تكامل منظومة العلاقة بين نموذج الأداء المتوازن ومعيار القيمة الاقتصادية المضافة وأثر ذلك في الأداء الاستراتيجي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة

دراسة تطبيقية لواقع الاقتصاد الأردني

أ. د. محمد الطراونة
كلية العلوم المالية والمصرفية
الاكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية

أ. د حمزة محمود الزبيدي
كلية العلوم المالية والمصرفية
الاكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية

د. مهند فايز دويكات*

ملخّص

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة الربط بين نموذج الأداء المتوازن ومعيار القيمة الاقتصادية المضافة، وخلق تكامل منظومة العلاقة بينهما؛ باعتبارهما من أكثر النماذج المعاصرة استخداماً في تقييم الأداء الاستراتيجي.

ولتحقيق أهداف الدراسة، تم مراجعة القوائم المالية لـ(185) مشروعاً صغيراً ومتوسطاً، وللفترة 2004-2006، وتحقق ذلك من خلال احتساب القيمة الاقتصادية المضافة إليها، إلى جانب تطوير استبانة تحتوي على (71) فقرةً لقياس أبعاد نموذج الأداء المتوازن ، والوعي بمعيار القيمة الاقتصادية المضافة والوعي بنموذج الأداء المتوازن، حيث تمتعت أداة الدراسة بخصائص

* أعتمد هذا البحث، أساساً على أطروحة دكتوراه للدكتور مهند فايز الدويكات ، موسومة بعنوان « تكامل منظومة العلاقة بين نموذج الأداء المتوازن ومعيار القيمة الاقتصادية المضافة وأثر ذلك في الأداء الاستراتيجي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة»-دراسة تطبيقية لواقع الاقتصاد الأردني2007- في الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية - الاردن

تاريخ تسلم البحث: *2008/11/18* **تاريخ قبول البحث:** *2009/1/8*

صدق وثبات مناسبين. تم اختبار فرضيات البحث باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية والمتضمنة تحليل الانحدار البسيط، وتحليل الانحدار المتعدد، وتحليل الانحدار التشابكي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

ـــ وجود مستوى متوسط من الوعي بمعيار القيمة الاقتصادية المضافة ونموذج الأداء المتوازن لدى مديري المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وأيضاً وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغيرات نموذج الأداء المتوازن القيمة الاقتصادية المضافة، وكذلك وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين البعد المالي وبعد العمليات التشغيلية وبعد التعلم والنمو وبعد الزبائن والقيمة الاقتصادية المضافة، إضافة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين نموذج الأداء المتوازن ومعيار القيمة الاقتصادية المضافة على تقييم الأداء الاستراتيجي (النمو في المبيعات)، و(النمو في حجم الأصول)، و(النمو في عدد العاملين) في المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

ـــ وتوصل البحث أيضاً إلى تأكيد أن لكل من نموذج الأداء المتوازن ونموذج القيمة الاقتصادية المضافة أثراً واضحاً على الأداء الاستراتيجي في المنشآت المتوسطة والصغيرة ، من خلال النمو في المبيعات والنمو في مقدار الأصول وعدد العاملين، كما خَلُصَ البحث إلى عدد من التوصيات في مقدمتها الدعوة لتبني نموذج القيمة الاقتصادية المضافة ونموذج الأداء المتوازن وتبني التكامل بين المداخل المالية والإدارية لقياس الأداء وتقييمه إضافة إلى تبني منهجية الربط الاستراتيجي كمنهج مقترح.

INTEGRATEG THE RELATIONSHIP SYSTEMIC BETWEEN THE BALANCED SCORECARD AND THE ECONOMIC VALUE ADDED AND THEIR EFFECT ON STRATEGIC PERFORMANCE ON SMALL AND MEDIUM-SIZE BUSINESSES AN APPLIED STUDY OF THE JARDAIAN ECONOMY

Abstract:

This study is an attempt to correlate Balanced Scorecard and Economic Value Added,to create an integrative relationship system because they are the contemporary models in strategic performance evolution.

To achieve this the researcher reviewed financial statements of (185) SMEs between 2004-2006, and calculated the EVA, as well as developing a questionnaire consisting of (71) items for measuring Balanced Scorecard perspectives, EVA realization, and Balanced Scorecard. Its validity and reliability were verified. The questionnaire was distributed (185) on financial managers, and (151) returned questionnairs were good for analysis. And the hypothesis was tested by using correlated statistic consisted of sample regression, multi regression, and Canonical. The researcher reached the following results:

- The study indicates that there is a medium level from awareness in EVA and Balanced Scorecard among SMEs projects administrators.

- There are statistical significance effect between Balanced Scorecard perspective and Economic value added.
- There are statistical significance effect between financial perspective, internal process perspective, learning and growth perspective, Customer perspective and Economic value added.
- There are statistical significance effect between Balanced Scorecard perspective and Economic value added on strategic performance evolution (sales growth), (Assets growth), (Employees number growth) in SMEs projects.

المقدمة:

يجد المتابع للدراسات المالية والمحاسبية المنشورة منها، وغير المنشورة، أن هناك سعياً من المهتمين والمتخصصين لتطوير نماذج يمكن استخدامها في عمليات تقييم الأداء في شركات الأعمال الكبيرة منها، والمتوسطة، والصغيرة. ومن خلال اهتمامات الباحثين بمتابعة هذه الدراسات، وعلى المستوى العالمي، تأكد لديهم أن هناك اتجاهاً لإدارات عموم شركات الأعمال لترصين جوانب القوة والحد من مجالات الضعف؛ باعتبارهما ركناً من أركان الأداء الاستراتيجي، إضافةً إلى كونهما قواعد معززة لنمو شركات الأعمال وتقييم دورها داخل الاقتصاد.

ومن ضمن النماذج المعاصرة التي يظهر فيها اهتمام واضح، بالإضافة إلى المناقشات الجدلية حولهما هو نموذج القيمة الاقتصادية المضافة (Economic Value Added)، ونموذج الأداء المتوازن (Balance Scorecard)، فهذان النموذجان هما من النماذج المعاصرة في الأدب المالي، إذ إن الأول روِّج له بعد عام 2000، أما الثاني فقد بدأ الاهتمام به في عام 1990.

إن الإبداع الذي يتوقع أن يصل إليه الباحثون ، هو الكيفية التي يتم من خلالها خلق تكامل النموذجين أعلاه وأسس تطبيقهما في المنشآت الصغيرة والمتوسطة وفاعليتها في عملية تقييم الأداء الاستراتيجي.

أولا: منهجية البحث:

1 – مشكلة البحث وأسئلته:

شاع في الفكر الإداري المعاصر وفي السنوات الماضية كيفية استخدام نموذجين من نماذج تقييم الأداء، وهما: نموذج القيمة الاقتصادية المضافة، ونموذج الأداء المتوازن، حيث أصبح هذان

النموذجان مدار اهتمام عموم إدارات الأعمال والمديرين في الاقتصاديات المتقدمة؛ فقد اهتمت الكثير من الدراسات المالية والإدارية بأسس ومضامين ومنهج وتطبيق هذين النموذجين. فنموذج الأداء المتوازن عرض للتطبيق عام 1990، الذي قدمه كل من (Robert & David)! وهو نموذج يأخذ من الفكر الاستراتيجي الذي قدمه عالم الإدارة المعروف (Porter) أساساً له، ومضمونه أن الأداء هو انعكاس لحزمة من التفاعلات تحققها المحاسبة الإدارية في شركات الأعمال من خلال الربط بين تقييم الأداء ومعايير قياسه الخطط الإستراتيجية التي تضعها الإدارة التي تمثل أحد أهم مقوماتها المنافسة مع الآخرين واستمرارية البقاء في السوق، أما نموذج القيمة الاقتصادية المضافة الذي ظهر كأحد أهم معايير تقييم الأداء الذي روجت له شركة (Stern Stewartt Co &.) بعد عام 2000، بعد أن نجح في اختبار السوق باعتباره بديلاً عن معايير التقييم المحاسبية التقليدية كما هو معروف للمختصين والمهتمين في الفكر المالي، الذي شاع تطبيقه في مجموعة كبيرة من الدول، وحققت تلك الدول رقم مبيعات يتجاوز الترليونات من الدولارات سنوياً.

وفق مضامين هذين النموذجين وأسس تطبيقهما في تقييم الأداء، واطلاع الباحثين على الأدبيات المالية والإدارية المنشورة، وجد أن هنالك محدوديةً في استخدام كلا النموذجين في تقييم الأداء الاستراتيجي لشركات الأعمال الصغيرة والمتوسطة، كما أن هناك انعداماً لقواعد الربط أو قواعد التكامل أو دراسة أثر كل منهما في الآخر، وتأثير ذلك الربط أو التكامل على أداء شركات الأعمال بشكل عام، والأداء المالي بشكل خاص. وبناءً على هذا التصور، فقد قدم هذا البحث، لبيان العلاقة بين نموذج الأداء المتوازن ومعيار القيمة الاقتصادية المضافة في تقييم الأداء الاستراتيجي، ليشكلا حزمة متكاملة في تقييم أداء منشآت الأعمال المتوسطة والصغيرة في اقتصاد المملكة الأردنية الهاشمية.

لقد تم تأطير البحث من خلال مجموعة من الأسئلة الآتية:

- هل هناك أثر لمتغيرات نموذج الأداء المتوازن على القيمة الاقتصادية المضافة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة؟

- هل يوجد أثر بين متغيرات نموذج الأداء المتوازن ومعيار القيمة الاقتصادية المضافة على تقييم الأداء الاستراتيجي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة؟

- هل يمكن خلق تكامل في العلاقة بين نموذج الأداء المتوازن ومعيار الفيمة الاقتصادية المضافة في شكل منظومة لتقييم الأداء الاستراتيجي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة؟

2 - أهمية البحث وأهدافه:

يعد هذا البحث ذا أهمية خاصة؛ لكونه يستند إلى محاولة تعد الأولى للربط بين معيار القيمة الاقتصادية المضافة ونموذج الأداء المتوازن، وخلق تكامل منظومة العلاقة بينهما باعتبارهما من أكثر النماذج المعاصرة استخداماً في تقييم الأداء الاستراتيجي، كما أن البحث يعد من البحوث الفريدة من نوعها؛ وذلك لأنه يبحث في طبيعة التكامل بين معيار القيمة الاقتصادية المضافة ونموذج الأداء المتوازن على مستوى المنشآت المتوسطة والصغيرة، حيث ندرت الدراسات المنشورة حول ذلك، وأن ما توفر من دراسات سابقة لم يتناول العلاقة التكاملية بين نموذج الأداء المتوازن والقيمة الاقتصادية المضافة وربطها بمؤشرات الأداء الاستراتيجي. كما تكمن أهمية الدراسة في الجانب التطبيقي من خلال خروجها بنموذج مقترح حول آلية تطبيق عناصر نموذج الأداء المتوازن ومعيار القيمة الاقتصادية ومؤشرات الأداء الاستراتيجي في المشروعات المتوسطة والصغيرة، لذا فإن هذا البحث سوف يسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- الوصول لنموذج حول آلية تطبيق نموذج الأداء المتوازن ومعيار القيمة الاقتصادية المضافة ضمن إطار تكاملي بصيغة منظومة من العلاقة لتحقيق ذلك من خلال:

- التعرف على أثر متغيرات نموذج الأداء المتوازن على القيمة الاقتصادية المضافة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

- التعرف على الأثر بين متغيرات نموذج الأداء المتوازن ومعيار القيمة الاقتصادية المضافة على تقييم الأداء الاستراتيجي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

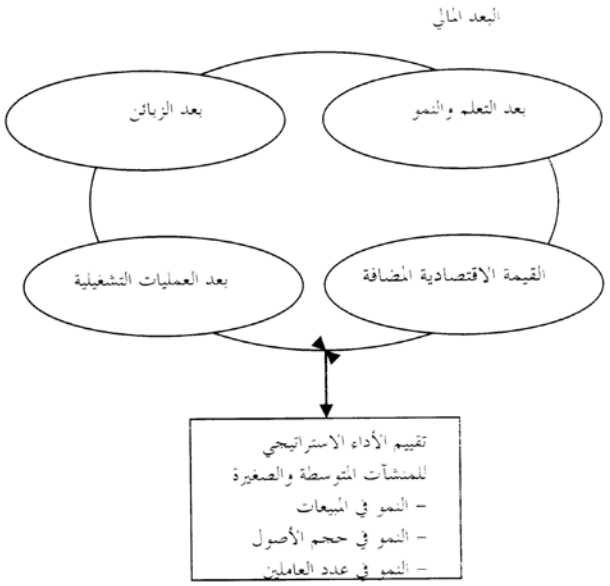
- التعرف على تكامل منظومة العلاقة بين نموذج الأداء المتوازن ومعيار القيمة الاقتصادية المضافة في الأداء الاستراتيجي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة.

نموذج البحث:

اجتهد الباحثون في كيفية عرض تكامل منظومة العلاقة بين القيمة الاقتصادية المضافة ونموذج الأداء المتوازن، وتقييم الأداء الاستراتيجي. وبهذا فقد اعْتُمِدَ النموذج التوضيحي الآتي لكيفية خلق التكامل بين عموم متغيرات الموضوعات التي شملها البحث، كما موضح في الشكل رقم (1) الآتي:

شكل رقم (1)

نموذج تكامل العلاقة بين نموذج الأداء المتوازن ومعيار القيمة الاقتصادية المضافة والأداء الاستراتيجي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة



الشكل من إعداد الباحثين.

فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية الأولى: H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بيـــن متغيرات نموذج الأداء المتوازن والقيمة الاقتصادية المضافة.

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

– **الفرضية الفرعية الأولى:** H011: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين البعد المالي والقيمة الاقتصادية المضافة.

– **الفرضية الفرعية الثانية:** H012: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد العمليات التشغيلية والقيمة الاقتصادية المضافة.

– **الفرضية الفرعية الثالثة:** H013: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد (التعلم والنمو) والقيمة الاقتصادية المضافة.

– **الفرضية الفرعية الرابعة:** H04: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد الزبائن والقيمة الاقتصادية المضافة.

