



تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن  
(دراسة اختبارية في شركة طيران الملكية الاردنية)

**Evaluation of Financial Performance  
Using Balanced Score card**  
(An Empirical Study on Royal Jordanian Airlines)

إعداد الطالبة

مريم شكري محمود نديم

إشراف

الدكتور اسامة عمر علي

رسالة قدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة

قسم المحاسبة والتمويل

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

الفصل الثاني 2012-2013

## بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

{ رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ  
عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ  
وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ }

صدق الله العظيم  
( النمل : 19 )

## التفويض

أنا مريم شكري محمود نديم أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: مريم شكري محمود نديم

التاريخ: ٢٠١٣ / ٥ / ١٩

التوقيع: 

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء

المتوازن: (دراسة اختبارية في شركة طيران الملكية الاردنية)

وقد أجازت بتاريخ ٢٩ / ٥ / 2013

<u>الاسم</u>	<u>أعضاء لجنة المناقشة</u>	<u>التوقيع</u>
الأستاذ الدكتور عبدالناصر إبراهيم نور	رئيساً	
الدكتور أسامة عمر علي	عضواً ومشرفاً	
الدكتور عبدالخالق مطلق الراوي	مناقشاً خارجياً	

الحمد لله الذي أعاني على إتمام هذه الرسالة وبعد؛

أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان للسادة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الموقرين ، لما بذلوه من جهد في قراءة رسالتي ، و لما يقدمونه من توجيهات قيمة هدفت الى تصويبها و الارتقاء بها ، ويسرني أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى أستاذي الدكتور اسامة عمر جعارة الذي واكب هذا الجهد منذ كان فكرة حتى أصبح حقيقة رأيت النور برعايته المباركة وتوجيهاته الرشيدة وكذلك لكل من سهل مهمتي في انجاز هذه الرسالة وقدم لي النصح و التشجيع او دعاء شد من عزيمتي من قريب أو بعيد

فلكم جميعاً جزيل الشكر و التقدير.

أسأل الله أن يتقبل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفعنا به وأخر دعوانا إن الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على سيدنا محمد رسول رب العالمين هادي الأمة و شفيعها يوم الدين.

الباحثة

مريم شكري محمود نديم

## الإهداء

إلى من أحمل اسمه بكل فخر ، الذي لم أجد عبارات تجزيه حقه بالتقدير والاحترام  
الذي علمني كيف يكون الصبر طريقاً للنجاح ، الى قدوتي و مفخرتي

### والدي الحبيب رحمه الله

إلى من حملتني تسعة أشهر و تحملتني العمر كله صاحبة القلب الكبير ،  
الى من بها اكبر و عليها اعتمد

### والدتي الغالية أطل الله في عمرها

الى من شاركوني الذكريات وأحلام الطفولة  
وبهم استمد القوة و العزيمة اهديهم محبتي وإخلاصي و وفائي

### أخواتي الغاليات

إلى من يجمع بين سعادتي وحزني ومن احن إليه و افتقده الحاضر الغائب

### إلى وطني الحبيب

إلى جميع الأحبة والأصدقاء وإلى كل من قدم لي العون والمساعدة في إنجاز هذه الرسالة

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	عنوان الرسالة
ب	تفويض الجامعة
ج	إجازة الرسالة
د	الشكر والتقدير
هـ	الإهداء
و	فهرس المحتويات
ط	قائمة الجداول
ي	قائمة الأشكال
ي	قائمة الملاحق
ك	الملخص باللغة العربية
ل	الملخص باللغة الإنجليزية
<b>الفصل الأول: مقدمة عامة للدراسة</b>	
2	1-1 تمهيد
3	2-1 مشكلة الدراسة
5	3-1 أهداف الدراسة
5	4-1 أهمية الدراسة
6	5-1 فرضيات الدراسة
9	6-1 نموذج الدراسة
10	7-1 حدود الدراسة
10	8-1 المصطلحات الإجرائية
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>	
14	المبحث الأول: مفهوم وآفاق بطاقة الأداء المتوازن
14	1-2 تعريف بطاقة الأداء المتوازن



17	2-2 أهمية بطاقة الأداء المتوازن
19	3-2 فوائد بطاقة قياس الأداء المتوازن
22	4-2 مميزات بطاقة الأداء المتوازن
24	5-2 خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن
26	6-2 المحاور الأربعة المكونة لبطاقة الأداء المتوازن
30	7-2 الأداء وعملية تقييم الاداء
33	8-2 مقومات الأداء الجيد
34	9-2 الأدوات المستخدمة في عملية تقييم الأداء
35	10-2 اتجاهات تقييم الأداء
39	11-2 مؤشرات الأداء المالية المبنية على الربح المحاسبي
41	12-2 مؤشرات الأداء المالية الحديثة
47	<b>المبحث الثاني: الدراسات السابقة</b>
<b>الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات</b>	
65	1-3 منهج الدراسة المستخدم
65	2-3 مجتمع الدراسة والعينة
66	3-3 أدوات الدراسة
66	4-3 المعالجة الإحصائية
66	5-3 أساليب جمع البيانات والمعلومات
<b>الفصل الرابع: تحليل النتائج واختبار الفرضيات</b>	
69	1-4 نبذة عن شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الاردنية
70	2-4 استخدام بطاقة الأداء المتوازن في شركة طيران الملكية الاردنية
81	3-4 نتائج اختبار فرضيات الدراسة
<b>الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات</b>	
94	1-5 الاستنتاجات
100	2-5 التوصيات



قائمة المراجع	
103	المراجع باللغة العربية
109	المراجع باللغة الإنجليزية
قائمة الملاحق	
112	الملحق رقم (1) بيان المركز المالي عن السنة المنتهية في 2012-12-31
114	الملحق رقم (2) بيان قائمة الدخل الموحدة عن السنة المنتهية في 2012-12-31

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الجدول (4- 1)	مؤشرات رضا الزبائن المعتمدة في الملكية	76
الجدول (4- 2)	مؤشرات محور العمليات الداخلية المعتمدة في الملكية	78
الجدول (4- 3)	مؤشرات محور التعلم والنمو المعتمدة في الملكية	80
الجدول (4- 4)	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين تطبيق واستخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة على مقاييس الأداء المبنية على الربح المحاسبي	82
الجدول (4- 5)	نتائج تحليل الانحدار البسيط لتطبيق واستخدام المحور المالي على مقاييس الأداء المبنية على الربح المحاسبي	83
الجدول (4- 6)	نتائج تحليل الانحدار البسيط لتطبيق واستخدام محور الزبائن على مقاييس الأداء المبنية على الربح المحاسبي	84
الجدول (4- 7)	نتائج تحليل الانحدار البسيط لتطبيق واستخدام محور العمليات الداخلية على مقاييس الأداء المبنية على الربح المحاسبي	85
الجدول (4- 8)	نتائج تحليل الانحدار البسيط لتطبيق واستخدام محور النمو والتعلم على مقاييس الأداء المبنية على الربح المحاسبي	86
الجدول (4- 9)	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين تطبيق واستخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة على مقاييس الأداء المبنية على مقاييس الأداء الحديثة	87
الجدول (4- 10)	نتائج تحليل الانحدار البسيط لتطبيق واستخدام المحور المالي على مقاييس الأداء المبنية على مقاييس الأداء الحديثة	89
الجدول (4-)	نتائج تحليل الانحدار البسيط لتطبيق واستخدام محور	90

	الزبائن على مقاييس الأداء المبنية على مقاييس الأداء الحديثة	(11)
91	نتائج تحليل الانحدار البسيط لتطبيق واستخدام محور العمليات الداخلية على مقاييس الأداء المبنية على مقاييس الأداء الحديثة	الجدول (4-12)
92	نتائج تحليل الانحدار البسيط لتطبيق واستخدام محور النمو والتعلم على مقاييس الأداء المبنية على الربح المحاسبي	الجدول (4-13)

### قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
9	نموذج الدراسة	الشكل (1-3)
17	نموذج بطاقة الأداء المتوازن	الشكل (1-2)
21	بطاقة الأداء المتوازن كإطار استراتيجي للعمل بالمنظمة	الشكل (2-2)

## المخلص

### تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

(دراسة اختبارية في شركة طيران الملكية الاردنية)

إعداد: مريم شكري محمود نديم

إشراف: الدكتور اسامة عمر جعارة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التطبيق العملي لبطاقة الاداء المتوازن في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الاردنية، يتمثل مجتمع الدراسة بشركة طيران الخطوط الجوية الملكية الاردنية، إذ تم إخضاع قوائمها المالية المنشورة لعامي (2011-2012) للدراسة والمقابلات الشخصية مع المعنيين بالشركة، وذلك بهدف تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

وخلصت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير لتطبيق واستخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة على مقاييس الأداء المبنية على الربح المحاسبي بمؤشرات ( معدل العائد على الاصول، معدل العائد على حقوق الملكية) في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الاردنية. كذلك وجود تأثير لتطبيق واستخدام مناظير بطاقة الأداء المتوازن الأربعة على مقاييس الأداء الحديثة بمؤشرات ( مقياس القيمة الاقتصادية المضافة، القيمة السوقية المضافة) في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الاردنية. وفي ضوء النتائج أوصت الباحثة بضرورة قيام شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الاردنية بالبناء السليم لأسس تقييم الأداء الإستراتيجي بالاعتماد على تطبيق واستخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن بالشكل الذي يظهر مدى انسجام الأهداف المرسومة مع الإستراتيجية التي تتبناها في ظل التطورات والتغيرات السريعة في بيئة الأعمال التنافسية.

## Abstract

# Evaluation of Financial Performance Using Balanced Scorecard

(An Empirical Study on Royal Jordanian Airlines)

**Prepared by: Maryam Nadeem**

**Supervised by: Dr. Osama Omar Jaara**

The objective of this study was to assess the practicalities of the application of the Balanced Scorecard at Royal Jordanian Airlines, which was the sole subject of the study.

The financial statements published for the years (2011-2012) were analyzed and personal interviews with relevant company employees were conducted in order to assess the financial performance using the Balanced Scorecard.

The results of the study concluded the presence of the effect of the application and use of the four axes of the Balanced Scorecard on performance measures based on indications of accounting profit (rate of return on assets and rate of return on equity) at Royal Jordanian Airlines. As well as having the effect of the application and use of Balanced Scorecard four axes on modern performance measures Accounting Profit (measure of economic value added, market value added) at Royal Jordanian Airlines.

In the light of these results, the researcher recommends that RJA makes the necessary efforts to build robust foundations for the assessment of its strategic performance based on the application and use of various aspects of the Balanced Performance Card in such a way as to emphasize the conformity of predefined objectives with the strategy the company decided to adopt to cope with the rapid changes and developments characteristic of an intensely competitive business environment

## الفصل الأول

### مقدمة عامة للدراسة

1-1 تمهيد

2-1 مشكلة الدراسة

3-1 أهداف الدراسة

4-1 أهمية الدراسة

5-1 فرضيات الدراسة

6-1 نموذج الدراسة

7-1 حدود الدراسة

8-1 المصطلحات الإجرائية

## الفصل الأول

### مقدمة عامة للدراسة

#### 1-1 تمهيد

تسعى الشركات دائماً إلى إحداث تغيير في سياستها بما يحقق انتقالها من الوضع القائم إلى الوضع الذي تسعى أن تكون فيه مستقبلاً، فإن هذا الانتقال يتطلب غالباً منها اتخاذ إجراءات إدارية معينة، وقد جرت العادة على أن اتخاذ هذه الإجراءات يتم بعد مرحلة قياس وتقييم، هذا وتعتبر المقدره على قياس وتقييم شيء إحدى مؤشرات القدرة على إدارته.

وقد ظهر في بدايات التسعينات أسلوب جديد في تقييم الأداء كأحد المقاييس الإدارية المعاصرة التي تستند على تحديد الاتجاه الاستراتيجي للشركة وقياس تقييم الأداء باتجاه تحقيق الأهداف، وهذا الأسلوب هو ما يعرف باسم بطاقة الأداء المتوازن ( Balance Score Card ) وهو أسلوب يأخذ بعين الاعتبار التوازن بين النتائج المالية والمحرك الذي يدفع النمو، التوازن بين الأجل القصير والأجل الطويل، التوازن بين التكتيك والإستراتيجية، ففي العام 1996 تحديداً قدم كابلان ونورتن بطاقة الأداء المتوازن ذات المحاور الأربعة: المحور المالي ومحور الزبائن ومحور العمليات الداخلية ومحور النمو والتعلم (Kaplan & Norton, 1996).

تشكل الإدارة المالية أحد الوظائف الأساسية في إدارة شركات الأعمال، وتهتم باتخاذ قرارات استثمار الأموال الأمثل وبكفاءة، لتعظيم القيمة السوقية للشركة أو تعظيم



ثروة الملاك والمساهمين، وبالتالي المساهمة في تحقيق أهداف الشركات المتعلقة بالنمو والبقاء، وبناء على ذلك فان وظيفة الإدارة المالية تتعلق بإدارة استثمارات الشركة بما يسهم بتعظيم العائد على الاستثمارات عند اقل مستوى من المخاطر، وبتحويل يحقق المزج المناسب من مصادر التمويل بما يسهم بخفض كلفة رأس المال إلى الحد الأدنى.

وشركة طيران الملكية الأردنية هي الناقل الوطني في الأردن تسيّر رحلاتها إلى ما يزيد عن 60 وجهة في الأردن، والشرق الأوسط، وأوروبا، وأمريكا الشمالية، وإفريقيا، وشبه القارة الهندية، والشرق الأدنى. كما أن الخطوط الجوية الملكية الأردنية عضو في مجموعة "ون و ورلد" التي تضم شركات طيران رائدة على مستوى العالم.

وقد اظهرت النتائج المالية لشركة طيران عالية- الخطوط الجوية الملكية الأردنية "الملكية الأردنية" لفترة التسعة أشهر المنتهية في سبتمبر "أيلول" 2012، تحقيق أرباح صافية بلغت 404 ألف دينار مقابل خسائر صافية بلغت 42.4 مليون دينار خلال الفترة نفسها من العام الماضي. وبلغت أرباح الربع الثالث من العام السابق حوالي 15.5 مليون دينار مقابل خسائر صافية بلغت 3 مليون دينار تقريبا بالفترة المقارنة (النشرة الشهرية الصادرة عن شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، تشرين اول، 2012).

## 1-2 مشكلة الدراسة

تتحدد مشكلة الدراسة الاساسية ما إذا كان الجهاز المحاسبي العامل في الملكية الأردنية مؤهلاً وقادراً على التعامل مع أسلوب استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب من

أساليب المحاسبة غير التقليدية وتقديمه بالصورة المرجوة، ام ما زالت مقومات النظام المحاسبي تحتاج الى تطوير لتصبح قادرة على التعاطي مع بطاقة الاداء المتوازن كوسيلة لتحقيق التوازن في مؤشرات ومعايير الاداء، لكونها تحتوي وتشمل مؤشرات قياس مالية وغير مالية لتقابل أغراض التنمية المستدامة التي تسعى اليها جميع الوحدات الاقتصادية الخاصة والتي تقوم بقياس الابعاد الاربعة للطاقة، وتستخدم مؤشرات القياس غير المالية لتحسين الأداء في موقع العمل وعمليات التشغيل الأمامية وعمليات التشغيل المواجهة للممولين، ويستخدم مجموع مؤشرات القياس المالية من قبل الإدارة العليا لتلخيص نتائج عمليات التشغيل التي يقوم بها الموظفون في المستويات الوسطى والدنيا. ولما كانت بطاقة القياس المتوازن للأداء تحاول المحافظة على مؤشرات القياس المالية ولكنها في الوقت نفسه تشدد وتركز على قياس الاستثمار والعوائد في مجالات المساهمين، العمليات، التكنولوجيا وتطوير الاصول البشرية باستخدام مؤشرات غير مالية، فلذلك طرحت الباحثة السؤال الآتي: هل يوجد تأثير لتطبيق واستخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة على الأداء المالي في شركة الخطوط الجوية الملكية الاردنية؟ وقد تم اشتقاق الاسئلة الآتية:

**السؤال الاول:** هل يوجد تأثير لتطبيق واستخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة على مقاييس الأداء المبنية على الربح المحاسبي بمؤشراته ( معدل العائد على الاصول، معدل العائد على حقوق الملكية) في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الاردنية؟

**السؤال الثاني:** هل يوجد تأثير لتطبيق واستخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة على مقاييس الأداء المالي الحديثة بمؤشراته ( مقياس القيمة الاقتصادية المضافة، القيمة السوقية المضافة) في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الاردنية؟

### 1-3 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أهم المفاهيم المرتبطة بتقنية بطاقة الأداء المتوازن وإظهار أهم مزايا استعمال هذه الأداة والتي منها أنها لا تركز على قياس جانب معين من جوانب الأداء على حساب الجوانب الأخرى، فهي تقيس الأداء في أربع مجالات هي (المالية، الزبائن العمليات الداخلية، التعلم والنمو) من خلال تحقيق الأهداف والخطط المرورية والإستراتيجية التي يمكن استخدامها لتقويم الأداء في جميع دوائر وأقسام ووحدات شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الاردنية ككل بالتركيز على العمل من أسفل الهرم إلى أعلاه. كذلك دراسة الأدبيات التي كتبت في بطاقة الاداء المتوازن، من حيث بيان المفهوم والأهمية وعمليات الرقابة وتقييم الأداء ومقارنته بالأداء المخطط.

### 1-4 أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة الحالية من أهمية اسلوب بطاقة الاداء المتوازن نفسها، هذا الأسلوب المتطور في العمل الذي يتطلب الكثير من أدوات التقييم، ولعله من أهم اساليب المحاسبة الادارية المستخدمة في التقييم فهو يستخدم مقاييس مالية وغير مالية تسهم في

قياس مدى تطور الخدمات على النحو الذي يؤدي الى ترشيد تكلفة الخدمة وبالصورة التي تؤدي الى تعظيم العائد والمردود لشركة طيران الخطوط الجوية الملكية الاردنية التي يمكن لها ان تستفيد من نتائج هذه الدراسة.

كما تكمن أهمية هذه الدراسة في محاولتها تعزيز المعارف والمهارات المتعلقة بأحدث أدوات قياس الأداء الإستراتيجي، وهو أسلوب قياس الأداء المتوازن الذي يساعد شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الاردنية على قياس أدائها الإستراتيجي والتشغيلي حتى تستطيع مواجهة المنافسة وتحقيق الرضا الكلي للعاملين والعملاء والمساهمين والمجتمع، حيث تتعدى أهدافها المجالات المالية إلى المجالات غير المالية، كما تتعدى الزمن المتوسط والقصير إلى الزمن البعيد، ولم يعد يحكمها أهدافا ملموسة وخطة قصيرة، بل أصبحت تعمل في ظل رؤية وإستراتيجية تمثل بالنسبة لها تصورات وطموحات مكانها في المستقبل البعيد.

## 1-5 فرضيات الدراسة

تستند هذه الدراسة على الفرضية العدمية الآتية: لا يوجد تأثير لتطبيق واستخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة على الأداء المالي في شركة الخطوط الجوية الملكية الاردنية. وقد تم اشتقاق الفرضيات الآتية:

### الفرضية الاولى:

H01 لا يوجد تأثير لتطبيق واستخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة على مقاييس الأداء المبنية على الربح المحاسبي بمؤشراته ( معدل العائد على الاصول، معدل العائد

على حقوق الملكية) في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الاردنية. وقد انبثق عن هذه الفرضية عدد من الفرعيات هي:

1- لا يوجد تأثير لتطبيق واستخدام المحور المالي على مقاييس الأداء المبنية على الربح المحاسبي بمؤشراته ( معدل العائد على الاصول، معدل العائد على حقوق الملكية) في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الاردنية.

2- لا يوجد تأثير لتطبيق واستخدام محور الزبائن على مقاييس الأداء المبنية على الربح المحاسبي بمؤشراته ( معدل العائد على الاصول، معدل العائد على حقوق الملكية) في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الاردنية.

3- لا يوجد تأثير لتطبيق واستخدام محور العمليات الداخلية على مقاييس الأداء المبنية على الربح المحاسبي بمؤشراته ( معدل العائد على الاصول، معدل العائد على حقوق الملكية) في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الاردنية.

4- لا يوجد تأثير لتطبيق واستخدام محور النمو والتعلم على مقاييس الأداء المبنية على الربح المحاسبي بمؤشراته ( معدل العائد على الاصول، معدل العائد على حقوق الملكية) في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الاردنية.

#### الفرضية الفرعية الثانية:

HO2 لا يوجد تأثير لتطبيق واستخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة على مقاييس الأداء الحديثة بمؤشراته ( مقياس القيمة الاقتصادية المضافة، القيمة السوقية المضافة) في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الاردنية.

1- لا يوجد تأثير لتطبيق واستخدام المحور المالي على مقاييس الأداء الحديثة بمؤشرات (مقياس القيمة الاقتصادية المضافة، القيمة السوقية المضافة) في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الاردنية.

2- لا يوجد تأثير لتطبيق واستخدام محور الزبائن على مقاييس الأداء الحديثة بمؤشرات (مقياس القيمة الاقتصادية المضافة، القيمة السوقية المضافة) في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الاردنية.

3- لا يوجد تأثير لتطبيق واستخدام محور العمليات الداخلية على مقاييس الأداء الحديثة بمؤشرات (مقياس القيمة الاقتصادية المضافة، القيمة السوقية المضافة) في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الاردنية.

4- لا يوجد تأثير لتطبيق واستخدام محور النمو والتعلم على مقاييس الأداء الحديثة بمؤشرات (مقياس القيمة الاقتصادية المضافة، القيمة السوقية المضافة) في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الاردنية.

## 1-6 نموذج الدراسة

قامت الباحثة بتصميم نموذج خاص بهذه الدراسة، والشكل التالي رقم (1) يوضح

هذا النموذج.



الشكل رقم (1)

نموذج الدراسة



## 7-1 حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

**الحدود المكانية:** تقتصر على مجتمع الدراسة والمتمثل في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الاردنية.

**الحدود الزمانية:** تم اجراء هذه الدراسة على القوائم المالية لعام 2011 و 2012 .

## 8-1 المصطلحات الإجرائية

**بطاقة الاداء المتوازن:** هي نظام إداري يهدف إلى مساعدة الشركة على ترجمة رؤيتها ورسالتها وإستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة، كما تعتبر أداة فعالة لمتابعة الأداء في مقابل الأهداف المنجزة، وترتبط بطاقة الاداء المتوازن بالأهداف الإستراتيجية بقياسات العملية الأدائية، كما تساعد هذه البطاقة على تطبيق الخطط وضبط ومراقبة النمو المؤسسي بطريقة سهلة تجمع فيها كافة الأهداف الإستراتيجية، وبطاقة الأداء ذات نظرة مستقبلية للإمام معتمدة على المعلومات التاريخية والخبرات التشغيلية والتي من خلالها يتم التخطيط للمستقبل (Horngren et al, 2005, p: 448).

ومحاور بطاقة الاداء المتوازن تشمل:

**1- المحور المالي:** وهو المحور الذي يعمل على بيان الاداء المالي وتحسين صورة

شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الاردنية لدى المساهمين.

2- **محور العملاء:** وهو المحور الذي يعمل على تحسين صورة شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الاردنية لدى العملاء.

3- **محور العمليات الداخلية:** وهو المحور الذي يهتم بالإبداع لإرضاء كلا من المساهمين والعملاء في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الاردنية.

4- **محور التعلم والنمو:** وهو المحور الذي يعمل على تحقيق رؤيا شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الاردنية ويزيد من قدرتها على التغيير والتطوير.

