

جامعة حلب

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

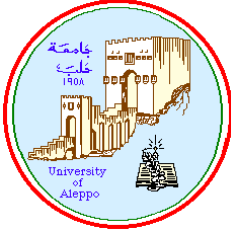
دور القياس المتوازن للأداء في تعزيز الميزة التنافسية "دراسة ميدانية في قطاع الصناعات الغذائية"

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال

إهداء

فراس عبد القادر غفير

١٤٣٦هـ - ٢٠١٥م



جامعة حلب

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

دور القياس المتوازن للأداء في تعزيز الميزة التنافسية "دراسة ميدانية في قطاع الصناعات الغذائية"

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال

إعداد

فiras عبد القادر غفير

إشراف

الدكتور: محمد معد سليمان

الدكتور: أحمد يوسف

الأستاذ المساعد في قسم الإحصاء و نظم المعلومات

الأستاذ في قسم إدارة الأعمال

كلية الاقتصاد - جامعة حلب

كلية الاقتصاد - جامعة حلب

٢٠١٥م - ١٤٣٦هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَعِنْدَهُ مَفَاتِحُ الْغَيْبِ لَا يَعْلَمُهَا إِلَّا هُوَ وَيَعْلَمُ مَا فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَمَا تَسْقُطُ مِنْ وَرَقَةٍ إِلَّا يَعْلَمُهَا وَلَا حَبَّةٌ فِي ظُلُمَاتِ الْأَرْضِ وَلَا رَطْبٌ وَلَا يَابِسٌ إِلَّا فِي كِتَابٍ مُبِينٍ﴾.

سورة الأنعام - الآية (٥٩).

شهادة

نشهد بأن العمل المقدم في هذه الأطروحة هو نتيجة بحث علمي قام به المرشح فراس عبد القادر غفير بإشراف الدكتور أحمد يوسفى الأستاذ في قسم إدارة الأعمال من كلية الاقتصاد جامعة حلب، والدكتور محمد معد سليمان مدرس في قسم الإحصاء من كلية الاقتصاد جامعة حلب، وأن أية مراجع أخرى ذكرت في هذا العمل موثقة في نص هذه الأطروحة.

المشرف المشارك

الدكتور محمد معد سليمان

المشرف

الأستاذ الدكتور أحمد يوسفى

المرشح

فراس عبد القادر غفير

تصريح

أصرح بأن هذه الدراسة: دور القياس المتوازن للأداء في تعزيز الميزة التنافسية
"دراسة ميدانية في قطاع الصناعات الغذائية"
لم يسبق أن قُبل للحصول على أية شهادة ولا هو مقدم حالياً للحصول على شهادة أخرى.

المرشح

فراس عبد القادر غفير

لجنة المناقشة والحكم

الباحث: نور الدين مجد الدين غفير.

عنوان الأطروحة: مدخل مقترح للتكامل بين القياس المتوازن للأداء والتكلفة المستهدفة لتدعيم

القدرة التنافسية في المنشآت الصناعية: "دراسة تطبيقية في منشأة مدار

زجاج"، "دراسة ميدانية في قطاع الصناعات الهندسية"

الدرجة: دكتوراه في إدارة الأعمال.

شكلت لجنة المناقشة والحكم على الأطروحة من السادة:

الدكتور/ أحمد يوسف

أستاذ في قسم إدارة الأعمال

الدكتور/ سهيل الشيخ

أستاذ في قسم المحاسبة

الدكتورة/ أميرة عبيدو

أستاذ في قسم الإحصاء و نظم المعلومات

الدكتور/ علي جبلاق

أستاذ مساعد في قسم إدارة الأعمال

الدكتور/ عمر اسماعيل

أستاذ مساعد في قسم إدارة الأعمال

رئيساً ومشرفاً

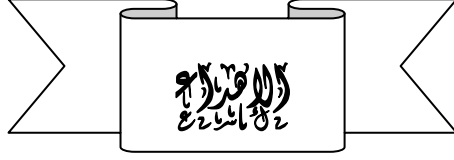
عضواً

عضواً

عضواً

عضواً

نوقشت هذه الأطروحة وأجيزت بتاريخ: ١٢ / ٣ / ٢٠١٥ م.



إلى من كان الإبداع له استثماراً

إلى من علمني أن أكون له نداً أستاذي

إلى ينبوع الحنان الذي لا ينضب أبداً

..... طاعة واحساناً والدي

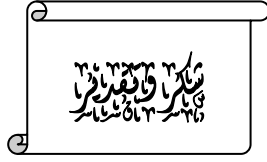
إلى صاحب القلب الأبيض والصدر الرحب

..... احتراماً واجلالاً والدي

إلى سندي الدائم إخوتي وأخواتي

إلى الذين استمتعت معهم بأجمل لحظات حياتي

إلى من فرح لفرحي وتأم لألمي أصدقائي



قال تعالى: ﴿لئن شكرتم لأزيدنكم﴾ [سورة إبراهيم، الآية: ٧].

أرفع أسمى آيات الشكر والامتنان لله عز وجل، ثم أتقدم بخالص التقدير والاحترام إلى
المربي الفاضل الدكتور / أحمد يوسف، أستاذ إدارة الأعمال في كلية الاقتصاد بجامعة
حلب، لتفضله بقبول الإشراف على هذه الأطروحة، ولما لمست من نبل خلقه، وسعة
صدره، وفيض معرفته، الذي كان له عظيم الأثر في إنجاز هذه الأطروحة، فليجزه الله خير
الجزاء ولينعم عليه بنعمة الصحة والسعادة.

وأقدم بالشكر الجزيل والتقدير الكبير إلى الدكتور/محمد معد سليمان، الأستاذ
المساعد في قسم الإحصاء و نظم المعلومات في كلية الاقتصاد بجامعة حلب، لتفضله بقبول
المشاركة بالإشراف على هذه الأطروحة، ومتابعته المستمرة للباحث، والتي كان لتوجيهاته
القيمة الأثر البالغ في إنجاز هذه الأطروحة، فليجزه الله خير الجزاء ولينعم عليه بنعمة الصحة
والسعادة.

وأقدم بالشكر الجزيل والتقدير الكبير إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة.

كما يُسجل الباحث شكره وتقديره للأستاذ الدكتور كمال دشلي عميد كلية العلوم الإدارية
بإدلب، فليسيادتها كل الشكر والامتنان وجزاه الله تعالى خير جزاء وتمع به بوافر الصحة
والعافية.

مستخلص الأطروحة

عنوان الأطروحة: دور القياس المتوازن للأداء في تعزيز الميزة التنافسية في المنشآت الصناعية:

"دراسة ميدانية في قطاع الصناعات الغذائية"

اسم الباحث: فراس غفير - أطروحة دكتوراه - جامعة حلب - كلية لاقتصاد - ٢٠١٥.

إشراف الأستاذ الدكتور: أحمد يوسف، **المشرف المشارك الدكتور:** محمد معد سليمان.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القياس المتوازن للأداء في تعزيز الميزة التنافسية في

قطاع الصناعات الغذائية.

يتكون مجتمع البحث من مدراء الإدارات التالية: الإدارة العامة للمنشأة، الإدارة المالية،

إدارة الموارد البشرية، إدارة الإنتاج، إدارة المبيعات، في المنشآت التابعة لقطاع الصناعات

الغذائية الخاص في سورية، أما عينة البحث فشملت (٢٥٠) فرداً، موزعين على (٥٠) منشأة

عاملة في المنطقة الشمالية (٣٧ منشأة في ادلب، و ١٣ منشأة في حلب) .

توصل الباحث إلى النتائج الآتية:

١. وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لأسلوب القياس المتوازن للأداء في تعزيز ميزة التكلفة.
٢. وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لأسلوب القياس المتوازن للأداء في تعزيز ميزة الجودة.
٣. وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لأسلوب القياس المتوازن للأداء في تعزيز ميزة التسليم.
٤. وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لأسلوب القياس المتوازن للأداء في تعزيز ميزة المرونة.
٥. وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لأسلوب القياس المتوازن للأداء في تعزيز ميزة الخدمة.
٦. وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لأسلوب القياس المتوازن للأداء في تعزيز ميزة البيئة.

الكلمات المفتاحية: القياس المتوازن للأداء، الميزة التنافسية.

قائمة المحتويات

| رقم الصفحة | الموضوع |
|------------|---|
| ١٨-١ | الفصل الأول: الإطار العام للبحث |
| ٢ | ١. المقدمة. |
| ٢ | ٢. مشكلة البحث. |
| ٣ | ٣. أهمية البحث. |
| ٣ | ٤. أهداف البحث. |
| ٤ | ٥. فرضيات البحث. |
| ٦ | ٦. منهجية البحث. |
| ٦ | ٧. مجتمع البحث وعينته. |
| ٦ | ٨. حدود البحث. |
| ٧ | ٩. نموذج البحث. |
| ٧ | ١٠. الدراسات السابقة. |
| ٧٢-١٩ | الفصل الثاني: القياس المتوازن للأداء. |
| ٣٣-٢٠ | المبحث الأول: مفهوم القياس المتوازن للأداء. |
| ٢١ | ١/١/٢: مفهوم أسلوب القياس المتوازن للأداء. |
| ٢٣ | ٢/١/٢: أهمية بطاقة الأداء المتوازن. |
| ٢٤ | ٣/١/٢: المفاهيم الأساسية التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن. |
| ٢٥ | ٤/١/٢: الاعتبارات البعدية لبطاقة الأداء المتوازن. |
| ٢٥ | ٥/١/٢: الخصائص الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن. |
| ٢٧ | ٦/١/٢: الأجيال الرئيسية لتطور بطاقة الأداء المتوازن. |
| ٢٨ | ٧/١/٢: العلاقة السببية في نموذج بطاقة الأداء المتوازن. |
| ٣٠ | ٨/١/٢: الخرائط الاستراتيجية. |
| ٦٠-٣٣ | المبحث الثاني: الأبعاد المختلفة لبطاقة الأداء المتوازن. |
| ٣٣ | ١/٢/٢: البعد المالي. |
| ٣٧ | ٢/٢/٢: بعد العملاء. |
| ٤٣ | ٣/٢/٢: بعد العمليات التشغيلية الداخلية. |
| ٤٩ | ٤/٢/٢: بعد التعلم والنمو والابتكار. |
| ٥٤ | ٥/٢/٢: الاستدامة كبعد جديد مضاف لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن. |
| ٧٢-٦٠ | المبحث الثالث: بناء و تطبيق بطاقة الأداء المتوازن |
| ٦٠ | ١/٣/٢: دواعي بناء و تطبيق بطاقة الأداء المتوازن. |
| ٦١ | ٢/٣/٢: خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن. |

| رقم الصفحة | الموضوع |
|------------|--|
| ٦٤ | ٣/٣/٢: المنتج النهائي لبطاقة الأداء المتوازن. |
| ٦٥ | ٤/٣/٢: القواعد الأساسية لبناء أسلوب القياس المتوازن للأداء. |
| ٦٦ | ٥/٣/٢: متطلبات تطبيق أسلوب القياس المتوازن للأداء. |
| ٦٨ | ٦/٣/٢: معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن. |
| ٦٩ | ٧/٣/٢: الأسباب التي تؤدي إلى فشل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن. |
| ٧٠ | ٨/٣/٢: محددات بطاقة الأداء المتوازن. |
| ١٢٣-٧٣ | الفصل الثالث: الميزة التنافسية |
| ٨٧-٧٤ | المبحث الأول: مفهوم الميزة التنافسية |
| ٧٤ | ١/١/٣: تعريف الميزة التنافسية. |
| ٧٦ | ٢/١/٣: خصائص الميزة التنافسية. |
| ٧٧ | ٣/١/٣: جودة الميزة التنافسية. |
| ٧٨ | ٤/١/٣: دورة حياة الميزة التنافسية. |
| ٨٠ | ٥/١/٣: الميزة التنافسية المستدامة. |
| ٨١ | ٦/١/٣: مصادر الميزة التنافسية. |
| ٨٦ | ٧/١/٣: محددات الميزة التنافسية. |
| ١٠٧-٨٨ | المبحث الثاني: المزايا و الاستراتيجيات التنافسية. |
| ٨٨ | ١/٢/٣: المزايا التنافسية. |
| ٩٦ | ٢/٢/٣: الاستراتيجيات العامة للتنافس. |
| ١٠١ | ٣/٢/٣: الاستراتيجيات التنافسية الأخرى للميزة التنافسية. |
| ١٠٤ | ٤/٢/٣: القوى التنافسية. |
| ١١٣-١٠٨ | المبحث الثالث: السياسات التنافسية |
| ١٠٨ | ١/٣/٣: سياسات سعرية. |
| ١٠٩ | ٢/٣/٣: سياسات غير سعرية. |
| ١٢٣-١١٤ | المبحث الرابع: أثر استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء في تعزيز الميزة التنافسية |
| ١١٤ | ١/٤/٣: بطاقة قياس الأداء المتوازن كنظام للإدارة الاستراتيجية. |
| ١١٨ | ٢/٤/٣: تأثير المدخل الرجعي على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن . |
| ١١٩ | ٣/٤/٣: دور بطاقة القياس المتوازن للأداء في تعزيز الميزة التنافسية. |
| ٢١٠-١٢٤ | الفصل الرابع: الدراسة الميدانية. |
| ١٦٣-١٢٥ | المبحث الأول: مجتمع وعينة وأداة البحث. |
| ١٢٥ | ١/١/٤: مجتمع البحث. |
| ١٢٦ | ٢/١/٤: عينة البحث. |
| ١٢٦ | ٣/١/٤: خصائص عينة البحث (الإحصاءات الوصفية). |
| ١٢٩ | ٤/١/٤: أداة البحث. |
| ٢١١-١٦٧ | المبحث الثاني: اختبار الفرضيات. |
| ١٦٧ | ١/٢/٤: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى. |

| رقم الصفحة | الموضوع |
|------------|---|
| ١٧٤ | ٢/٢/٤: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية. |
| ١٨١ | ٣/٢/٤: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة. |
| ١٨٩ | ٤/٢/٤: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة. |
| ١٩٦ | ٥/٢/٤: اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة. |
| ٢٠٣ | ٦/٢/٤: اختبار الفرضية الرئيسية السادسة. |
| ٢٥٥-٢١٢ | المبحث الثالث: تصميم بطاقة الأداء المتوازن لشركة النجمة للأعلاف |
| ٢٩٤-٢٥٦ | المبحث الرابع: بطاقة الأداء المتوازن لشركة النجمة للأعلاف |
| ٣٠١-٢٩٥ | الفصل الخامس: النتائج والتوصيات. |
| ٢٩٦ | ١. مناقشة النتائج. |
| ٢٩٩ | ٢. تقديم التوصيات. |
| ٣١٦-٣٠٢ | المراجع. |
| ٣٠٤ | ١. المراجع العربية. |
| ٣١٢ | ٢. المراجع الأجنبية. |
| ٣٢٨-٣١٧ | الملاحق. |

قائمة الجداول

| رقم الجدول | عنوان الجدول | رقم الصفحة |
|------------|--|------------|
| ١ | مثال عن مكونات بطاقة الأداء المتوازن في المحور المالي | ٦٥ |
| ٢ | المزايا التنافسية | ٨٨ |
| ٣ | العينة المستهدفة والعينة الفعلية. | ١٢٦ |
| ٤ | توزيع مفردات العينة وفق الفئة العمرية. | ١٢٦ |
| ٥ | توزيع أفراد العينة وفق المؤهل العلمي. | ١٢٧ |
| ٦ | توزيع أفراد العينة وفق التخصص العلمي. | ١٢٨ |
| ٧ | توزيع أفراد عينة البحث وفق الخبرة. | ١٢٩ |
| ٨ | Alpha Cronbach لمحاوَر البحث. | ١٣٢ |
| ٩ | معنوية التشبع وفقاً لحجم العينة. | ١٣٤ |
| ١٠ | عبارات محور البعد المالي. | ١٣٥ |
| ١١ | نتائج التحليل العاملي لمقياس محور البعد المالي. | ١٣٦ |
| ١٢ | يوضح نتائج اختبار KMO and Bartlett لمحور البعد المالي. | ١٣٧ |

| رقم الصفحة | عنوان الجدول | رقم الجدول |
|---------------|--|---------------|
| ١٣٨ | عبارات محور بعد العملاء. | ١٣ |
| ١٣٩ | نتائج التحليل العاملي لمقياس محور بعد العملاء. | ١٤ |
| ١٤٠ | يوضح نتائج اختبار KMO and Bartlett لمحور بعد العملاء. | ١٥ |
| ١٤١ | عبارات محور بعد العمليات التشغيلية الداخلية. | ١٦ |
| ١٤٢ | نتائج التحليل العاملي لمقياس محور بعد العمليات التشغيلية الداخلية. | ١٧ |
| ١٤٣ | يوضح نتائج اختبار KMO and Bartlett لمحور بعد العمليات . | ١٨ |
| ١٤٤ | عبارات محور بعد التعلم والنمو والابتكار. | ١٩ |
| ١٤٤ | نتائج التحليل العاملي لمقياس محور بعد التعلم والنمو والابتكار. | ٢٠ |
| ١٤٦ | يوضح نتائج اختبار KMO and Bartlett لمحور بعد التعلم و النمو. | ٢١ |
| ١٤٦ | عبارات محور البعد البيئي. | ٢٢ |
| ١٤٧ | نتائج التحليل العاملي لمقياس محور البعد البيئي. | ٢٣ |
| ١٤٨ | يوضح نتائج اختبار KMO and Bartlett لمحور البعد البيئي. | ٢٤ |
| ١٤٩ | عبارات محور بعد المسؤولية الاجتماعية. | ٢٥ |
| ١٤٩ | نتائج التحليل العاملي لمقياس محور بعد المسؤولية الاجتماعية. | ٢٦ |
| ١٥٠ | يوضح نتائج اختبار KMO and Bartlett لمحور بعد المسؤولية الاجتماعية. | ٢٧ |
| ١٥١ | عبارات محور التكلفة. | ٢٨ |
| ١٥٢ | نتائج التحليل العاملي لمقياس محور بعد التكلفة. | ٢٩ |
| ١٥٣ | يوضح نتائج اختبار KMO and Bartlett لمحور التكلفة. | ٣٠ |
| ١٥٤ | عبارات محور الجودة. | ٣١ |
| ١٥٤ | نتائج التحليل العاملي لمقياس محور بعد الجودة. | ٣٢ |
| ١٥٦ | يوضح نتائج اختبار KMO and Bartlett لمحور الجودة. | ٣٣ |
| ١٥٦ | عبارات محور السرعة و الاعتمادية. | ٣٤ |
| ١٥٧ | نتائج التحليل العاملي لمقياس محور بعد السرعة و الاعتمادية. | ٣٥ |
| ١٥٨ | يوضح نتائج اختبار KMO and Bartlett لمحور السرعة و الاعتمادية. | ٣٦ |
| ١٥٩ | عبارات محور المرونة. | ٣٧ |
| ١٥٩ | نتائج التحليل العاملي لمقياس محور بعد المرونة. | ٣٨ |

| رقم الصفحة | عنوان الجدول | رقم الجدول |
|---------------|---|---------------|
| ١٦٠ | يوضح نتائج اختبار KMO and Bartlett لمحور المرونة. | ٣٩ |
| ١٦١ | عبارات محور الخدمة. | ٤٠ |
| ١٦٢ | نتائج التحليل العاملي لمقياس محور بعد الخدمة. | ٤١ |
| ١٦٣ | يوضح نتائج اختبار KMO and Bartlett لمحور الخدمة. | ٤٢ |
| ١٦٤ | عبارات محور البيئة. | ٤٣ |
| ١٦٤ | نتائج التحليل العاملي لمقياس محور بعد البيئة. | ٤٤ |
| ١٦٥ | يوضح نتائج اختبار KMO and Bartlett لمحور البيئة. | ٤٥ |
| ١٦٦ | معنوية نموذج الانحدار لمحور البعد المالي/تعزيز ميزة التكلفة. | ٤٦ |
| ١٦٧ | معالم نموذج الانحدار لمحور البعد المالي/تعزيز ميزة التكلفة. | ٤٧ |
| ١٦٧ | معنوية نموذج الانحدار لمحور البعد المالي/ تعزيز ميزة الجودة. | ٤٨ |
| ١٦٨ | معالم نموذج الانحدار لمحور البعد المالي/ تعزيز ميزة الجودة. | ٤٩ |
| ١٦٩ | معنوية نموذج الانحدار لمحور البعد المالي/ تعزيز ميزة التسليم. | ٥٠ |
| ١٦٩ | معالم نموذج الانحدار لمحور البعد المالي/ تعزيز ميزة التسليم. | ٥١ |
| ١٧٠ | معنوية نموذج الانحدار لمحور البعد المالي/ تعزيز ميزة المرونة. | ٥٢ |
| ١٧٠ | معالم نموذج الانحدار لمحور البعد المالي/ تعزيز ميزة المرونة. | ٥٣ |
| ١٧١ | معنوية نموذج الانحدار لمحور البعد المالي/ تعزيز ميزة الخدمة. | ٥٤ |
| ١٧١ | معالم نموذج الانحدار لمحور البعد المالي/ تعزيز ميزة الخدمة. | ٥٥ |
| ١٧٢ | معنوية نموذج الانحدار لمحور البعد المالي/ تعزيز ميزة البيئة. | ٥٦ |
| ١٧٣ | معالم نموذج الانحدار لمحور البعد المالي/ تعزيز ميزة البيئة. | ٥٧ |
| ١٧٤ | معنوية نموذج الانحدار لمحور بعد العملاء/تعزيز ميزة التكلفة. | ٥٨ |
| ١٧٤ | معالم نموذج الانحدار لمحور بعد العملاء /تعزيز ميزة التكلفة. | ٥٩ |
| ١٧٥ | معنوية نموذج الانحدار لمحور بعد العملاء / تعزيز ميزة الجودة. | ٦٠ |
| ١٧٥ | معالم نموذج الانحدار لمحور بعد العملاء / تعزيز ميزة الجودة. | ٦١ |
| ١٧٦ | معنوية نموذج الانحدار لمحور بعد العملاء / تعزيز ميزة التسليم. | ٦٢ |
| ١٧٦ | معالم نموذج الانحدار لمحور بعد العملاء / تعزيز ميزة التسليم. | ٦٣ |
| ١٧٧ | معنوية نموذج الانحدار لمحور بعد العملاء / تعزيز ميزة المرونة. | ٦٤ |
| ١٧٧ | معالم نموذج الانحدار لمحور بعد العملاء / تعزيز ميزة المرونة. | ٦٥ |

| رقم الصفحة | عنوان الجدول | رقم الجدول |
|---------------|--|---------------|
| ١٧٨ | معنوية نموذج الانحدار لمحور بعد العملاء / تعزيز ميزة الخدمة. | ٦٦ |
| ١٧٩ | معالم نموذج الانحدار لمحور بعد العملاء / تعزيز ميزة الخدمة. | ٦٧ |
| ١٧٩ | معنوية نموذج الانحدار لمحور بعد العملاء / تعزيز ميزة البيئة. | ٦٨ |
| ١٨٠ | معالم نموذج الانحدار لمحور بعد العملاء / تعزيز ميزة البيئة. | ٦٩ |
| ١٨١ | معنوية نموذج الانحدار لمحور بعد العمليات التشغيلية/تعزيز ميزة التكلفة. | ٧٠ |
| ١٨١ | معالم نموذج الانحدار لمحور بعد العمليات التشغيلية /تعزيز ميزة التكلفة. | ٧١ |
| ١٨٢ | معنوية نموذج الانحدار لمحور بعد العمليات التشغيلية / تعزيز ميزة الجودة. | ٧٢ |
| ١٨٢ | معالم نموذج الانحدار لمحور بعد العمليات التشغيلية / تعزيز ميزة الجودة. | ٧٣ |
| ١٨٣ | معنوية نموذج الانحدار لمحور بعد العمليات التشغيلية / تعزيز ميزة التسليم. | ٧٤ |
| ١٨٤ | معالم نموذج الانحدار لمحور بعد العمليات التشغيلية / تعزيز ميزة التسليم. | ٧٥ |
| ١٨٥ | معنوية نموذج الانحدار لمحور بعد العمليات التشغيلية / تعزيز ميزة المرونة. | ٧٦ |
| ١٨٥ | معالم نموذج الانحدار لمحور بعد العمليات التشغيلية / تعزيز ميزة المرونة. | ٧٧ |
| ١٨٦ | معنوية نموذج الانحدار لمحور بعد العمليات التشغيلية / تعزيز ميزة الخدمة. | ٧٨ |
| ١٨٦ | معالم نموذج الانحدار لمحور بعد العمليات التشغيلية / تعزيز ميزة الخدمة. | ٧٩ |
| ١٨٧ | معنوية نموذج الانحدار لمحور بعد العمليات التشغيلية / تعزيز ميزة البيئة. | ٨٠ |
| ١٨٨ | معالم نموذج الانحدار لمحور بعد العمليات التشغيلية / تعزيز ميزة البيئة. | ٨١ |
| ١٨٩ | معنوية نموذج الانحدار لمحور بعد التعلم و النمو/تعزيز ميزة التكلفة. | ٨٢ |
| ١٨٩ | معالم نموذج الانحدار لمحور بعد التعلم و النمو /تعزيز ميزة التكلفة. | ٨٣ |
| ١٩٠ | معنوية نموذج الانحدار لمحور بعد التعلم و النمو / تعزيز ميزة الجودة. | ٨٤ |
| ١٩٠ | معالم نموذج الانحدار لمحور بعد التعلم و النمو / تعزيز ميزة الجودة. | ٨٥ |
| ١٩١ | معنوية نموذج الانحدار لمحور بعد التعلم و النمو / تعزيز ميزة التسليم. | ٨٦ |
| ١٩٢ | معالم نموذج الانحدار لمحور بعد التعلم و النمو / تعزيز ميزة التسليم. | ٨٧ |
| ١٩٣ | معنوية نموذج الانحدار لمحور بعد التعلم و النمو / تعزيز ميزة المرونة. | ٨٨ |
| ١٩٣ | معالم نموذج الانحدار لمحور بعد التعلم و النمو / تعزيز ميزة المرونة. | ٨٩ |
| ١٩٤ | معنوية نموذج الانحدار لمحور بعد التعلم و النمو / تعزيز ميزة الخدمة. | ٩٠ |
| ١٩٤ | معالم نموذج الانحدار لمحور بعد التعلم و النمو / تعزيز ميزة الخدمة. | ٩١ |
| ١٩٥ | معنوية نموذج الانحدار لمحور بعد التعلم و النمو / تعزيز ميزة البيئة. | ٩٢ |

| رقم الصفحة | عنوان الجدول | رقم الجدول |
|---------------|--|---------------|
| ١٩٥ | معالم نموذج الانحدار لمحور بعد التعلم و النمو / تعزيز ميزة البيئة. | ٩٣ |
| ١٩٦ | معنوية نموذج الانحدار لمحور البعد البيئي/تعزيز ميزة التكلفة. | ٩٤ |
| ١٩٧ | معالم نموذج الانحدار لمحور البعد البيئي /تعزيز ميزة التكلفة. | ٩٥ |
| ١٩٧ | معنوية نموذج الانحدار لمحور البعد البيئي / تعزيز ميزة الجودة. | ٩٦ |
| ١٩٨ | معالم نموذج الانحدار لمحور البعد البيئي / تعزيز ميزة الجودة. | ٩٧ |
| ١٩٩ | معنوية نموذج الانحدار لمحور البعد البيئي / تعزيز ميزة التسليم. | ٩٨ |
| ١٩٩ | معالم نموذج الانحدار لمحور البعد البيئي / تعزيز ميزة التسليم. | ٩٩ |
| ٢٠٠ | معنوية نموذج الانحدار لمحور البعد البيئي / تعزيز ميزة المرونة. | ١٠٠ |
| ٢٠٠ | معالم نموذج الانحدار لمحور البعد البيئي / تعزيز ميزة المرونة. | ١٠١ |
| ٢٠١ | معنوية نموذج الانحدار لمحور البعد البيئي / تعزيز ميزة الخدمة. | ١٠٢ |
| ٢٠١ | معالم نموذج الانحدار لمحور البعد البيئي / تعزيز ميزة الخدمة. | ١٠٣ |
| ٢٠٢ | معنوية نموذج الانحدار لمحور البعد البيئي / تعزيز ميزة البيئة. | ١٠٤ |
| ٢٠٣ | معالم نموذج الانحدار لمحور البعد البيئي / تعزيز ميزة البيئة. | ١٠٥ |
| ٢٠٤ | معنوية نموذج الانحدار لمحور بعد المسؤولية الاجتماعية/تعزيز ميزة التكلفة. | ١٠٦ |
| ٢٠٤ | معالم نموذج الانحدار لمحور بعد المسؤولية الاجتماعية /تعزيز ميزة التكلفة. | ١٠٧ |
| ٢٠٥ | معنوية نموذج الانحدار لمحور بعد المسؤولية الاجتماعية / تعزيز ميزة الجودة. | ١٠٨ |
| ٢٠٥ | معالم نموذج الانحدار لمحور بعد المسؤولية الاجتماعية / تعزيز ميزة الجودة. | ١٠٩ |
| ٢٠٦ | معنوية نموذج الانحدار لمحور بعد المسؤولية الاجتماعية / تعزيز ميزة التسليم. | ١١٠ |
| ٢٠٦ | معالم نموذج الانحدار لمحور بعد المسؤولية الاجتماعية / تعزيز ميزة التسليم. | ١١١ |
| ٢٠٧ | معنوية نموذج الانحدار لمحور بعد المسؤولية الاجتماعية / تعزيز ميزة المرونة. | ١١٢ |
| ٢٠٨ | معالم نموذج الانحدار لمحور بعد المسؤولية الاجتماعية / تعزيز ميزة المرونة. | ١١٣ |
| ٢٠٨ | معنوية نموذج الانحدار لمحور بعد المسؤولية الاجتماعية / تعزيز ميزة المرونة. | ١١٤ |

| رقم الصفحة | عنوان الجدول | رقم الجدول |
|---------------|---|---------------|
| | الخدمة. | |
| ٢٠٩ | معالم نموذج الانحدار لمحور بعد المسؤولية الاجتماعية / تعزيز ميزة الخدمة. | ١١٥ |
| ٢١٠ | معنوية نموذج الانحدار لمحور بعد المسؤولية الاجتماعية / تعزيز ميزة البيئة. | ١١٦ |
| ٢١٠ | معالم نموذج الانحدار لمحور بعد المسؤولية الاجتماعية / تعزيز ميزة البيئة. | ١١٧ |
| ٢١٥ | تحليل SOWT لواقع شركة النجمة للأعلاف بعام ٢٠١٤. | ١١٨ |
| ٢١٩ | جدول تحديد المزايا الجوهرية لشركة النجمة للأعلاف. | ١١٩ |
| ٢٢١ | إسقاط هدف زيادة الحصة السوقية على الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن | ١٢٠ |
| ٢٢٢ | إسقاط هدف الارتقاء برضا العميل على الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن | ١٢١ |
| ٢٢٣ | إسقاط هدف دعم عوامل المنافسة على الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن | ١٢٢ |
| ٢٢٤ | إسقاط هدف العمل على رضا العاملين على الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن. | ١٢٣ |
| ٢٢٤ | إسقاط هدف المشاركة في المسؤولية الاجتماعية و البيئية على الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن. | ١٢٤ |
| ٢٣٥ | مؤشرات حسن الأداء. | ١٢٥ |
| ٢٤١ | عوامل النجاح المهمة. | ١٢٦ |
| ٢٥٤ | المبادرات الداعمة. | ١٢٧ |

قائمة الأشكال

| رقم الصفحة | عنوان الشكل | رقم الشكل |
|---------------|--|--------------|
| ٨ | نموذج البحث. | ١ |
| ٣٣ | الخريطة الإستراتيجية لأسلوب القياس المتوازن للأداء. | ٢ |
| ٣٧ | استراتيجية المنشأة و علاقات السببية في أسلوب القياس المتوازن للأداء. | ٣ |
| ٤٠ | مقياس القيمة من وجهة نظر العميل. | ٤ |
| ٤٧ | سلسلة القيمة المضافة للعمليات التشغيلية الداخلية. | ٥ |

| رقم الصفحة | عنوان الشكل | رقم الشكل |
|------------|---|-----------|
| ٥٣ | التعلم و النمو في إطار قدرات العاملين. | .٦ |
| ٦٠ | أبعاد أسلوب القياس المتوازن للأداء. | .٧ |
| ٨٠ | دورة حياة الميزة التنافسية. | .٨ |
| ١١٦ | العلاقة بين أسلوب القياس المتوازن للأداء والإدارة الإستراتيجية. | .٩ |
| ١٣٦ | اختبار سكري لعبارات المحور محور البعد المالي. | .١٠ |
| ١٣٩ | اختبار سكري لعبارات محور بعد العملاء . | .١١ |
| ١٤٢ | اختبار سكري لعبارات محور بعد العمليات التشغيلية الداخلية. | .١٢ |
| ١٤٥ | اختبار سكري لعبارات محور بعد التعلم والنمو والابتكار. | .١٣ |
| ١٤٧ | اختبار سكري لعبارات محور البعد البيئي. | .١٤ |
| ١٥٠ | اختبار سكري لعبارات محور بعد المسؤولية الاجتماعية. | .١٥ |
| ١٥٢ | اختبار سكري لعبارات محور التكلفة. | .١٦ |
| ١٥٥ | اختبار سكري لعبارات محور الجودة. | .١٧ |
| ١٥٧ | اختبار سكري لعبارات محور السرعة والاعتمادية. | .١٨ |
| ١٦٠ | اختبار سكري لعبارات محور المرونة. | .١٩ |
| ١٦٢ | اختبار سكري لعبارات محور الخدمة. | .٢٠ |
| ١٦٥ | اختبار سكري لعبارات محور البيئة. | .٢١ |

الفصل الأول الإطار العام للبحث

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة.

١. المقدمة.
٢. مشكلة البحث.
٣. أهمية البحث.
٤. أهداف البحث.
٥. فرضيات البحث.
٦. منهجية البحث.
٧. مجتمع البحث وعينته.
٨. حدود البحث.
٩. نموذج البحث.
١٠. الدراسات السابقة.

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

المقدمة:

إن الضغوط التنافسية الحالية، والناشئة عن الاتجاه العالمي لتحرير التجارة الدولية، وتكتل العديد من الشركات الكبرى في اتحادات بهدف تحقيق وفورات تدعم قوتها السوقية من خلال تحقيق تكامل سلسلة القيمة، دفعت العديد من المنشآت لتبني إستراتيجية الاستجابة لرغبات العملاء كمنفذ وحيد لضمان الاستمرارية والبقاء. وهذا يتطلب ضرورة تطوير هياكل ونظم المنشأة بشكل يضمن نجاحها في تطبيق تلك الإستراتيجية. ومما يزيد من صعوبة الأمر ما ترتب على المنافسة المتزايدة من انخفاض مستمر في الوقت المتاح للمتنافسين للتفاعل مع التغييرات السوقية، نظراً لانخفاض مدة وجود المنتج في السوق. وهو ما يتطلب ضرورة رفع مقدرة المنشأة على الاستجابة السريعة والسليمة للمتغيرات السوقية، فلم يعد المقصود بالمنافسة الحصول على العملاء فقط وإنما أيضاً القدرة علي توقع الطلب كما أدت حدة المنافسة إلى الحد من قدرة المنظمة علي التأثير في جانب الإيرادات الأمر الذي دفعها إلى التركيز علي الجانب الخفي للربحية والمتمثل في المنظور الاستراتيجي الذي يؤدي إلى خلق قيمة نهائية أعظم للمستهلك، وحيث أن لكل بيئة احتياجاتها ومتطلباتها، فإن المقاييس المالية للأداء التي تستخدم لتحليل البيانات بغية توفير المعلومات المالية للإدارة أصبحت لا تفي بالغرض المطلوب منها .

ولما كانت مقاييس الأداء الواجب تطبيقها تشتق من استراتيجيات المنشآت، فإن التغيير في استراتيجيات المنظمات الناجم عن تغير البيئة المحيطة لا بد أن يقابله تغير في استخدام مقاييس الأداء، وإلا تصبح نظم قياس وتقييم الأداء مثبطة بدلاً من كونها محفزة، وممانعة من تحقيق الأداء المنشود الذي يسعى إلى تحقيق الاستراتيجيات المتطورة للمنشآت.

لذلك كان هناك ضرورة ملحة لتطوير مؤشرات ومقاييس تقييم الأداء التي تدعم الأولويات الإستراتيجية للمنشآت، مع تضمين تلك المقاييس مؤشرات مالية وغير مالية لكي تواكب متطلبات البيئة الاقتصادية والصناعية المعاصرة، بحيث تحقق الدقة والشمول والتعبير عن الأداء الحقيقي للمنظمة في كافة المجالات .

٢- مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث في عدم اهتمام المنظمات بمقاييس الأداء غير المالية حيث ينصب اهتمامها على المؤشرات المالية فقط، إضافة إلى عدم قدرة كثير من المنظمات ومنها المنظمات

الصناعية في ظل المنافسة الشديدة من المنظمات المحلية والإقليمية والدولية وفي ظل بيئة التصنيع الحديثة وانفتاح الأسواق على تحقيق رضا العملاء وتحسين العمليات التشغيلية الداخلية وتطوير قدرات المنظمة على التعلم والنمو وتحسين أدائها المالي في نفس الوقت وبالتالي يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

١- ما أثر القياس المتوازن للأداء في تعزيز ميزة التكلفة المنخفضة في المنظمات الصناعية؟

٢- ما أثر القياس المتوازن للأداء في تعزيز ميزة الجودة العالية في المنظمات الصناعية ؟

٣- ما أثر القياس المتوازن للأداء في تعزيز ميزة التسليم في الوقت المحدد في المنظمات الصناعية ؟

٤- ما أثر القياس المتوازن للأداء في تعزيز ميزة المرونة في المنظمات الصناعية ؟

٥- ما أثر القياس المتوازن للأداء في تعزيز ميزة الخدمة في المنظمات الصناعية ؟

٦- ما أثر تطبيق القياس المتوازن للأداء في تعزيز ميزة البيئة في المنظمات الصناعية؟

٣- أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته من النواحي الآتية:

أ- تتمثل أهمية البحث من الناحية النظرية بالنواحي الآتية:

١- حاجة الإدارة إلى معلومات شاملة ومتكاملة عن كافة جوانب الأداء والتكاليف المرتبطة به، لتتمكن من إدارتها بالشكل الذي يسهم في تعزيز ميزتها التنافسية.

٢- الأهمية المتزايدة لأسلوب القياس المتوازن للأداء كأسلوب لقياس وتقييم الأداء الإستراتيجي حيث يربط مقاييس الأداء المالية وغير المالية بالأهداف الإستراتيجية للمنشأة الصناعية، وما يترتب على استخدامه من زيادة الفعالية في مجال تقييم الأداء والتحسين المستمر.

ب- تتمثل أهمية البحث من الناحية العملية كونه يدرس قطاع هام و أساسي من قطاعات الصناعات السورية الأربعة (الهندسية، الكيماوية، الغذائية، النسيجية) و هو قطاع الصناعات الغذائية، حيث يشكل هذا القطاع ركيزة من ركائز الأمن القومي والاستقرار الاقتصادي، كما يعتبر هذا القطاع هام و حيوي لكل المواطنين في المجتمع، مهما كانت شريحتهم و الظروف التي يعيشون فيها، بالإضافة إلى كونه من أكثر القطاعات اعتماداً على الأساليب الحديثة والمتطورة في مجال التصنيع ونظم المعلومات.

٤- أهداف البحث:

وتتمثل أهداف البحث في النقاط التالية:

- ١- دراسة أثر القياس المتوازن للأداء في تعزيز ميزة التكلفة المنخفضة في المنظمات الصناعية.
- ٢- دراسة أثر القياس المتوازن للأداء في تعزيز ميزة الجودة العالية في المنظمات الصناعية .
- ٣- دراسة أثر القياس المتوازن للأداء في تعزيز ميزة التسليم في الوقت المحدد في المنظمات الصناعية .
- ٤- دراسة أثر القياس المتوازن للأداء في تعزيز ميزة المرونة في المنظمات الصناعية .
- ٥- دراسة أثر القياس المتوازن للأداء في تعزيز ميزة الخدمة في المنظمات الصناعية
- ٦- دراسة أثر القياس المتوازن للأداء في تعزيز ميزة البيئة في المنظمات الصناعية.

٥- فرضيات البحث:

انطلاقاً من مشكلة البحث وأهميته وأهدافه، تم صياغة الفرضية الأساسية للبحث على الشكل التالي:

يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين أسلوب القياس المتوازن للأداء في تعزيز الميزة التنافسية.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية :

١- يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين البعد المالي في تعزيز الميزة التنافسية.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات التالية:

(١-١) يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين البعد المالي في تعزيز ميزة التكلفة.

(٢-١) يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين البعد المالي في تعزيز ميزة الجودة.

(٣-١) يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين البعد المالي في تعزيز ميزة التسليم.

(٤-١) يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين البعد المالي في تعزيز ميزة المرونة.

(٥-١) يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين البعد المالي في تعزيز ميزة الخدمة.

(٦-١) يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين البعد المالي في تعزيز ميزة البيئة.

٢- يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين بعد العملاء في تعزيز الميزة التنافسية.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات التالية:

(١-٢) يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين بعد العملاء في تعزيز ميزة التكلفة.

(٢-٢) يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين بعد العملاء في تعزيز ميزة الجودة.

(٣-٢) يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين بعد العملاء في تعزيز ميزة التسليم.

(٤-٢) يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين بعد العملاء في تعزيز ميزة المرونة.

- (٥-٢) يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين بعد العملاء في تعزيز ميزة الخدمة.
 (٦-٢) يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين البعد المالي في تعزيز ميزة البيئة.
 ٣- يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين بعد العمليات التشغيلية في تعزيز الميزة التنافسية.
 ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات التالية:

- (١-٣) يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين بعد العمليات التشغيلية في تعزيز ميزة التكلفة.
 (٢-٣) يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين بعد العمليات التشغيلية في تعزيز ميزة الجودة.
 (٣-٣) يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين بعد العمليات التشغيلية في تعزيز ميزة التسليم.
 (٤-٣) يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين بعد العمليات التشغيلية في تعزيز ميزة المرونة.
 (٥-٣) يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين بعد العمليات التشغيلية في تعزيز ميزة الخدمة.
 (٦-٣) يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين بعد العمليات التشغيلية في تعزيز ميزة البيئة.
 ٤- يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين التعلم والنمو والابتكار في تعزيز الميزة التنافسية.
 ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات التالية:

- (١-٤) يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين التعلم والنمو والابتكار في تعزيز ميزة التكلفة.
 (٢-٤) يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين التعلم والنمو والابتكار في تعزيز ميزة الجودة.
 (٣-٤) يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين التعلم والنمو والابتكار في تعزيز ميزة التسليم.
 (٤-٤) يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين التعلم والنمو والابتكار في تعزيز ميزة المرونة.
 (٥-٤) يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين التعلم والنمو والابتكار في تعزيز ميزة الخدمة.
 (٦-٤) يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين التعلم والنمو والابتكار في تعزيز ميزة البيئة.
 ٥- يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين البعد البيئي في تعزيز الميزة التنافسية.
 ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات التالية:

- (١-٥) يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين البعد البيئي في تعزيز ميزة التكلفة.
 (٢-٥) يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين البعد البيئي في تعزيز ميزة الجودة.
 (٣-٥) يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين البعد البيئي في تعزيز ميزة التسليم.
 (٤-٥) يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين البعد البيئي في تعزيز ميزة المرونة.
 (٥-٥) يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين البعد البيئي في تعزيز ميزة الخدمة.
 (٦-٥) يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين البعد البيئي في تعزيز ميزة البيئة.
 ٦- يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين بعد المسؤولية الاجتماعية في تعزيز الميزة التنافسية.
 ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات التالية:

- (١-٦) يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين بعد المسؤولية الاجتماعية في تعزيز ميزة التكلفة.
 (٢-٦) يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين بعد المسؤولية الاجتماعية في تعزيز ميزة الجودة.

- (٣-٦) يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين بعد المسؤولية الاجتماعية في تعزيز ميزة التسليم.
- (٤-٦) يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين بعد المسؤولية الاجتماعية في تعزيز ميزة المرونة.
- (٥-٦) يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين بعد المسؤولية الاجتماعية في تعزيز ميزة الخدمة.
- (٦-٦) يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين بعد المسؤولية الاجتماعية في تعزيز ميزة البيئة.

٦- منهجية البحث:

اعتمد الباحث في ضوء أهمية وأهداف البحث وفروضه على المنهج الوصفي التحليلي في إعداد البحث وكما يلي :

- يقوم المنهج الأول على استقراء وتحليل أدبيات البحث (كتب ورسائل ودوريات عربية وأجنبية وبحوث على شبكة المعلومات الدولية) المتعلقة بالجوانب الفكرية للبحث وذلك لأغراض التأصيل العلمي لموضوع البحث.

- أما المنهج الثاني فيقوم على استنباط إطار عام لموضوع البحث يدعم متطلبات التطبيق. ويعتمد الباحث أيضا على إجراء دراسة استطلاعية عن طريق المسح الميداني لعدة منشآت باستخدام استبانته، لتحديد أثر استخدام أسلوب القياس المتوازن للأداء في تعزيز الميزة التنافسية.

٧- مجتمع البحث وعينته:

يتكون مجتمع البحث من مدراء الإدارات التالية: الإدارة العامة للمنشأة، الإدارة المالية، إدارة الموارد البشرية، إدارة الإنتاج، إدارة المبيعات، في المنشآت التابعة لقطاع الصناعات الغذائية الخاص في سورية، أما عينة البحث فهي مكونة من (٢٥٠) فرداً، موزعين على (٥٠) منشأة عاملة في المنطقة الشمالية، حيث تم توزيع (٥) خمس استبانات في كل منشأة، وبلغ عدد الاستبانات الموزعة (٢٥٠) استبانة، استرد منها (٢١٨) استبانة، استبعد منها (٢١) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، وبالتالي استخدم (١٩٧) استبانة في التحليل.

٨- حدود البحث:

تتضمن حدود البحث مجموعة من الحدود الزمنية والفنية على النحو الآتي:

أ- الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة بين عامي ٢٠١٣ و ٢٠١٤.

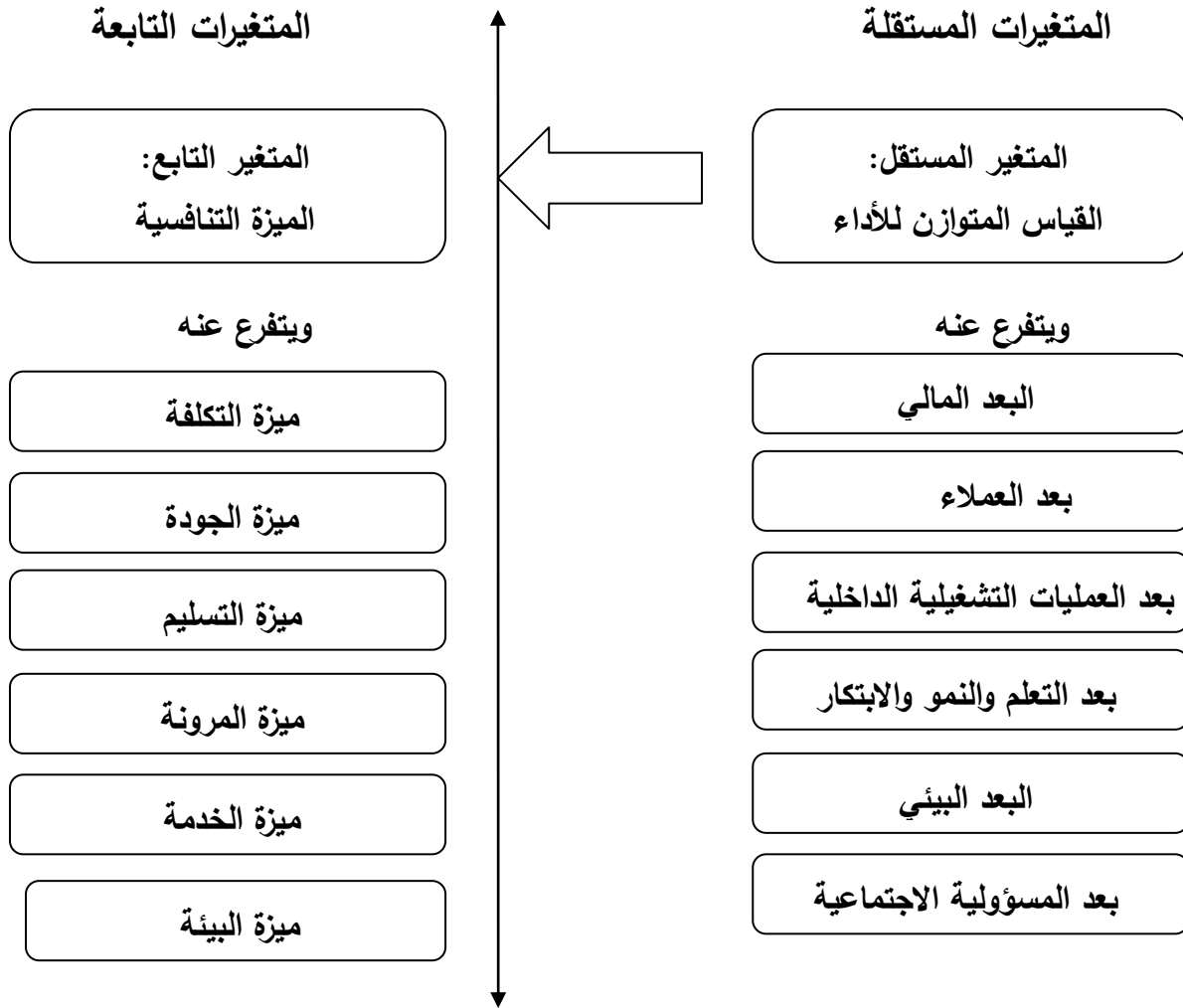
ب- الحدود المكانية: أجريت الدراسة الميدانية على قطاع الصناعات الغذائية الخاص في المنطقة الشمالية .

ج- الحدود الفنية: اقتصرت الدراسة الميدانية للمتغير التابع الميزة التنافسية على ستة متغيرات فرعية فقط وهي (ميزة التكلفة، ميزة الجودة، ميزة التسليم، ميزة المرونة، ميزة الخدمة، ميزة البيئة).

٩ - نموذج البحث:

استناداً إلى مشكلة الدراسة يمكن توضيح المتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة وفقاً للنموذج الموضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (١) نموذج البحث



١٠ - الدراسات السابقة:

قام الباحث بعرض وتحليل أهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع أسلوب القياس المتوازن للأداء، و موضوع الميزة التنافسية للوقوف على مبررات تلك الدراسات ونتائجها وأوجه القصور فيها، وبالتالي إظهار الفروق التي تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، والتي تبين إسهامات الدراسة الحالية ومبرراتها وإضافة العلمية لها.

ويمكن تصنيف الدراسات السابقة إلى محورين:

١- الدراسات التي تناولت أسلوب القياس المتوازن للأداء.

٢- الدراسات التي تناولت الميزة التنافسية.

وفيما يلي عرض لأهم هذه الدراسات:

المحور الأول: الدراسات التي تناولت أسلوب القياس المتوازن للأداء.

يتضمن هذا المحور الدراسات التي ركزت على أسلوب القياس المتوازن للأداء، ومن أهم

هذه الدراسات:

أ- الدراسات العربية:

١- دراسة الجاموس (٢٠١٢) ، بعنوان تطوير خطة إستراتيجية متكاملة وقياس أداء غرفة صناعة حلب باستخدام نموذج الأداء المتوازن.

تناولت الدراسة وضع إطار عمل وتصور عن الكيفية التي يمكن من خلالها رفع مستوى أداء غرفة صناعة حلب باعتماد التخطيط الإستراتيجي المستدام، وذلك من خلال إلقاء الضوء على مناهج إعداد الخطط وأساليب تقييم الأداء الإستراتيجي ومفهوم التحليل والتخطيط الإستراتيجي المستدام وما يقدمه من حلول تساعد في رفع فعالية الأداء عن طريق إجراء تأصيل وتحليل نظري وعملي وتطبيقي للموضوع.

وتوصلت الدراسة إلى تطوير خطة إستراتيجية متكاملة وقياس أداء غرفة صناعة حلب باستخدام نموذج الأداء المتوازن، بالإضافة إلى انه توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي لغرفة صناعة حلب وبين الهيكل النموذجي لغرف الصناعة المتميزة، كما أنه توجد فروق جوهرية بين الإجراءات الإدارية والتنظيمية الكلية المتبعة في غرفة صناعة حلب، وبين الإجراءات الإدارية والتنظيمية الكلية المتبعة في غرفة الصناعة المتميزة.

٢- دراسة الأشقر (٢٠١١) ، بعنوان إطار مقترح لقياس الأداء الإستراتيجي في منشآت الأعمال في ظل بيئة الإنتاج الحديثة- دراسة تطبيقية وميدانية في الشركات الصناعية السورية.

تناولت الدراسة مدى إمكانية استخدام مقياس بطاقة الأداء المتوازن لقياس وتقييم الأداء الإستراتيجي في الشركات الصناعية، وإعداد وتنظيم مجموعة التقارير المالية وغير المالية التي تخدم المنشآت الصناعية.

وتوصلت الدراسة إلى ضرورة تطوير نظم قياس وتقييم الأداء لرفع كفاءتها، من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن التي تمثل نظام شامل لقياس الأداء بمؤشراته المالية وغير المالية، بالإضافة إلى أهمية تركيز المنشآت على صياغة إستراتيجيات واضحة تتناسب مع وضعها وقوتها ضمن مدد زمنية منطقية، حيث كلما كانت هذه الاستراتيجيات منطقية وواضحة

ومتناسبة مع وضع المنشأة كلما كانت المنشأة قادرة على تفعيل بطاقة الأداء المتوازن والاستفادة منها بشكل أفضل.

٣-دراسة القواص (٢٠١٠) بعنوان "إمكانية استخدام بطاقة الأهداف المتوازنة في رفع كفاءة الأداء: دراسة تطبيقية على شركة سيريتل للاتصالات الخلية"، هدفت هذه الدراسة إلى بيان أهمية فلسفة و آلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في قطاع الاتصالات السوري، و بيان كيفية مساهمتها في ترجمة استراتيجية المنشأة إلى لغة مشتركة يتكلمها جميع العاملين فيها، الأمر الذي يضمن رفع كفاءة الادارة في مجال الرقابة الشاملة، وتقييم الأداء و اتخاذ القرارات، و قد توصلت هذه الدراسة إلى أن نظم الرقابة و تقييم الأداء المعتمدة على معطيات القوائم المالية، لا يمكن أن تعطي فكرة شاملة عن حقيقة أداء شركات الاتصالات، كما أن بطاقة الأداء المتوازن في الشركة محل الدراسة تؤدي إلى تفعيل استراتيجية المنشأة، وتحويلها إلى سلسلة من الأفعال و الاستراتيجيات النشطة، كما تدفع بطاقة الأداء إدارة الشركة إلى تدارس كافة المقاييس التشغيلية المهمة، وبالتالي فهي تسهم في زيادة الوعي الاداري، وتوسيع قاعدة اتخاذ القرار، وتؤكد على الرفض القاطع لتحقيق أي تقدم في مجال معين على حساب المجالات الأخرى.

٤- دراسة غفير (٢٠٠٩)، بعنوان استخدام نموذج متعدد الأهداف لتقييم الأداء الإستراتيجي في المنشآت الصناعية- دراسة تطبيقية في الشركة الطبية العربية/تاميكو/، دراسة ميدانية على شركات الصناعات الدوائية في سوريا.

تناولت هذه الدراسة أثر المنافسة وتكنولوجيا الأعمال على نظم قياس وتقييم أداء المنشآت في القطاع الصناعي، ومدى الانتفاع من استخدام مجموعتي المقاييس المحاسبية المالية وغير المالية بهدف الوصول إلى نقاط التفاعل الإيجابي المؤثرة على تطوير أداء منشآت القطاع الصناعي، بالإضافة على بناء نموذج القياس المتوازن للأداء كنموذج متعدد الأهداف لتقييم الأداء الاستراتيجي في قطاع الصناعات الدوائية لمساعدته على إظهار نقاط الضعف والقوة في أدائه وتمكينه من الاستمرار في سوق الأعمال في ظل بيئة الإنتاج الحديثة.

وتوصلت الدراسة إلى :

- إن استخدام المقاييس المالية منفردة لقياس وتقييم الأداء عجز عن توفير بيانات كاملة تخدم التقييم الفعال لأداء المنشآت الصناعية في ظل بيئة التصنيع الحديثة.
- إن استخدام المقاييس غير المالية لقياس وتقييم الأداء عجز عن توفير بيانات كاملة تخدم التقييم الفعال لأداء المنشآت الصناعية في ظل بيئة التصنيع الحديثة.
- هناك علاقة تكامل بين كل من المقاييس المالية وغير المالية لتقييم الأداء الاستراتيجي في المنشآت الصناعية، حيث أن عيوب المقاييس المالية هي من مزايا المقاييس غير المالية، وأن عيوب المقاييس غير المالية هي من مزايا المقاييس غير المالية.

- التأكيد على أهمية الربط بين المقاييس المالية وغير المالية وبين إستراتيجية المنشأة في نموذج واحد يوحد الأهداف لتوجيه جميع المقاييس المستخدمة لتحقيق إستراتيجية متكاملة.

٥-دراسة السعادة والختاننة (٢٠٠٩)، بعنوان " مستوى إدراك مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية لأهمية استخدام المقاييس غير المالية لبطاقة الأهداف المتوازنة في تقييم الأداء"، هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على مستوى إدراك مديري الشركات الصناعية المساهمة الأردنية لأهمية مقاييس الأداء غير المالية لنموذج بطاقة الأهداف المتوازنة والتعرف على مستوى استخدامها. وتحديد المقاييس الأكثر أهمية. وتوصلت إلى أنه يتم استخدام بعد الزبون (المستهلك)، العمليات، التعلم والنمو، بدرجة مرتفعة، إلا أن المديرين لا يدركون أهمية استخدام مقاييس نموذج بطاقة الأهداف المتوازنة كأسلوب متكامل.

٦-دراسة اليحياوي (٢٠٠٨)، بعنوان "بطاقة الأداء المتوازن وسيلة فعالة للتقييم في المؤسسة"، حيث تعرضت هذه الدراسة إلى ماهية بطاقة الأداء المتوازن انطلاقاً من تعريف (كابن و نورتن)، ثم التعرض لمنظورتها الأربع و هي المنظور المالي، و منظور العملاء، و منظور العمليات الداخلية، و منظور التعلم و النمو.

ثم تم التطرق إلى العوامل المؤثرة والمحددة لبطاقة الأداء المتوازن وكيفية اعدادها، ومن النتائج المستخلصة من هذه الدراسة هي التعرف ببطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة و كل ما يتعلق بها من أجل أن تكون كبديل لأدوات قياس الأداء القديمة و محاولة تطبيقها بحكم أنها تقيس الأداء المتوازن وفق منظوراتها الأربعة.

٧-دراسة الزرير (٢٠٠٨) ، بعنوان "امكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC لقياس كفاءة المصارف الحكومية في سورية - حالة مقارنة"، هدفت هذه الدراسة إلى تطوير أداء المصارف الحكومية في سورية، و الخدمات المصرفية التي تقدمها بشكل مستمر، مما يحقق القيمة المضافة لجميع النشاطات، و قد خلصت هذه الدراسة إلى أنه لا يتوفر المناخ التنظيمي لتطبيق BSC للأداء في المصرف التجاري السوري، بسبب المركزية الشديدة، و كذلك الأمر بالنسبة للمصرف الصناعي، وذلك بسبب عدم وضوح أهدافه و إستراتيجيته المتبعة، في حين يتوفر للمصرف العقاري المناخ اللازم لتطبيق BSC .

٨-دراسة الجيزان (٢٠٠٨)، بعنوان " تقويم مقياس الأداء المتوازن كأداة لإدارة الأداء الإستراتيجي في المملكة العربية السعودية"، هدفت هذه الدراسة إلى وضع إطار عام يتضمن مجموعة من المعايير التي يتم على أساسها تقويم تجربة تطبيق مقاييس الأداء المتوازن في بيئة الأعمال السعودية. وبعد إخضاع هذا الإطار للاختبار الميداني خرجت الدراسة بعدد من المقومات التي يجب توافرها من أجل ضمان نجاح تطبيق مقياس الأداء المتوازن، هذه المقومات

هي الصيغة المعيارية رباعية الأبعاد، وزيادة الأهمية النسبية للأصول غير الملموسة وللمقاييس غير المالية، وملائمة العلاقة السببية بين الأهداف الإستراتيجية ومقاييس الأداء المالية وغير المالية. وتوافق الأنظمة الرقابية والتكاليفية والمعلوماتية مع متطلبات مقياس الأداء المتوازن.

٩- دراسة أبو فضة، (2006) ، بعنوان " نحو تطوير نظام متوازن لقياس الأداء الإستراتيجي في المؤسسات المصرفية الإسلامية."

هدفت تلك الدراسة إلى تطوير نظام متوازن فاعل؛ لقياس الأداء الإستراتيجي في المؤسسات المصرفية الإسلامية، وذلك عبر إعادة تركيب ذلك النظام بمنظيره التقليدي الأربعة (المالي، العميل، عمليات التشغيل الداخلية، والنمو والتعلم)، من خلال إضافة المناظير التي تجسد البعد أو الخلفية النظرية والقاعدة الفكرية والعقدية.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- إن هناك حاجة ماسة إلى بناء نماذج قياس للأداء العام للمنظمة الحديثة بشكل عام، وللأداء الإستراتيجي بشكل خاص، تُمكن من تتبع الأداء المالي، وفي ذات الوقت متابعة بناء القدرات والأصول غير المالية.

- إن النظام المتوازن التقليدي لقياس الأداء الإستراتيجي بأبعاده الأربعة وما يحتويه من مقاييس عديدة للأداء، سوف يعاني من بعض القصور عند التطبيق فيما يتعلق بطبيعة العمل في المؤسسات المصرفية الإسلامية.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاحتواء الأبعاد المختلفة على مقاييس ومعايير أداء إستراتيجية، في إمكانية تطبيق النظام المتوازن لقياس الأداء الإستراتيجي في المؤسسات المصرفية الإسلامية.

- إنه يمكن تطوير النظام المتوازن التقليدي لقياس الأداء الإستراتيجي، ليتوافق مع الطبيعة الخاصة بالمؤسسات المصرفية الإسلامية.

١٠- دراسة زويلف ونور (2005) ، بعنوان " أهمية ومدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الأداء، دراسة تطبيقية على عينة من المصارف الأردنية." استهدفت الدراسة إظهار أهمية فلسفة أنموذج (BSC) وآلية تطبيقه، مع تبيان كيفية مساهمته بتحويل إستراتيجية المنشأة إلى لغة مشتركة يتكلمها الأفراد العاملون فيها، من خلال صياغة مقاييس للأداء وفقاً لمحاور أنموذج (BSC) ومعرفة مدى استخدام ذلك الأنموذج لتقويم الأداء الإستراتيجي في قطاع المصارف الأردنية، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها

-يعد أنموذج (BSC) الأداة الأنسب لقياس أداء المنظمة، لأخذه في الحسبان مقاييس الأداء المالية وغير المالية

-هناك انعكاسات إيجابية للربط بين مقاييس الأداء في المحاور الأربعة لأنموذج وإستراتيجية المنظمة .

-تختلف مقاييس الأداء لمحاوّر الأنموذج الأربعة من منشأة إلى أخرى، ومن قسم إلى آخر في المنشأة نفسها وذلك وفقاً لطبيعة أنشطة وفعاليات المنشأة وأقسامها.

١١- دراسة الجابر (2005) ، بعنوان " بناء أنموذج لقياس الأداء الشامل لقطاع الاتصالات

الأردني في ضوء النماذج العالمية :اليابانية والأوروبية والأمريكية."

استهدفت تلك الدراسة بناء أنموذج لقياس الأداء الشامل للشركات العاملة في قطاع الاتصالات الأردني يكون أكثر ملاءمة لظروف الأردن المحلية بشكل عام، والظروف الخاصة لتلك الشركات، وذلك في ضوء تحليل ومقارنة وتقويم العناصر والمعايير المختلفة التي تتكون منها تلك النماذج العالمية، بقصد الوقوف على مدى تحقيق تلك الشركات لخصائص ومعايير الملاءمة، والتوقيت المناسب، وتوفير معلومات مفيدة لاتخاذ القرارات، والتكيف الذاتي، وذلك من خلال تطبيقها على تلك الشركات.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها :

- أن تقوم الشركات العاملة في قطاع الاتصالات الأردني باستخدام الأنموذج المقترح، لقياس الأداء الشامل، نظراً لأنه أكثر ملاءمة من النماذج العالمية (الأمريكية والأوروبية واليابانية)، كون ذلك الأنموذج حقق معيار الملاءمة، إضافة إلى أنه لا توجد تكلفة تذكر لعملية تطبيقه في تلك الشركات.

- الحاجة إلى إجراء مزيد من الأبحاث والدراسات حول الأنموذج المقترح لقياس الأداء الشامل لقطاع الاتصالات الأردني ، لكي يلاءم جميع المنظمات الاقتصادية الأردنية بحيث يمكن تعميمه أنموذجاً أردنياً لقياس الأداء الشامل.

١٢- دراسة عبد الناصر (٢٠٠٥)، بعنوان "أهمية ومدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الأداء دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الأردنية"، هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف فلسفة وآلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وبيان كيفية مساهمتها بتحويل إستراتيجية المنظمة إلى لغة مشتركة يتكلمها جميع الأفراد العاملين فيها من خلال صياغة مقاييس للأداء وفقاً للمحاوّر التي تتضمن هذه البطاقة. وإظهار أهمية الربط بين إستراتيجية المنظمة والطرق المستخدمة لقياس الأداء وانعكاسات ذلك على عملية تقويم الأداء والوصول إلى الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. ومعرفة مدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة لتقويم الأداء الإستراتيجي في قطاع المصارف الأردنية.

١٣- دراسة عبد الحليم (٢٠٠٥)، بعنوان "دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة": عالجت هذه الدراسة كيف يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن لإدخال مؤشرات الأداء البيئي ضمن المؤشرات والأبعاد الأخرى

للوصول إلى بطاقة أداء متوازن مستدامة، وناقشت ماهية استدامة الشركات وكيفية ربط عناصرها بمؤشرات بطاقة الأداء المتوازن ودمج المعلومات البيئية والاجتماعية بها للوصول إلى بطاقة الأداء المتوازن البيئية.

١٤ - دراسة البتانوني (2004) ، بعنوان " :تأثير الربط بين مقاييس الأداء المتوازن ونظام التكلفة على أساس النشاط على أداء تنظيمات الأعمال."

ركزت الدراسة بشكل رئيس على تبيان أثر التكامل والتفاعل بين نظام (ABC) وأنموذج (BSC) على أداء تنظيمات الأعمال في بيئة الأعمال المصرية .
ومن أهم نتائج الدراسة:

-يؤدي الربط والتكامل بين نظام (ABC) ونموذج (BSC) إلى إفراز نظام إداري قوي تترتب عليه زيادة المقدرة على التخطيط وقياس التكاليف وإدارة الأداء.

- يقدم نظام (ABC) مدخلات مهمة لأنموذج (BSC) تساعد على زيادة دقة مقاييس وتطوير إستراتيجية تطوير الأعمال.

-إعطاء مزيد من الاهتمام للأصول غير الملموسة مثل: الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات باعتبارها مصدراً أساسياً لتحقيق مزايا تنافسية لتنظيمات الأعمال.

١٥ - دراسة الغناتي (2004) ، بعنوان " :بناء نموذج قياس وتقويم أداء شركات المقاولات الأردنية باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة.

استهدفت هذه الدراسة التعرف على الأساليب التي تستخدمها شركات المقاولات الأردنية في قياس أدائها وتقويمه، ومدى شمولية تلك الأساليب لجميع جوانب الأداء، إضافة إلى التعرف على كيفية تسعير تلك الشركات للخدمات التي تتقدم إليها.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: أن تتبنى شركات المقاولات الإنشائية الأردنية أنموذج (BSC) في قياس أدائها الشامل وفي تقويمه بدلاً من الاقتصار على المؤشرات المالية فقط.

١٦ -دراسة الخولي، (2001) ، بعنوان " :استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء في قياس الأداء الاستراتيجي لمنشآت الأعمال."

استهدفت الدراسة إجراء دراسة تحليلية انتقادية لأنموذج(BSC) لتحديد مواطن الضعف والقوة فيه، ومن ثم اقتراح الحلول الكفيلة بتلافي نقاط الضعف كي يمكن بناء أنموذج فعال للقياس المتوازن للأداء في منشآت الأعمال.

وكان من نتائج الدراسة :

-إن إدخال بعض التعديلات على أنموذج(BSC) يجعل منه نظاماً متكاملأ للقياس والإدارة الإستراتيجية، لذا من المناسب تقييم الآثار المالية لبعض جوانب ذلك الأنموذج مثل: رضاء العملاء

أو تحسين الجودة، فقد يساعد ذلك في تحديد العملاء والمنتجات الأكثر ربحية للمنشأة، مع تحديد المدخلات والعمليات التي تؤدي إلى زيادة تكلفة المنتجات أو الخدمات.

- إمكانية استخدام تحليل التكلفة على أساس النشاط في عملية التخطيط الإستراتيجي، لغرض تحديد إستراتيجية المنشأة وسياستها والتي سوف تترجم في صورة مقاييس مالية وغير مالية في نموذج (BSC).

ب- الدراسات الأجنبية:

١-دراسة **Manian Reza, Karimi, Omidian (٢٠١١)**، بعنوان **تقييم ادارة تقنيات المعلومات باستخدام بطاقة القياس المتوازن**، هدفت هذه الدراسة إلى تقديم نموذج جديد لقياس الأداء مستند بفكرته على بطاقة الأداء المتوازن لكن بشكل معدّل عبر ادخال نظم المعلومات بشكل يزيل غموض المعلومات اللازمة للتقييم، ومؤشرات التقييم تلك مرتبطة بقسم تكنولوجيا المعلومات الذي يزود متخذو القرارات الإستراتيجية بالمعلومات اللازمة. وتوصلت الدراسة إلى أن النظام المقترح جيد في حل المشكلات ودعم القرارات ذات المعايير المتعددة.

٢- دراسة **Ednan, Davut (2011)**، بعنوان **استخدام أسلوب قيادة الوقت في عملية تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن**، هدفت هذه الدراسة إلى بحث إمكانية قيادة عنصر الزمن في تحليل التكاليف على أساس الأنشطة والتحليل الهيكلي في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وتوصلت الدراسة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن هي عجلة الإدارة الإستراتيجية التي باتت تطبق في معظم منظمات الأعمال، وأن بطاقة الأداء رغم أهميتها فإنه قبل البدء بوضعها موضع التطبيق يتطلب الأمر توفير البنية التحتية اللازمة كي تسهم في النهاية في دعم القرارات الإستراتيجية.

٣-دراسة **Susana Duarte; Rosário; V. Cruz (٢٠١١)**، بعنوان **استكشاف البعد البيئي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن**، هدفت هذه الدراسة إلى قياس أداء سلسلة الإمداد الخضراء والمرنة (البيئية) باستخدام منظور بطاقة الأداء المتوازن، ومن خلال ذلك قدم نموذجاً يأخذ بالحسبان المنظور الأخضر في تقييم أداء سلسلة الإمداد.

٤-دراسة **Doudangi, Tehranchian, Behravesht (٢٠١١)**، بعنوان **استيعاب الاستثمار الأجنبي في البلدان النامية: تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن من دراسة حالة إيران**، هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر الاستثمار الأجنبي في تنمية إيران باستخدام بطاقة الأداء المتوازن الشمولية، واقترح نموذجاً لذلك.

٥-دراسة **Jelena. J , Zdravko. K, Sabrija. R, Milan P (٢٠١٠)**، بعنوان **نموذج التقييم المتوازن لبطاقة الأداء**، هدفت هذه الدراسة إلى تقديم نموذج لتحسين نظم الإدارة البيئية

باستخدام بطاقة الأداء المتوازن لتحسين الأداء التنظيمي، وقد قدم نموذج باستخدام النظم المعلومات المتقدمة.

٦-دراسة **Edward T Jennings (٢٠١٠)**، بعنوان التخطيط الاستراتيجي وبطاقات الأداء المتوازن، هدفت هذه الدراسة إلى رسم السياسة العامة عبر التخطيط الاستراتيجي المرتبط بطاقة الأداء المتوازن، وتوصلت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي لن ينجح ما لم يتم ربطه بمؤشرات أداء توازن بين كافة الجوانب.

٧-دراسة **William B. Tayler (٢٠١٠)**، بعنوان بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتقييم الاستراتيجي هدفت هذه الدراسة إلى معرفة فيما إذا كانت بطاقة الأداء المتوازن مؤطرة وفق سلسلة سببية أم مجرد مؤشرات، وتوصلت الدراسة إلى أن المدراء الذين يشتركون في اختيار المبادرات الإستراتيجية أكثر من هؤلاء الذين لا يشتركون بالمناقشات الأولية.

٨-دراسة **CHENG, HOLMEN (٢٠١٠)**، بعنوان دمج الاستدامة في منهج بطاقة الأداء المتوازن هدفت هذه الدراسة إلى تقديم نموذج لبطاقة الأداء المتوازن سداسية الأبعاد ومتكاملة مع إستراتيجية استدامة المنظمة، وتوصلت إلى نموذج أضيف عبره البعد البيئي والاجتماعي كعناصر مستدامة تعكس أهداف أصحاب المصالح.

٩- دراسة **Zdravko. Krivokpic (٢٠٠٩)**، بعنوان استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتحسين نظام الإدارة البيئية، هدفت الدراسة إلى استخدام مؤشرات الأداء المستدام لتغطي البُعد الاقتصادي والبيئي والاجتماعي للاستدامة، عبر تقديم نظام إدارة بيئية باستخدام بطاقة الأداء، وقدمت عدة طرق من أجل دمج محاور الاستدامة.

١٠- دراسة **Kaplan , R. & Norton, D (٢٠٠٦)**، كيف يمكنك تنفيذ إستراتيجية جديدة دون تدمير منطمتك.تناولت هذه الدراسة خطوات تنفيذ الإستراتيجية دون تفتيت المنظمة.

وتوصلت إلى أن بالتركيز على المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو. حيث يتم تحليل الأمور السابقة ووضع مخرجات هذا التحليل في خريطة إستراتيجية واحدة تزيد العائد والحصة ورضا العملاء وعدد العملاء المرتقبين

١١- دراسة **Kaplan , R. & Norton, D (١٩٩٦)** ، استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء كنظام لإدارة الإستراتيجية.

تناولت هذه الدراسة أهمية مقاييس الأداء المالية وغير المالية من وجهة نظر إدارية إستراتيجية وخلصت الدراسة إلى أن القياس المتوازن لأداء هو أداة إستراتيجية هامة تمكن المنشأة من الوقوف على وضعها الحقيقي داخلياً وخارجياً، وعلى المدى القريب والبعيد، ولقد قدرت الدراسة أن ٦٠% من أغنى ألف شركة على مستوى العالم قد طبقت نظام نموذج الأداء المتوازن.

المحور الثاني: الدراسات التي تناولت الميزة التنافسية

يتضمن هذا المحور الدراسات التي تناولت الميزة التنافسية ومن أهم هذه الدراسات:

١ - الدراسات العربية:

١- دراسة الدرويش (٢٠١٣): دور الممارسات الأفضل في تعزيز الميزة التنافسية.

هدفت هذا البحث لدراسة دور الممارسات الأفضل في تعزيز الميزة التنافسية، حيث تم تقديم الممارسات الأفضل على أنها استراتيجية تنافسية. وتبين للباحث وجود دور للممارسات الأفضل بشكل عام في تعزيز الميزة التنافسية، وتبين وجود اختلاف في إدراك أفراد عينة البحث لمفهوم الممارسات الأفضل والميزة التنافسية تبعاً لبعض المتغيرات الديمغرافية، وتبين وجود اختلاف في مدى تطبيق الشركات عينة الدراسة للممارسات الأفضل، ووجود اختلاف في مدى امتلاك تلك الشركات للممارسات الأفضل للأفراد، وتبين وجود اختلاف ضمن الشركات المطبقة للممارسات الأفضل تبعاً لدرجة امتلاكها للممارسات الأفضل للأفراد.

٢- دراسة النسور (٢٠٠٩)، بعنوان "الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر عوامل تعزيز التنافسية وفق نموذج بورتر على الأداء التنافسي لشركات الأدوية الأردنية، و توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين السياسات التسويقية التي تتبناها شركات الادوية الاردنية و تبني مفهوم الجودة الشاملة ،وسياسات الشركات تجاه الصناعات التزويدية و أداءها التنافسي.

٣- دراسة التمي (٢٠٠٩)، الأثر التتبعي للتوجه الإستراتيجي لتنمية الوعي التكاليفي وأساليب إدارة التكلفة في تعزيز الميزة التنافسية (دراسة استطلاعية في بعض المنشآت الصناعية في مدينة الموصل مع دراسة حالة).

تناولت الدراسة توضيح وإبراز دور الوعي التكاليفي وتنميته وإجراءات تطبيق أساليب إدارة التكلفة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنشآت بشكل عام واستدامة أو تعزيز الميزة التنافسية بشكل خاص في ظل التوجهات الإستراتيجية لإدارات المنشآت الصناعية، بالإضافة إلى تحديد مجالات تنمية الوعي التكاليفي في ظل التوجه الاستراتيجي لدى منشآت مجتمع الدراسة وفاعلية أساليب إدارة التكلفة الإستراتيجية والأثر التتبعي لهما في تعزيز الميزة التنافسية. وتوصلت الدراسة وجود فجوة كبيرة واضحة بين الجانب النظري للبحوث والدراسات والجانب الميداني لتطبيق أساليب إدارة التكلفة في المنشآت مجتمع البحث، وضعف مقومات تطبيق وتفعيل أساليب إدارة التكلفة بشكل عام في المنشآت مجتمع البحث، إلى حد كبير، بالإضافة إلى أن استخدام أساليب التكلفة المستهدفة وهندسة القيمة وتحليل المكونات وإدارة

الموردين ومصفوفة الجودة والوظائف، والتكلفة على أساس النشاط تساهم في تخفيض تكلفة المنتج بشكل واضح في دراسة الحالة.

٤- دراسة سالم و السرحان، (٢٠٠٦) أثر الابتكار والابداع التسويقي في المنتجات المصرفية على الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية.

تناولت هذه الدراسة موضوع الابتكار في الخدمات المصرفية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية، وقامت هذه الدراسة بإجراء دراسة ميدانية على المصارف التجارية الأردنية، توصل الباحثان من خلالها إلى جملة من النتائج أهمها:

-إن تلبية حاجات العملاء المتجددة من خلال ابتكار خدمات مصرفية جديدة، مكن تلك المصارف من الارتقاء في الأداء، وتحقيق ميزة تنافسية عن باقي المنافسين.

-إن منح العملاء تسهيلات مالية في الدفع، وبتكلفة منخفضة من خلال الابتكار السعري، حقق للبنك ميزة تنافسية في السوق.

٥-دراسة الروسان (١٩٩٩) ، أثر الخيار الاستراتيجي في الميزة التنافسية" دراسة تحليلية في شركات الأدوية الأردنية.

في هذه الدراسة حاول الباحث تبيان أثر الخيار الاستراتيجي على الميزة التنافسية في الواقع الميداني لشركات الأدوية الأردنية، وذلك لمعالجة مشكلة ضعف إدراك العلاقة بين حلقات المسار الاستراتيجي الخيار الاستراتيجي والميزة التنافسية من خلال فرضية رئيسة تبحث في وجود علاقة معنوية بين الخيار الاستراتيجي في مجال الاستراتيجيات التنافسية العامة والميزة التنافسية التي تتمتع بها الشركة.

توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى أن شركات الأدوية الأردنية تميل إلى اعتماد متغيرات استراتيجية التمايز بدرجة أكبر من اعتماد متغيرات استراتيجية التكلفة الدنيا، ورأى الباحث أن ذلك يعود إلى طبيعة صناعة الأدوية التي تتطلب توفير مستوى نوعي من المنتج لقبوله، كذلك توصلت الدراسة إلى أن تمتع الشركات الدوائية الأردنية بمزايا تنافسية سعرية يعود إلى القدرة على التحكم بكلف النشاطات الأخرى غير الإنتاج وإلى كلف العمل المباشر في الإنتاج.

ب- الدراسات الأجنبية:

١- دراسة Abu Alganam (٢٠٠٨)، بعنوان نموذج مقترح لاستراتيجية التسويق

الالكتروني لتحقيق الميزة التنافسية المستمرة. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق استراتيجية التسويق الالكتروني على الميزة التنافسية المستمرة، وهذا يتطلب التحقق من مدى تطبيق التسويق الالكتروني في المنظمات الأردنية، بالإضافة إلى إمكانية خلق الميزة التنافسية عند تطبيقه فيها، من خلال تقديم منتجات جديدة أو تطوير أساليب تسويقية مبتكرة لأداء المهام التسويقية التقليدية، وقد خلصت الدراسة إلى أن التسويق الالكتروني يؤثر على أداء الوظائف التسويقية

التقليدية وابتكار نماذج عمل جديدة تؤدي إلى زيادة كفاءة وفعالية استراتيجيات التسويق التقليدية، وهو ما ينتج عنه خلق ميزة تنافسية مستمرة للمنظمة.

٢-دراسة Cheng and Yeh (٢٠٠٧)، بعنوان الكفاءات الأساسية مميزة تنافسية مستدامة، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الكفاءات الجوهرية (الداخلية والخارجية) في صناعة الشحن الجوي في تايلاند، والتحقق من العلاقة بين هذه الكفاءات الجوهرية والميزة التنافسية المستمرة لهذه الصناعة، وقد توصلت الدراسة إلى أن:

-الموارد، الإمكانات وخدمات الإمداد تؤثر إيجابياً في الميزة التنافسية المستمرة، وإن الإمكانات هي أكثر الكفاءات الداخلية تأثيراً عليها.

-التحالفات الاستراتيجية هي المصدر الأساسي للدعم الخارجي لتحقيق الميزة التنافسية المستمرة.

٣- دراسة Michael Poli (2006) بعنوان الطريق إلى تحقيق الميزة التنافسية، هدفت هذه الدراسة إلى إعداد مشروع إستراتيجية كإطار عمل يساهم في تعزيز مستوى الأداء التنافسي ومواجهة تحديات التغيير في البيئة المضطربة والمتغيرة باستمرار. وتوصلت الدراسة إلى أن الإستراتيجية المقترحة بينت فعالية تكوين معايير لتقييم الأداء التي أدت إلى تحليل البيئة الداخلية الخارجية وبشكل أسهم وبكفاءة في وضع العملاء كهدف استراتيجي.

يتضح للباحث من استعراض الدراسات السابقة أنها تباينت فيما بينها من حيث الأهداف والمحتويات وأساليب التحليل ونماذج الدراسات وميادين التطبيق أو اختبار الفرضيات وتقاربها في الأسس النظرية إلى حد ما حول محاور الدراسة كل على حدة، و قد استفاد الباحث منها في عدد من النواحي منها شرح و توضيح متغيراته التابعة و المستقلة ، و كذلك في استخلاص أساليب التحليل و اختبار الفرضيات إلا إن نقاط الاختلاف والتميز في الدراسة الحالية يمكن توضيحها بالاتي :

إن هذه الدراسة حاولت أن تربط بين القياس المتوازن للأداء و بين الميزة التنافسية، كما أن هذه الدراسة اضافة إلى الأبعاد الأربعة الأساسية للقياس المتوازن للأداء (المالي، العميل، عمليات التشغيل الداخلية، والنمو والتعلم)، بعدين آخرين هما البعد البيئي و البعد الاجتماعي، كما أن هذه الدراسة اعتمدت على ستة مزايا تنافسية .

كما أن هذه الدراسة تمت على قطاع هام من قطاعات الصناعة و هي قطاع الصناعات الغذائية.

الفصل الثاني

القياس المتوازن للأداء

- المبحث الأول: مفهوم القياس المتوازن للأداء.
- المبحث الثاني: الأبعاد المختلفة لبطاقة الأداء المتوازن.
- المبحث الثالث: بناء و تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

المبحث الأول

مفهوم القياس المتوازن للأداء

مقدمة:

أصبحت نظم الأداء التقليدية غير قادرة على إعطاء صورة متكاملة عن الأداء التنظيمي، وذلك لعدم قدرتها على توفير مؤشرات ومقاييس لتقييم الأداء الداخلي والخارجي سواءً في الأجل القصير أو الأجل الطويل، وبناء عليه لا بد من التكامل بين مقاييس الأداء المالية، ومقاييس الأداء الجديدة غير المالية والتي يجب أن تركز على مسببات ومحركات الأداء المالي في الأجل الطويل لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة واتخاذ القرارات المناسبة¹، وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن أحد أهم الأنظمة الحديثة للربط بين قياس وتقييم الأداء والخطط الاستراتيجية وتمثل فلسفة إدارية متقدمة تعمل على تحفيز أعضاء التنظيم من أجل تحقيق أهداف المنشأة، وتعبئة جهودات الأفراد وتوجيهها نحو استراتيجية المنشأة وأهدافها المستقبلية، من خلال تقييم الأداء المالي والتشغيلي، كما أنها تعيد ترجمة استراتيجية المنشأة ورؤيتها الشاملة ويلورتها في اطار متكامل، يتضمن العديد من مقاييس الأداء المالية وغير المالية، ومن ثم فإنه يمكن اعتبار بطاقة القياس المتوازن بمثابة الأداة المثلى، لتحويل استراتيجية المنشأة إلى لغة مشتركة يفهما جميع الأفراد في كافة المستويات الادارية، ويتأتى ذلك من خلال تضمين الاستراتيجية العامة مجموعة من مؤشرات قياس الأداء التي توفر معلومات كاملة عن وضع ومركز المنشأة ككل².

١- مفهوم أسلوب القياس المتوازن للأداء:

تناول العديد من الكتاب والباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية، مفهوم أسلوب القياس المتوازن للأداء من وجهات نظر مختلفة، كل منها يركز على جانب محدد من جوانب هذا الأسلوب، وهي تتدرج في أربع مجموعات:

١-١- المجموعة الأولى:

ترى أن أسلوب القياس المتوازن للأداء هو عبارة عن مقاييس تركز على أربعة أبعاد لقياس الأداء تغطي جوانب الأداء الإستراتيجي حيث عرّف (Kaplan&Norton) أسلوب القياس المتوازن للأداء: أنه مجموعة من مقاييس الأداء التي تعطي المديرين صورة سريعة وشاملة عن أعمال المنشأة، ويستخدم أسلوب القياس المتوازن للأداء مقاييس مالية توضح نتائج أعمال

¹AleeciaRoshto, Common-Measures Bias in The Balanced Scorecard: Cognitive Effort and General, *Doctoral Dissertation*, University of Alabama, 2006,p7.

²Kaplan, R. S. and Norton, D. "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", *Harvard Business Review*, Vol.74, No.1, January-February, 1996, p 75.

(تصرفات) قد تم اتخاذها سابقاً، وتستكمل هذه المقاييس بمقاييس تشغيلية: رضا العميل، عمليات تشغيل داخلية، ابتكار وتطوير الأنشطة، وتعتبر المقاييس التشغيلية محرك الأداء المالي المستقبلي¹. وعرف أيضاً القياس المتوازن للأداء بأنه إطار متكامل لقياس الأداء الإستراتيجي، من خلال تكامل مجموعة مركزة من مقاييس الأداء المالية وغير المالية كمقاييس للمخرجات، وأيضاً لمسببات أداء هذه المخرجات، بمؤشرات المستقبلية الأساسية إلى جانب المؤشرات التاريخية والحالية، ضمن إطار سلسلة مترابطة من العلاقات السببية بين الجوانب الأربعة متمثلة بالأداء المالي، العلاقات مع العملاء، العمليات التشغيلية الداخلية، الجوانب الخاصة بالتعلم والنمو والابتكار².

١-٢- المجموعة الثانية:

ترى أن أسلوب القياس المتوازن للأداء هو أسلوب لإدارة الأداء وليس فقط قياس الأداء حيث عرّف (Kaplan&Norton) أسلوب القياس المتوازن للأداء: أنه نموذج يدمج بين كل من نظام قياس فعال يساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنشأة، ونظام إدارة يساعد على قيادة التغيير في الجوانب الأساسية مثل عمليات التشغيل، المنتج، العميل، تطوير السوق³.

وعرّف أيضاً: بأنه نظام إداري يهدف إلى مساعدة الملاك والمديرين على ترجمة رؤية واستراتيجيات منشأتهم إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة⁴. وعرّف أيضاً: بأنه نظام إداري شامل يربط الرؤية الإستراتيجية بالأهداف المحددة ويترجم الأهداف إلى مقاييس متوازنة، أي يشمل مقاييس الأداء المالية ومقاييس الأداء غير المالية، ويتم توزيعها إلى أربعة جوانب: مالية، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو⁵.

١-٣- المجموعة الثالثة:

ترى أن أسلوب القياس المتوازن للأداء هو أداة لتوصيل الإستراتيجية إلى جميع العاملين في المنشأة، حيث عرّف (Kaplan&Norton) أسلوب القياس المتوازن للأداء: أنه نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ، وخارطة مسار شمولي للمنشآت، لتتبع ترجمة الرسالة إلى مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء، تساهم هذه المقاييس بإنجاز الأعمال، ووضع إستراتيجية الأعمال، واتصال الإستراتيجية بالأعمال، والمساعدة في التنسيق بين الأداء الفردي

¹Kaplan, R.S. & Norton, D.P. , "The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance", **Harvard Business Review**, Boston, January/February, 1992, p.71.

²Mark W. Rieman, Enhancing the Balanced with Scale-Dea, **Doctoral Dissertation**, Washington State University, 2003, P16.

³Kaplan, R.S. & Norton, D.P., " Putting the Balanced Scorecard to Work", (Summarized by Jason Henderson) , **Harvard Business Review**, September/October, 1993, P136.

⁴عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، المنصورة، ٢٠٠٦، ص ٢٧٧-٢٧٨.

⁵Valerie Y. Blackmon, Strategic Planning and Organizational Performance: An Investigation Using the Balanced Scorecard In nonprofit Organizations, **Doctoral Dissertation**, Capella University, 2008, p8.

والتنظيمي وصولاً إلى أهداف المنشأة^١، وعرف أيضاً بأنه نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للمنظمات لتتبع ترجمة رؤيتها ضمن مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء، التي لا تستخدم في مجال الأعمال فقط، ولكن لتحقيق ترابط الإستراتيجية بالأعمال، ولمساعدة التنسيق الفردي/التنظيمي وانجاز الأهداف العامة^٢.

١-٤- المجموعة الرابعة:

ترى أن أسلوب القياس المتوازن للأداء نظام شامل لقياس وتقييم الأداء الإستراتيجي وتوصيل الإستراتيجية للمنشآت حيث عرف أسلوب القياس المتوازن للأداء: أنه إطار لقياس وتقييم وإدارة الأداء بالاعتماد على مجموعة من المقاييس المشتقة من إستراتيجية المنشأة، والتي تعتبر أداة للمديرين لاستخدامها في توصيل إستراتيجية المنشأة لكل العاملين، ولأصحاب المصلحة الخارجيين^٣، وعُرف أيضاً بأنها نظام معلوماتي شامل لإدارة ورقابة أداء المنشأة، من خلال ترجمة رؤيتها وأهدافها الإستراتيجية إلى مجموعة من المقاييس التي توفر إطاراً للاتصال والقياس، بهدف التحسين المستمر في أدائها الإستراتيجي وتدعيم مركزها التنافسي^٤.

وعرف أيضاً: أنه أداة تقوم بترجمة إستراتيجية المنشأة إلى أهداف محددة ومؤشرات معايير مستهدفة ومبادرات، وتربط بين المؤشرات المالية وغير المالية من أجل إعطاء تقييم شامل لأداء المنشأة من النواحي (المالية، الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو)، وتقوم على ربط جميع المستويات الإدارية، وتوصيل الإستراتيجية إلى جميع الموظفين، وتزويدهم بالتغذية الراجعة، لاتخاذ الإجراءات المناسبة من أجل ضمان تنفيذ الإستراتيجية بشكل سليم^٥.

ويتم عرض أسلوب القياس المتوازن للأداء على شكل تقرير يسمى بطاقة القياس المتوازن للأداء والتي تُعرّف: أنها عبارة عن تقرير يتضمن الأهداف الإستراتيجية التي تم وضعها في الخطط الإستراتيجية للمنشأة، بالإضافة إلى بيان مقاييس الأداء المستخدمة لتحديد مدى تحقيق الخطط، ومستوى الأداء المطلوب (المعايير) بالنسبة لكل مقياس من مقاييس الأداء^٦.

^١ بدروي، عبد الرضا فرج، وائل محمد صبحي، بطاقة التقديرات المتوازنة أداة حديثة لتقييم أداء المنشآت، مجلة العلوم الاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العدد ١٥، ٢٠٠٥، ص ٧٨-٧٩.

^٢ إدريس، وائل صبحي، طاهر منصور الغالبي، "الإدارة الإستراتيجية-منظور منهجي متكامل"، الطبعة الثانية، دار وائل، عمان، ٢٠٠٩، ص ٥٠٠.

^٣ شهيد، رزان حسين كمال، التكامل بين أسلوب قياس الأداء المتوازن والأدوات الحديثة لإدارة التكاليف بهدف تحسين الأداء، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٧، ص ٥٢.

^٤ المطري، خالد صالح علي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن بهدف تدعيم إستراتيجيات المنشآت اليمينية لصناعة الأدوية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، ٢٠١٠، ص ٨٧.

^٥ رستم، زياد محمد، دور المعلومات الحاسوبية في تقييم الأداء الإستراتيجي في شركات النقل البري المساهمة بسورية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، ٢٠١٠، ص ٦٦.

^٦ Toru Morisawa, Hiroshi Kurosaki, Using the Balanced Scorecard in Reforming Corporate Management Systems, Nomura Research Institute, No 71, December, 2003, p2.

يستنتج الباحث من التعريفات السابقة أنها تركز على جميع أعمال المنظمة في آن واحد من خلال التركيز على العمالة، والعمليات الداخلية والزيائن، ومن ثم تحسين الوضع المالي للمنظمة. وبالتالي فإن بطاقة الأداء المتوازن هي طريقة لـ:

- قياس المنظمة ككل، سواء كان ذلك على مستوى وحدة الإنتاج أو على مستوى نجاح الدائرة.
- تحقيق التوازن بين الأفعال طويلة المدى وقصيرة المدى.
- تحقيق التوازن بين مجموعة من قياسات النجاح.
- ربط الإستراتيجية بالقياس.

ويرى الباحث أن القياس المتوازن للأداء يمثل نظاماً ادارياً شاملاً يربط الرؤية الاستراتيجية بالأهداف المحددة ويترجم الأهداف إلى مقاييس متوازنة، أي يشمل مقاييس الأداء المالية ومقاييس الأداء غير المالية، ويتم توزيعها إلى أربعة جوانب مالية، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو^١.

٢- أهمية بطاقة الأداء المتوازن

حققت المنظمات التي استخدمت بطاقة الأداء المتوازن عوائد كبيرة، مما ساعدها على الوصول إلى ما هو مطلوب منها وفق رؤيتها والإستراتيجية المحددة وإرضاء مجتمعها بإشباع حاجات العملاء والإدارة والعاملين فيها. حيث اعتبرت Harvard Business Review في عددها (٧٥) لسنة ١٩٩٢ مفهوم بطاقة الأداء المتوازن من بين أهم (١٥) مفهوماً في الأداء، ويمكن عرض أهمية بطاقة الأداء المتوازن من خلال النقاط الآتية^٢:

- تعتبر بمثابة الحجر الأساسي للنجاح الحالي والمستقبلي للمنظمة، على عكس المقاييس المالية التقليدية التي تركز على الفترة الماضية دون الإشارة إلى كيفية الاستفادة منها مستقبلاً.
- تعالج عجز الأنظمة عن ربط إستراتيجية المنظمة بعيدة المدى مع أفعالها ونشاطاتها قريبة المدى.
- تساعد على تشخيص مجالات تميز المنظمة لتحقيق أهداف العميل والمنظمة.
- مساعدة المنظمة بالتركيز على ما يجب عمله لزيادة تقدم الأداء وتعمل كمظلة للتنوع المنفصل لبرامج مثل الجودة، وإعادة التصميم، وخدمة الزبون.
- تساعد على التدخل العالي لأصحاب المصالح في صياغة السياسة وربط الإستراتيجية

¹ Valerie Y. Blackmon, Strategic Planning and Organizational Performance: An Investigation Using the Balanced Scorecard In nonprofit Organizations, Doctoral Dissertation, Capella University, 2008, pp37

^٢ بدروي، عبد الرضا، مرجع سبق ذكره، ص ٧٦.

بالنشاطات والمسؤولية الواضحة للأهداف والموارد وتعطي صورة متوازنة عن المنظمة .

- توضح الرؤية وتحسن الأداء ووضع تسلسل للأهداف وتوفير التغذية العكسية للإستراتيجية وربط المكافآت بمعايير الأداء.

و يرى الباحث أن أهمية بطاقة الأداء المتوازن تتبلور من خلال الفوائد العديدة من استخدامها التي جاءت نتيجة لتوظيفها في منظمات مختلفة، كما أن طبيعة وأهمية مفردة التوازن Balance التي وردت في تسمية بطاقة الأداء المتوازن، بوصفها تمثل حلقة رئيسية في تحقيق أسس التفاعل والتكامل بين المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.

ويشير الباحث إلى أن مفردة التوازن ظاهرة في بطاقة الأداء المتوازن من خلال ما يلي^١:

- احتوت بطاقة الأداء المتوازن كلاً من المقاييس المالية وغير المالية.
- تقيس بطاقة الأداء المتوازن الأداء المالي الحالي والمستقبلي للمنظمة.
- تربط بطاقة الأداء المتوازن بين الغايات والأهداف الإستراتيجية وبين الأنشطة والفعاليات والخطط قصيرة الأجل.
- تقيس بطاقة الأداء المتوازن الأداء المالي والتشغيلي.
- تظهر بطاقة الأداء المتوازن علاقة السبب والنتيجة للأنشطة التشغيلية وانعكاساتها على نتائج المنظور المالي بشكل مترابط.
- تعمل بطاقة الأداء المتوازن على الموازنة بين السبب والنتيجة للأداء.

٣- المفاهيم الأساسية التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن:

تعتمد بطاقة الأداء المتوازن على مجموعة من المفاهيم الأساسية، والتي لا بد من فهمها بشكل جيد للتوصل إلى الفهم السليم لهذا النموذج، وفيما يلي استعراض لهذه المفاهيم:

٣-١- الرؤية :

تمثل الرؤية الغرض الأساسي والجوهري لوجود أي منشأة أو منظمة، وعادة ما يتم تحديد وتحديث الرؤية الأساسية أثناء التخطيط الاستراتيجي، وصياغة الرؤية تتطلب تقديم منتجات أو خدمات للعملاء، وأيضاً تحديد النتائج من خلال انشاء وحدات أداء لهذه المنتجات أو الخدمات، ويتم وصف هذه النتائج بمصطلحات كمية وجودة ووقت وتكلفة، كما أن الرؤية تصف طموحات المنشأة للمستقبل دون أن تحدد الوسائل التي يمكن استخدامها للوصول إلى الغايات النهائية، ويجب العمل على توصيل الرؤية لأكبر عدد ممكن من العاملين في

^١ إدريس، الغالبي. طاهر (٢)، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي: المنظور الإستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، ٢٠٠٩، ص ١٥٦.

المنشأة وذلك بتحويلها إلى رسالة، ويمكن التعبير عن رؤية المنشأة في صيغة السؤال التالي: ماذا نريد أن نكون في المستقبل؟^١.

٣-٢- الرسالة:

إن رسالة المنشأة تعبر عن غرضها أو السبب في وجودها، وتحدد أساسيات المنشأة والمجال الذي تعمل فيه ومنتجاتها التي تقدمها للأسواق العاملة فيها.

٣-٣- الاستراتيجية:

تعد الاستراتيجية أكثر المفاهيم الإدارية أهمية، كما تعد عملية اعداد الاستراتيجية أكثر الأنشطة أهمية لمزاولة المهام الإدارية، وتعرف الاستراتيجية بأنها طريقة قيام المنشأة بمقابلة امكانياتها وقدراتها مع الفرص المتاحة في السوق لمواجهة الضغوط التنافسية التي تواجهها في سعيها نحو تحقيق أهدافها^٢.

٤-١- الاعتبارات البعدية لبطاقة قياس الأداء المتوازن:

إن فكرة قياس الأداء المتوازن تركز على وصف المكونات الأساسية لنجاح المنظمة وأعمالها، وذلك بمراعاة الأبعاد التالية^٣:

٤-١- البعد الزمني: تهتم عمليات قياس الأداء بثلاثة أبعاد زمنية هي الأمس واليوم وغداً، فما تفعله منظمات اليوم من أجل الغد قد لا يكون له تأثير مباشر بعد غد وبذلك يصبح ضرورياً مراقبة النسب الرئيسية (مالية وغير مالية) بصورة متواصلة.

٤-٢- البعد الاستراتيجي: تهتم عمليات قياس الأداء بربط التحكم التشغيلي قصير المدى برؤية وإستراتيجية المنظمة طويلة المدى، ولهذا فهناك المقاييس التي تطبق من أعلى إلى أسفل وتهتم بتحليل الإستراتيجية العامة وتقييم عمليات التغيير، بالإضافة إلى المقاييس التي تطبق من أسفل إلى أعلى وتهتم بتمكين القادة والعاملين وتعظيم حرية العمل والأداء.

٤-٣- البعد البيئي: تهتم عمليات قياس الأداء بكل من الأطراف الداخلية والخارجية عند القيام بتطبيق المقاييس، ولهذا فهناك المقاييس الخارجية التي تهتم بالعملاء والأسواق، بالإضافة إلى المقاييس الداخلية التي تهتم بتحسين الفعالية والكفاءة.

٥- الخصائص الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن:

تتسم بطاقة الأداء المتوازن بمجموعة من الخصائص المميزة والمتمثلة بالآتي^٤:

^١ مكدر، فوزي شعبان، الإدارة الاستراتيجية، بدون ناشر، القاهرة، ٢٠٠٦، ص ١٥.

^٢Wright.p, Kroll.M, "Strategic Management Concepts & Cases", 3 Edition, 2006,p:128.

^٣المغربي، عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص ١٩٣

^٤يحيوي، نعيمة، بطاقة الأداء المتوازن وسيلة فعالة للتقييم في المؤسسة، مجلة العلوم الاجتماعية و الانسانية، جامعة باتنا، الجزائر،

العدد ٢٠٠٨، ١٨، ص ٢٦.

٥-١- خاصية تعدد الأبعاد:

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

- البعد المالي : ويجيب عن التساؤل : كيف نبدا أمام حملة الأسهم؟ ويركز على استراتيجية النمو والربحية ورؤية أصحاب المصلحة بالمنشأة.
 - بعد العلاقات مع العملاء : ويجيب عن التساؤل :كيف يرانا العملاء؟ ويركز على استراتيجية خلق القيمة للعميل وكيف تبدو المنشأة من منظور العميل.
 - بعد العمليات الداخلية: ويجيب على التساؤل: بماذا يجب أن نتفوق؟ ويركز على الأولويات الاستراتيجية لمختلف العمليات والتي تحقق الرضا للعملاء وأصحاب المصلحة، ويهتم بالعمليات التي يمكن للمنشأة أن تتفوق فيها.
 - بعد التعلم والنمو: ويجيب عن التساؤل : هل يمكن الاستمرار في التحسين وخلق القيمة؟ ويركز على الأولويات لخلق المناخ الذي يدعم التغيير التنظيمي والابتكار والنمو.
- ويشير الباحث هنا إلى أن أبعاد البطاقة محل خلاف بين الباحثين والكتاب، فقد أضاف بعضهم بعداً خامساً وسادساً بينما اقتصر بعضهم على عدد أقل من الأبعاد.

٥-٢- خاصية التوازن:

يمثل التوازن فلسفة الحياة، وسر الاستمرار، وركيزة التطور، في كافة المجالات، ويجب أن يتم أخذ هذه الخاصية في الاعتبار عند تطوير النظم والسياسات لتساير التغييرات التي طرأت على بيئة الأعمال، كما يجب عند اجراء التحليل الذي يتم لخدمة متخذي القرارات، سواء من داخل المنشأة أو من خارجها، ان يراعى التوازن بين الأداء الحالي والأداء المستقبلي، والتوازن بين الأداء المالي والأداء غير المالي، والتوازن بين الأداء في الأجل القصير والأجل الطويل، 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 يقوم عليها المقاييس، والتوازن بين المقاييس المالية وغير المالية، والتوازن بين حاجات أصحاب المصلحة في المنشأة وهم المستثمرون والعملاء والعاملون والمجتمع^١.

٥-٣- خاصية الدافعية والتحفيز:

تشترك خاصية الدافعية والتحفيز لنموذج بطاقة الأداء المتوازن من خلال ما يتميز به النظام

^١محمد سعيد/ محمد جنيدي، نموذج مقترح لتقييم الأداء في المنشآت الاقتصادية لخدمة المستثمرين-دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، اللق الثاني للعدد الأول، ٢٠٠١، ص ١٢.

التقليدي لقياس الأداء من تحيز رقابي، بمعنى أن النظام التقليدي لقياس الأداء، وهو الذي يحدد تصرفات وسلوكيات معينة يجب أن يسلكها العاملون، ومن ثم يبين قياس الأداء الفعلي، مدى التزامهم بهذه التصرفات والسلوكيات المحددة، ومن ثم فإن جوهر 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 والاستراتيجية التي تحدد النتائج النهائية التي يجب أن تكون، فالمهم الوصول إلى النتائج التي تحقق الأهداف الاستراتيجية، وليس بالضرورة معرفة كيفية الوصول إلى هذه النتائج، لذا فإن هذه البطاقة تمثل عاملاً تحفيزياً للعاملين لأداء أقصى ما لديهم من مقدره، وصولاً إلى الأهداف الاستراتيجية.

