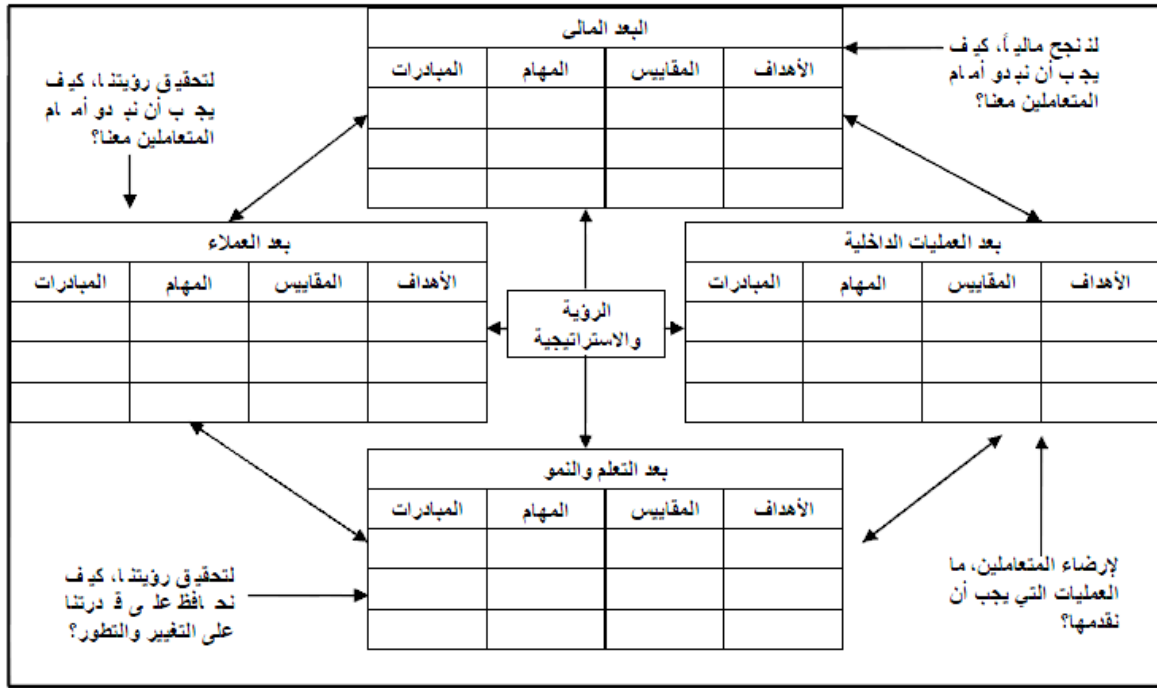
لقد شاع استخدام مقاييس الأداء التي تعتمد على البيانات المالية والمحاسبية الداخلية لتقييم الأداء الاقتصادي للشركة، وتحديد مدى تحقيق أهدافها الاستراتيجية، إذ يمثل البعد المالي واحداً من المؤشرات الأكثر استخداماً بسبب سهولة توفيره وأهميته لحملة الأسهم. ولكن (Kaplan and Norton,

(1992) قدماً إطاراً محدداً لتسهيل ترجمة استراتيجية الشركة إلى أعمال، تشتمل على أبعاد الأداء المالية وغير المالية.

كما عرفها كل من Kaplan and Atkinson (١٩٩٨) بأنها أداة تتم بواسطتها ترجمة رسالة الشركة واستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس تقوم على أربع ركائز أو أربعة أبعاد أساسية هي: الأداء المالي، ورضا العملاء، وكفاءة الأداء التشغيلي، والفرص التي توفرها الشركة للعاملين فيها للتعلم والنمو، وبذلك يصبح التنافس فيما بين الشركات قائماً على أساس ما يتوافر فيها من روح المبادرة، والقدرة على الابتكار، أكثر مما هو على أساس ما لديها من أصول ثابتة وملموسة.

وفي رؤية أخرى فقد تم تعريف بطاقة الأداء المتوازنة بأنها نظام لقياس الأداء بشكل منظم، حيث يتم بواسطتها ترجمة الاستراتيجية إلى أهداف واضحة ومجموعة من المقاييس الملائمة لتقويم الأداء، مع توفير معايير خاصة للأداء يتم ربطها بمجموعة من الأعمال والبرامج التي ينبغي القيام بها لتحقيق تلك الأهداف (Kaplan and Norton, 2001)

ويعرفها كل من Kaplan and Norton (٢٠٠٤) بأنها نظام يزود الشركة بمقاييس وأهداف استراتيجية، تعطي الإدارة القدرة على إدارة كل أشكال الأداء فيها، وتوازن بين المقاييس المالية وغير المالية بوصفها محركات للأداء المستقبلي للشركة، وتقيس أداء الشركة من خلال المحاور الأربعة أفئة الذكر، لكن الارتباط بين تلك المحاور يُشتق من رؤية الشركة واستراتيجياتها وأهدافها. وفي تعريف آخر، يُنظر إلى بطاقة قياس الأداء المتوازن على أنها أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة استراتيجية المنظمة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر (عبدالمحسن ، ٢٠٠٦)، أي أنها توفر مجموعة من المقاييس التي تعطي للإدارة العليا للمنظمة نظرة سريعة ومتكاملة عن أداء المنظمة، فهي تتضمن المقاييس المالية التي توفر معلومات عن نتائج الأعمال التي تمت بالفعل بصفقتها مقاييس (مالية)، وتضيف مقاييس تشغيلية (غير مالية) لمدى رضا العملاء، والعمليات الداخلية، والنمو والتعلم، ومحركات قيادية بصفقتها مقاييس قيادية وإرشادية لأداء المنظمة المالي مستقبلاً، وبهذا تحقق بطاقة الأداء المتوازنة التوازن بين المقاييس المالية وغير المالية كما يوضح الشكل (٢-٨).



الشكل رقم ٢-٧: بطاقة الأداء المتوازن

يركز قياس الأداء التقليدي على النتائج المالية التي تتقدم بسرعة، ويحتاج تقييم الأداء أحياناً إلى معلومات إضافية غير مالية، لذلك توجد أربعة محاور يقوم عليها نظام بطاقة الأداء المتوازنة كما صممها كل من Kaplan and Norton (٢٠٠٧) وهي:

أ. الأداء المالي (Financial Performance)

يعتبر الأداء المالي من المحاور الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن، وتمثل نتائج هذا البعد مقياساً لتحقيق الأهداف أو الوقوف عند مستوى الأرباح المتحققة والتحقق من مستويات التكاليف ومحاولة تخفيضها بالشكل الذي يدعم استراتيجية الشركة وموقفها التنافسي ويُعد محصلة نهائية لأنشطة الشركة، لتحقيق رضا المساهمين وتوقعاتهم، من خلال زيادة قيمة استثماراتهم وزيادة أرباحهم. ويمكن تلخيص هذا البعد بالبحث عن إجابة السؤال التالي: كيف ينبغي أن تظهر الشركة لحملة أسهمها؟ وحيث يمكن اتباع الاستراتيجيات التالية:

أ - استراتيجية نمو المبيعات التي يمكن تحقيقها من خلال تعميق العلاقة مع العملاء، ولا يتم ذلك إلا من خلال تقديم خدمات ومنتجات جديدة ومتنوعة، بالإضافة إلى جذب الكثير من العملاء الجدد، وكذلك دخول الأسواق الجديدة، والتركيز على العملاء الأكثر ربحية للشركة.

ب - استراتيجية نمو الإنتاجية التي يمكن تحقيقها من خلال تخفيض تكاليف الشركة والاستغلال الأمثل للأصول بكفاءة وفعالية.

ب. رضا العملاء (Customer Satisfaction)

تعتمد معظم الشركات على متطلبات العملاء والمستهلكين وحاجاتهم في وضع استراتيجيتها، وذلك لإسهامها في نجاح الشركة في المنافسة، وبقائها، واستمرارية نشاطها في السوق، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تقديم منتجات ذات جودة وأسعار معقولة، وقد وضع كل من Kaplan and Atkinson (1998)، عدة مقاييس لمدى تحقيق نتائج ناجحة لاستراتيجيات العملاء هي:

١. رضا العملاء (Customer Satisfaction)

٢. الاحتفاظ بالعملاء (Customer Retention)

٣. اكتساب عملاء جدد (Customer Acquisition)

٤. ربحية العميل (Customer Profitability)

٥. الحصة السوقية (Market Share)

٦. المساهمة في الحساب (Account Share)

ويتم قياسه من خلال الوقت (توقيت حصول العميل على المنتج)، والنوعية (تناسب الخصائص الموجودة في المنتج مع متطلبات العميل)، والأداء (حجم المنافع التي يحصل عليها العميل نتيجة شرائه للمنتج)، والتكلفة (تكلفة حصول العميل على المنتج)، والتسعير (سعر المنتج الذي يحصل عليه العميل)، ومنزلة العميل ومكانته (مدى تفهم الشركة لمفهوم تعظيم قيمة العميل)، وخدمات البيع، كما أنه يعبر عن مدى رضا العميل عن منتجات الشركة ويدور حول البحث عن إجابة محددة للأسئلة التالية:

١. كيف ينبغي أن تظهر الشركة لعملائها الحاليين؟

٢. كيف تتمكن من تحقيق أكبر إشباع لحاجاتهم وكسب ولائهم؟

٣. كيف تتمكن الشركة من اجتذاب عملاء جدد، بعد الأخذ بعين الاعتبار ربحية كل

منهم، إلى جانب المحافظة على جودة منتجاتها؟

ج. كفاءة العمليات الداخلية (Internal Process Efficiency)

يركز على العمليات الداخلية التي تعزز كلاً من محور العملاء بخلق قيمة للعملاء، والمحور المالي بزيادة ثروة المساهمين، وتحديد الحقائق التي سوف تحسن الأهداف وتساعد في معالجة الانحرافات، وتطوير الأداء والعمليات الداخلية، سعياً لإرضاء العملاء والمساهمين، كما أنه يعني القدرة على إنجاز المشاريع باتباع أفضل الأساليب، وبأقل تكلفة. ويتم قياسه من خلال معدل تكلفة الإنتاج المعيب، ومعدل الأداء اليومي، ومعدل توقف الآلات، ومهارات العاملين، وإنتاجية العاملين،

ويحتوي هذا المحور على العمليات التالية (Kaplan and Norton, 2001):

١. العمليات التشغيلية.

٢. العمليات الإدارية للعملاء.

٣. العمليات الابتكارية.

٤. العمليات التنظيمية والاجتماعية.

د. التعلم والنمو (Learning & Growth)

يتركز هذا المحور حول التعلم التنظيمي والنمو اللذين يؤديان إلى تحديد وتشخيص البنية التحتية التي يجب أن تُبنى عليها الشركة لتحقيق النمو والتطوير طويل الأجل، ويتحقق ذلك من خلال ما يلي:

١. الأفراد العاملون بجميع مستوياتهم.

٢. الإجراءات التنظيمية المطبقة.

٣. النظم المستخدمة.

لذلك وجب على إدارة الشركات الاستثمار في الأفراد ذوي المستويات العالية من المهارة والتعلم، ونظم إنتاج المعلومات المساندة وتقنياتها؛ مع تغيير الإجراءات الروتينية التنظيمية، وذلك لإغلاق الفجوة الكبيرة بين موارد التعلم و بين ما سيكون مطلوباً منها لإنجاز الأهداف للأداء الناجح وتحقيقها في المستقبل. كما يعني قدرة الشركة على طرح منتجات منافسة، وتقديم طرق وأساليب جديدة في العمل وقابليتها للتغيير، ويتم قياسه من خلال طرح منتجات جديدة، والتوسع في قدرات الشركة على تقديم طرق جديدة لإنجاز الأعمال، وقابلية الشركة (الإدارة والعاملون) للتغيير والتحسين المستمر.

من خلال العرض السابق للمكونات الأساسية لأسلوب بطاقة الأداء المتوازنة يذيين أن المحاور الثلاثة الأولى (المحور المالي، ومحور العملاء، ومحور العمليات الداخلية) تخلق فجوة بين الطاقات والإمكانات المتاحة و بين تلك التي تحتاج إليها المؤسسة في تحقيق الاستراتيجية المستهدفة ويتم تقليص هذه الفجوة من خلال المحور الأخير المتمثل في التعلم والنمو الذي يمكن أن ينقل الطاقات والإمكانات المتاحة من مستواها الحالي إلى المستوى الذي يمكن معه تحقيق استراتيجية المنظمة (دودين، ٢٠٠٩).

يجب أن لا يكون ربط مقاييس الأداء باهتمامات العملاء فقط على حساب مقاييس الأداء التي تفي بمتطلبات أصحاب المصالح الآخرين كالعاملين والمالكين والموردين والمجتمع، لذلك يجب تحديد مقاييس أداء مستندة إلى عوامل النجاح الأساسية التي تحدد أهداف الشركة، والتي تمثل مجموعة العناصر كالجودة والوقت وتخفيض الكلف الإنتاجية وخدمة العملاء وأداء المنتج، وتؤدي إلى ربحية طويلة الأجل للشركة. إذ تساعد مقاييس الأداء الجيدة على تطابق أهداف الوحدات الإدارية الفرعية مع الأهداف الاستراتيجية للشركة، وتسهل المقارنات بين أدائها.

لذلك، فإن الرقابة هي تلك العملية التي تستهدف التحقق من أن ما تم التخطيط لإنجازه، قد تم

إنجازه فعلياً، وتبين مدى الإنحراف عن الأهداف المستهدفة، للحكم على كفاءة الأداء، بهدف تطويره وتحسينه، الأمر الذي يعتبر جزءاً من العملية الرقابية الشاملة التي تختص بوظيفتين أساسيتين هما دفع النشاط باتجاه تحقيق الأهداف المحددة وتصحيح المسار عند حدوث الإنحرافات.

