

الملتقى الدولي الثالث عشر حول:

دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم استراتيجية التنمية المستدامة - الواقع والرهات -

يومي 14 و15 نوفمبر 2016

عنوان المداخلة: الأداء الكلي المستدام ركيزة للتنمية المستدامة - دراسة ميدانية على الشركات الدوائية الأردنية -

المحور الرابع: المدخل التكاملي لمفاهيم التنمية المستدامة وتطبيقها في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.

أ. مريم بلحاج

جامعة تلمسان - الجزائر-

belhadjmeriem@yahoo.fr

ملخص الدراسة:

يهدف هذا البحث إلى توضيح مدى تبني المؤسسات لمفهوم التنمية المستدامة الذي يعتبر من المفاهيم الاقتصادية الواسعة والذي يدرج إضافة إلى الأبعاد الاقتصادية البعدين البيئي والاجتماعي استجابة لما تنص عليه القوانين العالمية البيئية والسياسات الدولية، وما تدعو إليه المنظمات الاجتماعية. وقد قامت الباحثة هذه الدراسة حول مستويات الأداء الكلي المستدام في مجموعة من الشركات الدوائية الأردنية مركزة على البعد البيئي والاجتماعي الذي يعكس دعم هذه الأخيرة لمفهوم التنمية المستدامة. وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى من الإدراك والاهتمام لأبعاد البيئية والاجتماعية هذا ما يعكس اتجاه هذه المنظمات الصناعية إلى التركيز لدرجة ما على المسؤولية البيئية والاجتماعية.

الكلمات المفتاحية: الأداء الكلي، الأداء الكلي المستدام، التنمية المستدامة، الأداء البيئي والاجتماعي، المسؤولية الاجتماعية.

Abstract : This research aims to clarify the extent of adoption of sustainable development by institutions. The sustainable development includes in addition to the economic dimensions environmental and social dimensions in response to consciousness of global environmental and social laws and international policies. The researcher had taken this study on total sustainable performance levels in a group of Jordanian pharmaceutical companies focused on the environmental and social dimension which reflects the support to the concept of sustainable development. The study reached a level of awareness and interest in environmental and social dimensions; this reflects the direction of those industrial organizations to focus on the environmental and social responsibility.

Key words: Total performance, Total sustainable performance, sustainable development, environmental and social performance, social responsibility.

المقدمة:

تسعى المنظمات جاهدة لضمان بقائها واستمرارها في إطار ما يفرضه الواقع الحالي بتحقيق مراكز تنافسية في ميدان نشاطها، نظر تنتهج الإدارة أسلوب التخطيط للمستقبل برسم السياسات والإستراتيجيات بناء على إمكانيات ومواردها وتجاو مع التغيرات البيئية إلا أن ذلك لا يعتبر المؤشر الكامل لنجاح المنظمات إذ أن ترجمتها على أرض الواقع تعكس كفاءة التسيير الإستراتيجي، ومن خلال المراقبة المستمرة تقوم المنظمة بتحديد مدى فعالية الإدارة الإستراتيجية بتقليص الفجوات بين ما خطط له وما تم تنفيذه في الواقع، والذي يعبر عنه من خلال مستويات الأداء لدى المنظمة.

لقد حذر الاهتمام من جانب المنشآت المختلفة لأداء المستدام لأن إدارة الوحدة الاقتصادية لم يكن لديها الإحساس الكافي للاضطلاع بمسؤولياتها البيئية والاجتماعية، وعلى ذلك كان الاتجاه نحو مفهوم التنمية المستدامة الذي يركز على الإدارة الواعية للبيئة فيما يتعلق بالموارد والإمكانيات البيئية المتاحة التي تتعرض للتدهور و سوء الاستخدام. تعتمد الإدارة الواعية للبيئة على تبني مفهوم الأداء المستمر الذي ينصرف إلى الوفاء للالتزامات البيئية التي تحددها القوانين والأنظمة و السياسات البيئية، ويتضمن الأداء البيئي أن تعمل المنشأة بطريقة مسؤولة تجاه حماية الكائنات الحية، الاستخدام الكفء للموارد ، تقليل النفايات و التخلص منها ، الاستخدام الملائم للطاقة ، تقليل المخاطر، الخسائر و التغطية التأمينية ، تسويق منتجات آمنة ، الإدارة البيئية، الإفصاح البيئي، أهمية تحقيق الكفاية البيئية للمنشأة بمعنى الاضطلاع الدقيق لأنشطة البيئية والتقدير الكفء للالتزامات البيئية.

تحاول الباحثة من خلال هذه المداخلة إبراز مدى دعم الشركات الدوائية الأردنية لمفهوم التنمية المستدامة من خلال الاهتمام لأداء المستمر في دراسة ميدانية اشتملت على عدد من هذه الشركات.

مفهوم الأداء التنظيمي:

يعد الأداء التنظيمي من المحاور المثيرة للاهتمام في العديد من الأبحاث. ومع هذا لا يتفق على تعريف موحد لهذا المصطلح، فقد اعتمد بعض الباحثين على المتغيرات الكمية للتعبير على أداء منظمة ما، في حين اهتم آخرون بدرج أبعاد تنظيمية واجتماعية للأداء. فقد عرفت (بعجي) الأداء لغة استنادا إلى تعريف (Nickolas) على أنه نتاج السلوك¹. فالسلوك هو مجموع الأنشطة التي يقوم بها الأفراد، والإنجاز هو ما ترتب عن السلوك، والأداء يعبر عن التفاعل بين السلوك والإنجاز. في حين بينه (الصفو) معتمدا على تعريف (Khemakhem) على أنه إنجاز عمل ما². ومن المنظور الإداري عرف الأداء على أنه قدرة المنظمة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال³. ويرى آخرون أن الأداء يتجسد في الثنائية (تكلفة - قيمة) والتي تمثل الفرق بين القيمة المقدمة للسوق وما يترتب عنها من أرح للمنظمة مأخوذة منها تكاليف مختلف الأنشطة⁴. وأوضحه (Karton & Hofer) على أنه الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة المختلفة لتحقيق الأهداف المشتركة عن طريق خلق القيمة لكافة أصحاب المصالح. والنظرة الشاملة للأداء خذ بعين الاعتبار الفاعلية في تحقيق الأهداف وكفاءة استخدام الموارد لإضافة إلى الصحة المالية للمنظمة بما يتناسب مع متطلبات أصحاب المصالح⁵.

بناءً على سبق تبين أن هناك اتفاق ضمني بين العديد من الباحثين في النظر إلى مفهوم الأداء، وهذا يعتبر الأداء التنظيمي المرآة العاكسة لقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاقتصادية من خلال التفاعل الحاصل بين جميع أنشطتها لاستخدام الأمل للموارد المختلفة الملموسة وغير الملموسة، آخذة بعين الاعتبار نظرة الاستدامة لاهتمام مسؤوليات الأخلاقية والاجتماعية تجاه اتمع والبيئة، فالمنظمة من وراء هذا تسعى إلى تحقيق الفائدة المرجوة لكافة أصحاب المصالح.

مداخل دراسة الأداء التنظيمي:

تعزى التباينات في تحديد مفهوم الأداء التنظيمي إلى التباين في تناول هذا المفهوم في علوم الإدارة، ففي نظرية المنظمة يعرف (Daft et al)⁶ و(القيروتي)⁷ الأداء التنظيمي من مبدأ الفاعلية التنظيمية، والتي تعكس معدل الأهداف المحققة إلى الأهداف المحددة كما يبين أن تحديد مفهوم الأداء يختلف اختلاف مداخل الفاعلية التنظيمية الممثلة في الآتي:

1. مدخل الهدف Goal Approach: تتمثل فعالية التنظيم حسب هذا المدخل في قدرته على تحقيق الأهداف التي أنشئ من أجلها، ويستخدم هذا المدخل لنسبة للأهداف التشغيلية حيث يمكن قياسها. انطلاقاً من هذا فإن مدخل الهدف يتوافق مع مبدأ الإدارة لأهداف والذي يعتمد على أهداف قابلة للقياس⁸ بهشجأ مع مبدأ الإدارة لأهداف ما يعرف لقيادة التحويلية (Transformational Leadership) القائمة على البعد التنظيمي والإنساني لوضع وتحقيق الأهداف⁹.

