تفعيل دور بطاقة الأداء المتوازن بهدف دعم المركز التنافسي للمنشأة "دراسة التطبيقية"

أ. د/محمود عبد الفتاح إبراهيم رزق
أستاذ المحاسبة الإدارية والتكاليف
كلية التجارة – جامعة المنصورة

محي الدين الهادي المعاوي أبو اخريص

باحث ماجستير

الملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى دراسة إلى بيان دور بطاقة الأداء المتوازن في تدعيم المركز التنافسي للمنشأة وقد تم تصميم قائمة استقصاء تم توجهها لبعض المنشآت الصناعية بهدف اختبار فرض الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تساهم في زيادة تدعيم المركز التنافسي للمنشأة من خلال الربط بين أبعاد البطاقة ومؤشراتها من خلال قاعدة متكاملة من المعلومات. وأوصت الدراسة إلى ضرورة مساندة ودعم الإدارة العليا لبرنامج تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن من أهم ضروريات نجاح تلك البرامج، واشتراك كل العاملين في المستويات الادارية المختلفة في تصميم هذه الأداة، وضرورة التركيز على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وقياسها في ظل تكنولوجيا الحديثة الأمر الذي يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء ومواكبة التحديات الحديثة والتغلب على المنافسة الشديدة ويتحقق ذلك من خلال تدريب وتطوير العاملين على هذا النظام بما يكفل تحقيق أفضل الأداء.

Abstract:

The present study aimed to study the role of balanced performance card in strengthening the competitive position of the establishment. A survey list was designed for some industrial establishments to test the imposition of the study. The study concluded that the Balanced Scorecard contributes to the further strengthening of the competitive position of the establishment by linking the dimensions of the card and its indicators through an integrated database of information. The study recommended the need to support and support the senior management of the design and implementation of the Balanced Scorecard, one of the most important necessities of the success of these programs, and the participation of all employees in the various administrative levels in the design of this tool, and the need to focus on the application of the Balanced Scorecard and measurement under modern technology, Efficiency of performance and keep up with modern challenges and overcome the fierce competition and this is achieved through the training and development of staff on this system to ensure the best performance.

طبيعة ومشكلة البحث:

تسعى المنشآت الصناعية الحديثة وما تميزت به من تطورات للمحافظة على وجودها في بيئة الأعمال الصناعية وكذلك المحافظة على موقعها التنافسي العالمي والمحلي والذي يعتبر بمثابة تحدياً لما تفرضه هذه البيئة المعقدة الحادة وسريعة التغير، ولكن من أجل التفوق والبقاء لابد من التحسين المستمر لكافة نواحيها الإدارية والتشغيلية المختلفة دون الإخلال بجودة المنتج وبالسعر المناسب لتحقيق رضا العميل، وهذا يتحقق من خلال استخدام المنشأة لنظام محاسبي يحقق نتائج استراتيجية تُرضي كل من أصحاب المنشأة والعميل(شاهين، ٢٠١٤، ص.٢٠١-٢٠٢).

ويشير المركز التنافسي للمنشأة إلى قدرتها على صياغة وتطبيق العمليات والاستراتيجيات التي تحقق لها مركزاً تنافسياً أفضل، ويتحقق هذا المركز عند تصميم المنشأة لطرق جديدة ومبتكرة ومبدعة تجسد الفارق على منافسيها (أبو الرب، ٢٠١٥، ص: ص).

ويتطلب نجاح المنشآت الصناعية استخدام مقاييس متطورة وحديثة ومختلفة عن المقاييس التقليدية ومن بين هذه المقاييس "بطاقة الأداء المتوازن" التي تقوم بتنظيم الأداء اعتماداً على تنظيمات ذات تركيب شبة قياسي، يتم تدعيمها بعدد من طرق التصميم والأدوات التشغيلية الآلية والتي من خلالها يتمكن المديرين من تنفيذ الأنشطة ويساعد العاملون الخاضعون لمراقبة النتائج على الإشراف عليها .(Kaplan, Norton, 1992, p. 76)

ويعتبر التقدم التكنولوجي، وثورة المعلومات والبرمجيات من أهم سمات العصر الحديث التي ساعدت المنشآت للبحث عن أنظمة لتطوير أعمالها، لتتمكن من التأقلم مع البيئة المحيطة ومواجهة المنافسة الشديدة مع المنشآت الأخرى، ومحاولة تبني تكنولوجيا جديدة تساعدها للوصول إلى نوع جديد من العمليات لتقديم منتجاً جديداً يساعدها في تحقيق التميز، والدخول في أسواق جديدة، وزيادة الحصة السوقية، وذلك كله يمكن تحقيقه من خلال أنظمة تحقق التكامل والترابط

في نظم معلومات المنشأة سواء داخلياً أو خارجياً، ومن هذه الأنظمة نظام تخطيط موارد المنشأة.

ومما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل التالي:

هل هناك علاقة بين دور بطاقة الأداء المتوازن في تدعيم المركز التنافسي للمنشأة؟

- **فرض البحث: ::** يتمثل فرض البحث في التالي: لا توجد علاقة ذات علاقة إحصائية بين دور بطاقة الأداء المتوازن في تدعيم المركز التنافسي للمنشأة.
- **هدف البحث:** يتمثل هدف البحث في: دراسة العلاقة بين دور بطاقة الأداء المتوازن في تدعيم المركز التنافسي للمنشأة.
- **أهمية البحث**: يكتسب هذا البحث أهميته علي المستوى الأكاديمي في محاولة توضيح دور بطاقة الأداء المتوازن في تدعيم المركز التنافسي للمنشأة. وتمتد أهمية هذا البحث إلي الجانب التطبيقي حيث سيتم استخدام الدراسة التطبيقية لمعرفة دور بطاقة الأداء المتوازن في تدعيم المركز التنافسي للمنشأة، والعمل علي إبراز أهم نتائج الدراسة التطبيقية، والاستفادة منها في تحسين أداء المنشأة محل التطبيق.
- **متغيرات البحث:** تمثلت متغيرات البحث فيما يلي:

– **المتغير المستقل:** بطاقة الأداء المتوازن.

– **المتغير التابع**: المركز التنافسي للمنشأة.

- **منهجية البحث:** اعتمدت الدراسة على منهجين وهما:

– **المنهج الاستقرائي:** يسمى بالطريقة الحقيقية وذلك لاعتماده على وقائع وحقائق ثابتة ومحددة، كما يعتمد هذا المنهج على ملاحظة وحصر الوقائع والأحداث المختلفة وربطها ببعضها لبعض، ومحاولة استنتاج المبادئ العامة التي تحكمها. أي السير من الحقائق الخاصة للاستدلال على الحقائق العامة

فالدراسة تتجه فيها من المستوى الخاص إلى المستوى العام (منتصر، ٢٠١٠، ص.٣٢٨).

- **المنهج الاستنباطي:** يسمى بالطريقة المجردة، وذلك لاعتماده على الاستنباط من الملاحظات المجردة منها على الحقائق الثابتة، كما أن الدراسة فيه تتجه من العام إلى الخاص فتحاول استنباط وقائع وعلاقات جزئية من المبادئ والقواعد العامة (منتصر، ٢٠١٠، ص.٣٣٢).

- **خطة البحث:** بالإضافة إلى ما سبق وتحقيقاً الاهداف الدراسة سوف يتم بمشية الله تعالي تقسيم الدراسة إلى النقاط التالية: أولاً الدراسات السابقة، ثانياً مفاهيم وأبعاد ومؤشرات بطاقة الأداء المتوازن، ثالثاً العوامل المؤثرة في المركز التنافسي، رابعاً دور بطاقة الأداء المتوازن في تدعيم المركز التنافسي، خامساً الدراسة التطبيقية.

