



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



### الموضوع

**أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية  
للمؤسسات الاقتصادية  
-دراسة حالة مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية-**

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير  
تخصص: إدارة أعمال

الأستاذ المشرف:  
أ.د. غلاب نعيمة

إعداد الباحثة:  
قنطاس عبلة

### لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
مراد كواشي	أستاذ التعليم العالي	أم البواقي	رئيس
نعيمة غلاب	أستاذ التعليم العالي	قسنطينة 2	مشرف
عمر جنينة	أستاذ التعليم العالي	تبسة	عضو
لامية عاتي	أستاذ محاضر -أ-	أم البواقي	عضو
فتحية يحيوي	أستاذ محاضر -أ-	أم البواقي	عضو
محمد بوظلعة	أستاذ محاضر -أ-	المركز الجامعي ميلة	عضو

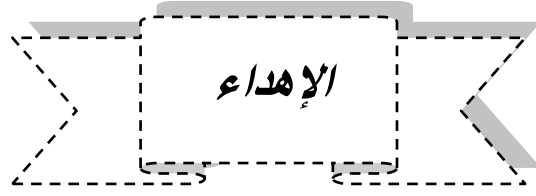
السنة الجامعية 2020-2021



"يرفع الله الذين آمنوا منكم و الذين أوْتوا العلم  
درجات و الله بما تعملون خير"

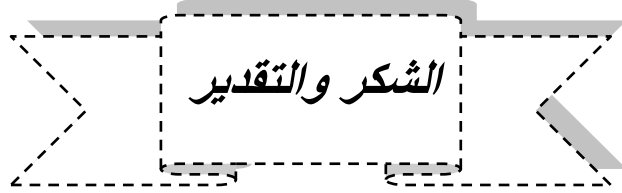
(11

)



- ❖ إلى من ربنتني وأعانتني بالدعوات إلى أعظم من في الوجود وأسمى معني الحب والحنان.....أمي الغالية حفظها الله و أطال في عمرها.
- ❖ إلى صاحب القلب الأبيض والصدر الرحب .....أبي العزيز أطال الله في عمره.
- ❖ إلى الذين شجعوني دائما وكانوا لي نعم السند .....إخوتي و أخواتي الأعراء.
- ❖ إلى سندي الدائم..... زوجي وابنني الغالي \* شاكر\*.
- ❖ إلى زوج أختي وأولادها وأخص بالذكر "رقية" و"خديجة".
- ❖ إلى الذين استمتعت معهم بأجمل لحظات حياتي ..... صديقاتي وزملائي وزميلاتي.
- ❖ إلى كل من شق دربه نحو طلب العلم .
- ❖ إلى كل من ربطتني به ذكرى وساعدني من قريب أو من بعيد حبا واحتراما.

**إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي**



الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على نبينا محمد أشرف الأنبياء المرسلين  
وعلى آله وصحبه أجمعين أما بعد ...

فإنني أتقدم بالشكر الأول و الأخير إلى رب العرش العظيم على توفيقه بإتمام  
هذه الأطروحة، فهو عز وجل أحق بالشكر والثناء وأولى بهما.

كما أتقدم بالشكر و العرفان للمشرفة الأستاذة الدكتورة/ **غلاب نعيمة** لتفضلها  
بقبول الإشراف على هذه الأطروحة، حيث بفضل توجيهاتها السديدة والقيمة،  
ورحابة صدرها أثناء فترة البحث تم انجاز هذا البحث فلها مني خالص التقدير  
والاحترام.

و أتوجه بالشكر الجزيل والتقدير الكبير إلى جميع الأساتذة الأفاضل الذين حملوا  
على عاتقهم شرف مناقشة هذه الأطروحة.

و لا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى مدراء وإطارات مجمع عمر بن عمر على  
تعاونهم، وأخص منهم بالذكر الأخ "بوناب محمد" الذي ساعدني كثيرا في جمع  
البيانات من مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر فجزاه الله خيرا ومتعته بوافر  
الصحة والعافية.

إلى كل من كان له الفضل في مساعدتي من قريب أو من بعيد لانجاز هذا العمل.

## فهرس المحتويات

الصفحة	العناوين
I IV VI	آية قرآنية الإهداء شكر وتقدير فهرس المحتويات فهرس الجداول فهرس الأشكال فهرس الملاحق
أ	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن</b>	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأداء وقياسه
3	المطلب الأول: الأداء: مفهومه أنواعه والعوامل المؤثرة فيه
3	أولاً: مفهوم الأداء
5	ثانياً: معايير تصنيف الأداء
7	ثالثاً: العوامل المؤثرة في الأداء
9	المطلب الثاني: قياس الأداء ومؤشراته
9	أولاً: مفهوم قياس الأداء وأهميته
11	ثانياً: مؤشرات قياس الأداء
13	المطلب الثالث: أنظمة قياس الأداء
13	أولاً: بعض النماذج لأنظمة قياس الأداء
19	ثانياً: سمات نظام قياس الأداء الناجح
20	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية عن بطاقة الأداء المتوازن
20	المطلب الأول: نشأة وتطور بطاقة الأداء المتوازن
20	أولاً: نشأة بطاقة الأداء المتوازن
22	ثانياً: تطور بطاقة الأداء المتوازن
25	المطلب الثاني: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن
25	أولاً: تعريف بطاقة الأداء المتوازن

27	ثانيا: الاعتبارات التي اهتمت بها بطاقة الأداء المتوازن
28	المطلب الثالث: أهمية بطاقة الأداء المتوازن ومميزاتها
28	أولا: أهمية بطاقة الأداء المتوازن ودوافع الاهتمام بها
31	ثانيا: مميزات بطاقة الأداء المتوازن
35	<b>المبحث الثالث: مناظير بطاقة الأداء المتوازن والخريطة الإستراتيجية</b>
35	المطلب الأول: مناظير بطاقة الأداء المتوازن
35	أولا: عدد منظورات بطاقة الأداء المتوازن
36	ثانيا: المحاور الرئيسية التي تحتوي عليها منظورات بطاقة الأداء المتوازن
40	المطلب الثاني: الخريطة الإستراتيجية: علاقة السبب والنتيجة بين منظورات بطاقة الأداء المتوازن
40	أولا: مفهوم وأهمية الخرائط الإستراتيجية
43	ثانيا: الخرائط الإستراتيجية: الخصائص والمبادئ
44	ثالثا: خطوات بناء خريطة إستراتيجية
46	<b>المبحث الرابع: بطاقة الأداء المتوازن: البناء والتنفيذ</b>
46	المطلب الأول: الخطوات المنهجية لبناء وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن
46	أولا: الأبعاد الجوهرية الواجب مراعاتها لبناء بطاقة قياس الأداء المتوازن
47	ثانيا: خطوات تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن
52	المطلب الثاني: عوامل نجاح وصعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
52	أولا: عوامل نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
55	ثانيا: الصعوبات والتحديات التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
56	ثالثا: الانتقادات الموجهة لبطاقة الأداء المتوازن
58	<b>خلاصة الفصل</b>
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري للميزة التنافسية</b>	
60	<b>تمهيد</b>
61	<b>المبحث الأول: تحليل بيئة الصناعة والمنافسة</b>
61	المطلب الأول: مستويات الدراسة والتحليل للبيئة الخارجية
61	أولا: تعريف البيئة الخارجية ومستوياتها
62	ثانيا: ملامح بيئة التنافس في عالم اليوم
64	المطلب الثاني: تحليل بيئة الصناعة
64	أولا: تعريف بيئة الصناعة

65	ثانيا: القوى الخمسة لبورتر
72	المطلب الثالث: تحليل بيئة المنافسة
72	أولا: مفهوم بيئة المنافسة
73	ثانيا: عناصر تحليل بيئة المنافسة
76	<b>المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية</b>
76	المطلب الأول: مفهوم التنافسية
76	أولا: التنافسية الدولية (الوطنية)
77	ثانيا: تنافسية القطاع
78	ثالثا: تنافسية المؤسسة
80	المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية وأنواعها
80	أولا: مفهوم الميزة التنافسية
83	ثانيا: خصائص الميزة التنافسية وشروط الحفاظ عليها
85	ثالثا: أنواع الميزة التنافسية
87	المطلب الثالث: أهمية الميزة التنافسية وأبعادها
87	أولا: أهمية الميزة التنافسية
88	ثانيا: أبعاد الميزة التنافسية
92	المطلب الرابع: محددات الميزة التنافسية
92	أولا: حجم الميزة التنافسية
94	ثانيا: نطاق التنافس
96	<b>المبحث الثالث: مصادر الميزة التنافسية</b>
96	المطلب الأول: التفكير الاستراتيجي مدخل لبناء ميزة تنافسية
96	أولا: تعريف الإستراتيجية التنافسية
97	ثانيا: أنواع الاستراتيجيات التنافسية
104	المطلب الثاني: الموارد والكفاءات أساس لبناء الميزة التنافسية
105	أولا: الموارد كمصدر للميزة التنافسية
108	ثانيا: الكفاءات كمصدر للميزة التنافسية
112	ثالثا: خصائص الموارد والكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية
115	<b>خلاصة الفصل</b>
<b>الفصل الثالث: بطاقة الأداء المتوازن والميزة التنافسية</b>	
117	<b>تمهيد</b>

118	المبحث الأول: بطاقة الأداء المتوازن والإدارة الإستراتيجية
118	المطلب الأول: الإدارة الإستراتيجية: مفهومها، مستوياتها ومراحلها
118	أولاً: مفهوم الإدارة الإستراتيجية وأهميتها
120	ثانياً: مستويات الإدارة الإستراتيجية
123	ثالثاً: مراحل الإدارة الإستراتيجية
128	المطلب الثاني: بطاقة الأداء المتوازن كأداة للإدارة الإستراتيجية
128	أولاً: بطاقة الأداء المتوازن ومرحلة صياغة الإستراتيجية
129	ثانياً: بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتنفيذ الإستراتيجية
130	ثالثاً: بطاقة الأداء المتوازن كأداة لرقابة وتقييم الإستراتيجية
133	المبحث الثاني: أهمية المنظور المالي ومنظور العملاء في تحقيق الميزة التنافسية
133	المطلب الأول: المنظور المالي
133	أولاً: مقاييس الأداء للمنظور المالي
136	ثانياً: أهداف المنظور المالي
137	ثالثاً: الأساليب المالية لتحقيق الإستراتيجية
140	المطلب الثاني: منظور العملاء
140	أولاً: المقاييس الأساسية لمنظور العملاء
143	ثانياً: سلسلة قيمة العملاء
146	المبحث الثالث: أهمية منظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو في تحقيق الميزة التنافسية
146	المطلب الأول: منظور العمليات الداخلية
146	أولاً: سلسلة القيمة العامة لبورتر
150	ثانياً: سلسلة القيمة لمنظور العمليات الداخلية
153	المطلب الثاني: منظور التعلم والنمو
154	أولاً: العناصر التي يتضمنها منظور التعلم والنمو
157	ثانياً: مقاييس منظور التعلم والنمو
164	خلاصة الفصل
<b>الفصل الرابع: تقديم ميدان الدراسة والإجراءات المنهجية</b>	
166	تمهيد
167	المبحث الأول: تقديم مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية
167	المطلب الأول: ماهية الصناعات الغذائية

167	أولاً: تعريف الصناعة الغذائية
168	ثانياً: أهمية وخصائص الصناعات الغذائية
170	ثالثاً: فروع الصناعات الغذائية في الجزائر
173	المطلب الثاني: تقديم مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية
173	أولاً: تقديم مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر
179	ثانياً: تقديم مؤسسة مطاحن السميد عمر بن عمر ومؤسسة العجائن
185	المبحث الثاني: تصميم بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر
185	المطلب الأول: خطوات تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن بمؤسسة المصبرات الغذائية
185	أولاً: التحليل الإستراتيجي لبيئة مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر
188	ثانياً: خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسة
202	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر
202	أولاً: نتائج مقاييس بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر
205	ثانياً: تحليل نتائج بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة
209	المبحث الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة
209	المطلب الأول: عينة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة
209	أولاً: مجتمع وعينة الدراسة
210	ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات
211	المطلب الثاني: أداة الدراسة وإجراءاتها
211	أولاً: بناء أداة الدراسة
213	ثانياً: صدق أداة الدراسة
219	ثالثاً: ثبات أداة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي
222	خلاصة الفصل
<b>الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات</b>	
224	تمهيد
225	المبحث الأول: عرض وتحليل نتائج الاستبيان
225	المطلب الأول: الوصف الإحصائي للخصائص الشخصية والوظيفية
225	أولاً: الخصائص الشخصية
228	ثانياً: الخصائص الوظيفية
230	المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبيان

230	أولاً: تحليل فقرات محور بطاقة الأداء المتوازن
238	ثانياً: تحليل فقرات محور تحقيق الميزة التنافسية
246	<b>المبحث الثاني: اختبار الفرضيات وتحليل النتائج</b>
246	المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية
246	أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
248	ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية
255	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية
255	أولاً: اختبار أثر المتغيرات الشخصية على إجابات المبحوثين اتجاه متغيرات الدراسة
261	ثانياً: اختبار أثر المتغيرات الوظيفية على إجابات المبحوثين اتجاه متغيرات الدراسة
267	<b>خلاصة الفصل</b>
269	<b>خاتمة</b>
276	قائمة المراجع
290	الملاحق
316	<b>الملخص</b>

## فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
(1-1)	الشكل العام للوحة القيادة	15
(2-1)	مجاميع أصحاب المصالح والحقوق	17
(3-1)	التوزيع الأمثل لمؤشرات بطاقة الأداء المتوازن	39
(1-2)	العلاقة بين القوى التنافسية الخمسة والاستراتيجيات التنافسية	103
(2-2)	تصنيفات الموارد حسب بعض الكتاب الاقتصاديين	106
(3-2)	أصناف الموارد	107
(1-3)	المقاييس الإستراتيجية للأساليب المالية	138
(1-4)	تحليل البيئة الخارجية لمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر	186
(2-4)	تحليل البيئة الداخلية لمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر	187
(3-4)	نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر	200
(4-4)	نتائج مقاييس منظورات بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر	203
(5-4)	نتائج منظورات بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر	206
(6-4)	عدد الاستثمارات الموزعة والصالحة للتحليل	209
(7-4)	درجات مقياس ليكرت الخماسي	112
(8-4)	تقسيم متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة	213
(9-4)	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات مجالات المحور الأول والدرجة الكلية للمجال نفسه	214
(10-4)	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات مجالات المحور الثاني والدرجة الكلية للمجال نفسه	216
(11-4)	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان	219
(12-4)	نتائج معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان	220
(13-4)	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	221
(1-5)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	225
(2-5)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	226
(3-5)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	227

228	توزيع أفراد عينة الدراسة مدة الخدمة بالمجمع	(4-5)
229	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	(5-5)
230	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه إجابات المبحوثين عن عبارات المنظور المالي	(6-5)
232	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه إجابات المبحوثين عن عبارات منظور العملاء	(7-5)
234	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه إجابات المبحوثين عن عبارات منظور العمليات الداخلية	(8-5)
236	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه إجابات المبحوثين عن عبارات منظور التعلم والنمو	(9-5)
238	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه إجابات المبحوثين عن عبارات بعد الجودة	(10-5)
240	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه إجابات المبحوثين عن عبارات بعد التكلفة المنخفضة	(11-5)
242	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه إجابات المبحوثين عن عبارات بعد المرونة	(12-5)
243	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه إجابات المبحوثين عن عبارات بعد الوقت	(13-5)
244	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه إجابات المبحوثين عن عبارات بعد الإبداع والابتكار	(14-5)
247	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى	(15-5)
247	اختبار معنوية معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى	(16-5)
249	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	(17-5)
249	اختبار معنوية معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى	(18-5)
250	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	(19-5)

251	اختبار معنوية معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية	(20-5)
252	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	(21-5)
253	اختبار معنوية معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية	(22-5)
254	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة	(23-5)
254	اختبار معنوية معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة	(24-5)
256	نتائج اختبار T للفروق في إجابات المبحوثين نحو منظورات بطاقة الأداء المتوازن والميزة التنافسية حسب متغير الجنس	(25-5)
258	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في إجابات المبحوثين حول منظورات بطاقة الأداء المتوازن والميزة التنافسية حسب متغير السن	(26-5)
260	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في إجابات المبحوثين حول منظورات بطاقة الأداء المتوازن والميزة التنافسية حسب متغير المستوى التعليمي	(27-5)
262	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في إجابات المبحوثين حول منظورات بطاقة الأداء المتوازن والميزة التنافسية حسب متغير مدة الخدمة بالمجمع	(28-5)
264	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في إجابات المبحوثين حول منظورات بطاقة الأداء المتوازن والميزة التنافسية حسب متغير المستوى الوظيفي	(29-5)

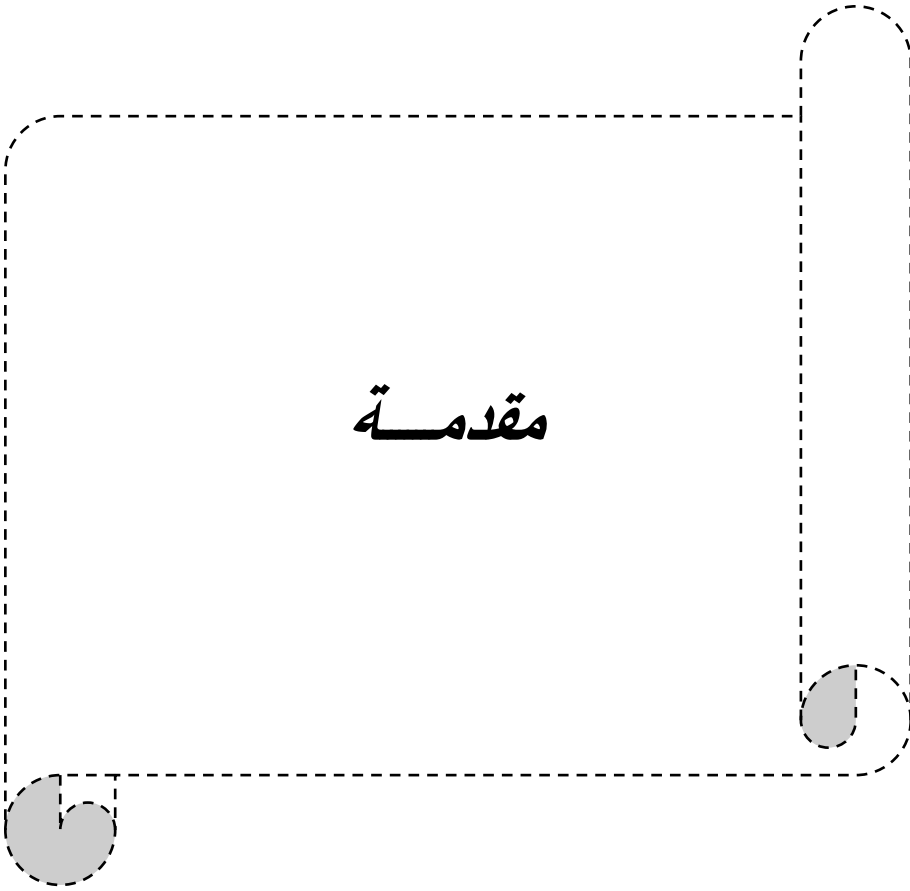
## فهرس الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
(01)	نموذج الدراسة	هـ
(1-1)	العوامل المؤثرة في الأداء	9
(2-1)	تطور بطاقة الأداء المتوازن	22
(3-1)	أهمية بطاقة الأداء المتوازن	29
(4-1)	علاقات السبب والنتيجة	31
(5-1)	توازن بطاقة الأداء المتوازن	32
(6-1)	ما هي بطاقة الأداء المتوازن	33
(7-1)	محاوَر بطاقة الأداء المتوازن	37
(8-1)	الخريطة الإستراتيجية	42
(9-1)	الخطوات التفصيلية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن	48
(10-1)	عوامل النجاح الستة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن	53
(1-2)	نموذج Porter للقوى الخمس المحددة لجاذبية الصناعة	65
(2-2)	عناصر تحليل المنافسين	73
(3-2)	أبعاد تحقيق الميزة التنافسية	88
(4-2)	دورة حياة الميزة التنافسية	93
(5-2)	الاستراتيجيات التنافسية العامة لبورتر	97
(6-2)	خصائص الموارد الإستراتيجية	112
(1-3)	استراتيجيات المؤسسة	121
(2-3)	مراحل الإدارة الإستراتيجية	123
(3-3)	عوائق تنفيذ الإستراتيجية	129
(4-3)	نموذج مدخل بطاقة الأداء المتوازن للرقابة الإستراتيجية	131
(5-3)	العلاقة بين بطاقة قياس الأداء المتوازن والإدارة الإستراتيجية	132
(6-3)	مقاييس منظور العملاء	141
(7-3)	تحليل سلسلة القيمة المقدمة للعملاء	144
(8-3)	نموذج سلسلة القيمة العامة	148
(9-3)	نموذج سلسلة القيمة للعمليات	151
(10-3)	مقاييس منظور التعلم والنمو	158

161	إعادة التأهيل	(11-3)
170	فروع الصناعات الغذائية في الجزائر	(1-4)
176	الهيكل التنظيمي لمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر	(2-4)
181	الهيكل التنظيمي لمطاحن عمر بن عمر	(3-4)
188	خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر	(4-4)
189	قيم مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية	(5-4)
192	الخريطة الإستراتيجية لمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر	(6-4)
199	بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر	(7-4)
225	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	(1-5)
226	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	(2-5)
227	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	(3-5)
228	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مدة الخدمة بالمجمع	(4-5)
229	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	(5-5)

## فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
290	استبيان الدراسة	(01)
295	ميزانية المؤسسة لسنة 2017 (الأصول والخصوم)	(02)
297	جدول حسابات النتائج لسنة 2017	(03)
398	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	(04)
299	بعض مخرجات spss	(05)



تشهد بيئة الأعمال المعاصرة العديد من التغيرات والتطورات على الصعيدين الداخلي والخارجي وعلى المستويين المحلي والعالمي، والعديد من التحديات التي تواجهها، يأتي في مقدمتها تسارع وتيرة العولمة والتي كان لها تأثيرا واضحا على تحرير التجارة العالمية وتسهيل حركة رؤوس الأموال والسلع والخدمات والمعلومات من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال، كذلك الضغوط المتزايدة لحماية البيئة، وتغير أذواق ومطالب العملاء، الحاجة إلى تقليل الوقت بين ابتكار المنتجات وتقدم بعض المفاهيم والأساليب التسييرية وغيرها، كل هذا زاد من حدة المنافسة بين المؤسسات في مختلف القطاعات الاقتصادية وأصبح صراع البقاء أكثر صعوبة.

ومن أجل هذا أصبح لزاما على المؤسسات أن تكون على درجة كبيرة من المرونة والتكيف مع بيئتها التنافسية، وأن تحتل موقعا تنافسيا مناسباً في السوق، يؤهلها لأن تتفوق على منافسيها وتضمن بقائها ضمن القطاع الذي تنشط فيه، ويستدعي التفوق على المنافسين الاستناد إلى ميزة تنافسية حقيقية، هذه الأخيرة التي يعتبرها الكثير من خبراء التسيير الضامن الوحيد للاستمرار والبقاء والنمو.

وعلى المؤسسات بشتى تخصصاتها أن تدرك تماما بأنه ليس هناك ميزة تنافسية ثابتة أو نجاح مستمر إلى الأبد، بل إذا ما كانت تريد أن تحقق ذلك فعليها أن تطور ميزتها التنافسية بما يتوافق مع متطلبات السوق والمنافسة القائمة ورغبة المستهلك المستمرة في التغير، وأن تدرك بأن كل شيء يتغير عدا التغير فهو ثابت.

وقصد تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها أطول فترة ممكنة، أصبحت تلك المؤسسات مطالبة بالتخلي عن الأساليب التقليدية المألوفة في الإدارة وتبني أساليب وأدوات مالية وإدارية حديثة تمكنها من مواجهة المنافسة العالمية الشديدة وتحقيق النجاح والبقاء في دنيا الأعمال، وكان من بين أفضل الأساليب الحديثة أسلوب بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، فقد اعتمدت عليه الكثير من المؤسسات وأدخلته ضمن مناهج إدارتها، وبالتالي تستخدمه كسلاح تنافسي لمواجهة المنافسة العالمية في ظل العولمة والانفتاح الدولي. ولعل أهم ما يميز هذا الأسلوب عن باقي الأساليب الإدارية الأخرى تعدد استخداماته والوظائف التي يؤديها والمرونة التي يتصف بها وقابليته للتكيف والدمج مع الأساليب الإدارية الأخرى.

لقد ظهر مفهوم بطاقة الأداء المتوازن كفلسفة حديثة، جاءت كنتيجة لتطور الطروحات النظرية والفكرية في استشراف حالة المؤسسة، ويعد من أهم نماذج قياس الأداء التي ابتكرت في بداية التسعينات من القرن الماضي، من قبل روبرت كابلان وديفيد نورتون Kaplan & Norton من جامعة هارفارد عام 1992، والتي أصبحت من أفضل النماذج المتعددة الأبعاد، والأوسع انتشارا على المستوى العالمي، حيث يركز على الجمع بين المقاييس المالية وغير المالية من خلال أربعة منظورات (المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو) وترتبط فيما بينها بعلاقة السبب والنتيجة في الأمد القصير والأمد الطويل.

وعند استخدام بطاقة الأداء المتوازن فإن الأهداف التي يتم وضعها في البطاقة تكون نابعة من إستراتيجيات المؤسسة التنافسية، فالمؤسسة التي تحاول أن تنافس عن طريق تقليل التكلفة ستهتم بمؤشرات تكلفة المنتج وكفاءة التصنيع وتقليل تكلفة المواد الخام، أما المؤسسة التي تحاول أن تكون سبابة بالمنتجات أو الخدمات الجديدة، فسيكون تركيزها على القدرة على تقديم منتجات بسرعة والقدرة على تهيئة بيئة إبداعية داخل المؤسسة، كما أن الغرض الرئيسي من بطاقة الأداء المتوازن هو وضع استراتيجيات المؤسسة موضع التنفيذ من أجل خلق المزايا التنافسية للمؤسسة وتعزيزها.

وبما أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في مرحلة تتسم بحدة المنافسة وتسارع التحولات العالمية متمثلة في عولمة الاقتصاد وما نتج عنها من تطور في نظم المعلومات ووسائل الاتصال، وظهور منظمات إقليمية ودولية، تفرض قوانينها وشروطها على كل من يتعامل معها أو يسير في فلكها، فأصبح من الضروري عليها التأقلم مع هذه التغيرات الحاصلة لضمان البقاء والاستمرار، ويكون ذلك من خلال القيام بإصلاحات جذرية في طرق تسييرها وإتباع الأساليب الجديدة، خاصة أن الكثير من المفاهيم والنظريات والأساليب الإدارية والتسييرية التي كانت متبعة سابقا أصبحت عاجزة عن مواكبة الرهانات الحالية في ظل ظهور العديد من النماذج التسييرية والمداخل الإدارية الجديدة والتي جاءت لتدارك نقائص سابقتها، والتي من بينها نموذج بطاقة الأداء المتوازن.

وفي دراستنا هذه نحاول تسليط الضوء على أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمنظوراتها الأربعة (المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو) في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية وقد اخترنا مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية- والواقع بولاية قلمة كدراسة حالة.

### 1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها:

إن عدم مواكبة المؤسسات الاقتصادية ونخص بالذكر المؤسسات الجزائرية لأنظمة قياس الأداء الحديثة (الأساليب الإدارية والمحاسبية الحديثة)، يضعف من قدرتها التنافسية. ففي ظل المنافسة الشديدة بين المؤسسات والثورة التكنولوجية، وتحرير التجارة، لم يعد كافيا الاعتماد على أنظمة القياس التقليدية لأنها لا تشير للمتغيرات والتحديات المستقبلية، مما يحدث تعارضا مع الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة والتي تشمل جوانب عدة لا تظهرها الجوانب المالية، فهي غير كفاء في توجيه الإدارة وإرشادها لتحقيق النجاح الاقتصادي، في حين أنظمة القياس الحديثة أنظمة تتوجه إلى المستقبل وتأخذ بعين الاعتبار العملاء والعمليات الداخلية، والحاجة إلى الابتكار والنمو، بما يوفر مدخلات أكثر توازنا، وتقارير وتفسيرات أفضل لأداء المؤسسة تساعد على تحقيق الميزة التنافسية بما يضمن لها البقاء والنمو، وكان أفضل الأساليب الحديثة لقياس الأداء أسلوب بطاقة الأداء المتوازن. ومن هنا تبرز إشكالية بحثنا المتمثلة في:

" ما أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية بمجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية؟"

وتتفرع من هذه الإشكالية الأسئلة التالية:

- 1- ما أثر تطبيق المنظور المالي لبطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية بمجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية؟
- 2- ما أثر تطبيق منظور العملاء لبطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية بمجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية؟
- 3- ما أثر تطبيق منظور العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية بمجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية؟
- 4- ما أثر تطبيق منظور التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية بمجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية؟
- 5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول تطبيق منظورات بطاقة الأداء المتوازن وتحقيق الميزة التنافسية بمجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، مدة الخدمة بالمجمع، المستوى الوظيفي).

## 2- فرضيات الدراسة:

في ضوء العرض السابق لإشكالية البحث وتساؤلاتها يمكن صياغة الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمنظوراتها الأربعة في تحقيق الميزة التنافسية بمجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية.

وتم صياغة الفرضيات الفرعية بناء على الفرضية الرئيسية الأولى السابقة:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  لتطبيق المنظور المالي في تحقيق الميزة التنافسية بمجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  لتطبيق منظور العملاء في تحقيق الميزة التنافسية بمجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  لتطبيق منظور العمليات الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية بمجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية.
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  لتطبيق منظور التعلم والنمو في تحقيق الميزة التنافسية بمجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$  في إجابات المبحوثين حول تطبيق منظورات بطاقة الأداء المتوازن (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) وتحقيق الميزة التنافسية بمجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، مدة الخدمة بالمجمع، المستوى الوظيفي).

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الثانية الفرضيات التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$  في إجابات المبحوثين حول تطبيق منظورات بطاقة الأداء المتوازن (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) وتحقيق الميزة التنافسية بمجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية تعزى لمتغير الجنس.

- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$  في إجابات المبحوثين حول تطبيق منظورات بطاقة الأداء المتوازن (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) وتحقيق الميزة التنافسية بمجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية تعزى لمتغير السن.

- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$  في إجابات المبحوثين حول تطبيق منظورات بطاقة الأداء المتوازن (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) وتحقيق الميزة التنافسية بمجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

- الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$  في إجابات المبحوثين حول تطبيق منظورات بطاقة الأداء المتوازن (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) وتحقيق الميزة التنافسية بمجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية تعزى لمتغير مدة الخدمة بالمجمع.

- الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$  في إجابات المبحوثين حول تطبيق منظورات بطاقة الأداء المتوازن (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) وتحقيق الميزة التنافسية بمجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية تعزى للمستوى الوظيفي.

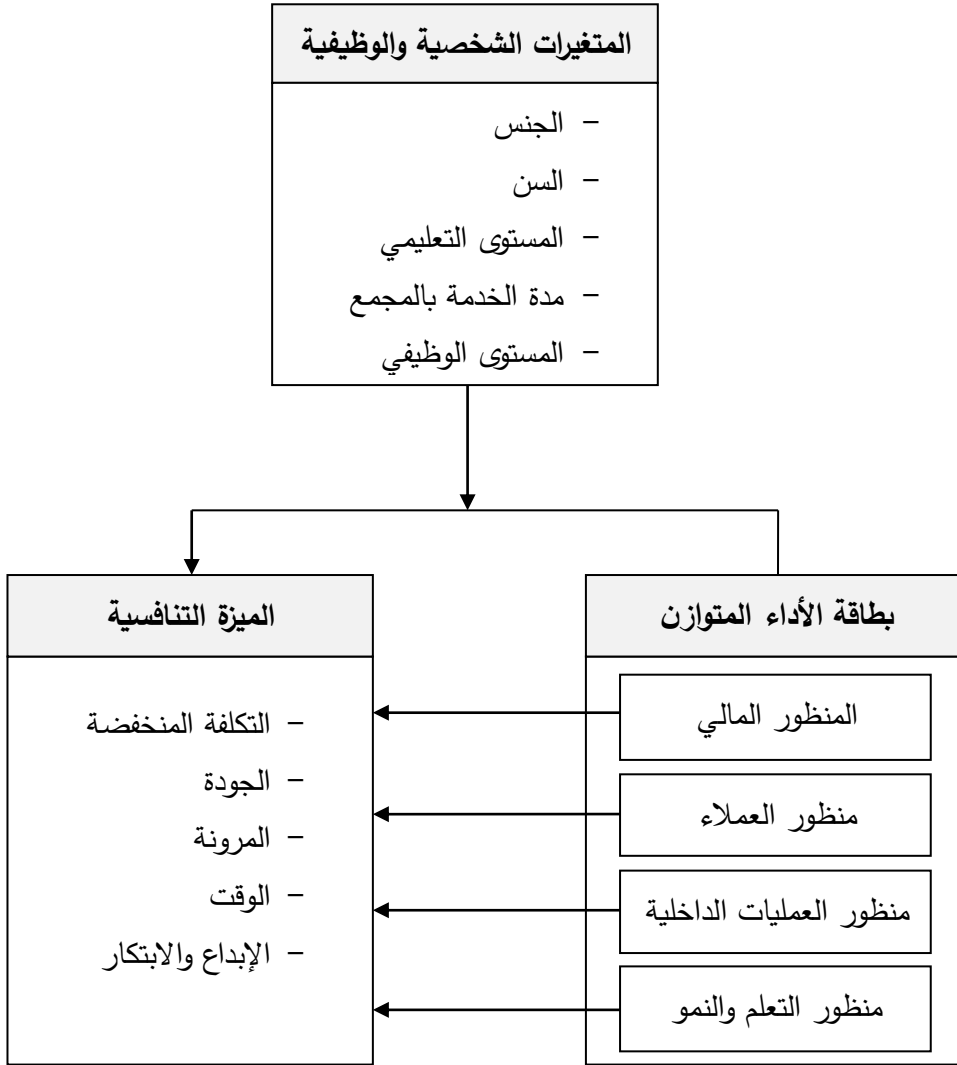
### 3- نموذج الدراسة:

استنادا إلى إشكالية الدراسة وفرضياتها قمنا بتصميم نموذج مقترح لتمثيل وتشخيص العلاقة بين منظورات بطاقة الأداء المتوازن وتحقيق الميزة التنافسية كما هو مبين في الشكل رقم (1)، فقد اشتمل النموذج على نوعين من المتغيرات:

## مقدمة

- المتغير المستقل: وهو بطاقة الأداء المتوازن وتشمل المنظورات التالية: المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو.
- المتغير التابع: يتمثل في الميزة التنافسية بأبعادها التالية: التكلفة المنخفضة، الجودة، المرونة، الوقت، الإبداع والابتكار).

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة.

#### 4- أسباب اختيار موضوع الدراسة:

- يرجع اختيارنا لهذا الموضوع نظرا للأسباب الموضوعية والذاتية التالية:
- لأن موضوع بطاقة الأداء المتوازن من أهم الموضوعات الحديثة في الفكر المحاسبي، حيث تعتبر هذه البطاقة من أحدث أدوات القياس للأداء المحاسبي والمالي والإداري معا.

- نظرا لنقص الدراسات حسب اطلاعي والمتعلقة بدراسة العلاقة بين أهمية تطبيق منظورات بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسات الاقتصادية في تحقيق الميزة التنافسية.
- إدراكنا وبعد الاطلاع والبحث الحيد على موضوع بطاقة الأداء المتوازن بأن تطبيق جميع منظوراتها بالمؤسسة يؤدي إلى تحقيق أبعاد الميزة التنافسية.
- نظرا للميول الشخصي لمثل هذه المواضيع المتعلقة بتحقيق الميزة التنافسية.
- نظرا لأن الموضوع له علاقة وثيقة بالتخصص.

### 5- أهداف الدراسة:

- يسعى هذا البحث لتحقيق الأهداف التالية:
- طرح نماذج قياس الأداء الحديثة والمتطورة من خلال التعرض لبطاقة الأداء المتوازن.
- التعرف على استراتيجيات الميزة التنافسية.
- تحديد أهم المقاييس الإستراتيجية المستخدمة في المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن بمجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية.
- الوصول إلى تبيان أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية لدى مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية.
- توضيح كيف تساهم منظورات بطاقة الأداء المتوازن ( المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو) في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية.
- 6- التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين حول تطبيق منظورات بطاقة الأداء المتوازن وتحقيق الميزة التنافسية بمجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، مدة الخدمة بالمجمع المستوى الوظيفي).
- الاستفادة من نتائج البحث في تقديم بعض الاقتراحات المناسبة ذات العلاقة بأثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية لمجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية.

### 6- أهمية الدراسة

- يستمد هذا البحث أهميته من خلال النقاط التالية:
- عجز نظم قياس وتقييم الأداء التقليدية للوفاء بما هو مطلوب منها الأمر الذي يحتم وجود نظم قياس وتقييم أداء متناسبة مع المتغيرات البيئية للمؤسسة سواء الداخلية أو الخارجية ومع الأساليب الإدارية الإستراتيجية الحديثة، وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة حديثة وفعالة للرقابة وقياس الأداء.

- في بيئة الأعمال التنافسية، والتي تتسم بزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة والمؤسسات الاقتصادية الجزائرية بصفة خاصة، أصبحت تلك المؤسسات مطالبة بإتباع أدوات مالية وإدارية حديثة وفعالة تمكنها من اكتساب المزايا التنافسية والاحتفاظ بها لأطول فترة ممكنة وتساعدتها في اختيار وتطبيق وتقييم الاستراتيجيات التي تتبناها.
- لقد أصبح تحقيق الميزة التنافسية والهيمنة على أكبر حصة سوقية وضمان تنفيذ إستراتيجية المؤسسة ورفع القيمة السوقية من التوجهات والغايات الأساسية المطلوبة في ظل مؤثرات السوق المفتوحة.
- جاءت هذه الدراسة كمحاولة من الباحثة إثراء الإسهامات التطبيقية لموضوع بطاقة الأداء المتوازن وأثر تطبيقها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية.

### 7- منهج الدراسة

لكل بحث أو دراسة مناهج ملائمة، ففيما لا شك فيه أن طبيعة البحث العلمي وأهدافه هي عوامل أساسية في تحديد المنهج المستخدم في التحليل والدراسة، والمنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث في الإجابة عن الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث.

والمنهج الوصفي التحليلي هو المنهج المناسب لجمع البيانات الكافية والدقيقة عن الظاهرة كخطوة أولى وتحليل ما تم جمعه بطريقة موضوعية كخطوة ثانية تؤدي إلى التعرف على العوامل المكونة والمؤثرة على الظاهرة كخطوة ثالثة، ويهدف هذا المنهج إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالتها.

واستناد إلى ما تقدم وتماشيا مع طبيعة البحث اتبعت الباحثة هذا المنهج بغرض وصف وتشخيص جوانب الموضوع وتحديد العلاقة بينهما والذي يقوم على الجمع بين الدراسة المكتبية والدراسة الميدانية.

### 8- الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات السابقة التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة الحالية وتناولته من زوايا مختلفة وقد تنوعت هذه الدراسات بين العربية والأجنبية، وسوف تستعرض أبرز ملامحها كما يلي:

✓ دراسة Kaplan and Norton (1992)، بعنوان:

"The balanced scorecard Measures That Drive Performance".

في هذه الدراسة اقترحت بطاقة الأداء المتوازن لأول مرة على يد الباحثين كابلان ونورتن حيث تم تقديم منهجاً يعتمد عليه كنظام لقياس وتقييم الأداء يتضمن مجموعة من مقاييس الأداء المالية وغير المالية، وذلك من أجل توفير معلومات شاملة لإدارة المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية. ويتضمن المنهج المقترح أربعة منظورات رئيسية: المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، ومنظور

التعلم والنمو، وإن هذه الدراسة تزود المدراء التنفيذيين بإطار شامل يعمل على ترجمة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة إلى مجموعة متماسكة من مقاييس الأداء.

✓ دراسة عمار بوشناف (2002)، بعنوان "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها و تطويرها"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، هدفت هذه الدراسة إلى: رفع الغموض عن الميزة التنافسية باعتبارها مفهوم متعدد الأبعاد، التأكيد على أنه يجب النظر إلى الميزة التنافسية بنظرة شاملة وتوضيح البناء الفكري الذي يتم بمقتضاه، إنشاء الميزة التنافسية والمحافظة عليها في ظل بيئة تتميز بالتغير المستمر.

✓ دراسة سملاي يحضيه (2004/2003)، بعنوان "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية- مدخل الجودة والمعرفة. ومن بين الأهداف التي أراد الباحث الوصول إليها من خلال هذه الدراسة نذكر منها: محاولة اقتراح مقاربة نظرية تفترض أن تحقيق الميزة التنافسية مرتبط بشكل رئيسي بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتتمين الكفاءات الفردية من خلال اعتماد المؤسسة على مداخله الحديثة ممثلة في تسيير الكفاءات، وتسيير المعرفة، وتسيير الجودة الشاملة، كذلك محاولة التأكيد على الدور المتنامي لرأس المال الفكري، كأحد أهم عوامل التفوق التنافسي في لاقتصاد الجديد المرتكز على المعرفة الكامنة لدى الموارد البشرية والكفاءات المسؤولة عن تحقيق الميزة التنافسية، وتحليل المكاسب المحتملة للمؤسسة الاقتصادية من اعتمادها لنظم تسيير كل من الكفاءات، والمعرفة، والجودة الشاملة، محاولة المساهمة في صياغة النموذج الفكري الحديث المبني على التحليل الاستراتيجي للموارد الداخلية والكفاءات الإستراتيجية، باعتبارها مدخلا متميزا لامتلاك المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية. ومن بين النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة نذكر: تعتبر الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا، يعكس وضع تنافسيا نسبيا جيدا ومستمر للمؤسسة الاقتصادية إزاء منافسيها، حيث تسعى لتحقيقه من خلال التميز في الجودة، والكفاءة، والمعرفة، كما أن استدامة تلك الميزة تتوقف على فعالية التسيير الاستراتيجي، كما أن الموارد الداخلية والكفاءات تعتبر مصدرا يمكن المؤسسة الاقتصادية من تحقيق الميزة التنافسية في ظل ظروف بيئتها الداخلية والتنافسية؛ وتوصلت الدراسة إلى إمكانية مساهمة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في زيادة قدرة تلك الموارد على خلق القيمة وتحسين فرصة المؤسسة الاقتصادية على امتلاك الميزة التنافسية؛

✓ دراسة إياد فاضل التميمي وشاكر جار الله الخشالي (2004)، بعنوان "السلوك الإبداعي وأثره على الميزة التنافسية- دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية". هدفت هذه الدراسة بشكل أساسي للتعرف على مدى تأثير السلوك الإبداعي للمديرين على الميزة التنافسية في قطاع الصناعات الغذائية في الأردن، وقد أوضحت الدراسة بأن السلوك الإبداعي يؤثر معنويا على الميزة

التنافسية للمؤسسة، كما توصلت على أن هناك تأثيرا معنويا لبعدي السلوك الإبداعي المتعلقين بحل المشاكل وسعة الاتصالات على جميع أبعاد الميزة التنافسية. كما أوضحت بأن هناك تأثيرا معنويا لبعدي قدرة الإدارة على التغيير وتشجيع الإدارة على بعض أبعاد الميزة التنافسية، فيما لم تبين نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي لروح المجازفة على جميع أبعاد الميزة التنافسية.

✓ دراسة (Abhijit Sinha (2006)، بعنوان:

### " BALANCED SCORECARD : A STRATEGIC MANAGEMENT TOOL "

أوضحت هذه الدراسة أن نجاح أي مؤسسة ينعكس على أدائها الذي يعتمد بدوره اعتمادا كبيرا على استراتيجياتها. ففي هذه الحقبة من المنافسة الشرسة، ما تتطلبه المؤسسة ليس مجرد صياغة الاستراتيجيات بشكل صحيح، ولكن أيضا إدارة نفسها، وسوف ينعكس أثر الاستراتيجيات الصحيحة تلقائيا على النتائج. وعلاوة على ذلك، يجب على أي مؤسسة أن تفهم أنها تحتاج إلى إعطاء دفعة ليس فقط نحو النتائج المالية ولكن أيضا نحو رضا العملاء، وتطوير أحدث التقنيات وخلق بيئة من التعلم والنمو. إن بطاقة الأداء المتوازن هي أداة مبتكرة لا تنظر إلى المؤشرات المالية فحسب، بل تهتم أيضا بالمؤشرات غير المالية والتي تعتبر ذات أهمية حاسمة في تحديد الأداء التنظيمي، هذه الأداة تجمع بين الإستراتيجية والعمل.

✓ دراسة على سليمان الشطي(2007)، بعنوان " أثر تطبيق مقاييس نموذج القياس المتوازن للأداء في الأداء المالي الاستراتيجي لدى مؤسسات القطاع المصرفي في الأردن ( دراسة تطبيقية)". وقد هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق مقاييس نموذج بطاقة الأداء المتوازن، المحددة ضمن منظوراته الأربعة: المالي والعميل وعمليات التشغيل الداخلية والنمو والتعلم، في تحقيق الأداء المالي الاستراتيجي في مؤسسات القطاع المصرفي في الأردن. وقد توصلت الدراسة إلى أن مؤسسات القطاع المصرفي في الأردن تمتلك تصورا واضحا عن أبعاد الأداء المالي الاستراتيجي ومكوناته الأساسية، كما تبين من نتائج التحليل أن استخدام مقاييس الأداء في نموذج بطاقة الأداء المتوازن بمنظوراته الأربعة معا وكذلك في كل منظور على حدة، يمكن مؤسسات القطاع المصرفي في الأردن من تحقيق الأداء المالي الاستراتيجي.

✓ دراسة حباينة محمد (2011/2012)، بعنوان " دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية". ومن أهداف الدراسة: تبين مكانة ودور المعرفة في المؤسسة وخاصة المعرفة الصريحة الممثلة للرأسمال الهيكلي، وكيف تساهم في إنشاء قيمة مضافة تكوّن وتدعم بها المؤسسة مزاياها التنافسية، وكذلك تسليط الضوء على انتقال المعرفة ونظم المعلومات والابتكار وغيره من مكونات الرأسمال الهيكلي ودوره في تطوير وتحسين أداء الموظفين وتحسين المزايا التنافسية للمؤسسات الجزائرية. وقد توصل الباحث إلى الأهمية البالغة للرأسمال الهيكلي في تدعيم المزايا التنافسية للمؤسسة؛ كما توصل إلى نتيجة هو أن التعلم في المؤسسات حظي بالاهتمام الواسع

والكبير في السنوات الأخيرة حتى أصبح هو وجه العملة المكافئ الآخر للابتكار؛ ووجد أن المؤسسات الجزائرية لا تعتمد على أنشطة البحث والتطوير لتدعيم مزاياها التنافسية في السوق؛

✓ دراسة عربية محاد(2011)، بعنوان " دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية دراسة مقارنة بين: ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف". ومن بين أهداف الدراسة: استعراض أساليب قياس الأداء وإبراز أهميتها في توجيه وقيادة المؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية نحو التطوير والاستمرارية، كذلك دراسة ماهية استدامة المؤسسات المتوسطة وكيفية ربط عناصرها بمؤشرات بطاقة الأداء المتوازن، ومحاولة تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام في مؤسستين متوسطتين للصناعات الغذائية من أجل إجراء عملية المقارنة بينهما والحصول على النتائج التي يمكنها مساعدة هذين المؤسستين في اتخاذ القرارات السليمة. ومن بين النتائج التي توصل إليها الباحث هو أن نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام يمثل عملية تكييف لنظام عمل بطاقة الأداء المتوازن من خلال دمج المؤشرات البيئية والاجتماعية التي تمثل الأداء المجتمعي لتكتمل عملية القياس والتقييم في إطار ضوابط التنمية المستدامة وبالتالي الحصول على الأداء المتوازن المستدام، وقد توصل أيضا إلى أن المؤسستين محلا الدراسة تهدف إلى تحقيق النجاح من خلال تحقيق أهدافها على المستوى المالي والعملاء من أجل تحقيق الأرباح والحصول على أكبر حصة سوقية، هذا مع إهمالها للأبعاد الأخرى الغير مالية ومدى تأثيرها على الأداء الكلي؛

✓ دراسة جميل حسن النجار، بعنوان " أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) على تعزيز المركز التنافسي الاستراتيجي دراسة تطبيقية على قطاع المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة". وقد هدفت الدراسة إلى معرفة المقاييس المستخدمة فعلا من قبل المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة بهدف تقويم مركزها التنافسي الاستراتيجي، وكذلك بيان أثر التطبيق التام لبطاقة الأداء المتوازن بكافة أبعادها الأربعة على تدعيم المركز التنافسي للمؤسسات المالية بشكل عام وقطاع البنوك الوطنية وشركات التأمين العاملة في قطاع غزة بشكل خاص، وتحديد أهم المقاييس الإستراتيجية المستخدمة في المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن والتي قد تمكن في حال تطبيقها من تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة. ومن النتائج المتوصل إليها هي أن المؤسسات المالية تطبق أثناء قياسها لأدائها مقاييس أداء إستراتيجية واضحة، منها مقاييس مالية وأخرى غير مالية، كما تطبق المؤسسات المالية مقاييس تؤثر على المركز التنافسي الاستراتيجي وتوصل الباحث إلى أن هناك علاقة بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمنظوراتها الأربعة وتعزيز المركز التنافسي.

✓ دراسة محمد قريشي (2014/2013)، بعنوان "التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات العاملين في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة نحو مستوى التغيير التكنولوجي الحاصل بالمؤسسة وأثر ذلك على مستوى أداء هذه الأخيرة، واختبار الفروق في تلك التصورات تبعا لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التكنولوجي كمجموعة على مستوى أداء مؤسسة صناعة الكوابل وذلك عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ ، كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى التغيير التكنولوجي الحاصل بالمؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، عدد سنوات الخبرة في المؤسسة الحالية، عدد الدورات التدريبية في مجال الحاسوب، هذا بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى أداء المؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: العمر المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، عدد سنوات الخبرة في المؤسسة الحالية، عدد الدورات التدريبية في مجال الحاسوب باستثناء متغير الجنس.

✓ دراسة ريغة أحمد الصغير (2014/2013)، بعنوان "تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية- PMO". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى قدرة وملائمة بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء المؤسسات الصناعية بالجزائر، وذلك من خلال دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هو أن بطاقة الأداء المتوازن تستطيع الكشف عن مستوى الأداء الفعلي للمؤسسات الصناعية، الأمر الذي أخفقت فيه جميع أنظمة التقييم التقليدية التي تتبناها تلك المؤسسات، كما تستطيع البطاقة أيضا تحديد كافة الانحرافات عن مسار الإستراتيجية والأهداف المسطرة ومن تم معالجتها، وبالتالي تعد بطاقة الأداء المتوازن من أكثر الأدوات ملائمة لتقييم أداء المؤسسات الصناعية الجزائرية.

✓ دراسة Santa Babauska & Inese Mavlutova (2013)، بعنوان:

"THE IMPACT OF UTILIZATION OF BALANCED SCORECARD CONCEPT ON COMPETITIVENESS OF HEALTH CARE COMPANIES".

وقد هدفت هذه الورقة البحثية إلى تطوير مفهوم بطاقة الأداء المتوازن بهدف زيادة القدرة التنافسية وقيمة شركة الرعاية الصحية Latvian الخاصة. وقد توصلت الدراسة عدة نتائج منها: أن المنافسة على القيمة أمر بالغ الأهمية لشركات الرعاية الصحية، لأنها يجب أن تأخذ في الاعتبار القيمة غير المادية - صحة المريض، كما أن مستوى الأسعار وجودة خدمات الرعاية الصحية

وصورة الشركة هي عوامل هامة يمكن أن تؤثر على القدرة التنافسية لشركة الرعاية الصحية ليس فقط في الأسواق المحلية، ولكن في العالم أيضا، كما توصلت الدراسة إلى أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن يمكن أن تسمح للشركات بالتركيز على الأشياء الأكثر أهمية للشركة وقياس نجاحها، وتلعب الأصول غير الملموسة دورا هاما في إدارة القيمة السوقية في شركات الرعاية الصحية. كما أنه ووفقا لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن لشركات الرعاية الصحية الخاصة، تبين النتائج أنه ينبغي إدخال تحسينات على منظوراتها: منظور نمو الابتكار والتعلم: منشورات من قبل الطاقم الطبي، الاستثمارات في تدريب وتطوير الموظفين، دورة تدريبية، ندوة، وحضور المؤتمرات. منظور علاقة المريض: يحتاج إلى تغيير في مستوى الأسعار، تحسينات في وقت الانتظار للوصول إلى الطبيب. منظور الأعمال الداخلية: الامتثال لمعايير الجودة، طول الوقت من أجل اتخاذ قرارات الإدارية الهامة، التعاون مع الموردين والشركاء. المنظور المالي: نسب المديونية، نسب النشاط نسب السيولة.

✓ دراسة بن جدو بن عليّة (2015/2014)، بعنوان "الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة فندق الأوراس-". هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على مفهوم الإستراتيجية والاستراتيجيات التنافسية وكذا الميزة التنافسية، ودراسة درجة الترابط بين هذه المفاهيم؛ كما تهدف الدراسة إلى الاطلاع على واقع اعتماد الاستراتيجيات التنافسية من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وأثر ذلك على تحقيق ميزة تنافسية لها، خاصة وأن المؤسسة الجزائرية أمام تحديات كبرى في السوق المحلية والدولية في ظل انفتاح السوق الجزائرية على السوق العالمية؛ ومن النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة نذكر: إن اكتساب ميزة تنافسية ضرورة ملحة للمؤسسة الاقتصادية تفرضها تحديات وعوامل البيئة التنافسية، إن حصول المؤسسة على إحدى الميزتين، تدنية التكاليف أو التمايز، من شأنه أن ينعكس إيجابا على مختلف مؤشرات الأداء للمؤسسة، من زيادة في رقم الأعمال، الحصة السوقية، الربحية، تخفيض التكاليف، زيادة الإنتاجية؛ وتوصل إلى أن بيئة الصناعة الفندقية التي ينشط ضمنها فندق الأوراسي تتميز بتنافسية شديدة، حيث يتواجد خمس فنادق منافسة مصنفة ضمن نفس فئة التصنيف (خمس نجوم) وتتواجد بحيز جغرافي متقارب، حيث تنشط كلها بمدينة الجزائر العاصمة؛

✓ دراسة فراس عبد القادر غفير (2015)، بعنوان " دور القياس المتوازن للأداء في تعزيز الميزة التنافسية دراسة ميدانية في قطاع الصناعات الغذائية". هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر القياس المتوازن للأداء في تعزيز الميزة التنافسية في المنظمات الصناعية بأبعادها الستة وهي: بعد التكلفة المنخفضة، بعد الجودة العالية، بعد التسليم في الوقت المحدد، بعد المرونة، بعد الخدمة وبعد البيئة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: وجود أثر معنوي ذو دلالة لكل بعد من أبعاد

بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز ميزة كل بعد من أبعاد الميزة التنافسية، كما توصل إلى أن معظم الإدارات في مؤسسات قطاع الصناعات الغذائية ترى أن السبيل الأقل تكلفة لتخفيض تكلفة المنتج هو عن طريق التحسين المستمر للعلاقات المتبادلة بين الأنشطة الأساسية للمؤسسة، من خلال تخفيض الهدر، ورفع مستوى الجودة، كما أن معظم المؤسسات تركز على متغيرات البيئة الداخلية عند إعداد التقديرات الخاصة بالمؤسسة مع تجاهل متغيرات البيئة الخارجية ما يؤثر سلباً على القدرة التنافسية، وتوصل إلى أن معظم مؤسسات قطاع الصناعات الغذائية لا يوجد فيها إدارة أو قسم للبحوث والتطوير وإنما تعمل على استيراد التجهيزات والتطورات التكنولوجية بشكل مباشر؛ وأن العاملين بمؤسسات الصناعات الغذائية يتمتعون بمستوى عالٍ من الأمان الصحي؛ وتهتم إدارة المؤسسات 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، وتوصل إلى أن معظم المؤسسات لا تتمكن من إجراء تعديلات جوهرية على تصميم المنتجات بشكل سريع، وذلك بسبب ارتفاع تكاليف تغيير التصميمات المعتمدة؛

تبين للباحثة من خلال استعراض الدراسات السابقة أنها تباينت فيما بينها من حيث الأهداف وأساليب التحليل ونموذج الدراسة وميادين التطبيق واختبار الفرضيات، وتقاربها في المحتوى (مثل توضيح المفهوم العام لبطاقة الأداء المتوازن وخطوات تطبيقها، ومدى أهميتها وحاجة المؤسسات إليها، والدور الذي تلعبه البطاقة في صياغة وتنفيذ وتقييم الإستراتيجية، مفهوم الميزة التنافسية أهميتها وكذا مصادرها)، كما تقاربت في أساليب التحليل. وقد استفادت الباحثة منها في العديد من النواحي منها توضيح متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة وكذلك وضع الفرضيات، المنهج المتبع واستخلاص أساليب التحليل.

إلا أن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة المتوفرة لدى الباحثة هو أن: الدراسة الحالية تطرقت للعلاقة بين منظورات بطاقة الأداء المتوازن وتحقيق الميزة التنافسية في حال تطبيقها بالمؤسسات الاقتصادية، فقد وضحت كيف أن كل منظور من منظورات بطاقة الأداء المتوازن (المنظور المالي، المنظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو) يساهم في تحقيق الميزة التنافسية وكذلك من خلال الخريطة الإستراتيجية أو علاقات السبب والنتيجة بين المنظورات الأربعة وذلك في الجانب النظري، أما في الجانب التطبيقي للدراسة الحالية فقد قامت الدراسة بقياس أثر تطبيق منظورات بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية (التكلفة المنخفضة، الجودة، المرونة، الوقت، الإبداع والابتكار) بمجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية، كما أن هذه الدراسة تمت على قطاع هام من قطاعات الصناعة وهي قطاع الصناعات الغذائية، كما تميزت هذه الدراسة بحدثة موضوعها، إلا أن دراسة فراس عبد القادر غير فقد تطرقت إلى نفس متغيرات الدراسة الحالية (بطاقة الأداء المتوازن والميزة

التنافسية) ولكن وضحت العلاقة بينها بالجانب التطبيقي فقط، كما اعتمدت أبعاد الميزة التنافسية باختلاف عن الدراسة الحالية.

### 9- حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في ما يلي:

- الحدود الموضوعية: اقتصر بحثنا الحالي على دراسة الأثر بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمنظوراتها الأربعة ( المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو) وتحقيق الميزة التنافسية.
- الحدود المكانية: أجريت الدراسة الميدانية بمجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية بولاية قلمة.
- الحدود البشرية: تم إجراء البحث على جميع إطارات مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية.
- الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة في الفترة الممتدة من نوفمبر 2017 إلى أوت 2018.

### 10- هيكل الدراسة:

بناء على ما تقدم فقد جاءت الدراسة الزاهنة مقسمة إلى خمسة فصول، ثلاث فصول نظرية وفصلين تطبيين لتعالج موضوع أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية - وذلك وفق خطة محكمة، حيث تم التطرق في الفصل الأول إلى الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن، والذي يقسم بدوره إلى أربع مباحث تناولت الأداء وقياسه، مفاهيم أساسية حول بطاقة الأداء المتوازن، بطاقة الأداء المتوازن والإدارة الإستراتيجية، بطاقة الأداء المتوازن: البناء والتنفيذ، أما بالنسبة للفصل الثاني فقد تم التطرق فيه إلى الإطار النظري للميزة التنافسية وقسم إلى ثلاث مباحث والتي اشتملت على تحليل بيئة الصناعة والمنافسة، ماهية الميزة التنافسية، مصادر الميزة التنافسية، والفصل الثالث من الدراسة فقد تم التطرق فيه إلى علاقة بطاقة الأداء المتوازن بالميزة التنافسية وقسم إلى ثلاث مباحث تناولت محاور منظورات بطاقة الأداء المتوازن والخريطة الإستراتيجية، دور المنظور المالي ومنظور العملاء في تحقيق الميزة التنافسية، دور منظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو في تحقيق الميزة التنافسية. في حين الفصل الرابع من الجانب التطبيقي والذي خصص لتقديم ميدان الدراسة الميدانية وكذا الإجراءات المنهجية للدراسة كما تم فيه تصميم واقتراح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر ويحمل عنوان: تقديم ميدان الدراسة والإجراءات المنهجية، والذي قسم بدوره إلى ثلاث، أما الفصل الخامس فقد تم فيه تحليل نتائج بيانات الدراسة الميدانية باستخدام برنامج (SPSS)، وجاء بعنوان: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وقسم إلى مبحثين تناولوا عرض وتحليل نتائج الاستبيان، اختبار الفرضيات وتحليل النتائج.

الفصل الأول:  
الإطار النظري لبطاقة الأداء  
المتوازن

## تمهيد

تواجه بيئة الأعمال المعاصرة العديد من المتغيرات التي من أبرزها المنافسة الشديدة، وظهور ثورة تكنولوجية في مجال الإنتاج وأنظمة المعلومات والتغيرات الجذرية في نظام وفلسفة الإدارة، ومدخل اتخاذ القرارات وأساليب الإنتاج، والتركيز على الزبون فضلا عن الأداء الاجتماعي حيث أصبحت تلك المتغيرات تشكل تحديات تواجه المؤسسات الاقتصادية.

ومع التسليم بوجود هذه المتغيرات في بيئة الأعمال المعاصرة أصبحت أنظمة قياس الأداء التقليدية بالرغم من أهميتها أداة غير مناسبة لتحديد مدى سلامة الأداء وغير فاعلة في تقديم معلومات وافية لصناع القرار وإرشادهم لكيفية تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة الاقتصادية بما يضمن لها البقاء والنمو كما أنها لا تشير للمتغيرات والتحديات المستقبلية، مما يحدث تعارضا مع الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة والتي تشمل جوانب عدة لا تظهرها الجوانب المالية.

وفي ظل هذا القصور الملحوظ في نظم قياس وتقييم الأداء التقليدية تم توجيه قدر كبير من الاهتمام نحو البحث عن أسلوب مناسب لقياس وتقييم الأداء يتجاوز حدود المؤسسة ليشمل أداء المنافسين ومتطلبات العميل ويتعدى المؤشرات المالية التقليدية ويتجاوز المقاييس التاريخية إلى مقاييس مستقبلية وقد قدم الفكر المحاسبي (Kaplan and Norton 1992) في إطار هذا التوجه نموذج بطاقة الأداء المتوازن.

وقد أصبحت بطاقة الأداء المتوازن من أفضل النماذج المتعددة الأبعاد، والأوسع انتشاراً على المستوى العالمي، والتي تعتبر أداة لقياس قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المالية والإدارية قصيرة وطويلة الأمد فبدلاً من اعتماد المؤسسات على المقاييس المالية التقليدية في قياس أدائها والتي تركز على النتائج وليس على الإجراءات، فقد أصبح التوجه نحو قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي باعتبار أن الأداء المالي هو أحد المنظورات إلى جانب منظورات أخرى مثل العملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو، وهو ما يهتم بقياسه نموذج بطاقة الأداء المتوازن.

نتطرق من خلال هذا الفصل إلى مفاهيم أساسية حول بطاقة الأداء المتوازن من حيث نشأتها مفهومها، أهميتها، مميزاتها ومنظوراتها، وهذا بعد إعطاء مفهوم للأداء وأنواعه ومؤشراته وكذا قياسه لننهي الفصل بخطوات بناء وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن والصعوبات التي تواجهها وكذا بعض الانتقادات التي وجهت لها.

## المبحث الأول: الأداء وقياسه

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً بالنسبة للمؤسسة بشكل عام مهما كانت طبيعة عملها، فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات فهو يشكل بامتياز أهم أهدافها، والذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمه.

ونظام قياس الأداء ضروري لاكتشاف الأخطاء، وتحقيق الرقابة على العمليات لإحداث التحسينات في عمليات المؤسسة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية في ظل المنافسة التي تواجه منتجاتها وخدماتها.

## المطلب الأول: الأداء: مفهومه أنواعه والعوامل المؤثرة فيه

نحاول من خلال هذا المطلب تقديم مفهوم للأداء، ثم نتطرق إلى أنواعه معتمدين في ذلك على عدة معايير، وأخيراً إلى العوامل التي تؤثر إيجابياً أو سلبياً فيه.

## أولاً: مفهوم الأداء

تزخر الأدبيات الإدارية بالعديد من البحوث والدراسات التي تناولت موضوع الأداء من جوانبه كافة لكنها لم تتوصل إلى اتفاق أو إجماع حول مفهوم محدد للأداء لارتباطه بالمتغيرات والعوامل البيئية المختلفة، وتشعبها وتداخلها وتأثيرها المتبادل، وقد تعددت تعريف الباحثين حول مصطلح الأداء، لذا يبقى من الصعب إعطاء تعريف محدد وبسيط له، ومع هذا يمكن إعطاء بعض التعاريف للأداء وأهم ما جاء فيها، وقبل التطرق لمختلف التعاريف نشير إلى أن أصل كلمة أداء اللغوي هو من اللفظة الإنجليزية "to perform" والتي تعني إنجاز، تأدية أو إتمام شيء ما: عمل، نشاط، تنفيذ مهمة<sup>1</sup>.

ومن هذا المنطلق إن مفهوم الأداء اقتصر لدى الكثير من الباحثين على إسهامات المورد البشري دون غيره من الموارد في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال درجة انجاز الفرد للمهام والواجبات والمسؤوليات الموكلة إليه، حيث تعرف راوية محمد حسن الأداء على أنه "درجة تحقيق وإتمام المهمة المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة"<sup>2</sup>، كما يرى Chevalier وآخرون أن "الإنتاج الإجمالي للمؤسسة ينتج عن التوفيق بين العديد من العوامل ك رأس المال، العمل، المعرفة... أما الأداء فينحدر أو ينتج مباشرة عن عنصر العمل، وبالتالي فإن كل عامل سيعطي الأداء الذي يتناسب مع قدراته ومع طبيعة عمله"<sup>3</sup>.

إن أداء الفرد وإن كان جزءاً لا يتجزأ من أداء المؤسسة ككل، إلا أنه لا يعبر لوحده ما دامت المؤسسة تحقق أهدافها من خلال مختلف مواردها البشرية والمادية وكذا المالية والتي تتميز بالندرة.

<sup>1</sup> سهيل إدريس، المنهل: قاموس فرنسي عربي، ط 31، دار الآداب، بيروت، 2003، ص 895.

<sup>2</sup> راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001، ص 209.

<sup>3</sup> Chevalier et autre, Gestion des ressources humaine, éd Deback, Université Québec, 1993, P 333.

أما عبد الفتاح بوخمخ فيعرف الأداء بأنه "النتيجة المحصل عليها في أي ميدان عمل، كالنتائج التي يتم تحقيقها لدى ممارسة عمل ما والمعبر عنها بوحدات قياس معينة"<sup>1</sup>.  
 من جهة أخرى تعرف المنظمة العربية للتنمية الإدارية الأداء على أنه "المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية"<sup>2</sup>.  
 نستخلص من هذين التعريفين بأن الأداء هو عبارة عن النتائج النهائية أو المخرجات من حيث الكمية والنوعية والتكلفة... والمحصل عليها نتيجة ممارسة عمل ما، ويشمل أداء المؤسسة ثلاث أبعاد أساسية: أداء الأفراد، أداء الوحدات التنظيمية وأداء المؤسسة في إطار بيئتها الداخلية والخارجية.  
 وكثيرا ما يرد مفهوم الأداء مقرونا إما بالكفاءة أو بالفعالية. حيث تشير الكفاءة إلى العلاقة النسبية بين المدخلات والمخرجات التي تفسر كيفية إنجاز العمل بالشكل الصحيح بإتباع أفضل الوسائل والخيارات الموصلة للأهداف، أما الفعالية فهي تعبر عن العلاقة النسبية بين النتائج المحققة والأهداف المخططة التي تفسر القدرة على تحقيق الأهداف بالشكل الصحيح بمقارنة الأداء المحقق بالنسبة إلى الأداء المطلوب<sup>3</sup>.

إن النظر من جانب واحد إما الكفاءة أو الفعالية يعد في الحقيقة نظرة جزئية يعالج بها الأداء. فنجاح المؤسسة في الأداء يتوقف من ناحية على مدى بلوغ الأهداف (الفعالية)، ومن ناحية أخرى على حسن استغلال الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة (الكفاءة)، حيث يمكن القول أن هناك ارتباط قوي بين هذين المفهومين لأنهما متكاملان، ولا يجب أن يستخدمهما بالتبادل. ولهذا عرف الأداء من قبل الكاتبان (Miller et Bromily) بأنه "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"<sup>4</sup>. نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الكفاءة والفعالية.

أما Philippe Lorino فيلخص مفهوم الأداء في المؤسسة بأنه كل فقط ما يساهم في تحسين الثنائية: قيمة / تكلفة<sup>5</sup>. فليس من الضرورة حسب رأيه أن نسمى أداء ما يساهم في تخفيض التكلفة أو زيادة القيمة لوحدها، وتتمثل القيمة في حكم السوق (الزبائن) على منفعة الخدمات والمنتجات التي تعرضها المؤسسة

<sup>1</sup> عبد الفتاح بوخمخ، تحليل وتقييم الأداء في المنشأة الصناعية: دراسة ميدانية على الأطارات الدنيا والوسطى في منشأة النسيج بالشرق الجزائري، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة، العدد 18، ديسمبر 2002، ص 126.

<sup>2</sup> نبيل إسماعيل رسلان، عملية قياس الأداء المؤسسي، مجمع أعمال مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص 31.

<sup>3</sup> Martory. B, Crozet .D, Gestion de ressources humaines ( pilotage social et performance), imprimerie chirat, paris, 2002, p160.

<sup>4</sup> فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 231.

<sup>5</sup> Philippe Lorino, La performance et ses indicateurs Eléments de définition, IC2 Productique, Indicateurs de performance, sous la direction de : Chantal Bonnefous et Alain Courtois, Hermès Science Publications, Paris, 2001, 24.

والذي يتجسد من خلال: أسعار البيع، الكميات المباعة، حصة السوق، الأرباح، صورة العلامة والسمعة، أما التكلفة فهي المواد المستهلكة ( مالية، بشرية،...) لإنتاج المنتجات والخدمات.

بالإضافة إلى وجهات النظر السابقة هناك من يضيف البعد الاستراتيجي لمفهوم الأداء حيث يرى Angelier أن أداء المؤسسة يتجسد في قدرتها على تنفيذ استراتيجياتها وتمكنها من مواجهة القوى التنافسية<sup>1</sup>. فالأداء بهذا المفهوم مرتبط بقدرة المؤسسة على تنفيذ استراتيجياتها ( الأداء الاستراتيجي) وكذا تمكنها من الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية متطورة ( الأداء التنافسي).

ويشير مفهوم الأداء في عمومها، إلى ذلك الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز والذي يتصف بالشمولية والاستمرار، ومن ثم فهو بهذا المعنى، يعتبر المحدد لنجاح المؤسسة وبقائها في أسواقها المستهدفة، كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها، أو فشلها في تحقيق التأقلم المطلوب<sup>2</sup>.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الأداء قد خرج من المقاربات القديمة التي كان يعرف بها إلى مقاربة أكثر شمولية تهتم بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات مما أدى إلى بروز مفهوم الأداء الشامل، وحسب كثير من الباحثين، فإن الأداء الشامل هو الذي يراعي ويدمج الأبعاد الثلاثة للأداء<sup>3</sup> :

1- البعد الاقتصادي: والذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكتسب ثقتهم.

2- البعد الاجتماعي: والذي يركز على قدرة المؤسسة على جعل مواردها البشرية أطراف فعالة.

3- البعد البيئي: ويرتكز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها.

وبعد كل التعاريف السابقة الذكر يمكن القول أن أداء المؤسسة يعكس نجاح أو فشل المؤسسة ومدى قدرتها على استغلال مواردها المتاحة نحو تحقيق الخطط والأهداف المنشودة.

### ثانيا: معايير تصنيف الأداء

بعد ما تم التعرض إلى مفهوم الأداء ننتقل إلى عرض أنواع الأداء في المؤسسة، ويقسم الأداء وفقا لعدة معايير وهي:

1- **حسب معيار المصدر:** نميز الأداء الداخلي والذي ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد (موارد بشرية، موارد مالية، موارد مادية) فهو ينتج أساسا من الأداء البشري أو الأداء التقني أو الأداء المالي والأداء الخارجي هو الأداء الناتج عن التغييرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Angelier Jean-Pierre, **Economie industrielle**, OPU, Alger, 1993, P.168.

<sup>2</sup> الشيخ الداوي، **تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء**، مجلة الباحث، العدد 7، 2009/2010، جامعة الجزائر، ص 217.

<sup>3</sup> Centre des jeunes dirigeants d'entreprise, le guide de la performance globale: 100 questions pour faire votre diagnostic et établir votre plan d'action, Editions d'Organisation, Paris, France, 2004, p10.

<sup>4</sup> Bernard Martory, **contrôle de gestion sociale**, librairie Vuibert, Paris, 1999, p.236.

إن الأداء الداخلي يتعلق بكل ما يمكن للمؤسسة التحكم فيه والتأثير عليه متمثلة في جميع النشاطات والوظائف، أما الأداء الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين، فكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب.

**2- حسب معيار الشمولية:** يصنف الأداء وفقا لهذا المعيار إلى أداء كلي، وأداء جزئي. يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر ووظائف المؤسسة أو الأنظمة الفرعية في تحقيقها. أما الأداء الجزئي فهو قدرة الوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة (مختلف الأقسام والإدارات المكونة للمؤسسة) على تحقيق أهدافها بأدنى التكاليف الممكنة، وبتحقيق مجموع أداء الأنظمة الفرعية يتحقق الأداء الكلي للمؤسسة ( كأداء الوظيفة المالية، ووظيفة التسويق...الخ).

**3- حسب المعيار الوظيفي:** إذ ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى المؤسسة التي يمكن حصرها في الوظائف الخمس التالية: وظيفة المالية، ووظيفة الإنتاج، ووظيفة الأفراد، ووظيفة التسويق، ووظيفة التموين، ويضيف البعض الآخر وظيفة البحث والتطوير ووظيفة العلاقات العمومية.

**4- حسب معيار الطبيعة:** فحسب الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها اقتصادية، اجتماعية، تقنية، سياسية...الخ، يمكن تصنيف الأداء إلى اقتصادي، اجتماعي، تقني، سياسي...الخ. حيث يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج، الربح، حصة السوق...) وتدنية استخدام مواردها (المواد الأولية، التكنولوجيا...)، أما الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيودا أو شروطا فرضها عليها أفراد المؤسسة، وأفراد المجتمع الخارجي، فيعبر سعى المؤسسة إلى تحقيقها على الأداء الاجتماعي لها ويجب أن يكون ذلك متزامن مع تحقيق الأهداف الاقتصادية، أما فيما يخص الأداء التقني أو السياسي وذلك عندما تسطر المؤسسة لنفسها أهداف من هذا القبيل كأن تسعى للسيطرة على مجال تكنولوجي معين، أو تمويل الحملات الانتخابية من أجل إيصال أشخاص معينين إلى الحكم أو مناصب سامية لاستغلالهم لاستصدار امتيازات لصالحها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>عبد المليك مزهوده، الأداء بين الكفاءة و الفعالية - مفهوم و تقييم-، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001، ص 85.

### ثالثا: العوامل المؤثرة في الأداء

إن أداء المؤسسة يتعلق بالعديد من العوامل تؤثر وتتأثر إيجابيا أو سلبيا فيه، منها ما هو داخلي يمكن للمؤسسة أن تتحكم فيه، ومنها ما هو خارجي صعب التحكم فيه، لذلك وجب عليها التكيف معها وعلى قدر تعدد العوامل المؤثرة في أداء المؤسسات الاقتصادية جعل مهمة تحديدها بدقة والاتفاق عليها من طرف الباحثين أمرا صعبا للغاية، وخاصة إذا كان الأمر يتعلق بتحديد مقدار التأثير وكثافته. وفي هذا الإطار يرى Jean Pierre mercier أن العوامل التي يركز عليها أداء المؤسسة تتمثل في: الإستراتيجية، الرؤية، القيم، الرسالة، الموارد البشرية، هيكل المؤسسة، العمليات والأنظمة، الموازنة<sup>1</sup>. وبالنسبة لبعض الباحثين هناك من يصنف العوامل المؤثرة في أداء المؤسسات إلى عوامل داخلية خاضعة لتحكم المؤسسة وعوامل خارجية غير خاضعة لتحكم المؤسسة.

#### 1- العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء:

وتتمثل في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها ويمكن للمسير أن يتحكم فيها بإحداث تغييرات فيها أو تعديلها تسمح بتعظيم تأثيراتها الإيجابية وتخفيف أو إلغاء تأثيراتها السلبية. ومن أبرز هذه العوامل أو المتغيرات التي تخضع لسيطرة المؤسسة هي:

##### 1-1- العوامل التقنية: وتضم بالخصوص مايلي<sup>2</sup>:

- نوع التكنولوجيا المستخدمة في الوظائف الفعلية أو في معالجة المعلومات.
- نسبة الاعتماد على الآلات مقارنة بعدد العمال.
- تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات.
- التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها.
- التناسب بين طاقة التخزين وطاقة الإنتاج في المؤسسة.
- نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج.
- مستويات الأسعار.
- موقع المؤسسة الجغرافي.

1-2- الهيكل التنظيمي: وهو الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقسيم العمل بين الوحدات والأفراد، وعدد المجموعات الوظيفية، وكذا عدد المستويات الإدارية، ولمن يتبع كل شخص ومن هم الأشخاص الذين يتبعون له، وما هي سلطات ومسؤوليات كل منهم، وكيف يتم التنسيق بين وحداتهم أو أقسامهم<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Jean Pierre Mercier, Mesurer et Développer les performances, les éditions Quebecor, Montreal, 2003, p7.

<sup>2</sup> عبد الملك مزهوده، مرجع سابق، ص 94.

<sup>3</sup> حاتم قابيل، المدير العربي والإدارة الاستراتيجية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحقيق جودة الأداء المؤسسي، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2009، ص 15.

3-1- العوامل البشرية: هي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة، وتضم على الخصوص<sup>1</sup>: هيكل القوى العاملة، نظام الاختيار والتعيين، التدريب والتأهيل والتنمية، نظام الأجور والمكافآت ونظام تقييم الأداء.

## 2- العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء :

وتتمثل في مجموعة المتغيرات والقيود والمواقف التي لا تستطيع المؤسسة التحكم فيها والتي هي بمنأى عن رقابتها، وبالتالي فإن أثارها قد تكون في شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين أداء المؤسسة، وقد تكون خطر يؤثر سلبا على أداء المؤسسة مما يفرض عليها التأقلم معها للتخفيف من أثارها<sup>2</sup>. وقد تؤثر على المؤسسة بشكل مباشر أو غير مباشر، وبناء عليه يمكننا التمييز بين مجموعتين من العوامل الخارجية:

### 1-2- العوامل المؤثرة بشكل غير مباشر على أداء المؤسسة: وهي التي لا تؤثر على أنشطة

المؤسسة بشكل مباشر، ولكنها تؤثر فيما تتخذه من قرارات وهي:

(1) **العوامل الاقتصادية:** وهي أكثر العوامل تأثيرا على أداء المؤسسة، وتشمل كل من معدلات الفائدة، معدلات التضخم، معدلات البطالة، اتجاهات الأسعار... الخ.

(2) **العوامل الاجتماعية والثقافية:** من أمثلتها نمط الحياة، التركيبة السكانية، التوزيع الجغرافي، مستوى التعليم... الخ ومجموعة العوامل التي تنظم القيم والأخلاقيات والأعراف والتقاليد.

(3) **العوامل السياسية والقانونية:** مثل طبيعة النظام السياسي في البلد الذي تتواجد به المؤسسة ومدى الاستقرار السياسي، مرونة القوانين والتشريعات حيث يعتبر هذا العامل مهم جدا بالنسبة للمؤسسة وذلك بسهولة أو صعوبة التعاملات بين المؤسسة ومحيطها كالتعامل مع مصلحة الضرائب، كما يتأثر أداء المؤسسة بالسياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة والعلاقات الدولية ونوعيتها<sup>3</sup>.

(4) **العوامل التكنولوجية:** وتشمل معدلات الإنفاق على البحوث والتطوير، والاختراعات الجديدة، تطور وسائل الاتصالات وأنظمة المعلومات، المواصلات، وغيرها من التغييرات والتطورات التي تحدثها التكنولوجيا التي تساهم في حل مشكلات العمل.

### 2-2- العوامل المؤثرة بشكل مباشر على أداء المؤسسة: وهي ذات تأثير مباشر على قرارات وأعمال

المؤسسة ومن أهمها: العملاء، الموردين، النقابات، المؤسسات المنافسة وأصحاب المصالح الأخرى في المجتمع المحيط بالمؤسسة مثل الموظفين المنتخبين وموظفي الدولة<sup>4</sup>.

ويمكن تمثيل العوامل الداخلة والخارجة المؤثرة في الأداء بالشكل الآتي:

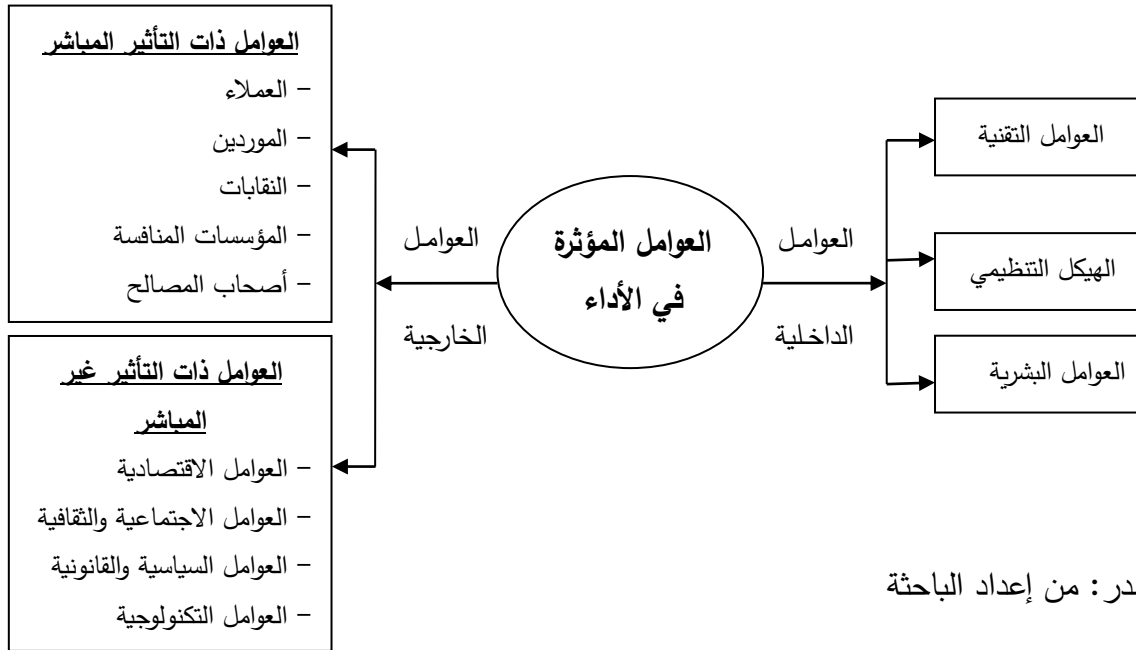
<sup>1</sup> لمزيد من التفاصيل أنظر: نفس المرجع، ص 18.

<sup>2</sup> عبد الملوك مزهودة، مرجع سابق، ص 91.

<sup>3</sup> زهير ثابت، **كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين**، دار النهضة العربية، مصر، 2001، ص 15.

<sup>4</sup> حاتم قابيل، مرجع سابق، ص 27.

الشكل رقم (1-1): العوامل المؤثرة في الأداء



المصدر: من إعداد الباحثة

مما سبق يتضح أن الباحثين قد اختلفوا في آرائهم حول العوامل المؤثرة في الأداء إلا أنها تتمحور في نفس الإطار، وتختلف في شدة وطريقة التأثير.

### المطلب الثاني: قياس الأداء ومؤشراته

يلعب قياس الأداء دورا هاما في جعل المؤسسة على علم بالعوامل الهامة التي تحقق لها النجاح، كما يساعدها في تحديد المناطق التي تحتاج إلى تحسين. وتتوقف فعالية الإدارة على القياس الفعال للأداء والنتائج، فكلما كانت المؤسسة لديها نظام جيد للقياس كلما كان أدائها يتصف بالفعالية.

### أولاً: مفهوم قياس الأداء وأهميته

يشير لفظ القياس إلى جميع الإجراءات التي تتبع والنماذج التي تستخدم في جمع البيانات والمعلومات المطلوبة للدراسة والتحليل والتشخيص واستخلاص النتائج، للحكم على مدى كفاءة وفعالية ومدى مطابقة الانجاز الفعلي للخطط الموضوعة<sup>1</sup>.

أما قياس الأداء فيعرف بأنه عملية اكتشاف وتحسين تلك الأنشطة التي تؤثر على ربحية المؤسسة، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات ترتبط بأداء المنظمة في الماضي والمستقبل بهدف تقييم مدى تحقيق المنظمة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 97.

<sup>2</sup> عبد الرحيم محمد، قياس الأداء: النشأة والتطور التاريخي والأهمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحقيق جودة الأداء المؤسسي، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2009، ص 193.

كما يعرف أيضا بأنه المراقبة المستمرة لانجازات برامج المؤسسة وتوثيقها وبخاصة جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقاً، وتتناول مقاييس الأداء أنواع أو مستويات أنشطة البرامج المنفذة، والمنتجات والخدمات التي تنشأ من تلك البرامج، ونتائج تلك المنتجات والخدمات المقدمة، فالبرامج هي تلك الأنشطة أو المشاريع أو الوظائف أو السياسات التي لها غايات محددة أو مجموعة من الأهداف المتجانسة<sup>1</sup>.

ونشير هنا إلى أن مفهوم القياس يختلف عن مفهوم التقييم، هناك فرق واختلاف أساسي بين المفهومين، فتقييم الأداء ينظر إليه كونه جميع العمليات والدراسات التي ترمي لتحديد مستوى العلاقة التي تربط بين الموارد المتاحة وكفاءة استخدامها من قبل المؤسسة الاقتصادية مع دراسة العلاقة المذكورة خلال فترات زمنية محددة عن طريق إجراء المقارنات بين المستهدف والمحقق من الأهداف بالاستناد إلى مقاييس ومعايير معينة<sup>2</sup>.

إذن قياس الأداء هو تحديد مقدار نتائج المؤسسة بتوفر مجموعة من المعايير والمؤشرات، والتقييم يتضمن القياس وإصدار أحكام على ما تم قياسه مع اتخاذ الإجراءات التصحيحية، أي القياس وسيلة للتقييم.

ويجب على المؤسسات أن تقيس نتائج أعمالها، لأن المعلومات التي يتم الحصول عليها تحول أداء المؤسسة إلى الأفضل ويشير فلاسفة الإدارة (وليام تومسون ولورد كيلفن) إلى أنه "حين تستطيع قياس ما تتحدث عنه وتعبّر عنه بالأرقام، فمعنى ذلك أنك تعرف شيئاً عنه ولكن حين تعجز عن قياسه والتعبير عنه بالأرقام، فإن معرفتك تكون ضئيلة وغير مرضية، وفي تلك الحالة قد يكون الأمر بداية معرفة فقط، لكنك قلما ستتقدم في أفكارك وتصل إلى مرحلة العلم"<sup>3</sup>. وعلى هذا الأساس تحتاج المؤسسات إلى قياس الأداء للأسباب التالية:

- ✓ ما لا يمكن قياسه لا يمكن إنجازه.
- ✓ توفير المعلومات الضرورية لصناعة قرارات سليمة.
- ✓ تقليل الانحرافات التي تحدث أثناء العمل.
- ✓ قياس كفاءة الموظفين.
- ✓ تقييم الإدارة والتأكد من أن المؤسسة تعمل بكفاءة وفعالية.
- ✓ توضيح عملية قياس الأداء المركز الاستراتيجي للمؤسسة في إطار البيئة القطاعية التي تعمل فيها.

<sup>1</sup> طاهر منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 487.

<sup>2</sup> مجيد الكرخي، تقييم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 31.

<sup>3</sup> عبد الرحيم محمد، مرجع سابق، ص 192.

- وتعتبر النقاط التالية أهم المميزات التي تتحقق للمؤسسات عندما تقوم بتطبيق نظم القياس<sup>1</sup>:
- ✓ تحديد ما إذا كانت المؤسسة تحقق احتياجات العميل أم لا.
- ✓ يساعد قياس الأداء المؤسسة في فهم مختلف العمليات التي تقوم بها.
- ✓ التأكد من أن القرارات التي يتم اتخاذها تكون على أساس السندات والوثائق وليس على الحدس والتخمين والتحيز الشخصي.
- ✓ توضيح أي القطاعات في المؤسسة التي تحتاج إلى تحسين وتطوير، والتأكد من أن ذلك قد حدث بالفعل.
- ✓ يوضح قياس الأداء مدى تلبية الموردين لمتطلبات المؤسسة.

ثانياً: مؤشرات قياس الأداء (Key Performance Indicators)

### 1- مفهوم مؤشرات الأداء:

- يعرف مؤشر الأداء على أنه "معلومة تساعد فرد أو مجموعة من الأفراد على توجيه مسار نشاطهم نحو تحقيق هدف معين أو تساعدهم في تقييم نتائج ذلك النشاط"<sup>2</sup>.
- ويعرف كذلك بأنه "معلومة كمية تقيس فعالية وكفاءة كل أو جزءاً من عملية أو نظام وذلك بالنسبة لمعيار، مخطط أو هدف محدد مقبول في إطار إستراتيجية المؤسسة"<sup>3</sup>.
- والمؤشر هو عبارة عن "معلومة مختارة، مقترنة بمعيار، مخصصة لمراقبة التطورات على فترات منتظمة"<sup>4</sup>.

نستخلص من جل التعاريف السابقة الذكر أن مؤشر الأداء يتكون أو يتأسس من:

- ✓ معيار: كرضا الزبائن، اسم المؤشر يحمل غالباً نص المعيار.
- ✓ معلومة مختارة: كمعدل رضا مستعملي المنتج.
- وبالتالي يعتبر مؤشر الأداء أو مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI) عاملاً مساعداً في مقدار التقدم المتحقق نحو تحقيق أهداف المؤسسة.
- ويفترض من المؤشر أن يقدم لمستعمليه جملة من المعلومات المفيدة وأهمها<sup>5</sup>:
- ✓ الهدف الذي ينتسب له.
- ✓ الشخص أو الجهة المسؤولة عن إعداده وتقديمه.
- ✓ المسؤول عن النشاط أو العملية التي يراد تقييم أدائها بواسطته.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 194.

<sup>2</sup> Philippe Lorino, **Méthodes et pratiques de la performance**, 3<sup>ème</sup> édition, Edition d'Organisation, Paris, 2003, p 131.

<sup>3</sup> Paul Guennou, **Maîtrise de la performance les travaux de l'AFGI, Indicateur de performance**, sous la direction de : Chantal Bonnefous et Alain Courtois, Hermès Science Publications, Paris, 2001, p 150.

<sup>4</sup> Jacques Walter et Philippe Noirot, **Contrôle interne: des chiffres porteurs de sens!**, AFNOR Éditions, France, 2010, p 81.

<sup>5</sup> Philippe Lorino, **Méthodes et pratiques de la performance**, op.cit, p 132.

✓ طريقة إعداده ومصادر المعلومات المستعملة في حسابه.

✓ قائمة الأشخاص أو الجهات المعنية باستعماله.

## 2- فوائد مؤشرات الأداء :

هناك فوائد عديدة للمؤشرات أهمها:

✓ تركز على المواضيع الرئيسية وتمتد المؤسسة بفكرة واضحة عن التكاليف والجودة والأداء في خط الإمداد في فترة زمنية محدودة.

✓ تغطي أبعاداً متعددة للأداء لتستطيع القيام بالمقاربات عبر خطوط الإمداد والمؤسسات المختلفة.

✓ إن المؤشرات تتطلب كماً محدداً من البيانات، إذن إيجاد ومراقبة المؤشرات سيتم بكلفة منخفضة.

✓ السرية والقابلية للمقارنة، وتعبير عن المؤشرات باستخدام النسب، وذلك لتحقيق القابلية للمقارنة وللمحافظة على الخصوصية<sup>1</sup>.

✓ متابعة الأعمال، النشاطات والعمليات.

✓ تشخيص وضع ما، مشكل.

✓ التنبيه ومراقبة البيئة والتغيرات<sup>2</sup>.

ومؤشرات الأداء تنظر إليها المؤسسات الحديثة كإستراتيجية لتحقيق الأهداف والنتائج، ومؤشر قوي للنجاح أو الإخفاق التنظيمي ( النجاح في أداء المهام على الوجه المطلوب).

## 3- أنواع مؤشرات الأداء :

هناك العديد من مؤشرات الأداء، تختلف حسب زاوية النظر أو المعيار المعتمد، نذكر منها:

✓ مؤشرات الفعالية: وتعنى بمنجزات المؤسسة مقارنة بالأهداف المرسومة، وترتكز على نوعية المنجزات بالإضافة إلى كميتها.

✓ مؤشرات الكفاءة: تعبر عن مدى القدرة على الاستخدام الأمثل لكافة عناصر الإنتاج المتاحة في تحقيق الفعالية أو الأهداف.

✓ مؤشرات الإنتاجية: فهي تعبر عن العلاقة بين مدخلات ومخرجات العملية الإنتاجية.

✓ مؤشرات الجودة: تتمثل في مجموعة خصائص منتج أو خدمة ما.

✓ مؤشرات التنافسية: أي القدرة على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة، وذلك بتوفير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق الدولية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> بطاقة مواصفات الحقيبة التدريبية لبرنامج بناء مؤشرات الأداء، على الموقع الإلكتروني:

<http://www.sst5.com/programDetails.aspx?ProgId=436&SecID=54> ، بتاريخ 2014/06/25.

<sup>2</sup> Claude Alazard et Sabine Sépari, **Contrôle de gestion manuel et application**, 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2010, p 559.

<sup>3</sup> هاني عبد الرحمن العمري، **منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية**، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية " نحو أداء متميز في القطاع الحكومي"، المملكة العربية السعودية، 1- 4 نوفمبر 2009، ص 10.

- ✓ مؤشرات الانجاز: وتعمل على قياس مستوى إنجاز الأهداف العملية لفريق عمل ما والمحددة مسبقا خلال فترة زمنية محددة.
- ✓ مؤشرات البيئة: تسمح بالحصول على معلومات حول بيئة العمل، وتمكن من توجيه الأعمال بشكل صحيح، كما تمنح هذه المؤشرات الضوء حول النشاطات المكتملة، ويمكن أن تكون هذه المؤشرات قائمة على أساس عوامل خارجية كأسعار المواد الأولية، وتطور معدلات الفائدة وغيرها<sup>1</sup>.
- وهناك تقسيم آخر لمؤشرات الأداء وهي<sup>2</sup>:
- ✓ المؤشرات الكمية: مؤشرات تتميز بسهولة عملية حسابها، وهي على نوعين: المؤشرات المالية (النقدية) والمؤشرات غير المالية (العينية).
- ✓ المؤشرات النوعية: هي مؤشرات يصعب قياسها في أغلب الحالات ومن أمثلة ذلك: رضا العمال عن ظروف العمل، القدرة على الاتصال، رضا العملاء عن خدمات المؤسسة.
- كما يمكن تقسيم مؤشرات الأداء حسب المستويات الإدارية كالتالي<sup>3</sup>:
- ✓ المؤشرات الإستراتيجية: وهي مؤشرات للمدى الطويل جد مركبة، موجهة للمستويات الإدارية العليا بالمؤسسة مثال: المهلة المتوسطة لتقديم منتجات جديدة، مستوى الرضا لمجموع الزبائن.
- ✓ المؤشرات التكتيكية: وهي مؤشرات للمدى المتوسط مهمة للمستويات الإدارية الوسطى مثال: معدل دوران المخزون، نسبة الموزعين.
- ✓ المؤشرات العملية: وهي مؤشرات للمدى القصير تقيّد المستويات الإدارية الدنيا مثال: معدل خدمة الزبائن الداخليين، نسبة المنتجات المقبولة لمراقبة النوعية.

#### المطلب الثالث: أنظمة قياس الأداء

لقد كان القياس التقليدي قائما على أساس مقاييس مالية بحتة تركز على النتيجة النهائية وبالذات الربح المحقق في النشاط، وهو ليس كافيا لأن الاعتماد على المقاييس المالية فقط في قياس وتقييم الأداء يعطي صورة غير متكاملة الأبعاد حول المؤسسة، لذا يجب تعزيز هذا الأسلوب في القياس بمقاييس أداء غير مالية كالجودة ورضا الزبائن وهذا لبناء نظام قياس أداء فعال في المؤسسة وفق احتياجاتها الإستراتيجية.

#### أولا: بعض النماذج لأنظمة قياس الأداء

تتعدد نماذج أنظمة قياس الأداء ونحاول هنا تقديم البعض منها:

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 11.

<sup>2</sup> Michel Gervais, Contrôle de gestion, 7<sup>ème</sup> édition, édition Economica, Paris, 2000, pp 609-610.

<sup>3</sup> Chantal Bonnefous, La construction d'un système d'indicateurs pertinents et efficaces, IC2 Productique, Indicateur de performance, sous la direction de: Chantal Bonnefous et Alain Courtois, Hermès Science Publications, Paris, 2001, pp 128-129.

## 1- مدخل القيمة الاقتصادية المضافة (Economic Value Added):

تعرف على أنها "عبارة عن تلك النتيجة الاقتصادية التي حققتها المؤسسة بعد دفع مجموع الأعباء على الأموال المستثمرة وبصفة عامة فإنه بمجرد حساب القيمة الاقتصادية المضافة فإن ذلك يعد مؤشرا لقياس قدرة الإدارة المالية على خلق قيمة إضافية بالمؤسسة أو تحطيمها، حيث يعتبر مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة مؤشر لقياس الأداء خلال فترة مالية واحدة أو من فترة لفترة"<sup>1</sup>.

يوضح لنا التعريف السابق أن مدخل القيمة الاقتصادية المضافة يمثل مقياس مركب من مؤشرات الأداء المالي، وتعد مقاييس القيمة الاقتصادية المضافة مختلفة بين العائد على رأس المال المستثمر وكلفته، وتعتبر القيمة الاقتصادية أقرب معيار مالي في إظهار الربح الاقتصادي الحقيقي للمؤسسة.

## 2- مدخل لوحة القيادة (Tableau de Bord):

إن مفهوم لوحة القيادة مأخوذ من لوحة القيادة الموجودة في السيارات والتي تزود السائق بالمعلومات الضرورية للتحكم بها، كمستوى الوقود والسرعة الحالية وحالة الفرامل. وقد ظهرت فكرة لوحة القيادة في فرنسا في المؤسسات الصناعية واحتوت اللوحة على مؤشرات أداء متنوعة للعمليات الإنتاجية، بعد ذلك تم تطويرها واستخدامها على كافة المستويات الإدارية ولأهداف متعددة<sup>2</sup>.

يعرف Alazard.C و Sépari.S لوحة القيادة بأنها "وثيقة تتألف وترتب بطريقة واضحة، مجموعة من المعلومات تنظم على متغيرات مختارة للمساعدة في اتخاذ القرار والتنسيق، والرقابة على أعمال خدمة، وظيفة، فريق"<sup>3</sup>.

وتعرف بأنها أداة تسيير تجمع المؤشرات المالية وغير المالية الأكثر ملائمة لتمكين المسؤولين من إدارة أداء أنشطتهم<sup>4</sup>.

كما تعرف على أنها "مجموعة من المؤشرات التي تُعلم مسؤول مركز المسؤولية عن حالة النظام الذي يقوده وعلى درجة تحقيق أهدافه"<sup>5</sup>.

من خلال التعريفات السابقة نستنتج ما يلي:

- أهم مكون من مكونات لوحة القيادة المؤشرات التي تكون محددة ومختصرة .
- تعتبر أداة هامة تساعد على اتخاذ القرارات.

<sup>1</sup> محمد صالح الحناوي، جلال إبراهيم العبد، الإدارة المالية: مدخل القيمة واتخاذ القرارات، الدار الجامعية، الإسكندرية/ جمهورية مصر العربية، 2002، ص 506 .

<sup>2</sup> طاهر منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 494.

<sup>3</sup> Claude Alazard et Sabine Sépari, Op.cit, p 559.

<sup>4</sup> Françoise Giraud et autres, Contrôle d Gestion et Pilotage de la Performance, 2<sup>e</sup> édition , Gualino éditeur, Paris, 2004, p105.

• مركز المسؤولية هو عبارة عن مجموعة أفراد في المؤسسة يتراأسهم مسؤول معين، و تخصص لهم مجموعة من الوسائل والإمكانيات لتحقيق أهداف معينة.

<sup>5</sup> Doriath Brigitte et Gouget Christian, Gestion Prévisionnelle et Mesure de la Performance, Dunod, Paris, 2009, p 284.

- تسمح لوحة القيادة بتحديد الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.
  - تسمح لوحة القيادة بعملية الحوار ما بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة.
  - وللوحدة القيادة عدة أهداف نذكر<sup>1</sup>:
  - تقديم المعلومات بسرعة وبشكل هادف.
  - توفير المعلومات لمختلف المسؤولين بالمؤسسة، وليس فقط إلى الإدارة العليا.
  - إعطاء لكل فرد بالمؤسسة المعلومات التي يحتاجها لقيادة أداء كيانه، مع ضمان الاتساق العام لها.
- أما فيما يخص تصميم لوحة القيادة المستخدمة فيكون حسب المستوى الإداري الذي تقيس أدائه وبالتالي لا توجد هناك لوحة قياس واحدة تطبق لجميع مستويات المؤسسة بل تختلف كل لوحة عن الأخرى حسب مسؤولية المستوى الإداري والهدف المراد تحقيقه من هذا المستوى، ويظهر التصميم العام للوحة في شكل جدول يحتوي على أربع خانات كحد أدنى أنظر الجدول رقم (1-1).

الجدول رقم (1-1): الشكل العام للوحة القيادة

لوحة القيادة لمركز			
الانحرافات	الأهداف	النتائج	المؤشرات
			الموضوع 1 • المؤشر أ • المؤشر ب • •
			الموضوع 2

↑ منطقة الانحرافات
↑ منطقة الأهداف
↑ منطقة النتائج
↑ منطقة المقاييس الاقتصادية

Source : Claude Alazard et Sabine Sépari, **Contrôle de gestion manuel et application**, 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2010, p 557.

تضم لوحة القيادة أربعة مناطق:

- منطقة المقاييس الاقتصادية: والتي تضم مجموعة من المؤشرات التي تخص مركز مسؤولية ما، وهذه المؤشرات تسمح للمسؤول بالتركيز على أهم النقاط الأساسية في إدارته.
- منطقة النتائج: هذه النتائج يمكن أن تقدم في كل فترة أو بصفة تراكمية، وتضم معلومات حول النشاط كمية، نوعية ومالية.
- منطقة الأهداف: وتضم هذه المنطقة الأهداف المراد الوصول إليها في فترة معينة، ويجب تقديمها بنفس الشكل المقدم للنتائج ( أي بصفة تراكمية أو لفترة معينة).

<sup>1</sup> Françoise Giraud et autres, Op.cit, p105.

- منطقة الانحرافات: وتكون بين النتائج والأهداف وتقدم إما بقيمة مطلقة أو نسبية. لانجاز هذا الجدول غالبا ما يستعان ببعض الأدوات وأكثرها شيوعا: الانحرافات، النسب، المنحى والتمثيل البياني. غير أن المؤسسة لها كامل الحرية في تدعيم هذا التصميم بمعطيات أخرى حسب حاجتها.

أما فيما يخص تركيب ومحتوى لوحة القيادة يجب أن يتبع<sup>1</sup>:

- نشاط وحجم المؤسسة.

- البيئة: السوق، المنافسة، الظروف.

- المسؤول الذي تتبع إليه نطاق مسؤوليته.

كما يجب على لوحة القيادة أن تعرض الخصائص التالية<sup>2</sup>:

- أن تمتاز المعلومات بالتفاعل الايجابي مع مركز المسؤولية هذه المعلومات يجب الحصول عليها في الوقت المناسب والتركيز أكثر على الأسباب من النتائج.

- أن تكون مرتبطة بالهيكل التنظيمي: لوحة القيادة يجب أن تتوافق مع مركز المسؤولية وأن تركز على المعلومات عن المتغيرات التي تمكن المسؤول من التصرف، بالإضافة إلى مؤشرات مختلف مراكز المسؤولية يجب أن لا تتعارض.

- تقدم معلومات عن الأداء، وسائل التنفيذ، التطورات الداخلية والخارجية.

- تسمح بالقراءة الواضحة بتوفير المعلومات الضرورية، المؤشرات يجب أن تعرض بعدد محدد، سهلة التأويل وتقدم بطريقة مقروءة.

### 3- مدخل أصحاب المصالح (Stakeholder):

يعرف أصحاب المصالح بأنهم "الجماعات أو الأفراد الذين لديهم مصلحة في رفاة المنظمة و/

أو الذين يتأثرون بأهداف، عمليات أو أنشطة المنظمة أو سلوك أعضائها"<sup>3</sup>.

يرى هذا المدخل أنه ما دامت المؤسسة نظام مفتوح فهي تؤثر وتتأثر بمحيطها الخارجي، لذا يقترح أصحاب هذا المدخل على الإدارة العليا للمؤسسة أن تضع واحدا أو أكثر من مقاييس الأداء لكل مجموعة من أصحاب المصالح في المؤسسة، والتي يجب أن تقابل أهدافهم فيها، ويجب على المؤسسة تحقيق الحد الأدنى من التنسيق والتلاؤم بين تلك الأهداف، بحيث تكون نتائج قياس الأداء في مختلف المجالات متناسقة بالشكل الذي يدعم الأداء الكلي للمؤسسة. والجدول الموالي يوضح مجاميع أصحاب المصالح.

<sup>1</sup> Doriath Brigitte, Contrôle de gestion, 5<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2008, p143.

<sup>2</sup> Doriath Brigitte et Gouget Christian, Op.cit, p 285.

<sup>3</sup> Neil Ritson, Strategic Management, Ventus Publishing ApS, 2011, p 26.

الجدول رقم (1-2): مجاميع أصحاب المصالح والحقوق

قياس الأداء على المدى الطويل	قياس الأداء على المدى القريب	فئة أصحاب المصالح والحقوق
<ul style="list-style-type: none"> <li>- النمو في المبيعات</li> <li>- معدل دوران المستهلكين</li> <li>- المقدر على السيطرة على الأسعار</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المبيعات (الحجم والقيمة)</li> <li>- المستهلكون الجدد</li> <li>- عدد احتياجات المستهلكين الجدد التي تم تلبيتها</li> </ul>	المستهلكون
<ul style="list-style-type: none"> <li>- معدل النمو في كل من:</li> <li>كلفة المواد الأولية، زمن تسليم</li> <li>المخزون وأفكار المجهزين الجديدة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- كلفة المواد الأولية</li> <li>- زمن التسليم</li> <li>- المخزون</li> <li>- توفير المواد الأولية</li> </ul>	المجهزون (الموردون)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- القدرة على إقناع سوق الأوراق المالية بالإستراتيجية المتبعة</li> <li>- النمو في العائد على حق الملكية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- العائد على السهم</li> <li>- القيمة السوقية للسهم</li> <li>- العائد على حق الملكية</li> </ul>	المساهمون
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد الترقيات من الداخل</li> <li>- معدل الدوران</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد الاقتراحات</li> <li>- الإنتاجية</li> <li>- عدد الشكاوي</li> </ul>	الأفراد
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد القوانين الجديدة التي تؤثر على الصناعة</li> <li>- مستوى التعاون في المواجهات التنافسية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد التشريعات الجديدة التي تؤثر في المنظمة</li> <li>- العلاقات مع الأعضاء والطاقم</li> </ul>	الجهات التشريعية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد مرات التغيير في أساسية نتيجة ضغوط الجمعيات</li> <li>- عدد مرات المطالبة بالمساعدات من قبل الجمعيات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد الاجتماعات</li> <li>- عدد المواجهات غير الودية</li> <li>- عدد القضايا المرفوعة</li> </ul>	جمعيات حماية المستهلك
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد المطالبات بالمساعدة من قبل المدافعين عن البيئة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد اللقاءات مع المدافعين عن البيئة</li> <li>- عدد المواجهات غير الودية</li> <li>- عدد الشكاوي والقضايا المرفوعة</li> </ul>	المدافعون عن البيئة

المصدر: طاهر منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية - منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 493.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مجاميع أصحاب المصالح والحقوق تتمثل في: المستهلكون، الموردون، المساهمون، الأفراد، الجهات التشريعية، جمعيات حماية المستهلك والمدافعون عن البيئة، وأهداف هؤلاء تمثل مجالات أداء رئيسية ينبغي على المؤسسة قياس أدائها وفق مقاييس تلاءم كل مجال بما يمثله من أطراف مرتبطة به.

ويمكن تقسيم أصحاب المصالح إلى<sup>1</sup>:

- أصحاب المصلحة الداخليين: العمال، الإدارة،..الخ.
- أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة: المستهلكون، المجهزون، المنافسين، ..الخ.
- أصحاب المصلحة الخارجيين: الحكومة، جماعات الضغط، ..الخ.

#### 4- مدخل التميز في الأعمال (Business Excellence):

يشمل هذا النموذج على ثمانية محاور لكل واحد وزنه الخاص من حيث الأهمية، وهذه المحاور هي<sup>2</sup>:

- القيادة: أي طريقة توجيه مدراء الإدارة العليا بالمؤسسة وطريقة تعامل المؤسسة مع مسؤولياتها اتجاه الأفراد والمجتمع.
  - الموارد البشرية: أي كيفية تمكين المؤسسة لعاملها من تطوير إمكانياتهم وتوحيدهم مع أهداف المؤسسة.
  - الشراكة والموارد: من حيث اختيار الأساليب الملائمة للشراكة مع الآخرين، وطرق استغلال الموارد بشكل أحسن.
  - العمليات: من حيث دراسة جوانب كيفية تصميم وإدارة وتحسين العمليات الأساسية في عملية الإنتاج والتسليم في المؤسسة.
  - نتائج الموارد البشرية: أي تحديد المؤسسة لاحتياجات وتوقعات وطموحات العاملين والعمل على وضع مؤشرات لذلك.
  - نتائج العملاء: أي كيف تحدد المؤسسة متطلبات وتوقعات العملاء، وتبني العلاقات معهم، واكتسابهم وإرضائهم والمحافظة عليهم.
  - نتائج المجتمع: وتتمثل في احتياجات وتوقعات وطموحات المجتمع وكذا جوانب المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية من قبل المؤسسة اتجاه المجتمع.
  - نتائج الأداء الرئيسية: أي مستوى تحسن أداء المؤسسة في محاور عملها الرئيسية.
- يستخدم نموذج التميز في الأعمال بشكل ناجح كإطار للإدارة الإستراتيجية، كما يستخدم لتحديد الكيفية التي تعمل فيها إدارة المؤسسة على تحسين الأداء وعلى وضع المعايير اللازمة وكذا المساعدة على التركيز أكثر على النتائج.

#### 5- نموذج بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard):

تعد بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) أداة حديثة تعتمد على الإدارة في قياس مستوى التقدم في الأداء باتجاه تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وتتكون بطاقة الأداء المتوازن من أربعة

<sup>1</sup> Neil Ritson, Op.cit, p 26.

<sup>2</sup> ظاهر منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، سابق، ص 495.

منظورات رئيسية تعمل معا في سبيل تحقيق إستراتيجية المؤسسة وهذه المناظير هي: المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو.

ونظرا لأهمية بطاقة الأداء المتوازن كونها تمثل الحجر الأساسي للبحث الحالي، فسيتم مناقشتها بشيء من التفصيل في المباحث اللاحقة.