استخدم هذا المدخل العديد من المنظمات إلا أن له جملة من السلبيات منها صعوبة تطبيقه بسبب الاختلاف في نط الأهداف حسب نوع وميدان نشاط المنظمات خاصة لنسبة للمنظمات غير الربحية، كما أن أهداف المنظمة الواحدة قد تكون متناقضة بسبب تضارب مصالح أطرافها ولتالي الفاعلية في تحقيق هدف ما قد تنعكس سلبا على قي الأهداف.

2. مدخل موارد المنظمة Resources-based approach: يعتمد في تقييم الأداء على قدرة المنظمة في تحليل البيئة وامتلاك الموارد النادرة والقيمة دف بناء ميزة تنافسية مستمرة، فهو يخص المنظمات التي تنافس على امتلاك أفضل الموارد مقارنة بمنافسيها خاصة الموارد البشرية¹⁰. ويستعمل هذا المدخل الذي يعتمد على المدخلات لقياس الأداء في حالة صعوبة قياس الأهداف (المخرجات)، كالمنظمات اللاربحية، وصعوبة قياس الكفاءة الداخلية. من سلبيات هذا المدخل تركيزه في قياس الأداء على المدخلات والتي لا تعكس إلا جزءاً من قدرة المنظمة، دون الاهتمام لمخرجات والعمليات الداخلية.

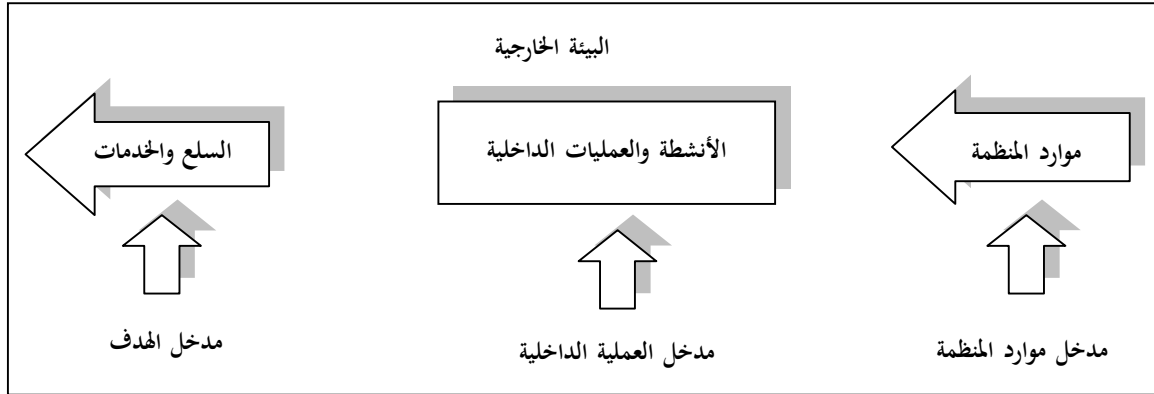
3. مدخل العملية الداخلية Internal Process Approach: يركز هذا المدخل على النشاطات الداخلية للمنظمة ولا يقيس علاقتها لبيئة الخارجية، تتحدد الفاعلية وفق هذا المدخل صحة المنظمة و كفاءة العمليات التحويلية ومن المؤشرات المستعملة لقياس ذلك الكفاءة الاقتصادية، مع الأخذ بعين الاعتبار جانب الموارد البشرية ممثلاً برضا العاملين والتعاون والمشاركة الجماعية في الأنشطة والقرارات وتحسين عملية الاتصال الداخلي. يقدم هذا المدخل نظرة محدودة لفاعلية المنظمة كونه لا خذ بعين الاعتبار مدخلات المنظمة من بيئتها أو مخرجات المنظمة إلى هذه البيئة¹¹.

إن المداخل التي تقدم ذكرها والتي ركز كل منها على جانب واحد من المنظمة يمكن إجمالها فيما يسهى ب: (المدخل النظمي The System Approach) والذي ينظر إلى المنظمة على أ نظام يتكون من: عمليات داخلية تقوم بتحويل

المدخلات إلى مخرجات مع الأخذ بعين الاعتبار المؤثرات البيئية الداخلية والخارجية والاهتمام لمراقبة والتغذية العكسية للكشف عن مدى فعالية النظام¹². فهذا المنظور خذ بعين الاعتبار أهمية تحقيق الأهداف ويراها على أ جزء من معايير قياس الأداء، ومن اجل تحقيق الأهداف يركز في الإجمال على النقاط التي شملتها المدخل السابقة الذكر.

والشكل التالي يوضح علاقة التكامل بين المدخل السابقة الذكر:

مدخل دراسة الأداء حسب الفاعلية التنظيمية



Source : Daft: 2007¹³

لإضافة إلى هذا توجد مداخل أخرى والتي تركز على علاقة المنظمة وتفاعلها مع بيئتها الداخلية والخارجية كالتالي:

4. **مدخل أصحاب المصالح Stakeholders Approach**: أصحاب المصالح هم الأطراف الداخلية والخارجية التي تؤثر وتتأثر بنشاطها ، وتعتبر المنظمة حسب هذا المدخل فاعلة عند قدرها على التوفيق بين أهداف أصحاب المصالح. من المآخذ على هذا المدخل صعوبة تحقيق أهداف كافة أصحاب المصالح نتيجة لتضاربا فيما بينها، كما أن الأهداف من هذا المنظور تقاس جزئيا حسب متطلبات كل فئة ولا ينظر إليها بنظرة شاملة ولتالي يجب ترتيب هذه الأهداف حسب الأولوية بما يتناسب مع قوة ثير مختلف الأطراف على أنشطة المنظمة¹⁴. والجدول التالي يعكس جملة من المؤشرات المناسبة لهذا المدخل:

معايير قياس الأداء حسب أصحاب المصالح.

المعايير	أصحاب المصالح
عائد الاستثمار و نمو الأرح مثلا.	المالكون
الأجور والرضا عن العمل.	الموظفون
السعر المناسب و نوعية السلعة والخدمة.	العملاء
الرضا عن الدفعات وإمكانية البيع المستقبلية.	الموردون
القدرة على دفع الديون.	الدائنون
جور ومزا عمل منافسة وظروف عمل جيدة والرغبة لتفاوض العقلاني.	اتحادات العمال
التفاعل والتعاون فيما يخص الشؤون المحلية وعدم الإضرار لبيئة.	لتمتع المحلي
العمل وفق القانون و تجنب المخالفات.	الجهات الحكومية

المصدر: القريوتي: 2008¹⁵

لمقابل يوسع بعض الباحثين مفهوم الأداء التنظيمي لتشمل أبعاد قياسه على عدد واسع من المؤشرات الكمية والنوعية التي تقيس جوانب واسعة من الأداء التنظيمي وتختلف هذه الأبعاد لتضيف تباينا آخر يكشف عن عدم اتفاق الباحثين والكتاب على معايير محددة لقياس الأداء التنظيمي.

قياس الأداء:

من خلال مراجعة الأدب السابق والتطرق لجملة من المصطلحات ذات العلاقة بمفهوم الأداء تبين أن هناك اختلاف بين بعض المفاهيم نتيجة للترجمة من اللغة الإنجليزية إلى العربية والتي قد تستعمل للدلالة على نفس المفهوم، والمتمثلة في:¹⁶

1. قياس الأداء Performance Measurment: وهو مقارنة الأداء المحقق لمعايير الموضوعية.
2. تقييم الأداء Performance Assessment: تحديد مستوى الأداء المحقق جيد أو ضعيف أي إعطاء الأداء قيمة.
3. تقويم الأداء Performance Appraisal: تعزيز نقاط القوة أو معالجة نقاط الضعف في الأداء المتحقق.