الفرضية الرئيسة الثانية: H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات الأداء المتوازن ومعيار القيمة الاقتصادية المضافة على تقييم الأداء الاستراتيجي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

– **الفرضية الفرعية الأولى:** H021:لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات الأداء المتوازن ومعيار القيمة الاقتصادية المضافة على النمو في المبيعات في المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

– **الفرضية الفرعية الثانية:** H022: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات الأداء المتوازن ومعيار القيمة الاقتصادية المضافة على النمو في حجم الأصول في المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

– **الفرضية الفرعية الثالثة:** H023: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات الأداء المتوازن ومعيار القيمة الاقتصادية المضافة على النمو في عدد العاملين في المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

مجتمع البحث وعينته:

حُدد مجتمع البحث بالشركات الأردنية المسجلة لدى غرف صناعة وتجارة الأردن، وبلغ عدد الموظفين والعاملين فيها من واحد إلى مئة، واشترط في هذه الشركات أن لا تكون شركات مساهمة عامة، وأن تكون أصدرت قوائم مالية مدققة خلال ثلاث السنوات الأخيرة على الأقل.

وبلغ عدد هذه المنشآت (85926) منشأةً ومؤسسةً مسجلة لدى غرف صناعة وتجارة الأردن، وبلغ عدد المنشآت التي يبلغ عدد العاملين فيها من موظف إلى (100) موظف (80770) منشأةً، منها (48460) أصدرت قوائم مالية مدققة خلال السنوات الثلاث الأخيرة منها (48153) منشأة غير مساهمة عامة، وقد تم أخذ عينة من هذه المنشآت بلغ عددها (185) منشأة. وتم الحصول على ردود وبيانات مالية لعدد (151) منشأةً منها، حيث بلغت نسبة الردود (81.6٪) من عدد الاستبيانات الموزعة.

لتحقيق أهداف البحث، تم اختيار عينة عشوائية من المديرين الماليين في المنشآت الصناعية المتوسطة والصغيرة، حيث بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (151) مديراً مالياً.

من أجل بلوغ أهداف البحث، قام الباحثون بإجراء جانب تحليلي معتمِدين على البيانات المحاسبية للقوائم المالية للشركات الصغيرة والمتوسطة ولسنوات (2004-2006) إضافة إلى ذلك فقد تم:

- مراجعة الادب المالي لمعيار القيمة الاقتصادية والإداري المرتبط بنموذج الأداء المتوازن.
- مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت معيار القيمة الاقتصادية ونموذج الأداء المتوازن.
- وضع وصياغة استبانة خاصة تشمل متغيرات القيمة الاقتصادية المضافة ونموذج الأداء المتوازن للأداء الاستراتيجي. وقد اشتملت الأداة في صورتها النهائية (71) فقرة تقيس أبعاد نموذج الأداء المتوازن الأربعة، إضافة إلى الوعي المعرفي بالقيمة الاقتصادية المضافة إلى جانب الوعي المعرفي بنموذج الأداء المتوازن، وهي موزعة على ثلاثة أجزاء وهي:

الجزء الأول، ويشمل على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

- بعد الزبائن، وتغطيها (10) فقرات. -بعد التعلم والنمو، وتغطيها (11) فقرة.
- البعد المالي، وتغطيها (19) فقرةً. بعد العمليات التشغيلية، وتغطيها (14) فقرةً.

وللتحقق من صدق الأداة الظاهري، تم عرضها على عشرة محكمين متخصصين في مجالات الإدارة المالية وإدارة الأعمال. وتم اعتماد نسبة اتفاق (80٪) فأكثر للإبقاء على الفقرة أو حذفها، وقد كان عدد فقرات المقياس قبل التحكيم (65) فقرةً ، حيث اقترح تغيير المحكمين إضافة مجموعة فقرات على مختلف مجالات الدراسة، إلى جانب اقتراح تغير في صياغة العديد من الفقرات لتتناسب مع طبيعة عمل المنشآت المتوسطة والصغيرة.

وللتحقق من ثبات الأداة، تم التحقق الأولي لصدقها، ويعرض الجدول رقم (1) المعاملات التي تم الحصول عليها.

جدول رقم (1): معاملات ثبات الاتساق المحسوبة بمعادلة كرونباخ ألفا

المجال	قيمة الثبات
بعد الزبائن	0.85
البعد المالي	0.83
بعد العمليات التشغيلية	0.79
بعد التعلم والنمو	0.88
الوعي المعرفي بمعيار القيمة الاقتصادية المضافة	0.91
الوعي المعرفي بنموذج الأداء المتوازن	0.72

يتبين من الجدول أن معاملات الأبعاد الفرعية لاستبانة الدراسة تراوحت بين (0.72) لمجال الوعي بنموذج الأداء المتوازن، و(0.91) لمجال الوعي بالقيمة الاقتصادية المضافة. وهذا يشير إلى أن استبانة البحث تتمتع بدلالات ثبات وصدق مقبولة.

أساليب تحليل البيانات:

قام الباحثون بتجميع وتحليل بيانات المتغيرات المختلفة للبحث من خلال المقاييس الإحصائية الآتية:

1. مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون، وذلك لأن جميع متغيرات البحث سيتم قياسها على مقياس متصل.

2. تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression)، وذلك لقياس أثر العلاقة على الأداء.

3. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لوصف متغيرات البحث.

4. تحليل الانحدار المتعدد (Multi Regression)، وذلك لقياس أثر العلاقة بين عدة متغيرات.

5. التحليل التشابكي (القانوني) (Canonical Analysis) لقياس أثر المتغيرات المستقلة على مؤشرات الأداء الاستراتيجي.

6. التحليل العنقودي (Cluster Analysis): من أجل التعرف على العلاقات الداخلية بين متغيرات أبعاد نموذج الأداء المتوازن في صياغة الاستراتيجية للمنشآت المتوسطة والصغيرة.

7. درجة شيوع الفقرة: وتستخدم لتصنيف المتوسطات الحسابية حول متغيرات الدراسة لاستجابات أفراد العينة، واعتمدت كقاعدة لاتخاذ القرار، التي من خلالها تم تحديد ثلاثة مستويات هي (مرتفعة، متوسطة، منخفضة)، وعلى وفق المعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}}{\text{عدد المستويات المحددة}}$$

$$\text{طول الفئة} = \frac{5 - 1}{3}$$

وبذلك تكون الدرجة المنخفضة من (1– أقل من 2.33), والدرجة المتوسطة من (2.33 3.66). والدرجة المرتفعة من (3.67) فأكثر.

– التعريفات الإجرائية للبحث:

القيمة الاقتصادية المضافة (Economic Value Added):

وهي عبارة عن الفرق بين صافي الربح التشغيلي بعد الضريبة (Net operating Profit After Tax, NOPAT)، و كلفة رأس المال (Cost of Capital) وهي (مقدار الاستثمار × المعدل الموزون لكلفة رأس المال) (WACC).

نموذج الأداء المتوازن (Balanced Scorecard): نظام لقياس تقدم المنشأة تجاه أهدافها الاستراتيجية من خلال ترجمة رؤية ورسالة وأهداف المنشأة إلى تكتيكات ومقاييس نحو موازنة الأبعاد، المكونة لها وهي: البعد المالي، وبعد الزبائن، وبعد العمليات الداخلية، وبعد النمو والتعلم.

– البعد المالي: هو أحد أبعاد النظام المتوازن لقياس الأداء الاستراتيجي مثل تحقيق الربح العادل، وهو هدف استراتيجي قابل للتحقق. ومن المعايير الأساسية التي يجب توفرها معيار النمو المتوازن لمزيج الإيرادات من النشاطات الاستثمارية، وتخفيض التكاليف إلى أقصى حد ممكن ليحقق أقصى فاعلية ممكنة.

– **بعد الزبائن:** هو أحد معايير النظام المتوازن، ويمثل هذا الجانب مقاييس تتعلق بالزبائن، وهي تتضمن مقاييس متعددة من رضا العميل، والاختصاص بالعميل، واكتساب عملاء جدد، ورغبة العميل.

– **بعد العمليات الداخلية:** يركز هذا البعد على عمليات التشغيل الداخلي التي تمكن

المنشأة من التميز وتحقيق القيمة التي يتوقعها الزبائن منها بكفاءة وفاعلية، وكذلك إرضاء توقعات المساهمين، وتحقيق نتائج مالية متميزة. ويدخل تحت هذا الجانب جانب الاختراعات والابتكارات في عمليات التشغيل الداخلي، حيث يتضمن محركات النجاح المالي في الأجل الطويل في أن تتمكن المنشأة من إدخال منتجات وخدمات جديدة تماماً تحقق احتياجات الزبائن الحاليين والزبائن الجدد.

– **بعد النمو والتعلم**: يركز هذا الجانب على القدرات والمهارات الداخلية الواجب جمعها لبعض أهداف المنشأة في المدى الطويل، وهذا يتطلب توفر المهارات الأكاديمية المبدعة لدى الأفراد، ورضى العاملين الذي يتم عليه حاجات بما يناسب قدراته ومؤهلات ورغبة الموظف، وكذلك الاحتفاظ بالموظف.

الاستراتيجية: مجموعة من الافتراضات حول علاقات السبب والنتيجة بين أهداف المنشأة.

الأداء الاستراتيجي: عملية التأكد من سعي المنشأة إلى تنفيذ الاستراتيجيات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف والغايات الكلية لها.

المنشآت المتوسطة والصغيرة: لا زال من الصعب الاتفاق على تعريف موحد ودقيق للمنشآت المتوسطة والصغيرة، فكلمة «صغير» و»متوسط» عبارة عن مصطلحات ومفاهيم نسبية تختلف من دولة إلى أخرى، ومن قطاع لآخر داخل الدولة الواحدة.

وعلى الرغم من اختلاف المعايير والأسس التي من خلالها يتم تصنيف المنشآت الصغيرة والمتوسطة وتحديدها في كل دولة وفي العالم، إلا أن المعايير الآتية تعد أبرز المعايير وأكثرها شيوعاً في العالم لتعريف المنشآت الصغيرة والمتوسطة وهي: عدد العاملين، وقيمة رأس المال، وحجم المبيعات.

وفي الأردن نجد أن دائرة الإحصاءات العامة ارتكزت في تعريفها للمنشآت الصغيرة والمتوسطة على معيار عدد العاملين، حيث تعرف المنشآت التي يعمل بها من (1) إلى (149) موظفاً بأنها منشآت صغيرة ومتوسطة الحجم، بينما يعرف الصندوق الوطني لدعم المؤسسات في الأردن المنشآت الصغيرة والمتوسطة بأنه المنشأة التي يكون عدد العاملين فيها بين (5) إلى (100) موظف.

أما منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو) فتستخدم في تعريفها للمشاريع الصغيرة والمتوسطة معيار عدد العاملين، إذ عرفته في الدول النامية بأنها المشاريع التي يبلغ عدد العاملين بها من موظف إلى غاية (100) موظف، وفي الدول المتقدمة لغاية (500) موظف.

وبشكل عام نجد أن العديد من الباحثين ومتخذي القرارات في قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة يفضلون أخذ معيار عدد العاملين كمعيار رئيسي لتحديد حجم المنشأة؛ وذلك لسهولة المقارنة بين القطاعات وثباته وعدم قابليته للتغير والوثوق، وسهولة الحصول على البيانات الخاصة في هذا التعريف.

ونتيجة لهذه الأسباب والمبررات فقد اعتمد الباحثون في هذا البحث على معيار عدد العاملين في المنشأة لتصنيفها على أنها صغيرة ومتوسطة الحجم، حيث تم تعريف المنشآت التي يعمل بها من عامل إلى (100) عامل وموظف دائم بأنها صغيرة ومتوسطة الحجم؛ وذلك استناداً إلى تعريف منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو).

الدراسات السابقة:

تعتمد ولادة الأفكار على القدرة في تمثيل تلك الأفكار ومحاورتها من قبل الباحثين في علم الإدارة، والإدارة المالية، والإدارة الاستراتيجية بصورة خاصة. وقد تعددت أنواع تلك الجهود العلمية ومناحيها، واتخذت سبلاً شتى، منها الدراسات النظرية، وأخرى تطبيقات عملية، وثالثة

تجمع فيما بينها وفق منهج متكامل. وفيما يأتي استعراض لأهم تلك الدراسات العربية الأجنبية وفق ما اطلع عليه الباحثون.

الدراسات التي تناولت القيمة الاقتصادية المضافة:

- دراسة Kaplan & Norton 1992 بعنوان «The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance»، «مقاييس نموذج الأداء المتوازن التي توجه الأداء»(1): إذ تعد هذه الدراسة الأولى الخاصة بنموذج الأداء المتوازن التي تم تطبيقها على اثنتي عشرة شركة أمريكية تعمل في قطاعات مختلفة، حيث قام الباحثان فيها بتوضيح أسلوب إداري جديد حديث لقياس أداء الشركات تقيمها من خلال أربعة أبعاد: (البعد المالي، وبعد العميل، وبعد العمليات الداخلية، وبعد النمو). وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن نموذج قياس الأداء الشامل يوفر للإدارة معلومات ملائمة تساعد في اتخاذ القرارات الاقتصادية المختلفة وذلك لأن النظم التقليدية لقياس الأداء والمعتمدة على المؤشرات والمقاييس المالية فقط، غير كافية لقياس الأداء الكلي للشركة ؛ لأن هذه المقاييس لا تقدم معلومات عن المستقبل وإنما تتعلق بالأداء السابق.

- دراسة Henrik Andersen & 2GC Active Management 2001 بعنوان «Balanced Scorecard Implementation in SMES: Reflection on Literature and Practice;(2): بينت هذه الدراسة الفوائد المحتملة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في تبني منهج نموذج الأداء المتوازن، كما قدمت الملاحظات حول الاختلاف في الاستخدام والأهمية لتطبيق نموذج الأداء المتوازن في المشاريع الكبيرة والمشاريع الصغيرة. وتوصلت إلى أن الفوائد المحتملة تختلف بين الاثنين؛ ففي المنظمات الكبيرة/ المعقدة فإن الانتفاع من النموذج تتأتى من عناصر الاتصالات، أما المنظمات الصغيرة فإن قيمة النموذج تتأتى

من وصف الرؤية الاستراتيجية والأهداف الاستراتيجية ذات الصلة بطريقة تبني الإجماع والحوافز المعطاة لتطوير وتطبيق عمليات إدارة ا ستراتيجية أكثر فعالية. وبملاحظة معايير نجاح نموذج الأداء المتوازن أثبتت الدراسة بأنه أداة فعالة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة.

