

أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعظيم الربحية في شركات الاتصالات الأردنية

سيف "محمد نيب" المبيضين¹، فارس ارشيد الخرابشة²، ليث أكرم القضاة³

ملخص

هدفت الدراسة إلى البحث في أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعظيم الربحية في شركات الاتصالات الأردنية. كما هدفت إلى اختبار مدى وجود فروق لأثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعظيم الربحية في شركات الاتصالات الأردنية تعزى للمتغيرات الديموغرافية. ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة لجمع البيانات المتعلقة بمدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمجالاتها (المالي، العميل، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، الاجتماعي، والبيئي). حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين والعاملين والبالغ عددهم (3396) موظف وعامل في شركات الاتصالات الأردنية والبالغ عددها (3) شركات (أورانج، زين، وأمنية)، أما عينة الدراسة فكانت عينة عشوائية طبقية بواقع (340) موظف وموظفة بمختلف المستويات الإدارية من أجل تمثيل مجتمع الدراسة وبالتالي تحقيق هدف الدراسة. وتم تحليل بيانات الدراسة من خلال الاستعانة ببعض الأساليب الإحصائية المناسبة. حيث توصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن مجتمعة على مستوى تعظيم الربحية في شركات الاتصالات الأردنية. كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعظيم الربحية تعزى للمتغيرات الديموغرافية. وكان من أهم التوصيات ضرورة العمل على زيادة اهتمام مديري تلك الشركات بالمتغيرات التي تخص بيئة الشركة خصوصاً تلك التي حظيت بتأييد عينة الدراسة، وأهمها زيادة التميز التنافسي في القطاع موضوع البحث، وضرورة تركيز مؤشرات قياس بطاقة الأداء المتوازن على العملاء لكون أن التمرکز في مؤشرات قياس الأداء هو تأسيس مقاييس تؤدي إلى نتائج فائقة في إنجاز العمليات التي تلبى حاجات العميل ورغباته.

الكلمات الدالة: بطاقة الأداء المتوازن، بعد العميل، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، البعد البيئي، البعد الاجتماعي، تعظيم الربحية، شركات الاتصالات الأردنية.

المقدمة

الإنتاج. إن مثل هذه الأحداث عادة ما تكون لصالح المستهلك، إذ إن المنافسة الشديدة تقود إلى خفض الأسعار وجودة أكثر في التصنيع. إن هذا التغير في بيئة العمل جعل العديد من منظمات تدخل في برامج بيئية وأخرى إدارية متعددة، لتحقيق من وراء هذه البرامج مزايا المنافسة العالمية، ومنها تلبية طلبات المستهلكين في الموعد المحدد، وبالتالي تحقيق أهدافها من حيث تعظيم الربحية والمكانة التنافسية في سوق العمل.

ومما لا شك فيه أن الغالبية العظمى من المنظمات الصناعية والتجارية والخدماتية تتسابق نحو المنافسة العالمية، ولتحقيق الربحية والوصول بها إلى أقصى درجاتها، وأن نجاح تلك المنظمات تمتد آثارها لتعكس على الاقتصاد والنشاط على

شهدت منظمات الأعمال في العقد الأخيرين فترة تقدم وثورة مع الاستمرار في تغير البيئة العملية، ووجود منافسة عالمية في عدة صناعات، بالإضافة إلى تسارع الإبداع في

¹ باحث، المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي.

Saifmbydeen@yahoo.com

² باحث، قسم المحاسبة، كلية التخطيط والإدارة، جامعة البلقاء التطبيقية.

ariskhkh@yahoo.com

*** باحث، قسم المحاسبة، كلية عمان الجامعية، جامعة البلقاء التطبيقية.

al_qudah2006@yahoo.com

تاريخ استلام البحث 2015/7/28 وتاريخ قبوله 2016/2/25.

التنافسية لها (Kaplan & Norton, 1996).

وبالتالي، فإن هذه الدراسة تحاول التعرف على واقع تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في شركات الاتصالات الأردنية باعتبار أن هذه الشركات تمثل شريحة هامة لا يمكن إنكارها في الاقتصاد المحلي الأردني، وتزود المملكة بالكثير من خدمات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات التي تواكب متطلبات البيئة المحيطة، وأثر ذلك على تعظيم ربحيتها باعتبارها أداة حديثة ومتطورة من أدوات تقييم الأداء.

مشكلة الدراسة:

نتيجة للانتقادات الموجهة لأدوات قياس الأداء المالي وغير المالي التقليدية، ولتغير بيئة التصنيع، ونظراً لازدياد حدة المنافسة بين منظمات الأعمال، اتجهت الكثير من هذه المنظمات إلى استخدام بطاقة الأداء المتوازن من أجل تقييم الأداء فيها بصورة أفضل وأكثر شمولية، حيث أشارت بعض الدراسات والأدبيات السابقة إلى أن هناك انعكاسات إيجابية للربط بين مقاييس الأداء في المحاور الأربعة (المالي، العميل، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو) وتدعيم المركز التنافسي لمنظمة الأعمال (النجار، 2012). كما أن التنفيذ الفعال لبطاقة تقييم الأداء المتوازن يعتبر من مسببات النجاح الرئيسية في تلك المنظمات وبما ينعكس على إستراتيجياتها وأهدافها بعيدة المدى (Tyler, 2010)، كما أن تطبيق أنموذج بطاقة الأداء المتوازن يساعد في تحسين الأداء وزيادة الإيرادات وتخفيض النفقات (Wang, 2006).

حيث يشهد قطاع الاتصالات في الأردن منافسة كبيرة نظراً لوجود ثلاث شركات كبيرة لإدارة هذه الخدمة هي الاتصالات الأردنية (شركة أورانج)، و(شركة زين)، و(شركة أمنية). تحاول كل من هذه الشركات البقاء ضمن مستوى المنافسة في السوق، مما يتطلب تقييم أدائها بصورة أفضل ووفقاً لأساليب متطورة (هيئة تنظيم قطاع الاتصالات، 2013). وبالتالي يمكن القول أن مشكلة الدراسة تتمثل في بيان أثر تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن على تعظيم الربحية في تلك الشركات. ويمكن توضيح مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات الرئيسية الآتية:

1. ما مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في شركات

مستوى الدولة والعالم. ولا بد من مقارنة ما آل إليه حالنا وما وصل إليه غيرنا، من حيث نجاح المؤسسات والمنافسة العالمية. ونتيجة للتطور السريع والكبير في النشاط التجاري والصناعي، اهتمت الإدارات بتوفير نظم محاسبية وإدارية ملائمة تمددها بالمعلومات الضرورية التي تساعد في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالتخطيط والرقابة وتقييم الأداء من أجل تحقيق أهدافها المنشودة (Ronald, Maher & Selto, 2000).

وتهتم العديد من الدراسات الحديثة بالبحث فيما إذا كانت منظمات الأعمال تستخدم طرق التقييم الحديثة سواءً المالية أو غير المالية منها، وبشكل خاص بطاقة الأداء المتوازن (Machado, 2013). ومع ذلك، يمكن الاستدلال إلى أن هذه الدراسات قد لا تهتم بالتعرف على مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن فحسب، وإنما قد تتعدى ذلك لتحاول التعرف على مدى إدراك أصحاب القرار داخل منظمة الأعمال حول هذا التطبيق (Dearman & Shields, 2001).

لقد بنيت أولى نماذج تقييم الأداء على مقاييس مالية فقط (Corona, 2009)، ومع مرور الوقت فقد وجهت العديد من الانتقادات حول هذه النماذج التي ظهرت بشكل دفع الباحثين نحو بناء وتطوير نماذج جديدة تشتمل على كلٍ من المقاييس المالية وغير المالية (Geer et al., 2009).

لقد اقترح العالمان (Kaplan & Norton) بطاقة الأداء المتوازن في عام (1992) لتوسيع إطار قياس الأداء ليشمل، بالإضافة إلى الجوانب المالية، أبعاداً أخرى تتعلق بجوانب غير مالية (Kaplan & Norton, 1992). إن عملية قياس وتقييم الأداء هي من العمليات الإدارية الأساسية في المنظمة والتي لا تقل أهمية عن العمليات الإدارية الأخرى (التخطيط والتنظيم والقيادة والتوجيه، واتخاذ القرارات)، إذ أنه من اللازم وضعها في الخطوط العريضة لمنظمة ما تريد أن تحقق نجاحات مختلفة في جوانب معينة، وإن التطبيق الناجح لأساليب قياس وتقييم الأداء يعتبر أحد أهم عناصر نجاح وتطور منظمة الأعمال واستمرارها. حيث إن لمؤشرات الأداء دور مهم جداً في إعطاء صورة واضحة وحقيقية للإدارات العليا عما يجري بالمنظمة حتى يتسنى التصحيح والتصويب، حيث تزداد أهمية مؤشرات الأداء من خلال انعكاساتها على أعمال المنظمة في زيادة قدراتها وكفاءتها وزيادة الأفضلية

الاتصالات الأردنية؟

2. ما مدى اعتماد أساليب تعظيم الربحية في شركات الاتصالات الأردنية؟
3. هل يوجد أثر لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعظيم الربحية في شركات الاتصالات الأردنية؟
4. هل توجد فروق لأثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعظيم الربحية في شركات الاتصالات الأردنية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية)؟

أهمية الدراسة: تبرز أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

1. أهمية موضوع الدراسة، حيث برزت أهمية بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها من الأساليب الحديثة لقياس الأداء، بطريقة ممنهجة مكونة من عدة أبعاد (المالي، العميل، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو) بحيث تغطي جميع أوجه عمل المنظمة، إضافة إلى تعظيم الربحية، وهو الهدف الرئيس من وجود أي منظمة أعمال.
2. كذلك تأخذ الدراسة أهميتها من أهمية القطاع موضوع البحث، حيث يعتبر قطاع خدمات الاتصالات من أكبر القطاعات الخدماتية الحديثة نمواً في المملكة الأردنية الهاشمية، إذ بلغت مساهمة قطاع خدمات الاتصالات (9.6%) من الناتج المحلي الإجمالي لعام (2013)، وكما تتجاوز خدمة هذه القطاع لثمانية مليون وتسعمائة ألف مشترك في البيئة الأردنية، بواقع (3.4) مليون مشترك لشركة زين، و(3.2) مليون لشركة أورنج، و(2.3) مليون لشركة أمنية (هيئة تنظيم قطاع الاتصالات الأردنية، 2013).
3. تتجلى الأهمية العملية لهذه الدراسة لمتخذي القرار في الشركات موضوع البحث من خلال المعلومات الضرورية حول واقع الأداء، ومستوى تطبيق أساليب تعظيم الربحية فيها.

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يأتي:

1. اختبار أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعظيم الربحية في شركات الاتصالات الأردنية.
2. اختبار مدى وجود فروق لأثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعظيم الربحية في شركات الاتصالات الأردنية

تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

3. الخروج بتوصيات ومقترحات تساهم في توفير قاعدة معلومات لأصحاب القرار في الشركات مجتمع الدراسة حول نقاط القوة والضعف في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ومستوى تعظيم الربحية، وبما يخولهم الارتقاء بمستوى الخدمات التي تقدمها تلك الشركات.
4. المساهمة في أغناء الأدبيات المحاسبية المتعلقة ببطاقة الأداء المتوازن وتعظيم الربحية، حيث لوحظ من خلال مراجعة أدبيات الدراسة والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع ندرة ومحدودية في دراسة هذه المتغيرات.

حدود الدراسة: واجه الباحثون صعوبة في الوصول إلى

إفصاحات الشركة حول أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وكذلك أبعاد تعظيم الربحية في شركات الاتصالات الأردنية (أورانج، زين، وأمنية). مما دفع الباحثون إلى تصميم استبانة لقياس هذه المتغيرات والوصول إلى نتائج حسب رأي الموظفين والعاملين في هذه الشركات المبحوثة.

منهجية الدراسة: اعتمدت هذه الدراسة على المنهج

الوصفي التحليلي، من خلال الرجوع إلى أدبيات الموضوع والدراسات السابقة ذات العلاقة، بالإضافة إلى تصميم استبانة أعدت خصيصاً لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وذلك بغرض التعرف على مدى تأثير تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعظيم الربحية في شركات الاتصالات الأردنية. واستعانت الدراسة بأساليب الإحصاء الوصفي، حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على درجة استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة، بالإضافة إلى استخدام تحليل الانحدار البسيط والمتعدد والتباين الأحادي لاختبار صحة فرضيات الدراسة، واستخراج النتائج، وذلك باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبالتالي الإجابة عن أسئلة الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع

العاملين في شركات الاتصالات العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية هي: شركة زين الأردن للاتصالات، وشركة الاتصالات

تم تطوير استبانة تهدف إلى جمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة من خلال الرجوع إلى الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيراتها وواقع وطبيعة عمل الشركات موضوع البحث (أبو قمر، 2009)، و(عوجة، 2010)، و(اليقوب، 2009)، و(درغام وأبوفضة، 2009)، و(بلقاسم ومقدم، 2013)، وتشتمل أداة الدراسة على ما يأتي:

الجزء الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية، وتتضمن (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية).

الجزء الثاني: مستوى تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (المالي، العميل، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، الاجتماعي، البيئي) في شركات الاتصالات الأردنية.

الجزء الثالث: مستوى تطبيق عناصر تعظيم الربحية (تخفيض التكلفة، البنية الأساسية، تحسين جودة الإنتاج/الخدمة، التفوق التنافسي، عامل الوقت) في شركات الاتصالات الأردنية.

أ نموذج الدراسة: تشتمل الدراسة الحالية على ثلاثة متغيرات رئيسية، وكما يأتي:

1. المتغير المستقل ويتمثل في عناصر بطاقة الأداء المتوازن: وتم قياس هذا المتغير لأغراض هذه الدراسة من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة (1-49) والمتعلقة بطاقة الأداء المتوازن. ويشتمل هذا المتغير على المتغيرات الفرعية الآتية:

أ. **البعد المالي:** وتم قياس هذا المتغير في الدراسة الحالية من خلال إجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة (1-6) والمتعلقة بالبعد المالي.

ب. **بعد العميل:** وتم قياس هذا المتغير في الدراسة الحالية من خلال إجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة (7-15) والمتعلقة ببعد العميل.

ج. **بعد العمليات الداخلية:** وتم قياس هذا المتغير في الدراسة الحالية من خلال إجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة (16-25) والمتعلقة ببعد العمليات الداخلية.

د. **بعد التعلم والنمو:** وتم قياس هذا المتغير في الدراسة الحالية من خلال إجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة (26-32) والمتعلقة ببعد التعلم والنمو.

هـ. **البعد البيئي:** وتم قياس هذا المتغير في الدراسة

الأردنية (أورانج)، وشركة أمنية للاتصالات. وعددهم (3396) موظف وموظفة، وواقع (1218) موظف في شركة زين الأردن للاتصالات (zain.com) و(1717) موظف في شركة الاتصالات الأردنية (أورانج) (orange.jo)، و(461) في شركة أمنية للاتصالات (umnia.com).

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة طبقية عشوائية من الموظفين العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والمشرفين، بحيث يضمن ذلك أن يكون لكل فرد من أفراد المجتمع فرصة متكافئة لاختياره ضمن هذه العينة. حيث أن المعاينة العشوائية ضرورية للإحصاء الاستدلالي، وبذلك يمكن تعميم نتائج العينة على المجتمع ككل (أبو علام، 2006).

ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة، فقد تم اختيار (340) موظف وموظفة، وبنسبة (10%) من أفراد المجتمع الأصلي، بحيث يتم تمثيل كل أفراد المجتمع بالعينة، وذلك اعتماداً على جدول (Sekaran, 2003) للعينات ومجتمع الدراسة. وقد تم تحديد عدد أفراد العينة لكل فئة وفقاً لنسبة كل فئة في مجتمع الدراسة على النحو الآتي:

$$\text{حجم الفئة} = \frac{\text{مجتمع الدراسة}}{\text{حجم عينة الدراسة}} = \frac{3396}{340} = 10$$

حيث تم اختيار العينة على أساس واحد من بين كل عشرة موظفين من كل فئة من الفئات المذكورة.

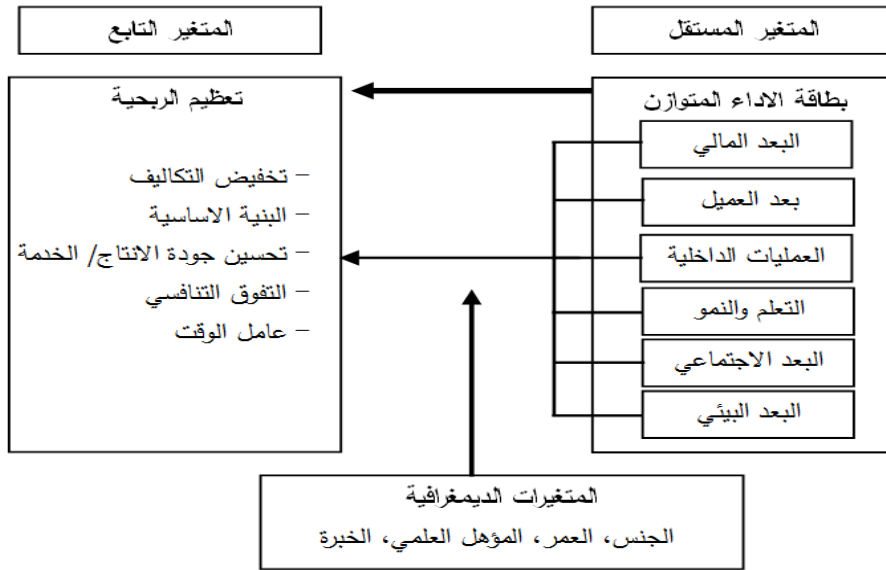
مصادر جمع البيانات: تم الاعتماد في الدراسة الحالية

على نوعين من مصادر جمع البيانات:

المصادر الأولية: اعتمدت الدراسة الحالية على جمع البيانات الأولية من خلال تطوير أداة الاستبانة اعتماداً على الأدب النظري ذو العلاقة والدراسات السابقة، بغرض اختبار فرضيات الدراسة.

المصادر الثانوية: اعتمدت الدراسة على عدد من الكتب والبحوث والدراسات السابقة التي بحثت في متغيري بطاقة الأداء المتوازن وتعظيم الربحية، بالإضافة إلى الدوريات والمقالات الجامعية ذات العلاقة بموضوع الدراسة باللغتين العربية والإنجليزية.

على فقرات الاستبانة (50-74) المتعلقة ببعد تعظيم الربحية، وهو يشمل مؤشر تخفيض التكاليف، البنية الأساسية، تحسين جودة الإنتاج/الخدمة، التفوق التنافسي، عامل الوقت. 3. المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية). ويوضح الشكل رقم(1)، علاقة متغيرات الدراسة ببعضها البعض، وكما يأتي:



الشكل رقم (1): نموذج الدراسة

المصدر: من اعداد الباحثين استناداً إلى دراسة: (أبو قمر، 2009)، (عوجة، 2010)، (اليقوب، 2009)، (درغام وأبوفضة، 2009)، و(بلقاسم ومقدم، 2013).

دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق بعد رضا العميل على تعظيم الربحية في شركات الاتصالات الأردنية.
 H₀1.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق بعد العمليات الداخلية على تعظيم الربحية في شركات الاتصالات الأردنية.
 H₀1.4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق بعد التعلم والنمو على تعظيم الربحية في شركات الاتصالات الأردنية.
 H₀1.5: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق البعد الاجتماعي على تعظيم الربحية في شركات الاتصالات الأردنية.

فرضيات الدراسة: بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها وأنموذجها، يمكن صياغة فرضياتها على النحو الآتي:
 H₀1: الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على تعظيم الربحية في شركات الاتصالات الأردنية، ويتفرع عن هذا الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:
 H₀1.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق البعد المالي على تعظيم الربحية في شركات الاتصالات الأردنية.
 H₀1.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى

(Kaplan & Norton, 1996)، بعدان جديان وهما البعد البيئي والبعد الاجتماعي، وكما يأتي:

أ- **البعد المالي**: ويشير إلى مدى إسهام تنفيذ إستراتيجية المنظمة في التحسين المستمر لأهدافها وعملياتها (زويلف ونور، 2005).

ب- **بعد العميل**: ويشير إلى العميل، والذي يعد المستخدم النهائي والمتمن الحقيقي الذي يقرر نجاح المنظمة من عدمه (Al-Sheikh, 2007).

ج- **بعد العمليات الداخلية**: ويشير إلى العمليات الداخلية التي تعزز كلاً من منظور الزبائن (بخلق قيمة للزبائن) والمنظور المالي (بزيادة ثروة المساهمين) (Horngren et al., 2009).

د- **بعد التعلم والنمو**: وهو قدرة المنظمة على التجديد في المدى البعيد وتوجيه الأفراد نحو التطوير والتحسين المستمر الضروري للبقاء (Atkinson et al., 1997).

هـ- **البعد البيئي**: ويعني حماية البيئة والموارد الطبيعية من التلف والتخريب التي قد يلحق بها نتيجة لنشاطات المنظمة (بلقاسم ومقدم، 2013).

و- **البعد الاجتماعي**: ويعني بحماية واحترام إنسانية كل أصحاب المصلحة (المساهمون، الموظفون، والزبائن) (بلقاسم ومقدم، 2013).

2. **تعظيم الربحية**: وهو الهدف الرئيس الذي تسعى إليه جميع المنظمات الهادفة إلى الربح. حيث يمكن الاستدلال إلى أن مساهمات تخفيض التكاليف وبالإضافة إلى البنية الأساسية وتحسين جودة الإنتاج/الخدمة و التفوق التنافسي وعامل الوقت هي إحدى مؤشرات الرئيسية الدالة إلى مفهوم تعظيم الربحية (Tulvinschi, 2013)، ويمكن تعريف هذه المؤشرات كما يلي:

أ- **تخفيض التكاليف**: وتشتمل على جميع الإجراءات التي تتبعها المنظمة لخفض التكاليف المتعلقة بالنقل والمناولة والتخزين والأعمال المكتبية وغيرها (Lubban, 1988).

ب- **البنية الأساسية**: وتشتمل على الهيكل التنظيمي للمنظمة وجميع المرافق الخدمية والتنظيمية التي تسهل جميع إجراءات العمل وضمان جريان العمل بشكل يحقق أهداف المنظمة (اليعقوب، 2009).

H₀1.6: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق البعد البيئي على تعظيم الربحية في شركات الاتصالات الأردنية.

H₀2: **الفرضية الرئيسية الثانية**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعظيم الربحية في شركات الاتصالات الأردنية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية، ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية

H₀2.1: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعظيم الربحية في شركات الاتصالات الأردنية تعزى لجنس الموظف.

H₀2.2: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعظيم الربحية في شركات الاتصالات الأردنية تعزى لعمر الموظف.

H₀2.3: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعظيم الربحية في شركات الاتصالات الأردنية تعزى للمؤهل العلمي للموظف.

H₀2.4: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعظيم الربحية في شركات الاتصالات الأردنية تعزى للخبرة الوظيفية.

التعريفات الإجرائية: إن أهم المفاهيم والتعريفات الواردة في البحث تتمثل بما يأتي:

1. **بطاقة الأداء المتوازن**: هي أداة لترجمة رسالة وإستراتيجية منظمات الأعمال إلى أهداف ومقاييس ملموسة من خلال تفاعل أربعة محاور، هي المحور المالي ومحور العمليات الداخلية ومحور العملاء ومحور النمو والتعليم (Kaplan & Norton, 1992)، وكذلك تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل والأهداف طويلة الأجل لمنشأة الأعمال (Chaudron, 2003).

ستشتمل الدراسة الحالية بالإضافة إلى أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC Dimensions) الرئيسية التي أقرها

غير مالية إلا إن ذلك لم يتم ضمن إطار التطبيق الكامل والشامل لنموذج بطاقة الأداء المتوازن (BSC). وأوصت الدراسة بضرورة قيام المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة بتبني تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن (BSC) بشكل متكامل، وبإبعاده الرئيسية الأربعة: البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات التشغيلية، وبعد التعلم والنمو، كإستراتيجيات أساسية لتقويم الأداء المؤسسي.

دراسة محاد (2011). بعنوان: "دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية: دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية. تم إجراء هذه الدراسة على مؤسستين جزائريتين لصناعة مشتقات الألبان وهما (ملبنة الحضنة بالمسيلة، وملبنة التل بسطيف). وتم جمع البيانات المالية والمؤشرات الاقتصادية الدالة على أداء هذه المؤسستين وتحليلها لتحقيق أهداف الدراسة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى وجود انخفاض في فهم المقاييس غير المالية كالمؤشرات الاجتماعية مثلاً، فالإدارة تنظر إلى عدم وجود مؤشرات كتحفيز العمال وذلك كون المنظمة تعاني من ضائقة مالية، إلا أنه يمكن وضعها كهدف إستراتيجي يمكن من زيادة فعالية العامل. وبعد تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام تم ملاحظة أهمية التوازن والتكامل بين المنظورات الخمسة.

دراسة عوجة (2010). بعنوان: "العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في القيمة المستدامة للمنظمة: دراسة تطبيقية في الشركة الوطنية لإنتاج المشروبات الغازية - الكوفة / العراق". هدفت هذه الدراسة إلى تحديد إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة في الشركة المبحوثة من خلال تحليل أدائها وفق منظورات بطاقة الأداء المتوازن. اعتمدت الدراسة على أساليب التحليل المالي بالاستفادة من بيانات ووثائق الشركة والتحليل الإحصائي منها. واعتمدت الدراسة على منهج دراسة تطبيقية لدراسة الواقع الحالي للشركة الوطنية لإنتاج المشروبات الغازية-الكوفة. متضمناً ذلك اختبار عينة

ج- تحسين جودة الإنتاج/الخدمة: وهو من الأهداف الواجب توافرها في كل أفراد المنظمة، من أجل تحقيق الأرباح العالية وتخفيض عيوب المنتج إلى حدها الأدنى (زين الدين، 1997).

د- التفوق التنافسي: وهي جميع العوامل التي توفر التميز التنافسي للمنظمة عن دونها من المنظمات في نفس القطاع (الشرايعه، 2010).

هـ- عامل الوقت: وهو تخفيض الوقت والكلفة اللازمين لتجهيز وإعداد الماكينات لإنتاج منتج آخر. (اليقوب، 2009).

الدراسات السابقة:

1. الدراسات العربية:

دراسة النجار (2012). بعنوان: "أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز المركز التنافسي الإستراتيجي: دراسة تطبيقية على قطاع المؤسسات المالية العامة في قطاع غزة". هدفت هذه الدراسة إلى كشف مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لدى المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة، ومعرفة أهم المقاييس المستخدمة فعلاً من قبل هذه المؤسسات بهدف تقويم مركزها التنافسي الإستراتيجي، بالإضافة لبيان أثر التطبيق التام لبطاقة الأداء المتوازن بكافة أبعادها الأربعة (المالي، العملاء، العمليات التشغيلية، التعلم والنمو) على تدعيم المركز التنافسي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم ذلك من خلال عمل الاستبانة وتحليلها بموجب الطرق الإحصائية والرياضية. اشتملت عينة الدراسة على البنوك الوطنية، وشركات التأمين العاملة في قطاع غزة، حيث أجرى حصر شامل بنسبة (100%) للبنوك الوطنية وشركات التأمين كافة، وقد وزعت (88) استبانة على المديرين الماليين والمديرين التنفيذيين، ومديري الفروع، ورؤساء الأقسام العاملين والمكلفين بمناصب إدارية لدى تلك المؤسسات المالية سواء كانت إدارة إقليمية أم إدارة فرع، وتم استبعاد الموظفين العاديين غير المكلفين بأي منصب إداري داخل تلك المؤسسات، وقد استردت (70) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة تطبق أثناء قياس أدائها مقاييس مالية وأخرى

فلسطين تتركز حول أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن، ويتم استخدام مقاييس أداء إستراتيجية مالية وغير مالية. أوصت الدراسة بضرورة أن تسعى إدارة بنك فلسطين إلى تبني بطاقة قياس الأداء المتوازن عبر إعادة تشكيل الثقافة المؤسسية، مع تهيئة الظروف اللازمة لتفعيل عملية تطبيقه. إضافة إلى أن يعمل البنك على تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن باعتبارها نظاماً متكاملًا للإدارة الإستراتيجية، ووسيلة لترشيد قرارات المديرين وتوجيه سلوكهم وتقييم الأداء، وذلك لأن تطبيقها يحقق العديد من المزايا التي تساهم في تعزيز المركز التنافسي لبنك فلسطين وتحقيق نتائج إيجابية على مستوى البنك في جميع المجالات.

دراسة (درغام وأبوفضة، 2009). بعنوان: أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن (BSC) في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة: دراسة ميدانية. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن (BSC)، المجددة ضمن جوانبه الأربعة: المالي، العملي، العمليات الداخلية، النمو والتعلم، في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة. كما هدفت إلى تحديد مكونات وأبعاد الأداء المالي الإستراتيجي الذي يشكل المتغير التابع، مع وضع المقاييس التي تمكن من قياسه، وتحديد المقاييس الإستراتيجية في الجانب المالي الذي يشكل الجانب الأول من جوانب أنموذج (BSC)، التي قد تمكن في حال تطبيقها من تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي. تمثل مجتمع الدراسة بجميع المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة وعددها (6) مصارف، ونتيجة لصغر حجم المجتمع، فقد تم استعمال أسلوب الحصر الشامل لتلك المصارف. واشتملت العينة على (71) موظفاً (مدير عام، مدير فرع، رئيس قسم، مدير دائرة، مراقب مالي). أظهرت الدراسة أن المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، يتوفر لديها الإدراك الجيد بأن نجاحها يتطلب العمل بشكل حثيث وجدي لتعزيز الأداء المالي الإستراتيجي، كما أن تلك المصارف تمتلك تصوراً واضحاً عن أبعاد الأداء المالي الإستراتيجي الأساسي، وأظهرت النتائج أيضاً بأنه بالإمكان استخدام أنموذج الأداء المتوازن (BSC) بجوانبه الأربعة معاً

الدراسة، التي تمثلت بمدارس الأقسام ورؤساء الشعب والوحدات في الشركة التي بلغت (20) فرداً. توصلت الدراسة إلى وجود ميل لمنظورات بطاقة الأداء المتوازن بشكل عام نحو الارتفاع من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في الشركة المبحوثة، كما أظهرت النتائج بأن عمليات الشركة تتوافق مع منظورات البطاقة الأربعة، وهذا يعني ارتفاع درجة الوعي بمنظورات البطاقة على مستوى المديرين في الشركة، الأمر الذي يوفر الأساس الموضوعي للتخطيط بشكل جيد لتطبيق هذه البطاقة. وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالتنسيق والتوازن مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة، لما توفر للشركة الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، إضافة إلى ضرورة تقويم أداء الشركة على وفق منظورات بطاقة الأداء المتوازن التي تعزز من مبادئ إدارة الجودة الشاملة المتوافقة معها من خلال الإدارة الإستراتيجية لرسالة الشركة المستندة على تقنية المعلومات وتحديد الأولويات وبناء المبادرات التي تؤدي إلى التحسين المستمر للأداء المقصود ونجاح الشركة.