فقياس الأداء يمكن أن يُعبر عنه على أنه التعبير عن فاعلية وكفاءة الأنشطة، ويوضح (Viara & Alexei) أن تحليل وقياس الأداء الدور المهم في ترجمة أهداف المنظمة إلى حقائق، كما أن عملية تقييم الأداء خذ بعين الاعتبار الأهمية النوعية والكمية لما توصلت إليه المنظمة وهذا ما يجب مراعاته عند وضع معايير قياس الأداء.¹⁷

تطور قياس الأداء:

نتيجة للثورة الصناعية اتجهت المنظمات نحو الإنتاج لأحجام الكبيرة فسعت لتحقيق اقتصادات الحجم من خلال رفع الإنتاجية وأهم ما ميز هذه المرحلة ظهور المدرسة العلمية للإدارة التي اعتمدت الأسلوب العلمي في الإدارة والتنظيم مركزاً على تخصيص وتقسيم العمل من أجل ترشيد وعقلنة أداء العاملين، وهكذا تكون مدرسة الإدارة العلمية قد أحدثت ثورة حقيقية حول موضوع الأداء ومحدداته، حيث كان الانشغال الرئيسي لهذه المدرسة هو موضوعية الأداء، أما التقنيات التي ركزت عليها في عملية التقييم فهي معايير التقييم كنظام التنقيط في الوظيفة كيدا لاتباعها الموضوعي، لذلك فقد حددت المعايير التي تتطلبها الوظيفة وترجمت هذه المتطلبات في شكل سلوكيات متعلقة لأداء. وهكذا تكون المدرسة العلمية للإدارة قد حددت الأداء و مستوت الكفاءة، كما اعتمدت على عملية تقييم الأداء كوسيلة لإعادة تصميم الوظائف.¹⁸

عكس المدرسة العلمية ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على العنصر البشري عتباره المورد الرئيسي للإدارة، واعتمدت في قياس وتقييم الأداء على مقابلة التقييم التي ظهرت من خلال نظرية التحفيز لتعزيز دوافع الفرد ورفع كفاءته، وبذا تكون هذه المدرسة قد اعتبرت موضوع الأداء نوي على عكس سابقتها، كما أأ أكدت على الجوانب الموضوعية والسلوكية إلى جانب تقييم الأداء.¹⁹

فترة 1940-1950 عرفت اهتماما لغا بموضوع تقييم الأداء، حيث واجهت العديد من المنظمات اليابانية في هذه الفترة مشاكل وقضا متعلقة لجودة: كعيوب المنتجات وهدر المخزون ونقص فعالية العمليات الإنتاجية... وقامت هذه المنظمات بتبني مجموعة من الحلول في شكل أدوات وتقنيات ومناهج لقياس الأداء تضمن فعالية وجودة الإنتاج كمبادئ إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Mngement/ TQM) والإنتاج الآني (Just-In-Time/JIT)²⁰.

منظمات اتمع الغربي عرفت في فترة السبعينات التركيز على متطلبات الزمن المتغيرة والمتزايدة إلا أن الإنتاج ظل نمطي ولأحجام الكبيرة، وقد أخذت المنظمات هذا بعين الاعتبار في إدارة الإنتاج والمبيعات وخدمات البيع، وركزت المنظمات في قياس الأداء على مجموعة من المؤشرات المالية كالإنتاجية والكفاءة والعائد على الاستثمار وحجم المبيعات²¹.

بداية فترة الثمانينات وما بعدها تميزت لانتقال من الاهتمام بجانب العرض إلى جانب الطلب والتركيز على الزبون، وهذا ما دفع المنظمات إلى التركيز على مقاييس جديدة لتقييم الأداء غير المقاييس المالية المحاسبية التقليدية والتي تدور حول الجودة والمرونة وإدارة الوقت وتلبية حاجات الزبون²². ظهرت في هذا لال عدة نماذج متعددة الأبعاد مدف إلى قياس الأداء من جميع الجوانب (الأبعاد المالية وكفاءة العمليات الداخلية وعلاقة المنظمة لبيئة الخارجية خاصة الزبون الذي يعتبر محور اهتمام المنظمات والتوجه الداخلي للمنظمة نحو التعلم والتغيير) والتي تعكس مدى تحقيق استراتيجيات المنظمة. تعد بطاقة العلامات المتوازنة التي قدّمها (Kaplan & Norton) سنة (1992) من أهم النماذج متعددة الأبعاد لقياس الأداء التنظيمي من خلال ترجمة أهداف المنظمة إلى معايير لقياس الأداء وإعطاء نظرة شاملة وفاحصة لأعمال المنظمة²³.

ونظرا للاهتمام المتزايد لأبعاد الاجتماعية والبيئية قد تمّ تطوير بطاقة العلامات المتوازنة العادية إلى بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة دراج الركائز الأساسية لفلسفة التنمية المستدامة في عالم الإدارة (الاقتصادية والاجتماعية والبيئية)²⁴

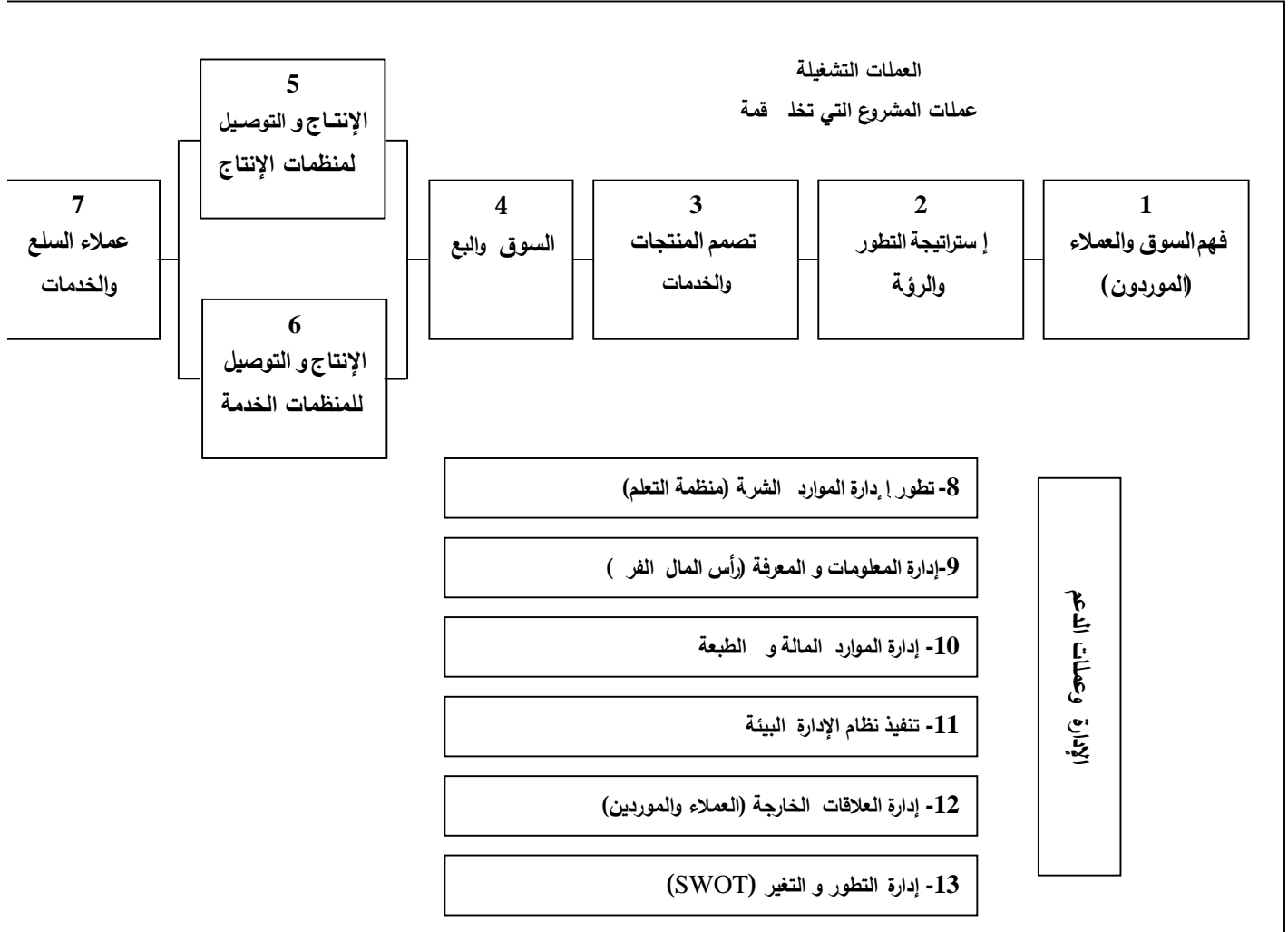
نماذج قياس الأداء:

نتيجة لعدم اتفاق الباحثين حول موضوع الأداء وظهور عدة مقاييس وتطورها سست عدة نماذج تمكّن من قياس الأداء التنظيمي والتي يمكن تلخيصها في:

1. نموذج تدرجي (رأسي) Hierarchical (Vertical) Model: يهتم لأداء المالي وغير المالي ويقوم على إشراك جميع المستويات الإدارية للمنظمة في تنفيذ استراتيجيا وتحقيق أهدافها، وتتم عملية قياس مستويات الأداء من خلال التغذية المرتدة²⁵.