أولاً: الدراسات السابقة:

ويمكن تناول أهم الدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع البحث كالتالي:

١- **دراسة (عاشور، ٢٠١٠) بعنوان "دور بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل نظم المعلومات المحاسبية لتدعيم المركز التنافسي للمنشآت في بيئة التشغيل المتكاملة".**

هدفت هذه الدراسة إلى وصف قياس الأداء في بيئة التشغيل المتكاملة والأبعاد الأساسية لأسلوب قياس الأداء المتوازن كأحد تلك القياسات الهامة في ظل مفهوم المحاسبة الاستراتيجية وباستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وتحليل الخطوات المنهجية لتصميم وتطبيق أسلوب قياس الأداء المتوازن في بيئة التشغيل المتكاملة.

وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها، أن بطاقة الأداء المتوازن تشكل مصدراً ثرياً للمعلومات وهي بذلك تساهم في تغذية نظم المعلومات المحاسبة داخل المنشأة.

وأوصت هذه الدراسة بضرورة السعي للاستفادة من بطاقة الأداء المتوازن داخل المنشآت لتقييم أداء الأقسام المختلفة للمنشأة في وقت واحد بالإضافة إلى استخدام بطاقة الأداء المتوازن، كما أوصت بضرورة مساندة ودعم الإدارة العليا لبرامج تصميم وتطبيق قياس الأداء المتوازن من أهم ضروريات نجاح تلك البرامج، وإشراك كل من العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في تصميم هذه الأدوات التي تترجم استراتيجية المنشأة إلى أعمال تشغيلية، من خلال زيادة فعالية الاتصالات في المنشأة للاستفادة من بطاقة الأداء المتوازن في وضع نظام قياس وتقييم أداء شامل.

٢- دراسة (صالح،٢٠١١) بعنوان "أثر استخدام المقياس المتوازن للأداء في تطوير الأداء المالي الاستراتيجي للبنوك التجارية المصرية في ظل المنافسة وتكنولوجيا المعلومات دراسة تطبيقية".

هدفت هذه الدراسة إلى بحث أثر المنافسة وتكنولوجيا المعلومات على نظم قياس الأداء ومدى فهم وإدراك العاملين في البنوك التجارية المصرية لمفهوم المقياس المتوازن للأداء، ومعرفة أثر استخدام المقياس المتوازن للأداء المحدد ضمن منظورته الأربعة: عمليات التشغيل الداخلية للعملاء، والمنظور المالي في تطوير الأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية المصرية.

وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها، أن إدارات البنوك التجارية تطبق في قياسها أداء استراتيجية واضحة، منها مقاييس مالية تقليدية وأخرى غير مالية، مع التنبيه على أن استخدامها لتلك المقاييس معاً لا يعني أنها تطبقها تحت نموذج المقياس المتوازن للأداء، وفي المقابل فإنه بالإمكان إعادة تبويب تلك المقاييس ضمن منظورات النموذج الأربعة وهي: منظور التعلم والنمو، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور العملاء والمنظور المالي.

وأوصت هذه الدراسة على أن تعمل البنوك التجارية المصرية على استخدام المقياس المتوازن للأداء باعتبارها وسيلة لترشيد قرارات المديرين وتوجيه سلوكهم وتقييم الأداء، والمساعدة على تنظيم العمليات الإدارية في البنك، وفي التركيز على تطبيق الاستراتيجية للمنشأة.

٣- دراسة (خليل، ٢٠١٤) بعنوان "أثر تطبيق تكنولوجيا معلومات بطاقة الأداء المتوازن على تطوير الإفصاح المحاسبي عبر الانترنت" دراسة ميدانية على البيئة المصرية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الآليات المختلفة المتعلقة بحوكمة تكنولوجيا المعلومات، كما هدفت إلى استخدام التطوير المقترح لأسلوب بطاقة الأداء الاستراتيجي لحوكمة تكنولوجيا المعلومات، وكما هدفت أيضاً إلى تطوير الافصاح المحاسبي عبر الإنترنت باستخدام نتائج القياس والتقويم للأسلوب المطور لتكنولوجيا معلومات بطاقة الأداء المتوازن.

وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها، استخدام أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقويم الأداء الاستراتيجي لحوكمة تكنولوجيا المعلومات يؤدي إلى تحسين أداء تكنولوجيا المعلومات، كما توصلت أيضاً إلى تطوير أسلوب تكنولوجيا معلومات بطاقة الأداء المتوازن من خلال إضافة بعد إضافي للأبعاد الأساسية لهذا الأسلوب، وهو بُعد "اتجاه الجودة"، وكما توصلت أيضاً إلى ضرورة الإفصاح عن أنواع جديدة من المعلومات مثل: معلومات عن الرؤية الاستراتيجية والعوامل التي تؤدي إلى إضافة قيمة في الأجل الطويل، والقدرة على المنافسة، وكما توصلت أيضاً إلى وجود اتفاق في آراء مفردات العينة حول وصف المقاييس المستخدمة في الاسلوب المطور لتكنولوجيا معلومات بطاقة الأداء المتوازن بالشمول.

وأوصت هذه الدراسة بمتابعة الأساليب الحديثة المستخدمة في قياس وتقويم الأداء داخل المنشآت، وإعداد نشرات ودورات لتدعيم استخدام وتطبيق تلك الأساليب ومنها أسلوب بطاقة الأداء المتوازن والذى يمكن تطبيقية على جميع الإدارات داخل المنشأة.

٤- دراسة (مرهون، ٢٠١٦) بعنوان" استخدام مؤشرات بطاقة القياس المتوازن في تقويم الأداء البيئي "دراسة تطبيقية".

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة مدى إمكانية استخدام مؤشرات بطاقة القياس المتوازن في تقويم الأداء البيئي والقيام بدراسة تطبيقية على المنشأة الصناعية العراقية بهدف مدى إمكانية استخدام مؤشرات بطاقة القياس المتوازن لتحقيق فعالية وكفاءة الأداء البيئي.

وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها، أن الاهتمام بالأداء البيئي أصبح هم لكل منشأة تريد أن تبقي في السوق الأعمال، وذلك فإن الاهتمام بتقويم الأداء البيئي أصبح مهم وضروري للمنشآت الصناعية في ظل بيئة الأعمال الحديثة التي تتميز بالتغير المستمر، وبعد الأداء البيئي في المنشأة الصناعية داعماً ومكملاً للأداء الاقتصادي، وذلك فإن استراتيجية هذه المنشآت يجب أن تتضمن الجوانب البيئية لتحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة.
وأوصت هذه الدراسة على ضرورة وجود إدارة بيئة شاملة تتخذ مجموعة من الإجراءات التي تؤدي إلى تحسين الاهتمام بالأداء البيئي للمنشأة ومعالجة الاثار الناجمة عن أدائها والاستفادة من تجارب المنشآت العالمية الرائدة في مجال التلوث وإزالة أثارة بالاعتماد على التقنيات المتطورة، كما أوصت أيضاً على ضرورة اهتمام المنشآت بالأنشطة البيئية خلال مراحل حياة المنتج بدءاً من مرحلة التصميم للمنتج وحتى مرحلة تدوير المخلفات، وتقويم ذلك بصورة مستمرة للوقوف على نقاط الضعف ومن ثم العمل على معالجتها.
التعليق على الدراسات السابقة: توصلت هذه المجموعة من الدراسات إلى أن دورة تدفق معلومات بطاقة الأداء المتوازن تكمن من خلال ترجمة استراتيجية وأنشطة المنشأة إلى أهداف، ثم العمل على تحقيق تلك الأهداف بما يحقق رؤية استراتيجية للمنشأة، والتي تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية والريادة في التكلفة، كما أجازت هذه الدراسات أن هناك اتجاهات نحو تطبيق مقاييس الأداء المالية لتقييم أداء المنشآت دون اللجوء إلى أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، أي أنها لم تطبق فلسفة كل بعد من أبعادها على استراتيجيات وأنشطة المنشأة لتقييم أدائها بشكل شامل وفعال، وتوصلت هذه الدراسات إلى أن بطاقة الأداء المتوازن وسيلة لترشيد قرارات المديرين وتوجيه سلوكهم وتقييم أدائها والمساعدة على تنظيم العمليات الإدارية للمنشآت وتركز على تطبيق استراتيجيات الناجحة للمنشأة، كما توصلت هذه الدراسات إلى ضرورة وجود إدارة بيئة شاملة تتخذ مجموعة من الإجراءات التي تؤدي إلى تحسين الاهتمام بالأداء البيئي للمنشأة ومعالجة الاثار الناجمة عن أدائها والاستفادة من تجارب المنشآت العالمية الرائدة في مجال التلوث وإزالة أثارة بالاعتماد على التقنيات المتطورة، كما تشكل

بطاقة الأداء المتوازن مصدراً ثرياً للمعلومات وتساعدهم في تغذية نظم المعلومات المحاسبية داخل المنشأة.

