المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

العدد التاسع/ الجزء الرابع تشرين الأول 2021

دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية

The role of the balanced scorecard in achieving competitive advantage

د. حاتم عثمان آدم إسماعيل

اكاديمية العلوم الهندسية والطبية _برنامج العلوم الادارية

دكتوراه إدارة الأعمال

hatimalmodeer@gmail.com

الملخص

هدفت الدراسة لمعرفة دور بطاقة الأداء المتوازن وأثره في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع التأمين بالسودان، كما تمثلت مشكلة الدراسة في قصور أساليب تقويم الأداء والرقابة التقليدية التي أصبحت غير ملائمة لمواجهة التغيرات في بيئة الأعمال الحديثة. بالرغم من ظهور مقاييس بطاقة الأداء المتوازن تستخدم المقاييس المالية وغير المالية إلا أن منظمات الأعمال السودانية تواجه مشكلة تفعيل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية، وركزت الدراسة للإجابة على التساؤلات ما هو دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع التأمين بالسودان؟ ما مدى تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها المختلفة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) في شركات التأمين العاملة بالسودان. إستخدم المنهج الوصفي التحليلي وطبقت الدراسة على عينة مكونة من(212) إستبيان تم تحليلة بواسطة برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية، توصلت الدراسة إلى مجموعة علاقات إرتباط قوية بين البعد المالي وأكبر حصة سوقية، وهنالك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين بعد العملاء والميزة التنافسية. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها، أن الشركات تحقق نمو في مبيعاتها، إدارات الشركات تهتم

بتطوير ودعم الإبتكار كما تهتم إدارات الشركات بتقديم الخدمات بالمواصفات المطلوبة من قبل موظفيها. توصي الدراسة شركات التأمين السودانية تبني تطبيق الأداء المتوازن بأبعادها المختلفة بإعتبارها إحدى المفاهيم الحديثة التي تساعد في تحقيق الميزة التنافسية لخلق مزايا تنافسية في أسواق التأمين لابد للشركات التركيز على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو). وعرضت الدراسة العديد من المقترحات المرتبطة بها والتوصيات ببحوث مستقبلية.

الكلمات المفتاحية : دور، الاداء المتوازن ، الميزة التنافسية .

Abstract

The problem of study is stemmed from the shortcoming of performance evaluations methods and the traditional control has become irrelevant to face changes in modern business environment despite the emergence of balanced performance card measures which use financial and non-financial measures. However, the Sudanese business organizations face the problem of activating dimensions of balanced performance card for achieving competitive advantage. The study attempted to answer the following questions: What is the role of balanced performance card in achieving competitive advantage in insurance sector in Sudan? How far the balanced performance card is applied in terms of different dimensions such as financial dimension, internal operations dimension, customers dimension and growth and learning dimension in insurance companies working in Sudan? The study aimed to explain the dimension effect of balanced performance card on achieving large market share for insurance companies working in Sudan and provide solutions and suggestions to assist the insurance companies to taking the resolution of applying the system of balanced performance card. The analytical descriptive method was used and the study sample is constituted of (212) questionnaires and they were analyzed by SPSS and other statistical methods. The findings showed a group of firm relations between the financial dimension and large market share and there is a statistical positive relationship between customers dimension and competitive advantage. The study recommended that it is necessary for the Sudanese insurance companies to adopt application of the concept of balanced performance card with different

dimensions which is considered as one of the modern concepts that helps to achieve competitive advantage. For the companies to create the competitive advantage in insurance market, it is necessary to focus on the four balanced performance card (financial dimension, customer dimension, international operations dimension and growth and learning dimension). The study provided various related suggestions and recommended future researches.

Keywords: role, balanced performance, competitive advantage.

المحور الأول: الإطار المنهجي:

تمهيد:

نظراً للتطور الإقتصادي وإنتشار العولمة وزيادة حدة التنافس بدأ إهتمام المنظمات بالأساليب والأدوات التي تساعدها في تحقيق الميزة التنافسية في الأجل اقصير والطويل.

يري البعض أن الأنظمة الرقابية التقليدية قد توقفت عن التطور، فمعظم أنظمة الرقابة التي نعرفها والتي تتمثل في (الميزانيات، التكاليف المعيارية، تسعير المخزون وغيرها من الأنظمة) لم تحقق الأهداف التي تسعي إليها المنشأة في ظل العولمة مما يضع الإدارة العليا أمام تحديات كبيرة للإستمرارية والتنبؤ.

لذلك أتجهت لبنظم لبإدارية الحديثة إلي إستخدام نماذج جديدة ومنها بطاقة الأداء كأداء إستراتيجية لقياس أداء المنظمات لتحقيق الرسالة والأهداف ويختلف هذا النموذج عن النظام المالي التقليدي الذي يقيس أداء المنظمة بالربحية المباشرة ويتجاهل عوامل أخري في شأنها التأثير علي أداء المنظمة.

مشكلة الدراسة:

طبقت الطرق التقليدية لقياس الأداء في المؤسسات في ظروف الإستقرار ، وأقتصرت عملية التقييم علي المعايير المالية، وفي ظل التطور السريع، وزيادة معدلات التغيير والتعقيد في البيئة

المحيطة بالمنظمات تبين أن أنظمة الرقابة التقليدية تعاني من الضعف في القيام بواجباتها تجاه هذه التطورات المتسارعة محليا وإقليمياً وعالمياً ، لذلك بدأت الإدارات توجة المنشآت اللجوء إلي أنظمة حديثة تأخذ في إعتبارها المتغيرات المالية وغير المالية عند تقويم أداء منشآتهم لهذا برز السؤال الرئيسي لهذا البحث وهو ما دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الميزة التنافسية في قطاع التأمين؟ تتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما مدي إدراك |إدارات شركات التأمين العاملة في السودان بتقنيات بطاقة الأداء المتوازن كوسيلة حديثة للتقويم والقياس؟

2- ما مدي تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها المختلفة (البعد المالي وبعد العملاء وبعدا التعلم والنمو) في شركات التأمين العاملة في السودان؟

3- ما هي المشاكل والعقبات التي تعاني منها شركات التأمين السودانية وتحول دون تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن للتقويم والقياس؟

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية العلمية: تتمثل الأهمية العلمية للبحث في تناوله أحد المجالات العلمية والمهنية والحيوية الهامة والمتعلقة بمحاولة تطوير المرتكزات العلمية للميزة التنافسية والذي لا تزال محل جدل وبحث علمي ومهني في أدبيات الإدارة الحديثة ، وتكتسب هذة الدراسة أهميتها من واقع أهمية الارتكاز علي المدخل الحديث لنموذج بطاقة الأداء المتوازن والتي أثبتت كفاءتها علي أرض الواقع العلمي ، وذلك للوصول إلي نتائج وتوجيهات بحيث يعتبر من الموضوعات التي يمكن أن تضيف إسهاماً علمياً في علم الإدارة الحديثة .

