

أثر الإدارة الإستراتيجية في أداء أعمال شركات صناعة الأدوية الأردنية
باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

**The Impact of Strategic Management on the Jordanian
Pharmaceutical Manufacturing Organizations' Business
Performance: By the Use of BSC**

إعداد الطالب:

سائد جمال فقهاء

إشراف الدكتور:

عبدالعزیز أحمد الشرباتي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال - كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

عمان - الأردن

شباط 2014

تفويض

أنا "سائد جمال يوسف فقهاء" أفوض جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: سائد جمال فقهاء

التاريخ: ١٦ / ٢ / ٢٠١٤

التوقيع: 

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها:

"أثر الإدارة الإستراتيجية في أداء أعمال شركات صناعة الأدوية الأردنية:
باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"

وأجيزت بتاريخ: 2014/02/02

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم	الرتبة	التوقيع
1. الدكتور عبدالعزيز أحمد الشرباتي (مشرف)	أستاذ مساعد	
2. الدكتور سامر عيد نحيات (رئيسا)	أستاذ مشارك	
3. الدكتور نجم عبود نجم (خارجي)	أستاذ دكتور	

شكر و تقدير

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه وله الحمد والشكر على نعمه التي لا تعد وتحصى، إن الشكر لله كثيرا على فضله وتوفيقه لي لإتمام هذا العمل وبعد. يقول الله - سبحانه وتعالى ﴿وَلَا تَسْأُوا الْفَضْلَ بَيْنَكُمْ﴾ البقرة: 237

انطلاقاً من هذه الآية الكريمة يطيب لي أن أتقدم بالشكر الجزيل وعظيم الامتنان لأستاذي الدكتور عبدالعزيز الشرباتي لما غمرني به بالفضل والتكريم عليّ بقبول الإشراف على رسالة الماجستير، ولما قدمه لي من وقته الثمين وعلمه الوفير وعلى ما قدمه من توجيه ونصح ومتابعة مستمرة لإتمام هذه الرسالة. كما أشكر لجنة المناقشة الموقرة لتفضلهم بالموافقة على مناقشة رسالتي وعلى جهودهم الطيبة.

وكما وأشكر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الشرق الأوسط على حسن المعاملة وطيبها. وأخيراً وليس آخراً أتقدم بجزيل الشكر وكبير العرفان لكل من ساعدني لإنجاز هذا العمل.

الباحث

سائد جمال فقهاء

الإهداء

إلى التي رأني قلبها قبل عينيها.. إلى من كانت تدعو لي بظهر الغيب.. إلى القلب الملائكي
والدتي الحبيبة
إلى معلمي الأول.. إلى من منحني الثقة.. إلى الذي علمني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر
والذي العزيز
إلى القلوب الطيبة .. إلى من كانوا لي عوناً لي..
إلى إخوتي
إلى غاليتي...

إلى كل من ساعدني ودعمني لإنجاز هذه الرسالة ...

لهم جميعاً أهدي ثمرة جهدي

سائد جمال فقهاء

قائمة المحتويات:

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان
ب	التفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	الشكر
هـ	الإهداء
و	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ي	قائمة الأشكال والصور
ك	قائمة الملحقات
ل	الملخص باللغة العربية
م	الملخص باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2	(1-1) تمهيد
4	(2-1) مشكلة الدراسة وأسئلتها
5	(3-1) فرضيات الدراسة
6	(4-1) أهداف الدراسة
6	(5-1) أهمية الدراسة
7	(6-1) إنموذج الدراسة
7	(7-1) التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة
9	(8-1) حدود ومحددات الدراسة
10	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
11	(1-2) المقدمة
11	(2-2) الإطار النظري
13	(3-2) بطاقة الأداء المتوازن

16	(4-2) النماذج السابقة
30	(5-2) الدراسات السابقة
40	(6-2) المساهمة المتوقعة للدراسة
42	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
43	(1-3) المقدمة
43	(2-3) منهجية الدراسة
44	(3-3) مجتمع البحث وعينة الدراسة ووحدة المعاينة
44	(4-3) أدوات الدراسة
45	(5-3) متغيرات الدراسة
45	(6-3) إجراءات الدراسة
46	(7-3) التصميم الإحصائي المستخدم في الدراسة
48	(8-3) التوزيع الطبيعي
48	(9-3) الصدق
54	(10-3) الثبات
55	(11-3) خصائص أفراد عينة الدراسة (البيانات الديمغرافية)
58	الفصل الرابع: نتائج الدراسة (التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات)
59	(1-4) المقدمة
59	(2-4) تحليل ووصف متغيرات الدراسة
69	(3-4) تحليل الارتباط لمتغيرات الدراسة
70	(4-4) اختبار فرضيات الدراسة
78	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
79	(1-5) المقدمة
79	(2-5) مناقشة النتائج
83	(3-5) الاستنتاجات
84	(4-5) التوصيات والمقترحات
86	قائمة المراجع
101	قائمة الملحقات

قائمة الجداول:

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الفصل - رقم الجدول
48	فحص التوزيع الطبيعي بواسطة تحليل كولموغوروف سميرنوف	(1-3)
49	التحليل العاملي لجميع المتغيرات بواسطة تحليل بيرسون للمكونات	(2-3)
50	التحليل العاملي لفقرات المنظور المالي بواسطة تحليل بيرسون للمكونات	(3-3)
51	التحليل العاملي لفقرات المنظور الزبائني بواسطة تحليل بيرسون للمكونات	(4-3)
52	التحليل العاملي لفقرات منظور العمليات الداخلية بواسطة تحليل بيرسون	(5-3)
53	التحليل العاملي لفقرات منظور التعلم والنمو بواسطة تحليل بيرسون للمكونات	(6-3)
54	التحليل العاملي لفقرات أداء الأعمال بواسطة تحليل بيرسون للمكونات	(7-3)
55	الثبات بواسطة كرنباخ ألفا	(8-3)
56	التحليل الديموغرافي حسب الجنس والعمر والمؤهل العلمي والاختصاص العلمي والموقع الوظيفي وسنوات الخبرة والقسم	(9-3)
60	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وقيم t المحسوبة والجدولية والأهمية لجميع متغيرات الدراسة	(1-4)
61	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وقيم t المحسوبة والجدولية والأهمية لجميع فقرات المنظور المالي	(2-4)
63	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وقيم t	(3-4)

	المحسوبة والجدولية والأهمية لجميع فقرات المنظور الزبائني	
65	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وقيم t المحسوبة والجدولية والأهمية لجميع فقرات منظور العمليات الداخلية	(4-4)
67	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وقيم t المحسوبة والجدولية والأهمية لجميع فقرات منظور التعلم والنمو	(5-4)
68	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وقيم t المحسوبة والمجدولة والأهمية لجميع فقرات أداء الأعمال	(6-4)
69	العلاقة بين المتغيرات المستقلة فيما بينها، وبينها وبين المتغير التابع (معامل ارتباط بيرسون)	(7-4)
72	فحص عدم التداخل الخطي للفرضية الرئيسية	(8-4)
73	تحليل الانحدار البسيط للمتغير المستقلة ضد المتغير التابع	(9-4)
74	تحليل الانحدار البسيط للمتغير المستقلة ضد المتغير التابع	(10-4)
74	تحليل الانحدار المتعدد للمتغيرات المستقلة ضد المتغير التابع	(11-4)
75	تحليل الانحدار المتعدد للمتغيرات المستقلة ضد المتغير التابع	(12-4)
77	تحليل الانحدار المتدرج للمتغيرات المستقلة ضد المتغير التابع	(13-4)
77	تحليل الانحدار المتدرج للمتغيرات المستقلة ضد المتغير التابع	(14-4)

قائمة الأشكال والصور:

الصفحة	المحتوى	رقم الفصل - رقم الشكل
7	نموذج الدراسة (Study Model)	(1-1)
18	نموذج التحليل الرباعي (SWOT Analysis)	(1-2)
19	نموذج تحليل البيئة الداخلية والخارجية (PEST Analysis)	(2-2)
21	نموذج PESTEL لتحليل البيئة الخارجية (PESTEL Analysis of the Macro Environment)	(3-2)
22	نموذج منشور الأداء (Performance prism)	(4-2)
23	نموذج التمييز الأوروبي (European Foundation Quality Management (EFQM) Excellence Model)	(5-2)
25	نموذج إستراتيجية المحيط الأزرق (Blue Ocean Strategy (BOS)	(6-2)
26	الشكل نموذج بطاقة الأداء المتوازن (BSC)	(7-2)
29	الشكل الخريطة الإستراتيجية (Strategic Map)	(8-2)
71	العلاقة بين القيم المتبقية والقيم المفحوصة	(1-4)
71	العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	(2-4)
72	التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة	(3-4)

قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
101	الإستبانة	1
106	قائمة بأسماء المحكمين الأكاديميين	2
107	قائمة بأسماء المحكمين الخبراء في شركات صناعة الأدوية الأردنية	3
108	قائمة بأسماء شركات الأدوية الأردنية المسجلة في الإتحاد الأردني لمنتجي الأدوية	4

أثر الإدارة الإستراتيجية في أداء أعمال شركات صناعة الأدوية الأردنية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

الملخص باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة إلى تقصي أثر الإدارة الإستراتيجية في أداء أعمال شركات صناعة الأدوية الأردنية من وجهة نظر المديرين العاملين في هذه الشركات، باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. ولتحقيق هدف هذه الدراسة تم جمع البيانات من 90 مديراً من أصل 300 مدير تقريباً، وشملت 13 شركة من أصل 16 شركة. وبعد بناء وصياغة الاستبانة اعتماداً على الأدب النظري ولجنة التحكيم الأكاديمية ولجنة الخبراء في الصناعة، تم فحص التوزيع الطبيعي لها، وكذلك تم اختبار درجتي الصدق والثبات للاستبيان. وبعد ذلك تم استخدام الإحصاء الوصفي للإجابة على أسئلة الدراسة، وبعد التأكد من وجود ارتباط بين عناصر بطاقة الأداء المتوازن (المنظور المالي، والمنظور الزبائني، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو) وأداء الأعمال تم فحص الفرضيات باستخدام الانحدار المتعدد لقبول أو رفض الفرضيات الواردة، واستخدام الانحدار المتدرج لفحص وترتيب أهميه كل عنصر. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن شركات الأدوية الأردنية تمارس وتطبق عناصر بطاقة الأداء المتوازن بدرجة عالية. كما أشارت إلى وجود علاقة قوية بين عناصر بطاقة الأداء المتوازن الأربعة فيما بينها وكذلك ما بينهما وبين أداء الأعمال. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر للإدارة الإستراتيجية الممثلة بعناصر بطاقة الأداء المتوازن على أداء الأعمال. وتبين أن للمنظور المالي كان له الأثر الإيجابي الأكبر على أداء الأعمال، يليه منظور التعلم والنمو، بينما كان هناك أثر إيجابي ضعيف للمنظور الزبائني ومنظور العمليات الداخلية في أداء الأعمال وبدون دلالة إحصائية. وأخيراً، أوصت الدراسة على إجراء دراسات مماثلة على الصناعات الأخرى في الأردن، كما وأوصت بإجراء دراسات مماثلة في الدول العربية الأخرى حتى تتمكن من تعميم النتائج على الصناعات الأخرى و/أو الدول العربية الأخرى.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإستراتيجية، بطاقة الأداء المتوازن، المنظور المالي، المنظور الزبائني، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو، شركات صناعة الأدوية الأردنية، أداء الأعمال.

The Impact of Strategic Management on the Jordanian Pharmaceutical Manufacturing Organizations' Business Performance: By the Use of Balanced Scorecard (BSC)

Abstract

The purpose of the study was to investigate the influence of strategic management on Jordanian Pharmaceutical Manufacturing (JPM) organizations' business performance, by using Balanced Scorecard (BSC). To approach the aim of this study, the data were collected from 94 managers out of about 300 managers, from 13 JPM organizations out of 16 JPM organizations, by questionnaires. Statistical techniques such as descriptive statistics, t-test, correlation, multiple regressions, and stepwise regressions were used. To confirm the suitability of data collection instrument, a Kolmogorov-Smirnov (K-S) test, Cronbach's Alpha and factor analysis were employed. The current study results indicate that the four elements of BSC are highly implemented within JPM organization. Results also show that there is a strong relationship among the elements of BSC with each other, and between each of them with JPM organizations' business performance. The empirical results point out that there is a strong effect of the BSC on JPM organizations' business performance. The results also indicate that the financial perspective has the highest effect on JPM organizations' business performance followed by learning and growth perspective. However the customer perspective and internal processes perspective did not show significant effect on JPM organizations' business performance. The current study explored only pharmaceutical industry and carried out on Jordanian setting, therefore, generalizing results to other industries and/or countries may be questionable. So, extending such researches to other industries and countries is recommended. Finally, the data suggest that a similar set of BSC indicators could be developed for other organizations and industries whether governmental, public or private organizations. The current research may be considered as initiative study that highlights the effect of BSC on JPM organizations' BP in Jordan.

Key Words: Strategic management (SM), Balanced scorecard (BSC), Financial perspective (FP), Customer perspective (CP), Internal processes perspective (IPP), Learning and growth perspective (LGP), Jordanian pharmaceutical manufacturing (JPM) Organizations, business performance (BP).

الفصل الأول (Chapter One)

مقدمة الدراسة (Introduction)

(1-1) تمهيد

(2-1) مشكلة الدراسة وأسئلتها

(3-1) فرضيات الدراسة

(4-1) هدف الدراسة

(5-1) أهمية الدراسة

(6-1) نموذج الدراسة

(7-1) التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

(8-1) حدود ومحددات الدراسة

الفصل الأول (Chapter One)

مقدمة الدراسة (Introduction)

(1-1) تمهيد:

في هذه الأيام وفي ظل عصر العولمة، تعمل منظمات الأعمال في بيئة دولية سريعة التغيير، ولذلك تعتبر الإدارة الإستراتيجية من أهم الأعمال التي يجب على الإدارة القيام بها لتواكب التطورات والتغيرات المستجدة، حيث أن الإدارة الإستراتيجية تميز المنظمات عن بعضها البعض. ويعتبر التخطيط الإستراتيجي جوهر الإدارة الإستراتيجية، فالتخطيط الإستراتيجي هو العملية الرئيسية التي تسعى لتحقيق رؤية وأهداف المنظمة، وتعتمد الإدارة الإستراتيجية وكذلك التخطيط الإستراتيجي على إدارة وقياس عناصر الإدارة الإستراتيجية، ولذلك على كافة المنظمات، ومهما كانت طبيعة الأعمال التي تقوم بها أن تمارس الإدارة الإستراتيجية لتضمن تأقلمها مع بيئتها التي تعمل بها. وأكدت دراسة (Huynh et. al. (2013: 556-562) على أنه في بيئة العمل المعاصرة تواجه منظمات الأعمال منافسة شديدة في الأسواق المحلية والعالمية، ولكي تستمر وتتطور عليها ممارسة وتطبيق الإدارة الإستراتيجية لكي تصمد أمام تحديات المنافسة العالمية، ولتحصل بهذا على المزيد من المزايا التنافسية. ويعتبر (Dess et. al. (2005) أن الإدارة الإستراتيجية تتكون من تحاليل وقرارات وإجراءات تقوم بها منظمة ما لتوفير الميزة التنافسية والحفاظ عليها.

مما سبق يتضح أن ممارسة الإدارة الإستراتيجية تعتبر مهمة لجميع المنظمات، بغض النظر عن طبيعة النشاط الذي تمارسه. ولممارسة الإدارة الإستراتيجية أهمية كبيرة في الصناعات التي تعمل وتنافس في العديد من الأسواق، حيث تبرز دور ممارسة الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الأداء

الأفضل مقارنة مع المنافسين على المستوى الدولي. ولممارسة الإدارة الإستراتيجية أهمية خاصة في صناعة الأدوية حيث أن المنافسة عالمية، وتعمل هذه الصناعة ضمن مواصفات ومعايير دولية. وتشكل مبيعات صناعة الأدوية والعناية الصحية الصناعة الثانية في العالم بعد الصناعات العسكرية، حيث بلغت قيمة مبيعاتها عالميا 1.1 ترليون دولار في عام 2011م أما بالنسبة للأردن فتعتبر صناعة الأدوية الأردنية صناعة هامة للاقتصاد الأردني، حيث أنها شكلت حوالي 7.6% من الدخل القومي الأردني في عام 2011. وفي عام (2012) ارتفعت صادرات الأدوية الأردنية لتصل 643 مليون دولار بينما كانت في عام (2011) حوالي (503) مليون دولار. كما يتوقع أن تبلغ المليار دولار عام (2015)، وتصدر ما نسبته 81% من إنتاجها لحوالي (65) دولة (JAPM, 2013).

ولكي نحكم على نجاح أي منظمة، لا بد من تقييم إدارتها الإستراتيجية، وكيف تتعامل مع بيئتها الداخلية والخارجية، ولعمل ذلك فلا بد لكل منظمة من وضع طرق ومعايير كمية ونوعية لقياس جودة الإدارة الإستراتيجية بما يتناسب مع الصناعة أو القطاع التي تنتمي إليه. وأشارت دراسة Serra and Ferreira (2010: 7-24) إلى أن أهم موضوع للبحث في حقل الإدارة الإستراتيجية يكمن في فهم ما يميز أداء منظمة عن سواها من المنظمات. وأوضح Rhee and Mehra (2013: 505-515) أن العلاقة الوطيدة بين الإستراتيجية التنافسية والأنشطة الإستراتيجية الوظيفية أثبتت أنها شرط مسبق لتحقيق أداء عمل أفضل.

وهناك عدة أساليب لقياس وتقييم الإدارة الإستراتيجية: منها تحليل البيئة الداخلية والخارجية (SWOT Analysis) وبطاقة الأداء المتوازن (BSC). وتشكل بطاقة الأداء المتوازن إحدى أهم الأدوات المستخدمة لتقييم الإدارة الإستراتيجية، لأنها تحتوي على جميع المؤشرات المالية وغير مالية (الملموسة وغير الملموسة) وتربطها معا بروية وإستراتيجية المنظمة. ولهذا استخدمت هذه الدراسة بطاقة الأداء المتوازن لقياس وتقييم الإدارة الإستراتيجية، وقياس أثر هذه العناصر على أداء أعمال

شركات صناعة الأدوية في الأردن.

(2-1) مشكلة الدراسة وأسئلتها:

لقد أشار العديد من الباحثين إلى أنه علينا قياس ما نريد إدارته. فقد أوصى Dauda, et. al. (2010: 97-105) أن على المنظمات والمدراء الاستفادة من مؤشرات الإدارة الإستراتيجية لتحسين أداء مؤسساتهم. وأضاف Zeglat, et. al. (2012: 440-448) أن نظام قياس الأداء له وظيفتين رئيسيتين هما قياس ومراقبة سير الأداء وتحقيق الأهداف الإستراتيجية طويلة المدى، وعليه فإن مشكلة الدراسة من عدم قدرة النماذج السابقة من تقديم نظرة شمولية لقياس الإدارة الاستراتيجية الممتلئة بعناصر بطاقة الأداء المتوازن بالمنظمات بأن معظم الدراسات السابقة تهتم بالقياس من وجهة نظر محاسبية، بينما استخدمت هذه الدراسة نموذج نورتون و كبلان للقياس بطريقة شمولية لأنها تضم الجوانب الملموسة وغير الملموسة. كما وضح نورتون وكبلان (1992) أنه يمكن قياس الإدارة الإستراتيجية من خلال بطاقة الأداء المتوازن التي تتكون من أربعة منظورات (المالي، الزبائني، العمليات، التعلم والنمو).

وبناء على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال السؤال التالي:

السؤال الرئيس: هل هناك أثر ذو دلالة احصائية للإدارة الإستراتيجية متمثلة في بطاقة الأداء المتوازن (المنظور المالي، الزبائني، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) في أداء أعمال شركات صناعة الأدوية الأردنية؟

وبناء على عناصر بطاقة الأداء المتوازن يمكن تقسيم السؤال الرئيس إلى الأسئلة الفرعية

التالية:

1. هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمنظور المالي في أداء أعمال شركات صناعة الأدوية الأردنية؟
2. هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمنظور الزبائن في أداء أعمال شركات صناعة الأدوية الأردنية؟
3. هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمنظور العمليات الداخلية في أداء أعمال شركات صناعة الأدوية الأردنية؟
4. هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمنظور التعلم والنمو في أداء أعمال شركات صناعة الأدوية الأردنية؟

(3-1) فرضيات الدراسة:

بناء على الأسئلة أعلاه حول مشكلة البحث وعناصرها، ووفقاً لنموذج الدراسة يمكن وضع

الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

H_0 : لا يوجد أثر لبطاقة الأداء المتوازن في أداء أعمال شركات صناعة الأدوية الأردنية، عند

$(\alpha \leq 0.05)$.

بناء على عناصر بطاقة الأداء المتوازن يمكن تقسيم الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية

التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

$H_{0.1}$: لا يوجد أثر للمنظور المالي في أداء أعمال شركات صناعة الأدوية الأردنية، عند

$(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الفرعية الثانية:

H0.2: لا يوجد أثر لمنظور الزبائن في أداء أعمال شركات صناعة الأدوية الأردنية، عند

$(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الفرعية الثالثة:

H0.3: لا يوجد أثر لمنظور العمليات الداخلية في أداء أعمال شركات صناعة الأدوية الأردنية،

عند $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الفرعية الرابعة:

H0.4: لا يوجد أثر لمنظور التعليم والنمو في أداء أعمال شركات صناعة الأدوية الأردنية،

عند $(\alpha \leq 0.05)$.

(4-1) أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة لسد الفجوات في الدراسات السابقة والى معرفة أثر بطاقة الأداء المتوازن في

اداء أعمال شركات صناعة الأدوية الأردنية. وبناء على ذلك تسعى هذه الدراسة للإجابة عن السؤال

التالي: ما هو أثر بطاقة الأداء المتوازن (المالي، والزبائن، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو)؟

كما هدفت الدراسة إلى وضع توصيات حول العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية وأداء الأعمال

لشركات صناعة الأدوية الأردنية، والصناعات الأخرى، وصناع القرار والأكاديميين، والتنويه بعوامل

النجاح للإدارة الإستراتيجية.

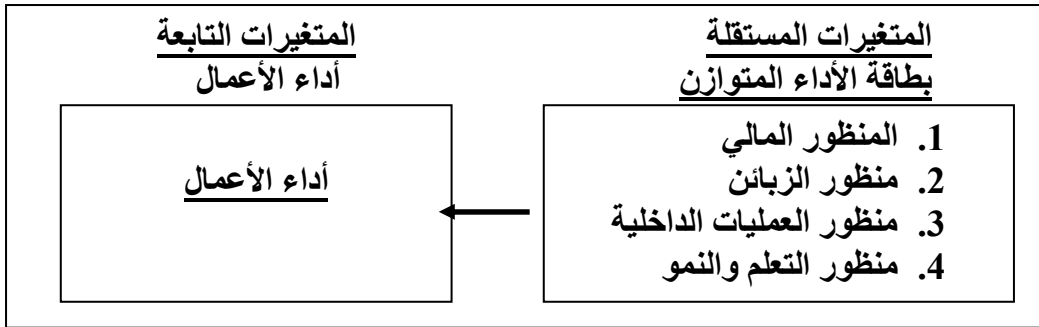
(5-1) أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة في محاولة استطلاع أثر الإدارة الإستراتيجية الممثلة بعناصر بطاقة الأداء المتوازن في أداء أعمال شركات صناعة الأدوية الأردنية، باستخدام عناصر بطاقة الأداء المتوازن (المالي، والزبائن، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو). حيث قد يكون لنتائجها فائدة كبيرة ليس فقط لشركات صناعة الأدوية الأردنية بل أيضا للمؤسسات والصناعات الأخرى وواضعي القرارات (الحكومة). وبما أن الدراسة تسير في نفس اتجاه الدراسات السابقة نحو العلاقة الخطية ما بين الإدارة الإستراتيجية (مكونات BSC) والأداء فإن هذه الدراسة قد تجد اهتماما لدى بعض الأكاديميين والباحثين، بالإضافة إلى كونها مرجعا للدراسات المستقبلية.

(6-1) أنموذج الدراسة:

استخدمت الدراسة أنموذج نورتن وكبلان المكون من أربعة منظورات (المنظور المالي، منظور الزبائن، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو) لقياس وتقييم الإدارة الإستراتيجية، ثم قياس أثر كل منهم على أداء أعمال شركات صناعة الأدوية الأردنية، كما يوضح الشكل (1-1).

الشكل (1-1): نموذج الدراسة



(7-1) التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

الإدارة الإستراتيجية (Strategic Management): هي عبارة عن مجموعة من الخطط والقرارات والأفعال التي تحقق رؤية المنظمة، وفي هذه الدراسة سيتم استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم تطبيق الإدارة الإستراتيجية.

بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard): هي عبارة عن أداة لقياس الإدارة الإستراتيجية المتمثلة بالمناظير الأربعة التالية:

1. المنظور المالي (Financial Perspective): يجب هذا المنظور على السؤال المتعلق بالمساهمين، وسوف تقيس الفقرات آراء واتجاهات المدراء وادراكاتهم.

2. منظور الزبائن (Customer Perspective): يجب هذا المنظور عن السؤال الخاصة بنظرة المدراء للعلاقات مع الزبائن ومتطلباتهم ورضاهم وولاءهم.

3. منظور العمليات الداخلية (Internal Process Perspective): يجب هذا المنظور عن السؤال المتعلق بالكيفية التي يجب أن تدير المنظمة فيها عملياتها لتلبية احتياجات ورغبات العملاء، ويتضمن عمليات التحسين مثل الأنظمة والبحوث والتطوير والبرامج وتطوير منتجات جديدة.

4. منظور التعلم والنمو (Learning and Growth Perspective): ويتعلق هذا المنظور بالأشخاص العاملين في المنظمة، ويجب عن السؤال المتعلق بما على الأفراد القيام به للتعلم والتطور من أجل تلبية احتياجات الزبائن مثل المعرفة، والخبرة، والمهارات والإبداع.