لقد عرف كل من Kaplan and Norton (٢٠٠٧) أبعاداً محددة لقياس الأداء والتي تعتبر الأكثر شمولية، تحتوي على مقاييس كمية ونوعية، تقيس من خلالها الأداء المالي للشركات وكفاءة عملياتها الداخلية، ورضا عملائها، ومدى التعلم والنمو فيها. وفي هذه الدراسة فقد طبقت تلك الأبعاد لقياس الأداء الكلي للشركات، والتي تتضمنها بطاقة الأداء المتوازن.

٢ . ٣ . ٤ . العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية والأداء الكلي

أصبحت البيئة الحالية تستدعي أن تتمتع كل الشركات، بدرجة عالية من الرقابة، مما أدى إلى تصاعد الاهتمام بموضوع الرقابة الاستراتيجية باعتبارها تمثل جانباً مهماً لشركات تعمل في بيئة خارجية كثيرة التقلب، فهي بحاجة إلى رقابة تمكنها من متابعة الظروف المستجدة، والتكيف مع ما تفرضه من تحديات، وذلك بناءً ما تم عرضه في أدبيات الدراسة.

وتعد دراسة (تركمان، ٢٠٠٧) من الدراسات العربية الهامة التي درست العلاقة بين أبعاد الرقابة الاستراتيجية والأداء الكلي في المستشفيات السورية فوجدت أن هناك علاقة ارتباط بين أبعاد الرقابة الاستراتيجية وبين أبعاد الأداء الكلي في المستشفيات المبحوثة، حيث تعتبر دراستها من الدراسات الهامة التي درست العلاقة بين أبعاد الرقابة الاستراتيجية بشكل عام وبين أبعاد الأداء الثلاثة فقط (كفاءة العمليات الداخلية، ورضا العملاء، والتعلم والنمو)، بينما لم تركز على الأداء المالي، كون عينة الدراسة كانت للمستشفيات غير الربحية في القطاع العام. وتأتي هذه الدراسة لتدرس العلاقة الخاصة للرقابة الاستراتيجية حسب ز من تنفيذها في شركات الصناعات الغذائية الأردنية المتمثلة في الرقابة السابقة والرقابة المتزامنة والرقابة اللاحقة، وتركز على البعد المالي للشركات المبحوثة، كأداة من أدوات قياس الأداء الكلي إلى الأبعاد الأخرى للقياس، حسب التصنيف الذي وضعه كل من Kaplan and Norton (١٩٩٢) وطبقاً ذلك التصنيف في دراستهما (٢٠٠٧).

٢ . ٤ . الدراسات السابقة

تتبع الباحث الأدبيات ذات الصلة بموضوع الدراسة، حيث قام بمراجعة الدراسات الميدانية الأردنية والعربية والأجنبية، التي تهتم بالرقابة الاستراتيجية وأثرها في الأداء، فوجد الدراسات

التالية، وحاول تطبيق متغيرات الدراسات السابقة لاستكشاف أثر الرقابة الاستراتيجية على أداء شركات الصناعات الغذائية الأردنية، وفيما يلي أهمها:

٢ . ٤ . ١ . الدراسات العربية

١- (تركمان، ٢٠٠٧) بعنوان:

الرقابة الاستراتيجية وأثرها في الأداء – استخدام بطاقة التصويب المتوازن كتقنية جديدة للرقابة الاستراتيجية بالتطبيق على بعض منظمات الأعمال

دراسة ميدانية هدفت إلى التعرف على مفهوم الرقابة الاستراتيجية وأدوات قياس الأداء التقليدية والحديثة، لاسيما بطاقة الأداء المتوازن، ومحاولة ربط البعدين النظري والتطبيقي مع بعض، ثم دراسة وتحليل واقع كلٍ من مستشفى الأسد الجامعي والمستشفى الوطني في اللاذقية من ناحية بيئة العمل والأساليب المستخدمة للرقابة وطبيعة التنظيم وأدوات قياس الأداء، وتصميم نموذج لبطاقة الأداء المتوازنة وتطبيقه على مجتمع الدراسة، واختبار ذلك فقد تم تصميم استبانة مؤلفة من ٢٦ فقرة، وقد تم توزيع (٨١٠) استبانات على العينة المختارة وكانت نسبة الاستجابة (٨٤%)، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

- يؤثر أسلوب الرقابة المستخدم على كفاءة وفعالية المنظمات وذلك من خلال تأثيره على حجم الأعمال في المستشفى وجودة الخدمة المقدمة للمرضى والوقت الذي تستغرقه عملية الرقابة.
- تزداد كفاءة وفعالية المنظمات باستخدام أسلوب الرقابة الاستراتيجية و يتضح ذلك من خلال زيادة حجم الأعمال وتحسن جودة الخدمة والوقت اللازم للرقابة.
- توجد علاقة بين مستوى الأداء ونوع التقنية المستخدمة في قياس الأداء، إذ تعتبر الأدوات التقليدية لقياس الأداء غير كافية لقياس مستوى الأداء و لا بد من وجود مقاييس إضافية إلى جانب الأدوات التقليدية لتحديد مستوى الأداء بدقة، كما أن مستوى الأداء يتأثر بقدرة الفرد ورغبته على العمل، وقياس الأداء في المدى القصير غير كاف لتحقيق الأهداف في المدى البعيد
- توجد علاقة بين نظام المعلومات وفعالية الرقابة الاستراتيجية إذ يؤثر ذلك على الوقت الذي تحتاجه عملية الرقابة و يؤدي إلى تحسين الأداء وتحسين جودة الخدمة.
- يحقق استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس و تقييم أداء المستشفى بشكل مستمر (يومي، أسبوعي، شهري) رقابة متزامنة على خطة الإداء و يساعد في تحديد أهداف جديدة في ضوء نتائج التنفيذ سعياً وراء تحقيق الرؤية الشاملة للمستشفى.

٢- (العواودة، ٢٠٠٧) بعنوان:

أثر المرونة الإستراتيجية على أداء الشركات الصناعية الأردنية العاملة في السوق الدولي دراسة ميدانية هدفت إلى التعرف على أثر المرونة الإستراتيجية في الأداء الكلي في الشركات الصناعية الأردنية العاملة في السوق الدولي. وتناولت ثلاثة أبعاد للمرونة الإستراتيجية، هي: مرونة السوق، ومرونة الإنتاج، والمرونة التنافسية، وأربعة أبعاد للأداء الكلي، هي: الأداء المالي، والتصميم والهندسة وفقاً لمتطلبات الزبون، وكفاءة العمليات الداخلية، والتعلم والإبداع. تكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة العاملة في السوق الدولي، والمدرجة في بورصة عمان، وعددها (٤٧) شركة، وقد اعتمد الباحث على أسلوب المسح الشامل لدراسة مجتمع الدراسة وتحليله، وقد استخدمت الاستبانة وسيلة للحصول على البيانات الرئيسية، فقد تم توزيع استبانة الدراسة على خمسة مديرين، من أعضاء الإدارة العليا لكل شركة، وكان مجموع الاستبانات الموزعة (١٥٥) استبانة، كانت نسبة الاستجابة (٦٩%)، بالإضافة إلى مقابلة عينة قصدية من المسؤولين، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

- تمتلك الشركات مرونة استراتيجية كلية بدرجة متوسطة، حيث احتلت مرونة السوق المرتبة الأولى، تليها مرونة الإنتاج، ثم المرونة التنافسية. كما تتمتع الشركات بمستوى أداء كلي متوسط أيضاً، حيث جاء المتوسط لتكييف التصميم والهندسة وفقاً لمتطلبات الزبون بالمرتبة الأولى، يليه كفاءة العمليات الداخلية، ثم التعلم والإبداع، ثم الأداء المالي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المرونة الإستراتيجية ومؤشرات الأداء الكلي، وكان أقوىها العلاقة بين أبعاد المرونة الإستراتيجية وكفاءة العمليات الداخلية وأقلها تلك العلاقة مع الأداء المالي.
- يوجد أثر لأبعاد المرونة الإستراتيجية في مؤشرات الأداء الكلي، حيث كان متغير المرونة التنافسية هو الأكثر تأثيراً في مؤشرات الأداء الكلي ثم متغير مرونة الإنتاج وأخيراً متغير مرونة السوق.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لامتلاك الشركات استراتيجية عمل واضحة في السوق المحلي والدولي، وكذلك على طبيعة الإستراتيجية الممارسة على المستوى الدولي، وكانت النتائج لصالح الشركات التي تمتلك استراتيجية عمل واضحة، وتمارس استراتيجية الجودة.

٣- (ختاتنه وسعايدة، ٢٠٠٩) بعنوان:

مستوى إدراك مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية لأهمية استخدام المقاييس غير المالية لبطاقة الأهداف المتوازنة. جاءت هذه الدراسة للتحقق من مستويات إدراك مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية لأهمية استخدام المقاييس غير المالية لبطاقة الأهداف المتوازنة في تقييم الأداء، ولأهمية

تطبيق نموذج البطاقة ككل. واختبار ذلك فقد تم تصميم استبانة مؤلفة من ٣٨ فقرة موزعة على ٣ فرضيات رئيسية، قسمت الأولى منها إلى ٣ فرضيات فرعية، وتناولت كل فرضية فرعية قياس مستوى إدراك المديرين لأهمية أحد الأبعاد غير المالية في بطاقة الأهداف المتوازنة (وهي بعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو).

استخدمت الدراسة اختباري One Sample T-test وتحليل التباين الأحادي لاختبار فرضيات الدراسة ومقارنة النتائج تبعاً للعوامل الديموغرافية والوظيفية للمستجيبين. وقد جاءت نتائج الدراسة كما يلي:

- يقدر مديرو الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية بدرجة عالية أهمية استخدام كل مقياس من مقاييس بطاقة الأهداف المتوازنة غير المالية (إفرادياً) عند التخطيط الاستراتيجي لشركائهم وتقييم الأداء.
- لا يدرك مديرو الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية أهمية استخدام بطاقة الأهداف المتوازنة كأسلوب متكامل لتقييم الأداء.
- لا يختلف مستوى إدراك مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية لأهمية الأبعاد غير المالية لبطاقة الأهداف المتوازنة باختلاف العمر أو الخبرة أو المؤهل العلمي.

٤- (ذنبات وكفوس، ٢٠١٢) بعنوان:

مدى التزام الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية بمتطلبات الرقابة الداخلية وأثر ذلك على أدائها المالي.

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من مدى التزام الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية بمتطلبات الرقابة الداخلية، ومدى تأثير ذلك على الأداء المالي لهذه الشركات. ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم تصميم استبانة لجمع البيانات الأولية اللازمة، وزعت على (٥٠) شركة صناعية مساهمة عامة مدرجة في بورصة عمان. تمت معالجة هذه البيانات باستخدام الإحصاءات الوصفية كما تم استخدام اختبار One Sample T-test وتحليل الانحدار المتعدد، لاختبار الفرضيات.

ومن خلال تحليل بيانات الدراسة تبين ما يلي:

- إن الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية تلتزم بتطبيق جميع مقومات الرقابة الداخلية.
- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى التزام الشركات الصناعية الغذائية الأردنية بمقومات الرقابة الداخلية وبين الأداء المالي مقاساً بنسب العائد على الأصول، والعائد على حقوق المساهمين، والعائد على المبيعات كل على حدة، بينما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى الالتزام بمقومات الرقابة الداخلية وبين الأداء المالي مقاساً بنسبة مجمل الربح.
- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للحجم على العلاقة بين مدى توافر مقومات الرقابة الداخلية

وبين الأداء المالي مقياساً بنسبة العائد على الأصول والعائد على حقوق المساهمين والعائد على المبيعات كل على حدة، في حين لم تظهر النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للحجم على العلاقة بين مدى توافر مقومات الرقابة الداخلية وبين الأداء المالي للشركات المبحوثة مقياساً بنسبة مجمل الربح.

٥- (مسعود، ٢٠١٣) بعنوان:

اثر بطاقة الأداء المتوازن كتقنية حديثة في تفعيل الرقابة الإستراتيجية

هدفت هذه الدراسة الميدانية إلى تشخيص واقع المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار في تقييم نظام الرقابة الاستراتيجية، والتعرف على كيفية مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل الرقابة الاستراتيجية في المؤسسة الوطنية، ومدى وعي المؤسسات الجزائرية بأهمية الرقابة الاستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن، واختبار ذلك فقد تم جمع البيانات من خلال الزيارات الميدانية، والمقابلات الشخصية مع المعنيين بالرقابة الاستراتيجية في المؤسسة، ثم تصميم استبانة مؤلفة من ٢٩ فقرة، موزعة على ثلاثة محاور؛ الأول متعلق بالمعلومات الشخصية، والثاني بالرقابة الاستراتيجية والثالث ببطاقة الأداء المتوازن، وقد تم توزيعها على عينة الموظفين المختارة عشوائياً بعدد (٣٠) موظفاً داخل فروع المؤسسة، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

- تساهم عملية الرقابة الاستراتيجية في متابعة مدى تنفيذ الإستراتيجية والكشف عن الانحرافات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب، من خلال مقارنة ما تم تنفيذه فعلاً، مع ما هو مخطط له، ثم تعديل الاستراتيجية على أساس نتائج التنفيذ.
- توجد استراتيجية واضحة للمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار، مع استخدام بطاقة الأداء المتوازن كنظام لقياس الأداء، لتوفره على مقاييس مالية وغير مالية.

٢ . ٤ . ٢ . الدراسات الأجنبية

١- (Peljhan & Tekavcic, 2008) بعنوان:

The Impact of Management Control Systems - Strategy Interaction on Performance Management

هدفت الدراسة إلى دراسة التفاعل بين نظم الرقابة الاستراتيجية الإدارية وأثرها على الأداء التنظيمي وذلك بالنظر في جوانب متعددة لمراقبة النظم والأبعاد من خلال الجمع بين مجموعة متنوعة من الطرق لتحسين الأداء. وهدفت الدراسة أيضاً إلى التحقيق في العلاقة بين نظم الرقابة الاستراتيجية، والأداء التنظيمي في الشركات. بالإضافة إلى كيفية تأثير هذه العلاقة في الأداء التنظيمي. وتبين الدراسة أن الاستخدام المنتظم لنظم التحكم يؤدي إلى تحسين النتائج. وقد ختمت

الدراسة بنتيجة أن تأثير نظم الرقابة الاستراتيجية وتنفيذ ورصد الاستراتيجيات وتوفير التغذية المرتدة للتعلم والمعلومات يمكن استخدامها بشكل تفاعلي لصياغة استراتيجيات أخرى.