**مؤشرات الأداء المبنية على الربح المحاسبي:** تم قياسها من خلال المؤشرات الآتية:

1- **معدل العائد على الأصول (Return on Assets) ROA** ، ويعتبر هذا المعدل من أكثر مقاييس الأداء شيوعاً، ويعبر عن العلاقة بين الأصول والأرباح المحققة من استخدام هذه الأصول، (العلاقة بين صافي الأرباح من جهة وحجم الأموال المتاحة للإدارة)، حيث يقيس العائد لكل دينار مستثمر في الأصول وبالتالي قدرة الإدارة على تحقيق الأرباح من الأموال المتاحة لها، وهو بذلك يعكس اثر النشاط التشغيلي والاستثماري للشركة، ولا يعكس أثر الأنشطة التمويلية في الربحية، ويعد من المقاييس الشائعة الاستخدام لتقييم أداء المديرين، ويتم حسابه بالمعادلة التالية:

معدل العائد على الأصول = (صافي الربح بعد الضريبة + الفوائد بعد الضريبة) / متوسط الأصول (الخلايلة، 2001، ص93).

2- **معدل العائد على حقوق الملكية: Return on equity ROE**، يعبر عن العلاقة بين الأموال المستثمرة من قبل مالكي الشركة والعوائد المستمدة منها، (العلاقة بين صافي الأرباح وحجم الاستثمارات المقدمة من جانب مالكي الشركة)، حيث يقيس معدل العائد لكل

دينار مستثمر من قبل مالكي الشركة, ويعتبر هذا المعدل من مؤشرات الأداء الشائعة الاستخدام في مجال التحليل المالي إذ يعكس أداء كل من الأنشطة التشغيلية والأنشطة التمويلية معاً, ويتم حسابه بالمعادلة التالية:

معدل العائد على حقوق الملكية = صافي الربح بعد الضريبة / القيمة الدفترية لحقوق الملكية. (الغرايبة، وجعفر، 2008، ص201).

**مؤشرات الأداء الحديثة:** سيتم قياسها من خلال المؤشرات الآتية:

**1- مقياس القيمة الاقتصادية المضافة:** هي مقياس للأداء المالي، وتعتبر اقرب من أي مقياس آخر لتقدير الربح الحقيقي، حيث أنها تشمل الديون والملكية، بالإضافة إلى الأرباح لكلفة رأس المال ككل، وهي تمثل الفرق بين الربح التشغيلي بعد الضرائب وكلفة التمويل المستخدم، أو أنها صافي الأرباح التشغيلية بعد الضرائب مطروحا منها تكلفة رأس المال والذي يشمل حقوق الملكية والديون، والمتبقي من عملية الطرح هذه يشكل أرباحا تتجاوز أو تقل عن تكلفة رأس المال المستثمر، وهذا المتبقي هو ما يشير إليه الاقتصاديون بالدخل المتبقي أو الربح الاقتصادي (كريم، 2004، ص31).

**2- القيمة السوقية المضافة:** وهو الفرق بين القيمة السوقية للشركة ورأس المال

المستثمر، ويستخدم هذا المقياس لتقييم أداء الشركة منذ إنشائها إلى تاريخ المعلومات التي

يتم تحليلها، ويمكن استخدام هذا المقياس لمقارنة أداء الشركات في قطاعات اقتصادية

مختلفة (كريم، 2004، ص31).

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: مفهوم وآفاق بطاقة الأداء المتوازن

1-2 تعريف بطاقة الأداء المتوازن

2-2 أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

3-2 فوائد بطاقة قياس الأداء المتوازن

4-2 مميزات بطاقة الأداء المتوازن:

5-2 خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن:

6-2 المحاور الأربعة المكونة لبطاقة الأداء المتوازن

7-2 الأداء وعملية تقييم الاداء

8-2 مقومات الأداء الجيد

9-2 الأدوات المستخدمة في عملية تقييم الأداء

10-2 اتجاهات تقييم الأداء

11-2 مؤشرات الأداء المالية المبنية على الربح المحاسبي

12-2 مؤشرات الأداء المالية الحديثة

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### المبحث الأول: مفهوم وآفاق بطاقة الأداء المتوازن

##### 2-1 تعريف بطاقة الأداء المتوازن

تعد بطاقة الأداء المتوازن إحدى الوسائل الإدارية المعاصرة التي قدمها كل من Kaplan & Norton كمفهوم جديد للإدارة الاستراتيجية حيث يقدم هذا النموذج المعاصر حلاً شاملاً للضعف والغموض في التوجه القديم للنظام الإداري الذي يركز على الأداء المالي فقط من خلال إضافة أبعاد أخرى تحول الخطة الاستراتيجية إلى أفعال ونتائج ملموسة تربط الأهداف والوسائل والمقاييس بمستوى الأداء المطلوب والبرامج والمبادرات بالخطة الاستراتيجية.

وبطاقة الأداء المتوازن هي إحدى تقنيات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية وأول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية المنشأة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنشأة، حيث يتميز هذا الأسلوب عن غيره من أساليب الرقابة وتقويم الأداء في الجمع بين مقاييس الأداء المالي ومقاييس الأداء غير المالي التي تتصف بسهولة تتبعها وربطها بإستراتيجية المنشأة.

ويشير ( Horngren, 2005, p448 ) إلى إن بطاقة الاداء المتوازن تترجم مهمة المنظمة وإستراتيجيتها الى مجموعة من اجراءات الاداء والتي تمثل اطار عمل تطبيق

استراتيجيتها، وتعتبر هذه البطاقة اداة تقييم، فضلا عن كونها اداة استراتيجية لكونها تعتمد اربعة مناظير لتقييم اداء المنظمة بدلا من التركيز على المنظور المالي فقط مع اهميته إلا انه غير كاف لتكوين الصورة الشاملة عن المنظمة، اذ اصبح من المعروف بان المقاييس التقليدية التي تركز على المنظور المالي غير كافية لبيئة الاعمال المعاصرة، وان الاهتمام بمجموعه اوسع من المقاييس التي ترتبط بالجودة، حجم السوق، رضا الزبون والعاملين يمكن ان تؤدي الى تبصر اكبر بالعوامل التي تسوق الاداء المالي.

وهناك تعريفات مختلفة لبطاقة الأداء المتوازن، من أهمها انها " مفهوم يساعد على ترجمة الإستراتيجية إلى عمل فعلي، وهي تبدأ من تحديد رؤية المنظمة وإستراتيجيتها ومن تحديد العوامل الحرجة للنجاح وتنظيم المقاييس التي تساعد على وضع هدف و قياس الأداء في المجالات الحرجة بالنسبة للاستراتيجيات" (عبد اللطيف، وتركان، 2006، ص 144).

كما عرفت على انها " اداة تتم بواسطتها ترجمة رسالة الشركة وإستراتيجيتها الى اهداف ومقاييس ويقدم مجموعة متماسكة من الافكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للشركات لتتبع ترجمة الرسالة في مجموعة مترابطة لمقاييس الاداء، تساهم هذه المقاييس في انجاز الاعمال ووضع استراتيجية الاعمال واتصال الاستراتيجية بالأعمال والمساعدة في التنسيق بين الاداء الفردي والتنظيمي ووصولاً الى اهداف الادارة. وهذه البطاقة تقوم على اربع ركائز اساسية محاور هي: الأداء المالي لإرضاء الزبائن، كفاية الأداء التشغيلي ثم الفرص التي توفرها الشركة للعاملين فيها والنمو وبذلك يصبح التنافس فيما بين الشركات قائماً على اساس ما يتواجد فيها من روح المبادرة والقدرة على الابداع والابتكار اكثر مما هو على اساس ما لديها من موجودات ثابتة وملموسة ( Kaplan & Norton, 2004, p: 52).

ويعرف (عبد المحسن، 2006، ص34) بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها: أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر. كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنظمة. إن فكرة قياس الأداء المتوازن تركز على وصف المكونات الأساسية لنجاح المنظمة وأعمالها، وذلك بمراعاة الاعتبارات التالية:

**1- البعد الإستراتيجي:** تهتم عمليات قياس الأداء بربط التحكم التشغيلي قصير المدى برؤية وإستراتيجية المنشأة طويلة المدى.

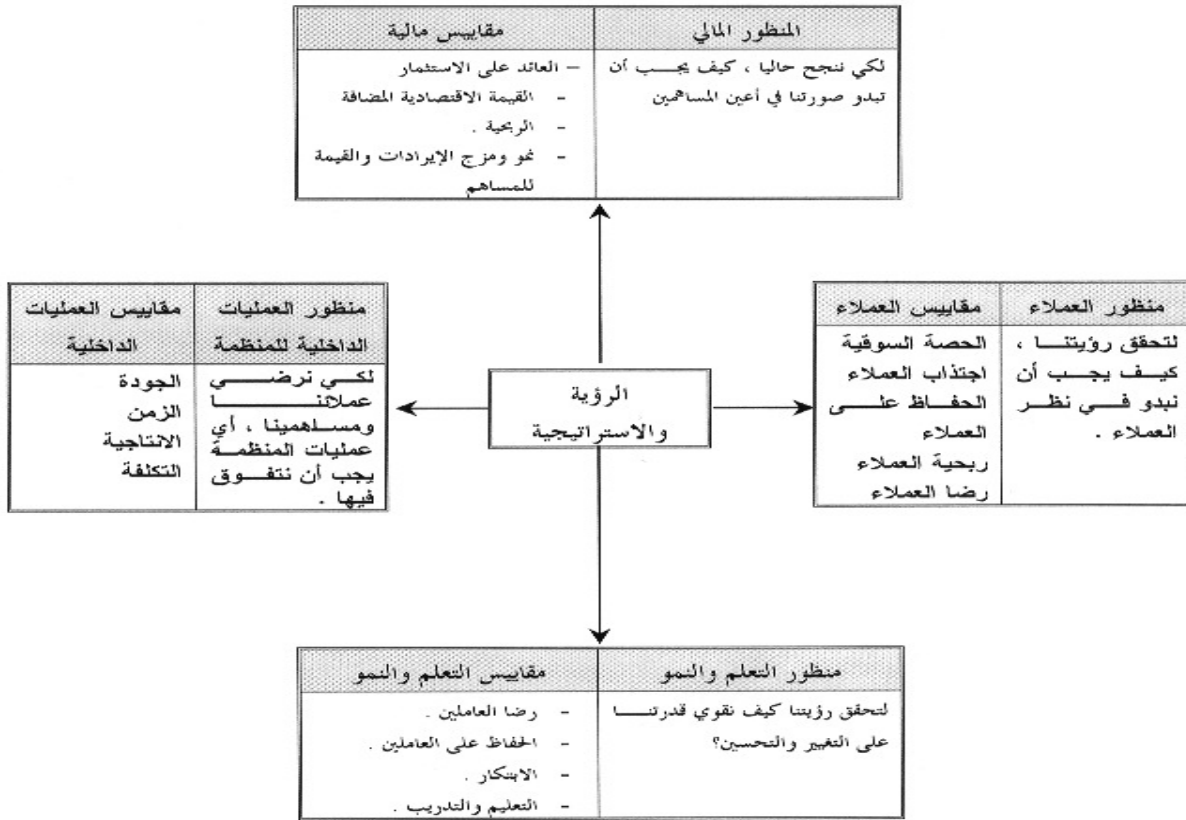
**2- البعد البيئي:** تهتم عمليات قياس الأداء بكل من الأطراف الداخلية والخارجية عند القيام بتطبيق المقاييس.

**3- البعد المالي وغير المالي:** حيث تراقب النسب الرئيسية المالية وغير المالية بصورة متواصلة.

**4- البعد الزمني:** تهتم عمليات قياس الأداء بثلاثة أبعاد زمنية هي الأمس واليوم وغدا.

وترى الباحثة أن بطاقة قياس الأداء المتوازن هي نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنظمة على ترجمة رؤيتها وإستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة، وذلك من خلال ما تتضمنه من ابعاد تتعدى ما يذهب اليه التقرير المالي في تقييم الاداء بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المنظمات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية، والشكل رقم (1-2) يبين نموذج بطاقة الأداء المتوازن.





### الشكل رقم (1-2)

#### نموذج بطاقة الأداء المتوازن

Source: Kaplan R., & Norton D., (1996), P:71

### 2-2 أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

تعد بطاقة القياس المتوازن للأداء مفهوم جديد يترجم مهمة ادارة المنظمة وإستراتيجيتها الى مجموعة من اجراءات الاداء والتي تمثل اطار عمل تطبيق إستراتيجيتها وتعتبر هذه البطاقة اداة تقييم، فضلا عن كونها اداة إستراتيجية لكونها تعتمد اربعة مناظير لتقويم اداء الادارة بدلا من التركيز على المنظور المالي فقط، فالمنظور المالي - مع أهميته - يعد غير كاف لتكوين الصورة الشاملة عن ادارة المنظمة، اذ اصبح من

المعروف بان المقاييس التقليدية التي تركز على المنظور المالي غير كافية لبيئة الاعمال المعاصرة، وهي تعمل بمثابة الحجر الأساس للنجاح الحالي والمستقبلي للمنظمة، عكس المقاييس المالية التي تفيد بما حدث في الماضي ولا تشير إلى كيفية الاستعادة منها في تحسين الأداء مستقبلا (Theresa et al, 2004, p: 20).

كما ان نظم تقويم الاداء التقليدية، والتي لم تكن تساعد في تقويم الاداء بشكل فعال في بيئة عصر المعلومات وفشل نظام تقارير المحاسبة الادارية التقليدية في توفير المعلومات الضرورية لتحسين الاداء المستقبلي لإدارة المنظمة، وعدم توافر القليل من المعلومات حول كيفية تحقيق النمو في المنظمة، وزيادة معدلات نمو حصر الممولين ومعدلات الالتزام الطوعي، أدى إلى البحث عن مقاييس ومؤشرات بديلة لتقويم الاداء، فكانت بطاقة القياس المتوازن للأداء والتي أبتكرها كابلان ونورتون من أفضل النماذج في العصر الحديث، إذ إنها تمكن من ربط إستراتيجية المنظمة البعيدة المدى مع نشاطاتها القريبة المدى، وتمكن أيضا من تشخيص وتحديد بصورة عملية مجالات جديدة ينبغي أن تتميز بها المنظمة لتحقيق أهداف المستهلك والمنظمة (Bernardo, 2010, p: 269).

وبطاقة القياس المتوازن للأداء ليست مجرد نظاماً شاملاً لتقويم الاداء بل امتدت وظيفتها إلى تحويل الاهداف الاستراتيجية الى مقاييس مالية وغير مالية متماسكة، وحالياً اصبحت في الوقت الحاضر نظاماً ادارياً متكاملأ يسعى الى زيادة التنافس الاداري لدى العاملين وبناء معارف تنظيمية تساعدهم في تحسين قدراتهم في اختراق عوامل النجاح في مختلف المجالات وبتطبيقها على نشاط المنظمة، كذلك المساعدة في التركيز على ما الذي

يجب عمله لزيادة تقدم الأداء وتعمل كمظلة للتنويع المنفصل لبرامج المنظمة مثل الجودة

وإعادة التصميم وخدمة الزبون (Bernard et al, 2007, P: 363)

إن بطاقة الأداء المتوازن توضح الرؤية الإستراتيجية وتحسن الأداء وتضع

تسلسلا للأهداف وتوفر التغذية العكسية للإستراتيجية وتربط المكافئات بمعايير الأداء، كما

إنها تبقي المعايير المالية كملخص مهم لأداء العاملين والإدارة وبنفس الوقت تلقي الضوء

على مجموعة مقاييس أكثر عمومية وتفاعلا وترابطا بين المستهلك والعمليات الداخلية

والعاملين وأداء النظام لتحقيق نجاح مالي طويل الأمد.

## 2-3 فوائد بطاقة قياس الأداء المتوازن

إن تبني مفهوم بطاقة قياس الأداء المتوازن يساعد على تحديد واضح لخطط العمل

والتأكد من أنها تعمل بطريقة صحيحة كما تعتبر آلية لمتابعة هذه الخطط والتحكم بها. كما

أنها تحقق فوائد عديدة منها ما يلي: ( العامري، والغالبى، 2003، ص32)

1- مساعدة الإدارة في توضيح استراتيجيتها لحملة الأسهم، وتمكينها من تحديد ووضع

الأهداف الاستراتيجية بكل وضوح، كذلك تحقيق التوازن بين الأهداف الإدارية قصيرة

ومتوسطة وطويلة الأجل داخل مختلف مقاييس الأداء.

2- تساعد الإدارة على مراقبة الأداء من لوحة قياس واحدة، والمساهمة في توحيد

الأهداف التجارية لكل منشأة من المنشآت، وتقوية تفهم أهمية تكوين مؤشرات وصفية غير

مالية بجانب المؤشرات المالية.

3- إزالة الغموض عن طريق الاحتفاظ بالمشورات الكمية، إذ إن كل عنصر من عناصر البطاقة يمثل حلقة في سلسلة "السبب والأثر" والتي في نهاية كل منها يمكن تحقيق هدف من الأهداف والتي تنتهي بتحقيق الأهداف المالية.

4- وجود خطة واضحة لتحقيق الأهداف سواء الاستراتيجية أو التكتيكية يمثل ميزة تنافسية تسهل عملية إعداد الموازنة السنوية وتدعم زيادة المحاسبة وتحقق الشفافية.

5- المساعدة في إيصال الإستراتيجية إلى جميع الموظفين ونشر التغيير التنظيمي والتعلم التنظيمي من خلال دورة متكررة لمراجعة النظرية.

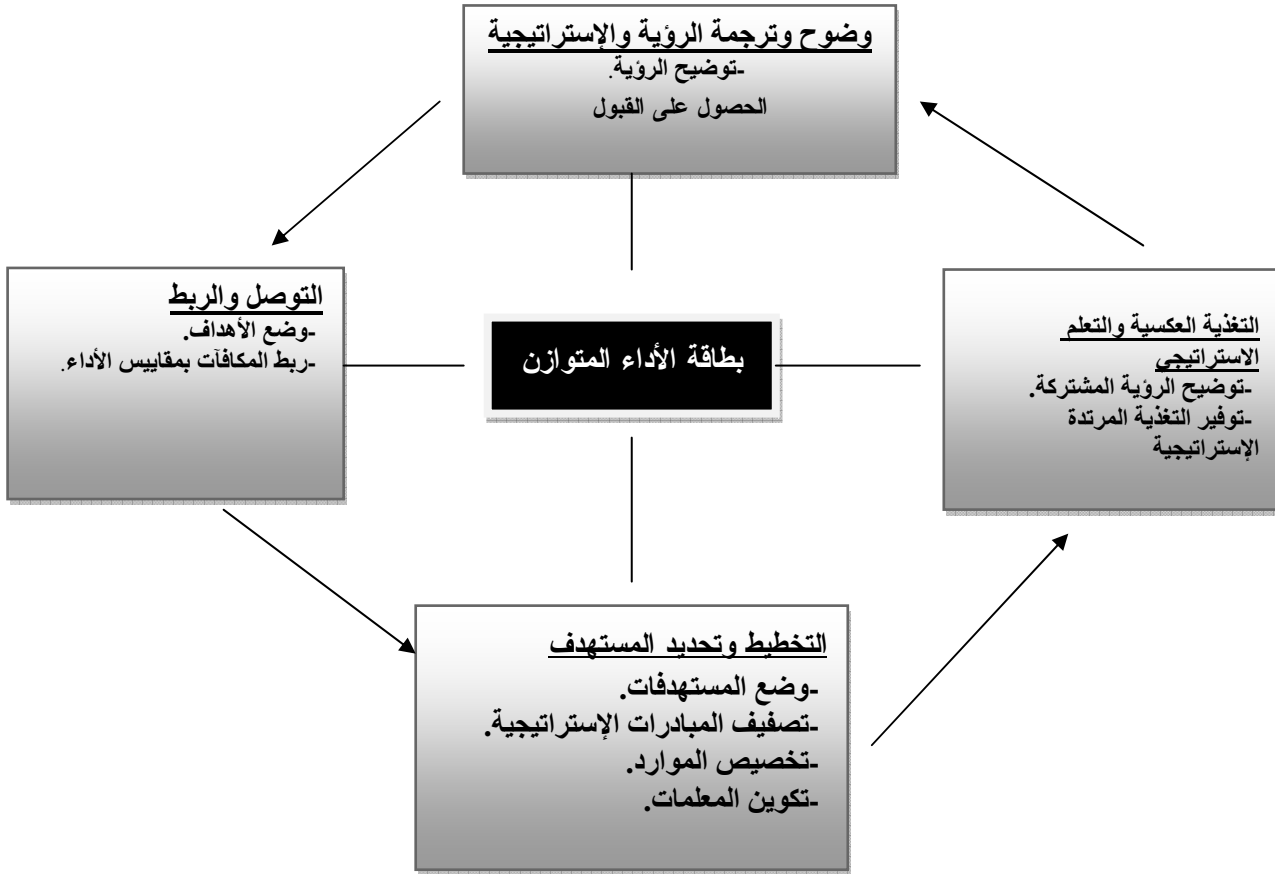
6- مواءمة الأهداف الفردية وأهداف القسم مع إستراتيجية المؤسسة وتوفير خطة اتصال استراتيجية تربط الإدارة العليا للمنظمة بالأفراد.

7- تسهيل المراجعة الدورية للإستراتيجية وتسريع إجراءات التصحيح، إذ أن وجود بطاقة أداء متوازن تمثل حلقة متواصلة من الفهم والإدراك وتطبيق قواعد تعمل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتراقب عملية تطبيقها، ومن ثم الحصول على الملاحظات وردود الأفعال حول تنفيذ الإستراتيجية.

ويرى (Bernardo, 2010, p: 263) أن بطاقة قياس الأداء المتوازن تترجم

رؤية وإستراتيجية المنظمة إلى مجموعة شاملة من مقاييس الأداء التي توفر الإطار الكامل لتنفيذ استراتيجياتها، ولا تعتمد على تحقيق الأهداف المالية فحسب، بل تؤكد أيضا على الأهداف غير المالية التي يجب أن تحققها المنظمة وذلك لمقابلة أهدافها المالية. والشكل

رقم (2-2) يبين بطاقة الأداء المتوازن كإطار استراتيجي للعمل بالمنظمة.



الشكل رقم (2-2)

بطاقة الأداء المتوازن كإطار استراتيجي للعمل بالمنظمة

Source: Sidiropoulos et al. (2004).

وتستمد بطاقة قياس الأداء المتوازن أهميتها من محاولة موازنة مقاييس الأداء المالية وغير المالية لتقييم الأداء القصير الأجل والطويل الأجل في تقرير موحد، وبالتالي تقلل بطاقة قياس الأداء المتوازن من تركيز المديرين على الأداء المالي قصير الأجل مثل المكاسب السنوية أو الربح سنوية، ولكنها تهتم بالتحسينات القوية في المقاييس غير المالية التي تشير إلى إمكانية خلق قيمة اقتصادية في المستقبل، على سبيل المثال، السعي لزيادة رضا العميل يشير إلى مبيعات أعلى ودخل أعلى في المستقبل. كما تركز بطاقة قياس الأداء المتوازن انتباه الإدارة على

كل من الأداء القصير الأجل والطويل الأجل. كذلك تحاول خلق التوازن بين الهدف من الأداء الخارجي الموجه إلى المساهمين والعملاء والهدف من الأداء الداخلي المرتبط بالعمليات التشغيلية والابتكار والقدرة على التعلم (Sidiropoulos, et al, 2004).