٥-٤ - خاصية المرجعية:

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 هذه 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 التغذية العكسية لمعيار أفضل أداء، تلعب دوراً تحفيزياً عن طريق إيجاد أنسب الطرق لتحسين أداء المهام.

٥-٥ - 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 انتقائية من خلال الربط الصريح بين اختيار المنشأة للمؤشرات المالية وغير المالية وبين استراتيجيتها على المدى الزمني طويل الأجل، ولعل هذا هو التحدي الأكبر الذي تواجهه المنشأة، وهو كيفية اختيار مجموعة المقاييس المالية وغير المالية التي ترتبط ارتباطاً صريحاً ومباشراً مع الاستراتيجية.

٦- الأجيال الرئيسية لتطور بطاقة الأداء المتوازن

منذ أن قدم Kaplan & Norton مقياس الأداء المتوازن وهناك العديد من التغيرات الايجابية التي أدت إلى زيادة قيمة بطاقة الأداء المتوازن منذ تقديمها، كأداة استراتيجية متكاملة ومركبة تقوم على اساس تكامل المعلومات المالية وغير المالية، والتي تركز على اعتبارات الأداء الاستراتيجي لمنشآت الأعمال، ونظراً للتطورات السريعة والمتلاحقة لهذه الأداة، فقد تم تقسيم أجيال تطورها إلى ثلاثة أجيال واضحة المعالم انطلاقاً من الخصائص المميزة لكل جيل، في حين أن كل جيل يضيف مجموعة من الخصائص إلى الجيل السابق عليه، حتى وصلنا إلى الجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن وفيما يلي وصف للتطورات الحادثة في تصميم بطاقة الأداء من خلال الأجيال الثلاثة الآتية^١:

١/٦ - الجيل الأول

ويصف بطاقة الأداء المتوازن كمصفوفة تقوم بشكل متوازن على أربعة منظورات لقياس الأداء (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو)، دون ترابط فعال لعلاقات السبب والنتيجة بين الأبعاد ومقاييسها المختلفة.

واتسمت بطاقة الأداء المتوازن في هذه المرحلة بالخصائص الآتية:

- تحول الاستراتيجية الادارية من الاعتماد على المؤشرات المحاسبية وحدها إلى إضافة مجموعة من المؤشرات غير المحاسبية.
- كان الشعار في هذه المرحلة هو ما لا يمكن قياسه لا يمكن ادارته.

٢/٦ - الجيل الثاني

جاء نتيجة للمشاكل التي رافقت تطبيق الجيل الأول، وركز على الربط بين الأهداف وعملية اختيار المقاييس الأكثر ترابطاً مع الأهداف، وعانى من نقطة ضعف واضحة تتعلق بمن يقوم بتحديد الأهداف الإستراتيجية.

٣/٦ - الجيل الثالث

وهو جيل الخرائط الإستراتيجية، على أساس أنه لا يمكن تطبيق مقياس الأداء المتوازن باعتباره أداة لإدارة إستراتيجية دون خرائط إستراتيجية، باعتبارها وصف لإستراتيجية نابعة من رؤية ورسالة واضحة لتنظيم الأعمال.

٧-العلاقات السببية في نموذج بطاقة الأداء المتوازن:

تستند استراتيجية أي منشأة على مجموعة من العلاقات حول السبب والنتيجة، يمكن تجسيدها بسلسلة متعاقبة من البيانات وفقاً لقاعدة (إذا-فإن)، فمثلاً يمكن أن تؤسس المنشأة علاقة بين

^١ الجيزان. أسامة، تقويم مقياس الأداء المتوازن كإدارة لإدارة الأداء الإستراتيجي في المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك سعود، الرياض، ٢٠، ٢٠٠٨، ص ١٢١.

زيادة المبيعات، وتدريب العاملين، وارتفاع نسبة الأرباح لسلسلة الفرضيات الآتية¹:

- إذا تم زيادة تدريب العاملين حول المنتجات، فسوف يتسع اطلاعهم وتزداد معرفتهم حول التشكيلة الكاملة لمنتجات المنشأة والتي يستطيعون بيعها.
- إذا أصبح العاملون على اطلاع واسع بمنتجات المنشأة، فسوف تتحسن فاعلية مبيعاتهم.
- إذا تحسنت فاعلية مبيعاتهم، فسوف يزيد متوسط هامش المنتجات التي سيبيعونها.

وقد افترض Kaplan&Norton ، أن بطاقة الأداء المتوازن تستند على فرض رئيس، وهو وجود مجموعة من العلاقات السببية تتخلل الأبعاد المختلفة لهذا النموذج، ولذلك فإن تحديد هذه العلاقات يعد عنصراً هاماً عند اختيار مقاييس الأداء، فعلى سبيل المثال، فإن العائد على رأس المال المستخدم يمكن أن يكون مقياساً للدخل في البعد المالي، ويحرك هذا المقياس مجموعة من المحركات، منها على سبيل المثال تكرار وزيادة المبيعات للعملاء الحاليين، والذي يتحقق بدوره نتيجة لوجود درجة عالية من ولاء هؤلاء العملاء، ولهذا فإن ولاء العميل يدخل ضمن بعد العملاء كأحد المقاييس في بطاقة الأداء المتوازن، والمتوقع أن يكون له تأثير على العائد على رأس المال المستثمر².

ويمكن للمنشأة أن تكسب ولاء العميل عن طريق تحليل ما يفضله عملاؤها، فقد يتضح أن التسليم في الوقت المناسب من الأمور التي تحقق قيمة للعميل، ولهذا فإن الالتزام بوقت التسليم قد يؤدي إلى زيادة ولاء العميل، والذي يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء المالي، لذا فإن كلاً من ولاء الزبون والتسليم في الوقت المناسب مدمجان في بعد العملاء في البطاقة.

وتستمر العملية بالتساؤل عن عملية التشغيل الداخلي التي يجب أن تتميز بها المنشأة حتى تستطيع تسليم الطلبات في الوقت المتوقع، ولتحقيق ذلك قد تحتاج المنشأة إلى تخفيض زمن دورة التشغيل، وتحسين جودة العمليات الداخلية، وبالتالي تدخل هذه العوامل كمقاييس في جانب التشغيل الداخلي في بطاقة الأداء المتوازن.

ويمكن للمنشأة أن تحسن جودة منتجاتها وتخفيض دورة التشغيل للعمليات الداخلية عن طريق تدريب وتنمية مهارات موظفي العمليات التشغيلية، وبعد ذلك هدفاً في بعد التعلم والنمو.

وتخلص العلاقة السببية إلى أن مقاييس النمو والتعليم تعد محركات لمقاييس عمليات التشغيل الداخلي، والتي تعد بدورها محركات لمقاييس العملاء، والتي تعد محركات للمقاييس المالية.

ويشير الباحث إلى أن أسلوب القياس المتوازن للأداء ليس قالباً يمكن تطبيقه على كل

¹Kaplan, R.S. & Norton, D.P. , "Using The Balanced Scorecard as A Strategic Management System ", op.cit, 1996, P64-65

²زويلف، محسن حسن، عيد الناصر نور، أهمية ومدى استخدام بطاقة العلاوات المتوازنة في تقويم الأداء دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 1، العدد، 2، 2005، ص 22.

المنشآت بصفة عامة، أو حتى على نطاق صناعة معينة، فاختلف الأسواق واستراتيجيات المنتج والبيئات التنافسية تتطلب نموذج أداء مختلف، وتضع وحدات الأعمال نموذج أداء يناسب مهمتها وإستراتيجيتها وتكنولوجيتها وثقافتها، والاختيار الحاسم لنجاح أسلوب القياس المتوازن للأداء هو اختيار عدد محدود من المقاييس الهامة من ١٥ إلى ٢٠ مقياس، مع النظر إلى أسلوب القياس المتوازن للأداء على أنه ليس مقياس أداء فقط، ولكنه أسلوب جديد لإدارة المنشأة ودعم إستراتيجيتها^١.

٨- الخرائط الاستراتيجية:

جاء مفهوم الخرائط الاستراتيجية في سبيل تبرير العلاقة السببية بين المقاييس، وبالتالي أصبحت فكرة الترابط الاستراتيجي عنصراً مهماً جداً من منهجية تصميم بطاقة الأداء، وهي عبارة عن مخطط بياني يوضح الاستراتيجية العامة للمنشأة أو وحدات الأعمال، وتقترب بمفهوم بطاقة الأداء المتوازن^٢.

وعرف (Kaplan&Norton) الخريطة الإستراتيجية: أنها عبارة عن تمثيل بصري للإستراتيجية من خلال علاقة السبب بالنتيجة التي تحدث بين مكونات الإستراتيجية، إذ تصف ديناميكية تحقيق الأهداف، وتعتبر الحلقة المفقودة بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها، وتمثل إطاراً تنظيمياً لتطبيق الإستراتيجية من خلال توضيحها كيفية ربط الأهداف والأولويات والمقاييس بإستراتيجية المنشأة^٣.

ووصف (Kaplan & Norton)، الخارطة الإستراتيجية على أنها: إطار تخطيطي لعلاقات السبب والنتيجة بين مكونات إستراتيجية المنشأة، وتستخدم لتكامل الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء، وتوفر طريقة ثابتة وموحدة لتوصيف الإستراتيجية، وتمكين المنشأة من إدارة وتأسيس الأهداف والمقاييس في بطاقة الأداء المتوازن بطريقة ثابتة وموحدة^٤.

لا تمثل الخارطة الإستراتيجية مراحل تطوير إستراتيجية، لكنها خارطة طريق للإستراتيجية، ودور بطاقة الأداء هو إعطاء التوجه والمؤشرات المادية لتحقيق النتائج. وبما أن عملية إعداد الموازنات والخطط الإستراتيجية هي عملية صراع واختلاف، فمن الضروري أن تعطي الخارطة

^١ حماد، طارق عبد العال، دور معلومات المحاسبة الإدارية في بناء الإستراتيجية المتوازنة للمنشأة، مجلة الفكر المحاسبي، قسم

المحاسبة والمراجعة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد ٢، ٢٠٠٥، ص ٨٥.

^٢Anita M. Paley, "Implementation Phase of The Strategic Planning Process", *Master Dissertation* in business and policy studies, State University of New York, Empire State College, 2009, p23.

^٣ تركمان، حنان نبيه، الرقابة الإستراتيجية ودورها في الأداء، (استخدام بطاقة التصويب المتوازنة كتقنية جديدة للرقابة الإستراتيجية بالتطبيق على بعض المنشآت العامة)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، ٢٠٠٧، ص ٨١.

^٤ Kaplan, Robert S & Norton, David P, " Strategy Map: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes", *Boston MA: Harvard Business School Press*, Vol. 26, No. 4 (2 Parts) Part 1, April 2004, p2.

التوضيح الملائم لمجمل الأفعال والمبادرات التي تساهم في توجيه المنشأة نحو رؤيتها ورسالتها بحيث تؤدي إلى النتائج المرغوبة¹.

وتعد الخارطة الإستراتيجية إحدى الوسائل لتوضيح وتوصيل إستراتيجية المنشأة وعملياتها وأنظمتها للعاملين ليتمكنوا من تطبيق الإستراتيجية، حيث تبين للعاملين بشكل واضح كيفية ارتباط أعمالهم بالأهداف العامة للمنشأة، وتساعدهم على العمل بشكل متناسق ومتعاون لتحقيق أهداف المنشأة المرغوب فيها، كما توفر عرضاً مرئياً للأهداف الحرجة والعلاقات الحرجة بين هذه الأهداف التي توجه الأداء التنظيمي في المنشأة، فالخارطة الإستراتيجية يمكنها أن تصف مختلف أنواع الأهداف في المنشأة، كما يمكنها عرض ارتباطات السبب - النتيجة من خلال تحديد التحسينات المطلوب إدخالها على نتائج العمل².

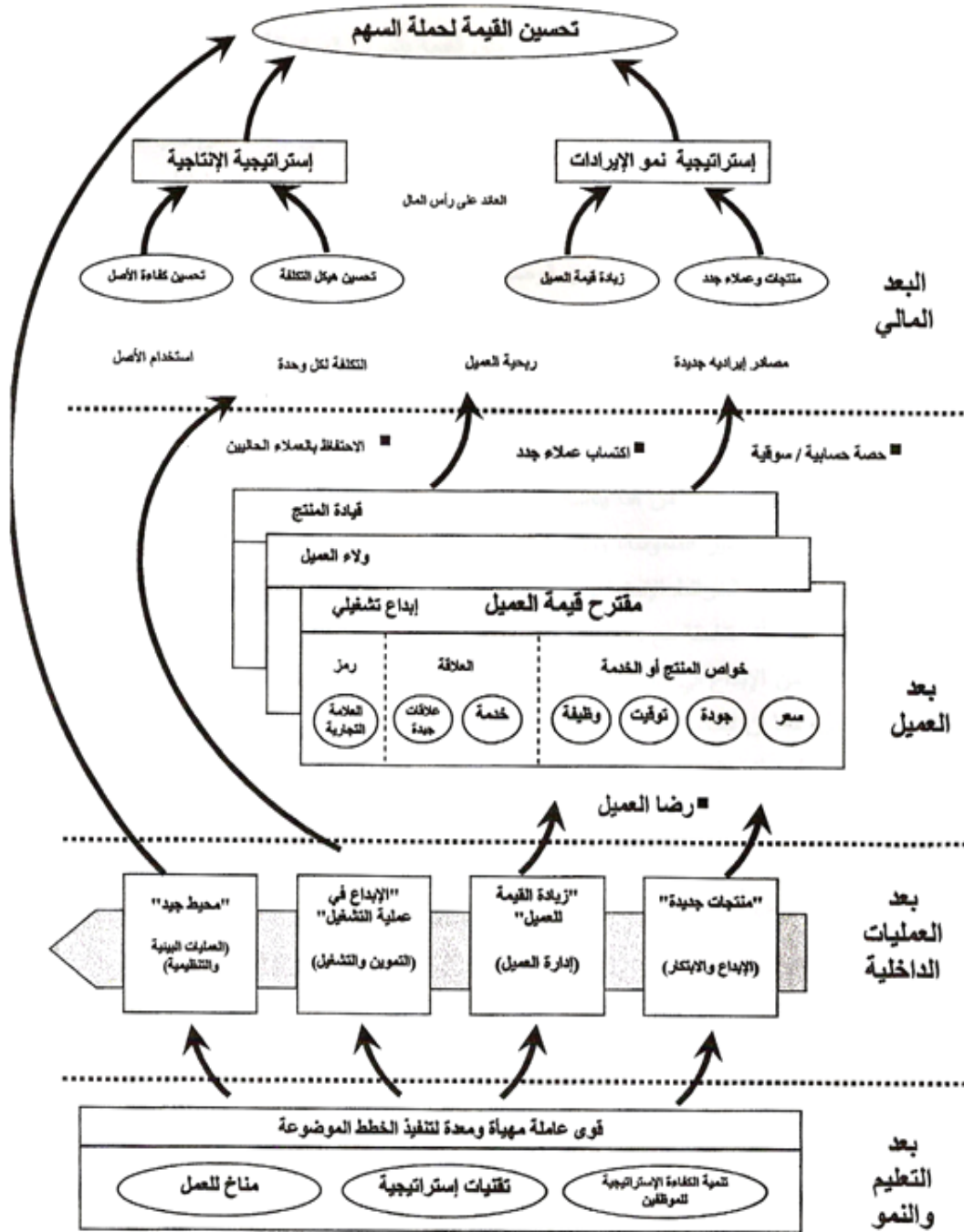
وقد قدم Kaplan&Norton خريطة استراتيجية تتضمن البنود المختلفة لبطاقة الأداء المتوازن للمنظمة، من خلال علاقة السبب والنتيجة وربط النتائج المنشودة من الإستراتيجية بالدوافع والمحركات التي تؤدي إلى تحقيق النتائج الإستراتيجية، وتصف خريطة الإستراتيجية عملية تحويل الأصول المعنوية إلى نتائج مادية ملموسة متصلة بالعملاء والمالية، وهي تزود المديرين التنفيذيين بإطار لوصف وإدارة الإستراتيجية في الاقتصاد المعرفي كما يبين الشكل رقم (2)³.

¹ إدريس، وائل صبحي، طاهر منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ٢٠٠٩، ص ١٦٣.

² زويلف، محسن حسن، عبد الناصر نور، مرجع سابق ذكره، ٢٠٠٥، ص ٢٤-٢٥.

³ Kaplan, R.S. & Norton, D.P., "The Strategy Focused Organization", **Harvard Business School**, Press Boston, Massachusetts, 2001, p69.

الشكل رقم (٢) يبين الخريطة الإستراتيجية لأسلوب القياس المتوازن للأداء



Source: Kaplan , R.S. & Norton, D.P, "Transforming the Balanced Scorecard from the Performance Measurement to Strategic Management, part I", op.cit, 2001, p170.

ويرى الباحث أن ترجمة إستراتيجية المنشأة إلى خريطة إستراتيجية ونموذج أداء متوازن، يوفر للمنشأة ولكل وحداتها وموظفيها مرجع عام ومفهوم، يرجع له كل أعضاء المنشأة لفهم الإستراتيجية والسبل إلى تحقيقها.

المبحث الثاني

الابعاد المختلفة لبطاقة الأداء المتوازن

تتحدد الأهداف والمقاييس التي يشملها أسلوب القياس المتوازن للأداء في ضوء رؤية المنشأة واستراتيجيتها، ويتم تنظيمها في عدة أبعاد أو محاور أساسية في النموذج لتعكس جوانب الأداء التي تنال اهتمام المنشأة باعتبارها العوامل الجوهرية لنجاحها.

ويختلف عدد هذه الأبعاد وأهميتها النسبية من منشأة لأخرى، وإن كان هناك شبه اتفاق على أن أسلوب القياس المتوازن للأداء (BSC) يجب أن يتضمن أربعة أبعاد على الأقل وهي: جانب العملاء، وجانب العمليات الداخلية، وجانب التعليم والنمو، والجانب المالي¹.

وقد صاغ (Kaplan & Norton) هذه الأبعاد الأربعة في شكل تساؤلات يمثل كل واحد منها بعداً أو تساؤلاً يمكن الإجابة عنه من خلال نموذج (BSC)، وهذه التساؤلات هي²:

- ١- لكي تتجح المنشأة مالياً، كيف يجب أن نظهر أمام حملة الأسهم؟
- المهمة: النجاح مالياً بتحقيق قيمة لحملة أسهمنا. (البعد المالي).
- ٢- لتحقيق رضا العملاء كيف نخلق قيمة لعملائنا؟
- المهمة: إنجاز رؤيتنا بتحقيق قيمة لعملائنا. (بعد العميل).
- ٣- لتحقيق رضا المساهمين والعملاء ما هي العمليات التي يجب أن نبرع فيها؟
- المهمة: إنجاز رؤيتنا بالاستمرار في الإبداع والابتكار وخلق القيمة من خلال عملية التحسين المستمر والاستعداد للتحديات المستقبلية. (بعد العمليات الداخلية).
- ٤- لتحقيق استراتيجية المنشأة، كيف تستطيع المنشأة في الاستمرار بالتغيير والتحسين؟
- المهمة: زيادة الكفاءة والفاعلية في العمليات التي يجب أن نتفوق ونبدع فيها. (بعد التعلم والنمو).

وفيما يلي نبذة مختصرة عن هذه الأبعاد:

أولاً: البعد المالي:

يعد هذا البعد المحصلة النهائية لأنشطة المنشأة لتحقيق رضا وتوقعات المساهمين والملاك، من خلال زيادة قيمة استثماراتهم وبالتالي ربحيتهم، حيث يعد الأداء المالي محور اهتمام 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

¹محمد، شيرين عاطف سيد، "تطوير القياس للأداء في ضوء العلاقات الوكالية"، أطروحة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة، جامعة القاهرة، ٢٠٠٥، ص ١١٥.

²Kaplan, Robert S & Norton, David P, "the balanced scorecard: Measures that Drive Performance", Harvard Business Review, Vol. 83 Issue 7/8, Jul/Aug-2005.,p72.

في الأجل القصير أوفي الأجل الطويل ، ويجيب 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 انطلاقاً من الماضي، ويمثل استراتيجية لنمو الإيرادات وزيادة الربحية وزيادة الحصة السوقية وتنوع مصادر التمويل من وجهة نظر حاملي الأسهم، ويشير الباحث هنا إلى العديد من المؤشرات التي يركز عليها البعد المالي منها:

- ١- إجمالي الأصول.
- ٢- الإيرادات / إجمالي الأصول.
- ٣- الإيرادات المتولدة من منتجات أو عمليات جديدة.
- ٤- الأرباح / إجمالي الأصول.
- ٥- الأرباح المتولدة من منتجات أو عمليات جديدة.
- ٦- القيمة السوقية.
- ٧- المساهمة / الإيراد ، أو هامش المساهمة.
- ٨- حقوق المساهمين / مجموع الأصول، أو القدرة على الوفاء بالديون.
- ٩- العائد على الاستثمار .

ويشير Kaplan&Norton إلى ثلاثة موضوعات استراتيجية ترتبط ارتباطاً كبيراً بمعدل النمو وهي: القواعد الأساسية لاستغلال الطاقة، خفض التكاليف واستراتيجية الاستثمار^١. وترمي مقاييس الأداء المالية إلى تحقيق هدف رئيس، هو تعظيم الربح بما يعظم منافع المستثمرين (حملة الأسهم)، وينفرع من هذا الهدف أهداف فرعية وهي^٢:

- ١- استمرار وبقاء المنشأة (Survival): والتي يمكن قياسها بالقدرة على توليد السيولة (تدفقات نقدية تشغيلية).

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

- ٣- تقدم وتطور المنشأة (Prosperity): والتي يمكن قياسها بالقدرة على زيادة الحصة السوقية، وتعظيم العائد على حقوق الملاك.

ويرى الباحث أن الجانب المالي في بطاقة الأداء لا يزال يشكل بعداً هاماً، على الرغم من

^١المغربي، عبد الحميد، رمضان فهيم غربية، مرجع سبق ذكره، ٢٠٠٦، ص ص ٢٣٢-٢٣٩.

^٢Kaplan , R. & Norton, D., "The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance", "Harvard Business Review", Feb-1992, p77.

اعتماده على بيانات تاريخية، ويدعم صواب هذا الرأي الدراسات المختلفة التي تم إجراؤها حول نظم قياس الأداء في الواقع العملي، والتي من أهمها الدراسة التي قامت بها شركة Towers Perrin الاستشارية، لإجراء مسح على ٦٠ شركة أمريكية كبيرة تستخدم BSC من أصل ١٠٠ شركة شملها المسح، لفحص الأهمية النسبية لكل جانب من جوانب النموذج، حيث وجدت الدراسة أن الشركات لا تزال تعطي الوزن الأكبر لنماذج القياس المالية، حيث جاء ترتيب جوانب الأداء التي يتضمنها نموذج BSC كما يلي البعد المالي ٥٥%، وبعد العملاء ١٩%، وبعد العمليات التشغيلية ١٢%، وبعد التعلم والنمو ١٤%^١. ولقد أوضح (Kaplan&Norton) استراتيجيتين يمكن للمنشأة إتباعهما لتحقيق أهدافها المالية كما يبين الشكل رقم (٤) هما^٢:

١- استراتيجية نمو الإيرادات Revenue growth strategy:

وهذه الاستراتيجية يمكن صياغتها بالأهداف التالية:

أ- تعظيم المبيعات للعملاء الحاليين من خلال الاهتمام بهم، والعمل على إقامة علاقات وروابط قوية معهم، بما يحقق معالجة أية مشكلات قائمة أو متوقعة، ويمكن قياس مدى تحقيق ذلك الهدف باستخدام 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 باستخدام نسبة المبيعات للعملاء الجدد إلى إجمالي المبيعات، أو نسبة المبيعات من المنتجات الجديدة إلى إجمالي المبيعات.

٢- استراتيجية تحسين الإنتاجية: Productivity strategy

وهذه الاستراتيجية يمكن صياغتها بالأهداف التالية:

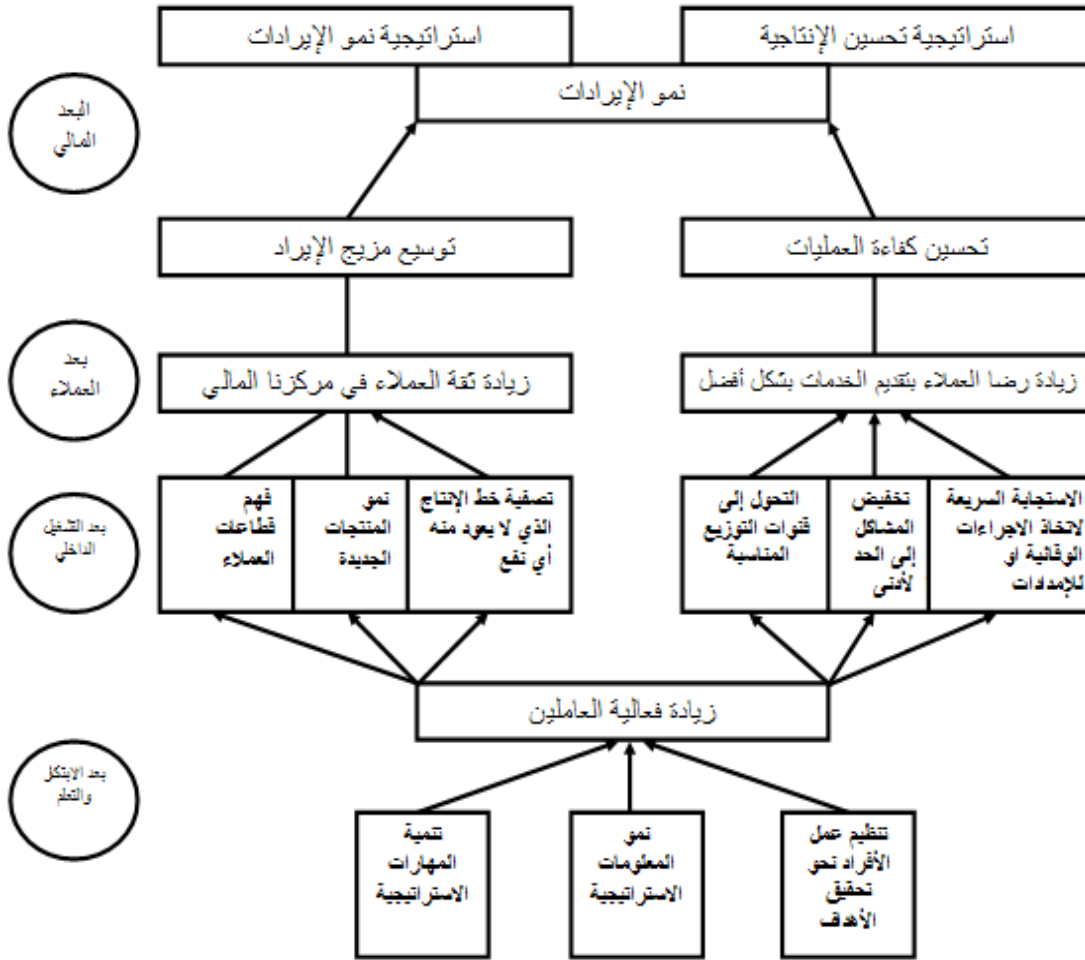
أ- تخفيض التكاليف من خلال تحسين الهيكل التكاليفي بهدف تخفيض التكاليف المباشرة والتكاليف غير المباشرة، ويمكن قياس مدى تحقيق ذلك الهدف بمقارنة التكاليف بالمنشأة مع تكاليف المنافسين، وتحديد معدلات الخفض في التكاليف.

ب- استغلال الأصول، ويركز هذا الهدف على استخدام 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.

^١Horngren, Charles T., Srikant M . Datar& Gorge Foster."Cost Accounting; Amanagerial Emphasis", eleventh edition, Prentice-Hall International,2003.p454.

^٢تهامي، عز الدين فكري، استخدام أسلوب التحليل الهرمي في تطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الأول، ٢٠٠٦، ص ص ٢٦٤-٢٦٥.

الشكل رقم (٣) إستراتيجية المنشأة وعلاقات السببية في أسلوب القياس المتوازن للأداء



المصدر: شاهين، عبد الحميد أحمد، مدخل مقترح لتطوير مقياس الأداء المتوازن كأحد الاتجاهات الحديثة للمحاسبة الإدارية مع دراسة ميدانية، مجلة الفكر المحاسبي، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الثاني، السنة السابعة، ٢٠٠٣، ص ٣١٠.

يوضح الشكل السابق دور كل بعد من أبعاد أسلوب القياس المتوازن للأداء في بناء ودعم إستراتيجية المنشأة، من خلال علاقة السببية بين الأبعاد وصولاً لتحقيق أهداف البعد المالي للمنشأة.

مما تقدم يخلص الباحث إلى أن المنظور المالي من العناصر ذات الأهمية رغم اختلاف بؤرة التركيز، حيث يعتبر أسلوب الأكثر فعالية من حيث التكلفة الذي يعود بالمنفعة للزبائن (العملاء)، حيث يبدو أن المنظمات غير الربحية تدرج في اغلب الأحيان عنصر الإنفاق ضمن بنود الميزانيات رغم أنها لا تعطي مؤشرات عن الأداء التنظيمي، ومع ذلك يعتبر عنصراً تقييماً هاماً، حيث تركز العمليات المالية على مستويات التمويل المتزايدة، والاستمرارية، الكفاءة، والسيولة النقدية. علاوة على ذلك، فإن هذا المنظور في المنظمات اللاربحية يحاول الإجابة عن كيفية إضافة القيمة للزبون ضمن قيود رخيصة¹.

¹Valerie Y. Blackmon, Strategic Planning and Organizational Performance: An Investigation Using the Balanced Scorecard In nonprofit Organizations, *Doctoral Dissertation*, Capella University, 2008, pp37.

ثانياً: بعد العملاء:

إن فهم احتياجات وتوقعات وتطلعات العملاء جاءت عبر تطور تاريخي للعملية التسويقية بدأت بمفاهيم قديمة تنظر للعملاء كطرف في عملية تبادلية تنصب على قدرة المنظمة على تقديم خدمات بجودة محددة دون فهم لرغبات وحاجات العملاء، أما الآن اشتملت الأنشطة الخاصة بالعملاء على رؤية اجتماعية ومسؤولية أخلاقية أبعدت المنظمات الملتزمة بها عن العديد من الإشكالات المضرة بالسمعة، ويهدف هذا البعد إلى مساعدة المنشأة على اختيار كل من العملاء الذين تستهدف التعامل معهم والمناطق التسويقية التي ترغب في المنافسة فيها، حتى تتمكن من تحديد واختيار الطرق التي من خلالها يتم نقل القيمة للعملاء في المناطق التسويقية المستهدفة، فالعمل يعد نقطة البداية في سلسلة تحقيق القيمة للمساهمين، ومن ثم يصبح انطباع العملاء عن كيفية أداء المنشأة لأعمالها أحد أهم الأولويات، حيث تتمكن المنشأة من استرداد تكاليف منتجاتها وتحقيق أرباحها من خلال العميل¹، كما أصبح العميل في الوقت الراهن وفي ظل البيئة التنافسية الشديدة وديناميكية الأسواق أوسع معرفة وأكثر وعياً وادراكاً بخصائص وإمكانات 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 الاستجابة، ويرى الباحث أن منظمات اليوم يجب أن تحاول أن تكون قريبة من العملاء وتطور أساليبها وآليات عملها، إدراكاً منها بأن هذا الرضا إذا ما تعزز بصورة ذكية وإيجابية من خلال منهجية معينة، قد ينتقل إلى ولاء دائم وتفضيل مستمر، على اعتبار أن العملاء مشاركون حقيقيون في النجاح، ولهم الدور المهم في قرارات المنظمة. كما أن بطاقة الأداء جاءت لتضع متطلبات العملاء في قلب استراتيجيات المنظمة، من خلال احتوائها على منظور العملاء الذي يركز على تلك الأهداف التي يمثل إنجازها تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة².

ويرى الباحث بأن هذا المنظور يقدم تعريفاً بالطرق التي سيتم من خلالها خلق قيمة للعملاء، وعليه فإن العمليات الداخلية وجهود تطوير المنظمة ينبغي أن تسترشد بهذا المنظور، لأنه إذا أخفقت المنظمة في تقديم الخدمات المناسبة بشكل يلبي احتياجات العملاء وبتكاليف عقلانية،

¹Kaplan, R.S. & Norton, D.P., "Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management", Part.I, **Accounting Horizons**, Vol.15, No1., March, 2001,p95

² إدريس، الغالي. طاهر(٢)، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي: المنظور الإستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، ٢٠٠٩، ص ١٩٢.

فإنها تحكم على نفسها بالفشل . ويجب أن يحدد المديرون في هذا البعد شرائح العملاء، بالإضافة إلى تحديد قياسات أداء عمل الشرائح المستهدفة¹.

ويركز هذا البعد على السبل التي توضح صورة المنشأة أمام عملائها، كما يعد استراتيجية لخلق القيمة والتميز من وجهة نظر العميل، ويجب عن التساؤل: كيف ينظر العميل إلى المنشأة وخدماتها؟.

ويرى (Kaplan&Norton) أنه على الرغم من اختلاف القيمة من وجهة نظر العميل بين الصناعات وبين قطاعات السوق المختلفة داخل الصناعة، إلا أن هناك مجموعة عامة من الصفات التي تحكم أو تنظم محركات القيمة من وجهة نظر العميل في كل الصناعات التي حاولوا إدخال بطاقة الأداء المتوازن بها، ويمكن تقسيم هذه السمات إلى ثلاث مجموعات هي²:

١- سمات أو خصائص المنتج أو الخدمة: ويتضمن دوره الوظيفي بالنسبة للمستهلك، وسعره وجودته وتميزه والوقت الذي يتوافر فيه.

٢- العلاقة مع العميل: تحدد العلاقة المتبادلة بين المنشأة والعملاء مدى قدرة المنشأة على الاحتفاظ بعملائها، وتتضمن العلاقة مع العميل تسليم السلعة أو الخدمة للعميل وتوقيت التسليم، ومدى استجابة المنشأة لمتطلبات واحتياجات العميل، وكيف يشعر العميل حول تجربة شرائه من المنشأة.

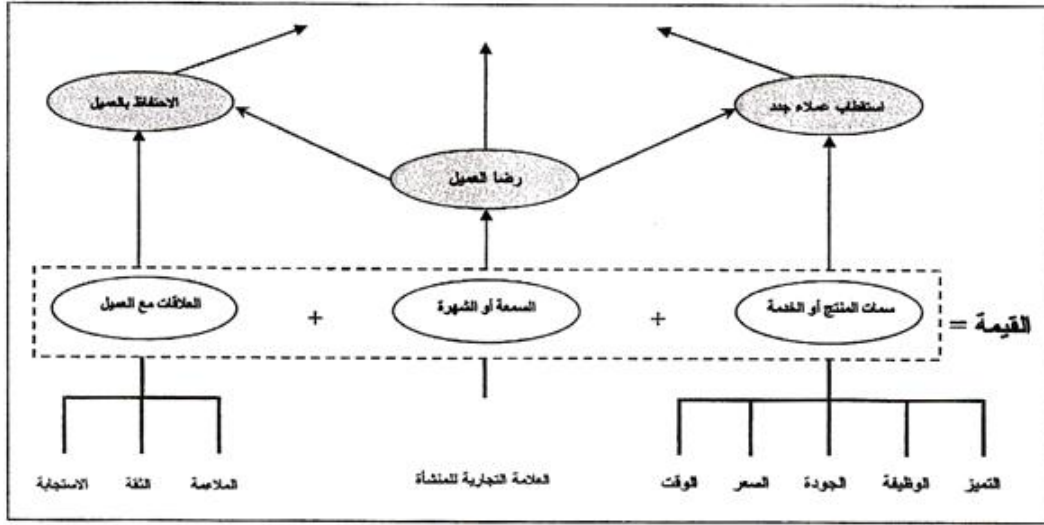
٣- السمعة أو الشهرة: يسمح هذا الجانب للمنشأة بتعريف وتقديم نفسها للعملاء، وإبراز السمات التي تتميز بها عن غيرها من المنشآت، فلكي تكسب المنشأة رضا عملائها يجب أن يصبح لها سمعة طيبة وشهرة لدى قطاع كبير من العملاء، تجعل من منتجاتها أو سلعتها ذات علامة تجارية مميزة.

والشكل رقم (٤) يلخص مقياس القيمة، وكيفية ربطه بمقاييس المخرجات، وفق الصفات المقترحة من قبل Kaplan، والتي تحكم أو تنظم محركات القيمة من وجهة نظر العميل.

¹المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، المنصورة، ٢٠٠٦ص٢٣٢.

²Kaplan , Robert, S.& Norton, David P, "Linking The Balanced Scorecard To Strategy", **California Management Review**, Vol. 39 Issue 1, 1996, p61.

الشكل رقم (٤) مقياس القيمة من وجهة نظر العميل وكيفية ربطه بمقاييس المخرجات



Source: Kaplan, Robert S., Norton, David P, "the balanced scorecard: Translating strategy into Action", Harvard Business School Press Boston., Massachusetts, 1996,p62.

يوضح الشكل السابق أن نجاح المنشأة في السوق المستهدف، يرتبط بشكل أساسي بتوفر القدرة لديها على دراسة السوق بكفاءة وفاعلية ودقة، ومن ثم التعرف وبشكل موضوعي على احتياجات ومتطلبات العملاء المستهدفين، والخطوة الأكثر أهمية تكمن في القدرة على تلبية ومقابلة هذه الاحتياجات، وذلك عن طريق تقديم سلع وخدمات تلبي حاجات ومتطلبات لم تتولد بعد لدى العملاء، والتغلب كذلك على محاولات المنافسين الذين يسعون حثيثاً للاستيلاء على هؤلاء العملاء^١.

إذ أنه ضمن بعد العميل في أسلوب القياس المتوازن للأداء، يحدد المديرون قطاعات السوق والعمل حيث ترغب المنشأة في التنافس، ويمكن للقطاعات المستهدفة أن تتضمن كلاً من العملاء الحاليين والعملاء المحتملين، ثم يطور المديرون مقاييس لتتبع قدرة المنشأة لإيجاد عملاء موالين وراضين في هذه القطاعات^٢.

وتتمثل الأهداف الأساسية للمنشأة في بعد العملاء في الآتي^٣:

- ١- زيادة رضا العملاء الحاليين، ويمكن قياس ذلك باستخدام العديد من المؤشرات مثل تكرار شراء العميل من المنشأة، ومدى الرضا عن منتجاتها أو خدماتها، ومقياس ربحية العميل الذي يقيس العلاقة بين تكاليف جذب العملاء والعائد المحقق منهم.
- ٢- اكتساب عملاء جدد، من خلال العمل على تحسين الأداء الحالي، وتقديم خدمات جديدة

^١ أبو فضة، مروان محمد عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص ٩٧-٩٩.

^٢ Simons. Robert, Performance Measurement & Control System for Implementing Strategy, Text & Cases, Prentice Hall, 1999, P188.

^٣ تهايمي، عز الدين فكري، مرجع سابق ذكره، ٢٠٠٦، ص ٢٦٦-٢٦٧.

ومتطورة.

٣- درجة الاحتفاظ بالعملاء، ويمكن قياس ذلك بعدة مؤشرات منها خدمات ما بعد البيع. ويعتبر رضا العملاء من أهم العوامل المؤثرة على علاقة العميل بالمنشأة، لأنها تؤثر في قدرة المنشأة على الاحتفاظ بعملائها الحاليين، وإمكانيتها في الحصول على عملاء جدد، وبالتالي زيادة حصتها السوقية وتساعد مقاييس رضا العملاء المنشأة في^١:

١- اكتشاف ملاحظات العملاء عن مدى نجاح المنشأة في تلبية احتياجاتهم.

٢- اكتشاف ما هي الناحية التي يجب على المنشأة تحسينها في كل من عملية التصميم

والتسليم والخدمات.

٣- مقارنة أداء المنشأة بالنسبة إلى المنافسين.

و يرى الباحث أن رضا العملاء يعتبر من أهم المقاييس، لأنه يعبر عن النتائج والأعمال التي تقوم بها المنظمة، وهذا الرضا يتحقق نتيجة للأداء الجيد الذي تقوم به المنظمة، ويمكن ربط هذا المقياس مع المقاييس الأخرى، كما أن رضا العملاء يحقق منافع متعددة للمنظمة فهو يحافظ على استمرار تعامل العملاء مع المنظمة لأطول فترة ممكنة، ويعتبر مدخلاً لتعميق علاقة العملاء بالمنظمة، ويقلل حساسية العملاء تجاه أسعار منتجات المنظمة، ولكن رغم أهمية هذه المقياس إلا أنه لا يعتبر كافياً وبشكل منفرد للتعبير عن بُعد العملاء وقياسه، وبالتالي لا بد من الاهتمام بمقاييس أخرى كالاحتفاظ^٢.

ويضيف الباحث إن تحليل رضا العملاء يمكّننا من معرفة نتيجة التقييم الذي يجريه العملاء، ورغم أن هذه العملية ذات طابع فردي إلا أنها تأخذ صيغة جمعية نتيجة الأحكام الإيجابية التي يجريها عدد كبير من العملاء في إطار تقييمهم لخدمات المنظمة.

إن قياس الرضا يعطي تغذية عكسية لقياس قدرة المنظمة بالوفاء بتحقيق حاجات العملاء والحصول على نتائج مرضية للطرفين جراء هذا التبادل. فقدرة المنظمة على الوفاء باحتياجات وتوقعات ومتطلبات العملاء تتوقف على دقتها في تحديد رغبات وتفضيلات هؤلاء العملاء باستمرار وفق مؤشرات مقياسه وصحيحة. ويمكن رصد ومراقبة مستوى رضا العملاء من خلال مجموعة خطوات^٣:

^١James R.Ivans,WilliamM.Lindsay-The Management And Control Quality of Quality-South-WesternCollege Publishing , Ohio, 1999,P197-198

^٢ الجيزان، أسامة، مرجع سبق ذكره، ص ١٢١.

^٣ إدريس، الغالي. طاهر(٢)، مرجع سبق ذكره، ص ١٩٦.

- وضع أهداف واضحة في إطارها يحدد مستوى الرضا المستهدف تحقيقه.
- صياغة استراتيجية واقعية في إطار مستوى الرضا المطلوب.
- قياس مستوى الرضا المتحقق مع المستهدف في ضوء خطوات التنفيذ لتعديل الانحرافات.
- عند عدم تحقيق المستهدف من الضروري تشخيص أسباب ذلك استناداً إلى معلومات ميدانية.
- إجراء التصحيحات حيث يتطلب الأمر تغيير الأهداف أو مستويات الرضا غير الواقعية.
- تنفيذ الإستراتيجية وقياس الرضا مرة أخرى بعد إجراء التعديلات.

ويرى الباحث أنه في إطار دراسة بُعد العملاء لا بد من معرفة انطباع العملاء عن الخدمة، حيث أن هذا الانطباع لا يأتي من التعامل المحدود والمنفرد، بل من خلال تجربة وتعامل متكرر، لذلك تحاول المنظمة أن تعمل على تشكيل انطباع إيجابي لها أولاً، وكذلك لمنتجاتها وخدماتها ثانياً، لكون هذا الانطباع ينعكس بشكل مردود إيجابي على نجاح المنظمة. وكما أن علاقة المنظمة مع العملاء توضح طبيعة الترابط الودي والعلاقة الحميمة القائمة على الثقة من خلال التعامل المرضي للعملاء وللمنظمة أيضاً. وبالتأكيد فإن هذه العلاقة تجسدها مؤشرات عديدة نجحت المنظمة في تعاملها مع العملاء، مثل زمن الاستجابة لطلب العميل، الثقة في التعامل، شروط التعامل مع العميل^١.

وحتى تستطيع المنشأة تكوين علاقة جيدة مع العميل لا بد أن تبدأ المنشأة بما يلي^٢:

- ١- التعرف على احتياجات ورغبات العميل، وماذا يريد، وما هي توقعاته بالنسبة للمنتج أو الخدمة التي تقدمها المنشأة له.
 - ٢- تلبية احتياجات وتوقعات العميل من خلال قيام المنشأة بتغيير طرق التشغيل لديها حتى تلبي تلك الاحتياجات.
 - ٣- البحث عن قطاع العملاء، وعن مصادر الجذب الخارجية والداخلية لعملاء جدد آخرين حتى تحقق ميزة تنافسية.
 - ٤- قيام المنشأة بترجمة المقاييس المرتبطة ببعد العميل إلى مقاييس تمثل ما يجب أن تقوم به المنشأة لتحقيق رغبات واحتياجات العميل من زمن التشغيل، الجودة الإنتاجية، ومهارات العاملين والتكنولوجيا، والتي تضيف قيمة للمنتج من وجهة نظر العميل.
- وتسعى المنشأة من دراسة العميل والوفاء باحتياجاته إلى تحقيق الأهداف التالية^١:

^١ إدريس، الغالي. طاهر (٢)، مرجع سبق ذكره، ص ١٩٨.

^٢ فودة، شوقي السيد، فودة، شوقي السيد، "إطار مقترح لتقييم الأداء الاستراتيجي في بيئة الإنتاج الحديثة من خلال مقياس بطاقة القياس المتوازن"، مجلة كلية التجارة، جامعة طنطا، ٢٠٠٥، ص ٢٢٦.

- ١- تخفيض تكلفة الإنتاج لأقل قدر ممكن وتخفيض تكلفة الأعطال والإنتاج المعيب.
 - ٢- تحقيق مرونة الإنتاج والعمل على الوصول إلى تنفيذ نظام الإنتاج في التوقيت المنضبط، مما يتطلب بدوره الوصول إلى نظام تكاليف فوري.
 - ٣- زيادة مستوى جودة المنتجات، والتي تتطلب بداية زيادة تكلفة الجودة الخاصة بمنع الأعطال والإنتاج المعيب، تمهيداً لتخفيض التكلفة الإجمالية فيما بعد، عن طريق تجنب تكلفة الفشل وفقد ولاء العملاء.
 - ٤- التأثير على تخفيض زمن التسليم، وزيادة مستوى الاستغلال، بالقدر الذي لا يؤدي إلى حدوث زيادة في المخزون السلعي بدرجة كبيرة.
- و يشير الباحث إلى أن دراسة منظور العملاء تتطلب تحليل مقياس ربحية العميل الذي يمثل محدداً لمدى تحقق النجاح في استراتيجيات المنظمة المختلفة، وذلك لأن هدف إدارة المنظمة في النهاية لا يتوقف عند القيام بأعمال ونشاطات مختلفة تؤدي إلى تحقيق رضا الزبائن، واكتساب زبائن جدد والاحتفاظ بهم، وإنما تحقيق الربحية من هذه الأعمال والأنشطة، وذلك من خلال مفهوم تبادل المنافع، بحيث تقدم المنظمة منتجات، وخدمات تشبع رغبات الزبائن، والذين بدورهم يقومون بدفع أثمان هذه السلع والخدمات^٢.

ويجب أن تكون ربحية العميل هدفاً ضمن منظومة إستراتيجية المنشأة، حيث يجب قياس الأرباح الممكن تحقيقها من كل فئة من فئات العملاء المرتبطين بنشاط معين، ويعتبر هذا المؤشر لقياس الربحية عنصراً مهماً لمعرفة ما إذا كان العميل المستهدف ذا ربحية منخفضة أو عديم الربحية^٣. ويوفر مقياس ربحية العميل معلومات تدعم بناء وصياغة إستراتيجية ناجحة للمنشأة وذلك من خلال ما يلي^٤:

- ١- تحليل مستوى الربحية المحققة من تعامل المنشأة مع مجاميع وشرائح مختلفة من العملاء.
 - ٢- محاولة التأثير على سلوكيات العملاء غير المربحين وجعلهم مربحين للمنشأة.
 - ٣- إعداد وترتيب نسب مئوية للعملاء المتعاملين مع المنشأة على وفق مستوى الربحية.
- ولا بد عند استخدام مقياس ربحية العميل الانتباه أن هذا المقياس قد يظهر أن بعض العملاء المستهدفين غير مربحين، ويحدث ذلك غالباً للعملاء الجدد نتيجة زيادة تكلفة جذب هؤلاء

^١شاهين، عبد الحميد أحمد ، مرجع سابق ذكره، ص ٣١٢.

^٢السعيدة، وحيد رثعان، مستوى إدراك مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية لأهمية استخدام المقاييس غير المالية لبطاقة الأهداف المتوازنة في تقييم الأداء، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (٥) العدد (١) كانون الثاني، ٢٠٠٩، ص ٧.

^٣الزير، رانيا محمد نزيه، إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC لقياس كفاء المصارف الحكومية في سورية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، ٢٠٠٨، ص ٢٣-٢٤.

^٤Kaplan Robert, Atkinson. Anathony, Op. Cit, 1998, p368.

العملاء عن العائد المحقق من بيع سلع وخدمات لهم، وفي هذه الحالة فإن الربحية المحققة في الأجل الطويل تعتبر الأساس لاتخاذ قرار فيما يتعلق بالاحتفاظ أو الاستغناء عن هؤلاء العملاء^١.

ثالثاً: بعد العمليات التشغيلية الداخلية:

يعد هذا البعد ركناً أساسياً لنجاح المنشأة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، سواء لحملة الأسهم أو للعملاء، فبمجرد أن يتوافر للمنشأة تصور واضح لكل من البعد المالي والبعد الخاص بالعميل، فإنه يمكنها تحديد الوسائل التي من خلالها تستطيع تحقيق قيمة مميزة لعملائها، وتحسين الإنتاجية من أجل تحقيق الأهداف المالية، وتشجيع المنشآت على إعادة صياغة هيكل عملياتها التشغيلية لتحديد ما يجب أن تتميز أو تتفوق فيه لكي تصبح أكثر نجاحاً وتطوراً، هذا بالإضافة إلى مساعدة تلك المنشآت في البحث عن العمليات والأنشطة الحرجة والحيوية بالنسبة لها^٢. ويهدف بعد العمليات التشغيلية إلى تحقيق الأهداف التالية^٣:

- ١- إبراز مسببات حدوث التكلفة (المقاييس التشغيلية)، التي تقوم بترجمة وتحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة بالنسبة للعملاء.
 - ٢- تحفيز المنشآت على إعادة صياغة هيكل عملياتها التشغيلية، لتحديد ما يجب أن تتميز فيه لكي تصبح أكثر تطوراً ونجاحاً.
 - ٣- مساعدة المنشآت في البحث عن العمليات والأنشطة التي تكون حرجة وحيوية بالنسبة لها (نقاط القوة والضعف).
- وتعرف العمليات بأنها مجموعة محددة من أنشطة العمل المترابطة، ولكل منها بداية ونهاية ومدخلات ومخرجات^٤.
- وتعرف أيضاً: أنها تشكل روتينيات العمل، والفعالية والكفاءة تشكل إطار العمليات الداخلية، في هذا البعد يحدد المديرون التنفيذيون العمليات الداخلية الأساسية، وتتمثل بالقرارات والأفعال التي تنجز من خلالها الأعمال وكل ما يؤثر على رضا العملاء^٥.

^١ عبد الرحمن، عبد العزيز أحمد، إعادة هندسة نظم المعلومات المحاسبية لتحقيق متطلبات تقييم الأداء في ظل الأساليب الإدارية الحديثة، أطروحة دكتوراه، جامعة دمشق، ٢٠٠٩، ص ٦٠.

^٢ منصور، بهاء محمد حسين، المداخل المقترحة لقياس وتقييم الاداء المالي والتشغيلي والاستراتيجي في منشآت الاعمال الحديثة، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، العدد الاول، المجلد ٣٩ آذار ٢٠٠٢، ص ٣٠٤.

^٣ العفيري، فؤاد أحمد محمد، تقييم الأداء المحاسبي واستراتيجيات تطويره في شركات الصناعات التحويلية في اليمن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، ٢٠٠٦، ص ١٣٨.

^٤ Marilyn M. Helms, D.B.A , Encyclopedia of Management , Thomson Gale, a part of The Thomson Corporation, Printed in the United States of America, 5th Edition, 2006, pp:680-681.

^٥Maureen Ahler, A Balanced Scorecard for The Clinical Laboratory, Master Degree, California State University Dominguez, 2007, p36.

كما تعتبر العمليات الداخلية بأنها ممارسات وطرق تنظيمية من أجل تحقيق أهداف المنشأة تجاه توقعات أصحاب المصالح Stakeholder والعملاء¹.

ويعتبر بعد عمليات التشغيل الداخلية الحلقة التي تصل بين مصالح حقوق الملكية والعملاء². وتعتبر العمليات الداخلية عبارة عن مجموعة من النشاطات التي تعطي المنظمة ميزة معينة ومحددة، وتشمل الابتكار والتجديد والعمليات التشغيلية وخدمات ما بعد البيع، ومن خلال هذه العمليات تسعى الإدارة لإيصال القيمة إلى العميل وبالتالي الحصول على رضاه، وولائه والاحتفاظ به، ومن الأعمال التي تقوم بها الإدارة في هذا الصدد محاولة خفض التكاليف، وزيادة كل من الكفاءة ومعدل الجودة³.

ويختلف بعد العمليات التشغيلية الداخلية بين المدخل التقليدي وأسلوب القياس المتوازن للأداء في نقطتين أساسيتين هما⁴:

- **الأولى:** أن المداخل التقليدية تركز على مراقبة وتحسين العمليات والأنشطة الحالية، وقد تتجاوز هذه المداخل المقاييس المالية للأداء بدمج مقاييس الجودة والمقاييس المعتمدة على الزمن، ولكنها لا تزال تركز على تحسين العمليات الحالية، بينما تبرز بطاقة الأداء العمليات الجديدة التي يجب على المنشأة أن تبذل وتتميز فيها، كي تحقق أهدافها المالية، وتحقق توقعات وتطلعات العملاء.

- **الثانية:** أن أنظمة القياس التقليدية تركز على عمليات تسليم المنتجات والخدمات الحالية للعملاء الحاليين، حيث أنها تسعى لرقابة وتحسين العمليات الحالية التي تخلق القيمة على المدى قصير الأجل، في حين يُدخل أسلوب القياس المتوازن للأداء جانب الاختراعات والابتكارات في عمليات التشغيل الداخلية، حيث تتطلب محركات النجاح المالي في الأجل الطويل أن تدخل المنشأة منتجات وخدمات جديدة تماماً تحقق احتياجات العملاء الحاليين والعملاء الجدد.

ويرى الباحث أن عملية الابداع والموجهة لخلق قيمة على الأجل الطويل، تعد محركاً أكثر قوة وفاعلية للأداء المالي المستقبلي من دورة التشغيل قصير الأجل، ولكن ليس بالضرورة أن يختار المديرين بين هاتين العمليتين الداخليتين الحيويتين، حيث أن بعد العمليات التشغيلية الداخلية لبطاقة الأداء تدمج وتقيس كلاً من دورة الابداع الموجهة طويلة الأجل وأيضاً دورة التشغيل

¹Valerie Y. Blackmon, *op.cit*, 2008, p9.

²Kaplan, R.S. & Norton, D.P. , " Using The Balanced Scorecard as A Strategic Management System ",*op.cit*, 1996, P78

³الحري، إبراهيم ، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء في الشركات الصناعية الكويتية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، ٢٠٠٧، ص٣١.

⁴الخولي، هالة، استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء في قياس الأداء الاستراتيجي لمنشآت الأعمال، مجلة الإدارة والمحاسبة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد ٥٧، ٢٠٠١، ص١٥.

الموجهة على الأجل القصير، وبذلك يتميز أداء المنشأة في الأجل القصير من خلال الاهتمام بعملياتها التشغيلية الداخلية، وفي الأجل الطويل من خلال عمليات الابتكار والابداع، ويتحقق ذلك من خلال التركيز على تميز عمليات المنشأة من حيث الوقت اللازم لتنفيذ العمليات وجودة تلك العمليات وتكلفة القياس.

وقد مر تاريخ علم إدارة العمليات في خمس فترات^١:

- الفترة الأولى (١٧٨٠-١٨٥٠): وهي فترة القادة الصناعيين كراسماليين تكنولوجيين.
 - الفترة الثانية (١٨٩٠-١٩٢٠): فترة القادة الصناعيين كمهندسين للعمليات.
 - الفترة الثالثة (١٩٢٠-١٩٦٠): فترة تحرك الإدارة الصناعية وظهر دور مدير العمليات الفعلي.
 - الفترة الرابعة (١٩٢٠-١٩٦٠): وهي فترة تنقيح الإدارة لمهاراتها في السيطرة والاستقرار ومرحلة العصر الذهبي لتطور الصناعة الأمريكية ١٩٦٠م.
 - الفترة الخامسة (١٩٦٠-١٩٨٠): وهي فترة تساقط أسس الإدارة الصناعية، وشهدت تراجع الشركات الأمريكية ومفاهيمها في الإدارة، وظهور التجربة اليابانية بمفاهيم وأساليب جديدة، وكذلك تكنولوجيا الإنسان الآلي وأنظمة التصنيع المرن للسلع والخدمات.
- وفي ضوء التطور الحاصل في العمليات تم تحديد مجموعة مراحل لتطور عمليات المنظمة هي^٢:

- مرحلة التركيز على التكاليف

امتدت هذه المرحلة من عام ١٧٧٦ ولغاية ١٩٨٠، وقسمت إلى:

- مرحلة المفاهيم الأولية، وتم التركيز فيها على تخصيص العمل والأجزاء القياسية.
- مرحلة الإدارة العلمية، وركزت على خرائط جانك ودراسات الحركة والوقت، والتتابع.
- مرحلة الإنتاج الواسع، والتي تم التركيز فيها على خطوط التجميع، والنماذج الإحصائية... الخ.

- مرحلة التركيز على الجودة

امتدت من عام ١٩٨٠ ولغاية ١٩٩٥ وتم التركيز فيها على مجموعة من مفاهيم العمليات مثل إدارة الجودة الشاملة، التمكين،.... الخ.

- مرحلة التحول الجذري

والتي امتدت من عام ١٩٩٥ ولغاية ٢٠١٠ والتي يركز فيها على العولمة، الانترنت، تخطيط

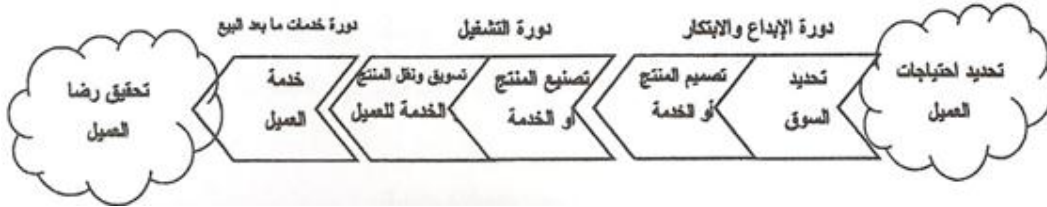
^١ نجم، عبود نجم، إدارة الإنتاج والعمليات: النظم والأساليب والاتجاهات الحديثة، الجزء الأول، ٢٠٠١، ص ٤٣.

^٢ إدريس، الغالي. طاهر (٢)، مرجع سبق ذكره، ص ٢١٨.

موارد المنظمة، التعلم التنظيمي، معايير الجودة العالمية، إدارة سلسلة التوريد، التجارة الإلكترونية، التصنيع السريع، والجدولة المحدودة. وفي إطار المرحلتين الأخيرتين، يلاحظ أن التركيز والاهتمام انتقل من المخرجات النهائية إلى العمليات والمراحل المؤدية إلى المخرجات، إن تحسين العمليات مثل نقلة نوعية مهمة في جعل هذه العمليات الموجه الأساسي لإستراتيجية منظمة الأعمال.

وقسم (Kaplan&Norton) العمليات التشغيلية الداخلية إلى ثلاث دورات أساسية، يجب على الإدارة التنفيذية القيام بها مما يؤدي إلى تحقيق علامة إنتاجية مميزة للمنشأة، وخلق قيمة مضافة للعميل، والتميز في عمليات الابتكار والإنتاج والتسويق، وهي على النحو التالي كما بين الشكل رقم (٥):

الشكل رقم (٥) سلسلة القيمة المضافة للعمليات التشغيلية الداخلية



Source: Kaplan , Robert, S. & Norton, David P, "Linking The Balanced Scorecard To Strategy, op.cit, 1996, p59.

-الدورة الأولى: دورة الإبداع والابتكار

تتم هذه الدورة بعد إجراء دراسات لتحديد حجم السوق التي تستوعب الخدمة ونوعية المستهلك لها، ويتمثل الإبداع هنا بقدرة المنظمة وعملياتها الداخلية على الأخذ بعين الاعتبار الاستجابة لمتطلبات العملاء المنفردة عبر تطوير خدمات جديدة ومتطورة، وتتمثل قدرة العمليات الداخلية، وبعد ذلك توضع خطة العمليات المطلوبة ونوعية المستلزمات والمدة الزمنية، ثم تنتقل سلسلة القيمة إلى دورة العمليات¹.

تجدر الإشارة إلى أن منظور العمليات الداخلية في منظمات الأعمال يتبلور بتحليل مجرى التساؤلات التي حددها في الآتي² :

- كيف يمكن عبر العمليات أن نحقق الرضا لأصحاب المصالح من حملة أسهم وعملاء؟
- ما هي عمليات الأعمال التي ينبغي أن نبدع فيها؟
- كيف يمكن أن يعكس منظور العمليات مهارات المنظمة الجوهرية وتقاناتها؟

الجدير ذكره أنه في عملية الابتكار تقوم وحدة العمل بإجراء دراسات للكشف عن

¹Charles W.L.Hill& Gareth R.Jones, "Strategic Management an Integrated Approach" Houghton Mifflin Company, Boston,2007,p495.

²HEILA PIENAAR AND CECILIA PENZHORN, Using the Balanced Scorecard to Facilitate Strategic Management at an Academic Information Service, Libri, 2000, vol. 50p209.

- حاجات العميل، وتتألف عملية الابتكار عموماً من مكونين أساسيين، هما :
- إجراء أبحاث في السوق المستهدف للحصول على معلومات تساعد عملية التخطيط واتخاذ القرار.
 - قيام الإدارة بتوظيف عملياتها الداخلية لتلبية احتياجات العميل التي تم تحديدها، لتصبح المعلومات التي تم جمعها نتيجة الخطوة الأولى حول السوق ومعرفة تفضيلات العميل أمراً حيوياً وفعالاً.

-الدورة الثانية: دورة التشغيل

تبدأ هذه الدورة بتحديد التصميم المطلوب وطبيعة الخدمة المقدمة للعميل وآلية تسليم الخدمات إلى العملاء، وتنتقل سلسلة القيمة الداخلية إلى المرحلة الأخيرة التي يطلق عليها دورة خدمات ما بعد البيع . ووفق هذه الدورة تمكن العمليات التشغيلية إدارة المنظمة من إيجاد القيمة، حيث تقوم المنظمة بإتمام صنع الخدمة بأعلى كفاءة وفاعلية ممكنة لتقوم بتسليم الخدمات للعملاء، ويمكن لخطوة العمليات أن تبدأ باستقبال طلب العميل، وتنتهي بتسليم الخدمة^١.

-الدورة الثالثة: دورة خدمات ما بعد البيع

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 . وفي الواقع تعد هذه الدورات الثلاث بأنشطتها الحلقة الرابطة بين حاجات العملاء ومتطلباتهم والرضا المتحقق من تعاملهم مع المنظمة وإن أهداف العمليات الداخلية تسلط الضوء على العمليات الأكثر أهمية لنجاح استراتيجيات الأعمال، وإدخال عمليات الإبداع في منظور العمليات الداخلية^٢.

وتركز مناظير العمليات على الأبعاد التالية^٣:

- الجودة.
- قيادة الوقت.
- الانتاجية.
- الفعالية.
- الأنشطة التي لا تضيف قيمة.

^١السعيدة، وحيد رثعان، مرجع سبق ذكره ، ص٨

^٢إدريس، الغالبي. طاهر(٢)، مرجع سبق ذكره،ص٢٢٤.

^٣Papalexandris, A., Ioannou, G., Prastacos, G., & Soderquist, K. E. An integrated methodology for putting the Balanced Scorecard into action. *European Management Journal*, 23(2),2005, 214-227

■ تخفيض المخاطر.

■ قنوات التوزيع البديلة.

يتضح للباحث مما سبق، انه وفي إطار تحليل العمليات الداخلية لابد من التركيز على تطوير مؤشرات تقييمها، إلا أن تطوير مؤشرات لمنظور العمليات الداخلية في إطار بطاقة الأداء المتوازن يحتاج إلى معرفة دقيقة بواقع عمل المنظمة الحالي وأساليب الإنجاز والأداء وكذلك التبصر حول هذه العمليات الداخلية التي تقوم بها المنظمة .

والجدير ذكره أن معظم المقاييس المتعلقة بالعمليات الداخلية مأخوذة من مشروعات إدارة الجودة الشاملة TQM ومشروعات مماثلة، مثل الإنتاجية، الجودة، مستوى التكنولوجيا، استغلال الطاقة، وقت التسليم، مدة الانتظار، الموارد.

ويمكن لمقاييس كهذه أن تصف العمليات وتوضح تأثيرات عملية ما بسهولة أكبر في بؤرة التركيز على العملاء أو بؤرة التركيز على المجالات المالية، ومع ذلك فإن هذه المقاييس تجعل من الممكن تحديد ما إذا كانت العمليات قد طرأ عليها تحسين ، وذلك في حالة توفر بيانات قابلة للقياس للفترات المختلفة، أو تقف على قدم المساواة مع عمليات الوحدات الأخرى. أو حققت أهدافها إذا كانت مصاغة من منظور هذه المقاييس¹.

وأكد (Kaplan&Norton) أن زيادة كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية سيترتب عليها تحسين الإنتاجية وتحقيق وفورات في التكاليف، مما يؤدي بدوره إلى تحسين في الأداء المالي في صورة زيادة في إيرادات المبيعات، من خلال تحسين العلاقات مع العملاء، وأيضاً زيادة في معدل دوران الأصول وكفاءة استخدام الأموال المستثمرة، هذا بالإضافة بالإضافة إلى وجود العديد من المجالات التي تظهر فيها كفاءة وفعالية عمليات التشغيل الداخلي والتي من بينها ما يلي²:

١- استجابة المنشأة لعمليات الابتكار سيؤدي إلى ضرورة فهم ومعرفة احتياجات السوق المتغيرة دوماً، ومن ثم الإبداع في تقديم المنتجات والخدمات المتطورة والجديدة للنفاد إلى الأسواق بشكل أفضل.

٢- إن العمليات المرتبطة بإنتاج وتوصيل المنتجات والخدمات يجب أن تتسم بالتميز التشغيلي، حيث يتم تحسين جودة العمليات الإنتاجية والخدمية، وتحقيق الكفاءة في استخدام وتشغيل الأصول.

٣- زيادة قيمة العميل بالنسبة للمنشأة في مرحلتي تقديم المنتج المتميز وخدمات ما بعد البيع،

¹المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص ٢٥٩.

²شاهين، عبد الحميد أحمد، مرجع سبق ذكره، ص ٣١٣.

لتوسيع وتعميق العلاقات التجارية مع العملاء، وإشباع حاجاتهم واعتبارهم متضامنين في الأداء. ويذكر (Kaplan&Norton) أن بعد عمليات التشغيل الداخلة يتضمن عدداً من الأنشطة التنظيمية الأساسية التي يمكن تصنيفها في أربع مجموعات هي¹:

١- تسجيل حق الامتياز: ويكون ذلك من خلال دعم الابتكارات لتطوير منتجات وخدمات جديدة والنفوذ إلى أسواق جديدة وقطاعات جديدة من العملاء.

٢- زيادة القيمة للعميل: من خلال التوسع وتعميق العلاقات مع العملاء الحاليين.

٣- تحقيق التميز التشغيلي: من خلال تحسين إدارة سلسلة التوريد، العمليات التشغيلية الداخلية، استخدام الأصول، إدارة الموارد.

٤- إقامة علاقات قوية وفعالة مع الأطراف الأخرى الخارجية: وتتضمن التعاون في مجال تطوير المنتج وسياسات الشراء، ووسائل تحسين العمليات ومستويات الجودة.

رابعاً: بعد التعلم والنمو والابتكار:

يركز هذا البعد على نجاح تحرك المنشأة في البيئة المتغيرة للعمل، إلى جانب التركيز على الأولويات التي تخلق المناخ المساعد على التغيير والابداع والنمو، وعوامل النجاح الأكثر أهمية سواء في الوقت الحالي أو المستقبل، فضلاً عن أن المنافسة العالمية الشديدة تتطلب من المنشأة التركيز على التحسين المستمر طويل الأجل، لتعزيز قدراتها في تحقيق وتوصيل القيمة لكل من العميل وحملة الأسهم. وتتحدد البنية الأساسية التي يجب على المنشأة تشييدها، من أجل استمرار النمو والتطوير، كونها لا تستطيع بالتقنيات والامكانيات الحالية مقابلة الأهداف طويلة الأجل للعملاء.

ولذلك يمثل هذا البعد القاعدة الأساسية أو البنية التحتية للمنشأة، والتي يتم بناؤها من خلال قدرات وامكانيات المنشأة المعتمدة على الاصول الملموسة وكذلك غير الملموسة المتمثلة بالتكنولوجيا وأنظمة المعلومات، وذلك من أجل تحقيق الأهداف العليا للمنشأة، والمتمثلة بالنمو في الأجل الطويل².

ويعرف التعلم على أنه تلك العملية المؤدية إلى تحسين العمل من خلال المعرفة الأفضل والفهم الأحسن، وهو بذلك يوصي بتوظيف المعرفة والاهتمام بالتعلم.

وعرف التعلم أيضاً على أنه التبصر وتحديد المشاكل التنظيمية بنجاح من قبل الأفراد، وباعتبار أن التعلم هو نشاط أو سلوك فإنه ينطبق عليه ما ينطبق على أي نشاط من شروط أساسية لا بد

¹Kaplan, R.S. & Norton, D.P., Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management, 2001, p102.

²Kaplan, Robert, S. & Norton, David P, "Linking The Balanced Scorecard To Strategy", California Management Review, Vol. 39 Issue 1, 1996,p62

من توافرها، وهما: الدافع والقدرة^١.

وللتعلم أساليب واختيار أي منها يعتمد على طبيعة عمل المنظمة ونوعية المعرفة التي تريد الحصول عليها وهي تتمثل بالأسلوبين الآتيين^٢:

❖ التعلم أحادي الاتجاه: وبموجبه يتعلم العاملون من مخرجات أعمالهم، وهذا الأسلوب من التعلم يعلم المنظمات أيضاً كيفية حلّ المشاكل المترتبة على أعمالها، ولكن قد يقود هذا النوع المنظمة إلى الانغلاق على نفسها إذا ما استمرت بالتعلم وفق هذا الأسلوب وعدم الاطلاع على التجارب وأعمال المنظمات الأخرى لتستفيد منها.

❖ التعلم مزدوج الاتجاه : حيث يتجه العاملون إلى توسيع دائرة التعلم، ويبحثون عن معارف جديدة وكيفية تطبيقها، فبدلاً من أن يظل التعلم مرتبطاً بالبحث عن حلول للمشاكل أو معالجة الانحرافات، فإن البحث يتجه نحو أسباب المشكلات وعن القرارات البديلة التي يمكن أن تحول دون وقوعها.

إن جوهر منظور التعلم والنمو يكمن في تحسين معارف ومهارات العاملين وتزويدهم بالتدريب المناسب، وإن قضية التعلم والنمو مرتبطة بشكل عضوي بفرق العمل والتحسين المستمر للمشاركة بالمعارف، والقدرات التقنية، ومبادرات ونقلات التخطيط الاستراتيجي، والتغيير التنظيمي، والابتكار^٣.

و يرى الباحث بأن بعد التعلم والنمو يعتبر أساس الاستمرار والمنافسة، كونه يحدد البنية التحتية التي تدعم قدرة المنشأة على الاستمرار في توليد القيمة لجميع أصحاب المصلحة في المنشأة (المساهمين، العملاء، العاملين، المجتمع)، والتي يجب على المنشأة إنشائها لتحقيق النمو و التحسن في المدى الطويل، فمن غير المتوقع أن تحقق المنشآت أهدافها طويلة الأجل بالنسبة للعملاء والعمليات الداخلية اعتماداً على المستوى التقني السائد، والإمكانيات المتاحة حالياً^٤.

ويعتبر منظور الابتكار والتعلم أحد محددات نجاح المنشأة واستمرارها في المنافسة، حيث يعتمد في الأساس على قدرات ومهارات العاملين على الإبداع والتطوير والابتكار، بالإضافة إلى اقتناء تقنيات إنتاج مستحدثة وتكنولوجيا متطورة ذات كفاءة مرتفعة، بهدف التوصل إلى ابتكارات متجددة لتحسين الجودة، وزيادة الإنتاجية، وتقصير زمن الإنتاج، وتخفيض معدلات العيوب. ويتطلب تحقيق ذلك بذل جهود إضافية في تدريب وتعليم العاملين، وزيادة مشاركتهم للقيام بمهام

^١اليوسفي، أحمد واخرون، السلوك التنظيمي، منشورات جامعة حلب، ٢٠٠٤، ص ١٤٠

^٢Argis c, Double loop learning, *Harvard business Review*, Sep, 1977,p29.

^٣Ababneh. Raed, A Comprehensive Performance Evaluation of the Jordanian Customs Department Using the Balanced Scorecard, *Jordon Journal of Business Administration*, 4 (4), 2008, p463.

^٤زغول، جودة عبد الرؤوف، استخدام مقاييس الأداء المتوازن في بناء نظام لقياس الأداء الاستراتيجي في بيئة الأعمال المصرية،

المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد الأول، ٢٠٠٣، ص ٣٣٦

مختلفة ومتكاملة بما يحقق مرونة أكبر في الإنتاج وتحسين الجودة، وخفض التكلفة، ومن ثم تحسين الموقف التنافسي للمنشأة^١. ولا بد أن يكون التعلم مستمراً ومتسارعاً، ووسيلة للتكيف مع المتغيرات المستقبلية وان يركز على الابتكار^٢.

ويرى (Kaplan&Norton) أن التعلم والنمو من المفترض أن يتم تطهيره في فرق عمل كفوءة وتفكير إيجابي مستمر، وثقة عالية في التجربة، وفهم شفاف لطبيعة تواجد المنشأة في بيئتها، وقد جاء أسلوب القياس المتوازن للأداء ليؤطر مجمل جوانب التعلم والنمو في وضعه ضمن بعد من أبعاد البطاقة سمي بعد التعلم والنمو^٣.

ويبرز القياس المتوازن للأداء الفجوة بين المهارات والقدرات الحالية، وتلك المطلوبة لتحقيق الأداء المستهدف في ثلاث مجالات رئيسية هي^٤:

١- قدرات العاملين

بات لا يكفي إدارة منظمات الأعمال اليوم تحقيق معدلات إنتاجية عالية، بل جعلها متصاعدة بتراكم الخبرة والمعرفة لتنعكس إيجابياً على الأداء بمختلف العمليات الداخلية وترضي العملاء. إن التحسينات الجزئية أو الجذرية تمثل معايير تميز تتطلب تحولاً متجدداً في مهارات العاملين وحشد قدراتهم الإدارية والتنظيمية والإبداعية وتحقيق الأهداف، عبر مناخ تنظيمي إيجابي ومهارات فعلية وبنى تحتية تكنولوجية تساهم في إيجاد حالة رضا عالية لدى العاملين وتنعكس إيجابياً على الإنتاجية وتقليل معدلات دوران العمل، كما هو موضح في الشكل (٦).

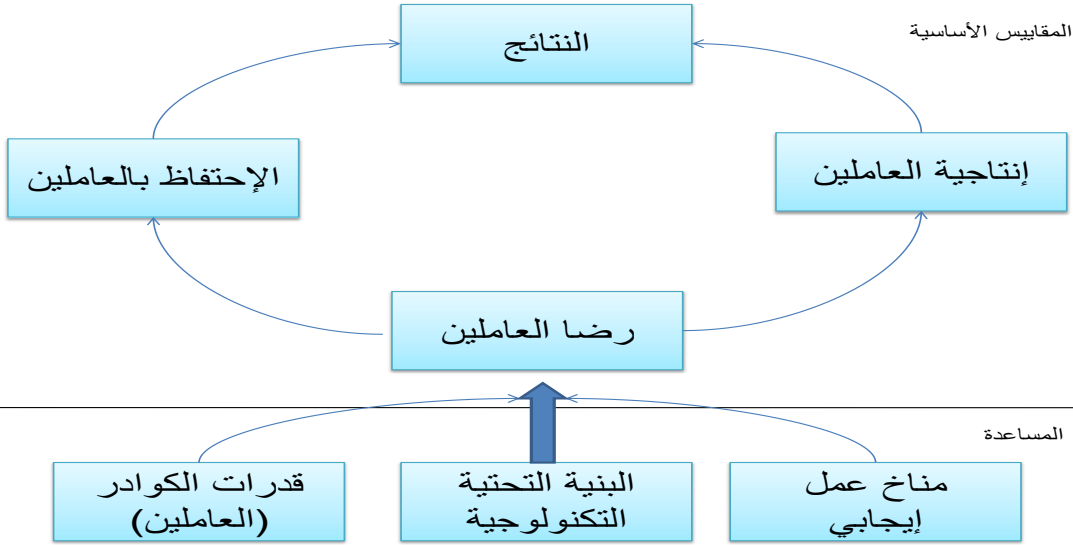
^١ شاهين، عبد الحميد أحمد شاهين، مرجع سابق ذكره، ص ٣١٤.

^٢ عقيلي، عمر، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، دار وائل، عمان، ٢٠٠٥، ص ٢٤٣.

^٣ Kaplan, Robert S., & Norton, David, 2006, How to Implement a New Strategy without Disrupting your organization, **Harvard Business Review**, March 2006, pp100-108.

^٤ الخولي، هالة، مرجع سبق ذكره، ص ١٥.

شكل (٦) التعلم والنموفي إطار قدرات العاملين



Source: Kaplan, Robert S., & Norton, David, "Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action", Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1996:129.

وفق هذا المنظور ترتكز قدرات العاملين على ثلاث محاور:

رضا العاملين

لا يمكن الفصل بين رضا العاملين ورضا العملاء عن خدمات المنظمة، وقد بدأت قياسات رضا العاملين بمؤشرات عامة حول الروح المعنوية والمناخ التنظيمي.

المحافظة على العاملين

إذا ما امتلكت المنظمة مؤشرات دقيقة حول طبيعة العاملين لديها، فإنها تستطيع أن تحدد ومساهماتهم الإيجابية والتميزة في الأنشطة لتقرر في إطار ذلك سياسات الاحتفاظ بهم، والتركيز على من يمثل قوة حقيقية لعمل المنظمة.

إنتاجية العاملين

تمثل إنتاجية العاملين مقياس للمخرجات المرتبطة بخصائص العاملين المهارية والأدائية والسلوكية والإبداعية والتطويرية، والتي تنعكس بمخرجات تساهم في رضا العملاء، فلم تعد الإنتاجية بمنظمات الأعمال قياس تقليدي بمؤشرات كلاسيكية بل إن مؤشرات تنوعت لتعطي بالنتيجة قيمة مضافة حقيقية يراد من خلالها نجاح المنظمة.

٢- قدرات أنظمة المعلومات

إن العاملين بمختلف الأنشطة بحاجة إلى معرفة سريعة بما يجري حولهم، لذلك فإن تغذية عكسية سريعة ودقيقة، من خلال توفر المعلومات بالوقت المناسب وبالنوعية الملائمة، تعطي العاملين القدرة على التكيف والاستجابة المناسبة لطلبات العملاء.

٣- الإجراءات التنظيمية

لا يمكن تحقيق نتائج إيجابية ما لم يكن هناك انسجام وتفاعل بين قدرات العاملين ومهاراتهم وطبيعة الإجراءات التنظيمية والتي تساهم في جعلهم أكثر اندماجاً في العمل وحتى تحقق منظمة الأعمال مزيداً من النمو عليها أن تعمل على ترسيخ مبدأ الدعم التنظيمي ممارسة وتطبيقاً، بحيث يؤمن العاملون بقدرة المنظمة على تقدير مساهماتهم واهتمامها بأهدافهم وآرائهم، وأوضاعهم الشخصية، وإشعارهم بأن المنظمة فخورة بهم وبإنجازاتهم^١.

ويرى (Kaplan&Norton) إن قدرة المنشأة على الابتكار والتحسين والتعلم تؤثر بشكل مباشر على قيمة المنشأة، حيث أنه من خلال قدرة المنشأة على ابتكار منتجات جديدة، والتطوير المستمر وتحسين فعالية العمليات، تستطيع المنشأة أن تخرق وتنفذ إلى أسواق جديدة وتزيد العوائد، وبالتالي تزيد القيمة المحققة للمساهمين^٢.

وتتجلى أهم أهداف هذا البعد فيما يلي^٣:

١- بيان مدى استمرارية المنشأة في المنافسة، واستجابتها السريعة للتغيرات المتوقعة في السوق.
٢- التوصل إلى ابتكارات متجددة لتحسين الجودة، وزيادة مشاركة العاملين للقيام بمهام مختلفة، لتحقيق مرونة أكبر في الإنتاج وتحسين الجودة وخفض التكلفة، ومن ثم تحسين الموقف التنافسي.

٣- تحسين جودة العمليات التشغيلية الداخلية وكفاءتها، والتي تسهم بدورها في تطوير وتحسين المنتجات واجتذاب المزيد من العملاء والمستهلكين، وتؤدي في النهاية إلى زيادة الإيرادات والتدفقات النقدية ومن ثم ارتفاع معدل ربحيتها.

إن الأهداف التي يتم تحديدها في البعد المالي وبعد العملاء والعمليات الداخلية تبين أين يجب أن يتم تحسين أداء المنشأة لتحقيق الأهداف المرجوة، في حين أن الأهداف في بعد التعلم

¹Perryer. C., Predicting Turnover Intention: The Interactive Effects of Organizational Commitment and Perceived Organizational Support, *Management Research Review*, 33(9),2010, pp: 911

²Kaplan, R.S. & Norton, D.P. , "The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance", **op.cit**, 1992, PP.75-76

³العفيري، فؤاد أحمد محمد، مرجع سبق ذكره، ٢٠٠٦، ص ص١٣٨-١٣٩.

والنموتوفر البنية التحتية التي تمكن من تحقيق الأهداف في الجوانب الأخرى لأسلوب القياس المتوازن للأداء¹.

إن الأبعاد السابقة هي الأبعاد الأساسية لنموذج بطاقة الأداء المتوازن، والتي ظهرت مع ظهور هذا النموذج، ولكن مع مرور الزمن وظهور العديد من الدراسات والابحاث حول هذا الموضوع أثير التساؤل التالي: هل من الضروري أن يتضمن نموذج القياس المتوازن للأداء هذه الأبعاد مجتمعة؟

يرى الباحث بأن عدد الابعاد في بطاقة الأداء المتوازن يتوقف على ظروف الصناعة واستراتيجية وحجم منشأة الأعمال، فقد تكون هناك حاجة إلى استبعاد أوإضافة جانب أوأكثر لبطاقة الأداء، حيث أن بعض المنشآت قد تركز على بعض هذه الأبعاد فقط، كما أن هذه الأبعاد ليست محدودة، بل يمكن تقليصها أوإزادتها حسب الحاجة والظروف الخاصة بكل منشأة.

وأوضح (Kaplan&Norton) أن أبعاد أسلوب القياس المتوازن للأداء غير محددة بأربعة أبعاد فقط، بل يمكن تقليص أوإضافة هذا العدد تبعاً للجوانب الأساسية للمنشأة والإستراتيجية التي تتبعها المنشأة، وأنه من الممكن إضافة أبعاد أخرى إلى أسلوب القياس المتوازن للأداء كلما استدعت ظروف المنشأة ذلك، بحيث يجب أن يتضمن نموذج القياس المقاييس التي تعتبر أساسية لنجاح إستراتيجية المنشأة، لكن النموذج الأكثر شيوعاً يحتوي على أربعة أبعاد: هي: البعد المالي، بعد العميل، بعد عمليات التشغيل الداخلية، بعد النمو والتطور².

ويعود أمر إضافة بعد أو حذف بعد لإستراتيجية المنشأة وأهدافها الرئيسية، حيث يمكن إضافة أبعاد أخرى مثل البعد البيئي أوالبعد الاجتماعي أوبعد المورد أوبعد الموارد البشرية حسب إستراتيجية المنشأة³.

خامساً: الاستدامة كبعد جديد مضاف لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

تعني استدامة المنشأة Corporate Sustainability أنه يجب على المنشأة قياس تأثيراتها البيئية بطريقة شفافة، بحيث يمكن للأطراف أصحاب المصلحة فهمها بسهولة، ويجب أن تتضمن إستراتيجية الاستدامة احتياجات أصحاب المصالح دون تعريض المنشأة للخطر المستقبلي، فالاستدامة لا تعني تحقيق أهداف الملاك فقط وإنما كافة أصحاب المصالح مع الأخذ بالاعتبار القيم التي ترسخ فكرة الاستدامة حالياً وفي المستقبل.

¹Kaplan, R.S. & Norton, D.P. , "The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance", **op.cit**, 1992, p.127

²Kaplan, R.S. & Norton, D.P., "Why Dose Business Need a Balanced Scorecard", (Summarized by Roberto Sola) , **Journal of Cost Management**, May/June, 1997, p76.

³غفير، نور الدين مجد الدين، استخدام نموذج متعدد الأهداف لتقييم الأداء الإستراتيجي في المنشآت الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، ٢٠٠٩، ص ٩١.

وعند صياغة رسالة المنشأة لا بد من مطابقة آراء أصحاب المصالح مع عناصر الاستدامة المقترحة، لكن تحليل أصحاب المصالح ليس سهلاً، والأهم أن يؤدي في النهاية إلى إستراتيجية مستدامة في عناصرها البيئية والاجتماعية، مع أن مطابقة الآراء حول البعد البيئي والاجتماعي لا يتسم بالسهولة، حيث يحتاج إلى دمج معتقدات وتوجهات أصحاب المصالح لتحقيق متطلبات بطاقة الأداء المتوازن المستدامة في إطار منهجي يتم من خلاله مسح مجالات عمل المنشأة وأنشطتها حيث من المفترض إذاً أن يظهر تحليل أصحاب المصالح كافة العناصر المؤثرة والمتأثرة في المنشأة^١.

ويجد الباحث أن عنصر الاستدامة هو العنصر المفقود في حلقة التوازن في تقييم الأداء، من حيث إدخال المسؤولية الاجتماعية والصدقة البيئية في بطاقة الأداء المتوازن المستدام.

١- إستدامة المنظمة عبر الصدقة البيئية:

بالرغم من إدراك منظمات الأعمال لأهمية البعد الاستراتيجي للإدارة البيئية والمسؤولية الاجتماعية، واتجاهها إلى تكوين نظم للإدارة البيئية واعتبار التكلفة المرتبطة بالحماية البيئية بنداً هاماً من بنود الموازنة إلا أن كثيراً ما زالوا ينظرون إلى استدامة المنظمات على أنها قيد مكلف، بالإضافة إلى وجود نقص في أدوات المنظمة لإدارة ورقابة الجهود الرامية للاستدامة^٢.

ونظراً لزيادة معدلات تلوث البيئة ومن ثم كبر حجم الالتزامات البيئية والتي تشكل جزءاً ملحوظاً من الالتزامات الكلية للمنشآت، وتزايد الدعاوى القضائية التي كسبها أصحابها ضد الكثير من المنشآت التي تتسبب أعمالها التشغيلية في الإضرار بالبيئة، بالإضافة إلى تأصل الوعي البيئي لدى أفراد المجتمع، فقد ظهر اهتمام المجتمع والأطراف ذات المصلحة بالمنشأة بالمعلومات المالية وغير المالية المتعلقة بالأداء البيئي، حتى يمكن تقييم المسؤولية البيئية للمنشأة بصورة موضوعية، والذي يؤثر بدوره على قرارات المستثمرين. كما ازداد طلب الإدارة على هذه المعلومات حتى تكشف عن مدى قدرة المنشأة على تحقيق أهداف إستراتيجية تتمثل في تقديم منتج ذو جودة عالية وبسعر مناسب ودون الإضرار بالبيئة (إنتاج منتجات صديقة للبيئة)^٣.

لذلك يرى بعض الباحثين وجوب إضافة بعد آخر وهو بعد المجتمع المحيط بالمنشأة (البعد البيئي)، حيث يجيب هذا البعد عن السؤال التالي: كيف ينظر المجتمع البيئي إلينا؟ وتأتي

^١ الجاموس، عبد الرحمن، تطوير خطة إستراتيجية متكاملة وقياس أداء غرفة صناعة حلب باستخدام نموذج الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، ٢٠١٢، ص ١١٥.

^٢ عبد الحليم، نادية، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية (عدد خاص)، المجلد الواحد والعشرون، العدد الثاني، ديسمبر، ٢٠٠٥، ص ٢.

^٣ أبوخشيبة، عبدالعال بن هاشم، "أهمية ودور التكاليف البيئية في مجال اتخاذ القرارات وتقييم الأداء - مدخل مقترح للمنشآت السعودية"، المجلة العلمية التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، الملحق الأول، العدد الأول، ٢٠٠٢، ص ٢٧-٣٠.

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 منطوق 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^١.

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.

ويمكن للمقاييس البيئية أن تستخدم في عدد من المجالات منها^٢:

- استخدام وخواص عوامل الإنتاج.
- الانبعاثات الناتجة من الإنتاج.
- محتوى المنتج وتأثيرات استخدام المنتج.
- فاعلية وسائل النقل المختلفة وآثارها البيئية.
- العوادم والنفايات والتخلص منها.
- العمليات الإدارية مثل وجود أعمال مراجعة (تدقيق) بيئية، منازعات قضائية... الخ.

و يرى الباحث بأن معظم هذه المقاييس ترتبط ببؤرة التركيز على العمليات الداخلية، يضاف إلى ذلك أن التأثيرات الواقعة في البيئة الخارجية قد تؤثر أحياناً في اتجاهات العملاء وتتطلب بنوداً مالية، ولهذا يمكن تناولها في مجالي التركيز على العملاء والبعد المالي، وإذا تضمنت الإستراتيجية مثل هذه الطموحات فإن بؤرة التركيز على التطوير قد تحتاج إلى مقاييس خاصة لإظهار تقدم المنظمة نحو تطوير عمليات صديقة للبيئة بدرجة أكبر.

ويعرّف تقييم الأداء البيئي بأنه منهج لتسهيل قرارات الإدارة بخصوص الأداء البيئي للمنشأة باختيار المؤشرات، وجمع وتحليل البيانات، وتقييم المعلومات وفقاً لمقاييس الأداء البيئي، وإعداد التقارير وتوصيل المعلومات والفحص الدوري، وفي النهاية تطوير هذا المنهج^٣.

وتعود أهمية تقييم أداء المنشأة من وجهة النظر البيئية على اعتبار أنه أصبح مطلوباً من

^١ الغروري، علي مجدي سعد، "تحول نظام متكامل لمقاييس الأداء في منشآت الأعمال - دراسة تجريبية"، المجلة العلمية لكلية التجارة،

فرع جامعة الأزهر للبنات، العدد (١٥)، يونيو، ١٩٩٨، ص ٦٣.

^٢ المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص ٢١٧.

^٣ رستم، زياد محمد، مرجع سبق ذكره، ٢٠١٠، ص ٧٨.

المنشأة في ظل القوانين الخاصة بالبيئة تقليل التكاليف سواء أكانت خاصة بممارسة نشاطها أو نتيجة تحمل مسؤوليتها البيئية، ويتم ذلك من خلال وضع الأهداف التي تعمل على تخفيض تكاليف الإضرار بالبيئة وتمنع التلوث سعياً وراء كسب رضا العملاء واحتفاظ المنشأة بسمعة جيدة في مجتمعها^١.

وتظهر أهمية البعد البيئي في تحقيقه الأهداف التالية^٢:

- ١- تقليل استخدام المواد الخام.
- ٢- تقليل استخدام المواد السامة.
- ٣- تقليل استخدام الطاقة اللازمة لعملية الإنتاج.
- ٤- تقليل النفايات والانبعاثات الصادرة (صلبة، سائلة، غازية).
- ٥- زيادة فرص إعادة التكرير.

ويرى الباحث أن الأداء البيئي يجب أن يصبح عنصراً رئيسياً في إستراتيجية المنشأة وفي تحقيق أداء متوازن. وبالتالي فإن هناك ضرورة لإضافة البعد البيئي إلى أسلوب القياس الأداء المتوازن، حيث لا بد من امتداد مفهوم تقييم الأداء إلى تقييم أداء يعتمد على معلومات بيئية لممارسة أنشطة المنشأة في البيئة، وذلك ليتكامل الأداء باحتوائه المعلومات البيئية والاقتصادية والتشغيلية.

٢- استدامة المنظمة عبر المسؤولية الاجتماعية:

إن ظهور مفهوم المسؤولية الاجتماعية Corporate Social Responsibility سببه الأنشطة غير المسؤولة للمنظمات، حيث أصبحت المسؤولية الاجتماعية عنصراً حيوياً في الجهود الدولية لرعاية تنمية مستدامة مناسبة وتبنيها عالمياً، وأصبحت التقارير السنوية لمنظمات الأعمال تعكس تطبيقاً لمسؤولية الاجتماعية، وفي إطار دراسة وتحليل مفهوم الأداء يحتل موضوع الأداء الاجتماعي في العصر الحديث اهتماماً بارزاً ومتزايداً على كافة الأصعدة، حيث أخذ حيزاً واسعاً من فكر الباحثين والمنظمات المهنية والهيئات العلمية، فضلاً عن التشريعات القانونية لمعظم دول العالم المتقدم والدول النامية. وفي حقيقة الأمر فقد وردت مؤشرات أهمية الأداء الاجتماعي منذ أوائل العشرينات من القرن السابق^٣.

^١متولي، سعاد السيد محمد، منهج مقترح لهندسة نظم المحاسبة الإدارية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة قناة السويس.

٢٠٠٤، ص ٩٦

^٢عبد الدايم، صفاء محمد، مدخل مقترح لتقييم الأداء البيئي كبعد خامس في منظومة الأداء المتوازن - دراسة ميدانية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، مجلد ٤٠، عدد ٤، ٢٠٠٣، ص ٢٢٢.

^٣العاني، حارس، دور المعلومات المحاسبية في قياس وتقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسات الصناعية - دراسة تطبيقية في مملكة البحرين، المؤتمر العلمي الرابع، جامعة فيلادلفيا، الأردن، ٢٠٠٥، ص ٢٢.

وتعني المسؤولية الاجتماعية تصرف المنشآت على نحو يتسم بالمسؤولية والمساءلة، ليس فقط أمام أصحاب هذه المنشآت، بل أمام أصحاب المصلحة الأخرى، بمن فيهم الموظفين والزبائن والحكومة والشركاء والمجتمعات والأجيال القادمة^١.

ويمكن تعريف المسؤولية الاجتماعية للمنشأة بأنها التزام المنشآت تجاه المجتمع وذلك بأخذ بعين الاعتبار التوقعات طويلة المدى والمجسدة بصور عديدة يغلب عليها طابع الاهتمام بالعاملين وبالبيئة بشرط أن يكون هذا التوجه طوعياً (إرادياً) ومتجاوزاً للالتزامات المنصوص عليها قانوناً^٢. وينظر البعض لمفهوم المسؤولية الاجتماعية كمعبد إغريقي يرتكز على ثلاث قوائم وهي البعد الاقتصادي، والاجتماعي، والبعد البيئي للمسؤولية التي تتحملها منظمات الأعمال، وتمثل الأبعاد الثلاثة معايير ضامنة للتطبيق الناجح لمفهوم المسؤولية الاجتماعية إذا كانت متوازنة، وترتكز على أرضية محسوبة بدقة، أي أنها تمثل الموثوقية، والشفافية التامة لكافة عمليات المنظمة وأنشطتها وفعاليتها. كما أن الدور الاجتماعي والالتزام الأخلاقي للشركات هو استثمار يعود على المنظمات بزيادة الربح وتقليل النزاعات والاختلافات بين الإدارة وبين العاملين فيها والمجتمعات المتعاملة معها، كما يزيد من انتماء العاملين والمستفيدين لهذه المنظمات^٣.

ويمكن تحديد خصائص المسؤولية الاجتماعية بالنقاط التالية^٤:

- ١- التزام المنشأة بمسؤوليتها الاجتماعية هي الآلية التي من خلالها تساهم في تحقيق التنمية المستدامة.
- ٢- الطابع الطوعي والإرادي الذي يميز التزام المنشأة بمسؤوليتها الاجتماعية، بحيث تصبح جزءاً من ثقافة الإدارة لديها، وليست نتيجة التزامات قانونية أو تعاقدية، هذا الالتزام الطوعي له قيمة معنوية تعود بالفائدة على المنشأة خلال مدة زمنية معينة، بحيث تنتظر المنشأة مقابلاً يكون على شكل اعتراف بدورها الإيجابي من طرف جميع الأطراف التي تتعامل معها.
- ٣- الإجماع على الدور المهم الذي يمكن أن تلعبه المنشأة في المجتمع بصفتها عضواً فيه،
- ٤- الطابع الدائم الذي يؤكد على التزام المنشأة والذي يجعل من المسؤولية الاجتماعية أحد ركائز إستراتيجيتها، الأمر الذي يتطلب تغييراً في ثقافة الإدارة.

^١الأعرج، حسين، المسؤولية الاجتماعية للشركات، المعهد العربي للتخطيط في الكويت، العدد التسعون، ٢٠١٠، ص ٥.

^٢خامرة، الطاهر، المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المنشأة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة، رسالة ماجستير غير

منشورة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح- ورفلة، ٢٠٠٧، ص ٨١.

^٣الغالب، طاهر منصور، صالح العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، دار وائل، عمان، الأردن، ٢٠١٠.

^٤عياض، محمد عادل، المسؤولية الاجتماعية للمنشأة: دخل لمساهمة منظمات الأعمال في الاقتصاد التضامني، الملتقى الدولي حول

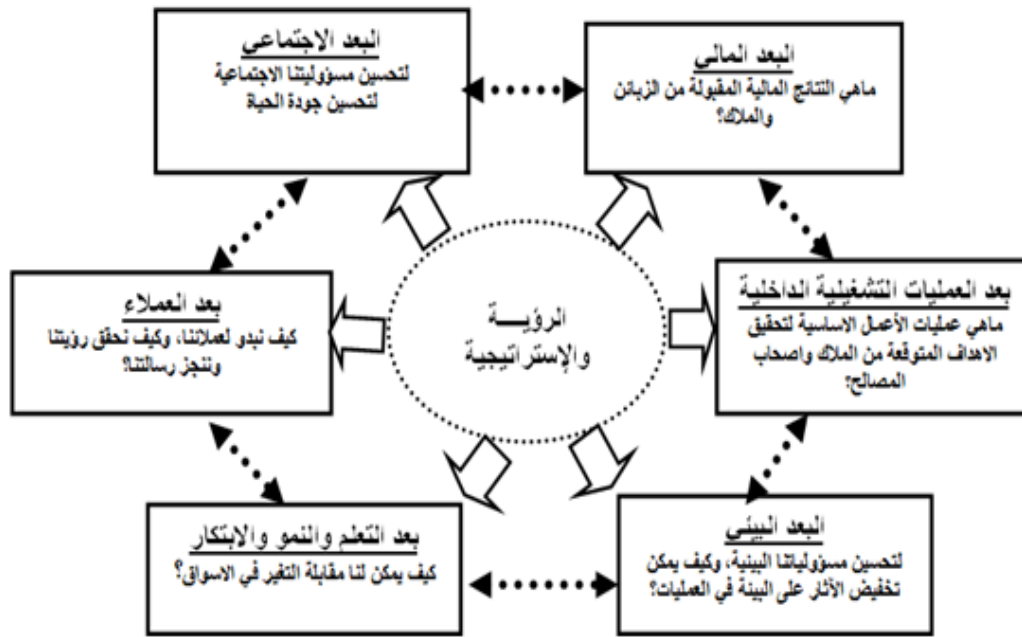
الاقتصاد التضامني، جامعة تلمسان، ٢٠٠٥، ص ٣.

٥- عنصر الشفافية والذي يركز على جمع ونشر المعلومات داخل وخارج المنشأة، مما يسمح بتوثيق وتحديد الممارسات الجيدة للمنشأة وتتبع التطورات الحاصلة بها

٦- القدرة على إشراك أطراف أخرى تهتم بالمنشأة وتتعامل معها، لأن المنشأة ستصبح "مواطنة وبالتالي سترتبط بعلاقات عديدة مع أفراد المجتمع (المحيط) الذي تعمل فيه.

ويرى الباحث أن المسؤولية الاجتماعية مرتبطة ببعدين أساسيين أحدهما داخلي يتمثل في إسهام المنشأة في تطوير العاملين وتحسين حياتهم، والبعد الثاني خارجي ويتمثل في مبادرات المنشآت في التدخل لمعالجة المشاكل التي يعاني منها المجتمع، وأنتقيما لأداء الاجتماع على المنشأة لم يعد اختياراً مطروحاً أمام المنشآت، وإنما أصبحاً إجبارياً وواجباً، حيث بدون وجود نص قانوني لمزيد من ذلك، فأى منشأة هي في النهاية منشأة اجتماعية، يلزم عليها إذا ما أرادت البقاء والاستمرار، أن تخدم رغبات أفراد المجتمع المحيط وتلبي توقعاته بهدف خلق نوع من التناغم بين الإيقاع الاقتصادي للمنشأة وبين توقعات المجتمع منها.

الشكل رقم (٧) أبعاد أسلوب القياس المتوازن للأداء



Source: Zdravko. Krivokpic, Using Balanced Scorecard to improve Environmental Management System, *Journal of Mechanical Engineering*, 55 (4) 2009, pp262-271.

المبحث الثالث

بناء و تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

مقدمة:

يتخذ بناء و تصميم نموذج بطاقة الأداء المتوازن عدداً من الخطوات التي يمكن تطبيقها في معظم المنظمات وبمختلف أحجامها، و الاختلاف الرئيس فيما بينها يكمن في مدة عملية التطبيق، كون المنظمات صغيرة الحجم تحتوي على عدد أقل من الأفراد و بنية تركيبية أقل تعقيداً من المنظمات الكبيرة، و لكن قبل التطرق لهذه الخطوات لا بد من الإشارة إلى الأسباب التي أدت إلى تبني تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

١-دواعي بناء و تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

اتجهت العديد من المنظمات إلى استخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن كأساس للإدارة الاستراتيجية، و لأغراض قياس الأداء، و لقد استندت هذه المنظمات في ذلك إلى مجموعة من الأسباب من أهمها^١:

١-١-تطور أساليب إدارة المنظمات :

نتيجة لتزايد اهتمام منشآت الأعمال بتحقيق نجاح يستمر لأجل طويل، أصبحت جوانب الأداء غير المالية، و بخاصة تلك التي تمثل عوامل جوهرية لنجاح المنظمات في ظل تزايد حدة المنافسة، تمثل محور اهتمام الإدارات المعنية بتخطيط الاستراتيجية و لإعداد التقارير عنها، حيث لم تعد التقارير المالية المتعارف عليها و التي تتسم بنظرتها التاريخية، هي الأساس الوحيد الذي يعتمد عليه في اتخاذ القرارات المؤثرة في مستقبل المنظمة.

١-٢-تزايد الإدراك و الوعي بأهمية المؤشرات غير المالية:

أشارت العديد من الدراسات إلى تزايد أهمية مؤشرات الأداء غير المالية، و بخاصة في ظل الضغوط التنافسية التي تعمل في ظلها منشآت الأعمال، و هو ما يتطلب ادراج هذه المؤشرات في نظام قياس الأداء، حتى يمكن مساعدة المديرين المسؤولين عن إدارة المنظمة على توزيع جهودهم بين مختلف جوانب الأداء المدعمة للأداء المالي مستقبلاً. و يمكن لبطاقة الأداء المتوازن أن تساعد في زيادة الإدراك و الوعي بأهمية جوانب الاداء غير المالية، من خلال شموله لمجموعة من المؤشرات التي تعكس هذه الجوانب.

١-٣-رغبة منشآت الأعمال في توفير رؤية واضحة لأهدافها:

¹Niven, P. R. **Balanced scorecard: Step-by-step for government and nonprofit agencies**. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2003,p34.

يتطلب نجاح منشآت الأعمال في الوقت الراهن، ضرورة أن تكون استراتيجية المنظمة وأهدافها واضحة لمختلف الأفراد داخل المنظمة، سواء أكانوا مديرين أو عاملين، بحيث يمكنهم ربط تصرفاتهم وقراراتهم بأهداف المنظمة، و يتحقق ذلك من خلال بطاقة الأداء المتوازن، عن طريق مؤشرات و مقاييس الأداء التي تتضمنها، و التي تعكس جوانب الأداء التي يجب انجازها بكفاءة و فعالية إذا أرادت المنظمة تحقيق أهدافها المحددة مسبقاً.

١-٤- توصيل الاستراتيجية التنافسية في المنظمات ذات الفروع:

يمكن الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات ذات الفروع في:

- التعرف على اتجاهات و قدرات العاملين بالفروع.
 - التعرف على مدى التزام كل فرع بالسياسات و العمليات التي تتسق و أهداف المنظمة ككل.
 - التعرف على مستوى رضا العملاء عن المنتج أو الخدمة التي تقدمها الفروع.
 - الحصول على صورة شاملة عن أداء الفروع في مختلف جوانب الأداء.
- و بذلك فإن هذه البطاقة تعمل على تدعيم الاستراتيجية التنافسية للمنشأة ككل على مستوى الفروع.

٢- خطوات اعداد بطاقة الأداء المتوازن:

فيما يلي الخطوات الرئيسية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن^١:

٢-١- تكوين فريق العمل: يتشكل هذا الفريق من الادارة العليا بالمنظمة، و يتولى مسؤولية تحديد رؤية المنظمة و استراتيجيتها، كما يقوم بشرح و تفسير الاستراتيجية و تحديد كيفية تحويلها إلى حقيقة، مع توضيح الاستخدام اليومي لبطاقة الأداء المتوازن، و كيفية تعديل دور المديرين ليتناسب مع الاستراتيجية الجديدة، مع التأكد من فهم كل فرد بالمنظمة لأهداف النموذج و ماذا يعني بالنسبة له.