2. نموذج سلسلة القيمة Value Chain Model: يرتبط بسلسلة القيمة ويهتم لعلاقة الداخلية والخارجية مع العميل والمورد، وله أهمية خاصة في المنشآت التي تعمل في بيئة تنافسية عالية والتي ترتبط مباشرة لعملاء، حيث يساعدها على التأكد من أن منتجها تكون متاحة دائما للعملاء في الوقت والمكان والسعر المناسب، ويؤكد على الجودة كميّار للأداء وليس فقط عنصر منافسة.

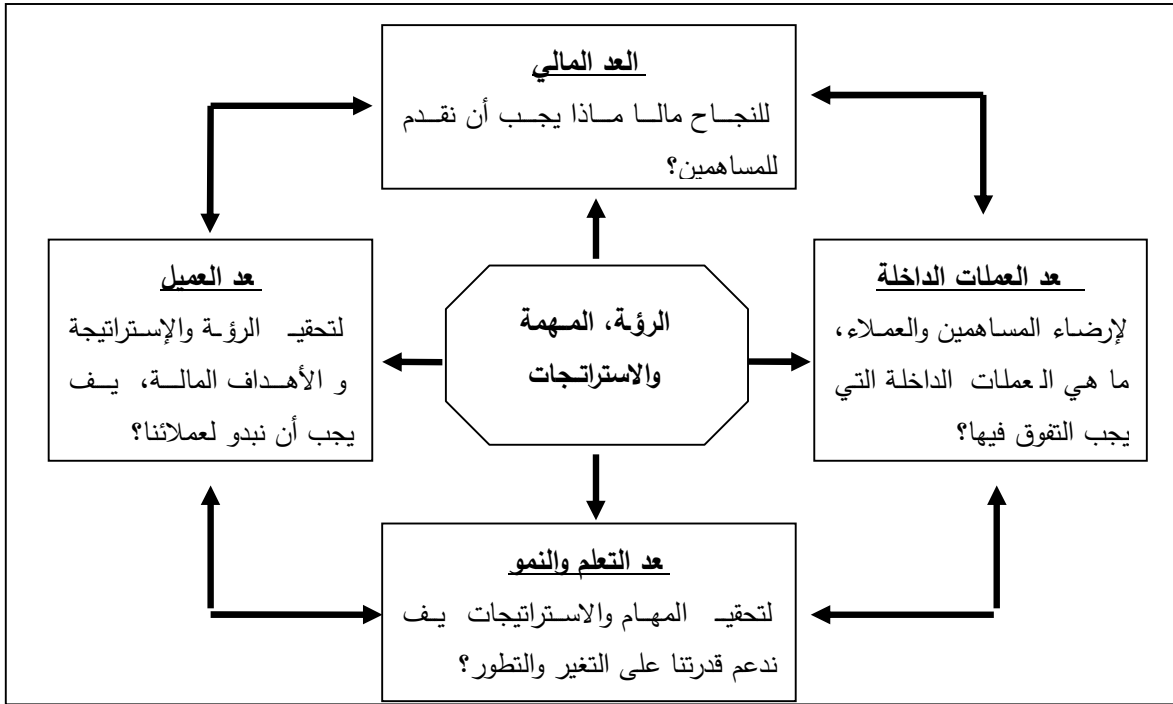
نموذج سلسلة القيمة.



المصدر: دية عبد الحليم: 2005²⁶

3. نموذج بطاقة العلامات المتوازنة **The balanced Scorecard Model**: عبارة عن نموذج شامل ومتعدد الأبعاد خذ بعين الاعتبار مجموعة من مؤشرات قياس الأداء المالية وغير المالية والتي تعكس أنواعا مختلفة من الأداء ولتالي يشمل الأداء الكلي للمنظمة من منظور الأطراف الداخليين والخارجيين. والشكل التالي يوضح أبعاد النموذج:

نموذج بطاقة العلامات المتوازنة



Source: Kaplan Norton : 2005 ²⁷

مقاييس الأداء التنظيمي:

تتميز مؤشرات قياس الأداء بكثرتها وتنوعها وتزايد أهميتها النسبية للمنظمة ويمكن اختيارها وتكييفها بما يتناسب مع طبيعة ونشاط المنظمة، وقد تبين من الدراسات السابقة الاختلاف القائم حول تحديد مؤشرات قياس الأداء التنظيمي كما أن التطور الذي عرفه عبر فترات مختلفة نتج عنه ظهور العديد من مقاييس الأداء والتي يمكن تصنيفها كالتالي:

1. المقاييس المحاسبية (المالية) Accounting (Financial) Measures: بين (Ittner & Larcker) بناء على دراسة (Kaplan & Atkinson) أن المقاييس المالية هي الأقدم والأكثر استخداما في قياس الأداء كوا تعطي نظرة شاملة حول أداء المنظمة، وبين الباحثان من جهة أن عدم فعالية أنظمة قياس الأداء في بعض المنظمات قد يرجع إلى اعتمادها على هذه المقاييس ²⁸. وحسب (Mahmoud & Giorgio) فإن المقاييس المالية تركز وتؤكد على عوائد المنظمة الناتجة عن تطبيق القرارات ولتالي فهي تعكس ربحية المنظمة التي تعتبر الهدف الرئيسي للعديد من المنظمات ²⁹.

وقد وجهت لهذه المقاييس جملة من الانتقادات كالمقصود وعدم شمول الاتجاهات الإستراتيجية للأعمال ولتالي عدم الحصول على المعلومات خلال مرحلة تحقيق الأهداف وترجمتها من خلال العمليات الداخلية عبر سلسلة القيمة ³⁰. وأضاف (Andy) أن المقاييس المالية تركز على الفترات قصيرة الأجل كما تعاني النقص في المعلومات عن الجودة والاستجابة والمرونة، لإضافة إلى أن لا تقدم للمنظمة معلومات عن متغيرات البيئة الخارجية كتفضيلات ومتطلبات الزئج واتجاهات وإنجازات

المنافسين³¹. والجدول التالي يوضح جملة من المقاييس المالية المحاسبية الأكثر شيوعا واستعمالا استنادا إلى مجموعة من المراجع منها: (كلبونة وآخرون)³² و (Gitman)³³ و (Kaplan & Norton)³⁴

أشهر المقاييس المالية للأداء.