## 2-4 مميزات بطاقة الأداء المتوازن:

انطلاقاً من تزايد الضغوط التنافسية على تنظيمات الأعمال، ونتيجة لقصور النظام التقليدي لقياس الأداء من الوفاء بالمعلومات اللازمة لإدارة الأداء الاستراتيجي، فإن مقياس الأداء المتوازن يُعد أداة متكاملة لقياس وإدارة الأداء الاستراتيجي، وهناك بعض المميزات الأساسية التي تميز مقياس الأداء المتوازن منها: ( زغلول، 2010، ص13)

1- يُعد مقياس الأداء المتوازن نموذج رباعي الأبعاد فهو ينطلق من أربعة منظورات هي: منظور الأداء المالي ومنظور العلاقات مع العملاء ومنظور عمليات التشغيل الداخلية ومنظور عمليات التعلم والنمو.

2- تقوم بطاقة الأداء المتوازن على أساس تقسيم كل منظور إلى خمس مكونات هي: الهدف الاستراتيجي الفرعي، المؤشرات، القيم المستهدفة، الخطوات الإجرائية والمبادرات، القيم الفعلية.

3- يستند مقياس الأداء المتوازن على أساس المزج بين المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية، وذلك بهدف التعرف على مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية كماً ومالياً.

4- إن مقياس الأداء المتوازن يربط بين مؤشرات الأداء الأساسية المالية وبين المؤشرات غير المالية الخاصة بكل منظور مع الأهداف الإستراتيجية الفرعية المستمدة أساساً من إستراتيجية تنظيم الأعمال.

5- إن مقياس الأداء المتوازن يتسم بمحدودية عدد مؤشرات الأداء الأساسية، وذلك انطلاقاً من خاصية الرشد المحدود، وخاصية عدم إتاحة معلومات أكثر من الطاقة التحليلية لمتخذ القرار.

6- إن مقياس الأداء المتوازن يقوم على أساس مجموعة من الروابط الراسية السببية بين الأهداف الإستراتيجية الفرعية وبعضها البعض وبين مؤشرات الأداء الأساسية وبعضها البعض، وذلك من خلال ما يعرف بعلاقات السبب والنتيجة التي تتضمنها الخريطة الإستراتيجية.

7- إن مقياس الأداء المتوازن يتطلب توافر نظام معلومات متطور وبنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات، بحيث تتيح استخدام نظم التقرير البرمجية، لتدفق المعلومات راسياً وأفقياً في الوقت المحدد.

8- إن مقياس الأداء المتوازن يتطلب وجود وحدة إدارية مستقلة في الهيكل التنظيمي، تتبع مجلس الإدارة مباشرة، وتتولى هذه الوحدة عملية الإشراف على إدارة الأداء الاستراتيجي وربطه مع الأداء التشغيلي.

## 2-5 خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن:

حدد ( Kaplan & Norton, 1996 ) اربع خطوات رئيسية لمنهجية بناء وتطبيق بطاقة

الأداء المتوازن (BSC) وهى عمل النحو التالي:

**الخطوة الأولى تحديد بناء هيكل بطاقة قياس الأداء.**

إن المطلوب في هذه الخطوة فهم أعمق للأداء المؤسسي القائم حتى تكون البطاقة انعكاس

على الاستراتيجية، ويكون ذلك من خلال ما يلي: (Kaplan & Norton, 1996)

1- تحديد وحدة الأعمال التي سوف تبني عليها البطاقة ومستويات البطاقة في الشركة

والصعوبات المحتملة.

2- تحديد وحدة الأعمال وعلاقتها بالنواحي المالية والأهداف وبالإطار العام للشركة

والربط بين وحدات الأعمال الأخرى.

**الخطوة الثانية: تحديد الأهداف الاستراتيجية.**

إن تصميم بطاقة قياس الأداء بناء على المدخلات من جلسات فريق العمل من الإدارة العليا

والفرق الأخرى، يكون ذلك من خلال ما يلي ( Kaplan & Norton, 1996 ) :

1- الحصول على الاستراتيجية التنظيمية من خلال المعلومات والأهداف التي تساعد

الإدارة على ترجمة الاستراتيجية، والأهداف في أشكال تنفيذية مع تعليم الأفراد المعنيين

بذلك.

2- الحصول على الاستجابة وقائمة تربط بين الأهداف في المنظور الرباعي أخذا في

الاعتبار استراتيجية وحدة الأعمال والربط بين الأهداف وعلاقة السبب بالتأثير.



3- تقوم الإدارة العليا بتقسيم الفريق إلى أربعة مجموعات وكل منها مسئولة عن منظور من الأربعة، والاحتياجات من المخرجات تكون محددة في استراتيجية الأهداف لكل منظور وتشمل التفاصيل في عبارات وقائمة متوقعة للمقاييس المحتملة لكل هدف.

#### الخطوة الثالثة : تحديد المقاييس الاستراتيجية.

تطوير عمل البطاقة التي تحقق علاقات ربط واتصالات وتتابع إنجازات وتقدم الاستراتيجيات، وذلك من خلال: (Kaplan & Norton, 1996)

1- تصميم المقاييس أو المقاييس الأفضل التي تتصل بالأهداف، وتحديد مصدر المعلومات لكل مقياس وتصميم علاقات الربط بين المقاييس الداخلية في كل منظور وبين المناظير الأخرى في البطاقة، وتحديد المخرجات النهائية التي يجب أن توضع مع وصف الأهداف والمقاييس لكل منظور ووضع نموذج جغرافي لكل المقاييس الداخلية والخارجية والربط بينهما.

2- عمل ورشة عمل للمنفذين يؤخذ فيها الرؤية التنظيمية والإستراتيجية والأهداف والمقاييس ببطاقة الأداء المتوازن والاتصالات وأعمال الأفراد في وحدة الأعمال.

#### الخطوة الرابعة : وضع خطة العمل والتطبيق بشكل كامل.

المطلوب التحديد الواضح للخطة لكافة فرق العمل والإدارات والأقسام، ويتم ذلك من خلال ما يلي (Kaplan & Norton, 1996) :

1- وضع الإطار لأهداف الفريق وتطوير خطة الإنجاز لأجل بطاقة الأداء المتوازن والتي تشمل الإطار للربط بين قاعدة البيانات ونظم المعلومات وعملية الاتصال بالبطاقة من التنظيم.

2- مقابلات فريق الإدارة العليا للموافقة على الرؤية والأهداف والمقاييس ، وسلامة الأهداف التشغيلية وبرنامج الإنجاز والاتصالات مع الأفراد وتكامل البطاقة مع فلسفة الإدارة والتي سوف توافق عليها خلال الوقت ونظم المعلومات التي يدعم هذا البرنامج.

3- يجب أن تتكامل بطاقة الأداء مع نظام إدارة المنظمة طالما يكون ذلك ممكنا مع التأكيد على الفلسفة السائدة ونظام الأفضل للمعلومات المستخدم.

إن بطاقة الأداء المتوازن يجب أن نبنى على الإحساس السائد كطريق لتأكيد التركيز التنظيمي في إطار رؤية المنظمة واستراتيجياتها بحيث يصبح الأفراد مهمين بالتوجه نحو استخدام بطاقة الأداء المتوازن، وتكون البطاقة في كل المستويات في البناء التنظيمي، ونتابع نتائج الأفراد أولاً بأول.

## 2-6 المحاور الأربعة المكونة لبطاقة الأداء المتوازن

بطاقة الأداء المتوازن تمكن المنظمة من تقييم الأداء على نحو متكامل عن طريق ربط الأهداف المتعددة التي تسعى المنظمة لتحقيقها وذلك بهدف تدعيم موقفها التنافسي، ويتم في البطاقة ترجمة رؤية المنظمة واستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس يتم تبويبها في أربعة أبعاد يقوم كل منها بتقييم الأداء من منظور مختلف، فيتم تقييم الأداء من منظور المساهمين والعملاء والعمليات التشغيلية الداخلية والتعلم والنمو ( عبد العظيم، 2005، ص26).

إن بطاقة الأداء المتوازن نابعة من فكرة متعددة الأبعاد لقياس الأداء الكلي بالمنشأة، إذ انها تسمح بالقياس على مستوى أربع محاور، بالنسبة لكل محور من هذه المحاور الأربعة يتم تحديد الأهداف وإظهارها من خلال المؤشرات مع قيمها المستهدفة ودمج المبادرات من أجل التعديل مع الأهداف الإستراتيجية، الانسجام الكلي بين المحاور الأربعة يعرض نموذجاً لقياس أداء المنشأة من خلال رؤية عرضية لنشاطاتها من أجل تنسيق الإستراتيجية مع الأنظمة التنفيذية، وهذه المحاور هي:

#### أولاً: المحور المالي:

يمثل الجانب المالي أحد جوانب بطاقة مقاييس الأداء المتوازن الذي يركز على قياس الأداء المالي في الأجل القصير، وإظهار نتائج الأحداث والقرارات التي يتم اتخاذها بالفعل، وليس مسببات ومحركات هذه النتائج، الأهداف التي يحققها توضح دراسة الجانب المالي في: تحقيق هدف بقاء واستمرار المنشأة، تحقيق هدف تحديد مواطن القوة المالية ونواحي القصور الناتجة عن استخدام سياسات وقرارات مالية معينة بالمنشأة، تحقيق هدف قدرة المنشأة على النمو والابتكار، تحقيق هدف التأكد من مدى قيام المنشأة باستخدام الموارد المالية بأقصى فعالية ممكنة، ويحتوي هذا المحور أهدافاً مالية مثل: العائد على الاستثمار، الربحية، التدفق النقدي، ويستخدم لقياس ذلك النسب المالية والأرقام المالية المختلفة، كذلك قد تكون بعض الأرقام المالية مهمة في وقت ما مثل التدفق النقدي في أوقات العسرة، أما الشركات غير الهادفة للربح فقد يختلف الأمر ولكنها في النهاية لا بد أن تحافظ على استمرارها في أنشطتها بالمحافظة على وجود موارد كافية، ويهدف ذلك إلى تحسين صورة الشركة لدى المساهمين فيها (العمرى، 2009، ص18).

### ثانيا: محور العملاء:

يعتبر جانب العملاء جوهر المقاييس غير المالية، وإن الهدف الاستراتيجي الخاص بتحقيق رضا العملاء وكسب ولائهم المستمر للمنشأة يترتب عليه زيادة نصيب أو حصة المنشأة في السوق، من خلال اكتساب عملاء جدد والمحافظة على العملاء الحاليين. وغالبا ما تتمثل الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنشأة من دراسات العميل والوفاء باحتياجاته في: تخفيض تكلفة الإنتاج لأقل قدر ممكن وتخفيض وقت الأعطال والإنتاج المعيب، تحقيق مرونة الإنتاج والعمل على الوصول إلى تنفيذ الإنتاج الفوري، زيادة مستوى جودة المنتجات، محاولة تخفيض زمن التسليم، وتحتاج المنظمة إلى أن توجه اهتمامها إلى تلبية احتياجات ورغبات عملائها لان هؤلاء العملاء هم الذين يدفعون للمنظمة لتغطية التكاليف وتحقيق الأرباح، من خلال هذا المنظور توضع مؤشرات تعكس وضع العميل بالنسبة للمنظمة مثل: رضا العملاء، الحصة السوقية، درجة الولاء، القدرة على الاحتفاظ بالزبون، القدرة على اجتذاب العميل، و ربحية العميل ( حسين، 2001، ص276).

### ثالثا: محور العمليات الداخلية:

يقصد به عملية تحويل المدخلات (الموارد الاقتصادية المتاحة للمنشأة) إلى مخرجات ومجالات ابداع ذات قيمة للمنشأة، فإن عملية التحويل حيث تتحدد ثلاث مراحل؛ وتتم من خلال مراحل سلسلة القيمة الرئيسية فيما بين تحديد احتياجات العميل وبين تحقيق رضا العملاء؛ المرحلة الأولى: مرحلة الابتكارات التي تتضمن كلا من: تحديد السوق المستهدف، وابتكار المنتج الذي يلبي احتياجات السوق، المرحلة الثانية: مرحلة التصنيع التي تتضمن تصنيع المنتج وتقديمه للسوق. المرحلة الثالثة: مرحلة خدمات ما بعد البيع

التي تتضمن خدمات صيانة المنتج المبيع للعميل، وغيرها من الخدمات التي يحصل عليها العميل بعد اقتنائه المنتج أو أداء المنشأة للخدمة، ويتم قياس فعالية الأنظمة الداخلية للمؤسسة من أجل ضمان تنافسيتها، هذا بالإضافة إلى نظام الإنتاج (جودة المنتجات، آجال الإنتاج...)، ونظام خدمة ما بعد البيع أيضا من الأنظمة المهمة (استقبال الزبون، أجل حل المشكلات...) (عبد اللطيف، وتركمان، 2006، ص 149).

#### رابعا: محور التعلم والنمو:

يعتبر جانب النمو والتعلم هو أحد محددات نجاح المنشأة واستمرارها في المنافسة؛ حيث يعتمد هذا الجانب على قدرات ومهارات العاملين على الإبداع والتطوير والنمو، بالإضافة إلى اقتناء تقنيات إنتاج مستحدثة وتكنولوجيا متطورة ذات كفاءة مرتفعة، بهدف التوصل إلى ابتكارات متجددة لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية، وتقصير زمن الإنتاج، وتخفيض معدلات العيوب، ويتكون جانب النمو والتعلم من ثلاثة عناصر رئيسية هي: الأفراد، النظم، الإجراءات التنظيمية. ويبرز هذا الجانب الفجوة بين القدرات الحالية والقدرات المطلوب الوصول إليها مما يجعل المنشأة تحاول تقليل هذه الفجوة من أجل تحقيق الأداء المستهدف عن طريق: إعادة تدريب العاملين، تحسين مستوى التكنولوجيا في الأنظمة الموجودة بالمنشأة، إعادة وصف الإجراءات التنظيمية داخل المنشأة، ويحدد هذا الجانب القدرات التي يجب أن تنمو فيها المنظمة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى التي تخلق قيمة للعملاء والمساهمين، يؤكد جانب النمو والتعلم على قدرات الموظف وإعادة توجيهها (تعليم وتطوير الموظفين، قياس رضا العاملين، وفاء العاملين، إنتاجية العاملين...)، فعالية أنظمة المعلومات، التحفيز وتحمل الأجراء للمسؤولية، مما

يحقق رؤيا الشركة ويؤدي الى المحافظة على قدراتها بالتطور والإبداع (عبد العظيم، 2005، ص29).

## 2-7 الأداء وعملية تقييم الاداء

يعتبر الأداء المحور الرئيس الذي تنصب حوله جهود كافة المنظمات، فهو يشكل أهم أهدافها، فالمنظمات تتوقع أن تؤدي وظائفها بكفاءة وفاعلية، وبالتالي فإن تقييم الأداء يتم من خلاله التعرف على نقاط القوة والضعف في أداء المنظمة ( بلوط، 2002، ص359).

إن الأداء مفهوم واسع يعبر عن أسلوب الوحدة الاقتصادية في استثمار مواردها المتاحة، وفقا لمعايير واعتبارات متعلقة بأهدافها في ظل مجموعة من المتغيرات الداخلية والخارجية التي تتفاعل معها الوحدة الاقتصادية في سعيها لتحقيق كفاءتها وفعاليتها لتأمين بقائها، كما إن أهمية الأداء تكمن في كونه يعبر عن قابلية الوحدة الاقتصادية في خلق النتائج المقبولة في تحقيق طلبات المجموعات المهمة بالوحدة الاقتصادية كونه ممثلاً للمدى الذي تستطيع فيه أن تنجز مهمة بنجاح، أو تحقق هدفاً بتفوق، وبتعبير آخر أنه يمثل النتيجة النهائية التي تهدف الوحدة الاقتصادية للوصول إليها، لذا فإن الأداء محصلة لكافة العمليات التي تقوم بها الوحدة الاقتصادية، وإن أي خلل في أي منها لابد أن يؤثر الأداء) نعمه، 2002، ص56).

وتهدف عملية تقييم الأداء إلى تحسين وتطوير الأداء في المنظمات، التي ترتفع فيها الرقابة من مستوى البحث عن الأخطاء وتصحيحها وإبداء الملاحظات بشأنها، إلى مستوى دراسة النشاط ككل في محاولة لمعرفة مستوى تحقيقه لأهدافه، ومدى تأسيس إدارته على قواعد الكفاءة والتوفير، من حيث التنظيم والتشغيل وصولاً إلى النتائج المستهدفة، مع بيان المعوقات والانحرافات التي يسفر عنها التقييم، ودراسة أسبابها ومن ثم الوصول إلى الوسائل الكفيلة بعلاجها، وتجنب تكرارها، مع ضرورة الحرص على استمرار تلك الأسباب والوسائل والعمل على تطويرها في المنشآت جميعها (كركور والفارس، 2000، ص 232).

وتقييم الأداء هو القياس للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة، ويعتبر التقييم مطلب ضروري لكي تحقق المنظمة أهدافها بناءً على المعايير الموضوعية، فهو عملية دورية تهدف إلى قياس نقاط القوة والضعف من أجل تحقيق هدف محدد خطت له المنظمة مسبقاً (السالم والصالح، 2003، ص 102).

ويرى كل من (Poster & Streib, 2005, P:46) إن تقييم الأداء هو عبارة عن مراجعة لما تم إنجازه بالاعتماد على معايير العمل، فعملية تقييم الأداء توفر معلومات عن المهارات التي تحتاجها المنظمة للقيام بمهامها على أكمل وجه، فمن خلال التقييم يتم وضع معايير لتقييم الأداء من واقع الخطط والأهداف الإستراتيجية للمنظمة، والتي تستند على استراتيجيات تقييم الأداء كموجّه ومراقب وضابط، لجهود العاملين في كافة المستويات الإدارية من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

وتهتم كل منظمة تقريبا بتقييم الأداء ويتم ذلك من خلال أساليب معينة، بهدف التعرف على الكفاءة العامة للمنظمة وبغرض التعرف على أوجه التطور في الأداء، ويقدم تقييم الأداء معلومات حول مستوى الأداء وهو يمثل الأساس في عملية التخطيط، حيث إن المعلومات الناتجة عن تقييم الأداء تعطي مؤشرات حول كفاءة عمل المنظمة، ومعرفة احتياجاتها المستقبلية (العقيلي، 2005، ص376).

يشير (Decenzo & Robbins, 2006, p: 321) الى أن تقييم الأداء يزود المنظمة بتغذية راجعة عن أداء العاملين من اجل تطويره بخطط مستقبلية، ويزودها بوثائق داعمة للقرارات المتعلقة بالأفراد.

ويؤيد كل من (Jones & George ,2004, P:376) الفكرة السابقة بان تقييم الأداء وسيلة لتزويد إدارة المنظمة بالتغذية الراجعة، التي تسترشد بها في صياغة استراتيجياتها والنهوض بمستوى أداء المنظمة.

ويرى (الهيبي، 2000، ص180) أن تقييم الأداء يمثل تحديد وتعريف الكيفية التي يتم من خلالها الأداء، كما أنه يمثل عمل خطة لتحسين وتطوير هذا الأداء، وعندما يطبق تقييم الأداء بصورة جيدة وصحيحة، فإنه لا يوضح مستوى الأداء الحالي فقط، وإنما يكون له انعكاسات إيجابية على الأداء المستقبلي المتوقع، وتؤكد معايير تقييم الأداء على جانبين: احدهما موضوعي يركز على كمية الإنتاج وجودة الإنتاج والسرعة وتحقيق الأهداف، والآخر سلوكي يكشف عن صفات العاملين الشخصية كالتقابلية والسرعة في التعلم والاستفادة من التدريب.



## 2-8 مقومات الأداء الجيد

يقصد بمقومات الأداء الجيد مجموعة الخصائص والمتطلبات التي يلزم توفرها للحكم على مدى جودة وكفاءة وفعالية أداء المنظمة، وهذه المقومات هي: (السلمي، 2005، ص132).

1- الإدارة الإستراتيجية: هي ذلك الأسلوب الذي من خلاله تقوم الإدارة العليا ببناء استراتيجيات المنظمة بتحديد التوجهات طويلة الأجل، وتحقيق الأداء من خلال التصميم الدقيق لكيفية التنفيذ المناسب، والتقييم المستمر للاستراتيجيات الموضوعية

2- الشفافية: هي الحق في الوصول إلى المعلومات، ومعرفة آليات اتخاذ القرار المؤسسي، وحق الشفافية مطلب ضروري لوضع معايير أخلاقية، وميثاق عمل مؤسسي لما تؤدي إليه من الثقة، والمساعدة في اكتشاف الأخطاء.

3- إقرار مبدأ المساءلة الفعالة: وممارسته فعلياً من الإدارات العليا كمبدأ مكمل لتقييم الأداء، فالموظف الذي يعطى مسؤوليات وصلاحيات أداء وظيفة محددة يكون مسئولاً عن أداء مهام تلك الوظيفة طبقاً لما هو محدد سلفاً، فعند استخدام المساءلة كآلية لتقييم الأداء يكون التركيز على كل من مستوى الأداء الذي تم تحقيقه، ومدى فعالية نظام المساءلة الذي تم إتباعه في ظل توفر عناصر تطبيق المساءلة الفعالة.

4- تطوير النظم المحاسبية: إذ أن وجود نظام محاسبي سليم ومتطور يمكن من الحصول على البيانات المالية والمحاسبية السليمة التي تعتبر إحدى مرتكزات رقابة الأداء، كما أنه يساهم في بيان مدى التقيد بالقواعد المطبقة، ويسهل عمليات التدقيق والرقابة التي تمارسها

الجهات المختصة، هذا إلى جانب استخدام هذه النظم في إعداد الموازنات الخاصة بالمنظمات لتزويد متخذي القرار بالبيانات والمعلومات اللازمة للحكم على كفاءة استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق الأهداف.

## 2-9 الأدوات المستخدمة في عملية تقييم الأداء

هناك العديد من الأدوات التي تستخدم في عملية التقييم هي ما يعرف بمؤشرات تقييم الأداء والمؤشر هو عبارة عن علاقة يمكن الاستفادة منها في تقييم النشاط الكلي للمنظمة وأنشطتها الداخلية، بحيث يكون لكل مؤشر (مقياس) معدل خاص به حتى يكون ذا مدلول وليس رقماً مبهماً، كما يتضمن مدى يتراوح فيه الأداء الفعلي بحيث يكون أي انحراف عن هذا المدى غير مرغوب فيه إذا كان في غير صالح المنظمة، ومن أهم هذه المؤشرات والمقاييس التي يركز عليها تقييم الأداء ما يلي: ( خشارمة، 2001، ص 297-304)

- 1- **مقاييس الكفاءة:** ويقصد بها القدرة على استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة لانجاز الأداء المطلوب كما يجب.
- 2- **مقاييس الفاعلية:** ويقصد بها مستوى تحقيق الإدارة للأهداف التي حددت لها.
- 3- **مقاييس المسؤولية الاجتماعية:** وهي مقاييس تتعلق بدمج المنظمة بين الاهتمامات المجتمعية والبيئية في تعاملها مع أصحاب المصلحة والملاك والمساهمين والعملاء في الأسواق المستهدفة بشكل طوعي.

4- المؤشرات المالية: وهي تلك المؤشرات التي تعتمد في احتسابها على المعلومات المالية المحاسبية بالمنظمة، مثل: العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية والقيمة الاقتصادية المضافة وغيرها. ومن أهم ما تتميز به هذه المؤشرات هو: سهولة احتسابها، وتصور الأحداث بوحدة قياس قابلة للمقارنة. ولكن يؤخذ على مؤشرات الأداء المالية بأنها تاريخية بطبيعتها، فهي تركز على التقرير عن الأنشطة التي حدثت في الفترة السابقة، كما أنها لا تساعد المديرين على إدراك العوامل التي توجه النجاح في منظماتهم ولا تحفز المهارات والكفاءات التي تحاول المنظمات أن تبذل فيها، فضلا عن اختلاف طرق احتساب بعض هذه المقاييس مما يؤثر سلبا على دلالتها.