٢-٢- وصف الرؤية الاستراتيجية للمنشأة: يجب على المنظمة أن تطور فكرة بسيطة واضحة لكل فرد داخل المنظمة، عما تحاول تحقيقه كي يتسنى لها اتخاذ قرارات مالية صائبة و عقلانية حول نشاطها التنظيمي و أهدافه، و لكي تكون عملية التصميم أكثر فاعلية يستخدم البيان الوصفي للرؤية الاستراتيجية.

و يمكن للإدارة العليا أن تحدد استراتيجية المنظمة في ضوء دورة حياة المنظمة و دورة حياة منتجاتها، و مستوى المنافسة التي تتعرض له، و امكانياتها و مواردها الداخلية، فإذا كانت المنظمة جديدة و في مرحلة النمو، و تتعرض لمنافسة شديدة، فإنها ستركز على رضا العملاء و

¹Kaplan, R.S. & Norton, D.P., "Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management", Part.I, **Accounting Horizons**, Vol.15, No1., March, 2001,p5

التجديد و الابتكار في مجال تكنولوجيا الانتاج، في ضوء التكنولوجيا المطبقة لدى المنافسين، وذلك بما يعمل على تدعيم المركز التنافسي للمنشأة، أما اذا كانت المنظمة في مرحلة النضج و الاستقرار، و منتجاتها تتمتع باستقرار سوقي و موقف تنافسي مناسب، فإن الادارة العليا تحدد استراتيجيتها على أساس العمليات الداخلية، من خلال التحسين المستمر في مجالات الانتاج، و نظم المعلومات، و الاساليب الادارية بما يعمل على تخفيض التكاليف و تحسين الانتاجية من ناحية، و زيادة القيمة للمساهمين من ناحية أخرى^١.

٢-٣- توصيل الاستراتيجية إلى المستويات الادارية كافة: بعد تحديد الاستراتيجية الجديدة يتم توصيلها إلى المستويات الإدارية الدنيا، و حتى مستوى الإدارة الوسطى في المنظمة، حتى يتم شرح و مناقشة الاستراتيجية للتأكد من فهم الاستراتيجية و أساليب تنفيذها.

٢-٤- تحديد ووصف الأهداف الاستراتيجية: تمثل الأهداف الاستراتيجية أساس بطاقة الأداء المتوازن، و لذلك فإن تحديد الأهداف الاستراتيجية تعد الخطوة الأولى نحو تطبيق النموذج، ويتم في هذه المرحلة ترجمة استراتيجية المنظمة إلى مجموعة من الأنشطة و النتائج الأكثر أهمية (الأهداف الاستراتيجية)، من خلال تحليل الاستراتيجيات العامة المطلوب تحقيقها لإنجاز رؤية المنظمة. ويمكن تمثيل هذه الأهداف المحددة على صيغة نموذج ربط استراتيجي، بحيث ترتبط جميع الأهداف الاستراتيجية وفق علاقة (السبب - النتيجة) فيما بينها^٢.

٢-٥- وضع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن: بعد أن تقوم الشركة بتحديد الأهداف الاستراتيجية و المجالات التي ينبغي أن تركز عليها، فإنها تقوم بتحديد عوامل النجاح و أبعاد البطاقة، و ما ينبغي عمله في كل بعد.

٢-٦- تحديد عوامل النجاح الأساسية و مقاييسها على مختلف المستويات التنظيمية: تتبع هذه العوامل من استراتيجية المنظمة، و يجب أن تغطي الأبعاد التي تقوم عليها بطاقة الأداء، و يمكن تقسيم عوامل النجاح الأساسية إلى أكثر من مستوى فرعي من عوامل النجاح، و إن تحقيق عامل النجاح الفرعي يقود إلى عامل النجاح الأساسي و الذي بدوره يقود إلى انجاز جانب من الهدف الاستراتيجي، و ذلك على النحو الآتي^٣:

• التخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة (عامل نجاح فرعي)، يؤدي إلى خفض التكلفة (عامل نجاح فرعي)، يؤدي إلى زيادة الربحية (عامل نجاح أساس)، يؤدي إلى انجاز

^١ الخولي، هالة، مرجع سبق ذكره، ص ٣٨.

^٢ غازي، علي، بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لبناء القيادة الإبداعية، مجلة إدارة الأعمال، جمعية إدارة الأعمال العربية، ١٠٠، مارس ٢٠٠٣، ص ٣٧.

^٣ زغلول، جودة عبد الرؤوف، تعزيز آليات حوكمة الشركات باستخدام نظام ادارة الأداء الاستراتيجي للجيل الثالث لمقياس الأداء المتوازن، المجلة العلمية للتجارة و التمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد ٢، ٢٠٠٦، ص ٢٦

جانبا من الهدف الاستراتيجي هو تعظيم القيمة لكل من المساهمين و العملاء و العاملين و المجتمع.

• الوصول بمستوى الانتاج المعيب إلى المستوى صفر (عاما نجاح فرعي)، يؤدي إلى تحسين الجودة (عامل نجاح فرعي)، يؤدي إلى زيادة رضا العملاء (عامل نجاح أساس)، يؤدي إلى انجاز جانب جانبا من الهدف الاستراتيجي هو تعظيم القيمة للمنشأة.

• زيادة عدد و قيمة برامج التدريب (عامل نجاح فرعي)، يؤدي إلى تقليل معدل دوران العاملين (عامل نجاح فرعي)، يؤدي إلى زيادة رضا العاملين (عامل نجاح أساس)، يؤدي إلى انجاز جانب من الهدف الاستراتيجي هو تعظيم القيمة للمنشأة.

٢-٧- تحديد علاقة السبب و النتيجة: يقوم نظام قياس الأداء القائم على نموذج بطاقة الأداء المتوازن على خلق مجموعة من علاقات السبب و النتيجة بين التصرفات التكتيكية و تحقيق الأهداف الاستراتيجية، من خلال التركيز على مقاييس الأداء أو المؤشرات المستقبلية الأساسية، و ربطها بمقاييس النتائج أو المؤشرات التاريخية التابعة. ووفقاً لهذه العلاقة فإن عمليات التعلم و النمو تؤدي إلى تحسين العمليات الداخلية، و تحسين العمليات الداخلية يؤدي بدوره إلى تحسين العلاقات مع العملاء، و تحسين العلاقة مع العملاء يؤدي إلى تحسين الأداء المالي و زيادة الربحية^١.

٢-٨- اختيار المقاييس : تصحب عملية تصميم بطاقة الأداء المتوازن عملية دقيقة و متقنة لتمييز و توصيف المقاييس المختارة لكل محور من المحاور السابقة، لتبليغ الإدارة عن مدى تقدم المنظمة في انجاز أهدافها، و يجب أن ترتبط مقاييس الأداء بالأهداف الاستراتيجية، كما ترتبط المقاييس ببعضها البعض بطريقة يدعم كل منها الأخر (علاقة تبادلية). و يجب أن تكون هذه المقاييس واضحة و محددة، مع الأخذ في الاعتبار البعد الزمني، عند تقييم كيفية وفاء كل مقياس بالأهداف الاستراتيجية، على جانب أن يكون كل مقياس متتابعاً زمنياً في ارتباطاته بالمقاييس الأخرى.

٢-٩- وضع قيم مستهدفة على شكل مدى لكل مقياس من مقاييس الأداء المحددة: بحيث تلبي احتياجات الأطراف المختلفة ذات المصلحة في المنظمة، و يجب أن تتجاوز هذه القيم الأداء الفعلي عن العام الماضي، و تتماشى مع معيار استهداف أفضل أداء على مستوى الصناعة.

٢-١٠- التقييم و المراجعة: يجب أن يصبح نموذج بطاقة الأداء المتوازن جزءاً من العملية الادارية، حيث يتم ربط الأهداف الفردية و المكافآت المالية بهذا النموذج، و لا يوفر ذلك نوعاً

^١ زغلول، جودة عبد الرؤوف، مرجع سبق ذكره، ص ٢٦.

من الحوافز الشخصية فقط، بل يضمن أيضاً استمرار استخدام استراتيجية المنظمة على أساس يومي من قبل الأفراد العاملين بالمنظمة، هذا و يتم اجراء مراجعة شهرية و ربع سنوية للنموذج، مع مراجعة الاستراتيجية سنوياً، بهدف تصحيح و تنقيح و تحديث النموذج، وفقاً للمتغيرات الداخلية و الخارجية، و التغيرات في الظروف الاقتصادية المحيطة بالمنظمة¹.

٣-المنتج النهائي لبطاقة الأداء المتوازن:

تتمثل مخرجات نظام القياس القائم على نموذج بطاقة الأداء المتوازن في تقرير قياس الأداء، و هو تقرير فردي يقوم على أساس تجميع مجموعة من العناصر المتنوعة و المنفصلة و التي تعكس المنظور الاستراتيجي لمنشأة الأعمال، في صورة مجموعة مركزة من مقاييس الأداء متعددة الأبعاد، و يتم اعداد التقرير بواسطة فريق العمل الذي قام أساساً بتصميم و تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن، و الذي غالباً ما يكون مسؤولاً عن التخطيط الاستراتيجي في المنظمة، و يعد تقرير قياس الأداء دورياً(شهري أو ربع سنوي أو نصف سنوي أو سنوي)، حسب ظروف كل منشأة و مدى الحاجة الدورية إلى الحصول على البيانات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي و قياس و تقويم الأداء، و يحتوي كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على أربعة مكونات^٢:

١/١/٦- الأهداف Objectives: التي تسجل فيها الأهداف الخاصة بالبطاقة.

٢/١/٦- المؤشرات Measures: التي تسجل فيها المؤشرات التي ستستخدم لقياس كل

هدف.

٣/١/٦- المستهدف Target: التي تسجل فيها القيمة المستهدفة للمؤشر في نهاية الفترة.

٤/١/٦- المبادرات Initiatives: التي تسجل فيها المبادرات أو المحاولات التي سنقوم بها

لتحقيق الهدف.

وتظهر على سبيل المثال هذه المكونات على النحو الموضح للبعد المالي:

^١الخلي، هالة، مرجع سبق ذكره، ص ٢٨.

^٢Selena Aureli: “The introduction of innovative performance measurement and management control systems: the role of financial investors and their acquired companies “. Studies in Managerial and Financial Accounting, Volume: 20, 2010,p20.

الجدول رقم (١) مثال عن مكونات بطاقة الأداء المتوازن في المحور المالي

| المبادرات | المستهدف | المؤشر | الهدف | الأهداف المالية |
|-----------|----------|--------|-------|-----------------|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

٤- القواعد الأساسية لبناء أسلوب القياس المتوازن للأداء:

هناك عدد من القواعد الأساسية التي يجب التقيد بها عند تنفيذ أسلوب القياس المتوازن للأداء وهي^١:

- ١- يجب إدراك أنه لا توجد حلول معيارية تناسب كل المنظمات، وذلك لاختلاف عوامل البيئة الداخلية والخارجية التي تؤثر على هذه المنظمات.
- ٢- ضرورة دعم الإدارة العليا لتطبيق أسلوب القياس المتوازن للأداء، وأن يكون هذا الدعم واضحاً لكل العاملين في المنظمة.
- ٣- يجب إدراك أن تحديد وفهم إستراتيجية المنظمة هو نقطة البداية في مشروع أسلوب القياس المتوازن للأداء، فعندما يتم تحديد وفهم المتطلبات الإستراتيجية لنجاح المنظمة، يتم اختيار مجموعة من المقاييس تتفق مع الإستراتيجية وتعكس مدى تنفيذ الأهداف المحددة.
- ٤- يجب تحديد عدد محدد من الأهداف والمقاييس، تتماشى مع السمات الفريدة التي تميز كل منشأة، ولا شك أن ذلك يقضي على ظاهرة إعاقة الإدارة بكم كبير من المعلومات يفوق القدرة التحليلية لها، وما يترتب عليه من إعاقة العمل الإداري.
- ٥- يجب عدم البدء بتحليلات عميقة، ولكن يفضل البدء بتحليلات مبسطة وتقريبية بهدف التعلم والتحسين، مع توسيع الاستخدام بالتدرج حتى لا تكون هناك فجوة بين التحليل والتطبيق.
- ٦- ضرورة الاعتماد على مدخل الاتصال من أسفل إلى أعلى ومن أعلى إلى أسفل التنظيم، وذلك لإدراك التغيرات المستمرة.
- ٧- ضرورة دقة وبساطة أنظمة نقل المعلومات، حتى لا يتم نقل معلومات خاطئة إلى المستخدم النهائي.

^١البتانوني، علاء، تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن ونظام التكلفة على أساس النشاط على أداء تنظيمات الأعمال، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، العدد الأول، ٢٠٠٤، ص ٣٤٨.

٨- ضرورة إدراك أثر مؤشرات الأداء على سلوك العاملين، والتأكيد من أن تغييرها سيؤثر على هذا السلوك وذلك للتشجيع على التحسين.

٩- ضرورة إدراك صعوبة القياس الكمي لكل مقاييس الأداء، لذلك ينبغي إدراك أن هناك مقاييس كمية ومقاييس وصفية.

وعند بناء أسلوب القياس المتوازن للأداء يجب مراعاة النواحي التالية^١:

١- يجب اعتبار البعد المالي مركزاً للغايات والمقاييس المستخدمة في أسلوب القياس المتوازن للأداء، بحيث يكون كل فعل جزءاً من شبكة العلاقات السببية بما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء المالي للمنشأة.

٢- تحديد قطاعات السوق والعملاء التي تريد المنظمة أن تدخل في مجال المنافسة ضمنها، وبالتالي ترتيب مقاييس بعد العملاء بما يتناسب مع العملاء وقطاعات السوق المستهدفة.

٣- رسم سلسلة القيمة لعمليات المنظمة والتي تختلف من منشأة لأخرى، وتتضمن التعرف على الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء، ووضع الحلول اللازمة لتغطية هذه الاحتياجات.

٤- يجب أن تكون الأهداف في بعد التعلم والنمو محركات أداء ناجحة للأهداف والغايات في الأبعاد الأخرى.

٥- اكتشاف أنشطة المنظمة الحاسمة والمولدة للقيمة (عوامل النجاح الحرجة).

٦- ترجمة أهداف وغايات المنظمة على المستوى الفردي من أجل تحفيز وتركيز الأفراد والفرق على العمل.

٧- ربط نظام مكافآت المنظمة مع مقاييس أسلوب القياس المتوازن للأداء مما يشكل حافزاً ودافعاً قوياً للأفراد العاملين في المنظمة.

٥-متطلبات تطبيق أسلوب القياس المتوازن للأداء:

هناك مجموعة من المتطلبات الأساسية التي تمكن من استخدام وتطبيق أسلوب القياس المتوازن للأداء هي^٢:

٥-١- **التحديد الواضح للأهداف الإستراتيجية:** تعتبر عملية تحديد الأهداف الإستراتيجية المحور الأساس لتطبيق أسلوب القياس المتوازن للأداء، ويجب أن يتوفر في الأهداف مجموعة من المعايير أهمها:

^١ جمعة، أحمد حلمي، حسن صالح عارف، محمد جمال هلال، منهج مقترح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازنة في المنظمات الصغيرة في ظل اقتصاد مبني على المعرفة، بحث مقدم للمؤتمر السنوي الدولي الخامس لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، ٢٠٠٥، ص ٧.

^٢ عبد العزيز، شهيرة محمود، إطار مقترح لاستخدام مقاييس الأداء المتوازن في المنظمات غير الحكومية بالتطبيق على الجمعيات الأهلية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد السابع والعشرون، العدد الثالث، المنصورة، ٢٠٠٣، ص ص ٢٥١-٢٥٢.

- أ- الأهمية الإستراتيجية: والتي تعني أن يرتبط الهدف بميزة تنافسية.
- ب- إمكانية التطوير: وهذا يعني ضرورة أن تكون الأهداف قابلة للتحقيق ومحددة على ضوء الإمكانيات المتاحة للمنشأة.
- ج- درجة التأثير: أي أن يتوفر لدى المنظمة الإمكانيات والكفاءات التي تمكن من تحقيق الأهداف المرسومة.
- د- القياس: ويقصد به قابلية كل الأهداف للقياس الكمي أو الوصفي من خلال مؤشرات ومقاييس مناسبة.
- هـ- جدوى التنفيذ: ويعني أن تكون الموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف متاحة.
- ٥-٢- الأخذ بمنهج النظم: وهذا يعني استخدام أسلوب القياس المتوازن للأداء كنظام إدارة إستراتيجي وليس نظام لقياس الأداء. وهذا يتطلب دمج الأبعاد الأربعة لأسلوب القياس المتوازن للأداء في شكل منظومة متكاملة تساهم في تطبيق المبادئ الأساسية التي يقوم عليها هذا النظام.
- ٥-٣- وجود الدافعية لاستخدام أسلوب القياس المتوازن للأداء:
- وذلك استجابة للتغيرات في بيئة الأعمال كشدة المنافسة، والتركيز على رضا العملاء، التي أوجبت ضرورة البحث عن أساليب وأدوات أكثر فاعلية لمواجهة هذه التغيرات، حيث يعتبر أسلوب القياس المتوازن للأداء من الأساليب التي يتم استخدامها في قياس وتقييم الأداء في ظل بيئة التصنيع الحديثة.
- بالإضافة إلى ما تقدم فهناك مجموعة من المتطلبات الأخرى اللازمة لاستخدام أسلوب القياس المتوازن للأداء تتعلق بنظام المعلومات وهي^١:
- ١- وضع نظام لجمع المعلومات اللازمة لعملية تقييم الأداء.
 - ٢- وضع المعايير والطرق الضرورية لجمع المعلومات غير الكمية.
 - ٣- تحليل البيانات وحساب قيم المؤشرات التي يتضمنها نظام تقييم الأداء.
 - ٤- توفير الموارد البشرية والمادية اللازمة لتشغيل النظام.
 - ٥- استخدام نظام للرقابة على الأداء ورفع التقارير بشكل مستمر إلى الإدارة العليا لمتابعة الأداء أولاً بأول.
- وعند تقييم أسلوب القياس المتوازن للأداء هناك عدد من النقاط التي يجب أخذها بعين الاعتبار^١:

^١العزاوي، محمد عبد الوهاب، تكنولوجيا بطاقة الدرجات المتوازنة واستخداماتها في بناء وتطوير نظام تقييم أداء المصارف التجارية، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، بغداد، ٢٠٠٢، ص ١٨٩٣.

١- إن العديد من نماذج الأداء المتوازن تركز فقط على تبيان مختلف مؤشرات الأداء الرئيسية، وتعجز عن تبيان أي من تلك المؤشرات يمكن ربطه بخطة الحوافز في المنظمة، وعدم تغيير هذه المؤشرات استجابة للتغيرات في إستراتيجية المنظمة وبيئتها الداخلية والخارجية.

٢- تنشأ المشكلات عندما يستخدم أسلوب القياس المتوازن للأداء كمقاييس للأداء أو كنظام لقياس الأداء، وليس كنظام متكامل للإدارة الإستراتيجية الأمر الذي يؤدي إلى الاختلال الوظيفي.

٣- أن أسلوب القياس المتوازن للأداء لا يوضح أقصى مدى يلزم الوقوف عنده بالنسبة لرضا العملاء، رضا العاملين، جودة المنتج، حيث يلاحظ أن الزيادة في العمل على كسب رضا العملاء قد تؤدي إلى انخفاض قيمة المنظمة، فالواقع أنه حتى حد معين تكون قيمة المنظمة عند أعلى معدلاتها بسبب رضا العملاء، إلا أنه بعد هذا الحد نجد أن الإيراد الناتج عن زيادة رضا العملاء يكون أقل من التكاليف التي تتفق من أجل زيادة رضا العملاء، وبالتالي تبدأ قيمة المنظمة بالانخفاض، ونفس القول يصدق على رضا العاملين، والحصة السوقية وجودة المنتج.

٤- قد لا تتصف نماذج الأداء المتوازن بالتوازن خصوصاً إذا كان للمديرين الفرصة في المقابلة والمفاضلة بين المقاييس المختلفة للأداء، خصوصاً أن تلك النماذج لا توضح المقارنة أو المفاضلة بين تلك المقاييس وخاصة عند اختيار المقاييس التي تعتبر أساس توزيع الحوافز.

٦- معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

إن تقديم بطاقة الأداء كأسلوب لتقييم و إدارة الأداء يعني إحداث تغيير في المنظمة، و هذا لا يعد أمراً سهلاً، و خاصة عندما تتضمن عملية التغيير تعديل موازين القوى في المنظمة، و من ثم تواجه المنظمات التي تحاول تطبيق بطاقة الأداء العديد من الصعوبات و المشاكل، و التي يجب أخذها في الاعتبار حتى يمكن استخدامها بفعالية في قياس و تقييم الأداء بالمنظمات المختلفة، و فيما يلي أهم هذه الصعوبات^١:

٦-١- إن فريق الإدارة العليا قد لا يتفق على رؤية مشتركة و واضحة لاستراتيجية المنظمة، فقد يحوز أعضاء فريق الإدارة العليا على رؤى مختلفة عن استراتيجية المنظمة، أو عما يجب أن تكون عليه استراتيجية المنظمة، و في حالة الاتفاق على رؤية معينة لاستراتيجية المنظمة، قد تكون هذه الاستراتيجية غير واضحة. و من ثم فإن الخطوة الأولى في عملية تطبيق النموذج هي الحصول على اجماع على ما يجب على المنظمة تنفيذه.

¹Zimmerman, J.L., Accounting for Decision Making and Control, McGraw-Hill, Irwin, Boston, 2003, p706.

²Letza, S. R., "The Design and Implementation of the Balanced Business Scorecard: an Analysis of Three Companies in Practice" , Business Process Reengineering & Management Journal, Vol. 2, No. 3, 1996,p25.

٦-٢- إن تطوير و مراجعة بطاقة الأداء المتوازن، يمكن أن يؤدي إلى زيادة أعباء العمل للعديد من الأفراد، و بصفة خاصة أن بعض البيانات المطلوبة قد لا تتواجد داخل المنظمة، و يجب تجميعها خصيصاً للوفاء بمتطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، و من ثم فإن الأفراد الذين يقع عليهم أعباء عمل متزايدة قد لا يتحمسون بتحمل أعباء إضافية، بل و يقامون تطبيق هذا النظام و تتكون لديهم اتجاهات سلبية تجاهه، خاصة أنهم قد لا يدركون أهدافاً واضحة له.

٦-٣- قد تواجه المنظمة مقاومة مدفوعة من الرغبة في الحفاظ على المراكز، أو من منطلق النفوذ و السلطة، و يجب على المديرين الكبار عدم الافتراض بأن غياب بعض المعلومات أو المؤشرات الكمية ينتج دائماً بسبب الجهل أو ضغوط العمل و أعبائها، بل أن عدم توافر مثل هذه المعلومات غالباً ما ينتج بسبب التعتيم و الاخفاء المتعمد من قبل المعارضين لعملية التغيير، و لذلك فقد تعلم المديرين تطوير مصادر ثانوية للمعلومات التي لا تصل بسهولة للإدارة العليا أو مرؤوسيه، و بقاء هذا التعتيم غالباً ما يكون طريقاً للمديرين لغرض جعل السلطة مركزية، أو حماية أنفسهم من المراجعة الدقيقة، أو الاستجواب من رؤسائهم. و من هنا فإن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن تلقي الضوء على المبادلات و من ثم زيادة الشفافية، مما يمثل تهديداً لبعض المديرين.

و يرى الباحث من خلال استعراض المعوقات السابقة بأن هذه المشكلات تتفاوت فيما بينها فبعضها مبالغ فيه، كما في المشكلة الأولى، فمن المستبعد أن لا تستطيع الإدارة العليا صياغة رؤية واضحة لاستراتيجية المنظمة، أما بالنسبة للمشكلة الثانية فإن زيادة عبء العمل على العاملين في لمنشأة لن يكون لبعض الأفراد دون سواهم، بل سيشمل جميع العاملين في المنظمة بدءاً من الإدارة العليا و انتهاءً بالعاملين، و جميعهم سوف يشتركون في تطوير العمل، كلاً حسب اختصاصه، أما بالنسبة للمشكلة الثالثة فلا تعد قاعدة عامة على المنظمات و خاصة في القطاع الخاص، و الذي غالباً ما تكون ادارته العليا من المالكين.

٧- الأسباب التي تؤدي إلى فشل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن :

هناك ستة أسباب تؤدي إلى فشل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات^١:

٧-١- عدم تحديد المتغيرات المستقلة غير المالية بشكل دقيق، كمحركات أولية للأداء لتحقيق رضا أصحاب المصلحة في المستقبل.

٧-٢- التحديد غير الدقيق لمعايير القياس.

^١العنتاني، رضوان محمد، بناء نموذج و تقويم أداء شركات المقاولات الاردنية باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات المالية و الادارة العليا، جامعة عمان للدراسات العليا، عمان، ٢٠٠٤، ص ١٤٥.

٣-٧- يعتمد النجاح في تحسين الأهداف على المفاوضة، بدلاً من تحديدها على أساس متطلبات أصحاب المصلحة، و حدود الأنشطة الأساسية، و تحسين القدرات.

٤-٧- عدم وجود نظام لترجمة و نشر الأهداف العامة للمستويات العليا إلى المستويات الفرعية، حيث تكمن أنشطة التحسين الفعلية.

٥-٧- عدم استخدام طرق أو نظم خبيرة في عملية التحسين.

٦-٧- غياب الربط الكمي بين النتائج غير المالية و النتائج المالية المتوقعة.

٨- محددات بطاقة الأداء المتوازن:

رغم النجاحات التي حققتها بطاقة الأداء المتوازن إلا أنها تعرضت للعديد من الانتقادات أهمها^١:

٨-١- اعتمادها على العلاقة السببية الأحادية المبسطة: و بالتالي فهي لا تلبى فكرة العوامل

الاستراتيجية المجمع، حيث أن العلاقة أعمق و أكبر من كونها علاقة أحادية الاتجاه ، و إن

فرض علاقة سببية في أسلوب القياس المتوازن للأداء فرض مشكوك فيه بسبب مايلي:

أ- البعد الزمني: تتطلب علاقات السببية وجود فاصل زمني بين السبب و النتيجة، ولكن لم يؤخذ

ذلك في الاعتبار في بطاقة الأداء المتوازن، حيث يتم قياس السبب والتأثير في نفس الوقت بدون

الأخذ في الاعتبار أي فاصل زمني.

ب- العلاقة بين المقاييس: يفترض Kaplan&Norton فيما يتعلق بالعلاقة السببية، أن النتائج

المالية سوف تتحقق إذا توافرت أسباب معينة، بمعنى أن النمو و التعلم يؤدي إلى كفاءة عمليات

التشغيل الداخلي، مما يؤدي بدوره إلى تحقيق درجة عالية من رضا العميل، و بالتالي تتحقق

نتائج مالية جيدة. في حين يرى آخرون أن هذه العلاقة منطقية، و أن النظر إليها على أنها

علاقة سببية يعد مضللاً^٢ ، حيث أن أي صفقة مع العميل سوف تتم إذا كانت القيمة بالنسبة

للعامل أعلى من السعر الذي يدفعه، وإذا كانت التكاليف الحدية للمنشأة أقل من الإيرادات

الحدية، وبالتالي فإن أي صفقة مع العميل مشروطة برضائه، وعلى ذلك فإن الأرباح مشروطة

برضاء العميل وليس بسببها، كما أن الدراسات التطبيقية أكدت أن العملاء ذوي الولاء هم الأكثر

تحقيقاً للربحية للمنشأة، لأنهم لا يحتاجون إلى تكاليف تسويقية، بالإضافة إلى استعدادهم لدفع

المزيد من المال في منتج يتقون فيه^٣.

ج- العلاقة المتداخلة بين العلاقة المتداخلة بين جوانب بطاقة الأداء المتوازن:

^١الخولي، هالة، مرجع سابق ذكره، ٢٠٠١، ص ص ٣٥-٣٩.

^٢Krajewski, Lee &Ritzman, Larry, P, Operations Management: Strategy and Analysis, 6th ed, Prentice hall, Inc, 2002,p94.

^٣Kaplan , Robert S, "Five Questions About... Strategy Maps", Harvard Management Update,Vol. 9Issue 11, Nov-2004,p25.

أن العلاقة بين المقاييس في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ليست في اتجاه واحد ولكنها علاقة دائرية مثلاً: يعتمد إجراء أنشطة الأبحاث والتطوير بصورة مستمرة على النتائج المالية المحققة، ومدى توافر الأموال اللازمة لهذه الأنشطة، وفي نفس الوقت فإن هناك الحاجة إلى إجراء المزيد من الأبحاث والتطوير حتى يمكن تحقيق نتائج مالية متميزة، وكذلك الأمر فإن العلاقة بين رضا العميل و سمعة المنشأة علاقة في اتجاهين، حيث أن سمعة المنشأة تخلق قيمة بالنسبة للعميل، مما يترتب عليه رضا العميل و ولاءه، كما أن أحد عناصر ايجاد السمعة هي رضا العميل و ولاءه^١.

٨-٢- هرمية نموذج بطاقة الأداء: يعد أسلوب القياس المتوازن للأداء نموذجاً هرمياً مما يعرضها للانتقادات التالية^٢:

أ- لا يأخذ النموذج في عين الاعتبار عوامل عدم التأكد المرتبطة بالإستراتيجية، و التي تتمثل في المخاطر المرتبطة بالأحداث، التي تقع و تهدد أو تعوق تنفيذ الإستراتيجية الحالية أو جعلها غير سليمة، أي يجب السؤال عن العقبات الخارجية التي قد تعوق تنفيذ إستراتيجية المنشأة، حيث أن الامام بالعقبات المتوقعة مستقبلاً، يسمح بتحديد الأساليب التي تمكن المنشأة من مواجهة المنافسة و التطورات التكنولوجية..

ب- على الرغم من أن أسلوب القياس المتوازن للأداء بالأسلوب الذي قدمه (Kaplan&Norton) قد ركز على أن الأفكار والآراء عن الإستراتيجيات الجديدة قد تتبع من المستويات الأدنى من المنظمة، إلا أن ذلك لا يبدو متسقاً مع الأسلوب الرقابي الذي يقوم عليه أسلوب القياس المتوازن للأداء، والذي يمكن وصفه بأنه أسلوب ميكانيكي هرمي من أعلى إلى أسفل.

ج- إن نموذج القياس المتوازن يركز على المتغيرات الخارجية لتنمية الدوافع لدى العاملين، وأنه من المناسب محاولة بناء أسلوب للقياس المتوازن للأداء بالشكل الذي يحقق ولاء وانتماء العاملين والنابع من داخلهم لتحقيق إستراتيجية المنظمة.

د- ينتج عن الخلط بين مقاييس الأداء المالية و غير المالية في قياس الأداء توفر كم هائل من المعلومات قد تفوق طاقة المديرين، و تتسبب في تشتيت الجهود على أهداف متعددة مما ينقص من فاعلية بطاقة الأداء المتوازن.

^١ الخولي، هالة، مرجع سبق ذكره، ص ٣٨.

^٢ النمري، مجبور جابر، التحديات التي تواجه استخدام نموذج تقييم الأداء المتوازن في الدول المتقدمة و النامية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، المجلد الخامس و العشرون، العدد الثاني، ٢٠١١، ص ٥٤٤.

هـ- أن معظم مقاييس الأداء في بطاقة الأداء مقاييس غير مالية يصعب تقييمها و تفسيرها، و تحتاج إلى اجتهاد عند الحكم عليها، كما أن معظمها لا تختلف عن مقاييس الأداء المالية، من حيث إنها تاريخية و لا تساعد الادارة في كيفية التحسين و التطوير المستقبلي. و-أن تكاليف تصميم مقاييس الأداء متعددة الأبعاد عالية جداً، و هذا الانتقاد موجه بشكل خاص إلى بطاقة الأداء المتوازن حيث إنه يجب قبل تبني هذا النموذج، مقارنة التكلفة المرتفعة بالمنفعة.

ي-يعاني مفهوم الاستراتيجية في الأدبيات الادارية من عدم الاجماع على تعريف عام و شامل للاستراتيجية، و هذا ينعكس سلباً على التحديد السليم لمقاييس الأداء التي تعكس استراتيجية المنشأة.

ويرى الباحث أن الانتقادات السابقة لا تقلل من أهمية أسلوب بطاقة القياس المتوازن للأداء ولكن يجب أخذها بعين الاعتبار عند تطبيق هذا الأسلوب.

الفصل الثالث

الميزة التنافسية

- المبحث الأول: مفهوم الميزة التنافسية.
- المبحث الثاني: المزايا و الاستراتيجيات التنافسية.
- المبحث الثالث: السياسات التنافسية.
- المبحث الرابع: أثر استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء في تعزيز التنافسية.

المبحث الأول

مفهوم وأنواع الميزة التنافسية

١- تعريف الميزة التنافسية:

بدأت فكرة الميزة التنافسية بالظهور والتوسع في الثمانينات من القرن الماضي، حيث ظهر هذا المفهوم في كتابات Porter والمتعلقة بالاستراتيجيات التنافسية وخلق 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 ولحد الآن وبأساليب متباينة ومختلفة عبر الوقت، ومن خلال تصفح الأدبيات النظرية، نلاحظ أن الكتابات الأولى حول المنافسة، تمثل نقطة الانطلاق لمفهوم الميزة التنافسية. ويختلف مفهوم الميزة التنافسية باختلاف محل الحديث فيما إذا كان عن دولة أو قطاع صناعي أو منظمة، وسيحاول الباحث لقاء الضوء على هذه المستويات الثلاث.

١-١- المستوى الأول: 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^١، ويعرف (المجلس الأمريكي للسياسة التنافسية) الميزة التنافسية للدولة بأنها قدرة الدولة على إنتاج سلع وخدمات تنافس في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت تحقق مستويات معيشة مطردة في الأجل الطويل^٢. 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.

١-٢- المستوى الثاني: مستوى الصناعة

يمكن تعريف الميزة التنافسية على مستوى الصناعة بأنها قدرة المنظمات المنتمة لنفس الصناعة في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على الدعم والحماية

^١ نوير، طارق، دور الحكومة الداعم للتنافسية، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، ٢٠٠٢، ص ٥٠

^٢ Day, G. S. and Wensley, R: **Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority**, *Journal of Marketing*, Vol.52 (2),1998, pp.1-20.

الحكومية، وهذا ما يؤدي إلى تميز تلك الدولة في هذه الصناعة المحددة^١. والتركيز هنا على خلق ميزة تنافسية مشتركة بين جميع المنظمات، والمحددة ضمن صناعة معينة في دولة معينة.

١-٣- المستوى الثالث: مستوى المنظمة

أصبح خلق الميزة التنافسية من أهم الغايات التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها، وإن تحديد المداخل التي يمكن إتباعها في سبيل بلوغ هذه الغاية هو ما ستدور حوله هذه الدراسة، لقد تعددت الآراء التي حددت مفهوم الميزة التنافسية للمنظمات، وحاولت تعريفها، وسيستعرض الباحث عدد من التعاريف، ومن ثم سوف يحاول أن يقدم تعريف للميزة التنافسية ومن هذه التعاريف 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^٢.
- استغلال المنظمة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها، حيث تحقق قيمة لا يستطيع المنافسون الآخرون تحقيقها في أنشطتهم^٣.
- قدرة المنشأة على تحقيق الأداء بأسلوب معين أو أساليب متعددة وهناك صعوبة تقليد هذا الأداء من قبل المنافسين^٤.
- المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة تقديم قيم ومنافع للزبائن تزيد عما يقدمه المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن المنافسين من وجهة نظر الزبائن الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون^٥.
- ما تختص به المنظمة دون غيرها، وبما يعطي قيمة مضافة إلى العملاء بشكل يزيد أو يختلف كما يقدمه المنافسون في السوق، حيث يمكن أن تقدم المنظمة مجموعة من المنافع أكثر من المنافسين، أو تقديم نفس المنافع بسعر أقل^٦.
- القدرة على تحقيق حاجات الزبون أو القيمة التي تم الحصول عليها من ذلك المنتج كقصر فترة التوريد أو الجودة العالية للخدمات^١.

^١ الطيب، محمد دويس، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول (حالة الجزائر)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ورقلة، الجزائر، ٢٠٠٥ ص ٤.

^٢ Porter, M. E.: Towards A Dynamic Theory of Strategy, Strategic Management Journal, Vol.12, No.8, 1991, p.p.95-117,

^٣ Pitts, R. and Lei, D.: **Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage**, West Publishing, 1996, p.68

^٤ Kotler, Philip, **Marketing Management Planning Implementation and Control**. Gth ed., New Delhi, 1997, p53

^٥ السلمي، علي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، ٢٠٠٠، ص ١٠٤.

^٦ طلعت، أسعد عبد المجيد، التسويق الفعال: كيف تواجه تحديات القرن الحادي والعشرين، المتحدة للإعلان، مصر، ٢٠٠٢، ص ٧٥.

- الميزة التنافسية هي خاصية أو مجموعة خصائص نسبية تتفرد بها المنظمة، ويمكنها الاحتفاظ بها لمدة طويلة نسبياً نتيجة صعوبة محاكاتها، أو التي تحقق خلال تلك المدة المنفعة لها، وتمكنها من التفوق على المنافسين بما تقدمه من منتجات للزبائن^٢.
 - قدرة الشركة على أن تكون منتجة في الحدود الدنيا من التكلفة ضمن صناعتها، أو أن تكون فريدة في بعض الخصائص المقيمة بشكل كلي من قبل الزبائن^٣.
 - عنصر تفوق للمنظمة على المنافسين، تنتج عن استغلال الكفاءات المحورية للمنظمة في خلق قيمة أكبر على شكل أسعار منخفضة أو مزايا فريدة تشبع حاجات الزبائن وتحقق رضاهم^٤.
 - القدرة على ممارسة الأنشطة بأدنى مستوى من التكلفة مقارنة بالمنافسين، أو أنها القدرة على التميز والسيطرة على أسعار استثنائية تفوق التكلفة الإضافية للقيام بذلك^٥.
 - قدرة المنشأة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنشآت الأخرى العاملة في نفس النشاط^٦.
- يلاحظ من التعاريف السابقة أنها تركز على الاستغلال الأفضل لموارد الشركة بغية تحقيق رضا الزبائن ونجاح الشركة في المحافظة على موقع تنافسي متقدم لا يمكن للمنافسين الوصول إليه. مما سبق يمكن للباحث أن يقدم التعريف التالي للميزة التنافسية بأنها تمثل قدرة المنظمة على خلق قيمة ومنفعة للزبائن تفوق ما يقدمه المنافسين، بحيث ترسخ في أذهان الزبائن الحاليين والمحتملين وتكسب ولائهم لها، وتعمل على تحسين الوضعية التنافسية للمنظمة تجاه منافسيها.
- ## ٢- خصائص الميزة التنافسية:

عند الحديث عن خصائص الميزة التنافسية لا بد من التركيز في المقام الأول على مسألة ديمومة الميزة التنافسية وبقائه، فالميزة تنتهي بمجرد قدرة المنافسين على تقليدها أو محاكاة ما تستند إليه، وإذا ما أرادت المنظمة أن تحافظ على الميزة التنافسية يجعلها أكثر استمرارية،

^١ Peteraf M. A. and Barney J. B., Unraveling the Resource-Based Tangle, Managerial and Decision Economics, 24, 2003, p.p.309-323.

^٢ الزعبي، حسن علي، نظم المعلومات الاستراتيجية: مدخل استراتيجي، دار وائل، عمان، ٢٠٠٦، ص١٣٧

^٣ مسعود، صديقي وعجيلة، محمد، أهمية الإبداع المحاسبي في تحقيق تنافسية المؤسسات الاقتصادية، رؤى مستقبلية، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الثاني، جامعة الاسراء كلية العلوم الإدارية والمالية، الأردن ٢٠٠٧.

^٤ العيسى، عقبة أحمد، التسويق الإبتكاري ودوره في تعزيز الميزة التنافسية بالتطبيق على قطاع السياحة في سورية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، ٢٠٠٩، ص٩١.

^٥ المعاضيدي، معن وعدا، إسهامات نظرية الاستراتيجية القائمة على الموارد في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة بحوث مستقبلية، كلية الحداثة الجامعة، العدد ١٥/٢٠٠٦، ص١٠

^٦ النمي، خالد، الأثر التتابعي للتوجه الاستراتيجي لتنمية الوعي التكاليفي وأساليب إدارة التكلفة في تعزيز الميزة التنافسية، رسالة دكتوراه، جامعة حلب، كلية الاقتصاد، ٢٠٠٩، ص٩٣

فيجب عليها تبني استراتيجيات تجعل عملية تقليد الميزة التنافسية التي قامت ببنائها شديدة الصعوبة ومرتفعة الكلفة بالنسبة للمنافسين . ويمكن تلخيص خصائص وصفات الميزة التنافسية كما يلي^١:

١. إنها نسبية، أي تتحقق بالمقارنة مع المنافسين، وليست مطلقة.
٢. إنها تؤدي إلى التفوق والأفضلية للمنظمة على المنظمات المنافسة.
٣. إنها تتبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها.
٤. إنها تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها، أوفي قيمة ما تقدمه للمشتريين، أو كليهما.
٥. إنها يجب أن يكون لها دور في التأثير في المشتريين وإدراكهم للأفضلية في ما تقدمه المنظمة من منتجات (سلع وخدمات) وتحفزهم للشراء منها.
٦. إنها تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

٣- جودة الميزة التنافسية:

تستطيع الشركات خلق الميزة التنافسية، كما يمكن للشركة الواحدة أن تحقق العديد من المزايا التنافسية، لكن قوة هذه الميزة واستمراريتها مرتبطة بمجموعة من المعايير أو الشروط التي ينبغي أن تحققها الميزة التنافسية التي ترغب الشركة بامتلاكها، وإن توفر هذه الشروط وفق مستويات معينة هي التي ستحدد مستويات الجودة والقوة التي تتمتع بها هذه المزايا التنافسية يوجد ثلاثة معايير للحكم على جودة الميزة التنافسية هي:

٣-١- 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^٢. والقيمة المتفوقة تأتي من الموارد المتفوقة، والموارد المتفوقة هي أحد مصادر الميزة التنافسية المستمرة^٣.

٣-٢- عدد المصادر التي تمتلكها الشركة:

^١ الروسان، محمود علي، العلاقة بين الميزة التنافسية والخيار الاستراتيجي وأثرها بين الأداء التصديري: دراسات تحليلية في شركات الأدوية الأردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، ١٩٩٩، ص ٣٦.

^٢ Porter, M. E., Competitive Advantage, Boston, MA: Free Press, 1985, p.3.

^٣ نصر الدين، بن نذير اولزين، منصور، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، بحث غير منشور، جامعة سعد دحلب-البلدية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الحج ١٤٢٤، ص ١٣.

إن اعتماد الشركة على ميزة تنافسية واحدة سيمكن الشركات المنافسة من محاكاتها أو التغلب عليها، أما الاعتماد على أكثر من ميزة تنافسية، سيجعل من الصعوبة بمكان على الشركات المنافسة محاكاتها أو تقليدها جميعاً^١. فمثلاً: في حال اعتماد 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، فإنه يصعب على المنافس تقليدها جميعاً.

٣-٣- درجة التحسين والتجديد المستمر للميزة:

لا يكفي أن تحوز الشركة على ميزة تنافسية فحسب، بل يجب أن يكون بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة وتقييمها باستمرار. لذلك ينبغي على الشركات أن تتوجه نحو خلق مزايا تنافسية بطريقة أسرع من أن تقوم الشركات المنافسة بتقليدها، وهذا يتطلب قيام الشركات بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة وذات مرتبة مرتفعة باستمرار^٢. 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 عن عملية الجذب والدفع بين (البيئة/الميزة) حيث تدفع البيئة إلى خلق الميزة، وينتج عن الميزة عناصر جديدة تُضاف إلى البيئة التي تعمل ضمنها الشركة، مما يزيد من تعقيد البيئة وتزيد الحاجة لخلق مزايا تنافسية أقوى وأحدث.

ويمكن تصنيف الميزة التنافسية وفق هذا المعيار ضمن صنفين اثنين هما:

١. الميزة التنافسية ذات المرتبة المنخفضة: وهي التي يسهل تقليدها ومحاكاتها من قبل المنظمات المنافسة مثل ميزة التكلفة المنخفضة لقوة العمل أو المواد الخام.
٢. 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:

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

٤-دورة حياة الميزة التنافسية:

تمر الميزة التنافسية بعدد من المراحل:

^١ العيسى، عقبة، مرجع سبق ذكره، ص12 .

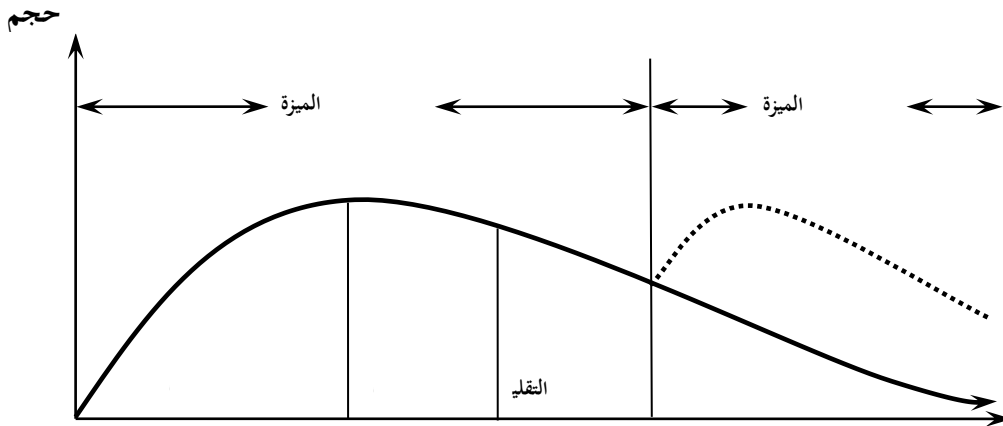
^٢ مصطفى، احمد سيد، التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للشركات العربية، دار الكتب للنشر، القاهرة، ٢٠٠٥، ص٢٨.

١- ٤- مرحلة التقديم أو النمو السريع: تعد هذه المرحلة أطول مراحل حياة الميزة التنافسية، كونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري والمادي والمالي، ويزداد حجم الميزة التنافسية مع مرور الزمن أكثر فأكثر، حيث يعزى ذلك إلى الإشباع الذي تحققه لعدد متزايد من الزبائن، حيث تنمو الميزة التنافسية بسرعة كبيرة للوصول إلى الحد الأقصى الذي يمكن للمنظمة أن تحتفظ بميزتها التنافسية، وفي هذه المرحلة تمتلك المنشأة لوحدها الميزة وتستفيد من وفورتها.

٢- ٤- مرحلة التبني (من قبل المنافسين): تعرف الميزة في هذه المرحلة استقراراً نسبياً من حيث النمو عندما تدرك المنظمات المنافسة أهمية هذه الميزة، فتقوم بتبنيها وتوسع إلى تقليدها من أجل الحصول على الوفرات منها.

٣- ٤- مرحلة التقليد/ الركود: يتراجع حجم الميزة التنافسية وتتجه شيئاً فشيئاً إلى الركود، وتتمر الميزة التنافسية للمنظمة بهذه المرحلة في حالة قيام المنشآت المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها.

٤- ٤- مرحلة الضرورة: بمعنى الحاجة إلى تقديم تكنولوجي/ ابتكاري جديد لتخفيض التكلفة و/أو تدعيم ميزة تميز المنتج. وهنا تبدأ المنشأة في تطوير أو تجديد أو تحسين الميزة الحالية، أو تقديم ميزة جديدة، تحقق قيمة أعلى للزبون. ويوضح الشكل رقم (٨) دورة حياة الميزة التنافسية.



الشكل رقم (٨) دورة حياة الميزة التنافسية

المصدر: خليل، نبيل مرسي، (١٩٩٦) ص ٨٦.

ويشير الباحث هنا أنه لا يمكن أن تحوز المنظمة على ميزتها التنافسية إلى الأبد، وبالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياتها والتعرف في ذات الوقت على التوقيت المناسب لإجراء

التطوير والتحسين أو خلق ميزة تنافسية جديدة. فالميزة التنافسية ذات طبيعة ديناميكية يجعل أمر مراجعتها الدورية أمراً ضرورياً يدخل ضمن التطوير المستمر لأنشطة المنظمة.

٥- الميزة التنافسية المستدامة (المستمرة) :

تتطلب المنافسة استخدام نقاط قوة وقدرات متفردة لدى الشركة تسهم في الدفاع عن الشركة ضد حالات التقليد من قبل الشركات الأخرى، وهذا يتطلب من الشركة القيام بأفعال وتصرفات تسهم في تضيق أوسد الطريق أمام الشركات المنافسة للنجاح في تقليد استخدام نقاط قوة الشركة وقدراتها المتفردة وهذا ما يدخل في إطار المخاطر التي تتسبب بفقدان الميزة التنافسية^١.

وللحد من مخاطر فقدان الميزة التنافسية يأتي مفهوم الاستدامة والذي يعني إطالة الفائدة المتحققة من تطبيق استراتيجية فريدة لتعظيم القيمة، من خلال امتلاك مزايا تنافسية يصعب على المنافسين تقليدها، وبحسب بورتر فإن الاستدامة تشير إلى الأداء فوق المتوسط، في محاولة منه للتعبير عن كون أداء الشركة متفوق على متوسط أداء الصناعة التي تنتمي إليها تلك الشركة^٢. ويعتمد تحقيق وإدامة (تعزيز ودعم) الميزة التنافسية لأي منشأة، على توافر عناصر أساسية في موارد المنشأة هي^٣ :

- ١- أن تكون مقتناة مسبقاً.
- ٢- أن يكون لها قوة نسبية للتنافس.
- ٣- أن تكون قدرات مبدعة، وقيمة نادرة.
- ٤- صعوبة تقليدها.
- ٥- قوة استمراريتها لأطول وقت ممكن.
- ٦- التوزيع والتخصيص الملائم لكل أصحاب المصالح .
- ٧- صعوبة الإحلال والاستعاضة، باتجاه توليد الأرباح (فوق المتوسط أو فوق العادية) وتحقيق وإدامة الميزة.

ينظر بعض الباحثين لاستدامة الميزة التنافسية من ناحية علاقتها بعملية الإبداع المستمر، ويروا أن الميزة التنافسية هي أن تكون الأفضل من المنافسين في واحد أو أكثر من إبعاد الأداء الاستراتيجي(التكلفة، المرونة، الإبداع ..)، ولكن مع تصاعد المنافسة وتزايد الداخلين الجدد بأساليبهم ومنتجاتهم الجديدة في ظل العولمة فلا يوجد ضمانة لأي ميزة تنافسية أن تستمر طويلاً

^١ Hoffman N.P, "An Examination of the suitable competitive advantage", Academy of Marketing, science review, N.4, 2000, p 12

^٢ عيتاني، رنا أحمد، تأثير بعض المتغيرات التسويقية والبيئية على القدرات التنافسية للصناعات الغذائية اللبنانية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الاعمال، جامعة بيروت العربية، ٢٠٠٣، ص٣٥-٣٦.

^٣ القطب، محي الدين يحيى، "الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة المستنصرية، ٢٠٠٢، ص٦٨.

ما لم يتم تطويرها باستمرار، أي ما لم تكن المنظمة قادرة على الإبداعات المستمرة التي تحقق الاستدامة في الميزة التنافسية. مع أن الإبداع بوصفه البعد الجديد من أبعاد الأداء الاستراتيجي يمكن أن يقدم وسيلة فعالة طويلة الأمد في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، فإن هذا يتطلب من الشركة ليس فقط تبني الاستراتيجية.

وكما يشير الباحث إلى أن تعزيز الميزة التنافسية يتأثر^١:

- ١- القطاع الصناعي الذي تنتمي إليه المنشأة.
- ٢- مدى طول أو قصر دورة حياة المنتجات التي تقدمها الصناعات المختلفة.
- ٣- التصرفات التي تتخذها المنشآت والتي من شأنها تحديد قدرة المنافسين على التصرف بحرية لاستدامة مزاياهم التنافسية.
- ٦- مصادر الميزة التنافسية:

تعدد 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 لاكتساب الميزة التنافسية، مدخلين رئيسيين لخلق الميزة التنافسية (هما) :

٦-١- 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 الاستراتيجية التنافسية الملائمة لتحقيق الميزة التنافسية ووفقاً لفرص السوقية الجذابة ، وتشمل هذه الفرص المعلومات أو المواد الأولية أو التسهيلات الحكومية، بالإضافة إلى التغيرات (السياسية، الاقتصادية، الديموغرافية، الاجتماعية والثقافية) التي تشهدها البيئة الخارجية للمنظمة^٢.

٦-٢- المدخل الداخلي :

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

٦-٢-١- مدخل الموارد:

يستند هذا المدخل إلى ما تملكه المنظمة من أصول (آلات متطورة، علامة تجارية، موقع

^١ داسي، وهيبه حسن، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، ٢٠٠٧، ص ٩٧.

^٢ البكري، تامر، استراتيجيات التسويق ، دار اليازوري، عمان ، الاردن، ٢٠٠٨، ص ١٩٨.

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 الاستفادة 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 المنافسين¹، وحتى تكون الميزة التنافسية مستمرة يجب أن تكون صعبة التقليد من قبل المنافسين²، بحيث يواجه المنافسون صعوبة في تقليد هذه الميزة، وحتى لو استطاعوا تقليدها سيكون قد مضى وقت كافٍ لتطوير ميزة تنافسية جديدة. حيث أن المنظمات التي تحافظ على الميزة التنافسية تمتلك كفاءات تتمتع بغموض سببي قوي، لأن هناك احتمال ضعيف أن يتمكن المنافسون من تحديد أوفهم مثل هذه الكفاءات بشكل كافٍ لتقليده.

و يمكن 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 الاستراتيجيات التنافسية³. أما القدرات فهي تعكس قدرة المنظمة على دمج الموارد التي يمكن للمنظمة أن تسخرها بالطرق التي تعزز الأداء المتفوق، على الرغم من العوامل المقاومة والناشئة عن المنافسة والظروف المحيطة⁴.

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 المنظمة⁵. وإن تطوير قدرات المنظمة يعتمد على الموارد المتاحة لها، واختلاف الموارد والقدرات والتفاعل بينهم هو ما يفسر مستوى الأداء في المنظمات، حيث يؤدي الدمج الفعال بين موارد، وقدرات المنظمة إلى خلق الكفاءات الجوهرية، وتعرف هذه الأخيرة بأنها تركيبة أو مجموعة من المهارات الفارقة، الأصول الملموسة أو غير الملموسة ذات الطبيعة

¹ داسي، وهيبية حسين، مرجع سبق ذكره، ص ٨٤

² King, A. W.: **Disentangling Inter Firm and Intra Firm Causal Ambiguity: A Conceptual Model of Causal Ambiguity and Sustainable Competitive Advantage**, *Academy of Management Review*, Vol. 32,2007, pp.156-178

³ Collis, D. J., and Montgomery, C. A.): **Competing on Resources: Strategy in the 1990s**, *Harvard Business Review*, Vol.73,1995, pp.118-128.

⁴ Makadok, R: **Toward A Synthesis of the Resource-Based and Dynamic-Capability Views of Rent Creation**, *Strategic Management Journal*, Vol.22 (5),2001, pp.387-401.

⁵ Teece, D. et al.**Dynamic Capabilities and Strategic Management**, *Strategic Management Journal*, Vol.18 (7),1997, pp.509-533.

الخاصة، التكنولوجيا فائقة المستوى، الممارسات المنتظمة ، والتي تشكل بمجملها أساساً جيداً لقدرات المنظمة التنافسية ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية في السوق¹.

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

وتنقسم الموارد إلى عدة أنواع أهمها²:

-الموارد الملموسة: وتصنف إلى (المواد الأولية، معدات الإنتاج، الموارد المالية)

-الموارد غير الملموسة: (الجودة، الزمن، معرفة كيفية العمل، التكنولوجيا، المعلومات، المعرفة، الإبداع)

-الكفاءات: باعتبارها من أصول المنظمة فلها طبيعة تراكمية وصعبة التقليد من طرف المنافس وتصنف إلى:

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

-كفاءات جماعية (محورية): باعتبارها أساس بقاء المنظمة أو عدم 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 لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في مجال الأعمال، مما يجعل الشركة تلتزم بتطوير وتجديد كفاءاتها المحورية من خلال القدرات الديناميكية التي تمتلكها.

وتتمثل أهمية هذا المدخل في³:

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

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

¹ Lynch R. & Baines P., "Strategy Development in UK", **journal of higher education**, vol.26 No.2, July, 2004,P.180.

² الدرويش، مصطفى، دور الممارسة الأفضل في تعزيز الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، ٢٠١٣، ص ٨٢.

³Barney, J. B., "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", **Journal of Management**, Vol. 17, 1991, p.102.

٣- أنه يساعد في المفاضلة بين تطوير التكنولوجيا التي تتبعها داخل المنشأة أو الاستعانة بتكنولوجيا من خارج المنشأة.

٤- أنه يساعد على تحليل وضع موارد المنشأة الحالية.

٦-٢-٢- مدخل سلسلة القيمة:

يعد سلسلة القيمة التي قدمه بورتر عام ١٩٨٥ من الأساليب الحديثة في الإدارة الاستراتيجية 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 والانتاج والتوزيع، لتضيف قيمتها للمنتج^١. ويمكن تحليل سلسلة القيمة بالتعرف إلى الأوضاع السائدة في المنظمة وتحديد نقاط القوة والضعف فيها، من خلال سلسلة الأنشطة التي تؤديها المنظمة، وامكانيات 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 لارتباط هذا التحليل بقياس قيمة المخرجات من المنتجات، وتحقق المنظمة أرباحاً عندما تكون قيمة المخرجات وهي حصيلة القيمة المضافة لكل الأنشطة أكبر من التكاليف التي تحملتها المنظمة نظير أنشطة سلسلة القيمة^٢. ووفق لنموذج بورتر في تحليل سلسلة القيمة فإن الأنشطة التي تنفذ في أي منظمة تنقسم إلى مجموعتين: الأنشطة الرئيسية (الأولية) والأنشطة المساعدة (الداعمة)

٦-٢-٢-١- الأنشطة الرئيسية (الأولية):

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

١- الامدادات الداخلية:

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

٢- العمليات:

^١ غراب، كامل السيد، المهام والممارسات الادارية، أصول عملية وحالات علمية، عمادة شؤون المكتبات، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٢، ص ٧٨.

^٢ المرجع السابق، ص ١٩.

^٣ الدوري، زكريا مطلق، الادارة الاستراتيجية، دار اليازوري، الاردن، ٢٠٠٥، ص ١٣٥.

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

٣- الامدادات 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 انتاجها إلى مراكز استهلاكها^١.

٤- التسويق والمبيعات:

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

٥- الخدمات:

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

٦-٢-٢- الأنشطة المساعدة(الداعمة):

وهي الأنشطة التي تساهم وتدعم الأنشطة الرئيسية لتأدية أدوارها، وتتكون من أربعة أنشطة هي^٢:

١- البنية الأساسية للمنظمة:

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

٢- إدارة الموارد البشرية:

أنشطة ضرورية لضمان الاختيار 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.

٣- التطور التكنولوجي:

^١ سملاي، يحضيه، نحو تسيير استراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول المعرفة، كلية العلوم

الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، ٣/٢ شباط، ٢٠٠٥، ص ٣٦.

^٢ سعيدي وصاف، محمد قويدري، مرتكزات تطوير الميزة التنافسية للاقتصاد الجزائري، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، العدد

التاسع، جامعة باتنة، الجزائر، ٢٠٠٤، ص ١١٨.

أنشطة تتعلق بتصميم المنتج وكذلك تحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة بما يتلائم ومقاييس الجودة الشاملة وأنظمة الايزو التي تستلزم الاعتماد على الحاسب الآلي في كافة الأعمال المطلوب انجازها، للوصول إلى أعلى جودة وأقل تكلفة، والمعرفة التقنية.
٤- المشتريات:

أنشطة تتعلق بالحصول على المدخلات، شراؤها، سواء كانت مواد أولية أو خدمات أو آلات وضمان تدفقها بالكميات والأوقات اللازمة كما تخدم جميع الأنشطة الرئيسية والمساعدة لشراء ما يحتاجون إليه من البيئة الخارجية.
ويشير الباحث هنا إلى أن تحقيق الميزة التنافسية لا يتوقف على سلسلة القيمة للمنظمة فقط بل بالامتدادات الأمامية والخلفية الخاصة بسلسلة القيمة للموردين والأطراف التي تغذي المنظمة بعناصر المدخلات وسلسلة القيمة للعملاء وسلسلة القيمة للتوزيع وهذا ما يعرف بنظام القيمة.

٧-محددات الميزة التنافسية:

صنف " بورتر "العوامل المحددة للميزة التنافسية إلى أربعة محددات رئيسية تتمثل في^١:

٧-١- ظروف عوامل الإنتاج ومدى توفرها:

والمقصود بها مدى وفرة وملائمة وسهولة وصول المؤسسة لعوامل الإنتاج، ذلك أن التزويد بهذه العوامل والتسيير الحسن لها يلعب دورا مهما في الحيازة على ميزة تنافسية.

٧-٢- ظروف الطلب من حيث حجمه، أهميته، تأثيراته وأنماطه:

أي الطلب من حيث حجمه، أهمية نموه، تأثيراته وأنماطه فكلما ارتفع الطلب كلما أدى ذلك بالمؤسسة إلى تصريف منتجاتها، وبالتالي زيادة معدلات ربحيتها الذي بدوره يؤدي إلى تحسين قدرتها التنافسية، باعتبار أن الربحية أحد المؤشرات التي يتم من خلالها قياس تنافسية المؤسسة.

٧-٣- وضع الصناعات المرتبطة والمساندة ومدى وجودها:

فيتم عن طريق التكنولوجيا المشتركة وقنوات التوزيع والمهارات والعملاء، وهذه توفر المكونات بطريقة سريعة وكفاءة اقتصادية، وبالتالي تسهم في رفع معدل الابتكار والتحسين مما يؤدي إلى تدعيم القدرة التنافسية.

٧-٤- الوضع الاستراتيجي والتنافسي للمؤسسة من حيث وجود البيئة المعززة للقدرة التنافسية:

^١سعيد وصاف، محمد قويدري، مرجع سبق ذكره، ص ١١٨.

حيث تكفل الدول الإطار التنافسي الذي يؤثر تأثيراً كبيراً على سمات الاستراتيجيات والممارسات الإدارية وشكل الهيئات .وعن طريق تحديد الأهداف تبرز رغبة الهيئات في الاستثمار والمخاطرة والابتكار والتجديد، وهذه بدورها تتأثر بأسواق المال، الهياكل الضريبية والاتجاهات الاجتماعية. وبالإضافة إلى هذه المحددات الرئيسية يضيف "بورتر" محددان مساعدان ومكملان يتمثلان في:

١- دور الصدفة أو الحظ .

٢- دور الحكومة من خلال سياساتها المختلفة مثل السياسات المالية والنقدية، سياسات الاستثمار وتهيئة المناخ الاستثماري وسياسات تعزيز القدرات التكنولوجية الذاتية.

ويرى الباحث أن الخاصية الهامة لمحددات الميزة التنافسية هي أنها تعمل كنظام ديناميكي متكامل من خلاله تتفاعل وتتشابك كل هذه المحددات مع بعضها البعض، فكل محدد يؤثر ويتأثر بالمحددات الأخرى وكلما استوفت جميع هذه المحددات وجاءت مواتية كلما تمكنت المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية ديناميكية ومطردة، ونجحت في المنافسة العالمية.

ويشير الباحث إلى أنه يمكن تحديد القدرة التنافسية لنشاط معين من خلال دراسة هذه المحددات وطبيعة العلاقة بينها، وبالتالي تحديد، نقاط كل من الضعف والقوة ومقدرة هذا النشاط على المنافسة بقصد العمل على معالجة نقاط الضعف والتغلب عليها، والحفاظ على نقاط القوة وتعزيزها، ووصولاً إلى تطوير القدرة التنافسية لذلك النشاط.

المبحث الثاني

المزايا والاستراتيجيات التنافسية

تمهيد:

تعتبر الميزة التنافسية من المكونات الرئيسية لاستراتيجية المنظمة، إذ أن نجاح الاستراتيجية مرهون بما تحققه المنظمة من مزايا تنافسية، والميزة التنافسية تعبر عن إمكانية التفرد عن المنافسين الآخرين، وهناك مداخل متعددة يمكن للمنظمة إتباعها في سبيل الحصول على الميزة التنافسية، ومهما كانت الميزة التنافسية التي ترغب المنظمة بامتلاكها فإنها يجب أن تؤدي إلى تحسين المركز التنافسي للمنظمة، والعبرة ليست في خلق الميزة التنافسية بل بالمحافظة عليها أطول فترة ممكنة، وهذا يعتمد على مجموعة من المعايير التي يجب توفرها في الميزة التنافسية التي ترغب المنظمة بامتلاكها.

وتبذل المنظمات جهدا كبيرا لتحقيق ميزة تنافسية، ويحدث أن تكون ما تحصلت عليه يعبر عن ميزة مؤقتة - أي يتم استغلالها على المدى القصير - لا تمكّن من إحداث النمو والتطور المطلوبين، مما يتطلب معرفة دقيقة بالمصادر التي تستمد منها الميزة التنافسية

١- المزايا التنافسية Competitive priorities:

تعددت وجهات نظر الكتاب والباحثين في تحديد المزايا التنافسية، ويمكن الإشارة إلى بعض الجهود التي طرحها الباحثين في هذا المجال والتي عرضت في طياتها تباين تلك الآراء ، ويمكن أن يتضح ذلك التباين من خلال الجدول رقم (٢):

جدول رقم (٢) المزايا التنافسية

| المزايا التنافسية | تاريخ | الدراسة |
|---|-------|------------------------------|
| التكلفة المنخفضة، الجودة المتفوقة، موثوقية التسليم | ١٩٧٨ | Wheelwright ^١ |
| التسعير التنافسي، التسعير الممتاز، الجودة ذات القيمة للزبون، موثوقية التسليم وابتكار المنتج | ١٩٩٧ | Koufteros et al ^٢ |
| الكفاية المتفوقة، الجودة المتفوقة، الابداع المتفوق، الاستجابة المتفوقة لطلبات الزبائن | ٢٠٠١ | سيد ^٣ |

^١ Wheelwright, S. C., " Reflecting Corporate Strategy in Manufacturing Decisions", **Business Horizons**, Vol.21 (1), 1978, pp. 57-66.

^٢ Koufteros, X. A., Vonderembse, M. A., and Doll, W. J., " Competitive Capabilities: Measurement and Relationships", **Proceedings Decision Science Institute**, Vol.3,1997, pp.1067-1068.

^٣ مصطفى، احمد سيد، مرجع سبق ذكره، ص ٢٤

| | | |
|---|------|----------------------|
| التكلفة المنخفضة، الجودة، موثوقية التسليم، وتوقيت دخول المنشأة إلى السوق | ٢٠٠٥ | Holweg ^١ |
| الجودة، المرونة، الكلفة، التسليم، الابداع | ٢٠٠٦ | الطائي ^٢ |
| التكلفة المنخفضة، الجودة، سرعة الاستجابة للزبائن، وقت الاستجابة والابتكار | ٢٠٠٧ | داسي ^٣ |
| التكلفة، الجودة، موثوقية التسليم، ابتكار المنتج، وقت دخول السوق | ٢٠٠٧ | Thatte ^٤ |
| التكلفة، الجودة، المرونة والتسليم | ٢٠٠٨ | البكري ^٥ |
| السعر الأدنى، جودة الخدمة، الاستجابة للزبائن | ٢٠٠٩ | العيسى ^٦ |
| التكلفة، الجودة، الوقت، المرونة، الخدمة، البيئة | ٢٠٠٩ | التمي ^٧ |
| التكلفة، الجودة، الابداع | ٢٠١٢ | أماني ^٨ |
| الجودة، التكلفة، المرونة | ٢٠١٣ | الدرويش ^٩ |

المصدر: من اعداد الباحث

بعد هذا العرض للمزايا التنافسية عند عدد من الكتاب والباحثين فإن الباحث سوف يعتمد في دراسته على المزايا التالية:

١-١ - التكلفة

1 Holweg, M, " An Investigation into Supplier Responsiveness", **International Journal of Logistics Management**, Vol.16 (1), 2005, pp. 96-119.

^٢ الطائي، يوسف حجيم سلطان، استراتيجية السوق الأزرق ودورها في تحقيق التفوق التنافسي دراسة تطبيقية في معمل بيبي الكوفة، القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد ٨ العدد ٤، السنة ٢٠٠٦، ص ٢٤.

^٣ داسي، وهيبه حسن، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، ٢٠٠٧، ص ٩٧.

^٤Thatte, A. A., Competitive Advantage of a Firm through Supply Chain Responsiveness and SCM Practices, Doctorate Dissertation, The University of Toledo, 2007, p.44.

^٥ البكري، ثامر، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري، عمان، ٢٠٠٨، ص ٢٠٥-٢٠٦.

^٦ العيسى، عقبة أحمد، مرجع سبق ذكره، ٢٠٠٩، ص ٩٥.

^٧ التمي، خالد غازي، الأثر المتابعي للتوجه الاستراتيجي لتنمية الوعي التكاليفي وأساليب إدارة التكلفة في تعزيز الميزة التنافسية، أطروحة أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة حلب، ٢٠٠٩، ص ١٠٦.

^٨ أماني، جمعة، فاعلية نظم المعلومات المالية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلب، كلية الاقتصاد، ٢٠١٢، ص ٧٠.

^٩ الدرويش، مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص ٧٠.

تعد التكلفة الهدف للمنشآت التي تتنافس مباشرة على السعر تعتمد هذه الميزة على قدرة المنشأة في توفير الخدمة أو السلعة بتكاليف مخفضة مقارنة بالمنافسين وبالتالي الحصول على حصة سوقية أكبر للمنشأة^١. فالافتراض الأساسي والعملي لميزة قيادة أقل التكاليف يتمثل بامتلاك الشركة لميزة التكلفة مقارنة بالمنافسين الآخرين، وبالتالي الحصول على حصة سوقية أكبر للشركة .

وهي لا تعني تقديم تلك المنتجات (السلع أو الخدمات) بأقل مستويات التكلفة، وإنما أن تكون بكلفة منخفضة ذات علاقة بالنوعية، والتي يجب أن تكون جذابة في السوق لتعطي عائداً مقبولاً على الاستثمار، حيث يمكن تحقيق ثلاثة أنواع من الميزة التكاليفية، فمن خلال تحقيق كلفة متغيرة أقل، أو تحقيق مستوى أقل من نفقات التسويق، أو من النفقات التشغيلية والنفقات الإدارية، وكل واحدة من هذه الأنواع يمكن أن تكون مصدر لميزة التكلفة^٢.

وإن تحقيق هذه الميزة يتطلب من المنشأة على أن تكون قادة على تخفيض هيكل تكاليفها من خلال التخلص من النفقات والمصاريف غير الضرورية في العملية الإنتاجية وتقليص حالات الهدر والضياع في المادة الأولية والوقت وتقليص النفقات التسويقية أو الكلف التشغيلية وأيضاً هنالك تأثير للأسبقيات الأخرى على هذه الميزة.

وبناء على ذلك تسعى المنشآت للسيطرة على تكاليفها وتجعلها أقل من معدل الصناعة من أجل تحقيق ميزة تنافسية^٣.

ويوجد أربعة عوامل تساعد في تحقيق كفاءة المنشأة للوصول إلى ميزة التكلفة وهي^٤:

- ١- الوفورات الناتجة عن زيادة منحنى الخبرة والتعلم لدى العاملين.
- ٢- تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة مع بعضها.
- ٣- استغلال عنصر الزمن عند الدخول الأول إلى السوق بغرض تحقيق وفورات في تكاليف التأسيس والاحتفاظ بالعلامة.
- ٤- النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة المتاحة لتقليل تأثير نسبة التكاليف الثابتة إلى التكاليف الكلية.

^١ ابراهيم، بشرى، أثر تفضيلات أبعاد الجودة لدى المستهلك العراقي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، ٢٠٠٦، ص ٦٥.

^٢ الزعبي، حسن علي، مرجع سبق ذكره، ٢٠٠٥، ص ١٦٢

^٣ البكري، ثامر ياسر، وسليمان أحمد هاشم، الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، المؤتمر العلمي الثالث جامعة جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن، ٢٦-٢٧ / ٤، ٢٠٠٦، ص ٤١.

^٤ بوشناف، عمار، الميزة التنافسية في المنشأة الاقتصادية، مصادرها، تنميتها، تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، ص ٣٠.

ويرى الباحث أن التكلفة تعتبر أداة تنافسية عامة، ويمكن للمنشأة أن تحقق فوائد عديدة من خلال التمتع بمزايا اقتصاديات الحجم، والتي من أهمها تعويض الخفض في هامش الربح الناتج من خفض سعر البيع، عن طريق زيادة حجم المبيعات، كما أن المنشأة يمكن أن يكون لديها رادع لدخول منافسين جدد في الصناعة.

٢-١- الجودة

يركز هذا المجال على كيفية إشباع حاجات الزبون، وما الذي يجعله أكثر رضا في استخدامه لمنتجات المنشأة، وهي تعد من أهم المزايا التي تركز عليها المنشأة لتحقيق الميزة التنافسية الفريدة التي تضمن لها البقاء والنمو في السوق، وبما يضمن لها حصة سوقية عالية. وإن نجاح المنشأة وتفوقها يتطلب أن تكون جودة منتجاتها أعلى من المنافسين في قطاع الصناعة أو البدائل المطروحة في السوق.

وثمة العديد من التعاريف التي تطرقت إلى الجودة، فهي "عبارة عن صفة ملازمة ومرتبطة بالموصوف الجيد وهذا الموصوف أما أن يكون شيء مادي ملموس أو شيء غير ملموس بمعنى أن الشيء الموصوف يتسم بمواصفات إيجابية ويقال عنه جيد ومقبول على الأخص من جهة المستخدم لهذا الشيء"^١ وتشير الجودة إلى: قدرة المنتج على الوفاء بتوقعات المستهلك أو حتى تزيد عن توقعات المستهلك، وتم تعريف الجودة أيضاً بأنها التركيبة الإدارية التي تتضمن عدد من المهام والأعباء التي من خلالها وبالإستعانة بعدد من الوسائل يتم إنجاز كافة المهام والأهداف المطلوبة من مواصفات المنتجات والخدمات التي ينبغي أن تتسم بمستويات معينة من الجودة^٢، وعرفت الجمعية الأمريكية الجودة بأنها: مجموعة المواصفات والخصائص لمنتج أو خدمة والتي تولد القدرة لإشباع الحاجات المعلنة أو الضمنية^٣.

وتتضمن الجودة ثلاث عناصر^٤:

- المطابقة: وتعني مطابقة المنتج للمعايير المعروفة والخصائص الموضوعية الملائمة للعميل.
- الاستجابة: وتعني إرضاء متطلبات العملاء وتطلعاتهم وحاجاتهم.
- الصلاحية: وتعني محافظة المنتج على خصائصه عبر الزمن من حيث المطابقة والاستجابة.

^١ الطائي، يوسف حجيم سلطان، مؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٤، ص ٢٠.

^٢ الطائي، يوسف حجيم سلطان، دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الكفاءة الإنتاجية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة المستنصرية، ٢٠٠١، ص ٢٧.

^٣ الطائي، يوسف حجيم سلطان، محمد فوزي العبادي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦، ص ٢-٣.

^٤ الوليد، هلال، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، أطروحة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، ٢٠٠٩، ص ٩٤.

فالزبون عند اتخاذ قرار الشراء يرغب في البحث عن الجودة الأفضل إلى جانب السعر المناسب، ولعل أبرز الدراسات في هذا المجال توصلت إلى نتيجة مفادها أن الشركات الأكثر تميزاً ونجاحاً هي الشركات التي تركز على الجودة وهذه الأخيرة يمكن بدورها أن تحقق الميزة التنافسية والربحية للشركة من خلال زيادة الحصة السوقية والتميز .

و يرى الباحث إن الجودة ليست مجرد إزالة العيوب والمطابقة للمواصفات، بل تعد فرصة للبحث عن الطريقة الجديدة التي تضيف قيمة أعلى واكبر من توقعات الزبون، وذلك يضيف عبئاً آخر وهو تحديد احتياجات الزبون¹.

ويجب توافر عدد من الشروط في المنشآت التي تستخدم الجودة كميزة تنافسية وهي كالآتي²:

- ١- تحديد الجودة من وجهة نظر الزبون وتجسيد سماتها الأساسية في المنتج.
- ٢- اعتبار الجودة كأداة تنافسية يجب تحسينها باستمرار.
- ٣- بناء الجودة بصورة صحيحة من أول مرة خلال مرحلة تصميم المنتج.
- ٤- ربط الجودة مع الربحية على أساس السوق والتكاليف.
- ٥- أن تحصل الجودة على التزام أنشطة المنشأة بالكامل بما فيها الإدارة العليا.
- ٦- توفير بيئة عمل تقوم على الممارسات والحقائق الموجهة لبناء الجودة من قبل كافة العاملين.

ويعتبر تأثير الجودة العالية للمنتجات في المزايا التنافسية تأثيراً مضاعفاً وذلك من خلال³:

- التأثير الأول: إن توفير منتجات عالية الجودة يزيد من قيمة هذه المنتجات في أعين المستهلكين، وهذا المفهوم المدعم للقيمة يؤدي بدوره السماح للمنشأة بفرض سعر عال لمنتجاتها.
- التأثير الثاني: للجودة العالية فيصدر عن الكفاءة العالية والتكاليف المنخفضة للوحدة، حيث أن إنتاج المنتج بجودة عالية يؤدي إلى توفير التكاليف الناتجة عن الجودة الرديئة، مما يؤدي إلى تخفيض التكلفة الكلية للإنتاج.

١-٣- التسليم (الوقت)

أصبح الوقت مصدراً جديداً للحصول على الميزة التنافسية، ويشير إلى قدرة المنشأة على الاستجابة لحاجات الزبائن بسرعة أكبر من المنافسين، بالإضافة إلى استعدادها لتلبية حاجات

¹ Lowson R. H., **Strategic Operations Management**, New Fitter Lane, London, 2002, p.51.

² Evans, James, R, & Dean Jr, James, "Total Quality Management Organization & Strategy", 5th ed, Thomson South- Western, 2003, p324.

³ هل، شارلز، جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية - مدخل متكامل، ترجمة رفاعي، محمد وعبد المتعال، محمد سيد أحمد، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠١، ص٢٦٨.

- الزبائن غير المتوقعة أكثر من المنافسين، وهذا يتطلب مزيد من الانتباه من قبل المنشأة للموارد التي تعتمد عليها كأساس للمنافسة ويتضمن الوقت المزايا التالية¹:
- ١-٣-١ - سرعة التسليم: ويعرف بأنه الوقت الذي تستغرقه المنشأة في تسليم منتجاتها أو تقديم خدماتها لزبائنها^٢، ويتحدد وقت التسليم في بيئة التصنيع الحديثة بالوقت الذي يضيف قيمة ويعرف بوقت دورة التصنيع والتسليم للزبون، ويتضمن وقت استلام الطلب من الزبون ووقت عمليات التصنيع، ووقت تسليم المنتج النهائي إلى الزبون، بعد أن تم استبعاد الوقت الذي لا يضيف قيمة (وقت الانتظار، وقت الفحص، وقت المناولة، وقت التخزين) لتقليص وقت الدورة من خلال تحسين كفاءة دورة التصنيع^٣.
- ١-٣-٢ - التسليم في الوقت المحدد: يعبر هذا البعد عن قدرة المنشأة على تجهيز المنتج في الوقت المتفق عليه مع الزبون، ويمكن احتساب التزام المنشأة بذلك من خلال تحديد نسبة مئوية للطلبات التي تم تسليمها من إجمالي الطلبات لقياس مدى إمكانية خدمة الزبائن من قبل المنشأة^٤.
- ١-٣-٣ - سرعة التطوير: يهتم هذا البعد بقياس السرعة المطلوبة لتطوير المنتج من لحظة كونه فكرة ولحين الوصول إلى التصميم النهائي والإنتاج ومدى قدرة المنشأة على تقديم منتجات جديدة، فكلما زادت سرعة المنشأة في ذلك جعلها تتقدم على منافسيها بشكل أسرع.
- وتحقق ميزة الوقت للمنشأة المزايا الآتية^٥:
- ١- يسمح للمنشأة بالدخول إلى أسواق جديدة لتقديم منتجاتها المتميزة والجديدة بسرعة أكبر من المنشآت المنافسة خصوصاً بعد أن أصبحت دورة حياة المنتج قصيرة.
- ٢- تقليص وقت التطوير وتحسين كفاءة العمليات سيحقق للمنشأة وفورات كبيرة في الوقت والتكلفة.
- ٣- تقليل الحاجة لإجراء التنبؤات والتقديرات طويلة الأجل حول المبيعات.
- ٤- يسمح للمنشأة بالتخطيط المحكم للإنتاج وجدولته مع التجهيز للزبون بالوقت المحدد.

¹Krajewski, J & Ritzman L Op. Cit.,2005, .P.64.

^٢ هل، شارلز، جاريت جونز، ٢٠٠٦، الإدارة الاستراتيجية "مدخل متكامل"، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، ص ٢٠٢

³ Garrison, Ray, Noreen, Eric, W, "Managerial Accounting, 11th ed, Mc Graw-Hill, Singapore, 2008, p447.

^٤ اللامي، غسان، أميرة شكر البياتي، إدارة الإنتاج والعمليات، دار اليازوري، عمان، ٢٠٠٨، ص ٣٣.

⁵Evans, James, R, & Dean Jr, James, "Total Quality Management Organization & Strategy", 5th ed, Thomson South- Western, 2003, pp332-333.

٥-زيادة مرونة المنشأة في سرعة الاستجابة لرغبات ومتطلبات الزبائن المتغيرة من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة في مجالات التصميم والإنتاج والتسويق والخدمات.

١-٤- المرونة :

وتعرف المرونة بأنها النجاح في تكيف نظام العمليات الإنتاجية للتغيرات البيئية وطلبات الزبائن ، أي أنها تركز على الاستجابة للتغيرات في توقعات الزبائن. وقد أصبحت المرونة البعد التنافسي الحاسم في أسواق المنافسة الحاضرة والمستقبلية. إذ أن التكلفة الأقل والجودة الأفضل قد لا تؤمن أحيانا تفوقاً تنافسياً في ظل تغير رغبات وحاجات الزبائن.

وتعدّ المرونة أحد عوامل نجاح تنافسية المنشأة، وتشير إلى قابلية حيث يجب على المنشأة التكيف في نظامها الإنتاجي مع المتغيرات في البيئة التنافسية وعمليات معالجة الطلب وفقاً لرغبات واحتياجات الزبائن المتغيرة من حيث التنوع والحجم وسرعة الابتكار في إنتاج وتقديم منتجات جديدة^١.

وتعتبر المرونة احد المتغيرات الهامة في التعامل مع حالات عدم التأكد البيئي وهي تساعد في بناء حصانه للمنشأة تمكنها من مواجهة المنافسة الشديدة^٢.

وتحوي المرونة جملة أسبقيات هي^٣:

- ١- سرعة الاستجابة لطلبات زبائن محددین.
 - ٢- مرونة التنوع في مزيج المنتجات أو الخدمات التي يرغبها الزبائن.
 - ٣- مرونة الحجم أي قدرة المنشأة على إعادة ترتيب عملياتها وفقاً لحجم الطلبات الموسمية أو العمرية أو الجغرافية أو حسب مستوى القدرة الشرائية للزبائن.
- وتحقق المرونة للمنشأة مزايا تنافسية عديدة منها^٤.

١- أسرع مطابقة لحاجات الزبون لأن وقت التغيير من منتج إلى آخر هي أسرع.

٢- أقل تكلفة لتغيير الإنتاج لمقابلة الاحتياجات/ المتطلبات.

٣- تخفيض تكاليف تغير الإنتاج.

٤- إمكانية تقديم مجموعة واسعة من المنتجات دون زيادة تكاليف المخزون.

١-٥- الخدمة Service:

¹Krajewski, Lee & Ritzman, Larry, P, "Operations Management: Strategy and Analysis", 6th ed, Prentice hall, Inc, 2002, p65.

^٢الطويل، أكرم احمد، الحافظ، علي عبد الستار،، اثر تصميم المنتج في الأسبقيات التنافسية، مجلة تنمية الراءدين، جامعة الموصل، العدد/٦٩، ٢٠٠٠، ص٢١.

³ Davis, Mark, Aquilano, Nicholas & Chase, Richard, "Fundamentals of Operations Management", 4th ed, McGraw- Hill Irwin, 2003, p35.

⁴ Meredith J.A., & Shafer S.M Op. Cit, 2002, P.52.

إن المنشأة الآن أصبحت تجهز إضافة القيمة للخدمة، لأن قوى السوق في الخدمة ولأن القيمة تكون عادة في النتائج . وقد توسع مفهوم الخدمة وتميزها، وربما أعظم فرصة للميزة التنافسية عندما يكون متوسط مستوى جودة المنتج يزيد كلياً بين المتنافسين، مما يدفع الزبائن للتحويل باتجاه الخدمة كوسيلة أساسية للتفضيل بين المنشآت، والمنشأة التي تريد أن تتميز بخدماتها إلى الزبائن عليها^١:

- انتشار أهداف خدمة تدعم المنتج.
- تحديد موقع الزبون لجودة الخدمة ومحاولة تلبيةها.
- متابعة جودة الخدمة.

١-٦- البيئية:

تعد البيئية من المزايا التنافسية الحديثة والهامة في ظل الاهتمام الكبير بالبيئة، حيث أن هناك مسؤولية تقع على عاتق المنشآت عما قد تلحقه بالبيئة من أضرار بسبب ممارساتها لنشاطها سواء كانت تلك الأضرار منظورة أو غير منظورة، ويعتبر الاهتمام بالبيئة من مسؤوليات المنشأة في ظل المساندات والقوانين المتعلقة بالبيئة والتي تلزم المنشأة ببعض الالتزامات التي عليها الوفاء بها^٢.

وإن دمج الإدارة البيئية مع إدارة الجودة الشاملة TQM في إدارة المنتج ضمن إطار استراتيجي خلال مراحل دورة الحياة يدعم تقييم الأداء البيئي، ويسهم في زيادة الإنتاجية والأرباح واستقرار العاملين وتحسين رضا الزبائن، وهو يعد سلاحاً تنافسياً يضمن للمنشآت البقاء في السوق ويحقق لها النجاح في المستقبل^٣، كما يساعد في فهم أفضل للتأثيرات المحتملة للمنتجات على البيئة ويوفر معلومات تساعد في تصميم منتجات صديقة للبيئة.

وتتضمن ميزة البيئة عدة اتجاهات هي^٤:

- العمليات والمنتجات الصديقة للبيئة.
- تخفيض الهدر والمسؤولية البيئية .

إن تحليل مراحل دورة حياة المنتج يساعد في فهم أفضل للتأثيرات المحتملة للمنتجات

على البيئة ويوفر معلومات تساعد في تصميم منتجات صديقة للبيئة^١.

^١ السمان ، ثائر احمد سعدون، التكامل بين استراتيجيات التصنيع الفعال وأساليب التصنيع الرشيق واثربهما في تعزيز الأداء العملياتي ، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة الموصل، ٢٠٠٨، ص ١٦٣.

^٢ فودة، شوقي السيد، مرجع سبق ذكره، ص ٢٩ .

^٣ شاهين، عبد الحميد أحمد، مدخل لتطوير BCS، مجلة الفكر المحاسبي، جامعة عين شمس، السنة السابعة، العدد/٢، ٢٠٠٣، ص ٣١٦.

^٤ التمي، خالد غازي، مرجع سبق ذكره، ٢٠٠٩ ص ١١١

ويرى الباحث أن البيئة قد فرضت ذاتها كميزة تنافسية نتيجة للتغيرات المصاحبة لبيئة التصنيع الحديثة، وما رافقها من متطلبات ضرورة الالتزام بتطبيق القوانين والقواعد والإجراءات البيئية وأخذ الموضوعات البيئية في الاعتبار عند تخطيط وتنفيذ وتقييم أداء المنشأة، وتزايد الميل لدى المستهلكين إلى اقتناء واستخدام سلع وخدمات غير ضارة بالبيئة وذلك مع عدم الإخلال باعتبارات السعر المنخفض والجودة المرتفعة، بالإضافة إلى تزايد توقعات المجتمع المحلي والإقليمي والدولي بشأن قيام المنشأة بالتركيز على تقديم سلع ومنتجات صديقة للبيئة.

كما يرى أن الإفصاح عن الأنشطة البيئية وتكاليفها وسعي المنشأة للحصول على شهادة الايزو والختم الأخضر والمساهمة في مجالات تحسين ودعم البيئة والمحافظة عليها، يعزز ميزة البيئة لدى المنشأة ويدفع الزبائن لتفضيلها على المنشآت المنافسة.

ما تقدم يرى الباحث إن المزايا التنافسية تعني:

إن المنشأة قد تمتلك ميزة واحدة أو عدة مزايا ، وذلك يعتمد على الاستراتيجية التنافسية التي تتبناها، وان ترتيب/ تسلسل المزايا لا يكون ثابتا بل هو في حركة وتغير مستمر ، وسبب ذلك يعود إلى تغير ظروف البيئة الداخلية والخارجية مثل ردود أفعال المنافسين القائمين الجدد، كما أن لقوة مركز المنشأة التنافسي تأثير في ذلك . إن كفاءة فريق الإدارة الاستراتيجية ودوره في صياغة وتنفيذ الاستراتيجية التنافسية تعد أيضا من عوامل تعزيز الميزة واستمراريتها.

وكذلك فان المنشأة التي لديها نقاط قوة متعددة، وموارد جوهرية نادرة ومتجددة ، هي التي ستبقى محافظة على موقعها ومزاياها التنافسية، وتعززها باستمرار إذا قامت بتطوير تنمية مواردها بشكل أسرع وأفضل من المنافسين ، لتلبية متطلبات الزبون وزيادة وتحسين رضاه.

٢- الاستراتيجيات العامة للتنافس :

بقصد تحقيق أسبقية على منافسيها، تستند المؤسسات إلى تطبيق استراتيجية معينة للتنافس، الهدف الرئيس منها الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية. وتعرف الاستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المؤسسة، وتصمم الاستراتيجيات التنافسية عامة لتحقيق تفوق تنافسي وهي تتعلق بالمركز التنافسي للوصول إلى تحسين وزيادة رضا الزبون والذي يعد عاملا أساسيا في نجاح الاستراتيجية، لذا فهي طريقة للتعامل مع المنافسين بفاعلية أكثر لتقوية موقعها في السوق^٢.

^١ الخيال، توفيق محمد، مدى فاعلية تطبيق مدخل التكلفة الشاملة لدورة حياة المنتج في خفض التكلفة، ٢٠٠٤، ص ٢٩٦.

^٢ الجبوري ، علاء احمد، اثر الاستراتيجيات التنافسية في تعزيز الأداء المنظمي، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الموصل، ٢٠٠٥، ص ٢٢.

وقد قدم Porter مدخلا يوضح الاستراتيجيات التنافسية على مستوى وحدة الأعمال وأشتمل المدخل على ثلاث استراتيجيات هي^١:

٢-١- استراتيجية قيادة التكلفة :

تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين. وهناك عدة دوافع أو حوافز تشجع الشركات على تحقيق التكلفة الأقل، وهي: توافر اقتصاديات الحجم، الآثار المترتبة على منحنى التعلم أو الخبرة، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة، وأخيراً سوق مكون من مشتريين واعين تماماً للسعر.

تحقق هذه الاستراتيجية عدة مزايا من بينها:

٢-١-١- ما يتعلق بالمنافسين، فالشركات المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.

٢-١-٢- ما يتعلق بالمشتريين، فالمنظمة المنتجة بتكلفة أقل تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.

٢-١-٣- ما يتعلق بالموردين، فالمنظمة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها -في بعض الحالات- أن تكون في مأمن من الموردين الأقياء وخاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة.

٢-١-٤- ما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق، فالمنظمة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافس الجديد.

٢-١-٥- ما يتعلق بالسلع البديلة، فالمنظمة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها -مقارنة مع منافسيها- استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.

ويتضح من العرض السابق مدى أهمية ميزة التكلفة الأقل التي توفر قدرًا من الحماية ضد كل أنواع قوى التنافس الخمس، وأيضاً مدى أهميتها في زيادة مقدرة المنظمة على تحديد سعر الصناعة، وتحقيق النتائج من استراتيجية الإنتاج بأقل تكلفة في حالة توافر عدد من الشروط وهي:

١- وجود طلب مرن تجاه السعر، حيث يؤدي أي تخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة .

٢- نمطية السلع المقدمة.

٣- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.

^١ حجاج، احمد حامد وباسيلي، مكرم عبد المسيح، المحاسبة الإدارية، ط٣، المكتبة العصرية، المنصورة، ٢٠٠١، ص ١١٩-١٢٠.

- ٤- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشتريين.
- ٥- محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها [إنهائياً] بالنسبة للمشتريين.
- وتتحقق ميزة التكلفة الأقل وفق ثمان محددات رئيسة للتكلفة، يمكن استخدامها في تحقيق ميزة التكلفة الأقل بالمقارنة مع المنافسين. وتشمل هذه القائمة العوامل التالية:
- (١) وفورات اقتصاديات الحجم.
 - (٢) وفورات منحى التعلم والخبرة.
 - (٣) النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة.
 - (٤) تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة مع بعضها.
 - (٥) درجة مشاركة وحدات نشاط أخرى في استغلال الفرص المتاحة.
 - (٦) استغلال عنصر الزمن في حالة المتحرك الأول في السوق بغرض تحقيق وفورات في تكلفة البناء والاحتفاظ باسم العلامة.
 - (٧) تخفيضات التكلفة من خلال اختيار مواقع المصانع ومكاتب المنظمة والمخازن وعمليات الفروع.

(٨) اختيارات استراتيجية وقرارات تشغيلية أخرى مثل :

(أ) تخفيض عدد المنتجات المعروضة.

(ب) الحد من الخدمات المقدمة للمشتريين بعد الشراء.

(ج) درجة أقل من الأداء وجودة المنتج.

(د) مرتبات ومزايا أقل للموظفين بالمقارنة مع المنافسين.

ويرى الباحث بأن هناك بعض المخاطر التي تتعرض لها هذه الاستراتيجية مثل التغيير التكنولوجي الذي يلغي الاستثمارات القديمة، أو أن يقوم المنافسون بتقليد سياسات الكلفة الأدنى، أو تعرض المنظمة لإهمال لمتغيرات التسويقية والإنتاجية الأخرى بسبب التركيز على الكلفة فقط.

٢-٢-٢- استراتيجية التمييز :

هناك العديد من المداخل لتمييز منتج إحدى الشركات عن الشركات المنافسة وهي تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، والتصميم الهندسي والأداء، جودة غير عادية (متميزة)، الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، وجود خطأ متكاملاً من المنتجات، وأخيراً سمعة جيدة. وتتزايد درجات نجاح استراتيجية التمييز في حالة ما إذا كانت المنظمة تتمتع بمهارات وجوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة.

وإن تبني هذه الاستراتيجية يشكل حاجزاً قوياً أمام القوى التنافسية الأخرى في السوق، فتطبيق هذه الاستراتيجية يعني زيادة توجه المستهلكين لشراء سلعة المنظمة مع انخفاض الحساسية تجاه السعر بسبب التميز، مما يعني زيادة أرباح المنظمة.

ومن أهم مجالات التمييز التي تحقق ميزة تنافسية أفضل ولفترة زمنية أطول:

٢-٢-١- التمييز على أساس التفوق التقني.

٢-٢-٢- التمييز على أساس الجودة.

٢-٢-٣- التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك.

٢-٢-٤- التمييز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيه.

كقاعدة عامة، يمكن القول بأن استراتيجيات التمييز تحقق مزايا أكبر في ظل عدة مواقف منها: (١) عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج أو الخدمة ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات.

(٢) تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك.

(٣) عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس استراتيجية التمييز.

ويمكن إتباع استراتيجيات تمييز ناجحة من خلال تحقيق عدد من الأنشطة تتضمن:

١- شراء مواد خام جيدة بحيث تؤثر على أداء وجودة المنتج النهائي .

٢- تكثيف مجهودات البحوث والتطوير تجاه المنتج وبحيث تؤدي إلى تقديم تصميمات وخصائص أداء أفضل، زيادة استخدامات المنتج، تنويع تشكيلة الإنتاج، تقديم نماذج جديدة في زمن أقل، وأخيراً مركز قيادي بشأن تقديم منتجات جديدة إلى السوق.

٣- مجهودات بحوث وتطوير موجهة نحو عملية الإنتاج وبحيث تؤدي إلى تحسين الجودة، والشكل الخارجي للمنتج.

٤- عملية التصنيع: التركيز على عدم وجود أي عيوب تصنيع، تصميم أداء فائق للغاية من الناحية الهندسية، صيانة، استخدامات مرنة للمنتج، وأخيراً جودة المنتج.

٥- نظام للتسليم في أقصر زمن مع وجود نظام دقيق لإعداد الملفات والأوامر المطلوبة.

٦- أنشطة التسويق والمبيعات وخدمة المستهلك والتي تؤدي إلى: تقديم المساعدة الفنية للمستهلك، صيانة أسرع وخدمات إصلاح أفضل، معلومات أكثر للمستهلك على كيفية استخدام المنتج، وأخيراً التشغيل السريع للأوامر والطلبات.

ويرى الباحث بأن من مخاطر تطبيق هذه الاستراتيجية هو أن تركيز المنظمة على تقديم منتج متميز قد يؤدي إلى ارتفاع أسعار المنتج بشكل كبير مما يعني عدم قدرة المنظمة على كسب ولاء المستهلك في ظل وجود فارق سعري كبير بين منتج المنظمة ومنتجات الشركات الأخرى

خاصة وأن المنظمة التي تتبنى هذه الاستراتيجية تقوم بأنشطة مكلفة جداً تنعكس بشكل كبير على الأسعار مما يعني انحصار الحصة السوقية للمنظمة.

٢-٣- استراتيجيات التركيز :

يطلق عليها استراتيجيات الاستجابة السريعة تهدف إلى التركيز على خط إنتاج معين أو زبائن معينين أو سوق معين أو قطاع معين ، كما تهدف استراتيجيات التركيز أو التخصص 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 محدود، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج. فالسمة المميزة لاستراتيجية التركيز هي تخصص المنظمة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي وليس كل السوق، وقد تختار المنشأة قيادة التكلفة أو التمايز أو الجمع بينهما لتطبيق هذه الاستراتيجية مما يجعل المنشأة أكثر تميزاً وأعمق تركيزاً في خدمة قطاع معين أو سوق معين أو زبائن محددين تتجاهله المنشآت الكبيرة مما يجعلها تتصف بالفاعلية والفعالية أكثر من منافسيها لأن جهودها لا تنتشر في قطاع أوسع مما يؤدي إلى تلبية احتياجات الزبائن بكفاءة أكبر وبتكاليف أقل ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل استراتيجية التركيز من خلال^١:

- ٢-٣-١- إما تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف.
- ٢-٣-٢- أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي.
- ٢-٣-٣- التمييز والتكلفة الأقل معا.

تتحقق الميزة الناتجة عن استخدام استراتيجية التركيز أو التخصص في الحالات الآتية:

- ١) عندما توجد مجموعات مختلفة و متميزة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة.
- ٢) عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف.
- ٣) عندما لا تسمح موارد المنظمة إلا بتغطية قطاع سوقي معين (محدود).
- ٤) عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية.
- ٥) عندما تشتت حدة عوامل التنافس الخمس بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية عن غيرها.

أما كيفية الدخول في استراتيجية التركيز، فهناك خطوتين هامتين:

- اختيار وتحديد أي قطاع من القطاعات الصناعية يتم التنافس فيها.

^١ الملا حسن، محمد محمود حامد وصادق النمر، درمان سليمان: تحليل العلاقة بين المعرفة السوقية والاستراتيجيات التسويقية التنافسية الموجهة بالميزة التنافسية دراسة على عينة من الشركات الصناعية / نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (٣)، العدد (٥)، ٢٠٠٧، ص ٣٨

- تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة. ولتقرير أي من القطاعات السوقية يتم التركيز عليها، فلا بد من تحديد مدى جاذبية القطاع بناءً على معرفة: حجم القطاع، ربحية القطاع، مدى شدة قوى التنافس الخمس في القطاع، الأهمية الاستراتيجية للقطاع بالنسبة للمنافسين الرئيسيين، وأخيراً التوافق بين إمكانيات المنظمة وحاجات القطاع السوقية.

يحدث أن تكون المؤسسة في موقع لا يتيح لها الاختيار بين الاستراتيجيات العامة للتنافس، حيث يكون هذا الاختيار مقرون بالإمكانات المتاحة، وكذا حال السوق المستهدفة، وأخيراً الهدف المرغوب الوصول إليه. وتجدر الإشارة إلى أنه بإمكان المؤسسة اشتقاق استراتيجيات أخرى من خلال الاستراتيجيات العامة وذلك وفق الأوضاع والموقع التنافسي في زمن معين وسوف يتطرق الباحث في الفقرة القادمة إلى بعض منها.

٣- الاستراتيجيات التنافسية الأخرى للميزة التنافسية:

بالإضافة إلى استراتيجيات Porter التنافسية التي تم شرحها سابقاً، فإن بعض الباحثين والكتاب قد قاموا بإضافة استراتيجيات أخرى والتي يمكن أن تلعب دوراً مؤثراً في تنافسية الشركات، حيث أن تطبيقها سوف يؤدي إلى تحسن مؤشرات الاداء التنافسي للشركات، ومن هذه الاستراتيجيات: ٣-١ استراتيجية السعي نحو التحالف والاندماج:

يتميز الاقتصاد المعاصر بظاهرة تركيز المشروعات وتحول الوحدات الاقتصادية من وحدات صغيرة إلى وحدات كبيرة، وهوما يعبر عنه رأسمالية الوحدات أو رأسمالية الاحتكارات محل الرأسمالية المنافسة، حتى أصبح المشروع الكبير في هذا العصر المحرك الفعال لتحقيق التقدم الاقتصادي، ويستخدم الاندماج كوسيلة من وسائل تحقيق هذا التركيز الاقتصادي، حيث يكتسب الاندماج أهميته من حيث إنه يدعم القدرة على المنافسة، ويسمح بارتفاع رقم الانتاج، والاستفادة إلى أقصى حد ممكن من الاستثمارات اللازمة للشركات، وتحديث الانتاج، وخلق منتجات جديدة، وتجويد المنتجات القائمة، وتخفيض تكلفة الانتاج، وزيادة العائد، والقيام بالدراسات والبحوث^١.

والاندماج هو عقد بين شركتين أو أكثر يتم بمقتضاه توحيد ذمتها المالية بحيث يجتمع كافة الشركاء في شركة واحدة عن طريق انقضاء كافة الشركات المندمجة وحلول شركة جديدة محل هذه الشركات^٢. وقد يكون الاندماج اجباري أو اختياري أو أفقي أو رأسي^٣.

أما التحالف الاستراتيجي فهو احلال التعاون محل المنافسة هذه المنافسة التي قد تؤدي إلى خروج أحد الأطراف من السوق، وهذا التحالف يؤدي إلى التعاون والسيطرة على المخاطر

^١ المصري، حسن، اندماج الشركات و انقسامها، دار الكتب القانونية للنشر والتوزيع، مصر، ٢٠٠٧، ص ٧

^{٢٢} عبد العال، طارق، موسوعة الاندماج، الدار الجامعية، الاسكندرية، ٢٠٠٣، ص ١٠

^٣ جابر، أمين، تأثير الاندماج على تنافسية الصناعات الدوائية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، ٢٠٠٣، ص ١٣

والتهديدات، وتشارك التحالفات في الأرباح والمكاسب^١. ويحول التحالف المنافسين المحتملين إلى حلفاء وإلى مقدمي سلع مكملة بعضها لبعض، وتتيح تطوير أعمال تجارية جديدة، حيث يتم تحييد المنافسين المحتملين بفعالية من حيث كونهم مصادر تهديد وذلك من خلال إدخالهم في التحالف، كذلك يتم التودد إلى الشركات ذات السلع المكملة مما يخلق شبكة لمصلحة التحالف، كما أن هذه التحالفات تسهم في تعليم الأفراد وإدخال مهارات جديدة إلى المنظمة^٢.

ويمكن ايجاز دوافع وأهداف الاندماج والتحالف بما يلي^٣:

١- النمو: حيث يسهم الاندماج في زيادة الطاقة الانتاجية، وزيادة حصة المنشأة السوقية، فهو وسيلة للتوسيع الخارجي والنمو الداخلي.

٢- تحقيق وفورات الحجم الواسع، حيث يعمل الاندماج على خفض التكاليف الكلية، مما يعزز وضع المنظمة وأدائها المالي.

٣- التنوع: فمن خلال الاندماج تستطيع المنظمة أن تقوم بإنتاج أنواع مختلفة من المنتجات.

٤- تحقيق اقتصاديات التشغيل: حيث يسهم الاندماج في تخفيض التكاليف الكلية، ويساعد على استغلال المعدات والتجهيزات والمساحات غير المستغلة، والتي بدورها تسهم في تخفيض التكاليف.

٥- زيادة القوة السوقية: حيث يسهم الاندماج في التعاون بدلاً من الصراع والمنافسة.

٦- الاستفادة من الحوافز والاعفاءات الضريبية التي من الممكن أن تقدمها الدولة للشركات المندمجة.

٧- الاستفادة من المميزات التي تتمتع بها الشركات الأخرى، وخاصة إذا كانت بعض الشركات حاصله على براءة اختراع.

٨- زيادة مستوى السيولة: حيث أن اندماج الشركات يرفع القدرة المالية للمنظمة.

وتسهم التحالفات في تحقيق المزايا التالية:

١- المزايا المطلقة والتي ترتبط بتوفر عوامل اقتصادية نادرة لدى الآخرين.