تصنيف المقاييس	اسم المقاييس	تعريف المقاييس	الهدف من استعمال المقاييس
نسب الربحية	العائد على حقوق الملكية Return on Equity (ROE)	(صافي الدخل بعد الضريبة / مجموع حقوق المساهمين) $100 \times$	يعطي مؤشر عن كيفية استخدام المدراء لأموال المالكين في سبيل توليد الربحية.
	العائد على الأصول Return on Assets (ROA)	(صافي الدخل بعد الضريبة / مجموع الأصول) $100 \times$	يعكس قدرة الإدارة على تحقيق الأرباح من كل وحدة من الأموال المتاحة مهما كان مصدرها.
	العائد على السهم الواحد Earning Per Share (EPS)	(صافي الدخل بعد الضرائب / متوسط عدد الأسهم المكتتب بها)	يعبر عن العائد من الأرباح الصافية لنسبة للسهم الواحد ويعتبر من الأهداف الإستراتيجية للمنظمة لما له من أهمية كبيرة عند المستثمرين.
	هامش الربح الصافي Profit Margin on Sales	صافي الربح بعد الضرائب / إجمالي المبيعات	تساعد على معرفة النسبة من المبيعات التي تتحول إلى أرباح صافية.
	نسبة إجمالي الربح Basic Earning Power (BEP)	(المبيعات - تكلفة المبيعات) / إجمالي المبيعات	تشير إلى النسبة المئوية المتبقية لكل وحدة من المبيعات بعد طرح كلفة المبيعات منها.
نسب السيولة	نسبة التداول Current Ratio	الأصول المتداولة / الخصوم المتداولة	تعكس قدرة المنظمة على الوفاء لتزاملاتها قصيرة الأجل اعتمادا على أصولها المتداولة.
	النسبة السريعة Quick Ratio	(الأصول المتداولة - المخزون) / الخصوم المتداولة	تعكس قدرة المنظمة على الوفاء لتزاملاتها قصيرة الأجل من خلال السيولة المتوفرة لديها.
نسب قيمة السوق	السعر إلى الربحية Price/Earning Ratio	سعر السهم في السوق / ربحية السهم الواحد	تبين السعر الذي يرغب المستثمر في دفعه مقابل كل وحدة نقدية ربح على السهم الواحد.
	السعر إلى العائد Price/Cash Flow Ratio	سعر السهم في السوق / ربحية السهم الواحد	تبين السعر الذي يرغب المستثمر في دفعه مقابل كل وحدة نقدية عائد على السهم الواحد، وتستخدم في بعض الصناعات.
نسب النمو	نسبة النمو للعنصر x	(المستوى 1 - المستوى 0) / المستوى 0	تمثل نسبة نمو الأداء لعنصر معين مهما كان كالمبيعات مثلا.

المصدر: من إعداد الباحثة.

2. المقاييس غير المالية Non-Financial measures: في ظل التطورات الحاصلة نتيجة للمنافسة الشديدة، وظهور اتجاه يركز على تقديم المنتجات وفق تفكير الزبون، إضافة إلى نمو ووعي وعقلنة تفكير المساهمين حول أساسيات النظرية المالية التي

تركز على القيمة طويلة الأجل لتعظيم ثرولم مقارنة لأرح المحاسبية قصيرة الأجل، أصبح ضرور على المنظمات دراسة وتطوير مقاييس تقويم أداؤها بما يعكس أهداف المالكين ومعرفة الأنشطة التي تحقق ذلك لإضافة إلى التركيز على الزبون عتباره مركز اهتمام وربحية المنظمات.

استجابة لهذه التغيرات ظهرت إلى جانب المقاييس المالية مجموعة من المقاييس غير المالية تمثلها الأبعاد الثلاثة الإضافية لبطاقة العلامات المتوازنة والتي وضحها (Kaplan & Norton) كالتالي:³⁵

أ - **بعد العملاء Customer Dimension**: يمثل الجانب الثاني من البطاقة لقياس مدى قدرة المنظمة على تلبية حاجات ومتطلبات الزئن وسرعة الاستجابة والتتبع المستمر للتطورات المتعلقة بتفضيلاهم وسلوكيهم وكل ما يتعلق بجانب الزبون، فمن أجل تحقيق مستوت الأداء المرجوة يتوجب على المنظمة العمل على جلب أكبر قدر ممكن من الزئن والحفاظ على الزئن الحاليين.

ب - **بعد العمليات الداخلية Internal Process Dimension**: من أجل تحقيق ما حددته معايير بعد العملاء يتوجب على المنظمة تحديد العمليات الداخلية التي تساعد على ذلك وتطويرها بما يضمن لها تحقيق الكميات المطلوبة مع أقل تكلفة وحسن جودة ونوعية.

ت - **بعد التعلم والنمو Learning & Growth Dimension**: من أجل مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة خاصة المتعلقة بمتطلبات الزئن والنهوض لعمليات الداخلية يحدد هذا الجانب من البطاقة مجموعة من المؤشرات التي تعكس مدى اهتمام المنظمة بتعلم وتطوير القدرات الفكرية ومهارات الموظفين والإجراءات الإدارية وإدماج نظم المعلومات لتسهيل و كفاءة العمليات الداخلية وجودة المنتجات. يمثل الجدول التالي مجموعة من مؤشرات الأداء غير المالية والتي حُدَّت اعتمادا على جملة من الدراسات السابقة منها: (حسين والغبان)³⁶ و (Al Shaikh Ali)³⁷ و (Michalis et al)³⁸

مؤشرات قياس الأداء غير المالية.

بعد العملاء	بعد العمليات الداخلية	بعد التعلم والنمو
<ul style="list-style-type: none"> ● الحصة السوقية. ● نسبة الزئن المحتفظ م. ● عدد الزئن الجدد. ● عدد شكاوي الزئن. ● خدمات البيع. 	<ul style="list-style-type: none"> ● نسبة الإنتاج المعاب إلى الإنتاج الكلي. ● إنتاجية العمال والمواد والأولية. ● تكلفة الإنتاج. ● زمن الدخول للسوق بمنتج جديد. ● نسبة التسليم الآني إلى مجموع التسليمات. ● كفاءة دورة الإنتاج. ● زمن إعداد العمليات. ● زمن الاستجابة لشكاوي الزئن. ● جودة المنتجات. 	<ul style="list-style-type: none"> ● معدل دوران العمل. ● طبيعة ومصاريف برامج التدريب والتحفيز. ● القيمة المضافة للموظفين. ● التعلم التنظيمي. ● تحسين المنتجات وتطوير المنتجات الجديدة. ● انتشار المعلومات. ● الحصول على براءات الاختراع. ● إعادة التصميم الداخلي.

المصدر: من إعداد الباحثة.

هذا ونظرا للاهتمام المتزايد بعاد التنمية المستدامة في إطار ما يفرضه الوقت الحالي من أوضاع بيئية واجتماعية، واستجابة للقوانين الدولية والسياسات العامة وما ينعكس على المنظمات إيجابيا بتحسين سمعتها في بيئة أعمالها، فقد أصبح ضرور على المنظمات الالتزام اتجاه هذه المتغيرات بوضع مجموعة من المؤشرات تعكس درجات الأداء البيئي والاجتماعي لها. ومن أجل تكملة القصور في بطاقة العلامات المتوازنة العادي فقد تم تحويلها إلى بطاقة أداء مستدامة دراج أبعاد تم لأداء البيئي والاجتماعي³⁹. وقد بين (Frank et al)⁴⁰ أن هناك ثلاث إمكانيات لدمج الأبعاد البيئية والاجتماعية في بطاقة الأداء المتوازنة كالتالي:

- إدراج الأبعاد البيئية والاجتماعية في الجوانب الأربعة للبطاقة.
- إضافة بعد خامس خاص بقياس الأداء البيئي والاجتماعي.
- تكوين بطاقة خاصة بقياس الأداء البيئي والاجتماعي.

لأن كون المنظمات تتعامل مع كميات كبيرة من المعلومات البيئية والاقتصادية والاجتماعية جعلها تواجه تحديات لترجمتها إلى عدد محدود من المؤشرات الحاكمة لقياس أدائها، ومن أجل تطبيق ذلك يمكن استخدام مؤشرات الأداء المستدام فهي تغطي البعد الاقتصادي والبيئي والاجتماعي للاستدامة وقد بينتها دراسة (دية عبد الحليم) كما يلي:⁴¹

أ- مؤشرات الأداء الاقتصادي: تغطي الأمور المرتبطة لتعاملات الاقتصادية للمنظمة وتتركز على كيفية تغير الوضع الاقتصادي للأطراف أصحاب المصلحة نتيجة لأنشطة المنظمة.

ب- مؤشرات الأداء الاجتماعي: تم بتأثير المنظمة على النظم الاجتماعية داخل الموقع الذي تعمل فيه، ومدى مساهمتها في المسؤولية الاجتماعية.

ت- مؤشرات الأداء البيئي: تم بتأثير المنظمة على النظم الطبيعية، وتساعد في تحديد التأثيرات البيئية الأكثر أهمية وإظهار وربط الأهداف البيئية للمنظمات وتطوير الموظفين.

وقد حدد (Liu et al) في دراستهم مجموعة من المؤشرات لقياس الأداء البيئي للمنظمات عينة الدراسة والمتمثلة في عقلنة الأسعار بما يضمن إشباع الحاجات الإنسانية والرفع من المستوى المعيشي وخفض وترشيد استهلاك الموارد بما يضمن استمراريتها والعمل على تجنب أو تخفيض الأثر البيئية السلبية⁴².