دراسة أبو قمر (2009). بعنوان: "تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن". هدفت هذه الدراسة إلى تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، كما هدفت إلى تطوير بطاقة قياس الأداء المتوازن عن طريق إضافة بعد خامس وهو (البعد الاجتماعي)، والمتمثل في أن تبني المنظمة لدور اجتماعي يحقق مردود إيجابياً وأثراً معنوياً كبيراً على المجتمع، كما يحقق للمنظمة العديد من المزايا التي تساهم في تعزيز المركز التنافسي لها. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول وصف وتقييم واقع "تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن. تمثل مجتمع الدراسة من أفراد الإدارة العليا والإدارة الوسطى والقياديين من الإدارة التشغيلية، ويشمل ذلك كافة المسؤولين في دوائر الإدارة المركزية لبنك فلسطين المحدود وجميع الفروع العاملة في قطاع غزة. وتم استخدام طريقة المسح الشامل نظراً لقلة عدد أفراد مجتمع الدراسة والمكون من (133) فرد في قطاع غزة. توصلت الدراسة إلى أن إدارة البنك تعتمد على الإدارة الإستراتيجية بدلاً من منهجية بطاقة قياس الأداء المتوازن. بالإضافة إلى أن الأهداف الإستراتيجية لبنك

الصناعات الكيماوية في الولايات المتحدة الأمريكية. توصلت الدراسة إلى أن التنفيذ الفعال لبطاقة تقييم الأداء المتوازن يعتبر من مسببات النجاح الرئيسية في تلك المؤسسات وبما ينعكس على إستراتيجياتها وأهدافها بعيدة المدى. أوصت الدراسة بضرورة أن تطبق الشركات عينة الدراسة بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء فيها لما أظهرته نتائج الدراسة من فوائد إستراتيجية عليها ويعود عليها بميزة تنافسية.

دراسة (Jakobsen, 2008). بعنوان: **"Balanced Scorecard Development in Lithuanian Companies: Case Study of the Lithuanian Consulting Engineering Company"** هدفت هذه الدراسة إلى تطبيق بطاقة تقييم الأداء المتوازن على الشركات الهندسية الاستشارية في لتوانيا، وذلك لتحقيق الكفاءة والفاعلية وتعزيز المركز التنافسي لتلك الشركات، كما هدفت إلى تزويد تلك الشركات بالخطوط العريضة لتطوير بطاقة تقييم الأداء المتوازن من خلال التركيز على المنافع المتوقعة من الناحية النظرية والعملية، ومعرفة جدوى توافق بطاقة تقييم الأداء المتوازن مع نظام الحوافز والمكافآت للموظفين. استخدمت الدراسة المنهج التطبيقي، حيث تم تصميم عدد من الأسئلة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة باستخدام المقابلة، وتحليل النتائج للإجابة عن أسئلة الدراسة. توصلت الدراسة إلى أن تطبيق بطاقة تقييم الأداء المتوازن يؤدي إلى تحسين جوهري في العمليات الداخلية، بالإضافة إلى وجود تأكيد لفكرة وجود توافق بين بطاقة قياس الأداء المتوازن وبين نظام المكافآت والحوافز. أوصت الدراسة بضرورة وضع نظام حوافز مستقر وعادل يعطي للموظفين الشعور بعدالة التوزيع ويرفع من معنوياتهم وبما يتناسب مع مستويات أدائهم، وبالتالي الارتقاء بمستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

دراسة (AL-Sheikh, 2007). بعنوان: **"Performance Evaluation of Palestinian Telecommunication Corporations by Using Balanced Scorecard Approach"**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تقويم أداء شركتي (جوال والاتصالات الفلسطينية) في ضوء الجوانب الأربعة لمقياس الأداء المتوازن كما يقدرها العاملون في الشركتين

كل على حده، لتعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف. وأوصت الدراسة بضرورة أن تسعى المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة إلى تبني أنموذج (BSC) عبر إعادة تشكيل الثقافة المؤسسية، مع تهيئتها للظروف اللازمة لتفعيل عملية تطبيقه، حيث يوفر الأدوات الملائمة لقياس الأداء المالي الإستراتيجي وتعزيزه.

2. الدراسات الأجنبية:

دراسة (Machado, 2013). بعنوان: **"Balanced Scorecard: an empirical study of small and medium size enterprises"** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء، مع مقارنتها مع مقياس الأداء المالية. تم إجراء المقابلات مع المختصين المسؤولين في الإدارة المحاسبية في (58) شركة صناعية. استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، كما تم تطوير أدوات الدراسة والتي اشتملت على الاستبانة، ومجموعة من الأسئلة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة شخصياً بوسيلة المقابلة. تم تطبيق هذه الدراسة على (163) من الشركات الصغيرة والمتوسطة في البرتغال. أظهرت النتائج أن عدد قليل من الشركات تستخدم بطاقة الأداء المتوازن، ومعظم المختصين الذين تم مقابلتهم لديهم القليل من المعرفة حول مفهوم بطاقة الأداء المتوازن.

دراسة (Tayler, 2010). بعنوان: **"The Balanced Scorecard as a Strategy Evaluation Tool: The Effects of "Implementation Involvement and a Casual-Chain Focus"** هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهمية تنفيذ بطاقة تقييم الأداء المتوازن باعتبارها أداة تقييم إستراتيجي لبيان التركيز على الأسباب الرئيسية المحققة لنجاح المنظمة. كما هدفت إلى التعرف على العوامل المؤثرة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، والتركيز على سلسلة العمليات الناتجة عن ذلك التطبيق. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم مراجعة الدراسات السابقة والأدب النظري المتعلق بالدراسة لبناء الفرضيات ونموذج الدراسة. وأجريت الدراسة على المؤسسات ذات العلاقة بتوريد الموارد الأولية لقطاع

عن الدراسات السابقة بالآتي:

1. تناولت هذه الدراسة قطاع شركات الاتصالات في المملكة الأردنية الهاشمية، وهو قطاع مهم في الاقتصاد الأردني.
2. أن هذه الدراسة تبحث في العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن ومؤشر تعظيم الربحية في شركات الاتصالات الأردنية، ولم يسبق البحث في هذا الموضوع من قبل.
3. أضافت هذه الدراسة بعدين إضافيين على النموذج الأصلي لبطاقة الأداء المتوازن (بعد العمل، بعد التعلم والنمو، البعد المالي، بعد العمليات الداخلية)، وهما (البعد البيئي، والبعد الاجتماعي). لدورها الحيوي والمركزي الذي تلعبه بطاقة الأداء المتوازن كأداء إستراتيجية في الحفاظ على العوامل والمتغيرات البيئية والاجتماعية في بيئات الأعمال. حيث أن البعد الاجتماعي مجتزأ من البعد البيئي (على اعتبار أن بيئة المنظمة تشتمل على البيئة الداخلية؛ والبيئة الخارجية وهي المجتمع). ولكن سيتم تناولهما بشكل منفصل تحرياً للدقة والتفصيل في عرضهما.

الإطار النظري للدراسة:

مفهوم تعظيم الربحية: يعد تحقيق الأرباح الهدف الأساسي لمنظمات الأعمال، وهو أمر ضروري لبقائها واستمرارها، والغاية التي يتطلع إليها المستثمرون. ويتحقق هذا الهدف من خلال قراراتين مهمين، هما: قرار الاستثمار، وقرار التمويل. فقرار التمويل هو القرار المتعلق بكيفية اختيار المصادر التي سيتم الحصول منها على الأموال اللازمة للمؤسسة لتمويل الاستثمار في موجوداتها، بشكل يمكن أصحاب المشروع من الحصول على أكبر عائد ممكن، وذلك من خلال الاستفادة من ميزة التوسع في الاقتراض الثابت الكلفة، ولكن دون تعرضهم للأخطار التي يمكن أن تنتج عن المبالغة في الاقتراض (المحجان، 2012).

إن العلاقة التي تربط بين الأرباح من جهة، والأصول أو حقوق المساهمين من جهة أخرى، هي علاقة مباشرة، إذ أن الهدف الأساسي من تكوين رؤوس الأموال، وامتلاك الأصول، هو تحقيق حجم مناسب من الأعمال، يعود في النهاية بأرباح مرضية، إذ ما تم مقارنتها مع المؤسسات المماثلة، أو مع معدل القطاع، أو مع المعدلات الرائجة في الأسواق المالية

والمساهمون، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة أعدت استبانة وزعت على (185) من العاملين في الشركتين والمساهمين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة وتم التأكد من صدقها وثباتها وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة وجمع البيانات وتحليلها لاختبار الفرضيات والإجابة عن أسئلة الدراسة. توصلت الدراسة إلى أن هنالك علاقة ارتباطية طردية قوية، ذات مغزى بين درجة كل جانب من جوانب مقياس الأداء المتوازن الأربعة والدرجة الكلية للمقاييس، كما أن معظم العاملين والمساهمين في الشركة يقيمون أداء الشركة في الجانبين المالي والزبائن بشكل متساو، وهذا منسجم مع الرؤى والأهداف الرئيسية لشركتي جوال والاتصالات الفلسطينية. وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بشكل مستمر، ووضع قسم خاص داخل شركات الاتصالات لمتابعة تقويم وتطوير هذا التطبيق.

دراسة (Norrie & Walker, 2004). بعنوان: "A Balanced Scorecard: Approach to Project Management Leadership"

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في إمكانية استخدام تقييم الأداء المتوازن لأجل تحسين أداء فرق العمليات التشغيلية في منظمة اتصالات هاتفية تعمل في شمال الولايات المتحدة الأمريكية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة وتم التأكد من صدقها وثباتها وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة وجمع البيانات وتحليلها لاختبار الفرضيات والإجابة عن أسئلة الدراسة. أكدت نتائج الدراسة إلى أهمية وفوائد تطبيق بطاقة تقييم الأداء المتوازن كأداة لزيادة فعالية أداء المشاريع، وتوصلت الدراسة كذلك إلى أن بطاقة تقييم الأداء المتوازن هي من الأدوات المهمة لتأسيس وبناء المشاريع التي تعتمد على وضع إستراتيجية خاصة بها. وأوصت الدراسة بضرورة التوسع في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ومراقبة ذلك التطبيق لرفع مستواه لما أظهرته نتائج الدراسة من فوائد لتطبيق البطاقة في زيادة فعالية أداء المشاريع.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة والتعرف على أهم المتغيرات التي تناولتها، يمكن بيان أهم ما يميز هذه الدراسة

(حمودة، 1993).

(Margin):

الربح التشغيلي هو مؤشر آخر لقياس الربحية الناتجة فقط عن النشاط الرئيسي للمنشأة. وهذا المعدل يعكس العلاقة بين الربح التشغيلي والمبيعات. ويظهر العائد من النشاط الأساسي قبل المصاريف غير التشغيلية والإيرادات والضرائب قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح من أعمالها الأساسية.

$$\text{هامش الربح التشغيلي} = \frac{\text{الربح التشغيلي}}{\text{المبيعات}} \times 100\%$$

4. هامش صافي الربح (Net Profit Margin):

تمثل العلاقة بين صافي الربح والمبيعات. إن حساب هذه النسبة يمكن أن يُعدّل استناداً إلى حاجة المحلل مثل استبدال صافي الربح بالعائد قبل تكاليف الفائدة أو العائد بعد الفائدة والضرائب. ويجب على المحلل أن يبحث عن أي دخل/مصاريف أو ربح/خسارة غير عادي أو غير متكرر فيما يتعلق مباشرة بالنشاط الأساسي للشركة. ويجب أن تُستثنى هذه البنود عند قياس فاعلية الشركة.

$$\text{هامش الربح الصافي} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{المبيعات}} \times 100\%$$

5. تحليل دوبونت (The Dupont Analysis):

إن أهمية نسبة العائد على حقوق المساهمين كمؤشر على الأداء تجعل من الأهمية تقسيم هذا المعدل إلى مكونات عديدة توفر نظرة متعمقة في أسباب تغير نسبة العائد على حقوق المساهمين. ويشار إلى عملية تفصيل نسبة العائد على حقوق المساهمين إلى نسب مكوناته بنظام دوبونت. وبدايةً فإن نسبة العائد على حقوق المساهمين يمكن أن تفصل إلى نسبتين هما هامش صافي الربح ونسبة دوران حقوق المساهمين: (Gibson, 2011)

$$\frac{\text{صافي الربح}}{\text{صافي الربح}} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{صافي الربح}} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{صافي الربح}}$$

6. العائد على الموجودات (Return on Assets):

يقيس هذا المعدل الفعالية الكلية للشركة في تحقيق الربح من خلال الاستثمارات والموجودات المتاحة لديها. وكلما زاد

وتعرف الربحية من وجهة نظر محاسبية واقتصادية، فمن الناحية المحاسبية هي: زيادة الإيرادات الكلية عن التكاليف الكلية خلال مدة معينة، أما من الناحية الاقتصادية فهي عبارة عن الزيادة في الثروة والتي تتضمن زيادة الإيرادات المتحققة عن تكاليف مضافاً إليها تكاليف الفرص البديلة، أي يعني أن الربح الاقتصادي أقل من الربح المحاسبي بسبب وجود هذه التكاليف المضافة (الكروي، 2008).

مؤشرات الربحية: يمكن ذكر مؤشرات الربحية كما يأتي:

(الكروي، 2008)؛ (Gibson, 2011)

1. معدل العائد على حق الملكية (المساهمين)

(Return on Equity ROE):

ويقيس هذا المؤشر معدل العائد المتحقق عن استثمار أموال المالكين، وأن ارتفاع معدل العائد على حق الملكية هو دليل لأداء الإدارة الكفؤ، ويمكن أن يكون ارتفاعه دليلاً للمخاطرة العالية الناجمة عن زيادة الرافعة المالية، بينما يشير انخفاضه إلى تمويل متحفظ من القروض وبحسب الصيغة الآتية:

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

2. هامش إجمالي الربح (Gross Profit margin):

هو أحد النسب الأكثر أهمية لقياس ربحية الشركة. ويُحتسب هامش إجمالي الربح من خلال طرح تكلفة المبيعات من صافي المبيعات. وهذا المعدل يعكس العلاقة بين إجمالي المبيعات وتكلفة المبيعات. وهامش إجمالي الربح الناتج يقسم على المبيعات للوصول إلى نسبة هامش إجمالي الربح. وهذه النسبة تشير إلى الهامش المتوفر لامتصاص تكاليف البيع والإدارة وغيرها من المصاريف والخسائر للوصول إلى صافي الربح.

$$\text{هامش إجمالي الربح} = \frac{\text{إجمالي الربح}}{\text{المبيعات}} \times 100\%$$

3. هامش الربح التشغيلي (Operating Profit)

أهدافها. ذلك أن انعكاس واقع الأداء داخل المنظمة يشير بشكل مباشر أو غير مباشر إلى حقيقة ومستوى تعظيم الربحية داخل المنظمة، حيث أن في هذا الصعيد ننظر إلى الموضوع بشكل شمولي، على اعتبار أن استخدام بطاقة تقييم الأداء المتوازن يشير إلى الأداء الكلي للمنظمة (مالي أو غير مالي) ولكنه في واقع الأمر إنما يعمل على الوقوف على جميع العوامل والمؤشرات التي ترفع من القيمة الاقتصادية للمنظمة وتقودها نحو تعظيم الربحية.

بطاقة الأداء المتوازن: تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أهم طرق قياس الأداء التي ابتكرت في بداية التسعينيات، والتي أصبحت من أفضل النماذج المتعددة الأبعاد والأوسع انتشاراً على المستوى العالمي، وهي تعتبر نظام قياس أداء متوازن ومتكامل وأداة لترجمة النظرة التقليدية للأداء والتي تركز على المؤشرات المالية التي تحقق مصالح كافة الأطراف ذوي العلاقة بالمنظمة (الموظفين، العملاء، الموردين... الخ) (عبدالحميد، 2005).