٢- المزايا النسبية والتي تتوافر لدى أطراف التحالف ولكن بدرجات مختلفة.

٣- المزايا التنافسية وهي التي ترتبط بتوافر طريقة متفوقة من المنافسة الإدارية وتوفير

موارد بشرية ماهرة جداً.

٣-٢ - استراتيجية الريادة والابتكار:

^١ النجار، فريد، التحالفات الاستراتيجية من المنافسة إلى التعاون، سلسلة إصدارات الدكتور فريد النجار، مصر، ١٩٩٩، ص ١٤

^٢ محروس، نبيل، ميزة التحالف في تكوين القيمة من خلال الشراكة، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، ٢٠٠٣، ص ١٧

^٣ جابر، أمين، مرجع سبق ذكره، ص ١٥

تعتبر الريادة أداة هامة في أيدي المنظمات، وبشكل خاص للمنظمات التي تسعى للريادة والوصول إلى ما تبغي وتريد، وإن الوصول إلى الابتكار والابداع يخلق الثروة والأرباح. والابتكار يحمل تغييراً اقتصادياً أو اجتماعياً وهو تغيير في القيمة التي يرغبها المستهلك وذلك من خلال تطوير السلعة. ويعرف الابتكار بأنه التطبيق العملي للاختراع أو عملية صنع سلسلة جديدة أو تطويرها لجعلها أكثر قبولاً من الناحية الاقتصادية، أما الابداع فهو عبارة عن أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة وتشمل عمليات الابداع كلا من تطوير السلعة أو تحسين المكائن أو احداث الانتاج ، وذلك لزيادة الانتاجية^١.

فالابتكار هو استغلال أفكار جديدة لتقديمها إلى السوق على شكل سلع وخدمات وإن الابداع هو نقطة البداية، فالإبداع هو القدرة على جمع أو مشاركة المعلومات بطرق تولد أفكاراً جديدة^٢.

ويشير الباحث إلى أن للابتكار عدد من المقومات منها^٣:

١-الانتماء والارتباط بالمنظمة.

٢-الحس الاقتصادي والاجتماعي.

٣-العقلية العلمية في التعامل مع المشكلات.

٤-الانفتاح على الرأي الآخر.

٥-الايمان بمواهب الآخرين.

٦-البعد الإنساني في التعامل والاتصالات.

وأما الريادة فتعد من أهم الاستراتيجيات التي تدفع شركات الأعمال نحو التوجه لتحقيق رغبات وحاجات الزبائن ، واستراتيجية الريادة هي تلك الاستراتيجية التي تشجع الشركات على الابداع والابتكار والتفرد وأخذ المخاطرة والمبادأة، وكذلك تشجيع العاملين على اتخاذ القرارات وهي الاستراتيجية التي تبنى على كل شيء جديد وقادر على تحقيق الميزة التنافسية^٤.

وتعرف المنظمات الريادية بأنها تلك الشركات التي تعمل بقوة ايجابية في النمو الاقتصادي وتكوين العلاقة ما بين الابتكار والسوق، وتؤدي إلى زيادة الدخل من خلال ايجاد فرص العمل، وكذلك تقديم التكنولوجيا الحديثة لطرح المنتجات في الأسواق^٥.

وتستند الريادة التي تعبر عن مدى قدرة المنظمة على الابداع في الانتاج وتطوير المنتجات وتحمل المخاطر لأجل خلق أسواق جديدة لتحقيق أهدافها على عدد من الأسس منها^٦:

^١ الصرن، رعد، ادارة الابتكار والابداع ، الجزء الأول، سلسلة الرضا للمعلومات، دمشق، ٢٠٠٠، ص٢٨.

^٢ العلي، عبد الستار، المدخل إلى ادارة المعرفة، دار وائل، عمان، ٢٠٠٤، ص٤٥.

^٣ الصرن، رعد، مرجع سبق ذكره، ص٥٠.

^٤ السكاكبة، بلال، الريادة وادارة منظمات الاعمال، دار المسيرة، عمان، الاردن، ٢٠٠٨، ص ٢٣

^٥ المرجع السابق، ص٢١

- ١- امتلاك الرؤيا الواسعة والتصورات الشمولية لواقع النشاط الحالي.
- ٢- المثابرة والجدية وانجاز الاعمال باقل التكاليف والاستخدام الأمثل للموارد.
- ٣- المرونة والتفرد والقدرة على الابتكار والتطوير المستمر.
- ٤- وجود نظام رقابي فعال ومتكامل.
- ٥- تهيئة الأجواء التنظيمية للتحفيز وتعميق الاداء الافضل والمتميز.
- ٦- توسيع قاعدة المشاركة في اتخاذ القرار.

والابتكار هو اصطلاح عام يستخدمه بعض الباحثين بشكل مرادف للإبداع، ويرتبط التميز بين المصطلحين بالتعبير عنهما أكثر من الاختلاف الجوهرى بينهما، أما الريادة تبنى على كل شيء جديد والقيام بالابتكار، والقدرة على التكيف وتحقيق ميزة تنافسية من خلال البحث عن الفرص المناسبة للأسواق وكذلك الموارد الملائمة لهذه الفرص، مع أهمية الاستعانة بالعمالين المؤهلين أصحاب القدرات الريادية والابداعية التي تؤدي إلى تحقيق التمايز للشركات، وهذا يتطلب تكثيف الاستثمارات بالموارد البشرية من خلال التأهيل والتدريب.

أما الابتكار فهو وضع الافكار الجديدة أو غير التقليدية موضع التطبيق في كافة ممارسات المنظمة سواء أكان ذلك في أنشطة الانتاج أم سياسات التسعير أو الترويج أو التسويق وغيرها من الأنشطة.

وتأخذ الريادة والابتكار عدد من الدلالات منها:

- ١- تميز منتجات المنظمة عن غيرها من منتجات المنافسين.
- ٢- الاتيان بالجديد سواء أكان جزئياً أو كلياً، وذلك لزيادة الحصة السوقية للمنظمة.
- ٣- أن تكون المنظمة الأولى في الوصول للفكرة والمنتج والسوق.
- ٤- أن يكون للمنظمة القدرة على اكتشاف الفرص، وهذا يتطلب قراءة جيدة للحاجات واستشراف لقدرة المنتجات الجديدة على خلق طلب فعال، وفتح أسواق جديدة.

٤- القوى التنافسية:

يمثل تحليل قوى التنافس في أي صناعة الركيزة الأساسية لصياغة الاستراتيجية التنافسية للمنظمة، حيث تعتبر مدخلاً رئيسياً لتحليل الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة من خلال تحديد المنافسين الأقوياء ومدى فاعليتهم وتأثيراتهم في الصناعة التي يعملون فيها^١. ويعتبر نموذج القوى التنافسية الخمسة لبورتر من أهم الهياكل التخطيطية لتحليل المنافسة، حيث يرى أن

^١ الحسيني، فلاح حسن، ادارة المشروعات مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز، دار الشروق، عمان، الأردن، ٢٠٠٦، ص ٥٠.

^٢ الدوري، زكريا مطلق، مرجع سبق ذكره، ص ١٠.

الصناعة تعتمد على خمس قوى تنافسية رئيسية، وأن القدرة المشتركة لهذه القوى هي التي تحدد الربحية النهائية المحتملة للمنظمات القائمة¹. وتتمثل هذه القوى بالتالي:

٤-١- الداخلين الجدد:

يمثل دخول منظمات منافسة جديدة إلى السوق تهديداً قوياً للمنظمات القائمة وتؤدي إلى تغيير قواعد المنافسة في السوق، فقد حدد بورتر أن الداخلين الجدد لأي صناعة يجلبون قدرات جديدة، الرغبة في الحصول على حصة سوقية، وغالباً ما يملكون موارد جديدة. وإن شدة التهديد الذي يشكله الداخلين الجدد يتوقف على العوائق التي تضعها الصناعة في وجه الداخلين الجدد، وهناك ستة مصادر رئيسية لتلك العوائق وهي^٢:

١- وفورات الحجم:

تتمتع المنظمات القائمة بالقدرة على تحقيق وفورات الحجم في أنشطتها، وهذا يحد من الداخلين الجدد ويدفعهم إلى قبول مخاطر التكلفة المرتفعة أو البدء بحجم أعمال كبيرة لتحقيق وفورات الحجم.

٢- تمييز المنتج:

إن تمييز العلامة يخلق ولاءً عالياً لها من قبل الزبائن وهذا يشكل عائقاً أمام الداخلين الجدد ويجبرهم على إنفاق الكثير بهدف تحويل هذا الولاء أو خلق ولاء جديد للعلامة.

٣- متطلبات رأسمالية:

تشكل الحاجة إلى موارد مالية كبيرة عائقاً أمام الداخلين الجدد، خاصة إذا كان رأس المال مطلوب من أجل إنفاق غير قابل للاسترجاع في الإعلان والبحوث الأولية.

٤- مساوئ التكلفة غير المتعلقة بالحجم:

يمكن أن تتمتع المنظمات القائمة بمزايا التكلفة التي لا تتوفر في المنافسين المحتملين، هذه المزايا يمكن أن تنشأ من تأثير منحى التعلم، امتلاك التكنولوجيا، التوصل إلى أفضل مصادر التوريد، شراء الأصول عند أسعار ما قبل التضخم، الإعانات الحكومية، أو الموقع المتميز.

٥- الوصول إلى قنوات توزيع:

تسيطر المنظمات القائمة على قنوات التوزيع الموجودة في السوق، لذلك فإن الداخلين الجدد سيواجهون صعوبة بالغة في الوصول إلى هذه القنوات، أو أنها ستتحمل تكاليف كبيرة فيما لو قررت تأسيس قنوات جديدة خاصة بها.

٦- سياسة الحكومة:

¹ Porter, M. E.: *Porter on Competition, A Harvard Business Review Book*, 1998;p.21.

^٢ كريالي، بغداد، تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية، جامعة وهران، ٢٠٠٠، ص ٢٤.

قد تتدخل الحكومة لمنع الداخلين الجدد من دخول بعض الصناعات باستخدام القوانين والتشريعات.

تؤثر توقعات المنافسين المحتملين حول ردود أفعال المنظمات القائمة على قرار دخولهم إلى الصناعة، فإذا كانت التوقعات حول ردود الأفعال إيجابية أي بطريقة فإن الدخول إلى السوق تكون ممكنة، أما إذا كانت تلك التوقعات سلبية أي وفق طريقة فإن الدخول إلى السوق سيكون مكلفاً جداً^١.

٤-٢- المنتجات البديلة :

يتجسد تهديد المنتجات البديلة بقدرتها على تقديم المنتجات بنفس مستوى الجودة أو أفضل وعند مستوى أسعار أقل، وإذا لم تستطع المنظمات القائمة أن تحسن جودة منتجاتها أو تميزها، بطريقة ما فإنها ستعاني من انخفاض أرباحها وربما نموها^٢.

٤-٣- الموردون :

يؤثر الموردون في الصناعة من خلال قدرتهم على رفع أسعار المنتجات المباعة أو تخفيض جودتها، وهو ما سينعكس سلباً على ربحية المنظمات القائمة ولن تكون قادرة على تغطية تكاليفها من خلال أسعارها، وتعتمد قوة المساومة لدى الموردين على خصائص السوق والأهمية النسبية لمبيعاتهم وقد ربط بورتر قوة الموردين بالحالات التالية^٣:

١. سيطرة عدد قليل من الموردين على توريد المنتجات مع توفر تركيز أكبر لدى الموردين من المنظمات القائمة على عملية بيع المنتجات.

٢. عندما تكون منتجات الموردين فريدة أو على الأقل مميزة أي عدم وجود منتجات بديلة.

٣. عدم تمتع الصناعة بجاذبية تكفل دخول موردين جدد.

٤. عندما يشكل الموردون تهديداً ممكناً للتكامل الأمامي مع المنظمات القائمة في الصناعة.

٥. عندما لا تشكل المنظمات القائمة زبوناً هاماً للموردين.

٤-٤- الزبائن :

يمكن للزبائن التأثير على هيكل المنافسة بالضغط على المنظمات القائمة لتخفيض أسعارها، تحسين جودة منتجاتها، أو زيادة خدماتها، وتزداد القوة التفاوضية للزبائن في الحالات التالية^٤ :

١. عند الشراء بكميات كبيرة أو وجود درجة كبيرة من التركيز عند الزبائن.

٢. عندما تكون المنتجات المشتريات نموذجية أو غير مميزة.

^١ ياسين، سعد غالب، الإدارة الاستراتيجية، دار البازوري، عمان، ٢٠٠٣، ص ٧.

^٢ أبوقحف، عبد السلام، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة، مكتبة الإشعاع، الاسكندرية، ١٩٩٧، ص ٢٥.

^٣ Porter, M. E.: **Creating Advantage, Executive Excellence**, Vol.16 (11),1999, pp.13-14.

^٤ Porter, M. E., op cit., p.29.

٣. عدم وجود اعتبارات لأهمية جودة المنتجات التي يطلبها الزبائن.
٤. عندما لا تحفظ المنتجات أموال الزبائن، خاصة في حال الخدمات حيث تنتهي الخدمة بمجرد استهلاكها.

ويرى الباحث أن قرار المنظمات القائمة باختيار الموردين والزبائن على حد سواء يعتبر قراراً استراتيجياً، ويمكن للمنظمة تحسين موقعها التنافسي الاستراتيجي من خلال التعرف على الموردين والزبائن الذين يفتقرون إلى القوة التفاوضية العالية.

٤-٥- المنافسة بين المنظمات القائمة:

تمثل المنافسة بين المنظمات القائمة أساس القوى التنافسية في أي صناعة، حيث تعتمد شدة المنافسة على وجود عدد من العوامل وهي:

١. تعدد المنافسين أو تساويهم بالحجم والقوة.
٢. بطء معدل النمو في الصناعة يدفع المنافسين إلى الصراع لتوسيع حصصهم السوقية.
٣. افتقار المنتجات إلى التميز أو تغيير التكاليف.
٤. ارتفاع التكاليف الثابتة أو قابلية التلّف للمنتجات سيشكل دافع قوي لتخفيض الأسعار.
٥. عادةً ما يتم زيادة الطاقة الإنتاجية بكميات كبيرة.
٦. زيادة عوائق الخروج من الصناعة (كالأصول التخصصية أو ولاء إدارة المنظمة للصناعة) يحافظ على مستوى المنافسة على الرغم من المكاسب القليلة.
٧. اختلاف المنافسين في استراتيجياتهم، نشوئهم، وشخصياتهم يؤدي إلى تنوع أفكارهم حول المنافسة.

ويرى الباحث أنه كلما زادت محصلة هذه القوى قوة زادت شدة المنافسة، وزادت الضغوط التنافسية على المنشأة نتيجة احتمال انخفاض الربحية في مثل هذا السوق، أي أن التهديد يزداد بزيادة قوة هذه القوى، في حين تتوفر الفرص عندما تتخفف قوة التأثير لهذه القوى الخمسة على المنشأة، وتحليل قوى التنافس يتطلب متابعة مستمرة لما يحدث في البيئة المحيطة والمؤثرة في الصناعة، وبالتالي فإن تحليل هذه القوى بشكل منفرد يساعد المنشأة على اكتشاف ما يجب التركيز عليه من قدراتها الذاتية لتحقيق الميزة التنافسية ومواجهة الضغوط التنافسية.

المبحث الثالث

السياسات التنافسية

مقدمه:

لكل شركة من شركات الأعمال سياساتها التنافسية الخاصة بها والتي تسعى من خلالها أن تحافظ على موقعها في السوق، ومحاولة زيادة الحصة السوقية للشركة، كذلك تعتبر هذه السياسات قواعد أساسية لا بد من ظهورها بمواقع العمل التسويقية لدى شركات الأعمال وخاصة أن العالم اليوم يشهد تطورات اقتصادية وتكنولوجية سريعة التغيير والتطور (العولمة، الثورة التكنولوجية في كل المجالات وخاصة الاتصالات منها، الثورة المعلوماتية، اقتصاد المعرفة ... الخ) كلها مؤشرات لا بد من التكيف معها حتى تستطيع هذه الشركات من النمو والتطور . ضمن هذا المجال سيتم الإشارة إلى نوعين من السياسات التنافسية كما هو موضح:

١ - سياسات سعرية:

هنا يكون سعر المنتج هو العامل الذي تتحكم فيه الشركة في تنفيذ سياستها التنافسية . من المؤكد بأن هناك أهمية نسبية لكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي وإن درجة تأثير كل منهما في تدعيم الموقف التنافسي لأي منظمة من منظمات الأعمال . ضمن هذا المجال فإن هناك جدلاً واسعاً في أي من عناصر المزيج التسويقي الأكثر تأثيراً، حيث يجد البعض أن عامل السعر هو العامل الأكثر أهمية في القاعدة التنافسية بينما يرى الآخرون بأن المنافسة السعرية (لعناصر المزيج التسويقي الأخرى) هي الأكثر أهمية في هذا المجال. ضمن حالة المنافسة السعرية فإن البائع يغير منحني الطلب على المنتج من خلال تغيير السعر، بينما في حالة المنافسة غير السعرية يقوم البائع بتغيير منحني الطلب على المنتج من خلال عناصر أخرى مثل التنوع في سياسة المنتجات والإعلان والترويج والتوزيع وخدمات ما بعد البيع الخ^١.

من المراجعة السريعة لبعض الكتابات والدراسات الميدانية في هذا المجال نجد بأن السعر يبرز كأداة فعالة من أدوات المنافسة التي استخدمه العديد من الشركات ومنها اليابانية على وجه الخصوص بشكل مؤثر في استراتيجيتها التسويقية . بهذا الصدد يشير أحد كتاب التسويق الدولي أن أي تحليل عن السياسات التنافسية وخاصة للشركات اليابانية فيما يتعلق بمجال التصدير لا يستطيع أن يغفل التوصل إلى النقطة التي أصبحت عندها هذه الشركات مستخدمة فعالة للمنافسة السعرية، حيث استطاعت من خلالها تحقيق اقتصاديات الحجم الكبير والتمكن من

^١ الحمود، عمر، تقنيات التسويق، دار شعاع للنشر و العلوم، حلب، سوريا، ٢٠٠٤، ص ٥٤.

السوق . وكذلك فإن الشركات اليابانية لها ميزة تنافسية في الكلفة (كلفة الإنتاج والتوزيع) وهذا حتمًا يؤدي إلى اعتماد استراتيجية تسعيرية مرنة. كذلك سياسة تقليل تكلفة الإنتاج هي إحدى الطرق المستخدمة في دعم قدرة الشركة التنافسية، حيث أنها ليس لها تأثير مباشر على المنافسة، لكنها ضرورية في تقوية مركز الشركة في السوق، مع الأخذ بعين الاعتبار بأنه كلما زادت القدرة على تقليل التكاليف كلما زادت إمكانية تخفيض سعر المنتج، وكذلك استغلال هذه المصادر في أنشطة أخرى داخل الشركة^١.

٢- سياسات غير سعرية:

إن دور السياسات غير السعرية لا يقل أهمية عن دور السياسات السعرية، بل في أكثر الأحيان فإن السياسات غير السعرية قد تتفوق على الأخرى السعرية للميزات التي قد تتميز بها عنها:

- السياسات غير السعرية لا يمكن تقليدها كما هو الحال بالنسبة لاستراتيجية تخفيض الأسعار. فمثلاً إذا كان المستهلك ينجذب إلى منتجات المنظمة نتيجة لانخفاض أسعارها، فيمكن أيضاً أن هذا المستهلك بسهولة أن يشتري من منافس آخر طالما أن هذا المنافس يقدم سعراً أفضل . إن هذا لا يمكن تحقيقه بالنسبة للمنافسة غير السعرية والتي يصعب فيها القيام بردود فعل سريعة من جانب المنافسين.

- إن المنافسة السعرية تقودنا إلى نوع من المفاوضة والمساومة مع المستهلك وهذا لا يحدث في المنافسة غير السعرية.

- العوامل الغير سعرية غالباً ما تتيح لإدارة المنظمة من إمكانية فتح أسواق جديدة لتصريف منتجاتها طالما أن هذه المنافسة توفر منتج ذا جودة عالية تتناسب مع رغبة المستهلكين . على العكس فإن السعر المنخفض لا يمكن له من دخول أسواق جديدة إذا كان المنتج لا يتمتع بجودة معينة تتوافق مع حاجات ورغبات المستهلك.

- المنافسة الغير سعرية غالباً ما تؤدي إلى زيادة الأرباح التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها كيفية تمتعها بميزة تنافسية في السوق وعدم اضطرارها لتخفيض السعر نتيجة لردود فعل المنافسين^٢.

ومن السياسات غير السعرية نورد ما يلي:

٢-١- سياسة المنتجات:

^١ الصميدعي، محمود، إدارة التسويق مفاهيم و أسس ، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، ٢٠٠٦، ص ٢٨.

^٢ الصميدعي، محمود، المرجع السابق، ص ٦٤

تلعب سياسة المنتجات دورًا هامًا في تدعيم القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال، حيث أن تحقيق القدرة التنافسية من خلال المنتجات يتطلب تقديم منتجات ذات مستوى متقدم من الجودة من خلال تدعيم وحدات البحث والتطوير.

ويجب أن تحرص الشركة على توفير منتجاتها بعبوات وأحجام مختلفة، بناءً على دراسة رغبات المشترين، إضافة إلى وجوب حرصها على تحقيق الجودة في تصميم منتجاتها.

ويرى الباحث أن نجاح منظمات الأعمال في تحقيق مركز تنافسي عالي يعتمد بشكل كبير على المنتج الذي تقدمه للسوق، فالتسعير ما هو إلا تسعير لذلك المنتج، والترويج ما هو إلا ترويج لذلك المنتج والتوزيع ما هو إلا توزيع لذلك المنتج أيضاً.

ومن هنا يجب على كل منظمة الحرص الشديد في إدارة التشكيلة السلعية لديها، وألا تقوم بإجراء أي تعديل على هذه التشكيلة السلعية إلا من خلال دراسة وافية للسوق وحاجات المشترين^١.

٢-٢- سياسة الترويج والإعلان:

والترويج هو شكل من أشكال الاتصال الذي يهدف إلى بناء المنفعة الإدراكية إلى الجمهور المستهدف حول السلع أو الخدمات المروج لها، ويتغلب الترويج على مشكلة جهل المشتري من خلال تقديم المعلومات عن المؤسسة أو السلعة أو الأسعار أو استخدامات السلعة... الخ، كما يتغلب الترويج على تراخي المشتري من خلال إغرائه، وخلق حالة نفسية معينة يتقبل المشتري بمقتضاها ما يقدم إليه.

في ظل المنافسة العالمية التي نشهدها اليوم، يلعب الترويج بعناصره المختلفة دورًا هامًا في تعريف المشتري بالمنتج وإقناعه به واتخاذ قرار بشرائه ثم تكرار هذا الشراء. وهذا يعني أن الترويج يساعد منظمات الأعمال على زيادة حجم المبيعات التي تسعى على تحقيقها، بالإضافة إلى تمكنها من مواجهة المنافسة الحادة في السوق. لذلك فإن الإعلان والترويج حظي بنصيب مرموق في استراتيجية المنافسة غير السعرية التي تتبناها الشركات العالمية (الأمريكية، البريطانية، الفرنسية، الألمانية، اليابانية... الخ) لإيمانهم بالدور الكبير لهذا العنصر الحيوي والمهم في دفع وزيادة المبيعات إضافة للمساعدة على دخول الأسواق الجديدة^٢.

٢-٣- سياسة التوزيع:

إن التوزيع هو العنصر الذي من خلاله يتم إيصال السلع والخدمات من أماكن إنتاجها إلى أماكن استهلاكها في الوقت والمكان والجودة، والكمية والسعر المناسبين. الواضح أن الوظائف التي يقوم

^١ الصباغ، زهير، تأثير تكنولوجيا المعلومات على تحقيق الميزة التنافسية في القطاع البنكي في الأردن، مجلة البصائر، المجلد ٧، العدد ٢٠٠٥، ص ٥٢.

^٢ مصطفى، أحمد سيد، مرجع سبق ذكره، ص ٢٢.

بها التوزيع تعتبر المفصل الحيوي الذي من خلاله يتم توفير المنتجات في أماكن استهلاكها (أسواق الاستهلاك).

إن هذا الدور المركزي للتوزيع لم يخفى عن الشركات العالمية وخاصة اليابانية التي اهتمت به بحيث جعلت لها عدة مراكز للتوزيع متوفرة في بقاع العالم ولديها الاستعداد الكامل لبيع منتجاتها إلى أقل عدد ممكن من المستهلكين الموجودين في أي قطاع من القطاعات السوقية التي تسعى هذه الشركات إلى تلبية حاجاته المختلفة.

إن التوزيع هو حلقة الوصل بين المنظمة ومستهلكيها لذلك فلا بد من العناية الفائقة في اختيار مراكز التوزيع في القطاعات السوقية المختلفة وفقاً لمتطلبات المستهلكين وطبيعة المنتج^١.

و فيما يلي طرق التوزيع الرئيسية التي يتم فيها توزيع السلع الاستهلاكية:
٢-٣-١ البيع المباشر إلى المستهلك:

ويعتبر البيع المباشر إلى المستهلك أقصر وأبسط طرق التوزيع التي يجري استخدامها في توزيع السلع الاستهلاكية، وتمكن هذه الطريقة المنتج من توطيد علاقاته بالمشتريين والتعرف على رغباتهم واحتياجاتهم، كما أنها تيسر له فرصة السيطرة والرقابة على الأسواق التي يتعامل بها.

٢-٣-٢ البيع المباشر إلى متاجر التجزئة :

حيث يجري البيع مباشرة إلى تاجر التجزئة والذي يقوم بدوره بالبيع إلى المستهلك النهائي، وعادة ما تستخدم هذه الطريقة في توزيع السلع التي يمكن توزيعها في أكثر من سوق، والتي يتم شراؤها بواسطة عدد كبير من المستهلكين، كما أن هذه القناة التسويقية تتطلب أن يكون لدى المنتج إمكانيات كبيرة في النقل والتخزين وأن يكون لديه مقدرة على دراسة وضبط السوق والرقابة عليه.

٢-٣-٣ البيع إلى متاجر الجملة :

حيث يتم البيع من المنتج إلى تاجر الجملة ثم إلى تجار التجزئة فالمستهلك، وتعتبر هذه الطريقة أكثر الطرق استخداماً في توزيع السلعة الاستهلاكية الميسرة، نظراً للخدمات التي يقوم تاجر الجملة بتأديتها إلى المنتج مثل تخطيط المنتجات، المساهمة في التمويل، وتخزين السلع، والنقل.

٢-٣-٤ البيع عن طريق الوكلاء في متاجر التجزئة :

فبدلاً من استخدام تاجر الجملة كمنفذ لتوزيع السلع والخدمات التي يقدمها المنتج فقد يفضل المنتج الاستعانة بخدمات وكيل البيع للوصول إلى تجار التجزئة وبصفة خاصة الذين يؤدون العمليات البيعية على نطاق واسع.

٢-٣-٥ البيع عن طريق الوكلاء في متاجر الجملة:

^١ الصميدعي، محمود، مرجع سبق ذكره، ص ٣١.

قد يقوم المنتج بالبيع إلى الوكيل الذي يقوم بدوره بالبيع إلى متاجر الجملة فمتاجر التجزئة فالمستهلك النهائي، وتعتبر هذه الطريق من أكثر منافذ التوزيع طويلاً لإتمام العمليات البيعية للشركة، والتي تستخدم بهدف الوصول إلى متاجر التجزئة التي تقوم بالعمل على نطاق محدود.

٢-٣-٦- التصدير إلى الأسواق الخارجية:

ويهدف المنتج من التصدير إلى تقديم منتجاته إلى الأسواق الخارجية، ويمكن الاستعانة بشركات التجارة الخارجية لإتمام عمليات التصدير^١.

٢-٤-٤- سياسة التطوير والابتكار

إن هدف البقاء والاستمرار الذي تستهدفه المؤسسة يملئ عليها الاهتمام بتطوير منتجاتها من السلع أو الخدمات ابتكار منتجات جديدة، حتى يمكنها من الارتقاء بهذه المنتجات إلى مستوى الحاجات والرغبات الاستهلاكية التي تتصف بدرجة عالية من التطور . ومما لا شك فيه ، أن قدرة المؤسسة على البقاء والاستمرار في دنيا الأعمال تكمن في قدرتها على تحقيق مطابقة خَلاقة بين منتجاتها والحاجات والرغبات الاستهلاكية.

إن إدراك الإدارة المتزايد في مؤسسات الأعمال الحديثة لأهمية التطوير والابتكار قد مكنها من الإمساك بزمام المبادرة في تحديد كثير من مسارات النجاح، ودعمها بمقومات بقائها واستمراره . وينطوي مفهوم التطوير والابتكار على واحد أو أكثر من الأبعاد التالية:

٢-٤-١- إضافة خط جديد إلى خطوط الإنتاج الحالية.

٢-٤-٢- إضافة منتج جديد إلى خط المنتجات الحالي.

٢-٤-٣- تعديل أو تطوير المنتجات الحالية.

٢-٤-٤- حذف أو إسقاط منتج حالي ووقف إنتاجه.

٢-٤-٥- ابتكار منتجات جديدة.

ومما لا شك فيه، أن قدرة الإدارة على اتخاذ أي قرار يتعلق بالأبعاد السابقة تتوقف على مدى توافر المعلومات عن السوق، بقواها المختلفة ومنها المستهلك ، والمنافسة، والفن التكنولوجي، وغير ذلك . وهذا يقتضي من إدارة المؤسسة تبني نظام فعال ونشط للمعلومات التسويقية، ليتمدها بالمعلومات اللازمة في الوقت المناسب.

ويرى الباحث بأن عملية التطوير الناجحة يجب أن لا تتم بمعزل عن إدارة مزيج منتجات المؤسسة، حيث إن العمليتين يجب أن تؤدي جنباً إلى جنب، وبصورة متكاملة ومتوازنة.

٢-٥- سياسة تمييز المنتجات وتحسين جودتها:

^١ معلا ناجي و توفيق رائف، أصول التسويق: مدخل تحليلي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ٢٠٠٣، ص ٨١.

يؤدي تمييز المنتجات والخدمات التي تقدمها منظمات الأعمال إلى تلبية رغبات وحاجات المستهلكين من خلال ميزة تنافسية مستمرة . في هذه الحالة يكون تركيز منظمة الأعمال على القيمة التي يقدمها المنتج أكثر من تركيزها على السعر ، وبالتالي قد يكون سعر المنتج عالٍ نسبيًا لكن بهامش ربح أفضل . تتطلب عملية تمييز المنتجات أو الخدمات تقسيم السوق إلى قطاعات واستهداف كل قطعة منها بناءً على ما تتميز به من صفات ومميزات. بالنسبة لمنظمات الأعمال التي تسعى إلى تقديم منتجات أو خدمات متميزة و بالتالي تكون منظمة متميزة، سوف تتحمل تكاليف إضافية في عملية خلق ميزة تنافسية تميزها عن مثيلاتها في السوق . في هذه الحالة يجب على منظمة الأعمال أن توازن بين هذه التكاليف وبين العائد الناتج عن عملية البيع بحيث تضمن المنظمة تغطية جميع تكاليفها وتحقيق هامش مناسب من الربح.

كذلك تخلق عملية تمييز المنتجات أو الخدمات من قبل منظمات الأعمال نوعاً من المنافسة، حيث ستسعى المنظمات الأخرى لتقليد هذا التمييز، وبالتالي محاولة هذه المنظمات للتقليد سوف تكون حافزاً لدفع المنظمة المتميزة للإبداع والابتكار والتحسين بشكل مستمر^١.

٢-٦- سياسة الخدمات قبل أو بعد البيع:

تعطي الشركات العالمية اهتماماً واسعاً للخدمات المقدمة قبل أو بعد البيع لدورها في جذب الزبائن للتعامل مع منتجات هذه الشركات وخاصة في الأسواق الجديدة، إن أهمية هذه الوظيفة تستند على فكرة فلسفية بسيطة جداً وهي أنه لا أهمية للمنتج إذا لم يكن المستهلك على دراية بكيفية استعماله أو إصلاحه في حالة توقعه .وعليه فإن الاهتمام بالخدمات المقدمة مسألة بالغة الحيوية وتساعد كثيراً في جذب الزبائن للتعامل مع الشركة^٢.

^١ فيليب ، كونتر ، أساليب التسويق الرئيسية، ترجمة مازن نفاع، الجزء الثالث، دار علاء الدين ، الطبعة الأولى، دمشق، سورية، ٢٠٠٣، ص ٢٦٥.

^٢ عبد المحسن، توفيق محمد، بحوث التسويق و تحديات المنافسة الدولية، دار الفكر العربي، ٢٠٠٦، ص ١٥٢.

المبحث الرابع

أثر استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء في تعزيز التنافسية

يهدف هذا المبحث إلى مناقشة دور بطاقة القياس المتوازن للأداء في تعزيز الميزة التنافسية في المنشآت الصناعية، وعرض المبحث في ثلاث فقرات ، خُصصت الفقرة الأولى لدراسة بطاقة قياس الأداء المتوازن كنظام للإدارة الاستراتيجية، أما الفقرة الثانية فخصصت لدراسة تأثير المدخل الرجعي على أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن، فيما تم افراد الفقرة الأخيرة لدراسة دور بطاقة القياس المتوازن للأداء في تعزيز المزايا التنافسية.

١ - بطاقة قياس الأداء المتوازن كنظام للإدارة الإستراتيجية:

إن الاتجاه المعاصر في ميدان إدارة الأعمال إنما ينصب على بناء الرؤية التكاملية والشمولية لأنشطة منظمات الأعمال والسعي لتحقيق الترابط والتفاعل والابتعاد عن النظرة المجتزأة أو الأحادية لأنشطة وفعاليات المنظمات .ومن هنا جاءت بطاقة قياس الأداء المتوازن لتشكل الجزء المركزي في الربط الإستراتيجي^١ ، حيث أن بطاقة قياس الأداء المتوازن تتميز عن الأساليب التقليدية بأنها تنطلق من رؤية المنظمة والقيام بترجمة الرؤية الإستراتيجية للمنظمة إلى أهداف، ويتم تحديد هذه الأهداف^٢ بالاعتماد على أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن، مع تحديد مقاييس ومؤشرات لقياس مدى تحقق الأهداف ، ويسمح هذا النظام بإدخال أربعة عمليات إدارية تسهم كل منها على حده أو باستخدامها مع بعضها البعض في ربط الغايات الإستراتيجية طويلة الأجل بالأعمال قصيرة الأجل^٣ ، وتعمل بطاقة قياس الأداء المتوازن على اتساق رؤية المنظمة بكافة عمليات المنظمة، فعند إجراء أي تغيير في إستراتيجية المنظمة (سواءً بإدخال تعديلات أو إضافات) لن يتحقق الاتساق بين رؤية المنظمة وإستراتيجيتها وبين عمليات المنظمة إلا باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن.

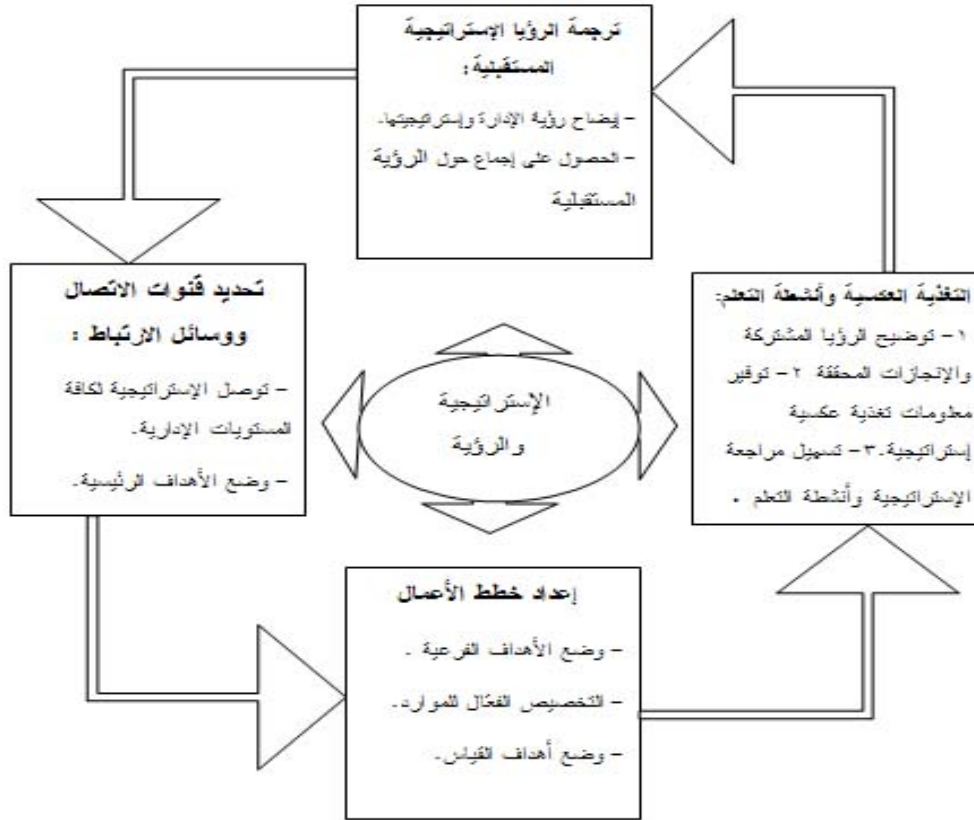
^١ الغالبي وإدريس، مرجع سبق ذكره، ص ٢٢.

^٢ جودة، محفوظ أحمد، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الإلتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية (دراسة تطبيقية)، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، المجلد 11 ، العدد الثاني، ٢٠٠٨، ص ٢٧٣.

^٣ الغروري، علي مجدي، نحو نظام متكامل لمقاييس الأداء في منشآت الأعمال (دراسة تجريبية)، المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة الأزهر - فرع البنات، المجلد ، العدد ٢٠٠٦، ١٥، ص ٢١٨.

ويمكن توضيح العلاقة بين بطاقة قياس الأداء المتوازن ومراحل الإدارة الإستراتيجية في

الشكل رقم (٩)



Source: Kaplan, R.S. & Norton, D.P., The Balanced Scorecard , op.cit,

1996, P77

١-١- ترجمة رؤية وإستراتيجية المنظمة:

تسعى المنظمات عادة إلى بيان وتوضيح رؤيتها في شكل وثيقة أو بيان، وهذا البيان أو الوثيقة يطلق عليه رؤية أو رسالة المنظمة، حيث يتم التعبير عن رؤية أو رسالة المنظمة من خلال مجموعة من الأهداف الواسعة والعريضة التي يتراوح مداها عادة بين (١٠-٣٠ سنة) ويتطلب تحقيقها التفكير بأبعد من مقدرات المنظمة وإمكاناتها الحالية، وأهم ما يميز رؤية المنظمة هو أنها أطول أجلاً وأكثر تحدياً من الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ما يجعل تحقيقها أمراً غير مؤكد^١.

^١ رشيد، صالح عبد الرضا، وجلاب، إحسان دهش، الإدارة الإستراتيجية: مدخل تكاملي. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨، ص ١٧١.

حيث يتم ترجمة رؤية المنظمة إلى مجموعة من الأهداف المتكاملة قصيرة الأجل وذلك لتحقيق التكامل في كافة الجوانب المحيطة والمؤثرة في المنظمة، وأفضل وسيلة لتحقيق التكامل يتم من خلال الاعتماد على بطاقة قياس الأداء المتوازن، حيث يتم ترجمة رؤية المنظمة إلى مجموعة من الأهداف المتكاملة مع تحقيق توازن في الأهداف لتشمل على أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن، حيث تشير الأهداف عما يجب تحقيقه على وجه التحديد لكل بعد من أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن، ويتم تطوير مجموعة من مقاييس الأداء التي تعكس مدى تنفيذ الأهداف المحددة.

١-٢- تحديد قنوات الاتصال ووسائل الارتباط:

تساعد هذه العملية على ربط وتوصيل إستراتيجية وأهداف المنظمة إلى وحدات الأداء الداخلية ومجموعات العمل والأفراد^١. بمعنى تجزئة وتخصيص الأهداف الإستراتيجية للمنظمة إلى أهداف خاصة بأقسام المنظمة وتوصيل هذه الأهداف إلى الأقسام وإعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تحقيقها على مستوي القسم، وإن تحقيق كل قسم من أقسام المنظمة للأهداف الخاصة به يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

فبطاقة قياس الأداء المتوازن تعطي المديرين طريقة معينة لضمان فهم كافة المستويات الإدارية لإستراتيجية المنظمة بعيدة المدى، وأن كلا من الأهداف الإستراتيجية وأهداف الأقسام متطابقة معها^٢.

ومن أجل توائم الأداء الفردي للموظفين مع الإستراتيجية الكلية ينخرط مستخدمو بطاقة القياس المتوازن في ثلاث نشاطات هي^٣:

أ- التوصيل والتعلم: يبدأ تطبيق الإستراتيجية بتعليم أولئك الذين يجب عليهم تنفيذها، ويتشارك برنامج الاتصال الواسع مع كل الموظفين الإستراتيجية والأهداف المهمة التي يجب إنجازها إذا ما كان للإستراتيجية أن تنجح.

ب- وضع الأهداف: لا يكفي الوعي المجرد بأهداف المنشأة لكي يتم تغيير سلوك العديد من الأفراد في المنشأة، بل يجب نقل الأهداف الإستراتيجية العليا في أهداف كمية في مقاييس إلى الوحدات التشغيلية والأفراد.

^١ غوث، غادة منصور، أهمية استخدام مقاييس الأداء غير المالية لزيادة فاعلية دور المحاسبة الإدارية في ظل بيئة التصنيع الحديثة: دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية في مدينة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٥، ص ٩٥.

^٢ الغالبي، طاهر حسن، وإدريس، وائل محمد، (2007) الإدارة الإستراتيجية) منظور منهجي متكامل. (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧، ص ٥٠٦.

^٣ أبو فضة، مروان محمد عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص ١١٢.

ج- ربط المكافآت بمقاييس الأداء: تعتقد بعض المنشآت أن ربط المكافآت المالية بالأداء هو رافعة قوية للأداء.

١-٣- تخطيط الأعمال:

تخطيط الأعمال يتم من خلال وضع القيم المستهدفة لتحقيق التكامل بين خطط المنظمة والخطط المالية، وأيضاً لتوفير أساس لتوزيع الموارد التي غالباً ما تتمتع بندرة نسبية على المنظورات الأربعة التي تقوم عليها بطاقة قياس الأداء المتوازن، وأيضاً يتم التركيز في تقييم الأداء للنتائج المحققة على أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن الأربعة^١.

وبمجرد تحديد الإستراتيجية والمحركات، يؤثر أسلوب القياس المتوازن للأداء على المديرين من خلال دفعهم للتركيز على تحسين أو إعادة هندسة تلك العمليات الأكثر أهمية لنجاح إستراتيجية المنشأة، وهذه هي النقطة الأكثر وضوحاً لكيف يربط النظام الفعل مع الإستراتيجية وينسقه^٢.

١-٤- التغذية العكسية والتعليم

إن استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن يعتبر أحد عوامل التعلم، حيث إن تقييم الأداء الحالي يبين مواطن القوة والضعف في المنظمة ويبين مواطن القصور ومسبباتها، مما يوفر تغذية عكسية تساهم في التقويم المستمر لأهداف وإستراتيجيات المنظمة^٣، كما ويوفر استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء ثلاث عناصر ضرورية للتعلم الإستراتيجي^٤:

الأول: يوضح أسلوب القياس المتوازن للأداء الرؤية المشتركة للمنشأة، ويحدد بوضوح وبمصطلحات تشغيلية النتائج التي تحاول المنشأة كفريق تحقيقها، وينقل النظام شكلاً خيالياً أو افتراضياً يربط الجهود الفردية والإنجازات بأهداف المنشأة.

الثاني: يوفر أسلوب القياس المتوازن للأداء النظام الإستراتيجي الضروري للتغذية العكسية، ويُمكن عرض إستراتيجية المنشأة كمجموعة من الفرضيات ترتبط بعلاقات السبب والنتيجة، وأن يكون النظام الإستراتيجي للتغذية العكسية قادراً على فحص وتفعيل وتعديل الفرضيات المتضمنة في إستراتيجية المنشأة.

^١ غوث، مرجع سبق ذكره، ص ٩٨.

^٢ أبو فضة، مروان محمد عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص ١١٢-١١٣.

^٣ عوض، فاطمة رشدي، تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن في تطوير أداء المصارف الفلسطينية (ABC): ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (BSC) دراسة تطبيقية بنك فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ٢٠٠٩، ص ٤٥.

^٤ Kaplan, R.S. & Norton, D.P., The Balanced Scorecard , op.cit, 1996, P81.

الثالث: يُسهل أسلوب القياس المتوازن للأداء التعلم الإستراتيجي من خلال المراجعة الإستراتيجية، حيث يُمكن أسلوب القياس المتوازن لأداء مديري الأقسام من تقييم صلاحية إستراتيجية وحداتهم التنظيمية

ونلاحظ من العرض السابق أن هناك بعداً إستراتيجياً لبطاقة قياس الأداء المتوازن يتمثل في ترجمة رؤية المنظمة وإستراتيجيتها في مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء التي تتضمن كلاً من مقاييس المخرجات ومحركات أداء هذه المخرجات، مما يساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنشأة وتدعيم مركزها التنافسي.

وبمقارنة بطاقة قياس الأداء المتوازن كنظام إدارة إستراتيجي مع الأساليب التقليدية كالموازنات نلاحظ عجز الأنظمة التقليدية عن تحقيق الأهداف الإستراتيجية التي تحققها بطاقة قياس الأداء المتوازن، حيث إن الموازنة لا تعتمد على رؤية المنظمة ولا تقم بتوصيل الإستراتيجية والأهداف إلى أقسام المنظمة ولا تقم بتجزئة الأهداف طويلة الأجل إلى مراحل زمنية عبر أهداف سنوية وتخصيصها لكل الأقسام حتى إلى أهداف قصيرة الأجل.

٢- تأثير المدخل الرجعي على أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن " أسلوب

المقارنة بالأفضل":

يعتمد المدخل الرجعي على تحليل العوامل الخارجية التي تؤثر في مبيعات الشركة مثل فاعلية ونشاط المنافسين واختلاف رغبات العملاء. فيؤثر المدخل الرجعي على بعد العملاء من خلال دراسة المنافسين وأنشطتهم ونواحي القوة والضعف واتجاهات الاستهلاك، والأسعار وأساليب التسويق وخدمات ما بعد البيع وتقييم احتياجات ورغبات العملاء. ويؤثر المدخل الرجعي على بعد العمليات الداخلية من خلال دراسة العمليات، وتقييم التكنولوجيا المستخدمة ومدى صلاحيتها، وعدد الفروع وتجهيزاتها الداخلية، ومدى إمكانية نقل واستخدام التكنولوجيا الحديثة من أماكن أخرى إلى المنظمة. ويؤثر المدخل الرجعي على بعد التعليم والنمو من خلال تحديد العملية التي تحتاج إلى تحسين، وتجميع المعلومات عن المنظمات المنافسة التي تتميز في الأداء، وإعداد خطة لتطوير الوضع الحالي لتتساوى مع المنافسين، مع القيام بتحفيز العاملين لتوظيف أفكارهم وجهودهم لبلوغ أهداف التحسين والقيام بتنفيذ عملية التحسين ومتابعة التقدم^١.

وإن مقارنة الأداء الرجعي يتم عن طريق مقارنة المنظمة بمثلالاتها من المنظمات

الأخرى،

^١ عبد الملك، أحمد رجب ، مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية (دراسة نظرية وتطبيقية)

المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة حلوان، العدد ٨١، ٢٠٠٦، ص ١١٢.

ويكمن التحدي في تحديد الحالات المشابهة بدرجة دقيقة والتي يكون فيها المقياس أو المؤشر له نفس المعنى في كلا المنظمتين^١.

٣- دور بطاقة القياس المتوازن للأداء في تعزيز المزايا التنافسية:

يعزز استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء في تعزيز المزايا التنافسية للمنشأة من خلال مايلي:

١- اعتماده 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، إلى أن الاعتماد 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 (حسب رأيه)، الأمر الذي أتلّف ربحية العديد من المنشآت، فضلاً عن دفع مديري تلك المنشآت للتحسين على عدة جبهات إلا أنها كانت تتحرك بعيداً عن المواقع التنافسية الفعالة^٢.

٢- يمكن المنشآت من التحول إلى الاعتماد على الأصول غير الملموسة في تحقيق ميزة تنافسية للمنشأة، حيث أن استراتيجيات توليد القيمة تحولت من إدارة الأصول الملموسة فقط إلى الاستراتيجيات المعتمدة على المعرفة والتي تسعى إلى تطوير أصول غير ملموسة للمنشأة^٣، 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^٤.

٣- 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

^١ عبد الحليم، نادبة راضي، مرجع سبق ذكره، ص ١٩.

^٢ Porter, M. E, "What Is Strategy?", **Harvard Business Review**, Vol. 74, Issue6, November-December, 1996, p68.

^٣ Kaplan, R.S. & Norton, D.P., Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management, 2001, PP87-89.

^٤ حماد، طارق عبد العال، دور معلومات المحاسبة الإدارية في بناء الإستراتيجية المتوازنة للمنشأة، مجلة الفكر المحاسبي، قسم المحاسبة والمراجعة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد ٢، السنة ٩، ٢٠٠٥، ص ٩٢-٩٣

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 التزاماً أقوى لتحقيق هذه الأهداف، ويشير أسلوب القياس المتوازن للأداء لكل مدير إلى ما الذي تحاول المنشأة أن تحققه للمساهمين والعملاء على قدم المساواة^١.

٤- يساعد على تجاوز مشكلة انعدام لغة التفاهم بين مديري الأعمال والمسؤولين عن نظم المعلومات من خلال تكوين شبكة اتصالات تمثل حلقات وصل تربط الإستراتيجية بكل أرجاء المنشأة، ويساعد على تجاوز مشكلة الوقت الضائع بين التخطيط وحاجة الإدارة للتزود بالمعلومات^٢، 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^٣.

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

٦- يلقي الضوء على التصرفات غير السليمة التي قد يتبعها المديرون، وذلك عندما لا يأخذون في الاعتبار 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 اتخاذ إجراء يضر بالأداء المالي المستقبلي، وذلك على أساس تخفيض المؤشر القائد، وهو الإنفاق على البحوث والتطوير^٤.

٧- 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 والعاملين والمنشأة كلها أن تتعلم باستمرار وأن تبدع وأن تحسن من وضعها التنافسي حتى يكون معززاً ومستمراً، ولذلك يجب تقديم منتجات جديدة مع خفض تكلفة العمليات وإضافة القيمة

^١ غفير، نور الدين مجد الدين، مرجع سبق ذكره، ٢٠٠٩، ص ٩٩.

^٢ شبلي، مسلم علاوي، استخدام لوحة العلامات المتوازن BSC في توجيه وتنفيذ إستراتيجية المصرف التجاري، مجلة آفاق اقتصادية، مركز البحوث والتوثيق، اتحاد غرفة التجارة والصناعة، الإمارات العربية، المجلد ٢٦، العدد ١٠٣، ٢٠٠٥، ص ٦٣.

^٣Letza, S. R., "The Design and Implementation of the Balanced Business Scorecard: an Analysis of Three Companies in Practice" , Business Process Reengineering & Management Journal, Vol. 2, No. 3, 1996, p54.

^٤ Horengren, C.T. ,et al., Management and Cost Accounting, Prentice-Hall, London, 2002,P751.

للعلاء، والأهداف التي يجب وضعها يجب أن تركز على التحسينات المستمرة في تلبية احتياجات العميل^١، وبالتالي يتوافق بعد النمو والتعلم مع بناء الكفايات الجوهرية المطلوبة للمنافسة في المستقبل، حيث يركز على القدرات والمهارات الداخلية الواجب تلميتها لتحقيق أهداف المنشأة في المستقبل^٢. حيث أن تضاعف الخبرة والتعلم يمكن المنشأة من تحقيق ميزة في التكاليف وتحقيق القيادة في السعر والريادة في السوق وتم توضيح ذلك وفق ما يسمى بمنحنى التعلم، الذي يبين أنه مع التجربة والخبرة تقل التكلفة لحوالي ٢٠-٣٠%^٣.

٨- يُمكن من تشخيص وتحديد بصورة عملية 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^٤.

٩- يؤدي استخدام 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^٥.

١٠- 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، والتوازن بين كافة عناصر التميز التي تحدد كفاءة الأداء، والتوازن بين الأداء الإجمالي للمنشأة والأداء التفصيلي والتحليلي للأنشطة المتنوعة التي تمارسها المنشأة مما ينعكس إيجابياً على المنشأة في تحقيق الميزة التنافسية وتعزيزها^٦.

^١ حماد، طارق عبد العال، مرجع سبق ذكره، ص ٨٩-٩٠.

^٢ العفيري، فؤاد أحمد محمد، مرجع سبق ذكره، ص ١٣٨.

^٣ Hari Bapuji, Knowledge Management strategies and performance, **Doctoral Dissertation**, faculty of graduate studies the University of Western Ontario London, Ontario, July 2005, pp7-8.

^٤ بدرابي، عبد الرضا فرج، مرجع سبق ذكره، ص ٨١.

^٥ حماد، طارق عبد العال، مرجع سبق ذكره، ص ٩٣.

^٦ عبد الفتاح، محمد، العلاقة بين نموذج الأداء المتوازن و الموازنات كأدوات للتخطيط و الرقابة، مجلة الفكر المحاسبي، قسم المحاسبة والمراجعة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الثاني، السنة التاسعة، ٢٠٠٥، ص ١٥٩-١٦٠.

١١- يركز على الاستثمار في الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية للمنشأة وتحسين إنجازاتها المستقبلية^١، 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^٢.

١٢- يوفر المقاييس التي تستخدم لتقييم الأداء، وتحديد الأحقية في الحوافز والمكافآت في المنشأة والتي تتسجم مع الأهداف الإستراتيجية^٣، وإن ربط الأهداف الفردية والمكافآت المالية بأسلوب القياس المتوازن للأداء لا يوفر نوعاً من الحوافز الشخصية فقط بل يضمن أيضاً استمرار استخدام إستراتيجية المنشأة على أساس يومي من قبل العاملين في المنشأة^٤.

١٣- لكي تحقق المنشأة مزيداً من النمو عليها أن تعمل على ترسيخ مبدأ الدعم التنظيمي ممارسة وتطبيقاً، بحيث يؤمن العاملون بقدرة المنشأة على تقدير مساهماتهم واهتمامها بأهدافهم وآرائهم، وأوضاعهم الشخصية، وإشعارهم بأن المنشأة فخورة بهم وبإنجازاتهم^٥، ويلاحظ وجود علاقات ارتباط معنوية بين مجالات الأداء الرئيسية يمكن عرضها على النحو التالي^٦:

أ- هناك علاقة ارتباط موجبة بين كل من:

- الروح المعنوية للعاملين ودرجة الاهتمام بالمقترحات المقدمة منهم في مجال القرارات الإستراتيجية والتكتيكية.

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

ب- هناك علاقة ارتباط سالب بين كل من:

- المقترحات المقدمة من العاملين ومستويات إعادة التشغيل وتعديل العمليات.

- المقترحات المقدمة من العاملين ومصروفات التشغيل والإنتاجية.

ويضيف الباحث لما سبق:

¹Kaplan Robert, Atkinson. Anathony, **op.cit**, 1998,p376.

^٢ زغلول، جودة عبد الرؤوف، مرجع سبق ذكره، ص ١٢.

^٣ غفير، نور الدين مجد الدين، مرجع سبق ذكره، ص ٩٩.

^٤ هالة الخولى، مرجع سبق ذكره، ص ٢٨.

⁵Perryer. C, Predicting Turnover Intention: The Interactive Effects of Organizational Commitment and Perceived Organizational Support, *Management Research Review*, 33(9), 2010, p 911.

⁶Kaplan, R.S. & Norton, D.P. , " Using The Balanced Scorecard as A Strategic Management System ", **op.cit**, 1996, P80.

- إن إضافة البعد البيئي، وبعد المسؤولية الاجتماعية إلى أسلوب القياس المتوازن للأداء يساهم في تحقيق استدامة المنشأة، وتعزيز للمزايا التنافسية والعوائد المتحصلة منها، وبناء قدرات جوهرية يصعب تقليدها.

الفصل الرابع الدراسة الميدانية

المبحث الأول: مجتمع و عينة و أداة البحث.

المبحث الثاني: اختبار الفرضيات.

المبحث الثالث: تصميم بطاقة الأداء المتوازن لشركة النجمة للأعلاف.

المبحث الرابع: بطاقة الأداء المتوازن لشركة النجمة للأعلاف.

المبحث الأول

مجتمع و عينة و أداة البحث

١-مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من مدراء الإدارات التالية: الإدارة العامة للمنشأة، الإدارة المالية، إدارة الموارد البشرية، إدارة الإنتاج، إدارة المبيعات، في المنشآت التابعة لقطاع الصناعات الغذائية في المنطقة الشمالية، ويعود سبب اختيار الباحث لهذه الإدارات إلى أنها أهم الإدارات الرئيسية في المنشأة والتي لها علاقة مباشرة في:

- وضع السياسات والاستراتيجيات ومتابعة تنفيذها.
- التطوير والتحديث في الجوانب الإدارية المختلفة.
- تطوير المنتجات وتحسين جودتها.

- دراسة السوق والمنافسين، وتفضيلات العملاء ومدى رضاهم عن منتجات المنشأة.

ويعود سبب اختيار الباحث لهذا القطاع كونه يمثل جزء كبير من قطاع الصناعة في سوريا بشكل عام و في المنطقة الشمالية بشكل خاص، كما أن الصناعات الغذائية تعد من أقدم الصناعات التي عرفتها البشرية ، حيث يبلغ عدد المنشآت العاملة في مجال الصناعات الغذائية في المنطقة الشمالية/٦٣١/ منها /٤٤٩/ منشأة في حلب و ذلك وفق احصائيات غرفة صناعة حلب، و /١٨٢/ في ادلب وفق احصائيات مديرية الصناعة في ادلب لعام ٢٠١٢ . و كما أن هذا القطاع يعتبر من القطاعات الحيوية كون له تأثير مباشر على حياة المواطنين جميعاً دون استثناء، كما أن سورية تملك العديد من المزايا الايجابية في هذا المجال إلا أن استغلالها مازال محدوداً و من هذه المزايا:

١-توفر المواد الأولية : أن المنتجات الزراعية تعتبر هي الأساس في معظم الصناعات الغذائية وتعتبر سوريا من البلدان الغنية في انتاج هذه المواد الزراعية .

٢-توفر الخبرات المتوارثة لهذه الصناعات وعراقة تلك الصناعات .

٣-الاستثمار في هذه الصناعات يحقق القيمة المضافة التي تصل إلى عشرات الأضعاف

٤ - تشجيع الزراعة والانتاج الزراعي وشراء المحاصيل من المزارعين .

٥-توفر اليد العاملة والخبرات الفنية في هذه المجالات مع العلم أن أجور اليد العاملة أقل من مثيلاتها في البلدان الأخرى .

٢- عينة البحث:

تم سحب عينة ميسرة مكونة من (٢٥٠) فرداً، موزعين على (٥٠) منشأة عاملة في المنطقة الشمالية، حيث تم توزيع (٥) خمس استبانات في كل منشأة، وبلغ عدد الاستبانات الموزعة (٢٥٠) استبانة، استرد منها (٢١٨) استبانة، استبعد منها (٢١) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، وبالتالي استخدم (١٩٧) استبانة في التحليل وفقاً للجدول رقم (٣):

جدول رقم (٣) العينة المستهدفة والعينة الفعلية

| | |
|-----|-------------------------------------|
| ٢٥٠ | عدد الاستبانات الموزعة |
| ٢١٨ | عدد الاستبانات المستردة |
| ٢١ | عدد الاستبانات المستبعدة |
| ١٩٧ | عدد الاستبانات المستخدمة في التحليل |

المصدر: إعداد الباحث

يتبين من الجدول السابق أن نسبة الاستجابة قد بلغت قرابة ٧٩% (٢٥٠/١٩٧)، وتعتبر هذه النسبة مناسبة لإجراء التحليل الإحصائي والخروج بنتائج واقعية.

٣- خصائص عينة البحث (الإحصاءات الوصفية):

يعرض الباحث في هذا الجزء الخصائص الشخصية للمستجيبين من أفراد عينة البحث، استناداً إلى إجاباتهم عن الأسئلة الواردة في الاستبانة ضمن فقرة المعلومات العامة، من حيث العمر والتحصيل العلمي والتخصص وعدد سنوات الخبرة العملية وذلك على النحو التالي:

٣-١- توزيع مفردات العينة حسب الفئة العمرية:

يوضح الجدول رقم (٤) توزيع مفردات العينة حسب الفئة العمرية، وذلك من خلال التكرارات والنسب المئوية.

الجدول رقم (٤): توزيع مفردات العينة وفق الفئة العمرية

| النسبة المئوية | التكرار | الفئة العمرية |
|----------------|---------|-------------------|
| 16.8% | 33 | ٣٠ سنة فأقل |
| 41.6% | 82 | من ٣١ إلى ٤٠ سنة. |
| 22.8% | 45 | من ٤١ إلى ٥٠ سنة |
| 18.8% | 37 | أكبر من ٥٠ سنة |

| | | |
|----------|-----|--------|
| الإجمالي | 197 | %100.0 |
|----------|-----|--------|

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

يتضح من الجدول السابق أعلاه أن نسبة من تتراوح أعمارهم بين (٣١-٤٠) سنة يحتلون المرتبة الأولى عند تصنيف أفراد العينة حسب الفئة العمرية، فقد بلغت نسبتهم (٤١.٦%) من حجم العينة الكلي، أما نسبة من تتراوح أعمارهم بين (٤١-٥٠) سنة فقد بلغت (٢٢.٨%) من حجم العينة الكلي، وجاء أصحاب هذه الفئة في المرتبة الثانية، أي أن فئة من تتراوح أعمارهم بين (٣١-٥٠) سنة تشكل (٦٤.٤%) من حجم العينة الكلي، وتتميز هذه الفئة بالمعرفة والمهارة بشكل مقبول، الأمر الذي يعطي مؤشراً إيجابياً على وجود قدر كبير من المصداقية لدى المستجيبين، ومن ثم الإجابة على أسئلة الاستبيان بصورة مناسبة تساعد في تدعيم الحكم على فرضيات البحث، أما نسبة من تجاوزت أعمارهم (٥٠) سنة فقد جاؤوا ثالثاً بواقع نسبة قدرها (١٨.٨%) من حجم العينة، أما الفئة الأخيرة في الترتيب فكانوا فئة من أعمارهم (٣٠) سنة فما دون قد فقد نسبتهم (١٦.٨%) من حجم العينة الكلي الأمر الذي يشير إلى عدم اعتماد منشآت قطاع الصناعات الغذائية بشكل كبير على الفئات العمرية الشابة دون الثلاثين عاماً في منصب مدير.

٣-٢- توزيع مفردات العينة حسب المؤهل العلمي:

يوضح الجدول رقم (٥) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي الذي يحمله أفرادها، وذلك من خلال التكرارات والنسب المئوية المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (٥): توزيع أفراد العينة وفق المؤهل العلمي

| المؤهل العلمي | التكرار | النسبة المئوية |
|---------------|---------|----------------|
| إجازة جامعية | 171 | %86.8 |
| ماجستير | 13 | %6.6 |
| دكتوراه | 5 | %2.5 |
| شهادات أخرى | 8 | %4.1 |
| الإجمالي | 197 | %100.0 |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

يتضح من الجدول السابق أعلاه أن من يحملون إجازة جامعية يحتلون المرتبة الأولى عند تصنيف أفراد العينة حسب المؤهل العلمي، فقد بلغت نسبة من يحملون إجازة جامعية من أفراد العينة بلغت (86.8%)، أما نسبة الذين يحملون شهادات عليا في عينة البحث (ماجستير)

فقد كانت على (6.6%)، وجاء أصحاب هذه الفئة في المرتبة الثانية، أما بالنسبة لحملة إجازة الدكتوراه فقد جاؤوا ثالثاً بواقع نسبة قدرها (2.5%)، الأمر الذي يشير إلى مستوى علمي لأفراد العينة يمكنهم من الإجابة بشكل علمي على العبارات الواردة في الاستبانة، مما يعزز من مصداقية التحليل الإحصائي أما الفئة الأخيرة في الترتيب فكانوا أصحاب الشهادات الأخرى فقد بلغت نسبتهم (4.1%) وتتمثل في شهادات معاهد مهنية وفنية.

٣-٣- توزيع أفراد العينة حسب العمل المسند (الحالي):

يوضح الجدول رقم (6) التالي توزيع أفراد العينة وفق التخصص العلمي للمدراء أفراد عينة البحث.

الجدول رقم (6): توزيع أفراد العينة وفق التخصص العلمي

| النسبة المئوية | التكرار | التخصص العلمي |
|----------------|---------|---------------|
| 31.5% | 62 | هندسة |
| 34% | 67 | محاسبة |
| 22.3% | 44 | إدارة |
| 12.2% | 24 | تخصصات أخرى |
| 100.0% | 197 | الإجمالي |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

يبين الجدول رقم (٦) السابق أن نسبة المتخصصين في الهندسة بلغت (31.5%) من النسبة الكلية للعينة، ويحتلون المرتبة الأولى عند تصنيف أفراد العينة حسب التخصص العلمي، أما نسبة المتخصصين في المحاسبة قد بلغت (34%)، كما بلغت نسبة المتخصصين في الإدارة بلغت (22.3%)، أما نسبة التخصصات الأخرى بلغت (12.2%) وتتمثل بتخصصات بالآداب والحقوق والتربية وعلم الاجتماع.

من خلال النسب السابقة نلاحظ أن معظم أفراد العينة ليهم التخصص العلمي الذي يمكنهم من الإجابة على عبارات الاستبيان بالشكل المطلوب الأمر الذي يعزز مصداقية هذه الأداة.

٣-٤- توزيع أفراد العينة حسب القدم الوظيفي (سنوات الخدمة):

يوضح الجدول رقم (٧) التالي توزيع أفراد العينة حسب القدم الوظيفي والخبرة التي يمتلكها في العمل، وذلك من خلال التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث.

الجدول رقم (٧): توزيع أفراد عينة البحث وفق الخبرة

| النسبة المئوية | التكرار | الفئة العمرية |
|----------------|---------|------------------|
| 7.1% | 14 | ٥ سنوات فأقل |
| 44.2% | 87 | من ٦ إلى ١٠ سنة. |
| 31% | 61 | من ١١ إلى ١٥ سنة |
| 17.7% | 35 | أكثر من ١٥ سنة |
| 100.0% | 197 | الإجمالي |

الجدول من إعداد البحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

يبين الجدول رقم (٧) السابق إلى أن نسبة من تصل خبرتهم حتى ٥ سنوات بلغت (7.1%)، أما نسبة من تتراوح خبرتهم بين (٦-١٠) سنة فقد بلغت (44.2%) ويحتلون المرتبة الأولى عند تصنيف أفراد العينة حسب الخبرة، وأن نسبة من تتراوح خبرتهم بين (١١-١٥) سنة قد بلغت (31%)، أما نسبة من تجاوزت خبرتهم الوظيفة عن ١٥ سنة فقد بلغت (17.7%). من خلال النسب السابقة نلاحظ أن غالبية أفراد العينة لديهم الخبرة الكافية التي تمكنهم من الإجابة على عبارات الاستبيان بالشكل المطلوب الأمر الذي يعزز مصداقية هذه الأداة.

٤- أداة البحث:

٤-١- بناء أداة البحث:

تم اعتماد الاستبانة (الاستبيان) كأداة للبحث لكونها من الأدوات الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف البحث، وذلك دعماً ومساهمة للمعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع كاليانات المنشورة عن الشركات موضع البحث، إضافة إلى صعوبة الحصول على المعلومات والبيانات عن طريق الأدوات الأخرى كالمقابلات الشخصية، أو الزيارات الميدانية، أو الملاحظة الشخصية، وذلك لمجموعة من الأسباب التي كانت خارجة عن إرادة الباحث، وعليه تم تصميم الاستبانة اعتماداً على ما يلي:

- أ- الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع القياس المتوازن للأداء وتعزيز الميزة التنافسية.
- ب- الدراسات والأبحاث المتعلقة بأبعاد البحث ومتغيراته المستقلة مثل البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات التشغيلية الداخلية، بعد التعلم والنمو والابتكار، البعد البيئي و بعد المسؤولية الاجتماعية.

تتألف الاستبانة من ثلاثة أقسام مرتبة وفق الآتي:

١. القسم الأول: بيانات عامة وتتضمن الأسئلة المتعلقة بالخصائص الديموغرافية لأفراد العينة والمتمثلة في: (عمر المستجوب، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، سنوات الخبرة).
٢. القسم الثاني: يتضمن العبارات التي تمثل المتغير المستقل (القياس المتوازن للأداء)، وقد بلغ عدد عبارات هذا القسم (٣٩) موزعة على ستة محاور كالتالي:
 ١. المحور الأول: يتألف من العبارات المتعلقة بالمتغيرات المتعلقة بالبعد المالي، حيث بلغ عدد عبارات هذا المحور (٦) عبارات.
 ٢. المحور الثاني: يتألف من العبارات المتعلقة بمتغيرات بعد العملاء، حيث بلغ عدد عبارات هذا المحور (٨) عبارات.
 ٣. المحور الثالث: يتألف من عبارات و متغيرات بعد العمليات التشغيلية الداخلية، وقد بلغ عدد عبارات هذا المحور (٧) عبارات.
 ٤. المحور الرابع: يتألف من العبارات المتعلقة ببعد التعلم والنمو والابتكار، وقد بلغ عدد عبارات هذا المحور (٦) عبارات.
 ٥. المحور الخامس: يتألف من عبارات و متغيرات البعد البيئي، وقد بلغ عدد عبارات هذا المحور (٦) عبارات.
 ٦. المحور السادس: يتألف من عبارات و متغيرات بعد المسؤولية الاجتماعية، وقد بلغ عدد عبارات هذا المحور (٦) عبارات.
٣. القسم الثالث: ويمثل عبارات المتغير التابع، ويتألف من عبارات و متغيرات بعد تعزيز الميزة التنافسية وقد بلغ عدد عبارات هذا القسم (٣٨) عبارة موزعة على المحاور التالية:
 - (١) المحور الأول: يتألف من عبارات و متغيرات التكلفة، وقد بلغ عدد عبارات هذا المحور (٨) عبارات.
 - (٢) المحور الثاني: يتألف من عبارات و متغيرات الجودة، وقد بلغ عدد عبارات هذا المحور (٦) عبارات.
 - (٣) المحور الثالث: يتألف من عبارات و متغيرات السرعة والاعتمادية، حيث بلغ عدد عبارات هذا المحور (٥) عبارات.
 - (٤) المحور الرابع: يتألف من عبارات و متغيرات المرونة، حيث بلغ عدد عبارات هذا المحور (٦) عبارات.
 - (٥) المحور الخامس: يتألف من عبارات و متغيرات ميزة الخدمة، حيث بلغ عدد عبارات هذا المحور (٦) عبارات.
 - (٦) المحور السادس: يتألف من عبارات و متغيرات ميزة البيئة، حيث بلغ عدد عبارات هذا المحور (٧) عبارات.

خرجت الاستبانة في نهاية المطاف متضمنةً لـ (٧٧) عبارة، تمثل متغيرات الدراسة الأصلية الموزعة على ستة محاور، ومتغير تابع واحد يمثل تعزيز الميزة التنافسية، ويقابل كل عبارة من عباراتها قائمة تحمل خمسة خيارات وفقاً لمقياس ليكارت الخماسي مرتبة كالتالي: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، ولكي نتمكن من تحليل البيانات إحصائياً تم إعطاء الخيارات السابقة درجات وأوزان تنقيلية كالتالي: موافق بشدة (٥) درجات، موافق (٤) درجات، محايد (٣)، غير موافق (٢) درجات، غير موافق بشدة (١) درجة واحدة.

٤-٢-٢- اختبار صدق و ثبات الأداة المستخدمة:

تم التأكد من أن الاستبانة المعدّة لهذا البحث صالحة لقياس ما أعدت لقياسه، وأنها تضمن كافة العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، وذلك من خلال التالي:

٤-٢-١- الصدق الظاهري:

تم من خلال عرض الاستبيان على عدد من المحكمين للتعرف على مدى صدقه في قياس ما وضع من أجله، وبلغ عدد المحكمين لاستبيان هذا البحث (٣) محكمين هم الدكتور أحمد يوسف و الدكتور كمال دشلي و الدكتور معد سليمان من كلية الاقتصاد في جامعة حلب ، وفي ضوء آراء المحكمين تم تعديل وحذف بعض العبارات وإعادة صياغة البعض الآخر وإضافة عبارات جديدة لم تكن مدرجة سابقاً، وخرجت الاستبانة بصورتها النهائية كما هي موضحة في الملحق رقم (١).

٤-٢-٢- ثبات أداة القياس (الوثوقية): Reliability

تم إجراء اختبار الثبات على عينة البحث باستخدام معامل **Alpha Cronbach** ويقصد بثبات أداة القياس "الاتساق الداخلي بين عباراتها، ولثبات الأداة جانبان الأول هو استقرار المقياس كأن يتم الحصول على نفس النتائج إذا قيس المتغير مرات متتالية، أما الجانب الآخر للثبات فهو الموضوعية أي أن يتم الحصول على ذات الدرجة بغض النظر عن الشخص الذي يطبق الاختبار أو الذي قام بتصميمه، إن قيمة معامل الارتباط **Alpha Cronbach** تتراوح بين (٠-١) وحتى يتمتع المقياس بالثبات يجب ألا يقل الحد الأدنى لقيمة المعامل عن (٠,٧٠)"^١.

^١ إدرة، عمر، أثر إدارة العدالة التنظيمية على إدارة ضغوط العمل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، كلية التجارة، عين شمس، ٢٠٠٧، ص ٩١.

يوضح الجدول رقم (٨) الموجود في الصفحة التالية نتائج التحليل لمعامل Alpha Cronbach لكل محور من محاور الاستبانة.

الجدول رقم (٨): معامل Alpha Cronbach لمحاور البحث

| المحور | قيمة | تقيم | الترتيب |
|-----------------------------------|-------|-------|---------|
| البعد المالي | 0.835 | جيد | 3 |
| بعد العملاء | 0.824 | جيد | ٦ |
| بعد التعلم والنمو والابتكار | 0.732 | مقبول | ١٠ |
| بعد العمليات التشغيلية | 0.829 | جيد | 5 |
| البعد البيئي | 0.889 | جيد | ٢ |
| بعد المسؤولية | 0.832 | جيد | ٤ |
| بعد تعزيز الميزة التنافسية | | | |
| التكلفة | ٠.٧٣ | مقبول | ١١ |
| الجودة | ٠.٩٠ | عال | ١ |
| السرعة والاعتمادية | ٠.٧٠ | مقبول | ١٢ |
| المرونة | ٠.٧٦ | مقبول | ٨ |
| الخدمة | ٠.٧٧ | مقبول | ٧ |
| البيئة | ٠.٧٥ | مقبول | ٩ |
| جميع المحاور | ٠.٩٢ | عال | --- |

نلاحظ من الجدول رقم (٨) أن قيمة معامل **Alpha Cronbach** لجميع محاور الاستبانة تتراوح بين (٠.٧٠٨) عند عبارات متغيرات محور التسليم (السرعة والاعتمادية) و(0.907) عند المحور المتعلق بعبارات متغيرات بعد الجودة، أي أن قيم المعامل لجميع المحاور أكبر من (٠,٧٠)، الأمر الذي يشير إلى أن أداة البحث تتسم بالاتساق الداخلي بين عباراتها، كما أن قيمة المعامل الكلي لعبارات الاستبانة قد بلغ (٠.٩٢٤)، وهذه القيمة مرتفعة نسبياً الأمر الذي يدل على درجة ثبات جيدة جداً تتمتع بها الاستبانة وهي صالحة لقياس ما أعدت من أجله.

٤-٢-٣ صدق أداة البحث:

يقسم الباحثون صدق المقياس إلى عدة أنواع هي^١:

٤-٢-٣-١ صدق أو صلاحية المحتوى: **Content Validity**

^١Hair F, et al, (1998), **Multivariate Data Analysis**, 5th Ed, Prentice- Hall International, Inc, London, p117.

وهو ما يطلق عليه أيضاً صدق الشكل **Face Validity**، ويهدف إلى التأكد من مدى التوافق بين العبارات التي تحتويها أداة القياس مع الموضوع الذي يتم دراسته، وهو يعتمد على الحكم والتقدير الشخصي من قبل الباحثين وبناء عليه فقد تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين والممثلين في أعضاء الهيئة التدريسية من كلية الاقتصاد في جامعة حلب والمتخصصين في الإدارة و الإحصاء.

٤-٢-٣-٢- الصدق النظري : **Nomological Validity**

يعني مدى الاعتماد في إعداد أداة القياس في الدراسة على النظريات والأبحاث السابقة والمبادئ المتعارف عليها في نفس المجال .

٤-٢-٣-٣- الصدق التجميعي : **Convergent Validity**

يحدد درجة ترابط المفاهيم والعبارات التي تقيس الشيء ذاته مع الدرجة الإجمالية للمقياس، فكلما زادت درجة الارتباط في المقياس لكافة المتغيرات أو العبارات المراد قياسها كلما دل ذلك على أن أداة القياس تحقق الهدف التي صممت من أجله.

بناءً عليه ولتحقيق صدق المحتوى و صدق التمايز والصدق النظري، استعان الباحث في إعداد المقاييس بالدراسات السابقة، والمراجع النظرية مع القيام بإجراء التعديلات المناسبة وذلك تبعاً لطبيعة البحث، أما بالنسبة لاختبار صدق المقاييس إحصائياً فقد استخدم الباحث أسلوب التحليل العاملي الاستكشافي **Exploratory Factor Analysis** والذي "يهدف إلى فحص البيانات بغرض البحث عن الهيكل الذي يعبر عن مجموعة من المتغيرات، وبالتالي فهو أداة لتقليل البيانات مستخدماً طريقة المكونات الأساسية **Principal Component**، وطريقة التباين الأقصى **Varimax** العمودية بالنسبة لتدوير محاور مصفوفة الارتباط، والهدف من التدوير هو إعادة توزيع تشعبات المتغيرات على العوامل حتى لا يستحوذ العامل الأول أو العوامل الأولى على أكبر قدر من التشعبات ويكون ذلك على حساب بقية العوامل"^١.

كما يمكن الحكم على الصدق التجميعي للمقياس المستخدم في حال توفرت في نتائج التحليل العاملي ما يلي:

١. معيار نسبة التباين:

وهو "التباين الإجمالي المفسر لكل العوامل، ولا يوجد حد أدنى يطبق دائماً لهذه النسبة، ومع ذلك يتفق الباحثون في مجال العلوم الاجتماعية مثل الاقتصاد أن نسبة ٦٠% أو أكثر تكون مقبولة"^٢.

٢. معيار الجذر الكامن **Eigen values**:

^١ غنيم، أحمد الرفاعي وآخرون، أساليب التحليل الإحصائي، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، ٢٠٠٠، ص ١٩٧.
^٢ رزق الله، عابدة نخلة، مرجع سبق ذكره، ص ٣٤١.

إذ من المتوقع أن لا يقل الجذر الكامن للعامل قبل التدوير عن (1) حتى يمكن القول بأنه معنوي إحصائياً، ويمكن تعريف الجذر الكامن بأنه: "مجموع التباين الكلي المستخلص بواسطة العامل"¹.

٣. تشبع العوامل:

لمعرفة متى يكون تشبع العوامل معنوياً ودال إحصائياً بالاستناد إلى حجم العينة يمكن النظر إلى الجدول رقم (٩)^٢، الذي يوضح ذلك وبما أن حجم العينة في هذا البحث يساوي (١٩٧) مفردة، يمكن اعتبار التشبع معنوياً ودالاً إحصائياً إذا كانت القيمة المطلقة لذلك التشبع أكبر أو تساوي (٠.٤٠).

جدول رقم (٩): معنوية التشبع وفقاً لحجم العينة

| وزن العامل (بالقيم المطلقة) | حجم العينة المناسب (أكبر أو يساوي) |
|-----------------------------|------------------------------------|
| ٠.٣٠ | ٣٥٠ |
| ٠.٣٥ | ٢٥٠ |
| ٠.٤٠ | ٢٠٠ |
| ٠.٤٥ | ١٥٠ |
| ٠.٥٠ | ١٢٠ |
| ٠.٥٥ | ١٠٠ |

التحليل الإحصائي:

يتألف التحليل الإحصائي لاستبانته البحث من البنود الآتية:

- نتائج التحليل العاملي:

من أجل الوصول إلى نتائج مقبولة عن طريق أسلوب التحليل العاملي المطبق في هذا البحث يجب أن تتمتع المقاييس المستخدمة فيما يخص جميع المحاور المتعلقة بالمتغيرات الأصلية للدراسة بالصدق التجميعي **Convergent Validity**، وللوصول إلى ذلك يجب أن تتحقق الشروط التالية:

١. تحقق شروط استخدام التحليل العاملي الرئيسية وهي:

أ- أن تكون القيمة المطلقة لمحدد مصفوفة معاملات الارتباط غير مساوية للصفر أي أن: $|R| \neq 0$.

¹ Hair F, et al, op cite, p 134.

^٢ - رزق الله، عابدة نخلة، مرجع سبق ذكره، ص ٣٤٨.

ب- اجتياز اختبار مقياس (KMO) Kaiser-Meyer- Olkin، للدلالة على كفاية حجم العينة على نحو جيد، "علماً أن الحد غير المقبول هو أقل من (٠.٥٠)"^١.

ت- تحقيق درجة المعنوية لاختبار Bartlett، والتي تشترط أن تكون قيمة هذا الاختبار أقل من (٠.٠٥)، للدلالة على وجود ارتباطات معنوية على الأقل بين بعض المتغيرات، تكفي لاستخدام التحليل أسلوب العاملي.

٢. أن تكون تشبعات عبارات المقياس على كل عامل من العوامل المستخرجة، أكبر من حد القبول المناسب (٠.٤٥) لحجم عينة أكبر من (١٥٠) وأقل من (٢٠٠) مفردة، كما يجب أن تكون كافة قيم الجذر الكامن قبل و بعد التدوير ولكل العوامل أكبر من الواحد لتحقيق معيار الجذر الكامن.

٣. أن تكون نسبة التباين المفسر بواسطة العوامل المستخلصة مجتمعة أكبر من "الحد الأدنى المقبول في البحوث الاجتماعية (٦٠%)"^٢.

١- اختبار صلاحية صدق مقياس محور البعد المالي:

لاختبار صلاحية صدق مقياس محور البعد المالي، لابد لنا من معرفة عبارات هذا المحور والتي تعبر عن متغيراته الأصلية، ويمكن إدراج هذه العبارات في الجدول التالي:

الجدول رقم (١٠) الممثل لعبارات محور البعد المالي

| عبارات مقياس المحور الأول | عبارات المقياس لكل محور |
|---------------------------|--|
| Q1 | تهتم إدارة المنشأة بتحديد مواطن القوة المالية للمنشأة. |
| Q2 | تهتم إدارة المنشأة بتحديد نواحي القصور الناتجة عن استخدام سياسات وقرارات مالية معينة بالمنشأة. |
| Q3 | تعمل إدارة المنشأة على استخدام مواردها المالية بأقصى فعالية ممكنة. |
| Q4 | تهتم إدارة المنشأة بتعظيم المبيعات للعملاء . |
| Q5 | تعمل إدارة المنشأة على الاستفادة من العلاقات المتبادلة مع الموردين بهدف زيادة صافي الربح. |
| Q6 | تعمل إدارة المنشأة على الاستفادة من العلاقات المتبادلة مع الزبائن بهدف خفض التكلفة الكلية. |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد علنا لاستبانة المعدة لهذا البحث.

¹-Leech, L N et al, (2005), **SPSS for intermediate statistics: use and interpretation**, 2nd ED, Lawrence Erlbaum associates inc, New jersey, p245.

^٢.رزق الله، عابدة نخلة، مرجع سبق ذكره، ص ٣٤٨.

أما نتائج التحليل العاملي الخاصة بمحور المتغيرات العائدة لمحور البعد المالي وتشبع تلك المتغيرات بالعوامل الممثلة لها فيمكن إدراجها بالجدول التالي:

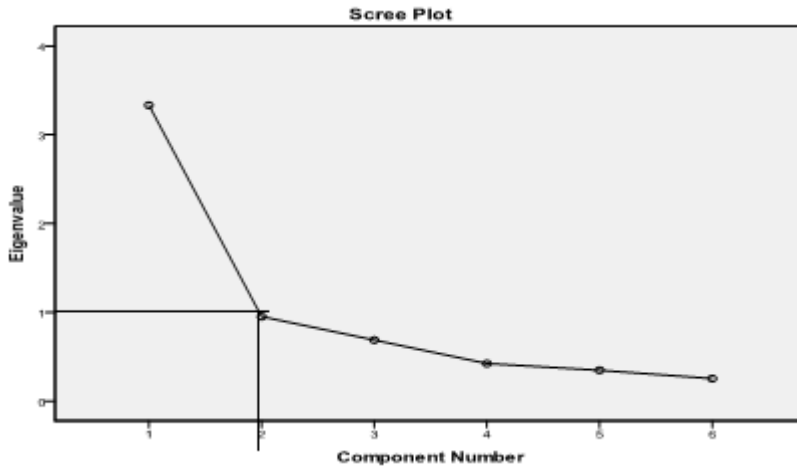
الجدول رقم(١١): نتائج التحليل العاملي لمقياس محور البعد المالي

| عبارات مقياس المحور الأول | تشبعات العوامل Factor1 |
|---|---------------------------|
| Q1 | .818 |
| Q2 | .709 |
| Q3 | .582 |
| Q4 | .864 |
| Q5 | .766 |
| Q6 | .699 |
| الجذر الكامن بعد التدوير | ٣.33 |
| النسبة المئوية للتباين المفسر | ٦٠.٥٥ |
| النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر | ٦٠.٥٥ |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

يتضح من الجدول السابق أنه قد تم استخلاص عامل واحد من جميع العبارات المتعلقة بالمتغيرات التابعة لمحور البعد المالي وقد فسر هذا العامل ما نسبته (٦٠.٥٥%) من التباين الكلي للعبارات في هذا المحور، ويمكن تمثيل العامل المستخلص والخاص بهذا المحور وفقاً لاختبار سكري الذي أوجده كاتيل بالشكل البياني رقم (١٠) التالي:

الشكل رقم (١٠)



الشكل من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

يمكن القول إن المقاييس المستخدمة في هذا البحث فيما يخص المحور المتعلق بالمتغيرات العائدة لمحور البعد المالي تتمتع جميعها بالصدق التجميعي **Convergent Validity** وذلك للأسباب التالية:

١. تحقق شروط استخدام التحليل العاملي الرئيسية وهي:

أ- أن تكون القيمة المطلقة لمحدد مصفوفة معاملات الارتباط لا تساوي الصفر $|R| \neq 0$ وقد بلغت قيمة المحدد هنا $\text{Determinant} = 0.082$.

ب- مقياس **Kaiser-Meyer- Olkin (KMO)** والذي قيمته تساوي (٠.٧٧٨)، وهو أكبر من الحد الأدنى المرغوب (٠.٧٠)، وهذا يدل على كفاية حجم العينة على نحو جيد، "علماً أن الحد غير المقبول هو أقل من (٠.٥٠).

ت- درجة المعنوية لاختبار **Bartlett** تساوي (٠.٠٠٠٠)، وهي أقل من (٠.٠٠٥)، أي يوجد ارتباطات معنوية على الأقل بين بعض المتغيرات، تكفي لاستخدام أسلوب التحليل العاملي، والجدول رقم (١٢) يوضح نتائج اختبار **KMO and Bartlett**.

لجدول رقم (١٢) يوضح نتائج اختبار **KMO and Bartlett**

| | | |
|---------|-------------------------------------|-----------------|
| ٠.٧٧٨ | | اختبار KMO |
| 483.369 | كاي تربيع Approx. chi-Square | اختبار Bartlett |
| ١٥ | درجات الحرية df | |
| ٠.٠٠٠٠ | المعنوية Sig | |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

٢. كانت تشبغات عبارات المقياس على العامل المستخرج قوية، وأكبر من حد القبول المناسب (٠.٤٥) لحجم عينة أكبر من (١٥٠) وأقل من (٢٠٠) مفردة. كما أن قيم الجذر الكامن قبل وبعد التدوير للعامل المستخرج أكبر من الواحد وهو محقق لمعيار الجذر الكامن.

٣. كانت نسبة التباين المفسر بواسطة العامل المستخلص (٦٠.٥٥٧) وهي أكبر من الحد الأدنى المقبول في البحوث الاجتماعية (٦٠%)، حيث كانت كافة نسب التباين التي يفسرها العامل المستخرج تفوق ٠.٠٥% المطلوبة في العلوم الاجتماعية.

٢- اختبار صلاحية صدق مقياس محور بعد العملاء:

لاختبار صلاحية صدق مقياس محور بعد العملاء، لا بد لنا من معرفة عبارات هذا المحور والتي تعبر عن متغيراته الأصلية، ويمكن إدراج هذه العبارات في الجدول التالي:

الجدول رقم (١٣) الممثل لعبارات محور بعد العملاء

| عبارات مقياس محور بعد العملاء | عبارات مقياس محور بعد العملاء |
|--|-------------------------------|
| تحتفظ المنشأة ببيانات دقيقة عن رضا العملاء، وتكرار التعامل معهم أو فقدانهم. | Q7 |
| تحتفظ المنشأة ببيانات دقيقة عن الشكاوى الواردة من العملاء، وتكرار هذه الشكاوى. | Q8 |
| تستطلع المنشأة آراء العملاء حول جودة المنتج والخدمة المقدمة من قبلها. | Q9 |
| تسعى إدارة المنشأة إلى تحقيق رضا العملاء الحاليين. | Q10 |
| تسعى إدارة المنشأة إلى اكتساب عملاء جدد. | Q11 |
| تتخذ إدارة المنشأة خطوات فعلية لتقليل شكاوى العملاء. | Q12 |
| تعمل إدارة المنشأة على استقصاء رغبات العملاء لخلق منتجات متوافقة معها. | Q13 |
| تقوم إدارة المنشأة بإجراء دراسات دورية لرصد التغيرات في أذواق العملاء. | Q14 |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على الاستبانة المعدة لهذا البحث.

أما نتائج التحليل العاملي الخاصة بمحور المتغيرات العائدة لمحور بعد العملاء وتشبع تلك المتغيرات بالعوامل الممثلة لها فيمكن إدراجها بالجدول التالي:

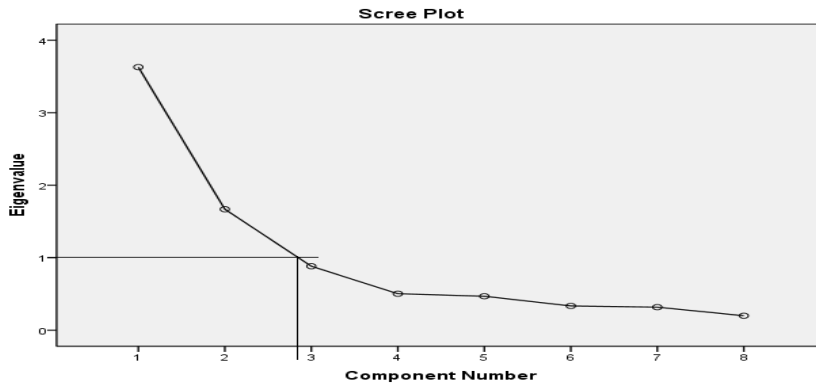
الجدول رقم (١٤): نتائج التحليل العاملي لمقياس محور بعد العملاء

| تشبعات العوامل | | عبارات مقياس محور بعد العملاء |
|------------------------------------|--------------------------|---|
| Factor2 | Factor1 | |
| الاحتفاظ ببيانات عن رضا العملاء | استقصاء رغبات العملاء | |
| .870 | -- | Q7 |
| .592 | -- | Q8 |
| .848 | -- | Q9 |
| -- | .767 | Q10 |
| .742 | -- | Q11 |
| -- | .623 | Q12 |
| -- | .885 | Q13 |
| -- | .878 | Q14 |
| 2.59 | 2.70 | الجذر الكامن بعد التدوير |
| 32.41 | 33.79 | النسبة المئوية للتباين المفسر |
| 66.20 | 33.79 | النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

يتضح من الجدول السابق أنه قد تمّ استخلاص عاملين من جميع العبارات المتعلقة بالمتغيرات التابعة لمحور بعد العملاء وقد فسر هذا العامل ما نسبته (٦٦.٢٠%) من التباين الكلي للعبارات في هذا المحور، ويمكن تمثيل العاملين المستخلصين والخاصين بهذا المحور وفقاً لاختبار سكري الذي أوجده كاتيل بالشكل البياني رقم (١١) التالي:

الشكل رقم (١١)



الشكل من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

يمكن القول إن المقاييس المستخدمة في هذا البحث فيما يخص المحور المتعلق بالمتغيرات والعبارات العائدة لمحور بعد العملاء تتمتع جميعها بالصدق التجميعي Convergent Validity وذلك للأسباب التالية:

١. تحقق شروط استخدام التحليل العاملي الرئيسية وهي:

a. أن تكون القيمة المطلقة لمحدد مصفوفة معاملات الارتباط لا تساوي الصفر $|R| \neq 0$ وقد بلغت قيمة المحدد هنا $Determinant = 0.027$.

b. مقياس Kaiser-Meyer- Olkin (KMO) والذي قيمته تساوي (٠.٧٦٤)، وهو أكبر من الحد الأدنى المرغوب (٠.٧٠)، وهذا يدل على كفاية حجم العينة على نحو جيد، "علماً أن الحد غير المقبول هو أقل من (٠.٥٠).

c. درجة المعنوية لاختبار Bartlett تساوي (٠.٠٠٠٠)، وهي أقل من (٠.٠٠٥)، أي يوجد ارتباطات معنوية على الأقل بين بعض المتغيرات، تكفي لاستخدام أسلوب التحليل العاملي، والجدول رقم (١٥) يوضح نتائج اختبار KMO and Bartlett.

الجدول رقم (١٥) يوضح نتائج اختبار KMO and Bartlett

| ٠.٧٦٤ | | اختبار KMO |
|---------|------------------------------|-----------------|
| 698.454 | كاي تربيع Approx. chi-Square | اختبار Bartlett |
| 28 | df درجات الحرية | |
| ٠.٠٠٠٠ | Sig المعنوية | |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

٢. كانت تشيحات عبارات المقياس على العاملين المستخرجين قوية، وأكبر من حد القبول المناسب (٠.٤٥) لحجم عينة أكبر من (١٥٠) وأقل من (٢٠٠) مفردة، كما أن قيم الجذر الكامن قبل وبعد التدوير وللعاملين المستخرجين أكبر من الواحد وهو محقق لمعيار الجذر الكامن.

٣. كانت نسبة التباين المفسر بواسطة العاملين المستخلصين (٦٦.٢٠) وهي أكبر من الحد الأدنى المقبول في البحوث الاجتماعية (٦٠%)، حيث كانت كافة نسب التباين التي يفسرها كل عامل تفوق ٠.٠٥% المطلوبة في العلوم الاجتماعية.

٣- اختبار صلاحية صدق مقياس محور بعد العمليات التشغيلية الداخلية:

لاختبار صلاحية صدق مقياس محور بعد العمليات التشغيلية الداخلية، لا بد لنا من معرفة عبارات هذا المحور والتي تعبر عن متغيراته الأصلية، ويمكن إدراج هذه العبارات في الجدول التالي:

الجدول رقم (١٦) الممثل لعبارات محور بعد العمليات التشغيلية الداخلية

| عبارات مقياس محور بعد العمليات التشغيلية الداخلية | عبارات المقياس لكل محور |
|---|--|
| Q15 | تحدد إدارة المنشأة مسببات حدوث التكلفة. |
| Q16 | تحدد إدارة المنشأة الأنشطة والعمليات التي تكون حرجة ومهمة بالنسبة للمنشأة. |
| Q17 | تلتزم إدارة المنشأة بالمعايير الصناعية المحلية في عمليات التصنيع. |
| Q18 | تحقق منشأتكم متطلبات شهادة الأيزو ٩٠٠١ (المتعلقة بالجودة الإنتاجية). |
| Q19 | تسعى إدارة المنشأة إلى تخفيض معدل الضياع في الوقت. |
| Q20 | تسعى إدارة المنشأة إلى ارتفاع معدل الطاقة المستغلة لخطوط الإنتاج. |
| Q21 | تسعى إدارة المنشأة إلى تخفيض نسبة المعيب. |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد علنا لاستبانة المعدة لهذا البحث.

أما نتائج التحليل العاملي الخاصة بالمتغيرات العائدة لمحور بعد العمليات التشغيلية الداخلية وتشبع تلك المتغيرات بالعوامل الممثلة لها فيمكن إدراجها بالجدول التالي:

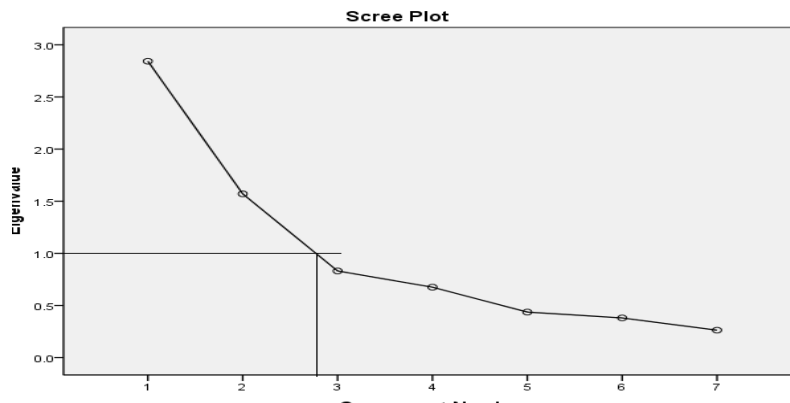
الجدول رقم(١٧): نتائج التحليل العاملي لمقياس محور بعد العمليات التشغيلية الداخلية

| تشبيعات العوامل | | عبارات مقياس محور بعد العمليات التشغيلية الداخلية |
|---------------------------------|----------------------|---|
| Factor2 | Factor1 | |
| السعي لرفع معدل الطاقة المستغلة | تحديد الأنشطة المهمة | Q15 |
| -- | .566 | Q16 |
| -- | .860 | Q17 |
| -- | .838 | Q18 |
| .625 | -- | Q19 |
| -- | .816 | Q20 |
| .895 | -- | Q21 |
| .794 | -- | الجذر الكامن بعد التدوير |
| ١.٩٢٥ | ٢.٤٨٩ | النسبة المئوية للتباين المفسر |
| ٢٧.٤٩٥ | ٣٥.٥٥٣ | النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر |
| ٦٣.٠٤٨ | ٣٥.٥٥٣ | |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

يتضح من الجدول السابق أنه قد تمّ استخلاص عاملين من جميع العبارات المتعلقة بالمتغيرات التابعة لمحور بعد العمليات التشغيلية الداخلية وقد فسر هذان العاملان ما نسبته (٦٣.٠٤٨%) من التباين الكلي للعبارات في هذا المحور، ويمكن تمثيل العاملين المستخلصين والخاصين بمحور العمليات التشغيلية الداخلية وفقاً لاختبار سكري الذي أوجده العالم كاتيل بالشكل البياني رقم (١٢) التالي:

الشكل رقم (١٢)



الشكل من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

يمكن القول إن المقاييس المستخدمة في هذا البحث فيما يخص المحور المتعلق بالمتغيرات والعبارات العائدة لمحور بعد العمليات التشغيلية الداخلية تتمتع جميعها بالصدق التجميعي **Convergent Validity** التالية:

١. تحقق شروط استخدام التحليل العاملي الرئيسية وهي:

a. أن تكون القيمة المطلقة لمحدد مصفوفة معاملات الارتباط لا تساوي الصفر $|R| \neq 0$ وقد بلغت قيمة المحدد هنا $\text{Determinant} = 0.11$.

b. مقياس **Kaiser-Meyer- Olkin (KMO)** والذي قيمته تساوي (٠.٧٠٠)، وهو أكبر من الحد الأدنى المرغوب (٠.٧٠)، وهذا يدل على كفاية حجم العينة على نحو جيد، "علماً أن الحد غير المقبول هو أقل من (٠.٥٠).

c. درجة المعنوية لاختبار **Bartlett** تساوي (٠.٠٠٠٠)، وهي أقل من (٠.٠٠٥)، أي يوجد ارتباطات معنوية على الأقل بين بعض المتغيرات، تكفي لاستخدام أسلوب التحليل العاملي، والجدول رقم (١٨) يوضح نتائج اختبار **KMO and Bartlett**.

الجدول رقم (١٨) يوضح نتائج اختبار **KMO and Bartlett**

| | | |
|---------|-------------------------------------|-----------------|
| 0.700 | | اختبار KMO |
| 426.412 | كاي تربيع Approx. chi-Square | اختبار Bartlett |
| 21 | df درجات الحرية | |
| ٠.٠٠٠٠ | Sig المعنوية | |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

٢- كانت تشبعات عبارات المقياس على العاملين المستخرجين قوية، وأكبر من حد القبول المناسب (٠.٤٥) لحجم عينة أكبر من (١٥٠) وأقل من (٢٠٠) مفردة، كما أن قيم الجذر الكامن قبل وبعد التدوير للعاملين المستخرجين أكبر من الواحد وهو محقق لمعيار الجذر الكامن.

٣- كانت نسبة التباين المفسر بواسطة العاملين المستخلصين (٦٣.٠٤٨) وهي أكبر من الحد الأدنى المقبول في البحوث الاجتماعية (٦٠%)، حيث كانت كافة نسب التباين التي يفسرها كل عامل تفوق ٠.٠٥% المطلوبة في العلوم الاجتماعية.

٤- اختبار صلاحية صدق مقياس محور بعد التعلم والنمو والابتكار:

لاختبار صلاحية صدق مقياس محور بعد التعلم والنمو والابتكار، لا بد لنا من معرفة عبارات هذا المحور والتي تعبر عن متغيراته الأصلية، ويمكن إدراج هذه العبارات في الجدول التالي:

الجدول رقم (١٩) الممثل لعبارات محور بعد التعلم والنمو والابتكار

| عبارات مقياس محور بعد التعلم والنمو والابتكار | عبارات المقياس لكل محور |
|---|--|
| Q22 | تسعى إدارة المنشأة نحو التحديث المستمر للآلات والأجهزة والمعدات المستخدمة في العمليات الإنتاجية. |
| Q23 | وجود إدارة أو قسم للبحوث والتطوير. |
| Q24 | تقديم منتج أو أكثر جديد كل عام للسوق. |
| Q25 | النظر إلى العاملين على أنهم أهم الاستثمارات لدى المنشأة. |
| Q26 | التأهيل والتدريب المستمر وزيادة الوعي لدى العاملين لمواكبة المستجدات العلمية. |
| Q27 | عدم التفريط بالكوادر الوظيفية المؤهلة لدى المنشأة. |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على الاستبانة المعدة لهذا البحث.

أما نتائج التحليل العاملي الخاصة بمحور المتغيرات العائدة لمحور بعد التعلم والنمو والابتكار وتشيع تلك المتغيرات بالعوامل الممثلة لها فيمكن إدراجها بالجدول التالي:

الجدول رقم (٢٠): نتائج التحليل العاملي لمقياس محور بعد التعلم والنمو والابتكار

| عبارات مقياس محور بعد التعلم والنمو والابتكار | تشيعات العوامل |
|---|--------------------------|
| | Factor1 |
| | وجهة النظر تجاه العاملين |
| Q22 | .589 |
| Q23 | .679 |
| Q24 | -- |
| Q25 | .753 |
| Q26 | .596 |
| Q27 | .607 |
| الجذر الكامن بعد التدوير | 4.002 |
| النسبة المئوية للتباين المفسر | 66.70 |
| النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر | 66.70 |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

يتضح من الجدول السابق أنه قد تم استخلاص عامل واحد من جميع العبارات المتعلقة بالمتغيرات التابعة لمحور بعد التعلم والنمو والابتكار وقد فسر هذا العامل ما نسبته (٦٦.٧٠%) من التباين الكلي للعبارات في هذا المحور، ويمكن تمثيل العامل المستخلص والخاص بمحور التعلم والنمو والابتكار وفقاً لاختبار سكري الذي أوجده كاتيل بالشكل البياني رقم (١٣) التالي:

الشكل رقم (١٣)



الشكل من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

يمكن القول إن المقاييس المستخدمة في هذا البحث فيما يخص المحور المتعلق بالمتغيرات والعبارات العائدة لمحور بعد التعلم والنمو والابتكار تتمتع جميعها بالصدق التجميعي Convergent Validity وذلك للأسباب التالية:

١. تحقق شروط استخدام التحليل العاملي الرئيسية وهي:

a. أن تكون القيمة المطلقة لمحدد مصفوفة معاملات الارتباط لا تساوي الصفر $|R| \neq 0$

وقد بلغت قيمة المحدد هنا $0.023 = \text{Determinant}$.

b. مقياس **Kaiser-Meyer- Olkin (KMO)** والذي قيمته تساوي (٠.٨٦٤)، وهو أكبر من الحد الأدنى المرغوب (٠.٧٠)، وهذا يدل على كفاية حجم العينة على نحو جيد، "علماً أن الحد غير المقبول هو أقل من (٠.٥٠).

c. درجة المعنوية لاختبار **Bartlett** تساوي (٠.٠٠٠٠)، وهي أقل من (٠.٠٥)، أي يوجد ارتباطات معنوية على الأقل بين بعض المتغيرات، تكفي لاستخدام التحليل العاملي، والجدول رقم (٢١) يوضح نتائج اختبار **KMO and Bartlett**.