ثانياً: الأهمية العملية: تأتي الأهمية العلمية للبحث من واقع حوجة نظم الإدارة الحديثة لمثل هذة الدراسات التي تناقش التطور في هذا المجال ، وتقوم هذة الدراسة من خلال العمل الميداني في الكشف عن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وإمتنيازاتها في تحسين الميزة التنافسية في شركات التأمين في السودان .

قد تمثل نتائج هذة الدراسة وتوصياتها دفعة في تطوير العمل بشركات التأمين إضافة إلي تشجيع شركات التأمين في السودان لتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن مساعدة متخذ القرار .

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى الآتي:

1. بيان دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الميزة التنافسية لشركات التأمين السودانية.
2. بيان أثر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن علي تحقيق أكبر حصة سوقية لشركات التأمين العاملة في السودان.
3. تقديم مقترحات وحلول تعين شركات التأمين العملة في السودان في إتخاذ قرار تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن.
4. بث ثقافة بطاقة الأداء المتوازن لدي مديري الشركات والعملين بها باعتبارها أداة حديثة لرفع كفاءة التقويم والقياس في منشآت الأعمال.

فرضيات الدارسة:

بناء على نموذج الدارسة وسعياً لتحقيق أهدف البحث تم صياغة الفرضيات الآتية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن وتحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين العاملة في السودان.

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن وتحقيق التنافسية لشركات التأمين في السودان.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن وتحقيق الميزة التناقسية لشركات التأمين في السودان.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد النمو والتعلم لبطاقة الأداء المتوازن وتحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين في السودان

منهجية الدراسة:

المنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي والذي يقوم بوصف وتحليل بيانات الدراسة الميدانية لمعرفة أثر إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الميزة التنافسية في شركات التأمين بالسودان.

المحور الثاني: الدراسات السابقة:

دارسة: حسن، (2015م):

تمثلت مشكلة هذه الدراسات في التساؤلات الأتية: ما دور إدارة المعرفة في إكتساب المزايا التنافسية في القطاع المصرفي السوداني؟، ماهي علاقة محددات إدارة المعرفة بجودة المنتجات المصرفية؟، وما هو الواقع الحالي لإدارة المعرفة في المصارف السودانية؟، هل تؤثر محددات إدارة المعرفة في الأداء المالي للمصارف؟. هدفت الدراسة الي التعرف علي دور إدارة المعرفة في إكتساب المزايا التنافسية في القطاع المصرفي السوداني. إختبرت الدراسة عدة فرضيات منها: العلاقة بين إدارة المعرفة وإكتساب المزايا التنافسية ، كذلك العلاقة بين إدارة المعرفة في محدداتها والإبداع والتطوير كأحد مجالات الميزة التنافسية.

توصلت الدراسة الي عدة نتائج أهمها وجود علاقة بين إدارة المعرفة وإكتساب المزايا التنافسية

في القطاع المصرفي ووجود تأثير معنوي بين كل من الثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة وقيادة المعرفة ، الهيكل التنظيمي المرن. أوصت الدراسة بعدة توصيات منها: ضرورة تأهيل وتدريب المصرفى السوداني بمنظومة متكاملة علي أيدي خبراء مختصين في مجالات إدارة المعرفة تواهلة ليكون موظفاً متكاملاً ،.

دارسة: جيهان، (2016م):

تمثلت هذه الدراسة في الإجابة علي التساؤل التالي: ما هو أثر تطبيق منهجية بطاقة الأداء المتوازن علي شركات الإتصالات الأردنية، ما مدي فعالية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن علي شركات الإتصالات البأردنية ، هدفت الدراسة لتوضيح أهمية تطبيق أسالبيب الإدارة الحديثة المتمثلة في طرق قياس أداء شركات الإتصالات الأردنية كآلية لبناء القدرات التنافسية ، التعرف علي أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن علي تسليم مؤشر الأداء لشركات الإتصالات. توصلت الدراسة إلي أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن هي الأداة و المعيار الأنسب لقياس أداء شركات الإتصالات الأردنية فيما يخص تطبيق بطاقة الأداء المتوازن. وأوصت الدراسة : علي الإدارة العليا في شركات الإتصالات الأردنية لتقليل التركيز علي المجالات المالية بمفردها دون مناقشة وتحليل المجالات الأخري غير المالية.

دارسة: داليدا، (2016م):

هدفت هذه الدراسة إلي المساهمة في مجال المحاسبة الإدارية ، خاصة في أحد أهم نظم تقييم الأداء وهو القياس المتوازن للأداء من خلال القيام بدراسة ميدانية علي عينة من البنوك التجارية المصرية، وتم ذلك بإستخدام قائمة استقصاء وزعت علي عينة 33 من مدراء الأفرع والإدارات المختلفة في تلك البنوك وكان الهدف التعرف علي مدي وجود مؤشرات الأداء المالية وغير المالية التي تعكس الأبعاد الأربعة الخاصة بالقياس المتوازن للأداء، بالإضافة إلي ذلك

التعرف علي النمط المطبق في البيئة المصرية. وأشارت النتائج الي مؤاشرات البعد المالي، أو بعد العمليات الداخلية، وبعد العملاء، وبعد التعلم والنمو علي الترتيب وكانت نسبة هامش الربح هي الأكثر إستخداماً في البعد المالي، وكان مؤشر رضا العاملين هو الأقل إستخداماً ويتم تطبيقه في البنوك محل للدراسة نظام لتقيم الأداء يجمع بين مؤشرات مالية وغير مالية ويفتقر الي إرتباطه بالأستراتيجية وعلاقات المسببية بين المؤشرات والأبعاد.