### ثانيا: سمات نظام قياس الأداء الناجح

يتضمن نظام قياس الأداء معايير ومقاييس للأداء، ومقياس الأداء هو أداة للحكم على الأمور، وبدون مقياس واضح وسهل الاستخدام، سيتم الحكم على الأمور وتقييمها عن طريق التدخل الشخصي الانطباعي، ونظم قياس الأداء هي ضرورية لاكتشاف الأخطاء، وتحقيق الرقابة على العمليات لإحداث التحسينات في عمليات المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها الإستراتيجية في ظل المنافسة التي تواجه منتجاتها وخدماتها، وعليه يجب أن تتصف أنظمة قياس الأداء الناجحة بما يلي:

- وجود إطار مفاهيمي لقياس الأداء، فكل مؤسسة، بغض النظر عن نوعها، تحتاج إلى هيكل قياس الأداء واضح ومتناسك الذي يفهمه جميع مستويات المؤسسة والذي يدعم الأهداف وجمع النتائج.
- فعالية الاتصالات الداخلية والخارجية هي مفتاح قياس الأداء الناجح.
- تحديد المسؤولية عن النتائج بوضوح وفهمها جيدا، فالمؤسسات ذات الأداء العالي تحدد بوضوح ما يلزم لتحديد النجاح والتأكد من أن جميع المديرين والموظفين على فهم ما هي مسؤولياتهم لأجل تحقيق الأهداف التنظيمية.
- يجب أن توفر أنظمة القياس المعلومات الاستخبارية لصانعي القرار، وليس مجرد تجميع البيانات.
- يجب أن يرتبط قياس الأداء بالتعويضات، والمكافآت، والاعتراف، من خلال ربط الحوافز المالية وغير المالية مباشرة بالأداء.
- النتائج والتقدم نحو التزامات البرنامج يجب تقاسمها مع الموظفين والعملاء، وأصحاب المصلحة.
- ينبغي أن تكون نظم قياس الأداء ايجابية، وليس عقابية. نظم قياس الأداء الأكثر نجاحا ليست نظم "مسكتك"، ولكن أنظمة التعلم التي تساعد المؤسسة على تحديد ما يمكن عمله - وما لا - وذلك لمواصلة وتحسين ما قد عمل وإصلاح أو استبدال ما لم يعمل<sup>1</sup>.
- تشجع على التحسين في العمليات التي تقوم بها المؤسسة.
- إعطاء صورة واضحة وكاملة ودقيقة وصادقة عن أداء المؤسسة.
- أن تتضمن مزيج من المؤشرات المالية وغير المالية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Jessica Keyes, **Implementing the IT Balanced Scorecard :Aligning IT with Corporate Strategy**, Auerbach Publications Taylor & Francis Group, New York , 2005, pp 5-6.

<sup>2</sup> عبد الرحيم محمد، مرجع سابق، ص 194.

## المبحث الثاني: مفاهيم أساسية عن بطاقة الأداء المتوازن

لقد أكد الفكر المحاسبي على عدم كفاية وملائمة أسلوب تقييم الأداء التقليدي المعتمد على تحليل القوائم المالية للمؤسسة وذلك بفضل مجموعة من الانتقادات التي تعتبر بمثابة قصور ونقاط ضعف تتصف بها مقاييس الأداء الحالية لقياس الأداء في المستقبل، والتي يتمثل أهمها في تقديم معلومات غير وافية لصناع القرار، التركيز على الأداء التاريخي، عدم الاهتمام بمتطلبات مؤسسات اليوم واستراتيجياتها، الاهتمام بالتفكير قصير المدى، مما أدى إلى ضرورة الاهتمام بالمؤشرات والمقاييس غير المالية في عملية القياس.

فقد دعت تلك الانتقادات وأوجه النقص إلى ضرورة تبني نظام لإدارة الأداء الكلي للمؤسسات الحديثة والتي دفعت الجهود البحثية نحو اعتبار أسلوب بطاقة الأداء المتوازن جوهر هذا النظام، نظراً لقدرة التي تعكس أبعاد جودة الخدمة والمرونة والإنتاجية والكفاءة والفاعلية والابتكار والإبداع والتطوير والتحديث والتحسين، ذلك لأن العالم اليوم تحول من عملية العد إلى عملية المحاسبة والآن إلى عملية قياس الأداء المتوازن والذي يعكس أبعاد المسؤولية والمسائلة والقدرة التنافسية<sup>1</sup>.

## المطلب الأول: نشأة وتطور بطاقة الأداء المتوازن

نحاول من خلال هذا المطلب تقديم نشأة بطاقة الأداء المتوازن وكذا عرض الأجيال الأربعة لمراحل تطورها.

## أولاً: نشأة بطاقة الأداء المتوازن

لقد أصبحت المقاييس المالية التقليدية أداة غير مناسبة لتحديد مدى سلامة الأداء، وغير فاعلة في توجيه نظر الإدارة إلى مواطن الخلل ونقص الكفاءة، وغير كفاء في توجيه الإدارة وإرشادها لكيفية تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة بما يضمن لها البقاء والنمو، ونتيجة لهذه الانتقادات الموجهة للمقاييس المالية التقليدية، أصبحت المؤسسات تبحث عن نظام جديد لقياس وتقييم الأداء فاتجهت معظمها إلى استخدام مقاييس الأداء غير المالية بجانب المقاييس المالية، إلى أن تم التوصل إلى بطاقة الأداء المتوازن (BSC)\*.

طوال تاريخ قياس الأداء وهناك محاولات كثيرة لتطوير عمليات القياس، ففي بداية 1983 كتب Kaplan عن كيفية قياس المؤسسات أداءها، وذكر أن هناك أبعاد مفقودة في عملية القياس وهي المقاييس غير المالية، وفي عام 1986 قدم كل Glenn Felix and James Riggs مصفوفة للأداء والتي

<sup>1</sup> سيد محمد جاد الرب، إدارة العمليات والإنتاج: المبادئ - الأساسيات - المناهج الحديثة، دار الكتب المصرية، مصر، 2010، ص 385.  
• وردت عدة تسميات من قبل الباحثين والمهتمين في هذا الشأن فمنهم من أسماها ببطاقة التقديرات المتوازنة، وآخرون أطلقوا عليها اسم بطاقة قياس الأداء المتوازن، بطاقة التقييم المتوازن، متوازنة تسجيل الأداء، بطاقة الأهداف المتوازنة، بطاقة النتائج، بطاقة تقييم الأداء المتوازنة، أما في هذا البحث فسيتم اعتماد تسمية بطاقة الأداء المتوازن.

تتكون من مجموعة من المقاييس التي تتعلق بقياس الأداء، ومجموعة هذه المقاييس صممت لكي تعكس عناصر مؤشرات النجاح<sup>1</sup>، وفي عام 1987 وضع كل Kaplan & Johnson اللبنة الأولى للنشاطات المحاسبية ونددا بقصور المؤشرات المالية وذلك في كتابها الرائد "الملاءمة المفقودة" "Relevance Lost" والذي جاء فيه: "يجب أن يتم استبدال المقاييس قصيرة الأجل بالمؤشرات غير المالية المتعددة التي تكون أفضل استهدافا وأحسن قيمة توقعية بالأهداف طويلة الأجل لمردودية المؤسسة"<sup>2</sup>.

وإن أول بطاقة أداء متوازن تم استخدامها في مؤسسة Anolog Devics، عام 1987 حيث استخدمت هذه المؤسسة بطاقة أكثر شمولية من المداخل السابقة لقياس الأداء، ولقد شملت البطاقة سرعة التسليم للعميل، جودة ودورة العمليات التطبيقية، فاعلية تطوير منتجات جديدة بالإضافة إلى المقاييس المالية<sup>3</sup>. وكان أو ظهور رسمي لفكرة بطاقة الأداء المتوازن سنة 1990 بأمريكا الشمالية على يد المستشار Robert Kaplan والمستشار المؤسس لوحدة البحث (KPMG) David Norton وذلك بعد دراسة دامت عاما كاملا على اثنتي عشرة مؤسسة في كل من كندا والولايات المتحدة الأمريكية، من أجل تقييم أدائها، وخلال الدراسة لاحظ الباحثان أن المسيرين لا يفضلون أسلوبا معيناً في التقييم على حساب الآخر، بل يبحثون عن تقييم يوازن بين التقييم المالي وغير المالي، وهذا ما سمح بإيجاد مؤشر أداء شامل يعطي للمسيرين نظرة سريعة وكاملة حول نشاط المؤسسة<sup>4</sup>، وقد عرضت نتائج الدراسة في الكتاب الموسوم The Balanced Scorecard والذي حمل اسم كل من نورتن وكابلان وكان من أكثر الكتب انتشارا حول العالم. وقد تم تقديم البطاقة لأول مرة كمفهوم لقياس الأداء في المؤسسة عن طريق Kaplan & Norton في عام 1992، في مجلة Harvard Business Review، وكان الهدف من تقديم هذا النموذج هو التغلب على القصور في استخدام المقاييس المالية، فالمقاييس المالية تركز على مؤشرات لاحقة Lagging Indicators أي على النتائج، وتهمل مؤشرات خلق قيمة جديدة Leading Indicators أي محركات الأداء في المستقبل والتي تأخذ في اعتبارها الأصول غير الملموسة.

حيث تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة قياس إستراتيجية وليست نظاما لمراقبة الأداء بعد حدوثه، وعلى ذلك فإن مدخل قياس الأداء المتوازن الفعال يحقق التوازن بين المقاييس التشغيلية والمقاييس الإستراتيجية<sup>5</sup>. والأساس في بطاقة الأداء المتوازن هو استخدام مجموعة من المقاييس والمؤشرات

<sup>1</sup> عبد الرحيم محمد، **مدخل قياس الأداء المتوازن: المحاور والمميزات**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2009، ص 216.

<sup>2</sup> Hélène Löning et autres, **Le contrôle de gestion: Organisation, outils et pratiques**, 3<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris, 2008, p162.

<sup>3</sup> وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، ط1، **أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 142.

<sup>4</sup> Robert Kaplan & David Norton, **The Balanced scorecard: measures that drive performance**, Harvard Business Review, January – February 1992, P71.

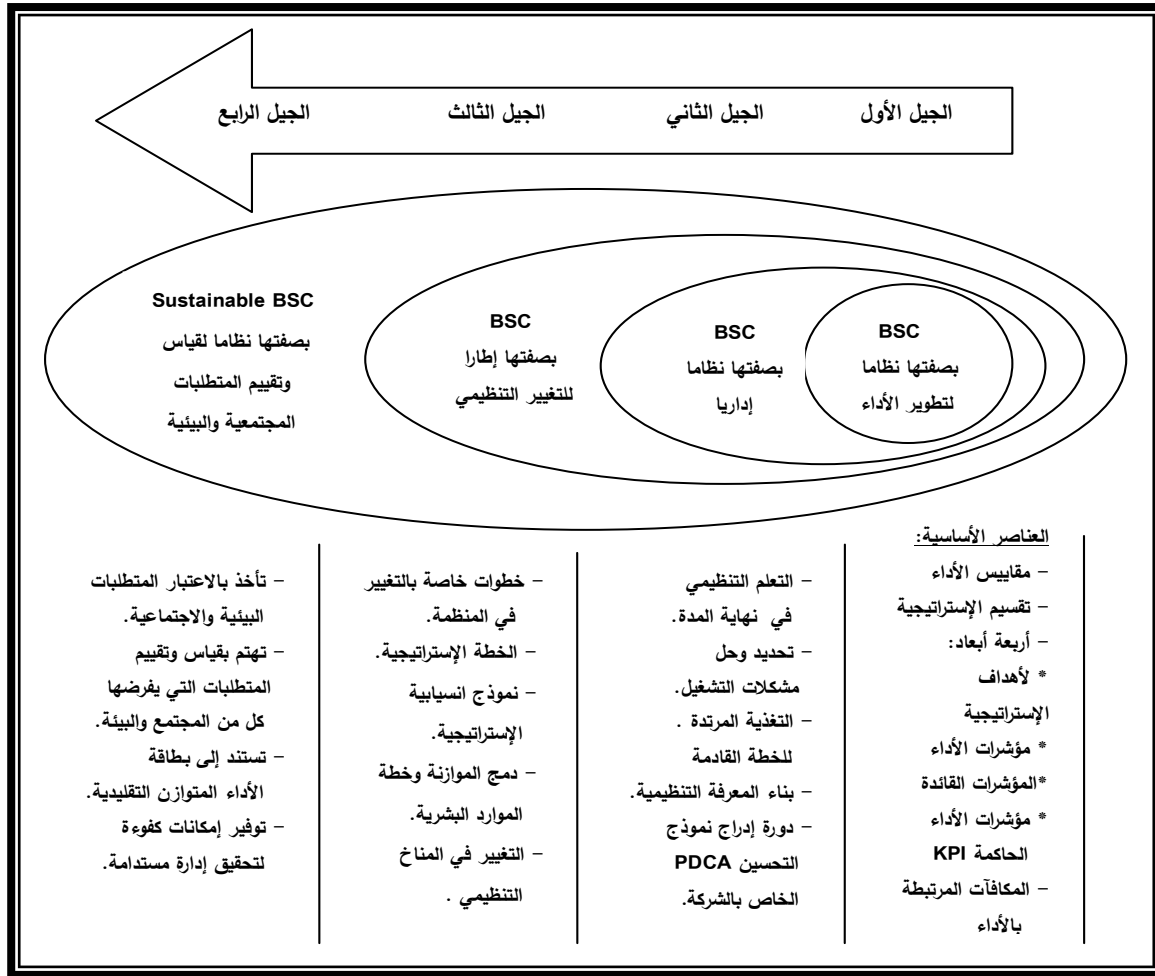
<sup>5</sup> عبد الرحيم محمد، **مدخل قياس الأداء المتوازن: المحاور والمميزات**، مرجع سابق، ص 218.

المتكاملة للأداء إذ لا تقتصر على مقاييس الأداء المالي فقط، بل تستخدم مقاييس الأداء غير المالية أيضاً مما يعطي صورة أوضح لأداء المؤسسة والطريقة الأفضل للوصول إلى الأداء المرغوب.

### ثانياً: تطور بطاقة الأداء المتوازن

تطورت البطاقة منذ العمل بها أول مرة بصفقتها إطاراً بسيطاً لقياس الأداء إلى أن أصبحت نظاماً متكاملًا للتخطيط والإدارة الإستراتيجية، فقد حدث في عقد التسعينات تطور جديد في البطاقة فسرت الأجيال الثلاثة للبطاقة، حيث بدأت المؤسسات في استخدامها كنظام إداري وليس فقط كنظام لتطوير الأداء ثم تطورت لتضيف إلى أهدافها استخداماً كإطار للتغيير التنظيمي، ويضيف المؤلفون جيلاً رابعاً لهذه البطاقة وهو جيل بطاقة الأداء المتوازن المستدام، والشكل رقم (1-2) يوضح هذه الأجيال.

### الشكل رقم (1-2): تطور بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: مسلم علاوي السعيد وآخرون، بطاقة العلامات المتوازنة: مدخل للإدارة المستدامة، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 2012، ص 13.

من الشكل أعلاه يمكن عرض الأجيال الأربعة لمراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن على النحو

التالي:

**الجيل الأول:** شمل على تحويل الإستراتيجية الإدارية التي تعتمد على المؤشرات المالية وحدها إلى إضافة مجموعة من المؤشرات غير المالية، وقد أطلق على هذه المجموعات "الموازنة الرباعية لتسجيل الأداء"، وأطلق عليها هذا الاسم لأنها تستند في قياس أداء المؤسسة على أربعة من المؤشرات المتوازنة والمتكاملة وهي: مؤشرات مالية، مؤشرات العملاء، مؤشرات العمليات الداخلية ومؤشرات التعلم والنمو، وقد كان الهدف من تطوير موازنة تسجيل الأداء الرباعي تقديم مؤشرات متكاملة لتأكيد سير المؤسسة على الطريق الصحيح، وكان الشعار في هذه المرحلة " ما لا يمكنك قياسه لا يمكنك إدارته"<sup>1</sup>.

ولقد ركز كل من نورتن وكابلان على اختيار عدد محدود من المقاييس في كل من المنظورات الأربعة، واقترح كل منهما استخدام الأسئلة في المواقف ذات الصلة برؤية وأهداف المؤسسة للمساعدة في اختيار المقاييس التي يتعين استخدامها، وربطها بمنظورات البطاقة، لقد ولدت فكرة ربط رؤية وأهداف المؤسسة بالمنظورات إلى إمكانية بناء علاقات السبب والنتيجة بين أهداف المؤسسة.

**الجيل الثاني:** تم تطوير علاقات السبب والنتيجة بين المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن لتعطي انعكاساً إيجابياً على الأداء الكلي للمؤسسات، فقد تم وضع مؤشرات لكل منظور وذلك لقياس أهداف المؤسسة طبقاً لما يسمى بالخارطة الإستراتيجية Strategy Map، وانتقلت بطاقة الأداء المتوازن من كونها نظام لتطوير الأداء إلى اعتبارها جوهر نظام الإدارة، وفي هذا النظام فإن بطاقة الأداء المتوازن تلعب دوراً أساسياً في تنفيذ الاستراتيجيات المعتمدة من قبل المؤسسة، وذلك بالتركيز على تحويل الرؤيا والتي هي مجموعة متكاملة من الأهداف والمقاييس إلى أفعال يدركها ويعمل على أساسها جميع العاملين من خلال قنوات تربط الجميع عبر المنظورات الأربعة للبطاقة، والتي من خلالها يمكن ربط الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل مع الإجراءات التشغيلية القصيرة الأجل.

**الجيل الثالث:** يتضمن الجيل الثالث للبطاقة العناصر المهمة التالية التي لا توجد في بطاقة الأداء المتوازن العادية<sup>2</sup>:

- الارتباط والتدفق في سلاسل الأهداف الإستراتيجية حتى تظهر أهداف الأداء المالي بصورة واضحة.  
- نتيجة لذلك يتم استبعاد المبادرات الغير مرتبطة بتشكيل التدفق الاستراتيجي من الخريطة الإستراتيجية.

- عند تنفيذ التخطيط الاستراتيجي بطريقة مناسبة يتم التوصل إلى مؤشرات الأداء الحاكمة الهادفة والمناسبة لمتابعة الإستراتيجية والرقابة في المؤسسة.

والمكونات الرئيسية للجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن يمكن إيجازها على النحو التالي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية، 2009، ص 76.

<sup>2</sup> مسلم علاوي السعيد وآخرون، مرجع سابق، ص 16.

<sup>3</sup> وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 149.

- بيان الاتجاه: يوضح شمولية القرارات وتنظيم الأنشطة وليس الدخول في تفاصيل وضع الأهداف.
- الأهداف الإستراتيجية.
- نموذج الربط الاستراتيجي والمنظورات حيث يبين أن تحديد الأهداف الإستراتيجية يتم بشكل منفصل بين المنظورات الأربعة، وهنا يتم الفصل بين نوعين من المنظورات: المنظور الداخلي للبطاقة والمتمثل بمنظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو، والمنظور الخارجي للبطاقة والمتضمن كل من منظور العملاء والمنظور المالي.
- المقاييس والمبادرات: أي عندما يتم الاتفاق على الأهداف وتصبح القياسات محددة لمراقبة تطور المؤسسة باتجاه تحقيق الأهداف يتم تحديد المبادرات اللازمة لذلك.
- وقد تميز هذا الجيل من البطاقة باعتباره إطار للتغيير التنظيمي لأنه يبين الخطوات الخاصة بالتغيير في المؤسسة من خلال تغيير استراتيجياتها.
- الجيل الرابع:** قد جرى تطوير بطاقة الأداء المتوازن التقليدية لتضم منظورا خامسا يهتم بقياس وتقييم المتطلبات التي يفرضها المجتمع والبيئة لتصبح بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) بدلا من (BSC)، كما أن فكرة استخدامها لأغراض الإدارة البيئية ليست جديدة بشكلها المتكامل فقد اقترحت من قبل Kaplan و Norton منذ عام 1997، وتعرف (SBSC) بأنها عبارة "عن عملية التكامل بين المجالات البيئية، الاجتماعية، بالإضافة إلى الاقتصادية لتوفير إمكانات كفوءة لتحقيق إدارة مستدامة"<sup>1</sup>.
- وعليه يختلف نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام عن بطاقة الأداء المتوازن التقليدية بضمها منظور جديد إضافة للمناظير الأربعة هو المنظور البيئي والمجتمعي، لتصبح خمسة مناظير تتمثل بالمنظور المالي ومنظور العملاء ومنظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو والمنظور البيئي والمجتمعي، كما تعتبر أداة تربط بين إستراتيجية المؤسسة والتنمية المستدامة من أجل تمكين هذه الأخيرة من خلق القيمة بشكل مستدام وعلى المدى الطويل.
- ويرى Figge et al أن هناك ثلاثة أساليب لدمج الأداء البيئي والاجتماعي في بطاقة الأداء وهي<sup>2</sup>:
- دمج مقاييس الأداء البيئي والاجتماعي في المناظير الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.
- إضافة منظور خامس يأخذ الأمور البيئية والاجتماعية في الاعتبار.
- تصميم بطاقة خاصة بالأداء البيئي والاجتماعي.
- كما أن هناك أربع خطوات لتطوير بطاقة الأداء المتوازن المستدامة (SBSC) على النحو التالي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> مسلم علاوي السعيد وآخرون، مرجع سابق، ص19.

<sup>2</sup> Frank Figge et al, **The Sustainability Balanced Scorecard : theory and Application of a tool for value-based sustainability management** , paper presented at the Greening of Industry Network Conference 2002, Gothenburg, p 07, <http://www.ecnc.org/uploads/documents.12/08/2014>.

<sup>3</sup> Nan Chai, **Sustainability Performance Evaluation System in Government :A Balanced Scorecard Approach Towards Sustainable Development**, Springer Science+Business Media B.V, London, 2009, p86.

- ✓ الخطوة 1: تطوير مهمة وإستراتيجية وأهداف واضحة للمؤسسات. لأن المؤسسات تختلف عن بعضها البعض، من المهم جدا تحديد التوجه وفقا لظروف كل منها والبيئات.
- ✓ الخطوة 2: تطوير منظورات الأداء، إضافة الجوانب الاجتماعية والبيئية في بطاقة الأداء المتوازن التقليدي، وبناء خمسة منظورات لبطاقة الأداء المتوازن المستدامة.
- ✓ الخطوة 3: تطوير علاقة السبب والنتيجة، السببية بين النتائج المرجوة ومحركات الأداء.
- ✓ الخطوة 4: تصميم واختيار المؤشرات والغايات والمبادرات.

### المطلب الثاني: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

تعد بطاقة الأداء المتوازن "Balanced Scorecard" من أفضل النماذج المتعددة الأبعاد والأوسع انتشاراً على المستوى العالمي، وهي عبارة عن نظام قياس أداء يهدف إلى تمكين المؤسسة من قياس وتقييم الأداء على نحو متكامل لكونها تدمج بين المؤشرات المالية التقليدية، والمؤشرات الأخرى غير المالية، ويوفر هذا المنهج للمديرين معلومات غنية وشاملة وأكثر ملائمة عن المخرجات المستهدفة والأنشطة، والبرامج المطبقة، وهذا ما يزيد من فرص تحقيق النتائج المرجوة.

إن مفهوم بطاقة الأداء المتوازن هو خير ما أنتج العقل البشري في مجال التخطيط للخمس والسبعين السنة الماضية، أكثر من 60% من المؤسسات المسجلة ضمن أكبر مؤسسات العالم تطبق هذا المفهوم<sup>1</sup>. وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن كواحدة من 75 الأفكار التجارية الأكثر تأثيراً في القرن 20، وفي الوقت الحاضر معرفة الموظف، والعلاقة مع العملاء والثقافات على الإبداع والتغيير تولد النجاح، وهذا النجاح يمكن أن يتولد من أصول المؤسسة غير الملموسة والتي يمكن قياسها من خلال بطاقة الأداء المتوازن<sup>2</sup>.

### أولاً: تعريف بطاقة الأداء المتوازن

قدم الباحثون والمختصون العديد من التعريفات لبطاقة الأداء المتوازن منها: يراها كل من (Kaplan & Norton) على أنها إطار عملي يستخدم كمدخل لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي وذلك من خلال دراسة أربعة منظورات أساسية، المنظور المالي ومنظور العملاء ومنظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو<sup>3</sup>. كما عرفت على أنها "بطاقة تسجيل ذات أبعاد أربعة هي: المالي، الزبائن، العمليات الداخلية والنمو والتعلم، تقدم صورة متوازنة عن الأداء التشغيلي، فضلا عن قيادة الأداء المستقبلي"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> محمد مصطفى محمود، بطاقة الأداء المتوازن وتجربة أمانة جدة، أمانة محافظة جدة - الإدارة العامة لتقنية المعلومات، ص19، على الموقع الإلكتروني: <https://fr.scribd.com/doc/301936239/BSC>، بتاريخ 2014/06/23.

<sup>2</sup> Inese Mavlutova and Santa Babauska, The Competitiveness and Balanced Scorecard of Health Care Companies, International Journal of Synergy and Research, Vol 2, No 2, 2013, p 138.

<sup>3</sup> Robert Kaplan & David Norton, Op.cit, P 71.

<sup>4</sup> إبراهيم الخلوف المكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 72.

وعرفت بأنها "أداة لتحقيق أهداف المنظمة من خلال التعريف الواضح لعلاقة السبب والنتيجة بين الأهداف المرحلية والمؤشرات والمبادرات الإستراتيجية عبر المناظير الأربعة"<sup>1</sup>.  
تركز مجموعة التعاريف سابقة الذكر على المناظير الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن وعلى علاقة التكامل والتبادل فيما بينها، كما تهتم بالمقاييس غير المالية والتي تعتبر الإضافة الجديدة التي أتت بها البطاقة.

وقد وسع كل من (Kaplan & Norton) تعريف بطاقة الأداء المتوازن بأنها "نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للمنظمات لتتبع ترجمة رؤيتها الإستراتيجية في ضمن مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء التي لا تستخدم في مجال الأعمال فقط، ولكن لتحقيق الترابط واتصال الإستراتيجية بالأعمال ولمساعدة التنسيق الفردي والتنظيمي وانجاز الأهداف العامة"<sup>2</sup>.

وهناك تعريف آخر للبطاقة بأنها "أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية المنظمة إلي أهدافا محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنظمة"<sup>3</sup>.

كما تعرف على أنها "أداة تستخدم لنقل وتوصيل إستراتيجية المنشأة إلى الوحدات والمستويات الإدارية المختلفة، وأيضاً لقياس نماذج التنفيذ في تلك الوحدات، فاستخدامها بشكل يضمن تحقيق النتائج المستهدفة، بما يدعم من قوة المنشأة وموقعها التنافسي وذلك عن طريق توفير أداة لتنفيذ الإستراتيجية والمحاسبة عن نتائجها المستهدفة"<sup>4</sup>.

وهذا يعني أن بطاقة الأداء المتوازن تترجم رؤية وإستراتيجية المؤسسة إلي مجموعة شاملة من مقاييس الأداء التي توفر الإطار الكامل لتنفيذ استراتيجياتها، وهي تعتبر أداة مهمة تستخدم لنقل وتوصيل إستراتيجية المؤسسة إلى المستويات الإدارية المختلفة.

كما وصف البعض البطاقة من خلال دورها في الرقابة الإستراتيجية، فقد عرفت على أنها "نظام إداري يترجم الرؤية والرسالة إلى أداة فعالة ترتبط وتتصل بالإستراتيجية، كما تعتبر أداة فعالة لمتابعة الأداء في مقابل الأهداف المنجزة حيث ترتبط الأهداف الإستراتيجية بقياسات العملية الأدائية، كما تساعد

<sup>1</sup> مسلم علاوي السعيد وآخرون، مرجع سابق، ص 25.

<sup>2</sup> إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سابق، ص 73.

<sup>3</sup> جعفر عبد الله موسى إدريس، الإدارة الإستراتيجية، خوارزم العلمية ناشرون ومكتبات، المملكة العربية السعودية، 2013، ص 310.

<sup>4</sup> ماهر موسى درغام، مروان محمد أبو فضة، أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة : دراسة ميدانية، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد السابع عشر، العدد الثاني، 2009، ص 750.

بطاقة الأداء على تطبيق الخطط وضبط ومراقبة النمو المؤسسي بطريقة سهلة تجمع فيه كافة الأهداف الإستراتيجية<sup>1</sup>.

وهي عبارة عن "أداة إدارية توفر للمديرين مجموعة شاملة من المقاييس لتقييم مدى تقدم المؤسسة باتجاه تحقيق أهدافها الإستراتيجية"<sup>2</sup>.

يستخلص مما سبق ذكره ما يأتي:

- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة لترجمة رؤية وإستراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة ومقاييس.
  - تتكون البطاقة من أربعة مناظير (المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو).
  - تتكون من مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية، وترتبط هذه المقاييس بين بعضها البعض بعلاقة السبب والنتيجة.
  - تزود بطاقة الأداء المتوازن المديرين بالمعلومات والأدوات اللازمة لقيادة مؤسساتهم نحو المستقبل، كما تساعدهم في اتخاذ القرارات الإستراتيجية الحاسمة.
  - تعتبر أداة مهمة للرقابة الإستراتيجية.
- ومنه يمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن بأنها تمثل نظاما إداريا شاملا يساعد المؤسسة على ربط رؤيتها وإستراتيجياتها بالأهداف المحددة ويترجم الأهداف إلى مقاييس متوازنة (مقاييس مالية ومقاييس غير مالية) يتم توزيعها على منظورات البطاقة (المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو)، وهذا يساعد على تنفيذ إستراتيجياتها بنجاح وبالتالي تدعيم موقعها التنافسي، وكذا رصد الأداء في المؤسسة في مقابل الأهداف الإستراتيجية.

#### ثانيا: الاعتبارات التي اهتمت بها بطاقة الأداء المتوازن

هناك مجموعة من الاعتبارات اهتمت بها بطاقة الأداء المتوازن ويجب التركيز عليها لنجاح المؤسسة وأعمالها ومن هذه الاعتبارات ما يلي:

- **البعد الزمني:** تهتم عمليات قياس الأداء بثلاثة أبعاد زمنية هي الأمس واليوم وغدا.
- **البعد الإستراتيجي:** تهتم عمليات قياس الأداء بربط التحكم التشغيلي قصير المدى برؤية وإستراتيجية المؤسسة طويلة المدى.

<sup>1</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012-2013، ص 70.

<sup>2</sup> Ralph F. Smith, Business Process Management and the Balanced Scorecard : Using Processes as Strategic Drivers, Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 2007, p 166.

- **البعد البيئي:** تهتم عمليات قياس الأداء بكل من الأطراف الداخلية والخارجية عند القيام بتطبيق المقاييس فهناك المقاييس الخارجية التي تهتم بالعملاء، والمقاييس الداخلية التي تهتم بتحسين الكفاءة والفعالية<sup>1</sup>.
- **البعد المالي وغير المالي:** حيث أن بطاقة الأداء المتوازن تترجم رؤية وإستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة شاملة من مقاييس الأداء التي توفر الإطار الكامل لتنفيذ إستراتيجياتها، ولا تعتمد على تحقيق الأهداف المالية فحسب، بل تؤكد أيضا على الأهداف غير المالية التي يجب أن تحققها المؤسسة وذلك لمقابلة أهدافها المالية.

### المطلب الثالث: أهمية بطاقة الأداء المتوازن ومميزاتها

نحاول من خلال هذا المطلب تقديم أهمية بطاقة الأداء المتوازن ثم نتطرق إلى خصائصها.

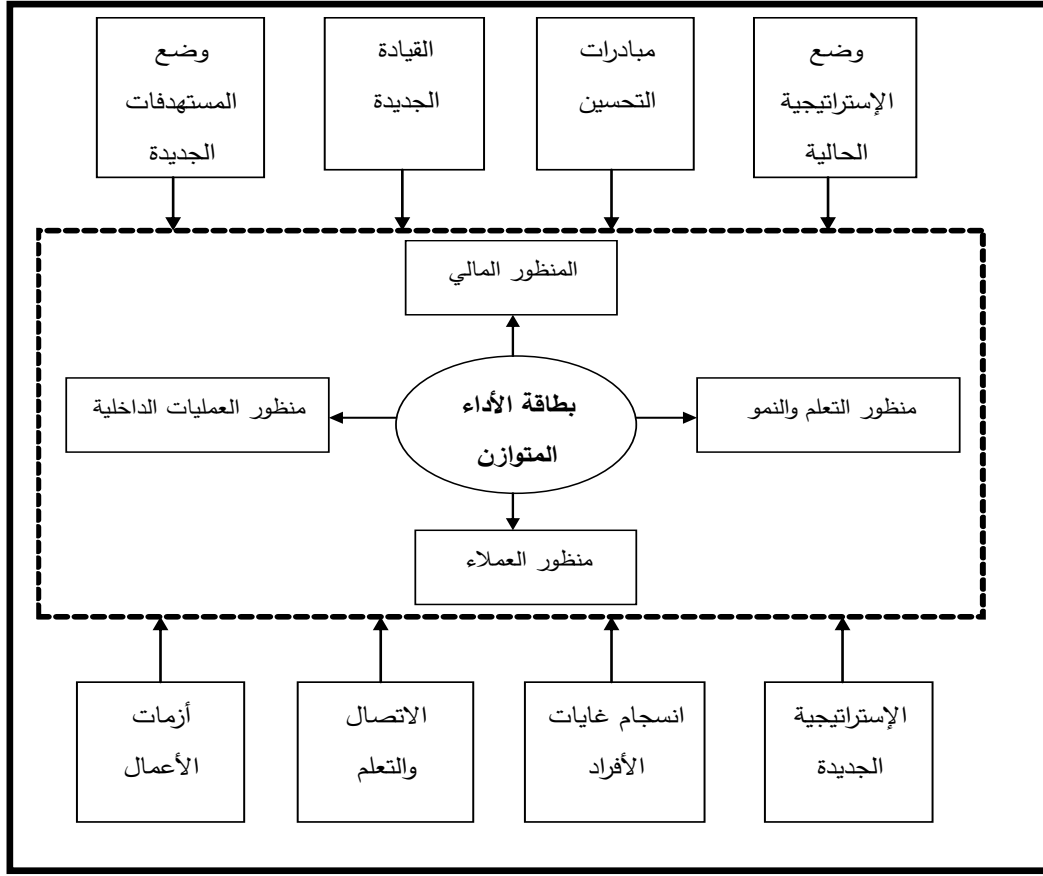
#### أولاً: أهمية بطاقة الأداء المتوازن ودوافع الاهتمام بها

- لقد تبنت العديد من المؤسسات مدخل بطاقة الأداء المتوازن لأنه يحقق المميزات التالية:
- تحقيق فهم إداري أعمق لأوجه الترابط بين تنفيذ القرارات والأهداف الإستراتيجية المحددة.
- الربط بين الخطة السنوية قصيرة الأجل وبين الاستراتيجيات طويلة الأجل.
- توفير معلومات كافية للمديرين لاتخاذ القرارات المناسبة، ونقل من مشكلة المعلومات التي تزيد على حاجة مستخدميها والتي تؤدي إلى إرباك المديرين في اتخاذ القرارات.
- تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة للإدارة الإستراتيجية<sup>2</sup>.
- يدعم القرارات الآتية والمستقبلية في أوقاتها المناسبة وقبل حدوث المشكلة.
- يساهم في تحقيق رضا أصحاب المصلحة والارتقاء بجودة الخدمات المقدمة.
- تشمل بطاقة الأداء المتوازن على العديد من التوازنات مثل: الموازنة بين الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل، والموازنة بين المقاييس المالية وغير المالية، والموازنة بين المقاييس الداخلية والخارجية.
- يساعد على مراقبة كفاءة التشغيل.
- وتبقى بطاقة الأداء المتوازن واحدة من أهم أدوات التجديد والتغيير، والإبداع في المؤسسة، لأنها تدفع نحو التحسين المستمر وتحقيق الأداء العالي، من خلال الملائمة بين المقاييس المالية وغير المالية. ويوضح الشكل رقم (1-3) أهمية بطاقة الأداء المتوازن كما ذكرها Paul R. Niven:

<sup>1</sup> جعفر عبد الله موسى إدريس، مرجع سابق، ص 311.

<sup>2</sup> أحمد يوسف دودين، **معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية - دراسة ميدانية**، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد التاسع، العدد الثاني، 2009، ص 09.

الشكل رقم (1-3): أهمية بطاقة الأداء المتوازن



Source: Paul R. Niven, **Balanced Scorecard Step-By-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results**, Second Edition, John Wiley & Sons, Inc., New York, 2006, p 36.

- كما يضيف البعض عددا من النقاط الهامة التي تعبر عن أهمية بطاقة الأداء المتوازن وذلك من خلال المنافع العديدة التي تحققها عند تطبيقها في مؤسسات مختلفة ويمكن إجمال أهمها بالآتي:
- تمكن المؤسسة من التركيز على العوامل التي تمنحها القيمة والميزة التنافسية طويلة الأجل<sup>1</sup>.
  - يتم استعمالها على اعتبارها إطار مركزي منظم لإدارة العمليات المهمة مثل وضع الأهداف الفردية والجماعية، تخصيص الموارد، التخطيط والموازنة.
  - تقدم تقرير محدد وموجز على التحسينات المحققة في المؤسسة.
  - تمكن المؤسسة من المراجعة الدورية للتأكد من أن الرؤية الإستراتيجية تتحقق خطوة بخطوة.
  - هي وسيلة لتوضيح المسؤوليات لتحقيق أهداف محددة<sup>2</sup>.
  - تهتم بمجالات متعددة كالتعلم والنمو والإبداع والابتكار، بالإضافة إلى تنمية الموارد البشرية وتحقيق رضائها وتمكينها.

<sup>1</sup> إبراهيم الخلوف الملاكوي، مرجع سابق، ص 93.

<sup>2</sup> Georges Monard, **Balanced Scorecard**, Novembre 2006, p24,

[http://www.fedweb.belgium.be/sites/default/files/downloads/broch\\_bsc\\_fr\\_12/08/2014](http://www.fedweb.belgium.be/sites/default/files/downloads/broch_bsc_fr_12/08/2014).

- تقدم العديد من العناصر المتفرقة لبرنامج عمل المؤسسة التنافسي، مثل: التوجه نحو العملاء، تحسين الجودة.
  - تساعد العاملين على فهم الأهداف والاستراتيجيات مما يسهل ذلك عملية الاتصال بينهم.
  - كما ويلخص (Morisawa) جوهر بطاقة الأداء المتوازن في النقاط التالية<sup>1</sup>:
  - تحقيق التوازن بين أهداف الإدارة قصيرة ومتوسطة وبعيدة المدى، من خلال مقاييس الأداء المختلفة للبطاقة.
  - تعزيز أهمية فهم تكوين مؤشرات وصفية غير مالية إلى جانب المؤشرات المالية.
  - إزالة الغموض عن طريق استخدام المؤشرات الكمية والاحتفاظ بها.
  - توفير خطة اتصال إستراتيجية تربط الإدارة العليا للمؤسسة بالأفراد.
- ولكل ما تم ذكره عن أهمية بطاقة الأداء المتوازن وذلك من خلال الفوائد العديدة التي تحققها عند تطبيقها دفع بالعديد من المؤسسات العالمية إلى تبني هذا المدخل، كما ويرى كل من Norton & Kaplan أن هناك العديد من الدوافع وراء تبني معظم المؤسسات لهذا الاتجاه وهي كالتالي:
- اتجاه المؤسسات إلى التركيز على تنفيذ الإستراتيجية انطلاقاً من مفهوم أن تنفيذ الإستراتيجية أهم من الإستراتيجية نفسها. حيث كان التركيز خلال العقدين الماضيين منصبا على صياغة الإستراتيجية عكس ما هو موجود الآن.
  - اعتماد المؤسسات على إستراتيجية وحيدة مصاغة بشكل جيد بهدف تحقيق القيمة للمؤسسة ليس كافياً لنجاحها، نظراً للتغير الذي يحدث في البيئة وبالتالي التغير في كل العوامل المحيطة مع بقاء أدوات القياس كما هي دون تغيير.
  - أيضاً تحول المؤسسة من التركيز على إدارة الأصول الثابتة إلى التركيز على إستراتيجيات إدارة المعرفة والتي تقوم بتوظيف الأصول غير الملموسة مثل علاقات العميل، ابتكار منتجات وخدمات جديدة، تكنولوجيا المعلومات، الجودة، قواعد البيانات، قدرات ومهارات العاملين والدافعية.
  - إدراك معظم المؤسسات أن الميزة التنافسية تتحقق من المعرفة، والقدرات، وعلاقات الموظفين، أكثر من الاستثمار في الأصول الثابتة.
  - نظم الرقابة أصبحت الآن في غاية الأهمية للربط بين تنفيذ الإستراتيجية وتعديلها، ومقاييس الأداء متعددة الأبعاد تعتبر قلب نظام الرقابة الإستراتيجية الفعالة، ومدخل بطاقة الأداء المتوازن هو أحد هذه المدخل<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Toru Morisawa, **Building Performance Measurement Systems with the Balance scorecard Approach**, Nomura Research Institute (NAI) Papers, No. 45, April 2002, p03.

<sup>2</sup> عبد الرحيم محمد، قياس الأداء المتوازن وفلسفة إدارة الأداء في القطاع الحكومي، ص 15، على الموقع الإلكتروني: <http://dr-ama.com/wp-content/uploads/2012/06/%D8%A8%D8%AD%D8%AB-%D8%AA> بتاريخ 2015/11/12.

- ظهور تغيرات في أهداف المؤسسات للمحافظة على بقائها وسط ظروف المنافسة الشديدة، حيث أصبح هدفها الأساسي هو خدمة العميل والاحتفاظ به، بالإضافة إلى حدوث تغيرات جذرية في نظام وفلسفة الإدارة ومداخل اتخاذ القرارات وأساليب الإنتاج ترتب عليها تطبيق الإدارة الإستراتيجية.

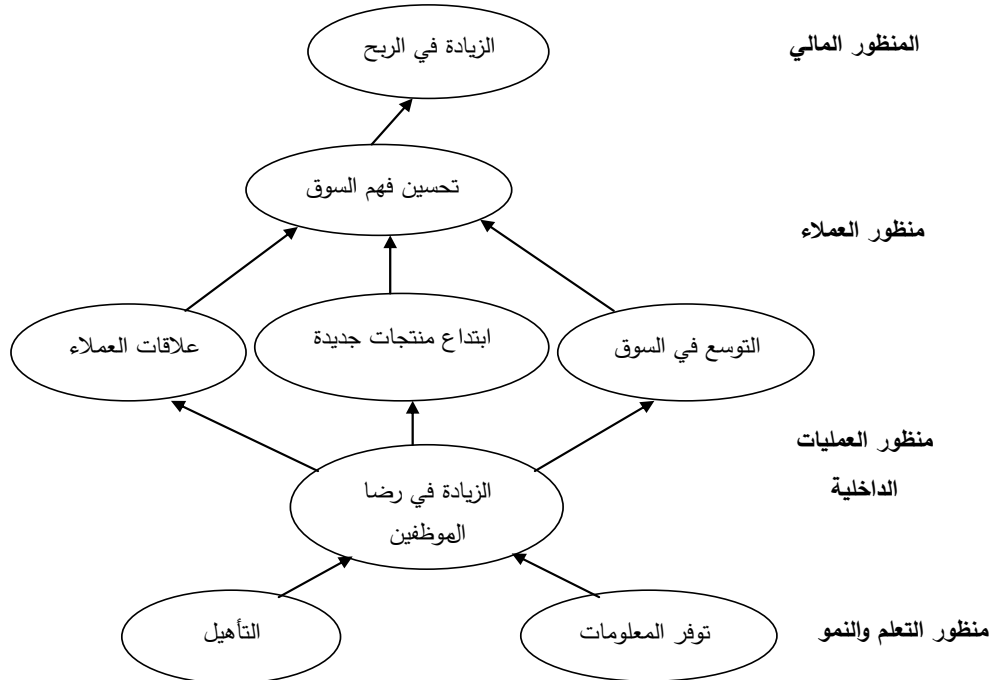
### ثانياً: مميزات بطاقة الأداء المتوازن

تتميز بطاقة الأداء المتوازن بعدة نقاط تمثل أهم خصائصها نذكر أهمها:

#### 1- علاقات السبب والنتيجة:

ترتبط مقاييس بطاقة الأداء المتوازن في سلسلة من علاقات السببية، حيث تقوم على مجموعة مختلطة من مقاييس للنتائج (نتيجة) ومحركات أداء لهذه النتائج (سبب)، أي أن مقاييس التعلم والنمو تعد محركات لمقاييس عمليات التشغيل الداخلية والتي تعتبر بدورها محركات لمقاييس العملاء والتي تعتبر أيضاً محركات للمقاييس المالية، فهي تمثل عملية متكاملة تبدأ بوضع الإستراتيجية وتنتهي بالنتائج المالية، وتتسم هذه العملية بالترابط والتتابع، الأمر الذي يعكس سلسلة من علاقات السبب والنتيجة تتخلل المنظورات الأربعة. والشكل رقم (1-4) يوضح هذه العلاقة:

الشكل رقم (1-4): علاقات السبب والنتيجة



Source: Alexis Roy, La Gestion de la Performance à travers le concept de Balanced Scorecard, BearingPoint Switzerland SA, 26 Novembre 2004, p 10.

ويتبين من الشكل السابق، أن مقاييس الأداء المحددة ضمن المنظورات الأربعة تتفاعل فيما بينها وتتكامل بعضها مع بعض وتصب في المنظور المالي، وهذا يتضح من حركة الأسهم الصاعدة من

الأسفل إلى الأعلى، حيث إن التحسين في منظور التعليم والنمو يؤدي إلى تحسين كفاءة العمليات الداخلية والتي تساهم في إرضاء العملاء، وبالتالي تحسين الأداء المالي.

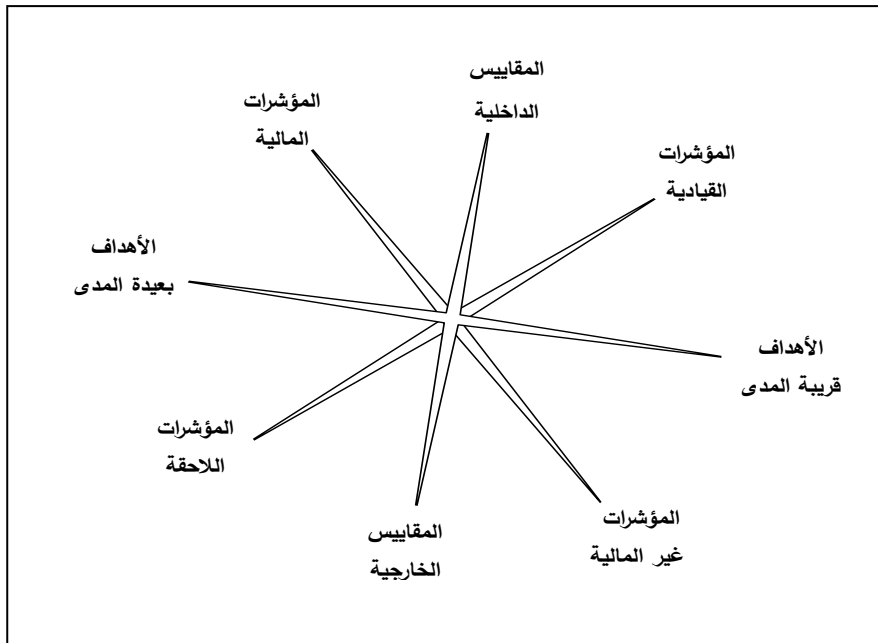
ويتم توضيح علاقات السبب والنتيجة بين المنظورات الأربعة للبطاقة في ما يسمى شكل الخرائط الإستراتيجية (Strategy Maps) والتي طبقها كابلان ونورتن لتزويد الإدارة بإطار جديد لتنفيذ الإستراتيجية.

## 2- التوازنية:

إن بطاقة الأداء المتوازن كما يدل اسمها عبارة عن أداة موضوعة تحت تصرف المسيرين تبحث عن التوازن بين عدد من العناصر العامة المشتركة للأداء المؤسسي، فهي تعتمد على:

- التوازن بين المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية.
  - التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل والأهداف طويلة الأجل.
  - التوازن بين مؤشرات المنبع (المؤشرات القيادية) وتكون المقاييس منصبة على محركات الأداء، ومؤشرات المصب (مؤشرات لاحقة) والمقاييس تركز على النتائج (الأداء التشغيلي الحالي)<sup>1</sup>.
  - التوازن بين المقاييس الداخلية ومقاييس الأداء الخارجية.
- والشكل رقم (05) يوضح مختلف التوازنات التي تحققها بطاقة الأداء المتوازن.

### الشكل رقم (1-5): توازن بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: من إعداد الباحثة.

<sup>1</sup> Hélène Löning et autres, op.cit, p 158.

### 3- تعدد المنظورات:

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن نموذج متعدد المنظورات Multi-Perspective أو متعدد الأبعاد وحددها كلا من كابلان ونورتين بأربعة منظورات: المنظور المالي، منظور العمليات الداخلية، منظور العملاء ومنظور التعلم والنمو.

### 4- محدودية المعلومات:

نظرا لأن بطاقة الأداء المتوازن تركز على مجموعة محددة من المقاييس المالية وغير المالية، فهي تقضي على ظاهرة إغراق متخذ القرار بكم هائل من المعلومات الذي يزيد من الجهد والقدرة التحليلية، حيث إن إتاحة المعلومات بصورة أكثر من اللازم له آثار سلبية وكذلك قلة المعلومات لها نفس الأثر<sup>1</sup>.

### 5- الارتباط بنظام الحوافز والمكافآت:

يمكن تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن إذا ما تم ربطه بنظام فعال للحوافز والمكافآت، فهذه الأخيرة تعمل على توافق بين جميع الأفراد العاملين وإصرار على تنفيذ الخطط كما هو مخطط لها، ويعتبر نظام الحوافز والمكافآت العامل المحرك لنجاح تطبيق البطاقة، نظرا لأنه يوجه كل الجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وإن تجاهل أو عدم أخذ نظام الحوافز والمكافآت في خطة تقييم الأداء يؤدي إلى تخفيض المنافع المحتمل الحصول عليها في حالة الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن بدون أخذ الحوافز والمكافآت بعين الاعتبار<sup>2</sup>، ويقول كابلان ونورتين في ضمن هذا السياق أن ربط نظام الحوافز ببطاقة الأداء المتوازن سوف يزيد من اهتمام العاملين بالمسائل الإستراتيجية ويحفزهم أكثر على تنفيذ الإستراتيجية وبلوغ الأهداف المحددة<sup>3</sup>.

وتوصف بطاقة الأداء المتوازن بأنها نظام إدارة متكامل بكونها إطار عام يشمل جوانب متعددة حيث يتألف من ثلاثة عناصر يوضحها الشكل رقم (1-6):

### الشكل رقم (1-6): ما هي بطاقة الأداء المتوازن



Source: Paul R. Niven, **Balanced Scordcard Step-By-Step for Government and Nonprofit Agencies**, Second Edition, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2008, p 13.

<sup>1</sup> عبد الملك أحمد رجب، **مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقسيم الأداء في المشروعات الصناعية - دراسة نظرية وتطبيقية-**، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، العدد 02، جامعة حلوان، القاهرة، 2006، ص 98.

<sup>2</sup> عبد الملك أحمد رجب، مرجع سابق، ص 97.

<sup>3</sup> David Norton , Robert Kaplan, **Comment utiliser le tableau de bord prospectif**, Editions d'organisation, Paris, 2003, P 15.

## أ- نظام قياس Measurements System

بطاقة الأداء المتوازن تتيح إمكانية لترجمة رؤية وإستراتيجية المؤسسة إلى أهداف أكثر تحديداً ومؤشرات أكثر دقة في القياس يتقاسمها الجميع وتجعل من استراتيجيات المؤسسة إستراتيجيات نشطة وأفعال وليس مجرد طروحات نظرية لا تجد لها قياسات فعلية على أرض الواقع.

## ب- نظام إدارة استراتيجي Strategic Management System

وذلك لكونها توازن الأداء المالي وتضعه بصورته الصحيحة مع محركات أداء تأخذ بنظر الاعتبار ربط الإجراءات قصيرة الأمد مع استراتيجيات المؤسسة وأهدافها البعيدة.

## ج- أداة اتصال وتواصل Communication Tool

فالقياسات في إطار البطاقة تعطي إمكانية لتقاسم مشترك للمعرفة كما أن المقاييس تساهم في إثراء الحوار والتعلم وتطوير جوانب التحسين والتغيير الضرورية اللازمة بأكفأ الطرق وبسهولة، فبطاقة الأداء المتوازن تجعل العاملين من قمة الهرم إلى أسفله يعملون بشكل متوافق.

## المبحث الثالث: منظورات بطاقة الأداء المتوازن والخريطة الإستراتيجية

تعمل بطاقة الأداء المتوازن (BSC) من خلال منظورات أربعة هي المنظور المالي، المنظور العملاء، منظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو، ويمثل كل من الأبعاد السابقة الذكر متغيراً رئيسياً يمثل جزءاً من مقياس متكامل يتمثل في البطاقة بشكلها الشامل، ويركز هذا المبحث على عرض أهم مناظير بطاقة الأداء المتوازن والمحاور الرئيسية التي يحتوي عليها كل منظور، وكذلك إلى مفهوم الخريطة الإستراتيجية أو العلاقة السببية بين المنظورات.

## المطلب الأول: منظورات بطاقة الأداء المتوازن

استكمالاً لتوضيح مفهوم بطاقة الأداء المتوازن بشكل مفصل نحاول من خلال هذا المطلب تقديم المنظورات الأربعة المكونة لها وكذلك المحاور التي يحتوي عليها كل منظور.

## أولاً: عدد منظورات بطاقة الأداء المتوازن

تم تقسيم بطاقة الأداء المتوازن إلى أربعة منظورات (أبعاد) للقياس هي\*:

- 1- **المنظور المالي:** يركز على الجوانب المالية لأداء المؤسسة من خلال الإجابة على السؤال التالي: حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها المالية، كيف يمكن لها أن تظهر أمام مساهميها؟.
- 2- **منظور العملاء:** يركز على قطاعات العملاء المستهدفة، وقياس نجاح المؤسسة في خدمة مختلف العملاء في هذه القطاعات، ويجب على المؤسسة هنا أن تجيب على السؤال الآتي: كيف يجب على المؤسسة أن تظهر في عيون عملائها من أجل تحقيق رؤيتها؟.
- 3- **منظور العمليات الداخلية:** ويعكس هذا المنظور كافة العمليات الداخلية التي يجب أن تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات والتي لها أثر كبير على رضا العملاء وتحقيق الأهداف المالية للمؤسسة بزيادة ثروة المساهمين، ويتم في هذا المنظور الإجابة على السؤال الآتي: ما هي العمليات الداخلية التي يجب أن تتفوق فيها المؤسسة لإرضاء العملاء والمساهمين؟.
- 4- **منظور التعلم والنمو:** ويركز على كيف تتعلم المؤسسة خلق قيمة أكثر فعالية للعملاء والمساهمين نتيجة تحسين كفاءة وفعالية العمليات الداخلية للمؤسسة، كما ويحدد هذا المنظور البنية الأساسية والتي يجب أن تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق التطوير والنمو وتحسين الأداء في الأجل الطويل، ويتم في هذا المنظور الإجابة على السؤال التالي: لتحقيق رؤيتنا كيف يمكننا تعزيز إمكاناتنا للتغيير والنمو؟.

\* لمزيد من التفاصيل حول منظورات بطاقة الأداء المتوازن أنظر الفصل الثالث.

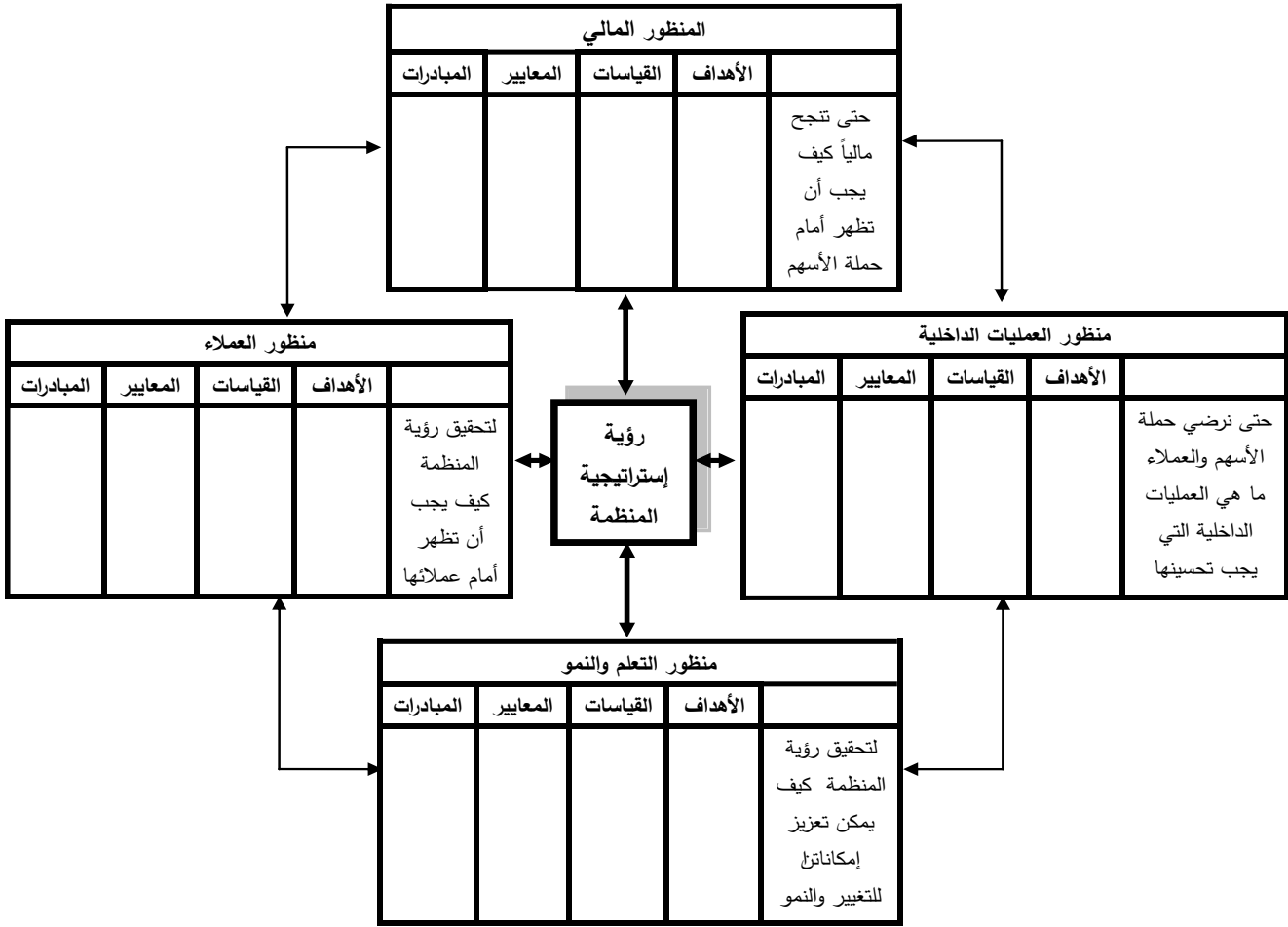
- ويشير كل من نورتن وكابلان إلى أن مقاييس الأداء التي يتضمنها مدخل بطاقة الأداء المتوازن تختلف عن مقاييس الأداء التي تتضمنها مداخل قياس الأداء الحالية لأن<sup>1</sup>:
- مقاييس الأداء في مدخل بطاقة الأداء المتوازن تعكس الرؤية والإستراتيجية والتي يعبر عنها في المنظورات الأربعة للنموذج.
  - مقاييس الأداء في البطاقة تعتبر عنصرا أساسيا لمتابعة مدى نجاح المؤسسة في تنفيذ إستراتيجيتها، وهذا عكس ما تقوم به مقاييس الأداء التي تتضمنها مداخل قياس الأداء الأخرى حيث يقتصر دورها على نتائج الماضي فقط دون التركيز على إمكانية التحسين والتطوير في المستقبل.
  - المعلومات التي يوفرها مدخل بطاقة الأداء المتوازن من خلال منظوراته الأربعة تعمل على تحقيق التوازن بين مصلحة الأطراف الداخلية والخارجية.
- تتصف البطاقة بالمرونة حيث تنقل الأولويات الإستراتيجية في المؤسسة إلى مختلف المستويات الإدارية، ويمكن المؤسسة من إحداث التعديل والتغيير في هذه المقاييس بما يتلاءم مع ظروفها.

#### ثانيا: المحاور الرئيسية التي تحتوي عليها منظورات بطاقة الأداء المتوازن

إن بطاقة الأداء المتوازن نابعة من فكرة متعددة الأبعاد لقياس الأداء الكلي بالمؤسسة، إذ إنها تسمح بالقياس على مستوى أربعة منظورات، وفي كل منظور يتم تحديد الأهداف وإظهارها من خلال المؤشرات مع قيمها المستهدفة ودمج المبادرات من أجل التعديل مع الأهداف الإستراتيجية. والشكل الموالي يوضح محاور بطاقة الأداء المتوازن.

<sup>1</sup>Robert Kaplan & David Norton, **Putting The Balanced Scorecard To Work**, Harvard Business Review, September-October, 1993, PP134-135.

الشكل رقم (1-7): محاور بطاقة الأداء المتوازن



Source :David P. Norton & Robert S. Kaplan, **The Balanced Scorecard: Translating strategy into action**, Harvard business school press, Boston. Massachusetts, 1996, P6.

من خلال الشكل وبعد ما تناولنا سابقاً المنظورات الأربع لبطاقة الأداء المتوازن، نأتي الآن إلى التعريف بالمحاور الرئيسية المشكلة لكل منظور في التالي:

#### 1- الأهداف Objectives:

تعتبر الأهداف عن النتائج المنشود تحقيقها من قبل المؤسسة والتي تساهم في تحقيق رؤيتها وإستراتيجيتها، والأهداف بشكل عام موزعة على مختلف منازير بطاقة الأداء المتوازن، حيث يؤدي تحقيقها تحقق التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، كما أن الأهداف في كل المنظورات تحمل نفس الأهمية الإستراتيجية.

ولكي تكون الأهداف الإستراتيجية ذكية يجب أن تتصف بما يلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> نعمة عباس الخفاجي، إحسان محمد ضمير البياغي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية: منظور متعدد الأبعاد، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014، ص55.

- ✓ أن تكون محددة.
- ✓ أن تكون قابلة للقياس.
- ✓ أن تكون قابلة للتحقيق.
- ✓ أن تكون معقولة.
- ✓ ضرورة اقتران إتمامها بمجال زمني.

## 2- المؤشرات أو المقاييس Indicators or measures:

- بالإضافة إلى التعريفات المقدمة بالفصل الأول الخاصة بمؤشرات الأداء نضيف التعريف التالي:
- المؤشرات هي عبارة عن صيغة أو تركيبة قابلة للقياس تعكس مدى التقدم نحو تحقيق الهدف المحدد<sup>1</sup>.
- أي أن مؤشرات الأداء هي مؤشرات قابلة للقياس وبالتالي فهي تظهر عوامل النجاح الهامة في المؤسسة وتعكس مدى نجاحها في تحقيق أهدافها، وتختلف عادة من مؤسسة لأخرى.
- والمؤشر الجيد والنافع هو المؤشر الذي يسمح بأن تكون عملية قياس الأداء فعالة وجيدة، وعليه يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الصفات أو الخصائص نذكر منها:
- ✓ تغطية المؤشر لكافة النشاطات والعمليات وذلك في إطار التوجه نحو الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة.
  - ✓ سرعة الإعداد والتعميم.
  - ✓ التعديل أو التغيير كلما تم الوصول إلى الهدف المحدد أو عندما يتغير الهدف في حد ذاته<sup>2</sup>.
  - ✓ أن يكون متاح في الوقت (في الموعد المحدد).
  - ✓ أن يكون المؤشر سهل المنال.
  - ✓ أن يتناول المؤشر القضايا الصحيحة، وبما يتفق مع الأهداف المرجوة<sup>3</sup>.
  - ✓ أن يكون قابل للتكميم وقابل للقياس.
  - ✓ يمكن الاعتماد عليه في القياس وبسيط للتعلم.
  - ✓ أن يكون المؤشر واضحا وسهل الفهم، وسهل القراءة للجميع.
  - ✓ أن يكون مرتبط بمرجع، بمعيار، وبالواقع<sup>4</sup>.
  - ✓ المعلومة التي يقدمها المؤشر تعكس بكيفية دقيقة الظاهرة أو النتيجة المراد ملاحظتها.
  - ✓ أن يتم اشتقاقه من الإستراتيجية.
  - ✓ فعال من حيث التكلفة.

<sup>1</sup> Mohan Nair, Mohan Nair, **Essentials of Balanced Scorecard**, John Wiley & Sons, New Jersey, 2004, p 43.

<sup>2</sup> بجاوي نعيمة، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق - دراسة حالة: قطاع صناعة الحليب، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2009، ص 225.

<sup>3</sup> René Demeestère, **le Contrôle de gestion dans secteur public**, Général de Droit et de Jurisprudence, paris, 2002, p 102.

<sup>4</sup> Claude Alazard et Sabine Sépari, op.cit, p 561.

وفي هذا الصدد يرى كابلان ونورتن أن عدد المؤشرات التي تحتوى عليها بطاقة الأداء المتوازن يجب أن تتراوح بين 20 و25 مؤشر على الأكثر<sup>1</sup>.

والجدول رقم (1-3) يوضح التوزيع الأمثل لمؤشرات بطاقة الأداء المتوازن على منظوراتها الأربعة.

الجدول رقم (1-3): التوزيع الأمثل لمؤشرات بطاقة الأداء المتوازن

المنظور	عدد المؤشرات	الوزن
المالي	05	22%
العملاء	05	22%
العمليات الداخلية	05	22%
التعلم والنمو	09	34%
المجموع	24	100%

Source: Ali Divandri and Homayoun Yousefi, **Balanced Scorecard: A Tool for Measuring Competitive Advantage of Ports with Focus on Container Terminals**, International Journal of Trade, Economics and Finance, Vol. 2, No. 6, 2011, P 473.

نلاحظ من الجدول السابق أن مؤشرات الأداء للبطاقة موزعة بشكل متساوي نسبيا على منظوراتها الأربعة، ما عدا منظور التعلم والنمو الذي يحوي عدد أكبر من المؤشرات ويرجعه كابلان ونورتن لأهمية هذا المنظور باعتباره نقطة الارتكاز بالنسبة لباقي المنظورات ونظرا لتشعبه واهتمامه بالموارد البشرية.

**3- المعايير أو النتائج المستهدفة Target:** وتمثل النتائج المراد بلوغها من تنفيذ الأهداف، وعادة ما يعبر عنها بقيم رقمية يجب تحقيقها<sup>2</sup>.

كما تعرف معايير الأداء بأنها " مستوى الرضاء المقبول عن الأداء"<sup>3</sup>.

وعرفت أيضا بأنها عبارة عن " خصائص التي تعتبر مهمة وتسمح بالحكم على النجاح أو الفشل"<sup>4</sup>.

إذن فالمعيار هو ما يتم القياس بناءً عليه، وهو الإنجاز المخطط أو المستهدف بشكل كمي رقمي (نموذج للأداء)، وهو المرشد والموجه لعملية القياس والضبط، والإصلاح.

وعليه فالمقياس هو ما يتم القياس به والمعيار هو ما يتم القياس بناءً عليه، حيث تتم المقارنة بين الاثنين لتحديث عملية التقييم ومن ثم الحكم الصحيح على نتائج الأعمال، واتخاذ الإجراءات التصحيحية

<sup>1</sup> David Norton & Robert Kaplan, Comment utiliser le tableau de bord prospectif, op.cit, P 407.

<sup>2</sup> Mohan Nair, op.cit, p 43.

<sup>3</sup> عبد الرحيم محمد، قياس الأداء المتوازن وفلسفة إدارة الأداء في القطاع الحكومي، ص 11، على الموقع: <http://dr-ama.com/?p=3872> بتاريخ 2015/02/12.

<sup>4</sup> Jacques Walter et Philippe Noirot, op.cit, p81.

المناسبة، ومن خلال دراسة الأدبيات التي تناولت تحديد معايير الأداء تم تحديد أربعة عناصر رئيسية يجب توافرها في المعايير وهي<sup>1</sup>:

- ✓ تكون نابعة من إستراتيجية المؤسسة.
  - ✓ تعمل على تطوير أنشطة وأعمال المؤسسة.
  - ✓ تكون مرنة ومرتبطة بالتغيرات السريعة في الإستراتيجيات، العمليات، والبيئة ككل.
  - ✓ تعتمد في التحديد والتطوير على فرق العمل.
- 4- المبادرات Initiatives:** وتشير إلى البرامج والمشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف<sup>2</sup>. ويمكن تعريف المبادرة "أن ترى الأشياء قبل أوانها بمعنى أن تستبق الأحداث وتقوم بعمل إجرائي استباقي لمعالجة نقطة ضعف أو تعزيز نقطة قوة أو استثمار فرصة أو الحد من تهديد"<sup>3</sup>.
- فالمبادرات إذن تمثل عمل إجرائي نقوم به لتنفيذ هدف إستراتيجي أو هي مشاريع تشغيلية تدخل لسد فجوة في الأداء نحو تحقيق هدف استراتيجي. وهناك محددات وضوابط للمبادرات لتكون جيدة منها<sup>4</sup>:
- ✓ الارتباط بالهدف الإستراتيجي ارتباطا وثيقا.
  - ✓ أن تكون محددة بوقت للتنفيذ.
  - ✓ تتضمن موازنة لتنفيذ أنشطتها.
  - ✓ أن تحدد المسؤول عن التنفيذ، والأطراف ذات العلاقة من يتم استشارتهم، من يتم الرجوع إليهم.
  - ✓ يجب أن تتضمن مؤشرات أداء يمكن قياسها.

#### المطلب الثاني: الخريطة الإستراتيجية: علاقة السبب والنتيجة بين منظورات بطاقة الأداء المتوازن

نعرض في هذا المطلب أحد أهم المفاهيم المرتبطة بنموذج بطاقة الأداء المتوازن، وهو مفهوم الخرائط الإستراتيجية، والذي يمثل بالتفصيل الدقيق آلية عمل مناظير البطاقة، فهي عبارة عن انعكاس لعلاقة السبب والنتيجة بين منظورات البطاقة، والجدير بالذكر أن لكل مؤسسة خارطتها الخاصة بها.

#### أولاً: مفهوم وأهمية الخرائط الإستراتيجية (Strategy Map)

##### 1- مفهوم الخرائط الإستراتيجية:

لقد قدم كل من Kaplan و Norton في عام 2000 مقالا في Harvard Business Review بعنوان "هل تواجه مشكلات بإستراتيجيتك؟ إذا قم بوضع خارطة لها"، وجاء هذا المفهوم بعد أن توضح أن المديرين

<sup>1</sup> عبد الرحيم محمد، قياس الأداء المتوازن وفلسفة إدارة الأداء في القطاع الحكومي، مرجع سابق، ص 11.

<sup>2</sup> Mohan Nair, op.cit, p 43.

<sup>3</sup> جمال محمد كمال الدين، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء الخطة الإستراتيجية، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، 2013، ص 21، على الموقع الإلكتروني: <http://fr.slideshare.net/KamalNaser/balanced-scorecard-bsc-47853261> ، يوم 2014/11/11.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص 22.

الذين يستخدمون بطاقة الأداء المتوازن، قد سحبوا بشكل حدسي مفهوم علاقة السبب والنتيجة بين الأهداف الإستراتيجية<sup>1</sup>، فما يحدث في مجال العمليات الداخلية يؤثر في المجال المالي وما يحدث في مجال التدريب والتعليم يؤثر على ما يحدث في مجال التسويق وإدارة العملاء والعكس صحيح.

ويعرف P.Niven الخريطة الإستراتيجية على أنها "رسم تخطيطي من صفحة واحدة يوضح ما يجب القيام به بشكل جيد في المنظورات الأربعة من أجل تنفيذ الإستراتيجية بنجاح"<sup>2</sup>.

في حين تم تعريفها "بالمخطط الذي يصف كيف يمكن للمنظمة أن تخلق القيمة: من خلال ربط الأهداف الإستراتيجية بالسبب الواضح، وعلاقة الأثر مع بعضها البعض بواسطة المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن المالي، العملاء، العمليات، التعلم والنمو"<sup>3</sup>.

وحسب Kaplan و Norton الخريطة الإستراتيجية هي تمثيل تصوري وصفي لعلاقات السبب والنتيجة بين مكونات إستراتيجية المؤسسة، لبيان كيفية الربط بين الأهداف الإستراتيجية الفرعية بعضها البعض وبين مؤشرات الأداء الأساسية بعضها البعض، وذلك من خلال مجموعات متتالية من العلاقات الافتراضية السببية، وهكذا يجب أن تقوم الخرائط الإستراتيجية على مجموعة متتالية من الافتراضات التي تكون سلسلة من علاقات السبب والنتيجة بين مقاييس النواتج والمسببات أداء تلك النواتج تتخلل المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.

فالإقتصار فقط على مقاييس النواتج بدون مسببات أداء تلك النواتج لا يعكس الكيفية التي يتم بها تحقيق تلك النواتج، كما لا يوفر إشارات مبكرة للفت الانتباه عن مدى التقدم نحو تنفيذ الإستراتيجية من عدمه، والعكس فإن الإقتصار على مسببات أداء النواتج فقط دون مقاييس النواتج قد يمكن المؤسسة من تحقيق التحسينات التشغيلية في المدى الزمني القصير الأجل، ولكنها تفشل في معرفة ما إذا كانت التحسينات التشغيلية تمثل الترجمة الصحيحة للأهداف الإستراتيجية للمؤسسة خلال المدى الزمني طويل الأجل<sup>4</sup>.

وعليه ولكل ما تقدم فالخرائط الإستراتيجية<sup>5</sup>:

- وصف لكيفية تعبئة الأصول الملموسة وغير الملموسة.
- توضيح لمقدار القيمة التي ستضاف للمؤسسة.
- تحديد لكيفية تحقيق النتائج المالية المرجوة .
- تفصيل للعلاقات بين المساهمين والعملاء، العمليات والكفاءات.

<sup>1</sup> مسلم علاوي وآخرون، مرجع سابق، ص 270.

<sup>2</sup> Paul Niven, Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results, Op.cit, p 99.

<sup>3</sup> David Norton and Robert Kaplan, [strategy map](http://www.12manage.com), www.12manage.com.

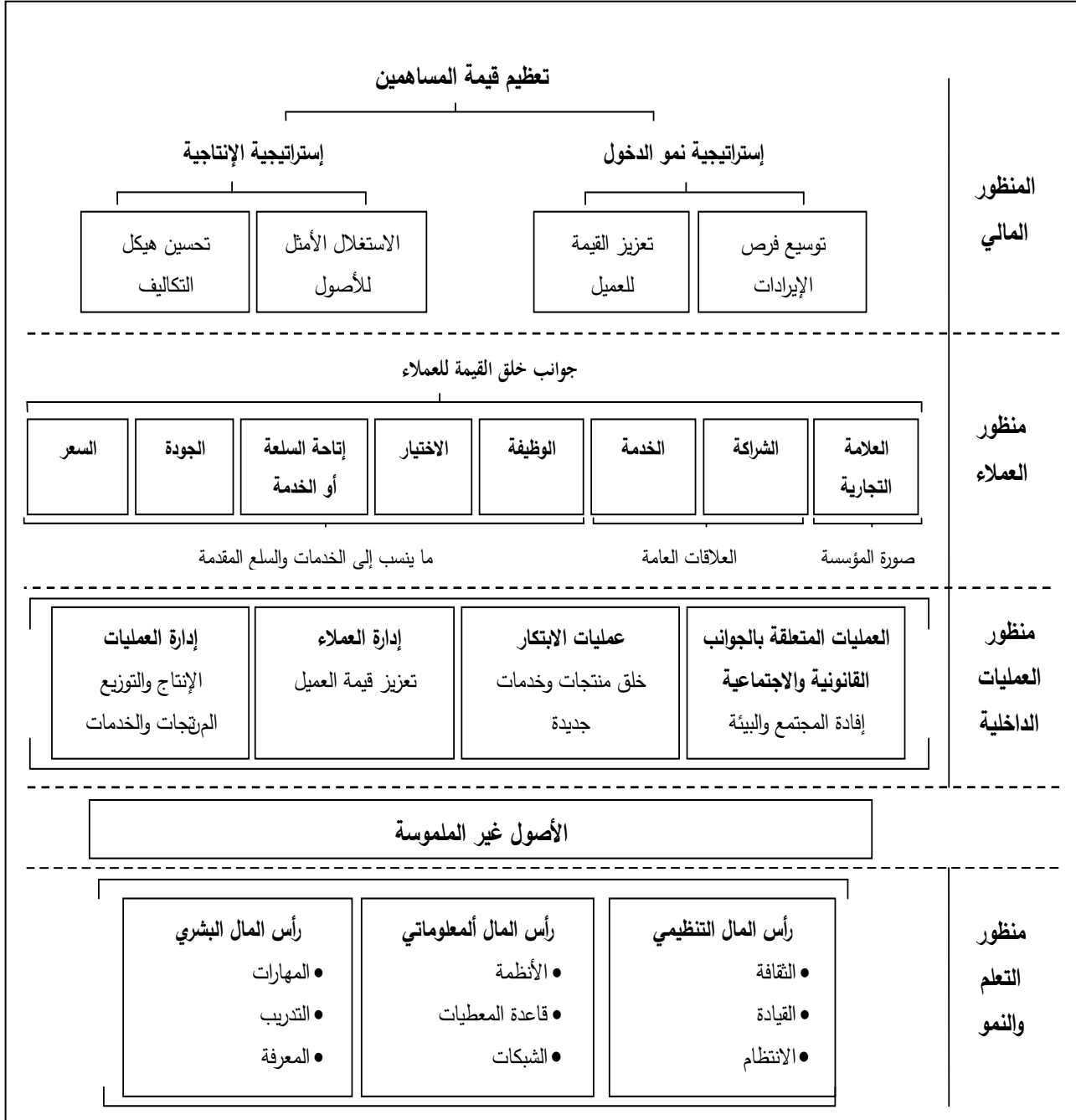
<sup>4</sup> أسامة بن فهد الحيزان، تقويم مقياس الأداء المتوازن كأداة لإدارة الأداء الاستراتيجي في المملكة العربية السعودية، 2006، على الموقع الإلكتروني: [http://fac.ksu.edu.sa/sites/default/files/tqwym\\_mqys\\_ld\\_lmtwnz\\_kd\\_ldr\\_ld\\_lstrtyjv\\_fy\\_lmmlk\\_lrby\\_lswdy\\_0.pdf](http://fac.ksu.edu.sa/sites/default/files/tqwym_mqys_ld_lmtwnz_kd_ldr_ld_lstrtyjv_fy_lmmlk_lrby_lswdy_0.pdf)

<sup>5</sup> Robert s. Kaplan and David p. Norton, [The Strategy-Focused Organizations](http://www.Summaries.Com), www.Summaries.Com, 2001, P 2.

- توفر الأساس لبناء بطاقة الأداء المتوازن.

ويمكن تعريف الخريطة الإستراتيجية بأنها رسم تخطيطي يعكس كيفية الربط بين الأهداف من خلال علاقات السبب والنتيجة. والشكل رقم (1-8) يوضح لنا الخريطة الإستراتيجية.

الشكل رقم (1-8): الخريطة الإستراتيجية



Source : Kaplan and Norton, **Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets**, Harvard Business Review, 2004, p03.

## 2- أهمية الخريطة الإستراتيجية:

- تتمتع الخرائط الإستراتيجية بأهمية كبيرة وتظهر هذه الأهمية من خلال الآتي:
- تساعد المؤسسة في الكشف عن الأهداف ذات الطبيعة العامة والمفهومة من قبل الجميع.
- تساعد المؤسسة على تحديد ورسم الأهداف ووضع المقاييس الملائمة لها.
- تستخدم الخريطة الإستراتيجية بمثابة أداة للربط بين الموجهات والقوى الدافعة للإستراتيجية.
- تمكن المؤسسة من توليد القيمة وتعظيم القيمة المستدامة للمالكين<sup>1</sup>.
- منع تضارب السياسات التي توضع بمعزل عن الإستراتيجية.
- توفر إطاراً يمكن من خلالها اتخاذ القرارات الإدارية المهمة.
- تساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسات التي تستعملها.
- كما أن الخريطة الإستراتيجية تحقق فوائد عديدة عند استعمالها وهي<sup>2</sup>:
- أنها تعزز العمل الجماعي لأن الجميع في المؤسسة سيتم العمل على تحقيق هدف مشترك.
- تسمح لكل جزء من أجزاء المؤسسة لفهم القضايا بصورة أكبر، وما يناسبها.
- وسيلة منتظمة للتواصل بالإستراتيجية، وزيادة احتمالات التنفيذ الناجح لها.
- تشكل حلقة وصل بين الأهداف والعمليات التشغيلية.

## ثانياً: الخرائط الإستراتيجية: الخصائص والمبادئ

### 1- خصائص الخريطة الإستراتيجية:

- تتمتع الخرائط الإستراتيجية بالعديد من الخصائص نذكر<sup>3</sup>:
- تحتفظ بكل المعلومات في صفحة واحدة، وهذا ما يبسط من الاتصالات الإستراتيجية.
- تتضمن البطاقة أربعة منظورات (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) مترابطة مع بعضها البعض وتقع ضمن صفحة واحدة.
- يصف المنظور المالي محصلة نتائج المناظير الأخرى، ويهدف إلى خلق قيمة مستدامة للمالكين في المدى البعيد.
- تظهر البطاقة من خلال الخريطة كيف تتم مساندة العناصر الأربعة للتحسين الاستراتيجي (قيادة التكاليف، زيادة استغلال الموجودات، مصادر جديدة للعوائد، زيادة قيمة العملاء) بكل من (السعر الجودة، الوفرة، الاختيار، الوظيفة، الخدمة، الشراكة والعلامة التجارية).

<sup>1</sup> مسلم علاوي السعيد وآخرون، مرجع سابق، ص 274.

<sup>2</sup> Robert s. Kaplan and David p. Norton, The Strategy-Focused Organizations, Op.cit. P2.

<sup>3</sup> David Norton, Robert Kaplan, strategy map, [www.12manage.com](http://www.12manage.com).

- تساعد العمليات الداخلية وعمليات إدارة العملاء من منظور داخلي على إيجاد خصائص المنتج والخدمة، في حين يساعد الإبداع والعمليات التنظيمية في إيجاد العلاقات وتكوين التصور الواضح عن المؤسسة.

- وصل الأسهم يصف علاقات السبب والنتيجة.

## 2- المبادئ التي تقوم عليها الخريطة الإستراتيجية:

تقوم الخريطة الإستراتيجية على مجموعة من المبادئ الأساسية والتي حددها Kaplan & Norton على النحو التالي<sup>1</sup>:

- توازن القوى المتضادة: بين المدى الزمني قصير الأجل والمدى الزمني الطويل، فجوانب الاستثمار في الأصول غير الملموسة اللازمة لنمو الإيرادات في المدى الزمني طويل الأجل تتعارض مع جوانب خفض التكلفة لأغراض الأداء المالي في المدى الزمني قصير الأجل.

- تمايز جوانب خلق القيمة للعميل: حيث أن رضا العميل هو المصدر الأساسي لخلق القيمة المستدامة للمؤسسة.

- توصيف كيفية صياغة وتنفيذ الإستراتيجية: حيث أن كلا من المنظور المالي ومنظور العملاء في خريطة الإستراتيجية تصف المحصلات النهائية المرغوبة من قبل المؤسسة، في حين منظور التعلم والنمو والعمليات الداخلية يقود الإستراتيجية، أي يصف كيفية تنفيذ الإستراتيجية.

- تصنيف وتوصيف دور الأصول غير الملموسة: حيث أن منظور التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن في إطار الخريطة الإستراتيجية يصنف الأصول غير الملموسة ويصف دورها في إستراتيجية المؤسسة، فهذه الأصول غير الملموسة (البشرية، المعلوماتية والتنظيمية) يصعب قياسها بصورة منفصلة ومستقلة، غير أن قيمتها تتبع من قدرتها على مساعدة المؤسسة في تنفيذ إستراتيجيتها.

## ثالثاً: خطوات بناء خريطة إستراتيجية

لإنشاء خريطة إستراتيجية، نتبع الخطوات الأساسية التالية<sup>2</sup>:

1. جمع وتحليل المعلومات اللازمة: دراسات السوق، تحليل SWOT (نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات)، البيانات المالية،... الخ.

كما يجب جمع ومراجعة المعلومات التالية<sup>3</sup>:

- التقارير السنوية.

- بيان المهمة (الرسالة) .

<sup>1</sup> أسامة بن فهد الحيزان، مرج سبق ذكره، ص 18.

<sup>2</sup> Chuck Hannabarger et al, **Balanced Scorecard Strategy For Dummies**, Wiley Publishing, Inc., Canada, 2007, p 40.

<sup>3</sup> Ibid, p 39.

- القيم التنظيمية والمبادئ التوجيهية.
  - الرؤية المستقبلية.
  - الخطط والمبادرات.
  - الدراسات والتقارير الاستشارية.
  - تقارير الأداء لفترة 12 شهرا الماضية.
  - تاريخ المؤسسة.
  - التقارير والمعلومات حول المقارنة المرجعية.
2. وضع الاستراتيجيات، مثل: النمو في الأعمال بنسبة 50%، أو زيادة معدل الاحتفاظ بالعملاء بنسبة 15% في غضون ثلاث سنوات.
3. تطوير الأهداف والغايات لكل منظور من بطاقة الأداء المتوازن.
4. ضمان أن جميع التفاعلات والروابط محددة بوضوح بين المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.

## المبحث الرابع: بطاقة الأداء المتوازن: البناء والتنفيذ

إن المؤسسة عندما تقوم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن فإنها تقوم في الواقع بإنشاء وبناء نظام إدارة جديد يأخذ في اعتباره مسببات ومحركات الأداء المالية وغير المالية، ويركز على الأداء طويل الأجل الذي يحقق الأهداف الإستراتيجية ويدعم المركز التنافسي للمؤسسة، وعليه سنحاول في هذا المبحث تقديم خطوات بناء وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن ثم إلى عوامل نجاح البطاقة والصعوبات التي تواجهها والانتقادات الموجهة لها.

## المطلب الأول: الخطوات المنهجية لبناء وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن

إن عملية بناء بطاقة الأداء المتوازن تبدأ من المستويات العليا إلى المستويات الأدنى بدءاً بالرؤية الإستراتيجية للمؤسسة التي تترجم إلى أهداف وقياسات أداء ملموسة تمثل توازناً بين منظورات البطاقة.

## أولاً: الأبعاد الجوهرية الواجب مراعاتها لبناء بطاقة قياس الأداء المتوازن

هناك مجموعة من الأبعاد الجوهرية الواجب مراعاتها عند بناء بطاقة الأداء المتوازن والتي يجب أن تقوم بالربط بين مجموعة من الأهداف والمقاييس داخل المؤسسة بمراعاة ما يلي:

## 1- المنظورات الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن:

يتوجب على المؤسسات عند تصميم بطاقة الأداء المتوازن مراعاة كافة منظوراتها وهي:

- المنظور المالي: والذي يتضمن مؤشرات تقيس ربحية المؤسسة.
- منظور العملاء: يتم فيه تحديد العملاء وقطاعات السوق المستهدفة، ثم يتم تحديد مؤشرات الأداء.
- منظور العمليات الداخلية: يهتم بتحديد العمليات الداخلية المطلوب تحسينها وإجادتها من أجل الوصول للأهداف المقدمة وإرضاء حملة الأسهم.
- منظور التعلم والنمو: ويهتم بتطوير الأداء والمهارات بصورة دائمة لمواجهة المنافسة العالمية وتحقيق الأهداف طويلة الأجل.

## 2- المحاور التي يحتوى عليها كل منظور:

هناك أربع محاور رئيسية يتشكل منها كل منظور من منظورات بطاقة الأداء المتوازن وهي: الأهداف الإستراتيجية، القياسات، المعايير والمبادرات.

## 3- العلاقات السببية ( الخريطة الإستراتيجية):

يجب على المؤسسة عند تصميم بطاقة الأداء المتوازن أن تأخذ بعين الاعتبار العلاقة بين منظوراتها والتي توضح خطة عمل وبرامج المؤسسة التي تتبناها في مرحلة حياتها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

## 4- هل يمكن تجاهل القياسات المالية:

لقد أوضح نورتن وكابلان أنه وبالرغم من أن المقاييس المالية في قياس الأداء لا تقدم دليلاً قوياً وواضحاً على نجاح المؤسسة أو فشلها في بيئة العمل الحالية، إلا أنه لا يمكن تجاهلها ولا بد من الاهتمام بهذه القياسات المالية بجانب المنظورات الأخرى لبطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة.

## 5- دوافع الأداء والنتائج:

إن وجود بطاقة الأداء المتوازن بدون توضيح دوافعها ومحفزاتها لا يوضح كيف تم الوصول إليها، ولا يوضح ما إذا تم نجاح تنفيذ الإستراتيجية أم لا؟ وبالعكس فإن الاقتصار على دوافع النتائج فقط دون النتائج قد يمكن المؤسسة من تحقيق التحسينات التشغيلية في المدى الزمني القصير الأجل، ولكنها تفشل في إظهار ما إذا تم ترجمة التحسين في العمليات إلى نتائج فعلية في ربحية المؤسسة ومركزها على المدى الإستراتيجي.

## 6- أربعة منظورات فقط: هل هي كافية:

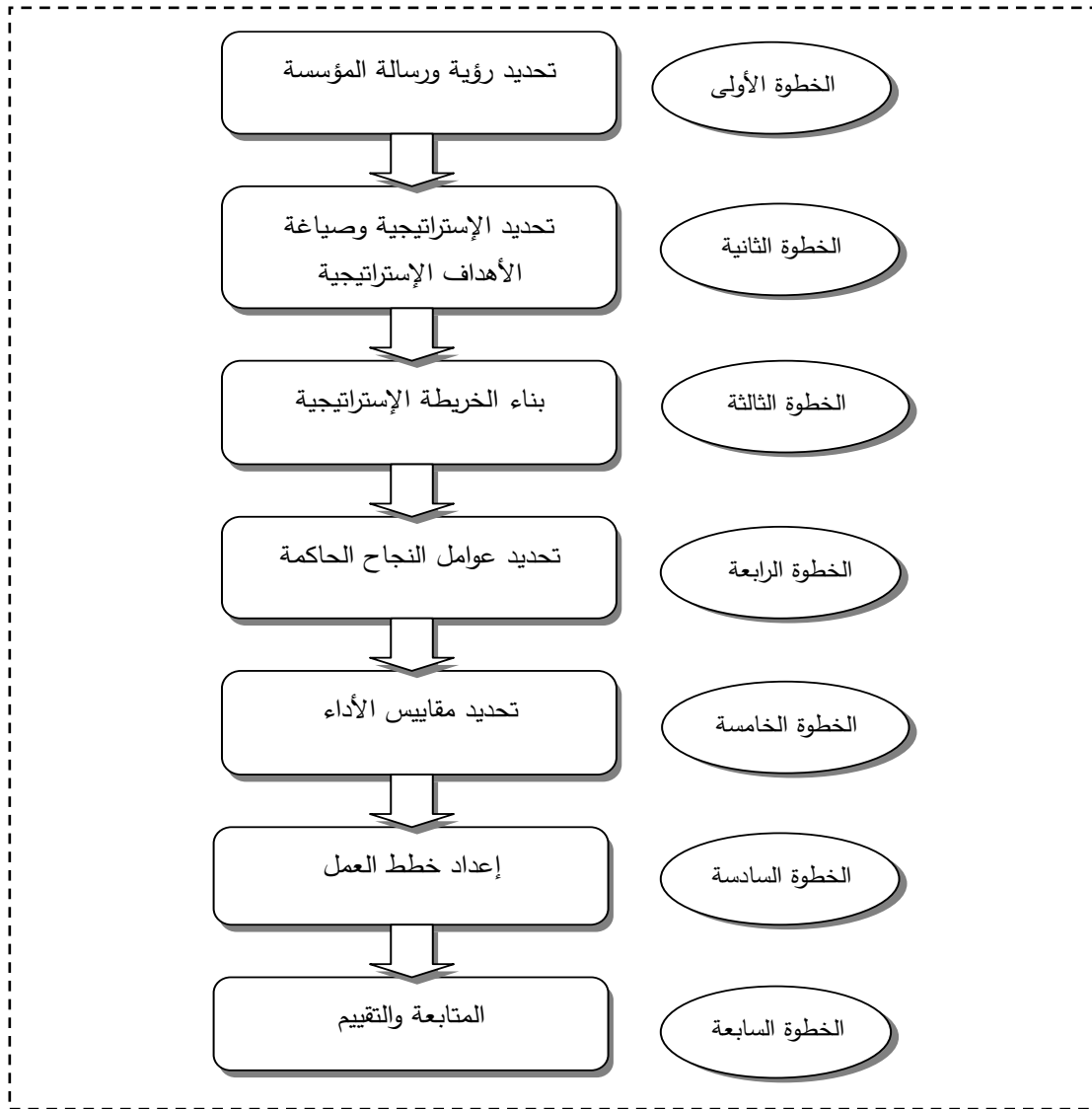
تتكون بطاقة الأداء المتوازن من أربعة منظورات تلاءم معظم المؤسسات، ولكنه يمكن للمؤسسات استخدام منظورات إضافية حسب احتياجاتها وظروفها والبيئة المحيطة بها، فمثلاً يمكن أن تضيف المؤسسة منظور الموارد البشرية، وتضع مؤسسات أخرى منظور البيئة.

## ثانياً: خطوات تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن

لقد تعددت آراء الكتاب والباحثين حول الخطوات اللازمة لبناء وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن، ويراعى أن الترتيب الذي يلزم اتخاذه، والوقت المخصص لكل خطوة يتم تكييفهما طبقاً لخصائص وظروف كل مؤسسة. أما كابلان ونورتن فقد أكداً أن عدد الخطوات الضرورية لبناء بطاقة الأداء المتوازن، مهما اختلفت فلا بد أن تضم أربع خطوات يعتبرانها أساسية بالنسبة لجميع المؤسسات، وهي تحديد الرؤية والإستراتيجية ثم الأهداف ثم وضع المؤشرات الملائمة وفي الأخير التنفيذ<sup>1</sup>. ونستعرض في الشكل رقم (1-9) بشكل مختصر كل خطوة من الخطوات المنهجية المتفق عليها لبناء وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن.

<sup>1</sup> ظاهر منصور الغالبي، وائل محمد صبيحي إدريس، أساسيات الأداء و بطاقة الأداء المتوازن، مرجع سابق، ص 30.

الشكل رقم (1-9): الخطوات التفصيلية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على عدة مصادر.

من خلال الشكل السابق يتبين لنا أن خطوات بناء وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن لخصت في سبعة خطوات متتالية نصلها في الآتي:

#### الخطوة الأولى: تحديد رؤية ورسالة المؤسسة

تمثل رؤية المؤسسة المحطة النهائية التي تسعى للوصول إليها أي الصورة المستقبلية التي تريد أن تكون بها المؤسسة، وهي تساعد في صياغة الرسالة، هذه الأخيرة تظهر في شكل وثيقة مكتوبة، تدل على الغرض الأساسي الذي وجدت المؤسسة من أجله، أو المهمة الجوهرية لها، ومبرر وجودها واستمرارها.

وتتم صياغة رؤية المؤسسة عن طريق عقد مقابلات مع أكبر عدد ممكن من الأفراد بداخل المؤسسة مع إشراك خبراء ومختصين بهذا المجال من خارج المؤسسة.

وحيث أن نموذج بطاقة الأداء المتوازن يقوم على رؤية شاملة مشتركة، فإنه من الضروري التأكد في مرحلة مبكرة من وجود رؤية معتمدة بشكل مشترك فعلا، نظراً لأن المقاييس سيتم بنائها وصياغتها في ضوء تلك الرؤية.

وبعد صياغة الرؤية، ينبغي الوقوف بشكل نهائي على كيفية إدراك كل مشارك للرؤية، ومن أساليب ذلك السماح لكل مشارك بوصف الصورة التي يعتقد أن المؤسسة ستبدو عليها عند تحقيق الرؤية، وبذلك يعرض كل فرد صورته الخاصة للمؤسسة في المستقبل من المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو<sup>1</sup>.

### الخطوة الثانية: تحديد الإستراتيجية وبناء الأهداف الإستراتيجية

إن نموذج بطاقة الأداء المتوازن في الأساس أداة تسهم في صياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة وتعمل على مراجعتها ومتابعة عملية تنفيذها، وينبغي أن ينظر للنموذج على أنه أداة لترجمة رؤية وإستراتيجية المؤسسة إلى مقاييس وأهداف محددة. وعليه تمر هذه الخطوة من خلال المرحلتين التاليتين:

1- **صياغة الإستراتيجية:** وتعرف الإستراتيجية بأنها "مجموعة القرارات والإجراءات المتعلقة باختيار الوسائل وتخصيص الموارد لتحقيق هدف"<sup>2</sup>.

والاستراتيجيات هي تلك النوايا والمبادرات الشاملة والتي عند تتبعها سوف، تضمن إنجاز المهمة وتمكين الرؤية<sup>3</sup>.

وعادة ما تكون عملية صياغة الإستراتيجية شديدة التعقيد، وتستلزم قدراً كبيراً من التفكير والمدخلات في صورها المختلفة، ويرجع ذلك لتعدد الجوانب والمتغيرات التي يلزم دراستها عادة، ولا يوجد اتفاق حول الإجراء المناسب لصياغة إستراتيجية المؤسسة، ومع ذلك، يثور دائماً سؤال هام وجوهري وهو كيف يمكن للمؤسسة أن تكتسب ميزة تنافسية أفضل من منافسيها وتحافظ عليها، وهذا السؤال يقع في قلب عملية إعداد وصياغة الإستراتيجية، وتشير التجارب إلى أن من أهم مزايا نموذج بطاقة الأداء المتوازن تكمن في هذه الناحية على وجه التحديد، فبطاقة الأداء المتوازن تسهل تحليل الرؤية إلى استراتيجيات محددة ومستندة إلى الواقع، مما يمكن الأفراد من فهمها والعمل من خلالها<sup>4</sup>.

وتحدد الإدارة العليا إستراتيجية المؤسسة في ضوء دورة حياتها، ودورة حياة منتجاتها، ومستوى المنافسة الذي تتعرض له وإمكانياتها ومواردها في الداخل وعليه<sup>5</sup>:

<sup>1</sup> نيلز جوران وآخرون، ترجمة علا أحمد إصلاح، **الأداء البشري الفعال بقباس الأداء المتوازن: أفكار عالمية معاصرة**، الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 2003، ص 91.

<sup>2</sup> René Demeestère, op.cit, p 101.

<sup>3</sup> Chuck Hannabarger et al, op.cit, p 324.

<sup>4</sup> نيلز جوران وآخرون، مرجع سابق، ص 96.

<sup>5</sup> Chaudron David, **Balanced Scorecard, BSC and Performance Improvement**, 2003, <http://www.organizedchange.com/balancedscorecard.htm>, 22/05/214.

- إذا كانت المؤسسة في مرحلة النمو (جديدة) وتتعرض لمنافسة شديدة، فإنها ستركز على محركات الأداء الخارجية مثل رضا العملاء، الأداء البيئي، التجديد والابتكار في مجال تكنولوجيا الإنتاج في ضوء التكنولوجيا المطبقة لدى المنافسين، وذلك بما يعمل على تدعيم المركز التنافسي لها.
- إذا كانت المؤسسة في مرحلة النضج والاستقرار ومنتجاتها تتمتع باستقرار سوقي وموقف تنافسي مناسب، فإن الإدارة العليا تحدد إستراتيجيتها على أساس محركات الأداء الداخلية مثل التشغيل الداخلي والمساهمين، من خلال التحسين المستمر في مجالات الإنتاج ونظم المعلومات والأساليب الإدارية، بما يعمل على تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية من ناحية، وزيادة العائد وزيادة القيمة للمساهمين من ناحية أخرى.

2- **وضع الأهداف الإستراتيجية:** انطلاقاً من الإستراتيجية التي تمت صياغتها، تقوم المؤسسة بتحديد عدد من الأهداف الكلية على المستوى الإستراتيجي، بحيث تحدد عدداً محدداً من الأهداف مقابل كل منظور من منظورات البطاقة. وصياغة الأهداف بشكل ناجح ينبغي إجراء تحليل لبيئة العمل (الداخلية والخارجية) من خلال التحليل الاستراتيجي (SWOT).

#### الخطوة الثالثة: بناء الخريطة الإستراتيجية

يتم في هذه الخطوة رسم الخريطة الإستراتيجية والتي تصف مختلف الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة مقسمة على منظورات بطاقة الأداء المتوازن، مع بيان ارتباطات السبب والنتيجة من خلال تحديد التحسينات المطلوب إدخالها على النتائج.

وقد أشار (Niven) أنه يجب التركيز والاهتمام بعمق في عملية تطوير الخرائط الإستراتيجية، وأشار إلى أنه يجب عقد ورشة عمل لرسم الخريطة الإستراتيجية، وأن يشارك في رسمها جميع المدراء التنفيذيين وأصحاب الخبرة، إن بطاقة الأداء المتوازن تعمل على توقع الأحداث المستقبلية للمؤسسة ليتم رسم هذه الأحداث في شكل خريطة إستراتيجية، وتقوم الخريطة بالعمل على بيان الأهداف الإستراتيجية وتخصيصها وترجمتها إلى أهداف تشغيلية لتبين الأعمال اليومية للعاملين، وهنا تبرز أهمية الخريطة الإستراتيجية من خلال مقارنة التنفيذ الفعلي للأداء مع الخريطة الإستراتيجية، ويجب تركيز المدراء على اكتشاف أي انخفاض في الأداء للعناصر الحرجة والهامة وذلك من أجل السرعة في معالجة الخلل وعدم تكراره، وبهذا توفر الخريطة الإستراتيجية تغذية عكسية<sup>1</sup>.

#### الخطوة الرابعة: تحديد عوامل النجاح الحاكمة (الحاسمة)

يتم في هذه الخطوة تحديد ماهية العوامل الأكثر أهمية على النتائج المراد تحقيقها، أي ما هي المبادرات وعوامل النجاح الحاكمة ضمن كل منظور من منظورات بطاقة الأداء المتوازن الأكثر أهمية وتأثيراً لتحقيق الأهداف الإستراتيجية التي سبق وضعها.

<sup>1</sup> Paul R. Niven, **Balanced Scorecard Step-By-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results**, op.cit, p60.

وعوامل النجاح الرئيسية (FCS) هي الشروط الضرورية التي تسمح ب<sup>1</sup>:

- تحقيق الأهداف.

- مقاومة أعمال البيئة المعادية (القوة التفاوضية للعملاء والموردين والمتخصصين، والمنافسة القائمة، خطر دخول منافسين جدد والمنتجين للسلع أو الخدمات الأخرى التي يمكن أن تحل محل استخدام منتجاتنا).

ومن أمثلة عوامل النجاح الحرجة: التدريب والتطوير، زيادة رأس المال، دعم الإدارة... الخ.

#### الخطوة الخامسة: تحديد مقاييس الأداء

تختص هذه الخطوة بتحديد مقاييس الأداء للأهداف الإستراتيجية السابق تحديدها لمنظورات البطاقة ولكي تحقق هذه المقاييس دورها بفعالية، فإنه يجب أن تكون مشتقة من الهدف الاستراتيجي الذي تعبر عنه، ويراعي أن يكون عدد المقاييس مناسب دون زيادة أو نقص للهدف الاستراتيجي، وأن تحدد هذه المقاييس الاتجاهات العامة المطلوب السير فيها وتحديد علاقة السبب والنتيجة، ونتائج الأداء ومحركات الأداء، وتحديد أقصى انجاز لهذه الأهداف، ويفضل أن يكون هناك إحداث ترابط بين عوامل النجاح والمقاييس. كما يتم في هذه الخطوة تحديد المعايير التي يتم استخدامها، والتي تكون نابعة من إستراتيجية المؤسسة، وتكون مرنة لمواكبة التغير في البيئة التنافسية.

وفيما يلي نعرض بعض الأمثلة على المقاييس التي يوصي بها العديد من الكتاب والباحثين لكل منظور من منظورات بطاقة الأداء المتوازن:

✓ **المنظور المالي:** مبيعات المؤسسة وحصتها من السوق، الأرباح / إجمالي الأصول (%)، القيمة الاقتصادية المضافة، العائد على رأس المال العامل، الدخل المحقق لكل عامل، الإيرادات / إجمالي الأصول (%)، معدل دوران المخزون، إجمالي التكاليف.

✓ **منظور العملاء:** عدد العملاء الجدد، مؤشر رضا العملاء، نسبة مبيعات المؤسسة إلى المبيعات الكلية في السوق، معدل اكتساب العملاء، المبيعات السنوية لكل عميل، عدد الشكاوي، عدد العملاء / العامل الواحد، إجمالي التكلفة لكل عميل.

✓ **منظور العمليات الداخلية:** تحديد القطاع المربح في السوق، التسليم في الوقت المحدد، نسبة التحسن في الإنتاجية، تكلفة الخطأ الإداري / إيرادات الإدارة (%)، نسبة نفاذ المخزون، عدد العقود المحفوظة بدون أخطاء، نفقات تكنولوجيا المعومات / المصروفات الإدارية.

✓ **منظور التعلم والنمو:** مصروفات البحوث والتطوير، رضا العاملين عن البرامج التدريبية، معدل دوران العمل، المقترحات المقدمة، الاستثمار في التدريب / العملاء، عدد براءات الاختراع المعلقة، مصروفات البحوث والتطوير / المصروفات الكلية (%)، حوادث السلامة.

<sup>1</sup> Georges Langlois et autres, Contrôle de gestion, Edition FOUCHER, paris, 2006, p 351.

**الخطوة السادسة: إعداد خطط العمل ( المبادرات الإستراتيجية )**

وتتطلب هذه الخطوة بيان الأنشطة والأفعال الواجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية والرؤية التي تمت صياغتها والانتقال بالخطوة إلى الواقع العملي، وينبغي أن تشمل خطة العمل الأفراد المسؤولين وجدولاً زمنياً لإعداد التقارير المرحلية والنهائية، كما تناقش هذه الخطوة ربط المقاييس التي تم تحديدها بقاعدة البيانات ونظم المعلومات، وتعريف كل من المؤسسة ببطاقة الأداء المتوازن، وكنتيجة لهذه العملية يكون هناك نظام جديد وكامل للمعلومات يربط المستويات المختلفة للمؤسسة.

كما يتم في هذه الخطوة الموافقة بالإجماع على التنفيذ الفعلي لبطاقة الأداء المتوازن وربطها بفلسفة الإدارة وتطوير نظام المعلومات لدعمها.

**الخطوة السابعة: المتابعة والتقييم**

للتأكد من سلامة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لا بد من متابعتها بشكل مستمر (متابعة تحقيق المقاييس)، من خلال إعداد دليل معلوماتي عن مقاييس البطاقة بصورة ربع سنوية أو شهرية، وعرضه على الإدارة العليا لمراجعته ومناقشته مع مديري الأقسام. كما يتم في هذه الخطوة إعادة دراسة بطاقة الأداء المتوازن سنويا كجزء من عمليات التخطيط الاستراتيجي، ورسم الأهداف وتخصيص الموارد. وقد أشار (Arveson) إلى أن عملية تقييم الأداء تتم من خلال جمع البيانات الحقيقية لأداء المؤسسة والحكم عليها من خلال استخدام مقاييس الأداء، وأن تقييم الأداء يتطلب إجراء مقارنه بين الأداء بعد استخدام بطاقة الأداء المتوازن والأداء الماضي، وكذلك إجراء مقارنة بين أداء الوحدات التنظيمية، وأيضا مقارنة أداء المؤسسة بأداء المؤسسات الأخرى وخاصة المؤسسات المنافسة الرائدة<sup>1</sup>.

**المطلب الثاني: عوامل نجاح وصعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن**

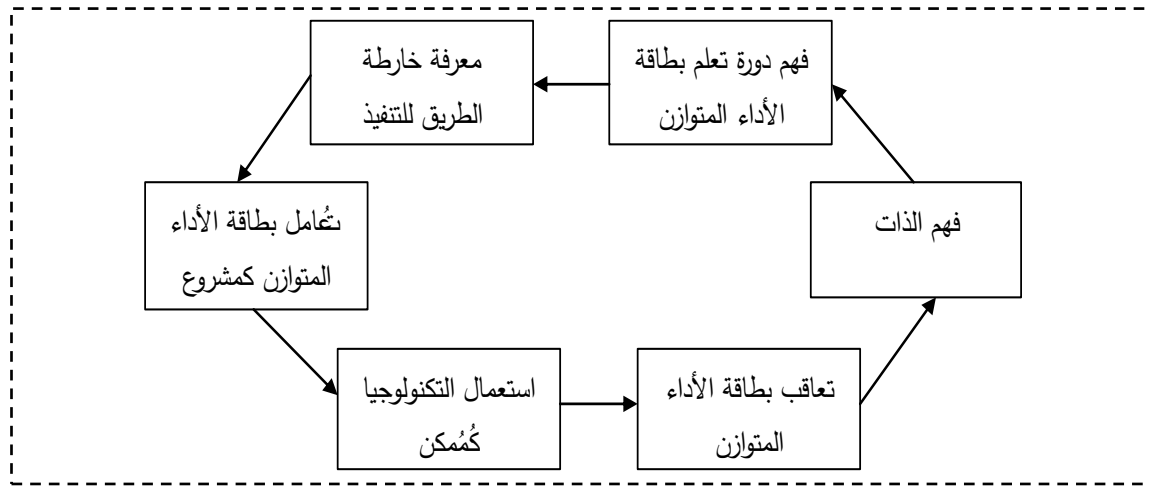
توجد عدة عوامل يجب أن تعتمد عليها المؤسسة لنجاح تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن، ولكن رغم ذلك توجد بعض الصعوبات التي تواجهها عند التطبيق وفي التأقلم معها، وهذا ما دفع الباحثين إلى توجيه مجموعة من الانتقادات إلى بعض من جوانب البطاقة، وكل هذا نتطرق إليه من خلال هذا المطلب.

**أولا: عوامل نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن**

على الرغم من أن كثير من المؤسسات تهتم بفكرة نموذج بطاقة الأداء المتوازن، إلا أن نجاحها في تحقيق أهدافها مرهون بتوفير عدد من المتطلبات الأساسية والشروط الضرورية عند تطبيقها والمعروفة بعوامل النجاح، وفي هذا الإطار قد حدد (M.Nair) ستة من العوامل يعتبرها مهمة في نجاح تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن كما يوضحها الشكل الموالي:

<sup>1</sup> Arveson, Paul, **The Balanced Scorecard for Port Authorities**, Balanced Scorecard Institute 2007, p38. <http://aapa.files.cms-plus.com/SeminarPresentations/Arveson>, 12/08/2014.

الشكل رقم (1-10): عوامل النجاح الستة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن



Source : Mohan Nair, **Essentials of Balanced Scorecard**, John Wiley & Sons, New Jersey, 2004, P 78.

إن عوامل النجاح التي يوضحها الشكل أعلاه لم تستخرج من مؤسسة واحدة كما أكد (M.Nair) وإنما تم استخلاصها من العديد من المؤسسات التي نجحت في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، كما يعتبر أنه من الضروري فهم أن هذه العوامل تقدم للمؤسسات دليلاً فقط نحو النجاح ولكنها لا تضمن هذا الأخير<sup>1</sup>. وفيما يلي تفصيل لهذه العوامل:

**1- فهم الذات:** تستخدم العديد من المؤسسات بطاقة الأداء المتوازن لحشد استراتيجياتها عندما تجد بالتعبير وبوضوح عن هذه الاستراتيجيات، ومن الضروري الإشارة إلى أن المؤسسة تشبه الفرد في ضرورة فهم الذات للاتجاه نحو الفاعلية، ومن ثم مواجهة متطلبات التنفيذ وخاصة المهام الحرجة، وهنا يتطلب الأمر إعادة النظر في نظام القياس لمعرفة أفضل وثقة أعلى في القدرات وفي الذات. إن فهم الذات لا يمكن أن يتم إلا من خلال وعي وفهم عال للإمكانيات والمهارات والتي بدونها لا يمكن أن يكون التنفيذ فعالاً لبطاقة الأداء المتوازن.

**2- فهم دورة تعلم بطاقة الأداء المتوازن:** من الضروري الفهم الواضح لارتباط دورة التعلم في بطاقة الأداء المتوازن لأنه يحفز ويحرك نحو الأداء المتميز. وتعتمد العديد من المؤسسات منهجيات مختلفة لفهم هذه الدورة، وهذا ما يمكن المؤسسات من التكيف والفهم السريع لما يجري من حولها من أحداث والاستجابة لها.

**3- معرفة خارطة الطريق للتنفيذ:** إن تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن يتطلب في البداية وقبل كل شيء التركيز على الأفراد، العمليات والتكنولوجيا. غير أن واقع الخبرة العملية يشير إلى أن نجاح هذه العوامل يمثل المحرك الذي يتبع باتجاه تبني مشروع بطاقة الأداء المتوازن، ولتحقيق ذلك يجب

<sup>1</sup> Ibid, P 77.