الجدول رقم (٢١) يوضح نتائج اختبار KMO and Bartlett

| | | |
|---------|------------------------------|-----------------|
| 0.864 | | اختبار KMO |
| 728.974 | كاي تربيع Approx. chi Square | اختبار Bartlett |
| 15 | df درجات الحرية | |
| ٠.٠٠٠٠ | Sig المعنوية | |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

٢. كانت تشيحات عبارات المقياس على العامل المستخرج قوية، وأكبر من حد القبول المناسب (٠.٤٥) لحجم عينة أكبر من (١٥٠) وأقل من (٢٠٠) مفردة، كما أن قيم الجذر الكامن قبل وبعد التدوير للعامل المستخرج أكبر من الواحد وهو محقق لمعيار الجذر الكامن.

٣. كانت نسبة التباين المفسر بواسطة العامل المستخلص (٦٦.٧٠) وهي أكبر من الحد الأدنى المقبول في البحوث الاجتماعية (٦٠%)، حيث كانت كافة نسب التباين التي يفسرها العامل تفوق ٠.٠٥% المطلوبة في العلوم الاجتماعية.

٥- اختبار صلاحية صدق مقياس محور البعد البيئي:

لاختبار صلاحية صدق مقياس محور البعد البيئي، لا بد لنا من معرفة عبارات هذا المحور والتي تعبر عن متغيراته الأصلية، ويمكن إدراج هذه العبارات في الجدول التالي:

الجدول رقم (٢٢) الممثل لعبارات محور البعد البيئي

| عبارات المقياس لكل محور | عبارات مقياس محور البعد البيئي |
|---|--------------------------------|
| تحقق إدارة المنشأة متطلبات شهادة الأيزو ١٤٠٠١ (المتعلقة بالبيئة). | Q28 |
| تلتزم إدارة المنشأة بالمعايير والقوانين النافذة للمحافظة على البيئة. | Q29 |
| تحرص إدارة المنشأة على استخدام مواد تعبئة صديقة للبيئة بقدر الإمكان | Q30 |
| تقوم إدارة المنشأة بإجراء اختبارات للحد من التلوث البيئي. | Q31 |
| تقيم إدارة المنشأة ورشات عمل لنشر الوعي البيئي بين العاملين | Q32 |
| تعمل إدارة المنشأة على التخلص أو تدوير المخلفات الصناعية بشكل لا يضر بالبيئة. | Q33 |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على الاستبانة المعدة لهذا البحث.

أما نتائج التحليل العاملي الخاصة بمحور المتغيرات العائدة لمحور البعد البيئي وتشبع تلك المتغيرات بالعوامل الممثلة لها فيمكن إدراجها بالجدول التالي:

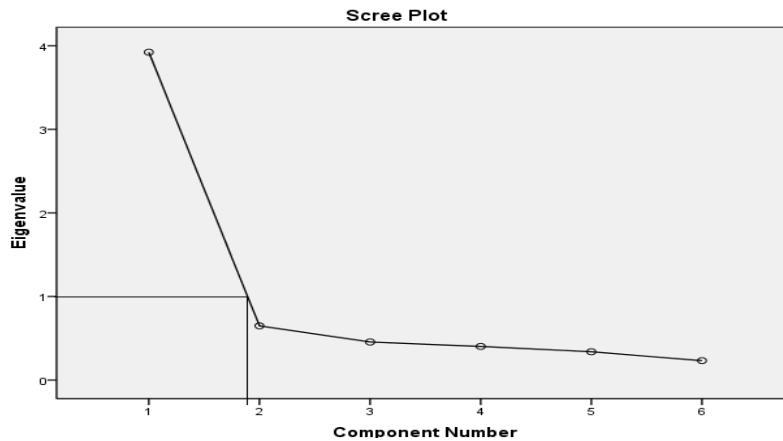
الجدول رقم (٢٣): نتائج التحليل العاملي لمقياس محور البعد البيئي

| عبارات مقياس محور البعد البيئي | تشبعات العوامل |
|---|----------------|
| Factor1 | |
| الإلتزام بقوانين المحافظة على البيئة | .602 |
| Q28 | .679 |
| Q29 | .477 |
| Q30 | .516 |
| Q31 | -- |
| Q32 | .591 |
| Q33 | 3.923 |
| الجذر الكامن بعد التدوير | 65.387 |
| النسبة المئوية للتباين المفسر | 65.387 |
| النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر | |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

من الجدول السابق يتضح أنه قد تمّ استخلاص عامل واحد من جميع العبارات المتعلقة بالمتغيرات التابعة لمحور البعد البيئي، وقد فسر هذا العامل ما نسبته (٦٥.٣٨٧%) من التباين الكلي للعبارات في هذا المحور، ويمكن تمثيل هذا العامل والخاص بمحور البعد البيئي وفقاً لاختبار سكري الذي أوجده العالم كاتيل بالشكل البياني رقم (١٤) التالي:

الشكل رقم (١٤)



الشكل من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

يمكن القول إن المقاييس المستخدمة في هذا البحث فيما يخص المحور المتعلق بالمتغيرات والعبارات العائدة لمحور البعد البيئي تتمتع جميعها بالصدق التجميعي Convergent Validity وذلك للأسباب التالية:

١. تحقق شروط استخدام التحليل العاملي الرئيسية وهي:

a. أن تكون القيمة المطلقة لمحدد مصفوفة معاملات الارتباط لا تساوي الصفر $|R| \neq 0$

وقد بلغت قيمة المحدد هنا $Determinant = 0.037$.

b. مقياس Kaiser-Meyer- Olkin (KMO) والذي قيمته تساوي (0.884)، وهو أكبر

من الحد الأدنى المرغوب (0.70)، وهذا يدل على كفاية حجم العينة على نحو جيد،

"علماً أن الحد غير المقبول هو أقل من (0.50).

c. درجة المعنوية لاختبار Bartlett تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05)، أي يوجد

ارتباطات معنوية على الأقل بين بعض المتغيرات، تكفي لاستخدام التحليل العاملي،

والجدول رقم (٢٤) يوضح نتائج اختبار KMO and Bartlett.

الجدول رقم (٢٤) يوضح نتائج اختبار KMO and Bartlett

| | | |
|---------|------------------------------|-----------------|
| 0.884 | | اختبار KMO |
| 638.937 | كاي تربيع Approx. chi-Square | اختبار Bartlett |
| 15 | df درجات الحرية | |
| 0.000 | Sig المعنوية | |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

٢. كانت تشبعات عبارات المقياس على العامل المستخرج قوية، وأكبر من حد القبول

المناسب (0.45) لحجم عينة أكبر من (150) وأقل من (200) مفردة، كما أن قيم

الجذر الكامن قبل وبعد التدوير للعامل المستخرج أكبر من الواحد وهو محقق لمعيار

الجذر الكامن.

٣. كانت نسبة التباين المفسر بواسطة العامل المستخلص (65.387%) وهي أكبر من الحد

الأدنى المقبول في البحوث الاجتماعية (60%)، حيث كانت نسبة التباين التي فسرها

هذا العامل تفوق 0.05% المطلوبة في العلوم الاجتماعية.

٦- اختبار صلاحية صدق مقياس محور بعد المسؤولية الاجتماعية:

لاختبار صلاحية صدق مقياس محور بعد المسؤولية الاجتماعية، لابد لنا من معرفة

عبارات هذا المحور والتي تعبر عن المتغيرات الأصلية المدرجة فيه، ويمكن إدراج هذه العبارات

في الجدول التالي:

الجدول رقم (٢٥) الممثل لعبارات محور بعد المسؤولية الاجتماعية

| عبارات مقياس محور بعد المسؤولية الاجتماعية | عبارات المقياس لكل محور |
|--|--|
| Q34 | تأخذ إدارة المنشأة مصالح المجتمع المحلي بالاعتبار. |
| Q35 | تقدم المنشأة خدمات متنوعة للأعضاء بسعر التكلفة. |
| Q36 | تدعم منشأتكم الدراسات والأبحاث العلمية. |
| Q37 | تقبل منشأتكم متدربين عن طريق مؤسسات التأهيل أو بشكل إفرادي. |
| Q38 | تحقق منشأتكم متطلبات شهادة الأيزو ١٨٠٠١ (المتعلقة بالسلامة والصحة المهنية). |
| Q39 | تمتع جميع العاملين بمستوى عال من الأمان الصحي. |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد علنلاستبانة المعدة لهذا البحث.

أما نتائج التحليل العاملي الخاصة بمحور المتغيرات العائدة لمحور بعد المسؤولية

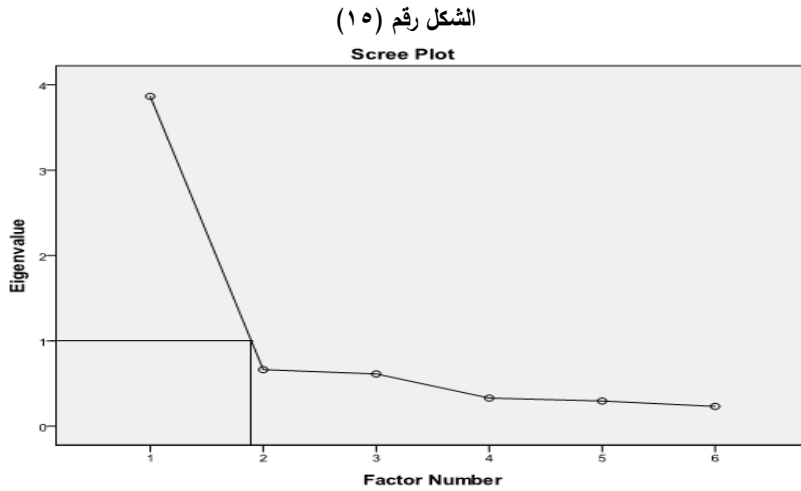
الاجتماعية وتشبع تلك المتغيرات بالعوامل الممثلة لها فيمكن إدراجها بالجدول التالي:
الجدول رقم(٢٦): نتائج التحليل العاملي لمقياس محور بعد المسؤولية الاجتماعية

| عبارات مقياس محور بعد المسؤولية الاجتماعية | تشبعات العوامل |
|--|----------------------|
| Factor1 | تحقيق متطلبات الأيزو |
| Q34 | .642 |
| Q35 | -- |
| Q36 | .590 |
| Q37 | .618 |
| Q38 | .684 |
| Q39 | -- |
| الجذر الكامن بعد التدوير | 3.865 |
| النسبة المنوية للتباين المفسر | 64.423 |
| النسبة المنوية التراكمية للتباين المفسر | 64.423 |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

ينتضح من الجدول السابق أنه قد تمّ استخلاص عامل واحد من جميع العبارات المتعلقة بالمتغيرات التابعة لمحور بعد المسؤولية الاجتماعية وقد فسر هذا العامل ما نسبته (٦٤.٤٢٣) من التباين الكلي للعبارات في هذا المحور، ويمكن تمثيل العامل المستخلص والخاص بمحور

بعد المسؤولية الاجتماعية وفقاً لاختبار سكري الذي أوجده كاتيل بالشكل البياني رقم (١٥) التالي:



الشكل من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

يمكن القول إن المقاييس المستخدمة في هذا البحث فيما يخص المحور المتعلق بالمتغيرات والعبارات العائدة لمحور بعد المسؤولية الاجتماعية تتمتع جميعها بالصدق التجميعي **Convergent Validity** وذلك للأسباب التالية:

١. تحقق شروط استخدام التحليل العاملي الرئيسية وهي:

a. أن تكون القيمة المطلقة لمحدد مصفوفة معاملات الارتباط لا تساوي الصفر $|R| \neq 0$ وقد بلغت قيمة المحدد هنا **Determinant 0.036**.

b. مقياس **Kaiser-Meyer- Olkin (KMO)** والذي قيمته تساوي (٠.٨٨٦)، وهو أكبر من الحد الأدنى المرغوب (٠.٧٠)، وهذا يدل على كفاية حجم العينة على نحو جيد، "علماً أن الحد غير المقبول هو أقل من (٠.٥٠).

c. درجة المعنوية لاختبار **Bartlett** تساوي (٠.٠٠٠٠)، وهي أقل من (٠.٠٠٥)، أي يوجد ارتباطات معنوية على الأقل بين بعض المتغيرات، تكفي لاستخدام التحليل العاملي، والجدول رقم (٢٧) يوضح نتائج اختبار **KMO and Bartlett**.

الجدول رقم (٢٧) يوضح نتائج اختبار **KMO and Bartlett**

| | | |
|--------|-------------------------------|-----------------|
| 0.886 | | اختبار KMO |
| 643.62 | كاي Approx. chi-Square | اختبار Bartlett |
| 15 | df درجات الحرية | |
| ٠.٠٠٠٠ | Sig المعنوية | |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

٢. كانت تشبغات عبارات المقياس على العامل المستخرج قوية، وأكبر من حد القبول المناسب (٠.٤٥) لحجم عينة أكبر من (١٥٠) وأقل من (٢٠٠) مفردة. كما أن قيم الجذر الكامن قبل وبعد التدوير للعامل المستخرج أكبر من الواحد وهو محقق لمعيار الجذر الكامن.

٣. كانت نسبة التباين المفسر بواسطة العامل المستخلص (٦٤.٤٢٣) وهي أكبر من الحد الأدنى المقبول في البحوث الاجتماعية (٦٠%)، حيث كانت كافة نسب التباين التي يفسرها كل عامل تفوق ٠.٠٥% المطلوبة في العلوم الاجتماعية.

٢- اختبار صلاحية صدق مقياس محور بعد تعزيز الميزة التنافسية:

يقسم هذا المحور إلى المحاور الفرعية التالية:

١. اختبار صلاحية صدق مقياس محور التكلفة:

لاختبار صلاحية صدق مقياس محور التكلفة، لا بد لنا من معرفة عبارات هذا المحور والتي تعبر عن متغيراته الأصلية، ويمكن إدراج هذه العبارات في الجدول التالي:
الجدول رقم (٢٨) الممثل لعبارات محور التكلفة

| عبارات مقياس محور التكلفة | عبارات المقياس لكل محور |
|---------------------------|--|
| Y40 | تسهم إدارة المنشأة بشكل كبير في عمليات خفض التكلفة في المنشأة. |
| Y 41 | تسعى إدارة المنشأة إلى خفض الهدر والضياع إلى أقل حد في تكاليف المواد. |
| Y 42 | تسعى إدارة المنشأة إلى خفض الهدر والضياع إلى أقل حد في الأجور. |
| Y 43 | تسعى إدارة المنشأة إلى خفض الهدر والضياع إلى أقل حد في التكاليف الصناعية غير المباشرة. |
| Y 44 | تسعى إدارة المنشأة إلى خفض الهدر والضياع إلى أقل حد في التكاليف التسويقية والإدارية. |
| Y 45 | يسعى إدارة المنشأة إلى خفض الهدر والضياع إلى أقل حد في تكاليف التخزين. |
| Y 46 | تقييم الإدارة العليا الأداء التكاليفي للأقسام فصلياً وسنوياً |
| Y 47 | تسعى إدارة المنشأة إلى طرح منتجاتها بسعر أقل من أسعار المنافسين. |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد علنا لاستبانة المعدة لهذا البحث.

أما نتائج التحليل العاملي الخاصة بمحور المتغيرات العائدة لمحور التكلفة ونسب تلك المتغيرات بالعوامل الممثلة لها فيمكن إدراجها بالجدول التالي:

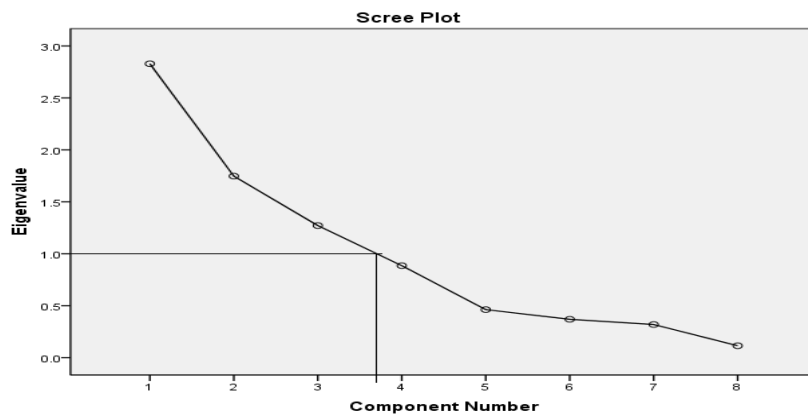
الجدول رقم (٢٩): نتائج التحليل العاملي لمقياس محور بعد التكلفة

| تشبيعات العوامل | | | عبارات مقياس محور التكلفة |
|--------------------------|------------------------|--------------------------|--|
| Factor3 | Factor2 | Factor1 | |
| خفض الهدر في التكاليف | طرح المنتج بسعر أقل | خفض الهدر في التكاليف | |
| -- | -- | .759 | Y40 |
| -- | -- | .766 | Y 41 |
| -- | -- | .748 | Y 42 |
| -- | -- | .754 | Y 43 |
| -.659- | -- | -- | Y 44 |
| .769 | - | -- | Y 45 |
| -- | .899 | -- | Y 46 |
| -- | .913 | -- | Y 47 |
| 1.511 | 1.944 | 2.394 | الجذر الكامن |
| 18.882 | 24.297 | 29.92 | النسبة المئوية للتباين |
| 73.098 | 54.217 | 29.92 | النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

يتضح من الجدول السابق أنه قد تم استخلاص ثلاثة عوامل من جميع العبارات المتعلقة بالمتغيرات التابعة لمحور التكلفة وقد فسرت هذه العوامل ما نسبته (٧٣.٠٩٨%) من التباين الكلي للعبارات في هذا المحور، ويمكن تمثيل العوامل المستخلصة والخاصة بمحور التكلفة وفقاً لاختبار سكيري الذي أوجده كاتيل بالشكل البياني رقم (١٦) التالي:

الشكل رقم (١٦)



الشكل من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

يمكن القول إن المقاييس المستخدمة في هذا البحث فيما يخص المحور المتعلق بالمتغيرات والعبارات العائدة لمحور التكلفة تتمتع جميعها بالصدق التجميعي Convergent Validity وذلك للأسباب التالية:

١. تحقق شروط استخدام التحليل العاملي الرئيسية وهي:

a. أن تكون القيمة المطلقة لمحدد مصفوفة معاملات الارتباط لا تساوي الصفر $|R| \neq 0$ وقد بلغت قيمة المحدد هنا 0.035 Determinant.

b. مقياس Kaiser-Meyer- Olkin (KMO) والذي قيمته تساوي (0.750)، وهو أكبر من الحد الأدنى المرغوب (0.70)، وهذا يدل على كفاية حجم العينة على نحو جيد، "علماً أن الحد غير المقبول هو أقل من (0.50).

c. درجة المعنوية لاختبار Bartlett تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05)، أي يوجد ارتباطات معنوية على الأقل بين بعض المتغيرات، تكفي لاستخدام التحليل العاملي، والجدول رقم (30) يوضح نتائج اختبار KMO and Bartlett.

الجدول رقم (30) يوضح نتائج اختبار KMO and Bartlett

| | | |
|--------|------------------------------|-----------------|
| 0.775 | | اختبار KMO |
| 645.4 | كاي تربيع Approx. chi-Square | اختبار Bartlett |
| 28 | df درجات الحرية | |
| 0.0000 | Sig المعنوية | |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

٢. كانت تشبعت عبارات المقياس على العوامل المستخرجة قوية، وأكبر من حد القبول المناسب (0.45) لحجم عينة أكبر من (150) وأقل من (200) مفردة. كما أن قيم الجذر الكامن قبل وبعد التدوير ولجميع العوامل المستخرجة أكبر من الواحد وهو محقق لمعيار الجذر الكامن.

٣. كانت نسبة التباين المفسر بواسطة العوامل المستخلصة (73.098) وهي أكبر من الحد الأدنى المقبول في البحوث الاجتماعية (60%)، حيث كانت كافة نسب التباين التي يفسرها كل عامل تفوق 0.05% المطلوبة في العلوم الاجتماعية.

٢. اختبار صلاحية صدق مقياس محور الجودة:

اختبار صلاحية صدق مقياس محور الجودة، لا بد لنا من معرفة عبارات هذا المحور والتي تعبر عن متغيراته الأصلية، ويمكن إدراج هذه العبارات في الجدول التالي:

الجدول رقم (٣١) الممثل لعبارات محور الجودة

| عبارات مقياس محور الجودة | عبارات المقياس لكل محور |
|--------------------------|--|
| Y48 | تدعم إدارة المنشأة خفض نسبة المعيب والتالف في منتجات المنشأة مقارنة مع المنشآت المماثلة. |
| Y 49 | تدعم إدارة المنشأة أن تكون مواصفات المنتجات مطابقة للمواصفات القياسية. |
| Y 50 | تدعم إدارة المنشأة تحسين جودة تصميم المنتجات. |
| Y51 | تدعم إدارة المنشأة تطبيق دمج رغبات العميل في تصميم المنتج. |
| Y52 | تعميم معايير الجودة على كل العاملين في المنشأة. |
| Y53 | تدعم إدارة المنشأة نشر الوعي عن الجودة في المنشأة. |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على الاستبانة المعدة لهذا البحث.

أما نتائج التحليل العاملي الخاصة بمحور المتغيرات العائدة لمحور الجودة وتشعب تلك المتغيرات بالعوامل الممثلة لها فيمكن إدراجها بالجدول التالي:

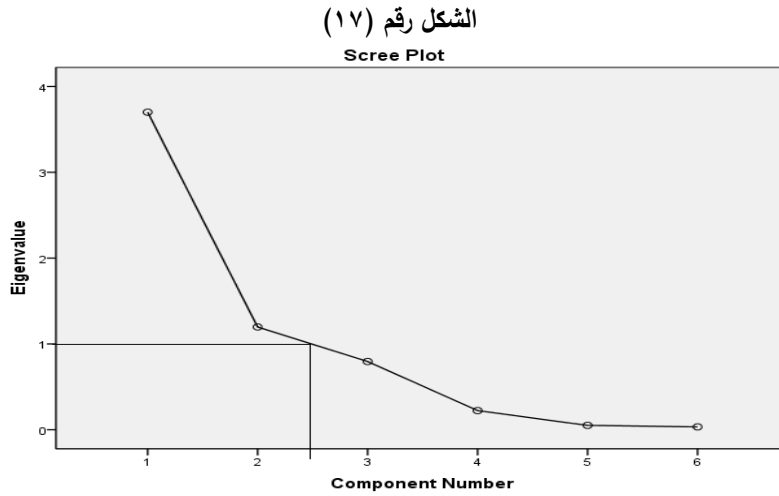
الجدول رقم (٣٢): نتائج التحليل العاملي لمقياس محور بعد الجودة

| تشعبات العوامل | | عبارات مقياس محور الجودة |
|---|-----------------------------------|---|
| Factor2 | Factor1 | |
| تعميم معايير الجودة في المنشأة حول الجودة | التطلع لخفض نسبة المعيب من المنتج | |
| -- | .978 | Y48 |
| -- | .911 | Y 49 |
| -- | .960 | Y 50 |
| -- | .975 | Y51 |
| .756 | -- | Y52 |
| -.789 | -- | Y53 |
| 1.232 | 3.665 | الجذر |
| ٢٠.٥٣٧ | ٦١.٠٩١ | النسبة المئوية |
| ٨١.٦٢٨ | ٦١.٠٩١ | النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

يتضح من الجدول السابق أنه قد تم استخلاص عاملين من جميع العبارات المتعلقة بالمتغيرات التابعة لمحور الجودة وقد فسر هذان العاملان ما نسبته (٨١.٦٢٨%) من التباين

الكلية للعبارات في هذا المحور، ويمكن تمثيلهما وفقاً لاختبار سكري الذي أوجده العالم كاتيل بالشكل البياني رقم (١٧) التالي:



الشكل من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

يمكن القول إن المقاييس المستخدمة في هذا البحث فيما يخص المحور المتعلق بالمتغيرات والعبارات العائدة لمحور الجودة تتمتع جميعها بالصدق التجميعي **Convergent Validity** وذلك للأسباب التالية:

١. تحقق شروط استخدام التحليل العاملي الرئيسية وهي:

a. أن تكون القيمة المطلقة لمحدد مصفوفة معاملات الارتباط لا تساوي الصفر $|R| \neq 0$

وقد بلغت قيمة المحدد هنا **Determinant 0.092**.

b. مقياس **Kaiser-Meyer- Olkin (KMO)** والذي قيمته تساوي (٠.٨٤٣)، وهو أكبر من الحد الأدنى المرغوب (٠.٧٠)، وهذا يدل على كفاية حجم العينة على نحو جيد، "علماً أن الحد غير المقبول هو أقل من (٠.٥٠).

c. درجة المعنوية لاختبار **Bartlett** تساوي (٠.٠٠٠٠)، وهي أقل من (٠.٠٠٥)، أي يوجد ارتباطات معنوية على الأقل بين بعض المتغيرات، تكفي لاستخدام التحليل العاملي، والجدول رقم (٣٣) يوضح نتائج اختبار **KMO and Bartlett**.

الجدول رقم (٣٣) يوضح نتائج اختبار KMO and Bartlett

| | | |
|----------|------------------------------|-----------------|
| 0.843 | | اختبار KMO |
| 1279.125 | كاي تربيع Approx. chi-Square | اختبار Bartlett |
| 15 | df درجات الحرية | |
| | Sig المعنوية | |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

٢. كانت تشبعت عبارات المقياس على العوامل المستخرجة قوية، وأكبر من حد القبول المناسب (٠.٤٥) لحجم عينة أكبر من (١٥٠) وأقل من (٢٠٠) مفردة، كما أن قيم الجذر الكامن قبل وبعد التدوير للعاملين الذين تم استخراجها أكبر من الواحد وهو محقق لمعيار الجذر الكامن.

٣. كانت نسبة التباين المفسر بواسطة العاملين المستخلصين (٨١.٦٢٨) وهي أكبر من الحد الأدنى المقبول في البحوث الاجتماعية (٦٠%)، حيث كانت كافة نسب التباين التي يفسرها كل عامل تفوق ٠.٠٥% المطلوبة في العلوم الاجتماعية.

٣. اختبار صلاحية صدق مقياس محور السرعة والاعتمادية:

اختبار صلاحية صدق مقياس محور السرعة والاعتمادية، لا بد لنا من معرفة عبارات هذا المحور والتي تعبر عن متغيراته الأصلية، ويمكن إدراج هذه العبارات في الجدول التالي:

الجدول رقم (٣٤) الممثل لعبارات محور السرعة والاعتمادية

| عبارات مقياس محور السرعة والاعتمادية | عبارات المقياس لكل محور |
|--------------------------------------|--|
| Y54 | تسهل إدارة المنشأة في تسليم طلبات الزبائن بالسرعة المطلوبة. |
| Y 55 | تسهل إدارة المنشأة في تقصير فترة تطوير المنتجات. |
| Y 56 | تسهل إدارة المنشأة في تقصير فترة تصميم المنتجات. |
| Y57 | تسهل إدارة المنشأة في تقصير وقت تصنيع المنتجات. |
| Y58 | تسهل إدارة المنشأة في دعم عمليات الصيانة المنتجة الشاملة في المنشأة لمنع حدوث الاعطال. |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على الاستبانة المعدة لهذا البحث.

أما نتائج التحليل العاملي الخاصة بمحور المتغيرات العائدة لمحور السرعة والاعتمادية وتشبع تلك المتغيرات بالعوامل الممثلة لها فيمكن إدراجها بالجدول التالي:

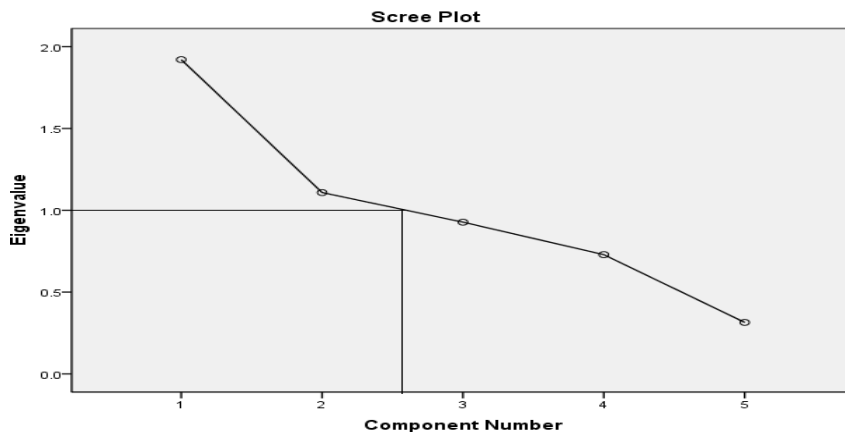
الجدول رقم(٣٥): نتائج التحليل العاملي لمقياس محور بعد السرعة والاعتمادية

| تشبهات العوامل | | عبارات مقياس محور السرعة والاعتمادية |
|--------------------|-------------------------|---|
| Factor2 | Factor1 | |
| دعم عمليات الصيانة | تقصير فترة تطوير المنتج | |
| -- | .602 | Y54 |
| -- | .886 | Y 55 |
| -- | .781 | Y 56 |
| .677 | -- | Y57 |
| .801 | -- | Y58 |
| 1.133 | ١.896 | الجذر الكامن بعد التدوير |
| 22.668 | 37.915 | النسبة المئوية للتباين المفسر |
| 60.583 | 37.915 | النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

يتضح من الجدول السابق أنه قد تمّ استخلاص عاملين من جميع العبارات المتعلقة بالمتغيرات التابعة لمحور السرعة والاعتمادية وقد فسر هذان العاملان ما نسبته (٦٠.٥٨٣%) من التباين الكلي للعبارات في هذا المحور، ويمكن تمثيلهما وفقاً لاختبار سكري الذي أوجده العالم كاتيل بالشكل البياني رقم (١٨) التالي:

الشكل رقم (١٨)



الشكل من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

يمكن القول إن المقاييس المستخدمة في هذا البحث فيما يخص المحور المتعلق بالمتغيرات والعبارات العائدة لمحور السرعة والاعتمادية تتمتع جميعها بالصدق التجميعي **Convergent Validity** وذلك للأسباب التالية:

١. تحقق شروط استخدام التحليل العاملي الرئيسية وهي:

a. أن تكون القيمة المطلقة لمحدد مصفوفة معاملات الارتباط لا تساوي الصفر $|R| \neq 0$

وقد بلغت قيمة المحدد هنا 0.453 **Determinant**.

b. مقياس **Kaiser-Meyer- Olkin (KMO)** والذي قيمته تساوي (٠.٧٢٤)، وهو أكبر من الحد الأدنى المرغوب (٠.٧٠)، وهذا يدل على كفاية حجم العينة على نحو جيد، "علماً أن الحد غير المقبول هو أقل من (٠.٥٠).

c. درجة المعنوية لاختبار **Bartlett** تساوي (٠.٠٠٠٠)، وهي أقل من (٠.٠٥)، أي يوجد ارتباطات معنوية على الأقل بين بعض المتغيرات، تكفي لاستخدام التحليل العاملي، والجدول رقم (٣٦) يوضح نتائج اختبار **KMO and Bartlett**.

الجدول رقم (٣٦) يوضح نتائج اختبار **KMO and Bartlett**

| | | |
|---------|------------------------------|-----------------|
| 0.724 | | اختبار KMO |
| 153.313 | كاي تربيع Approx. chi-Square | اختبار Bartlett |
| 10 | df درجات الحرية | |
| ٠.٠٠٠٠ | Sig المعنوية | |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

٢. كانت تشبعت عبارات المقياس على العوامل المستخرجة قوية، وأكبر من حد القبول المناسب (٠.٤٥) لحجم عينة أكبر من (١٥٠) وأقل من (٢٠٠) مفردة، كما أن قيم الجذر الكامن قبل وبعد التدوير للعاملين الذين تم استخراجهما أكبر من الواحد وهو محقق لمعيار الجذر الكامن.

٣. كانت نسبة التباين المفسر بواسطة العاملين المستخلصين (٦٠.٥٨٣) وهي أكبر من الحد الأدنى المقبول في البحوث الاجتماعية (٦٠%)، حيث كانت كافة نسب التباين التي يفسرها كل عامل تفوق ٠.٠٥% المطلوبة في العلوم الاجتماعية.

٤. اختبار صلاحية صدق مقياس محور ميزة المرونة

لاختبار صلاحية صدق مقياس محور المرونة، لابد لنا من معرفة عبارات هذا المحور والتي تعبر عن متغيراته الأصلية، ويمكن إدراج هذه العبارات في الجدول التالي:

الجدول رقم (٣٧) الممثل لعبارات محور المرونة

| عبارات مقياس محور المرونة | عبارات المقياس لكل محور |
|---------------------------|---|
| Y59 | تسهم إدارة المنشأة في خفض زمن تطوير منتجات جديدة مقارنة بالمنافسين. |
| Y 60 | تستجيب المنشأة بسرعة للتغيرات في تصاميم المنتجات. |
| Y61 | تسعى إدارة المنشأة الى تقديم منتجات متنوعة. |
| Y62 | تسعى إدارة المنشأة إلى تقديم صورة واضحة عن بدائل تطوير المكائن لإنتاج منتجات جديدة بتكاليف أقل من المنافسين |
| Y63 | تساعد إدارة المنشأة على تقديم بيانات عن مرونة الحجم (الإنتاج كميات كبيرة . |
| Y64 | تستجيب إدارة المنشأة بسرعة للتغيرات المستمرة في أذواق الزبائن . |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد علالاستبانة المعدة لهذا البحث.

أما نتائج التحليل العاملي الخاصة بمحور المتغيرات العائدة لمحور المرونة وتشبع تلك المتغيرات بالعوامل الممثلة لها فيمكن إدراجها بالجدول التالي:

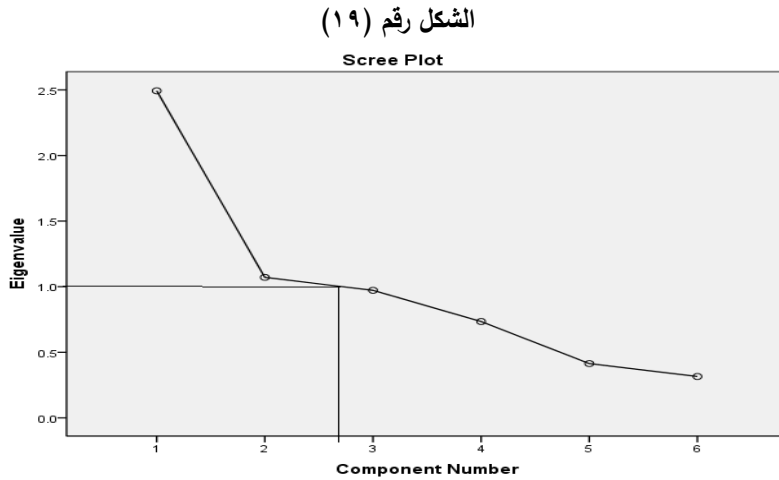
الجدول رقم(٣٨): نتائج التحليل العاملي لمقياس محور بعد المرونة

| تشبعات العوامل | | عبارات مقياس محور المرونة |
|----------------|-----------|---|
| Factor2 | Factor1 | |
| تقديم بيانات | الاستجابة | |
| -- | .854 | Y59 |
| -- | .868 | Y 60 |
| --- | --- | Y61 |
| -- | .733 | Y62 |
| .865 | --- | Y63 |
| .615 | --- | Y64 |
| 1.240 | 2.32٤ | الجذر الكامن بعد |
| ٢١.٦٧١ | 38.727 | النسبة المئوية للتباين المفسر |
| ٦٠.٣٩٩ | 38.727 | النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

يتضح من الجدول السابق أنه قد تمّ استخلاص عاملين من جميع العبارات المتعلقة بالمتغيرات التابعة لمحور المرونة وقد فسر هذان العاملان ما نسبته (٦٠.٣٩٩%) من التباين

الكلية للعبارة في هذا المحور، ويمكن تمثيلهما وفقاً لاختبار سكري الذي أوجده العالم كاتيل بالشكل البياني رقم (١٩) التالي:



الشكل من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

يمكن القول إن المقاييس المستخدمة في هذا البحث فيما يخص المحور المتعلق بالمتغيرات والعبارات العائدة لمحور المرونة تتمتع جميعها بالصدق التجميعي **Convergent Validity** وذلك للأسباب التالية:

١. تحقق شروط استخدام التحليل العاملي الرئيسية وهي:

a. أن تكون القيمة المطلقة لمحدد مصفوفة معاملات الارتباط لا تساوي الصفر $|R| \neq 0$ وقد بلغت قيمة المحدد هنا **Determinant 0.249**.

b. مقياس **Kaiser-Meyer- Olkin (KMO)** والذي قيمته تساوي (٠.٧٢٩)، وهو أكبر من الحد الأدنى المرغوب (٠.٧٠)، وهذا يدل على كفاية حجم العينة على نحو جيد، "علماً أن الحد غير المقبول هو أقل من (٠.٥٠).

c. درجة المعنوية لاختبار **Bartlett** تساوي (٠.٠٠٠)، وهي أقل من (٠.٠٥)، أي يوجد ارتباطات معنوية على الأقل بين بعض المتغيرات، تكفي لاستخدام التحليل العاملي، والجدول رقم (٣٩) يوضح نتائج اختبار **KMO and Bartlett**.

الجدول رقم (٣٩) يوضح نتائج اختبار **KMO and Bartlett**

| | | |
|---------|------------------------------|-----------------|
| ٠.٧٢٩ | | اختبار KMO |
| ٢٦٨.٥٩٠ | كاي تربيع Approx. chi-Square | اختبار Bartlett |
| ١٥ | df درجات الحرية | |
| ٠.٠٠٠ | Sig المعنوية | |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

٢. كانت تشبعات عبارات المقياس على العوامل المستخرجة قوية، وأكبر من حد القبول المناسب (٠.٤٥) لحجم عينة أكبر من (١٥٠) وأقل من (٢٠٠) مفردة، كما أن قيم الجذر الكامن قبل وبعد التدوير للعاملين الذين تم استخراجهما أكبر من الواحد وهو محقق لمعيار الجذر الكامن.

٣. كانت نسبة التباين المفسر بواسطة العاملين المستخلصين (٦٠.٣٩٩) وهي أكبر من الحد الأدنى المقبول في البحوث الاجتماعية (٦٠%)، حيث كانت كافة نسب التباين التي يفسرها كل عامل تفوق ٠.٠٥% المطلوبة في العلوم الاجتماعية.

٥. اختبار صلاحية صدق مقياس محور الخدمة:

لاختبار صلاحية صدق مقياس محور الخدمة، لا بد لنا من معرفة عبارات هذا المحور والتي تعبر عن متغيراته الأصلية، ويمكن إدراج هذه العبارات في الجدول التالي:

الجدول رقم (٤٠) الممثل لعبارات محور الخدمة

| عبارات مقياس محور الخدمة | عبارات مقياس محور الخدمة |
|--|--------------------------|
| تسعى إدارة المنشأة إلى تحليل ورقابة أنشطة خدمات ما بعد البيع | Y65 |
| تسهم إدارة المنشأة في خفض تكلفة أنشطة خدمات ما بعد البيع | Y 66 |
| تسهم إدارة المنشأة في تميز المنشأة في مجال أنشطة خدمات ما بعد | Y67 |
| تسهم إدارة المنشأة في تقييم أنشطة الأداء الخدماتي | Y68 |
| تسهم إدارة المنشأة في تقييم تكاليف الأداء الخدماتي (مخططة X فعلية) | Y69 |
| تدعم إدارة المنشأة أساليب تبسيط واختصار خطوات أداء الخدمة | Y70 |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على الاستبانة المعدة لهذا البحث.

أما نتائج التحليل العاملي الخاصة بمحور المتغيرات العائدة لمحور الخدمة وتشبع تلك المتغيرات بالعوامل الممثلة لها فيمكن إدراجها بالجدول التالي:

الجدول رقم(٤١): نتائج التحليل العاملي لمقياس محور بعد الخدمة

| تشبعات العوامل | | عبارات مقياس محور الخدمة |
|----------------------------------|----------------------------------|---|
| Factor2 | Factor1 | |
| الإسهام في تقييم الأداء الخدماتي | الإسهام في التميز بأنشطة الخدمات | |
| -- | .688 | Y65 |
| -- | .752 | Y 66 |
| -- | .852 | Y67 |
| -- | .813 | Y68 |
| -.824 | -- | Y69 |
| .656 | -- | Y70 |
| 1.147 | 2.517 | الجذر الكامن |
| ١٩.١١٦ | 41.949 | النسبة المئوية للتباين المفسر |
| ٦١.٠٦٥ | 41.949 | النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

يتضح من الجدول السابق أنه قد تمّ استخلاص عاملين من جميع العبارات المتعلقة بالمتغيرات التابعة لمحور الخدمة وقد فسر هذان العاملان ما نسبته (٦١.٠٦٥%) من التباين الكلي للعبارات في هذا المحور، ويمكن تمثيلهما وفقاً لاختبار سكري الذي أوجده العالم كاتيل بالشكل البياني رقم (٢٠) التالي:

الشكل رقم (٢٠)



الشكل من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

يمكن القول إن المقاييس المستخدمة في هذا البحث فيما يخص المحور المتعلق بالمتغيرات والعبارات العائدة لمحور الخدمة تتمتع جميعها بالصدق التجميعي **Convergent Validity** وذلك للأسباب التالية:

١. تحقق شروط استخدام التحليل العاملي الرئيسية وهي:
 - a. أن تكون القيمة المطلقة لمحدد مصفوفة معاملات الارتباط لا تساوي الصفر $|R| \neq 0$ وقد بلغت قيمة المحدد هنا **Determinant 0.252**.
 - b. مقياس **Kaiser-Meyer- Olkin (KMO)** والذي قيمته تساوي (٠.٧٤٢)، وهو أكبر من الحد الأدنى المرغوب (٠.٧٠)، وهذا يدل على كفاية حجم العينة على نحو جيد، "علماً أن الحد غير المقبول هو أقل من (٠.٥٠).
 - c. درجة المعنوية لاختبار **Bartlett** تساوي (٠.٠٠٠٠)، وهي أقل من (٠.٠٠٥)، أي يوجد ارتباطات معنوية على الأقل بين بعض المتغيرات، تكفي لاستخدام التحليل العاملي، والجدول رقم (٤٢) يوضح نتائج اختبار **KMO and Bartlett**.

الجدول رقم (٤٢) يوضح نتائج اختبار **KMO and Bartlett**

| ٠.٧٤٢ | | اختبار KMO |
|--------|-------------------------------------|-----------------|
| ٢٦٦.١٩ | كاي تربيع Approx. chi-Square | اختبار Bartlett |
| ١٥ | df درجات الحرية | |
| ٠.٠٠٠٠ | Sig المعنوية | |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

٢. كانت تشبعات عبارات المقياس على العوامل المستخرجة قوية، وأكبر من حد القبول المناسب (٠.٤٥) لحجم عينة أكبر من (١٥٠) وأقل من (٢٠٠) مفردة، كما أن قيم الجذر الكامن قبل وبعد التدوير للعاملين الذين تم استخراجهما أكبر من الواحد وهو محقق لمعيار الجذر الكامن.
٣. كانت نسبة التباين المفسر بواسطة العاملين المستخلصين (٦١.٠٦٥) وهي أكبر من الحد الأدنى المقبول في البحوث الاجتماعية (٦٠%)، حيث كانت كافة نسب التباين التي يفسرها كل عامل تفوق ٠.٠٥% المطلوبة في العلوم الاجتماعية.

٦. اختبار صلاحية صدق مقياس محور البيئة:

لاختبار صلاحية صدق مقياس محور البيئة، لا بد لنا من معرفة عبارات هذا المحور والتي تعبر عن متغيراته الأصلية، ويمكن إدراج هذه العبارات في الجدول التالي:

الجدول رقم (٤٣) الممثل لعبارات محور البيئة

| عبارات مقياس محور البيئة | عبارات المقياس لكل محور |
|--------------------------|--|
| Y71 | توفر إدارة المنشأة بيانات وافية عن منتجاتها الصديقة للبيئة. |
| Y72 | توفر إدارة المنشأة بيانات عن الأنشطة البيئية على طول دورة حياة |
| Y73 | تسهم إدارة المنشأة في تحليل ورقابة تكاليف الأنشطة البيئية |
| Y74 | تسهم إدارة المنشأة في توفير بيانات عن تكاليف المعالجات البيئية |
| Y75 | تسهم إدارة المنشأة في توفير بيانات عن تكاليف بدائل إعادة التأهيل |
| Y76 | تسعى إدارة المنشأة للحصول على شهادة الختم الأخضر. |
| Y77 | توفر إدارة المنشأة بيانات عن نسب التلوث و الانبعاثات في المنشأة. |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على الاستبانة المعدة لهذا البحث.

أما نتائج التحليل العاملي الخاصة بمحور المتغيرات العائدة لمحور البيئة وتشبع تلك المتغيرات بالعوامل الممثلة لها فيمكن إدراجها بالجدول التالي:

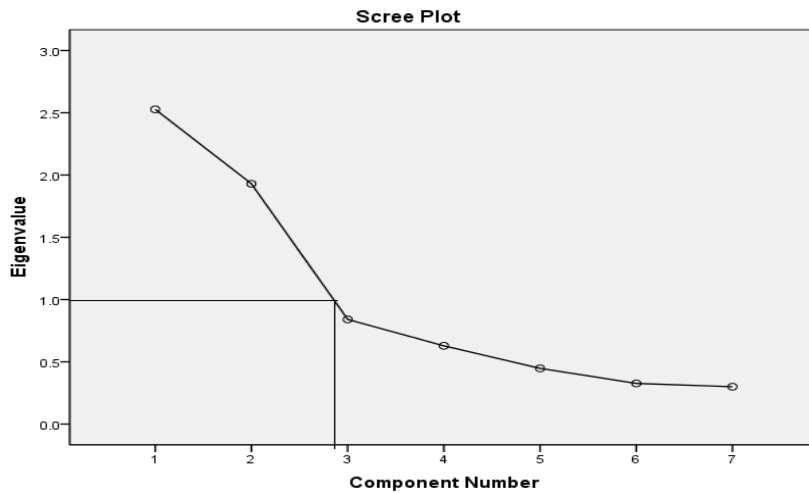
الجدول رقم (٤٤): نتائج التحليل العاملي لمقياس محور بعد البيئة

| تشبعات العوامل | | عبارات مقياس محور البيئة |
|------------------------|---|---|
| Factor2 | Factor1 | |
| توفير بيانات عن التلوث | توفر بيانات عن الأنشطة البيئية المرتبطة بالبيئة | |
| -- | .719 | Y71 |
| -- | .800 | Y72 |
| -.538- | .480 | Y73 |
| -- | .789 | Y74 |
| -.550- | .615 | Y75 |
| .784 | -- | Y76 |
| .877 | -- | Y77 |
| 2.042 | ٢.٤١٥ | الجذر الكامن |
| ٢٩.١٧٥ | ٣٤.٤٩٧ | النسبة المئوية للتباين |
| ٦٣.٦٧٢ | ٣٤.٤٩٧ | النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

يتضح من الجدول السابق أنه قد تمّ استخلاص عاملين من جميع العبارات المتعلقة بالمتغيرات التابعة لمحور البيئة وقد فسر هذان العاملان ما نسبته (٦٣.٦٧٢%) من التباين الكلي للعبارات في هذا المحور، ويمكن تمثيلهما وفقاً للاختبار سكري الذي أوجده العالم كاتيل بالشكل البياني رقم (٢١) التالي:

الشكل رقم (٢١)



الشكل من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

يمكن القول إن المقاييس المستخدمة في هذا البحث فيما يخص المحور المتعلق بالمتغيرات والعبارات العائدة لمحور البيئة تتمتع جميعها بالصدق التجميعي **Convergent Validity** وذلك للأسباب التالية:

١. تحقق شروط استخدام التحليل العاملي الرئيسية وهي:

a. أن تكون القيمة المطلقة لمحدد مصفوفة معاملات الارتباط لا تساوي الصفر $|R| \neq 0$ وقد بلغت قيمة المحدد هنا **Determinant 0.306**.

b. مقياس **Kaiser-Meyer- Olkin (KMO)** والذي قيمته تساوي (٠.٧٥٧)، وهو أكبر من الحد الأدنى المرغوب (٠.٧٠)، وهذا يدل على كفاية حجم العينة على نحو جيد، "علماً أن الحد غير المقبول هو أقل من (٠.٥٠).

c. درجة المعنوية لاختبار **Bartlett** تساوي (٠.٠٠٠٠)، وهي أقل من (٠.٠٠٥)، أي يوجد ارتباطات معنوية على الأقل بين بعض المتغيرات، تكفي لاستخدام التحليل العاملي، والجدول رقم (٤٥) يوضح نتائج اختبار **KMO and Bartlett**.

الجدول رقم (٤٥) يوضح نتائج اختبار **KMO and Bartlett**

| ٠.٧٥٧ | | اختبار KMO |
|--------|------------------------------|-----------------|
| ٤٢٠.٦ | كاي تربيع Approx. chi-Square | اختبار Bartlett |
| ٢١ | df درجات الحرية | |
| ٠.٠٠٠٠ | Sig المعنوية | |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

٢. كانت تشيعات عبارات المقياس على العوامل المستخرجة قوية، وأكبر من حد القبول المناسب (٠.٤٥) لحجم عينة أكبر من (١٥٠) وأقل من (٢٠٠) مفردة، كما أن قيم الجذر الكامن قبل وبعد التدوير للعاملين الذين تم استخراجهما أكبر من الواحد وهو محقق لمعيار الجذر الكامن.

٣. كانت نسبة التباين المفسر بواسطة العاملين المستخلصين (٦٣.٦٧٢) وهي أكبر من الحد الأدنى المقبول في البحوث الاجتماعية (٦٠%)، حيث كانت كافة نسب التباين التي يفسرها كل عامل تفوق ٠.٠٥% المطلوبة في العلوم الاجتماعية.

المبحث الثاني

اختبار الفرضيات

قام الباحث باختبار فروض البحث إحصائياً باستخدام برنامج SPSS 18، وذلك باستخدام معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع الخاص بكل فرض من فروض البحث، حيث قام الباحث بإجراء اختبار الانحدار Regression Test من أجل إيجاد معاملات الارتباط بين المتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة لتحديد فيما إذا كانت هناك علاقة ارتباط، ومدى قوة العلاقة بين هذه المتغيرات، ومن ثم قامت بإعداد معادلات الانحدار، ولقد تم الاعتماد على F-Test، T-Test لتحديد درجة معنوية معادلات الانحدار الناتجة ومعنوية المتغيرات.

١- اختبار الفرضية الأولى والتي تنص على: عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد المالي وبين تعزيز الميزة التنافسية، ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

(١) عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد المالي وبين تعزيز ميزة التكلفة. لتحديد فيما إذا كان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية أم لا فقد تم إجراء تحليل الانحدار للعوامل التي تم التوصل إليها باعتبارها متغيرات مستقلة، مع المتغير التابع (تعزيز الميزة التنافسية) وكانت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (٤٦): معنوية نموذج الانحدار لمحور البعد المالي/التكلفة

| الدلالة الإحصائية | المعنوية SIG | قيمة F | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين | نموذج الانحدار |
|-------------------|--------------|---------|----------------|--------------|----------------|---------------|---------------------------|
| معنوي | | 843.974 | 98.909 | 1 | 98.909 | الانحدار | البعد المالي / التكلفة |
| | | | .117 | 195 | 22.853 | الخطأ | |
| | | | 196 | | 121.762 | التباين الكلي | |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

بالرجوع إلى الجدول رقم (٤٦) السابق يتضح لنا بأن النموذج الممثل لمتغيرات محور البعد المالي معنوي، حيث بلغت قيمة Sig (0.000) وهي أصغر من (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد المالي كمتغير مستقل وتعزيز ميزة التكلفة كمتغير تابع، ويبين الجدول رقم (٤٧) التالي معنوية معالم نموذج الانحدار لمحور البعد المالي.

الجدول رقم (٤٧): معالم نموذج الانحدار المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى

| النموذج | معاملات الانحدار غير المعيارية | | معاملات الانحدار | T المحسوبة | T الجدولية | المعنوية SIG | الدلالة الإحصائية |
|-----------------------|--------------------------------|-----------|------------------|------------|------------|--------------|-------------------|
| | B | Std.Error | | | | | |
| الثابت | .423 | .113 | | 3.735 | - | 0.0000 | - |
| البعد المالي /التكلفة | .890 | .031 | .901 | 29.051 | 1.96 | 0.0000 | معنوي |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

ينتضح من الجدول رقم (٤٧) السابق أن قيمة T المحسوبة بالقيمة المطلقة بالنسبة لعامل البعد المالي كمتغير مستقل أكبر من قيمة T الجدولية، ويتضح أيضاً أن قيمة Sig تساوي (٠.000) وهي أقل من (٠.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد المالي من جهة وتعزيز ميزة التكلفة من جهة ثانية عند مستوى دلالة ٥%، وبالتالي يتم رفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد المالي وتعزيز ميزة التكلفة. مقابل قبول الفرضية البديلة القائلة: بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد المالي وتعزيز ميزة التكلفة، مما سبق تمكنت الباحث من التوصل لمعادلة نموذج الانحدار المقدر والخاصة بمحور البعد المالي على التكلفة والتي تأخذ الشكل التالي*:

$$Y_1 = b_0 + b_1 F_1$$

$$Y_1 = 0.423 + 0.890 F_1 \dots\dots\dots (1)$$

(٢) عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد المالي وبين تعزيز ميزة الجودة. لتحديد فيما إذا كان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية أم لا فقد تم إجراء تحليل الانحدار للعوامل التي تم التوصل إليها باعتبارها متغيرات مستقلة، مع المتغير التابع (تعزيز الميزة التنافسية) وكانت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (٤٨): معنوية نموذج الانحدار لمحور البعد المالي/ الجودة

| نموذج الانحدار | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | المعنوية SIG | الدلالة الإحصائية |
|----------------------|---------------|----------------|--------------|----------------|---------|--------------|-------------------|
| البعد المالي /الجودة | الانحدار | 86.317 | 1 | 86.317 | 408.001 | 0.0000 | معنوي |
| | الخطأ | 41.255 | 195 | .212 | | | |
| | التباين الكلي | 127.572 | 196 | | | | |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

* Y_1 : المتغير التابع في معادلة الانحدار والذي يمثل تعزيز ميزة التكلفة.
 F_1 : العامل الأول (البعد المالي) المتغير المستقل والذي يؤثر في المتغير Y_1 .

بالرجوع إلى الجدول رقم (٤٨) السابق يتضح لنا بأن النموذج الممثل لمتغيرات محور البعد المالي معنوي، حيث بلغت قيمة Sig (0.000) وهي أصغر من (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد المالي كمتغير مستقل وتعزيز ميزة الجودة كمتغير تابع، ويبين الجدول رقم (٤٩) التالي معنوية معالم نموذج الانحدار لمحور البعد المالي.

الجدول رقم (٤٩): معالم نموذج الانحدار المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية

| النموذج | معاملات الانحدار غير المعيارية | | T المحسوبة | T الجدولية | المعنوية SIG | الدلالة الإحصائية |
|-----------------------|--------------------------------|-----------|------------|------------|--------------|-------------------|
| | B | Std.Error | | | | |
| الثابت | .590 | .152 | 3.878 | - | ٠.٠٠٠٠ | معنوي |
| البعد المالي / الجودة | .832 | .041 | 20.199 | ١.٩٦ | ٠.٠٠٠٠ | معنوي |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

يتضح من الجدول رقم (٤٩) السابق أن قيمة T المحسوبة بالقيمة المطلقة بالنسبة لعامل البعد المالي كمتغير مستقل أكبر من قيمة T الجدولية، ويتضح أيضاً أن قيمة Sig تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد المالي من جهة وتعزيز ميزة الجودة من جهة ثانية عند مستوى دلالة ٥%، وبالتالي يتم رفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد المالي وتعزيز ميزة الجودة.

مقابل قبول الفرضية البديلة القائلة: بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد المالي وتعزيز ميزة الجودة.

مما سبق تمكن الباحث من التوصل لمعادلة نموذج الانحدار المقدر والخاصة بمحور البعد المالي على الجودة والتي تأخذ الشكل التالي*:

$$Y_2 = b_0 + b_2 F_1$$

$$Y_2 = 0.590 + 0.832 F_1 \dots\dots\dots (2)$$

عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد المالي وبين تعزيز ميزة السرعة والاعتمادية.

لتحديد فيما إذا كان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية أم لا فقد تم إجراء تحليل الانحدار للعوامل التي تم التوصل إليها باعتبارها متغيرات مستقلة، مع المتغير التابع (تعزيز الميزة التنافسية) وكانت النتائج على النحو التالي:

* Y_2 : المتغير التابع في معادلة الانحدار والذي يمثل الجودة.
 F_1 : العامل الأول (البعد المالي) المتغير المستقل والذي يؤثر في المتغير Y_2 .

الجدول رقم (٥٠): معنوية نموذج الانحدار لمحور البعد المالي/ السرعة والاعتمادية

| نموذج الانحدار | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | المعنوية SIG | الدلالة الإحصائية |
|----------------------|---------------|----------------|--------------|----------------|--------|--------------|-------------------|
| البعد المالي/التسليم | الانحدار | 28.948 | 1 | 28.948 | 59.639 | .000 | معنوي |
| | الخطأ | 94.652 | 195 | .485 | | | |
| | التباين الكلي | 123.601 | 196 | | | | |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

بالرجوع إلى الجدول رقم (٥٠) السابق يتضح لنا بأن النموذج الممثل لمتغيرات محور البعد المالي معنوي، حيث بلغت قيمة Sig (0.000) وهي أصغر من (٠.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد المالي كمتغير مستقل وتعزيز ميزة الجودة كمتغير تابع، ويبين الجدول رقم (٥١) التالي معنوية معالم نموذج الانحدار لمحور البعد المالي.

الجدول رقم (٥١): معالم نموذج الانحدار المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة

| الدلالة الإحصائية | المعنوية SIG | T الجدولية | T المحسوبة | معاملات الانحدار غير المعيارية | | النموذج |
|-------------------|--------------|------------|------------|--------------------------------|-----------|----------------------|
| | | | | Beta | Std.Error | |
| معنوي | ٠.٠٠٠٠ | — | ٨.٨٣٠ | .230 | 2.034 | الثابت |
| معنوي | ٠.٠٠٠٠ | ١.٩٦ | ٧.٧٢٣ | .484 | .062 | البعد المالي/التسليم |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

يتضح من الجدول رقم (٥١) السابق أن قيمة T المحسوبة بالقيمة المطلقة بالنسبة لعامل البعد المالي كمتغير مستقل أكبر من قيمة T الجدولية، ويتضح أيضاً أن قيمة Sig تساوي (٠.000) وهي أقل من (٠.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد المالي من جهة وتعزيز ميزة الجودة من جهة ثانية عند مستوى دلالة ٥%، وبالتالي يتم رفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد المالي وتعزيز ميزة الجودة.

مقابل قبول الفرضية البديلة القائلة: بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد المالي وتعزيز ميزة الجودة.

مما سبق تمكن الباحث من التوصل لمعادلة نموذج الانحدار المقدر والخاصة بمحور البعد المالي على الجودة والتي تأخذ الشكل التالي*:

* Y3: المتغير التابع في معادلة الانحدار والذي يمثل السرعة والاعتمادية.
F1: العامل الأول (البعد المالي) المتغير المستقل والذي يؤثر في المتغير Y3.

$$Y_3 = b_0 + b_2 F_1$$

$$Y_3 = 2.034 + 0.482 F_1 \dots\dots\dots (2)$$

٣) عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد المالي وبين تعزيز ميزة المرونة. لتحديد فيما إذا كان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية أم لا فقد تم إجراء تحليل الانحدار للعوامل التي تم التوصل إليها باعتبارها متغيرات مستقلة، مع المتغير التابع (تعزيز الميزة التنافسية) وكانت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (٥٢): معنوية نموذج الانحدار لمحور البعد المالي/ المرونة

| الدلالة الإحصائية | المعنوية SIG | قيمة F | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين | نموذج الانحدار |
|-------------------|--------------|--------|----------------|--------------|----------------|--------------|------------------------|
| معنوي | 000 | 5.972 | 5.020 | 1 | 5.020 | الانحدار | البعد المالي / المرونة |
| | | | .314 | 195 | 61.292 | الخطأ | |
| | | | 196 | 66.312 | التباين الكلي | | |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

بالرجوع إلى الجدول رقم (٥٢) السابق يتضح لنا بأن النموذج الممثل لمتغيرات محور البعد المالي معنوي، حيث بلغت قيمة Sig (0.000) وهي أصغر من (٠.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد المالي كمتغير مستقل وتعزيز ميزة المرونة كمتغير تابع، ويبين الجدول رقم (٥٣) التالي معنوية معالم نموذج الانحدار لمحور البعد المالي.

الجدول رقم (٥٣): معالم نموذج الانحدار المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة

| الدلالة الإحصائية | المعنوية SIG | T الجدولية | T المحسوبة | معاملات الانحدار المعيارية | | النموذج |
|-------------------|--------------|------------|------------|----------------------------|-------------|---------------|
| | | | | Beta | Std.Error B | |
| معنوي | ٠٠٠٠ | - | 16.319 | | .185 | الثابت |
| معنوي | ٠٠٠٠٠ | ١.٩٦ | 3.996 | .275 | .050 | البعد المالي/ |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

يتضح من الجدول رقم (٥٣) السابق أن قيمة T المحسوبة بالقيمة المطلقة بالنسبة لعامل البعد المالي كمتغير مستقل أكبر من قيمة T الجدولية، ويتضح أيضاً أن قيمة Sig تساوي (٠.000) وهي أقل من (٠.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد المالي من جهة وتعزيز ميزة المرونة من جهة ثانية عند مستوى دلالة ٥%، وبالتالي يتم رفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد المالي وتعزيز ميزة المرونة.

مقابل قبول الفرضية البديلة القائلة: بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد المالي وتعزيز ميزة المرونة، مما سبق تمكن الباحث من التوصل لمعادلة نموذج الانحدار المقدر والخاصة بمحور البعد المالي على المرونة والتي تأخذ الشكل

$$Y_4 = b_0 + b_4 F_1$$

التالي* : (4) $Y_4 = 3.025 + 0.201 F_1$

٤) عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد المالي وبين تعزيز ميزة الخدمة. لتحديد فيما إذا كان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية أم لا فقد تم إجراء تحليل الانحدار للعوامل التي تم التوصل إليها باعتبارها متغيرات مستقلة، مع المتغير التابع (تعزيز الميزة التنافسية) وكانت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (٥٤): معنوية نموذج الانحدار لمحور البعد المالي/ الخدمة

| الدالة الإحصائية | المعنوية SIG | قيمة F | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين | نموذج الانحدار |
|------------------|--------------|--------|----------------|--------------|----------------|--------------|-----------------------|
| معنوي | .002 | 10.175 | 3.671 | 1 | 3.671 | الانحدار | البعد المالي / الخدمة |
| | | | .361 | 195 | 70.359 | الخطأ | |
| | | | 196 | 74.030 | التباين الكلي | | |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

بالرجوع إلى الجدول رقم (٥٤) السابق يتضح لنا بأن النموذج الممثل لمتغيرات محور البعد المالي معنوي، حيث بلغت قيمة Sig (0.002) وهي أصغر من (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد المالي كمتغير مستقل وتعزيز ميزة الخدمة كمتغير تابع، ويبين الجدول رقم (٥٥) التالي معنوية معالم نموذج الانحدار لمحور البعد المالي.

الجدول رقم (٥٥): معالم نموذج الانحدار المتعلقة بالفرضية الفرعية الخامسة

| الدالة الإحصائية | المعنوية SIG | T الجدولية | T المحسوبة | معاملات الانحدار غير المعيارية | | النموذج |
|------------------|--------------|------------|------------|--------------------------------|-----------|-----------------------|
| | | | | Be | Std.Error | |
| معنوي | ٠.٠٠٠٠ | - | 16.628 | | .199 | الثابت |
| معنوي | ٠.٠٠٠٢ | ١.٩٦ | 3.190 | .223 | .054 | البعد المالي / الخدمة |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

يتضح من الجدول رقم (٥٥) السابق أن قيمة T المحسوبة بالقيمة المطلقة بالنسبة لعامل البعد المالي كمتغير مستقل أكبر من قيمة T الجدولية، ويتضح أيضاً أن قيمة Sig تساوي (0.002) وهي أقل من (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد

* Y_4 : المتغير التابع في معادلة الانحدار والذي يمثل المرونة.

- F_1 : العامل الأول (البعد المالي) المتغير المستقل والذي يؤثر في المتغير Y_4 .

المالي من جهة وتعزيز ميزة الخدمة من جهة ثانية عند مستوى دلالة ٥%، وبالتالي يتم رفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد المالي وتعزيز ميزة الخدمة.

مقابل قبول الفرضية البديلة القائلة: بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد المالي وتعزيز ميزة الخدمة، مما سبق تمكن الباحث من التوصل لمعادلة نموذج الانحدار المقدره والخاصة بمحور البعد المالي على الخدمة والتي تأخذ الشكل

$$Y_5 = b_0 + b_5 F_1$$

$$Y_5 = 3.303 + 0.172 F_1 \dots\dots\dots (5) \text{ التالي}^*$$

(٥) عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد المالي وبين تعزيز ميزة البيئة. لتحديد فيما إذا كان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية أم لا فقد تم إجراء تحليل الانحدار للعوامل التي تم التوصل إليها باعتبارها متغيرات مستقلة، مع المتغير التابع (تعزيز الميزة التنافسية) وكانت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (٥٦): معنوية نموذج الانحدار لمحور البعد المالي/ البيئة

| نموذج الانحدار | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | المعنوية SIG | الدلالة الإحصائية |
|-------------------------|---------------|----------------|--------------|----------------|--------|--------------|-------------------|
| البعد المالي /البيئة | الانحدار | 13.053 | 1 | 13.053 | 22.690 | .000 | معنوي |
| | الخطأ | 112.173 | 195 | .575 | | | |
| | التباين الكلي | 125.226 | 196 | | | | |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

بالرجوع إلى الجدول رقم (٥٦) السابق يتضح لنا بأن النموذج الممثل لمتغيرات محور البعد المالي معنوي، حيث بلغت قيمة Sig (0.000) وهي أصغر من (٠.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد المالي كمتغير مستقل وتعزيز ميزة البيئة كمتغير تابع، ويبين الجدول رقم (٥٧) التالي معنوية معالم نموذج الانحدار لمحور البعد المالي.

الجدول رقم (٥٧): معالم نموذج الانحدار المتعلقة بالفرضية الفرعية السادسة

| النموذج | معاملات الانحدار غير المعيارية | | معاملات الانحدار المعيارية | T المحسوبة | T الجدولية | المعنوية SIG | الدلالة الإحصائية |
|-------------------------|--------------------------------|-------|----------------------------|------------|------------|--------------|-------------------|
| | Std.Error | B | | | | | |
| الثابت | .251 | 4.862 | | 19.387 | - | ٠٠٠٠ | معنوي |
| البعد المالي/ البيئة | 0.068 | 0.323 | 0.323 | 4.763 | ١.٩٦ | ٠٠٠٠ | معنوي |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

* Y_5 : المتغير التابع في معادلة الانحدار والذي يمثل الخدمة.

- F_1 : العامل الأول (البعد المالي) المتغير المستقل والذي يؤثر في المتغير Y_5 .

يتضح من الجدول رقم (٥٨) السابق أن قيمة T المحسوبة بالقيمة المطلقة بالنسبة لعامل البعد المالي كمتغير مستقل أكبر من قيمة T الجدولية، ويتضح أيضاً أن قيمة Sig تساوي (٠.000) وهي أقل من (٠.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد المالي من جهة وتعزيز ميزة البيئة من جهة ثانية عند مستوى دلالة ٥%، وبالتالي يتم رفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد المالي وتعزيز ميزة البيئة.

مقابل قبول الفرضية البديلة القائلة: بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد المالي وتعزيز ميزة البيئة، مما سبق تمكن الباحث من التوصل لمعادلة نموذج الانحدار المقدره والخاصة بمحور البعد المالي على البيئة والتي تأخذ الشكل

$$Y_6 = b_0 + b_6 F_1$$

$$Y_6 = 4.862 + 0.323 F_1 \dots\dots\dots (6) \text{ التالي}^*$$

٢- اختبار الفرضية الثانية والتي تنص على: عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد العملاء وبين تعزيز الميزة التنافسية، ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

(١) عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد العملاء وبين تعزيز ميزة التكلفة.

لتحديد فيما إذا كان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية أم لا فقد تم إجراء تحليل الانحدار للعوامل التي تم التوصل إليها باعتبارها متغيرات مستقلة، مع المتغير التابع (تعزيز الميزة التنافسية) وكانت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (٥٨): معنوية نموذج الانحدار لمحور بعد العملاء/التكلفة

| نموذج الانحدار | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | المعنوية SIG | الدلالة الإحصائية |
|---------------------|---------------|----------------|--------------|----------------|---------|--------------|-------------------|
| بعد العملاء/التكلفة | الانحدار | 76.534 | 1 | 76.534 | 329.971 | ٠.٠٠٠٠ | معنوي |
| | الخطأ | 45.228 | 195 | .232 | | | |
| | التباين الكلي | 121.762 | 196 | | | | |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

بالرجوع إلى الجدول رقم (٥٨) السابق يتضح لنا بأن النموذج الممثل لمتغيرات محور بعد العملاء معنوي، حيث بلغت قيمة Sig (0.000) وهي أصغر من (٠.05)، وهذا يدل على

* Y_5 : المتغير التابع في معادلة الانحدار والذي يمثل الخدمة.

- F_1 : العامل الأول (البعد المالي) المتغير المستقل والذي يؤثر في المتغير Y_5 .

وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد العملاء كمتغير مستقل وتعزيز ميزة التكلفة كمتغير تابع، ويبين الجدول رقم (٥٩) التالي معنوية معالم نموذج الانحدار لمحور بعد العملاء. الجدول رقم (٥٩): معالم نموذج الانحدار المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى

| النموذج | معاملات الانحدار غير المعيارية | | معاملات الانحدار المعيارية | T المحسوبة | T الجدولية | المعنوية SIG | الدلالة الإحصائية |
|----------------------|--------------------------------|-----------|----------------------------|------------|------------|--------------|-------------------|
| | B | Std.Error | | | | | |
| الثابت | .894 | .155 | | 5.777 | - | | -- |
| بعد العملاء /التكلفة | .771 | .042 | .793 | 18.165 | 1.96 | | معنوي |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

يتضح من الجدول رقم (٥٩) السابق أن قيمة T المحسوبة بالقيمة المطلقة بالنسبة لعامل بعد العملاء كمتغير مستقل أكبر من قيمة T الجدولية، ويتضح أيضاً أن قيمة Sig تساوي (٠.000) وهي أقل من (٠.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد العملاء من جهة وتعزيز ميزة التكلفة من جهة ثانية عند مستوى دلالة ٥%، وبالتالي يتم رفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد العملاء وتعزيز ميزة التكلفة، مقابل قبول الفرضية البديلة القائلة: بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد العملاء وتعزيز ميزة التكلفة.

مما سبق تمكنت الباحث من التوصل لمعادلة نموذج الانحدار المقدر والخاصة بمحور بعد العملاء على التكلفة والتي تأخذ الشكل التالي*:

$$Y_1 = b_0 + b_1 F_2$$

$$Y_1 = 0.894 + 0.771 F_2 \quad \dots\dots\dots (1)$$

(٢) عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد العملاء وبين تعزيز ميزة الجودة. لتحديد فيما إذا كان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية أم لا فقد تم إجراء تحليل الانحدار للعوامل التي تم التوصل إليها باعتبارها متغيرات مستقلة، مع المتغير التابع (تعزيز الميزة التنافسية) وكانت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (٦٠): معنوية نموذج الانحدار لمحور بعد العملاء/ الجودة

| نموذج الانحدار | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | المعنوية SIG | الدلالة الإحصائية |
|---------------------|---------------|----------------|--------------|----------------|---------|--------------|-------------------|
| بعد العملاء /الجودة | الانحدار | 82.494 | 1 | 82.494 | 356.855 | | معنوي |
| | الخطأ | 45.078 | 195 | .231 | | | |
| | التباين الكلي | 127.572 | | 196 | | | |

* Y_1 : المتغير التابع في معادلة الانحدار والذي يمثل تعزيز ميزة التكلفة.
 F_2 : العامل الثاني (بعد العملاء) المتغير المستقل والذي يؤثر في المتغير Y_1 .

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

بالرجوع إلى الجدول رقم (٦٠) السابق يتضح لنا بأن النموذج الممثل لمتغيرات محور بعد العملاء معنوي، حيث بلغت قيمة Sig (0.000) وهي أصغر من (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد العملاء كمتغير مستقل وتعزيز ميزة الجودة كمتغير تابع، ويبين الجدول رقم (٦١) التالي معنوية معالم نموذج الانحدار لمحور بعد العملاء.

الجدول رقم (٦١): معالم نموذج الانحدار المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية

| الدلالة الإحصائية | المعنوية SIG | T الجدولية | T المحسوبة | معاملات الانحدار غير المعيارية | | النموذج |
|-------------------|--------------|------------|------------|--------------------------------|-----------|---------------------|
| | | | | Beta | Std.Error | |
| معنوي | ٠.٠٠٠٠ | - | 4.823 | | .154 | الثابت |
| معنوي | ٠.٠٠٠٠ | ١.٩٦ | 18.891 | .804 | .042 | بعد العملاء/ الحودة |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

يتضح من الجدول رقم (٦١) السابق أن قيمة T المحسوبة بالقيمة المطلقة بالنسبة لعامل بعد العملاء كمتغير مستقل أكبر من قيمة T الجدولية، ويتضح أيضاً أن قيمة Sig تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد العملاء من جهة وتعزيز ميزة الجودة من جهة ثانية عند مستوى دلالة ٥%، وبالتالي يتم رفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد العملاء وتعزيز ميزة الجودة، مقابل قبول الفرضية البديلة القائلة: بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد العملاء وتعزيز ميزة الجودة.

مما سبق تمكن الباحث من التوصل لمعادلة نموذج الانحدار المقدر والخاصة بمحور بعد

$$Y_2 = b_0 + b_2 F_2$$

$$Y_2 = 0.745 + 0.801 F_2 \quad \dots\dots\dots (2) \quad \text{العملاء على الجودة والتي تأخذ الشكل التالي}^*$$

٣) عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد العملاء وبين تعزيز ميزة التسليم. لتحديد فيما إذا كان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية أم لا فقد تم إجراء تحليل الانحدار للعوامل التي تم التوصل إليها باعتبارها متغيرات مستقلة، مع المتغير التابع (تعزيز الميزة التنافسية) وكانت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (٦٢): معنوية نموذج الانحدار لمحور بعد العملاء/ السرعة والاعتمادية

* Y_2 : المتغير التابع في معادلة الانحدار والذي يمثل الجودة.

- F_2 : العامل الثاني (بعد العملاء) المتغير المستقل والذي يؤثر في المتغير Y_2 .

| الدلالة الإحصائية | المعنوية SIG | قيمة F | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين | نموذج الانحدار |
|-------------------|--------------|--------|----------------|--------------|----------------|---------------|---------------------|
| معنوي | .000 | 43.969 | 22.742 | 1 | 22.742 | الانحدار | بعد العملاء/التسليم |
| | | | .517 | 195 | 100.859 | الخطأ | |
| | | | 196 | | 123.601 | التباين الكلي | |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

بالرجوع إلى الجدول رقم (٦٢) السابق يتضح لنا بأن النموذج الممثل لمتغيرات محور بعد العملاء غير معنوي، حيث بلغت قيمة Sig (0.000) وهي أصغر من (٠.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد العملاء كمتغير مستقل وتعزيز ميزة التسليم كمتغير تابع، ويبين الجدول رقم (٦٣) التالي معنوية معالم نموذج الانحدار لمحور بعد العملاء.

الجدول رقم (٦٣): معالم نموذج الانحدار المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة

| الدلالة الإحصائية | المعنوية SIG | T الجدولية | T المحسوبة | معاملات الانحدار غير المعيارية | | النموذج | |
|-------------------|--------------|------------|------------|--------------------------------|-----------|---------|---------------------|
| | | | | معاملات الانحدار المعيارية | | | |
| | | | | Bet | Std.Error | B | |
| معنوي | ٠.٠٠٠٠ | - | 9.860 | | .231 | 2.278 | الثابت |
| معنوي | 0.000 | ١.٩٦ | 6.631 | .429 | .063 | 420 | بعد العملاء/التسليم |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

يتضح من الجدول رقم (٦٣) السابق أن قيمة T المحسوبة بالقيمة المطلقة بالنسبة لعامل بعد العملاء كمتغير مستقل أكبر من قيمة T الجدولية، ويتضح أيضاً أن قيمة Sig تساوي (0.000) وهي أصغر من (٠.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد العملاء من جهة وتعزيز ميزة التسليم من جهة ثانية عند مستوى دلالة ٥%، وبالتالي يتم رفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد العملاء وتعزيز ميزة السرعة والاعتمادية، مقابل قبول الفرضية البديلة القائلة: بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد العملاء وتعزيز ميزة السرعة والاعتمادية، مما سبقتمكن الباحث من التوصل لمعادلة نموذج الانحدار المقدر والخاصة بمحور بعد العملاء على التسليم والتي تأخذ الشكل

$$Y_3 = b_0 + b_3 F_2$$

$$Y_3 = 2.278 + 0.420 F_2 \quad \text{التالي}^* : (3)$$

(٤) عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد العملاء وبين تعزيز ميزة المرونة.

* Y_3 : المتغير التابع في معادلة الانحدار والذي يمثل تعزيز ميزة التسليم (السرعة والاعتمادية).

- F_2 : العامل الثاني (بعد العملاء) المتغير المستقل والذي يؤثر في المتغير Y_3 .

لتحديد فيما إذا كان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية أم لا فقد تم إجراء تحليل الانحدار للعوامل التي تم التوصل إليها باعتبارها متغيرات مستقلة، مع المتغير التابع (تعزيز الميزة التنافسية) وكانت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (٦٤): معنوية نموذج الانحدار لمحور بعد العملاء/ المرونة

| نموذج الانحدار | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | المعنوية SIG | الدلالة الإحصائية |
|----------------------|---------------|----------------|--------------|----------------|--------|--------------|-------------------|
| بعد العملاء/ المرونة | الانحدار | 6.262 | 1 | 6.26 | 0.336 | .000 | معنوي |
| | الخطأ | 60.050 | 195 | .308 | | | |
| | التباين الكلي | 66.312 | 196 | | | | |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

بالرجوع إلى الجدول رقم (٦٤) السابق يتضح لنا بأن النموذج الممثل لمتغيرات محور بعد العملاء معنوي، حيث بلغت قيمة Sig (0.000) وهي أصغر من (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد العملاء كمتغير مستقل وتعزيز ميزة المرونة كمتغير تابع، ويبين الجدول رقم (٦٥) التالي معنوية معالم نموذج الانحدار لمحور بعد العملاء.

الجدول رقم (٦٥): معالم نموذج الانحدار المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة

| النموذج | معاملات الانحدار غير المعيارية | | معاملات الانحدار المعيارية | T المحسوبة | T الجدولية | المعنوية SIG | الدلالة الإحصائية |
|----------------------|--------------------------------|-----------|----------------------------|------------|------------|--------------|-------------------|
| | B | Std.Error | | | | | |
| الثابت | 2.965 | .178 | | 16.633 | - | 0.000 | معنوي |
| بعد العملاء/ المرونة | .221 | .049 | .307 | 4.509 | 1.96 | 0.000 | معنوي |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

يتضح من الجدول رقم (٦٥) السابق أن قيمة T المحسوبة بالقيمة المطلقة بالنسبة لعامل بعد العملاء كمتغير مستقل أكبر من قيمة T الجدولية، ويتضح أيضاً أن قيمة Sig تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد العملاء من جهة وتعزيز ميزة المرونة من جهة ثانية عند مستوى دلالة 5%، وبالتالي يتم رفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد العملاء وتعزيز ميزة المرونة، مقابل قبول الفرضية البديلة القائلة: بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد العملاء وتعزيز ميزة المرونة، مما سبق تمكن الباحث من التوصل لمعادلة نموذج الانحدار المقدر والخاصة بمحور بعد العملاء على المرونة والتي تأخذ الشكل التالي*:

$$Y_4 = b_0 + b_4 F_2$$

$$Y_4 = 2.965 + 0.221 F_2 \quad \dots\dots\dots (4)$$

* Y_4 : المتغير التابع في معادلة الانحدار والذي يمثل المرونة.

- F_2 : العامل الثاني (بعد العملاء) المتغير المستقل والذي يؤثر في المتغير Y_4 .

٥) عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد العملاء وبين تعزيز ميزة الخدمة. لتحديد فيما إذا كان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية أم لا فقد تم إجراء تحليل الانحدار للعوامل التي تم التوصل إليها باعتبارها متغيرات مستقلة، مع المتغير التابع (تعزيز الميزة التنافسية) وكانت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (٦٦): معنوية نموذج الانحدار لمحور بعد العملاء/ الخدمة

| نموذج الانحدار | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | المعنوية SIG | الدالة الإحصائية |
|--------------------|---------------|----------------|--------------|----------------|--------|--------------|------------------|
| بعد العملاء/الخدمة | الانحدار | 1.651 | 1 | 1.651 | 4.448 | .036 | معنوي |
| | الخطأ | 72.379 | 195 | .371 | | | |
| | التباين الكلي | 74.030 | 196 | | | | |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

بالرجوع إلى الجدول رقم (٦٦) السابق يتضح لنا بأن النموذج الممثل لمتغيرات محور بعد العملاء معنوي، حيث بلغت قيمة Sig (0.036) وهي أصغر من (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد العملاء كمتغير مستقل وتعزيز ميزة الخدمة كمتغير تابع، ويبين الجدول رقم (٦٧) التالي معنوية معالم نموذج الانحدار لمحور بعد العملاء.

الجدول رقم (٦٧): معالم نموذج الانحدار المتعلقة بالفرضية الفرعية الخامسة

| النموذج | معاملات الانحدار غير المعيارية | | T المحسوبة | T الجدولية | المعنوية SIG | الدالة الإحصائية |
|---------------------|--------------------------------|-----------|------------|------------|--------------|------------------|
| | B | Std.Error | | | | |
| الثابت | 3.519 | .196 | 17.980 | - | ٠.٠٠٠٠ | معنوي |
| بعد العملاء/ الخدمة | .113 | .054 | 2.109 | ١.٩٦ | ٠.٠٣٦ | معنوي |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

يتضح من الجدول رقم (٦٧) السابق أن قيمة T المحسوبة بالقيمة المطلقة بالنسبة لعامل بعد العملاء كمتغير مستقل أكبر من قيمة T الجدولية، ويتضح أيضاً أن قيمة Sig تساوي (0.036) وهي أقل من (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد العملاء من جهة وتعزيز ميزة الخدمة من جهة ثانية عند مستوى دلالة ٥%، وبالتالي يتم رفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد العملاء وتعزيز ميزة الخدمة.

مقابل قبول الفرضية البديلة القائلة: بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد العملاء وتعزيز ميزة الخدمة، مما سبق تمكن الباحث من التوصل لمعادلة نموذج الانحدار

المقدرة والخاصة بمحور بعد العملاء على الخدمة والتي تأخذ الشكل

$$Y_5 = b_0 + b_5 F_2$$

$$Y_5 = 3.519 + 0.113 F_2 \dots\dots\dots (5) \text{ التالي}^*$$

(٦) عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد العملاء وبين تعزيز ميزة البيئة.

لتحديد فيما إذا كان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية أم لا فقد تم إجراء تحليل الانحدار للعوامل التي تم التوصل إليها باعتبارها متغيرات مستقلة، مع المتغير التابع (تعزيز الميزة التنافسية) وكانت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (٦٨): معنوية نموذج الانحدار لمحور بعد العملاء/ البيئة

| نموذج الانحدار | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | المعنوية SIG | الدالة الإحصائية |
|----------------------|---------------|----------------|--------------|----------------|--------|--------------|------------------|
| بعد العملاء / البيئة | الانحدار | 4.684 | 1 | 4.684 | 7.577 | .006 | معنوي |
| | الخطأ | 120.542 | 195 | .618 | | | |
| | التباين الكلي | 125.226 | 196 | | | | |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

بالرجوع إلى الجدول رقم (٦٨) السابق يتضح لنا بأن النموذج الممثل لمتغيرات محور بعد العملاء معنوي، حيث بلغت قيمة Sig (0.006) وهي أصغر من (٠.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد العملاء كمتغير مستقل وتعزيز ميزة البيئة كمتغير تابع، ويبين الجدول رقم (٦٩) التالي معنوية معالم نموذج الانحدار لمحور بعد العملاء.

الجدول رقم (٦٩): معالم نموذج الانحدار المتعلقة بالفرضية الفرعية السادسة

| الدالة الإحصائية | المعنوية SIG | T الجدولية | T المحسوبة | معاملات الانحدار المعيارية | | النموذج |
|------------------|--------------|------------|------------|----------------------------|-----------|---------------------|
| | | | | Beta | Std.Error | |
| معنوي | ٠.٠٠٠٠ | - | 17.316 | | 4.373 | الثابت |
| معنوي | ٠.٠٠٠٦ | ١.٩٦ | .753 | .193 | .191 | بعد العملاء/ البيئة |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

يتضح من الجدول رقم (٦٩) السابق أن قيمة T المحسوبة بالقيمة المطلقة بالنسبة لعامل بعد العملاء كمتغير مستقل أكبر من قيمة T الجدولية، ويتضح أيضاً أن قيمة Sig تساوي (٠.006) وهي أقل من (٠.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد العملاء من جهة وتعزيز ميزة البيئة من جهة ثانية عند مستوى دلالة ٥%، وبالتالي يتم رفض

* Y_5 : المتغير التابع في معادلة الانحدار والذي يمثل الخدمة.

- F_2 : العامل الثاني (بعد العملاء) المتغير المستقل والذي يؤثر في المتغير Y_5 .

فرضية العدم القائلة بعدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد العملاء وتعزيز ميزة البيئة، مقابل قبول الفرضية البديلة القائلة: بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد العملاء وتعزيز ميزة البيئة.

مما سبق تمكن الباحث من التوصل لمعادلة نموذج الانحدار المقدر والخاصة بمحور بعد

$$Y_6 = b_0 + b_6 F_2$$

العملاء على البيئة والتي تأخذ الشكل التالي*:

$$Y_6 = 4.373 + 0.191 F_2 \dots\dots\dots (6)$$

٣- اختبار الفرضية الثالثة والتي تنص على: عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد العمليات التشغيلية الداخلية وبين تعزيز الميزة التنافسية، ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

(١) عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد العمليات التشغيلية الداخلية وبين تعزيز ميزة التكلفة.

لتحديد فيما إذا كان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية أم لا فقد تم إجراء تحليل الانحدار للعوامل التي تم التوصل إليها باعتبارها متغيرات مستقلة، مع المتغير التابع (تعزيز الميزة التنافسية) وكانت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (٧٠): معنوية نموذج الانحدار لمحور بعد العمليات التشغيلية الداخلية/التكلفة

| نموذج الانحدار | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | المعنوية SIG | الدلالة الإحصائية |
|---|---------------|----------------|--------------|----------------|---------|--------------|-------------------|
| بعد العمليات التشغيلية الداخلية/التكلفة | الانحدار | 83.934 | 1 | 83.934 | 432.676 | .0000 | معنوي |
| | الخطأ | 37.828 | 195 | .194 | | | |
| | التباين الكلي | 121.762 | 196 | | | | |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

بالرجوع إلى الجدول رقم (٧٠) السابق يتضح لنا بأن النموذج الممثل لمتغيرات محور بعد العمليات التشغيلية الداخلية معنوي، حيث بلغت قيمة Sig (0.000) وهي أصغر من (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد العمليات التشغيلية الداخلية كمتغير مستقل وتعزيز ميزة التكلفة كمتغير تابع، ويبين الجدول رقم (٧١) التالي معنوية معالم نموذج الانحدار لمحور بعد العمليات التشغيلية الداخلية.

الجدول رقم (٧١): معالم نموذج الانحدار المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى

| النموذج | معاملات الانحدار | | T المحسوبة | T الجدولية | المعنوية SIG | الدلالة الإحصائية |
|---------|--------------------------------|------|------------|------------|--------------|-------------------|
| | معاملات الانحدار غير المعيارية | Beta | | | | |
| | Std.Error | B | | | | |

* Y_6 : المتغير التابع في معادلة الانحدار والذي يمثل الخدمة.

- F_2 : العامل الثاني (بعد العملاء) المتغير المستقل والذي يؤثر في المتغير Y_6 .

| | | | | | | |
|---------------------------------|------|------|--------|------|-------|-------|
| الثابت | .979 | .131 | 7.443 | - | 0.000 | -- |
| بعد العمليات التشغيلية الداخلية | .699 | .034 | 20.801 | 1.96 | 0.000 | معنوي |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

يتضح من الجدول رقم (٧١) السابق أن قيمة T المحسوبة بالقيمة المطلقة بالنسبة لعامل بعد العمليات التشغيلية الداخلية كمتغير مستقل أكبر من قيمة T الجدولية، ويتضح أيضاً أن قيمة Sig تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد العمليات التشغيلية الداخلية من جهة وتعزيز ميزة التكلفة من جهة ثانية عند مستوى دلالة 5%، وبالتالي يتم رفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد العمليات التشغيلية الداخلية وتعزيز ميزة التكلفة، مقابل قبول الفرضية البديلة القائلة: بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد العمليات التشغيلية الداخلية وتعزيز ميزة التكلفة.

مما سبق تمكن الباحث من التوصل لمعادلة نموذج الانحدار المقدر والخاصة بمحور بعد العمليات التشغيلية الداخلية على التكلفة والتي تأخذ الشكل التالي*:

$$Y_1 = b_0 + b_1 F_3$$

$$Y_1 = 0.979 + 0.669 F_3 \quad \dots\dots\dots (1)$$

(٢) عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد العمليات التشغيلية الداخلية وبين تعزيز ميزة الجودة.

لتحديد فيما إذا كان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية أم لا فقد تم إجراء تحليل الانحدار للعوامل التي تم التوصل إليها باعتبارها متغيرات مستقلة، مع المتغير التابع (تعزيز الميزة التنافسية) وكانت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (٧٢): معنوية نموذج الانحدار لمحور بعد العمليات التشغيلية الداخلية/ الجودة

| نموذج الانحدار | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | المعنوية SIG | الدلالة الإحصائية |
|---|---------------|----------------|--------------|----------------|---------|--------------|-------------------|
| بعد العمليات التشغيلية الداخلية/ الجودة | الانحدار | 76.116 | 1 | 76.116 | 288.453 | 0.000 | معنوي |
| | الخطأ | 51.456 | 195 | .26 | | | |
| | التباين الكلي | 127.572 | | 196 | | | |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

* Y_1 : المتغير التابع في معادلة الانحدار والذي يمثل تعزيز ميزة التكلفة.
 F_3 : العامل الثالث (بعد العمليات الداخلية) المتغير المستقل والذي يؤثر في المتغير Y_1 .

بالرجوع إلى الجدول رقم (٧٢) السابق يتضح لنا بأن النموذج الممثل لمتغيرات محور بعد العمليات التشغيلية الداخلية معنوي، حيث بلغت قيمة Sig (0.000) وهي أصغر من (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد العمليات التشغيلية الداخلية كمتغير مستقل وتعزيز ميزة الجودة كمتغير تابع، ويبين الجدول رقم (٧٣) التالي معنوية معالم نموذج الانحدار لمحور بعد العمليات التشغيلية الداخلية.

الجدول رقم (٧٣): معالم نموذج الانحدار المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية

| الدالة الإحصائية | المعنوية SIG | T الجدولية | T المحسوبة | معاملات الانحدار غير المعيارية | | النموذج | |
|------------------|--------------|------------|------------|--------------------------------|-----------|---------|---|
| | | | | Beta | Std.Error | | |
| معنوي | ٠٠٠٠ | - | 6.920 | | .153 | 1.061 | الثابت |
| معنوي | ٠٠٠٠٠ | ١.٩٦ | 16.984 | .772 | .039 | .666 | بعد العمليات التشغيلية الداخلية/ الجودة |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

يتضح من الجدول رقم (٧٣) السابق أن قيمة T المحسوبة بالقيمة المطلقة بالنسبة لعامل بعد العمليات التشغيلية الداخلية كمتغير مستقل أكبر من قيمة T الجدولية، ويتضح أيضاً أن قيمة Sig تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد العمليات التشغيلية الداخلية من جهة وتعزيز ميزة الجودة من جهة ثانية عند مستوى دلالة ٥%، وبالتالي يتم رفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد العمليات التشغيلية الداخلية وتعزيز ميزة الجودة، مقابل قبول الفرضية البديلة القائلة: بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد العمليات التشغيلية الداخلية وتعزيز ميزة الجودة.

مما سبق تمكن الباحث من التوصل لمعادلة نموذج الانحدار المقدر والخاصة بمحور بعد العمليات التشغيلية الداخلية على الجودة والتي تأخذ الشكل التالي*:

$$Y_2 = b_0 + b_2 F_3$$

$$Y_2 = 1.061 + 0.666 F_3 \dots\dots\dots (2)$$

٣) عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد العمليات التشغيلية الداخلية وبين تعزيز ميزة التسليم.

* Y_2 : المتغير التابع في معادلة الانحدار والذي يمثل الجودة.

- F_3 : العامل الثالث (بعد العمليات الداخلية) المتغير المستقل والذي يؤثر في المتغير Y_2 .

لتحديد فيما إذا كان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية أم لا فقد تم إجراء تحليل الانحدار للعوامل التي تم التوصل إليها باعتبارها متغيرات مستقلة، مع المتغير التابع (تعزيز الميزة التنافسية) وكانت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (٧٤): معنوية نموذج الانحدار لمحور بعد العمليات التشغيلية الداخلية/ السرعة والاعتمادية

| نموذج الانحدار | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | معنوية SIG | الدلالة الإحصائية |
|---|---------------|----------------|--------------|----------------|---------|------------|-------------------|
| بعد العمليات التشغيلية الداخلية/التسليم | الانحدار | 50.744 | 1 | 50.744 | 135.814 | 0.000 | معنوي |
| | الخطأ | 72.857 | 195 | .374 | | | |
| | التباين الكلي | 123.601 | 196 | | | | |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

بالرجوع إلى الجدول رقم (٧٤) السابق يتضح لنا بأن النموذج الممثل لمتغيرات محور بعد العمليات التشغيلية الداخلية غير معنوي، حيث بلغت قيمة Sig (0.000) وهي أصغر من (٠.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد العمليات التشغيلية الداخلية كمتغير مستقل وتعزيز ميزة السرعة والاعتمادية كمتغير تابع، ويبين الجدول رقم (٧٥) التالي معنوية معالم نموذج الانحدار لمحور بعد العمليات التشغيلية الداخلية.

الجدول رقم (٧٥): معالم نموذج الانحدار المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة

| النموذج | معاملات الانحدار غير المعيارية | | معاملات الانحدار المعيارية | T المحسوبة | T الجدولية | معنوية SIG | الدلالة الإحصائية |
|---|--------------------------------|-----------|----------------------------|------------|------------|------------|-------------------|
| | B | Std.Error | | | | | |
| الثابت | .707 | .182 | | 9.355 | - | | معنوي |
| بعد العمليات التشغيلية الداخلية/التسليم | 543 | .047 | .641 | 11.654 | ١.٩٦ | 0.000 | معنوي |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

يتضح من الجدول رقم (٧٥) السابق أن قيمة T المحسوبة بالقيمة المطلقة بالنسبة لعامل بعد العمليات التشغيلية الداخلية كمتغير مستقل أصغر من قيمة T الجدولية، ويتضح أيضاً أن قيمة Sig تساوي (٠.000) وهي أصغر من (٠.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد العمليات التشغيلية الداخلية من جهة وتعزيز ميزة السرعة والاعتمادية من جهة ثانية عند مستوى دلالة ٥%، وبالتالي يتم قبول رفض العدم القائلة بعدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد العمليات التشغيلية الداخلية وتعزيز ميزة السرعة والاعتمادية.

مقابل قبول الفرضية البديلة القائلة: بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد العمليات التشغيلية الداخلية وتعزيز ميزة السرعة والاعتمادية، مما سبق تمكن الباحث من التوصل لمعادلة نموذج الانحدار المقدر والخاصة بمحور بعد العمليات التشغيلية الداخلية على السرعة والاعتمادية والتي تأخذ الشكل التالي*:

$$Y_3 = b_0 + b_3 F_3$$

$$Y_3 = 1.707 + 0.543 F_3 \dots\dots\dots (3)$$

٤) عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد العمليات التشغيلية الداخلية وبين تعزيز ميزة المرونة.

لتحديد فيما إذا كان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية أم لا فقد تم إجراء تحليل الانحدار للعوامل التي تم التوصل إليها باعتبارها متغيرات مستقلة، مع المتغير التابع (تعزيز الميزة التنافسية) وكانت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (٧٦): معنوية نموذج الانحدار لمحور بعد العمليات التشغيلية الداخلية/ المرونة

| الدالة الإحصائية | المعنوية SIG | قيمة F | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين | نموذج الانحدار |
|------------------|--------------|--------|----------------|--------------|----------------|---------------|------------------------|
| معنوي | .041 | 3.087 | 1.033 | 1 | 1.033 | الانحدار | بعد العمليات التشغيلية |
| | | | .335 | 195 | 65.279 | الخطأ | الداخلية |
| | | | 196 | | 66.312 | التباين الكلي | /المرونة |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

بالرجوع إلى الجدول رقم (٧٦) السابق يتضح لنا بأن النموذج الممثل لمتغيرات محور بعد العمليات التشغيلية الداخلية معنوي، حيث بلغت قيمة Sig (0.041) وهي أصغر من (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد العمليات التشغيلية الداخلية كمتغير مستقل وتعزيز ميزة المرونة كمتغير تابع، ويبين الجدول رقم (٧٧) التالي معنوية معالم نموذج الانحدار لمحور بعد العمليات التشغيلية الداخلية.

الجدول رقم (٧٧): معالم نموذج الانحدار المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة

| الدالة الإحصائية | المعنوية SIG | T الجدولية | T المحسوبة | معاملات الانحدار | | النموذج | |
|------------------|--------------|------------|------------|----------------------------|--------------------------------|---------|--------|
| | | | | معاملات الانحدار المعيارية | معاملات الانحدار غير المعيارية | | |
| | | | | Beta | Std.Error | B | |
| معنوي | 0.0000 | - | 20.001 | | .173 | 3.454 | الثابت |

* - Y_3 : المتغير التابع في معادلة الانحدار والذي يمثل تعزيز ميزة التسليم (السرعة والاعتمادية).

- F_3 : العامل الثالث (بعد العمليات الداخلية) المتغير المستقل والذي يؤثر في المتغير Y_3 .

| | | | | | | | |
|---------------------------------|------|------|------|-------|------|-------|-------|
| بعد العمليات التشغيلية/الداخلية | .078 | .044 | .125 | 1.997 | ١.٩٦ | ٠.٠٤١ | معنوي |
|---------------------------------|------|------|------|-------|------|-------|-------|

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

يتضح من الجدول رقم (٧٧) السابق أن قيمة T المحسوبة بالقيمة المطلقة بالنسبة لعامل بعد العمليات التشغيلية الداخلية كمتغير مستقل أكبر من قيمة T الجدولية، ويتضح أيضاً أن قيمة Sig تساوي (٠.041) وهي أقل من (٠.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد العمليات التشغيلية الداخلية من جهة وتعزيز ميزة المرونة من جهة ثانية عند مستوى دلالة ٥%، وبالتالي يتم رفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد العمليات التشغيلية الداخلية وتعزيز ميزة المرونة، مقابل قبول الفرضية البديلة القائلة: بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد العمليات التشغيلية الداخلية وتعزيز ميزة المرونة، مما سبق تمكن الباحث من التوصل لمعادلة نموذج الانحدار المقدره والخاصة بمحور بعد العمليات التشغيلية الداخلية على المرونة والتي تأخذ الشكل التالي*:

$$Y_4 = b_0 + b_4 F_3$$

$$Y_4 = 3.454 + 0.078 F_3 \dots\dots\dots (4)$$

٥) عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد العمليات التشغيلية الداخلية وبين تعزيز ميزة الخدمة.

لتحديد فيما إذا كان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية أم لا فقد تم إجراء تحليل الانحدار للعوامل التي تم التوصل إليها باعتبارها متغيرات مستقلة، مع المتغير التابع (تعزيز الميزة التنافسية) وكانت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (٧٨): معنوية نموذج الانحدار لمحور بعد العمليات التشغيلية الداخلية/الخدمة

| نموذج الانحدار | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | المعنوية SIG | الدلالة الإحصائية |
|--|---------------|----------------|--------------|----------------|--------|--------------|-------------------|
| بعد العمليات التشغيلية الداخلية/الخدمة | الانحدار | 7.708 | 1 | 7.708 | 22.661 | 000 | معنوي |
| | الخطأ | 66.323 | 195 | .340 | | | |
| | التباين الكلي | 74.030 | 196 | | | | |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

بالرجوع إلى الجدول رقم (٧٨) السابق يتضح لنا بأن النموذج الممثل لمتغيرات محور بعد العمليات التشغيلية الداخلية معنوي، حيث بلغت قيمة Sig (0.000) وهي أصغر من (٠.05)،

* Y_4 : المتغير التابع في معادلة الانحدار والذي يمثل المرونة.

- F_3 : العامل الثالث (بعد العمليات الداخلية) المتغير المستقل والذي يؤثر في المتغير Y_4 .

وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد العمليات التشغيلية الداخلية كمتغير مستقل وتعزيز ميزة الخدمة كمتغير تابع، ويبين الجدول رقم (٧٩) التالي معنوية معالم نموذج الانحدار لمحور بعد العمليات التشغيلية الداخلية.

الجدول رقم (٧٩): معالم نموذج الانحدار المتعلقة بالفرضية الفرعية الخامسة

| النموذج | معاملات الانحدار غير المعيارية | | معاملات الانحدار | | الدلالة الإحصائية |
|---|--------------------------------|-----------|------------------|------------|-------------------|
| | B | Std.Error | Beta | T المحسوبة | |
| الثابت | 3.117 | .174 | | 17.904 | معنوي |
| بعد العمليات التشغيلية الداخلية/ الخدمة | 212 | .044 | .323 | 4.760 | معنوي |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

يتضح من الجدول رقم (٧٩) السابق أن قيمة T المحسوبة بالقيمة المطلقة بالنسبة لعامل بعد العمليات التشغيلية الداخلية كمتغير مستقل أكبر من قيمة T الجدولية، ويتضح أيضاً أن قيمة Sig تساوي (٠.000) وهي أقل من (٠.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد العمليات التشغيلية الداخلية من جهة وتعزيز ميزة الخدمة من جهة ثانية عند مستوى دلالة ٥%، وبالتالي يتم رفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد العمليات التشغيلية الداخلية وتعزيز ميزة الخدمة.

مقابل قبول الفرضية البديلة القائلة: بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد العمليات التشغيلية الداخلية وتعزيز ميزة الخدمة، مما سبق تمكن الباحث من التوصل لمعادلة نموذج الانحدار المقدر والخاصة بمحور بعد العمليات التشغيلية الداخلية على الخدمة والتي تأخذ الشكل التالي*:

$$Y_5 = b_0 + b_5 F_3$$

$$Y_5 = 3.117 + 0.212 F_3 \dots\dots\dots (5)$$

(٦) عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد العمليات التشغيلية الداخلية وبين ميزة البيئة.

لتحديد فيما إذا كان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية أم لا فقد تم إجراء تحليل الانحدار للعوامل التي تم التوصل إليها باعتبارها متغيرات مستقلة، مع المتغير التابع (تعزيز الميزة التنافسية) وكانت النتائج على النحو التالي:

* Y_5 : المتغير التابع في معادلة الانحدار والذي يمثل الخدمة.

- F_3 : العامل الثالث (بعد العمليات الداخلية) المتغير المستقل والذي يؤثر في المتغير Y_5 .

الجدول رقم (٨٠): معنوية نموذج الانحدار لمحور بعد العمليات التشغيلية الداخلية/ البيئة

| الدالة الإحصائية | المعنوية SIG | قيمة F | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين | نموذج الانحدار |
|------------------|--------------|--------|----------------|--------------|----------------|---------------|---|
| معنوي | .002 | 9.604 | 5.878 | 1 | 5.878 | الانحدار | بعد العمليات التشغيلية الداخلية/ البيئة |
| | | | .612 | 195 | 119.348 | الخطأ | |
| | | | 196 | | 125.226 | التباين الكلي | |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

بالرجوع إلى الجدول رقم (٨٠) السابق يتضح لنا بأن النموذج الممثل لمتغيرات محور بعد العمليات التشغيلية الداخلية معنوي، حيث بلغت قيمة Sig (0.002) وهي أصغر من (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد العمليات التشغيلية الداخلية كمتغير مستقل وتعزيز ميزة البيئة كمتغير تابع، ويبين الجدول رقم (٨١) التالي معنوية معالم نموذج الانحدار لمحور بعد العمليات التشغيلية الداخلية.

الجدول رقم (٨١): معالم نموذج الانحدار المتعلقة بالفرضية الفرعية السادسة

| الدالة الإحصائية | المعنوية SIG | T الجدولية | T المحسوبة | معاملات الانحدار المعيارية | معاملات الانحدار غير المعيارية | | النموذج |
|------------------|--------------|------------|------------|----------------------------|--------------------------------|--------|---------------------------------|
| | | | | B | Std.E | | |
| معنوي | ٠.٠٠٠٠ | - | 18.835 | | .234 | 4.398 | الثابت |
| معنوي | ٠.٠٠٠٢ | ١.٩٦ | -3.099 | -.217 | .060 | -0.185 | بعد العمليات التشغيلية الداخلية |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

يتضح من الجدول رقم (٨١) السابق أن قيمة T المحسوبة بالقيمة المطلقة بالنسبة لعامل بعد العمليات التشغيلية الداخلية كمتغير مستقل أكبر من قيمة T الجدولية، ويتضح أيضاً أن قيمة Sig تساوي (0.002) وهي أقل من (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد العمليات التشغيلية الداخلية من جهة وتعزيز ميزة البيئة من جهة ثانية عند مستوى دلالة ٥%، وبالتالي يتم رفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد العمليات التشغيلية الداخلية وتعزيز ميزة البيئة، مقابل قبول الفرضية البديلة القائلة: بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد العمليات التشغيلية الداخلية وتعزيز ميزة البيئة، مما سبق تمكن الباحث من التوصل لمعادلة نموذج الانحدار المقدره والخاصة بمحور بعد

$$Y_6 = b_0 + b_6 F_3$$

$$Y_6 = 4.398 - 0.185 F_3 \dots\dots\dots (6) \text{ التالي}^*$$

* Y_6 : المتغير التابع في معادلة الانحدار والذي يمثل الخدمة.