المحور الثالث: الإطار النظري للأداء المتوازن:

أولاً: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

يمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازان بأنها نظام إداري يهدف إلي مساعدة الملاك والمديرين علي ترجمة رؤية وإسترتيجيات شركاتهم إلي مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجة المترابطة. ذلك من خلال الإعتماد علي بطاقة قياس الأداء المتوازن بحيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع الشركات من خلاله تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلة (عبد الحميد عبد الفتاح، 2006م، ص65).

يعرف مقياس الأداء المتوازن بأنة نظام شامل لقياس الأداء من منظور إستراتيجي يتم بموجبه ترجمة إستراتيجية النظمة المنظمة إلي الأهداف الإستراتيجية ومقاييس وقيم ومستهدفة وخطوات إجرائية واضحة (سعد الصادق بحيري، 2009م، ص85).

كما عرفت بطاقة الأداء المتوازن (Balanced score card) بأنها أحد الأساليب والتقنيات الإدارية الحديثة التي ساهمت في ضبط أداء المنشأة وهي تعد نظاماً إدارياً وخطة إستراتيجية لتقيم أنشطة وأداء المنشأة وفق رويتها وإسترتيجيتها حيث وازن هذا النظام بين الجوانب المالية، ورضا العملاء، وفاعلية العمليات الداخلية، وجوانب التعليم والتطوير والإبداع في النشأة سواء

كانت هادفة للربح أو غير هادفة للربح، وسواء كانت خدمية أو صناعية ، حكومية أو غير حكومية صغيرة أو كبيرة(محمد الفيومي محمد، 2011م، ص96)

كذلك عرفت بطاقة الأداء المتوازن بأنها أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء والذي يهتم بترجمة الإستراتيجيات المنشأة إلي أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستحدمها المنشأة(عبد الحميد عبد الفتاح، رمضان عبد القيوم غريبة، 2006م، ص72).

في ضوء التعريفات السابقة يري الباحث أن بطاقة الأداء المتوازن هي عبارة عن إطار متكامل لقياس الأداء الإستراتيجي من خلال تكامل مجموعة من مقاييس الأداء المالية وغير المالية كمقاييس المخرجات وذلك في إطار سلسلة مترابطة من العلاقات السببية بين الأبعاد الأربعة التي يقوم عليها نموذج بطاقة الأداء المتوازن وهي البعد المالي وبعد العملاء وبعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو.

ثانياً: أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

تظهر أهمية بطاقة الأداء المتوازن إستقراء النقاط التالية (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، 2009م):

1. تترجم الإستراتيجية إلي أهداف قابلة للقياس.
2. تعتبر نظاماً إدارياً يحفز التغيير في المجالات الحرجة كالمنتجان والإجراءات والعملاء ، وتطوير وتنمية الأسواق .
3. تساعد الشركات علي تعديل إستراتيجياتها بحيث يصبح كسب الخبره والتعليم حقيقة معاشة داخل المنظمة.
4. تجمع بين أداء الفرد وأهداف المنظمة والعملاء والمجتمع.

ثالثاً: أهداف بطاقة الأداء المتوازن:

تتمثل أهداف إستخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن في الأتي(سعد صادق بحيري، د.ت):

1. بيان فعالية تغير إستراتيجية المنشآة.
2. جعل خطوات التنفيذ الفعلية مواكبة مع إستراتيجية المنشأة.
3. يعمل علي تسهيل الأعمال التي تساهم في تلبية إحتياجات كل المتعاملين مع المنشأة.
4. إبراز علاقات السبب والأثر (أكرم محمد منير إبراهيم، د.ت).

رابعاً: أنواع بطاقة الأداء المتوازن:

يتم تصنيف بطاقة الأداء المتوازن وفقاً للأنواع الآتية:

1- **بطاقة الأداء المتوازن التقديرية:**

بطاقة الأداء المتوازن التقديرية هي أكثر أنواع بطاقة الأداء إنتشاراً وتعتمد علي مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية موضوعة تحت عدد من الأبعاد ويتكون هذا النوع من ثلاثة عناصر مختارة فقط وهي (المقاييس المستهدفة كمكونات جوهرية ، جمع البيانات ، تقدير الأداء كعناصر متكاملة) (البيساني النابلسي يوسف، 2014م).

هذا النوع من بطاقة الأداء المتوازن لا يتضمن المكونات الإجمالية وليست مربوطة بالإستراتيجية.

ويتم الإستخدام الأساسي لبطاقة الأداء المتوازن التقديرية كأداة إتصال داخلية وخارجية ، وتستخدم لإعداد التقارير، وأيضاً من الإستخدامات المفضلة لهذا النوع إستخدامها كأداة معرفة والتي تستخدم لتعقب الأصول الملموسة، وغير الملموسة تحت أبعاد البطاقة المختلفة، وفوق كل هذا فإن النوع من بطاقة الأداء المتوازن يعتمد علي المؤشرات المالية وغير المالية وقد ظهر هذا النوع المقال الأول .

2-بطاقة الأداء المتوازن الوظيفية:

تحتوي بطاقة الأداء المتوازن الوظيفية علي المؤشرات المالية وغير المالية موضوعة في مجموعة تحت أبعاد مختلفة ولكن الإختلاف لم يكن في تركيزها علي المناطق الوظيفية والمثال علي هذا النوع بطاقة الأداء المتوازن للتسويق والمتوازنة لتقنية المعلومات والمتوازنة للموارد البشرية.

إن بطاقة الأداء المتوازنة الوظيفية مشابهة لبطاقة الأداء المتوازن التقديرية من حيث العنصر والإستخدام الأساسي لهذا النوع هوإستخدامها كأداء للأداء الوظيفي أما الدور الثانوي لها إستخدامها كأداء لإتصال داخلي وخارجي وإدارة الموارد البشرية ويهتم بها هذا النوع من البطاقة علي المناطق الإدارية والوظيفية بدلاً عن الإهتمام بالأهداف الإستراتيجية الكلية (السيد يوسف السيد رجب، 2010م، ص86).