٢- (Mawanda, 2008) بعنوان:

Effects of internal control systems on financial performance in an institution of higher learning in Uganda: A Case of Uganda Martyrs University

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الرقابة الداخلية في الأداء المالي في جامعة الشهداء في أوغندا، حيث تمت دراسة الرقابة من جوانب البيئة الرقابية، والرقابة الداخلية، والنشاطات الرقابية. أما الأداء المالي، فقد تمت دراسته من جانب السيولة والموثوقية كأدوات لقياس الأداء. وقد تم توزيع الاستبانات على (٢٧٠) موظف داخل الجامعة كونت عينة الدراسة، وقد تمت معالجة هذه البيانات باستخدام الإحصاءات الوصفية والكمية، كما تم استخدام اختبار تحليل التباين لاختبار الفرضيات، ومن خلال تحليل بيانات الدراسة تبين ما يلي:

- الإدارة العليا ملتزمة جداً بالأنظمة الرقابية، وأن جميع النشاطات الرقابية تبدأ من الإدارة العليا.
- توجد علاقة ارتباط بين البيئة الرقابية وبين الأداء المالي للجامعة.
- توجد علاقة ارتباط بين الرقابة الداخلية وبين الأداء المالي للجامعة.
- توجد علاقة ارتباط بين النشاطات الرقابية وبين الأداء المالي للجامعة.

٣- (Hamidizadeh & Others, 2012) بعنوان:

Designing a strategic control model to manipulate the expected strategic map

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الرقابة الاستراتيجية في عملية التخطيط الاستراتيجي في الشركات الصناعية والمناجم في مدينة أصفهان في إيران، وقد تم توزيع الاستبانات على (٩٦) شركة كونت عينة الدراسة، وقد تمت معالجة هذه البيانات باستخدام الإحصاءات الوصفية كما تم استخدام اختبار One Sample T-test و ANOVA test، لاختبار الفرضيات، ومن خلال تحليل بيانات الدراسة تبين ما يلي:

- توجد علاقة ارتباط بين الرقابة الاستراتيجية وبين كل بعد من أبعاد الأداء الكلي المتمثلة في البعد المالي، وكفاءة العمليات الداخلية، ورضا العملاء، والتعلم والنمو.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الاستراتيجية في الأبعاد الأربعة للأداء الكلي المتمثلة في البعد المالي، وكفاءة العمليات الداخلية، ورضا العملاء، والتعلم والنمو.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد المالي ولرضا العملاء في الرقابة الاستراتيجية، حيث أن التخيير في أحدهما يؤثر في الرقابة الاستراتيجية، بينما لا ينتج ذلك الأثر من التخيير في كفاءة العمليات الداخلية والتعلم والنمو.

٢ . ٤ . ٣ . أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بما يلي:

- ١ . تبنت هذه الدراسة، الرقابة الاستراتيجية وأبعادها حسب زمن تطبيقها المتمثلة في الرقابة السابقة، والرقابة المتزامنة، والرقابة اللاحقة، منفردة وليست مجتمعة.
- ٢ . أضافت الدراسة الحالية البعد المالي لقياس الأداء الكلي، بالإضافة إلى الأبعاد الثلاثة الأخرى التي استخدمتها تركمان (٢٠٠٧) لقياس اثر الرقابة الاستراتيجية في أداء المستشفيات السورية، والتي استخدمها أيضا كل من ختاتنه وسعايدة (٢٠٠٩).
- ٣ . تحاول هذه الدراسة أن تخدم بنتائجها القطاع الصناعي الأردني، الذي يعتبر من القطاعات الاقتصادية الهامة للاقتصاد الوطني، والشركات الوطنية الأردنية بشكل خاص، وتزيد من اهتمامها وتحفزها على استخدام الرقابة الاستراتيجية لمواجهة المنافسة المتزايدة، والتكيف والاستجابة مع معطيات بيئة العمل الجديدة، واقتصاديات الدول المجاورة والعالمية.
- ٤ . لعل هذه الدراسة تكون الأولى - حسب علم الباحث - التي يتم تنفيذها بشكل ميداني على قطاع شركات الصناعات الغذائية الأردنية، لدراسة العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية بأبعادها الثلاث.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

٣ . ١ . مجتمع الدراسة والعينة

لقد تناولت الدراسة الحالية الشركات الصناعية الغذائية الأردنية، وقد اعتمدت على أسلوب العينة العشوائية لاختيار المديرين داخل الشركات المبحوثة، لدراسة مجتمع الدراسة وتحليله، وقد تم تعريف تلك الشركات على أنها شركات الصناعات الغذائية الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي، والعاملة في السوق المحلية والسوق الدولية، وقد تم اختيار هذه الشركات لأسباب عديدة أهمها ما يتعلق بأهمية الرقابة الاستراتيجية لها، وتوفر البيانات الموضوعية نسبياً عنها، وسيتم الإشارة إليها في هذه الدراسة بالشركات الصناعية الغذائية الأردنية (Jordanian Food Industrial Companies).

وقد تكوّن مجتمع الدراسة من جميع الشركات التي تنطبق عليها سمة التعريف السابقة، والبالغ عددها (١٨) شركة. وتم الحصول على بيانات عنها من سوق عمان المالي، مع العلم أنه لدى البدء بجمع البيانات، وتوزيع الاستبانات، تبين أن بعض هذه الشركات كانت تحت التصفية وعددها (١) شركة، ومجموعة أخرى تمت تصفيتها وعددها (٥)، وبذلك تراجع عدد الشركات التي جُمعت منها بيانات أولية إلى (١٢) شركة.

يبين الجدول رقم (٣-١) أسماء شركات الصناعات الغذائية الأردنية، حيث كان مجموع الاستبانات الموزعة على أفراد عينة الدراسة (٥٠) استبانة، وبواقع (٥) استبانات لكل شركة، تم استرداد (٥٠) استبانة أي ما نسبته (١٠٠%) من مجموع الاستبانات الموزعة، كانت جميعها صالحة للتحليل، أي ما نسبته (١٠٠%) من مجموع الاستبانات الموزعة.

جدول ٣-١: الشركات الصناعية الغذائية الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي

الرقم	اسم الشركة	حالة الشركة	مشاركة الشركة	عدد الاستبيانات		
				الموزعة	المستردة	صالحة غير صالحة
١.	الأردنية لتجهيز وتسويق الدواجن	قائمة	مشاركة	٥	٥	٠
٢.	الألبان الأردنية	قائمة	مشاركة	٥	٥	٠
٣.	الاستثمارات العامة	قائمة	مشاركة	٥	٥	٠
٤.	القرية للصناعات الغذائية والزيوت النباتية	قائمة	مشاركة	٥	٥	٠
٥.	العالمية الحديثة لصناعة الزيوت النباتية	قائمة	مشاركة	٥	٥	٠
٦.	الوطنية للدواجن	قائمة	اعتذرت	٠	٠	٠
٧.	المصانع العربية الدولية للأغذية والاستثمار	قائمة	اعتذرت	٠	٠	٠
٨.	دار الغذاء	قائمة	مشاركة	٥	٥	٠
٩.	مصانع الزيوت النباتية الأردنية	قائمة	مشاركة	٥	٥	٠
١٠.	الوطنية الأولى لصناعة وتكرير الزيوت النباتية	قائمة	مشاركة	٥	٥	٠
١١.	عافية العالمية / الأردن	قائمة	مشاركة	٥	٥	٠
١٢.	سنيورة للصناعات الغذائية	قائمة	مشاركة	٥	٥	٠
١٣.	العربية للمستلزمات الغذائية والطبية	تمت تصفيته	غير مشاركة	٠	٠	٠
١٤.	العصرية للصناعات الغذائية والزيوت النباتية	تمت تصفيته	غير مشاركة	٠	٠	٠
١٥.	مجموعة الشرق الأوسط للاستثمارات الدولية	تمت تصفيته	غير مشاركة	٠	٠	٠
١٦.	ملح الصافي الأردنية	تمت تصفيته	غير مشاركة	٠	٠	٠
١٧.	الكوثر للاستثمار	تمت تصفيته	غير مشاركة	٠	٠	٠
١٨.	أمانة للاستثمارات الزراعية والصناعية	تحت التصفية	اعتذرت	٠	٠	٠
	المجموع			٥٠	٥٠	٠

كما يبين الجدول رقم (٣-٢) وضع شركات الصناعات الغذائية الأردنية المستهدفة في هذه الدراسة، حيث وصل عدد الشركات القائمة والمشاركة في الدراسة (١٠) شركات، وأن عدد الشركات التي اعتذرت عن المشاركة في هذه الدراسة كان (٢) شركة، وأن عدد الشركات التي كانت تحت التصفية هي (١) شركة، أما الشركات التي تمت تصفيتها وإغلاقها فقد بلغت (٥) شركات.

جدول ٣-٢: حالة الشركات الصناعية الغذائية الأردنية المستهدفة بالدراسة

الرقم	حالة الشركات	العدد
١.	شركات قائمة ومشاركة	١٠
٢.	شركات قائمة واعتذرت عن المشاركة	٢
٣.	شركات تحت التصفية	١
٤.	شركات تمت تصفيتها	٥
	المجموع	١٨

اعتمدت هذه الدراسة على وحدة التحليل المكونة من:

١. الإدارة العليا: مدير عام أو نائبه أو مساعده، أو من ينوب عنهم.
٢. الإدارة الوسطى: مدير أو مدير دائرة.

وقد أخذت البيانات والمعلومات الضرورية لغايات الدراسة من أفراد عينة الدراسة، وذلك من خلال توزيع الاستبانات عليهم، حيث بلغ عدد مفردات وحدة المعاينة (٥٠) مديراً.

٣. ٢. أدوات الدراسة

اعتمد الباحث على المصادر التالية لجمع البيانات:

١. ٢. ٣. المصادر الثانوية

• سوق عمان المالي

للحصول على بيانات عن شركات الصناعات الغذائية الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي والعاملة في السوق المحلية والسوق الدولية، والتقارير الدورية والبيانات المالية، والإفصاحات المنشورة عنها.

• وزارة الصناعة والتجارة الأردنية

للحصول على بيانات عن شركات الصناعات الغذائية الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي والعاملة في السوق المحلية والسوق الدولية، والمسجلة لدى دائرة مراقبة الشركات، بالإضافة

إلى بيانات عن حالتها، وتاريخ تسجيلها، ورأس مالها، وأرقام هواتفها.

• التقارير السنوية للشركات

للحصول على بيانات عن رأس المال، وأعداد العاملين، وحجم الموجودات.

٣ . ٢ . ٢ . المصادر الأولية

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات الأولية، على تصميم استبانة أساسية لجمع البيانات عن متغيرات الدراسة، وفقاً للنموذج المعتمد في الدراسة (شكل رقم ١-٢)، كما استخدم مقياس ليكرت الخماسي لتحديد قيم وأوزان الاستجابات، وقد تم تطوير أسئلة الدراسة بالاستفادة من دراسة (تركمان، ٢٠٠٧) ودراسة العواودة (٢٠٠٧)، حيث تكونت مما يلي:

• الجزء الأول: الأسئلة المتعلقة بالمعلومات العامة

يهدف هذا الجزء إلى جمع البيانات عن مفردات العينة المشاركة في هذه الدراسة، (انظر الملحق رقم (١) الفقرات (١-١٢)).

• الجزء الثاني: الأسئلة المتعلقة بالرقابة الاستراتيجية

يهدف هذا الجزء إلى جمع البيانات عن الرقابة الاستراتيجية في الشركات المبحوثة، والتي تتضمن أنواع الرقابة الاستراتيجية المتمثلة في الرقابة السابقة والرقابة المتزامنة والرقابة اللاحقة (انظر الملحق رقم (١) الفقرات (١-٥٠)).

أ. الرقابة السابقة: تم قياسها من خلال الفقرات (١-٧).

ب. الرقابة المتزامنة: تم قياسها من خلال (٨-١٣).

ج. الرقابة اللاحقة: تم قياسها من خلال (١٤-٢٠).

• الجزء الثالث: الأسئلة المتعلقة بالأداء الكلي

يهدف هذا الجزء إلى جمع البيانات عن الأداء الكلي للشركات المبحوثة، الذي اشتمل على الأداء المالي، ورضا العملاء وكفاءة العمليات الداخلية، والتعلم والنمو.

أ. الأداء المالي: لقد اشتمل على معرفة رضا المبحوثين عن أداء شركاتهم، ومن خلال

الأبعاد التالية: متوسط العائد على المبيعات، ومتوسط العائد على الموجودات، ومتوسط الأرباح، التوازن بين تكاليف العمليات الفعلية وبين سقف النفقات التقديرية، تخفيض التكاليف الكلية للإنتاج، (انظر الملحق رقم (١) الفقرات (٢١-٣٠)).

ب. كفاءة العمليات الداخلية: تم قياسها من خلال تخفيض معدل تكلفة الإنتاج المعيب،

وتحسين متوسط الأداء اليومي للعامل، وتحسين معدل توقف الآلات، وتحسين كفاءة استخدام العناصر البشرية المتخصصة والإدارية، وتخفيض معدل تكلفة الوحدة الإنتاجية، وتخفيض نسبة تكلفة المواد الأولية إلى إجمالي التكاليف، وتخفيض نسبة تكلفة مخلفات التصنيع إلى إجمالي التكاليف. (انظر الملحق رقم (١) الفقرات (٣١-٣٧)).