أداء الأعمال (Business Performance): قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل ومدى قدرتها على استغلال مواردها نحو تحقيق أهدافها المنشودة، فالأداء دالة لكافة أنشطة المنظمة وهو المرآة التي تعكس وضع المنظمة من كافة جوانبها، وتسعى كافة الأطراف في المنظمة الى تعزيز الأداء الأمثل (Holbeche, et. al. 2005: 13-14) والذي سيقاس من خلال إدراك المدراء

بشأن أداء العمل الحالي والمستقبلي حول التطلعات المستقبلية والإنتاجية والربحية والقيمة السوقية مقارنة مع المنافسين.

(1-8) حدود ومحددات الدراسة:

خصت هذه الدراسة لقياس الإدارة الإستراتيجية وأثرها في الأداء على المستوى المنظمات، وعليه سيتم تفسير هذه الدراسة في ظل المحددات التالية:

1. الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة في الفترة الممتدة ما بين شهري 8-12 من العام 2013.
2. الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة على شركات صناعة الأدوية الأردنية في الأردن.
3. الحدود البشرية: جمعت البيانات من المدراء العاملين في شركات صناعة الأدوية الأردنية المسجلة في الإتحاد الأردني لمنتجي الأدوية.
4. الحدود الصناعية: اقتصرت هذه الدراسة على دراسة شركات صناعة الأدوية الأردنية.

الفصل الثاني (Chapter Two)

الإطار النظري والدراسات السابقة

(Theoretical Framework & Literature Review)

(1-2) المقدمة

(2-2) الإطار النظري والتعريفات لمتغيرات الدراسة

(3-2) بطاقة الأداء المتوازن:

(4-2) النماذج السابقة

(5-2) الدراسات السابقة

(6-2) المساهمة المتوقعة للدراسة

الفصل الثاني (Chapter Two)

الإطار النظري والدراسات السابقة

(Theoretical Framework & Literature Review)

(1-2) المقدمة:

يحتوي هذا الفصل على الإطار النظري، حيث يتم استعراض عدة تعريفات ونماذج حول الإدارة الإستراتيجية وأدوات قياسها. ومن ثم سيستعرض مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية السابقة ذات الصلة. وأخيراً، سيتعرض الفصل إلى ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

(2-2) الإطار النظري:

يستمر النقاش حول تعريف الإدارة الإستراتيجية وعناصرها منذ زمن بعيد. ولا يتوفر حتى الآن نموذج متفق عليه لقياس وتقييم الإدارة الإستراتيجية. ويستخدم العلماء والأكاديميين والممارسين عدة نماذج لقياس وتقييم ممارسات الإدارة الإستراتيجية ودراسة أثرها في أداء المؤسسات. فقد قسم Price (2006) العناصر الرئيسة للإدارة الإستراتيجية إلى رؤية، ورسالة، وأهداف، وخطط. واستخدم (Newbert 2007:121-146) وجهة النظر القائمة على إدارة الموارد لتقييم الإدارة الإستراتيجية، أما Ritson (2011) فاستخدم نموذج القوى الخمسة لتحديد القوى البيئية الخمسة لتقييم الصناعات المتعددة وتحليل الوضع الراهن والفرص والتهديدات. كما استخدم كل من Hin et. al. (2011:429) and Hin et. al. (2013:24-33) نموذج ويلن هنغر للإدارة الإستراتيجية كمرجع. وينقسم هذا النموذج إلى أربعة أقسام كما يلي: المسح البيئي، صياغة الإستراتيجية، تطبيق الإستراتيجية،

التقييم والمراقبة. وذهب (Arabzad and Shirouyehzad (2012:607-612) إلى أنه يمكن استخدام العديد من المناهج والأساليب لتحليل القضايا الإستراتيجية في عملية الإدارة الإستراتيجية، وأحد هذه الأساليب هو تحليل مكامن القوى والضعف ومصادر الفرص والتهديدات (SWOT) الذي تستخدمه المؤسسات لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، وللتحليل المنتظم للبيئات الداخلية والخارجية للمؤسسات. ويتم تقييم نقاط القوة والضعف من خلال البيئة الداخلية، أما الفرص والتهديدات فتقيم من خلال البيئة الخارجية. واقترح (Jalaliyoon, et. al. (2012:1-9) منهجية مناسبة لرسم الإستراتيجية وتطبيقها، والعوامل الحرجة للنجاح في المؤسسة واستخدم النموذج الهرمي للتحليل (AHP) لتقييم وتحليل إستراتيجية المؤسسة. واستخدم (Gupta (2013:13-17) التحليل السياسي والاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي (PEST) لتقييم وتحليل إستراتيجية المؤسسة. وهذا التحليل يصف العوامل البيئية المستخدمة في المسح البيئي للإدارة الإستراتيجية. ويعتبر أداة لقياس الأداء ويفيد في فهم نمو السوق كما يساعد في تحديد وضع العمل والفرص الكامنة والاتجاهات. واستخدم (Bavarsad et. al. (2012:7530-7537) بطاقة الأداء المتوازن (BSC) لتقييم الإدارة الإستراتيجية، حيث استخدم مؤشرات المناظير الأربعة: المنظور المالي، ومنظور الزبائن، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو. وأوضح (Morard (2013:9 أن طريقة بطاقة الأداء المتوازن (BSC) توفر دليلاً شاملاً بشأن ما يجب على المؤسسات التركيز عليه للموازنة بين المنظور المالي وغيره من المناظير الحاسمة.

وأخيراً، منذ العام 1996م شاع استخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن (BSC) لقياس الإدارة الإستراتيجية وأداء الأعمال لدى المؤسسات. لذا استخدمت هذه الدراسة هذا النموذج بعد إدخال التعديلات المناسبة عليه لتناسب مع قياس الإدارة الإستراتيجية في صناعة الأدوية الأردنية، وقياس

أثر الإدارة الإستراتيجية الممثلة بعناصر بطاقة الأداء المتوازن في أداء أعمال شركات صناعة الأدوية الأردنية.

(2-3) بطاقة الأداء المتوازن:

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن لمواجهة القصور في أنظمة الرقابة التقليدية التي كانت تقيس الأداء المالي فقط، فلقد رأى البعض أن الرقابة المالية أخذت تتطور منذ 1925 وركزت على تطوير جميع الاجراءات الادارية والمحاسبية التي نعرفها اليوم، ولكن لم تعد هذه الإجراءات تكفي لتحقيق طموحات المنظمات الرائدة في ظل التحديات المعاصرة، حيث كان دور الرقابة التأكد من كفاءة أداء المنظمات في استخدام الموارد، ونتيجة لذلك كان التركيز على التكاليف والايرادات فقط، وبعد الحرب العالمية الثانية، تأثرت القرارات الادارية بشكل كبير بالمقاييس المالية، ولهذا أخفقت في التوجه نحو الإستراتيجيات بعيدة المدى، وبناء على ذلك حمل عقد الثمانينيات مفهوم أشمل للتوجه الاستراتيجي وكيفية جمع المعلومات من أجل التخطيط واتخاذ القرارات والمراجعة الاستراتيجية التي تجعل المنظمة قادرة على الاستمرار والمنافسة (حسن وميمون 2011:169). وأضاف العبادي (-37:2005 39) أن زيادة حدة المنافسة على المستوى المحلي والدولي، وظهور الثورة التكنولوجية في مجال الإنتاج وأنظمة المعلومات، أديا إلى حدوث تغييرات جذرية في فلسفة الإدارة ومداخل اتخاذ القرارات وأساليب الانتاج مما ترتب عليها تطبيق الادارة الإستراتيجية وتطوير المقاييس التقليدية لتقييم الأداء في المدى القصير والطويل. ولقد أكد المغربي وغربية (2006:169) على أن بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard ظهرت لمواجهة العجز في الأنظمة المالية التقليدية، وأن جميع الاجراءات الادارية والمحاسبية الموجودة بالفعل منذ زمن بعيد لم تعد تكفي لتحقيق رؤية المنظمات في ظل العولمة والتحديات المعاصرة. بينما وضح (Jakobsen 2008:9) عدة أسباب لاستخدام بطاقة الأداء المتون وهي: من أجل توضيح وتحديث إستراتيجية المنظمة، تعميم وإيصال إستراتيجية

المنظمة على جميع أجزائها، ربط الأهداف الفرعية بالإستراتيجية، ربط الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل بالأهداف السنوية (الميزانية السنوية)، المراجعة الدورية للأداء.

وذكر Kaplan and Norton (1992:71-79) أن بيئة الأعمال الداخلية والخارجية تعرضت إلى مجموعة من المتغيرات أثرت على مختلف نواحي الأداء مما دعا المنظمات للاتجاه نحو إستخدام مقاييس أكثر توازناً تراعي الجوانب الملموسة وغير الملموسة مثل بطاقة الأداء المتوازن، حيث اعتبارها نظاماً شاملاً لقياس الأداء من منظور إستراتيجي، ويتم بموجبها ترجمة إستراتيجية منظمات الأعمال إلى أهداف Objectives ومقاييس Measures وقيم مستهدفة Targets ومبادرات Initiatives. وقد عرفا بطاقة الأداء المتوازن بأنها نظام اداري وليس مجرد نظام لقياس الأداء، وهو يعمل على تمكين منظمات الأعمال من توضيح وتحقيق رؤية Vision وإستراتيجية Strategy المنظمة، وترجمة تلك الرؤية والاستراتيجية الى خطط عملية، وتوفير التغذية الراجعة عن العمليات ونتائجها Outcomes وذلك من أجل تحسين الأداء النهائي. وعرف Ellingson and Wanbgsanss (2001:1) بطاقة الأداء المتوازن على أنها مجموعة متكاملة من المقاييس التي تم تطويرها لقياس أربعة أبعاد أساسية (الأداء المالي، والعلاقات مع العملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو) حيث أن هذه المقاييس ترتبط مع بعضها البعض، كما ترتبط برؤية وإستراتيجية منظمات الأعمال لتقدم نظاماً إدارياً له طبيعة متداخلة مستمدة من المهمة الأساسية لمنظمات الأعمال وهي تحقيق أهداف المنظمة. وكما عرف Lipe and Salterio (2001:284) بطاقة الأداء المتوازن من حيث المؤشرات التي تقوم عليها بأنها مجموعة متكاملة من مؤشرات الأداء الأساسية والتابعة التي يتم تصميمها بصفة خاصة لتسليط الضوء على إستراتيجيات منظمات الأعمال، وقسم الأداة إلى قسمين: المؤشرات الأساسية والمؤشرات التابعة، حيث تشير المؤشرات الأساسية Leading Indicators إلى

تطوير القيمة Value Drivers في الأجل الطويل، بينما تشير المؤشرات التابعة Lagging Indicators الى مقاييس التغذية العكسية Feedback المرتبطة بالأداء المالي.

ومن خلال الدراسات السابقة نستنتج أن بطاقة الأداء المتوازن تقوم على أربعة منظورات (المنظور المالي، المنظور الزبائني، منظور العمليات الداخلية، المنظور التعلم والنمو)، وتستعمل كوسيلة لقياس الأداء:

المنظور المالي

يجيب هذا المنظور على السؤال المتعلق بالمساهمين، وكيفية تحقيق أهدافهم المالية، ومن ثم تحديد المقاييس المالية، وكما تعكس المقاييس المالية مدى نجاح الإدارة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتتضمن المقاييس المالية من وجهة محاسبية.

المنظور الزبائني

يجيب هذا المنظور عن السؤال الخاصة بعلاقة المنظمة بالزبائن (العملاء) ومتطلباتهم ورضاهم وولاءهم، ويوظف هذا المنظور مجموعة من المقاييس توزع على أربعة معايير أساسية هي الوقت، والنوعية، والأداء، الخدمة، والتكلفة وذلك في اطار مقاييس الفعالية التشغيلية (حسن وأحمد Forsythe, et. al 1999:3; 2011:175) ويتم تقييم هذا المنظور من خلال جمع المعلومات الضرورية للتأكد من حصول العملاء على الخدمة أو السلعة في الوقت المناسب وبالمعايير المطلوبة وبما يتناسب مع حاجاتهم ورغباتهم.

منظور العمليات الداخلية

يجيب هذا المنظور عن السؤال المتعلق بالكيفية التي يجب أن تدير المنظمة عملياتها الداخلية لتلبية احتياجات ورغباتهم العملاء مع مراعاة المنظور المالي. ويتضمن عمليات التحسين مثل الأنظمة والبرامج المستخدمة، والبحوث والتطوير، وتطوير منتجات جديدة، ويركز هذا المنظور على تحسين كفاءة العمليات التشغيل الداخلية من أجل خلق قيمة مضافة للعملاء، وزيادة الإنتاجية والكفاءة.

منظور التعلم والنمو

ويتعلق هذا المنظور بالأشخاص العاملين في المنظمة ويجب عن السؤال المتعلق بما على الأفراد القيام به ليتعلموا ويتطوروا لتلبية احتياجات الزبائن، مثل المعرفة، والخبرة، والمهارة والإبداع، كما يعتبر هذا المنظور كأساس لتنشئة وتعزيز المنظورات الثلاثة السابقة إذ يعكس البنية التحتية التي تدعم القدرة على تنظيم الأعمال وعلى الاستمرار في خلق القيمة، وكيفية التكيف مع ديناميكية الأعمال، وقياس مهارات وامكانيات الأفراد لتحديد الفجوة بين وضع المنظمة الحالي وبين أفضل الممارسات في المنظمات الأخرى سعياً إلى الوصول إلى الأداء الأفضل.

(2-4) النماذج السابقة:

سوف يتم التعرض لمجموعة من النماذج التي تم إستخدامها من أجل قياس وتطوير وإدارة التوجهات الإستراتيجية لمنظمات الأعمال. وكذلك من أجل إختيار النموذج الأفضل الذي يتناسب مع قياس الإدارة الإستراتيجية في صناعة الأدوية الأردنية.

1. نموذج التحليل الرباعي (SWOT Analysis).

يستخدم هذا النموذج تحليل نقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية، والفرصة والتهديدات للبيئة الخارجية (SWOT) كأداة للتحليل استراتيجي في مجالات مختلفة، ويساعد على اتخاذ القرارات على أسس منطقية دون الاعتماد على مجرد الحدس.

وينقسم التحليل الرباعي إلى أربعة أقسام كما هو موضح في الشكل (2-1) والذي يعطي مثال عن تحليل نقاط القوة والضعف ومصادر الفرص والتهديدات في جامعة الشرق الأوسط:

1. القوة (Strengths): وهي عناصر القوة التي تميز منظمة معينة عن المنظمات الأخرى.
2. الضعف (Weaknesses): وتمثل نقاط الضعف داخل المنظمة التي يجب معالجتها.
3. الفرص (Opportunities): وهي الفرص التي تأتي من الخارج وتكسب المنظمات فرصاً إضافية للنجاح.
4. التهديدات (Threats): وهي التهديدات التي تأتي من الخارج وتسبب اضطرابات داخل المنظمات.

الشكل (2-1): نموذج التحليل الرباعي (SWOT Analysis)

نقاط الضعف (Weakness)	نقاط القوة (Strength)	البيئة الداخلية (المنظمة)
<ol style="list-style-type: none"> 1. الموقع والمباني والتجهيزات والتسهيلات 2. الكلية والبرامج 3. الأكاديميين والموظفين 4. التحالفات والاتفاقيات 5. الطلاب والخريجين 	<ol style="list-style-type: none"> 1. الموقع والمباني والتجهيزات والتسهيلات 2. الكلية والبرامج 3. الأكاديميين والموظفين 4. التحالفات والاتفاقيات 5. الطلاب والخريجين 	
التحديات (Threats)	الفرص (Opportunities)	البيئة الخارجية
<ol style="list-style-type: none"> 1. البيئة السياسية 2. البيئة الاقتصادية 3. البيئة الاجتماعية والثقافية 4. البيئة التكنولوجية 5. البيئة الطبيعية 6. البيئة القانونية 	<ol style="list-style-type: none"> 1. البيئة السياسية 2. البيئة الاقتصادية 3. البيئة الاجتماعية والثقافية 4. البيئة التكنولوجية 5. البيئة الطبيعية 6. البيئة القانونية 	

المصدر: جامعة الشرق الأوسط (نور وشرباتي 2013)

2. نموذج تحليل البيئة الخارجية والمحيطية (PEST Analysis):

هو عبارة عن تحليل خارجي للعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية

(PEST) ويستخدمه الاستشاريون والمديرون في جمع بيانات أولية وثانوية لفحص البيئة الخارجية

والمحيطية كما في الشكل (2-2).

ويتكون هذا التحليل من أربعة أقسام:

• العوامل السياسية (Political): تتعلق بالنظام السائد في الدولة، وكيفية اتخاذ القرارات،

وتعامل الدولة مع الصناعات من حيث الحماية، وتشجيع الاستثمار، والاتفاقيات دولية. والأمن

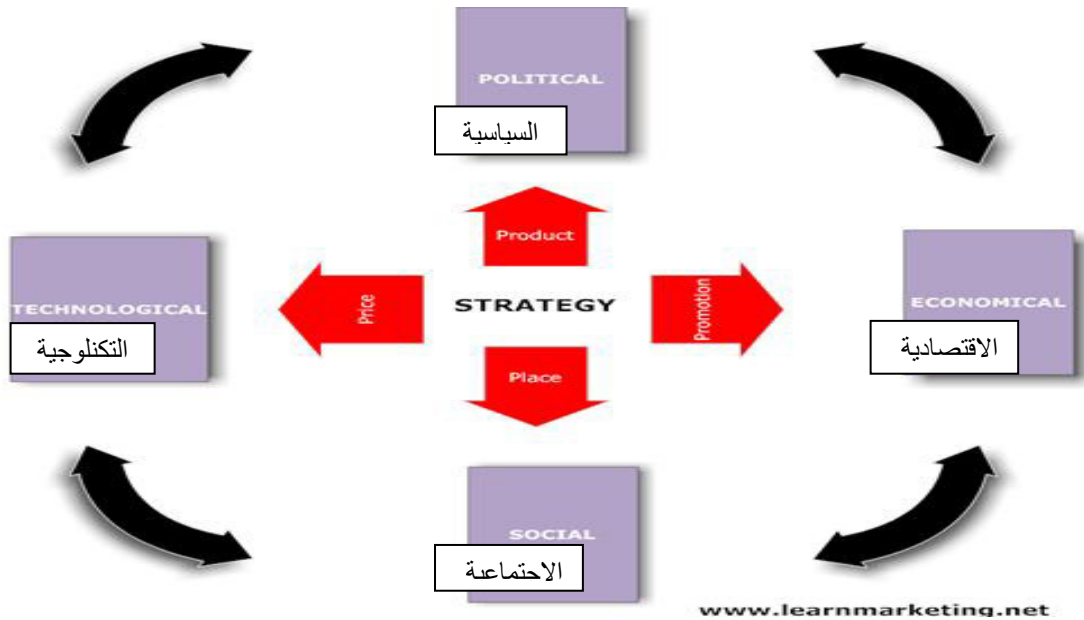
والاستقرار السياسي. بالإضافة إلى القوانين الناظمة للحياة السياسية.

•العوامل الاقتصادية (Economical): تشير إلى المؤشرات الاقتصادية مثل معدلات معدل الفائدة والقوة الشرائية والتضخم وأسعار العملات والإنتاجية، والسياسات الاقتصادية التي تؤثر على الصناعات مثل الاستيراد والتصدير.

•العوامل الاجتماعية (Social): وتحتوي على العوامل الثقافية، والمعتقدات، والقيم، والعادات والتقاليد، ومستوى التمايز في نمط الحياة، والتركيبية السكانية، ومستويات التعليم.

•العوامل التكنولوجية (Technological): التغييرات التكنولوجية التي يمكن أن تحدث في الصناعة أو في المحيط العام بحيث تؤثر على موقف الشركة التنافسي. كتطور وسائل الإنتاج والنقل والاتصال. وكإدخال منتج أو تكنولوجيا جديدة إلى السوق، سرعة نقل المنتج من المصنع إلى السوق.

الشكل (2-2): نموذج تحليل البيئة الداخلية والخارجية (PEST Analysis)



Source: Koumparoulis (2013). PEST Analysis: The Case of E-Shop.

3. نموذج PESTEL لتحليل البيئة الخارجية (PESTEL Analysis of the Macro Environment)

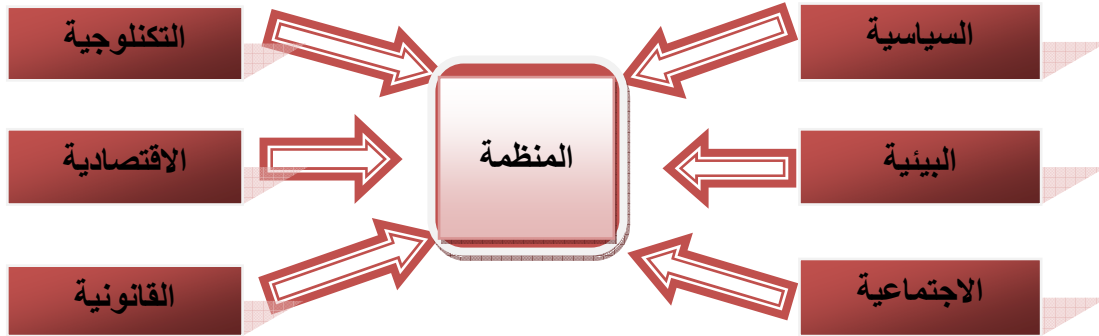
(Environment): إن نموذج تحليل العوامل السياسية والاقتصادية، والاجتماعية الثقافية، والتكنولوجية، الطبيعية، والقانونية (PESTEL) يساعد على تفحص البيئة الخارجية للمنظمات، والتي من شأنها أن تؤثر على البيئة التنافسية الصناعية (Praestegaard, 2010 P.38). حيث أن دراسة هذه العوامل تخلق فرص وتهديدات لمستقبل الشركة وتبين أيضا نقاط القوة والضعف في داخل الشركة، ويبين الشكل (2-3) عوامل نموذج (PESTEL) للبيئة الخارجية كآتي:

- **العناصر السياسية (Political Factors):** تشير إلى نوعية الأنظمة الحاكمة السائدة في البلدان واستقرارها، والمتغيرات في القرارات والسياسات مثل نسبة التدخل الحكومي في الاقتصاد.
- **العناصر الاقتصادية (Economic Factors):** تتضمن أسعار أو نسبة الفائدة (Interest Rates) والتغيرات الضريبية والنمو الاقتصادي والتضخم وأسعار العملات (Exchange Rates).
- **العناصر الاجتماعية الثقافية (Social-Cultural Factors):** تأخذ بعين الاعتبار الطبقات الاجتماعية والعادات والتقاليد والديانات والتعدد المذهبي، وكمثال: عدم السماح باستيراد لحوم الخنزير في بعض الدول الإسلامية، وعموما إن أي تغيير في الاتجاهات الاجتماعية أو الثقافية من الممكن أن يؤثر على طلب منتج معين.
- **العناصر التكنولوجية (Technological Factors):** مواكبة التكنولوجيا الحديثة القادرة على خلق منتجات وعمليات جديدة، والتي من خلالها يسهل إيجاد طرق جديدة لتصميم وتحسين أداء

الأعمال.

- **العناصر الطبيعية (Environmental Factors):** تتضمن عناصر الطقس والمتغيرات المناخية والموارد الطبيعية وكذلك الكوارث الطبيعية، حيث أنها من الممكن أن تؤثر على أداء الشركات، مثل أنشطة السياحة والتأمين والنقل والشحن وخدمات السفر والمسافرين. (Vadillo 2010, P.6-9)
- **العناصر القانونية (Legal Factors):** وهي مرتبطة بالقوانين والتشريعات المحلية أو الدولية التي تحكم في كيفية ممارسة الأعمال في أي بلد، وقد أصبحت من القضايا الأكثر أهمية اليوم في عالم الأعمال (Cadle, et. al. 2010 P.4).

الشكل (2-3) نموذج PESTEL لتحليل البيئة الخارجية (PESTEL Analysis of the Macro Environment)



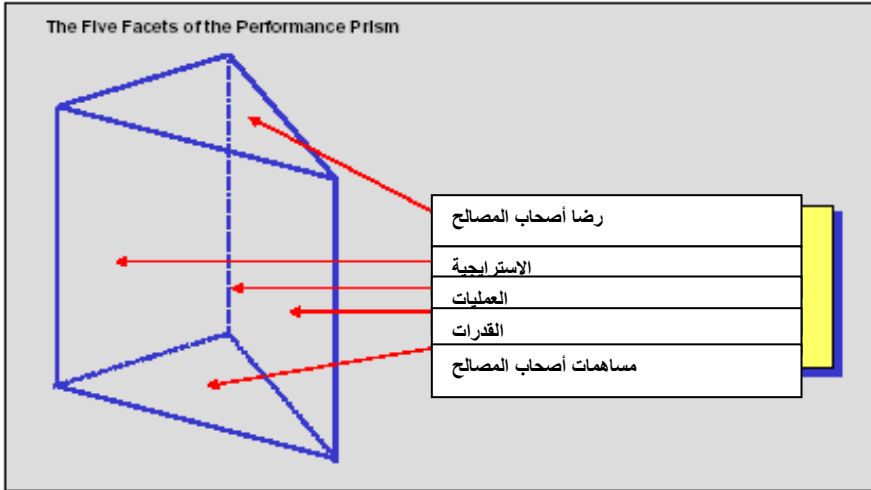
Source: <http://www.strategicmanagementinsight.com/tools/pest-pestel-analysis.html>

4. منشور الأداء (Performance Prism):

تم إبتكار منشور الأداء من قبل Neely and Adam في عام 2000، وتقدمه على أنه نظام إدارة الأداء البديلة التي يمكن استخدامها من قبل المنظمات (Neely and Adam 2000:6-13). ووفقاً ل Fredireco and Cavenghi (2002:2-17) فإن منشور الأداء يركز على أصحاب المصالح المعنيين في المنظمة من خلال خمس وجهات نظر: الرضا والاستراتيجيات، والعمليات، والقدرات، ومساهمات أصحاب المصالح. وأشار Etienne, et. al (2005:687-697) أن كل منظور

من هذه المناظير يتطلب الاجابة عن سؤال معين لقياس الأداء في المنظمة. سؤال منظور رضا أصحاب المصالح حول: من هم أصحاب المصالح الرئيسيين، وماذا يريدون وما هي احتياجاتهم؟ سؤال الاستراتيجيات حول: ما هي الاستراتيجيات التي يمكن وضعها لتلبية رغبات واحتياجات أصحاب المصالح؟ وفيما يتعلق بالعمليات فإن السؤال هو: ما هي العمليات المهمة التي تتطلبها تنفيذ هذه الاستراتيجيات؟ والسؤال عن القدرات حول: ما هي القدرات التي نحتاجها لعمل وتحسين هذه العمليات؟ بينما السؤال حول مساهمات أصحاب المصالح هو: ما هي المساهمات التي نطلبها من أصحاب المصالح، إذا أردنا الحفاظ وتطوير هذه القدرات؟ ويحدد منشور الأداء بشكل واضح كيف يمكن للمدراء استخدام أدوات القياس لتحسين أداء الأعمال. وكما أضاف Metawe and Gilman (2005) أن هذا المنشور يميل إلى إهمال بعض القضايا مثل كيف يمكن لمقاييس الأداء أن تتحقق، وبالتالي، يتم إعطاء تركيز قليل لعمليات تصميم النظام.