3-بطاقة الأداء المتوازن الرقابية:

هي التنفيذ الكلي لبطاقة الأداء المتوازن وتحتوي علي العناصر التي تم ذكرها ولكنها تفتقد الرسائل المميزة وأن إستخدام الأهداف ونظام إدارة المبادرات هو الدور الأساسي لهذا النوع من إدارة الأداء الكلي أما الدور الثانوي هو إستخدام كأداة إتصال داخلية وخارجية وإدارة الموارد البشرية ورأس المال الفكري.

4- **بطاقة الأداء المتوازن التخطيطية:**

هي التنفيذ الفعلي لبطاقة الأداء المتوازن وهي مرحلة متقدمة نحو بطاقة الأداء المتوازن المتكاملة بالإضافة لبطاقة الأداء المتوازن الرقابية والدور الأساسي لهذا النوع هو وضع رسالة متميزة وأهداف إستراتيجية أما الدور الثانوي تعمل علي إدارة الموارد البشرية وإتصال الداخلية

والخارجية وإدارة رأس المال الفكري والإدارة المالية وإدارة المشروعات (أحمد عبد الملك، 2006م، ص 98).

5- بطاقة الأداء المتوازن المتكاملة:

تعد بطاقة الأداء المتوازن المتكاملة الأكثر شمولاً لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن كما وضعها وهي مجموعة متكاملة من المكونات دورها الأساسي هو الإدارة الإستراتيجية وتركيزها علي التخطيط والرقابة معاً وهذا النوع أكثر تكاملاً مع أنظمة المنظمات.

المحور الخامس: الإطار النظري للميزة التنافسية:

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية:

تستهدف الإستراتيجية أساساً الحصول علي ميزة تنافسية وذلك ليس من أجل ضمان لإبقاء في السوق فحسب. وإنما قصد التفوق علي المنافسين أيضاً. إن مبدأ الميزة التنافسية كما يعرفه(M. Porter) هو القيمة التي يمكن للمؤسسة أن تنشئها لزبائنها فضلا عن التكاليف التي تتحملها من أجل إنشاء هذة القيمة، فهذة القيمة قد تكون خاصية ضمن خصائص المنتوج أو سعراً منخفضاً أي شي آخر يجعل المستهلك يرضي علي المؤسسة ويقبل علي منتجاتها ، الشيء الذي يعطي هذة القيمة هي التي تسمح بتحقيق الأرباح (عيسى حيرش، 2011م، ص ص 28 – 29).

طرح مفهوم الميزة التنافسية بتسميات متعددة ومن أبرزها " القدرة التافسية "والتفوق التنافسي "والتميز التنافسي "والنجاح التنافسي"، لكنها تتفق في مضمونها علي إنصراف مفهوم الميزة التنافسية إلي الكيفية التي تستطيع بها الدولة أو المنظمة أن تميز نفسها عن أقرانها ومنافسيها وتحقق لنفسها التفوق والتميز عليهم ، ويعكس مزايا تنافسية مادية وحقيقة يمكن

تحديدها بانخفاض التكلفة أو تحسين الجودة أو كلاهما والتي تجعلها في مقدمة المؤسسات الأخري النى تعمل في نفس النشاط . وتستحق من خلال الإستغلال الأمثل للإمكانيات والموارد المادية والمالية والفنية بالإضافة إلي القدرات والكفاءات والمعرفة التي تتمتع بها المنظمة(راوية حسن، 2002م، ص28).

ثانياً: مراحل تطور الميزة التنافسية:

ترجع بداية ظهور وتداول مفهوم الميزة التنافسية و أساليب إكتسابها ودعمها إلي نهاية الثمانينات من القرن العشرين ، حيث ظهر مفهوم الميزة التنافسية و إنتشر إستخدامه بعد صدور كتابات(M. Poter) في هذا المجال ثم كثرت بعد ذلك الكتابات وتنظيرات في هذا المجال حيث قدم (Oakland) إستراتيجيات ثلاثة لتحقيق الميزة التنافسية وهي التميز بالتكلفة، إستراتيجة الجودة الشاملة ثم إستراتيجية التجديد والإبتكار بإعتبار أن تلك الإستراتيجيات تمثل بدائل أمام المؤسسة يمكن إختيار أحسنها ، كما يمكن إعتماد جميعها في أن واحد (إبراهيم شكري، 1998م، ص 113).

يري أحد الكتاب أن الميزة التنافسية تمر بأربع مراحل كل مرحلة تختلف عن غيرها في خصائصها، وأوضح أنه من الضروري أن تمر الميزة التنافسية بجميع هذة المراحل، وكذلك ليس ضرورياً ترتيبها (سامي عفيفي حاتم، 2003م).

فيما يلي شرح لكل مرحلة (عمر صقر، 2013م):

1- مرحلة قيادة عوامل الإنتاج: تعتمد الميزة التنافسية في هذه المرحلة علي عوامل الإنتاج، وذلك نظراً لأن تكلفة الإنتاج تلعب دوراً مهماً في المنافسة ، وهذا ما يجعل المؤسسات تنتهج إستراتيجية المنافسة السعرية في هذه المرحلة

2- مرحلة قيادة الاستثمار: هذه المرحل مبنية علي قدرة الدولة ومؤسستها علي الإستثمار بشكل متواصل، وهي تقوم بالإستثمار في التسهيلات الإنتاجية الحديثة والتطور التفني وفي هذه المرحلة لا يقتصر الأمر علي تطبيق التقنيات الأجنبية بل يتم إجراء تحسينات عليها ، وتأتي المزايا التنافسية من توافر عوامل الإنتاج بالإضافة إلي إستراتيجية الوحدة الإقتصادية والهيكل ، وطبيعة التنافس في السوق المحلي.