## 2-10 اتجاهات تقييم الأداء

يعد أسلوب المؤشرات أو النسب المالية من أساليب التحليل المالي، حيث يرجع إلى بداية القرن العشرين نتيجة ظهور طبقة المديرين المحترفين وانفصال الملكية عن الإدارة في المشروع وما استتبع ذلك من ضرورة نشر النتائج والتقارير الدورية، وقد ألزم ذلك الالتجاء إلى إعداد كثير من النسب والمؤشرات المالية التي تخدم جميع الأطراف، ويرجع الفضل للبنوك في اكتشاف نسبة هامة في التحليل المالي عام 1908 وهي نسبة التداول (Sinkey, 2008, p: 153).

يقوم أسلوب المؤشرات المالية على حقيقة أن هناك دائما حجوما نسبية أو معدلات أو علاقات بين عناصر القوائم المالية المختلفة في تاريخ معين، ويتلخص هذا الأسلوب في

حساب مجموعة من النسب، أو المؤشرات المالية النمطية مقدما بين عناصر القوائم المالية المختلفة، وتختلف هذه النسب والمؤشرات حسب النشاط وخبرة المحلل وهدف الشخص القائم بالتحليل. كما تتوقف الدقة في هذه المؤشرات المالية على سلامة الفروض والمبادئ العلمية والقواعد والعرف في السنوات المختلفة، وبالرغم من ذلك فإن هذه النسب والمؤشرات لا تعتبر جامدة أو ثابتة بل يجب أن تتمتع بالمرونة الكافية لمواجهة كافة المتغيرات الداخلية والخارجية، ولذلك يجب أن تتغير باستمرار كل فترة أو كل عدد من السنوات (Mattel, 2006)

وفي نهاية كل فترة زمنية يقوم المسؤولون في الشركات بحساب مجموعة النسب والمؤشرات الفعلية أو الواقعية، ثم تقارن هذه النسب بمثيلتها من النسب والمؤشرات النمطية والمحسوبة مقدما، وذلك لتحديد الفروق والانحرافات بين الفعلي والمتوقع أو النمطي ثم دراسة هذه الفروق وأسبابها، وهناك اتجاهين رئيسيين لتقييم أداء المنظمات هما: الاتجاه التقليدي (النموذج المحاسبي) والاتجاه الحديث (النموذج الاقتصادي) وفيما يلي نبذة عن ذلك:

#### أولاً: الاتجاه التقليدي ( النموذج المحاسبي) لتقييم الأداء

يشير (Sinkey, 2008, p: 153) إلى أن النموذج المحاسبي يتمتع بمزايا عدة منها انه يتوافق مع المبادئ المحاسبية وسهل الاستخدام، حيث أن هذا الاتجاه يركز على العلاقة بين سعر السهم ونصيب السهم من الأرباح التي حققتها المنظمة، وان أسعار الأسهم تتحدد عن طريق هذه الأرباح المحققة، كما أن هذا النموذج يقدم أساس لقياس أداء المنظمة باستخدام تحليل النسب المالية، وبالاعتماد على القوائم المالية التي يتم إعدادها على مدار

الزمن أو بمقارنتها مع المنافسين، وذلك من أجل بناء النسب وتحليلها استناداً إلى المعلومات الواردة في هذه القوائم، حيث يمكن بناء عدة نسب كالربحية والكفاءة والسيولة وغيرها.

ويرى (Mattel, 2006) انه من الصعب الاعتماد على هذا النموذج في حالة تقييم أداء المنظمة من وجهة نظر هدف تعظيم ثروة الملاك، فمقاييس الأداء المحاسبية لا تعني بالضرورة وجود قيمة للمالكين، وذلك بسبب عدم وجود علاقة مؤكدة بين هذه المقاييس وبين تقييم الأداء في السوق المالية، كما أن مقاييس الأداء المحاسبية مثل العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية ونصيب السهم من الأرباح المحققة، لا ترتبط مع أسعار الأسهم في السوق المالية، إضافة إلى وجود اختلافات بين الأرقام المحاسبية التي تعكسها النسب المالية وبين القيم السوقية لهذه الأرقام وهذه الاختلافات تتمثل بما يلي:

- أ- تمثل الأرقام المحاسبية نظرة خلفية، فيما تمثل القيم السوقية نظرة أمامية.
- ب- أن القيم المحاسبية لا تعكس بشكل كامل القيم السوقية، كما إنها لا تأخذ بعين الاعتبار العلاقة بين المخاطرة والعائد، فالأرقام المحاسبية التي تأتي من القوائم المالية تعكس الطرق المحاسبية المبنية على أساس الاستحقاق وليس على الأساس النقدي.

### ثانياً: الاتجاه الحديث لتقييم الأداء (النموذج الاقتصادي)

ظهرت الحاجة إلى استخدام مقاييس أداء جديدة لتقدم معلومات مباشرة، حول كيفية قيام المنظمة بالمساهمة في تعظيم ثروة المالكين وتوليد القيمة لهم، حيث يبنى النموذج الاقتصادي على فرضية أساسية للنظرية المالية، مفادها أن المستثمر الرشيد يقوم بتقييم

سهم الشركة التي يريد الاستثمار فيها، بناء على قيمة التدفقات النقدية المستقبلية التي يمكن أن يحصل عليها من هذا السهم، الأمر الذي أدى إلى زيادة الاهتمام بالقيمة الاقتصادية المضافة كأداة مباشرة تركز على الجانب الاقتصادي والنظرة إلى الأمام، وهي تعتبر مقياساً شمولياً للربحية وإدارة المخاطر معاً، وبالتالي فإن هذه المقاييس توجه الجهود نحو إحداث تأثير إيجابي على سعر السهم في السوق، وبالتالي تحقيق هدف تعظيم الثروة وتوليد القيمة، لذلك فإن أهمية هذا المدخل تكمن في أنه يركز على القيمة طويلة الأجل بدلاً من الأرباح المحاسبية قصيرة الأجل، مما يجعل العلاقة بين القيمة الاقتصادية المضافة ومقاييس الأداء تقوم على أساس المخاطرة (Shaked, 2007, p: 16-41).

إن الفكرة الأساسية التي تقوم عليها القيمة الاقتصادية المضافة EVA هي أن ما يسمى اليوم ربحاً هو في الواقع ليس ربحاً حقيقياً، فطالما أن المنظمة لم تحقق ربحاً يفوق تكلفة رأس المال المستخدم فإنها ستحقق خسارة، ووفق القيمة الاقتصادية فإن أموال الملكية لها تكلفتها كما هو الحال بالنسبة لأموال الدين، وعليه فإنه من الأفضل للمنظمة أن تحقق لمالكيها عائداً مماثلاً للعائد الذي يمكن أن يحققه في استثمارات مشابهة لها نفس الدرجة من المخاطرة، كون أن القيمة السوقية لسعر السهم تساوي القيمة المستقبلية للتدفقات النقدية المخصومة بمعدل يعكس معدل العائد المطلوب من قبل المستثمرين في استثمارات مشابهة لها نفس المستوى من المخاطرة، وبالتالي فإن الدلالة الأساسية للقيمة الاقتصادية المضافة EVA تكمن في تحقيق عائداً كافياً لتغطية تكاليف الفرصة البديلة لحقوق تكاليف الفرصة البديلة لحقوق الملكية قبل أن تبدأ بتوليد القيمة (Shaked, 2007, p: 16-41).

## 2-11 مؤشرات الأداء المالية المبنية على الربح المحاسبي

تعد مؤشرات الربحية من أهم المؤشرات التي يعتمد عليها المحللون الماليون ومستخدمو القوائم المالية في تقييم أداء الوحدة الاقتصادية وتسعى الوحدات الاقتصادية ذاتها إلى تحقيق أعلى معدل ممكن لهذه المؤشرات في ضوء تحقيق الأهداف الأخرى مثل السيولة وغيرها اقتناعاً منها بأهمية هذه المؤشرات في تقييم الأداء.

إلا أن اعتماد هذه المؤشرات على الأرباح المحاسبية المعدة وفقاً لأساس الاستحقاق فقط، يجعل النظام المحاسبي وما يقدمه من معلومات للمستخدمين يشوبه القصور وأوجه النقص، خاصة وأن هناك العديد من الانتقادات وأوجه القصور يتم توجيهها إلى الأرباح المعدة وفقاً لأساس الاستحقاق المحاسبي، كما أن الاعتماد على الأرباح المحاسبية فقط لقياس العائد على استثمارات الوحدة الاقتصادية، وقياس ربحيتها يحجب عن مستخدمي القوائم المالية مقدار ما حققته من تدفقات نقدية تشغيلية (في مقابل الدخل التشغيلي) على هذه الاستثمارات (عطية، 2004، ص 86).

كما أن تحقيق الوحدة الاقتصادية أعلى معدل للربحية ينبغي ألا يتم الاعتماد عليه في تقييم الأداء دون الأخذ في الاعتبار جودة هذه الربحية، فقد تكون هناك شركتين حققت نفس المستوى من الأرباح، ولكن أحدهما تتسم أرباحها بمستوى جوده أعلى بكثير من مستوى الجودة الذي تتسم به أرباح الشركة الأخرى، وأن اخذ هذا العامل في الاعتبار يوفر تقييماً سليماً للأداء في كلتا المنشأتين، ويؤدي إلى ترشيد القرارات المتخذة بناء على

نتائج هذا التقييم وتقدم المؤشرات المالية المبنية على المعلومات المعدة وفقا للأساس النقدي (قائمة التدفقات النقدية).

ونتيجة لزيادة اهتمام إدارة الوحدات الاقتصادية بتقييم الأداء فقد شاع استخدام مؤشرات الأداء المبنية على الربح المحاسبي، مثل العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية وربحية السهم والتدفقات النقدية للسهم وغيرها، وتعتبر هذه المؤشرات ترجمة مالية لنتائج القياس التشغيلي، التي تستخدم في تحديد مدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة (كريم، 2004، ص21)، وتشمل مؤشرات الأداء المالية المبنية على الربح المحاسبي الاتي:

#### أولاً: معدل العائد على الأصول

يُعد مقياس العائد على الأصول من أكثر مقاييس الأداء المبنية على الربح المحاسبي شيوعاً، ويعبر هذا المقياس عن العلاقة بين الأرباح المحاسبية وحجم الأموال المتاحة للاستخدام من قبل إدارة المنظمة، وذلك بغض النظر عن الطريقة التي تم بها تمويل أصول المنظمة، كما يساعد هذا المقياس على قياس قدرة الإدارة على تحقيق الأرباح من الأموال المتاحة لها والخاضعة لسيطرتها، وهو بذلك يعكس اثر الأنشطة التشغيلية والاستثمارية بالمنظمة ولا يعكس اثر الأنشطة التمويلية في الربحية. ويتم حساب العائد على الأصول بقسمة الأرباح الصافية على إجمالي الأصول، فإذا كانت هذه النسبة مرتفعة فإنها تدل على كفاءة السياسات الاستثمارية والتشغيلية في المنظمة أما إذا كانت هذه النسبة منخفضة فإنها تعكس ضعف إنتاجية استثمارات المنظمة (الخلايلة، 2001، ص93-109).



## ثانيا: معدل العائد على حقوق الملكية

يهتم هذا المؤشر بقياس العائد على كل دينار مستثمر من قبل حملة الأسهم العادية، حيث أن هذا المقياس يأخذ اثر الأنشطة التشغيلية والتمويلية معا، وهو يتأثر بدرجة الرفع المالي وحجم الديون في هيكل رأس المال، بالإضافة إلى معدل العائد على الأصول. ويتم حساب العائد على حقوق الملكية بقسمة الأرباح الصافية بعد الضريبة على حقوق المساهمين، والتي تشمل كل من رأس المال المدفوع وعلوات الإصدار والاحتياطات والأرباح المحتجزة. ويقوم هذا المؤشر بقياس العائد الذي يحققه المساهمون على أموالهم الموظفة في رأس مال المنظمة، فارتفاع نتيجة هذا المؤشر تدل على كفاءة قرارات الاستثمار والتشغيل في المنظمة، وتدل على اعتماد المنظمة على التمويل بالدين بأكثر من المتوسط المقبول في الصناعة التي تعمل فيها المنظمة لأنه من الممكن للإدارة تحقيق عائد مرتفع على حقوق المساهمين، بالرغم من ضعف العائد على الأصول، وذلك باستخدام الدين في التمويل بنسب عالية. (الغرايبة، وجعفر، 2008، ص201-233) وإن العلاقة التي تربط بين هذه المتغيرات يمكن توضيحها كما يلي:

$$\text{العائد على حقوق الملكية} = \text{العائد على الأصول} / 1 - \text{نسبة الدين إلى الملكية.}$$

## 2-12 مؤشرات الأداء المالية الحديثة

يشير (كريم، 2004، ص27) إلى انه نتيجة للانتقادات التي وجهت للمقاييس المحاسبية التي لا تأخذ بعين الاعتبار العلاقة بين المخاطرة والعائد المتحقق، وظهور أهمية

تعظيم ثروة المالكين، فإن الحاجة تزايدت إلى وجود مقاييس جديدة يمكن أن تقدم معلومات مباشرة حول كيفية قيام الأنشطة المختلفة في المنظمة بالمساهمة في إيجاد وخلق القيمة للمالكين، ومن هنا برزت أهمية المقاييس الاقتصادية للأداء كالقيمة الاقتصادية المضافة والقيمة السوقية المضافة كمقاييس يمكن أن توجه الجهود نحو إحداث تأثير إيجابي على سعر السهم في السوق، وتحقيق هدف تعظيم ثروة المالكين، وهذا الاتجاه يتسق مع النماذج والمقاييس الاقتصادية، كونه يستند على فرضية أساسية للنظرية المالية، التي تعتبر أن المستثمر الرشيد يقوم بتقييم سهم منظمة معينة بناء على قيمة التدفقات النقدية المستقبلية، التي يمكن أن يحصل عليها من هذا السهم، فهذا الاتجاه يركز على القيمة في الأجل الطويل بدلا من الأرباح المحاسبية قصيرة الأجل، وانه يجعل كافة القرارات موجهة نحو تعزيز هذه القيمة. وتشمل مؤشرات الأداء المالية الحديثة الآتي:

#### أولاً: مؤشرات القيمة الاقتصادية المضافة

لقد ازداد الاهتمام بالقيمة الاقتصادية المضافة كأداة قياس تركز على الجانب الاقتصادي والنظرة إلى الأمام، وهي تعتبر مقياساً شمولياً للربحية وإدارة المخاطر معاً، ويشير (Medeiros, 2002, p:169) إلى أن القيمة الاقتصادية المضافة تستند على تعظيم الثروة التي يجب أن تعود على المنظمات بعوائد أكبر من كلفة الدين والملكية، حيث أن هذا المقياس مرتبط بتعظيم ثروة المساهمين على مدى الوقت، ودليل قد يساعد الإدارة في صنع القرارات التي من شأنها تحسين جو العمل للجميع في المنظمة.

والقيمة الاقتصادية المضافة هي مقياس للأداء المالي، وتعتبر أقرب من أي مقياس آخر لتقدير الربح الحقيقي، حيث أنها تشمل الديون والملكية، بالإضافة إلى الأرباح لكلفة

رأس المال ككل، وهي تمثل الفرق بين الربح التشغيلي بعد الضرائب وكلفة التمويل المستخدم، أو أنها صافي الأرباح التشغيلية بعد الضرائب مطروحا منها تكلفة رأس المال والذي يشمل حقوق الملكية والديون، والمتبقي من عملية الطرح هذه يشكل أرباحا تتجاوز أو تقل عن تكلفة رأس المال المستثمر، وهذا المتبقي هو ما يشير إليه الاقتصاديون بالدخل المتبقي أو الربح الاقتصادي، ويتم طريقة احتساب القيمة الاقتصادية المضافة رياضيا على النحو التالي:

$$EVA = NOPAT - [WACC (Employed Capital)]$$

حيث:

EVA: القيمة الاقتصادية المضافة

NOPAT: صافي الربح التشغيلي بعد الضرائب.

WACC: المعدل المتوسط لكلفة رأس المال.

EC: رأس المال المستخدم

CE: التمويل المستخدم، وتشمل الديون وحقوق الملكية.

تستند المقاييس التقليدية كالعائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية على الأرقام المحاسبية، حيث أن معظم هذه المقاييس تعتمد على رأس المال المستثمر في حسابها لنسبة العائد المحصل من المنظمة، ولعله يكون من أهم محددات هذه المقاييس تلك المحددات المتعلقة في حساب الربح المحاسبي، التي تتجاهل تكلفة رأس المال وتعتمد على تكلفة الاقتراض، لذلك فإن المقاييس المحاسبية هي ليست المؤشر الصحيح لتعظيم قيمة المساهمين، لذلك فإن القيمة الاقتصادية المضافة تقدم تحسينات تفوق المقاييس التقليدية

تجعل المدراء يأخذون بها من اجل تعظيم قيمة حقوق المساهمين، كذلك فان المقاييس الاقتصادية من أكثر الأدوات استخداما لتقييم الاستثمارات المستقبلية أو لتخصيص رأس المال، بسبب أن مفهوم حسم التدفقات النقدية يأخذ بعين الاعتبار العوامل الهامة في تقييم القيمة الاقتصادية وهي: التدفقات النقدية وتكلفة رأس المال، فالمشاريع التي ينتج عنها صافي قيمة حالية موجبة يعني أنها ولدت قيم اقتصادية تفوق تكلفة رأس المال ( Asish, 2000, p:74). ويشير ( كريم، 2004، ص29) إلى أن هذه الزيادة في القيمة الاقتصادية المضافة EVA يمكن أن تنشأ من احد العوامل التالية أو جميعها:

1- زيادة معدل العائد بنفس مستوى رأس المال المستخدم، وهذا يعني تحقيق أرباح دون استخدام أي رأس مال إضافي.

2- أي رأس مال إضافي يتم استثماره في عمليات المنظمة ويحقق عوائد أكبر من تكاليف رأس المال.

3- تصفية الأنشطة التي تحقق عوائد تقل عن تكلفة رأس مال.

ويشير ( كريم، 2004، ص30) إلى أن EVA تختلف عن الأرباح المحاسبية في

جانبيين هما:

1- أن رقم صافي الربح التشغيلي بعد الضريبة NOPAT يعكس الأرباح التشغيلية التي تم تعديلها، للتقليل من أثر النواحي المحاسبية التي قد تؤدي إلى اختلاف هذه الأرباح عن التدفقات النقدية.

2- تظهر EVA حقيقة أن أموال الملكية لها تكلفتها، كما هو الحال فيما يتعلق بالديون، وهذا يعني أنه من اجل المنافسة بنجاح للحصول على الموارد النادرة في أسواق رأس

المال، فإنه يجب على المنظمات أن تحقق لمالكيها عائدا مماثلا للعائد الذي يمكن أن يحققه في استثمارات مشابهة، لها نفس الدرجة من المخاطرة. وعليه فأن الدلالة الأساسية ل EVA هي ليست كافية لأن تحصل على صافي ربح من العمليات، أو مستوى معين من الأرباح للسهم الواحد، وإنما الأهم من ذلك هو أن تحقق عائدا كافيا لتغطية تكاليف الفرصة البديلة قبل أن تبدأ بخلق القيمة، وأن أي نظام لقياس الأداء موجه نحو تعظيم ثروة المالكين يفترض أن يبنى على مفهوم مثل EVA، والذي يأخذ بعين الاعتبار العائد والمخاطرة في الوقت نفسه.

ويشير ( الرواشدة، 2006، ص18) إلى أن حساب القيمة الاقتصادية المضافة يتم عند تحضير القوائم المحاسبية المتعارف عليها، حيث تتم بعض التعديلات لرأس المال وصافي الأرباح التشغيلية، بغرض قياس رأس المال ليكون أقرب للقيمة الحالية، ولجعل EVA اقرب ما يكون للتدفقات النقدية الفعلية للمنظمة، ولتعكس التكاليف الاقتصادية بشكل صحيح، ومن اجل تحديد التعديلات على القيمة الاقتصادية المضافة، فإنه يجب الأخذ بالاعتبار بعض المعايير التي تساعد على تقليص عدد البيانات اللازمة، ولتسهيل عملية حساب القيمة الاقتصادية المضافة، وهذه المعايير هي:

1- المعايير المادية: يجب أن يكون للتعديل على القيمة الاقتصادية المضافة اثر مادي ملموس.

2- معايير التحفيز: يجب أن يكون للتعديل على القيمة الاقتصادية المضافة أثر في صنع القرار في المنظمة.

3- معايير توفر البيانات: يجب توفر البيانات اللازمة لإجراء التعديلات على القيمة الاقتصادية المضافة.

4- معيار السهولة والبساطة: لا يشترط أن تكون التعديلات على القيمة الاقتصادية المضافة معقدة وغير ضرورية.

### ثانياً: مقياس القيمة السوقية المضافة

طورت شركة ستيرن ستيرن مقياس اقتصادي آخر للأداء أسمته، مقياس القيمة السوقية المضافة (MVA)، وهو الفرق بين القيمة السوقية للشركة ورأس المال المستثمر، ويستخدم هذا المقياس لتقييم أداء المنظمة منذ إنشائها إلى تاريخ المعلومات التي يتم تحليلها، ويمكن استخدام هذا المقياس لمقارنة أداء المنظمات في قطاعات اقتصادية مختلفة.

القيمة السوقية المضافة (MVA) = القيمة السوقية لإجمالي حقوق الملكية - القيمة الدفترية لإجمالي حقوق الملكية.

حيث تكون نتيجة المعادلة السابقة موجبة عندما تتجاوز القيمة السوقية لإجمالي حقوق الملكية قيمتها الدفترية، وهذا يعني أن عوائد الأسهم في السوق قد ازدادت خلال فترة حياتها، وتكون سالبة إذا انخفضت القيمة السوقية لإجمالي حقوق الملكية عن قيمتها الدفترية، وهذا يعني أن عوائد الأسهم في السوق قد انخفضت خلال فترة حياتها، وتكون النتيجة صفر في حالة تساوي القيمة السوقية لإجمالي حقوق الملكية مع قيمتها الدفترية، وهذا يعني ثبات عوائد الأسهم خلال فترة حياتها دون زيادة أو نقصان (كريم، 2004، ص31).

## المبحث الثاني: الدراسات السابقة

قامت الباحثة بالإطلاع على العديد من الأدبيات والدراسات التي ناقشت موضوع

الدراسة الحالية، ومن هذه الدراسات ما يلي:

- دراسة عبد العزيز، (2003)، بعنوان: إطار مقترح لاستخدام مقاييس الأداء المتوازن

### في المنظمات غير الحكومية بالتطبيق على الجمعيات الأهلية

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات

غير الحكومية بمصر ودراسة صعوبات تطبيقها. ومن أهم نتائج الدراسة:

1- إن البيانات المتاحة بالجمعيات الأهلية تسمح بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

2- إن الاهتمام بالمجموعات المستهدفة والجهات المانحة يأتي على قمة أهداف

واستراتيجيات العمل الأهلي والتي تمثل مركز الثقل عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على

المنظمات غير الحكومية كبديل للجانب المالي عند تطبيق البطاقة على المنظمات

الاقتصادية.

3- بينت النتائج أهمية تطوير الأنظمة المالية والمحاسبية للجمعيات الأهلية بإلزامها عن

طريق القانون والتشريعات وفقاً لمعايير محددة بما يمكن من تطبيق المقاييس المختلفة لتقييم

الأداء وضمان فعالية الاستراتيجيات.