الشكل (2-4) نموذج منشور الأداء (Performance Prism)



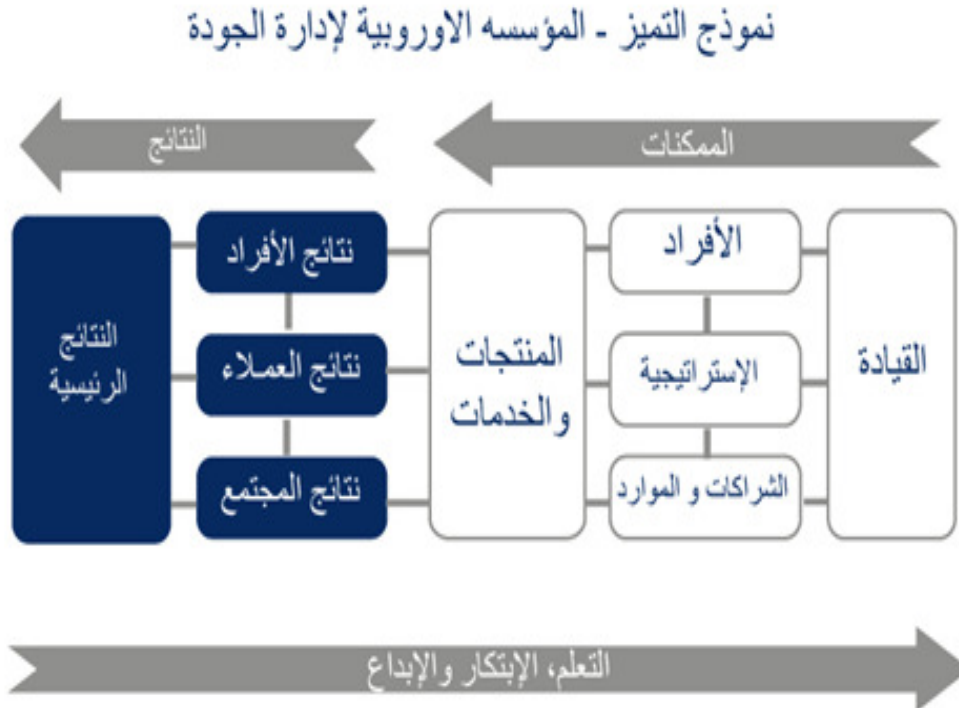
Source: http://www.12manage.com/methods_performance_prism_ar.htm

5. نموذج التميز الأوروبي (European Foundation Quality Management)

(EFQM) Excellence Model

تم تطوير نموذج التميز الأوروبي في عام 1991 وتم تعديله عام 1999، وهو عبارة عن إطار يهدف لمساعدة المنظمات لتحقيق التميز في أعمالها من خلال التحسين المستمر في الإدارة وتطوير العمليات واستخدام نموذج التميز على نطاق أوسع لتحقيق أفضل الأنشطة في ممارساتهم. إن الهدف الأساسي من نموذج التميز هو تحسين الأداء من خلال التقييم الذاتي عبر مجموعة معايير مرجعية رئيسية متميزة. ويعتبر EFQM أداة عملية لمساعدة المنظمة في تحديد مكانتها على طريق التميز وتقييم وضعها الراهن (Salem, et. al. 2012:4).

الشكل (2-5) نموذج التميز الأوروبي (European Foundation Quality Management) (EFQM) Excellence Model



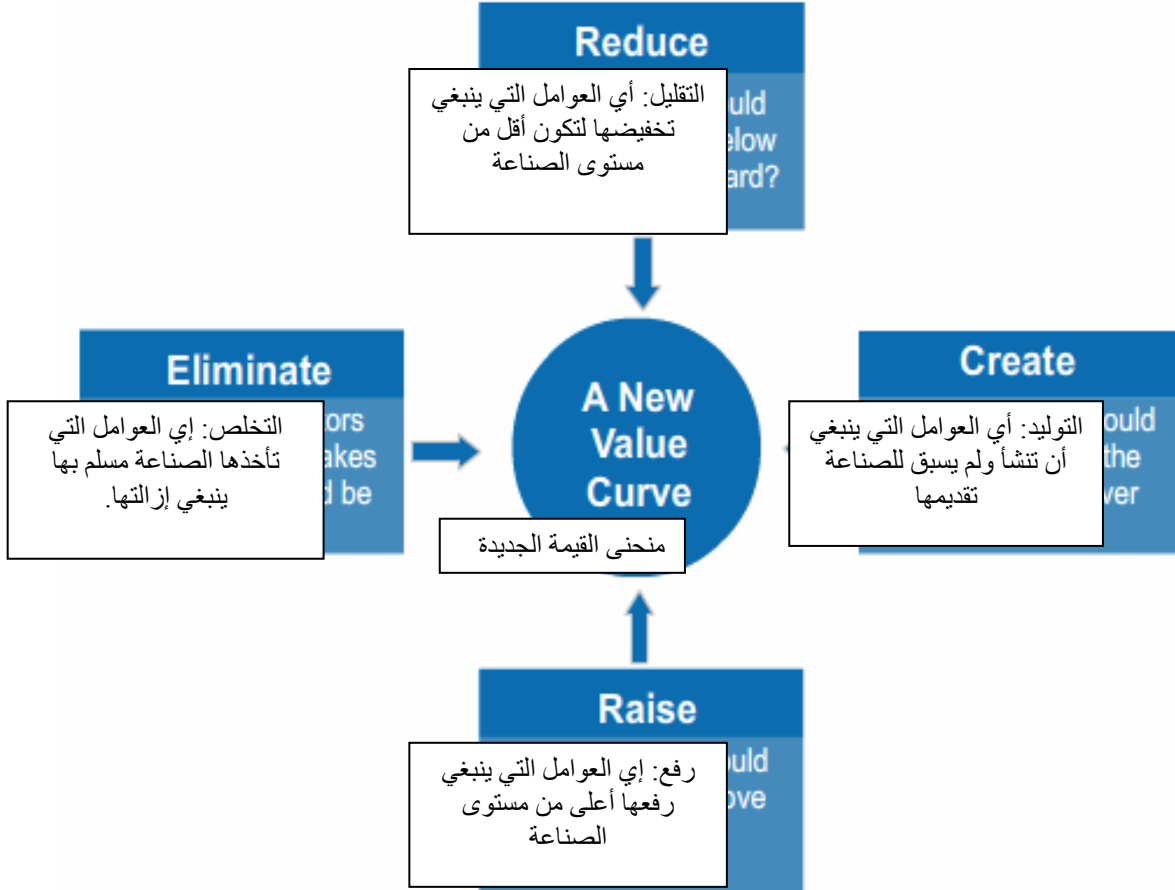
Source: <http://quality-factors.com/quality-factors/Management/Excellence.htm>

6. إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) Blue Ocean Strategy

إستراتيجية المحيط الأزرق مفهوم جديد تم تطويره من قبل Kim and Mauborgone في عام 2004. وهو يؤكد على أن الشركات يجب أن تركز على إيجاد مساحة في الأسواق الجديدة بدلا من التركيز على محاربة المنافسين في الأسواق الحالية، وأن الابتكار في القيمة هو حجر الأساس الذي تقوم عليها إستراتيجية المحيط الأزرق.

و عرف (kim, et. al. (2008:522-534) هذه الإستراتيجية بأنها طريقة من التفكير الاستراتيجي لإنشاء أسواق وصناعات جديدة حيث يتم إنشاء طلب في أسواق جديدة بدلا من المحاربة من أجل المنافسة في الأسواق الحالية. وهذا يشير إلى أن هذه الإستراتيجية عبارة عن فلسفة تعتمد على أن الشركات يجب أن تحد من المنافسة القائمة بينها التي تؤدي إلى فائزين وخاسرين. وبدلا من ذلك، يتعين على الشركات أن تعتمد على قدراتها الابتكارية لخلق سوق جديد بدلا من المنافسة في الأسواق الحالية. وأشار Kim and Mauborgone (2005:105-120) إلى أن هناك ستة مخاطر رئيسية تحد من تطوير إستراتيجية المحيط الأزرق وهي: مخاطر البحث، ومخاطر التخطيط، ومخاطر النطاق، ومخاطر نموذج الأعمال، والمخاطر التنظيمية، وإدارة المخاطر. وللتغلب على هذه المخاطر ينبغي على الشركات أن تتبنى ستة مبادئ وهي: إعادة بناء حدود السوق، والتركيز على الصورة الكبيرة، والوصول إلى أبعد من الطلب الحالي، وتنفيذ الاستراتيجية بتسلسل مناسب، والتغلب على العقبات التنظيمية الرئيسية، والتنفيذ داخل حيز الاستراتيجية.

الشكل (2-6) نموذج إستراتيجية المحيط الأزرق (Blue Ocean Strategy (BOS)

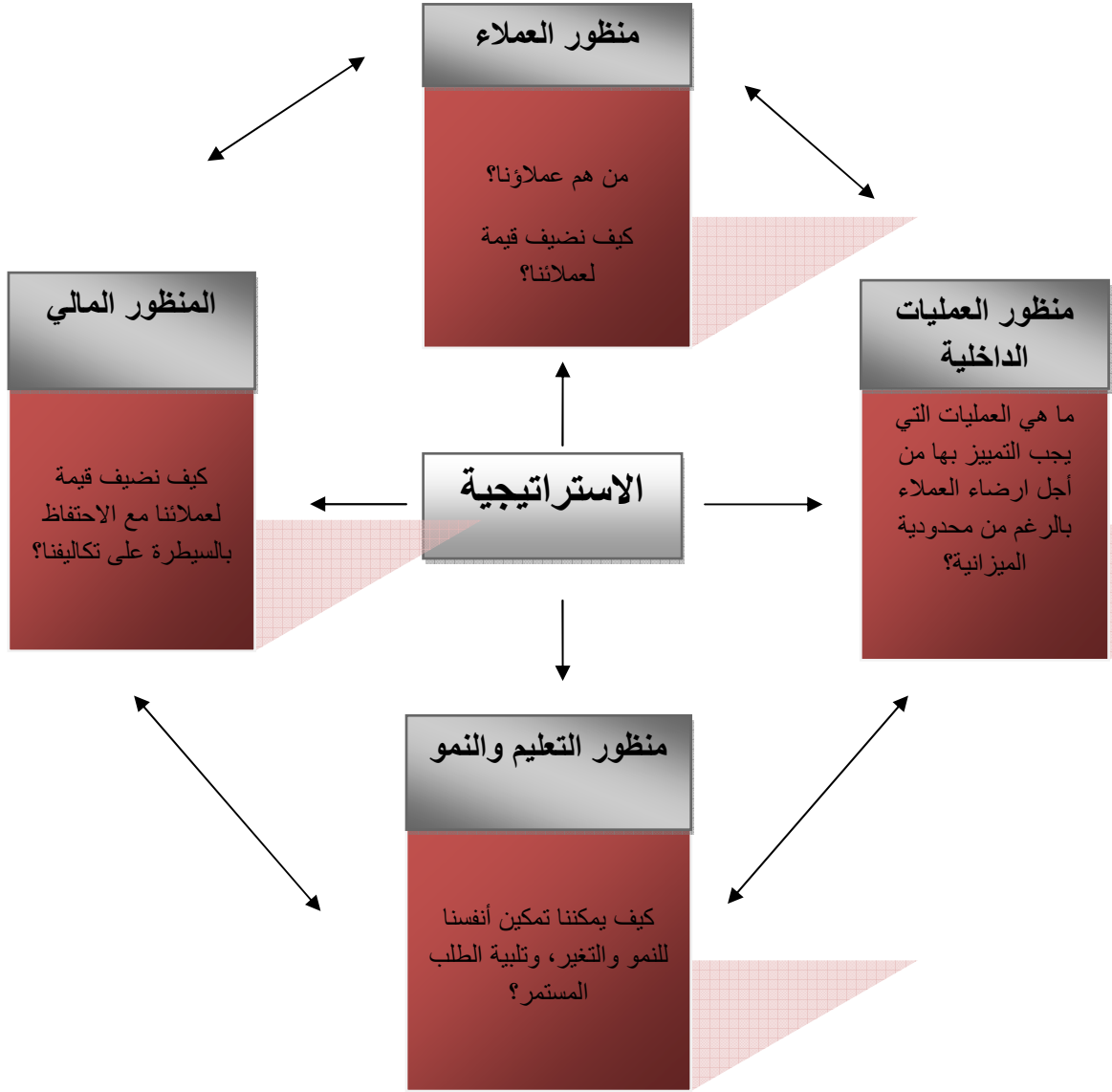


Source: Kim & Mauborgne (2005). Blue ocean strategy: from theory to practice.

7. بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard (BSC):

قدم David Norton and Robert Kaplan بطاقة الأداء المتوازن في عام 1992 من خلال مقالة نشرت في Harvard Business Review. واستندت هذه المقالة على مشروع بحثي متعدد الشركات لقياس الأداء في الشركات التي تلعب فيها الأصول غير الملموسة دوراً محورياً في خلق القيمة (Kaplan 2010). حيث هدفت إلى دراسة الإدارة الإستراتيجية في هذه الشركات.

الشكل (2-7) نموذج بطاقة الأداء المتوازن (BSC)



المصدر: Kaplan and Norton (1996)

بعد مقال نورثون كابلان الأول الذي نشر في (Harvard Business Review) ظهرت الحاجة إلى تحديد كيفية اختيار المقاييس التي يجب أن تتوفر في بطاقة الأداء المتوازن، لكنهم أدركوا بأنه قبل اختيار المقاييس ينبغي على الشركات أن تحدد الأهداف التي تسعى الشركات لتحقيقها من خلال استراتيجياتها. وتم استخدام منظورات أربعة في بطاقة الأداء المتوازن توفر بنية قوية للشركات

للتعبير عن أهدافها الإستراتيجية. فالعديد من الشركات تضع أهدافها الإستراتيجية على شكل مقاييس ومعايير تعكس صوت عملائها وموظفيها، ولسنوات عديدة كان منظور التعلم والنمو نقطة ضعف في بطاقة الأداء المتوازن عند العديد من الشركات. لأن الشركات لم تكن تملك مقاييس تربط بين قدرات موظفيهم وإستراتيجية الشركة. لذلك قام Norton and Kaplan بتنفيذ مشروع بحثي في عام 2002 و2003 مع كبار خبراء الموارد البشرية لاستكشاف كيفية ربط أفضل قياس للموارد البشرية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية. من خلال هذا المشروع ظهرت مفاهيم جديدة حول ربط رأس المال البشري في إستراتيجية الشركات. ثم بعد ذلك أدت إلى ظهور فكرة الروابط السببية بين الأهداف والمقاييس في بطاقة الأداء المتوازن، ومن ثم إنشاء ما يسمى بالخريطة الإستراتيجية (Strategic Map) التي وردت في مقال (Harvard Business Review) والعديد من الكتب Kaplan, (2008: 1253-1269).

في عام 2006 بين Kaplan & Norton كيف يمكن للخرائط الإستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن توضيح دور إستراتيجية الشركة في ربط وحدات الأعمال معا لخلق قيمة أكبر مما لو كانت كل وحدة تعمل بشكل مستقل، وأكدوا أن جميع استراتيجيات الشركة يمكن أن تكون ممثلة باستخدام الأربعة منظورات الممثلة ببطاقة الأداء المتوازن لتعزيز القيمة الإضافية للوحدات Chapman, et. al. (2009).

وفي عام 2008 كان التركيز على كيفية ربط الإستراتيجية بالعمليات في الشركات وذلك من خلال نظام حلقات الإدارة المغلقة الذي يربط التخطيط الاستراتيجي مع التنفيذ العملي ويحتوي على ستة مراحل:

1. تطوير الإستراتيجية (Strategy Development)

2. ترجمة الإستراتيجية (Strategy Translation).

3. التوائم بين المنظمة والإستراتيجية (Strategy Alignment with Organization)

4. تخطيط العمليات (Operations Planning).

5. المراقبة والتعليم (Monitoring and Learning)

6. اختبار وتبني الإستراتيجية (Strategy Test and Adoption).

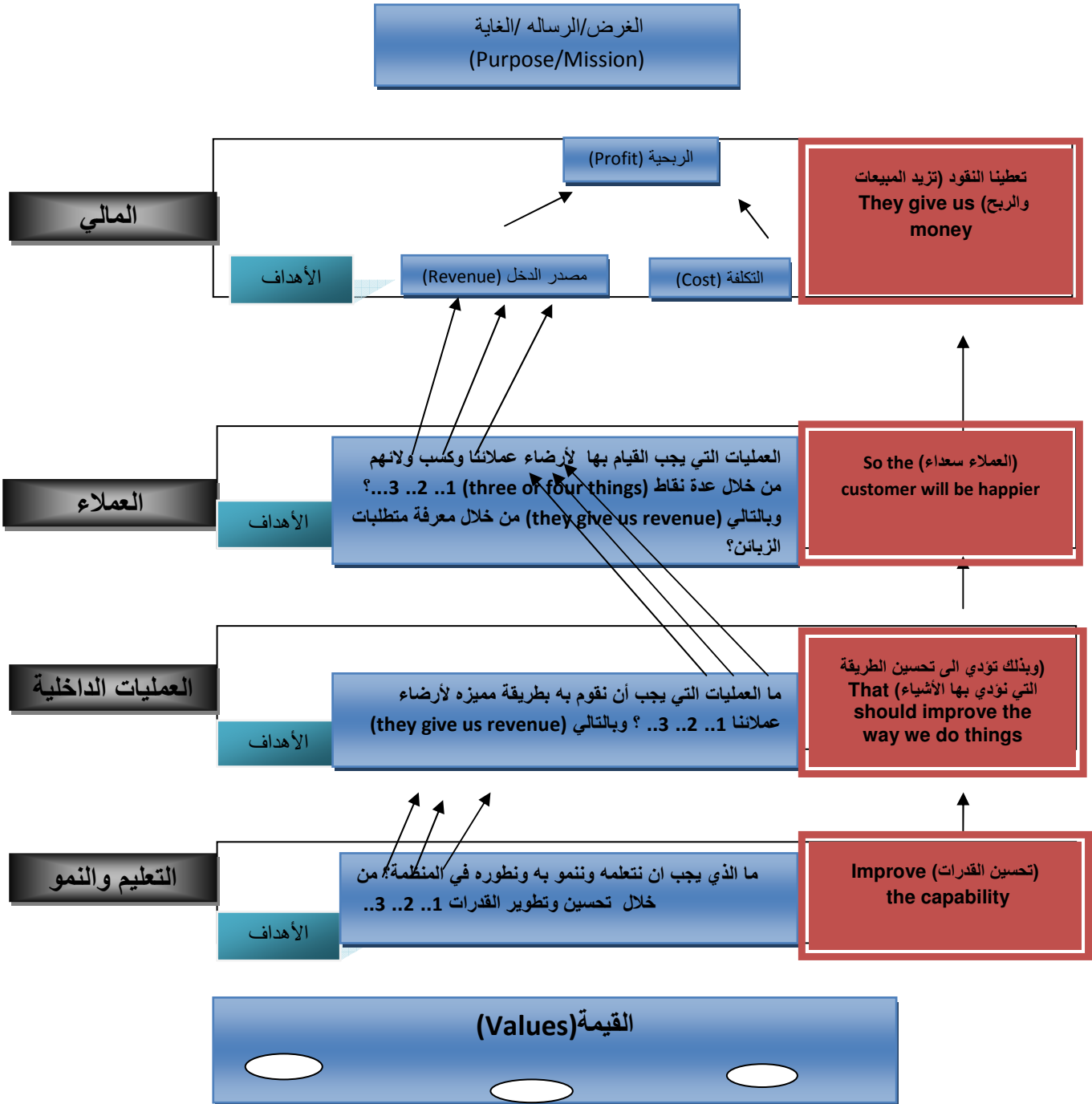
وهذا التطور الأخير هو أكثر من مجرد تطبيق لبطاقة الأداء المتوازن. لأنه يجعل الإطار الأصلي لنظام الإدارة الإستراتيجية الشاملة مكون من مكونات بطاقة الأداء المتوازن الذي تتكامل فيه الإستراتيجية مع العمليات.

وفيما يلي خريطة استراتيجيه (Strategic Map) مبسطه عن الخريطة التي نشرت في العديد

من الكتب (Chapman, et. al. (2009).

ويقدم الشكل (5-2) مثال عن الخريطة لأستراتيجيه (Strategic Map) وما تحتويه من المنظورات الأربعة (المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) على شكل عمليات مترابطة مع بعضها البعض، ويوصف هذا النموذج بأنموذج السبب والأثر (Cause and Effect Models). بحيث تقسم الأهداف (Objectives) لكل منظور من المناظير الأربعة على: مقاييس (Measures)، وغايات (Targets)، ومبادرات (Initiatives)، ومسؤوليات (Responsibilities). يتم من خلالهم تحديد وضبط وقياس الأهداف وتحديد المسؤولية عن كل هدف فرعي.

الشكل (8-2) الخريطة الإستراتيجية (Strategic Map)



المصدر: Chapman, et. al. (2009). Handbook of Management Accounting Research.

(2-5) الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

1. دراسة زويلف ونور (2005) بعنوان "أهمية ومدى استخدام بطاقة العلامة المتوازنة في تقويم الأداء: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الأردنية". هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازنة (Balance Scorecard) وبيان كيفية مساهمتها في تحويل استراتيجية المنظمة إلى لغة مشتركة لجميع الأفراد العاملين فيها، من خلال صياغة مقاييس للأداء وفقاً لمحاور بطاقة الأداء المتوازنة، ومعرفة مدى استخدام هذه البطاقة لتقويم الأداء الاستراتيجي في قطاع المصارف الأردنية. واستنتجت الدراسة أن هذه المصارف تطبق المفاهيم الواردة في هذه البطاقة عند تقويم أدائها بشكل احادي، وليس تطبيقاً بشكل متكامل حيث لم يتبلور بعد الاستخدام الكامل لهذه البطاقة في المصارف المذكورة. وأوصت نتائج الدراسة بضرورة تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازنة بشكل متكامل في المصارف الأردنية.

2. دراسة جودة (2008) بعنوان "تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الإلتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية: دراسة ميدانية". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير نظام قياس الأداء المتوازن في الإلتزام المؤسسي. استخدمت الدراسة الإستبانة، وأشارت النتائج إلى وجود تأثير معنوي لمكونات بطاقة الأداء المتوازن على الأداء المؤسسي في شركات الألمنيوم الأردنية. وأوصت الدراسة بضرورة نشر مفهوم نظام قياس الأداء المتوازن، بالإضافة إلى ضرورة تأكد المدراء من إجراء قياسات الإلتزام المؤسسي بصفة دورية.

3. دراسة درغام وأبو فضة (2009) بعنوان: "أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن (BSC) في تعزيز الأداء الإستراتيجي المالي للمصارف الفلسطينية الوطنية العاملة غزة في قطاع: دراسة

ميدانية". هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق مكونات نموذج الأداء المتوازن (BSC) الأربعة (المالي، الزبائني، العمليات الداخلية، والنمو والتعلم) في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة. وقد أظهرت الدراسة أن المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة لديها التصور الواضح عن أبعاد الأداء المالي الإستراتيجي الأساسي والذي يمكنها من تحقيق أداء مالي إستراتيجي مميز وأنه يمكن استخدام أنموذج الأداء المتوازن بجوانبه الأربعة معا ولكن كل على حدة لتعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف.

4. دراسة العمري (2009) بعنوان "منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في

المؤسسات السعودية" هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على تحسين الأداء للمنظمات بالمملكة العربية السعودية، وربط الباحث بين مفهوم بطاقة الأداء المتوازن وأحدث المنهجيات العالمية. وأشارت النتائج إلى ضرورة استخدام بطاقة الأداء المتوازن من أجل تطبيق وإجراء التغيير والتطوير في الأداء والإنتاجية.

5. دراسة زغلول (2010) بعنوان "استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس

رباعي المسارات لإدارة الأداء الإستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكرية"، قامت هذه الدراسة على أساس إجراء تكامل بين الأصول الفكرية ومقياس الأداء المتوازن. وجرى التطبيق على إحدى شركات الأعمال التي يقع نشاطها في نطاق أنشطة الاقتصاد الجديد القائم على أساس المعرفة والتكنولوجيا في المملكة العربية السعودية. وخلصت الدراسة إلى وجود تكامل شبه تام بين الأصول الفكرية بمكوناتها الثلاثة البشرية والمعلوماتية والتنظيمية وبين مقياس الأداء المتوازن بمنظوراته المختلفة. الأمر الذي جعل من مقياس الأداء المتوازن أداة ملائمة لاشتقاق نموذج القياس رباعي

المسارات.

6. دراسة يوسف (2011) بعنوان "بطاقة الأداء المتوازن مقارنة فكرية ومنهجية حديثة في مجال التغيير التنظيمي وإطار مؤسسي داعم للإبداع الدائم في منظمات الأعمال الحديثة". هدفت الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والاستعداد التنظيمي للتغيير وإلى أي مدى يمكن تحقيق التغيير والتطوير التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. وأشارت هذه الدراسة إلى ضرورة استخدام بطاقة الأداء المتوازن من أجل تقييم ودعم وتفعيل المؤسسات الجزائرية والاستفادة من التجارب الدولية في استخدام بطاقة الأداء المتوازن من أجل التغيير والتطوير في الأداء والإنتاجية.

