



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا



بطاقة الأداء المتوازن وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية للقطاع

الصناعي السوداني

(دراسة حالة: شركة السكر السودانية)

**Balanced Scorecard and its Impact on Achieving
Compititive Advantage for Sudanese Industrial Companies**

(Acase Study: Sudanese Suger Company)

بحث تكميلي مقدم لنيل درجة الماجستير في التكاليف والمحاسبة الإدارية

إعداد الطالبة :

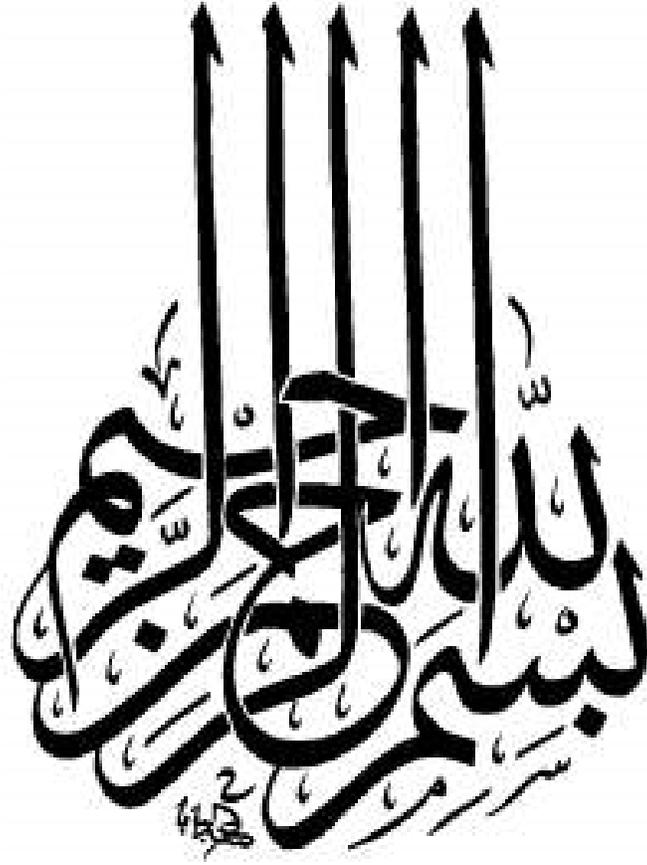
سارة يحيى وهب الله الفكي

إشراف الدكتور:

د . إسماعيل عثمان محمد النجيب

أستاذ مساعد

1443هـ_2022م



الإِسْتِهْلَال

قَالَ تَعَالَى:

﴿ وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا ﴾

صدق الله العظيم

سورة طه الآية 114

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع
إلى من تشاركني أفراحي وأحزاني إلى نبع العطف والحنان
إلى والدتي الغالية حفظها الله
إلى من علمني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة
إلى من شجعني وساندني ولم يبخل علي بشئ إلى
والدي الغالي حفظه الله
إلى سندي وعوني في الحياة أشقائي وشقيقاتي
إلى صديقتي الغالية (ريان)
إلى زملائي وزميلاتي رفقاء الدرب ،، إلى كل من شجعني
وساندني لإتمام هذا العمل
إلى كل باحث وطالب علم
،، إليهم جميعاً أهدي هذا العمل المتواضع ،،

الباحثة

الشكر والتقدير

الحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً ، والصلاة والسلام على أشرف الخلق والمرسلين سيدنا محمد (صلى الله عليه وسلم) ، الحمد لله الذي وفقني لإتمام هذا العمل ، وإنه ليسعدني ويشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر إلى جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا منارة العلم والمعرفة وأساتذتها الكرام. كما يسعدني ويشرفني بكل تواضع أن أتقدم بوافر الشكر والإمتنان لأستاذي الفاضل حفظه الله **الدكتور/ إسماعيل عثمان محمد التيب**، الذي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة ولم يتأخر في تقديم النصح والتوجيه والإرشاد والذي واكب هذا الجهد منذ أن كان فكرة حتى أصبح حقيقة رأيت النور . كما أتقدم بالشكر والإمتنان إلى لجنة تحكيم الإمتتبان الأساتذة الأفاضل الذين لم يتأخرو بتقديم التوجيهات، وأتقدم بجزيل الشكر إلى الدكتور الفاضل /حسن عبد الحليم النور الذي ساعدني كثيراً ولم يتأخر في تقديم النصح والإرشاد .

كما أخص بالشكر مكتبة جامعة السودان لإثرائني بالمعلومات القيمة التي ساعدت في إخراج هذا البحث إلى النور .

وأتقدم بالشكر للعاملين بشركة السكر السودانية(عينة الدراسة) لتعاملهم وتعاونهم معي في الإمتتبانة .

وأخيراً أتقدم بالشكر إلى كل من ساعدني بالتوجيهات والنصح لإتمام هذا البحث .

الباحثة

المستخلص

تناولت الدراسة بطاقة قياس الأداء المتوازن وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية للقطاع الصناعي السوداني - دراسة ميدانية على (شركة السكر السودانية).

تمثلت مشكلة الدراسة في تركيز المنشآت الصناعية على مقاييس الأداء المالي دون الإهتمام بمقاييس الأداء غير المالي وفي ظل الظروف والتحديات التي يواجهها القطاع الصناعي السوداني والمتمثلة في الحفاظ على الميزة التنافسية في بيئة عمل تتميز بالتغير السريع ، لا بد من إستخدام مقاييس متطورة وحديثة ومختلفة عن المقاييس التقليدية ومختلفة تجمع ما بين الاداء المالي وغير المالي .هدفت الدراسة إلى معرفة مدى إعتتماد الشركات الصناعية السودانية على بطاقة قياس الأداء المتوازن في تقييم أدائها ودورها أيضاً في دعم الميزة التنافسية لهذا القطاع . تمثلت أهمية الدراسة في الأهمية المتزايدة لأسلوب بطاقة قياس الأداء المتوازن كأسلوب لقياس وتقييم الأداء حيث يربط مقاييس الأداء المالي وغير المالي بالأهداف الإستراتيجية للمنشآت الصناعية ، مما يساعد في زيادة فاعلية الأداء والتحسين المستمر وتعزيز الميزة التنافسية ، إتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بإستخدام أسلوب دراسة الحالة وتحليل الإستبانة .إختبرت الدراسة أربعة فرضيات هي : الفرضية الأولى توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن ودعم ميزة السيطرة على الأسواق ،الفرضية الثانية :توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن ودعم ميزة الجودة ، الفرضية الثالثة : توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن ودعم ميزة التسليم ، الفرضية الرابعة : توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن ودعم ميزة الإبتكار والتطوير . أثبتت الدراسة صحة جميع الفرضيات وتم التوصل إلى عدة نتائج منها : إهتمام إدارة المنشآت الصناعية بمشاركة العاملين للإدارة العليا بإتخاذ القرارات لإبداء الرأي حيث أنهم على إتصال مباشر بالتفاصيل الدقيقة للعمل ، وأيضاً يساعد البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في أن تتوافر لدى المنشأة البيانات المالية بشكل دائم لتوفير صورة كاملة عن الوضع المالي للشركة.ومن أهم توصيات الدراسة ضرورة إهتمام الإدارة بعامل التطور التكنولوجي والإهتمام بالبحث والتطوير وزيادة مخصصاته المالية وذلك لضرورته للمنشآت الصناعية كونها تعتمد على الجانب الإبداعي ، وأيضاً يجب أن يكون لدى المنشأة توجه واضح للعمل من أجل الحصول على جوائز التميز والجودة في تقديم المنتجات .

Abstract

The study examined Balanced Scorecard and its Impact on Achieving Competitive Advantage for Sudanese Industrial Companies, case study (Sudanese Sugar Company).

The problem of study was the focus of industrial companies on measures of financial performance only, under the circumstances and challenges faces by the Sudanese industrial sector represented in maintaining competitive advantage in a rapidly changing work environment, must use advanced measures different from traditional measures combining financial and non-financial performance. The study aimed to know the extent of the dependence of Sudanese industrial companies on the (BSC) in evaluating their performance and its role in supporting competitive advantage for this sector. The importance of study was in the increasing importance of the method of (BSC) as a method of measuring and evaluating performance it links performance metrics with strategic goals for industrial companies which helps increase performance effectiveness and enhance competitive advantage. The study followed descriptive-analytical approach using the method of case study and questionnaire analysis. The study tested four hypotheses: The first hypothesis: there is a statistically significant correlation between the dimensions of the balance scorecard and the support advantage of market control. The second hypothesis: there is a statistically significant correlation between the dimensions of the balance scorecard and the support advantage of quality. The third hypothesis: There is a statistically significant correlation between the dimensions of the balance scorecard and the support advantage of delivery. The fourth hypothesis: There is a statistically significant correlation between the dimensions of the balance scorecard and the support advantage of innovation and development. The study proved the validity of the hypotheses and, reached several results, including: The industrial companies recognize the importance of employee's participation for senior management to make decision, as they are in direct contact with work, s details. Moreover the financial dimension of the BSC provides the company with financial data permanently, thus providing a comprehensive information of the company financial position. The most important recommendations of the study, is the need to include technological development, besides the research and development and increase its funds, because it's essential for the industrial companies as it

relies on creativity. Moreover the company must have a clear direction to work in order to obtain awards of excellence and quality in the product introduction.

فهرس الموضوعات

الصفحة	عنوان الموضوع
ب	الإستهلال
ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	المستخلص
ز	Abstract
ط	فهرس الموضوعات
ي	فهرس الأشكال
ك	فهرس الجداول
ل	فهرس الملاحق
المقدمة	
2	أولاً: الإطار المنهجي
7	ثانياً : الدراسات السابقة
الفصل الأول: الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن	
18	المبحث الأول : مفهوم ومراحل تطور وأهمية وأهداف وخصائص بطاقة الأداء المتوازن
33	المبحث الثاني : أبعاد وخطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن وعوامل نجاحها وتحدياتها
الفصل الثاني : الإطار النظري للميزة التنافسية	
56	المبحث الأول : مفهوم ومصادر وخصائص وأسس بناء الميزة التنافسية
81	المبحث الثاني : دور بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الميزة التنافسية
الفصل الثالث : الدراسة الميدانية	
87	المبحث الأول : نبذة عن شركة السكر السودانية
97	المبحث الثاني : تحليل البيانات وإختبار الفرضيات
الخاتمة	
123	أولاً :النتائج
123	ثانياً : التوصيات
125	المراجع

فهرس لجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
49	مقاييس الأداء المناسبة	(1/2/1)
74	أبعاد إستراتيجية التمييز	(2/1/2)
95	العمالة في شركة السكر السودانية	(3/1/3)
98	توزيع محاور الدراسة	(4/2/3)
100	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات عبارات البعد المالي	(5/2/3)
101	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات عبارات بعد العملاء	(6/2/3)
101	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات عبارات بعد العمليات الداخلية	(7/2/3)
102	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات عبارات بعد التعلم و النمو	(8/2/3)
103	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات عبارات بعد السيطرة علي الاسواق	(9/2/3)
103	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات عبارات بعد الجودة	(10/2/3)
104	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات عبارات بعد التسليم	(11/2/3)
105	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات عبارات بعد الابتكار و التطوير	(12/2/3)
106	التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب الفئة العمرية	(13/2/3)
107	التوزيع التكراري لعينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي	(14/2/3)
108	التوزيع التكراري لعينة الدراسة وفقاً للتخصص	(15/2/3)
110	التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	(16/2/3)
111	التوزيع التكراري لعينة لدراسة وفقاً لسنوات الخبرة	(17/2/3)
106	قيم الموثوقية المركبة و متوسط التباين المستخرج بطاقة الأداء المتوازن	(18/2/3)
117	قيم الموثوقية المركبة و متوسط التباين المستخرج دعم الميزة التنافسية	(19/2/3)
119	نتائج اختبار الفرضيات و دلالتها الإحصائية	(20/2/3)

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
37	المقاييس الأساسية لبعء العميل	(1/2/1)
44	المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن	(2/2/1)
65	نموزج سلسلة القيمة	(3/1/2)
71	دورة حياة الميزة التنافسية	(4/1/2)
106	التوزيع البياني لأفراد العينة وفق متغير العمر	(5/2/3)
107	التوزيع البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	(6/2/3)
109	التوزيع البياني لأفراد العينة وفق متغير التخصص	(7/2/3)
110	التوزيع البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي	(8/2/3)
112	التوزيع البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	(9/2/3)
113	نموزج الدراسة	(10/2/3)
114	علاقة أبعاد الاداء المتوازن بدعم الميزة التنافسية	(11/2/3)

فهرس الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
133	نموزج الإستبانة	1
138	قائمة المحكمين	2

المقدمة

تشتمل على الآتي :

أولاً: الإطار المنهجي للدراسة

ثانياً: الدراسات السابقة

أولاً : الإطار المنهجي :

تمهيد :

في ظل التطورات التي تشهدها بيئة الأعمال أصبحت مقاييس الأداء المالي التقليدية وحدها غير كافية ، الأمر الذي جعل العديد من المؤسسات تقوم بتطوير هياكل ونظم المؤسسة والبحث عن أساليب وطرق جديدة لتقييم الأداء تجمع ما بين الأداء المالي وغير المالي ومن أهم هذه الأساليب والنماذج بطاقة قياس الأداء المتوازن التي تم إبتكارها من قبل الباحثين روبرت كابلان ودايفيد نورتون .

وفي ظل وجود منافسة متزايدة التي ترتب عليها إنخفاض مستمر في الوقت المتاح للمنافسين للتفاعل مع التغيرات السوقية نظراً لإنخفاض مدة وجود المنتج في السوق ، ولمواجهة كل هذه التحديات ومعرفة قدرتها على بلوغ أهدافها أو لا وهل حققتها بوسائل معقولة فإنها بحاجة إلى إستخدام أساليب قياس متطورة .

تعد بطاقة قياس الأداء المتوازن بمثابة مقاييس توجه أداء الشركة في ظل بيئة التصنيع الحديثة والتنافسية المتزايدة لعلق الفجوة التي سببها فشل المقاييس المالية ، وذلك لأحتوائها على مجموعة من المحاور التي بدورها قادرة على تقييم الأداء المالي وغير المالي في وقت واحد وهذا ما لم تستطع أدائه أساليب القياس التقليدية

مشكلة البحث :

تتمثل مشكلة البحث في تركيز المنشآت الصناعية على مقاييس الأداء المالي دون الإهتمام بمقاييس الأداء غير المالي، وفي ظل الظروف والتحديات التي يواجهها القطاع الصناعي السوداني والمتمثلة في الحفاظ على الميزة التنافسية في بيئة عمل تتميز بالتغير السريع ، ولتتمكن

المنشآت من التفوق والبقاء لابد من التحسين المستمر لكافة نواحيها الإدارية والتشغيلية المختلفة دون الإخلال بجودة المنتج والمحافظة على السعر المناسب ؛ كان لابد من إستخدام مقاييس متطورة وحديثة ومختلفة عن المقاييس التقليدية ومن بين هذه المقاييس بطاقة قياس الأداء المتوازن . ويمكن مما سبق صياغة التساؤلات التالية:

- 1- ماهو دور أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن في دعم ميزة السيطرة على الأسواق ؟
- 2- ماهو دور أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن في دعم ميزة الجودة ؟
- 3- ماهو دور أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن في دعم ميزة التسليم ؟
- 4- ماهو دور أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن في دعم ميزة الإبتكار والتطوير ؟

أهداف البحث :

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق التالي :

بيان دور بطاقة قياس الأداء المتوازن في دعم الميزة التنافسية للشركات الصناعية السودانية وذلك من خلال الآتي :

- 1- معرفة دور أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن في دعم ميزة السيطرة على الأسواق .
- 2- معرفة دور أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن في دعم ميزة الجودة .
- 3- معرفة دور أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن في دعم ميزة التسليم .
- 4- معرفة دور أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن في دعم ميزة الإبتكار والتطوير .
- 5- التعرف على بطاقة الأداء المتوازن ومراحل تطورها ، ومحاورها الأساسية ، وخطوات تطبيقها .
- 6- معرفة مدى إعتداد الشركات الصناعية السودانية على بطاقة قياس الأداء المتوازن في تقييم أدائها .

أهمية البحث :

يستمد البحث أهميته من النواحي الآتية :

1- الأهمية العلمية :

أهمية المتزايدة لأسلوب بطاقة قياس الأداء المتوازن كأسلوب لقياس وتقييم الأداء حيث يربط مقاييس الأداء المالية وغير المالية بالأهداف الإستراتيجية للمنشآت الصناعية ، مما يساعد في زيادة فاعلية الأداء والتحسين المستمر وتعزيز الميزة التنافسية .
إثراء المكتبة السودانية بالأبحاث التي تتناول بطاقة الأداء المتوازن وأثرها في دعم الميزة التنافسية .

2- الأهمية العملية :

تتطرق الدراسة إلى قطاع مهم وهو القطاع الصناعي السوداني ، والتي ستساعد بدورها متخذي القرار في ترشيد قراراتهم وتحسين أداء الشركة ودعم الميزة التنافسية من خلال مخرجات الدراسة والنتائج والتوصيات .
إرشاد الشركات الصناعية لطرق فعالة جديدة لإدارة عملياتها وبالتالي تحقيق أهدافها والتغلب على معوقات نجاحها .

منهج البحث :

استخدمت الباحثة لتحقيق أغراض البحث المناهج التالية :

- 1- المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أسلوب دراسة الحالة وتحليل الإستبانة .
- 2- المنهج الإستنباطي لتحديد محاور الدراسة والفرضيات .
- 3- المنهج الإستقرائي لإختبار الفرضيات .
- 4- المنهج التاريخي لعرض الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث .

الفرضيات :

يتم تحقيق أهداف البحث من خلال الفرضيات التالية :

- 1- الفرضية الأولى : توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن (البعد المالي ، العملاء ، العمليات الداخلية ، التعلم والنمو) ودعم ميزة السيطرة على الأسواق .
- 2- الفرضية الثانية : توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن (البعد المالي ، العملاء ، العمليات الداخلية ، التعلم والنمو) ودعم ميزة الجودة.

3- الفرضية الثالثة : توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن

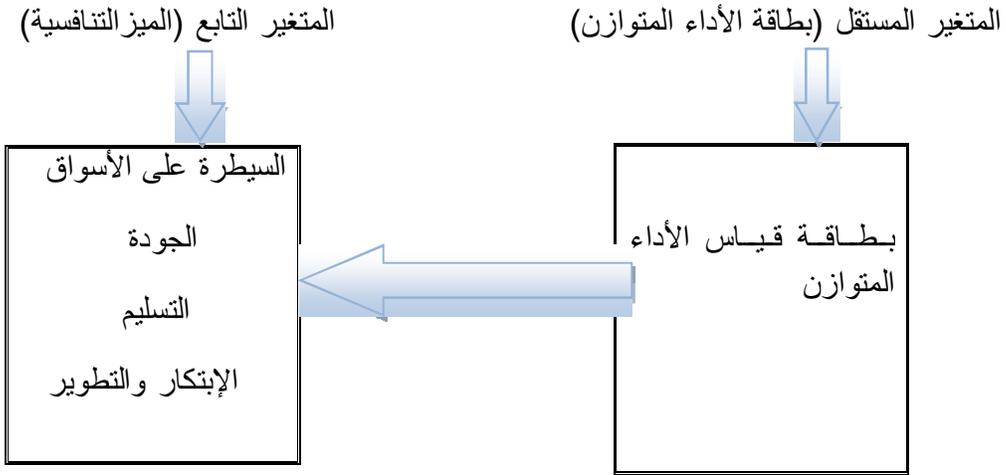
(البعد المالي ، العملاء ، العمليات الداخلية ، التعلم والنمو) ودعم ميزة التسليم .

4- الفرضية الرابعة : توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن

(البعد المالي ، العملاء ، العمليات الداخلية ، التعلم والنمو) ودعم ميزة الإبتكار والتطوير

نموذج الدراسة :

إستناداً إلى مشكلة الدراسة يمكن توضيح متغيرات الدراسة في الشكل التالي :



المصدر : إعداد الباحثة (2021م)

أدوات جمع البيانات :

- 1- المصادر البيانات الأولية : الإستبانة.
- 2- المصادر البيانات الثانوية : عن طريق والمراجع ، والمجلات الكتب والدوريات ، والرسائل الجامعية والإنترنت.

حدود البحث :

- 1- الحدود المكانية :شركة السكر السودانية ، ولاية الخرطوم .
- 2- الحدود الزمانية :عام 2021م .
- 3- الحدود البشرية : العاملين بشركة السكر السودانية .

4- الحدود الموضوعية : (بطاقة قياس الأداء المتوازن _ الميزة التنافسية) .

هيكل البحث :

يتكون البحث من مقدمة وثلاثة فصول وخاتمة ، تشتمل المقدمة على الإطار المنهجي للبحث والدراسات السابقة ، أما الفصل الأول يتناول مفهوم بطاقة الأداء المتوازن واهدافها وابعادها واهميتها في مبحثين المبحث الأول مفهوم ومراحل تطور وأهمية وأهداف وخصائص بطاقة الأداء المتوازن والمبحث الثاني أبعاد وخطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن وعوامل نجاحها والتحديات التي تواجهها ، أما الفصل الثاني يتناول الميزة التنافسية في مبحثين ، المبحث الأول مفهوم ومصادر وخصائص وأسس بناء الميزة التنافسية ، المبحث الثاني دور بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الميزة التنافسية ، والفصل الثالث يتناول الدراسة الميدانية في مبحثين ، المبحث الأول يتناول نبذة عن عينة الدراسة، والمبحث الثاني تحليل البيانات وإختبار الفرضيات ثم الخاتمة والتي تشتمل على النتائج والتوصيات .

ثانياً: الدراسات لسابقة :

إطلعت الباحثة على عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة ومن أهم هذه الدراسات ما يلي :

1. دراسة :محفوظ ، (2008م)⁽¹⁾:

تمثلت مشكلة البحث بأن هنالك مشاكل عديدة تتعلق بتطبيق الخطط الإستراتيجية ، نظراً لوجود فجوة قد تضيق أو تتسع بين الإستراتيجيات المخططة والإستراتيجيات المطبقة على أرض الواقع ، وتحتاج عملية سد هذه الفجوة الى إستخدام نظام معين يساعد على ترجمة الإستراتيجية الى خطط عمل ويسعى الى قياس متوازن لأكثر من محور من محاور الأداء على مستوى المنظمة .هدفت هذه الدراسة الى التعرف على تأثير نظام قياس الأداء المتوازن في الإلتزام المؤسسي بالإضافة الى التعرف على تأثير العوامل الديموغرافية على مستوى الإلتزام المؤسسي ، نبعث أهمية الدراسة من أن هنالك حاجة ملحة للتفكير بتطبيق نظام آخر لقياس الأداء المؤسسي ليغطي كافة محاور العمل ، وإيجاد أساليب حديثة ومتطورة تعمل على تحسين الأداء المؤسسي ورضاء العاملين والعملاء .إستخدمت الدراسة المنهج التحليلي المقارن بين الشركات المطبقة وغير المطبقة لنظام بطاقة القياس المتوازن .

إختبرت الدراسة ثلاثة فرضيات ، الفرضية الأولى يوجد تأثير معنوي لتطبيق نظام قياس الأداء المتوازن ، الفرضية الثانية مستوى الإلتزام المؤسسي في الشركات موضوع البحث منخفضاً ، الفرضية الثالثة توجد فروق معنوية في مستوى الإلتزام المؤسسي لدى المبحوثين تعزى الى المتغيرات الشخصية .

من أهم نتائج الدراسة أن هنالك وجود تأثير معنوي لعملية تقييم الأداء المؤسسي على الإلتزام المؤسسي في شركات الألمنيوم الأردنية ، وإيضاً وجود إختلاف في إجابات المبحوثين فيما يتعلق بالإلتزام المؤسسي بإختلاف العمر ومستوى الدخل .من أهم توصيات الدراسة ضرورة نشر مفهوم نظام قياس الأداء المتوازن من المؤتمرات العلمية والندوات ، بالإضافة الى ضرورة تأكد المديرين من إجراء قياسات للإلتزام المؤسسي بصورة دورية .

¹محفوظ أحمد جودة ، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الإلتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم ،(اعمان :جامعة العلوم التطبيقية الخاصة ، الدراسات العليا ،رسالة ماجستير غ منشورة) 2008

2. دراسة أسامة (2008م)⁽¹⁾ :

تمثلت مشكلة البحث في إتباع الشركة السعودية للنقل الجماعي في عملية تقييم الأداء ؛ على معدل العائد على الإستثمار ، وذلك بهدف الوفاء بتوزيع أرباح سنوية على المساهمين ، هدفت الدراسة الى إقتراح إطار لتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن وبيان دورها في عملية تقييم الأداء ورفع كفاءة وإستغلال الموارد من أجل زيادة الربحية . إستخدمت الدراسة المنهج الإستنباطي والمنهج الإستقرائي والمنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي إختبرت الدراسة ثلاثة فرضيات ، الفرضية الأولى : ضعف الإستثمار في الموارد البشرية يؤدي الى زيادة دوران العاملين ، الفرضية الثانية : ضعف الإستثمار في النظم المالية والإدارية والعمليات الداخلية ينعكس على كفاءة وفاعلية وإستغلال الموارد ، الفرضية الثالثة : ضعف الإهتمام بعملاء الشركة يؤدي الى فقدان الشركة لعملائها الأمر الذي يؤدي الى تدني إيرادات وأرباح الشركة . من أهم نتائج الدراسة بطاقة قياس الأداء المتوازن تساهم في توفير صورة متكاملة عن الأداء الخاص برؤية المؤسسة ، وتعكس مدى رضا العملاء ، ومدى حاجة المنشأة لتدريب العاملين .

من أهم توصيات الدراسة ، تبني خطة إستراتيجية واضحة المعالم ومفهومة لكافة العاملين في المنشأة ووضع البرامج والمبادرات لتنفيذها ، والمحافظة على العملاء بتقديم التسهيلات الإئتمانية وتقديم العروض وتطبيق برامج الجودة .

3. دراسة عادل (2011م)⁽²⁾ :

تمثلت مشكلة الدراسة في مدى توفر المقومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمنظمات الصحية الأهلية بقطاع غزة ، ومدى توفر مقاييس متكاملة لتقييم الأداء التمويلي بالمنظمات الصحية

⁽¹⁾أسامة إبراهيم البشير طه ،تطبيق أسلوب بطاقة قياس الأداء المتوازن في قطاع الخدمات بالمملكة العربية السعودية ، (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، رسالة ماجستير غ.منشورة) 2008م.

⁽²⁾عادل جواد رفاتي ،مدى قدرة المنظمات الأهلية الصحية بقطاع غزة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقييم الأداء التمويلي (غزة : الجامعة الإسلامية بغزة ، كلية الدراسات العليا ، رسالة ماجستير غ منشورة) 2011م

هدفت الدراسة الى بيان مفهوم بطاقة الأداء المتوازن ومدى قدرة تطبيقها بالمنظمات الصحية بقطاع غزة في قياس وتقويم الأداء التمويلي ، ومعرفة مدى توفر المقومات اللازمة في هذه المنظمات لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن ، نبعت أهمية الدراسة من أن هذه الدراسة بحثت في تقويم الأداء التمويلي بأستخدام بطاقة الأداء المتوازن للمنظمات الصحية الاهلية في قطاع غزة والأدوات التطبيقية المقترحة للقيام بذلك .

إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال الرجوع للوثائق المختلفة كالكتب والصحف والمجلات وغيرها . إختبرت الدراسة خمسة فرضيات ، الفرضية الأولى : تتوفر المقومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات الصحية الأهلية بقطاع غزة ، الفرضية الثانية : تتوافر مقاييس متكاملة لتقويم الأداء التمويلي في المنظمات الصحية الأهلية بقطاع غزة ، الفرضية الثالثة : تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يؤدي الى زيادة كفاءة الأداء التمويلي ، الفرضية الرابعة أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن ملائمة لبيئة المنظمات الصحية الأهلية ، الفرضية الخامسة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابة عينة الدراسة حول مدى قدرة المنظمات الأهلية الصحية على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن .

من أهم نتائج الدراسة أن المقومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات الصحية الأهلية بالقطاع تتوفر بنسبة 76.18% ، وأن إدارة المنظمات الصحية الاهلية تهتم بدرجة كبيرة بتقويم أدائها التمويلي ، من أهم توصيات الدراسة ضرورة تعزيز مقومات تطبيق الأداء المتوازن بالمنظمات الصحية الاهلية بالقطاع ، ضرورة توفير مقاييس متكاملة تعمل على ربط العمليات قصيرة الاجل بالاهداف طويلة الاجل بالقدر الكافي تعزز من مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن .

4. دراسة صالح (2012م)⁽¹⁾ :

تمثلت مشكلة الدراسة في أن المؤسسات الجزائرية تعيش تغيرات هامة فرضتها المنافسة الشديدة ، حيث أصبح من الضروري أن تحسن هذه المؤسسات من أدائها من أجل البقاء والإستمرار ، وهذا يتوقف على قدرتها على تحقيق الأهداف الموضوعية . وحتى تعرف المؤسسات الجزائرية مدى تحقيقها لهذه الأهداف

⁽¹⁾صالح بلاسكة ،قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية ،(الجزائر : جامعة فرحان عباس . سطيف . ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، رسالة ماجستير في الإدارة الإستراتيجية غ. منشورة) 2011م

لا بد من تقييمها مع ما كان مخططاً له في بداية الإستراتيجية ، وذلك بإعتماد ادوات تساعدها في عملية التقييم ، ومن بين أهم احدث هذه الأدوات بطاقة الأداء المتوازن . هدفت الدراسة الى توصيف الأبعاد الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن ، محاولة أيجاد انجع الأدوات التي تساعد المؤسسة على تقييم إستراتيجيتها ، نبعت أهمية الدراسة من بيان أهمية وفوائد إستعمال بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة ، وبيان الدور الذي تلعبه بطاقة الداء المتوازن في العملية الإستراتيجية وخاصة عملية التقييم.

إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي للإجابة عن إشكالية البحث وإثبات صحة الفروض المتنبأة من عدمها ، إختبرت الدراسة خمسة فروض ، الفرضية الأولى: تعتبر بطاقة الأداء المتوازن اداة قيادة الإستراتيجية بالإضافة الى كونها أداة تقييم ، الفرضية الثانية : يؤدي تقييم الإستراتيجية بواسطة بطاقة الأداء المتوازن الى تحسين اداء المؤسسة ، الفرضية الثالثة : تركز المؤسسات الجزائرية في تقييم الأداء على المؤشرات المالية ، الفرضية الرابعة : لا تستخدم المؤسسات الجزائرية بطاقة الأداء المتوازن ، ولا تتوافر مقومات تطبيقها الفرضية الخامسة : وجود عقبات تعيق تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية .

من أهم نتائج الدراسة ، ضعف إنتهاج المؤسسات الجزائرية الجانب الإستراتيجي ، ضعف تأقلم المؤسسات الجزائرية مع التقلبات التي يفرضها المحيط خاصة في مجال الإدارة ، من أهم توصيات الدراسة ، العمل بالمنهج الإستراتيجي ومحاولة تطبيق مفاهيمه في المؤسسة ، الإبتعاد عن الأساليب التقليدية للإدارة والتي أصبحت لا تتلائم مع متطلبات البيئة والتوجه نحو الحديث منها .

5. دراسة إبراهيم (2013م)⁽¹⁾:

قامت الدراسة على التساؤل الرئيسي ماهو أثر إستخدام الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية على أدائها في بيئة التصنيع وماهي الآليات التي يمكن إستخدامها لتقويم الأداء ومن ثم تحسين الأداء به .

⁽¹⁾إبراهيم باشريك محمد نور ، إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم بيئة التصنيع الحديثة ، (الخرطوم : جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسة العليا ، رسالة ماجستير في التكاليف والمحاسبة الإدارية غ منشورة 2013 م)

هدفت الدراسة الى معرفة مدى إنعكاس التغيرات في بيئة التصنيع على تحسين الأداء المالي للوحدات الاقتصادية وذلك من خلال إستحداث أساليب جديدة في المحاسبة الإدارية تزيد من كفاءة وفعالية المحاسب الإداري حتى يوفر المعلومات الملائمة لإتخاذ القرارات الإستراتيجية .

إستخدمت الدراسة المنهج الإستقرائي لتكوين الإطار النظري للبحث والمنهج التاريخي لتتبع الظاهرة تاريخياً ولتحليل الدراسات السابقة ، والمنهج الوصفي التحليلي لدراسة الحالة .إختبرت الدراسة ثلاثة فرضيات ، الفرضية الأولى :هنالك علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين إستخدام الطرق والأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية وبين تحسين الأداء ، الفرضية الثانية : الإعتماد على بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء يعد تقويماً متكامل ، الفرضية الثالثة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستخدام الطرق والأساليب الحديثة في المحاسبة الإدارية وبين كفاءة الأداء المالي للوحدات الاقتصادية . من أهم نتائج الدراسة أهم الأدوات التي تعتمد عليها المحاسبة الإدارية تتمثل في الموازنات التخطيطية ، بطاقة الأداء المتوازن هي نظام للإدارة الإستراتيجية تدمج أربعة محاور ادارية وتسمح للمديرين بإشراك الاهداف طويلة الأجل مع القياسات ذات الأجل القصير .من أهم توصيات الدراسة سائدة ودعم الإدارة العليا لبرنامج تصميم وتطبيق وقياس الأداء المتوازن ومن أهم ضروريات نجاح تلك البرامج إشراك كل العاملين في المستويات الإدارية في تصميم تلك الأداة .

6. دراسة:محمود(2013م)⁽¹⁾ :

تمثلت مشكلة البحث في وجود العديد من المعوقات الناتجة من عدم الدقة في حساب التكاليف والضعف في مستوى أداء الشركات الصناعية السودانية بمنطقة جنوب الخرطوم في ظل ظروف البيئة التنافسية الصناعية الحالية . هدفت الدراسة الى وضع إطار مقترح متكامل بين نظام بطاقة الأداء المتوازن والإنتاج في الوقت المحدد من خلال دراسة العلاقة التكاملية بينهما التي تساعد في خفض تكاليف الإنتاج في الشركات الصناعية . نبعت أهمية الدراسة في ضرورة الإستفادة من مفاهيم وفوائد وأبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن ونظام الإنتاج في الوقت المحدد في تدعيم القدرة التنافسية للشركات من خلال وضع إطار علمي شامل في تحقيق ذلك الهدف ويكون مساهمة علمية يستفاد منها الباحثين ويساعد في تعزيز القدرة

(1) محمود إدريس محمود ناصر ، التكامل بين بطاقة قياس الأداء المتوازن ونظام الإنتاج في الوقت المحدد ودوره في خفض تكاليف الإنتاج في الشركات الصناعية ،(الخرطوم ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، رسالة ماجستير في التكاليف والمحاسبة الإدارية غ.منشورة) 2013م

التنافسية في السوق .إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بإستخدام أسلوب دراسة الحالة .
إختبرت الدراسة ثلاثة فروض ، الفرضية الأولى : تطبيق نظام بطاقة قياس الأداء المتوازن بالتكامل مع
نظام الإنتاج في الوقت المحدد في الشركات الصناعية يؤثر على كالف الإنتاج ، الفرضية الثانية :
إستخدام نظام بطاقة قياس الأداء المتوازن بالتكامل مع نظام الإنتاج في الوقت المحدد يحقق الجودة
الشاملة والتحسين المستمر ، الفرضية الثالثة : عملية التكامل بين نظام بطاقة قياس الأداء المتوازن
والإنتاج في الوقت المحدد يؤدي الى تحقيق الأهداف الإستراتيجية وخفض التكاليف .