- F_3 : العامل الثالث (بعد العمليات الداخلية) المتغير المستقل والذي يؤثر في المتغير Y_6 .

٤- اختبار الفرضية الرابعة والتي تنص على: عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التعلم والنمو والابتكار وبين تعزيز الميزة التنافسية، ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

(١) عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التعلم والنمو والابتكار وبين تعزيز ميزة التكلفة.

لتحديد فيما إذا كان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية أم لا فقد تم إجراء تحليل الانحدار للعوامل التي تم التوصل إليها باعتبارها متغيرات مستقلة، مع المتغير التابع (تعزيز الميزة التنافسية) وكانت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (٨٢): معنوية نموذج الانحدار لمحور بعد التعلم والنمو والابتكار/التكلفة

| نموذج الانحدار | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | المعنوية SIG | الدالة الإحصائية |
|-------------------------------------|---------------|----------------|--------------|----------------|---------|--------------|------------------|
| بعد التعلم والنمو والابتكار/التكلفة | الانحدار | 79.965 | 1 | 79.965 | 373.067 | .0000 | معنوي |
| | الخطأ | 41.797 | 195 | .214 | | | |
| | التباين الكلي | 121.762 | 196 | | | | |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

بالرجوع إلى الجدول رقم (٨٢) السابق يتضح لنا بأن النموذج الممثل لمتغيرات محور بعد التعلم والنمو والابتكار معنوي، حيث بلغت قيمة Sig (0.000) وهي أصغر من (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التعلم والنمو والابتكار كمتغير مستقل وتعزيز ميزة التكلفة كمتغير تابع، ويبين الجدول رقم (٨٣) التالي معنوية معالم نموذج الانحدار لمحور بعد التعلم والنمو والابتكار.

الجدول رقم (٨٣): معالم نموذج الانحدار المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى

| النموذج | معاملات الانحدار | | T المحسوبة | معاملات الانحدار المعيارية | T الجدولية | المعنوية SIG | الدالة الإحصائية |
|-------------------------------------|------------------|-----------|------------|----------------------------|------------|--------------|------------------|
| | B | Std.Error | | | | | |
| الثابت | .789 | .151 | 5.227 | | - | .0000 | -- |
| بعد التعلم والنمو والابتكار/التكلفة | .794 | .041 | 19.315 | .810 | ١.٩٦ | .0000 | معنوي |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

يتضح من الجدول رقم (٨٣) السابق أن قيمة T المحسوبة بالقيمة المطلقة بالنسبة لعامل بعد التعلم والنمو والابتكار كمتغير مستقل أكبر من قيمة T الجدولية، ويتضح أيضاً أن قيمة Sig تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التعلم والنمو والابتكار من جهة وتعزيز ميزة التكلفة من جهة ثانية عند مستوى دلالة ٥%، وبالتالي يتم رفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التعلم

والنمو والابتكار وتعزيز ميزة التكلفة، مقابل قبول الفرضية البديلة القائلة: بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التعلم والنمو والابتكار وتعزيز ميزة التكلفة. مما سبق تمكنت الباحث من التوصل لمعادلة نموذج الانحدار المقدر والخاصة بمحور بعد التعلم والنمو والابتكار على التكلفة والتي تأخذ الشكل التالي*:

$$Y_1 = b_0 + b_1 F_4$$

$$Y_1 = 0.789 + 0.794 F_4 \dots\dots\dots (1)$$

(٢) عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التعلم والنمو والابتكار وبين تعزيز ميزة الجودة.

لتحديد فيما إذا كان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية أم لا فقد تم إجراء تحليل الانحدار للعوامل التي تم التوصل إليها باعتبارها متغيرات مستقلة، مع المتغير التابع (تعزيز الميزة التنافسية) وكانت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (٨٤): معنوية نموذج الانحدار لمحور بعد التعلم والنمو والابتكار/ الجودة

| نموذج الانحدار | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | المعنوية SIG | الدلالة الإحصائية |
|-------------------------------------|---------------|----------------|--------------|----------------|---------|--------------|-------------------|
| بعد التعلم والنمو والابتكار/ الجودة | الانحدار | 74.151 | 1 | 74.151 | 270.668 | .0000 | معنوي |
| | الخطأ | 53.421 | 195 | .274 | | | |
| | التباين الكلي | 127.572 | 196 | | | | |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

بالرجوع إلى الجدول رقم (٨٤) السابق يتضح لنا بأن النموذج الممثل لمتغيرات محور بعد التعلم والنمو والابتكار معنوي، حيث بلغت قيمة Sig (0.000) وهي أصغر من (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التعلم والنمو والابتكار كمتغير مستقل وتعزيز ميزة الجودة كمتغير تابع، ويبين الجدول رقم (٨٥) التالي معنوية معالم نموذج الانحدار لمحور بعد التعلم والنمو والابتكار.

الجدول رقم (٨٥): معالم نموذج الانحدار المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية

| النموذج | معاملات الانحدار غير المعيارية | | T المحسوبة | معاملات الانحدار المعيارية | T الجدولية | المعنوية SIG | الدلالة الإحصائية |
|---------|--------------------------------|-----------|------------|----------------------------|------------|--------------|-------------------|
| | Beta | Std.Error | | | | | |
| الثابت | .850 | .171 | 4.981 | | - | .0000 | معنوي |

* Y_1 : المتغير التابع في معادلة الانحدار والذي يمثل تعزيز ميزة التكلفة.
 F_4 : العامل الرابع (بعد التعلم والنمو والابتكار) المتغير المستقل والذي يؤثر في المتغير Y_1 .

| | | | | | | | |
|------------------------------|------|------|------|--------|------|-------|-------|
| بعد التعلم والنمو والابتكار/ | .765 | .046 | .762 | 16.452 | ١.٩٦ | ٠.٠٠٠ | معنوي |
|------------------------------|------|------|------|--------|------|-------|-------|

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

يتضح من الجدول رقم (٨٥) السابق أن قيمة T المحسوبة بالقيمة المطلقة بالنسبة لعامل بعد التعلم والنمو والابتكار كمتغير مستقل أكبر من قيمة T الجدولية، ويتضح أيضاً أن قيمة Sig تساوي (٠.000) وهي أقل من (٠.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التعلم والنمو والابتكار من جهة وتعزيز ميزة الجودة من جهة ثانية عند مستوى دلالة ٥%، وبالتالي يتم رفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التعلم والنمو والابتكار وتعزيز ميزة الجودة، مقابل قبول الفرضية البديلة القائلة: بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التعلم والنمو والابتكار وتعزيز ميزة الجودة.

مما سبق تمكن الباحث من التوصل لمعادلة نموذج الانحدار المقدر والخاصة بمحور بعد التعلم والنمو والابتكار على الجودة والتي تأخذ الشكل التالي*:

$$Y_2 = b_0 + b_2 F_4$$

$$Y_2 = 0.850 + 0.765 F_4 \dots\dots\dots (2)$$

(٣) عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التعلم والنمو والابتكار وبين تعزيز ميزة التسليم.

لتحديد فيما إذا كان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية أم لا فقد تم إجراء تحليل الانحدار للعوامل التي تم التوصل إليها باعتبارها متغيرات مستقلة، مع المتغير التابع (تعزيز الميزة التنافسية) وكانت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (٨٦): معنوية نموذج الانحدار لمحور بعد التعلم والنمو والابتكار/ السرعة والاعتمادية

| نموذج الانحدار | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | المعنوية SIG | الدلالة الإحصائية |
|-------------------------------------|---------------|----------------|--------------|----------------|--------|--------------|-------------------|
| بعد التعلم والنمو والابتكار/التسليم | الانحدار | 24.623 | 1 | 24.623 | 48.511 | 0.000 | معنوي |
| | الخطأ | 98.978 | 195 | .508 | | | |
| | التباين الكلي | 123.601 | 196 | | | | |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

بالرجوع إلى الجدول رقم (٨٦) السابق يتضح لنا بأن النموذج الممثل لمتغيرات محور بعد التعلم والنمو والابتكار غير معنوي، حيث بلغت قيمة Sig (0.000) وهي أصغر من (٠.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التعلم والنمو والابتكار كمتغير

* Y₂: المتغير التابع في معادلة الانحدار والذي يمثل الجودة.

- F₄: العامل الرابع (بعد التعلم والنمو والابتكار) المتغير المستقل والذي يؤثر في المتغير Y₂.

مستقل وتعزيز ميزة السرعة والاعتمادية كمتغير تابع، ويبين الجدول رقم (٨٧) التالي معنوية معالم نموذج الانحدار لمحور بعد التعلم والنمو والابتكار.

الجدول رقم (٨٧): معالم نموذج الانحدار المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة

| الدالة الإحصائية | المعنوية SIG | T الجدولية | T المحسوبة | معاملات الانحدار | | النموذج |
|------------------|--------------|------------|------------|------------------|---------------|--------------------------------------|
| | | | | المعيارية | غير المعيارية | |
| | | | | Beta | Std.Error B | |
| معنوي | ٠.٠٠٠٠ | - | 9.440 | | .232 | الثابت |
| معنوي | 0.000 | ١.٩٦ | 6.965 | .446 | .063 | بعد التعلم والنمو والابتكار/ التسليم |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

يتضح من الجدول رقم (٨٧) السابق أن قيمة T المحسوبة بالقيمة المطلقة بالنسبة لعامل بعد التعلم والنمو والابتكار كمتغير مستقل أصغر من قيمة T الجدولية، ويتضح أيضاً أن قيمة Sig تساوي (٠.000) وهي أصغر من (٠.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التعلم والنمو والابتكار من جهة وتعزيز ميزة السرعة والاعتمادية من جهة ثانية عند مستوى دلالة ٥%، وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التعلم والنمو والابتكار وتعزيز ميزة السرعة والاعتمادية.

مقابل رفض فرضية العدم القائلة: بعدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التعلم والنمو والابتكار وتعزيز ميزة السرعة والاعتمادية، مما سبق تمكن الباحث من التوصل لمعادلة نموذج الانحدار المقدر والخاصة بمحور بعد التعلم والنمو والابتكار على السرعة والاعتمادية والتي تأخذ الشكل التالي*:

$$Y_3 = b_0 + b_3 F_4$$

$$Y_3 = 2.193 + 0.441 F_4 \dots\dots\dots (3)$$

(٤) عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التعلم والنمو والابتكار وبين تعزيز ميزة المرونة.

لتحديد فيما إذا كان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية أم لا فقد تم إجراء تحليل الانحدار للعوامل التي تم التوصل إليها باعتبارها متغيرات مستقلة، مع المتغير التابع (تعزيز الميزة التنافسية) وكانت النتائج على النحو التالي:

* - Y_3 : المتغير التابع في معادلة الانحدار والذي يمثل تعزيز ميزة التسليم (السرعة والاعتمادية).

- F_4 : العامل الرابع (بعد التعلم والنمو والابتكار) المتغير المستقل والذي يؤثر في المتغير Y_3 .

الجدول رقم (٨٨): معنوية نموذج الانحدار لمحور بعد التعلم والنمو والابتكار/ المرونة

| نموذج الانحدار | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | المعنوية SIG | الدلالة الإحصائية |
|-------------------------------------|---------------|----------------|--------------|----------------|--------|--------------|-------------------|
| بعد التعلم والنمو والابتكار/المرونة | الانحدار | 6.087 | 1 | 6.087 | 19.708 | .000 | معنوي |
| | الخطأ | 60.225 | 195 | .309 | | | |
| | التباين الكلي | 66.312 | 196 | | | | |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

بالرجوع إلى الجدول رقم (٨٨) السابق يتضح لنا بأن النموذج الممثل لمتغيرات محور بعد التعلم والنمو والابتكار معنوي، حيث بلغت قيمة Sig (0.000) وهي أصغر من (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التعلم والنمو والابتكار كمتغير مستقل وتعزيز ميزة المرونة كمتغير تابع، ويبين الجدول رقم (٨٩) التالي معنوية معالم نموذج الانحدار لمحور بعد التعلم والنمو والابتكار.

الجدول رقم (٨٩): معالم نموذج الانحدار المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة

| النموذج | معاملات الانحدار غير المعيارية | | معاملات الانحدار المعيارية | T المحسوبة | T الجدولية | المعنوية SIG | الدلالة الإحصائية |
|-------------------------------------|--------------------------------|-----------|----------------------------|------------|------------|--------------|-------------------|
| | B | Std.Error | | | | | |
| الثابت | 2.964 | .181 | | 16.357 | - | 0.000 | معنوي |
| بعد التعلم والنمو والابتكار/المرونة | .219 | .049 | .303 | 4.439 | 1.96 | 0.000 | معنوي |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

يتضح من الجدول رقم (٨٩) السابق أن قيمة T المحسوبة بالقيمة المطلقة بالنسبة لعامل بعد التعلم والنمو والابتكار كمتغير مستقل أكبر من قيمة T الجدولية، ويتضح أيضاً أن قيمة Sig تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التعلم والنمو والابتكار من جهة وتعزيز ميزة المرونة من جهة ثانية عند مستوى دلالة 5%، وبالتالي يتم رفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التعلم والنمو والابتكار وتعزيز ميزة المرونة، مقابل قبول الفرضية البديلة القائلة: بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التعلم والنمو والابتكار وتعزيز ميزة المرونة، مما سبق تمكن الباحث من التوصل لمعادلة نموذج الانحدار المقدر والخاصة بمحور بعد التعلم والنمو والابتكار على المرونة والتي تأخذ الشكل التالي*:

$$Y_4 = b_0 + b_4 F_4$$

$$Y_4 = 2.964 + 0.219 F_4 \quad \dots\dots\dots (4)$$

* Y_4 : المتغير التابع في معادلة الانحدار والذي يمثل المرونة.

- F_4 : العامل الرابع (بعد التعلم والنمو والابتكار) المتغير المستقل والذي يؤثر في المتغير Y_4 .

٥) عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التعلم والنمو والابتكار وبين تعزيز ميزة الخدمة.

لتحديد فيما إذا كان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية أم لا فقد تم إجراء تحليل الانحدار للعوامل التي تم التوصل إليها باعتبارها متغيرات مستقلة، مع المتغير التابع (تعزيز الميزة التنافسية) وكانت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (٩٠): معنوية نموذج الانحدار لمحور بعد التعلم والنمو والابتكار/ الخدمة

| نموذج الانحدار | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | المعنوية SIG | الدلالة الإحصائية |
|------------------------------------|---------------|----------------|--------------|----------------|--------|--------------|-------------------|
| بعد التعلم والنمو والابتكار/الخدمة | الانحدار | 2.086 | 1 | 2.086 | 5.655 | .018 | معنوي |
| | الخطأ | 71.944 | 195 | .369 | | | |
| | التباين الكلي | 74.030 | 196 | | | | |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

بالرجوع إلى الجدول رقم (٩٠) السابق يتضح لنا بأن النموذج الممثل لمتغيرات محور بعد التعلم والنمو والابتكار معنوي، حيث بلغت قيمة Sig (0.018) وهي أصغر من (٠.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التعلم والنمو والابتكار كمتغير مستقل وتعزيز ميزة الخدمة كمتغير تابع، ويبين الجدول رقم (٩١) التالي معنوية معالم نموذج الانحدار لمحور بعد التعلم والنمو والابتكار.

الجدول رقم (٩١): معالم نموذج الانحدار المتعلقة بالفرضية الفرعية الخامسة

| النموذج | معاملات الانحدار غير المعيارية | | T المحسوبة | معاملات الانحدار | T الجدولية | المعنوية SIG | الدلالة الإحصائية |
|-------------------------------------|--------------------------------|-----------|------------|------------------|------------|--------------|-------------------|
| | B | Std.Error | | | | | |
| الثابت | 3.462 | .198 | 17.480 | | - | ٠.٠٠٠٠ | معنوي |
| بعد التعلم والنمو والابتكار/ الخدمة | .128 | .054 | 2.378 | .168 | ١.٩٦ | ٠.٠١٨ | معنوي |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

يتضح من الجدول رقم (٩١) السابق أن قيمة T المحسوبة بالقيمة المطلقة بالنسبة لعامل بعد التعلم والنمو والابتكار كمتغير مستقل أكبر من قيمة T الجدولية، ويتضح أيضاً أن قيمة Sig تساوي (٠.018) وهي أقل من (٠.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التعلم والنمو والابتكار من جهة وتعزيز ميزة الخدمة من جهة ثانية عند مستوى دلالة ٥%، وبالتالي يتم رفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التعلم والنمو والابتكار وتعزيز ميزة الخدمة، مقابل قبول الفرضية البديلة القائلة: بوجود

علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التعلم والنمو والابتكار وتعزيز ميزة الخدمة، مما سبق تمكن الباحث من التوصل لمعادلة نموذج الانحدار المقدر والخاصة بمحور بعد التعلم والنمو والابتكار على الخدمة والتي تأخذ الشكل التالي*:

$$Y_5 = b_0 + b_5 F_4$$

$$Y_5 = 3.462 + 0.128 F_4 \dots\dots\dots (5)$$

(٦) عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التعلم والنمو والابتكار وبين تعزيز ميزة البيئة.

لتحديد فيما إذا كان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية أم لا فقد تم إجراء تحليل الانحدار للعوامل التي تم التوصل إليها باعتبارها متغيرات مستقلة، مع المتغير التابع (تعزيز الميزة التنافسية) وكانت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (٩٢): معنوية نموذج الانحدار لمحور بعد التعلم والنمو والابتكار/ البيئة

| نموذج الانحدار | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | المعنوية SIG | الدلالة الإحصائية |
|------------------------------------|---------------|----------------|--------------|----------------|--------|--------------|-------------------|
| بعد التعلم والنمو والابتكار/البيئة | الانحدار | 3.358 | 1 | 3.358 | 5.373 | .021 | معنوي |
| | الخطأ | 121.868 | 195 | .625 | | | |
| | التباين الكلي | 125.226 | 196 | | | | |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

بالرجوع إلى الجدول رقم (٩٢) السابق يتضح لنا بأن النموذج الممثل لمتغيرات محور بعد التعلم والنمو والابتكار معنوي، حيث بلغت قيمة Sig (0.021) وهي أصغر من (٠.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التعلم والنمو والابتكار كمتغير مستقل وتعزيز ميزة البيئة كمتغير تابع، ويبين الجدول رقم (٩٣) التالي معنوية معالم نموذج الانحدار لمحور بعد التعلم والنمو والابتكار.

* Y_5 : المتغير التابع في معادلة الانحدار والذي يمثل الخدمة.

- F_4 : العامل الرابع (بعد التعلم والنمو والابتكار) المتغير المستقل والذي يؤثر في المتغير Y_5 .

الجدول رقم (٩٣): معالم نموذج الانحدار المتعلقة بالفرضية الفرعية السادسة

| النموذج | معاملات الانحدار غير المعيارية | | معاملات الانحدار المعيارية | T المحسوبة | T الجدولية | المعنوية SIG | الدالة الإحصائية |
|-----------------------------|--------------------------------|-------|----------------------------|------------|------------|--------------|------------------|
| | Std.E | B | | | | | |
| الثابت | .258 | 4.278 | | 16.599 | - | ٠.٠٠٠٠ | معنوي |
| بعد التعلم والنمو والابتكار | .070 | .163 | .164 | 2.318 | ١.٩٦ | ٠.٠٢١ | معنوي |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

يتضح من الجدول رقم (٩٣) السابق أن قيمة T المحسوبة بالقيمة المطلقة بالنسبة لعامل بعد التعلم والنمو والابتكار كمتغير مستقل أكبر من قيمة T الجدولية، ويتضح أيضاً أن قيمة Sig تساوي (٠.021) وهي أقل من (٠.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التعلم والنمو والابتكار من جهة وتعزيز ميزة البيئة من جهة ثانية عند مستوى دلالة ٥%، وبالتالي يتم رفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التعلم والنمو والابتكار وتعزيز ميزة البيئة، مقابل قبول الفرضية البديلة القائلة: بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التعلم والنمو والابتكار وتعزيز ميزة البيئة.

مما سبق تمكن الباحث من التوصل لمعادلة نموذج الانحدار المقدر والخاصة بمحور بعد التعلم والنمو والابتكار على البيئة والتي تأخذ الشكل التالي*:

$$Y_6 = b_0 + b_6 F_4$$

$$Y_6 = 4.278 + 0.163 F_4 \dots\dots\dots (6)$$

٥- اختبار الفرضية الخامسة والتي تنص على: عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد البيئي وبين تعزيز الميزة التنافسية، ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

١- عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد البيئي وبين تعزيز ميزة التكلفة.

لتحديد فيما إذا كان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية أم لا فقد تم إجراء تحليل الانحدار للعوامل التي تم التوصل إليها باعتبارها متغيرات مستقلة، مع المتغير التابع (تعزيز الميزة التنافسية) وكانت النتائج على النحو التالي:

* Y_6 : المتغير التابع في معادلة الانحدار والذي يمثل الخدمة.
 F_4 : العامل الرابع (بعد التعلم والنمو والابتكار) المتغير المستقل والذي يؤثر في المتغير Y_6 .

الجدول رقم (٩٤): معنوية نموذج الانحدار لمحور البعد البيئي/التكلفة

| نموذج الانحدار | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | المعنوية SIG | الدالة الإحصائية |
|-----------------------|---------------|----------------|--------------|----------------|---------|--------------|------------------|
| البعد البيئي /التكلفة | الانحدار | 92.662 | 1 | 92.662 | 620.930 | .0000 | معنوي |
| | الخطأ | 29.100 | 195 | .149 | | | |
| | التباين الكلي | 121.762 | 196 | | | | |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

بالرجوع إلى الجدول رقم (٩٤) السابق يتضح لنا بأن النموذج الممثل لمتغيرات محور البعد البيئي معنوي، حيث بلغت قيمة Sig (0.000) وهي أصغر من (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد البيئي كمتغير مستقل وتعزيز ميزة التكلفة كمتغير تابع، ويبين الجدول رقم (٩٥) التالي معنوية معالم نموذج الانحدار لمحور البعد البيئي.

الجدول رقم (٩٥): معالم نموذج الانحدار المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى

| النموذج | معاملات الانحدار غير المعيارية | | معاملات الانحدار | T المحسوبة | T الجدولية | المعنوية SIG | الدالة الإحصائية |
|-----------------------|--------------------------------|------|------------------|------------|------------|--------------|------------------|
| | Std.Error | B | | | | | |
| الثابت | .125 | .600 | | 4.805 | - | .000 | -- |
| البعد البيئي /التكلفة | .034 | .857 | .872 | 24.918 | 1.96 | .000 | معنوي |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

يتضح من الجدول رقم (٩٥) السابق أن قيمة T المحسوبة بالقيمة المطلقة بالنسبة لعامل البعد البيئي كمتغير مستقل أكبر من قيمة T الجدولية، ويتضح أيضاً أن قيمة Sig تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد البيئي من جهة وتعزيز ميزة التكلفة من جهة ثانية عند مستوى دلالة ٥%، وبالتالي يتم رفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد البيئي وتعزيز ميزة التكلفة، مقابل قبول الفرضية البديلة القائلة: بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد البيئي وتعزيز ميزة التكلفة.

مما سبق تمكنت الباحث من التوصل لمعادلة نموذج الانحدار المقدر والخاصة بمحور البعد البيئي على التكلفة والتي تأخذ الشكل التالي*:

$$Y_1 = b_0 + b_1 F_5$$

$$Y_1 = 0.60 + 0.857 F_5 \quad \dots\dots\dots (1)$$

٢- عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد البيئي وبين تعزيز ميزة الجودة.

* Y_1 : المتغير التابع في معادلة الانحدار والذي يمثل تعزيز ميزة التكلفة.
 F_5 : العامل الخامس (البعد البيئي) المتغير المستقل والذي يؤثر في المتغير Y_1 .

لتحديد فيما إذا كان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية أم لا فقد تم إجراء تحليل الانحدار للعوامل التي تم التوصل إليها باعتبارها متغيرات مستقلة، مع المتغير التابع (تعزيز الميزة التنافسية) وكانت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (٩٦): معنوية نموذج الانحدار لمحور البعد البيئي/ الجودة

| الدالة الإحصائية | المعنوية SIG | قيمة F | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين | نموذج الانحدار |
|------------------|--------------|---------|----------------|--------------|----------------|---------------|----------------------|
| معنوي | ٠.٠٠٠٠ | 651.566 | 98.187 | 1 | 98.187 | الانحدار | البعد البيئي/ الجودة |
| | | | .151 | 195 | 29.385 | الخطأ | |
| | | | 196 | | 127.572 | التباين الكلي | |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

بالرجوع إلى الجدول رقم (٩٦) السابق يتضح لنا بأن النموذج الممثل لمتغيرات محور البعد البيئي معنوي، حيث بلغت قيمة Sig (0.000) وهي أصغر من (٠.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد البيئي كمتغير مستقل وتعزيز ميزة الجودة كمتغير تابع، ويبين الجدول رقم (٩٧) التالي معنوية معالم نموذج الانحدار لمحور البعد البيئي.

الجدول رقم (٩٧): معالم نموذج الانحدار المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية

| الدالة الإحصائية | المعنوية SIG | T الجدولية | T المحسوبة | معاملات الانحدار | | النموذج | |
|------------------|--------------|------------|------------|----------------------------|--------------------------------|---------|----------------------|
| | | | | معاملات الانحدار المعيارية | معاملات الانحدار غير المعيارية | | |
| | | | | Beta | Std.Error | B | |
| معنوي | ٠.٠٠٠٠ | - | 3.718 | | .125 | .466 | الثابت |
| معنوي | ٠.٠٠٠٠ | ١.٩٦ | 25.526 | .877 | .035 | .882 | البعد البيئي/ الجودة |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

يتضح من الجدول رقم (٩٧) السابق أن قيمة T المحسوبة بالقيمة المطلقة بالنسبة لعامل البعد البيئي كمتغير مستقل أكبر من قيمة T الجدولية، ويتضح أيضاً أن قيمة Sig تساوي (٠.000) وهي أقل من (٠.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد البيئي من جهة وتعزيز ميزة الجودة من جهة ثانية عند مستوى دلالة ٥%، وبالتالي يتم رفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد البيئي وتعزيز ميزة الجودة، مقابل قبول الفرضية البديلة القائلة: بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد البيئي وتعزيز ميزة الجودة.

مما سبق تمكن الباحث من التوصل لمعادلة نموذج الانحدار المقدر والخاصة بمحور

البعد البيئي على الجودة والتي تأخذ الشكل التالي*:

* Y_2 : المتغير التابع في معادلة الانحدار والذي يمثل الجودة.

$$Y_2 = b_0 + b_2 F_5$$

$$Y_2 = 0.466 + 0.882 F_5 \dots\dots\dots (2)$$

٣- عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد البيئي وبين تعزيز ميزة التسليم. لتحديد فيما إذا كان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية أم لا فقد تم إجراء تحليل الانحدار للعوامل التي تم التوصل إليها باعتبارها متغيرات مستقلة، مع المتغير التابع (تعزيز الميزة التنافسية) وكانت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (٩٨): معنوية نموذج الانحدار لمحور البعد البيئي/ السرعة والاعتمادية

| الدالة الإحصائية | المعنوية SIG | قيمة F | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين | نموذج الانحدار |
|------------------|--------------|--------|----------------|--------------|----------------|---------------|----------------------|
| معنوي | 0.000 | 33.848 | 18.281 | 1 | 18.281 | الانحدار | البعد البيئي/التسليم |
| | | | .540 | 195 | 105.320 | الخطأ | |
| | | | 196 | | 123.601 | التباين الكلي | |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

بالرجوع إلى الجدول رقم (٩٨) السابق يتضح لنا بأن النموذج الممثل لمتغيرات محور البعد البيئي غير معنوي، حيث بلغت قيمة Sig (0.000) وهي أصغر من (٠.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد البيئي كمتغير مستقل وتعزيز ميزة السرعة والاعتمادية كمتغير تابع، ويبين الجدول رقم (٩٩) التالي معنوية معالم نموذج الانحدار لمحور البعد البيئي.

الجدول رقم (٩٩): معالم نموذج الانحدار المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة

| الدالة الإحصائية | المعنوية SIG | T الجدولية | T المحسوبة | معاملات الانحدار | | النموذج |
|------------------|--------------|------------|------------|------------------|-----------|-----------------------|
| | | | | Beta | Std.Error | |
| معنوي | ٠.٠٠٠٠ | - | 10.206 | | .237 | الثابت |
| معنوي | 0.000 | ١.٩٦ | 5.818 | .385 | .065 | البعد البيئي/ التسليم |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

يتضح من الجدول رقم (٩٩) السابق أن قيمة T المحسوبة بالقيمة المطلقة بالنسبة لعامل البعد البيئي كمتغير مستقل أصغر من قيمة T الجدولية، ويتضح أيضاً أن قيمة Sig تساوي (٠.000) وهي أصغر من (٠.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد البيئي من جهة وتعزيز ميزة السرعة والاعتمادية من جهة ثانية عند مستوى

- F₅: العامل الخامس (البعد البيئي) المتغير المستقل والذي يؤثر في المتغير Y₂.

دلالة ٥%، وبالتالي يتم قبول فرضية البديلة القائلة بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد البيئي وتعزيز ميزة السرعة والاعتمادية.

مقابل رفض فرضية العدم القائلة: بعدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد البيئي وتعزيز ميزة السرعة والاعتمادية، مما سبق تمكن الباحث من التوصل لمعادلة نموذج الانحدار المقدر والخاصة بمحور البعد البيئي على السرعة والاعتمادية والتي تأخذ الشكل التالي*:

$$Y_3 = b_0 + b_3 F_5$$

$$Y_3 = 2.424 + 0.381 F_5 \dots\dots\dots (3)$$

٤- عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد البيئي وبين تعزيز ميزة المرونة. لتحديد فيما إذا كان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية أم لا فقد تم إجراء تحليل الانحدار للعوامل التي تم التوصل إليها باعتبارها متغيرات مستقلة، مع المتغير التابع (تعزيز الميزة التنافسية) وكانت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (١٠٠): معنوية نموذج الانحدار لمحور البعد البيئي/ المرونة

| نموذج الانحدار | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | المعنوية SIG | الدلالة الإحصائية |
|------------------------|---------------|----------------|--------------|----------------|--------|--------------|-------------------|
| البعد البيئي / المرونة | الانحدار | 4.859 | 1 | 4.859 | 15.418 | .000 | معنوي |
| | الخطأ | 61.453 | 195 | .315 | | | |
| | التباين الكلي | 66.312 | 196 | | | | |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

بالرجوع إلى الجدول رقم (١٠٠) السابق يتضح لنا بأن النموذج الممثل لمتغيرات محور البعد البيئي معنوي، حيث بلغت قيمة Sig (0.000) وهي أصغر من (٠.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد البيئي كمتغير مستقل وتعزيز ميزة المرونة كمتغير تابع، ويبين الجدول رقم (١٠١) التالي معنوية معالم نموذج الانحدار لمحور البعد البيئي.

الجدول رقم (١٠١): معالم نموذج الانحدار المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة

| النموذج | معاملات الانحدار | | T المحسوبة | T الجدولية | المعنوية SIG | الدلالة الإحصائية |
|------------------------|------------------|----------------------------|------------|------------|--------------|-------------------|
| | معاملات المعايير | معاملات الانحدار المعيارية | | | | |
| | B | Std.Error | | | | |
| الثابت | 3.054 | .181 | 16.834 | - | ٠.٠٠٠٠ | معنوي |
| البعد البيئي / المرونة | .196 | .050 | 3.927 | ١.٩٦ | ٠.٠٠٠٠ | معنوي |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

* Y_3 : المتغير التابع في معادلة الانحدار والذي يمثل تعزيز ميزة التسليم (السرعة والاعتمادية).

- F_5 : العامل الخامس (البعد البيئي) المتغير المستقل والذي يؤثر في المتغير Y_3 .

يتضح من الجدول رقم (١٠١) السابق أن قيمة T المحسوبة بالقيمة المطلقة بالنسبة لعامل البعد البيئي كمتغير مستقل أكبر من قيمة T الجدولية، ويتضح أيضاً أن قيمة Sig تساوي (٠.000) وهي أقل من (٠.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد البيئي من جهة وتعزيز ميزة المرونة من جهة ثانية عند مستوى دلالة ٥%، وبالتالي يتم رفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد البيئي وتعزيز ميزة المرونة، مقابل قبول الفرضية البديلة القائلة: بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد البيئي وتعزيز ميزة المرونة، مما سبق تمكن الباحث من التوصل لمعادلة نموذج الانحدار المقدره والخاصة بمحور البعد البيئي على المرونة والتي تأخذ الشكل التالي*:

$$Y_4 = b_0 + b_4 F_5$$

$$Y_4 = 3.054 + 0.196 F_5 \dots\dots\dots (4)$$

٥- عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد البيئي وبين تعزيز ميزة الخدمة. لتحديد فيما إذا كان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية أم لا فقد تم إجراء تحليل الانحدار للعوامل التي تم التوصل إليها باعتبارها متغيرات مستقلة، مع المتغير التابع (تعزيز الميزة التنافسية) وكانت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (١٠٢): معنوية نموذج الانحدار لمحور البعد البيئي/ الخدمة

| نموذج الانحدار | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | المعنوية SIG | الدلالة الإحصائية |
|---------------------|---------------|----------------|--------------|----------------|--------|--------------|-------------------|
| البعد البيئي/الخدمة | الانحدار | 24.854 | 1 | 24.854 | 349.25 | ٠.٠٠٠٠ | معنوي |
| | الخطأ | 73.177 | 195 | .375 | | | |
| | التباين الكلي | 94.302 | 196 | | | | |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

بالرجوع إلى الجدول رقم (١٠٢) السابق يتضح لنا بأن النموذج الممثل لمتغيرات محور البعد البيئي معنوي، حيث بلغت قيمة Sig (٠.000) وهي أصغر من (٠.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد البيئي كمتغير مستقل وتعزيز ميزة الخدمة كمتغير تابع، ويبين الجدول رقم (١٠٣) التالي معنوية معالم نموذج الانحدار لمحور البعد البيئي.

* Y_4 : المتغير التابع في معادلة الانحدار والذي يمثل المرونة.

- F_5 : العامل الخامس (البعد البيئي) المتغير المستقل والذي يؤثر في المتغير Y_4 .

الجدول رقم (١٠٣): معالم نموذج الانحدار المتعلقة بالفرضية الفرعية الخامسة

| الدلالة الإحصائية | المعنوية SIG | T الجدولية | T المحسوبة | معاملات الانحدار غير المعيارية | | النموذج | |
|-------------------|--------------|------------|------------|--------------------------------|-----------|---------|-------------------------|
| | | | | Beta | Std.Error | | |
| معنوي | ٠.٠٠٠٠ | - | 6.365 | | .198 | 3.630 | الثابت |
| معنوي | .033 | ١.٩٦ | 13.254 | .107 | .055 | .082 | البعد البيئي/ الخدمة |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

ينتضح من الجدول رقم (١٠٣) السابق أن قيمة T المحسوبة بالقيمة المطلقة بالنسبة لعامل البعد البيئي كمتغير مستقل أصغر من قيمة T الجدولية، ويتضح أيضاً أن قيمة Sig تساوي (٠.000) وهي أصغر من (٠.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد البيئي من جهة وتعزيز ميزة الخدمة من جهة ثانية عند مستوى دلالة ٥%، وبالتالي يتم رفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد البيئي وتعزيز ميزة الخدمة.

مقابل قبول الفرضية البديلة القائلة: بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد البيئي وتعزيز ميزة الخدمة، مما سبق تمكن الباحث من التوصل لمعادلة نموذج الانحدار المقدر والخاصة بمحور البعد البيئي على الخدمة والتي تأخذ الشكل التالي*:

$$Y_5 = b_0 + b_5 F_5$$

$$Y_5 = 3.630 + 0.082 F_5 \dots\dots\dots (5)$$

٦- عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد البيئي وبين تعزيز ميزة البيئة. لتحديد فيما إذا كان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية أم لا فقد تم إجراء تحليل الانحدار للعوامل التي تم التوصل إليها باعتبارها متغيرات مستقلة، مع المتغير التابع (تعزيز الميزة التنافسية) وكانت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (١٠٤): معنوية نموذج الانحدار لمحور البعد البيئي/ البيئة

| الدلالة الإحصائية | المعنوية SIG | قيمة F | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين | نموذج الانحدار |
|-------------------|--------------|--------|----------------|--------------|----------------|---------------|-------------------------|
| معنوي | 0.000 | 13.123 | 7.896 | 1 | 7.896 | الانحدار | البعد البيئي /البيئة |
| | | | .602 | 195 | 117.330 | الخطأ | |
| | | | 196 | | 125.226 | التباين الكلي | |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

* Y_5 : المتغير التابع في معادلة الانحدار والذي يمثل الخدمة.

- F_5 : العامل الخامس (البعد البيئي) المتغير المستقل والذي يؤثر في المتغير Y_5 .

بالرجوع إلى الجدول رقم (١٠٤) السابق يتضح لنا بأن النموذج الممثل لمتغيرات محور البعد البيئي معنوي، حيث بلغت قيمة Sig (0.000) وهي أصغر من (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد البيئي كمتغير مستقل وتعزيز ميزة البيئة كمتغير تابع، ويبين الجدول رقم (١٠٥) التالي معالِم معنوية معالم نموذج الانحدار لمحور البعد البيئي.

الجدول رقم (١٠٥): معالم نموذج الانحدار المتعلقة بالفرضية الفرعية السادسة

| النموذج | معاملات الانحدار غير المعيارية | | T المحسوبة | معاملات الانحدار المعيارية | T الجدولية | المعنوية SIG | الدلالة الإحصائية |
|--------------|--------------------------------|-------|------------|----------------------------|------------|--------------|-------------------|
| | B | Std.E | | | | | |
| الثابت | 4.581 | .251 | 18.276 | | - | ٠.٠٠٠٠ | معنوي |
| البعد البيئي | .250 | .069 | 3.623 | .251 | ١.٩٦ | ٠.٠٠٠٠ | معنوي |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

يتضح من الجدول رقم (١٠٥) السابق أن قيمة T المحسوبة بالقيمة المطلقة بالنسبة لعامل البعد البيئي كمتغير مستقل أكبر من قيمة T الجدولية، ويتضح أيضاً أن قيمة Sig تساوي (٠.000) وهي أقل من (٠.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد البيئي من جهة وتعزيز ميزة البيئة من جهة ثانية عند مستوى دلالة ٥%، وبالتالي يتم رفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد البيئي وتعزيز ميزة البيئة، مقابل قبول الفرضية البديلة القائلة: بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد البيئي وتعزيز ميزة البيئة.

مما سبق تمكن الباحث من التوصل لمعادلة نموذج الانحدار المقدر والخاصة بمحور البعد البيئي على البيئة والتي تأخذ الشكل التالي*:

$$Y_6 = b_0 + b_6 F_5$$

$$Y_6 = 4.581 + 0.250 F_5 \quad \dots\dots\dots (6)$$

- اختبار الفرضية السادسة و التي تنص: على عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المسؤولية الاجتماعية و بين تعزيز الميزة التنافسية و يتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

(١) عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المسؤولية الاجتماعية وبين تعزيز ميزة التكلفة.

* Y_6 : المتغير التابع في معادلة الانحدار والذي يمثل الخدمة.

- F_5 : العامل الخامس (البعد البيئي) المتغير المستقل والذي يؤثر في المتغير Y_6 .

لتحديد فيما إذا كان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية أم لا فقد تم إجراء تحليل الانحدار للعوامل التي تم التوصل إليها باعتبارها متغيرات مستقلة، مع المتغير التابع (تعزيز الميزة التنافسية) وكانت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (١٠٦): معنوية نموذج الانحدار لمحور بعد المسؤولية الاجتماعية/التكلفة

| نموذج الانحدار | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | المعنوية SIG | الدلالة الإحصائية |
|----------------------------------|---------------|----------------|--------------|----------------|---------|--------------|-------------------|
| بعد المسؤولية الاجتماعية/التكلفة | الانحدار | 74.776 | 1 | 74.776 | 310.334 | .0000 | معنوي |
| | الخطأ | 46.986 | 195 | .241 | | | |
| | التباين الكلي | 121.762 | 196 | | | | |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

بالرجوع إلى الجدول رقم (١٠٦) السابق يتضح لنا بأن النموذج الممثل لمتغيرات محور بعد المسؤولية الاجتماعية معنوي، حيث بلغت قيمة Sig (0.000) وهي أصغر من (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المسؤولية الاجتماعية كمتغير مستقل وتعزيز ميزة التكلفة كمتغير تابع، ويبين الجدول رقم (١٠٧) التالي معنوية معالم نموذج الانحدار لمحور بعد المسؤولية الاجتماعية.

الجدول رقم (١٠٧): معالم نموذج الانحدار المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى

| النموذج | معاملات الانحدار غير المعيارية | | معاملات الانحدار المعيارية | T المحسوبة | T الجدولية | المعنوية SIG | الدلالة الإحصائية |
|-----------------------------------|--------------------------------|-----------|----------------------------|------------|------------|--------------|-------------------|
| | B | Std.Error | | | | | |
| الثابت | 1.114 | .147 | | 7.564 | - | .0000 | -- |
| بعد المسؤولية الاجتماعية /التكلفة | .730 | .041 | .784 | 17.616 | ١.٩٦ | .0000 | معنوي |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

يتضح من الجدول رقم (١٠٧) السابق أن قيمة T المحسوبة بالقيمة المطلقة بالنسبة لعامل بعد المسؤولية الاجتماعية كمتغير مستقل أكبر من قيمة T الجدولية، ويتضح أيضاً أن قيمة Sig تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المسؤولية الاجتماعية من جهة وتعزيز ميزة التكلفة من جهة ثانية عند مستوى دلالة ٥%، وبالتالي يتم رفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المسؤولية الاجتماعية وتعزيز ميزة التكلفة، مقابل قبول الفرضية البديلة القائلة: بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المسؤولية الاجتماعية وتعزيز ميزة التكلفة.

مما سبق تمكنت الباحث من التوصل لمعادلة نموذج الانحدار المقدر والخاصة بمحور بعد المسؤولية الاجتماعية على التكلفة والتي تأخذ الشكل التالي*:

$$Y_1 = b_0 + b_1 F_6$$

$$Y_1 = 1.114 + 0.730 F_6 \dots\dots\dots (1)$$

(٢) عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المسؤولية الاجتماعية وبين تعزيز ميزة الجودة.

لتحديد فيما إذا كان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية أم لا فقد تم إجراء تحليل الانحدار للعوامل التي تم التوصل إليها باعتبارها متغيرات مستقلة، مع المتغير التابع (تعزيز الميزة التنافسية) وكانت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (١٠٨): معنوية نموذج الانحدار لمحور بعد المسؤولية الاجتماعية/ الجودة

| الدالة الإحصائية | المعنوية SIG | قيمة F | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين | نموذج الانحدار |
|------------------|--------------|---------|----------------|--------------|----------------|---------------|----------------|
| معنوي | ٠.٠٠٠٠ | 252.999 | 72.044 | 1 | 72.044 | الانحدار | بعد |
| | | | .285 | 195 | 55.528 | الخطأ | المسؤولية |
| | | | 196 | | 127.572 | التباين الكلي | الاجتماعية |
| | | | | | | | الجودة |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

بالرجوع إلى الجدول رقم (١٠٨) السابق يتضح لنا بأن النموذج الممثل لمتغيرات محور بعد المسؤولية الاجتماعية معنوي، حيث بلغت قيمة Sig (0.000) وهي أصغر من (٠.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المسؤولية الاجتماعية كمتغير مستقل وتعزيز ميزة الجودة كمتغير تابع، ويبين الجدول رقم (١٠٩) التالي معنوية معالم نموذج الانحدار لمحور بعد المسؤولية الاجتماعية.

الجدول رقم (١٠٩): معالم نموذج الانحدار المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية

| الدالة الإحصائية | المعنوية SIG | T الجدولية | T المحسوبة | معاملات الانحدار غير المعيارية | | النموذج |
|------------------|--------------|------------|------------|--------------------------------|-----------|----------------------------------|
| | | | | Beta | Std.Error | |
| معنوي | ٠.٠٠٠٠ | - | 6.972 | | .160 | الثابت |
| معنوي | ٠.٠٠٠٠ | ١.٩٦ | 15.906 | .751 | .045 | بعد المسؤولية الاجتماعية/ الجودة |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

* Y_1 : المتغير التابع في معادلة الانحدار والذي يمثل تعزيز ميزة التكلفة.
 F_6 : العامل السادس (بعد المسؤولية الاجتماعية) المتغير المستقل والذي يؤثر في المتغير Y_1 .

يتضح من الجدول رقم (١٠٩) السابق أن قيمة T المحسوبة بالقيمة المطلقة بالنسبة لعامل بعد المسؤولية الاجتماعية كمتغير مستقل أكبر من قيمة T الجدولية، ويتضح أيضاً أن قيمة Sig تساوي (٠.000) وهي أقل من (٠.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المسؤولية الاجتماعية من جهة وتعزيز ميزة الجودة من جهة ثانية عند مستوى دلالة ٥%، وبالتالي يتم رفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المسؤولية الاجتماعية وتعزيز ميزة الجودة، مقابل قبول الفرضية البديلة القائلة: بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المسؤولية الاجتماعية وتعزيز ميزة الجودة، مما سبقتمكن الباحث من التوصل لمعادلة نموذج الانحدار المقدر والخاصة بمحور بعد المسؤولية الاجتماعية على الجودة والتي تأخذ الشكل التالي*:

$$Y_2 = b_0 + b_2 F_6$$

$$Y_2 = 1.116 + 0.717 F_6 \dots\dots\dots (2)$$

(٣) عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المسؤولية الاجتماعية وبين تعزيز ميزة التسليم.

لتحديد فيما إذا كان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية أم لا فقد تم إجراء تحليل الانحدار للعوامل التي تم التوصل إليها باعتبارها متغيرات مستقلة، مع المتغير التابع (تعزيز الميزة التنافسية) وكانت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (١١٠): معنوية نموذج الانحدار لمحور بعد المسؤولية الاجتماعية/ السرعة والاعتمادية

| الدلالة الإحصائية | المعنوية SIG | قيمة F | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين | نموذج الانحدار |
|-------------------|--------------|--------|----------------|--------------|----------------|---------------|----------------------------------|
| معنوي | .000 | 13.955 | 8.254 | 1 | 8.254 | الانحدار | بعد المسؤولية الاجتماعية/التسليم |
| | | | .592 | 195 | 115.346 | الخطأ | |
| | | | 196 | | 123.601 | التباين الكلي | |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

بالرجوع إلى الجدول رقم (١١٠) السابق يتضح لنا بأن النموذج الممثل لمتغيرات محور بعد المسؤولية الاجتماعية معنوي، حيث بلغت قيمة Sig (0.000) وهي أصغر من (٠.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المسؤولية الاجتماعية كمتغير مستقل وتعزيز ميزة السرعة والاعتمادية كمتغير تابع، ويبين الجدول رقم (١١١) التالي معنوية معالم نموذج الانحدار لمحور بعد المسؤولية الاجتماعية.

* Y_2 : المتغير التابع في معادلة الانحدار والذي يمثل الجودة.

- F_6 : العامل السادس (بعد المسؤولية الاجتماعية) المتغير المستقل والذي يؤثر في المتغير Y_2 .

الجدول رقم (١١١): معالم نموذج الانحدار المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة

| الدالة الإحصائية | المعنوية SIG | T الجدولية | T المحسوبة | معاملات الانحدار غير المعيارية | | النموذج |
|------------------|--------------|------------|------------|--------------------------------|-----------|----------------------------------|
| | | | | B | Std.Error | |
| معنوي | ٠.٠٠٠ | - | 12.717 | | .231 | الثابت |
| معنوي | 0.000 | ١.٩٦ | 3.736 | .258 | .065 | بعد المسؤولية الاجتماعية/التسليم |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

يتضح من الجدول رقم (١١١) السابق أن قيمة T المحسوبة بالقيمة المطلقة بالنسبة لعامل بعد المسؤولية الاجتماعية كمتغير مستقل أصغر من قيمة T الجدولية، ويتضح أيضاً أن قيمة Sig تساوي (٠.000) وهي أصغر من (٠.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المسؤولية الاجتماعية من جهة وتعزيز ميزة السرعة والاعتمادية من جهة ثانية عند مستوى دلالة ٥%، وبالتالي يتم رفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المسؤولية الاجتماعية وتعزيز ميزة السرعة والاعتمادية.

مقابل قبول الفرضية البديلة القائلة: بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المسؤولية الاجتماعية وتعزيز ميزة السرعة والاعتمادية، مما سبق تمكن الباحث من التوصل لمعادلة نموذج الانحدار المقدر والخاصة بمحور بعد المسؤولية الاجتماعية على السرعة والاعتمادية والتي تأخذ الشكل التالي*:

$$Y_3 = b_0 + b_3 F_6$$

$$Y_3 = 2.934 + 0.243 F_6 \dots\dots\dots (3)$$

٤) عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المسؤولية الاجتماعية وبين تعزيز ميزة المرونة.

لتحديد فيما إذا كان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية أم لا فقد تم إجراء تحليل الانحدار للعوامل التي تم التوصل إليها باعتبارها متغيرات مستقلة، مع المتغير التابع (تعزيز الميزة التنافسية) وكانت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (١١٢): معنوية نموذج الانحدار لمحور بعد المسؤولية الاجتماعية/ المرونة

| الدالة الإحصائية | المعنوية SIG | قيمة F | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين | نموذج الانحدار |
|------------------|--------------|--------|----------------|--------------|----------------|---------------|----------------------------------|
| معنوي | .000 | 21.450 | 6.571 | 1 | 6.571 | الانحدار | بعد المسؤولية الاجتماعية/المرونة |
| | | | .306 | 195 | 59.741 | الخطأ | |
| | | | 196 | | 66.312 | التباين الكلي | |

* - Y_3 : المتغير التابع في معادلة الانحدار والذي يمثل تعزيز ميزة التسليم (السرعة والاعتمادية).

- F_6 : العامل السادس (بعد المسؤولية الاجتماعية) المتغير المستقل والذي يؤثر في المتغير Y_3 .

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

بالرجوع إلى الجدول رقم (١١٢) السابق يتضح لنا بأن النموذج الممثل لمتغيرات محور بعد المسؤولية الاجتماعية معنوي، حيث بلغت قيمة Sig (0.000) وهي أصغر من (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المسؤولية الاجتماعية كمتغير مستقل وتعزيز ميزة المرونة كمتغير تابع، ويبين الجدول رقم (١١٣) التالي معنوية معالم نموذج الانحدار لمحور بعد المسؤولية الاجتماعية.

الجدول رقم (١١٣): معالم نموذج الانحدار المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة

| الدالة الإحصائية | المعنوية SIG | T الجدولية | T المحسوبة | معاملات الانحدار غير المعيارية | | النموذج | |
|------------------|--------------|------------|------------|--------------------------------|-----------|---------|----------------------------------|
| | | | | Beta | Std.Error | | |
| معنوي | ٠.٠٠٠٠ | - | 18.076 | | .166 | 3.002 | الثابت |
| معنوي | ٠.٠٠٠٠ | ١.٩٦ | 4.631 | .315 | .047 | .216 | بعد المسؤولية الاجتماعية/المرونة |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

يتضح من الجدول رقم (١١٣) السابق أن قيمة T المحسوبة بالقيمة المطلقة بالنسبة لعامل بعد المسؤولية الاجتماعية كمتغير مستقل أكبر من قيمة T الجدولية، ويتضح أيضاً أن قيمة Sig تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المسؤولية الاجتماعية من جهة وتعزيز ميزة المرونة من جهة ثانية عند مستوى دلالة ٥%، وبالتالي يتم رفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المسؤولية الاجتماعية وتعزيز ميزة المرونة، مقابل قبول الفرضية البديلة القائلة: بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المسؤولية الاجتماعية وتعزيز ميزة المرونة، مما سبقتمكن الباحث من التوصل لمعادلة نموذج الانحدار المقدره والخاصة بمحور بعد المسؤولية الاجتماعية على المرونة والتي تأخذ الشكل التالي*:

$$Y_4 = b_0 + b_4 F_6$$

$$Y_4 = 3.002 + 0.216 F_6 \dots\dots\dots (4)$$

٥) عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المسؤولية الاجتماعية وبين تعزيز ميزة الخدمة.

* Y_4 : المتغير التابع في معادلة الانحدار والذي يمثل المرونة.

- F_6 : العامل السادس (بعد المسؤولية الاجتماعية) المتغير المستقل والذي يؤثر في المتغير Y_4 .

لتحديد فيما إذا كان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية أم لا فقد تم إجراء تحليل الانحدار للعوامل التي تم التوصل إليها باعتبارها متغيرات مستقلة، مع المتغير التابع (تعزيز الميزة التنافسية) وكانت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (١١٤): معنوية نموذج الانحدار لمحور بعد المسؤولية الاجتماعية/ الخدمة

| الدالة الإحصائية | المعنوية SIG | قيمة F | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين | نموذج الانحدار |
|------------------|--------------|--------|----------------|--------------|----------------|---------------|-----------------------------------|
| معنوي | 0.000 | 10.22 | 3.254 | 1 | 3.245 | الانحدار | بعد المسؤولية الاجتماعية / الخدمة |
| | | | .354 | 195 | 69.23 | الخطأ | |
| | | | 196 | | 73.030 | التباين الكلي | |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

بالرجوع إلى الجدول رقم (١١٤) السابق يتضح لنا بأن النموذج الممثل لمتغيرات محور بعد المسؤولية الاجتماعية معنوي، حيث بلغت قيمة Sig (0.000) وهي أصغر من (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المسؤولية الاجتماعية كمتغير مستقل وتعزيز ميزة الخدمة كمتغير تابع، ويبين الجدول رقم (١١٥) التالي معنوية معالم نموذج الانحدار لمحور بعد المسؤولية الاجتماعية.

الجدول رقم (١١٥): معالم نموذج الانحدار المتعلقة بالفرضية الفرعية الخامسة

| الدالة الإحصائية | المعنوية SIG | T الجدولية | T المحسوبة | معاملات الانحدار غير المعيارية | | النموذج |
|------------------|--------------|------------|------------|--------------------------------|-----------|----------------------------------|
| | | | | Beta | Std.Error | |
| معنوي | 0.0000 | - | 17.25 | | .185 | الثابت |
| معنوي | 0.0000 | 1.96 | 2.000 | .212 | .052 | بعد المسؤولية الاجتماعية/ الخدمة |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

يتضح من الجدول رقم (١١٥) السابق أن قيمة T المحسوبة بالقيمة المطلقة بالنسبة لعامل بعد المسؤولية الاجتماعية كمتغير مستقل أكبر من قيمة T الجدولية، ويتضح أيضاً أن قيمة Sig تساوي (0.0000) وهي أقل من (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المسؤولية الاجتماعية من جهة وتعزيز ميزة الخدمة من جهة ثانية عند مستوى دلالة 5%، وبالتالي يتم رفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المسؤولية الاجتماعية وتعزيز ميزة الخدمة.

مقابل قبول الفرضية البديلة القائلة: بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المسؤولية الاجتماعية وتعزيز ميزة الخدمة، مما سبق تمكن الباحث من التوصل لمعادلة نموذج

الانحدار المقدره والخاصة بمحور بعد المسؤولية الاجتماعية على الخدمة والتي تأخذ الشكل التالي*:

$$Y_5 = b_0 + b_5 F_6$$

$$Y_5 = 3.921 + 1.164 F_6 \dots\dots\dots (5)$$

(٦) عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المسؤولية الاجتماعية وبين تعزيز ميزة البيئة.

لتحديد فيما إذا كان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية أم لا فقد تم إجراء تحليل الانحدار للعوامل التي تم التوصل إليها باعتبارها متغيرات مستقلة، مع المتغير التابع (تعزيز الميزة التنافسية) وكانت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (١١٦): معنوية نموذج الانحدار لمحور بعد المسؤولية الاجتماعية/ البيئة

| الدالة الإحصائية | المعنوية SIG | قيمة F | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين | نموذج الانحدار |
|------------------|--------------|--------|----------------|--------------|----------------|---------------|---------------------------------|
| معنوي | 0.000 | 14.521 | 8.679 | 1 | 8.679 | الانحدار | بعد المسؤولية الاجتماعية/البيئة |
| | | | .598 | 195 | 116.547 | الخطأ | |
| | | | 196 | | 125.226 | التباين الكلي | |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

بالرجوع إلى الجدول رقم (١١٦) السابق يتضح لنا بأن النموذج الممثل لمتغيرات محور بعد المسؤولية الاجتماعية معنوي، حيث بلغت قيمة Sig (0.000) وهي أصغر من (٠.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المسؤولية الاجتماعية كمتغير مستقل وتعزيز ميزة البيئة كمتغير تابع، ويبين الجدول رقم (١١٧) التالي معنوية معالم نموذج الانحدار لمحور بعد المسؤولية الاجتماعية.

الجدول رقم (١١٧): معالم نموذج الانحدار المتعلقة بالفرضية الفرعية السادسة

| الدالة الإحصائية | المعنوية SIG | T الجدولية | T المحسوبة | معاملات الانحدار المعيارية | | النموذج |
|------------------|--------------|------------|------------|----------------------------|------------|--------------------------|
| | | | | Beta | Std.E B | |
| معنوي | ٠.٠٠٠ | - | 19.635 | | .232 4.554 | الثابت |
| معنوي | ٠.٠٠٠ | ١.٩٦ | 3.811 | .263 | .065 .249 | بعد المسؤولية الاجتماعية |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

* Y_5 : المتغير التابع في معادلة الانحدار والذي يمثل الخدمة.

- F_6 : العامل السادس (بعد المسؤولية الاجتماعية) المتغير المستقل والذي يؤثر في المتغير Y_5 .

ينتضح من الجدول رقم (١١٧) السابق أن قيمة T المحسوبة بالقيمة المطلقة بالنسبة لعامل بعد المسؤولية الاجتماعية كمتغير مستقل أكبر من قيمة T الجدولية، وينضح أيضاً أن قيمة Sig تساوي (٠.000) وهي أقل من (٠.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المسؤولية الاجتماعية من جهة وتعزيز ميزة البيئة من جهة ثانية عند مستوى دلالة ٥%، وبالتالي يتم رفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المسؤولية الاجتماعية وتعزيز ميزة البيئة، مقابل قبول الفرضية البديلة القائلة: بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المسؤولية الاجتماعية وتعزيز ميزة البيئة.

مما سبق تمكن الباحث من التوصل لمعادلة نموذج الانحدار المقدر والخاصة بمحور بعد المسؤولية الاجتماعية على البيئة والتي تأخذ الشكل التالي*:

$$Y_6 = b_0 + b_6 F_6$$

$$Y_6 = 4.554 + 0.249 F_6 \quad \dots\dots\dots (6)$$

* Y_6 : المتغير التابع في معادلة الانحدار والذي يمثل الخدمة.

- F_6 : العامل السادس (بعد المسؤولية الاجتماعية) المتغير المستقل والذي يؤثر في المتغير Y_6 .

المبحث الثالث

تصميم بطاقة الأداء المتوازن لشركة النجمة للأعلاف

تمهيد:

يتضمن هذا المبحث تعريف تفصيلي لواقع إحدى شركات الصناعات الغذائية السورية، وهي شركة النجمة للأعلاف، ليتمكن القارئ من فهم محيط وخصائص الشركة محل الدراسة، من خلال التعرف على أقسام الشركة وهيكلها التنظيمي، والوضع الإداري للشركة. ثم بعد ذلك سيقوم الباحث بتصميم بطاقة الأداء المتوازن للشركة محل الدراسة، مبتدأً بعمل تحليل لوضع الشركة وفق نموذج SOWT لبيان نقاط القوة والضعف لتقدير الوضع الاستراتيجي للمنشأة، وتحديد المزايا الجوهرية الخاصة بها، ليتمكن بعد ذلك الباحث بمساعدة فريق إدارة الشركة من صياغة رؤية ورسالة الشركة، ومنهم صياغة أبعاد الرؤية (التوجهات الاستراتيجية الأساسية) للمنشأة، ومن ثم بعد ذلك تم تحديد الأهداف الاستراتيجية الفرعية لكل توجه استراتيجي، وبيان علاقات السبب والنتيجة بشكل واضح من خلال رسم الخريطة الاستراتيجية الخاصة بالشركة، ليتوصل الباحث بعد ذلك إلى تحديد الأهداف المرحلية للأهداف الاستراتيجية الفرعية، ومن ثم تحديد مؤشرات حسن الأداء، وعوامل النجاح، وكذلك تحديد المبادرات الداعمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وبنهاية البحث يصوغ الباحث البطاقة الكاملة وفق ما توصل له بالمراحل السابقة، ويشير الباحث هنا إلى أنه قد اعتمد في تصميم هذه البطاقة من بطاقة الأشقر¹.

تعريف بشركة النجمة لعلف الدواجن:

شركة النجمة للأعلاف هي شركة رائدة في مجال الأعلاف منذ عام ٢٠٠٣، حيث بدأت الشركة أعمالها بإنتاج مختلف أنواع الأعلاف (للدواجن - للمواشي)، ثم ما لبثت أن تخصصت في إنتاج علف الدواجن، بطاقة إنتاجية ساعية عشرة طن على خط إنتاج مؤتمت، و أن ٥٠% من الإنتاج يورد إلى الحظائر الخاصة بالشركاء بسعر السوق الرائج ويشكل إنتاج الشركة ما يعادل ٢٠% من الإنتاج الكلي لعلف الدواجن في منطقة نشاطها الأساسية في شمال و شرق سورية، ويعود تخصص الشركة بهذا النوع من الاعلاف بسبب السمعة الجيدة للشركة وللشركاء في السوق، و المقدره الماليه و الانتاجية و التسويقية، و تكامل الشركة مع الشركات الأخرى أفقياً و عمودياً، كما أن التخصص في هذا النوع من الأعلاف يعطي ميزة تنافسية في إنتاجه، لأن إنتاج أعلاف الدواجن له خصوصيته، فأبي

¹ الأشقر، مياده، مرجع سبق ذكره، ص ١٨٦-٢٣٥.

خطأ أو مشكلة في إنتاج هذا النوع من الأعلاف ينعكس بشكل مباشر على كفاءة إنتاج الدواجن سواء من حيث نسب التحويل أو من حيث معدل الأمراض التي تصيب هذه الدواجن ، وعلى العكس من ذلك فإن عملية إنتاج اعلاف الأبقار على سبيل المثال يختلف عن إنتاج اعلاف الدواجن، من حيث أن تأثير الاعلاف على الابقار لا يكون بشكل مباشر، كما أن أعلاف الابقار لا تكون ذو تأثير موحد على القطيع.

أنواع المنتجات:

تنتج الشركة ثلاث أنواع من العلف على الشكل التالي :

نوع الأول من عمر يوم لغاية عشرة يوم

نوع ثاني من عمر إحدى عشر يوم لغاية اثنان وعشرون يوم

نوع ثالث من عمر ثلاث وعشرون يوم لغاية التسويق

إن جميع الأنواع المنتجة من الشركة مكونة من نفس عناصر الإنتاج (الذرة الصفراء ، كسبة الصويا ، زيت الصويا، المركز والعلاف) والاختلاف يكون فقط في النسب عناصر الإنتاج وشكل المنتج .

مراحل الانتاج:

يمر الإنتاج بالمراحل التالية:

١- مرحلة تسويق عناصر الإنتاج

٢ - مرحلة تصنيع العلف

٣- مرحلة تعبئة وبيع العلف

يبلغ عدد موظفي الشركة محل الدراسة حوالي خمسين موظف موزعين بين عمال، فنيين، إداريين.

هيكلية الشركة :

إن شركة النجمة للأعلاف شركة توصية بسيطة، منظمة تنظيمًا جيدًا. لها مجلس إدارة برئاسة السيد الدكتور كمال دشلي و لها مجلس إدارة تنفيذي يتكون من رؤساء الأقسام كعضوية دائما وأشخاص مسؤولين يتواجدون بالمجلس بحسب الحاجة إليهم، حيث الهدف من مجلس الإدارة التنفيذي هو مساعدة الإدارة في صنع القرارات التي تخدم مسيرة الشركة

وتسيير أمورها ومعالجة الأمور الهامة التي تخص الشركة، وتعتمد الشركة على المهنية في فريق الإدارة، وتؤمن بأهمية التدريب المستمر لمواصلة تطورها، والتكيف مع التغيرات بأساليب علمية وإدارية.

يتكون الهيكل التنظيمي للشركة من عدة أقسام وفق التالي:

قسم الإنتاج: يتابع هذا القسم أعمال الانتاج و الصيانة و الجودة، و تبين للباحث أن الشركة تقوم باستخدام حوالي ٤٠ ٪ من طاقتها الإنتاجية الإجمالية وفقا لاحتياجات السوق المحلية، وتمتلك الشركة خط انتاج متطور في صناعة الاعلاف. تمتلك الشركة المختبرات الخاصة لضمان جودة المنتج ورضا العملاء منذ بدء شراء المواد الأولية وتخزينها وتصنيعها لغاية وصول البضاعة للزبون، وأيضاً متابعة المنتج حتى بعد استلامه واستخدامه من قبل المربين، كما تمتلك الشركة صوامع لتخزين المواد الأولية بطاقة عشرة الآف طن و صوامع لتخزين المواد المصنعة بطاقة ألف طن.

قسم الموارد البشرية: تبين للباحث أن أبرز مهام هذا القسم تتجلى بـ:

متابعة شؤون العاملين من حيث الدوام والتقييم والانتساب والاستقالات و الإجازات والتأمينات الاجتماعية وإعداد الدراسات الخاصة بالعمالة من حيث تحليل أسباب دوران العمل، نسب الغياب والالتزام و... الخ، و كذلك رفع مستوى المعرفة والتعليم للموظفين بوضع خطة تدريبية في بداية كل عام بناء على الاحتياجات التي يحددها مجلس الادارة، والتي يجب أن تغطي الكثير من النواحي الفنية والإدارية للعامل مما يساعد على رفع كفاءته، ورفع مهارات التواصل والمهارات القيادية للأفراد.

قسم التسويق: تنتج الشركة أنواع و خلطات مختلفة للأعلاف و تعتبر الشركة نفسها، من أهم الشركات في هذا المجال على مستوى القطر وتسيطر على حصة كبيرة من السوق المحلية من خلال شبكة موزعين منتشرة في القطر و بشكل خاص في المنطقتين الشمالية و الشرقية منه. وكذلك من خلال اعتمادها على شركات متممة لإنتاجها. وإدارة الشركة تدرك البيئة التنافسية في السوق المفتوحة التي تواجهها ولذلك تجدها دائماً تبحث عن تطوير مهارات التسويق المهنية لديها. كما تهدف الشركة إلى اختراق في السوق المحلية لزيادة حصتها السوقية. من خلال التركيز على مستوى عال من الجودة التي تعتمد عليها كميزة تنافسية أساسية مع تسويق تقنية كافية. الأمر الذي يجعل لها إضافة قوية لسمعتها ويحافظ على علامتها التجارية، و يشرف هذا القسم على المبيعات و المشتريات و التسعير.

القسم المالي: يشرف على جميع الأمور المالية المتعلقة بالشركة ضمن أنظمة ودورة مستندية مدروسة ومحكمة، مستفيدة من تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في اعداد و معالجة و تقييم عملياتها المالية وتخضع الشركة سنويا للإشراف المالي من قبل شركات التدقيق الخارجي.

وينتج القسم المالي في الشركة التقارير الختامية والتحليل المالي، كما يقوم بدراسة الكلفة بشكل يومي معتمدا على أنظمة المحاسبة المتعارف عليها بالإضافة إلى مجموعة تقارير دورية وتقارير بحسب الطلب.

بناء نموذج بطاقة الأداء المتوازن لشركة النجمة للأعلاف

الخطوة الأولى: تهيئة المنظمة للبطاقة

أولاً: التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية:

إن نجاح الإدارة يتحقق من خلال إنجازها لرسالتها وأهدافها، ولا يكفي أن يتم إنجاز الأهداف وإنما يجب أن يكون هناك فاعلية بالإنجاز من خلال رفع كفاءة العلاقة بين حجم الموارد المستخدمة (المدخلات) وبين الانجازات (المخرجات) .

ولقيام بالتحليل الاستراتيجي للمنشأة بهدف بناء المزايا التنافسية، وتحديد الوضع الاستراتيجي المناسب لها، لصياغة استراتيجيتها، استخدم الباحث نموذج SOWT للتحليل البيئي ، وتم انجاز هذا التحليل من خلال الاجتماع مع الادارة العليا للشركة، لتحديد أهم نقاط القوة والضعف بالشركة وكانت النتائج وفق التالي:

تحليل SOWT لواقع شركة النجمة للأعلاف بعام ٢٠١٤

| تحديات خارجية | الفرص الخارجية |
|--|---|
| - دخول منافسين خارجيين بكلفة اقل. | - الملاءة المالية القوية للشركة |
| - زيادة مبيعات المنتجات المماثلة ذات الجودة الأقل | - إمكانية إحداث تكامل عمودي واقفي من خلال المشاركة |
| - البطء في نمو السوق لضعف الوضع الاقتصادي العام | - منشآت متممة للصناعة (تربية - أدوية - مذابح-تعبئة و تغليف - شبكات توزيع) |
| - ضعف السيولة وانخفاض نسب التحصيل | - الاسم التجاري القوي وخبرتها المتميزة بالإنتاج تمكنها من اجتذاب أسواق خارجية. |
| - تحولات معاكسة في نسب التبادل الخارجي و السياسات التجارية للحكومات الأجنبية . | - الصدارة بين الشركات المنافسة. |
| - المستلزمات التنظيمية لصناعة الاعلاف ذات تكلفة عالية. | - النمو السريع بسبب الزيادة القوية في طلب السوق نتيجة الانفتاح الاقتصادي . |
| - زيادة الضغوط التنافسية الخارجية من الدول المجاورة(تركيا) | -إظهار تكنولوجيا جديدة بشكل دائم وحرص الشركة على إدخال خطوط إنتاج حديثة بتواتر سريع |
| - ارتفاع كلفة التصدير وصعوبة الإجراءات وعدم استقرارها | |
| - نمو قوة التفاوض لدى المشترين و المربين أو أصحاب | |

| | |
|---|--|
| <p>المشاريع</p> <ul style="list-style-type: none"> - ارتفاع التكلفة بسبب ارتفاع كلفة الطاقة والرواتب وكلف الاستيراد والتحميل.. الخ - بيئة العمل المحلية غير مشجعة بسبب الصعوبات اللوجستية والإجراءات المتعلقة بالمشاريع المحلية | |
| <p>الضعف الداخلي</p> <ul style="list-style-type: none"> - إستراتيجية غير واضحة وغير معروفة من قبل المدراء التنفيذيين. - ضعف التنسيق بين إدارات الشركة. - ضعف كفاءة العمليات التشغيلية مما يؤدي إلى ارتفاع التكاليف. - تدني القدرة على الحفاظ على مستوى عال من رضا الزبائن بسبب زيادة عوامل المنافسة. - ضعف القدرة الحالية على خلق أسواق جديدة لزيادة الطلب وتحسين القدرات الإنتاجية. - ضعف القدرة الحالية على خلق أسواق إقليمية وتطوير الإنتاج لتلبية احتياجات الأسواق المختلفة. - ضعف الالتزام بإشباع رغبات العملاء (داخلي وخارجي). - ضعف السيطرة على بعض عوامل المنافسة كمواعيد التسليم والتكلفة. - ضعف التخطيط والتنسيق بين وظائف الشركة بحاجة لتحسين وتطوير. - عدم ملائمة قسم تسويق للتطورات الحديثة. - قسم الموارد البشرية بحاجة لتطوير ليكون له الدور الفعال. - عدم الدقة في الموازنة التخطيطية . - لا توجد دراسات واضحة المعالم تتابع حصة الشركة من السوق المحلية. - كفاءة الإنتاجية بحاجة إلى تحسين. | <p>القوة الداخلية</p> <ul style="list-style-type: none"> - القدرة على تحويل المهارات أو المعرفة التكنولوجية إلى منتجات أو أعمال جديدة. كون الشركة تملك كفاءة وخبرات عالية كما تملك المنشآت والأدوات المساعدة لذلك. - القدرة على توفير خدمات لمجموعة إضافية من المستهلكين من خلال التنوع الكبير بالمواد والعمليات المتطورة. - استهلاك نصف انتاج الشركة من قبل الشركاء. - ارتفاع نسب التحويل مقارنة بالمنافسين. - انخفاض معدل الامراض مقارنة بالمنافسين. - التفرد باستيراد تشكيلة واسعة ومتميزة من أنواع العلف. - اهتمام الشركة بخدمات ما بعد البيع. - امتلاكها لخطوط إنتاجية متطورة - امتلاك الشركة لمختبر جودة قوي ومتميز. - علاقات قوية مع الموزعين المختارين بعناية. - اختيار فريق عمل متميز ويتمتع بولاء كبير للشركة. - الاستثمار المتميز بتدريب الكوادر البشرية بمختلف المجالات الإدارية والفنية. - تميز الإدارة العليا بمستوى عالي من الثقافة والتعليم. - وجود نظام لمراقبة الجودة مرتبطة بعمليات التحسين المستمرة والمستمدة من تطلعات الزبائن |

| | |
|---|--|
| <p>-أداء ضعيف في تنفيذ الاستراتيجية . -خطوط الإنتاج غير مرنة وغير منسقة مع الأقسام الأخرى. -تصور سوقي ضعيف وغير شامل. -شبكة توزيع بحاجة إلى دعم وتطوير. -مهارات تسويقية دون المستوى .</p> | <p>وملاحظاتهم. -الوجود المتميز للشركة بالسوق المحلية يجعلها قائد سوقي قوي ومتميز . -متابعة الملاحظات التي ترد من العملاء و معالجتها بسرعة. -المشاركات القوية بالمعارض -حملة إعلانية جيدة -ملائمة الموارد المالية . -قناعة العملاء جيدة بمنتجات الشركة . -وجود تصور استراتيجي للمواقع المالية ذات المردود الأعلى. -ميزة في التكاليف ببعض مكونات الكلفة -مهارات إنتاجية مبدعة . -امتلاك المنظمة موقع متميز على منحنى الخبرة. -اهتمام جيد بالبيئة. -إمكانات تصنيع جيدة بمختلف المجالات. -توافر فريق صيانة ذو خبرة عالية.</p> |
|---|--|

جدول رقم (١١٨) من إعداد الباحث

ومن خلال التحليل السابق على الوضع الداخلي للشركة يمكن تلخيص أهم نقاط الضعف بالتالي:

- إن رؤية الشركة غير واضحة بالنسبة للإدارة التنفيذية، ويجب رفع درجة التنسيق بين الأقسام للمشاركة بصنع القرارات الهامة ، بعد التأكد من فهمهم لرؤية وأهداف الشركة ليساهموا برسم السياسات التنفيذية التي تضمن تطور الشركة وتنظيم جهودها
- يجب اعتماد رؤية ومهمة الشركة من قبل الإدارة العليا وتوضيح استراتيجياتها، وتشكيل الفريق المناسب القادر على متابعة تحقيق أهدافها الإستراتيجية .
- إستراتيجية الشركة يجب أن تتكون من الأهداف و الأولويات وآليات التنفيذ، وكلها يجب أن تكون مقبولة ومتفق عليها من قبل إدارات الشركة.
- تحديد الأدوار والمسؤوليات يجب أن يكون موثق ومعتمد من قبل الإدارة بما يتناسب مع كل مسؤولية.
- تطوير وتحسين صلاحيات فريق الإدارة من شأنه رفع كفاءة عملية صنع القرار .

- إن نظام التقارير والمعلومات لا يعتبر بدرجة فعالية كبيرة لأنه يعتمد على معلومات الأنشطة المتاحة فيما يخص التنبؤ والتخطيط، مما يحد من كفاءة صنع القرارات في بعض الأحيان، لذلك: الشركة بحاجة لتطوير نظام التقارير، وتحليل المعلومات لرفع كفاءة صنع القرار
- يلاحظ وجود ضعف ببعض أقسام الشركة كالتسويق والتخطيط، والذي يمكن معالجته بالمزيد من التأهيل والتدريب وتضافر الجهود ضمن هذا النطاق، وخلق إدارة تسويق ماهرة. ولكن اعتبار التسويق وحدة صغيرة وجزء من قسم المبيعات من شأنه الحد من كفاءة التسويق، وعليه: لا بد من خلق إدارة تسويق من شأنها متابعة خطط التسويق والتنبؤات وجميع الأنشطة المطلوبة لجذب الشرائح المستهدفة محلياً وإقليمياً، وتحسين توجه إدارة التسويق لاكتساب أسواق جديدة وتنويع أكثر للمنتجات لرفع استغلال الطاقة المتاحة.

وعليه تم العمل على التعمق أكثر بواقع الشركة وبناء بطاقة الأداء المتوازن التي من شأنها أن ترفع من كفاءة الشركة وتساعد على تجاوز نقاط ضعفها وترفع من فعالية التنسيق بين كافة أفراد الشركة وعلى اختلاف المستويات الإدارية.

ثانياً : الوضع الاستراتيجي للشركة

من خلال تحليل SOWT يمكن أن نحدد الموقع الاستراتيجي للشركة بأنها ضمن موقف استراتيجي دفاعي ST حيث تمتلك الشركة الكثير من نقاط القوة المميزة لها، إلا أنها تواجه تهديدات خارجية بسبب الوضع الاقتصادي الاقليمي و الداخلي، كما تواجه تهديدات من وضع السوق لتنافسي.

لذلك على الشركة الاعتماد على نقاط القوة لتكون على مستوى التهديدات وتتكيف معها وتحاول تحجيمها وتحديد آثارها. وعليه قام الباحث بالتعاون مع فريق الإدارة لإعطاء قيم لأبرز المزايا التنافسية لها، لتحديد حجم قوة المزايا الجوهرية التي تمتلكها، من خلال إعطاء علامات لكل ميزة أساسها أربعون درجة موزعة على أربعة أبواب وهي: أهمية الميزة للمنشأة - درجة تفرد الشركة بها - كلفة تقليدها بالنسبة للمنافس - قدرة الشركة على توظيفها. وبالتالي تكون العلامة العظمى لكل ميزة أربعون درجة تبين قوة هذه الميزة.

وكذلك من خلال الجدول يظهر لنا مدى استخدام هذه المزايا الجوهرية من قبل الشركة حيث تم اختيار أبرز خمسة مزايا خاصة بالشركة وهي الملاءة المالية - السمعة الطيبة - الحلول المتكاملة - الانتشار الواسع - نسب تحويل مرتفعة، وتكون العلامة العظمى خمسين تبين مدى استخدام الشركة لها.

ومحصلة الدراسة التي تبين قيمة المزايا الجوهرية التي تتمتع بها تكون علامتها العظمى من مئتين. والجدول التالي يوضح هذه الدراسة:

جدول تحديد المزايا الجوهرية لشركة النجمة للأعلاف

| المزايا | أهميتها للمنشأة | درجة التفرد بها | كلفة تقليدها على المنافس | قدرة الشركة على توظيفها | قوة الميزة |
|------------------------------|-----------------|-----------------|--------------------------|-------------------------|------------|
| الملاءة المالية | ١٠ | ٨ | ٦ | ٩ | ٣٣ |
| السمعة الطيبة | ١٠ | ١٠ | ٩ | ١٠ | ٣٩ |
| الحلول المتكاملة | ١٠ | ١٠ | ٩ | ١٠ | ٣٩ |
| الانتشار الواسع | ١٠ | ٨ | ٦ | ٦ | ٣٠ |
| نسب التحويل مرتفعة | ١٠ | ١٠ | ٩ | ٩ | ٣٨ |
| مدى استخدام المزايا الجوهرية | ٥٠ | ٤٦ | ٣٩ | ٤٤ | ١٧٩ |

جدول رقم (١١٩) من إعداد الباحث

وهذه النتيجة تبين أن الشركة تمتلك نقاط قوة كبيرة وهامة ومميزة، ودرجة تفرد بها عالية، إلا أن هناك سوق منافسة يوضح أنه من الممكن اللحاق بها، والشركة بحاجة إلى رفع كفاءتها وتنظيم جهودها بشكل أفضل لترفع من مستوى استفادتها من نقاط القوة التي تتميز بها.

الخطوة الثانية: صياغة رؤية ورسالة شركة النجمة للأعلاف

بما أن رؤية الشركة تشير إلى تطلعات الإدارة، وإلى المسار المستقبلي الذي يحدد اتجاهها والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه والقدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها، وباعتبار أن الرؤية هي جواب لسؤال ماذا نريد أن نكون في المستقبل؟ فإن رؤية شركة النجمة هي:

الريادة في إنتاج الأعلاف بمختلف أنواعه في المنطقة العربية

أما رسالة الشركة فهي تركز على الحاضر وعلى طريقة إدارة الشركة حالياً، وهي تعبير عن سلوكها وقيمها، وعليه فإن رسالة شركة النجمة التي أقرتها هي:

مواكبة التقدم التقني والتكنولوجي والارتقاء برضا الزبائن بتقديم منتجات ذات جودة عالية وأسعار منافسة وبوقت

قياسي، مع المحافظة على معايير السلامة والبيئة والمسؤولية الاجتماعية.

وتعتبر شركة النجمة رسالتها، الإطار الذي تنطلق منه توجهاتها الإستراتيجية، حيث تدور رسالة الشركة حول أربع محاور أساسية وهي:

الجودة - الأسعار - الوقت - المسؤولية الاجتماعية

الخطوة الثالثة: توصيل الاستراتيجية لجميع المستويات الإدارية

في هذه المرحلة تم اعتماد فريق العمل المسؤول عن وضع بطاقة الأداء المتوازن ومتابعة تنفيذها، ويتكون فريق العمل من: (المدير العام ، المدير المالي، مدير الإنتاج، مدير التسويق، مدير الموارد البشرية).

تكون مهام هذا الفريق فهم البطاقة بشكل جيد، والمشاركة في وضع التوجهات الاستراتيجية للمنشأة، وتحديد الأهداف المرحلية ومقاييس الأداء المناسبة، ومتابعة تنفيذ البطاقة. ويكون عليهم الدور الأكبر بتوصيل استراتيجيات الشركة إلى كافة العاملين ليكون هناك تناغم بالعمل بين المستويات الإدارية العليا والدنيا.

الخطوة الرابعة: صياغة أبعاد الرؤية (التوجهات الإستراتيجية الأساسية):

اعتماداً على مزايا القوة التي تتمتع بها الشركة، وانطلاقاً من رؤيتها، وتحقيقاً لرسالتها يمكن تحديد توجهاتها الإستراتيجية وفق التالي:

- زيادة الحصة السوقية وزيادة الربحية
- الارتقاء برضا العملاء
- دعم عوامل المنافسة الأساسية وهي: الجودة والسعر ووقت التسليم
- العمل على رضا العاملين
- المشاركة بالمسؤولية تجاه المجتمع والبيئة

ولتحقيق هذه التوجهات الإستراتيجية الأساسية، لابد من تحديد أهداف فرعية لكل توجه أساسي. يتم من خلال مجموعة الأهداف الفرعية، تحقيق التوجه الاستراتيجي الأساسي للمنشأة، ليتم بالنهاية تحقيق الهدف الاستراتيجي الأساسي للمنشأة، ولا يكفي فقط تحديد أهداف فرعية، وإنما يجب تحديد المقاييس التي نقيس وبالوقت المناسب درجة تحقيق هذه الأهداف الفرعية للمنشأة، ليتم قياس درجة الوصول للهدف الأساسي، ويجب أن يتم بلورة هذه الأهداف الفرعية ضمن المحاور الأربعة الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن، وهي: البعد المالي وبعد العملاء وبعد العمليات التشغيلية وبعد التعلم والنمو، لكي نضمن أننا نعمل وبالتوازي على جميع المحاور التي تحقق الوصول المتوازن لاستراتيجيات الشركة.

الخطوة الخامسة: الأهداف الاستراتيجية الفرعية للتوجهات الاستراتيجية الأساسية

إن الأهداف التي يجب وضعها لها صفات وخصائص لكي تعتبر هدف استراتيجي، وهذه الصفات يمكن التعبير عنها بكلمة SMARTS وهي تعني التالي:

محددة **Specific** - قابلة للقياس **Measurable** - قابلة للتحقق **Attainable**

واقعية **Realistic** - مؤقتة بزمان **Time bound** - متحدية **Stretch**

التوجه الاستراتيجي الأول: زيادة الحصة السوقية وتحسين الربحية:

الأهداف الفرعية الإستراتيجية:

١. A زيادة معدل نمو رقم المبيعات بنسبة ١٠% سنويا
٢. A تأهيل كادر تسويقي يغطي المناطق الأساسية الأربعة في سوريا مع نهاية عام ٢٠١٥.
٣. A زيادة التدفقات النقدية والتحول للبيع النقدي بنسبة ٩٠% من رقم المبيعات بنهاية عام ٢٠١٥
٤. A خفض المخزون بنسبة ١٠% سنويا ورفع معدل دوران المخزون إلى ٣ دورات بنهاية عام ٢٠١٦
٥. A تخصيص 5% من رقم المبيعات للاستثمار بخطوط إنتاجية متطورة سنويا
٦. A ضبط المصاريف الإدارية بشكل لا تتجاوز ٢٠% من مصاريف الإنتاج مع نهاية عام ٢٠١٦
٧. A الترويج الإعلاني عن طريق المشاركة بمشاريع خيرية مع نهاية عام ٢٠١٦

ويمكن إسقاط هذه الأهداف على الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن وفق التالي:

| التوجه الأول | زيادة الحصة السوقية وتحسين الربحية |
|--------------------|---|
| البعد المالي | A1 زيادة معدل نمو رقم المبيعات بنسبة ١٠% سنويا A6 ضبط المصاريف الإدارية بشكل لا تتجاوز ٢٠% من مصاريف الإنتاج مع نهاية عام ٢٠١٦ |
| بعد العملاء | A5 تخصيص ٥% من رقم المبيعات للاستثمار بخطوط إنتاجية متطورة سنويا |
| الإجراءات الداخلية | A3 زيادة التدفقات النقدية والتحول باتجاه البيع النقدي بنسبة ٨٥% من رقم المبيعات مع نهاية عام ٢٠١٦ A4 خفض المخزون بنسبة ١٠% سنويا ورفع معدل دوران المخزون إلى ٣ دورات مع نهاية عام ٢٠١٥ |
| بعد التعلم والنمو | A2 تأهيل كادر تسويقي يغطي المناطق الأساسية في سوريا مع نهاية عام ٢٠١٥ |
| البعد البيئي | A.7 الترويج الإعلاني عن طريق المشاركة بمشاريع خيرية مع نهاية عام ٢٠١٥ |

جدول رقم (١٢٠) من إعداد الباحث

التوجه الاستراتيجي الثاني: الارتقاء برضا العملاء

الأهداف الفرعية الإستراتيجية:

- B1 التفرد بإنتاج خلطات جديدة من العلف و بنسب تحويل أفضل.
- B2 إمكانية تقديم الحلول المتكاملة للعميل بالتعاون مع صناعات متممة .
- B3 إمكانية تقديم الدراسات والاستشارات والخبرات للمربين بنهاية عام ٢٠١٦

B4 توفير أحدث الطرق الحديثة في صناعة الاعلاف.

B5 الحصول على شهادة الايزو 14000 الخاصة بالبيئة مع نهاية 2016

ويمكن إسقاط هذه الأهداف على الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن وفق التالي:

| التوجه الثاني | الارتقاء برضا العملاء |
|------------------------|--|
| البعد المالي | B2 إمكانية تقديم الحلول المتكاملة للعميل بالتعاون مع صناعات متممة |
| بعد العملاء | B4 توفير أحدث الطرق الحديثة في صناعة الاعلاف |
| بعد الإجراءات الداخلية | B1 التفرد بإنتاج خلطات جديدة من العلف و بنسب تحويل أفضل |
| بعد التعلم والنمو | B3 إمكانية تقديم الدراسات والاستشارات والخبرات للمربين بنهاية عام 2016 |
| البعد البيئي | B5 الحصول على شهادة الايزو 14000 الخاصة بالبيئة مع نهاية 2016 |

جدول رقم (١٢١) من إعداد الباحث

التوجه الاستراتيجي الثالث: دعم عوامل المنافسة: الجودة والسعر ووقت التسليم

الأهداف الفرعية الإستراتيجية:

C1 ضبط إجراء المرتجعات وتخفيض معدل المرتجعات بنسبة ٤٠% سنوياً مع بداية عام ٢٠١٦

C2 تخفيض معدل التعويض بنسبة ٤٠% سنوياً

C3 تخفيض نسبة المعيب من الاعلاف إلى ٥% لأنواع العلف المختلفة مع بداية عام ٢٠١٦.

C4 رفع نسبة الاستفادة من المعيب إلى ٩٠% سنوياً من إجمالي قيمة المخزون مع نهاية عام ٢٠١٦

C5 زيادة التأهيل ودعم الصيانة لرفع نسبة الطاقة المستغلة بنسبة ٢٥% سنوياً مع بداية عام ٢٠١٦.

C6 تحسين سير العمليات الإنتاجية الداخلية لتقليص زمن الإنتاج وتخفيض زمن التسليم مع نهاية عام ٢٠١٦

C7 التخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة وأتمتة أكثر من ٨٥% من العمليات الداخلية مع نهاية عام ٢٠١٧.

C8 تطوير آلية معالجة المياه المخلفة من الانتاج بنهاية عام ٢٠١٧.

ويمكن إسقاط هذه الأهداف على الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن وفق التالي:

| التوجه الثالث | دعم عوامل المنافسة: الجودة والسعر ووقت التسليم |
|------------------------|---|
| البعد المالي | C3 تخفيض نسبة الخطأ المسموح بها إلى ٥% لأنواع العلف المختلفة مع بداية عام ٢٠١٦ C4 رفع نسبة الاستفادة من المرتجعات إلى ٩٠% سنوياً من إجمالي قيمة المخزون مع نهاية عام ٢٠١٦ |
| بعد العملاء | C1 ضبط إجراء المرتجعات وتخفيض معدل المرتجعات بنسبة ٤٠% سنوياً مع بداية عام ٢٠١٦ |
| بعد الإجراءات الداخلية | C2 تخفيض معدل التعويض بنسبة ٤٠% سنوياً C6 تحسين سير العمليات الإنتاجية الداخلية لتقليص زمن الإنتاج وتخفيض زمن التسليم مع نهاية عام ٢٠١٦ C7 التخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة وأتمتة أكثر من ٩٠% من العمليات الداخلية مع نهاية عام ٢٠١٧. |
| بعد التعلم | C5 زيادة التأهيل ودعم الصيانة لرفع نسبة الطاقة المستغلة بنسبة ٢٥% سنوياً مع بداية عام ٢٠١٦. |
| البعد البيئي | C8 تطوير آلية معالجة المياه المخلفة من الانتاج بنهاية عام ٢٠١٧. |

جدول رقم (١٢٢) من إعداد الباحث

التوجه الاستراتيجي الرابع: العمل على رضا العاملين

الأهداف الفرعية الإستراتيجية:

D1 تأمين كافة الاحتياجات التدريبية الإضافية للإدارات مع نهاية عام ٢٠١٥

D2 إعداد برامج تدريب داخلي مرافقة لدخول المنتسبين الجدد وتحديثها دورياً في بداية عام ٢٠١٦

D3 تأهيل قسم الموارد البشرية لإعداد الخطط والميزانيات السنوية للتدريب مع نهاية عام ٢٠١٤

D4 تطوير معايير التقييم للموظفين بحيث يغطي التقييم أبعاد مختلفة للموظف نواحي إدارية - نواحي شخصية - نواحي فنية وفق التوصيف الوظيفي

D5 تعزيز ميزانية التوظيف والتطوير بنسبة ١٠% عن ميزانية المرحلة السابقة لاستقطاب عناصر ماهرة بدء من بداية عام ٢٠١٤

D6 تأمين الموظفين من الناحية الصحية وإصابات العمل بنهاية عام ٢٠١٤

ويمكن إسقاط هذه الأهداف على الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن وفق التالي:

| التوجه الرابع | العمل على رضا العاملين |
|------------------------|---|
| البعد المالي | D5 تعزيز ميزانية التوظيف والتطوير بنسبة ١٠% عن ميزانية المرحلة السابقة لاستقطاب عناصر ماهرة بدء من بداية عام ٢٠١٤ |
| بعد العملاء | D1 تأمين كافة الاحتياجات التدريبية الإضافية للإدارات مع نهاية عام ٢٠١٥ |
| بعد الإجراءات الداخلية | D2 إعداد برامج تدريب داخلي مرافقة لدخول المنتسبين الجدد وتحديثها دورياً في بداية عام ٢٠١٦ D4 تطوير معايير التقييم للموظفين بحيث يغطي التقييم أبعاد مختلفة للموظف نواحي إدارية - نواحي شخصية - نواحي فنية وفق التوصيف الوظيفي |
| بعد التعلم | D3 تأهيل قسم الموارد البشرية لإعداد الخطط والميزانيات السنوية للتدريب مع نهاية عام ٢٠١٤ |
| البعد البيئي | D6 تأمين الموظفين من الناحية الصحية وإصابات العمل بنهاية عام ٢٠١٥ |

جدول رقم (١٢٣) من إعداد الباحث

التوجه الاستراتيجي الخامس: المشاركة بالمسؤولية تجاه المجتمع والبيئة

الأهداف الفرعية الإستراتيجية:

E1 قبول لا يقل عن عشرة متدربين سنويا بمختلف أقسام الشركة عن طريق مؤسسات التأهيل أو بشكل إفرادي

E2 دعم المشاريع والبرامج الاجتماعية (مشروع) على الأقل سنوياً

E3 دعم الدراسات والأبحاث العلمية (بحث علمي واحد) على الأقل سنويا بما يفيد الشركة

E4 الالتزام بمعايير المحافظة على البيئة وعدم القبول بوجود أكثر من ثلاثة أخطاء ثانوية وفق معايير الايزو بشكل سنوي.

E4 تخفيف استخدام الورق واللجوء للأرشفة الإلكترونية مع نهاية عام ٢٠١٦

ويمكن إسقاط هذه الأهداف على الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن وفق التالي:

| | |
|--|------------------------------------|
| المشاركة بالمسؤولية تجاه المجتمع والبيئة | التوجه الخامس |
| E2 دعم المشاريع والبرامج الاجتماعية مشروع على الأقل سنوياً | البعد المالي |
| E1 قبول لا يقل عن عشرة متدربين سنوياً بمختلف أقسام الشركة عن طريق مؤسسات التأهيل أو بشكل إفرادي | بعد العملاء |
| E4 الالتزام بمعايير المحافظة على البيئة وعدم القبول بوجود أكثر من ثلاثة أخطاء ثانوية وفق معايير الايزو | بعد الإجراءات الداخلية |
| E3 دعم الدراسات والأبحاث العلمية رسالة أو بحث علمي واحد على الأقل سنوياً بما يفيد الشركة | بعد التعلم والنمو |
| E4 تخفيف استخدام الورق واللجوء للأرشفة الإلكترونية مع نهاية عام ٢٠١٦ | البعد البيئي والمسؤولية الاجتماعية |

جدول رقم (١٢٤) من إعداد الباحث

الخطوة السادسة: صياغة الخريطة الإستراتيجية (تحديد علاقة السبب والنتيجة)

الخطوة السابعة: تحديد الأهداف المرحلية Targets

تعني هذه المرحلة وضع أهداف مرحلية تنفيذية لكل هدف استراتيجي فرعي، لتحقيق التوجه الاستراتيجي الذي بالنهاية يحقق رسالة ورؤية الشركة.

الأهداف المرحلية للأهداف الفرعية الإستراتيجية للتوجه الاستراتيجي الأول:

١. A زيادة معدل نمو رقم المبيعات بنسبة ١٠% سنويا

A.1.a تحليل مزيج المبيعات على مستوى الشركة لمعرفة التغيرات في توجهات الزبائن خلال الشهر الأخير من كل عام.

A.1.b تحليل مزيج المبيعات لكتلة الزبائن الكبيرة والتي تشكل قرابة ٤٠% من مسحوبات إجمالي الزبائن لتحديد رقم البيع المستهدف لكل زبون وعلى مستوى كل نوع من مزيج المبيعات لمتابعة تحقيق الهدف. ويتم ذلك بالشهر الأخير من كل عام

A.1.c تأمين التوريدات اللازمة لتحقيق خطة المبيعات بالوقت المناسب وعمل خطة مشتريات دقيقة مع نهاية الشهر الأخير من كل عام

A.1.d تعزيز مستودعات الشركة بتشكيلة واسعة من المواد الأولية(الذرة،الصويا،المركز،..الخ) لتناسب متطلبات و احتياجات العملاء.

A.1.e ترويج الأنواع الجديدة من الخلطات العلفية و عرض مزايا هذه الخلطات من نسب تحويل أفضل و أمراض أقل

A.1.f متابعة الأسواق الخارجية ,و ذلك لاقتناص الفرص و تصدير الاعلاف خارج القطر.

٢. A تأهيل كادر تسويقي يغطي المناطق الأساسية في سوريا

A.2.a تدريب بائعين وتعريفهم بمنتجات الشركة في المحافظات الكبيرة بسوريا

A.2.b تزويد البائعين بوسائل ومعلومات تساعدهم على تحقيق أهداف البيع المرجوة بمجرد انتهاء تدريبهم ومباشرتهم للعمل.

A.2.c عمل صالات عرض كبيرة بالمحافظات لترويج منتجات الشركة كل سنة فتح صالة عرض.

A.2.d عمل ورشات تسويقية للتعريف على منتجات الشركة للجهات المهتمة بأمور الاعلاف و الدواجن بشكل سنوي.

A.2.e عمل دعوة جماعية مشتركة للجهات المهتمة (نقابة الأطباء البيطريين- شركات أدوية- المربين) لمقر الشركة للتعريف عن الشركة بشكل أفضل مرة كل عام

A.3 زيادة التدفقات النقدية والتحول باتجاه البيع النقدي بنسبة ٩٠% من رقم المبيعات

A.3.a وضع أسقف ائتمانية لحسابات الزبائن تعادل متوسط مسحوبات آخر ستة أشهر يعدل بشكل شهري

A.3.b تحديد مدة ائتمانية لكل زبون بحسب حجم مسحوباته تتراوح بين البيع النقدي وبين مدة تحصيل لا تتجاوز الشهر لكل فاتورة مبيع ويتم ذلك ببداية كل عام

A.3.c عمل عروض بيع نقدي بالأشهر التي ينخفض بها الطلب على الاعلاف.

A.3.d ربط كل زبون بمسؤول مبيعات معين بشكل مباشر ويتم ذلك عند بدء التعامل مع الزبون

A.3.e ربط أجور مسؤولي المبيعات بنسبة من التحصيل بشكل مباشر وإلغاء نظام الرواتب الشهرية لمسؤولي المبيعات ببداية عام ٢٠١٧

A.4 خفض قيمة المخزون بنسبة ١٠% سنويا ورفع معدل دوران المخزون إلى ٣ دورات بالعام

A.4.a تحديد أنواع المواد غير المتحركة بالمستودع بشكل ربع سنوي

A.4.b تكثيف التسويق نحو المواد القليلة الحركة وعمل عروض خاصة

A.4.c عمل بازارات بأسعار مخفضة لبيع أنواع معينة من المواد المخزنة الراكدة مرة كل عام.

A.4. d التسويق المسبق لأنواع الاعلاف الجديدة لتحديد حجم الشراء بشكل أدق

A.5 تخصيص ٥% من رقم المبيعات للاستثمار بخطط إنتاجية متطورة سنويا

A.5.a متابعة التطورات التقنية لتجهيزات معامل الاعلاف بحضور المعارض العالمية من قبل الإدارة العليا

A.5.b تحديد خطة تطوير ودعم للتجهيزات الثابتة للمعمل بما يتناسب وتطور احتياجات الزبائن واتجاهاتهم مرة كل عامين

A.5.c حجز نسبة تعادل ٥% من رقم المبيعات سنوياً لتسديد التزامات شراء تجهيزات ثابتة للمعمل

A.5.d الحصول على تسهيلات ائتمانية تمكن الشركة من شراء معدات ثقيلة سنوياً

٢. A ضبط المصاريف الإدارية بشكل لا تتجاوز ٢٠% من مصاريف الإنتاج

A.6.a ربط زيادة الرواتب بنتائج تقييم الأداء للموظف وضمن نسبة سقفها الأعلى لا يتجاوز ١٠% سنوياً

A.6.b وضع أسقف لبعض المزايا المقدمة للموظفين (هواتف - بنزين) في بداية كل سنة

A.6.c ربط النفقات الإدارية بالأقسام ووضع موازنة لها لتحديد المسؤول عن الانحراف قبل بداية كل سنة بشهرين

A.6.d دراسة حجم الأعمال بكل قسم وإجراء تغييرات بآلية تنفذ هذه الأعمال لتنفيذ أعمال القسم بأقل عدد ممكن من الموظفين ومن النفقات الأخرى بشكل دائم

A.6.e تخفيض الدوام الإداري في حالات انخفاض الإنتاج إلى ما دون ٦٠% عن متوسط الأعوام السابقة وهذا يكون في الظروف الخاصة وفي حالات الضرورة

A.6.f وضع موازنة للمصاريف الإدارية تكون محددة وتتناسب مع التطور والنمو المتوقع برقم المبيعات قبل شهرين من بداية العام

A.7 الترويج الاعلاني عن طريق المشاريع الخيرية

A7.a الاشتراك بجمعيات خيرية خلال عام ٢٠١٦

A7.b الاشتراك بنشاطات تربية خيرية (دعم أسر الشهداء) خلال عام ٢٠١٦

الأهداف المرحلية للأهداف الفرعية الاستراتيجية للتوجه الاستراتيجي الثاني

الارتقاء برضا العملاء

B.1 التفرد بإنتاج خلطات جديدة من الاعلاف و بنسب تحويل أفضل

B.1.a تهيئة مخبر الجودة الخاص بالشركة ليلبي متطلبات الاختبارات

B.1.b توصيف أنواع جديدة من الاعلاف بعد عمل الاختبارات اللازمة وطرحها على المربين

B.1.c استيراد نماذج من المواد الاولية وإجراء الاختبارات اللازمة لمعرفة خواصها.

B.1.d الحصول على شهادات الجودة المتعلقة بالعمليات على بعض الأنواع الخاصة من الاعلاف.

B.2 إمكانية تقديم الحلول المتكاملة للعميل بالتعاون مع شركات متممة

B.2.a إعطاء تسهيلات ائتمانية للشركات الشقيقة لدعم التعامل معها بشكل دائم على مدار السنة

B.2. b إعطاء طلبيات الشركات الشقيقة الأولوية بخطة الإنتاج والتحميل من خلال الحجز اليومي المسبق بنسبة ٤٠% من الطاقة الإنتاجية لطلبات الشركات الشقيقة

B.2. c التواصل مع الشركات الشقيقة لإطلاعهم على كل ما هو جديد ليتم استكمال متطلباته الخاصة لديهم وليتم ترويجه بشكل مشترك من خلال اجتماعات مجلس الإدارة الدورية.

B.3 إمكانية تقديم الدراسات والاستشارات والخبرات للعملاء و المربين

B.3.a التواصل مع الاطباء البيطريين والمهتمين عن طريق بدعوتهم لمقر الشركة مرتين بالعام

B.3.b عمل ندوات ومحاضرات في المحافظات للتعريف عن الشركة وكل ما هو جديد في صناعة الاعلاف .

B.3.c التوصيف العلمي لأنواع الاعلاف، على شكل بروشورات وكتيبات .

B.3.d تأهيل مسؤولي المبيعات بشكل فني ليساعد العميل باختيار الأنسب لمشروعه من خلال ورشات عمل دورية ربع سنوية داخل الشركة لرفع مهارات المندوب.

B.4 توفير أحدث الطرق في صناعة الاعلاف

B.4.a ترويج صناعة علف الدواجن اللحمية و رفع نسبته الى ٨٠% من المبيعات في نهاية ٢٠١٦.

B.4.b ترويج صناعة علف النمو للامهات في الدواجن لتصل إلى نسبة ١٠% من المبيعات في نهاية ٢٠١٦

B.5 الحصول على شهادة الايزو ٤٠٠٠ مع نهاية عام ٢٠١٦

B.5.a دراسة تحليلية لواقع بيئة الشركة مع نهاية عام ٢٠١٥

B.5.b التواصل مع الشركات المانحة للايزو خلال عام ٢٠١٦

الأهداف المرحلية للأهداف الفرعية الإستراتيجية للتوجه الاستراتيجي الثالث**دعم عوامل المنافسة: الجودة والسعر ووقت التسليم****C1 ضبط إجراء المرتجعات وتخفيض معدل المرتجعات بنسبة ٤٠% سنوياً**

C1.a توثيق نسب الأخطاء المقبولة لكل عملية إنتاجية حسب المعايير الأوروبية وتنقيف الزبائن بها خلال أول شهرين من عام ٢٠١٦

C1.b رفع رقابة الجودة على العمليات الإنتاجية من خلال نظام محاسبة المسؤولية ونظام الحوافز الإنتاجية بدء من الربع الأول بعام ٢٠١٦

C1.c وضع أسس وضوابط لقبول المرتجعات خلال الشهر الأول من عام ٢٠١٦

C1.d رفع رقابة الجودة على شراء عمليات التصنيع الخارجي بدء من بداية عام ٢٠١٦

C2 تخفيض معدل التعويض بنسبة ٢٠% سنوياً

C2.a رفع كفاءة خطة الصيانة، ومراقبة تنفيذها بفاعلية بدء من عام ٢٠١٦

C2.b تجديد عقود الصيانة مع الشركات الموردة للمعدات بشكل سنوي

C2.c الربط الأتوماتيكي بين طلبيات المبيعات وأوامر الإنتاج لتجاوز أخطاء التصنيع بدء من عام ٢٠١٦

C2.d تفعيل نظام الحوافز الإنتاجية المرتبط مع الإنتاجية وجودة العمليات المنتجة بدء من الربع الأول من عام ٢٠١٦

C2.e تفعيل نظام محاسبة المسؤولية على مستوى العمال والإداريين وتحميلهم جزء من قيمة الأخطاء الناتجة عن إهمالهم بدء من النصف الثاني من عام ٢٠١٦

C3 نسبة المعيب المسموح بها لا تتجاوز ٥% لأنواع العلف المختلفة.