7. دراسة الكعبي وعمران (2011) بعنوان "دور بطاقة الأداء المتوازنة في تقويم أداء المستشفيات الحكومية غير الهادفة للربح". تهدف هذه الدراسة إلى تحديد المنافع من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وإذا ما كان تطبيق تقنية بطاقة الأداء المتوازنة في المستشفيات يؤدي إلى تقويم الأداء وتحسينه، وفيما إذا كان يساهم في تحقيق أهدافها الإستراتيجية المنشودة فضلا عن معرفة رضا الزبون عن أدائها وأخذت عينة الدراسة من مستشفى الدكتور كمال السامرائي. وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن اعتماد المؤشرات والمقاييس المالية وغير المالية في تقويم الأداء يعطي صورة واضحة عن أداء تلك المنظمات. وتبين أن الجهات المسؤولة في المستشفى تهتم بالمنظور المالي، والزبائني والعمليات الداخلية، بينما لا تهتم ببرامج التعليم المستمر.

8. دراسة الداغور (2013) بعنوان "أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الحد من إدارة الأرباح: دراسة ميدانية"، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن بمناظيرها الأربعة في الحد من ممارسة إدارة الأرباح في الوحدات الاقتصادية الفلسطينية. وتمثلت عينة الدراسة من المديرين ورؤساء الأقسام واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي. وأظهرت النتائج أن الوحدات

الاقتصادية الفلسطينية تطبق بطاقة الأداء المتوازن بنسب متفاوتة وأنه توجد علاقة عكسية بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمحاورها الأربعة، وبين الحد من إدارة الأرباح في الوحدات الاقتصادية الفلسطينية، أي أنه كلما زادت نسبة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الوحدات الاقتصادية الفلسطينية قلت ممارسة إدارة الأرباح من قبل إدارات تلك الوحدات الاقتصادية.

9. دراسة سليحات والمحاميد (2013) بعنوان "أثر ممارسة إدارة المعرفة في استخدام بطاقة الأداء المتوازنة: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية متوسطة وصغيرة الحجم". هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة في الأداء باستخدام بطاقة تقييم الأداء المتوازن في الشركات الصناعية متوسطة وصغيرة الحجم، حيث اعتمدت هذه الدراسة على عينة مؤلفة من (649) شركة متوسطة وصغيرة الحجم من الشركات العاملة في قطاع الألبسة. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة عمليات إدارة المعرفة في استخدام المؤشرات المالية ومؤشرات العمليات الداخلية وكذلك المؤشرات المتعلقة بالعملاء والمؤشرات المتعلقة بالنمو والتعلم.

الدراسات الأجنبية

1. دراسة Ababneh (2008) بعنوان: "A comprehensive performance evaluation of the Jordanian customs department using the balanced scorecard". هدفت هذه الدراسة إلى توظيف بطاقة الأداء المتوازن في دائرة الجمارك الأردنية وذلك بالاعتماد على منظورات بطاقة الأداء المتوازن الأربعة. تكونت عينة الدراسة من 100 شركة عامة من التخليص الجمركي وتم استخدام الإستبانة للقياس. وأظهرت نتائج الدراسة أن الأداء المالي والزبائني كانا ايجابيين، وكان أداء العمليات الداخلية والنمو والتعلم متوسط.

2. دراسة Singh (2005) بعنوان: "The Impact of Strategic Planning Process

Variation on Superior Organizational Performance in Nonprofit Human Service Organizations Providing Mental Health Services". هدفت الدراسة إلى

قياس أثر التغيير في عملية التخطيط الإستراتيجي على أداء منظمات الإنسانية الخدمية غير الربحية في قطاع الخدمات الصحية النفسية. وتكونت العينة من مجموعتين رئيسيتين من المؤسسات: تلك التي تتبنى التخطيط الاستراتيجي والأخرى التي لا تعتمد عليها. جمعت (306) استبانة من المدراء التنفيذيين من أصل (380) يعملون في مؤسسات تم اختيارها بشكل عشوائي حيث مثلت نسبة الاستجابة 81% وتم اختبار الفرضيات باستخدام عدة تحاليل. وكانت النتيجة الرئيسة لهذه الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي الكامل يتناسب والأداء التنظيمي المتميز.

3. دراسة Crabtree and DeBusk (2008) بعنوان: "The Effects Of Adopting

the Balanced Scorecard on Shareholder Returns " تناولت هذه الدراسة تأثير تبني بطاقة الأداء المتوازن على عوائد المساهمين، وتوصلت الدراسة إلى أهمية التطوير المستمر لمؤشرات ومقاييس الأداء لكل منظور من المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، فالتطور في المؤشرات والمقاييس يساهم بطريقة مباشرة وغير مباشرة في تطوير الخدمة المقدمة من المنظمات سواء كانت صناعية أو خدمية أو تجارية، حكومية أو خاصة، فمنظور تطوير الخدمة أو السلعة والاهتمام برضا العميل يعد كلاهما من العوامل المؤثرة تماما على نمو الإيرادات ومن ثم زيادة العائد مما ينعكس على رضا المساهمين.

4. دراسة Dauda, et. al. (2010) بعنوان: "Strategic Management Practice

and Corporate Performance of Selected Small Business Enterprises in

"Lagos Metropolis". وتناولت هذه الدراسة أثر الإدارة الإستراتيجية في الأداء لشركات أعمال صغيرة منتقاة في لاوس، نيجيريا. وتم اختيار (140) مشاركا بشكل عشوائي. واستخدم معامل بيرسون والإحصاء الوصفي لتحليل البيانات. ودلت النتائج بأن ممارسات الإدارة الإستراتيجية تعزز الربحية والقيم السوقية للشركة.

5. دراسة (2011) Aldehayyat and Twaissi بعنوان: "Strategic Planning and

Corporate Performance Relationship in Small Business Firms: Evidence from a Middle East Country Context".

التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصناعية الأردنية الصغيرة وبحث العلاقة مع الأداء. وتم جمع البيانات من 60 مؤسسة صناعية صغيرة من أصل (105) مؤسسات مسجلة في بورصة عمان. وأظهرت نتائج الدراسة بأن هناك علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المالي.

6. دراسة (2011) Harlow بعنوان: "A Knowledge Strategy Using Tacit

Knowledge Measurement: Implications for the Balanced Scorecard Innovation and Learning Perspective"

التي يمكن استخدامها من قبل المدراء لتطوير إستراتيجية المعرفة المتعلقة ببطاقة الأداء المتوازن من منظور الإبداع والتعلم. وأجريت هذه الدراسة على 108 شركات أمريكية وأوروبية وكندية، والتي تستخدم إدارة المعرفة لتحديد مؤشر المعرفة الضمنية التي ترتبط بالإبداع والنتائج المالية. وكشفت هذه الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية المعرفة للشركة ومستوى الأداء الابتكاري للشركة.

7. دراسة (2012) Moghaddam بعنوان: "The Role of Balanced Scorecard

Implementation on Financial Performance Transparency".

إلى التعرف على مدى تأثير تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في نزاهة الأداء المالي. وتناولت الدراسة 24 شركة ووزعت (192) استبانته على كبار المدراء، والمدراء الماليين وصغار المدراء في شركات صناعة الأغذية المسجلة في بورصة طهران. وتم استخدام استبانته من أجل جمع البيانات. وتم استخدام عدة أساليب إحصائية. وأشارت النتائج إلى أن بطاقة الأداء المتوازن يمكن أن تؤثر في قيمة الشركة ونزاهة الأداء المالي.

8. دراسة (2012) Abdel-Monem بعنوان: **"Measuring the Impact of**

Human Resource Management Practices on Organization Performance in pharmaceutical Multinational Companies in Egypt"

بحثت هذه الدراسة في أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء في 33 شركة تمثل جميع الشركات المتعددة الجنسيات العاملة في مجال قطاع الأدوية في مصر، وشملت العينة 231 مدير. وأظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لديها ارتباط مهم وإيجابي مع أداء الشركات.

9. دراسة (2012) Arabzad and Shirouyehzad بعنوان: **"Improving Project**

Management Process in Municipality Based on SWOT Analysis".

الدراسة إلى دراسة تحسين عمليات إدارة المشاريع في البلدية من خلال استخدام تحليل (SWOT). وجمعت البيانات باستخدام الإستبانة حول تحليل (SWOT) القوة، الضعف، الفرص، التهديدات. واستخدم نهج الإدارة الإستراتيجية لتحديد عوامل النجاح الحرجة التي تؤثر في مستوى نجاح المشروع. وأشارت الدراسة إلى أن استخدام مصفوفة (SWOT) تساعد على تقادي التهديدات ونقاط الضعف في المشاريع.

10. دراسة (2012) Arasa and K'Obonyo بعنوان: **"The Relationship**

between Strategic Planning and Firm Performance".

التخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسة. وأشارت نتائج تحليل العلاقة المتبادلة إلى وجود علاقة متينة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسة.

11. دراسة (Owolabi and Makinde (2012) بعنوان: "The Effect of Strategic Planning on Corporate Performance in University Education: A Study of Babcock University". تناولت الدراسة أثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء الجامعي باستخدام حالة جامعة بابكوك. واستخدمت الدراسة الإستبانة لجمع البيانات من موظفي الجامعة المذكورة. وتم تحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي ومعامل الارتباط. وتم اختبار الفرضيات باستخدام معامل ارتباط بيرسون لإثبات العلاقة بين شتى المتغيرات المستخدمة لقياس الأداء. وأظهرت النتائج أن هناك ارتباط إيجابي ذو أهمية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء.

12. دراسة (Luen, et. al. (2013) بعنوان: "Strategic Planning and Business Performance: A Study of SMEs in Malaysia". وهدفت الدراسة لقياس مدى تأثير التخطيط الإستراتيجي في أداء الأعمال في المدى البعيد. وجمعت البيانات عن طريق الإستبانة بالبريد الإلكتروني ووزعت على 350 شركة تصنيع صغيره ومتوسطة بشكل عشوائي من الشركات العاملة في ولاية بيراك. وتم استلام 50 استبانته بعد الإجابة عليها. وتم تحليل البيانات باستخدام (SPSS17). وأكدت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الإستراتيجي وأداء الأعمال. وأشار ذلك إلى أن شركات التصنيع التي لديها نوع من التخطيط الاستراتيجي يفوق أدائها عن الشركات الأخرى التي لا تعتمد مثل ذلك التخطيط من المناظير الأربعة الخاصة ببطاقة الأداء المتوازن وهي التعلم والإبداع، المنظور المالي، منظور العملاء ومنظور العمليات الداخلية.

13. دراسة (2013) Muogbo بعنوان: **"The Impact of Strategic Management**

on Organizational Growth and Development: A Study of Selected Manufacturing Firms in Anambra State".
 هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء أثر

الإدارة الإستراتيجية على نمو وتطور المنظمات. وتم اختيار (63) مجيباً اختيروا من (21) مؤسسة تصنيع (3 أشخاص من كل مؤسسة) واستخدمت الدراسة الإحصاء الوصفي لتحليل البيانات. واستخدم مربع كاي chi لاختبار الفرضيات. وأشارت نتائج التحليل أن تبني التخطيط الاستراتيجي له أثر هام في الميزة التنافسية وأداء الموظفين، وأنه يزيد إنتاجية المؤسسة زيادة ملحوظة.

14. دراسة (2013) Amurle, et. al. بعنوان: **"Does Strategic Planning**

Influence the Performance of Information and Communication Technology (ICT) SMEs in Kenya?"
 وهدفت الدراسة إلى إثبات أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء

شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الشركات الصغيرة والمتوسطة في كينيا. وتم استلام 239 استبانته من 123 مؤسسة معنية. واستخدم تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الأهمية الإحصائية لمتغيرات الأداء المستقلة على متغير الأداء التابع. وتم قياس الأداء باستخدام عوامل الأداء متعددة الأبعاد: التعلم والنمو، والعمليات الداخلية، والميزة التنافسية، وربحية المؤسسة. وأظهرت الدراسة وجود أثر هام وإيجابي للتخطيط الاستراتيجي في أداء الشركات المعنية في كينيا.

15. دراسة (2013) Birinci and Eren بعنوان: **"The Effect of Strategic**

Management Practices on the Performance of Universities in Turkey".

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء أثر ممارسات الإدارة الإستراتيجية على الأداء في الجامعات بتركيا. وتكونت عينة الدراسة من (130) جامعة. ووزعت الإستبانة على 2916 محاضراً من أصل (35307)، واستجاب منهم 890 بتعبئة الإستبانة بالكامل. وتم استخدام تحليل الارتباط وتحليل المسار. وأظهرت الدراسة أن مراحل عملية الإدارة الإستراتيجية والتخطيط والتحكم والمرونة لها أثر

إيجابي في الأداء.

16. دراسة (Wong, et. al. (2013) بعنوان: "Strategic Planning and Business

Performance: A Study of SMEs in Malaysia".

إذا كان هناك أثر لمرونة واستدامة ممارسة التخطيط الاستراتيجي على أداء الشركات على المدى الطويل. تم جمع البيانات عن طريق الاستبيان بالبريد الإلكتروني الذي تم توزيعه على عينة عشوائية قدرها 350 مصنع من المصانع الصغيرة والمتوسطة. وتمت الاستجابة من قبل 50 مصنع. وبعد تحليل البيانات أكدت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي وأداء الأعمال. هذا يشير إلى أن شركات التصنيع التي لديها شكل من أشكال التخطيط الاستراتيجي أكثر ميولا لأداء أفضل في المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن (BSC)، وهم التعلم والابتكار، المالية، العملاء، والعمليات الداخلية. وكما أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد إلى أن الشركات الصغيرة والمتوسطة تهتم بصفة خاصة إزاء الأداء المالي ورضا عملائها عن منتجاتها.

17. دراسة (Fiberesima and Abdul Rani (2013) بعنوان: "Strategy

Management and Business Success".

الأعمال في نيجيريا. وتم اختيار (40) مؤسسة من مختلف الأنواع. وأظهرت الدراسة أن 17% من المؤسسات تعتمد الإدارة الإستراتيجية المنتظمة، وأن 57% منها لا تعتمد مثل تلك الإدارة بشكل منتظم بينما لم تلتزم بها 25% من الشركات. وتبين أن الإدارة الإستراتيجية مرتبطة ارتباطا إيجابيا بالنجاح المشترك. وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات مثل تلك الإدارة تحسن من نجاح الأعمال.

18. دراسة Nour et. al. (2013) بعنوان: "The Influence of Strategic

Management on Jordanian Banks' Business Performance: Using Balanced

Scorecard (BSC)" هدفت هذا البحث إلى دراسة مدى تأثير الإدارة الإستراتيجية على أداء

البنوك الأردنية، باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. وجمعت البيانات عن طريق الإستبانة من 100

المديرين العاملين في خمسة بنوك أردنية. واستخدمت الدراسة الإحصاء الوصفي. وأشارت النتائج إلى

أن هناك تطبيق عالي لمنظور العملاء ومنظور العمليات الداخلية، وتطبيق متوسط للمنظور المالي

ومنظور التعلم والنمو. وأظهرت النتائج أيضا أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كل

منظور من المناظير الأربعة وبين أداء البنوك الأردنية.

(2-6) المساهمة المتوقعة للدراسة:

المساهمات المتوقعة والعلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وأداء الأعمال:

بعد مراجعة الدراسات والأبحاث السابقة حول موضوع الإدارة الإستراتيجية باستخدام بطاقة

الأداء المتوازن وأثرها في الأداء يتوقع الباحث أن تقدم هذه الدراسة مساهمات في الجوانب التالية:

1. **مفهوم الإدارة الإستراتيجية:** يتوقع الباحث أن تزيد دراسته من الوعي حول دور الإدارة

الإستراتيجية في تطوير الأداء.

2. **الهدف:** كثير من الدراسات السابقة أجريت لقياس أثر الإدارة الإستراتيجية على الأداء من

وجهة نظر محاسبية، وعدد قليل من الدراسات السابقة تناول اثر الإدارة الإستراتيجية في أداء أعمال

المؤسسات من وجهة نظر إدارية.

3. **البيئة:** أجريت معظم الدراسات السابقة في دول مختلفة خارج الوطن العربي. أما هذه

الدراسة فقد أجريت في الأردن كأحد الأقطار العربية.

4. **الصناعة:** قليل جدا من الدراسات في مجال الإدارة الإستراتيجية وخاصة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن أجريت حول صناعة الأدوية. ولهذا قام الباحث بأجراء هذه الدراسة على هذا القطاع من الصناعة.
5. **المنهجية:** معظم الدراسات السابقة استخدمت التقارير السنوية للمؤسسات والصناعات. بينما هذه الدراسة استخدمت الإستبانة لقياس مدى الإدراك.
6. **مجتمع البحث وعينة الدراسة:** معظم الدراسات السابقة تناولت المؤسسات المساهمة المسجلة في الأسواق المالية، بينما هذه الدراسة شملت المنظمات المساهمة والخاصة.
7. **نموذج الدراسة:** استخدمت معظم الدراسات السابقة نماذج متعددة لقياس الإدارة الإستراتيجية، في حين أن هذه الدراسة استخدمت نموذج نورتون وكبلان (بطاقة الأداء المتوازن) وكيفته ليتناسب مع صناعة الأدوية.

الفصل الثالث:

منهجية الدراسة: الطريقة والإجراءات

(Methods and Procedures)

(1-3) مقدمة

(2-3) منهجية البحث

(3-3) مجتمع الدراسة وعينتها ووحدة المعاينة

(4-3) أدوات الدراسة

(5-3) متغيرات الدراسة

(6-3) إجراءات الدراسة

(7-3) التصميم الإحصائي المستخدم في الدراسة

(8-3) التوزيع الطبيعي

(9-3) الثبات

(10-3) الصدق

(11-3) تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة (البيانات الديمغرافية)

الفصل الثالث:

منهجية الدراسة: الطريقة والإجراءات

(Methods and Procedures)

(1-3) مقدمة:

سوف يتعرض هذا الفصل إلى منهجية الدراسة ومجتمع البحث وعينة الدراسة ووحدة المعاينة وأدوات ومتغيرات الدراسة. وبعد ذلك سيتعرض هذا الفصل إلى إجراءات الدراسة والتصميم الإحصائي لها. ومن أجل التأكد من صلاحية وملائمة الإستبانة سيتم استخدام فحص التوزيع الطبيعي والصدق والثبات. وأخيراً، سيشرح الفصل بشكل مختصر تحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.

(2-3) منهجية البحث:

تعد هذه الدراسة سببية وتهدف إلى دراسة أثر الإدارة الإستراتيجية المتمثلة بعناصر بطاقة الأداء المتوازن في أداء أعمال شركات صناعة الأدوية الأردنية. وبدأت هذه الدراسة بمراجعة الدراسات والكتب السابقة التي جمعت من عدة مصادر، ثم إجراء مقابلات مع الخبراء لتكييف نموذج الدراسة وأدوات القياس التي استخدمت في هذه الدراسة، وبعد عرضها على لجنة من المحكمين تم تعديلها وتطويرها. وتم إجراء المسح على جميع شركات صناعة الأدوية الأردنية، وهذا يعني عدم الحاجة لاختيار عينة. وجمعت البيانات من جميع المدراء العاملين بهذه الشركات الذين تمكن الباحث

من الوصول لهم. وبعد تنقيح البيانات وإدخالها على الحاسوب برنامج (SPSS v.20)، تم التأكد من مصداقية وصلاحيّة الإستبانة من خلال إجراء فحوصات الصدق والثبات، وبعد ذلك تم قياس الارتباط والأثر بين متغيرات الإدارة الإستراتيجية وأداء الأعمال لشركات صناعة الأدوية الأردنية.

(3-3) مجتمع البحث وعينة الدراسة ووحدة المعاينة:

مجتمع الدراسة والعينة: عند إجراء هذه الدراسة بلغ عدد شركات صناعة الأدوية الأردنية التي تم التوصل إليها (13) من (16) شركة مسجلة في الإتحاد الأردني لمصنعي الأدوية وذلك حتى نهاية شهر كانون أول 2013م، كما يشير الجدول في الملحق (4). وتم اختيار جميع الشركات، مما ينفي الحاجة لاختيار عينة.

وحدة التحليل: تكون وحدة التحليل المسحية من كافة المديرين العاملين في شركات صناعة الأدوية الأردنية. وتم توزيع استبيانات على كافة المدراء اللذين أستطاع الباحث الوصول لهم بغض النظر عن مسمياتهم الوظيفية أو خلفياتهم العلمية. ووزعت الإستبانة على 99 مدير من أصل حوالي 300 مدير يعمل في شركات صناعة الأدوية الأردنية كانوا متواجدين في مكاتبهم ومستعدين للمشاركة في الإجابة على الإستبانة أي بنسبة 33% من مجتمع الدراسة، استعاد الباحث 94 منها، وتم استبعاد 4 استبيانات إما لعدم إكمال الإجابة أو لوجود نمطية عالية في الإجابة، فتبقى 90 استبانته صالحة للتحليل.

(4-3) أدوات الدراسة:

يمكن تقسيم البيانات التي استخدمت لتحقيق أهداف هذه الدراسة إلى مجموعتين: بيانات ثانوية وأخرى أولية. جمعت البيانات الثانوية من عدة مصادر منها الإتحاد الأردني لمصنعي الأدوية،

والشبكة العنكبوتية، والمجلات المحكمة، والكتب، والأبحاث. أما المعلومات الأولية فتم جمعها من خلال المحكمين (الملحق 2)، ومقابلات الخبراء (الملحق 3)، ولاستبانته (الملحق 1).

الإستبانة: تم تصميم وتطوير الفقرات الأولية لقياس الإدارة الإستراتيجية اعتماداً على الدراسات السابقة وفي ظل الفرضيات وأنموذج البحث. وبعد ذلك تم إجراء مقابلات مع الخبراء لتطوير الفقرات، وأخيراً تم تحكيم الإستبانة من خلال لجنة محكمين.

(3-5) متغيرات الدراسة:

متغيرات الإستبانة: تحتوي الإستبانة على ثلاثة أقسام كالاتي:

المعلومات الديمغرافية: وتشمل معلومات عن المجيب حول الجنس والعمر والمؤهل العلمي والاختصاص العلمي والموقع الوظيفي وسنوات الخبرة والقسم وأسم الشركة.

المتغيرات المستقلة (الإدارة الإستراتيجية): من خلال مراجعة الدراسات السابقة حول بطاقة الأداء المتوازن تم اعتماد الأربعة متغيرات التي تحتويها البطاقة كمتغيرات مستقلة تسهم في أداء أعمال شركات صناعة الأدوية الأردنية وهم: المنظور المالي، المنظور الزبائن، منظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو. وقد وضعت 15 فقرة لقياس كل منها.

المتغير التابع (أداء الأعمال): في هذه الدراسة يرتبط المتغير التابع بأداء أعمال شركات صناعة الأدوية الأردنية، ويقاس ب12 فقرة خصصت وطورت لقياس الأداء في صناعة الأدوية.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (5 Likert Scale) لجميع الفقرات للحصول على تصورات المدراء المتزاوغة بين القيمة (1 = لا أوافق بشدة) والقيمة (5 = أوافق بشدة).

(3-6) إجراءات الدراسة:

استطاع الباحث الوصول إلى 13 شركة من أصل 16 شركة، ووزعت الإستبانة على 99 مدير من أصل حوالي 300 مدير يعمل في شركات صناعة الأدوية الأردنية كانوا متواجدين في مكاتبهم ومستعدين للمشاركة في الإجابة على الإستبانة أي بنسبة 33% من مجتمع الدراسة، استعاد الباحث 94 منها، وتم استبعاد 4 استبيانات إما لعدم إكمال الإجابة أو لوجود نمطية عالية في الإجابة، فتبقى 90 استبانته صالحة للتحليل. بعد ذلك تم إعادة تنقيح الاستبيانات وترميزها ثم إدخالها على الحاسوب برنامج SPSS v.20 من أجل إجراء التحليل اللازمة للدراسة.

(3-7) التصميم الإحصائي المستخدم في الدراسة:

استخدمت الدراسة الإجراءات الإحصائية التالي:

اختبار التوزيع الطبيعي: للتحقق من التوزيع الطبيعي للمتغيرات طبق الباحث اختبار كولموغوروف-سمير نوف.

الصدق: وللتأكد من صدق المحتوى وصدق البناء. استخدمت الدراسة مصادر متعددة للولوج إلى صدق المحتوى. ثم أجري الباحث التحليل العاملي لكافة فقرات ومتغيرات الاستبيان للتأكد من صدق البناء.

الثبات (كرونباخ ألفا): استخدمت الدراسة اختبار كرونباخ ألفا لاختبار الاتساق الداخلي بشأن أدوات القياس.

التحليل الديموغرافي: استخدمت الدراسة التكرارات والنسب لإيجاد عدد ونسب المشاركين من الفئات المختلفة في الدراسة.

تحليل متغيرات الدراسة: استخدمت الدراسة المتوسطات والانحرافات المعيارية والأهمية

النسبية وقيم تي لوصف المتغيرات المستقلة والتابعة من وجهة نظر إحصائية.

العلاقة بين المتغيرات: استخدمت الدراسة معامل ارتباط بيرسون الثنائي لاختبار الارتباط والعلاقة بين عناصر بطاقة الأداء المتوازن فيما بينها، ثم بينها وبين أداء أعمال شركات صناعة الأدوية الأردنية.

اختبار الفرضيات: قبل استخدام تحليل الانحدار المتعدد لتحليل أثر متغيرات الإدارة الإستراتيجية في أداء أعمال شركات صناعة الأدوية الأردنية، فحص الباحث الشروط التي لا بد من توفر من أجل استخدام الانحدار وهي كالآتي:

- 1- العلاقات الخطية: للتأكد من أن العلاقة بين المتغيرات خطية.
- 2- التوزيع الطبيعي: يجب أن تتوزع الأخطاء توزيعاً طبيعياً حول المتوسط.
- 3- تساوي التباين (التغاير): أن الأخطاء ثابتة لكل القيم.
- 4- استقلالية الأخطاء: يجب التأكد من أن الأخطاء مستقلة عن بعضها البعض، ولهذا الغرض سيستخدم اختبار ديرين-واتسن.
- 5- عدم التداخل الخطي: لاختبار عدم التداخل الخطي سيتم استخدام معامل التضخم (VIF) ومعامل السماح.
- 6- الارتباط: استخدمت الدراسة معامل ارتباط بيرسون الثنائي لاختبار العلاقة بين عناصر بطاقة الأداء المتوازن فيما بينها، ثم بينها وبين أداء أعمال شركات صناعة الأدوية الأردنية. وختاماً فإن الدراسة استخدمت تحليل الانحدار المتدرج لتحديد أي المتغيرات المستقلة أكثر أهمية في هذا النموذج.