مفهوم بطاقة الأداء المتوازن: يعرف كل من كابلان وأتكينسون (Kaplan & Atkinson, 1998) بطاقة الأداء المتوازن بأنها: "أداة تتم بواسطتها ترجمة رسالة الشركة وإستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس تقوم على أربع ركائز أو أربعة أبعاد أساسية، هي: (الأداء المالي، ورضا العملاء، وكفاءة الأداء التشغيلي، والفرص التي توفرها الشركة للعاملين فيها للتعلم والنمو)، وبذلك يصبح التنافس فيما بين الشركات قائماً على أساس ما يتوافر فيها من روح المبادرة، والقدرة على الإبداع والابتكار، أكثر مما هو على أساس ما لديها من أصول ثابتة وملموسة". ويعرفها (Drury, 2000) بأنها "نظام إدارة إستراتيجية يقوم بتحويل أهداف الشركة إلى كل بعد من أبعادها الأربعة (الزبون، والعمليات الداخلية، والتعلم، والنمو المالي)، ثم تحديد مقاييس محددة لكل هدف من الأهداف. كما تعرف بأنها مفهوم يساعد على ترجمة الإستراتيجية إلى عمل فعلي، وهي تبدأ من رؤيا المنظمة وإستراتيجياتها ومن تحديد العوامل الحرجة للنجاح وتنظيم المقاييس التي تساعد على وضع هدف وقياس الأداء في المجالات الحرجة بالنسبة للإستراتيجيات (عبداللطيف وتركان، 2006).

مكونات بطاقة الأداء المتوازن: قدم العالمان (Kaplan

هذا المعدل كلما كانت الربحية أكبر. وهذا المعدل مؤشر على الربحية الكلية للشركة ذات الرأسمال المتوفر من خلال الأسهم والديون الرأسمالية. والمستثمرون حريصون على النظر إلى هذا المعدل لأنه يعطي صورة واضحة عن ربحية الشركة.

$$\text{العائد على الموجودات} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{اجمالي الموجودات}} \times 100\%$$

أهداف تعظيم الربحية: إن الهدف الرئيس من وجود أي منظمة هو تحقيق أقصى قدر من الأرباح، وذلك من خلال المقارنة بين مجموع الإيرادات والتكلفة الإجمالية واستخراج الفرق بينهما من وجهة نظر محاسبية. ولتحقيق هذا الهدف، يجب أن تأخذ المنظمة في الاعتبار جميع الظروف السوقية لمنتجاتها أو الخدمات التي تقدمها وتكلفة إنتاج هذه المنتجات أو تقديم هذه الخدمات. حيث يجب وضع الدراسات والتحليلات التي تضمن بأن مستوى المخرجات التي تنتجها المنظمة يضمن الوصول إلى الهدف الموضوع مسبقاً بتعظيم ربحية تلك المنظمة (Patrick & Gery, 2009).

يعتبر تعظيم الربحية هو المقياس للكفاءة الاقتصادية والمالية لمنظمة الأعمال. كما أن تعظيم الربحية يعتبر توجه تقليدي ودقيق يهدف إلى تحقيق الأرباح للمنظمة المعنية، وإن تعظيم الربحية يشتمل على الخصائص التالية (Max & Peter, 2010):

1. تحقيق الأرباح، لذلك يتم اتخاذ جميع السبل التي تؤدي إلى تحقيق هذا الهدف.
2. تعظيم قيمة السهم الواحد في المنظمة. حيث أنه يؤدي إلى تحقيق أقصى قدر من العمليات التجارية، الأمر الذي يؤدي إلى تعظيم الربح.
3. المقياس الحقيقي لفعالية العمليات التجارية، لذلك فإنها تعبر عن الموقف الاقتصادي والمالي للمنظمة.
4. التقليل من مخاطر الأعمال.

ومن هنا يتبين بأن هنالك ارتباطاً وثيقاً بين استخدام بطاقة تقييم الأداء المتوازن ومفهوم تعظيم الربحية، حيث أن الهدف من استخدام بطاقة تقييم الأداء المتوازن هو الوقوف على واقع الأرباح التي تحققها المنظمة، ومدى قدرتها على تحقيق

الأصلي الذي قدمه (Kaplan & Norton, 1992) بأبعاده الأربعة قابل للتطوير. حيث عمدت بعض الدراسات إلى إضافة أبعاد أخرى، مثل: (مراعاة القوانين، وأداء الموردين الخارجيين) (الجابري، 2005)، وبعد (ضوابط المعاملات الشرعية، والقواعد والإجراءات الرقابية) (أبو فضة، 2006)، وبعد (تنمية المجتمع المحلي، والسلامة العامة) (العناتي، 2004).

وسيتم إضافة في الدراسة الحالية بعدين تم اعتمادهما في نموذج الدراسة وهما (البعد البيئي، والبعد الاجتماعي)، حيث نلاحظ أن جميع الأبعاد التي تم إضافتها يمكن جمعها في هذين البعدين لتصبح الدراسة أكثر شمولاً، حيث يعتقد الباحثون أن البعد الاجتماعي مجتزأ من البعد البيئي (على اعتبار أن بيئة المنظمة تشتمل على البيئة الداخلية؛ والبيئة الخارجية وهي المجتمع). ولكن سيتم تناولهما بشكل منفصل تحريماً للدقة والتفصيل في عرضهما، وكما يأتي:

خامساً: البعد الاجتماعي: يستند هذا البعد إلى أن المنظمات قد وجدت لتساهم في تطوير المجتمع والاهتمام بمتطلباته، ولا يفترض أن يقتصر دورها على خدمة مصالحها الذاتية ومصالح الملاك، فقد توسع الدور الاجتماعي لمنظمات الأعمال وفق اعتبارات تطور قدراتها من جانب وازدياد الضغوط من قبل فئات متعددة في المجتمع من جانب آخر (ابوقمر، 2009).

وقد عرض (Holmes) المسؤولية الاجتماعية باعتبارها إلزام على منظمة الأعمال تجاه المجتمع التي تعمل فيه عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية. وتحقق المنظمات التي تتبنى دوراً اجتماعياً عدة مزايا هي كالتالي: (الغالبى وإدريس، 2007).

– زيادة في الأرباح على المدى البعيد من خلال تأثير رضا المجتمع والثقة بالمنظمة.

– تعزيز الميزة التنافسية والشهرة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

– تقليل من الإجراءات الحكومية وتدخلها في شؤون الأعمال.

سادساً: البعد البيئي: حيث يهتم هذا البعد بتأثير المنظمة على الطبيعة الحية وغير الحية متضمنة النظم البيئية الحيوية (Eco System)، والأرض والهواء والماء، وتساعد تلك

(Norton, 1992 &) نموذج بطاقة الأداء المتوازن على شكل ترجمة لرسالة ورؤية الشركة إلى أهداف ومقاييس أداء معبر عنها من خلال أربعة أبعاد رئيسية، هي: (البعد المالي، وبعد العمليات الداخلية، وبعد المستهلك، وبعد التعلم والنمو). ولإظهار كيفية عمل بطاقة الأداء المتوازن، سيتم عرض الأبعاد الأربعة الأصلية لبطاقة الأداء المتوازن، وكما يأتي: (الختاتنة والسعيدة، 2010)

أولاً: بعد الزبائن: في هذا البعد، يحدد المديرون شرائح الزبائن، والأسواق التي تقوم وحدة العمل بالمنافسة فيها، ويحددون كذلك قياسات أداء العمل مع هذه الشرائح المستهدفة. ويوضح بعد الزبائن مقاييس أداء متعددة لمخرجات الإستراتيجيات المصاغة والمطبقة جيداً من قبل الإدارة، وتشتمل هذه المقاييس بشكل عام على رضا الزبائن وأساليب الاحتفاظ بهم، واكتساب زبائن جدد، وتحديد ربحية الزبائن، وتحديد حصة الشركة في السوق من الشرائح المستهدفة.

ثانياً: بعد العمليات الداخلية: في هذا البعد يحدد المديرون التنفيذيون العمليات الداخلية الحاسمة التي يجب على المؤسسة أن تتفوق فيها. وتمثل العمليات الداخلية مجموعة النشاطات التي تعطي الشركة ميزة تنافسية في السوق.

ثالثاً: بعد التعلم والنمو: ويحدد هذا البعد البنية التحتية التي يتوجب على المؤسسة بنائها لتحقيق نمو وتحسن طويل الأمد. إن جوانب بعد الأعمال الداخلية، وبعد المستهلك تحدد العوامل التنافسية الأكثر حسماً بالنسبة لنجاح الشركة الحالي والمستقبلي (أبو فضة، 2006). إلا إن إمكانات الشركة الحالية، مثل: التكنولوجيا المستخدمة، وكفاءات النظم والأعمال، يحتمل ألا تكون قادرة على تلبية الأهداف طويلة الأجل المحددة في بعد المستهلك، وبعد العمليات الداخلية، لذلك تتطلب المنافسة العالمية الشديدة من الشركات مواصلة التحسين المستمر لقدراتها لإيصال القيمة أو المنفعة للمستهلكين.

رابعاً: البعد المالي: حيث أن النتائج المالية المختلفة تمثل قيمة لحملة الأسهم، لأنها تلخص نتائج التبعات الاقتصادية القابلة للقياس للإجراءات المتخذة فعلياً في أداء أعمال، ونشاطات الشركة.

ويعتقد بعض الباحثين بأن نموذج بطاقة الأداء المتوازن

تسترد (35) استبانة منها، وتم استبعاد (13) استبانة من عملية التحليل الإحصائي نتيجة لعدم اكتمال البيانات فيها. وبهذا يصبح عدد الاستبانات الداخلة في عملية التحليل الإحصائي (292) استبانة فقط، وهي تمثل نسبة (86%) وهي مقبولة إحصائياً في تمثيل مجتمع الدراسة. وكما تعتمد الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على فقرات متغيرات الدراسة والموضحة في الجدول رقم (2)

جدول (1) مقياس ليكرت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
5	4	3	2
1			

الجدول (2) معالجة مقياس ليكرت

المتوسط الحسابي	مستوى الأهمية
2.33-1	متدني
3.66-2.34	متوسط
5-3.67	مرتفع

وقد تم معالجة مقياس ليكرت الخماسي من خلال المعادلة الآتية

$$\text{طول* الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبدل - الحد الأدنى للبدل}}{\text{عدد المستويات}} \times \text{طول الفئتين}$$

$$1.33 = \frac{(5-1)}{3} \times \text{طول الفئتين}$$

طول الفئتين + اقل وزن = 1+1.33 = 2.33 فتصبح درجة الاتفاق الأولى (2.33-1) وبمستوى متدني

وللانتقال للفئة الثانية 2.33 + 1.33 = 3.66 فتصبح درجة الاتفاق الثانية (3.66-2.34) وبمستوى متوسط

وللانتقال للفئة الثالثة 3.66 + 1.33 = 5 فتصبح درجة الاتفاق الثالثة (5-3.67) وبمستوى مرتفع

وصف خصائص عينة الدراسة:

المؤشرات في تحديد التأثيرات البيئية الأكثر أهمية وإظهار وربط الأهداف البيئية للمنظمات وتطوير الموظفين (عبدالحليم، 2005).

أهمية بطاقة الأداء المتوازن: جذب مفهوم بطاقة الأداء المتوازن الاهتمام الدولي، منذ بداية عرضها من قبل العالمين (Kaplan & Norton)، وذلك باعتبارها شكلاً للوصول إلى الأداء المتميز والداعم للتفكير الإستراتيجي. حيث وجد هذا المفهوم من أجل تعزيز وتوفير الإطار العام لنظرية القيمة لعملية قياس الأداء في جميع أعمال وإجراءات المنظمة. كما أن بطاقة الأداء المتوازن تمثل نموذج لوصف نوايا المنظمة وإنجازاتها (Sofie, 2004).

ويشكل عام تستخدم بطاقة الأداء المتوازن وصولاً للعناصر التالية:

1. تقرير مدى التقدم في الإنجازات التي يتم اختيارها لتعكس عوامل النجاح الحاسمة التي حددتها المنظمة.
2. بطاقة الأداء المتوازن تكون بمثابة وسيلة لتقييم النتائج الإستراتيجية ذات الصلة.
3. التعامل مع سلوك الأفراد داخل المنظمة نحو التغيير الإيجابي لتحسين الأداء.

كما تستخدم بطاقة الأداء المتوازن لاتخاذ الإجراءات التي تضمن تحقيق إستراتيجية الاتصالات الداخلية والخارجية والتي سهلت لجميع مستويات المنظمة التواصل عندما تستخدم البطاقة كإستراتيجية، ويمكن أن تساعد البطاقة ليس فقط في إدارة وتنفيذ الإستراتيجية، ولكن لصف مستويات الأداء. كما أن بطاقة الأداء المتوازن هي إستراتيجية تركز على نهج إدارة الأداء التي تشمل مقاييس الأداء المستمدة من رؤية وإستراتيجية المنظمة. كما أن بطاقة الأداء المتوازن هي أداء إدارية تهدف إلى نشر ومراقبة هذه الإستراتيجية عن طريق استخدام المزيج من التدابير المناسبة المالية وغير المالية. كما يجب اتخاذ تدابير توازن بين التدابير الداخلية والخارجية وتدابير العملاء والمساهمين (Frigo, 2002).

تحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة: تناول هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة، واستعراض خصائص عينة الدراسة، واستخلاص النتائج ومناقشتها.

تم توزيع (340) استبانة على أفراد عينة الدراسة، ولم

الجدول (3) وصف خصائص أفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	200	68.5%
	أنثى	92	31.5%
	المجموع	292	100%
العمر	30 سنة فأقل	92	31.5%
	31-40 سنة	148	50.7%
	41-50 سنة	36	12.3%
	أكثر من 50 سنة	16	5.5%
	المجموع	292	100%
المؤهل العلمي	ثانوية عامة	-	-
	دبلوم	12	4.1%
	بكالوريوس	232	79.5%
	دراسات عليا	48	16.4%
	المجموع	292	100%
الخبرة الوظيفية	1-5 سنوات	72	24.7%
	6-10 سنوات	92	31.5%
	11-15 سنة	88	30.1%
	أكثر من 15 سنة	40	13.7%
	المجموع	292	100%

يشير الجدول رقم (3) الى ما يلي:

الجنس: تبين وجود (200) موظف من الذكور وبنسبة (68.5%) في شركات الاتصالات الأردنية، كما أظهرت النتائج وجود (92) موظفة من الإناث وبنسبة (31.5%). ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن شركات الاتصالات الأردنية تميل إلى استقطاب الذكور للوظائف المختلفة، حيث نظراً لطبيعة عمل شركات الاتصالات فإنها تحتاج إلى وجود الموظفين في معظم الأحيان، وفي بعضها وجودهم خارج أوقات الدوام الرسمي لضمان تكامل الخدمات التي تقدمها.

العمر: نلاحظ أن (31.5%) من العينة تقل أعمارهم

عن 30 سنة، و(50.7%) من العينة تتراوح أعمارهم بين (31-40 سنة) و(12.3%) من العينة تتراوح أعمارهم بين (41-50 سنة) و(5.5%) من العينة تزيد أعمارهم عن 50 سنة. وقد تفسر هذه النتيجة مدى اعتماد هذا القطاع على ذوي الكفاءة والخبرة من العنصر البشري كنتيجة للتوسع المتزايد والانتشار الدائم لنشاطاتها وفروعها المختلفة مما يضيف المصدقية على النتائج كون معظم الموظفين العاملين في شركات الاتصالات هم من فئة الشباب (31-40) وبنسبة مئوية (50.7%) والذين قد يمتلكون خبرة عملية ومهنية جيدة للقيام بمهامهم، حيث أن قطاع الاتصالات يشهد تطورات متزايدة وزيادة في الطلب على الأيدي العاملة، نلاحظ أن شركات الاتصالات تسعى إلى الاحتفاظ بموظفيها إلى أطول مدة ممكنة والاستفادة من خبراتهم التي اكتسبوها داخل الشركة نفسها.