من أهم نتائج الدراسة ، التكامل يخدم المنشأة وأفرادها ويساهم في التركيز على العمل الجماعي مما
يزيد الكفاءة الإنتاجية ، وتطوير المنتجات وخفض تكاليف الإنتاج ، من أهم توصيات الدراسة ، ضرورة
إهتمام الشركات الصناعية السودانية والسعي نحو تطبيق الأساليب والأدوات والنظريات الحديثة لإدارة
التكلفة لإتفاقها مع متطلبات بيئة التصنيع الحديثة وملاءمتها لدرجة الآلية والتكنولوجيا المطبقة في
معظم المنشآت الصناعية العالمية .

7.دراسة قناوة (2014م)⁽¹⁾ :

تمثلت مشكلة الدراسة في كيفية إمكانية إعتداد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الإقتصادية
 . هدفت الدراسة الى معرفة مدى إعتداد المؤسسة الإقتصادية على بطاقة الأداء المتوازن ، مدى
الإعتداد على بطاقة الأداء المتوازن كتقنية حديثة من أدوات مراقبة التسيير . نبعت أهمية الدراسة من
أن بطاقة الأداء المتوازن تعتبر من أهم ادوات التسيير الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات الإقتصادية
لأنها تساعد على التطبيق الجيد للإستراتيجية من خلال ترجمتها الى أهداف قابلة للقياس طريق ما توفره
من معلومات تتعلق بمحاورها الأربعة .

إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي للوصول للإجابة عن الإشكالية ولإثبات نفي أو صحة الفرضيات
وكذلك إستخدام المقابلة المباشرة لجمع المعلومات . إختبرت الدراسة ثلاثة فروض ، الفرضية الأولى :
من اهم مداخل تحسين أداء المؤسسة إستخدام تقنيات حديثة لمراقبة التسيير متمثلة في بطاقة الأداء

(1)قناوة فتيحة ، ساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الإقتصادية (ورقلة : جامعة قصادي
مرباح ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،رسالة ماجستير في علوم التسيير غ.منشورة) 2014م

المتوازن ، الفرضية الثانية : يتم تصميم بطاقة الأداء المتوازن على أساس متكامل بين مؤشرات مالية وغير مالية مما يظهر مستوى الأداء الحقيقي للمؤسسة ، الفرضية الثالثة : تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مؤسسة ليند غاز وقدرتها على تحقيق أهدافها ، من اهم نتائج الدراسة ، تكتسي عملية تقييم الأداء أهمية بالغة في المؤسسة محل الدراسة ، الهدف من تقييم الأداء هو معرفة نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف من نقص معارف ومهارات لمعالجتها من اهم توصيات الدراسة ، على الإدارة العليا ان تركز على التكامل والتنسيق في تقييم الأداء وهذا بالتركيز على المقاييس المالية وغير المالية ، تطبيق روح التعاون بين الجميع في المؤسسة في تحديد الأهداف ووضع الإستراتيجية .

7. دراسة بان (2015م)⁽¹⁾

تمثلت مشكلة الدراسة في قصور وعجز الأساليب التقليدية المتبعة لتقييم الأداء وعدم توفيرها المعلومات المفيدة للتحقق من فاعلية وكفاءة الأداء ، وذلك لإعتمادها على المؤشرات المالية فقط . هدفت الدراسة الى قياس مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لدى بنك الإسكان للتجارة والتمويل ، التعرف على أثر بطاقة الأداء المتوازن على ربحية بنك الإسكان للتجارة والتمويل .

نبعت أهمية الدراسة من أنها تخدم من ناحية إستخدامها وتطبيقها لأسلوب بطاقة الأداء المتوازن في بيانات بنك الإسكان للتجارة والتمويل وسد الفجوة بين التطور العلمي للأساليب المحاسبية الإدارية وواقع تطبيقها وإبراز أهمية هذا الأسلوب في البنك . إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للوصول للإجابة على إشكالية الدراسة والمنهج الإستقرائي في الإطار النظري .

إختبرت الدراسة الفرضية الرئيسية الآتية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على ربحية بنك الإسكان للتجارة والتمويل . وتفرعت منها فرضيتين : الأولى لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على معدل العائد على حقوق الملكية لبنك الإسكان للتجارة والتمويل ، الثانية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على معدل العائد على الأصول لبنك الإسكان . من أهم نتائج الدراسة ، وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمحور المالي على ربحية بنك الإسكان ، وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمحور المالي على معدل العائد على حقوق

⁽¹⁾بان ماجد صادق ،أثر إستخدام بطاقة الأداء المتوازن على الربحية ،(جامعة الشرق الأوسط : كلية الأعمال ، رسالة ماجستير في المحاسبة غ. منشورة) 2015

الملكية لبنك الإسكان ، وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمحور المالي على الأصول لبنك الإسكان . من أهم توصيات الدراسة ، تركيز بنك الإسكان للتجارة والتمويل على مقاييس الأداء غير المالية بصفتها ذات أثر إيجابي على ديمومة وإستقرار البنك ، الإهتمام بمحور العملاء والعمليات والتعلم والنمو في بنك الإسكان للتجارة والتمويل وليس فقط المحور المالي .

8. دراسة نبيلة (2016م)⁽¹⁾ :

تمثلت مشكلة الدراسة في أن الشركات الصناعية السودانية تفتقر الى أسلوب أداء شامل ومتكامل يمكن ان يقيس ويقيم التخطيط الإستراتيجي ومدى تطوره خلال السنوات الماضية.

هدفت الدراسة الى معرفة مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن داخل الشركات الصناعية ومدى إستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الإستراتيجي . نبعت أهمية الدراسة في محاولة إظهار المعارف والمهارات الجوهرية المتعلقة بأحدث أدوات قياس الأداء الإستراتيجي للشركات الصناعية حتى تستطيع مواجهة المنافسة وتحقيق الرضا الكلي للعاملين والعملاء والمجتمع .

إتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال الرجوع للكتب والمراجع العربية والأجنبية وغيرها . إختبرت الدراسة ثلاثة فرضيات ، الفرضية الأولى : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بطاقة الأداء المتوازن وبين إتخاذ القرارات الإستراتيجية ، الفرضية الثانية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الإستراتيجية بواسطة بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الأداء لدعم المركز

التنافسي، الفرضية الثالثة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستخدام بطاقة الأداء المتوازن وكشف تعارض الخطط عند تقييمها . من أهم نتائج الدراسة ، وجود إهتمام من قبل الشركات الصناعية بتقييم الإستراتيجية ، غياب الدورات المتعلقة بتقييم الإستراتيجية وهذا ما يؤكد غيابه الواعي لدى المديرين فيما يخص هذا الجانب . من أهم توصيات هذه الدراسة ، الإبتعاد عن الأساليب التقليدية في الإدارة، التي أصبحت لا تتلائم مع متطلبات البيئة والتوجه نحو الحديث منها بهدف تحقيق الأهداف .

⁽¹⁾نبيلة الهادي عبدالرحمن حسن بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم التخطيط الإستراتيجي (الخرطوم : جامعة

السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، رسالة ماجستير في التكاليف والمحاسبة الإدارية غ. منشورة)

2016م

9. دراسة شيما (2017م)⁽¹⁾:

تمثلت مشكلة البحث في أن العالم الذي نعيش فيه منظماتنا اليوم ، بات يتسم بالعديد من المتغيرات التي أبرزها التطورات السريعة في معدلات النمو للصناعة ، الثورة المعلوماتية ، الأمر الذي أصبح يشكل ضغطاً على إدارات هذه المنظمات من أجل مواجهة هذه المتغيرات . هدفت الدراسة الى تسليط الضوء على مفهوم بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها ومناظيرها ، فضلاً عن بيان دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أو توفير معلومات محاسبية ممثلة بصدق لواقع الحال في المنظمة .

نبتت أهمية الدراسة في طبيعة استخدام بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها أحد النماذج الحديثة في المحاسبة والذي جرى الإهتمام بها بسبب إهتمام الأطراف ذات العلاقة بمصادقية وثبات المعلومات المحاسبية . استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للوصول للإجابة على إشكالية الدراسة والمنهج الإستقرائي في الإطار النظري ، إختبرت الدراسة فرضتين الأولى لعلاقات الارتباط والثانية لعلاقات التأثير، الفرضية الأولى :توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بطاقة الأداء المتوازن وجودة المعلومات المحاسبية ، الفرضية الثانية : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وجودة المعلومات المحاسبية .

من أهم نتائج الدراسة ، من خلال التحليل الإحصائي تبين أهمية البعد المالي ولكن بنسبة أقل من الأبعاد الأخرى وركزت الشركة على تخفيض المصاريف ، تبين أيضاً أهمية بعد التعلم والنمو وجاء بالمرتبة الأولى من ناحية القوة الارتباطية ، من أهم توصيات الدراسة ضرورة تطبيق هذه التقنية الحديثة والمتمثلة في بطاقة الأداء المتوازن من قبل الشركات التي تسعى لتوفير معلومات محاسبية ذات خصائص فريدة تزيد من ثقة وإحترام المستخدمين الداخليين والخارجيين ، ضرورة إهتمام الشركة بالبعد المالي عن طريق السعي نحو زيادة الإجراءات من خلال تخفيض التكاليف وإستبعاد بعض العناصر في العمليات الإنتاجية التي تراها غير ضرورية .

⁽¹⁾شيما نهر و جبل مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين جودة المعلومات المحاسبية ، (الكوفة : جامعة الفرات الأوسط التقنية ، رسالة ماجستير في الإدارة رسالة غ منشورة) 2017م .

دراسة بوعطيط أيمن (2020م)⁽¹⁾:

تمثلت مشكلة الدراسة أن مختلف المؤسسات العالمية ولاسيما الجزائرية منها ، وفي ظل مختلف التطورات والتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية ، ألزمت كل مؤسسة على محاولة خلق ميزة تنافسية وذلك من خلال محاولة التعرف على كل ما هو جديد ومدى قدرته على تطبيقه وخلق ميزة تنافسية تساعدها على البقاء والإستمرارية والنمو ، هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على موضوع الأداء المالي وبطاقة الأداء المتوازن ، والسعي إلى معرفة التغيرات التي طرأت على أدوات التسيير ، نبعت أهمية الدراسة في بيان دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة خاصة الأداء المالي والتعرف على مدى قدرة المؤسسات الجزائرية على تطبيق هذا النموذج ، إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للوصول للإجابة على إشكالية الدراسة والمنهج الإستقرائي في الإطار النظري .

إختبرت الدراسة فرضية رئيسية وهي تعتبر بطاقة الأداء المتوازن نموذجا يترجم رؤية المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية وبالتالي فهي تساهم في تقييم هذه الرؤية وهذه الأهداف والأداء وكشف الإنحرافات ومحاولة تحسين الأداء الكلي بشكل عام والمالي بشكل خاص ، ومن أهم نتائج الدراسة أن بطاقة الأداء المتوازن تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء المالي للمؤسسة من خلال كشف الإنحرافات على مستوى كافة الجوانب (البعد المالي ، بعد العملاء ، بعد العمليات الداخلية ، بعد التعلم والنمو) لأن كشف هذه الإنحرافات يساعد المؤسسة على عدم الوقوع فيها وبالتالي تحسين الأداء المالي ، ومن أهم توصيات الدراسة يجب على المؤسسة المينائية أن تهتم أكثر بكل من منظور العملاء من حيث تحسين جودة خدماتها وإرضاء عملائها إلى جانب بعد العمليات الداخلية من خلال تحسين إنتاجها ، وأيضا ضرورة الإهتمام بالجوانب المالية وغير المالية في المؤسسة .

⁽¹⁾بوعطيط أيمن ،دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المالي للمؤسسة، (الجزائر ، المركزالجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة ، معهد العلوم الإقتصادية والتجارية ، رسالة ماجستير غ منشورة) 2020 م .

الفصل الأول

بطاقة الأداء المتوازن

المبحث الأول : مفهوم ومراحل تطور وأهمية وأهداف وخصائص بطاقة الأداء المتوازن .

المبحث الثاني : أبعاد وخطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن وعوامل نجاحها والتحديات التي تواجهها .

بطاقة الأداء المتوازن

مفهوم ومراحل تطور

تمهيد :

في ظل حدة المنافسة بين منظمات الأعمال تعددت نماذج تطوير أداء منظمات ومشروعات الأعمال في السنوات الأخيرة تحديداً منذ أواخر التسعينات إذ ظهرت أساليب وأفكار ونظريات مختلفة ، حول ترجمة الإستراتيجية الخاصة بالمنشأة ورسالتها الى مقاييس أداء دقيقة ، جاءت بطاقة الأداء المتوازن كنتيجة لدراسات وجهود علماء وباحثين في مجال الأعمال لقياس الأداء المالي وغير المالي ، بالتزامن مع عدة مفاهيم تخص مجال الأعمال وفي هذا المبحث سوف نتطرق الباحثة الى أسلوب بطاقة الأداء المتوازن بالتفصيل .

أولاً: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

عرفها كل من Norton & Kaplan بأنها نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار هوالمبادئ وخارطة مسار شمولي للمؤسسات لتتبع ترجمة الرؤية في مجموعة مترابطة لمقاييس الأداء تساهم هذه المقاييس في إنجاز الأعمال ، ووضع إستراتيجية الأعمال وإتصال الإستراتيجية بالأعمال والمساعدة في التنسيق بين الأداء الفردي والتنظيمي وصولاً الى أهداف المؤسسة .⁽¹⁾

وعرفت أيضاً بأنها إحدى أدوات نظام المحاسبة الإدارية الحديثة تهتم بقياس الأداء في الشركات لزيادة قدرتها التنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة .⁽²⁾

⁽¹⁾صالح بلاسكة ،مرجع سابق ، ص23

⁽²⁾ الديسبي محمد عبد القادر ، التقرير المتوازن للاداء ، (المنصورة ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، العدد 1، المجلد 27، 2003م)ص91 .

كما عرفت بأنها نظام متكامل لقياس الأداء من منظور إستراتيجي ويتم بموجبه ترجمة إستراتيجية توحيد الأعمال الى أهداف إستراتيجية ومقاييس وأرباح مستهدفة وطوات إجرائية تمهيدية شاملة (1)

. وتم تعريفها بأنها نظام إداري يهدف الى مساعدة الملاك والمديرين على ترجمة رؤية إستراتيجيات مؤسساتهم الى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة (2) .

كما عرفت بأنها نظام إداري يهدف الى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها وإستراتيجيتها الى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة ، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المؤسسات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية (3) .

تستنتج الباحثة من خلال التعريفات السابقة أن خصائص بطاقة الأداء المتوازن هي :

1. أنها تقيس الأداء بصورة شاملة (الأداء المالي وغير المالي)
2. تساعد في ترجمة الإستراتيجية الى أهداف وقياسات مترابطة (الإرتباط بالإستراتيجية والرؤية) .
3. تساعد في توصيل الإستراتيجية الى كل أعضاء المنظمة .
4. تمتلك بطاقة الأداء المتوازن مجموعة من الأبعاد للتقييم وهذا التعدد في الأبعاد يشكل تقيماً كاملاً .
5. توضح تتابع علاقات السبب والنتيجة .

بناءً على الإستنتاج اعلاه تعرف الباحثة بطاقة الأداء المتوازن بأنها : أداة من أدوات الإدارة الإستراتيجية تساعد في قياس أداء منشآت الأعمال بصورة شاملة (أداء مالي وغير مالي) وذلك من خلال ترجمة الإستراتيجية الخاصة بالمنشأة ورسالتها الى أهداف ومقاييس دقيقة مما يساعد الإدارة ويزودها بالتغذية العكسية لعملياتها الداخلية والخارجية من أجل التطوير المستمر للأداء ونتائج إستراتيجيتها .

(1) أسماء مهدي الهاشمي ، دور التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن وأسلوب التكاليف على أساس الأنشطة في تقويم الأداء (مجلة العربي ، العدد الثاني ، المجلد 15 ، 2018م) ص356.

(2) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، بطاقة الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي ، (القاهرة ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، 2009م) ص57.

(3) طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبحي ، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن (عمان، دار وائل للنشر ، 2009م) ص 149 .

ثانياً : خلفية تاريخية عن بطاقة الأداء المتوازن :

نشأ مفهوم بطاقة الأداء المتوازن في بداية التسعينات 1990م عندما قام معهد نولن نورتن بإجراء دراسة بعنوان (قياس الأداء في منشأة المستقبل) بمشاركة 12 شركة من مجالات مختلفة من مجالات مختلفة وكان المحرك للدراسة إقتناع المشاركين بأن طرق قياس الأداء التقليدي المعتمدة على البيانات التاريخية لم تعد تفي بالغرض المطلوب لإتخاذ قرارات فاعلة ، إستغرقت الدراسة عاماً كاملاً وكانت النتيجة وضع حجر الأساس لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن وقد تم تلخيص النتائج في كتاب (the balanced scorecard). الذي قام بوضعه الباحث الأكاديمي روبرت كابلات ودايفد نورتن من معهد نولن نورتن (1) .

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن لمواجهة القصور في أنظمة الرقابة المالية التقليدية ، فلقد رأى البعض أن الرقابة المالية التقليدية توقفت عن التطور منذ عام 1925م ، حيث يرون أن جميع الإجراءات الإدارية والمحاسبية التي نعرفها اليوم كانت موجودة بالفعل ونتيجة لذلك كان تركيز الإدارة على التكاليف بشكل أكبر من تركيزها على الإيرادات وبعد الحرب العالمية الثانية ، تنامت عوامل التغيير وأصبحت المنشآت أكثر تعقيداً وأدت هذه التعقيدات الى إثقال كاهل عمليات الرقابة بالشركات بمطالب جديدة ، وتأثرت القرارات الإدارية بشكل كبير بالمقاييس المالية ، ولكنها أخفقت في التوجه المطلوب للإسترشاد بها إستراتيجياً على المدى البعيد ، ولهذا حمل عقد الثمانينيات معه عدداً من المفاهيم والأدوات مثل (TQM) و (Kaizen) . ولهذا إستلزم التوجه الإستراتيجي معلومات جديدة من أجل التخطيط وإتخاذ القرارات الإستراتيجية بما يحتوي العوامل الداخلية والخارجية معاً ، وأن يتم توسيعها لتشمل المعلومات الإستراتيجية التي تمد المنشأة بالقدرة على الإستمرار في حلبة المنافسة مستقبلاً ، ولنجاح هذا الفكر والتطبيق الإستراتيجي إستخدمت بطاقة الأداء المتوازن بواسطة روبرت كابلات وديفيد نورتن Kaplan & norton حيث تعتمد على الرؤية والأهداف الإستراتيجية ويتم ترجمة هذه الأهداف الى نظام لمقاييس الأداء ، والتي تنعكس بدورها في صورة إهتمام إستراتيجي قوي ، يتطلع كل فرد في المنظمة لتحقيقها (2) .

⁰¹ المرجع السابق ، ص 151.

⁰² د. عبد الفتاح المغربي ورمضان فهم غربية ، التخطيط الإستراتيجي بقياس الأداء المتوازن ، (جامعة المنصورة ، مكتبة الشقري ، الطبعة الثانية ، 2006م) ص 191.

ثالثاً : مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن :

إن بطاقة الأداء المتوازن لم تقف ثابتة عند نشأتها بل واكبت التطور وتجاوبت إيجابياً مع العوامل الخارجية ، والتي منها الإنتقادات البناءة فكان نتاج هذه المواقفة مزيداً من التطور والإزدهار وفيما يلي توضيح تفصيلي لملامح الأجيال الثلاث لبطاقة الأداء المتوازن بالترتيب الزمني :

الجيل الأول (1992-1996) :

حيث تم وضع بطاقة الأداء المتوازن كمصفوفة ذات أربعة أبعاد لقياس الأداء تشمل : البعد المالي ، بعد العملاء ، وبعد العمليات الداخلية ، وبعد النمو والتعلم ، حيث يتم قياس الأداء ضمن هذه الأبعاد الأربعة . إن إقتراح ربط رؤية وأهداف المنشأة من خلال أبعاد البطاقة جاء ليساعد في إختيار وإستخدام قياسات تشجع موازنة الأداء في الفترات الزمنية المختلفة ، لذلك عرفت هذه المرحلة البطاقة وإعتبرتها نظام لتطوير الأداء حيث تعطي مؤشرات للأبعاد الأربعة إنطلاقاً من الرؤية والأهداف الموضوعية وتتغير هذه المؤشرات بتغير الرؤية والإستراتيجية ، وتميزت هذه المرحلة بالآتي⁽¹⁾ :

- 1- إعطاء الصورة العامة للبطاقة ؛
- 2- إعتبار البطاقة كأداة لقياس وتطوير الأداء فقط ؛
- 3- تقسيم الإستراتيجية إلى أربعة محاور ؛
- 4- ربط التوجه الإستراتيجي بالممارسات اليومية ؛
- 5- مزج المقاييس المالية بالمقاييس غير المالية ؛
- 6- إرتباط المقاييس بأهداف إستراتيجية محددة ؛
- 7- قيام علاقة السبب والنتيجة في بطاقة الأداء المتوازن ؛

(1) صالح بلاسكة ، مرجع سابق ، ص20

8- إختيار المقاييس بطريقة تميل إلى سيطرة الإدارة العليا للمنشأة .

وبالرغم من المميزات إلا أن هنالك عدة إنتقادات موجهة للجيل الأول تتلخص في الصعوبات العملية المرتبطة بكيفية تصميم بطاقة الأداء المتوازن ويمكن إرجاع هذه الصعوبات العملية إلى ثلاثة مصادر هي⁽¹⁾ :

1- عدم وضوح تعريف بطاقة الأداء المتوازن :

مما دفع البعض إلى المطالبة بتوسيع أبعاده بإضافة بعد خامس مثل البعد البيئي أو تقليها إلى ثلاث أبعاد هي : البعد المالي ، وبعد التحسينات المستمرة ، وبعد مهام خاصة إستثنائية .

2- غموض علاقة السببية في بطاقة الأداء المتوازن :

حيث تم عرضها من خلال توضيح الروابط بين الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن دون تقديم مبررات منطقية لهذه الروابط وقد تم معالجته كما سيرد في الجيل الثاني من خلال خرائط الإستراتيجية .

3- عدم ملائمة المقاييس المختارة سواءً كانت مقاييس نواتج أو مقاييس أداء :

ولعل التأثيرات السببية في إختيار المقاييس غير المناسبة تعد السبب الجوهرى في الفشل ومن ثم عدم تبني بطاقة الأداء المتوازن كألية لإدارة الأداء الإستراتيجى في بعض المنشآت .

الجيل الثاني (1997 - 2000) :

بعد الطرح الأول لبطاقة الأداء المتوازن وظهور العديد من الإنتقادات لها ، تم تطوير الجيل الثاني منها بعدما تم تجاوز كل هذه المشاكل ، فجاءت بطاقة الأداء المتوازن في شكل جديد وإعتبرت كنظام للإدارة يساعد في إتخاذ القرارات ، وأصبحت تتميز بالبساطة والوضوح ، وجاءت لتجيب عن السؤال

(1) أحمد سعد الدين ،القياس المتوازن في ظل تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لفاعلية تحقيق رقابة تكاليف الجودة ،(القاهرة : أكاديمية السادات للعلوم المصرفية ،رسالة ماجستير غ منشورة ،2013م) ص80.

الموضوع لها في كل بعد من أجل وضع المعايير المناسبة للإجابة عن هذه الأسئلة وتتمثل هذه الأسئلة في (1) :

✚ للنجاح مالياً كيف يجب أن تبدو أمام المساهمين وحملة الأسهم ؟

✚ لتحقيق رؤية المنشأة كيف يجب أن تبدو أمام عملائنا وماذا ينتظرون منا؟

✚ ما هي العمليات الأساسية التي يجب أن تتميز بها حتى نشبع رغبات عملائنا ونحقق رضا مساهمينا ؟

✚ ما هي قدرة المنشأة على قيادة التحسين والتغيير وزيادة إبداعها ؟

كما تكمن خصائص الجيل الثاني في ثلاثة خصائص مستمدة من محاولة معالجة الإنتقادات التي وجهت للجيل الأول والتي تمثلت في الصعوبات العملية المرتبطة بتصميمه وهذه الخصائص هي (2) :

1- إحلال مدخل الأهداف الإستراتيجية المحددة محل المدخل الوصفي الموقفي كأساس لإختيار المقاييس الملائمة :

فقد إقترح (Kaplan & Norton) عام 1992 مبدئياً المدخل الوصفي الموقفي لإختيار المقاييس الملائمة ثم في عام 1993 إعتبروا أن هذا المدخل يمثل نقطة ضعف واضحة في إختيار المقاييس الملائمة ، وذلك لأن الهدف الإستراتيجي يعطي تبريراً مقنعاً لإختيار مقياس ما عن غيره من مجموعة المقاييس البديلة المتضمنة في كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن .

2- إستخدام نماذج الربط الإستراتيجي أو الخرائط الإستراتيجية :

في سبيل تبرير منطقية علاقة السببية بين المقاييس تم طرح مفهوم نماذج الربط الإستراتيجي ؛ وعلى الرغم من أن هذه النماذج تقدم تبريراً منطقياً لدعم علاقة السببية بين المقاييس إلا أنها قد تخلق في سياق صياغتها مشاكل فكرية تتعلق بتشجيع إستخدام أشكال مختلفة من التحليل وذلك لتأكيد شرعية إختيار مقياس ما بين عدة مقاييس بديلة على أساس علاقات إرتباط إحصائية

(1) صالح بلاسكة ، مرجع سابق ، ص 21 .

(2) أحمد سعد الدين ، مرجع سابق ، ص 81.

بالإضافة إلى الصعوبات العملية المتمثلة في كيفية دمج أدوات التحليل المستخدمة في عملية تصميم بطاقة الدرجات المتوازنة .

لقد ترتب على ذلك التأكيد على عملية التوثيق عند تصميم بطاقة الأداء المتوازن والتي من خلالها يتم العرض التوضيحي للروابط سواءً بين المقاييس المختلفة وأيضاً بين الأهداف الإستراتيجية للأبعاد المختلفة .

3- تصميم نظم التقارير البرمجية لبطاقة الأداء المتوازن :

حيث تتطلب عملية صياغته وتشغيله بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات لإستخدام نظم التقارير البرمجية لتغيير عناصر نظام معلومات إدارة الأداء الإستراتيجي ويتم ربط هذا النظام الياً بمسارات تدفق المعلومات سواء من أعلى إلى أسفل مثل المعلومات المتعلقة بالأهداف الإستراتيجية والناتج المطلوبة والقيم المستهدفة أو من أسفل إلى أعلى مثل البيانات المتعلقة بالقياس والتقارير اليومية وعمليات المسح وإستطلاع الرأي الأمر الذي يساعد على التشخيص المبكر والتدخلات السريعة لعلاج المشكلات المستحدثة التي تفرزها بيئة التطبيق .

وقد كانت هذه المرحلة مهمة جداً ، لأنه مع هذا التطور ظهر ما يعرف بعلاقة السبب والنتيجة والتي أصبحت تتولد من خلال علاقة الأبعاد الأربعة مع بعضها البعض ، كما أصبحت بطاقة الأداء المتوازن أداة إدارية فعالة خاصة في مجال إتخاذ القرارات الإستراتيجية بسبب العلاقة الموجودة بين الرؤية والأبعاد الأربعة.

الجيل الثالث (2001 - حتى الآن) :

تحددت ملامح الجيل الثالث في ثلاث خصائص أساسية نتجت عن محاولات تطوير الجيل الثاني لتأكيد تحسين الأداء الوظيفي وتدعيم الملائمة الإستراتيجية له وهذه الخصائص هي⁽¹⁾:

1- إستحداث قائمة الغايات :

(1) عادل جواد الرفاتي ، مرجع سابق ، ص95.

يمكن تحديد قائمة الغايات على أنها تمثل وصفاً مكتوباً يعكس وضع المنشأة في تاريخ مستقبلي محدد بإفترض أن الأهداف الإستراتيجية التي تتبناها الإدارة حالياً سوف تحققها بنجاح .

وهي بيان يعكس النتائج النهائية من خلال تصور الأهداف الإستراتيجية التي يجب الوصول إليها في نهاية مرحلة التصميم لبطاقة الأداء المتوازن كأداة لإدارة الأداء الإستراتيجي وفي ذات الوقت يمثل هذا البيان قانون البداية الذي يجب الإلتزام به من خلال حتمية العمل على تحقيق الأهداف الإستراتيجية المختارة في بداية مرحلة التصميم .

إن هذه النظرة التكاملية تساعد على تحقيق الأهداف التالية⁽¹⁾ :

- أ- تسهيل تحديد وإختيار الأهداف الإستراتيجية .
- ب- تعيين مناطق عدم الإتساق عند إستخلاص الصورة العامة للأهداف الإستراتيجية .
- ت- تسهيل الربط بين الإفتراضات التي تقوم عليها علاقة السببية .
- ث- تحقيق الإجماع والتوافق التنظيمي .
- ج- تعد نقطة مرجعية مفيدة عند تنفيذ الأهداف التكتيكية المثالية اللازمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية .

2- التركيز على نماذج الربط الإستراتيجية ثنائية الأبعاد :

تقوم نماذج الربط ثنائية الأبعاد على أساس دمج كلاً من البعد المالي وبعد العميل في بعد واحد أطلق عليه بعد النواتج ، وأيضاً دمج بعد عمليات التشغيل الداخلية وبعد التعلم والنمو في بعد واحد أطلق عليه بعد النشاط .

3- إستحداث وحدة إدارة الإستراتيجية :

طالب كلاً من (Kaplan & Norton) بإنشائها كوحدة إدارية في الهيكل التنظيمي ، وأن تتبع مجلس الإدارة مباشرة وذلك بغرض إحتواء فجوة القصور في الأداء الإستراتيجي الناتجة عن عدم توفر الخصائص النوعية الإستراتيجية في أعضاء مجلس الإدارة .

(1) خليل موفق خليل ، دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية ، (غزة ، جامعة الأزهر ، كلية الإقتصاد ، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة ، 2017م) ص 56

إضافة إلى تلك الخصائص ، فإن الجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن يتضمن عناصر هامة غير موجودة في الجيلين السابقين له وهي :

أ- الارتباط والتدفق في سلاسل الأهداف الإستراتيجية حتى تظهر أهداف الأداء المالي بوضوح ؛
ب-إستبعاد المبادرات التي لا ترتبط بتشكيل التدفق الإستراتيجي في الخريطة الإستراتيجية
ت- عند تنفيذ التخطيط الإستراتيجي بطريقة مناسبة نتوصل إلى مؤشرات الأداء المناسبة والمفيدة للمتابعة الإستراتيجية والرقابة الإدارية في المنشأة .

وقد ساهم نموذج الجيل الثالث بتعزيز دقة إستخدام العديد من الخصائص والآليات الواردة في الجيل الثاني لكي يتم إعطاؤها صيغة عملية أكثر إرتباطاً بالجوانب الإستراتيجية للأداء ، ويتميز هذا الجيل من البطاقة بما يلي :

أ- يتميز بكونه أكثر بساطة وأقل تعقيداً من الجيل الأول .
ب-يعتبر كإطار للتغيير التنظيمي لأنه يبين الخطوات الخاصة بالتغيير في المنشأة من خلال إحداث تغيير إستراتيجي .
ت-إتضح العلاقة السببية الموجودة بين محاورها أفضل مما كانت في الجيل الثاني .
ث-يبيّن الإتجاه بوضوح حتى يتمكن الأفراد منالوصول إلى الرؤية المرجوة .

وما يلاحظ على هذا النموذج الأخير لبطاقة الأداء المتوازن المطور في الجيل الثالث ، أن الشكل العام لم يتغير وإنما تغيرت فلسفته وطريقة عمله وأصبح أكثر دقة وشمولية ، وهناك من يضيف جيلاً رابعاً لبطاقة الأداء المتوازن ، وذلك بإضافة بعد خامس وهو ما يعرف بالبعد البيئي ، خاصة بعد التوجه الجديد للمنشآت نحو فلسفة جديدة (المنشأة الخضراء) ، وبالتالي ظهرت ما يعرف ببطاقة الأداء المتوازن المستدامة .

تضيف الباحثة إلى ما سبق أن التطور في أجيال بطاقة الأداء المتوازن جعلها أكثر دقة وشمولية في قياس الأداء وخاصة مع ظهور أبعاد جديدة لها تهتم بالبيئة والمجتمع .

ثالثاً : أهمية بطاقة الأداء المتوازن :

تتمثل أهمية بطاقة الأداء المتوازن فيما يلي (1) :

1. **توضيح وترجمة رؤية إستراتيجية المنظمة** : حيث يتم ترجمة إستراتيجية المنظمة الى أهداف ويتم تحديد السوق وقطاع العملاء الذي ستقوم المنظمة بخدمتهم ، وذلك حتى تتحقق هذه الأهداف ، كما تحدد المنظمة أهداف وقياسات كل من النجاح المالي والعمليات الداخلية والعملاء والتعلم والتطور ، حيث تحدد في كل جانب ما المطلوب عمله على وجه التحديد .
2. **توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات المطبقة** : يجب إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تتجح الإستراتيجية ، فالتسليم السريع للعملاء على سبيل المثال يمكن ترجمته إلى أهداف خفض وقت الإعداد أو سرعة تسليم الطلبات ، بما ييسر على العاملين فهم وإستيعاب الدور المنتظر منهم القيام به حتى تتوافق أهدافهم الفرعية مع الهدف الإستراتيجي .
3. **التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الإستراتيجية** : يظهر أفضل تأثير لقياس الأداء المتوازن عندما يتم توظيفه لإحداث تغيير تنظيمي ، ولذلك يجب أن يضع المدراء التنفيذيون الأهداف في الجوانب الأربعة ، ومن خلال العلاقات السببية في البطاقة تصبح الإمكانيات المطلوب تحقيقها مترجمة الى أداء مالي .
4. **تقييم الإستراتيجية** : تساعد في كشف الإختلالات التي تنتج عن تطبيق الإستراتيجية ، ووضع الحلول المساعدة على تحقيق الأهداف ، كما تساعد في تحديد المعايير الواجب تقييمها لتحديد الإنحراف الموجود .

كما يلخص أحد الكتاب أهمية بطاقة الأداء المتوازن في الآتي (2) :

1. تعتبر أداة لترجمة أهداف المنظمة وإستراتيجيتها .
2. وسيلة لتقييم أداء الإدارة بدلاً من التركيز على المنظور المالي فقط .

(1) نبيلة الهادي عبد الرحمن حسن ، مرجع سابق ، ص 18.

(2) حطي محمد شاكر السراج ، حامد محمد ، إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات

الإقتصادية ، (الجزائر: جامعة محمد بوضياف ، الملتقى الدولي حول الإداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة 2009م) ص 4.

3. تعمل بمثابة حجر الأساس في النجاح الحالي والمستقبلي للمنظمة ، عكس المقاييس المالية التي تفيد بما حدث في الماضي ولا تشير إلى كيفية الإستفادة منها في ظل تحسين الأداء المستقبلي .

4. فشل نظام تقارير المحاسبة الإدارية التقليدية في توفير المعلومات الكافية لتحسين جودة الأداء المستقبلي لإداريي المنظمة .