- دراسة Butler Letza & Neale 1997 بعنوان «Linking the Balanced Scorecard to Strategy;(3): نفذت الدراسة في (Rexam Custom Europe) في المملكة المتحدة (بريطانيا). تهدف الدراسة إلى تحديد وتطوير وتنفيذ بطاقة تقديرات متوازنة لاستخدامها بالمستويات العليا. وتوصلت الدراسة إلى أنه لتحقيق حيوية وأهمية ممارسة (RCE) كان يتعين عليها أن تطابق الصيغ الاستراتيجية الجماعية، وبسبب عدم كفاية بيانات الأداء التي تجهز للمديرين في الإدارة العامة، الأمر الذي يدرك الحاجة إلى إضافة القيمة على المستوى الاستراتيجي والحاجة إلى إدخال الفكر الاستراتيجي. وتحديداً، فإن تطوير مجموعة مبسطة من معايير الأداء كان يشكل وسيلة جذابة لإثارة النقاش حول موجهات الاستراتيجية، ولتشديد التركيز على الدور الحاسم لتطوير المشاريع مع الزبائن، وكيف يمكن تحديد النجاح في هذا المجال. وتوصلت أيضاً إلى أن نموذج (Kaplan & Norton) قد رفض بشدة من قبل مديري (REC) لعدم ملاءمته لثقافة (REC) ولغة أعمالها، وسعوا إلى بناء بطاقة تقديرات متوازنة تلائم(21) مبدأً لشركة (REC)، حيث إنه إذا ما اتفق الكادر بشكل عام على الرسالة، حينها يبدو من الأفضل أن يتم بناء البطاقة حول تلك الرسالة، بدلاً من اعتماده نموذجاً قد تم تطويره في أطر شركات أخرى.

الدراسات التي اهتمت بالعلاقة بين القيمة الاقتصادية المضافة ونموذج الأداء المتوازن والأداء الاستراتيجي:

- دراسة Fletcher & Smith 2004 بعنوان «Managing for Value: Developing a Performance Measurement System Integrating

4) ;(Economic Value Added and the Balanced Scorecard): هدفت الدراسة إلى تطوير نظام لقياس الأداء من خلال تكامل القيمة الاقتصادية المضافة ونموذج الأداء المتوازن، وتم خلالها إجراء عملية تحليل هيكلي بينت كيف أن التكامل بين القيمة الاقتصادية المضافة ونموذج الأداء المتوازن سوف يضمن تكامل كل من نموذج الأداء المتوازن والقيمة الاقتصادية المضافة.

- دراسة Ampuero, et al. 2005 بعنوان «Solving the Measurement Puzzle How EVA and the Balanced Scorecard Fit Together); (5: هدفت هذه الدراسة إلى إمكانية توحيد استعمال مقياس الأداء المتوازن على القيمة الاقتصادية المضافة، وأثر ذلك في خلق القيمة لحملة الأسهم، كما استهدفت الدراسة أهمية القيمة الاقتصادية المضافة في قياس الأداء المالي للمنشأة ونموذج الأداء المتوازن لقياس الأداء الاستراتيجي والتشغيلي للمنشأة، وبالتالي خلق قيمة لحملة الأسهم. وقد بينت الدراسة أن استخدام النموذجين كليهما كإطار مدمج ومتكامل، قد حقق وخلق تعاوناً متبادلاً في التغلب على ضعف المناهج والطرق الفردية في التقييم، حيث إنه لو استخدم معيار القيمة الاقتصادية المضافة وحدها فإن المدير سيواجه مشاكل في عمل مضايقة بين الأهداف الاستراتيجية البديلة مثل خدمة الزبائن، وإدارة العلاقات. وعند استخدام نموذج الأداء المتوازن وحده فإن العلاقة بين الزبون ومعيار العينة الاقتصادية المضافة سيكون أقل قوة. كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها أن نموذج الأداء المتوازن يمكن استعماله بفاعلية كبيرة وعالية مدمجة في تطبيق الاستراتيجية، وأن معيار العينة الاقتصادية المضافة هو مقياس مالي قوي يمكن أن يتلاءم بشكل ممتاز مع نموذج الأداء، ويستطيع أن يوفر الدقة الحسابية.

- دراسةGavin 2003 بعنوان «Combining EVA with Balanced Scorecard to Improve Strategic Focus +and Alignment(6): هدفت

هذه الدراسة إلى تحديد إمكانية توحيد استعمال مقياس القيمة الاقتصادية المضافة للأداء التنظيمي مع استعمال مدخل الأداء المتوازن لإدارة سلوكيات الإدارة الاستراتيجية. ولقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها أن القيمة الاقتصادية المضافة والأداء المتوازن كلاهما أصبحا أداتين شائعتين خلال التسعينات، وكلاهما لهما تطبيقات مهمة كأدوات لمساعدة المديرين على التركيز بفاعلية أكبر على خلق قيمة، وأن إمكانية التكامل فيما بينهما ممكنة في إمكانية خلق قيمة لحملة الأسهم، وتحقيق الاستراتيجية مخطط له في المنظمة على المدى البعيد.

- دراسة 2001 2GC for Active Management بعنوان «Combining Balanced Scorecard & Economic Value Added»(7): هدفت هذه الدراسة إلى بحث خصائص نموذج القيمة الاقتصادية المضافة ؛كونه مقياساً مركباً للأداء المالي. واستهدفت الدراسة نموذج الأداء المتوازن كونه أداة قياس استراتيجية للاتصال والأداء، وأنه مصمم لمساعدة الفرق الإدارية على تأكيد وإيصال استراتيجياتهم حول مستقبل المنشأة على شكل أهداف استراتيجية يسعون إلى تحقيقها، حيث بينت هذه الدراسة الأبعاد الأربعة لنموذج تقييم الأداء المتوازن وكيفية عملها مفردةً ومجتمعةً، كما بينت الدراسة إيجابيات نموذج القيمة الاقتصادية المضافةوسلبياته وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن عناصر نموذج القيمة الاقتصادية المضافة مشابهة بشكل كبير للأهداف الموجودة غالباً في البعد المالي في نموذج الأداء المتوازن، كما أن الأبعاد الثلاثة الباقية في نموذج الأداء المتوازن توضح استراتيجية الإدارة، كما أنها يمكن أن تكون مؤثرة إلى حد ما على محركات القيمة الاقتصادية المضافة، وأن كلا الأداتين تساعد المديرين على التركيز بفاعلية أكبر على توليد قيمة لحامل الأسهم، إذ إن القيمة الاقتصادية المضافة كفوءة في تتبع القيمة وتوليدها، بينما نموذج الأداء المتوازن هو أداة قوية لإرشاد وتوجيه إدارة الخطط الاستراتيجية والتشغيلية المصممة لإحداث التحسن المرغوب في توليد القيمة.

- دراسة Shinder & McDowell 1999 بعنوان «ABC, the Balanced

Scorecard and EVA: Distinguishing the Means from the End; 8)): جاءت فكرة هذه الدراسة من واقع أن الأسواق العالمية ذات التنافس المتزايد قد جعلت مقاييس الأداء التقليدية وأنظمة المكافأة قديمة ومهجورة، وصار واضحاً حاجة المنظمات على التكيف مع البيئة المعاصرة حتى تبقى منافسة. استهدفت هذه الدراسة ثلاثة محاور حديثة للتقييم وهي: الكلفة المستندة عن النشاط (Activity Based Costing, ABC)، وكذلك نموذج الأداء المتوازن، ومحاوره الرئيسية كونه تناول المقاييس المالية وغير المالية لبناء استراتيجية العمل وتحقيق الرؤية الاستراتيجية للمنظمة، وكذلك نموذج القيمة الاقتصادية المضافة، الذي يستعمل لمراقبة خلق القيمة العامة للمنظمة. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات منها أن النماذج الثلاثة هي أدوات مفيدة تستطيع أن تساعد الشركة على تحقيق نجاح أكبر في البيئة التنافسية والديناميكية الحالية، وأن هذه الأدوات متممة بعضها لبعضٍ ، حيث إن (ABC) يمكن أن تساعد المديرين على فهم تأثير الكلفة ورأس المال على قراراتهم، وأن (BSC) يوسع في رؤية الأداء ليشمل المؤشرات المالية وغير المالية، و(EVA) توفر ربطاً بين القرارات ومقاييس الأداء والمكآفات، وهو يجعل المديرين يركزون ويؤكدون على خلق القيمة، وأن هذه الإطارات تساعد المديرين على التركيز بشكل أفضل.

ما يميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة:

نستخلص من استعراض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع هذا البحث ما يأتي:

1 – أكدت معظم الدراسات التي تناولت العلاقة التكاملية بين نموذج الأداء المتوازن ومعيار القيمة الاقتصادية وجود علاقة ارتباطية بين هذين المدخلين من ناحية نظرية مثل:(Shinder & McDowell, 1999)! (2GC for Active Management, 2001)! و(Gavin, 2003)، و(Fletcher & Smith, 2004)، و(Ampuero, et al., 2005).

2 – معظم الدراسات السابقة لم يتم تطبيقها على المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

3 – إن الأصالة التي اتصف بها هذا البحث هو الربط والتكامل بين المدخلين من ناحية نظرية وتطبيقية، بالإضافة إلى الربط ببعض مؤشرات الأداء الاستراتيجي، وتحديداً في المشروعات المتوسطة والصغيرة.

4 – الخروج بخارطة استراتيجية تحدد آلية الربط والتكامل بين العناصر الفرعية لأبعاد نموذج الأداء المتوازن، ومعيار القيمة الاقتصادية المضافة، والأثر النهائي لأداء المشروعات المتوسطة والصغيرة استراتيجياً في المملكة الأردنية الهاشمية.

الإطار النظري للدراسة

تسعى أغلب إدارات منشآت الأعمال إلى اعتماد منهجية متكاملة وواضحة في استخدامها لمعلومات وأدوات قياس الأداء وفي تحديد الأهداف المطلوب إنجازها، وفي توزيع الموارد ووضع الأولويات، والتأكيد على فاعلية السياسة الحالية أو اتجاهاتها، أو تغييرها من أجل ضمان تحقيق الأهداف وتقرير النجاح والسعي لتحقيق الأهداف المنشودة، ويطرح الأدب الإداري أمام إدارات منشآت الأعمال حزمة من المناهج القياسية لتقييم الأداء، وأيضاً لقياس تقدم المنشأة وإمكانية تحقيق رؤيتها وتقييم قدرتها في تحقيق موجهات النجاح بعيدة المدى.

ومن ضمن النماذج المعاصرة في ذلك يطرح نموذج القيمة الاقتصادية المضافة لتعظيم ثروة الملاك، ونموذج الأداء المتوازن لغرض فحص أبعاد الأداء الاستراتيجي وتقييمها مثل : البعد المالي، وبعد العمليات، وبعد العميل، وبعد التعلم والنمو، ضمن عملية الربط بين متغيرات البيئة الداخلية والخارجية. وقد اكتسب هذان النموذجان اهتماماً خاصاً من قبل الباحثين والمهتمين بأنظمة تقييم الأداء وقياسه في منشآت

الأعمال خلال السنوات الأخيرة ، بل ربما يمكن القول: إن هذين النموذجين هما أكثر النماذج انتشاراً في الاستخدام وفق رؤى مُرَوِّجي هذين النموذجين، ويعرض الباحثون فيما يأتي المنهج والمضمون الفلسفي والتحليلي لهذين النموذجين ودورهما في تحفيز الأداء الاستراتيجي وتقييمه .

مفهوم وأهمية ومنهج القيمة الاقتصادية المضافة:

لقد جاء تبني مفهوم القيمة الاقتصادية المضافة في الأدبيات المالية ثمرة لمجموعة من الفروض والمفاهيم التي طرحتها بعض النظريات المحاسبية الحديثة مثل النظرية الإيجابية Positive Theory ونظرية الوكالة Agency Theory ونظرية المنشأة، ونظرية المباريات Game Theory ونظرية تكاليف التعاقد Contracting Cost Theory حيث تلتقي هذه النظريات جميعاً على الاهتمام بتفسير سلوك مجالس إدارات المنشآت لدى سعيها لتعظيم مصالحها الخاصة تحت تأثير تضارب تلك المصالح مع مصالح الملاك. ويقوم هذا السلوك على ما يعرف بفرضية المكافأة. وعليه حظي موضوع القيمة الاقتصادية المضافة باهتمام الكثير من الباحثين والمنظرين المحاسبين وكتاب الفكر الإداري المالي بسبب المزايا التي يقدمها هذا المنهج(9) وأهمها:

1. قياس الأداء المؤسسي.
2. وضع أولويات للإنفاق الرأسمالي بما في ذلك التكلفة وتمويل عمليات الاكتساب.
3. توفير أساس مقارنات للحوافز التشجيعية.
4. المساعدة في التواصل مع المستثمرين والمسيطرين الفاعلين الذين يحددون الأسعار في الأسواق.

ويضيف Young (10) أن استخدام القيمة الاقتصادية المضافة من قبل إدارات الشركات يضمن تحقيق المزايا الآتية أيضاً:

1. قياس النمو في ثروة الملاك.
2. استخدامها كمؤشر حقيقي ووحيد للأداء المالي والإداري.
3. تساعد في نمذجة القرارات المالية.
4. تعتمد كمعيار لنظام الحوافز للعاملين في المشاريع.
5. استخدامها في الموازنات الرأسمالية طويلة الأجل استناداً لأحد الفرضيات الأساسية للنظرية المالية.

لقد أوصى الباحث Stewart (11) بثلاث استراتيجيات للقيمة الاقتصادية المضافة يمكن اختصارها فيما يأتي :

الأولى، وتتمثل بالسعي للحصول على أعلى ربح تشغيلي دون رأس مال إضافي. وهذا يشير إلى أنه من الضروري القيام بتحسين كفاءة العمليات التي تقوم بها الإدارة. فيما تتعلق الاستراتيجية **الثانية** بتحقيق النمو المربح، التي تتمثل بالاستثمار بالمشاريع ، والتي تعطي قيمة اقتصادية مضافة ذات قيمة إيجابية مع رأس مال إضافي. وأخيراً، تتمثل الاستراتيجية **الثالثة** في القيام بالتبرير والخروج من الأعمال غير المتكافئة. حيث إنه إذا ما كانت المنشأة تمتلك رأس مال غير منتج، أي لا يؤثر على صافي الربح التشغيلي بعد الضريبة، فإن هذا يتطلب منها أن تقلل من الاستثمار في المشاريع الأخرى التي لا تعطي معدل عائد كافٍ. لقد اكتسب مقياس القيمة الاقتصادية المضافة أهمية كبيرة في التسعينات من القرن الماضي. حيث تم استخدامه من قبل أكثر من 250 شركة كبيرة في الولايات المتحدة الأمريكية (12). وتشير العديد من البحوث المتخصصة إلى أن الكثير من المؤسسات الكبرى في الولايات المتحدة وغيرها من الدول أخذت في تبني هذا المقياس كمعيار في تقييم الأداء (13). وتمكنت شركة Stern Stewart من توليد عوائد قدرت بحوالي خمسين مليون دولار من خلال ترويجها وتقديمها استشارات في مجال القيمة الاقتصادية المضافة (14). وقد أوضح الباحث Tully (15) أن مقياس القيمة الاقتصادية المضافة يعطي صورة

حقيقة عن سبل توليد الثروة للمستثمرين.