3- مرحلة قيادة الابتكار: هنا يقل دور المنافسة السعرية المسندة إلي إنخفاض تكاليف الإنتاج ، ويزداد دور المنافسة المعتمدة علي التكنولوجيا من أجل تهيئة البيئة التنافسية التي تساعد علي نسج خيوط الإبتكار والتطوير يكون طلب المستهلك في هذة المرحلة أكثر تعقيداً بسبب إرتفاع مستوي الدخول الفردية وإرتفاع مستوي التعليم والرغبة المتزايدة في الحصول علي الرفاهية.

4- مرحلة قيادة الثروة: تمثل هذه المرحلة بداية تراجع وتدهور الميزة التناقسية، نظراً لتراكم الثروة التي تحققت في المراحل الثلاث السابقة، ورغبة المؤسسات في المحافظة علي الإستثمارات والإبتكارات دون الإهتمام بالتطوير، وهذا ما يجعلها تفقد ميزتها التنافسية في الأسواق الدولية نظراً لإنحصار المنافسة المحلية نتيجة الرغبة في المحافظة علي الوضع القائم ، ومن ثم تفقد المحلية ميزتها لصالح المؤسسات الأجنبية (الداوي الشيخ، 2004م، ص261).

ثالثاً: مصادر الميزة التنافسية:

مقاييس الحكم علي جودة الميزة التنافسية تؤدي إلي تحديد نوعية ومدي الميزة التنافسية من خلال الآتي (علي السلمي، 1975م):

1-مزايا تنافسية مرتبة منخفضة: مثل التكلفة الأقل لكل قوة اليد والمواد العامة والمواد الخام ، حيث يسهل نسبياً محاكاتها وتقليدها من قبل المنظمات المنافسة في السوق .

2-مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة: مثل التكنولوجيا ، تتميز المنتج (التميز والتفرد من خلال تقديم منتج أو خدمة من نوعية معينة ، السمة الطيبة والعلامة التجارية القوية ، العلاقات الوطيدة مع العملاء وحصيلة من المعرفة المتخصصة .

رابعاً: أنواع الميزة التنافسية:

هناك نوعين من الميزة التنافسية الأقل وميزة الميزة (سمية بن عامر بوران، 2016م، ص 106):

1- ميزة التكلفة الأقل: تلعب التكاليف دوراً هاماً في تحقيق إستراتيجيات التمييز ، فعلي المؤسسة التي ترغب أن تتميز عن منافسيها الحفاظ علي تكاليف قريبة من تكاليف منافسيها، ويتحقق لها ذلك عن طريق التقييم الدائم لمركزها الخاص بالتكاليف بالمقارنة مع المنافسين، تعتر التكاليف الحجر الأساسي لتنافس المنظمة بسبب تأثيرها علي الأسعار التنافسية للسلع والخدمات.

2- ميزة التميز: تتفرد عن منافسيه ، "عندما يكون بمقدورها إمتلاكها علي خصائص نادرة تجعل العميل متمسكاً بها ".

يعرف التميز بأنة : القدرة التي تمتلكها المؤسسة لبناء أو تقديم عرض يختلف عن عرض المنافسين ، مع الفهم أن التمييز لا يوجد إلا إذا قبله السوق حقيقة (Gerard Garibaldi, 2002).

من أنواع القدرة التنافسية نجد (عماد صقر سالمان، 2005م):

1- التنافس بالوقت: حيث سيتباري المنافسون في إختصار الوقت بين كل إبتكار وتقديم المنتج وتسليم المنتجات في التوقيت المتفق علية ليس ذلك فقط بل في التوقيتات التي يحدها العملاء .

2- التنافس بالجودة: حيث تحقق الجودة عندما ينجح المنتج في تصميم وتنفيذ تقديم منتج (خدمة أو سلعة) تشبع حاجات وتوقعات العميل وحتي تلك التي لم يفصح عنها لذلك يقدم المتبارون عقولهم في عديد من الشركات المتميزة لتخيل ما يمكن أن يحلم أو يفكر به العميل الذي درسوه جيداً وما يمكن أن يجعله أكثر رضاً في إستخدام السلعة أو إفادته من الخدمة وتعتبر الجودة دون شك سلاحاً تنافسياً ولن يمانع عملاء كثيرون في أن يدفعو أكثر ليتوقعو منتجات أرفع جودة و أكثر إنسجاماً مع توقعاتهم .

3-**التنافس بالتكلفة:** تلعب التكاليف دوراً هاماً كسلاح تنافسي فلا يمكن تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف حتي إن كثيراً من الشركات المتميزة تنافسياً تستهدف أن تكون الفائدة في خفض عناصر التكلفة بين منافسيها في نفس الصناعة أو نشاط ، إن الإجتهاد في خفض عناصر التكاليف بشكل عام يعد مطلباً أساسياً لتعزيز القدرة التنافسية وهو ما يتطلب تصميم معايير إنفاق عملية موضوعية لكل عنصر من عناصر التكلفة وتطويرها بما يتناسب والتغيير في تكنولوجيا العمليات ومستويات التكلفة لدي المنافسين من خلال التميز (مصطفي يوسف، 2013م).

خامساً: أهمية الميزة التنافسية:

تتمثل أهمية الميزة التنافسية في الآتي (فيليب كوتلر، 2004م):

1. خلق قيمة العملاء تلبي إحتياجاتهم وتضمن ولائهم ، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم.
2. تحقيق التميز الإستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلي العملاء ، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والإستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شدة التنافسية.
3. سياغ رؤية مستقبلية حديثة متجددة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها وللفرص الكبيرة التي ترغب في إمتلاكها والحصول عليها.

سادساً: خصائص الميزة التنافسية:

تؤكد معظم الدراسات إلي أن مفهوم الميزة التنافسية يشير إلي القدرة علي إنتاج السلع أو تقديم خدمة إلي الزبائن بطريقة متميزة عما يقدمة المنافس الآخر ، من خلال إستغلال المنظمة لمصادر القوة لديها لإضافة قيمة معينة لمنتجاتها بطريقة يعجز عن تنفيذها المنافسين الآخرين(أحمد سيد مصطفي، 2001م).

كما أن هنالك من يري أن الميزة التنافسية: تكمن في قدرة المنظمة علي تقديم سلعة أو خدمة ذات تكلفة أقل أو منتج متميز علي المنتج المماثل له في الأسواق ، مع قدرة المنظمة علي الإستمرار في الإحتفاظ بهذة الميزة (خليل سيد محمد الحساني، 2005م).