5. تمكن من ربط إستراتيجية المنظمة بعيدة المدى مع نشاطاتها القريبة المدى .

تستنج الباحثة مما سبق أن أهمية بطاقة الأداء المتوازن تكمن في الآتي:

1. **بطاقة الأداء المتوازن تساعد على التنبؤ بالمستقبل :** تساعد بطاقة الأداء المتوازن على التوفيق بين عدة محاور وهذا يساعد على تكوين نظرة مستقبلية بالنسبة للإدارة مما يساعد على إدارة الأداء والإستراتيجية .

2. **بطاقة الأداء المتوازن تحقق مزايا تنافسية :** فرضت العولمة على المؤسسات التكيف بإستمرار وسرعة مع السوق الذي يزداد تعقيدا ومنافسة ، ومن أجل ركوب هذه القافلة تحتاج المؤسسة لأداة فعالة تمد المؤسسة بمختلف البيانات التي تحقق المزايا التنافسية لها .

رابعا : أهداف بطاقة الأداء المتوازن (BSC) :

تهدف بطاقة الأداء المتوازن الى تحقيق الآتي⁽¹⁾ :

1. مراقبة العمليات اليومية وأثرها على التطورات المستقبلية.
2. تطوير منهج تكاملي بين الإستراتيجية والعمليات.
3. تخفيض معدل المخاطر عند وضع الخطط .
4. تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم في الخطط والإستراتيجيات .
5. تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي تشارك في التنفيذ .
6. توجيه الجهود اللازمة لتنفيذ الخطط⁽²⁾ .

¹ صالح بلاسكة ، مرجع سابق ، ص 26

² محمد أحمد محمد أبو قمر ، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن ، الجامعة الإسلامية : غزة: عمادة الدراسات العليا :كلية التجارة : رسالة ماجستير غ.منشورة 2009م) ص 23

7. تهيئة إطار عمل لترجمة الرؤية والرسالة إلى مفاهيم تنفيذية يمكن ربطها وإتصالها بالخطط الإستراتيجية ، مع توضيح خطط ومسار الرؤية والرسالة لجميع العاملين في المنظمة ، ليدعم تنفيذها كل فيما يخصه .

8. وصف القياس المتوازن للأداء وتقييمه .

يضيف بعض الكتاب الى أن بطاقة الأداء المتوازن تهدف الى الأتي⁽¹⁾ :

1. تحديد وتطوير إستراتيجية الوحدة الإقتصادية .
2. تعميم إستراتيجية الوحدة الإقتصادية على جميع أنحاء المنظمة (إستراتيجية الإتصال) وضوح الأهداف من خلال ترجمة الإستراتيجية الى مفاهيم وتعابير يفهما العاملين .
3. تجزئة الأهداف الإستراتيجية الى أهداف فرعية ، وترتيبها على مراحل متتالية ليتم من خلالها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للوحدة الإقتصادية .
4. الربط بين الأهداف الإستراتيجية طويلة وقصيرة الأجل .
5. تمكن بطاقة الأداء المتوازن الوحدة الإقتصادية من المتابعة الدورية لأدائها ، وذلك للتعرف على مواطن القصور من أجل معالجتها وتوضح عناصر القوة لتقويتها .

تستنتج الباحثة مما سبق أن بطاقة الأداء المتوازن تعمل على تدعيم الإستراتيجية التنافسية للمنشأة ككل وأيضاً على مستوى الفروع .

خامساً : الخصائص الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن :

تتسم بطاقة الأداء المتوازن بمجموعة من الخصائص والمتمثلة بالآتي⁽²⁾ :

1- خاصية تعدد الأبعاد :

(1) مجلة دنانير، بطاقة قياس الأداء المتوازن ، (بغداد ، العدد 22 ، المجلد الثاني 2019م) ص 20.

(2) محمد سعيد ومحمد جنيدي ، نموذج مقترح لتقييم الأداء في المنشآت الإقتصادية لخدمة المستثمرين ، (المجلة العلمية للتجارة والتمويل ، كلية التجارة ، جامعة طنطا ، الملحق الثاني للعدد الأول ، 2001م) ، ص 12.

حيث تسمح هذه الخاصية لبطاقة الأداء المتوازن بالنظر إلى منشآت الأعمال من خلال أربعة أبعاد هامة توفر الإجابة عن الأسئلة الأربعة الأساسية التالية :

أ- البعد المالي : ويجيب عن التساؤل : كيف تبدو أمام حملة الأسهم ؟ ويركز على إستراتيجية النمو والربحية ورؤية أصحاب المصلحة بالمنشأة .

ب-بعد العلاقات مع العملاء : ويجيب عن التساؤل :كيف يرانا العملاء ؟ ويركز على إستراتيجية خلق القيمة للعميل وكيف تبدو المنشأة من منظور العميل .

ت-بعد العمليات الداخلية :يجيب عن التساؤل : بماذا يجب أن نتفوق ؟ ويركز على الأولويات الإستراتيجية لمختلف العمليات والتي تحقق الرضا للعملاء وأصحاب المصلحة ، ويهتم بالعمليات التي يمكن للمنشأة أن تتفوق فيها .

ث-بعد النمو والتعلم : ويجيب عن التساؤل : هل يمكن الإستمرار في التحسين وخلق القيمة ؟ ويركز على الأولويات لخلق المناخ الذي يدعم التغيير التنظيمي والإبتكار والنمو .

وتشير الباحثة إلى أن هنالك خلاف في عدد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن فمنهم من أضاف بعداً خامساً وسادساً وبعضهم إكتفى بالأبعاد الأربعة .

2-خاصية التوازن :

يمثل التوازن فلسفة الحياة وسر الإستمرار ، وركيزة التطور ، في كافة المجالات ويجب أن يتم أخذ حسه الخاصية في الإعتبار عند تطوير النظم والسياسات لتساير التغيرات التي طرأت على بيئة الأعمال ، كما يجب عند إجراء التحليل الذي يتم لخدمة متخذي القرار ، سواء من داخل المنشأة أو من خارجها ، أن يراعى التوازن بين الأداء الحالي والأداء المستقبلي ، والتوازن بين الأداء المالي وغير المالي ، والتوازن بين الأداء في الأجل الطويل والأجل القصير ، والتوازن بين كافة عناصر التميز التي تحدد كفاءة الأداء ، والتوازن بين العوامل الداخلية والعوامل الخارجية التي تحدد عناصر الأداء ، والتوازن بين الأداء الإجمالي للمنشأة والأداء التفصيلي والتحليلي للأنشطة المتنوعة التي تمارسها المنشأة ، بالإضافة إلى التوازن بين الأبعاد الأربعة التي تقوم عليها المقاييس ، والتوازن بين المقاييس المالية وغير المالية ، والتوازن بين حاجات أصحاب المصلحة في المنشأة وهم المستثمرون والعملاء والعاملون والمجتمع .

3- خاصية الدافعية والتحفيز :

تشتق خاصية الدافعية والتحفيز لنموذج بطاقة الأداء المتوازن من خلال ما يتميز به النظام التقليدي لقياس الأداء من تحيز رقابي ، بمعنى أن اللنظام التقليدي لقياس الأداء ، هو الذي يحدد تصرفات وسلوكيات معينة يجب أن يسلكها العاملون ، ومن ثم يبين قياس الأداء الفعلي مدى إلتزامهم بهذه التصرفات والسلوكيات المحددة ، ومن ثم فإن جوهره الأداء في النظم التقليدية لقياس الأداء هو مراقبة السلوك ، أما بطاقة الأداء المتوازن فإنها تقوم على فرض تبني العاملين لسلوكيات معينة يرونها ضرورية للوصول إلى الأهداف المحددة ، من خلال الرؤية والإستراتيجية التي تحدد النتائج النهائية التي يجب أن تكون ، فالمهم الوصول إلى النتائج التي تحقق الأهداف الإستراتيجية ، وليس بالضرورة معرفة كيفية الوصول إلى هذه النتائج ، لذا فإن هذه البطاقة تمثل عاملاً تحفيزياً للعاملين لأداء أقصى ما لديهم من مقدرة ، للوصول إلى الأهداف الإستراتيجية .

4- خاصية العلاقة السببية (السبب والنتيجة) :

تعد هذه الخاصية من أهم مواصفات بطاقة الأداء المتوازن حيث أنه يقوم على فرض رئيس وهو وجود علاقات سببية بين أبعاد البطاقة ، ويعتبر تحديدها عاملاً مهماً عند إختيار مقاييس الأداء .

إن مقاييس الإبتكار والتعلم هي مسببات لحدوث المقاييس الخاصة بالعمليات الداخلية والتي بدورها تؤدي إلى حدوث المقاييس المتعلقة بالعملاء والتي تؤدي في النهاية إلى المقاييس المالية ، ويعني ذلك أن أنشطة النمو والتعلم تؤدي إلى كفاءة وفاعلية العمليات الداخلية والتي بدورها تؤدي إلى زيادة مستوى رضا وولاء العملاء والتي تؤدي في نهاية المطاف إلى نتائج مالية جيدة⁽¹⁾.

لكي يتم بناء بطاقة الأداء المتوازن بشكل صحيح يجب أن تكون مقاييس الأداء التي تتضمنها مترابطة حسب قاعدة الأثر والسبب ويمكن أن تقرأ كل رابطة منها كآتي : إذا طورنا مقياس الأداء هذا ، إذاً يجب أن تتطور مقاييس الأداء الأخرى.

5- خاصية المرجعية :

(1) المرجع السابق ، ص12

تظهر هذه الخاصية من خلال ربط عناصر الأبعاد الأربعة المختلفة لبطاقة الأداء المتوازن بمعيار أفضل أداء وذلك بطريقتين :

الطريقة الأولى : من خلال إنشاء معايير أداء تتساوى أو تقترب من تلك المعايير التي تعكس أفضل أداء ، وتحديد فجوة الأداء ، ومحاكاة أفضل الممارسات العلمية التي تساعد على غلق تلك الفجوة .

الطريقة الثانية : من خلال التغذية العكسية لمعيار أفضل أداء مقارنة ، وذلك عن طريق مقارنة أداء المنشأة مع معيار أفضل أداء مما يساعد على تحريك النشاط الإدراكي للأفراد ويقوي مستويات الجهد المبذول ، الأمر الذي يدعم في النهاية مفهوم التنافسية ، ويضاف إلى ذلك أن معلومات لمعيار أفضل أداء ، تلعب دوراً تحفيزياً عن طريق إيجاد أنسب الطرق لتحسين أداء المهام .

6- خاصية المحدودية للمعلومات :

تقضي بطاقة الأداء المتوازن على ظاهرة إتاحة معلومات أكثر من الطاقة التحليلية لمتخذ القرار ، نظراً لأنها تركز على مجموعة محددة من المؤشرات المالية وغير المالية تتماشى مع الخصائص التي تميز كل منشأة ، فعلى الرغم من احتمال وجود قائمة طويلة من المؤشرات المالية وغير المالية ، فإن المنشأة يجب أن تمارس سياسة إنتقائية من خلال الربط الصريح بين إختيار المنشأة للمؤشرات المالية وغير المالية وبين إستراتيجياتها على المدى الزمني طويل الأجل ، ولعل هذا هو التحدي الأكبر الذي تواجهه المنشأة ، وهو كيفية إختيار مجموعة المقاييس المالية وغير المالية التي ترتبط ارتباطاً صريحاً ومباشراً مع الإستراتيجية⁽¹⁾ .

تضيف الباحثة إلى ما سبق أن تعدد خواص بطاقة الأداء المتوازن يتطلب من وحدات الأعمال أن تضع نموذج أداء يناسب مهمتها وإستراتيجيتها وتكنولوجيتها وثقافتها ، وذلك نسبة لإختلاف الأسواق وإستراتيجيات المنتج والبيئات التنافسية .

(1) المرجع السابق، ص13 .

المبحث الثاني

مكونات وأبعاد وخطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن والتحديات التي تواجهها

تطرقت الباحثة في المبحث الأول إلى مفهوم ومراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن وخصائصها وسوف نتطرق في هذا المبحث إلى مكونات وأبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن وخطوات بنائها .

أولاً: مكونات بطاقة الأداء المتوازن :

تضم بطاقة الأداء المتوازن عناصر أساسية كما قدمها كابلان ونورتن تتلخص فيما يلي⁽¹⁾ :

الرؤية المستقبلية : والتي تبين أين تتجه المؤسسة وما هي الهيئة المستقبلية التي تكون عليها ؛

الإستراتيجية : تتألف من مجمل الأهداف والخطط طويلة المدى ؛

الأهداف : تمثل النتائج المراد تحقيقها التي تساهم في الوصول إلى رؤية المؤسسة ، حيث يتم توزيع وتخصيص الأهداف على المحاور الأربعة ، حيث يجب أن تكون الأهداف وأهمية وقابلية القياس محددة بإطار زمني ؛

المؤشرات : تعكس مدى التقدم في تحقيق الهدف الإستراتيجي ؛

⁽¹⁾ صالح عبد القادر، تقييم أداء العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، (الجزائر ، جامعة قصادي مرياح ، ورقة ، رسالة ماجستير غ منشورة، 2012م) ص19.

القيم المستهدفة : مقدار محدد يتم القياس عليه لتحديد مقدار الانحرافات على القيم المحققة ؛

المبادرات الإستراتيجية : تسجل فيه المبادرات أو الأشياء التي ستقوم بها لتحقيق الهدف ؛ مثلاً قد يكون الهدف زيادة رضا العملاء عن مستوى الخدمة ، فيكون المؤشر هو نتيجة إستطلاع للرأي ، ثم تنفيذه بشكل ربع سنوي مثلاً ويقاس رضا العملاء عن الخدمة المقدمة ، وقد تكون هنالك مبادئ مثل تحسين مظهر العاملين أو تدريب العاملين على التعامل مع العملاء ، أو غير ذلك ؛

إرتباطات السبب والنتيجة : والتي تعبر عن علاقات الأهداف أحدهما بالآخر وتكون مشابهة لعبارات إذا- إذن فمثلاً؛ لو أن شركة الطيران ستطلب طائرات أقل هدف رقم 02 ، والعملاء سيكونون راضين أكثر حول وقت الإقلاع هدف رقم 03 ، والربحية الكلية ستزداد هدف رقم 04 ، وعليه من الضروري أن تكون إرتباطات السبب والنتيجة واضحة وجلية⁽¹⁾ .

ثانياً : أبعاد (محاور) بطاقة الأداء المتوازن :

يمكن توضيح الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن عند بداية طرحها من قبل الباحثين كابلان ونورتن حيث تتضمن الآتي⁽²⁾ :

1. البعد المالي :

يعد هذا البعد المحصلة النهائية لأنشطة المنشأة لتحقيق رضا وتوقعات المساهمين والملاك ، من خلال زيادة قيمة إستثماراتهم وبالتالي ربحيتهم ، حيث يعد الأداء المالي محور إهتمام جوانب الأداء الأخرى خاصة في المنشآت الهادفة للربح ، ومن ثم فإن أي تصرف أو قرار يجب أن يكون جزء من سلسلة مترابطة تؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء المالي سواء في الأجل القصير أو في الأجل الطويل ، ويجب هذا البعد عن التساؤل "كيف يجب أن نظهر أمام حملة الأسهم لكي ننجح مالياً ؟

وهي الكيفية التي يرى بها حملة الأسهم تصرف الإدارة ، ويركز هذا البعد على أهمية التحرك من أجل التغيير في المستقبل إنطلاقاً من الماضي ، ويمثل إستراتيجية لنمو الإيرادات وزيادة الربحية

(1) وائل محمد إدريس ، طاهر محسن الغالبي ، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن ، (عمان : الأردن ، دار وائل للطباعة والنشر ، 2009م) ص159

(2) المغربي عبد الحميد ورمضان فهميم ، مرجع سابق ، ص ص 232 – 233 .

وزيادة الحصة السوقية وتنوع مصادر التمويل من وجهة نظر حاملي الأسهم ، ومن أهم المؤشرات التي يركز عليها البعد المالي :

أ- إجمالي الأصول .

ب-الإيرادات /إجمالي الأصول .

ت-الإيرادات المتولدة من منتجات أو عمليات جديدة .

ث-القيمة السوقية .

ج-الأرباح المتولدة من منتجات او عمليات جديدة .

ويشير Kaplan&Norton إلى ثلاثة موضوعات إستراتيجية ترتبط إرتباطاً كبيراً بمعدل النمو وهي :

القواعد الأساسية لإستغلال الطاقة ، خفض التكاليف وإستراتيجية الإستثمار .

وترمي مقاييس الأداء المالية إلى تحقيق هدف رئيس ، هو تعظيم الربح بما يعظم منافع المستثمرين (حملة الأسهم) ، ويتفرع من هذا الهدف أهداف فرعية وهي :

أ- إستمرار وبقاء المنشأة : والتي يمكن قياسها بالقدرة على توليد السيولة (تدفقات نقدية تشغيلية (.

ب-نجاح وتفوق المنشأة : والتي تقاس بمدى تحقيق نمو في المبيعات السنوية والربح سنوية ، والدخل التشغيلي (الدخل من العمليات) ، المتحقق من الأقسام والوحدات التشغيلية المختلفة .

ت-تقدم وتطور المنشأة : والتي يمكن قياسها بالقدرة على زيادة الحصة السوقية ، وتعظيم العائد على حقوق الملاك .

ولقد أوضح Kaplan&Norton إستراتيجيتين يمكن للمنشأة إتباعهما لتحقيق أهدافها المالية وهما :

✚ إستراتيجية نمو الإيرادات :

وهذه الإستراتيجية يمكن صياغتها بالأهداف التالية :

أ- تعظيم المبيعات للعملاء الحاليين من خلال الإهتمام بهم ، والعمل على إقامة علاقات وروابط قوية معهم ، بما يحقق معالجة أيمشكلات قائمة أو متوقعة ، ويمكن قياس مدى تحقيق ذلك الهدف بإستخدام معدل نمو المبيعات .

ب-فتح أسواق جديدة من خلال العمل على جذب عملاء جدد ، أو تقديم منتجات جديدة ، أو كلاهما معاً ، ويمكن قياس مدى تحقيق هذا الهدف بإستخدام نسبة المبيعات للعملاء الجدد إلى إجمالي المبيعات ، أو نسبة المبيعات من المنتجات الجديدة إلى إجمالي المبيعات .

✚ إستراتيجية تحسين الإنتاجية Productivity Strategy:

وهذه الإستراتيجية يمكن صياغتها بالإهداف التالية :

أ- تخفيض التكاليف من خلال تحسين الهيكل التكاليفي بهدف تخفيض التكاليف المباشرة وغير المباشرة ، ويمكن قياس مدى تحقيق ذلك الهدف بمقارنة التكاليف بالمنشأة مع تكاليف المنافسين ، وتحديد معدلات الخفض في التكاليف .

ب- إستغلال الأصول ،ويركز هذا الهدف على إستخدام الأصول المتاحة للمنشأة بكفاءة وفعالية ،ويتحقق ذلك من خلال العمل على تخفيض رأس المال المستخدم ، وتوجد مؤشرات متعددة لقياس مدى تحقيق ذلك الهدف منها معدل دوران الأصول ، معدل رأس المال العامل ، معدل العائد على رأس المال المستثمر لكل فئة من فئات الأصول .

وترى الباحثة بالرغم من إعتقاد البعد المالي على بيانات تاريخية إلى أنه يشكل أهمية كبيرة حيث يعتبر الأسلوب الأكثر فاعلية من حيث التكلفة الذي يعود بالمنفعة للعملاء .

2. بعد العملاء :

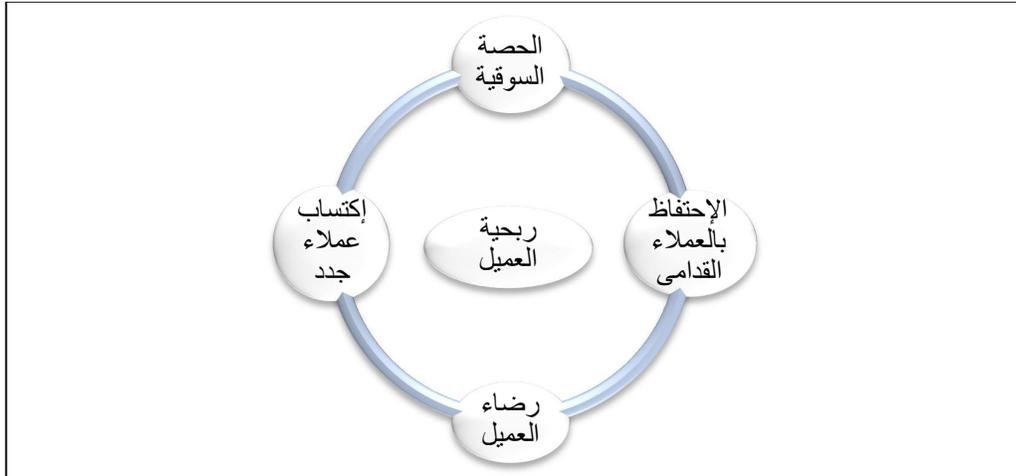
إن فهم إحتياجات وتوقعات وتطلعات العملاء جاءت عبر تطور تاريخي للعملية التسويقية بدأت بمفاهيم قديمة تنزر للعملاء كطرف في عملية تبادلية تنصب على قدرة المنظمة على تقديم خدمات بجودة محددة دون فهم لرغبات وحاجات العملاء ، أما الآن إشتملت الأنشطة الخاصة بالعملاء على رؤية إجتماعية ومسؤولية أخلاقية أبعدت المنظمات الملتزمة بها عن العديد من الإشكالات المضرة بالسمعة ، ويهدف هذا البعد إلى مساعدة المنشأة على إختيار كل من العملاء الذين تستهدف التعامل معهم والمناطق التسويقية التي ترغب في المنافسة فيها ، حتى تتمكن من تحديد

وإختيار الطرق التي من خلالها يتم نقل القيمة للعملاء من المناطق التسويقية المستهدفة ، فالعميل يعد نقطة البداية في سلسلة تحقيق القيمة للمساهمين ، ومن ثم يصبح إنطباع العملاء عن كيفية أداء المنشأة لأعمالها أحد أهم الأولويات ، حيث تتمكن المنشأة من إسترداد تكاليف منتجاتها وتحقيق أرباحها من خلال العميل . كما أصبح العميل في الوقت الراهن وفي ظل البيئة التنافسية الشديدة وديناميكية الأسواق أوسع معرفة وأكثر وعياً وإدراكاً بخصائص وإمكانيات المنتجات المختلفة ، كما زادت توقعاته وتطلعاته المستقبلية لما يجب أن تكون عليه هذه المنتجات والخدمات في المستقبل ، من حيث الجودة الأفضل والخدمة الموثوقة بها وسرعة الإستجابة⁽¹⁾ .

ويمكن توضيح هذا من خلال الشكل رقم (1/2/1) :

الشكل رقم (1/2/1)

المقاييس الأساسية لبعده العميل



Source: Kaplan, Robert, S & Norton, David, p “linking the balanced scorecard to strategy”op, cit, 1996, p50.

ومن خلال الرسم التوضيحي أعلاه ، تتضح مقاييس بعده العملاء كما يلي :

أ- الإحتفاظ بالعملاء القدامى :

(1) المرجع السابق ، ص 240 .

وهو ما يمكن تسميته بولاء العميل ويهتم بقياس معدل إحتفاظ المنشأة بالعميل مع مرور الوقت وهذا العنصر مهم للغاية إذا ما أخذنا في إعتبار القول السائد بأن تكلفة الحصول على عميل جديد تعادل خمسة مرات تكلفة الإحتفاظ بعميل موجود .

ب- إكتساب عملاء جدد :

وهو عبارة عن تقييم لمعدل زيادة عملاء المنشأة ويمكن قياسه بإجمالي المبيعات إلى العملاء الجدد أو يمكن أن يقاس بعدد العملاء الجدد .

ث- الحصة السوقية :

ويقصد بها تقييم حصة المنشأة من مبيعات أسواق معينة ويقاس بعدد العملاء أو بنسبة المبيعات أو عدد الوحدات المباعة .

ج- ربحية العميل :

وهي مرتبط الفرس في هذه المقاييس حيث أنها عامل النجاح الأكثر تأثيراً في الأبعاد الأخرى للأداء مثل البعد المالي وبعد النمو .

د- رضا العميل :

وهو مؤشر مهم وذو دلالة على قدرة المنشأة على إكتساب العميل والإحتفاظ به ، والذي يشير إلى كيفية تحقيق المنشأة لمتطلبات وإحتياجات العملاء الحاليين وهي تقاس بإسئضاء آراء العملاء عن تجربتهم مع المنشأة . إن قياس رضا العميل يعطي تغذية عكسية لقياس قدرة المنظمة بالوفاء بتحقيق حاجات العملاء والحصول على نتائج مرضية للطرفين جراء هذا التبادل . ففقدرة المنظمة على الوفاء بإحتياجات وتوقعات ومتطلبات العملاء تتوقف على دقتها في تحديد رغبات وتفضيلات

هؤلاء العملاء باستمرار وفق مؤشرات مقاسة وصحيحة . ويمكن رصد ومراقبة مستوى رضا العملاء من خلال مجموعة من الخطوات⁽¹⁾:

- أ- وضع أهداف واضحة في إطارها يوضح مستوى الرضاء المستهدف تحقيقه .
- ب- صياغة إستراتيجية واقعية في إطار مستوى الرضاء المطلوب .
- ت- قياس مستوى الرضاء المتحقق مع المستهدف في ضوء خطوات التنفيذ لتعديل الإنحرافات .
- ث- عند عدم تحقيق المستهدف من الضروري تشخيص أسباب ذلك إستناداً إلى معلومات ميدانية .
- ج- إجراء التصحيحات حيث يتطلب الأمر تغيير الأهداف أو مستويات الرضاء غير الواقعية .
- ح- تنفيذ الإستراتيجية وقياس الرضاء مرة أخرى بعد إجراء التعديلات .

وترى الباحثة أنه يمكن أن تسترشد الأبعاد الأخرى بهذا المنظور لأنه يقدم تعريفاً بالطرق التي سيتم من خلالها خلق قيمة للعملاء ، وهذا يتمثل في تكامل المؤشرات السابق ذكرها مع بعضها البعض .

3. بعد العمليات الداخلية :

إن هذا البعد يتضمن كافة أنشطة المنشأة التي تشكل سلسلة القيمة الخاصة بها إعتباراً من مرحلة البحث والتطوير حتى مرحلة ما بعد البيع ، وهذا البعد مرتبط بالبعد المالي للأداء من حيث تركيزه على تحسين كفاءة العمليات الداخلية كما أنه مرتبط ببعد العميل من حيث إهتمامه بخلق القيمة في المنتج أو الخدمة لتلبية رضاء العملاء ، وهو أيضاً مرتبط ببعد التعلم والنمو من خلال علاقة السبب والنتيجة حيث يعتبر العاملون الذين يقومون بأداء العمل هم المصدر الأساسي لأفكار تطوير العمل وزيادة إنتاجيته وكفاءته وأيضاً يعتمد هذا البعد على مختلف العمليات الداخلية التي تحقق كل من رضاء العملاء عن طريق خلق قيمة للزبائن ، والتي تعتبر نقطة حساسة وحاسمة

(1) حسام عبد الكريم عاشور ، إستخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس أداء المستشفيات الحكومية الفلسطينية ، (فلسطين : غزة : أكاديمية الإدارة للسياسة والدراسات العليا : رسالة ماجستير غ منشورة ، 2015م)

بالنسبة للمنظمة ، ومن خلال كل من نورتن وكابلان فإن هذا الجانب يهتم بثلاث دورات وهي⁽¹⁾

:

أ- دورة الإبداع والإبتكار : بقصد بها خلق المنتجات والخدمات والعمليات التي ستقابل إحتياجات العملاء من خلال تحسين تكنولوجيا الصنع ؛تتم هذه الدورة بعد إجراء دراسات لتحديد حجم السوق التي تستوعب الخدمة ونوعية المستهلك لها ، وتوضع خطة العمليات المطلوبة ونوعية المستلزمات والمدة الزمنية ثم تنتقل سلسلة القيمة إلى دورة العمليات .

وتتألف عملية الإبتكار من مكونين أساسيين هما :

- إجراء أبحاث في السوق المستهدف للحصول على معلومات تساعد عملية التخطيط وإتخاذ القرار .
- قيام الإدارة بتوظيف عملياتها الداخلية لتلبية إحتياجات العميل التي تم تحديدها ، لتصبح المعلومات التي تم جمعها نتيجة الخطوة الأولى حول السوق ومعرفة تفضيلات العميل أمراً حيوياً وفعالاً .

ب- دورة التشغيل والعمليات : تتمثل في عملية الإنتاج وتوصيل المنتج والخدمات المتواجدة والمبادرات الأساسية الإستراتيجية للمؤسسات الرائدة من خلال تحسين جودة التصنيع وتقليل وقت التوصيل للعملاء ؛

ت- دورة الخدمات ما بعد البيع : تهتم إدارة المبيعات في المؤسسات الرائدة بمراقبة وفهم كيف تتماشى خصائص المنتج مع إحتياجات العميل ، تتركز أنشطة هذه الدورة على تحديد طبيعة الخدمات ونوعيتها في مرحلة ما بعد عملية التجهيز ، وكذلك يدخل ضمن تلك الدورة الفترات الزمنية المحددة لتقديم الخدمات وبرامج التعليم التي تعدها المنظمة لتدريب العملاء على كيفية استخدام المنتجات المقدمة لهم .

ويهدف بعد العمليات التشغيلية إلى تحقيق الأهداف التالية⁽²⁾:

¹ المرجع السابق ، ص18

² العفيري وفؤاد أحمد محمد ، تقييم الأداء المحاسبي وإستراتيجيات تطويره في شركات الصناعات التحويلية في اليمن ،(جامعة دمشق ،رسالة دكتوراة غ منشورة ،2006م) ص138.

أ- إبراز مسببات حدوث التكلفة (المقاييس التشغيلية) ، التي تقوم بترجمة وتحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة بالنسبة للعملاء .

ب-تحفيز المنشآت على إعادة صياغة هيكل عملياتها التشغيلية ، لتحديد ما يجب أن تتميز فيه لكي تصبح أكثر تطوراً ونجاحاً .

ت-مساعدة المنشآت في البحث عن العمليات والأنشطة التي تكون حرجية وحيوية بالنسبة لها (نقاط القوة والضعف) .

وتعرف العمليات بأنها مجموعة محددة من أنشطة العمل المترابطة ، ولكل منها بداية ونهاية ومدخلات ومخرجات .

ومن أهم مقاييس هذا البعد ما يلي :

أ- الجودة:

حيث تعتمد عملية القياس على الكيفية التي تحدد بها المنشأة هدف الجودة ويمكن الحصول على ذلك على سبيل المثال عن طريق التغذية العكسية عن عدد الوحدات المباعة .

ب-التكلفة :

تشتمل على المقاييس التي تتضمن معلومات عن تكلفة مكونات المنتج والتكلفة الكلية لإنتاج المنتج .

ث-التوقيت :

يتضمن المقاييس التي توفرالتغذية العكسية عن الزمن أو المدة من لحظة تقديم العميل لطلب شراء المنتج أو الحصول على الخدمة إلى لحظة تسليمه له .

ج- إنتاجية العمليات الداخلية :

تقاس عن طريق تقييم الوقت المطلوب لإستكمال وإنهاء العمليات الإنتاجية للمنتج أو هو مقياس كمي يعبر عن عدد الوحدات الجيدة التي يتم إنتاجها ومن ثم بيعها خلال فترة من الزمن .

وتستنج الباحثة مما سبق أنه لا بد من التركيز على تطوير مؤشرات العمليات الداخلية وذلك يحتاج إلى معرفة دقيقة بواقع عمل المؤسسة الحالي وأساليب الأداء ، ومعرفة العمليات الداخلية التي تقوم بها المؤسسة معرفة دقيقة .

4- بعد التعلم والنمو :

لقد أوضح نورتن وكابلان بأن هذا المحور يمثل القاعدة الأساسية للبنية التحتية لأي مؤسسة ، حيث يحدد هذا الجانب القدرات التي يجب أن تنمو فيها المؤسسة ، من أجل تحقيق عملياتها الداخلية بمستوى عالٍ بحيث تخلق قيمة للعملاء والمساهمين ، كما يركز هذا المحور على الإهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين ، ومستويات مهاراتهم ، وكيفية الإستثمار بهم لرفع مستواهم الوظيفي ، إضافة إلى إستغلال الأنظمة الآلية المستخدمة ونظم المعلومات الإدارية ، وتطوير السياسات والإجراءات وبما يتوافق مع سياسات المؤسسة وإستراتيجية التغيير التنظيمي لتحقيق الأهداف العليا للمؤسسة ، والمتمثلة بالنمو في الأمد البعيد من جهة والقدرة على البقاء والمنافسة بإقتدار من جهة أخرى .

ويجب على الإدارة العليا أن لا تغفل في ظل هذا البعد عن الأمور التالية⁽¹⁾:

- أ- الإستثمار في برامج التدريب وذلك لتنمية مهارات وقدرات وخبرات العاملين ، فتحديث الموارد البشرية لا يقل أهمية وتأثيراً للمنشأة عن التحديث التكنولوجي في تحقيق التفوق التنافسي .
- ب-إنجاز وتطبيق تكنولوجيات المشاركة في المعرفة والمعلومات وإدخال تكنولوجيا المعلومات المناسبة للوفاء بالمتطلبات الإستراتيجية وتحديث الأنظمة والإجراءات التنظيمية غير الملائمة .
- ت-تطوير الثقافة حيث أنها أداة تحدد وتوجه مسارات سلوك الأفراد في تناسق وإتساق لتوحيد مجهوداتهم في سبيل نجاح برامج التغيير والتطوير الهادفة إلى تدعيم القدرات التنافسية للمنشأة .

ولهذا على المنشأة القيام بعمليات التطوير والإبتكار في المجالات التالية :

(1) المرجع السابق ، ص 139 .

➤ مجال العمليات الداخلية :

وذلك عن طريق تطوير إستخدام المعدات والآلات أو تطوير قدرات ومهارات العاملين لدى المنشأة وتحسين تكنولوجيا ونظم المعلومات .

➤ مجال العملاء :

وذلك عن طريق إبتكار طرق جديدة لخدمة وإرضاء العملاء أو تطوير المنتج نفسه أو إبتكار منتجات جديدة مطلوبة للبيئة التنافسية الجديدة .

➤ المجال المالي :

عن طريق البحث عن أسواق وعملاء جدد .

ومن أهم مقاييس هذا البعد ما يلي :

أ- إنتاجية العامل :

هي مقياس للمخرجات تقوم المنشأة بحسابه عن طريق معدل العائد لكل عامل أو العائد الذي يقوم بتحقيقه كل عامل .