المؤهل العلمي:

أن (4.1%) من العينة من حملة دبلوم، و(79.5%) من العينة من حملة بكالوريوس، و(16.4%) من العينة من حملة الدراسات العليا، مما يدل على أن النسبة الأكبر من العينة من حملة البكالوريوس. وتدل هذه النتيجة على أن شركات الاتصالات تركز أساساً على استقطاب الموظفين من حملة شهادات العليا (بكالوريوس، دراسات عليا) نظراً لطبيعة الوظائف في شركات الاتصالات والتي تتميز بحساسيتها وحاجتها إلى وجود جودة في التعامل مع العملاء ومرونة في اتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة، وهذا ما يفترض توفره لدى حملة المؤهلات الجامعية.

الخبرة الوظيفية:

نلاحظ أن (24.7%) من العينة تتراوح خبرتهم بين (1-5) سنوات، و(31.5%) من العينة تتراوح خبرتهم بين (6-10 سنوات)، و(30.1%) منها (11-15 سنة) والباقي أكثر من 15 سنة. وهذه النتائج تتوافق مع النتائج المتعلقة بعمر الموظف، حيث نجد أن أقل نسبة هي لأصحاب الخبرات

اختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة (Multicollenarity)

قبل البدء باختبار الفرضية الرئيسية الأولى، يجب التأكد من عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة وذلك بالاعتماد على مقياس Variance Inflation Factor (VIF)، ويبين الجدول (5) أن معامل التباين المسموح به للمتغيرات المستقلة كان أقل من (1) وأكبر من (0.1)، وكانت قيم معامل تضخم التباين أقل من (10) ويعد مؤشراً إلى عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة، مما يعني أن البيانات الحالية صالحة لغايات اختبارها.

جدول (5): نتائج اختبار قوة الارتباط بين أبعاد المتغيرات المستقلة

VIF	Tolerance	بطاقة الأداء المتوازن
معامل تضخم التباين	التباين المسموح به	
2.282	0.438	البعد المالي
4.081	0.245	بعد العميل
5.43	0.184	بعد العمليات الداخلية
3.405	0.294	بعد التعلم والنمو
4.479	0.223	البعد الاجتماعي
4.412	0.227	البعد البيئي

عرض البيانات ومناقشة النتائج:

عرض البيانات ومناقشة النتائج للفرضية الرئيسية الأولى، والتي تنص على:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على تعظيم الربحية في شركات الاتصالات الأردنية.

H_a : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على تعظيم الربحية في شركات الاتصالات الأردنية.

عرض بيانات الفرضية الرئيسية الأولى: تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات استبانة

الكبيرة. كما تشير هذه النتيجة إلى الانتشار المتزايد لتلك الشركات ما يدفعها إلى استقطاب المزيد من الموظفين، وبذلك تؤكد مثل هذه النتائج على قدرة المستجيبين عينة الدراسة على الإجابة على تساؤلات الدراسة، ومما يزيد أيضاً من موضوعية نتائج هذه الدراسة وإمكانية الاعتماد عليها.

اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من الأكاديميين وأصحاب الاختصاص في مجال الدراسة للتأكد من صحة فقرات أداة الدراسة من الناحية اللغوية ومدى ملائمتها لأهداف الدراسة وللجال الموضوعية فيه. حيث تم الأخذ بعين الاعتبار ملاحظات المحكمين وإجراء المناسب من التعديلات وإعادة الصيغة للخروج بالصيغة النهائية لاستبانة الدراسة.

كما تم التأكد من ثبات أداة الدراسة باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test-Re-Test). حيث تم توزيع أداة الدراسة على عينة من الموظفين العاملين في الشركات بعدد (30) موظف وموظفة، وبعد مضي مدة زمنية مناسبة (30) يوم، تم توزيع الاستبانة على نفس الموظفين واستخراج معامل (كرونباخ ألفا) لقياس مدى ثبات أداة القياس حيث بلغت قيمة ($\alpha = 0.987$)، وهو أعلى من درجة الاتساق المقبولة إحصائياً (60%) (Sekaran, 2010).

جدول (4): قياس ثبات أداة الدراسة

المتغيرات	كرونباخ ألفا
تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	0.98
البعد المالي	0.833
بعد العميل	0.918
بعد العمليات الداخلية	0.935
بعد التعليم والنمو	0.925
البعد الاجتماعي	0.903
البعد البيئي	0.943
تعظيم الربحية	0.975

الخاصة بهذه الفرضية. كما بينت قيمة R^2 البالغة (0.804) وهذا يعني أن 80.4% من التغيرات الحاصلة في أبعاد بطاقة الاداء المتوازن تعود على التغير في تعظيم الربحية، بينما 19.6% من التغيرات هي بسبب متغيرات أخرى لم تدخل في أنموذج الدراسة الخاصة بهذه الفرضية وتعتبر العلاقة قوية بين المتغيرات كون قيمة $R=89.6\%$.

وأوضحت النتائج أن البعد البيئي وبعد العميل البعد الاجتماعي والبعد المالي قد حققوا إسهام في تعظيم الربحية وهي نتيجة أوضحتها قيمة (Beta) والبالغة (0.418)، (0.267)، (0.184)، (0.120) وقيمة (T) والبالغة (7.571)، (5.029)، (3.319)، (3.015) عند مستوى معنوي 0.05، بينما باقي أبعاد بطاقة الاداء المتوازن لم يكن لها إسهام في التأثير على تعظيم الربحية وهي نتيجة أظهرتها قيم Beta و T لكل بعد من الأبعاد وموضحة في الجدول (7).

جدول (7): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

مستوى الدلالة Sig	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (Beta)	بطاقة الاداء المتوازن
*0.003	3.015	0.120	البعد المالي
*0.00	5.029	0.267	بعد العميل
0.825	0.221	0.014	بعد العمليات الداخلية
0.704	-0.381	-0.018	بعد التعلم والنمو
*0.001	3.319	0.184	البعد الاجتماعي
*0.00	7.571	0.418	البعد البيئي
		0.896	قيمة (R)
		0.804	قيمة (R^2)
		194.294	قيمة المحسوبة (F)
		285/6	درجة الحرية DF
		2.10	القيمة الجدولية (F)
		*0.00	مستوى الدلالة Sig
		رفض	نتيجة الفرضية العدمية HO

* ذو دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

الدراسة المتعلقة بتطبيق أبعاد بطاقة الاداء المتوازن وفقرات أداة الدراسة المتعلقة بعناصر تعظيم الربحية، وكما يشير الجدول الآتي:

جدول (6): المتوسطات الحسابية الكلية لفقرات استبانة الدراسة المتعلقة بطاقة الاداء المتوازن وتعظيم الربحية

المتغير	المتوسط الحسابية	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
البعد المالي	3.44	0.70	4	متوسط
بعد العميل	3.60	0.73	2	متوسط
بعد العمليات الداخلية	3.61	0.81	1	متوسط
بعد التعلم والنمو	3.42	0.88	5	متوسط
البعد الاجتماعي	3.48	0.78	3	متوسط
البعد البيئي	3.47	0.77	6	متوسط
المجموع	3.5	0.77	-	متوسط
تعظيم الربحية	3.69	0.73	-	مرتفع

يتضح من الجدول رقم (6) أن المتوسط الحسابي الكلي لبطاقة الاداء المتوازن قد بلغ (3.50) بانحراف معياري (0.77) ونسبة أهمية متوسطة. كما يتضح أن المتوسط الحسابي الكلي لتعظيم الربحية قد بلغ (3.69) وبانحراف معياري (0.73) وبدرجة أهمية مرتفعة.

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: بغرض اختبار الفرضية الرئيسية الأولى، تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد وتشير النتائج في الجدول (7) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) حيث بلغ مستوى الدلالة (0.00) وقد ظهر أيضا من خلال قيمة F المحسوبة والبالغة (194.295) وهي اكبر من قيمتها الجدولية، وهي قيمة المعنوية لأنموذج الدراسة

معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق البعد المالي على تعظيم الربحية في شركات الاتصالات الأردنية.
 Ha1.1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق البعد المالي على تعظيم الربحية في شركات الاتصالات الأردنية.

عرض بيانات الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الأولى: تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بتطبيق البعد المالي في شركات الاتصالات الأردنية، والجدول (8) الآتي يوضح ذلك:

وبناءً على ما سبق فإننا نرفض الفرضية العدمية الرئيسية الأولى، حيث ثبت وجود علاقة تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على تعظيم الربحية في شركات الاتصالات الأردنية.

عرض البيانات ومناقشة النتائج للفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الأولى، والتي تنص على:
 H01.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات استبانة الدراسة المتعلقة بالبعد المالي

مستوى الأهمية	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
متوسط	6	.82104	3.2329	1. تتناسب نسبة الأرباح الموزعة على المساهمين مع توقعاتهم.
متوسط	2	.95129	3.5753	2. تستغل الموارد المتاحة بشكل يحقق أرباح أعلى من المستويات المعتادة من خلال استخدام آليات الكفاءة.
متوسط	4	.92642	3.3425	3. تحقق الاستثمارات الخارجية (الإقليمية والدولية) أرباحاً تلبي أهداف السياسات الاستثمارية للشركة.
متوسط	5	.90898	3.3288	4. يتم استخدام آلية إدارة السيولة لزيادة التدفق النقدي المستقبلي بشكل يلبي متطلبات السياسة الاستثمارية للشركة.
متوسط	3	1.08518	3.4110	5. يتناسب حجم أرباح الشركة مع حجم الاستثمارات في الخدمات المقدمة.
مرتفع	1	1.03491	3.7945	6. تعمل الشركة على زيادة المبيعات من خلال تنوع الخدمات عبر الدخول في مجالات جديدة.
متوسط		.70771	3.4475	المتوسط العام

جديدة من العمل خاصة في مثل هذا القطاع سريع التطور والذي يشهد الكثير من التحولات كاستحداث خدمات جديدة أو تقديم منتجات متطورة، وبهذا جاءت استجابة أفراد عينة الدراسة مرتفعة على هذه الفقرة.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الأولى: بغرض اختبار هذه الفرضية، تم استخدام اختبار الانحدار البسيط، والجدول رقم (9) الآتي يوضح ذلك:

أظهرت النتائج أن اتجاهات العينة إيجابية نحو فقرات المجال المالي، وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3) ونلاحظ من الجدول المتعلق بالمجال المالي أن الفقرة (6) والتي تنص على: "تعمل الشركة على زيادة المبيعات من خلال تنوع الخدمات عبر الدخول في مجالات جديدة" هي أكثر الفقرات موافقة بين فقرات المتغير أعلاه، وهذا يدل على أن شركات الاتصالات الأردنية تعمل على البقاء في مستوى التنافس من خلال الدخول في مجالات

جدول (9): نتائج اختبار اثر البعد المالي على تعظيم الربحية

جدول المعاملات						تحليل التباين			ملخص النموذج		المتغير التابع
مستوى الدلالة T*	T المحسوبة	الخطا المعياري	B	β	البيان	مستوى الدلالة F*	درجة الحرية DF	F المحسوبة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	
0.00	16.895	0.044	0.736	0.704	البعد المالي	0.00	1	285.431	0.496	0.704	تعظيم الربحية

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

عرض البيانات ومناقشة النتائج للفرضية الفرعية الثانية

للفرضية الرئيسية الأولى، والتي تنص على:

H01.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق بعد رضا العميل على تعظيم الربحية في شركات الاتصالات الأردنية.

Ha1.2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق بعد رضا العميل على تعظيم الربحية في شركات الاتصالات الأردنية.

عرض بيانات الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الأولى: تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة ببعد رضا العميل، والجدول رقم (10) الآتي يوضح ذلك:

تشير النتائج في الجدول (9) أن قيمة ($R=70.4$) وهذا يعين أن هناك علاقة ارتباط قوية قيمتها بين متغير (البعد المالي) وتعظيم الربحية، وتبين أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.496$)، وهذا يعني أن المتغير (المالي) قد فسر ما مقداره (49.6%) من التباين في تعظيم الربحية، كما يتبين من جدول تحليل التباين أن قيمة (F) قد بلغت (285.431) عند مستوى ثقة ($Sig=0.00$) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وعند درجة حرية واحدة. كما تبين من جدول المعاملات أن قيمة $\beta = (0.704)$ وقيمة $T = (16.895)$ عند مستوى ثقة ($Sig=0.00$) وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وبناء على ما سبق لا تقبل الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق البعد المالي على تعظيم الربحية في شركات الاتصالات الأردنية.

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات استبانة

الدراسة المتعلقة بمجال بعد رضا العميل

مستوى الأهمية	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
متوسط	3	.95780	3.6438	1. يوجد مستوى مقبول من رضا العملاء عن الخدمات التي تقدمها الشركة.
متوسط	6	.96563	3.5753	2. يفضل معظم عملاء الشركة التعامل مع الشركة عن غيرها من الشركات المنافسة نظراً لتقنتهم بأدائها.
متوسط	9	.90981	3.5205	3. يقع عدد الشكاوى المقدمة من العملاء ضمن حدود المتوقع.
متوسط	1	.94114	3.6575	4. يتناسب الوقت المبذول لتلبية طلب العميل مع الوقت المتاح له.