سابعاً: أبعاد الميزة التنافسية:

إختلف الكتاب والباحثون في تحديد أبعاد أو مكونات تحقيق الميزة التنافسية وبصفة عامة يمكن القول بأن هناك مصدرين أساسيين للميزة التنافسية يتمثلان في المهارات المتميزة

والموارد المتميزة . ويمكن من خلال هذين المصدرين وإستغلالها بفعالية الحصول علي المصادر النهائية التالية (سملالي يحضية، بلال أحمد، 2004م):

1. الحصة السوقية : تعد علي أساس قسمة مبيعات المنظمة علي إجمالي المبيعات الكلية في السوق . وتحسب علي أساس قسمة المبيعات المنظمة الكلية علي مبيعات الأكثر .
2. الحصة السوقية النبسية : تعد المنافسين في السوق .
3. حصة السوق المخدوم : تعد علي أساس قسمة المبيعات المنظمة علي المبيعات التكلفة : تعتبر التكلفة الأقل المصدر التنافسي الأول الذي تطبقه كثيراً من المؤسسات من خلال سعيها إلي تعزيز حصتها السوقية والتمتع بمزايا اقتصاديات الحجم.

المحور السادس: تحليل البيانات وإختبار الفرضيات:

الفرضية الأولي: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد المالى لبطاقة الأداء المتوازن وتحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين فى السودان).

نتائج إختبار الفرضية الأولى:

جدول (1)

إختبار مربع كاي لعبارات الفرضية الأولى

الرقم	العبارات	قيمة مربع كاي	القيمة الإحتمالية	الوسيط	التفسير
1	تحقق إدارة الشركة نمواً في مبيعاتها	174.76	0.000	5	أوافق بشدة
2	تستخدم إدارة الشركة خطط فاعلة لزيادة التدفق النقدي المستقبلي	69.140	0.000	4	أوافق
3	يوجد نمو متوازن للإيرادات في الشركة	60.39	0.000	4	أوافق
4	تسعي إدارة الشركة الي زيادة إجمالي الأصول	120.61	0.000	4	أوافق
5	تحقق إدارة الشركة إنخفاضاً مستمراً في النفقات والأنشطة	115.63	000.0	4	أوافق

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

يمكن تفسير نتائج الجدول (1):

* تحقق إدارة الشركة نموماً في مبيعاتها حيث بلغت قيمة أختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة علي ما جاء بالعبارة الأولي (174.76) وبقيمة إحتمالية (0.000) وهي أقل من مستوي المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير الي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين بشدة.
* تستخدم إدارة الشركة خطط فعالة لزيادة التدفق النقدي المستقبلي حيث بلغت قيمة إختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدؤراسة الي ما دجاء بالعبارة الثانية

(140.69) وبقيمة إحتمالية (0.000) وهي أقل من مستوي المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير الي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين.

* يوجد نمو متوازن للإيرادات في الشركة حيث بلغت قيمة إختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة علي ما جاء بالعبارة الثالثة (60.39) وبقيمة إحتمالية (0.000) وهي أقل من مستوي المعنوية (0.05). فإن ذلك يشير الي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة لصالح الموفقين.
* تسعي إدارة الشركة الي زيادة إجمالي الأصول حيث بلغت قيمة إختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة علي ما جاء بالعبارة الرابعة (120.61) وبقيمة إحتمالية (0.000) وهي أقل من مستوي المعنوية (0.05) . فإن ذلك يشير الي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة لصالح الموفقين.
* تحقق إدارة الشركة إنخفاضاً مستمراً في النفقات الأنشطة حيث بلغت قيمة إختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة علي ما جاء بالعبارة الخامسة (115.63) وبقيمة إحتمالية (0.000) وهي أقل من مستوي المعنوية (0.05) . فإن ذلك يشير الي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة لصالح الموفقين.

الفرضية الثانية: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن وتحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين فى السودان):

جدول (2)

إختبار مربع كاي لعبارات الفرضية الثانية

الرقم	العبارات	قيمة مربع كاي	القيمة الإحتمالية	الوسيط	التفسير
1	توفر إدارة الشركة معلومات عن درجة رضا العملاء لمنتجاتها	225.89	0.000	4	أوافق بشدة
2	تهتم إدارة الشركة بتقديم خدمات ذات جودة عالية	4.126	0.000	4	أوافق
3	يمتلك قسم التسويق مهارات التعامل مع العملاء	145.53	0.000	4	أوافق
4	تطبق إدارة الشركة نظام الرقابة علي جودة الخدمات	37.148	0.000	4	أوافق
5	تستجيب الشركة لشكاوي العملاء بسرعة	168.11	0.000	3	أوافق
6	يتم تقديم الخدمات بناءاً علي حاجات ورغبات العملاء وتوقعاتهم	144.68	0.000	4	أوافق بشدة

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

يمكن تفسير نتائج الجدول (2) كالآتي :

* توفر إدارة الشركة معلومات عن درجة رضا العملاء لمنتجاتها حيث بلغت قيمة أختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة علي ما جاء بالعبارة الأولي (225.89) وبقيمة إحتمالية (0.000) وهي أقل من مستوي المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير الي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين بشدة.
* تهتم إدارة الشركة بتقديم خدمات ذات جودة عالية حيث بلغت قيمة إختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدؤراسة الي ما دجاء بالعبارة الثانية (126.4) وبقيمة

إحتمالية (0.000) وهي أقل من مستوي المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير الي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين .

* يمتلك قسم التسويق مهارات التعامل مع العملاء حيث بلغت قيمة إختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة علي ما جاء بالعبارة الثالثة (145.53) وبقيمة إحتمالية (0.000) وهي أقل من مستوي المعنوية (0.05) . فإن ذلك يشير الي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة لصالح الموفقين
* تطبق إدارة الشركة نظام الرقابة علي جودة الخدمات حيث بلغت قيمة إختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة علي ما جاء بالعبارة الرابعة (148.37) وبقيمة إحتمالية (0.000) وهي أقل من مستوي المعنوية (0.05) . فإن ذلك يشير الي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة لصالح الموفقين
* تستجيب الشركة لشكاوي العملاء بسرعة حيث بلغت قيمة إختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة علي ما جاء بالعبارة الخامسة (168.11) وبقيمة إحتمالية (0.000) وهي أقل من مستوي المعنوية (0.05) . فإن ذلك يشير الي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة لصالح الموفقين .
* يتم تقديم الخدمات بناءاً علي حاجات ورغبات العملاء وتوقعاتهم حيث بلغت قيمة إختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة علي ما جاء بالعبارة السادسة (144.68) وبقيمة إحتمالية (0.000) وهي أقل من مستوي المعنوية (0.05) . فإن ذلك يشير الي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة لصالح الموفقين .

الفرضية الثالثة: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن وتحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين فى السودان)

جدول (3)

إختبار مربع كاي لعبارات الفرضية الثالثة

الرقم	العبارات	قيمة مربع كاي	القيمة الإحتمالية	الوسيط	التفسير
1	تستخدم الشركة أحدث التقنيات في تقديم الخدمة	151.011	0.000	4	أوافق
2	تسعي إدارة الشركة بتقديم الخدمات المتنوعة	156.74	0.000	4	أوافق
3	تعمل إدارة الشركات للعمل بمستويات أداء عالية	179.84	0.000	4	أوافق
4	يتم إستخدام نظم المعلومات بين الوحدات الإدارية في الشركة	133.26	0.000	4	أوافق

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

يمكن تفسير نتائج الجدول (3) كالآتي :

* تستخدم الشركة أحدث التقنيات في تقديم الخدمة حيث بلغت قيمة أختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة علي ما جاء بالعبارة الأولي (151.011) وبقيمة إحتمالية (0.000) وهي أقل من مستوي المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير الي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين بشدة.
* تسعي إدارة الشركة بتقديم الخدمات المتنوعة حيث بلغت قيمة إختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدؤراسة الي ما دجاء بالعبارة الثانية (156.74) وبقيمة إحتمالية (0.000) وهي أقل من مستوي المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير الي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين .
* تعمل إدارة الشركات للعمل بمستويات أداء عالية حيث بلغت قيمة إختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة علي ما جاء بالعبارة الثالثة (179.84) وبقيمة إحتمالية

(0.000) وهي أقل من مستوي المعنوية (0.05) . فإن ذلك يشير الي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة لصالح الموفقين .

* يتم إستخدام نظم المعلومات بين الوحدات الإدارية في الشركة حيث بلغت قيمة إختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة علي ما جاء بالعبارة الرابعة (133.26) وبقيمة إحتمالية (0.000) وهي أقل من مستوي المعنوية (0.05). فإن ذلك يشير الي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة لصالح الموفقين.

الفرضية الرابعة: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد المنو والتعلم لبطاقة الأداء المتوازن وتحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين فى السودان)

جدول (4)

إختبار مربع كاي لعبارات الفرضية الرابعة

الرقم	العبارات	قيمة مربع كاي	القيمة الإحتمالية	الوسيط	التفسير
1	تهتم إدارة الشركة بتدريب العاملين	220.42	0.000	4	أوافق
2	تعمل إدارة الشركة علي تطوير ودعم الإبتكارات	200.58	0.000	4	أوافق
3	تهتم إدارة الشركة بخلق المناخ المؤاتي للتعليم الذاتي	133.21	0.000	4	أوافق
4	تهتم إدارة الشركة بتطوير مهارات العاملين	133.68	0.000	4	أوافق

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

يمكن تفسير نتائج الجدول (4) كالآتي:

* تهتم إدارة الشركة بتدريب العاملين حيث بلغت قيمة أختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة علي ما جاء بالعبارة الأولي (220.42) وبقيمة إحتمالية (0.000) وهي أقل من مستوي المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير الي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين بشدة.

* تعمل إدارة الشركة علي تطوير ودعم الإبتكارات حيث بلغت قيمة إختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدؤراسة الي ما دجاء بالعبارة الثانية (200.58) وبقيمة إحتمالية (0.000) وهي أقل من مستوي المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير الي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين .
* تهتم إدارة الشركة بخلق المناخ المؤاتي للتعليم الذاتي حيث بلغت قيمة إختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة علي ما جاء بالعبارة الثالثة (133.21) وبقيمة إحتمالية (0.000) وهي أقل من مستوي المعنوية (0.05) . فإن ذلك يشير الي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة لصالح الموفقين .
* تهتم إدارة الشركة بتطوير مهارات العاملين حيث بلغت قيمة إختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة علي ما جاء بالعبارة الرابعة (133.68) وبقيمة إحتمالية (0.000) وهي أقل من مستوي المعنوية (0.05) . فإن ذلك يشير الي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة لصالح الموفقين .

المحور السابع: النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج:

1. تعطي شركات التأمين السودانية أهمية أكبر لبطاقة الأداء المتوازن في البعد المالي لتحقيق أكبر عائد في خلال زيادة النمو في مبيعاتها.
2. أن الجودة والعمليات الداخلية يرتبطان إرتباطاً قوياً إيجابياً بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن.
3. تهتم إدارات الشركات بتقديم الخدمات بالمواصفات المطلوبة من قبل موظفيها.
4. أن شركات التأمين السودانية تطبيق جزء في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.
5. تهتم إدارات الشركات بتقديم الخدمات بالمواصفات المطلوبة من قبل موظفيها.

ثانياً: التوصيات:

1. علي شركات التأمين السودانية تبني مفهوم بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها المختلفة بإعتبارها أحد المفاهيم الحديثة التي تساعد المنظمات علي إستمراريتها.
2. لخلق مزايا تنافسية في أسواق التأمين لابد لشركات التركيز علي أكثر من بعد لجذب العملاء.
3. علي إدارات الشركات الإهتمام بتوازن إيراداتها وتنوعها.
4. الخدمات المقدمة يجب أن تكون ذات جودة عالية والمحافظة علي هذه الجودة في الخدمة المقدمة.
5. إدخال نظم المعلومات الإدارية بين الوحدات داخل الشركات.