ب-رضا العاملين :

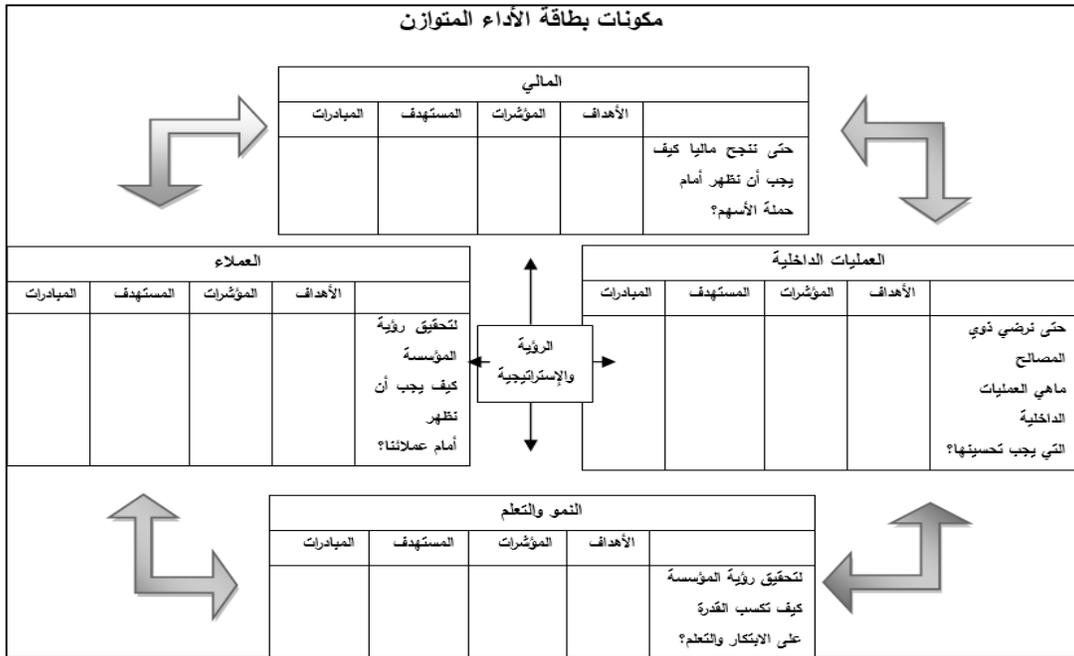
يقاس عن طريق إستقصاء آراء العاملين بشكل دوري فيما يتعلق بإشراكهم في إتخاذ القرارات والحصول على المعلومات الكافية لأداء عملهم بشكل جيد والرضاء الكلي للعامل عن المنشأة .

ث-الإحتفاظ بالعاملين أو ولاء العاملين :

هو مؤشر للخسارة في رأس المال الفكري والإستثمارات طويلة الأجل في تدريب العاملين بالمنشأة ويتم قياسه بنسبة دوران العاملين الأساسيين .

الشكل رقم (2/2/1) يوضح المحاور الأساسية لبطاقة قياس الأداء المتوازن :

شكل رقم (2/2/1)
المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن



Source: Kaplan, Robert, S & Norton, David, p “linking the balanced scorecard to strategy” op, cit, 1996,p60

أبعاد تم إستحداثها :

1- البعد الإجتماعي :

إن ظهور مفهوم المسؤولية الإجتماعية سببه الأنشطة غير المسؤولة للمنظمات ، حيث أصبحت المسؤولية الإجتماعية عنصراً حيوياً في الجهود الدولية لرعاية تنمية مستدامة مناسبة ، واصبحت التقارير السنوية لمنظمات الأعمال تعكس تطبيقاً للمسؤولية الإجتماعية .

ويمكن تعريف المسؤولية الإجتماعية للمنشأة بأنها إلتزام المنشآت إتجاه المجتمع وذلك بأخذ عين الإعتبار التوقعات طويلة المدى والمجسدة بصور عديدة يغلب عليها طابع الإهتمام بالعاملين وبالبيئة بشرط أن يكون هذا التوجه طوعياً (إرادياً) ومتجاوزاً للإلتزامات المنصوص عليها في القانون⁽¹⁾ .

ويمكن تحديد خصائص المسؤولية الإجتماعية بالنقاط التالية⁽²⁾ :

أ- إلتزام المنشأة بمسؤوليتها الإجتماعية هي الآلية التي من خلالها تساهم في تحقيق التنمية المستدامة .

ب- الطابع الطوعي والإرادي الذي يميز إلتزام المنشأة بمسؤوليتها الإجتماعية ، بحيث تصبح جزءاً من ثقافة الإدارة لديها ، وليست نتيجة إلتزامات قانونية او تعاقدية ، هذا الإلتزام الطوعي له قيمة معنوية تعود بالفائدة على المنشأة خلال مدة زمنية معينة .

ت- الإجماع على الدور المهم الذي يمكن أن تلعبه المنشأة في المجتمع بصفقتها عضواً فيه .

ث- الطابع الدائم الذي يؤكد على إلتزام المنشأة والذي يجعل من المسؤولية الإجتماعية أحد ركائز إستراتيجيتها ، الأمر الذي يتطلب تغييراً في ثقافة الإدارة .

2- البعد البيئي :

(1) حارس العاني ، دور المعلومات المحاسبية في قياس وتقييم الأداء الإجتماعي للمؤسسات الصناعية ، (الأردن : جامعة فيلادفيا ،كلية الدراسات العليا 2005م) ص22.

(2) محمد عادل عياض ،المسؤولية الإجتماعية للمنشأة: دخل المساهمة منظمات الأعمال في الإقتصاد التضامني ، (الملتقى الدولي حول الإقتصاد التضامني ،جامعة تلمسان ،2005م) ص3.

أهمية هذا البعد لضرورة تحمل المنشأة لمسئوليتها تجاه البيئة التي تعمل فيها ، فقد يتولد عن بعض المنتجات في العديد من الصناعات فاقد سام وضار بالبيئة ، وهو ما يطلق عليه " فاقد منطو على خطر " ومن ناحية أخرى قد يكون للمنتج ذاته بعض الآثار الجانبية الضارة على مستهلكيه ، وبالتالي فإن سلوك المنشأة سوف يتأثر بالحساسية البيئية لهؤلاء الذين يعيشون بالقرب من المنشأة ، أو يشترون منتجاتها .

إن المقاييس البيئية يمكن أن تتسجم بشكل طبيعي مع المجالات الأخرى ، وكذلك مقاييس تكنولوجيا المعلومات . ويكمن الفرق الرئيسي في أن تكنولوجيا المعلومات نظام يعتمد على معطيات موجودة ومستخدمة داخل المنظمة ، في حين يرتبط قسم كبير من المقاييس البيئية بتأثيرات المنظمة وأعمالها على ما يحيط بها⁽¹⁾ .

وترى الباحثة أن الأداء البيئي يجب أن يصبح عنصراً رئيسياً في إستراتيجية المنشأة وفي تحقيق أداة التوازن . حيث لا بد من إمتداد مفهوم تقييم الأداء إلى تقييم اداء يعتمد على معلومات بيئية لممارسة أنشطة المنشأة في البيئة وذلك ليتكامل الأداء .

تضيف الباحثة أيضاً أنه يمكن أن تختلف الأبعاد بإختلاف إستراتيجية المنظمة فيمكن إضافة بعد الأبعاد كما يمكن الإستغناء عن بعض الأبعاد .

رابعاً : خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن :

يمثل قياس بطاقة الأداء المتوازن أداة للتنفيذ الإستراتيجي ، وليس لوضعها أو صياغتها حيث أنها تترجمها إلى أهداف محددة وقياسات لتلك الأهداف ثم تراقب تنفيذ هذه الإستراتيجيات ، ويؤكد قياس الأداء المتوازن على أن القياسات المالية وغير المالية جزء من نظام المعلومات لجميع العاملين بجميع المستويات ، حيث أنه يبسر على موظفي الخطوط الأمامية فهم نتائج قراراتهم وأفعالهم مالياً ، كما يساعد المديرين التنفيذيين على فهم محفزات النجاح المالي طويل المدى ، كما

(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، مرجع سابق ، ص 217.

تقدم بطاقة الأداء المتوازن للمدراء صورة واضحة تترجم الإستراتيجية إلى أهداف قابلة للقياس ،
وعليه تم تصنيف هذه الخطوات على النحو التالي⁽¹⁾ :

- **الخطوة الأولى** : صياغة الرؤية التنظيمية ؛
- **الخطوة الثانية** : تحديد الإستراتيجية العامة للمؤسسة ؛
- **الخطوة الثالثة** : تحديد عوامل النجاح الحاكمة ؛
- **الخطوة الرابعة** : وضع مقاييس الأداء ؛
- **الخطوة الخامسة** : تحديد وتطوير خطة العمل ؛
- **الخطوة السادسة** : تحديد الأفعال التنفيذية ؛
- **الخطوة السابعة** : المتابعة والتقييم .

الخطوة الأولى : صياغة الرؤية التنظيمية :

تتم هذه الخطوة عن طريق مقابلات مع أكبر عدد ممكن من الأفراد على أن يتم ذلك قدر الإمكان
بمعرفة طرف خارجي للحصول على الصورة الأكثر موضوعية حول موقف الصناعة والاتجاهات
فيها ، وقد يتطلب الأمر أيضاً ندوة مشتركة تحصرها الإدارة العليا ومجموعة المشروع وشخص
له خبرة سابقة بمشروعات قياس الأداء المتوازن .

ويجب التأكيد على أن تكون هنالك رؤية مشتركة للموقف الداخلي والخارجي المحيط بالمؤسسة قبل
أن يصبح بالأماكن صياغة رؤية المؤسسة ولكي يتم صياغة الرؤية هنالك عدد من العوامل يجب
وضعها في الاعتبار⁽²⁾ .

إن صياغة الرؤية التنظيمية بدقة يتطلب دراسة وتحليل بعض العوامل من بينها⁽³⁾ :

- الطرق التي سيؤثر بها تطور تكنولوجيا المعلومات على المؤسسة مستقبلاً
- اتجاهات حاجات العملاء من السلع والخدمات المستقبلية

⁽¹⁾ريغة أحمد الصغير ،تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، (جامعة قسنطينة

،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،رسالة ماجستير غ منشورة ،2014م)، ص21

⁽²⁾ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، مرجع سابق ، ص160

⁽³⁾ المرجع السابق ، ص 161

• تحديد المسار المستقبلي المحتمل للتطور ويتم في في ضوءه إجراء تقييم اما يحتمل أت يعتبره العملاء ذا قيمة.

• معدل السرعة التي يجري بها التغيير فإن من الأهمية بمكان أن يتم إشترك الجانب الأكبر من المؤسسة بفعالية في نقاش متواصل حول تنمية العمل وتطوره

الخطوة الثانية : تحديد الإستراتيجية العامة للمؤسسة :

تحدد الإدارة العليا إستراتيجية المؤسسة في ضوء دورة حياتها ، ودورة حياة منتجاتها ، ومستوى المنافسة الذي تتعرض له وإمكانياتها ومواردها في الداخل ، فإذا كانت المؤسسة جديدة وفي مرحلة النمو وتتعرض لمنافسة شديدة ، فإنها ستركز على محركات الأداء الخارجية مثل : رضاء العملاء ،التجديد والإبتكار ، في مجال تكنولوجيا الإنتاج في ضوء التكنولوجيا المطبقة لدى المنافسين ، وذلك بما يعمل على تدعيم المركز التنافسي لها ، أما إذا كانت المؤسسة في مرحلة النضج والإستقرار ومنتجاتها تتمتع بإستقرار سوقي وموقف تنافسي مناسب فإن الإدارة العليا تحدد إستراتيجيتها على أساس محركات الأداء الداخلية مثل : التشغيل الداخلي والمساهمين ، من خلال التحسين المستمر في مجالات الإنتاج ونظم المعلومات والأساليب الإدارية ، بما يعمل على تخفيض التكاليف وتحسين الأنتاجية من ناحية ، وزيادة العائد وزيادة القيمة للمساهمين من ناحية أخرى⁽¹⁾ .

الخطوة الثالثة :تحديد عوامل النجاح الحاكمة :

يعنى بهذه الخطوة الإنتقال من التوصفات والإستراتيجيات المذكورة أنفاً إلى المناقشة والحكم على ما يكون مطلوباً لنجاح المقاييس وماهية العوامل ذات التأثير الأكبر على النتائج المنشود تحقيقها بعبارة أخرى بجب على المؤسسة أن تقرر ما هي عوامل النجاح الحاكمة وترتيبها حسب الأولوية ، وهنالك أسلوب مناسب لبدء هذا الجزء يتمثل في تكوين مجموعات نقاشية لتقرر العوامل الأكثر أهمية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية التي سبق وضعها في الجلسة المشتركة التي تعقب ذلك تلخص وتواصل النقاش ، يتم إعادة التوصل لإتفاق واسع النطاق حول مجموعة واقعية من عوامل النجاح الأساسية ، وتوفر عندئذ أساساً للإنتقال الى وضع مقاييس رئيسية⁽²⁾ .

¹ فاطمة رشدي سويلم عوض ، تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن (BSC) ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في تطوير أداء المصارف الفلسطينية ،(كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة

، رسالة ماجستير غ 2007م) ص110

⁽²⁾ صالح بلاسكة ،مرجع سابق ، ص44

الخطوة الرابعة : وضع مقاييس الأداء :

تختص هذه المرحلة بتحديد مقاييس الأداء للأهداف الإستراتيجية السابق تحديدها ، ولكي تحقق هذه المقاييس دورها بفاعلية ، فإنه يجب أن تكون مشتقة من الهدف الإستراتيجي الذي تعبر عنه ، ويراعي أن يكون عدد المقاييس مناسبة دون زيادة أو نقص للهدف الإستراتيجي ، ومعبراً عن حقيقته التطويرية والتنافسية بأفضل صورة ممكنة ، ويمكن تحديد مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الإستراتيجية⁽¹⁾ ، كما هو مبين في الجدول رقم(1/2/1):

جدول رقم (1/2/1)
مقاييس الأداء المناسبة

مقاييس الأداء	الأهداف الإستراتيجية	محرك الأداء
معدل نمو المبيعات ربحية كل منتج ، ربحية قطاعات العملاء	تنمية وتحسين العائد	الجانب المالي
معدل تحقيق التكلفة المستهدفة ، معدل تحسين التكلفة ، نسبة تكلفة المنتج إلى تكلفة المنافسين ، معدلات الإنتاجية ، نسبة الأنشطة إلى تصنيف النقدية	تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية	جانب العميل
مواعيد التسليم ، نسبة المسترجعات ، تطور الجودة	رضا العميل	
تطور عدد العملاء ، نصيب المؤسسة من عدد العملاء في السوق ، تطور حجم المبيعات ، تطور قيمة المبيعات ، حصة المؤسسة من مبيعات السوق ، حصة المؤسسة من الأسواق الجديدة	الحصة من السوق	
عدد العملاء الجدد ، نسبة العملاء الجدد من المؤسسات المنافسة	العملاء الجدد	جانب التشغيل الداخلي
معدل الضياع في المواد ، معدل الضياع في الوقت ، عدد الإخفاء في مركز الإنتاج والخدمات ، معدل دوران المخزون ، تطور مهارات العاملين	تحسين طرق الأداء والتشغيل	
التطور في اجزاء المنتج ، نسبة عدد الأجزاء النمطية ، معدل التحسين في الكفاءة الهندسية	تبسيط وتمييز أجزاء المنتج	
وقت تحرك المواد بين المراكز ، تطور زمن دورة الإنتاج ، تطور وقت إعداد الخلايا الإنتاجية	إبتكار طرق تشغيل جديدة	
معدل التطور التكنولوجي ، معدل الاستجابة التكنولوجية	التطور التقني في مجال الإنتاج	

⁰¹ المرجع السابق ، ص45

البحوث والتطوير في مجال الإنتاج	إبتكار منتجات جديدة، تطور المنتجات الحالية وتحسين خصائصها، معدل تطور النشاط البحثي، معدل فاعلية النشاط	جانب التطور والإبتكار
تطور نظم المعلومات والأساليب الإدارية	تطور عيوب الإنتاج، عدد الموردين، تطور نسبة الإستجابة لطلبات العملاء، تطور زمن دورة التسليم	جانب التطور والإبتكار
جانب الأداء المجتمعي	التطور في فرص العمل التي تنتجها المؤسسة، التطور في مستويات دخول العاملين تطور المساهمة في البرامج الثقافية والتعليمية المهنية	جانب الأداء المجتمعي والبيئي
تطور الأداء البيئي	تطور عدد المخالفات،تطور قيمة الغرامات، تطور أساليب معالجة المخالفات،أساليب معالجة العادم ، تطور المنتجات صديقة البيئة	جانب التطور والإبتكار

المصدر:فاطمة رشدي سويلم عوض،تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن ونظام التكاليف على أساس الأنشطة في تطوير أداء المصارف الفلسطينية،رسالة ماجستير،كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية غزة ، 2007م ص11.

الخطوة الخامسة : تحديد وتطوير خطة العمل :

تتضمن هذه الخطوة تحديد كيفية تقييم النجاح في إستخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال نقطتين :

- i. صياغة الأهداف : يجب أن توضع أهداف لكل مقياس مستخدم ، وتحتاج المؤسسة إلى أهداف قصيرة المدى وأهداف طويلة المدى حتى يتسنى لها تفقد مسارها بصورة متواصلة وإتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب ، ومن الضروري أن تكون الأهداف متسقة ومنسجمة مع الرؤية الشاملة والإستراتيجية العامة وأن لا يكون هنالك تناقض أو تعارض بينهما ، ولهذا السبب ينبغي إحداث ترابط وتكامل بين الأهداف أفقياً ورأسياً على حد سواء .
- ii. وضع خطة العمل : حتى تكتمل المقاييس لابد من وضع الخطوات اللازمة للأهداف والرؤيا ويجب أن تشمل هذه الخطوات على الأفراد المسؤولين وجدولاً زمنياً لإعداد التقارير المرحلية والنهائية ⁽¹⁾ .

الخطوة السادسة : تحديد الأفعال التنفيذية :

¹ عبد المجيد عبد الفتاح المغربي ،مرجع سابق ، ص121

ويتطلب بيان الأنشطة والأفعال الواجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف والانتقال بالخطوة للواقع ، وهذا يتطلب تحديد الأهداف السنوية وتوزيع وتخصيص الموارد ، وتحديد المسؤوليات ، وتقديم البرامج ، ويراعى عند ممارسة الأفعال التنفيذية أيضاً ربط المقاييس بقواعد البيانات وأنظمة المعلومات وتعريف الموظفين العاملين في كافة أقسام الوحدة لأنها تؤثر بهم وتتأثر بهم .

الخطوة السابعة : المتابعة والتقييم :

من الضروري أن تتابع المنشأة بصورة متصلة الإهتمام بالمقاييس لكي تحقق وظيفتها المنشودة كأداة ديناميكية للإدارة ، ولتحقيق هذا الغرض ستكون الإستعانة بحلول تكنولوجيا الإتصالات المناسبة الضرورية لتسهيل إعداد التقارير وجمع البيانات .

ومن المهم أيضاً أن تستخدم المقاييس في جميع أنحاء المنشأة وفي الجوانب اليومية للإدارة ، فإذا فورت بذلك الأساس لجدول الأعمال اليومي لكل وحدة ستكون لها وظيفة طبيعية من أعمال إعداد التقارير والرقابة الحالية من خلال تأثيرها على العمليات اليومية ، ولذا فإن خطة التنفيذ ينبغي أن تحتوى على قواعد وأساليب مقترحة لضمان تحويل تسجيل درجات قياس الأداء المتوازن إلى جزء من العمل اليومي للشركة ، وفي النهاية ينبغي أن تظل المقاييس المختارة ولاسيما من أجل الرقابة قصيرة المدى مطروحة على بساط البحث وأن يتم إستبدالها في الحالات المناسبة بأخرى جارية بدرجة أكبر ، ولا يمكن إعتبار إستخدام المقاييس مكتملاً إلا عندما يصبح المقياس جزءاً ديناميكياً عاملاً من الحياة اليومية للمنشأة ، ويستلزم عمل القياس كأداة للرقابة الإدارية المستمرة بذل العناية الفائقة وجهود التحسين المستمرة⁽¹⁾

خامساً : مميزات بطاقة الأداء المتوازن :

بالنظر إلى التعريفات المختلفة لبطاقة الأداء المتوازن فإن بطاقة الأداء المتوازن تتميز بالسمات

التالية⁽²⁾ :

(1) المرجع السابق ، ص 122.

(2) جمال حسن أبو شرح ، مدى إمكانية تقويم تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، (فلسطين : غزة : الجامعة الإسلامية : رسالة ماجستير غ منشورة ، 2012 م) ص 46 .

- 1- تمثل إطاراً متكاملًا لقياس وتقييم الأداء الإستراتيجي ، حيث أنها تتيح إمكانية ترجمة رؤية وإستراتيجية المنشأة إلى أهداف أكثر تحديداً ومؤشرات أكثر دقة في القياس .
 - 2- تشتمل على مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية ، في حين أن هذه المقاييس ترتبط مع بعضها البعض بعلاقة السبب والنتيجة .
 - 3- تعد نظام إدارة إستراتيجية ، وذلك لكونها توازن الأداء المالي وتضعه بصورته الصحيحة من خلال الأبعاد الشاملة ولأنها تأخذ بعين الإعتبار ربط الأفعال قصيرة الأمد مع إستراتيجيات المنشأة وأهدافها البعيدة .
 - 4- تعمل على توضيح رؤيتها وإستراتيجيتها وترجمة تلك الرؤية والإستراتيجية إلى أفعال .
 - 5- أداة إتصال وتواصل ، حيث أنها تعمل على توفير نظام للتغذية العكسية التي تؤدي بدورها إلى تحسين الناتج .
- ويتضح مما سبق أن بطاقة الأداء المتوازن تتسم بعلاقة سببية وصفة تعددية توازنية بين أبعادها المختلفة في حين أنها تتسم بمحدودية (الدقة) المعلومات وترتبط بخطة حوافز ، وتظهر هذه الصفات جلية في خصائص بطاقة الأداء المتوازن .
- سادساً : معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن :

يواجه تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن العديد من الصعوبات والمعوقات ، والتي يجب أخذها بعين الإعتبار حتى يمكن إستخدامه بفاعلية في قياس وتقييم الأداء بالمؤسسات والتي تتمثل في الآتي⁽¹⁾ :

1. يفترض نموذج تقييم الأداء المتوازن وجود علاقة السبب والنتيجة بين المعلومات غير المالية والإيرادات المالية المستقبلية .
2. تكاليف تصميم مقاييس الأداء المتوازن عالية جداً ، حيث يجب قبل تصميم النموذج مقارنة التكلفة بالمنفعة .
3. معظم مقاييس الأداء غير المالية يصعب تقييمها وتفسيرها وتحتاج إلى إجتهد عند الحكم عليها .
4. سوء التنظيم في بعض المؤسسات المالية يعيق جمع البيانات المطلوبة .
5. عدم توفر الكفاءات الإدارية التي تستخدم نموذج بطاقة الأداء المتوازن .
6. ينتج عن الخلط بين المقاييس المالية وغير المالية في قياس الأداء توفر كم هائل من المعلومات تفوق طاقة المديرين وتتسبب في تشتت الجهود على أهداف متعددة مما ينقص من فاعلية أنظمة قياس الأداء .
7. عدم وجود أسلوب تفصيلي يوضح كيفية إختيار مقياس الأداء لكل مدخل .

(1) مجبور جابر النمري ، التحديات التي تواجه إستخدام نموذج تقييم الأداء المتوازن في الدول المتقدمة والنامية ، (القاهرة ، جامعة المنصورة المجلة المصرية للدراسات التجارية ، المجلد 25 ، العدد 2 ، 2001 م) ، ص ص 128 - 129 .

8. لا يوجد مناقشة لكيفية وضع أهداف الأداء في نظام قياس الأداء المتوازن ، أو كيفية حدوث مفاضلة بين الأهداف ، أو حتى مستوى صعوبة تحقيق الهدف الذي يختلف من هدف إلى آخر بالطبع .

9. لا يتضمن نظام قياس الأداء أي ربط لنظام الحوافز ، وهل ستمنح الحوافز على أساس تحقيق الأهداف كلها ؟ وإذا لم يتم يتحقق هدف مقياس ما فلا تمنح الحوافز ؟

10. تقدم المنظمات غير الربحية خدمات غير ملموسة كما أن بعض هذه الخدمات تكون لفترة محدودة .

11. لا تتلقى المنظمات إشارات واضحة ومحددة من عملائها من خلال آليات السوق .

12. غياب نظم وقواعد البيانات في كثير من المنظمات العامة.

13. غياب البرامج المدروسة وغياب آليات التنفيذ اللازمة لإحداث التوازن .

وتضيف الباحثة أنه يصعب على القائمين بمهمة قياس الأداء في ظل عدم وجود أهداف عامة وواضحة للمؤسسات وأيضاً في ظل عدم وجود تقارير ومخرجات أداء ثابتة تمكن من متابعة الأداء العام .

وترى الباحثة أيضاً من خلال المعوقات السابقة بأن هذه المشكلات تتفاوت فيما بينها وليس بالضرورة أن تواجه كل الشركات وتختلف باختلاف بيئة العمل .

الفصل الثاني

الميزة التنافسية

المبحث الأول : مفهوم ومصادر وخصائص وأسس بناء الميزة التنافسية

المبحث الثاني : دور بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الميزة التنافسية

المبد لأول

مفهوم ومصادر وخصائص وأسس بناء الميزة التنافسية

تمهيد :

يعد مفهوم الميزة التنافسية من المفاهيم الحديثة ذات المضامين غير المحددة ، وفي الوقت الحاضر أصبحت هنالك أدوات تنافسية مهمة للمنظمات في الأسواق مثل السرعة والمرونة والتكاليف والجودة

، ويعد Porter من أبرز من كتب في الميزة التنافسية ، وعلى الرغم من كثرة الأدبيات التي تناولت موضوع الميزة التنافسية إلا أنه ليس من السهل تحديد تاريخ ظهور المنافسة بشكل دقيق ، فهي موجودة منذ وجدت المنظمات وإلى حد الآن وبأساليب متباينة ومختلفة عبر الوقت ، ومن خلال الأدبيات النظرية نلاحظ أن الكتابات الأولى حول المنافسة تمثل نقطة الإنطلاقة لمفهوم الميزة التنافسية ، ويختلف مفهوم الميزة التنافسية باختلاف محل الحديث فيما إذا كان عن دولة أو قطاع صناعي أو منظمة ، وستحاول الباحثة لقاء الضوء على هذه المستويات .

أولاً : مفهوم الميزة التنافسية :

مفهوم الميزة التنافسية على مستوى الدولة :

يعرف مفهوم الميزة التنافسية على مستوى الدولة أو الصناعة في معظم الأدبيات الاقتصادية بمفهوم التنافسية ، فقد عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الميزة التنافسية للأمم بأنها القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تواجه المنافسة الخارجية في الوقت الذي تحافظ فيه على توسيع الدخل المحلي الحقيقي⁽¹⁾ . (ويعرف المجلس الأمريكي للسياسة التنافسية) الميزة التنافسية للدولة بأنها قدرة الدولة على إنتاج سلع خدمات تنافس في الأسواق العالمية ، وفي نفس الوقت تحقق مستويات معيشة مطردة في الأجل الطويل⁽²⁾ . ففي حين ربط تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مفهوم الميزة التنافسية بزيادة حجم الدخل المحلي الحقيقي للدولة ، فإن المجلس الأمريكي للسياسة التنافسية ربطها بقدرة الدولة على رفع مستوى معيشة الأفراد على المدى البعيد .

مفهوم الميزة التنافسية على مستوى الصناعة :

يمكن تعريف الميزة التنافسية على مستوى الصناعة بأنها قدرة المنظمات على المنتمية لنفس الصناعة في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية ، دون الإعتماد على الدعم والحماية الحكومية ، وهذا ما يؤدي إلى تميز تلك الدولة في هذه الصناعة المحددة⁽³⁾ . والتركيز

(1) نوير طارق ، دور الحكومة الداعم للتنافسية ، (الكويت :المعهد العربي للتخطيط، 2002م ، ص50) .

Day. G. S. and Wensely , R : **Assessing Advantage A framework for Diagnosi**

(2)**Competitive Superiority** , journal of marketing , Vol52 (2) ,1998 , pp. 20

(3) الطيب محمد دويس ، براءة الإختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول ، (الجزائر : جامعة ورقة ،

رسالة ماجستير غير منشورة ، 2005م) ص4

هنا على خلق ميزة تنافسية مشتركة بين جميع المنظمات ، والمحددة ضمن صناعة معينة في دولة معينة .

مفهوم الميزة التنافسية على مستوى المنظمة :

من أهم الغايات التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها هي خلق الميزة التنافسية ، وتحديد المداخل والكيفية لبلوغ هذه الغاية هو ما سنتناوله الباحثة ، لقد تعددت الآراء حول مفهوم وتعريف الميزة التنافسية للمنظمات وستعرض الباحثة عدد من هذه التعريفات ومن أهم التعريفات للميزة التنافسية مايلي :

. قدرة المنظمة على أن تكون منتجة في الحدود الدنيا من التكلفة ضمن صناعتها ، أو أن تكون فريدة في بعض الخصائص المقيمة بشكل كلي من قبل الزبائن⁽¹⁾ .

. إستغلال المنظمة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها ، حيث تحقق قيمة لا يستطيع المنافسون الآخرون تحقيقها في أنشطتهم⁽²⁾ .

. المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة تقديم قيم ومنافع للزبائن تزيد عما يقدمه المنافسون ، ويؤكد تميزها وإختلافها عن المنافسين من وجهة نظر الزبائن الذين يتقبلون هذا الإختلاف والتميز ، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون⁽³⁾

. القدرة على تحقيق حاجات الزبون أو القيمة التي تم الحصول عليها من ذلك المنتج كقصر فترة التوريد ، أو الجودة العالية للخدمات⁽⁴⁾ .

تستنج الباحثة من التعريفات السابقة أن الميزة التنافسية :

Porter. M.E: **Towards a Dynamic Theory of Strategy**. Strategic Management

⁽¹⁾Journal. Vol12.No8 1999. pp. 95

Pitts, R and lei, D: **Strategic Management: Building and Sustaining Competitive**

⁽²⁾**Advantage**, West Publishing, 1996, p53.

⁽³⁾السلمي علي ، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ،(القاهرة ، دار غريب للنشر والطباعة ، 2000م)ص104

⁽⁴⁾طلعت أسعد عبد المجيد ، التسويق الفعال : كيف تواجه تحديات القرن الحادي والعشرين ،(المتحدة للإعلان

، القاهرة ، 2002م)ص75

1. تنشأ الميزة التنافسية عن طريق تقديم الشركة قيمة أكبر للمستهلكين .
 2. الميزة التنافسية ناتجة عن العملية الإبداعية .
 3. تنشأ أيضاً من خلال وجود مهارة أو مورد متميز في الشركة .
- بناءً على الإستنتاج أعلاه تعرف **الباحثة الميزة التنافسية** بأنها هي قدرة المنظمة على خلق قيمة ومنفعة للزبائن يعجز المنافسين عن توفيرها لهم بحيث ترسخ في أذهان الزبائن الحاليين والمحتملين وتكسب ولائهم .

ثانياً : خصائص الميزة التنافسية :

عند الحديث الميزة التنافسية لابد من التركيز في المقام الأول على مسألة ديمومة الميزة التنافسية وبقائها ، فالميزة التنافسية تنتهي بمجرد قدرة المنافسين على تقليدها أو محاكاة ما تستند إليه ، وإذا ما أرادت المنظمة أن تحافظ على الميزة التنافسية يجعلها أكثر إستمرارية ، فيجب عليها أن تبني

إستراتيجيات تجعل عملية تقليد الميزة التنافسية التي قامت ببنائها شديدة الصعوبة ومرتفعة

التكلفة بالنسبة للمنافسين . ويمكن تلخيص خصائص وصفات الميزة التنافسية كما يلي⁽¹⁾ :

1. أنها نسبية ، أي تتحقق بالمقارنة مع المنافسين ، وليست مطلقة .
2. أنها تؤدي إلى التفوق والأفضلية بالنسبة للمنظمة على المنظمات المنافسة .
3. إنها تتبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها .
4. إنها تعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها ، أو في قيمة ما تقدمه للمشتريين أو كليهما .
5. إنها يجب أن يكون لها دور في التأثير في المشتريين وإدراكهم للأفضلية فيما تقدمه المنظمة من منتجات (سلع خدمات) وتحفزهم للشراء منها .
6. إنها تتحقق لمجة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها .

ثالثاً: مصادر الميزة التنافسية :

(1) الروسان محمود علي ، العلاقة بين الميزة التنافسية والخيار الإستراتيجي وأثرها بين الأداء التصديري ، جامعة بغداد ، كلية الدراسات العليا أطروحة دكتوراة غ منشورة 1999م) ص 36 .

تتعدد المداخل التي يمكن للمنظمة من خلالها خلق الميزة التنافسية ، إذ يمكن لها أن تعتمد على ما تملكه من قدرات ومهارات مختلفة مقارنة بالمنظمات المنافسة ، أو على ما توفره لها البيئة التسويقية الخارجية من فرص لإكتساب الميزة التنافسية ، هنالك مدخلين رئيسيين لخلق الميزة التنافسية هما :

أولاً : المدخل الخارجي :

يستند هذا المدخل إلى البيئة الخارجية كأساس لخلق الميزة التنافسية منطلقاً من كونها تنشأ وتنفذ في البيئة الخارجية ، وتبعاً لذلك تقوم الشركة بتحديد الإستراتيجية التنافسية الملائمة لتحقيق الميزة التنافسية ووفقاً للفرص السوقية الجذابة ، وتشمل هذه الفرص المعلومات أو المواد الأولية أو التسهيلات الحكومية ، بالإضافة إلى التغيرات (السياسية ، الإقتصادية ، الديموغرافية ، الإجتماعية والثقافية) التي تشهدها البيئة الخارجية للمنظمة⁽¹⁾ .

ثانياً : المدخل الداخلي :

يمكن دراسة هذا المدخل من خلال مدخلين اساسيين هما مدخل الموارد ومدخل سلسلة القيمة

1. مدخل الموارد :

يستند هذا المدخل إلى ما تملكه المنظمة من أصول (الآت متطورة ، علامة تجارية ، موقع متميز) وموارد (مهارات بشرية ، خبرات عملية ، موارد مالية) يمكن تسخيرها في خلق الميزة التنافسية التي يصعب على المنافسين تقليدها ، وبالتالي فإن هذا المدخل يقوم على الإستفادة من نقاط القوة في المنظمة أو معالجة القصور الذي يتخلل بعض أنشطة المنظمة . ومهما كان مصدر الميزة التنافسية ، فإنها في النهاية تعود إلى ملكية مورد قيم ، يمكن المنظمة من أداء الأنشطة بشكل أفضل أو أقل تكلفة من المنافسين⁽²⁾ .

وحتى تكون الميزة التنافسية مستمرة يجب أن تكون صعبة التقليد من قبل المنافسين ، بحيث يواجه المنافسين صعوبة في تقليد هذه الميزة ، وحتى لو إستطاعوا تقليدها سيكون مضي وقت

(1) البكري تامر ، إستراتيجيات التسويق (الأردن ، عمان ، دار اليازوري ، 2008م) ص 198 .

(2) داسي وهيبه حسين ، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية ، (جامعة دمشق ، دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية ، رسالة ماجستير غ م ، 2007م) ، ص 74 .

كاف لتطوير ميزة تنافسية جديدة . حيث أن المنظمات التي تحافظ على الميزة التنافسية تمتلك كفاءات تتمتع بغموض سببي قوي ، لأن هنالك احتمال ضعيف أن يتمكن المنافسون من تحديد أو فهم مثل هذه الكفاءات بشكل كاف لتقليده .

ويمكن النظر إلى المنظمات على أنها مجموعة من الموارد والقدرات التي تتطلبها المنتجات والمنافسة في السوق . فالموارد هي رأس المال المادي ، ورأس المال البشري ، ورأس المال التنظيمي الذي تمتلكه المنظمة ويمكن أن تستخدمه لفهم وتطبيق الإستراتيجيات التنافسية أما القدرات فهي التي تعكس قدرة المنظمة على دمج الموارد التي يمكن للمنظمة أن تسخرها بالطرق التي يمكن أن تعزز الأداء المتفوق ، على الرغم من العوامل المقاومة والناشئة عن المنافسة والظروف المحيطة⁽¹⁾ .