عوائق استخدام المقاييس غير المالية:

بناء على ما سبق فإن بطاقة العلامات المتوازنة (الأبعاد غير المالية) تتمتع بمجموعة من المزايا كما لا يمكن أن تخلو من النقائص والانتقادات والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

1 لأن كون المؤشرات غير المالية تركز على المدى البعيد فهي تتطلب وقتا أطول يمكن أن ينعكس سلبا على العديد من المنظمات من خلال ارتفاع تكاليف استخدامها.

2. استخدام العديد من مؤشرات الأداء وبصفة مستمرة يجعل المنظمة بحاجة إلى استثمارات كبيرة في نظم المعلومات وكفاءات أكثر لإدارة البيات والمعلومات.
3. لا توجد معايير موحدة ومتفق عليها للمقاييس غير المالية حيث تحدد كل من المنظمات هذه المعايير بناء على استراتيجياتها وأهدافها.
4. صعوبة التعبير الكمي عن مؤشرات قياس الأداء غير المالية مما يقلص من موضوعية وموثوقية وفعالية تلك المؤشرات لارتباطها بمدى مساهمة الأفراد وموضوعيتهم وتالي قد لا تعكس المستويات الحقيقية للأداء.
5. إن إدراج الأبعاد الاجتماعية والبيئية يحتاج لجهد إضافي نظرا لتشعب المفاهيم وكثرة متغيرها وصعوبة قياسها.

الأداء الكلي المستدام في الشركات الدوائية الأردنية:

أسلوب الدراسة:

إن المنهج المناسب للدراسة هو المنهج الوصفي والتحليلي سلوكيه النظري والميداني المناسب لقياس أبعاد المتغير المدروس وإسقاط النتائج الكمية المتوصل إليها على واقع الدراسة. وتم الاعتماد في جمع المعلومات على المسح المكتبي لإطلاع على المصادر المختلفة كالكتب والمقالات والرسائل واللات والمصادر الإلكترونية. في حين تمت الدراسة الميدانية من خلال الزرات الميدانية للشركات المدروسة لأخذ خلفية عن هذه الشركات ومن خلال بعض المقابلات الهاتفية والمباشرة مع بعض المسؤولين لشركات المدروسة الذين أمكن الوصول إليهم ومن خلال الإطلاع على بعض التقارير السنوية والرجوع إلى بعض المواقع الرسمية كدائرة مراقبة الشركات وسوق عمان المالي، في حين تعذر وصعُب الحصول على بعض البيات المالية منها خاصة شركات القطاع الخاص والشركات غير المدرجة في سوق عمان المالي. وللحصول على البيات الأولية تم توزيع استبيان الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (125)، استرد منها (98) واستبعدت منها (3) وتالي بلغ عدد الاستبيات الصالحة للتحليل (95) أي بنسبة (76%)، واستخدمت الباحثة للتحليل البرمج الإحصائي SPSS.

مجتمع الدراسة:

أدت التطورات الحالية في مجال تكنولوجيا المعلومات إلى التغيير المستمر والسريع على مستوى الأسواق وتعد الصناعة الدوائية من أكثر اللات ثرا هذه التطورات نظرا لدقة عمليها ومنتجها واعتمادها الكبير على التكنولوجيا لإضافة إلى نمو الوعي الاجتماعي، وفي هذا تواجه منظمات هذا القطاع عقبات وتحديات في مواجهة تطورات السوق وما تفرضه من منافسة شديدة لتحقيق مراكز تنافسية، وضمن هذا المال تعد الأردن من الدول المرموقة في صناعتها الدوائية.

ما يساعد على تطور هذا القطاع وجود جملة من البنى الداعمة أهمها المورد البشري حيث توجد (11) جامعة أردنية تدرس مناهج طبية مساندة تساعد على توفير قوة عاملة مؤهلة، و يوجد في الأردن (6) مراكز للأبحاث المخبرية حاصلة على الاعتماد العالمي، لإضافة إلى الأهمية البالغة للقطاع الصحي في الأردن حيث يتوفر على (101) مستشفى⁴³.

استنادا إلى ما سبق ذكره فهذه الشركات كفيلة أن تكون مجتمعا مناسباً للدراسة الحالية والتي تتم بمجال الأداء الكلي للمنظمة مركزة على بعد التنمية المستدامة. اشتملت الدراسة على (13) شركة دوامية من (15) شركة مسجلة لدى الإتحاد الأردني لمنتجي الأدوية، والجدول التالي يلخص خلفية عن الشركات المدروسة، كما يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة. ونظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة البالغ (125) فرد فقد اعتمدت الباحثة أسلوب الحصر الشامل في الدراسة.

الشركات الدوائية الأردنية المدروسة.

اسم الشركة	سنة التأسيس	رأس المال (مليون دينار)	العدد الإجمالي للموظفين	الصفة القانونية	توزيع مجتمع الدراسة	عدد الاستبيات المستردة
1. فيلادلفيا لصناعة الأدوية	1993	3	74	مساهمة عامة	لم تشارك	لدراسة
2. الكندي للصناعات الدوائية	1997	15	75	مساهمة عامة	لم تشارك	لدراسة
3. أدوية الحكمة	1977	29.8	620	مساهمة عامة	7	6
4. المركز العربي للصناعات الدوائية والكيمووية	1983	5	100	مساهمة عامة	8	5
5. المتحدة لصناعة الأدوية	1989	3.0	486	ذات مسؤولية محدودة	9	8
6. الرام للصناعات الدوائية	1993	5	249	مساهمة عامة	7	6
7. الشرق الأوسط للصناعات الدوائية والكيمووية والمستلزمات الطبية	1993	15	288	مساهمة عامة	8	6
8. الدولية لصناعة الأدوية	1994	28	597	مساهمة عامة	11	9
9. الحياة للصناعات الدوائية	1994	9.5	183	مساهمة عامة	9	7
10. ر الأردن للصناعات الدوائية	1999	7.5	130	مساهمة خاصة	10	5
11. الأردنية السويدية للمنتجات الطبية	1996	7	175	مساهمة خاصة	10	8
12. الأردنية لإنتاج الأدوية	2004	20	522	مساهمة عامة	9	7
13. عمان للصناعات الدوائية	1989	6	170	مساهمة خاصة	10	7
14. العربية للصناعات الدوائية	1962	27	856	مساهمة عامة	12	11
15. دار الدواء للتنمية والاستثمار	1975	23	792	مساهمة عامة	15	10
الموع					125	95

المصدر: من إعداد الباحثة.

أداة الدراسة:

أ - تصميم أداة الدراسة: من أجل جمع البيانات الأولية الخاصة للدراسة، وتقيدا بظروف البحث وطبيعة متغيرات الدراسة (غير كمية) تبين أن الإستبانة هي الأداة الأكثر ملاءمة لتقييم تطوير استبانة تشتمل على أبعاد قياس الاداء الكلي المستدام، وقد اعتمدت الباحثة في ذلك على مجموعة من الدراسات السابقة أهمها دراسة:

، (Kaplan & Norton)⁴⁴ ، (Maira & Marlei)⁴⁵ ، (Frank et al)⁴⁶ ، (دية راضي)⁴⁷ ،

ب - ثبات أداة الدراسة: للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) الذي يقيس الاتساق الداخلي والتناسق في إجابات أفراد مجتمع الدراسة والذي تتراوح قيمته بين (0 و 1) وتكون مقبولة عند (60%) أو أكبر⁴⁸ ، و النتائج المحصل عليها موضحة في الجدول:

قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة.

اسم المتغير	عدد فقرات الاستبانة	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)
الأداء المالي	04	0.84
الأداء اتجاه العملاء	04	0.81
أداء العمليات الداخلية	06	0.87
بعد التعلم والنمو	08	0.88
الأداء البيئي والاجتماعي	07	0.88
أداء للمنظمة	29	0.85

يلاحظ من الجدول أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة كانت أكبر من (0.60) وهي نسبة مقبولة، حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات الإستبانة (0.85) وهي نسبة ثبات تعكس التناسق والتكامل الداخلي بين فقرات الإستبانة وهذا ما يدل على صلاحيتها، وملاءمتها للدراسة الميدانية.