ثانياً: مفاهيم وأبعاد ومؤشرات بطاقة الأداء المتوازن:

إن التطورات والتقلبات لهيكلة عمل المنشآت الصناعية دفعت المهتمين بالقيام بعدة أبحاث للاستجابة إلي هذه التطورات السريعة، وفي هذا الصدد برزت دراسة في جامعة هارفارد قام بها كل من (Kaplan And Norton, 1992) اللذان أشار إلى بطاقة ذات أهمية كبيرة بإمكانها مواكبة التطور العالمي السريع متخطية كل العقبات والتحديات التي تطرأ على الظروف البيئة المتغيرة، وبعد القيام بعدة تجارب لاختبار هذه البطاقة على اثنتا عشرة منشأة أكدا (Kaplan and Norton) على أن هذه البطاقة تمثل البداية الأساسية لتطور، والتميز علي خلاف المقاييس التقليدية وسميت هذه البطاقة "ببطاقة الأداء المتوازن (العجمي، ٢٠١٥، ص. ٣١) و(الباز، ٢٠١٢، ص. ٥).

- **مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:** يمكن تناول تعريف بطاقة الاداء المتوازن بأنها: نظام جديد متكامل يمكنها الاتصال والتخطيط والإدارة وتحتوي على مقاييس مالية وغير مالية تقيس الاداء الاستراتيجي للمنشأة وتحسن ربحية المنشأة وتحدث تحسينات هامة في الأداء المنشأة وتزود المدراء بالتطور الاستراتيجي المطلوب كما تنظم وتحدد الاعمال العمليات لتحقيق الأهداف والرؤى الاستراتيجية المطلوبة (البتانوني، ٢٠١٤، ص. ٣٤١) و(إبراهيم، ٢٠١٢، ص. ٢٥٠) (عباس، ٢٠١٦، ص. ١١).
- **خصائص بطاقة الأداء المتوازن:** يمكن تناول خصائص بطاقة الأداء المتوازن على النحو التالي(رزق والصادق، ٢٠٠٦، ص. ٣٨-٣٩).

أ. خصائص مشتقة من منهجية بطاقة الأداء المتوازن في القياس والتقييم.

ب. خصائص مشتقة من منهجية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن للأداء.

وسيتناول الباحث هذه النقاط كما يلي:

أ- **خصائص مشتقة من منهجية بطاقة الأداء المتوازن في القياس والتقييم:**
تتمثل هذه الخصائص المشتقة في ستة خصائص أساسية يمكن بيانها على النحو التالي:

- تعتمد بطاقة الأداء المتوازن على المنهج العلمي للأبعاد المتكاملة لتسهيل محركات الأداء ونتائجه سواء على مستوى المنشأة أو أحد فروعها.
- تحقق بطاقة الأداء المتوازن شمولية التقييم على مستوى الأبعاد أو على مستوى المنشأة ككل ودراسة المقاييس التحليلية من كل الجوانب الخاصة في قياس جودة الأداء.
- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن مدخل للتطوير الإداري يقيس ويقيم القدرة على التعلم والنمو، وهذا يعني أن بطاقة الأداء المتوازن تقيس دور الأصول البشرية والأصول غير الملموسة التي تساهم في ارتقاء الأداء.
- تربط بطاقة الأداء المتوازن بين المقاييس، حيث يرى كلاً من (Kaplan and Norton) أن هذا الربط هو علاقات السبب والأثر ويرى أخرون أنها عبارة عن علاقات منطقية لا تصل إلى مستوى السببية المباشرة.
- تحقق بطاقة الأداء المتوازن، التوازن بين أبعاد التقييم وأهداف كل بعد.
- تحقق بطاقة الأداء المتوازن ترجمة رسالة واستراتيجية المنشأة سواء للمنشأة ككل أو لأحد من مستويات الإدارية داخلها.

ب- **خصائص مشتقة من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:** وتتمثل في ثلاثة خصائص يمكن بيانها على النحو التالي:

- يوجد للبطاقة خمسة أبعاد وبكل بعد مجموعة من الأهداف تقيسها مجموعة من المقاييس وهذه المقاييس تختص بعضها بالعمليات والأداء التشغيلي، وتسمى بالمؤشرات الرائدة وتختص الأخرى بقياس النتائج ويطلق عليها المؤشرات اللاحقة للأداء.
- يمكن من خلال بطاقة الأداء المتوازن أن يحدث تفاعل بين الأقسام الثلاثة لعملية التقسيم وهم محدد القيم، ومتخذو القرارات، والمسؤول عن عملية التنفيذ، والمسؤول عن عملية التقييم.

- تمنح بطاقة الأداء المتوازن توفير ميزة المراجعة السريعة التي تراجع التطور في الأداء وتراجع الأهداف والمقاييس المتعلقة بكل هدف كما تقارن نتائج الخاصة بالأبعاد والأهداف، والمقاييس بين حين وأخر.

- **أبعاد ومؤشرات بطاقة الأداء المتوازن:**

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن نظاماً شاملاً يقوم بتقييم، وقياس، وترجمة أداء المنشأة إلى أهداف يتم تنفيذها بالتكامل، والموازنة بين المقاييس المالية، وغير المالية ويتم متابعة تحقيق أهداف المنشأة عن طريق أربعة أبعاد وهي البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد والتعلم والنمو، كما يمكن للمنشأة المستخدمة لبطاقة الأداء المتوازن حذف أو إضافة أي بعد من الأبعاد وذلك حسب طبيعة عملها، ونظراً للتطور السريع لبيئة الأعمال الحديثة فإنه من الضروري إضافة بعد خامس وهو البعد البيئي الذي له نفس الأهمية للأبعاد الأربعة الأخرى وهي البعد المالي وبعد العملاء وبعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو.

وتتمثل أبعاد بطاقة الاداء المتوازن في خمسة أبعاد وهي البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات التشغيلية، وبعد التعلم والنمو، والبعد البيئي. (إبراهيم، ٢٠١٢، ص. ٢٥٨) و(سلامة، ٢٠١٤، ص. ٦٥) و(رزق وعبد الصادق، ٢٠٠٦، ص. ٣٩-٤٠) و(الباز، ٢٠١٢، ص. ٨-٩) و(العجمي، ٢٠١٥، ص. ٥٠) و(المحارفي، ٢٠١٤، ص. ٢٠٨):

البعد الأول :البعد المالي: يركز هذا البعد على تحقيق الربحية وزيادة حجم الإيرادات وتخفيض التكاليف، والعوائد المحققة من الاستثمار لغرض تحقيق المردود المالي للمساهمين والملاَّك، وأشار رزق وعبد الصادق (٢٠٠٦، ص. ٣٩-٤٠) على أن البعد المالي يهدف إلى قياس مدى مساهمة استراتيجية المنشأة في تحسين ربحيتها والقيمة السوقية لأسهمها فضلاً عن قياس الجوانب المالية الأخرى التي تعبر عن قياس وتقويم التكلفة التي تتحملها والمنافع المتحققة من ذلك. حيث إن من مؤشرات هذا البعد هي الربحية، والعائد على الاستثمار، وتكلفة المنتجات، وحجم الأعمال، والعائد على الاصول وغيرها من تلك المؤشرات.