مستوى الأهمية	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
متوسط	8	.99464	3.5616	5. تقدم الشركة لعملاءها خدمات بمستوى الجودة المطلوبة (أو التي تلبى احتياجاتهم).
متوسط	5	.93250	3.6164	6. يتناسب عدد العملاء الجدد في سوق الاتصالات مع قدرات الشركة الإضافية.
متوسط	2	.94114	3.6575	7. يركز مقياس رضا العملاء على تحقيق التوازن بين الرضا النفسي والريح المادي المعقول.
متوسط	7	.92194	3.5753	8. يراعي مقياس استقطاب عملاء جدد تحقيق هدف الربحية الملائمة.
متوسط	4	.94534	3.6301	9. توفر الشركة الخدمة للعملاء من خلال دراسة متطلباتهم.
متوسط		.73576	3.6043	المتوسط العام

يسعون بكل جهودهم لتلبية حاجات العملاء في الوقت المحدد لهم، ذلك أن تجاوز ذلك يؤدي إلى حصول ضغط على مراكز الخدمة ويعمل على سوء الخدمات المقدمة للعملاء.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الأولى: بغرض اختبار الفرضية الفرعية الثانية، تم إجراء تحليل الانحدار البسيط، والجدول رقم (11) يوضح ذلك:

نلاحظ من النتائج المتعلقة بمجال العميل أن مستوى الموافقة على الفقرات متوسط كما أن المتوسط العام لبعده العميل يعكس مستوى متوسط من الموافقة عليه، كما نلاحظ أن الفقرة (10) والتي تنص على: " يتناسب الوقت المبذول لتلبية طلب العميل مع الوقت المتاح له"، هي أكثر الفقرات موافقة بمتوسط حسابي يبلغ 3.6575. حيث تدل هذه النتيجة على وجود خبرة لدى العاملين في مراكز خدمة العملاء حيث

جدول (11): نتائج اختبار اثر رضا العميل على تعظيم الربحية

جدول المعاملات						تحليل التباين			ملخص النموذج		المتغير التابع
مستوى الدلالة T*	T المحسوبة	الخطأ المعياري	B	β	البيان	مستوى الدلالة F*	درجة الحرية DF	F المحسوبة	معامل التحد R ² يد	معامل الارتباط R	
0.00	23.734	0.034	0.816	0.66	رضا العميل	0.00	1	563.311	0.66	0.812	تعظيم الربحية

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

جدول تحليل التباين أن قيمة (F) قد بلغت (563.311) عند مستوى ثقة (Sig=0.00) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وعند درجة حرية واحدة. كما تبين من جدول المعاملات أن قيمة $\beta = (0.66)$ وقيمة T= (23.734) عند مستوى ثقة (Sig=0.00) وهذه تؤكد معنوية

تشير النتائج في الجدول (11) أن قيمة ($R=81.2$) وهذا يعين أن هناك علاقة ارتباط قوية قيمتها بين متغير (رضا العميل) وتعظيم الربحية، وتبين أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.66$)، وهذا يعني أن متغير (رضا العميل) قد فسر ما مقداره (66%) من التباين في تعظيم الربحية، كما يتبين من

الربحية في شركات الاتصالات الأردنية.
 $H_0:1.3$: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لتطبيق بعد العمليات الداخلية على تعظيم الربحية في شركات الاتصالات الأردنية.
 عرض بيانات الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الأولى:
 تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة ببعدها العمليات الداخلية، والجدول رقم (12) الآتي يوضح ذلك:

المعامل عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وبناء على ما سبق لا تقبل الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لتطبيق بعد رضا العميل على تعظيم الربحية في شركات الاتصالات الأردنية.
 عرض البيانات ومناقشة النتائج للفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الأولى، والتي تنص على:
 $H_0:1.3$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لتطبيق بعد العمليات الداخلية على تعظيم

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات استبانة الدراسة المتعلقة بمجال العمليات الداخلية

مستوى الأهمية	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
متوسط	5	.96153	3.6164	1. تشكل الخدمات الجديدة للشركة نسبة مرضية من إجمالي الخدمات المطروحة في سوق الاتصالات الخلوية.
متوسط	4	1.04035	3.6438	2. تطرح الخدمات الجديدة في الوقت المناسب.
متوسط	6	.96153	3.6164	3. تساهم آراء العملاء في عملية إعادة تصميم الخدمة.
متوسط	9	.93954	3.4795	4. تعد نسبة التكاليف غير المباشرة المحملة على الخدمات مقبولة.
متوسط	7	1.10614	3.6301	5. تسعى الشركة إلى تقديم الخدمات بجودة مقبولة وبأقل تكلفة ممكنة.
متوسط	10	1.03436	3.4247	6. تعالج الشركة شكاوى العملاء خلال وقت قصير.
مرتفع	1	1.02154	3.7945	7. تؤثر حملات الترويج التي تقوم بها الشركة في استقطاب أعداد جديدة من العملاء.
متوسط	8	1.03199	3.6027	8. تستهدف عمليات التحسين والتطوير المستمر تخفيض معدل الضياع في الوقت.
مرتفع	3	1.07296	3.6849	9. تشجع الشركة الأفكار الإبداعية التي تساهم في تطوير الخدمات.
مرتفع	2	1.04703	3.6849	10. تلتزم الشركة بتطبيق إجراءات العمل الداخلية بشكل يفوق الشركات المنافسة.
متوسط		.81166	3.6178	المتوسط العام

تقدمها، وذلك للبقاء على مستوى المنافسة مع شركات الاتصالات الأخرى والتي تقوم بدورها بطرح خدمات جديدة وهكذا، وهذا ما يدل على وجود مستوى مرتفع من التنافس بين مزودي خدمات الاتصالات المختلفين.
 بينما الفقرة (21) والتي تنص على: " تعالج الشركة شكاوى العملاء خلال وقت قصير"، هي أقل الفقرات موافقة بمتوسط حسابي يبلغ 3.4247. والمتوسط العام البالغ

أظهرت النتائج أن اتجاهات العينة إيجابية نحو فقرات مجال العمليات الداخلية وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3). كما نلاحظ أن الفقرة (22) والتي تنص على: "تؤثر حملات الترويج التي تقوم بها الشركة في استقطاب أعداد جديدة من العملاء"، هي أكثر الفقرات موافقة بمتوسط حسابي يبلغ 3.7945. حيث تسعى شركات الاتصالات في فترات معينة إلى الترويج للخدمات التي

بغرض اختبار هذه الفرضية، تم إجراء تحليل الانحدار البسيط، والجدول رقم (13) الآتي يوضح ذلك:

3.6178 يعكس مستوى متوسط منها الموافقة على بعد العمليات الداخلية.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الأولى:

جدول (13): نتائج اختبار اثر بعد العمليات على تعظيم الربحية

جدول المعاملات					تحليل التباين			ملخص النموذج		المتغير التابع	
مستوى الدلالة T*	T المحسوبة	الخطا المعياري	B	β	البيان	مستوى الدلالة F*	درجة الحرية DF	F المحسوبة	معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²
0.00	22.313	0.032	0.724	0.632	العمليات	0.00	1	497.879	0.632	0.795	تعظيم الربحية

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

عرض البيانات ومناقشة النتائج للفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الأولى، والتي تنص على:

Ho1.4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق بعد التعلم والنمو على تعظيم الربحية في شركات الاتصالات الأردنية.

Ha1.4: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق بعد التعلم والنمو على تعظيم الربحية في شركات الاتصالات الأردنية.

عرض بيانات الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الأولى: تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة ببعدها التعلم والنمو، والجدول (14) الآتي يوضح ذلك:

تشير النتائج في الجدول (13) أن قيمة ($R=79.5$) وهذا يعين أن هناك علاقة ارتباط قوية قيمتها بين متغير (العمليات) وتعظيم الربحية، وتبين أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.632$)، وهذا يعني أن متغير (العمليات) قد فسر ما مقداره (63.2%) من التباين في تعظيم الربحية، كما يتبين من جدول تحليل التباين أن قيمة (F) قد بلغت (497.879) عند مستوى ثقة (Sig=0.00) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وعند درجة حرية واحدة. كما تبين من جدول المعاملات أن قيمة $\beta = (0.632)$ وقيمة $T = (22.313)$ عند مستوى ثقة (Sig=0.00) وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وبناء على ما سبق لا تقبل الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق بعد العمليات الداخلية على تعظيم الربحية في شركات الاتصالات الأردنية.

جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات استبانة الدراسة المتعلقة بمجال التعلم والنمو

مستوى الأهمية	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
متوسط	3	1.07612	3.4932	1. تقدم الشركة برامج تدريبية كافية وملائمة ثلاث حاجة العاملين فيها.
متوسط	2	1.07594	3.5205	2. تهتم الشركة بتدريب الموظفين لتطوير قدراتهم بما يخدم إستراتيجياتها.
متوسط	4	1.03600	3.4521	3. البرامج التدريبية التي تقدمها الشركة تراعي المسار الوظيفي للموظفين.
متوسط	6	.99047	3.3014	4. تقييم الشركة شراكات مع شركات عالمية لتبادل الخبرات في مختلف المجالات.
متوسط	5	1.05348	3.3562	5. لدى الموظفين فكرة واضحة عن خصائص الشركة المهنية والثقافية بالإضافة للإمكانيات المادية.
متوسط	7	1.20739	3.2603	6. تقدم الشركة مكافآت مجزية للموظفين الذين يطورون أدائهم.
متوسط	1	.97572	3.6164	7. توجد مبادرات إبداعية من بعض الموظفين ذوو القدرات العقلية المتفوقة لتطوير أداء الشركة.
متوسط		.88087	3.4286	المتوسط العام

3.4286 يعكس مستوى متوسط من الموافقة على المتغير أعلاه، وتتناقض هذه النتيجة مع نتيجة الفقرة في المرتبة الأولى، حيث لا تقوم الشركات بتقديم حوافز مجزية للموظفين الذين يقدمون أفضل ما لديهم من أفكار تطويرية وإبداعية تساهم في خدمة الأداء الكلي للشركة. ختاماً، يمكن الاستنتاج بان غالبية الأفراد عينة الدراسة قد تمركزت ايجاباتهم نحو الموافقة على الفقرات الخاصة بتطبيق بعد التعلم والنمو (التدريب) من محاور بطاقة الأداء المتوازن في شركات الاتصالات موضوع الدراسة. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الأولى: بغرض اختبار الفرضية الفرعية الرابعة فقد تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، والجدول رقم (15) يوضح ذلك:

يتضح من النتائج المتعلقة بمجال التعلم والنمو أن اتجاهات العينة ايجابية نحو الفقرات المتعلقة بالمجال، وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3) كما تبين أن الفقرة (32) والتي تنص على: "توجد مبادرات إبداعية من بعض الموظفين ذوو القدرات العقلية المتفوقة لتطوير أداء الشركة"، هي أكثر الفقرات موافقة بمتوسط حسابي يبلغ 3.6164. حيث تسعى شركات الاتصالات إلى دعم الأفراد المبدعين والذين يقومون بطرح أفكار إبداعية وجديدة تساهم في الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة من قبلهم، وبما يرفع من المستوى الكلي لأداء الشركة. بينما الفقرة (31) والتي تنص على: "تقدم الشركة مكافآت مجزية للموظفين الذين يطورون أدائهم"، هي أقل الفقرات موافقة بمتوسط حسابي يبلغ 3.2603. والمتوسط العام البالغ

جدول (15): نتائج اختبار اثر بعد التعلم والنمو على تعظيم الربحية

المتغير التابع	ملخص النموذج		تحليل التباين			جدول المعاملات				
	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	F المحسوبة	درجة الحرية DF	مستوى الدلالة F*	البيان	β	B	T المحسوبة	مستوى الدلالة T*
تعظيم الربحية	0.719	0.516	309.58	1	0.00	التعلم والنمو	0.516	0.603	17.593	0.00

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

في شركات الاتصالات الأردنية
عرض البيانات ومناقشة النتائج للفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الأولى، والتي تنص على:
Ha1.5: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق البعد الاجتماعي على تعظيم الربحية في شركات الاتصالات الأردنية.
Ha1.5: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق البعد الاجتماعي على تعظيم الربحية في شركات الاتصالات الأردنية.
عرض بيانات الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الأولى: تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بتطبيق البعد الاجتماعي، والجدول رقم (16) يوضح ذلك:

تشير النتائج في الجدول (15) أن قيمة ($R=71.9$) وهذا يعين أن هناك علاقة ارتباط قوية قيمتها بين متغير (التعلم والنمو) وتعظيم الربحية، وتبين أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.516$)، وهذا يعني أن متغير (التعلم والنمو) قد فسر ما مقداره (51.6%) من التباين في تعظيم الربحية، كما يتبين من جدول تحليل التباين أن قيمة (F) قد بلغت (309.58) عند مستوى ثقة ($\text{Sig}=0.00$) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وعند درجة حرية واحدة. كما تبين من جدول المعاملات أن قيمة $\beta = (0.516)$ وقيمة $T = (17.593)$ عند مستوى ثقة ($\text{Sig}=0.00$) وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وبناء على ما سبق لا تقبل الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق بعد التعلم والنمو على تعظيم الربحية

جدول (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات استبانة الدراسة المتعلقة بالمجال الاجتماعي

مستوى الأهمية	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
متوسط	1	.91764	3.6164	1. تساهم الشركة في بناء المجتمع عن طريق دعم مشروعات البنية التحتية.
متوسط	2	.96661	3.5616	2. تساهم الشركة في تقديم المساعدات والمنح والتشجيع للقطاع الخاص للدخول في استثمارات جديدة.
متوسط	7	1.04900	3.2603	3. للشركة دور كبير في تنشيط الاستثمار في مجالات البناء والتشييد.
متوسط	3	.98073	3.5616	4. تساهم الشركة في توفير فرص عمل هدفها إنعاش الاقتصاد وبرامج الإنعاش الاقتصادي الوطني.
متوسط	4	1.02375	3.4932	5. تقدم الشركة منح دراسية للخريجين لمتابعة دراساتهم العليا.

مستوى الأهمية	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
متوسط	5	1.02320	3.4658	6. تقوم الشركة بتمويل برامج تدريب الخريجين بهدف توفير التدريب العملي وتأهيلهم لسوق العمل.
متوسط	6	.95129	3.4247	7. تساهم الشركة بدعم جمعيات ذوي الاحتياجات الخاصة للاستفادة من قدراتهم الذاتية الكامنة وتحسين مستوى معيشتهم وبما يشمل الرعاية الصحية وعلاج النطق والعلاج الطبيعي لنزلائها.
متوسط		.78510	3.4834	المتوسط العام

تنشيط الاستثمار في مجالات البناء والتشييد"، هي أقل الفقرات موافقة بمتوسط حسابي يبلغ 3.2603. والمتوسط العام البالغ 3.4834 يعكس مستوى موافقة متوسط للبعد الاجتماعي، وتظهر هذه النتيجة أنه على الرغم من مساهماتها الفاعلة في المجتمع وتقديم الخدمات الاجتماعية لأفراد المجتمع، فإن ذلك لا يرتقي إلى مستوى تنشيط الاستثمار في مجالات البناء والتشييد بشكل عام، وأن دورها ينحصر في عدد من المساهمات التي تدعم من موقفها تجاه المسؤولية الاجتماعية. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الأولى: بغرض اختبار هذه الفرضية، تم إجراء تحليل الانحدار البسيط، والجدول (17) الآتي يوضح ذلك:

أظهرت النتائج المتعلقة بالمجال الاجتماعي أن اتجاهات العينة إيجابية نحو فقرات المجال وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3) كما نلاحظ أن الفقرة (33) والتي تنص على: "تساهم الشركة في بناء المجتمع عن طريق دعم مشروعات البنية التحتية"، حيث يمكن تفسير هذه النتيجة من خلال الاطلاع على الإحصائيات السنوية لشركات الاتصالات، إذ نلاحظ وجود بنود فيها حول الإسهام في بناء منشآت خدمية معينة أو تقديم منح وغيرها بما يساعد المجتمع، لتؤدي الشركة دورها الاجتماعي الفاعل. هي أكثر الفقرات موافقة بمتوسط حسابي يبلغ 3.6164 بينما الفقرة (35) والتي تنص على: "للشركة دور كبير في

جدول (17): نتائج اختبار اثر البعد الاجتماعي على تعظيم الربحية

جدول المعاملات					تحليل التباين			ملخص النموذج		المتغير التابع
مستوى الدلالة T*	T المحسوبة	الخطا المعياري	B	β	البيان	مستوى الدلالة F*	درجة الحرية DF	F المحسوبة	معامل الارتباط R	
0.00	23.503	0.032	0.763	0.656	البعد الاجتماعي	0.00	1	552.402	0.656	0.81

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

من التباين في تعظيم الربحية، كما يتبين من جدول تحليل التباين أن قيمة (F) قد بلغت (552.402) عند مستوى ثقة (Sig=0.00) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وعند درجة حرية واحدة. كما تبين من جدول

تشير النتائج في الجدول (17) أن قيمة (R=0.81) وهذا يعين أن هناك علاقة ارتباط قوية قيمتها بين متغير (البعد الاجتماعي) وتعظيم الربحية، وتبين أن قيمة معامل التحديد (R²=0.656)، وهذا يعني أن المتغير (الاجتماعي) قد فسر ما مقداره (65.6%)

معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق البعد البيئي على تعظيم الربحية في شركات الاتصالات الأردنية.

Ha1.6: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق البعد البيئي على تعظيم الربحية في شركات الاتصالات الأردنية.