ويوجد فرقين رئيسيين بين الموارد والقدرات ،الأول : القدرات هي نوع خاص من الموارد الخاصة بالمنظمة ، غير قابلة للنقل ، وذات محتوى تنظيمي ، الثاني : إن هدف القدرات هو تحسين الموارد الأخرى داخل المنظمة . وإن تطوير قدرات المنظمة يعتمد على الموارد المتاحة لها ، وإختلاف الموارد والقدرات والتفاعل بينهم هو ما يفسر مستوى الأداء في المنظمات ، حيث يؤدي الدمج الفعال بين الموارد ، وقدرات المنظمة إلى خلق الكفاءات الجوهرية ، وتعرف هذه الأخيرة بأنها تركيبية أو مجموعة من المهارات الفارقة الأصول الملموسة أو غير الملموسة ذات الطبيعة الخاصة ، التكنولوجية فائقة المستوى ، الممارسات المنتظمة ، والتي تشكل مجملها أساساً جيداً لقدرات المنظمة التنافسية ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية في السوق .

إذ يبدأ خلق الميزة التنافسية بتحديد موارد المنظمة التي يتم تحويلها بما تمتلكه من قدرات إلى كفاءات جوهرية ، هذه الكفاءات يمكن أن تكون كفاءات متميزة في الصناعة وهي التي تعد المصدر الأساسي لخلق الميزة التنافسية .

Makadok , R : **Toward A Synthesis of The Recourses –Based and Dynamic – Capability Views of Rent Creation** , Strategic Management Journal , Vol.22(5) (1),2001 , pp387 .

وتنقسم الموارد إلى عدة أنواع أهمها⁽¹⁾ :

i. **الموارد الملموسة** : وتصنف إلى (المواد الأولية ، معدات الإنتاج و الموارد المالية .
الموارد غير الملموسة : (الجودة ، معرفة كيفية العمل ، التكنولوجيا ، المعلومات ، المعرفة ، الإبداع) .

ii. **الكفاءات** : بإعتبارها من أصول المنظمة فلها طبيعة تراكمية وصعبة التقليد من طرف المنافس ، وتصنف إلى :

أ- كفاءات فردية : والتي تمثل همزة وصل بين الخصائص الفردية والمهارات المتحصل عليها من أجل الأداء الأمثل لوظائف مهنية محددة ، بإمكان الشركة الحيابة على كفاءات فردية بلأستناد إلى معايير موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف وتكوين الأفراد بما يتماشى مع المناصب التي يشغلونها للحصول على مردودية أكبر .

ب- كفاءات جماعية (محورية) : بإعتبارها أساس بقاء المنظمة أوعدم بقائها فهي تتضمن تركيبة من المهارات المترتبة عن تضافر وتداخل العديد من أنشطة الشركة ، وتسمح تلك الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمنظمة تهدف إلى خلق القيمة والمنفعة الأساسية المباشرة للزبون ، وبالتالي تحقيق الريادة لإكتساب ميزة تنافسية مستدامة في مجال الأعمال ، مما يجعل الشركة تلتزم بتطوير وتجديد كفاءاتها المحورية من خلال القدرات الديناميكية التي تمتلكها .
وتتمثل أهمية هذا المدخل في⁽²⁾ :

i. أنه يساعد في تفسير أرباح المنشأة المتولدة من الأنشطة الأخرى غير المرتبطة بالنشاط الرئيس للمنشأة .

ii. أنه يساعد المديرين على التمييز بين الموارد التي تدعم الميزة التنافسية ، عن تلك الموارد التي لا تدعمها .

(1) الدرويش مصطفى ، دور الممارسة الأفضل في تعزيز الميزة التنافسية (جامعة حلب جامعة حلب ، كلية الإقتصاد ، أطروحة دكتوراة غير منشورة ، 2013م) ص 82 .

Barney ,J,B “ Firm Resources and Sustained Competitive Advantage” **Journal of Management** , Vol. 17, 1991, p.102 .⁽²⁾

iii. أنه يساعد في المفاضلة بين تطوير التكنولوجيا التي تتبعها داخل المنشأة أو الإستعانة بتكنولوجيا من خارج المنشأة .

iv. أنه يساعد على تحليل وضع موارد المنشأة الحالية .

2- مدخل سلسلة القيمة :

يعد مدخل سلسلة القيمة الذي قدمه بورتر عام 1985م من الأساليب الحديثة في الإدارة الإستراتيجية لدراسة وتحليل المصدر الداخلي للميزة التنافسية من خلال تحليل البيئة الداخلية للمنظمة ومتابعة ما يعرف بسلسلة القيمة للأنشطة ، والوظائف وعمليات الأعمال التي تتمكن من تأديتها في التصميم والإنتاج والتوزيع ، لتضيف قيمة للمنتج ، ويمكن تحليل سلسلة القيمة بالتحرف إلى الأوضاع السائدة في المنظمة وتحديد نقاط القوة والضعف فيها ، من خلال سلسلة الأنشطة التي تؤديها المنظمة ، وإمكانيات تحسين وتطوير قيمة الأنشطة للوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية ، وتعتبر المنظمة من منظور هذا النموذج عبارة عن سلسلة من الأنشطة الأساسية التي تضيف قيمة إلى منتجاتها ، إذ يتطلب تحليل قيمة كل نشاط فهم وتحليل التكلفة ومتابعتها وتحديد مصادرها وذلك لإرتباط هذا التحليل بقياس قيمة المخرجات وهي حصيلة القيمة المضافة لكل الأنشطة أكبر من التكاليف التي تحملتها المنظمة نظير أنشطة سلسلة القيمة⁽¹⁾

ووفقاً لنموذج بورتر في تحليل سلسلة القيمة فإن الأنشطة التي تنفذ في أي منظمة تنقسم إلى مجموعتين⁽²⁾:

أ- الأنشطة الرئيسية (الأولية)

ب-الأنشطة المساعدة (الداعمة)

أ - الأنشطة الرئيسية (الأولية) :

(1) الدوري ، زكريا مطلق ، الإدارة الإستراتيجية ، (الأردن، دار البازوري ، 2005م) ص135.

(2) سملاي يحيى ، نحو تسيير إستراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية ، (جامعة بسكرة

،الملتقى الدولي حول المعرفة ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، 2005م) ص26 .

تتولى مهمة التكوين الماديللسعة التي تقدمها المنظمة وتسويقها للمشتري وكذلك تقديم خدمات ما بعد البيع ، وهي مكونة من خمس مجالات رئيسية :

1-الإمدادات الداخلية :

أنشطة مرتبطة بإستلام وتخزين وتوصيل المدخلات اللازمة للمنتج وتشمل : مناولة المواد وكافة عناصر المدخلات للنظام الإنتاجي ، والمخازن والرقابة على المخزون ، ويتم تقويم هذه الأنشطة الفرعية لتحديد نواحي القوة والضعف فيها .

2-العمليات :

أنشطة مرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات في شكل نهائي ، وتشمل : التصميم والتشغيل على الآلات والتجميع ، والتعبئة والتغليف ، وصيانة الآلات ، والرقابة على الجودة ، والخدمات الإنتاجية .

3-الإمدادات الخارجية (المخرجات) :

أنشطة مرتبطة بجمع وتخزين والتوزيع المادي للمنتج إلى العملاء ، وتشمل تخزين المنتجات التامة ، وطرق التوزيع على العملاء ، وكافة الأنشطة المرتبطة بنقل البضاعة من أماكن إنتاجها إلى مراكز إستهلاكها .

4-التسويق والمبيعات :

أنشطة مرتبطة بتزويد الوسائل التي يمكن من خلالها للمشتري أن يشتري المنتج وتحفيزه على الشراء ، وتشمل الترويج ، منافذ التوزيع والتسعير .

5-الخدمات :

أنشطة مرتبطة بتقديم الخدمات لتدعيم المنتج أوالمحافظة على قيمته وتشمل : خدمات التركيب والتصليح والتدريب وقطع الغيار والأجزاء ، وتعديل المنتج .

ب - الأنشطة المساعدة (الداعمة) :

وهي الأنشطة التي تساهم وتدعم الأنشطة الرئيسية لتأدية أدوارها ، وتتكون من أربعة أنشطة هي⁽¹⁾ :

1- البنية الأساسية للمنظمة :

وتشمل أنشطة مثل الإدارة العامة ، والمحاسبة ، والجوانب القانونية والتمويل ، والتخطيط الإستراتيجي ، وكل الأنشطة الأخرى الداعمة والأساسية لتشغيل حلقة القيمة ككل .

2- إدارة الموارد البشرية :

أنشطة ضرورية لضمان الإختيار والتدريب ، وتنمية الأفراد ، والترقية والحوافز ، وتقويم الأداء علماً أن هذه الأنشطة تخدم جميع أجزاء المنظمة وتعتبر عاملاً مهماً في تحديد نواحي الضعف والقوة في المنظمة .

3- التطور التكنولوجي :

أنشطة تتعلق بتصميم المنتج وكذلك تحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة بما يتلائم ومقاييس الجودة الشاملة وأنظمة الأيزو التي تستلزم الإعتماد على الحاسب الآلي في كافة الأعمال المطلوب إنجازها ، للوصول إلى أعلى جودة وأقل تكلفة ، والمعرفة التقنية .

4- المشتريات :

أنشطة تتعلق بالحصول على المدخلات ، شراؤها سواء كانت مواد أولية أو خدمات أو الآات وضمان تدفقها بالكميات والأوقات اللازمة كما تخدم جميع الأنشطة الرئيسية والمساعدة لشراء ما يحتاجون إليه من البيئة الخارجية .

مما سبق يمكن صياغة سلسلة القيمة كما هو موضح في الشكل رقم (3/1/2) :

الشكل رقم (3/1/2)

نموذج سلسلة القيمة

(1) المرجع السابق ، ص 27 .



المصدر : بسام منيب الطائي ، إنعكاسات أنشطة سلسلة القيمة في تحقيق أهداف التحسين المستمر لجودة المنتجات، (مجلة تنمية الراشدين ،كلية الإدارة والإقتصاد ، جامعة الموصل ، العدد117 ، العدد37 ، 2018) ،ص75.

رابعاً: جودة الميزة التنافسية:

تستطيع الشركات خلق الميزة التنافسية ، كما يمكن للشركة الواحدة أن تحقق العديد من المزايا التنافسية ، لكن قوة هذه الميزة وإستمراريتها مرتبطة بمجموعة من المعايير أوالشروط التي ينبغي أن تحققها الميزة التنافسية التي ترغب الشركة بإمتلاكها ، وأن توفر هذه الشروط وفق مستويات معينة هي التي ستحدد مستويات الجودة والقوةالتي تتمتع بها هذه المزايا التنافسية ويوجد ثلاثة معايير للحكم على جودة الميزة التنافسية وهي⁽¹⁾:

1- مصدر الميزة التنافسية :

تتولد الميزة التنافسية أساساً من القيمة التي تكون الشركة قادرة على خلقها لزيائنها والتي تتجاوز تكلفة خلقها . والقيمة هي ما يرغب المشتري بدفعه ، أما القيمة المتفوقة فتنشأ من تقديم أسعار أدنى من المنافسين فيما يتعلق بالمنافع المكافئة أو تقديم منافع فريدة عوضاً عن السعر الأعلى

(1) نصر الدين بن نذير أولزين ، الإبداع كمدخل لإكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال ، (الجزائر ،جامعة سعد دحلب ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، رسالة ماجستير غ منشورة ، 2004 ،ص13)

والقيمة المتفوقة تأتي من الموارد المتفوقة والموارد المتفوقة هي أحد مصادر الميزة التنافسية المستمرة.

2- عدد المصادر التي تمتلكها الشركة :

إن إعتقاد الشركة على ميزة تنافسية واحدة سيمكن الشركات المنافسة من محاكاتها أو التغلب عليها ، أما الإعتقاد على أكثر من ميزة تنافسية ، سيجعل من الصعوبة بما كان على الشركات المنافسة محاكاتها أو تقليدها جميعاً . فمثلاً في حال إعتقاد المنظمة على ميزة واحدة مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة ، أو القدرة على شراء مواد أولية رخيصة الثمن ، فإنه يمكن للمنافسين التغلب على آثار تلك الميزة . أما في حال تعدد مصادر الميزة التنافسية فإنه يصعب على المنافس تقليدها جميعاً .

3- درجة التحسين والتجديد المستمر للميزة :

لا يكفي أن تحوز الشركة على ميزة تنافسية فحسب بل يجب أن يكون بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة وتقييمها بإستمرار لذلك ينبغي على الشركات أن تتوجه نحو خلق مزايا تنافسية بطريقة أسرع من أن تقوم الشركات المنافسة بتقليدها ، وهذا يتطلب قيام الشركات بتغيير المزايا التنافسية القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة وذات مرتبة مرتفعة بإستمرار .

حيث تمارس البيئة التنافسية ضغوطاً مستمرة على الشركة فتدفعها للبحث عن مزايا تنافسية أو تجديدها بما يضمن لها البقاء من جهة والريادة من جهة أخرى وهذا ناتج من عملية الجذب والدفع بين (البيئة/الميزة) حيث تدفع البيئة إلى خلق الميزة ، وينتج عن الميزة عناصر جديدة تضاف إلى البيئة التي تعمل ضمنها الشركة ، مما يزيد من تعقيد البيئة وتزيد الحاجة إلى خلق مزايا تنافسية أقوى وأحدث .

يمكن تصنيف الميزة التنافسية وفق هذا المعيار ضمن صنفين إثنين هما:

أ- الميزة التنافسية ذات المرتبة المنخفضة : وهي التي يسهل تقليدها ومحاكاتها من قبل

المنظمات المنافسة مثل ميزة التكلفة المنخفضة لقوة العمل أو المواد الخام .

ب- الميزة التنافسية ذات المرتبة المرتفعة : والتي يصعب على المنظمات الأخرى محاكاتها

أو تقليدها مثل (تمييز المنتج ، تكنولوجيا متطورة ، السمعة الحسنة للمنظمة ، علاقات

قوية مع العملاء) ويتصف هذا الصنف من المزايا بعدة خصائص أهمها :

- i. يتطلب تحقيقها توفر مستويات مرتفعة من القدرات والمهارات الفردية والتنظيمية .
- ii. تعتمد على الإستثمار المستمر والتراكمي في مصادر الميزة مثل البحث والتطوير ، التسويق ، التعلم والتدريب ، والذي من شأنه أن يؤدي إلى خلق أصول تمثل كفاءات جوهرية في المنظمة .
- خامساً :أنواع الميزة التنافسية :**

يعتبر (Porter) الميزة التنافسية عبارة عن متغير تابع للإستراتيجيات التنافسية الثلاث : إستراتيجية التكلفة ، التنوع ، التمييز ، فيحصرها في نوعين رئيسيين هما⁽¹⁾ :

1- ميزة التكلفة الأقل :

وهي الميزة التي تتأتى للمؤسسة إذا ما كانت تكاليف أنشطتها المنتجة للقيمة أدنى من تلك المحققة عند منافسيها ، حيث يمكن للمؤسسة الإقتصادية بلوغ وتحقيق ميزة تنافسية بالتكلفة الأقل من خلال تخطيط وتصميم إنتاج ثم تسويق السلع أو الخدمات بتكلفة أقل مقارنة بالمنافسين في نفس القطاع أو السوق ، مما يعكسه تحقيق المؤسسة لأرباح وعوائد أكبر ، وهناك أيضاً من يسميها بالميزة التنافسية الداخلية حيث تلجأ المؤسسة إلى إنتاج إستراتيجية السيطرة بالتكاليف وتحسين الإنتاجية التي تسمح لها بتحقيق مردودية أحسن وعوائد أكبر ، ومنه الوصول إلى أفضل قوة للمساومة حتى في حالة إنخفاض الأسعار أو الدخول في حرب الأسعار لأن المؤسسة تتحكم في تكاليفها إلى درجة كبيرة وبحوذتها معرفة تنظيمية وتكنولوجية عالية .

وللحصول على ميزة التكلفة الأقل يتوجب على المؤسسة مراقبة وتتبع حال العوامل المؤديه إلى تطور التكاليف وأهمها ما يلي⁽²⁾ :

أ- الحجم :

(1) العياشي زرزار ، كريمة عباد ، إستخدامات تكنولوجيا المعلومات والإتصال في المؤسسة الإقتصادية، (عمان) ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2012م) ص185-186.

(2) حسين وليد حسين ، إستخدام إدارة الموهبة كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات : بحث ميداني في وحدات الأداء الجامعي ، (مجلة كلية تراث الجامعة ، العدد3 ، جامعة بغداد ، كلية الإدارة والإقتصاد ، رسالة ماجستير منشورة ، 2017م)، ص98 .

يؤدي تحديد الحجم في سلاسل وأنواع المنتجات ، وسائل الإنتاج المتطورة ، الأسواق والأنشطة التسويقية المكثفة ، إلى تقليص التكاليف حيث تختلف درجة تأثير الحجم في التكاليف من نشاط إلى آخر ومن سوق إلى آخر .

ب-المهارة والتعلم :

يتولدان نتيجة الجهود المتواصلة والتخصص من قبل الموارد البشرية للمؤسسة والمسيرين على حد سواء ،لذلك لا يجب التركيز فقط على تكاليف اليد العاملة بل أيضاً على الفرص التي يمكن أن توفرها لتقليل التكاليف الضائعة لذلك يجب على متخذي القرار الإهتمام بالتعلم وتحديد أهدافه

ت-درجة التناسق بين الوظائف :

حيث يمكن للمؤسسة أن تقلل من مستوى تكاليفها إذا تمكنت من تحديد وفهم نوع الترابط بين الأنشطة المنتجة للقيمة وإستثمارها .

ث-مراقبة الرزنامة :

أحياناً تستفيد المؤسسات السبابة إلى بعض القطاعات ، من ميزة التكلفة الأقل بشكل متواصل ويرجع ذلك إلى كونها تتموقع في أحسن المواقع وتستقطب أفضل الأيدي العاملة ، وتختار وتفاضل بين مجموعة الموردين إلا أنه في بعض القطاعات فأن الحذر هو الطريقة الأنجح وذلك نتيجة التغيرات البيئية المستمرة والتحولت المتسارعة في أذواق المستهلكين لغرض إكتشاف نقاط القوة والضعف ، والفرص والتهديدات ، ثم الدخول إلى القطاع مع معرفة أفضل الأوضاع التنافسية السائدة .

ج-العمليات والإجراءات :

غالباً ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات والعمليات التي لا تساهم إيجاباً في ميزة التكلفة الأقل ، بل أكثر من ذلك فهي تكلف أكثر مما يجب ، وبالتالي فإن مراقبة الإجراءات يسمح بفهمها ومن ثم تخفيض التكاليف .

2-ميزة التميز :

يعني قدرة المؤسسة على تقديم منتجات متميزة وفريدة وذات قيمة مرتفعة من وجهة نظر الزبون تتضمن جودة أعلى ، خصائص فريدة ، خدمات ما بعد البيع ، وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز من أهمها الموارد المالية ، رأس المال الفكري والمقدرات التنظيمية .

وحتى تتحقق ميزة التميز لا بد من مراقبة العوامل التالية⁽¹⁾ :

أ- الإجراءات التقديرية :

تعتبر الإجراءات التقديرية للأنشطة التي يجب أن تعتمد عليها المؤسسة والكيفية التي تمارس بها عاملاً مهماً على تفردا .

ب- الروابط :

يمكن أن تأتي خاصية التفرد من خلال روابط التكامل الموجودة بين الأنشطة أو من العلاقات الجيدة مع الموردين وقنوات التوزيع .

ت-الرزنامة: قد ترتبط خاصية التفرد بالتاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة ممارسة نشاط معين .

ث-التموضع : تحوذ المؤسسة على خاصية التفرد إذا ما أحسنت إختيار التموضع الملائم لأنشطتها .

ج-الإلحاق : يمكن أن تتجم خاصية التفرد لنشاط معين منتج للقيمة بمجرد أن يكون هذا النشاط مشتركاً لعدة وحدات تابعة لنفس المؤسسة .

د- التعلم وأثار بثه : تتجم خاصية التفرد لنشاط معين عندما يمارس التعلم بصفة جيدة

هـ-التكامل : تسمح درجة التكامل بالحصول على خاصية التفرد حيث يتم ذلك بواسطة نظام أنشطة جديدة منتجة للقيمة كانت تمارس من قبل الموردين أو قنوات التوزيع .

و-الحجم : للحجم تأثير كبير على تميز المؤسسة ، هذا التأثير يمكن أن يكون في الإتجاهين أي أما أن يسمح بتحقيق المرونة وسرعة الإستجابة (حالة الحجم الصغير أو المتوسط) ، وإما أن يحقق قدرات عالية للإستثمار والتطوير (حالة الحجم الكبير) .

(1) عامر ملايكية ، واقع الإبتكار ودوره في رفع القدرات التنافسية ، (مصر : الإسكندرية ، دار الوفاء للنشر والتوزيع 2018 م) صص 101 - 102 .

وتجدر الإشارة إلى أن عوامل التميز تختلف من نشاط لآخر ومن قطاع لآخر حيث يحدد تضاريفها الكيفية التي يحوزها نشاط معين على خاصية التفرد

سادساً : دورة حياة الميزة التنافسية :

تمر الميزة التنافسية بعدد من المراحل⁽¹⁾ :

1- مرحلة التقديم : المؤسسة في هذه المرحلة بفعل الميزة التنافسية التي إستطاعت تحقيقها ، فإنها تنزل هذه الميزة إلى السوق ، ويفضل تقبلها من قبل المستهلكين تعرف نمواً معتبراً وسريعاً بسبب عدم وجود منافسة أو تأخر رد فعل المنافسين ، وبالتالي تحقيق مداخيل معتبرة .

2- مرحلة التبني : تمثل بداية تعرف المنافسين على الميزة ومدى تأثيرها على المستهلك ، وعلى حصصهم السوقية فيحاولون بشتى الطرق العمل على تبنيها ، وهنا تعرف الميزة نوعاً من الإستقرار نسبياً والثبات والتشعب بفعل تزايد عدد المنافسين وتركيزهم عليها وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن .

3- مرحلة التقليد : هنا تعمل المنافسة بكل ما لديها من إمكانيات لإبطال مفعول هذه الميزة التنافسية ، وتقليدها حتى تتمكن من جلب المستهلكين نحو منتجاتها ، فهذه المرحلة تمثل الظهور الحقيقي والواضح لرد فعل المنافسين ، فتبدأ بذلك مرحلة الركود للميزة الأصلية للمؤسسة المنشأة لها ، فيتراجع حجم الميزة وتتجه شيئاً فشيئاً إلى الركود ، لكون المنافسين قامو بتقليد ميزة المؤسسة وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم ومن ثم إنخفاض الوفورات .

4- مرحلة الضرورة : في هذه المرحلة يصبح حتماً تقديم تكنولوجيا جديدة من أجل تخفيض الكلفة ، أو تدعيم ميزة تمييز المنتج ، لأنه في الحالة العكسية فإن مصير الميزة التنافسية الحالية هو الزوال مما يؤدي إلى إنخفاض مردودية المنتج ومبيعاته ، وهذا ما يهدد المؤسسة بالخطر والخسارة وتفقد أسبقيتها تماماً خاصة إذا كانت محفظة منتجاتها غير متنوعة ، ويمكن القول أنه لا يمكن أن تحوذ المؤسسة على ميزة تنافسية إلى الأبد ولهذا تأتي ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع ، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً

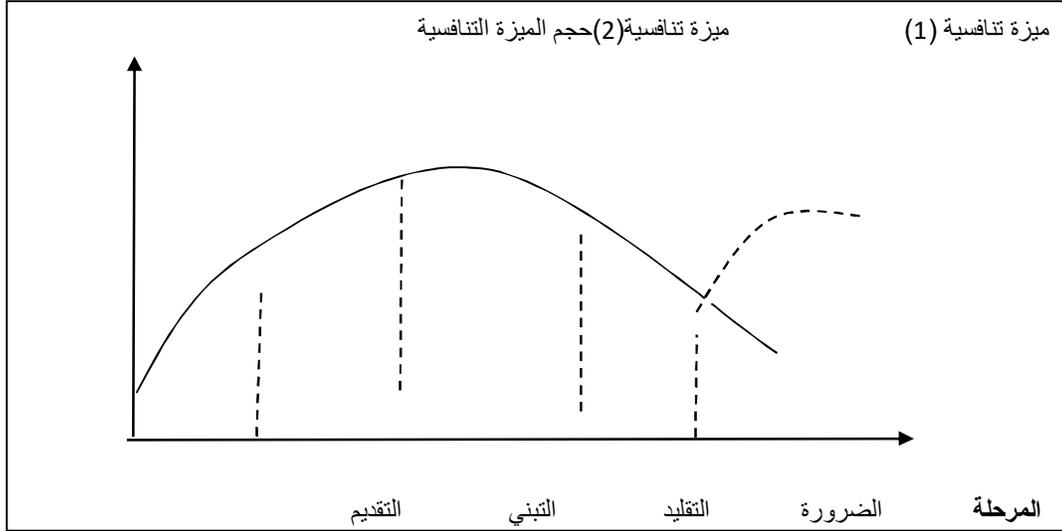
(1) طارق قندور ، الميزة التنافسية مدخل لسلوك المستهلك ، (عمان : دار زمزم للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2015م) ، ص 77 .

عن أسس الميزة الحالية ، فالميزة التنافسية ذات طبيعة ديناميكية مما يجعل أمر مراجعتها شيئاً عادياً يدخل ضمن البحث عن التحسين المستمر لنشاط المؤسسة . ويمكن توضيح

دورة حياة الميزة التنافسية في الشكل رقم (4/1/2)

الشكل رقم (4/1/2)

دورة حياة الميزة التنافسية



تضيف الباحثة إن الميزة التنافسية ذات طبيعة ديناميكية ، الأمر الذي يجعل أمر مراجعتها أمراً ضرورياً يدخل ضمن التطوير المستمر لأنشطة المنظمة إذ أنه لا يمكن أن تحوز المنظمة على ميزتها التنافسية إلى الأبد ، وبالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياتها والتعرف في ذات الوقت على الوقت المناسب لإجراء التطوير والتحسي أو خلق ميزة تنافسية جديدة .

سابعاً : إستراتيجيات الميزة التنافسية :

من أكثر الإستراتيجيات التنافسية تناولاً وشيوعاً هي الإستراتيجيات العامة المنسوبة لبورتر والذي يرى بأن الإستراتيجية تستند إلى الأنشطة الفريدة والمختلفة ، وفيما يلي توضيح لتلك الإستراتيجيات :

1- إستراتيجية قيادة التكلفة :

تعد إستراتيجية قيادة التكلفة مدخل تنافسي قوي في الأسواق التي يتميز مشتريها بحساسيتهم نحو الأسعار ، فمن خلال تخفيض الكلف في كل مجال من مجالات الأنشطة ، مع المحافظة على مستوى مقبول من النوعية ، تستطيع المؤسسة أن تباع منتجاتها أو خدماتها بأسعار رائدة في السوق ، ويوضح Macmillan and Tampoe أن المؤسسة تستطيع تحقيق الميزة التنافسية من خلال إستراتيجية تخفيض التكلفة مقارنة بالمنافسين في نفس الصناعة ، وبالتالي تكون في مركز تنافسي مميز يتيح لها السيطرة على السوق من خلال ردع دخول منافسين جدد ، أو مقاومة المنافسين الموجودين في المنافسة حول الأسعار ؛

ويقدم Thompson and Strickland مجموعة من الشروط التي يؤدي توفرها وتحقيقها إلى أن تكون إستراتيجية تخفيض التكلفة فعالة وقادرة على تحقيق ميزة تنافسية على النحو الآتي⁽¹⁾ :

- أ- أن تكون المنافسة السعرية هي السائدة بين المنافسين بوصفها قوة تنافسية ؛
- ب- أن تكون المنتجات أو الخدمات في الصناعة معيارية أو نمطية في متناول الجميع ؛
- ت- أن يكون هنالك محدودية لتحقيق التميز ، وخلق القيمة من خلال المستهلك ؛
- ث- أن يستخدم المشترون المنتج أو الخدمة بالطريقة نفسها ، بمعنى آخر أن يكون المنتج أو الخدمة نمطيين بحيث يحظيان برضى المشتريين من دون الحاجة إلى إضافات معينة ؛
- ج- أن يكون إختيار البائع أو التحول إلى آخر لا يكلف المشتريين كلفاً إضافية ؛
- ح- أن تكون أعداد المشتريين كبيرة ولديهم قوة مساومة لخفض الأسعار .

أما الطرق والأساليب التي يمكن إعتماها بوصفها متطلبات رئيسية لتنفيذ الإستراتيجية التنافسية المستندة إلى خفض التكاليف فهي عديدة ومتنوعة ويطلق عليها تسميات مختلفة إلا أنه يمكن إيجازها في الآتي⁽²⁾ :

أ- الإستثمار الأمثل للموارد ؛

(1) محي الدين قطب ، الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية(، عمان : دار حامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى 2012م) ، ص102 .

(2) المرجع السابق ، ص104 .

ب- استخدام مواصفات مقبولة للمواد الأولية ، ونصف المصنعة ، وإيجاد الطرق التي تسمح باستخدام بدائل المواد والتراكيب مرتفعة التكلفة؛

ت- التسويق المباشر نحو المستهلك وتخفيض عدد منافذ التوزيع ؛

ث- التركيز على تحقيق الوفورات بكل أشكالها سواء كانت تلك المتأتية من إقتصاديات الحجم ، منحى الخبرة والتعلم ، التكامل الرأسي أم غيرها ؛

ج- إختيار موقع التسهيلات بالصورة التي تخفض من كل الإمدادات الداخلية والخارجية ؛

ح- الحد من الإضافات على المنتجات وتقليص عددها ؛

خ- منح رواتب وأجور منخفضة مقارنة بالمنافسين .

على الرغم من قدرة إستراتيجية قيادة التكلفة على خلق المزايا التنافسية تحقيق أرباح للمؤسسة التي تتبناها قياساً بالمنافسين في الصناعة ، إلا أنها لا تخلو من بعض السلبيات والمخاطر ومن أهمها :

❖ إهمال التطور في المنتجات والأسواق نتيجة التركيز على الجانب الكلفوي ،

❖ تقادم الإستثمارات الكبيرة في المعدات وتقنيات الإنتاج وصعوبة تكيفها مع التطورات المتعلقة بالمنتج والعمليات الصناعية ،

❖ سهولة تقليد تلك الإستراتيجيات من قبل المنافسين إذا لم تستطع المؤسسة الرائدة في مجال التكلفة من وضع الحواجز أمامهم ،

❖ إهمالها لقطاع كبير من الزبائن والذين يفضلون الحصول على القيمة من خلال تميز منتجاتهم .

2- إستراتيجية التميز :

إن إستراتيجية التميز تعني "قدرة المؤسسة أو وحدة الأعمال على توفير قيمة منفردة وعالية للمشتري ممثلة في منتج ذو جودة عالية ، أو مواصفات خاصة مميزة ، أو خدمات ما بعد البيع من أجل الحصول على قيم أعلى وأجدر من المنافسين الآخرين " ؛

ولإستراتيجية التمييز أبعاد أهمها⁽¹⁾ :

(1) محي الدين قطب ، مرجع سابق ، ص105.

- أ- تصميم مميز عن المنتجات المنافسة ؛
 ب-تكنولوجيا متميزة ؛
 ت-خصائص مميزة للمنتج ؛
 ث-خدمات مابعد البيع أو طرق مميزة في التوزيع .
 حسب كوتلر هناك خمسة أبعاد للتمييز في السوق من منظور تسويقي كما هي موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم(2/1/2)

أبعاد إستراتيجية التمييز

المنتج	الخدمات	الأفراد	نقاط البيع	الصورة
-الشكل	-سهولة الطلبات	-الكفاءة	-التغطية	-الرموز
-الوظيفة لإعتمادية	-التسليم	-اللباقة	-الخبرة	-الإعلام
-الكفاءة	-التركيب	-المصداقية	-الكفاءة	-الأجواء
-المطابقة	-تكوين العملاء	-الجدوى		-الحوادث
-الديمومة	-النصح	-الديمومة		
-قابلية التصليح	-التصليح	-الإتصال		
-النمط	-خدمات أخرى			
-الطرز				

المصدر:عبد الكريم كاكي الإستثمار الأجنبي المباشر والتنافسية الدولية(بيروت ،مكتبة حسن العصرية للطباعة والنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى 2013م)ص151.

عموماً إن أهم مجالات التميز التي تحقق هذه الإستراتيجية هي⁽¹⁾ :

(1) عبد الكريم كاكي ، مرجع سابق ،ص ص 151،150.

أ- التميز على أساس التفوق التقني ؛

ب-التميز على أساس الجودة ؛

ت-التميز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك ؛

ث-التميز على أساس تقديم المنتج ذو قيمة اكبر نظير المبلغ المدفوع للحصول عليه .

تمكن هذه الإستراتيجية المؤسسات من التميز على الآخرين في منتج معين يكسب الولاء له من طرف الزبائن ، ذلك لوجود ميزة تميزه عن بقية المنتجات والتي تصبح حاجزاً امام دخول منافسين جدد للمؤسسة صاحبة المنتج .

3- إستراتيجية التركيز :

تهدف هذه الإستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية ، والوصول إلى موقع أفضل في السوق ، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدد ، والإفتراض الأساسي هنا هو إمكانية خدمة السوق الضيق بشكل أكثر كفاءة وفعالية كما هو الحال عند القيام بخدمة السوق ككل ، ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل هذه الإستراتيجية من خلال تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف أو من خلال تكاليف أقل للمنتج للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي؛

وتتحقق الميزة التنافسية عند إستخدام إستراتيجية التركيز في الحالات التالية⁽¹⁾ :

أ- عندما توجد مجموعات مختلفة وتمييزة من المشتريين من لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة ؛

ب-عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف ؛

ت-عندما لا تسمح موارد المؤسسة سوى بتغطية قطاع سوقي معين (محدود) ؛

ث-عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية ؛

(1) الطيب داودي ، مراد محبوب ، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي (بسكرة،

جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، رسالة ماجستير م ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 12 ،

2018م) ص ص 54-55.

ج- عندما تشتد حدة عوامل التنافس الخمس ، بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية من غيرها .

يؤدي تطبيق إستراتيجية التركيز إلى تحقيق جملة من المزايا منها:

أ- تعقد ضئيل في التسيير ؛

ب- قلة التنوع في ميادين النشاط تسهل عملية تحديد الأهداف ؛

ت- تسهيل تكثيف الجهود بالنسبة للمسيرين وإدراك التطورات التي تخص الزبائن ؛

ويرى Wheelen بأنهنالك مخاطر في إتباع هذه الإستراتيجية وهي⁽¹⁾:

أ- التعرض للتوقف بسبب إنخفاض أو ندرة المواد الأساسية التي تعتمد عليها في الإنتاج ؛

ب- تتعرض المؤسسة للخطر بسبب تقلص الطلب على المنتجات التي تقدمها بسبب :

ا. التغير في الظروف المحيطة ؛

ii. ظهور منافسين جدد ؛

iii. تقديم منتج بديل لمنتج المؤسسة ؛

iv. عدم الإستفادة القصوى من الطاقات المتاحة لدى المؤسسة في حال إنخفاض الطلب ؛

v. عدم إشباع حاجات ورغبات العملاء ؛

vi. عدم توزيع المخاطرة على مجالات ومنتجات متعددة .