- دراسة الشيشيني، (2004) بعنوان: نحو إطار لقياس محددات استخدام ونجاح تبني

### نظام قياس الأداء المتوازن

هدفت الدراسة إلى اقتراح إطار لقياس مدى نجاح تبني نظام قياس الأداء المتوازن عن طريق تحقيق الاهداف الفرعية والتي تتمثل في تحديد العوامل السياقية المؤثرة على استخدام نظام قياس الأداء المتوازن، وتحديد العوامل المؤثرة على نجاح تبني بطاقة الأداء المتوازن، وتحديد بدائل قياس نجاح او فشل بطاقة الأداء المتوازن. واهم ما اظهرته نتائج الدراسة ما يلي:

- 1- انها قدمت دراسة للانتقادات الموجهة لمقاييس الأداء المالية وأسباب الحاجة إلى استخدام مقاييس الأداء غير المالية بجانب مقاييس الأداء المالية.
- 2- قدمت إطار لقياس مدى نجاح تبني نظام الأداء المتوازن ووضح الإطار وجود علاقات بين بعض العوامل السياقية واستخدام مقاييس الأداء المالية وغير المالية ومدى نجاح تطبيق النظام.

- دراسة زويلف، ونور ، (2005) بعنوان: اهمية ومدى استخدام بطاقة العلامات

### المتوازنة في تقويم الاداء - دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الاردنية

استهدفت الدراسة اظهار اهمية بطاقة الأداء المتوازن وآلية تطبيقها، مع تبيان كيفية مساهمتها بتحويل استراتيجيات المنشأة إلى لغة مشتركة يتكلمها الافراد العاملون فيها من خلال صياغة مقاييس للأداء وفقاً لبطاقة الاداء المتوازن ، ومعرفة مدى استخدام ذلك البطاقة لتقويم الاداء الاستراتيجي في قطاع المصارف الأردنية. وأهم ما اظهرته نتائج الدراسة ما يلي:



- 1- أن مقاييس الاداء لمحاور البطاقة الأربعة تختلف من منظمة إلى أخرى بل ومن قسم إلى آخر في المنظمة نفسها وفقاً لطبيعية أنشطة وفعاليات المنظمة وأقسامها.
- 2- تعتبر البطاقة وسيلة لتجسير الهوة بين استراتيجية المنظمة ومؤشرات القياس في النظام التقليدي لتقويم الأداء.
- 3- ان تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى ربط مقاييس الأداء وعملية تقويمه والمساهمة في تحقيق اهداف المنظمة الاستراتيجية.
- 4- بينت أهمية تطبيق نظام بطاقة الاداء المتوازن بشكل متكامل وبناء المصارف لخارطتها الاستراتيجية وفقاً لهيكل بطاقة الأداء المتوازن.

- دراسة ( Gerald & Aaron, 2006 ) بعنوان:

### **Does the Balanced Scorecard Improve Performance?**

تتفاعل الدراسة مع الاسئلة التي تدور في ذهن كل باحث وتطبيقي حول هل استخدام بطاقة الاداء المتوازن تحسن الاداء فعلا ؟ وجاءت الاجابة عليها من خلال الدراسة التطبيقية التي قام بها الكاتب أن 88% من إجابات المستقصين المديرين في مجال تقديم الخدمات الالكترونية البنكية والمديرين في مكتب KPMG أظهرت وجود علاقة قوية بين الفترة الزمنية لاستخدام بطاقة الاداء المتوازن وبين ارتفاع مؤشرات الربحية ومعدلات العائد على حقوق الملكية، مما يعنى أن استخدامها ساهم في نمو معدلات الاداء لارتقاء الخدمات المقدمة للعملاء من ناحية والاهتمام بتدريب العاملين وزيادة كفاءة العمليات الداخلية من الناحية الأخرى، واختتمت الدراسة بتوصية هامة مفادها، أن على

المديرين ممن يريدون الابداع الاهتمام باستخدام بطاقة الاداء المتوازن وخاصة للموارد البشرية.

- دراسة عبد الملك، (2006) بعنوان: مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية - دراسة نظري تطبيقية.

هدفت الدراسة للتعرف على الوضع الحالي لأنظمة تقييم الأداء في شركات قطاع الأعمال الخاص بمصر ودراسة تحليلية لبطاقة الاداء المتوازن وأبعادها وإمكانية تطويرها عن طريق إضافة بعد خامس هو بعد الموردين وكذلك إضافة بعد رأس المال الفكري المتمثل في العمليات المتعلقة بالبنية التحتية للمنظمة ومقاييس اداء تلك العمليات، وذلك إلى بطاقة الأداء المتوازن رباعية الأبعاد وإلى بناء نموذج يساهم في التعرف على ماهي المسببات غير المالية للنتائج المالية التي تحققها المنشأة في إطار استخدام بطاقة الأداء المتوازن. ومن اهم نتائج الدراسة ما يلي:

1- هناك اتفاق على رفض انفراد النموذج المحاسبي لقياس وتقييم الأداء على المؤشرات المالية فقط في ظل بيئة الأعمال المعاصرة.

2- تطوير قياس أداء البعد المالي مدخل القيمة الاقتصادية المضافة بالإضافة إلى المؤشرات الأخرى والاهتمام باستخدام المقاييس المتعددة الابعاد . بدلاً من التركيز على بعد الاداء المالي فقط، ووجود علاقة تأثير بين المقاييس غير المالية وتحسين الأداء المالي.

3- بينت النتائج أهمية قيام الشركات بعمل تغييرات جوهرية في أنظمة قياس الأداء تبعدها من الاعتماد الفعلي على المقاييس المالية التقليدية والتركيز على المقاييس غير المالية، وان

يتم ربط بطاقة الأداء المتوازن بالاتجاهات المعاصرة الأخرى مثل: إدارة التكاليف الإستراتيجية، مفهوم الجودة الشاملة، محاسبة الأنشطة، المخزون الفوري، نظرية القيود.

- دراسة درغام، وفضة، (2009)، بعنوان: أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة: دراسة ميدانية .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ، المحددة ضمن جوانبها الأربعة المالي، العميل، عمليات التشغيل الداخلية، والنمو والتعلم، في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة من خلال تحديد المقاييس في الجوانب الأربعة بطاقة الأداء المتوازن. ومن اهم نتائج الدراسة:

1- تمتلك المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة تصوراً واضحاً عن ابعاد الأداء المالي الاستراتيجي الاساسية مما يمكنها بالتالي من تحقيق اداء مالي استراتيجي متميز .

2- يمكن استخدام مقاييس الأداء في بطاقة الأداء المتوازن، بجوانبها الأربعة معاً ويمكن استخدام مقاييس الأداء في كل جانب على حدة من جوانب بطاقة الأداء المتوازن، لتعزيز الأداء المالي الاستراتيجي في المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.

3- أكدت النتائج على أهمية تبني بطاقة الأداء المتوازن عبر اعادة تشكيل الثقافة المؤسسية مع تهيئة الظروف اللازمة لتفعيل عملية تطبيقية.

4- ان تعمل المصارف على استخدام بطاقة الاداء المتوازن باعتبارها وسيلة لترشيد قرارات المديرين وتوجيه سلوكهم وتقييم ادائهم.

5- أكدت النتائج على أهمية تدريب العاملين في المصارف مع تأهيلهم من خلال إشراكهم

في دورات مختصة للإطلاع على كيفية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن وتشغيلها.

6- بينت النتائج أهمية استقطاب الكوادر والخبرات الفنية المؤهلة والقادرة على تطبيق

بطاقة الاداء المتوازن بشكل كفؤ وفاعل في المصارف ، وذلك بعد توفير الحوافز

الضرورية.

- دراسة العمري، ( 2009 ) بعنوان: **منهجية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في**

**المؤسسات السعودية.**

هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية تطبيق اساليب الإدارة الحديثة ممثلة في طرق

قياس اداء المؤسسات والمنظمات بالمملكة والتعرف على أهمية استخدام بطاقة الاداء

المتوازن على تحسين مؤشرات الاداء للمنظمات والمؤسسات بالمملكة العربية السعودية

.وقد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج من اهمها:

1- أن محور النمو والتعلم في بطاقة الاداء المتوازن يعني مقابلة الاهداف بعيدة المدى

والمنافسة العالمية والتي تقتضي تطوير الاداء والمهارات بصورة دائمة.

2- تتسم الثقافة والقيم التنظيمية بالقوة والتوجه المستقبلي، والتقبل للتغير والسعي للاعتماد

على مقاييس قياس الاداء بشكل دائم وضرورة الاهتمام ببناء الوعي في مجال قياس الأداء

من خلال الندوات واللقاءات.

3- أكدت النتائج على أهمية المفاهيم الاستراتيجية لانه وبدون الاستراتيجية لا يوجد إطار فكري وفلسفي تتبعه المنظمة، ولا حتى خريطة مسار يمكن ان تسير على هدية الادارة او برنامج سلوك موحد لتحقيق النتائج المرجوة.

4- أكدت النتائج على أهمية الارتكاز على اهداف واضحة قابلة للقياس يمكن بالتالي من اعطاء توصيف دقيق للأعمال المطلوب القيام بها لإنجاز تلك الأهداف.

- دراسة ( Gomes & Liddle, 2009 ) بعنوان:

**The Balanced Scorecard as a Performance Management Tool for Third Sector Organization : the Case of the Arthur Bernardes Foundation 'Brazil'.**

هدفت هذه الدراسة الى معرفة سجل الأداء المتوازن باعتبارها أداة لإدارة الأداء لمؤسسات القطاع الثالث، وذلك من خلال دراسة حالة مؤسسة آرثر برنارديس والبرازيل، وتم اجراء الدراسة على مجموعه التركيز والمقابلات الفردية وتحليلها وتفسيرها. وتم جمع البيانات من رضاهم من اجل ضمان الشرعية والاستدامة وقد تم اجراء البحث ضمن نموذج تفسيري باستخدام استراتيجيه البحث والعمل، وثبت من نتائج الدراسة ما يلي:

1- ان المنظمات غير الربحية يجب ان تضع العملاء على راس خرائطهم الإستراتيجية وضرورة الدراسة إلى تقديم الأدلة التجريبية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن للمنظمات القطاع الثالث.

2- ان تطوير بطاقة الأداء المتوازن كأداة مستقلة عن كل قسم بالمنظمة يساعد على تعزيز التعاون بدلاً من التنافس ويؤدي إلى تضافر الجهود بدلاً من التفرقة.

- دراسة ( Wiersma, 2009 ) بعنوان:

### **For which purposes do managers use Balanced Scorecards?: An empirical study**

تناولت هذه الدراسة بكل دقة الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه بطاقة الاداء المتوازن من خلال دراسة تطبيقية على تقديم الخدمات الالكترونية لشركات المعلومات والاتصالات، فالدراسة اختبرت مجموعة من الفروض منها: هل يساهم تطوير العمليات الداخلية بناءً على مقترحات العميل في تطوير تقديم الخدمة على النحو الذي يؤثر على زيادة إيراداتها ويدعم الثقة لدى العميل؟ فكانت جميع الاجابات والبالغ عددها 224 إجابة تؤكد على أولوية التطوير، حتى وإن كان يحقق ارتفاعاً في التكلفة في المدى القصير إلا أنه يمكن علاجها برسالتها وعدم تحميلها على نتيجة أعمال الفترة لأنها سوف تنعكس بزيادة في الإيرادات على المدى الطويل، وتوصلت الدراسة إلى أهمية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن على جميع المنشآت لأنها كالمرآة تعكس نتائج أعمال المنشأة أمام الغير باستخدامها للمقاييس المالية وغير المالية، فهي بطاقة رصد ناتج تعاملات المنشأة.

- دراسة ( Tohidi et al, 2010 ) بعنوان:

### **Using balanced scorecard in educational organization**

تناولت هذه الدراسة أهمية استخدام بطاقة الاداء المتوازن بشكل خاص في المؤسسات التعليمية الحكومية، بهدف تقييم الاداء بها من خلال مقارنة الاداء المخطط والمستهدف بالأداء الفعلي لتقييم نتائج تقديم خدمات التعليم عبر الانترنت. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

1- أن استخدام البطاقة ادى إلى تعظيم العائد من تقديم الخدمات التعليمية من خلال زيادة أعداد المستفيدين والمتلقين بالخدمة مما انعكس على نمو إيرادات هذه الخدمة نتيجة تحسين الاداء الناتج من التطوير المستمر فى تقديمها بناء على تقويم الاداء عبر منظور العملاء (الطلاب).

2- أن تسهيل طرق تقديم الخدمة التعليمية والتغيير المستمر فى واجهة المستخدم المبسطة تؤدى إلى التفاعل الدائم بين المستخدم والمؤسسة مما ينعكس على زيادة رضا الطالب ومن ثم زيادة إيرادات تقديم الخدمة.

- دراسة ( Greiling, 2010 ) بعنوان:

### **Balanced Scored Implementation in German Non -Profit Organization**

هدفت هذه الرسالة إلى تقديم تقرير عن نتائج الدراسة التجريبية الاستكشافية للمنظمات الالمانية غير الهادفة للربح فيما يتعلق بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن من حيث مستويات التنفيذ، والأبعاد والتحديات والعقبات الرئيسية واستخدام مقاييس الأداء. ومن اهم نتائج الدراسة:

1- معظم المنظمات غير الهادفة للربح التي تم تحليلها في هذه الدراسة هي في مرحلة مبكرة من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

2- تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بتلك المنظمات لم يتكيف بالقدر الكافي مع متطلبات العمليات غير الهادفة للربح.

3- أكدت على أهمية التعمق في دراسة ادبيات بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات غير الهادفة للربح.

- دراسة ( Ramesh, 2010 ) بعنوان:

### **Importance of Balanced Scorecard for Growth of SME Sector,**

تعرضت الدراسة لاستخدام بطاقة الاداء المتوازن في تقويم الاداء للمشروعات الصغيرة من وجهة نظر استراتيجية التخطيط والمستخدم بشكل واسع في إدارة الاعمال والمنظمات الهادفة للربح، خاصة وإن رؤية هذا القطاع تقوم على اساس تعظيم العائد من الأنشطة التي تزاولها في ظل بيئة مالية واجتماعية تحافظ على استمرارية موارد تلك المشروعات وخاصة وإنها ولدت صغيرة وترعرعت في حضانات تراعيها وتراقبها الدولة لتستمر في تحقيق اهدافها بفضل مقاييس الاداء المالية وغير المالية، إلا أنها لم تقم بقياس أداء الوحدات الحكومية التي تحتضن تلك المشروعات الصغيرة لقياس مدى امكانية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن عليها، مثل الجهات الداعمة للخدمة الحكومية لتلك المشروعات في مصر كالصندوق الاجتماعي للتنمية .

- دراسة ( Ala'a & Noor, 2010 )، بعنوان:

### **Developing Measurement Mathematical Model in Management Change and Strategic Planning using BSC Perspectives”**

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير نموذج رياضي في إدارة التغيير والتخطيط الإستراتيجي باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، وذلك من خلال الكشف عن العلاقة



بين المجال المالي ومجال العملاء ومجال العمليات الداخلية ومجال الموارد البشرية والابتكار والتعلم وبين قياس الأداء المتوازن. بالإضافة إلى التحقق من وجود علاقة تكاملية بين محاور الأنموذج المتوازن لقياس أداء تغيير الإدارة والتخطيط الاستراتيجي على المجالات الأربعة. وفي سبيل تحقيق أهداف الدراسة فقد تم تصميم استبانة متخصصة تم توزيعها على عينة الدراسة والتي تكونت من (100) موظف، تم اختيار كل عشرين موظفاً من العينة من مصارف مختلفة هي: البنك العربي، بنك الأردن الكويتي، والبنك الأهلي، وبنك الإسكان وبنك الأردن. وأظهرت الدراسة عدداً من النتائج كان من أهمها:

1- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $0.05 \leq$ ) بين متوسطات إجابة عينة الدراسة على فقرات المجال المالي والعملاء، ومجال العمليات الداخلية ومجال الموارد البشرية والابتكار والتعلم.

2- وجود علاقة تكاملية بين المحاور الأربعة. لذلك اقترح الباحث نموذجاً رياضياً يقيس التكامل بين هذه المجالات.

3- بينت الدراسة أهمية تطبيق نموذج رياضي لتكامل نظام بطاقة قياس الأداء المتوازن الذي اقترحه الباحث في المصارف الأردنية للتسهيل على المنظمة في تحديد العوامل التشغيلية التي تدفع إلى النجاح في المستقبل، ويساعدها في تأييد أهدافها الإستراتيجية وإجراءاتها، لخلق ميزة تنافسية على المدى الطويل.

- دراسة يوسف، (2011)، بعنوان: بطاقة الأداء المتوازن مقارنة فكرية ومنهجية حديثة في مجال التغيير التنظيمي وإطار مؤسسي داعم للإبداع الدائم في منظمات الأعمال الحديثة،

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهمية تطبيق أساليب الإدارة الحديثة متمثلة في طرق قياس أداء المؤسسات والمنظمات وتحديد طبيعة العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والاستعداد التنظيمي للتغيير كآلية لبناء القدرات التنافسية، وتبيان ما هو البعد في بطاقة الأداء المتوازن الذي له التأثير الأهم على الاستعداد التنظيمي للتغيير كبعد مدرك من طرف الباحث، إذ اعتمد هذا البحث على الأسلوب المكتبي أو النظري من خلال الاطلاع على المراجع والأبحاث العلمية المتخصصة في هذا المجال ليستخلص من ذلك ما يحقق أهداف الدراسة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إن محور النمو والتعلم في بطاقة الأداء المتوازن يعني مقابلة الأهداف بعيدة المدى والمنافسة العالمية والتي تقتضي تطوير الأداء والمهارات بصورة دائمة ويأتي النمو والتطوير في: الأفراد، النظم، الإجراءات وذلك عن طريق التغيير التنظيمي أو الثقافة التنظيمية. حيث يمكن من خلال منظور التعلم والنمو أن تستطيع المنشأة ضمان قدرتها على التجديد، وهو يعد شرط أساسي لاستمرارها وبقائها على المدى الطويل. ومن خلال هذا المنظور تدرس المنشأة ما يجب أن تفعله للاحتفاظ بالمعرفة التقنية المطلوبة لفهم وإشباع حاجات العملاء وتطوير تلك المعرفة إلى جانب اهتمامها بدراسة كيفية الاحتفاظ بالكفاءة والإنتاجية الضرورية للعمليات التي تخلق قيمة للعميل.

- دراسة الكعبي، وعمران، (2011)، دور بطاقة الأداء المتوازنة في تقويم أداء المستشفيات الحكومية غير الهادفة للربح: دراسة تطبيقية في مستشفى الدكتور كمال السامرائي،

هدفت هذه الدراسة الى استخدام الاسلوب الحديث في تقويم الاداء وهو بطاقة الاداء المتوازن، وكانت عينة الدراسة مستشفى الدكتور كمال السامرائي للسنة 2008، واعتمدت الدراسة اسلوبان لقياس الاداء الاول كان اعتماد بطاقة الاداء المتوازن لتقويم الاداء بينما كان الاسلوب الأخر استخدام استمارة الاستقصاء لقياس منظور التعلم والنمو. وقد توصلت هذه الدراسة الى اهم الاستنتاجات التالية:

- 1- فشل الكادر الطبي والتمريضي والمهني والفني في تحقيق المعايير الصادرة من منظمة الصحة العالمية في تحقيق عدد المرضى والعمليات والمرضى لكل طبيب.
- 2- عدم اهتمام الجهات المسؤولة بالمستشفى ببرامج التعليم المستمر وكذلك عدم الاهتمام بشبكة المعلومات الدولية.
- 3- بينت أهمية معالجة النقص في الموارد البشرية من اطباء وصيادلة ومرضى ومهنيين لغرض تحقيق المعايير العالمية.
- 4- بينت اهمية اجراء الدورات التدريبية للاطباء والصيادلة والمرضى في داخل وخارج العراق، اضافة الى زيادة الاهتمام بشبكة الانترنت واهتمام الافراد بالحاسوب.

- دراسة الفايز، (2011)، بعنوان: استخدام مدخل التقييم الاستراتيجي لقياس الاداء:

باستخدام بطاقة التقييم المتوازن: دراسة تطبيقية في وزارة الداخلية في الاردن،

هدفت هذه الدراسة إلى استخدام مدخل التقييم الاستراتيجي لقياس الاداء: باستخدام

بطاقة التقييم المتوازن: دراسة تطبيقية في وزارة الداخلية في الاردن، ولتحقيق هذا الهدف

تم تصميم دراسة شملت (90) فقرة لجمع المعلومات الاولية من مجتمع الدراسة المكون

من (75) مفردة، اما عينة الدراسة فتكونت من (59) مفردة. وقد توصلت هذه الدراسة الى

اهم النتائج التالية:

1- وجود أثر ذي دلالة احصائية للواقع التنظيمي ( الهيكل التنظيمي، الثقافة المؤسسية،

الفريق التنظيمي، المناخ التنظيمي) في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الاردنية.

2- وجود أثر ذي دلالة احصائية للموارد المتاحة ( الموارد المتاحة، الاتصال والتواصل،

الموارد التكنولوجية، الامكانيات المشتركة) في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية

الاردنية.

3- وجود أثر ذي دلالة احصائية للإمكانيات المعرفية ( معرفة المتعاملين، معرفة قطاع

الاعمال، المعرفة المالية) في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الاردنية.

3- وجود أثر ذي دلالة احصائية للمعرفة التخطيطية ( التخطيط المؤسسي، الاستراتيجية

الحالية، نظام التخطيط، الخطة الحالية) في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الاردنية.

- دراسة الصعفاني، (2012). بعنوان: استخدام اسلوب القياس المرجعي في تدعيم بطاقة الاداء المتوازن لتعظيم قيمة المنشأة "دراسة نظرية تطبيقية في بيئة الاعمال اليمينية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على استخدام اسلوب القياس المرجعي في تدعيم بطاقة الاداء المتوازن لتعظيم قيمة المنشأة "دراسة نظرية تطبيقية في بيئة الاعمال اليمينية، كما هدفت الى تطوير وتحسين أحد أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية لتقييم الاداء المتمثل في "بطاقة الأداء المتوازن" كأداة لقياس وتقييم الأداء وكأداة لإدارة الإستراتيجية، بتدعيمه بأسلوب آخر وهو "اسلوب القياس المرجعي" كأداة تشخيص وتحسين مستمر للأداء وأداة للتعلم من أفضل الممارسات، للإرتقاء بأداء المنشأة الى مستوى المنشآت الرائدة والمنافسة الأفضل وتعظيم قيمتها. وقد توصلت إلى عدد من النتائج أهمها:

1- أن التطبيق الجيد لبطاقة الاداء المتوازن يجعل من وسيلة ناجحة في تحقيق أهداف المنظمة، مقارنة باحتفاظ الإدارة العليا لنفسها حق اتخاذ القرارات وإدارة الأنشطة المختلفة للمنظمة بمفردها.

3- أن الهيكل التنظيمي لا يساعد على تطبيق نظام بطاقة الاداء المتوازن، حيث لا يهدف إلى توصيف الوظائف وتحديد المسؤوليات بشكل دقيق.

4- أن النظام المحاسبي الحالي لا يعمل على توفير المعلومات وفقا للمسؤولية عنها، وأن الموازنة التخطيطية لا يمكن الاعتماد عليها في تقييم بطاقة الاداء المتوازن، حيث إن تقديراتها لا تعبر عن مسؤوليات مديري هذه المراكز.

5- أن تقارير التكاليف لا يتم إعدادها بحيث تحقق هدف الرقابة، وإنما تُعد بهدف حصر عناصر التكاليف الخاصة بكل مركز تكلفة، بغض النظر عن خضوع هذه العناصر للرقابة والتحكم، كما أن هذه التقارير بما تتضمنه من معلومات مقارنة لا تفيد في تحديد المسؤولية عن أي انحراف في عناصر التكاليف، بسبب أن هذه المقارنة تتم وفقاً لبنود حسابات النظام المحاسبي الموحد.