عرض بيانات الفرضية الفرعية السادسة للفرضية الرئيسية الأولى: تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالبعد البيئي، كما في الجدول (18):

المعاملات أن قيمة $\beta = (0.656)$ وقيمة $T = (23.503)$ عند مستوى ثقة ($\text{Sig} = 0.00$) وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وبناء على ما سبق لا تقبل الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق البعد الاجتماعي على تعظيم الربحية في شركات الاتصالات الأردنية

عرض البيانات ومناقشة النتائج للفرضية الفرعية السادسة للفرضية الرئيسية الأولى، والتي تنص على: Ho1.6: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى

جدول (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات استبانة الدراسة المتعلقة بالمجال البيئي

مستوى الأهمية	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
متوسط	2	1.01711	3.6164	1. تهتم الشركة بموضوع الملوثات البيئية عند استخدام المواد الخام ومخلفاتها.
متوسط	3	.95010	3.5890	2. تسعى الشركة إلى تغطية المتطلبات البيئية بدون إعاقة الأداء المالي أو التشغيلي.
متوسط	7	.96310	3.3973	3. تحلل الشركة دورة حياة المنتجات.
متوسط	5	.93954	3.5205	4. توجد قناعة لدى الإدارة العليا للشركة بأن الاهتمام بالجوانب البيئية يصنع قيمة مضافة للشركة.
مرتفع	1	.95937	3.7123	5. تحاول الشركة أن تكون صديقة للبيئة عبر تبني الممارسات الإيجابية الصحيحة في التعامل مع البيئة.
متوسط	6	1.01005	3.5205	6. تسعى الشركة إلى التقليل من استخدام المواد القابلة للنفاد من خلال الترويج لتقليل المخلفات وإعادة تدويرها.
متوسط	8	.97726	3.3973	7. تقيم الشركة برامج التدريب البيئي لتبصير موظفيها بالمسؤوليات البيئية.
متوسط	10	.85629	3.1507	8. تسعى الشركة إلى توفير التمويل اللازم لإجراء الدراسات والبحوث حول تأثيرها على البيئة.
متوسط	4	.93673	3.5753	9. تطبق الشركة القوانين واللوائح البيئية التي تحكم ممارساتها.
متوسط	9	.88548	3.2329	10. تقوم الشركة بإعداد مقارنات سنوية في مختلف مجالات تأثيرها على البيئة، للتعرف على مستوى التقدم في المجال البيئي.
متوسط		.77264	3.4712	المتوسط العام

3.4712 يعكس موافقة العينة على المتغير أعلاه. وتفسر هذه النتيجة بالقول بأن شركات الاتصالات تحرص على الحفاظ على البيئة وعدم تجاوز التشريعات المتعلقة بذلك، ومن جهة أخرى فإن تلك الجهود التي تبذلها شركات الاتصالات لا ترتقي إلى المستوى المطلوب لزيادة الوعي حول البيئة، ولا توفر الموارد المادية المطلوبة لإجراء الدراسات اللازمة للحفاظ على البيئة.

اختبار الفرضية الفرعية السادسة للفرضية الرئيسية الأولى: بهدف اختبار هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، والجدول (19) الآتي يوضح ذلك:

جدول (19): نتائج اختبار أثر البعد البيئي على تعظيم الربحية

جدول المعاملات					تحليل التباين			ملخص النموذج		المتغير التابع
مستوى الدلالة T*	T المحسوبة	الخطا المعياري	B	β	البيان	مستوى الدلالة F*	درجة الحرية DF	F المحسوبة	معامل الارتباط R	
0.00	27.726	0.029	0.815	0.726	البعد البيئي	0.00	1	768.748	0.726	0.852

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الرئيسية الثانية، والتي تنص على: H02: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعظيم الربحية في شركات الاتصالات الأردنية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية، وذلك للتعرف على احتمالية وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين عينة الدراسة وتعزى إلى المتغيرات الشخصية والديمغرافية. وينفرد عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

عرض البيانات ومناقشة النتائج للفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية، والتي تنص على: H02.1: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعظيم الربحية في شركات الاتصالات الأردنية تعزى لجنس الموظف.

يتضح من النتائج المتعلقة بالمجال البيئي أن اتجاهات العينة إيجابية نحو فقرات الاستبانة المتعلقة بالمجال، وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3). حيث كانت الفقرة (44) والتي تنص على: "تحاول الشركة أن تكون صديقة للبيئة عبر تبني الممارسات الإيجابية الصحيحة في التعامل مع البيئة"، هي أكثر الفقرات موافقة بمتوسط حسابي يبلغ 3.7123 بينما الفقرة (47) والتي تنص على: "تسعى الشركة إلى توفير التمويل اللازم لإجراء الدراسات والبحوث حول تأثيرها على البيئة"، هي أقل الفقرات موافقة بمتوسط حسابي يبلغ 3.1507، والمتوسط العام البالغ

تشير النتائج في الجدول (19) أن قيمة ($R=85.2$) وهذا يعين أن هناك علاقة ارتباط قوية قيمتها بين متغير (البعد البيئي) وتعظيم الربحية، وتبين أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.726$)، وهذا يعني أن المتغير (البيئي) قد فسر ما مقداره (72.6%) من التباين في تعظيم الربحية، كما يتبين من جدول تحليل التباين أن قيمة (F) قد بلغت (768.748) عند مستوى ثقة ($Sig=0.00$) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وعند درجة حرية واحدة. كما تبين من جدول المعاملات أن قيمة $\beta = (0.726)$ وقيمة $T = (27.726)$ عند مستوى ثقة ($Sig=0.00$) وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وبناء على ما سبق لا تقبل الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق البعد البيئي على تعظيم الربحية في شركات الاتصالات الأردنية

لقد تم استخدام اختبار ANOVA ونجد من مطالعتنا لنتائج الحاسوب في الجدول السابق أن قيمة (F المحسوبة = 15.347) أكبر من قيمتها الجدولية، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية (Ho)، ونقبل الفرضية البديلة (Ha) وهذا يعني توجد فروق في أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعظيم الربحية في شركات الاتصالات الأردنية تعزى لعمر الموظف.

وباستخدام اختبار Scheffee للمقارنات البعدية فقد تبين وجود فروقات بين الفئة العمرية 30 سنة فأقل وبين باقي الفئات وتميل الفروقات لصالح (31-40 سنة).

عرض البيانات ومناقشة النتائج للفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية:

Ho2.3: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعظيم الربحية في شركات الاتصالات الأردنية تعزى للمؤهل العلمي للموظف.

Ha2.3: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعظيم الربحية في شركات الاتصالات الأردنية تعزى للمؤهل العلمي للموظف.

جدول (23): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية

نتيجة الفرضية العدمية	SIG F	F الجدولية	F المحسوبة
رفض	0.005	2.60	4.372

لقد تم استخدام اختبار ANOVA ونجد أن قيمة (F المحسوبة = 4.372) أكبر من قيمتها الجدولية، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية (Ho)، ونقبل الفرضية البديلة (Ha) وهذا يعني توجد فروق في أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعظيم الربحية في شركات الاتصالات الأردنية تعزى للمؤهل العلمي للموظف.

وباستخدام اختبار Scheffee للمقارنات البعدية فقد تبين

Ha2.1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعظيم الربحية في شركات الاتصالات الأردنية تعزى لجنس الموظف.

جدول (20): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسية الثانية

الوسط الحسابي للإناث	الوسط الحسابي للذكور	نتيجة الفرضية العدمية	SIG F	F الجدولية	F المحسوبة
3.719	3.586	رفض	0.000	2.10	5.966

لقد تم استخدام اختبار ANOVA ونجد من مطالعتنا لنتائج الحاسوب في الجدول السابق أن قيمة (F المحسوبة = 5.966) أكبر من قيمتها الجدولية، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية (Ho)، ونقبل الفرضية البديلة (Ha) وهذا يعني توجد فروق في أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعظيم الربحية في شركات الاتصالات الأردنية تعزى لجنس الموظف.

عرض البيانات ومناقشة النتائج للفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية:

Ho2.2: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعظيم الربحية في شركات الاتصالات الأردنية تعزى لعمر الموظف.

Ha2.2: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعظيم الربحية في شركات الاتصالات الأردنية تعزى لعمر الموظف.

جدول (22): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية

نتيجة الفرضية العدمية	SIG F	F الجدولية	F المحسوبة
رفض	0.000	1.88	15.347

والنمو، البعد الاجتماعي، البعد البيئي) في شركات الاتصالات الأردنية. حيث حققت جميع الأبعاد متوسطات حسابية أقل من (3.66).

2. تبين عند البعد المالي أن هنالك درجة متوسطة نسبياً حسب إجابات عينة الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.44) ويعزي الباحثون السبب إلى عدم تناسب نسبة الأرباح الموزعة على المساهمين مع توقعاتهم، كما يتم استخدام آلية إدارة السيولة لزيادة التدفق النقدي المستقبلي بشكل متوسط يلبي متطلبات السياسة الاستثمارية للشركة.

3. أشارت النتائج عند بعد رضا العملاء أن هنالك درجة متوسطة نسبياً حسب إجابات عينة الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.60) ويعزي الباحثون السبب إلى عدم تناسب عدد الشكاوي المقدمة من العملاء مع المتوقع، كما تقدم الشركة لعملائها خدمات بشكل متوسط مقارنة بمستوى الجودة المطلوبة (أو التي تلبى احتياجاتهم).

4. تبين عند بعد العمليات الداخلية أن هنالك درجة متوسطة نسبياً حسب إجابات عينة الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.61) ويعزي الباحثون السبب إلى عدم تناسب نسبة التكاليف غير المباشرة المحملة على الخدمات. وجاءت إجابات العينة على أن الشركة تعالج شكاوى العملاء بشكل متوسط.

5. أظهرت النتائج عند بعد التعلم والنمو أن هنالك درجة متوسطة نسبياً حسب إجابات عينة الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.42) ويعزي الباحثون السبب إلى عدم تقدم الشركة مكافآت مجزية للموظفين الذين يطورون أدائهم بشكل متوسط، كما تقيم الشركة شركات مع شركات عالمية لتبادل الخبرات في مختلف المجالات بشكل متوسط.

6. أشارت النتائج عند البعد الاجتماعي أن هنالك درجة متوسطة نسبياً، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.48) ويعزي الباحثون السبب إلى أن للشركة دور متوسط في تنشيط الاستثمار في مجالات البناء والتشييد، كما تساهم الشركة بدعم جمعيات ذوي الاحتياجات الخاصة للاستفادة من قدراتهم الذاتية الكامنة وتحسين مستوى معيشتهم وبما يشمل الرعاية الصحية وعلاج النطق والعلاج الطبيعي لنزلائها بشكل متوسط حسب إجابات عينة الدراسة.

وجود فروقات بين حملة البكالوريوس وبين باقي المؤهلات وتميل الفروقات لصالح حملة الدراسات العليا.

عرض البيانات ومناقشة النتائج للفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثانية:

Ho2.4: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعظيم الربحية في شركات الاتصالات الأردنية تعزى للخبرة الوظيفية.

Ha2.4: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعظيم الربحية في شركات الاتصالات الأردنية تعزى للخبرة الوظيفية.

جدول (24): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية

نتيجة الفرضية العدمية	SIG F	F الجدولية	F المحسوبة
رفض	0.000	1.83	17.637

لقد تم استخدام اختبار ANOVA ونجد أن قيمة (F المحسوبة = 17.637) أكبر من قيمتها الجدولية، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية (Ho)، ونقبل الفرضية البديلة (Ha) وهذا يعني توجد فروق في أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعظيم الربحية في شركات الاتصالات الأردنية تعزى للخبرة الوظيفية. وباستخدام اختبار Scheffee للمقارنات البعدية فقد تبين وجود فروقات بين الفئة (11-15 سنة) وبين باقي الفئات وتميل الفروقات لصالح الفئة (11-15 سنة).

النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج

من خلال تحليل البيانات وبالاعتماد على نتائج اختبار الفرضيات تم التوصل للنتائج الآتية:

1. أظهرت نتائج الدراسة عند عرضها أن هناك انخفاض نسبي وبدرجة متوسطة لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد العميل، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم

المكونات الشخصية والوظيفية من شخص لأخر، مما يساهم في اختلاف وجهات النظر وأرائهم حول العوامل موضوع الدراسة.

ثانياً: التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة يمكن اقتراح التوصيات الآتية:

1. نتيجة لما أظهرته نتائج الدراسة من وجود أثر لبطاقة الأداء المتوازن على تعظيم الربحية في شركات الاتصالات الأردنية، فإنه يجب رصد مبالغ كافية في الموازنة السنوية بغرض:

أ. بناء مشروع متكامل للتوسع في استخدام بطاقة تقييم الأداء المتوازن.

ب. زيادة ثقافة العاملين بأهمية استخدام بطاقة تقييم الأداء المتوازن، والقيام بالدورات التدريبية للملاءمة لهم والتي تتعلق بكيفية تطبيق البطاقة ومهامها ومساهماتها.

ج. تنوع استخدامات بطاقة الأداء المتوازن في شركات الاتصالات الأردنية.

2. العمل على زيادة اهتمام مديري تلك الشركات بالمتغيرات التي تخص بيئة الشركة خصوصاً تلك التي حظيت بتأييد عينة الدراسة، وأهمها زيادة التميز التنافسي في القطاع موضوع البحث.

3. على الشركات موضوع الدراسة تفعيل المعرفة الخاصة بالالتزامات البيئية التي تفرضها القوانين المحلية والعالمية لتحسين أدائها وزيادة ربحيتها.

4. ضرورة تركيز مؤشرات قياس بطاقة الأداء المتوازن على العملاء لكون أن التمرکز في مؤشرات قياس الأداء هو تأسيس مقاييس تؤدي إلى نتائج فائقة في إنجاز العمليات التي تلبي حاجات العميل ورغباته.

5. ضرورة متابعة مديري المنظمات لما يستجد من أفكار وأساليب قابلة للتطبيق في إدارة شركاتهم، وخاصة بما يخص المحاسبة الإدارية وتقييم الأداء وضبطه، وتحديدًا نموذج بطاقة الأهداف المتوازنة كأسلوب لترجمة إستراتيجية الشركة من خلال مقاييس مالية ومقاييس غير مالية، ويكون ذلك من خلال اعتبار تلك المتابعات وتطبيقها:

7. أظهرت النتائج عند البعد البيئي أن هنالك درجة متوسطة نسبياً حسب إجابات عينة الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.47) ويعزى الباحثون السبب أن الشركة توفر التمويل اللازم لإجراء الدراسات والبحوث حول تأثيرها على البيئة بشكل متوسط. كما تقوم الشركة بإعداد مقارنات سنوية في مختلف مجالات تأثيرها على البيئة، للتعرف إلى مستوى التقدم في المجال البيئي بشكل متوسط من وجهة نظر العينة.

8. أشارت نتائج الدراسة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على تعظيم الربحية في شركات الاتصالات الأردنية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (درغام وأبوفضة، 2009) ودراسة (Tayler, 2010). في حين هذه النتيجة جاءت غير متوافقة مع دراسة (النجار، 2012) ودراسة (Machado, 2013).

9. يسهم كل من البعد المالي وبعد العميل وبعد العمليات الداخلية وبعد التعليم والنمو، بالإضافة إلى البعدين المستحدثين وهما البعد البيئي والبعد الاجتماعي، وكل على حدا على تعظيم الربحية في شركات الاتصالات الأردنية، الأمر الذي قد يعزى إلى أهمية مثل هذه المؤشرات في البيئة الاقتصادية لشركات الاتصالات الأردنية. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (درغام وأبو فضة، 2009) التي توصلت إلى استخدام أنموذج الأداء المتوازن (BSC) بجوانبه الأربعة (البعد المالي وبعد العميل وبعد العمليات الداخلية وبعد التعليم والنمو يعزز المكان الإستراتيجي للمصارف، وتتفق هذه النتيجة أيضاً مع نتيجة دراسة (Jakobsen, 2008) التي أظهرت نتائجها أن تطبيق بطاقة تقييم الأداء المتوازن يؤدي إلى تحسين جوهري في العمليات الداخلية. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (محاد، 2011) التي أظهرت نتائجها وجود انخفاض نسبي في فهم المقاييس غير المالية كالمؤشرات الاجتماعية.

10. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعظيم الربحية في شركات الاتصالات الأردنية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية، الأمر الذي قد يعزى إلى اختلاف

- أ. مؤشر من مؤشرات تقييم الأداء.
 ب. شرطاً أساسياً للترقية إلى مستوى أعلى.
 ج. شرطاً لمنح الحوافز المادية.
 6. إجراء المزيد من الدراسات التي تبحث في موضوع أثر بطاقة الأداء المتوازن على تعظيم الربحية، وخصوصاً في المجالات التالية:
 أ. أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن.
 ب. دور بطاقة الأداء المتوازن في صياغة إستراتيجية الشركة.
 ج. متطلبات تحقيق التكامل بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وأثرها في الميزة التنافسية للشركة.
 د. تحليل العوامل الداخلية والخارجية، وأثرها على تعظيم الربحية.

المراجع

المراجع العربية

- أبو علام، رجاء محمود (2006). *التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج SPSS*، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر.
- أبو فضاء، مروان محمد عبد الرحمن (2006). *نحو تطوير نظام متوازن لقياس الأداء الإستراتيجي في المؤسسات المصرفية الإسلامية*، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن.
- أبو قمر، محمد أحمد محمد (2009). *تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن*. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين.
- بلقاسم، زابري ومقدم، وهيبه (2013). *الحاجة إلى تصميم لوحة قيادة من أجل دمج المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال وقياس الأداء تجاهها*. ورقة علمية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الأول حول سلوك المنظمة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- الجابري، خالد محمد رجب (2005). *بناء نموذج لقياس الأداء الشامل لقطاع الاتصالات الأردني في ضوء النماذج العالمية: اليابانية والأوروبية والأمريكية*، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- حمودة، سليم (1993). *التحليل الإنتماني*، دار الوحدة للطباعة والنشر، بيروت.
- الختانتة، وحيد، السعيدة، منصور (2010). *نموذج معدل لبطاقة الأهداف المتوازنة للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية*، المجلد 37، العدد 2.
- درغام، ماهر موسى وأبو فضاء، مروان محمد (2009). *أثر تطبيق*
- أنموذج الأداء المتوازن (BSC) في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة: دراسة ميدانية، *مجلة الجامعة الإسلامية*، سلسلة العلوم الإنسانية، الجامعة الإسلامية - غزة، المجلد 17، العدد 2.
- دودين، احمد يوسف (2009). *معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية: دراسة ميدانية. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية*، مجلد 9، عدد 2.
- زويلف، إنعام محسن حسن ونور، عبد الناصر (2005). *أهمية ومدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الأداء: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد 1، العدد 2.
- زين الدين، فريد عبد الفتاح (1997). *تخطيط ومراقبة الإنتاج - مداخل إدارة الجودة*. د.ن
- الشرايعة، وائل محمود (2010). *أثر إدارة علاقات العملاء على أداء فنادق فئة الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- عبد الحليم، نادية راضي (2005). *دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، المجلد 21، العدد 2.
- عبد اللطيف، عبد اللطيف وتركمان، حنان (2006). *بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية*، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، دمشق، المجلد 28، العدد 1.
- العناتي، رضوان محمد (2004). *بناء نموذج قياس وتقويم*

السيولة والربحية والمديونية السابقة وبين المزيج التمويلي في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن.

مخيمر، عبد العزيز (1997). إدارة المشتريات والمخزون، النشر العلمي والمطابع.

النجار، جميل (2012). أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز المركز التنافسي الإستراتيجي: دراسة تطبيقية على قطاع المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة. ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر الاقتصادي لجامعة القدس المفتوحة بعنوان: نحو تعزيز تنافسية المنتجات الفلسطينية. 16-17/10/2012، رام الله، فلسطين.

هيئة تنظيم قطاع الاتصالات الأردنية (2013). التقرير السنوي، منشورات الهيئة، عمان، الأردن.

اليقوب، سناء نايف (2009). أثر تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد (Just-In-Time) على تعظيم ربحية الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

المراجع العربية باللغة الإنجليزية

- Abu Alam, R. M., (2006). *Statistical analysis of data using SPSS software*. Darannshr, Cairo, Egypt.
- Abu Fadda, M., (2006). *Towards developing a balanced systems to measure the strategic performance in Islamic banking institutions*. Unpublished doctoral dissertation, The Arab Academy for Banking and Financial Sciences University, Amman, Jordan.
- Abu Qamar, M., (2009). *Performance evaluation for Bank of Palestine by using the balanced scorecard*. Unpublished Master Thesis, Islamic University - Gaza, Palestine.
- Belqasim, Z., and Moqadam W., (2013). *The need to design dashboard to integrate social responsibility in business organizations and performance measurement towards it*. Conference paper, First scientific conference on the economic behavior of the organization in light of the challenges of sustainable development and social justice, Université Kasdi Merbah, Ouargla, Algeria.
- Al-Jabri, K., (2005). *Modified Model to measure*

أداء شركات المقاولات الأردنية باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

عوجة، أزهار مراد (2010). *العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في القيمة المستدامة للمنظمة: دراسة تطبيقية في الشركة الوطنية لإنتاج المشروبات الغازية - الكوفة*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكوفة، العراق.

الغالب، طاهر حسن وإدريس، وائل محمد (2007). *الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل*، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الكروي، بلال نوري سعيد (2008). *تقييم ربحية المصارف باستخدام مؤشرات السيولة: دراسة مقارنة بين مصرفي الرافدين والرشد، المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، عدد 21.

محاد، عريوة (2011). *دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية: دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف*. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة فرحات عباس بسطيف، الجزائر.

المحجان، فهد محمد (2012). *تحليل العلاقة بين خصوصية comprehensive performance of the telecommunications sector of Jordan in light of the global models: the Japanese, European and American*. Unpublished doctoral dissertation, Amman Arab University, Amman, Jordan.

- Hamouda, S., (1993). *Credit analysis*. Dar Wahda for Printing & Publishing – Beirut.
- Al-Khatatneh, W., Al-Sa'aydeh, M., (2010). A Modified Model of the Balanced Scorecard for the Jordanian Public Shareholding Industrial Companies. *Dirasat, Administrative Sciences*, Jordan, Volume 37, No. 2, pp.335-364.
- Durgham, M., Abufaddah, M., (2009). Effect of Implementing Balanced Scorecard (BSC) in Enhancing Strategic Financial Performance of National Palestinian Banks that are actively working in Gaza Strip: a Field Study. *Islamic University Periodical*. Human Studies, The Islamic University of Gaza, Vol. 17, No. 2.

- Dudin, A., (2009). The obstacles of using the balanced scorecard by the Jordanian commercial banks: field study. *Zarqa Journal for Research and Studies in Humanities*, Vol. 9, No 2.
- Zwelef, E. and Nour A. 2005. The Importance and Scope of Using Balanced Scorecard in Performance Evaluation: Applied Study in Jordanian Banks. *Jordan Journal of Business Administration*, 1(2): 18-39.
- ZainAlDeen, Farid Abdel-Fattah (1997). *Production Planning and Control - the entrances of quality management*.
- AL-Sharaia, W., (2010). *The Impact of Customer Relationship Management on Performance of five and four stars hotels in Amman*. Unpublished master's thesis, Middle East University, Amman, Jordan.
- Abdul Halim, N., (2005). The integration of environmental performance indicators in the Balanced Scorecard to activate the role of business organizations in sustainable development. *Economic and administrative sciences magazine*, renovated 21, Issue 2.
- Abdul Latif. Abdul Latif and Turkmen. Hanan. (2006). "Correction Balanced Scorecard as a tool to measure performance." *Tishreen University for studies and scientific research*. A series of economic and legal sciences, Vol. 28, No. 1.
- El-Anati, R., (2004). *Deriving a model for performance evaluation by using balanced scorecard (BSC) for Jordanian construction companies*. Unpublished doctoral dissertation, Amman Arab University for Graduate Studies, Amman, Jordan.
- Ouja, A., (2010). The relationship between the Balanced Scorecard management and overall impact on the value of sustainable quality of the Organization: A Case Study in the National Company for the production of soft drinks -AlKufa. Unpublished Master Thesis, University of ALKufa, Iraq.
- AlGhalibi, T., and Idris, W., (2007). *Strategic Management: an integrated systematic perspective*, Dar Wael for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
- Alkarwi, B.,(2008). Assess the profitability of banks with liquidity indicators - A comparative study between Rafidain and Rasheed banks. *The Iraqi magazine for managerial sciences*, Vol.6, Issue: 24, pp: 242-264.
- Mahad, A., (2011). *The role of the Balanced Scorecard to measure and evaluate sustainable performance medium-sized enterprises for food industry: a comparison between dairy and dairy brood Balmcilh hill Bsatif study*. Unpublished doctoral dissertation, University of BsatifFarhat Abbas, Algeria.
- AL-Mahgan, F., (2012). *The Association between the Privacy of Liquidity, Profitability and Previous Outstanding Debit on Capital Structure of Industrial Companies Listed In Kuwait Stock Exchange Market*. Unpublished master's thesis, Middle East University, Amman, Jordan.
- Mukhaimar, Abdul Aziz (1997). *Management of procurement and inventory, scientific publishing and printing presses*.
- AlNajjar, J., (2012). *The effect of applying the Balanced Scorecard to strengthen the competitive position and strategic: An Empirical Study on financial institutions operating in the Gaza strip*. Paper presented at the economic conference of Al Quds Open University entitled: Towards a competitive promote Palestinian products. 16-17 /10/2012, Ramallah, Palestine.
- Telecommunications Regulatory Commission-Jordan (2013).Annual report, Commission publications, Amman, Jordan.
- Al-Yaqub, S., (2009). *The impact of applying just-in-time system to maximize profits of industrial shareholding companies in Jordan*. Unpublished master's thesis, Middle East University, Amman, Jordan.

المراجع الأجنبية

Al shaikh Ali, Mohammed, (2007). "Performance

Evaluation by Using Balanced Scorecard Approach",

- Analytical and Field Study in Palestinian Telecommunication Corporations-Master Thesis-College of Commerce, the Islamic University-Gaza.
- Atkinson, A. A., Banker, R. D., Kaplan, R. S., and Young, M. S., (1997). *"Management Accounting"*, 2nd ed, Prentice-Hall.
- Chaudron, D. (2003). The Balanced Scorecard & Performance Improvement: Available from <http://www.organizedchange.com/balancedscorecard.htm>
- Corona, C. (2009). Dynamic Performance Measurement with Intangible Assets. *Review Accounting Studies*, Boston, Vol. 14, Nos. 2-3.
- Dearman, D. & Shields, M. (2001). Cost Knowledge and Cost-Based Judgment Performance, *Journal of Management Accounting Research*, 13(1), Drury, C. (2000). *"Management and Cost Accounting"*. 5th ed Business Press Thomsen Learning.
- Frigo, M. (2002). Strategy and the balanced scorecard. *Strategic Finance*, 84(5).
- Geer, E., Tuijl, H. and Rutte, C. (2009). Performance Management in Healthcare: Performance Indicator Development, Task Uncertainty, and Types of Performance Indicators. *Social Science & Medicine*, Oxford, Vol. 69, No. 10.
- Gibson, C. (2011). *Financial Statement Analysis*, International Edition, South Western Cengage Learning, 12th Ed. USA.
- Horngrén C., Foster G., & Deter S., (2009). *"Cost Accounting Managerial Emphasis"*, 13th ed, Prentice-Hall.
- Jakobsen, M. (2008). *Balanced scorecard development in Lithuanian companies: Case study of the Lithuanian consulting engineering company*, MSc in Finance and International Business. Master thesis, Aarhus School of Business, University of Aarhus, Lithuanian.
- Kaplan & Norton, (1992). *The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*. Harvard Business Review.
- Kaplan, & Atkinson, (1998). *Advanced Management Accounting*. 3rd ed., Prentice Hall, New Jersey.
- Kaplan, R., and Norton, David p., (1996). *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, Harvard Business Review, P:136.
- Machado, M. (2013). Balanced Scorecard: an empirical study of small and medium size enterprises. *Review of Business Management*, 15(46).
- Max A. & Peter, E., (2010). *The MBA Oath: Setting a Higher Standard for Business Leaders*, New York: Penguin Books, Vol. 5.
- Norrie, J. & D. Walker (2004) A Balanced Scorecard Approach to Project Management Leadership. *Project Management Journal December*, 47-54.
- Patrick W. and Gerry W. (2009). *Economics: Theory and Practice*. Hoboken, N. J., Wiley, chap. 13.
- Ronald, H., Maher, M. & Selto (2000). *Cost Management*, Prentice Hall Companies Inc. USA.
- Sekaran U (2003) *Research Methods for Business: A Skill Building Approach* 4th edn. John Wiley & Sons, New York.
- Sofie, R. (2004, May). *Twelve years later: Understanding and realizing the value of balanced scorecards*. Retrieved August 1, 2006, from http://www.iveybusinessjournal.com/view_article.asp?intArticle_ID=487.
- Taylor, B., (2010), *"The Balanced Scorecard as a Strategy-Evaluation Tool: The Effects of Implementation Involvement and a Causal-Chain Focus"*. *The Accounting Review*, 85(3).
- Tulvinschi, M., (2013). "The accounting profit-a measure of the performance of the business entity", *The Usv Annals Of Economics And Public Administration*, 13(1).
- Wang, Jui-Chi, (2006). "Corporate Performance Efficiency Investigated by data Envelopment Analysis and Balanced Scorecard", *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 9(2).

The Impact of Balanced Scorecard Applying on Profit Maximization in Jordanian Telecommunications Companies

Saif M .Mubaydeen¹, Faris A.Al-karabshah², Laith A. Al-Qudah³

ABSTRACT

This study aimed to examine the impact of applying balanced scorecard on profit maximization in Jordanian telecommunication companies, and to identify the differences of that impact due to demographic variables. To achieve the objectives, the study has relied on the analytical descriptive approach, where a questionnaire was designed to collect the related data to the concerned dimensions (financial, customer, internal processes, learning and growth, social and environmental), and firm's profit in the Jordanian telecommunications companies. The study population consisted of all employees in the Jordanian telecommunications companies (Orange, Zain, and Umniah) - totaling (3396) -, as well as, the study has chosen stratified random sample of them, by (340) employees. The study has used a number of appropriate statistical methods to make appropriate statistical analysis. The study concluded that there is impact for the dimensions of the Balanced Scorecard on profit maximization in these companies. The findings also showed that there is a significant statistical difference in the impact of the application of the Balanced Scorecard on profit maximization in the Jordanian telecommunications companies attributable to demographic factors. Finally, the study recommended the need to implement training programs about the application of the Balanced Scorecard in the Jordanian telecommunications companies. In addition to, the need to increase the care of the company's managers about the factors that belong to the company's environment. The need to increase the care of researchers about the factors that affect profit maximization.

Keywords: Balanced Scorecard, customer, internal processes, learning and development, environmental, social, profit maximization, Jordanian telecommunications companies..

¹ Researcher, Social Security Corporation. Saifmbydeen@yahoo.com

² Researcher, Faculty of Planning and Management, Al-Balqa Applied University. fariskhkh@yahoo.com

³ Researcher, Amman University College for Financial & Administrative Sciences, Al Balqa Applied University. al_qudah2006@yahoo.com

Received on 28/7/2015 and Accepted for Publication on 25/2/2016.