ويرى الباحث أن البعد المالي من أهم محاور بطاقة الأداء المتوازن لأنه يتضمن مؤشرات مالية تمكن من رفع كفاءة المنشأة على الصعيد المالي مع المؤشرات الأخرى غير المالية، مما يدعم المركز التنافسي من خلال تحسين العمليات المالية للمنشأة.

البعد الثاني: بعد العملاء: يركز هذا البعد على رضا العملاء، حيث أن درجة الرضا تتناسب مع حجم السوق والتصدي للمنافسة ومن ثم تحقق اعلى العوائد بما يحقق الانسجام مع الاستراتيجيات المرسومة، وأشار رزق وعبد الصادق (٢٠٠٦، ص. ٣٩-٤٠) على أن بعد العملاء يهدف إلى قياس قدرة المنشأة على الوفاء بحاجات العملاء بصورة تدعم المركز التنافسي للمنشأة وتقديم خدماتها بما يحقق رضا العملاء. حيث إن من مؤشرات هذا البعد القدرة على الاحتفاظ بالعملاء ورضا العملاء والحصة السوقية ودرجة الولاء.

ويرى الباحث أن هذا البعد يعكس علاقة المنشأة مع العملاء من خلال رضا العملاء عنها، والاحتفاظ بهم وكسب عملاء جدد، وتسهيل متطلباتهم بأسرع وقت وأقل تكلفة بما يدعم المركز التنافسي للمنشأة وبتالي زيادة حصتها السوقية.

البعد الثالث: بعد العمليات التشغيلية: يركز هذا البعد على الإجراءات التشغيلية التي تحقق للمنشأة الريادة في الابتكار، والتطوير، وادخال منتجات جديدة ومميزة، وتقديم خدمات بمختلف أشكالها من أجل تحقيق تطوير الأداء والعمليات الداخلية، مما يؤدي إلى رضا العملاء والملاَك والتنسيق بين هذه الفقرات والاهداف الاستراتيجية للمنشأة، وأشار رزق وعبد الصادق (٢٠٠٦، ص. ٣٩-٤٠) على أن بعد العمليات التشغيلية يهدف إلى قياس مدى كفاءة المنشأة في أداء أعمالها الداخلية والوظائف التشغيلية لوحدات أعمالها وذلك من خلال تتبع مستوى إنجاز الخدمات وتحديد الأنشطة اللازمة لأدائها وزمن دورة التشغيل لكل نشاط ثم تحديد تكلفة كل نشاط. حيث إن مؤشرات هذا البعد هي خدمات ما بعد البيع، ونظام البحث والتطوير، ونظام الانتاج.

ويرى الباحث أن هذا البعد يدعم المركز التنافسي عن طريق تطوير نظام المعلومات والعمليات التشغيلية في المنشأة واستخدام البرمجيات وتحسين عمليات المنشأة في الابتكار والابداع والتطوير لكسب العملاء من خلال اتباع التكنولوجيا الحديثة والمتطورة في عمليات الانتاج.

البعد الرابع: بعد التعلم والنمو: يركز هذا البعد على خلق مناخ يدعم التطوير، والابتكار لغرض تحسين القدرات الداخلية مما يخلق التوازن بين الأهداف القصيرة وطويلة الأجل وتحسين البنية التحتية والتجهيزات من خلال استخدام التكنولوجيا المتطورة، وتطوير الإجراءات بما يساعد على استمرار المنافسة، وتحقيق حاجات ومتطلبات الأطراف ذات العلاقة، والحصول على مركز تنافسي عالي بين المنشآت المحلية والعالمية مما يضمن لها البقاء في السوق، وأشار رزق وعبد الصادق (٢٠٠٦، ص. ٣٩-٤٠) على أن بعد التعلم والنمو يهدف إلى قياس القدرة على الابتكار والإبداع وذلك من خلال قياس قدرة المنشأة على تقديم منتجات جديدة، وخلق قيمة أكبر للعملاء والتطوير والتحسين المستمر للجودة الشاملة على مستوى دورة حياة المنتج، أو الخدمة وإجراءات تقييمها. حيث إن من مؤشرات هذا البعد سرعة تقديم منتجات جديدة الابتكار والتجدد، لتحقيق الاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة المحيطة، رضا العاملين، الاحتفاظ بالعاملين.

ويرى الباحث أن بعد التعلم والنمو يرتبط إرتباطاً وثيقاً باستخدام نظم التكنولوجيا الحديثة، وذلك من خلال مؤشرات تتمثل في رضا العاملين، والاحتفاظ بهم والسرعة في تقديم منتجات جديدة، ويركز أيضاً على اهتمام المنشأة بقدرات ومهارات العاملين وتحسين إنتاجيتهم عن طريق قدرة هذه النظم، فهو يعكس قدرة المنشأة على استخدام التكنولوجيا الحديثة والمتطورة لتنمية مهارات العاملين بما يدعم المركز التنافسي للمنشأة.

البعد الخامس: البعد البيئي: تعد عملية قياس الأداء عملية مستمرة وشاملة لأوجه النشاط الذي تمارسه المنشأة عن طريق إدخال البيانات ومعلومات البيئية الخاصة بها لقياس وتقويم الأداء البيئي لتتمكن من متابعة وملاحقة الأحداث، وأن استخدام

المعلومات البيئية في نظام قياس الأداء يعطي صورة واضحة عن وضع المنشأة في المجتمع ويعد الاهتمام بالبعد البيئي للمنشأة من مسؤولياتها في الآونة الأخيرة في ظل التشريعات والقوانين الخاصة بالبيئة، حيث إن من مؤشرات هذا البعد هي نسبة برامج حماية البيئة، ونسبة التكلفة حماية البيئة الداخلية إلى التكلفة الكلية لحماية البيئة، ونسبة التكلفة حماية البيئة الخارجية (البيئة المحيطة بالمنشأة) إلى التكلفة الكلية لحماية البيئة.

ويرى الباحث أن البعد البيئي يعد من الأبعاد المهمة لبطاقة الأداء المتوازن للمنشأة والتي ينبغي الاهتمام بها وخاصة في ظل استخدام نظم تكنولوجيا الحديثة ، حيث يمثل البعد البيئي وجهة نظر المجتمع للمنشأة في تقليل التلوث وغيره من الأمور من خلال استخدام التقنيات الحديثة والمتطورة بما يدعم المركز التنافسي للمنشأة.