(3-8) التوزيع الطبيعي:

اختبار التوزيع الطبيعي: للتحقق من التوزيع الطبيعي للمتغيرات أجرى الباحث اختبار كولموغوروف-سمير نوف. جدول (1) يبين أن مستوى الدلالة لجميع المتغيرات أكثر من 5%، لذا تعتبر جميع المتغيرات ضمن التوزيع الطبيعي.

الجدول (3-1): فحص التوزيع الطبيعي بواسطة تحليل كولموغوروف-سمير نوف (K-S)Z test

المتغير	(K-S)Z	مستوى الدلالة Sig.
المنظور المالي	0.888	0.410
المنظور الزبائني	0.703	0.706
منظور العمليات الداخلية	1.143	0.146
منظور التعلم والنمو	1.241	0.092
بطاقة الأداء المتوازن	0.868	0.438
أداء الأعمال	0.828	0.500

(3-9) الصدق:

الصدق: قام الباحث بالتأكد من صدق المحتوى وصدق البناء. تم استخدام مصادر متعددة للولوج إلى صدق المحتوى، حيث جمعت البيانات من عدة مصادر منها الإتحاد الأردني لمصنعي الأدوية، والتقارير السنوية للشركات، والشبكة العنكبوتية، والمجلات المحكمة، والكتب، والأبحاث، والرسائل الجامعية، والمقالات، وأوراق العمل. بالإضافة إلى مقابلات الخبراء، وتحليل المضمون، ولجنة محكمين.

أما من أجل فحص صدق البناء فقد تم استخدام التحليل العاملي (Factor Analysis) لكافة فقرات الإستبانة للتأكد من صدق البناء. حيث يشير التحليل العاملي إلى تناسب كل فقرة ضمن المتغير الذي يحتويها، وهل جميع الفقرات متناسبة مع بعضها البعض من خلال التحليل العاملي وتم استخدام

تحليل بيرسون للمكونات (Principle Component Factor Analysis).

فقرات بطاقة الأداء المتوازن:

الجدول (2-3): التحليل العاملي لجميع المتغيرات بواسطة تحليل بيرسون للمكونات Principle Component Factor Analysis

المتغير	عدد الفقرات	العامل 1
المنظور المالي	15	0.816
المنظور الزبائني	15	0.873
منظور العمليات الداخلية	15	0.879
منظور التعلم والنمو	15	0.887
بطاقة الأداء المتوازن	60	0.992
أداء الأعمال	12	0.753

يبين الجدول (2-3) أن جميع المتغيرات المستقلة تتناسب مع بعضها البعض حيث قيمة التحميل

العالمي لكل منها أكثر من 40%، كما وتتناسب مع المتغير التابع حيث قيمة التحميل له 0.753.

فقرات المنظور المالي:

الجدول (3-3): التحليل العاملي لفقرات المنظور المالي بواسطة تحليل بيرسون للمكونات

Principle Component Factor Analysis

العامل 1	الفقرة	رقم
0.728	يتم استغلال الموارد المالية والإمكانيات المتاحة بشكل يؤدي إلى تطوير الأداء المالي	1
0.580	يتم العمل على توفير مصادر تمويل تؤدي إلى تحسين الإيرادات.	2
0.572	تتبنى الشركة سياسة سعرية تتلاءم مع مستوى الخدمات المقدمة للعملاء.	3
0.604	تقدم الشركة السلع والخدمات بأسعار تتناسب مع أسعار المنافسين.	4
0.600	يعتبر مؤشر تحقيق الربح العادل هدفا استراتيجيا لاستمرار الشركة.	5
0.783	تسعى الإدارة إلى تعظيم ثروة الملاك من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الاستثمار.	6
0.681	تقوم الشركة بتحديد الأهداف المالية المراد تحقيقها مسبقا.	7
0.683	يتم الأخذ بعين الاعتبار وجهة نظر المساهمين عند تحديد الأهداف المالية المراد	8
0.537	تتناسب نسبة الأرباح الموزعة على المساهمين مع توقعاتهم.	9
0.552	تستخدم الشركة آليات فاعلة لموائمة التدفق النقدي المستقبلي مع الاحتياجات.	10
0.665	تسعى الإدارة على زيادة المبيعات من خلال الدخول في مجالات جديدة لها	11
0.587	تسعى الشركة إلى معرفة مدى رضا وولاء الممولين والمساهمين.	12
0.662	تطبق الشركة مقاييس مالية لتقييم النتائج المتوقع تحقيقها بالمستقبل.	13
0.543	يوجد لدى الشركة أقسام متخصصة تقوم بدراسة الأداء التمويلي.	14
0.555	تعمل الشركة على زيادة مبيعاتها من خلال الدخول إلى أسواق جديدة.	15

الجدول (4) يبين أن جميع فقرات المنظور المالي تتناسب مع بعضها البعض، حيث أن قيم

التحميل العاملي أكثر من 40%.

فقرات المنظور الزبائني:

الجدول (3-4): التحليل العائلي لفقرات المنظور الزبائني بواسطة تحليل بيرسون للمكونات

Principle Component Factor Analysis

العامل 1	الفقرة	رقم
0.604	تولي إدارة الشركة الاهتمام الكافي بمتطلبات العملاء وحاجاتهم المادية والمعنوية.	16
0.556	تعمل إدارة الشركة على تقييم الشركة من خلال التعرف على آراء العملاء في أداء	17
0.610	يقع عدد الشكاوي المقدمة من العملاء ضمن الحدود المقبول بها.	18
0.684	تستجيب الشركة لشكاوي العملاء، ويعالج الخلل في وقت كافي لبقاء العميل راض	19
0.697	تقوم الشركة باستقصاء يسمح بقياس مستوى رضا العملاء بشكل دوري.	20
0.688	يوجد مستوى جيد من رضا العملاء عن الخدمات المقدمة من الشركة.	21
0.781	تؤمن الشركة بأن رضا الزبون هو من صميم إستراتيجيتها.	22
0.633	تقدم الشركة منتجاتها وخدماتها بأسعار تتناسب مع القدرات الشرائية للعملاء.	23
0.628	تحرص الشركة على إسعاد زبائنها عبر تحسين القيمة المضافة للزبون.	24
0.644	تمتلك الشركة بيانات كاملة عن زبائنها.	25
0.581	تقدم الشركة الخدمات للعملاء بشكل متميز عن المنافسين.	26
0.431	تشرك المؤسسة زبائنها في اختيار بعض المنتجات.	27
0.431	تشرك المؤسسة زبائنها في عملية تصميم بعض المنتجات.	28
0.444	تقوم الشركة بحملات ترويجية لاكتساب زبائن جدد.	29
0.559	تحقق إدارة الشركة توازنا بين الطاقة الإنتاجية المتاحة والحصة المستهدفة من العملاء	30

الجدول (5) يبين أن جميع فقرات المنظور الزبائني تتناسب مع بعضها البعض، حيث أن قيم

التحميل العائلي أكثر من 40%.

فقرات منظور العمليات الداخلية:

الجدول (3-5): التحليل العاملي لفقرات منظور العمليات الداخلية بواسطة تحليل بيرسون للمكونات

Principle Component Factor Analysis

العامل 1	الفقرة	رقم
0.686	تعمل إدارة الشركة على تطوير أنظمتها وإجراءاتها لتتلاءم مع قدراتها واحتياجات العملاء والمستجدات التقنية.	31
0.552	تتصف الأهداف الإستراتيجية للشركة بالوضوح لما تنوي الشركة تحقيقه.	32
0.698	يتوفر لدى الشركة الكادر العلمي والمهني المؤهل والمتميز في مواقع مختلفة داخل الشركة.	33
0.655	يتم إشراك المعنيين بالشركة في عملية صنع القرار كل حسب مجال اختصاصه.	34
0.704	تحصل الشركة على البيانات من مصادر متعددة لكي تستخدمها كمؤشرات لقياس أداء الشركة.	35
0.700	تقوم الشركة بتسجيل براءات الاختراع من أجل ضمان حقوق الملكية الفكرية بطريقة سليمة.	36
0.694	تهتم الشركة بتنفيذ خطط واستراتيجيات لإنتاج منتجات وخدمات بشكل متميز.	37
0.573	تسعى الشركة على طرح منتجاتها الجديدة في السوق في الوقت المناسب.	38
0.670	تستهدف العمليات الداخلية إيجاد النقاط المميزة لتعطي الشركة الميزة التنافسية.	39
0.754	تسعى الشركة إلى تخفيض تكاليف الإنتاج لتحسين القيمة المضافة.	40
0.702	تهتم الشركة بتحديث عمليات الإنتاج بشكل مستمر.	41
0.631	يتم استغلال الموارد والإمكانيات المتاحة لتحقيق عوائد معقولة ومرضية.	42
0.747	تسعى الشركة الالتزام بجودة الإنتاج وفق المعايير والمواصفات العالمية.	43
0.685	تستهدف عمليات التحسين والتطوير المستمر تحقيق الميزة التنافسية.	44
0.579	يوجد لدى الشركة العديد من التحالفات الإستراتيجية (التمويل والتصنيع والتسويق).	45

الجدول (6) يبين أن جميع فقرات منظور العمليات الداخلية تتناسب مع بعضها البعض، حيث

أن قيم التحميل العاملي أكثر من 40%.

فقرات منظور التعلم والنمو:

الجدول (3-6): التحليل العاملي لفقرات منظور التعلم والنمو بواسطة تحليل بيرسون للمكونات

Principle Component Factor Analysis

رقم	الفقرة	العامل 1
46	تقدم الشركة برامج تدريبية كافية وملائمة للموظفين لرفع كفاءتهم كلا حسب احتياجه.	0.674
47	تهدف برامج التدريب على التأكيد على تحسين الجودة.	0.729
48	تحرص إدارة الشركة على الاستمرار في تطوير القدرات والإبداع للحصول على مكانة متميزة بين الشركات الأخرى.	0.709
49	يركز مقياس الإبداعية الفردية المطبق لدى الشركة على القدرات العقلية متفوقة في ابتكار الحلول.	0.658
50	يقدم الموظفين مقترحات تحسينية وتطويرية للشركة باستمرار	0.743
51	يوجد لدى الشركة موظفون ذات قدرات عقلية متفوقة في ابتكار الحلول وتطوير الأداء موزعين على الأقسام المختلفة.	0.648
52	تهتم إدارة الشركة بخلق قيمة للعاملين تؤدي إلى تحقيق رضا العاملين وكسب ولائهم.	0.584
53	يركز مقياس الاحتفاظ بالموظف على قياس الكفاءة الفردية للموظف.	0.666
54	يركز مقياس ربحية الموظف، حول قدرته على تحقيق قيمة اقتصادية مضافة للشركة.	0.684
55	يوجد عدد مناسب من الموظفين الذين يمتلكون خبرات عملية مفيدة للعمل.	0.769
56	تهتم الشركة برفع مستويات الأداء للعاملين وتطوير التراكم المعرفي لديهم.	0.751
57	تحرص الشركة على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الكفاءة والفاعلية.	0.748
58	يوجد لدى الموظفين فكرة واضحة عن خصائص الشركة وثقافتها.	0.827
59	توظف الشركة تقنيات متقدمة وحديثة في مجال تحسين عمليات الإنتاج والبحث والتطوير.	0.616
60	تعمل الشركة على استقطاب الأفكار التي تدعم وتطور تطلعات الشركة المستقبلية.	0.832

الجدول (7) يبين أن جميع فقرات منظور التعلم والنمو تتناسب مع بعضها البعض، حيث أن قيم

التحميل العاملي أكثر من 40%.

فقرات أداء الأعمال:

الجدول (3-7): التحليل العاملي لفقرات أداء الأعمال بواسطة تحليل بيرسون للمكونات

Principle Component Factor Analysis

رقم	الفقرة	العامل 1
1	يوجد لدى الشركة أفاق مستقبلية جيدة.	0.451
2	تمتلك الشركة خطط مستقبلية طموحة.	0.274
3	تحظى الشركة بمركز متميز بين الشركات المنافسة.	0.452
4	تحظى الشركة بسمعة جيدة لدى الجمهور.	0.607
5	تكلفة تنفيذ كل عملية مناسبة مقارنة مع المنافسين.	0.624
6	تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة أقل من المنافسين.	0.752
7	معدل إنتاجية الفرد أفضل من الشركات المنافسة.	0.561
8	معدل أرباح الشركة يناسب مع معدل أرباح الشركات المنافسة.	0.710
9	العائد على الاستثمار مرضي للمساهمين (الملاك).	0.697
10	القيمة السوقية (قيمة السهم) للشركة بازدياد مستمر.	0.726
11	تنمو الشركة بشكل مستمر.	0.712
12	لدى الشركة أبحاث لمنتجات جديدة.	0.474

الجدول (8) يبين أن جميع فقرات أداء الأعمال تتناسب مع بعضها البعض، حيث أن قيم

التحميل العاملي أكثر من 40%، ما عدا الفقرة الثانية حيث قيمة التحميل العاملي لها 27.4%.

(3-10) الثبات:

الثبات (كرونباخ ألفا): تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا لاختبار الاتساق الداخلي بشأن أدوات

القياس. الجدول (2) يبين أن قيم الفا للمتغيرات المستقلة تتراوح ما بين 0.874 و0.929 وقيمة الفا

للمتغير التابع 0.837، وحيث أن جميع قيم معامل ألفا أكثر من 80% فتعتبر جميع المتغيرات مقبولة

عالي.

ثبات

ولها

الجدول (3-8): تحليل الثبات بواسطة كرنباخ ألفا Cronbach's Alpha

المتغير	عدد الفقرات	كرنباخ ألفا
المنظور المالي	15	0.886
المنظور الزبائني	15	0.874
منظور العمليات الداخلية	15	0.909
منظور التعلم والنمو	15	0.929
بطاقة الأداء المتوازن	60	0.964
أداء الأعمال	12	0.837

(3-11) خصائص أفراد عينة الدراسة (البيانات الديمغرافية):

وصف المتغيرات الديموغرافية: استخدم الباحث التكرارات والنسب لإيجاد عدد ونسب

المشاركين من الفئات المختلفة.

يظهر الجدول (3-9) أن نسبة الذكور 73.3% أعلى من نسبة الإناث 26.7% وهذا يشير أن أغلب المدراء في صناعة الأدوية هم من الذكور. والنسبة الأكبر من المدراء تتراوح أعمارهم ما بين 39-30 سنة بنسبة 37.8% وأن نسبة المدراء الأقل هم المدراء التي تزيد أعمارهم عن 50 سنة بنسبة 8.9%، وهذا يدل على أن النسبة الأكبر من المدراء هم من الفئة الشابة بحيث تكون مواكبة للتطورات الحديثة. كما أن نسبة المدراء الحاملين لشهادة البكالوريوس هم النسبة الأكبر بقيمة 67.8%، والنسبة الأقل هم المدراء الحاملين لشهادة الدكتوراه بنسبة 2.2% وذلك لأن صناعة الأدوية بحاجة إلى مختصين مهنيين من حملة شهادة البكالوريوس، بينما البحث والتطوير يتطلب حملة شهادة دكتوراه. والنسبة الأكبر للمدراء هم من الاختصاص العلمي بنسبة 38.9%، والنسبة الأقل من المدراء من ذوي الاختصاص المالي/المحاسبة وهذا يتناسب مع طبيعة الصناعة.

وكما يشير الجدول إلى أن النسبة الأكبر من المدراء هم من الإدارة الوسطى (مدير دائرة) بنسبة

48.9%، والنسبة الأقل من الإدارة العليا (عضو مجلس إدارة/مدير عام) بنسبة 4.4% وهذا يتفق مع نسبة كل مكون في هذه الصناعة. وكذلك النسبة الأكبر هم المدراء التي تقل خبرتهم عن 10 سنوات بنسبة 41.1%، والنسبة الأقل هم التي تزيد خبرتهم عن 30 سنة بنسبة 2.2% وذلك لأن طبيعة الصناعة تتطلب عدد قليل من الخبراء مقارنة مع الإداريين الميدانيين. وأخيراً، النسبة الأكبر من المدراء هم من قسم/الدائرة الإدارة والمالية بنسبة 51.1%، والنسبة الأقل من المدراء هم من قسم/دائرة التسويق بنسبة 4.4% وذلك لعدم تمكن الباحث للوصول إلى مدراء التسويق بنسبة كبيرة أما لأنهم معينون بالخارج أو متواجدون في الميدان.

الجدول (3-9): التحليل الديموغرافي حسب الجنس والعمر والمؤهل العلمي والاختصاص العلمي والموقع الوظيفي وسنوات الخبرة والقسم.

الرقم	المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة
1	الجنس	ذكر	66	73.3
		أنثى	24	26.7
2	العمر	أصغر من 30 سنة	22	24.4
		33-39 سنة	34	37.8
		40-49 سنة	26	28.9
		أكبر من 50 سنة	8	8.9
3	المؤهل العلمي	دبلوم	7	7.8
		بكالوريوس	61	67.8
		ماجستير	20	22.2
		دكتوراه	2	2.2
4	الاختصاص العلمي	صيدلاني	19	21.1
		تخصص علمي	35	38.9
		إدارة	19	21.1
		محاسبة و/أو مالية	17	18.9
5	الموقع الوظيفي	إدارة عليا	4	4.4
		إدارة وسطي	44	48.9
		إدارة دنيا	42	46.7
6	سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	37	41.1

38.9	35	19-10 سنة		
17.8	16	20-29 سنة		
2.2	2	أكثر من 30 سنة		
51.1	46	الإدارة والمالية	القسم/الدائرة	7
30.0	27	البحث والتطوير		
14.4	13	الإنتاج		
4.4	4	التسويق		
%100	90		المجموع	

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

(التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات)

(Statistical Analysis and Test Hypotheses)

(1-4) المقدمة

(2-4) القسم الأول: تحليل متغيرات الدراسة

(3-4) القسم الثاني: تحليل الارتباط لمتغيرات الدراسة

(4-4) اختبار فرضيات الدراسة

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

(التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات)

(Statistical Analysis and Test Hypotheses)

(1-4) المقدمة

سيتعرض القسم الأول من هذا الفصل إلى التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة باستخدام المتوسطات والانحراف المعياري والنسب وقيم تي لوصف المتغيرات المستقلة والتابعة. والقسم الثاني سيحتوي على فحص العلاقة بين المتغيرات باستخدام معامل ارتباط بيرسون لاختبار العلاقة بين متغيرات الإدارة الإستراتيجية فيما بينها، ثم بينها وبين أداء أعمال شركات صناعة الأدوية الأردنية. وأخيراً، سيتم اختبار الفرضيات باستخدام تحليل الانحدار المتعدد ولكن بعد توفر شروط استخدام الانحدار. وللتأكد من الأثر سيتم استخدام تحليل الانحدار المتدرج.

(2-4) تحليل متغيرات الدراسة:

يبين الجدول (1-4) أن متوسطات متغيرات بطاقة الأداء المتوازن تتراوح بين 3.818 و4.002 وبانحراف معياري يتراوح بين 0.449 و0.568. وهذا يدل على أن هناك اتفاق بين المجيبين حول التطبيق العالي لجميع فقرات بطاقة الأداء المتوازن في شركات صناعة الأدوية الأردنية. حيث أتى منظور العمليات الداخلية أكثر تطبيقاً، يليه منظور التعلم والنمو، ثم المنظور المالي، وأخيراً المنظور الزبائني. كما يظهر الجدول أن متغير أداء الأعمال مطبق بالشركات المذكورة بشكل مرتفع. حيث أن قيم t المحسوبة أكبر من t الجدولة لجميع المتغيرات.

الجدول (4-1): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وقيم t المحسوبة والجدولية والأهمية لجميع متغيرات الدراسة

المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	الأهمية
المنظور المالي	3.8807	.49290	16.952	1.645	3
المنظور الزبائني	3.8185	.44972	17.267	1.645	4
منظور العمليات الداخلية	4.0022	.52097	18.251	1.645	1
منظور التعلم والنمو	3.9719	.56868	16.213	1.645	2
بطاقة الأداء المتوازن	3.9183	.44256	19.686	1.645	
أداء الأعمال	4.0019	.44483	21.366	1.645	

فقرات المنظور المالي:

يبين الجدول (4-2) أن متوسطات فقرات متغير المنظور المالي تتراوح بين 3.39 و 4.34 و بانحراف معياري يتراوح بين 0.686 و 0.908. وهذا يدل على أن هناك اتفاق بين المجيبين حول التطبيق العالي لجميع فقرات المنظور المالي في شركات صناعة الأدوية الأردنية. وقد أتت الفقرة "تعمل الشركة على زيادة مبيعاتها من خلال الدخول إلى أسواق جديدة" في المرتبة الأولى، حيث أن متوسطها الحسابي يساوي (4.34)، والفقرة "تتناسب نسبة الأرباح الموزعة على المساهمين مع توقعاتهم" جاءت بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي قدره (3.39). كما يظهر الجدول أن جميع فقرات متغير المنظور المالي مطبقة بالشركات المذكورة بشكل مرتفع. حيث أن قيم t المحسوبة أكبر من t الجدولية لجميع فقرات المتغيرات. وأخيراً، يظهر الجدول أن هناك اتفاق على تطبيق فقرات المنظور المالي، حيث بلغ المتوسط العام لجميع الفقرات 3.88 و بانحراف معياري قدره 0.493.

الجدول (4-2): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وقيم t المحسوبة والمجدولية والأهمية لجميع فقرات المنظور المالي

رقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	قيمة t المجدولة	الأهمية
1	يتم استغلال الموارد المالية والإمكانات المتاحة بشكل يؤدي إلى تطوير الأداء المالي والإداري.	3.87	0.690	11.912	1.645	10
2	يتم العمل على توفير مصادر تمويل تؤدي إلى تحسين الإيرادات.	3.96	0.686	13.224	1.645	5
3	تتبنى الشركة سياسة سعريه تتلاءم مع مستوى الخدمات المقدمة للعملاء.	3.90	0.780	10.951	1.645	8
4	تقدم الشركة السلع والخدمات بأسعار تتناسب مع أسعار المنافسين.	3.92	0.877	9.976	1.645	7
5	يعتبر مؤشر تحقيق الربح العادل هدفا استراتيجيا لاستمرار الشركة.	4.01	0.757	12.673	1.645	3
6	تسعى الإدارة إلى تعظيم ثروة المالك من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الاستثمار.	3.76	0.878	8.163	1.645	12
7	تقوم الشركة بتحديد الأهداف المالية المراد تحقيقها مسبقا.	4.00	0.750	12.657	1.645	4
8	يتم الأخذ بعين الاعتبار وجهة نظر المساهمين عند تحديد الأهداف المالية المراد تحقيقها.	3.76	0.865	8.285	1.645	13
9	تتناسب نسبة الأرباح الموزعة على المساهمين مع توقعاتهم.	3.39	0.908	4.063	1.645	15
10	تستخدم الشركة آليات فاعلة لموائمة التدفق النقدي المستقبلي مع الاحتياجات.	3.62	0.856	6.899	1.645	14
11	تسعى الإدارة على زيادة المبيعات من خلال الدخول في مجالات جديدة لها علاقة بالصناعة الحالية.	4.03	0.800	12.260	1.645	2
12	تسعى الشركة إلى معرفة مدى رضا وولاء الممولين والمساهمين.	3.90	0.750	11.380	1.645	9
13	تطبق الشركة مقاييس مالية لتقييم النتائج المتوقع تحقيقها بالمستقبل.	3.94	0.725	12.366	1.645	6
14	يوجد لدى الشركة أقسام متخصصة تقوم بدراسة الأداء التمويلي.	3.81	0.847	9.089	1.645	11
15	تعمل الشركة على زيادة مبيعاتها من خلال الدخول إلى أسواق جديدة.	4.34	0.706	18.074	1.645	1
	المنظور المالي	3.88	0.493	16.95	1.645	

فقرات المنظور الزبائني:

يبين الجدول (3-4) أن متوسطات فقرات متغير المنظور الزبائني تتراوح بين 3.58 و4.12 وبانحراف معياري يتراوح بين 0.582 و0.912 وهذا يدل على أن هناك اتفاق بين المجيبين حول التطبيق العالي لجميع فقرات المنظور المالي في شركات صناعة الأدوية الأردنية. وقد أتت الفقرة " تؤمن الشركة بأن رضا الزبون هو من صميم إستراتيجيتها" في المرتبة الأولى، حيث أن متوسطها الحسابي يساوي (4.12)، والفقرتين "تشارك المؤسسة زبائنها في عملية تصميم بعض المنتجات/تشارك المؤسسة زبائنها في اختيار بعض المنتجات" جاءتا بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي قدره (3.39). كما يظهر الجدول أن جميع فقرات متغير المنظور الزبائني مطبقة بالشركات المذكورة بشكل مرتفع. حيث أن قيم t المحسوبة أكبر من t المجدولة لجميع فقرات المتغيرات. وأخيراً، يظهر الجدول أن هناك اتفاق على تطبيق فقرات المنظور الزبائني، حيث بلغ المتوسط العام لجميع الفقرات 3.82 وبانحراف معياري قدره 0.45

الجدول (3-4): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وقيم t المحسوبة والمجدولة والأهمية لجميع فقرات المنظور الزبائني

رقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	قيمة t المجدولة	الأهمية
16	تولي إدارة الشركة الاهتمام الكافي بمتطلبات العملاء وحاجاتهم المادية والمعنوية.	3.93	0.776	11.410	1.645	4
17	تعمل إدارة الشركة على تقييم الشركة من خلال التعرف على آراء العملاء في أداء الشركة.	3.72	0.750	9.136	1.645	11
18	يقع عدد الشكاوي المقدمة من العملاء ضمن الحدود المقبول بها.	3.82	0.787	9.909	1.645	8
19	تستجيب الشركة لشكاوى العملاء، ويعالج الخلل في وقت كافي لبقاء العميل راض عن أداء الشركة.	3.98	0.912	10.176	1.645	2
20	تقوم الشركة باستقصاء يسمح بقياس مستوى رضا العملاء بشكل دوري.	3.68	0.846	7.603	1.645	12
21	يوجد مستوى جيد من رضا العملاء عن الخدمات المقدمة من الشركة.	3.92	0.722	12.110	1.645	5
22	تؤمن الشركة بأن رضا الزبون هو من صميم إستراتيجيتها.	4.12	0.716	14.864	1.645	1
23	تقدم الشركة منتجاتها وخدماتها بأسعار تتناسب مع القدرات الشرائية للعملاء.	3.96	0.652	13.906	1.645	3
24	تحرص الشركة على إسعاد زبائنها عبر تحسين القيمة المضافة للزبون.	3.74	0.787	8.974	1.645	10
25	تمتلك الشركة بيانات كاملة عن زبائنها.	3.68	0.732	8.787	1.645	13
26	تقدم الشركة الخدمات للعملاء بشكل متميز عن المنافسين.	3.77	0.735	9.894	1.645	9
27	تشارك المؤسسة زبائنها في اختيار بعض المنتجات.	3.58	0.703	7.800	1.645	14
28	تشارك المؤسسة زبائنها في عملية تصميم بعد المنتجات.	3.58	0.703	7.800	1.645	15
29	تقوم الشركة بحملات ترويجية لاكتساب زبائن جدد.	3.90	0.582	14.682	1.645	6
30	تحقق إدارة الشركة توازنا بين الطاقة الإنتاجية المتاحة والحصة المستهدفة من العملاء في السوق.	3.90	0.765	11.159	1.645	7
4	المنظور الزبائني	3.82	0.45	17.27	1.645	4

فقرات منظور العمليات الداخلية:

يبين الجدول (4-4) أن متوسطات فقرات متغير منظور العمليات الداخلية تتراوح بين 3.78 و4.26 وبانحراف معياري يتراوح بين 0.770 و1.197 وهذا يدل على أن هناك اتفاق بين المجيبين حول التطبيق العالي لجميع فقرات المنظور المالي في شركات صناعة الأدوية الأردنية. وقد أتت الفقرة "تسعى الشركة الالتزام بجودة الإنتاج وفق المعايير والمواصفات العالمية" في المرتبة الأولى، حيث أن متوسطها الحسابي يساوي (4.26)، والفقرة "تقوم الشركة بتسجيل براءات الاختراع من أجل ضمان حقوق الملكية الفكرية بطريقة سليم" جاءت بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي قدره (3.78). كما يظهر الجدول أن جميع فقرات متغير منظور العمليات الداخلية مطبقة بالشركات المذكورة بشكل مرتفع. حيث أن قيم t المحسوبة أكبر من t المجدولة لجميع فقرات المتغيرات. وأخيراً، يظهر الجدول أن هناك اتفاق على تطبيق فقرات المنظور المالي، حيث بلغ المتوسط العام لجميع الفقرات 4.00 وبانحراف معياري قدره 0.521

الجدول (4-4): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وقيم t المحسوبة والمجدولة والأهمية لجميع فقرات منظور العمليات الداخلية

رقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة t	قيمة t المجدولة	الأهمية
31	تعمل إدارة الشركة على تطوير أنظمتها وإجراءاتها لتتلاءم مع قدراتها واحتياجات العملاء والمستجدات التقنية.	3.92	0.753	11.620	1.645	11
32	تتصف الأهداف الإستراتيجية للشركة بالوضوح لما تنوي تحقيقه.	3.92	0.707	12.379	1.645	12
33	يتوفر لدى الشركة الكادر العلمي والمهني المؤهل والتميز في مواقع مختلفة داخل الشركة.	4.17	0.691	16.017	1.645	3
34	يتم إشراك المعنيين بالشركة في عملية صنع القرار كل حسب مجال اختصاصه.	4.00	0.793	11.960	1.645	7
35	تحصل الشركة على البيانات من مصادر متعددة لكي تستخدمها كمؤشرات لقياس أداء الشركة.	3.93	0.761	11.629	1.645	10
36	تقوم الشركة بتسجيل براءات الاختراع من أجل ضمان حقوق الملكية الفكرية بطريقة سليمة.	3.78	1.197	6.163	1.645	15
37	تهتم الشركة بتنفيذ خطط واستراتيجيات لإنتاج منتجات وخدمات بشكل متميز.	3.98	0.821	11.302	1.645	8
38	تسعى الشركة على طرح منتجاتها الجديدة في السوق في الوقت المناسب.	3.81	0.748	10.288	1.645	14
39	تستهدف العمليات الداخلية إيجاد النقاط المميزة لتعطي الشركة الميزة التنافسية.	3.92	0.768	11.396	1.645	13
40	تسعى الشركة إلى تخفيض تكاليف الإنتاج لتحسين القيمة المضافة.	3.94	0.770	11.641	1.645	9
41	تهتم الشركة بتحديث عمليات الإنتاج بشكل مستمر.	4.10	0.671	15.547	1.645	4
42	يتم استغلال الموارد والإمكانيات المتاحة لتحقيق عوائد معقولة.	4.01	0.695	13.802	1.645	6
43	تسعى الشركة الالتزام بجودة الإنتاج وفق المعايير والمواصفات العالمية.	4.26	0.758	15.716	1.645	1
44	تستهدف عمليات التحسين والتطوير المستمر تحقيق الميزة التنافسية.	4.19	0.685	16.460	1.645	2
45	يوجد لدى الشركة العديد من التحالفات الإستراتيجية	4.10	0.835	12.493	1.645	5
1	منظور العمليات الداخلية	4.00	0.521	18.26	1.645	1

فقرات منظور التعلم والنمو:

يبين الجدول (4-5) أن متوسطات فقرات متغير منظور التعلم والنمو تتراوح بين 3.69 و4.13 وبانحراف معياري يتراوح بين 0.568 و0.979 وهذا يدل على أن هناك اتفاق بين المجيبين حول التطبيق العالي لجميع فقرات المنظور المالي في شركات صناعة الأدوية الأردنية. وقد أتت الفقرة "يوجد عدد مناسب من الموظفين الذين يمتلكون خبرات عملية مفيدة للعمل" في المرتبة الأولى، حيث أن متوسطها الحسابي يساوي (4.13)، والفقرة "يقدم الموظفون مقترحات تحسينية وتطويرية للشركة باستمرار" جاءت بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي قدره (3.69). كما يظهر الجدول أن جميع فقرات متغير منظور التعلم والنمو مطبقة بالشركات المذكورة بشكل مرتفع. حيث أن قيم t المحسوبة أكبر من t الجدولة لجميع فقرات المتغيرات. وأخيراً، يظهر الجدول أن هناك اتفاق على تطبيق فقرات منظور التعلم والنمو، حيث بلغ المتوسط العام لجميع الفقرات 3.97 وبانحراف معياري قدره 0.568.

الجدول (4-5): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وقيم t المحسوبة والمجدولة والأهمية لجميع فقرات منظور التعلم والنمو

رقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة t	قيمة t المجدولة	الأهمية
46	تقدم الشركة برامج تدريبية كافية وملائمة للموظفين لرفع كفاءتهم كلا حسب احتياجه.	3.91	0.979	8.830	1.645	11
47	تهدف برامج التدريب على التأكيد على تحسين الجودة.	4.09	.816	12.656	1.645	4
48	تحرص إدارة الشركة على الاستمرار في تطوير القدرات والإبداع للحصول على مكانة متميزة بين الشركات الأخرى.	4.07	0.790	12.803	1.645	6
49	يركز مقياس الإبداعية الفردية المطبق لدى الشركة على القدرات العقلية متفوقة في ابتكار الحلول.	3.77	0.808	9.002	1.645	13
50	يقدم الموظفين مقترحات تحسينية وتطويرية للشركة باستمرار	3.69	0.816	8.007	1.645	15
51	يوجد لدى الشركة موظفون ذات قدرات عقلية متفوقة في ابتكار الحلول وتطوير الأداء موزعين على الأقسام المختلفة.	3.98	0.764	12.141	1.645	10
52	تهتم إدارة الشركة بخلق قيمة للعاملين تؤدي إلى تحقيق رضا العاملين وكسب ولائهم.	4.01	0.662	14.493	1.645	7
53	يركز مقياس الاحتفاظ بالموظف على قياس الكفاءة الفردية.	3.89	0.827	10.195	1.645	12
54	يركز مقياس ربحية الموظف، حول قدرته على تحقيق قيمة اقتصادية مضافة للشركة.	3.76	0.891	8.047	1.645	14
55	يوجد عدد مناسب من الموظفين الذين يمتلكون خبرات عملية مفيدة للعمل.	4.13	0.782	13.752	1.645	1
56	تهتم الشركة برفع مستويات الأداء للعاملين وتطوير التراكم المعرفي لديهم.	4.11	0.710	14.842	1.645	2
57	تحرص الشركة على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الكفاءة الفاعلة.	4.10	0.835	12.493	1.645	3
58	يوجد لدى الموظفين فكرة واضحة عن خصائص الشركة وثقافتها.	3.99	0.814	11.523	1.645	9
59	توظف الشركة تقنيات متقدمة وحديثة في مجال تحسين عمليات الإنتاج والبحث والتطوير.	4.09	0.729	14.172	1.645	5
60	تعمل الشركة على استقطاب الأفكار التي تدعم وتطور تطلعات الشركة المستقبلية.	4.00	0.779	12.179	1.645	8
2	منظور التعلم والنمو	3.97	0.568	16.21	1.645	2

فقرات أداء الأعمال:

يبين الجدول (4-6) أن متوسطات فقرات الأداء المالي تتراوح بين 3.72 و4.32 وبانحراف معياري يتراوح بين 0.566 و0.893 وهذا يدل على أن هناك اتفاق بين المجيبين حول التطبيق العالي لجميع فقرات المنظور المالي في شركات صناعة الأدوية الأردنية. وقد أتت الفقرة " لدى الشركة أبحاث لمنتجات جديدة" في المرتبة الأولى، حيث أن متوسطها الحسابي يساوي (4.32)، والفقرة "تقوم معدل إنتاجية الفرد أفضل من الشركات المنافسين" جاءت بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي قدره (3.72).

جدول (4-6): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وقيم t المحسوبة والمجدولة والأهمية لجميع فقرات أداء الأعمال

رقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة t	قيمة t المجدولة	الأهمية
1	يوجد لدى الشركة أفاق مستقبلية جيدة.	4.19	0.652	17.309	1.645	5
2	تمتلك الشركة خطط مستقبلية طموحة.	4.29	0.566	21.612	1.645	2
3	تحظى الشركة بمركز متميز بين الشركات المنافسة.	4.20	0.584	19.479	1.645	3
4	تحظى الشركة بسمعة جيدة لدى الجمهور.	4.20	0.622	18.311	1.645	4
5	تكلفة تنفيذ كل عملية مناسبة مقارنة مع المنافسين.	3.99	0.742	12.645	1.645	7
6	تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة أقل من المنافسين.	3.73	0.731	9.513	1.645	10
7	معدل إنتاجية الفرد أفضل من الشركات المنافسين.	3.72	0.794	8.633	1.645	11
8	معدل أرباح الشركة يناسب مع معدل أرباح المنافسين.	3.83	0.824	9.589	1.645	8
9	العائد على الاستثمار مرضي للمساهمين (الملاك).	3.79	0.855	8.758	1.645	9
10	القيمة السوقية (قيمة السهم) للشركة بازدياد مستمر.	3.70	0.893	7.440	1.645	12
11	تنمو الشركة بشكل مستمر.	4.06	0.812	12.328	1.645	6
12	لدى الشركة أبحاث لمنتجات جديدة.	4.32	0.762	16.465	1.64	1
	أداء الأعمال	4.00	0.445	21.36	1.645	

كما يظهر الجدول أن جميع فقرات متغير المنظور المالي مطبقة بالشركات المذكورة بشكل مرتفع. حيث أن قيم t المحسوبة أكبر من t المجدولة لجميع فقرات المتغيرات. وأخيراً، يظهر الجدول أن هناك اتفاق على تطبيق فقرات الأداء، حيث بلغ المتوسط العام لجميع الفقرات 4.00 وبانحراف معياري قدره 0.445.

(3-4) تحليل الارتباط لمتغيرات الدراسة:

فحص العلاقة بين المتغيرات باستخدام معامل ارتباط بيرسون لاختبار الارتباط والعلاقة بين متغيرات الإدارة الإستراتيجية فيما بينها، ثم بينها وبين أداء أعمال شركات صناعة الأدوية الأردنية.

جدول (4-7): العلاقة بين المتغيرات المستقلة فيما بينها، وبينها وبين المتغير التابع (معامل ارتباط بيرسون)

الرقم	المتغير	1	2	3	4	5	6
1	المنظور المالي						
2	المنظور الزبائني	0.664**					
3	منظور العمليات الداخلية	0.597**	0.713**				
4	منظور التعلم والنمو	0.593**	0.706**	0.785**			
5	بطاقة الأداء المتوازن	0.813**	0.875**	0.894**	0.897**		
6	أداء الأعمال	0.595**	0.564**	0.553**	0.608**	0.667**	

مستوى الدلالة عند: *0.5 و **0.01

يبين الجدول (4-7) أن العلاقة بين مكونات بطاقة الأداء المتوازن علاقة قوية حيث تتراوح r بين المكونات الأربعة مع بعضها البعض ما بين 0.593 و 0.785. كما يشير الجدول إلى أن العلاقة بين كل مكون من مكونات بطاقة الأداء المتوازن وأداء الأعمال قوية، حيث تتراوح r ما بين 0.553 و 0.608. ويشير الجدول إلى أن العلاقة ما بين بطاقة الأداء المتوازن وأداء الأعمال قوية أيضاً، حيث بلغت قيمة r 0.667.

(4-4) اختبار فرضيات الدراسة:

سيتم اختبار الفرضيات باستخدام تحليل الانحدار المتعدد لتحليل أثر متغيرات الإدارة الإستراتيجية في أداء أعمال شركات صناعة الأدوية الأردنية ولكن بعد توفر شروط استخدام الانحدار. وللتأكد من الأثر سيتم استخدام تحليل الانحدار المتدرج.

1- العلاقات الخطية: للتأكد من أن العلاقة بين المتغيرات خطية.

2- التوزيع الطبيعي: يجب أن تتوزع الأخطاء توزيعاً طبيعياً حول المتوسط.

3- تساوي التباين (التغاير): أن الأخطاء ثابتة لكل القيم.

4- استقلالية الأخطاء: يجب التأكد من أن الأخطاء مستقلة عن بعضها البعض، ولهذا الغرض

سيستخدم اختبار ديرين-واتسن.

5- عدم التداخل الخطي: لاختبار عدم التداخل الخطي سيتم استخدام معامل التضخم (VIF)

ومعامل السماح.

سيتم فحص الشروط الواجب تحققها من أجل استخدام الانحدار المتعدد حسب الترتيب المذكور

أعلاه كالاتي:

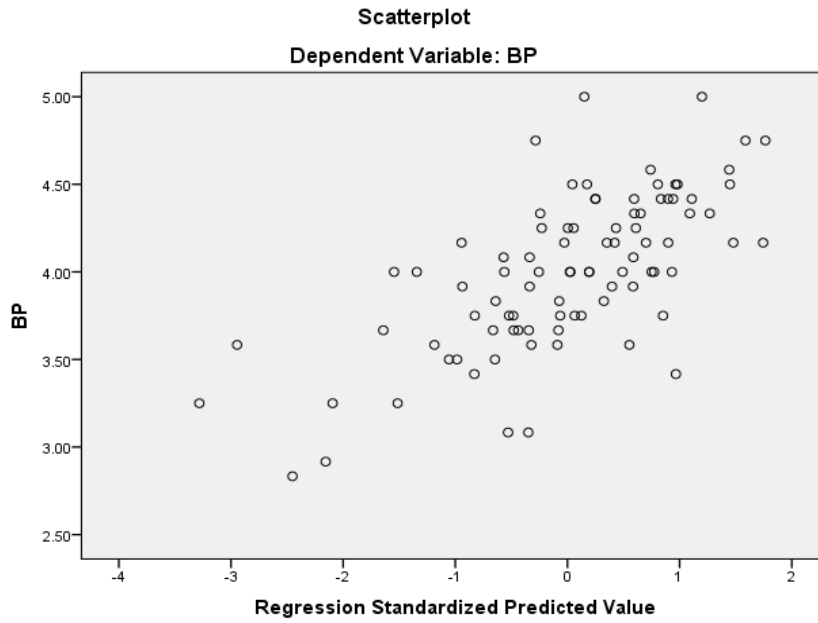
1- العلاقات الخطية: للتأكد من أن العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع علاقة

خطية.

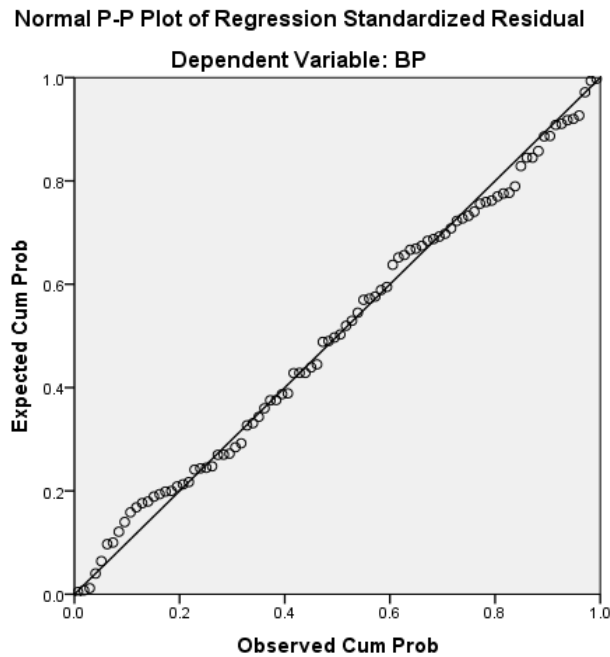
الشكل (4-1) يظهر أن العلاقة بين القيم المتبقية والقيم المفحوصة تشير إلى العلاقة الخطية بين

المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. ويؤكد ذلك الشكل رقم (4-2).

الشكل (4-1): العلاقة بين القيم المتبقية والقيم المفحوصة



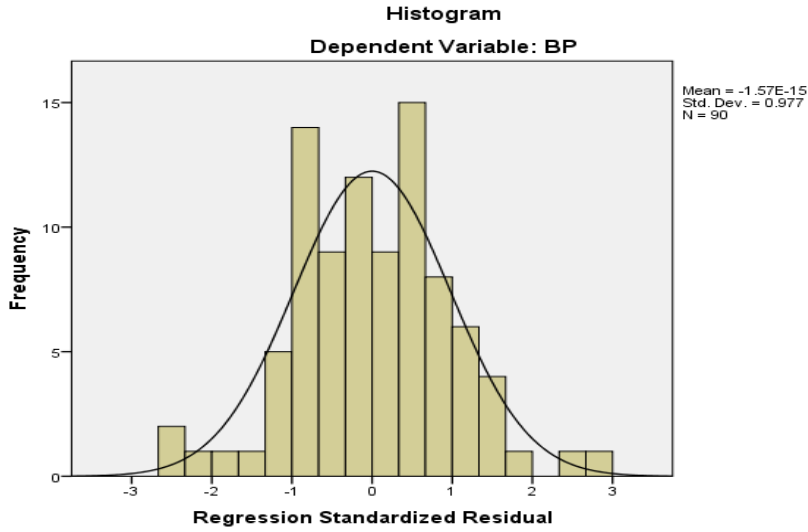
الشكل (4-2): العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع



التوزيع الطبيعي: يجب أن تتوزع الأخطاء توزيعاً طبيعياً حول المتوسط. والشكل -2

(3-4) يبين أن القيم تتوزع توزيعاً طبيعياً.

الشكل (3-4): التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة



3- تساوي التباين (التغاير): أن الأخطاء ثابتة لكل القيم. الشكل (3-4) يظهر أن

المتبقيات لا تزيد أو تنقص من القيم النهائية للمتغيرات المستقلة.

4- عدم التداخل الخطي: لاختبار عدم التداخل الخطي تم استخدام معامل التضخم (VIF)

والسماح. إذا كانت قيم معامل التضخم أقل من 10 وقيم معامل السماح أكثر من 0.2 هذا يعني أنه لا

يوجد تداخل خطي بين المتغيرات المستقلة.

جدول (4-8): فحص عدم التداخل الخطي للفرضية الرئيسية

معاملات التداخل الخطي		المتغيرات المستقلة بطاقة الأداء المتوازن
معامل التضخم VIF	السماح Tolerance	
1.925	0.519	المنظور المالي
2.661	.376	المنظور الزبائني
3.051	.328	منظور العمليات الداخلية
2.990	.334	منظور التعلم والنمو

فحص الفرضيات:

بعد أن تم التأكد من تلبية جميع الشروط المتعلقة باستخدام الانحدار بالإضافة إلى أنه تم التأكد أن هناك علاقة وارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، نستطيع استخدام اختبار الانحدار بكافة أشكاله.

الفرضية الرئيسية:

H0: لا يوجد أثر للإدارة الإستراتيجية في أداء أعمال شركات صناعة الأدوية الأردنية، عند $\alpha \leq 0.05$.

سوف يتم فحص الفرضية الرئيسية من خلال استخدام الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية والانحدار المتعدد وذلك لأن بطاقة الأداء المتوازن تحتوي على عدة مكونات. وسوف يتم التأكد من النتائج بواسطة الانحدار المتدرج.

الانحدار البسيط (Simple Regression):

يبين الجدول (4-9) انه في حالة فحص متوسط بطاقة الأداء المتوازن مع أداء الأعمال، يتبين أن قيمة معامل التحديد R^2 44.5% حيث أن ($R^2=0.445$, $F=70.512$, $Sig. 0.000$). وهذا يعني أن بطاقة الأداء المتوازن تفسر 44.5% من التباير في أداء أعمال شركات صناعة الأدوية الأردنية، عند $\alpha \leq 0.05$.

جدول (4-9): تحليل الانحدار البسيط للمتغير المستقلة ضد المتغير التابع

Sig.	ANOVA F-Value	R^2	R	المتغير
*0.000	70.512	0.445	0.667	بطاقة الأداء المتوازن

الجدول (4-10) يظهر أنه هناك أثر لبطاقة الأداء المتوازن في أداء أعمال شركات صناعة الأدوية الأردنية، حيث ($Beta=0.667$, $Sig.=0.000$). ولذلك نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية

البديلة والتي تنص على أنه يوجد أثر لبطاقة الأداء المتوازن في أداء أعمال شركات صناعة الأدوية الأردنية، عند $\alpha \leq 0.05$.

جدول (4-10): تحليل الانحدار البسيط للمتغير المستقلة ضد المتغير التابع

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		المتغيرات المستقلة
		Beta	Std. Error	B	
0*.000	4.368		0.315	1.375	الثابت (Constant)
0*.000	8.397	0.667	0.080	0.670	بطاقة الأداء المتوازن

الانحدار المتعدد (Multiple Regressions):

يبين الجدول (4-9) انه في حالة فحص مكونات بطاقة الأداء المتوازن الأربعة مع أداء الأعمال، يتبين أن قيمة معامل التحديد R^2 46.0% حيث أن $R^2=0.460$, $F=18.120$, $Sig.=0.000$. وهذا يعني أن عناصر بطاقة الأداء المتوازن تفسر 46% من التغيرات في أداء أعمال شركات صناعة الأدوية الأردنية، عند $\alpha \leq 0.05$.

جدول (4-11): تحليل الانحدار المتعدد للمتغيرات المستقلة ضد المتغير التابع

Sig.	ANOVA F-Value	R^2	R	المتغير
*0.000	18.120	0.460	0.678	المتغيرات المستقلة

يبين الجدول (4-10) أن المنظور المالي له الأثر الأكبر على أداء شركات صناعة الأدوية الأردنية، حيث $(Beta=0.314, Sig.=0.006)$. يليه منظور التعلم والنمو، حيث $(Beta=0.312, Sig.=0.026)$. ثم المنظور الزبائني، حيث $(Beta=0.099, Sig.=0.448)$ ، له أثر ايجابي ضعيف وبدون دلالة إحصائية حيث $\alpha < 0.05$. وأخيراً، منظور العمليات الداخلية، حيث $(Beta=0.050, Sig.=0.720)$ ، وأيضا له أثر ايجابي ضعيف جدا وبدون دلالة إحصائية حيث $\alpha < 0.05$.

جدول (4-12): تحليل الانحدار المتعدد للمتغيرات المستقلة ضد المتغير التابع

Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		المتغيرات المستقلة
		Beta	Std. Error	B	
0.000	4.246		0.327	1.386	الثابت (Constant)
0.006	2.844	0.314	0.100	0.284	المنظور المالي
0.448	0.763	0.099	0.129	0.098	المنظور الزبائني
0.720	0.359	0.050	0.119	0.043	منظور العمليات الداخلية
0.026	2.264	0.312	0.108	0.244	منظور التعلم والنمو

وبناء على ذلك يمكن بناء العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع كالآتي:

$$BP = 1.386 (\text{Constant}) + 0.284 (F) + 0.098 (C) + 0.043 (IP) + 0.244 (LG)$$

الفرضية الفرعية الأولى:

H0.1: لا يوجد أثر للمنظور المالي في أداء أعمال شركات صناعة الأدوية الأردنية، عند

$$\alpha \leq 0.05$$

الجدول (4-10) يظهر أنه هناك أثر للمنظور المالي في أداء أعمال شركات صناعة الأدوية

الأردنية، حيث (Beta=0.314, Sig.=0.006). ولذلك نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة

والتي تنص على أنه يوجد أثر للمنظور المالي في أداء أعمال شركات صناعة الأدوية الأردنية، عند

$$\alpha \leq 0.05$$

الفرضية الفرعية الثانية:

H0.2: لا يوجد أثر لمنظور الزبائن في أداء أعمال شركات صناعة الأدوية الأردنية، عند

$$\alpha \leq 0.05$$

من الجدول (4-10) أنه لا يوجد أثر للمنظور الزبائني في أداء أعمال شركات صناعة الأدوية

الأردنية، حيث (Beta=0.099, Sig.=0.448). ولذلك نقبل فرضية العدم والتي تنص على أنه لا يوجد أثر للمنظور الزبائن في أداء أعمال شركات صناعة الأدوية الأردنية، عند $\alpha \leq 0.05$.