- تحديد الأنشطة الرئيسية المؤطرة للتنفيذ والتي تحوي الأهداف والغايات واختيار معايير و فرق العمل التي ينبغي أن تدعم بقوة من قبل الإدارة العليا.
- 4- **التعامل مع بطاقة الأداء المتوازن بصفتها مشروعا:** أشارت التطبيقات الناجحة لبطاقة الأداء المتوازن أن هذه المؤسسات جعلت من البطاقة جزءا أساسيا من ثقافة المؤسسة، وجعلتها مشروعا منتجا ذا قيمة وفائدة للمؤسسة، أما إذا اعتمدت المؤسسة توجهها غير ذلك فإن النظام يصبح جزءا من جدولة بمعطيات تفصيلية كثيرة ومتشعبة لكنها غير عملية وغير مفيدة عن الاستخدام.
- 5- **استخدام التكنولوجيا بصفتها ممكناً (مشاركا):** إن اعتبار التكنولوجيا موردا أساسيا وطريقة يسهمان في تنفيذ فعال لبطاقة الأداء المتوازن أمر مهم، وإذا ما تم ذلك ستستفيد المؤسسة من تسريع تنفيذ مشروع بطاقة الأداء المتوازن بدعم كامل من هذه التكنولوجيا المتطورة.
- 6- **تعاقب بطاقة الأداء المتوازن:** يمثل التعاقب برنامجا متكاملًا يعطي بسرعة فائقة مدلولات ايجابية للعمل بجد ونشاط من قبل الجميع، حيث إن تجميع البيانات من خلال المقابلات ومعالجتها في مراحل متعاقبة يربطان بشكل سريع النشاط بالنتائج.
- بالإضافة إلى العوامل السابقة الذكر هناك بعض المتطلبات الأخرى لنجاح تطبيق وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن وهي:
- يجب إدراك أن تحديد وفهم إستراتيجية المؤسسة، إنما هي نقطة البداية في مشروع بطاقة الأداء المتوازن، فعندما يتم تحديد وفهم متطلبات الإستراتيجية لنجاح المؤسسة يتم اختيار مجموعة من المقاييس تتفق مع الإستراتيجية وتعكس مدى تنفيذ الأهداف المحددة.
  - ينبغي أن تدرك المؤسسات أن هناك مقاييس كمية وأخرى كيفية.
  - تحديد عدد محدود ومتوازن من الأهداف والمقاييس.
  - ضرورة الاعتماد على مدخل الاتصال من أسفل إلى أعلى ومن أعلى إلى أسفل وذلك لتبليغ التغييرات المستمرة<sup>1</sup>.
  - استخدام بطاقة الأداء المتوازن كنظام إدارة استراتيجي وليس كنظام للقياس؛
  - وجود الدافعية لاختيار بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها من الأساليب والأدوات الأكثر فعالية في مواجهة التغييرات البيئة والضغوط التي تتعرض لها المؤسسات، مثل شدة المنافسة والتركيز على العميل وحمية تطبيق الأنظمة والأساليب الحديثة في تكنولوجيا المعلومات.. الخ.
  - وجود اليد العاملة المتخصصة في هذا المجال، تحيط بكل جوانب البطاقة وتستطيع تحديد متطلباتها وعوامل نجاحها.

<sup>1</sup> Roest pim, The golden routes you implimentability the Balanced business scorecard.

<http://mbatools.co.uk/Articles/bsc11> , on 15/08/2014.

- إشراك العاملين في مشروع تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
- وجود قابلية ورغبة للتغيير، حيث أنه إذا كانت المؤسسة وكل أفرادها لديهم رغبة في التغيير، فإنه من السهل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بكل نجاح وعدم ظهور مقاومة من قبل الإدارة أو العمال.
- وعي الإدارة وإدراكها لأهمية بطاقة الأداء المتوازن<sup>1</sup>؛

### ثانياً: الصعوبات والتحديات التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

- تواجه المؤسسات تحديات وصعوبات عديدة تحول دون تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بنجاح، والتحديات التالية هي عبارة عن جزء من التحديات التي تواجه هذه المؤسسات:
- كثرة المعايير وغموضها، ففي بعض الأحيان تلجأ المؤسسة إلى وضع معايير لقياس وتقييم الأداء لكنها قد تفرط في عددها مما يؤدي إلى فقدان للمعنى والدور الذي وضعت من أجله، كما تؤدي إلى صعوبة تحقيقها كلها من قبل العاملين.
  - عدم وضوح الأهداف وهذا بسبب عدم وضوح الرؤية والإستراتيجية، لأن الأهداف هي ترجمة لرؤية وإستراتيجية المؤسسة وبالتالي فإن عدم وضوح الأهداف وغموضها يؤدي إلى فوضى داخل التنظيم بسبب جهل كل فرد إلى ما يريد الوصول إليه.
  - عدم دقة المعلومات ومحدوديتها قد يؤدي إلى بناء نموذج بطاقة الأداء المتوازن بصورة خاطئة.
  - قلة الكفاءات والمختصين في مجال بطاقة الأداء المتوازن نظراً لاعتبار هذا النموذج من النماذج الحديثة فإنه من الصعب إيجاد كفاءات ومختصين في هذا المجال خاصة في الدول النامية، بالإضافة إلى قلة الدورات والملتقيات المختصة<sup>2</sup>.
  - عدم تحديد المتغيرات المستقلة الغير مالية بشكل دقيق كمحركات أولية للأداء لتحقيق رضا أصحاب المصالحة في المستقبل.
  - عدم وجود نظام لترجمة الأهداف العامة إلى أنشطة فرعية في المستويات المختلفة للمؤسسة.
  - غياب الربط الكمي بين النتائج غير المالية والنتائج المالية المتوقعة.
  - عدم وجود آلية لتحديث المقاييس ولتحديد التحولات والتغيرات التي تحدث في الإستراتيجية<sup>3</sup>.
  - صعوبة رسم الخريطة الإستراتيجية، وكذا ضعف الارتباط بين المقاييس غير المالية والنتائج.
  - عدم التوافق في الآراء بشأن اختيار مقاييس الأداء وبالتالي زيادة عددها.

<sup>1</sup> عبد العزيز شهيرة، "إطار مقترح لاستخدام مقياس الأداء المتوازن في المنظمات غير الحكومية بالتطبيق على الجمعيات الأهلية"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، العدد 03، جامعة المنصورة، كلية التجارة، مصر، 2007، ص 252-253.

<sup>2</sup> سعد صادق البحيري، مرجع سابق، ص 151.

<sup>3</sup> عبد الرحيم محمد، مدخل قياس الأداء المتوازن: المحاور والمميزات، مرجع سابق، ص 246-247.

- قد تواجه المؤسسة مقاومة للتغيير من قبل عمالها، خصوصاً إذا لم يتم إشراكهم في مشروع تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
- نقص المعرفة لدى المؤسسة بأساسيات ومبادئ بطاقة الأداء المتوازن، وهذا ما يؤدي إلى فشل في تطبيقها.

### ثالثاً: الانتقادات الموجهة لبطاقة الأداء المتوازن

- تعرضت البطاقة لبعض الانتقادات، إلا أنها ليست بذات التأثير قياساً بالمميزات والمنافع المترتبة على البطاقة من جانب، وسهولة التغلب على هذه الصعوبات من جانب آخر، ومن هذه الانتقادات ما يأتي:
- علاقة السبب والنتيجة: تفترض بطاقة الأداء المتوازن وجود علاقة سببية بين المقاييس غير المالية والمقاييس المالية، ويسمح هذا الفرض باستخدام المقاييس غير المالية في التنبؤ بالأداء المالي في المستقبل. وهذا أمر انتقده العديد من الباحثين ومنهم (H.Norrekliit) الذي يرى أن العلاقة بين منظورات البطاقة هي علاقة منطقية وليس علاقة سببية، مشيراً إلى أن رضا العملاء على سبيل المثال لا يؤدي بالضرورة إلى تحسين النتائج المالية، كما ذكر أن المدة الفاصلة في علاقة السبب والنتيجة لم تؤخذ بعين الاعتبار، إذ أن البعد الزمني ليس جزءاً من البطاقة، وذلك لأن التأخر في بعض علاقات السبب والنتيجة غير موضح في البطاقة، طالما أنها تقيس السبب والنتيجة في الوقت نفسه، وهذا يعني أن هذه العلاقة تكون اعتمادية أكثر منها سببية<sup>1</sup>.
  - مدخل تعدد المساهمين: انتقدت البطاقة لعدم شمولها للمصالح الأساسية للمساهمين بشكل كافي، مثل المنافسين والمجهزين والمجتمع، لدمجها الحاجات المختلفة للمساهمين في تقرير واحد، لا يأخذ بعين الاعتبار تأثير قوة العلاقات، وعليه فقد صممت البطاقة لإرضاء مصالح جزئية للمساهمين.
  - ليست هناك آلية لتثبيت المقاييس: فالبطاقة لا توفر آلية للحفاظ على ملائمة المقاييس، وكذلك مشكلة اعتماد المديرين على هذه البطاقة ليست في تحديد ما يقاس، بل السعي لتقليل قائمة المقاييس، وبالتالي فإن الميزة التي تتم عبرها هذه البطاقة في فحص واختيار مقاييس قليلة قد تصبح محددات عندما لا يتم اختيار الأعداد المناسبة منها.
  - عم كفاية الربط بين الإستراتيجية والعمليات: فغالبا ما تغفل البطاقة في قياس الأداء كعملية، وهذا بسبب تركيزها على قياس الأداء من الأعلى إلى الأسفل (هرمية البطاقة)، وأنها تفتقر إلى الترابط بين المقاييس الإستراتيجية عالية المستوى وبين المقاييس ذات المستوى التشغيلي<sup>2</sup>.
  - لا توفر بطاقة الأداء المتوازن آلية للحفاظ على المقاييس المحددة في البداية.

<sup>1</sup> Hanne Norrekliit, **The balance on the balanced scorecard: a critical analysis of some of its assumptions**, Management Accounting Research, No.11, 2000, pp 71- 73.

<sup>2</sup> مسلم علاوي السعيد وآخرون، مرجع سابق، ص ص 89 - 90.

- ربما يكون عدم التركيز على بعد الموارد البشرية بالمؤسسات أكبر نقاط ضعف بطاقة الأداء المتوازن<sup>1</sup>.
- لا تبحث عن التحسينات لكل المقاييس طوال الوقت: فربما تكون هناك حاجة إلى مفاضلات بين الأهداف الإستراتيجية المختلفة. فعلى سبيل المثال، نجد أن تحقيق الجودة والأداء في الموعد المحدد يكون مطلوباً، ولكن النقطة التي تكون عندها أي تحسين إضافي في هذه الأهداف ربما لا يتسق مع تعظيم الربح في الأجل الطويل<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Jorge Gomes, Mário Romão, Advantages and limitations of performance measurement tools: The balanced scorecard, February 2014, <http://www.researchgate.net/publication/260479716>, 12/12/2014.

<sup>2</sup> Charles Horngren et autres, op. cit, p 98.

## خلاصة الفصل

يعتبر موضوع قياس وتقييم أداء المؤسسات أحد أهم الموضوعات التي حظيت بمزيد من الاهتمام من جانب الباحثين في الفكر المحاسبي والإداري، وللارتقاء بمنظومة قياس أداء المؤسسات والعمل على نقلها من مجرد تحليل وتفسير الأداء في الماضي إلى دراسة وتحليل السلوك المستقبلي لهذا الأداء، فقد أشارت العديد من الدراسات إلى مدى حاجة المؤسسات إلى منظومة متوازنة لقياس وتقييم الأداء التشغيلي والاستراتيجي في عالم يشترط لبقاء ونمو واستمرار هذه المؤسسات ضرورة تحقيق التوازن من منظور المساهمين والعملاء والعمليات والابتكار والتجديد.

وقد قدم في إطار هذا التوجه كل من روبرت كابلان وديفيد نورتن (norton & kaplan) نموذج بطاقة الأداء المتوازن (BSC) والتي تتكون من أربعة منظورات المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو، وقد نوقشت لأول مرة في جامعة هارفارد عام 1992.

ولقد تعددت آراء الكتاب والباحثين حول الخطوات اللازمة لبناء وتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن، ويراعى أن الترتيب الذي يلزم اتخاذه، والوقت المخصص لكل خطوة يتم تكييفهما طبقاً لخصائص وظروف كل مؤسسة على حده، وفي هذا الفصل اعتمدنا الترتيب التالي: تحديد رؤية ورسالة المؤسسة، تحديد الإستراتيجية وبناء الأهداف الإستراتيجية، بناء الخريطة الإستراتيجية، تحديد عوامل النجاح الحاكمة، تحديد مقاييس الأداء، تحديد وتطوير خطة العمل، وأخيراً المتابعة والتقييم.

كما توجد عدة عوامل يجب أن تعتمد عليها المؤسسة لنجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، ولكن رغم ذلك توجد بعض الصعوبات التي تواجهها عند التطبيق وفي التأقلم معها وهذا ما وجه لها بعض الانتقادات.

وتستمد بطاقة الأداء المتوازن أهميتها من محاولة موازنة مقاييس الأداء المالية وغير المالية لتقييم الأداء القصير الأجل والطويل الأجل في تقرير موحد، وبالتالي تقلل من تركيز المديرين على الأداء المالي قصير الأجل مثل المكاسب السنوية أو الربع سنوية، ولكنها تهتم بالتحسينات القوية في المقاييس غير المالية التي تشير إلى إمكانية خلق قيمة اقتصادية في المستقبل، وكسب المزايا التنافسية، هذه الأخيرة التي يتم تناولها في الفصل الموالي.

الفصل الثاني:  
الإطار النظري للميزة التنافسية

## تمهيد

يعيش العالم اليوم مرحلة جديدة تغيرت فيها أموراً كثيرة عما كان سائداً في سنوات قليلة ماضية في عدة مجالات: اقتصادية، سياسية، تكنولوجية وحتى اجتماعية، خاصة في إطار العولمة وثورة المعلومات والاتصالات، كالتطور التكنولوجي والعلمي، سيطرة النظام الرأسمالي وما انجر عنه من تحرير للتجارة الخارجية واشتداد حركات التنافس على الأسواق بين المؤسسات، وفي ظل هذا الوضع ينبغي على المؤسسات الاقتصادية إذا أرادت أن تفرض نفسها، وتحافظ على بقائها ودوامها، وتغزو أكبر حصة من السوق، أن تساير هذا الوضع وذلك عن طريق إيجاد السبل الكفيلة بخلق الميزة التنافسية والمحافظة عليها بشكل مستدام.

وعليه يعتبر امتلاك الميزة التنافسية من أهم التحديات التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية حالياً، فهي تعد من العوامل التي تحدد قدرة المؤسسة على الصمود في وجه منافسيها وضمان استمرارها، وحتى تمتلك المؤسسة الاقتصادية ميزة تنافسية تعبر بها ومن خلالها عن تفرداها عن غيرها من المؤسسات الاقتصادية الأخرى في ذات الصناعة أو القطاع الذي تعمل فيه، يستوجب أن تعرف قواعد التنافس القائمة في السوق وكيف يمكن أن تلعب الأدوار لكي تكتسب الميزة التنافسية التي تجعلها قادرة على محاكاة المنافسين أو التفوق عليهم.

ومن خلال هذا نحاول في هذا الفصل التعرف أولاً على العوامل الحاكمة للمنافسة في بيئة الصناعة أو القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة بوجه عام وبيئة المنافسة بوجه خاص، بعدها إلى ماهية الميزة التنافسية بالتطرق إلى مفهوم التنافسية والميزة التنافسية، أهميتها وأبعادها ثم إلى محدداتها، وفي نهاية هذا الفصل نتعرض إلى المصادر المختلفة التي من شأنها أن تخلق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

## المبحث الأول: تحليل بيئة الصناعة والمنافسة

في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها العالم في مختلف المجالات، لا يخفى على أي مؤسسة من المؤسسات والتي تريد البقاء في السوق والاستمرار في مجال عملها وكذا لخلق مركز تنافسي قوي مبني على أسس ثابتة وقوية، أنه يجب عليها أن تمتلك ميزة تنافسية تميزها عن المؤسسات المنافسة في نفس بيئة الصناعة وبيئة المنافسة، ولهذا نحاول من خلال هذا المبحث التعرف على بيئة الصناعة التي تعمل بها المؤسسة وكذا بيئة المنافسة، ولكن قبل ذلك نقدم تعريف للبيئة الخارجية ومستوياتها.

## المطلب الأول: مستويات الدراسة والتحليل للبيئة الخارجية

إن المؤسسات لا تنشأ في فراغ، وإنما هي وليدة بيئتها، وعادة ما تولد المؤسسات لسد حاجة المجتمع من المنتجات والخدمات التي يحتاجها وبالتالي فإن بقائها مرتبط بقدرتها على أداء هذه الوظيفة بطريقة كفوءة وفاعلة، ولكي تحقق أهدافها فلا بد أن تكون على دراية بالتغيرات التي تحصل في البيئة المحيطة بها كون هذه التغيرات هي التي تحدد الفرص التي يمكن للمؤسسة استغلالها، والمخاطر والتهديدات التي يجب تجنبها أو الحد من آثارها، ومن هنا جاء اهتمام الباحثين بدراسة العلاقة بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها.

## أولاً: تعريف البيئة الخارجية ومستوياتها

عرفها طومسون على أنها "مجموعة المتغيرات أو القيود أو المواقف والظروف التي هي بمنأى عن رقابة المنظمة، وبالتالي يجب على الإدارة أن توجه جهودها لإدارة البيئة والمنشأة معاً"<sup>1</sup>، أما جاكسون عرفها على أنها "كل شيء وأي شيء خارج حدود المنظمة"<sup>2</sup>.

أما تحليل البيئة الخارجية فيقصد به عملية استكشاف العوامل والمتغيرات الاقتصادية التكنولوجية والسياسة والاجتماعية والثقافية وقوى المنافسة وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المؤسسة الخارجية (المباشرة وغير المباشرة) ومعرفة مصادر ومكونات الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر، وفهم علاقات التأثير والتأثر فيما بينها من جهة وبينها والمؤسسة من جهة أخرى<sup>3</sup>. وعليه يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة، والاستفادة من اتجاهات هذه العوامل وبدرجة وتأثير كل منها، حيث يترتب على الخطأ أو الخلل في دراستها وتحليلها عديد من المشاكل التي قد تتحول إلى أزمات تهدد كيان وبقاء المؤسسة.

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، مقدمة في الأعمال، الطبعة الثانية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009، ص 101.

<sup>2</sup> محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 52.

<sup>3</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 63.

وبما يتوافق مع أهداف عملية التحليل البيئي، يمكن دراسة وتحليل البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة من خلال ثلاث مستويات:

- 1- مستوى البيئة الخارجية العامة: وتشير إلى جميع المتغيرات أو العناصر على مستوى المجتمع الخارجي ككل والتي تعمل في ظله ومن خلاله جميع المؤسسات في كل الأنشطة بصرف النظر عن طبيعة عملها أو حجمها أو موقعها، وتشمل متغيرات البيئة العامة في: المتغيرات والعوامل الاقتصادية، المتغيرات الاجتماعية والثقافية، المتغيرات السياسية والقانونية، المتغيرات التكنولوجية\*.
- 2- مستوى بيئة الصناعة: والتي يطلق عليها تسميات أخرى: بيئة المهنة (نسبة إلى نوع المهنة التي تنتسب إليها المؤسسة)، وبيئة النشاط (إشارة إلى النشاط الذي تنتسب إليه المؤسسة)، وتتمثل بمجمل العناصر والمتغيرات ذات التأثير المباشر على عمليات المؤسسة والتي يجب أن تأخذها بأهمية كبيرة وتتضمن القوى الأساسية الخمسة (قوى بورتر) التي تشكل المنافسة في الصناعة.
- 3- مستوى البيئة التشغيلية (بيئة المنافسة): وهي المستوى الثالث والأقرب للمؤسسة من بيئتها العامة وبيئة الصناعة، وهي تتضمن المؤسسات العاملة في نفس مجال نشاط المؤسسة والتي تقدم منتج منافس لمنتجاتها.

يلاحظ مما تقدم أن البيئة التشغيلية هي أضيق وجزء من بيئة الصناعة، كما أن هذه الأخيرة هي أضيق وجزء من البيئة الإجمالية العامة، وكل منها تعد أحد المصادر الأساسية لوجود الفرص والتهديدات الحالية والمستقبلية أمام المؤسسة، ويجب تحديدها لأغراض إعداد وتنفيذ الخطط الإستراتيجية.

### ثانياً: ملامح بيئة التنافس في عالم اليوم

دخلت المؤسسات في القرن الحادي والعشرين فوجدت نفسها في عالم يختلف كثيراً عن ذلك الذي كان سائد في الربع الأخير من القرن العشرين، عالم هذه أهم خصائصه:

- 1- ارتفاع حدة المنافسة خاصة في المجالات التي يقلص فيها دور الدولة أو ينعدم، وكذا تزايد حدة الصراع التنافسي بين المؤسسات على كسب رضا المستهلك، وهذا ما دفع بالعديد من المؤسسات العالمية إلى التعاون من خلال التحالفات الإستراتيجية وعمليات الاندماج، وتحولت المؤسسات المتنافسة من مؤسسات صغيرة ومتوسطة في السوق المحلية والعالمية إلى مؤسسات ضخمة وشركات متعددة الجنسيات عابرة للقارات، وخاصة بعدما بدأت المؤسسات الكبرى تركز على

\* ولمزيد من المعلومات ارجع إلى الفصل الأول، المطلب الأول من المبحث الأول في: العوامل المؤثرة بشكل غير مباشر على أداء المؤسسة.

- المنظور العالمي لعملياتها الإنتاجية والتسويقية؛ بمعنى آخر أنه بعد انتشار مفهوم العولمة (عولمة الإنتاج أو عولمة الأسواق)<sup>1</sup>.
- 2- تحول المنتجات من منتجات يقوم إنتاجها على المواد الخام إلى منتجات يتعاضد فيه رأس المال الفكري الذي أصبح أثمن أصول المؤسسة، فهو الذي يولد المنتجات ذات القيمة المضافة الأعلى والذي يحفظ للمؤسسة قدرتها التنافسية وبالتالي الاستمرار والربحية والنمو في عالم سمته التغير وبيئة حادة التنافس.
- 3- تحول معايير الجودة من معايير محلية يضعها جهاز المواصفات والمقاييس المحلية خاصة بكل دولة إلى معايير عالمية تضعها المنظمة العالمية للمواصفات والمقاييس ( الأيزو)<sup>2</sup>.
- 4- كثرة أنواع السلع الجديدة وقصر دورة حياة السلع، فهذا لا يعني فقط ضرورة التجديد في أو ابتكار سلعاً جديدة، بل أيضاً تقديم سلع خاصة لنوع معين من المستهلكين وفتح قنوات توزيع جديدة وكذا قنوات اتصال تسوقي.
- 5- ارتفاع وتعاضد دور الاقتصاد الخدمي، الأمر الذي أدى إلى ضرورة وجود نوع مختلف من التسويق عن نظيره المستخدم في تسويق السلع المادية، مما جعل من الضروري أن يقوم المنتج للسلع المادية بتقديم الكثير من الخدمات المرتبطة بالسلع والإعلان عنها.
- 6- تعدد قنوات التوزيع كنتيجة لتغير نمط الحياة وهيكل توزيع السكان وتغير خصائصهم الديمغرافية<sup>3</sup>. وربما التغيير الأكثر إثارة والوحيد في قنوات التوزيع الآن والذي يؤثر على كل صناعة ومؤسسة يتمثل في الاستخدام المتنامي للانترنت لتوفير خدمة online للعملاء تتناول طلبات الشراء، التوزيع، الإمداد والتموين، إصدار الفواتير، خيارات التسديد<sup>4</sup>.
- 7- الاهتمام المتزايد عالمياً بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية، وعليه على المؤسسة اتخاذ كل التدابير اللازمة للمحافظة على البيئة من التلوث، ومراعاتها للجوانب الإنسانية والأخلاقية في ممارستها للأعمال، فمثلاً على المؤسسة اختيار غلاف مناسب للسلعة يكون صديقاً للبيئة، وقيامها أيضاً بممارسة أنشطة الابتكار والبحوث والخدمات، تعليم المستهلك وإعطائه كل المعلومات حول السلعة مع مراعاة عنصر الأمان للمحافظة على صحة المستهلك.. الخ<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> شارلز هل، جاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية، مدخل متكامل، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، السعودية، 2011، ص 170.

<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى، الإدارة الاستراتيجية، دليل المدير العربي للتفكير والتغيير الاستراتيجي، 2005، ص 132.

<sup>3</sup> عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 127.

<sup>4</sup> روبرت.أ. بتس، ديفيد. لي، الإدارة الاستراتيجية: بناء الميزة التنافسية، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 425.

<sup>5</sup> عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 132.

8- التغييرات التكنولوجية، فالتكنولوجيا هي التطبيق العملي للتطور العلمي والمعرفة العلمية، أو يمكن تعريفها على أنها مجموعة المعارف التي تمتلكها المؤسسات من أجل الإنتاج، وتعتبر من أهم المزايا التنافسية التي تعتمد عليها كأساس للاحتكار في السوق المنافس، فالتكنولوجيا من أهم العوامل المؤثرة على سلوك المستهلك فهي إما تؤدي إلى زيادة إقباله على الشراء أو تسهيل مهمته السوقية، أو زيادة إقباله على أنواع مختلفة من السلع المنتجة، وهذا في ظل ازدهار التجارة الإلكترونية والتسويق عبر الإنترنت والتقدم العلمي، ولهذا على المؤسسات الاهتمام بالتغييرات والتحديات التكنولوجية من أجل الإحاطة بمتطلبات الأسواق<sup>1</sup>.

9- التركيز على مفهوم الجودة الشاملة باعتبارها هدفا استراتيجيا للإدارة العليا في غالبية المؤسسات الصناعية أو الخدمية على حد سواء، فالمؤسسات الناجحة هي المؤسسات التي تركز دائما على عنصر الجودة والمحافظة عليها، فالجودة تدعم المركز التنافسي للمؤسسة في السوق. إن التحسين المستمر لكل جزء من أجزاء الأعمال يمثل جوهر إدارة الجودة الشاملة.

10- التغييرات في اللوائح الحكومية، يمكن أن تحدث التشريعات والضوابط الحكومية تحولا أو تهديدا لمصادر الميزة اللازمة للتنافس في القطاع.

إن كل من المؤسسات والبيئة المحيطة بها يرتبطان بعلاقات تبادلية وتكاملية تستهدف تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف، كما أن وجود وبقاء أي طرف منهما هو شرط ضروري لبقاء أو وجود الآخر وبالتالي فإن كل طرف يؤثر ويتأثر بالآخر.

### المطلب الثاني: تحليل بيئة الصناعة

إن من أساسيات تصميم الإستراتيجية التنافسية لأي مؤسسة أن تكون مرتبطة بمدى التفاعل بين هذه المؤسسة والبيئة المحيطة بها ومع أن مفهوم البيئة الخارجية يتسع ليشمل عوامل البيئة العامة، إلا أن حجر الزاوية لمفهوم البيئة يتكون من عناصر الصناعة التي تتفاعل معها المؤسسة وتتنافس فيها حيث أن طبيعة هيكل الصناعة يؤثر تأثيرا قويا في تحديد قواعد التفاعل تنافسيا وفي تحديد الفرص الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة.

### أولا: تعريف بيئة الصناعة

تحدد المنافسة داخل صناعة ما عن طريق هيكلها الخاص الذاتي، يشير هيكل الصناعة إلى العلاقات المتداخلة بين قوى مختلفة التي تحفز السلوك التنافسي للمؤسسات داخل تلك الصناعة<sup>2</sup>.

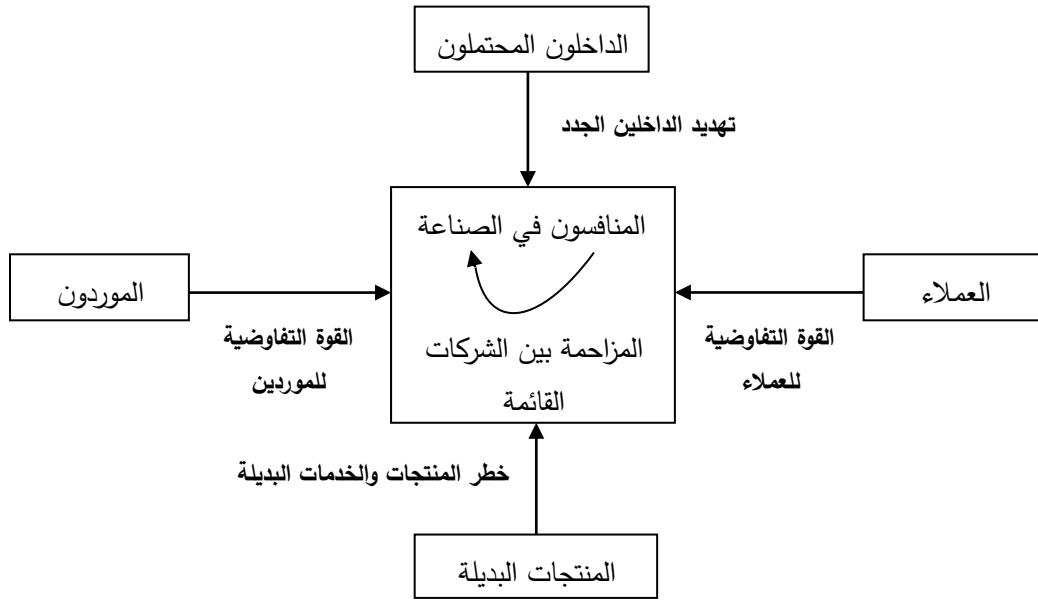
<sup>1</sup> محمد عواد الزيادات، محمد عبد الله العوامر، إستراتيجيات التسويق: منظور متكامل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 78-79.

<sup>2</sup> روبرت.أ. بتس، ديفيد. لي، مرجع سابق، ص 138.

أي كيف تتنافس المؤسسات كل منها مع الأخرى في صناعة معينة يرتبط مباشرة بتفاعل كل القوى الخمسة الأساسية، التي كما أوردها Michael Porter هي: تهديد الداخلين المحتملين، القوة التفاوضية للعملاء، القوة التفاوضية للموردين، كثافة المنافسة بين المؤسسات داخل الصناعة وإمكانية إحلال المنتجات أو الخدمات.

ويعتبر نموذج أو تحليل بورتر للقوى الخمسة من المفاهيم الأكثر فعالية الذي يستخدم في تحليل بيئة الصناعة (بيئة التنافس) وُلِصِفَ هيكل كل صناعة على حدة، والذي أوضح فيه أن حدة المنافسة في الصناعة تتحد من خلال التفاعل بين قوى تنافسية أساسية. والشكل الموالي يوضح هذه القوى.

الشكل رقم (1-2): نموذج Porter للقوى الخمس المحددة لجاذبية الصناعة



Source: Michael Porter, l'Avantage concurrentiel: Comment devancer ses concurrents et maintenir son avancé, DUNOD, Paris, 1998, p15

يُمكن تحليل Porter المؤسسة من السيطرة على التعقيدات التي يتسم بها المحيط وكذا التعرف على العوامل الحاكمة للمنافسة في الصناعة أو القطاع، ويوجه الطاقة الإبداعية للمديرين نحو ما هو أهم في القطاع من أجل ضمان الربحية على المدى الطويل.

ثانياً: القوى الخمسة لبورتر

نقدم فيما يلي شرحاً لقوى بورتر الخمسة لبيئة الصناعة والموضحة في الشكل رقم (1-2) أعلاه:

#### 1- الداخلون الجدد المحتملون:

إن احتمال دخول منافس جديد أو أكثر للسوق يمثل تهديداً رئيسياً للمؤسسة أو المؤسسات القائمة، فلا يمكن تجاهل الوافدين الجدد الذين يمتلكون طاقات إنتاجية إضافية تزيد من المعروض من المنتجات أو الخدمات في السوق، وهذا ما يؤدي إلى اشتداد حدة المنافسة بين المؤسسات ودخولها في حرب سعرية

تؤدي في النهاية إلى تخفيض الأرباح التي يمكن أن تحصل عليها تلك المؤسسات من ممارسة نشاطها، وكذا من الحصة السوقية لها.

ويعتمد تهديد داخليين جدد للصناعة على عاملين رئيسيين وهما: طبيعة المعوقات ( الحواجز ) التي تحول دون الدخول إلى البيئة التنافسية، وعلى رد الفعل الذي يمكن أن يتعرض له هؤلاء الداخلون الجدد من قبل المتنافسون المتواجدين:

**1-1- حواجز الدخول:** وتمثل قوى اقتصادية(أو عقبات) التي تعترض سبيل دخول المؤسسات الأخرى، ومن بين هذه الحواجز ما يأتي:

أ- تمييز المنتج: يشير تمييز المنتج إلى الفروق المادية والمفاهيمية، أو التدعيمات التي تجعل المنتج خاص أو منفرد في عيون العملاء<sup>1</sup>. ويأتي تمايز المنتجات من خلال امتلاك المؤسسة لعلامة تجارية متميزة، كما أنها تتمتع بولاء عملائها، ومن خلال هذا فإن تمييز المنتج يخلق حاجز أمام الداخلين الجدد في الصناعة، بسبب تكاليف التغلب على تفضيلات شراء العملاء مع المؤسسات القائمة، وولائهم، وهذا يؤدي بالمؤسسات إلى تحمل خسائر كبيرة في البداية.

ب- متطلبات رأس المال: تحتاج بعض المؤسسات لدخول الصناعة إلى رأس المال كبيراً، وعليه فالمؤسسات التي لا تمتلك الأموال قد تصبح محرومة من الدخول إلى الصناعة.

ت- اقتصاديات الحجم: تشير اقتصاديات الحجم إلى الاتجاه النزولي لتكاليف وحدة الإنتاج ( أو نشاط آخر كالتسويق أو الشراء...الخ) مع نمو الحجم<sup>2</sup>، فالمؤسسات التي تتمتع باقتصاديات الحجم يمكنها الإنتاج بأحجام كبيرة مع تكاليف منخفضة، وعليه تعتبر اقتصاديات الحجم عائقاً أمام المؤسسات الصغيرة الراغبة في دخول الصناعة لأول مرة.

د- تكاليف التحول: إن تكاليف التحول المرتفعة التي يتحملها العميل نظير انتقاله من منتج مؤسسة إلى منتج مؤسسة أخرى تشكل حاجزاً أمام الداخلين الجدد إلى الصناعة، ويترتب على ذلك إما الانسحاب كلياً من هذه الصناعة، أو محاولة البقاء من خلال خفض التكلفة وتحسين الأداء في ظل المنافسة مع المؤسسات القائمة، وبالتالي يؤثر هذا في قرار الدخول إلى الصناعة.

و- الوصول إلى منافذ التوزيع: يفرض عدم توفير قنوات توزيع بالنسبة للداخلين الجدد عقبة أخرى أمام دخولهم الصناعة.

كما تتمتع المؤسسات القائمة بمميزات والتي تعتبر في نفس الوقت عائقاً أمام المؤسسات الجديدة الراغبة في دخول الصناعة دون النظر إلى الحجم الاقتصادي للمؤسسات القائمة، ومن أهم هذه المميزات<sup>3</sup>:

✓ التقدم التكنولوجي وحق المعرفة.

<sup>1</sup> روبرت.أ. بتس، ديفيد. لي، مرجع سابق، ص 142.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 141.

<sup>3</sup> محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص 323.

✓ براءات الاختراع.

✓ النفاذ إلى مصادر المواد الخام وكذا السيطرة على مواردها.

✓ قرب أماكن التصنيع لمصادر المواد الخام وكذلك إمكانية السيطرة على أسواق قريبة من العملاء.

**2-1- الهجوم التنافسي المتوقع:** إن توقع المؤسسات الجديدة لرد الفعل التنافسي القوي والسريع للمؤسسات القائمة يؤثر على تدفق الداخلين الجدد إلى الصناعة. فقد يصل رد الفعل إلى حد الانتقال خاصة عندما تمتلك المؤسسات العاملة في الصناعة موجودات ثابتة كبيرة وليس لديها بدائل من أجل استغلالها، ومن أجل تجنب رد فعل المؤسسات القائمة، قد تلجأ المؤسسات الراغبة في دخول الصناعة إلى المناطق المهملة فيها، وهذا كما فعلت شركة Honda عندما أرادت الدخول إلى السوق الأمريكية، ركزت أولاً على تسويق الدراجات النارية ذات المحركات الصغيرة وهذا من أجل تجنب رد الفعل للمؤسسات الكبيرة القائمة والعاملة بالسوق الأمريكية مثل مؤسسة Harley Davidson لحين تعزيز مركزها في السوق، ثم قامت بعد ذلك بدخول السوق بدرجات نارية ذات محركات كبيرة ومنافسة للمؤسسات القائمة بقوة مستفيدة من نقاط القوة التي تمتلكها<sup>1</sup>.

## 2- شدة المنافسة بين المؤسسات القائمة:

إن المؤسسة التي تستطيع تحديد درجة حدة المنافسة التي تواجهها فإنها تستطيع أن تقرر أي السياسات يمكن الاعتماد عليها هل سياسة الترويج كوسيلة أو تشكيلة المنتجات أم سيكون الاعتماد على سياسة التسعير... الخ، وأن شدة المنافسة في صناعة ما تعتبر محددا مهما وقويا لربحية الصناعة، حيث إذا كانت المنافسة ضعيفة فإن الفرصة تتهدأ للمؤسسات القائمة لرفع الأسعار وتحقيق أرباح أكثر، أما إذا كانت المنافسة قوية ينجم عنها التخفيض من هوامش الربح.

إن شدة المنافسة بين المؤسسات القائمة تتأثر بعدد من العوامل والتي أهمها ما يلي:

أ- عدد المتنافسين (درجة التركيز): والمقصود بتركيز الصناعة إلى أي مدى يتركز الإنتاج في إحدى الصناعات في أيدي عدد محدود من المؤسسات التي تتنافس داخل الصناعة<sup>2</sup>. حيث كلما قل عدد المتنافسين في الصناعة، كلما أدى ذلك إلى زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات في القطاع.

ب- قائد للصناعة: إذا لم يكن للصناعة قائد، تكون حروب الأسعار أكثر احتمالاً، وربحية الصناعة أكثر انخفاضاً، حيث يستطيع القائد القوي أن يحبط حروب الأسعار عن طريق معاقبة أصحاب

<sup>1</sup> صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الاستراتيجية: مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص122.

<sup>2</sup> هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2014، ص 150.

مثل هذه المبادرات بأن تجري المؤسسة القائمة بنفسها تخفيض انتقامي في الأسعار، بسبب مواردها المالية الكبيرة، فالمؤسسات القائمة يطول نفسها بصفة عامة أكثر من المؤسسات المنافسة الصغيرة في حروب الأسعار، لذلك تتجنب هذه الأخيرة مثل هذه المبادرات. فقد كانت مؤسسة Caterpillar لبناء المعدات قادرة على ممارسة قيادة ملموسة في الصناعة، لقد مكنتها تكاليف التصنيع المنخفضة من الهبوط بالأسعار هبوطا حادا لتمنع خصومها من الانخراط في حروب الأسعار<sup>1</sup>.

ت- حواجز الخروج: هي حواجز اقتصادية وإستراتيجية ومعنوية، تمنع المؤسسات العاملة في صناعة ما من مغادرتها وبالتالي الاستمرار في التنافس فيما بينها رغم انخفاض العوائد، وتمثل حواجز الخروج المرتفعة جدا أحد العناصر المسببة لمشاكل التدهور التدريجي في جاذبية القطاع. ومن بين هذه العوائق نجد<sup>2</sup>: الارتباط العلائقي بالصناعة، الخسارة الناتجة عن بيع الأصول، فقدان ميزة أو ميزات تنافسية (فقدان الزبائن، أسواق، تكنولوجيا،... الخ)، القيود القانونية والتنظيمية، القيود الحكومية، القيود الاجتماعية،... الخ.

ث- حجم وقوة المؤسسات: الصناعة التي يعمل بها عدد من المؤسسات المتقاربة في الحجم والقوة تكون المنافسة فيها شديدة لعدم قدرة أي من تلك المؤسسات على فرض سيطرتها على الصناعة، عكس تلك الصناعة التي يوجد بها مؤسسة واحدة أو عدد محدود من المؤسسات المسيطرة عليها تكون شدة المنافسة فيها ضعيفة.

د- أوضاع الطلب: بحيث يؤدي تنامي الطلب سواء من خلال عملاء جدد أو عملاء حاليين إلى تخفيف حدة المنافسة، وهذا ما يترتب عليه تحقيق أرباح عالية للجميع، على العكس من ذلك فإن تدهور الطلب يؤدي إلى تقليص نصيب كل مؤسسة من السوق ما يؤدي إلى ازدياد حدة المنافسة وبالتالي انخفاض كبير في الأرباح.

هـ- تمييز المنتجات أو الخدمات: فكلما قل التمايز في المنتجات أو الخدمات المقدمة كلما زادت شدة المنافسة بين المؤسسات في الصناعة، وهذا بسبب تحول العميل من منتج إلى منتج آخر.

### 3- القوة التفاوضية للموردين:

يعد الموردون أحد عناصر بيئة الصناعة والتي ينبغي للمؤسسات أن تهتم بدراسته، والموردون هم الجهات أو المؤسسات التي تقوم بمد المؤسسة بالموارد اللازمة لأداء نشاطها (المدخلات)، وهذه الموارد قد تكون مادية، بشرية، معلوماتية، ومالية، وعليه يستطيع الموردون التأثير على ربحية أي صناعة من خلال فرض الأسعار التي يتعين على المؤسسة دفع ثمن لمدخلاتها أو تخفيض جودة تلك المدخلات.

<sup>1</sup> روبرت.أ. بتس، ديفيد. لي، مرجع سابق، ص 156.

<sup>2</sup> رحيم حسين، إستراتيجية المؤسسة، دار بهاء للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص 174.

- ويستطيع الموردون ممارسة قوتهم التفاوضية على صناعة ما عند:
- قلة توفر البدائل للمورد الذي يبيعه الموردون، مع أهميته بالنسبة للمؤسسة.
- لا تمثل الصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة عميلاً مهماً لهم، وبالتالي لا يعتمد ازدهار الموردين على المجال الصناعي للمؤسسة.
- تميز مورد الموردين والتي تكلف المؤسسة تكاليف عالية إذا ما تحولت إلى مورد آخر.
- عندما لا تستطيع المؤسسة اللجوء إلى التكامل الرأسي الخلفي وتوفير احتياجاتها بنفسها.
- عندما يستطيع الموردون إحداث التكامل الرأسي الأمامي في الصناعة والمنافسة مباشرة مع المؤسسة<sup>1</sup>. أي عندما يستطيع الموردون الدخول بسهولة إلى حد ما الصناعة التي يوردون إليها، حينئذ يتردد المشترون في التفاوض بشدة حول تخفيض الأسعار، لأنهم قد يدفعون الموردين إلى دخول الصناعة.
- فإذا كانت الحالات السابقة تمثل تهديداً على المؤسسات القائمة، فإن هناك حالات أخرى تمثل فيها العلاقة بين المؤسسة والموردين فرصة يتوجب استغلالها هي<sup>2</sup>:
- حصول المؤسسة على احتياجاتها بجودة أعلى وأسعار منخفضة.
- حصول المؤسسة على شروط دفع أفضل من المؤسسات المنافسة الأخرى.
- الالتزام بمواعيد التسليم.
- تحمل أعباء التأمين والنقل.
- توفير احتياجات المؤسسة عند وقوعها في أزمة.

#### 4- القوة التفاوضية للعملاء:

يعد العملاء (المشترين) وفقاً للمفهوم التسويقي المعاصر هم أساس وجود أي مؤسسة، فالمؤسسات توجد لإشباع احتياجات عملائها وتلبية رغباتهم، وبالتالي تحقيق الأرباح في الأجل الطويل التي تمكنها من الاستمرار والنجاح. ويصنف المشترين إلى أربع مجموعات: المجموعة الأولى تشمل المشتري النهائي وهو المشتري الذي يشتري السلعة/ الخدمة للاستخدام الشخصي، المجموعة الثانية تتمثل في المشتري الصناعي وهو المشتري الذي يشتري السلعة/ الخدمة لاستخدامها في مجال عمله أو العملية الإنتاجية، أما المجموعة الثالثة فتشمل المؤسسات الحكومية، في حين المجموعة الرابعة والأخيرة تشمل الوسطاء من موزعين ووكلاء وتجار الجملة والتجزئة الذين يقومون بشراء السلعة بغرض بيعها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Michel Kalika et autres, **Management Stratégique et Organisation**, vuibert, 1999, p64.

<sup>2</sup> صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص 124.

<sup>3</sup> نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001، ص 93.

ويؤثر المشترون الذين سبق ذكرهم على الصناعة من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار والتفاوض على جودة أعلى أو المزيد من الخدمات وذلك يؤثر تأثيراً سلبياً على ربحية الصناعة، وتعتمد قوة العملاء على عدد من العوامل أهمها:

- عندما يقوم العملاء بشراء كميات كبيرة من المنتجات/الخدمات، عندها يمكن للعملاء أن يستعملوا قوتهم الشرائية كعامل ضغط والمفاوضة على تخفيض السعر.
  - عندما تتوفر لدى العملاء معلومات حول أحوال الطلب، أسعار السوق الحقيقية، تكاليف الموردين، فإن قوتهم التفاوضية تزداد، حينئذ تكون المؤسسات المنافسة أقل قدرة على طلب أسعار متميزة.
  - إذا كان للعملاء القدرة على دخول الصناعة التي يشترون منها.
  - إذا كانت للعملاء إمكانية للحصول على المنتجات من موردين آخرين دون تحمل تكاليف تحويل كبيرة، حيث تزيد هذه الظاهرة من قوتهم التفاوضية.
  - عندما تؤدي المنتجات وظيفة محورية، سيدفع المشترون أسعاراً متميزة للحصول عليها، وصناعة الأدوية مثال على ذلك، فالشخص المريض سعر الأدوية لا يعني شيئاً بالنسبة له، ويكون هذا الاتجاه واضحاً عندما يكون المريض متمتع بتأمين صحي يحميه من دفع الأسعار كاملة للعلاج؛
  - حداثة نشأة المؤسسة وقلة المعلومات التي لديها حول عملائها.
- وهكذا فكلما زادت معرفة المؤسسة بالعملاء كلما تمكنت من معرفة الفرص التي من الممكن استغلالها والتهديدات التي عليها مواجهتها كما أن المعرفة برغبات العملاء يمكنها من وضع إستراتيجيات تجذبهم إليها وتحافظ عليهم بدلاً من أن تجذبهم المؤسسات المنافسة.

### 5- إحلال المنتجات:

إضافة إلى التهديد الذي تشكله منتجات منافسي المؤسسة في نفس الصناعة، فإنها تدخل في منافسة مع الصناعات التي تصنع منتجات بديلة لمنتجاتها مما يقلص من ربحية المؤسسة بصفة خاصة ومردودية الصناعة بصفة عامة، والمنتجات الاحلالية أو البديلة هي منتجات صناعة أخرى غير الصناعة القائمة ولكنها تؤدي وظائف مشابهة لوظائف المنتجات الأصلية.

ويعتمد تأثير تهديد الإحلال على ربحية الصناعة على عدد من العوامل منها:

- انخفاض أسعار المنتجات البديلة، وهذا أهم عامل.
  - انخفاض تكلفة تبديل المنتج (تكلفة التحول).
  - عدم وجود تمايز واضح بين المنتجات الأصلية والمنتجات البديلة.
- وعلى سبيل المثال: تنافس المؤسسات العاملة في مجال صناعة القهوة بطريقة غير مباشرة مع المؤسسات العاملة في صناعة الشاي والمشروبات الخفيفة وكل الصناعات الثلاثة تخدم المستهلكين الذين يحتاجون إلى مشروبات، فالأسعار التي تحددها المؤسسات العاملة في صناعة القهوة تتأثر بوجود بدائل

من الشاي والمشروبات الخفيفة، حيث أن ارتفاع سعر القهوة بشكل كبير مقارنة بسعر البدائل الأخرى فلا شك ذلك الذين يشربون القهوة سوف يتحولون إلى البدائل، وقد حدثت هذه الظاهرة عندما دمر الطقس البارد كثيرا من محصول البن البرازيلي في عام 1975-1976، وعليه ارتفع سعر القهوة بشكل قياسي بسبب نقص المحصول، ما جعل المستهلكون يتحولون إلى الشاي بأعداد كبيرة<sup>1</sup>.

ونشير هنا إلى أن المنتجات البديلة ليس بالضرورة أن تحمل نفس خصائص منتجات الصناعة بل إن التباين قد يكون كبيرا جدا ويأتي من صناعات أخرى بعيدة عن نشاط الصناعة، فمثلا نجد أنه يمكن استبدال أدوية معالجة أمراض الحصى في الكلى بأشعة فوق صوتية Ultra-son واستبدال الكتب الورقية بالكتب الإلكترونية<sup>2</sup>.

ومن أجل التصدي للمنتجات البديلة على المؤسسات العاملة بالقطاع إتباع مجموعة من الأساليب منها:

- زيادة الاستثمار في البحث والتطوير كمحاولة لخلق تمايز واضح في منتجاتها ورفع الجودة.
- تخفيض الأسعار التي تستجيب للقدرات الشرائية للعملاء الحاليين لغرض الاحتفاظ بهم.
- زيادة نفقات الحملات الإشهارية مقارنة بالمنتجات البديلة.

إن نموذج بورتر لم يذكر سوى خمسة قوى، إلا أن بعض الدراسات أضافت قوة سادسة ألا وهي جماعات أصحاب المصالح ومنها الحكومة، المجتمعات المحلية، الغرف التجارية، البنوك وحملة الأسهم... الخ، وتختلف أهمية كل جماعة باختلاف طبيعة الصناعة<sup>3</sup>.

وباستخدام نموذج بورتر مع القوة السادسة يمكن النظر إلى قوة أنها قوية باعتبارها تهديدا لأنها تؤدي إلى انخفاض ربحية المؤسسة، وعلى العكس من ذلك، فإن القوة الضعيفة يمكن اعتبارها فرصة لأنها قد تتيح للمؤسسة فرصة الحصول على أرباح أكبر.

إن تحليل بيئة الصناعة يعطي العديد من الفوائد أهمها<sup>4</sup>:

- يساعد المؤسسة على توضيح النطاق الذي تتنافس فيه.
- يركز الانتباه على المؤسسات المنافسة وبذلك يسهل على المؤسسة معرفة منافسيها من خلال المنتجات والخدمات والبدائل الأخرى، ويساعد هذا على وضع إستراتيجية المنافسة.
- يعطي إمكانية لتطوير أدوات لتقييم أهداف المؤسسة.
- يساعد في تحديد عوامل النجاح الرئيسية.

<sup>1</sup> شارلز هل، جاريت جونز، مرجع سابق، ص 150.

<sup>2</sup> زهر العابد، إشكالية تحسين القدرة التنافسية لمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسير، جامعة قسنطينة-2، 2012-2013، ص 77.

<sup>3</sup> نادية العارف، مرجع سابق، ص 93.

<sup>4</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 163.

المطلب الثالث: تحليل بيئة المنافسة

حاول من خلال هذا المطلب توضيح مفهوم بيئة المنافسة وكذلك عناصر تحليلها كما قدمها بورتر.

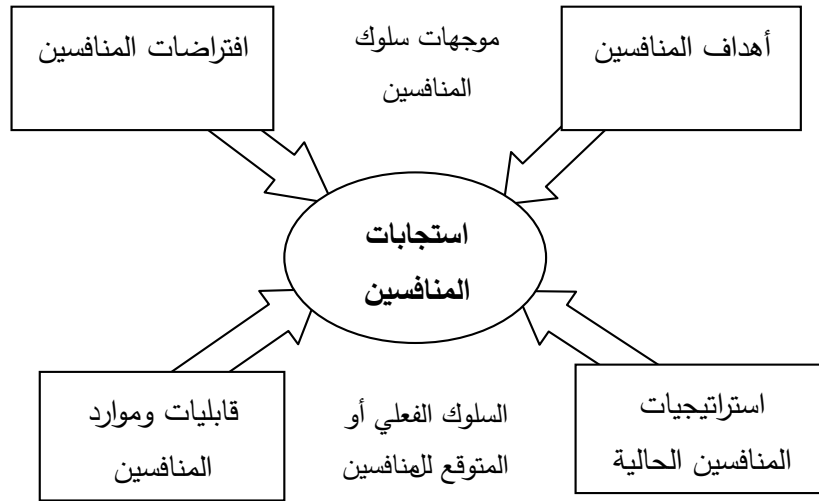
أولاً: مفهوم بيئة المنافسة

يركز تحليل بيئة المنافسة على دراسة وتحليل المؤسسات العاملة في نفس مجال نشاط المؤسسة وتقدم منتج منافس لمنتجاتها بنفس المواصفات لخدمة نفس القطاع من الأسواق والعملاء.

إن تحليل القوى الخمس لنموذج بورتر المذكورة آنفاً يشمل الصناعة ككل ويمثل نقطة انطلاق لتصميم المركز التنافسي للمؤسسة، ويمثل تعريفاً واسعاً للصناعة ومكوناتها التي لا تكون ضمن منافسة مباشرة. مثال ذلك: إن مؤسسة Toyota تمتلك عدداً من المنافسين المباشرين لكن مؤسسة (TVR) قد لا تمثل أحدهم، ومع ذلك فالمؤسستين تعملان في نفس الصناعة (صناعة السيارات)، لأن Toyota هي مؤسسة عالمية وتصنع سيارات لجميع المستويات، أما مؤسسة (TVR) فهي متخصصة بالسيارات الرياضية ذات الحجم الصغير<sup>1</sup>.

وعليه فالهدف من تحليل المنافسة أو تحليل المنافسين هو معرفة المؤسسات المنافسة الحقيقية للمؤسسة (منافسة مباشرة) واستراتيجياتها ودراسة ردود الأفعال المتوقعة لهذه المؤسسات اتجاه الإستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة ومحاولة التأثير في سلوك هذه المؤسسات بما يحقق ميزة لها، ويتضمن تحليل المنافسين مجموعة من العناصر الأساسية حددها بورتر في الشكل رقم (2-2):

الشكل رقم (2-2): عناصر تحليل المنافسين



المصدر: صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية: مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 127.

<sup>1</sup> هاشم فوزي العبادي وآخرون، الإدارة الإستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 372.

## ثانيا: عناصر تحليل بيئة المنافسة

هناك أربعة عناصر لتحليل بيئة المنافسة كما هي موضحة في الشكل أعلاه وهي كالاتي:

## 1- أهداف المنافسين

إن التعرف على الأهداف التي تسعى المؤسسات المنافسة إلى تحقيقها يمكن المؤسسة من إعداد وتفسير أولي لما يقوم به المتنافسون من أعمال، ويمكنها من التعرف على التوجه الاستراتيجي لتلك المؤسسات ويسهل من إمكانية التنبؤ بردود أفعالها اتجاه التحركات التنافسية المختلفة. إن المؤسسات التي تركز على تحقيق الربحية على الأمد القصير تسعى لاعتماد إستراتيجية دفاعية، على العكس من ذلك فالمؤسسات التي تسعى إلى تحقيق أرباح على الأمد الطويل تعتمد إستراتيجية هجومية، والأهداف تتفاوت بين أهداف مالية وأخرى غير مالية من بينها: الربحية، الحصة السوقية، نمو المبيعات، القيادة في مجال التكنولوجيا... الخ. ولكي يمكن التعرف على أهداف المؤسسات المنافسة لا بد من دراسة بعض المؤشرات التي يمكن الاستفادة منها في هذا المجال، ومن بين هذه المؤشرات الهيكل التنظيمي، تركيبة مجلس الإدارة، رسالة المؤسسة وغيرها.

## 2- افتراضات المنافسين

تساعد الافتراضات التي وضعت من قبل المؤسسات حول مؤسساتهم وكذا حول الصناعة في معرفة التحركات أو النشاطات التي سوف تمارسها تلك المؤسسات. ومن الأمثلة على ذلك الافتراضات التي استندت إليها الشركات الأمريكية العاملة في مجال صناعة الدراجات النارية كانت تقوم على أساس وجود أسواق للدرجات ذات المحركات الصغيرة وذلك بالاستناد إلى خبراتهم السابقة في هذا المجال، إن مثل هذه الافتراضات ساعدت شركة Honda على صناعة مثل هذا النوع من الدراجات واستطاعت دخول السوق الأمريكية بقوة مستفيدة من الافتراضات الخاطئة التي اعتمدت عليها شركات صناعة الدراجات الأمريكية<sup>1</sup>.

## 3- تحديد استراتيجيات المنافسين

إذا لم تتمكن المؤسسة من الاهتمام بما يفعله المنافسون يكون مصيرها الفشل، فهي لا تستطيع أن تتوقع ما سيفعله منافسوها ما لم تكن قد راقبت حركاتهم وأفعالهم وفهمت استراتيجياتهم وتوقعت الخطوات التي سوف يخطونها مستقبلا، إن المؤسسات المتنافسة العاملة في الصناعة لا تعتمد إستراتيجية واحدة، ولهذا من الضروري دراسة استراتيجيات تلك المؤسسات ومعرفة فيما إذا كانت تلك الاستراتيجيات قائمة على أساس رد الفعل أو قائمة على أساس الفعل المسبق. إن ردود الأفعال للمؤسسات يمكن أن تصنف إلى أربعة أنواع من الاستجابة<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 127.

<sup>2</sup> هاشم فوزي العبادي وآخرون، مرجع سابق، ص 376.

- ✓ **الثأر (الانتقام):** ردة فعل المنافس تتخذ الأسلوب الهجومي العدائي اتجاه التحديات، فقادة السوق بشكل خاص سيردون مقابل التهديدات التي تستهدف مراكزهم.
  - ✓ **الفشل في رد الفعل:** المنافسون قد يكونوا في المكان الخطأ فيما يخص الأمن في الصناعة، حيث يقومون بتغيرات قليلة مع مرور الوقت، وفي مثل هذا الموقف فإن المؤسسات يكون رد فعلها بطيء جدا مقابل الحركة التنافسية.
  - ✓ **رد فعل محدد:** بعض المنافسون تكون لديهم ردة فعل، لكن فقط للحراك التنافسي في مجال محدد، لاعتقادهم بأن لديهم تأثير على أعمالهم، إذ أنهم يستجيبون فقط لتقليل الأسعار أو لترويج المبيعات ولكنهم قد يفشلون لزيادة المنافس لنفقات الإعلان، وبهذا فإنهم يستجيبون فقط للتغيرات الواضحة ويفشلون في رد الفعل إزاء التحركات الأخرى غير الواضحة والمرئية.
  - ✓ **رد فعل متناقض:** بعض المؤسسات تكون ردود أفعالها غير متوقعة، فقد تكون عدائية في أوقات وفي أوقات أخرى تكون متجاهلة للتحديات التنافسية.
- إن أفضل مصدر لتلقي المعلومات المهمة حول إستراتيجية المنافس نابعة من فحص وتشخيص أدائه وعمله والخطط التي تعتمز الإدارة تنفيذها، كذلك يمكن الحصول على هذه المعلومات الجيدة من خلال التقارير السنوية، المقالات التي تبث في وسائل الإعلام التجارية، الاحتكاك والتكلم مع الزبائن والموظفين وكذا المجهزين، بالإضافة إلى مراجعة المزيج التسويقي لهذه المؤسسات يمكن أن يساعد في تحديد طبيعة الاستراتيجيات المعتمدة من قبل تلك المؤسسات.

#### 4- موارد وقابليات المنافسين

- من أجل تقييم قدرة المؤسسات المنافسة على تحقيق أهدافها لا بد من التعرف على مواردها وقابلياتها التي تعكس نقاط القوة والضعف الخاصة بها، ومن أجل تحديد إمكانات المنافسين، فهناك مجموعة من المجالات التي يجب أن تدرس<sup>1</sup>:
- القابليات الإدارية: إن خلفية القادة ومداخلهم الإدارية في المؤسسات المنافسة يمكن أن تعطي صورة واضحة عن استراتيجياتهم في المستقبل؛
  - القابليات التسويقية: إن تحليل نشاط المنافس فيما يخص المزيج التسويقي يكشف على المجالات التي فيها مهارات المنافسين عالية.
  - القابليات الإبداعية: إن تقييم قابلية المنافس على الإبداع تتيح للمؤسسة الحكم على احتمالية أن يقدم منتجات وخدمات جديدة أو حتى تكنولوجيا جديدة.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 375.

- القابليات الإنتاجية: إن تحديد البنية التحتية الإنتاجية للمنافس يمكن أن توضح المجالات التي تضعه في محل اكتساب ميزة وبالعكس المجالات التي تمثل مشكلات بالنسبة له، ومن بين المؤشرات الدالة على ذلك نذكر: الانتشار الجغرافي لمصانعه، مستوى استغلال الطاقة؛
- القابليات المالية: إن المنافسين الذين لديهم تدفقات نقدية قوية يمتلكون قابلية على تمويل الاستثمارات غير الممكنة لغيرهم من المنافسين.
- وعليه فتحليل المنافسين يحقق العديد من المنافع للمؤسسة يمكن إيجازها فيما يلي<sup>1</sup>:
- تقديم فهم أفضل لمنافسي المؤسسة حول عملهم وما يعرضون من منتجات وخدمات للزبائن.
- يساعد المؤسسة على الاحتفاظ بميزتها التنافسية.
- يساعد على رسم إستراتيجية المؤسسة.
- يحدد البيانات الخاصة بالمنافسين واتجاه الاستراتيجيات التنافسية الواجب صياغتها وتنفيذها، وكذا كل ما يتعلق من أهداف وبرامج يراد تنفيذها.
- إن الهدف من تحليل بيئة الصناعة والمنافسة هو تحديد درجة جاذبية صناعة ما\* للمنتجين الحاليين والمتوقعين والتي تتوقف على التأثير الذي تحدثه قوى التنافس، وكذلك لغرض التعرف على عوامل النجاح الرئيسية في هذه الصناعة.
- وفي نهاية هذا المبحث يمكن القول أن قدرة المؤسسات على مواجهة قوى المنافسة المذكورة سابقا يتوقف على امتلاكها لمزايا تنافسية، تؤهلها على أن تكون لها قدرة تنافسية.

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، **التسويق الاستراتيجي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص238.

\* تشير جاذبية الصناعة إلى إمكانية الربحية التي تحاول المؤسسة اقتناصها من التنافس في الصناعة، فالصناعة الأعلى جاذبية هي التي من السهل عليها نسبيًا تحقيق الأرباح، والصناعة الأقل جاذبية هي تلك الصناعة التي تكون ربحيتها عادة منخفضة.

### المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية

يشهد العالم في الوقت الحالي اهتماما بالغا بالتنافسية فهي العامل الدافع الذي يضبط خطوات الجميع بصفة عامة والمؤسسات الاقتصادية بصفة خاصة ويحفزهم للعمل ولمزيد من العطاء والإبداع أو تحقيق قدر من الميزة التنافسية أو التفوق والتميز على منافسيهم وأقرانهم وصولا إلى تحقيق أقصى المستويات من الربحية، فالدور الحساس التي تلعبه المزايا التنافسية في حياة المؤسسات يوصي بأهمية التعرف على ماهية تلك المزايا.

إن تحديد مفهوم دقيق لكل من مفهوم التنافسية، والقدرة التنافسية والميزة التنافسية، يختلف باختلاف موضع نقاش هذه المصطلحات، فهي تختلف إذا ما تعلق الأمر على مستوى المؤسسة عنه في القطاع وعنه على مستوى الدولة، ولكن مصطلح التنافسية والقدرة التنافسية عادة ما يدلان على نفس المعنى وعلى مختلف المستويات، في حين غالبا ما يقترن مصطلح الميزة التنافسية بالمؤسسة، في حين لا ينفي تداخل هذه المصطلحات في بعض الأحيان.

#### المطلب الأول: مفهوم التنافسية

لقد شكلت التنافسية أحد أهم المواضيع دراسة ونقاشا، ليس في المجال الإداري فحسب وإنما في المجال الاقتصادي أيضا، ونتيجة اختلاف الرؤى بين علماء الاقتصاد وعلماء الإدارة تعددت التعاريف واختلفت، حيث يرى بعض الباحثين أن التنافسية تحمل مفهوم ضيق يتركز على تنافسية السعر والتجارة، وآخرون يرى أن لها مفهوم أوسع تكاد تتضمن كل نشاط الاقتصاد والمجتمع، كما يُنظر إليها في ثلاثة مستويات، المستوى الكلي وتعرف بالتنافسية الوطنية أو تنافسية الدولة، ومستوى القطاع وتعرف بتنافسية القطاع ومستوى المؤسسة وتعرف بتنافسية المؤسسة وذلك كالتالي:

#### أولا: التنافسية الدولية (الوطنية)

1- مفهوم تنافسية الدولة: اختلفت الآراء حول تعريف دقيق وواضح لمفهوم التنافسية الدولية نظرا لتداخله مع العديد من المفاهيم الأخرى، كالنمو، الازدهار والتنمية الاقتصادية، بالإضافة إلى التغير الدائم والمستمر في المصطلحات الاقتصادية، وفيما يلي أهم تعاريف التنافسية الوطنية:

تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) التنافسية الدولية بأنها "الدرجة التي يمكن وفها وفي شروط سوق الحرة وعادلة، إنتاج السلع والخدمات التي تواجه أسواق العالمية، وفي نفس الوقت تحقيق مستوى معيشة متزايد على المدى الطويل".

ويرى المعهد العربي للتخطيط (API) التنافسية على أنها الأداء الحالي والكامن للاقتصاديات في القطاعات والأنشطة المتنافسة مع الاقتصاديات الأخرى. ويتناول هذا التعريف الأنشطة التصديرية والواردات، والاستثمار الأجنبي المباشر.

أما المعهد الدولي للتنمية والإدارة (IMD) عرفها على أنها " قدرة البلد على توليد القيمة المضافة العالية، وبالتالي زيادة الثروة الوطنية، وتحقيق الازدهار للشعوب".

وتجدر الإشارة هنا إلى اختلاف مفهوم التنافسية الدولية أو الوطنية حسب درجة التطور الاقتصادي للدول فيما إذا كانت دولة متقدمة أم دولة نامية، وذلك كمايلي<sup>1</sup>:

- الدول المتقدمة: فتنافسية الدول المتقدمة تعني قدرة الحفاظ على الموقع الريادي في الاقتصاد العالمي، من خلال الإبداع والابتكار، وذلك بعد أن قامت بتحقيق الاستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج.

- الدول النامية: تعني تنافسية الدول النامية القدرة على النمو والحصول على حصة سوقية في المجالات التي تتوفر فيها فرصة لتحويل المزايا النسبية إلى مزايا تنافسية، بالإضافة إلى إيجاد المزيد من المزايا التنافسية، عبر تبني مجموعة من الإصلاحات الهيكلية والسياسات الاقتصادية المناسبة.

**2- مؤشرات التنافسية الدولية:** تتعدد وتتوزع مؤشرات قياس التنافسية، وبشكل عام يمكن أن نستخدم مؤشرين رئيسيين لقياس تنافسية الدولة هما<sup>2</sup>:

- النتائج التجارية للدولة: وتقاس بمؤشرات عدة أهمها:

✓ واقع الميزان التجاري حيث يدل العجز على ضعف تنافسية الدولة أما الفائض يدل على قوة تنافسية الدولة.

✓ تركيب الصادرات حيث يدل زيادة صادرات السلع ذات القيمة المضافة العالية أو المستوى التكنولوجي المرتفع على قوة تنافسية الدولة وبالعكس، فضلا عن الحصول على حصة مستقرة أو متزايدة في السوق المحلية والدولية من خلال تلبية متطلبات السوق المحلي والدولي.

- متوسط الدخل الحقيقي للأفراد ومعدلات نموه: فالدخل الحقيقي للفرد يعتمد على إنتاجية عوامل الإنتاج فإذا كانت مرتفعة ارتفع دخل الفرد الحقيقي، وازداد الرفاه الاقتصادي.

### ثانيا: تنافسية القطاع

يقصد بالقطاع مجموع المؤسسات التي تشترك في نفس النشاط الرئيسي وتنتج منتجات متشابهة أو منتجات بديلة.

ويقصد بالتنافسية على مستوى القطاع (تنافسية الصناعة): قدرة المؤسسات المنتمية لنفس القطاع في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، العدد الرابع والعشرون، ديسمبر 2003، ص6.

<sup>2</sup> علي طالب شهاب، أهم مقومات دعم القدرة التنافسية للاقتصاد البصري، مجلة دراسات البصرة، السنة السابعة، العدد 12، 2011، ص 273.

<sup>3</sup> زكية بوسنة، القدرة التنافسية في الخدمات المالية و المصرفية للجزائر وفق أحكام الاتفاقية العامة لتجارة الخدمات، دار زهران للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، 2014، ص 159.

وتعرف بأنها " قدرة القطاع على تحقيق القيمة المضافة العالية، ضمن بيئة أعمال، ذات تشريعات مرنة وناظمة لها، تتماشى مع التطورات الاقتصادية، وضمن آليات فعالة لقوى السوق، من ناحية الموردين والمستهلكين، بالإضافة إلى حرية الدخول إلى سوق العمل والخروج منها"<sup>1</sup>.

وتقاس تنافسية قطاع معين من خلال الربحية الكلية للقطاع، وميزانه التجاري، ومحصلة الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل والخارج، إضافة إلى مقاييس متعلقة بالكلفة والإنتاجية، والجودة الأفضل للمنتجات، التكنولوجيا المستخدمة.

وبالتالي فإن القطاع التنافسي هو القطاع الذي يستطيع تحقيق معدل ربحية مرتفع في السوق على المدى الطويل، ومعدل إنتاجية مرتفع بتكاليف منخفضة بالنسبة للقطاعات المنافسة الأخرى مع زيادة صادرات هذا القطاع وبالتالي زيادة حصته السوق في السوق الدولية مقارنة بالقطاعات الأخرى المماثلة.

### ثالثاً: تنافسية المؤسسة

**1- تعريف تنافسية المؤسسة:** إن دراسة التنافسية على مستوى كل مؤسسة على حدة، هدف لمختلف

المؤسسات، فهي تمثل رهان يجب على كل مؤسسة كسبه بشتى الوسائل في ظل بيئة تنافسية تتسم بالتغير المستمر، سعياً منها لامتلاك ميزة تنافسية، وتحقيق السبق أمام منافسيها.

وتعرف التنافسية على مستوى المؤسسة بأنها "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوع الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى"<sup>2</sup>. ركز هذا التعريف على قدرة المؤسسة على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة من خلال ثلاث عوامل: الجودة، السعر، والتسليم في الموعد.

والتنافسية هي مرونة المؤسسة والقدرة على الحفاظ على أو تحسين وضعها ضمن البيئة المتغيرة في سوق معينة"<sup>3</sup>.

في حين يرى البعض أن مضمونها ذا طابع دفاعي فقد عرفها على السلمي بأنها "الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعاً في الأسواق المستهدفة"<sup>4</sup>.

بناءً على ما سبق ذكره من تعاريف للتنافسية نرى أنه من الصعب تقديم تعريف محدد ودقيق لها، وعليه يمكن تقديم صورة شاملة للتنافسية رغم تعدد أبعادها على أنها القدرة التي تمتلكها المؤسسة في وقت

<sup>1</sup> المرصد الوطني للتنافسية، التنافسية في الفكر الاقتصادي، 2011، ص 4، على الموقع الإلكتروني:

<http://www.ncosyria.com/assets/files/rep1.pdf> ، بتاريخ 2016/08/25.

<sup>2</sup> الطيب داودي ومراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 12، نوفمبر 2007، ص 38.

<sup>3</sup> Inese Mavlutova and Santa Babauska, **The Competitiveness and Balanced Scorecard of Health Care Companies**, International Journal of Synergy and Research Vol. 2, No. 2, 2013 , p132.

<sup>4</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2001، ص 101 .

معين تمكنها من احتلال أو المحافظة على موقع تنافسي دائم في السوق، باعتبار محور اهتمامها المستهلك، وتختلف القدرة في الآتي:

- قدرة المؤسسة على الاستجابة وإرضاء العملاء من خلال تقديم قيم ومنافع أعلى مما يحققه لهم المنافسين.
- قدرة المؤسسة على الاستجابة وإرضاء العملاء من خلال التميز على المؤسسات المنافسة الأخرى في الجودة والسعر وموعد التسليم وخدمات ما بعد البيع والابتكار.
- قدرة المؤسسة على الاستجابة وإرضاء العملاء من خلال تقديم منتجات عالية الجودة بتكاليف منخفضة مقارنة بالمنافسين.

## 2- مؤشرات قياس تنافسية المؤسسات

يمكن قياس تنافسية المؤسسة من خلال مؤشرات متعددة، وتتمثل بعض هذه المؤشرات في ما يلي:

- **المؤشرات المالية:** حيث يتم الحكم على تنافسية المؤسسة من خلال مقارنة نسبها المالية المحققة مع تلك الخاصة بقطاع نشاطها.
- **المؤشرات التجارية:** تتحدد مكانة المؤسسة في السوق مقارنة بمنافسيها انطلاقاً من عدة مؤشرات مثل: الحصة السوقية (نصيب المؤسسة من مبيعات السوق)، الجودة، ولاء الزبائن... الخ.
- **المؤشرات التنظيمية:** يتعلق الأمر بتنظيم المؤسسة لوظائفها وتمركز القرارات ونظام المعلومات.
- **المؤشرات التسييرية:** ترتبط بكفاءة مديري المؤسسة كالقيادة والتفاوض، وعلاقتهم بالعاملين.
- **المؤشرات التقنية:** تتمثل في قدرة المؤسسة على التحكم في الأساليب التقنية المرتبطة بإنتاج منتجات ذات جودة عالية وبأقل تكلفة ممكنة، بالإضافة إلى درجة التجديد والابتكار.

ومن خلال المؤشرات السابقة الذكر يمكن الحكم على تنافسية المؤسسة من خلال القيام بالمعايرة التنافسية Benchmarking، حيث يتم مقارنتها إما بالمؤسسة الرائدة في السوق أو بالمعدل السائد في السوق، فاقتراب المؤسسة من مؤشرات المؤسسة الرائدة يعني تحسين تنافسياتها، والعكس صحيح، وعندما تتفوق مؤشرات المؤسسة على المعدل السائد في السوق فإن هذا يعني بأنها في رواق تنافسي جيد والعكس كلما انخفضت هذه المؤشرات عن المعدل السائد في السوق فهذا يدل على ضعف تنافسية المؤسسة.

نستخلص من كل ما تقدم أن تنافسية الدولة تختلف عن تنافسية المؤسسة وتنافسية، كما أن العلاقة بين التنافسية على المستويات الثلاثة هي علاقة تكاملية إذ أنّ أحدها يؤدي إلى الآخر فلا يمكن الوصول إلى قطاع تنافسي دون وجود مؤسسات ذات قدرة تنافسية قادرة على قيادة القطاع لاكتساب مقدرّة تنافسية على الصعيد الدولي.

وهنا تجدر الإشارة إلى أنّ البعض يخلط بين مفهوم المنافسة والقدرة التنافسية إلا أن هناك فرق مفاهيمي مهم بينهما، إذ يمكن اعتبار المنافسة كمفهوم توضيحي، يسمح لنا بوصف الحالة الخاصة

بالأعمال، ويتعلق الأمر هنا بهيكل السوق، وهذا الأخير يكون في حالة المنافسة التامة عند توفر البعد الأمامي المتمثل في تواجد عدد كبير من المؤسسات<sup>1</sup>.

وهناك من يرى بأن المنافسة علاقة تنشأ بين مؤسسات لا تعرف بعضها البعض أي أنها علاقة اجتماعية هدف كل مؤسسة هو توليد قيمة للعملاء تبنى من خلالها علاقات مباشرة دون إدراك عندما ترغب في التواصل مع نفس العملاء هذه العلاقة غير المباشرة مع الآخر الذي هو المستهلك التي تقود إلى توضيح العلاقة بين المنافسين<sup>2</sup>.

وعليه فالمنافسة تعبر عن حالة المزاومة بين مجموعة من المؤسسات المتصارعة فيما بينها لأخذ موقع معتبر من السوق وتنمية حصتها السوقية سواء أكان في السوق المحلية أم في السوق العالمية، وهناك نوعين من المنافسة في دنيا الأعمال، مباشرة وتتمثل في الصراع بين المؤسسات العاملة في نفس القطاع، يمكن أن يتم هذا الصراع باستخدام أساليب مختلفة كالتركيز على الأداء، الجودة، السعر، التصميم، خدمات ما بعد البيع... وغير مباشر وتتمثل في الصراع بين المؤسسات القائمة في المجتمع للحصول على المواد المتاحة (موارد بشرية، طبيعية... الخ)، كما تتخذ المنافسة أربعة أشكال: المنافسة الكاملة، احتكار القلة، المنافسة الاحتكارية والاحتكار الكامل.

### المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية وأنواعها

تعد المنافسة ظاهرة تلازم ظهورها مع التطور السريع الذي عرفته الاقتصاديات إلى جانب ما أفرزته ثورة الاتصالات والمعلومات، كل هذا دفع بالمؤسسات على الإبداع والابتكار مستخدمة في ذلك جميع الوسائل الكفيلة بضمان تنافسية أعلى وقدرة أكبر على المواجهة والتصدي للمنافسين، وأن تحقيق ذلك يتطلب التحسين والتميز المستمرين لأدائها للاحتفاظ بالمواقع المهمة ومنه ضرورة امتلاكها للمزايا التنافسية التي تؤهلها لذلك.

### أولاً: مفهوم الميزة التنافسية

إن الهدف من تحليل تنافسية المؤسسة يتمثل في تحديد طبيعة الميزة التنافسية التي تتميز بها عن منافسيها المباشرين بالدرجة الأولى وبقية المنافسين فيما بعد، كما أن التحليل من أجل تشخيص الميزة التنافسية، لا يتطلب الحصول على بيانات تاريخية فقط، بل أن التحليل يقوم بتقدير الاتجاهات والنتائج ومقارنتها مع بيانات المنافسين.

<sup>1</sup> سحنون جمال الدين وحمدى معمر، تحليل التنافسية على مستوى القطاع الصناعي، الملتقى الدولي الرابع حول "المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف بالتعاون مع مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، يومي 09/08 نوفمبر 2010، ص2.

<sup>2</sup> Frédéric Le Roy, L'affrontement dans la relation de concurrence, Revus de français de gestion, France, Jan/Fév. 2004, p 180.

وقد جاء مفهوم الميزة التنافسية ليحل محل الميزة النسبية في التجارة الدولية لريكاردو، والتي أرجع بموجبها التخصص والتبادل التجاري ما بين الدول إلى الوفرة النسبية لعوامل الإنتاج الموروثة، وهنا يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من المزايا<sup>1</sup>:

- ✓ المزايا المطلقة: وهي التي ترتبط بتوفير عوامل اقتصادية نادرة، من مواد خام نادرة، أو توفير الطاقة المحركة، أو موقع استراتيجي خاص، أو العمالة المتخصصة الماهرة.
- ✓ المزايا النسبية: وهي العوامل التي تتوفر لدى المؤسسات المختلفة، ولكن بدرجات مختلفة.
- ✓ المزايا التنافسية: وهو ما تسعى إليه المؤسسات المعاصرة لمواجهة التحديات وضمان البقاء والتفوق في الساحة التنافسية، وتعتمد الميزة التنافسية على الاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة بمختلف أنواعها لدى المؤسسة من جهة، ومدى إمكانية تغطية وتلبية حاجات العملاء بأفضل الطرق من جهة أخرى.

إن المفهوم الأساسي للميزة التنافسية يرجع إلى (Chamberlin) سنة 1939 ثم إلى (Selznick) سنة 1959 الذي ربط الميزة بالقدرة، ثم حصل تطور في هذا المفهوم حين وصف (Schendel & Hofer) الميزة التنافسية بأنها الوضع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها عن طريق أنماط نشر الموارد، حيث أخذوا الميزة على أنها شيء يمكن استخدامه ضمن إستراتيجية المؤسسة، فالمقدرات التنافسية اعتبروها متغيرات مستقلة والأداء هو المتغير التابع، وفي سنوات الثمانينات بدأ هذا المفهوم في الانتشار داخل أوساط المؤسسات خاصة بعد الإسهامات التي قدمها كل من Day سنة 1984 و M.Porter سنة 1985، حيث اعتبروا الميزة التنافسية هي هدف الإستراتيجية المتغير التابع، وليس بشيء يستخدم ضمن الإستراتيجية، وتبريرهم في ذلك هو أن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية، حيث أن تحقيق الميزة التنافسية سيتولد عنه ضمنا وبشكل أوتوماتيكي أداء بشكل أعلى<sup>2</sup>.

ولا يزال التوجه نحو إرساء قواعد محددة حول الميزة التنافسية مستمرا، إذ أن الأبعاد والعناصر التي تتفاعل معها الميزة التنافسية متعددة ومتنوعة، الأمر الذي أدى إلى انعدام تعريف محدد تماما ومتفق عليه حول الميزة التنافسية. أو بصورة عامة، فإن حداثة حقل الإدارة الإستراتيجية قد جعل بعضا من مفاهيمه وبضمنها الميزة التنافسية ما يزال بدون تعريف محدد لها<sup>3</sup>. ولهذا سنستعرض عدة تعاريف للميزة التنافسية لتوضيح هذا المفهوم من عدة زوايا:

حسب M. Porter فإن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى

<sup>1</sup> زكية بوسنة، مرجع سابق، ص ص 163-164.

<sup>2</sup> حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 137.

<sup>3</sup> محي الدين يحيى القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2012، ص 79.

آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع<sup>1</sup>. ركز تعريف بورتر على ضرورة إحداث العملية الإبداعية ويعتبرها جوهر الميزة التنافسية.

وجاء تعريف علي السلمي للميزة التنافسية بأنها "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للزبائن تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر الزبائن الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتمايز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون"<sup>2</sup>.

كما عرفها Fahey "أي شيء يميز المنظمة ومنتجاتها تميزا ايجابيا عن منافسيها من وجهة نظر الزبون والمستعمل النهائي للمنتجات"<sup>3</sup>.

يشير التعريفين الأخيرين إلى أن امتلاك المؤسسة للمعدات الحديثة أو الموارد المالية الكبيرة مثلا، لا يعد ميزة تنافسية ما لم تترجم إلى منتج أو خدمة يقيّمها من هم خارج المؤسسة (المكانة الذهنية) تقييما يجعلهم يمتلكون ذلك المنتج أو تلك الخدمة، حيث يقدم له المزيد من المنافع الذي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.

والميزة التنافسية عند (Hofer) هي "المجالات التي تتفوق بها المنظمة على منافسيها"<sup>4</sup>. أي أن الميزة التنافسية تشير إلى المجالات التي يمكن للمؤسسة أن تنافس غيرها بطريقة أكثر كفاءة وفاعلية وذلك من خلال أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية، وكذلك فيما يتعلق بمواردها وكفاءتها البشرية.

ويركز Rappaport على عنصر القيمة والكلفة في إيرادته لتعريف الميزة التنافسية "فمتى ما استطاعت المنظمة من تقليص كلفها الكلية وكانت مبيعاتها تفوق هذه الكلف فإنها تكون قد حققت الميزة التنافسية من خلال توفير قيمة متفوقة أو كلفة منخفضة للزبائن"<sup>5</sup>. فالميزة التنافسية حسب هذا التعريف تعني تحقيق فجوة أكبر عن المنافسين بين القيمة التي يوليها المستهلكون للمنتج والتكلفة التي تتحملها لإنتاج ذلك المنتج (قيمة أكبر - كلفة أقل) وبالتالي تحقيق ربحية أعلى. ويقال إن المؤسسة لديها ميزة تنافسية عندما يتم تنفيذ إستراتيجية خلق القيمة لم تنفذ في وقت واحد من قبل أي منافس حالي أو محتمل<sup>6</sup>.

وعرفها الزغبى بأنها "خاصية أو مجموعة خصائص نسبية تنفرد بها المنظمات ويمكنها الاحتفاظ بها لمدة طويلة نسبيا، نتيجة صعوبة محاكاتها أو التي تحقق خلال تلك المدة المنفعة لها وتمكنها من التفوق

<sup>1</sup> Michel Porter, Avantage concurrentiel des Nations, Inter Edition, France, 1993, p 48.

<sup>2</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001، ص 104.

<sup>3</sup> زكريا الدوري، أحمد علي صالح، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال: قراءات وبحث، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 205.

<sup>4</sup> ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 194.

<sup>5</sup> محي الدين يحيى القطب، مرجع سابق، ص 80.

<sup>6</sup> Sabah Agha and Laith Alrubaiee, Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance, International Journal of Business and Management, Vol. 7, No. 1; January 2012, p 195.

على المنافسين فيما تقدمه من خدمات/ منتجات للعملاء<sup>1</sup>. ركز هذا التعريف على التفرد مع ضرورة الاحتفاظ به لمدة طويلة من الزمن وعدم القدرة على التقليد من قبل المنافسين. وهناك من ركز على عنصر الربح في تعريفه للميزة التنافسية، فقد عرفها Peteraf بأنها "الإبقاء على الأرباح أعلى من المعتاد"<sup>2</sup>.

وقد جرت العادة على وصف مصطلح "الميزة التنافسية" من حيث " صفات وموارد المنظمة التي تتيح لها التفوق على الآخرين في نفس الصناعة أو المنتج في السوق"<sup>3</sup>. ويمكن إدراج هنا مصطلح "مستدامة" للتعبير عن الميزة التنافسية المستدامة والذي يعبر عن "حماية هذه الصفات والموارد والتي يجب أن تقدم على مدى فترة عادة غير محددة من الزمن في المستقبل من أجل الحفاظ على قدرة المنظمة التنافسية"<sup>4</sup>. من جل التعاريف السابقة الذكر والتي من خلالها وضحنا مفهوم الميزة التنافسية ومن عدة جوانب يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها أي شيء يميز المؤسسة ومنتجاتها/ خدماتها تميزا ايجابيا عن بقية المنافسين وذلك من وجهة نظر العملاء، وزيادة القيمة المدركة من قبلهم وتحقيق رضاهم، وبالتالي تمكنها من التفوق على المنافسين، مع القدرة على الاستمرار في الاحتفاظ بهذه الميزة.

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتم الاستناد إلى الشروط التالية<sup>5</sup>:

✓ حاسمة، أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين.

✓ الاستمرارية، بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن.

✓ إمكانية الدفاع عنها وصعوبة محاكاتها أو إلغائها من قبل المنافسين.

ولكي تضمن هذه الشروط فعالية الميزة التنافسية يجب أن تكون مجتمعة لأن كل شرط مرهون بالآخر، حيث أن الحسم مقترن بالاستمرارية وهذا الأخير مقترن بشرط إمكانية الدفاع عنها، فكيف لها أن تستمر وهي هشة يمكن إلغائها، وكيف لها أن تكون حاسمة وهي لم تستمر طويلا.

ثانيا: خصائص الميزة التنافسية وشروط الحفاظ عليها

### 1- خصائص الميزة التنافسية:

ومن أجل إعطاء مفهوم أوضح للميزة التنافسية فقد تم وصفها بالآتي:

- أنها نسبية، أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة.
- أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
- تنبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها.

<sup>1</sup> حسن علي الزعبي، مرجع سابق، ص 138.

<sup>2</sup> Mohammad Hakkak and Masoud Ghodsi, Development of a Sustainable competitive advantage Model Based on Balanced scorecard, International Journal of Asian Social Science 5(5), AESS Publications, 2015, p 299.

<sup>3</sup> Kazem Chaharbaghi and Richard Lynch, Sustainable competitive advantage: towards a dynamic resource-based strategy, Management Decision, 1999, p 45.

<sup>4</sup> Ibid, p46.

<sup>5</sup> Gérard Garibaldi, Stratégie concurrentielle: choisir et gagner. Éditions d'organisation, 1994, p 95.

- تتعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها، وفي قيمة ما تقدمه إلى مشتريها.
  - يجب أن تؤدي إلى التأثير في سلوك المشترين وتفضيلاتهم فيما تقدمه إليهم المؤسسة.
  - تتحقق لمدة طويلة من الزمن ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها أو تجديدها<sup>1</sup>.
  - تبنى على اختلاف وليس على تشابه؛
  - عادة ما تكون مركزة جغرافياً<sup>2</sup>.
  - أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بكل سهولة ويسر وفق التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية<sup>3</sup>.
- ويقترح Wheel right بأن الميزة التنافسية القوية لها الخصائص التالية<sup>4</sup>:
- أنها تحدد بالاعتماد على حاجات ورغبات الزبائن.
  - أنها تقدم دعماً هاماً يساهم في نجاح أعمال المؤسسة.
  - أنها تتصف بالديمومة والقوة وصعوبة تقليد المنافسين لها.
  - أنها توفر الانسجام بين موارد المؤسسة والفرص الموجودة بالبيئة.
  - أنها الأساس للتحسينات المستقبلية.
  - أنها تقدم التوجيه والتحفيز لكل المؤسسة.
- وبذكر الخصائص السابقة يمكن القول أن خاصية الديمومة تأتي في المقام الأول، فديمومة الميزة التنافسية تنتهي بمجرد أن يستطيع المنافسون تقليدها أو محاكاتها، ومن هنا كان لابد استمرارية التطوير والتجديد في الميزة.
- إن ديمومة الميزة التنافسية بالمؤسسة تتأثر بثلاثة عوامل هي: حجم السوق المستهدفة، وزيادة فرص الحصول على الموارد والعملاء، والقيود المفروضة على قوة المنافسين<sup>5</sup>.
- 2- شروط الحفاظ على الميزة التنافسية:**
- في واقع الأمر، إن خلق ميزة تنافسية مهمة صعبة، ولكن الحفاظ عليها أصعب بكثير، وعليه فالحفاظ على ميزة تنافسية يعتمد على ثلاثة شروط<sup>6</sup>:

<sup>1</sup> محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الاستراتيجية، منظور الميزة الاستراتيجية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 155.

<sup>2</sup> Gérard Garibaldi, op.cit, p95.

<sup>3</sup> فرحاتي لويبة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة: دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة- باتنة-، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة-، 2015-2016، ص 154.

<sup>4</sup> زكريا النوري، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 206.

<sup>5</sup> Mohammad Hakkak and Masoud Ghodsi, op.cit, p 300.

<sup>6</sup> Hasan Safarnia and others, Review of Competitive Intelligence & Competitive Advantage in the Industrial Estates Companies in the Kerman City: Appraisal and Testing of Model by Amos Graphics, International Business and Management, Vol. 2, No. 2, 2011, p 52.

✓ مصدر الميزة التنافسية: هناك تسلسل هرمي فيما بين المزايا، حيث يمكن أن تكون مزايا ثانوية (تخفيض تكاليف القوى العاملة)، أو مزايا رئيسية (حيازة التكنولوجيا الخاصة التي تتطلب الحصول على مستوى مهارة أعلى).

✓ تعدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة: العامل الحاسم الثاني هو عدد مصادر الميزة التنافسية، حيث كلما تعددت وتنوعت المصادر كلما كان ذلك أفضل.

✓ درجة التحسين والتجديد المستمر في الميزة: يرتبط العامل الثالث من الحفاظ على الميزة التنافسية بالجهود المتواصلة للتجديد والتحسين: كل ميزة هي عرضة للتقليد والمحاكاة.

### ثالثاً: أنواع الميزة التنافسية

إن وجود الميزة التنافسية يساهم في خلق وضعية تنافسية متفوقة تسمح للمؤسسة من تحقيق أرباح أعلى من منافسيها، وذلك من خلال قدرة المؤسسة إما على التميز بتكاليف منخفضة، وإما من خلال تميز منتجاتها عن منافسيها:

#### 1- الميزة التنافسية الداخلية (ميزة التكلفة الأقل):

تكون الميزة التنافسية داخلية عندما تكتسب المؤسسة الأفضلية بتحكمها في تكاليفها مقارنة بالمنافسين، والإستراتيجية التي تبنى على الميزة التنافسية الداخلية هي إستراتيجية قيادة التكاليف وبالتالي على المؤسسة اكتساب ميزة التكلفة الأقل والتي تعني " قدرة المؤسسة على تصميم، وتصنيع، وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسة المنافسة ومما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر"<sup>1</sup>. وتعتبر ميزة التكلفة الأقل من أحد المقومات الأساسية لزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، حيث أن تخفيض التكاليف ينجم عنه خفض الأسعار إلى المدى الذي يتعدى قدرة المنافسين، وللحيازة على ميزة التكلفة الأقل يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل ومن بين هذه العوامل نذكر<sup>2</sup>:

- مراقبة الروابط والعلاقات الكامنة بين الأنشطة المنتجة للقيمة ومن ثم استغلالها؛
- مراقبة التعلم من خلال مقارنة أساليب وتقنيات التعلم مع المعايير المطبقة في نفس القطاع؛
- مراقبة لإدماج والفصل بين النشاطات المنتجة للقيمة بشكل يقلص تكاليف هذه الأنشطة؛
- الإجراءات التقديرية وتغيير أو إلغاء الإجراءات المكلفة التي لا تساهم في عملية التميز؛
- مراقبة العوامل الحكومية والسياسية كالتشريعات الموضوعية لتنظيم النشاط الاقتصادي.

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1999، ص 84.

<sup>2</sup> فرحاتي لويبة، مرجع سابق، 155.

## 2- الميزة التنافسية الخارجية (ميزة التمايز):

تكون الميزة التنافسية خارجية عندما يمكن تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المشتري، أي تقديم منتجات تدرك من قبل العملاء بأنها فريدة في خصائصها عما يقدمه المنافسون، وهذا ما يمنح للمؤسسة قوة أكبر في السوق بحيث تتمكن من فرض أسعار أعلى مقارنة بالمنافسين، والإستراتيجية التي تبنى على الميزة التنافسية الخارجية هي إستراتيجية التمايز أو التمييز، ومن أجل الحياة على ميزة التمايز يتم الاستناد على عوامل التفرد والتي منها<sup>1</sup>:

- تمثل الروابط الموجودة بين الأنشطة، مع الموردين ومع قنوات التوزيع الخاصة بالمؤسسة مصدرا للتمايز.

- التموضع أو مركز المؤسسة وكذا الموقع التي تحتلها وحداتها التابعة لها.

- التعلم وأثار نشره حيث يؤدي إلى تطوير الأداء إلى الأفضل بفضل المعرفة التي يملكها كافة أفراد المؤسسة.

- إدراج وإدماج أنشطة جديدة منتجة للقيمة والتنسيق بينها لزيادة تميز المؤسسة.

ولابد من الإشارة هنا إلى نقطة أساسية وهي تكلفة التمايز، فأى مؤسسة تسعى للحصول على خاصية التفرد تخصص مبالغ كبيرة لذلك، وتختلف تكلفة التمايز من مؤسسة لأخرى، كما أنها ترتبط بعوامل تطور التكاليف وكلاهما يؤثر ويتأثر بالآخر، ومن خلال البحث عن خاصية التمايز، يمكن أن تقع بعض المؤسسات في بعض الأخطاء وهي: التمايز المفرط، سعر إضافي مرتفع بالإضافة إلى عدم معرفة تكلفة التمييز<sup>2</sup>.

ويسمح التحديد الجيد لميزتي التكلفة الأقل والتمايز للمؤسسة بتركيز الجهود في اتجاه يحول دون هدر قدراتها ومواردها، وبالتالي فإن التحكم في العوامل المؤثرة على هذين النوعين قد يؤدي إلى تحقيق ميزة التكلفة الأقل وميزة التمايز في آن واحد، بشرط أن لا تتعارض الواحدة مع الأخرى، ويتم الاعتماد في اختيار نوع الميزة دون الآخر إلى العوامل الآتية<sup>3</sup>:

✓ جاذبية النشاط وربحية القطاع؛

✓ حدة المنافسة وطبيعتها؛

✓ التكنولوجيا المستعملة ودرجة التغير فيها؛

✓ تطور احتياجات الزبائن خلال الزمن ومدى تنوعها؛

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 156.

<sup>2</sup> Michel Porter, **Avantage concurrentiel des Nations**, op.cit, p100.

<sup>3</sup> هلالى الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة دراسة حالة: الشركة الجزائرية لهاتف النقال **MOBILIS**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف - المسيلة -، 2008-2009، ص

✓ الفرص المستقبلية الممكنة.

### المطلب الثالث: أهمية الميزة التنافسية وأبعادها

نحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى أهمية امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية، وكذا أبعادها، حيث تغيرت وتطورت أبعاد التنافس التي تعتمد عليها المؤسسات في تعاملها مع السوق.

#### أولاً: أهمية الميزة التنافسية

تكمن أهمية امتلاك المؤسسة ميزة تنافسية في ما يلي:

- تتيح للمؤسسة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد، لأن الميزة تنسم بالاستمرارية والتجديد؛
- تعطي المؤسسة تفوق نوعياً وكماً وأفضلية على المنافسين، وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية؛
- تساهم الميزة في التأثير الإيجابي في مدركات العملاء، وباقي المتعاملين مع المؤسسة وتحفزهم لاستمرار وتطوير التعامل وإطالته؛
- تعطي الميزة ديناميكية للعمليات الداخلية للمؤسسة، وذلك نظراً لكونها مستندة على مواردها وقدرتها ومجالاتها.
- تعتبر الميزة المحفز للمؤسسات لتنمية وتقوية مواردها وقدرتها وتدفعها إلى البحث والتطوير من أجل المحافظة على هذه الميزة وتقويتها<sup>1</sup>.
- هي الأساس الذي تصاغ حوله الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة؛
- تعتبر سلاح لدى المؤسسات لمواجهة تحديات السوق والمنافسين؛
- خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولاءهم، وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم.
- تحقيق التميز الإستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والإستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة المنافسة.
- ضمان بقاء واستمرار المؤسسة<sup>2</sup>.
- الحصول على حصة سوقية أفضل وأكبر قياساً بالمنافسين، وهذا إذا ما حققت الرضا والقبول لعملائها وما يتوافق مع أهدافها الإستراتيجية المخططة.
- تنعكس الزيادة في الحصة سوقية على زيادة العوائد المالية والأرباح الصافية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> فرحاتي لويبة، مرجع سابق، ص 153.

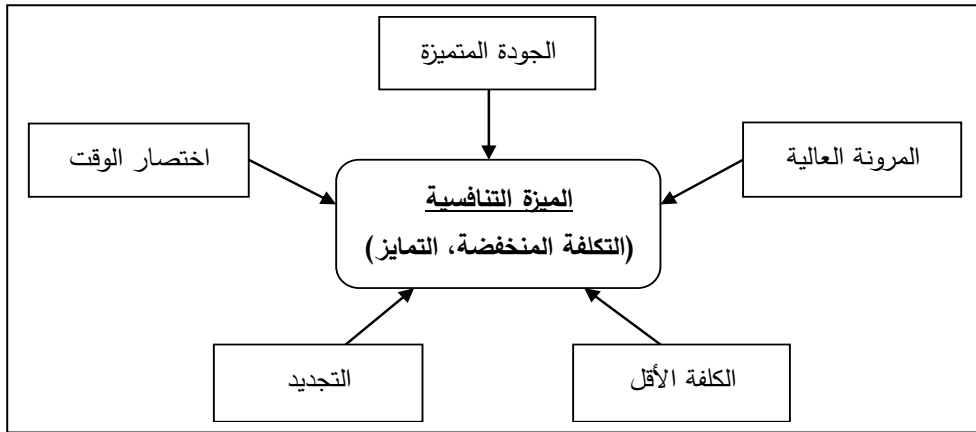
<sup>2</sup> ابتسام صبرينة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2015، على الموقع الإلكتروني: <http://www.hrdiscussion.com/hr95628.html> ، بتاريخ 2016/07/08.

<sup>3</sup> ثامر البكري، مرجع سابق، ص 193.

ثانيا: أبعاد الميزة التنافسية

إن المؤسسات التي تريد أن تبقى في الصدارة وتسعى للبحث عن تفوق مستمر ودائم على منافسيها أن تتبنى البعد التنافسي المتوافق مع قدراتها وبيئتها التسويقية المحيطة بها، وبسبب التطورات والتغيرات البيئية وكذا تغير حاجات ورغبات العملاء عبر الزمن تغيرت أبعاد التنافس ولم تعد المؤسسات تركز على بعد محدد مثل التكلفة سابقا، وإنما اتجهت بعض المؤسسات إلى بعد آخر من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية وأصبحت أساسا للمنافسة، واستمرت مؤسسات أخرى تحاول أن تجمع أكثر من بعد في آن واحد مثل سرعة التسليم والمرونة، وذلك كي تحقق الميزة التنافسية على غيرها من المؤسسات المنافسة، وبعبارة أكثر دقة يمكن للمؤسسة أن تتميز عن غيرها من المؤسسات الأخرى إذا انفردت ببعد أو أكثر من أبعاد الميزة التنافسية والتي يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (2-3): أبعاد تحقيق الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الباحثة

1- بعد الجودة:

تعتبر الجودة سلاحا تنافسا فاعلا بالنسبة للمؤسسة وذلك لأنها تحقق ميزة تنافسية في مجال نشاطها، فقد زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات العملاء والحرص على رضاهم إذ لم يعد السعر العامل الحاسم في اتخاذ العميل قرار الشراء، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له والقيمة التي يسعى للحصول عليها، هذا ما أوجب على المؤسسات التي تريد البقاء والاستمرار في ساحة المنافسة أن تسعى للفوز بطلبات العميل من خلال تقديمها لمنتجات تتحقق توقعات العميل ورضاه، والجودة عموما تختلف بين المنتجات من جودة مرتفعة إلى جودة منخفضة، وكلما كانت الجودة مرتفعة كلما كانت المرادوية جيدة.

ورغم تعدد تعاريف الجودة إلا أننا نعتد التعريف التالي "مجموعة الخصائص والصفات المتجسدة في المنتجات والتي تجعل الزبون قادرا على إشباع الحاجات المعلنة والضمنية"<sup>1</sup>. أي أن الجودة تتحقق

<sup>1</sup> برحومة عبد الحميد، شريف مراد، الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الثالث، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، جوان 2008، ص 127.

- عندما ينجح المنتج في تصميم وتنفيذ وتقديم منتج (سلعة أو خدمة) تشبع حاجات وتوقعات العميل المعلنة وحتى تلك التي لم يفصح عنها كذلك. وعليه يمكن أن يتحقق بعد الجودة من خلال<sup>1</sup>:
- ✓ جودة التصميم: وهو درجة ملائمة مواصفات التصميم مع متطلبات العميل، وأن تكون على درجة كبيرة من التطابق مع توقعاته؛
  - ✓ جودة المطابقة: وتعني درجة التوافق بين المنتج المقدم للسوق وحاجات ورغبات العملاء من جهة. وجعل نسبة المعيب والتالف إلى أدنى درجة ممكنة.
  - ✓ جودة الخدمة: وتعني بها الخدمات المرافقة للمنتجات التي تم شرائها، والتي قد تكون إرشادية، تدريبية، صيانة، ضمانات، والتي من شأنها أن تزيد من جودة المنتج.
- وللجودة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة، حيث أن تحسين الجودة يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وبالتالي تخفيض التكاليف، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة نصيب المؤسسة من حصص السوق ومن رفع الأسعار وهذا ما يؤدي إلى زيادة أرباحها ويمكنها ذلك من الاستمرار والبقاء في مجال المنافسة.
- ويتطلب التنافس بالجودة عدة مقومات تتمثل أهمها فيما يلي:
- جعل حاجات وتوقعات العميل كأساس لتصميم المنتجات وكافة وظائف ونظم المؤسسة.
  - اختيار وتدريب وحفز عاملين لديهم القدرة على الأداء المتميز القائم على الابتكار.
  - تصميم سليم للمنتجات وتنفيذ سليم للتصميمات.
  - زرع وتنمية ثقافة الجودة بالمؤسسة متضمنة ضرورة الأداء السليم من المرة الأولى.
  - تطوير علاقات مع الموردين.
  - توفير التجهيزات اللازمة التي تهيئ مقومات الإنتاج المرن كلما تطلب الأمر ذلك.
  - استخدام تكنولوجيا معلومات متقدمة في تصميم النظام الإنتاجي، كتصميم المنتجات بالحاسب الآلي ونظم الصنع المرنة.
  - تبني فلسفة تأكيد الجودة التي تركز على مبدأ الجودة من المنبع والأداء السليم من المرة الأولى، بدلا من فلسفة مراقبة الجودة التي تركز على كشف الانحرافات أو الأخطاء بعد وقوعها.
  - تبني مفهوم التحسين المستمر تحت مظلة مفهوم إدارة الجودة الشاملة<sup>2</sup>.
  - التركيز على أهمية البحث والتطوير.
  - توفير جو عمل مريح، والتركيز على أهمية وقيمة العمل الجماعي.
  - دمج أهداف الجودة بأهداف المؤسسة ومؤشرات الأداء.
  - يتوجب على المؤسسة أن تحدد الجودة من وجهة نظر العميل.

<sup>1</sup> ثامر البكري، مرجع سابق، ص 206.

<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص ص 134-135.

## 2- بعد التكلفة:

إن التحكم في التكاليف يمثل بعدا تنافسيا يكون السعي إلى تحقيقه هو اهتمام مستمر لكل مؤسسة من أجل اكتساب الميزة التنافسية، فلا يمكن تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف، حيث أن التكاليف المنخفضة هي الهدف أعملياتي الرئيسي للمؤسسات التي تتنافس من خلال الكلفة.

وعلى المؤسسة التي تعمل على تدنية تكاليفها لتحقيق الميزة التنافسية أن تحافظ على مستوى جودة المنتج المستهدفة، والتقيد بالتوقيت المناسب لتسليم المنتج، وأن يكون السعر متناسب مع السعر السائد في السوق قصد إرضاء العملاء. حيث يتطلب التنافس من خلال خفض التكلفة مع مراعاة كل ما سبق ما يلي<sup>1</sup>:

- تحديد وتحليل كافة عناصر التكلفة والمراحل المؤثرة في مستوى التكلفة.
- زرع وتنمية ثقافة ترشيد التكلفة لدى كافة المستويات وكذا التخصصات في المؤسسة.
- تجنب مسببات المخزون الراكد واستنباط أساليب التخلص منه دون تأخير.
- تشجيع العاملين على تقديم أفكار مبتكرة لترشيد التكلفة وتقييمها بالاعتماد على معايير موضوعية وكذا مكافأتهم عليها.

## 3- بعد المرونة:

يعتبر هذا البعد حالة جديدة أفرزتها متغيرات البيئة وعكستها تعقيدات الحياة وأصبحت الكلفة والجودة أبعاد تقليدية، وتعد المرونة الأساس لتحقيق الميزة التنافسية ويقصد بها قدرة المؤسسة على<sup>2</sup>:

- مسايرة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا وتصميم المنتجات على وفق رغبات ومتطلبات العملاء، على اعتبار أن العميل وسلوكه يكمن في رغبته الدائمة للتغيير.
  - الاستجابة للتغير في حجم الإنتاج بالزيادة أو بالنقصان وبحسب مستويات الطلب.
- ويبين (Slack et.al) بأن المرونة تعني قدرة المؤسسة على تغيير العمليات إلى طرائق أخرى وهذا ربما يعني تغيير أداء العمليات وكذلك تغيير طريقة ووقت أداء العمليات، فالعميل يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربع متطلبات هي<sup>3</sup>:

- ✓ مرونة المنتج: وهي قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة أو معدلة.
- ✓ مرونة المزيج: وتعني قدرة العمليات لإنتاج مزيج من المنتجات.
- ✓ مرونة الحجم: وتعني قدرة العمليات على التغيير في مستوى الناتج أو في مستوى نشاط الإنتاج لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 139.

<sup>2</sup> ثامر البكري، مرجع سابق، ص 207.

<sup>3</sup> الشريف بقة، فائزة محلب، تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات المقظة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة

ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية برج بوعريش وسطيف، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد الثاني، جوان

2015، ص 143.

✓ مرونة التسليم: وتشير إلى قدرة العمليات لتغيير أوقات تسليم المنتجات.

أي أن المرونة تتعلق بعمليات المؤسسة والتي تمكنها من الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء بكفاءة.

وقد أصبحت المرونة السلاح الفعال في المنافسة بين المؤسسات، إذ تتضمن المقدرة على تصنيع تشكيلة واسعة من المنتجات بصورة جديدة ومستمرة فضلاً عن السرعة في تطوير المنتجات القائمة بالإضافة للاستجابة إلى حاجات ورغبات العميل. ويمكن أن تعتمد المؤسسة لتحقيق بعد المرونة على نظم وتجهيزات الإنتاج المرنة والتي تضم مجموعات من آلات وأجهزة تلقائية تتحكم بها الحاسبات الآلية.

#### 4- بعد الوقت:

يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج والعمليات أو إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى العميل أسرع من المنافسين، واختصار الوقت بين كل ابتكار وتقديم لمنتج جديد يمثل ميزة تنافسية. ويمكن تحقيق الميزة التنافسية والتي تمثل جوهر المنافسة على أساس تخفيض الوقت لصالح الزبون كالاتي:

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق ويتحقق ذلك من خلال اختصار زمن دورة حياة المنتج.

- تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات.

- الالتزام بجداول زمنية محددة وثابتة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع<sup>1</sup>.

- تخفيض زمن التحويل أو تغير العمليات الإنتاجية، أي مرونة التصنيع.

- تخفيض زمن الدورة للزبون، أي سرعة التسليم والاستجابة لطلب الزبون، ويتمثل وقت التسليم وحدوده بالعناصر الثلاثة التالية<sup>2</sup>:

✓ الوقت التي تقضيه المؤسسة في طرح المنتج الجديد إلى السوق وما يرافقه أو يسبقه من عملية ترويج واتصالات.

✓ الوقت الذي تستغرقه عملية تلقي الطلب من العميل والموجه للوسطاء الموجودين في السوق، أو الموجهة مباشرة للمصنع.

✓ الوقت المستغرق في إيصال المنتج من الوسيط أو المصنع إلى العميل.

وعليه يعتبر بعد الوقت بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين المؤسسات في الأسواق من خلال التركيز على خفض المهل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن.

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 18.

<sup>2</sup> ثامر البكري، مرجع سابق، ص 208.

## 5- بعد التجديد (الإبداع والابتكار):

يمثل التجديد إحدى الضروريات الأساسية في إدارة المؤسسات التي انعكست على تصاعد الحاجات والرغبات، فلم يعد كافياً أو حتى مرضياً أداء المؤسسات على اختلاف أنواعها بالطرق الروتينية التقليدية، لأن ذلك يؤدي إلى التراجع عن الركب السريع في المضي إلى الأمام أو الفشل. إن الانفجار المتزايد في عدد المؤسسات والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني والعالمى، أدى إلى تزايد اهتمام المؤسسات بالإبداع والابتكار، إلى درجة اعتباره الحد الأدنى من الأسبقيات التنافسية إلى جانب بعدي التكلفة والجودة، وأصبح بعد الإبداع والابتكار أحد أهم الأسس لتحقيق الميزة التنافسية وعلى المدى الطويل، ويمكن النظر إلى المنافسة كعملية موجهة بواسطة التجديد. وللتوضيح نجد أن بعض الكتاب والباحثين يخلط بين مصطلحي الإبداع والابتكار ولكن البعض الآخر يرى أن هناك اختلاف في معنى المصطلحين، فهم يرون أن عملية الإبداع تسبق عملية الابتكار، فعملية الإبداع يتم فيها توليد الأفكار الجديدة وغير المألوفة، أما عملية الابتكار ففيها يكون التركيز على نقل الأفكار الجديدة إلى الواقع العملي التطبيقي، ويمكن أن يكون ذلك متمثلاً في تطوير سلعة جديدة أو دخول سوق جديدة، وقد يتعدى ذلك إلى الأمور التنظيمية والإدارية، وعليه فإن عملية الابتكار هي استكمال أو استثمار لعملية الإبداع وتأتي بعدها، وتأتي فيها عملية تجديد المؤسسة وذلك بدخول مجالات جديدة<sup>1</sup>.

## المطلب الرابع: محددات الميزة التنافسية

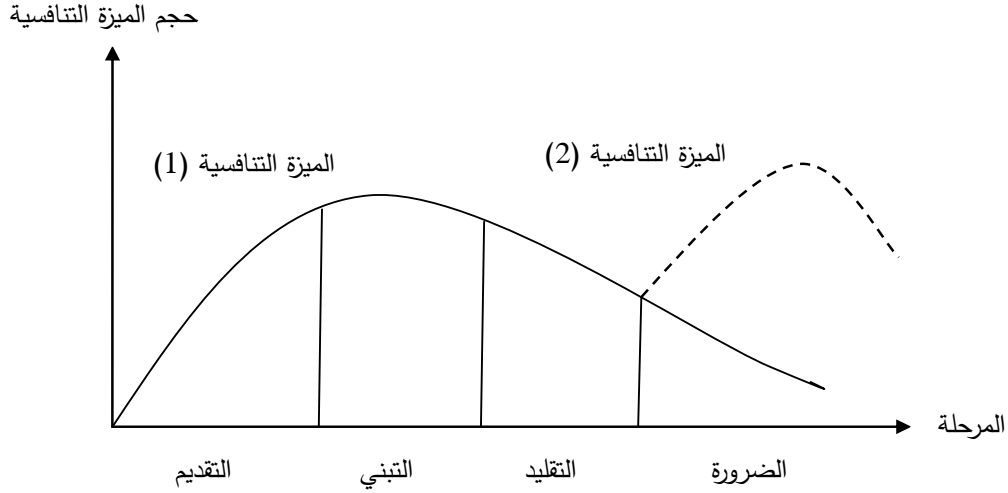
حسب نبيل مرسي خليل في كتابه "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين أساسيين هما: حجم الميزة التنافسية، نطاق التنافس، وفيما يلي عرض لأهم ملامح هذين البعدين:

## أولاً: حجم الميزة التنافسية

تتحقق سمة الاستمرارية للميزة التنافسية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمايز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، وبشكل عام، كلما كانت الميزة أكبر، كلما صعب على المنافسين مجاراتها للتغلب عليها أو تحديد أثرها، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن للميزة التنافسية دورة حياة أيضاً تبدأ بمرحلة التقديم وتنتهي بمرحلة الضرورة. والشكل الموالي يوضح دورة حياة الميزة التنافسية.