ج. **رضا العملاء:** وقد تم قياسه من خلال تسريع معدل الاستجابة لمتطلبات الزبائن، وإضافة خصائص جديدة للمنتج استجابة لمتطلبات العملاء في الأسواق المختلفة، وزيادة عدد المنافع التي يحصل عليها العملاء في الأسواق المختلفة، وتقليل عدد شكاوى العملاء في الأسواق المختلفة، وزيادة الخدمات المرافقة للسلعة في الأسواق المختلفة، وزيادة ولاء العملاء للشركة في الأسواق المختلفة. (انظر الملحق رقم (١) الفقرات (٣٨-٤٣)).

د. **التعلم والنمو:** تم قياسه من خلال طرح منتجات جديدة في الأسواق المختلفة، وزيادة معدل الدراسات والأبحاث، وزيادة معدل التحسينات التي ندخلها على نوعية المنتجات، وزيادة عدد براءات الاختراع المسجلة للشركة، وتحسين قدرتنا على إدخال تكنولوجيا متطورة في العمليات الإنتاجية، وتخفيض معدل الإنتاج المعيب، وزيادة قدرتنا على تحديد الأسواق المناسبة (انظر الملحق رقم (١) الفقرات (٤٤-٥٠)).

٣ . ٢ . ٣ . اختبار صدق الاستبانة وثباتها

تم إخضاع أداة القياس (الاستبانة) لاختباري الصدق والثبات:

أ. **اختبار صدق أداة القياس (Instrument Validity):** لقد تم عرض الاستبانة الأولية على الأستاذ المشرف لمناقشة فقراتها المختلفة، كما عرضها على عدد من الأساتذة المحكمين في جامعة آل البيت، وعدد من الأساتذة المحكمين في الجامعات الحكومية الأردنية، حيث تبين أن العبارات والألفاظ المستخدمة في فقرات الاستبانة كانت على درجة عالية من الوضوح والفهم، مما جعل هذه الاستبانة تصل إلى درجة عالية من الصدق الظاهري بحيث يستطيع الباحث الاعتماد عليها.

ب. **اختبار ثبات أداة القياس (Instrument Reliability):** تم استخدام اختبار كرونباخ - ألفا (Cronbach's Alpha) لاختبارها، بهدف التحقق من التجانس أو الاتساق الداخلي لأداة القياس والتأكد من ثباتها، ويظهر الجدول رقم (٣-٣) أبرز نتائج هذا الاختبار.

جدول ٣-٣: نتائج اختبار (كرونباخ - ألفا) لمتغيرات نموذج الدراسة

اسم المجال	عدد الفقرات	قيمة ألفا
الرقابة السابقة	٧	٠.٨٧٩
الرقابة المتزامنة	٦	٠.٧٢٥
الرقابة اللاحقة	٧	٠.٨٥٨
الأداء المالي	١٠	٠.٨٤٥
كفاءة العمليات الداخلية	٦	٠.٨٢٢
رضا العملاء	٧	٠.٨٥٥
التعلم والنمو	٧	٠.٩٢٩
الاستبانة ككل	٥٠	٠.٩٤١

يبين الجدول رقم (٣-٣) أن قيمة معامل (كرونباخ - ألفا) لأداة الدراسة الإجمالية كان (٠.٩٤١)، حيث كانت أعلى قيمة لذلك المعامل في أبعاد الرقابة الاستراتيجية قد بلغ (٠.٨٧٩) وهو لصالح الرقابة السابقة، وبلغت قيمة هذا المعامل للرقابة المتزامنة والرقابة اللاحقة (٠.٧٢٥) و (٠.٨٥٨) على التوالي. بينما كانت أعلى قيمة لمعامل الثبات (كرونباخ - ألفا) في أبعاد الأداء الكلي هي (٠.٩٢٩) وهذا لصالح التعلم والنمو، وبلغت قيمة هذا المعامل (٠.٨٤٥) للأداء المالي، أما قيمته لكفاءة العمليات الداخلية ولرضا العملاء فقد بلغت (٠.٨٢٢) و (٠.٨٥٥) على التوالي. تعتبر النتائج السابقة مرتفعة ومطمئنة وتشير إلى علاقة اتساق وترابط بين عبارات الاستبانة، حيث أن النسبة تزيد عن النسبة المقبولة إحصائياً وبالغية (٦٠%)، وتعبّر عن الثبات العالي في أداة القياس العلمي المستخدمة في قياس أبعاد الرقابة الاستراتيجية وأبعاد الأداء الكلي.

٣ . ٢ . ٤ . المعالجة الإحصائية

تم احتساب التكرارات، والمتوسّطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة المختلفة لعرض، وتبويب، وقراءة أهم ملامح وخصائص الشركات المشمولة في مجتمع الدراسة، وتركيبها، ومعرفة أنواع الرقابة الاستراتيجية، والأداء الكلي. حيث تم احتساب المتوسطات الحسابية لكل سؤال من الأسئلة المكونة للبعد الواحد كل على حده، ثم بعد ذلك تجميع هذه المتوسطات لحساب المتوسط الحسابي الكلي (العام) للبعد. ويبين الجدول رقم (٣-٤) معيار مقياس التحليل الذي تم على أساسه تحليل قيم المتوسط الحسابي، حيث تم تقسيم فئات الوسط الحسابي اعتماداً على المدى (Rang) والذي يتضمن الإجابات بالموافقة (بدرجة عالية جداً، أو بدرجة عالية، أو بدرجة متوسطة، أو بدرجة متدنية، أو بدرجة متدنية جداً) وقد تم استخدام المعادلة التي تبين درجة الموافقة على النحو التالي:-

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1-5}{3} = \text{درجة الموافقة}$$

$$2.33 = 1.00 + 1.33 = \text{الحد الأعلى للفترة الأولى}$$

$$3.66 = 1.33 + 2.33 = \text{الحد الأعلى للفترة الثانية}$$

$$4.99 = 1.33 + 3.66 = \text{الحد الأعلى للفترة الثالثة}$$

جدول ٣-٤: معيار مقياس التحليل اعتماداً على مقياس ليكرت

النتيجة	الدرجة	المتوسط الحسابي		الرقم
		إلى أقل من	من	
منخفضة	موافقة منخفضة	٢.٣٣	١.٠٠	.١
متوسطة	موافقة متوسطة	٣.٦٦	٢.٣٣	.٢
عالية	موافقة عالية	٥.٠٠	٣.٦٦	.٣

وقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for

Version (20) Social Sciences- SPSS) في تحليل البيانات وإجراء الاختبارات الإحصائية.

الفصل الرابع: التحليل ونتائج الدراسة

يحتوي هذا الفصل على عرض النتائج التي توصل إليها الباحث، والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، حيث تضمن وصفاً لخصائص أفراد عينة الدراسة، والشركات المبحوثة، التي تشتمل على الخصائص الديمغرافية، والوظيفية، والتنظيمية، كما تضمن عرضاً لفرضيات الدراسة واختباراً لها كل على حده، وبشكل تفصيلي.

٤ . ١ . خصائص أفراد عينة الدراسة وخصائص الشركات المبحوثة

٤ . ١ . ١ . خصائص أفراد عينة الدراسة

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (٤-١) حول توزيع أفراد العينة، يتبين ما يلي:

- لقد سيطرت نسبة الذكور على الوظائف الإدارية العليا في الشركات المبحوثة حيث بلغت نسبتهم (٩٠%) في حين بلغت نسبة الإناث (١٠%).
- أن نسبة المديرين الذين تقع أعمارهم في الفئة العمرية (٤١-٥٠) سنة، قد بلغت (٤٦%)، في حين بلغت نسبة المديرين في الفئة العمرية (٣١-٤٠) سنة (٣٠%). فيما بلغت نسبتهم في كل من الفئتين العمريتين (٣٠ سنة أو أقل) و (٥١ سنة فأكثر) هي (٢%) و (٢٢%) على التوالي، ليتضح من هذا التوزيع أن متوسط أعمار المديرين في عينة الدراسة عالٍ نسبياً.
- أن نسبة المديرين الذين يحملون الشهادة الجامعية الأولى (البكالوريوس) قد بلغت (٩٠%) فيما بلغت نسبة الذين يحملون شهادة دبلوم كليات المجتمع أو أقل نفس نسبة الذين يحملون شهادات في الدراسات العليا وكانت (٤%)، فيما لم تعرف شهادات (٢%) من أفراد عينة الدراسة المشاركين، مما يدل على أن نسبة حملة الشهادة الجامعية الأولى هي السائدة بشكل كبير جداً.
- أن نسبة المديرين الذين يشغلون وظيفة مدير مالي قد بلغت (٢٠%)، فيما بلغت النسبة لمن يشغلون وظيفة مدير موارد بشرية أو وظيفة مدير إنتاج (١٨%) لكل منهما، وكانت النسبة (١٦%) للذين يشغلون وظيفة مدير تسويق، فيما كانت النسبة (١٠%) من نصيب الذين يشغلون وظيفة مساعد مدير عام، أما الذين يشغلون وظيفة مدير جودة أو وظيفة مدير علاقات عامة فقد كانت نسبة كل منهما هي (٦%)، أما الذين يشغلون وظيفة مدير دعم لوجستي أو وظيفة مدير عمليات أو وظيفة مدير بحث وتطوير فقد كانت النسبة (٢%) من نصيب كل منهم.
- أن نسبة المديرين المستمرين بالعمل في المسمى الوظيفي الحالي لمدة (٥ سنوات أو أقل) أو لمدة (٦-١٠) سنوات قد بلغت (٣٤%) لكل منهما، أما الذين يتمتعون بخبرات تزيد على ١٦ عاماً، فقد بلغت نسبتهم (١٨%)، فيما كانت نسبة الذين يعملون من (١١-١٥) سنة هي (١٠%)، وكانت النسبة (٤%) للذين لم يحددوا سنوات خبرتهم في المسمى الوظيفي الحالي.

- أن نسبة المديرين الذين يتمتعون بالخبرة السابقة في العمل الإداري طوال فترة عملهم هي (٤٦%) للذين يتمتعون بسنوات خبرة تزيد على ١٥ عاماً، فيما كانت النسبة للذين تقع سنوات خبرتهم الإجمالية في الفترة من (١١-١٥ سنة) والفترة من (٦-١٠ سنوات) هي (٣٠%) و(٢٢%) على التوالي، أما الذين لم يحددوا سنوات خبرتهم فقد كانت نسبتهم (٢%).

جدول ٤-١: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية والوظيفية

الرقم	المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية %
١.	الجنس	ذكر	٤٥	٩٠.٠٠
		أنثى	5	١٠.٠٠
٢.	المجموع		٥٠	١٠٠.٠٠
٣.	العمر	أقل من ٣٠ سنة	١	٢.٠٠
		٣٠ - أقل من ٤٠ سنة	١٥	٣٠.٠٠
		٤٠ - أقل من ٥٠ سنة	٢٣	٤٦.٠٠
		٥٠ سنة فأكثر	١١	٢٢.٠٠
٤.	المجموع		٥٠	١٠٠.٠٠
٥.	المستوى التعليمي	دبلوم كلية مجتمع	٢	٤.٠٠
		بكالوريوس	٤٥	٩٠.٠٠
		دراسات عليا	٢	٤.٠٠
٦.	المجموع		٤٩	٩٨.٠٠
٧.	المسمى الوظيفي	مساعد مدير عام	٥	١٠.٠٠
		مدير مالي	١٠	٢٠.٠٠
		مدير موارد بشرية	٩	١٨.٠٠
		مدير دعم لوجستي	١	٢.٠٠
		مدير تسويق	٨	١٦.٠٠
		مدير عمليات	١	٢.٠٠
		مدير إنتاج	٩	١٨.٠٠
		مدير جودة	٣	٦.٠٠
		مدير علاقات عامة	٣	٦.٠٠

الرقم	المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية %
		مدير بحث وتطوير	١	٢.٠٠
.٨	المجموع		٥٠	١٠٠.٠٠
.٩	سنوات الخبرة في المسمى الوظيفي الحالي	٥ سنوات أو أقل	١٧	٣٤.٠٠
		6 - 10 سنوات	١٧	٣٤.٠٠
		11 - 15 سنوات	٥	١٠.٠٠
		16 سنة فأكثر	٩	١٨.٠٠
.١٠	المجموع		٤٨	٩٦.٠٠
.١١	سنوات الخبرة في العمل الإداري	٥ سنوات أو أقل	٠	٠.٠٠
		6 - 10 سنوات	١١	٢٢.٠٠
		11 - 15 سنوات	١٥	٣٠.٠٠
		16 سنة فأكثر	٢٣	٤٦.٠٠
.١٢	المجموع		٤٩	٩٨.٠٠

٤ . ٢ . الرقابة الاستراتيجية للشركات المبحوثة

فيما يلي النتائج الخاصة بالجزء الثاني من الاستبانة، الذي يشمل تقدير الرقابة الاستراتيجية للشركات المبحوثة، التي تتضمن الرقابة السابقة والرقابة المتزامنة والرقابة اللاحقة.

٤ . ٢ . ١ . الرقابة السابقة

يتضمن الجدول رقم (٤-٢) النتائج الخاصة بإجابات أفراد العينة عن الفقرات السبعة الأولى حول الرقابة السابقة، ومنه تبين أن تطبيق الشركات لنظام الرقابة السابقة، كانت بالمتوسط العام، بدرجة عالية، وفقاً لمعيار التحليل المعتمد لغايات هذه الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لبعد الرقابة السابقة (٤.٢٥)، مع بعض التفاوت في درجات الأبعاد الأخرى. وقد جاءت الفقرة رقم (٦) "التركيز على جودة مدخلات العملية الإنتاجية" بالمتوسط الأعلى، حيث بلغ (٤.٣٦)، يليها الفقرة رقم (١) "تنفيذ إجراءات وقواعد العمل الرقابية المكتوبة"، والفقرة رقم (٢) "استخدام الرقابة على مطابقة منتجاتكم للمعايير العالمية" وبمتوسط حسابي بلغ (٤.٢٨) لكل منهما.