وعلى الرغم من كون مقياس القيمة الاقتصادية المضافة واحداً من أهم الأدوات الإدارية لقياس أداء المشاريع ، إلا أن البحوث والتقارير عن تطبيقاته في المشاريع الصغيرة والمتوسطة ما زالت بحاجة إلى دراسات. من هنا يتبن أن الاهتمام بموضوع قياس الأداء وتقييمه باستخدام الأساليب المالية المعاصرة كالقيمة الاقتصادية المضافة ليس حكراً على المنشآت الكبيرة وإنما لجأت إلى ذلك المشاريع المتوسطة والصغيرة الحجم رغبة منها في النمو والتطور والاستمرار، ولما لهذا المقياس من أثر كبير في قياس الأداء وتحديد ورسم استراتيجية العمل المستقبلية لهذه الأنواع من المشاريع.

استناداً إلى ما تقدم، ومن خلال الاهتمام بموضوع القيمة الاقتصادية المضافة وأسس استخدامها وتطبيقها في المشاريع المتوسطة والصغيرة ومن خلال قيام الباحثين في البحث عن طرق وآليات تطبيق القيمة الاقتصادية المضافة في المنشآت المتوسطة والصغيرة ، فقد تم التوصل إلى طريقة منهجية في تطبيق القيمة الاقتصادية المضافة في المنشآت الصغيرة والمتوسطة من خلال القيام بالعديد من الخطوات كما يأتي (16):

1. **مراجعة البيانات المالية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة.**
2. **تحديد رأس مال المنشأة الصغيرة والمتوسطة.**
3. **تحديد معدل تكلفة رأس المال للمنشأة**، وهو يشكل التحدي الرئيسي لحساب القيمة الاقتصادية المضافة للمنشآت المتوسطة والصغيرة و يتمثل في تقدير رأس المال، وذلك لأن كلفة رأس المال تعتمد على الهيكل المالي للمنشأة، والمخاطرة، وسعر الفائدة الحالي، وتوقعات المستثمرين. لقد أكد (Copeland,et..al (17 أن تحديد المعدل الموزون لكلفة رأس المال((WACC Weighted average cost of capital للمشاريع الصغيرة والمتوسطة سيكون صعباً بسبب الصعوبة في تقدير كلفة الدين. ومن المشاكل الأخرى التي تواجه تقدير كلفة رأس المال

للمشاريع المتوسطة والصغيرة ، هي تحديد المخاطر السوقية لهذه المشاريع. وبصدد هذه المخاطر يقترح كل من (Roztocki & Needy 18) طريقة مشتقة لحساب معدل التكلفة الموزون لرأس مال المنشأة باستخدام نموذج تسعير الموجودات الرأسمالية Capital Asset Pricing Model (CAPM) الذي من المفترض تبنيه من قبل المشاريع المتوسطة والصغيرة لتلبية حاجات هذه المشاريع. وذلك أن تقدير المعدل الموزون لتكلفة رأس المال Capital Cost Rate (CCR) بالنسبة للمشاريـــع المتوسطة والصغيرة يمكن تحقيقه باستخدام النموذج الآتي:

CCR = CCRDEBT ط (Debt / Debt + Equity) (1- t) +

{(CCREquity ط {Equity/(Debt+ Equity)}

حيث إن:

CCR : المعدل الموزون لتكلفة رأس المال. - CRDEBT: المعدل الموزون لتكلفة الديون. - Debt: الديون.

- Equity: حقوق الملكية. - t : معدل الضريبة على المنشاة. - CCREquity: المعدل الموزون لتكلفة حقوق الملكية.

ويمكن تقدير CCRDEBT من خلال المعادلة الآتية :

CCRDebt = Prime Rate + Bank Charges

حيث إن :

Prime Rate : نسبة الفائدة البنكية لأفضل الزبائن - Bank Charges: العمولة البنكية.

ويمكن حساب CCR Equity كما يأتي :

CCR Equity = RF + RP

حيث إن : Risk Free (RF) : تمثل معدل العائد الخالي من المخاطرة – Risk Premuium (RP) : تمثل المخاطر العائدة على الاستثمار (المخاطرة السوقية).

4. حساب صافي الأرباح التشغيلية للمنشأة بعد الضريبة NOPAT ، هو الركن الأكثر أهمية لحساب القيمة الاقتصادية المضافة وهو مقياس لقدرة المنشأة في توليد الأرباح، ويتم حساب NOPAT وفقاً للمعادلة الآتية :

NOPAT = Net profit after tax + Total Adjustments – Tax Savings on Adjustments

وإذا تمكنت الإدارة أو مقيم الأداء من تحديد دقة المتغيرات والأركان أعلاه يمكن الوصول إلى تحديد القيمة الاقتصادية المضافة، وذلك من خلال طرح كلفة رأس المال من صافي الأرباح التشغيلية بعد الضريبة كما يأتي :

EVA = NOPAT – Capital Charge

EVA = NOPAT – CXCCR

وكلما كانت القيمة الاقتصادية المضافة موجبة فإن ذلك يضمن زيادة في ثروة الملاك بشكل عام وفي تعظيم قيمة المنشأة الصغيرة والمتوسطة، أما إذا ما كانت القيمة الاقتصادية سالبة فإن ذلك يتضمن العكس، وهو منهج أثبت حقيقته لدى الكثير من شركات الأعمال التي طبقت النموذج.

المنهج الفكري لنموذج الأداء المتوازن

لقد جاء نموذج الأداء المتوازن جراء التقاء عدة تيارات في الفكر الإداري، فهو مدخل جاء منسجماً مع التطور الحاصل في جوانب الإدارة المختلفة ، ومصاحباً لمداخل أخرى كثيرة

انعكست بشكل إيجابي لتعطي هذه المداخل زخماً وأهمية في الممارسة الإدارية. وإذا ما تم الرجوع إلى أصل نشوء النموذج، فإنه يمكن القول إن ظهوره جاء من خلال تراكم معرفي وخبرات استشارية قادها العديد من الباحثين والمنظرين في العديد من الشركات في بداية التسعينات من القرن الماضي. ويعد كل من Robert S. Kaplan & David P. Norton أساس ظهور فكرة نموذج الأداء المتوازن وتطوير أسسها التي جاءت متزامنة مع تطور العديد من المفاهيم خلال فترة التسعينات من القرن الماضي.

إن أول نموذج تقييم أداء متوازن تم استخدامه في شركة Anolog Devices، عام 1987، عَدته نموذجاً أكثر شمولية من المداخل السابقة لقياس الأداء وتقييمه. لقد شمل هذا النموذج جوانب خاصة مثل سرعة التسليم للعميل، جودة ودورة العمليات التطبيقية، وفاعلية تطوير منتجات جديدة بالإضافة إلى المقاييس المالية. إن هذا النموذج شكل بداية ظهور أنظمة القياس المتوازنة، ووفق هذا التوجه ابتكر كل من Robert S. Kaplan & David P. Norton نموذج الأداء المتوازن لتكون بديلاً عن الأساليب المستخدمة في قياس الأداء بوصفها نظاماً متكاملاً يستخدم عدة أبعاد ، وجاء هذا العمل ليمثل إنجازاً تمخض بعد بحث مع (12) منظمة كبرى في الولايات المتحدة الأمريكية استغرق عاماً كاملاً بخصوص تحديد متطلبات المديرين لمقاييس الأداء.

ومن أجل إغناء الموضوع والوقوف على طبيعة النموذج وفلسفة تطبيقه ، لا بد من استعراض بعض المفاهيم حسب ما ورد في أدبيات الأدب الإداري وصولاً للتعريف الذي سيعتمد عليه في هذا البحث. فقد عرف النموذج بأنه مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم للمديرين بالمستوى الإداري الأول الإدارات العليا) صورة واضحة وشاملة لأداء مشاريعهم(19)، وقد وسع (Kaplan & Norton) كما عرفاها بأنها (أداة تسمح للمدراء بإلقاء النظر على المنشأة من خلال أربعة منظورات مهمة بتوفيرها الإجابة على أربعة أسئلة أساسية :

1. للنجاح مالياً، (المنظور المالي Financial Perspective).

2. لتحقيق رؤية المنشأة، (منظور الزبائن Customers Perspective).

3. لتحقيق رضا المستثمرين والزبائن، (منظور العمليات الداخلية Internal Process Perspective).

4. لتحقيق رؤية المنشأة، (منظور التعلم والنمو Learning and Growth Perspective).

وقد أورد Niven (20) ثلاثة تعريفات رئيسية لنموذج الأداء المتوازن بوصفها:

1. نظام قياس من خلال ترجمة نموذج الأداء المتوازن لرؤية واستراتيجية المنشأة إلى أهداف أكثر تحديداً ، ومؤشرات أكثر دقة في القياس يتقاسمها الجميع ، وتجعل من استراتيجيات المنشأة استراتيجيات نشطة وفعالة وليس مجرد طروحات نظرية لا تجد لها قياسات فعلية على أرض الواقع.

2. نظام إدارة استراتيجي لكونها توازن الأداء المالي وتضعه بصورته الصحيحة ، من خلال موجهات أداء تأخذ بعين الاعتبار ربط الأفعال قصيرة الأمد مع استراتيجيات المنشأة وأهدافها البعيدة. إن هذا النظام يعمل على ربط مختلف جوانب العمل من خلال :

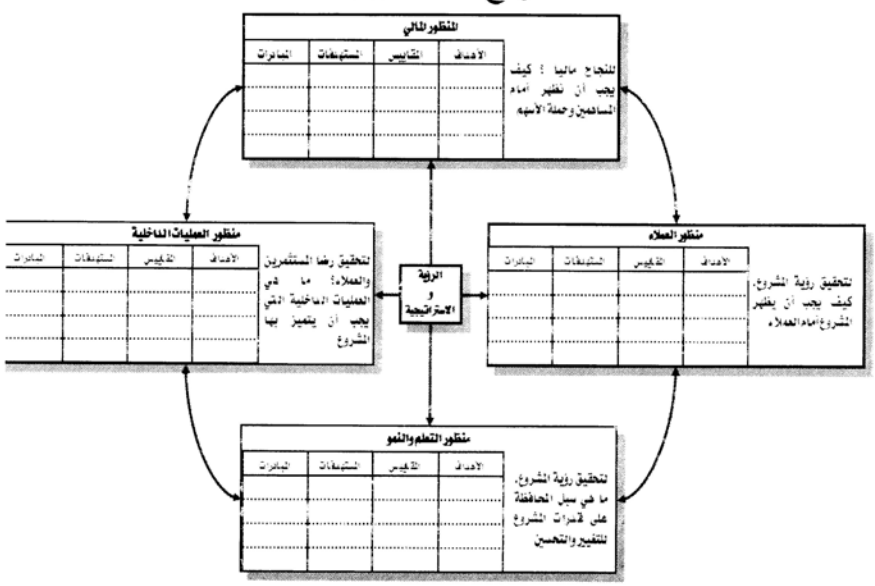
- تقليل الحواجز والعقبات أمام الرؤية من خلال ترجمة الاستراتيجيات.
- تتابع بطاقة التقييم لتقليل العقبات أمام الأفراد.
- تخصيص الموارد الاستراتيجية لتقليل عقبات الموارد.
- التعلم الاستراتيجي لتقليل العقبات ذات الطابع الإداري.

3. أداة اتصال لقدرتها في ترجمة الاستراتيجيات إلى أفعال حقيقية، ومساهمتها في عمليات التواصل بين مختلف المستويات ولغرض تحديد الاتجاه الذي يقف عليه هذا البحث، مع الأخذ بالحسبان محاولة تبسيط المشكلة بمقدار ما تستطيع أن تتفادى مناقشة التجريدات، يمكن تحديد

مفهوم نموذج الأداء المتوازن الذي ينسجم مع توجهات البحث وأهدافه العامة على أنه «نظام متكامل يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ ، وخارطة مسار شمولي للمشاريع لتتبع ترجمة رؤيتها واستراتيجيتها في مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء التي لا تستخدم في مجال الأعمال فقط، ولكن لتحقيق الترابط واتصال استراتيجية المنشأة بأعمالها، وللمساعدة على التنسيق الفردي/ التنظيمي وإنجاز الأهداف العامة». ويوضح الشكل (2) الإطار التحليلي لنموذج الأداء المتوازن كما عرضه كل من (Kaplan & Norton)(21).

شكل (2)

نموذج الأداء المتوازن



ويُلاحظ من الإطار التحليلي أعلاه أن النموذج يضمن الترابط بين أبعاده الأربعة وهي البعد المالي وبعد العمليات الداخلية وبعد العملاء وبعد النمو والتعلم.

ومن أجل إدراك واسع لمضمون نموذج الأداء المتوازن بأبعاده الأربعة سوف يتم استعراض

أبعاده الأساسية وهي:

1. **البعد المالي**: يعد المنظور المالي أحد محاور قياس الأداء وتقييمه ، وتمثل نتائج هذا المنظور مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف، والوقوف على مستوى الأرباح المتحققة من استراتيجية المنشأة وبالعمل على تخفيض مستويات التكاليف بالمقارنة مع مستويات التكاليف لمشروع منافس، إلى جانب هدف النمو الذي يعد أحد المساهمات والمبادرات الاستراتيجية الأساسية، ويركز المنظور أيضاً على حجم ومستوى الدخل التشغيلي العائد على رأس المال المستثمر الناتج عن تخفيض التكاليف ، ونمو حجم المبيعات لمنتجات حالية وجديدة، العائد على حقوق الملكية، العائد على إجمالي الأصول ، القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) ونمو التدفقات النقدية المتولدة من أنشطة التشغيل(22). فالمنظور المالي يشير إلى مسألة فيما إذا كانت استراتيجية المنشأة وتنفيذها يشاركان في تحسين الأداء المرتبط بجوانب الإنتاج والتسويق ضمن خط السلطة المباشر صعوداً من المستويات الأدنى إلى المستويات العليا، فالأهداف المالية النموذجية يجب أن تتماشى مع الأرباح والنمو وقيمة المساهمين، وكما هو معروف فإن مقاييس الأداء المالية يدخل في قياسها الربح الممثل إما بصافي الربح بعد الفائدة والضريبة ، أو الربح التشغيلي الناشئ عن مقابلة الإيرادات مع تكاليف تحقق تلك الإيرادات(23).