ثالثاً: العوامل المؤثرة في المركز التنافسي:

تسعى منشآت الأعمال في الوقت الراهن إلى التحسين المستمر لعملياتها وممارساتها الإدارية والوظيفية المختلفة، ولم يكن هذا السعي خياراً استراتيجياً من قبل تلك المنشآت بقدر ما هو مفروض عليها من البيئة التي تعمل في إطارها، تلك البيئة التي توصف بأنها معقدة، وسريعة وربما حادة ومفاجئة في تغيرها وتبدلها بشكل دائم، وهو ما مثل تحدياً أساسياً لتلك المنشآت ليس للحفاظ على موقفها التنافسي فحسب، بل للحفاظ على وجودها في مجال الأعمال الذي تنتمي إليه، ودفعت التغيرات السريعة في بيئة الأعمال العديد من المنشآت للتفكير في التميز والمنافسة، حيث انتقلت المنشآت من سوق المنافسة المحلية إلى سوق المنافسة العالمية في ظل اتباع أحدث النظم التكنولوجية المتطورة، ومن أجل البقاء والتفوق في السوق، ومواكبة التغيرات المتسارعة في المحيط الذي تنشط فيه، تتطلب تلك المنافسة التطور والتحسين المستمر من خلال الإدارة والتنظيم الجيد، وتدنية التكاليف دون المساس بالجودة مع وضع سعر مناسب للعميل وهذا يؤدي إلى

تحقيق رضا العميل، وزيادة الحصة السوقية وتمتع المنشآت بميزة تنافسية، لذا يجب الاستعانة بنظام محاسبي مطور بأساليب تدعم دور هذا النظام وتحقيق النتائج الاستراتيجية باتباع أحدث الأساليب العملية، وسوف يتناول الباحث هذا الفصل من خلال: مفهوم المركز التنافسي، عناصر المركز التنافسي، العوامل المؤثرة في المركز التنافسي، وأنواع المركز التنافسي، وسيتناول الباحث هذه النقاط كما يلي:

- **مفهوم المركز التنافسي:** يتمثل المركز التنافسي في: امتلاك المنشأة القدرات ومهارات يمكنها من خلق قيمة لعملائها لتحفيزهم على استخدام التكنولوجيا المناسبة واستغلال الموارد وصياغة التطبيقات لتحقيق الاستمرارية والنمو والوصول إلى الأهداف المرجوة ومن ثم يتحقق التفوق على منافسيها.(صالح، ١٩٩٦، ص. ٢٦٥-٢٨٠) و(عبد السميع، ٢٠١٠، ص. ٩٥) و(إسماعيل، ٢٠١٢، ص. ٣٥٠) و(رياض، ٢٠١٤، ص. ٦٧).

ومن خلال هذه الدراسات يري الباحث أن المركز التنافسي هو اتباع المنشأة استراتيجيات تحدث التكامل بين الاستخدام الأمثل لموارد المنشأة والتقييم الفعال لحالة السوق الخارجي مما يكسب المنشأة معرفة عن وضع وحالة السوق واستخدام مواردها من أجل خلق اختلاف وتميز عن منافسيها وإن للمركز التنافسي أشكال عدة مثل الجودة العالية للسلع، ورضا العملاء من جميع النواحي، وإنتاج السلع في الوقت المحدد أو قبله، والسعر المناسب.

ومن هنا يري الباحث أن المركز التنافسي يتفوق على القدرة أو الميزة التنافسية في كون دورة حياته أطول من دورة حياة القدرة أو الميزة التنافسية، فيحقق للمنشأة فترة تسمى بفترة السكون التي تعطي للمنشأة وقت أطول في الإبداع ولإبتكار وإنتاج منتج جيد جدير بأنه يحظى على رضا العملاء.

- **عناصر المركز التنافسي:** يتمثل عناصر المركز التنافسي في ثلاثة عناصر: العنصر الأول: جمع وتحليل البيانات عن المركز التنافسي، العنصر الثاني: البحث

عن الفرص ومعرفة كيفية مواجهة التحديات، العنصر الثالث: جدولة ومنهجية الفرص والصعوبات، ويمكن تناول هذه العناصر على النحو التالي:

العنصر الأول: جمع وتحليل البيانات عن المركز التنافسي: والمقصود بهذا العنصر الدراسة المستمرة لأوضاع السوق ودراسة حالة المنافسين مما يجب على المنشأة أن تجعل دراسة السوق من أهم مهامها وتكون ملفات وجداول دولية عن حالته حتى تتمكن المنشأة من مواكبة حالة السوق وتوفر ما هو مميز حسب وضعه في كل فترة ويتضمن دراسة حالة السوق:

- دراسة حجم السوق الحالي والمستقبلي.
- دراسة أنواع المنافسين، ومعرفة قدرات كل منهم والاستعانة بالاستشاريين إذا لزم الأمر.
- تحديد ودراسة استراتيجيات المنافسين وذلك بجدولة كل منافس حسب استراتيجيته المتبعة، حتى إذا قرب أحد المنافسين من المركز التنافسي للمنشأة يتم مواجهة وتحديد أقوى استراتيجيات مدروسة مسبقاً.
- دراسة نقاط القوة والضعف للمنافسين حيث إن معرفة نقاط القوة والضعف لكل منافسين يمكن للمنشأة من إبراز هيمنتها على منافسيها.
- معرفة ما يفضله العملاء لضمان المراكز الأولى في جذبهم ومن ثم المراكز الأولى على المنافسين.
- معرفة نوع المنتجات الموجودة في السوق وما هو القادم بالنسبة للمنتجات (عبد الرحمن، ٢٠١٦، ص. ٤٥-٤٧).

العنصر الثاني: البحث عن الفرص ومعرفة كيفية مواجهة التحديات: لابد للمنشأة من الاهتمام باقتناص الفرص ولاهتمام بمعرفة وقت حدوثها مما يمكنها من منافسة منافسيها بجدارة، أما بالنسبة لكيفية مواجهة التحديات والصعوبات فيمكن للمنشأة تجنب الوقوع في عراقيل يمكن أن تحدث من تغيرات مفاجئة للظروف والبيئة (الشنواني، ٢٠٠٠، ص. ٦٦).

العنصر الثالث: جدولة ومنهجية الفرص والصعوبات: يجب على المنشأة معرفة كل مدى نسبة حدوث كما يجب عليها جدولة توقعات لكل فرص احتمال حدوث لكي يسهل اقتناصها وكذلك جدولة الصعوبات وإيجاد حدوث متوقعة لها حيث يمكن المنشأة من النجاح الأمثل(الشنواني، ٢٠٠٠، ص. ٧٢).

- **العوامل المؤثرة في المركز التنافسي**: تتمثل العوامل المؤثرة في المركز التنافسي في أربعة عوامل وهي: التغير التكنولوجي، رغبات العملاء، تغير تكاليف المدخلات، تغير في القيود الحكومية. ويمكن تناول هذه العوامل على النحو التالي:

العامل الأول: التغير التكنولوجي: إن للتغير التكنولوجي أثر قوي على المركز التنافسي سواءً كان هذا التغير في تكنولوجيا المعلومات أو تكنولوجيا الموارد أو تكنولوجيا الخدمة والمنتج، فإنه يؤثر تأثير بالغ على المركز التنافسي وعلى المنشأة ضرورة التكيف مع التغيرات التكنولوجية لتعزيز المركز التنافسي، حيث أن للتكنولوجيا حافز على بيئة العمل وذلك لأمرين وهما: (الغالبي، ٢٠٠٧، ص. ٤٣).

- **الأمر الأول**: أن للتكنولوجيا أثر بالغ على النظام التشغيلي والذي يركز على تطوير أو إعادة السياسات والإجراءات حتى تواكب التطور كما يركز على كيفية تدريب العاملين وعلى حسن استخدام التكنولوجيا الجيدة.
- **الأمر الثاني**: أن التطور والتغير التكنولوجي يتطلب مهارات على وجميع الأصعدة.

العامل الثاني: رغبات العملاء: للوصول إلى مركز تنافسي من الدرجة الأولى فإن تلبية رغبات العملاء من أهم أولويات المنشأة فإن هذا العامل يجبر المنشأة على إجراء تعديلات على استراتيجياتها أو استبدالها بأخرى لغرض رضا العملاء وهذا يحقق مركز تنافسي جيد(عبده، ٢٠١٢، ص. ٨٠).

العامل الثالث: **تغير تكاليف المدخلات**: أن التغير في تكاليف المدخلات يوثر تأثير كبير على المركز التنافسي فعند ارتفاع التكاليف تلجا المنشأة إلى استبدالها بأخرى

أقل تكلفة مثل(اليد العاملة ، المواد الأولية، الآلات، الاتصالات) مع مراعاة شروط الجودة والزمن وكفاءة فاعلية المدخل فلهذا يؤثر تغير التكاليف على المركز التنافسي (عبد القادر وأخرون، ٢٠١٠، ص. ١٨٠).