C3.a أتمتة أوامر الإنتاج للوصول إلى أقل نسبة معيب ممكنة بدء من نهاية ٢٠١٥

C4 رفع نسبة الاستفادة من مخزون المعيب إلى ٩٠% سنوياً

C4.a تنظيم وأتمتة مخزون المعيب وفق الأصول مع لصاقات تحدد نوعية العلف بدء من الربع الرابع ٢٠١٥

C4. b ربط نظام الحوافز الإنتاجية بنسبة الاستفادة من مخزون المعيب شهرياً بدء من النصف الثاني من عام ٢٠١٦

C5 زيادة التأهيل ودعم الصيانة لرفع نسبة الطاقة المستغلة بنسبة ٢٠%

C5.a وضع خطة لإعادة دراسة مزايا الآلات للتأكد من الاستغلال التام للتجهيزات المتاحة بأفضل الطرق وذلك خلال الربع الثالث من عام ٢٠١٦

C5.b ضبط خطة توريد قطع الغيار ومستلزمات الصيانة بشكل فعال لضمان عدم انقطاع المستلزمات بدء من عام ٢٠١٦

C5.c وضع خطة الصيانة بشكل مندمج مع خطة الإنتاج لضمان عدم توقف الإنتاج بشكل مفاجئ بدء من الربع الأول من عام ٢٠١٦

C5.d تنظيم خطة الصيانة بشكل تتضمن خطة صيانة شاملة وصيانات دورية تتابع ضمان عمل التجهيزات بكفاءة عالية، حيث ينتهي إقرار الخطة وإضافتها لبرنامج الإنتاج ببداية عام ٢٠١٦

C6 تحسين سير العمليات الإنتاجية الداخلية لتقليص زمن الإنتاج

C6.a وضع إجراءات إعداد وتجهيز الآلات وتنظيفها بشكل لا يعيق العمليات الإنتاجية بدء من الربع الرابع ٢٠١٥

C6.b تنظيم خطط الإنتاج بشكل يضمن تشغيل الوردية الليلية بالمراحل التي تشكل نقاط اختناق بالإنتاج مثل عمليات التدبيل وذلك بدء من الربع الثالث لعام ٢٠١٥

C6.c أتمتة خطة التحميل وبرمجة خطة التحميل للمحافظات ودمج خطة التحميل مع خطة الإنتاج بدء من الربع الرابع ٢٠١٥

C6.d أتمتة المراحل الإنتاجية باستخدام الباركود لمعرفة وضعية القطع المنتجة ومكان تواجدها بدء من الربع الرابع ٢٠١٥

C6.e ربط عمليات المناقلة بين المستودعات مع خطة الإنتاج لضمان عدم انقطاع صالة الإنتاج من المواد الأولية والألواح الخام وذلك بدء من الربع الثالث ٢٠١٥

C6.f اختصار الزمن بين تلقي الطلب من الزبون ولغاية تحويله للإنتاج بشكل لا يتجاوز ٢٤ ساعة بدء من عام ٢٠١٦

C6.g ضبط خطة المشتريات اعتمادا على معطيات المبيعات لضمان عدم انقطاع المستودعات من المواد بحيث يتم إقرار خطة المشتريات من بداية عام ٢٠١٦ ويمكن تعديلها عند الحاجة

C7 التخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة و أتمتة أكثر من ٨٥% من العمليات الخدمية الداخلية

C7.a تنظيم المحاسبة عن الأعمال بالشركة وفق أنشطة مستقلة تبين كلفة ومردود كل نشاط باستخدام نظام محاسبة تكاليف الأنشطة وذلك مع نهاية عام ٢٠١٤

C7.b تحديد التكلفة المستهدفة لكل نشاط، لتحديد مواطن التجاوز والانحراف، وهذا الأمر يجب أن يتم ببداية كل عام بالاعتماد على توجهات الشركة ووضع السوق

C7.c دراسة تحليلية لكل نشاط لمعرفة مسببات الكلفة ومحاولة إدارتها بهدف التخفيض مع المحافظة على معايير الأداء، سيتم انجاز هذا المشروع بالنصف الثاني من عام ٢٠١٧

C7.d تحديد الأنشطة التي لا تضيف قيمة ومحاولة أتمتها، أو تحجيم كلفتها، ووضع موازنة لكلفتها والزمن الذي تستغرقه وهذا المشروع يجب أن ينتهي بالنصف الثاني من عام ٢٠١٧

C8 تطوير آلية معالجة المياه بطريقة تخدم البيئة مع نهاية عام ٢٠١٧

C8.a إجراء صيانة عامة للمكابس خلال عام ٢٠١٧

C8.b تركيب مضخات لمعالجة المياه الناتج عن المكابس قبل نهاية عام ٢٠١٧

الأهداف المرحلية للأهداف الفرعية الإستراتيجية للتوجه الاستراتيجي الرابع

العمل على رضا العاملين

D1 تأمين كافة الاحتياجات التدريبية الإضافية للإدارات مع نهاية الربع الأول من عام ٢٠١٥

D1.a إعداد دراسة مرحلية عن الحاجات التدريبية للإدارات المعنية مع نهاية الربع الأول لعام ٢٠١٤

D1.b إعداد دراسة عن الحاجات المستجدة بالربع الأخير من كل عام

D1.c القيام بتوزيع مخصصات التدريب على اختصاصات الإدارات المختلفة ببداية كل عام

D2 إعداد برامج تدريب داخلي مرافقة لدخول المنتسبين الجدد وتحديثها دورياً بالربع الأول من عام ٢٠١٦

D2.a إعداد كتيب يتضمن نظام الشركة الداخلي، ولمحة عن الصناعة وعن تاريخ الشركة وعن التقسيمات الإدارية والجغرافية للمنشأة وعن الهيكل الإداري بنهاية عام ٢٠١٥

D2.b إعداد نظام خاص بكل قسم لتدريب المنتسبين الجدد يضمن تعريف الموظف على الشركة بشكل عام ويضمن تأهيله بالأمر الفنية الخاصة بمجال عمله ويجب أن يكون هذا النظام جاهز مع بداية الربع الثالث من عام ٢٠١٥

D2.c تصميم نموذج لتقييم الموظفين الجدد يتم إملأه من قبل مدير القسم بعد ثلاثة أشهر من القبول الأولي للموظف للتأكد من كفاءته للعمل المطلوب ويجب أن يكون نموذج التقييم جاهز مع نهاية الربع الأول من عام ٢٠١٤

D3 تأهيل قسم الموارد البشرية لإعداد الخطط والميزانيات السنوية للتدريب مع نهاية الربع الثالث من عام ٢٠١٤

D3.a تدريب وتأهيل موظفي قسم الموارد من قبل جهات تدريب خارجية على آلية وضع الخطط التدريبية بالربع الأول من عام ٢٠١٤

D3.b تدريب وتأهيل موظفي قسم الموارد من قبل جهات تدريب خارجية على آلية عمل موازنات التدريب وربطها مع احتياجات الشركة بحسب الأولويات بالربع الثاني من عام ٢٠١٤

D4 تطوير معايير التقييم للموظفين بحيث يغطي التقييم أبعاد مختلفة للموظف نواحي إدارية - نواحي شخصية - نواحي فنية وفق التوصيف الوظيفي

- D4.a إعداد النظام الداخلي الخاص بالشركة مع بداية عام ٢٠١٤
- D4.b اعتماد التوصيف الوظيفي لكل موظف من قبل رئيس القسم وتزويد قسم الموارد البشرية به بالربع الأول من عام ٢٠١٤
- D4.c اعتماد نماذج خاصة بتقييم الأداء تشمل النواحي الإدارية والشخصية والفنية بنهاية النصف الأول من عام ٢٠١٤
- D5 تعزيز ميزانية التوظيف والتطوير بنسبة ١٥% عن ميزانية المرحلة السابقة لاستقطاب عناصر ماهرة بدء من الربع الأول لعام ٢٠١٤**
- D5.a إعداد تقرير عن الخبرات المطلوبة للفترة القادمة وذلك مع بداية الربع الأول عام ٢٠١٤
- D5.b إعداد موازنة تقديرية لاحتياجات التوظيف والتطوير للفترة القادمة ببداية الربع الأول عام ٢٠١٤
- D6 تأمين الموظفين من الناحية الصحية ومن ناحية حوادث العمل قبل نهاية ٢٠٠٩**
- D6.a التواصل مع شركات التأمين للحصول على أفضل العروض قبل نهاية 2015

الأهداف المرحلية للأهداف الفرعية الاستراتيجية للتوجه الاستراتيجي الخامس

المشاركة بالمسؤولية تجاه المجتمع والبيئة

- E1 قبول لا يقل عن عشرة متدربين سنويا بمختلف أقسام الشركة عن طريق مؤسسات التأهيل أو بشكل إفرادي**
- E1.a تحديد الأقسام التي يمكن استقبال كوادر لتدريبها دون إعاقة العمل مع بداية النصف الثاني من عام ٢٠١٤
- E1.b التواصل مع الجمعيات والمؤسسات الداعمة للشباب لتزويدها بنوعية المتدربين الذين يمكن استقبالهم ببداية النصف الثاني من عام ٢٠١٥
- E2 دعم المشاريع والبرامج الاجتماعية مشروع على الأقل سنوياً**

E2.a التواصل مع الجمعيات الاجتماعية الراعية لأعمال التطوير والأطفال بشكل دائم

E2.b تخصيص جزء من الموازنة للمشاركة بالأنشطة الاجتماعية الهادفة

E3 دعم الدراسات والأبحاث العلمية بحث علمي واحد على الأقل سنويا بما يفيد الشركة

E3.a اعتماد إجراءات استقبال الباحثين من قبل قسم الموارد البشرية مع نهاية الربع الثالث لعام ٢٠١٣

E3.b التنسيق مع الباحثين لإجراء بحث علمي يفيد الشركة مرة كل عام

E4 الالتزام بمعايير المحافظة على البيئة وعدم القبول بوجود أكثر من ثلاثة أخطاء ثانوية وفق معايير الايزو بشكل سنوياً

E4.a الحصول على شهادة الايزو ١٤٠٠٠ الخاصة بالبيئة بالنصف الأول لعام ٢٠١٤

E4.b تأهيل ٢٥ موظف (فنيين وعمال) لإجراء التدقيق الداخلي للايزو بنهاية النصف الثاني عام ٢٠١٣

E4.c عمل تدقيق داخلي دوري ربعي للتأكد من مطابقة الإجراءات لمعايير الجودة بدء من الربع الثالث لعام ٢٠١٤

E.5 تخيف استخدام الورق واللجوء للأرشفة الكترونية بنهاية ٢٠١٦

E5.a شراء برامج ومعدات الأرشفة الإلكترونية قبل نهاية ٢٠١٦

الخطوة الثامنة: مؤشرات حسن الأداء KPIs وعوامل النجاح CSFs

مؤشرات حسن الأداء KPIs : *Key Performance Indicators*

للتأكد من تنفيذ الأهداف المرحلية المحققة للأهداف الإستراتيجية، لا بد من وجود مؤشرات تحدد درجة تحقيق الهدف، وهذه المؤشرات تكون على نوعين مؤشرات مرافقة يجب أن تكون مضبوطة بالوقت، ومؤشرات لاحقة عبارة عن نتائج وليس لها ضبط زمني

| المؤشرات اللاحقة | المؤشرات المرافقة | الهدف الاستراتيجي |
|----------------------------|--|--|
| ارتفاع العائد على المبيعات | -تقرير شهري عن حجم وقيمة مبيعات الشركة مع مقارنة لمبيعات الأشهر السابقة ينجز بأول خمسة | A1 زيادة معدل نمو رقم المبيعات بنسبة ١٠% سنويا |
| مخطط بياني يبين تغيرات | | |

| | | |
|--|--|---|
| <p>تركيبية المبيعات عبر السنوات -مخطط بياني يتابع تغيرات حجم مبيعات والتحصيلات لأهم عشرة زبائن عبر السنوات وبيّن الأسماء المضافة والأسماء الملغاة من هذه القائمة. -موازنة تقديرية لكافة اعمال الشركة منطلقاً من موازنة المبيعات ومنظمة للإنتاج وللصيانة وللمشتريات -اكتساب عملاء جدد سنويا -فتح أسواق خارج سورية</p> | <p>أيام من كل شهر يصدر من القسم المالي -تقرير شهري يبين حجم مسحوبات كل زبون ونسبة مسحوباته من إجمالي المبيعات -خطة المبيعات المتوقعة للعام المقبل على مستوى العمليات وعلى مستوى الزبائن تجهز قبل نهاية السنة بشهرين -وجود توصيف لكل نوع من أنواع العلف مرفق باختبارات الجودة -ترويج منتجات الشركة عبر الانترنت وتحديث الموقع الإعلاني بشكل ربع سنوي بإشراف قسم التسويق</p> | |
| <p>- ازدياد معدل ربحية الشركة -نمو رقم المبيعات للمحافظات زيادة الحصة السوقية من شريحة المحافظات</p> | <p>-استقبال طلبات من زبائن المحافظات بشكل يومي -عمل ندوات تسويقية بكل محافظة سنويا بحضور الإدارة العليا وبالتنسيق مع أقسام التسويق بالشركات المتممة -عمل دعوة لاستضافة أبرز الاطباء البيطريين والمهتمين بمقر الشركة مرة كل عام</p> | <p>A2 تأهيل كادر تسويقي يغطي المناطق الأساسية في سوريا مع نهاية عام ٢٠١٥</p> |
| <p>- ارتفاع صافي التدفقات النقدية ارتفاع نسبة السيولة السريعة الأرصدة المدينة للزبائن لا تتجاوز ١٥% من قيمة المبيعات السنوية</p> | <p>-تقرير شهري يبين متوسط مسحوبات الزبائن عن آخر ١٢ شهر -تقرير يومي صادر من القسم المالي يبين قيم الفواتير المستحقة للسداد لكل زبون بحسب المدة الائتمانية الممنوحة له ويظهر اسم مسؤول المبيعات بجانب اسم كل زبون -قائمة أسعار خاصة صادرة من قسم التسعير بعرض البيع النقدي ببداية العام -ربط أجور ونفقات قسم المبيعات بالتحصيل بشكل شهري</p> | <p>A3 زيادة التدفقات النقدية والتحول باتجاه البيع النقدي بنسبة ٩٠% من رقم المبيعات مع نهاية عام ٢٠١٤</p> |
| <p>-قوائم التسعير الصادرة تربط</p> | <p>-اصدار تقرير ربع سنوي بالمواد الراكدة من قبل</p> | <p>A4 خفض قيمة المخزون بنسبة</p> |

| | | |
|--|--|--|
| <p>المواد الراكدة بالمواد المشابهة لها انخفاض حجم المواد الراكدة بالمستودع ارتفاع معدل دوران المخزون</p> | <p>المستودعات -وجود إعلان لعروض خاصة (عرض خاص لتنفيذ الكمية) للأصناف الراكدة من العلف تجدد قائمة التسعير الخاصة بالعروض بشكل ربع سنوي -كل عرض سعر لمادة لها مقابل بالمواد الراكدة يصدر على نسختين للزبون</p> | <p>١٠% سنويا ورفع معدل دوران المخزون إلى ٣ دورات بالعام مع نهاية عام ٢٠١٤</p> |
| <p>وجود تسهيلات ائتمانية عالية وجود كتالوجات متنوعة للتقنيات الحديثة لمعامل الاعلاف</p> | <p>-حضور معارض عالمية من قبل الإدارة العليا -الحصول على عروض شراء للتجهيزات التقنية الحديثة من مصادر مختلفة -تجديد ملفات التسهيلات الائتمانية</p> | <p>A5 تخصيص ٥% من رقم المبيعات للاستثمار بخطط إنتاجية متطورة سنويا</p> |
| <p>عدم وجود انحراف كبير بين المخطط له وبين الواقع في موازنة المصاريف الإدارية نسبة المصاريف الإدارية لا تتجاوز ٢٠% من مصاريف الإنتاج</p> | <p>-إجراء التقييم الدوري الربع السنوي للموظفين -اعتماد موازنة المصاريف الإدارية من قبل الإدارة العليا قبل بداية العام -أوامر صرف النفقات الدورية ضمن الأسقف المحددة من قبل الإدارة -إصدار تقرير شهري من القسم المالي للمصاريف الإدارية مخصص على الأقسام المسببة للنفقات -إصدار تقرير شهري من القسم المالي يبين الانحرافات بين المخطط له بالمصاريف الإدارية وبين الواقع</p> | <p>A6 ضبط المصاريف الإدارية بشكل لا تتجاوز ٢٠% من مصاريف الإنتاج مع نهاية عام ٢٠١٦</p> |
| <p>التميز والتطور بشكل سنوي من خلال المشاركة بالبرامج الاجتماعية</p> | <p>الحصول على جوائز من خلال المشاركة بمشاريع خيرية بشكل سنوي</p> | <p>A7 الترويج الاعلاني عن طريق المشاريع الخيرية مع نهاية عام ٢٠١٠</p> |
| <p>الحصول على حصة سوقية للمواد الجديدة ترفع من رقم المبيعات السنوي ارتفاع مؤشر رضا الزبائن</p> | <p>تقرير شهري يبين حجم المبيعات من الأنواع الجديدة يصدر خلال الخمسة أيام الأولى من الشهر لمراقبة تطور مبيعات الأنواع الجديدة استبيان ربع سنوي يظهر بقسم خاص منه رأي الزبائن بالأنواع الجديدة من الاعلاف</p> | <p>B1 التفرد بإنتاج خلطات جديدة من الاعلاف و بنسب تحويل أفضل.</p> |
| <p>ارتفاع مؤشر رضا الزبائن على</p> | <p>تقرير شهري يبين حجم التعامل مع الشركات</p> | <p>B2 إمكانية تقديم الحلول المتكاملة</p> |

| | | |
|--|--|---|
| <p>التكامل بمنتجات المجموعة ارتفاع حجم المبيعات الناتجة عن تكامل صناعات المجموعة ارتفاع رقم المشتريات من المجموعة الذي يدل على ارتفاع قدرة المجموع على الاعتماد الذاتي</p> | <p>(مبيعات ومشتريات) يصدر خلال الخمسة أيام الأولى من كل شهر استبيان نصف سنوي على مستوى المجموعة يظهر جميع فعاليات المجموعة ليبين رأي الزبائن بإجمالي المنتجات لتحديد مواطن القوة والضعف بالتكامل بين منتجات المجموعة</p> | <p>للعمل بالتعاون مع صناعات متممة</p> |
| <p>ارتفاع مؤشر رضا العملاء عن ندوات ومحاضرات الشركة والمجموعة</p> | <p>تقارير ربع سنوية عن الندوات والمحاضرات المقدمة تبين المحاور المطروحة تقدم من قبل قسم المبيعات استبيانات عقب كل ندوة لتقييم أداء الندوة</p> | <p>B3 إمكانية تقديم الدراسات والاستشارات والخبرات للعملاء و المربين بنهاية عام ٢٠١٥</p> |
| <p>ارتفاع مؤشر رضا الزبائن عن المنتجات الجديدة</p> | <p>تقرير شهري يبين حجم الطلب على المنتجات الجديدة يصدر خلال الخمسة أيام الأولى من كل شهر تقرير دوري عن العروض الخاصة بترويج العلف . تقرير نصف سنوي عن الاستبيانات الخاصة بمنتجات العلف .</p> | <p>B4 توفير أحدث التطورات التقنية العالمية في صناعة العلف سنوياً</p> |
| <p>المحافظة على الشهادة</p> | <p>الحصول على الشهادة بشكل موثق</p> | <p>B5 الحصول على شهادة الايزو ١٤٠٠٠ مع نهاية ٢٠١٦</p> |
| <p>انخفاض معدل المرتجعات</p> | <p>تقرير مالي شهري عن حجم المرتجعات يصدر خلال الخمسة أيام الأولى من الشهر تقرير شهري من القسم الإحصائي يبين أسباب المرتجعات</p> | <p>C1 ضبط إجراء المرتجعات وتخفيض معدل المرتجعات بنسبة ٢٠% سنوياً مع بداية عام ٢٠١٦</p> |
| <p>انخفاض معدل التعويض</p> | <p>تقرير مالي شهري عن حجم التعويض على خطوط الإنتاج تقرير شهري من القسم الإحصائي يبين أسباب التعويض</p> | <p>C2 تخفيض معدل التعويض بنسبة ٢٠% سنوياً</p> |
| <p>معدل المعيب لا يتجاوز ٥%</p> | <p>تقرير مالي كمي شهري عن قيمة المعيب الشهرية بحسب كل نوع من أنواع العلف والنسبة الإجمالية للمعيب من إجمالي العلف</p> | <p>C3 تخفيض نسبة المعيب المسموح بها إلى ٥% لنوع العلف المختلفة بداية عام ٢٠١٦</p> |

| | | |
|---|--|--|
| <p>ارتفاع معدل الاستفادة من مخزون المعيب</p> | <p>تقرير مالي كمي شهري يبين نسبة الاستفادة من مخزون المعيب</p> | <p>C4 رفع نسبة الاستفادة من مخزون المعيب إلى ٩٠% سنوياً من إجمالي قيمة المخزون مع نهاية عام ٢٠١٦</p> |
| <p>ارتفاع انتاجية الآلات انخفاض معدل الأعطال الطارئة</p> | <p>تقرير شهري من القسم الإحصائي يبين أسباب الأعطال الطارئة تقرير شهري من القسم الإحصائي يبين أسباب التعويض الناتجة عن مسببات لها علاقة بتجهيز المعدات و قطع الغيار تقرير شهري كمي يبين إنتاجية كل آلة . تقرير شهري يبين الصيانات الدورية والقطع المستبدلة التي تمت على كل آلة مع مقارنة مع ما هو مطلوب بخطة الصيانة السنوية</p> | <p>C5 زيادة التأهيل ودعم الصيانة لرفع نسبة الطاقة المستغلة بنسبة ٢٠% سنويا بالنصف الأول من عام ٢٠١٤</p> |
| <p>ارتفاع مؤشر التسليم بالوقت المفترض</p> | <p>-تقرير نصف شهري صادر من الإنتاج يبين الانحراف بين وقت التسليم المفترض ووقت التسليم الفعلي -تقرير شهري من القسم الإحصائي يبين أسباب التأخر بمواعيد التسليم -تقرير شهري من القسم الإحصائي يبين أسباب تأخر الطلب بين اتصال الزبون وترحيله للإنتاج -تقرير شهري من القسم المالي يبين حجم الشراء من السوق المحلية لانقطاع المستودعات -تقرير جرد أسبوعي بالمواد التي وصلت إلى حد الطلب والمواد التي وصلت إلى الحد الأدنى -تقرير جرد أسبوعي من قسم المستودعات يبين المواد التي انقطعت من المستودع</p> | <p>C6 تحسين سير العمليات الإنتاجية الداخلية لتقليص زمن الإنتاج وتخفيض زمن التسليم مع بداية عام ٢٠١٤</p> |
| <p>انخفاض كلفة الوحدات المنتجة انخفاض الانحراف بين الموازنة المخططة والمصاريف الفعلية المحققة</p> | <p>-تقرير مالي شهري يبين كلفة الوحدة المنتجة بكل نشاط له علاقة بالإنتاج -تقرير شهري عن المصاريف الواقعية لكل قسم إداري مقارن مع الموازنة الشهرية المخططة للمصاريف</p> | <p>C7 التخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة وأتمتة أكثر من ٨٥% من العمليات الداخلية بالنصف الأول من عام ٢٠١٧</p> |

| | | |
|---|---|---|
| <p>تصريف المياه المعالجة حصراً</p> | <p>التأكد من جاهزية معدات معالجة المياه بشكل يومي</p> | <p>C8 تطوير آلية معالجة المياه المخلفة من الانتاج بنهاية ٢٠١٧</p> |
| <p>خطة تدريبية جاهزة للتنفيذ حاجات تدريبية واضحة</p> | <p>- عقد اجتماعات دورية لهذا الغرض مع الأقسام المعنية - استلام دراسة الحاجات المستجدة بنهاية الربع الأول من كل عام - انجاز توزيع مخصصات التدريب على الأقسام المعنية</p> | <p>D1 تأمين كافة الاحتياجات التدريبية الإضافية للإدارات مع نهاية الربع الأول من عام ٢٠١٥</p> |
| <p>موظفين مهرة ومتمكنين من عملهم</p> | <p>تقييم المنتسب الجدد بعد ثلاثة أشهر من مباشرة عمله اختبار قدرة الموظف على العمل بعد التدريب</p> | <p>D2 إعداد برامج تدريب داخلي مرافقة لدخول المنتسبين الجدد وتحديثها دورياً بالربع الأول من عام ٢٠١٥</p> |
| <p>تدريب وتأهيل مستمر للموظفين</p> | <p>- الخطة التدريبية للموارد البشرية جاهزة مع نهاية الربع الأخير من كل عام - الموازنة التقديرية للتدريب مخصصة على الأقسام المعنية جاهزة مع نهاية الربع الأخير من كل عام</p> | <p>D3 تأهيل قسم الموارد البشرية لإعداد الخطط والميزانيات السنوية للتدريب مع نهاية النصف الأول من عام ٢٠١٤</p> |
| <p>تقييم عادل للموظفين يبين مدى قدرتهم على تنفيذ المطلوب منهم</p> | <p>- تقرير ربع سنوي عن تقييم الموظفين بناء على توصيفهم الوظيفي - تحديث نموذج التقييم ليتطابق مع التوصيف الوظيفي</p> | <p>D4 تطوير معايير التقييم للموظفين بحيث يغطي التقييم أبعاد مختلفة للموظف نواحي إدارية - نواحي شخصية - نواحي فنية وفق التوصيف الوظيفي</p> |
| <p>مدراء أقسام متميزين</p> | <p>- دعم الشركة بعدد من الموظفين المتميزين لقيادة فرق العمل وتطويرها</p> | <p>D5 تعزيز ميزانية التوظيف والتطوير بنسبة ١٥% عن ميزانية المرحلة السابقة لاستقطاب عناصر ماهرة بدء من الربع الأول لعام ٢٠١٤</p> |
| <p>انخفاض السلف المأخوذة لأجل الطبابة انخفاض مصاريف الطبابة</p> | <p>تجديد وثيقة الضمان الصحي سنويا</p> | <p>D6 تأمين الموظفين صحياً ومن حوادث العمل قبل نهاية ٢٠١٥</p> |
| <p>وجود كادر من المتدربين بمختلف أقسام الشركة</p> | <p>- نموذج لتقييم المتدربين بنهاية فترة التدريب - الاحتفاظ بالسيرة الذاتية والتقييم للمتدربين المتميزين لإمكانية العودة إليها عند الحاجة</p> | <p>E1 قبول لا يقل عن عشرة متدربين سنويا بمختلف أقسام الشركة عن طريق مؤسسات التأهيل أو بشكل إفرادي</p> |

| | | |
|--|---|--|
| مشاركات اجتماعية | الاشتراك السنوي بأحد البرامج الاجتماعية الهادفة | E2 دعم المشاريع والبرامج الاجتماعية مشروع على الأقل سنوياً |
| دراسات علمية وأبحاث عن شركة النجمة للاعلاف | -التواصل بين الباحث ومدير القسم لانجاز البحث المطلوب | E3 دعم الدراسات والأبحاث العلمية بحث علمي واحد على الأقل سنوياً بما يفيد الشركة |
| الحفاظ على شهادة الايزو 14000 | التقارير الدورية الربع سنوية الصادرة من قسم الجودة عن نتائج التدقيق الداخلي - تقارير نصف سنوية من الجهة المانحة لشهادات الجودة عن تدقيقها الخارجي | E4 الالتزام بمعايير المحافظة على البيئة وعدم القبول بوجود أكثر من ثلاثة أخطاء ثانوية وفق معايير الايزو بشكل سنوي |
| عدم الحاجة للرجوع للأرشيف الورقي | تقرير ربعي يبين عدد مرات الرجوع للأرشيف الورقي من قبل مسؤول الأرشيف | E5 تخفيف استخدام الورق واللجوء للأرشفة الالكترونية بنهاية 2010 |

جدول رقم (١٢٥) من إعداد الباحث

عوامل النجاح المهمة CSFs : Critical Success Factors

لتحقيق التوجه الاستراتيجي للمنشأة لا بد من وجود عوامل نجاح مساعدة تسهل إمكانية تحقيق التوجه وأهدافه الفرعية والمرحلية.

| عوامل النجاح الرئيسية | الأهداف الإستراتيجية |
|--|--|
| إمكانية الشركة تقديم جميع الخلطات المطلوبة من الاعلاف الأسعار يجب أن تكون قريبة من سعر السوق مع فارق يناسب مستوى الجودة المقدم وجود برامج تحليلية قادرة على متابعة الأنواع المباعه ومسحوبات الزبائن القدرة على تزويد المستودعات بالمواد المطلوبة بشكل سريع عدم انقطاع المستودعات من المواد الأساسية للإنتاج جهاز مشتريات ذو مهنية عالية قسم تسويق عالي المستوى جهاز توظيف بالمبيعات ذو مهنية عالية | A1 زيادة معدل نمو رقم المبيعات بنسبة 10% سنوياً |
| الملاءة المالية لفتح صالات بيع بالمحافظات الأساسية وجود كادر قادر على توصيل الإنتاج للمحافظات | A2 تأهيل كادر تسويقي يغطي المناطق الأساسية في سوريا مع |

| | |
|---|--|
| <p>وجود تخطيط جيد ينظم نقل الإنتاج بين المركز والمحافظات لتوصيل المنتجات بأقل الكلف</p> | <p>نهاية عام ٢٠١٥</p> |
| <p>وجود حصة سوقية كبيرة للشركة بين المنافسين جودة وتميز بالإنتاج تعوض عن السداد النقدي مواعيد تسليم صادقة أتمتة قوية للإنتاج يربط العمليات من طلب أمر الإنتاج لغاية تسليمه للعميل حلول متكاملة مع الشركات المتممة قوية تدفع الزبون للشراء من الشركة رضا المستفيد من الخدمة وجود جهاز للتحصيل قادر على المتابعة وتنفيذ مهامه</p> | <p>A3 زيادة التدفقات النقدية والتحول باتجاه البيع النقدي بنسبة ٨٥% من رقم المبيعات مع نهاية عام ٢٠١٦</p> |
| <p>إدارة مستودعات قوية ومؤهلة إنجاز الدراسات التسويقية وجود أتمتة للمستودعات تنظيم عالي المستوى للمستودعات</p> | <p>A4 خفض قيمة المخزون بنسبة ١٠% سنويا ورفع معدل دوران المخزون إلى ٣ دورات بالعام مع نهاية عام ٢٠١٦</p> |
| <p>الوفر برأس المال إدارة منفتحة متابعة للأسواق العالمية كادر تقني عالي المستوى</p> | <p>A5 تخصيص ٣% من رقم المبيعات للاستثمار بخطط إنتاجية متطورة سنويا</p> |
| <p>إدارة مالية مؤهلة هيكلية منظمة لإدارة الموارد البشرية إتباع نظام تكاليف حسب الأنشطة ABC القدرة على وضع موازنات منطقية لأنشطة الشركة وجود إدارة عامة قادرة على تنظيم الأعمال بكل قسم بأقل التكاليف القدرة على تحليل سلسلة القيمة لأنشطة الشركة بشكل فعال دعم من الإدارة العليا لتأمين تعاون المعنيين</p> | <p>A6 ضبط المصاريف الإدارية بشكل لا تتجاوز ٢٠% من مصاريف الإنتاج مع نهاية عام ٢٠١٦</p> |
| <p>اختيار مشاريع خيرية متميزة توفر كادر مؤهل وطموح يتابع المشاركات الاجتماعية توفر الدعم المالي</p> | <p>A7 الترويج الاعلاني عن طريق المشاركة بالمشاريع الخيرية مه نهاية ٢٠١٦</p> |

| | |
|---|--|
| <p>القدرة على تسويق منتجات متطورة وغالية الثمن القدرة على عمل اختبارات متميزة على أنواع العلف المختلفة القدرة على التوصيف المحترف للأنواع الجديدة التمييز بعمل البروشورات المعبرة على الأنواع الجديدة</p> | <p>B1 التفرد بإنتاج أنواع مختلفة من الخلطات العلفية و بنسب تحويل أفضل</p> |
| <p>التنسيق الجيد بين الشركات المتممة تسهيلات مشتركة بين الشركات المتممة لصالح العمل</p> | <p>B2 إمكانية تقديم الحلول المتكاملة للعمل بالتعاون مع صناعات متممة</p> |
| <p>القدرة على تنظيم ندوات مشتركة بين الشركات المتممة لتوعية العملاء بمنتجات وجود فريق مبيعات مؤهل فنياً بشكل متميز</p> | <p>B3 إمكانية تقديم الدراسات والاستشارات والخبرات للعملاء و المربين بنهاية عام ٢٠١٥</p> |
| <p>الجرأة باستقدام كل ما هو جديد في مجال الاعلاف</p> | <p>B4 توفير أحدث الطرق العالمية في صناعة الاعلاف سنوياً</p> |
| <p>فرض المبادئ والسلوك الاجتماعي الصحيح على موظفي الشركة التزام العاملين والمسؤولين بالانتاج بخطوات السلامة الخاصة بالبيئة</p> | <p>B5 الحصول على شهادة الايزو ١٤٠٠ الخاصة بالبيئة مع نهاية ٢٠١٠</p> |
| <p>نشر وعي وثقافة الجودة ضمن كادر الشركة القدرة على تثقيف الزبائن بمعايير الجودة لكل نوع من أنواع المنتجات</p> | <p>C1 ضبط إجراء المرتجعات وتخفيض معدل المرتجعات بنسبة ٢٠% سنوياً مع بداية عام ٢٠١٦</p> |
| <p>وجود كادر صيانة مؤهل فنياً وجود إدارة متابعة لتنفيذ خطط الصيانة وخطط الإنتاج القدرة على اتخاذ القرارات السليمة والسريعة بالأوقات الحرجة</p> | <p>C2 تخفيض معدل التعويض بنسبة ٢٠% سنوياً</p> |
| <p>إدارة إنتاج محترفة قادرة على تنظيم الإنتاج بما يخفض نسبة المعيب توفر أنواع مختلفة و متنوعة من الاعلاف تساعد على تخفيض معدل المعيب.</p> | <p>C3 تخفيض نسبة المعيب من الاعلاف المختلفة مع بداية عام ٢٠١٦</p> |
| <p>تنظيم دقيق لمخزون المعيب إمكانية برامج الإنتاج بتفضيل السحب من مخزون المعيب قبل السحب من غيره</p> | <p>C4 رفع نسبة الاستفادة من مخزون المعيب إلى ٤٠% سنوياً من إجمالي قيمة المخزون مع نهاية عام ٢٠١٦</p> |
| <p>توافر معلومات من الشركة المصنعة حول التشغيل الأمثل لكل آلة</p> | <p>C5 زيادة التأهيل ودعم الصيانة لرفع</p> |

| | |
|--|---|
| <p>التواصل المستمر مع الشركات المصنعة بزيارات دورية للخبراء الأجانب لأرض المعمل</p> | <p>نسبة الطاقة المستغلة بنسبة ٢٠% سنويا بالنصف الأول من عام ٢٠١٦</p> |
| <p>تنسيق قوي بين أقسام الشركة وبالذات المبيعات الإنتاج التحميل الجودة إدارات قوية ومتميزة لأقسام الشركة نشر ثقافة خدمة العميل بين جميع أقسام الشركة إدارات مباشرة متابعة للتقارير الإحصائية والمالية وقادرة على اتخاذ القرارات بالوقت المناسب قسم إحصائي قادر على تحليل البيانات</p> | <p>C6 تحسين سير العمليات الإنتاجية الداخلية لتقليص زمن الإنتاج وتخفيض زمن التسليم مع بداية عام ٢٠١٧</p> |
| <p>فريق عمل متعاون ومؤهل لتحليل سلسلة القيمة لجنة إدارية مؤهلة لوضع الموازنات التخطيطية قسم تسعير مؤهل فنياً ومالياً قادر على التسعير بكفاءة</p> | <p>C7 التخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة وأتمتة أكثر من ٨٥% من العمليات الداخلية بالنصف الأول من عام ٢٠١٧</p> |
| <p>عدم تهاون قسم الصيانة والمسؤولين بالانتاج بعملية معالجة المياه قبل تصريفها</p> | <p>C8 تطوير آلية معالجة المياه المخلفة من الانتاج بنهاية ٢٠١٧</p> |
| <p>توفر قسم من الموارد البشرية لمتابعة التدريب والتطوير التواصل الفعال مع شركات التدريب والتأهيل انفتاح الإدارة العليا وقناعتها بالتدريب والتأهيل</p> | <p>D1 تأمين كافة الاحتياجات التدريبية الإضافية للإدارات مع نهاية الربع الأول من عام ٢٠١٥</p> |
| <p>قدرة مدراء الأقسام على التدريب الداخلي قدرة مدراء الأقسام على اختيار الموظفين المهرة</p> | <p>D2 إعداد برامج تدريب داخلي مرافقة لدخول المنتسبين الجدد وتحديثها دورياً بالربع الأول من عام ٢٠١٦</p> |
| <p>إدارة موارد بشرية قوية ومؤهلة</p> | <p>D3 تأهيل قسم الموارد البشرية لإعداد الخطط والميزانيات السنوية للتدريب مع نهاية النصف الأول من عام ٢٠١٤</p> |
| <p>مدراء أقسام قادرين على تحديد التوصيف الوظيفي لكل مهنة مقدرة ونزاهة بإجراء التقييم الدوري للموظفين التواصل مع الموظفين لدى إجراء تقييمهم لتعريف الموظف بمواطن القوة والضعف لديه توعية الموظفين بقيم وأخلاق المجموعة</p> | <p>D4 تطوير معايير التقييم للموظفين بحيث يغطي التقييم أبعاد مختلفة للموظف نواحي إدارية - نواحي شخصية - نواحي فنية وفق التوصيف الوظيفي</p> |

| | |
|---|---|
| أرباح جيدة تسمح برفع مخصصات التدريب القدرة على الاحتفاظ بالموظفين المتميزين | D5 تعزيز ميزانية التوظيف والتطوير بنسبة ١٥% عن ميزانية المرحلة السابقة لاستقطاب عناصر ماهرة بدء من الربع الاول لعام ٢٠١٤ |
| نشر ثقافة التأمين الصحي بين الموظفين شرح خطوات استخدام بطاقات التأمين لتخفيف الصعوبات | D6 تأمين الموظفين صحيا ومن حوادث العمل بنهاية ٢٠١٥ |
| التواصل مع الجهات الراعية للشباب قدرة قسم الموارد البشرية على متابعة المتدربين | E1 قبول لا يقل عن عشرة متدربين سنويا بمختلف أقسام الشركة عن طريق مؤسسات التأهيل أو بشكل إفرادي |
| التواصل مع المؤسسات الاجتماعية لاختيار المشاركة الأفضل | E2 دعم المشاريع والبرامج الاجتماعية مشروع على الأقل سنوياً |
| نشر ثقافة التعاون مع الباحثين | E3 دعم الدراسات والأبحاث العلمية بحث علمي واحد على الأقل سنويا بما يفيد الشركة |
| إدارة جودة مؤهلة متابعة لجميع أعمال الشركة بما يخص الحفاظ على البيئة توفر محطات المعالجة والتجهيزات التي تساعد بالمحافظة على البيئة | E4 الالتزام بمعايير المحافظة على البيئة وعدم القبول بوجود أكثر من ثلاثة أخطاء ثانوية وفق معايير الايزو بشكل سنوي |
| التوصيف الوظيفي الدقيق لمسؤول الأرشيف التدقيق المفاجئ لأعمال مسؤول الارشيف | E5 تخفيف استخدام الورق واللجوء للأرشفة الإلكترونية |

جدول رقم (١٢٦) من إعداد الباحث

الخطوة التاسعة: المبادرات الداعمة (برامج أو مشاريع) Initiatives

بالنهاية لا بد من اقتراح عدد من المبادرات الداعمة الموصلة للأهداف المرحلية ومؤشرات نجاحها

والمبادرة هي شيء جديد وأساسي لحمل الهدف ويجب أن تكون إما برنامجاً (أي شيء يتكرر) أو تكون مشروع (لا يتكرر ويعمل لمرة واحدة)

| المبادرات الداعمة - برامج أو مشاريع | الأهداف المرحلية |
|--|--|
| برنامج تحليل إحصائي يقارن تغير مزيج المبيعات | A.1.a تحليل مزيج المبيعات على مستوى الشركة |

| | |
|---|---|
| لآخر خمس سنوات | لمعرفة التغيرات في توجهات الزبائن خلال الشهر الأخير من كل عام. |
| برنامج تحليل إحصائي يقارن تغيرات مسحوبات أكبر الزبائن والتي تشكل ٤٠% من حجم الطلب لآخر ثلاث سنوات موضحاً الأسماء الجديدة والأسماء المضمحلة حيث يبرز البرنامج أسماء الزبائن مقرونة بنسبة المسحوبات | A.1.b تحليل مزيج المبيعات لكتلة الزبائن الكبيرة والتي تشكل قرابة ٤٠% من مسحوبات إجمالي الزبائن لتحديد رقم البيع المستهدف لكل زبون وعلى مستوى كل نوع من مزيج المبيعات لمتابعة تحقيق الهدف. ويتم ذلك بالشهر الأخير من كل عام |
| تشكيل لجنة من المشتريات والمبيعات والمستودعات لتحديد الحد الأدنى وحد الطلب بشكل فعال لكل مادة | A.1.c تأمين التوريدات اللازمة لتحقيق خطة المبيعات بالوقت المناسب وعمل خطة مشتريات دقيقة مع نهاية الشهر الأخير من كل عام |
| دورات تدريبية للفريق المسؤول عن المستودعات | A.1.d تعزيز مستودعات الشركة بتشكيلة متنوعة من الاعلاف تناسب متطلبات و احتياجات المربين. |
| | A.1.e ترويج الأنواع الجديدة الخلطات العلفية و عرض مزايا هذه الخلطات من نسب تحويل عالية و طبابة أقل. |
| تجديد موقع الشركة على الانترنت الاشتراك بمواقع التسويق عبر الانترنت | A.1.f متابعة الاسواق الخارجية و ذلك لاقتناص الفرص و تصدير الاعلاف خارج القطر. |
| عمل مشروع قياس مقارن لأسعار الخدمات المقدمة من قبل الشركة والخدمات المقدمة من قبل المنافسين | A.2.a تدريب بائعين وتعريفهم بمنتجات الشركة في المحافظات |
| مرافقة موظفين مبيعات قدامى مع الجدد لفترة شهر للتأكد من كفاءتهم بالقيام بالعمل | A.2.b تزويد البائعين بوسائل ومعلومات تساعدهم على تحقيق أهداف البيع المرجوة بمجرد انتهاء تدريبهم ومباشرتهم للعمل |
| حملة إعلانية عند افتتاح صالة جديدة | A.2.c عمل صالات عرض كبيرة بالمحافظات الكبيرة لترويج منتجات الشركة كل سنة فتح صالة عرض |
| | A.2.d عمل ورشات تسويقية للتعريف على منتجات الشركة للجهات المهتمة بأمر الاعلاف و الدواجن بشكل سنوي |
| استضافة متميزة وتقديم هدايا للحضور | A.2.e عمل دعوة جماعية مشتركة للجهات المهتمة (مربين-أطباء بيطريين-مهندسين زراعيين) لمقر |

| | |
|--|---|
| | الشركة للتعريف عن الشركة بشكل أفضل مرة كل عام |
| عمل مشروع تسعير الخدمات المقدمة وفق التكاليف المتغيرة للخدمة | A.3.a وضع أسقف إئتمانية لحسابات الزبائن تعادل متوسط مسحوب شهر لكل زبون يعدل بشكل شهري |
| | A.3.b تحديد مدة ائتمانية لكل زبون بحسب حجم مسحوباته تتراوح بين البيع النقدي وبين مدة تحصيل لا تتجاوز الشهر لكل فاتورة مبيع ويتم ذلك ببداية كل عام |
| الإعلان الفعال عن العروض بشكل مدروس | A.3.c عمل عروض بيع نقدي بالأشهر التي ينخفض بها الطلب على الاعلاف |
| التواصل الاجتماعي بين البائع والزبون | A.3.d ربط كل زبون بمسؤول مبيعات معين بشكل مباشر ويتم ذلك عند بدء التعامل مع الزبون |
| تحديد لجنة من القسم المالي والإدارة لدراسة النسبة المناسبة التي تعطى للمندوب بما حقق له أجر جيد ويشجع على البيع والتحصيل | A.3.e ربط أجور مسؤولي المبيعات بنسبة من التحصيل بشكل مباشر وإلغاء نظام الرواتب الشهرية لمسؤولي المبيعات ببداية عام ٢٠١٧ |
| | A.4.a تحديد أنواع المواد غير المتحركة بالمستودع بشكل ربع سنوي |
| | A.4.b تكثيف التسويق نحو المواد القليلة الحركة وعمل عروض خاصة لبيعها |
| | A.4.c عمل عروض لبيع أنواع معينة من المواد المخزنة مرة كل عام |
| عمل لجنة لوضع نموذج استبيان يوفر معلومات باتجاهات متعددة لتوزع على الزبائن | A.4.d التسويق المسبق لأنواع العلف الجديدة لتحديد حجم الشراء بشكل أدق |
| | A.5.a متابعة التطورات التقنية لتجهيزات معامل العلف بحضور المعارض العالمية من قبل الإدارة العليا |
| اجتماع على مستوى الإدارات العليا لبيان الاحتياجات القادمة من التجهيزات الثابتة وترتيب أولوياتها | A.5.b تحديد خطة تطوير ودعم للتجهيزات الثابتة للمعمل بما يتناسب وتطور احتياجات الزبائن واتجاهاتهم مرة كل عامين |
| | A.5.c حجز نسبة تعادل ٥% من رقم المبيعات سنوياً لتسديد التزامات شراء تجهيزات ثابتة للمعمل |

| | |
|--|---|
| التواصل مع البنوك والحصول على تسهيلات ائتمانية | A.5.d الحصول على تسهيلات ائتمانية تمكن الشركة من شراء معدات ثقيلة سنويا |
| التقييم الدوري للموظفين | A.6.a ربط زيادة الرواتب بنتائج تقييم الأداء للموظف وضمن نسبة سقفها الأعلى لا يتجاوز ١٠% سنوياً |
| الاتفاق مع شركات تزويد البنزين | A.6.b وضع أسقف لبعض المزايا المقدمة للموظفين (هواتف - بنزين) في بداية كل سنة |
| تعميم من الإدارة العليا لتفعيل نظام محاسبة المسؤولية | A.6.c ربط النفقات الإدارية بالأقسام ووضع موازنة لها لتحديد المسؤول عن الانحراف قبل بداية كل سنة بشهرين |
| لجنة مكونة من المدير العام ورئيس القسم لدراسة أعمال كل قسم بهدف تخفيض العمالة مع المحافظة على أجود النتائج | A.6.d دراسة حجم الأعمال بكل قسم وإجراء تغييرات بآلية تنفذ هذه الأعمال لتنفيذ أعمال القسم بأقل عدد ممكن من الموظفين ومن النفقات الأخرى بشكل دائم |
| اجتماع على مستوى الإدارة العليا ورؤساء الأقسام | A.6.e تخفيض الدوام الإداري في حالات انخفاض الإنتاج إلى مادون ٦٠% عن متوسط الأعوام السابقة وهذا يكون في الظروف الخاصة وفي حالات الضرورة |
| لجنة إدارية لعمل موازنة المصاريف الإدارية وتخصيصها على الأقسام | A.6.f وضع موازنة للمصاريف الإدارية تكون محددة وتناسب مع التطور والنمو المتوقع برقم المبيعات قبل شهرين من بداية العام |
| لجنة مختصة بمتابع الأمور الاجتماعية بالشركة | A.7.a الاشتراك بالجمعيات الخيرية |
| تخصيص ميزانية وأماكن خاصة لممارسة أنشطة التدريب الخاصة | A7.b الاشتراك ببرامج اجتماعية متميزة |
| | B.1.a تهيئة مخبر الجودة الخاص بالشركة ليلبي متطلبات الاختبارات خلال العام |
| الإطلاع عبر الانترنت على كل ما هو جديد بتجهيز مخابر شركات تصنيع الاعلاف | B.1.b توصيف أنواع جديدة من العلف بعد عمل الاختبارات اللازمة وطرحها على المشاريع الجديدة |
| تواصل قسم المشتريات بالتعاون مع قسم الجودة مع الشركات المصنعة للاعلاف لمعرفة الأنواع الأنسب لاستيرادها واختبارها | B.1.c استيراد نماذج من المواد الاولية وإجراء الاختبارات اللازمة لمعرفة خواصها والإشكاليات المتعلقة بها |

| | |
|---|---|
| <p>التواصل مع الشركات المانحة لشهادات الجودة الخاصة بصناعة الاعلاف</p> | <p>B.1.d الحصول على شهادات الجودة المتعلقة بالعمليات على بعض الأنواع الخاصة من الاعلاف</p> |
| <p>عمل اتفاقيات بالأسعار و حسميات خاصة للشركات المتممة</p> | <p>B.2.a إعطاء تسهيلات ائتمانية للشركات المتممة لدعم التعامل معها بشكل دائم على مدار السنة</p> |
| <p>توجيه وتوعية من الإدارة العليا لقسمي المبيعات والإنتاج نحو إعطاء الشركات المتممة الأولوية</p> | <p>B.2.b إعطاء طلبيات الشركات المتممة الأولوية بخطة الإنتاج</p> |
| | <p>B.2.c التواصل مع الشركات المتممة لإطلاعهم على كل ما هو جديد ليتم استكمال متطلباته الخاصة لديهم وليتم ترويجه بشكل</p> |
| <p>دراسة لاختيار الشريحة المستهدفة للدعوة</p> | <p>B.3.a التواصل مع الأطباء البيطريين والمهتمين بدعوتهم لمقر الشركة مرتين بالعام</p> |
| | <p>B.3.b عمل ندوات ومحاضرات بأكبر المحافظات للتعريف عن المجموعة وكل ما هو جديد بعالم العلف وبالأنواع الجديدة من العلف بمعدل أربع محاضرات بالسنة</p> |
| <p>الإطلاع على التوصيف الأوربي لاعتماد الأسس الواجب ذكرها بالتوصيف الصادر عن الشركة</p> | <p>B.3.c التوصيف العلمي لأنواع العلف، على شكل بروشورات وكتيبات ونماذج متوافرة دائما لحين طلبها</p> |
| <p>عمل مشروع قياس مقارن لجودة الخدمات المقدمة من الشركة وجودة خدمات الشركات المنافسة</p> | <p>B.3.d تأهيل مسؤولي المبيعات بشكل فني ليساعد العميل باختيار الأنسب لمشروعه من خلال ورشات عمل دورية ربع سنوية لرفع مهارات المندوب</p> |
| <p>التواصل مع شركات الدعاية والإعلان لترويج الاعلاف وعمل حملات إعلانية</p> | <p>B.4.a ترويج صناعة علف الدواجن اللحمية و رفع نسبتها إلى ٨٠% من المبيعات بنهاية عام ٢٠١٦</p> |
| <p>دراسة مقارنة بين الأسعار المقدمة من قبل الشركة وأسعار الشركات المنافسة</p> | <p>B.4.b ترويج صناعة علف الدواجن للأمهات لتصل إلى ١٠% في نهاية ٢٠١٦</p> |
| | <p>C1.a توثيق نسب الأخطاء المقبولة لكل عملية إنتاجية حسب المعايير الأوربية وتثقيف الزبائن بها خلال أول شهرين من عام ٢٠١٦</p> |
| <p>لجنة مكونة من الإدارة العليا والمالية والإنتاج لوضع نظام الحوافز والعقوبات الخاصة بالإنتاج</p> | <p>C1.b رفع رقابة الجودة على العمليات الإنتاجية من خلال نظام محاسبة المسؤولية ونظام الحوافز الإنتاجية بدء من الربع الأول بعام ٢٠١٦</p> |

| | |
|--|---|
| <p>دراسة إجراءات قبول المرتجعات وإقرارها من الإدارة العليا وتعميمها على قسم التحميل</p> | <p>C1.c وضع أسس وضوابط لقبول المرتجعات خلال الشهر الأول من عام ٢٠١٦</p> |
| <p>لجنة لدراسة آلية طلب عمليات التصنيع الخارجي وقبولها وتوريدها للإنتاج وفق المواصفات</p> | <p>C1.d رفع رقابة الجودة على شراء عمليات التصنيع الخارجي بدء من بداية عام ٢٠١٦</p> |
| <p>إقرار خطة الصيانة من قبل الإدارة العليا وقسم الصيانة والإنتاج</p> | <p>C2.a رفع كفاءة خطة الصيانة، ومراقبة تنفيذها بفاعلية بدء من عام ٢٠١٦</p> |
| | <p>C2.b تجديد عقود الصيانة مع الشركات الموردة للمعدات بشكل سنوي</p> |
| | <p>C2.c الربط الأتوماتيكي بين طلبيات المبيعات وأوامر الإنتاج لتجاوز أخطاء التصنيع بدء من الربع الرابع بعام ٢٠١٥</p> |
| | <p>C2.d تفعيل نظام الحوافز الإنتاجية المرتبط مع الإنتاجية وجودة العمليات المنتجة بدء من الربع الأول من عام ٢٠١٦</p> |
| <p>لجنة مكونة من الإدارة العليا والمالية والموارد البشرية لإقرار أسس نظام محاسبة المسؤولية بالنسبة للإداريين</p> | <p>C2.e تفعيل نظام محاسبة المسؤولية على مستوى العمال والإداريين وتحميلهم جزء من قيمة الأخطاء الناتجة عن إهمالهم بدء من النصف الثاني من عام ٢٠١٦</p> |
| | <p>C3.a أتمتة أوامر الإنتاج للوصول إلى أقل نسبة معيب ممكنة بدء من الربع الرابع ٢٠١٥</p> |
| <p>لجنة تتابع إعادة تنظيم مخزون المعيب وضع أسس تنظيمه</p> | <p>C4.a تنظيم وأتمتة مخزون المعيب وفق الأصول مع لصاقات كود تحدد نوع هذا العلف بدء من الربع الرابع ٢٠١٥</p> |
| | <p>C4.b ربط نظام الحوافز الإنتاجية بنسبة الاستفادة من مخزون المعيب شهريا بدء من النصف الثاني من عام ٢٠١٦</p> |
| <p>لجنة مكونة من الإدارة العليا وقسم الصيانة لتأكيد الاستخدام الأمثل للآلات وذلك بالتواصل مع الشركات الموردة للتجهيزات</p> | <p>C5.a وضع خطة لإعادة دراسة مزايا الآلات للتأكد من الاستغلال التام للتجهيزات المتاحة بأفضل الطرق وذلك خلال الربع الثالث من عام ٢٠١٦</p> |
| <p>لجنة مكونة من الصيانة والمستودعات لوضع الحد</p> | <p>C5.b ضبط خطة توريد قطع الغيار ومستلزمات</p> |

| | |
|---|---|
| الأدنى وحد الطلب لقطع الغيار | الصيانة بشكل فعال لضمان عدم انقطاع المستلزمات بدء من عام ٢٠١٦ |
| | C5.c وضع خطة الصيانة بشكل مندمج مع خطة الإنتاج لضمان عدم توقف الإنتاج بشكل مفاجئ بدء من الربع الأول من عام ٢٠١٦ |
| دورات تأهيل لقسم الصيانة بما يخص تقنيات صناعة العلف من قبل الشركات الموردة لهذه التقنيات | C5.d تنظيم خطة الصيانة بشكل تتضمن خطة صيانة شاملة وصيانات دورية تتابع ضمان عمل التجهيزات بكفاءة عالية، حيث ينتهي إقرار الخطة وإضافتها لبرنامج الإنتاج ببداية عام ٢٠١٦ |
| | C6.a وضع إجراءات إعداد وتجهيز الآلات وتنظيفها بشكل لا يعيق العمليات الإنتاجية بدء من الربع الرابع ٢٠١٦ |
| لجنة من الإدارة العليا والإنتاج لتحديد العمليات التي تحدث اختناق بالإنتاج ولتحديد مهام الوردية الليلية الأساسية | C6.b تنظيم خطط الإنتاج بشكل يضمن تشغيل الوردية الليلية بالمراحل التي تشكل نقاط اختناق بالإنتاج وذلك بدء من الربع الثالث لعام ٢٠١٦ |
| لجنة من الإدارة العليا ومسؤول التحميل لدراسة المعوقات التي تواجههم لتنظيم العمل | C6.c دمج خطة التحميل مع خطة الإنتاج بدء من الربع الرابع ٢٠١٦ |
| | C6.d أتمتة المراحل الإنتاجية باستخدام الباركود لمعرفة وضعية القطع المنتجة ومكان تواجدها بدء من الربع الرابع ٢٠١٦ |
| توصيف مهنة أمين مستودع صالة الإنتاج لتأمين مستلزمات الصالة لضمان عدم انقطاع الإنتاج | C6.e ربط عمليات المناقلة بين المستودعات مع خطة الإنتاج لضمان عدم انقطاع صالة الإنتاج من المواد الأولية وذلك بدء من الربع الثالث ٢٠١٦ |
| دراسة لتحديد الأعمال الواجبة لاستلام الطلب من الزبون وتوصيله للإنتاج وحصر مسؤولية التأخير غير المبرر | C6.f اختصار الزمن بين تلقي الطلب من الزبون ولغاية تحويله للإنتاج بشكل لا يتجاوز ٢٤ ساعة بدء من عام ٢٠١٦ |
| دراسة السوق لتأمين مصادر محلية في حال الانقطاع المفاجئ بالمستودع | C6.g ضبط خطة المشتريات اعتمادا على معطيات المبيعات لضمان عدم انقطاع المستودعات من المواد بحيث يتم إقرار خطة المشتريات من بداية عام ٢٠١٦ ويمكن تعديلها عند الحاجة |

| | |
|---|--|
| <p>ورشة عمل بين القسم المالي وباقي الأقسام لتحديد أنشطة العمل المستقلة تأهيل القسم المالي على استخدام أساليب المحاسبة الحديثة</p> | <p>C7.a تنظيم المحاسبة عن الأعمال بالشركة وفق أنشطة مستقلة تبين كلفة ومردود كل نشاط باستخدام نظام محاسبة تكاليف الأنشطة وذلك مع بداية عام ٢٠١٤</p> |
| <p>عمل دراسة مقارنة بين أسعار الشركة وأسعار الشركات المنافسة تشكيل فريق عمل يهتم بإدارة التكلفة التشغيلية والإدارية</p> | <p>C7.b تحديد التكلفة المستهدفة لكل نشاط، لتحديد مواطن التجاوز والانحراف، وهذا الأمر يجب أن يتم بداية كل عام بالاعتماد على توجهات الشركة ووضع السوق</p> |
| <p>برامج تدريبية داعمة بإدارة التكلفة والتحليل المالي</p> | <p>C7.c دراسة تحليلية لكل نشاط لمعرفة مسببات الكلفة ومحاولة إدارتها بهدف التخفيض مع المحافظة على معايير الأداء، سيتم انجاز هذا المشروع بالنصف الثاني من عام ٢٠١٧</p> |
| <p>طلب الاستشارة من أهل الخبرة فيما يخص تحليل سلسلة القيمة</p> | <p>C7.d تحديد الأنشطة التي لا تضيف قيمة ومحاولة أتمتها، أو تحجيم كلفتها، ووضع موازنة لكلفتها والزمّن الذي تستغرقه وهذا المشروع يجب أن ينتهي بالنصف الثاني من عام ٢٠١٧</p> |
| <p>التواصل مع الموردين المختصين بذلك</p> | <p>C8.a شراء المعدات الخاصة بمعالجة المياه مع نهاية عام ٢٠١٦</p> |
| <p>التواصل مع المراكز الاستشارية لتأهيل الموظفين فنياً أو إدارياً</p> | <p>D1.a إعداد دراسة مرحلية عن الحاجات التدريبية للإدارات المعنية مع نهاية الربع الأول مع عام ٢٠٠٨</p> |
| <p></p> | <p>D1.b إعداد دراسة عن الحاجات المستجدة بالربع الأخير من كل عام</p> |
| <p></p> | <p>D1.c القيام بتوزيع مخصصات التدريب على إختصاصات الإدارات المختلفة بداية كل عام</p> |
| <p>لجنة من الإدارة العليا وقسم الموارد البشرية لتصميم منهج الكتيب التعريفي</p> | <p>D2.a إعداد كتيب يتضمن نظام الشركة الداخلي، ولمحة عن الصناعة وعن تاريخ الشركة وعن التقسيمات الإدارية والجغرافية للمنشأة وعن الهيكل الإداري بنهاية عام ٢٠١٥</p> |
| <p>إعداد منهجية واضحة من قبل كل رئيس قسم يبين</p> | <p>D2.b إعداد نظام خاص بكل قسم لتدريب المنتسبين</p> |

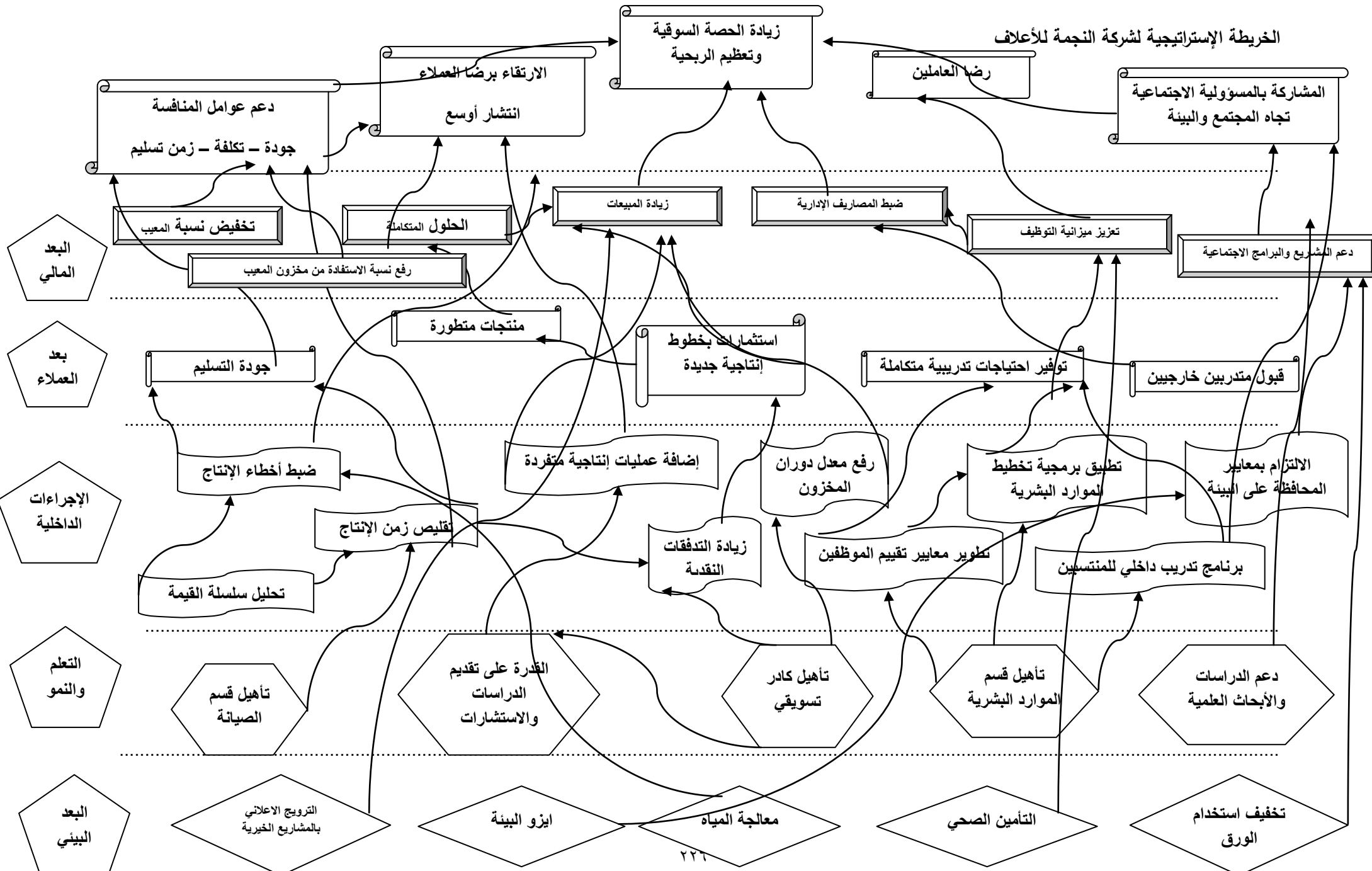
| | |
|--|--|
| <p>نوعية التدريب والجدول الزمني اللازم لتأهيل أي موظف جديد وتأمين المادة العلمية بشكل مكتوب ليتم متابعة المتدرب من قبل الموارد البشرية ويكون التقييم بناء عليه</p> | <p>الجدد يضمن تعريف الموظف على الشركة بشكل عام ويضمن تأهيله بالأمر الفنية الخاصة بمجال عمله ويجب أن يكون هذا النظام جاهز مع بداية الربع الثالث من عام ٢٠١٥</p> |
| | <p>D2.c تصميم نموذج لتقييم الموظفين الجدد يتم إملأه من قبل مدير القسم بعد ثلاثة أشهر من القبول الأولي للموظف للتأكد من كفاءته للعمل المطلوب ويجب أن يكون نموذج التقييم جاهز مع نهاية الربع الأول من عام ٢٠١٤</p> |
| <p>التواصل مع جهات تؤهل قسم الموارد بكفاءة</p> | <p>D3.a تدريب وتأهيل موظفي قسم الموارد من قبل جهات تدريب خارجية على آلية وضع الخطط التدريبية بالربع الأول من عام ٢٠١٤</p> |
| | <p>D3.b تدريب وتأهيل موظفي قسم الموارد من قبل جهات تدريب خارجية على آلية عمل موازنات التدريب وربطها مع احتياجات الشركة بحسب الأولويات بالربع الثاني من عام ٢٠١٤</p> |
| <p>اجتماع على مستوى الإدارات العليا لإقرار النظام الداخلي</p> | <p>D4.a إعداد النظام الداخلي الخاص بالشركة مع بداية عام ٢٠١٤</p> |
| | <p>D4.b اعتماد التوصيف الوظيفي لكل موظف من قبل رئيس القسم وتزويد قسم الموارد البشرية به بالربع الأول من عام ٢٠١٤</p> |
| | <p>D4.c اعتماد نماذج خاصة بتقييم الأداء تشمل النواحي الإدارية والشخصية والفنية بنهاية النصف الأول من عام ٢٠١٤</p> |
| | <p>D5.a إعداد تقرير عن المهارات والخبرات المطلوبة للفترة القادمة وذلك مع بداية الربع الأول من عام ٢٠١٤</p> |
| <p>اجتماع على مستوى الإدارات العليا يبين توجهات الإدارة نحو مجالات التدريب المطلوبة</p> | <p>D5.b إعداد موازنة تقديرية لاحتياجات التوظيف والتطوير للفترة القادمة ببداية الربع الأول من عام</p> |

| | |
|--|--|
| | ٢٠١٤ |
| تحديد الشخص المسؤول عن استدرج عروض من شركات التأمين | D6.a توقيع بوليصة التأمين الصحي وحوادث العمل مع نهاية ٢٠١٤ |
| | E1.a تحديد الأقسام التي يمكن استقبال كوادر لتدريبها دون إعاقة العمل مع بداية النصف الثاني من عام ٢٠١٤ |
| تواصل قسم الموارد مع جهات المرسلّة للمتدربين لاختيار الأنسب | E1.b التواصل مع الجمعيات والمؤسسات الداعمة للشباب لتزويدها بنوعية المتدربين الذين يمكن استقبالهم ببداية النصف الثاني من عام ٢٠١٥ |
| | E2.a التواصل مع الجمعيات الاجتماعية الراعية لأعمال التطوير والأطفال بشكل دائم |
| فكر إداري منفتح تجاه دعم الأنشطة الاجتماعية | E2.b تخصيص جزء من الموازنة للمشاركة بالأنشطة الاجتماعية الهادفة |
| قناعة من الإدارة بالتطوير عبر الأبحاث العلمية | E3.a اعتماد أسس وإجراءات استقبال الباحثين من قبل قسم الموارد البشرية مع نهاية الربع الثالث لعام ٢٠١٣ |
| | E3.b التنسيق مع الباحثين لإجراء بحث علمي يفيد الشركة مرة كل عام |
| | E4.a الحصول على شهادة الايزو ١٤٠٠٠ الخاصة بالبيئة بالنصف الأول لعام ٢٠١٤ |
| عمل دورة تدقيق داخلي لبعض موظفي الشركة من قبل الشركات المانحة للايزو | E4.b تأهيل ٨ موظف (إداريين وعمال) لإجراء التدقيق الداخلي للايزو بنهاية النصف الثاني من عام ٢٠١٥ |
| | E4.c عمل تدقيق داخلي دوري ربعي للتأكد من مطابقة الإجراءات لمعايير الجودة بدء من الربع الثالث لعام ٢٠١٤ |
| التوجيه لقسم المعلوماتية بالتواصل مع شركات المصممة لبرامج الأرشفة | E5.a شراء برامج ومعدات الأرشفة الكترونية |

جدول رقم (١٢٧) من إعداد الباحث

الخطوة العاشرة : كتابة بطاقة الأداء المتوازن

الخريطة الإستراتيجية لشركة النجمة للأعلاف



المبحث الرابع

بطاقة الأداء المتوازن لشركة النجمة للأعلاف

رسالة شركة النجمة للأعلاف: مواكبة التقدم التقني والارتقاء برضا الزبائن بتقديم منتجات ذات جودة عالية وأسعار منافسة ووقت قياسي، مع المحافظة على معايير السلامة والبيئة والمسؤولية الاجتماعية.

الهدف الاستراتيجي: زيادة معدل نمو رقم المبيعات بنسبة ١٠% سنويا

| الهدف | | اسم المسؤول عن الهدف و صفته الوظيفية: السيد مدير قسم التسويق | |
|--|---|--|---|
| المالي | ١ | الأولوية | <p>A.1.a تحليل مزيج المبيعات على مستوى الشركة لمعرفة التغيرات في توجهات الزبائن خلال الشهر الأخير من كل عام.</p> <p>A.1.b تحليل مزيج المبيعات لكتلة الزبائن الكبيرة والتي تشكل قرابة ٤٠% من مسحوبات إجمالي الزبائن لتحديد رقم البيع المستهدف لكل زبون وعلى مستوى كل نوع من مزيج المبيعات لمتابعة تحقيق الهدف. ويتم ذلك بالشهر الأخير من كل عام</p> <p>A.1.c تأمين التوريدات اللازمة لتحقيق خطة المبيعات بالوقت المناسب وعمل خطة مشتريات دقيقة مع نهاية الشهر الأخير من كل عام</p> <p>A.1.d تعزيز مستودعات الشركة بتشكيلة واسعة من المواد الأولية(الذرة،الصويا،المركز،...الخ) لتناسب متطلبات و احتياجات العملاء.</p> <p>A.1.e ترويج الأنواع الجديدة من الخلطات العلفية و عرض مزايها هذه الخلطات من نسب تحويل أفضل و أمراض أقل</p> <p>A.1.f متابعة الأسواق الخارجية، و ذلك لاقتناص الفرص و تصدير الاعلاف خارج القطر</p> |
| وصف موجز لأهمية الهدف | | | |
| يمثل الهدف الاستراتيجي A1 أحد الأهداف الفرعية للتوجه الاستراتيجي الأول نحو زيادة الحصة السوقية وتحسين الربحية | | | |
| المبادرات الداعمة-برامج أو مشاريع | | | |
| <p>برنامج تحليل إحصائي يقارن تغير مزيج المبيعات لآخر خمس سنوات - برنامج تحليل إحصائي يقارن تغيرات مسحوبات أكبر الزبائن والتي تشكل ٤٠% من حجم الطلب لآخر ثلاث سنوات موضحاً الأسماء الجديدة والأسماء المضمحلة حيث يبرز البرنامج أسماء الزبائن مقرونة بنسبة المسحوبات - تشكيل لجنة من المشتريات والمبيعات والمستودعات لتحديد الحد الأدنى وحد الطلب بشكل فعال لكل مادة - دورات تدريبية للفريق المسؤول عن المستودعات - التواصل مع الشركات الاعلانية لترويج المنتجات الجديدة - تجديد موقع الشركة على الانترنت - الاشتراك بمواقع التسويق عبر الانترنت</p> | | | |

| عوامل النجاح المهمة | مؤشرات حسن الأداء | | |
|---|--|--|--|
| | مؤشر لاحق | مدى تكرار القياس | مؤشر مرافق |
| إمكانية الشركة تقديم جميع الخلطات المطلوبة من العلف الأسعار يجب أن تكون قريبة من سعر السوق مع فارق يناسب مستوى الجودة المقدم وجود برامج تحليلية قادرة على متابعة الأنواع المباعة ومسحوبات الزبائن القدرة على تزويد المستودعات بالمواد المطلوبة بشكل سريع عدم انقطاع المستودعات من المواد الأساسية للإنتاج جهاز مشتريات ذو مهنية عالية قسم تسويق عالي المستوى جهاز توظيف بالمبيعات ذو مهنية عالية | ارتفاع العائد على المبيعات -مخطط بياني يبين تغيرات تركيبة المبيعات عبر السنوات -مخطط بياني يتابع تغيرات حجم مبيعات وتحصيلات أهم عشرون زبون عبر السنوات ويبين الأسماء المضافة والأسماء الملغاة من قائمة اهم عشرون زبون -موازنة تقديرية لكافة أعمال الشركة منطلقة من موازنة المبيعات ومنظمة للإنتاج وللصيانة وللمشتريات -اكتساب عملاء جدد سنويا والحصول على أكبر المشاريع داخل سوريا -فتح أسواق خارج سورية والحصول على مشاريع كبيرة بالخارج | شهري شهري سنوي دوري ربع سنوي | -تقرير شهري عن حجم وقيمة مبيعات الشركة مع مقارنة لمبيعات الأشهر السابقة ينجز بأول خمسة أيام من كل شهر يصدر من القسم المالي -تقرير شهري يبين حجم مسحوبات كل زبون ونسبة مسحوباته من إجمالي المبيعات -خطة المبيعات المتوقعة للعام المقبل على مستوى العمليات وعلى مستوى الزبائن تجهز قبل نهاية السنة بشهرين - وجود توصيف لكل نوع من أنواع العلف مرفق باختبارات الجودة -ترويج منتجات الشركة عبر الانترنت وتحديث الموقع الإعلاني بشكل ربع سنوي بإشراف قسم التسويق |

الهدف الاستراتيجي: تأهيل كادر تسويقي يغطي المناطق الأساسية في سورية مع نهاية ٢٠١٥

| البعء | | اسم المسؤول عن الهدف و صفته الوظيفية: السيد مدير قسم التسويق | | | |
|---|---|--|---|------------------------------|---------------|
| التعلم والنمو | ٤ | الأولوية | <p>A.2.a تدريب بائعين وتعريفهم بمنتجات الشركة في المحافظات الكبيرة بسوريا</p> <p>A.2.b تزويد البائعين بوسائل ومعلومات تساعدهم على تحقيق أهداف البيع المرجوة بمجرد انتهاء تدريبهم ومباشرتهم للعمل</p> <p>A.2.c عمل صالات عرض كبيرة بالمحافظات الكبيرة لترويج منتجات الشركة كل سنة فتح صالة عرض</p> <p>A.2.d عمل ورشات تسويقية للتعريف على منتجات الشركة للجهات المهتمة بأمور الاعلاف و الدواجن بشكل سنوي</p> <p>A.2.e عمل دعوة جماعية مشتركة للجهات المهتمة (نقابة الأطباء البيطريين- شركات أدوية- المربين) لمقر الشركة للتعريف عن الشركة بشكل أفضل مرة كل عام</p> | الأهداف المرجلية | رقم الهدف: A2 |
| | | | | وصف موجز لأهمية الهدف | |
| يمثل الهدف الاستراتيجي A2 أحد الأهداف الفرعية للتوجه الاستراتيجي الأول نحو زيادة الحصة السوقية وتحسين الربحية | | | | | |
| المبادرات الداعمة-برامج أو مشاريع | | | | | |
| عمل مشروع قياس مقارن لأسعار الخدمات المقدمة من قبل الشركة والخدمات المقدمة من قبل الشركات المنافسة - مرافقة موظفين مبيعات قدامى مع الجدد لفترة شهر للتأكد من كفاءتهم بالقيام بالعمل - حملة إعلانية عند افتتاح صالة جديدة - استضافة متميزة وتقديم هدايا للحضور | | | | | |

الهدف الاستراتيجي: زيادة التدفقات النقدية والتحول باتجاه البيع النقدي بنسبة ٩٠% من رقم المبيعات مع نهاية عام ٢٠١٦

| عوامل النجاح المهمة | مؤشرات حسن الأداء | | |
|---|--|-------------------------------------|---|
| | مؤشر لاحق | مدى تكرار القياس | مؤشر مرافق |
| <p>الملاءة المالية لفتح صالات بيع بالمحافظات الرئيسية وجود كادر قادر على توصيل الإنتاج للمحافظات وجود تخطيط جيد ينظم نقل الإنتاج بين المركز والمحافظات لتوصيل المنتجات بأقل الكلف توظيف مسؤولي مبيعات في المحافظات الرئيسية خلال عام ٢٠١٦ بعد تأهيلهم بمقر الشركة</p> | <p>- ازدياد معدل ربحية الشركة - نمو رقم المبيعات للمحافظات وزيادة الحصة السوقية من شريحة المحافظات</p> | <p>يومي ربع سنوي سنوياً</p> | <p>- استقبال طلبات من زبائن المحافظات بشكل يومي - عمل ندوات تسويقية في المحافظة الأساسية سنوياً بحضور الإدارة العليا وبالتنسيق مع أقسام التسويق بالشركات المتممة - عمل دعوة لاستضافة أبرز المربين والمهتمين بمقر الشركة مرة كل عام بإشراف قسم التسويق</p> |

| اسم المسؤول عن الهدف و صفته الوظيفية: السيد مدير قسم التسويق | | البلد | |
|--|----------|-------|---|
| العمليات الداخلية | الأولوية | ٣ | <p>A.3.a وضع أسقف ائتمانية لحسابات الزبائن تعادل متوسط مسحوب شهر لكل زبون يعدل بشكل شهري</p> <p>A.3.b تحديد مدة ائتمانية لكل زبون بحسب حجم مسحوباته تتراوح بين البيع النقدي وبين مدة تحصيل لا تتجاوز الشهر لكل فاتورة مبيع ويتم ذلك ببداية كل عام</p> <p>A.3.c عمل عروض بيع نقدي بالأشهر التي ينخفض بها الطلب على الاعلاف.</p> <p>A.3.d ربط كل زبون بمسؤول مبيعات معين بشكل مباشر ويتم ذلك عند بدء التعامل مع الزبون</p> <p>A.3.e ربط أجور مسؤولي المبيعات بنسبة من التحصيل بشكل مباشر وإلغاء نظام الرواتب الشهرية لمسؤولي المبيعات ببداية عام ٢٠١٧</p> |
| | | | <p>رقم الهدف: A3</p> <p>الأهداف المرحلية</p> |
| وصف موجز لأهمية الهدف | | | |
| يمثل الهدف الاستراتيجي A3 أحد الأهداف الفرعية للتوجه الاستراتيجي الأول نحو زيادة الحصة السوقية وتحسين الربحية | | | |
| المبادرات الداعمة-برامج أو مشاريع | | | |
| عمل مشروع تسعير الخدمات المقدمة وفق التكاليف المتغيرة للخدمة - الإعلان الفعال عن العروض بشكل مدروس - التواصل الاجتماعي بين البائع والزبون - تحديد لجنة من القسم المالي والإدارة لدراسة النسبة المناسبة التي تعطى للمندوب بما حقق له أجر جيد ويشجع على البيع والتحصيل | | | |

| عوامل النجاح المهمة | مؤشرات حسن الأداء | | |
|--|---|------------------|--|
| | مؤشر لاحق | مدى تكرار القياس | مؤشر مرافق |
| وجود حصة سوقية كبيرة للشركة بين المنافسين | - ارتفاع صافي التدفقات النقدية | شهرياً | -تقرير شهري يبين متوسط مسحوبات الزبائن عن آخر ١٢ شهر |
| جودة وتميز بالإنتاج تعوض عن السداد النقدي | ارتفاع نسبة السيولة السريعة | يومي | -تقرير يومي صادر من القسم المالي يبين قيم الفواتير المستحقة |
| مواعيد تسليم صادقة | الأرصدة المدينة للزبائن لا تتجاوز ١٥ % من قيمة المبيعات السنوية | سنويا | للسداد لكل زبون بحسب المدة الائتمانية الممنوحة له ويظهر اسم مسؤول المبيعات بجانب اسم كل زبون |
| أتمتة قوية للإنتاج يربط العمليات من طلب أمر الإنتاج لغاية تسليمه للعميل | | سنوياً | -قائمة أسعار خاصة صادرة من قسم التسعير بعرض البيع النقدي ببداية العام |
| حلول متكاملة مع الشركات المتممة قوية تدفع الزبون للشراء من الشركة رضا المستفيد من الخدمة | | شهرياً | -ربط أجور ونفقات قسم المبيعات بالتحصيل بشكل شهري |
| وجود جهاز للتحصيل قادر على المتابعة وتنفيذ مهامه | | | |

الهدف الاستراتيجي: خفض قيمة المخزون بنسبة ١٠% سنويا ورفع معدل دوران المخزون إلى ٣ دورات بالعام مع نهاية عام ٢٠١٦

| الهدف | | اسم المسؤول عن الهدف و صفته الوظيفية: السيد مدير قسم التسويق | |
|---|---|--|--|
| العمليات | ٣ | الأولوية | <p>A.4.a تحديد أنواع المواد الغير متحركة بالمستودع بشكل ربع سنوي</p> <p>A.4.b تكثيف التسويق نحو المواد القليلة الحركة وعمل عروض خاصة لبيعها</p> <p>A.4.c عمل بازارات بأسعار مخفضة لبيع أنواع معينة من المواد المخزنة الراكدة مرة كل عام.</p> <p>A.4.d التسويق المسبق لأنواع الاعلاف الجديدة لتحديد حجم الشراء بشكل أدق</p> |
| | | | رقم الهدف: A4 |
| وصف موجز لأهمية الهدف | | | |
| يمثل الهدف الاستراتيجي A4 أحد الأهداف الفرعية للتوجه الاستراتيجي الأول نحو زيادة الحصة السوقية وتحسين الربحية | | | |
| المبادرات الداعمة-برامج أو مشاريع | | | |
| دراسة العروض المناسبة على المواد الراكدة - عمل لجنة لوضع نموذج استبيان يوفر معلومات باتجاهات متعددة لتوزع على الزبائن | | | |

| عوامل النجاح المهمة | مؤشرات حسن الأداء | | |
|--|---|--|---|
| | مؤشر لاحق | مدى تكرار القياس | مؤشر مرافق |
| إدارة مستودعات قوية ومؤهلة إنجاز الدراسات التسويقية وجود أتمتة للمستودعات تنظيم عالي المستوى للمستودعات | -قوائم التسعير الصادرة تربط المواد الراكدة بالمواد المشابهة لها انخفاض حجم المواد الراكدة بالمستودع ارتفاع معدل دوران المخزون | ربع سنوي ربع سنوي يومي مرة لكل نوع جديد | -إصدار تقرير ربع سنوي بالمواد الراكدة من قبل المستودعات -وجود إعلان لعروض خاصة (عرض خاص لنفاذ الكمية) للأنواع الراكدة من العلف تجدد قائمة التسعير الخاصة بالعروض بشكل ربع سنوي -كل عرض سعر لمادة ما لها مقابل بالمواد الراكدة يصدر على نسختين للزيون استبيان من قبل قسمي المبيعات والتسويق يستهدف شرائح مختلفة خاص بتسويق نوع جديد من العلف بعد توصيفه من قبل قسم الجودة لتحديد حجم الطلبية المتوقع شرائها |

الهدف الاستراتيجي: تخصيص ٥% من رقم المبيعات للاستثمار بخطوط إنتاجية متطورة سنويا

| الهدف | | اسم المسؤول عن الهدف و صفته الوظيفية: السيد المدير العام | |
|--|---|--|---|
| العملاء | 2 | الأولوية | <p>A.5.a متابعة التطورات التقنية لتجهيزات معامل الاعلاف بحضور المعارض العالمية من قبل الإدارة العليا</p> <p>A.5.b تحديد خطة تطوير ودعم للتجهيزات الثابتة للمعمل بما يتناسب وتطور احتياجات الزبائن واتجاهاتهم مرة كل عام</p> <p>A.5.c حجز نسبة تعادل ٥% من رقم المبيعات سنوياً لتسديد التزامات شراء تجهيزات ثابتة للمعمل</p> <p>A.5.d الحصول على تسهيلات ائتمانية تمكن المنشأة من شراء معدات ثقيلة سنويا</p> |
| وصف موجز لأهمية الهدف | | | |
| يمثل الهدف الاستراتيجي A5 أحد الأهداف الفرعية للتوجه الاستراتيجي الأول نحو زيادة الحصة السوقية وتحسين الربحية | | | |
| المبادرات الداعمة-برامج أو مشاريع | | | |
| اجتماع على مستوى الإدارات العليا لبيان الاحتياجات القادمة من التجهيزات الثابتة وترتيب أولوياتها - التواصل مع البنوك والحصول على تسهيلات ائتمانية | | | |

| عوامل النجاح المهمة | مؤشرات حسن الأداء | | |
|---|--|----------------------|--|
| | مؤشر لاحق | مدى تكرار القياس | مؤشر مرافق |
| الوفور برأس المال إدارة منفتحة متابعة للأسواق العالمية كادر تقني عالي المستوى | وجود تسهيلات ائتمانية عالية وجود كتالوجات متنوعة للتقنيات الحديثة لمعامل العلف | سنوي سنوي سنوي | -حضور معارض عالمية من قبل الإدارة العليا -الحصول على عروض شراء للتجهيزات التقنية الحديثة من مصادر مختلفة -تجديد ملفات التسهيلات الائتمانية |

الهدف الاستراتيجي: ضبط المصاريف الإدارية بشكل لا تتجاوز ٢٠% من مصاريف الإنتاج

| البعد | اسم المسؤول عن الهدف و صفته الوظيفية: السيد مدير القسم المالي | | |
|--|---|----------|--|
| المالي | ١ | الأولوية | <p>A.6.a ربط زيادة الرواتب بنتائج تقييم الأداء للموظف وضمن نسبة سقفها الأعلى لا يتجاوز ١٠% سنوياً</p> <p>A.6.b وضع أسقف لبعض المزايا المقدمة للموظفين (هواتف - بنزين) في بداية كل سنة</p> <p>A.6.c ربط النفقات الإدارية بالأقسام ووضع موازنة لها لتحديد المسؤول عن الانحراف قبل بداية كل سنة بشهرين</p> <p>A.6.d دراسة حجم الأعمال بكل قسم وإجراء تغييرات بآلية تنفذ هذه الأعمال لتنفيذ أعمال القسم بأقل عدد ممكن من الموظفين ومن النفقات الأخرى بشكل دائم</p> <p>A.6.e تخفيض الدوام الإداري في حالات انخفاض الإنتاج إلى مادون ٦٠% عن متوسط الأعوام السابقة وهذا يكون في الظروف الخاصة وفي حالات الضرورة</p> <p>A.6.f وضع موازنة للمصاريف الإدارية تكون محددة وتناسب مع التطور والنمو المتوقع برقم المبيعات قبل شهرين من بداية العام</p> |
| وصف موجز لأهمية الهدف | | | |
| يمثل الهدف الاستراتيجي A6 أحد الأهداف الفرعية للتوجه الاستراتيجي الأول نحو زيادة الحصة السوقية وتحسين الربحية | | | |
| المبادرات الداعمة-برامج أو مشاريع | | | |
| التقييم الدوري للموظفين - تزويد الشركة بعدد موظفي كل شركة المستفيدين من الطعام - تعميم من الإدارة العليا لتفعيل نظام محاسبة المسؤولية - لجنة مكونة من المدير العام ورئيس القسم لدراسة أعمال كل قسم بهدف تخفيض العمالة مع المحافظة على أجود النتائج | | | |

| عوامل النجاح المهمة | مؤشرات حسن الأداء | | |
|--|--|------------------|---|
| إدارة مالية مؤهلة هيكلية منظمة لإدارة الموارد البشرية إتباع نظام تكاليف حسب الأنشطة ABC القدرة على وضع موازنات منطقية لأنشطة الشركة | مؤشر لاحق | مدى تكرار القياس | مؤشر مرافق |
| | عدم وجود انحراف كبير بين المخطط له وبين الواقع في موازنة المصاريف الإدارية | ربع سنوي سنوي | -إجراء التقييم الدوري الربع السنوي للموظفين -اعتماد موازنة المصاريف الإدارية من قبل الإدارة العليا قبل بداية العام |

| | | | |
|---|---|----------------------|--|
| إدارة قادرة على تنظيم الأعمال بكل قسم بأقل التكاليف القدرة على تحليل سلسلة القيمة لأنشطة الشركة بشكل فعال دعم من الإدارة العليا لتأمين تعاون المعنيين | نسبة المصاريف الإدارية لا تتجاوز ٢٠% من مصاريف الإنتاج | يومي شهري شهري | -أوامر صرف النفقات الدورية ضمن الأسقف المحددة من قبل الإدارة -إصدار تقرير شهري للمصاريف الإدارية مخصص على الأقسام المسببة للنفقات -إصدار تقرير شهري يبين الانحرافات بين المخطط له بالمصاريف الإدارية وبين الواقع |
| الهدف الاستراتيجي: الترويج الاعلاني عن طريق المشاركة بمشاريع خيرية مع نهاية عام ٢٠١٦ | | | |

| البعء | | اسم المسؤول عن الهدف و صفته الوظيفية: السيد مدير قسم التسويق | |
|--|---------------|--|-------------|
| البيئي | الأولوية ٥ | A7.a الاشتراك بجمعيات خيرية خلال عام ٢٠١٦ A7.b الاشتراك بنشاطات تربية خيرية (دعم أسر الشهداء) خلال عام ٢٠١٦ | الهدف A7 |
| وصف موجز لأهمية الهدف | | | |
| يمثل الهدف الاستراتيجي A7 أحد الأهداف الفرعية للتوجه الاستراتيجي الخامس: المشاركة بالمسؤولية الاجتماعية نحو المجتمع والبيئي | | | |
| المبادرات الداعمة-برامج أو مشاريع | | | |
| لجنة مختصة بمتابعة الأمور الاجتماعية | | | |

| عوامل النجاح المهمة | مؤشرات حسن الأداء | | |
|--|---|------------------|---|
| | مؤشر لاحق | مدى تكرار القياس | مؤشر مرافق |
| اختيار مشاريع خيرية متميزة (دعم عوائل الشهداء) توفر كادر مؤهل وطموح يتابع المشاركات الاجتماعية توفر الدعم المالي | التميز والتطور سنويا بحجم المشاركة بالمشاريع الخيرية | سنوي | - الحصول على جوائز سنوية من خلال المشاركة بالمشاريع الخيرية |

الهدف الاستراتيجي: التفرد بإنتاج خلطات جديدة من الاعلاف و بنسب تحويل أفضل سنويا

| الهدف | اسم المسؤول عن الهدف و صفته الوظيفية: السيد مدير قسم الجودة | | |
|--|---|---|---|
| العمليات الداخلية | الأولوية | ٣ | <p>B.1.a تهيئة مخبر الجودة الخاص بالشركة ليلبي متطلبات الاختبارات</p> <p>B.1.b توصيف أنواع جديدة من الاعلاف بعد عمل الاختبارات اللازمة وطرحها على المربين</p> <p>B.1.c استيراد نماذج من المواد الاولية وإجراء الاختبارات اللازمة لمعرفة خواصها.</p> <p>B.1.d الحصول على شهادات الجودة المتعلقة بالعمليات على بعض الأنواع الخاصة من الاعلاف.</p> |
| وصف موجز لأهمية الهدف | | | |
| يمثل الهدف الاستراتيجي B1 أحد الأهداف الفرعية للتوجه الاستراتيجي الأول نحو الارتقاء برضا العملاء | | | |
| المبادرات الداعمة-برامج أو مشاريع | | | |
| الإطلاع عبر الانترنت على كل ما هو جديد بتجهيز مخابر شركات تصنيع العلف - تواصل قسم المشتريات بالتعاون مع قسم الجودة مع الشركات المصنعة للعلف لمعرفة الأنواع الأنسب لاستيرادها واختبارها - التواصل مع الشركات المانحة لشهادات الجودة الخاصة بصناعة العلف | | | |

| عوامل النجاح المهمة | مؤشرات حسن الأداء | | |
|--|---|---|--|
| | مؤشر لاحق | مدى تكرار القياس | مؤشر مرافق |
| <p>القدرة على تسويق منتجات متطورة وغالية الثمن</p> <p>القدرة على عمل اختبارات متميزة على أنواع العلف</p> <p>القدرة على التوصيف المحترف للأنواع الجديدة</p> <p>التميز بعمل البروشورات المعبرة على الأنواع الجديدة</p> | <p>الحصول على حصة سوقية للمواد الجديدة ترفع من رقم المبيعات السنوي</p> <p>ارتفاع مؤشر رضا الزبائن</p> | <p>شهري</p> <p>ربع سنوي</p> <p>ربع سنوي</p> | <p>- تقرير شهري يبين حجم المبيعات من الأنواع الجديدة يصدر خلال الخمسة أيام الأولى من الشهر لمراقبة تطور مبيعات الأنواع الجديدة</p> <p>استبيان ربع سنوي يظهر بقسم خاص منه رأي الزبائن بالأنواع الجديدة من العلف والعمليات عليه</p> <p>توزيع التوصيفات للأنواع الجديدة على الزبائن مع كل استبيان بشكل ربع سنوي لدراسة رأي الزبائن بالأنواع الجديدة</p> |

الهدف الاستراتيجي: إمكانية تقديم الحلول المتكاملة للعميل بالتعاون مع شركات متممة بنهاية عام ٢٠١٦

| اسم المسؤول عن الهدف و صفته الوظيفية: السيد مدير قسم التسويق | | البعء |
|---|---|----------|
| المالي | ١ | الأولوية |
| <p>B.2.a إعطاء تسهيلات ائتمانية للشركات المتممة لدعم التعامل معها بشكل دائم على مدار السنة</p> <p>B.2. b إعطاء طلبيات الشركات المتممة الأولوية بخطة الإنتاج من خلال الحجز اليومي المسبق بنسبة ٤٠% من الطاقة الإنتاجية لطلبات الشركات المتممة</p> <p>B.2. c التواصل مع الشركات الشقيقة لاطلاعهم على كل ما هو جديد ليتم استكمال متطلباته الخاصة لديهم ول يتم ترويجه بشكل مشترك من خلال التنسيق بين أقسام التسويق.</p> | | |
| وصف موجز لأهمية الهدف | | |
| يمثل الهدف الاستراتيجي B2 أحد الأهداف الفرعية للتوجه الاستراتيجي الثاني نحو الارتقاء برضا العملاء | | |
| المبادرات الداعمة-برامج أو مشاريع | | |
| عمل اتفاقيات بالأسعار و حسميات خاصة للشركات المتممة - توجيه وتوعية من الإدارة العليا لقسمي التسويق والإنتاج نحو إعطاء الشركات المتممة الأولوية | | |

| عوامل النجاح المهمة | مؤشرات حسن الأداء | | |
|--|--|------------------|--|
| | مؤشر لاحق | مدى تكرار القياس | مؤشر مرافق |
| التنسيق الجيد مع الشركات المتممة تسهيلات مشتركة بين الشركات المتممة | ارتفاع مؤشر رضا الزبائن على التكامل مع الشركات المتممة ارتفاع حجم المبيعات من تكامل الصناعات ارتفاع رقم المشتريات من المجموعة الذي يدل على ارتفاع قدرة المجموع على الاعتماد الذاتي | شهري نصف سنوي | تقرير شهري بين حجم التعامل مع الشركات (مبيعات ومشتريات) يصدر خلال الخمسة أيام الأولى من كل شهر استبيان نصف سنوي ليبيّن رأي الزبائن بإجمالي المنتجات لتحديد مواطن القوة والضعف بالتكامل بين المنتجات |

الهدف الاستراتيجي: إمكانية تقديم الدراسات والاستشارات والخبرات للمربين بنهاية عام ٢٠١٥

| الهدف | | اسم المسؤول عن الهدف و صفته الوظيفية: السيد مدير قسم التسويق | |
|-----------------------|------------------|--|---|
| رقم الهدف: B3 | الأهداف المرحلية | <p>B.3.a التواصل مع الاطباء البيطريين والمهتمين عن طريق بدعوتهم لمقر الشركة مرتين بالعام</p> <p>B.3.b عمل ندوات ومحاضرات في المحافظات للتعريف عن الشركة وكل ما هو جديد في صناعة الاعلاف .</p> <p>B.3.c التوصيف العلمي لأنواع الاعلاف، على شكل بروشورات وكتيبات .</p> <p>B.3.d تأهيل مسؤولي المبيعات بشكل فني لیساعد العميل باختيار الأنسب لمشروعه من خلال ورشات عمل دورية ربع سنوية داخل الشركة لرفع مهارات المندوب.</p> | ٤ |
| وصف موجز لأهمية الهدف | | | |

يمثل الهدف الاستراتيجي B3 أحد الأهداف الفرعية للتوجه الاستراتيجي الثاني نحو الارتقاء برضا العملاء

المبادرات الداعمة-برامج أو مشاريع

دراسة لاختيار الشريحة المستهدفة للدعوة - الاطلاع على التوصيف الأوربي لاعتماد الأسس الواجب ذكرها بالتوصيف الصادر عن الشركة - عمل مشروع قياس مقارن لجودة الخدمات المقدمة من الشركة وجودة خدمات الشركات المنافسة

| عوامل النجاح المهمة | مؤشرات حسن الأداء | | |
|---|---|------------------|--|
| | مؤشر لاحق | مدى تكرار القياس | مؤشر مرافق |
| القدرة على تنظيم ندوات مشتركة بين الشركات المتنمة لتوعية العملاء بالمنتجات وجود فريق مبيعات مؤهل فنياً بشكل متميز | ارتفاع مؤشر رضا العملاء عن ندوات ومحاضرات الشركة والمجموعة | ربع سنوي دوري | تقارير ربع سنوية عن الندوات والمحاضرات المقدمة تبين المحاور المطروحة تقدم من قبل قسم المبيعات استبيانات عقب كل ندوة لتقييم أداء الندوة |

الهدف الاستراتيجي: توفير أحدث الطرق الحديثة في صناعة العلف

| | | | |
|---|--|----------|--|
| البعث | اسم المسؤول عن الهدف و صفته الوظيفية: السيد مدير قسم التسويق | | |
| العملاء | ٢ | الأولوية | B.4.a ترويج صناعة علف الدواجن للحمية و رفع نسبته الى ٨٠% من المبيعات في نهاية ٢٠١٦ . B.4.b ترويج صناعة علف النمو للامهات في الدواجن لتصل إلى نسبة ١٠% من المبيعات في نهاية ٢٠١٦ |
| وصف موجز لأهمية الهدف | | | |
| يمثل الهدف الاستراتيجي B4 أحد الأهداف الفرعية للتوجه الاستراتيجي الثاني نحو الارتقاء برضا العملاء | | | |
| المبادرات الداعمة-برامج أو مشاريع | | | |
| التواصل مع شركات الدعاية والإعلان لترويج الاعلاف للحمية وعمل حملات إعلانية - دراسة مقارنة بين الأسعار المقدمة من قبل الشركة وأسعار الشركات المنافسة - تأهيل قسم فني قوي لخدمة الزبائن | | | |

| عوامل النجاح المهمة | مؤشرات حسن الأداء | | |
|--|---|------------------|---|
| | مؤشر لاحق | مدى تكرار القياس | مؤشر مرافق |
| الجرأة باستخدام كل ما هو جديد بمجال الصناعات العلفية | ارتفاع مؤشر رضا الزبائن عن المنتجات الجديدة | شهري | تقرير شهري يبين حجم الطلب على المنتجات الجديدة يصدر خلال الخمسة أيام الأولى |

الهدف الاستراتيجي: الحصول على شهادة الجودة ١٤٠٠٠ الخاصة بالبيئة مع نهاية عام ٢٠١٦

| الهدف | | اسم المسؤول عن الهدف و صفته الوظيفية: السيد مدير قسم الانتاج | |
|---|---|--|---|
| البيئي والمسؤولية الاجتماعية | ٥ | الأولوية | <p>B.5.a دراسة تحليلية لواقع بيئة الشركة مع نهاية عام ٢٠١٥</p> <p>B.5.b التواصل مع الشركات المانحة للايزو خلال عام ٢٠١٦</p> |
| رقم الهدف: B5 | | | |
| الأهداف | | | |
| وصف موجز لأهمية الهدف | | | |
| يمثل الهدف الاستراتيجي B5 أحد الأهداف الفرعية للتوجه الاستراتيجي الخامس: المشاركة بالمسؤولية الاجتماعية نحو المجتمع والبيئة | | | |
| المبادرات الداعمة-برامج أو مشاريع | | | |
| الايجاز لمدير الانتاج للتواصل مع الشركات المانحة وتحضير ما يلزم | | | |

| عوامل النجاح المهمة | مؤشرات حسن الأداء | | |
|---|----------------------|------------------|--------------------------------|
| | مؤشر لاحق | مدى تكرار القياس | مؤشر مرافق |
| فرض المبادئ والسلوك الاجتماعي الصحيح على موظفي الشركة التزام العاملين والمسؤولين بالانتاج بخطوات السلامة والمحافظة على البيئة | المحافظة على الشهادة | سنوي | - الحصول على الشهادة بشكل موثق |

الهدف الاستراتيجي: ضبط إجراء المرتجعات وتخفيض معدل المرتجعات بنسبة ٤٠% سنوياً

| الهدف | | اسم المسؤول عن الهدف و صفته الوظيفية: السيد مدير قسم الانتاج | |
|--|---|--|--|
| العملاء | ٢ | الأولوية | <p>C1.a توثيق نسب الأخطاء المقبولة لكل عملية إنتاجية حسب المعايير الأوربية وتثقيف الزبائن بها خلال أول شهرين من عام ٢٠١٦</p> <p>C1.b رفع رقابة الجودة على العمليات الإنتاجية من خلال نظام محاسبة المسؤولية ونظام الحوافز الإنتاجية بدء من الربع الأول بعام ٢٠١٦</p> <p>C1.c وضع أسس وضوابط لقبول المرتجعات خلال الشهر الأول من عام ٢٠١٦</p> <p>C1.d رفع رقابة الجودة على شراء عمليات التصنيع الخارجي بدء من بداية عام ٢٠١٦</p> |
| وصف موجز لأهمية الهدف | | | |
| يمثل الهدف الاستراتيجي C1 أحد الأهداف الفرعية للتوجه الاستراتيجي الثالث نحو دعم عوامل المنافسة: الجودة والسعر ووقت التسليم | | | |
| المبادرات الداعمة-برامج أو مشاريع | | | |
| دورة جودة لموظفي المبيعات - لجنة مكونة من الإدارة العليا والمالية والإنتاج لوضع نظام الحوافز والعقوبات الخاصة بالإنتاج | | | |

| عوامل النجاح المهمة | مؤشرات حسن الأداء | | |
|---|--|------------------|---|
| | مؤشر لاحق | مدى تكرار القياس | مؤشر مرافق |
| نشر وعي وثقافة الجودة ضمن كادر الشركة القدرة على تثقيف الزبائن بمعايير الجودة للمنتجات | انخفاض معدل المرتجعات | شهري شهري | تقرير مالي شهري عن حجم المرتجعات يصدر خلال الخمسة أيام الأولى من الشهر تقرير شهري من القسم الإحصائي يبين أسباب المرتجعات |
| | الهدف الاستراتيجي: تخفيض معدل التعويض بنسبة ٤٠% سنويا | | |

| الرقم | الهدف | العمليات الداخلية | البيد |
|--|------------------|---|--|
| رقم الهدف: C2 | الأهداف المرجعية | C2.a رفع كفاءة خطة الصيانة، ومراقبة تنفيذها بفاعلية بدء من عام ٢٠١٦ C2.b تجديد عقود الصيانة مع الشركات الموردة للمعدات بشكل سنوي C2.c الربط الأتوماتيكي بين طلبيات المبيعات وأوامر الإنتاج لتجاوز أخطاء التصنيع بدء من عام ٢٠١٦ C2.d تفعيل نظام الحوافز الإنتاجية المرتبط مع الإنتاجية وجودة العمليات المنتجة بدء من الربع الأول من عام ٢٠١٦ C2.e تفعيل نظام محاسبة المسؤولية على مستوى العمال والإداريين وتحميلهم جزء من قيمة الأخطاء الناتجة عن إهمالهم بدء من النصف الثاني من عام ٢٠١٦ | اسم المسؤول عن الهدف و صفته الوظيفية: السيد مدير قسم الانتاج |
| وصف موجز لأهمية الهدف | | | |
| يمثل الهدف الاستراتيجي C2 أحد الأهداف الفرعية للتوجه الاستراتيجي الثالث نحو دعم عوامل المنافسة: الجودة والسعر ووقت التسليم | | | |
| المبادرات الداعمة-برامج أو مشاريع | | | |
| إقرار خطة الصيانة من قبل الإدارة العليا وقسم الإنتاج - لجنة مكونة من الإدارة العليا والمالية والموارد البشرية لإقرار أسس نظام محاسبة المسؤولية بالنسبة للإداريين | | | |

| عوامل النجاح المهمة | مؤشرات حسن الأداء |
|---------------------|-------------------|
|---------------------|-------------------|

| مؤشر مرافق | مدى تكرار القياس | مؤشر لاحق | وجود كادر صيانة مؤهل فنياً وجود إدارة متابعة لتنفيذ خطط الصيانة وخطط الإنتاج القدرة على اتخاذ القرارات السليمة والسريعة بالأوقات الحرجة |
|--|------------------|---------------------|---|
| تقرير مالي شهري عن حجم التعويض على خطوط الإنتاج تقرير شهري من القسم الإحصائي يبين أسباب التعويض | شهري شهري | انخفاض معدل التعويض | |