2. **بعد الزبائن**: يركز بعد الزبائن على الأهداف التي تُشتق من حاجات الزبائن وتقديمها بنوعية عالية الجودة وبأسعار معقولة. إن الاعتماد على الزبائن بتحديد بعض مقاييس الأداء وتعريفها يُجبر إدارة المنشأة على أن ينظر لأدائها بأعين الزبائن(24), وفي هذا المنظور يحدد المديرون قطاعات الزبائن والسوق الذي سوف تتنافس فيه المنشأة.

وقد حددت مجموعة خصائص مشتركة للقيمة المقترحة للعملاء من قبل المشاريع وهي كالآتي(25) :

– خواص المنتجات/ الخدمات، علاقة الزبائن، الصورة والسمعة.

فخواص المنتجات والخدمات تشتمل على الجانب الوظيفي للمنتج ، وسعرها ونوعيتها، وأما بعد علاقة الزبائن فيشتمل على تسليم المنتج إلى العميل بما في ذلك بعد الاستجابة ووقت التسليم وكيفية شعور الزبائن حول خبرة الشراء من المنشأة، في حين نجد أن بعد الصورة والسمعة يمكن المنشأة من التحديد الفاعل جداً لنفسها أمام عملائه.

3. بعد العمليات الداخلية: ينصب هذا البعد على تحديد وقياس العمليات الداخلية التي يجب على المنشأة أن تتفوق بها لإنجاز الأهداف الاستراتيجية، فهذا البعد يجسد حالة أن السوق والزبائن والمنافسة لا يمكن أن تنتظر لغرض تقديم ما هو جديد، لذلك فإن بعد التحسينات والتطوير لمواجهة المنافسة أمرٌ ضروريٌ للنجاح على المستوى القصير مثلما الإبداع والابتكار هي الحالة الضرورية لمواجهة متطلبات واستحقاقات الأمد الطويل.

4. بعد التعلم والنمو: يركز هذا البعد الاستراتيجي حول التعلم التنظيمي والنمو الذي يقصد به تحديد وتشخيص البنية التحتية ، التي يجب تحقيقها لإيجاد وضمان النمو طويل الأجل، ولتحقيق التعلم التنظيمي، فإن ذلك يتحقق من خلال ثلاثة موارد أساسية ، وهي قدرات العاملين، قدرات أنظمة المعلومات، الإجراءات التنظيمية المختلفة.

الأداء الاستراتيجي في المنشآت الصغيرة و المتوسطة:

ويحدد كل من (Venkatraman & Ramanujam) مجالات الأداء الاستراتيجي في أبعاد محددة تعَد الأفضل ضمن هذا المضمار.

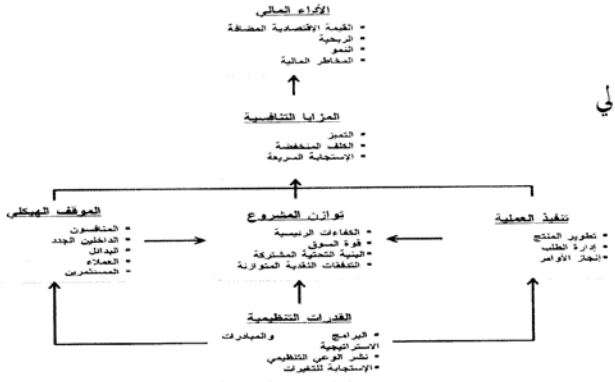
ويحدد الباحثان مجالات الأداء ببعد الأداء المالي، وبعد الأداء العملياتي ، وبعد الفاعلية

التنظيمية، ويضعان مقاييس ومؤشرات لكل بعد بحيث يعكس الأداء الاستراتيجي مضمونه، وفيما يأتي توضيح كل بعد من هذه الأبعاد، بما يتضمنه من مقاييس ومؤشرات لقياس الأداء الاستراتيجي(26).

1. **بعد الأداء المالي:** يعد استخدام الأداء المالي القاسم المشترك بين الكتاب والباحثين والمديرين سواء أكان ضمن الدراسات التطبيقية أم النظرية في عمليات تقييم الأداء الاستراتيجي في مختلف المشاريع. ويرى (Lynch (27 بأن الأداء المالي سيبقى المقياس المحدد لمدى نجاح المشاريع من الناحية الاستراتيجية. وإنَّ عدم تحقيق المشاريع للأداء المالي بالمستوى الأساسي المطلوب يعرض وجودها واستمرارها للخطر. ويذهب بعض الكتّاب إلى أبعد من ذلك في التأكيد على أهمية الأداء المالي، وذلك إلى حد اعتباره الهدف الأهم بالمنشأة، وضمن هذا التوجه ، يعبر (Hunt & Morgan (28 عن تلك الأهمية بالقول إن الأداء المالي المتفوق يعد هدف المشاريع الأساسي، وأن الأهداف الثانوية للمنشأة يمكن تحقيقها ضمنياً من خلال تحقيق الأداء المالي المتفوق، ويعتقد (Harrison & John(29 أن مؤشرات الأداء المالي يمكن استخدامها كمؤشرات أساسية تستخدم في عملية التحليل الداخلي للمنشأة، فالأداء المالي يُعَدُّ استراتيجية مهمة ، يمكن للمديرين استخدامه في تحديد مستوى الأداء الاستراتيجي الكلي في المنشأة، فضلاً عن ما يؤشره من نقاط قوة داخلية ، هذا ويتأثر الأداء المالي بعوامل بيئية تمثل العوامل الاقتصادية وهيكل الصناعة وغيرها، وعوامل تنظيمية مثل الهيكل التنظيمي، وعوامل إدارية مثل القدرات الإدارية، ومدى توفر جانب الخبرة والمعرفة لدى المديرين كما هو موضح بالشكل (3)(30).

شكل (3)

العوامل التي تؤثر على الأداء المالي



. **بعد الأداء المالي وغير المالي (العملياتي, التشغيلي)**: يمثل هذا البعد الحلقة الوسطى للأداء الاستراتيجي, حيث يعتمد-إضافة إلى المؤشرات المالية- على مؤشرات ومقاييس في الأداء كالحصة السوقية وتقديم منتجات جديدة ونوعية المنتج وفاعلية العمليات التسويقية وغيرها.

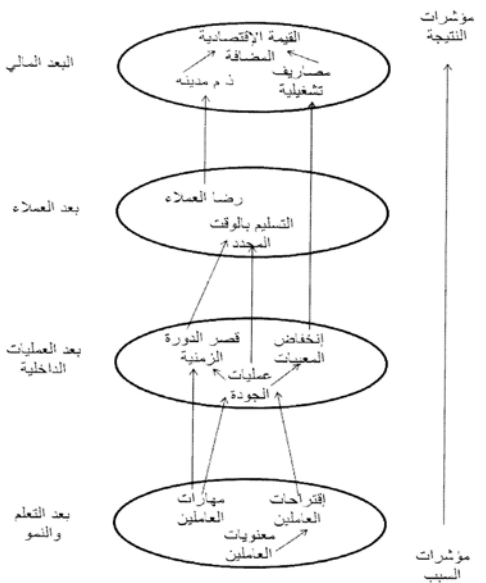
3. بعد الفاعلية التنظيمية: يمثل هذا البعد المفهوم الأوسع للأداء الاستراتيجي الذي يدخل في صياغة كل من الأداء المالي العملياتي ، ويعتقد (31) Chakravarthy أن استخدام مدخل الفاعلية في قياس الأداء الاستراتيجي هو الأساس في ذلك ، ويعتقد أن الأداء الاستراتيجي ما هو إلا دراسة وبحث وقياس لفاعلية المنشأة.

العلاقة التكاملية بين نموذج الأداء المتوازن ومعيار القيمة الاقتصادية المضافة وأثر ذلك في الأداء الاستراتيجي.

جَسَّدَ الباحثون منهجهم التحليلي لبيان العلاقة بين معيار القيمة الاقتصادية المضافة ونموذج الأداء المتوازن وفق نظرة مترابطة وعلاقة متكاملة يمكن عرضها بالشكل الآتي رقم (4)(32):

شكل (4)

العلاقة التكاملية بين نموذج الأداء المتوازن ومعيار القيمة الاقتصادية المضافة



حيث تبين الخارطة الاستراتيجية في الشكل المبين سابقاً أن رضا الزبائن هو مؤشر سلبي للقيمة الاقتصادية المضافة إلا أنه في الوقت نفسه يُعَدُّ مؤشر نتيجة للتسليم في الوقت المحدد. وهذا هو التكامل بين النموذجين. وبعبارة أخرى فإن التسليم في الوقت المحدد يُحَسّنُ من مستوى رضا الزبائن، الذي يقود إلى مستوى مبيعات عالية وسرعة في تحصيل الذمم المدينة التي تقود في نهاية الأمر إلى قيمة اقتصادية عالية للمستثمرين. وبنفس السياق لبقية المؤشرات الواردة في الشكل.

وضمن صورة التكامل بين نموذج الأداء المتوازن ومعيار القيمة الاقتصادية المضافة ، يمكن القول إنهما متسقان في تقديم معلومات تعد الأساس في ترشيد صناعة القرارات، حيث إن الفلسفة المالية والإدارية المعاصرة للمنشآت بمختلف أحجامها وفق منطق القيمة تتميز بأمرين أساسيين، هما المعرفة والعلاقات أو مقدرة المنشأة على تحقيق غايات عملائها ، وتتمثل تلك المقدرة بالتقنيات، والخبرات المتخصصة، والتعاملات التي تحققها المنشأة عن طريق الخبرات المتراكمة عبر الزمن التي تعكسها من خلال مواصفات منتجاتها ، وطبيعة خدماتها المقدمة للعملاء. وفي هذا الموقف لا تعد المعرفة وحدها عنصر نجاح استراتيجية المنشأة بل تتطلب التكامل مع قاعدة معلومات خاصة بالزبائن ، لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنشأة ، وبالتالي تحقيق أداء استراتيجي عالٍ ومثل هذه المتغيرات تعد الأساس في استمرار ونمو وتطوير المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

وإن قياس الأداء الاستراتيجي يعد أحد الأجزاء الرئيسية للنظام المتكامل والمبني على الأنظمة الإدارية والمالية، كما أوضحوا بأن مقاييس الأداء الاستراتيجي يجب أن تتكامل مع مقاييس الأداء التشغيلي لإنجاز وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنشأة. وبنفس السياق يرى Aguilar (33 أن هناك خمسة أبعاد رئيسية تمكن المنشآت بمختلف أحجامها من إيجاد وتحقيق القيمة وتعظيمها للمستثمرين، وهي :

1. التخطيط الاستراتيجي، الذي يمكن من وضع خطة عمل واضحة يمكن نشرها على

مختلف المستويات في المنشأة.

2. قياس الأداء ، الذي من خلاله يتم تحديد المقاييس الرئيسية التي توضح لإدارة المنشأة عن مدى تحقيق الأهداف الموضوعة.

3. تكامل تخطيط الأعمال، الذي من خلاله يتم تصميم خطط العمليات وتكاملها والموازنة والتنبؤ بالأرباح التي تؤدي بنهاية المطاف إلى إيجاد قيمة ومحاذاة (Alignment) جميع الجهود لتحقيق قيمة للمستثمرين.

4. إعداد التقارير الإدارية في الوقت المناسب التي تساعد الإدارة في توضيح ما الذي يجب القيام به.

5. الثقافة التنظيمية وأنظمة العوائد التي تعمل على إيجاد ثقافة موحدة لتنشيط العاملين ، وإلهامهم إلى العمل معاً لتحقيق أهداف المنشأة الاستراتيجية.

اختبار فرضيات البحث:

يهدف هذا الجزء بشكل رئيسي إلى اختبار فرضيات البحث، باستخدام اختبارات الانحدار الخطي البسيط والانحدار الخطي المتعدد، وأخيراً، أسلوب التحليل التشابكي، وذلك من أجل الإجابة على أسئلة البحث التي تم صياغة فرضيات البحث بناءً عليها، وهي:

- هل هناك أثر لمتغيرات نموذج الأداء المتوازن على القيمة الاقتصادية المضافة في المشروعات المتوسطة والصغيرة؟

- هل هناك أثر بين متغيرات نموذج الأداء المتوازن ومعيار القيمة الاقتصادية المضافة على تقييم الأداء الاستراتيجي في المنشآت المتوسطة والصغيرة؟

الفرضية الرئيسية الأولى: H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين متغيرات نموذج الأداء المتوازن و القيمة الاقتصادية المضافة.

لاختبار هذه الفرضية، تم تحليل الانحدار البسيط، ويبين الجدول رقم (2) نتائج الفرضية.

الجدول رقم (2)

نتائج تحليل الانحدار البسيط للأثر بين متغيرات نموذج الأداء المتوازن ومتغيرات القيمة الاقتصادية المضافة

الارتباط (R)	معامل التحديد R) (square	F المحسوبة	F الجدولية	β	Sig.
0.73	0.53	167.26	3.90	0.73	0.000

يبين الجدول رقم (2) الأثر بين متغيرات نموذج الأداء المتوازن والقيمة الاقتصادية المضافة، حيث أظهرت النتائج بأن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية بين نموذج الأداء المتوازن والقيمة الاقتصادية المضافة، إذ بلغ معامل الارتباط ($R = 0.73$)، وبدرجة معنوية ($Sig. = 0.000$)، وبمعامل تحديد ($R2$) بلغ (0.53)، أي أن ما قيمته (0.53) من التغيرات في القيمة الاقتصادية المضافة ناتجة عن التغير في متغيرات نموذج الأداء المتوازن، كما بلغت قيمة درجة التأثير ($B = 0.73$)! وهذا يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في متغيرات نموذج الأداء المتوازن يؤدي إلى زيادة في القيمة الاقتصادية المضافة بقيمة (0.73)، وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (167.26)، وهي أكبر من الجدولية والبالغة (3.90). وهذا ما يؤكد عدم قبول الفرضية الرئيسية الأولى بشكلها المحدد، ويستنتج من ذلك أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية بين متغيرات نموذج الأداء المتوازن والقيمة الاقتصادية المضافة في المنشآت المتوسطة والصغيرة عينة الدراسة. وعليه ترفض الفرضية الأصلية وتقبل الفرضية البديلة عنها التي تنص على: «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين متغيرات نموذج الأداء المتوازن والقيمة الاقتصادية المضافة»

ويمكن التنبؤ في النموذج السابق من خلال المعادلة الخطية ($EVA = \beta i \times BSC +$ A)، حيث إن:

EVA: القيمة الاقتصادية المضافة. - βi: معامل الانحدار. - BSC: نموذج الأداء المتوازن. - A: ثابت الانحدار.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (Fletcher & Smith, 2004)، ودراسة (Ampuero, et al., 2005)، ودراسة (Gavin, 2003)، ودراسة (2GC for Active Management, 2001)، و(Shinder & McDowell, 1999).

ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال أن أبعاد نموذج الأداء المتوازن ترتبط فيما بينها بعلاقة السبب والنتيجة، وتكون النتيجة النهائية في أغلب المنشآت هي تعظيم ثروة الملاك، من هنا فإن معيار القيمة الاقتصادية المضافة ما هو إلا مؤشر نهائي يعكس مدى الربح المتحقق للملاك ومدى القيمة الاقتصادية المضافة للمنشأة ككل من جهة، وللملاك من جهة أخرى.

وبعد أن تم اختبار الفرضية الرئيسية الأولى، قام الباحث باختبار الفرضيات الفرعية المحددة لها لاختبار العلاقة بين أبعاد نموذج الأداء المتوازن والقيمة الاقتصادية المضافة.

الفرضية الفرعية الأولى: H011: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين البعد المالي و القيمة الاقتصادية المضافة. لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression)، والجدول رقم (3) يبين نتائج التحليل.

الجدول رقم (3)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر البعد المالي و القيمة الاقتصادية المضافة

الارتباط (R)	معامل التحديد R) (square	F المحسوبة	F الجدولية	β	Sig
0.59	0.351	17.22	3.90	0.59	0.000

يتضح من الجدول رقم (3) الأثر بين البعد المالي كأحد أبعاد نموذج الأداء المتوازن والقيمة الاقتصادية المضافة، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي بأن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية بين البعد المالي والقيمة الاقتصادية المضافة، إذ بلغ معامل الارتباط (R = 0.59)، وبدرجة معنوية (Sig. = 0.000)، وبمعامل تحديد (R2) بلغ (0.351). وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (17.22)، وهي أكبر من الجدولية والبالغة (3.90)، وهذا ما يؤكد عدم صحة الفرضية الفرعية الأولى، وقبول الفرضية البديلة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية بين بعد البعد المالي والقيمة الاقتصادية المضافة. وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

«**يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين البعد المالي والقيمة الاقتصادية المضافة**».

ويمكن التنبؤ في النموذج السابق من خلال المعادلة الخطية ($EVA = \beta i \times F + A$)!

حيث إن:

EVA: القيمة الاقتصادية المضافة. - βi: معامل الانحدار. - F: البعد المالي. - A: ثابت الانحدار.

إن تفسير هذه النتيجة من وجهة نظر الباحثين يعود إلى أن معيار القيمة الاقتصادية يعد مؤشراً من مؤشرات البعد المالي الذي يعكس في النهاية تعظيم ثروة الملاك، وبالتالي تعظيم القيمة الاقتصادية المضافة للمنشأة. وبهذا جاءت نتيجة الفرضية متفقة مع المنطق أولاً ومع دراسة (Fletcher & Smith, 2004) تكون القيمة الاقتصادية المضافة هي إحدى مؤشرات البعد المالي المتمثل بنموذج الأداء المتوازن.

الفرضية الفرعية الثانية: H012: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد العمليات التشغيلية والقيمة الاقتصادية المضافة.

يعرض الجدول رقم (4) نتائج تحليل الانحدار لإثبات هذه الفرضية.

الجدول رقم (4)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر بعد العمليات التشغيلية والقيمة الاقتصادية المضافة

الارتباط (R)	معامل التحديد (R square)	F المحسوبة	F الجدولية	β	Sig.
0.73	0.54	174.80	3.90	0.73	0.00

يبين الجدول أعلاه الأثر بين متغيرات بعد العمليات التشغيلية والقيمة الاقتصادية المضافة، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي بأن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية بين بعد العمليات التشغيلية كأحد أبعاد نموذج الأداء المتوازن والقيمة الاقتصادية المضافة، إذ بلغ معامل الارتباط (R = 0.73)، وبدرجة معنوية (Sig. = 0.000)، وبمعامل تحديد (R2) بلغ (0.54)! أي أن ما قيمته (0.54) من التغيرات في القيمة الاقتصادية المضافة ناتجة عن التغير في بعد العمليات التشغيلية في منشآت الأعمال المتوسطة والصغيرة في المملكة، كما بلغت قيمة درجة التأثير (B = 0.73)، وهذا يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في متغيرات بعد العمليات التشغيلية يؤدي إلى زيادة في القيمة الاقتصادية المضافة بقيمة (0.73)، وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (174.80) وهي أكبر من الجدولية البالغة (3.90). وهذا ما يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وقبول الفرضية البديلة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية بين بعد العمليات التشغيلية والقيمة الاقتصادية المضافة:

«**يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين العمليات التشغيلية والقيمة الاقتصادية المضافة**».

ويمكن التنبؤ في النموذج السابق من خلال المعادلة الخطية (EVA = βi x IP + A)!

حيث إن:

EVA: القيمة الاقتصادية المضافة. - βi: معامل الانحدار. - P: بعد العمليات التشغيلية.

- A: ثابت الانحدار.

وتعلل هذه النتيجة أن القيمة الاقتصادية المضافة للمنشآت ما هي إلا نتيجة حتمية للعمليات التي تقوم بها المنشآت من تطوير للمنتجات والتسليم في الموعد المحدد، التي تنعكس إيجابياً على عملاء المنشأة سواء بالرضا أو الولاء وبدورها تنعكس على الأداء المالي للمنشأة الذي يزيد من القيمة الاقتصادية المضافة، وبالتالي تعظيم ثروة الملاك للمنشأة.

– **الفرضية الفرعية الثالثة:** H013: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد التعلم والنمو والقيمة الاقتصادية المضافة.

واختبار هذه الفرضية موضح بالجدول رقم (5).

الجدول رقم (5)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر بعد التعلم والنمو والقيمة الاقتصادية المضافة

الارتباط (R)	معامل التحديد (R Square)	F المحسوبة	F الجدولية	β	Sig.
0.60	0.36	82.12	3.90	0.60	0.000

تظهر النتائج الأثر بين بعد التعلم والنمو كأحد أبعاد نموذج الأداء المتوازن والقيمة الاقتصادية المضافة، حيث أظهرت النتائج بأن هناك أثراً دالاً إحصائياً بين بعد التعلم والنمو والقيمة الاقتصادية المضافة، إذ بلغ معامل الارتباط (R = 0.60)، وبدرجة معنوية (Sig. = 0.000)، ومعامل تحديد (R2) بلغ (0.36)، أي أن ما قيمته (0.36) من التغيرات في القيمة الاقتصادية المضافة ناتجة عن التغير في متغيرات بعد التعلم والنمو في المنشآت عينة الدراسة، كما بلغت قيمة درجة التأثير (B = 0.60)، وهذا يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في متغيرات بعد التعلم والنمو يؤدي إلى زيادة في القيمة الاقتصادية المضافة بقيمة (0.60)، وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة (F) المحسوبة والبالغة (82.12)، وهي أكبر من الجدولية والبالغة (3.90). وهذا ما يؤكد عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة، وقبول الفرضية البديلة بوجود أثر دال إحصائياً

بين بعد التعلم والنمو والقيمة الاقتصادية المضافة. وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

«يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد التعلم والنمو والقيمة الاقتصادية المضافة»

ويمكن التنبؤ في النموذج السابق من خلال المعادلة الخطية ($EVA = \beta i \times LG + A$)!

حيث إن:

- EVA: القيمة الاقتصادية المضافة. - βi: معامل الانحدار. - LG: بعد التعلم والنمو.
- A: ثابت الانحدار.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Ampuero, et al., 2005)، التي بينت ضرورة الربط بين كل من رضا الزبائن والاهتمام بالعاملين الذي يكون بنتيجته النهائية تحقيق قيمة اقتصادية مضافة.

إن تفسير هذه النتيجة تبين أن لبعد التعلم والنمو في نموذج الأداء المتوازن أهمية كبيرة في تحقيق القيمة الاقتصادية للمنشآت، حيث إن تطوير وتدريب العاملين في المنشآت ما هو إلا انعكاس منطقي لتعلم المنشأة، وبالتالي قدرة المنشأة من خلال العاملين فيه على تطوير العمليات وتحسينها نحو تحقيق رضا الزبائن، وبالتالي تحقيق ربحية مالية للمنشأة وانعكاسات ذلك على القيمة الاقتصادية المضافة للمنشأة.

- **الفرضية الفرعية الرابعة:** H014: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد الزبائن والقيمة الاقتصادية المضافة.

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression)!

والجدول رقم (6) يعرض نتائج الاختبار.

الجدول رقم (6)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر بعد الزبائن والقيمة الاقتصادية المضافة

الارتباط (R)	معامل التحديد (R square)	F المحسوبة	F الجدولية	β	Sig.
0.63	0.40	82.07	3.90	0.61	0.000

يظهر من التحليل الأثر بين بعد الزبائن كأحد أبعاد نموذج الأداء المتوازن والقيمة الاقتصادية المضافة، حيث أظهرت النتائج بأن هناك أثراً دالاً إحصائياً بين بعد الزبائن والقيمة الاقتصادية المضافة، إذ بلغ معامل الارتباط (R = 0.63)، وبدرجة معنوية (Sig. = 0.000)، وبمعامل تحديد (R2) بلغ (0.40)، أي أن قيمته (0.40) من التغيرات في القيمة الاقتصادية المضافة ناتجة عن التغير في متغيرات بعد الزبائن في المنشآت عينة الدراسة، كما بلغت قيمة درجة التأثير (B = 0.61). وهذا يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في متغيرات بعد الزبائن يؤدي إلى زيادة في القيمة الاقتصادية المضافة بقيمة (0.61). وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة (F) المحسوبة البالغة (82.07)، وهي أكبر من الجدولية البالغة (3.90)، وهذا ما يؤكد عدم صحة الفرضية الفرعية الرابعة، وقبول الفرضية البديلة بوجود أثر دال إحصائياً بين بعد الزبائن والقيمة الاقتصادية المضافة.

«يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد الزبائن والقيمة الاقتصادية المضافة»

ويمكن التنبؤ في النموذج السابق من خلال المعادلة الخطية (EVA = βi x C + A)!

حيث إن:

- EVA: القيمة الاقتصادية المضافة. - βi: معامل الانحدار. - C: بعد الزبائن. - A: ثابت الانحدار.

وتؤكد هذه النتيجة أن القيمة الاقتصادية المضافة للمشروعات ما هي إلا نتيجة حتمية للعمليات التي تقوم بها المشروعات من تطوير للمنتجات والتسليم في الموعد المحدد، التي تنعكس

إيجابياً على عملاء المنشأة سواءً بالرضا أو الولاء وبدورها تنعكس على الأداء المالي للمنشأة الذي يزيد من القيمة الاقتصادية المضافة للمنشأة. ويلتقي هذا البحث أيضاً مع دراسة (Ampuero, et al., 2005)، وكما تم تبيانه سابقاً.

الفرضية الرئيسية الثانية: H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين متغيرات الأداء المتوازن ومعيار القيمة الاقتصادية المضافة على تقييم الأداء الاستراتيجي في المنشآت المتوسطة والصغيرة.

وقد تم اختبار هذه من خلال اختبار فرضياتها الفرعية المتعددة، وهي:

– **الفرضية الفرعية الأولى:** H021: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين متغيرات نموذج الأداء المتوازن ومعيار القيمة الاقتصادية المضافة على النمو في المبيعات في المنشآت المتوسطة والصغيرة.

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression). والجدول رقم (7) يبين نتائج التحليل.

الجدول رقم (7)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر متغيرات نموذج الأداء المتوازن ومعيار القيمة الاقتصادية المضافة على تقييم الأداء الاستراتيجي (النمو في المبيعات) في المنشآت المتوسطة والصغيرة

المتغير	الارتباط (R)	معامل التحديد (R square)	F المحسوبة	F الجدولية	Sig.
متغيرات نموذج الأداء المتوازن ومعيار القيمة الاقتصادية المضافة.	0.69	0.47	25.70	2.27	0.000

يوضح الجدول أثر متغيرات نموذج الأداء المتوازن ومعيار القيمة الاقتصادية المضافة مجتمعة على تقييم الأداء الاستراتيجي (النمو في المبيعات) في المنشآت المتوسطة والصغيرة، حيث أوضحت

نتائج التحليل بأن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لمتغيرات نموذج الأداء المتوازن ومعيار القيمة الاقتصادية المضافة مجتمعة على تقييم الأداء الاستراتيجي المتمثل في النمو في المبيعات، إذ بلغ معامل الارتباط لمتغير التعلم والنمو (R = 0.69)، وبدرجة معنوية (Sig. = 0.000)، وبمعامل تحديد (R2) بلغ (0.47)، أي أن ما نسبته (0.47) من التغيرات في الأداء الاستراتيجي المتمثل بالنمو في المبيعات ناتجة عن التغير في متغيرات نموذج الأداء المتوازن ومعيار القيمة الاقتصادية المضافة مجتمعة. وهذا يعني أن متغيرات نموذج الأداء المتوازن ومعيار القيمة الاقتصادية المضافة مجتمعة فسرت ما نسبته (0.47) من التغير في الأداء الاستراتيجي المتمثل في النمو في المبيعات، وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (25.70)، وهي أكبر من الجدولية والبالغة (2.27). وهذا ما يؤكد عدم صحة الفرضية الفرعية الأولى، وعليه تقبل الفرضية البديلة وهي كما يأتي:

«يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين متغيرات الأداء المتوازن والقيمة الاقتصادية المضافة على تقييم الأداء الاستراتيجي (النمو في المبيعات) في المنشآت المتوسطة والصغيرة»

ويمكن التنبؤ في النموذج السابق من خلال المعادلة الخطية الآتية:

$$SG =)\beta I^{*}F(+)\beta I^{*}C(+)\beta I^{*}IP(+)\beta I^{*}LG(+)\beta I^{*}EVA(+ A$$

حيث إن:- SG: النمو في المبيعات. - βi: معامل الانحدار. - F: البعد المالي. - C: بعد الزبائن. - IP: بعد العمليات التشغيلية.LG: بعد التعلم والنمو. - EVA: القيمة الاقتصادية المضافة. - A: ثابت الانحدار.