الفرضية الفرعية الثالثة:

H0.3: لا يوجد أثر لمنظور العمليات الداخلية في أداء أعمال شركات صناعة الأدوية الأردنية، عند $\alpha \leq 0.05$.

من الجدول (4-10) أنه لا يوجد أثر لمنظور العمليات الداخلية في أداء أعمال شركات صناعة الأدوية الأردنية، حيث (Beta=0.050, Sig.=0.720). ولذلك نقبل فرضية العدم والتي تنص على أنه لا يوجد أثر لمنظور العمليات الداخلية في أداء أعمال شركات صناعة الأدوية الأردنية، عند $\alpha \leq 0.05$.

الفرضية الفرعية الرابعة:

H0.4: لا يوجد أثر لمنظور التعلم والنمو في أداء أعمال شركات صناعة الأدوية الأردنية، عند $\alpha \leq 0.05$.

من الجدول (4-10) أنه لا يوجد أثر لمنظور التعلم والنمو في أداء أعمال شركات صناعة الأدوية الأردنية، حيث (Beta=0.312, Sig.=0.026). ولذلك نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد أثر لمنظور التعلم والنمو في أداء أعمال شركات صناعة الأدوية الأردنية، عند $\alpha \leq 0.05$.

التحليل المتدرج (Stepwise Regressions):

يبين الجدول (4-11) أن النموذج الأول الذي يحتوي فقط على منظور التعلم والنمو، يبين أن منظور التعلم والنمو له الأثر الأكبر على الأداء، حيث ($R^2=0.369$, $F=51.537$, $Sig.=0.000$)، وهذا يعني أن منظور التعلم والنمو لوحده يفسر 36.9% من الأداء. بينما يبين النموذج الثاني أن منظور التعلم والنمو له الأثر الأكبر، يليه المنظور المالي، والاثنين معا يفسران 45.4% من الأداء، حيث ($R^2=0.454$, $F=36.206$, $Sig.=0.000$). وهذا يعني أن المنظور المالي يضيف ما قيمته 8.5% لتفسير التباين في الأداء على منظور التعلم والنمو. وأخيراً، تبين أنه لا يوجد أثر له دلالة إحصائية لكل من المنظور الزبائني ومنظور العمليات الداخلية في تفسير الأداء.

جدول (4-13): تحليل الانحدار المتدرج للمتغيرات المستقلة ضد المتغير التابع

الموديل	R	R ²	F	Sig.	المتغيرات
1	0.608 ^a	0.369	51.537	0.000	منظور التعلم والنمو
2	0.674 ^b	0.454	36.206	0.000	منظور التعلم والنمو + المنظور المالي

يبين الجدول (4-12) أن النموذج الأول الذي يحتوي على منظور التعلم والنمو له الأثر الأكبر على أداء صناعة الأدوية الأردنية، حيث بلغت قيمة بيتا له وحدة 60.8%، بينما النموذج الثاني يبين أن منظور التعلم والنمو له الأثر الأكبر ثم المنظور المالي، حيث بلغت قيمة بيتا 39.3% لمنظور التعلم والنمو و36.2% للمنظور المالي.

جدول (4-14): تحليل الانحدار المتدرج للمتغيرات المستقلة ضد المتغير التابع

Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		الموديل
		Beta	Std. Error	B	
.000	7.956		0.266	2.114	الثابت (Constant)
.000	7.179	0.608	0.066	0.475	منظور التعلم والنمو
.000	5.089		0.297	1.513	الثابت (Constant)
.000	3.993	0.393	0.077	0.307	منظور التعلم والنمو
.000	3.679	0.362	0.089	0.327	المنظور المالي

الفصل الخامس (Chapter Five):

مناقشة النتائج والمحددات والتوصيات

(Results Discussion, Limitations and Recommendations)

(1-5) المقدمة

(2-5) مناقشة النتائج:

(3-5) الإستنتاجات

(4-5) التوصيات والمقترحات

الفصل الخامس (Chapter Five):

مناقشة النتائج والمحددات والتوصيات

(Results Discussions, Conclusions and Recommendations)

(1-5) المقدمة:

يبدأ هذا الفصل في مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة حول أثر الإدارة الإستراتيجية ممثلة بعناصر بطاقة الأداء المتوازن في أداء أعمال شركات صناعة الأدوية الأردنية، ثم يعرض الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة. وفي ضوء محددات ونتائج الدراسة سيتم تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات.

(2-5) مناقشة النتائج:

تبين نتائج الدراسة أن متوسطات متغيرات بطاقة الأداء المتوازن تتراوح بين 3.818 و4.002 وبانحراف معياري يتراوح بين 0.449 و0.568. وهذا يدل على أنه هناك اتفاق بين المجيبين حول التطبيق العالي لجميع فقرات بطاقة الأداء المتوازن في شركات صناعة الأدوية الأردنية. وقد أتى منظور العمليات الداخلية أكثر تطبيقاً حيث تراوح المتوسطات الحسابية لفقراته بين 3.78 و4.26 وبانحراف معياري يتراوح بين 0.770 و1.197، يليه منظور التعلم والنمو حيث تراوحت متوسطات فقراته بين 3.69 و4.13 وبانحراف معياري يتراوح بين 0.568 و0.979. وجاء المنظور المالي بالمرتبة الثالثة من حيث التطبيق حيث تراوحت متوسطات فقراته بين 3.39 و4.34 وبانحراف معياري يتراوح بين 0.686 و0.908. وأخيراً، جاء المنظور الزبائني بالمرتبة الرابعة والأخيرة من

حيث التطبيق حيث تراوحت متوسطات فقراته بين 3.58 و 4.12 وبانحراف معياري يتراوح بين 0.582 و 0.912. وهذا يدل على أن هناك اتفاق بين المجيبين حول التطبيق العالي لجميع فقرات المنظورات الأربعة في هذه الصناعة، حيث أن قيم t المحسوبة أكبر من t الجدولة لجميع فقرات المتغيرات. ويعزي الاتفاق بين المجيبين حول التطبيق العالي لجميع فقرات المنظورات الأربعة في شركات صناعة الأدوية الأردنية إلى توفر مستوى مرتفع من الوعي لدى المديرين في هذه الصناعة، حيث أثبتت آراء وإجابات أفراد عينة الدراسة أن قطاع صناعة الأدوية في الأردن لديه الخبرة الكافية والقدرة العالية في تطبيق هذه المناظير الأربعة (المنظور المالي، الزبائني، العمليات الداخلية، التعلم والنمو). وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة زويلف ونور (2005) التي أوصت نتائجها بضرورة تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازنة بشكل متكامل في المصارف الأردنية. ومع دراسة (2008) Ababneh التي أظهرت أن الأداء المالي والزبائني كانا مرتفعين، وكان أداء العمليات الداخلية والنمو والتعلم متوسطين. وكما اتفقت النتائج مع (2008) Crabtree and DeBusk الذي توصل إلى أهمية التطوير المستمر لمؤشرات ومقاييس الأداء لكل منظور من المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن. ومع دراسة درغام وأبو فضة (2009) التي أظهرت أن المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة لديها التصور الواضح عن أبعاد الأداء المالي الإستراتيجي الأساسي والذي يمكنها من تحقيق أداء مالي إستراتيجي مميز وأنه يمكن استخدام نموذج الأداء المتوازن بجوانبه الأربعة معا ولكن كل على حدة لتعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف. وعلى نفس الصعيد أشارت دراسة العمري (2009) إلى ضرورة استخدام بطاقة الأداء المتوازن من أجل تطبيق وإجراء التغيير والتطوير في الأداء والإنتاجية.

كما بينت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة قوية بين مكونات بطاقة الأداء المتوازن حيث تراوحت قيمة r بين المكونات الأربعة مع بعضها البعض ما بين 0.593 و 0.785. مما يدل على

أهمية ربط المكونات الأربعة مع بعضهم البعض. كما بينت الدراسة أن العلاقة بين كل مكون من مكونات بطاقة الأداء المتوازن وأداء الأعمال قوية، حيث تتراوح r ما بين 0.553 و 0.608. ويشير الجدول إلى أن العلاقة ما بين بطاقة الأداء المتوازن وأداء الأعمال قوية أيضاً، حيث بلغت قيمة r 0.667. وتتفق هذه النتائج مع دراسة زويلف ونور (2005) التي أكدت على وجود علاقة من بين المناظير الأربعة وضرورة استخدام هذه المناظير مع بعضها البعض. ومع دراسة يوسف (2011) إلى وجود علاقة بين مناظير بطاقة الأداء المتوازن وحثت على ضرورة استخدام بطاقة الأداء المتوازن بشكل متكامل. ومع دراسة Luen, et. al. (2013) التي أشارت على وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الإستراتيجي ممثلاً بعناصر بطاقة الأداء المتوازن وأداء الأعمال. كما وأكدت دراسة Wong, et. al. (2013) على وجود علاقة إيجابية بين عناصر بطاقة الأداء المتوازن مع بعضها البعض ومع أداء الأعمال.

وكذلك أظهرت نتائج تحليل الانحدار أنه يوجد أثر إيجابي لبطلقة الأداء المتوازن في أداء أعمال شركات صناعة الأدوية الأردنية، عند $\alpha \leq 0.05$. حيث أن $(R^2=0.460, F=18.120, Sig. 0.000)$. كما أشارت النتائج إلى أن المنظور المالي كان له الأثر الأكبر على أداء شركات صناعة الأدوية الأردنية، حيث $(Beta=0.314, Sig.=0.006)$. يليه منظور التعلم والنمو، حيث $(Beta=0.312, Sig.=0.026)$. بينما المنظور الزبائني، له أثر إيجابي ضعيف وبدون دلالة إحصائية، عند $0.05 < \alpha$ ، حيث $(Beta=0.099, Sig.=0.448)$ وذلك لأن معظم المجيبين من قسم الإدارة والمالية والبحث والتطوير وكان فقط 4.4% من قسم دائرة التسويق والذي يعطي الأهمية العظمى للزبائن. وأخيراً، منظور العمليات الداخلية كان له أثر إيجابي ضعيف جداً وبدون دلالة إحصائية، عند $0.05 < \alpha$. حيث $(Beta=0.050, Sig.=0.720)$ ويعتقد الباحث أن ذلك يعزى بعينة الدراسة وذلك لأن معظم عينة الدراسة إحتوت على أغلبية المجيبين من خارج دائرة الانتاج مثل

الاداريين والماليين والبحث والتطوير حيث وصلت نسبتهم الى 81.1% من مجموع المجيبين وكان فقط 14.4% من قسم الانتاج. وأكد على ذلك تحليل الانحدار المتدرج، حيث أشار النموذج الأول على أن منظور التعلم والنمو له الأثر الأكبر على أداء صناعة الأدوية الأردنية، حيث ($R^2=0.369$, $F=51.537$, $Sig.=0.000$) وقيمة بيتا له وحده 60.8%. بينما أشار النموذج الثاني إلى أن منظور التعلم والنمو له الأثر الأكبر، يليه المنظور المالي، حيث ($R^2=0.454$, $F=36.206$, $Sig.=0.000$)، بلغت قيمة بيتا 39.3% لمنظور التعلم والنمو و36.2% للمنظور المالي. وأخيراً، أكدت النتائج أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكل من المنظور الزبائني ومنظور العمليات الداخلية في الأداء. وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة اتفاق جزئي مع جودة (2008) حيث أشار إلى وجود تأثير لمكونات بطاقة الأداء المتوازن على الأداء المؤسسي في شركات الألمنيوم الأردنية. ومع دراسة Moghaddam (2012) من حيث مضمون نتائجها التي أشارت إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تؤثر في قيمة الشركة ونزاهة الأداء المالي. ومع دراسة Amurle, et. al. (2013) التي أظهرت وجود أثر هام وإيجابي للتخطيط الاستراتيجي في أداء الشركات في كينيا باستخدام بطاقة الأداء المتوازن وأختلفت حول وجود أثر للعمليات الداخلية. وكذلك أظهرت نتائج Wong, et. al. (2013) لتحليل الانحدار المتعدد أن الشركات الصغيرة والمتوسطة تهتم بصفة خاصة بإزاء الأداء المالي ورضا عملائها عن منتجاتها.

واختلفت هذه الدراسة مع دراسة الكعبي وعمران (2011) حيث بينت نتائجها أن الجهات المسؤولة في المستشفى تهتم بالمنظور المالي، والزبائني والعمليات الداخلية، بينما لا تهتم ببرامج التعليم. كما اختلفت هذه الدراسة اختلافاً تاماً مع دراسة الداغور (2013) التي أظهرت نتائجها أنه توجد علاقة عكسية بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمحاورها الأربعة، وبين الحد من إدارة الأرباح في الوحدات الاقتصادية الفلسطينية، أي أنه كلما زادت نسبة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الوحدات

الاقتصادية الفلسطينية قلت ممارسة إدارة الأرباح من قبل إدارات تلك الوحدات الاقتصادية. وأخيراً، اختلفت نتائج هذه الدراسة بشكل جزئي مع سليحات والمحاميد (2013) التي توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمؤشرات بطاقة الأداء المتوازن (المالية، العمليات الداخلية، العملاء، والتعلم والنمو) في الأداء. بينما أظهرت الدراسة الحالية أن المنظورين (المالي، والتعليم والنمو) كان لهما الأثر الأكبر على أداء شركات صناعة الأدوية الأردنية، بينما منظوري (الزبائني، والعمليات الداخلية) كان لهما أثر ايجابي ضعيف بدون دلالة إحصائية.

(3-5) الاستنتاجات:

بينت نتائج الدراسة أن متوسطات المتغيرات كانت مرتفعة، وهذا يعني أن هناك اتفاق بين المجيبين حول التطبيق العالي لجميع فقرات بطاقة الأداء المتوازن في شركات صناعة الأدوية الأردنية. وقد أتى منظور العمليات الداخلية أكثر تطبيقاً يليه منظور التعلم والنمو. وجاء المنظور المالي بالمرتبة الثالثة من حيث التطبيق. وأخيراً، جاء المنظور الزبائني بالمرتبة الرابعة والأخيرة. وهذا يدل على أن هناك اتفاق بين المجيبين حول التطبيق العالي لجميع فقرات المنظورات الأربعة في هذه الصناعة، حيث أن قيم t المحسوبة أكبر من t الجدولة لجميع فقرات المتغيرات.

وكذلك بين تحليل الارتباط أن هناك علاقة قوية بين مكونات بطاقة الأداء المتوازن. مما يدل على أهمية ربط المكونات الأربعة مع بعضهم البعض. كما بينت الدراسة أن العلاقة بين كل مكون من مكونات بطاقة الأداء المتوازن وأداء الأعمال قوية. وأشارت النتائج إلى أن العلاقة ما بين بطاقة الأداء المتوازن ككل وأداء الأعمال قوية جداً.

وأشارت نتائج الإنحدار البسيط أن هناك أثر لبطاقة الأداء المتوازن في أداء شركات صناعة الأدوية الأردنية، عند $\alpha \leq 0.05$. وكما أشارت نتائج تحليل الانحدار المتعدد إلى أن المنظور المالي

كان له الأثر الأكبر على أداء شركات صناعة الأدوية الأردنية، يليه منظور التعلم والنمو، عند $\alpha \leq 0.05$. بينما المنظور الزبائني كان له أثر ايجابي ضعيف وبدون دلالة احصائية، عند $\alpha \leq 0.05$ ، ويمكن تفسير ذلك لأن معظم المجيبين كانوا من قسم الادارة والمالية والبحث والتطوير وكان فقط 4.4% من قسم دائرة التسويق والذي يعطي الأهمية العظمى للزبائن. وجاء منظور العمليات الداخلية بالمرتبة الرابعة والأخيرة وبأثر ايجابي ضعيف جدا وبدون دلالة إحصائية، عند $\alpha \leq 0.05$. ويعتقد الباحث أن ذلك يعزى لعينة الدراسة وذلك لأن معظم عينة الدراسة إحتوت على أغلبية المجيبين من خارج دائرة الانتاج مثل الاداريين والماليين والبحث والتطوير حيث وصلت نسبتهم الى 81.1% من مجموع المجيبين وكان فقط 14.4% من قسم الانتاج. وأكد على ذلك تحليل الانحدار المتدرج، الذي أشار إلى أن منظور التعلم والنمو له الأثر الأكبر، يليه المنظور المالي، بينما أكد تحليل الانحدار المتدرج على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكل من المنظور الزبائني ومنظور العمليات الداخلية في الأداء.

(4-5) التوصيات والمقترحات:

1. بما أن الدراسة أجريت على صناعة الأدوية فقط، توصي الدراسة بإجراء دراسات مماثلة على الصناعات الأخرى.
2. وحيث أجريت هذه الدراسة في الأردن، توصي الدراسة بإجراء دراسات مماثلة على الدول الأخرى، وخاصة الدول العربية، حيث تتشابه في البيئة.
3. توصي الدراسة باستخدام عناصر بطاقة الأداء المتوازن بشكل متكامل (المالية وغير المالية)، حيث أنها مترابطة مع بعضها البعض.
4. توصي الدراسة شركات صناعة الأدوية الأردنية تبني بطاقة الأداء المتوازن كأداة ليس

فقط للقياس وإنما للتقييم والتقويم أيضا.

5. توصي الدراسة بزيادة الاهتمام بعقد المزيد من الدورات التدريبية للعاملين ليكونوا

مندمجين مع إستراتيجية المنظمة ككل.

6. توصي الدراسة المنظمات بالعمل على نشر ثقافة بطاقة الأداء المتوازن داخل المنظمات

وتعيين مدير متخصص في بطاقة الأداء المتوازن.

قائمة المراجع

المراجع العربية

1. جودة، محفوظ أحمد، (2008)، "تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية: دراسة ميدانية"، *المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية*، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، المجلد الحادي عشر العدد الثاني: 273-292.
2. حسن، علاء أحمد، وأحمد، ميسون عبدالله (2011)، "قياس أداء جامعة الموصل وتقييمه باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة حالة)"، *مجلة العلوم الاقتصادية*، العدد 28، المجلد 7: 159-199.
3. الداعور، جبر، (2013)، "أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الحد من إدارة الأرباح: دراسة ميدانية"، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، المجلد 21، العدد 2: 101-161.
4. درغام، ماهر، وأبو فضة، عمران، (2009)، "أثر تطبيق أنموذج المتوازن الأداء (BSC) في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة: دراسة

- ميدانية"، *مجلة الجامعة الإسلامية سلسلة الدراسات الإنسانية*، العدد 2، المجلد 17: 741-788.
5. زغول، جودة عبد الرؤوف، (2010)، "استخدام مقياس بطاقة الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات لإدارة الأداء الإستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكرية"، *ورقة عمل*، جامعة الملك سعود، الرياض:السعودية.
6. زويلف، أنعام محسن حسن؛ نور، عبد الناصر، (2005)، "أهمية ومدى استخدام بطاقة العلامة المتوازنة في تقويم الأداء: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الأردنية"، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد 1، العدد 2: 18-39.
7. سليمان، نمر، والمحامد، سعود، (2013)، "أثر ممارسة إدارة المعرفة في استخدام بطاقة الأداء المتوازنة: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية متوسطة وصغيرة الحجم"، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد 9، العدد 1.
8. العبادي، سناء عبد الرحيم، (2005)، "تصميم نظام تقويم الأداء الاستراتيجي للجامعات باعتماد تقنية بطاقة الدرجات المتوازنة: دراسة تطبيقية في جامعة بغداد"، أطروحة دكتوراة فلسفة في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة بغداد، العراق.
9. العمري، هاني، (2009)، "منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية"، *مجلة الجامعة الإسلامية، فلسطين*، المجلد 2، العدد 3: 49-77.

10. الكعبي، بثينة، وعمران، قاسم، (2011)، "دور بطاقة الأداء المتوازنة في تقييم أداء المستشفيات

الحكومية غير الهادفة للربح"، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، العدد 87: 38-81.

11. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، وغربية، رمضان فهميم، (2006)، "التخطيط الاستراتيجي بقياس

الأداء المتوازن"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة: مصر.

12. نور، عبدالنصر، والشرباتي، عبدالعزيز (2013). *تحليل (SWOT)*، المستندات الداخلية

للجامعة، جامعة الشرق الأوسط.

13. يوسف، (2011)، "بطاقة الأداء المتوازن مقارنة فكرية ومنهجية حديثة في مجال التغيير

التنظيمي وإطار مؤسسي داعم للإبداع الدائم في منظمات الأعمال الحديثة" بحث مقدم للملتقى الدولي

حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة. دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية. المنعقد

في 18 و 19 في مايو 2011، جامعة حلب. البلدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

المراجع الأجنبية:

1. Ababneh, R. I. (2010). A comprehensive performance evaluation of the Jordanian customs department using the balanced scorecard. *Jordan Journal of Business Administration*, 4(4).
2. Abdel-Monem, O. (2012). Measuring the impact of human resource management practices on Organization Performance in pharmaceutical Multinational Companies in Egypt. *J Am Sci*, 8(11), 186-197.
3. Aldehayyat, J.S., and Twaissi, N. (2011). Strategic Planning and Corporate Performance Relationship in Small Business Firms: Evidence from a Middle East Country Context. *International Journal of Business and Management*, 6(8), 255-263.
4. Amurle, G., Gakure, R., and Waititu, A. (2013). Does strategic planning influence the performance of ICT SMEs in Kenya? *Prime Journal of Social Science (PJSS)*, 2,(6), 350-359. www.primejournal.org/PJSS.
5. Arabzad, S.M., and Shirouyehzad, H. (2012). Improving Project Management Process in Municipality Based on SWOT Analysis. *IACSIT International Journal of Engineering and Technology*, 4(5), 607-612.

6. Bavarsad, B., DarzianAzizi, A., and Bafti, F.S. (2012). Evaluation of Organizational Performance with Using of Balanced Score Card (BSC): Case study of Sugarcane & by - products development Co. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(8), 7530-7537. www.textroad.com.
7. Birinci, M., and Eren, E. (2013). The Effect of Strategic Management Practices on the Performance of Universities in Turkey. *Journal of Global Strategic Management*, 13, 17-33.
8. Cadle, J., Paul, D., and Turner, P. (2010). *Business Analysis Techniques: 72 Essential Tools for Success*, UK: Swindon, British Informatics Society Limited.
9. Chang, T.C., and Chuang, S.H. (2009). Performance Effects of Knowledge Management: Corporate Management Characteristics and Competitive Strategy Enablers. *Asian Journal of Management and Humanity Sciences*, 4(4), 181-199.
10. Chapman, C., Hopwood, A., and Shields, M. (2009). *Handbook of Management Accounting Research* (eds.), Elsevier, 3.
11. Crabtree, A.D., DeBusk, G.K. (2008). The Effects of Adopting the Balanced Scorecard on Shareholder Returns. *Advances in Accounting*, 24(1), 8-15.

12. Dauda, A.Y., Akingbade, A.W., and Akinlabi, B.H. (2010) Strategic Management Practice and Corporate Performance of Selected Small Business Enterprises in Lagos Metropolis. *International Journal of Business and Management*, 5(11), 97-105.
13. Dess, G.G., Lumpkin, G.T. and Taylor, M.L. (2005). *Strategic Management*. 2nd Edition. New York: McGraw-Hill Irwin, 2005.
14. Ellingson, D.A., & Wambsganss, J.R. (2001). Modifying the Approach to Planning and Evaluation in Governmental Entities: A Balance Scorecard Approach. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, Spring, 1-8.
15. Etienne, J., Erik, M., & Arjan, J. (2005). Performance management models and purchasing: Relevance still lost. *The 14th IPSERA conference*, March 20-23, 687-697. Archamps, France.
16. European Foundation Quality Management (EFQM) Excellence Model. Available at: <http://quality-factors.com/quality-factors/Management/Excellence.htm>
17. Fiberesima, D.D., and Abdul Rani, N.S. (2013). Strategy Management and Business Success. *Proceedings of the 2012 International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, Istanbul, Turkey, July 3-6, 2012, 26-33.

18. Forsythe, R., Bunch, J. & Burton, E. (1999). Implementing ABC & the Balanced Scorecard at a Publishing House. *Management Accounting Quarterly*, 1-9.
19. Fredireco, G. Covenghi, V. (2009). The measurement of organizational performance with focus on stakeholders: A performance prism approach. Sao Paulo State University. *POMS 20th Annual Conference Orlando*, May 1 to 4, 2009, 2-17. Florida, U.S.A.
20. Gupta, A. (2013). Environmental and pest analysis: An approach to external business environment. *Merit Research Journal of Art, Social Science and Humanities*, 1(2), 13-17.
21. Harlow, H. (2011). Developing a Knowledge Strategy Using Tacit Knowledge Measurement: Implications for the Balanced Scorecard Innovation and Learning Perspective. *Proceedings of the 12th European Conference on Knowledge Management*, University of Passau, Germany 1-2 September 2011. www.academic-publishing.org.
22. Hin, C.W., Bohari, A.M., Isa, F.M., and Maddin, A.M. (2013). Assessing The Model of Wheelen and Hunger (2008) Model of Internal Environmental Scanning And Its Applications to the Small Medium Enterprise (SME) in Malaysia. *Asian Journal of Business and Management Sciences*, 2(8), 24-33. www.ajbms.org.

23. Hin, C.W., Isa, F.M., and Hee, H.C. (2011). Globalization and Application of Strategic Management Model and Theories to Entrepreneurs in a Turbulent Economy. *Chinese Business Review*, 10(6), 429-437.
24. Horngren, C., S. Datar, & G. Foster, (2001), "Cost Accounting: A Managerial Emphasis", Pearson Education, Inc., *Upper Saddle River*, New Jersey.
25. Huynh, T., Gong, G., and Tran, P. (2013b). Integrating ABC with Standard Costs - A Strategic Management Tool. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 7(6), 556-562.
26. 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.
27. Jalaliyoon, N., Abu Bakar, N., and Taherdoost, H. (2012). Accomplishment of Critical Success Factor in Organization; Using Analytic Hierarchy Process. *International Journal of Academic Research in Management (IJARM)*, 1(1), 1-9.
28. Jordanian Association of Pharmaceutical Manufacturers (JAPM) (2013). *Pharmaceutical Industry*. <http://www.japm.com>.