1. النتائج المتعلقة راء أفراد مجتمع الدراسة حول أبعاد أداء المنظمة:

دفع التعرف على آراء أفراد مجتمع الدراسة حول مستويات أبعاد الأداء التنظيمي في الشركات الدوائية الأردنية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد على حده ولجميع الشركات، والجدول التالي يلخص النتائج المحصل عليها:

النتائج المتعلقة راء أفراد مجتمع الدراسة حول أبعاد أداء المنظمة

الأهمية النسبية	درجة التقدير	الأداء الكلي		الأداء البيئي والاجتماعي	بعد التعلم والإبداع	أداء العمليات الداخلية	الأداء اتجاه العملاء	الأداء المالي	المتغيرات الشركات
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي						
1	عالية	0.34	4.35	4.26	4.15	4.50	4.33	4.50	1. الدولية لصناعة الأدوية
2	عالية	0.18	4.33	4.24	4.25	4.64	4.35	4.35	2. دار الدواء للتنمية والاستثمار
3	عالية	0.27	4.32	4.52	4.39	4.38	4.37	3.95	3. أدوية الحكمة
4	عالية	0.22	4.28	4.09	4.22	4.33	4.29	4.50	4. الرام للصناعات الدوائية
4	عالية	0.32	4.28	4.42	4.39	4.52	4.32	3.75	5. الأردنية لإنتاج الأدوية
6	عالية	0.21	4.13	4.46	4.07	4.09	4.00	4.04	6. الحياة للصناعات الدوائية
7	عالية	0.36	3.90	4.00	3.79	4.02	4.12	3.58	7. الشرق الأوسط للصناعات الدوائية والكيمائية والمستلزمات الطبية
8	عالية	0.15	3.82	3.77	3.8	4.1	3.6	3.85	8. الأردن للصناعات الدوائية
9	عالية	0.42	3.71	3.83	3.62	3.85	3.34	3.93	9. المتحدة لصناعة الأدوية
10	عالية	0.35	3.70	3.67	3.73	3.54	3.64	3.92	10. عمان للصناعات الدوائية
11	متوسطة	0.67	3.55	3.17	3.40	3.52	3.71	3.93	11. الأردنية السويدية للمنتجات الطبية
12	متوسطة	0.20	3.53	3.72	3.25	3.33	3.81	3.54	12. العربية للصناعات الدوائية
13	متوسطة	0.55	3.14	3.11	2.75	3.43	3.55	2.90	13. المركز العربي للصناعات الدوائية والكيمائية
		3.94		3.95	3.83	4.00	3.97	3.93	المتوسط الحسابي
		0.49		0.60	0.62	0.61	0.58	0.67	الانحراف المعياري
				عالية	عالية	عالية	عالية	عالية	درجة التقدير
				3	5	1	2	4	الأهمية النسبية

يمثل الجدول تحليل أداء المنظمات ممثلاً بعاده الخمسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للأداء الكلي (3.94) مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد اتمع بدرجة عالية، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد الأداء الكلي بين (3.83 و 4.00) وبدرجة تقدير عالية، حيث جاء بعد أداء العمليات الداخلية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.00) والذي يوضح الجدول أنه احتل المرتبة الأولى لنسبة ل (3) شركات بمتوسطات عالية بلغت (4.62 و 4.52 و 4.50)، يليه الأداء اتجاه العملاء بمتوسط (3.97) والذي احتل الرتبة الأولى لشركتين بمتوسطات (4.12 و 3.55)، وحصل الأداء البيئي والاجتماعي على الرتبة الثالثة بمتوسط (3.95) والذي كان محل اهتمام لدرجة الأولى ل (3) شركات، ليليه الأداء المالي في الرتبة الرابعة بمتوسط (3.93) لرغم من أنه احتل المرتبة الأولى من منظور (6) شركات، وجاء بعد التعلم والإبداع في الرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.83) ولم يحتل المرتبة الأولى من منظور أي شركة.

وقد جاء بعد العمليات الداخلية في المرتبة الأولى لبيان أن الشركات تم لتطوير من الداخل، لإضافة إلى طبيعة منتجات القطاع عتبارها غير استهلاكية محكومة لتطور التكنولوجي والمعرفي، والتي لا تتأثر راء الزئن بقدر ما تم لكفاءة الداخلية، إضافة إلى ارتفاع تكاليف الإنتاج و المنتجات ولتالي التركيز على كفاءة الإنتاج وضرورة التكيف مع التطورات التكنولوجية من خلال مرونة الإنتاج. وجاء بعد العملاء في المرتبة الثانية ليعكس مدى اهتمام الشركات بزئنها والحفاظ على صوراً ومكانتها في السوق، لإضافة إلى سرعة الاستجابة لتغيرات السوق. ليأتي بعد الأداء البيئي والاجتماعي في المرتبة الثالثة ليدل على المكانة التي تحتلها أبعاد التنمية المستدامة من منظور الشركات المدروسة، ونمو الوعي وزدة المسؤولية اتجاه اتمع والبيئة. وجاء بعد التعلم والإبداع في المرتبة الأخيرة نظراً لطبيعة منتجات الشركات المدروسة والتي عادة ما تكون محكومة لتطور التكنولوجي والعلمي.

يوضح الجدول في آخر عمود ترتيب الشركات المدروسة حسب مستويات الأداء الكلي، والتي جاءت متوسطاً محصورة بين (3.14 و4.35)، حيث كانت درجة الموافقة لجميع أفراد الشركات بدرجة تقدير عالية، سثناء شركة المركز العربي للصناعات الدوائية والكيمائية التي احتلت آخر مرتبة بمتوسط حسابي (3.14)، والشركة العربية للصناعات الدوائية في المرتبة (12) وبمتوسط حسابي (3.53)، والشركة الأردنية السويدية للمنتجات الطبية في المرتبة (11) بمتوسط حسابي (3.55)، وجاءت هذه الشركات بدرجة موافقة متوسطة. وجاءت الشركة الدولية لصناعة الأدوية في المرتبة الأولى بمتوسط (4.35)

نتائج تحليل الأداء البيئي والاجتماعي:

متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة لعبارات الأداء البيئي والاجتماعي

رقم الفقرة	الام	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير النسبية	الأهمية النسبية
23	لدى المنظمة مستوى إدراك عالي بضرورة حماية البيئة.	4.17	0.72	عالية	1
24	تسعى المنظمة من أجل توفير فرص العمل مستمرار.	4.06	0.68	عالية	2
25	لدى المنظمة مجموعة من البدائل تساعد على الحد من استنزاف الموارد.	3.89	0.69	عالية	5
26	حازت المنظمة على عدد من شهادات الكفاءة البيئية.	3.70	0.89	عالية	7
27	تم المنظمة بنشاط إعادة التدوير وبطريقة لا تضر لبيئة.	3.85	0.88	عالية	6
28	تم المنظمة بعاملي الأمن والسلامة للموظفين أثناء ممارسة الأنشطة.	4.04	0.74	عالية	3
29	تساهم المنظمة في دعم البرامج التعليمية.	3.97	0.83	عالية	4
	الأداء البيئي والاجتماعي	3.95	0.60		

نظراً لاهتمام المداخلة لتنمية المستدامة نركز في تحليلنا لأبعاد الأداء الكلي على الأداء البيئي والاجتماعي الذي يعكس اهتمام المنظمات ومسؤوليتها اتجاه اتمع والبيئة، حيث يوضح الجدول نتائج تحليل البعد الخامس من أبعاد أداء المنظمة المتمثل في الأداء البيئي والاجتماعي والذي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه (07) أسئلة، وقد بلغ المتوسط الحسابي

لهذا البعد (3.95) حيث جاء في المرتبة الثالثة وبدرجة موافقة عالية، وقد جاءت الفقرة رقم (23) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.72)، تلتها كل من الفقرة رقم (24 و28) في المرتبة الثانية والثالثة على التوالي بمتوسطات حسابية (4.06 -4.04) وانحرافات معيارية على التوالي (0.68 و0.74)، وجاءت الفقرة رقم (29) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.83)، في حين جاءت الفقرات رقم (25 و27) في المرتبة الخامسة والسادسة بمتوسطات حسابية (3.89 و3.85) وانحرافات معيارية (0.69 و0.88)، بينما جاءت الفقرة رقم (26) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.89).