وترى الباحثة بناءً على ما سبق أنه لا توجد إستراتيجية خالية من المخاطر بالرغم من المزايا العديدة التي توفرها كل إستراتيجية ، لذلك يجب على المؤسسة أن تتوخى الحذر في إختيار الإستراتيجية التي تتناسب مع أهدافها ومواردها والفرص المتاحة لها .

(1) عز الدين علي السويسي ، نعمة عباس الخفاجي ، الميزة التنافسية وفق منظور إستراتيجيات التغيير

التنظيمي (، عمان ، دار الأيام للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية ، 2014 ، ص77 .

ثامناً : أساليب تحقيق الميزة التنافسية :

هنالك عدة أساليب لتحقيق الميزة التنافسية وهي⁽¹⁾ :

1. الكفاءة المتفوقة :

فالمنشأة ما هي إلا نظام لتحويل المدخلات إلى مخرجات ، لذلك نجد أن أبسط قياس للكفاءة يتمثل في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة ، اذلك تقل تكلفة الإخراج للمنشأة

2. الجودة المتفوقة :

إن تحقيق المنشأة لمستوى عال من الجودة في المنتجات والخدمات يزيد من قيمة المنتجات والخدمات بالنسبة لعملائها ، ويمكنها من فرض سعر أعلى لمنتجاتها وبقائها وإستمرارها ما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمنشأة .

3. الإبداع المتفوق :

ويعني كل تقدم يطرأ على منتجات أو خدمات المنشأة وهياكلها وأساليب إدارتها وإستراتيجيتها ، ويتحقق من خلال تقديم منتج جديد أو العمل بأسلوب جديد مختلف عن المنافسين وبعد تجديد أحد الأسس البنائية للميزة التنافسية الذي يسمح للمنشأة أن تتميز .

4. الإستجابة المتفوقة لحاجات العميل :

تستطيع المنشأة تحقيق ميزة تنافسية من خلال قدرتها على تقديم وإنتاج سلع وخدمات تشبع رغبات عملائها بشكل أفضل من منافسيها ، وبالتالي وبالتالي سيصبح هنالك مواءمة ما بين هذه الخدمات مع المطالب الفردية أو الجماعية⁽²⁾ .

تاسعاً : مؤشرات الميزة التنافسية :

⁽¹⁾ أحمد عبد الغفور ، إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق الميزة التنافسية (،مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، العدد 18 ، الطبعة الأولى ، 2016،) ص20 .

⁽²⁾ أحمد عبد الغفور ، مرجع سبق ذكره ، ص21.

هنالك العديد من المؤشرات التي تستخدم للدلالة على إمتلاك المنشأة للميزة التنافسية مثل : الربحية ، الحصة السوقية ، النمو السنوي للمبيعات ، ورضا العميل وغيرها وفيما يلي توضيح لهذه المؤشرات⁽¹⁾ :

1. الربحية :

تعرف الربحية على أنها مقياس يستعمل لتقييم أداء المشروعات عن طريق نسبة صافي الدخل إلى الأصول أو الإستثمارات وإستخدام التقنيات الحديثة وإستغلال الموارد بشكل أفضل ويرى أن هنالك أربعة طرق طرق مستخدمة لقياس الربحية وهي :

أ. العائد على الأصول .

ب. العائد على حقوق الملكية .

ت. العائد على الإستثمار .

ث. العائد على المبيعات .

2. الحصة السوقية :

ويستخدم مقياس الحصة السوقية للتمييز بين الرابحين والخاسرين في السوق حيث يستخدم هذا المقياس لحساب نصيب المنشأة من المبيعات في السوق مقارنة مع المنافسين الرئيسيين ، وهنالك ثلاثة أنواع للحصة السوقية وهي :

أ. الحصة السوقية الإجمالية للمنشأة : وتحسب بقسمة مبيعات المنشأة الكلية على إجمالي المبيعات الكلية في السوق .

ب. الحصة السوقية النسبية للمنشأة : وهي تعطي مؤشراً على مدى الفرق بين المنشأة وأكبر منافسيها بدقة وتحسب بقسمة مبيعاتها الكلية على مبيعات أكبر المنافسين في السوق .

ت. حصة السوق المخدوم :

ث. حصة السوق المخدوم : أي السوق الذي تقوم المنشأة بتركيز نشاطاتها عليه ، وتحسب بقسمة مبيعات المنشأة الكلية على المبيعات الإجمالية للسوق المخدوم .

3. النمو السنوي للمبيعات :

⁽¹⁾ سائد شراب ، التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية ، (غزة : جامعة الأزهر ، كلية الدراسات العليا ، رسالة ماجستير 2011م ، ص 36.

تعتبر المبيعات محور النشاط الرئيس لمنشآت الأعمال فهي مخرج النشاط الذي الذي من خلاله يتم تحقيق الأرباح وبالتالي تحقيق النمو والإستمرارية في السوق ، ويعد النمو السنوي في المبيعات مؤشراً على نجاح أعمال المنشأة وعلى زيادة الحصة السوقية لها مما يدعم من موقعها التنافسي في السوق ، وتسعى العديد من منشآت الأعمال أثناء القيام بعملية التخطيط الإستراتيجي لوضع هدف محدد لمقدار النمو في المبيعات المراد تحقيقها كأحد معايير النجاح⁽¹⁾.

سابعا: معوقات إكتساب الميزة التنافسية :

إن إكتساب المؤسسة للميزة التنافسية في بيئتها لن يكون بالأمر السهل طبعاً ، فقد تواجه المؤسسة عدة عقبات تحد من إمكانية إكتسابها لميزة تنافسية ، وموقع إستراتيجي في السوق ومن بين هذه المعوقات نجد⁽²⁾ :

1- المعوقات الداخلية : تعبر عن مختلف العقبات الداخلية التي تواجه المؤسسة في بيئتها داخل

الدولة الواحدة والتي نوجزها فيما يلي :

- أ- غياب قيادة إدارية ناجحة مما يعيق التنمية الإدارية ، وقد يظهر العجز هنا في غياب القادة الكفاء القادرين على تنمية مهارات العاملين ؛
- ب- عدم وجود رقابة إيجابية تسمح بالقضاء على الإنحرافات داخل المؤسسة ؛
- ت- غياب الشفافية عند إزالة السلوكيات السلبية من الأفراد داخل المؤسسة ؛
- ث- عدم قدرة المؤسسة على توفير المعلومات الضرورية والسريعة المساعدة على عملية إتخاذ القرارات وترشيدها ؛
- ج- عدم استخدام المؤسسة لتكنولوجيا الإعلام والإتصال وعدم مساندة التطورات الحديثة .

2- المعوقات الخارجية :

وهي التي تتعلق بمختلف العقبات الخارجية التي تنتج عن خارج نطاق بيئة المؤسسة والتي نوجزها فيما يلي :

(1) المرجع السابق .

(2) خالد مصلح حسين الرقب ، " دور نظم المعلومات في تطوير الميزة التنافسية (غزة ، الجامعة الإسلامية ، كلية التجارة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غ منشورة ، 2009م ،) ص ص 60 ، 61 .

- أ- الأسواق المالية والتكتلات المالية الإقليمية التي تضع عقبات وحواجز للدخول ؛
- ب- وجود تشريعات وقوانين وضوابط تخدم المؤسسات الأجنبية على حساب الوطنية ؛
- ت- وجود مؤسسات متحالفة عالمياً يصعب على أي مؤسسة منافستها ؛
- ث- تحول التنافس من السلع والخدمات إلى التنافس المعرفي ؛
- ج- تحول المعايير الخاصة بالموصفات من محلية إلى دولية ؛
- ح- عدم الإلتزام بالموصفات الدولية للجودة ؛
- خ- ضعف أجهزة التعليم والتثقيف ؛
- د- عدم الأهتمام بالبحوث والتطوير .

ترى الباحثة أن هذه المعوقات تختلف باختلاف المؤسسة وبإختلاف البيئة المحيطة فليس بالضرورة أن تكون لها كلها نفس المعوقات كما أنه يجب على المؤسسة التركيز أكثر على معوقات البيئة الداخلية لأنه يمكن التحكم في عواملها.

المبحث الثاني

دور بطاقة الإداء المتوازن في تعزيز الميزة التنافسية

تطرقت الباحثة في المبحث الأول إلى الميزة التنافسية بجوانبها المختلفة فلذلك لابد تسليط الضوء ومناقشة دور بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الميزة التنافسية للمنشآت الصناعية في هذا المبحث .

يعزز استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء في تعزيز المزايا التنافسية للمنشأة من خلال ما يلي⁽¹⁾

:

1- إيماده على مفهوم الإستراتيجية الذي قدمه Porter بقوله : إن الإستراتيجية هي خلق موقع فريد وثمين يتضمن مجموعة مختلفة من الأنشطة ، وفي تعريفه هذا نص على أن التميز يتحقق من خلق موقع فريد متأصل ، حيث تتميز المنشأة بهذا الموقع عن غيرها من المنشآت من خلال مجموعة من الأنشطة يصعب تقليدها ، بدلاً من التركيز على وسائل المنافسة سهلة التقليد والتي من أهمها الجودة الشاملة ، وإعادة الهندسة ، والقياس المقارن ، وذلك تحت ضغط الإنتاجية والجودة والسرعة ، وذكر أنه على الرغم من ضرورة الفاعلية التشغيلية في تحقيق التحسينات المطلوبة من خلال تلك الوسائل ، إلا أن الإعتماد على هذه الوسائل غير كاف ، كما أن تلك المكاسب نادراً ما تترجم إلى مكاسب مستمرة ، وبالتالي أصبحت هذه الأدوات تحل محل إستراتيجية المنشآت ، ودخلت المنشآت في معارك تنافسية تدميرية متبادلة ، الأمر الذي أتلّف ربحية العديد من المنشآت ،فضلا عن دفع مديري تلك المنشآت للتحسين على عدة جبهات إلا أنها كانت تتحرك بعيداً عن المواقع التنافسية الفعالة .

2- يمكن المنشآت من التحول إلى الإعتماد على الأصول غير الملموسة في تحقيق ميزة تنافسية للمنشأة ، حيث أن إستراتيجيات توليد القيمة تحولت من إدارة الأصول الملموسة فقط إلى الإستراتيجيات المعتمدة على المعرفة والتي تسعى إلى تطوير أصول غير ملموسة للمنشأة ، حيث يوفر أسلوب القياس المتوازن للأداء إطاراً جديداً لوصف إستراتيجية ما عن طريق ربط الأصول المادية والمعنوية بأنشطة خلق القيمة مما يؤدي إلى بناء القدرات الجوهرية للمنشآت ؛ وتحقيق ميزة تنافسية صعبة التقليد .

(1) المرجع السابق ، ص62 .

3- تأتي الفائدة العظمى لأسلوب القياس المتوازن للأداء في مرحلة إعداد النموذج ، وما يتم فيها من مناقشات حول عمليات وإستراتيجيات المنشأة ، حيث أن المشاركة الواسعة في توليد أسلوب القياس المتوازن للأداء تأخذ مدى بعيد ، ولكنها تقدم فوائد عديدة منها : يتم دمج معلومات من عدد كبير من المديرين في الأهداف الداخلية ، ويكتسب المديرون فهماً أفضل للأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى ، ومثل هذه المشاركة الواسعة تبني إلتزاماً أقوى لتحقيق هذه الأهداف ، ويشير أسلوب القياس المتوازن للأداء لكل مدير إلى ما الذي تحاول المنشأة أن تحققه للمساهمين والعملاء على قدم المساواة

4- يساعد على تجاوز مشكلة إنعدام لغة التفاهم بين مديري الأعمال والمسؤولين عن نظم المعلومات من خلال تكوين شبكة إتصالات تمثل حلقات وصل تربط الإستراتيجية بكل أرجاء المؤسسة ، ويساعد على تجاوز مشكلة الوقت الضائع بين التخطيط وحاجة الإدارة للتزود بالمعلومات ، حيث يقضي أسلوب القياس المتوازن على ظاهرة إتاحة معلومات أكثر من الطاقة التحليلية لمتخذ القرار ، نظراً لأنها تركز على مجموعة محددة من المؤشرات المالية وغير المالية تتماشى مع الخصائص التي تميز كل منشأة مما يؤدي إلى تعزيز ميزة الوقت والمرونة في المنشأة⁽¹⁾ .

5- يوضح إستراتيجية المنشأة التنافسية من خلال تبيان تتابع علاقات السبب - النتيجة ، حيث أن كل مقياس في أسلوب القياس المتوازن للأداء هو جزء من سلسلة السبب - النتيجة ، والتي تصل ما بين تكوين الإستراتيجية والعوائد المالية .

6- يلقي الضوء على التصرفات غير السليمة التي قد يتبعها المديرون ، وذلك عندما لا يأخذون في الإعتبار المقاييس التشغيلية والمالية معاً ، فمثلاً حتى يتمكن المديرون من تحقيق أداء مالي مرتفع في الأجل القصير فإنهم قد يخفضون الإنفاق على البحث والتطوير ، وأسلوب القياس المتوازن للأداء الجيد في هذه الحالة يعطي الإشارة على أن الأداء المالي المرتفع قد تحقق خلال الأجل القصير من أجل إتخاذ إجراء يضر بالأداء المالي المستقبلي ، وذلك على أساس تخفيض المؤشر القائد ، وهو الإنفاق على البحوث والتطوير .

7- يركز البعدان (العميل وعمليات التشغيل الداخلية) على الوضع التنافسي الحالي ، أما منظور الإبداع والتعلم فيعترف أن الوضع التنافسي في تغير مستمر ، وأنه يجب على الإدارة

(1) المرجع السابق ، ص63.

والعاملين والمنشأة كلها أن تتعلم باستمرار وأن تبذل وأن تحسن من وضعها التنافسي حتى يكون معززاً ومستمرًا ، ولذلك يجب تقديم منتجات جديدة مع خفض تكلفة العمليات وإضافة القيمة للعملاء ، والأهداف التي يجب وضعها يجب أن تركز على التحسينات المستمرة في تلبية إحتياجات العميل ، وبالتالي يتوافق بعد النمو والتعلم مع بناء الكفايات الجوهرية المطلوبة للمنافسة في المستقبل ، حيث يركز على القدرات والمهارات الداخلية والواجب تتميتها لتحقيق أهداف المنشأة في المستقبل . حيث أن تضاعف الخبرة والتعلم يمكن المنشأة من تحقيق ميزة في التكاليف وتحقيق القيادة في السعر والريادة في السوق .

8- يمكن من التشخيص والتحديد بصورة عملية في مجالات جديدة ينبغي أن تتميز بها المنشأة لتحقيق أهداف العميل والمنشأة ، ويساعدها على التركيز الكامل على ما الذي يجب عمله لزيادة تقدم الأداء ، ويعمل كمظلة للتنوع المنفصل لبرامج المنشأة مثل الجودة ، وإعادة التصميم ، وخدمة الزبون .

9- يؤدي إستخدام المقاييس غير المالية إلى جانب المقاييس المالية لكسب فهم أعمق للأعمال وبما يساعد الإدارة في تحديد فيما إذا كانت المنشأة تزيد ثروة ملاكها أم لا ، والمقاييس غير المالية ذات أهمية حيوية في بيئة شديدة التنافس ، حيث يحتاج المديرون إلى فهم الأشياء الهامة التي توجه خلق الثروة ، وأمثلة هذه الموجهات للقيمة رضا العاملين وولاء العملاء ودرجة إبداع المنتج⁽¹⁾.

10- ينطوي على التوازن الذي يتمحور حول عدة محاور رئيسية هي : التوازن بين مؤشرات النجاح المالية وغير المالية ، والتوازن بين الأطراف الداخلية والخارجية للمنشأة ، والتوازن بين مؤشرات الأداء التابعة والقائدة ، والتوازن بين الأداء في الأجل القصير والطويل ، التوازن بين كافة عناصر التميز التي تحدد كفاءة الأداء ، والتوازن بين الأداء الإجمالي للمنشأة والأداء التفصيلي والتحليلي للأنشطة المتنوعة التي تمارسها المنشأة مما ينعكس إيجاباً على المنشأة في تحقيق الميزة التنافسية وتعزيزها .

(1) عبد الفتاح محمد ، العلاقة بين نموذج الأداء المتوازن والموازنات كأدوات للتخطيط والرقابة ، (مجلة الفكر المحاسبي ، قسم المحاسبة والمراجعة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، السنة التاسعة ، 2005م) ص159-

11- يركز على الإستثمار في الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية للمنشأة وتحسين إنجازاتها المستقبلية ، حيث يمثل عاملاً تحفيزياً للعاملين لأداء أقصى ما لديهم من مقدرة للوصول إلى الأهداف الإستراتيجية ، حيث يقوم على فرض تبني العاملين لسلوكيات معينة يرونها ضرورية للوصول إلى الأهداف المحددة ، من خلال الرؤية والإستراتيجية التي تحدد النتائج النهائية التي يجب أن تكون .

12- يوفر المقاييس التي تستخدم لتقييم الأداء ، وتحديد الأحقية في الحوافز والمكافآت في المنشأة والتي تتسجم مع الأهداف الإستراتيجية ، وإن ربط الأهداف الفردية والمكافآت المالية بأسلوب القياس المتوازن للأداء لا يوفر نوعاً من الحوافز الشخصية فقط بل يضمن أيضاً إستمرار إستخدام إستراتيجية المنشأة على أساس يومي من قبل العاملين في المنشأة .

13- لكي تحقق المنشأة مزيداً من النمو عليها أن تعمل على ترسيخ مبدأ الدعم التنظيمي ممارسة وتطبيقاً ، بحيث يؤمن العاملون بقدرة المنشأة على تقدير مساهمتهم وإهتمامها بأهدافهم وأرائهم ، وأوضاعهم الشخصية ، وإشعارهم بأن المنشأة فخورة بهم وبإنجازاتهم ، ويلاحظ وجود علاقات إرتباط معنوية بين مجالات الأداء الرئيسية يمكن عرضها على النحو التالي⁽¹⁾:

أ- هنالك علاقة إرتباط موجبة بين بين كل من :

✚ الروح المعنوية للعاملين ودرجة الإهتمام بالمقترحات المقدمة منهم في مجال القرارات الإستراتيجية والتكتيكية .

✚ الروح المعنوية للعاملين ومستوى رضا المستفيدين (العملاء) وثقتهم بالمنتج أو الخدمة من حيث الجودة أو التكلفة .

ب- هنالك علاقة إرتباط سالبة بين كل من :

✚ المقترحات المقدمة من العاملين ومستويات إعادة التشغيل وتعديل العمليات .

✚ المقترحات المقدمة من العاملين ومصروفات التشغيل الإنتاجية .

Kaplan, R , S & Norton , D.P “Using The Balance Scorecard as Strategic

(1)Management System “ ,op.cit ,1996 , p80 .

تضيف الباحثة إلى ما سبق أن إضافة البعد البيئي وبعد المسؤولية الإجتماعية يساهم في إستدامة المنشأة وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية .

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

المبحث الأول : نبذة عن عينة الدراسة

المبحث الثاني : تحليل البيانات وإختبار الفرضيات

المبحث الأول

نبذة عن عينة الدراسة

شركة السكر السودانية :

تعد شركة السكر السودانية إحدى الدعامات الإقتصادية الهامة بالبلاد كإحدى مؤسسات القطاع العام ، وتعمل وفق قانون الشركات الخاصة للعام 1925م وتقع تحت مظلة وزارة الصناعة ،

وتعتبر الشركة الرائد الأول لصناعة السكر بالسودان حيث أنها أول مؤسسة سودانية تعمل في هذا المجال .

الرؤية :

إنتاج سكر يلبي إحتياجات السوق المحلي والعالمي وفقاً للمواصفات العالمية ، وإستغلال مخلفات الصناعة لتعظيم عائد الشركة .

الرسالة :

تأصيل معنى الإلتزام بقضايا الوطن وتنمية المجتمعات حول مصانع السكر .

الأهداف :

1. إنتاج محصول قصب السكر .
2. إنتاج سكر أبيض بمواصفات عالية للأسواق العالمية والمحلية .
3. الإستثمار في الصناعة التكاملية المبنية على مخلفات صناعة السكر من المولاص والبقاس
4. تصنيع مدخلات الإنتاج محلياً وهي :
 - ا. جوانات البلاستيك للتعبئة .
 - إا. قطع الغيار .
 - إإا. الجير .
5. السكر الريفي للإستهلاك المحلي .
6. تطوير ورفع القدرات والمهارات للعامل السوداني .

الهيكل الإداري :

هيكل الشركة يشمل قطاعات متخصصة لأداء وظائف العمل وهي :

1. القطاع الفني .
2. قطاع التسويق .
3. القطاع الزراعي .
4. القطاع المالي .

5. القطاع التجاري .
6. القطاع الإداري .
7. قطاع المشروعات .
8. قطاع الورش .

الوحدات الإنتاجية التابعة لشركة السكر السودانية :

تتبع لشركة السكر السودانية اربعة مصانع وهي (الجنيد. حلفا الجديدة . سنار . عسلاية) ، وخمسة وحدات مساعدة تتمثل في (مسبك الخرطوم المركزي . وحدة خدمات السكر وتصدير المولاص ببورتسودان . مصنع جوالات البلاستيك بعسلاية . المركز القومي لتدريب العاملين في مجال السكر بسنار . مركز ابحاث قصب السكر بالجنيد) .

1/ مصنع سكر الجنيد :

يقع مصنع سكرالجنيد بولاية الجزيرة بمحلية البطانة جنوب شرق الخرطوم على بعد 120 كلم جنوب مدينة رفاعة على (الضفة الشرقية للنيل الأزرق) .

- بداية الإنشاء كان في عام 1959م .

- قام بتصميم وتنفيذ المصنع شركتي (BMW و ، Buck au Wolf) الألمانية .

- الطاقة القصوى للمصنع 60 الف طن سكر في العام .

- المساحة الكلية للمشروع 39786 فدان .

- وسائل الري بالطلبات من النيل الأزرق .

- القوى العاملة بالخدمة المستديمة 929 وحوالي 1670 عمالة موسمية .

- تم تشييد مزرعة لتوفير التقاوي التجارية المحسنة من قصب السكر مساحة 1250 فدان .

- جميع قرى المشروع تستمتع بخدمات متكاملة من مياه للشرب وكهرباء .

- توجد طرق مسفلتة داخل المشروع تربط أطراف المزرعة مع المصنع ومع عدد من القرى .

وشهد المصنع تطور في زيادة الإنتاج بالجنيد إلى أن تخطى 90 ألف طن سكر في العام وبمتوسط إنتاجية للفدان 46 طن وتعتبر الأعلى في السودان .

ومصنع سكر الجنيد هو المصنع الوحيد بالشركة الذي يتعامل مع المزارعين كملاك للأراضي وتربط بين الإدارة والمزارع علاقة إنتاج بدأ العمل عليها عام 1991م .

- الدورة الزراعية سداسية (بور ، محاصيل أخرى ، غرس ، خلفه أولى ، خلفه ثانية ، خلفه ثالثة)

- يبدأ الموسم بعد منتصف أكتوبر وينتهي في أوائل مايو من كل عام .

- حقق المصنع إنتاجية خلال عمره المديد بأرقام متفاوتة بلغت في الموسم 1998/99م 58576طن سكر حيث ظل الإرتفاع المطرد في أرقام الإنتاج مستمراً حتى الآن .

- حقق المصنع أعلى رقم في إنتاج القصب وإنتاجية السكر في العام 2002/2001م حيث بلغت 988255 طن من القصب و94188 طن من السكر أي ما يعادل 157% من الطاقة التصميمية .

2/ مصنع سكر حلفا الجديدة :

- يقع مصنع سكر حلفا الجديدة بولاية كسلا بمحلية نهر عطبرة شرق الخرطوم على بعد 400 كلم وعلى بعد 17 كلم شمال مدينة حلفا الجديدة .

- بدأ العمل في تشييد المصنع في العام 1963م بواسطة شركتتين ألمانيتين (BMW , BW) ، وإكتمل العمل عام 1965م .

- بدأ التشغيل التجريبي في الموسم 1965. 1965م .

- الطاقة القصوى للمصنع عند التشغيل 60 ألف طن سكر ، تم تأهيل وتوسعة المصنع لترتفع الطاقة التصميمية إلى 75 ألف طن سكر ، وقد تم إنشاء محطة لتكرير الإنتاج بغرض الحصول على سكر عالي النقاوية لأغراض فرعية .

- القوى العاملة بالخدمة المستديمة 876 وحوالي 1873 عمالة مستديمة .

- المشروع مربوط بطرق أسلفت بمدن حلفا - كسلا - الخرطوم .
- المساحة المعدة للحصاد سنوياً تتراوح بين 22 - 21 الف فدان ، يزرع المحصول في فترتين قبل موسم الأمطار وبعده ويحصد في عمر 16-13 شهر .
- الدورة الزراعية سداسية (بور ، غرس ، خلفه أولى ، خلفه ثانية ، خلفه ثالثة ، غرس جديد) .
- يروى المشروع بواسطة الري الإنسيابي من خزان خشم القرية ومن ترعتين رئيسيتين وقنوات فرعية .

3/ مصنع سكر سنار :

- يقع مصنع سكر سنار بولاية سنار على بعد 40 كلم شمال غرب مدينة سنار وعلى بعد 300 كلم جنوب الخرطوم و12 كلم غرب مدبنة ود الحداد .
- تمت دراسة الجدوى بواسطة شركتي فلتشر وإستيوارت البريطانية من 1971-1976م .
- الطاقة التصميمية للمصنع 115 ألف طن سكر في العام بمعدل 6500 طن قصب في اليوم .
- مساحة المزرعة 42 ألف فدان .
- بدأ أول موسم للتشغيل في أكتوبر من العام 1976م .
- يروى المشروع من بيارة عريديبة على النيل الأزرق والتي تبعد من المصنع بحوالي 56 كلم جنوباً .
- القوى العاملة بالخدمة المستديمة 1118 وحوالي 2405 عمالة موسمية .
- بالمسروع خدمات متكاملة من المدارس بمختلف مراحلها ومستشفى .
- تتم عمليات الحصاد الموسمي في الفترة من نوفمبر حتى أبريل بعمر محصول يتراوح 14 - 15 شهر في الزراعة ، و11 - 13 شهر في الخلفة وعدد الريات يصل إلى 36 رية في الزراعة و25 رية في الخلفة .

4/ مصنع سكر عسلاية :

يقع مصنع سكر عسلاية بولاية النيل الأبيض بمحافظة الجبلين على بعد 280 كلم جنوب الخرطوم ، ويبعد 5 كلم شمال مدينة ربك .

- قامت بتنفيذ المشروع شركة فلتشر وإستيوارت الإنجليزية .

- بداية أول موسم تشغيل 15 يناير 1980م .

- الطاقة التصميمية القصوى 115 ألف طن سكر في العام بمعدل 6500 طن قصب في اليوم .

- المساحة الكلية المزروعة بالقصب 35200 فدان .

- يروى بمحطة رئيسية من النيل الأبيض والابغة محطات ري أخرى لرفع الماء لكل مزرعة .

- القوى العاملة بالخدمة المستديمة 1200 وحوالي 2351 عمالة موسمية .

- يزرع المحصول وتحصد دورات الغرس والخلف في عمر يتراوح بين 16- 10 أشهر ، والدورة

الزراعية خماسية (بور ، غرس ، خلفه أولى ، خلفه ثانية ، خلفه ثالثة) .

الوحدات المساعدة :

1/ المركز القومي لتدريب العاملين بقطاع السكر :

- تأسس بعون هولندي عام 1975م وألحق بمصنع سنار حتى العام 1984م .

- صدر أمر تأسيسه وفقاً لقانون التدريب 1982م وأصبح وحدة إدارية قائمة بذاتها تابعة لمدير

عام شركة السكر السودانية .

أهداف المركز :

- تدريب العاملين ورفع مستوياتهم في صناعة السكر لكسب مزيد من من المهارات في مجالات

صناعة السكر المختلفة .

- تأهيل ورفع المستويات الإشرافية المتوسطة خاصة في تكنولوجيا السكر ومجالات أجهز المعامل

ومعدات الرش والجودة وغيرها .

2/ وحدة خدمات قطاع السكر وتصدير المولاص :

- أنشأت الوحدة عام 1989م ومقرها بورتسودان .
 - سعة تخزين مستودعات المولاص 75 ألف طن متري .
 - مساحة مخازن مدخلات الإنتاج (أسمدة - كيماويات - معدات وإسيبرات) 10000 متر مربع .
- 🚧 مهام الوحدة :

- متابعة تخليص وترحيل إحتياجات المصانع من مدخلات الإنتاج .
- حتى عام 2009م ظلت الوحدة تقوم بإستلام وتخزين وتصدير المولاص المنتج من مصانع الشركة بالإضافة إلى كنانة ، وتكملة إجراءات تصديره إلى الخارج الآن وبعد قيام مصانع الإيثانول سوف تستغل إمكانية المحطة لتصدير هذه المنتجات .
- مهام الوحدة كذلك تصدير السكر وإستلام السكر المستورد بواسطة شركة السكر السودانية .

3/ مصنع جوالات البلاستيك (عسلاية) :

- أشأ مصنع جوالات البلاستيك بمصنع سكر عسلاية بغرض وقف إستيراد جوالات السكر التي تستورد لتغطية إحتياجات مصانع السكر بجانب تغطية إحتياجات قطاعات أخرى مثل مطاحن الدقيق وخلافه

- تم التشغيل التجريبي في يوليو 1997م .
- تم التشغيل التجاري في يناير 1998م بطاقة إنتاجية 8 مليون جوال في العام .
- لاحقاً تم تحديث المصنع وزيادة طاقته الإنتاجية لـ 18 مليون جوال لمقابلة إحتياجات السوق المحلي .

4/ مسبك الخرطوم المركزي :

- أسس مسبك الخرطوم المركزي عام 1971م بعون منظمة اليونيدو (UONIDO) والحكومة اليوغسلافية ليكون وحدة تدريب لإعداد كوادر مؤهلة في مجال الصناعة الهندسية .

- آلت إدارة مسبك الخرطوم المركزي إلى شركة السكر السودانية في أبريل 2003م ، ومنذ أن تولت شركة السكر السودانية هذه المهام قامت بإصلاحات إدارية وفنية شاملة لتطوير العمل لمواكبة احتياجات السوق السوداني كماً وكيفاً ،مصطحبة معها كفاءات أجنبية حيث إنطلق التشغيل التجاري في أبريل 2004م .

- الطاقة الإنتاجية للمسبك 3000 طن من المسبوكات في العام .

🚧 منتجات المسبك :

تتنوع مسبوكات المسبك وتشمل عدة طلبات في السوق المحلي وعلى رأسها :

- ا. قطع غيار مصانع السكر .
- اا. وصلات أسلاك الكهرباء .
- ااا. قطع غيار مصانع النسيج .
- اااا. قطع غيار مطاحن الغلال وخلافها .

5/ محطة أبحاث قصب السكر :

تم ضم مركز البحوث الزراعية لشركة السكر السودانية في عام 1998م وقبلها كان يتبع اهئية البحوث الزراعية التابعة لوزارة الزراعة .

🚧 الأهداف :

- ا. تحسين عينات قصب السكر .
- اا. إستنباط عينات جديدة من قصب السكر عالي الإنتاجية .
- ااا. تطوير الأداء الزراعي داخل الغيط في العمليات الزراعية المختلفة (الري . تحضير الأرض . الحصاد) .
- اااا. إدخال التقنيات الزراعية الحديثة بمزارع الشركة بغرض زيادة الإنتاجية وتقليل التكلفة .
- ااااا. إدخال مبيدات الحشائش ومنظمات النمو .
- اااااا. متابعة وقاية المحصول من الأمراض والآفات .
- ااااااا. إجراء التجارب لإدخال الحصاد الأخضر للإستفادة من بقايا القصب في تغذية الحيوان .

خطة الشركة الإستثمارية :

1. إنتاج الطاقة الكهربائية من البقاس للمصانع وللشبكة القومية .
2. إنتاج الكحول من المولاص لأغراض الصناعة والكيماويات ، وكذلك خميرة الخبز للسوق المحلي ، والعلف من المولاص والبقاس ، والخشب المضغوط من البقاس وكذلك الورق من البقاس وقيام صناعة الجير عالي النقاوة بمشاركة القطاع الخاص ، وكذلك صناعة جوانات البلاستيك للسوق المحلي ، وإنتاج المحاصيل البستانية للتصدير .

الخدمات الإجتماعية بقطاع السكر :

1. توفير فرص العمل لقطاع واسع من الرجال والنساء في المصانع والمزارع .
2. توفير مياه الشرب النقية والصحية والكهرباء للعاملين وفي القرى المجاورة للمصانع .
3. تقدم الشركة الرعاية الصحية الكاملة للعاملين وأسرههم .
4. القيام بأعمال الصحة الوقائية والبيئية في أماكن العمل والسكن والمناطق المجاورة .
5. إنشاء المدارس للمراحل التعليمية المختلفة ، وتعليم الكبار والإرشاد الديني والإرشاد النسوي ورياض الأطفال .
6. الإرتقاء بالنشاطات الروحية والثقافية والرياضية والإجتماعية .
7. المساهمة في الأمن الغذائي بتقديم الخضر والفاكهة واللحوم والألبان وتقديمها للعاملين بأسعار معقولة .
8. المساهمة وإشراف على صندوق التكافل والضمان الإجتماعي للعاملين .

عدد العمالة بشركة السكر السودانية :

تتنوع العمالة في شركة السكر السودانية من عمالة دائمة إلى عمالة موسمية وذلك حسب مواقع العمل كما في الجدول التالي :

جدول رقم (3/1/3)

يوضح العمالة في شركة السكر السودانية

الوحدة	عمالة ثابتة	عمالة موسمية	الدفاع المدني
--------	-------------	--------------	---------------

0	171	117	الرئاسة
55	1610	978	الجنيد
62	2261	983	حلقا الجديدة
57	2441	1127	سنار
58	2406	1194	عسلاية
0	31	58	مصنع الجوالات
0	10	20	وحدة الخدمات
0	28	33	مركز التدريب
0	135	45	البحوث
0	63	29	المسبك
232	9556	4585	الجملة

إرتباطات الشركة مع المؤسسات الداخلية والخارجية :

إحتفظت شركة السكر السودانية بعلاقات مميزة داخلياً وخارجياً ، ومن أهم المؤسسات بالداخل البنك السوداني الفرنسي وبنك فيصل الإسلامي السوداني ، ومن أهم العلاقات الخرجية :

1. شركة BMW الألمانية .
2. شركة B.P.I الإنجليزية .
3. شركة B.G.P.I جنوب إفريقيا .
4. شركة EUROWAATER الدنمارك/ هولندا .
5. شركة SCUDA جمهورية الشيك .
6. شركة UTAAM الهندية .

أهم المشاكل والمعوقات التي تواجه شركة السكر السودانية :

1. قامت الشركة بإلغاء عقد تشييد مصنع الإيثانول نتيجة فشل الشركة المنفذة في التنفيذ بالرغم من أن الشركة قامت بتنفيذ أكثر من 70% من الأعمال الهندسية المدنية بالموقع وكما إتخذت الشركة الإجراءات القانونية ضد الشركة المنفذه لها .
2. عدم تنفيذ برامج إحلال عصاراتمصنعي عسلاية وسنار وإحلال ظلمبات الري لكل من الجنيد وعسلاية لعدم توفر التمويل الكافي والنقد الأجنبي .
3. تدني أجور العاملين بالشركة يؤدي إلي تسرب العمالة خاصة المهندسين .
4. الحصار والمقاطعة أثرا كثيراً على الشركة فيما يتعلق بتوريد مدخلات الإنتاج وتبذل الشركة جهداً مقدراً في المعالجة .