<sup>1</sup> إباد فاضل التميمي، شاكر جار الله الخشالي، السلوك الإبداعي وأثره على الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الصناعة الغذائية الأردنية، مجلة البصائر، مجلة علمية محكمة، المجلد الثامن، العدد الثاني، 2004، ص 164.

الشكل رقم (2-4): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص86.

من الشكل يتضح أن دورة حياة الميزة التنافسية تمر بأربع مراحل وهي<sup>1</sup>:

- ✓ **مرحلة التقديم:** تعتبر أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، وتحتاج هذه المرحلة إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري المادي والمالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشاراً أكثر فأكثر، ويرجع ذلك إلى القبول الذي تحض به من قبل عدد متزايد من العملاء.
- ✓ **مرحلة التبني:** تعرف الميزة في هذه المرحلة استقراراً نسبياً من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها، وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن.
- ✓ **مرحلة التقليد:** في هذه المرحلة يكون المنافسين قد قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تتراجع أسبقية المؤسسة عليهم، ومن ثمة انخفاض في الوفورات، وهذا ما يؤدي إلى تراجع حجم الميزة وتوجه شيئاً فشيئاً إلى الركود.
- ✓ **مرحلة الضرورة:** نتيجة لتقليد الميزة من طرف المنافسين، يجب على المؤسسة في هذه المرحلة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً عن أسس الميزة الحالية. وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماماً وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.

<sup>1</sup> رضا إبراهيم صالح، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية" نحو أداء متميز في القطاع الحكومي"، المملكة العربية السعودية، نوفمبر 2009، ص 25.

ويمكن للمؤسسة التعرف على حجم ميزتها التنافسية التي تمتلكها عبر مقاييس مختلفة تتمثل في الآتي<sup>1</sup>:

- **مقاييس نوعية:** تختص هذه المقاييس بمدى درجة رضا العميل عن منتجات المؤسسة قياساً بالمنافسين الآخرين، ويمكن للعملاء أن يدركوا جودة المنتجات المقدمة لهم من خلال التمييز بين عدد من المستويات المختلفة للنوعية والتي تمثل الميزة التنافسية:

✓ النوعية المتوقعة: وهي تلك الدرجة من النوعية التي يرى الزبون وجوب وجودها في المنتج.

✓ النوعية المدركة: وهي تلك الدرجة من النوعية التي يكتشفها عند اقتناؤه المنتج وقد تكون أكثر أو أقل مما توقعها.

✓ النوعية القياسية: ذلك المستوى من النوعية التي تقدمها المؤسسة والتي تتطابق مع المواصفات المحددة من قبلها مسبقاً والمخطط لها.

- **مقاييس كمية:** وترتبط بالأداء المالي للمؤسسة وأهم المؤشرات المتبعة:

✓ المنتجات الجديدة النسبية: وتعتبر عن مقدار إسهام المنتجات الجديدة في القوة التنافسية والمبيعات المتحققة إلى إجمالي مبيعات المؤسسة، وما تحققه بالتالي من ميزة تنافسية إضافية للمؤسسة.

✓ تكاليف التسويق: وتعتبر عن مجمل التكاليف المباشرة وغير المباشرة التي تنفق على النشاط التسويقي قياساً بالمنافسين.

✓ الحصة السوقية: والتي تساوي إجمالي قيمة مبيعات المؤسسة إلى إجمالي قيمة مبيعات الصناعة.

✓ نسب الربحية: نذكر منها العائد على الاستثمار والعائد على حق الملكية، وإن ارتفاع هذه النسب قياساً بالمنافسين دليل على تحقيق الميزة التنافسية.

لا يمكن أن تملك المؤسسة ميزة تنافسية إلى الأبد، وبالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة الميزة، وأن تختار الوقت المناسب لإجراء التحسين والتطوير أو إنشاء ميزة جديدة. فللميزة التنافسية طبيعة ديناميكية، يجعل أمر مراجعتها شيئاً عادياً يدخل ضمن البحث عن التحسين المستمر لنشاط المؤسسة.

### ثانياً: نطاق التنافس

ويقصد به مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة الهادفة لتحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفرة في التكلفة عن المؤسسات المنافسة. وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي<sup>2</sup>:

✓ القطاع السوقي: ويعكس مدى تنوع منتجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

<sup>1</sup> لمزيد من التفاصيل أنظر: ثامر البكري، مرجع سابق، ص ص 200-203.

<sup>2</sup> نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص ص 87-88.

- ✓ النطاق الرأسي (درجة التكامل الأمامي): يعبر عن درجة أداء المؤسسة لأنشطتها سواء الداخلية أو الخارجية، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، كما يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد.
- ✓ البعد الجغرافي: يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة. ويسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة.
- ✓ قطاع النشاط: يمثل مدى الترابط بين القطاعات التي تعمل في ظلها المؤسسة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة قطاعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة. فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات التكنولوجية أو الأفراد والخبرات عبر القطاعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.
- تعمل المؤسسة على البحث عن الميزة التنافسية التي تلائم قدراتها وميدان نشاطها، ثم تحاول بعد ذلك وضع معايير وضوابط تتسم بالديناميكية لقياس درجة صواب الميزة المعتمدة، والتعرف على الإطار والحدود التي تضبطها، حتى يتم تحقيق النتائج المرجوة.

## المبحث الثالث: مصادر الميزة التنافسية

لكي تبقى المؤسسة دائما في المنافسة بالصناعة التي تزاول نشاطها فيها، عليها إيجاد المصادر المختلفة التي من شأنها أن تخلق لها ميزة تنافسية، لأن التعرف على المصادر التي تُستمد منها الميزة التنافسية يتيح ذلك تصويب الجهود نحو أهداف واضحة، مما يؤدي بدوره إلى وفورات في الوقت والجهد والمال. وهناك مصدرين رئيسيين للميزة التنافسية: التفكير الاستراتيجي ومدخل الموارد، وتحليل مصادر الميزة التنافسية يتوجب على المؤسسة تشخيص نشاطها بدقة، والأداة الأساسية للقيام بذلك هي معرفة سلسلة قيمتها\*.

## المطلب الأول: التفكير الاستراتيجي مدخل لبناء ميزة تنافسية

تستند المؤسسات إلى استراتيجيات معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحياة على ميزة تنافسية.

## أولا: تعريف الإستراتيجية التنافسية

ويطلق عليها الإستراتيجية التنافسية الموجهة بالميزة التنافسية التي وضعها بورتر كوسيلة مهمة في كيفية تعامل المؤسسة مع المنافسين داخل القطاع، وهناك شبه اتفاق بين الباحثين على أن اكتساب المؤسسة لميزة تنافسية إنما هو دالة لنجاح استراتيجيات الأعمال المعتمدة من قبل وحدات الأعمال التي تتكون منها هذه المؤسسة، وتعتبر الاستراتيجيات التنافسية إحدى الأنواع الرئيسية على مستوى وحدات الأعمال التي تتعلق بالوضع التنافسي للمؤسسة، وكيفية التعامل أو التكيف مع البيئة المحيطة بها. تعمل المؤسسات العاملة في نفس سوق الصناعة على تطوير استراتيجيات تنافسية تساعدها على بناء ميزة تنافسية مستدامة تحقق لها التفوق على منافسيها، وإن اختيار أي تلك الاستراتيجيات لا بد أن يتوافق مع ظروف عمل المؤسسة الداخلية والخارجية وكذلك ظروف المنافسة داخل الصناعة.

وتشير استراتيجيات الميزة التنافسية إلى اختيار المؤسسة لمجموعة مختلفة من النشاطات بقصد تقديم مزيج فريد من القيمة، والإستراتيجية التنافسية بهذه الكيفية تتعلق بالموقف التنافسي الفريد الذي تختاره المؤسسة لنفسها لتقديم قيمة إلى عملائها تختلف عن القيمة التي يقدمها المنافسون<sup>1</sup>. وهناك من يركز على البعد الزمني في ديمومة الميزة التنافسية في تعريفه للاستراتيجية التنافسية، حيث تعرف الاستراتيجية التنافسية على أنها "مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية متواصلة ومستمرة مقارنة بالمنافسين"<sup>2</sup>.

\* لمزيد من المعلومات حول سلسلة القيمة أنظر في ذلك الفصل الثالث المبحث الثالث.

<sup>1</sup> صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص 303.

<sup>2</sup> نبيل محمد المرسي، أحمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007، ص 102.

ويعرف (Thompson & Strickland) الاستراتيجية التنافسية بأنها "كافة التحركات والمدخل التي تتبناها المنظمة بهدف جذب الزبائن، تحمل الضغط التنافسي وتحسين مركزها من خلال الصراع مع المنافسين وتحقيق الميزة التنافسية"<sup>1</sup>.

أما بورتر فيرى أن الإستراتيجيات التنافسية ما هي إلا مجموعة من القرارات التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهدافها في مجال تقليل التكاليف، والتميز بالمنتجات أو التركيز على نسبة محدودة من السوق بدلا من تغطية السوق بأكمله، بحيث تتمكن الإدارة من بناء مركزها التنافسي ومواجهة قوى التنافس الخمس والتي تم ذكرها في المبحث الأول من هذا الفصل.

من جل التعاريف السابقة الذكر نرى أن الإستراتيجية التنافسية تتعلق بالبحث عن مركز تنافسي ملائم للمؤسسة ضمن الصناعة التي تعمل بها، وإدامة ذلك المركز ضد القوى التنافسية في تلك الصناعة. على أن تحديد الإستراتيجية الملائمة لظروف المؤسسة يجب أن يسبقه معرفة عميقة للقوى التنافسية الموجودة في بيئة الصناعة بحيث تؤثر على مدى تهديدها لوضع المؤسسة. والإستراتيجية التنافسية تعتمد على عدة خطوات هي<sup>2</sup>:

- ✓ معرفة القوة التنافسية الموجودة في البيئة التنافسية وترتيبها حسب مدى تهديدها لوضع المؤسسة.
- ✓ تحديد الأهداف الإستراتيجية، والتي على أساسها يتم تحديد استراتيجيات المنافسة فيها.
- ✓ تحديد الإستراتيجية التنافسية المناسبة وذلك بحسب إمكانيات وظروف المؤسسة؛

### ثانيا: أنواع الاستراتيجيات التنافسية

تعتبر الاستراتيجيات التنافسية العامة لبورتر من أكثر الاستراتيجيات التنافسية شيوعا، والتي تعتمد عليها المؤسسات في سعيها للحصول على الميزة التنافسية، والشكل (2-5) يوضح هذه الاستراتيجيات.

#### الشكل (2-5): الاستراتيجيات التنافسية العامة لبورتر

##### الميزة التنافسية

التمايز

التكاليف الأقل

التمايز	الريادة بالتكاليف
التركيز على التمايز	التركيز على تخفيض التكاليف

نطاق واسع  
نطاق ضيق

المجال التنافسي

Source : Michael Porter, **L'avantage concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance**, DUNOD, Paris, 1999. P 24.

<sup>1</sup> محي الدين يحي القطب، مرجع سابق، ص 101.

<sup>2</sup> حسن علي الزعبي، مرجع سابق، ص 141.

1- إستراتيجية قيادة التكاليف:

تعتبر إستراتيجية قيادة التكلفة من بين الإستراتيجيات التنافسية الأساسية التي يمكن أن تتبعها المؤسسة، وتقوم هذه الإستراتيجية على مبدأ تخفيض تكاليف الإنتاج والتوزيع والترويج لكي تتمكن المؤسسة من تقديم منتجات ذات أسعار منخفضة مقارنة بباقي المنافسين مع قدرتها للمحافظة على المواصفات أو الجودة المتوقعة من عملائها، مما يحقق لها حصة سوقية أعلى من منافسيها، وبالتالي تمكن المؤسسة من التفوق في أي حروب سعرية مع المنافسين، وتقوم هذه الإستراتيجية بالاعتماد على استهداف جميع السوق، وأن تكون المؤسسة التي تعتمد عليها هي الأولى بين المنافسين في السوق من حيث التكاليف الأقل باعتبار أن المؤسسة الأكثر تنافسية هي التي تستطيع تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع منافسيها.

أما الطرق والأساليب التي يمكن اعتمادها بوصفها متطلبات رئيسية لتنفيذ الإستراتيجية التنافسية المستندة إلى خفض التكاليف، فهي عديدة ومتنوعة، إلا أنه يمكن إيجازها بالآتي:

- محاولة تقديم منتج أساسي مع الحد وتقليص عدد الإضافات، والتي تؤدي إلى زيادة تكلفة إنتاجه.
- استخدام بعض المواد الأولية رخيصة السعر دون المساس بجودة المنتج بشكل أساسي.
- التسويق المباشر نحو المستهلك والاستغناء على بعض الوسطاء في عمليات التوزيع.
- اختيار الموقع المناسب للمؤسسة بحيث تكون أقرب إلى المستهلك أو إلى مصادر التوريد<sup>1</sup>.
- تحقيق اقتصاديات الحجم الكبير، والتي تقوم على مبدأ مفاده أن المؤسسات التي تعتمد الإنتاج الواسع تنخفض فيها كلفة إنتاج الوحدة الواحدة بالمقارنة مع المؤسسات التي تعتمد الإنتاج المحدود.
- الاستفادة من التطورات التكنولوجية، حيث يعتبر الاستثمار في بناء وشراء التكنولوجيا أحد أهم وسائل تخفيض التكلفة، فالتكنولوجيا الحديثة تساعد على تحسين كفاءة العملية الإنتاجية وبالتالي تقليل التكلفة.
- الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية مما يقلل من كلفة الوحدة الواحدة من الوحدات المنتجة أو المباعه.
- الاستفادة من تأثيرات الخبرة\* والتعلم\*\* في تنمية وتطوير مهارات الموارد البشرية.
- وتستطيع إستراتيجية قيادة التكاليف أن تحقق العديد من المزايا للمؤسسات التي تطبقها نذكر منها<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية للطبع والنشر، 2000، ص 224.

\* تنص نظرية أثر الخبرة على أنه كلما تضاعفت الكمية المنتجة المتراكمة من منتج ما انخفضت التكلفة الوحيدة بنحو 10% إلى 25%، بمعنى أنه وبسبب تضاعف الخبرة التراكمية لليد العاملة في إنتاج المنتج تنجح المؤسسات بمرور الوقت في التحكم في أدوات وتقنيات الإنتاج مما يسمح لها بتخفيض تكلفة إنتاج كل وحدة إضافية منتجة منه.

\*\* يشير تأثير التعلم إلى أن الوقت المستغرق في انجاز مهمة معينة سوف ينخفض مع مرور الوقت بزيادة عدد مرات انجاز هذه المهمة الأمر الذي يؤثر على زيادة إنتاجية الفرد القائم بهذه المهمة.

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 693.

- تعطي للمؤسسة القدرة على منافسة الآخرين من خلال تخفيض الأسعار أو تقديم تسهيلات أو مزايا أو خدمات إضافية.
- قدرة أعلى على مواجهة التغيرات في أسعار المدخلات وتكلفة الإنتاج.
- قوة القدرة المالية وتدعيم المركز التفاوضي مع الآخرين.
- منع دخول منافسين آخرين.
- وتحقق هذه الإستراتيجية النتائج المرجوة في حال توفر عددا من الشروط هي<sup>1</sup>:
- وجود طلب اتجاه السعر، حيث يجب أن يقابل كل تخفيض في السعر ارتفاع في الكميات المشتراة من قبل المستهلكين.
- المنتجات أو الخدمات المقدمة تكون نمطية أو معيارية وفي متناول الجميع.
- محدودية تحقيق تمييز للمنتج.
- وجود طريقة واحدة لاستخدام المنتج أو الخدمة بالنسبة لكل المشتريين.
- محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها إطلاقا بالنسبة للمشتريين.
- وعلى الرغم من قدرة إستراتيجية قيادة التكاليف على خلق الميزة التنافسية وتحقيق أرباح للمؤسسة التي تتبناها، إلا أنها لا تخلوا من بعض السلبيات والمخاطر من أهمها:
- تمكن المنافسين الآخرين من تخفيض التكاليف بنفس المستوى الذي تتمتع به المؤسسة الرائدة في مجال الكلفة إذا لم تستطيع وضع الحواجز أمامهم.
- التركيز على تقليل التكلفة على حساب تحسين الجودة وخدمة العملاء.
- تركيز المؤسسة على تدنية تكاليف التصنيع، غير أن جزءا كبيرا من التكاليف الكلية يكون ناجما عن النشاطات الأخرى كالتسويق، البيع، الخدمات، التطوير التكنولوجي، والتي تلقى اهتماما قليلا في تحليل التكاليف.
- تغير في رغبات العملاء من السعر المنخفض إلى الجودة الأعلى.

### 2- إستراتيجية التمايز (التمييز):

تتبع المؤسسة هذه الإستراتيجية من خلال تقديم منتجات أو خدمات بمواصفات مختلفة عن تلك المقدمة من قبل المنافسين، أي تقديم قيمة متميزة ومتفردة للعملاء عبر صيغ مختلفة بحيث لا يستطيع المنافسون محاكاتها، أو تقليدها، ومثل ذلك التمايز يمكن المؤسسة من فرض السعر الذي تراه مناسباً، وكذلك زيادة المبيعات، وتنمية درجة ولاء المستهلك لعلامتها، وبالتالي التفوق على المنافسين وتحقيق أرباح عالية. ويوجد ثلاث أبعاد رئيسية يمكن للمؤسسة أن تتميز من خلالها وهي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 116.

<sup>2</sup> طارق طه أحمد، إدارة التسويق، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008، ص 376.

- ✓ **تمايز إنتاجي:** أي تمايز شكل وتصميم وجودة المنتج بالنسبة للسلع، أما تمايز الخدمات يتم من خلال مجموعة الخدمات الأساسية التي يتوقعها العميل من المؤسسة، ومجموعة الخدمات الإضافية التي تصاحب تقديم الخدمة الأساسية.
- ✓ **تمايز بشري:** وذلك من خلال تمايز العاملون بالمؤسسة عن طريق لباقاتهم في التحدث مع العملاء، مهارات الاتصال، مظهرهم المتميز، المصداقية وإحساسهم بالمسؤولية نحو العميل.
- ✓ **تمايز ذهني:** أي تمايز المؤسسة من خلال الصورة الذهنية التي تترسب في ذهن العملاء عنها، نتيجة السمعة، العلامات المميزة، استخدامها لوسائل الإعلام.
- ويمكن أن تصل المؤسسة إلى التمايز بعدة طرق لعل أهمها:
- شراء مدخلات الإنتاج ذات نوعية عالية حتى لو كانت مرتفعة السعر.
  - تخصيص جزء مهم من الموارد نحو التطوير والإبداع.
  - تقديم خدمات ما بعد البيع والخدمات الفنية الأخرى بصورة سريعة وكذا يكون استلام المنتج<sup>1</sup>.
  - تقديم ضمانات وخدمات مميزة للعميل.
  - العمل على تخفيض تكاليف الإنتاج لأجل تخفيض سعر المنتج.
  - جعل عملية صيانة المنتج أسهل أو أقل تكرارا.
  - تقليل حاجة المستهلك إلى بعض جوانب التدعيم الأخرى لاستخدام المنتج.
  - تحسين درجة الراحة في استخدام المنتج أو جعل استخدام المنتج أسهل<sup>2</sup>.
  - قدرات تسويقية عالية بمعنى أن نجاح التميز وتحقيق ميزة تنافسية يتطلب توفر قدرات كقدرات التوزيع، وقدرات الترويج...؛
  - الإنفاق على البحوث، فالبحوث هي الأساس الذي تعتمد عليه المؤسسات المتقدمة تكنولوجيا لإنتاج منتجات جديدة.
- ويتطلب إتباع إستراتيجية التمايز مجموعة المقومات الأساسية منها<sup>3</sup>:
- تميز عملاء المؤسسة بسمات شخصية وخصائص سلوكية وقدرات مالية ورؤية فنية تنمي ولائهم للمنتج دون الاهتمام بالارتفاعات المتواصلة في مستوى الأسعار.
  - ليس بالضرورة أن يرتبط التمايز بجودة المنتج أو انخفاض تكلفته عن غيره، وإنما يرتبط بتصورات وإدراكات العملاء لتمايز منتج عن غيره، وهذا لا يعني إهمال الجودة.
  - تناسب إستراتيجية التمايز عادة المنتجات التي تعتمد على تقنيات معقدة ومتطورة التي يتعذر على المنافسين الآخرين تقليدها أو محاكاتها؛

<sup>1</sup> محي الدين يحي القطب، مرجع سابق، ص 105.

<sup>2</sup> إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 226.

<sup>3</sup> مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، مرجع سابق، ص 688-689.

- توفر القدرة المالية والفنية والإدارية لدى المؤسسة للتعامل مع قطاعات سوقية واسعة ومتنوعة.
- العمل على ضبط تكلفة المنتج عند حدود معينة توفر مقومات الحماية والنجاح لإستراتيجية التمايز والتفرد، لأن تميز المنتج لا يعني استعداد العميل لدفع أي سعر يطلب في هذا المنتج.
- إلا أن هذه الإستراتيجية تعاني من العيوب التالية<sup>1</sup>:
- ارتفاع التكاليف الخاصة بالبحث والتطوير للاحتفاظ بالتمايز.
- إمكانية عدم إدراك المستهلك لتمييز المنتج وتفرد.
- إمكانية تقليد المنافسين لخصائص منتجات المؤسسة والتي تعطي قيمة مضافة للعملاء.
- وقد برز توجه جديد للدمج بين إستراتيجية قيادة التكلفة وإستراتيجية التمايز يعرف بإستراتيجية الكلفة الأفضل، فقد نجحت مجموعة متاجر wal-Mart الأمريكية في تقديم خدمة زبون متميزة لزبائنها فضلا عن تقديمها الملابس الرجالية بأسعار منخفضة<sup>2</sup>.

### 3- إستراتيجية التركيز:

- تعتبر إستراتيجية التركيز ثالث إستراتيجية تنافسية عامة تتبعها المؤسسة، وهي تختلف بشكل رئيسي عن سابقتها لأن المؤسسة وفق هذه الإستراتيجية لا تتعامل مع كامل السوق ولكنها تتعامل مع قطاع أو قطاعات سوقية معينة، بحيث يمكنها إشباع رغبات ذلك القطاع المستهدف والضيق بشكل أكثر كفاءة من منافسيها وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية من خلال التخصص لخدمة قطاع معين.
- وقد يكون القطاع السوقي المستهدف فئة معينة من العملاء أو عملاء منطقة جغرافية معينة أو عملاء خدمة معينة، وعقب اختيار المؤسسة لشريحة السوق تتجه للسعي وراء إستراتيجية التركيز ويمكن أن يكون التركيز عن طريق التمايز من خلال تقديم منتجات متميزة أو عن طريق قيادة التكاليف.
- إن إتباع مثل هذه الإستراتيجية يمكن أن تحقق المزايا التالية<sup>3</sup>:
- في حالة توقف السوق الحالي ومن خلال هذه الإستراتيجية يمكن التوجه نحو الأسواق الجديدة في مناطق جغرافية جديدة.
  - زيادة الحصة السوقية إلى أعلى حد ممكن لها ومحاولة السيطرة عليها.
  - التركيز على منتجات أو خدمات محددة ومن خلال تطوير الجودة لجعلها أكثر كفاءة وفاعلية وتمييزا عن خدمات ومنتجات المنافسين.
  - ولكي تستطيع المؤسسة إتباع أو تطبيق هذه الإستراتيجية بنجاح فلا بد لها وأن تراعي الأمور التالية<sup>4</sup>:
  - توفير الموارد والمهارات اللازمة لخدمة القطاع السوقي المستهدف.

<sup>1</sup> إلهام فخري طميلة، إستراتيجيات التسويق: إطار نظري وتطبيقي، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، 2012، ص 107.

<sup>2</sup> صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص 309.

<sup>3</sup> محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص 253.

<sup>4</sup> إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 228.

- تجنب القطاعات التي يوجد فيها منافسون يتمتعون بقوة عالية.
  - أن تتوفر لدى المؤسسة المعلومات الضرورية لأي تغيير يحدث في البيئة التكنولوجية، أو في نوع السلعة التي يحتاجها المشتري.
  - متابعة معدلات النمو في القطاع السوقي المستهدف، لأن السوق الذي ينمو بسرعة كبيرة يشكل عائقاً أما دخول منافسين جدد، أما السوق الذي ينخفض معدل نموه فإنه يجعل القطاع السوقي ذو حجم غير مربح بالنسبة للمؤسسة التي تعمل فيه.
  - محاولة تقسيم القطاع السوقي المستهدف إلى قطاعات سوقية أصغر.
  - إلا أن تطبيق هذه الإستراتيجية يرافقه عدة مخاطر منها<sup>1</sup>:
  - الحرص على توسيع الحصة السوقية قد يتطلب التضحية بقدر من الربحية، نتيجة لمنح مزايا متنوعة مرتبطة بتكلفتها ولا يقابلها ارتفاع في الأسعار.
  - إمكانية مواجهة ردود فعل عنيفة من المؤسسات الكبيرة والقديمة لمواجهة التركيز على تخفيض التكلفة وكذا تخفيض الأسعار.
  - ضعف المركز التفاوضي للمؤسسة أمام الموردين نتيجة طلب الاحتياجات بكميات صغيرة أو بجودة عالية وفي أوقات قصيرة.
  - تتطلب أجهزة إضافية وأنظمة متطورة لقيادة التكلفة وكذا تحسين الجودة.
- لقد قدم بورتر استراتيجياته التنافسية السابقة الذكر من أجل مساعدة المؤسسات من إدارة الصراع التنافسي في الصناعة التي تعمل بها بشكل يحقق لها ربحية وحصة سوقية أعلى، وذلك من خلال ما تمكنه إحدى الاستراتيجيات من وصول المؤسسة إلى ميزة تنافسية أعلى من غيرها من المؤسسات المنافسة في نفس الصناعة. والجدول الموالي يوضح كيف تتمكن المؤسسات من إدارة القوى التنافسية الخمسة التي قدمها بورتر من خلال تطبيق إحدى الاستراتيجيات التنافسية العامة لبورتر.

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، مرجع سابق، ص 686.

الجدول رقم(2-1): العلاقة بين القوى التنافسية الخمسة والاستراتيجيات التنافسية

الاستراتيجيات العامة			القوى التنافسية
التركيز	التمييز	قيادة التكاليف	
القدرة على التخصص في فهم وإشباع حاجات العملاء في القطاع السوقي المستهدف تعيق دخول القادمون الجدد.	ولاء العملاء يشكل عائق أمام الداخلون الجدد.	خفض الأسعار لمنع القادمون الجدد.	خطر القادمون الجدد
ضعف القوة التفاوضية للمشتري بسبب ضيق السوق وقلة عدد المشتريين.	ضعف القوة التفاوضية للمشتريين نتيجة لتمييز المنتجات.	إمكانية تقديم أسعار منخفضة للمشتريين الأقوياء.	القوة التفاوضية للمشتريين
في حالة التركيز من خلال التمييز: تميز المنتج وولاء العملاء في القطاع السوقي يمكن رفع الأسعار ونقل تكاليف الموردين المرتفعة إلى العملاء.	نتيجة لتمييز المنتجات وولاء العملاء، رفع الأسعار ونقل تكاليف الموردين المرتفعة إلى العملاء.	تجنب الموردين الأقوياء والتوجه لمصادر توريد أقل كلفة.	القوة التفاوضية للموردين
القدرة على التخصص في فهم وإشباع حاجات العملاء في القطاع السوقي المستهدف تقلل من خطر المنتجات البديلة.	الولاء للمنتج من قبل العميل المدرك لجودة المنتج تقلل من خطر المنتجات البديلة	التخفيض في الأسعار لمواجهة تهديد المنتجات البديلة.	خطر البدائل
عدم تمكن المنافسين من التغلب على إستراتيجية: التركيز - التمييز نظراً لتفوقها في إشباع حاجات العملاء في القطاع السوقي.	التفوق في المنافسة غير السعرية والقائمة على تميز المنتج.	القدرة على المنافسة السعرية.	الصراع التنافسي

المصدر: إلهام فخري طميلة، إستراتيجيات التسويق: إطار نظري وتطبيقي، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، 2012، ص 112.

وعليه من خلال الجدول أعلاه نجد أن المؤسسات التي تتبع إحدى الاستراتيجيات التنافسية المتمثلة في إستراتيجية التمييز، إستراتيجية قيادة التكاليف وإستراتيجية التركيز تمكناها من مواجهة القوى التنافسية الخمسة لبورتر في الصناعة التي تعمل بها ومن تحقيق ميزة تنافسية.

## المطلب الثاني: الموارد والكفاءات أساس لبناء الميزة التنافسية

إن الأبحاث والدراسات حول الإستراتيجية بصفة عامة والميزة التنافسية بصفة خاصة قد ركزت خلال فترة الثمانينات على البيئة الخارجية وبخاصة تحليل هيكل الصناعة، ومنها كتابات بورتر التي ركزت على عناصر البيئة الخارجية، والتي تؤثر على المؤسسة ووضعها التنافسي والاستراتيجيات التي تحقق لها المزايا التنافسية، فيما أهمل الربط بين الإستراتيجية وبين موارد ومهارات وقابليات المؤسسة الداخلية باتجاه تحقيق الميزة التنافسية، وفي نفس السياق أضاف الكاتبان (Dyer & Singh)، أنه ونتيجة التركيز على الصناعة باعتبارها وحدة التحليل المناسبة برزت مدرسة أخرى هي النظرة المسندة للموارد (Resource Based View) والتي اعتبرت بأن المؤسسة هي الوحدة المناسبة للتحليل، وتنطلق هذه النظرة من تنوع وتغاير مكونات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، حيث أن المؤسسة القادرة على تحقيق التكامل بين مواردها وكفاءاتها هي التي ستكون قادرة على تحقيق الميزة التنافسية<sup>1</sup>.

حيث تقترح المقاربة المبنية على الموارد وجود موارد مختلفة بالمؤسسة ( ملموسة وغير ملموسة) والتي تراكمت مع مرور الزمن وعدم تجانس هذه الموارد (تنوعها) هو مصدر الميزة التنافسية، هذه المجموعة الفريدة من الموارد والقدرات والمهارات، التي تتراكم على مر الزمن، تلعب دورا هاما في تقديم التوجيه للاستراتيجيات المؤسسة المستقبلية<sup>2</sup>.

أي أنه ولضمان تحقيق الميزة التنافسية فلا بد من وجود الموارد والكفاءات العالية الداخلية، حيث أن المنافسة لا تقتصر فقط على وضع الاستراتيجيات التنافسية السابقة الذكر فقط، بل امتدت إلى التركيز والاعتماد على الموارد والكفاءات كمصدر مهم للميزة التنافسية، وأن حيازة الموارد والكفاءات بالجودة المطلوبة واستغلالها الجيد يؤمنان نجاح الإستراتيجية.

وتجدر الإشارة إلى أن Wernerfelt أول من استعمل مصطلح المقاربة المبنية على الموارد (RBV) في تفسير الميزة التنافسية وذلك في مقال نشره سنة 1984 بجريدة التسيير الإستراتيجي بعنوان "المعالجة المبنية على الموارد". وقال إن الصعوبة التي تواجه المؤسسة في امتلاك الموارد هي مماثلة للصعوبات التي تواجه المؤسسة عند دخول الصناعة. ونتيجة لذلك، فإن المقاربة المبنية على الموارد وضعت كتفسير لاختلافات الأداء بين المؤسسات في أدبيات الإدارة الإستراتيجية، ويتم استخدامها حاليا كنظرية لتحليل وتحديد ما إذا كان مصدر أداء المؤسسات المتفوقة يتواجد في المؤسسة وليس في تأثيرات صناعة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محي الدين يحي القطب، مرجع سابق، ص 108.

<sup>2</sup> Shirish C Srivastava , **Managing Core Competence of the Organization** , VIKALPA,VOLUME 30, NO 4, OCTOBER - DECEMBER 2005 , P50.

<sup>3</sup> Hanningtone J. Gaya et al, **Creating a sustainable competitive advantage at a high performing firm in Kenya**, African Journal of Business Management, Vol. 7(21), 7 Jun, 2013 , p2050.

وقد أكد هذا المدخل العديد من الباحثين مع مطلع التسعينات من القرن الماضي، ومن أهم الإسهامات التي تتدرج في هذا الإطار<sup>1</sup>:

- نظرية الموارد الداخلية Wernerfelt (1984)، Barney (1986).

- نظرية الموارد غير الملموسة لـ Itami (1987).

- المدخل المرتكز على المعرفة من وضع Grant et Spender (1996).

- نظرية الكفاءات المحورية يرجع الفضل في صياغتها إلى Parahalad et Bettis (1986)،

- Hamel et Parahalad (1990)، Sanchez et Heene (1997).

- نظرية القدرات الديناميكية لـ Teece et al (1997)...

ويشترك جميع هؤلاء المفكرين في فكرة واحدة هي أن الموارد والكفاءات هي الأساس في اكتساب المؤسسة لميزة تنافسية دائمة، وبذلك فإن دراستها سيسمح بتحديد نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة.

### أولاً: الموارد كمصدر للميزة التنافسية

نتناول من خلال هذا العنصر مجموعة من التعاريف التي تناولت مفهوم الموارد وكذا إلى أصنافها.

#### 1- تعريف الموارد:

إن مصطلح الموارد من بين أكثر المصطلحات تداولاً إذ يغطي مجالاً واسعاً يصعب حصره بدقة، بحيث أن كل ما يساهم في نشاط المؤسسة يمكن إدراجه ضمن قائمة مواردها، وفيما يلي بعض التعاريف للموارد:

يعرفها نبيل مرسي خليل على أنها مفهوم يشمل كل الأصول والإمكانات والعمليات التنظيمية والخصائص المتعلقة بالمؤسسة والمعلومات والمعرفة كالمعدات الرأسمالية والمصانع والإمكانات المالية والبشرية المتمثلة في المهارات والخبرات وبراءات الاختراع وأسماء العلامات وغيرها من الإمكانات التي تتحكم فيها وتسيطر عليها بشكل يمكنها من وضع وتنفيذ إستراتيجياتها والعمل على تحسين كفاءتها وفعاليتها<sup>2</sup>.

ويرى Daft أن الموارد" تشمل على مجموع الأصول والقدرات، والإجراءات التنظيمية، خصائص المؤسسة والمعلومات، والمعارف، الخ. التي تتحكم فيها المؤسسة وتسيطر عليها، والتي تمكنها من إعداد وتنفيذ الاستراتيجيات التي تحسن فعاليتها ونجاحها"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> بوزيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، 2011-2012، ص46.

<sup>2</sup> نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص37.

<sup>3</sup>Jay Barney , **Firm resources and sustained competitive advantage**, journal of management , Vol 17, N1, 1991, P101.

وعليه يمكن القول أن الموارد هي مدخلات العمليات الإنتاجية من أصول ملموسة كالمباني والمعدات وغير ملموسة كالمعلومات والمعارف والتي تساهم بطريقة ملحوظة في خلق القيمة فهي تشكل نقاط قوة أو نقاط ضعف للمؤسسة.

وتقوم المقاربة المبنية على الموارد على فرضيتين رئيسيتين كما هو مقدم من قبل J. Barney وهما<sup>1</sup>:

- التباين النسبي للموارد: يفترض هذا النموذج أن المؤسسات التابعة لنفس القطاع يمكن أن تكون لها موارد إستراتيجية متباينة أي بعبارة أخرى يمكن للموارد أن تتميز نسبيا من مؤسسة لأخرى.
- نسبية حركية الموارد: يفترض أن حركية الموارد ما بين المؤسسات ليست مطلقة، وهذا لوجود عوامل تحد من قدرتها على الحركة بشكل كامل، وعليه التباين في الموارد قد يكون مستداما.

نستنتج من خلال ما سبق أن المؤسسة عبارة عن مزيج من الموارد المادية وغير المادية، ولا يمكن أن يتشابه هذا المزيج في مؤسستان، بالإضافة إلى نسبية حركية الموارد بينها مثلا يمكن نقل التكنولوجيا من مؤسسة إلى أخرى لكن لا يمكن نقل براءات الاختراع، وهذا الاختلاف في الموارد وصعوبة حركتها يعد سببا هاما في ربحية بعض المؤسسات ونجاحها عن باقي المؤسسات.

## 2- أصناف الموارد:

لقد تعددت آراء الكتاب الاقتصاديين في تصنيفات الموارد، وقد اخترنا البعض منها وهذا ما يوضحه الجدول رقم (2-2).

### الجدول رقم (2-2): تصنيفات الموارد حسب بعض الكتاب الاقتصاديين

الكاتب	تصنيف الموارد
(1984) Wernerfelt	موارد مادية، موارد معنوية والثقافة.
(1978) Schendel & Hoffer	موارد مالية، موارد بشرية، موارد مادية، موارد تنظيمية وموارد تكنولوجية.
(1991) Barney	موارد مادية، موارد بشرية وموارد تنظيمية.
(1992) Grant	موارد مالية، موارد بشرية، موارد مادية، موارد تنظيمية، موارد تكنولوجية بالإضافة إلى سمعة المؤسسة.
(2000) Macmillan & Tampoe	موارد مادية، موارد بشرية وموارد مالية.

المصدر: من إعداد الباحثة.

<sup>1</sup> Ibid, p 103.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن هناك اختلاف في تصنيف الموارد بين الباحثين، ولكن ومن خلالها يمكن إجمال وحصر موارد المؤسسة إلى موارد ملموسة وأخرى غير ملموسة وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (2-3): أصناف الموارد

الموارد الملموسة	
الموارد	أمثلة
المالية	- قدرة المؤسسة على توليد الأموال من مواردها الداخلية. - القدرة على تجميع رأس المال الخارجي.
المادية	- موقع المباني، الآلات، المكاتب، ومختلف المواقع الجغرافية. - المواد الخام وقنوات التوزيع.
التنظيمية	- التخطيط الرسمي، القيادة، أنظمة الرقابة. - أنظمة المعلومات الإدارية المتكاملة.
التكنولوجية	- حيازة براءات الاختراع والعلامات التجارية وحقوق التأليف والنشر، والأسرار التجارية.
الموارد غير الملموسة	
الموارد	أمثلة
البشرية	- المواهب الإدارية. - الثقافة التنظيمية.
الابتكار	- قدرات البحث والتطوير (R & D) لابتكار منتج جديدة، عملية وخدمات. - القدرات التنظيمية للابتكار والتغيير.
موارد السمعة	- التصورات (الإدراك) المتعلقة بجودة المنتج، والموثوقية لدى العملاء. - نجاح العلامة التجارية للمنتج، مع رضا وولاء العملاء. - سمعة المؤسسة المواطنة المسؤولة اجتماعيا.

Source : Pankaj M Madhani , **The Resource - Based View (RBV): Issues and Perspectives**, PACE, A Journal of Research of Prestige Institute of Management, Vol. 1, No. 1, January 2010 , p 45.

وعليه فالموارد الملموسة تتكون من المفردات المادية التي تمتلكها المؤسسة جميعها والتي يمكن رؤيتها وقياسها، مثل الآلات والمواد الأولية والمعدات الأخرى والتي تظهر قيمتها في القوائم المالية، بينما الموارد غير الملموسة فتشمل المفردات غير الظاهرة في كشف الميزانية جميعها، مثل ثقافة المؤسسة والسمعة والمعرفة، وقد ظهرت مجموعة من الآراء والمقترحات التي ركزت على أهمية الموارد غير الملموسة في تحقيق بقاء المؤسسات ونموها وزيادة عوائدها.

### ثانيا: الكفاءات كمصدر للميزة التنافسية

يحتل مفهوم الكفاءات مكانة أساسية في إستراتيجية المؤسسة وفي تسيير وتأهيل مواردها البشرية، وكمؤشر للموارد غير الملموسة ضمن إستراتيجية المؤسسة، حيث نحاول من خلال هذا العنصر تقديم تعريف للكفاءات ثم أصنافها.

#### 1- تعريف الكفاءات:

يعتبر مصطلح الكفاءات من المصطلحات الحديثة التي أُدخلت إلى قاموس الإدارة، وقد اختلف الباحثون في تحديد مفهوم مشترك لها، باعتباره مفهوم معقد، مما يمنحها معاني مختلفة، وقد تعددت التعاريف نذكر منها:

عرفتها المجموعة المهنية الفرنسية Le Medef على أنها "مزيج للمعارف النظرية، المعارف العملية، الخبرة ومعارف الكينونة، التي تمارس في إطار معين، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول، لذا على المؤسسة تحديدها وتقييمها وتطويرها"<sup>1</sup>. يشير هذا التعريف إلى أن الكفاءات هي مزج بين ثلاث أبعاد وهي:

✓ المعرفة العملية: وهي المعرفة المكتسبة عن طريق الممارسة المستمرة لمهمة معينة.

✓ المعارف العلمية: تتمثل في معرفة القوانين والقواعد والأسس والمعايير التي تحكم نشاط المؤسسة في جميع مجالات المعرفة.

✓ معرفة الكينونة: وترتبط أساسا بإرادة الفرد وتحفيزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع.

و يرى كل من Arregle et Quelin بأن الكفاءة تتمثل في " قدرة المؤسسة على مزج الموارد لتنفيذ نشاط أو عملية محددة"<sup>2</sup>. حسب هذا التعريف الكفاءة هي قدرة المؤسسة على التوفيق بين مجموعة من الموارد لأداء أنشطتها ووظائفها بشكل أمثل.

أما من وجهة نظر الإستراتيجية فالكفاءات " تمثل نقاط قوة المنشأة، تتيح لها تمييز منتجاتها أو تحقيق خفض جوهري في التكاليف مقارنة بمنافسيها"<sup>3</sup>. وهذا يعني أن المؤسسة التي تحوز على كفاءات تكون قادرة على امتلاك ميزة تنافسية (ميزة التمايز أو ميزة التكلفة المنخفضة) تتيح لها تعزيز وضعها التنافسي. وتتمتع الكفاءات كغيرها من المفاهيم بعدة خصائص من أهمها:

- ذات غاية حيث أنه يتم تشغيل المعارف المختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين.

- الكفاءة مفهوم مجرد، فهي غير مرئية، وكذلك مفهوم غير مادي ولكن نتائجه ملموسة ويمكن قياسها.

- هي مكتسبة فالفرد لا يولد كفوؤا لأداء نشاط معين وإنما يكتسب ذلك من خلال التعلم و تدريب موجه.

<sup>1</sup> Alain Meignant, Ressources Humaines, Déployer la stratégie, éditions Liaisons, Paris, 2000, p11.

<sup>2</sup> بوازيد وسيلة، مرجع سابق، ص 49.

<sup>3</sup> شارل هيل، جاريت جونز، مرجع سابق، ص 185.

كما أن الكفاءات التي لم يتم استعمالها بطريقة مثلى في المؤسسة ستتقدم لأن مصدرها الأفراد العاملين وإذا لم يسمح لهم بإظهار كفاءاتهم ومهاراتهم فإن ذلك يؤدي إلى اضمحلالها، وهذا ما يؤدي إلى تراجع أداء المؤسسة وهذا ما ينعكس على موقعها التنافسي مقارنة بالمنافسين.

## 2- تصنيف الكفاءات:

كما هو الحال بالنسبة للموارد يختلف الباحثون في وضع تصنيف موحد وشامل للكفاءات، ونأخذ بالتصنيف التالي:

أ- **الكفاءات الفردية:** إن كل فرد من أفراد المؤسسة والذي يعمل بها بصفة مستمرة ومهما كان مستواه في الهيكل التنظيمي يحتاج إلى كفاءات معينة للقيام بمهامه بصورة تتحقق معها أهداف المؤسسة. فهي تمثل " حلقة وصل بين الخصائص الفردية والمهارات المحصل عليها بغية الأداء الحسن لمهام مهنية محددة<sup>1</sup>. وفيما يلي عرض للكفاءات التي ينبغي توفرها في الأفراد<sup>2</sup>:

- حب المثابرة والقدرة على العمل والتأقلم مع الظروف المتغيرة.
- القدرة على التعلم والتحكم السريع في التقنيات العملية، والتجارية.
- القدرة على اتخاذ القرار، وإدارة وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة.
- توفير الجو الملائم لتطوير المرؤوسين وتنمية العمل الجماعي.
- التعامل الإيجابي مع المرؤوسين، ومواجهة المشاكل مع القدرة على تخطي الوضعيات الصعبة.
- العمل بمرونة وتحقيق التوازن بين العمل والحياة الخاصة.

ويمكن للمؤسسة أن تحوز على الكفاءات الفردية السابقة الذكر، من خلال معايير موضوعية بعيدة عن الذاتية في اختيار وتوظيف الأفراد وكذا تدريبهم. ورغم وجود الكفاءات الفردية وتحقيقها مستوى جيد من الأداء، إلا أنها لم تعد كافية لتحقيق الأهداف منفردة، ذلك أنها لا تواجه مختلف التغيرات والمتطلبات بفعالية أكبر مثل الكفاءات الجماعية.

ب- **الكفاءات الجماعية:** إن الكفاءات الجماعية لا تتشكل من مجموع الكفاءات الفردية فقط بل تتركز أيضا على التفاعلات الداخلية القوية ما بين أعضاء الجماعة، بمعنى أن ما يميز الكفاءات الجماعية هو طريقة التفاعل والاتصال والتعاون بين أفراد المجموعة وقدرتها على تنفيذ المهام المسندة إليها، بحيث لا يكفي فقط امتلاك كفاءات فردية لوحدها<sup>3</sup>.

إن التعاون والتفاعل السائدين في الجماعة يؤدي إلى تعذر تمييز المساهمات الفردية في العمل الجماعي مما يجعل الكل أعلى من مجموع الأجزاء.

<sup>1</sup> Leboyer, **La Gestion des compétences**, 2eme édition, ed d'organization, 2009, p42.

<sup>2</sup> سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص 139.

<sup>3</sup> بوزيد وسيلة، مرجع سابق، ص 52.

- أما بالنسبة لوجود هذه الكفاءات بالمؤسسة ونشأتها فالأمر يتطلب توافر شروط يمكن تلخيصها فيما يلي<sup>1</sup>:
- تطوير لغة مشتركة بين الأعضاء الفاعلين لتسهيل التعاون، وتحسين وسائل العمل الجماعي والعلاقات بين أفراد الهيكل التنظيمي، إضافة إلى المحافظة على التنوع في الكفاءات والمعرفة.
  - العمل على اختيار أنماط التنظيم التي تسهل التآزر بين مختلف الكفاءات.
  - السهر على إيجاد طريقة جيدة لعمل الكفاءات.
  - إيجاد علاقات التضامن والمحافظة عليها.
  - وضع مكانة ملائمة للإدارة بغية تنشيط جماعات العمل، وترسيم التطبيقات المهنية وتثمين التكامل وخصوصيات كل فرد، إضافة إلى تسهيل المساهمات الفردية في تحسين الأداء الجماعي.
  - كما يمكن التمييز بين الكفاءات الثانوية والكفاءات الأساسية.

أ- الكفاءات الضرورية: تمثل الحد الأدنى من الأفعال التي ينبغي على المؤسسة القيام بها على وجه الصواب، سواء كانت موجهة نحو الداخل (إنتاج وتخزين ونقل وتنظيم)، أو نحو الخارج أي ما تقوم به مع العملاء والموردين والبنوك ومختلف المؤسسات والهيئات الأخرى، هذه الأفعال هي ضمان للمؤسسة في البقاء والاستمرار ضمن القطاع التي تعمل فيه، وهي بمثابة أبسط طريقة للقيام بهذه الأفعال ولا تعطي للمؤسسة أي ميزة تنافسية<sup>2</sup>.

ب- الكفاءات المحورية\*: لا يكتمل الحديث عن النظرة المسندة للموارد وفلسفتها في تحقيق الميزة التنافسية واستمراريتها بدون التطرق إلى مفهوم الكفاءات المحورية. هذا المفهوم طور من المقاربة المبنية على الموارد والتي شددت على أن الميزة التنافسية تقوم على امتلاك المؤسسة للمهارات والمعارف والموارد والكفاءات الفريدة من نوعها ومن الصعب تقليدها، هذه الكفاءات الأساسية الغير قابلة للتقليد الغامضة سببها تعمل على توفير ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة<sup>3</sup>. وهذا لا يعني أن الكفاءات المحورية هي ملك حصري فقط بالمؤسسة، ولكن تلك التي تتحكم وبمستوى ممتاز وعال، بالنسبة إلى أي منافسيها، فهي تمثل القوة الدافعة للموارد نحو اكتساب ميزة تنافسية.

ويوضح (Lynch) أن الكفاءات المحورية هي "المهارات والتقنيات الخاصة التي تمكن المؤسسة من تقديم قيمة مضافة محددة إلى العملاء، كما أنها توفر الأساس للمنتجات والخدمات الأساسية التي تكون في مركز أنشطة المؤسسة"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> سملاي يحضيه، مرجع سابق، ص 139.

<sup>2</sup> لزه العابد، مرجع سابق، ص 85.

\* وهناك تسميات أخرى للكفاءات المحورية منها: الكفاءات الأساسية، الكفاءات الجوهرية أو المقدرات الجوهرية ويطلق عليها أيضا بالكفاءات الإستراتيجية.

<sup>3</sup> Shirish C Srivastava , op.cit , P51.

<sup>4</sup> Hannington J. Gaya et al, op.cit, 2051.

كما تعرف على أنها " هي مجموعة من المهارات الخارقة والأصول الملموسة وغير الملموسة ذات الطابع الخاص والتكنولوجيات فائقة المستوى التي تشكل في مجملها أساسا مهما وقاعدة لقدرات المؤسسة على التنافس"<sup>1</sup>.

وعرفها Hamel et Parahalad • بأنها " التعلم الجماعي في المنظمة، والذي يتناول خصوصا كيفية تنسيق مهارات الإنتاج المتنوعة ودمج تيارات متعددة من التكنولوجيات، وأنها تشمل مستويات عديدة من الأشخاص وجميع الوظائف"<sup>2</sup>.

نلاحظ أن التعاريف السابقة رغم اختلافها إلا أنها تجتمع عند ملتقى واحد وهو أن الكفاءات الأساسية نابعة من داخل المؤسسة وتستند إلى مواردها.

معظم الكتاب الذين تحدثوا عن الكفاءات المحورية ركزوا على ثلاثة أبعاد للكفاءات الأساسية وهي<sup>3</sup>:

- الرؤية المشتركة: وتعرف كمكسب للمؤسسة في تقاسم الرؤى التنظيمية من الأهداف والغايات والسياسات والأولويات، والتوقعات، والمؤسسات التي لديها قدر أكبر من الرؤية المشتركة المرجح أن تعزز إلى التميز في العمل والنجاح.
- التعاون: التعاون هو أيضا عامل رئيسي يلعب دورا في تطوير الكفاءات الأساسية، التعاون هو سلوك مشترك نحو هدف معين ذو الاهتمام المشترك الذي ينطوي على العلاقات الشخصية.
- التمكين: يميل إلى تعزيز النظر في معنى العمل من خلال مساعدة الموظف على فهم أهمية مساهمته في الفعالية التنظيمية الشاملة.

وتعد الكفاءات الجوهرية مصدرا للميزة التنافسية، لكونها فريدة ومتميزة تنافسيا، فقد أورد (Ferrell et al) تصنيف ( Treacy & Wiers, ema) للكفاءات المحورية لإستراتيجية الميزة التنافسية، ضمنها ثلاثة مجاميع، وهي<sup>4</sup>:

- التميز العملياتي: فالكفاءات المحورية هنا هو الاعتمادية الكلية عند عرض المنتج، ونفقات خدمة الزبون، وفاعلية إدارة الطلب وانخفاض كلف العمليات.
- قيادة المنتج: تتحدد الكفاءات المحورية بتفسيرات البحوث الأساسية والسريعة، وتطبيقات البحث والتطوير الخاصة بالمنتج، والاكتشافات السريعة للفرص التسويقية وكذا مهارات التسويق الممتازة.

<sup>1</sup> الداوي الشيخ، دور التفسير الفعال لموارد وكفاءة المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الكتاب الجامع للملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة ورقلة، 10 مارس 2004، ص 264.

• وقد شاع مصطلح الكفاءات المحورية أو الجوهرية بعد المقال الذي نشره كل من Hamel et Parahalad والذي استعمل فيه لأول مرة مصطلح Core Competencies، لقد جاء هذا المقال للتأكيد على أهمية الأصول المعنوية كقاعدة للميزة التنافسية.

<sup>2</sup> Benjamin B. Dunford et al, **Human Resources and the Resource Based View of the Firm**, Center for Advanced Human Resource Studies (CAHRS), Working Paper Series, Ithaca, NY: Cornell University, 2001,p 19.

<sup>3</sup> Sabah Agha and Laith Alrubaiee, op.cit, p 194.

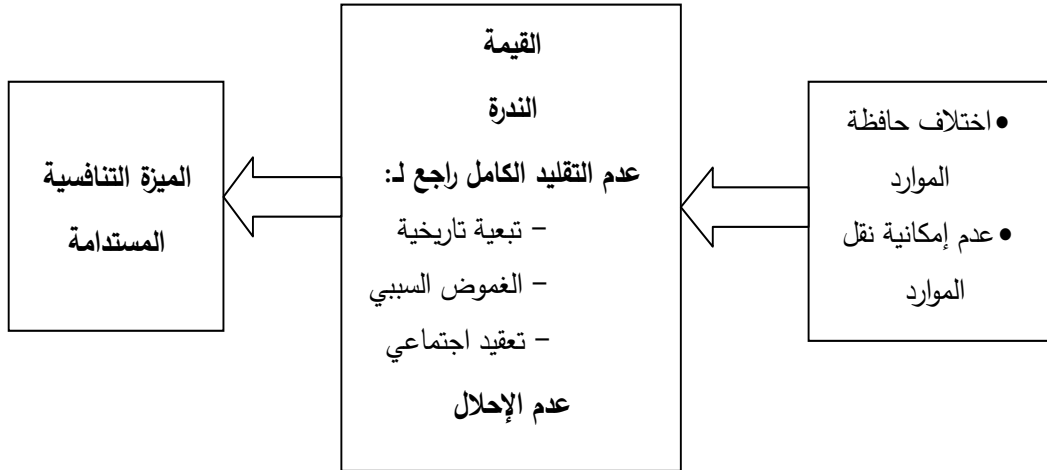
<sup>4</sup> محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، مرجع سابق، ص 162.

- معرفة جيدة بالزبون: والكفاءات المحورية هنا هي المهارات الاستثنائية الداعمة في اكتشاف حاجات الزبون، والمهارات في حل المشكلات، وسعة مهارات التفاوض وكثافة استخدامها.
  - ووفقا لهامل وبراهالاد (1990)، الكفاءات الأساسية لها ثلاث خصائص أساسية<sup>1</sup>:
  - أنها توفر إمكانية الوصول إلى مجموعة واسعة من الأسواق.
  - تساهم بشكل كبير في قيمة المنتج النهائي.
  - يصعب على المنافسين تقليدها.
- ويمكن القول أن التحليل في مدخل الموارد والكفاءات يركز أساسا على تحليل الموارد والكفاءات المحورية التي تسمح للمؤسسة باكتساب ميزة تنافسية، وحتى تكون كذلك يفترض أن تتميز ببعض الخصائص.

### ثالثا: خصائص الموارد والكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية

قد أشار (Conner) إلى أن الموارد هي جوهر الميزة التنافسية، لأن قدرة المؤسسة على كسب الأرباح والمحافظة على ربحيتها تعتمد على قدرتها على الدفاع عن موقعها التنافسي، والذي يعتمد على مواردها<sup>2</sup>. وحتى تكون الموارد مصدرا استراتيجيا والكفاءات أساسية (محورية) قادرة على وضع الأسس لتحقيق المزايا التنافسية وإدامتها يجب أن تتسم بصفات معينة، وأهم هذه الصفات ما أورده Barney J وهي: موارد نادرة، قيمة، غير قابلة للتقليد وغير قابلة للإحلال، والشكل الموالي يوضح ذلك.

### الشكل رقم (2-6): خصائص الموارد الإستراتيجية



Source: Jay Barney , Firm resources and sustained competitive advantage, journal of management , Vol 17, N1, 1991, P112.

<sup>1</sup> Shirish C Srivastava , op.cit , P51.

<sup>2</sup> سعد العنزي، حميد سالم الكعبي، دور الموارد غير الملموسة في تعزيز أداء مكاتب المفتشين العاميين، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الخامس والثلاثون، 2013، ص132.

### 1- القيمة:

يجب أن تمثل الموارد والكفاءات قيمة للمؤسسة، تسمح لها من صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تحسن من فعاليتها وكفاءتها، ومن خلال مساهمتها في استغلال الفرص المتاحة لها وتجنب التهديدات الموجودة في المحيط الخارجي للمؤسسة، وكذا أن تسهل على المؤسسة الدخول إلى أسواق مختلفة، ويساهم في تعظيم قيمة المنتج النهائي في نظر العملاء.

### 2- الندرة:

وتعني ندرة الموارد أن عدد قليل من المؤسسات يمكن لها أن تملك هذه الموارد، ولا يمكن لمؤسسات أخرى قائمة أو راغبة في الدخول أن تكتسبه، فأى من موارد المؤسسة القيمة إذا ما تم امتلاكها من قبل عدد كبير من المؤسسات فإن كل من هذه المؤسسات تمتلك المقدرة على استغلال هذه الموارد والكفاءات بنفس الطريقة وبالتالي سيؤدي إلى عدم حصول أي منها على الميزة التنافسية. تأخذ الندرة في المفهوم الاقتصادي قابلية الشيء للتملك أو الحيازة فهي لا تعبر عن قلة العرض مقارنة بالطلب، فحتى لو العرض يفوق الطلب بنسبة كبيرة لكن مع بقاء الشيء قابلاً للتملك فخاصية الندرة تبقى قائمة، إن الندرة التي نقصدها هنا هي الخصوصية *exclusivité* أي احتكار المؤسسة للمورد أو الكفاءة دون غيرها من المؤسسات<sup>1</sup>.

### 3- عدم القابلية للتقليد:

إن موارد وكفاءات المؤسسة القيمة والنادرة تكون مصدراً لتحقيق الميزة التنافسية وإدامتها فقط عندما لا تستطيع المؤسسات المنافسة التي لا تمتلك هذه الموارد والكفاءات الحصول عليها، أي أن يكون المورد غير قابل أو صعب التقليد، إن عدم قدرة المؤسسات على التقليد راجع لأحد الأسباب التالية<sup>2</sup>:

- تراكم الموارد والكفاءات الإستراتيجية على مدى فترة طويلة يجعل من الصعب لأي منافس اللحاق بها.
- الاستفادة من كتلة الموارد: ويعكس فكرة أنه من السهل تنمية الموارد الإستراتيجية إذا كان لديك بالفعل مخزون كبير من هذا النوع من الموارد.
- الترابط بين الموارد: معناها امتلاك الموارد الإستراتيجية يتضمن تطوير أصول أخرى التي تسمح باستغلالها. الحديث هنا عن الأصول المكتملة أو ذات الصلة.
- غموض السببية: طبيعة الضمنية والتعقيد والخصوصية لبعض الموارد والكفاءات جعل من المستحيل تقليدها وحتى تحديدها من قبل أي منافس.
- تآكل الأصول: يجب الحفاظ على الموارد بشكل مستمر لتجنب إهلاكها، وتجنب التقليد.

<sup>1</sup> لزهرة العابد، مرجع سابق، ص 86.

<sup>2</sup> Éric LAMARQUE, **Avantage concurrentiel et compétences clés : expérience d'une recherche sur le secteur bancaire**, Finance Contrôle Stratégie – Volume 4, N° 1, mars 2001, p p 73-74.

## 4- عدم القابلية للإحلال (Non Substituable):

حتى تكون الموارد والكفاءات بالمواصفات السابقة مصدرا للميزة التنافسية يجب أن تكون غير قابل للتبديل بـموارد وكفاءات مكافئة لها على مستوى الإستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة، وإمكانية الاستبدال في الموارد تتخذ أحد الشكلين التاليين على الأقل:

- قد لا يكون من الممكن بالنسبة للمؤسسة المنافسة امتلاك نفس الموارد والكفاءات التي تمتلكها المؤسسة صاحبة الميزة التنافسية وإنما يمكنها استبدالها بـموارد مشابهة تمكنها من صياغة وتطبيق نفس الاستراتيجيات.

- قد تكون الموارد والكفاءات مختلفة بدرجة كبيرة والتي تكون السبب في وضع استراتيجيات بديلة. ومثال ذلك أن يكون لمديري المؤسسة الذين يتمتعون بصفة القيادة رؤية واضحة عن مستقبل مؤسستهم، مما سينعكس على منظومة المؤسسة وتخطيطها الاستراتيجي وانفتاحها، هذه الرؤية الواضحة لمستقبل المؤسسة القيادية ونظام التخطيط الاستراتيجي يمكن أن تكون استراتيجيات متكافئة ومن ثمة تكون بدائل لبعضها البعض<sup>1</sup>.

إن المؤسسات التي تريد البقاء والريادة في محيط يتميز بالتحولات وشدة المنافسة، يطلب منها أن تمتلك ميزة تنافسية مستمرة، ويتوقف هذا على ما تمتلكه وتوظفه من موارد وكفاءات (باعتبار هذه الأخيرة موارد غير ملموسة) تتوفر فيها خصائص القيمة والندرة وعدم التقليد وعدم الإحلال تؤهلها لتحقيق ذلك.

<sup>1</sup> لـزهر العابد، مرجع سابق، ص90.

## خلاصة الفصل

تنشط المؤسسات في بيئة تتميز بالتغير المستمر وعدم الاستقرار، ومن ثمة يكون من الضروري عليها معرفة مكوناتها الرئيسية، واتجاهاتها المستقبلية، حتى يمكن التأثير فيها وتحديد آثارها السلبية، ويمكن تشخيص وتحليل البيئة من خلال ثلاث مستويات: مستوى البيئة الخارجية العامة، مستوى بيئة الصناعة وأخيراً مستوى بيئة المنافسة، فالمؤسسات الناجحة في مجال عملها هي التي استطاعت أن تحقق نجاح في تحليل وتشخيص البيئة الخارجية.

وعليه وفي ظل التغير المستمر للبيئة الخارجية وبما تحويه من تهديدات ومخاطر، وضعت مستقبل المؤسسة في حالة عدم اليقين، وأصبح البقاء أكثر صعوبة، وجب على المؤسسات البحث عن وسيلة أكثر فعالية لتعزيز مكانتها واستمرارها، والتي تتمثل بصفة مطلقة بقوة امتلاكها لميزة تنافسية في جميع مجالات نشاطها، حيث تعتبر الميزة التنافسية بمثابة السبيل والمحرك الأساسي للمؤسسة في الرفع والحفاظ على الحصة السوقية وبقاء وفاء الزبائن لمنتجاتها، وتعد الجودة، التكلفة، المرونة، الوقت، الإبداع والابتكار من أبعاد التنافس التي تتبناها المؤسسات الاقتصادية لتحقيق ميزة تنافسية تتميز عن غيرها من المؤسسات الأخرى.

ولتحقيق الميزة التنافسية على المؤسسة الاقتصادية البحث عن المصادر المختلفة لذلك وهناك مصدرين رئيسيين للميزة التنافسية: المصدر الأول يرتبط بالتفكير الاستراتيجي وذلك من خلال تطوير استراتيجيات تنافسية تساعدها على بناء ميزة تنافسية مستدامة تحقق لها التفوق على منافسيها وتتمثل هذه الاستراتيجيات في: إستراتيجية قيادة الكلفة، إستراتيجية التمايز وإستراتيجية التركيز المستند إما إلى الكلفة أو التمايز، أما المصدر الثاني فيتعلق بالموارد والكفاءات الداخلية بالمؤسسة، ويجب على القائمين على ذلك التعرف جيداً على هذه الكفاءات والموارد، والاستثمار فيها بشكل يحقق الميزة التنافسية، وحتى تتمكن المؤسسة من تحليل مصادر الميزة التنافسية يتوجب عليها تشخيص نشاطها بدقة، والأداة الأساسية للقيام بذلك هي معرفة سلسلة قيمتها.

وبعد الانتهاء من دراسة الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن في الفصل الأول، ودراسة الميزة التنافسية في الفصل الثاني، لابد من دراسة كيف يساهم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية، وهذا ما سيتم تناوله في الفصل الثالث من هذه الدراسة.

الفصل الثالث:  
بطاقة الأداء المتوازن والميزة  
التنافسية

## تمهيد

لقد أضحي هدف البقاء والنمو للمؤسسة مرهون بمدى قدرتها وبقائها في الأسواق وأصبح نجاحها يقاس في هذا الإطار، وفي هذا الاتجاه يظهر مفهوم بطاقة الأداء المتوازن كمدخل حديث في الوقت الحاضر نظرا لفوائدها العديدة التي تساعد على تعزيز وتحقيق المزايا التنافسية وزيادة فعالية تقييم الأداء داخل المؤسسات، حيث تركز على الجمع بين المقاييس المالية وغير المالية من خلال أربعة منظورات، المنظور المالي الذي يهتم بأصحاب حقوق الملكية، ومنظور العملاء الذي يركز على درجة رضا العملاء ونظرتهم للمؤسسة، ومنظور العمليات الداخلية الذي يركز على الأداء التشغيلي للمؤسسة، ومنظور التعلم والنمو الذي يركز على مجالات التعلم وتطوير المهارات والقدرات الحالية داخل المؤسسة، وترتبط منظورات البطاقة فيما بينها بعلاقة السبب والنتيجة في الأمد القصير والأمد الطويل مما يحقق قيمة طويلة الأجل للمؤسسات الاقتصادية والعمل على تمكين تلك المؤسسات من الاستمرار والنمو والمحافظة على البقاء بالسوق والقدرة على التنافس بين المؤسسات الأخرى.

وقد أصبح التحقق من التطبيق التام والشامل لجميع منظورات بطاقة الأداء المتوازن بمحاورها الأربعة لدى المؤسسات من أساليب تحقيق الميزة التنافسية لتلك المؤسسات، هذا ما يساعدها على الاحتفاظ بمركز تنافسي يجعلها قادرة على البقاء والنمو والاستمرارية داخل السوق أو القطاع الذي تعمل في ظله في المدى المنظور، ومن ثم انعكاس ذلك على زيادة مستوى الكفاءة والفعالية في بلوغ المؤسسات الأهداف الإستراتيجية.

وعليه نحاول من خلال هذا الفصل التعرف أولاً على علاقة بطاقة الأداء المتوازن بالإدارة الإستراتيجية وهذا في المبحث الأول، أما المبحث الثاني فيتم من خلاله التطرق إلى المنظور المالي ومنظور العملاء وأهميتها في تحقيق الميزة التنافسية، في حين المبحث الثالث يتناول أهمية منظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

## المبحث الأول: بطاقة الأداء المتوازن والإدارة الإستراتيجية

لقد أصبح التوجه نحو الإدارة الإستراتيجية خيارا رئيسيا لإدارة المؤسسات ضرورة في سبيل كسب المزايا التنافسية وإدراك كيفية التعامل معها من أجل بقاءها ونموها واستمرارها. ومن أجل الإدارة الإستراتيجية السليمة من المهم استعمال نموذج بطاقة الأداء المتوازن حيث تكون القياسات فيها منسجمة مع إستراتيجية المؤسسة، كما أن لها دورا فاعلا على امتداد مراحل الإدارة الإستراتيجية، ولذلك قام كل من كابلان ونورتين بتطوير نموذج بطاقة الأداء، ليستخدم في مجال الإدارة الإستراتيجية Strategic Management بالإضافة إلى استخدامه في مجال قياس الأداء، حيث تم الربط بين الإستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن في تطوير قياس الأداء مع إيجاد علاقة بينه وبين الإستراتيجية.

## المطلب الأول: الإدارة الإستراتيجية: مفهومها، مستوياتها ومراحلها

يمثل مفهوم الإدارة الإستراتيجية نموذج الإدارة الحالي والمستقبلي للمؤسسات الاقتصادية التي يمكنها من تحديد ميزتها الإستراتيجية، وإدارتها بما يضمن لها النجاح في تحقيق أهدافها، سنحاول في هذا المطلب تقديم مفهوم للإدارة الإستراتيجية وكذا مستوياتها، فضلا عن ذكر مراحلها.

## أولا: مفهوم الإدارة الإستراتيجية وأهميتها

## 1- مفهوم الإدارة الإستراتيجية

تعتبر الإدارة الإستراتيجية من مجالات الدراسة التي نالت اهتماما واسعا في العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين وذلك استجابة للتغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة، التي واجهتها المؤسسات الاقتصادية في تلك الحقبة، وقد اشتقت كلمة الإستراتيجية (Strategy) من الكلمة اليونانية وهي تعني فن القيادة حيث ارتبط هذا المفهوم بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك، إلا أنها امتدت بعد ذلك إلى مجالات متعددة ومنها إدارة الأعمال، حيث صارت مفضلة الاستخدام لدى المؤسسات المهتمة بتحليل بيئتها الداخلية والخارجية وتحقيق الريادة في مجال نشاطها.

وقد تعددت التعريفات التي تبين معنى الإدارة الإستراتيجية، حيث أن الوصول إلى تعريف واحد متفق عليه لمعنى الإدارة الإستراتيجية يعتبر أمرا صعب المنال كما هو الحال تقريبا في سائر العلوم الاجتماعية بصفة عامة والإدارية بصفة خاصة، ومن بين التعريفات التي قدمها العديد من الكتاب والباحثين نذكر: يعرفها Ansoff وهو أحد رواد الفكر الإداري البارزين وأكثرهم تناولا للفكر الاستراتيجي بأنها "تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والحد الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة والغايات التي يجب أن تحققها"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، دار الجامعة، الإسكندرية 2003/2002، ص 22.

أما Philip Kotler فيعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها "عملية تنمية وصياغة العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية أو تحديد رسالة وأهداف واستراتيجيات نمو وخطط لمحفظة الأعمال لكل العمليات والأنشطة التي تمارسها هذه المنظمة"<sup>1</sup>.

ويعرفها (David) بأنها "صياغة وتطبيق وتقييم القرارات والأعمال التي من شأنها أن تمكن المنظمة من وضع أهدافها موضع التنفيذ"<sup>2</sup>.

وقد أطلق (Porter) على المنهجية التي تدار بواسطتها الإستراتيجية مصطلح الإدارة الإستراتيجية وعرفها على أنها "عملية مستمرة ومتكررة تمر عبر الوظائف المختلفة للمنظمة وتستهدف الاحتفاظ بالمنظمة كاملة ضمن الحالة التي تتلاءم مع بيئتها"<sup>3</sup>.

إذا تفحصنا جل التعريفات السابقة الذكر الخاصة بالإدارة الإستراتيجية وغيرها نجد أن بعضها يركز على تصور المؤسسة عن العلاقة بينها وبين بيئتها التي تعمل فيها، ويهتم البعض الآخر بأهمية تحديد المؤسسة لرسالتها وأهدافها، في حين يركز آخرون على عملية صياغة القرارات الإستراتيجية وتنفيذها ومن ثم تقييمها والتي تسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها، وفي هذا الصدد يمكن القول أن الإدارة الإستراتيجية هي: تحديد رؤية المؤسسة المستقبلية، ورسم رسالتها وتحديد غايتها على المدى البعيد، وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية لتحديد نقاط القوة والضعف وبيان الفرص والتحديات المحيطة بها، وكل هذا من أجل اتخاذ قراراتها الإستراتيجية والتي تساعد بعد تنفيذها على تحقيق النجاح الاستراتيجي باتجاه الوصول إلى أهداف المؤسسة وكذلك مراجعة وتقييم تلك القرارات.

ومن التعريف السابق يمكننا الوقوف على العناصر التالية:

- ضرورة وضوح الرؤية المستقبلية للمؤسسة (المستقبل الذي ترغب المؤسسة أن تعيشه).
- أهمية تحديد رسالة وأهداف وغايات المؤسسة.
- يساعد تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة على التعرف على نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات المحيطة بها.
- اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد.
- التنفيذ المناسب لقرارات إستراتيجية مناسبة يؤدي إلى النجاح الاستراتيجي.
- ضرورة تقييم الإستراتيجية للتأكد من تحقيق الأهداف وبالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

<sup>1</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية: المفهوم، الأهمية، التحديات، عالم الكتب الحديث وجدار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص56.

<sup>2</sup> Fred R David, Strategic Management: Concepts and Cases, 13<sup>th</sup> ed, Prentice Hall, New Jersey, 2009, P 135.

<sup>3</sup> Michael Porter, What is Strategy?, Harvard business review, November-December, president and fellows of Harvard college, 1996, p78.

وفي الأخير يمكن القول أن نظام الإدارة الإستراتيجية يمثل الاتجاه المنطقي لتحديد مسار المؤسسة في المستقبل متضمناً إعداد وتنفيذ وتقييم القرارات التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها وضمان نجاح علاقاتها مع البيئة المحيطة. وعلى ذلك فإن الإدارة الإستراتيجية تهتم بضرورة إحداث التوافق التام بين العناصر الآتية<sup>1</sup>: - الظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة.

- الإستراتيجيات الواجبة التنفيذ.

- الإمكانيات والطاقات المتاحة بالمؤسسة.

## 2- أهمية الإدارة الإستراتيجية

إن تبنى أسلوب الإدارة الإستراتيجية يساهم على تحقيق مجموعة من الفوائد من أهمها:

- تحديد خارطة طريق للمؤسسة تحدد موقعها ضمن جغرافية الأعمال في المستقبل.

- يمنح المؤسسة إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة.

- يساعد المؤسسة على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها.

- يوفر فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية الأمر الذي يؤدي إلى تقليل مقاومة التغيير

التي تحدث بالإضافة إلى أن ذلك يوفر تجانس الفكر والممارسات الإدارية لدى مديري المؤسسة.

- ينمي القدرة على التفكير الاستراتيجي لدى المدراء ويجعلهم يبادرون إلى صنع الأحداث وليسوا متلقين

لها<sup>2</sup>.

- يساعد المؤسسة على تحقيق أفضل النتائج الاقتصادية والمالية، فالإدارة الإستراتيجية توفر دراسة

عميقة للبيئة الداخلية والخارجية.

- يعمل على توفير معايير موضوعية يسترشد بها في الحكم على مدى كفاءة إدارة المؤسسة

وفعاليتها<sup>3</sup>.

- يساعد المؤسسة في تحديد واختيار البديل الاستراتيجي الملائم بين البدائل المختلفة.

- يساعد المديرين على اكتشاف المشاكل الإدارية مبكراً من خلال تجميع المعلومات والبيانات

المتحصل عليها من تحليل البيئة الداخلية.

## ثانياً: مستويات الإدارة الإستراتيجية

لقد تعددت تقسيمات مستويات الإدارة الإستراتيجية حسب عدد من الباحثين فمنهم من قسمها إلى ثلاث

مستويات ومنهم من قسمها إلى مستويين، وآخرون إلى أربعة مستويات، ويعد تصنيف Johnson &

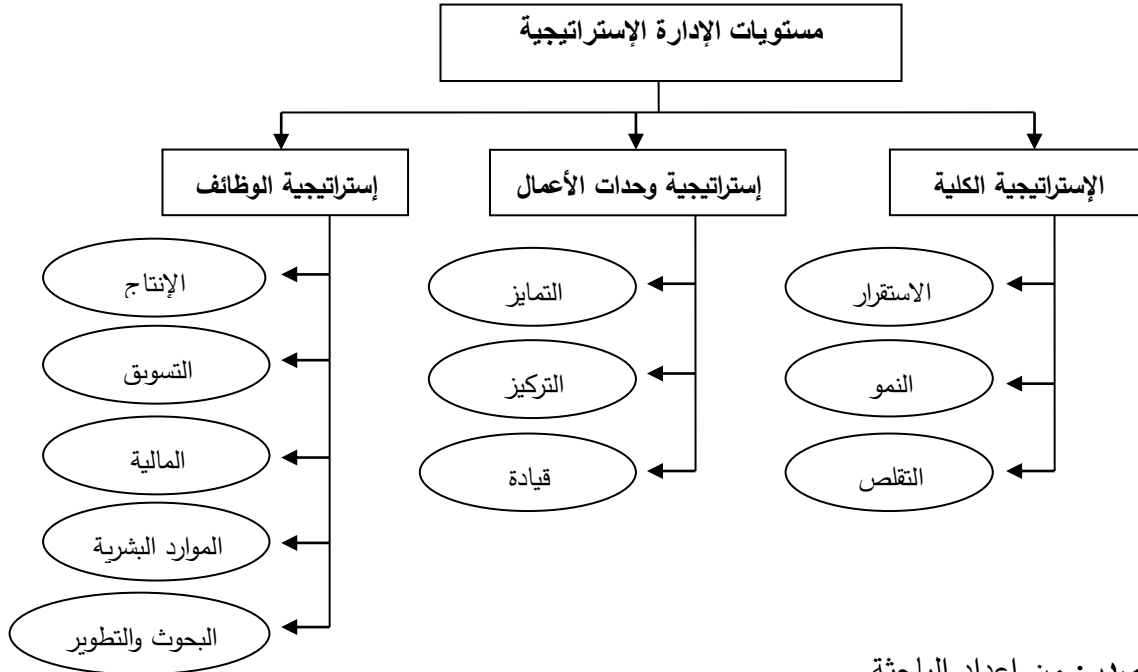
<sup>1</sup> هيثم أحمد حسين عبد المنعم، نموذج محاسبي لقياس وتقييم الأداء المؤسسي للمنظمات، ص 29، على الموقع الإلكتروني: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/arado/unpan006256>، بتاريخ 2014/11/25.

<sup>2</sup> علي ميا وآخرون، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال "دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري"، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، المجلد (29)، العدد (1)، 2007، ص 195.

<sup>3</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص 13.

Scholes نموذجاً لما هو متبع في معظم أدبيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة وأكثرها شيوعاً، حيث تصنف الإستراتيجية إلى ثلاث مستويات كما هو واضح في الشكل رقم (3-1).

الشكل رقم (3-1): استراتيجيات المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحثة

### 1- مستوى الإستراتيجية الكلية:

تمثل الإستراتيجية الرئيسية على مستوى المؤسسة ككل، وهي التي تحقق أهداف المؤسسة، وتهتم الإستراتيجية الكلية بالسؤال: ما هي مجموعة الأعمال التي ينبغي أن تعمل فيها المؤسسة؟ أي تحديد الصناعات التي ينبغي أن تبقى فيها المؤسسة و/أو تدخل فيها، و/أو تخرج منها، كما تهتم بتوزيع الموارد النادرة بين أعمالها المختلفة (محفظة الأوراق)<sup>1</sup>.

وتتعامل الإستراتيجية الكلية مع ثلاث قضايا تواجه المؤسسة ككل وهي<sup>2</sup>:

- ✓ التوجه الاستراتيجي للمؤسسة نحو النمو، الاستقرار، التقلص أو الانكماش.
- ✓ الصناعات أو الأسواق التي تتنافس فيها المؤسسة من خلال المنتجات أو وحدات الأعمال.
- ✓ الطريقة التي بواسطتها تقوم إدارة المؤسسة بالتنسيق بين الأنشطة، وبتحويل الموارد، وكذلك باستغلال وتوظيف قدراتها في خطوط منتجاتها ووحدات أعمالها.

ويمكن التمييز في إطار مستوى الإستراتيجية الكلية أو إستراتيجية المؤسسة ما بين:

<sup>1</sup> كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 271.

<sup>2</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص 278.

- إستراتيجية الاستقرار: الهدف من هذه الإستراتيجية هو ضمان الاستقرار والبقاء، وذلك من خلال استمرار أنشطتها الحالية دون إحداث أي تغيير ذو دلالة في التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، أي دون الحاجة لإضافة أي أنشطة جديدة أو حذف أنشطة قائمة.
- إستراتيجية النمو: الهدف من هذه الإستراتيجية هو تحقيق النمو في المبيعات والأصول والأرباح، أو خليط منهم، وتتطلب هذه الإستراتيجية تقديم سلع وخدمات جديدة لسوق جديد أو سوق قائم، أو استهداف أسواق جديدة بتقديم نفس السلع والخدمات.
- إستراتيجية التقلص أو الانكماش: تتبع المؤسسة هذه الإستراتيجية عندما يكون وضعها التنافسي ضعيف في بعض أو جميع خطوط منتجاتها، وبالتالي الهدف من هذه الإستراتيجية هو تحويل خسائر المبيعات إلى ربح.

### 2- مستوى إستراتيجية وحدات الأعمال:

ويقصد بوحدة الأعمال الإستراتيجية (DAS) حسب كل من (Jauch & Glueck) بأنها " تلك الوحدة التي تقوم بإنتاج سلعة أو خدمة في سوق محدد أو مجموعة محددة من المستهلكين أو منطقة جغرافية، وتمتلك سلطة اتخاذ القرارات وفقا لتوجهات المنظمة وأهدافها"<sup>1</sup>.

ويطلق عليها أيضا مستوى الاستراتيجيات التنافسية، لأنها تهتم بتدعيم المركز التنافسي للمؤسسة في السوق، وتتحدد هذه الإستراتيجية في ضوء ما يلي<sup>2</sup>:

- ✓ الميزة التنافسية: وتتحقق عن طريق إضافة قيمة إلى المستهلك وذلك عن طريق التمايز، أو عن طريق تخفيض التكاليف وزيادة القيمة المضافة.
- ✓ القدرة التنافسية: وتعكس مدى توافر المؤسسة على الموارد التنظيمية اللازمة لتغطية احتياجات المستهلكين والوفاء بها.
- ومن الممكن في هذا المستوى الاختيار بين ثلاث إستراتيجيات: إستراتيجية التمايز، إستراتيجية قيادة التكاليف وإستراتيجية التركيز\*.

### 3- مستوى إستراتيجية الوظائف:

وتهتم إستراتيجية الوظائف بمجال وظيفي محدد (كوظيفة الإنتاج، التسويق، المالية... الخ) يعمل على تنظيم استغلال مورد معين بالمؤسسة مادي كان أو بشري، حتى يمكن أن يساهم في تحقيق أهداف واستراتيجيات المؤسسة ووحدات الأعمال التابعة، وتتولى الإدارة الإستراتيجية هنا وضع خطة إستراتيجية

<sup>1</sup> زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص36.

<sup>2</sup> عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2006، ص 52.

\* لمزيد من المعلومات حول هذه الاستراتيجيات أنظر الفصل الثاني، في المبحث المخصص للاستراتيجيات التنافسية (استراتيجيات الميزة التنافسية).

على صعيد كل مستوى وظيفي تتولى هذه الخطة عملية تقييم السياسات والبرامج والإجراءات الخاصة بتنفيذ كل وظيفة.

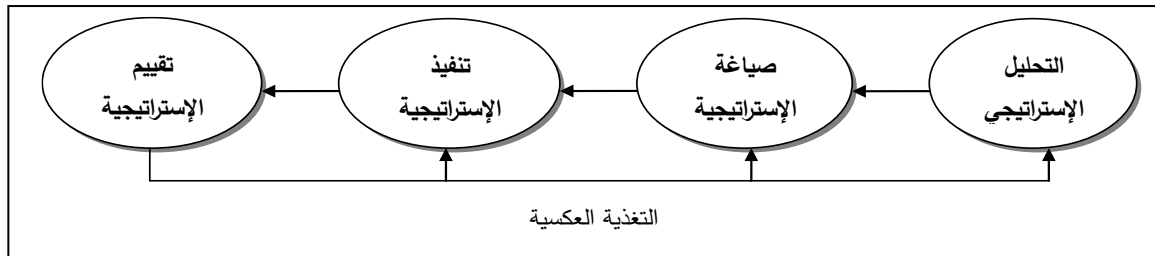
وفي الأخير يمكن القول أن الاستراتيجيات الكلية، واستراتيجيات وحدات الأعمال، والإستراتيجية الوظيفية تعتمد على بعضها البعض، فهي مرتبطة ارتباطاً وثيقاً.

### ثالثاً: مراحل الإدارة الإستراتيجية

يوجد العديد من النماذج التي طورت لتغطي المراحل المختلفة للإدارة الإستراتيجية، فقد حاول البعض من الباحثين أن يعطي تفاصيل أكثر عن كل مرحلة من هذه المراحل، في حين اكتفى البعض بالتركيز على المراحل الأساسية فقط، ورغم كل هذه الاختلافات فإنه يمكن إجمال عمليات الإدارة الإستراتيجية في أربع مراحل وهي: مرحلة التحليل الاستراتيجي، مرحلة صياغة الإستراتيجية، مرحلة تنفيذ الإستراتيجية ومرحلة رقابة وتقييم الإستراتيجية، والتي تشكل في مجملها عملية ذات خصائص أساسية وهي:

- لا يمكن البدء في مرحلة إلا بعد الانتهاء من المرحلة السابقة لها.
- جودة كل مرحلة تتوقف على جودة المرحلة السابقة لها.
- مراحل الإدارة الإستراتيجية متداخلة ومتكاملة، فالتغيير الذي يحدث في أي منها يؤثر على المراحل الأخرى.
- لا بد من وجود تدفق مستمر للمعلومات لأجل مراجعة المراحل وإجراء الخطوات التصحيحية في أي من مكوناتها. والشكل رقم (2-3) يوضح لنا هذه المراحل.

### الشكل رقم (2-3): مراحل الإدارة الإستراتيجية



المصدر: من إعداد الباحثة.

### المرحلة الأولى: التحليل الاستراتيجي

الهدف من التحليل هو التعرف على الموقف الحالي للمؤسسة ( أين نحن الآن)، وتتضمن هذه المرحلة: 1- تحليل البيئة الداخلية: تهتم المؤسسة بتحليل وتقييم كافة المتغيرات الإستراتيجية الداخلية، وذلك بغرض رئيسي يتمثل في بيان نقاط القوة والضعف التي يتسم بها كل متغير بما يساعد مع الاستعانة بنتائج تحليل المتغيرات الخارجية على صياغة الإستراتيجية، وتشمل المتغيرات الإستراتيجية الداخلية

العديد من المتغيرات التنظيمية منها: الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية كعوامل تنظيمية وإدارية، إضافة إلى العوامل الوظيفية للمؤسسة كالتسويق، الموارد البشرية، الإنتاج.. الخ.

2- تحليل البيئة الخارجية: تتكون البيئة الخارجية من متغيرات الفرص والتي يجب على المؤسسة اقتناصها ومتغيرات التهديدات والتي يجب على المؤسسة تجنبها، وهذه المتغيرات تقع خارج سيطرة إدارة المؤسسة في المدى القصير، وتتطوي البيئة الخارجية على مستويين: البيئة العامة والبيئة الخاصة، وتشمل البيئة العامة المتغيرات التي تؤثر على نشاط المؤسسة على المدى البعيد أما البيئة الخاصة وتتمثل في المتغيرات التي تتعامل مع المؤسسة بشكل يومي وتتأثر بها على المدى القصير. وتعتمد المؤسسة على أدوات عند تحليل البيئة منها : نموذج Porter ( نموذج بورتر للقوى الخمس في تحليل البيئة الخارجية ونموذج بورتر لسلسلة القيمة في تحليل البيئة الداخلية) ونموذج تحليل SWOT. ويعتبر نموذج تحليل SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) أي (القوة الضعف، الفرص، التهديدات)، النموذج الأكثر شيوعاً في تحليل البيئة الداخلية والخارجية، حيث يظهر هذا النموذج على شكل مصفوفة، وتمثل نتائج تحليل هذه المصفوفة نقطة البداية للخطوة التالية من الإدارة الإستراتيجية وهي مرحلة صياغة الإستراتيجية.

نقاط القوة هي تلك الأشياء الداخلية التي تمكن المؤسسة من تحقيق رؤيتها. على العكس من ذلك، نقاط الضعف هي تلك القضايا الداخلية التي من شأنها منع المؤسسة من تحقيق رسالتها ورؤيتها. أما الفرص يمكن أن ينظر إليها بطرق متعددة، وهي عادة ما تتطوي على "القيام بشيء لا تقوم به المؤسسة حالياً" من شأنها أن يساعد تحريكها نحو تحقيق الرؤية، وأخيراً، التهديدات وهي تلك الأشياء الخارجة عن سيطرة المؤسسة التي يمكن أن تؤثر سلباً على قدرتها في تحقيق رؤيتها<sup>1</sup>.

ومن بين نقاط القوة التي يجب على المؤسسة استغلالها ونقاط الضعف التي تحاول المؤسسة تجنبها وكذا الفرص والتهديدات نذكر<sup>2</sup>:

✓ **نقاط القوة:** الكفاءات الأساسية في المجالات الرئيسية، الموارد المالية الكافية، الاعتراف بالريادة في السوق، التقنية الخاصة ومزايا التكلفة.

✓ **نقاط الضعف:** عدم وضوح الاتجاه الاستراتيجي، المرافق المتقادمة، صورة السوق الضعيفة وارتفاع التكاليف النسبية لإجمالي الوحدات مقارنة بالمنافسين الرئيسيين.

✓ **الفرص:** القدرة على خدمة مجموعات إضافية من العملاء أو التوسع في أسواق جديدة أو قطاعات، القدرة على نقل المهارات أو الخبرة التكنولوجية إلى منتجات أو أعمال جديدة، الاندماج الأمامي أو الخلفي وإنشاء التكنولوجيات الجديدة.

<sup>1</sup> Ralph F. Smith, Op.ct, p.34

<sup>2</sup> Neil Ritson , Op. cit, pp 41-43.

✓ **التحديات:** ارتفاع مبيعات المنتج البديل، نمو السوق بطيء، التحولات السلبية في أسعار صرف العملات الأجنبية، السياسات التجارية من الحكومات الأجنبية، تزايد القوة التفاوضية للعملاء أو الموردين وتغيير احتياجات المشتري والأذواق.

### المرحلة الثانية: صياغة الإستراتيجية

تعتبر مرحلة صياغة الإستراتيجية أهم مرحلة من مراحل الإدارة الإستراتيجية، وتتضمن إجابة للسؤال التالي: " إلى أين نريد أن نذهب"، وتشمل عملية صياغة الإستراتيجية مجموعة من الأنشطة وهي:

**1- تحديد رسالة ورؤية المؤسسة:** تعد هذه أهم خطوة في مرحلة الصياغة، لأنه بناء على الرسالة والرؤية يتم قيادة الإستراتيجية إلى تحقيق الأهداف، فلا تستطيع أي مؤسسة أن تصمم إستراتيجيتها بشكل واقعي وكفاء ما لم تكن هذه الإستراتيجية تعكس رسالة المؤسسة، بل يمكن القول أن تحديد الرسالة هو جزء هام من تصميم استراتيجيات المؤسسة.

وتعرف الرسالة أو المهمة بأنها "الغرض الأساسي في وجود المؤسسة"<sup>1</sup>.

ويمكن صياغة الرسالة على نطاق ضيق أو واسع لتشمل بعض أو كل العناصر التالية: المتعاملين مع المؤسسة، والعاملين بها، والخدمات أو المنتجات التي تقدمها، والمكان أو الأماكن التي تمارس فيها أنشطتها وفلسفة العمل بها، والتقنيات التي تستخدمها، والميزات التي تنفرد بها، والفلسفة التي تعتقها التزاماتها نحو المجتمع، وصورتها العامة أو الهوية الخاصة بها<sup>2</sup>.

ولكي تكون الرسالة واضحة ومعيّرة بشكل صحيح يلزم صياغتها بشكل سليم، لأنها تظل بمثابة دستور عمل يحرك المؤسسة والعاملين فيها بشكل دائم، ولكل مؤسسة رسالة خاصة بها، وفي ضوء الرسالة يتم تحديد الأهداف الإستراتيجية المطلوب تحقيقها، ولكن ممكن أيضاً أن تتغير الرسالة في حالة ظهور فرص كبيرة لصالح المؤسسة أو ظهور تهديدات خطيرة لاستمرار نموها.

وتمثل رسالة أي مؤسسة الترجمة الفعلية لكل ما جاء في الرؤية إلى واقع فعلي يمارس داخل المؤسسة، لذلك تُصاغ بعد صياغة الرؤية، كما يجب أن تتسم بالوضوح الشديد، والتحديد، والدقة، وقابلية للتحقيق، وذلك من خلال وصف الأدوار والأنشطة الأساسية التي تقوم بها المؤسسة، وبما يتفق مع خصائصها الثقافية والاجتماعية المميزة لطبيعتها، ويشترك في تحديد مضمونها جميع العاملين بالمؤسسة<sup>3</sup>.

وعليه الرؤية هي صورة المؤسسة وطموحاتها للمستقبل والتي لا يمكن تحقيقها في ظل الإمكانيات الحالية ولكن يمكن الوصول إليها مستقبلاً ( إلى أين نريد الذهاب/ الوصول من واقعنا الحالي)<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Nan Chai, Op.cit, p87.

<sup>2</sup> علي السيد الشخبي، معجم مصطلحات الحكامة التربوية (الحكم الرشيد)، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 2011-2012، ص 186.

<sup>3</sup> علي السيد الشخبي، مرجع سابق، ص 187.

<sup>4</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص 128.

ويجب أن تكون الرؤية واقعية، وصادقة، ومصاغة بطريقة جيدة، وسهلة الفهم، ومناسبة، وطموحه ومستجيبة للتغيير، ويجب أن توجه الرؤية طاقات المجموعة وتخدم كدليل للعمل، يجب أن تتوافق مع قيم المؤسسة وأن تتحدى وتحفز العاملين لتحقيق الرسالة<sup>1</sup>.

## 2- تحديد الأهداف والغايات طويلة الأجل: بعد الانتهاء من تحديد رسالة المؤسسة تأتي الخطوة التالية

وهي وضع الأهداف الرئيسية للمؤسسة، وهي تعبر عن النتائج النهائية المرغوب تحقيقها. وهناك فرق بين الأهداف والغايات، حيث أن الأهداف تشتق من الغايات، فالغايات هي حالة عامة لما ترغب المؤسسة في تحقيقه في المستقبل البعيد، مثلاً: تريد المؤسسة تعظيم الربح، أما الهدف فقد يكون تحقيق صافي الربح سنوياً بنسبة 10%، أي السعي للغاية وهي تعظيم الربح<sup>2</sup>.

## 3- وضع الاستراتيجيات وتطويرها: بعدما يتم الاتفاق على رسالة ورؤية المؤسسة ويتم تحديد الأهداف،

تأتي مرحلة تحديد الاستراتيجيات المناسبة والتي سبق ذكرها.

## 4- وضع السياسات: وهي تمثل مجموعة من المبادئ والمفاهيم، وتوضع من قبل الإدارة العليا تبين

من خلالها القواعد والإجراءات الأساسية للتنفيذ، وتستمد السياسات من الإستراتيجية التي اختارتها

المؤسسة، وهي تمثل خطوط الإرشاد لمتخذي القرار داخل المؤسسة<sup>3</sup>.

وينبغي التذكير أن الإستراتيجية ذات الصياغة الجيدة تعتبر الخطوة الأولى نحو التنفيذ الفعال.

## المرحلة الثالثة: تنفيذ الإستراتيجية

تعرف مرحلة تنفيذ الإستراتيجية بأنها مجموعة الأنشطة والفعاليات التي تمارس لوضع الاستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ من خلال<sup>4</sup>:

- البرامج التنفيذية: تمثل البرامج تحديداً للأنشطة أو الخطوات المطلوبة لانجاز خطة.
- الموازنات المالية: وهي عبارة عن ترجمة للبرامج في شكل نقدي أو مالي وهي تستخدم كأداة للتخطيط والرقابة.
- الإجراءات: هي نظام للخطوات المتتابعة والتي توصف بشكل مفصل كيفية تنفيذ مهمة أو نشاط أو وظيفة محددة.

ويعتمد التنفيذ الناجح للإستراتيجية على وجود:

- القدرة العالية لتوزيع وتخصيص الموارد.
- نظام مكافآت فعال.

<sup>1</sup> زياد محمد ثابت، التخطيط الاستراتيجي، 2006، ص8، على الموقع الإلكتروني: <http://dr-ama.com> ، بتاريخ 2014/11/25.

<sup>2</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص 17.

<sup>3</sup> نفس المرجع ، ص 18.

<sup>4</sup> حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2008 ص 51.

- توفر نظم معلومات فعالة<sup>1</sup>.
  - توافق بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي.
  - سياسات جيدة وداعمة للإستراتيجية.
  - توفر نظم إدارية مساندة لتطبيق الإستراتيجية<sup>2</sup>.
  - وجود توافق بين كل من الإستراتيجية ونظام الموارد البشرية.
- وأهم أسس نجاح هذه المرحلة هو تحقيق التكامل والتعاون بين الأنشطة والوحدات الإدارية المختلفة في المؤسسة لتنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة وفاعلية، ويحتاج التطبيق إلى أفكار جديدة وخلاقة، ففي حين تحتاج مرحلة التصميم إلى نظرة فلسفية، فإن هذه المرحلة تحتاج إلى نظرة عملية، وقدرة على تحريك الموارد البشرية وغير البشرية، بطريقة منظمة ومرتبطة تعمل على تنفيذ الاستراتيجيات التي وضعت في المرحلة السابقة. ولا يمكن أن نخرج على المرحلة الرابعة من مراحل الإدارة الإستراتيجية دون أن لا نذكر عملية مهمة جدا ومكاملة لمرحلة تنفيذ الإستراتيجية وهي عملية الرقابة، حتى أن البعض يعتقد أن تنفيذ الإستراتيجية والرقابة عليها هي عملية واحدة و تتم في وقت واحد تقريبا.

ويمكن تحديد مفهوم الرقابة الإستراتيجية بأنه "نوع خاص من الرقابة التنظيمية التي تركز على مراقبة وتقييم عمليات الإدارة الإستراتيجية للتأكد من تنفيذها بشكل مناسب، أي أنها تتضمن التأكد من كون النتائج المخططة يجري تنفيذها بشكل فعلي ومناسب"<sup>3</sup>. أي أنها العملية التي يتم بمقتضاها متابعة أنشطة المؤسسة أثناء التنفيذ للتعرف على المشاكل والتغيرات في الإستراتيجية نفسها وإجراء التعديلات بناء على ذلك.

#### المرحلة الرابعة: تقييم الإستراتيجية

لا يعنى تنفيذ الإستراتيجية المعدة مسبقا أنها قد تمت بنجاح، فدائما ما يترتب على تغير البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة تقادم الإستراتيجيات بغض النظر عن جودتها وتميزها كما أنه قد ينتج عن عملية الإدارة الإستراتيجية قرارات قد تكون لها عواقب واضحة على المدى الطويل، فقد تؤدي القرارات الخاطئة منها إلى حدوث أخطاء كبيرة لا يمكن تصحيحها وتغييرها، لذا فإنه من الضروري تقييم الإستراتيجية والرقابة على تنفيذها بصورة دورية ومستمرة.

ويمكن تعريف تقييم الإستراتيجية بأنها "ذلك النظام الذي يساعد الإداريين على قيامهم بتقييم مدى التقدم الذي تحرزه المنظمة في تحقيق أهدافها وفي تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية واهتمام أكبر"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> عادل زايد، مرجع سابق، ص 54.

<sup>2</sup> على ميا وآخرون، مرجع سابق، ص 197.

<sup>3</sup> كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص 298.

<sup>4</sup> زكريا مطلق النوري، مرجع سابق، ص 256.

ويتم التقييم على مستوى المؤسسة ككل، ومستوى وحدات الأعمال والوظائف، وعليه تتمثل خطوات تقييم الإستراتيجية في: تحديد ما يجب قياسه، وضع المعايير، قياس الأداء، مقارنة الأداء بالمعايير (الأداء الفعلي مع الأداء المرغوب) وفي الأخير تأتي خطوة تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية. والجدير بالذكر أن التغذية العكسية في عملية الإدارة الإستراتيجية لا تبدأ من حيث ينتهي آخر نشاط إنما هي عملية تدفق متواصل للمعلومات خلال المراحل المختلفة لعملية الإدارة الإستراتيجية.

### المطلب الثاني: بطاقة الأداء المتوازن كأداة للإدارة الإستراتيجية

إن بطاقة الأداء المتوازن يفترض أن لا تستخدم كأداة منعزلة عن إستراتيجيات المؤسسة ونظامها الإداري بل يفترض أن تكون مدخلا يعزز عملية صياغة وتنفيذ وتقييم الإستراتيجية، ويمكن لبطاقة الأداء المتوازن أن تساهم في مرحلة صياغة وتنفيذ وتقييم الإستراتيجية كالتالي:

#### أولاً: بطاقة الأداء المتوازن ومرحلة صياغة الإستراتيجية

إن بطاقة الأداء المتوازن تتميز عن الأساليب التقليدية بأنها تنطلق من رؤية المؤسسة، فالرؤية هي أساس تحديد ووضع الإستراتيجية المناسبة لتعظيم قدرة المؤسسة على المنافسة، ومن الأمور الهامة في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن تحديد الإستراتيجية، إذ يجب ترجمة الرؤية إلى أهداف محددة لوضع الإستراتيجية التي تعظم نقاط قوة المؤسسة لتحقيق تلك الأهداف، ووضع مجموعة من المقاييس التي تجسد هذه الإستراتيجية والتي تشكل في الوقت نفسه مؤشرات قياس في بطاقة الأداء المتوازن. إن المبدأ الأساسي لمساهمة بطاقة الأداء المتوازن يتمثل في الموازنة بين مصالح الفئات الداخليين والخارجيين واستخدام مؤشرات وقياسات للمهارات والعمليات ومتطلبات العملاء تؤدي في النهاية إلى أداء مالي عالي، وتعتبر البطاقة تطبيقاً واقعياً يعمل بمؤشرات دقيقة ليترجم جوانب رؤية المؤسسة المستقبلية يشترك بها الجميع وتساهم في نفس الوقت بتعزيز الأداء.

وتعمل البطاقة على اتساق رؤية المؤسسة بكافة عملياتها، فعند إجراء أي تغيير في إستراتيجية المؤسسة (سواء بإدخال تعديلات أو إضافات) لن يتحقق الاتساق بين رؤية المؤسسة وإستراتيجياتها وبين عمليات المؤسسة، إلا باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. وعلى كل فاعل في المؤسسة من القمة إلى القاعدة أن يعرف إستراتيجية المؤسسة ودوره لتحقيقها، ويمكن ذلك من خلال الميكانيزمات التالية<sup>1</sup>:

- ✓ برامج الاتصال والتكوين (كتيب، جريدة داخلية، الرسائل الإلكترونية...)
- ✓ نشاطات تحديد الأهداف: بعد توصيل الأهداف العريضة لكل المعنيين وشرحها يمكن لهم تحديد أهدافهم الخاصة بدلالة الأهداف العامة.
- ✓ وضع نظام للمكافآت لتشجيع نشر الإستراتيجية.

<sup>1</sup> مقدم وهبية، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ وتقييم إستراتيجية المؤسسة، ص10، على الموقع الإلكتروني: <http://iefpedia.com> بتاريخ 2013/05/28.

## ثانيا: بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتنفيذ الإستراتيجية

إن العديد من المؤسسات إن لم يكن معظمها تتم التخطيط الاستراتيجي على أساس منتظم، ومع ذلك الدراسات تشير إلى أن أقل من 10% ناجحة في تنفيذ الاستراتيجيات التي تم وضعها، وفي عام 1999 لاحظت مجلة فورتن أن غالبية الرؤساء التنفيذيين تفشل مسؤوليتهم في مؤسساتهم بافتراض أن تحديد الإستراتيجية كان مؤشرا كافيا لنجاح المؤسسات. "في معظم الحالات - تقدر بـ 70% - أن المشكلة الحقيقية ليست الإستراتيجية السيئة ولكن... . التنفيذ السيئ لها"<sup>1</sup>. فليست هناك إستراتيجية فاشلة، لأن ما يفشل هو التطبيق والتنفيذ وليس الإستراتيجية: الإستراتيجية منطق، والمنطق لا يفشل، بل هو ينجح إذا كان كاملا ومتكاملا، ويفشل إن ظل ناقصا. وأشارت الأبحاث والتجارب بوجود عدد من العوائق التي تحول دون تنفيذ الإستراتيجية، وقد ذكر Niven في هذا الصدد أربعة عوائق يوضحها الشكل الموالي:

## الشكل رقم (3-3): عوائق تنفيذ الإستراتيجية



Source: Paul R. Niven, **Balanced Scorecard Step-By-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results**, Second Edition, John Wiley & Sons, Inc., New York, 2006, p10.

ولتقادي العوائق السابقة الذكر والتي تحول دون التنفيذ الفعال للإستراتيجية المؤسسة، تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة للإدارة الإستراتيجية بامتياز. حيث أشار كل من كابلان ونورتن إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تعتبر أداة للإدارة الإستراتيجية أكثر منه أداة لتقييم الأداء، وذلك نظرا لمساهمتها الفعالة في تنفيذ وتقييم إستراتيجية المؤسسة، حيث أنها تحفظ من معدل الفشل في تنفيذ الإستراتيجية بـ 90%<sup>2</sup>. وتعمل بطاقة الأداء المتوازن على إزالة عوائق تنفيذ الإستراتيجية من خلال ما يلي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> Sister Bonnie MacLellan, csj, PhD, The **Balanced Scorecard Developing, Measuring, and Communicating Organizational Strategy**, A Discussion Paper, 10 Dec 2007, p3,

[http://www.academia.edu/4219809/The\\_Balanced\\_Scorecard\\_Developing\\_Measuring\\_and\\_Communicating\\_Organizational\\_Strategy\\_A\\_Discussion\\_Paper](http://www.academia.edu/4219809/The_Balanced_Scorecard_Developing_Measuring_and_Communicating_Organizational_Strategy_A_Discussion_Paper), 28/05/2013.

<sup>2</sup> David Norton & Robert Kaplan, Comment utiliser le tableau de bord prospectif, Op.cit., P 4.

<sup>3</sup> Paul R. Niven, **Balanced Scorecard Step-By-Step: for Government and Nonprofit Agencies**, op.cit, pp 21-23.

- إزالة عائق الرؤية من خلال ترجمة الإستراتيجية إلى أهداف ومقاييس ومؤشرات ومبادرات يفهمها جميع العاملين بالمؤسسة.
  - إزالة العائق البشري من خلال تسلسل فهم الإستراتيجية لكافة المستويات في المؤسسة وإعطاء فرصة للعاملين لكي يسهموا في وضع الأهداف الإستراتيجية.
  - إزالة عائق الموارد من خلال توزيع الموارد المالية بما يحقق الأهداف الإستراتيجية.
  - إزالة عائق الإدارة من خلال وضع أسلوب جديد لنتائج بطاقة الأداء المتوازن كنقطة بداية للتعلم.
- حيث أن المدراء يعلمون ما الذي يجب أن يقومون به لتحقيق النتائج المطلوبة بكفاءة وفعالية، ولكن الصعوبة تكمن في كيفية توجيه وجعل الموظفين ينفذون هذه النتائج، وهذا يشير إلى الفجوة بين الواقع والممارسة، ويطلق على الأداء الذي يسد هذه الفجوة الخرائط الإستراتيجية<sup>1</sup>. فمن خلال هذه الأخيرة يمكن ترجمة الرؤية الإستراتيجية إلى أهداف ومقاييس ومؤشرات ومبادرات يفهمها جميع العاملين بالمؤسسة، كما تساعد على تسلسل فهم الإستراتيجية لكافة المستويات في المؤسسة وبالتالي تنفيذها بكفاءة.
- وبغض النظر عن الطريقة المستخدمة في صياغة الإستراتيجية وبالأخص استراتيجيات الميزة التنافسية، فإن الخريطة الإستراتيجية توفر طريقة موحدة ومتناسقة لوصف تلك الإستراتيجية، مما يمكن من تحديد الأهداف والمقاييس ويسهل من عملية تنفيذها، وعليه فإن الخريطة الإستراتيجية توفر الحلقة المفقودة بين عملية صياغة الإستراتيجية وتنفيذها، فهي توضح للمديرين الاستراتيجيات وتساعدهم على إدارتها. حيث تشكل الخريطة الإستراتيجية الأساس لتمكين أنظمة الإدارة من صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التنافسية بسرعة وفعالية وبالتالي دعم وتحقيق الميزة التنافسية.

### ثالثاً: بطاقة الأداء المتوازن كأداة لرقابة وتقييم الإستراتيجية

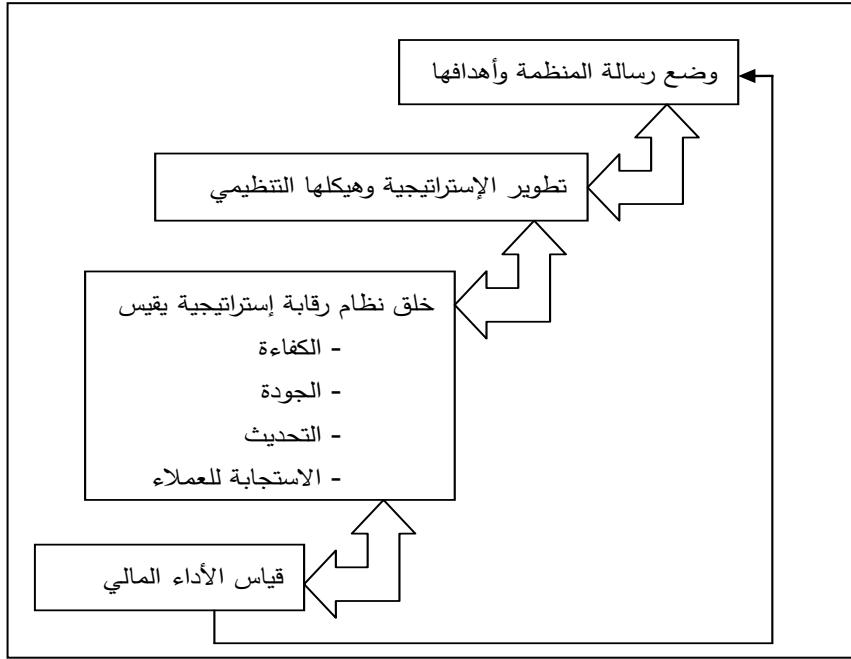
تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة مهمة للرقابة الإستراتيجية، وهو ما يؤكد M. Malina et F.Selto من خلال دراسة قام بها حول 500 مؤسسة أمريكية بهدف معرفة مدى فعالية بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتواصل والرقابة الإستراتيجية، وقد خرج الباحثان بأن بطاقة الأداء المتوازن تعد أداة فعالة للرقابة الإستراتيجية، حيث لاحظ المدراء على مستوى المؤسسات محل الدراسة أن المعلومات التي توفرها بطاقة الأداء المتوازن تسمح لهم باتخاذ الإجراءات التي تؤثر بصفة ايجابية على إستراتيجية المؤسسة، كما تؤدي إلى تحفيز الموظفين على تنفيذ إستراتيجية المؤسسة، وهو ما يقود نحو تحقيق نتائج ايجابية<sup>2</sup>.

كما ويوضح الشكل الموالي نموذج مدخل بطاقة الأداء المتوازن للرقابة الإستراتيجية.

<sup>1</sup> عبد الرحيم محمد عبد الرحيم، دور الخرائط الإستراتيجية في تحقيق الترافف وبناء نموذج العمل المؤسسي التحول من الفردية إلى المؤسساتية"، المؤتمر الثالث لمعهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية بدول مجلس التعاون الخليجي، الدوحة - قطر، 23 - 25/6/2016، ص10.

<sup>2</sup> Frank H. Selto, Mary A. Malina, **Communicating and controlling strategy: An empirical study of the effectiveness of the Balanced Scorecard**, Journal of Management Accounting Research, Vol. 13, 2001, P25 .

الشكل رقم (3-4): نموذج مدخل بطاقة الأداء المتوازن للرقابة الإستراتيجية



المصدر: حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2008، ص 365.