إن قيم الانحرافات المعيارية الواردة في نفس الجدول، التي تراوحت من (٠.٥٢٥) إلى (٠.٦٧٩) تدل على تقارب إجابات أفراد العينة حول الفقرات المتعلقة بالرقابة السابقة، ويستنتج مما سبق، أن أفراد العينة يرون أن شركاتهم تتمتع بدرجة عالية من الرقابة السابقة.

جدول ٤-٢: تطبيق الشركات لنظام الرقابة السابقة

تسلسل	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
١.	تنفيذ إجراءات وقواعد العمل الرقابية المكتوبة	٤.٢٨	٠.٦٧١	عالية
٢.	استخدام الرقابة على مطابقة منتجاتكم للمعايير العالمية	٤.٢٨	٠.٦٧١	عالية
٣.	وضع معايير واضحة لتقييم استراتيجية الشركة، المبذبة على رسالتها وأهدافها	٤.١٤	٠.٦٣٩	عالية
٤.	الرقابة على العوامل المؤثرة في مدخلات العملية الإنتاجية	٤.٢٤	٠.٦٢٥	عالية
٥.	الرقابة على اختيار الموظفين وتدريبهم على القيام بالعمل المطلوب	٤.٢٢	٠.٦٧٩	عالية
٦.	التركيز على جودة مدخلات العملية الإنتاجية	٤.٣٦	٠.٥٢٥	عالية
٧.	اكتشاف الانحرافات في مدخلات العملية الإنتاجية قبل وقوعها	٤.٢٠	٠.٦٧٠	عالية
	المجموع	٤.٢٥		عالية

٤ . ٢ . ٢ . الرقابة المتزامنة

يتضمن الجدول رقم (٤-٣) النتائج الخاصة بإجابات أفراد العينة عن الفقرات الستة المتعلقة بالرقابة المتزامنة، ومنه تبين أن تطبيق الشركات لنظام الرقابة المتزامنة، كانت بالمتوسط العام، بدرجة عالية، وفقاً لمعيار التحليل المعتمد لغايات هذه الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لبعد الرقابة المتزامنة (٤.٢٨)، مع بعض التفاوت في درجات الأبعاد الأخرى. وقد جاءت الفقرة رقم (٤) " إدارة الوقت خلال العملية الإنتاجية" بالمتوسط الأعلى، حيث بلغ (٤.٣٤)، يليها الفقرة رقم (١) " اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب"، بمتوسط حسابي بلغ (٤.٣٠).

إن قيم الانحرافات المعيارية الواردة في نفس الجدول، التي تراوحت من (٠.٦٠٧) إلى (٠.٦٤٧) تدل على تقارب إجابات أفراد العينة حول الفقرات المتعلقة بالرقابة المتزامنة، ويستنتج مما سبق، أن أفراد العينة يرون أن شركاتهم تتمتع بدرجة عالية من الرقابة المتزامنة.

جدول ٤-٣: تطبيق الشركات لنظام الرقابة المتزامنة

تسلسل	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
١.	القيام بالرقابة المستمرة (يومية، أسبوعية، شهرية) على خطة الإداء	4.22	0.616	عالية
٢.	اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب	4.30	0.647	عالية
٣.	الرقابة على العوامل المؤثرة أثناء القيام بالعملية الإنتاجية	4.28	0.607	عالية
٤.	الرقابة على أداء العاملين أثناء تأديتهم العمل المطلوب	4.28	0.607	عالية
٥.	إدارة الوقت خلال العملية الإنتاجية	4.34	0.626	عالية
٦.	تصحيح الانحرافات أثناء القيام بالعملية الإنتاجية	4.24	0.625	عالية
	المجموع	٤.٢٨		عالية

٤ . ٢ . ٣ . الرقابة اللاحقة

يتضمن الجدول رقم (٤-٤) النتائج الخاصة بإجابات أفراد العينة عن الفقرات السبعة المتعلقة بالرقابة اللاحقة، ومنه تبين أن تطبيق الشركات لنظام الرقابة اللاحقة، كانت بالمتوسط العام، بدرجة عالية، وفقاً لمعيار التحليل المعتمد لغايات هذه الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لبعده الرقابة اللاحقة (٤.٠٣)، مع بعض التفاوت في درجات الأبعاد الأخرى. وقد جاءت الفقرة رقم (٤) "جمع المعلومات عن أداء الشركة من خلال الأطراف المتعاملة معها (عملاء وموردين وبنوك ومجتمع محلي)" بالمتوسط الأعلى، حيث بلغ (٤.٢٠)، يليها الفقرة رقم (٥) "توفير المعلومات الصحيحة والدقيقة حول أداء الشركة الكلي" وبمتوسط حسابي بلغ (٤.١٢).

إن قيم الانحرافات المعيارية الواردة في نفس الجدول، التي تراوحت من (٠.٦٣٤) إلى (٠.٩١٢) تدل على تقارب إجابات أفراد العينة حول الفقرات المتعلقة بالرقابة اللاحقة، ويستنتج مما سبق، أن أفراد العينة يرون أن شركاتهم تتمتع بدرجة عالية من الرقابة اللاحقة.

جدول ٤-٤ : تطبيق الشركات لنظام الرقابة اللاحقة

تسلسل	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
١.	تعديل إجراءات وقواعد العمل المكتوبة	3.84	0.912	عالية
٢.	تحفيز الموظفين وترقيتهم بناء على النتائج المتحققة	3.96	0.789	عالية
٣.	استخدام أساليب الرقابة الحديثة لقياس رضا العملاء عن الشركة	3.96	0.735	عالية
٤.	جمع المعلومات عن أداء الشركة من خلال الأطراف المتعاملة معها (عملاء وموردين وبنوك ومجتمع محلي)	٤.٢٠	0.676	عالية
٥.	توفير المعلومات الصحيحة والدقيقة حول أداء الشركة الكلي	4.12	0.718	عالية
٦.	تعديل تصميم المنتج الحالي	4.08	0.634	عالية
٧.	ابتكار منتجات جديدة	4.06	0.740	عالية
	المجموع	٤.٠٣		عالية

٤ . ٣ . أبعاد الأداء الكلي للشركات المبحوثة

فيما يلي النتائج الخاصة بأبعاد الأداء الكلي للشركات المبحوثة، الذي يتضمن الأداء المالي وكفاءة العمليات الداخلية ورضا العملاء والتعلم والنمو.

٤ . ٣ . ١ . الأداء المالي

يتضمن الجدول رقم (٤-٥) النتائج الخاصة بإجابات أفراد العينة عن الفقرات الخمسة المتعلقة بالأداء المالي والربحية للشركات خلال السنوات الخمسة الأخيرة مقارنة مع المنافسين، ومنه تبين أن مستوى الأداء المالي، كان بالمتوسط العام، بدرجة عالية، وفقاً لمعيار التحليل المعتمد لغايات هذه الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للأداء المالي (٤.١٦)، مع بعض التفاوت في درجات الأبعاد الأخرى. وقد جاءت الفقرة رقم (٥) في مجال "تخفيض التكاليف الكلية للإنتاج" بالمتوسط الأعلى، حيث بلغ (٤.٢٤)، يليها الفقرة رقم (١) في مجال "متوسط العائد على المبيعات" والفقرة (٢) وبمتوسط حسابي بلغ (٤.٢٠).

إن قيم الانحرافات المعيارية الواردة في نفس الجدول، التي تراوحت من (٠.٦٥٩) إلى (٠.٨٢٤) تدل على تقارب إجابات أفراد العينة حول الفقرات المتعلقة بمستوى الأداء المالي والربحية، ويستنتج مما سبق، أن مستوى الأداء المالي والربحية لتلك الشركات خلال السنوات الخمسة الأخيرة كان بدرجة عالية.

جدول ٤-٥: الأداء المالي والربحية للشركات

تسلسل	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
١.	متوسط العائد على المبيعات	٤.٢٠	٠.٧٢٨	عالية
٢.	متوسط العائد على الموجودات	٤.١٢	٠.٨٢٤	عالية
٣.	متوسط الربح	٤.١٢	٠.٦٥٩	عالية
٤.	التوازن بين تكاليف العمليات الفعلية وبين سقف النفقات التقديرية	٤.١٤	٠.٦٧٠	عالية
٥.	تخفيض التكاليف الكلية للإنتاج	٤.٢٤	٠.٧١٦	عالية
	المجموع	٤.١٦		عالية

٤ . ٣ . ٢ . كفاءة العمليات الداخلية

يتضمن الجدول رقم (٤-٦) النتائج الخاصة بإجابات أفراد العينة عن الفقرات السبعة المتعلقة بتحسين كفاءة العمليات الداخلية، ومنه تبين أن تحسين كفاءتها، كان بالمتوسط العام، بدرجة عالية، وفقاً لمعيار التحليل المعتمد لغايات هذه الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لتحسين كفاءة العمليات الداخلية (٤.٠٣)، مع بعض التفاوت في درجات الأبعاد الأخرى. وقد جاءت الفقرة رقم (١) في مجال "تخفيض معدل تكلفة الإنتاج المعيب" بالمتوسط الأعلى، حيث بلغ (٤.١٨)، يليها الفقرة رقم (٢) في مجال "تحسين متوسط الأداء اليومي للعامل" والفقرة رقم (٣) في مجال "تحسين معدل توقف الآلات"، والفقرة رقم (٦) في مجال "تخفيض نسبة تكلفة المواد الأولية إلى إجمالي التكاليف" وبمتوسط حسابي بلغ (٤.١٠) لكل منها.

إن قيم الانحرافات المعيارية الواردة في نفس الجدول، التي تراوحت من (٠.٦١٤) إلى (١.٢٥٩) تدل على تقارب إجابات أفراد العينة حول الفقرات المتعلقة بتحسين كفاءة العمليات الداخلية، ويستنتج مما سبق، أن أفراد العينة يرون أن شركاتهم تتمتع بقدرتها على تحسين كفاءة العمليات الداخلية وبدرجة عالية.

جدول ٤-٦: كفاءة العمليات الداخلية

تسلسل	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
١.	تخفيض معدل تكلفة الإنتاج المعيب	٤.١٨	٠.٦٢٩	عالية
٢.	تحسين متوسط الأداء اليومي للعامل	٤.١٠	٠.٧٠٧	عالية
٣.	تحسين معدل توقف الآلات	٤.١٠	٠.٦١٤	عالية
٤.	تحسين كفاءة استخدام العناصر البشرية المتخصصة والإدارية	٤.٠٢	٠.٦٩٢	عالية
٥.	تخفيض معدل تكلفة الوحدة الإنتاجية	٣.٩٨	٠.٧٥٠	عالية
٦.	تخفيض نسبة تكلفة المواد الأولية إلى إجمالي التكاليف	٤.١٠	٠.٧٦٣	عالية
٧.	تخفيض نسبة تكلفة مخلفات التصنيع إلى إجمالي التكاليف	٣.٤٥	١.٢٥٩	عالية
	المجموع	٤.٠٣		عالية

٤ . ٣ . ٣ . رضا العملاء

يتضمن الجدول رقم (٤-٧) النتائج الخاصة بإجابات أفراد العينة عن الفقرات الستة المتعلقة برضا العملاء، ومنه تبين أن رضا عملائهم، كان بالمتوسط العام، بدرجة عالية، وفقاً لمعيار التحليل المعتمد لغايات هذه الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لرضا العملاء (٣.٩٧)، مع بعض التفاوت في درجات الأبعاد الأخرى. وقد جاءت الفقرة رقم (٢) في مجال "إضافة خصائص جديدة للمنتج استجابة لمتطلبات العملاء في الأسواق المختلفة" بالمتوسط الأعلى، حيث بلغ (٤.١٤)، يليها الفقرة رقم (٣) في مجال "زيادة عدد المنافع التي يحصل عليها العملاء في الأسواق المختلفة" وبمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٦).

كما تدل قيم الانحرافات المعيارية الواردة في نفس الجدول، التي تراوحت من (٠.٦٨٢) إلى (٠.٨٧٢) على تقارب إجابات أفراد العينة حول الفقرات المتعلقة برضا العملاء، ويستنتج مما سبق، أن أفراد العينة يرون أن شركاتهم تتمتع بقدر عالٍ من رضا عملائها وبدرجة عالية.

جدول ٤-٧: رضا العملاء

تسلسل	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
١.	تسريع معدل الإستجابة لمتطلبات العملاء في الأسواق المختلفة	٣.٩٤	٠.٦٨٢	عالية
٢.	إضافة خصائص جديدة للمنتج استجابة لمتطلبات العملاء في الأسواق المختلفة	٤.١٤	٠.٧٠٠	عالية
٣.	زيادة عدد المنافع التي يحصل عليها العملاء في الأسواق المختلفة	٤.٠٦	٠.٧١٢	عالية
٤.	تقليص عدد شكاوى العملاء في الأسواق المختلفة	٣.٩٢	٠.٧٧٨	عالية
٥.	زيادة الخدمات المرافقة للسلعة في الأسواق المختلفة	٣.٨٨	٠.٧٩٩	عالية
٦.	زيادة ولاء العملاء للشركة في الأسواق المختلفة	٣.٨٨	٠.٨٧٢	عالية
	المجموع	٣.٩٧		عالية

٤ . ٣ . ٤ . التعلم والنمو

يتضمن الجدول رقم (٤-٨) النتائج الخاصة بإجابات أفراد العينة عن الفقرات السبعة المتعلقة بالتعلم والنمو، ومنه تبين أن قدرتهم على التعلم والنمو، كان بالمتوسط العام، بدرجة عالية، وفقاً لمعيار التحليل المعتمد لغايات هذه الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للتعلم والنمو (٣.٩٢)، مع بعض التفاوت في درجات الأبعاد الأخرى. وقد جاءت الفقرة رقم (٢) في مجال "زيادة معدل الدراسات والأبحاث" والفقرة رقم (٧) في مجال "زيادة قدرتنا على تحديد الأسواق المناسبة" بالمتوسط الأعلى، حيث بلغ (٤.٠٠) لكل منهما، يليهما الفقرة رقم (٣) في مجال "زيادة معدل التحسينات التي ندخلها على نوعية المنتجات" وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٦).