29. Kaplan, R.S. & Norton, D.P., (1992). The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
30. Kaplan, R.S. (2008). Conceptual foundations of the balanced scorecard. *Handbooks of Management Accounting Research*, 3, 1253-1269.
31. Kaplan, R.S. (2010). Conceptual foundations of the balanced scorecard. *Harvard Business School Press*, Boston, MA, Working Paper 10-074, 1-36.
32. Kaplan, S. and Norton, D. (1996). Translating Strategy into Action. The Balanced Scorecard, 24-34.
33. Kim, C., Yang, K., & Kim, J. (2008). A strategy for third- party logistics systems: a case analysis using the Blue Ocean Strategy. *International Journal of management science*. 36(4), 522-534.
34. Kim, W.C., & Mauborgne, R. (2005). Blue ocean strategy: From theory to practice. *California Management Review*, 47(3), 105-121.
35. Koumparoulis, D.N. (2013). PEST Analysis: The case of E-shop. *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*, 2(2), 31-

36. Leelakusolvong, V. (2009). Strategic Management and Organizational Effectiveness: A Case Study of Energy Group of Public Company in Thailand. *Unpublished Dissertation*. School of Public Administration. National Institute of Development Administration. Thailand.
37. Lipe, M.G., & Salterio, S.E. (2001). The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Common and Unique Performance Measures. *The Accounting Review*, 283-298.
38. Luen, W.K., Yong, K.T. and Fook, O.S. (2013). Strategic Planning and Business Performance: A Study of SMEs in Malaysia. *Proceedings of 3rd Asia-Pacific Business Research Conference*, 25 - 26 February 2013. Kuala Lumpur, Malaysia.
39. Mahoney, J.T. (2012). *Strategic Management / Business Policy*. University of Illinois at Urbana-Champaign, College of Business, Department of Business Administration. <http://www.business.illinois.edu/josephm>.
40. Metawie, M., & Gilman, M. (2005). Problems with the implementation of performance measurement systems in the public sector where performance is linked to pay: a literature review drawn from the UK. In *3rd Conference on Performance Measurements and Management Control*, September 2005.

41. Moghaddam, T. (2012). The Role of Balanced Scorecard Implementation on Financial Performance Transparency. *Life Science Journal*, 9(4), 3963-3970. <http://www.lifesciencesite.com>.
42. Morard, B. (2013). Time Evaluation Analysis and Forecast of Key Performance Indicators in a Balance Scorecard. *Global Journal of Business Research*, 7(2), 9.
43. Muogbo, U.S. (2013). The Impact of Strategic Management on Organizational Growth and Development (A Study of Selected Manufacturing Firms in Anambra State). *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 7(1), 24-32. www.iosrjournals.org.
44. Neely, A., Adams, C., & Crowe, P. (2001). The performance prism in practice. *Measuring Business Excellence*, 5(2), 6-13.
45. Newbert, S. (2007). Empirical Research on the Resource-Based View of the Firm: An Assessment and Suggestions for Future Research. *Strategic Management Journal*, 28, 121–146.
46. Nour, A.I., Durra, A.I., Almahamid, S., Sharabati, A.A. and Al Mtour, A. (2013). The Influence of Strategic Management on Jordanian Banks' Business Performance: Using Balanced Scorecard (BSC). *International Conference on New Visions for Information and Communication Technology (ICNVICT)*, November 5-7, 2013, Middle East University, Amman, Jordan.

47. Owolabi, A.S., and Makinde, G.O. (2012). The Effect of Strategic Planning on Corporate Performance in University Education: A Study of Babcock University. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 2(4), 27-44.
48. Pathak, P.K. (2009). Successful Models of Public Administration and Management. *The Nepalese Journal of Public Financial Management (PEFA)*, pp. 1-12. www.pefa.gov.np.
49. Performace Prism. Available at: http://www.12manage.com/methods_performance_prism_ar.htm
50. PESTEL Model. Available at: <http://www.strategicmanagementinsight.com/tools/pest-pestel-analysis.html>
51. Praestegaard, L. (2010). *Pharma: to Brand or not to Brand? Implications of Corporate Branding in the Danish Pharmaceutical Industry*, (Unpublished Master Thesis), Copenhagen Business School: Denmark.
52. Price, S.L. (2006). Performance Management Strategies: A Competitive Advantage for High Technology Firms. A Study in the Okanagan Valley Region of British Columbia, Canada. *Unpublished Dissertation*. Faculty of Business, University of Southern Queensland.

53. Reid, M.M. (2011). Is the balanced scorecard right for academic libraries? *Bottom Line: Managing Library Finances, The*, 24(2), 85-95.
54. Rhee, M., and Mehra, S. (2013). Aligning Operations, Marketing, and Competitive Strategies to Enhance Performance: An Empirical Test in the Retail Banking Industry. *The International Journal of Management Science, Omega*, 34, 505-515.
55. Ritson, N. (2011). *Strategic Management*. Neil Ritson & Ventus Publishing ApS.
56. Salem, M.A., Hasnan, N., & Osman, N.H. (2012). BALANCED scorecard: Weaknesses, strengths, and its ability as performance management system versus other performance management systems. *Journal of Environment and Earth Science*, 2(9), 1-9.
57. Serra, F.R., and Ferreira, M.P. (2010). Emerging Determinants of Firm Performance: A Case Study Research Examining the Strategy Pillars from a Resource-Based View. Management Research. *The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 8(1), 7-24.
58. Singh, K. (2005). The Impact of Strategic Planning Process Variation on Superior Organizational Performance in Nonprofit Human Service Organizations Providing Mental Health Services. Columbia University, *ProQuest, UMI Dissertations Publishing*. 3174894.

59. The Jordan Times (2013). Jordan's Pharmaceutical Exports Increase by 20% in 2012. *The Jordan Times*, July 23, 2013.
60. Vadillo, O. (2010). *Starbucks: Growing in the Spanish Market. Starbucks Corporation: Spanish*. Available at: www.oscarvadillo.info.
61. Wong, K.L., Kuek, T.Y., and Ong, S.F. (2013). Strategic Planning and Business Performance: A Study of SMEs in Malaysia. *Proceedings of 3rd Asia-Pacific Business Research Conference 25 - 26 February 2013*, Kuala Lumpur, Malaysia, ISBN: 978-1-922069-19-1
62. Zeglat, D., Al-Rawabdeh, W., Faisal Al-Madi, F., and Shrafat, F. (2012). Performance Measurements Systems: Stages of Development Leading to Success. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(7), 440-448.

قائمة الملحقات

1. الإستبانة
2. قائمة بأسماء المحكمين الأكاديميين
3. قائمة بأسماء المحكمين الخبراء في شؤون صناعة الأدوية الأردنية
4. قائمة بأسماء شركات الأدوية الأردنية المسجلة في الإتحاد الأردني لمنتجات الأدوية (JAPM)

الملحق (1): الإستبانة



استبيان حول أثر الإدارة الإستراتيجية في أداء أعمال شركات صناعة الأدوية الأردنية:

باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

عزيزي المشارك المحترم،

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان "أثر الإدارة الإستراتيجية في أداء أعمال شركات صناعة الأدوية الأردنية: باستخدام بطاقة الأداء المتوازن". ونظر لخبرتكم العلمية والعملية في هذا المجال ولأهمية شركتكم التي تعتبر من أهم الشركات الصناعية العاملة في مجال صناعة الأدوية في الأردن، لذا يسرنا مساهمتكم في هذه الدراسة من خلال الإجابة على فقرات الاستبيان، والتي تمثل في رأي الباحث أحد الدعامات الأساسية لإثراء هذا البحث، وما يسفر عنه من نتائج مع العلم بأن جميع البيانات سوف تحظى بالسرية التامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، ويتم الإفصاح عن البيانات المستقاة من الاستبيان بشكل إجمالي لا تكشف عن اسم القائم بالإجابة عليها.

أرجوا من حضرتكم التكرم بالإجابة على فقرات هذا الاستبيان الذي يتكون من 72 فقرة، وستقاس كل فقرة بواسطة مقياس لكرت الخماسي (من 1 غير مطبق إطلاقاً، 2 غير مطبق، 3 محايد، 4 مطبق، 5 مطبق تماماً). برجاء وضع علامة دائرة 0 أمام الإجابة التي ترونها أنها تناسب شركتكم. والرجاء التأكد من إكمال الإجابات على جميع الفقرات وشكراً.

الباحث: سائد جمال فقهاء

المشرف: د. عبدالعزيز الشرباتي

ملاحظة: إذا كان لديكم أي استفسار أو ملاحظة، الرجاء الاتصال على الرقم (00962796537105).

1) معلومات عامة:

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن إحدى الأدوات الرئيسية التي تستخدم لقياس أثر الإدارة الإستراتيجية في أداء أعمال الشركات، حيث تستخدم كأداة لقياس الأصول الملموسة وغير الملموسة وأثر كل منها في الأداء. ولذا خصص هذا البحث لدراسة أثر الإدارة الإستراتيجية في أداء أعمال شركات صناعة الأدوية الأردنية: باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

الإدارة الإستراتيجية: هي عبارة عن مجموعة من الخطط والقرارات والأفعال التي تحقق رؤية المنظمة، وسوف نستخدم بطاقة الأداء المتوازن لتقييم هذه الخطط والقرارات والأفعال.

بطاقة الأداء المتوازن: هي عبارة عن أداة لقياس عناصر الإدارة الإستراتيجية المتمثلة بالمناظير الأربعة التالية:

1. المنظور المالي: يجب هذا المنظور على السؤال المتعلق بالمساهمين ويمكن تحقيق ذلك بواسطة طرق قياس محسوسة مثل العائدات، والسيولة النقدية، والعائد على الاستثمار.

2. منظور الزبائن: يجب هذا المنظور عن السؤال الخاص بنظرة الزبائن للمنظمة. ويتضمن علاقات الزبائن ورضاهم وولاءهم.

3. منظور العمليات الداخلية: يجب هذا المنظور عن السؤال المتعلق بالكيفية التي يجب أن تدير المنظمة عملياتها لتلبية احتياجات العملاء ورغباتهم. ويتضمن عمليات التحسين مثل الأنظمة والبحوث والتطوير والبرامج وتطوير منتجات جديدة.

4. منظور التعلم والنمو: ويتعلق هذا المنظور بالأشخاص العاملين في المنظمة ويجب عن السؤال المتعلق بما علينا القيام به لتتعلم ونطور لتلبية احتياجات الزبائن مثل المعرفة، والخبرة، والمهارات والإبداع.

وسيقاس كل منظور من خلال مجموعة من الفقرات وكل فقرة ستقاس بواسطة مقياس لكرت الخماسي (من 1 غير مطبق إطلاقاً، 2 غير مطبق، 3 محايد، 4 مطبق، 5 مطبق تماماً). برجاء وضع علامة دائرة O أمام الإجابة التي ترونها أنها تناسب شركتكم. والرجاء التأكد من إكمال الإجابات على جميع الفقرات وشكراً.

2) المعلومات الديموغرافية:

الجنس:	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى		
العمر (بالسنوات):	<input type="checkbox"/> أصغر من 30	<input type="checkbox"/> 30-39	<input type="checkbox"/> 40-49	<input type="checkbox"/> 50 سنة أو أكبر
المؤهل العلمي:	<input type="checkbox"/> دبلوم	<input type="checkbox"/> بكالوريوس	<input type="checkbox"/> ماجستير	<input type="checkbox"/> دكتوراه
الاختصاص العلمي:	<input type="checkbox"/> صيدلاني	<input type="checkbox"/> تخصص علمي	<input type="checkbox"/> إدارة	<input type="checkbox"/> محاسبة و/أو مالية
الموقع (المسمى) الوظيفي:	<input type="checkbox"/> عضو مجلس إدارة	<input type="checkbox"/> مدير عام	<input type="checkbox"/> مدير قسم	<input type="checkbox"/> مدير الخط الأول
سنوات الخبرة:	<input type="checkbox"/> أقل من 10 سنوات	<input type="checkbox"/> 10-19	<input type="checkbox"/> 20-29	<input type="checkbox"/> أكثر من 30 سنة
القسم:	<input type="checkbox"/> الإدارة والمالية	<input type="checkbox"/> البحث والتطوير	<input type="checkbox"/> الإنتاج	<input type="checkbox"/> التسويق

أسم الشركة:

استبيان حول بطاقة الأداء المتوازن في شركات صناعة الأدوية الأردنية
المنظور المالي:

رقم	الفقرة	غير مطبق إطلاقاً	محايد	مطبق	مطبق بشدة
1	يتم استغلال الموارد المالية والإمكانات المتاحة بشكل يؤدي إلى تطوير الأداء المالي والإداري.	1	2	3	4
2	يتم العمل على توفير مصادر تمويل تؤدي إلى تحسين الإيرادات.	1	2	3	4
3	تتبنى الشركة سياسة سعريه تتلاءم مع مستوى الخدمات المقدمة للعملاء.	1	2	3	4
4	تقدم الشركة السلع والخدمات بأسعار تتناسب مع أسعار المنافسين.	1	2	3	4
5	يعتبر مؤشر تحقيق الربح العادل هدفاً استراتيجياً لاستمرار الشركة.	1	2	3	4
6	تسعى الإدارة إلى تعظيم ثروة المالك من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الاستثمار.	1	2	3	4
7	تقوم الشركة بتحديد الأهداف المالية المراد تحقيقها مسبقاً.	1	2	3	4
8	يتم الأخذ بعين الاعتبار وجهة نظر المساهمين عند تحديد الأهداف المالية المراد تحقيقها.	1	2	3	4
9	تتناسب نسبة الأرباح الموزعة على المساهمين مع توقعاتهم.	1	2	3	4
10	تستخدم الشركة آليات فاعلة لموائمة التدفق النقدي المستقبلي مع الاحتياجات.	1	2	3	4
11	تسعى الإدارة على زيادة المبيعات من خلال الدخول في مجالات جديدة لها علاقة بالصناعة الحالية.	1	2	3	4
12	تسعى الشركة إلى معرفة مدى رضا وولاء الممولين والمساهمين.	1	2	3	4
13	تطبق الشركة مقاييس مالية لتقييم النتائج المتوقعة تحقيقها بالمستقبل.	1	2	3	4
14	يوجد لدى الشركة أقسام متخصصة تقوم بدراسة الأداء التمويلي.	1	2	3	4
15	تعمل الشركة على زيادة مبيعاتها من خلال الدخول إلى أسواق جديدة.	1	2	3	4

منظور العملاء (الزبائن):

16	تولي إدارة الشركة الاهتمام الكافي بمتطلبات العملاء وحاجاتهم المادية والمعنوية.	1	2	3	4
17	تعمل إدارة الشركة على تقييم الشركة من خلال التعرف على آراء العملاء في أداء الشركة.	1	2	3	4
18	يقع عدد الشكاوي المقدمة من العملاء ضمن الحدود المقبول بها.	1	2	3	4
19	تستجيب الشركة لشكاوي العملاء، ويعالج الخلل في وقت كافي لبقاء العميل راض عن أداء الشركة.	1	2	3	4
20	تقوم الشركة باستقصاء يسمح بقياس مستوى رضا العملاء بشكل دوري.	1	2	3	4
21	يوجد مستوى جيد من رضا العملاء عن الخدمات المقدمة من الشركة.	1	2	3	4
22	تؤمن الشركة بأن رضا الزبون هو من صميم إستراتيجيتها.	1	2	3	4
23	تقدم الشركة منتجاتها وخدماتها بأسعار تتناسب مع القدرات الشرائية للعملاء.	1	2	3	4

5	4	3	2	1	24	تحرص الشركة على إسعاد زبائنها عبر تحسين القيمة المضافة للزبون.
5	4	3	2	1	25	تمتلك الشركة بيانات كاملة عن زبائنها.
5	4	3	2	1	26	تقدم الشركة الخدمات للعملاء بشكل متميز عن المنافسين.
5	4	3	2	1	27	تشرك المؤسسة زبائنها في اختيار بعض المنتجات.
5	4	3	2	1	28	تشرك المؤسسة زبائنها في عملية تصميم بعض المنتجات.
5	4	3	2	1	29	تقوم الشركة بحملات ترويجية لاكتساب زبائن جدد.
5	4	3	2	1	30	تحقق إدارة الشركة توازنا بين الطاقة الإنتاجية المتاحة والحصة المستهدفة من العملاء في السوق.

منظور العمليات الداخلية:

5	4	3	2	1	31	تعمل إدارة الشركة على تطوير أنظمتها وإجراءاتها لتتلاءم مع قدراتها واحتياجات العملاء والمستجدات التقنية.
5	4	3	2	1	32	تتصف الأهداف الإستراتيجية للشركة بالوضوح لما تنوي الشركة تحقيقه.
5	4	3	2	1	33	يتوفر لدى الشركة الكادر العلمي والمهني المؤهل والمتميز في مواقع مختلفة داخل الشركة.
5	4	3	2	1	34	يتم إشراك المعنيين بالشركة في عملية صنع القرار كل حسب مجال اختصاصه.
5	4	3	2	1	35	تحصل الشركة على البيانات من مصادر متعددة لكي تستخدمها كمؤشرات لقياس أداء الشركة.
5	4	3	2	1	36	تقوم الشركة بتسجيل براءات الاختراع من أجل ضمان حقوق الملكية الفكرية بطريقة سليمة.
5	4	3	2	1	37	تهتم الشركة بتنفيذ خطط واستراتيجيات لإنتاج منتجات وخدمات بشكل متميز.
5	4	3	2	1	38	تسعى الشركة على طرح منتجاتها الجديدة في السوق في الوقت المناسب.
5	4	3	2	1	39	تستهدف العمليات الداخلية إيجاد النقاط المميزة لتعطي الشركة الميزة التنافسية.
5	4	3	2	1	40	تسعى الشركة إلى تخفيض تكاليف الإنتاج لتحسين القيمة المضافة.
5	4	3	2	1	41	تهتم الشركة بتحديث عمليات الإنتاج بشكل مستمر.
5	4	3	2	1	42	يتم استغلال الموارد والإمكانيات المتاحة لتحقيق عوائد معقولة ومرضية.
5	4	3	2	1	43	تسعى الشركة للالتزام بجودة الإنتاج وفق المعايير والمواصفات العالمية.
5	4	3	2	1	44	تستهدف عمليات التحسين والتطوير المستمر تحقيق الميزة التنافسية.
5	4	3	2	1	45	يوجد لدى الشركة العديد من التحالفات الإستراتيجية (التمويل والتصنيع والتسويق).

منظور التعلم والنمو (التطور):

5	4	3	2	1	46	تقدم الشركة برامج تدريبية كافية وملائمة للموظفين لرفع كفاءتهم كلا حسب احتياجه.
5	4	3	2	1	47	تهدف برامج التدريب على التأكيد على تحسين الجودة.
5	4	3	2	1	48	تحرص إدارة الشركة على الاستمرار في تطوير القدرات والإبداع للحصول على مكانة متميزة بين الشركات الأخرى.
5	4	3	2	1	49	يركز مقياس الإبداعية الفردية المطبق لدى الشركة على القدرات العقلية متفوقة في ابتكار

					الحلول.
5	4	3	2	1	يقدم الموظفون مقترحات تحسينية وتطويرية للشركة باستمرار
5	4	3	2	1	يوجد لدى الشركة موظفون ذات قدرات عقلية متفوقة في ابتكار الحلول وتطوير الأداء موزعين على الأقسام المختلفة.
5	4	3	2	1	تهتم إدارة الشركة بخلق قيمة للعاملين تؤدي إلى تحقيق رضا العاملين وكسب ولائهم.
5	4	3	2	1	يركز مقياس الاحتفاظ بالموظف على قياس الكفاءة الفردية للموظف.
5	4	3	2	1	يركز مقياس ربحية الموظف، حول قدرته على تحقيق قيمة اقتصادية مضافة للشركة.
5	4	3	2	1	يوجد عدد مناسب من الموظفين الذين يمتلكون خبرات عملية مفيدة للعمل.
5	4	3	2	1	تهتم الشركة برفع مستويات الأداء للعاملين وتطوير التراكم المعرفي لديهم.
5	4	3	2	1	تحرص الشركة على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الكفاءة والفاعلية.
5	4	3	2	1	يوجد لدى الموظفين فكرة واضحة عن خصائص الشركة وثقافتها.
5	4	3	2	1	توظف الشركة تقنيات متقدمة وحديثة في مجال تحسين عمليات الإنتاج والبحث والتطوير.
5	4	3	2	1	تعمل الشركة على استقطاب الأفكار التي تدعم وتطور تطلعات الشركة المستقبلية.

مؤشرات الأداء (مقارنة مع المنافسين):

رقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	يوجد لدى الشركة أفاق مستقبلية جيدة.	1	2	3	4	5
2	تمتلك الشركة خطط مستقبلية طموحة.	1	2	3	4	5
3	تحظى الشركة بمركز متميز بين الشركات المنافسة.	1	2	3	4	5
4	تحظى الشركة بسمعة جيدة لدى الجمهور.	1	2	3	4	5
5	تكلفة تنفيذ كل عملية مناسبة مقارنة مع المنافسين.	1	2	3	4	5
6	تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة أقل من المنافسين.	1	2	3	4	5
7	معدل إنتاجية الفرد أفضل من الشركات المنافسة.	1	2	3	4	5
8	معدل أرباح الشركة يناسب مع معدل أرباح الشركات المنافسة.	1	2	3	4	5
9	العائد على الاستثمار مرضي للمساهمين (الملاك).	1	2	3	4	5
10	القيمة السوقية (قيمة السهم) للشركة بازدياد مستمر.	1	2	3	4	5
11	تنمو الشركة بشكل مستمر.	1	2	3	4	5
12	لدى الشركة أبحاث لمنتجات جديدة.	1	2	3	4	5

الملحق (2): قائمة بأسماء المحكمين الأكاديميين

الرقم	اللقب العلمي والاسم	التخصص	مكان العمل
1	أ.د. عبدالباري الدرة	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط
2	أ.د. كامل المغربي	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط
3	أ.د. عبدالناصر نور	محاسبة	جامعة الشرق الأوسط
4	د. أحمد الزامل	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط
5	د. ليث الربيعي	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط
6	د. نضال الصالحي	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط
7	د. سامر دحيات	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط

الملحق (3): قائمة بأسماء المحكمين الخبراء في شركات صناعة الأدوية الأردنية

الرقم	الاسم	جهة العمل
1	د. عدنان بدوان	الشركة الأردنية لصناعة الأدوية
2	صفوة موسى	الشركة الأردنية لصناعة الأدوية
3	إبراهيم الزهد	شركة نهر الأردن لصناعة الأدوية
4	د. ماهر الخروف	شركة نهر الأردن لصناعة الأدوية
5	عبدالرحيم طقاطقة	الشركة المتحدة لصناعة الأدوية
6	مصطفى موسى	الشركة الدولية لصناعة الأدوية
7		

الملحق (4): شركات الأدوية الأردنية المسجلة في الإتحاد الأردني لمنتجي الأدوية



Members of the Jordanian Association of Pharmaceutical Manufacturers 2013.

NO	Company	General Manager	E-mail address	Website address	P.O. Box	Tel. No. +962	Fax No. +962
1	Al-Kindi Pharmaceutical Industries	Dr. Omar Jawan	ojawan@alkindipharma.com	www.alkindipharma.com	3275 - 11953	64020680	64020679
2	Arab Center for Pharmaceuticals & Chemicals	Mr. Mohammed Al Manfaloti	info@acpc.com.jo	www.acpc.com.jo	607- 11810	65818567 64022470	65827282 64022473
3	Arab Pharmaceutical Manufacturing Co.	Dr. Salah Al Mawajdeh	SMawajdeh@Hikma.com	www.apm.com	1695- Amman 925482-11110	53492200	6 5824811
4	Dar AlDawa Development & Investment Co.	Dr. Ahmad AlKhatib	admin.dad@dad.com abd.ghoul@dadgroup.com	www.dadgroup.com	9364 -11191	65539414	65519904
5	Hayat Pharmaceutical Industries Co.	Mr. Maher Kurdi	hpi@nol.com.jo	www.hayatpharma.com	1564-11118	64162607	64163016
6	Hikma Pharmaceuticals	Dr. Dima Oscar	RRihani@Hikma.com	www.hikma.com	182400-11118	65802900	65817102
7	Jordanian Pharmaceutical Manufacturing Co.	Dr. Adnan Badwan	jpm@go.com.jo jpm2@go.com.jo	www.jpm.com.jo	851658 - 11185	65727207	65727641
8	Jordan River Pharmaceutical Industries	Dr. Maher Kharof	secretary@joriver.com	www.joriver.com	1601 - 11941	65343674	65343675
9	Jordan Sweden Medical & Sterilization	Mr. Mohammed Ali Shahin	joswe@go.com.jo	www.joswe.com	851831-11185	65859765	65814526
10	Middle East Pharmaceutical & Chemical Industries & Medical App.	Mr. Mazen Tantash	chairmanoffice@tantash.com r.kittaneh@midpharma.com	www.midpharma.com	1063-11821	64726723	64725154
11	Pharma International Co.	Mr. Riyadh Abu Elhaj	info@pic-jo.com	www.pic-jo.com	334 Jubeiha	65152582 65158890	65150583 65160865
12	United Pharmaceutical Manufacturing Co.	Dr. Adel Mishal	info@upm.com.jo AdelM@upm.com.jo	www.sukhtian.com	69 - 11591	64162901	64162905
13	Total Quality Pharma(TQPharma)	Dr. Farouq Murad	info@tqpharma.com	www.tqpharma.com	1019-Amman 11947	65653433	65653234
14	Ram Pharmaceutical Industries Co.Ltd.	Dr. Mahmoud Al Najami	info@ram-pharma.com	www.ram-pharma.com	211-11512	64023950	64023749
15	Amman Pharma Industries	Mr. Mohammad AlAtrash	fadi@ammanpharma.com	www.ammanpharma.com		64023072	64023071
16	3 R Pharmaceuticals and Cosmetics Industry	Mr. Rafik Khouri	3R@Gmk.com.jo		306 Amman 11118 Jordan	64029975	64023936

To enquire more about JAPM members, please contact JAPM, Hanan Sboul, Secretary

General. Tel: + 962 6 5413114, Fax: +962 6 5413116

e-mail: info@japm.com , web site: www.japm.com