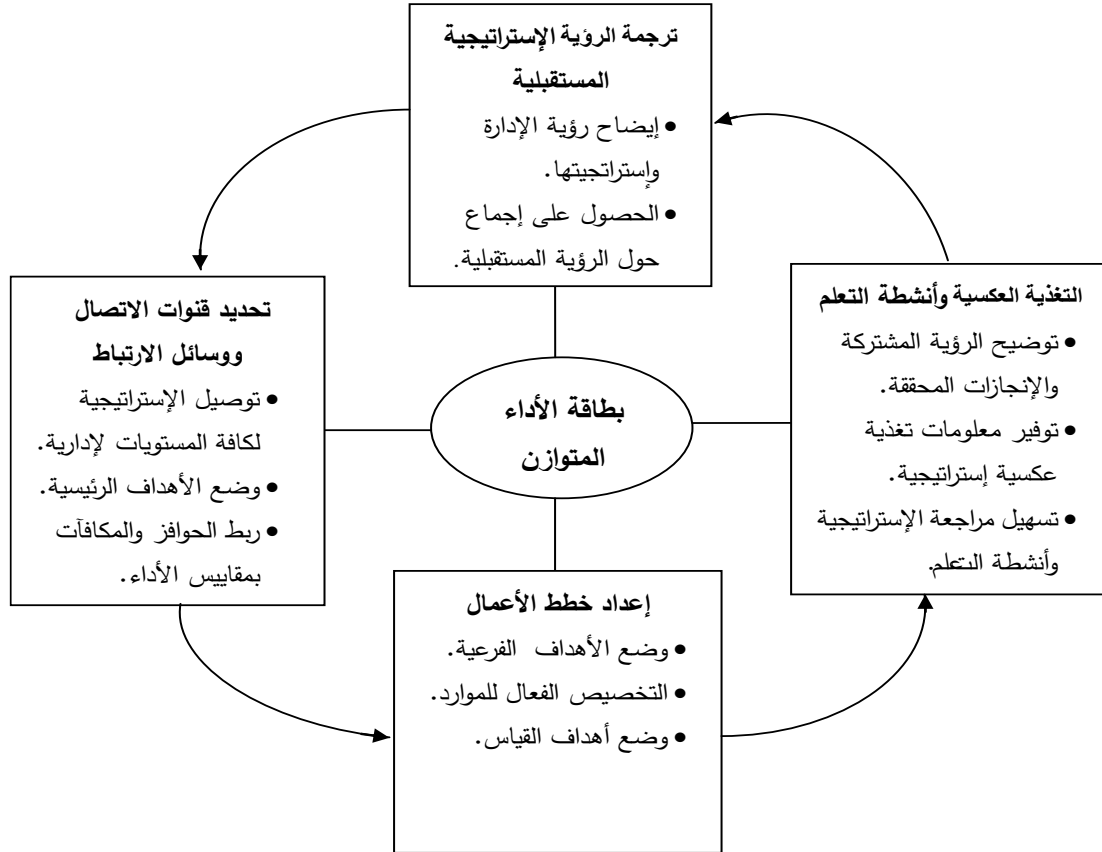
إذ يقوم المديرون الإستراتيجيون بالاستناد إلى رسالة المؤسسة وأهدافها بتطوير مجموعة من الاستراتيجيات ثم بعد ذلك بناء الهيكل التنظيمي كل هذا من أجل تحقيق المزايا التنافسية، وبعدها يتم تطوير مقاييس الأداء الخاصة التي تسهم في تقديم أفضل وسيلة كفيلة ببناء الأسس الأربعة للمزايا التنافسية السابقة الذكر في الشكل، أي أن نظام الرقابة الإستراتيجية يتطلب ترجمة الطريقة التي تتجسد من خلالها قدرة المديرين على بناء المزايا التنافسية إلى أداء منظم وقابل للقياس يسمح باستخدام مقاييس مالية وأخرى غير مالية، وهذه يمكن أن تتم من خلال مقاييس بطاقة الأداء عبر منازرها الأربعة.

هذا ويمكن إبراز الدور الهام لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم الإستراتيجية، حيث أنها تحدد المعايير الهامة لتقييم كل منظور وذلك بتحديد لكل معيار القيمة المستهدفة أي المتوقعة والمبادرات، وهذا ما يسهل عملية التقييم وذلك بمقارنة النتائج الفعلية (المحققة) مع القيم المستهدفة وتحديد الفجوات الحاصلة، وبذلك يمكن تحديد الإجراءات التصحيحية المناسبة في أقل وقت وكفاءة عالية، خاصة في الظروف التي تتميز بعدم التأكد والتعقيد وضيق الوقت.

كما وتعد بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة في تقييم الإستراتيجية، وذلك من خلال المزايا التي تمنحها أثناء التقييم عن غيرها من الأدوات، فالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الإستراتيجية، يركز على جميع جوانب الأداء في المؤسسة، كما تساعد في تنظيم النتائج وسهولة قراءتها، وبالتالي يسهل

- كشف الخلل ومصدره وكيفية تصحيحه، وتساعد على تقادي حدوث تعارض في المسؤوليات والأدوار بين العاملين، لأنها تحدد الواجبات والمسؤوليات للأفراد بدقة قبل البدء في التنفيذ.
- وفي الأخير يمكن توضيح دور بطاقة الأداء المتوازن في الإدارة الإستراتيجية من خلال ما قدمه كل من نورتن وكابلن، فقد أشارا إلى أنه لتحقيق الإستراتيجية لا بد من القيام بالعمليات الإدارية الأربعة التالية:
- توضيح وترجمة رؤية المنظمة وإستراتيجيتها.
  - توصيل إستراتيجية المؤسسة لجميع المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي وربط الأهداف العامة للمنظمة وإستراتيجيتها مع إستراتيجية وأهداف تلك المستويات.
  - وضع الخطط والأهداف للأقسام الإدارية بالمنظمة.
  - التغذية العكسية ذات العلاقة بالإستراتيجية والتعلم. والشكل رقم (3-5) يلخص ما تقدم.

### الشكل رقم (3-5): العلاقة بين بطاقة قياس الأداء المتوازن والإدارة الإستراتيجية



Source : David Norton and Robert Kaplan, Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard business review, January- February, 1996, p 40.

ويمكن القول أن البطاقة تمثل خطة عمل تساهم في تحقيق التوازن التخطيطي على المدى القصير والطويل وتحديد الاتجاه الاستراتيجي. إذاً هي نظام إداري يترجم الرؤية والرسالة إلى أداة فعالة ترتبط وتتصل بالإستراتيجية، كما تعتبر أداة فعالة لمتابعة الأداء في مقابل الأهداف المنجزة.

## المبحث الثاني: أهمية المنظور المالي ومنظور العملاء في تحقيق الميزة التنافسية

يعتبر المنظور المالي المنظور الأول في بطاقة الأداء المتوازن، فرغم انتقاد معظم الكتاب والباحثين للمقاييس المالية ودعمهم للمقاييس غير المالية فإنهم لا ينكرون دور المقاييس المالية في تقييم الأداء، ولا يمكن تجاهل المقاييس المالية بل يجب أن تستخدم مع المقاييس غير المالية جنباً إلى جنب، ونذكر هنا المنظور الثاني في البطاقة وهو منظور العملاء، حيث أن مؤسسات اليوم ملزمة بوضع حاجات ورغبات العملاء في صميم استراتيجياتها، لما يشكله هذا الأمر من أهمية كبيرة تنعكس إيجاباً على نجاح المؤسسة في منافستها مع المؤسسات الأخرى، وبقائها واستمرارية نشاطها في السوق.

نحاول من خلال هذا المبحث توضيح كيف أن للمنظور المالي وكذا منظور العملاء دور في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة التي تطبقهما.

## المطلب الأول: المنظور المالي

يركز المنظور المالي على قياس الأداء المالي في الأجل القصير، وإظهار نتائج الأحداث والقرارات التي اتخذها بالفعل، وليس مسببات ومحركات هذه النتائج، وتراقب المقاييس في هذا المنظور الأرباح والخسائر والقوة المالية للمؤسسة، كما توفر التقارير المالية المعلومات الإستراتيجية التي تساعد الإدارة على الوصول إلى عوامل النجاح الحاسمة والتي تمثل عناصر خطة تفصيلية للمؤسسة تستخدمها في رسم مسارها التنافسي كما تستخدمها كمرشد لها في طريق النجاح التنافسي وبالتالي البقاء والاستمرارية.

كما أن المؤسسة الاقتصادية تمتلك ميزة تنافسية عندما تكون قادرة على تحقيق ربحية أعلى من المتوسط السائد في الصناعة، فوفقاً لـ Besanko David et al المؤسسة لديها ميزة تنافسية إذا ما كسبت ربح اقتصادي أعلى من متوسط معدل الربح في نفس السوق<sup>1</sup>، وإن المنظور المالي في بطاقة الأداء المتوازن يعكس متطلبات مالكي المنظمات وذوي المصالح، ويركز على تعظيم الربحية من خلال مجموعة من الأهداف المالية ومؤشرات لقياس الأداء<sup>2</sup>.

## أولاً: مقاييس الأداء للمنظور المالي

يرى Kaplan & Norton بأن المقاييس المستخدمة في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية تختلف باختلاف المراحل التي تمر بها تلك المؤسسة، حيث لخصها في ثلاث مراحل رئيسية هي<sup>3</sup>:

- مرحلة النمو: حيث تكون المؤسسة في المرحلة الأولى من دورة حياتها، وتركز المقاييس المالية على زيادة المبيعات والدخول في أسواق جديدة واجتذاب زبائن جدد والمحافظة على مستوى مناسب للإنفاق على تطوير المنتجات وعمليات التشغيل وتنمية قدرات العاملين وإمكانياتهم.

<sup>1</sup> Mohammad Hakkak and Masoud Ghodsi, op.cit, p299.

<sup>2</sup> نعمة عباس الخفاجي، إحسان محمد ضمين الباغي، مرجع سابق، ص 45.

<sup>3</sup> David P. Norton & Robert S. Kaplan, Linking the Balanced Scorecard to Strategy, California management review, vol.39, N.1,1996 , PP.56-57.

- مرحلة الاستقرار: تحاول المؤسسة إعادة استثمار أموالها واجتذاب المزيد من الاستثمارات وتركز المقاييس المالية في هذه المرحلة على المقاييس التقليدية مثل العائد على رأس المال المستثمر والدخل الناتج من التشغيل وعائد المساهمة والقيمة الاقتصادية المضافة.
- مرحلة النضج: في هذه المرحلة ترغب المؤسسة في حصاد نتائج الاستثمارات في المرحلتين السابقتين وتركز المقاييس المالية على تعظيم التدفق النقدي الداخلى بالإضافة إلى مقاييس أخرى مثل فترة الاسترداد وحجم الإيرادات.
- وتستخدم لقياس الأداء المالي النسب المالية (مؤشرات)، فهي تعتبر أداة مفيدة في التحليل المالي إذا ما استخدمت بحرص وتم تفسير نتائجها بعناية، والتي تتيح للمؤسسة معرفة نقاط قوتها وضعفها فضلا عن معرفة موقعها السوقي مقارنة بالمؤسسات الاقتصادية المنافسة.
- وتتعدد النسب المالية بتعدد الأهداف المرتبطة بها، وعموما يمكن تقسيم النسب المالية إلى ستة أنواع وهي<sup>1</sup>:

1. نسب السيولة: غرضها الأساسي هو تقييم قدرة المؤسسة للإيفاء بالتزاماتها المالية في الوقت المحدد، وهناك أربع نسب تقيس السيولة:

✓ نسبة التداول: وتساوي الموجودات المتداولة مقسومة على المطلوبات المتداولة، وتقيس هذه النسبة عدد المرات التي تستطيع بها الموجودات المتداولة بالمؤسسة من تغطية المطلوبات المتداولة.

✓ النسبة السريعة: ويتم حسابها بخصم المخزون السلعي من الموجودات المتداولة ثم قسمة الباقي على المطلوبات المتداولة.

✓ نسبة رأس المال العامل: وتقيس هذه النسبة مقدار السيولة نسبة إلى المبيعات، وتحسب بالفرق بين الموجودات المتداولة والمطلوبات المتداولة ثم قسمة الباقي على صافي المبيعات.

✓ نسبة النقد: إن النقد وشبه النقد والتي يقصد بها الأوراق المالية القابلة للتسويق هي أكثر الموجودات سيولة، وتبين هذه النسبة نسبة الموجودات في صورة سائلة أو شبه سائلة وتحسب بقسمة النقد وشبه النقد على مجموع الموجودات.

2. نسب النشاط: وتقيس هذه النسب فاعلية المؤسسة في إدارة موجوداتها، وهناك نسب عديدة نذكر:

✓ دوران الذمم المدينة: وتقيس عدد مرات إصدار الذمم المدينة والتي تستوفي في السنة الواحدة، وتحسب بقسمة المبيعات السنوية الآجلة على الذمم المدينة.

<sup>1</sup> لمزيد من المعلومات أنظر في ذلك: أسعد حميد العلي، الإدارة المالية: الأسس العلمية والتطبيقية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص ص 81-90.

- ✓ دوران المخزون: وتوفر هذه النسبة تقديراً لمرات دوران المخزون خلال السنة من الناحية المادية، ويحسب بقسمة كلفة البضاعة المباعة على المخزون.
- ✓ دوران الموجودات الثابتة: وتبين هذه النسبة المبيعات التي تولدها وحدة نقدية واحد من الموجودات الثابتة مقاساً بالقيمة الدفترية، ويتم حسابها بقسمة المبيعات على الموجودات الثابتة.
- ✓ دوران إجمالي الموجودات: وتحسب هذه النسبة بقسمة المبيعات على إجمالي الموجودات.
3. **نسب الرفع المالي:** وتبين مدى اعتماد المؤسسة على المديونية (الاقتراض) في تمويل نشاطها. ومن النسب التي تقيس الرفع المالي:
- ✓ نسبة المديونية: وتبين مدى اعتماد المؤسسة في تمويل إجمالي موجوداتها على المطلوبات، وتحسب بقسمة إجمالي الديون (المطلوبات) على إجمالي الموجودات.
- ✓ نسبة المطلوبات: ويتم حسابها بقسمة إجمالي المطلوبات على حق الملكية.
- ✓ مضاعف حق الملكية: ويتم حسابها بقسمة إجمالي الموجودات على حق الملكية، وتبين هذه النسبة كم وحدة نقدية من إجمالي الموجودات التي تم تمويلها مقابل كل وحدة نقدية واحد من حق الملكية.
4. **نسب الربحية:** وتركز على قدرة المؤسسة على توليد الأرباح، فهذه النسب تعكس عادة الأداء التشغيلي والمخاطر المرافقة لذلك الأداء ودور الرفع في ذلك ومن هذه النسب نذكر:
- ✓ هامش الربح الإجمالي: ويحسب بقسمة الربح الإجمالي على المبيعات، ويحسب الربح أو الدخل الإجمالي بالفرق بين المبيعات وكلف البضاعة المباعة، ويعتبر إجمالي الربح مهما للمؤسسة لأنه يمثل المبالغ المتبقية التي يعتمد عليها في سداد النفقات التشغيلية ونفقات التمويل والباقي يمثل الربح الصافي.
- ✓ معدل العائد على الموجودات (معدل العائد على الاستثمار): ويحتسب بقسمة صافي الربح على إجمالي الموجودات.
- ✓ القوة الأيرادية: وهي حاصل ضرب معدل دوران الموجودات في هامش الربح الصافي من المبيعات، ومعرفة القوة الأيرادية للمؤسسة مهمة لتحليل ربحية المؤسسة وفهم أيضاً العوامل التي تؤثر عليها، فأى تغيير يطرأ على القوة الأيرادية للمؤسسة يرجع سببه إلى تغيير في معدل دوران الموجودات أو الهامش على المبيعات أو الاثنين معاً<sup>1</sup>.
- ✓ معدل العائد على حق الملكية: وتحسب بقسمة الأرباح المتاحة توزيعها على حملة الأسهم على حق الملكية، وتبين هذه النسبة الأرباح المتبقية (المتاح توزيعها لحملة الأسهم العادية) كنسبة من حق الملكية المحسوب بالقيمة الدفترية.

<sup>1</sup> وائل محمد صبجي، إدريس طاهر محسن الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، مرجع سابق، ص 181.

5. نسب النمو: والتي تقيس مدى نمو المؤسسة في إطار نمو الاقتصاد الوطني متمثلاً بنمو الدخل، أو نمو القطاع الذي تعمل فيه المؤسسات، ومن بين هذه المؤشرات نمو المبيعات، نمو الدخل الصافي، القيمة المضافة<sup>1</sup>.

6. نسب القيمة السوقية: والتي تحلل القيمة السوقية لسهم المؤسسة العادي نسبة ربحية (عائد) السهم الواحد، وتوزيعات أرباح السهم الواحد والقيمة الدفترية للسهم الواحد والذي يحسب بقسمة حق الملكية على عدد الأسهم المصدرة.

وبشكل عام يمكن توضيح أهمية المنظور المالي في إلقاء الضوء على ربحية، سيولة، التوازن المالي، اليسر المالي، إنتاجية ونمو المؤسسة، وكل هذه المقاييس تعد ضرورية وحاسمة لنجاح وديمومة المؤسسة الاقتصادية في محيط يتسم بالمنافسة.

### ثانياً: أهداف المنظور المالي

شهد المحيط الاقتصادي خلال السنوات الفارطة على وجه الخصوص تغييرات جذرية مست كل الجوانب الاقتصادية، وفي خضم هذه التحولات وزيادة حدة المنافسة، أصبحت المؤسسة مجبرة لا مخرية لتكيف مع هذه التدايعات لضمان بقائها واستمرارها، ولكن لتحقيق هذا الشرط يجب عليها امتلاك ميزة تنافسية أو تعزيزها، وهناك جملة من الأهداف المالية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها والتي من بينها هدف تحقيق الميزة التنافسية، ويمكن حصر أهمها في الأهداف المالية التالية:

- التوازن المالي: ويمثل "التوازن المالي في لحظة معينة التوازن بين رأس المال الثابت والأموال الدائمة التي تسمح بالاحتفاظ به وعبر الفترة المالية، يستوجب ذلك التعادل بين المدفوعات والمتحصلات أو بصفة عامة بين استخدامات الأموال ومصادرها"<sup>2</sup>.

أي حتى تتمكن المؤسسة الاقتصادية من تحقيق الاستمرارية في نشاطها لابد وأن تكون متوازنة مالياً، وذلك عن طريق تمويل الاستخدامات الطويلة الأجل بموارد دائمة-رأس المال الخاص مضافاً إليه الديون الطويلة والمتوسطة الأجل- وتحقيق تغطية الأموال الدائمة للأصول الثابتة، يستوجب التعادل بين المقبوضات والمدفوعات.

- المردودية: تعرف على أنها ذلك الارتباط بين النتائج والوسائل التي ساهمت في تحقيقها حيث تحدد مدى مساهمة رأس المال المستثمر في تحقيق النتائج المالية<sup>3</sup>. فحسب نوع النتيجة والوسائل المستخدمة يتحدد نوع المردودية، وبصفة عامة اهتمام المؤسسة ينصب على المردودية المالية والمردودية الاقتصادية.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 182.

<sup>2</sup> السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000، ص 247.

<sup>3</sup> إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي: دروس وتطبيقات: ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 267.

إن هدف المردودية الذي يناط دائما بالوظيفة المالية هو في حقيقة الأمر هدف عام للمؤسسة ككل، وتعتبر من الأهداف الأساسية التي ترسمها المؤسسة وتوجه الموارد لتحقيقها.

- **توفير السيولة وتحقيق اليسر المالي:** يعتبر العسر المالي من المخاطر التي لها تأثير كبير على نشاط المؤسسة، وبالتالي فمجهوداتها المالية تركز على تحقيق التوازن المالي اعتمادا على التسيير الفعال للخزينة، وبالتالي تحقيق الحد الأدنى من السيولة النقدية والتي تعتبر هامش يمكنها من مواجهة التزاماتها اتجاه الأطراف والمتعاملين الماليين والحد من خطر التوقف عن الدفع الذي يؤدي إلى إظهار إفلاس المؤسسة وتصفيتها لتسديد مستحقات الدائنين<sup>1</sup>.

- **خلق القيمة:** يعتبر هدف خلق القيمة أو ما يصطلح عليه بإنشاء القيمة للمساهمين من الأهداف المالية الأساسية والحديثة، وهو هدف للمؤسسة ككل، وتعود مسؤولية تحقيقه إلى المسيرين لأنهم مطالبون بالبحث في سبل تحقيق العوائد الكبيرة والمستمرة من وراء الأموال المستثمرة؛

- **تحقيق الجودة:** لم تعد أهداف المؤسسة المالية مقتصرة على المتغيرات المالية فقط بل تعدتها إلى متغيرات نوعية من شأنها أن تحدث فروقات ملحوظة في وضعيتها المالية، ومن أهم هذه المتغيرات الجودة، فلا يمكن لها أن تحقق التميز إلا إذا عم الالتزام بالجودة في جميع مستويات الأداء المالي، بمعنى المدخلات، العمليات والمخرجات، حيث تعتبر الجودة أساسا للتطوير والتحسين المستمر للأداء المالي، والذي ترمي المؤسسة من خلاله الوصول إلى رضا العميل وذلك بالاعتماد على الحقائق وتوفير بيئة تهيئ للأفراد العمل بحماس والقدرة والالتزام والمشاركة في جميع مجالات العمل؛

- **تحقيق الميزة التنافسية:** تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى التحسين المستمر في أداءها المالي، وذلك من أجل احتلال موقع متميز في السوق، وأسبقية على المنافسين، وبالتالي فالمؤسسة تهدف إلى تحقيق الميزة التنافسية قصد الاستفادة من الفرص التي تنتجها<sup>2</sup>.

### ثالثا: الأساليب المالية لتحقيق الإستراتيجية

يمكن للمؤسسات تحقيق إستراتيجيتها التنافسية من خلال ثلاثة أساليب مالية رئيسة هي: قياس نمو الدخل، تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية، واستخدامات الأصول. ويؤكد Kaplan & Norton على أن هذه الأساليب المالية يمكن استخدامها بالارتباط مع أي إستراتيجية عامة سواء في مراحل النمو أو الاستقرار أو النضج، ولكن قد تختلف المقاييس باختلاف إستراتيجية ومراحل دورة حياة كل وحدة أعمال، وهذا ما يوضحه الجدول الموالي.

<sup>1</sup> نفس المرجع ، ص 41.

<sup>2</sup> نوبلي نجلاء، استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2014-2015، ص 172.

الجدول رقم (3-1): المقاييس الإستراتيجية للأساليب المالية

الأساليب المالية لتحقيق الإستراتيجية			النمو	الإستراتيجية وحدة الأعمال
استخدام الأصول	تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية	نمو الدخل ومزيج المنتجات		
- نسبة رأس المال المستثمر إلى المبيعات. - نسبة تكلفة البحوث والتطوير إلى المبيعات.	- الدخل والعاملين	- معدل نمو المبيعات في كل القطاع. - نسبة الإيرادات من المنتجات، الخدمات والعملاء الجدد		
- معدلات رأس المال العامل (دورة رأس المال العامل). - معدلات العائد على رأس المال المستثمر لفئات الأصول الرئيسية. - معدلات استغلال الأصول	- التكلفة بالمقارنة بالمنافسين. - معدلات تخفيض التكلفة. - النفقات الغير مباشرة (النسبة إلى المبيعات). ROCE	- النصيب من العملاء المستهدفين. - نسبة المبيعات من المنتجات الجديدة. - ربحية العميل وخط الإنتاج	الاستقرار	
- فترة الاسترداد - دورة التشغيل	- تكلفة الوحدة ( لكل وحدة مخرجات، لكل صفقة )	- ربحية العميل وخط الإنتاج - نسبة العملاء غير المربحين	النضج	

Source: David P. Norton, Robert S. Kaplan, **The Balanced Scorecard: Translating strategy into action**, Harvard business school press, Boston. Massachusetts, 1996, p 52.

يميز الجدول السابق بين ثلاث أنواع من الأساليب المالية لتحقيق إستراتيجية وحدة الأعمال (الاستراتيجيات التنافسية)، وبالتالي دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية وهي:

- نمو العائدات ومزيج المنتجات: أي التوسع في عروض المنتجات والخدمات، جذب عملاء جدد، الدخول إلى أسواق جديدة، تغيير مزيج المنتج والخدمات، إعادة تسعير المنتجات والخدمات، ويمكن القول أن المؤسسة تسعى تعظيم أرباحها من خلال ما يلي<sup>1</sup>:

- ✓ تقديم منتجات جديدة: وذلك من خلال إنتاج سلع جديدة تختلف عن سابقتها وتطرحها في الأسواق، ولا بد أن تتضمن هذه المنتجات تحسينات مميزة مثل سعر أقل؛
- ✓ تطبيقات جديدة: ويعني إيجاد أو تطوير فوائد إضافية إلى المنتج أو الخدمة لم تكن موجودة أو معروفة سابقا؛

<sup>1</sup> إبراهيم الخلوف المكاوي، مرجع سابق، ص ص 110-111.

✓ إيجاد مستهلكين وأسواق جديدة: وذلك من خلال فتح أسواق جديدة وإيجاد مستهلكين جدد لم يكونوا من قبل يتعاملون مع منتجات أو خدمات المؤسسة، وهذا يتطلب القيام بحملة دعائية وفتح أسواق وفروع للمؤسسة في المناطق البعيدة.

✓ أسعار جديدة: يمكن زيادة عوائد المؤسسة من خلال زيادة أسعار المنتجات أو الخدمات التي تقدمها، وتستطيع المؤسسة عمل ذلك بالاستناد إلى تكاليف الأنشطة ذات العلاقة بحيث تعمل على أن يكون السعر يغطي التكاليف، أو من خلال رفع أسعار بعض المنتجات ذات العلاقة بفئة معينة من المستهلكين.

#### - تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية: ويتم ذلك من خلال ما يلي:

✓ زيادة عوائد الإنتاجية: تعبر الإنتاجية عن العلاقة بين المخرجات (النتائج) وجميع عناصر الإنتاج المستخدمة في الحصول عليها، بحيث تقيس درجة نجاح المؤسسة في استغلال مواردها لإنتاج سلع وخدمات، وبالتالي فهي تعرف بأنها مقياس لنجاعة نظام إنتاجي معين، حيث أن تحسين الإنتاجية يؤدي إلى تقليص مقدار وقت العمل الذي يتم بذله في الحصول على المنتجات ومن ثم تخفيض سعر تكلفتها، وهذا ما يؤدي إلى تمتع المؤسسة بقدرة أكبر على المنافسة في الأسواق<sup>1</sup>.

✓ تقليل التكاليف: تهدف المؤسسة الاقتصادية إلى زيادة أرباحها وتعمل على تحسين قدرتها التنافسية من خلال الحصول على تكلفة أقل من منافسيها وذلك من خلال تخفيض التكاليف المباشرة للمنتجات والخدمات والحد من التكاليف غير المباشرة.

- استخدام الأصول: من أجل تحسين استخدام الأصول؛ يحاول المديرون تخفيض مستويات رأس المال العامل المطلوب لدعم مزيج وحجم معين من الأعمال، كما أنهم يكافحون؛ للحصول على الاستخدام الأعظم لقاعدة موجوداتهم الثابتة من خلال توجيه عمل جديد نحو استخدام موجودات حالية غير مستخدمة بكامل طاقتها، باستخدام الموارد النادرة بفاعلية أكثر، مع إبعاد الموجودات التي تقدم عوائد غير كافية حسب قيمتها، كل تلك الأفعال تمكن المؤسسة من زيادة العوائد المحققة على موجوداتها المالية والمادية<sup>2</sup>.

وهناك مقاييس أخرى لاستخدام الموجودات والموضحة في الجدول أعلاه.

وفي الأخير نقول أن المنظور المالي يهتم بالنتائج المالية لبقية المناظير، وعليه فالأهداف والمقاييس في المنظورات الأخرى لبطاقة الأداء المتوازن يجب أن ترتبط بتحقيق واحد أو أكثر من الأهداف في

<sup>1</sup> براهمية ابراهيم، تنبئة التكاليف كأسلوب هام لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف -

- ECDE، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، 5-2011، ص 102.

<sup>2</sup> ماهر موسى درغام، مروان محمد أبو فضة، مرجع سابق، ص 747.

المنظور المالي، حيث يؤكد نورتن وكابلان على ضرورة جعل كل مؤشر مختار ضمن البطاقة جزء من علاقة السبب والنتيجة التي تؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء المالي.

### المطلب الثاني: منظور العملاء

لقد أجمع الباحثون والمفكرون على أن العميل يعد المحور الأساسي للأنشطة التي تتعلق ببقاء ونمو المؤسسة، حيث استمد العميل هذه الأهمية بوصفه أحد أهم الاكتشافات التي ظهرت في النصف الثاني من القرن العشرين بعدما كانت المؤسسات خاضعة قبل ذلك لمتطلبات الإنتاج والنظام التشغيلي ولصوت الآلة، ولكن سرعان ما ظهر العميل ليصبح هو العامل رقم واحد للمؤسسات، وإنه هو السيد<sup>1</sup>. و يعتبر المصدر الأساسي لإيرادات المؤسسات.

ويعرف العميل بأنه " ذلك الشخص الداخلي أو الخارجي والذي يقتني منتج منظمة ما من السوق الصناعي أو الاستهلاكي أو الداخلي (داخل المنظمة) لتحقيق حاجاته ورغباته أو رغبات عائلته عن طريق عملية الشراء أو المبادلة"<sup>2</sup>. من خلال التعريف نستنتج أنه يوجد نوعين من العملاء هما: العميل الداخلي: وهم الأفراد العاملين في جميع الوحدات والأقسام بالمؤسسة، والعميل الخارجي: وهم الذين يتعاملون مع السلعة أو الخدمة التي تنتجها المؤسسة.

وينعكس منظور العملاء ببطاقة الأداء المتوازن على جميع الأنشطة والإجراءات الإدارية التي تلبي حاجات ورغبات العملاء وفقا للخطة المبرمجة للمؤسسة، فنجاح أي مؤسسة يعتمد على متطلبات وحاجات العملاء بوضعها ضمن أهم أولوياتها<sup>3</sup>، وأن تكون قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين في تحديد وإشباع احتياجات عملائها، وعندئذ سيولي العملاء قيمة أكبر لمنتجاتها مما يؤدي إلى خلق التميز القائم على المزايا التنافسية.

حيث أن معظم المؤسسات الحالية تعتمد على وضع متطلبات وحاجات العملاء في قلب إستراتيجيتها خاصة بعد التوجه الحديث الذي ينظر إلى العميل على أنه سبب وجود وأساس بقاء نشاط المؤسسة في سوق المنافسة، ولهذا يعتبر هذا المنظور القلب النابض لبطاقة الأداء المتوازن، لأنه إن لم تستطع المؤسسة تسليم المنتجات وتقديم الخدمات في الوقت والمكان المناسبين والجودة المطلوبة بشكل يحقق لها أرباحا على مدى القصير والطويل، فإنها ستتلاشى تدريجيا من السوق.

### أولا: المقاييس الأساسية لمنظور العملاء

يشمل منظور العملاء لبطاقة الأداء المتوازن على مقاييس تتعلق بالعملاء المستهدفين وهي مقاييس متعددة، مثل: الاحتفاظ بالعميل، رضا العميل، وربحية العميل، اكتساب عملاء جدد، الحصة السوقية

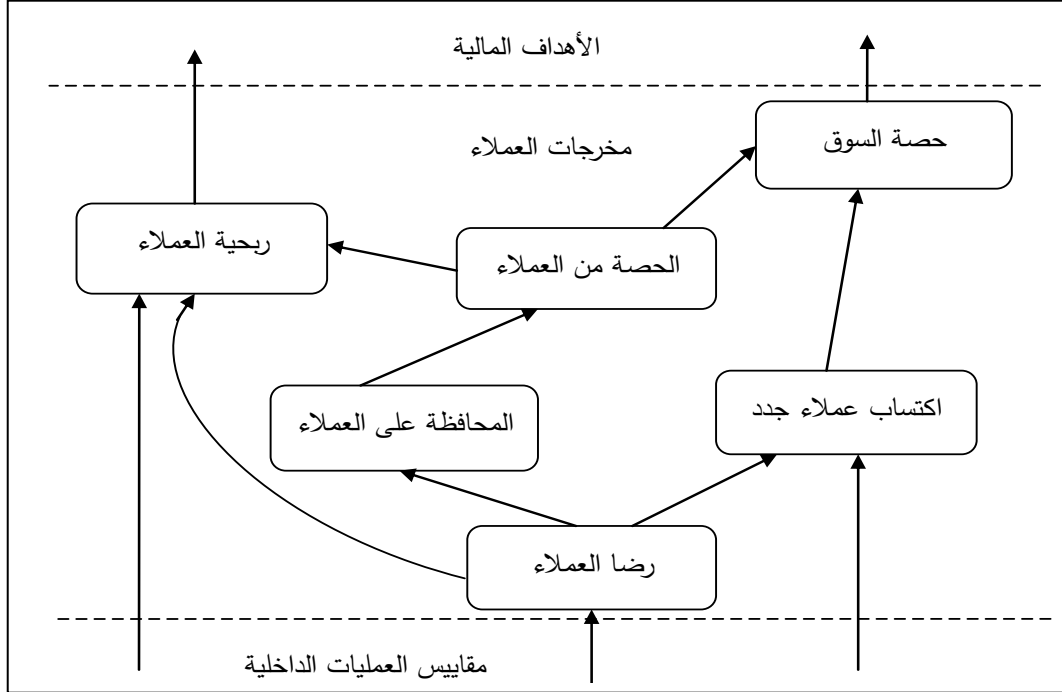
<sup>1</sup> يوسف حجيم سلطان الطائي، إدارة علاقات الزبون، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 59.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 60.

<sup>3</sup> نعمة عباس الخفاجي، إحسان محمد ضميرن الياغي، مرجع سابق، ص 47.

هذه المقاييس تعتبر جد مهمة لدعم وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، والشكل الموالي يوضح هذه المقاييس.

الشكل رقم (3-6): مقاييس منظور العملاء



Source : David P. Norton, Robert S. Kaplan, **Linking the Balanced Scorecard to Strategy**, California management review, vol.39, N.1,1996 , p 59.

من خلال الشكل أعلاه يمكن القول أن مؤشرات منظور العملاء تشكل علاقات من السبب والنتيجة بينها، فمن خلال المميزات والخصائص التي تقدمها المؤسسة لعملائها، يترتب على ذلك رضا العميل وهو ما ينتج عنه الحفاظ على العملاء الحاليين والحصول على عملاء جدد مما يؤدي رفع الحصة السوقية للمؤسسة أي زيادة حصة العملاء، كما أن الحفاظ على العملاء ينتج عنه زيادة في الربحية والعائد المطلوب وكل هذا يخدم أهداف المنظور المالي في بطاقة الأداء المتوازن. وهذه المقاييس يمكن ذكرها في الآتي:

- رضا العملاء: يعد رضا العميل من المقاييس المهمة في منظور العملاء فهو مؤشر قائد لاكتساب العميل والاحتفاظ به، حيث يزود هذا المقياس المؤسسة بالتغذية العكسية عن علاقة المؤسسة مع عملائها الحاليين وتأثيرها على ربحية المؤسسة.

ويعرف رضا العميل بأنه "إدراك العميل لمستوى إجابة المعاملات لحاجاته وتوقعاته"<sup>1</sup>. أي أن رضا العميل عبارة عن شعور وإحساس نفسي يعبر عن الفرق بين أداء السلعة أو الخدمة المدركة وتوقعات العميل.

<sup>1</sup> Jean Michel Morin, **La satisfaction qualité dans les services**, AFNOR, Paris, 2001, P108.

إن قدرة المؤسسة على الوفاء باحتياجات وتوقعات ومتطلبات العملاء تتوقف على دقتها في تحديد رغبات وتفضيلات هؤلاء العملاء باستمرار وفق مؤشرات مقياسة وصحيحة، ويمكن رصد ومراقبة مستوى رضا العملاء من خلال مجموعة خطوات كالاتي<sup>1</sup>:

- ✓ الخطوة الأولى: وضع أهداف واضحة يحدد في إطارها مستوى الرضا المستهدف تحقيقه.
- ✓ الخطوة الثانية: صياغة إستراتيجية واقعية تتبناها المؤسسة في إطار مستوى الرضا المطلوب.
- ✓ الخطوة الثالثة: يتم قياس مستوى الرضا المتحقق مع المستهدف في ضوء خطوات التنفيذ، وتأتي هذه العملية متكاملة مع أساليب القياس والرقابة المرتبطة بالجودة والأسعار وسرعة التسليم وغيرها.
- ✓ الخطوة الرابعة: في حالة عدم تحقيق المستوى المستهدف من الرضا على المؤسسة تشخيص أسباب ذلك استنادا إلى معلومات ميدانية.
- ✓ الخطوة الخامسة: تقوم الإدارة بإجراء التصحيحات المناسبة حيث يتطلب ذلك تغيير الأهداف في بعض الحالات أو الابتعاد عن مستويات الرضا غير الواقعية.
- ✓ الخطوة السادسة: يتم في هذه الخطوة تنفيذ الإستراتيجية ويتم قياس الرضا مرة أخرى بعد إجراء التعديلات.

إن التركيز على العميل وتحقيق رضاه وتلبية احتياجاته يعتبر الهدف الرئيسي لأي مؤسسة كانت، لذا أصبحت أهم مهمة لها هي خلق واكتشاف العميل والمحافظة عليه، من خلال كسب رضائه والذي يعتبر ميزة تنافسية غير قابلة للتقليد أو المحاكاة من قبل المنافسين، ومن المؤشرات المستخدمة في هذا المقياس نذكر معدل المشتريات الكلي للعملاء، دراسة سلوك الشراء المتكرر للعميل.

- **المحافظة على العملاء:** يوفر هذا المقياس صورة عن مدى ولاء العميل ويهتم بقياس معدل احتفاظ المؤسسة بالعميل مع مرور الوقت، أي أن الولاء هو تمسك العميل بما تقدمه المؤسسة، وتفضيله عن ما تقدمه المؤسسات الأخرى، والإصرار على ذلك مهما كانت البدائل والمؤثرات.

إن الاحتفاظ بالعملاء الحاليين مهم للغاية باعتبار أن تكلفة الحصول على عميل جديد أكبر بكثير من تكلفة الاحتفاظ بعميل موجود، ولن تستطيع المؤسسة أن تحتفظ بعملائها الحاليين وولائهم دون أن يكون لهم مستوى رضا عال عن منتجات/خدمات التي تقدمها لهم. ومن المقاييس المعتمدة في قياس مدى احتفاظ المؤسسة بعملائها نجد: نسبة نمو المبيعات للعملاء الحاليين، نسبة العملاء الجدد إلى العملاء الحاليين.

- **اكتساب عملاء جدد:** وهو عبارة عن تقييم لمعدل زيادة عملاء المؤسسة، ويقاس بعدد العملاء المضافين للعملاء الحاليين وعدد المعاملات التي تمت معهم في القطاعات المستهدفة.

<sup>1</sup> وائل محمد صبجي إدريس، طاهر محمد منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 196.

- ويتأثر اكتساب عملاء جدد إلى حد كبير بسمعة المؤسسة وقدرتها في فترات زمنية طويلة على تحقيق رضا العملاء الحاليين والوفاء بمتطلبات سوق تنافسي سريع التغير، ومن المهم أن تعي المؤسسات أن العملاء الجدد يختلفون في جوانب عديدة حتى عن العملاء الحاليين كون هذه الفئة من العملاء أكثر التصاقا بالعديد من المؤسسات المنافسة الأخرى التي تكون قد عجزت عن الوفاء باحتياجاتهم، ويجب أن تكون عملية اكتساب عملاء جدد بوعي وإدراك من قبل المؤسسة وتأتي في إطار استراتيجياتها المعتمدة<sup>1</sup>.
- **ربحية العميل:** إن التحديد الفعال للأهداف الإستراتيجية في منظور العملاء تعتمد وبشكل أساسي على إتباع المؤسسة تقنيات تحليل ربحية العميل، حيث يعتبر مقياس ربحية العميل من المقاييس المهمة في هذا المنظور لمعرفة ما إذا كان العميل المستهدف ذا ربحية أو لا لما له من أثر في تحقيق ما تنشده المؤسسة في بلوغ أهدافها المالية.
  - **الحصة السوقية:** ويقصد بها تقييم حصة المؤسسة من مبيعات أسواق معينة، ويبين هذا المقياس قدرة المؤسسة على اختراق السوق المستهدف ويمكن أن تقاس حصة السوق بحجم مبيعات المؤسسة لكل منتج أو خدمة قياسا بحجم المبيعات الكلية في السوق.

#### ثانيا: سلسلة قيمة العملاء

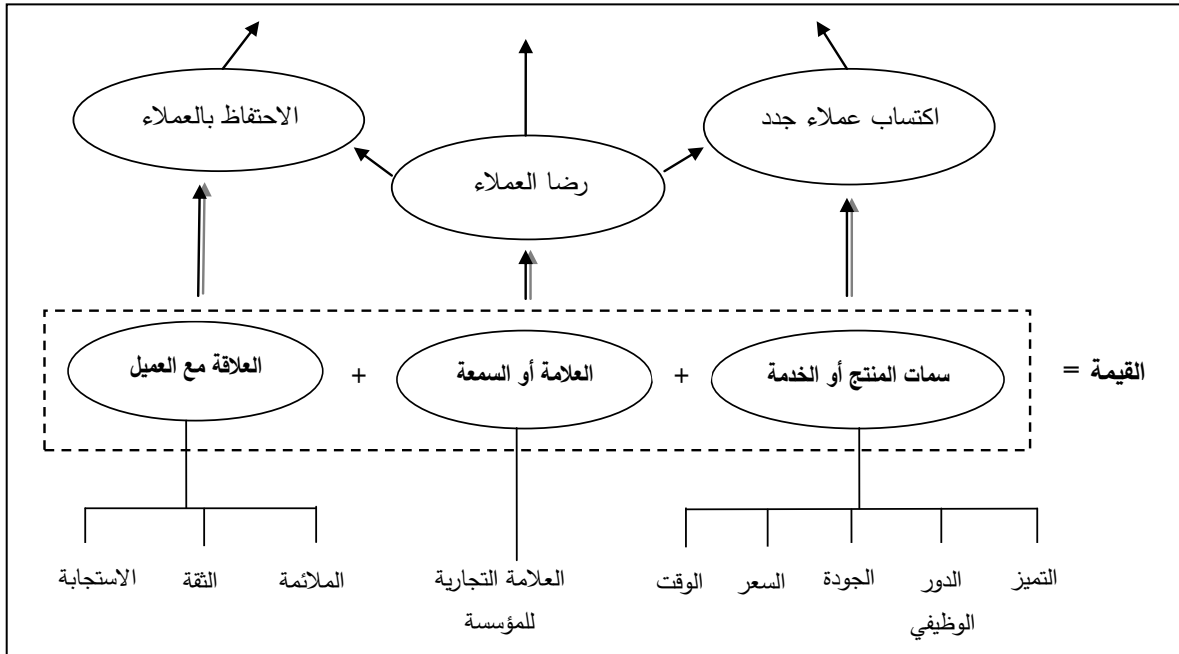
- يشير كل من (Kaplan & Norton) إلى استخدام تحليل سلسلة قيمة العميل للتعرف على مستوى رضا العملاء، لأن تحليل سلسلة قيمة العملاء يعرض المفردات الخاصة بميزات السلعة أو الخدمة، وانطباع العملاء عنها وعلاقة المؤسسة بعملائها وهذا يساعد كثيرا على معرفة رضا العملاء والاحتفاظ بهم فضلا عن كسب عملاء جدد وبالتالي زيادة الحصة السوقية.
- والقيمة المقترحة للعملاء تمثل السمات التي توفرها المؤسسات، من خلال منتجاتها وخدماتها لخلق ولاء ورضا العملاء في القطاعات المستهدفة. وقد بين كل من R.Kaplan & D.Norton أن هناك مجموعة من الخصائص التي تحكم محركات القيمة من وجهة نظر العميل في المؤسسة وهي<sup>2</sup>:
- سمات أو خصائص المنتج أو الخدمة
  - العلاقة مع العميل
  - العلامة والسمعة.

ويمكن إبراز محركات القيمة لدى الزبون في الشكل التالي:

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محمد منصور الغالبي، مرجع سابق، ص ص 197 - 198.

<sup>2</sup> David P. Norton, Robert S. Kaplan, The Balanced Scorecard: Translating strategy into action, Op.cit, p 73.

الشكل رقم (3-7): تحليل سلسلة القيمة المقدمة للعملاء



Source : David P. Norton, Robert S. Kaplan, **Linking the Balanced Scorecard to Strategy**, California management review, vol.39, N.1,1996 , P 62.

من الشكل السابق نجد أن القيمة المقترحة للعميل يمكن أن تركز على أحد الجوانب الثلاثة الآتية:

- سمات أو خصائص المنتج أو الخدمة: الدور الوظيفي للمنتج أو الخدمة بالنسبة للمستهلك من حيث السعر، الجودة والتميز ووقت توافره؛
- العلاقة مع الزبون: مدى استجابة المؤسسة لطلبات العميل في الوقت المناسب والجودة والسعر المناسبين؛
- العلامة والسمعة: تتمثل في قدرة المؤسسة بالتعريف عن نفسها لعملائها وإبراز السمات التي تتميز فيها عن غيرها من المؤسسات، وقياس صورة العلامة أو السمعة يسمح للمؤسسات بتحديد ما تقدمه لعملائها وما تخلفه في ذهنيات الأفراد من رضا ووفاء لمنتجاتها، ويمكن أن تساعد كذلك في كسب زبائن جدد.

إن أفضلية قيمة منتجات المؤسسة على قيمة منتجات المؤسسات المنافسة لا تحدد من وجهة نظر المؤسسة وإنما من وجهة نظر العميل، لذلك فإن الميزة التنافسية تكتسب وتعزز من خلال معرفة احتياجات ورغبات العملاء وإشباعها بطريقة أفضل وقبل المؤسسات.

إن المزايا التنافسية تنتج عن الفهم الحقيقي لاحتياجات العميل، وأن مفهوم القيمة يظهر من خلال التعرف على العميل ورغباته حيث يشكل ذلك نقطة البداية في السعي نحو إيجاد القيمة الفريدة التي ترضي العميل وبالتالي السعي نحو تعزيز وتحقيق الميزة التنافسية.

وتعرف القيمة حسب Kotler بأنها " ذلك الفرق بين القيم الكلية والتكلفة الكلية، حيث تتعلق القيم الكلية بالمنافع التي يحصل عليها الزبون من المنتج، أما التكلفة الكلية فتتعلق بمجموع التكاليف المالية والوظيفية والنفسية التي يبذلها الزبون"<sup>1</sup>. حيث تعبر قيمة العميل الكلية عن مجموعة من المنافع التي يتوقع العميل الحصول عليها من السلعة أو الخدمة المقدمة إليه ويتضمن مايلي: قيمة المنتج، قيمة الخدمات، وقيمة الصورة الذهنية المنتجة والعلامة التي تقدمها، أما التكلفة الكلية فلا يقصد بها مقدار الأموال المنفقة للحصول على المنتج فقط و لكن بالإضافة إلى ذلك تتضمن تكلفة الوقت وتكاليف الطاقة والتكاليف المعنوية المقدمة في سبيل شراء المنتج.

وعليه فإن مستوى رضا العميل يتحدد من خلال الفرق بين القيمة المدركة والقيمة المتوقعة\* وهذا على أساس مستوى الإشباع المحقق للحاجات والرغبات، أي بالمقارنة بين القيمة المتوقعة والقيمة المدركة ومستوى الإشباع المحقق يتحدد مستوى رضا العميل حيث كلما اقتربت القيمة المدركة من القيمة المتوقعة كان مستوى الرضا مرتفع والعكس، كما أن تحقيق مستوى رضا عالي ومتكرر ومستمر يزيد من درجة الاحتفاظ بالعملاء. وينبغي الإشارة هنا إلى إمكانية أن تفوق القيمة المدركة القيمة المتوقعة أي أن المؤسسة يمكنها أن تقدم للعملاء أكثر مما يتوقعونه أو ما لا يتوقعونه وهذا ما يسمى عند اليابانيين بإسعاد العملاء<sup>2</sup>. لذلك فإن تحسين القيمة المدركة للعميل يتطلب أن تعمل المؤسسة على تحقيق التالي<sup>3</sup>:

- متابعة الفرص المتاحة واختيار الفرصة التي تتوافق مع قدرات المؤسسة الحالية والتي تساعد في بناء قدرات جديدة.
- المراقبة والتنبؤ باحتياجات العميل الحقيقية.
- الرؤيا المزدوجة بالتركيز على العميل ضمن معطيات البيئة الخارجية، ثم على البيئة الداخلية للمؤسسة واستخدام ذلك في رسم إستراتيجية المؤسسة.
- تطوير القيمة المقترحة من خلال عملية التعاون مع العميل.
- العمل على تحقيق الوعود التي قدمتها المؤسسة والتأكيد على تقديم المكافآت المناسبة.

<sup>1</sup> محمودي أحمد، زيدان محمد، فاعلية القيمة المدركة في تحقيق ولاء العميل في سوق خدمة الهاتف النقال- حالة مؤسسة أوراسكوم تليكوم الجزائر **DJEZZY GSM**، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 15، جانفي 2016، ص 53.

\* إن العميل يصدر حكيم عن المنتج حكم قبل الشراء ويطلق عليه القيمة المتوقعة للعميل، حيث يتوقع من المنتج أن يحقق له رغباته و ويلبي حاجاته، إذ انه يتصور أن المنتج أن يكون له مستوى معين من الأداء يتناسب مع احتياجاته ويفوق باقي المنتجات المنافسة وهو ما يحدد قرار الشراء، وحكم بعد الشراء والاستخدام ويطلق عليه القيمة المدركة للعميل، أي حكم على مدى ملائمة ونجاح المنتج في تلبية حاجاته وتحقيق رغباته، وهذا الحكم مبني على تقييم شخصي بناء على حاجات ورغبات الفرد والقيمة التي كان يتوقعها وحجم ونوع المنافع التي حصل عليها من جراء استخدامه للمنتج، وهذا ما يحدد مستوى الرضا وقرار إعادة الشراء.

<sup>2</sup> متاوي محمد، قلش عبد الله، دور نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين القيمة المدركة للعميل بقطاع الخدمات، ملتقى دولي حول " رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة"، جامعة حسبية بن بوعلي الشلف، يومي 13 و 14 ديسمبر، 2011، ص 15.

<sup>3</sup> ناديا حبيب أيوب، قيادة التغيير من أجل إيجاد القيمة للعميل، 14-16 مارس 2011، ص 2، 2016/11/21، على الموقع الالكتروني: <http://www.dr-meshaal.com/leadership/wp-content/uploads/2013/05/%D9%82%D9%8A>

## المبحث الثالث: أهمية منظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو في تحقيق الميزة التنافسية

نحاول من خلال هذا المبحث تكملة بقية منظورات بطاقة الأداء المتوازن وهما منظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو، وكيف يساهم تطبيقهما بالمؤسسة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية. حيث يعمل منظور العمليات الداخلية على تحقيق أهداف كل من منظور المالي ومنظور العملاء، وهو يشمل على سلسلة القيمة للعمليات الداخلية للمؤسسة ككل، والتي تهدف إلى الوفاء بمتطلبات العميل الداخلية والخارجية، أما منظور التعلم والنمو فيعتبر أحد الخيارات الإستراتيجية لنجاح المؤسسات في القرن الحالي، نظرا لما يقدمه من دعم معلوماتي ومعرفي في كل المجالات، إضافة إلى رفع القدرة على الابتكار التكنولوجي والتنوع والتجديد المستمر للمنتجات والخدمات بما يستجيب لرغبات العملاء وهذا لضمان مسايرة تغيرات المحيط.

### المطلب الأول: منظور العمليات الداخلية

إن منظور العمليات الداخلية يهتم بجميع الأنشطة والفعاليات التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها، ويقيم هذا المنظور درجة نجاح المؤسسة وقدرتها على تلبية متطلبات العملاء، بحيث يعمل على تحقيق أهداف كل من المنظور المالي ومنظور العميل، ويجب علينا هنا التعرف على عمليات المؤسسة على المستوى العام، ويفيد نموذج بورتر المسمى سلسلة القيمة في القيام بذلك، حيث يتضمن النموذج وصفا لكل عمليات المؤسسة بدءا بتحليل احتياجات العميل وانتهاء بتقديم المنتج، ويتم بعد ذلك تحليل هذه العمليات بدرجة أكبر من التفصيل، وذلك بهدف استبعاد كل العمليات التي لا تخلق قيمة للعميل بصورة مباشرة أو غير مباشرة، في حين العمليات المتبقية فينبغي أن يتم وصفها من حيث التكاليف وزمن العملية وتوكيد الجودة... الخ، وبعدها ستوفر النتائج أساسا لاختيار الأساليب لقياس هذه العمليات<sup>1</sup>.

وتتمثل أهم العمليات التي ينبغي وصفها وتحليلها في العمليات التي تسهم في توسيع قاعدة العملاء وتلك التي تؤثر على رضا وولاء العميل بشكل مباشر، وهذا ما اهتم به كل من كابلان ونورتن من خلال سلسلة القيمة لمنظور العمليات الداخلية حيث تطرقا من خلالها إلى عمليات الإنتاج والتسليم والعمليات ذات الصلة بالخدمات، بالإضافة إلى تطوير المنتجات وعلاقتها باحتياجات العملاء. وسنحاول من خلال الآتي توضيح سلسلة القيمة العامة لبورتر بعدها إلى سلسلة القيمة للعمليات الداخلية.

### أولاً: سلسلة القيمة العامة لبورتر

إن مفهوم سلسلة القيمة من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري ولم تترسخ قواعد تطبيقه بشكل كاف في قطاع الأعمال لحد الآن على الرغم من تناوله بشكل موسع في أدبيات علم الإدارة، ولقد قدم Porter

<sup>1</sup> نيلز جوران وآخرون، مرجع سابق، ص101.

هذا المصطلح لأول مرة عام 1985 في Harvard Business School<sup>1</sup>، حيث يعمل هذا النموذج على البحث عن منابع الميزة التنافسية وأصولها على مستوى كل أنشطة المؤسسة، والحكم على مواردها ومهاراتها، ويمكن تعريف سلسلة القيمة على أنها: "الطريقة التي تسمح بالتحليل الداخلي للمؤسسة، للتعرف على سلسلة الأنشطة التي تؤديها، بغرض فهم سلوك التكلفة لديها، والمصادر الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها عن منافسيها"<sup>2</sup>.

وتعد المؤسسة وفق هذا المفهوم سلسلة من الأنشطة التي يتم فيها تحويل المدخلات إلى مخرجات وفق سلسلة من الأنشطة، وكل نشاط من تلك الأنشطة تضيف قيمة للمنتج.

وعليه تعرض سلسلة القيمة الكيفية التي يتحرك بها المنتج من مرحلة المواد الأولية إلى أن يصل إلى العميل النهائي. حيث تقسم المؤسسة أعمالها إلى سلسلة من الأنشطة، وكل عنصر أو نشاط في سلسلة القيمة يسهم في جزء من القيمة الكلية المقدمة للعميل، وكذلك يسهم في جزء من الأرباح الكلية، لأن المفهوم الأساسي لسلسلة القيمة هو إضافة أكبر قيمة ممكنة بأقل كلفة ممكنة وقياس مقدار المساهمة في القيمة المقدمة والربح لكل جزء في السلسلة<sup>3</sup>.

ولكل ما تقدم يمكن اعتبار نموذج تحليل سلسلة القيمة من النماذج التي يمكن استخدامها بوصفها إطاراً لتحديد نقاط قوة المؤسسة وتصحيح نقاط الضعف بالشكل الذي يؤدي إلى إضافة أكبر قيمة ممكنة بأقل كلفة ممكنة للمساعدة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، حيث يقوم هذا النموذج على افتراض أساسي مفاده أن الهدف الاقتصادي للمؤسسة هو خلق القيمة التي تحققها لعملائها من خلال أنشطتها المختلفة، فعن طريق فحص وتحليل الموارد لهذه الأنشطة والرقابة عليها، يمكن الوصول إلى فهم دقيق لقابليات هذه الأنشطة في خلق القيم، وبالتالي تحديد مواطن القوة فيها التي يمكن أن تتحول إلى مزايا تنافسية.

كما أن لتحليل سلسلة القيمة خصائص ينتج عنها<sup>4</sup>:

✓ التأكيد على فهم مصدر أو مصادر الميزة التنافسية المستدامة؛

✓ وسيلة لتحديد الروابط والعلاقات المتبادلة بين الأنشطة التي تخلق القيمة؛

✓ التركيز على صياغة استراتيجيات التنافسية بأسس سليمة؛

وقد تم تقسيم الأنشطة الداخلية للمؤسسة حسب ( بورتر ) إلى أنشطة رئيسية أو أساسية وأنشطة داعمة

أو ثانوية، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

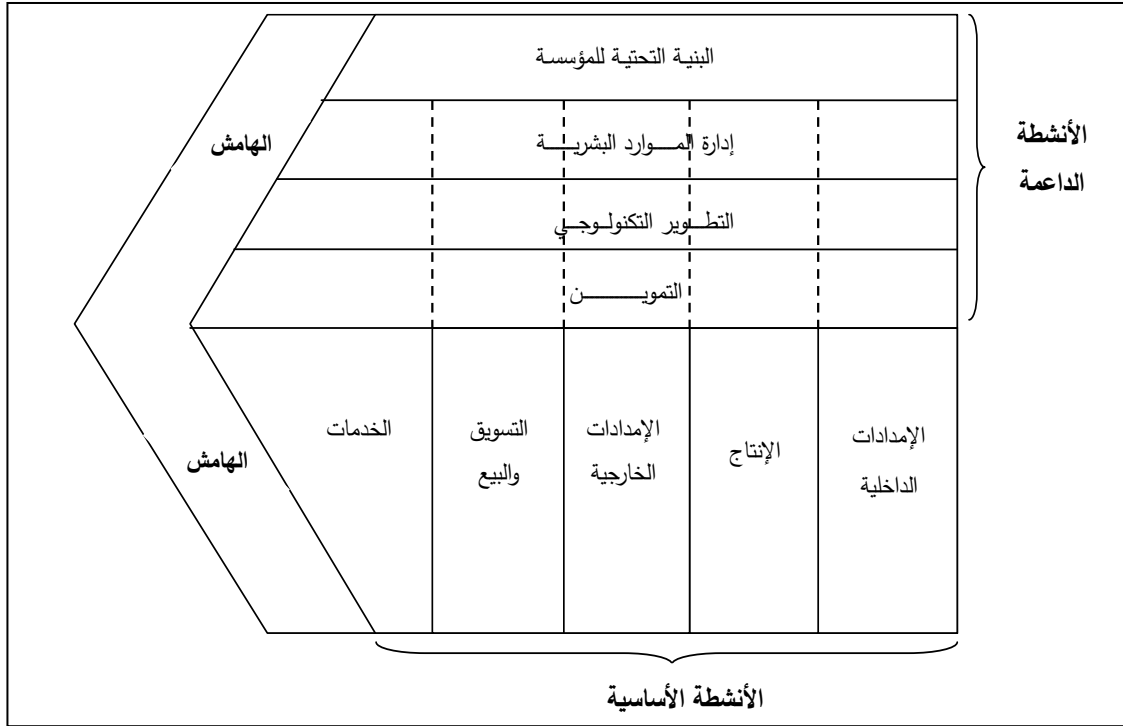
<sup>1</sup> علي محمد ثجيل المعموري، نموذج العمليات الداخلية للمحاسبة عن سلسلة القيمة - مدخل استمرارية القيمة باستخدام إدارة تكاليف الجودة، 2006، ص6، على الموقع الإلكتروني: <http://www.iasj.net/iasjfunc=fulltext&aId=50975>

<sup>2</sup> زكية بوسته، مرجع سابق، ص 165.

<sup>3</sup> علي محمد ثجيل المعموري، مرجع سابق، ص 6.

<sup>4</sup> Prescott C. Ensign, **Value Chain Analysis and Competitive Advantage: Assessing Strategic : Linkages and Interrelationships**, Journal of General Management, 27(1), 2001, p 23.

الشكل رقم (3-8): نموذج سلسلة القيمة العامة



Source : Michael Porter, l'avantage concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, DUNOD, Paris, 1999. P 53.

وفقا للشكل السابق تتمثل أنشطة سلسلة القيمة في:

1- **الأنشطة الأساسية (أنشطة رئيسية):** وتتولى مهمة التشكيل المادي للمنتج الذي تقدمه المؤسسة،

وكذا تسليمه وتسويقه للمشتري وكذلك خدمة ما بعد البيع، والتي تقسم إلى:

أ- **الإمداد الداخلي:** وتضم كافة النشاطات المرتبطة بتدفق المدخلات اللازمة للمنتج أو الخدمة من المجهزين حتى ورشة الإنتاج، وتتمثل هذه الوظائف في: النقل، الاستلام، التخزين، التوزيع والتفريغ للمدخلات.

ب- **الإنتاج (العمليات):** وهو النشاط المسؤول عن عمليات تحويل المدخلات المتنوعة إلى خدمة أو منتج نهائي، كعمليات ترتيب وتركيب الآلات ومراقبتها، وعمليات التجميع والتغليف والصيانة وغيرها.

بالنسبة للمنتجات الطبيعية فإنه يمكن أن ننسق عملية الإنتاج مع التصنيع، أما بالنسبة للخدمات مثل البنوك أو العمليات المرتبطة بتجارة التجزئة، فإن عملية الإنتاج تتجسد في حالة تسلم العميل بالخدمة بالفعل، فمثلا عندما يصدر البنك قرضا للعميل، فالعملية ترتبط هنا بإنتاج القرض<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> شارلز هل، جاريت جونز، مرجع سابق، ص 207.

ج- الإمداد الخارجي: يشمل كل الأنشطة المتعلقة بجمع وتخزين ونقل وتوزيع وتسليم المنتجات على الزبائن وفقا لجدول الطلبات.

د- التسويق والبيع: يتضمنان الأنشطة التي تساهم في توفير الأدوات والطرق المساعدة على حصول العملاء على منتجات المؤسسة وتحفيزهم على شرائها، كالإشهار والترويج وقوة البيع واختيار منافذ التوزيع والموزعين.

هـ- الخدمات: وتتضمن كافة الأنشطة التي تحافظ على قيمة المنتج أو الخدمة وتدعمه، كالتركيب والتصليح، أي كل ما يتعلق بخدمات ما بعد البيع.

2- الأنشطة الداعمة (أنشطة مساعدة): تمكن الأنشطة الأساسية من أداء مهامها بكفاءة وفعالية وتنقسم إلى أربعة أصناف وهي:

أ- البنية التحتية للمؤسسة: وتشمل مجموعة من الوظائف كالخطيط، نظم الرقابة، الإدارة العامة، المالية والمحاسبة، الشؤون القانونية والعلاقات العامة وغيرها.

ب- إدارة الموارد البشرية: وتتضمن كل الأنشطة المتعلقة بتسيير العنصر البشري بالمؤسسة، منها الاستقطاب، التوظيف، التدريب، أنشطة تحديد المكافآت والتعويض ونظام التحفيز....الخ.

ج- التطوير التكنولوجي: يتمثل في البحث والتطوير الذي يسمح للمؤسسة باكتساب تكنولوجيا جديدة تظهر في نواحي عديدة كالآلات والمنتجات والعمليات الإنتاجية ووسائل النقل والاتصال...الخ.

د- التموين: يشمل كل الأنشطة التي تتعلق بالحصول على المدخلات المطلوب شرائها واللازمة للأنشطة الأساسية والداعمة، كالمواد الأولية، آلات ومعدات ومواد نصف مصنعة...الخ، وبذلك يتغلغل هذا النشاط عبر سلسلة القيمة ككل.

إن اختلاف القطاع الذي تمارس فيه المؤسسة نشاطها يجعل الأنشطة السابقة الذكر متباينة فيما يتعلق بدورها في اكتساب الميزة التنافسية، بل إن بعضها قد يختفي تماما من سلسلة القيمة، كما أن بعض الأنشطة الثانوية أساسية لدى بعض المؤسسات دون الأخرى، وعلى العموم، إن كل من الأنشطة الرئيسية والداعمة هي مصدر للقيمة.

إن تحقيق الميزة التنافسية يتم من خلال درجة التفاعل بين الأنشطة الرئيسية والأنشطة الداعمة. بحيث يؤثر كل نشاط على كفاءة وفاعلية الأنشطة الأخرى، وتحقق المؤسسة أرباحا عندما تكون قيمة المخرجات وهي حصيلة القيمة المضافة لكل الأنشطة أكبر من التكاليف التي تحملتها المؤسسة نظير كل أنشطة سلسلة القيمة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> محي الدين يحي القطب، مرجع سابق، ص 92.

## ثانيا: سلسلة القيمة لمنظور العمليات الداخلية

يعرف منظور العمليات الداخلية بأنه "تصور عمليات الأعمال الداخلية التي تتميز بها المنظمة والتي لها قيمة واضحة في تنشيط المنظمة ودفعها نحو إنجاز أهدافها الإستراتيجية"<sup>1</sup>.

أي أن هذا المنظور يركز حسب كابلان ونورتن على تحديد العمليات التي تعد ذات أهمية كبيرة في تنشيط المؤسسة ودفعها نحو بلوغ أهدافها الإستراتيجية، حيث العمليات الداخلية تمكن المؤسسة من<sup>2</sup>:

- تقديم قيمة للزبائن في المقاطعات السوقية المستهدفة.

- إرضاء المساهمين من خلال تحقيق عوائد مالية جيدة.

إن منظور العمليات الداخلية يركز على العمليات التي لها علاقة مباشرة في تحقيق متطلبات العميل ومن ثم تحقيق المنفعة لأصحاب المصلحة، ويشتمل على العمليات التي لها علاقة بالإبداع المؤسسي وتقوية الميزة التنافسية.

كما يكشف هذا المنظور عن العمليات التي تكسب المؤسسة تفوقا واضحا في أعمالها، ويركز على العمليات ذات التأثير الواضح في رضا العميل، وفي بلوغ الأهداف المالية للمؤسسة، وعليه يعتمد هذا المنظور على المقاييس الأكثر تأثيرا على رضا العميل على المديين القصير والبعيد والتي تساند الأهداف المالية بعيدة المدى للمؤسسة، والتي تسمح للمديرين من معرفة مستوى كفاءة تنفيذ الأعمال، ومدى مطابقة المنتجات والخدمات لحاجات العملاء وتوقعاتهم<sup>3</sup>.

ويحتوي منظور العمليات الداخلية على<sup>4</sup>:

- معيار تحقيق الفعالية الإنتاجية من أجل الوصول إلى الكمية المستهدفة مقابل أقل وقت وعمل وتكلفة.

- معيار الاختراق والنفوذ للسوق والذي يقوم بتحديد مستوى الاستخدام للموارد المتاحة مقارنة بالأهداف الموضوعية.

- معيار الكفاءة في معالجة الموارد المتاحة الذي يحدد مستوى الاستفادة والطاقة الاستيعابية المتوفرة.

- معيار الإنتاجية والذي يهدف إلى إعادة تطوير مهارة العاملين وتحسين تكنولوجيا المعلومات.

بالإضافة إلى كل ما تقدم فإن الأداء العام للمؤسسة مرهون بأداء سلسلة القيمة، وبالضبط مرهون بأداء العمليات الداخلية المسؤولة عن خلق القيم للعملاء والمساهمين، والشكل رقم (3-9) يوضح شكل سلسلة

<sup>1</sup> مسلم علاوي السعيد وآخرون، مرجع سابق، ص 58.

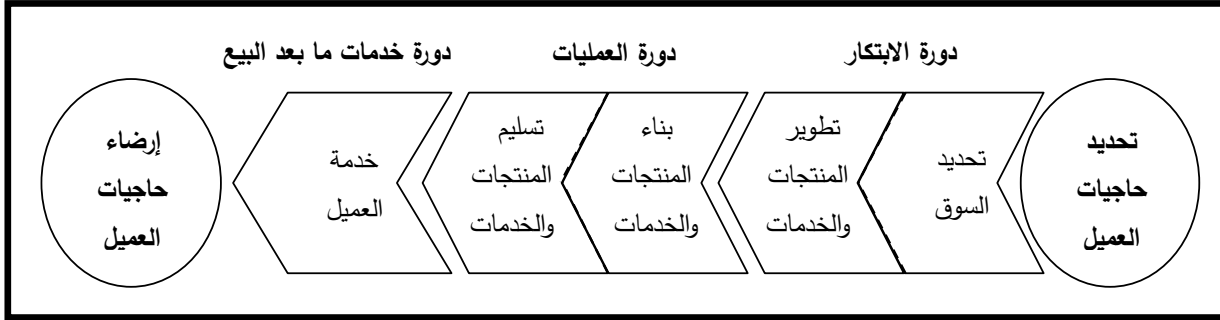
<sup>2</sup> David P. Norton, Robert S. Kaplan, Linking the Balanced Scorecard to Strategy, op.cit, P 62.

<sup>3</sup> مسلم علاوي السعيد وآخرون، مرجع سابق، ص 59.

<sup>4</sup> زياد عبد الحليم الذبيبة، مدى تطبيق النظام المتوازن الأداء (BSC) في المصارف التجارية البنكية - دراسة تطبيقية على المصارف التجارية البنكية -، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد التاسع، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، جوان 2011، ص 146.

القيمة للعمليات التي اقترحها كل من Kaplan & Norton، والتي تنقسم إلى ثلاث دورات رئيسية (دورة الابتكار، دورة العمليات ودورة خدمات ما بعد البيع).

الشكل رقم (3-9): نموذج سلسلة القيمة للعمليات



Source :David P. Norton, Robert S. Kaplan, **The Balanced Scorecard: Translating strategy into action**, Harvard business school press, Boston. Massachusetts, 1996, p 96.

يتبين من خلال الشكل أعلاه، أن سلسلة القيمة للعمليات الداخلية تمر بثلاث دورات أساسية، تبدأ السلسلة بدورة الابتكار حيث تحدد المؤسسات الحاجات الجديدة لعملائها، ومن ثمة تعمل على إنشاء وتطور المنتجات أو الخدمات لتلبية هذه الحاجات، بعدها تأتي دورة العمليات والتي يتم فيها صنع هذه المنتجات وتقديمها للعملاء، وفي الدورة الثالثة لسلسلة العمليات الداخلية يجب على المؤسسة أن تضمن الخدمة لعملائها بعد الشراء، وأن تسعى إلى التميز في خدمة ما بعد البيع وهذا لتحقيق الرضا وإشباع حاجاتهم ويمكن شرح أكثر لهذه الدورات كالتالي:

#### 1- دورة الابتكار:

يمكن النظر إلى المنافسة كعملية موجهة بواسطة الابتكار، هذا الأخير الذي يمثل التجسيد الفعلي للأفكار الإبداعية في شكل منتجات تطرح في السوق أو طرق أو عمليات جديدة أكثر تكويناً للقيمة في مجال نشاط المؤسسة تمكنها من تدعيم وتقوية ميزتها التنافسية، لأنها تمنح المؤسسة شيئاً متفرداً وشيئاً يفتقر إليه منافسوها.

تبحث المؤسسات في دورة الابتكار عن حاجات العملاء المتجددة وتسعى إلى تصميم وتطوير منتجات وخدمات تلبي هذه الاحتياجات إذ أن الكثير من المنتجات الجديدة تفشل عند دخولها للسوق وليس من السهل تحديد منتج جديد يحقق إشباع للعملاء وبنفس الوقت يحقق المردود الاقتصادي للمؤسسة، وتتميز هذه الدورة بكونها الأطول والأهم، لأنه بناء على دراسات السوق يتم تحديد متطلبات وعمليات هذه الدورة، وتتكون عمليات الابتكار من جزأين أساسيين وهما<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> إبراهيم الخلوف المكاوي، مرجع سابق، ص ص 146-147.

- تحديد السوق المستهدف وكذا حجمه وطبيعة تفضيلات ورغبات العملاء والسعر المناسب، وعند قيام المؤسسات بنشر عملياتها الداخلية لمقابلة احتياجات العملاء المتجددة لا بد لها من معلومات دقيقة حول السوق وتفضيلات العملاء الحاليين والمتوقعين، ويمكن القول أن المعلومات عن السوق تشكل المدخلات لتصميم وتطوير منتجات وخدمات وتطوير عمليات جديدة في المؤسسة.

- تطوير المنتج / الخدمة والمتضمن:

✓ انجاز الأبحاث الأساسية لتطوير المنتجات وخدمات جديدة لتقديم قيمة إلى العملاء.

✓ القيام بأبحاث تطبيقية لاستغلال التكنولوجيا الموجودة للجيل القادم من المنتجات أو الخدمات.

✓ القيام بجهود تطويرية مركزة لإحضار المنتجات والخدمات إلى السوق.

ومن المقاييس التي يتم استخدامها في عملية الابتكار منها: نسبة المبيعات للمنتجات الجديدة، معدل الوقت المستغرق لتطوير الجيل الجديد من المنتجات، عدد أنواع المنتجات الجديدة، معدل تقديم المنتج الجديد مقابل منتجات المنافسين.

في العصر الحالي أصبحت العديد من المؤسسات تعتمد على التجديد الدائم لما يتم عرضه من منتجات وخدمات لتحقيق مزايا تنافسية، لذلك احتل البحث والتطوير أهمية كبيرة كعنصر من عناصر سلسلة القيمة والنجاح في هذه العمليات لا بد وأن يحفز ويدفع ويقوم من خلال وسائل قياس وأهداف محددة، ومع تزايد الاهتمام بالبحث والتطوير، تم تخصيص ميزانيات كبيرة ومرنعة وتكون في بعض الحالات أكبر من أنشطة الإنتاج والاستغلال.

2- دورة العمليات: وتسمى دورة الإنتاج وتتضمن نشاطين رئيسيين:

- بناء المنتجات والخدمات بالاعتماد على دورة الابتكار، حيث يتم في هذه الدورة إنتاج المنتجات التي تشبع حاجات العملاء الحالية والمتوقعة.

- تسليم المنتجات أو الخدمات، فبعد أن يتم إنتاج المنتجات على المؤسسة أن تطبق نظام توصيل المنتجات في الوقت المحدد لتسليم منتجاتها إلى الأسواق المستهدفة.

تقاس العمليات في العادة بواسطة المقاييس المالية مثل الكلف المعيارية، الموازنات وتحديد الانحرافات، ولكن في ظل التطورات وعصر المعلوماتية أصبحت المقاييس المالية التقليدية لا تأخذ في الاعتبار التركيز على العملاء وحاجاتهم كما لا تلبى حاجة المؤسسات في الرقابة على عملياتها التشغيلية، لذا أصبح من الضروري تعزيزها بمقاييس غير مالية كالجودة ودورة الوقت حتى يتم تحقيق رغبات العملاء بالإضافة إلى مقاييس الزمن والنوعية والتكلفة هناك مقاييس أخرى يستخدمها المدراء لقياس العمليات الداخلية مثل المرونة ومدى توفر خصائص محددة بالمنتجات أو الخدمات التي تخلق قيمة لدى العملاء.

## 3- دورة خدمات ما بعد البيع:

وتمثل الدورة الثالثة والنهائية من سلسلة القيمة الداخلية وتتعلق بتقديم الخدمة للعملاء بعد عمليات البيع مثل الأنشطة الخاصة بحالات إعادة السلع أو معالجة العيوب أو الصيانة وغيرها، وتضع المؤسسات إستراتيجيات لخدمات ما بعد البيع تشمل وضع برامج تدريبية للعملاء المستهلكين وتقديم إيضاحات ومعلومات تساعد في استعمال التجهيزات المصاحبة والمكاملة لعملية تسويق المنتجات بكفاءة وفاعلية. وفي الأخير يمكن القول أن منظور العمليات الداخلية في بطاقة التقييم المتوازن وبدوراته الثلاث السابقة الذكر يساهم في إعطاء وتعزيز المزايا التنافسية للمؤسسة، وتدعيم جوانب الأداء المختلفة ويعد هذا المنظور مهم لأن نجاح المؤسسة مرهون بمواردها وعملياتها الداخلية.

## المطلب الثاني: منظور التعلم والنمو

يعد منظور التعلم والنمو المنظور الأخير لبطاقة الأداء المتوازن ويتطلب هذا المنظور اشتقاق أهداف لقياس التعلم التنظيمي والنمو، ففي المناظير السابقة تم تحديد أين يجب أن تتفوق المؤسسة في اكتشاف طرق الانجاز، وضمن هذا المنظور يتم التركيز على التعلم التنظيمي والنمو والذي يقصد به "مدى قدرة المنظمة على إعداد البنية التحتية المناسبة والأجواء المناسبة لتطوير وتحسين عمليات التعلم وبالتالي التحسين والنمو طويل الأجل"<sup>1</sup>، كما يعرف بأنه "المنظور الذي يعمل على أساس الهيكل الساند للشركة الذي يساهم في تكوين النمو والتحسين بعيد المدى من خلال منظور الزبون والعمليات الداخلية، ويحدد العوامل الأكثر لنجاح الشركة الحالي والمستقبلي"<sup>2</sup>.

أي أن منظور التعلم والنمو يركز على كيف تتعلم المؤسسة خلق قيمة أكثر فعالية للعملاء والمساهمين نتيجة تحسين كفاءة وفعالية العمليات الداخلية للمؤسسة، فلا يمكن للمؤسسة تحقيق أهداف المناظير السابقة لاسيما المستقبلية دون الاعتماد على التعلم، ويحدد هذا المنظور البنية الأساسية والتي يجب أن تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق التطوير والنمو وتحسين الأداء في الأجل الطويل، كما أن المنافسة الحالية تتطلب من المؤسسة أن تتبنى عمليات التعلم لرفع قدراتها.

ففي ظل المنافسة الشديدة والتغيرات المتسارعة وعدم التأكد في محيط المؤسسات الاقتصادية، وجب على هذه الأخيرة أن تطور قدرتها على التعلم التنظيمي الذي يمثل عاملا أساسيا لتحقيق وتعزيز الميزة التنافسية فبالنسبة للعديد من الباحثين وكذا مسيري المؤسسات يعتبر التعلم كأحد المصادر المهمة للميزة التنافسية، حيث يؤدي تبني مفهوم التعلم التنظيمي إلى توفير فرص واسعة لمشاركة العاملين في العمل والأداء والإبداع والمساهمة في بناء مؤسسة متعلمة قادرة على مواجهة التحديات المعاصرة.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 160.

<sup>2</sup> مسلم علاوي السعيد وآخرون، مرجع سابق، ص 64.

إن التعلم التنظيمي من خلال التجربة الواقعية أو الاطلاع على تجارب الآخرين ومعارفهم يشكل رافداً أساسياً لتعزيز قدرة المؤسسة في المنافسة وبناء الميزة التنافسية المستتدة إلى هذه المعرفة والتعلم، ومن البديهي أن تجد المؤسسة في محيط عملها مؤسسات تعزز بمعارفها الضمنية باعتبارها رصيذاً مستمر يرفد نموها ويجعل منها مؤسسات متميزة، ولكي تكون المؤسسات متميزة في إطار هذا التعلم يتطلب الأمر أن تجعل منه عمليات مستمرة مندمجة مع قدرات تنظيمية أخرى ليشتاع في إطارها وجود بني تحتية معرفية قادرة على الإبداع والريادة وتقديم ما هو جديد، إن منظور التعلم والنمو للمؤسسات اليوم من المفترض أن يتم تأطيره في فرق عمل كفوءة وتفكير إيجابي مستمر وثقة عالية في التجربة وفهم شفاف وواسع لطبيعة تواجد المؤسسة في بيئتها<sup>1</sup>.

#### أولاً: العناصر التي يتضمنها منظور التعلم والنمو

يتحقق التعلم التنظيمي والنمو للمؤسسة من خلال ثلاث موارد أساسية وهي: الأفراد، الأنظمة والإجراءات التنظيمية<sup>2</sup>. إذ أن عدم قيام المؤسسات بالاستثمار في مواردها البشرية لتأهيلها تأهيلاً عملياً وعلمياً عالي المستوى وتطوير نظم المعلومات المساندة وتغيير الإجراءات الروتينية التنظيمية بتعمق فإن المؤسسة لن تكون قادرة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وفيما يلي شرح لهذه الموارد:

#### 1- الأفراد العاملين أو المورد البشري:

قد أصبح من المتعارف عليه اليوم أن الموارد البشرية هي أهم الموارد التي تستخدمها المؤسسات الحديثة، فالإنسان هو العنصر المفكر والرئيسي في الإنتاج والخدمات، وهو الوسيلة والغاية من عمليات الإنتاج والخدمات، وهو أيضاً ضمير المؤسسة وقلبها النابض وإحساسها الواعي لما يدور حولها من أحداث، فهو مزيج من المهارات والقدرات والمعرفة، بالإضافة إلى الخبرة السابقة، أو المكتسبة من خلال العمل.

ولا أدل على ازدياد الوعي بأهمية هذا المورد الغالي من تحول وصفه والتعبير عنه خلال السنين، فقديمًا كانت تستخدم لفظة المستخدمين، ثم العمال، والقوى العاملة، إلى أن أصبح يوصف اليوم برأس المال البشري - بلغة الاقتصاديين، والأصول البشرية - بلغة المحاسبين، ورأس المال الفكري - بلغة الإداريين<sup>3</sup>.

فبدون المورد البشري لا يمكن أن يكون تنظيم، فهو الذي يقوم بضبط واستغلال مختلف الموارد والإمكانات المادية والفنية والمالية والتكنولوجية التي تمتلكها المؤسسة، كما يشرف على مختلف النشاطات

<sup>1</sup> محمد صبجي إدريس، طاهر محمد منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، مرجع سابق، ص 244.

<sup>2</sup> Alian Burlaud et al. *Contrôle de gestion*, Vuibert, Paris, 2004, P187.

<sup>3</sup> علي محمد عبد الوهاب، إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة، اجتماع استشاري لتنمية الإدارة العامة والمالية العامة، 1-3 جويلية 2003، بيروت، ص3، على الموقع الإلكتروني: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan030506.pdf>، يوم 2016/10/10.

بالمؤسسة، فهو المورد الذي بدونه لا يمكن أن تتحقق أهداف المؤسسة، وهذا ما دفع بهذه الأخيرة إلى الاهتمام أكثر بشؤون الموارد البشرية كونها تمتلك الطاقات والقدرات التي لا تمتلكها الموارد الأخرى، حيث تستطيع من خلال هذا المورد أن تتميز عن باقي المؤسسات الأخرى المنافسة.

وإذا كانت المؤسسات اليوم تبحث عن ميزه تنافسية تمكنها من تحقيق أهدافها والتغلب على منافسيها فإن الموارد البشرية يمكن أن تكون ميزة تنافسية إذا كان هؤلاء يتميزون بما يلي<sup>1</sup>:

✓ الكفاءة الرفيعة والتعليم الراقي والتدريب الملائم.

✓ الإخلاص والولاء والالتزام والرقابة الذاتية.

✓ الابتكار والتفكير الإبداعي.

✓ التعاون والاستعداد للمشاركة في حل مشكلات العمل.

✓ التعلم المستمر وتطوير المهارات.

✓ الدوافع العالية التي تنسجم مع المستويات الراقية للأداء كدوافع إثبات الذات والتقدم المهني.

كما يرى Porter أن الموارد البشرية مسؤولة عن خلق القيمة، وأن تسييرها يؤثر على الميزة التنافسية من خلال تنمية كفاءاتهم وتحفيزهم وبالتالي تعتبر عاملاً حاسماً في تطوير الميزة التنافسية.

ولهذا تركز بطاقة الأداء المتوازن على أهمية الاستثمار في الموارد البشرية على اعتبار أنهم البنية التحتية للمؤسسة وذلك من خلال التدريب والتعليم المستمرين لها والمحافظة عليها، وكذلك الاهتمام بالأمور الأخرى ذات الصلة بالعنصر البشري كنظام الحوافز والترقيات وغيرها ذات العلاقة إذا ما أرادت المؤسسة تحقيق النمو المرغوب.

## 2- نظم وتكنولوجيا المعلومات:

تعتبر المعلومات حالياً من أهم الموارد التي تعتمد عليها المؤسسة بالإضافة إلى الموارد الأخرى كالأموال والعنصر البشري وغيرها، ومن أجل الاستفادة من هذه المعلومات واستغلالها استغلالاً أمثل يجب أن تكون مضبوطة ومرتبطة ضمن نظام محدد يسهل التعامل معها.

وتعرف نظم المعلومات بأنها "ذلك النظام الذي يقوم بتزويد المنظمة بالمعلومات الضرورية اللازمة لصناعة واتخاذ القرارات وذلك في الوقت المناسب وعند المستوى الإداري الملائم ومثل هذا النظام يقوم باستقبال البيانات ونقلها وتخزينها ومعالجتها واسترجاعها ثم توصيلها بذاتها تشغيلها إلى مستخدميها في الوقت والمكان المناسب"<sup>2</sup>.

إذن أنظمة المعلومات تعمل على توفير المعلومات الدقيقة والكافية عن الأنشطة المختلفة للمؤسسة التي يحتاج لها المديرون لتسهيل القرارات والتي تمكنهم من القيام بوظائف التخطيط والتشغيل والرقابة

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص5.

<sup>2</sup> أحمد الخطيب، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، دمشق، 2004، ص72.

حتى تتمكن من تحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها بفاعلية، وفي نفس الوقت تكون قادرة على تلبية حاجات الإدارة من المعلومات الخاصة بالبيئة الخارجية، التي تكون ضرورية لصياغة وإعداد خطط الإستراتيجية.

أما فيما يخص تكنولوجيا المعلومات فقد عرفها (Turban) بأنها تمثل الجانب التكنولوجي لنظام المعلومات والمتمثل بالهيكل المادي (Hardware) وقواعد البيانات وشبكات البرمجيات وغيرها من الوسائل وفي كثير من الأحيان يستخدم مصطلح تكنولوجيا المعلومات بشكل متبادل مع نظام المعلومات أو يمكن استخدامه بشكل واسع لوصف مجموعة من عدة نظم المعلومات وكثير ممن يخطئ بين تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات في حين أن مصطلح نظم المعلومات أوسع من تكنولوجيا المعلومات<sup>1</sup>. وبهذا الصدد يشير (Alter) إلى أن نظام المعلومات نظام يدعم واحد أو أكثر من أنظمة العمل باستخدام تكنولوجيا المعلومات للانتقال ونقل وتخزين واسترجاع ومعالجة أو عرض المعلومات<sup>2</sup>.

كما وتساعد نظم وتكنولوجيا المعلومات المؤسسة في تحقيق الاستراتيجيات التنافسية وبالتالي دعم الميزة التنافسية وذلك من خلال الأدوار الأساسية التالية<sup>3</sup>:

- **تحسين الكفاءة الإنتاجية:** حيث يساهم الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في زيادة الكفاءة الإنتاجية وذلك عن طريق تقليل تكاليف هذه العمليات وتحسين مستوى الجودة، كما يساعد في تقديم المنتجات والخدمات، ومن أمثلة ذلك استخدام تكنولوجيا العمليات التصنيعية المعتمدة على الحاسوب.
- **المساهمة في تحقيق الإبداع في العمل:** وذلك من خلال تطوير منتجات وخدمات جديدة، وطرق وأساليب ذات كفاءة عالية في جميع العمليات، وذلك بداية من مرحلة التصميم وانتهاء بخدمات ما بعد البيع، وهذا يعمل على استحداث فرصا متعددة للمؤسسة في توسيع أسواقها من خلال دخول أسواق جديدة أو تعزيز أسواقها الحالية.
- **بناء موارد معلومات إستراتيجية:** حيث تجعلها تحصل على المزايا المعتمدة باستخدام الفرص الإستراتيجية كنتيجة لاستخدام نظم المعلومات المتطورة المعتمدة على الحاسوب، في تحسين الكفاءة للعمليات الإنتاجية من خلال توفير الأجهزة والبرامج المختلفة والعمل على تطوير الاتصالات، وتعيين الأفراد المختصين في مجالات نظم المعلومات وتدريب العاملين.

<sup>1</sup> المعهد التخصصي للدراسات مركز الدراسات الإستراتيجية، تكنولوجيا المعلومات: المفهوم والأدوات، ص 21، على الموقع الإلكتروني:

<https://alhadidi.files.wordpress.com/2013/03/mfhomt.pdf> ، بتاريخ 2016/02/22.

<sup>2</sup> Imandra Galandere-Zile, Viktorija Vinogradova, **Where is the Border Between an Information System and a Knowledge Management System?**, Managing Global Transitions, Volume 3 . Number 2, 2005, p 182.

<sup>3</sup> معراج هواري، يوسف وينتن، دور نظم المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية دراسة في القطاع الصناعي الجزائري، 2004، ص ص 37-38، على الرابط الإلكتروني: <http://www.webreview.dz/IMG/pdf/09ar-rist14-2.pdf> ، بتاريخ 2016/02/22.

## 3- الإجراءات التنظيمية:

الإجراءات التنظيمية هي عبارة عن خطوات نمطية لأداء وتنفيذ عملية أو عمل معين، فهي طرق محددة سلفاً لكيفية القيام بالأعمال، وهي القرارات والتوجيهات التي تحدد كيفية أداء العمل داخل المؤسسة، حيث تغطي الإجراءات كيفية أداء العمل على كافة المستويات مما يؤدي إلى التقليل من تدخل الإدارة في توجيه العمل الروتيني بالمؤسسة وكذا زيادة الكفاءة عن طريق وضع معايير أداء للعمل والمساعدة في تدريب العاملين وتنسيق العمل بين الإدارات المختلفة بالمؤسسة، ويجب أن تكون الإجراءات التنظيمية<sup>1</sup>:

✓ متوازنة.

✓ تحقق أكبر قدر ممكن من الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة.

✓ خاضعة للرقابة.

✓ مرنة لمواجهة كافة المواقف والمعاملات الغير عادية.

✓ محددة بوضوح وسهلة التطبيق كإعداد دليل للإجراءات يتم توزيعه على كل العاملين بالمؤسسة.

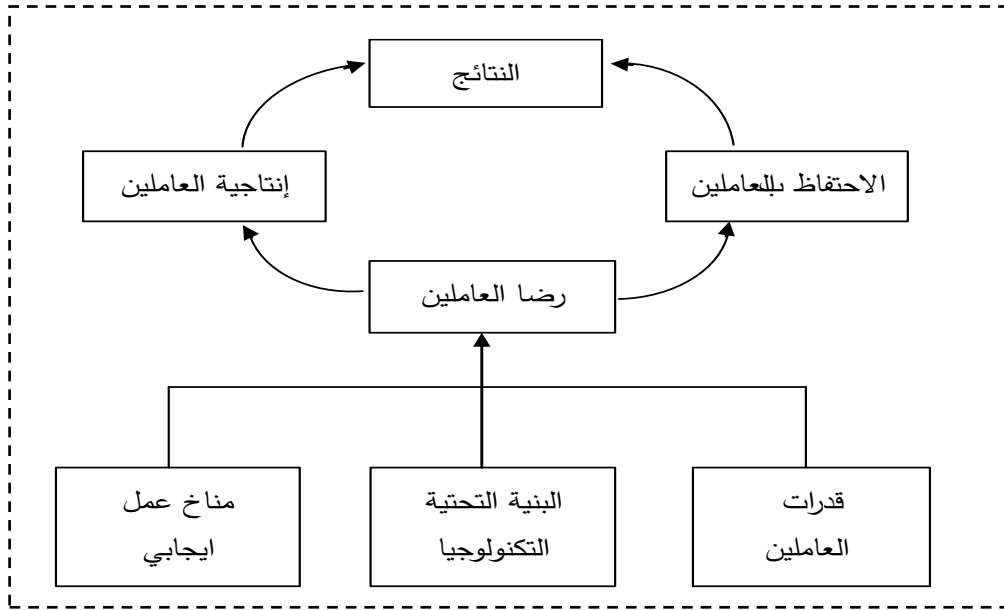
كما أن معظم المؤسسات تبحث عن الميزة التنافسية وتعمل بجدية على إدامتها وحمايتها وبذات الوقت تعمل على الابتكار باتجاه تحسين مركزها التنافسي ولذلك ينبغي على المؤسسات أن تدرك أهمية الحاجة إلى التغيير وأن تغير الإجراءات التنظيمية كالتقافة التنظيمية لتتسجم مع الحالة الجديدة.

## ثانياً: مقاييس منظور التعلم والنمو

يساعد منظور التعلم والنمو في تطوير المهارات وتعزيز النظم وتغيير الإجراءات الروتينية التنظيمية للتناسب مع متطلبات بيئة العمل الحالية، وهناك ثلاثة مقاييس لمنظور التعلم والنمو، وقد تم تدعيمها بمحددات خاصة بالنسبة لكل مقياس، وتتمثل هذه المؤشرات: رضا العاملين، الاحتفاظ بالعاملين، إنتاجية العاملين، وتم عرض مقاييس هذا المنظور في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> USAID، كيفية إعداد وتطوير دليل السياسات والإجراءات، ص 3، على الرابط الإلكتروني: <http://www.npi-connect.net>، بتاريخ 2016/10/15.

الشكل رقم (3-10): مقاييس منظور التعلم والنمو



Source : David P. Norton, Robert S. Kaplan, **The Balanced Scorecard: Translating strategy into action**, Harvard business school press, Boston, Massachusetts, 1996, p 129.

من خلال الشكل يمكن القول أن حشد قدرات العاملين لا يتم إلا بوجود مناخ تنظيمي ايجابي وبني تحتية تكنولوجية تساهم في إيجاد حالة رضا عالية لدى العاملين والتي تنعكس إيجاباً على الإنتاجية وزيادة درجة احتفاظ عالية بالعاملين ذوي المهارة والكفاءة العالية، لينعكس ذلك على نتائج ايجابية تريد المؤسسة تحقيقها.

### 1- رضا العاملين:

إن تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين يشكل هدفاً بالنسبة للمؤسسة وتسعى جاهدة لتحقيقه، لأن العاملين يكونون أكثر كفاءة ودافعية لإنجاز أعمالهم عندما يشعرون بالرضا عن عملهم، فهو إحساس داخلي يتمثل بالشعور بالارتياح والسعادة نتيجة لإشباع حاجاته ورغباته من خلال مزاولته لمهنته، عكس العامل الغير راضي عن عمله ينعكس سلباً على سلوكه فيقل التزامه بالعمل الذي يؤديه.

حيث يشكل رضا العاملين شرطاً مسبقاً لزيادة الإنتاجية وكذلك تحسين الجودة وخدمة العملاء، فلقد لاحظت المؤسسات التي طبقت بطاقة الأداء المتوازن بأن العاملين الذين سجلوا رضا عالي في الاستبيانات كانوا أكثر قدرة على الاحتفاظ بالعملاء وجذب عملاء جدد.

وحتى يكون العاملين راضين عن عملهم على المؤسسات أن تلبى احتياجاتهم الوظيفية والشخصية وتوفر الخدمات العامة لهم نذكر: تهيئة بيئة مناسبة للنمو والتعلم، الأخذ بعين الاعتبار الظروف الكاملة لحياتهم ومتطلباتها الخارجية، مشاركة الأفراد في اتخاذ بعض القرارات، توفير أماكن وظروف عمل محفزة تساعد على الابتكار والعمل بجد وزيادة في الإنتاج... الخ.

وعليه وبناءا على ما سبق هناك عوامل عديدة ومن مختلف الجوانب والتي تمثل متطلبات العاملين تؤثر على الرضا وتمنع عدم حدوثه من أهمها ما يأتي<sup>1</sup>:

- ✓ أجور عادلة وحوافز مجدية.
  - ✓ طمأنينة على وظائفهم.
  - ✓ محتوى العمل وما يتضمنه من مسؤوليات وتنوع في المهام.
  - ✓ إمكانية الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل.
  - ✓ التنمية الدائمة لمهاراتهم.
  - ✓ نمط القيادة (ديمقراطية، دكتاتورية، فوضوية .... الخ).
  - ✓ ظروف العمل المادية ( تهوية، إضاءة....الخ).
- ولقياس الرضا يمكن أن تعتمد المؤسسة على الإستبانات من خلال التركيز على النقاط الآتية<sup>2</sup>:
- ✓ المساهمة في اتخاذ القرارات.
  - ✓ مدى الاعتراف بالنتائج الجيدة التي تحقها المؤسسة لأفرادها.
  - ✓ القدرة على القيام بالأعمال بجودة من خلال الحصول على المعلومات المناسبة.
  - ✓ التشجيع المناسب لمبادرات الأفراد.
  - ✓ الدعم الذي يتلقاه الأفراد.
  - ✓ مدى رضا الأفراد عن المؤسسة ككل.

ومن خلال هذه الاستبيانات يتحقق المسيرين من مستويات الرضا من عدم الرضا، إلى المستوى العالي للرضا، كما هو الحال بالنسبة للجدول الثلاثي أو الخماسي لـ: ليكرت، كما تقوم بعض المؤسسات بإجراء مقابلات مع الموظفين أو أخذ عينات، أو استخدام الأسلوبين معا.

## 2- الاحتفاظ بالعاملين:

يشكل الاحتفاظ بالعاملين خاصة الكفؤين منهم هدفا بالنسبة للغالبية العظمى من المؤسسات وأمر ضروريا للاستدامة المستمرة، فمن خلال تطوير إمكانات الأفراد ومهاراتهم والاستثمار فيها وهو استثمار تتجلى آثاره في المدى الطويل والذي ينظر إليه بمثابة رأس مال فكري حيث مغادرتهم للمؤسسة هو خسارة بالنسبة لها، ومن أهم مؤشرات الاحتفاظ بالعاملين في المؤسسة هو معدل دوران العمل فيها إذ كلما ارتفع هذا المعدل دل ذلك على عدم رغبة العاملين في البقاء بالمؤسسة، ويمكن الاعتماد على بعض المؤشرات الأخرى كعدد الاستقالات، العطل المرضية، طلبات التحويل، الاحتجاجات.. الخ.

<sup>1</sup> محمد فاضل عباس، رضا العاملين وأثره في جودة الخدمة الفندقية (دراسة ميدانية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الرابع والسبعون، 2009 ص4.

<sup>2</sup> David P. Norton, Robert S. Kaplan, The Balanced Scorecard: Translating strategy into action, op.cit, p130.

إن بناء ولاء عالي لدى العاملين يساهم في إيجاد قيمة للمؤسسة لكونه يدمج المعرفة الضمنية والصريحة على عمليات المؤسسة وأنشطتها المختلفة<sup>1</sup>.

### 3- إنتاجية العاملين:

إنتاجية العاملين هي المخرجات الفعلية نتيجة للتأثير الكبير لتعزيز مهارات العاملين ومعنوياتهم، إبداعاتهم، تحسين العمليات الإنتاجية ورضا العملاء، والهدف من قياس الإنتاجية هو ربط إنتاج المنتج من قبل العاملين إلى عدد العاملين المستخدمين لإنتاج ذلك الناتج<sup>2</sup>. وفي الحقيقة فإن الإنتاجية تعبر عن مدى كفاءة أي موظف في تحويل المدخلات إلى مخرجات في فترة زمنية محددة.

إن أبسط طريقة لقياس إنتاجية العاملين هي قياس عدد الوحدات المنتجة لكل عامل في نهاية عدد ساعات العمل المقررة، إذا كنا نتحدث عن وحدات إنتاجية معدودة، أما في مجال الخدمات يقاس ذلك بعدد المعاملات المنجزة من قبل العامل، وهكذا وبطبيعة الحال فإن زيادة العوائد بالنسبة للعامل تزداد بمقدار الزيادة في عدد الوحدات المنتجة من قبله<sup>3</sup>.

وقد حدد Norton et Kaplan ثلاثة محددات أساسية تتعلق بمقاييس النمو والتعلم التي تم الإشارة إليها سابقاً - رضا العاملين، الاحتفاظ بالعاملين وإنتاجية العاملين - والمتمثلة في:

### 1- إعادة تأهيل قوى العمل<sup>4</sup>:

العديد من المؤسسات التي تقوم ببناء بطاقة الأداء المتوازن تخضع لتغييرات جذرية على عدة أصعدة، فمن حيث العاملين يجب أن يتم منحهم مسؤوليات جديدة إذا ما أرادت تحقيق أهداف العملاء وتغيير عملياتها الداخلية، مثال: إعادة تدريب وتأهيل موظفي الخطوط الأمامية في شركات الخدمات ومنحهم مسؤوليات جديدة وصلاحيات إضافية للقيام بأعمالهم لإرضاء العملاء فعملهم المبادرة إلى خدمة العميل وليس الانتظار لحين طلب العميل ذلك.

ويمكن إعادة تأهيل العاملين من خلال بعدين أساسيين وهما:

✓ مستوى المهارات المطلوبة.

✓ نسبة قوة العمل المطلوب إعادة تأهيلها. (أنظر الشكل رقم (3-11))

فإذا كانت درجات تأهيل العاملين متدنية فقد يكون التدريب والتعلم كافيين للمحافظة على قدرات العاملين، كما تحتاج بعض المؤسسات إلى تأهيل عمالها بشكل مستمر لانجاز عملياتها الداخلية وكسب رضا العملاء وتحقيق أهداف مالية طويلة الأجل.

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 247.

<sup>2</sup> David P. Norton, Robert S. Kaplan, The Balanced Scorecard: Translating strategy into action, op.cit, p131.

<sup>3</sup> إبراهيم الملكاوي، مرجع سابق، ص 169.

<sup>4</sup> David P. Norton, Robert S. Kaplan, The Balanced Scorecard: Translating strategy into action, op.cit, pp 132-133.

كما أن العديد من المؤسسات، في مختلف الصناعات، استحدثت مقياس جديد وهو معدل تغطية الوظيفة الإستراتيجية لأجل أهداف التأهيل، هذا المعدل يقيس عدد الموظفين المؤهلين لشغل الوظائف الإستراتيجية المحددة بالنسبة إلى الاحتياجات التنظيمية المتوقعة، فعادة يكشف هذا المعدل عن فجوة بين حاجات المؤسسة المستقبلية والكفاءات الموجودة فيها، توفر هذه الفجوة الدافع للمبادرات الإستراتيجية التي تهدف إلى سد هذه الفجوة عند تعيين الموارد البشرية.



Source : David P. Norton, Robert S. Kaplan, **The Balanced Scorecard: Translating strategy into action**, Harvard business school press, Boston. Massachusetts, 1996, p 134.

ومن خلال هذا الشكل أعلاه نلاحظ أن مستويات إعادة التأهيل تتعلق أساسا بالمهارات المطلوبة لتغطية العجز في المهارات مقارنة مع المتطلبات الضرورية وتأخذ الحالات الثلاثة:

- إعادة تأهيل إستراتيجية: التركيز هنا على جزء من قوة العمل تتطلب مستوى عال من المهارات الجديدة والإستراتيجية.
- إعادة تأهيل عام: نسبة كبيرة من قوة العمل تتطلب تحديث المهارات واسعة النطاق.
- تعيين الكفاءات (ترقية الكفاءة): جزء من قوة العمل، صغيرة أو كبيرة، تتطلب ترقية المهارات الأساسية.

## 2- قدرات أنظمة المعلومات:

لقد تحول العالم من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة، فقد أصبحت الصناعة تعتمد أكثر على المعرفة أكثر من اعتمادها على المواد الخام، حيث أن اكتساب المعلومة المناسبة بوقتها المناسب والقدرة على تحليلها وبالتالي الاستفادة منها تشكل عنصرا مهما في نجاح وتقدم المؤسسات في العصر الحالي. إن الحوافز المادية والمعنوية وكذا إعادة تأهيل العاملين وغيرها ضرورية لانجاز الأعمال وتحقيق الأهداف المحددة وانجاز الأعمال الداخلية، ولكنها قد تكون غير كافية خاصة وأن منظمات العصر

الحالي تعيش في بيئة تنافسية حادة، وبالتالي فهي تحتاج إلى نظام معلومات متفوق يزود العاملين بالمعلومات التي يحتاجونها حول انجاز الأهداف المحددة<sup>1</sup>.

فالعاملين كي يكونوا فاعلين في بيئة التنافس الحالية هم بحاجة إلى معلومات متميزة حول العملاء والعمليات الداخلية وعن نتائج أعمالهم والقرارات والجوانب المالية إلى غير ذلك، فالمكلفون بمصلحة العملاء يحتاجون إلى معلومات دقيقة حول عملاء المؤسسة، ومتابعة المردودية التي تحققها المؤسسة بالنسبة لكل عميل، ومن ثمة تحديد تموقع هؤلاء العملاء في أجزاء السوق، من أجل بذل المجهودات المناسبة لمقابلة حاجاتهم الظاهرة والعمل على تجاوز توقعاتهم.

وكذلك العاملين في أقسام العمليات بحاجة إلى معلومات دقيقة وسريعة وبوقتها حول المنتجات التي يصنعونها أو الخدمات التي يقدمونها، حيث مثل هذه المعلومات تساعد وتعزز على بقاء الأنظمة فعالة كالقضاء على العيوب، التبذير وكذا على التأخر في الإنتاج وفي تخفيض التكاليف.

### 3- التحفيز والتمكين والاندماج في العمل:

إن أنظمة المعلومات وإعادة تأهيل العاملين لا تؤدي إلى نجاح المؤسسة ما لم يكن هناك نظام للحوافز يشجع على العمل، إضافة إلى الحرية في اتخاذ القرارات وتنمية روح المبادرة للأفراد لتحقيق الأهداف المتوخاة من منظور النمو والتعلم، أي تركيز المناخ التنظيمي لتشجيع الإبداع والمبادأة.

حيث أن التحفيز العالي للعاملين واندماجهم في العمل وتمكينهم\* فيه يتجسد لاحقا بمجموعة من المؤشرات الايجابية التي من خلالها يمكن للإدارة متابعة والتأكد من أن الأداء يسير بشكل جيد.

إن العمال الذين لديهم دوافع ايجابية اتجاه المؤسسة يساعدون على بقائها من خلال الأداء الجيد والتعامل الفعّال مع العملاء، وتقوم الإدارة بتحفيزهم لتعزيز دوافعهم وزيادة ولائهم للمؤسسة وإذا تم تحفيزهم بشكل صحيح ستستطيع المؤسسة من خلالها تحقيق ميزة تنافسية.

هناك مقاييس عدة لقياس نتائج التحفيز والتمكين ولكن الأكثر انتشارا هو عدد الاقتراحات المقدمة من كل عامل، وتشير إلى مدى مساهمة العاملين بتحسين الأداء في المؤسسة، ويمكن تعزيز مثل المقياس بمقاييس أخرى مكملة، عددا من الاقتراحات المطبقة، والتي تتبع نوعية الاقتراحات المقدمة، وكذلك التواصل مع قوة العمل التي قدمت الاقتراحات يتم تقييمها وتؤخذ على محمل الجد<sup>2</sup>.

إن المؤسسات التي تقوم بنشر الاقتراحات الناجحة، وتبين الفوائد والتحسينات التي تم انجازها من خلال الاقتراحات المقدمة من قبل العاملين، كما تقوم بتقديم مكافآت مناسبة تتماشى مع المقترحات

<sup>1</sup> إبراهيم الخلوف المكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 172.

\* نعني بالتمكين منح العاملين القدرة والاستقلالية في صنع القرارات ومزيد من المسؤوليات وإمكانية التصرف كشركاء في العمل مع التركيز على المستويات الإدارية الدنيا، والتمكين لا يعني فقط تفويض العاملين لصلاحيات صنع القرار ولكنه أيضا وضع الأهداف والسماح للعاملين بالمشاركة.

<sup>2</sup> David P. Norton, Robert S. Kaplan, The Balanced Scorecard: Translating strategy into action, op.cit, p 136.

المطبقة خاصة التي تؤدي إلى إضافة قيمة للمؤسسة، كل هذه الإجراءات تؤدي إلى زيادة عدد الاقتراحات المقدمة.

وأخيرا يلاحظ من خلال العرض السابق لمنظورات بطاقة الأداء المتوازن، أن المنظورات الثلاثة الأولى (المنظور المالي، منظور العملاء ومنظور العمليات الداخلية) تخلق فجوة بين الطاقات والإمكانات المتاحة، وتلك التي تحتاجها المؤسسة في تحقيق الإستراتيجية المستهدفة، ويتم سد هذه الفجوة من خلال المنظور الأخير (منظور التعلم والنمو) والذي يمكن أن ينقل الطاقات والإمكانات من مستواها الحالي إلى المستوى الذي يمكن معه تحقيق الأهداف الإستراتيجية الموضوعة وكذا دعم وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

## خلاصة الفصل

تقوم بطاقة الأداء المتوازن على أربع منظورات وهي المنظور المالي ومنظور العملاء ومنظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو، ويحوي كل منظور أربعة محاور رئيسية: محور الأهداف، محور المؤشرات أو المقاييس، محور المعايير أو النتائج المستهدفة وأخيرا محور المبادرات، وترتبط البطاقة بين الأهداف الإستراتيجية الفرعية الخاصة بكل منظور من المنظورات الأربعة، كما ترتبط بين مؤشرات الأداء الأساسية اللازمة لقياس مدى التقدم نحو تحقيق هذه الأهداف الإستراتيجية الفرعية، وذلك في إطار تنبؤي منظم من خلال علاقات السبب والنتيجة مشكلة بذلك ما أسماه كل من كابلان ونورتن الخريطة الإستراتيجية.

لقد أصبحت المؤسسات في بيئة الأعمال المعاصرة تتنافس على متغيرات أساسية هي الابتكار والجودة والمرونة والتوقيت ورضا العميل والتي تساعدها على دعم وتحقيق الميزة التنافسية، وهذا ما يهتم به نموذج بطاقة الأداء المتوازن الذي يدمج الإجراءات المالية والإجراءات غير المالية في كشف واحد. حيث يساعد التطبيق التام والسليم لمنظورات بطاقة الأداء المتوازن المؤسسات في تحقيق الميزة التنافسية من عدة جوانب نذكر منها: لبطاقة الأداء المتوازن دورا بارزا على امتداد مراحل الإدارة الإستراتيجية، هذه الأخيرة أصبح تبنيها ضرورة في سبيل كسب المزايا التنافسية للمؤسسة، تنمية العلاقات مع الزبون الحالي للمحافظة عليه وإرضائه، تطوير منتجات جديدة ذات جودة عالية وبكف منخفضة لسد حاجات العملاء المتنامية وإرضائهم، تنمية وتطوير مهارات وخبرات العاملين مما يؤدي إلى تحسين أداء العمليات وتحسين جودة المنتج، تطوير تكنولوجيا المعلومات وقواعد البيانات وأنظمتها لضمان الهدف من المعلومات. كما أن تفوق المؤسسة الاقتصادية على غيرها من المؤسسات المنافسة في ميدان الأداء المالي، يضمن لها مركز تنافسيا متنوعا.

وبعد أن تطرقنا في هذا الفصل إلى أهمية أو أثر تطبيق منظورات بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية بشكل نظري، نحاول في الفصل الموالي التعرف على ذلك تطبيقيا من خلال دراسة حالة مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية.

الفصل الرابع:  
تقديم ميدان الدراسة  
والإجراءات المنهجية

## تمهيد

بعد تناولنا للخلفية النظرية في الفصول السابقة لموضوع بطاقة الأداء المتوازن في الفصل الأول وموضوع الميزة التنافسية في الفصل الثاني، وكذا العلاقة بينهما في الفصل الثالث، نحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم دراسته نظرياً على واحدة من أهم المؤسسات الجزائرية والتي تنشط في قطاع الصناعات الغذائية وهي مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية بولاية قالمة، حيث أصبح قطاع الصناعات الغذائية في الجزائر أهم قطاع بعد المحروقات مساهمة في الناتج الداخلي الخام بالجزائر بالإضافة إلى أهميته من حيث خلق مناصب الشغل.

ويعد مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية بولاية قالمة من أبرز المؤسسات الصناعية بالولاية وعلى مستوى الوطن، وقد سعى المجمع للحصول على موقع معتبر في السوق والتحكم فيه إلى حد ما بما يتيح له الفرصة للبقاء وتحقيق الأرباح في السوق التنافسية، وقد عمل على تكثيف جهوده لدعم قدرته التنافسية وتحقيق التميز في إنتاجه، كما أنه استطاع أن يتخطى عقبة التصدير ووصل بمنتجاته إلى الأسواق الدولية بفضل الاحترافية والجودة العالية للمنتجات التي ينتجها.

يتم من خلال هذا الفصل وفي المبحث الأول منه تقديم مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية مع التطرق إلى ماهية الصناعات الغذائية، أما المبحث الثاني تم فيه تصميم بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة من مؤسسات مجمع عمر بن عمر وهي مؤسسة المصبرات الغذائية، والمبحث الثالث والأخير نتطرق فيه إلى الإجراءات المنهجية للدراسة.

## المبحث الأول: تقديم مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية

نحاول من خلال هذا المبحث التعريف بمجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية والواقع بولاية قلمة، وبما أن هذا المجمع ينتمي إلى قطاع الصناعات الغذائية والذي يعتبر من القطاعات المهمة في اقتصاد أي بلد، وهذا لأنه يعتبر من المدخلات الأساسية لإنتاج الغذاء فهو يدعم مشروع الأمن الغذائي، حيث يعد حلقة وصل بين القطاعين الزراعي والصناعي، كما أنه يوفر متطلبات الحياة لأفراد المجتمع، ارتأينا أولاً وقبل التعريف بالمجمع إعطاء تعريف للصناعة الغذائية وكذا أهميتها وخصائصها ونذكر أيضاً فروع الصناعات الغذائية في الجزائر.

## المطلب الأول: ماهية الصناعات الغذائية

تعتبر الصناعات الغذائية من الركائز الأساسية لعملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية سواء في الدول المتقدمة أو النامية ومؤشراً لقياس التقدم الاقتصادي، وتعتبر أحد أهم قطاعات الصناعات التحويلية الرئيسية.

## أولاً: تعريف الصناعة الغذائية

تعتبر الصناعة الغذائية فرع من القطاع الصناعي وهي نشاط إنتاجي يستخدم العناصر الإنتاجية المتاحة بأفضل الطرق والوسائل من الفن الإنتاجي في علاقات تشابكية لتحويل المواد الخام الزراعية إلى سلع جاهزة وشبه جاهزة لإشباع الحاجات الإنسانية، ولقد اختلفت تعاريف الصناعة الغذائية باختلاف وجهات نظر الدارسين لها، فليس هناك تعريف واحد متفق وعليه يمكن تعريف الصناعة الغذائية كما يلي: تعرف الصناعات الغذائية بأنها "إحدى فروع الصناعات التحويلية التي تقوم بتحويل المواد الخام النباتية أو الحيوانية إلى منتجات غذائية مع المحافظة على قيمتها الغذائية أطول مدة ممكنة وتسهيل عملية نقلها من مكان إلى آخر مع بقائها صالحة للاستهلاك لفترة زمنية طويلة"<sup>1</sup>.