كما تدل قيم الانحرافات المعيارية الواردة في نفس الجدول، التي تراوحت من (٠.٦٧٠) إلى (٠.٨٦٣) على تقارب إجابات أفراد العينة حول الفقرات المتعلقة بالتعلم والنمو، ويستنتج مما سبق، أن أفراد العينة يرون أن شركاتهم تتمتع بقدر عالٍ من القدرة على التعلم والنمو وبدرجة عالية.

جدول ٤-٨: التعلم والنمو الذي تحقق في الشركات

تسلسل	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
١.	طرح منتجات جديدة في الأسواق المختلفة	٣.٨٠	٠.٨٣٣	عالية
٢.	زيادة معدل الدراسات والأبحاث	٤.٠٠	٠.٧٢٨	عالية
٣.	زيادة معدل التحسينات التي ندخلها على نوعية المنتجات	٣.٩٦	٠.٧٢٧	عالية
٤.	زيادة عدد براءات الاختراع المسجلة للشركة	٣.٩٤	٠.٧١٢	عالية
٥.	تحسن قدرتنا على إدخال تكنولوجيا متطورة في العمليات الإنتاجية	٣.٩٠	٠.٨٦٣	عالية
٦.	تخفيض معدل الإنتاج المعيب	٣.٨٦	٠.٨٣٣	عالية
٧.	زيادة قدرتنا على تحديد الأسواق المناسبة	٤.٠٠	٠.٦٧٠	عالية
	المجموع	٣.٩٢		عالية

٤ . ٤ . اختبار فرضيات الدراسة

اختبار التوزيع الطبيعي (Normality):

استناداً إلى نظرية النزعة المركزية والتي تنص على أنه "إذا كان حجم العينة أكبر من (30) وله وسط حسابي (μ) وتباين (σ^2)، فإن توزيع المعاينة للوسط الحسابي يقترب من التوزيع الطبيعي (الهيتمي، ٢٠٠٤)، كما تم التأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باستخدام اختبار (K-S) (Kolmogorov-Smirnov Test)، وكانت النتائج كما في الجدول (٩-٤).

جدول ٩-٤: اختبار (K-S) للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع

الرقم	المتغير	Kolmogorov-Smirnov	الدلالة الإحصائية
١.	الرقابة السابقة	٠.730	٠.660
٢.	الرقابة المتزامنة	1.202	٠.111
٣.	الرقابة اللاحقة	٠.773	٠.589
٤.	الأداء المالي	1.238	٠.093
٥.	كفاءة العمليات الداخلية	1.088	٠.187
٦.	رضا العملاء	٠.953	٠.323
٧.	التعلم والنمو	1.044	٠.226

أن جميع قيم الدلالة الإحصائية لاختبار (Kolmogorov-Smirnov Test) للمتغيرات الواردة في الجدول السابق (٩-٤) قد تراوحت قيمها ما بين (٠.730) إلى (1.238) وجميعها أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، مما يؤكد أن جميع المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي.

اختبار استقلالية المتغيرات المستقلة

تم حساب مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون (Pearson) لمعرفة العلاقة بين المتغيرات المستقلة، وذلك بهدف الكشف عن وجود ارتباط خطي بين المتغيرات المستقلة، والجدول رقم (٤-١) يوضح نتائج معاملات الارتباط بين متغيرات الرقابة الاستراتيجية التي تشمل الرقابة السابقة والرقابة المتزامنة والرقابة اللاحقة.

جدول ٤-١٠: مصفوفة ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة المستقلة

المتغيرات المستقلة	الرقابة السابقة	الرقابة المتزامنة	الرقابة اللاحقة
الرقابة السابقة	1		
الرقابة المتزامنة	٠.387**	1	
الرقابة اللاحقة	٠.455**	٠.434**	1

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠١)

أن جميع العلاقات الارتباطية بين مجالات الدراسة الواردة في جدول (٤-١٠) هي علاقات ارتباطية معنوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq ٠.٠١)$ ، وبهذا يمكن الحكم أنه لا يوجد ارتباط تام بين المتغيرات المستقلة وبعضها الآخر.

٤.٤.١ الفرضية العدمية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ للرقابة الاستراتيجية المتمثلة في الرقابة السابقة، والرقابة المتزامنة، والرقابة اللاحقة، في الأداء الكلي للشركات الصناعية الغذائية الأردنية، المتمثل في الأداء المالي، وكفاءة العمليات الداخلية، ورضا العملاء، والتعلم والنمو.

ولتحليل أثر الأبعاد المنفصلة للرقابة الاستراتيجية (الرقابة السابقة، والرقابة المتزامنة، والرقابة اللاحقة) في الأداء الكلي، فقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لتمثيل العلاقة بين المتغيرات المستقلة (الرقابة السابقة، والرقابة المتزامنة، والرقابة اللاحقة)، والمتغير التابع (الأداء الكلي) على شكل معادلة خطية على الصورة الآتية:

$$P_i = \alpha_i + \beta_1 FFC + \beta_2 CC + \beta_3 FBC + E_{ij} \dots \dots \dots (1)$$

حيث أن P_i الأداء الكلي للشركة وأن $i = 1,2,3,4$ ، وقد تم قياسه من خلال أن المتغير التابع P_i ، يمثل ما يلي:

P1. الأداء المالي
P2. كفاءة العمليات الداخلية
P3. رضا العملاء
P4. التعلم والنمو
حيث أن: α_i : ألفا (الحد الثابت)

$\beta_1, \beta_2, \beta_3$: عوامل للمتغيرات المستقلة

FFC: الرقابة السابقة

CC: الرقابة المتزامنة

FBC: الرقابة اللاحقة

E_{ij} : خطأ المشاهدة

يبين الجدول رقم (٤-١١) أن الأبعاد الثلاثة للرقابة الاستراتيجية كمتغيرات مستقلة تفسر ما نسبته (٤٣.٠٠%) من التغير في مستويات الأداء الكلي، حيث بلغت قيمة معامل التحديد المعدل (Adj. R2) ما قيمته (٠.٤٣٠)، وبالاعتماد على قيمة (F) المحسوبة للنموذج والتي بلغت (12.560)، ومستوى الدلالة المعنوية له (P) التي بلغت (٠.٠٠٠)، يتبين قوة صلاحية النموذج لقياس الأداء الكلي لتلك الشركات.

كما تبين من خلال قيم المعاملات المعيارية (Beta) الموضحة في نفس الجدول السابق، أن متغير الرقابة اللاحقة كان المتغير الوحيد الذي له أثر في الأداء الكلي، حيث بلغت قيمة المعامل المعياري (β_3) له (٠.٤٦٩) وهي دالة إحصائياً، حيث كانت قيمة (t) المعنوية (Sig) أقل من مستوى الدلالة (٠.٠٥). بينما لم يوجد ذلك الأثر من متغيرات الرقابة السابقة والرقابة المتزامنة حيث لم تكن قيمة (t) المعنوية (Sig) أقل من مستوى الدلالة (٠.٠٥). ومن خلال تلك النتائج، يمكن كتابة معادلة الانحدار المتعدد بقيم متغير الأداء الكلي من خلال أبعاد الرقابة الاستراتيجية كما يلي:

$P_i = 0.951 + 0.165 FFC + 0.198 CC + 0.469 FBC + 0.563$ (2)
	1.273 1.562 3.505

جدول ٤-١١: أثر أبعاد الرقابة الاستراتيجية في الأداء الكلي

القوة التفسيرية للنموذج					
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model	
0.32323	0.430	0.467	0.683	1	
تحليل التباين (ANOVA)					
الدلالة المعنوية Sig	قيمة (F) المحسوبة	مربع المتوسطات	درجات الحرية	مجموع المربعات	النموذج
٠.000	12.560	1.312	3	3.937	الانحدار
		٠.104	43	4.493	القيمة المتبقية
			46	8.429	المجموع
تحليل المعاملات (Coefficients)					
الدلالة المعنوية Sig	قيمة (t) المحسوبة	المعاملات المعيارية (Beta)	الخطأ المعياري	النموذج	
٠.099	1.689		٠.563	الحد الثابت (٠.٩٥١)	
٠.210	1.273	٠.165	٠.113	الرقابة السابقة	
٠.126	1.562	٠.198	٠.132	الرقابة المتزامنة	
*٠.٠٠١	3.505	٠.469	٠.112	الرقابة اللاحقة	

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥)

وبناءً على النتائج السابقة، يتم رفض الفرضية العدمية الأولى للدراسة، وتقبل الفرضية البديلة لها، والتي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ للرقابة الاستراتيجية، المتمثلة في الرقابة السابقة، والرقابة المتزامنة، والرقابة اللاحقة، في الأداء الكلي للشركات الصناعية الغذائية الأردنية، المتمثل في الأداء المالي، وكفاءة العمليات الداخلية، ورضا العملاء، والتعلم والنمو".

٤ . ٤ . ٢ . الفرضية العدمية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين شركات الصناعات الغذائية الأردنية في مستوى ممارستها لأبعاد الرقابة الاستراتيجية المتمثلة في الرقابة السابقة، والرقابة المتزامنة، والرقابة اللاحقة، تعزى للعوامل الديمغرافية المتمثلة في الجنس والعمر والمستوى التعليمي والمسمى الوظيفي وعدد سنوات الخبرة.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي للرقابة الاستراتيجية، تبعاً لمتغيرات الجنس والعمر والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة في الوظيفة الحالية و سنوات الخبرة الإجمالية، وكانت النتائج كما في الجدول رقم (٤-١٢).

جدول ٤-١٢: تحليل التباين الأحادي للرقابة الاستراتيجية تبعاً للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية

الدلالة الإحصائية	قيمة (t)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
٠.411	٠.687	٠.101	1	٠.101	الجنس
٠.152	1.963	٠.274	2	٠.549	العمر
٠.286	1.288	٠.187	2	٠.373	المستوى التعليمي
٠.١٣٩	١.٦٣٥	٠.٢١٢	٩	١.٩١٢	المسمى الوظيفي
٠.062	2.626	٠.327	3	٠.981	سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية
٠.844	٠.170	٠.025	2	٠.050	سنوات الخبرة الإجمالية

من خلال استعراض نتائج التحليل المدرجة في الجدول رقم (٤-١٢)، يتبين ما يلي:

١. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha \geq 0.05)$ تعزى للجنس حيث بلغت قيمة ف (٠.٦٨٧) وبدلالة إحصائية (٠.٤١١).
٢. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha \geq 0.05)$ تعزى للعمر حيث بلغت قيمة ف (١.٩٦٣) وبدلالة إحصائية (٠.١٥٢).
٣. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha \geq 0.05)$ تعزى للمستوى التعليمي حيث بلغت قيمة ف (١.٢٨٨) وبدلالة إحصائية (٠.٢٨٦).
٤. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha \geq 0.05)$ تعزى للمسمى الوظيفي حيث بلغت قيمة ف (١.٦٣٥) وبدلالة إحصائية (٠.١٣٩).

٥. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية $(0.05 \geq \alpha)$ تعزى لسنوات الخبرة في الوظيفة الحالية حيث بلغت قيمة ف (٢.٦٢٦) وبدلالة إحصائية (٠.٠٦٢).

٦. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية $(0.05 \geq \alpha)$ تعزى لسنوات الخبرة الإجمالية حيث بلغت قيمة ف (٠.١٧٠) وبدلالة إحصائية (٠.٨٤٤).

وبناء على النتيجة السابقة تقبل الفرضية العدمية الثانية للدراسة، وترفض الفرضية البديلة لها.

الفصل الخامس: ملخص النتائج والتوصيات

يهدف هذا الفصل إلى تفسير وشرح النتائج التي توصل إليها الباحث في الفصل الرابع، ومقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة في مجال الرقابة الاستراتيجية والأداء الكلي، والتي من شأنها تقديم التوصيات للباحثين والمهتمين من المديرين وأصحاب القرار في شركات الصناعات الغذائية الأردنية، والشركات الأخرى المماثلة لها.

٥. ١. النتائج

من خلال هذه الدراسة التي هدفت إلى التعرف على الرقابة الاستراتيجية وأداء الشركات الصناعية، وفي ضوء نتائج التحليل الإحصائي، يمكن تلخيص النتائج التي توصلت إليها، كما يلي:

١. إن أفراد العينة مؤهلون وقادرون على إدارة شركاتهم، حيث تبين أن لديهم المؤهلات العلمية والخبرات العملية التي تساعدهم في ذلك.
٢. إن المديرين الذين يحتلون المناصب الحالية قد وصلوا إليها بعد فترة طويلة من سنوات الخبرة، مما يقوي الجانب الاستراتيجي لديهم لتعزيز قدرتهم على توظيف مستجدات البيئة الداخلية والخارجية، بشأن تعزيز الرقابة الاستراتيجية.
٣. إن عينة الشركات المبحوثة تتمتع بدرجة عالية من الرقابة الاستراتيجية، حيث كانت الدرجة الأعلى للرقابة المتزامنة، يليها الرقابة السابقة، ثم الرقابة اللاحقة.
٤. إن عينة الشركات المبحوثة تتمتع بدرجة عالية من الأداء الكلي، حيث كانت الدرجة الأعلى من نصيب الأداء المالي، يليه كفاءة العمليات الداخلية ثم رضا العملاء والتعلم والنمو.
٥. يوجد علاقة ارتباط إيجابية، وأثر ذو دلالة إحصائية، للرقابة الاستراتيجية في الأداء الكلي للشركات الصناعية الغذائية الأردنية.
٦. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى ممارستها لأبعاد الرقابة الاستراتيجية، تعزى للعوامل الديمغرافية والوظيفية.