المبحث الثاني

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

يحتوي هذا المبحث وصفاً للطريقة والإجراءات التي إتبعتها الباحثة في تنفيذ هذه الدراسة ، ويشمل ذلك وصفاً لمجتمع الدراسة وعينته ، وطريقة إعداد أدواتها ، والإجراءات التي إتخذت للتأكد من صدقها وثباتها ، والطريقة التي إتبع لتطبيقها ، والمعالجة الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات وإستخراج النتائج .

أولاً : إجراءات الدراسة الميدانية :

1. مجتمع الدراسة :

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي تسعى الباحثة أن تعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة ، يتكون مجتمع الدراسة هنا من القطاع الصناعي السوداني متمثلاً في مجموعة مصانع شركة السكر السودانية وتقتصر الدراسة على عينة قصدية من المديرين ودرجات متفاوتة نائب مدير ، رئيس قسم ، وعدد من الموظفين .

2. عينة الدراسة :

هي شريحة من مجتمع الدراسة تحمل خصائص وصفات هذا المجتمع وتمثله فيما يخص الظاهرة موضوع الدراسة .

3. أداة الدراسة :

أداة البحث عبارة عن الوسيلة التي تستخدمها الباحثة في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة ، وتوجد العديد من الأدوات المستخدمة في مجال البحث العلمي للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة ، وقد إعتمدت الباحثة على الإستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات عن عينة الدراسة

وصف الإستبيان :

أرفقت الباحثة مع الإستبيان خطاب للمبحوث تم فيه تنويره بموضوع الدراسة وهدفه وغرض الإستبيان (مرفق في الملحق) وإحتوى الإستبيان على قسمين رئيسيين :

• القسم الأول : تضمن عبارات عن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة ويحتوي على :

1. العمر

2. المؤهل العلمي.

3. التخصص العلمي .

4. سنوات الخبرة

5. الدرجة الوظيفية .

• القسم الثاني :

يشمل عبارات الدراسة الأساسية وهي المحاور والتي من خلالها يتم التعرف على متغيرات الدراسة ويشتمل هذا القسم على عدد (40) عبارة تمثل محاور الدراسة كما تم قياس درجة الإستجابات حسب مقياس ليكرات الخماسي ، والذي يتراوح من لا أوافق بشدة من أوافق بشدة

الجدول التالي يوضح محاور الدراسة وعدد العبارات فيها :

جدول رقم (4/2/3)

توزيع محاور الدراسة

عدد العبارات	محاور الدراسة	
6	البعد المالي	1
6	بعد العملاء	2
6	بعد العمليات الداخلية	3
6	بعد التعلم والنمو	4
4	السيطرة على الأسواق	5
4	الجودة	6
4	التسليم	7
4	الإبتكار والتطوير	8
40	المجموع	

المصدر : إعداد الباحثة من الإستهتيان 2021م .

4. تقييم أدوات القياس :

يقصد بصدق أو صلاحية أداة القياس قدرة الأداة على قياس ما صممت من أجله وبناءً على نظرية القياس الصحيح تعني الصلاحية التامة خلو الأداة من أخطاء القياس سواء كانت عشوائية أو منتظمة ، ولإختبار الصدق إحصائياً يتم إستخدام تحليل العامل التأكدي لإختبار إمكانية تجميع البيانات وتمثيلها بعامل أو عدة عوامل ومن ثم يكون الهدف هو إختبار درجة تمثيل البيانات للهيكل المتوقع . وقد إعتمدت الدراسة في المرحلة الأولى على تقييم مدى ملائمة المقاييس المستخدمة في قياس عبارات الدراسة بإستخدام إختبارات الثبات والصدق لإستبعاد العبارات غير المعنوية من

مقاييس الدراسة والتحقق من العبارات التي إستخدمت لقياس مفهوم معين تقيس بالفعل هذا المفهوم . وفيما يلي تعرض الباحثة نتائج التحليل للمقاييس المستخدمة في الدراسة :

١. إختبار صدق محتوى القياس :

تم إجراء إختبار صدق المحتوى لعبارات المقاييس من خلال تقييم صلاحية المفهوم وذلك من خلال عرض عبارات المقاييس على مجموعة من المحكمين المختصين من أعضاء هيئة التدريس بهدف تحليل مضامين عبارات المقاييس وتحديد مدى التوافق بين عبارات كل مقياس والهدف منه وفقاً لرأيهم تم قبول وتعديل بعض عبارات المقاييس مما جعل الإستبانة أكثر دقة وموضوعية في القياس . وبعد إستعادة الإستبانة من المحكمين ثم إجراء التعديلات التي أقرتحت عليه ، وبذلك تم تصميم الإستبانة في صورتها النهائية .

١١. إختبار ثبات عبارات الاستبيان:

يقصد بثبات الإستبيان أن يعطي هذا الإستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الإستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الإستبيان يعني الاستقرار في نتائج الإستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وقد تحققت الباحثة من ثبات إستبيان الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient و كانت النتائج فيما يلي:

جدول رقم (5/2/3)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثباتعبارات اليبعد المالي

العبارة	معامل ألفا كرونباخ
1. تسعى إدارة المنشأة إلى نمو الإيرادات وزيادة الربحية.	.9230
2. تسعى المنشأة إلى تعظيم المبيعات للعملاء الحاليين وفتح أسواق جديدة .	.9140
3. هنالك نسبة نمو وزيادة في الموجودات المالية سنوياً .	.9160
4. تقوم المنشأة باستخدام أدوات تمكن من تحديد عوامل تحسين هامش الربح التشغيلي .	.9070
5. تستغل الموارد بالطريقة الأمثل لتقليل التكلفة .	.9140
6. تتوفر لدى المنشأة البيانات المالية بشكل دائم لتوفير صورة كاملة عن الوضع المالي للشركة .	.9100
قيمة معامل ألفا كرونباخ الاجمالية لليبعد المالي	0.927

المصدر : إعداد الباحثة من الإستهبان 2021م .

من خلال النتائج الموضحة بالجدول (6) نجد أنقيمة معامل ألفا كرونباخ الاجمالية للبعد المالي أكبر من (60%) ، وتعني هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة مقياس ألفا كرنباخ للمقياس الكلي 0.927 وهو وثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بأن المقياس التي إعتمدت عليه الدراسة لقياس عبارات (البعد المالي) تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الإعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها .

جدول رقم (6/2/3)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثباتعبارات بعد العملاء

العبارة	معامل ألفا كرونباخ
1. تعمل المنشأة على إختيار كل من العملاء الذين تستهدف التعامل معهم .	0.863
2. تقوم المنشأة بإختيار المناطق التوسويقية التي ترغب المنافسة فيها .	0.858
3. هنالك نسبة زيادة في رضا العملاء الحاليين	0.851
4. توجد نسبة زيادة في عدد العملاء الجدد ، وذلك من خلال تحسين الأداء وتقديم منتجات جديدة .	0.853
5. تحتفظ المنشأة بقاعدة بيانات عن العملاء ونسبة رضاهم وإحتياجاتهم .	0.868
6. هنالك إستعداد لدى إدارة المنشأة لمواجهة أي تغيرات قد تطرأعلى سلوك العملاء لدى المنشأة	0.863
قيمة معامل ألفا كرونباخ الاجمالية لبعء العملاء	0.880

المصدر : إعداد الباحثة من الإستهبان 2021م .

من خلال النتائج الموضحة بالجدول(6/2/3) نجد أنقيمة معامل ألفا كرونباخ الاجمالية لبعء العملاء أكبر من (60%) ، وتعني هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة مقياس ألفا كرنباخ للمقياس الكلي 0.880 وهو وثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بأن المقياس التي إعتمدت عليه الدراسة لقياس عبارات (بعء العملاء) تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الإعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها .

جدول رقم (7/2/3)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثباتعبارات بعدالعمليات الداخلية

العبارة	معامل ألفا كرونباخ
1. تعمل إدارة المنشأة إلى إبراز مسببات حدوث التكلفة التي تقوم بترجمة وتحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة بالنسبة للعملاء .	0.858
2. تعمل المنشأة على إعادة صياغة هيكل عملياتها التشغيلية .	0.861
3. هنالك إمام تام من إدارة المنشأة بنقاط القوة والضعف لدى المنشأة .	0.884
4. تسعى المنشأة إلى خفض التكاليف وزيادة كل من الكفاءة ومعدل الجودة .	0.866
5. تستجيب المنشأة بفاعلية وسرعة للمتغيرات السوقية .	0.865
6. يوجد تحسن في معدلات إستثمار الموارد والطاقة المتاحة.	0.871
قيمة معامل ألفا كرونباخ الإجمالية لبعء العمليات الداخلي	0.887

المصدر : إعداد الباحثة من الإستهيين 2021م .

من خلال النتائج الموضحة بالجدول (7/2/3) نجد أنقيمة معامل ألفا كرونباخ الاجمالية لبعء العمليات الداخلية أكبر من (60%) ، وتعني هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة مقياس ألفا كرونباخ للمقياس الكلي 0.887 وهوو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بأن المقياس التي إعتمدت عليه الدراسة لقياس عبارات (بعء العمليات الداخلية) تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الإعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها .

جدول رقم (8/2/3)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثباتعباراتبعد التعلم و النمو

العبارة	معامل ألفا كرونباخ
1. تهتم المنشأة بتطوير قدرات الموظفين وتحسينها .	0.933
2. تعمل إدارة المنشأة على تنمية الطاقات المبدعة للموظفين ودعمها .	0.931
3. تمتلك المنشأة نظام فعال للحوافز والترقيات لمكافأة المبدعين فيها .	0.937
4. تقدم المنشأة برامج تدريبية مختلفة لتطوير مهارات وقدرات الموظفين بشكل مستمر .	0.934
5. تعمل المنشأة على التعلم وإضافة قيمة لها من خلال التحالفات الإستراتيجية	0.928
6. توجد زيادة في نسبة الموظفين الذين يشكل وجودهم في المنشأة قيمة مضافة لها .	0.946

0.945	قيمة معامل ألفا كرونباخ الاجمالية لبعء التعلم و النمو
-------	---

المصدر : إعداد الباحثة من الإستهبان 2021م .

من خلال النتائج الموضحة بالجدول رقم (8/2/3) نجد أنقيمة معامل ألفا كرونباخ الاجمالية لبعءالتعلم و النمو تساوي 0.945 و هي مرتفعة جداً ، و أنقيمة معامل ألفا كرونباخ للعبارة السادسة تساوي 0.946 و هي أكبر من قيمة معامل ألفا كرونباخ الاجمالية و هي تضعف المقياس لذا يجب حذفها لأن حذف هذه العبارة يزيد الثبات و متمثلة في: توجد زيادة في نسبة الموظفين الذين يشكل وجودهم في المنشأة قيمة مضافة لها؟ و ذلك لأن حذف العبارة يجعل قيمةمعامل ألفا كرونباخ الاجمالية لبعءالتعلم و النمو 0.946 بدلاً من 0.945 و هذا يعني أن إعادة هذه العبارات مرة أخرى بعد حذف العبارة السادسة سيعطي نفس النتائج

جدول (9/2/3)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثباتعباراتبعد السيطرة علي الاسواق

العبارة	معامل ألفا كرونباخ
1. تساهم التقنية الموجودة في الشركة على زيادة الحصة السوقية .	0.839
2. حققت المنشأة تقدماً ملحوظاً في حصتها السوقية في السنوات الأخيرة مقارنة بمنافسيها .	0.845
3. تجاوزت المنشأة الأساليب التقليدية في ترويج وتوزيع منتجاتها .	0.856
4. تتوفر لدى المنشأة الإمكانيات الكافية لخدمة السوق ككل .	0.867
قيمة معامل ألفا كرونباخ الاجمالية لبعء السيطرة علي الاسواق	0.884

المصدر : إعداد الباحثة من الإستهبان 2021م .

من خلال النتائج الموضحة بالجدول (9/2/3) نجد أنقيمة معامل ألفا كرونباخ الاجمالية **لبعد السيطرة** علي الاسواق أكبر من (60%) ، وتعني هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة مقياس ألفا كرنباخ للمقياس الكلي **0.884** وهوو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بأن المقياس التي إعتمدت عليه الدراسة لقياس عبارات (السيطرة على الأسواق) تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الإعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها .

جدول (10/2/3)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثباتعباراتبعده الجودة

العبارة	معامل ألفا كرونباخ
1. المنتجات التي تقدمها المنشأة متنوعة .	0.875
2. المنتجات التي تقدمها المشأة تتصف بالجودة .	0.861
3. تبادر المنشأة بطرح منتجات جديدة تلبى حاجات العملاء .	0.907
4. لدى المنشأة توجه واضح للعمل من أجل الحصول على جوائز التميز والجودة في تقديم المنتجات .	0.902
قيمة معامل ألفا كرونباخ الاجمالية لبعد الجودة	0.913

المصدر : إعداد الباحثة من الإستبيان 2021م .

من خلال النتائج الموضحة بالجدول (10/2/3) نجد أنقيمة معامل ألفا كرونباخ الاجمالية **لبعد الجودة** أكبر من (60%) ، وتعني هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة مقياس ألفا كرنباخ للمقياس الكلي **0.913** وهوو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بأن المقياس التي إعتمدت عليه الدراسة لقياس عبارات (الجودة) تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الإعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها

جدول رقم (11/2/3)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثباتعباراتبعده التسليم

العبارة	معامل ألفا كرونباخ
1. تسعى إدارة المنشأة إلى تسليم طلبات الزبائن في الوقت المحدد .	0.856
2. تدعم إدارة المنشأة تقليل وقت التصنيع .	0.844
3. تسعى المنشأة على تقليل زمن الحصول على المواد الأولية .	0.880
4. تسعى المنشأة على تقليل فترة تطوير المنتجات .	0.827
قيمة معامل ألفا كرونباخ الاجمالية لبعء التسليم	0.885

المصدر : إعداد الباحثة من الإستهبان 2021م .

من خلال النتائج الموضحة بالجدول (11/2/3) نجد أنقيمة معامل ألفا كرونباخ الاجمالية لبعء التسليم أكبر من (60%) ، وتعني هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة مقياس ألفا كرونباخ للمقياس الكلى 0.885 وهوو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بأن المقياس التي إعتمدت عليه الدراسة لقياس عبارات (التسليم) تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الإعتقاد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها .

جدول رقم (12/2/3)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثباتعباراتبعء الابتكار و التطوير

العبارة	معامل ألفا كرونباخ
1. تحرص المنشأة على تقديم منتجات جديدة وحديثة بشكل مستمر .	0.857
2. تعمل المنشأة على تحسين وتطوير طرق وعمليات قائمة أو إستحداث أخرى جديدة بهدف تقليل التكاليف وزيادة الإنتاج .	0.807
3. أدخلت المنشأة تقنيات متطورة من أجل رفع جودة منتجاتها مقارنة بالمنافسين .	0.845

0.833	4. تشجع المنشأة الموظفين على إعطاء إقتراحات فيما يخص تحسين وتطوير منتجاتها .
0.872	قيمة معامل ألفا كرونباخ الاجمالية لبعء الابتكار و التطوير

المصدر : إعداد الباحثة من الإستبيان 2021م .

من خلال النتائج الموضحة بالجدول رقم (12/2/3) نجد أنقيمة معامل ألفا كرونباخ الاجمالية لبعء الابتكار والتطوير أكبر من (60%) ، وتعني هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة مقياس ألفا كرنباخ للمقياس الكلي 0.872 وهوو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بأن المقياس التي إعتمدت عليه الدراسة لقياس عبارات (الإبتكار والتطوير) تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الإعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها .

ثانياً : تحليل البيانات الشخصية :

1.العمر :

يوضح الجدول رقم(3/2/5) والشكل رقم (3/2/5) التوزيع التكراري والبياني لأفراد غينة الدراسة وفق متغير العمر

جدول رقم (13/2/3)

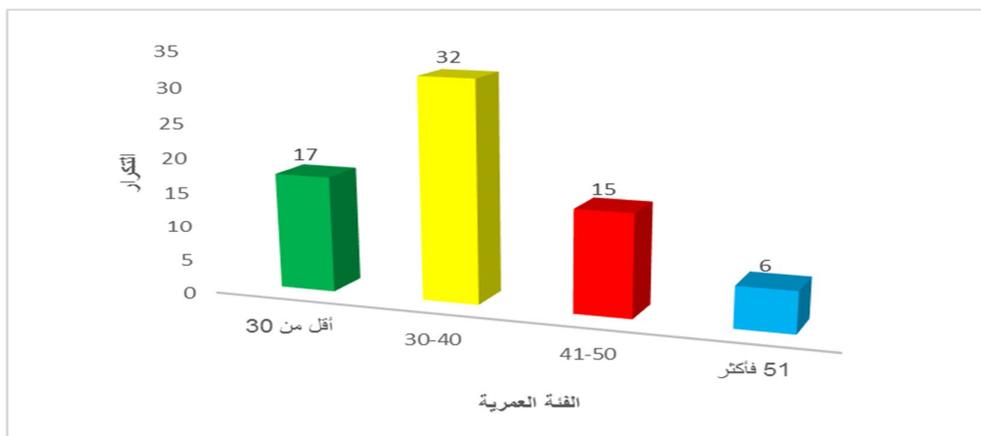
توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

النسبة	التكرار	الفئة العمرية
24.3	17	أقل من 30
45.7	32	30-40
21.4	15	41-50
8.6	6	51 فأكثر
100.0	70	المجموع

المصدر : إعداد الباحثة من نتائج تحليل الإستبيان 2021م

الشكل رقم (3/2/5)

يوضح التوزيع البياني لأفراد العينة وفق متغير العمر



المصدر : إعداد الباحثة من نتائج تحليل الاستبيان 2021م .

من خلال الجدول (3/2/5) والشكل رقم (3/2/5) نجد أن 45.7% من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 30 و 40 سنة، تليهم أقل من 30 سنة بنسبة 24.3% ثم ما بين 41 و 50 سنة بنسبة 21.4% و أخيرة نسبة 8.6% فقط للذين اعمارهم أكثر من 51 سنة. و بالنظر إلي مخطط الاعمدة البيانية المبين بالشكل (3/2/5) نجد أن الفئة العمرية 30-40 أكثر تكراراً ثم تليها الفئة العمرية أقل من 30 سنة و هذا دليل علي أن عينة الدراسة من الشباب.

2. المؤهل العلمي :

يوضح الجدول رقم (14/2/3) والشكل رقم (6/2/3) التوزيع التكراري والتوزيع البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

جدول رقم (14/2/3)

توزيع عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي

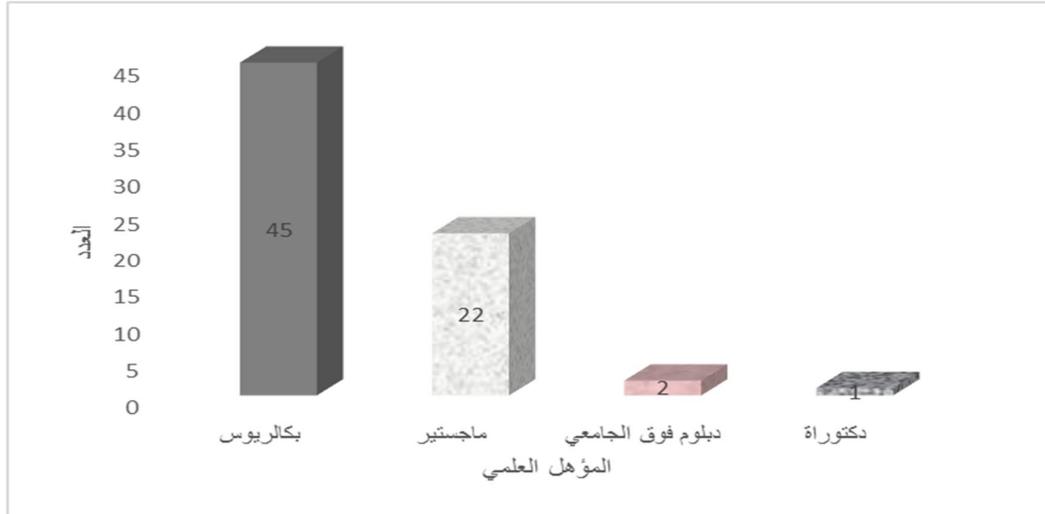
المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
---------------	---------	--------

64.3	45	بكالوريوس
31.4	22	ماجستير
2.9	2	دبلوم فوق الجامعي
1.4	1	دكتوراة
100.0	70	المجموع

المصدر : إعداد الباحثة من نتائج تحليل الإستبانة 2021م

شكل رقم (6/2/3)

يوضح التوزيع البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي



المصدر : إعداد الباحثة من نتائج تحليل الإستبيان 2021م

من خلال الجدول (14/2/3) والشكل رقم (6/2/3) نجد أن 64.3% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس، 31.4% ماجستير، 2.9% دبلوم فوق الجامعي و 1.4% فقط دكتوراة. و بالنظر إلي مخطط الاعمدة البيانية المبين بالشكل (6/2/3) نجد أن المؤهل العلمي بكالوريوس أكثر تكراراً ثم يليه الماجستير و هذا دليل علي أن غالبية عينة الدراسة يحملون درجة البكالوريوس.

3.التخصص العلمي :

يوضح الجدول رقم (15/2/3) والشكل رقم (7/2/3) التوزيع التكراري والتوزيع البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي

جدول (15/2/3)

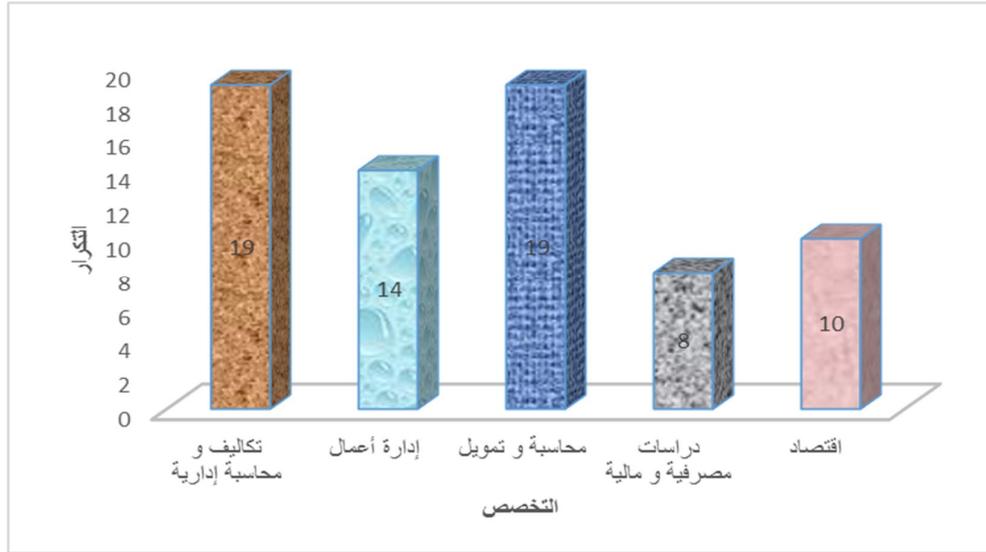
توزيع عينة الدراسة وفقاً للتخصص

التخصص	التكرار	النسبة
تكاليف محاسبة إدارية	19	27.1
إدارة أعمال	14	20.0
محاسبة وتمويل	19	27.1
دراسات مصرفية ومالية	8	11.4
اقتصاد	10	14.3
المجموع	70	100.0

المصدر : إعداد الباحثة من نتائج تحليل الإستبيان 2021م

شكل رقم (7/2/3)

يوضح التوزيع البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص



المصدر : إعداد الباحثة من نتائج تحليل الإستبيان 2021م

من خلال الجدول (15/2/3) والشكل رقم (7/2/3) جد أن 27.1% لكل من عينة الدراسة الذين تخصصهم تكاليف ومحاسبة إدارية، محاسبة وتمويل و 20.0% إدارة أعمال و 14.3% إقتصاد و 11.4% دراسات مصرفية ومالية. و بالنظر إلي مخطط الاعمدة البيانية المبين بالشكل أعلاه نجد أن التخصصات تكاليف ومحاسبة إدارية، محاسبة وتمويل هما أكثر تكراراً ثم تليها إدارة أعمال و هذا دليل علي أن عينة الدراسة مثلت المبحوثين خير تمثيل لنيل درجة الماجستير في التكاليف و المحاسبة الإدارية.

4. المسمى الوظيفي :

يوضح الجدول رقم (16/2/3) والشكل رقم (8/2/3) التوزيع التكراري والتوزيع البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي

جدول (16/2/3)

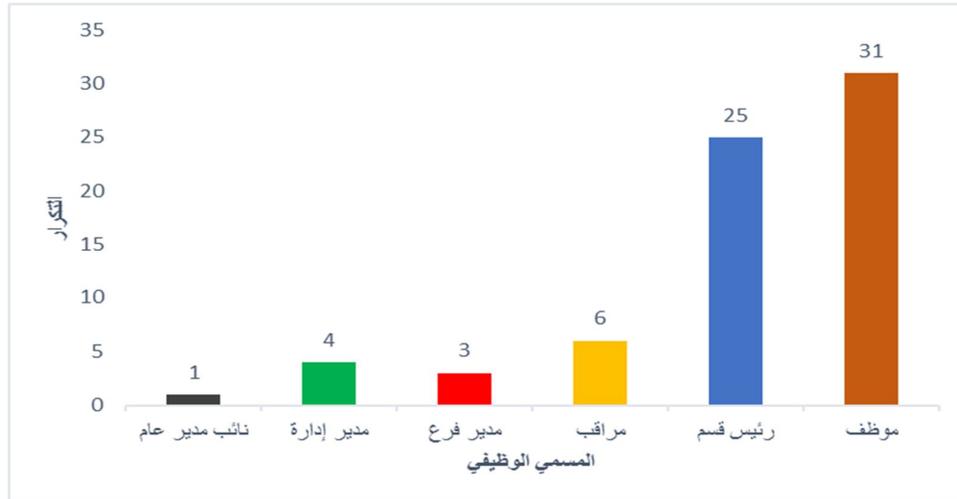
توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة	التكرار	المسمى الوظيفي
1.4	1	نائب مدير عام
5.7	4	مدير إدارة
4.3	3	مدير فرع
8.6	6	مراقب
35.7	25	رئيس قسم
44.3	31	موظف
100.0	70	المجموع

المصدر : إعداد الباحثة من نتائج تحليل الإستبيان 2021م

شكل رقم (8/2/3)

التوزيع البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي



المصدر : إعداد الباحثة من نتائج تحليل الإستبيان 2021م

من خلال الجدول رقم (16/2/3) والشكل رقم (8/2/3) نجد أن 44.3% من عينة الدراسة موظفين و 35.7% رؤساء أقسام، 8.6% مراقب، 5.7% مدير إدارة، 4.3% مدير فرع و 1.4% فقط

نائب مدير عام حسب المسمى الوظيفي. و بالنظر إلي مخطط الاعمدة البيانية المبين بالشكل أعلاه نجد أن المسمى الوظيفي موظف أكثر تكراراً ثم يليه رئيس قسم و أقلها نائب مدير عام و هذا دليل علي أن عينة الدراسة تتدرج في المسميات الوظيفية.

5. سنوات الخبرة:

يوضح الجدول رقم (17/2/3) والشكل رقم (9/2/3) التوزيع التكراري والتوزيع البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

جدول رقم (17/2/3)

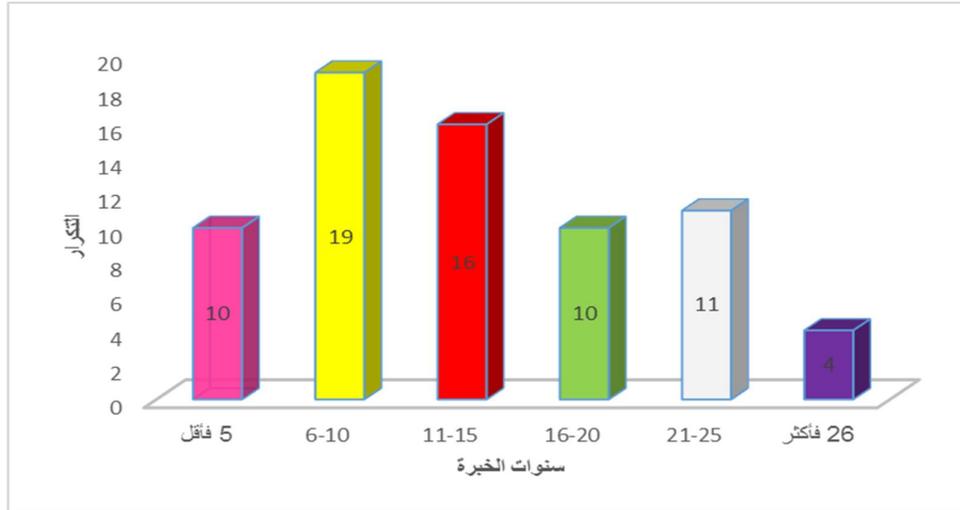
توزيع عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
5 فأقل	10	14.3
6-10	19	27.1
11-15	16	22.9
16-20	10	14.3
21-25	11	15.7
26 فأكثر	4	5.7
المجموع	70	100.0

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج تحليل الاستبانة 2021م

شكل رقم (9/2/3)

التوزيع البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة



المصدر : إعداد الباحثة من بيانات الإستبانة 2021م

من خلال الجدول (17/2/3) والشكل رقم (9/2/3) نجد أن 19 من عينة الدراسة سنوات الخبرة لديهم ما بين 6 و 10 سنة بنسبة 27.1% و 16 عدد سنوات خبرتهم ما بين 11 و 15 سنة بنسبة 22.9% و 11 عدد سنوات خبرتهم ما بين 21 و 25 سنة بنسبة 15.7% و 10 لكل من الذين عدد سنوات خبرتهم أقل من 5 سنة، 16-20 سنة بنسبة 14.3% لكل منهما و 4 فقط كانت عدد سنوات خبرتهم أكثر من 26 سنة بنسبة 5.7% فقط.

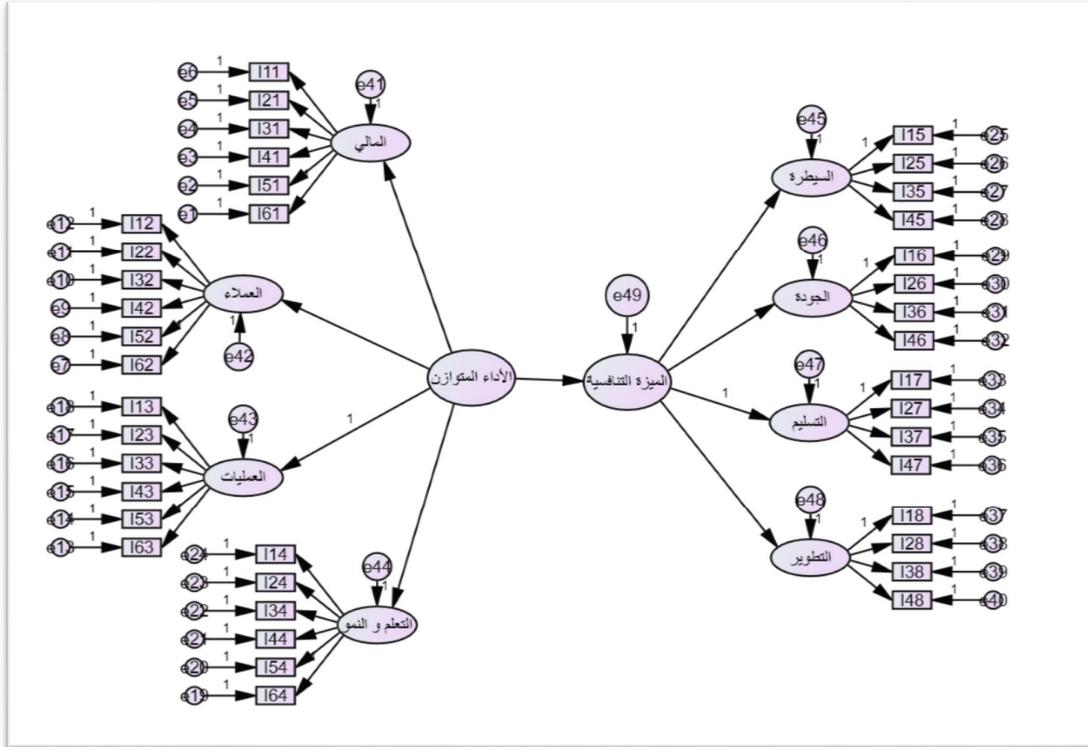
ثالثاً : تحليل الفرضيات :

1. نموذج البحث الافتراضي (نموذج القياس):

في ضوء المشكلة موضوع الدراسة وأهدافها تم تطوير نموذج الدراسة لقياس دور بطاقة قياس الأداء المتوازن في دعم الميزة التنافسية وتم وضع نموذج الدراسة في الشكل التالي :

الشكل رقم (10/2/3)

نموذج الدراسة



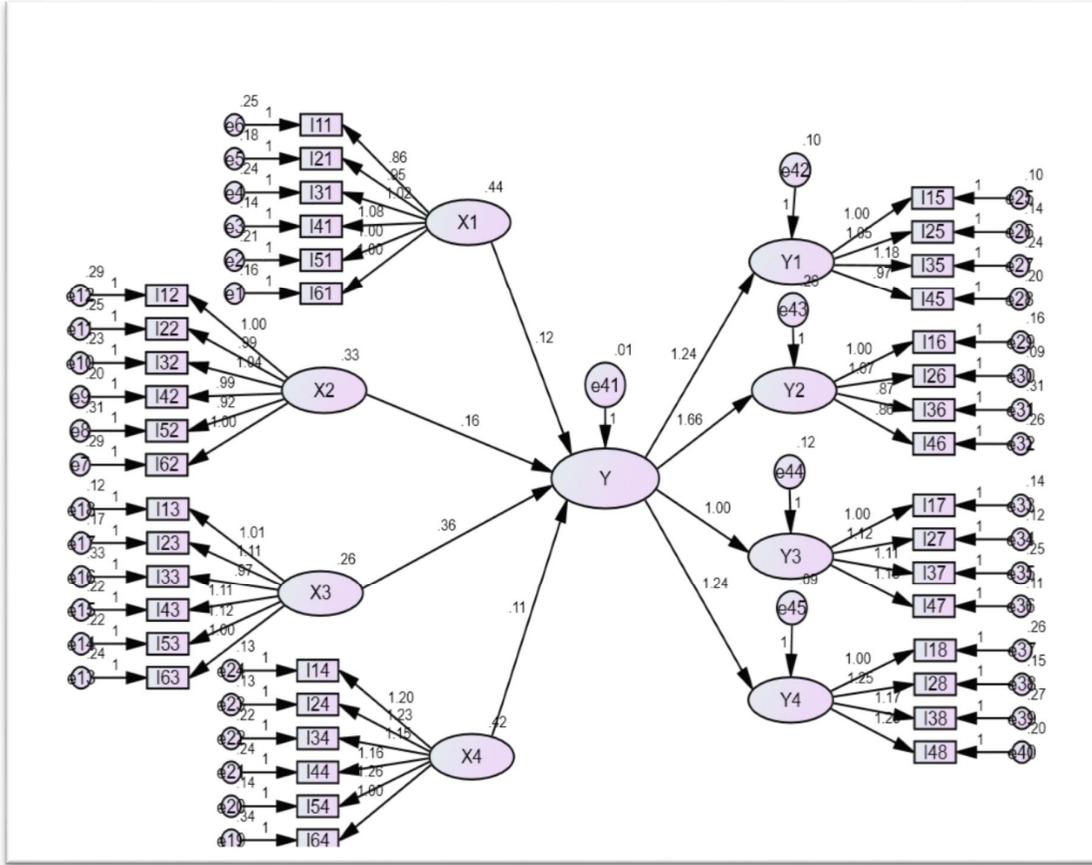
المصدر : إعداد الباحثة من نتائج تحليل الإستهيبان 2021م .