كما تعرف بأنها "العلم الذي يبحث في تصنيع الخامات النباتية والحيوانية الزائدة عن الاستهلاك الطازج، وتحويلها إلى صور أخرى من المنتجات الغذائية بحفظها من الفساد أطول مدة ممكنة، لاستخدامها في مواسم غير مواسم ظهورها، أو لاستهلاكها في أماكن غير أماكن إنتاجها، بحيث تبقى صالحة الاستعمال من الوجهة الصحية والحيوية"<sup>2</sup>.

وقد عرفت على أنها "الفرع الصناعي الذي يقوم بتحويل الخامات الزراعية وفقاً لمواصفات محددة لهذا تعمل هذه الصناعات على بقاء المنتجات الغذائية صالحة للاستعمال أطول مدة ممكنة بفضل طرق

<sup>1</sup> المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، دليل تطبيقات الإنتاج الأنظف في الصناعات الغذائية، أبريل 2017، على الموقع الإلكتروني: <https://iccia.com/sites/default/files/library/files/202017-20%أبريل، بتاريخ 2018/11/20>

<sup>2</sup> فوزي عبد الرزاق، الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للصناعات الغذائية وعلاقتها بالقطاع الفلاحي - دراسة حالة الجزائر -، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007/2006، ص 53.

التحويل والحفظ والتصبير والتكييف والاستعمال تماشياً مع الشروط الجيدة للمستهلك والتي يفرضها التطور الحضاري<sup>1</sup>.

وعرفت على أنها "التطبيق العملي للعمل والتكنولوجيا بهدف إعداد وتصنيع وحفظ وتسويق المواد الغذائية باستخدام نتائج وأسس العلوم الأخرى في تصنيع الأغذية لزيادة عمرها التخزيني والمحافظة على قيمتها الغذائية وجودتها"<sup>2</sup>.

تبين جل التعريفات السابقة الذكر أن الصناعات الغذائية هي صناعات تقوم على تحويل المواد الخام النباتية والحيوانية إلى منتجات غذائية قابلة للاستعمال مع المحافظة على قيمتها الغذائية لأطول مدة ممكنة.

ويبحث علم الصناعات الغذائية في مجالات مختلفة ولإيضاح الصورة أكثر نذكر بعض هذه المجالات<sup>3</sup>:

- يبحث في الوسائل المتعددة والتي يمكن بواسطتها حفظ الأغذية بشكل دائم أو مؤقت والتي منها:
  - ✓ استعمال الحرارة سواء كانت منخفضة أو مرتفعة الكافية لعملية التعقيم والتعليب والتجفيف.
  - ✓ المواد الداخلة في عملية الصناعة سواء الحافظة أو التخليل وطرق الإشعاع الذري والموجات القصيرة.

بالإضافة إلى جميع المعاملات التي تسبق طرق الحفظ ومدى تأثير هذه المعاملات في صفات الغذاء وقيمه الصحية كالغسل، التقشير، الفرز، التدرج،... الخ.

- يبحث في طرق استخلاص منتجات غذائية ذات تركيز أعلى من صورة المادة الخام، كالسكر مثلاً فهو يستخرج من إعادة المادة الخام وهي القصب والبنجر السكري.
- يشمل علم الصناعات الغذائية مكونات الغذاء وكافة التغيرات التي تطرأ في عمليات التصنيع المختلفة ويساعد هذا العلم في منع التسمم الغذائي الناتج عن وجود أحياء مجهرية تفرز توكسينات سامة؛
- يدرس صفات نوعية في الغذاء كالقوام واللون والنكهة وطريقة قياسها ودرجة تأثيرها المباشر من قبل المستهلك النهائي للغذاء وقيمه الاقتصادية، وإما إنتاج مواد النكهة عن طريق إنزيمات معينة.

### ثانياً: أهمية وخصائص الصناعات الغذائية

#### 1- أهمية الصناعات الغذائية

إن للصناعة الغذائية أهمية اقتصادية واجتماعية كبيرة يمكن إيجازها فيما يلي:

- يساهم التصنيع الغذائي بتوفير أشكال مختلفة من المواد الغذائية فمثلاً البرتقال يمكن استهلاكه سائلاً مشروباً أو مربياً أو طازجاً، والاستفادة كذلك من بقايا المزارع وتحويلها إلى مواد نافعة.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 53.

<sup>2</sup> أيمن سليمان مزاهرة، الصناعات الغذائية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 13.

<sup>3</sup> كينه عبد الحفيظ، مساهمة الصناعات الغذائية في تحقيق الأمن الغذائي في الجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر-3، 2012/2013، ص 66.

- إيجاد مصادر غذائية جديدة كاستعمال الأحياء الدقيقة لتصنيع بعض المواد الغذائية، وإنتاج أغذية قيمتها الغذائية عالية، وبذلك إنتاج أغذية مصنعة بمستوى صحي عالي خال من السموم والتلوث<sup>1</sup>.
  - توفير فرص عمل من خلال ترابطها مع قطاعات أخرى وزيادة معدل النمو الاقتصادي.
  - تعتبر الصناعة الغذائية صمام الأمن الغذائي في أي بلد بتوفير السلع الضرورية للمواطن.
  - إمكانية تصدير الفائض من المنتجات الزراعية التي يصعب تصديرها على صورتها الطازجة.
  - تعتبر مورد للعملة الصعبة بخفض الواردات أو زيادة الصادرات.
  - ضمان إمداد الأسواق بالمواد المطلوبة على مدار السنة وذلك من خلال أنظمة التخزين والتكيف المعروفة في ميدان الصناعة الغذائية.
  - تسمح بتصنيع وحفظ المواد الغذائية التي تزيد عن حاجة الاستهلاك الطازج في موسم الإنتاج الزراعي أو التي لا يمكن استهلاكها على حالتها إلى منتجات مختلفة لها قيمتها الغذائية والاقتصادية لاستعمالها في أوقات الندرة.
  - الاستغلال الأمثل للخامات الزراعية من خلال تصنيعها والاستفادة من مخلفات الإنتاج في التغذية الحيوانية<sup>2</sup>.
  - تسهيل فرص المستهلك وإشباع حاجاته الاستهلاكية وتقديم منتجات تتناغم وتفضيلاته وأذواقه.
  - المساهمة في ترقية منظومة الإنتاج الحديث وذلك في إطار التكيف مع التطور التكنولوجي.
  - تشجيع صناعات أخرى ذات علاقة مباشرة معها كصناعة مواد التعبئة المختلفة وصناعة المكائن الخاصة بالتصنيع والمواد الكيماوية الحافظة.
  - توفير نظام متكامل لحماية المستهلك من خلال تقديم منتجات آمنة وصحية<sup>3</sup>.
- 2- خصائص الصناعات الغذائية**
- هناك مجموعة من الخصائص كالاتي<sup>4</sup>:
- ارتباطها المباشر بالزراعة لتأمين مدخلاتها من مواد أولية أو مواد وسطية وغيرهما.
  - غالبية المؤسسات المنتجة لها مؤسسات تحويلية حيث تشكل حلقة ضمن سلسلة طويلة تسمى السلسلة الغذائية.
  - تتميز مخرجاتها بالتنوع والتطور لأنها تعكس تنوع و تطور احتياجات المستهلكين ورغباتهم.

<sup>1</sup> أيمن سليمان مزاهره، مرجع سابق، ص 14.

<sup>2</sup> حاجي أسماء، ناصر بوعزيز، دور الصناعات الغذائية في تحقيق التنمية الاقتصادية في الجزائر دراسة الفترة 2009-2015، حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 02، جوان 2017، ص ص 409-410.

<sup>3</sup> المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، مرجع سابق، ص 11.

<sup>4</sup> أحمد مصنوعة، الصناعات الغذائية كمدخل لتحقيق الأمن الغذائي في الجزائر الواقع والمأمول، الملتقى الدولي التاسع حول "استدامة الأمن الغذائي في الوطن العربي في ضوء التغيرات والتحديات الاقتصادية الدولية"، جامعة حسبية بن بوعلي الشلف، يومي 23 و 24 نوفمبر 2014 ص 08.

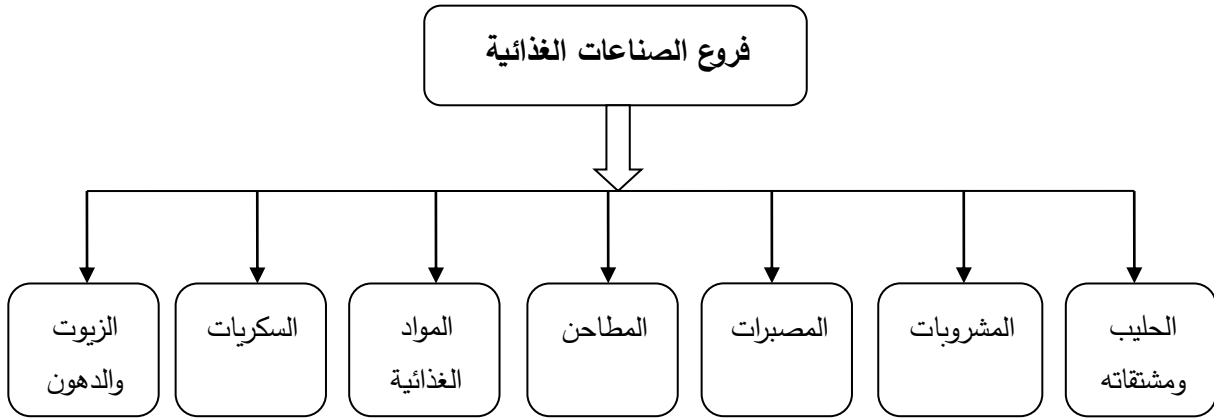
- يتميز سوق منتجاتها بالتنافس الشديد، حيث يكون أساس التنافس قائم على أصول مختلفة الأسعار، العلامات والأسماء التجارية، العبوات والأغلفة التجارية.
- تتحدد كمية ونوعية المنتجات الغذائية تبعاً لأذواق المستهلكين وتفضيلاتهم وقدراتهم الشرائية من جهة، ومن جهة أخرى تبعاً لمستوى التطور التكنولوجي والفني للمؤسسات الناشطة في هذا القطاع.
- تتميز مخرجاتها بالتنوع والتطور لأنها تعكس تنوع وتطور احتياجات المستهلكين ورغباتهم.

### ثالثاً: فروع الصناعات الغذائية في الجزائر

عرفت الصناعات الغذائية في الجزائر انطلاقاً في سنوات السبعينات مع برامج التنمية الهادفة إلى إنشاء شركات وطنية في شعب الحبوب، الحليب، الماء والمشروبات، والتي سرعان ما تبعت بشعب أخرى كالسكر، العجائن، المصبرات، اللحوم وغيرها... الخ، ويعد فرع الصناعات الغذائية من أهم فروع الإنتاج الصناعي في الجزائر، فهو يساهم بأكثر من 50% من الناتج المحلي الخام الصناعي ويساهم 45-50% من القيمة المضافة الصناعية، إضافة على توفيره لأكثر من 145000 منصب شغل تمثل حوالي 40% من اليد العاملة في القطاع الصناعي، ومع ذلك تظل مساهمة ودور الفرع في تغطية الاحتياجات الغذائية لأكثر من 38 مليون مستهلك جزائري جد محدودة، ولعل أهم ما يؤكد ذلك هو التزايد المستمر لفاتورة استيراد الغذاء في الجزائر ما جعلها تعد أول دولة على المستوى الإفريقي في استيراد الحليب ومن بين خمس دول على المستوى العالمي في استيراد القمح<sup>1</sup>.

ويضم قطاع الصناعات الغذائية بالجزائر مجموعة واسعة من المنتجات الغذائية، وقد شهد تذبذباً من سنة إلى أخرى من حيث نمو الإنتاج، وهذا من خلال الصعوبات التي يواجهها وبالخصوص مؤسسات القطاع العام، أين فسح المجال في مختلف الفروع إلى القطاع الخاص، ويمكن عرض الفروع الممثلة للصناعات الغذائية في الجزائر من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (4-1): فروع الصناعات الغذائية في الجزائر



المصدر: وزارة الصناعة والمناجم، [www.mdipi.gov.dz](http://www.mdipi.gov.dz)

<sup>1</sup> حاجي أسماء، ناصر بوعزيز، مرجع سابق، ص 411.

بإمكاننا أن نحصي عدة آلاف من المؤسسات العاملة في مجال الصناعات الغذائية في الجزائر وبأحجام مختلفة وتنشط في فروع وشعب مختلفة، لكن تبقى الحصة الأكبر والأهم من الإنتاج تضمنه بضعة مؤسسات كبيرة ومؤسسات متوسطة تحصي بالعشرات، ففي ما يخص فرع المشروبات هناك ما يقارب 700 مؤسسة ناشطة، و فقط حوالي ثلاثين من بينها هي المهمة<sup>1</sup>، وقد عرف هذا الفرع تقلص في عدد المجمعات العمومية وإقبال كبير من المستثمرين الخواص سواء المحليين أو الأجانب الذين وصلت نسبة تغطيتهم 95% من سوق المشروبات، في المقابل يشهد القطاع العمومي تدهورا مستمرا، حيث لم يبقى إلا مجمعان فقط تحت هيكله" الديوان العمومي لتسويق المشروبات"، وفيما يخص عن أهم المؤسسات الخاصة التي تنشط في صناعة المشروبات المعدنية والتي تغطي السوق الجزائرية نذكر منها (GOLEA- SIDI KEKBIR - MESSERGHIN- YOUKOUS - GUEDILA- IFRI)، أما فيما يخص المشروبات الغازية من بين المؤسسات التي تعرف هي الأخرى تطورا ملحوظا وصل إلى درجة التصدير عند بعض الخواص، حيث تمكنت مؤسستا (Hamoud boualem, Ifri) من اقتحام الأسواق الأوروبية بفعل تطوير وسائل الإنتاج، وكذلك استعمال المعايير والمواصفات العالمية<sup>2</sup>.

أما عن فرع الحبوب فقد عرف تطورا من حيث سعة الإنتاج في القطاع الخاص نظرا لعدد الوحدات المتزايد مما أدى إلى زيادة كبيرة من حيث كمية التحويل، مقارنة بالقطاع العام المحتكر من طرف مؤسسة الرياض، ويمكن الوقوف على هذا التطور من خلال معرفة عدد المطاحن الخاصة ومنهم من أصبح يشكل مجموعات في الصناعات الغذائية نذكر (SIM, Amour Benamour La Belle, Metidja).

أما فيما يخص فرع الزيوت والدهون قد تميز هذا الفرع هو الآخر خلال المراحل التنموية التي عرفتها البلاد بضعف المنتج، ورغم هذا فإن القطاع الخاص شهد عن طريق مؤسسة CEVITAL تطورا ملحوظا في سعة تحويله وإنتاجه للزيت الصناعي<sup>3</sup>، حيث تلعب المؤسسة الخاصة دور في تموين حاجيات السوق الوطنية رغم العجز المسجل، فرغم الطلب المتزايد على هذه المادة فإن المؤسسات العامة أو الخاصة لم تتمكن من تغطية العجز المسجل، تاركة المجال للسلع الأجنبية المستوردة، ونفس الشيء بالنسبة للدهون فإن إنتاج القطاع الخاص يفوق إنتاج القطاع العمومي بكثير.

وبالنسبة لفرع الحليب ومشتقاته عرف هو الآخر تطورا ملحوظا بالنسبة للقطاع الخاص، من خلال التشجيعات التي منحتها الدولة لهذا الفرع، عبر استيرادها لمحولات وجمع الحليب عبر كافة الوطن. حيث نحصي 15 مؤسسة للمجموعة العمومية Giplait وأكثر من 100 مؤسسة خاصة بأحجام مختلفة ومجالات مختلفة مثل الياغورت والذي تهمين عليه بعض المؤسسات (Soummam 40%)، (Danone 25%)، Honda، ونفس الوضعية في مجال الجبن، الأجبان الذائبة أين السوق مهيمنة من طرف بعض

<sup>1</sup> حاجي أسماء، ناصر بوعزيز، مرجع سابق، ص 413.

<sup>2</sup> كينه عبد الحفيظ، مرجع سابق، ص ص 96-97.

<sup>3</sup> فوزي عبد الرزاق، مرجع سابق، ص 217.

المؤسسات Crème, Fitalait<sup>1</sup>. ورغم كل المجهودات المبذولة في مجال الحليب، تبقى الجزائر في رهينة السوق العالمية، حيث تستورد حوالي مليار لتر من حاجياتها مقابل إنتاج محلي يقدر بحوالي ملياري لتر، وذلك على أساس أن حاجيات السوق الجزائرية تقدر بحوالي 3 مليار لتر من الحليب، وتعتبر عملية تجميع الحليب والقدرات المسخرة لذلك محدودة مما يعيق تطوير الإنتاج حيث أن الحليب المجمع يصل إلى حوالي 700 مليون لتر أي اقل من 35% من الإنتاج الإجمالي للحليب، فيما يلاحظ أن حصة الفرد الجزائري من استهلاك الحليب سنويا تتراوح بين 100 و120 لترا<sup>2</sup>، أي أن الإنتاج الوطني أصبح غير قادر على تغطية الطلب الوطني.

أما فرع السكر فيعتبر من فروع الصناعات الغذائية التي تتطلب أموالا ضخمة للاستثمار إلى جانب هناك مخاطر استثمارية أخرى متعلقة بالمنتج، كون المادة الأولية لهذا المنتج لا تتوفر في الجزائر وتخضع إلى إجراءات السوق العالمية المعقدة، والمؤسسة الخاصة التي تنشط في هذا المجال هي مؤسسة CEVITAL وهي موزعة على ثلاث مناطق في الجزائر (الجزائر العاصمة، بجاية، عنابة) وهذه الوحدات مختصة في تحويل السكر، ورغم هذا فإن معدل إنتاجها يفوق معدل إنتاج القطاع العمومي من طرف مؤسستين عموميتين BLANKY و ENASUCRE<sup>3</sup>.

بالإضافة إلى هذه الفروع توجد فروع أخرى تتطور بسرعة كتعليب الفواكه والخضر خاصة الطماطم المركزة والتي اعتمدت على الاستيراد منذ بضعة سنوات وأيضاً صناعة المربي، كذلك فرع صناعة المخابز والحلويات والذي اعتمد هذا النشاط على وسائل تقليدية حتى نهاية الثمانينات ومع بداية التسعينات أصبحت المخابز تعتمد على وسائل أكثر حداثة، وقد شهد هذا النشاط حركة ديناميكية فيما يخص وسائل الإنتاج خاصة في النصف الثاني من التسعينات، ونذكر أيضاً صناعة العجائن والتي تعتبر من الصناعات في الجزائر قبل الاستقلال وتم تطويرها بعده من طرف المؤسسة العمومية (SEMPAC) والتي كانت متخصصة في فرع الحبوب ومشتقاتها، ولم يستثمر القطاع الخاص في هذه الصناعة إلا في سنوات الانفتاح الاقتصادي حيث دخلت عدة شركات خواص تغطي السوق المحلية كشركة (Sim) بالبلدية، وشركة (Amor Benamor) بقالة الرائدتين في السوق الجزائرية، إلا أن أغلب الشركات الخواص تبقى تحت رحمة أسعار المواد الأولية.

<sup>1</sup> حاجي أسماء، ناصر بوعزيز، مرجع سابق، ص 413.

<sup>2</sup> المنظمة العربية للتنمية الزراعية، جامعة الدول العربية، حالة الزراعة في الأقطار العربية: تقرير ثاني، ص 35.

<sup>3</sup> كينه عبد الحفيظ، مرجع سابق، ص 94.

### المطلب الثاني: تقديم مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية

مجمع عمر بن عمر هو عبارة عن شركة عائلية تأسست سنة 1984 على يد الأب عمر بن عمر بولاية قالمة، وتحولت الأعمال التجارية للعائلة إلى الاسم التجاري مجموعة عمر بن عمر، ويتأسس المجمع حالياً الابن محمد العيد بن عمر بمعية إخوته، يعمل المجمع في إنتاج مصبرات الطماطم والفواكه، وفي الإنتاج والتطوير الزراعي من خلال العديد من المشاتل، بالإضافة إلى الترقية العقارية، ونقل البضائع.

إن بداية انطلاق المجمع كانت سنة 1984 بإنشاء وحدة إنتاج "المصبرات الغذائية عمر بن عمر (CAB)\*" بمنطقة "بوعاتي محمود" بولاية قالمة، وفي سنة 2000 توسع مجال النشاط وذلك بإنشاء وحدة مطاحن القمح الصلب "مطاحن عمر بن عمر (MAB)\*\*" في بلدية "الفجوج" بولاية قالمة، وبعد أربعة سنوات 2005-2008 وبعد دراسات معمقة حول طرق وتقنيات الإنتاج، تقرر إنشاء وحدة ثالثة لإنتاج العجائن بالقرب من وحدة المطاحن وذلك سنة 2009.

يحتل مجمع عمر بن عمر الصدارة بنسبة تفوق 55% من السوق الوطنية في تسويق الطماطم المصبرة، ويعتبر أيضاً من أبرز المتعاملين في سوق المعجنات، وخاصة الكسكس، كما يسير قدماً نحو بناء صرح اقتصادي صلب ومتميز لتكثيف النشاطات في الصناعات الغذائية. يضم مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية ثلاث فروع أساسية وهي: المصبرات الغذائية، مطاحن السميد، العجائن الغذائية، كما ينشط المجمع في مجال تنمية زراعة الطماطم والاستثمار في مجال التطوير العقاري والسياحي. وعليه نحاول من خلال هذا المبحث تقديم المؤسسات السابقة الذكر التي يتكون منها المجمع.

#### أولاً: تقديم مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر

##### 1- التعريف بمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر

وهي مؤسسة منتجة للمصبرات الغذائية بمختلف أنواعها تأسست سنة 1984 وبدأت نشاطها سنة 1986 وبطاقة استقبال لا تتجاوز 240 طن يوميا من الطماطم الطازجة، ولها رأس مال اجتماعي يقدر بـ 600.000.000 دج. تقع مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر في الشرق الجزائري وبالتحديد في بلدية بوعاتي محمود ولاية قالمة على مساحة تقدر بـ 37000 م<sup>2</sup>، تبعد حوالي 20 كلم عن الولاية، يحدها من الشرق مجمع سكاني ومن الغرب أراضي زراعية ومن الشمال الطريق الوطني رقم 80 الرابط بين قالمة وسكيكدة ومن الجنوب أراضي زراعية.

لقد أصبحت مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر الرائدة في مجال الصناعات الغذائية ما جعلها تستحوذ على 50% من السوق المحلية، فقد تضاعف إنتاجها بأكثر من 20 مرة وهذا خلال الفترة الزمنية

\* LA CONSERVERIE AMOR BENAMOR.

\*\* LES MOULINS AMOR BENAMOR.

من 1986 إلى سنة 2018 فقد أصبحت طاقة الاستقبال لديها تقدر بـ 10000 طن موزعة على الوحدات المختلفة التابعة للمؤسسة وهي:

- ✓ وحدة بوعاتي محمود بولاية قالمة: 1800 طن/ اليوم بعدد عمال 429 عامل.
- ✓ وحدة الفجوج بولاية قالمة: تأسست سنة 2006 وبدأت نشاطها سنة 2009، طاقتها 3600 طن/ اليوم بعدد عمال 177 عامل.
- ✓ وحدة بومعيزة بولاية سكيكدة: تأسست في فيفري 2011 وبدأت نشاطها في جويلية 2011، طاقتها 4000 طن/ اليوم بعدد عمال 105 عامل.
- ✓ كما تم إنشاء وحدة جديدة بالإقليم الشرقي للولاية، في موقع استراتيجي هام على الحدود مع ولايتي الطارف وعنابة ببلدية عين بن بيضاء، وهذا في إطار القضاء على الطوابير ومدة الانتظار التي تصل في أغلب الأحيان إلى 4 أيام في موسم الجني خلال شهر جويلية دفعة واحدة، مما يؤدي إلى ضياع الوزن وكميات كبيرة للطماطم بسبب الحرارة وطول الانتظار، وقد تم استغلال الوحدة سنة 2018 بطاقة استقبال 600 طن/ اليوم بعدد عمال 23 عامل.
- ✓ كما توجد وحدة أخرى هي وحدة الخبانة بولاية مسيلة بعدد عمال 90 عامل ووحدة أخرى في طور الانجاز بمسعد ولاية الجلفة بعدد عمال 4 عمال.
- أما فيما يخص الإنتاج السنوي للمؤسسة فهي تنتج ثلاث أنواع من المنتجات وهي:
- ✓ منتج الطماطم: تنتج المؤسسة نوعين من الطماطم المعلبة (مركزة ومضاعفة التركيز) بإنتاج سنوي أكثر من 53000 طن.
- ✓ منتج الهريسة: يتم إنتاج الهريسة من معجون الفلفل الأحمر المزروع محليا بإنتاج سنوي أكثر من 11000 طن.
- ✓ منتج مربى الفواكه: تنتج المؤسسة مربى المشمش بإنتاج سنوي يقدر 8800 طن.

ونظرا لأن المنتجات السابقة الذكر يتم اعتمادها على نطاق واسع من قبل المستهلكين الجزائريين، ولم تكنفي المؤسسة بهذه المنتجات فقط فقد عملت على إنتاج وحدات أخرى لإنتاج منتجات أخرى ولدعم الإنتاج الوطني:

✓ التوابل وذلك بعدد عمال 15 عامل.

✓ طماطم بيتزا.

✓ صلصة الطماطم.

ولغرض التنمية الفلاحية للطماطم لاستخدامها كمادة أولية لإنتاج منتج مصبرات الطماطم قامت المؤسسة بإنشاء مزرعة ومشتلة نموذجية متطورة، ولقد تم استيراد تجهيزات وماكينات بتكنولوجيا دولية وعصرية هي الأولى بالجزائر، تستخدم هذه الماكينات في عمليتي الزرع والجني لمحصول الطماطم

والفلفل، واللذين يستخدم في صناعة مصبرات هذين المادتين الغذائيين، تسعى المؤسسة من خلال هذه المشتلة لربح الوقت أثناء عمليتي الزرع والجني إلى جانب عصرنة المنتج الصناعي للطماطم وتوفيره في السوق الوطنية بأسعار تنافسية وفي أوقات ملائمة.

## 2- أهداف مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر

تسعى مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر إلى تحقيق الأهداف التالية:

✓ تلبية الاحتياجات الغذائية للسوق المحلية من الطماطم المركزة.

✓ التحسين والرفع من مستوى جودة منتجاتها.

✓ تهيئة الظروف لتحقيق التنمية على المدى الطويل؛

✓ تحديث قطاع الصناعة الغذائية؛

✓ تعزيز المعرفة الجزائرية على المستوى الدولي.

✓ تقليل مجالات الاستيراد.

✓ تحقيق أكبر عدد ممكن من المبيعات.

✓ الاستيلاء على أكبر حصة سوقية.

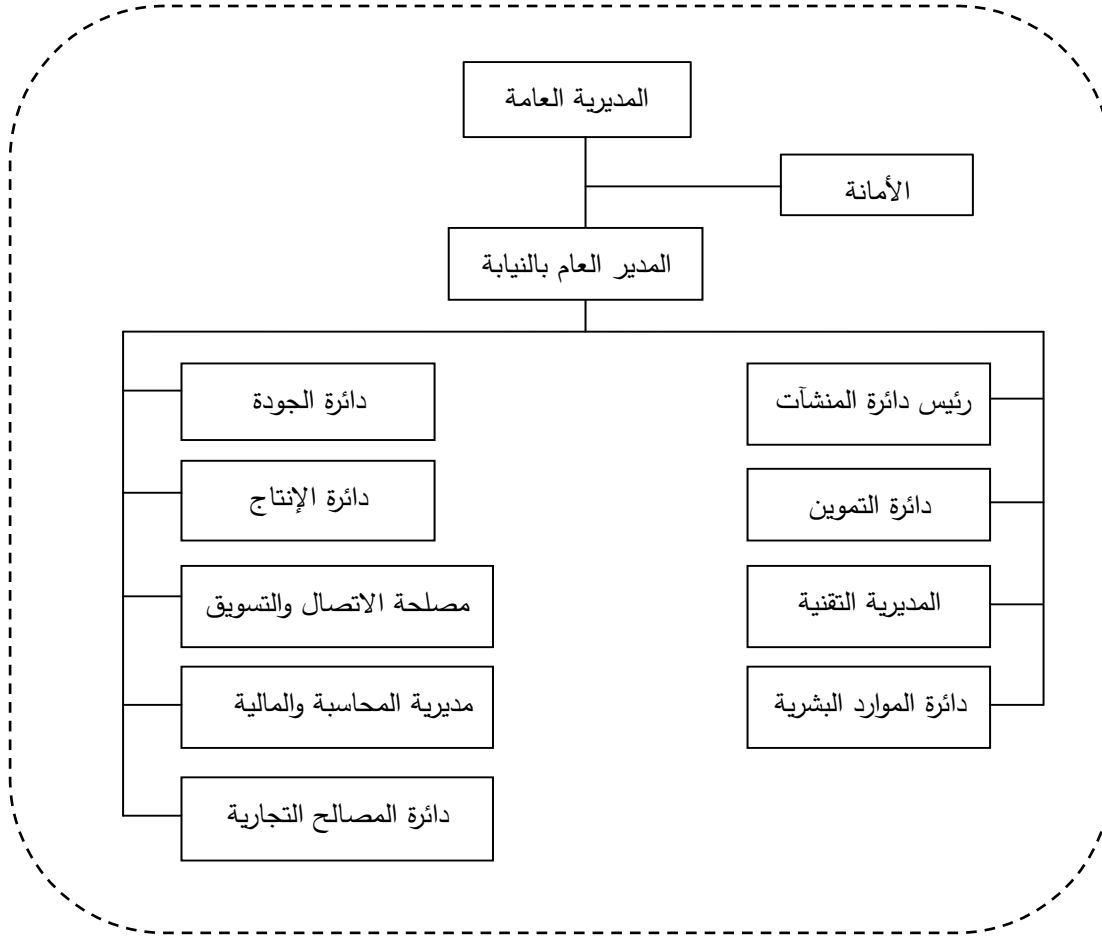
✓ تحقيق ميزة تنافسية والحفاظ عليها.

✓ البحث عن التقدم، فعندما بدأ عمل المؤسسة سنة 1984 كانت عائداتها منخفضة وكانت هناك مشكلة في الجودة وطرق زراعية تقليدية لم تعد مناسبة، فقد حاولت مؤسسة المصبرات حل هذه المشكلة واستثمرت في الأبحاث ذات الأهداف المتعددة من خلال تحسين جودة الطماطم التي تزرع في الجزائر.

## 3- الهيكل التنظيمي لمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر

يمكن إيضاح الهيكل التنظيمي لمصبرات عمر بن عمر من خلال الشكل رقم (28):

الشكل رقم (4-2): الهيكل التنظيمي لمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر



المصدر: رئيس دائرة الموارد البشرية.

وفيما يلي شرح للهيكل التنظيمي:

- **المديرية العامة:** تهتم بتسيير وتنسيق ومراقبة مجموع الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، ويعتبر مدير المؤسسة المسؤول الأول والأخير ومن المهام التي من صلاحياته:
  - ✓ متابعة سير العملية الإنتاجية بصورة جيدة.
  - ✓ وضع القرارات وإصدارها في الوقت المناسب،
  - ✓ المصادقة على الوثائق التي تحول إليه.
- **نائب المدير العام:** ينوب عن المدير العام في حالة غيابه وله كل صلاحيات رئيسه.
- **الأمانة العامة:** تعد وسيلة الربط بين دوائر الوحدة والمديرية العامة والمدير ومن المهام المخولة لها:
  - ✓ تنظيم مواعيد وترتيب أوقات عمل المدير.
  - ✓ استقبال وتسجيل المراسلات والبريد وتوزيعه على مختلف المصالح والدوائر.

- ✓ استقبال الاتصالات من العملاء ومن المديرية العامة للإمام بكل ما هو جديد.
- ✓ تحضير الاجتماعات الإدارية وإعلام الأطراف المعنية بهذه الاجتماعات.
- دائرة الإنتاج: تقوم بالعملية الإنتاجية والتي تستمر 24/24 ساعة وهي تعتمد على ثلاث فرق عمل، حيث تسيّر العملية الإنتاجية بصيغة (8/3) أي ثلاث فرق يتم تغييرها كل ثمانية ساعات، ويقوم بالإشراف على عملية الإنتاج ابتداء من دخول المادة الأولية إلى ورشات الإنتاج إلى أن تصل إلى المرحلة النهائية وتصبح منتج تام الصنع.
- مصلحة الاتصال والتسويق: تسهر مصلحة الاتصال والتسويق على السير الحسن للإجراءات القائمة فيما يتعلق بالدراسات ومراقبة التسيير، التسويق، الاتصال.
- مديرية المحاسبة والمالية: كانت تسميتها من قبل قسم المحاسبة والمالية، وتغير اسمها إلى مديرية لأنها تعتبر الركيزة الأساسية للمؤسسة في تسيير إدارة المؤسسة ومراقبة مختلف مصالحها، وتتمثل مهمة مديرية المالية والمحاسبة في تأمين تسيير العمليات المالية والمحاسبية للمؤسسة، كما تقوم بإنجاز الوثائق المالية والمحاسبية التي يتطلبها القانون الداخلي للمؤسسة، وتضم مديرية المالية والمحاسبة قسمين وهما:
- ✓ قسم المالية: ويحوي رئيس دائرة المالية، ورئيس مصلحة، وإطار مكلف بالمالية وإطار مكلف بالخبزينة يقوم قسم المالية بالمتابعة من حيث مراقبة مدى سلامة الفاتورة، ومدى مطابقتها للمواصفات المطلوبة ومن مهامه:
- ✓ التعامل مباشرة مع المؤسسات المالية.
- ✓ التسوية المالية لمختلف التعاملات التي تقوم بها المؤسسة.
- ✓ دفع الأجور والتسبيقات للمستخدمين نقداً.
- ✓ قسم المحاسبة: ويضم رئيس دائرة المحاسبة، رئيس مصلحة، إطار محاسب وعون محاسب، يقوم قسم المحاسبة بمتابعة وتسجيل العمليات المحاسبية من إعداد الميزانيات وتقييد الفواتير وحساب التكاليف.
- وفي الأخير يتم الدمج بين مهام كل من القسمين لإعداد الميزانية الختامية للسنة المالية للمؤسسة.
- دائرة التموين: وتضم دائرة التموين ثلاث مصالح وهي:
- ✓ مصلحة التجارة الخارجية: وهي المسؤولة عن التعاملات التجارية للمؤسسة مع باقي الدول سواء في حصولها على المادة الأولية أو تصديرها لإنتاجها.
- ✓ مصلحة التموين: تقوم هذه المصلحة بتزويد المؤسسة بكل ما تحتاجه مواد مستهلكة من قطع الغيار وأدوات مكتبية، لوازم التعليب... الخ لضمان سير العملية الإنتاجية حيث تقوم مصلحة التموين بتحرير سندات الطلب للمواد المطلوبة وعند استلام المواد يتم فحصها للتأكد من مدى

- مطابقتها مع طلبية الشراء، و بعد التأكد من ذلك يتم تحرير سند الاستلام وإرساله إلى قسم الشراء لتسوية الوضعية المالية مع مديرية المحاسبة والمالية.
- ✓ **مصلحة التموين بالمواد الطازجة:** تقوم هذه المصلحة بتزويد المؤسسة بالمواد الأولية، وتضم المصلحة مكلف بالعقود مع الفلاحين، إطار تموين بالمواد الطازجة، وإطار تموين مكلف بالميزان.
- **المديرية التقنية:** وتضم دائرة الطرائق ومصلحة الصيانة، تقوم بصيانة ومراجعة الآلات والمحافظة عليها من اجل أداء أفضل لمهامها حتى لا تتعطل أثناء العمل، والتكفل بالإصلاحات التقنية والكهربائية والميكانيكية، كما تقوم بتصليح قطع الغيار.
- **دائرة الجودة:** وتضم مهندس مخبري ومخبري، في هذه المصلحة تتم عملية إجراء التحاليل الخاصة بالطماطم ابتداء من المادة الأولية إلى غاية الحصول على منتج نهائي، ويستمر عمل دائرة الجودة من الحصول على المادة الأولية (الطماطم الطازجة مثلا) إلى غاية تعليبها، وهذا من خلال إجراء اختبارات متعددة لضمان جودة المادة الأولية والتأكد أيضا من الحصول على منتج ذو جودة عالية ووفق المقاييس المطلوبة نذكر درجة الحموضة، التركيز، اللون.
- **دائرة الموارد البشرية:** وتضم دائرة الموارد البشرية مصلحتين:
- ✓ **مصلحة الأجور:** مكلفة بإعداد الكشوف المتعلقة بأجور جميع عمال المؤسسة.
- ✓ **مصلحة الموارد البشرية:** تعمل هذه المصلحة على تسيير شؤون العمال من جهة و الحرص على تسوية وضعيتهم مع الإدارة من جهة أخرى، ويوجد في حوزة المصلحة مجموعة من السجلات المتعلقة بالعمال تتمثل في:
- ✓ **سجل المستخدمين:** يحتوي على جميع المعلومات المتعلقة بالعمال مثل رقم الضمان الاجتماعي، تاريخ البدء في العمل، الصفة التي يعمل بها (متعاقد، دائم).
- ✓ **سجل العطل السنوية:** يتم من خلاله تسجيل العطل الرسمية الممنوحة لكل عامل والعطل المرضية، العطل الاستثنائية، العطل التعويضية.
- ✓ **سجل طلب العمل:** يسجل فيه مسؤول المصلحة كل الطلبات الواردة والمتعلقة بطلب العمل كما أن المصلحة مسؤولة عن عملية توظيف عمال جدد على مستوى المؤسسة.
- ✓ **سجل حوادث العمل:** يتم فيه تسجيل جميع الحوادث التي تقع داخل المؤسسة.
- كما تقوم مصلحة الموارد البشرية بالإشراف على تكوين العمال والقيام بمتابعة المتربصين من لحظة وصولهم إلى المؤسسة إلى غاية خروجهم منها.
- **دائرة المصالح التجارية:** وتعد الرابط الأساسي بين المؤسسة والزبائن سواء كانوا تجار جملة أو تجزئة أو حتى المستهلك، وتضم رئيس مصلحة، وإطار مكلف بالفوترة.
- **دائرة المنشآت:** يتمثل دورها في المحافظة ومتابعة تنفيذ كل الأعمال الخاصة بمنشآت المؤسسة.

ونحاول في المبحث الموالي من هذا الفصل اقتراح نموذج لبطاقة أداء متوازن لهذه المؤسسة من أجل إفادتها به.

### ثانيا: تقديم مؤسسة مطاحن السميد عمر بن عمر ومؤسسة العجائن

نحاول من خلال الآتي تقديم مؤسسة مطاحن السميد عمر بن عمر وكذا عجائن عمر بن عمر ويعود السبب في تقديمهما معا إلى أن: مؤسسة مطاحن السميد ومؤسسة العجائن لهما هيكل تنظيمي واحد وهذا راجع لأنهما ينشطان في نفس المنطقة الصناعية لأن مخرجات المطاحن تعتبر كمدخلات لإنتاج العجائن الغذائية بمختلف أنواعها.

#### 1- تعريف مؤسسة مطاحن السميد عمر بن عمر

تعد مؤسسة مطاحن عمر بن عمر من أبرز المطاحن في ولاية قالمة وفي الجزائر عامة فهي تقع في الشمال الشرقي للولاية تحديدا بالمنطقة الصناعية ببلدية الفجوج بحوالي 4 كلم، يحدها شرقا هيليوبوليس وشمالا بلدية الفجوج أما من الغرب بلدية مجاز عمار ويحدها جنوبا ولاية قالمة، وتقدر مساحتها وقت إنشائها بـ 42500 م<sup>2</sup>، ويقدر رأسمالها الاجتماعي بـ 500.000.000 دج.

لقد تم إنشاء مؤسسة مطاحن عمر بن عمر في نهاية 1999 وبداية 2000، وأوكلت مهام الإنجاز آنذاك لمؤسسة إيطالية بمساعدة مهندسين محليين، شرع في الإنجاز يوم 28 ماي 2000 حيث دامت مدة الإنجاز 18 شهرا، وتتمتع مطاحن عمر بن عمر بقدرة إنتاجية تقدر بـ 700 طن/يومية أو 250000 طن/سنويا، وقدرة تخزين القمح تصل إلى 27500 طن داخل المؤسسة و50000 طن خارج المؤسسة وتستورد القمح من المكسيك، كندا، الولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا، تتكون المؤسسة من مطحنتان:

✓ المطحنة الأولى: بدأت عملية الإنتاج في جوان 2002، بقدرة إنتاجية تقدر بـ 300 طن/يوم.

✓ المطحنة الثانية: نتيجة الطلب المتزايد على المنتج تم شرع في انجاز المطحنة في 4 مارس 2005، وبدأت الإنتاج في جوان 2006 بقدرة إنتاجية تقدر بـ 400 طن/يوم.

إن من أهم منتجات تجهيز القمح "السميد" بمختلف أنواعه والموجه إلى استعمالات عدة ويتم ذلك وفق معايير الجودة والنوعية مع المحافظة على وحدة المنتج من خلال اختيار نوع القمح الذي يملك خصائص جينية واحدة والمزروع وفق شروط فيزيائية وبيوكيميائية ثابتة وهذا قصد المحافظة على الذوق وجودة المنتج النهائي، ويمكن تقسيم منتجات المؤسسة إلى ما يلي:

✓ السميد الممتاز: يتواجد في أكياس 25 كلغ و10 كلغ.

✓ السميد العادي: ويتوافر بأكياس 25 كلغ.

✓ سميد SSSE (Semoule Supérieure Super Extra): وهو السميد الذي تستعمله المؤسسة في

صناعة العجائن بمختلف أنواعها والكسكس، إذا يعد المادة الأولية لإنتاج العجائن.

تعد المنتجات السابقة الذكر المنتجات الرئيسية للمؤسسة، بالإضافة إلى مشتقات القمح والتي تتمثل في مايلي:

- ✓ طحين القمح الصلب SSSF ( Semoule Supérieure Sasse Farine ): موجه لصناعة الخبز .
- ✓ النخالة: تباع لمربي المواشي ويعبئ في أكياس بحجم 40 كلغ.

### 2- تعريف مؤسسة عجائن عمر بن عمر

في إطار تنويع منتجات عمر بن عمر تقرر إنشاء فرع للعجائن بالقرب من المطاحن، وهذا بعد مدة أربعة سنوات "2008-2005" وبعد دراسات معمقة حول طرق وتقنيات الإنتاج، وقد بدأت العملية الإنتاجية في 1 جوان 2009، هذا المصنع يتواجد على الجانب الأيسر من وحدة المطاحن، حيث تم تأسيس هذا المصنع للقيام بنشاط تحويل السميد الممتاز إلى عدة أصناف من العجائن والكسكس، إذ تقدر القدرة الإنتاجية له كمايلي:

- ✓ العجائن القصيرة: 6500 كغ/ساعة.
- ✓ الكسكس: 1200 كغ/ ساعة.

وقد شهدت سنة 2011 إنشاء وحدة لإنتاج نوع جديد من العجائن وهي العجائن الطويلة ( السباقت) والتوسع في إنتاج الكسكس حيث أصبحت القدرة الإنتاجية تقدر ب:

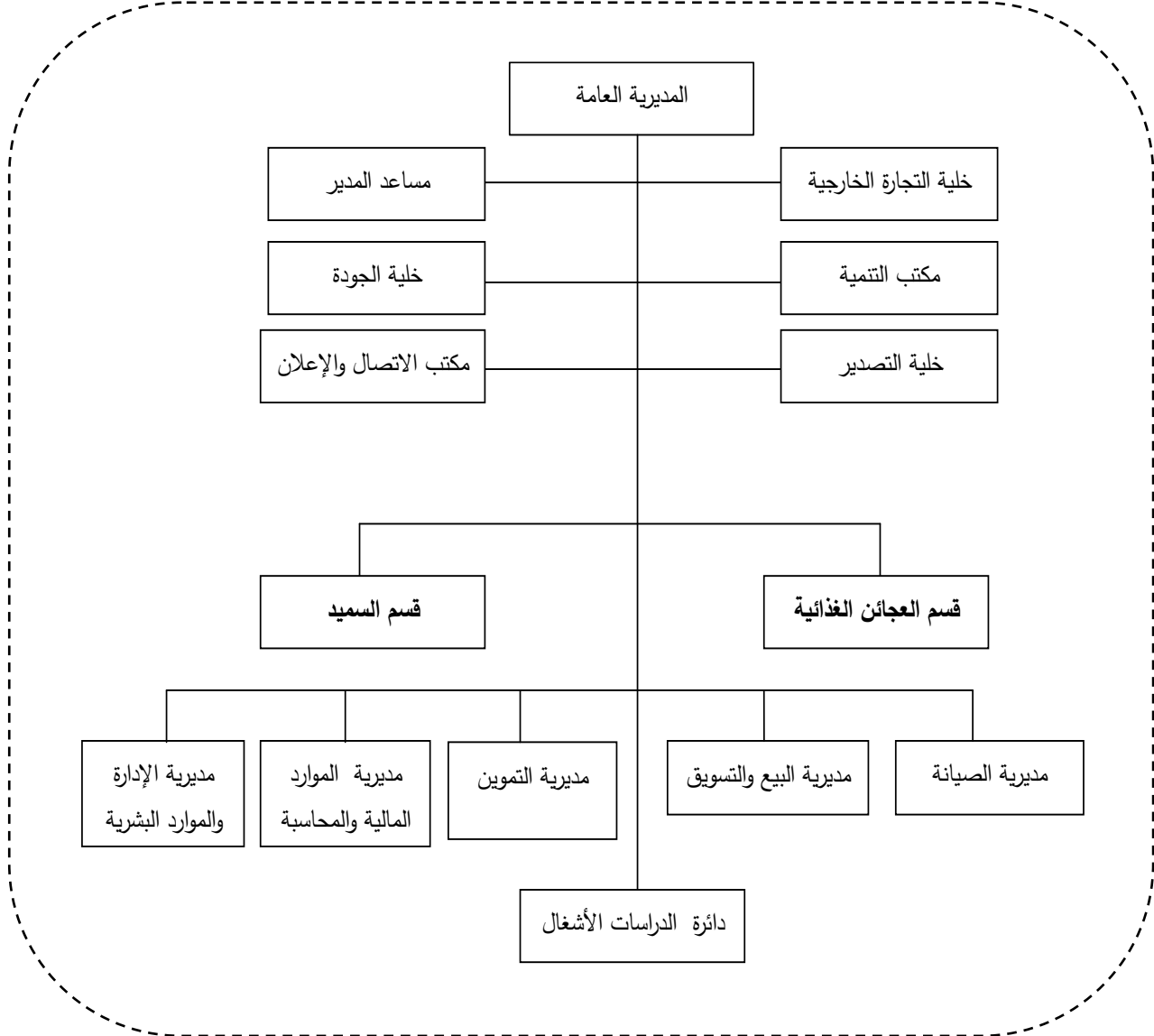
- ✓ العجائن الطويلة: 3000 كغ/ ساعة.
- ✓ الكسكس: 4800 كغ/ ساعة.

ومع نهاية سنة 2014 تم إضافة خط إنتاج جديد من العجائن وهي العجائن الخاصة (كانيلوني، لازانيا، فارفاليني) بطاقة إنتاج تصل إلى 500 كغ/ساعة.

### 3- الهيكل التنظيمي

يوضح الشكل المولي الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن السميد عمر بن عمر ومؤسسة العجائن:

الشكل رقم (4-3): الهيكل التنظيمي لمطاحن عمر بن عمر



المصدر: مديرية الإدارة والموارد البشرية.

ويمكن شرح الهيكل التنظيمي كمايلي:

- **المديرية العامة:** تتمثل مهمتها الأساسية والرئيسية في إنجاز مختلف المهام ذات الصلة بالمحيط الداخلي والخارجي، والإشراف والمتابعة على مختلف المهام التي تقوم بها المديريات الفرعية، وتوزيع المهام والتنسيق بينها لتحقيق الأهداف المسطرة.
- **مكتب التنمية:** تكوين العاملين وترقية مستواهم العلمي والعملية وفقاً لمتطلبات البيئة الخارجية المحيطة للتكيف معها ومتطلبات التكنولوجيا الحديثة، كما يقوم على بعث عمال متخصصين في مجال عملهم لحضور الملتقيات عبر التراب الوطني، كما يقوم بتكوين بعض الإطارات في الخارج لتحسين مستواهم.

- مساعد المدير: يساهم في حفظ أرشيف المديرية كما يعمل على تسجيل كل الصادرات والواردات من البريد من خلال جهاز الكمبيوتر.
- خلية الجودة: مهمة خلية الجودة تتمثل في مايلي:
  - ✓ مراقبة نوعية المنتجات بمدى مطابقتها للمواصفات المعمول بها، وذلك من خلال التأكد من عناصر محددة منها نسبة الرطوبة، نسبة الرماد، الوزن النوعي، الناقلية للماء... الخ.
  - ✓ فحص وتحليل المادة الأولية، هناك تحليل فيزيائي والذي يركز على لون المادة ونسبة الرطوبة إلى جانب تحليل كيميائي والذي يركز على حجم حبة القمح كمية البروتينات وهذا للتأكد من مطابقتها للمعايير المتفق عليها، مع تقديم تقرير مفصل لمصلحة الإنتاج.
  - ✓ القيام بالفحوصات بهدف مراعاتها عند عملية تخزين المادة الأولية وكمية الماء الواجب إضافتها للمادة الأولية في مراحل عملية إنتاج المنتج.
- خلية التصدير: تتمثل مهمتها الأساسية في تصدير المنتجات النهائية للخارج.
- خلية التجارة الخارجية: دور هذه الخلية يتمثل في العلاقة بين الدول الخارجية والمؤسسة، لأن المؤسسة تقوم باستيراد المادة الأولية من الخارج ومعدات الإنتاج أيضا.
- مكتب الإعلان والاتصال: يعمل المكتب على ترويج مختلف منتجات المؤسسة وعلامتها عن طريق الإعلان والإشهار.
- قسم السميد: تتمثل مهمة هذا القسم فيما يلي :
  - ✓ ضمان إنتاج السميد باستخدام مطحنتين ( 300 و 400 طن) وفقا للأهداف الموضوعية.
  - ✓ دعم إنتاج الطحن وفقا للبرنامج المرسل عن طريق التسلسل الهرمي.
  - ✓ ضمان تعبئة وتغليف منتجات المطاحن وفقا لنماذج، أنواع ومتطلبات مديرية البيع والتسويق.
- وينقسم قسم السميد إلى:
  - ✓ دائرة مراقبة الجودة.
  - ✓ دائرة الإنتاج: وتتكون من مصلحة الإنتاج والتي تعمل على طحن المادة الأولية والمتمثلة في القمح من خلال مختلف ورش الطحن، مصلحة التخزين والشحن، ومصلحة التعبئة حيث تتم عملية تعبئة المنتج في أكياس مختلفة الأحجام والأوزان.
- قسم العجائن الغذائية والكسكس: تتمثل مهمة هذا القسم فيما يلي:
  - ✓ الإشراف على والتنسيق بين الإمكانيات البشرية المتاحة والتجهيزات لإنتاج الكميات المطلوبة في الوقت المناسب.
  - ✓ دعم الإنتاج بالكميات المخطط لها من العجائن الغذائية وفقا للفترة المعتمدة عن طريق دمج مجموعة من المعايير الفنية والإدارية.

- ✓ إنتاج العجائن الغذائية والكسكس بالكمية والجودة المطلوبة من قبل الزبائن.
- ✓ العمل على توفير الوسائل الضرورية لتشغيل التجهيزات (ماء، هواء، ضغط...الخ).
- ويتكون قسم العجائن الغذائية من دائرتين:
  - ✓ دائرة مراقبة الجودة.
- ✓ دائرة الإنتاج: وتقسّم إلى مصلحة الإنتاج والتي تعمل على تحويل المادة الأولية السميد من نوع SSSE إلى عجائن وكسكس، ومصلحة التخزين والشحن فبعد عملية الإنتاج والتعبئة تغلف العلب بشكل محكم وتوضع في المخازن لتكون تحت تصرف مديرية البيع والتسويق.
- **مديرية الصيانة:** تعتبر هذه المديرية من الضروريات بالنسبة للمؤسسة إذ أن معظم نشاطها يتركز وبشكل كلي على آلات الطحن لإنتاج المنتج النهائي، والمسؤولية في هذه المديرية تقع بالدرجة الأولى على عمال الصيانة، وتضم المديرية: دائرة الصيانة ودائرة الهندسة ويتمثل دورها في:
  - ✓ ضمان استمرارية عمل الآلات الصناعية بشكل حسن للمطاحن ذات سعة 300 و400 طن ووحدة إنتاج العجائن الغذائية والكسكس.
  - ✓ إنشاء والإشراف على تنفيذ مخطط الصيانة الوقائي والعلاجي.
  - ✓ التواصل بين مديرية الإنتاج ومديرية التموين.
  - ✓ الاحتفاظ بالوثائق الخاصة بكل التجهيزات، كما توفر معلومات كافية للعمل تمكنهم من معرفة كيفية صيانة الآلات ذات التكنولوجيا العالية.
- **مديرية البيع والتسويق:** تعتبر هذه المديرية القلب النابض للمؤسسة حيث تتكفل ببيع وتسويق وتقديم المنتج النهائي وذلك بواسطة مجموعة من المراحل والإجراءات من طرف رئيس المديرية، وبناء على موافقة مدير المؤسسة، ووفق برامج وسياسات مبرمجة ومسطرة من قبله، وتتنقسم مديرية البيع والتسويق إلى دائرتين: دائرة التسويق ودائرة البيع، وتقوم هذه المديرية بالمهام التالية:
  - ✓ ضمان تسويق السميد والعجائن الغذائية وفقا للأهداف المحدد وتوقعات رقم الأعمال.
  - ✓ إنشاء، توطيد وتطوير العلاقات التجارية مع الزبائن الحاليين والمحتملين.
  - ✓ دعم عملية الاتصال لتسويق منتجات المؤسسة (الإشهار، بطاقة الزائر، الملصقات...الخ).
  - ✓ إعداد الفواتير الخاصة بعملية البيع التي تشمل مختلف البيانات الخاصة بها وتحويل نسخ منها إلى دائرة المالية والمحاسبة.
- **مديرية التموين:** تتمثل مهمة هذه المديرية في:
  - ✓ التكفل بشراء المواد الخام والمعدات وقطع الغيار، وملحقات المرافق ومعدات الإنتاج.
  - ✓ التكفل بشراء لوازم التعبئة والتغليف اللازمة للإنتاج (أكياس، صناديق).
  - ✓ ضمان الحصول على السلع والمنتجات المشتراة وفقا لإجراءات الشراء.

وتنقسم مديرية التموين إلى دائرتين:

- ✓ دائرة تموين القمح: تعمل على تموين الوحدة بالقمح الصلب الضروري للعملية الإنتاجية.
- ✓ دائرة تموين السميد: تعمل على تموين وحدة العجائن بالسميد الضروري للعملية الإنتاجية.
- مديرية الموارد المالية والمحاسبة: من مهامها:
  - ✓ تهتم بتنفيذ جميع العمليات المحاسبية وتحديد التكاليف والأسعار وعن طريقها تتحدد الوضعية المالية للمؤسسة في نهاية الدورة.
  - ✓ تولي العلاقات مع أطراف خارجية مختلفة: المؤسسات المالية والعامّة، الهياكل الحكومية... الخ.
  - ✓ إعداد تقارير العمل الشهري.
  - ✓ متابعة وتسجيل جميع المعاملات المالية والمحاسبية مع المتعاملين الداخليين للمؤسسة والخارجيين.
  - ✓ متابعة وكشف الأخطاء المحاسبية والعمل على تصحيحها.
- وتنقسم إلى دائرتين رئيسيتين: دائرة الموارد المالية والميزانية، ودائرة المحاسبة.
- مديرية الإدارة والموارد البشرية: وتنقسم إلى:
  - ✓ دائرة الموارد البشرية: وهي المسؤولة عن التسيير الحسن لشؤون العمال الاجتماعية والمهنية وتعمل هذه المصلحة على تحقيق المهام التالية:
    - ✓ مراقبة الغيابات، ظروف العمل وتطبيق الإجراءات أو الجزاءات التأديبية.
    - ✓ الاحتفاظ بملفات العاملين وإعداد كشوف الأجور والمرتبات.
    - ✓ إعداد خطط التدريب والتكوين والإشراف على تنفيذها.
    - ✓ تكييف الأجور والمرتبات المستحقة مع المعطيات اليومية والمستجدة شهريا لكل موظف بالوحدة، معدل ساعات العمل الإضافية، الغيابات... إلخ.
    - ✓ حفظ كل المعلومات الخاصة بكل موظف في أجهزة الإعلام الآلي في بطاقات شخصية.
  - كما تهتم الدائرة بالخدمات الاجتماعية وسلامة وأمن العمال. وتنقسم دائرة الوارد البشرية إلى مصلحتين: مصلحة تسيير الكفاءات، ومصلحة الشؤون الاجتماعية.
  - ✓ دائرة الوسائل العامة: وتنقسم بدررها إلى:
    - ✓ مصلحة الحراسة والتنظيف، مصلحة حظيرة السيارات.
    - ✓ مصلحة التوريد: وهي مسؤولة على شراء مختلف الوسائل الضرورية كالتجهيزات المكتبية الإعلام الآلي، تسديد فاتورة الهاتف...، وكذلك مسؤولة عن التخزين.
- دائرة الأشغال والدراسات: تتمثل مهامها في الاهتمام بكل التعديلات والتحسينات والتوسعات الجديدة للمؤسسة، كعملية بناء وحدة جديدة أو تركيب آلة جديدة أو إدخال تحسينات على آلة وتحديثها بتزويدها ببعض البرامج التي من شأنها تسريع وتيرة الإنتاج أو زيادة جودة المنتج

### المبحث الثاني: تصميم بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر

كثير من المؤسسات تواجه مشكلات مرتبطة بتطبيق استراتيجيتها وتجد صعوبة في تحويل الإستراتيجية إلى نشاطات عملية قابلة للقياس، فنجد أن معظم النشاطات المنفذة في الأقسام مفيدة غير أنها لا تخدم الإستراتيجية وفي بعض الأحيان قد تتعارض معها. وقد يرجع هذا الفشل في تطبيق الإستراتيجية إلى أن:

✓ الإستراتيجية لا تكون مدركة ولا مفهومة من قبل كل الأقسام في المؤسسة.

✓ النشاطات التي تنجم عن التوجهات الإستراتيجية ليست محددة بوضوح.

لذلك فإنه من أجل التطبيق السليم والناجح للإستراتيجية من المهم استعمال بطاقة الأداء المتوازن حيث تكون القياسات فيها منسجمة مع إستراتيجية المؤسسة، كما أنها تساعد على تسلسل فهم الإستراتيجية لكافة المستويات في المؤسسة وبالتالي تنفيذها بكفاءة.

وبناء على ذلك نحاول من خلال هذا المبحث تصميم بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر من خلال خطوات تطبيقها وكذا نموذج مقترح للبطاقة ونتمنى أن تستفيد المؤسسة من ذلك وتعتمدها لإنجاح استراتيجياتها وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية.

#### المطلب الأول: خطوات تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن بمؤسسة المصبرات الغذائية

نحاول في هذا المطلب تقديم خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر، ويرجع السبب في اختيار هذه المؤسسة لأن الباحثة وجدت المساعدة الكافية من قبل بعض المسؤولين المهمين (مسؤول قسم الموارد البشري، مسؤول قسم التسويق، مسؤول قسم المالية ومسؤول الإنتاج) لجمع المعلومات اللازمة لتصميم بطاقة الأداء المتوازن لهذه المؤسسة وهم مشكورين على ذلك، وقبل ذلك نتطرق إلى التحليل الإستراتيجي لبيئة المؤسسة، لأنه يجب عليها أن تكون على دراية واسعة ببيئتها الداخلية والخارجية وذلك يساعدها على تطبيق البطاقة بنجاح وهذا ما نتناوله في الآتي.

#### أولاً: التحليل الإستراتيجي لبيئة مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر

يساعد تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة في صياغة استراتيجياتها، هذه الأخيرة تمثل الخطوة الثانية لخطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن والتي يليها تحديد الأهداف الإستراتيجية ونظراً لأهمية ذلك خصصنا لها عنصر منفرد، ومن أجل تحليل بيئة مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر قمنا بجمع المعلومات والبيانات الكافية وذلك من خلال إجراء مجموعة من المقابلات مع بعض المسؤولين، واعتمدنا في ذلك على نموذج (SWOT) والذي يعمل على:

✓ تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة للتعرف على كل من:

- نقاط القوة التي يجب تنميتها والاستفادة منها لتحسين أداء المؤسسة.

- نقاط الضعف التي يجب التخلص منها، والعمل على إصلاحها.

✓ تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة للتعرف على كل من:

- الفرص الخارجية المتاحة لتمكن المؤسسة من العمل بكفاءة واستغلالها لتحقيق التميز الفعلى.
  - التهديدات والمخاطر الحالية والمستقبلية وكيف يمكن مواجهتها وإيجاد السبل للتغلب عليها.
- إن الهدف من تحليل (SWOT) هو تحديد مدى العلاقة بين الإستراتيجية الحالية للمؤسسة ونقاط قوتها وضعفها بالمتغيرات التي تجري في بيئة أعمالها كما أنه يفيد ببيان نوع الإستراتيجية أو الدافع الاستراتيجي الذي يجب على المؤسسة استخدامه لكي تكتسب ميزة تنافسية.

### 1- تحليل البيئة الخارجية

يوضح الجدول الموالي تحليل البيئة الخارجية لمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر بذكر الفرص المتاحة للمؤسسة والتهديدات التي تواجهها.

الجدول رقم (1-4): تحليل البيئة الخارجية لمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر

تحليل البيئة الخارجية	
<b>الفرص</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المشاركة وبقوة في مختلف الفعاليات والأنشطة الاجتماعية والثقافية وكذا المشاركة في المحافل والمعارض الوطنية والدولية للتعريف بالمنتجات والتوغل أكثر إلى الأسواق.</li> <li>- الارتفاع المتواصل والمتزايد للطلب على المواد الغذائية في السوق الوطنية وهذا لزيادة عدد السكان.</li> <li>- زيادة الوعي الاستهلاكي.</li> <li>- بناء علاقات قوية مع مؤسسات المجتمع المحلي.</li> <li>- سمعة طيبة مع جميع المتعاملين موردين منتجون ووكلاء التخزين.</li> </ul>
<b>التهديدات</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- زيادة عدد المؤسسات التي تعمل في مجال صناعة المصبرات الغذائية.</li> <li>- وجود منافسين يتمتعون بسمعة جيدة.</li> <li>- منتجات أجنبية ذات جودة.</li> </ul>

المصدر: من إعداد الباحثة.

وبذكر الفرص المتاحة والتهديدات التي تواجه المؤسسة بالجدول السابق، عليها أن تستغل الفرص لتحقيق ميزة تنافسية وأن تواجه التهديدات والمخاطر الحالية والمستقبلية بإيجاد السبل للتغلب عليها.

2- تحليل البيئة الداخلية

يعتمد تحليل البيئة الداخلية لمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر على تحديد نقاط قوتها وكذا نقاط ضعفها، والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (4-2): تحليل البيئة الداخلية لمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر

تحليل البيئة الداخلية	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- منتجات صحية وذات جودة عالية.</li> <li>- أسعار معقولة وتنافسية.</li> <li>- خبرة كبيرة في مجال صناعة المصبرات الغذائية منذ سنة 1986 م الأمر الذي مكنها من الاستفادة من أثر التجربة.</li> <li>- تعتبر المؤسسة رائدة في مجال صناعة المصبرات الغذائية إضافة إلى العلامة التجارية المعروفة على نطاق واسع (نفس اسم العلامة لجميع منتجات المؤسسة).</li> <li>- امتلاك المؤسسة تجهيزات إنتاج ذات تكنولوجيا عالية.</li> <li>- سمعة طيبة وشهرة واسعة تعدت حدود الوطن.</li> <li>- رأس مال كبير ووضعية مالية جيدة .</li> <li>- امتلاك رأس مال بشري يتمتع بالمهارة والخبرة.</li> <li>- تتبع المؤسسة إستراتيجية التوزيع المكثف لتوصيل منتجاته في كافة التراب الوطني وحتى دوليا.</li> <li>- الاهتمام وبدرجة كبيرة بوظيفة البحث والتطوير حيث تعتبر الجودة من الاهتمامات الرئيسة للمؤسسة.</li> <li>- الحصول على شهادة ISO 9001 (نظام إدارة الجودة) و ISO 22000 (نظام إدارة سلامة الغذاء).</li> <li>- الاهتمام بتكوين وتدريب موظفيها بشكل دائم تكوينا محليا ودوليا.</li> </ul>	<p><b>نقاط القوة</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- قلة المعلومات عن عملية التسويق في الأسواق الأجنبية.</li> <li>- عدم احتواء المجمع على مصلحة للبحث والتطوير بالرغم من اهتمامها بالإبداع والابتكار.</li> </ul>	<p><b>نقاط الضعف</b></p>

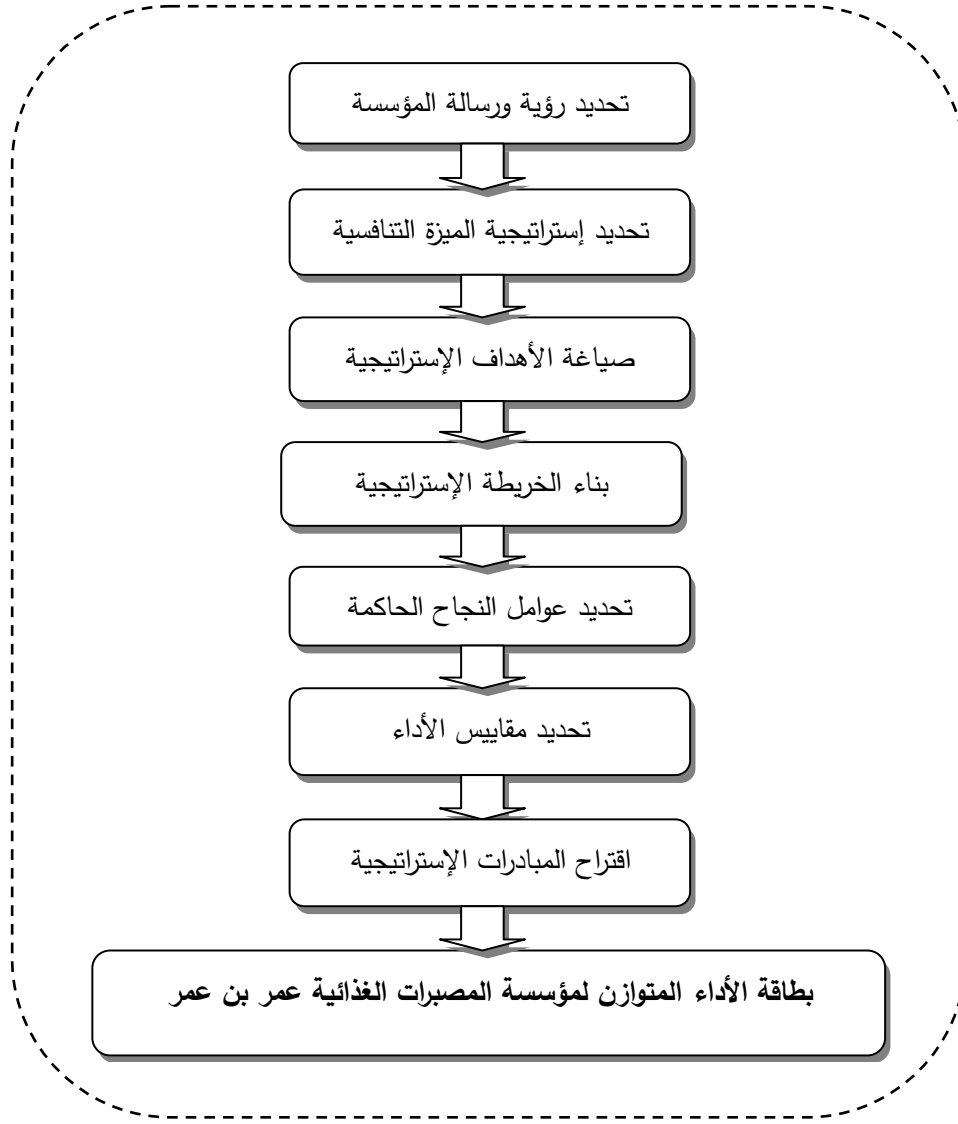
المصدر: من إعداد الباحثة.

إن نقاط القوة السابقة الذكر والتي هي كثيرة مقارنة بنقاط الضعف يجب على المؤسسة تنميتها والاستفادة منها لتحسين أدائها وتحقيق ميزة تنافسية، ونقاط الضعف يجب عليها التخلص منها، والعمل على إصلاحها.

ثانيا: خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسة

يوضح الشكل الموالي خطوات بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر .

الشكل رقم (4-4): خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر



المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال الشكل أعلاه يمكننا القول أن بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لمؤسسة المصبرات الغذائية

عمر بن عمر ستساعدها على تنفيذ استراتيجياتها بنجاح ونخص بالذكر استراتيجيات الميزة التنافسية:

#### 1- تحديد رؤية ورسالة المؤسسة

1-1- رؤية المؤسسة: رؤية مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر هي نفس رؤية المجمع وتتمثل

الرؤية في: ( بناء مجمع جزائري دولي ناجح ومبتكر، قريب ويقظ، ملتزم بتنمية البلاد. الرائد في

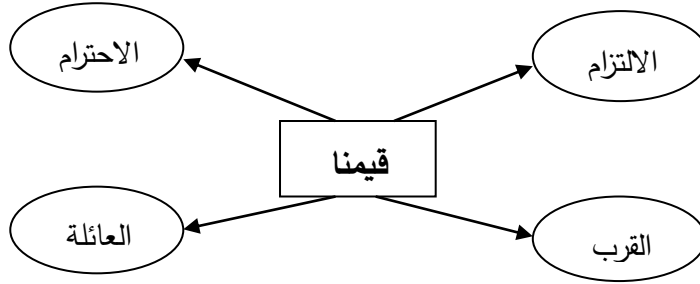
مجال الصناعات الغذائية على المستوى الوطني، بن عمر يستفيد من الإلتقان والتحكم في إدارة

المشاريع، من أجل إقامة أنشطة التنوع في القطاعات المحددة).

2-1- رسالة المؤسسة: رسالة مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر هي نفس رسالة المجمع وتمثل الرسالة في:

- ✓ لقد قمنا ببناء بني تحتية صناعية حديثة، نعمل من خلالها على إثراء نطاقاتنا بشكل دائم. هدفنا هو تلبية الاحتياجات الغذائية للسوق المحلية، ولكن بشكل خاص لدخول قلوب مستهلكينا عن طريق إنتاج العلامات التجارية المفضلة لديهم. ضمن مجمع عمر بن عمر، نحن مقتنعون بأنه لا يمكن أن يكون هناك أداء اقتصادي أو ربح مالي دون مسؤولية اجتماعية ومجتمعية قوية.
- ✓ المضي قدمًا دائمًا، نعم ولكن "معًا"، بأسلوب مريح للجانبين مع جميع شركائنا، من منتج إلى مستهلك، واهتمامات تنمية طويلة الأجل من شأنها أن تقيد المجتمع الجزائري ككل.
- كما أن مجمع عمر بن عمر ومنه مؤسسة المصبرات الغذائية يتخذ كل قراراته وفقا لقيم يدركها جيدا فريق الإدارة وأعضاؤه ويدعمونها وهذه القيم يوضحها الشكل الموالي:

الشكل رقم (4-5) قيم مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية



Source: [www.amorbenamor.com](http://www.amorbenamor.com)

ويمكن شرح القيم الموضحة بالشكل كما يلي:

- ✓ **القرب:** يحرص المجمع على أن يسير الاهتمام بالأداء والتحسين المستمر جنبًا إلى جنب مع الاهتمام الموجه إلى الناس والعالم من حولهم، فالمجمع يركز على أن يكون قريبًا من المزارعين والسلطات العامة والرجال والنساء العاملون داخل الشركة: على جميع المستويات، حيث يعتبر بن عمر كل صاحب مصلحة كشريك.
- ✓ **الاحترام:** نهج الشراكة هو خط قيادة المجمع، حتى العميل النهائي، الذي يستمع إليه باستمرار من أجل تلبية توقعاته. إن احترام المستهلك على وجه الخصوص هو التزام من خلال تزويده بمنتجات صحية ذات جودة عالية، مما يدفع بالامتثال للمعايير والمقاييس الدولية للأغذية.
- ✓ **الالتزام:** يمثل الالتزام بخدمة البلد جزءًا من مشروع المجمع من خلال أعماله واستثماراته، حيث يساهم مجمع بن عمر في التنمية الاقتصادية والصناعية للجزائر، بواسطة الجزائريين ولأجلهم.
- ✓ **العائلة (إدامة تاريخ الأسرة):** مجمع بن عمر هو قبل كل شيء عائلة. يدعي بفخر هويته وتراثه الأسري، فو يوفر أساسًا من التضامن والمشاركة يشع في جميع أنحاء المجتمع. مستمدًا من جذوره العميقة، يتطلع إلى المستقبل باقتناع، للتفوق والتنويع والاستمرار في الابتكار.

## 2- تحديد إستراتيجية الميزة التنافسية

تعتبر إستراتيجية التمييز في المنتج هي الأقرب والأحسن لتحقيق رؤية ورسالة مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر، وتتجلى هذه الإستراتيجية من خلال:

- امتلاك المؤسسة لعلامة تجارية متميزة وعريقة.
- تتمتع المؤسسة بولاء عملائها.
- الجودة في كافة المراحل بداية من عملية التصنيع إلى أن يصل المنتج إلى يد المستهلك، حيث تقوم المؤسسة بتحسين جودة المنتجات بإتباع نظام جودة ينطبق مع نظام الجودة العالمية، سواء فيما يتعلق بالموصفات الداخلية للمنتج ( الذوق، المكونات...الخ) أو المواصفات الخارجية (الغلاف العبوة...الخ).
- مدخلات الإنتاج ذات نوعية عالية.
- قدرات تسويقية عالية (قدرات التوزيع، وقدرات الترويج...).

## 3- صياغة الأهداف الإستراتيجية وتوزيعها على منظورات البطاقة

بناء على نتائج تحليل بيئة العمل (الداخلية والخارجية) من خلال التحليل الاستراتيجي (SWOT) وبعد ما تم تحديد الإستراتيجية التي ستتبعها مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر، تأتي الخطوة الموالية والمتمثلة في ترجمة هذه الإستراتيجية إلى مجموعة من الأهداف الإستراتيجية موزعة على منظورات بطاقة الأداء المتوازن الأربعة.

### 3-1- الأهداف الإستراتيجية للمنظور المالي

يهتم هذا المنظور بوضع المقاييس والمؤشرات التي تراقب الأرباح والخسائر والقوة المالية للمؤسسة، ويعتبر هذا المنظور الأول في بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء الإستراتيجي ورغم هذا فهو يهتم بالنتائج المالية لبقية المناظير، وعليه فالأهداف والمقاييس في المنظورات الأخرى لبطاقة الأداء المتوازن يجب أن ترتبط بتحقيق واحد أو أكثر من الأهداف في المنظور المالي.

إن تفوق المؤسسة الاقتصادية على غيرها من المؤسسات المنافسة في ميدان الأداء المالي، يضمن لها مركز تنافسياً، ويفتح الآفاق أمامها للانطلاق نحو تعزيز ذلك المركز، وعليه على المؤسسة أن تعمل على تحديد الأهداف المالية الرئيسية والتي تحقق لها إستراتيجيتها. وبالنسبة لمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر فأهدافها المالية تمثلت في الآتي:

- ✓ القدرة على توليد الأرباح (تحقيق الربحية)، تحسين استخدام الأصول، تحسين مستوى المردودية، نمو إيرادات المبيعات.

### 2-3- الأهداف الإستراتيجية لمنظور العملاء

يعتبر منظور العملاء القلب النابض لبطاقة الأداء المتوازن، لأنه إن لم تستطع المؤسسة تلبية رغبات ومتطلبات العملاء، وتسليم المنتجات وتقديم الخدمات في الوقت والمكان المناسبين وبالجودة المطلوبة بشكل يحقق لها أرباحاً على مدى القصير والطويل، فإنها ستتلاشى تدريجياً من السوق.

ويحتوي هذا المنظور أهدافاً تتعلق بإرضاء العملاء مثل تحقيق رغبات العملاء عن طريق منتجات أو تقديم خدمات جديدة، الاستجابة لشكاوى العملاء، تحسين الخدمة أو أسلوب البيع، وبالنسبة لمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر فإن أهم الأهداف الإستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها هي:

✓ الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وكسب ولاءهم، كسب عملاء جدد، تحسين مستوى رضا العملاء.

### 3-3- الأهداف الإستراتيجية لمنظور العمليات الداخلية

يهتم هذا المنظور بمختلف العمليات الداخلية التي تعد المنتجات والخدمات وتسليمها للعملاء من أجل تلبية حاجات العملاء وإرضائهم والمحافظة، ويشمل هذا المنظور أهدافاً عدة مثل: جودة التصنيع، نسبة الفوائد في المواد الخام أثناء التصنيع، جودة التصميم، العلاقة مع الموردين، تطور أنظمة العمل الإدارية، استخدام تكنولوجيا... الخ. أما عن أهداف مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر هي:

✓ تحسين جودة الصنع، تحسين جودة مدخلات العملية الإنتاجية، زيادة إنتاجية العاملين، زيادة كفاءة استغلال المواد.

### 4-3- الأهداف الإستراتيجية لمنظور التعلم والنمو

يهتم هذا المنظور بالقدرات الفكرية للعاملين ومستويات مهاراتهم ونظم المعلومات والإجراءات الإدارية للمؤسسة ومحاولة مواكبتها للتطورات الحاصلة في العمل وأساليبه، ويشمل هذا المنظور أهدافاً مثل تطبيق أسلوب إداري جديد، تعلم تكنولوجيا جديدة، تقديم عدد من المنتجات الجديدة، عدد الاقتراحات المقدمة والمنفذة من العاملين، الحافز لدى العاملين للابتكار والتطوير. وفيما يخص أهداف مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر لمنظور التعلم والنمو هي:

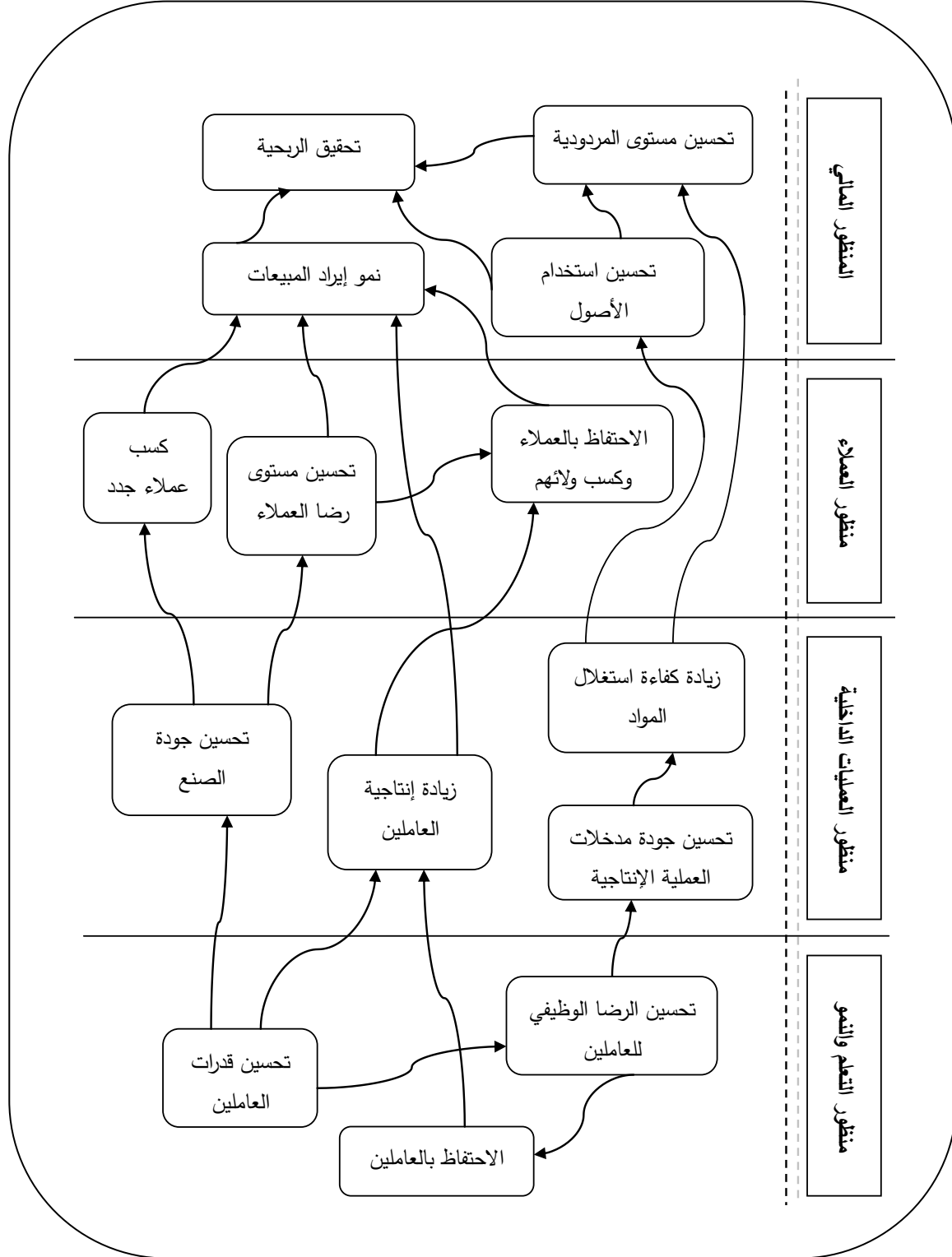
✓ تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، الاحتفاظ بالعاملين خاصة الكفوئين منهم، تحسين قدرات العاملين.

### 4- بناء الخريطة الإستراتيجية

الخريطة الإستراتيجية وكما تم التطرق إليها في الجانب النظري هي عبارة عن تخطيط يصف كيف لمؤسسة ما يمكن أن تخلق قيمة بإيصال الهدف الإستراتيجي بالسبب الواضح وعلاقة التأثير بينهم من خلال منظورات بطاقة الأداء المتوازن: المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو، كما تساهم في وصف إستراتيجية المؤسسة وتبليغها للمديرين التنفيذيين وللموظفين.

ونحاول هنا تقديم الخريطة الإستراتيجية لمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر من خلال علاقات السبب والنتيجة بين أهدافها الإستراتيجية السابقة الذكر. والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (4-6): الخريطة الإستراتيجية لمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر



المصدر: من إعداد الباحثة.

حاولنا في الشكل الموضح أعلاه صياغة خريطة إستراتيجية تصف إستراتيجية التمايز (التمييز) لمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر وذلك من خلال علاقات السبب والنتيجة بين منظورات بطاقة الأداء المتوازن، بدءاً من منظور التعلم والنمو وانتهاء بالمنظور المالي، وهذا ما يساعد على تسلسل فهم الإستراتيجية لكافة المستويات الإدارية في المؤسسة، مما يسهل من عملية تنفيذها وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

ويتضح من العلاقات السببية بين المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن والموضحة في الشكل أعلاه أنها تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض لترجمة إستراتيجية المؤسسة (إستراتيجية التمييز) على النحو التالي:

- إن لتحسين قدرات العاملين بمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر يؤدي إلى تحسين الرضا الوظيفي لهم والذي يؤدي بدوره إلى الاحتفاظ بهم وهو ما يبينه الشكل السابق (منظور التعلم والنمو).

- إن منظور التعلم والنمو يحرك ويؤثر على منظور العمليات الداخلية حيث أن تحسين الرضا الوظيفي للعاملين وتحسين قدراتهم والاحتفاظ بهم وخاصة العمال المتميزين منهم يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم، أيضاً تحسين قدرات العاملين يؤدي إلى تحسين جودة تصنيع المنتجات أي قلة في المنتجات المعيبة والتي منها توفير منتجات جديدة وذات جودة. كما أن تحسين جودة مدخلات العملية الإنتاجية تأثير إيجابي على زيادة كفاءة استغلال المواد الداخلة في الإنتاج، كما أنها تساهم في توفير منتجات جديد وذات جودة (منظور العمليات الداخلية).

- إن لتحسين جودة الصنع تأثير إيجابي على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وكسب ولائهم، كما تحسين مستوى رضا العملاء والذي يؤدي بدوره في الاحتفاظ بهم، كما أن كسب عملاء جدد يتحقق من خلال تحسين جودة الصنع (منظور العملاء).

- إن تحسين مستوى رضا العملاء والاحتفاظ بهم وكسب ولائهم وكذا كسب عملاء جدد تأثير إيجابي على نمو المبيعات وهذا يؤدي بدوره إلى تحقيق الربحية، كما أن زيادة إنتاجية العاملين يؤدي إلى زيادة عدد الوحدات المنتجة وبالتالي زيادة نمو المبيعات، كذلك يؤدي زيادة كفاءة استغلال المواد إلى تحسين استخدام الأصول وتحسين مستوى المردودية مما يؤدي إلى تحقيق الربحية أيضاً. كما أن تحسين استخدام الأصول يساهم في تحسين مستوى المردودية (المنظور المالي).

ولكل ما تقدم يمكن القول أن الخريطة الإستراتيجية المقترحة لمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر تعتبر أداة اتصال منطقية تربط إستراتيجية المؤسسة بعملياتها وبالنظم التي تساعد في انجاز تلك الإستراتيجية، وأهميتها تكمن في تقديم خطط واضحة للعاملين في مختلف المستويات التنظيمية لرؤية

كيف تربط الأعمال التي يقومون بها مع كل أهداف المؤسسة ليتمكنوا من أن يعملوا بشكل منسق وباتجاه تحقيق الأهداف المرغوبة للمؤسسة.

#### 5- تحديد عوامل النجاح الحاكمة

يجب على مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر في هذه الخطوة أن تحدد ما هي أكثر عوامل النجاح المهمة ضمن كل منظور من منظورات بطاقة الأداء المتولون والتي تعمل على نجاح الإستراتيجية وتحقيق الأهداف الموضوعية وبناءا على ما قمنا به من بعض المقابلات مع بعض المسؤولين تم التوصل إلى عوامل النجاح والموضحة بالجدول رقم (3-4).

#### 6- تحديد مقاييس الأداء

بعدها قمنا في المراحل السابقة بتحديد الأهداف الإستراتيجية بكل منظور من منظورات بطاقة الأداء المتوازن وكذا ربطها معا بعلاقات السبب والنتيجة مشكلة خريطة إستراتيجية لمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر، وكذلك تحديد بعضا من عوامل النجاح المهمة التي تحقق إستراتيجيتها، تأتي هذه المرحلة لنحدد فيها أهم مقاييس الأداء (مؤشرات) والتي سوف نستخدمها لتقييم أداء المنظورات الأربعة لهذه المؤسسة، مع العلم أن كل مؤشر مختار ضمن كل منظور يعكس مدى تقدم المؤسسة نحو تحقيق كل هدف استراتيجي تم تحديده.

#### 6-1- مقاييس الأداء للمنظور المالي

لتقييم الأداء المالي لمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر سنة 2017 تم اختيار مقاييس مالية تتلائم مع خصوصية ميدان التطبيق والبيانات المتاحة فيها وكذلك على ضوء الأهداف الإستراتيجية التي تم تحديدها سابقا:

#### الهدف الأول: تحقيق الربحية

وتركز على قدرة المؤسسة على توليد الأرباح، ولقياس مدى تقدم المؤسسة نحو تحقيق هذا الهدف سوف نعتمد على مقياس أو مؤشر العائد على الاستثمار لسنة 2017 وكذلك حساب مؤشر ربحية المبيعات.

✓ **العائد على الاستثمار:** ويطلق عليه أيضا العائد على الموجودات ويقاس هذا المؤشر كنسبة مئوية ربحية الدينار الواحد المستثمر الموجودات (الأصول)، ويمكن احتساب هذا المقياس وفقا للمعادلة الآتية:

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = \frac{\text{نتيجة الدورة الصافية}}{\text{مجموع الموجودات}} \times 100$$

✓ **ربحية المبيعات:** يقاس هذا المؤشر كنسبة مئوية ربحية الدينار الواحد المتحقق من المنتجات المباعة ويمكن احتساب هذا المؤشر من خلال العلاقة التالية:

$$100 \times \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{صافي المبيعات}} = \text{ربحية المبيعات}$$

**الهدف الثاني: تحسين استخدام الأصول**

ويعبر هذا الهدف عن مدى قدرة المؤسسة على استخدام موجوداتها بكامل طاقتها في تحقيق المبيعات، ولقياس مدى تقدم المؤسسة نحو تحقيق هذا الهدف نقوم بحساب معدل دوران الأصول من خلال العلاقة التالية:

$$100 \times \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{إجمالي الأصول}} = \text{معدل دوران الأصول}$$

**الهدف الثالث: تحسين مستوى المردودية**

ولتحديد درجة تحقيق المؤسسة لهذا الهدف، سوف نعتمد على معدل المردودية المالية من خلال العلاقة التالية:

$$100 \times \frac{\text{نتيجة الدورة الصافية}}{\text{الأموال الخاصة}} = \text{معدل المردودية المالية}$$

**الهدف الرابع: نمو إيرادات المبيعات**

ويعبر عن مدى نمو الإيرادات المتأتية من مبيعات المؤسسة، ويعد معدل النمو في رقم الأعمال المؤشر المناسب ولتحديد درجة تحقيق المؤسسة لهذا الهدف، ويمكن احتساب هذه النسبة من خلال المعادلة الآتية:

$$100 \times \frac{\text{إيرادات المبيعات للسنة الحالية} - \text{إيرادات المبيعات للسنة السابقة}}{\text{إيرادات المبيعات للسنة السابقة}} = \text{معدل نمو إيرادات المبيعات}$$

## 2-6- مقاييس الأداء لمنظور العملاء

يتميز هذا المنظور بأهمية كبيرة في إنجاح إستراتيجية المؤسسة التنافسية لغرض بقاءها واستمرارها في سوق المنافسة من خلال تقديم منتجات تلبي حاجات الزبون ومتطلباته، ولمعرفة مدى تقدم مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية سنة 2017 التي تم تحديدها سابقاً، تم انتقاء أهم المؤشرات لذلك كالتالي:

**الهدف الأول: الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وكسب ولائهم.**

ولمعرفة مدى وصول المؤسسة لهذا الهدف، نختار مؤشر النمو في حجم المبيعات للعملاء الحاليين، حيث يشير ارتفاع هذه النسبة على محافظة المؤسسة على عملائها و يمكن احتسابها كما يلي:

$$\text{النمو في حجم المبيعات للعملاء} = \frac{\text{حجم المبيعات للسنة الحالية} - \text{حجم المبيعات للسنة السابقة}}{\text{حجم المبيعات للسنة السابقة}} \times 100$$

**الهدف الثاني: كسب عملاء جدد**

ولمعرفة مدى تحقيق مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر هذا الهدف، يمكن قياس ذلك من خلال عدد العملاء الجدد لهم.

$$\text{معدل العملاء الجدد} = \frac{\text{عدد العملاء الجدد}}{\text{إجمالي العملاء}} \times 100$$

**الهدف الثالث: تحسين مستوى رضا العملاء.**

يعد رضا العملاء من المقاييس المهمة والذي يزود المؤسسة بالتغذية العكسية عن علاقة المؤسسة مع عملائها الحاليين وتأثيرها على ربحية المؤسسة، وبهدف قياس مدى اقتراب المؤسسة من تحقيق هذا الهدف سوف نعتمد على معدل الشكاوي للعملاء والتسليم في الوقت المحدد ويحسب وفق العلاقة:

$$\text{معدل شكاوي العملاء} = \frac{\text{عدد شكاوي العملاء}}{\text{إجمالي الطلبات}} \times 100$$

$$\text{معدل التسليم في الوقت المحدد} = \frac{\text{عدد الطلبات المسلمة في الوقت المحدد}}{\text{إجمالي الطلبات المبرمجة}} \times 100$$

### 3-6- مقاييس الأداء لمنظور العمليات الداخلية

يهتم هذا المنظور بجميع الأنشطة والفعاليات الداخلية التي تتميز بها المؤسسة عن باقي المؤسسات من حيث تلبية حاجات العملاء وإرضائهم والمحافظة عليهم فضلاً عن تحقيق الأهداف المالية للمالكين وحملة الأسهم، وقد اخترنا بعض المؤشرات لقياس أداء منظور العمليات الداخلية لمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر وكذا لمعرفة مدى تحقيقها للأهداف الإستراتيجية سنة 2017 والتي تم وضعها في مرحلة سابقة لهذا المنظور:

**الهدف الأول: تحسين جودة الصنع**

ولغرض معرفة مدى اقتراب المؤسسة من تحقيق هذا الهدف يجب استخدام مقاييس أداء ملائمة لذلك ومنها نسبة الإنتاج المعاب فيكون انخفاض هذه النسبة مؤشراً على جودة المنتجات ويمكن استخراج هذه النسبة وفقاً للمعادلة الآتية:

$$\text{نسبة الوحدات المعابة} = \frac{\text{كمية الانتاج المعاب}}{\text{اجمالي الانتاج}} \times 100$$

#### الهدف الثاني: زيادة إنتاجية العاملين

تعكس إنتاجية العامل مدى ارتياحه في عمله ورضاه، وبهدف الحكم على مدى اقتراب مؤسسة المصبرات الغذائية عن بن عمر من تحقيق هذا الهدف نعتد على معدل إنتاجية العامل كالتالي:

$$\text{معدل إنتاجية العامل} = \frac{\text{عدد الوحدات المنتجة}}{\text{إجمالي عدد العاملين}} \times 100$$

#### الهدف الثالث: زيادة كفاءة استغلال المواد

بغية تقييم مدى اقتراب المؤسسة من تحقيق هذا الهدف، سوف نعتد على معدل إنتاجية المواد، حيث يشير ارتفاع معدل إنتاج المواد على استخدامها بشكل فاعل وكفاء والعكس في حالة انخفاض هذا المعدل ويمكن بيان ذلك من خلال المعادلة الآتية:

$$\text{معدل إنتاج المواد} = \frac{\text{كمية المخرجات}}{\text{كمية المواد الداخلة في إنتاجها}} \times 100$$

#### الهدف الرابع: تحسين جودة مدخلات العملية الإنتاجية

وتعبر عن جودة المواد الأولية الداخلة في إنتاج المؤسسة، حيث يجب فحصها والتأكد من كونها مستوفية لمتطلبات الجودة قبل البدء بعملية الإنتاج، وللحكم على مدى وصول المؤسسة لتحقيق هذا الهدف نعتد على مؤشر نسبة المخلفات حيث يكون انخفاض هذه النسبة دليلاً على ارتفاع جودتها ويتم احتساب هذه النسبة من خلال المعادلة الآتية:

$$\text{نسبة المخلفات} = \frac{\text{كمية المخلفات}}{\text{كمية المواد الجيدة}} \times 100$$

#### 4-6- مقاييس الأداء لمنظور التعلم والنمو

إن منظور التعلم والنمو يركز على كيف تتعلم المؤسسة خلق قيمة أكثر فعالية للعملاء والمساهمين نتيجة تحسين كفاءة وفعالية العمليات الداخلية للمؤسسة، ولمعرفة مدى تحقق أهداف المؤسسة الإستراتيجية التي تم وضعها يمكن استخدام المقاييس الآتية:

#### الهدف الأول: تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين

لتحقيق رضا العاملين وتحسين أدائهم يجب على المؤسسة منحهم المكافآت والحوافز في سبيل تشجيع الأداء المتميز للعاملين والذي يساهم في تحقيق أهدافها، وعليه ولمعرفة مدى بلوغ المؤسسة هذا الهدف نعتد على معدل تطور الحوافز والمكافآت ويظهر ذلك من خلال العلاقة الآتية:

$$\text{معدل تطور الحوافز والمكافآت} = \frac{\text{قيمة المكافآت والحوافز للسنة ن} - \text{قيمة الحوافز والمكافآت للسنة ن - 1}}{\text{قيمة الحوافز والمكافآت للسنة ن - 1}} \times 100$$

#### الهدف الثاني: الاحتفاظ بالعمالين

ويمكن قياس قدرة مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر على الاحتفاظ بعمالها عن طريق احتساب معدل دوران العمالين فيكون انخفاض هذا المعدل دليلاً على تمسك العمالين بمؤسستهم ويتم احتساب هذا المعدل من خلال الآتي:

$$\text{معدل دوران العمالين} = \frac{\text{عدد العمالين تاركي العمل}}{\text{العدد الاجمالي للعمالين}} \times 100$$

#### الهدف الثالث: تحسين قدرات العمالين

يجب على المؤسسة أن لا تكتفي بامتلاك المهارات الضرورية للعمالين بل يجب أيضاً تنميتها وتطويرها من خلال إجراء عدد من الدورات التدريبية، ويمكن قياس درجة اقتراب مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر من تحقيق هذا الهدف من خلال معدل نمو مصاريف تكوين عاملها فيكون ارتفاعه دليل على زيادة اهتمامها بذلك ويتم حساب هذا المعدل من خلال الآتي:

$$\text{معدل نمو مصاريف التكوين} = \frac{\text{مصاريف التكوين للسنة الحالية} - \text{مصاريف التكوين للسنة السابقة}}{\text{مصاريف التكوين للسنة السابقة}} \times 100$$

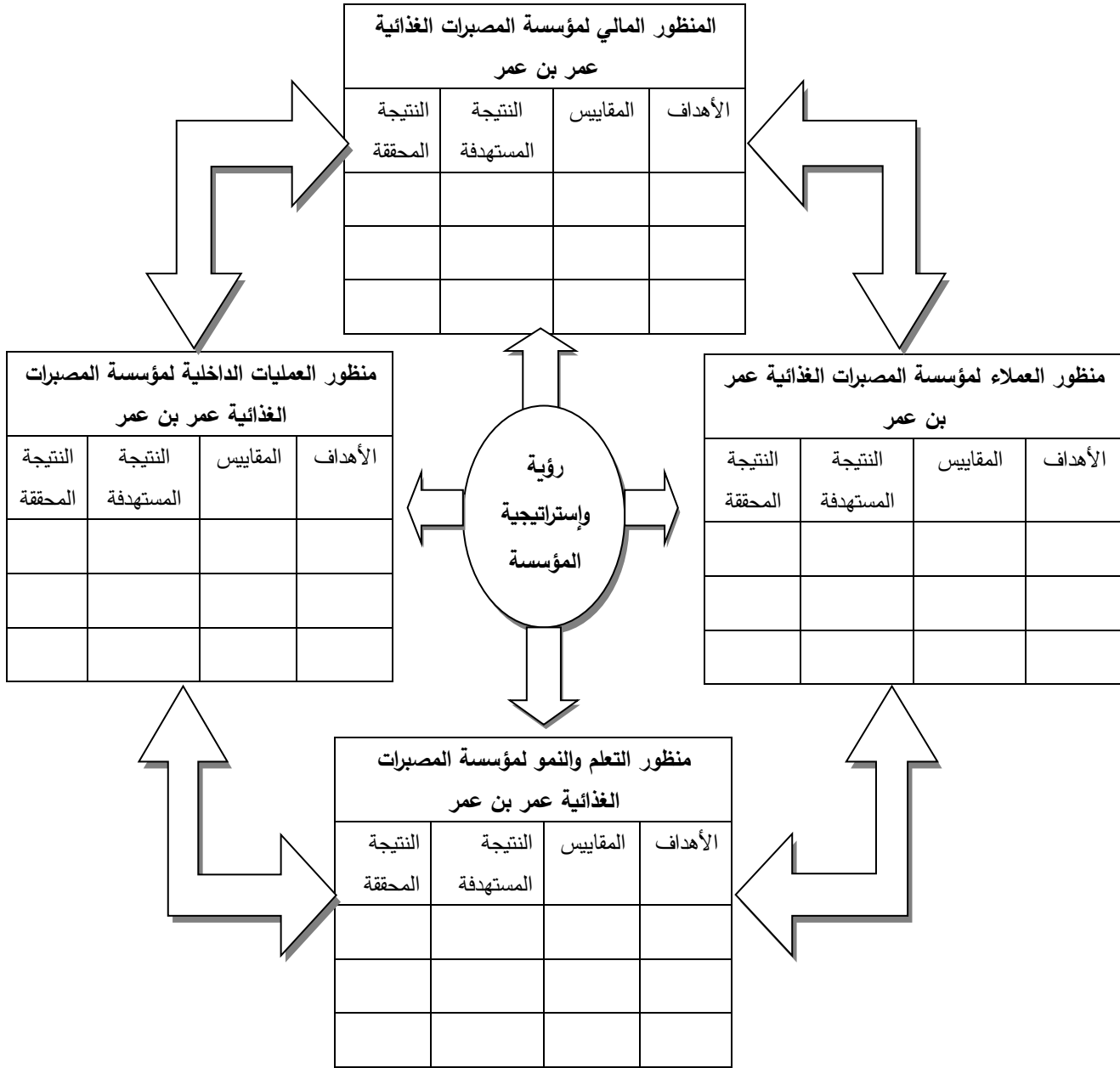
#### 7- المبادرات الإستراتيجية

بالنهاية لا بد من اقتراح عدد من المبادرات الداعمة الموصلة للأهداف ومؤشرات نجاحها، والمبادرات هي مشاريع أو برامج تدخل لسد فجوة في الأداء نحو تحقيق هدف استراتيجي، وقد اقترحنا مجموعة من المبادرات لمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر بكل منظور من منظورات بطاقة الأداء المتوازن والجدول رقم (3-4) يوضح تلك المبادرات.

#### 8- بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر

يوضح الشكل الموالي بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر، وهو مستوحى من بطاقة الأداء المتوازن لكل من كابلان ونورتن كالتالي:

الشكل رقم (4-7): بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر



المصدر: من إعداد الباحثة.

إن بطاقة الأداء المتوازن أداة تساعد المؤسسة على تحويل رسالتها وإستراتيجيتها المختارة إلى أهداف ملموسة يفهمها جميع العاملين، وتوضح كيفية قياس الأداء بشكل متوازن من خلال أربعة منظورات رئيسية، وعليه وإعطاء صورة أكثر وضوح لبطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر يقدم الجدول الموالي النموذج المقترح للبطاقة بالاعتماد على معطيات المراحل السابقة كالتالي:

الجدول رقم (4-3): نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن

عمر

<p>الرؤية: بناء مجمع جزائري دولي ناجح ومبتكر، قريب ويقظ، ملتزم بتنمية البلاد. الرائد في مجال الصناعات الغذائية على المستوى الوطني؛</p>		
<p>الرسالة: لقد قمنا ببناء بني تحتية صناعية حديثة، نعمل من خلالها على إثراء نطاقاتنا بشكل دائم. هدفنا هو تلبية الاحتياجات الغذائية للسوق المحلية، ولكن بشكل خاص لدخول قلوب مستهلكينا عن طريق إنتاج العلامات التجارية المفضلة لديهم. ضمن مجمع عمر بن عمر، نحن مقتنعون بأنه لا يمكن أن يكون هناك أداء اقتصادي أو ربح مالي دون مسؤولية اجتماعية ومجتمعية قوية.</p> <p>المضي قدماً دائماً، نعم ولكن "معاً"، بأسلوب مربح للجانبين مع جميع شركائنا، من منتج إلى مستهلك، واهتمامات تنموية طويلة الأجل من شأنها أن تغيد المجتمع الجزائري ككل.</p>		
<p>إستراتيجية المؤسسة : إستراتيجية تميز المنتج</p>		
<p><b>المنظور المالي</b></p> <p>المسؤول عن تحقيق أهداف المنظور: رئيس مديرية المحاسبة والمالية بالمؤسسة</p>		
<p>الأهداف الإستراتيجية</p>	<p>✓ القدرة على توليد الأرباح. ✓ تحسين استخدام الأصول.</p>	<p>✓ تحسين مستوى المردودية. ✓ نمو إيرادات المبيعات.</p>
<p>المقاييس</p>	<p>✓ معدل العائد على الاستثمار. ✓ ربحية المبيعات. ✓ معدل دوران الأصول.</p>	<p>✓ معدل المردودية المالية. ✓ معدل نمو إيرادات المبيعات.</p>
<p>عوامل النجاح الحاكمة</p>	<p>✓ تخفيض التكاليف. ✓ محاولة جعل الأسعار قريبة من سعر السوق مع فارق يناسب مستوى الجودة المقدم. ✓ إمكانية المؤسسة تقديم جميع المنتجات المطلوبة. ✓ اعتماد إستراتيجية التوزيع المكثف.</p>	
<p>المبادرات</p>	<p>✓ المساهمة في توفير برامج متطورة قادرة على متابعة الأنواع المباعية. ✓ الاستفادة من التطورات التكنولوجية. ✓ شراء المواد الأولية رخيصة السعر دون المساس بجودة المنتج بشكل أساسي. ✓ برامج تدريبية داعمة بإدارة التكلفة والتحليل المالي.</p>	

<u>منظور العملاء</u>		
المسؤول عن تحقيق أهداف المنظور: رئيس مصلحة الاتصال والتسويق بالمؤسسة		
<b>الأهداف الإستراتيجية</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وكسب ولائهم.</li> <li>✓ كسب عملاء جدد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ تحسين مستوى رضا العملاء.</li> </ul>
<b>المقاييس</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ النمو في حجم المبيعات للعملاء</li> <li>✓ معدل العملاء الجدد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ معدل شكاوى العملاء.</li> <li>✓ التسليم في الوقت المحدد.</li> </ul>
<b>عوامل النجاح الحاكمة</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ فهم احتياجات العملاء ورغباتهم والتعرف على المشاكل التي يواجهونها.</li> <li>✓ الاستماع إلى ملاحظات العملاء والسعي إلى تطبيقها عمليا.</li> <li>✓ الإعلان الفعال عن العروض بشكل مدروس.</li> <li>✓ استجابة سريعة ودقيقة لشكاوى العملاء.</li> <li>✓ بناء علاقات وطيدة مع العملاء.</li> </ul>	
<b>المبادرات</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ إجراء بحوث تسويقية.</li> <li>✓ إنشاء قسم خاص بخدمة العملاء.</li> <li>✓ توظيف أشخاص يتمتعون بمهارات تواصل جيدة والحرص على تزويدهم بدورات تدريبية حول كيفية تقديم خدمة متميزة للعملاء وتلبية احتياجاتهم بفعالية.</li> <li>✓ دراسة شكاوى العملاء للتحسين والعمل على تجنب الأخطاء التي أدت للشكاوي.</li> <li>✓ دعوة العملاء لحضور الاجتماعات والندوات والدورات التدريبية الخاصة بالمؤسسة.</li> </ul>	
<u>منظور العمليات الداخلية</u>		
المسؤول عن تحقيق أهداف المنظور: رئيس قسم الإنتاج بالمؤسسة		
<b>الأهداف الإستراتيجية</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ تحسين جودة الصنع.</li> <li>✓ تحسين جودة مدخلات العملية الإنتاجية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ زيادة كفاءة استغلال المواد.</li> <li>✓ زيادة إنتاجية العاملين.</li> </ul>
<b>المقاييس</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ معدل إنتاجية العامل.</li> <li>✓ معدل إنتاج المواد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ نسبة الوحدات المعابة.</li> <li>✓ نسبة المخلفات.</li> </ul>
<b>عوامل النجاح الحاكمة</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ القدرة على تحليل سلسلة القيمة لأنشطة المؤسسة بشكل فعال.</li> <li>✓ وجود نظام معلومات لتسيير الإنتاج متماسك ومناسب.</li> <li>✓ تحسين أداء العاملين من خلال التدريب والتحفيز.</li> <li>✓ خفض التكاليف الإنتاجية.</li> <li>✓ رقابة الإنتاج باستمرار.</li> </ul>	
<b>المبادرات</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ شراء مدخلات الإنتاج ذات نوعية عالية.</li> <li>✓ إعادة النظر في ترتيب الآلات والمعدات والمناصب في الورشات من أجل رفع كفاءة أدائها.</li> <li>✓ تأمين الميزانية المطلوبة لتدريب العاملين.</li> <li>✓ توفير المعدات والآلات والتقنيات الحديثة التي تسهل العمل.</li> </ul>	

منظور التعلم والنمو		
المسؤول عن تحقيق أهداف المنظور: رئيس دائرة الموارد البشرية بالمؤسسة		
الأهداف الإستراتيجية	✓ تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين. ✓ الاحتفاظ بالعاملين.	✓ تحسين قدرات العاملين.
المقاييس	✓ معدل تطور الحوافز والمكافآت. ✓ معدل دوران العاملين.	✓ معدل نمو مصاريف التكوين.
عوامل النجاح الحاكمة	✓ تحفيز العاملين ماديا ومعنويا. ✓ تدريب العاملين. ✓ تأمين بيئة عمل سلمية خالية من المخاطر. ✓ العدالة بين العاملين.	
المبادرات	✓ الاستماع لشكاوي العاملين ومقترحاتهم. ✓ تأمين الميزانية اللازمة لتدريب وتحفيز العاملين. ✓ التواصل الفعال مع شركات التدريب والتأهيل.	

المصدر: من إعداد الباحثة.

وعليه وبعد اقتراح بطاقة أداء متوازن لمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر نحاول في المطالب الموالي تقييم أداء المؤسسة من خلال النتائج المتحصل عليها.

**المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر**  
بعد الانتهاء من تحديد المؤشرات لكل منظور من المناظير الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر، سيتم استخراج نتائج هذه المقاييس على ضوء البيانات التي تم الحصول عليها من قبل المؤسسة أنظر الملحق رقم (02) و(03)، ومن ثم تحليل ومناقشة النتائج كما يلي:

**أولاً: نتائج مقاييس بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر**  
يوضح الجدول رقم(4-4) النتائج المتوصل إليها حول مقاييس منظورات بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر.

الجدول رقم(4-4): نتائج مقاييس منظورات بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر

المنظور	الهدف	المقياس	أسلوب القياس	النتيجة
المنظور المالي*	تحقيق الربحية	معدل العائد على الاستثمار	$\frac{2\ 507\ 072\ 969.15}{19\ 825\ 136\ 470.18} \times 100\%$	%12.65
		ربحية المبيعات	$\frac{2\ 507\ 072\ 969.15}{14\ 233\ 184\ 364,44} \times 100\%$	%17.61
	تحسين استخدام الأصول	معدل دوران الأصول	$\frac{14\ 233\ 184\ 364,44}{19\ 825\ 136\ 470,18} \times 100\%$	%71.79
	تحسين مستوى المردودية	معدل المردودية المالية	$\frac{2\ 507\ 072\ 969.15}{14\ 194\ 688\ 883,50} \times 100\%$	%17.66
	نمو إيرادات المبيعات	معدل نمو إيرادات المبيعات	$100 \times \frac{11\ 883\ 692\ 890,60 - 14\ 233\ 184\ 364,44}{11\ 883\ 692\ 890,60}$	%19.77
منظور العملاء**	الاحتفاظ بالعملاء وكسب ولائهم	النمو في حجم المبيعات للعملاء	$100 \times \frac{14746 - 14797}{14746}$	%0.36
	كسب عملاء جدد	معدل العملاء الجدد	$100 \times \frac{3}{65}$	%4.61
	تحسين مستوى رضا العملاء	معدل شكاوى العملاء	$100 \times \frac{1}{60}$	%1.67
		معدل التسليم في الوقت المحدد	$100 \times \frac{60}{60}$	%100
منظور العمليات الداخلية***	زيادة كفاءة استغلال الموارد	معدل إنتاج المواد	$\frac{14800}{11562.50}$ طن	1.28 طن/طن
	تحسين جودة مدخلات العملية الإنتاجية	نسبة المخلفات	$100 \times \frac{102}{11562.50}$ طن	%0.88
	تحسين جودة التصنيع	نسبة الوحدات المعيبة	$100 \times \frac{410}{14800}$ طن	%2.77

\*\* تم الحصول على المعلومات الخاصة بمنظور العملاء من مصلحة الاتصال والتسويق بالمؤسسة.

\*\* تم الحصول على المعلومات الخاصة بمنظور العملاء من مصلحة الاتصال والتسويق بالمؤسسة.

\*\*\* المعلومات الواردة بمقاييس هذا المنظور مأخوذة من قسم الإنتاج بالمؤسسة.