- دراسة الغريب، (2012)، بعنوان: مدى إمكانية استخدام بطاقة الاداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية.

هدفت هذه الدراسة إلى مدى إمكانية استخدام بطاقة الاداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية، وتقييم المرتكزات التي تقوم عليها بطاقة الاداء المتوازن. ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم استبانة لجمع المعلومات الأولية من مجتمع الدراسة المكون من البنوك التجارية الليبية، اما عينة الدراسة فتكونت من (120) من المديرين والعاملين في هذه البنوك. وقد توصلت هذه الدراسة الى اهم النتائج التالية: ان لدى البنوك التجارية الليبية الاستعداد الكامل لتطبيق بطاقة الاداء المتوازن، وان لديها القدرة على توفير البيانات اللازمة لاستخدام ابعاد بطاقة الاداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية. كذلك توصلت الى أن استخدام ابعاد بطاقة الاداء المتوازن يؤدي إلى الربط بين مقاييس الاداء وإستراتيجية المنظمة، إلا أن النتائج اثبتت وجود بعض المعوقات التي تحول دون استخدام بطاقة الاداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية.

## ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تعد الدراسة الحالية هي امتداد للدراسات السابقة التي تناولت موضوع استخدام بطاقة الأداء المتوازن وأهمية استخدامها في المؤسسات الحكومية، بهدف تقويم الاداء بها من خلال مقارنة الاداء المخطط والمستهدف بالأداء الفعلي لتقييم نتائج تقديم الخدمات. أما هذه الدراسة فإنها تتناول موضوع تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وذلك من خلال دراسة تطبيقية في شركة الخطوط الجوية الملكية الاردنية بوصفها من أهم شركات الطيران في منطقة الشرق الاوسط.

كما تهتم هذه الدراسة بالتركيز على جانبين، يركز الجانب الأول على طرح نظري لمفهوم قياس الأداء المتوازن وأهميته وأبعاده الجوهرية ومناظيرها الاربعة، في حين يركز الجانب الثاني على تحليل للخطوات المنهجية لتصميم وتطبيق قياس الأداء المتوازن في شركة الخطوط الجوية الملكية الاردنية.

وتتضح مميزات هذه الدراسة في انها تأتي للتأكيد على أهمية التوسع في تطبيق الأداء المتوازن في البيئة الاقتصادية الاردنية والاستفادة منها في تطوير الممارسة المحاسبية وتطوير العمل، وبالتالي تحقيق تطلعات المساهمين المستثمرين والتي ستنعكس على قراراتهم الاستثمارية حال التطبيق الفعلي للبطاقة.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

1-3 منهج الدراسة المستخدم

2-3 مجتمع الدراسة والعينة

3-3 أدوات الدراسة

4-3 المعالجة الإحصائية

5-3 أساليب جمع البيانات والمعلومات



## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل وصفا للمنهجية التي استخدمتها الباحثة في إجراء هذه الدراسة، إذ يتضمن منهج الدراسة المستخدم ومجتمعها وعينتها، وكذلك أداة جمع البيانات ومدى ثباتها وصدقها، كما يتضمن الطرق المتبعة في جمع البيانات والأساليب الإحصائية لتحليل البيانات التي تم الحصول عليها.

#### 3-1 منهج الدراسة المستخدم:

تعد الدراسة الحالية " دراسة حالة " هدفها تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الاردنية وذلك بالاعتماد على منهج البحث النوعي.

#### 3-2 مجتمع الدراسة والعينة:

باعتبار ان الدراسة هي دراسة حالة فان مجتمع الدراسة يتمثل بشركة طيران الخطوط الجوية الملكية الاردنية، إذ تم إخضاع قوائمها المالية المنشورة لعامي (2011-2012) للدراسة وذلك بهدف تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

### 3-3 أدوات الدراسة:

تتمثل أدوات الدراسة بدراسة حالة شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الاردنية، إذ قامت الباحثة بإجراء المقابلات الشخصية مع المعنيين بالشركة، كذلك مقارنة قوائمها المالية المنشورة لعامي (2011-2012).

### 3-4 المعالجة الإحصائية:

اعتمدت الباحثة على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وباستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد ( Multiple Regression ) وتحليل الانحدار الخطي البسيط ( Simple Regression ) وذلك من أجل اختبار تأثير كل متغير مستقل في المتغير التابع وهو الاداء المالي في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الاردنية، وذلك بحساب قيمة (T) التي تقيس إمكانية وجود تأثير بين كل متغير مستقل لوحده على المتغير التابع.

### 3-5 أساليب جمع البيانات والمعلومات:

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على نوعين من البيانات هما: البيانات الثانوية والبيانات الأولية وكما يلي:

1- **البيانات الأولية:** وهي البيانات التي قامت الباحثة بجمعها من خلال دراسة حالة شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الاردنية والتي تم الحصول عليها بعد الرجوع ببيانات

الشركة المنشورة على موقعها الالكتروني، كذلك من خلال اجراء المقابلات الشخصية مع الموظفين المعنيين بالشركة.

2- **البيانات الثانوية:** وهي البيانات التي استخدمت لتكوين الإطار النظري للدراسة، حيث رجعت الباحثة إلى المكتبات المختلفة للإطلاع ومراجعة الأدبيات السابقة، وتم الاستعانة بالمصادر الآتية:

أ- المراجع والمصادر المتعلقة بتقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن والكتب العلمية والمنهجية المختصة في علم المحاسبة والإدارة المالية.

ب- الدوريات العالمية المتخصصة والنشرات التي كتبت حول بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء المالي.

ج- الإحصاءات الرسمية الصادرة عن شركة الخطوط الجوية الملكية الاردنية.

د- الرسائل العلمية (ماجستير ودكتوراه) التي تبحث في موضوع الدراسة والمتوفرة في الجامعات المختلفة.

هـ- المعلومات المتوفرة على المواقع الالكترونية.

## الفصل الرابع

### تحليل النتائج واختبار الفرضيات

1-4 نبذة عن شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الاردنية

2-4 استخدام بطاقة الأداء المتوازن في شركة طيران الملكية الاردنية

3-4 نتائج اختبار فرضيات الدراسة

## الفصل الرابع

### تحليل النتائج واختبار الفرضيات

#### 4-1 نبذة عن شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الاردنية

تأسست الملكية الأردنية في 9 آب عام 1963 وباشرت أعمالها في 15 ديسمبر عام 1963 وذلك بقرار ملكي نفس العام، وذلك بقرار من ملك الأردن الراحل الحسين بن طلال، بالنظر إلى حاجات الأردن في ذلك الحين إلى ناقل جوي وطني يسهم في نهضته وتطوره ويربط المملكة بالعالم الخارجي ( شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الاردنية، التقرير السنوي للعام 2012).

وقد تحولت الملكية الأردنية التي يبلغ رأس مالها 84.4 مليون دينار في إطار عملية التخصيص وإعادة الهيكلة إلى شركة مساهمة عامة تملك الحكومة أسهمها بالكامل بتاريخ 2001/2/5، فيما قامت الحكومة خلال شهر كانون الأول من عام 2007 بطرح 59.9 من أسهم الشركة للاكتتاب العام والتي تشكل ما نسبته 71% من رأسمال الشركة واحتفظت بنسبة 29%، كما تم إدراج أسهم الشركة في بورصة عمان في السابع عشر من شهر كانون الأول 2007، حيث تملك الأردنيون آنذاك ما نسبته 56.2% من الأسهم فيما تملك عرب وأجانب النسبة الباقية، وقد ارتفعت نسبة تملك الأردنيين الآن لتبلغ 68% من الأسهم ( شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الاردنية، التقرير السنوي للعام 2012).

أما على صعيد أنشطتها فان شبكة الخطوط تضم حالياً 57 وجهة عالمية بعد أن افتتحت الشركة محطتين جديدتين خلال عام 2010 هما المدينة المنورة وكوالالمبور، كما

تدرس افتتاح محطات أخرى خلال الأعوام القادمة إلى كل من طهران، أنقرة، الدار البيضاء، الجزائر، برلين، جوهانزبيرغ، لاغوس، الأقصر، أسوان وإزمير وغيرها. كما تقيم الشركة تحالفات تسويقية ثنائية على أساس الرمز المشترك مع عدد من شركات الطيران العالمية هي: الخطوط الجوية السورية وطيران الخليج و" يو إس إيرويز " و" أميركان إيرلاينز " و" بريتيش إيرويز " واليمنية والرومانية والاسبانية والهنغارية والسيبيرية. ( شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الاردنية، التقرير السنوي للعام 2012).

#### 4-2 استخدام بطاقة الأداء المتوازن في شركة طيران الملكية الاردنية

يتطلب من الشركة معرفة ما يجري في بيئة الأعمال المحيطة بها وعلى وجه الخصوص في مجال النشاط الذي تعمل فيه، ونتيجة لذلك يجب أن تشمل عملية قياس وتقييم الأداء على مقاييس داخلية وخارجية للأداء، أي يجب عدم اقتصرها على المقارنات الداخلية فقط بل تتعداها لتشمل مقارنات خارجية بين أداء الوحدة وأداء منافسيها فضلا عن محاولة التعرف على المتغيرات التنافسية في المجال الذي تعمل فيه الشركة.

ولغرض إعطاء الشركة معلومات شاملة عن وضعها ككل سيتم استخدام مقاييس مالية تعطي نتائج أفعال حدثت فعلا، بالإضافة الى مقاييس غير مالية مكملتها تركيز على أمور مثل رضا الزبون والجودة وتحسين العمليات الداخلية، ويمكن ذلك من خلال تطبيق بطاقة الاداء المتوازن بأبعادها الاربعة واحتواء كلا منها على مجموعة مقاييس تم

اختيارها على ضوء البيانات التي أمكن الحصول عليها من ( ميدان التطبيق) بشركة طيران الملكية الاردنية.

وقد اتضح للباحثة أن شركة طيران الملكية الاردنية تطبق وبدرجات متفاوتة المحاور التي تتضمنها بطاقة الاداء المتوازن وان العاملين في الشركة يستخدمون محاورها في تقييم الاداء، فضلا عن وجود خطة شاملة لتدريب جميع العاملين في الشركة لاستخدام هذه البطاقة بكافة اقسام الشركة.

وتاليا النتائج التي اسفرت عنها الدراسة الاختبارية التي اجرتها الباحثة من خلال البيانات التي اتيح الاطلاع عليها، وكذلك المقابلات الشخصية التي تمت مع بعض المسؤولين والعاملين في الاقسام المختلفة في شركة طيران الملكية الاردنية:

### أولاً: المحور المالي:

يركز هذا المحور على قياس الأداء المالي في الأجل القصير، وإظهار نتائج الأحداث والقرارات التي يتم اتخاذها بالفعل، وليس مسببات ومحركات هذه النتائج، وقد تم في هذه الدراسة اختيار مقاييس مالية تتلاءم مع خصوصية ميدان التطبيق في شركة طيران الملكية الاردنية والبيانات المتاحة فيها والهدف من ذلك هو تحسين الانتفاع من الموجودات في الشركة، إذ تضمنت الآتي:

## 1- معدل العائد على الأصول ROA :

ويقيس العلاقة بين صافي الأرباح من جهة وحجم الأموال المتاحة للإدارة، حيث يقيس العائد لكل دينار مستثمر في الأصول وهو يعكس اثر النشاط التشغيلي والاستثماري للشركة، ويتم حسابه بالمعادلة التالية:

$$\text{معدل العائد على الأصول} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{مجموع الأصول}} * 100$$

تظهر البيانات المالية لشركة طيران الملكية الاردنية وتحديدا في قائمة المركز المالي الموحدة بتاريخ 31 كانون الاول 2012 ما يلي:

$$\text{معدل العائد على الأصول} = \frac{390692}{1114} = 0.28 = 100 * 0.28 \%$$

## 2- معدل العائد على حقوق الملكية ROE:

ويقيس العلاقة بين صافي الأرباح وحجم الاستثمارات المقدمة من جانب مالكي الشركة، ويقيس معدل العائد لكل دينار مستثمر من قبل مالكي الشركة، ويعكس أداء كل من الأنشطة التشغيلية والأنشطة التمويلية معا، ويتم حسابه بالمعادلة التالية:

$$\text{معدل العائد على حقوق الملكية} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{حقوق الملكية}} * 100$$

تظهر البيانات المالية لشركة طيران الملكية الاردنية وتحديدا في قائمة المركز المالي الموحدة بتاريخ 31 كانون الاول 2012 ما يلي:

$$\text{معدل العائد على حقوق الملكية} = \frac{59424}{1114} = 0.874 = 100 * 0.874 \%$$



### 3- مقياس القيمة الاقتصادية المضافة:

ويقيس صافي الأرباح التشغيلية بعد الضرائب مطروحا منها تكلفة رأس المال والذي يشمل حقوق الملكية والديون، والمتبقي من عملية الطرح هذه يشكل أرباحا تتجاوز أو تقل عن تكلفة رأس المال المستثمر، ويتم حسابه بالمعادلة التالية:

القيمة الاقتصادية المضافة = صافي الربح التشغيلي بعد الضرائب - المعدل الموزون لتكلفة رأس المال \* رأس المال المستثمر.

تظهر البيانات المالية لشركة طيران الملكية الاردنية وتحديدا في قائمة الدخل الموحدة بتاريخ 31 كانون الاول 2012 ما يلي:

$$\text{القيمة الاقتصادية المضافة} = 1114 - 390692 * 84373 = 90642588$$

### 4- القيمة السوقية المضافة:

ويقيس الفرق بين القيمة السوقية للشركة ورأس المال المستثمر، ويستخدم هذا المقياس لتقييم أداء الشركة منذ إنشائها إلى تاريخ المعلومات التي يتم تحليلها، ويمكن استخدام هذا المقياس لمقارنة أداء الشركات في قطاعات اقتصادية مختلفة. ويتم حسابه بالمعادلة التالية:

$$\text{القيمة السوقية المضافة} = \text{القيمة السوقية للشركة} - \text{رأس المال المستثمر}$$

تظهر البيانات المالية لشركة طيران الملكية الاردنية وتحديدا في قائمة الدخل الموحدة بتاريخ 31 كانون الاول 2012 ما يلي:

$$\text{القيمة السوقية المضافة} = 86.286 - 84.373 = 1.913.$$

وترى الباحثة أنه ولتحقيق الاستراتيجية المالية لا بد من اعتماد استراتيجية النمو في الإيرادات وضرورة تحقيقها عن طريق إيجاد قنوات جديدة لخلق الإيرادات كأن يكون كسب زبائن جدد أو تقديم منتجات جديدة. والتركيز أيضا على زيادة قيمة الزبائن الحاليين عن طريق زيادة رضاهم وتعميق العلاقات بينهم. فضلا عن القيام بتحسين هيكل التكاليف والتي تعرف بإستراتيجية الكلفة الأقل لكسب ميزة تنافسية عن طريق خفض كلفة الخدمات الى أكبر قدر ممكن مقارنة بكلفة الشركات المنافسة مع المحافظة على الجودة.

### ثانيا: محور الزبائن:

يُعد العملاء اساس المقاييس غير المالية، وتحقيق رضا العملاء وكسب ولائهم المستمر يعني زيادة نصيب، أو حصة شركة طيران الملكية الاردنية في السوق، من خلال اكتساب عملاء جدد والمحافظة على العملاء الحاليين. وتتمثل الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها شركة طيران الملكية الاردنية من دراسات العميل والوفاء باحتياجاته ومقياس رضا الزبائن.

وقد أجرت الباحثة مقابلة مع المدير التنفيذي لقياس رضا المسافرين، ومسؤول متابعة بالقسم، وتبين من خلال المقابلة أن هدف القسم هو مراقبة الخدمات المقدمة من طيران الملكية الى الزبائن وتكون هذه المراقبة لغاية ضمان افضل جودة للخدمات. وكذلك يتم في هذا القسم المتابعة للشكاوي المقدمة من المسافرين في حال ترك رقم هاتف او ايميل، وترفع عينات من هذه الاستبانات الى المدير العام للعلم والإطلاع واتخاذ القرارات اللازمة لتحسين جودة الخدمة وكسب رضا الزبائن .

كما تبين من خلال المقابلة أن طبيعة عمل قسم الزبائن هو قياس رضا المسافرين من خلال عدة محاور واحد اهم المحاور الاساسية التي تعتمد هي استخدام بطاقة الاستبانات التي توزع على الطائرة للمسافرين، وتوزع بشكل يومي على الرحلات المتوسطة والطويلة، اي التي تزيد على ساعة ونصف وتأخذ النتائج بنسبة بين 15-20 بالمائة من عدد الركاب الفعلي، ويحسب نسبة خطأ العينة ب 2 بالمائة.

كما تبين من خلال المقابلة أنه يتم فرز النتائج حسب تصنيف الركاب وحسب تصنيف الرحلات ويتم ادخال البيانات بالقسم واستخراج تقارير بالنتائج وتتم المقارنة شهرياً، وفصلياً وسنوياً لمعرفة قياس رضا المسافرين بالخدمات المقدمة ابتداء من وصولهم للمطار الى نهاية الرحلة. وبعد ذلك يتم رفع هذه التقارير الى المدير العام لمعرفة نقاط الخلل بالخدمة والانحراف بمستوى الخدمات وبعدها يتم المتابعة مع ادارات المناطق حول أي خلل في الخدمة المقدمة للرحلات المتوجهة الى اوروبا على سبيل المثال.

وكذلك يتم بهذا القسم عمل دراسة وتقييم لأراء المسافرين الدائم بالخدمات وتقييم موظفي المبيعات، ومعرفة اراء المسافرين بأسعار التذاكر، والتأكد من تطبيق المعايير والمقاييس المتبعة تكون معايير دولية من منظمة الطيران العالمية (IATA) وهيئة تنظيم الطيران المدني.

كما تبين من مؤشرات رضا الزبائن المعتمدة في الملكية والنسبة التي مثلتها تلك المؤشرات بتاريخ 31 كانون الاول 2012 مقارنة لنفس الفترة من العام 2011 فقد أظهرت النتائج ما يلي:

## جدول ( 1-4 )

## مؤشرات رضا الزبائن المعتمدة في الملكية

المؤشر	31 كانون الاول 2011	31 كانون الاول 2012
الضيافة	%96.82	%95.61
المصدقية في تقديم الخدمة	%95.11	%93.11
الدقة في تقديم الخدمة	%88.67	%84.78
سرعة تقديم الخدمة	%83.42	%87.35
جودة الخدمة	%80.68	%81.81
سرعة الاستجابة	%97.57	%97.10
المتوسط	%90.37	%89.96

المصدر: من اعداد الباحثة بناءً على الدراسة التطبيقية

تظهر البيانات التي حصلت عليها الباحثة من خلال قائمة استقصاء تستخدمها شركة طيران الملكية الاردنية في قياس رضا زبائنها ان هناك انخفاضاً ملموساً في المؤشرات المعلنة بتاريخ 31 كانون الاول 2012 مقارنة بنفس الفترة من العام 2011. وترى الباحثة أن استراتيجية الشركة في تعاملها مع الزبائن تتجه نحو القيمة المقترحة للزبائن التي تعد بمثابة معيار ثنائي لتقييم كل من العلاقات مع الزبائن وجودة المنتجات والخدمات، فالقيمة المقترحة هي ليست وسيلة لتمييز نفسها عن المنافسين الاخرين وتحافظ على زبائنها الحاليين وكسب زبائن جدد وإنما هي بالإضافة الى ذلك تعد من العوامل الحاسمة التي تساعد الشركة في تحسين وتطوير عملياتها الداخلية.

### ثالثاً: محور العمليات الداخلية:

تُعد عملية تحويل المدخلات أو الموارد الاقتصادية المتاحة لشركة طيران الملكية الأردنية إلى مخرجات ومجالات ابداع ذات قيمة للشركة من المحاور المهمة في عملها، وتتمثل الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها شركة طيران الملكية الأردنية من خلال محور العمليات الداخلية الى تحديد مقاييس العمليات التشغيلية الداخلية الضرورية حتى تكون جيدة الأداء فتهتم الشركة بجودة أدائها في الأمد القصير من خلال الاهتمام بالعمليات التشغيلية الداخلية وكذلك في الأمد الطويل من خلال عمليات الابتكار والإبداع عن طريق التركيز على وقت العمليات الإنتاجية في الشركة ومدى جودتها.

وقد أجرت الباحثة مقابلة مع مدير ادارة الاداء والمعلومات بالوكالة، وتبين أن القسم يطبق بطاقة الاداء المتوازن من عام 2005 ويتم رفع تقارير الى المدير العام بشكل اسبوعي، وشهري ومقارنة سنوية وتكون المقاييس مبنية لنفس الشهر من السنة الماضية ويقارن مع الموازنة التخطيطية وتبين أن شكل البطاقة المستخدمة من ستة صفحات بشكل شهري.

كما تبين من مؤشرات محور العمليات الداخلية المعتمدة في الملكية والنسبة التي مثلتها تلك المؤشرات بتاريخ 31 كانون الاول 2012 مقارنة لنفس الفترة من العام 2011 فقد أظهرت النتائج ما يلي:

## جدول ( 4 - 2 )

## مؤشرات محور العمليات الداخلية المعتمدة في الملكية

المؤشر	31 كانون الاول 2011	31 كانون الاول 2012
مودة موظفي الاستقبال	%93.08	%92.12
كفاءة موظفي الاستقبال	%93.16	%92.64
سرعة اتمام اجراءات السفر	%91.88	%90.71
دقة مواعيد المغادرة	%87.35	%83.42
الخدمات في قاعات الانتظار	%20.68	%21.81
ترحيب ولباقة الطاقم	%98.31	%97.67
مساعدة وحيوية الطاقم	%98.33	%97.88
<b>المتوسط</b>	<b>%83.25</b>	<b>%82.32</b>

المصدر: من اعداد الباحثة بناءً على الدراسة التطبيقية

تظهر البيانات التي حصلت عليها الباحثة من خلال قائمة استقصاء تستخدمها شركة طيران الملكية الاردنية في قياس محور العمليات الداخلية ان هناك انخفاضاً ملموساً في المؤشرات المعلنة بتاريخ 31 كانون الاول 2012 مقارنة بنفس الفترة من العام 2011.

وترى الباحثة أن أنشطة الشركة الحاسمة في أداء منظور العمليات الداخلية، يمكن ان تبوب في عدة مستويات عالية من العمليات وهي خلق التفوق والتميز عن طريق الابداع والتطوير مثل ايجاد خدمات جديدة وكسب زبائن جدد، وزيادة قيمة الزبائن عن طريق عمليات ادارة الزبون التي تتضمن تعميق العلاقات مع الزبائن الحاليين، وذلك لان نجاح الشركة في انجاز تلك العمليات الداخلية يعني نجاح استراتيجية العمليات الاربعة في المساهمة بتحقيق الاهداف المالية.

## رابعاً: محور التعلم والنمو:

يعد استثمار الجهد والمال في تدريب وتطوير قدرات العاملين بمثابة أرضية صلبة لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي للشركة بما يتفق مع تحقيق أهدافها الإستراتيجية، إذ إن مبادرات النمو والتطوير لا تأتي فقط من الإدارة العليا في الشركة بل كذلك يجب ان تأتي من العاملين في المستويات الدنيا الذين لديهم تماس مباشر مع العملية الإنتاجية ومع الزبائن فهم الأقدر على سماع ملاحظاتهم وشكاويهم وبالتالي تحقيق رضاهم من خلال تلبية احتياجاتهم ولمعرفة مدى تحقق هذا المنظور في ميدان التطبيق.