العامل الرابع: تغير في القيود الحكومية: وتتمثل هذه التغيرات أساساً في طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج، وحملة حماية البيئة من التلوث، وقيود دخول السوق (عبد القادر وأخرون، ٢٠١٠، ص. ١٨٠).

●**أنواع المركز التنافسي**: تتمثل أنواع المركز التنافسي في أربعة أنواع وهي: التركيز.

التكلفة المنخفضة، ميزة تمايز المنتجات أو الخدمات (الجودة)، ميزة اختصار الوقت. ويمكن تناول هذه الأنواع على النحو التالي:

النوع الأول: التركيز: ويعني ذلك اهتمام المنشأة بفئة محددة أي على قطاع واحد، وتشترط في الفئة من العملاء أن تكون لديهم نفس المطلب والاحتياجات أو تركيز المنشأة على منطقة بعينها بدلاً من التعامل مع قطاع السوق بالكامل، كما يوجد احتمال وجود عدد من المنافسين يشاركون في هذه الحصص.(إسماعيل، ٢٠١٢، ص. ٣٥١) و(عادل، ٢٠١٢، ص. ٥١).

النوع الثاني: التكلفة المنخفضة : وتعني استثمار كل العوامل التي يمكن من خلالها تحقيق هدف وهو أن تكون التكلفة منخفضة، وهذا يتم من خلال التصميم والتسويق بأقل تكلفة مقارنةً مع منافسيها، وهذا يؤدي إلى تحقيق أرباح كبيرة ويتميز هذا النوع بما يلي:

- يمكن للمنشاة ذات استراتيجية التكلفة الأقل أن تحظى بشهرة مما يعطي المتعاملين معها بأنها ذات استمرارية وصمود لفترة زمنية طويلة.
- أن المنشأة صاحبة التكلفة الأقل لديها ميزة تحمل الزيادة في أسعار الموردين من خلال تشغيل الطاقة الإنتاجية بكفاءة يمكن من خلالها استغلال الزيادة في أسعار مكونات المنتج (عادل، ٢٠١٢، ص. ٥١) و(Al jardat, et al., 2012, p.400)

النوع الثالث: ميزة تمايز المنتجات أو الخدمات (الجودة) :هو أن تعمل المنشأة على عرض المنتجات والخدمات ذات خصائص فريدة ومتميزة من شأنها أن تلقى رغبة المستهلك أو العميل من حيث (الجودة، وخدمات ما بعد البيع)؛ حيث إن المنشأة تتمكن من رفع الحصص السوقية، من خلال فهم وفحص مصادر التميز ولأخذ بالكفاءات والمهارات والتقنيات التكنولوجية العالية، وأن يكون هذا التمايز يصعب تقليده من جانب المنافسين ويتميز هذا النوع بالتالي:

- أن المنافسين الجدد يتلقون صعوبات وعوائق في الخوض في هذا التميز بنفس السرعة والمهارة مقارنةً بالمنشأة التي تمارس هذا التميز.
- عندما تقدم المنشأة مهارات عالية في الخدمات المتميزة هذا يعزز المنشأة في الابتعاد عن مشاكل الأسعار مع المنافسين Al jardat, et al., 2012, (p.400) و(خلف، ٢٠٠٨، ص. ٩٠).

النوع الرابع: ميزة اختصار الوقت: تكون هذه الميزة لمصلحة العميل وتحقق هذه الميزة من خلال عدة عناصر وهي :

- الالتزام بجداول زمنية معينة في التعامل مع العميل.
- التقليل في زمن عرض المنتج الجديد إلى السوق.
- التخفيض في مدة تسليم الطلبية للعميل(إسماعيل، ٢٠١٢، ص. ٣٥١).

رابعاً: دور بطاقة الأداء المتوازن في دعم المركز التنافسي:

تحقق أبعاد ومؤشرات بطاقة الأداء المتوازن متطلبات المنشأة ومواكبة التنافسية العالمية ودور التقييم والقياس في مجال التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الابداع التنافسي العالمي والمفاهيم الفعالة في مجال متابعة وتقييم الخطط والاستراتيجيات والمناهج الحديثة في وضع آليات شاملة لمتابعة وتقييم مستويات التنفيذ ومؤشرات بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق التنافسية العالمية وذلك من خلال قاعدة متكاملة من المعلومات التي توفرها نظم المعلومات في بيئة التشغيل (عاشور، ٢٠١٠، ص. ٢٧٢-٢٧٣).

وتهتم بطاقة الأداء المتوازن بربط العاملين بالاستراتيجية وذلك من خلال ترجمة الاستراتيجية إلى مجموعة من الأهداف قصيره الأجل ووضع مقاييس لها، وربط هذه الأهداف وتنفيذها بالمنتج النهائي للمنشأة، كما تساهم في توضيح كيفية مساهمة كل منهم في تحقيق هذه الاستراتيجية، مما يساعد على رفع فعالية العمليات المنشأة وبالتالي تدعم المركز التنافسي لها (الباز، ٢٠١٢، ص. ١٨).

وتشكل تكنولوجيا المعلومات جزءً مكملاً للمنشأة حيث إنها تعمل على الربط بين أهداف تكنولوجيا المعلومات، وأهداف المنشأة مع إضافة قيمة تنافسية لها، وذلك من خلال الاعتماد على مقاييس الأداء الحديثة التي تجمع بين المقاييس المالية والمقاييس غير المالية لما لها من أثر في تحسين ورفع أداء المنشأة (شاكر، ٢٠١٥، ص. ٧٠).

وتهتم الميزة التنافسية بتحقيق ميزة تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات وبالتالي تخفيض كل من تكاليف التخزين والإنتاج وذلك بمساهمة بطاقة الأداء المتوازن من خلال استخدام البعد المالي الذي يسعى إلى الوصول للأرباح والعمل على تخفيض التكاليف وزيادة المبيعات، ومن المؤشرات المستخدمة لقياس هذا الأثر، العائد على الأصول، والعائد على الاستثمار، والعائد على المبيعات(العجمي، ٢٠١٥، ص. ٥٣) و(إسماعيل، ٢٠١٢ ، ص. ٣٥١).

وتسعى المنشأة لدعم المركز التنافسي، وذلك من خلال تحفيز المنشأة على تصميم وتصنيع، وتسويق منتجات بأقل تكلفة ممكنة مقارنة مع منافسيها مما يمكنها من تحقيق أرباح كبيرة مع تقديم منتجات ذات جودة متميزة، وفريدة من نوعها، وذلك من خلال بطاقة الأداء المتوازن باستخدام بعد العمليات التشغيلية الذي يسعى إلى تحقيق جودة شاملة من خلال التركيز على الإنتاجية، والجودة، ووقت التشغيل. ومن المؤشرات المستخدمة لقياس هذا الأثر الكمية المنتجة، وعدد ساعات العمل توقف الانتاج ، وعدد ساعات العمل (إسماعيل، ٢٠١٢، ص. ٣٥١) و(عبد الحليم، ٢٠١٠، ص ٢٥).

ويعتبر وضع معايير وصفية تسهل التفاهم بين العملاء والموردين من المبادي الأساسية لدعم المركز التنافسي حيث تعمل بطاقة الأداء المتوازن من خلال بعد العملاء إلى تحقيق أعلى درجة لإرضائهم، إذ أن درجة الرضا تؤثر في نسبة الحصول على عملاء جدد وإمكانية المحافظة على المساهمين وعلى العملاء الحاليين، وتستطيع المنشأة من خلال هذا البعد أن تحصل على الإجابة عن الكيفية التي ينظر بها العملاء إليه، وتعتمد معظم المنشآت في العصر الحاضر على وضع متطلبات وحاجات العملاء في قلب استراتيجيتها مما يدعم المركز التنافسي لها (صالح، ٢٠١١، ص. ١٤٩) و (أمين، ٢٠١٤، ص. ٤١).