31.42 طن/عامل	$\frac{14800 \text{ طن}}{471 \text{ عامل}}$	معدل إنتاجية العامل	زيادة إنتاجية العاملين	
%4.75	$100 \times \frac{119\ 363\ 209.85 - 125\ 034\ 908.80}{119\ 363\ 209.85}$	معدل تطور الحوافز والمكافآت	تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين	منظور التعلم والنمو****
%0.48	$\%100 \times \frac{3}{625}$	معدل دوران العاملين	الاحتفاظ بالعاملين	
%23.74	$100 \times \frac{22\ 342\ 889.80 - 29\ 300\ 000}{29\ 300\ 000}$	معدل نمو مصاريف التكوين	تحسين قدرات العاملين	

المصدر: من إعداد الباحثة.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نتائج مقاييس منظورات بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر جاءت كالتالي:

- المنظور المالي: بلغ العائد على الاستثمار 12.65% في حين كانت المؤسسة تهدف إلى بلوغ قيمة 10.5%، أما ربحية المبيعات فقد بلغت 17.61% وكانت المؤسسة ترغب بتحقيق قيمة 16% أما معدل دوران الأصول قدر بـ 71.79% في حين كانت المؤسسة ترغب في بلوغ قيمة 62% وبلغ معدل المردودية المالية 17.66% في حين أرادت المؤسسة تحقيق قيمة 16%، وفيما يخص معدل نمو إيرادات المبيعات فقد بلغت 19.77% والمؤسسة كانت تهدف إلى بلوغ قيمة 19%.
- منظور العملاء: النمو في حجم المبيعات للعملاء 0.36% في حين المؤسسة أرادت بلوغ 0.8%، أما معدل العملاء الجدد فقد بلغ 4.61% والمؤسسة أرادت تحقيق 3%، في حين قدر معدل شكاوى العملاء 1.67% والمؤسسة كانت تهدف إلى تحقيق 2% فأقل، أما معدل التسليم في الوقت المحدد فقد قدر بـ 100% والمؤسسة كانت ترغب في تحقيق 90%.
- منظور العمليات الداخلية: معدل إنتاج المواد بلغ 1.28 طن من المخرجات لكل 1 طن من المدخلات في حين أرادت المؤسسة تحقيق 1.5 طن/طن، أما نسبة المخلفات فقد قدرت بـ 0.88% والمؤسسة كانت ترغب بتحقيق قيمة 1.2%، أما عن نسبة الوحدات المعابة فقد بلغت 2.77% في حين المؤسسة أرادت تحقيق 2.5% وفيما يخص معدل إنتاجية العامل فقد بلغت 31.42 طن/عامل في حين المؤسسة كانت تهدف إلى تحقيق قيمة 30 طن/عامل.
- منظور التعلم والنمو: بلغ معدل تطور الحوافز والمكافآت 4.75% في حين المؤسسة كانت ترغب في 4%، أما عن معدل دوران العاملين فقد بلغ 0.48% والمؤسسة كانت ترغب في 1.2%، وأخيرا فقد بلغ معدل نمو مصاريف التكوين 23.74% وكانت المؤسسة تهدف إلى بلوغ قيمة 25%.

\*\*\*\* بيانات هذا المنظور تحصلنا عليها من دائرة الموارد البشرية.

ثانيا: تحليل نتائج بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة

يوضح الجدول رقم (4-5) ستة محاور رئيسية لكل منظور من المنظورات الأربعة المشكلة للبطاقة كالتالي:

- ✓ الأهداف الإستراتيجية: وتعتبر الأهداف عن النتائج المنشود تحقيقها من قبل مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر والتي تساهم في تحقيق رؤيتها وإستراتيجيتها والتي تم تحديدها سابقا.
- ✓ المقاييس: وتعتبر أيضا عن المؤشرات وهي تعكس مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، وتختلف عادة من مؤسسة لأخرى، وحسب مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر فقد تم تحديد 16 مقياس لقياس أداء المنظورات الأربعة (5 لقياس أداء المنظور المالي و4 لقياس أداء العملاء، 4 لقياس أداء منظور العمليات الداخلية و3 لقياس أداء منظور التعلم والنمو)، وهو عدد لبأس به رغم أنه لم يبلغ العدد الذي أوصى به كل من كابلان ونورتن والذي يتراوح ما بين 20 إلى 25 مقياس.
- ✓ المعيار (النتيجة المستهدفة): وتمثل النتائج المراد بلوغها من تنفيذ الأهداف المسطرة والمحددة سابقا ويتم القياس بناءً عليها.
- ✓ النتيجة المحققة: وتعتبر على ما تم انجازه فعلا من طرف مؤسسة المصبرات الغذائية.
- ✓ الوزن: حيث تم إعطاء أوزان مختلفة لكل منظور من منظورات بطاقة الأداء المتوازن وذلك حسب أهميتها في بلوغ أهداف المؤسسة.
- ✓ النتيجة النهائية: ونحصل عليها من خلال المقارنة بين النتائج المستهدفة والنتائج المحققة وتحسب النتيجة النهائية كالتالي:

$$\text{النتيجة النهائية} = (\text{النتيجة المحققة} / \text{النتيجة المستهدفة}) \times \text{الوزن}$$

ويتم استخدام هذه العلاقة في حالة ما إذا كان المقياس له تأثير تصاعدي على نشاط المؤسسة مثال على ذلك النمو في حجم المبيعات للعملاء حيث كلما ارتفعت قيمتها كان ذلك لصالح المؤسسة والعكس صحيح.

أما إذا كان المقياس له تأثير تنازلي على نشاط المؤسسة مثال على ذلك معدل شكاوى العملاء حيث كلما انخفض هذا المعدل كان ذلك في صالح المؤسسة والعكس صحيح، وعليه وبناءا على هذه الحالة فإن النتيجة النهائية تحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{النتيجة النهائية} = (\text{النتيجة المستهدفة} / \text{النتيجة المحققة}) \times \text{الوزن}$$

وبناءا على العلاقتين السابقتين تم تحديد النتائج النهائية لكل المقاييس ضمن المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، كما تم استخراج النتيجة النهائية لكل منظور، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-5): نتائج منظورات بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر

المنظور	الأهداف	المقياس	النتيجة المستهدفة	النتيجة المحققة	الوزن	النتيجة النهائية
المنظور المالي	تحقيق الربحية	العائد على الاستثمار	%10.5	%12.65	%5	%6.20
		ربحية المبيعات	%16	%17.61	%6	%6.60
	تحسين استخدام الأصول	معدل دوران الأصول	%62	%71.79	%6	%6.94
	تحسين مستوى المردودية	معدل المردودية المالية	%16	%17.66	%5	%5.52
	نمو إيراد المبيعات	معدل نمو إيراد المبيعات	%19	%19.77	%8	%8.32
<b>أداء المنظور المالي</b>						
المنظور العملاء	الاحتفاظ بالعملاء وكسب ولائهم	النمو في حجم المبيعات للعملاء	%0.8	%0.36	%7	%3.15
		كسب عملاء جدد	%3	%4.6	%6	%9.2
	تحسين مستوى رضا العملاء	معدل شكاوى العملاء	%2	%1.67	%6	%7.18
		التسليم في الوقت المحدد	%90	%100	%6	%6.67
<b>أداء منظور العملاء</b>						
المنظور العمليات الداخلية	زيادة كفاءة استغلال الموارد	معدل إنتاج المواد	1.5طن/طن	1.28طن/طن	%6	%5.12
		تحسين جودة مدخلات العملية الإنتاجية	%1.2	%0.88	%6	%8.18
	تحسين جودة التصنيع	نسبة الوحدات المعيبة	%2.5	%2.77	%7	%6.31
		زيادة إنتاجية العاملين	30طن/عامل	31.42طن/عامل	%6	%6.28
<b>أداء منظور العمليات الداخلية</b>						
المنظور التعلم والنمو	تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين	معدل تطور الحوافز والمكافآت	%4	%4.75	%7	%8.31
		الاحتفاظ بالعاملين	%1.2	%0.48	%6	%15
	تحسين قدرات العاملين	معدل نمو مصاريف التكوين	%25	%23.74	%7	%6.65
<b>أداء منظور التعلم والنمو</b>						
<b>الأداء الكلي</b>						
			-	-	%100	%115.63

المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال نتائج بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر والموضحة في الجدول رقم (4-5) يتبين لنا أن أداء المؤسسة جيد، فقد تعدت النتائج المحققة للمنظور المالي كل توقعات المؤسسة، كذلك بقية المنظورات إلا في بعض المقاييس فقد جاءت النتائج المحققة دون المستوى المطلوب ولكن هذا لم يؤثر على أداء المنظورات مجتمعة، وهذا دليل على أن المؤسسة تسير في المسار الصحيح لأن المنظور المالي هو المحصلة النهائية لكافة التغيرات والتحليل الذي يتم في المنظورات الثلاثة الأخرى (منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو)، حيث أن جميعها ينصب التحسن فيها في نهاية الأمر إلى تحسين النتائج المالية، كما أن منظور التعلم والنمو يعتبر أساس تعزيز المنظورات الثلاثة الأخرى (منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية والمنظور المالي) ويعد القاعدة الأساسية لبناء إستراتيجية المؤسسة.

ففيما يخص المنظور المالي فقد حقق نتيجة إجمالية تقدر بـ 33.58% وهي نتيجة جيدة، حيث استطاعت المؤسسة أن تحقق نتائج تفوق النتائج المستهدفة والتي أرادت المؤسسة الوصول إليها، وذلك في جميع مقاييسه (معدل العائد على الاستثمار، ربحية المبيعات، معدل دوران الأصول، معدل المردودية المالية ومعدل نمو إيرادات المبيعات) وهذا دليل على سلامة السياسة المالية المتبعة من طرف المؤسسة، وهذا أيضا راجع إلى جودة منتجات علامة عمر بن عمر المعروفة وطنيا والتي لاقت رواجاً وإقبالا من قبل المستهلكين.

أما منظور العملاء فقد حقق نتيجة إجمالية تقدر بـ 26.20% وهي نتيجة جيدة أيضا، بالرغم من أن المؤسسة لم توفق في الوصول إلى النتيجة المستهدفة فيما يخص النمو في حجم المبيعات للعملاء حيث أرادت تحقيق 0.8% في حين أنها حققت 0.36% هذا من جهة ولكن نجد من جهة أخرى أن المؤسسة استطاعت كسب عملاء جدد سنة 2017 والبالغ عددهم 3 عملاء وهذا راجع للسمعة الحسنة التي تتمتع بها المؤسسة والجودة العالية لمنتجاتها، ودليل على ذلك فقد بلغ معدل شكاوى العملاء 1.67% في حين النتيجة المستهدفة من قبل المؤسسة كانت 2% وهذا بعدد شكاوى 1 فقط سنة 2017، كما أن المؤسسة تلتزم بمواعيدها عند تسليم منتجاتها فقد حققت نتيجة 100% في حين كانت تطمح لتحقيق 90% حيث يعتمد المجمع على التوزيع غير المباشر في تصريف منتجاته، بحيث توزع منتجاته عن طريق نقاط البيع وتجار الجملة، حيث يتولى تجار الجملة عملية توزيع المنتجات سواء باستخدام وسائلهم الخاصة أو بوسائل نقل مستأجرة.

وفيما يخص منظور العمليات الداخلية نجده قد حقق نتيجة إجمالية لأبسط بها مقارنة بالمنظور المالي ومنظور العملاء والتي قدرت بـ 25.89%، فنجد أن معدل إنتاج المواد قد بلغ 1.28 طن من المخرجات مقابل 1 طن من المدخلات، وهو معدل مقبول مقارنة مع ما كانت المؤسسة تريد تحقيقه وهو 1.5 طن/طن، وهذا دليل على أن المؤسسة لديها كفاءة في استغلال مواردها، وفيما يخص هدف المؤسسة

في تحسين جودة مدخلات العملية الإنتاجية فالمؤسسة تحاول دائما تخفيض نسبة المخلفات بقدر المستطاع، ففيما يخص المادة الأولية "الطماطم" مثلا فقد عملت المؤسسة على إنشاء مؤسسة التتمية الفلاحية "المشاتل" ببلدية الفجوج وهذا لتحسين نوعيتها وجودتها ومضاعفة الكمية، كما أن الطماطم تمر بمرحلة التنقية من مراحل عملية الإنتاج فبعد تنظيفها وتصفيتها من التراب والشوائب يتم تنقية حباتها حيث تنزع الحبات التي لا تتمتع بالجودة العالية "اللون، النضوج، الحالة العامة"، فقد بلغت نسبة المخلفات 0.88% هي نسبة ضئيلة جدا، أما عن نسبة الوحدات المعيبة فقد بلغت 2.77% في حين المؤسسة طمحت لتحقيق نتيجة 2.5% وهي تحاول دائما تخفيض نسبة التالف والمعيب بمنتجاتها فهي تجري مجموعة من الفحوصات والتحليل على المنتجات للحصول على منتج وفق المقاييس المطلوبة، وقد كان معدل إنتاجية العامل جيد فقد بلغت 31.42 طن لكل عامل والمؤسسة أرادت تحقيق نتيجة 30 طن لكل عامل وهذا راجع إلى أن المؤسسة توفر كل شروط العمل الضرورية لنشاط العامل، فنلاحظ من خلال المنظور الموالي (منظور التعلم والنمو) أن المؤسسة تهتم بتكوين العاملين لزيادة قدرتهم الإنتاجية وتقديم الحوافز والمكافآت لتقديم المزيد من الجهود، وهذا ما يؤكد على علاقة السبب والنتيجة في بطاقة الأداء المتوازن فمؤشرات منظور التعلم والنمو لها أثر على مؤشرات العمليات الداخلية وهكذا.

أما منظور التعلم والنمو فنجد أنه قد حقق نتيجة إجمالية جيدة تقدر بـ 29.96%، فنلاحظ أن معدل تطور الحوافز والمكافآت قد بلغ 4.75% والمؤسسة كانت تهدف إلى تحقيق 4%، أما فيما يخص تطور معدل نمو مصارف التكوين نجد أنه بلغ 23.74% وهو معدل جيد مقارنة بما كانت تهدف إليه المؤسسة فهي تسعى جاهدة لتكوين عمالها لإكسابهم مهارات ومعارف جديدة تعيدهم كل في مجال عمله وللإشارة توفر المؤسسة دورات تدريبية (تكوينية) لجميع العاملين حتى عمال النظافة، ونجد أن معدل دوران العاملين قد حقق نتيجة جيدة سنة 2017 فقد بلغ 0.48 وهي نسبة ضئيلة وهذا دليل على أن العمال وجدوا بالمؤسسة كل شروط العمل المناسبة فمثلا فيما يخص الأجر، فأدنى أجر تقدمه المؤسسة يبلغ 27000 دج.

وعليه يمكن القول أن مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر قدمت أداء جيد خلال سنة 2017 بنتيجة نهائية لجميع المنظورات قدرت بـ 115.63% رغم أنه كانت هناك بعض النتائج المستهدفة إلا أن المؤسسة لم تحققها ولكن الفرق بينها ضئيل جدا، لهذا لم تتأثر على الأداء العام للمؤسسة، وبالتالي ننصح المؤسسة بالاستمرار في إستراتيجيتها المتبعة لتحقيق نتائج جيدة وعدم تركيزها فقط على الأداء المالي التي تسعى إليه معظم المؤسسات لأنه لا يعطي صورة حسنة عن أداء المؤسسة، وهذا ما جاءت به فكرة بطاقة الأداء المتوازن فعلى المؤسسة الاهتمام أيضا بأداء (منظور العملاء منظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو).

### المبحث الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

نحاول من خلال هذا المبحث توضيح مجتمع الدراسة وتحديد العينة، حيث يعتبر اختيار الباحث للعينة من الخطوات والمراحل الهامة للدراسة، والباحث يفكر في عينة البحث منذ أن يبدأ في تحديد مشكلة الدراسة، كما سيتم تقديم مختلف الأساليب الإحصائية التي اعتمدنا عليها لتحليل بيانات الدراسة، حيث يعد استخدام الأسلوب الإحصائي في أي دراسة الوسيلة التي يمكن أن تضمن تحقيق الأهداف المرجوة.

#### المطلب الأول: عينة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة

بناء على أهداف الدراسة نحاول من خلال هذا المطلب تحديد مجتمع الدراسة الذي اخترنا منه العينة التي أجرينا عليها البحث.

#### أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع إطارات مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية والقائمين على تسييره وذلك بكل من وحدة بوعاتي محمود ووحدة الفجوج الواقعين بقالمة ووحدة بومعيزة بولاية سكيكدة والبالغ عددهم 170 إطار، لأنهم أدرى بموضوع الدراسة، ولاختيار عينة الدراسة اعتمدنا أسلوب الحصر الشامل لجميع مفردات المجتمع وبالتالي فإن وحدة المعاينة والتحليل شملت جميع الإطارات أي 170 إطار، فقد تم توزيع الاستثمارات عليهم جميعاً عبر زيارات ميدانية وقد تم منحهم الوقت الكافي من أجل ملئها، وقد تم استرجاع 159 استبيان أي بنسبة 93.52% من الاستثمارات الموزعة، في حين لم يتم إرجاع 11 استثمار من طرف المستقيين، وبعد الفحص والتدقيق في الاستثمارات المسترجعة تم استبعاد 7 استثمارات بسبب عدم الإجابة عن البيانات الأساسية المطلوبة للتحليل وبنسبة كبيرة، ليصبح عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل 152 استثماراً من أصل 170 استثماراً. وقد تم تحليل وتفسير بيانات الاستثمارة المجابة عليها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS).

والجدول الموالي يوضح عدد الاستثمارات الموزعة من المجتمع وعدد الاستثمارات المسترجعة وعدد الاستثمارات الصالحة للتحليل.

الجدول رقم (4-6): عدد الاستثمارات الموزعة والصالحة للتحليل

عينة الدراسة من مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية					
عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المسترجعة	عدد الاستثمارات المستبعدة	عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل	نسبة الاستثمارات المسترجعة إلى الموزعة	نسبة الاستثمارات الصالحة إلى الموزعة
170	159	7	152	93.52%	89.41%

المصدر: من إعداد الباحثة.

نلاحظ من خلال قراءة أرقام الجدول السابق أن استجابة وتفاعل الإطارات مع أداة الدراسة الميدانية كان كبيرا جدا بالنظر إلى النسبة المرتفعة للاستثمارات المسترجعة إلى الموزعة والتي بلغت 93.52 %، كما أن نسبة الاستثمارات الصالحة للتحليل والدراسة كانت عالية أيضا حيث قدرت بـ 89.41 %، بسبب حرص الطلبة على استرجاعها وبمساعدة بعض المسؤولين.

#### ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات

من أجل تحليل البيانات التي تم تجميعها بهدف الإجابة على أسئلة الدراسة ودراسة العلاقة بين متغيراتها واختبار الفرضيات، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصارا بالرمز (SPSS)، وفي ما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي قامت الباحثة باستخدامها:

- **مقاييس الإحصاء الوصفي:** اعتمدنا على مقاييس الإحصاء الوصفي في جمع وتنظيم وعرض البيانات لأبعاد ومحاور الدراسة وتمثلت في ما يلي:

✓ التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية والوظيفية لمفردات الدراسة.

✓ المتوسط الحسابي وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، فهو يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي.

✓ الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي.

- **معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha):** وهو معامل لقياس ثبات وصدق الاستبيان، ويقصد بثبات أداة القياس أن يعطي النتائج نفسها إذا أعيد تطبيق الاستبيان على نفس العينة في نفس الظروف، أما الصدق فيقصد به أن تقيس أسئلة الاستبيان ما وضعت لقياسه أي أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، ويأخذ معامل ألفا كرونباخ قيما تتراوح بين 0 و 1 وحتى يتمتع المقياس بالثبات يجب أن لا تقل القيمة للمعامل عن 0.7.

- **معامل الارتباط لبيرسون (Pearson Correlation Coefficient):** وهو معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان بالدرجة الكلية للمحور أو المجال الذي تنتمي إليه العبارة، وذلك لتقدير الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

- **اختبار كولومجروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov):** وذلك لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

- **تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance):** ويستخدم لاختبار مدى ملائمة النموذج المقترح لتمثيل العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة.

- تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis): يستخدم لتحليل أثر متغير واحد على متغير واحد آخر.

ولكي نحكم على معنوية معاملات الانحدار نستعين باختبار T ومستوى الاحتمالية المقابل له وبالطبع فإن برنامج SPSS سيقوم تلقائياً باستخراج اختبار T ومستوى الاحتمالية المقابل له. كما سيتم الحصول على إحصائيات تستخدم لمعرفة المعنوية ومنها R هو معامل الارتباط البسيط والذي يقيس قوة العلاقة بين متغير مستقل واحد مع متغير معتمد واحد، و  $R^2$  فهو يستخدم لتفسير القوة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد لأنه يأخذ بنظر الاعتبار المتغيرات المستقلة. كما نستخدم أيضاً إحصائية F للحكم على معنوية النموذج المقدر ككل عند مستوى معنوية معين.

#### المطلب الثاني: أداة الدراسة وإجراءاتها

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع، وأهداف الدراسة وفرضياتها، تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة للوصول إلى معلومات حول موضوع الدراسة، بالإضافة إلى بعض المقابلات الشخصية مع بعض المسؤولين وبعض الوثائق والسجلات التي ساعدت الباحثة كثيراً في جمع المعلومات الضرورية للبحث وقد جاءت مكملة للأداة الرئيسية، ونحاول من خلال الموالي توضيح طريقة بناء أداة الدراسة الرئيسية (الاستبيان) والتأكد من مدى صدقها وثباتها.

#### أولاً: بناء أداة الدراسة

بعد الاطلاع على أدبيات الدراسة الحالية والدراسات والأبحاث السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، قامت الباحثة بتصميم الاستبيان والذي يتألف من ثلاث أقسام كالتالي:

#### 1- القسم الأول: ويضم البيانات العامة

شمل هذا القسم على البيانات الأولية (الشخصية والوظيفية) لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في: الجنس، السن، سنوات الخبرة (مدة الخدمة بالمجمع)، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي.

#### 2- القسم الثاني: ويضم بيانات الدراسة

يشمل هذا القسم على المعلومات الخاصة بموضوع الدراسة، ويتكون من (58) عبارة موزعة على محورين رئيسيين:

- المحور الأول: خصص هذا المحور لدراسة المتغير المستقل والذي يتمثل في "بطاقة الأداء المتوازن" ويحوي على (33) عبارة، وينقسم هذا المحور إلى أربع مجالات كالتالي:

✓ المجال الأول: ويتعلق بالمنظور المالي وقد بلغت عبارات هذا المنظور (09) عبارات، وتقيسه العبارات من (01-09).

✓ المجال الثاني: ويتعلق بمنظور العملاء ويتألف من (09) عبارات، وتقيسه العبارات (10-17).

✓ المجال الثالث: ويتعلق بمنظور العمليات الداخلية ويتألف من (08) عبارات، وتقيسه العبارات من (18-25).

✓ المجال الرابع: ويتعلق بمنظور التعلم والنمو ويتكون من (08) عبارات، وتقيسه العبارات من (26-33).

- المحور الثاني: خصص هذا المحور لدراسة المتغير التابع والذي يتمثل في "الميزة التنافسية" ويحوي (26) عبارة تقيس أبعاد الميزة التنافسية، وينقسم هذا المحور إلى خمس مجالات كالتالي:

✓ المجال الأول: ويتعلق ببعد الجودة وقد بلغت عبارات هذا البعد (05) عبارات، وتقيسه العبارات من (01-05).

✓ المجال الثاني: ويتعلق ببعد التكلفة المنخفضة ويتألف من (06) عبارات، وتقيسه العبارات (06-11).

✓ المجال الثالث: ويتعلق ببعد المرونة ويتألف من (05) عبارات، وتقيسه العبارات من (12-16).

✓ المجال الرابع: ويتعلق ببعد الوقت ويتكون من (04) عبارات، وتقيسه العبارات من (17-20).

✓ المجال الخامس: ويتعلق ببعد الإبداع والابتكار ويتألف من (05) عبارات، وتقيسه العبارات من (21-25).

وقد تبنت الباحثة الشكل المغلق في إعداد الاستبيان والذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال. وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي ذي النقاط الخمس لقياس العبارات، كما تم تحديد الأوزان النسبية للإجابات على الاستبيان وتتراوح الأوزان من 1 إلى 5 كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (4-7): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الإجابات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبة.

ولتحديد الحدود الدنيا والقصى لفئات مقياس ليكرت تم حساب المدى (  $5-1=4$  )، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول المدى لكل فئة (  $4/5 = 0.8$  )، بعدها تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس ( الواحد الصحيح ) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة أو الخلية وهكذا لبقية الفئات، والجدول الموالي يوضح المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة ومستويات القبول حسب درجات مقياس ليكرت الخماسي:

الجدول رقم (4-8): تقسيم متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة

المتوسط الحسابي	من 1 إلى 1.79	من 1.80 إلى 2.59	من 2.60 إلى 3.39	من 3.40 إلى 4.19	من 4.20 إلى 5
مستوى القبول	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الباحثة.

#### ثانيا: صدق أداة الدراسة

قبل استعراض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها يجب التأكد من مدى صدق أداة الدراسة. ويقصد بصدق الاستبيان هو التأكد من أن أسئلته التي تم صياغتها تقيس ما وضعت لقياسه، كما يقصد بالصدق هو شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تظهر في التحليل من ناحية، ووضوح فقراته ومفرداته من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، وتم قياس صدق الاستبيان بطريقتين هما:

#### 1- الصدق الظاهري للأداة ( صدق المحكمين):

قامت الباحثة بعرض الاستبيان في صورته الأولية على عدد من المحكمين من أساتذة الجامعات بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، والملحق رقم(04) يوضح أسماء المحكمين الذين قاموا مشكورين بتحكيم أداة الدراسة.

وقد طلبت الباحثة من هيئة المحكمين إبداء آرائهم في مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى مناسبة كل عبارة للمحور أو البعد الذي تنتمي إليه وكذا مدى كفايتها، مع اقتراح ما يرويه ضروريا من تعديل صياغة العبارات، أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة.

واستنادا إلى الملاحظات والتوجيهات والاقتراحات التي أبداه المحكمين، قامت الباحثة بإجراء التعديلات المناسبة ليصبح الاستبيان أكثر فهما وتحقيقا لأهداف البحث، والملحق رقم(01) يوضح الاستبيان في صورته النهائية مكون من 58 سؤالا.

#### 2- صدق المقياس

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، يتم هنا التأكد من الصدق البنائي ومدى الاتساق الداخلي وذلك من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون كمايلي:

أ- الاتساق الداخلي: يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المجال الذي تنتمي إليه هذه العبارة، ويتم حساب الاتساق الداخلي للاستبيان من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات مجالات الاستبيان مع الدرجة الكلية للمجال نفسه، ويمكن توضيح النتائج من خلال الجدول رقم (4-9) والجدول رقم (4-10):

الجدول رقم (4-9): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات مجالات المحور الأول والدرجة الكلية للمجال نفسه

المحور الأول: بطاقة الأداء المتوازن				
القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل بيرسون للارتباط	العبارات	الرقم	المجال
0.000	0.573	يحرص المجمع على إنتاج سلع جديدة وهذا ما يؤدي إلى زيادة عوائده.	01	المجال الأول: (المنظور المالي)
0.000	0.388	يسعى المجمع دائما إلى فتح أسواق جديدة وإيجاد مستهلكين جدد.	02	
0.000	0.559	يقوم المجمع بمراقبة العمليات الإنتاجية باستمرار.	03	
0.000	0.681	لدى المجمع القدرة على توفير التدفقات النقدية المستقبلية والوفاء بالتزاماته.	04	
0.000	0.678	يسعى المجمع إلى تقليل التكاليف إلى أقصى حد ممكن مع قدرته للمحافظة على الجودة المتوقعة من عملائه.	05	
0.000	0.609	معدل دوران المخزون بالمجمع كبير.	06	
0.000	0.664	يتم استغلال موارد وإمكانات المجمع استغلالا أمثل.	07	
0.000	0.586	يحرص المجمع على زيادة النمو في العوائد السنوية.	08	
0.000	0.594	لدى المجمع القدرة على التحكم في التكاليف.	09	
0.000	0.703	يهتم المجمع بالتعرف على رضا العملاء عن المنتجات المقدمة من طرفه بشكل مستمر.	10	المجال الثاني: (منظور العملاء)
0.000	0.663	يهدف المجمع إلى الاحتفاظ بالعملاء الحاليين من خلال تقديم منتجات تلبي رغباتهم وحاجاتهم المادية والمعنوية.	11	
0.000	0.700	هناك استجابة سريعة لشكاوي العملاء من طرف المجمع.	12	
0.000	0.750	تسعى إدارة المجمع إلى اكتساب عملاء جدد.	13	
0.000	0.619	يحافظ المجمع على جودة منتجاته باستمرار لأجل الاحتفاظ بالعملاء.	14	
0.000	0.638	يستجيب المجمع لطلبات العملاء في الوقت المناسب.	15	
0.000	0.648	يهتم المجمع بمعرفة ما إذا كان العميل المستهدف ذا ربحية أم لا.	16	
0.000	0.624	يقوم المجمع بقياس حصته السوقية من مبيعات أسواق معينة.	17	

0.000	0.626	يقوم المجمع بدراسات السوق لجمع المعلومات الدقيقة حول تفضيلات العملاء الحاليين والمتوقعين.	18	المجال الثالث: (منظور العمليات الداخلية)
0.000	0.658	يسعى المجمع دائما إلى تصميم وتطوير منتجات جديدة تلبي الحاجات المتجددة للعملاء.	19	
0.000	0.649	يشجع المجمع العاملين على الإبداع والابتكار في المنتجات.	20	
0.000	0.708	يهتم المجمع بخفض نسبة التالف والمعيب بالمنتجات.	21	
0.000	0.710	يسعى المجمع إلى زيادة كفاءة العمليات الإنتاجية.	22	
0.000	0.745	يهتم المجمع بقياس طول الوقت من تقديم طلب العميل إلى تسليم المنتج للعميل.	23	
0.000	0.459	يطبق المجمع نظام توصيل المنتجات في الوقت المحدد لتسليم منتجاته إلى الأسواق المستهدفة.	24	
0.000	0.685	يعتمد المجمع على حاجات وتوقعات العملاء كأساس لتصميم منتجاتها.	25	
0.000	0.642	يوفر المجمع دورات تدريبية لتطوير مهارات العاملين.	26	المجال الرابع: (منظور التعلم والنمو)
0.000	0.655	يخصص المجمع ميزانية كافية لإعادة تأهيل وتدريب العاملين.	27	
0.000	0.727	يسمح المجمع بمشاركة الأفراد العاملين في اتخاذ القرارات المهمة.	28	
0.000	0.841	يوفر المجمع ظروف عمل محفزة تساعد على الابتكار.	29	
0.000	0.632	يمنح المجمع حوافز مادية ومعنوية عادلة تشجع على العمل.	30	
0.000	0.759	يقوم المجمع على استخدام تكنولوجيا معلومات متقدمة في تصميم النظام الإنتاجي.	31	
0.000	0.710	يهتم المجمع بتحديث الأجهزة والآلات المستخدمة في العملية الإنتاجية.	32	
0.000	0.352	يضع المجمع إجراءات تنظيمية واضحة لجميع العاملين.	33	

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.01$ )

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS/v20.

من نتائج الجدول أعلاه نجد مايلي:

- أن جميع معاملات الارتباط لبيرسون بين كل فقرة من فقرات المجال الأول (المنظور المالي) والدرجة الكلية للمجال دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.01$ )، حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط (0.388)، فيما كان الحد الأعلى (0.681)، وعليه جميع فقرات المجال الأول متسقة داخليا مع المجال الذي تنتمي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال الأول.

- أن جميع معاملات الارتباط لبيرسون بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (منظور العملاء) والدرجة الكلية للمجال دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.01$ )، حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط (0.619)، فيما كان الحد الأعلى (0.750)، وعليه جميع فقرات المجال الثاني متسقة داخلياً مع المجال الذي تنتمي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال الثاني.
- أن جميع معاملات الارتباط لبيرسون بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (منظور العمليات الداخلية) والدرجة الكلية للمجال دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.01$ )، حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط (0.459)، فيما كان الحد الأعلى (0.745)، وعليه جميع فقرات المجال الأول متسقة داخلياً مع المجال الذي تنتمي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال الثالث.
- أن جميع معاملات الارتباط لبيرسون بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع (منظور التعلم والنمو) والدرجة الكلية للمجال دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.01$ )، حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط (0.363)، فيما كان الحد الأعلى (0.841)، وعليه جميع فقرات المجال الرابع متسقة داخلياً مع المجال الذي تنتمي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال الرابع.

الجدول رقم (4-10): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات مجالات المحور الثاني والدرجة الكلية للمجال نفسه

المحور الثاني: تحقيق الميزة التنافسية				
المجال	الرقم	العبارات	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
المجال الأول: (بعد الجودة)	01	يقوم المجمع بشراء مدخلات الإنتاج ذات نوعية جيدة.	0.878	0.000
	02	منتجات المجمع المقدمة للسوق تنطبق مع رغبات العملاء.	0.722	0.000
	03	يقوم المجمع على زرع وتنمية ثقافة الجودة لدى العاملين متضمنة ضرورة الأداء السليم من المرة الأولى.	0.835	0.000
	04	يحدد المجمع الجودة من وجهة نظر العميل.	0.792	0.000
	05	يسعى المجمع إلى جعل مواصفات منتجاته مطابقة مع المواصفات القياسية	0.820	0.000
المجال الثاني: (بعد التكلفة)	06	يسهم المجمع باستمرار في عمليات خفض التكلفة لتقديم منتجات بأسعار تنافسية.	0.785	0.000
	07	يستخدم المجمع بعض المواد الأولية رخيصة السعر دون المساس بجودة المنتج.	0.761	0.000

0.000	0.776	يسعى المجمع دائما إلى خفض التكاليف الصناعية باستمرار.	08	
0.000	0.795	يسعى المجمع دائما إلى خفض تكاليف التسويق باستمرار.	09	
0.000	0.618	يدعم المجمع أنشطة البحث والتطوير من أجل تخفيض كلف الإنتاج.	10	
0.000	0.619	يقوم المجمع بزرع وتنمية ثقافة ترشيد التكلفة لدى كافة المستويات.	11	
0.000	0.810	لدى المجمع القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في تصاميم منتجاته.	12	المجال الثالث: (بعد المرونة)
0.000	0.747	يستجيب المجمع للتغير في حجم الإنتاج بالزيادة أو بالنقصان وبحسب مستويات الطلب.	13	
0.000	0.778	يستجيب المجمع للتغيرات المستمرة في رغبات العملاء.	14	
0.000	0.827	لدى المجمع القدرة على تعديل المنتجات الموجودة بسرعة.	15	
0.000	0.742	لدى المجمع القدرة على الاستجابة السريعة لأوقات تغيير تسليم المنتجات.	16	
0.000	0.799	يلتزم المجمع بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات إلى العملاء باستمرار.	17	المجال الرابع: (بعد الوقت)
0.000	0.863	لدى المجمع القدرة على تصميم منتجات جديدة بسرعة وتقديمها للسوق.	18	
0.000	0.841	يسهم المجمع في تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات.	19	
0.000	0.823	لدى المجمع القدرة على تسليم طلبيات الزبائن في وقت أسرع من المنافسين.	20	
0.000	0.758	يعرض المجمع منتجات جديدة ومطورة.	21	المجال الخامس (بعد الإبداع والابتكار)
0.000	0.808	هناك إبداع في طرائق الإنتاج لدى المجمع.	22	
0.000	0.869	هناك تطوير في عمليات وأساليب الإنتاج.	23	
0.000	0.827	يشجع المجمع على توليد الأفكار والمفاهيم الجديدة.	24	
0.000	0.815	هناك إبداع في الهيكل التنظيمي لدى المجمع.	25	

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.01$ )

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS/v20.

من نتائج الجدول أعلاه نجد أن:

- جميع معاملات الارتباط لبيرسون بين كل فقرة من فقرات المجال الأول (بعد الجودة) والدرجة الكلية للمجال دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.01$ )، حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط (0.722)، فيما كان الحد الأعلى (0.878)، وعليه جميع فقرات المجال الأول متسقة داخليا مع المجال الذي تنتمي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال الأول.

- جميع معاملات الارتباط لبيرسون بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (بعد التكلفة المنخفضة) والدرجة الكلية للمجال دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.01$ )، حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط (0.618)، فيما كان الحد الأعلى (0.795)، وعليه جميع فقرات المجال الثاني متسقة داخلياً مع المجال الذي تنتمي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال الثاني.
  - جميع معاملات الارتباط لبيرسون بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (بعد المرونة) والدرجة الكلية للمجال دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.01$ )، حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط (0.742)، فيما كان الحد الأعلى (0.827)، وعليه جميع فقرات المجال الثاني متسقة داخلياً مع المجال الذي تنتمي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال الثالث.
  - جميع معاملات الارتباط لبيرسون بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع (بعد الوقت) والدرجة الكلية للمجال دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.01$ )، حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط (0.799)، فيما كان الحد الأعلى (0.863)، وعليه جميع فقرات المجال الثاني متسقة داخلياً مع المجال الذي تنتمي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال الرابع.
  - جميع معاملات الارتباط لبيرسون بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس (بعد الإبداع والابتكار) والدرجة الكلية للمجال دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.01$ )، حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط (0.758)، فيما كان الحد الأعلى (0.869)، وعليه جميع فقرات المجال الثاني متسقة داخلياً مع المجال الذي تنتمي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال الخامس.
- ب- **الصدق البنائي:** ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبيان، والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (4-11): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان

المحور	المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
المحور الأول: بطاقة الأداء المتوازن	المنظور المالي	0.293	0.000
	منظور العملاء	0.737	0.000
	منظور العمليات الداخلية	0.600	0.000
	منظور التعلم والنمو	0.733	0.000
المحور الثاني: تحقيق الميزة التنافسية	بعد الجودة	0.492	0.000
	بعد التكلفة المنخفضة	0.396	0.000
	بعد المرونة	0.430	0.000
	بعد الوقت	0.432	0.000
	بعد الإبداع والابتكار	0.366	0.000

الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة ( $\alpha = 0.01$ )

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS/v20.

يبين الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط لبيرسون بين درجة كل مجال من مجالات الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.01$ )، حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط (0.293)، فيما كان الحد الأعلى (0.737)، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

### ثالثاً: ثبات أداة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي

قبل استعراض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها يجب التأكد من ثبات أداة الدراسة، وكذا من أن البيانات المستخرجة منها تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.

#### 1- ثبات أداة الدراسة

نقصد بثبات أداة الدراسة الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على مجتمع الدراسة عدة مرات خلال فترات زمنية مختلفة، وقد تحققت الباحثة من ثبات الاستبيان من خلال معامل الثبات والصدق ( ألفا كرونباخ ) (Cronbach's Alpha)، والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (4-12): نتائج معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

الرقم	المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)
	المحور الأول: بطاقة الأداء المتوازن	33	0.890
01	المنظور المالي	09	0.771
02	منظور العملاء	08	0.820
03	منظور العمليات الداخلية	08	0.811
04	منظور التعلم والنمو	08	0.816
	المحور الثاني: تحقيق الميزة التنافسية	25	0.866
01	بعد الجودة	05	0.861
02	بعد التكلفة المنخفضة	06	0.816
03	بعد المرونة	05	0.840
04	بعد الوقت	04	0.849
05	بعد الإبداع والابتكار	05	0.872
	الاستبيان ككل	58	0.877

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS/v20.

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل الثبات العام لمحاور الدراسة مرتفع حيث بلغ (0.877) لإجمالي عبارات الاستبيان الثمانية وخمسين، بلغ (0.890) للمحور الأول الخاص بطاقة الأداء المتوازن و(0.866) للمحور الثاني والخاص بالميزة التنافسية، فيما تراوح ثبات المجالات ما بين (0.771) كحد أدنى وبين (0.872) كحد أعلى، أي أن كلها أكبر من 0.7 وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة.

## 2- اختبار التوزيع الطبيعي

قد استخدمت الباحثة اختبار كولموجروف- سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) لاختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة، فإذا كانت القيمة الاحتمالية (Sig) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0.05$ ) وهو المستوى المعتمد في أغلب البحوث، نقول أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي والعكس صحيح. وكانت النتائج مبيّنة كما هي في الجدول رقم (4-13):

الجدول رقم (4-13): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

الرقم	المجال	القيمة الاحتمالية (Sig)
01	المنظور المالي	0.080
02	منظور العملاء	0.100
03	منظور العمليات الداخلية	0.200
04	منظور التعلم والنمو	0.094
05	جميع المنظورات	0.200
06	أبعاد تحقيق الميزة التنافسية	0.200
	الاستبيان ككل	0.070

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS/v20.

من نتائج الجدول أعلاه يتضح لنا أن القيمة الاحتمالية (Sig) لكل مجال من مجالات المحور الأول أكبر من مستوى الدلالة أو المعنوية ( $\alpha=0.05$ ) وكذا جميع المجالات (المنظورات) معا، كما نجد أن القيمة الاحتمالية (Sig) لجميع مجالات (أبعاد) المحور الثاني معا أكبر من ( $\alpha=0.05$ )، وعليه يمكننا القول أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، الأمر الذي يسمح لنا بإجراء مختلف الاختبارات المعلمية للإجابة على أسئلة وفرضيات الدراسة.

## خلاصة الفصل

حاولنا في هذا الفصل تقديم ميدان الدراسة وهو مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية والذي يتكون من "مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر (CAB)، مؤسسة مطاحن عمر بن عمر (MAB)"، وقبل هذا قمنا بتعريف الصناعات الغذائية وكذا أهميتها مع التطرق أيضا إلى فروع الصناعات الغذائية في الجزائر وأن مجمع عمر بن عمر ينتمي إلى فرع المصبرات وفرع المطاحن.

كما حاولنا اقتراح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر يمكن تطبيقه من طرفها بإتباع مجموعة من الخطوات المنهجية بدءا برؤية ورسالة المؤسسة ثم إستراتيجيتها بعدها تحديد أهداف ومقاييس وعوامل نجاح حاکمة ومبادرات، وذلك لكل منظور من منظورات بطاقة الأداء المتوازن وهذا يساعدها على تنفيذ إستراتيجيتها بنجاح على أرض الواقع، كما تم تقييم أداء المؤسسة من خلال منظورات بطاقة الأداء المتوازن ووجدنا أن المؤسسة قد حققت نتائج جيدة في جميع مقاييس الأداء تقريبا وعليه حكمنا على أداء المؤسسة الشامل بأنه أداء جيد، حيث كان أفضل أداء بالمرتبة الأولى للمنظور المالي يليه أداء منظور التعلم والنمو ثم أداء منظور العملاء وأخيرا منظور العمليات الداخلية.

كما تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى الإجراءات المنهجية للدراسة بتحديد مجتمع وعينة الدراسة، ثم الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، وقدمنا أداة الدراسة والتي هي "الاستبانة" وكذا إجراءاتها فتوصلنا إلى أن هناك صدق ظاهري لأداة الدراسة، كما تم التأكد من الصدق البنائي لها ومدى الاتساق الداخلي لعباراتها وذلك من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون، كما تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال حساب ألفا كرونباخ، وكذا من أن البيانات المستخرجة منها تتبع التوزيع الطبيعي من خلال استخدام اختبار كولموجوروف- سمرنوف، ليتم بعد ذلك في الفصل الموالي تحليل نتائج بيانات الدراسة واختبار الفرضيات.

## الفصل الخامس:

عرض وتحليل نتائج الدراسة  
الميدانية واختبار الفرضيات

**تمهيد**

بعد ما تعرفنا في الفصل السابق على مجمع عمر بن عمر من خلال التطرق إلى فروعه الثلاث وكذا قمنا بتصميم لإحدى مؤسساته والمتمثلة في مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر بطاقة أداء متوازن كنموذج مقترح، بالاعتماد على عدة معلومات تم جمعها والتي أفادتنا في اقتراح النموذج، كما تطرقنا إلى الإجراءات المنهجية المعتمدة في الدراسة والتي قدمنا فيها عينة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة وكذا أداة الدراسة وإجراءاتها والتي تم فيها استخدام عدة اختبارات بهدف اختبار صدقها وثباتها واختبار التوزيع الطبيعي قبل البدء بتحليل مخرجاتها سواء المعلومات العامة أو الأسئلة التفصيلية لمحاورة الدراسة.

نحاول في هذا الفصل تحليل البيانات إحصائياً واختبار الفرضيات، والذي قسم إلى مبحثين: المبحث الأول منه تم فيه عرض وتحليل نتائج الاستبيان ( عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية، عرض وتحليل محاور الاستبيان)، أما المبحث الثاني تم فيه اختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، واستعراض أبرز النتائج التي توصلت إليها الباحثة، حيث تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا المبحث.

## المبحث الأول: عرض وتحليل نتائج الاستبيان

نحاول في هذا المبحث عرض نتائج بيانات الاستبيان وكذا تحليلها والمتحصل عليها من إجابات أفراد العينة بمجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية، وذلك بدءاً بالبيانات الشخصية والوظيفية، ثم ننتقل إلى متغيرات الدراسة والتي قسمت إلى محورين رئيسيين: المحور الأول تمثل في منظورات بطاقة الأداء المتوازن (المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو) كمتغير مستقل، أما المحور الثاني فيمثل أبعاد الميزة التنافسية (بعد الجودة، بعد التكلفة المنخفضة، بعد المرونة بعد الوقت وبعد الإبداع والابتكار) كمتغير تابع.

## المطلب الأول: الوصف الإحصائي للخصائص الشخصية والوظيفية

سنتطرق في هذا المطلب إلى الخصائص الشخصية للعينة والمتمثلة في الجنس والسن والمستوى التعليمي، كما نتطرق إلى الخصائص الوظيفية والمتمثلة في مدة الخدمة أو الخبرة والمستوى الوظيفي.

## أولاً: الخصائص الشخصية

تتمثل نتائج الخصائص الشخصية لعينة الدراسة فيما يلي:

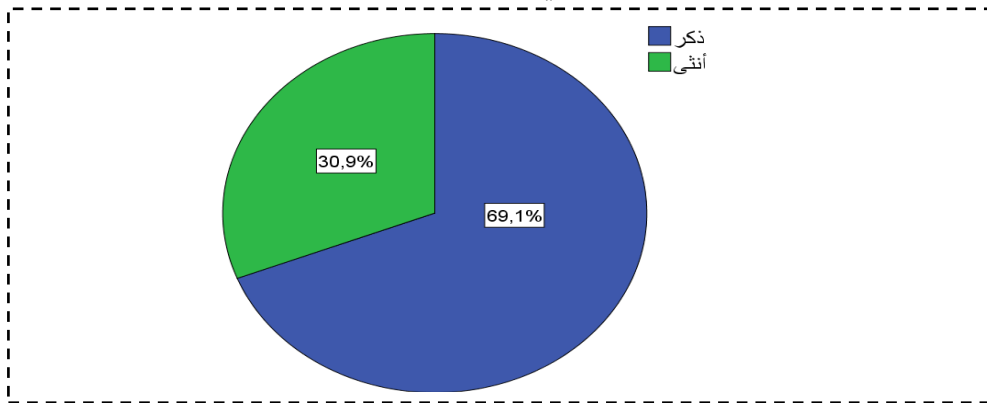
## 1- الجنس:

يوضح الشكل رقم (1-5) والجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
69.1%	105	ذكر
30.9%	47	أنثى
100%	152	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS/v20.

## الشكل رقم (1-5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS/v20.

يتضح لنا من الجدول رقم (5-1) والشكل المرافق له أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث، حيث تقدر نسبة الذكور بـ 69.1% أي ما يعادل 105 ذكر، في حين نسبة الإناث تقدر بـ 30.9% أي ما يعادل 47 أنثى، وهذا الاختلاف نفسه لطبيعة نشاط المجمع، فهو نشاط صناعي والذي يغلب عليه تشغيل الذكور أكثر من الإناث حسب البيئة الصناعية الجزائرية.

## 2- السن:

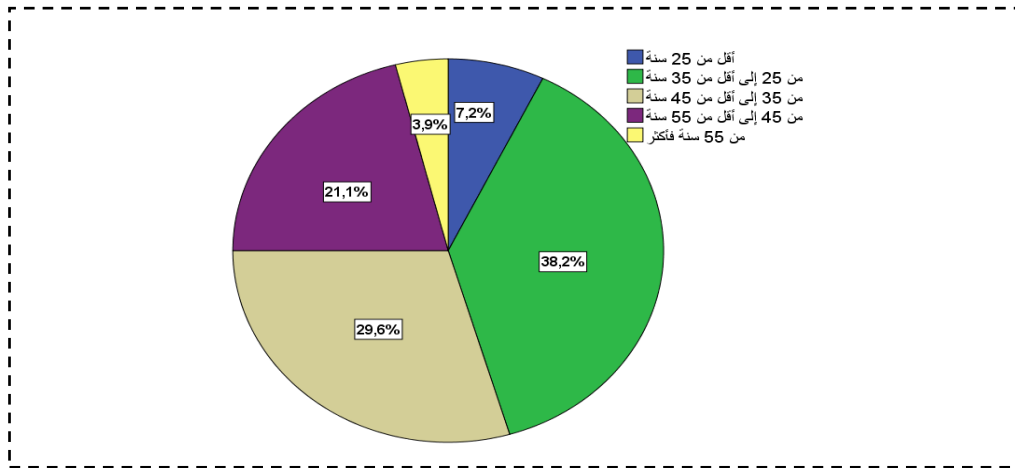
من خلال الجدول الموالي والشكل رقم (5-2) نلاحظ النتائج التي تم التوصل إليها بخصوص توزيع أفراد العينة حسب السن لأفراد عينة الدراسة.

الجدول رقم (5-2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
7.2%	11	أقل من 25 سنة
38.2%	58	من 25 إلى أقل من 35 سنة
29.6%	45	من 35 إلى أقل من 45 سنة
21.1%	32	من 45 إلى أقل من 55 سنة
3.9%	06	من 55 سنة فأكثر
100%	152	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS/v20.

الشكل رقم (5-2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS/v20.

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (5-2) أن أكبر نسبة من العمال تتراوح أعمارهم من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة بنسبة 38.2%، يليهم من تتراوح أعمارهم من 35 إلى أقل من 45 سنة بنسبة 29.6%، ثم الذين تتراوح أعمارهم من 45 إلى أقل من 55 سنة بنسبة قدرت بـ 21.1%، ثم الذين تبلغ

أعمارهم أقل 25 سنة والتي كانت نسبتها 7.2%، أما أصغر نسبة فهي نسبة العمال الذين تبلغ أعمارهم 55 سنة فأكثر حيث قدرت بـ 3.9%، وهذا يدل على أن معظم أفراد العينة هم من الشباب والكهول ويرجع هذا بدرجة كبيرة لطبيعة المهام والأنشطة الممارسة في المؤسسة وهذا ما يدعنا نستنتج أن مجمع عمر بن عمر يدعم ويشجع الفئة الشبابية على العمل لإظهار قدراتها الإبداعية والاستفادة منها قدر الإمكان، وكذا الاستفادة من فئة الكهول من خبراتها خاصة إذا كان هناك تبادل للمعارف بين الأفراد.

### 3- المستوى التعليمي:

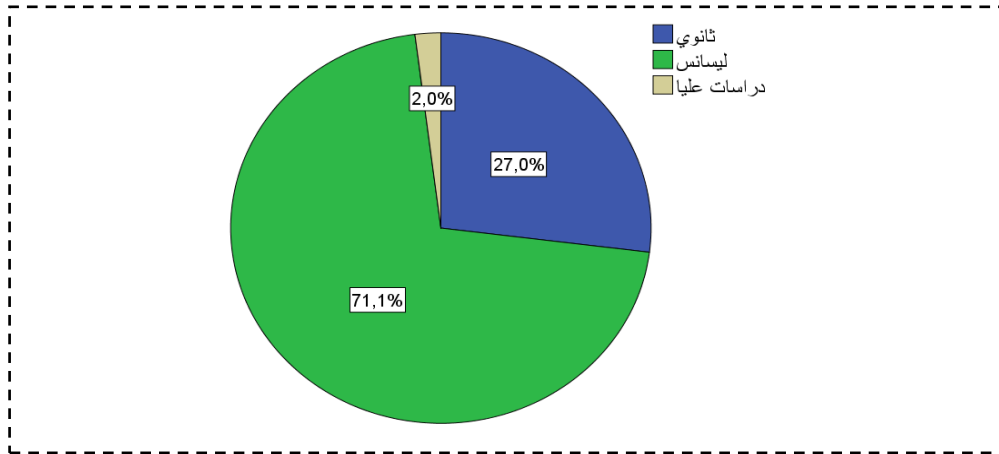
بالنسبة للمستوى التعليمي فقد تحصلنا على النتائج التالية والموضحة في الجدول الموالي وكذا الشكل رقم (3-5).

الجدول رقم (3-5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
27%	41	ثانوي
71.1%	108	ليسانس
2%	3	دراسات عليا
100%	152	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS/v20.

الشكل رقم (3-5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS/v20.

من خلال الجدول رقم (3-5) والشكل أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة من عينة الدراسة هم من المستوى الجامعي بـ 71.1%، ثم المستوى الثانوي بنسبة 27%، يلي ذلك مستوى الدراسات العليا بنسبة 2%، حيث بينت لنا هذه النتائج بأن المؤسسة تهتم بفئة المستوى الجامعي لما توفره لها من كفاءة عالية وهو ما تحتاجه لتحقيق أهدافها.

## ثانياً: الخصائص الوظيفية

تتمثل نتائج الخصائص الوظيفية لعينة الدراسة فيما يلي:

## 1- مدة الخدمة (الخبرة)

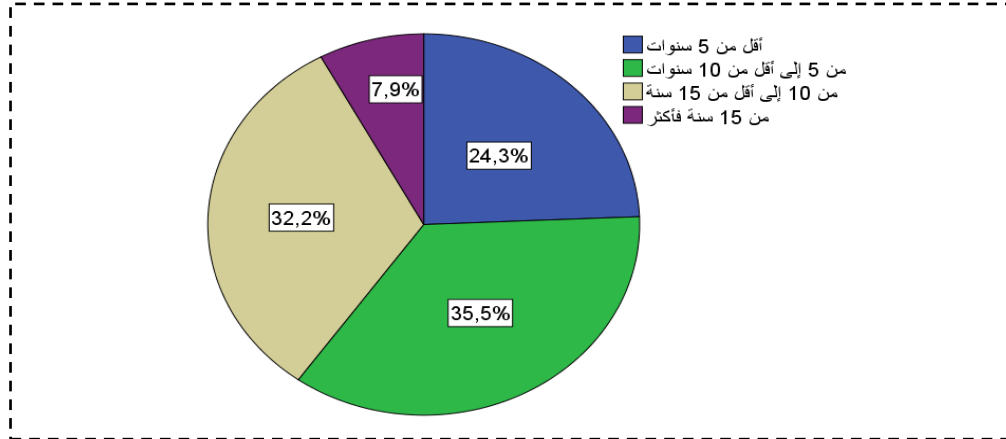
من خلال الجدول الموالي والشكل رقم (4-5) نلاحظ النتائج التي المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد العينة مدة الخدمة بالمجمع.

الجدول رقم(4-5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مدة الخدمة بالمجمع

النسبة المئوية	التكرار	مدة الخدمة
24.3%	37	أقل من 5 سنوات
35.5%	54	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
32.2%	49	من 10 إلى أقل من 15 سنة
7.9%	12	من 15 سنة فأكثر
100%	152	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS/v20.

الشكل رقم(4-5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مدة الخدمة بالمجمع



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS/v20.

من الشكل أعلاه والجدول رقم (4-5) يتضح لنا أن أكبر نسبة لعينة الدراسة لديهم أقدمية في العمل تتراوح من 5 إلى أقل من 10 سنوات بـ 35.5%، يليهم الذين تبلغ خبراتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة بنسبة 32.2%، ثم الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات بـ 24.3%، ثم الذين مدة خبراتهم 15 سنة فأكثر في مؤخرة الترتيب تقدر بـ 7.9%، وتعزو الباحثة ذلك إلى حاجة المؤسسة إلى أيدي عاملة مؤهلة ولديها سنوات خبرة طويلة.

## 2- المستوى الوظيفي:

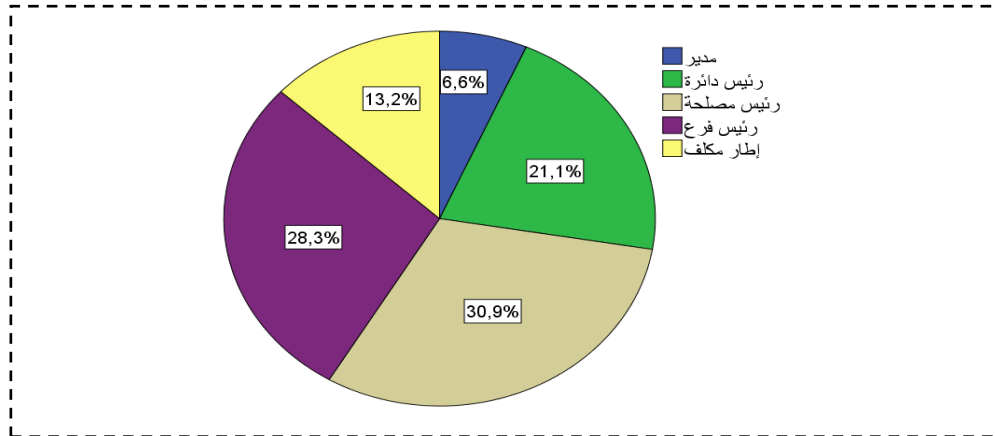
الجدول الموالي والشكل رقم (5-5) يوضح لنا توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي.

الجدول رقم (5-5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الوظيفي
6.6%	10	مدير
21.1%	32	رئيس دائرة
30.9%	47	رئيس مصلحة
28.3%	43	رئيس فرع
13.2%	20	إطار مكلف
100%	152	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS/v20.

الشكل رقم (5-5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS/v20.

من نتائج الجدول السابق يتضح لنا أن ما نسبته 6.6% من الأفراد هم مدراء، بينما 32 فردا يشتغلون رؤساء دوائر بنسبة 21.1%، أما نسبة الأفراد مستوهم الوظيفي كرؤساء مصالح تقدر بـ 30.9%، وما نسبته 28.3% هم رؤساء فروع، في حين نجد نسبة 13.2% من أفراد العينة يمثلون إطار مكلف. وهذا راجع لطبيعة نشاط المجمع.

المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبيان

سيتم في هذا المطلب تحليل محاور الاستبيان والمتمثلة في محور بطاقة الأداء المتوازن كمتغير مستقل والذي يتكون من أربعة منظورات لمعرفة مستوى تطبيق البطاقة بالمجمع، ثم ننتقل إلى محور الميزة التنافسية لمعرفة مستوى تحقق أبعادها بالمجمع والذي قسم إلى خمسة أبعاد، ويتم ذلك باستخدام الإحصاء الوصفي من خلال استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

أولاً: تحليل فقرات محور بطاقة الأداء المتوازن

يتكون محور بطاقة الأداء المتوازن من أربعة منظورات (المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو) وهي كالتالي:

1- تحليل إجابات المبحوثين حول المنظور المالي:

يوضح الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات المنظور المالي كما يلي:

الجدول رقم (5-6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه إجابات المبحوثين عن عبارات

المنظور المالي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى القبول
01	يحرص المجمع على إنتاج سلع جديدة وهذا ما يؤدي إلى زيادة عوائده.	4.26	0.537	02	مرتفع جدا
02	يسعى المجمع دائما إلى فتح أسواق جديدة وإيجاد مستهلكين جدد.	4.01	0.558	06	مرتفع
03	يقوم المجمع بمراقبة العمليات الإنتاجية باستمرار.	4.07	0.658	04	مرتفع
04	لدى المجمع القدرة على توفير التدفقات النقدية المستقبلية والوفاء بالتزاماته.	3.85	0.679	09	مرتفع
05	يسعى المجمع إلى تقليل التكاليف إلى أقصى حد ممكن مع قدرته للمحافظة على الجودة المتوقعة من عملائه.	3.87	0.882	08	مرتفع
06	معدل دوران المخزون بالمجمع كبير.	4.09	0.684	03	مرتفع
07	يتم استغلال موارد وإمكانات المجمع استغلالا أمثل.	4.00	0.876	07	مرتفع
08	يحرص المجمع على زيادة النمو في العوائد السنوية.	4.32	0.695	01	مرتفع جدا
09	لدى المجمع القدرة على التحكم في التكاليف.	4.05	0.707	05	مرتفع
	جميع عبارات المنظور المالي	4.057	0.420	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS/v20.

تبين لنا نتائج الجدول أعلاه أن اتجاهات أفراد العينة نحو جميع عبارات المنظور المالي لبطاقة الأداء المتوازن قد تحصلت على متوسط حسابي قدره (4.057) بانحراف معياري (0.420)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا المنظور يشير إلى مستوى قبول مرتفع، وهذا ما يفسر أن المجمع يولي أهمية كبيرة لمقاييس الأداء المالي من أجل تحسين نتائج المؤسسة وبلوغ أهدافها المنشودة، والمعبر عنها بالعبارات من 01 إلى 09 والتي جاءت متوسطاتها الحسابية محصورة بين (3.85 - 4.32) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.537 - 0.876)، وبمستوى قبول مرتفع جداً للعبارتين (01، 08) ومستوى مرتفع لبقية العبارات (02، 03، 04، 05، 06، 07، 09): فقد كان أعلى متوسط للعبارات (08) بـ (4.32) وانحراف معياري (0.695) والتي احتلت المرتبة الأولى وتشير إلى أن المجمع يحرص على زيادة النمو في عوائده السنوية بالاعتماد على عدة أساليب والموضحة من خلال العبارات (01، 02، 05)، أما المرتبة الثانية جاءت بها العبارة (01) بمتوسط حسابي قدره (4.26) وانحراف معياري (0.537) أي أن المجمع يحرص على إنتاج سلع جديدة وذات جودة عالية سواء إنتاج المصبرات أو العجائن فقد تنوعت تشكيلة منتجات مطاحن عمر بن عمر من (سميد، كسكس، عجائن طويلة عجائن قصيرة، عجائن خاصة) وذلك منذ سنة 2002 إلى سنة 2014 أما تشكيلة منتجات مصبرات عمر بن عمر (طماطم معلبة، منتج الهريسة، والمربي) وذلك منذ نشأتها سنة 1986 إلى سنة 2017 بإضافة (منتج التوابل، طماطم بيتزا، صلصة الطماطم)، كما يستخدم أغلفة وعبوات أكثر صلابة لحفظ وحماية منتجاته، وقد جاءت العبارة (06) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري قدره (0.684) والتي تشير إلى أن معدل دوران المخزون بالمجمع كبير وهذا راجع إلى جودة منتجاته المعروفة في السوق المحلي والدولي فهو يسعى دائماً للتحسين المستمر لها من خلال البحث عن تكنولوجيا جديدة من أجل تمييز منتجاته عن منتجات المنافسين، وقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (03) (4.07) بانحراف معياري قدره (0.658) وعليه نالت المرتبة الرابعة وهذا يؤكد على أن المجمع يقوم بمراقبة العملية الإنتاجية وذلك بدءاً من تلقي المادة الأولية (المدخلات) إلى غاية التعبئة والتغليف (منتج نهائي أو المخرجات) بالكمية والنوعية المطلوبة وهذا من أجل تحليل أسباب انحراف النتائج عن الخطط الموضوعية، وقد تحصلت العبارة (09) على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (0.707) وهذا يدل على أن المجمع لديه القدرة الكافية للتحكم في التكاليف وهذا ما مكنه من بيع منتجاته بأسعار جد تنافسية، وقد جاءت العبارة رقم (02) بالمرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره (4.01) وانحراف معياري قدره (0.558) وهذا يدل على أن المجمع يسعى دائماً إلى فتح أسواق جديدة وإيجاد مستهلكين جدد محلياً وحتى دولياً فقد قام المجمع باقتحام الأسواق الدولية والتي لاقت منتجاته رواجاً وإقبالاً من قبل المستهلكين، وأما العبارة رقم (07) فقد جاءت بالمرتبة السابعة وبمتوسط حسابي بلغ (4.00) وانحراف معياري (0.876) أي أن المجمع يستغل موارده الملموسة وغير الملموسة استغلالاً أمثل وهذا ما مكنه من تقديم منتجات بمواصفات

قياسية، فقد عمل المجمع عبر سنوات كثيرة على تنمية قدراته وخبراته في مجال الصناعات الغذائية، ليصبح اليوم رائداً في السوق الجزائري في هذا القطاع من خلال تكثيف جهوده لتلبية متطلبات الزبائن ونيل رضاهم، والعبارة (05) أتت بالمرتبة الثامنة بمتوسط حسابي قدره (3.87) وانحراف معياري (0.882) وهذا دال على أن المجمع يسعى إلى تقليل التكاليف إلى أقصى حد ممكن مع قدرته للمحافظة على الجودة المتوقعة من عملائه وهذا من أجل تقديم منتجاته بجودة عالية وأسعار معقولة، وقد تحصلت العبارة (04) والأخيرة على المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.679) وهذا ما يعكس قدرة المجمع على توفير التدفقات النقدية المستقبلية والوفاء بالتزاماته المالية.

## 2- تحليل إجابات المبحوثين حول منظور العملاء

من خلال الجدول الموالي نوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول عبارات منظور العملاء.

الجدول رقم (5-7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه إجابات المبحوثين عن عبارات

### منظور العملاء

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى القبول
10	يهتم المجمع بالتعرف على رضا العملاء عن المنتجات المقدمة من طرفه بشكل مستمر.	4.22	0.721	01	مرتفع جدا
11	يهدف المجمع إلى الاحتفاظ بالعملاء الحاليين من خلال تقديم منتجات تلبي رغباتهم وحاجاتهم المادية والمعنوية.	4.11	0.915	03	مرتفع
12	هناك استجابة سريعة لشكاوي العملاء من طرف المجمع.	3.75	1.105	05	مرتفع
13	تسعى إدارة المجمع إلى اكتساب عملاء جدد.	3.63	1.046	08	مرتفع
14	يحافظ المجمع على جودة منتجاته باستمرار لأجل الاحتفاظ بالعملاء.	4.14	0.931	02	مرتفع
15	يستجيب المجمع لطلبات العملاء في الوقت المناسب.	3.92	0.903	04	مرتفع
16	يهتم المجمع بمعرفة ما إذا كان العميل المستهدف ذا ربحية أم لا.	3.65	0.908	07	مرتفع
17	يقوم المجمع بقياس حصته السوقية من مبيعات أسواق معينة.	3.74	0.982	06	مرتفع
	جميع عبارات منظور العملاء	3.895	0.628	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS/v20.

بالنظر إلى نتائج الجدول أعلاه يتبين لنا أن مستوى القبول لمنظور العملاء جاء مرتفع بمتوسط حسابي بلغ (3.895) وانحراف معياري بلغ (0.628)، وهذا يفسر أن المجمع يعي بأهمية منظور

العملاء فهو سبب وجود وأساس بقاء نشاط المؤسسة في سوق المنافسة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على عبارات منظور العملاء بين (3.63-4.22) وبانحرافات معيارية (0.721-1.105)، بمستوى قبول مرتفع جدا للعبارة رقم (10) ومستوى قبول مرتفع للعبارات رقم (11)، (12، 13، 14، 15، 16، 17)، فقد جاءت العبارة (10) بالمرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.22) وانحراف معياري قدر (0.721) وهو ما يدل على أن المجمع يهتم بالتعرف على رضا العملاء عن المنتجات المقدمة من طرفه بشكل مستمر، حيث أن نجاح أو فشل أي مؤسسة مرتبط بمدى رضا المستهلك عن منتجاتها وعليه يضع المجمع تحقيق متطلبات العملاء من أولوياته من خلال وضع برنامج خاص تقوم فيه المصلحة المختصة بدراسة ميدانية لمعرفة متطلبات مستهلكي منتجاتها، أما المرتبة الثانية فقد جاءت للعبارة (14) بمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.931) أي أن المجمع يحافظ على جودة منتجاته باستمرار بهدف الاحتفاظ بالعملاء، فقد أصبح العميل على دراية بالمنتجات المطروحة في السوق ويبحث عن الجودة ويستطيع المقارنة بين المنتجات ويتخذ قراره الشرائي بكل حرية أمام البدائل المتاحة أمامه لذا يسعى المجمع دائما لجعل منتجاته ذات جودة عالية مقارنة بالمنافسين، وهذا ما أكدته أيضا العبارة رقم (11) والتي جاءت بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (0.915) والتي تشير إلى أن المجمع يهدف إلى الاحتفاظ بالعملاء الحاليين من خلال تقديم منتجات تلبي رغباتهم وحاجاتهم المادية والمعنوية وذلك من خلال دراسات السوق، أما العبارة (15) فاحتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.92) وانحراف معياري (0.903) أي أن المجمع يستجيب لطلبات العملاء في الوقت المناسب والمكان المناسب، في حين العبارة (12) بلغ متوسطها الحسابي (3.75) وانحراف معياري (1.105) وجاءت بالمرتبة الخامسة والتي تدل على أن هناك استجابة سريعة لشكاوي العملاء من طرف المجمع من خلال وضع أرقام هاتفية وموقع على الانترنت لكل استفسارات أو شكاوى وتحصلت العبارة رقم (17) على المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.982) أي أن المجمع يقوم بقياس حصته السوقية من مبيعات أسواق معينة، كما يهتم المجمع بمعرفة ما إذا كان العميل المستهدف ذا ربحية أم لا وهذا ما دلت عليه العبارة رقم (16) التي جاءت بالمرتبة السابعة بمتوسط حسابي (3.65) وبانحراف معياري قدر ب(0.908)، أما المرتبة الثامنة والأخيرة جاءت بها العبارة (13) بمتوسط حسابي بلغ (3.63) وانحراف معياري (1.046) والتي تدل على أن إدارة المجمع تسعى إلى اكتساب عملاء جدد ولكنها تركز أولا على المحافظة على عملائها الحاليين والتي لها علاقة طويلة معهم.

### 3- تحليل إجابات المبحوثين حول منظور العمليات الداخلية

حاولنا من خلال الجدول رقم (5-8) تقديم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول عبارات منظور العمليات الداخلية.

الجدول رقم (5-8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه إجابات المبحوثين عن عبارات منظور العمليات الداخلية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى القبول
18	يقوم المجمع بدراسات السوق لجمع المعلومات الدقيقة حول تفضيلات العملاء الحاليين والمتوقعين.	3.88	0.800	05	مرتفع
19	يسعى المجمع دائما إلى تصميم وتطوير منتجات جديدة تلبي الحاجات المتجددة للعملاء.	4.10	0.890	01	مرتفع
20	يشجع المجمع العاملين على الإبداع والابتكار في المنتجات.	3.80	0.899	06	مرتفع
21	يهتم المجمع بخفض نسبة التالف والمعيب بالمنتجات.	4.07	0.914	02	مرتفع
22	يسعى المجمع إلى زيادة كفاءة العمليات الإنتاجية.	4.03	0.999	04	مرتفع
23	يهتم المجمع بقياس طول الوقت من تقديم طلب العميل إلى تسليم المنتج للعميل.	3.54	1.029	08	مرتفع
24	يطبق المجمع نظام توصيل المنتجات في الوقت المحدد لتسليم منتجاته إلى الأسواق المستهدفة.	4.04	0.905	03	مرتفع
25	يعتمد المجمع على حاجات وتوقعات العملاء كأساس لتصميم منتجاته.	3.59	1.013	07	مرتفع
	جميع عبارات منظور العمليات الداخلية	3.880	0.612	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS/v20.

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات منظور العمليات الداخلية قد بلغ (3.880) وانحراف معياري (0.612) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المنظور يشير إلى مستوى قبول مرتفع، وهذا دليل على أن المجمع يهتم بمنظور العمليات الداخلية لأجل تقديم منتجات بجودة عالية وأسعار تنافسية وبالتالي تحقيق رضا العميل وبلوغ الأهداف المالية للمجمع، أما عن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن عبارات هذا المنظور قد تراوحت بين (3.54 - 4.10) وبانحرافات معيارية (0.800-1.029) وبمستوى قبول مرتفع لجميع العبارات (18، 19، 20، 21، 22، 23، 24، 25) حيث احتلت العبارة (19) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.10) وانحراف معياري (0.890) والتي تدل على أن المجمع يسعى دائما إلى تصميم وتطوير منتجات جديدة تلبي الحاجات المتجددة للعملاء، حيث قام المجمع بتوسيع في تشكيلة منتجاته المقدمة إلى السوق متبع في ذلك إستراتيجية التنويع ونجد أن كل ما قام به المجمع هو: إما إدخال التحسينات على منتجاته الحالية فمثلا كان المجمع ينتج فقط سميد ومشتقاته بوزن (25 كغ) في أكياس بلاستيكية ثم قام سنة 2008 بإدخال تحسينات عليه

حيث أصبح ينتج سميد ممتاز بوزن (10 كغ) في أكياس بلاستيكية وهذا يعني الزيادة في عمق مزيج المنتجات، أو دخول لخطوط منتجات جديدة بالنسبة له فمثلا قام المجمع في سنة 2014 بتطوير العمق في خط العجائن القصيرة وهي ما تسمى العجائن الخاصة وهذا بإضافة بعض الأصناف الجديدة على خط العجائن القصيرة والمتمثلة في معكرونة لازانيا (500غ)، ومعكرونة فرالي (500غ)، ومعكرونة فراشة (500غ)، ومعكرونة كانيلوني (250غ) وهذا فيما يخص وحدة السميد والعجائن، أما في وحدة المصبرات فقد أضاف المجمع منتجات جديدة تمثلت في التوابل طماطم بيتزا، صلصة الطماطم. في حين جاءت المرتبة الثانية للعبارة (21) بمتوسط حسابي قدره (4.07) وانحراف معياري (0.914) والتي تشير إلى أن المجمع يهتم بخفض نسبة التالف والمعيب بمنتجاته وللتأكد من ذلك يجري المخبر مجموعة من الفحوصات والتحليل على المنتجات بدءا من المادة الأولية إلى غاية المنتج النهائي، وهذا لضمان جودة المادة الأولية وسلامة العملية الإنتاجية والتأكد من الحصول على منتج وفق المقاييس المطلوبة، وقد جاءت العبارة (24) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.905) أي أن المجمع يطبق نظام توصيل المنتجات في الوقت المحدد لتسليم منتجاته إلى الأسواق المستهدفة، فالمجمع يعتمد على التوزيع غير المباشر في تصريف منتجاته، بحيث توزع منتجاته عن طريق نقاط البيع وتجار الجملة، ويتولى تجار الجملة عملية توزيع المنتجات سواء باستخدام وسائلهم الخاصة أو بوسائل نقل مستأجرة، أما عن نقاط البيع فتربطهم علاقة تعاقدية مع المجمع ويقتصر عملهم على استلام المنتجات من المجمع وإعادة بيعها إلى تجار الجملة بحيث هؤلاء الموزعين يتحصلون على هامش ربح وهذا ضمن الاتفاق الذي يربطهم مع المجمع، وفيما يخص المرتبة الرابعة فقد جاءت بها العبارة رقم (22) بمتوسط حسابي قدره بـ (4.03) وانحراف معياري (0.999)، وهذا دليل على أن المجمع يسعى إلى زيادة كفاءة العمليات الإنتاجية فهو يستعمل تكنولوجيا مستوردة جد متطورة والمتمثلة في الآلات والمعدات المستعملة في العملية الإنتاجية وكذلك في تخزين المواد الأولية والمنتجات المصنعة ذات التكنولوجيا الإيطالية والألمانية، وقد أتت العبارة رقم (18) بالمرتبة الخامسة وبمتوسط حسابي بلغ (3.88) وانحراف معياري (0.800) وهذا يؤكد على أن المجمع يقوم بدراسات السوق لجمع المعلومات الدقيقة حول تفضيلات العملاء الحاليين والمتوقعين، ونالت العبارة (20) المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره (3.80) وانحراف معياري (0.899)، وهذا دال على أن المجمع يشجع العاملين على الإبداع والابتكار في المنتجات وهذا ما يعكس تعدد تشكيلة منتجات المجمع، في حين جاءت العبارة (25) في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره (3.59) وانحراف معياري (1.013) أي أن المجمع يعتمد على حاجات وتوقعات العملاء كأساس لتصميم منتجاته ويتم التعرف عليها من خلال دراسات السوق وهذا ما أكدته العبارة السابقة (18)، وأخيرا جاءت العبارة (23) بالمرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.54) وانحراف معياري (1.029) وهي تدل على أن المجمع يهتم بقياس طول الوقت من تقديم طلب العميل إلى تسليم المنتج للعميل.

## 4- تحليل إجابات المبحوثين حول منظور التعلم والنمو

إن الجدول رقم (5-9) يوضح لنا المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول عبارات المنظور الرابع لبطاقة الأداء المتوازن وهو منظور التعلم والنمو.

الجدول رقم (5-9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه إجابات المبحوثين عن عبارات منظور التعلم والنمو

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى القبول
26	يوفر المجمع دورات تدريبية لتطوير مهارات العاملين.	4.42	0.570	01	مرتفع جدا
27	يخصص المجمع ميزانية كافية لإعادة تأهيل وتدريب العاملين.	4.10	0.787	04	مرتفع
28	يسمح المجمع بمشاركة الأفراد العاملين في اتخاذ القرارات المهمة.	3.79	0.851	06	مرتفع
29	يوفر المجمع ظروف عمل محفزة تساعد على الابتكار.	3.70	0.875	08	مرتفع
30	يمنح المجمع حوافز مادية ومعنوية عادلة تشجع على العمل.	3.72	0.831	07	مرتفع
31	يقوم المجمع على استخدام تكنولوجيا معلومات متقدمة في تصميم النظام الإنتاجي.	4.13	0.734	02	مرتفع
32	يهتم المجمع بتحديث الأجهزة والآلات المستخدمة في العملية الإنتاجية.	4.07	0.761	05	مرتفع
33	يضع المجمع إجراءات تنظيمية واضحة لجميع العاملين.	4.11	0.738	03	مرتفع
	جميع عبارات منظور التعلم والنمو	4.004	0.514	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS/v20.

من خلال استعراض نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن اتجاهات أفراد العينة نحو جميع عبارات منظور التعلم والنمو قد تحصلت على متوسط حسابي قدره (4.004) وانحراف معياري (0.514)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المنظور يشير إلى مستوى قبول مرتفع، وهذا ما يفسر أن المجمع يهتم بمنظور التعلم والنمو لأهميته البالغة في تحقيق جميع مقاييس المناظير السابقة فالمجمع يحاول إعداد البنية التحتية المناسبة والأجواء المناسبة لتطوير وتحسين عمليات التعلم وبالتالي التحسين والنمو طويل الأجل، وقد تراوح المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة عن عبارات هذا المنظور ما بين (3.70-4.42) وانحراف معياري تراوح بين (0.570 - 0.875) وبمستوى قبول مرتفع جدا للعبرة (26) ومستوى مرتفع لبقية العبارات (27، 28، 29، 30، 31، 32، 33)، أما على مستوى العبارات فقد تحصلت العبرة (26) على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.42) وانحراف معياري (0.570) أي أن أفراد العينة يؤكدون

على أن المجمع يوفر دورات تدريبية لتطوير مهارات العاملين واعتبرت التدريب والتعليم كاستثمار معنوي في الكفاءات، وذلك من خلال إعداد برامج تأهيل كل حسب تخصصه بالإضافة لدورات في تخصصات أخرى وهذا بإعداد برنامج سنوي (كتقديم دورات تدريبية لامتلاك المهارات الأساسية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة داخل المؤسسة، تقديم دورات تدريبية على استخدام الآلات الجديدة المستعملة لإنتاج المنتجات) ويتعامل المجمع مع جهات تعليمية خاصة (المعهد العالي للتسيير بعنابة، معهد التكوين العالي) وكذلك تقوم بإرسال موظفيها إلى المؤسسات الحكومية الخاصة، وللإشارة فإن المجمع يوفر دورات تدريبية لجميع العاملين حتى عمال النظافة، في حين جاءت العبارة (31) بالمرتبة الثانية وتحصلت على متوسط حسابي قدره (4.13) بانحراف معياري (0.734) وهذا دليل على أن المجمع يقوم على استخدام تكنولوجيا معلومات متقدمة في تصميم النظام الإنتاجي، وقد تحصلت العبارة رقم (33) على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (0.738) أي أن أفراد العينة يوافقون على أن المجمع يضع إجراءات تنظيمية واضحة لجميع العاملين وهذا ما مكن من تسهيل العمل بالمجمع وبدون مشاكل، أما العبارة (27) فقد احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (4.10) وانحراف معياري (0.787) وهي دالة على أن المجمع يخصص ميزانية كافية لإعادة تأهيل وتدريب العاملين حيث يخصص المجمع نسبة معينة من رأسماله المادي للاستثمار البشري، وجاءت العبارة (32) بالمرتبة الخامسة وبلغ متوسطها الحسابي (4.07) وانحرافها المعياري قدر بـ (0.761) وهذا ما يفسر أن المجمع يهتم بتحديث الأجهزة والآلات المستخدمة في العملية الإنتاجية، وهذا للحفاظ على جودة منتجاته، فالمجمع يعتمد في تجهيز مصانعه ومختبراته بأحدث الآلات والتقنيات الحديثة، إذ اعتمد في مجال المطاحن على التكنولوجيا الإيطالية، أما عن المخبر فقد عمل على تجهيزه بالتكنولوجيا الأوروبية (ألمانيا، فرنسا، سويسرا، إنجلترا والولايات المتحدة الأمريكية)، وقد جهزت المكاتب أحدث الحواسيب وتقنيات الاتصال، أما في مجال المصبرات فهو يعتمد على التكنولوجيا الإيطالية وهذا لملائمة جودة آلاتها، وفيما يخص المرتبة السادسة فقد تحصلت عليها العبارة (28) وبمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.851) أي أن المجمع يسمح بمشاركة الأفراد العاملين في اتخاذ القرارات المهمة، وهذا يساعد على تحسين نوعية القرار وجعل القرار المتخذ أكثر ثبات وقبول لدى العاملين فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة، وجاءت العبارة (30) بالمرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.72) وانحراف معياري قدر بـ (0.831) ومعنى ذلك أن المجمع يمنح حوافز مادية ومعنوية عادلة تشجع على العمل، في حين أتت العبارة (29) بالمرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.70) وانحراف معياري (0.875) وهذا دليل على أن المجمع يوفر ظروف عمل محفزة تساعد على الابتكار وهذا لأجل اكتساب المجمع للمكانة السوقية التي يطمح لها والوصول إلى منتجات تحترم مقاييس الإنتاج الدولية وذات جودة عالية.

ثانيا: تحليل فقرات محور تحقيق الميزة التنافسية

يتكون محور تحقيق الميزة التنافسية من خمسة أبعاد (بعد الجودة، بعد التكلفة المنخفضة، بعد المرونة، بعد الوقت وبعد الإبداع والابتكار) وهي كالتالي:

### 1- تحليل إجابات المبحوثين حول بعد الجودة:

يوضح الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعد الجودة كما يلي:

الجدول رقم (5-10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه إجابات المبحوثين عن

#### عبارات بعد الجودة

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى القبول
01	يقوم المجمع بشراء مدخلات الإنتاج ذات نوعية جيدة.	4.36	0.759	01	مرتفع جدا
02	منتجات المجمع المقدمة للسوق تتطبق مع رغبات العملاء.	4.21	0.794	03	مرتفع جدا
03	يقوم المجمع على زرع وتنمية ثقافة الجودة لدى العاملين متضمنة ضرورة الأداء السليم من المرة الأولى.	4.06	0.643	04	مرتفع
04	يحدد المجمع الجودة من وجهة نظر العميل.	3.86	0.833	05	مرتفع
05	يسعى المجمع إلى جعل مواصفات منتجاته مطابقة مع المواصفات القياسية.	4.28	0.692	02	مرتفع جدا
	جميع عبارات بعد الجودة	4.148	0.599	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS/v20.

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات بعد الجودة قد بلغ (4.148) وبانحراف معياري قدره (0.599) وحسب مقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى مستوى قبول مرتفع وهذا دليل على أن المجمع يهتم بدرجة كبيرة بالجودة فهو يعي بأهمية الجودة باعتبارها مفتاح النجاح والتطور لأي مؤسسة لأنها تؤمن بقائها وتعطيها ميزتها التنافسية وتحافظ على ثقة العملاء، وقد ركز المجمع في ثقافته التنظيمية على الجودة وهذا ليس فيما يخص المنتج النهائي فقط، بل في كامل سير العملية الإنتاجية بدءا من المادة الأولية، استقبالها، تخزينها، تحويلها وتعبئتها، فهو يركز على ما يعرف بـ (m5) أو "مخطط ايشيكاوا" (جودة المادة الأولية "matière première"، الآلات والتكنولوجيا المستخدمة "matériels"، اليد العاملة "main d'œuvre"، مراقبة التقنيات "méthode"، مراقبة المحيط "milieu") كما يعمل على التحسين المستمر من خلال تحديث المرافق الصناعية والتحكم في العمليات الإنتاجية للوصول إلى متطلبات الجودة العالمية، وهذا ما مكنه من اختراق الأسواق بسهولة وأصبح رائدا في مجال

الصناعات الغذائية، أما على مستوى العبارات لهذا البعد فقد تراوح المتوسط الحسابي لها بين (3.86-4.36) والانحراف المعياري تراوح بين (0.643-0.833) وبمستوى قبول مرتفع جدا للعبارات (01، 02، 05) ومستوى قبول مرتفع لبقية العبارات (03، 04)، فقد احتلت العبارة (01) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.36) وانحراف معياري (0.759) وهذا دليل على أن أفراد العينة يؤكدون على أن المجمع يقوم بشراء مدخلات الإنتاج ذات نوعية جيدة، فالمجمع يهتم بجودة المادة الأولية حيث يعمل على اختيار القمح ذو الجودة العالية وذلك من خلال استيراده من كندا والولايات المتحدة الأمريكية أو ما يحصل عليه من الديوان الجزائري المهني للحبوب، إلى جانب هذا فإن المخبر يسهر على التأكد من جودة المادة الأولية، أما فيما يخص الطماطم فقد عمل المجمع على إنشاء مؤسسة التنمية الفلاحية "المشاتل" ببلدية الفجوج وهذا لتحسين نوعية وجودة الطماطم ومضاعفة الكمية، وقد جاءت العبارة (05) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.28) وانحراف معياري قدر ب (0.692) وهذا معناه أن المجمع يسعى إلى جعل مواصفات منتجاته مطابقة مع المواصفات القياسية، وفعلا فقد عمل على تقديم أحسن وأجود المنتجات على المستويين المحلي والدولي، وهذا ما جعله يتحصل على العديد من مواصفات الايزو "ISO" (International Organisation For Standardisation)، فقد تحصل على شهادة ISO 9001 والخاصة بنظام إدارة الجودة، ويستند المجمع تطبيق نظام إدارة الجودة على المعيار الدولي ISO 9001: 2008، كما تحصل على شهادة "ISO 22000" نسخة 2005 والتي تعني بإدارة سلامة الغذاء سنة 2012، أما المرتبة الثالثة فقد تحصلت عليها العبارة (02) بمتوسط حسابي (4.21) وانحراف معياري بلغ (0.794) أي أن منتجات المجمع المقدمة للسوق تنطبق مع رغبات العملاء وذلك من خلال إدخال لخطوط إنتاج جديدة وتطوير خطوط الإنتاج القديمة وخير دليل على ذلك علامته التجارية المعروفة محليا ودوليا، في حين احتلت العبارة (03) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (4.06) وانحراف معياري (0.643) وهذا دال على أن المجمع يقوم على زرع وتنمية ثقافة الجودة لدى العاملين متضمنة ضرورة الأداء السليم من المرة الأولى، والعبارة (04) والأخيرة نالت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.833) وهذا يعني أن المجمع يحدد الجودة من وجهة نظر العميل، فالمجمع يضع متطلبات العميل من أولوياته.

## 2- تحليل إجابات المبحوثين حول بعد التكلفة المنخفضة:

يوضح الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعد التكلفة المنخفضة كما يلي:

الجدول رقم (5-11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه إجابات المبحوثين عن عبارات بعد التكلفة المنخفضة

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى القبول
06	يسهم المجمع باستمرار في عمليات خفض التكلفة لتقديم منتجات بأسعار تنافسية.	4.18	0.862	01	مرتفع
07	يستخدم المجمع بعض المواد الأولية رخيصة السعر دون المساس بجودة المنتج.	3.04	1.048	06	متوسط
08	يسعى المجمع دائما إلى خفض التكاليف الصناعية باستمرار.	3.84	0.798	03	مرتفع
09	يسعى المجمع دائما إلى خفض تكاليف التسويق باستمرار.	3.79	0.769	05	مرتفع
10	يدعم المجمع أنشطة البحث والتطوير من أجل تخفيض كلف الإنتاج.	4.05	0.758	02	مرتفع
11	يقوم المجمع بزرع وتنمية ثقافة ترشيد التكلفة لدى كافة المستويات.	3.82	0.541	04	مرتفع
	جميع عبارات بعد التكلفة المنخفضة	3.786	0.584	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS/v20.

من خلال استعراض نتائج الجدول السابق نلاحظ أن اتجاهات أفراد العينة نحو جميع عبارات بعد التكلفة المنخفضة قد تحصلت على متوسط حسابي قدره (3.786) وانحراف معياري (0.584) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى مستوى قبول مرتفع، وهذا معناه أن المجمع يهتم بخفض التكاليف بهدف بيع منتجاته بأسعار تأخذ بعين الاعتبار القدرة الشرائية للمستهلك، ولأجل ذلك فقد توجه المجمع للاستثمار في المجال الزراعي ليتمكن من التحكم في أسعار المواد الخام وجودة المنتجات، وكل هذا يؤدي إلى التحكم في التكاليف وطرح منتجات بأسعار تنافسية في الأسواق المستهدفة، وفيما يخص المتوسطات الحسابية لعبارات بعد التكلفة المنخفضة فقد تراوحت بين (3.04 - 4.18) وانحراف معياري تراوح بين (0.541 - 1.048) وبمستوى قبول مرتفع لجميع العبارات (06، 08، 09، 10، 11) باستثناء العبرة (07) فمستوى قبولها متوسط، حيث جاء أعلى متوسط حسابي للعبرة (06) قدره (4.18) وانحراف معياري (0.862) متحصلا بذلك على المرتبة الأولى وهي تدل على أن المجمع يسهم باستمرار في عمليات خفض التكلفة لتقديم منتجات بأسعار تنافسية، أما العبرة (10) فقد جاءت بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4.05) وانحراف معياري (0.758) وهي تدل على أن المجمع يدعم أنشطة البحث والتطوير من أجل تخفيض كلف الإنتاج، ولتحقيق ذلك فقد عمل على تحسين نوعية الطماطم التي تزرع

في الجزائر، حيث أسس المجمع مؤسسة تابعة متخصصة في التنمية الزراعية (المشاتل) عام 2003 لإجراء التجارب مع مزارعي الطماطم، وتتكون وحدة البحث من 5 مهندسين زراعيين وتوفر التدريب والمساعدة، ومن خلال هذه المؤسسة قام بتغيير حقيقي في كيفية زراعة الطماطم، ونظرا لنجاح المجمع مع الطماطم، فقد عمل على تطبيق النهج نفسه مع الحبوب ابتداء من 2010 فأقام مشروع لإنشاء شبكة لتحسين وتعزيز جودة القمح الصلب في المنطقة الشرقية للبلاد، الهدف منها هو تمكين الجزائر من إنتاج القمح بجودة عالية، حيث يعد تطوير نوعية المادة الأولية التي يستخدمها الهدف الرئيسي له لأنه يساعد ذلك في ربح الوقت من جهة وخفض التكاليف من جهة أخرى بالإضافة إلى زيادة المردودية، فاستثمار المجمع في مجال التطوير لفلاحي جاء من وراء إيمانه بأنه بدون تطوير الفلاحة لا نستطيع التحدث عن تطوير صناعة غذائية في الجزائر، فالفلاح والمصنع كلاهما له دور في تحقيق نتائج أفضل، في حين جاءت العبارة (08) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.84) وانحراف معياري (0.798) أي أن المجمع يسعى دائما إلى خفض التكاليف الصناعية باستمرار وهذا من خلال مواكبته للتكنولوجيا باقتناء الآلات والمعدات الحديثة، وجاءت العبارة (04) بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.541) وهذا يعني أن المجمع يقوم بزراعة وتنمية ثقافة ترشيد التكلفة لدى كافة المستويات والعبارة رقم (09) جاء بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.769) وهو دال على أن المجمع يسعى دائما إلى خفض تكاليف التسويق باستمرار، وانطلاقا من هذا وفيما يخص بترويج منتجات المجمع، نجد أن المجمع وعلى الرغم من أهمية الترويج، فإننا لا نرى لمنتجات المجمع ترويجا كبيرا إذ أنها لا تولي له أهمية قصوى، لقناعة المجمع بأنه يقدم منتج ذو جودة عالية قادر على بيع نفسه، لكنها تستعمل وسائل للترويج رغم قلتها، حيث تعتمد بدرجة أعلى على العلاقات العامة (المشاركة في معارض محلية أو دولية، العلاقات مع الصحافة المشاركة في الملتقيات وتمويل نشاطات رياضية إضافة إلى تدعيم بعض الجمعيات الخيرية)، كما اهتمت بالإشهار (اللوحات الإشهارية، التلفزيون، الانترنت، تغليف شاحنات التوزيع بشعار المؤسسة) وتنشيط المبيعات (منح الهدايا لعدة أطراف في كل سنة) والبيع الشخصي (التعامل مع تجار الجملة)، وأخيرا العبارة (07) جاءت بالمرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.04) وانحراف معياري قدر بـ (1.048) وهي تشير إلى أن المجمع يستخدم بعض المواد الأولية رخيصة السعر دون المساس بجودة المنتج، وقد كان مستوى قبولها متوسط أي أن أفراد العينة لا يوافقون على هذه العبارة فالمجمع لا يهتم بسعر المواد الأولية بقدر ما يهتم بجودتها وهذا ما أكدته العبارة (01) من بعد الجودة والتي جاءت بمستوى قبول مرتفع جدا.

### 3- تحليل إجابات المبحوثين حول بعد المرونة:

يوضح الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعده المرونة كما يلي:

الجدول رقم (5-12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه إجابات المبحوثين عن

## عبارات بعد المرونة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى القبول
12	لدى المجمع القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في تصاميم منتجاته.	3.95	0.722	04	مرتفع
13	يستجيب المجمع للتغير في حجم الإنتاج بالزيادة أو بالنقصان وبحسب مستويات الطلب.	4.13	0.697	02	مرتفع
14	يستجيب المجمع للتغيرات المستمرة في رغبات العملاء.	3.97	0.745	03	مرتفع
15	لدى المجمع القدرة على تعديل المنتجات الموجودة بسرعة.	3.82	0.817	05	مرتفع
16	لدى المجمع القدرة على الاستجابة السريعة لأوقات تغيير تسليم المنتجات.	4.16	0.714	01	مرتفع
	جميع عبارات بعد المرونة	4.007	0.578	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS/v20. 4.007 3.786 4.148

توضح لنا نتائج الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات بعد المرونة قد بلغ (4.007) وانحراف معياري (0.578)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى مستوى قبول مرتفع، أي أن المجمع لديه القدرة على الاستجابة إلى أو التكيف مع الحالات الجديدة وهذا ما توضحه العبارات، فقد تراوح المتوسط الحسابي لعبارات هذا البعد بين (3.82 - 4.16) وانحراف معياري تراوح بين (0.697 - 0.817) وبمستوى قبول مرتفع لجميع العبارات (12، 13، 14، 15، 16)، فقد تحصلت العبارة (16) على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري قدر بـ (0.714)، أي أن المجمع لديه القدرة على الاستجابة السريعة لأوقات تغيير تسليم المنتجات حيث يمتلك المجمع مخازن لتخزين المواد الأولية والمنتجات المصنعة وهذا لمواجهة التقلبات في الطلب ويتحمل بذلك تكاليف التخزين، أما العبارة (13) فقد جاءت بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4.13) وانحراف معياري بلغ (0.697) وهذا ما يدل على أن المجمع يستجيب للتغير في حجم الإنتاج بالزيادة أو بالنقصان وبحسب مستويات الطلب، في حين جاءت العبارة (14) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.97) وانحراف معياري (0.745) وهذا يعني أن المجمع يستجيب للتغيرات المستمرة في رغبات العملاء لأنه يقوم بدراسات السوق وليتعرف على حاجات ورغبات العملاء وهذا ما يفسر تعدد تشكيلة منتجات المجمع، ولقد أتت العبارة (12) بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.95) وانحراف معياري بلغ (0.722) وهي تدل على أن المجمع لديه القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في تصاميم منتجاته وهذا لتلبية أذواق ورغبات أكبر شريحة ممكنة وهذا ما أكدته العبارة (19) من منظور العمليات الداخلية لمحور بطاقة الأداء المتوازن

وجاءت العبارة (15) بالمرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري بلغ (0.817) وهذا دليل على أن المجمع لديه القدرة على تعديل المنتجات الموجودة بسرعة وهذا حسب طلبات العملاء لأجل كسب رضاهم.

#### 4- تحليل إجابات المبحوثين حول بعد الوقت:

يوضح الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعد الوقت كما يلي:

الجدول رقم (5-13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه إجابات المبحوثين عن

#### عبارات بعد الوقت

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى القبول
17	يلتزم المجمع بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات إلى العملاء باستمرار.	4.26	0.636	01	مرتفع جدا
18	لدى المجمع القدرة على تصميم منتجات جديدة بسرعة وتقديمها للسوق.	3.94	0.848	03	مرتفع
19	يسهم المجمع في تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات.	3.93	0.769	04	مرتفع
20	لدى المجمع القدرة على تسليم طلبيات الزبائن في وقت أسرع من المنافسين.	4.10	0.735	02	مرتفع
	جميع عبارات بعد الوقت	4.057	0.622	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS/v20.

من خلال استعراض نتائج الجدول السابق نجد أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات بعد الوقت قد بلغ (4.057) وبانحراف معياري قدره (0.622)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى مستوى قبول مرتفع، أي أن المجمع يهتم بهذا البعد لما له من أهمية بالغة في كسب رضا العملاء، فقد تراوح المتوسط الحسابي لعبارات هذا البعد بين (3.93 - 4.26) وبانحراف معياري تراوح بين (0.636 - 0.848) وبمستوى قبول مرتفع جدا للعبارة (17) ومستوى مرتفع للعبارة (18، 19، 20)، وعلى مستوى العبارات فقد جاءت العبارة (17) بالمرتبة الأولى أي بأعلى متوسط وقدر ب (4.26) وانحراف معياري (0.636) وهذا دليل على أن المجمع يلتزم بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات إلى العملاء باستمرار، فالمجمع يسعى إلى جعل وقت المعالجة قصير بالإضافة إلى انتظام المواعيد في التسليم، فتقليل الوقت بين الطلب من المنتج والموزع يعتبر عامل نجاح نظام التوزيع المادي، لهذا بعد عملية الإنتاج وبناء على طلبيات تجار الجملة ونقاط البيع التي تصل المجمع يتم تسليمها إلى من طلبها، وذلك عن طريق حملها بوسائل نقل مخصصة بتجار الجملة ونقاط البيع، وقبل أخذها يجب التأكد من صلاحيتها ومطابقتها للمواصفات

التي ذكرت في الفاتورة، وأنت العبارة (20) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4.10) وانحراف معياري (0.735)، أي أن المجمع لديه القدرة على تسليم طلبيات الزبائن في وقت أسرع من المنافسين، ولتحقيق ذلك يقوم المجمع بإتباع إستراتيجية التوزيع المكثف، فهو يسعى لتواجد منتجاته في جميع أنحاء الوطن أي الوصول إلى تغطية سوقية شاملة، حيث يوكل مهمة توزيع منتجاته لتاجر الجملة الذي يتولى نقل المنتج بنفسه ويتحمل تكليف النقل، ويعمل على توطيد العلاقة معهم وكسب ولائهم من خلال الخصومات والامتيازات، في حين العبارة (18) جاءت بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.94) وانحراف معياري (0.848)، وهذا معناه أن المجمع لديه القدرة على تصميم منتجات جديدة بسرعة وتقديمها للسوق ونذكر هنا بالأخص العجائن فقد أنتج سنة 2009 العجائن القصيرة والكسكس وقد أضاف بعض الأصناف الجديدة على خط العجائن القصيرة والمتمثلة في قلم (ريشة) والبرغي وكان ذلك سنة 2010، في حين قام في نهاية 2011 بإنتاج العجائن الطويلة وقد قام بإضافة بعض الأصناف الجديدة على خط العجائن الطويلة والمتمثلة في فرمسيال وشرائح طويلة وكان ذلك سنة 2012، وقد قام أيضا في نهاية 2013 بداية 2014 بتطوير العمق في خط العجائن القصيرة وهي ما تسمى العجائن الخاصة، وأخيرا جاءت العبارة (19) بالمرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.93) وانحراف معياري (0.769)، أي أن المجمع يسهم في تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات، وهذا من خلال استيراده للتكنولوجيا الحديثة والمناسبة.

#### 5- تحليل إجابات المبحوثين حول بعد الإبداع والابتكار:

يوضح الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعدها الإبداع والابتكار كما يلي:

الجدول رقم (5-14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه إجابات المبحوثين عن

#### عبارات بعد الإبداع والابتكار

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى القبول
21	يعرض المجمع منتجات جديدة ومطورة.	4.34	0.610	01	مرتفع جدا
22	هناك إبداع في طرائق الإنتاج لدى المجمع.	3.74	0.842	04	مرتفع
23	هناك تطوير في عمليات وأساليب الإنتاج.	4.03	0.776	02	مرتفع
24	يشجع المجمع على توليد الأفكار والمفاهيم الجديدة.	3.81	0.812	03	مرتفع
25	هناك إبداع في الهيكل التنظيمي لدى المجمع.	3.68	0.817	05	مرتفع
	جميع عبارات الإبداع والابتكار	3.922	0.630	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS/v20.

يوضح لنا الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الإبداع والابتكار حيث تحصلت جميع عبارات هذا البعد على متوسط حسابي قدره (3.922) وانحراف معياري قدره (0.630) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى مستوى قبول مرتفع، وهذا يدل على أن المجمع يعي بأهمية الإبداع والابتكار في استمرار نشاط المجمع، وقد تراوحت المتوسطات بين (3.68 - 34.4) والانحرافات المعيارية ما بين (0.610 - 0.842) وبمستوى قبول مرتفع جدا للعبارة (21) ومرتفع لبقية العبارات (22، 23، 24، 25)، وعليه قد تحصلت العبارة (21) على المرتبة الأولى وبأعلى متوسط حسابي قدره (4.34) وانحراف معياري (0.610) والتي تعني أن المجمع يعرض منتجات جديدة ومطورة وهذا ما أكدته العبارة (01) من المنظور المالي والعبارة (19) من منظور العمليات الداخلية لمحور بطاقة الأداء المتوازن، في حين جاءت العبارة (23) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.776)، وهذا دليل على أن المجمع يقوم على تطوير عمليات وأساليب الإنتاج بالاعتماد على وسائل تكنولوجية متطورة، وتحصلت العبارة (24) على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.81) وانحراف معياري قدره ب (0.812) والتي تشير إلى أن المجمع يشجع على توليد الأفكار والمفاهيم الجديدة، وجاءت العبارة (22) بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.74) وانحراف معياري (0.842) وهذا معناه أن هناك إبداع في طرائق الإنتاج لدى المجمع وهذا من أجل تسهيل عملية الإنتاج وإنتاج منتجات ذات جودة، وقد جاءت العبارة (25) بالمرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري بلغ (0.817) وهذا دليل على أن هناك إبداع في الهيكل التنظيمي لدى المجمع كلما احتاج الأمر لذلك، فمثلا في وحدة المصبرات كان آخر إبداع في الهيكل التنظيمي سنة 2017 حيث تحول قسم المالية إلى مديرية المالية والمحاسبة والتي تحوي قسمين قسم المالية وقسم المحاسبة.

## المبحث الثاني: اختبار الفرضيات وتحليل النتائج

سيتم من خلال هذا المبحث اختبار فرضيات الدراسة التي تم وضعها وذلك من خلال مطلين، حيث نختبر في المطلب الأول الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية، وذلك لمعرفة أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمناظيرها الأربعة (المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو) على تحقيق الميزة التنافسية بمجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية- قالمه-، أما المطلب الثاني فقد خصص لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية وذلك لمعرفة الفروق لإجابات أفراد العينة نحو تطبيق منظورات بطاقة الأداء المتوازن (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) وتحقيق الميزة التنافسية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية بمجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية.

## المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية

سيتم من خلال هذا المطلب اختبار الفرضية الرئيسية الأولى، ثم نختبر فرضياتها الفرعية المنبثقة منها كما يلي:

## أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

سيتم اختبار الفرضية الرئيسية الأولى بوضع فرضيتين هما فرضية العدم والفرضية البديلة وذلك كمايلي:

✓  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$  لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن

بمنظوراتها الأربعة في تحقيق الميزة التنافسية بمجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية.

✓  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$  لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن

بمنظوراتها الأربعة في تحقيق الميزة التنافسية بمجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار معنوية معالم النموذج.

الجدول رقم (5-15): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية

## الرئيسية الأولى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )
الانحدار	4516,439	1	4516.439	45.339	0.000	0.482	0.232
البواقي	14942,271	150	99.615				
المجموع	19458,711	151					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS/v20.

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة تقدر بـ (45.339) ومستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha = 0.05$ ) ومنه نستدل على صلاحية هذا النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

كما يتضح لنا من نفس الجدول أن هناك علاقة ارتباط طردية بين بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) والميزة التنافسية حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون ( $R=0.482$ )، ويتبين أيضاً من الجدول أعلاه أن المتغير المستقل "بطاقة الأداء المتوازن" بأبعادها الأربعة في هذا النموذج تفسر حسب معامل التحديد المقدر بـ ( $R^2 = 0.232$ ) من التباين الحاصل في المتغير التابع "الميزة التنافسية"، أي أن 23.2% من التغيرات في مستوى تحقيق الميزة التنافسية ناتجة عن التغير في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وأن 76.8% المتبقية ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في الميزة التنافسية.

والجدول الموالي يبين معنوية معالم نموذج الانحدار الخطي البسيط المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى:

الجدول رقم (5-16): اختبار معنوية معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط المتعلقة بالفرضية

## الرئيسية الأولى

النموذج	المعاملات (B)	الخطأ المعياري	Bêta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
الثابت	95.334	8.172	-	11.665	0.000
بطاقة الأداء المتوازن	0.419	0.062	0.482	6.733	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS/v20.

تبين لنا نتائج الجدول السابق أن معاملات نموذج الانحدار معنوية لأن مستوى دلالتها تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، حيث بلغت قيمة درجة التأثير أو معامل الانحدار (B) (0.419) وهذا يعني أن التغير في مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.419) في المتغير التابع تحقيق الميزة التنافسية، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T المحسوبة والتي بلغت (6.733) وهي دالة عند مستوى معنوية (0.05) حيث بلغ مستوى المعنوية (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد. وفيما يخص نموذج الانحدار الخطي البسيط فهو من الشكل:  $Y=95.335+0.419X$ .

Y: يمثل المتغير التابع (الميزة التنافسية).

X: يمثل المتغير المستقل (بطاقة الأداء المتوازن).

وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمنظوراتها الأربعة (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) في تحقيق الميزة التنافسية لمجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية".

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

سيتم اختبار الفرضية الفرعية الأولى بوضع فرضيتين هما فرضية العدم والفرضية البديلة وذلك كمايلي:

✓  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  لتطبيق المنظور المالي في تحقيق الميزة التنافسية بمجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية.

✓  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  لتطبيق المنظور المالي في تحقيق الميزة التنافسية بمجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار معنوية معالم النموذج كالتالي:

الجدول رقم (5-17): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية

الفرعية الأولى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )
الانحدار	691.285	1	691.285	5.525	0.020	0.188	0.036
البواقي	18767.426	150	125.116				
المجموع	19458.711	151					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS/v20.

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة F المحسوبة تقدر بـ (5.525) ومستوى الدلالة (0.020) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha = 0.05$ ) ومنه نستدل على صلاحية هذا النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى.

كما يتضح لنا من نفس الجدول أن معامل الارتباط بيرسون قد بلغ ( $R=0.188$ ) أي أن هناك علاقة ارتباط طردية بين المنظور المالي والميزة التنافسية، ويتبين أيضا من الجدول أعلاه أن المتغير المستقل "المنظور المالي" فسر حسب معامل التحديد المقدر بـ ( $R^2 = 0.036$ ) من التباين الحاصل في المتغير التابع "الميزة التنافسية"، أي أن 3.6% من التغيرات في تحقيق الميزة التنافسية ناتج عن التغير في تطبيق المنظور المالي وهي نسبة ضعيفة.

والجدول الموالي يبين معنوية معالم نموذج الانحدار الخطي البسيط المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى:

الجدول رقم (5-18): اختبار معنوية معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط المتعلقة بالفرضية

الفرعية الأولى

النموذج	المعاملات (B)	الخطأ المعياري	Bêta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
الثابت	129.417	8.843	-	14.636	0.000
المنظور المالي	0.566	0.241	0.188	2.351	0.020

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS/v20.

تبين لنا نتائج الجدول أعلاه أن معاملات نموذج الانحدار معنوية لأن مستوى دلالتها أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha = 0.05$ )، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (B) لمتغير المنظور المالي (0.566)، وهذا يعني أن التغير في مستوى تطبيق المنظور المالي بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.566) في

تحقيق الميزة التنافسية، كما أظهرت النتائج أيضا أن قيمة T المحسوبة بلغت (2.351) وبمستوى معنوية (0.020) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد ( $\alpha= 0.05$ )، وعليه فإن المعامل له معنوية إحصائية.

وفيما يخص معادلة نموذج الانحدار الخطي البسيط فهي من الشكل:  $Y=129.417+0.566X$ .

Y: يمثل المتغير التابع (الميزة التنافسية).

X: يمثل المتغير المستقل (المنظور المالي).

وهذا ما يؤكد على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  لتطبيق المنظور المالي في تحقيق الميزة التنافسية بمجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية".

## 2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

سيتم اختبار الفرضية الفرعية الثانية بوضع فرضيتين هما فرضية العدم والفرضية البديلة وذلك كمايلي:

✓  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  لتطبيق منظور العملاء في تحقيق الميزة التنافسية بمجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية.

✓  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  لتطبيق منظور العملاء في تحقيق الميزة التنافسية بمجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار معنوية معالم النموذج كالتالي:

الجدول رقم (5-19): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية

### الفرعية الثانية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )
الانحدار	4505.382	1	4505.382	45.194	0.000	0.481	0.231
البواقي	14953.329	150	99.689				
المجموع	19458.711	151					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS/v20.

تبين لنا نتائج الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة تقدر ب (45.194) ومستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ومنه نستدل على صلاحية هذا النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية.

كما يتبين لنا من نفس الجدول أن معامل الارتباط بيرسون قد بلغ ( $R=0.481$ ) أي أن هناك علاقة ارتباط طردية بين منظور العملاء والميزة التنافسية، ويتبين أيضا من الجدول أعلاه أن المتغير المستقل "منظور العملاء" فسر حسب معامل التحديد المقدر بـ ( $R^2= 0.231$ ) من التباين الحاصل في المتغير التابع "الميزة التنافسية"، أي أن 23.1% من التغيرات في تحقيق الميزة التنافسية ناتج عن التغير في تطبيق منظور العملاء.

والجدول الموالي يبين معنوية معالم نموذج الانحدار الخطي البسيط المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية:

الجدول رقم (5-20): اختبار معنوية معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية

النموذج	المعاملات (B)	الخطأ المعياري	Bêta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
الثابت	116.216	5.104	-	22.770	0.000
منظور العملاء	1.087	0.162	0.481	6.723	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS/v20.

تبين لنا نتائج الجدول السابق أن معاملات نموذج الانحدار معنوية لأن مستوى دلالتها أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha= 0.05$ )، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (B) لمتغير منظور العملاء (1.087)، وهذا يعني أن التغير في مستوى تطبيق منظور العملاء بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (1.087) في مستوى تحقيق الميزة التنافسية، كما أظهرت النتائج أيضا أن قيمة T المحسوبة بلغت (6.723) وبمستوى معنوية (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد ( $\alpha= 0.05$ )، وعليه فإن المعامل (B) دال إحصائيا. وفيما يخص معادلة نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية فهي من الشكل:

$$.Y=116.216+1.087X$$

Y: يمثل المتغير التابع (الميزة التنافسية).

X: يمثل المتغير المستقل (منظور العملاء).

وكل هذا يؤكد على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  لتطبيق منظور العملاء في تحقيق الميزة التنافسية بمجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية".

## 3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

سيتم اختبار الفرضية الفرعية الثالثة بوضع فرضيتين هما فرضية العدم والفرضية البديلة وذلك كمايلي:

✓  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  لتطبيق منظور العمليات الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية بمجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية.

✓  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  لتطبيق منظور العمليات الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية بمجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار معنوية معالم النموذج كالتالي:

الجدول رقم (5-21): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية

## الفرعية الثالثة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )
الانحدار	1311.787	1	1311.787	10.843	0.001	0.260	0.067
البواقي	18146.924	150	120.979				
المجموع	19458.711	151					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS/v20.