ومحور النمو والتعلم هو أحد محددات نجاح الشركة واستمرارها في المنافسة؛ إذ يعتمد هذا الجانب على قدرات ومهارات العاملين على الإبداع والتطوير والنمو، واقتناءهم تقنيات إنتاج مستحدثة وتكنولوجيا متطورة ذات كفاءة مرتفعة، بهدف التوصل إلى ابتكارات متجددة لتحسين جودة الخدمة.

وقد أجرت الباحثة مقابلة مع قسم تطوير الموارد البشرية، إذ تبين أن هناك استراتيجية تتبعها الشركة في كل عام تنصب على تطوير مهارات العاملين المختلفة، حيث تخصص مبالغ معينة من الموازنة لدورات الموظفين.

وتبين ان هناك نوعين من الدورات تعطى لموظفين شركة الطيران الملكية الاردنية دورات الزامية ودورات متخصصة، وإن اغلب الدورات الالزامية تعطى في مركز التدريب الداخلي التابع للشركة، إذ تقوم الملكية بتهيئة كادر من موظفيها ليكونوا مؤهلين لتدريب هذه الدورات، اما الدورات المتخصصة فانه يتم استدراج عروض من

شركات خارجية لتدريب الكوادر البشرية. وتبين من خلال المقابلة أن بعض هذه الدورات تحتاج الى أن يتم تدريبها من قبل منظمة الطيران العالمية وهيئة تنظيم الطيران المدني مثل دورات الطيارين ودورات الامن والسلامة وهي متطلبات ضرورية للفئات المشمولة بها.

أما آلية عمل القسم فتكون بتوزيع استبانات على مدراء الاقسام لتقييم اداء الموظفين وفيها تدرج اسماء الدورات الالزامية والمتخصصة لكل قسم ويتم ترشيح المدير حسب حاجة الموظف والقسم لهذه الدورات بعد الاخذ بنظر الاعتبار الموظفين الجدد وحاجتهم للدورات

كما تبين من مؤشرات محور التعلم والنمو المعتمدة في الملكية والنسبة التي مثلتها تلك المؤشرات بتاريخ 31 كانون الاول 2012 مقارنة لنفس الفترة من العام 2011 فقد أظهرت النتائج ما يلي:

#### جدول ( 3-4 )

##### مؤشرات محور التعلم والنمو المعتمدة في الملكية

المؤشر	31 كانون الاول 2011	31 كانون الاول 2012
تعليم وتطوير الموظفين	%94.42	%81.21
رضا الموظفين	%93.44	%80.23
دورات انعاش الطيارين	%87.67	%75.65
الاحتفاظ بالعاملين	%91.68	%80.64
المكافآت والحوافز	%97.59	%86.45
<b>المتوسط</b>	<b>%92.96</b>	<b>%80.83</b>

المصدر: من اعداد الباحثة بناءً على الدراسة التطبيقية



تظهر البيانات التي حصلت عليها الباحثة من خلال قائمة استقصاء تستخدمها شركة طيران الملكية الاردنية في قياس محور التعلم والنمو ان هناك انخفاضاً كبيراً في المؤشرات المعلنة بتاريخ 31 كانون الاول 2012 مقارنة بنفس الفترة من العام 2011. وترى الباحثة أن منظور التعلم والنمو الذي يتضمن تعريف بالمهارات المطلوبة والتكنولوجيا والثقافة التنظيمية من خلاله يتم وضع استراتيجيات التعلم للمنظمة التي تعد حجر الأساس لزيادة الخبرات والمهارات التنظيمية بالشكل الذي يؤدي الى انجاز العمليات الداخلية بفاعلية وتحقيق القيمة المقترحة للزبائن ومن ثم بلوغ الاهداف المالية.

#### 3-4 نتائج اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرضية الأولى:

وتتنص هذه الفرضية على:

**H01 لا يوجد تأثير لتطبيق واستخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة على مقاييس الأداء المبنية على الربح المحاسبي بمؤشراته ( معدل العائد على الاصول، معدل العائد على حقوق الملكية) في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الاردنية.**

ولاختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد وعند مستوى دلالة (0.05)، والجدول التالي رقم ( 4 -4) يبين النتائج التي تم الحصول عليها عند اختبار هذه الفرضية.

## جدول ( 4-4 )

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين تطبيق واستخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة على مقاييس الأداء المبنية على الربح المحاسبي

Sig* المعنوية	قيمة F الجدولية	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد (R) <sup>2</sup>	معامل الارتباط (R)	المتغير المستقل
0.000	1.96	10.712	.361	.600	محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة

\* تكون العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يظهر الجدول السابق أن قيمة F المحسوبة بلغت (10.712) في حين تم استخراج قيمتها الجدولية البالغة (1.96)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن قيم t المحسوبة أكبر من القيم الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: " وجود تأثير لتطبيق واستخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة على مقاييس الأداء المبنية على الربح المحاسبي بمؤشراته ( معدل العائد على الاصول، معدل العائد على حقوق الملكية) في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الاردنية"، ويؤكد ذلك قيمة Sig. المعنوية والتي تساوي صفراً. كما بلغ معامل الارتباط R (0.600) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.361)، أي إن ما قيمته (0.361) من التغيرات في مقاييس الأداء المبنية على الربح المحاسبي بمؤشراته (معدل العائد على الاصول، معدل العائد على حقوق الملكية) في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الاردنية ناتج عن تأثير تطبيق واستخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة.

وللتحقق من تأثير تطبيق واستخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة على مقاييس الأداء المبنية على الربح المحاسبي كل على حده فقد تم تقسيم الفرضية الرئيسية إلى أربع فرضيات فرعية، وتم استخدام تحليل الانحدار البسيط Simple Regression لاختبار تلك الفرضيات، والجدول التالي تبين النتائج التي تم الحصول عليها عند اختبار كل فرضية فرعية على حده وكالاتي:

1- لا يوجد تأثير لتطبيق واستخدام المحور المالي على مقاييس الأداء المبنية على الربح المحاسبي بمؤشراته ( معدل العائد على الاصول، معدل العائد على حقوق الملكية) في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الاردنية.

#### الجدول (4- 5)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لتطبيق واستخدام المحور المالي على مقاييس الأداء المبنية على الربح المحاسبي

المتغير المستقل	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	قيمة t المعنوية Sig-t	القرار الإحصائي
المحور المالي	108.086	1.96	.000	رفض الفرضية العدمية

يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق (4- 5) أن قيمة t المحسوبة بلغت (108.086) في حين تم استخراج قيمتها الجدولية البالغة (1.96)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن قيم t المحسوبة أكبر من القيم الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على " وجود تأثير

لتطبيق واستخدام المحور المالي على مقاييس الأداء المبنية على الربح المحاسبي بمؤشراته (معدل العائد على الاصول، معدل العائد على حقوق الملكية) في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الاردنية". ويؤكد ذلك قيمة Sig. المعنوية والتي تساوي صفراً.

2- لا يوجد تأثير لتطبيق واستخدام محور الزبائن على مقاييس الأداء المبنية على الربح المحاسبي بمؤشراته ( معدل العائد على الاصول، معدل العائد على حقوق الملكية) في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الاردنية.

#### الجدول (4- 6 )

نتائج تحليل الانحدار البسيط لتطبيق واستخدام محور الزبائن على مقاييس الأداء المبنية على الربح المحاسبي

القرار الإحصائي	قيمة t المعنوية Sig-t	قيمة t الجدولية	قيمة t المحسوبة	المتغير المستقل
رفض الفرضية العدمية	.000	1.96	87.827	محور الزبائن

يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق (4- 6 ) أن قيمة t المحسوبة بلغت (87.827) في حين تم استخراج قيمتها الجدولية البالغة (1.96)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن قيم t المحسوبة أكبر من القيم الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على " وجود تأثير لتطبيق واستخدام محور الزبائن على مقاييس الأداء المبنية على الربح المحاسبي بمؤشراته

(معدل العائد على الاصول، معدل العائد على حقوق الملكية) في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الاردنية ". ويؤكد ذلك قيمة Sig. المعنوية والتي تساوي صفراً.

3- لا يوجد تأثير لتطبيق واستخدام محور العمليات الداخلية وبين مقاييس الأداء المبنية على الربح المحاسبي بمؤشراته ( معدل العائد على الاصول، معدل العائد على حقوق الملكية) في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الاردنية.

#### الجدول (4- 7)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لتطبيق واستخدام محور العمليات الداخلية على مقاييس الأداء المبنية على الربح المحاسبي

المتغير المستقل	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	قيمة t المعنوية Sig-t	القرار الإحصائي
محور العمليات الداخلية	86.633	1.96	.000	رفض الفرضية العدمية

يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق (4- 7) أن قيمة t المحسوبة بلغت (86.633) في حين تم استخراج قيمتها الجدولية البالغة (1.96)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن قيم t المحسوبة أكبر من القيم الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على " وجود تأثير لتطبيق واستخدام محور العمليات الداخلية على مقاييس الأداء المبنية على الربح المحاسبي بمؤشراته ( معدل العائد على الاصول، معدل العائد على حقوق الملكية) في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الاردنية ". ويؤكد ذلك قيمة Sig. المعنوية والتي تساوي صفراً.

4- لا توجد تأثير لتطبيق واستخدام محور النمو والتعلم على مقاييس الأداء المبنية على الربح المحاسبي بمؤشراته ( معدل العائد على الاصول، معدل العائد على حقوق الملكية) في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الاردنية.

#### الجدول (4- 8 )

نتائج تحليل الانحدار البسيط لتطبيق واستخدام محور النمو والتعلم على مقاييس الأداء المبنية على الربح المحاسبي

القرار الإحصائي	قيمة t المعنوية Sig-t	قيمة t الجدولية	قيمة t المحسوبة	المتغير المستقل
رفض الفرضية العدمية	.000	1.96	90.441	محور النمو والتعلم

يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق (4- 8 ) أن قيمة t المحسوبة بلغت (90.441) في حين تم استخراج قيمتها الجدولية البالغة (1.96)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن قيم t المحسوبة أكبر من القيم الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على " وجود تأثير لتطبيق واستخدام محور النمو والتعلم على مقاييس الأداء المبنية على الربح المحاسبي بمؤشراته (معدل العائد على الاصول، معدل العائد على حقوق الملكية) في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الاردنية ". ويؤكد ذلك قيمة Sig. المعنوية والتي تساوي صفراً.

اختبار الفرضية الثانية:

وتنص هذه الفرضية على:

H02 لا يوجد تأثير لتطبيق واستخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة على

مقاييس الأداء الحديثة بمؤشراته ( مقياس القيمة الاقتصادية المضافة، القيمة السوقية

المضافة) في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الاردنية.

ولاختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد وعند مستوى دلالة

(0.05)، والجدول التالي رقم ( 4-9 ) يبين النتائج التي تم الحصول عليها عند اختبار هذه

الفرضية.

#### جدول ( 4 - 9 )

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين تطبيق واستخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة على مقاييس الأداء المبنية على مقاييس الأداء الحديثة

Sig* المعنوية	قيمة F الجدولية	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد (R)	معامل الارتباط (R)	المتغير المستقل
0.000	1.96	8.518	.329	.570	محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة

\* تكون العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$

يظهر الجدول السابق أن قيمة F المحسوبة بلغت (8.518) في حين تم استخراج

قيمتها الجدولية البالغة (1.96)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه

الفرضية، يتبين أن قيم t المحسوبة أكبر من القيم الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية

العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: " وجود تأثير لتطبيق واستخدام محاور

بطاقة الأداء المتوازن الأربعة على مقاييس الأداء الحديثة بمؤشراته ( مقياس القيمة الاقتصادية المضافة، القيمة السوقية المضافة) في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الاردنية "، ويؤكد ذلك قيمة Sig. المعنوية والتي تساوي صفراً. كما بلغ معامل الارتباط  $R$  (.570) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (.329)، أي إن ما قيمته (.329) من التغيرات في مقاييس الأداء الحديثة بمؤشراته ( مقياس القيمة الاقتصادية المضافة، القيمة السوقية المضافة) في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الاردنية ناتج عن تأثير تطبيق واستخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة.

وللتحقق من العلاقة بين تطبيق واستخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة على مقاييس الأداء المبنية على مقاييس الأداء الحديثة كل على حده فقد تم تقسيم الفرضية الرئيسية إلى أربع فرضيات فرعية، وتم استخدام تحليل الانحدار البسيط Simple Regression لاختبار تلك الفرضيات، والجدول التالية تبين النتائج التي تم الحصول عليها عند اختبار كل فرضية فرعية على حده وكالاتي:

1- لا يوجد تأثير لتطبيق واستخدام المحور المالي على مقاييس الأداء الحديثة بمؤشراته (مقياس القيمة الاقتصادية المضافة، القيمة السوقية المضافة) في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الاردنية.



الجدول (4 - 10)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لتطبيق واستخدام المحور المالي على مقاييس الأداء المبنية على مقاييس الأداء الحديثة

القرار الإحصائي	قيمة t المعنوية Sig-t	قيمة t الجدولية	قيمة t المحسوبة	المتغير المستقل
رفض الفرضية العدمية	.000	1.96	81.507	المحور المالي

يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق (4 - 10) أن قيمة t المحسوبة بلغت (81.507) في حين تم استخراج قيمتها الجدولية البالغة (1.96)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن قيم t المحسوبة أكبر من القيم الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على " وجود تأثير لتطبيق واستخدام المحور المالي على مقاييس الأداء الحديثة بمؤشراته (مقياس القيمة الاقتصادية المضافة، القيمة السوقية المضافة) في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الاردنية". ويؤكد ذلك قيمة Sig. المعنوية والتي تساوي صفراً.

2- لا يوجد تأثير لتطبيق واستخدام محور الزبائن على مقاييس الأداء الحديثة بمؤشراته (مقياس القيمة الاقتصادية المضافة، القيمة السوقية المضافة) في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الاردنية.

الجدول (4 - 11)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لتطبيق واستخدام محور الزبائن على مقاييس الأداء المبنية على مقاييس الأداء الحديثة

المتغير المستقل	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	قيمة t المعنوية Sig-t	القرار الإحصائي
محور الزبائن	85.321	1.96	.000	رفض الفرضية العدمية

يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق (4 - 11) أن قيمة t المحسوبة بلغت (85.321) في حين تم استخراج قيمتها الجدولية البالغة (1.96)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن قيم t المحسوبة أكبر من القيم الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على " وجود تأثير لتطبيق واستخدام محور الزبائن على مقاييس الأداء الحديثة بمؤشراته ( مقياس القيمة الاقتصادية المضافة، القيمة السوقية المضافة ) في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الاردنية ". ويؤكد ذلك قيمة Sig. المعنوية والتي تساوي صفراً.

3- لا يوجد تأثير لتطبيق واستخدام محور العمليات الداخلية على مقاييس الأداء الحديثة بمؤشراته (مقياس القيمة الاقتصادية المضافة، القيمة السوقية المضافة) في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الاردنية.

الجدول (4- 12)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لتطبيق واستخدام محور العمليات الداخلية على مقاييس الأداء المبنية على مقاييس الأداء الحديثة

القرار الإحصائي	قيمة t المعنوية Sig-t	قيمة t الجدولية	قيمة t المحسوبة	المتغير المستقل
رفض الفرضية العدمية	.000	1.96	83.910	محور العمليات الداخلية

يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق (4- 12) أن قيمة t المحسوبة بلغت (83.910) في حين تم استخراج قيمتها الجدولية البالغة (1.96)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن قيم t المحسوبة أكبر من القيم الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على " وجود تأثير لتطبيق واستخدام محور العمليات الداخلية على مقاييس الأداء الحديثة بمؤشراته (مقياس القيمة الاقتصادية المضافة، القيمة السوقية المضافة) في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الاردنية ". ويؤكد ذلك قيمة Sig. المعنوية والتي تساوي صفراً.

4- لا يوجد تأثير لتطبيق واستخدام محور النمو والتعلم على مقاييس الأداء الحديثة بمؤشراته (مقياس القيمة الاقتصادية المضافة، القيمة السوقية المضافة) في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الاردنية.

الجدول (4- 13 )

نتائج تحليل الانحدار البسيط لتطبيق واستخدام محور النمو والتعلم على مقاييس الأداء  
المبنية على الربح المحاسبي

القرار الإحصائي	قيمة t المعنوية Sig-t	قيمة t الجدولية	قيمة t المحسوبة	المتغير المستقل
رفض الفرضية العدمية	.000	1.96	84.509	محور النمو والتعلم

يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق (4- 13 ) أن قيمة t المحسوبة بلغت (84.509) في حين تم استخراج قيمتها الجدولية البالغة (1.96)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن قيم t المحسوبة أكبر من القيم الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على " وجود تأثير لتطبيق واستخدام محور النمو والتعلم على مقاييس الأداء الحديثة بمؤشرات (مقياس القيمة الاقتصادية المضافة، القيمة السوقية المضافة) في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الاردنية". ويؤكد ذلك قيمة Sig. المعنوية والتي تساوي صفراً.

## الفصل الخامس

### الاستنتاجات والتوصيات

1-5 الاستنتاجات

2-5 التوصيات

## الفصل الخامس

### الاستنتاجات والتوصيات

#### 1-5 الاستنتاجات

توصلت الباحثة الى الاستنتاجات التالية:

**أولاً:** أن مداخل تقويم الأداء التقليدية تفتقر الى إمكانية تحقيق المنافع الإستراتيجية نتيجة للتطورات والتغيرات السريعة في بيئة الأعمال التنافسية، وعليه فقد ظهرت الحاجة الى استخدام مجموعة مقاييس مالية وغير مالية لتقييم الأداء الإستراتيجي تتسجم مع هذه التغيرات وتتيح إمكانية إعطاء صورة واضحة وشاملة عنه بالشكل الذي تستفيد منه إدارة الشركات في التطبيق العملي وفي معالجة القصور الموجود في أدائها من ناحية تدني الإنتاج وارتفاع التكاليف وتعزيز ما يتضمنه من جوانب ايجابية نحو الأفضل مثل نمو حجم المبيعات وانخفاض نسبة الشكاوي. كما تبين أن تطبيق واستخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة يساعد على تعزيز دور تقييم الأداء الإستراتيجي فيها من خلال الانتفاع من مزايا هذه التقنية والخروج من النطاق الضيق لغرض الحكم على نتائج الأداء بصورة أكثر موضوعية ووضوح.

**ثانياً:** أن أسلوب بطاقة الأداء المتوازن هو أسلوب حديث ومتكامل يساهم في دمج التصور المالي مع عوامل السوق والتشغيل والإنتاج والموارد البشرية من أجل ضمان تحقيق الاستراتيجيات المحددة والرقابة عليها بما يكفل تحقيق الأهداف المرسومة وتقييم الأداء وتطويره في ضوء تلك الأهداف، كما انها تمكن من:

1- ترجمة إستراتيجية الشركة.

2- خلق اتفاق حول الرؤية والإستراتيجية.

3- الاتصال والانسجام الذي يسهل جهود الإدارة العامة في توضيح الإستراتيجية وشرحها وربطها مع أهداف موظفيها وفقا لنشاطاتها.

4- رد الفعل والتعلم التنظيمي.

ثالثا: تتكون بطاقة الأداء المتوازن الأربعة من أربعة محاور متكاملة تتفاعل فيما بينها وبشكل متبادل من خلال ما تتضمنه من مقاييس وأهداف تصب في تحقيق وتنفيذ إستراتيجية شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الاردنية بشكل متوازن.

رابعا: صعوبة تحديد معايير للأداء الإستراتيجي المستهدف مثل معيار لرضا الزبون يمكن أن تستفيد منها الجهات المسؤولة عن تقييم الأداء في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الاردنية التي كانت ميدان التطبيق لغرض قياس مدى كفاية أداء الشركة وتحديد ترتيبها التنافسي بين الشركات المنافسة لها بحيث تكون هذه المعايير بمثابة حافز مستقبلي لتحسين أدائها الإستراتيجي، إذ ان المعايير العالمية الخاصة بصناعة الطيران وثقافة الخدمة يصعب تكييفها مع البيئة الاردنية لأنها تبتعد كثيرا عن واقع الشركات الاردنية العاملة في هذا المجال، هذا فضلا عن عدم توفر قاعدة معلوماتية يمكن ان تساهم في دعم عملية تقييم الأداء الإستراتيجي.

خامسا: تبين من خلال المقابلات الشخصية لبعض العاملين شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الاردنية اعتمادهم على مجموعة متكاملة من المقاييس المالية وغير المالية في تقييم أدائها من دون معرفة مسبقة من جانب هؤلاء العاملين انهم بالحقيقة يطبقون بطاقة الأداء

المتوازن الأربعة بمحاورها الأربعة منذ العام 2005، الأمر الذي جعل البعض منهم يستغربون التسمية مع انهم يطبقونها.

سادسا: أظهرت نتائج اختبار فرضيات الدراسة وجود تأثير لتطبيق واستخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة على مقاييس الأداء المبنية على الربح المحاسبي بمؤشراته ( معدل العائد على الاصول، معدل العائد على حقوق الملكية) في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الاردنية. إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.600) عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.361)، أي إن ما قيمته (0.361) من التغيرات في مقاييس الأداء المبنية على الربح المحاسبي. وتتفق مع نتيجة دراسة ( Gerald & Aaron, 2006) التي أظهرت وجود علاقة قوية بين الفترة الزمنية لاستخدام بطاقة الاداء المتوازن وبين ارتفاع مؤشرات الربحية ومعدلات العائد على حقوق الملكية، كذلك تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة زويلف، ونور ، (2005) والتي بينت ان تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى ربط مقاييس الأداء وعملية تقويمه والمساهمة في تحقيق اهداف المنظمة الاستراتيجية. وفيما يتعلق بالنتائج الخاصة بكل محور فقد تبين ما يلي:

1- وجود تأثير لتطبيق واستخدام المحور المالي على مقاييس الأداء المبنية على الربح المحاسبي بمؤشراته (معدل العائد على الاصول، معدل العائد على حقوق الملكية) في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الاردنية". وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عبد العزيز، (2003) التي توصلت الى ان البيانات المتاحة بالجمعيات الأهلية تسمح بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن للجانب المالي عند تطبيق البطاقة على المنظمات الاقتصادية.



2- وجود تأثير لتطبيق واستخدام محور الزبائن على مقاييس الأداء المبنية على الربح المحاسبي بمؤشراته (معدل العائد على الاصول، معدل العائد على حقوق الملكية) في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الاردنية. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة ( Tohidi et al, 2010 ) التي توصلت إلى أن استخدام البطاقة ادى إلى تعظيم العائد من تقديم الخدمات التعليمية من خلال زيادة أعداد المستفيدين والمتلقين بالخدمة مما انعكس على نمو إيرادات هذه الخدمة نتيجة تحسين الاداء الناتج من التطوير المستمر في تقديمها بناء على تقويم الاداء عبر منظور العملاء (الطلاب)، وأن تسهيل طرق تقديم الخدمة التعليمية والتغيير المستمر في واجهة المستخدم المبسطة تؤدي إلى التفاعل الدائم بين المستخدم والمؤسسة مما ينعكس على زيادة رضا الطالب ومن ثم زيادة إيرادات تقديم الخدمة.

3- وجود تأثير لتطبيق واستخدام محور العمليات الداخلية على مقاييس الأداء المبنية على الربح المحاسبي بمؤشراته ( معدل العائد على الاصول، معدل العائد على حقوق الملكية) في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الاردنية. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة ( Ala'a & Noor, 2010 ) التي أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى (  $0.05 \leq$  ) بين متوسطات إجابة عينة الدراسة على فقرات المجال المالي والعملاء، ومجال العمليات الداخلية ومجال الموارد البشرية والابتكار والتعلم.