وتعلل هذه النتيجة ومنطقيتها بأن متغيرات نموذج الأداء المتوازن المتمثلة بأبعادها الأساسية الأربعة، والمتعارف عليها والمتضمنة البعد المالي، وبعد الزبائن، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو بمتغيراتها الفرعية تعد من مؤشرات قياس الأداء الاستراتيجي في المنشآت بأحجامها المختلفة، وحيث إن القيمة الاقتصادية المضافة تمثل المحصلة النهائية للبعد المالي المتمثل بتعظيم ثروة

الملاك، لهذا كان الأثر للبعد المالي متمثلاً بالقيمة الاقتصادية المضافة، إذ يسهم بعد التعلم والنمو في تحسين العمليات التي تقوم بها المنشآت المتمثلة ببعد العمليات الداخلية وهما يساهمان بدورهما في تحقيق الأهداف الأساسية لبعد الزبائن، مما يؤدي بها إلى المساهمة في تحقيق قيمة اقتصادية مضافة للمنشأة التي تعد من أساسيات البعد المالي، وتكون مجتمعة ذات أثر على الأداء الاستراتيجي للمنشأة بما يتضمنه من مؤشرات كالنمو في المبيعات.

– **الفرضية الفرعية الثانية:** H022: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين متغيرات الأداء المتوازن ومعيار القيمة الاقتصادية المضافة على الأداء الاستراتيجي (النمو حجم الأصول) في المنشآت المتوسطة والصغيرة.

يعرض الجدول رقم (8) اختبار هذه الفرضية.

الجدول رقم (8)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر متغيرات نموذج الأداء المتوازن والقيمة الاقتصادية المضافة على تقييم الأداء الاستراتيجي (النمو في حجم الأصول) في المنشآت المتوسطة والصغيرة

المتغير	الارتباط (R)	معامل التحديد (R square)	F المحسوبة	F الجدولية	Sig.
متغيرات نموذج الأداء المتوازن ومعيار القيمة الاقتصادية المضافة.	0.33	0.11	3.49	2.27	0.000

يوضح التحليل أعلاه أثر متغيرات نموذج الأداء المتوازن ومعيار القيمة الاقتصادية المضافة مجتمعة على تقييم الأداء الاستراتيجي (النمو في الأصول) في المنشآت المتوسطة والصغيرة، حيث أوضحت نتائج التحليل بأن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لمتغيرات نموذج الأداء المتوازن ومعيار القيمة الاقتصادية المضافة مجتمعة على تقييم الأداء الاستراتيجي المتمثل في النمو في الأصول، إذ بلغ معامل الارتباط لمتغير التعلم والنمو ($R = 0.33$)، وبدرجة معنوية ($Sig. = 0.000$)، وبمعامل

تحديد (R2) بلغ (0.11)، أي أن ما نسبته (0.11) من التغيرات في الأداء الاستراتيجي المتمثل بالنمو في الأصول ناتجة عن التغير في متغيرات نموذج الأداء المتوازن، ومعيار القيمة الاقتصادية المضافة مجتمعة. وهذا يعني أن متغيرات نموذج الأداء المتوازن ومعيار القيمة الاقتصادية المضافة مجتمعة فسرت ما نسبته (0.11) من التغير في الأداء الاستراتيجي المتمثل بالنمو في الأصول، وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (3.49)، وهي أكبر من الجدولية والبالغة (2.27). وعليه ترفض الفرضية، ويتم قبول الفرضية البديلة، وهي:

«وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين متغيرات الأداء المتوازن والقيمة الاقتصادية المضافة على تقييم الأداء الاستراتيجي (النمو في الأصول) في المنشآت المتوسطة والصغيرة»

ويمكن التنبؤ في النموذج السابق من خلال المعادلة الخطية الآتية:

$$AG = \beta I^{*}F + \beta I^{*}C + \beta I^{*}IP + \beta I^{*}LG + \beta I^{*}EVA + A$$

حيث إن: -AG: النمو في حجم الأصول. -βi: معامل الانحدار. -F: البعد المالي. -C: بعد الزبائن. -IP: بعد العمليات التشغيلية. LG: بعد التعلم والنمو. -EVA: القيمة الاقتصادية المضافة. -A: ثابت الانحدار.

إن تفسير هذه النتيجة من وجهة نظر الباحثين تعود لكون أن نموذج الأداء المتوازن ما هو إلا نموذج ارتباط يبنى أساساً على السبب والنتيجة. ومن هنا فإن الأساس للعمل الذي تقوم به المنشآت المتوسطة والصغيرة يتطلب منها القيام بتطوير العاملين لديها وتنميتهم، ومن ثم تحسين عملياتها الداخلية لتحقيق رضا الزبائن، وبالتالي تحقيق ربحية مالية مما ينعكس إيجابياً على القيمة الاقتصادية المضافة للمشروع، وهذا بدوره يؤثر في الأداء الاستراتيجي للمشروعات المتوسطة والصغيرة.

– **الفرضية الفرعية الثالثة:** H023: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين متغيرات الأداء المتوازن ومعيار القيمة الاقتصادية المضافة على النمو في عدد العاملين في المنشآت المتوسطة والصغيرة.

والجدول الآتي رقم (9) يعرض نتائج الاختبار.

الجدول رقم (9)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر متغيرات نموذج الأداء المتوازن ومعيار القيمة الاقتصادية المضافة على تقييم الأداء الاستراتيجي (عدد العاملين) في المنشآت المتوسطة والصغيرة

المتغير	الارتباط (R)	معامل التحديد (R square)	F المحسوبة	F الجدولية	Sig.
متغيرات نموذج الأداء المتوازن ومعيار القيمة الاقتصادية المضافة.	0.996	0.992	357.20	2.27	0.000

يظهر من النتائج أعلاه أثر متغيرات نموذج الأداء المتوازن ومعيار القيمة الاقتصادية المضافة مجتمعة على تقييم الأداء الاستراتيجي (عدد الموظفين) في المشروعات المتوسطة والصغيرة، حيث أوضحت نتائج التحليل بأن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لمتغيرات نموذج الأداء المتوازن ومعيار القيمة الاقتصادية المضافة مجتمعة على تقييم الأداء الاستراتيجي المتمثل في النمو والزيادة في عدد العاملين، إذ بلغ معامل الارتباط (R = 0.996)، وبدرجة معنوية (Sig. = 0.000)! وبمعامل تحديد (R2) بلغ (0.992)، أي أن ما نسبته (0.992) من التغيرات في الأداء الاستراتيجي المتمثل بالزيادة في عدد الموظفين ناتجة عن التغير في متغيرات نموذج الأداء المتوازن ومعيار القيمة الاقتصادية المضافة مجتمعة. وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (357.20)، وهي أكبر من الجدولية والبالغة (2.27). وعليه ترفض الفرضية الأساسية، ويتم قبول الفرضية البديلة، التي تنص على:

«وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين متغيرات الأداء المتوازن والقيمة الاقتصادية المضافة على تقييم الأداء الاستراتيجي (عدد العاملين) في المنشآت المتوسطة والصغيرة»

ويمكن التنبؤ في النموذج السابق من خلال المعادلة الخطية الآتية:

$$EG = (\beta I^{*}F + (\beta I^{*}C + (\beta I^{*}IP + (\beta I^{*}LG + (\beta I^{*}EVA + A$$

حيث إن: EG: النمو في عدد العاملين. – βi: معامل الانحدار. – F: البعد المالي. – C: بعد الزبائن. – IP: بعد العمليات التشغيلية. – LG: بعد التعلم والنمو. – EVA: القيمة الاقتصادية المضافة. – A: ثابت الانحدار.

ومنطقية قبول هذه النتيجة تدل على تحقيق المنشآت لأهدافها الاستراتيجية من خلال متغيرات النموذجين، التي تتأتى من تحقيق أداء استراتيجي عالٍ ومتمثل بمجموعة من المؤشرات منها الزيادة في عدد العاملين، حيث إن تحقيق قيمة اقتصادية عالية للمنشأة يتطلب منا القيام بالعديد من النشاطات ذات العلاقة بالزبائن والعمليات الداخلية والإجراءات المالية. وهذا كله يتطلب عاملين مهرة، وفي حالة تحقيق هذه الأمور التي بدورها تعمل على تحقيق قيمة اقتصادية مضافة للمنشأة فإن الأمر يتطلب زيادة عدد العاملين لزيادة مجمل الأعمال والمتطلبات التي تقوم بها المنشأة. من هنا فإن عدد العاملين يكون له تأثير واضح في بعد التعلم والنمو؛ لما لعدد العاملين وزيادته من أثر واضح في تحقيق قيمة اقتصادية مضافة للمنشأة.

اختبار مدى إسهام المتغيرات المستقلة في مؤشرات الأداء الاستراتيجي:

من أجل التعرف على مقدار ما تسهم به المتغيرات المستقلة (متغيرات نموذج الأداء المتوازن، والقيمة الاقتصادية المضافة) في مؤشرات الأداء الاستراتيجي (النمو في المبيعات، والنمو في الأصول، والنمو في عدد العاملين)، والإجابة على سؤال الدراسة الرابع الذي ينص على «هل هناك تكامل في منظومة العلاقة بين نموذج الأداء المتوازن ومعيار القيمة الاقتصادية المضافة في الأداء الاستراتيجي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة؟»، فقد تم استخدام التحليل التشابكي (Canonical Analysis)، والجدول رقم (10) يبين مقدار ما تسهم به المتغيرات المستقلة في مؤشرات الأداء الاستراتيجي.

الجدول رقم (10)

نتائج التحليل التشابكي (Canonical Analysis) لأثر المتغيرات المستقلة على مؤشرات الأداء الاستراتيجي

المتغيرات المستقلة	المتغيرات التابعة		
القيمة الاقتصادية المضافة	النمو في المبيعات	معامل الارتباط القانوني للنموذج	٪99.9
بعد الزبائن	النمو في الأصول	مربع كأي	855.41
البعد المالي	النمو في عدد العاملين	الدلالة	0.00
بعد العمليات التشغيلية			
بعد التعلم والنمو			
٪61.22	٪54.55		

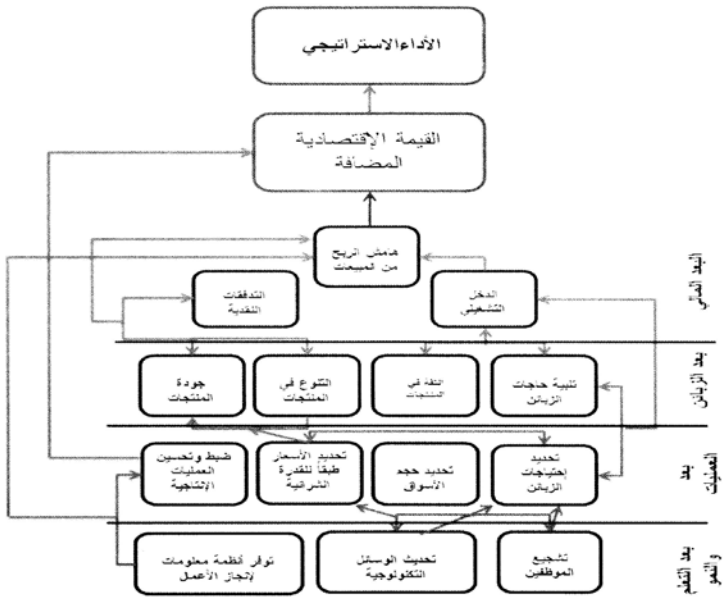
يتضح من الجدول رقم (10) أن متغيرات الدراسة المستقلة (متغيرات نموذج الأداء المتوازن والقيمة الاقتصادية المضافة) مجتمعةً قد فسرت ما نسبته (٪61.22) من التباين في مؤشرات الأداء الاستراتيجي مجتمعة، كما يتضح من الجدول أن نسبة التباين (Variance Ratio) التي فسرته المتغيرات التابعة (مؤشرات الأداء الاستراتيجي) مجتمعة من التباين في متغيرات نموذج الأداء المتوازن والقيمة الاقتصادية المضافة بلغ (٪54.55). وهذا يقودنا إلى الاستنتاج بأن هناك علاقة تكاملية بين متغيرات نموذج الأداء المتوازن والقيمة الاقتصادية المضافة، ومؤشرات الأداء الاستراتيجي، حيث إن التقارب بين نسبة التباين (Variance Ratio) التي فسرها النموذج ككل (٪99.9)، وأن قيمة مربع كأي (853.96) (Chi Square)! وهي دالة عند مستوى أقل من (0.05)، وهذا من شأنه أن يؤكد الطبيعة التكاملية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، كما نستنتج من الجدول أنه بالرغم من وجود علاقة تكاملية بين متغيرات نموذج الأداء المتوازن والقيمة الاقتصادية المضافة ومؤشرات الأداء الاستراتيجي، إلا

أن هناك نسبة من التباين لا تزال غير معلومة إلى جانب متغيرات نموذج الأداء المتوازن والقيمة الاقتصادية المضافة من أجل التنبؤ في مؤشرات الأداء الاستراتيجي، حيث تقدر نسبة التباين غير المعلومة بـــ (38.78٪) تقريباً.

بناءً على ما تقدم، يمكن التأكيد على أن هناك علاقات ارتباطية بين متغيرات نموذج الأداء المتوازن والقيمة الاقتصادية المضافة والأداء الاستراتيجي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة عينة البحث. ويمكن التعبير عنها بعلاقات السبب والنتيجة (Cause & Effect Relationships) من خلال سلسلة متعاقبة من العبارات يمكن عرضها في الشكل (10).

شكل (10)

نموذج الربط الاستراتيجي



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل.