ويرى الباحث أن بطاقة الأداء المتوازن تلعب دور وظيفة الهيمنة ليس فقط باعتبارها نظام لقياس الأداء فقط وإنما أيضاً باعتبارها عنصراً أساسياً في العملية الاستراتيجية وهذا يعني أن بطاقة الأداء المتوازن ترتبط إيجابياً بخلق القيمة للمنشآت التي تستخدم بطاقة الأداء المتوازن، مما يدعم المركز التنافسي لهذه المنشآت.

خامساً: الدراسة التطبيقية:

- **مجتمع وعينة الدراسة التطبيقية:** يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة العاملين في بعض المنشآت الصناعية، وهما المنشأة الوطنية للمطاحن والأعلاف(**مطحن غلال صرمان**)، والمنشأة الوطنية للمطاحن والأعلاف (**مطحن أعلاف صرمان**)؛ وذلك نظراً لصعوبة دراسة مجتمع المنشآت الصناعية؛ نظراً للظروف التي تمر بها البلاد، وقد قام الباحث بتحديد حجم العينة المناسبة، والتي كانت (٦٠) وتم استردادها، وبعد فحصها تم استبعاد (٧) منها؛ لعدم تحقق الشروط المطلوبة منها، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاصة للدراسة (٥٣) مفردة مقسمة (٢٦) و(٢٧) على التوالي.
- **اختبار فرض الدراسة:** يحاول الباحث اختبار مدى صحة فرض الدراسة، حيث اعتمد على عدة أساليب إحصائية تمثلت في الآتي:

أ- نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي (Steqwise Multiqle Regression) لتحديد درجة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
ب- اختبار جودة توفيق النموذج باستخدام معامل التحديد(R^2)، لتحديد نسبة ما تفسره المتغيرات المستقلة من التغير الكلي في المتغير التابع في نموذج الانحدار المتعدد.
ت- اختبار معنوية المعالم (T-Test)، لتقييم معنوية تأثير كل متغير من المتغيرات المستقلة المقبولة على المتغير التابع في نموذج الانحدار المتعدد.
ث- اختبار جودة النموذج(F- Test)، لمعرفة مدى معنوية العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة ككل والمتغير التابع.
ج- معامل الارتباط لبيرسون، لقياس وقوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.
ح- معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor)، لتحديد مدى وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة وبعضها لبعض لكل متغير مستقل على حدة مع باقي المتغيرات المستقلة.

ويستعرض الباحث فيما يلي نتيجة التحليل الإحصائي بالاعتماد على الأساليب السابق ذكرها.

- **نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي:** يهدف أسلوب تحليل الانحدار إلى ترجمة العلاقة بين المتغير المستقل، والمتغير التابع في صورة معادلة رياضية (دالة) ذات معالم (مجاهيل) تعبر عن العلاقة السببية القائمة بينهما، تمهيداً للوصول إلى أفضل تقدير أو تنبؤ بالمتغير التابع، ويعتمد نموذج الانحدار على مصفوفة الارتباط بين المتغير المستقل، والمتغير التابع، لتحديد المتغيرات ذات التأثير، وتم إجراء تحليل الانحدار المتعدد لتوضيح تفعيل دور بطاقة الأداء المتوازن في كمتغير مستقل، ودعم المركز التنافسي للمنشأة كمتغير تابع؛ ولتحديد طبيعة هذه التفعيل تم وضعه كمياً في معادلة الانحدار الخطية الآتية:

$$Y = \beta_{0+}\beta_1 + \beta_2$$

حيث يرمز (Y) خفض تكلفة المخزون، و$(X1)$ بطاقة الأداء المتوازن، و (β_0)يمثل المعاملات في المعادلة.

ولاختبار فروض الدراسة تم استخدام معامل الارتباط لسبيرمان لقياس قوة واتجاه العلاقة بينهما؛ وذلك وفقاً لما توضحه مصفوفة الارتباط كما هي في الجدول التالي.

جدول رقم (١)

نموذج معاملات درجة الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغيرات	بطاقة الأداء المتوازن	المركز التنافسي
بطاقة الأداء المتوازن	١	
المركز التنافسي	٠.٨٣٣	١

في ضوء بيانات الجدول السابق يستنتج الباحث الآتي:

- يتم رفض الفرضية الأولى، والتي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفعيل دور بطاقة الأداء المتوازن، كمتغير مستقل ودعم المركز التنافسي للمنشأة كمتغير تابع حيث تراوحت درجة علاقة بين (٠.٨٣٣)عند مستوى معنوية(٠.٠٠)، وبالتالي هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

جدول رقم (٢)

نموذج معاملات الانحدار الجزئية للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع خفض تكلفة المخزون			
	معامل الانحدار (*BETA*)	*قيمة (T)*	*المعنوية (Sig)*	VIF
ثابت المعادلة	١.٧٥٤	٢.١٤	٠.٠٣٧	—
بطاقة الأداء المتوازن	٠.٥٣٩	٣.٦٢	٠.٠٠١	٣.٩٩
معامل التحديد (R^2)= ٠.٨٥	—	—	—	قيمة (F) المحسوبة = ٦٥.١٦٦

- **معامل التحديد(R^2):** وهو نسبة ما يفسره المتغير المستقل من التغير الكلي الذي يحدث في المتغير التابع، حيث تتراوح هذه النسبة بين الصفر والواحد الصحيح؛ فكلما اقترب معامل التحديد من الواحد الصحيح كلما دل على جودة النموذج والعكس صحيح.

وقد أوضحت قيمة (R^2) أن المتغير المستقل المقبول بالنموذج (٨٥%) من التغير الذي طرأ على المتغير التابع (المركز التنافسي)، وبالتالي فإن النسبة الباقية (١٥%) يمكن تفسيرها من خلال متغيرات أخرى لم يتضمنها النموذج، أو نتيجة أخطاء المعاينة، أو مدى دقة الأسلوب المستخدم في الدراسة العملية، أو أي أسباب أخرى.

ومما سبق، يمكن للباحث تلخيص نتائج تحليل المتغيرات، واختبار فرض الدراسة كما هي موضحة في الجداول التالية:

جدول (٣)
ملخص نتائج تحليل متغيرات الدراسة

المتغير	نص المتغير	النتيجة
الأول	بطاقة الأداء المتوازن	معنوي
الثاني	المركز التنافسي	معنوي

جدول رقم (٤)
ملخص نتائج اختبار فرض الدراسة

الفرض	نص الفرض	النتيجة
الأول	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور بطاقة الأداء المتوازن في تدعيم المركز التنافسي للمنشأة.	يوجد ارتباط معنوي

النتائج والتوصيات:

أولًا :النتائج: توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها مايلي:

- تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تدعيم المركز التنافسي للمنشأة من خلال أبعادها ومؤشراتها المالية وغير المالية.
- بطاقة الأداء المتوازن توفر للمنشآت إطار كاملا للعمل على ترجمة استراتيجيات المنشأة إلى خطط عملية وإلى مجموعة متكاملة من مؤشرات قياس الأداء.
- تشكل بطاقة الأداء المتوازن مصدراً ثريا للمعلومات وهي بذلك تساهم في تغذية نظم المعلومات المحاسبية داخل المنشأة.

- يتبين من خلال الدراسة التطبيقية أنه يوجد ارتباط معنوي ذو دلاله إحصائية بين دور بطاقة الأداء المتوازن في دعم المركز التنافسي للمنشأة.