جدول ٥-١: أبعاد الرقابة الاستراتيجية في الشركات المبحوثة

المتوسط الحسابي	الفقرة	المجال
٤.٢٨		الرقابة المتزامنة
٤.٣٤	• إدارة الوقت خلال العملية الإنتاجية	المجال الأعلى
٤.٢٢	• القيام بالرقابة المستمرة (يومية، أسبوعية، شهرية) على خطة الإداء	المجال الأقل
٤.٢٥		الرقابة السابقة
٤.٣٦	• التركيز على جودة مدخلات العملية الإنتاجية	المجال الأعلى
٤.١٤	• وضع معايير واضحة لتقييم استراتيجيات الشركة، المبنية على رسالتها وأهدافها	المجال الأقل
٤.٠٣		الرقابة اللاحقة
٤.٢٠	• جمع المعلومات عن أداء الشركة من خلال الأطراف المتعاملة معها (عملاء وموردين وبنوك ومجتمع محلي)	المجال الأعلى
٣.٨٤	• تعديل إجراءات وقواعد العمل المكتوبة	المجال الأقل
٤.١٩		المتوسط العام

المصدر: أعده الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي

جدول ٥-٢: أبعاد الأداء الكلي للشركات المبحوثة

المتوسط الحسابي	الفقرة	المجال
٤.١٦		الأداء المالي
٤.٢٤	• تخفيض التكاليف الكلية للإنتاج	المجال الأعلى
٤.١٤	• متوسط العائد على الموجودات • متوسط الربح	المجال الأقل
٤.٠٣		كفاءة العمليات الداخلية
٤.١٨	• تخفيض معدل تكلفة الإنتاج المعيب	المجال الأعلى
٣.٤٥	• تخفيض نسبة تكلفة مخلفات التصنيع إلى إجمالي التكاليف	المجال الأقل
٣.٩٧		رضا العملاء
٤.١٤	• إضافة خصائص جديدة للمنتج استجابة لمتطلبات	المجال الأعلى

المتوسط الحسابي	الفقرة	المجال
	العملاء في الأسواق المختلفة	
٣.٨٨	<ul style="list-style-type: none"> • زيادة الخدمات المرافقة للسلعة في الأسواق المختلفة • زيادة ولاء العملاء للشركة في الأسواق المختلفة 	المجال الأقل
٣.٩٢		التعلم والنمو
٤.٠٠	<ul style="list-style-type: none"> • زيادة معدل الدراسات والأبحاث • زيادة قدرتنا على تحديد الأسواق المناسبة 	المجال الأعلى
٣.٨٠	<ul style="list-style-type: none"> • طرح منتجات جديدة في الأسواق المختلفة 	المجال الأقل
٤.٠٢		المتوسط العام

المصدر: أعده الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي

٢.٥ . التوصيات

إن الدراسات العلمية لا تقتصر على ما توصلت إليه من نتائج علمية فقط، وإنما تتعداها إلى الكشف عن مواطن القوة والضعف في عينة الدراسة، والكشف عن العديد من المشكلات الأخرى التي تحتاج إلى دراسات متخصصة وموسعة، وتفتح المجال أمام الباحثين الآخرين والمهتمين بهذه المجالات لبحثها، ووضع الحلول المناسبة لها. ومن خلال هذه الدراسة التي هدفت إلى التعرف على الرقابة الاستراتيجية وأثرها في أداء الشركات الصناعية، وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها، يوصي الباحث بما يأتي:-

١. تنمية القدرات الإدارية لموظفي الإدارات العليا، وتطوير العاملين فيها وتأهيلهم، وزيادة مشاركتهم في آليات الرقابة الاستراتيجية وتطبيقها، من خلال برامج تدريبية خاصة.
٢. تحفيز موظفي الإدارات العليا وتشجيعهم على الاستمرار لمدة أطول في الشركة.
٣. التوجه نحو تطبيق النظم الإدارية والمعايير العالمية المعتمدة في مجالات الصناعات الغذائية، والسعي للحصول على شهادات مطابقة الجودة العالمية المناسبة.
٤. زيادة التركيز على نقاط القوة في أبعاد الرقابة الاستراتيجية المتمثلة في الرقابة السابقة والرقابة المتزامنة والرقابة اللاحقة
٥. زيادة التركيز على نقاط القوة في أبعاد الأداء الكلي المتمثلة في الأداء المالي، وكفاءة العمليات الداخلية، ورضا العملاء، والتعلم والنمو.

٣.٥ . مقترحات خاصة بأبحاث مستقبلية

١. إعادة إجراء هذه الدراسة بعد فترة من الزمن، لمعرفة مدى تحسن أبعاد الرقابة الإستراتيجية وأثرها في أداء شركات الصناعات الغذائية الأردنية.
٢. إجراء دراسات مشابهة على منظمات أعمال أردنية أو غير أردنية في قطاعات غير صناعية.
٣. إعادة إجراء هذه الدراسة، لاستكشاف أبعاد أخرى مختلفة للرقابة الإستراتيجية وتحليل أثرها في أداء الشركات الصناعية الغذائية الأردنية.
٤. إجراء دراسات خاصة لتقييم أداء الشركات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.
٥. إجراء دراسات خاصة لتقييم دور الرقابة الاستراتيجية في عملية التخطيط الاستراتيجي.

الملاحق

ملحق رقم ١ : استبانة الدراسة



جامعة آل البيت

الاستبيان

عمادة الدراسات العليا

جامعة آل البيت

أخي الكريم / أختي الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة وبعد:

يرجى التفضل بالعلم أن الباحث في إطار إعداد رسالة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال، في جامعة آل البيت حيث يقوم بإجراء دراسة ميدانية حول موضوع:
(الرقابة الاستراتيجية وأداء الشركات الصناعية الغذائية الأردنية)

تهدف الدراسة إلى تشخيص مستوى تطبيق الرقابة الاستراتيجية لدى الإدارات العليا في شركات الصناعات الغذائية الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي، ودراسة أثرها على الأداء الكلي لتلك الشركات.

إن صحة نتائج الاستبانة تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نأمل منكم التكرم بالتأشير على فقرات الاستبانة المرفقة بما يتناسب مع آرائكم بدقة، ونهيب بكم أن تولوا هذه الاستبانة جُل اهتمامكم، فمشاركتم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاح هذه الدراسة، علماً بأن جميع البيانات والمعلومات التي ستفرونها في هذه الاستبانة ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم مشاركة نتائجها معكم إن رغبتم بذلك.

شاكرين لكم حسن تعاونكم ودعمكم للبحث العلمي

المشرف

الباحث

د. وليد مجلي العواودة

زيدون ضافي طالب الخمايسه

الجزء الأول:

الرجاء وضع إشارة ✓ أمام كل عبارة وبما ينطبق عليك:

أولاً: المتغيرات الديمغرافية:

١. الجنس ذكر أنثى
٢. الفئة العمرية (سنة)
 أقل من ٣٠ ٣١ - ٤٠ ٤١ - ٥٠ ٥١ فأكثر
٣. المستوى التعليمي (يرجى تحديد التخصص العلمي)
 دبلوم كلية مجتمع فأقل - التخصص.....
 بكالوريوس - التخصص.....
 دراسات عليا - التخصص.....
٤. المسمى الوظيفي:.....
٥. مجموع سنوات الخدمة في المسمى الوظيفي الحالي.....
٦. مجموع عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري في شركتكم وفي شركات أخرى (سنة)
 أقل من ٥ ٥ - ١٠ ١١ - ١٥ ١٦ سنة فأكثر

الجزء الثاني: أسئلة الدراسة

أولاً: أبعاد الرقابة الاستراتيجية:

أ. الرقابة السابقة

الأسئلة التالية تتعلق بدرجة تطبيق شركتكم لنظام الرقابة السابقة، إلى أي مدى تقوم شركتكم بتطبيق هذا النوع من الرقابة على مدخلات العملية الإنتاجية للتعامل مع الأسواق التي تخدمها؟
إلى أي مدى تطبيق شركتكم:

تسلسل	الفقرات	درجة عالية جداً	درجة عالية	محايد	درجة متدنية	درجة متدنية جداً
١.	إجراءات وقواعد العمل الرقابية المكتوبة					
٢.	الرقابة على مطابقة منتجاتكم للمعايير العالمية					
٣.	معايير واضحة لتقييم استراتيجية الشركة، المبنية على رسالتها وأهدافها					
٤.	الرقابة على العوامل المؤثرة في مدخلات العملية الإنتاجية					
٥.	الرقابة على اختيار الموظفين وتدريبهم على القيام بالعمل المطلوب					
٦.	الرقابة على جودة مدخلات العملية الإنتاجية					
٧.	الرقابة على الانحرافات في مدخلات العملية الإنتاجية قبل وقوعها					

ب. الرقابة المتزامنة (Concurrent Control)

الأسئلة التالية تتعلق بدرجة تطبيق شركتكم لنظام الرقابة المتزامنة، إلى أي مدى تمتلك شركتكم القدرة على تطبيق الرقابة المتزامنة أثناء العملية الإنتاجية للتعامل مع الأسواق التي تخدمها؟
إلى أي مدى تطبيق شركتكم:

تسلسل	الفقرات	درجة عالية جداً	درجة عالية	محايد	درجة متدنية	درجة متدنية جداً
٨.	الرقابة المستمرة (يومية، أسبوعية، شهرية) على خطة الإداء					
٩.	القرارات المناسبة في الوقت المناسب					

تسلسل	الفقرات	درجة عالية جدًا	درجة عالية	محايد	درجة متدنية	درجة متدنية جدًا
١٠.	الرقابة على العوامل المؤثرة أثناء القيام بالعملية الإنتاجية					
١١.	الرقابة على أداء العاملين أثناء تأديتهم العمل المطلوب					
١٢.	الرقابة على إدارة الوقت خلال العملية الإنتاجية					
١٣.	الرقابة على الانحرافات أثناء القيام بالعملية الإنتاجية					

ج. نظام الرقابة اللاحقة (Feed-Back Control)

الأسئلة التالية تتعلق بدرجة تطبيق شركتكم لنظام الرقابة اللاحقة، إلى أي مدى تمتلك شركتكم القدرة على تطبيق الرقابة اللاحقة في المجالات المبينة أدناه وبعد العملية الإنتاجية للتعامل مع الأسواق التي تخدمها.

تسلسل	الفقرات	درجة عالية جدًا	درجة عالية	محايد	درجة متدنية	درجة متدنية جدًا
١٤.	تعديل إجراءات وقواعد العمل المكتوبة					
١٥.	تحفيز الموظفين وترقيتهم بناء على النتائج المتحققة					
١٦.	استخدام أساليب الرقابة الحديثة لقياس رضا العملاء عن الشركة					
١٧.	جمع المعلومات عن أداء الشركة من خلال الأطراف المتعاملة معها (عملاء وموردين وبنوك ومجتمع محلي)					
١٨.	توفير المعلومات الصحيحة والدقيقة حول أداء الشركة الكلي					
١٩.	تعديل تصميم المنتج الحالي					
٢٠.	ابتكار منتجات جديدة					

ثانياً: الأداء الكلي للشركات

السئلة التالية تتعلق بأثر تطبيق شركتكم لنظم الرقابة الاستراتيجية، في تحسين أداء الشركة خلال السنوات الخمس الماضية.

أ. الأداء المالي:

أثر تطبيق نظم الرقابة الاستراتيجية في الأداء المالي خلال السنوات الخمس الأخيرة، مقارنة مع المنافسين وفي المجالات الآتية:

تسلسل	الفقرات	درجة عالية جداً	درجة عالية	محايد	درجة متدنية	درجة متدنية جداً
٢١.	متوسط العائد على المبيعات					
٢٢.	متوسط العائد على الموجودات					
٢٣.	متوسط الربح					
٢٤.	التوازن بين تكاليف العمليات الفعلية وبين سقف النفقات التقديرية					
٢٥.	تخفيض التكاليف الكلية للإنتاج					

ب. كفاءة العمليات الداخلية:

إلى أي مدى أثرت أنظمة الرقابة الاستراتيجية المطبقة في الشركة على تمكينكم من تحسين كفاءة العمليات الداخلية؟ في المجالات الآتية:

تسلسل	الفقرات	درجة عالية جداً	درجة عالية	محايد	درجة متدنية	درجة متدنية جداً
٢٦.	تخفيض معدل تكلفة الإنتاج المعيب					
٢٧.	تحسين متوسط الأداء اليومي للعامل					
٢٨.	تحسين معدل توقف الآلات					
٢٩.	تحسين كفاءة استخدام العناصر البشرية المتخصصة والإدارية					
٣٠.	تخفيض معدل تكلفة الوحدة الإنتاجية					
٣١.	تخفيض نسبة تكلفة المواد الأولية إلى إجمالي التكاليف					
٣٢.	تخفيض نسبة تكلفة مخلفات التصنيع إلى إجمالي التكاليف					

ج. رضا العملاء:

إلى أي درجة أثرت أنظمة الرقابة الاستراتيجية المطبقة في الشركة على تمكينكم من تحسين رضا العملاء في المجالات التالية:

تسلسل	الفقرات	درجة عالية جدًا	درجة عالية	محايد	درجة متدنية	درجة متدنية جدًا
٣٣	تسريع معدل الإستجابة لمتطلبات العملاء في الأسواق المختلفة					
٣٤	إضافة خصائص جديدة للمنتج استجابة لمتطلبات العملاء في الأسواق المختلفة					
٣٥	زيادة عدد المنافع التي يحصل عليها العملاء في الأسواق المختلفة					
٣٦	تقليل عدد شكاوى العملاء في الأسواق المختلفة					
٣٧	زيادة الخدمات المرافقة للسلعة في الأسواق المختلفة					
٣٨	زيادة ولاء العملاء للشركة في الأسواق المختلفة					

د. التعلم والنمو:

إلى أي درجة أثرت أنظمة الرقابة الاستراتيجية المطبقة في الشركة على التعلم والنمو الذي تحقق في الشركة خلال السنوات الخمس الأخيرة؟ ساعدت نظم الرقابة الاستراتيجية في تحقيق تعلم ونمو مكننا من:

تسلسل	الفقرات	درجة عالية جدًا	درجة عالية	محايد	درجة متدنية	درجة متدنية جدًا
٣٩	طرح منتجات جديدة في الأسواق المختلفة					
٤٠	زيادة معدل الدراسات والأبحاث					
٤١	زيادة معدل التحسينات التي ندخلها على نوعية المنتجات					
٤٢	زيادة عدد براءات الاختراع المسجلة للشركة					
٤٣	تحسن قدرتنا على إدخال تكنولوجيا متطورة في العمليات الإنتاجية					
٤٤	تخفيض معدل الإنتاج المعيب					
٤٥	زيادة قدرتنا على تحديد الأسواق المناسبة					

ملحق رقم ٢: شركات الصناعات الغذائية الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي

كما في ٢٠١٢/١٢/٣١

الرقم	رمز الشركة	رقم البورصة	اسم الشركة	رأس المال المدفوع (مليون)	حجم الموجودات	عدد العاملين
١.	JPPC	141002	الأردنية لتجهيز وتسويق الدواجن	٢٣.٠٠	45,570,193	251
٢.	JODA	141004	الألبان الأردنية	٤.٠٠	10,100,665	256
٣.	GENI	141029	الاستثمارات العامة	١٠.٠٠	25,421,705	80
٤.	UCVO	141044	القرية للصناعات الغذائية والزيوت النباتية	٩.٥٠	5,477,654	102
٥.	UMIC	141052	العالمية الحديثة لصناعة الزيوت النباتية	٦.٠٠	9,789,840	97
٦.	NATP	141084	الوطنية للدواجن	٣٠.٠٠	94,589,016	1519
٧.	AIFF	141092	المصانع العربية الدولية للأغذية والاستثمار	١٠.٥٠	24,588,252	٢
٨.	NDAR	141094	دار الغذاء	٩.٠٠	13,882,190	150
٩.	JVOI	141141	مصانع الزيوت النباتية الأردنية	٤.٠٠	7,935,255	114
١٠.	FNVO	141205	الوطنية الأولى لصناعة وتكرير الزيوت النباتية	٤.٥٠	4,368,768	45
١١.	AICG	141206	عافية العالمية / الأردن	٨.٠٠	3,170,507	13
١٢.	SNRA	141222	سنيورة للصناعات الغذائية	١٥.٠٠	36,294,954	292
١٣.	AFOO	141050	العربية للمستلزمات الغذائية والطبية	٢.٥٠		
١٤.	MFID	141095	العصرية للصناعات الغذائية والزيوت النباتية	٢.٧١		
١٥.	MIIG	141119	مجموعة الشرق الأوسط للاستثمارات الدولية	٥.٠٠		
١٦.	JOSS	141111	ملح الصافي الأردنية	٦.٠٠		
١٧.	KTHR	141053	الكوثر للاستثمار	٢.٠٠		
١٨.	AMAN	141105	أمانه للاستثمارات الزراعية والصناعية	٧.٠٠		29

ملحق رقم ٣: شركات الصناعات الغذائية الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي

كما في ٢٠١٣/١٢/٣١

الرقم	رمز الشركة	رقم البورصة	اسم الشركة	حالة الشركة	تصنيف السوق	سنة التسجيل
١.	JPPC	141002	الأردنية لتجهيز وتسويق الدواجن	قائمة	الثاني	١٩٨٧
٢.	JODA	141004	الألبان الأردنية	قائمة	الثاني	١٩٦٨
٣.	GENI	141029	الاستثمارات العامة	قائمة	الأول	١٩٥٥
٤.	UCVO	141044	القرية للصناعات الغذائية والزيت النباتية	قائمة	الثالث	١٩٩٣
٥.	UMIC	141052	العالمية الحديثة لصناعة الزيوت النباتية	قائمة	الأول	١٩٨٩
٦.	NATP	141084	الوطنية للدواجن	قائمة	الثاني	١٩٩٤
٧.	AIFF	141092	المصانع العربية الدولية للأغذية والاستثمار	قائمة	الأول	١٩٩٤
٨.	NDAR	141094	دار الغذاء	قائمة	الثالث	١٩٩٤
٩.	JVOI	141141	مصانع الزيوت النباتية الأردنية	قائمة	الثاني	١٩٥٣
١٠.	FNVO	141205	الوطنية الأولى لصناعة وتكرير الزيوت النباتية	قائمة	الثالث	٢٠٠٤
١١.	AICG	141206	عافية العالمية / الأردن	قائمة	غير متداولة	٢٠٠٤
١٢.	SNRA	141222	سنيورة للصناعات الغذائية	قائمة	الثاني	٢٠٠٩
١٣.	AFOO	141050	العربية للمستلزمات الغذائية والطبية	تصفية 2007	N/A	١٩٩٢
١٤.	MFID	141095	العصرية للصناعات الغذائية والزيوت النباتية	تصفية 2005	N/A	١٩٩٥
١٥.	MIIG	141119	مجموعة الشرق الأوسط للاستثمارات الدولية	تصفية 2003	N/A	١٩٩٧
١٦.	JOSS	141111	ملح الصافي الأردنية	تصفية ٢٠٠٢	N/A	١٩٩٦
١٧.	KTHR	141053	الكوثر للاستثمار	تصفية ٢٠٠١	N/A	١٩٨٨
١٨.	AMAN	141105	أمانه للاستثمارات الزراعية والصناعية	تحت التصفية	غير متداولة	١٩٩٥

ملحق رقم ٤: أسماء الأساتذة الأفاضل الذين تفضلوا بتحكيم الاستبانة

تسلسل	اسم المحكم	الرتبة العلمية	اسم الجامعة
١.	وليد مجلي العواوده	أستاذ مشارك	جامعة آل البيت
٢.	سالم سفاح العون	أستاذ	جامعة آل البيت
٣.	فؤاد نجيب الشيخ	أستاذ	جامعة اليرموك
٤.	عادل أبو دوله	أستاذ	جامعة اليرموك
٥.	زياد الصمادي	أستاذ مشارك	جامعة آل البيت
٦.	بهجت الجوازنه	أستاذ مشارك	جامعة آل البيت
٧.	يزن المقدادي	أستاذ مشارك	جامعة اليرموك
٨.	عمار العلاونة	أستاذ مشارك	جامعة اليرموك
٩.	صالح العمر	مدرس	جامعة اليرموك

المراجع

المراجع العربية

- ابن حبتور، عبدالعزيز صالح (٢٠٠٧)، الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، (ط ٢)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- تركمان، حنان نبيه (٢٠٠٧)، الرقابة الاستراتيجية ودورها في الأداء - استخدام بطاقة التصويب المتوازن كتقنية جديدة للرقابة الاستراتيجية بالتطبيق على بعض منظمات الأعمال، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية.
- ختاتنه، وحيد رثعان والسعيدة، منصور إبراهيم (٢٠٠٩)، مستوى إدراك مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية لأهمية استخدام المقاييس غير المالية لبطاقة الأهداف المتوازنة في تقييم الأداء. المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، ٥ (١)، ١٨-١.
- خليل، نبيل مرسي (٢٠٠٧)، الإدارة الاستراتيجية، (ط ٣)، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.
- دودين، أحمد يوسف (٢٠٠٩)، معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، ٩ (٢)، ٢١-١.
- ذنبيات، علي عبدالقادر وكفوس، نوال (٢٠١٢)، مدى التزام الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية بمتطلبات الرقابة الداخلية وأثر ذلك على أدائها المالي. مجلة دراسات، العلوم الإدارية، ٩ (١)، ٢٩-٤٦.
- شريف، علي (٢٠٠٨)، الإدارة المعاصرة، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع.
- عبدالمحسن، توفيق محمد (٢٠٠٦)، اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الإدارة: ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن، القاهرة: دار الفكر العربي.
- العواودة، وليد مجلي (٢٠٠٧)، أثر المرونة الاستراتيجية على أداء الشركات الصناعية الأردنية العاملة في السوق الدولي، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، المملكة الأردنية الهاشمية.
- الغالبي، طاهر محسن منصور و إدريس، وائل محمد صبحي (٢٠٠٧)، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، (ط ١)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- القطامين، أحمد (٢٠٠٢)، الإدارة الاستراتيجية، (ط ١)، عمان: دار مجدلاوي.
- كركور، عدنان نجيب و الفارس، سليمان خليل (2000). التقويم الإداري في المشروعات (تقويم

المشاريع الجديدة والقائمة). دمشق: جامعة دمشق.

- مسعود، عوينات (٢٠١٣)، أثر بطاقة الأداء المتوازن كتقنية حديثة في تفعيل الرقابة الاستراتيجية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر.
- الهواري، سيد (٢٠٠٠)، الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن ٢١، روشات إدارية جديدة لعالم متغير متنافس، (ط ٣) القاهرة: مكتبة عين شمس.
- الهيتي، صلاح الدين (٢٠٠٤)، الأساليب الإحصائية في العلوم الإدارية، (ط ٢)، عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- ياسين، سعد غالب (٢٠١٠)، الإدارة الاستراتيجية، (ط ٢)، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

المراجع الأجنبية

- Armstrong, Michael (2011). **How to Be an Even Better Manager: A Complete A-Z of Proven Techniques and Essential Skills**, Eighth Edition, Kogan Page, United Kingdom.
- Bartol, Kathryn M. & Martin, David C. (2004), **Management: A Pacific Rim Focus**. AUSTRALN Edition, McGraw-Hill, New York.
- Charles W. L. Hill & Gareth R. Jones (2013), **Strategic Management Theory**, Tenth Edition, Cengage Learning, USA.
- Dess, Gregory & Eisner, Alan & G.T. (Tom) Lumpkin and Gerry McNamara (2013), **Strategic Management: Creating Competitive Advantages**, 7th Edition, McGraw-Hill/Irwin, USA.
- Dhameja, Nand &, Sastry K.S. (1993), **Finance and Accounting for Managerial Competitiveness**, Reprint Edition, Wheeler Publishing, New Delhi; [Great Britain].
- Drury, Colin. (2011), **Management & cost Accounting**, 7th Edition, Business Press.
- George, Roger Z. & Bruce, James B. (2008), **Analyzing Intelligence: Origins, Obstacles, and Innovations**. Second Edition, Georgetown University Press, USA.
- Griffin, Ricky W. (2013), "**Management**", Houghton Mifflin Company, 11th edition.
- Hamidzadeh, Mohammad Reza, & Fadaeinejad, Mohammad Esmaiel, & Fesharaki, Mehdi Mohammadi (2012), **Designing a strategic control model to manipulate the expected strategic map**, Interdisciplinary Journal of Contemporary research in business, 4 (3), PP 374-385.
- Hendricks, K. Menor, L. and Wiedman, C. (2004). "**The Balanced Scorecard: To adopt or not to adopt?**" Ivey Business Journal, Nov./Dec.1-18.
- Higgins, James (1994), **The Management Challenge**. 2 Har/Dis edition, Prentice Hall College Div., USA.
- Horngren, Charles T. & Foster, George & Datar, Srikant M. & Rajan, Madhav V. & Ittner, Chris M. (2008), **Cost Accounting: A Managerial Emphasis**, Thirteenth Edition, Prentice Hall.
- Johnson, Gerry & Scholes, Kevan & Whittington, Richard & Dr Huczynski, Andrzej & Prof Buchanan, David (2008), **Exploring Corporate Strategy**, Seventh Edition, Prentice Hall.

- Kaplan, R. S. and, Atkinson, A. A. (1998), **Advanced Management Accounting**, 3rd Edition, Prentice Hall,N,J.
- Kaplan, Robert S. & Norton, D.P. (1992), **The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance**. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA.
- Kaplan, Robert S. & Norton, D.P. (1997), **Why Does Business Need a Balanced Scorecard? Part II**. Journal of Strategic Performance Measurement, 1(3), 5-10.
- Kaplan, Robert S. & Norton, D.P. (2007), **Using The Balanced Scorecard as a strategic Management System**. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA.
- Luthans, Fred & Jonathan P. Doh. (2011), **International Management: Culture, Strategy, and Behavior**, 8th Edition, McGraw-Hill/Irwin.
- Machado, Maria Joao Cardoso Vieira (2013), **Balanced Scorecard: an empirical study of small and medium size enterprises**, Review of Business Management, 15 (46), PP 129-148.
- Mawanda, Ssuuna Pius. (2008), **Effects of internal control systems on financial Performance in an institution of higher learning in Uganda: A case of Uganda Martyrs University**, MBA Thesis, Faculty of Business Administration & Management, Uganda Martyrs University, Uganda.
- Mondy, R. Wayne & Premeaux, Shane R. (1995), **Management Concepts, practices & Skills**, Seventh Edition, Prentice Hall.
- Pearce II, Jone A. & Robinson, Richard B. Jr.(2007), **Strategic Management Formulation, Implementation & Control**, Tenth Edition, Mc-Graw Hill.
- Peljhan, Darja, Tekavcic, Metaka (2008), **The Impact of Management Control Systems - Strategy Interaction on Performance Management**, Organizacija, 41 (5), PP 174-184.
- Porter, Michael. E. (1996). **What is strategy?** (Electronic Version). Harvard Business Review. Nov. Dec., 61-78
- Robbins, S. and Coulter, M. (2005), **Management**, 8th Edition, New Jersey: Pearson, Prentice Hall.
- Stahl, M. J. (1995), **Management: Total Quality in a Global Environment**. First Edition, John Wiley & Sons Inc., New York.

- Wheelen, Thomas L. & Hunger, David J. (2012), **Strategic Management And Business Policy: Toward Global Sustainability**, 13th Edition, Prentice Hall.
- Wright, Peter L., Kroll, Mark J., & Parnell, John A. (1998), **Strategic Management: Concepts and Cases**, 4th Edition, Prentice Hall College Div. USA.

المصادر الإلكترونية

http://www.ju.edu.jo	الجامعة الأردنية
http://www.jsc.gov.jo	هيئة الأوراق المالية
http://www.ase.com.jo/	سوق الأوراق المالية
http://www.sdc.com.jo	مركز إيداع الأوراق المالية
www.dos.gov.jo	دائرة الإحصاءات العامة
www.ccd.gov.jo	دائرة مراقبة الشركات
www.jci.org.jo	غرفة صناعة الأردن
www.oxforddictionaries.com	قاموس أوكسفورد