وعليه، بناءً على تقدم من علاقات ارتباطية بين متغيرات نموذج الأداء المتوازن، يمكن صياغة استراتيجية عمل للمنشآت المتوسطة والصغيرة بنموذج ربط استراتيجي يمثل الأهداف الأساسية في أبعاد نموذج الأداء المتوازن، التي تنتشر عبر الأبعاد وترتبط بعلاقات تبني علاقات السبب والنتيجة، حيث إن توفر أنظمة معلومات حديثة في المشروعات يؤدي إلى ضبط العمليات الإنتاجية وتحسينها، وبدوره يؤدي إلى تحقيق هامش ربح من المبيعات، وهو ما يؤثر بدوره على تحقيق قيمة اقتصادية مضافة، وبالتالي ينعكس إيجابياً على الأداء الاستراتيجي للمشروعات، فيما تبين أن تشجيع الموظفين على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة من خلال استمارات الآراء الإلكترونية لتلبية احتياجات الزبائن نحو تحديد الأسعار طبقاً للقدرة الشرائية لهم والمنعكس بدوره على التنوع في المنتجات وجودتها، وهو ما يؤدي إلى زيادة التدفقات النقدية التي بدورها تنعكس على تحقيق هامش ربح من المبيعات، ومما يؤدي إلى زيادة في القيمة الاقتصادية المضافة للملاك وللمشروع نفسه، وبالتالي الأثر على الأداء الاستراتيجي. ولما كان تحديد الأسعار طبقاً للقدرة الشرائية يُعد أحد مكونات احتياجات الزبائن الذي بدوره يرتبط بشكل إيجابي مع تلبية حاجات الزبائن، التي تؤدي إلى زيادة في الدخل التشغيلي، مما يؤدي إلى زيادة هامش الربح من المبيعات وانعكاسه المباشر على تحقيق قيمة اقتصادية مضافة وتحقيق أداء استراتيجي عالٍ، ولأن الثقة في المنتجات من قبل الزبائن يؤثر في مدى تلبية حاجات الزبائن، التي ترتبط بشكل مباشر بالدخل التشغيلي والمنعكس إيجابياً على هامش الربح من المبيعات، وبالتالي تحقيق قيمة اقتصادية مضافة موجبة.

مناقشة النتائج والتوصيات

سوف يتم في هذا الجزء عرض أبرز النتائج والتوصيات في ضوء المشاهدات والملاحظات التي تراكمت للباحثين كما يأتي:

مناقشة النتائج:

- أشارت نتائج البحث إلى وجود مستوى متوسط من الوعي بمعيار القيمة الاقتصادية المضافة ونموذج الأداء المتوازن لدى مديري المشروعات المتوسطة والصغيرة، وتعلل هذه النتيجة بأن هذين النموذجين من نماذج تقييم الأداء الاستراتيجي المعاصرة.
- أثبت البحث وجود أثر بين متغيرات نموذج الأداء المتوازن والقيمة الاقتصادية المضافة. ويفسر الباحثون هذه النتيجة من خلال أن أبعاد نموذج الأداء المتوازن ترتبط فيما بينها بعلاقة السبب والنتيجة، وتكون النتيجة النهائية في أغلب المنشآت هي تعظيم ثروة الملاك، من هنا فإن معيار القيمة الاقتصادية المضافة ما هو إلا مؤشر نهائي يعكس مدى الربح المتحقق للملاك ومدى أهمية القيمة الاقتصادية المضافة للمنشأة ككل من جهة، وللملاك من جهة أخرى.
- ظهر في التحليل أن هناك أثراً بين البعد المالي والقيمة الاقتصادية المضافة، وسبب ذلك يعود من وجهة نظر الباحثين إلى أن معيار القيمة الاقتصادية يعد مؤشراً من مؤشرات البعد المالي الذي يعكس في النهاية تعظيم ثروة الملاك من خلال تعظيم القيمة الاقتصادية المضافة للمنشأة. كما أظهرت النتائج أن لبعد العمليات التشغيلية أثراً على القيمة الاقتصادية المضافة. وتعلل هذه النتيجة أن القيمة الاقتصادية المضافة للمنشآت ما هي إلا نتيجة حتمية للعمليات التشغيلية من تطوير للمنتجات والتسليم في الموعد المحدد ، التي تنعكس إيجابياً على عملاء المنشأة سواء بالرضا أو الولاء، وبدورها تنعكس على الأداء المالي للمنشأة الذي يزيد من القيمة الاقتصادية المضافة.
- أظهرت النتائج أن لبعد التعلم والنمو أثراً على القيمة الاقتصادية المضافة. إن تفسير

هذه النتيجة تبين أن لبعد التعلم والنمو في نموذج الأداء المتوازن أهمية كبيرة في تحقيق القيمة الاقتصادية للمنشآت، حيث إن تطوير العاملين في المنشآت وتدريبهم ما هو إلا انعكاس منطقي لتعلم المنشأة، وبالتالي قدرتها في تطوير العمليات وتحسينها نحو تحقيق رضا الزبائن، وبالتالي تحقيق ربحية ذلك وانعكاسه على القيمة الاقتصادية المضافة للمنشأة.

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين بعد الزبائن والقيمة الاقتصادية المضافة.
- أكد التحليل بأن لنموذج الأداء المتوازن ومعيار القيمة الاقتصادية المضافة أثراً على تقييم الأداء الاستراتيجي (النمو في المبيعات) في المنشآت المتوسطة والصغيرة. ومنطقية هذا الاستنتاج تأتي من أن متغيرات نموذج الأداء المتوازن تعد من مؤشرات قياس الأداء الاستراتيجي في المنشآت بأحجامها المختلفة، وحيث إن القيمة الاقتصادية المضافة تمثل المحصلة النهائية للبعد المالي والمتمثل بتعظيم ثروة الملاك، لهذا كان الأثر للبعد المالي متمثلاً بالقيمة الاقتصادية المضافة، حيث يساهم بعد التعلم والنمو في تحسين العمليات التي تقوم بها المنشآت المتمثلة ببعد العمليات الداخلية وهما يساهمان بدورهما في تحقيق الأهداف الأساسية لبعد الزبائن، مما يؤدي بها إلى المساهمة في تحقيق قيمة اقتصادية مضافة للمنشأة التي تعد من أساسيات البعد المالي، وتكون مجتمعة ذات أثر على الأداء الاستراتيجي للمنشأة بما يتضمنه من مؤشرات كالنمو في المبيعات في المنشآت المتوسطة والصغيرة.
- بينت نتائج التحليل أن لنموذج الأداء المتوازن والقيمة الاقتصادية المضافة أثراً على تقييم الأداء الاستراتيجي (النمو في حجم الأصول) في المنشآت المتوسطة والصغيرة. تفسير هذه النتيجة من وجهة نظر الباحثين أن نموذج الأداء المتوازن ما هو إلا نموذج ارتباط يبنى أساساً على السبب والنتيجة. ومن هنا فإن الأساس للعمل الذي تقوم به المنشآت الصغيرة يتطلب منها القيام بتطوير العاملين لديها وتنميتهم، حيث إن تطوير قدرات ومهارات العاملين وتنميتها يعمل بالنتيجة النهائية على تحقيق قيمة اقتصادية مضافة للمنشأة وبالتالي تحقيق أداء استراتيجي عالٍ ، و

يعد النمو في الأصول أحد مؤشرات قياس الأداء الاستراتيجي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

- أوضحت النتائج أن نموذج الأداء المتوازن والقيمة الاقتصادية المضافة مجتمعين قد أثرا على تقييم الأداء الاستراتيجي (عدد العاملين) في المنشآت المتوسطة والصغيرة. ويعلل الباحثون هذه النتيجة بكون معيار تحقيق القيمة الاقتصادية المضافة ما هو إلا مؤشر يدل على تحقيق المنشآت لأهدافها الاستراتيجية التي تتأتى من تحقيق أداء استراتيجي عالٍ متمثل بمجموعة من المؤشرات أحدها الزيادة في عدد العاملين. حيث إن تحقيق قيمة اقتصادية عالية للمنشأة يتطلب منه القيام بالعديد من النشاطات ذات العلاقة بالزبائن والعمليات الداخلية والإجراءات المالية. وهذا كله يتطلب عاملين مهرة، وفي حالة تحقيق هذه الأمور التي بدورها تعمل على تحقيق قيمة اقتصادية مضافة للمنشأة، فإن الأمر يتطلب من المنشأة زيادة عدد العاملين لزيادة مجمل الأعمال والمتطلبات التي تقوم بها المنشأة. من هنا فإن عدد العاملين يكون له تأثير واضح في تحقيق قيمة اقتصادية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة.

التوصيات:

وفق نتائج الدراسة يمكن عرض عدد من التوصيات يعتقد بأهميتها، وهي:

- الدعوة لتبني معيار القيمة الاقتصادية المضافة لقياس أداء المنشآت المتوسط والصغيرة.
- السعي لتبني نموذج الأداء المتوازن للحكم على أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة.
- تبني التكامل بين المداخل المالية والإدارية لقياس الأداء الذي بموجبه يتم الحكم على أداء المنشآت بأحجامها المختلفة.
- عقد ورشات عمل على المستوى الوطني لإيضاح ماهية القيمة الاقتصادية المضافة وطرق حسابها، بالإضافة إلى عقد ورشات عمل توضح آلية عمل نموذج الأداء المتوازن.

- تبني نموذج الربط الاستراتيجي الذي تم اقتراحه بناءً على العلاقات الارتباطية بين متغيرات أبعاد نموذج الأداء المتوازن.
- تبني مدخل التكامل المقترح من قبل الباحثين، لما له من أهمية بالغة في تعظيم ثروة الملاك وتحقيق المنشآت المتوسطة والصغيرة لأهدافها الاستراتيجية والمتعلقة بالأهداف المالية أو الزبونية، أو العمليات الداخلية وتعلم ونمو المنشأة.
- إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث للكشف عن طبيعة العلاقة بين القيمة الاقتصادية المضافة ونموذج الأداء المتوازن على القطاع المصرفي والشركات المدرجة في بورصة عمّان.

المراجع:

1. Kaplan, Robert S., & Norton, David P., (1992), +The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance +, Harvard Business Review, 70(1).

2. Andersen, Henrik & 2GC-Active Management, +Balanced Scorecard Implementation In SMES: Reflection On Literature And Practice;, Paper Presented To 4th SME-SME International Conference Allborg University, Denmark, 1416- May, (2001).

3. Butler, Alan, Letza, Steve R., Neale, Bill, (1997), +Linking the Balanced Scorecard to Strategy +, Long range planning, 30(2).

4. Fletcher, Harold J., & Smith, Darlene Brannigan, (2004), + Managing for Value: Developing a Performance Measurement System Integrating Economice Value Added and the balanced Scorecard;, Journal of Business Strategies, 21(1), Spring.

5. Ampuero, Marcos & Goranson, Jesse, & Scott, Jason (2005), +Solving the Measurement Puzzle How EVA and the Balanced Scorecard Fit Togather;, A Blue Print for Change Journal, Managers Handbook.

6. Gavin, Lawrie, (2003), +Combining EVA with Balanced Scorecard to Improve Strategic Focus and Alignment;, 2GC Active Management, Discussion Paper, Maidenhead, Berkshire, United Kingdom.

7. 2GC for Active Management , (2001) , +Combining balanced scorecard & EVA + , Albany House , Berkshire , London , United Kingdom.

8. Shinder, Mark & McDowell, David, (1999), +ABC, the balanced scorecard and EVA: Distinguishing the Means from the End;, EVAluation Journal, Stern Stewart Europe Limited, London: UK, Volume 1, Issue 2.

9. Stewart, G.B., (1991), +The Quest for value: A Guide for Senior Managers;, Harper Business, New York.

10. Young, David S., (1999).; Some reflections on accounting adjustments and economic value added;, Journal of Financial Statement Analysis; New York; winter.

11. Stewart, G.B., (1999), +The Quest for value; 2nd Edition..

12. Bleir, A., (1997), +EVA Fever;, Management Today, January.

13. Tully, S., (1998), +America's Greatest Wealth Creators;, Fortune, November.

14. Clinton, B. D., & Chen, S., (1998), +Do New Performance Measures Measure Up? +, October.

15. Tully, S.: brevious referenced.

16. Roztocki, Narcyz & Needy, Kim, (2005), +EVA for small manufacturing companies;, Scientific Managerial Journal, University of Pittsburgh, Pittsburgh, Purtugal.

17. Copeland, T., Koller, T., & Murrin, J., (1996), +Valuation Measuring and Managing the Value of Companies;, New York, NY: John Wiley & Sons, Inc.

18. Roztocki, Narcyz & Needy, Kim: brevious referenced.

19. Kaplan, Robert S., & Norton, David P.: brevious referenced.

20. Niven, Paul R., (2002), +Balanced Scorecard Step by Step: Maximizing Performance and Maintaining Results;, John Wiley & Sons, Inc., New York.

21. Kaplan, Robert S. & Norton, David P., (1996), +Using the Balanced Scorecard as A Strategic Management System;, Harvard Business Review, 74(1).

22. Horngren, C. T., Foster, G., & Datar, S. M., (2000), +Cost Accounting: A Managerial Emphasis +, 10th-ed, Prentice-Hall.

23. Brown, D.M., & Laverich, S., (1994), +Measuring corporate performance +, Long range planning, Vol.27, No.4.

24. Kaplan, Robert S. & Norton, David P.,brevious referenced.

25. Kaplan, Robert S. & Norton, David P., brevious referenced.

26. Venkatraman, N, & Ramanujam, V., (1986). +Measurement of business performance in strategy research: A comparison approaches;, Academy of management Review, Vol. 11, No.4.

27. Lynch, R., (2000), +Corporate Strategy;, 2nd ed., prentice-Hall, Inc.

28. Hunt, S., & Morgan, R., (1995), +The Comparative Advantage Theory of competition +, Vol.59, April.

29. Harrison, J., & John, C., (1998), +Foundation in strategic Management +, 1st ed, South-Western pub.

30. Hopkins, Willie E., & Hopkins, Shirley A., (1997), +Strategic Planning financial performance relation in banks: A causal examination +, Strategic Research of management Journal, Vol.18. No.8.

31. Chakravarthy, B.S., (1986), +Measuring Strategic Performance +, Strategic management Journal, Vol.7.

32. Fletcher, Harold J., & Smith, Darlene Brannigan,

33. Aguilar, Omar, (2003), +How Strategic Performance Management is helping Companies Create Business Value; , Strategic finance , Junary.