تم إستخدام النمذجة البنائية و هي طريقة توكيدية توفر وسيلة شاملة للتحقق من صحة نموذج قياس المتغيرات الكامنة. و يسمى إجراء التحقق من الصحة التحليل العملي التوكيدي و له القدرة علي تقييم أبعاد المتغيرات الكامنة و صلاحيتها و موثوقيتها. قامت الباحثة بعمل التحليل العملي التوكيدي لمجموع المتغيرات الكامنة المراد اختبارها في الدراسة قبل نمذجة العلاقة بينها في النموذج البنائي فكانت النتائج :

نموذج يوضح العلاقة بين أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن كما يلي:

الشكل رقم (11/2/3)

علاقة البعد المالي وبعد العملاء وبعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو بدعم الميزة التنافسية.



المصدر : إعداد الباحثة من نتائج تحليل الإستهبان 2021م .

من الشكل رقم (11/2/3) حيث أن:

Y: متغير الميزة التنافسية

X1: البعد المالي

X2: بعد العملاء

X3: بعد العمليات الداخلية

X4: بعد التعلم و النمو

يظهر نموذج هذه الدراسة في الشكل (11/2/3) حيث تعتمد الباحثة تحليل العلاقات بين متغيرين

كامنيين و ثمانية أبعاد في النموذج. المتغيرات الكامنة المشاركة في هذه الدراسة هي:

قياس الأداء المتوازن (X) و هو متغير مستقل تم قياس هذه المتغير باستخدام 4 أبعاد. البعد الأول متمثل في (X1) البعد المالي و الذي تم قياسه بستة عبارات Items، و هي العبارات من I11 إلي I61 و البعد الثاني (X2) متمثل في بعد العملاء و الذي تم قياسه بستة عبارات Items، و هي العبارات من I12 إلي I62 و البعد الثالث (X3) متمثل في بعد العمليات الداخلية و الذي تم قياسه بستة عبارات Items، و هي العبارات من I13 إلي I63 و البعد الرابع (X4) متمثل في بعد التعلم و النمو و الذي تم قياسه بستة عبارات Items، و هي العبارات من I14 إلي I64 .

الميزة التنافسية (Y) و هو متغير تابع تم قياس هذه المتغير باستخدام 4 أبعاد. البعد الأول متمثل في (Y1) بعد السيطرة علي الاسواق و الذي تم قياسه بأربعة عبارات Items، و هي العبارات من I15 إلي I45 و البعد الثاني (Y2) متمثل في بعد الجودة و الذي تم قياسه بأربعة عبارات Items، و هي العبارات من I16 إلي I46 و البعد الثالث (Y3) متمثل في بعد التسليم و الذي تم قياسه بأربعة عبارات Items، و هي العبارات من I17 إلي I47 و البعد الرابع (Y4) متمثل في بعد الابتكار و التطوير و الذي تم قياسه بأربعة عبارات Items، و هي العبارات من I18 إلي I48 .

2. اختبار الصلاحية و الموثوقية:

الصلاحية هي قدرة اداة الدراسة (الاستبيان) علي قياس ما يود قياسه في المتغير الكامن. الصلاحية المطلوبة للنموذج القياسي هي الصلاحية المتقاربة تتحقق هذه الصلاحية عندما تكون جميع العناصر (العبارات) في النموذج القياسي ذات دلالة إحصائية، و يتم التحقق من صلاحية التقارب عن طريق حساب متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted (AVE) لكل متغير. يجب أن تكون قيمة متوسط التباين المستخرج 0.5 أو أكبر لتحقيق هذه الصلاحية. الموثوقية هي مدي الثقة المتوفرة في النموذج القياسي علي قياس المتغير الكامن المقصود. و يتم تقييم الموثوقية لنموذج القياس باستخدام معيار الموثوقية المركبة (Composite (CR Reliability و التي تشير إلي الثقة و الاتساق الداخلي للمتغير الكامن، و مطلوبة قيمة 0.6 أو أكبر لتحقيق الموثوقية المركبة للمتغير، والجدول التالي يوضح قيم الموثوقية المركبة ومتوسط التباين المستخرج :

جدول رقم (18/2/3)

قيم الموثوقية المركبة ومتوسط التباين المستخرج بطاقة الأداء المتوازن

المتغير (البعد)	العبارة Item	التشيع العالمي	P القيمة الاحتمالية	CR الموثوقية المركبة	AVE متوسط التباين المستخرج
X1 المالي	I11	0.87	0.00	0.99	0.99
	I21	0.95	0.00		
	I31	1.04	0.00		
	I41	1.08	0.00		
	I51	1.02	0.00		
	I61	1.00	0.00		
X2 العملاء	I12	0.99	0.00	1.02	0.79
	I22	0.94	0.00		
	I32	1.09	0.00		
	I42	0.94	0.00		
	I52	0.93	0.00		
	I62	1.00	0.00		
X3 العمليات الداخلية	I13	0.93	0.00	1.00	1.02
	I23	1.01	0.00		
	I33	0.94	0.00		
	I43	1.07	0.00		
	I53	1.09	0.00		
	I63	1.00	0.00		
X4 التعلم و النمو	I14	1.18	0.00	1.05	1.39
	I24	1.22	0.00		
	I34	1.44	0.00		
	I44	1.15	0.00		
	I54	1.25	0.00		
	I64	1.00	0.00		

المصدر : إعداد الباحثة من نتائج الإستبيان 2021م .

من خلال الجدول رقم (18/2/3) :

1. نجد أن القيمة الموثوقية المركبة (CR) لعبارات البعد المالي تساوي 0.99 وهي أكبر من 0.6 ونجد أيضاً أن متوسط التباين المستخرج (AVE) لعبارات البعد المالي تساوي 0.99 وهي أكبر من 0.5 و عليه تحققت الموثوقية المركبة و المصدقية التقاربية لعبارات البعد المالي .

2. نجد أن القيمة الموثوقية المركبة (CR) لعبارات بعد العملاء تساوي 1.02 وهي أكبر من 0.6 ونجد أيضاً أن متوسط التباين المستخرج (AVE) لعبارات بعد العملاء تساوي 0.79. وهي أكبر من 0.5 و عليه تحققت الموثوقية المركبة و المصدقية التقاربية لعبارات بعد العملاء .
3. نجد أن القيمة الموثوقية المركبة (CR) لعبارات بعد العمليات الداخلية تساوي 1.00 وهي أكبر من 0.6 ونجد أيضاً أن متوسط التباين المستخرج (AVE) لعبارات بعد العمليات الداخلية تساوي 1.02 وهي أكبر من 0.5 و عليه تحققت الموثوقية المركبة و المصدقية التقاربية لعبارات بعد العمليات الداخلية .
4. نجد أن القيمة الموثوقية المركبة (CR) لعبارات التعلم والنمو تساوي 1.05 وهي أكبر من 0.6 ونجد أيضاً أن متوسط التباين المستخرج (AVE) لعبارات التعلم والنمو تساوي 1.39 وهي أكبر من 0.5 و عليه تحققت الموثوقية المركبة و المصدقية التقاربية لعبارات التعلم والنمو ، وهذه دلالة على وجود دلالة إحصائية عالية .
- كما تم إستخراج قيم الموثوقية المركبة ومتوسط التباين لدعم الميزة كما في الجدول التالي :

جدول رقم (19/2/3)

قيم الموثوقية المركبة ومتوسط التباين المستخرج دعم الميزة التنافسية

المتغير (البعد)	العبارة Item	التشيع العالمي	P القيمة الاحتمالية	CR الموثوقية المركبة	AVE متوسط التباين المستخرج
Y1 السيطرة علي الاسواق	I15	1.00	0.00	1.02	1.10
	I25	1.05	0.00		
	I35	1.17	0.00		
	I45	0.97	0.00		
Y2 الجودة	I16	1.00	0.00	0.98	0.91
	I26	1.07	0.00		
	I36	0.87	0.00		
	I46	0.86	0.00		
Y3 التسليم	I17	1.00	0.00	1.05	1.22
	I27	1.12	0.00		
	I37	1.11	0.00		
	I47	1.18	0.00		
Y4 الابتكار و التطوير	I18	1.00	0.00	1.02	1.34
	I28	1.25	0.00		
	I38	1.17	0.00		
	I48	1.19	0.00		

المصدر : إعداد الباحثة من الإستبيان 2021م .

من خلال الجدول (19/2/3) نجد أن :

1. نجد أن القيمة الموثوقية المركبة (CR) لعبارات ميزة السيطرة على الأسواق تساوي 1.02 وهي أكبر من 0.6 ونجد أيضاً أن متوسط التباين المستخرج (AVE) لعبارات ميزة السيطرة على الأسواق تساوي 1.10 وهي أكبر من 0.5 و القيم الاحتمالية P (0.00) أقل من مستوي الدلالة المعنوية (0.05) عليه تحققت الموثوقية المركبة و المصادقية التقريبية لعبارات السيطرة على الأسواق .
2. نجد أن القيمة الموثوقية المركبة (CR) لعبارات ميزة الجودة تساوي 0.98 وهي أكبر من 0.6 ونجد أيضاً أن متوسط التباين المستخرج (AVE) لعبارات ميزة الجودة تساوي 0.91 وهي أكبر من 0.5 و القيم الاحتمالية P (0.00) أقل من مستوي الدلالة المعنوية (0.05) عليه تحققت الموثوقية المركبة و المصادقية التقريبية لعبارات ميزة الجودة .
3. نجد أن القيمة الموثوقية المركبة (CR) لعبارات ميزة التسليم تساوي 1.05 وهي أكبر من 0.6 ونجد أيضاً أن متوسط التباين المستخرج (AVE) لعبارات ميزة التسليم تساوي 1.22 وهي أكبر من 0.5 و القيم الاحتمالية P (0.00) أقل من مستوي الدلالة المعنوية (0.05) عليه تحققت الموثوقية المركبة و المصادقية التقريبية لعبارات ميزة التسليم .

4. نجد أن القيمة الموثوقية المركبة (CR) لعبارات ميزة الإبتكار والتطوير تساوي 1.02 وهي أكبر من 0.6 ونجد أيضاً أن متوسط التباين المستخرج (AVE) لعبارات ميزة الإبتكار والتطوير تساوي 1.34 وهي أكبر من 0.5 و القيم الاحتمالية P (0.00) أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) عليه تحققت الموثوقية المركبة و المصادقية التقاربية لعبارات الإبتكار والتطوير و هذا دليل علي أن هنالك دلالة إحصائية عالية لعبارات الميزة التنافسية

رابعاً : اختبار الفرضيات:

أن الفرضية الأساسية في نموذج القياس تتمثل في :

بطاقة الأداء المتوازن لها أثر في دعم الميزة التنافسية و ذلك من خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن و أبعاد دعم الميزة التنافسية، من خلال الشكل (11/2/3) يمكن تتبع مسار أثر هذه العلاقة و تتجزأ منها الفرضيات التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن (البعد المالي ، العملاء العمليات الداخلية ، التعلم والنمو) ودعم ميزة السيطرة على الأسواق .
 2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن (البعد المالي ، العملاء العمليات الداخلية ، التعلم والنمو) ودعم ميزة الجودة .
 3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن (البعد المالي ، العملاء العمليات الداخلية ، التعلم والنمو) ودعم ميزة التسليم .
 4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن (البعد المالي ، العملاء العمليات الداخلية ، التعلم والنمو) ودعم ميزة الإبتكار والتطوير .
- و فيما يلي اختبار لهذه العلاقات كما هو موضح في الجدول انناه :

جدول (20/2/3)

نتائج اختبار الفرضيات و دلالتها الإحصائية

النتيجة	القيمة الاحتمالية P	الخطأ المعياري	التقدير	المتغير	مسار العلاقة	المتغير
دالة إحصائياً	0.012	.0460	0.12	Y1	←	X
دالة إحصائياً	0.008	.0590	0.16	Y2	←	X

دالة إحصائياً	0.000	101.0	0.36	Y3	←	X
دالة إحصائياً	0.019	0.046	.110	Y4	←	X

المصدر : إعداد الباحثة من الاستبيان 2021م .

من خلال الجدول (20/2/3) نجد أن :

1. أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن (x) لها علاقة بدعم ميزة السيطرة على الأسواق (Y1) لأن القيمة الاحتمالية P (0.012) أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) ، فإذا زادت أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن بمقدار وحدة واحدة فإن ميزة السيطرة على الأسواق سوف تزداد بمقدار 12. وهذا يدل على وجود دلالة إحصائية بين المتغيرين . إذن تتأكد صحة الفرضية الأتية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن (البعد المالي ، العملاء ، العمليات الداخلية ، التعلم والنمو) ودعم ميزة السيطرة على الأسواق .
2. أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن (X) لها علاقة بدعم ميزة الجودة (Y2) لأن القيمة الاحتمالية P (0.008) أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) وهذا يدل على وجود دلالة إحصائية بين المتغيرات ، فإذا زادت أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن بمقدار وحدة فإن ميزة الجودة سوف تزداد بمقدار 16. إذن تأكيد صحة الفرضية الأتية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن (البعد المالي ، العملاء ، العمليات الداخلية ، التعلم والنمو) ودعم ميزة الجودة .
3. أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن (x) لها علاقة بدعم ميزة التسليم (Y3) لأن القيمة الاحتمالية P (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) وهذا يدل على وجود دلالة إحصائية بين المتغيرات ، فإذا زادت أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن بمقدار وحدة فإن ميزة الجودة سوف تزداد بمقدار 36. إذن تأكيد صحة الفرضية الأتية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن (البعد المالي ، العملاء ، العمليات الداخلية ، التعلم والنمو) ودعم ميزة التسليم .
4. أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن (X) لها علاقة بدعم ميزة الابتكار والتطوير (Y4) لأن القيمة الاحتمالية P (0.019) أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) وهذا يدل على وجود دلالة إحصائية بين المتغيرات ، فإذا زادت أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن بمقدار

وحدة فإن ميزة الابتكار والتطوير سوف تزداد بمقدار 11. ، إذن تأكيد صحة الفرضية
الآتية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن (البعد
المالي ، العملاء العمليات الداخلية ، التعلم والنمو) ودعم ميزة الابتكار والتطوير .

ومما سبق نستنتج أن بطاقة قياس الأداء المتوازن لها دور في دعم الميزة التنافسية (ميزة السيطرة
على الأسواق وميزة الجودة وميزة التسليم وميزة الابتكار والتطوير) .

الخاتمة

تشتمل على الآتي :

أولاً: النتائج

ثانياً : التوصيات

أولاً: النتائج :

توصلت الدراسة الميدانية والتحليل الإحصائي إلى النتائج التالية :

1. تهتم إدارة المنشأة بمشاركة العاملين للإدارة العليا بإتخاذ القرارات لإبداء الرأي لأنهم على إتصال مباشر بالتفاصيل الدقيقة للعمل .

2. يساعد البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في أن تتوافر لدى المنشأة البيانات المالية بشكل دائم لتوفير صورة كاملة عن الوضع المالي للشركة .
3. تساعد بطاقة قياس الأداء المتوازن على توفير الإمكانيات لدى المنشأة لخدمة السوق ككل .
4. تقوم المنشأة بالإستغلال الأمثل للموارد لتقليل التكلفة .
5. غالبية المنشآت لا تستطيع إجراء تعديلات جوهرية على تصميم المنتجات بشكل سريع وذلك بسبب إرتفاع تكاليف تغيير التصميمات وعد وجود قسم متخصص في البحث والتطوير .
6. إن إستخدام مقياس الأداء المتوازن له دور بارز في التحسين والتطوير ومعرفة أماكن الخلل وحلها وتقييم ومتابعة الإستراتيجيات وتنفيذها وتحقيق أهدافها .
7. تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن يساعد في مواجهة التغيرات التي تطرأ على سلوك المستهلك وتلبية إحتياجاتهم وبالتالي زيادة نسبة رضاء العملاء .
8. يساعد بعد العمليات الداخلية إلى تخفيض التكاليف وزيادة كل من الكفاءة ومعدل الجودة .

ثانياً: التوصيات :

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج تعرض الباحثة مجموعة من التوصيات والتي تتضمن الآتي :

1. يجب على الإدارة العليا الإهتمام ودعم تطبيق نموذج بطاقة قياس الأداء المتوازن وذلك بهدف تقييم أدائها الإستراتيجي وبالتالي دعم الميزة التنافسية لها .
2. يجب الإهتمام بعامل التطور التكنولوجي والإهتمام بالبحث والتطوير وزيادة مخصصاته المالية وذلك لضرورة البحث والتطوير للمنشآت الصناعية كونها تعتمد على الجانب الإبداعي .
3. يجب أن يكون لدى المنشأة توجه واضح للعمل من أجل الحصول على جوائز التميز والجودة في تقديم المنتجات .
4. الربط بين المقاييس المالية وغير المالية وإستراتيجية المنشأة لتحقيق التكامل في إستراتيجية المنشأة .
5. التأكد من دمج سلسلة القيمة الخاصة بالعملاء والموردين بسلسلة القيمة الخاصة بالمنشأة الأمر الذي من شأنه توفير معلومات مهمة تمكن من تحديد رغبات العملاء في وقت مكبر قبل تصميم المنتج .
6. يجب أن تتسم الثقافة التنظيمية في المنشأة بالتوجه المستقبلي ويجب أن تكون الإدارة العليا مقتنعة بإسلوب بطاقة قياس الأداء المتوازن لأن دعمها ومساندتها مهم لنجاح هذا النموذج .

7. يجب ربط الحوافز والمكافآت الفردية بنموذج بطاقة قياس الأداء المتوازن لأن ذلك يوفر نوع من الحافز الشخصي للعاملين وبالتالي استخدام إستراتيجية المنشأة على أساس يومي من قبل العاملين .
8. الإهتمام بتدريب وتأهيل الكوادر البشرية بصورة مستمرة حتى تتمكن من مواكبة المستجدات العلمية والفكرية في المجالات الإدارية والإنتاجية .

مقترحات لدراسات مستقبلية :

1. أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على جودة الخدمات المصرفية .
2. التكامل بين بطاقة قياس الأداء المتوازن ورأس المال الفكري وأثره في تحقيق الميزة التنافسية .
3. أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على التخطيط الإستراتيجي .

المصادر والمراجع

ف

القرآن الكريم

أولاً : المصادر والمراجع باللغة العربية

1. الكتب :

- السلمي علي ، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، (دار غريب للنشر والطباعة ، القاهرة 2000م) .
- البكري تامر ، إستراتيجيات التسويق ، (عمان ، دار اليازوري للنشر والتوزيع)، 2008م .
- الدوري، زكريا مطلق ،الإدارة الإستراتيجية (عمان دار اليازوري للنشر والتوزيع) 2005م.
- العياشي زرزار ، كريمة عباد ،إستخدامات تكنولوجيا المعلومات والإتصال في المؤسسة الإقتصادية، (عمان ، دار صفاء للنشر والتوزيع) 2015م .
- حطي محمد شاكر السراج ،حامد محمد ،إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الإقتصادية ، (الجزائر: جامعة محمد بوضياف ، الملتقى الدولي حول الإداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة 2009م) .
- سملاي يحضيه ، نحو تسيير إستراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية ،(الملتقى الدولي حول المعرفة ، كلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة بسكرة ، 2005م) .
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، بطاقة الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي ، (القاهرة : المكتبة العصرية للنشر والتوزيع) 2009م .
- د.عبد الفتاح المغربي ورمضان فهيم غريبة ،التخطيط الإستراتيجي بقياس الأداء المتوازن ، مكتبة الشقري ، جامعة المنصورة الطبعة الثانية ،2006م .
- عامر ملايكية "واقع الابتكار ودوره في رفع القدرات التنافسية " (الإسكندرية ، دار الوفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى) 2018 م
- عبد الكريم كاكي "الإستثمار الأجنبي المباشر والتنافسية الدولية" (بيروت ،مكتبة حسن العصرية للطباعة والنشر والتوزيع) 2013م .
- طلعت أسعد عبد المجيد ، التسويق الفعال : كيف تواجه تحديات القرن الحادي والعشرين ،(القاهرة : المتحدة للنشر والتوزيع) 2002م .
- طارق قندور ، الميزة التنافسية مدخل لسلوك المستهلك ،(عمان : دار زمزم للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى) 2015م.
- طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبحي ، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن (عمان، دار وائل للنشر) 2009م

- محي الدين قطب ، الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية ، (عمان : دار حامد للنشر والتوزيع) 2012م .
- نوير طارق ، دور الحكومة الداعم للتنافسية ، (الكويت :المعهد العربي للتخطيط،2002م .)
- وائل محمد إدريس ، طاهر محسن الغالبي ، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن ، (عمان : دار وائل للطباعة والنشر، طبعة1) 2009م.

2. الرسائل الجامعية :

- أحمد سعد الدين ،القياس المتوازن في ظل تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لفاعلية تحقيق رقابة تكاليف الجودة ،(القاهرة : أكاديمية السادات للعلوم المصرفية ،رسالة ماجستير غ منشورة ،2013م) .
- إبراهيم باشريك محمد نور ، إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم بيئة التصنيع الحديثة ، (الخرطوم : جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسة العليا ، رسالة ماجستير في التكاليف والمحاسبة الإدارية غ منشورة 2013م) .
- العفيري وفؤاد أحمد محمد ، تقييم الأداء المحاسبي وإستراتيجيات تطويره في شركات الصناعات التحويلية في اليمن ،(جامعة دمشق ،رسالة دكتوراة غ منشورة ،2006م) .
- الطيب محمد دويس ، براءة الإختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول ، (الجزائر : جامعة ورقة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، 2005م) .
- أسامة إبراهيم البشير طه ،تطبيق أسلوب بطاقة قياس الأداء المتوازن في قطاع الخدمات بالمملكة العربية السعودية ، (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، رسالة ماجستير غ.منشورة) 2008م.
- الروسان محمود علي ، العلاقة بين الميزة التنافسية والخيار الإستراتيجي وأثرها بين الأداء التصديري ، (أطروحة دكتوراة غ منشورة جامعة بغداد ، 1999م) .
- الدرويش مصطفى ، دور الممارسة الأفضل في تعزيز الميزة التنافسية ، (كلية الإقتصاد جامعة حلب ، أطروحة دكتوراة غير منشورة ،2013م) .
- بان ماجد صادق صادق ،أثر إستخدام بطاقة الأداء المتوازن على الربحية ،(جامعة الشرق الأوسط : كلية الأعمال ، رسالة ماجستير في المحاسبة غ. منشورة) 2015م .

- جواد عادل الرفاتي ، مدى قدرة المنظمات الأهلية الصحية بقطاع غزة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ، (غزة :الجامعة الإسلامية رسالة ماجستير غ منشورة 2011م) .
- حسام عبد الكريم عاشور ، إستخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس أداء المستشفيات الحكومية الفلسطينية ، (غزة : أكاديمية الإدارة للسياسة والدراسات العليا : رسالة ماجستير غ منشورة ، 2015م) 11
- خالد مصلح حسين الرقب ، " دور نظم المعلومات في تطوير الميزة التنافسية (غزة، الجامعة الإسلامية ، كلية التجارة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غ منشورة) 2009م
- خليل موفق خليل ، دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية ، (غزة ، جامعة الأزهر ،كلية الإقتصاد ،رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة 2017م) .
- داسي وهيبة حسين ، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية ، (جامعة دمشق ،كلية الدراسات العليا ، رسالة ماجستير غ م) 2007م .
- ريغة أحمد الصغير ،تقييم أداء المؤسسات الصناعية بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، (جامعة قسنطينة ،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،رسالة ماجستير غ منشورة ،2014م) .
- سائد شراب ،التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية ، (غزة : جامعة الأزهر ، كلية الدراسات العليا ، رسالة ماجستير 2011م) .
- صالح بلاسكة ، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية ، (الجزائر ، سطيف ، جامعة فرحات عباس الدراسات العليا ، رسالة ماجستير غ منشورة 2011م) .
- صالح عبد القادر ،تقييم أداء العاملين بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، رسالة ماجستير غ منشورة (جامعة قصادي مرياح ، ورقلة ، الجزائر ، 2012م) .
- فاطمة رشدي سويلم عوض ، تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن ونظام التكاليف على أساس الأنشطة في تطوير أداء المصارف الفلسطينية ، (كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، رسالة ماجستير غ 2007م) .

- محمد أحمد محمد أبو قمر ،تقويم أداء بنك فلسطين المحدود بإستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن ، (غزة الجامعة الإسلامية: عمادة الدراسات العليا :كلية التجارة : رسالة ماجستير غ.منشورة 2009م).
- نبيلة الهادي عبد الرحمن حسن ،بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم التخطيط الإستراتيجي ،(الخرطوم : السودان ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ،رسالة ماجستير غ منشورة) ، 2016م
- نصر الدين بن نذير أولزين ، الإبداع كمدخل لإكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال ،(الجزائر:جامعة سعد دحلب ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ،رسالة ماجستير غ منشورة) 2004م
3. الدوريات العلمية والمجلات :
- الديسطي محمد عبد القادر ، التقرير المتوازن للاداء ،(المجلة المصرية للدراسات التجارية المجلد 27 ، المنصورة ، 2003م).
- أسماء مهدي الهاشمي ،دور التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن وأسلوب التكاليف على أساس الأنشطة في تقويم الأداء (، مجلة العربي ،العدد الثاني ، المجلد 15) 2018 م .
- الطيب داودي ، مراد محبوب ، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي (بسكرة، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير ، رسالة ماجستير م ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد12) 2014م.
- حسين وليد حسين ،إستخدام إدارة الموهبة كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات : بحث ميداني في وحدات الأداء الجامعي ، (بغداد ، جامعة بغداد ، كلية الإدارة والإقتصاد ، رسالة ماجستير م ، مجلة كلية تراث الجامعة ، العدد13) 2011م
- محمد سعيد ومحمد جنيدي ،نموذج مقترح لتقييم الأداء في المنشآت الإقتصادية لخدمة المستثمرين (جامعة طنطا ، كلية التجارة ، المجلة العلمية للتجارة والتمويل ،الملحق الثاني للعدد الأول) ،2001م .
- عبد الفتاح محمد ، العلاقة بين نموذج الأداء المتوازن والموازنات كأدوات للتخطيط والرقابة ،(مجلة الفكر المحاسبي ،قسم المحاسبة والمراجعة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، السنة التاسعة)،2005م .

➤ مجبور جابر النمري ، التحديات التي تواجه إستخدام نموذج تقييم الأداء المتوازن في الدول المتقدمة والنامية ، (مصر ،المجلة المصرية للدراسات التجارية ، جامعة المنصورة ‘ المجلد 25 ، العدد 2) 2001 م.

ثانياً : المصادر والمراجع الأجنبية :

- Barney, J, B“Firm Resources and Sustained Competitive Advantage” **Journal of Management**,Vol. 17, 1991,
- Day. G. S. and Wensely,R:**Assessing Advantage A framework for Diagnosing Competitive Superiority**, journal of marketing, Vol52 (2), 1998
- .Kaplan, R , S & Norton , D.P “Using The Balance Scorecard as Strategic Management System “ ,op.cit ,1996
- Makadok, R : **Toward A Synthesis of The Recourses –Based and Dynamic – Capability Views of Rent Creation** , Strategic Management Journal , Vol.22(5) ,2001
- . Porter. M .E: **Towards A Dynamic Theory of Strategy**. Strategic Management Journal. Vol12.No8 1999.
- Pitts, R and lei, D: **Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage**, West Publishing, 1996.

ثالثاً : المصادر من الأنترنت :

مجلة دنانير ، بطاقة قياس الأداء المتوازن ،(بغداد ، العدد 22 ،المجلد الثاني2019م)
www.advaj.net.20ص

الملاحق

ملحق ١٠- (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

برنامج ماجستير التكاليف والمحاسبة الإدارية

الأخ الفاضل ، الأخت الفاضلة .

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .

الموضوع : استبيان حول : بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية للقطاع الصناعي (السوداني)

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان (بطاقة الأداء المتوازن وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية للقطاع الصناعي(السوداني) ، إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التكاليف والمحاسبة الإدارية ، حيث نؤمن أنكم خير مصدر للوصول للمعلومات المطلوبة كونكم أهل خبرة وإختصاص ، ونعهد بكم الإهتمام والإستعداد الدائم لمؤازرة الأبحاث العلمية التي نخدم مجتمعنا ، شاكرًا لكم حسن التعاون علي الإجابة بوضوح وشفافية علي عبارات الإستبانة ، علماً بأن الغرض من هذه الإجابات البحث العلمي فقط ولن تستخدم لأي أغراض أخرى وتكون في غاية السرية التامة لما تقتضيه الأمانة العلمية .

وشكراً ،،،

الباحثة :

سارة يحي وهب الله الفكي

الإستبانة

أولاً: البيانات الشخصية :-

يرجى التكرم بوضع علامة (✓) أمام ما يناسبك :

1/ العمر :

أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة
41 إلى 50 سنة 51 سنة فأكثر

2/ المؤهل العلمي :

دبلوم فوق الجامعي بكالوريوس ماجستير
دكتوراة أخرى حددها

3/ التخصص العلمي :

تكاليف ومحاسبة إدارية إدارة أعمال محاسبة وتمويل
دراسات مصرفية ومالية إقتصاد أخرى حددها

4/ المؤهل المهني :

زمالة المحاسبين القانونيين البريطانية زمالة المحاسبين القانونيين الأمريكية
زمالة المحاسبين القانونيين العربية زمالة المحاسبين القانونيين السودانية

5/ المسمى الوظيفي :

مدير عام نائب مدير عام مدير إدارة فرع
رئيس قسم موظف

6/ سنوات الخبرة :

5 سنوات فأقل من 6 إلى 10 سنة من 11 إلى 15 سنة
من 16 إلى 20 سنة من 21 إلى 25 سنة 26 سنة فأكثر

متغيرات الدراسة :-

1/ المتغير المستقل : بطاقة قياس الأداء المتوازن

مفهوم بطاقة الأداء المتوازن :-

هي نظام إداري شامل يربط الرؤية الإستراتيجية بالأهداف المحددة ويترجم الأهداف لمقاييس متوازنة من خلال الإعتماد على مقاييس مالية وغير مالية ويتم توزيعها على أربعة أبعاد (بعد مالي ، بعد العملاء ، بعد

يرجى وضع علامة (✓) أمام العبارة التي تعكس رأيكم حول الفقرات التالية :

1/ البعد المالى :-
3/ العمليات الداخلية :-

رقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أوافق	لا أوافق بشدة
1	تسعى إدارة المنشأة إلى نمو الإيرادات وزيادة الربحية.					
2	تعمل إدارة المنشأة إلى إبراز مسببات حدوث التكلفة التي تقوم بترجمة وتحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة بالنسبة للعملاء .					
3	تعمل المنشأة على إعادة صياغة هيكل عملياتها التشغيلية .					
4	هنالك إمام تام من إدارة المنشأة بنقاط القوة والضعف لدى المنشأة .					
5	تسعى المنشأة إلى خفض التكاليف وزيادة كل من الكفاءة ومعدل الجودة .					
6	تستجيب المنشأة بفاعلية وسرعة للمتغيرات السوقية .					
6	يوجد تحسن في معدلات استثمار الموارد والطاقة المتاحة.					

4/ التعلم والنمو :-

رقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
3	هنالك نسبة زيادة في رضا العملاء الحاليين					
1	تهتم المنشأة بتطوير قدرات الموظفين وتحسينها .					
4	توجد نسبة زيادة في عدد العملاء الجدد ، وذلك من خلال تحسين الأداء وتقديم منتجات جديدة .					
2	تعمل إدارة المنشأة على تنمية الطاقات المبدعة للموظفين ودعمها .					
5	تحتفظ المنشأة بقاعدة بيانات عن العملاء ونسبة رضاهم واحتياجاتهم .					
3	تتملك المنشأة نظام إغلازة للحوسبة ولتطويرها لتأهيلها لتلقيها سلوك العملاء لدى المنشأة					
4	تقدم المنشأة برامج تدريبية مختلفة لتطوير مهارات وقدرات الموظفين بشكل مستمر .					
5	تعمل المنشأة على التعلم وإضافة قيمة لها من خلال التحالفات الإستراتيجية					

				توجد زيادة في نسبة الموظفين الذين يشكل وجودهم في المنشأة قيمة مضافة لها .	6
--	--	--	--	---	---

المتغير التابع: دعم الميزة التنافسية :

مفهوم الميزة التنافسية : هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للزبائن تزيد عما يقدمه المنافسون ، ويؤكد تميزها وإختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر الزبائن الذين يتقبلون هذا الإختلاف والتميز ، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما تقدمه المؤسسات الأخرى

1/ السيطرة على الأسواق :

رقم	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
1	تساهم التقنية الموجودة في الشركة على زيادة الحصة السوقية .					
2	حققت المنشأة تقدماً ملحوظاً في حصتها السوقية في السنوات الأخيرة مقارنة بمنافسيها .					
3	تجاوزت المنشأة الأساليب التقليدية في ترويج وتوزيع منتجاتها .					
4	تتوفر لدى المنشأة الإمكانيات الكافية لخدمة السوق ككل .					

2/ الجودة:-

رقم	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
1	المنتجات التي تقدمها المنشأة متنوعة .					
2	المنتجات التي تقدمها المشاة تتصف بالجودة .					

					3	تبادر المنشأة بطرح منتجات جديدة تلبي حاجات العملاء .
					4	لدى المنشأة توجه واضح للعمل من أجل الحصول على جوائز التميز والجودة في تقديم المنتجات .

3/التسليم :-

رقم	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تسعى إدارة المنشأة إلى تسليم طلبات الزبائن في الوقت المحدد .					
2	تدعم إدارة المنشأة تقليل وقت التصنيع .					
3	تسعى المنشأة على تقليل زمن الحصول على المواد الأولية .					
4	تسعى المنشأة على تقليل فترة تطوير المنتجات .					

4/ الإبتكار والتطوير :-

رقم	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تحرص المنشأة على تقديم منتجات جديدة وحديثة بشكل مستمر .					
2	تعمل المنشأة على تحسين وتطوير طرق وعمليات قائمة أو إستحداث أخرى جديدة بهدف تقليل التكاليف وزيادة الإنتاج .					
3	أدخلت المنشأة تقنيات متطورة من أجل رفع جودة منتجاتها مقارنة بالمنافسين .					
4	تشجع المنشأة الموظفين على إعطاء إقتراحات فيما يخص تحسين وتطوير منتجاتها .					

الملحق رقم (2)

قائمة المحكمين

الجامعة	الرتبة العلمية	الإسم	م
العلوم الطبية والتكنولوجيا	أ.مساعد	أ . أحمد بابكر محمد	1
السودان للعلوم والتكنولوجيا	أ.مساعد	د. زهير أحمد علي	2