- ¹. بعجي سعاد، "تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة : مؤسسة توزيع و تسويق المواد البترولية المتعددة نفضال مسيلة - منطقة سطيف - CLP"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المسيلة- الجزائر، 2007، ص 9.
- ². رض الصفو، "عناصر إستراتيجية العمليات وأثرها في بعض مجالات الأداء دراسة استطلاعية لآراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الموصل، العراق، 2009، ص 62.
- ³. الشيخ الداوي، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، العدد 7، 2010، ص 218.
- ⁴. المرجع نفسه، ص 218.
- ⁵. Robert B. Carton & Charles W. Hofer, "Measuring Organizational Performance: Metrics for Entrepreneurship and Strategic Management Research", Published by Edward Elgar, Montpellier, UK, 2006, p 3
- ⁶. Richar L.Daft, Jonathan Murphy & Hugh Willmott, "Organization Theory and Design", 10th Edition, South-Western, USA, 2010, p 67.
- ⁷. محمد قاسم القريوتي، "نظرية المنظمة والتنظيم"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص ص 109-123.
- ⁸. Richar L.Daft, Jonathan Murphy & Hugh Willmott, "Organization Theory and Design", Op.Cit, p 67.
- ⁹. Lesley Willcoxson, "Defining and Creating High Performance Organization", **Australian Journal of Management & Organisational Behaviour**, Vol:4, N°:1, 2000,p 101.
- ¹⁰. Moez Bellaj, "Technologie de l'Information et Performance Organisationnelle : Différentes Approches d'évaluation", publié dans **La Compatibilité, Le Contrôle et l'audit entre Changement et Stabilité**, version 1, France, 2010, p 13.
- ¹¹. Richard L. Daft, "Understanding the Theory and Design of Organizations", International Student Edition, South-Western, USA, 2007, p 174.
- ¹². Trevor Slack & Milena M. Parent, "Understanding Sport Organizations: The Application of Organization Theory", Published by Human Kenitics, 2nd Edition, 2006, pp 09-10.
- ¹³. Richard L. Daft, "Understanding the Theory and Design of Organizations", Op.Cit, p 171
- ¹⁴. رض الصفو، "عناصر إستراتيجية العمليات وأثرها في بعض مجالات الأداء دراسة استطلاعية لآراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى"، مرجع سابق، ص 63.
- ¹⁵. محمد قاسم القريوتي، "نظرية المنظمة والتنظيم"، مرجع سابق، ص 122.
- ¹⁶. نجم العزاوي، ملك الناظر، "تقييم أداء عضو الهيئة التدريسية في جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا في ظل التنمية المستدامة"، ملتقى علمي دولي بعنوان "أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة"، جامعة المسيلة، الجزائر، 10-11/11/2009.
- ¹⁷. Viara Popova & Alexei Sharpanskykh, "Modeling organizational performance indicators", **Information Systems Journal**, 35 (2010), p 505.
- ¹⁸. بعجي سعاد، "تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة: مؤسسة توزيع و تسويق المواد البترولية المتعددة نفضال مسيلة - منطقة سطيف - CLP"، مرجع سابق، ص 20.
- ¹⁹. المرجع السابق نفسه، ص 21.
- ²⁰. Nudurupati, Bititci, Kumar & Chan, "State of the art literature review on performance measurement", **Computers & Industrial Engineering** (2010), p2.
- ²¹. Ibid, p 2.
- ²². Bititci, Garengo, Dorfler, and Nudurupati, "Performance measurement: challenges for tomorrow", **International Journal of Management Reviews**, 2011,p 9.
- ²³. Ayesha Farooq, Zareen Hussain, "Balanced scorecard perspective on change and performance: a study of selected Indian companies", **Procedia Social and Behavioral Sciences** 24, 2011, p 756.
- ²⁴. Maira Petrini and Marlei Pozzebon, "Managing Sustainability with the Support of Business Intelligence: Integrating Socio-environmental Indicators and Organizational Context", **Journal of Strategic Information Systems**, Vol: 18, 2009.

25. Bititci, Carrie & McDevitt, "Integrated Performance Measurement Systems: A Development Guide", **International Journal of Operations and Production Management**, Vol: 17, N°: 6, 1997, p 4.
26. دية راضي عبد الحلیم، "دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة"، مرجع سابق، ص 7.
27. Robert Kaplan & David Norton, "Using Balanced Scorecard as Strategic Management System", **Harvard Business Review**, 2005, p4.
28. Christopher Ittner & David Larcker, "Non-financial Performance Measures: What Works and What Doesn't", published in Knowledge@Wharton, 2000, <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article.cfm?articleid=279>
29. Mahmoud Nourayi & Giorgio Canarella, "Non-Financial Measures, Aggregation and Performance Evaluation", **The Journal of Business Inquiry**, 2009, Vol: 8, N°: 1, p1
30. Mattila & Mikael Ahlqvist, "Performance Measurement in Entrepreneurial Organizations", Published Master Thesis in Accounting & Finance, Goteborg University, 2001, p 30.
31. Andy Neely, "The Performance Measurement Revolution: Why Now and What Next?", **International Journal of Operations & Production Management**, Vol: 19, N°: 2, 1999, p 206.
32. احمد كلبونة، قاسم زريقات، عمر زريقات، رأفت سلامة، "اثر استخدام نظم المعلومات المحاسبية المحوسبة على الأداء المالي (دراسة ميدانية على الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية)"، مجلة الجامعة الإسلامية، للعدد 19، العدد 2، 2011.
33. Lawrence J. Gitman, "Principles of Managerial Finance", Pearson Prentice Hall, 12th edition, 2009.
34. Robert S. Kaplan & David B. Norton, "The Balanced Scorecard- Measures that Drive Performance", Op.Cit.
35. Robert Kaplan & David Norton, "The Balanced Scorecard- Measures that Drive Performance", Op.Cit.
36. ثر الغبان، دية حسين، "التكامل بين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية لأغراض تقويم الأداء الإستراتيجي في الوحدات الاقتصادية - دراسة تطبيقية في شركتي الصناعات الكهرتية في الوزيرية ودل"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 22، 2009.
37. Michalis Sidiropoulos, Yannis Mouzakitis, Emmanuel Adamides & Stavros Goutsos, "Applying Sustainable Indicators to Corporate Strategy: The Eco-balanced Scorecard", **Environmental research, engineering and management**, No., 2004
38. Mohammed N. Al Shaikh Ali, "Performance Evaluation of Palestinian Telecommunication Corporations by using Balanced Scorecard approach", Unpublished Master thesis in Business Administration, The Islamic University- Gaza, 2007.
39. Maira Petrini and Marlei Pozzebon, "Managing Sustainability with the Support of Business Intelligence: Integrating Socio-environmental Indicators and Organizational Context", Op.Cit.
40. Frank Figge, Tobias Hahn, Stefan Schaltegger & Marcus Wagner, "The Sustainability Balanced Scorecard – Linking Sustainability Management to Business Strategy", Op.Cit, pp 273-275.
41. دية راضي عبد الحلیم، "دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة"، مرجع سابق، ص 8-9.
42. Liu, Liu, McConkey & Li, "Empirical Analysis on Environmental Disclosure and Environmental Performance Level of Listed Steel Companies", **Energy Procedia**, 5 (2011), p 2213.
43. مؤسسة تشجيع الاستثمار، الأردن- <http://www.jordaninvestment.com/IndustrySectors/PharmaceuticalSector/tabid/91/language/ar-JO/Default.aspx>
44. Robert S. Kaplan & David B. Norton, "The Balanced Scorecard- Measures that Drive Performance", Op.Cit.
45. Maira Petrini and Marlei Pozzebon, "Managing Sustainability with the Support of Business Intelligence: Integrating Socio-environmental Indicators and Organizational Context", Op.Cit.
46. Frank Figge, Tobias Hahn, Stefan Schaltegger & Marcus Wagner, "The Sustainability Balanced Scorecard – Linking Sustainability Management to Business Strategy", Op.Cit.
47. دية راضي عبد الحلیم، "دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة"، مرجع سابق.
48. Uma Sekaran, "Research Method for Business: A Skill-Building Approach", 4th edition, New York, John Wiley & Sons INC, 2006, p 311.