ثانيًا:التوصيات: من خلال النتائج السابقة يرى الباحث ضرورة الأخذ في لاعتبار التوصيات التالية:

- ضرورة السعي للاستفادة من التقنية الحديثة في المنشآت لتقييم أداء الأقسام المختلفة للمنشأة في وقت واحد بالإضافة إلى استخدام بطاقة الأداء المتوازن.
- يجب التركيز على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وقياسها في ظل نظم التكنولوجيا الحديثة الأمر الذي يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء ومواكبة التحديات الحديثة والتغلب على المنافسة الشديدة ويتحقق ذلك من خلال تدريب وتطوير العاملين على هذا النظم بما يكفل تحقيق أفضل الأداء.

قائمة المراجع:-

المراجع باللغة العربية:

١- أبو الرُب، محمد رشاد عودة الله، تقييم استخدام أسلوب تخطيط موارد المشروع (ERP) في رفع كفاءة سلسلة التوريد لتدعيم القرة التنافسية لمنظمات الأعمال، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ٢٠١٥.

٢- أبو الفضل، عبد العال مصطفى، إطار مقترح للربط والتكامل بين نظم تخطيط موارد المشروع (ERP) ولإنتاج الخالي من الفاقد (Lean) وستة سيجما (Six Sigma) أداء منشآت الأعمال، **مجلة البحوث التجارية**، كلية التجارة، جامعة المنصورة، العدد الثاني، ٢٠١٥.

٣- أمين، أحمد محمد، نحو تحقيق التكامل بين نظام قياس الأداء المتوازن وأسلوب المقياس المرجعي لتحسين الأداء لدعم القدرة التنافسية للمنشأة، **مجلة المحاسبة المصرية**، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد السابع، ٢٠١٤.

٤- إبراهيم، اكرام محمد منير، نحو نموذج عام لاستخدام قياس الأداء العام في المنظمات العامة ، **مجلة الفكر المحاسبي**، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠١٢.

٥- إسماعيل، محمد اسماعيل محمود، دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية، **مجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية**، كلية التجارة، جامعة حلوان، المجلد الأول، العدد الرابع، ٢٠١٢.

٦- الباز، بسمة محمود أحمد، التكامل بين بطاقة لقياس المتوازن للأداء وستة سيجما لتقويم أداء المنشآت الإنتاجية مع دراسة تطبيقية، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ٢٠١٢.

٧- البتانونى، علاء محمد، مدخل مقترح للجمع والتكامل بين بطاقة الأداء المتوازن وتحليل مغلف البيانات لقياس الكفاءة النسبية لأداء وحدات اتخاد القرار "دراسة حالة على البنوك المصرية"، **مجلة الفكر المحاسبي**، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الثالث، ٢٠١٤.

٨- الشنواني، صلاح، **اقتصاديات الأعمال**، مركز الاسكندرية للكتب، مصر، ٢٠٠٠.

٩- العجمي، شيخة ناصر، نموذج مقترح لتصميم نظام تقويم الأداء الاستراتيجي باعتماد بطاقة الأداء المتوازن، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠١٥.

١٠- الغالبي، طاهر محسن منصور، تكنولوجيا العمليات والمزايا التنافسية للمنظمة، **مجلة الدراسات المالية والتجارية**، كلية التجارة، جامعة بني سويف، العدد الثاني، ٢٠٠٧.

١١- المحارفي، عبد الرحمن أحمد، بطاقة القياس المتوازن لتكوير وتحسين نظم تقييم الأداء بالتطبيق على صناعة البتروكيماويات السعودية، **مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية**، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، العدد الثاني،٢٠١٤.

١٢- خلف بلال، استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، **مجلة الجامعية للعلوم الاقتصادية**، كلية بغداد، جامعة الإسراء الخاصة، العدد السابع عشر، ٢٠٠٨.

١٣- خليل، علي محمود مصطفى، أثر تطبيق تكنولوجيا معلومات بطاقة الأداء المتوازن على تطوير الإفصاح المحاسبي عبر الانترنت ""دراسة ميدانية على البيئة المصرية"، **مجلة المحاسبة المصرية**، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد السابع، ٢٠١٤.

١٤- رزق، محمود عبد الفتاح ابراهيم، عبد الصادق، أسامة سعيد، مدخل قياس المتوازن للأداء كأداء لقياس فعالية التكاليف من منظور الجودة الشاملة بالتطبيق على مؤسسات التعليم العالي، **المجلة المصرية للدراسات التجارية**، كلية التجارة جامعة المنصورة، ٢٠٠٦.

١٥- رياض، طه كامل، تحليل العلاقة بين الخصائص الريادية والدعم التنظيمي وأثرها على الأداء التنافسي، **المجلة المصرية للدراسات التجارية**، كلية التجارة، جامعة المنصورة، **المجلد الثامن والثلاثون**، العدد الرابع، ٢٠١٤.

١٦- شاهين، محمد سعد، تأثير ممارسات منهجية ستة سيجما على المستوى الأداء التشغيلي للمنظمة دراسة تطبيقية على القطاع الصناعات الدوائية بجمهورية مصر العربية، **مجلة التجارة للبحوث العلمية**، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، العدد الاول، ٢٠١٥.

١٧-صالح، رضا إبراهيم، أثر استخدام المقياس المتوازن للأداء في تطوير الأداء المالي الاستراتيجي للبنوك التجارية المصرية في ظل المنافسة وتكنولوجيا المعلومات "دراسة تطبيقية"، **مجلة العلمية التجارة والتمويل**، جامعة طنطا، العدد الأول،٢٠١١.

١٨-صالح، سمير أبو الفتوح، نظم المعلومات الاستراتيجية ركيزة لدعم الميزة التنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة، **مجلة الدراسات التجارية**، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ١٩٩٦.

١٩-عادل، مزوغ، دراسة نقدية الاستراتيجيات (بورتر) التنافسية، **مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية**، كلية بغداد، جامعة الإسراء الخاصة، العدد العاشر، ٢٠١٢.

٢٠-عاشور، إيهاب محمد كامل، دور بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل نظم المعلومات المحاسبية لتدعيم المركز التنافسي للمنشآت في بيئة التشغيل المتكاملة، **مجلة البحوث المالية والتجارية**، كلية التجارة، جامعة بور سعيد، العدد الثاني، ٢٠١٠.

٢١-عباس، ملاذ عبد الجبار، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق فاعلية التخطيط والرقابة وتحسين الأداء في قطاع الحكومي، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التجارة ، جامعة المنصورة، ٢٠١٦.

٢٢-عبد الرحمن، نصيرة، آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل تحرير التجارة الخارجية، **رسالة ماجستير**، كلية التجارة، جامعة البليدة، الجزائر،٢٠١٠.

٢٣-عبد السميع، جمال عبد الحميد، أثر رأس المال الفكري في الميزة التنافسية، **مجلة الدراسات والبحوث التجارية**، كلية التجارة، جامعة بنها، العدد الثاني، ٢٠١٠.

٢٤-عبد القادر محمد، حسونة عبد الباسط، فريحات سلطان محمد، أثر تطبيق الجودة الشاملة في الوصول إلى الميزة المنظمات الخدمية، **مجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة**، جامعة منصورة، العدد الثاني، ٢٠١٠.

٢٥-عبده، دنيا أحمد سلام، أنشطة التوجه بالتسوق على تحسين القدرة التنافسية لخرجي العلوم الإدارية بالجامعات المصرية، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ٢٠١٢.

٢٦-مرهون، أزهر غيلان، استخدام بطاقة القياس المتوازن في تقويم الأداء البيئي، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ٢٠١٦.

المراجع باللغة الإنجليزية:

1- Al- Jardat, O., Al Samrai, F., and Jadallah, N., Intellectual Capital and its Role in Achieving Competitive Advantage: A Field Study For The Jordanian Income Tax Service, **European Journal of Scientific Research**, Vol. 69, No.3, 2012.

2- Kaplan, R, S., and Norton, D, P., The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance, **Harvard Business Review Journal –** February, PP: 71-79, 1992.