4- وجود تأثير لتطبيق واستخدام محور النمو والتعلم على مقاييس الأداء المبنية على الربح المحاسبي بمؤشراته (معدل العائد على الاصول، معدل العائد على حقوق الملكية) في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الاردنية. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العمري، ( 2009) التي توصلت الى عدد من أن محور النمو والتعلم في بطاقة الاداء المتوازن يعني مقابلة الاهداف بعيدة المدى والمنافسة العالمية والتي تقتضي تطوير الاداء والمهارات بصورة دائمة. ولكنها تختلف عن نتيجة دراسة الكعبي، وعمران، (2011) التي بينت عدم اهتمام الجهات المسؤولة بالمستشفى ببرامج التعليم المستمر وكذلك عدم الاهتمام بشبكة المعلومات الدولية. وترى الباحثة أن استخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة يساهم في نمو معدلات الاداء لارتقاء الخدمات المقدمة للعملاء من ناحية والاهتمام بتدريب العاملين وزيادة كفاءة العمليات الداخلية من الناحية الاخرى.

**سابعاً:** أظهرت نتائج اختبار فرضيات الدراسة وجود تأثير لتطبيق واستخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة على مقاييس الأداء الحديثة بمؤشراته ( مقياس القيمة الاقتصادية المضافة، القيمة السوقية المضافة) في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الاردنية"، ويؤكد ذلك قيمة Sig المعنوية والتي تساوي صفرًا. إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.570). عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.329)، أي إن ما قيمته (0.329) من التغيرات في مقاييس الأداء الحديثة. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة درغام، وفضة، (2009)، التي بينت أهمية استخدام مقاييس الأداء في بطاقة الاداء المتوازن، بجوانبها الاربعة معاً ويمكن استخدام مقاييس الأداء في كل جانب على حدة من جوانب

بطاقة الأداء المتوازن، لتعزيز الأداء المالي الاستراتيجي في المصارف الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة. وفيما يتعلق بالنتائج الخاصة بكل محور فقد تبين ما يلي:

1- وجود تأثير لتطبيق واستخدام المحور المالي على مقاييس الأداء الحديثة بمؤشراته (مقياس القيمة الاقتصادية المضافة، القيمة السوقية المضافة) في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الاردنية. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الشيشيني، (2004) التي قدمت إطار لقياس مدى نجاح تبني نظام الأداء المتوازن ووضح الإطار وجود علاقات بين بعض العوامل السياقية واستخدام مقاييس الأداء المالية وغير المالية ومدى نجاح تطبيق النظام.

2- وجود تأثير لتطبيق واستخدام محور الزبائن على مقاييس الأداء الحديثة بمؤشراته (مقياس القيمة الاقتصادية المضافة، القيمة السوقية المضافة) في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الاردنية. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة الدراسة التي قام بها (Ala'a & Noor, 2010) التي أظهرت وجود علاقة بين متوسطات إجابة عينة الدراسة على فقرات المجال المالي ومحور العملاء.

3- وجود تأثير لتطبيق واستخدام محور العمليات الداخلية على مقاييس الأداء الحديثة بمؤشراته (مقياس القيمة الاقتصادية المضافة، القيمة السوقية المضافة) في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الاردنية. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Ala'a & Noor, 2010) التي أظهرت وجود علاقة بين متوسطات إجابة عينة الدراسة على فقرات المجال المالي والعملاء، ومجال العمليات الداخلية ومجال الموارد البشرية والابتكار والتعلم.

4- وجود تأثير لتطبيق واستخدام محور النمو والتعلم على مقاييس الأداء الحديثة بمؤشراته (مقياس القيمة الاقتصادية المضافة، القيمة السوقية المضافة) في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الاردنية. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة الدراسة التي قام بها (Ala'a & Noor, 2010) وأظهرت وجود علاقة بين متوسطات إجابة عينة الدراسة على فقرات المجال المالي والعملاء، ومجال العمليات الداخلية ومجال الموارد البشرية والابتكار والتعلم.

وترى الباحثة أن أهمية تبني بطاقة الأداء المتوازن يكمن في اعادة تشكيل الثقافة المؤسسية مع تهيئة الظروف اللازمة لتفعيل عملية تطبيقية باعتبارها وسيلة لترشيد قرارات المديرين وتوجيه سلوكهم وتقييم ادائهم، كذلك أهمية تدريب العاملين مع تأهيلهم من خلال إشراكهم في دورات مختصة للإطلاع على كيفية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن وتشغيلها.

### 3-5 التوصيات

توصي الباحثة بما يلي:

- 1- قيام شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الاردنية بالاعتماد على تطبيق واستخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن بالشكل الذي يظهر مدى انسجام الأهداف المرسومة مع الإستراتيجية التي تتبناها في ظل التطورات والتغيرات السريعة في بيئة الأعمال التنافسية.
- 2- قيام شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الاردنية بتطبيق محاور بطاقة الأداء المتوازن بصورة أكثر وضوح وشمولية وضرورة التأكيد على أهمية تحديد مقاييس تقييم

الأداء وتوخي الدقة في التعامل معها ومراعاة مدى موضوعيتها عند الحصول عليها لتحقيق الهدف منها والذي يتمثل بتحسين وتقييم الأداء الإستراتيجي بصورة أكثر وضوح وشمولية،.

3- ضرورة توعية العاملين الى أهمية أثر المؤشرات غير المالية في تقييم الأداء حتى لا يتم تجاهلها أثناء عملية التقييم، وأن يتم تطبيقاً تقنية بطاقة الأداء المتوازن على الوجه الصحيح من قبل الإدارة العليا في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الاردنية.

4- قيام شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الاردنية بوضع معايير مستهدفة للأداء الإستراتيجي يمكن الاستفادة منه في تقييم أداءها ومعرفة وضعهما التنافسي بين باقي الشركات على ضوء تراكم الخبرة العملية لدى القائمين على تقييم الأداء فيها وإجراء المقارنات الخارجية مع عدد من الشركات المماثلة لها في الوطن العربي أو مع الشركات الأجنبية كخطوة لاحقة مستقبلاً، فضلاً عن إمكانية تعديل وتطوير هذه المعايير لتكون أكثر كفاية وفاعلية في تقييم وتحسين أداء الشركة وجعلها أكثر طموحاً في تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

5- قيام شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الاردنية برفع كفاءة العمليات الداخلية للإجراءات المتعلقة بتقديم خدمة النقل الجوي مثل تحسين الخدمات في قاعات الانتظار، وزيادة كفاءة موظفي الاستقبال، وسرعة اتمام اجراءات السفر، والدقة في مواعيد المغادرة وغيرها من العمليات.

6- قيام شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الاردنية بالاستفادة من نتائج الدراسة الحالية والمؤشرات التي أظهرتها في تقييم أداءها مع توفير أنظمة معلومات قادرة على تقديم المعلومات المطلوبة لغرض التقييم الشامل لأداء الشركة وبالتفصيل على مستوى خدماتها.

3- يمكن للباحثة طرح اتجاهات لأبحاث مستقبلية يمكن أن تسهم في إثراء هذا الموضوع من جوانب مختلفة مثل:

أ- إجراء دراسات وأبحاث تركز على أثر كل محور من انماط محاور بطاقة الاداء المتوازن التي تطرقت اليها الدراسة الحالية، بحيث يتناول الباحثون المحاور التي تناولتها هذه الدراسة كل على حدة وعلى قطاعات غير قطاع الطيران الذي شملته الدراسة الحالية.

ب- إجراء المزيد من الدراسات في أثر محاور بطاقة الاداء المتوازن في تنفيذ الاستراتيجيات المؤسسية.

ج- إجراء دراسات وأبحاث تركز على محاور بطاقة الاداء المتوازن ودورها في نجاح منظمات الاعمال.

د- إجراء الدراسات والبحوث فيما يتعلق بأثر محاور بطاقة الاداء المتوازن على الأداء المالي في قطاع البنوك التجارية.

هـ- إجراء دراسات وأبحاث لمعرفة العلاقة بين محاور بطاقة الاداء المتوازن وأثرها على الأداء المالي في قطاع التأمين.

و- توصي الباحثة بإجراء دراسات وأبحاث حول نفس الموضوع الذي تطرقت إليه الدراسة الحالية وبفهم المتغيرات البحثية وذلك بهدف التأكد من مدى مطابقتها للنتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية

- بلوط، حسن، (2002)، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.
- حسين، زينب احمد عزيز، (2001) ، نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء (إطار مقترح)، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، 6 -8 نوفمبر 2001. القاهرة، مصر، ص 276.
- خشارمة، حسين، ( 2005)، تقييم أداء شركات القطاع العام في الأردن من وجهة نظر الشركات نفسها والأجهزة المسئولة عنها، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد (29) ، العدد (2)، ص 297-304.
- الخلايلة، محمود، ( 2001 )، العلاقة بين مؤشرات الأداء المحاسبية ومؤشرات الأداء السوقية: مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، مجلد 28 العدد الاول، ص ص 93-109.
- الخلايلة، محمود، ( 2004 ) مؤشرات الأداء المبنية على الأرباح ومؤشرات الأداء النقدية وعلاقتها بالتغيرات في عوائد الأسهم: دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في سوق عمان المالية: المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 11، العدد 2، ص ص 183-204.

- درغام، ماهر وفضة، عمران ، (2009) ، اثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة: دراسة ميدانية، مجلة الجامعة الإسلامية، فلسطين، المجلد 17، العدد 2، ص ص741-788.

- الرواشدة، سمير، (2006)، العلاقة بين القيمة الاقتصادية المضافة ومقاييس الأداء التقليدية بعوائد الأسهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان: الأردن.  
- زغلول، جودة عبد الرؤوف محمد، (2010)، استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات لإدارة الأداء الاستراتيجي و التشغيلي للأصول الفكرية، بحث مقدم إلى برنامج الندوة الثانية عشرة لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية: "مهنة المحاسبة في المملكة العربية السعودية وتحديات القرن الحادي والعشرين، السعودية، المنعقد خلال الفترة من 18-19 أيار 2010. ص: 13-29.

- زويلف، انعام، ونور، عبدالناصر، (2005)، اهمية ومدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الاداء - دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الاردنية. "المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 1، العدد 2، ص 18-39.

- السالم، مؤيد، وصالح، عادل (2003)، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الاولى، اربد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.

- السلمي، علي، (2005)، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، الطبعة الثانية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة: مصر.

- شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الاردنية، التقرير السنوي للعام 2012.



- الصعفاني ، عبدالسلام عبدالله محمد، (2012). استخدام اسلوب القياس المرجعي في تدعيم بطاقة الاداء المتوازن لتعظيم قيمة المنشأة 'دراسة نظرية تطبيقية في بيئة الاعمال اليمينية، رسالة ماجستير، جامعة حلوان، كلية التجارة، مصر.
- الشيشيني، حاتم محمد، (2004)، نحو إطار لقياس محددات استخدام ونجاح تبني نظام قياس الأداء المتوازن، *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية*، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد 26، العدد 1، ص 97-147.
- العامري، صالح مهدي محسن، والغالبي، طاهر محسن منصور، (2003)، بطاقة القياس المتوازن للأداء كنظام لتقييم أداء منشآت الأعمال في عصر المعلومات : نموذج مقترح للتطبيق في الجامعات الخاصة، *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، كلية التجارة، جامعة المنصورة، العدد الثاني. ص 32-49.
- عبد الرحمن، عبد الرحمن سليم، (2008)، دور أساليب المحاسبة الإدارية الإستراتيجية في تطوير الاداء المالي في الشركات الصناعية المصرية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة اليمنية، اليمن.
- عبد العزيز، عليان، ( 2003 )، إطار مقترح لاستخدام مقاييس الأداء المتوازن في المنظمات غير الحكومية بالتطبيق على الجمعيات الأهلية، *مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية*، المجلد الواحد والعشرون، العدد الأول، ص ص 26-49.
- عبد العظيم، محمد حسن محمد، (2005)، دور المعلومات المحاسبية في تفعيل الإدارة الإستراتيجية في المنظمات، *مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية*، المجلد 21، العدد الأول، ص 26.

- عبد اللطيف، عبد اللطيف وترجمان، حنان، (2006)، "بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء"، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (28)، العدد (1)، ص 144.

- عبد المحسن، توفيق محمد، (2006)، اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الإدارة: ستة سيجما و بطاقة القياس المتوازن، القاهرة : دار الفكر العربي.

- عبد الملك، احمد رجب، ( 2006 )، مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية - دراسة نظرية تطبيقية. " المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد 12، العدد 81، ص147-200.

- عطية، صبري إسحاق، (2004). دراسة تحليلية لقائمة التدفقات النقدية ودورها في تقييم أداء الوحدات الاقتصادية: دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية تجارة: جامعة عين شمس.

- علي، سهير حسين إبراهيم (2010). أثر استخدام بطاقة الاداء المتوازن على تقويم الأداء المالي دراسة حالة الهيئة القومية للكهرباء، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

- العقيلي، عمر وصفي، (2005)، إدارة الموارد البشرية: بعد استراتيجي، الطبعة الثانية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

- العمري، هاني، (2009) ، منهجية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية، مجلة الجامعة الاسلامية، فلسطين، المجلد 2، العدد 3، ص ص49-77

- الغرايبة، فوزي، وجعفر، داوود، (2008)، مضمون الأرقام المحاسبية من المعلومات في الشركات المساهمة الأردنية، مجلة أبحاث اليرموك، المجلد 4، العدد 1، ص 201-233.

- الغريب، ابو عجيبة رمضان رمضان، (2012)، مدى امكانية استخدام بطاقة الاداء المتوازن لتقييم الداء في البنوك التجارية الليبية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، عمان.

- كركور، عدنان، والفارس، سليمان (2000). التقييم الإداري في المشروعات: تقويم المشاريع الجيدة والقائمة، منشورات جامعة دمشق، دمشق، سوريا.

- كريم، عبد الحفيظ محمد، (2004)، اختبار وتقييم العلاقة بين تكلفة رأس المال والعوائد السوقية للأسهم دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي، مجلة العلوم الإنسانية، الجامعة الأردنية، السنة الرابعة: العدد 29: ص 43-59

- الفايز، محمد خلف، (2011)، استخدام مدخل التقييم الاستراتيجي لقياس الاداء: باستخدام بطاقة التقييم المتوازن: دراسة تطبيقية في وزارة الداخلية في الاردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، عمان.

- الكعبي، بثينة راشد، وعمران، قاسم علي عمران، (2011)، دور بطاقة الأداء المتوازنة في تقويم أداء المستشفيات الحكومية غير الهادفة للربح: دراسة تطبيقية في مستشفى الدكتور كمال السامرائي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، العدد السابع والثمانون، ص 38-62.

- محمد، أسامة عبد الله الشيخ، (2009). دور بطاقة التصويب المتوازنة في تقويم الأداء المالي: دراسة ميدانية تطبيقية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- مطر، محمد، (2006)، القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) ودورها في التنبؤ بالقيمة السوقية المضافة (MVA): دراسة تحليلية واختبارية على الشركات الصناعية المساهمة العامة في الاردن. مجلة آفاق اقتصادية، مجلد 27، العدد 106، ص 17-45.
- النشرة الشهرية الصادرة عن شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، تشرين اول، 2012.
- نعمه، نغم حسين، (2002)، اثر استثمار رأس المال الفكري على الأداء المنظمي، رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة أعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد، العراق.
- الهيتي، خالد عبد الرحيم (2000)، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، الطبعة الثالثة، عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- يوسف، بومدين، (2011)، بطاقة الأداء المتوازن مقارنة فكرية ومنهجية حديثة في مجال التغيير التنظيمي وإطار مؤسسي داعم للإبداع الدائم في منظمات الأعمال الحديثة، بحث مقدم الى الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، المنعقد يومي 18 و 19 مايو 2011، جامعة سعد دحلب، البليدة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير.

## ثانيا: المراجع باللغة الانجليزية

- Ala'a, N. & Noor, A. (2010) “Developing Measurement Mathematical Model in Management Change and Strategic Planning using BSC Perspectives.
- Asish K. Bhattacharya & B.V. Phani, (2000), "Economic Value Added A General Perspective", **Working Paper**, Indian Institute of Management Calcutta.
- Bernardo Guimarães, Pedro Simões, and Rui Cunha Marques, (2010) “Does performance evaluation help public managers? A Balanced Score card approach in urban waste services”. **Journal of Environmental Management**, Volume 91, Issue 12, December, 2010, Pages 2632-2638
- Bernard Wong-On-Wing, Lan Guo, Wei Li, Dan Yang : “Reducing conflict in balanced scorecard evaluations” . **Accounting, Organizations and Society**, Volume 32, Issues 4-5, May-July 2007, Pages 363-377.
- Decenzo , David A. & Robbins, Stephen P. (2006), Human Resource Management: Concepts and Applications. 6th edition, New York: Jhon.
- Dietrich, (2006 ), Financial Institution: Value Creation in Theory and Practice, **Journal of Application Corporation**, Vol. 10, No. 1, pp: 68-71.
- Gomes, Y. Liddle, P. (2009) " The Balanced Scorecard as a Performance Management Tool for Third Sector Organization : the Case of the Arthur Bernardes Foundation ‘Brazil". **Journal of Indian Management**, Vol. 26, pp 119-137.

- Gerald K DeBusk, & Aaron D Crabtree, (2006), "Does the Balanced Scorecard Improve Performance?" **Management Accounting Quarterly**. Vol. 8, Iss. 1; pg. 44, 5 pgs.
- Greiling, H. (2010 ), Balanced Scored Implementation in German Non –Profit Organization. **Journal of Accounting Research**, Vol. 44, pp: 151-178.
- Horngren, C. T., Sundem, G. L., Stratton, W. O. (2005), Introduction To Management Accounting, 13th. ed., Upper Saddle River: New Jersey, Prentice Hall.
- Jones, Garth R. & George, Jennifer M. (2004). **Essentials of Contemporary Management** . Boston: McGraw Hill Irwin.
- Kaplan R., & Norton D., (1996), **The Balanced Score Card: Translating strategy into action**. Harvard Business School.
- Kaplan R., & Norton D., ( 2004 ). Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assts . **Harvard Business Review** . , Vol. 12, pp 113-131.
- Mattel, Chris, (2006), **Managing Bank Capital, Allocation and Performance Measurement West Sussex**: John Willy and Sons.
- Poster, Theodore H. & Streib, Gregory (2005). Elements of Strategic Planning and Management in Municipal Government: Status After Two Decades. **Public Administration Review**, Vol.65, No.1, pp: 45-56. Available at: [www.ingentaconnect.com/content](http://www.ingentaconnect.com/content), Cited on 20/1/2013.
- Ramesh, B , (2010), Importance of Balanced Scorecard for Growth of SME Sector, **Management Accountant**. Calcutta. Vol. 45, Iss. 5; pg. 365.

- Shaked, Allen & Oirre Leroy, (2007), Creating Value Through EVA: Myth or Reality? Strategy Management, **Journal of Accounting Research**; Vol. 9, No, 3, 9, p: 16-41
- Sidiropoulos ,M., Mouzakitis, Y., Adamides, E. and Goutsos, S. (2004)" Applying Sustainable Indicators to corporate strategy: The Eco-balanced Scorecard", Environmental Research, Engineering and Management.
- Sinkey, Joseph, (2008), **Commercial Bank Financial Management**, 5<sup>th</sup> ed. Newjersy.
- Theresa Libby, Steven E Salterio, and Alan Webb.(2004), The Balanced Scorecard: The Effects of Assurance and Process Accountability on Managerial Judgment". **The Accounting Review**. Sarasota: Oct 2004. Vol. 79, Iss. 4; pg. 1075, 20 pgs.
- Tohidi, H., Jafari A., Azimi A., (2010), Using balanced scorecard in educational organization. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, Volume 2, No, 2, Pages 5544-5548.
- Wiersma E., (2009), For which purposes do managers use Balanced Scorecards?: An Empirical Study" **Management Accounting Research**, Volume 20, No, 4, Pages 239-251.

## الملحق رقم (1)

## بيان المركز المالي عن السنة المنتهية في 2012-12-31

2011	2012	البيان
<b>موجودات غير متداولة</b>		
159.541	183.964	ممتلكات ومعدات
24.152	2.036	مشاريع تحت التنفيذ
9.791	23.891	دفعات على حساب شراء وتعديل طائرات
2.227	1.936	موجودات مالية بالقيمة العادلة من خلال الدخل الشامل الأخر
17.492	15.425	استثمار في شركات حليفة
19.102	18.190	مبالغ محتجزة مقابل عقود استئجار تشغيلي
<b>232.305</b>	<b>245.442</b>	
<b>موجودات متداولة</b>		
352	6.234	موجودات مشتقات مالية - خيارات عقود شراء وقود
29.141	32.817	أرصدة مدنية أخرى
7.073	13.742	قطع غيار ولوازم
42.736	42.395	ذمم مدينة، بالصافي
34.628	50.062	نقد وأرصدة لدى البنوك
<b>113.930</b>	<b>145.250</b>	
7.180		ممتلكات ومعدات معدة للبيع
353.415	390.962	مجموع الموجودات
<b>حقوق الملكية والمطلوبات</b>		
<b>حق ملكية حملة الأسهم</b>		
84.373	84.373	راس المال



11.270	11.380	الاحتياطي الإجباري
(186)		تحولات التدفقات النقدية
(37.398)	(36.408)	الخسائر المتراكمة
58.059	59.345	
65	79	حقوق غير المسيطرين
58.124	59.424	مجموع حقوق الملكية
المطلوبات		
مطلوبات غير متداولة		
35.334	68.873	قروض طويلة الأجل
36.711	30.521	التزامات بموجب عقود استئجار تمويلي طويلة الاجل
2.069	1.679	مطلوبات أخرى طويلة الاجل
74.114	101.073	
مطلوبات متداولة		
13.145	14.871	بنوك دائنة
6.353	22.101	اقساط قروض طويلة الأجل تستحق الدفع خلال عام
60.275	60.230	مصاريف مستحقة
87.529	96.517	دائنون وارصدة دائنة أخرى
74		مخصص ضريبة الدخل
47.982	30.286	ايرادات مؤجلة
5.819	6.190	التزامات بموجب عقود استئجار تمويلي قصيرة الأجل
221.177	230.195	
295.291	331.268	مجموع المطلوبات
353.415	390.962	مجموع حقوق الملكية والمطلوبات

## الملحق رقم (2)

## بيان قائمة الدخل الموحدة عن السنة المنتهية في 31-12-2012

2011	2012	البيان
<b>736.004</b>	<b>802.062</b>	الإيرادات
(728.587)	(722.843)	تكاليف الإيرادات
<b>7.417</b>	<b>79.219</b>	مجمل الربح
1.370	1.092	حصة الشركة من ارباح شركات حليفة
(348)	402	صافي إيرادات (مصاريف) أخرى
11	(1.148)	الجزء غير الفعال من عقود خيارات شراء وقود
(19.593)	(21.090)	مصاريف ادارية وعمومية
(47.506)	(47.933)	ارباح بيع ممتلكات ومعدات
11.582	11	مخصصات مختلفة
	(2.024)	خسائر فروقات عملة
(1.140)	(4.985)	تكاليف التمويل
(3.672)	1.865	
(5.949)	(751)	خسائر ممتلكات ومعدات معدة للبيع
<b>(57.828)</b>	<b>1.114</b>	ربح (خسارة) السنة قبل ضريبة الدخل
(108)		ضريبة الدخل
<b>(57.936)</b>	<b>1.114</b>	ربح (خسارة) السنة