توضح لنا نتائج الجدول السابق أن قيمة F المحسوبة تقدر بـ (10.843) ومستوى الدلالة (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha = 0.05$ ) ومنه نستدل على صلاحية هذا النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

كما يتبين لنا من نفس الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بيرسون قد بلغ ( $R=0.260$ ) أي أن هناك علاقة ارتباط طردية بين منظور العمليات الداخلية والميزة التنافسية، ويوضح لنا نفس الجدول أن المتغير المستقل "منظور العمليات الداخلية" فسر حسب معامل التحديد المقدر بـ ( $R^2 = 0.067$ ) من التباين الحاصل في المتغير التابع "الميزة التنافسية"، أي أن 6.7% من التغيرات في تحقيق الميزة التنافسية ناتج عن التغير في تطبيق منظور العمليات الداخلية.

والجدول الموالي يبين معنوية معالم نموذج الانحدار الخطي البسيط المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة:

الجدول رقم (5-22): اختبار معنوية معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط المتعلقة بالفرضية

الفرعية الثالثة

النموذج	المعاملات (B)	الخطأ المعياري	Bêta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
الثابت	131.431	5.737	-	22.909	0.000
منظور العمليات الداخلية	0.601	0.183	0.260	3.293	0.001

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS/v20.

من خلال نتائج الجدول السابق نلاحظ أن معاملات نموذج الانحدار معنوية لأن مستوى دلالتها أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha = 0.05$ )، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (B) لمتغير منظور العمليات الداخلية (0.601)، وهذا يعني أن التغيير في مستوى تطبيق منظور العملاء بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.601) في تحقيق الميزة التنافسية، كما أظهرت النتائج أيضاً أن قيمة T المحسوبة بلغت (3.293) وبمستوى معنوية (0.001) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد ( $\alpha = 0.05$ )، وعليه فإن المعامل (B) دال إحصائياً. وعليه فإن معادلة نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة من الشكل:  $Y = 131.431 + 0.601X$ .

Y: يمثل المتغير التابع (الميزة التنافسية).

X: يمثل المتغير المستقل (العمليات الداخلية).

وكل هذا يؤكد على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  لتطبيق منظور العمليات الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية بمجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية".

#### 4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

سيتم اختبار الفرضية الفرعية الرابعة بوضع فرضيتين هما فرضية العدم والفرضية البديلة وذلك كمايلي:

✓  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  لتطبيق منظور التعلم والنمو في تحقيق الميزة التنافسية بمجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية.

✓  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  لتطبيق منظور التعلم والنمو في تحقيق الميزة التنافسية بمجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار معنوية معالم النموذج كالتالي:

الجدول رقم (5-23): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية

الفرعية الرابعة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )
الانحدار	4094.545	1	4094.445	39.975	0.000	0.459	0.210
البواقي	15364.166	150	102.428				
المجموع	19458.711	151					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS/v20.

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة تقدر بـ (39.975) ومستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha = 0.05$ ) ومنه نستدل على صلاحية هذا النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

كما نلاحظ من نفس الجدول أن معامل الارتباط بيرسون قد بلغ ( $R=0.459$ ) أي أن هناك علاقة ارتباط طردية بين منظور العمليات الداخلية والميزة التنافسية، ويتبين أيضاً أن المتغير المستقل "منظور العمليات الداخلية" فسر حسب معامل التحديد المقدر بـ ( $R^2 = 0.210$ ) من التباين الحاصل في المتغير التابع "الميزة التنافسية"، أي أن 21% من التغيرات في تحقيق الميزة التنافسية ناتج عن التغير في تطبيق منظور التعلم والنمو.

والجدول الموالي يبين معنوية معالم نموذج الانحدار الخطي البسيط المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة:

الجدول رقم (5-24): اختبار معنوية معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط المتعلقة بالفرضية

الفرعية الرابعة

النموذج	المعاملات (B)	الخطأ المعياري	Bêta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
الثابت	109.570	6.461	-	16.958	0.000
منظور التعلم والنمو	1.265	0.200	0.459	6.323	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS/v20.

تبين لنا نتائج الجدول أعلاه أن معاملات نموذج الانحدار معنوية لأن مستوى دلالتها أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha = 0.05$ )، فقد بلغت قيمة معامل الانحدار (B) لمتغير منظور التعلم والنمو (1.265) وهذا يعني أن التغير في مستوى تطبيق منظور التعلم والنمو بوحدة واحدة (1%) يقابله تغير بمقدار (1.265) في تحقيق الميزة التنافسية، كما أظهرت النتائج أيضا أن قيمة T المحسوبة بلغت (6.323) وبمستوى معنوية (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد ( $\alpha = 0.05$ )، وعليه فإن المعامل له معنوية إحصائية. وفيما يخص معادلة نموذج الانحدار الخطي البسيط فهي من الشكل:

$$.Y=109.570+1.265X$$

Y: يمثل المتغير التابع (الميزة التنافسية).

X: يمثل المتغير المستقل (منظور التعلم والنمو).

وهذا ما يؤكد على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  لتطبيق منظور التعلم والنمو في تحقيق الميزة التنافسية بمجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية".

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية

سيتم من خلال هذا المطلب اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والمتمثلة في "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  في إجابات المبحوثين حول تطبيق منظورات بطاقة الأداء المتوازن (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) وتحقيق الميزة التنافسية بمجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، مدة الخدمة بالمجمع، المستوى الوظيفي)".

وذلك من خلال اختبار فرضياتها الفرعية المنبثقة منها كما يلي:

أولاً: اختبار أثر المتغيرات الشخصية على إجابات المبحوثين اتجاه متغيرات الدراسة

نحاول هنا اختبار الفروق في آراء عينة الدراسة نحو منظورات بطاقة الأداء المتوازن والميزة التنافسية بالنسبة للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي).

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

سيتم اختبار الفرضية الفرعية الأولى والمنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية بصياغة فرضيتين هما

فرضية العدم والفرضية البديلة وذلك كما يلي:

✓  $H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$  في إجابات المبحوثين حول تطبيق منظورات بطاقة الأداء المتوازن (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) وتحقيق الميزة التنافسية بمجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية تعزى لمتغير الجنس.

✓  $H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$  في إجابات المبحوثين حول تطبيق منظورات بطاقة الأداء المتوازن (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) وتحقيق الميزة التنافسية بمجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية تعزى لمتغير الجنس.

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-25): نتائج اختبار T للفروق في إجابات المبحوثين نحو منظورات بطاقة الأداء المتوازن والميزة التنافسية حسب متغير الجنس

اختبار T-test			اختبار levene لتجانس التباين		المتغيرات	
Sig	درجة الحرية	Tc	Sig	Fc		
0.786	150	-0.272	0.375	0.793	فرضية التجانس	المنظور المالي
0.794	781.14	-0.262	.....	.....	فرضية عدم التجانس	
0.166	150	1.392	0.792	0.070	فرضية التجانس	منظور العملاء
0.185	280.84	1.338	.....	.....	فرضية عدم التجانس	
0.069	150	-1.834	0.608	0.264	فرضية التجانس	منظور العمليات الداخلية
0.074	785.66	-1.808	.....	.....	فرضية عدم التجانس	
0.052	150	1.958	0.289	1.133	فرضية التجانس	منظور التعلم والنمو
0.077	73.121	1.795	.....	.....	فرضية عدم التجانس	
0.699	150	0.387	0.200	1.654	فرضية التجانس	منظورات بطاقة الأداء المتوازن مجتمعة
0.714	78.693	0.367	.....	.....	فرضية عدم التجانس	
0.731	150	0.344	0.966	0.002	فرضية التجانس	الميزة التنافسية
0.743	79.925	0.329	.....	.....	فرضية عدم التجانس	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS/v20.

من خلال نتائج الجدول السابق نلاحظ أن نتائج اختبار Levene يدعم فرضية تجانس التباين لجميع المتغيرات ( المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو، بطاقة الأداء المتوازن والميزة التنافسية)، لأن قيمة الاحتمال المحسوب (sig) لجميع المتغيرات أكبر من مستوى المعنوية المعتمد ( $\alpha=0.05$ ) وهي على التوالي (0.375، 0.792، 0.608، 0.289، 0.200، 0.966)، وعليه سنأخذ بالاحتمال المقابل له في اختبار T-test، لتساوي متوسطات العينات ( نتائج السطر الأول)، والتي تبين فيه النتائج أن قيمة T المحسوبة للمتغيرات جاءت كالتالي: ( المنظور المالي -0.272، منظور العملاء 1.392، منظور العمليات الداخلية -1.834، منظور التعلم والنمو 1.958، ومنظورات بطاقة الأداء المتوازن مجتمعة 0.387، الميزة التنافسية 0.344) وبمستوى دلالة محسوب على التوالي (0.786، 0.166، 0.069، 0.052، 0.699، 0.731) وجميعها أكبر من مستوى المعنوية المعتمد ( $\alpha=0.05$ ) وهذا يشير إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في إجابات أفراد العينة نحو منظورات بطاقة الأداء المتوازن والميزة التنافسية. وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  في إجابات المبحوثين حول تطبيق منظورات بطاقة الأداء المتوازن (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) وتحقيق الميزة التنافسية بمجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية تعزى لمتغير الجنس".

## 2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

سيتم اختبار الفرضية الفرعية الثانية والمنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية بصياغة فرضيتين هما فرضية العدم والفرضية البديلة وذلك كما يلي:

✓  $H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  في إجابات المبحوثين

حول تطبيق منظورات بطاقة الأداء المتوازن (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) وتحقيق الميزة التنافسية بمجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية تعزى لمتغير السن.

✓  $H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  في إجابات المبحوثين حول

تطبيق منظورات بطاقة الأداء المتوازن (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) وتحقيق الميزة التنافسية بمجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية تعزى لمتغير السن.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (F) من خلال استعمال (ANOVA à 1

facteur) وتم الحصول على النتائج المبينة في الجدول.

الجدول رقم (5-26): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في إجابات المبحوثين حول منظورات بطاقة الأداء المتوازن والميزة التنافسية حسب متغير السن

اختبار تحليل التباين ANOVA					اختبار levene		المتغيرات	
Sig	Fc	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	Sig	Fc		
0.444	0.938	13.421	4	53.685	0.382	1.054	بين المجموعات	المنظور المالي
.....	.....	14.301	147	2102.288			داخل المجموعات	
.....	.....	.....	151	2155.974			المجموع الكلي	
0.908	0.252	6.501	4	26.005	0.430	0.963	بين المجموعات	منظور العملاء
.....	.....	25.761	147	3786.883			داخل المجموعات	
.....	.....	.....	151	3812.888			المجموع الكلي	
0.884	0.291	7.128	4	28.511	0.484	0.870	بين المجموعات	منظور العمليات الداخلية
.....	.....	24.505	147	3602.166			داخل المجموعات	
.....	.....	.....	151	3630.678			المجموع الكلي	
0.843	0.351	6.063	4	24.251	0.511	0.825	بين المجموعات	منظور التعلم والنمو
.....	.....	17.147	147	2538.585			داخل المجموعات	
.....	.....	.....	151	2562.836			المجموع الكلي	
0.899	0.266	46.331	4	185.324	0.612	0.672	بين المجموعات	منظورات بطاقة الأداء المتوازن مجتمعة
.....	.....	173.947	147	25570.149			داخل المجموعات	
.....	.....	.....	151	25755.474			المجموع الكلي	
0.395	1.027	132.280	4	529.118	0.633	0.643	بين المجموعات	الميزة التنافسية
.....	.....	128.773	147	18929.592			داخل المجموعات	
.....	.....	.....	151	19458.711			المجموع الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS/v20.

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن نتائج اختبار levene يدعم فرضية تجانس التباين لجميع المتغيرات لأن قيمة الاحتمال المحسوب (sig) لجميع المتغيرات أكبر من مستوى المعنوية المعتمد ( $\alpha=0.05$ ) وهي على التوالي (المنظور المالي 0.382، منظور العملاء 0.430، منظور العمليات

الداخلية 0.484، منظور التعلم والنمو 0.511، الميزة التنافسية 0.633، وكذا منظورات بطاقة الأداء المتوازن مجتمعة (0.612)، أما عن اختبار F فتظهر نتائجه في الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو منظورات بطاقة الأداء المتوازن والميزة التنافسية حسب متغير السن وكذا المنظورات مجتمعة، حيث بلغت قيمة F (المنظور المالي 0.938، منظور العملاء 0.252، منظور العمليات الداخلية 0.291، منظور التعلم والنمو 0.351، الميزة التنافسية 1.027، جميع المنظورات 0.266)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (المنظور المالي 0.444، منظور العملاء 0.908، منظور العمليات الداخلية 0.884، منظور التعلم والنمو 0.843، الميزة التنافسية 0.395، جميع المنظورات 0.899) وجميعها أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha = 0.05$ )، وتفسير ذلك هو عدم وجود اختلاف في إجابات المبحوثين بمجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية نحو تطبيق منظورات بطاقة الأداء المتوازن وتحقيق الميزة التنافسية على اختلاف أعمارهم. وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  في إجابات المبحوثين حول تطبيق منظورات بطاقة الأداء المتوازن (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) وتحقيق الميزة التنافسية بمجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية تعزى لمتغير السن".

### 3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

سيتم اختبار الفرضية الفرعية الثالثة والمنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية بصياغة فرضيتين هما فرضية العدم والفرضية البديلة وذلك كما يلي:

✓  $H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  في إجابات المبحوثين حول تطبيق منظورات بطاقة الأداء المتوازن (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) وتحقيق الميزة التنافسية بمجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

✓  $H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  في إجابات المبحوثين حول تطبيق منظورات بطاقة الأداء المتوازن (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) وتحقيق الميزة التنافسية بمجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (F) من خلال استعمال (ANOVA à 1 facteur) وتم الحصول على النتائج المبينة في الجدول.

الجدول رقم (5-27): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في إجابات المبحوثين حول منظورات بطاقة الأداء المتوازن والميزة التنافسية حسب متغير المستوى التعليمي

اختبار تحليل التباين ANOVA					اختبار levene		المتغيرات	
Sig	Fc	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	Sig	Fc		
0.588	0.533	7.657	2	15.314	0.065	2.791	بين المجموعات	المنظور المالي
.....	.....	14.367	149	2140.660			داخل المجموعات	
.....	.....	.....	151	2155.974			المجموع الكلي	
0.413	0.891	22.521	2	45.042	0.541	0.617	بين المجموعات	منظور العملاء
.....	.....	25.288	149	3738.272			داخل المجموعات	
.....	.....	.....	151	3812.888			المجموع الكلي	
0.459	0.783	18.888	2	37.777	0.731	0.314	بين المجموعات	منظور العمليات الداخلية
.....	.....	24.113	149	3592.901			داخل المجموعات	
.....	.....	.....	151	3630.678			المجموع الكلي	
0.071	2.688	44.626	2	89.252	0.052	3.024	بين المجموعات	منظور التعلم والنمو
.....	.....	16.601	149	2473.583			داخل المجموعات	
.....	.....	.....	151	2562.836			المجموع الكلي	
0.590	0.530	90.919	2	181.838	0.896	0.110	بين المجموعات	منظورات بطاقة الأداء المتوازن مجتمعة
.....	.....	171.635	149	25573.636			داخل المجموعات	
.....	.....	.....	151	25755.474			المجموع الكلي	
0.544	0.612	79.261	2	158.522	0.085	2.503	بين المجموعات	الميزة التنافسية
.....	.....	129.531	149	19300.189			داخل المجموعات	
.....	.....	.....	151	19458.711			المجموع الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS/v20.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن اختبار levene يدعم نتائجه فرضية تجانس التباين لأن قيمة الاحتمال المحسوب (sig) لجميع المتغيرات أكبر من مستوى المعنوية المعتمد ( $\alpha=0.05$ ) فقد بلغت قيمته (المنظور المالي 0.065، منظور العملاء 0.541، منظور العمليات الداخلية 0.731، منظور التعلم والنمو 0.052، الميزة التنافسية 0.085، وكذا منظورات بطاقة الأداء المتوازن مجتمعة 0.896)،

أما عن اختبار F (اختبار تحليل التباين ANOVA) تظهر نتائجه في الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو منظورات بطاقة الأداء المتوازن والميزة التنافسية وكذا المنظورات مجتمعة حسب متغير المستوى التعليمي، حيث بلغت قيمة F لجميع المتغيرات كالتالي (المنظور المالي 0.533، منظور العملاء 0.891، منظور العمليات الداخلية 0.783، منظور التعلم والنمو 2.688، الميزة التنافسية 0.612، جميع المنظورات 0.530)، أما مستوى الدلالة الإحصائية فقد بلغ (المنظور المالي 0.588، منظور العملاء 0.413، منظور العمليات الداخلية 0.459، منظور التعلم والنمو 0.071، الميزة التنافسية 0.544، جميع المنظورات 0.590) وجميعها أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0.05$ )، وتفسير ذلك هو عدم وجود اختلاف في إجابات المبحوثين بمجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية نحو تطبيق منظورات بطاقة الأداء المتوازن وتحقيق الميزة التنافسية على اختلاف مستواهم التعليمي، أي أن متغير المستوى التعليمي لا يؤثر في إجابات المبحوثين في المجمع نحو منظورات بطاقة الأداء المتوازن والميزة التنافسية. وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  في إجابات المبحوثين حول تطبيق منظورات بطاقة الأداء المتوازن (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) وتحقيق الميزة التنافسية بمجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية تعزى لمتغير المستوى التعليمي".

ثانياً: اختبار أثر المتغيرات الوظيفية على إجابات المبحوثين اتجاه متغيرات الدراسة

نحاول هنا اختبار الفروق في آراء عينة الدراسة نحو منظورات بطاقة الأداء المتوازن والميزة التنافسية بالنسبة للمتغيرات الشخصية (مدة الخدمة بالمجمع، المستوى الوظيفي).

#### 1- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

سيتم اختبار الفرضية الفرعية الرابعة والمنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية بصياغة فرضيتين هما فرضية العدم والفرضية البديلة وذلك كما يلي:

✓  $H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  في إجابات المبحوثين حول تطبيق منظورات بطاقة الأداء المتوازن (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) وتحقيق الميزة التنافسية بمجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية تعزى لمتغير مدة الخدمة بالمجمع.

✓  $H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  في إجابات المبحوثين حول تطبيق منظورات بطاقة الأداء المتوازن (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو)

وتحقيق الميزة التنافسية بمجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية تعزى لمتغير مدة الخدمة بالمجمع.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (F) من خلال استعمال (ANOVA à 1 facteur) وتم الحصول على النتائج المبينة في الجدول رقم (5-28).

الجدول رقم (5-28): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في إجابات المبحوثين حول منظورات بطاقة الأداء المتوازن والميزة التنافسية حسب متغير مدة الخدمة بالمجمع

اختبار تحليل التباين ANOVA					اختبار levene		المتغيرات	
Sig	Fc	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	Sig	Fc		
0.347	1.111	15.831	3	47.492	0.060	2.517	بين المجموعات	المنظور المالي
.....	.....	14.246	148	2108.482			داخل المجموعات	
.....	.....	.....	151	2155.974			المجموع الكلي	
0.623	0.589	14.993	3	44.978	0.163	1.731	بين المجموعات	منظور العملاء
.....	.....	25.459	148	3767.911			داخل المجموعات	
.....	.....	.....	151	3812.888			المجموع الكلي	
0.569	0.674	16.313	3	48.939	0.446	0.895	بين المجموعات	منظور العمليات الداخلية
.....	.....	24.226	148	3581.739			داخل المجموعات	
.....	.....	.....	151	3630.678			المجموع الكلي	
0.499	0.794	13.539	3	40.616	0.089	2.213	بين المجموعات	منظور التعلم والنمو
.....	.....	17.042	148	2522.220			داخل المجموعات	
.....	.....	.....	151	2562.836			المجموع الكلي	
0.621	0.593	101.954	3	305.861	0.067	2.434	بين المجموعات	منظورات بطاقة الأداء المتوازن مجتمعة
.....	.....	171.957	148	25449.61			داخل المجموعات	
.....	.....	.....	151	25755.47			المجموع الكلي	
0.857	0.256	33.542	3	100.625	0.360	1.078	بين المجموعات	الميزة التنافسية
.....	.....	130.798	148	19358.08			داخل المجموعات	
.....	.....	.....	151	19458.71			المجموع الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS/v20.

تبين لنا نتائج الجدول أعلاه أن اختبار Levene يدعم فرضية تجانس التباين لجميع المتغيرات (المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو، الميزة التنافسية، وكذا منظورات بطاقة الأداء المتوازن مجتمعة)، لأن قيمة الاحتمال المحسوب (sig) لجميع المتغيرات أكبر من مستوى المعنوية المعتمد ( $\alpha=0.05$ ) وهي على التوالي (0.060، 0.163، 0.446، 0.089، 0.360، 0.067)، أما عن اختبار F فتظهر نتائجه في الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو منظورات بطاقة الأداء المتوازن والميزة التنافسية حسب متغير مدة الخدمة بالمجموع، حيث بلغت قيمة F المحسوبة لجميع المتغيرات كالتالي (المنظور المالي 1.111، منظور العملاء 0.589، منظور العمليات الداخلية 0.674، منظور التعلم والنمو 0.794، الميزة التنافسية 0.256، جميع المنظورات 0.593)، أما مستوى الدلالة الإحصائية فقد بلغ (المنظور المالي 0.347، منظور العملاء 0.623، منظور العمليات الداخلية 0.569، منظور التعلم والنمو 0.499، الميزة التنافسية 0.857، جميع المنظورات 0.621) وجميعها أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0.05$ )، وتفسير ذلك هو عدم وجود اختلاف في إجابات المبحوثين بمجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية نحو تطبيق منظورات بطاقة الأداء المتوازن وتحقيق الميزة التنافسية على اختلاف خبرتهم. وعليه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة والتي تنص على أنه:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  في إجابات المبحوثين حول تطبيق منظورات بطاقة الأداء المتوازن (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) وتحقيق الميزة التنافسية بمجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية تعزى لمتغير مدة الخدمة بالمجموع".

## 2- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

سيتم اختبار الفرضية الفرعية الخامسة والمنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية بصياغة فرضيتين هما فرضية العدم والفرضية البديلة وذلك كما يلي:

✓  $H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  في إجابات المبحوثين حول تطبيق منظورات بطاقة الأداء المتوازن (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) وتحقيق الميزة التنافسية بمجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

✓  $H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  في إجابات المبحوثين حول تطبيق منظورات بطاقة الأداء المتوازن (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو)

وتحقيق الميزة التنافسية بمجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (F) من خلال استعمال (ANOVA à 1 facteur) وتم الحصول على النتائج المبينة في الجدول.

الجدول رقم (5-29): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في إجابات المبحوثين حول منظورات بطاقة الأداء المتوازن والميزة التنافسية حسب متغير المستوى الوظيفي.

اختبار تحليل التباين ANOVA					اختبار levene		المتغيرات	
Sig	Fc	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	Sig	Fc		
0.101	1.979	27.537	4	110.149	0.212	1.476	بين المجموعات	المنظور المالي
.....	.....	13.917	147	2045.824			داخل المجموعات	
.....	.....	.....	151	2155.974			المجموع الكلي	
0.173	1.616	40.160	4	160.641	0.608	0.679	بين المجموعات	منظور العملاء
.....	.....	24.845	147	3652.247			داخل المجموعات	
.....	.....	.....	151	3812.888			المجموع الكلي	
0.364	1.089	26.122	4	104.487	0.197	1.528	بين المجموعات	منظور العمليات الداخلية
.....	.....	23.988	147	3526.191			داخل المجموعات	
.....	.....	.....	151	3630.678			المجموع الكلي	
0.209	1.486	24.899	4	99.597	0.898	0.269	بين المجموعات	منظور التعلم والنمو
.....	.....	16.757	147	2463.238			داخل المجموعات	
.....	.....	.....	151	2562.836			المجموع الكلي	
0.055	2.372	390.469	4	1561.877	0.201	1.514	بين المجموعات	منظورات بطاقة الأداء المتوازن مجتمعة
.....	.....	164.582	147	24193.59			داخل المجموعات	
.....	.....	.....	151	25755.47			المجموع الكلي	
0.079	2.137	267.321	4	1069.285	0.207	1.495	بين المجموعات	الميزة التنافسية
.....	.....	125.098	147	18389.42			داخل المجموعات	
.....	.....	.....	151	19458.71			المجموع الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS/v20.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن اختبار Levene تدعم نتائجه فرضية تجانس التباين لجميع المتغيرات (المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو، الميزة التنافسية، وكذا منظورات بطاقة الأداء المتوازن مجتمعة)، لأن قيمة الاحتمال المحسوب (sig) لجميع المتغيرات أكبر من مستوى المعنوية المعتمد ( $\alpha = 0.05$ ) وهي على التوالي (0.197، 0.898، 0.207، 0.201)، أما عن اختبار F (اختبار تحليل التباين ANOVA) فتظهر نتائجه في الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو منظورات بطاقة الأداء المتوازن والميزة التنافسية وكذا المنظورات مجتمعة حسب متغير المستوى الوظيفي، حيث بلغت قيمة F كالتالي (المنظور المالي 1.979، منظور العملاء 1.616، منظور العمليات الداخلية 1.089 منظور التعلم والنمو 1.486، الميزة التنافسية 2.137، جميع المنظورات 2.372)، أما مستوى الدلالة الإحصائية فقد بلغ (المنظور المالي 0.101، منظور العملاء 0.173، منظور العمليات الداخلية 0.364، منظور التعلم والنمو 0.209، الميزة التنافسية 0.079، جميع المنظورات 0.055) وجميعها أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha = 0.05$ )، وتفسير ذلك هو عدم وجود اختلاف في إجابات المبحوثين بمجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية نحو تطبيق منظورات بطاقة الأداء المتوازن وتحقيق الميزة التنافسية على اختلاف مستواهم الوظيفي، أي أن متغير المستوى الوظيفي لا يؤثر في إجابات المبحوثين في المجمع نحو منظورات بطاقة الأداء المتوازن والميزة التنافسية. وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  في إجابات المبحوثين حول تطبيق منظورات بطاقة الأداء المتوازن (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) وتحقيق الميزة التنافسية بمجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي".

وعليه ومما سبق يمكن القول على العموم أن جميع الاختبارات المتعلقة بوجود فروق محققة مع الفرضيات الفرعية الخمسة والتي تدعم الفرضية الرئيسية الثانية الصفرية والتي تنص على أنه:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  في إجابات المبحوثين حول تطبيق منظورات بطاقة الأداء المتوازن (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) وتحقيق الميزة التنافسية بمجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، مدة الخدمة بالمجمع، المستوى الوظيفي)".

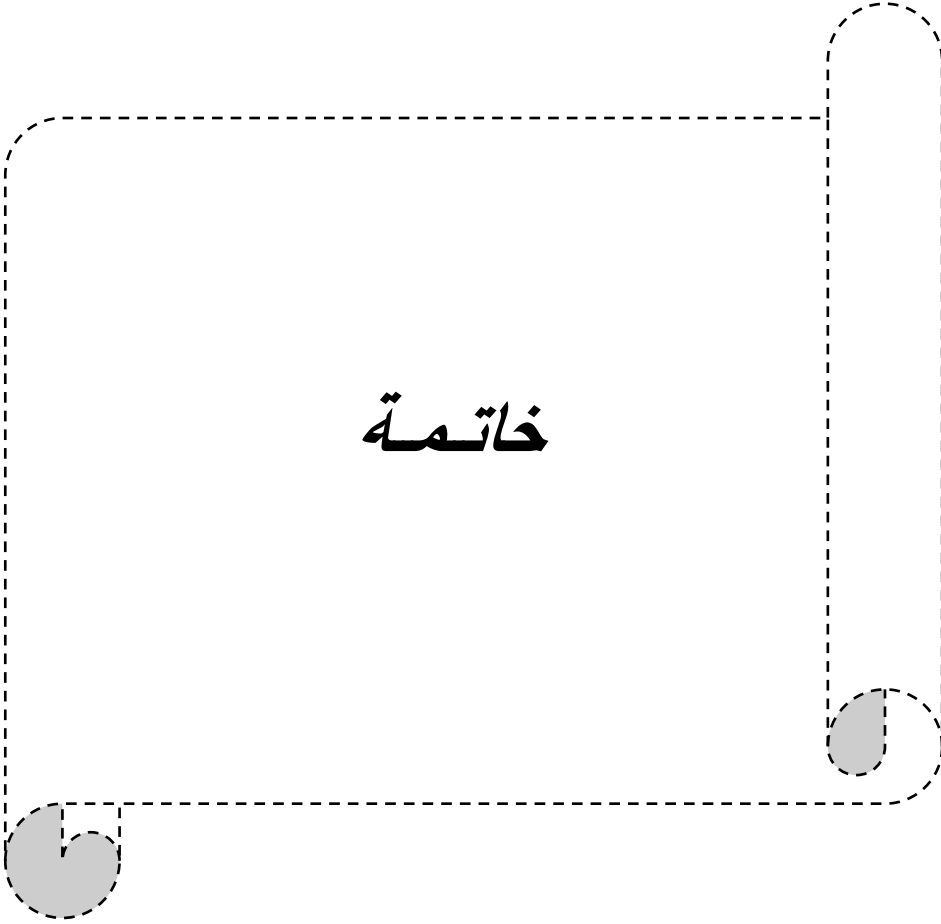
وكمحصلة نهائية لاختبار فرضيات الدراسة فقد تم التوصل إلى عدم إثبات الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية الصفرية وقبول الفرضية الرئيسية الثانية البديلة وفرضياتها الفرعية البديلة والتي تنص على "أنه يوجد أثر لكل منظور من منظورات بطاقة الأداء المتوازن (المنظور المالي، المنظور العملاء، منظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو) في تحقيق الميزة التنافسية بمجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية" بولاية قالمة، وكذا إثبات صحة الفرضية الرئيسية الثانية انطلاقاً من تحقق فرضياتها الفرعية الصفرية والتي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  في إجابات المبحوثين نحو تطبيق منظورات بطاقة الأداء المتوازن (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) وتحقيق الميزة التنافسية بمجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، مدة الخدمة بالمجمع، المستوى الوظيفي).

## خلاصة الفصل

حاولنا في هذا الفصل عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وقد اعتمدنا في ذلك على العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وعموماً يمكن تلخيص النتائج التي توصل إليها في هذا الفصل فيما يلي:

- اهتمام المجمع بتطبيق منظورات بطاقة الأداء المتوازن وهذا ما تبين لنا من خلال المتوسط الحسابي لجميع الفقرات الخاصة بكل منظور والذي بلغ (المنظور المالي 4.057، منظور العملاء 3.895، منظور العمليات الداخلية 3.880، منظور التعلم والنمو 4.004).
- إجابات المبحوثين بمجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية نحو أبعاد تحقيق الميزة التنافسية ( بعد الجودة، بعد التكلفة المنخفضة، بعد الوقت، بعد المرونة وبعد الإبداع والابتكار) مرتفع وهذا ما تبين لنا من خلال المتوسط الحسابي لكل بعد والبالغ على التوالي (4.148، 3.786، 4.007، 4.057، 3.922).
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  لتطبيق منظورات بطاقة الأداء المتوازن مجتمعة في تحقيق الميزة التنافسية بمجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية، حيث بلغت قيمة درجة التأثير أو معامل الانحدار (B) (0.419) وهذا يعني أن التغير في مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.419) في المتغير التابع تحقيق الميزة التنافسية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  لتطبيق كل منظور من منظورات بطاقة الأداء المتوازن (المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو) في تحقيق الميزة التنافسية بمجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (B) على التوالي (0.566، 1.087، 0.601، 1.265).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  في إجابات المبحوثين نحو تطبيق منظورات بطاقة الأداء المتوازن (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) وتحقيق الميزة التنافسية بمجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، مدة الخدمة بالمجمع، المستوى الوظيفي).

خاتمة



لقد أفرزت التغيرات والتحولات العالمية وضعا جديدا فيما يمكن اعتباره نظام أعمال جديد، سمته الأساسية هي التنافسية والتي تعتبر التحدي الرئيسي الذي يواجه المؤسسات المعاصرة، كونها حقيقة أساسية تحدد نجاح مختلف مشاريع المؤسسة أو فشلها بدرجة غير مسبوقة، ومن هنا أصبحت المؤسسة في موقف يحتم عليها العمل الجاد والمستمر لتحقيق الميزات التنافسية لإمكان تحسين موقعها في الأسواق أو حتى مجرد المحافظة عليه في مواجهة ضغوط المنافسين الحاليين والمحتملين بهدف زيادة قيمتها السوقية وتعظيم ثروة مالكيها إضافة إلى الاستمرار في العمل والمحافظة على أداء مالي وإداري متوازن يحقق طموحات أصحاب الشأن، ومن أجل تحقيق هذا الهدف والوصول إلى مستويات متقدمة من الأداء المالي وتحقيق الميزة التنافسية فقد عكف الباحثون على إيجاد أساليب محاسبية وإدارية تلبى احتياجاتها وتحقق الأهداف المرجوة.

ومن بين هذه الأساليب ما توصل إليه نورتن وكابلان عام 1992، وقد أطلقا عليه اسم "بطاقة الأداء المتوازن" أو باللغة الانجليزية "Balanced Scorecard"، والتي تتضمن أربعة منظورات وكما سبق ذكرها في الفصل الأول: المنظور المالي ومنظور العمليات الداخلية ومنظور العملاء وأخيرا منظور التعلم والنمو، وجميعها تمركزت حول محور رؤية وإستراتيجية المؤسسة وهي بمثابة عوامل النجاح الحرجة لتحقيق التفوق التنافسي وتحقيق الميزة التنافسية في بيئة الأعمال، لذا هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمنظوراتها الأربعة على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية وكدراسة حالة اختارنا مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية والواقع بولاية قلمة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تم تقسيمها إلى نتائج نظرية وأخرى تطبيقية، كما تم تقديم بعض الاقتراحات.

**1- النتائج:** توصلت دراستنا من خلال تطرقها إلى الجوانب النظرية والتطبيقية إلى مجموعة من النتائج وهي:

**1-1- النتائج النظرية:** يمكن ذكر أهم النتائج النظرية والتي تم التوصل إليها فيما يلي:

- إن الاعتماد على المقاييس المالية فقط (أنظمة تقليدية) في قياس وتقييم الأداء يعطي صورة غير متكاملة الأبعاد حول المؤسسة، لذا يجب الاعتماد على أنظمة حديثة تجمع بين المقاييس المالية ومقاييس أداء غير مالية كالجودة ورضا الزبائن.
- من بين نماذج أنظمة قياس الأداء الحديثة هناك نموذج بطاقة الأداء المتوازن، هذا الأخير ظهر نتيجة الانتقادات التي وجهت إلى نظم الرقابة الإدارية التقليدية (تقديم معلومات غير وافية لصناع القرار، الاهتمام بالتفكير قصير المدى، عدم القدرة على توفير الصورة الواضحة والصادقة، توفر معلومات تجريدية للعمال، ضعف الاهتمام ببيئة العمل) كما اقترحه كابلان ونورتن سنة 1992 ليعكس التوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل، المقاييس المالية وغير المالية، وبين معايير منظورات الأداء الخارجية والداخلية.
- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة لترجمة رؤية وإستراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة ومقاييس.

- ترتبط مقاييس بطاقة الأداء المتوازن في سلسلة من علاقات السببية، حيث تقوم على مجموعة مختلطة من مقاييس للنتائج (نتيجة) ومحركات أداء لهذه النتائج (سبب)، أي أن مقاييس التعلم والنمو تعد محركات لمقاييس عمليات التشغيل الداخلية والتي تعتبر بدورها محركات لمقاييس العملاء والتي تعتبر أيضاً محركات للمقاييس المالية، فهي تمثل عملية متكاملة تبدأ بوضع الإستراتيجية وتنتهي بالنتائج المالية، ويتم توضيح علاقات السبب والنتيجة بين المنظورات الأربعة للبطاقة في ما يسمى شكل الخرائط الإستراتيجية (Strategy Maps) والتي طبقها كابلان ونورتن لتزويد الإدارة بإطار جديد لتنفيذ الإستراتيجية.
- إن عملية بناء وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن تبدأ من المستويات العليا إلى المستويات الأدنى، وهناك عدد من الخطوات لذلك وهي: تحديد رؤية ورسالة المؤسسة، تحديد الإستراتيجية وصياغة الأهداف الإستراتيجية، بناء الخريطة الإستراتيجية، تحديد عوامل النجاح الحاكمة، تحديد مقاييس الأداء، إعداد خطط العمل، وأخيراً المتابعة والتقييم).
- يعتبر نموذج أو تحليل بورتير للقوى الخمسة من المفاهيم الأكثر فعالية الذي يستخدم في تحليل بيئة الصناعة (بيئة التنافس) وُلِصف هيكَل كل صناعة على حدة، والذي أوضح فيه أن حدة المنافسة في الصناعة تتحد من خلال التفاعل بين قوى تنافسية أساسية وهي (تهديد الداخلين المحتملين، القوة التفاوضية للعملاء، القوة التفاوضية للموردين، كثافة المنافسة بين المؤسسات داخل الصناعة وإمكانية إحلال المنتجات أو الخدمات).
- يمكن للمؤسسة أن تتميز عن غيرها من المؤسسات الأخرى إذا انفردت ببعد أو أكثر من أبعاد الميزة التنافسية التالية (بعد الجودة، بعد التكلفة الأقل، بعد المرونة، بعد الوقت، بعد الإبداع والابتكار).
- إن التعرف على المصادر التي تُستمد منها الميزة التنافسية يتيح ذلك تصويب الجهود نحو أهداف واضحة، مما يؤدي بدوره إلى وفورات في الوقت والجهد والمال، وهناك مصدرين رئيسيين للميزة التنافسية: التفكير الاستراتيجي (استراتيجيات الميزة التنافسية) ومدخل الموارد والكفاءات.
- تعتبر الاستراتيجيات التنافسية العامة لبورتير من أكثر الاستراتيجيات التنافسية شيوعاً، والتي تعتمد عليها المؤسسات في سعيها للحصول على الميزة التنافسية وهي (إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التمايز وإستراتيجية التركيز).
- إن تبني الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات أصبح ضرورة في سبيل كسب المزايا التنافسية وإدراك كيفية التعامل معها، ومن أجل الإدارة الإستراتيجية السليمة من المهم استعمال نموذج بطاقة الأداء المتوازن حيث تكون القياسات فيها منسجمة مع إستراتيجية المؤسسة، كما أن لها دوراً فاعلاً على امتداد مراحل الإدارة الإستراتيجية، ولذلك قام كل من كابلان ونورتن بتطوير نموذج بطاقة الأداء المتوازن، ليستخدم في مجال الإدارة الإستراتيجية Strategic Management بالإضافة إلى استخدامه

- في مجال قياس الأداء، حيث تم الربط بين الإستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن في تطوير قياس الأداء مع إيجاد علاقة بينه وبين الإستراتيجية.
- تشكل الخريطة الإستراتيجية الأساس لتمكين أنظمة الإدارة من صياغة وتنفيذ استراتيجيات الميزة التنافسية بسرعة وفعالية وبالتالي دعم وتحقيق الميزة التنافسية.
  - تراقب المقاييس والمؤشرات في المنظور المالي الأرباح والخسائر والقوة المالية للمؤسسة، كما توفر التقارير المالية المعلومات الإستراتيجية التي تساعد الإدارة على الوصول إلى عوامل النجاح الحاسمة والتي تمثل عناصر خطة تفصيلية للمؤسسة تستخدمها في رسم مسارها التنافسي كما تستخدمها كمرشد لها في طريق النجاح التنافسي وبالتالي البقاء والاستمرارية، وهناك ثلاثة أساليب مالية رئيسية تمكن المؤسسة من تحقيق الاستراتيجيات التنافسية هي: قياس نمو الدخل، تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية، واستخدامات الأصول.
  - ينعكس منظور العملاء ببطاقة الأداء المتوازن على جميع الأنشطة والإجراءات الإدارية التي تلبي حاجات ورغبات العملاء وفقا للخطة المبرمجة للمؤسسة، فجاح أي مؤسسة يعتمد على متطلبات وحاجات العملاء بوضعها ضمن أهم أولوياتها، وعندئذ سيولي العملاء قيمة أكبر لمنتجاتها مما يؤدي إلى خلق التميز القائم على المزايا التنافسية. ويشمل منظور العملاء على مقاييس تتعلق بالعملاء المستهدفين وهي مقاييس متعددة، مثل: الاحتفاظ بالعميل، رضا العميل، وربحية العميل، اكتساب عملاء جدد، الحصة السوقية، هذه المقاييس تعتبر جد مهمة لدعم وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة.
  - إن منظور العمليات الداخلية يركز على العمليات التي لها علاقة مباشرة في تحقيق متطلبات العميل ومن ثم تحقيق المنفعة لأصحاب المصلحة، ويشتمل على العمليات التي لها علاقة بالإبداع المؤسسي وتقوية الميزة التنافسية، وقد اقترح Kaplan & Norton شكل سلسلة القيمة للعمليات، والتي تنقسم إلى ثلاث دورات رئيسية (دورة الابتكار، دورة العمليات ودورة خدمات ما بعد البيع).
  - إن منظور التعلم والنمو يركز على كيف تتعلم المؤسسة خلق قيمة أكثر فعالية للعملاء والمساهمين نتيجة تحسين كفاءة وفعالية العمليات الداخلية للمؤسسة، فلا يمكن للمؤسسة تحقيق أهداف المناظير السابقة لاسيما المستقبلية دون الاعتماد على التعلم، فبالنسبة للعديد من الباحثين وكذا مسيري المؤسسات يعتبر التعلم كأحد المصادر المهمة للميزة التنافسية، حيث يؤدي تبني مفهوم التعلم التنظيمي إلى توفير فرص واسعة لمشاركة العاملين في العمل والأداء والإبداع والمساهمة في بناء مؤسسة متعلمة قادرة على مواجهة التحديات المعاصرة. وهناك ثلاثة مقاييس لمنظور التعلم والنمو وتتمثل هذه المؤشرات: رضا العاملين، الاحتفاظ بالعاملين، إنتاجية العاملين.

- 2-1- النتائج التطبيقية: تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التطبيقية يمكن إيجازها فيما يلي:
- تعتبر الصناعات الغذائية من الركائز الأساسية لعملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية سواء في الدول المتقدمة أو النامية ومؤشراً لقياس التقدم الاقتصادي.
  - يضم قطاع الصناعات الغذائية بالجزائر مجموعة واسعة من المنتجات الغذائية، ويمكن عرض الفروع الممثلة لها في: فرع الحليب ومشتقاته، فرع المشروبات، فرع المصبرات، فرع المطاحن، فرع السكريات، فرع الزيوت والدهون.
  - يحتل مجمع عمر بن عمر الصدارة بنسبة تفوق 55% من السوق الوطنية في تسويق الطماطم المصبرة، ويعتبر أيضاً من أبرز المتعاملين في سوق المعجنات، الغذائية، ويضم مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية ثلاث فروع أساسية وهي: المصبرات الغذائية، مطاحن السميد، العجائن الغذائية.
  - من خلال نتائج بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر تبين لنا أن أداء المؤسسة جيد خلال سنة 2017 بنتيجة نهائية لجميع المنظورات قدرت بـ 115.63%.
  - اتجاه آراء المبحوثين إلى الموافقة على القسم الأول من الاستبيان حول تطبيق المجمع لمنظورات بطاقة الأداء المتوازن وهذا ما تبين لنا من خلال المتوسط الحسابي لجميع الفقرات الخاصة بكل منظور والذي بلغ (المنظور المالي 4.057، منظور العملاء 3.895، منظور العمليات الداخلية 3.880، منظور التعلم والنمو 4.004).
  - إجابات المبحوثين بمجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية نحو أبعاد تحقيق الميزة التنافسية ( بعد الجودة، بعد التكلفة المنخفضة، بعد الوقت، بعد المرونة وبعد الإبداع والابتكار) مرتفع وهذا ما تبين لنا من خلال المتوسط الحسابي لكل بعد والبالغ على التوالي (4.148، 3.786، 4.007، 4.057، 3.922).
  - وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  لتطبيق منظورات بطاقة الأداء المتوازن مجتمعة في تحقيق الميزة التنافسية بمجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية، حيث بلغت قيمة درجة التأثير أو معامل الانحدار (B) (0.419) وهذا يعني أن التغير في مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.419) في المتغير التابع تحقيق الميزة التنافسية.
  - وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  لتطبيق المنظور المالي في تحقيق الميزة التنافسية بمجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (B) 0.566.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  لتطبيق منظور العملاء في تحقيق الميزة التنافسية بمجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (B) 1.087.
  - وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  لتطبيق منظور العمليات الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية بمجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (B) 0.601.
  - وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  لتطبيق منظور التعلم والنمو في تحقيق الميزة التنافسية بمجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (B) 1.265.
  - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  في إجابات المبحوثين حول تطبيق منظورات بطاقة الأداء المتوازن (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) بمجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، مدة الخدمة بالمجمع، المستوى الوظيفي).
  - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  في إجابات المبحوثين حول تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (بعد الجودة، بعد التكلفة المنخفضة، بعد المرونة، بعد الوقت، بعد الإبداع والابتكار) بمجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، مدة الخدمة بالمجمع، المستوى الوظيفي).
- 2- **الاقتراحات والتوصيات:** على ضوء النتائج التي تم التوصل إليها من هذه الدراسة نقدم مجموعة من التوصيات نوجزها فيما يلي:
- إن الاعتماد على المقاييس المالية فقط في قياس وتقييم الأداء يعطي صورة غير متكاملة الأبعاد حول المؤسسة، لذا يجب تعزيز هذا الأسلوب في القياس بمقاييس أداء غير مالية.
  - ضرورة الاعتماد على أسلوب بطاقة الأداء المتوازن من قبل المؤسسات الجزائرية، لأنها تعتبر كواحدة من 75 الأفكار التجارية الأكثر تأثيراً في القرن 20، وفي الوقت الحاضر معرفة الموظف، والعلاقة مع العملاء والثقافات على الإبداع والتغيير تولد النجاح وتحقق الميزة التنافسية، وهذا النجاح يمكن أن يتولد من أصول المؤسسة غير الملموسة والتي يمكن قياسها من خلال بطاقة الأداء المتوازن، وعلى مجمع عمر بن عمر أن يعتمد عليها كنموذج وليس أبعاد فقط.
  - حتى تنجح المؤسسة في تنفيذ إستراتيجيتها عليها الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن، حيث أشار كل من كابلان ونورتين إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تعتبر أداة للإدارة الإستراتيجية أكثر منه أداة

لتقييم الأداء، وذلك نظرا لمساهمتها الفعالة في تنفيذ وتقييم إستراتيجية المؤسسة، حيث أنها تحفظ من معدل الفشل في تنفيذ الإستراتيجية بـ 90% .

- من أجل ضمان تحقيق الميزة التنافسية فلا بد على المؤسسات الاهتمام بالموارد والكفاءات العالية الداخلية، حيث أن المنافسة لا تقتصر فقط على وضع الاستراتيجيات التنافسية (إستراتيجية التمايز، إستراتيجية التكلفة المنخفضة، إستراتيجية التركيز)، بل امتدت إلى التركيز والاعتماد على الموارد والكفاءات كمصدر مهم للميزة التنافسية، وأن حياة الموارد والكفاءات بالجودة المطلوبة واستغلالها الجيد يؤمنان نجاح الإستراتيجية.

- نقترح على مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر الاعتماد على نموذج بطاقة الأداء المتوازن المقترح بجميع خطواته والموضح بالجانب التطبيقي لهذه الدراسة.

- على الرغم من اهتمام المجمع بالإبداع والابتكار، وهذا يظهر جليا من خلال منتجاته المتنوعة إلا انه لا يحوي على مصلحة لذلك، لذلك نقترح عليه توفير قسم أو مصلح للبحث والتطوير.

- لاستدامة الميزة التنافسية على المجمع أن يحافظ على جودة منتجاته ووفق المقاييس العالمية وأن يركز على الإبداع والابتكار وعلى التكنولوجيا.

- اهتمام المجمع بالتسويق وبالأخص بحوث التسويق ووضع إستراتيجية تسويقية فعالة لدعم ميزته التنافسية.

- الأخذ بعين الاعتبار حاجيات ورغبات الزبائن عند تصميم المنتج وكذا إنتاجه من قبل المجمع.

- نشر الوعي داخل عمال المجمع بأهمية المقاييس غير المالية وليس المقاييس المالية فقط.

**3- آفاق الدراسة:** هناك آفاق أخرى للدراسة مكتملة لما جاء فيها وهي:

✓ دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية.

✓ أهمية الخريطة الإستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن في نجاح تنفيذ إستراتيجية المؤسسة.

✓ الكفاءات المحورية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية.

✓ بطاقة الأداء المتوازن والعلاقة بإدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم الجامعي.

✓ أهمية الأصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع المستعملة

### أولاً: المراجع باللغة العربية

#### 1- الكتب:

- 1- إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 2- أحمد الخطيب، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، دمشق، 2004.
- 3- أحمد سيد مصطفى، الإدارة الإستراتيجية، دليل المدير العربي للتفكير والتغيير الاستراتيجي، 2005.
- 4- أسعد حميد العلي، الإدارة المالية: الأسس العلمية والتطبيقية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 5- إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية للطبع والنشر، 2000.
- 6- إلهام فخري طميعة، استراتيجيات التسويق: إطار نظري وتطبيقي، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، 2012.
- 7- إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي: دروس وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 8- أيمن سليمان مزاهرة، الصناعات الغذائية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 9- ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003/2002.
- 10- ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 11- جعفر عبد الله موسى إدريس، الإدارة الإستراتيجية، خوارزم العلمية ناشرون ومكتبات، المملكة العربية السعودية، 2013.
- 12- حاتم قابيل، المدير العربي والإدارة الإستراتيجية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحقيق جودة الأداء المؤسسي، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2009.
- 13- حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 14- حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2008.

- 15- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطباعة و النشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001.
- 16- رحيم حسين، إستراتيجية المؤسسة، دار بهاء للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.
- 17- روبرت.أ. بتس، ديفيد. لي، الإدارة الإستراتيجية: بناء الميزة التنافسية، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
- 18- زكريا الدوري، أحمد علي صالح، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال: قراءات وبحوث، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 19- زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان/ الأردن، 2005.
- 20- زكية بوسته، القدرة التنافسية في الخدمات المالية و المصرفية للجزائر وفق أحكام الاتفاقية العامة لتجارة الخدمات، دار زهران للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، 2014.
- 21- زكية بوسته، القدرة التنافسية في الخدمات المالية و المصرفية للجزائر وفق أحكام الاتفاقية العامة لتجارة الخدمات، دار زهران للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، 2014.
- 22- زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار النهضة العربية، مصر، 2001.
- 23- سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 24- السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000.
- 25- سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.
- 26- سيد محمد جاد الرب، إدارة العمليات والإنتاج: المبادئ- الأساسيات- المناهج الحديثة، دار الكتب المصرية، مصر، 2010.
- 27- شارلز هل، جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية، مدخل متكامل، ترجمة: د رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، السعودية، 2011.
- 28- صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية: مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 29- طارق طه أحمد، إدارة التسويق، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008.
- 30- طاهر منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 31- عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2006.

- 32- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية، 2009.
- 33- عبد الرحيم محمد، قياس الأداء: النشأة والتطور التاريخي والأهمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحقيق جودة الأداء المؤسسي، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2009.
- 34- عبد الرحيم محمد، مدخل قياس الأداء المتوازن: المحاور والمميزات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2009.
- 35- عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 36- عبد السلام أبو قحف، مقدمة في الأعمال، الطبعة الثانية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009.
- 37- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001.
- 38- فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
- 39- كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 40- ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 41- مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 42- محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.
- 43- محمد صالح الحناوي، جلال إبراهيم العبد، الإدارة المالية: مدخل القيمة واتخاذ القرارات، الدار الجامعية، الإسكندرية/ جمهورية مصر العربية، 2002 .
- 44- محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الإستراتيجية: منظور الميزة الإستراتيجية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009.
- 45- محمد عواد الزيادات، محمد عبد الله العوامر، استراتيجيات التسويق: منظور متكامل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 46- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 47- محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

- 48- محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012-2013.
- 49- محي الدين يحيى القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2012.
- 50- مسلم علاوي السعيد وآخرون، بطاقة العلامات المتوازنة: مدخل للإدارة المستدامة، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 2012.
- 51- مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
- 52- نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001.
- 53- نبيل إسماعيل رسلان، عملية قياس الأداء المؤسسي، مجمع أعمال مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008.
- 54- نبيل محمد المرسي، أحمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007.
- 55- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1999.
- 56- نعمة عباس الخفاجي، إحسان محمد ضمير الياغي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية: منظور متعدد الأبعاد، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014.
- 57- نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية: المفهوم، الأهمية، التحديات، عالم الكتب الحديث وجدار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 58- نيلز جوران وآخرون، ترجمة علا أحمد إصلاح، الأداء البشري الفعال بقياس الأداء المتوازن: أفكار عالمية معاصرة، الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 2003.
- 59- هاشم فوزي العبادي وآخرون، الإدارة الإستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 60- هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2014.
- 61- وائل محمد صبحي، طاهر محسن منصور الغالبي، ط1، أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.
- 62- يوسف حجيم سلطان الطائي، إدارة علاقات الزبون، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

## 2- الدوريات

- 63- أحمد يوسف دودين، معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية- دراسة ميدانية-، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد التاسع، العدد الثاني، 2009.
- 64- إياد فاضل التميمي، شاكِر جَار الله الخشالي، السلوك الإبداعي وأثره على الميزة التنافسية : دراسة ميدانية في شركات الصناعة الغذائية الأردنية، مجلة البصائر، مجلة علمية محكمة، المجلد الثامن، العدد الثاني، 2004.
- 65- براهيمية ابراهيم، تدنية التكاليف كأسلوب هام لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف- ECDE -، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، 2011-5.
- 66- برحومة عبد الحميد، شريف مراد، الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الثالث، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، جوان 2008.
- 67- حاجي أسماء، ناصر بوعزيز، دور الصناعات الغذائية في تحقيق التنمية الاقتصادية في الجزائر دراسة الفترة 2009-2015، حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 02، جوان 2017.
- 68- زياد عبد الحليم الذيبة، مدى تطبيق النظام المتوازن الأداء (BSC) في المصارف التجارية اليمينية- دراسة تطبيقية على المصارف التجارية اليمينية-، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد التاسع، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، جوان 2011.
- 69- سعد العنزي، حميد سالم الكعبي، دور الموارد غير الملموسة في تعزيز أداء مكاتب المفتشين العاملين، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الخامس والثلاثون، 2013.
- 70- الشريف بقة، فايزة محلب، تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات البقظة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية برج بوعريش وسطيف، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد الثاني، جوان 2015.
- 71- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 7، جامعة الجزائر، 2010/2009.
- 72- الطيب داودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 12، نوفمبر 2007.

- 73- عبد العزيز شهيرة، إطار مقترح لاستخدام مقياس الأداء المتوازن في المنظمات غير الحكومية بالتطبيق على الجمعيات الأهلية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، العدد 03، جامعة المنصورة، كلية التجارة، مصر، 2007.
- 74- عبد الفتاح بوخمخ، تحليل وتقييم الأداء في المنشأة الصناعية : دراسة ميدانية على الإطارات الدنيا والوسطى في منشأة النسيج بالشرق الجزائري، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة، العدد 18، ديسمبر 2002.
- 75- عبد الملك أحمد رجب، مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية- دراسة نظرية وتطبيقية-، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، العدد 02، جامعة حلوان، القاهرة، 2006.
- 76- عبد الملوك مزهوده، الأداء بين الكفاءة و الفعالية - مفهوم و تقييم- ، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001.
- 77- علي طالب شهاب، أهم مقومات دعم القدرة التنافسية للاقتصاد البصري، مجلة دراسات البصرة، السنة السابعة، العدد 12، 2011.
- 78- علي ميا وآخرون، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال "دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري"، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، المجلد (29)، العدد (1)، 2007.
- 79- ماهر موسى درغام، مروان محمد أبو فضة، أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة : دراسة ميدانية، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد السابع عشر، العدد الثاني، يونيو 2009.
- 80- محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، العدد الرابع والعشرون، ديسمبر 2003.
- 81- محمد فاضل عباس، رضا العاملين وأثره في جودة الخدمة الفندقية (دراسة ميدانية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الرابع والسبعون، 2009.
- 82- محمودي أحمد، زيدان محمد، فاعلية القيمة المدركة في تحقيق ولاء العميل في سوق خدمة الهاتف النقال - حالة مؤسسة أوراسكوم تليكوم الجزائر DJEZZY GSM- ، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 15، جانفي 2016.

### 3- الرسائل الجامعية

- 83- سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004.
- 84- فرحاتي لويزة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة: دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة- باتنة-، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة-، 2015-2016.
- 85- فوزي عبد الرزاق، الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للصناعات الغذائية وعلاقتها بالقطاع الفلاحي- دراسة حالة الجزائر-، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2007.
- 86- كينه عبد الحفيظ، مساهمة الصناعات الغذائية في تحقيق الأمن الغذائي في الجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر-3، 2013/2012.
- 87- لزه العابد، إشكالية تحسين القدرة التنافسية لمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة-2، 2012-2013.
- 88- نوبلي نجلاء، استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم الثالث في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2014-2015.
- 89- هلاي الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة دراسة حالة: الشركة الجزائرية للهاتف النقال MOBILIS، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف- المسيلة-، 2008-2009.
- 90- يحيوي نعيمة، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق - دراسة حالة: قطاع صناعة الحليب، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2009.

#### 4- الملتقيات والمؤتمرات

- 91- أحمد مصنوعة، الصناعات الغذائية كمدخل لتحقيق الأمن الغذائي في الجزائر الواقع والمأمول، الملتقى الدولي التاسع حول "استدامة الأمن الغذائي في الوطن العربي في ضوء التغيرات والتحديات الاقتصادية الدولية"، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، يومي 23 و24 نوفمبر 2014.
- 92- رضا إبراهيم صالح، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية " نحو أداء متميز في القطاع الحكومي"، المملكة العربية السعودية، نوفمبر 2009.
- 93- طالب الكيالي، إدارة الجودة وإدارة المعرفة والمعلومات، المؤتمر العلمي الدولي الرابع " إدارة المعرفة في العالم العربي"، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان / الأردن، 2004.
- 94- عماري عمار وآخرون، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس مؤشرات الأداء و تفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، الملتقى العلمي الدولي حول: أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، أيام 10-11 نوفمبر 2009.
- 95- متناوي محمد، قلش عبد الله، دور نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين القيمة المدركة للعميل بقطاع الخدمات، ملتقى دولي حول " رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة"، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، يومي 13 و14 ديسمبر، 2011.
- 96- نبيل إسماعيل رسلان، عملية قياس الأداء المؤسسي، مجمع أعمال مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008.
- 97- هاني عبد الرحمن العمري، منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية " نحو أداء متميز في القطاع الحكومي"، المملكة العربية السعودية، 1- 4 نوفمبر 2009.

#### 5- القواميس والمعجمات

- 98- سهيل إدريس، المنهل : قاموس فرنسي عربي، ط 31، دار الآداب، بيروت، 2003.
- 99- علي السيد الشخبي، معجم مصطلحات الحكامة التربوية (الحكم الرشيد)، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 2011-2012.

#### 6- المواقع الإلكترونية

- 100- ابتسام صبرينة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2015، <http://www.hrdiscussion.com/hr95628.html>

- 101- أسامة بن فهد الحيزان، تقويم مقياس الأداء المتوازن كأداة لإدارة الأداء الاستراتيجي في المملكة العربية السعودية، 2006:  
[http://fac.ksu.edu.sa/sites/default/files/tqwym\\_mqys\\_ld\\_lmtwzn\\_kd\\_ldr\\_ld\\_lstrtyjy\\_fy\\_lmmlk\\_lrby\\_lswdy\\_0.pdf](http://fac.ksu.edu.sa/sites/default/files/tqwym_mqys_ld_lmtwzn_kd_ldr_ld_lstrtyjy_fy_lmmlk_lrby_lswdy_0.pdf)
- 102- بطاقة مواصفات الحقيبة التدريبية لبرنامج بناء مؤشرات الأداء،  
<http://www.sst5.com/programDetails.aspx?ProgId=436&SecID=54>
- 103- جمال محمد كمال الدين، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء الخطة الاستراتيجية، 2013  
<http://fr.slideshare.net/KamalNaser/balanced-scorecard-bsc-47853261>
- 104- حبيب أيوب، قيادة التغيير من أجل إيجاد القيمة للعمل، 14-16 مارس 2011،  
<http://www.dr-meshaal.com/leadership/wp-content/uploads/2013/05/%D9%82%D9%8A>
- 105- زياد محمد ثابت، التخطيط الاستراتيجي، 2006،  
<http://dr-ama.com>
- 106- عبد الرحيم محمد، قياس الأداء المتوازن وفلسفة إدارة الأداء في القطاع الحكومي،
- 107- علي محمد ثجيل المعموري، نموذج العمليات الداخلية للمحاسبة عن سلسلة القيمة- مدخل استمرارية القيمة باستخدام إدارة تكاليف الجودة، 2006،  
<http://www.iasj.netiasjfunc=fulltext&aId=50975>
- 108- علي محمد عبد الوهاب، إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة، اجتماع استشاري لتنمية الإدارة العامة والمالية العامة، 1-3 جويلية 2003، بيروت،  
<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan030506.pdf>
- 109- محمد مصطفى محمود، بطاقة الأداء المتوازن وتجربة أمانة جدة، أمانة محافظة جدة - الإدارة العامة لتقنية المعلومات،  
<https://fr.scribd.com/doc/301936239/BSC>
- 110- معراج هواري، يوسف وينتن، دور نظم المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية دراسة في القطاع الصناعي الجزائري، 2004،  
<http://www.webreview.dz/IMG/pdf/09ar-rist14-2.pdf>
- 111- مقدم وهيب، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ وتقييم إستراتيجية المؤسسة،  
<http://iefpedia.com>
- 112- المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، دليل تطبيقات الإنتاج الأنظف في الصناعات الغذائية، أبريل 2017:  
<https://iccia.com/sites/default/files/library/files/202017>  
 ف-20% في 20% الصناعات 20% الغذائية 20%-20% أبريل،
- 113- هيثم أحمد حسين عبد المنعم، نموذج محاسبي لقياس وتقييم الأداء المؤسسي للمنظمات،  
<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/arado/unpan006256.pdf>  
<http://dr-ama.com/wp-content/uploads/2012/06/%D8%A8%D8%AD%D8%AB-%D8%AA>

- 114- Alain Meignant, **Ressources Humaines, Déployer la stratégie.** éditions Liaisons, Paris, 2000.
- 115- Alian Burlaud et al, **Contrôle de gestion.** Vuibert, Paris, 2004.
- 116- Bernard Martory, **contrôle de gestion sociale.** librairie Vuibert, Paris, 1999
- 117- Chantal Bonnefous, **La construction d'un système d'indicateurs pertinents et efficaces.** IC2 Productique, Indicateur de performance, sous la direction de: Chantal Bonnefous et Alain Courtois, Hermès Science Publications, Paris, 2001.
- 118- Charles Horngren et autres, **Contrôle de gestion et gestion budgétaire.** 4<sup>e</sup> édition, Pearson Education, France, Paris, 2009.
- 119- Chevalier et autre, **Gestion des ressources humaine.** éd Deback Université Québec, 1993.
- 120- Chuck Hannabarger et al, **Balanced Scorecard Strategy For Dummies.** Wiley Publishing, Inc., Canada, 2007.
- 121- Claude Alazard et Sabine Sépari, **Contrôle de gestion manuel et application.** 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2010.
- 122- David P. Norton, Robert S. Kaplan, **The Balanced Scorecard: Translating strategy into action.** Harvard business school press, Boston. Massachusetts, 1996.
- 123- Doriath Brigitte et Gouget Christian, **Gestion Prévisionnelle et Mesure de la Performance.** Dunod, Paris, 2009.
- 124- Doriath Brigitte, **Contrôle de gestion.** 5<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2008.
- 125- Emmanuel Métais, **stratégie et ressources de l'entreprise :théorie et pratique** , Ed Economica, 2004.
- 126- Françoise Giraud et autres, **Contrôle d Gestion et Pilotage de la Performance.** 2<sup>e</sup> édition , Gualino éditeur, Paris, 2004.
- 127- Fred R David, **Strategic Management: Concepts and Cases.** 13<sup>th</sup> ed, Prentice Hall, New Jersey, 2009, P 135.
- 128- Georges Langlois et autres, **Contrôle de gestion.** Edition FOUCHER, Paris, 2006.
- 129- Gérard Garibaldi, **Stratégie concurrentielle: choisir et gagner.** Éditions d'organisation, 1994.
- 130- Hélène Löning et autres, **Le contrôle de gestion: Organisation, outils et pratiques.** 3<sup>e</sup>édition, Dunod, Paris, 2008.
- 131- J.P. Angelier, **Economie industrielle.** OPU, Alger, 1993.
- 132- Jacques Walter et Philippe Noirot, **Contrôle interne: des chiffres porteurs de sens!.** AFNOR Éditions, France, 2010.
- 133- Jean Michel Morin ,**La satisfaction qualité dans les services** , AFNOR, Paris ,2001.
- 134- Jean Pierre Mercier, **Mesurer et Développer les performances.** les éditions Quebecor, Montreal, 2003.

- 135- Jessica Keyes, **Implementing the IT Balanced Scorecard :Aligning IT with Corporate Strategy**, Auerbach Publications Taylor & Francis Group, New York , 2005.
- 136- Leboyer, **La Gestion des compétences**, 2eme édition, ed d'organization,2009.
- 137- Martory. B, Crozet .D, **Gestion de ressources humaines ( pilotage social et performance)** , imprimerie chirat, paris, 2002.
- 138- Michael Porter, **l'avantage concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance**, DUNOD, Paris, 1999.
- 139- Michel Gervais, **Contrôle de gestion**, 7<sup>ème</sup> édition, édition Economica, Paris, 2000.
- 140- Michel Kalika et autres, **Management Stratégique et Organisation**, vuibert, 1999.
- 141- Michel Porter, **Avantage concurrentiel des Nations**, Inter Edition, France, 1993.
- 142- Mohan Nair, **Essentials of Balanced Scorecard**, John Wiley & Sons, New Jersey, 2004.
- 143- Nan Chai, **Sustainability Performance Evaluation System in Government : A Balanced Scorecard Approach Towards Sustainable Development**, Springer Science+Business Media B.V, London, 2009.
- 144- Neil Ritson, **Strategic Management** , Ventus Publishing ApS, 2011.
- 145- Paul Guennou, **Maîtrise de la performance les travaux de l'AFGI, Indicateur de performance**, sous la directeur de : Chantal Bonnefous et Alain Courtois, Hermès Science Publications, Paris, 2001.
- 146- Paul R. Niven, **Balanced Scorecard Step-By-Step for Government and Nonprofit Agencies**, Second Edition, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2008.
- 147- Paul R. Niven, **Balanced Scorecard Step-By-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results**, Second Edition, John Wiley & Sons, Inc., New York, 2006.
- 148- Philippe Lorino, **La performance et ses indicateurs Eléments de définition**, IC2 Productique, Indicateurs de performance, sous la directeur de : Chantal Bonnefous et Alain Courtois, Hermès Science Publications, Paris, 2001.
- 149- Philippe Lorino, **Méthodes et pratiques de la performance**, 3<sup>ème</sup> édition, Edition d'Organisation, Paris, 2003.
- 150- Ralph F. Smith, **Business Process Management and the Balanced Scorecard : Using Processes as Strategic Drivers**, Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 2007.
- 151- René Demeestère, **le Contrôle de gestion dans secteur public**, Général de Droit et de Jurisprudence, paris, 2002.

## 2- المجلات

- 152- Ali Divandri and Homayoun Yousefi, **Balanced Scorecard: A Tool for Measuring Competitive Advantage of Ports with Focus on Container Terminals**, International Journal of Trade, Economics and Finance, Vol. 2, No. 6, 2011.
- 153- Centre des jeunes dirigeants d'entreprise, le guide de la performance globale: 100 questions pour faire votre diagnostic et établir votre plan d'action, Editions d'Organisation, Paris, France, 2004.

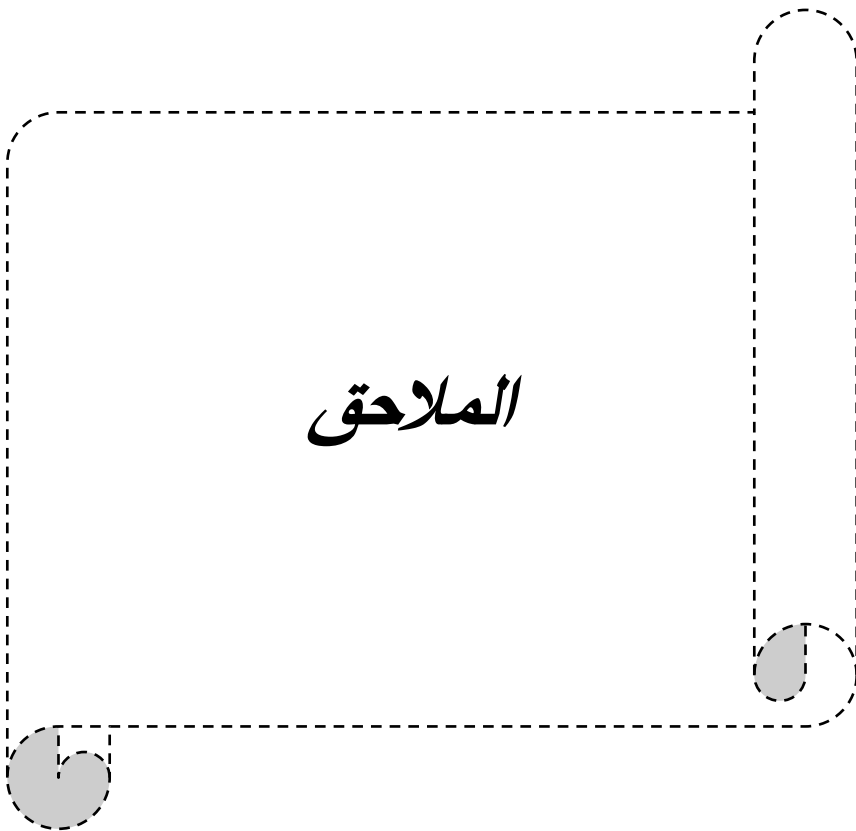
- 154- David Norton and Robert Kaplan, **Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System**, Harvard business review, January- February, 1996.
- 155- David P. Norton, Robert S. Kaplan, **Linking the Balanced Scorecard to Strategy**, California management review, vol.39, N.1,1996
- 156- Éric LAMARQUE, **Avantage concurrentiel et compétences clés : expérience d'une recherche sur le secteur bancaire**, Finance Contrôle Stratégie – Volume 4, N° 1, mars 2001.
- 157- Frank H. Selto, Mary A. Malina, **Communicating and controlling strategy: An empirical study of the effectiveness of the Balanced Scorecard**, Journal of Management Accounting Research, Vol. 13, 2001.
- 158- Frédéric Le Roy, **L'affrontement dans la relation de concurrence**, Revus de français de gestion, France, Jan/Fév. 2004.
- 159- Hanne Norreklit, **The balance on the balanced scorecard: a critical analysis of some of its assumptions**, Management Accounting Research, No.11, 2000.
- 160- Hanningtone J. Gaya et al, Creating a sustainable competitive advantage at a high performing firm in Kenya, African Journal of Business Management, Vol. 7(21), 7 Jun, 2013.
- 161- Hasan Safarnia and others, **Review of Competitive Intelligence & Competitive Advantage in the Industrial Estates Companies inthe Kerman City: Appraisal and Testing of Model by Amos Graphics**, International Business and Management , Vol. 2, No. 2, 2011.
- 162- Imandra Galandere-Zile,Viktorija Vinogradova, **Where is the Border Between an Information System and a Knowledge Management System?**, Managing Global Transitions, Volume 3 . Number 2, 2005.
- 163- Inese Mavlutova and Santa Babauska, **The Competitiveness and Balanced Scorecard of Health Care Companies**, International Journal of Synergy and Research Vol. 2, No. 2, 2013.
- 164- Jay Barney , **Firm resources and sustained competitive advantage**, journal of management , Vol 17, N1, 1991.
- 165- Kaplan and Norton, **Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets**, Harvard Business Review,2004.
- 166- Kazem Chaharbaghi and Richard Lynch, **Sustainable competitive advantage: towards a dynamic resource-based strategy**, Management Decision, 1999.
- 167- Michael Porter, **What is Strategy?**, Harvard business review, November-December, president and fellows of Harvard college, 1996.
- 168- Mohammad Hakkak and Masoud Ghodsi, **Development of a Sustainable competitive advantage Model Based on Balanced scorecard**, International Journal of Asian Social Science 5(5), AESS Publications,2015.
- 169- Pankaj M Madhani , **The Resource - Based View (RBV): Issues and Perspectives**, PACE, A Journal of Research of Prestige Institute of Management, Vol. 1, No. 1, January 2010.
- 170- Prescott C. Ensign, **Value Chain Analysis and Competitive Advantage: Assessing Strategic : Linkages and Interrelationships**, Journal of General Management, 27(1), 2001.

- 171- Robert Kaplan & David Norton, **The Balanced scorecard: measures that drive performance**, Harvard Business Review, January – February 1992.
- 172- Robert Kaplan and David Norton, **Putting The Balanced Scorecard To Work**, Harvard Business Review, September-October, 1993 .
- 173- Sabah Agha and Laith Alrubaiee, **Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance**, International Journal of Business and Management, Vol. 7, No. 1; January 2012.
- 174- Shirish C Srivastava , **Managing Core Competence of the Organization**, VIKALPA, VOLUME 30, NO 4, OCTOBER - DECEMBER 2005.
- 175- Toru Morisawa, **Building Performance Measurement Systems with the Balance scorecard Approach**, Nomura Research Institute (NAI) Papers, No. 45, April 2002.

### 3- المواقع الإلكترونية

- 176- Alexis Roy, **La Gestion de la Performance à travers le concept de Balanced Scorecard**, BearingPoint Switzerland SA, 26 Novembre 2004 , <https://ge.ch/ecoguichetpmpemi/sites/default/files/events/Roy.pdf>
- 177- Arveson, Paul, **The Balanced Scorecard for Port Authorities**, Balanced Scorecard Institute 2007, <http://aapa.files.cmsplus.com/SeminarPresentations/Arveson.pdf>
- 178- Benjamin B. Dunford et al, **Human Resources and the Resource Based View of the Firm**, Center for Advanced Human Resource Studies (CAHRS), Working Paper Series, Ithaca, NY: Cornell University, 2001. [http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1065&context=cahrs\\_wp](http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1065&context=cahrs_wp)
- 179- Chaudron, David, **Balanced Scorecard, BSC and Performance Improvement**, 2003, <http://www.organizedchange.com/balancedscorecard.htm> .
- 180- David Norton, Robert Kaplan, **strategy map**, [www.12manage.com](http://www.12manage.com).
- 181- Frank Figge et al, **The Sustainability Balanced Scorecard : theory and Application of a tool for value-based sustainability management** , paper presented at the Greening of Industry Network Conference 2002, Gothenburg, <http://www.ecnc.org/uploads/documents>.
- 182- Georges Monard, **Balanced Scorecard**, Novembre 2006, [http://www.fedweb.belgium.be/sites/default/files/downloads/broch\\_bsc\\_fr.pdf](http://www.fedweb.belgium.be/sites/default/files/downloads/broch_bsc_fr.pdf)
- 183- Robert s. Kaplan, David p. Norton, **The Strategy-Focused Organizations** , Summaries.Com, 2001.
- 184- Roest pim, **The golden rrules you implimentability the Balanced business scorecard**, <http://mbatools.co.uk/Articles/bsc11.pdf>
- 185- Sister Bonnie MacLellan, csj, PhD, **The Balanced Scorecard Developing, Measuring, and Communicating Organizational Strategy**, A Discussion Paper, 10 Dec 2007 , [http://www.academia.edu/4219809/The\\_Balanced\\_Scorecard\\_Developing\\_Measuring\\_and\\_Communicating\\_Organizational\\_Strategy\\_A\\_Discussion\\_Paper](http://www.academia.edu/4219809/The_Balanced_Scorecard_Developing_Measuring_and_Communicating_Organizational_Strategy_A_Discussion_Paper)

الملاحق



## الملحق رقم (01)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة العربي بن مهدي - أم البواقي  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية

### استبانة الدراسة

أخي الكريم / أختي الكريمة ..... المحترم/ة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته-

تحية طيبة وبعد

تقوم الباحثة بإعداد دراسة ميدانية بمجمعكم لإكمال أطروحة الدكتوراه الموسومة بـ " أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية- دراسة حالة مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية- " لذا تأمل الباحثة في دعمكم ومساندتكم القيمة وذلك بإمدادي بالبيانات اللازمة لإتمام هذا البحث داعية الله عز وجل أن يجعل ذلك بمثابة علمكم الذي ينتفع به في الدنيا، وفي ميزان حسناتكم إن شاء الله. ونحيطكم علما بسرية المعلومات والبيانات التي يقدمها المشاركون ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. ملاحظة: يرجى وضع علامة (x) في الخانة التي تعبر عن رأيكم.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير

الباحثة: قنطاس عبلة

## أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية

الجنس: ذكر ( ) أنثى ( )

السن: أقل من 25 سنة ( ) من 25 إلى أقل من 35 سنة ( )

من 35 إلى أقل من 45 سنة ( ) من 45 إلى أقل من 55 سنة ( )

من 55 سنة فأكثر ( )

المستوى التعليمي: ثانوي ( ) ليسانس ( ) دراسات عليا ( )

مدة الخدمة في المجمع: أقل من 5 سنوات ( ) من 5 إلى أقل من 10 سنوات ( )

من 10 إلى أقل من 15 سنة ( ) من 15 سنة فأكثر ( )

المستوى الوظيفي: مدير ( ) رئيس دائرة ( ) رئيس مصلحة ( ) رئيس فرع ( )

إطار مكلف ( )

## ثانياً: بيانات الدراسة

### المحور الأول: بطاقة الأداء التوازن

الرقم	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>1- المنظور المالي</b>						
01	يحرص المجمع على إنتاج سلع جديدة وهذا ما يؤدي إلى زيادة عوائده.					
02	يسعى المجمع دائماً إلى فتح أسواق جديدة وإيجاد مستهلكين جدد.					
03	يقوم المجمع بمراقبة العمليات الإنتاجية باستمرار.					
04	لدى المجمع القدرة على توفير التدفقات النقدية المستقبلية والوفاء بالتزاماته.					
05	يسعى المجمع إلى تقليل التكاليف إلى أقصى حد ممكن مع قدرته للمحافظة على الجودة المتوقعة من عملائه.					
06	معدل دوران المخزون بالمجمع كبير.					

					07	يتم استغلال موارد وإمكانات المجمع استغلالاً أمثل.
					08	يحرص المجمع على زيادة النمو في العوائد السنوية.
					09	لدى المجمع القدرة على التحكم في التكاليف.
<b>2- منظور العملاء</b>						
					10	يهتم المجمع بالتعرف على رضا العملاء عن المنتجات المقدمة من طرفه بشكل مستمر.
					11	يهدف المجمع إلى الاحتفاظ بالعملاء الحاليين من خلال تقديم منتجات تلبية رغباتهم وحاجاتهم المادية والمعنوية.
					12	هناك استجابة سريعة لشكاوي العملاء من طرف المجمع.
					13	تسعى إدارة المجمع إلى اكتساب عملاء جدد.
					14	يحافظ المجمع على جودة منتجاته باستمرار لأجل الاحتفاظ بالعملاء.
					15	يستجيب المجمع لطلبات العملاء في الوقت المناسب.
					16	يهتم المجمع بمعرفة ما إذا كان العميل المستهدف ذا ربحية أم لا.
					17	يقوم المجمع بقياس حصته السوقية من مبيعات أسواق معينة.
<b>3- منظور العمليات الداخلية</b>						
					18	يقوم المجمع بدراسات السوق لجمع المعلومات الدقيقة حول تفضيلات العملاء الحاليين والمتوقعين.
					19	يسعى المجمع دائماً إلى تصميم وتطوير منتجات جديدة تلبية الحاجات المتجددة للعملاء.
					20	يشجع المجمع العاملين على الإبداع والابتكار في المنتجات.
					21	يهتم المجمع بخفض نسبة التالف والمعيب بالمنتجات.
					22	يسعى المجمع إلى زيادة كفاءة العمليات الإنتاجية.
					23	يهتم المجمع بقياس طول الوقت من تقديم طلب العميل إلى تسليم المنتج للعميل.
					24	يطبق المجمع نظام توصيل المنتجات في الوقت المحدد لتسليم منتجاته إلى الأسواق المستهدفة.
					25	يعتمد المجمع على حاجات وتوقعات العملاء كأساس لتصميم منتجاته.

#### 4- منظور التعلم والنمو

					26	يوفر المجمع دورات تدريبية لتطوير مهارات العاملين.
					27	يخصص المجمع ميزانية كافية لإعادة تأهيل وتدريب العاملين.
					28	يسمح المجمع بمشاركة الأفراد العاملين في اتخاذ القرارات المهمة.
					29	يوفر المجمع ظروف عمل محفزة تساعد على الابتكار.
					30	يمنح المجمع حوافز مادية ومعنوية عادلة تشجع على العمل.
					31	يقوم المجمع على استخدام تكنولوجيا معلومات متقدمة في تصميم النظام الإنتاجي.
					32	يهتم المجمع بتحديث الأجهزة والآلات المستخدمة في العملية الإنتاجية.
					33	يضع المجمع إجراءات تنظيمية واضحة لجميع العاملين.

#### المحور الثاني: تحقيق الميزة التنافسية

الرقم	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>1- بعد الجودة</b>						
01	يقوم المجمع بشراء مدخلات الإنتاج ذات نوعية جيدة.					
02	منتجات المجمع المقدمة للسوق تنطبق مع رغبات العملاء.					
03	يقوم المجمع على زرع وتنمية ثقافة الجودة لدى العاملين متضمنة ضرورة الأداء السليم من المرة الأولى.					
04	يحدد المجمع الجودة من وجهة نظر العميل.					
05	يسعى المجمع إلى جعل مواصفات منتجاته مطابقة مع المواصفات القياسية					
<b>2- بعد التكلفة المنخفضة</b>						
06	يسهم المجمع باستمرار في عمليات خفض التكلفة لتقديم منتجات بأسعار تنافسية.					
07	يستخدم المجمع بعض المواد الأولية رخيصة السعر دون المساس بجودة المنتج.					
08	يسعى المجمع دائما إلى خفض التكاليف الصناعية باستمرار.					

					يسعى المجمع دائما إلى خفض تكاليف التسويق باستمرار .	09
					يدعم المجمع أنشطة البحث والتطوير من أجل تخفيض كلف الإنتاج.	10
					يقوم المجمع بزرع وتنمية ثقافة ترشيد التكلفة لدى كافة المستويات.	11
<b>3- بعد المرونة</b>						
					لدى المجمع القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في تصاميم منتجاته.	12
					يستجيب المجمع للتغير في حجم الإنتاج بالزيادة أو بالنقصان وبحسب مستويات الطلب.	13
					يستجيب المجمع للتغيرات المستمرة في رغبات العملاء.	14
					لدى المجمع القدرة على تعديل المنتجات الموجودة بسرعة.	15
					لدى المجمع القدرة على الاستجابة السريعة لأوقات تغيير تسليم المنتجات.	16
<b>4- بعد الوقت</b>						
					يلتزم المجمع بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات إلى العملاء باستمرار .	17
					لدى المجمع القدرة على تصميم منتجات جديدة بسرعة وتقديمها للسوق .	18
					يسهم المجمع في تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات.	19
					لدى المجمع القدرة على تسليم طلبيات الزبائن في وقت أسرع من المنافسين.	20
<b>5- بعد الإبداع والابتكار</b>						
					يعرض المجمع منتجات جديدة ومطورة.	21
					هناك إبداع في طرائق الإنتاج لدى المجمع.	22
					هناك تطوير في عمليات وأساليب الإنتاج.	23
					يشجع المجمع على توليد الأفكار والمفاهيم الجديدة.	24
					هناك إبداع في الهيكل التنظيمي لدى المجمع.	25

شكرا جزيلاً على تعاونكم

الملحق رقم (02)

رقم التعريف الجبائي:

رقم المادة الضريبية :

السنة المالية، من 01/01/2017

إلى 31/12/2017

الميزانية

31/12/2017

الأصل	ملاحظة	إجمالي N	إستهلاك الرصيد N	الصافي N	الصافي I-N
أصول غير جارية					
فارق بين الاقتناء - المنتج الإيجابي أو السلبي		0,00	0,00	0,00	0,00
تثبيتات معنوية		17 481 218,30	6 057 160,67	11 424 057,63	11 440 796,29
تثبيتات عينية		7 184 642 237,13	2 603 198 808,28	4 581 443 428,85	3 837 792 452,77
أراض		661 200 316,00	0,00	661 200 316,00	315 656 556,00
مبان		1 381 250 161,95	382 010 544,89	999 239 617,06	750 624 155,84
تثبيتات عينية أخرى		5 142 191 759,18	2 217 205 982,03	2 924 985 777,15	2 775 494 022,29
تثبيتات ممنوح امتيازها		0,00	3 982 281,36	(3 982 281,36)	(3 982 281,36)
تثبيتات يجري إنجازها		576 305 638,98	0,00	576 305 638,98	500 392 162,77
تثبيتات مالية		2 257 154 164,92	0,00	2 257 154 164,92	2 154 700 828,06
سندات موضوعة موضع معادلة		0,00	0,00	0,00	0,00
مساهمات أخرى وحسابات دائنة ملحقه بها		2 151 556 189,18	0,00	2 151 556 189,18	2 053 636 189,18
سندات أخرى مثبتة		75 000 000,00		75 000 000,00	75 000 000,00
قروض و أصول مالية أخرى غير جارية		30 597 975,74	0,00	30 597 975,74	26 064 638,88
ضرائب مؤجلة على الأصل		0,00	0,00	0,00	0,00
مجموع الأصول غير الجارية		10 035 583 259,33	2 609 255 968,95	7 426 327 290,38	6 504 326 239,89
أصول جارية					
مخزونات و منتجات قيد التنفيذ		5 683 152 043,55	304 027 543,13	5 379 124 500,42	3 525 771 970,41
حسابات دائنة و استخدامات مماثلة		2 324 265 893,81	7 401 740,49	2 316 864 153,32	1 874 782 503,37
الزبائن		428 453 205,84	7 401 740,49	421 051 465,35	452 313 318,04
المدينون الآخرون		1 697 496 283,56	0,00	1 697 496 283,56	1 359 443 561,50
الضرائب و ما شابهها		198 316 404,41	0,00	198 316 404,41	63 025 623,83
الأصول الأخرى غير الجارية		0,00		0,00	0,00
الموجودات و ما يمثلها		1 782 135 273,49	0,00	1 782 135 273,49	2 717 639 880,88
الأموال الموظفة و الأصول المالية الجارية الأخرى		0,00	0,00	0,00	0,00
الخزينة		1 782 135 273,49	0,00	1 782 135 273,49	2 717 639 880,88
مجموع الأصول الجارية		9 789 553 210,85	311 429 283,62	9 478 123 927,23	8 118 194 354,66
المجموع العام للأصول		19 825 136 470,18	2 920 685 252,57	16 904 451 217,61	14 622 520 594,55

رقم التعريف الجبائي:

رقم المادة الضريبية :

السنة المالية، من 01/01/2017

إلى 31/12/2017

تابع الملحق (02)

ميزانية

31/12/2017

ن - 1	ن	ملاحظة	الخصوم
0	0		رأس المال
400 000 000,00	600 000 000,00		رأس المال الصادر (أو حساب المستغل)
(0,00)	(0,00)		رأس المال غير المطلوب
1 578 739 970,50	1 794 208 185,50		علاوات و احتياطات - احتياطات مدمجة (1)
(0,00)	(0,00)		فوارق إعادة التقييم
(0,00)	(0,00)		فارق المعادلة (1)
2 126 857 023,95	2 507 072 969,15		(نتيجة صافية)نتيجة صافية حصة المجموع(1)
8 114 018 919,85	9 293 407 728,85		رؤوس أموال خاصة أخرى ترحيل من جديد
(0,04)	0,00		الوحدات
12 219 615 914,26	14 194 688 883,50		حصة الشركة المدمجة(1)
0,00	0,00		حصة ذوي الأقلية (1)
12 219 615 914,26	14 194 688 883,50		المجموع 1
0,00	0,00		الخصوم غير الجارية
53 796 389,00	53 796 389,00		قروض و ديون مالية
(0,00)	(0,00)		ضرائب (مؤجلة و مرصود لها)
(0,00)	(0,00)		ديون أخرى غير جارية
26 579 150,31	18 952 404,20		مؤونات و منتجات ثابتة مسبقا
80 375 539,31	72 748 793,20		مجموع الخصوم غير الجارية ( 2 )
0,00	0,00		الخصوم الجارية
550 204 033,93	534 924 176,11		موردون و حسابات ملحقة
677 310 584,58	789 474 153,08		ضرائب
95 066 368,96	212 994 448,21		ديون أخرى
999 948 153,51	1 100 048 863,51		خزينة الخصوم
2 322 529 140,98	2 637 441 640,91		مجموع الخصوم الجارية ( 3 )
14 622 520 594,55	16 904 879 317,61		مجموع عام للخصوم

رقم التعريف الجبائي:

رقم المادة الضريبية :

السنة المالية، من 01/01/2017

إلى 31/12/2017

## الملحق رقم (03)

حسابات النتائج			
حسب الطبيعة			
N-1	N	ملاحظة	
11188316921690,60	1412331841664,44		رقم الأعمال
96416911612,42	111717636114,13		تغير مخزونات المنتجات المصنعة و المنتجات قيد الصنع
(0,00)	(0,00)		الإنتاج المؤقت
19811212105,00	32616591215,00		إعانات الاستغلال
13 046 597 208,02	15 877 179 693,57		1 - إنتاج السنة المالية
(911321702185,18)	(111633186177,10)		المشتريات المستهلكة
(1711191688,90)	(18012911798,53)		الخدمات الخارجية و الاستهلاكات الأخرى
(9 603 822 074,08)	(11 814 178 575,63)		2 - استهلاك السنة المالية
(3 442 775 133,94)	4 063 001 117,94		3 - القيمة المضافة للاستغلال ( 1 - 2 )
(72217881636,57)	(5561137185,64)		أعباء المستخدمين
(6617951108,41)	(961121699,15)		الضرائب و الرسوم و الحقوق المشابهة
2 653 191 388,96	3 410 051 533,15		4 - الفائض الإجمالي عن الاستغلال
511471149,45	121421168,35		المنتجات العملية الأخرى
(2416011758,24)	(51178120,64)		الأعباء العملية الأخرى
(38716691267,68)	(8121748125,49)		المخصصات للاستهلاكات و المؤونات
(0,00)	1516291197,00		استئناف عن خسائر القيمة و المؤونات
2 246 468 312,49	2 619 896 552,37		5 - النتيجة العملية
311771107,62	7011371259,78		المنتجات المالية
(711451196,16)	(401196132,00)		الأعباء المالية
(3 367 988,54)	29 040 927,78		6 - النتيجة المالية
2 243 100 323,95	2 648 937 480,15		7 - النتيجة العادية قبل الضرائب ( 5 + 6 )
1161431100,00	1411664111,00		الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية
0,00	0,00		الضرائب المؤجلة (تغيرات) حول النتائج العادية
13 055 922 765,09	15 974 989 218,70		مجموع منتجات الأنشطة العادية
(10 929 065 741,14)	(13 467 916 249,55)		مجموع أعباء الأنشطة العادية
2 126 857 023,95	2 507 072 969,15		8 - النتيجة الصافية للأنشطة العادية
0,00	0,00		العناصر غير العادية - المنتجات (يطلب بيانها)
0,00	0,00		العناصر غير العادية - الأعباء (يطلب بيانها)
0,00	0,00		9 - النتيجة غير العادية
211261157123,95	2 507 072 969,15		10 - النتيجة الصافية للسنة المالية
0,00	0,00		حصة الشركات الموضوعية موضع المعاملة في النتيجة الصافية
0,00	0,00		11 - النتيجة الصافية للمجموع الدمج (1)
0,00	0,00		و منها حصة ذوي الأقلية (1)
0,00	0,00		حصة المجموع (1)

الملحق رقم (04)

قائمة الأساتذة المحكمين

اسم ولقب الأستاذ	الرتبة العلمية	المؤسسة الجامعية
زغيب مليكة	أستاذ التعليم العالي	جامعة عبد الحميد مهري - قسنطينة 2
زرزار العياشي	أستاذ التعليم العالي	جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة
كواشي مراد	أستاذ التعليم العالي	جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي
مزياني نور الدين	أستاذ التعليم العالي	جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة
طيار أحسن	أستاذ التعليم العالي	جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة
مقيح صبري	أستاذ محاضر قسم أ-	جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة

الملحق رقم (05)

بعض مخرجات SPSS

معامل الارتباط (بيرسون) بين درجة كل مجال من مجالات الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان

Corrélations

		جميع عبارات الاستبيان	المنظور المالي	منظور العملاء	منظور العمليات الداخلية	منظور التعلم والنمو
	Corrélation de Pearson	1	,293	,737	,600	,733
جميع عبارات الاستبيان	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	152	152	152	152	152
	Corrélation de Pearson	,293	1	,207	-,005	,193
المنظور المالي	Sig. (bilatérale)	,000		,011	,952	,017
	N	152	152	152	152	152
	Corrélation de Pearson	,736	,207	1	,408	,951
منظور العملاء	Sig. (bilatérale)	,000	,011		,000	,000
	N	152	152	152	152	152
	Corrélation de Pearson	,601	-,005	,408	1	,419
منظور العمليات الداخلية	Sig. (bilatérale)	,000	,952	,000		,000
	N	152	152	152	152	152
	Corrélation de Pearson	,733	,193	,951	,419	1
منظور التعلم والنمو	Sig. (bilatérale)	,000	,017	,000	,000	
	N	152	152	152	152	152
	Corrélation de Pearson	,492	,018	-,047	,090	-,046
بعد الجودة	Sig. (bilatérale)	,000	,826	,566	,270	,575
	N	152	152	152	152	152
	Corrélation de Pearson	,396	,002	,095	,025	,084
بعد التكلفة المنخفضة	Sig. (bilatérale)	,000	,982	,242	,756	,305
	N	152	152	152	152	152
	Corrélation de Pearson	,430	-,074	,028	,067	,022
بعد المرونة	Sig. (bilatérale)	,000	,366	,734	,414	,792
	N	152	152	152	152	152
	Corrélation de Pearson	,432	-,078	,048	,145	,050
بعد الوقت	Sig. (bilatérale)	,000	,338	,559	,075	,540
	N	152	152	152	152	152
	Corrélation de Pearson	,365	-,119	,016	,112	,026
بعد الإبداع والابتكار	Sig. (bilatérale)	,000	,144	,847	,169	,754
	N	152	152	152	152	152

		بعد الجودة	بعد التكلفة المنخفضة	بعد المرونة	بعد الوقت	بعد الإبداع والابتكار
	Corrélation de Pearson	,492	,396	,430	,432	,366
جميع عبارات الاستبيان	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	152	152	152	152	152
	Corrélation de Pearson	,018	,002	-,074	-,078	-,119
المنظور المالي	Sig. (bilatérale)	,826	,982	,366	,338	,144
	N	152	152	152	152	152
	Corrélation de Pearson	-,047	,095	,028	,048	,016
منظور العملاء	Sig. (bilatérale)	,566	,242	,734	,559	,847
	N	152	152	152	152	152
	Corrélation de Pearson	,090	,025	,067	,145	,112
منظور العمليات الداخلية	Sig. (bilatérale)	,270	,756	,414	,075	,169
	N	152	152	152	152	152
	Corrélation de Pearson	-,046	,084	,022	,050	,026
منظور التعلم والنمو	Sig. (bilatérale)	,575	,305	,792	,540	,754
	N	152	152	152	152	152
	Corrélation de Pearson	1	,187	,204	,140	,057
بعد الجودة	Sig. (bilatérale)		,021	,012	,085	,488
	N	152	152	152	152	152
	Corrélation de Pearson	,187	1	,239	,148	,143
بعد التكلفة المنخفضة	Sig. (bilatérale)	,021		,003	,068	,080
	N	152	152	152	152	152
	Corrélation de Pearson	,204	,239	1	,570	,336
بعد المرونة	Sig. (bilatérale)	,012	,003		,000	,000
	N	152	152	152	152	152
	Corrélation de Pearson	,140	,148	,570	1	,378
بعد الوقت	Sig. (bilatérale)	,085	,068	,000		,000
	N	152	152	152	152	152
	Corrélation de Pearson	,057	,143	,336	,378	1
بعد الإبداع والابتكار	Sig. (bilatérale)	,488	,080	,000	,000	
	N	152	152	152	152	152

## نتائج معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

### معامل ألفا كرونباخ للمنظور المالي

#### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	152	100,0
	Exclus	0	,0
	Total	152	100,0

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,771	9

### معامل ألفا كرونباخ لمنظور العملاء

#### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	152	100,0
	Exclus	0	,0
	Total	152	100,0

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,820	8

### معامل ألفا كرونباخ لمنظور العمليات الداخلية

#### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	152	100,0
	Exclus	0	,0
	Total	152	100,0

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,811	8

معامل ألفا كرونباخ لمنظور التعلم والنمو

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	152	100,0
	Exclus	0	,0
	Total	152	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,816	8

معامل ألفا كرونباخ لمحور بطاقة الأداء المتوازن

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	152	100,0
	Exclus	0	,0
	Total	152	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,890	33

### معامل ألفا كرونباخ لبعء الجودة

#### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	152	100,0
Observations Exclus	0	,0
Total	152	100,0

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,861	5

### معامل ألفا كرونباخ لبعء التكلفة المنخفضة

#### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	152	100,0
Observations Exclus	0	,0
Total	152	100,0

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,816	6

### معامل ألفا كرونباخ لبعء المرونة

#### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	152	100,0
Observations Exclus	0	,0
Total	152	100,0

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,840	5

### معامل ألفا كرونباخ لبعء الوقت

#### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	152	100,0
Observations Exclus	0	,0
Total	152	100,0

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,849	4

### معامل ألفا كرونباخ لبعء الإبداع والابتكار

#### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	152	100,0
Observations Exclus	0	,0
Total	152	100,0

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,872	5

### معامل ألفا كرونباخ لمحور تحقيق الميزة التنافسية

#### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	152	100,0
Observations Exclus	0	,0
Total	152	100,0

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,866	25

## معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان

### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	152	100,0
Observations Exclues <sup>a</sup>	0	,0
Total	152	100,0

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,877	58

## نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

### Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
المنظور المالي	,068	152	,080	,983	152	,053
منظور العملاء	,066	152	,100	,975	152	,007
منظور العمليات الداخلية	,063	152	,200*	,975	152	,008
منظور التعلم والنمو	,067	152	,094	,980	152	,023
جميع المنظورات	,066	152	,200*	,988	152	,203

\*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.

a. Correction de signification de Lilliefors

### Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
جميع أبعاد تحقيق الميزة التنافسية	,053	152	,200*	,983	152	,058

\*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.

a. Correction de signification de Lilliefors

### Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
جميع عبارات الاستبيان	,069	152	,070	,992	152	,589

a. Correction de signification de Lilliefors

## نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

### Variables introduites/supprimées

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	بطاقة الأداء المتوازن	.	Entrée

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,482	,232	,227	9,981

### ANOVA

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	4516,439	1	4516,439	45,339	,000
	Résidu	14942,271	150	99,615		
	Total	19458,711	151			

### Coefficients

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	95,334	8,172		11,665	,000
	بطاقة الأداء المتوازن	,419	,062	,482	6,733	,000

## نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

### Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المنظور المالي <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

b. Toutes variables requises saisies.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,188 <sup>a</sup>	,036	,029	11,186

a. Valeurs prédites : (constantes), المنظور المالي

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	691,285	1	691,285	5,525	,020 <sup>b</sup>
Résidu	18767,426	150	125,116		
Total	19458,711	151			

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

b. Valeurs prédites : (constantes), المنظور المالي

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	129,417	8,843		14,636	,000
المنظور المالي	,566	,241	,188	2,351	,020

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

## نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	منظور العملاء <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

b. Toutes variables requises saisies.

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,481 <sup>a</sup>	,231	,226	9,984

a. Valeurs prédites : (constantes), منظور العملاء

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	4505,382	1	4505,382	45,194	,000 <sup>b</sup>
Résidu	14953,329	150	99,689		
Total	19458,711	151			

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

b. Valeurs prédites : (constantes), منظور العملاء

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	116,216	5,104		22,770	,000
منظور العملاء	1,087	,162	,481	6,723	,000

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

**نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة**

**Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>**

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	منظور العمليات الداخلية <sup>b</sup>		Entrée

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

b. Toutes variables requises saisies.

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,260 <sup>a</sup>	,067	,061	10,999

a. Valeurs prédites : (constantes), منظور العمليات الداخلية

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1311,787	1	1311,787	10,843	,001 <sup>b</sup>
Résidu	18146,924	150	120,979		
Total	19458,711	151			

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

b. Valeurs prédites : (constantes), منظور العمليات الداخلية

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	131,431	5,737		22,909	,000
منظور العمليات الداخلية	,601	,183	,260	3,293	,001

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

## نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

### Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	منظور التعلم والنمو <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

b. Toutes variables requises saisies.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,459 <sup>a</sup>	,210	,205	10,121

a. Valeurs prédites : (constantes), منظور التعلم والنمو

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	4094,545	1	4094,545	39,975	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	15364,166	150	102,428		
Total	19458,711	151			

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

b. Valeurs prédites : (constantes), منظور التعلم والنمو

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	109,570	6,461		16,958	,000
1 منظور التعلم والنمو	1,265	,200	,459	6,323	,000

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

## نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية

### نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

#### Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes		
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)
المنظور المالي	Hypothèse de variances égales	,793	,375	-,272	150	,786
	Hypothèse de variances inégales			-,262	81,147	,794
منظور العملاء	Hypothèse de variances égales	,070	,792	1,392	150	,166
	Hypothèse de variances inégales			1,338	80,842	,185
منظور العمليات الداخلية	Hypothèse de variances égales	,264	,608	-1,834	150	,069
	Hypothèse de variances inégales			-1,808	85,667	,074
منظور التعلم والنمو	Hypothèse de variances égales	1,133	,289	1,958	150	,052
	Hypothèse de variances inégales			1,795	73,121	,077
بطاقة الأداء المتوازن	Hypothèse de variances égales	1,654	,200	,387	150	,699
	Hypothèse de variances inégales			,367	78,693	,714
الميزة التنافسية	Hypothèse de variances égales	,002	,966	,344	150	,731
	Hypothèse de variances inégales			,329	79,925	,743

### نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

#### Test d'homogénéité des variances

	Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
المنظور المالي	1,054	4	147	,382
منظور العملاء	,963	4	147	,430
منظور العمليات الداخلية	,870	4	147	,484
منظور التعلم والنمو	,825	4	147	,511
بطاقة الأداء المتوازن	,672	4	147	,612
الميزة التنافسية	,643	4	147	,633

**ANOVA à 1 facteur**

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	53,685	4	13,421	,938	,444
المنظور المالي Intra-groupes	2102,288	147	14,301		
Total	2155,974	151			
Inter-groupes	26,005	4	6,501	,252	,908
المنظور العملاء Intra-groupes	3786,883	147	25,761		
Total	3812,888	151			
Inter-groupes	28,511	4	7,128	,291	,884
المنظور العمليات الداخلية Intra-groupes	3602,166	147	24,505		
Total	3630,678	151			
Inter-groupes	24,251	4	6,063	,351	,843
المنظور التعلم والنمو Intra-groupes	2538,585	147	17,269		
Total	2562,836	151			
Inter-groupes	185,324	4	46,331	,266	,899
بطاقة الأداء المتوازن Intra-groupes	25570,149	147	173,947		
Total	25755,474	151			
Inter-groupes	529,118	4	132,280	1,027	,395
الميزة التنافسية Intra-groupes	18929,592	147	128,773		
Total	19458,711	151			

**نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة**

**Test d'homogénéité des variances**

	Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
المنظور المالي	2,791	2	149	,065
المنظور العملاء	,617	2	149	,541
المنظور العمليات الداخلية	,314	2	149	,731
المنظور التعلم والنمو	3,024	2	149	,052
بطاقة الأداء المتوازن	,110	2	149	,896
الميزة التنافسية	2,503	2	149	,085

ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	15,314	2	7,657	,533	,588
المنظور المالي Intra-groupes	2140,660	149	14,367		
Total	2155,974	151			
Inter-groupes	45,042	2	22,521	,891	,413
منظور العملاء Intra-groupes	3767,846	149	25,288		
Total	3812,888	151			
Inter-groupes	37,777	2	18,888	,783	,459
منظور العمليات الداخلية Intra-groupes	3592,901	149	24,113		
Total	3630,678	151			
Inter-groupes	89,252	2	44,626	2,688	,071
منظور التعلم والنمو Intra-groupes	2473,583	149	16,601		
Total	2562,836	151			
Inter-groupes	181,838	2	90,919	,530	,590
بطاقة الأداء المتوازن Intra-groupes	25573,636	149	171,635		
Total	25755,474	151			
Inter-groupes	158,522	2	79,261	,612	,544
الميزة التنافسية Intra-groupes	19300,189	149	129,531		
Total	19458,711	151			

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

Test d'homogénéité des variances

	Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
المنظور المالي	2,517	3	148	,060
منظور العملاء	1,731	3	148	,163
منظور العمليات الداخلية	,895	3	148	,446
منظور التعلم والنمو	2,213	3	148	,089
بطاقة الأداء المتوازن	2,434	3	148	,067
الميزة التنافسية	1,078	3	148	,360

ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	47,492	3	15,831	1,111	,347
المنظور المالي Intra-groupes	2108,482	148	14,246		
Total	2155,974	151			
Inter-groupes	44,978	3	14,993	,589	,623
منظور العملاء Intra-groupes	3767,911	148	25,459		
Total	3812,888	151			
Inter-groupes	48,939	3	16,313	,674	,569
منظور العمليات الداخلية Intra-groupes	3581,739	148	24,201		
Total	3630,678	151			
Inter-groupes	40,616	3	13,539	,794	,499
منظور التعلم والنمو Intra-groupes	2522,220	148	17,042		
Total	2562,836	151			
Inter-groupes	305,861	3	101,954	,593	,621
بطاقة الأداء المتوازن Intra-groupes	25449,612	148	171,957		
Total	25755,474	151			
Inter-groupes	100,625	3	33,542	,256	,857
الميزة التنافسية Intra-groupes	19358,085	148	130,798		
Total	19458,711	151			

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

Test d'homogénéité des variances

	Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
المنظور المالي	1,476	4	147	,212
منظور العملاء	,679	4	147	,608
منظور العمليات الداخلية	1,528	4	147	,197
منظور التعلم والنمو	,269	4	147	,898
بطاقة الأداء المتوازن	1,514	4	147	,201
الميزة التنافسية	1,495	4	147	,207

**ANOVA à 1 facteur**

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	110,149	4	27,537	1,979	,101
المنظور المالي Intra-groupes	2045,824	147	13,917		
Total	2155,974	151			
Inter-groupes	160,641	4	40,160	1,616	,173
منظور العملاء Intra-groupes	3652,247	147	24,845		
Total	3812,888	151			
Inter-groupes	104,487	4	26,122	1,089	,364
منظور العمليات الداخلية Intra-groupes	3526,191	147	23,988		
Total	3630,678	151			
Inter-groupes	99,597	4	24,899	1,486	,209
منظور التعلم والنمو Intra-groupes	2463,238	147	16,757		
Total	2562,836	151			
Inter-groupes	1561,877	4	390,469	2,372	,055
بطاقة الأداء المتوازن Intra-groupes	24193,597	147	164,582		
Total	25755,474	151			
Inter-groupes	1069,285	4	267,321	2,137	,079
الميزة التنافسية Intra-groupes	18389,425	147	125,098		
Total	19458,711	151			

الملخص

## المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن من خلال منظوراتها (المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو) في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية وقد تم اختيار مجمع عمر بن عمر كنموذج للدراسة، بالإضافة إلى التعرف على الفروق في تصور عينة الدراسة حول تطبيق منظورات بطاقة الأداء المتوازن وكذا حول مستوى تحقيق الميزة التنافسية تبعاً لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، مدة الخدمة بالمجمع، المستوى الوظيفي).

تكون مجتمع الدراسة من جميع إدارات المجمع والبالغ عددهم (170) إطار، وقد اعتمدت الباحثة على أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة، وبذلك تكونت العينة من (170) إطار، مستعينة على الاستبيان كأداة للدراسة وقد تم توزيع (170) استبيان، ومنهم (152) فقط صالحة للمعالجة الإحصائية، وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات وذلك بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (spss.v20)، وقد أظهرت التحليلات الإحصائية عدة نتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمنظوراتها الأربعة (المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو) في تحقيق الميزة التنافسية بمجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية، كذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  في إجابات عينة الدراسة حول تطبيق منظورات بطاقة الأداء المتوازن ومستوى تحقيق الميزة التنافسية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

**الكلمات المفتاحية:** الأداء، بطاقة الأداء المتوازن، منظورات بطاقة الأداء المتوازن، الميزة التنافسية، أبعاد الميزة التنافسية، الإدارة الإستراتيجية، مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية.

## **Abstract**

The purpose of this study was to highlight the effect the Balanced Scorecard application through its perspectives (financial perspective, customer perspective, Internal process perspective, and perspective of learning and growth) in achieving the competitive advantage of economic corporations. So, the compound of “Omar Ben Omar” was chosen as a model for the study to identify the differences in the conceptions of this study about the Balanced Scorecard application through its perspectives, as well as about the level of achieving the competitive advantage according to the personal and professional differences (gender, age, educational level, duration of service in the compound and the career level).

The study community consisted of all of the compound 170 administrative executives. The researcher has followed the comprehensive survey method for the study community; thus, the number of the sample was 170 administrative executives. She used questionnaires as a way to collect data. There have been 170 distributed questionnaires, only 152 of them were valid for the statistical processing. A set of statistical methods have been followed to analyze data using (spss.v20) software, in which the statistical analysis has shown multiple outcomes, the most important of which was the presence of a statistically significant effect at the level of  $\alpha \leq 0.05$  of the Balanced Scorecard application through its four perspectives (financial perspective, customer perspective, Internal process perspective, and perspective of learning and growth) in achieving the competitive advantage within Omar Ben Omar Food Industries Compound. Also, there were no statistically significant differences at the level of  $\alpha \leq 0.05$  in the study samples answers about the application of the Balanced Scorecard perspectives, and the competitive advantage achievement level is attributed to the personal and professional variables.

### **Key words:**

Performance, Balanced Scorecard, Balanced Scorecard perspectives, competitive advantage, types of competitive advantage, strategic management, “Omar Ben Omar” Food Industries Compound.

## Résumé

Le but de cette étude était de mettre en évidence l'effet de l'application du tableau de bord équilibré à travers ses perspectives (perspective financière, perspective client, perspective processus interne et perspective d'apprentissage et de croissance) sur l'atteinte de l'avantage concurrentiel des sociétés économiques. Ainsi, le complexe de « Omar Ben Omar » a été choisi comme modèle pour l'étude afin d'identifier les différences dans les conceptions de cette étude sur l'application du tableau de bord équilibré à travers ses perspectives, ainsi que le niveau d'obtention de l'avantage concurrentiel en fonction de la différence de leurs caractéristiques personnelles et professionnelles (sexe, âge, niveau d'éducation, durée du service dans le complexe et le niveau de carrière).

La population étudiée était composée de tous les cadres du complexe, dont le nombre était de (170) cadres, et le chercheur s'est appuyé sur la méthode de dénombrement complet de la communauté d'étude, et donc l'échantillon était composé de (170) cadres, en utilisant le questionnaire comme un outil pour l'étude, et (170) questionnaires ont été distribués, seuls 152 d'entre eux étaient valables pour le traitement statistique. Un ensemble de méthodes statistiques a été utilisé pour analyser les données à l'aide du logiciel (spss.v20), dans lequel l'analyse statistique a montré plusieurs résultats, dont le plus important était la présence d'un effet statistiquement significatif au niveau de signification  $\alpha \leq 0,05$  de l'application du tableau de bord équilibré à travers ses quatre perspectives (perspective financière, perspective client, perspective processus interne et perspective d'apprentissage et de croissance) pour obtenir l'avantage concurrentiel au sein du Complexe des industries alimentaires "Omar Ben Omar". De plus, il n'y avait pas de différences statistiquement significatives au niveau de signification  $\alpha \leq 0,05$  dans les réponses des échantillons de l'étude concernant l'application des perspectives du tableau de bord équilibré, et le niveau de l'atteinte de l'avantage concurrentiel est attribué aux variables personnelles et professionnelles.

**Mots clés :** Performance, tableau de bord équilibré, perspectives du tableau de bord équilibré, avantage concurrentiel, types d'avantage concurrentiel, gestion stratégique, Complexe des industries alimentaires "Omar Ben Omar".