قائمة المصادر والمراجع:

- إبراهيم شكري، إستراتيجية الجودة الشاملة "المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة ، كلية التجارة ، بجامعة عين شمس، العدد3، 1998م.
- أحمد سيد مصطفي، الإدارة الإستراتيجية المدير العربي للتفكير والغير الإستراتيجي، (القاهرة: دار النهضة العربية، 2001م).
- أحمد عبد الملك، مدخل القياس المتوزان كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية، (حلوان: كلية التجارة جامعة حلوان ، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، 2006م).
- أكرم محمد منير إبراهيم، نحو نموذج عامل إستخدام قياس الأداء المتوازن في المنظمات العامة، (الإسكندرية: الدار الجامعية، د.ت).
- البيساني النابلسي يوسف، أثر إستخدام بطاقة الأداء المتوازن علي الإبداع التنظيمي للشركات السودانية في ظل الثقافة التنظيمية الداعمة لرسالة الدكتوراه الغير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا مارس 2014م.

- جيهان ونس عبد العزيز موسي، أثر تطبيقات بطاقة الأداء المتوازن علي أداء شركات الإتصالات الأردنية ، مجلة بغداد للعلوم الإقتصادية، الجامعة ، العدد47، 2016م.
- حاتم بن صلاح سنوسي، الإستراتيجية فن تحويل الرؤية الي واقع ، (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، 2012م).
- حسن عبد الحليم النور أحمد، إدارة المعرفة ودورها في إكتساب المزايا التنافسية في القطاع المصرفي ، دراسة حالية للمصراف التجارية السودانية ، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال ، غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا، 2015م.
- خليل سيد محمد الحساني، مداخله في المؤتمر العلمي الدولي حول، الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة ، 09 – 08 مارس 2005م.
- داليدا محمد علي الدوياتس، قياس مبدئي لتطبيق المتوازن للأداء في المؤسسات الخدمية ، دراسة مبدئية علي عينة من البنوك التجارية المصرية ، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية ، العدد الأول ، الجزء الثالث ، المجلة رقم 53، 2016م.
- الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، ورقة بحثية مقدمة في الملتقي الدولي حول، التنمية البشرية وفرص الإندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 10 – 09 مارس 2004م.
- راوية حسن ، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002م).
- زغلول جودة عبد الرؤوف، إستخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نظام لقياس الإستراتيجي في بيئة الأعمال المصرية، المجلة العلمية التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد1، 2003م.
- سامي عفيفي حاتم ، إقتصاديات التجارة الدولية، (القاهرة: مطبوعات الإسراء، 2003م).
- سعد الصادق بحيري، **إدارة توازن الأداء**، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2009م).
- سعد صادق بحيري ، إدارة توازن الأداء ، (الإسكندرية: الدار الجامعية ، د.ت) .

- سملالي يحضية، بلال أحمد، الميزة التنافسية وفعالية التسير الإستراتيجي للموارد البشرية، ورقة بحثية مقدمة في الملتقي الدولي، حول التسيير الفعال في المؤسسة الإقتصادية، جامعة المسيلة، 3-4 مايو 2004م.
- سمية بن عامر بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، جامعة بشار الجزائر، مركز الكتاب الأكاديمي، 2016م.
- السيد يوسف السيد رجب، إطار مقترح لتطبيق مدخل القياس المتوازن للأداء لتحسين نظم دعم إتخاذ القرار، (الخرطووم ، جامعى السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2010م.
- طه محمد أحمد يوسف، **تحليل الربحية علي أساس النشاط كأداة المفاهيم الحديثة في الإدارة الإستراتيجية للتكلفة**، (الإسكندرية: الدار الجامعية، د.ت).
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي ، (دمياط: جامعة المنصورة (2009) .
- عبد الحميد عبد الفتاح، رمضان عبد القيوم غريبة، **التخطيط الإستراتيجي لقياس الأداء المتوازن**، (القاهرة: المكتبة المصرية، 2006م).
- عبد الحميد عبد الفتاح، رمضان عبد القيوم غريبة، **التخطيط الإستراتيجي لقياس الأداء المتوازن**، (القاهرة: المكتبة المصرية، 2006م).
- عبد العزيز، شهرة محمود، إطار مقترح لإستخدام معطيات الأداء المتوازن في المنظمات غير الحكومية بالتطبيق علي الجمعيات الأهلية ، المجلة المصرية للبحوث التجارية ، جامعة المنصورة ، كلية التجارة ، العدد3، المجلد27، 2003م.
- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، (الكويت: وكالة المطبوعات بالكويت، 1975م).
- عماد صقر سالمان، الإتجاهات الحديثة للتسويق، محور الأداء في الكيانات والإندماجات الإقتصادية، المدخل لتحقيق السوق العربية المشتركة، (الإسكندرية: منشأة المعرف للنشر، 2005م).

- عمر صقر، العولمة وقضايا إدارية معاصرة، (الإسكندرية: الدار الجمعية، 2013م).
- عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية، (عمان: الوراق للنشر والتوزيع، 2011م).
- فيليب كوتلر، كوتلر يتحدث عن التسويق، ترجمة فيصل عبد الله بابكر، (الرياض : مكتبة جرير، 2004م).
- محسن حسن علي باحاج، دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة تطبيقية علي المصارف اليمنية ، رسالة مقدمة لنيل الدكتوراه في إدارة الأعمال، 2015م.
- محمد الفيومي محمد، **المحاسبة الإدارية الإستراتيجية**، (الإسكندرية: المكتبة الجامعية الحديثة، 2011م).
- مصطفي يوسف، الإقتصاد المعرفي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، دار الهدي للنشر، 2013م.
- Abdalraheem Ali Alghamdi , market knowledge , blue ocean strategy and competitive advantage (Direct and indirect relationship and impact) , Universal Journal of management , 4(4) 141 – ibo , (2016) .
- Gerard Garibaldi" L'analysestrategique", 3 eme edition, d'organistion, France, 2002.