الهدف الاستراتيجي: تخفيض نسبة المعيب المسموح فيها من الأعلاف إلى ٥% لأنواع العلف المختلفة مع بداية ٢٠١٦

| اسم المسؤول عن الهدف و صفته الوظيفية: السيد مدير الإنتاج | | | |
|--|------------------|---|--------|
| رقم الهدف: C3 | الأهداف المرحلية | C3.a أتمتة أوامر الإنتاج للوصول إلى أقل نسبة معيب ممكنة بدء من نهاية ٢٠١٥ | المالي |
| | الأولوية | ١ | البعدي |
| وصف موجز لأهمية الهدف | | | |
| يمثل الهدف الاستراتيجي C3 أحد الأهداف الفرعية للتوجه الاستراتيجي الثالث نحو دعم عوامل المنافسة: الجودة والسعر ووقت التسليم | | | |
| المبادرات الداعمة-برامج أو مشاريع | | | |
| التدريب الجيد لعمال الإنتاج | | | |

| عوامل النجاح المهمة | مؤشرات حسن الأداء | | |
|--------------------------|---|-----------|---|
| | إدارة إنتاج محترفة قادرة على تنظيم الإنتاج بما يخفض نسبة المعيب | مؤشر لاحق | مدى تكرار القياس |
| معدل المعيب لا يتجاوز ٥% | | شهري | تقرير مالي كمي شهري عن قيمة المعيب الشهرية بحسب كل نوع من أنواع العلف والنسبة الإجمالية للمعيب من اجمالي الناتج |

الهدف الاستراتيجي: رفع نسبة الاستفادة من مخزون المعيب إلى ٩٠% سنوياً

| اسم المسؤول عن الهدف و صفته الوظيفية: السيد مدير الإنتاج | | | |
|--|---|----------|---|
| المالي | ١ | الأولوية | C4.a تنظيم وأتمتة مخزون المعيب وفق الأصول مع لصاقات تحدد نوعية العلف بدء من الربع الرابع ٢٠١٥ C4. b ربط نظام الحوافز الإنتاجية بنسبة الاستفادة من مخزون المعيب شهريا بدء من النصف الثاني من عام ٢٠١٦ |
| رقم الهدف: C4 | | | |
| الأهداف المرجلية | | | |
| وصف موجز لأهمية الهدف | | | |
| يمثل الهدف الاستراتيجي C4 أحد الأهداف الفرعية للتوجه الاستراتيجي الثالث نحو دعم عوامل المنافسة: الجودة والسعر ووقت التسليم | | | |
| المبادرات الداعمة-برامج أو مشاريع | | | |
| لجنة تتابع إعادة تنظيم مخزون المعيب ووضع أسس تنظيمه | | | |

| عوامل النجاح المهمة | مؤشرات حسن الأداء | | |
|--|---|------------------|---------------------------------------|
| | مؤشر مرافق | مدى تكرار القياس | مؤشر لاحق |
| تنظيم دقيق لمخزون المعيب إمكانية برامج الإنتاج بتفضيل السحب من مخزون المعيب قبل السحب من مخزون غير المعيب | تقرير مالي كمي شهري يبين نسبة السحب من مخزون المعيب ونسبة السحب من الجديد على مستوى كل نوع قيمة وكمية | شهري | ارتفاع معدل الاستفادة من مخزون المعيب |

الهدف الاستراتيجي: زيادة التأهيل ودعم الصيانة لرفع نسبة الطاقة المستغلة بنسبة ٢٠% سنويا بالنصف الأول من عام ٢٠١٦

| الهدف | | اسم المسؤول عن الهدف و صفته الوظيفية: السيد مدير قسم الانتاج | |
|--|------------------|--|--------------------------|
| رقم الهدف: C5 | الأهداف المرحلية | <p>C5.a وضع خطة لإعادة دراسة مزايب الآلات للتأكد من الاستغلال التام للتجهيزات المتاحة بأفضل الطرق وذلك خلال الربع الثالث من عام ٢٠١٦</p> <p>C5.b ضبط خطة توريد قطع الغيار ومستلزمات الصيانة بشكل فعال لضمان عدم انقطاع المستلزمات بدء من عام ٢٠١٦</p> <p>C5.c وضع خطة الصيانة بشكل مندمج مع خطة الإنتاج لضمان عدم توقف الإنتاج بشكل مفاجئ بدء من الربع الأول من عام ٢٠١٦</p> <p>C5.d تنظيم خطة الصيانة بشكل تتضمن خطة صيانة شاملة وصيانات دورية تتابع ضمان عمل التجهيزات بكفاءة عالية، حيث ينتهي إقرار الخطة وإضافتها لبرنامج الإنتاج ببدائية عام ٢٠١٦</p> | <p>٤</p> <p>الأولوية</p> |
| وصف موجز لأهمية الهدف | | | |
| يمثل الهدف الاستراتيجي C5 أحد الأهداف الفرعية للتوجه الاستراتيجي الثالث نحو دعم عوامل المنافسة: الجودة والسعر ووقت التسليم | | | |
| المبادرات الداعمة-برامج أو مشاريع | | | |
| لجنة مكونة من الإدارة العليا و الصيانة لتأكيد الاستخدام الأمثل للآلات وذلك بالتواصل مع الشركات الموردة للتجهيزات - لجنة مكونة من الصيانة والمستودعات لوضع الحد الأدنى وحد الطلب لقطع الغيار - دورات تأهيل لقسم الصيانة بما يخص تقنيات صناعة العلف من قبل الشركات الموردة لهذه التقنيات | | | |

| عوامل النجاح المهمة | مؤشرات حسن الأداء | | |
|--|--|------------------------------|---|
| | مؤشر لاحق | مدى تكرار القياس | مؤشر مرافق |
| توافر معلومات من الشركة المصنعة حول التشغيل الأمثل لكل آلة التواصل المستمر مع الشركات المصنعة بزيارات دورية للخبراء الأجانب لأرض المعمل | ارتفاع إنتاجية الآلات انخفاض معدل الأعطال الطارئة | شهري شهري شهري شهري | تقرير شهري من القسم الإحصائي يبين أسباب الأعطال الطارئة تقرير شهري من القسم الإحصائي يبين أسباب التعويض المتعلقة بتجهيز المعدات و قطع الغيار تقرير شهري كمي يبين إنتاجية كل آلة مقارنة بمعدل دوران الآلة تقرير شهري يبين الصيانات الدورية والقطع المستبدلة التي تمت على كل آلة مع مقارنة مع ما هو مطلوب بخطة الصيانة السنوية |

الهدف الاستراتيجي: تحسين سير العمليات الإنتاجية الداخلية لتقليص زمن الإنتاج وتخفيض زمن التسليم مع نهاية عام ٢٠١٦

| | |
|--------|--|
| البعده | اسم المسؤول عن الهدف و صفته الوظيفية: السيد مدير الإنتاج |
|--------|--|

| | | | | | |
|--|---|----------|--|------------------|----------------|
| العمليات الداخلية | ٣ | الأولوية | <p>C6.a وضع إجراءات إعداد وتجهيز الآلات وتنظيفها بشكل لا يعيق العمليات الإنتاجية بدء من الربع الرابع ٢٠١٥</p> <p>C6.b تنظيم خطط الإنتاج بشكل يضمن تشغيل الوردية الليلية بالمرحل التي تشكل نقاط اختناق بالإنتاج وذلك بدء من الربع الثالث لعام ٢٠١٥</p> <p>C6.c أتمتة خطة التحميل وبرمجة خطة التحميل للمحافظات ودمج خطة التحميل مع خطة الإنتاج بدء من الربع الرابع ٢٠١٥</p> <p>C6.d أتمتة المراحل الإنتاجية باستخدام الباركود لمعرفة وضعية النوع المنتج ومكان تواجدها بدء من الربع الرابع ٢٠١٥</p> <p>C6.e ربط عمليات المناقلة بين المستودعات مع خطة الإنتاج لضمان عدم انقطاع صالة الإنتاج من المواد الأولية والألواح الخام وذلك بدء من الربع الثالث ٢٠١٥</p> <p>C6.f اختصار الزمن بين تلقي الطلب من الزبون ولغاية تحويله للإنتاج بشكل لا يتجاوز ٢٤ ساعة بدء من عام ٢٠١٦</p> <p>C6.g ضبط خطة المشتريات اعتمادا على معطيات المبيعات لضمان عدم انقطاع المستودعات من المواد بحيث يتم إقرار خطة المشتريات من بداية عام ٢٠١٦ ويمكن تعديلها عند الحاجة</p> | الأهداف المرجلية | رقم الهدف : C6 |
| وصف موجز لأهمية الهدف | | | | | |
| يمثل الهدف الاستراتيجي C6 أحد الأهداف الفرعية للتوجه الاستراتيجي الثالث نحو دعم عوامل المنافسة: الجودة والسعر ووقت التسليم | | | | | |
| المبادرات الداعمة-برامج أو مشاريع | | | | | |
| <p>لجنة من الإدارة العليا والإنتاج لتحديد العمليات التي تحدث اختناق بالإنتاج ولتحديد مهام الوردية الليلية الأساسية - لجنة من الإدارة العليا وقسم التحميل لدراسة المعوقات التي تواجههم لتنظيم القسم - توصيف مهنة أمين مستودع صالة الإنتاج لتأمين مستلزمات الصالة لضمان عدم انقطاع الإنتاج - دراسة لتحديد الأعمال الواجبة لاستلام الطلب من الزبون وتوصيله للإنتاج وحصر مسؤولية التأخير الغير مبرر - دراسة السوق لتأمين مصادر محلية في حال الانقطاع المفاجئ بالمستودع</p> | | | | | |

| عوامل النجاح المهمة | مؤشرات حسن الأداء | | |
|---|---|--|--|
| | مؤشر لاحق | مدى تكرار القياس | مؤشر مرافق |
| تنسيق قوي بين أقسام الشركة وبالذات التسويق و الإنتاج إدارات قوية ومتميزة لأقسام الشركة نشر ثقافة خدمة العميل بين جميع أقسام الشركة إدارات مباشرة متابعة للتقارير الإحصائية والمالية وقادرة على اتخاذ القرارات بالوقت المناسب قسم إحصائي قادر على تحليل البيانات | ارتفاع مؤشر التسليم بالوقت المقترض انخفاض كلفة تحميل | نصف شهري شهري شهري أسبوعي شهري أسبوعي أسبوعي | تقرير نصف شهري صادر من الإنتاج يبين الانحراف بين وقت التسليم المفترض ووقت التسليم الفعلي -تقرير شهري من القسم الإحصائي يبين أسباب التأخر بمواعيد التسليم -تقرير شهري من القسم الإحصائي يبين أسباب تأخر الطلب بين اتصال الزبون وترحيله للإنتاج أكثر من يوم عمل واحد -تقرير أسبوعي من قسم الجودة ناتج عن جرد عينات على العربات التي تحمل إنتاج نصف مصنع لتأكيد مدى التطابق بين بيان العربة ومحتواها -تقرير شهري من القسم المالي يبين حجم الشراء من السوق المحلية لانقطاع المستودعات -تقرير جرد أسبوعي بالمواد التي وصلت إلى حد الطلب والمواد التي وصلت إلى الحد الأدنى -تقرير جرد أسبوعي من قسم المستودعات يبين المواد التي انقطعت من المستودع |

الهدف الاستراتيجي: التخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة و أتمتة أكثر من ٨٥% من العمليات الخدمية الداخلية مع نهاية عام ٢٠١٧

| الهدف | رقم الهدف: C7 | الأهداف المرجعية | اسم المسؤول عن الهدف و صفته الوظيفية: السيد المدير المالي |
|-------------------|---------------|------------------|---|
| العمليات الداخلية | ٣ | الأولى | <p>C7.a تنظيم المحاسبة عن الأعمال بالشركة وفق أنشطة مستقلة تبين كلفة ومردود كل نشاط باستخدام نظام محاسبة تكاليف الأنشطة وذلك مع نهاية عام ٢٠١٤</p> <p>C7.b تحديد التكلفة المستهدفة لكل نشاط، لتحديد مواطن التجاوز والانحراف، وهذا الأمر يجب أن يتم ببداية كل عام بالاعتماد على توجهات الشركة ووضع السوق</p> <p>C7.c دراسة تحليلية لكل نشاط لمعرفة مسببات الكلفة ومحاولة إدارتها بهدف التخفيض مع المحافظة على معايير الأداء، سيتم انجاز هذا المشروع بالنصف الثاني من عام ٢٠١٧</p> <p>C7.d تحديد الأنشطة التي لا تضيف قيمة ومحاولة أتمتها، أو تحجيم كلفتها، ووضع موازنة لكلفتها والزمن الذي تستغرقه وهذا المشروع يجب أن ينتهي بالنصف الثاني من عام ٢٠١٧</p> |

وصف موجز لأهمية الهدف

يمثل الهدف الاستراتيجي C7 أحد الأهداف الفرعية للتوجه الاستراتيجي الثالث نحو دعم عوامل المنافسة: الجودة والسعر ووقت التسليم

المبادرات الداعمة-برامج أو مشاريع

ورشة عمل بين القسم المالي وباقي الأقسام لتحديد أنشطة العمل المستقلة - تأهيل القسم المالي على استخدام أساليب المحاسبة الحديثة - عمل دراسة مقارنة بين أسعار الشركة وأسعار الشركات المنافسة - تشكيل فريق عمل يهتم بإدارة التكلفة التشغيلية والإدارية - برامج تدريبية داعمة بإدارة التكلفة والتحليل المالي - طلب الاستشارة من أهل الخبرة فيما يخص تحليل سلسلة القيمة

| عوامل النجاح المهمة | مؤشرات حسن الأداء | | |
|---|--|------------------|--|
| | مؤشر لاحق | مدى تكرار القياس | مؤشر مرافق |
| فريق عمل متعاون ومؤهل لتحليل سلسلة القيمة لجنة إدارية مؤهلة لوضع الموازنات التخطيطية قسم تسعير مؤهل فنياً ومالياً قادر على التسعير بكفاءة | انخفاض كلفة الوحدات المنتجة انخفاض الانحراف بين الموازنة المخططة والمصاريف الفعلية المحققة | شهري شهري | -تقرير مالي شهري يبين كلفة الوحدة المنتجة بكل نشاط له علاقة بالإنتاج -تقرير شهري عن المصاريف الواقعية لكل قسم إداري مقارن مع الموازنة الشهرية المخططة للمصاريف |

الهدف الاستراتيجي: تطوير آلية معالجة المياه بطريقة تخدم البيئة مع نهاية عام ٢٠١٧

| اسم المسؤول عن الهدف و صفته الوظيفية: السيد مدير الانتاج | | | |
|--|---|----------|---|
| البيئي والمسؤولية الاجتماعية | ٥ | الأولوية | C8.a إجراء صيانة عامة للمكابس خلال عام ٢٠١٧ C8.b تركيب مضخات لمعالجة المياه الناتج عن المكابس قبل نهاية عام ٢٠١٧ |
| | | | رقم الهدف: C8 الأهداف |

وصف موجز لأهمية الهدف

يمثل الهدف الاستراتيجي C8 أحد الأهداف الفرعية للتوجه الاستراتيجي الخامس: المشاركة بالمسؤولية الاجتماعية نحو المجتمع والبيئة

المبادرات الداعمة-برامج أو مشاريع

الإيعاز لمدير الانتاج للتواصل مع الشركات المانحة وتحضير ما يلزم

| عوامل النجاح المهمة | مؤشرات حسن الأداء | | |
|---|----------------------|------------------|--------------------------------|
| | مؤشر لاحق | مدى تكرار القياس | مؤشر مرافق |
| فرض المبادئ والسلوك الاجتماعي الصحيح على موظفي المجموعة التزام العاملين والمسؤولين بالانتاج بخطوات السلامة والمحافظة على البيئة | المحافظة على الشهادة | سنوي | - الحصول على الشهادة بشكل موثق |

الهدف الاستراتيجي: تأمين كافة الاحتياجات التدريبية الإضافية للإدارات مع نهاية الربع الأول من عام ٢٠١٥

| | |
|-------|--|
| البعء | اسم المسؤول عن الهدف و صفته الوظيفية: السيد مدير قسم الموارد البشرية |
|-------|--|

| | | | | | |
|--|---|----------|--|------------------|---------------|
| العملاء | ٢ | الأولوية | D1.a إعداد دراسة مرحلية عن الحاجات التدريبية للإدارات المعنية مع نهاية الربع الأول لعام ٢٠١٤ D1.b إعداد دراسة عن الحاجات المستجدة بالربع الأخير من كل عام D1.c القيام بتوزيع مخصصات التدريب على اختصاصات الإدارات المختلفة ببداية كل عام | الأهداف المرجلية | رقم الهدف: D1 |
| وصف موجز لأهمية الهدف | | | | | |
| يمثل الهدف الاستراتيجي D1 أحد الأهداف الفرعية للتوجه الاستراتيجي الرابع نحو العمل على رضا العاملين | | | | | |
| المبادرات الداعمة-برامج أو مشاريع | | | | | |
| التواصل مع المراكز الاستشارية لتأهيل الموظفين فنياً أو إدارياً | | | | | |

| عوامل النجاح المهمة | مؤشرات حسن الأداء | | |
|--|--|----------------------|--|
| | مؤشر لاحق | مدى تكرار القياس | مؤشر مرافق |
| توفر قسم من الموارد البشرية لمتابعة التدريب والتطوير التواصل الفعال مع شركات التدريب والتأهيل انفتاح الإدارة العليا وقناعتها بالتدريب والتأهيل | خطة تدريبية جاهزة للتنفيذ حاجات تدريبية واضحة | دوري سنوي سنوي | - عقد اجتماعات دورية لهذا الغرض مع الأقسام المعنية - استلام دراسة الحاجات المستجدة بنهاية الربع الأول من كل عام - انجاز توزيع مخصصات التدريب على الأقسام المعنية |

الهدف الاستراتيجي: إعداد برامج تدريب داخلي مرافقة لدخول المنتسبين الجدد وتحديثها دورياً بالربع الأول من عام ٢٠١٦

| | |
|-------|--|
| البعء | اسم المسؤول عن الهدف و صفته الوظيفية: السيد مدير قسم الموارد البشرية |
|-------|--|

| | | | | | |
|--|---|----------|--|-----------------|---------------|
| العمليات الداخلية | ٣ | الأولوية | D2.a إعداد كتيب يتضمن نظام الشركة الداخلي، ولمحة عن الصناعة وعن تاريخ الشركة وعن التقسيمات الإدارية والجغرافية للمنشأة وعن الهيكل الإداري بنهاية عام ٢٠١٥ | الأهداف المرجحة | رقم الهدف: D2 |
| | | | D2.b إعداد نظام خاص بكل قسم لتدريب المنتسبين الجدد يضمن تعريف الموظف على الشركة بشكل عام ويضمن تأهيله بالأمور الفنية الخاصة بمجال عمله ويجب أن يكون هذا النظام جاهز مع بداية الربع الثالث من عام ٢٠١٥ | | |
| | | | D2.c تصميم نموذج لتقييم الموظفين الجدد يتم إملاءه من قبل مدير القسم بعد ثلاثة أشهر من القبول الأولي للموظف للتأكد من كفاءته للعمل المطلوب ويجب أن يكون نموذج التقييم جاهز مع نهاية الربع الأول من عام ٢٠١٤ | | |
| وصف موجز لأهمية الهدف | | | | | |
| يمثل الهدف الاستراتيجي D2 أحد الأهداف الفرعية للتوجه الاستراتيجي الرابع نحو العمل على رضا العاملين | | | | | |
| المبادرات الداعمة-برامج أو مشاريع | | | | | |
| إعداد منهجية واضحة من قبل كل رئيس قسم يبين نوعية التدريب والجدول الزمني اللازم لتأهيل أي موظف جديد وتأمين المادة العلمية بشكل مكتوب ليتم متابعة المتدرب من قبل الموارد البشرية ويكون التقييم بناء عليه | | | | | |

| عوامل النجاح المهمة | مؤشرات حسن الأداء | | |
|---|-------------------------------|------------------|---|
| | مؤشر لاحق | مدى تكرار القياس | مؤشر مرافق |
| قدرة مدراء الأقسام على التدريب الداخلي | موظفين مهرة ومتمكنين من عملهم | ربع سنوي | تقييم المنتسب الجدد بعد ثلاثة أشهر من مباشرة عمله |
| قدرة مدراء الأقسام على اختيار الموظفين المهرة | | دوري | اختبار قدرة الموظف على العمل بعد التدريب |

الهدف الاستراتيجي: تأهيل قسم الموارد البشرية لإعداد الخطط والميزانيات السنوية للتدريب مع نهاية الربع الثالث من عام ٢٠١٤

| الهدف | | اسم المسؤول عن الهدف و صفته الوظيفية: السيد مدير قسم الموارد البشرية | |
|--|------------------|--|---------------|
| رقم الهدف: D3 | الأهداف المرجلية | D3.a تدريب وتأهيل موظفي قسم الموارد من قبل جهات تدريب خارجية على آلية وضع الخطط التدريبية بالربع الأول من عام ٢٠١٤ D3.b تدريب وتأهيل موظفي قسم الموارد من قبل جهات تدريب خارجية على آلية عمل موازنات التدريب وربطها مع احتياجات الشركة بحسب الأولويات بالربع الثاني من عام ٢٠١٤ | ٤ الأولوية |
| وصف موجز لأهمية الهدف | | | |
| يمثل الهدف الاستراتيجي D3 أحد الأهداف الفرعية للتوجه الاستراتيجي الرابع نحو العمل على رضا العاملين | | | |
| المبادرات الداعمة-برامج أو مشاريع | | | |
| التواصل مع جهات تؤهل قسم الموارد بكفاءة | | | |

| عوامل النجاح المهمة | مؤشرات حسن الأداء | | |
|---|-----------------------------|------------------|---|
| | مؤشر لاحق | مدى تكرار القياس | مؤشر مرافق |
| القدرة على امتلاك واستخدام البرمجيات المطورة بإدارة الموارد البشرية | تدريب وتأهيل مستمر للموظفين | سنوي سنوي | -الخطة التدريبية للموارد البشرية جاهزة مع نهاية الربع الأخير من كل عام -الموازنة التقديرية للتدريب مخصصة على الأقسام المعنية جاهزة مع نهاية الربع الأخير من كل عام |

الهدف الاستراتيجي: تطوير معايير التقييم للموظفين بحيث يغطي التقييم أبعاد مختلفة للموظف نواحي إدارية - شخصية - فنية وفق التوصيف الوظيفي

| البعد | اسم المسؤول عن الهدف و صفته الوظيفية: السيد مدير قسم الموارد البشرية | | |
|---|--|---|---|
| العمليات الداخلية | الأولوية | ٣ | <p>D4.a إعداد النظام الداخلي الخاص بالشركة مع بداية عام ٢٠١٤</p> <p>D4.b اعتماد التوصيف الوظيفي لكل موظف من قبل رئيس القسم وتزويد قسم الموارد البشرية به بالربع الأول من عام ٢٠١٤</p> <p>D4.c اعتماد نماذج خاصة بتقييم الأداء تشمل النواحي الإدارية والشخصية والفنية بنهاية النصف الأول من عام ٢٠١٤</p> |
| وصف موجز لأهمية الهدف | | | |
| يمثل الهدف الاستراتيجي D4 أحد الأهداف الفرعية للتوجه الاستراتيجي الرابع نحو العمل على رضا العاملين | | | |
| المبادرات الداعمة-برامج أو مشاريع | | | |
| اجتماع على مستوى الإدارات العليا لإقرار النظام الداخلي | | | |

| عوامل النجاح المهمة | مؤشرات حسن الأداء | | |
|--|---|------------------|---|
| | مؤشر لاحق | مدى تكرار القياس | مؤشر مرافق |
| مدراء أقسام قادرين على تحديد التوصيف الوظيفي لكل مهنة مقدرة ونزاهة بإجراء التقييم الدوري للموظفين التواصل مع الموظفين لدى إجراء تقييمهم لتعريف الموظف بمواطن القوة والضعف لديه توعية الموظفين بقيم وأخلاق المجموعة | تقييم عادل للموظفين يبين مدى قدرتهم على تنفيذ المطلوب منهم | ربع سنوي دوري | -تقرير ربع سنوي عن تقييم الموظفين بناء على توصيفهم الوظيفي -تحديث نموذج التقييم ليتطابق مع التوصيف الوظيفي |

الهدف الاستراتيجي: تعزيز ميزانية التوظيف والتطوير بنسبة ١٥% عن ميزانية المرحلة السابقة لاستقطاب عناصر ماهرة بدء من الربع الاول لعام ٢٠١٤

| الهدف الاستراتيجي: تعزيز ميزانية التوظيف والتطوير بنسبة ١٥% عن ميزانية المرحلة السابقة لاستقطاب عناصر ماهرة بدء من الربع الاول لعام ٢٠١٤ | | | اسم المسؤول عن الهدف و صفته الوظيفية: السيد مدير قسم الموارد البشرية | |
|--|---|----------|---|---------------|
| المالي | ١ | الأولوية | D5.a إعداد تقرير عن الخبرات المطلوبة للفترة القادمة وذلك مع بداية الربع الأول عام ٢٠١٤ D5.b إعداد موازنة تقديرية لاحتياجات التوظيف والتطوير للفترة القادمة ببداية الربع الأول عام ٢٠١٤ | رقم الهدف: D5 |
| وصف موجز لأهمية الهدف | | | | |
| يمثل الهدف الاستراتيجي D5 أحد الأهداف الفرعية للتوجه الاستراتيجي الرابع نحو العمل على رضا العاملين | | | | |
| المبادرات الداعمة-برامج أو مشاريع | | | | |

اجتماع على مستوى الإدارات العليا يبين توجهات الإدارة نحو مجالات التدريب المطلوبة

| عوامل النجاح المهمة | مؤشرات حسن الأداء | | |
|--|---------------------|------------------|---|
| | مؤشر لاحق | مدى تكرار القياس | مؤشر مرافق |
| أرباح جيدة تسمح برفع مخصصات التدريب القدرة على الاحتفاظ بالموظفين المتميزين | مدراء أقسام متميزين | عند الحاجة | دعم الشركة بعدد من الموظفين المتميزين لقيادة فرق العمل وتطويرها |

الهدف الاستراتيجي: تأمين الموظفين صحياً ومن اصابات العمل مع نهاية ٢٠١٥

| العدد | اسم المسؤول عن الهدف و صفته الوظيفية: السيد مدير قسم الموارد البشرية | | |
|---|--|----------|---|
| البيئي والمسؤولية الاجتماعية | ٥ | الأولوية | D6.a التواصل مع شركات التأمين للحصول على أفضل العروض قبل نهاية 2015 |
| | | | رقم الهدف: D6 الأهداف |
| وصف موجز لأهمية الهدف | | | |
| يمثل الهدف الاستراتيجي D6 أحد الأهداف الفرعية للتوجه الاستراتيجي الخامس: المشاركة بالمسؤولية الاجتماعية نحو المجتمع والبيئة | | | |

المبادرات الداعمة-برامج أو مشاريع

الإيعاز للمسؤول لاستدراج عروض من شركات التأمين

| عوامل النجاح المهمة | مؤشرات حسن الأداء | | |
|---|--|------------------|-----------------------------|
| | مؤشر لاحق | مدى تكرار القياس | مؤشر مرافق |
| نشر ثقافة التأمين بين الموظفين شرح خطوات استخدام بطاقة التأمين | انخفاض مصاريف الطبابة انخفاض قيمة السلف المأخوذة بهدف الطبابة | سنوي | - تجديد وثيقة الضمان سنوياً |

الهدف الاستراتيجي: قبول لا يقل عن عشرة متدربين سنوياً بمختلف أقسام الشركة عن طريق مؤسسات التأهيل أو بشكل إفرادي

| العدد | اسم المسؤول عن الهدف و صفته الوظيفية: السيد مدير قسم الموارد البشرية | | | الأهداف المرجحية | رقم الهدف: E1 |
|--|--|---|--|------------------|---------------|
| 2 | الأولوية | E1.a تحديد الأقسام التي يمكن استقبال كوادر لتدريبها دون إعاقه العمل مع بداية النصف الثاني من عام ٢٠١٤ E1.b التواصل مع الجمعيات والمؤسسات الداعمة للشباب لتزويدها بنوعية المتدربين الذين يمكن استقبالهم ببداية النصف الثاني من عام ٢٠١٥ | | | |
| وصف موجز لأهمية الهدف | | | | | |
| يمثل الهدف الاستراتيجي E1 أحد الأهداف الفرعية للتوجه الاستراتيجي الخامس نحو المشاركة بالمسؤولية تجاه المجتمع والبيئة | | | | | |
| المبادرات الداعمة-برامج أو مشاريع | | | | | |

تواصل قسم الموارد مع جهات المرسله للمتدربين لاختيار الأنسب

| عوامل النجاح المهمة | مؤشرات حسن الأداء | | |
|---|--|------------------|---|
| | مؤشر لاحق | مدى تكرار القياس | مؤشر مرافق |
| التواصل مع الجهات الراعية للشباب قدرة قسم الموارد البشرية على متابعة المتدربين | وجود كادر من المتدربين بمختلف أقسام الشركة | دوري دوري | <ul style="list-style-type: none"> - نموذج لتقييم المتدربين بنهاية فترة التدريب - الاحتفاظ بالسيرة الذاتية والتقييم للمتدربين المتميزين ببرنامج كومباس لإمكانية العودة إليها عند الحاجة |

الهدف الاستراتيجي: دعم المشاريع والبرامج الاجتماعية مشروع على الأقل سنوياً

| البعد | اسم المسؤول عن الهدف و صفته الوظيفية: السيد مدير قسم الموارد البشرية | | |
|--|--|----------|---|
| البيئي | 2 | الأولوية | <p>E2.a التواصل مع الجمعيات الاجتماعية الراعية لأعمال التطوير والأطفال بشكل دائم</p> <p>E2.b تخصيص جزء من الموازنة للمشاركة بالأنشطة الاجتماعية الهادفة</p> |
| وصف موجز لأهمية الهدف | | | |
| يمثل الهدف الاستراتيجي E2 أحد الأهداف الفرعية للتوجه الاستراتيجي الخامس نحو المشاركة بالمسؤولية تجاه المجتمع والبيئة | | | |
| المبادرات الداعمة-برامج أو مشاريع | | | |

فكر إداري منفتح تجاه دعم الأنشطة الاجتماعية

| عوامل النجاح المهمة | مؤشرات حسن الأداء | | |
|-------------------------------|---------------------------------------|------------------|---|
| | مؤشر لاحق | مدى تكرار القياس | مؤشر مرافق |
| نشر ثقافة التعاون مع الباحثين | دراسات علمية وأبحاث عن شركة مدار زجاج | دوري | التواصل بين الباحث ومدير القسم لانجاز البحث المطلوب |

الهدف الاستراتيجي: الالتزام بمعايير المحافظة على البيئة وعدم القبول بوجود أكثر من ثلاثة أخطاء ثانوية وفق معايير الايزو بشكل سنوي

| العدد | اسم المسؤول عن الهدف و صفته الوظيفية: السيد مدير قسم الموارد البشرية | | |
|---|--|---|---|
| العمليات الداخلية | الأولوية | ٣ | <p>E4.a الحصول على شهادة الايزو 14000 الخاصة بالبيئة بالنصف الأول لعام 2014</p> <p>E4.b تأهيل ٨ موظف (فنيين وعمال) لإجراء التدقيق الداخلي للايزو بنهاية النصف الثاني عام 2013</p> <p>E4.c عمل تدقيق داخلي دوري ربعي للتأكد من مطابقة الإجراءات لمعايير الجودة بدء من الربع الثالث لعام 2014</p> |
| وصف موجز لأهمية الهدف | | | |
| يمثل الهدف الاستراتيجي E4 أحد الأهداف الفرعية للتوجه الاستراتيجي الخامس نحو المشاركة بالمسؤولية تجاه المجتمع والبيئة | | | |
| المبادرات الداعمة-برامج أو مشاريع | | | |

عمل دورة تدقيق داخلي لبعض موظفي الشركة من قبل الشركات المانحة للايزو

| عوامل النجاح المهمة | مؤشرات حسن الأداء | | |
|--|----------------------------------|----------------------|--|
| | مؤشر لاحق | مدى تكرار القياس | مؤشر مرافق |
| إدارة جودة مؤهلة متابعة لجميع أعمال الشركة بما يخص الحفاظ على البيئة توفر محطات المعالجة والتجهيزات التي تساعد بالمحافظة على البيئة | الحفاظ على شهادة الايزو ١٤٠٠٠ | ربع سنوي نصف سنوي | التقارير الدورية الربع سنوية الصادرة من قسم الجودة عن نتائج التدقيق الداخلي - تقارير نصف سنوية من الجهة المانحة لشهادات الجودة عن تدقيقها الخارجي |

الهدف الاستراتيجي: تخفيف استخدام الورق والجوء للأرشفة الالكترونية قبل نهاية ٢٠١٦

| البعء | اسم المسؤول عن الهدف و صفته الوظيفية: السيد مدير قسم المعلوماتية | | | رقم الهدف: E5 | الأهداف |
|---|--|----------|---|------------------|---------|
| المسؤولية البيئية | ٥ | الأولوية | C8.a شراء برامج ومعدات الأرشفة الالكترونية قبل نهاية ٢٠١٦ | | |
| وصف موجز لأهمية الهدف | | | | | |
| يمثل الهدف الاستراتيجي E5 أحد الأهداف الفرعية للتوجه الاستراتيجي الخامس: المشاركة بالمسؤولية الاجتماعية نحو المجتمع والبيئة | | | | | |
| المبادرات الداعمة-برامج أو مشاريع | | | | | |

التوجيه لقسم المعلوماتية بالتواصل مع شركات الأرشفة الالكترونية

| عوامل النجاح المهمة | مؤشرات حسن الأداء | | |
|---|-------------------|------------------|------------|
| التوصيف الوظيفي الدقيق لمسؤول الأرشيف التدقيق المفاجئ لأعمال مسؤول الأرشيف | مؤشر لاحق | مدى تكرار القياس | مؤشر مرافق |

الفصل الخامس
النتائج والتوصيات

التمهيد

أولاً: مناقشة النتائج.

ثانياً: تقديم التوصيات.

التمهيد:

يهدف هذا الفصل إلى تقديم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، وتقديم توصيات ومقترحات للاستفادة من الإضافة العلمية التي قدمتها الدراسة ومن النتائج التي توصلت إليها. أولاً: مناقشة النتائج (الاستنتاجات).

توصلت الدراسة الميدانية والتحليل الإحصائي للاستبيان باستخدام برنامج SPSS إلى النتائج التالية:

- ١- وجود أثر معنوي ذو دلالة للبعد المالي في تعزيز ميزة التكلفة.
- ٢- وجود أثر معنوي ذو دلالة للبعد المالي في تعزيز ميزة الجودة.
- ٣- وجود أثر معنوي ذو دلالة للبعد المالي في تعزيز ميزة التسليم.
- ٤- وجود أثر معنوي ذو دلالة للبعد المالي في تعزيز ميزة المرونة.
- ٥- وجود أثر معنوي ذو دلالة للبعد المالي في تعزيز ميزة الخدمة.
- ٦- وجود أثر معنوي ذو دلالة للبعد المالي في تعزيز ميزة البيئة.
- ٧- وجود أثر معنوي ذو دلالة لبعد العملاء في تعزيز ميزة التكلفة.
- ٨- وجود أثر معنوي ذو دلالة لبعد العملاء في تعزيز ميزة الجودة.
- ٩- وجود أثر معنوي ذو دلالة لبعد العملاء في تعزيز ميزة التسليم.
- ١٠- وجود أثر معنوي ذو دلالة لبعد العملاء في تعزيز ميزة المرونة.
- ١١- وجود أثر معنوي ذو دلالة لبعد العملاء في تعزيز ميزة الخدمة.
- ١٢- وجود أثر معنوي ذو دلالة لبعد العملاء في تعزيز ميزة البيئة.
- ١٣- وجود أثر معنوي ذو دلالة لبعد العمليات التشغيلية الداخلية في تعزيز ميزة التكلفة.
- ١٤- وجود أثر معنوي ذو دلالة لبعد العمليات التشغيلية الداخلية في تعزيز ميزة الجودة.
- ١٥- وجود أثر معنوي ذو دلالة لبعد العمليات التشغيلية الداخلية في تعزيز ميزة التسليم.
- ١٦- وجود أثر معنوي ذو دلالة لبعد العمليات التشغيلية الداخلية في تعزيز ميزة المرونة.
- ١٧- وجود أثر معنوي ذو دلالة لبعد العمليات التشغيلية الداخلية في تعزيز ميزة الخدمة.
- ١٨- وجود أثر معنوي ذو دلالة لبعد العمليات التشغيلية الداخلية في تعزيز ميزة البيئة.
- ١٩- وجود أثر معنوي ذو دلالة لبعد التعلم والنمو والابتكار في تعزيز ميزة التكلفة.
- ٢٠- وجود أثر معنوي ذو دلالة لبعد التعلم والنمو والابتكار في تعزيز ميزة الجودة.
- ٢١- وجود أثر معنوي ذو دلالة لبعد التعلم والنمو والابتكار في تعزيز ميزة التسليم.
- ٢٢- وجود أثر معنوي ذو دلالة لبعد التعلم والنمو والابتكار في تعزيز ميزة المرونة.

- ٢٣- وجود أثر معنوي ذو دلالة لبعء التعلم والنمو والابتكار في تعزيز ميزة الخدمة.
- ٢٤- وجود أثر معنوي ذو دلالة للبعء للتعلم والنمو والابتكار في تعزيز ميزة البيئة.
- ٢٥- وجود أثر معنوي ذو دلالة للبعء البيئي في تعزيز ميزة التكلفة.
- ٢٦- وجود أثر معنوي ذو دلالة للبعء البيئي في تعزيز ميزة الجودة.
- ٢٧- وجود أثر معنوي ذو دلالة للبعء البيئي في تعزيز ميزة التسليم.
- ٢٨- وجود أثر معنوي ذو دلالة للبعء البيئي في تعزيز ميزة المرونة.
- ٢٩- وجود أثر معنوي ذو دلالة للبعء البيئي في تعزيز ميزة الخدمة.
- ٣٠- وجود أثر معنوي ذو دلالة للبعء البيئي في تعزيز ميزة البيئة.
- ٣١- وجود أثر معنوي ذو دلالة لبعء المسؤولية الاجتماعية في تعزيز ميزة التكلفة.
- ٣٢- وجود أثر معنوي ذو دلالة لبعء المسؤولية الاجتماعية في تعزيز ميزة الجودة.
- ٣٣- وجود أثر معنوي ذو دلالة لبعء المسؤولية الاجتماعية في تعزيز ميزة التسليم.
- ٣٤- وجود أثر معنوي ذو دلالة لبعء المسؤولية الاجتماعية في تعزيز ميزة المرونة.
- ٣٥- وجود أثر معنوي ذو دلالة لبعء المسؤولية الاجتماعية في تعزيز ميزة الخدمة.
- ٣٦- وجود أثر معنوي ذو دلالة لبعء المسؤولية الاجتماعية في تعزيز ميزة البيئة.
- ٣٧- معظم الإدارات في منشآت قطاع الصناعات الغذائية ترى أن السبيل الأقل تكلفة لتخفيض تكلفة المنتج هو عن طريق التحسين المستمر للعلاقات المتبادلة بين الأنشطة الأساسية للمنشأة، من خلال تخفيض الهدر، ورفع مستوى الجودة.
- ٣٨- معظم المنشآت تركز على متغيرات البيئة الداخلية عند إعداد التقديرات الخاصة بالمنشأة، ومن ثم المقارنة بين الأداء المقدر (المخطط) والمخرجات الفعلية، ولكن هذه المقارنة لا تحقق الجدوى المرجوة بسبب تجاهل متغيرات البيئة الخارجية، مما يؤثر سلباً على القدرة التنافسية للمنشآت.
- ٣٩- تكتفي المنشآت لمراقبة حصتها السوقية عن طريق مقارنة حجم المبيعات عبر السنوات ويعود سبب ذلك لعدم وجود قاعدة بيانات تبين مقدار الحصة السوقية للمنشآت المتماثلة في نفس القطاع، ويرى الباحث أن هذا المعيار غير دقيق لأن انخفاض المبيعات أو ارتفاعه قد يعود لأسباب أخرى ليس علاقة لها بالمنافسة، مثل الأزمات المختلفة.
- ٤٠- معظم منشآت قطاع الصناعات الغذائية لا يوجد فيها إدارة أو قسم للبحوث والتطوير وإنما تعمل على استيراد التجهيزات والتطورات التكنولوجية بشكل مباشر، وتقتصر عمليات التطوير ضمن المنشأة على عمليات التحسين المستمر الذي تقوم به دون تخصيص قسم مستقل لذلك.

- ٤١- تهتم إدارات المنشآت بمشاركة العاملين للإدارة العليا بإبداء الرأي واتخاذ القرارات حيث أن العاملين هم الأقدر على تحديد الانحرافات واقتراحات تصحيحها كونهم على اتصال مباشر بالتفاصيل والجزئيات الدقيقة للعمل.
- ٤٢- يتمتع العاملين بمنشآت الصناعات الغذائية بمستوى عال من الأمان الصحي ويعود سبب ذلك أن قانون العمل الجديد نص على ضرورة تأمين جميع العاملين، بالإضافة إلى انتشار شركات التأمين وتقديمها العديد من العروض والتسهيلات التأمينية المغربية.
- ٤٣- معظم المنشآت لا تتمكن من إجراء تعديلات جوهرية على تصميم المنتجات بشكل سريع، وذلك بسبب ارتفاع تكاليف تغيير التصميمات المعتمدة، كون عملية تعديل التصميم تحتاج إلى دراسات فنية ومالية داعمة، وعدم وجود أقسام متخصصة بالبحث والتطوير في المنشآت.
- ٤٤- معظم المنشآت تعتبر تخفيض التكلفة الهدف الأساسي لها، وتعاون فريق العمل في المنشأة هو الطريق الأمثل لتحديد مواطن الكلفة العالية والطريقة الأمثل لتخفيضها، كما أن إدراك العامل المنفذ للعمل لمفاهيم ومعايير الجودة يساهم في تخفيض كلفة الهدر ويرفع من سوية الإنتاج.
- ٤٥- تهتم معظم المنشآت بتطبيق المعايير المناسبة التي تؤهلها للحصول على شهادة ١٤٠٠١ لأن الحصول على شهادات الجودة يسهل لها التعامل مع المنشآت الخارجية، إلا أنها تفتقر للكوادر مؤهلة، والمخابر القادرة على إجراء دراسة وتحليل أثر المخاطر البيئية، وغالباً ما تكون هذه الاختبارات عن طريق الجهات الحكومية وليست من قبل المنشأة نفسها.
- ٤٦- تجاوب إدارات المنشآت مع التطورات التكنولوجية الحديثة ضعيف، وذلك بسبب ارتفاع كلفة إدخال التكنولوجيا الحديثة حيث أنه مرتبط بالقدرة المالية للمنشأة لإجراء تعديلات بخطوط الإنتاج، ومدى توجه المنشآت بالاحتفاظ باحتياطي للتوسع الصناعي.
- ٤٧- على الرغم من مساهمة قطاع الصناعات الغذائية في المجال الاجتماعي بتقديم التبرعات العينية والنقدية، إلا أنها لا ترقى إلى طموح المجتمع في الإسهام وبشكل كبير ومتزايد في خدمة المجتمع.
- ٤٨- أن قياس وتقييم الأداء في المنشآت بصفة عامة ومنشآت قطاع الصناعات الغذائية بصفة خاصة له دورا بارزا في الإشارة إلى المواقع التي تحتاج إلى تطوير وتحسين والكشف عن مواقع الخلل ومحاولة التغلب عليها مما يعد الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها في متابعة الاستراتيجيات وتنفيذها وتحقيق أهدافها سعياً وراء رفع كفاءة الأداء وزيادة القدرة التنافسية في ظل المتغيرات المعاصرة.

٤٩- هناك علاقة تكامل بين كل من المقاييس المالية وغير المالية لتقييم الأداء الاستراتيجي في المنشآت الصناعية، حيث أن عيوب المقاييس المالية هي من مزايا المقاييس غير المالية، وأن عيوب المقاييس غير المالية هي من مزايا المقاييس غير المالية.

ثانياً: تقديم التوصيات:

- في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من استنتاجات، يعرض الباحث مجموعة من التوصيات يرى بأنها ضرورية، ويمكن الاستفادة منها .
- ١- ضرورة دعم واهتمام الإدارة العليا بتطبيق أسلوب القياس المتوازن للأداء لتحقيق تخفيضات جوهرية في تكاليف الإنتاج، والتقييم المستمر للأداء الاستراتيجي للمنشأة لتعزيز ميزتها التنافسية.
 - ٢- يوصي الباحث بتوسيع الأبعاد الأربعة لأسلوب قياس الأداء المتوازن، بحيث تتضمن مقاييس أداء تتعلق بالجوانب البيئية والاجتماعية و مقاييس أداء للموارد البشرية، مع الأخذ بالاعتبار أن استراتيجية المنظمة تفرض المقاييس التي يجب التركيز عليها في أبعاد البطاقة.
 - ٣- التأكيد على أهمية الربط بين المقاييس المالية وغير المالية وبين استراتيجية المنشأة في نموذج واحد يوحد الأهداف لتوجيه جميع المقاييس المستخدمة لتحقيق استراتيجية متكاملة.
 - ٤- ضرورة الاهتمام بالتحليل الاستراتيجي لبيئة المنشأة الداخلية والخارجية، لتحديد الفرص، والحد من التهديدات المحتملة في بيئة المنشأة، في حين تؤدي المعلومات المتوفرة عن موارد المنشأة وأنظمتها الداخلية إلى التعرف على نواحي القوة والضعف لديها.
 - ٥- ضرورة اهتمام المنشآت الصناعية السورية بعامل التطور التكنولوجي، والتقدم التقني، وتوجيه الاستثمارات نحو تطوير المنتجات قبل نهاية مرحلة الاستقرار من دورة المبيعات، والاهتمام بالبحث والتطوير، ورفع مخصصاته المالية المعتمدة التي لا تواكب ما هو مفترض في مجال الصناعات الغذائية، كون منشآت الصناعات الغذائية تعتمد بشكل أساس في مجالها على الإبداع والابتكار، والاهتمام بعامل (توفير التمويل) حتى يمكنها التوسع في نشاطها والاستفادة منه في تعزيز ميزتها التنافسية.
 - ٦- التأكيد على أهمية دمج سلسلة القيمة الخاصة بالزبائن والموردين بسلسلة القيمة الخاصة بالمنشأة، الأمر الذي يوفر مصادر مهمة للمعلومات التي تساعد على تجسيد رغبات ومتطلبات الزبائن في المنتج النهائي بوقت مبكر من مرحلة الهندسة والتصميم.

- ٧- ضرورة الاهتمام بالجوانب البيئية بالتوجه نحو استخدام مواد صديقة للبيئة، ومعالجة المخلفات الصناعية للمنشآت كونها تحتوي على مواد ضارة بالبيئة، وكذلك بإدراج أهدافها الإستراتيجية ومؤشراتها ضمن بعد العمليات التشغيلية، أو بإضافة بعد خامس خاص.
- ٨- ضرورة الاهتمام بتنمية الموارد البشرية عن طريق التدريب والتأهيل المستمر للكوادر البشرية، ورفع المخصصات المالية لعملية التدريب والتأهيل، حتى تتمكن تلك الكوادر من مواكبة المستجدات العلمية والفكرية في المجالات الإنتاجية والإدارية، وتتفاعل مع موارد المنشأة الأخرى لتحقيق القدرات الجوهرية أو الموارد الإستراتيجية التي يصعب تقليدها من قبل المنافسين ، الأمر الذي يؤدي إلى تعزيز الميزة التنافسية للمنشأة.
- ٩- ضرورة المتابعة والتحليل المستمر لمعلومات التغذية العكسية عن سلوك الزبائن والمنافسين، والاحتفاظ بقاعدة بيانات لتخزين ومعالجة البيانات ذات العلاقة للحصول على تقارير تساعد في عمليات اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- ١٠- يجب أن تتسم الثقافة و القيم التنظيمية في المنشآت بالقوة و التوجه المستقبلي، و السعي للإعتماد على المقاييس بشكل دائم وفي جميع المجالات، كما يجب أن تكون الادارة العليا مقتنعة بأسلوب القياس المتوازن للأداء، لأن دعمها و مسانبتها من أهم ضروريات نجاح هذا الأسلوب.
- ١١- يوصي الباحث المنظمات بتأهيل كوادر لتكون قادرة على تصميم و استخدام بطاقة الأداء المتوازن المناسبة للمنظمة و استراتيجيتها، حيث لا بد من امتلاك ادارة المنظمة للقدرة و الخبرة على استخدام نتائج بطاقة الاداء لتحقيق التحسين المستمر، ذلك أنه لا يتوقف الأمر عند استيفاء أسلوب قياس الأداء المتوازن للمواصفات التي تم ذكرها سابقاً، حتى يكون فعالاً و قادراً على تحقيق الهدف منه، بل الأهم من ذلك هو الاستخدام و التطبيق السليم لنتائج هذا الأسلوب.
- ١٢- أهمية إعادة النظر في الطرق المستخدم في عملية تقييم الأداء، باعتبارها الأساس في عملية التحسين المستمر واستمرار المنشأة في بيئة التصنيع الحديثة، وذلك من خلال استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء الذي يغطي كافة أبعاد الأداء.
- ١٣- استخدام عدد محدود من المقاييس يتم اختيارها بعناية، بحيث تتفق مع الاستراتيجية وتعكس مدى تنفيذ الأهداف المحددة، بحيث لا تغرق الإدارة بكم كبير من المعلومات يفوق القدرة التحليلية لها مما يترتب عليه إعاقة العمل الإداري.
- ١٤- أهمية ربط الأهداف الفردية والمكافآت المالية بنموذج القياس المتوازن للأداء، بحيث يوفر نوعاً من الحوافز الشخصية، ويضمن استمرار استخدام استراتيجية المنشأة على أساس يومي من قبل العاملين.

- ١٥- يجب أن يتسم فريق العمل بمشروع تصميم قياس الأداء المتوازن بالإبتكارية والإبداع وتقبل التحدي والحماس والرغبة في إثبات الذات والقدرة على استشرف المستقبل .
- ١٦- الاهتمام بصياغة استراتيجية واضحة المعالم للمنظمة على مدى زمني مناسب، مع نصيب وافر من التركيز على المسارات والتوجهات المستقبلية ، فبطاقة الأداء المتوازن دون استراتيجية تعد مضيعة للوقت، كما أنه يجب صياغة الرؤية التنظيمية بشكل واضح ومفهوم وبصورة معلنة لجميع العاملين بالمنظمة.
- ١٧- ضرورة الاهتمام بشكل ملحوظ بالأصول غير الملموسة ودراسة تأثيراتها الجوهرية على نتائج أعمال المنظمة ، دون التقليل من أهمية التركيز على المجالات المادية.
- ١٨- يجب أن تكون معادلات مؤشرات الأداء الرئيسية واضحة ومفهومة لجميع العاملين ، ودقيقة ومبينة على معلومات محددة ، بما يبسر قياس معدلات الأداء والنمو بالشركة.
- ١٩- ليست هناك فترة محددة يمكن القول أنها تمثل معيارا يمكن الاحتكام إليه و ذلك من أجل تطبيق القياس المتوازن للأداء ، وإنما يتوقف الأمر على ظروف الشركة والعوامل الأخرى المؤثرة .
- ٢٠- إن المنظمة حين تقوم بتطبيق أسلوب القياس المتوازن للأداء تمر بعدد من الخطوات و المراحل المنهجية، و يمكنها أن تقوم بتطبيق هذا الأسلوب بالتدرج، حيث يمكن تطبيق أسلوب قياس الأداء المتوازن على وحدة إدارية معينة ، أو فرع معين من فروع الشركة حتى يمكن تعميم التجربة على الشركة ككل بعد الاستفادة من نتائج التطبيق الضيق .
- ٢١- قد يتطلب تطبيق أسلوب القياس المتوازن للأداء عقد العديد من الندوات والمقابلات مع أكبر عدد ممكن من الأفراد ، وقد يتطلب الأمر طرف أو أطراف خارجية، وذلك في مختلف خطوات التصميم والتطبيق .

المراجع

أولاً: المراجع العربية.

ثانياً: المراجع الأجنبية.

أولاً- المراجع العربية:

١ - الكتب العربية:

١. أبوقحف، عبد السلام، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة، مكتبة الإشعاع، الاسكندرية، ١٩٩٧
٢. إدريس، وائل صبحي، طاهر منصور الغالبي، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي: المنظور الإستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، ٢٠٠٩.
٣. إدريس، وائل صبحي، طاهر منصور الغالي، "الإدارة الإستراتيجية- منظور منهجي متكامل"، الطبعة الثانية، دار وائل، عمان، ٢٠٠٩.
٤. اللامي، غسان، أميرة شكر البياتي، إدارة الإنتاج والعمليات، دار اليازوري، عمان، ٢٠٠٨.
٥. البكري، ثامر، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري، عمان، ٢٠٠٨.
٦. حسين، أحمد حسين علي، المحاسبة الإدارية المتقدمة (تسعير المنتجات، تقييم الأداء، نظم الإنتاج الحديثة)، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر، مصر، ١٩٩٧.
٧. حجاج، احمد حامد وباسيلي، مكرم عبد المسيح ، المحاسبة الإدارية، ط/٣ ، المكتبة العصرية، المنصورة، ٢٠٠١.
٨. الحسيني، فلاح حسن، ادارة المشروعات مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز، دار الشروق، عمان، الأردن، ٢٠٠٦
٩. الحمود، عمر، تقنيات التسويق، دار شعاع للنشر و العلوم، حلب، سوريا، ٢٠٠٤.
١٠. خليل، نبيل مرسي، إستراتيجية الإنتاج والعمليات، مدخل إستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠٠٠.
١١. الزغبى، حسن علي، نظم المعلومات الإستراتيجية، ط/١، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٥.
١٢. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، المكتبة الوطنية دار الكتب الوثائق، بغداد، ٢٠٠٣.
١٣. سلمان، علاء جاسم، "محاسبة التكاليف المتقدمة"، دار الصادق، الطبعة الأولى، صنعاء، ٢٠٠٩.
١٤. البكري، ثامر، استراتيجيات التسويق ، دار اليازوري، عمان ، الاردن، ٢٠٠٨
١٥. السلمي، علي، تطوير أداء وتجديد المنظمات، دار غريب، ١٩٩٩.
١٦. السلمي، علي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، القاهرة، دار غريب، ٢٠٠١.
١٧. السكارتة، بلال، الريادة وادارة منظمات الاعمال، دار المسيرة، عمان، الاردن، ٢٠٠٨.
١٨. طلعت، أسعد عبد المجيد، التسويق الفعال: كيف تواجه تحديات القرن الحادي والعشرين، المتحدة للإعلان، مصر، ٢٠٠٢.

١٩. الدوري، زكريا مطلق، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري، الاردن، ٢٠٠٥.
٢٠. الطائي، يوسف حجيم سلطان، محمد فوزي العبادي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦.
٢١. الطائي، يوسف حجيم سلطان، مؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٤.
٢٢. الصرن، رعد، إدارة الابتكار والابداع ، الجزء الأول، سلسلة الرضا للمعلومات، دمشق، ٢٠٠٠.
٢٣. الصميدعي، محمود، إدارة التسويق مفاهيم و أسس ، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، ٢٠٠٦.
٢٤. العارف، نادية، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الطبعة الثانية، مصر، ٢٠٠٤.
٢٥. عبد العال، طارق، موسوعة الاندماج، الدار الجامعية، الاسكندرية، ٢٠٠٣.
٢٦. عبد المحسن، توفيق محمد، بحوث التسويق و تحديات المنافسة الدولية، دار الفكر العربي، ٢٠٠٦.
٢٧. عقيلي، عمر، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، دار وائل، عمان، ٢٠٠٥.
٢٨. العلي، عبد الستار، المدخل إلى ادارة المعرفة، دار وائل، عمان، ٢٠٠٤.
٢٩. الغالبي، طاهر منصور، صالح العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، دار وائل، عمان، الأردن، ٢٠١٠.
٣٠. غنيم، أحمد الرفاعي وآخرون، أساليب التحليل الإحصائي، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، ٢٠٠٠.
٣١. غراب، كامل السيد، المهام والممارسات الادارية ،أصول عملية وحالات علمية، عمادة شؤون المكتبات، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٥.
٣٢. مصطفى، أحمد سيد، التنافسية في القرن الحادي والعشرين :مدخل إنتاجي، مصر، نشر المؤلف، ٢٠٠٥.
٣٣. مكدر، فوزي شعبان، الإدارة الاستراتيجية، بدون ناشر ، القاهرة، ٢٠٠٦، ص ١٥.
٣٤. نجم، عبود نجم، إدارة الإنتاج والعمليات: النظم والأساليب والاتجاهات الحديثة، الجزء الأول، ٢٠٠١.
٣٥. نوير، طارق ، دور الحكومة الداعم للتنافسية ، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، ٢٠٠٢.
٣٦. حروس، نبيل، ميزة التحالف في تكوين القيمة من خلال الشراكة، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، ٢٠٠٣.
٣٧. معلا ناجي و توفيق رائف، أصول التسويق:مدخل تحليلي، الطبعة الثانية:دار وائل وائل للنشر، عمان، الأردن، ٢٠٠٣.
٣٨. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، المنصورة، ٢٠٠٦.
٤٠. المصري، حسن، اندماج الشركات وانقسامها، دار الكتب القانونية للنشر والتوزيع، مصر، ٢٠٠٧.
٤١. النجار، فريد راغب، إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا، مكتبة الأسعار للطباعة والنشر والتوزيع،

الإسكندرية، ١٩٩٩.

٤٢. ياسين، سعد غالب، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري، عمان، ٢٠٠٣.

٤٣. اليوسفي، احمد وآخرون، السلوك التنظيمي، منشورات جامعة حلب، ٢٠٠٤.

٢ - الكتب المترجمة:

١. فيليب ، كوتلر، أساليب التسويق الرئيسية، ترجمة مازن نفاع، الجزء الثالث، دار علاء الدين ، الطبعة الأولى، دمشق، سورية، ٢٠٠٣.

٢. هل، شارلز، جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية " مدخل متكامل"، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، ٢٠٠٦.

٣. هل، شارلز، جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية - مدخل متكامل، ترجمة رفاعي، محمد وعبد المتعال، محمد سيد أحمد، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠١.

٣ - الدوريات والأبحاث المنشورة:

١. أبو خشبة، عبد العال، دراسة و تحليل الجودة في عملية اتخاذ القرارات و التحسين المستمر، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، العدد الأول، ٢٠٠٣.

٢. الأعرج، حسين، المسؤولية الاجتماعية للشركات، المعهد العربي للتخطيط في الكويت، العدد التسعون، ٢٠١٠.

البتانوني، علاء، تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن ونظام التكلفة على أساس النشاط على أداء تنظيمات الأعمال، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، العدد الأول، ٢٠٠٤.

٣. بدرابي، عبد الرضا فرج، وائل محمد صبحي، بطاقة التقديرات المتوازنة أداة حديثة لتقييم أداء المنشآت، مجلة العلوم الاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العدد ١٥، ٢٠٠٥.

٤. التميمي، سامر فايز، صباح مجيد النجار، "استخدام المحاكاة لتحسين استراتيجيات العمليات بالتركيز على أسبقتي التكلفة والجودة"، المجلة العربية للإدارة، المجلد/٢٨، العدد/٢، ديسمبر ٢٠٠٨.

٥. تهامي، عز الدين فكري، استخدام أسلوب التحليل الهرمي في تطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الأول، ٢٠٠٦.

٦. الجيزان. أسامة، تقويم مقياس الأداء المتوازن كإدارة لإدارة الأداء الإستراتيجي في المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك سعود، الرياض، العدد ٢٠، ٢٠٠٨.

٧. جندي، محمد سعيد محمد، "إطار مفاهيمي لزيادة فعالية نظام التكاليف المستهدفة"، مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية التجارة بني سويف، جامعة القاهرة، المجلد ٢، العدد ٣، ٢٠٠١.

٨. السعيدة، وحيد رثعان، مستوى إدراك مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية لأهمية استخدام المقاييس غير المالية لبطاقة الأهداف المتوازنة في تقييم الأداء، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (٥) العدد (١) كانون الثاني، ٢٠٠٩.

٩. حسن، الملا، محمد محمود حامد وصادق النمر، درمان سليمان، "تحليل العلاقة بين المعرفة السوقية والاستراتيجيات التسويقية التنافسية الموجهة بالميزة التنافسية دراسة على عينة من الشركات الصناعية/ نينوى"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ٣، العدد ٥، ٢٠٠٧.

١٠. حماد، طارق عبد العال، دور معلومات المحاسبة الإدارية في بناء الإستراتيجية المتوازنة للمنظمة، مجلة الفكر المحاسبي، قسم المحاسبة والمراجعة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد ٢، السنة ٩، ٢٠٠٥.

١١. الخولي، هالة، استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء في قياس الأداء الاستراتيجي لمنشآت الأعمال، مجلة الإدارة والمحاسبة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد ٥٧، ٢٠٠١.

١٢. زغلول، جودة عبد الرؤوف، استخدام مقاييس الأداء المتوازن في بناء نظام لقياس الأداء الاستراتيجي في بيئة الأعمال المصرية، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد الأول، ٢٠٠٣.

١٣. زغلول، جودة عبد الرؤوف، تعزيز آليات حوكمة الشركات باستخدام نظام ادارة الأداء الاستراتيجي للجيل الثالث لمقياس الأداء المتوازن، المجلة العلمية للتجارة و التمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد ٢، ٢٠٠٦.

١٤. زويلف، محسن حسن، عبد الناصر نور، أهمية ومدى استخدام بطاقة العلاوات المتوازنة في تقييم الأداء دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ١، العدد ٢، ٢٠٠٥.

١٥. سعدي وصاف، محمد قويدري، مرتكزات تطوير الميزة التنافسية للاقتصاد الجزائري، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، العدد التاسع، جامعة باتنة، الجزائر، ٢٠٠٤.

١٦. شاهين، عبد الحميد أحمد، مدخل مقترح لتطوير مقياس الأداء المتوازن كأحد الاتجاهات الحديثة للمحاسبة الإدارية مع دراسة ميدانية، مجلة الفكر المحاسبي، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الثاني، السنة السابعة، ٢٠٠٣.

١٧. شبلي، مسلم علوي، استخدام لوحة العلامات المتوازن BSC في توجيه وتنفيذ إستراتيجية المصرف التجاري، مجلة آفاق اقتصادية، مركز البحوث والتوثيق، اتحاد غرفة التجارة والصناعة، الإمارات العربية، المجلد ٢٦، العدد ١٠٣، ٢٠٠٥.

١٨. الصباغ زهير، تأثير تكنولوجيا المعلومات على تحقيق الميزة التنافسية في القطاع البنكي في الأردن، مجلة البصائر، المجلد ٧، العدد ١، ٢٠٠٥.

١٩. الطائي، يوسف حليم سلطان، استراتيجية السوق الأزرق ودورها في تحقيق التفوق التنافسي دراسة تطبيقية في معمل بيبسي الكوفة، القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد ٨ العدد ٤، السنة ٢٠٠٦.
٢٠. الطنملي، سهير، "الإدارة الإستراتيجية للتكلفة حتمية تنافسية في البيئة المؤتمتة"، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، جامعة عين شمس، العدد الثالث، ٢٠٠٢.
٢١. الطويل، أكرم احمد، الحافظ، علي عبد الستار،، اثر تصميم المنتج في الأسبقيات التنافسية، **مجلة تنمية الرافدين**، جامعة الموصل، العدد/٦٩، ٢٠٠٠.
٢٢. العبادي، مصطفى راشد، "إطار مقترح لتقييم أداء المنشآت الصناعية في ضوء بيئة التصنيع الحديثة- دراسة إختبارية"، **مجلة الدراسات والبحوث التجارية**، كلية التجارة (فرع منها)، جامعة الزقازيق، السنة الثانية والعشرون، العدد الثاني، ٢٠٠٢.
- ٢٣ عبد الحليم، نادية، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية (عدد خاص)**، المجلد الواحد والعشرون، العدد الثاني، ديسمبر، ٢٠٠٥.
- ٢٤ عبد الدايم، صفاء محمد، مدخل مقترح لتقييم الأداء البيئي كبعد خامس في منظومة الأداء المتوازن- دراسة ميدانية، **مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية**، جامعة الإسكندرية ، مجلد ٤٠ ، عدد ٢، ٢٠٠٣.
- ٢٥ عبد العزيز، شهيرة محمود، إطار مقترح لاستخدام مقاييس الأداء المتوازن في المنشآت غير الحكومية بالتطبيق على الجمعيات الأهلية، **المجلة المصرية للدراسات التجارية**، المجلد السابع والعشرون، العدد الثالث، المنصورة، ٢٠٠٣.
- ٢٦ عبد العظيم، محمد حسن محمد، "دور المعلومات المحاسبية في تفعيل الإدارة الإستراتيجية في المنشآت"، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**، المجلد الواحد والعشرون، العدد الأول، يونيو ٢٠٠٥.
- ٢٧ عبد الفتاح، محمد، العلاقة بين نموذج الأداء المتوازن و الموازنات كأدوات للتخطيط و الرقابة، **مجلة الفكر المحاسبي**، قسم المحاسبة والمراجعة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الثاني، السنة التاسعة، ٢٠٠٥.
- ٢٨ العزاوي، محمد عبد الوهاب، تكنولوجيا بطاقة الدرجات المتوازنة واستخداماتها في بناء وتطوير نظام تقويم أداء المصارف التجارية، **المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية**، بغداد، ٢٠٠٢.
- ٢٩ العاني، حارس، دور المعلومات المحاسبية في قياس وتقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسات الصناعية - دراسة تطبيقية في مملكة البحرين، المؤتمر العلمي الرابع ، جامعة فيلادلفيا، الأردن، ٢٠٠٥.
- ٣٠ الغزوري، علي مجدي سعد، "نحو نظام متكامل لمقاييس الأداء في منشآت الأعمال - دراسة تجريبية"، **المجلة العلمية لكلية التجارة**، فرع جامعة الأزهر للبنات، العدد (١٥)، يونيو، ١٩٩٨.
- ٣١ غازي، علي، بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لبناء القيادة الإبداعية، **مجلة إدارة الأعمال**، جمعية إدارة

الأعمال العربية، ١٠٠، مارس ٢٠٠٣.

٣٢ فودة، شوقي السيد، "إطار مقترح لتقييم الأداء الاستراتيجي في بيئة الإنتاج الحديثة من خلال مقياس بطاقة القياس المتوازن"، **مجلة كلية التجارة، جامعة طنطا، ٢٠٠٥.**

٣٣ مبارك، أنوار محمد، "إطار مقترح لتحقيق التكامل بين إدارات المنشأة لتحقيق مزايا تنافسية- دراسة نظرية تطبيقية"، **المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة - جامعة المنصورة، المجلد ٢٩، العدد الثاني، ٢٠٠٥.**

٣٤ الملا حسن، محمد محمود حامد وصادق النمر، درمان سليمان: تحليل العلاقة بين المعرفة السوقية والاستراتيجيات التسويقية التنافسية الموجهة بالميزة التنافسية دراسة على عينة من الشركات الصناعية / نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (٣)، العدد (٥)، ٢٠٠٧.

٣٥ المعاضيدي، معن وعد الله، "إسهامات نظرية الإستراتيجية القائمة على الموارد في تحقيق الميزة التنافسية"، **مجلة بحوث مستقبلية، كلية الحداثة الجامعة، العدد ١٥/، ٢٠٠٦.**

٣٦ النمري، مجبور جابر، التحديات التي تواجه استخدام نموذج تقييم الأداء المتوازن في الدول المتقدمة و النامية، **المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، المجلد الخامس و العشرون، العدد الثاني، ٢٠١١.**

٣٧ منصور، بهاء محمد حسين، المداخل المقترحة لقياس وتقييم الاداء المالي والتشغيلي والاستراتيجي في منشآت الاعمال الحديثة، **مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، العدد الاول، المجلد ٣٩ أذار ٢٠٠٢.**

٣٨. نصر الدين، بن نذير اولزين، منصورى، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، بحث غير منشور، جامعة سعد دحلب-البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، ٢٠٠٤.

٣٩. وديع، محمد عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط الكويت، ٢٠٠٣، العدد ٢٤.

٤٠. يحيوي، نعيمة، بطاقة الأداء المتوازن وسيلة فعالة للتقييم في المؤسسة، مجلة العلوم الاجتماعية و الانسانية، جامعة باتنا، الجزائر، العدد ٢٠٠٨، ١٨.

٤١. يوسف، بسام، علاء عبد السلام، "دور تقنية المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية- دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المصارف في محافظة نينوى"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ٣، العدد ٥، ٢٠٠٧.

٤ - الرسائل العلمية:

أ- أطروحات الدكتوراه:

١. أبو فضة، مروان محمد عبد الرحمن، نحو تطوير نظام متوازن لقياس الأداء الاستراتيجي في المنشآت المصرفية الإسلامية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والصرفية، ٢٠٠٦.
٢. أشقر، ميادة محمد، إطار مقترح لقياس الأداء الاستراتيجي في منشآت الأعمال في ظل بيئة الإنتاج الحديثة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، ٢٠١١.
٣. إنعام عبد اللطيف الشهابي، "التحليل الاستراتيجي وأثره في تحديد أهداف المنشآت الاجتماعية- دراسة تطبيقية في دائرة الرعاية الاجتماعية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، ١٩٩٣.
٤. تركمان، حنان نبيه، الرقابة الإستراتيجية ودورها في الأداء، (استخدام بطاقة التصويب المتوازنة كتقنية جديدة للرقابة الإستراتيجية بالتطبيق على بعض المنشآت العامة)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، ٢٠٠٧.
٥. التمي، خالد غازي، الأثر التتابعي للتوجه الاستراتيجي لتنمية الوعي التكاليفي وأساليب إدارة التكلفة في تعزيز الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة حلب، ٢٠٠٩.
٦. الجاموس، عبد الرحمن، تطوير خطة إستراتيجية متكاملة وقياس أداء غرفة صناعة حلب باستخدام نموذج الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، ٢٠١٢.
٧. الدرويش، مصطفى، دور الممارسة الأفضل في تعزيز الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، ٢٠١٣.
٨. رستم، زياد محمد، دور المعلومات المحاسبية في تقييم الأداء الإستراتيجي في شركات النقل البري المساهمة بسورية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، ٢٠١٠.
٩. الروسان، محمود علي، العلاقة بين الميزة التنافسية والخيار الإستراتيجي وأثرها على الأداء التصديري: دراسة تحليلية في شركات الأدوية الأردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، ١٩٩٩.
١٠. الزرير، رانيا محمد نزيه، إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC لقياس كفاءة المصارف الحكومية في سورية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، ٢٠٠٨.
١١. شهيد، رزان حسين كمال، التكامل بين أسلوب قياس الأداء المتوازن والأدوات الحديثة لإدارة التكاليف بهدف تحسين الأداء، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٧.
١٢. العنتاني، رضوان محمد، بناء نموذج و تقويم أداء شركات المقاولات الاردنية باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات المالية و الادارة العليا، جامعة عمان للدراسات العليا، عمان، ٢٠٠٤.
١٣. طالب، مهند مجيد، استعمال تقنيتي التكلفة المستهدفة وإدارة الجودة الشاملة لتحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، ٢٠١٠.
١٤. الطائي، يوسف حجيم سلطان، دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الكفاءة الإنتاجية،

- أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة المستنصرية، ٢٠٠١.
١٥. عبد الله، مجيب الرحمن أحمد مصلح، إمكانية تطبيق نظام التكلفة المستهدفة لرفع القدرة التنافسية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، ٢٠١٠.
١٦. عبد الرحمن، عبد العزيز أحمد، إعادة هندسة نظم المعلومات المحاسبية لتحقيق متطلبات تقييم الأداء في ظل الأساليب الإدارية الحديثة، أطروحة دكتوراه، جامعة دمشق، ٢٠٠٩.
١٧. العفيري، فؤاد أحمد محمد، تقييم الأداء المحاسبي واستراتيجيات تطويره في شركات الصناعات التحويلية في اليمن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، ٢٠٠٦.
١٨. السمان ، ثائر احمد سعدون، التكامل بين استراتيجيات التصنيع الفعال وأساليب التصنيع الرشيق واثرتها في تعزيز الأداء العملياتي ، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة الموصل، ٢٠٠٨.
١٩. القطب، محي الدين يحيى، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة المستنصرية، ٢٠٠٢.
٢٠. متولي، سعاد السيد محمد، منهج مقترح لهندسة نظم المحاسبة الإدارية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة قناة السويس. ٢٠٠٤.
٢١. محمد، شيرين عاطف سيد، "تطوير القياس للأداء في ضوء العلاقات الوكالية"، أطروحة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة، جامعة القاهرة، ٢٠٠٥.
٢٢. المطري، خالد صالح علي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن بهدف تدعيم إستراتيجيات الشركات اليمنية لصناعة الأدوية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، ٢٠١٠.
٢٣. الوليد، هلال، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، أطروحة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، ٢٠٠٩.

ب- رسائل الماجستير:

١. ابراهيم، بشرى، أثر تفضيلات أبعاد الجودة لدى المستهلك العراقي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، ٢٠٠٦.
٢. أماني، جمعة، فاعلية نظم المعلومات المالية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلب، كلية الاقتصاد، ٢٠١٢.
٣. بوشناف، عمار، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها، تنميتها، تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر.
٤. الحياي، احمد مؤيد، الأثر التتابعي لخصائص ونجاح نظام المعلومات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الموصل، ٢٠٠٥.

٥. الحربي، إبراهيم ، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء في الشركات الصناعية الكويتية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، ٢٠٠٧.
٦. جابر، أمين، تأثير الاندماج على تنافسية الصناعات الدوائية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، ٢٠٠٣.
٧. الجبوري ، علاء احمد، اثر الاستراتيجيات التنافسية في تعزيز الأداء المنظمي، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الموصل، ٢٠٠٥.
٨. خامرة، الطاهر، المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المنشأة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، ٢٠٠٧.
٩. الخيال، توفيق محمد، مدى فاعلية تطبيق مدخل التكلفة الشاملة لدورة حياة المنتج في خفض التكلفة رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة دمشق، ٢٠٠٤.
١٠. داسي، وهيبه حسن، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، ٢٠٠٧.
١١. درة، عمر، "أثر إدارة العدالة التنظيمية على إدارة ضغوط العمل"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، كلية التجارة، عين شمس، ٢٠٠٧.
١٢. الطيب، محمد دويس ، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول (حالة الجزائر)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ورقلة، الجزائر، ٢٠٠٥.
١٣. شهيد، رزان حسين كمال، تحليل سلسلة القيمة لأغراض خفض التكلفة- دراسة حالة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٣.
١٤. عيتاني، رنا أحمد، تأثير بعض المتغيرات التسويقية والبيئية على القدرات التنافسية للصناعات الغذائية اللبنانية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الاعمال، جامعة بيروت العربية، ٢٠٠٣.
١٥. العيسى، عقبة أحمد، التسويق الابتكاري ودوره في تعزيز الميزة التنافسية بالتطبيق على قطاع السياحة في سورية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، ٢٠٠٩.
١٦. غفير، نور الدين مجد الدين، استخدام نموذج متعدد الأهداف لتقييم الأداء الإستراتيجي في المنشآت الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، ٢٠٠٩.
١٧. كربالي، بغداد، تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة وهران، ٢٠٠٠.

٥ - المؤتمرات والنشرات والوثائق الأخرى:

١. البكري، ثامر ياسر، سليمان أحمد هاشم، الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات،

- المؤتمر العلمي الثالث جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن، ٢٦-٢٧ / ٤، ٢٠٠٦.
٢. الجرف، منى طعيمة، مفهوم القدرة التنافسية ومحدداتها، أوراق اقتصادية لمركز البحوث والدراسات الاقتصادية والمالية، القاهرة، أكتوبر، ٢٠٠٢.
٣. جمعة، أحمد حلمي، حسن صالح عارف، محمد جمال هلال، منهج مقترح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازنة في الشركات الصغيرة في ظل اقتصاد مبيني على المعرفة، بحث مقدم للمؤتمر السنوي الدولي الخامس لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، ٢٠٠٥.
٤. رزيق، كمال، مفهوم التنافسية، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، أيام ٢٩/٣٠ أكتوبر، ٢٠٠٢.
٥. سملاي، يحضيه، نحو تسيير استراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، ٣/٢ شباط، ٢٠٠٥.
٦. العوض، محمد بن عبد الله، استراتيجيات التسويق التنافسية إطار جديد لمفهوم قديم، ملتقى التسويق في الوطن العربي (الواقع وآفاق تطويره)، الشارقة ١٥-١٦ أكتوبر، المنشأة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٢.
٧. عياض، محمد عادل، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة: دخل لمساهمة منظمات الأعمال في الاقتصاد التضامني، الملتقى الدولي حول الاقتصاد التضامني، جامعة تلمسان، ٢٠٠٥.
٨. مسعود، صديقي وعجيله، محمد، أهمية الإبداع المحاسبي في تحقيق تنافسية المؤسسات الاقتصادية، رؤى مستقبلية، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الثاني، جامعة الاسراء كلية العلوم الإدارية والمالية، الأردن ٢٠٠٧.
٩. هاني عبد الرحمن العمري، منهجية بطاقة القياس المتوازن للأداء في بناء الإستراتيجية القيادية، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة: القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنشأة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٦-٨ نوفمبر، ٢٠٠١.

ثانياً- المراجع الأجنبية:

1. Ababneh. Raed, A Comprehensive Performance Evaluation of the Jordanian Customs Department Using the Balanced Scorecard, **Jordan Journal of Business Administration**, 4 (4), 2008.
2. Afuah, Allan, Business Models: A Strategic Management Approach, **McGraw-Hill Irwin**, Companies Inc., U.S.A, 2004.
3. Aleecia Roshto, Common-Measures Bias in The Balanced Scorecard: Cognitive Effort and General, **Doctoral Dissertation**, University of Alabama, 2006.
4. Argiris c, Double loop learning, **Harvard business Review**, Sep, 1977.
5. Anita M. Paley, "Implementation Phase of The Strategic Planning Process", **Master Dissertation** in business and policy studies, State University of New York, Empire State College, 2009. Barney, J. B., "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", **Journal of Management**, Vol. 17, 1991.

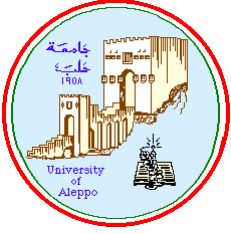
6. Charles W.L.Hill & Gareth R.Jones, ”**Strategic Management an Integrated Approach**” Houghton Mifflin Company, Boston,2007.
- 7.Collis, D. J., and Montgomery, C. A.): *Competing on Resources: Strategy in the 1990s*, Harvard Business Review, Vol.73,1995
8. Day, G. S. and Wensley, R.: **Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority**, *Journal of Marketing*, Vol.52 (2),1998.
9. David, F.R," Strategic Management",8th ed., **Prentice Hall**, New Jersey, 2001.
- 10.Davis, Mark, Aquilano, Nicholas & Chase, Richard, "Fundamentals of Operations Management", 4th ed, **McGraw- Hill Irwin**, 2003.
- 11.Dorf, Richard. C. and Thomas, H. Byers, *Technology Ventures: from Idea to Enterprise*, **McGraw-Hill Education**, (USA), 2005.
- 12.Evans J.R.,& Collier D.A., "Operation Management", **Thomson South Westren**, New York, 2007.
- 13.Evans, James, R, & Dean Jr, James, "Total Quality Management Organization & Strategy", 5th ed, **Thomson South- Western**, 2003.
- 14.Evans, James, R, & Dean Jr, James, "Total Quality Management Organization & Strategy", 5th ed, **Thomson South- Western**, 2003.
- 15.James R.Ivans,William M.Lindsay-The Management And Control Quality of Quality–South-Western College Publishing , Ohio, 1999.
- 16.Garrison, Ray, Noreen, Eric, W, "Managerial Accounting, 11th ed, **Mc Graw-Hill**, Singapore, 2008.
17. Hair F, et al, **Multivariate Data Analysis**, 5th Ed, Prentice- Hall International, Inc, London, 1998
- 18.Hari Bapuji, Knowledge Management strategies and performance, **Doctoral Dissertation**, faculty of graduate studies the University of Western Ontario London, Ontario, July 2005.
- 19.**HEILA PIENAAR AND CECILIA PENZHORN**, *Using the Balanced Scorecard to Facilitate Strategic Management at an Academic Information Service*, Libri, vol. 50,2000.
- 20.Hibbets, A., et. Al., the Competitive Environment and strategy of Target Costing Implementers: Evidence from the Field, *Journal of Managerial Issues*, Vol. 15, No. 1, Spring 2003.
- 21.Hilton R., Maher, M & Selto, F., *Cost Management: Strategies for business decisions*, second edition, **McGraw-Hill/Irwin**, 2003.
- 22.Hilton, Ronald W., *Managerial Accounting: Creating Value in Dynamic Business Environment*, **McGraw Hill Irwin**, 7th Edition, 2008.
- 23.Hilton, Ronald, W. & Maher, Michael, W. & Sellto, Frank, H, "Cost Management Strategies for Business Decisions", **McGraw-Hill**, Inc, 2000.
- 24.Hoffman N.P, "An Examination of the suitable competitive advantage", *Academy of Marketing, science review*, N.4, 2000.
- 25.Holweg, M, " An Investigation into Supplier Responsiveness", **International Journal of Logistics Management**, Vol.16 (1), 2005.
- 26.Horengren, C.T. ,et al., *Management and Cost Accounting*, Prentice-Hall, London, 2002.
- 27.Horngren , Charles ,T., Foster ,George and Datar , Srikant.M, “Cost Management” , A Managerial Emphasis , **Prentice Hall International** , Inc , 9th Edition , 1997..
- 28.Horngren, Charles, T, & Foster, George, & Datay, Srikant, M, "Cost Accounting: managerial Emphasis", 12th ed, **Pearson prentice Hall, Inc**, 2006.
- 29.Jackie W. Deem, "The Relationship OF Organizational Culture to Balanced Scorecard Effectiveness", a Dissertation Submitted to H. Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship, **Doctoral Dissertation**, Southeastern University, 2009, p23.
- 30.Kaplan , Robert S, "Five Questions About... Strategy Maps", **Harvard Management**

- Update**, Vol. 9 Issue 11, Nov-2004.
31. Kaplan, Robert, S. & Norton, David P, "Linking The Balanced Scorecard To Strategy", **California Management Review**, Vol. 39 Issue 1, 1996.
 32. Kaplan, R.S. & Norton, D.P. , "Having Trouble With Your Strategy ? Then Map It ", **Harvard Business Review**, Boston ,September /October ,2000.
 33. Kaplan, R.S. & Norton, D.P. , "The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance", **Harvard Business Review**, Boston, January/February ,1992.
 34. Kaplan, R.S. & Norton, D.P., "Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management", Part.I, **Accounting Horizons**, Vol.15, No1., March, 2001,
 35. Kaplan, R.S. & Norton, D.P., " Putting the Balanced Scorecard to Work", (Summarized by Jason Henderson) , **Harvard Business Review**, September/October,1993.
 36. Kaplan, R.S. & Norton, D.P., "The Balanced Scorecard" , **Harvard Business School Press** ,Boston, MA, 1996.
 37. Kaplan, R.S. & Norton, D.P., "The Strategy Focused Organization" , **Harvard Business School**, Press Boston, Massachusetts, 2001.
 38. Kaplan, Robert and Cooper Robin, Cost and Effect, **Harvard Business School Press**, 1998.
 39. Kaplan, Robert S & Norton, David P, " Strategy Map: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes", **Boston MA: Harvard Business School Press**, Vol. 26, No. 4 (2 Parts) Part 1, April 2004.
 40. Kaplan, R. S. and Norton, D. "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", **Harvard Business Review**, Vol.74, No.1, January-February, 1996.
 41. Kaplan, Robert S., & Norton, David, 2006, How to Implement a New Strategy without Disrupting your organization, **Harvard Business Review**, March 2006.
 42. Kaplan, Robert, "One cost system Isn't Enough" , **Harvard Business Review**, Jan/Feb. 1988.
 43. Kato, Y., Target Costing Support Systems: Lessons from leading Japanese companies, **Management Accounting Research**, No.4, 1993.
 44. Keun-Hyu Yook, Target costing the construction industry evidence from Japan, **construction accounting & taxation**, 2005.
 45. King, A. W.: Disentangling Inter Firm and Intra Firm Causal Ambiguity: A Conceptual Model of Causal Ambiguity and Sustainable Competitive Advantage, **Academy of Management Review**, Vol. 32,2007
 46. Kotler, Philip, **Marketing Management Planning Implementation and Control**. 6th ed., New Delhi , 1997.
 47. Koufteros, X. A., Vonderembse, M. A., and Doll, W. J., " Competitive Capabilities: Measurement and Relationships", **Proceedings Decision Science Institute**, Vol.3,1997
 48. Krajewski, Lee & Ritzman, Larry, P, "Operations Management: Process and Value Chains", 7th ed, **Pearson Prentice hall**, Inc, 2005.
 49. Krajewski, Lee & Ritzman, Larry, P, Operations Management: Strategy and Analysis, 6th ed, **Prentice hall**, Inc, 2002.
 50. Leech, L N et al, **SPSS for intermediate statistics: use and interpretation**, 2nd ED, Lawrence Erlbaum associates inc, New jersey, 2005.
 51. Letza, S. R., "The Design and Implementation of the Balanced Business Scorecard: an Analysis of Three Companies in Practice" , **Business Process Reengineering & Management Journal**, Vol. 2, No. 3, 1996.
 52. Lipe, Marlys Gascho, Salterio, Steven E, "The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of

- common and Unique Performance Measures", **Accounting Review** , Vol. 75 Issue 3, Jul-2000.
53. Lisa M. Ellram, "the Implementation of Target Costing in the United States Theory Versus Practice", **Journal of Supply Chain Management**, Vol. 42, Iss 1, 2006.
 54. Lockamy, Archie and smith, Wilbur I., "Target Costing for Supply Chain Management: Criteria and Selection", **Industrial Management and Data systems**, Vol. 100, Issue 5, 2000.
 55. Lawson R. H., **Strategic Operations Management**, New Fitter Lane, London, 2002.
 56. Lynch R. & Baines P., "Strategy Development in UK"., **journal of higher education**, vol.26 No.2, July, 2004.
 57. Manktelow J, Value Change Analysis, 2005, <http://www.mindtools.com>.
 58. Makadok, R: Toward A Synthesis of the Resource-Based and Dynamic-Capability Views of Rent Creation, **Strategic Management Journal**, Vol.22 (5),2001
 59. Marilyn M. Helms, D.B.A , **Encyclopedia of Management** , **Thomson Gale, a part of The Thomson Corporation**, Printed in the United States of America, 5th Edition, 2006.
 60. Mark W. Rieman, Enhancing the Balanced with Scale-Dea, **Doctoral Dissertation**, Washington State University, 2003.
 61. Maureen Ahler, A Balanced Scorecard for The Clinical Laboratory, **Master Degree**, California State University Dominguez, 2007.
 62. Monden, Yasuhiro and Hamada, Kazuki, "Target Costing and Kaizen Costing in Japanese Automobile Companies", **Journal of Management Accounting Research**, Vol. 3, Fall 1991.
 63. Murray, A. I, Contingency View of Porter's "Generic Strategies", **Academy of Management Review**, Vol.31(3), 1988.
 64. Nair. Mohan , **Essentials Of Balanced Scorecard** ,**John Wiley and sons** ,Inc , 2004.
 65. Niven, P. R. **Balanced scorecard: Step-by-step for government and nonprofit agencies**. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2003.
 66. Papalexandris, A., Ioannou, G., Prastacos, G., & Soderquist, K. E. An integrated methodology for putting the Balanced Scorecard into action. **European Management Journal**, 23(2),2005.
 67. Perryer. C, Predicting Turnover Intention: The Interactive Effects of Organizational Commitment and Perceived Organizational Support, **Management Research Review**, 33(9), 2010.
 68. Pitts, R. and Lei, D.: **Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage**, West Publishing,1996.
 69. Peteraf M. A. and Barney J. B., Unraveling the Resource-Based Tangle, **Managerial and Decision Economics**, 24, 2003.
 70. Porter, M. E, "What Is Strategy?", **Harvard Business Review**, Vol. 74, Issue6, November-December, 1996.
 71. Porter, M. E, **Creating Advantage, Executive Excellence**, Vol.16 (11), 1999.
 72. Porter, Michael, E., "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries & Competitors", **Free Press**, W.A., 1998.
 73. Porter, M. E.: **Towards A Dynamic Theory of Strategy**, **Strategic Management Journal**, Vol.12, No.8, 1991, p.p.95-117
 74. Row.A.L& et.al, "Strategic Management: A Methodological Approach", 4 th Ed., Wesley Co. Inc, USA, 1994.

75. Selena Aureli: "The introduction of innovative performance measurement and management control systems: the role of financial investors and their acquired companies ". *Studies in Managerial and Financial Accounting*, Volume: 20, 2010.
76. Stacey, R.D., "strategic Management & organizational Dynamic", London, 1996.
77. Thatte, A. A., *Competitive Advantage of a Firm through Supply Chain Responsiveness and SCM Practices*, Doctorate Dissertation, The University of Toledo, 2007.
78. Toru Morisawa, Hiroshi Kurosaki, *Using the Balanced Scorecard in Reforming Corporate Management Systems*, **Nomura Research Institute**, No 71, December, 2003.
79. Teece, D. et al. *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, *Strategic Management Journal*, Vol.18 (7), 1997
80. Valerie Y. Blackmon, *Strategic Planning and Organizational Performance: An Investigation Using the Balanced Scorecard In nonprofit Organizations*, **Doctoral Dissertation**, Capella University, 2008.
81. Wheelwright, S. C., "Reflecting Corporate Strategy in Manufacturing Decisions", **Business Horizons**, Vol.21 (1), 1978.
82. Wright, P., Kroll, M., "**Strategic Management Concepts & Cases**", 3 Edition, 2006.
83. Zdravko. Krivokpic, *Using Balanced Scorecard to improve Environmental Management System*, *Journal of Mechanical Engineering*, 55 (4) 2009.
84. Zimmerman, J.L., *Accounting for Decision Making and Control*, **McGraw-Hill**, Irwin, Boston, 2003.

الملاحق



جامعة حلب

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

دور القياس المتوازن الأداء في تعزيز الميزة التنافسية في المنظمات الصناعية

دراسة ميدانية في قطاع الصناعات الغذائية

**The role of balanced scorecard in enhancing
competitive advantage in the industrial organizations
(Field study)**

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال

إعداد الطالب:

فراس عبد القادر غفير

إشراف:

الدكتور معد سليمان

الأستاذ الدكتور أحمد يوسف

جامعة حلب عام ٢٠١٥م - ١٤٣٦هـ

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد الفاضل /

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد :

يقوم الباحث بإعداد دراسة للحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال بعنوان

دور القياس المتوازن الأداء في تعزيز الميزة التنافسية في المنظمات الصناعية

ويهدف البحث إلى تعزيز الميزة التنافسية في قطاع الصناعات الغذائية في محافظة حلب، باستخدام أسلوب القياس المتوازن للأداء ، لذا أرجو منكم التكرم بالإطلاع على قائمة الاستقصاء المقدمة لسيادتكم، والإجابة عن الأسئلة الواردة بها، علماً بأن إجاباتكم على هذه القائمة تمثل أحد الدعامات الأساسية للبحث وما يسفر عنها من نتائج، مع العلم أن المعلومات التي ستكون بها سوف يكون لها طابع السرية التامة، وتستخدم لغرض البحث العلمي فقط كما سيتم الإفصاح عن المعلومات المستقاة من الإقصاء في شكل إجماليات لا تكشف عن اسم كل منشأة على انفراد أو اسم القائم بملء استمارة الاستقصاء .

وأرجو قبول خالص تحياتي وفائق احترامي

الباحث

فراس غفير

بيانات عامة

الاسم:

العمر:

لغاية ٣٠ سنة

من ٣١ - ٤٠ سنة

من ٤١ - ٥٠ سنة

أكثر من ٥٠ سنة

المؤهل العلمي:

| التخصص | المؤهل العلمي |
|--------|---------------|
| | جامعي |
| | ماجستير |
| | دكتوراه |
| | أخرى (أذكره) |

التخصص العلمي:

هندسة

محاسبة

إدارة

أخرى

سنوات الخبرة :

أقل من ٥ سنوات

من ٦ - إلى ١٠ سنوات

من ١١ - إلى ١٥ سنة

أكثر من ١٥ سنة

يرجى وضع علامة بجانب الإجابة المناسبة لكم:

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس إجابات عينة الدراسة وكما يلي:

(٥) موافق بشدة، (٤) موافق، (٣) محايد، (٢) غير موافق، (١) غير موافق بشدة

أولاً- أسلوب القياس المتوازن للأداء:

| ١- البعد المالي | | | | | |
|-----------------|--|------------|-------|-------|----------------|
| X | الأسئلة | موافق بشدة | موافق | مجايد | غير موافق بشدة |
| ١ | تهتم إدارة المنشأة بتحديد مواطن القوة المالية للمنشأة. | | | | |
| ٢ | تهتم إدارة المنشأة بتحديد نواحي القصور الناتجة عن استخدام سياسات وقرارات مالية معينة بالمنشأة. | | | | |
| ٣ | تعمل إدارة المنشأة على استخدام مواردها المالية بأقصى فعالية ممكنة. | | | | |
| ٤ | تهتم إدارة المنشأة بتعظيم المبيعات للعملاء . | | | | |
| ٥ | تعمل إدارة المنشأة على الاستفادة من العلاقات المتبادلة مع الموردين بهدف زيادة صافي الربح. | | | | |
| ٦ | تعمل إدارة المنشأة على الاستفادة من العلاقات المتبادلة مع الزبائن بهدف خفض التكلفة الكلية. | | | | |

| ٢- بعد العملاء | | | | | |
|----------------|--|------------|-------|-------|----------------|
| X | الأسئلة | موافق بشدة | موافق | مجايد | غير موافق بشدة |
| ٧ | تحتفظ المنشأة ببيانات دقيقة عن رضا العملاء، وتكرار التعامل معهم أو فقدانهم. | | | | |
| ٨ | تحتفظ المنشأة ببيانات دقيقة عن الشكاوى الواردة من العملاء، وتكرار هذه الشكاوى. | | | | |
| ٩ | تستطلع المنشأة آراء العملاء حول جودة المنتج والخدمة المقدمة من | | | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|----|
| | | | | | قبلها. | |
| | | | | | تسعى إدارة المنشأة إلى تحقيق رضا العملاء الحاليين. | ١٠ |
| | | | | | تسعى إدارة المنشأة إلى اكتساب عملاء جدد. | ١١ |
| | | | | | تتخذ إدارة المنشأة خطوات فعلية لتقليل شكاوي العملاء. | ١٢ |
| | | | | | تعمل إدارة المنشأة على استقصاء رغبات العملاء لخلق منتجات متوافقة معها. | ١٣ |
| | | | | | تقوم إدارة المنشأة بإجراء دراسات دورية لرصد التغيرات في أذواق العملاء. | ١٤ |

٣- بعد العمليات التشغيلية الداخلية

| غير موافق بشدة | غير موافق | مجايد | موافق | موافق بشدة | الأسئلة | X |
|----------------|-----------|-------|-------|------------|--|----|
| | | | | | تحدد إدارة المنشأة مسببات حدوث التكلفة | ١٥ |
| | | | | | تحدد إدارة المنشأة الأنشطة والعمليات التي تكون حرجة ومهمة بالنسبة للمنشأة. | ١٦ |
| | | | | | تلتزم إدارة المنشأة بالمعايير الصناعية المحلية في عمليات التصنيع. | ١٧ |
| | | | | | تحقق منشآتكم متطلبات شهادة الأيزو ٩٠٠١ (المتعلقة بالجودة الإنتاجية). | ١٨ |
| | | | | | تسعى إدارة المنشأة إلى تخفيض معدل الضياع في الوقت. | ١٩ |
| | | | | | تسعى إدارة المنشأة إلى ارتفاع معدل الطاقة المستغلة لخطوط الإنتاج. | ٢٠ |
| | | | | | تسعى إدارة المنشأة إلى تخفيض نسبة المعيب. | ٢١ |

٤- بعد التعلم والنمو والابتكار

| غير موافق بشدة | غير موافق | مجايد | موافق | موافق بشدة | الأسئلة | X |
|----------------|-----------|-------|-------|------------|--|----|
| | | | | | تسعى إدارة المنشأة نحو التحديث المستمر للآلات والأجهزة والمعدات المستخدمة في العمليات الإنتاجية. | ٢٢ |
| | | | | | وجود إدارة أو قسم للبحوث والتطوير. | ٢٣ |
| | | | | | تقديم منتج أو أكثر جديد كل عام للسوق. | ٢٤ |
| | | | | | النظر إلى العاملين على أنهم أهم الاستثمارات لدى المنشأة. | ٢٥ |
| | | | | | التأهيل والتدريب المستمر وزيادة الوعي لدى العاملين لمواكبة المستجدات العلمية. | ٢٦ |
| | | | | | عدم التفريط بالكوادر الوظيفية المؤهلة لدى المنشأة. | ٢٧ |

٥- البعد البيئي

| غير موافق بشدة | غير موافق | مجايد | موافق | موافق بشدة | الأسئلة | X |
|----------------|-----------|-------|-------|------------|---|----|
| | | | | | تحقق إدارة المنشأة متطلبات شهادة الأيزو ١٤٠٠١ (المتعلقة بالبيئة). | ٢٨ |
| | | | | | تلتزم إدارة المنشأة بالمعايير والقوانين النافذة للمحافظة على البيئة. | ٢٩ |
| | | | | | تحرص إدارة المنشأة على استخدام مواد تعبئة صديقة للبيئة بقدر الإمكان. | ٣٠ |
| | | | | | تقوم إدارة المنشأة بإجراء اختبارات للحد من التلوث البيئي. | ٣١ |
| | | | | | تقيم إدارة المنشأة ورشات عمل لنشر الوعي البيئي بين العاملين | ٣٢ |
| | | | | | تعمل إدارة المنشأة على التخلص أو تدوير المخلفات الصناعية بشكل لا يضر بالبيئة. | ٣٣ |

٦- بعد المسؤولية الاجتماعية

| غير موافق بشدة | غير موافق | مجايد | موافق | موافق بشدة | الأسئلة | X |
|----------------|-----------|-------|-------|------------|--|----|
| | | | | | تأخذ إدارة المنشأة مصالح المجتمع المحلي بالاعتبار. | ٣٤ |
| | | | | | تقدم المنشأة خدمات متنوعة للأعضاء بسعر التكلفة. | ٣٥ |
| | | | | | تدعم منشآتكم الدراسات والأبحاث العلمية. | ٣٦ |
| | | | | | تقبل منشآتكم متدربين عن طريق مؤسسات التأهيل أو بشكل إفرادي. | ٣٧ |
| | | | | | تحقق منشآتكم متطلبات شهادة الأيزو ١٨٠٠١ (المتعلقة بالسلامة والصحة المهنية). | ٣٨ |
| | | | | | تمتع جميع العاملين بمستوى عال من الأمان الصحي. | ٣٩ |

ثانياً- تعزيز الميزة التنافسية

١-ميزة التكلفة

| غير موافق بشدة | غير موافق | مجايد | موافق | موافق بشدة | الأسئلة | X |
|----------------|-----------|-------|-------|------------|--|----|
| | | | | | تسهم إدارة المنشأة بشكل كبير في عمليات خفض التكلفة في المنشأة. | ٤٠ |
| | | | | | تسعى إدارة المنشأة إلى خفض الهدر والضياع إلى اقل حد في تكاليف المواد. | ٤١ |
| | | | | | تسعى إدارة المنشأة إلى خفض الهدر والضياع إلى اقل حد في الأجور. | ٤٢ |
| | | | | | تسعى إدارة المنشأة إلى خفض الهدر والضياع إلى اقل حد في التكاليف الصناعية غير المباشرة. | ٤٣ |
| | | | | | تسعى إدارة المنشأة إلى خفض الهدر والضياع إلى اقل حد في التكاليف التسويقية والإدارية. | ٤٤ |
| | | | | | يسعى إدارة المنشأة إلى خفض الهدر والضياع إلى اقل حد في التخزين. | ٤٥ |
| | | | | | تقييم الإدارة العليا الأداء التكاليفي للأقسام فصليا و سنويا | ٤٦ |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|----|
| | | | | | تسعى إدارة المنشأة إلى طرح منتجاتها بسعر أقل من أسعار المنافسين. | ٤٧ |
|--|--|--|--|--|--|----|

| ٢ - ميزة الجودة: | | | | | | |
|------------------|-----------|-------|-------|------------|--|----|
| غير موافق بشدة | غير موافق | مجايد | موافق | موافق بشدة | الأسئلة | X |
| | | | | | تدعم إدارة المنشأة خفض نسبة المعيب والتالف في منتجات المنشأة مقارنة مع المنشآت المماثلة. | ٤٨ |
| | | | | | تدعم إدارة المنشأة أن تكون مواصفات المنتجات مطابقة للمواصفات القياسية. | ٤٩ |
| | | | | | تدعم إدارة المنشأة تحسين جودة تصميم المنتجات. | ٥٠ |
| | | | | | تدعم إدارة المنشأة تطبيق دمج رغبات العميل في تصميم المنتج. | ٥١ |
| | | | | | تعميم معايير الجودة على كل العاملين في المنشأة. | ٥٢ |
| | | | | | تدعم إدارة المنشأة نشر الوعي عن الجودة في المنشأة. | ٥٣ |

| ٣ - التسليم (السرعة والاعتمادية): | | | | | | |
|-----------------------------------|-----------|-------|-------|------------|--|----|
| غير موافق بشدة | غير موافق | مجايد | موافق | موافق بشدة | الأسئلة | X |
| | | | | | تسهل إدارة المنشأة في تسليم طلبات الزبائن بالسرعة المطلوبة. | ٥٤ |
| | | | | | تسهل إدارة المنشأة في تقصير فترة تطوير المنتجات. | ٥٥ |
| | | | | | تسهل إدارة المنشأة في تقصير فترة تصميم المنتجات. | ٥٦ |
| | | | | | تسهل إدارة المنشأة في تقصير وقت تصنيع المنتجات. | ٥٧ |
| | | | | | تسهل إدارة المنشأة في دعم عمليات الصيانة المنتجة الشاملة في المنشأة لمنع حدوث الاعطال. | ٥٨ |

٤- ميزة المرونة

| غير موافق بشدة | غير موافق | مجايد | موافق | موافق بشدة | الأسئلة | X |
|----------------|-----------|-------|-------|------------|---|----|
| | | | | | تسهم إدارة المنشأة في خفض زمن تطوير منتجات جديدة مقارنة بالمنافسين. | ٥٩ |
| | | | | | تستجيب المنشأة بسرعة للتغيرات في تصاميم المنتجات. | ٦٠ |
| | | | | | تسعى إدارة المنشأة الى تقديم منتجات متنوعة. | ٦١ |
| | | | | | تسعى إدارة المنشأة إلى تقديم صورة واضحة عن بدائل تطوير المكائن لأنتاج منتجات جديدة بتكاليف أقل من المنافسين | ٦٢ |
| | | | | | تساعد إدارة المنشأة على تقديم بيانات عن مرونة الحجم (الإنتاج كميات كبيرة . | ٦٣ |
| | | | | | تستجيب إدارة المنشأة بسرعة للتغيرات المستمرة في أذواق الزبائن . | ٦٤ |

٥- ميزة الخدمة

| غير موافق بشدة | غير موافق | مجايد | موافق | موافق بشدة | الأسئلة | X |
|----------------|-----------|-------|-------|------------|--|----|
| | | | | | تسعى إدارة المنشأة إلى تحليل ورقابة أنشطة خدمات ما بعد البيع | ٦٥ |
| | | | | | تسهم إدارة المنشأة في خفض تكلفة أنشطة خدمات ما بعد البيع | ٦٦ |
| | | | | | تسهم إدارة المنشأة في تميز المنشأة في مجال أنشطة خدمات ما بعد البيع مقارنة بالمنشآت المماثلة | ٦٧ |
| | | | | | تسهم إدارة المنشأة في تقييم أنشطة الأداء الخدماتي | ٦٨ |
| | | | | | تسهم إدارة المنشأة في تقييم تكاليف الأداء الخدماتي (مخططة X فعلية) | ٦٩ |
| | | | | | تدعم إدارة المنشأة أساليب تبسيط واختصار خطوات أداء الخدمة | ٧٠ |

٦-ميزة البيئة

| غير موافق بشدة | غير موافق | مجايد | موافق | موافق بشدة | الأسئلة | X |
|----------------|-----------|-------|-------|------------|--|----|
| | | | | | توفر إدارة المنشأة بيانات وافية عن منتجاتها الصديقة للبيئة. | ٧١ |
| | | | | | توفر إدارة المنشأة بيانات عن الأنشطة البيئية على طول دورة حياة المنتج. | ٧٢ |
| | | | | | تسهم إدارة المنشأة في تحليل ورقابة تكاليف الأنشطة البيئية | ٧٣ |
| | | | | | تسهم إدارة المنشأة في توفير بيانات عن تكاليف المعالجات البيئية | ٧٤ |
| | | | | | تسهم إدارة المنشأة في توفير بيانات عن تكاليف بدائل إعادة التأهيل للحوادث البيئية والكوارث المرتبطة بها | ٧٥ |
| | | | | | تسعى إدارة المنشأة للحصول على شهادة الختم الأخضر. | ٧٦ |
| | | | | | توفر إدارة المنشأة بيانات عن نسب التلوث و الانبعاثات في المنشأة. | ٧٧ |