المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences
العدد الثالث عشر/ الجزء الثاني حزيران 2022

دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية
بالتطبيق على المصارف العاملة بمدينة الأبيض.

The role of the balanced scorecard in achieving competitive advantage
Applying to banks operating in El-Obeid City.

د. عبد الله كمال إبراهيم عمر، أستاذ المحاسبة المساعد، كلية الاقتصاد والدراسات التجارية، جامعة كردفان.

Dr. Abdullah Kamal Ibrahim Omar, Assistant Professor of Accounting, Faculty of Economics and Business Studies, University of Kordofan.

د. محاسن سليمان عامر سليمان، أستاذ الإدارة العامة المساعد، كلية الاقتصاد، جامعة النيل الأزرق.

Dr. Mahasin Suleiman Amer Suleiman, Assistant Professor of Public Administration, Faculty of Economics, Blue Nile University.

المخلص.

تناولت الدراسة دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على المصارف العاملة بمدينة الأبيض، هدفت الدراسة الى التعرف على بطاقة الأداء المتوازن من حيث المفهوم والأهداف والأهمية والأبعاد والآليات، والتعرف على الميزة التنافسية وأبعاد التنافس في المصارف. تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس: ما دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

توصلت الدراسة الى عدد من التوصيات منها: هناك عدد من المصارف لا تعتمد نموذج بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء وفي تحقيق الميزة والقدرة التنافسية للمصرف، هنالك المام جزئي لدى إدارات المصارف بنموذج بطاقة الأداء المتوازن وأهميته في تحقيق الميزة التنافسية للمصرف، بطاقة الأداء المتوازن تعمل على تنمية العلاقة بين عملاء المصرف وإدارة المصرف وتساهم في تطوير المنتجات المصرفية وبالتالي المقدرة على المنافسة. أوصت الدراسة بعدة توصيات منها: أهمية تبني استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المصارف العاملة بمدينة الأبيض،

إقامة الدورات التدريبية المتخصصة في مجال بطاقة الأداء المتوازن والميزة التنافسية في المصارف لرفع قدرات وامكانيات العاملين بالقطاع المصرفي.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، الميزة التنافسية، القدرة التنافسية، القطاع المصرفي.

Abstract.

The study dealt with the role of the balanced scorecard in achieving competitive advantage by applying it to banks operating in El-Obeid City. The study aimed to identify the balanced scorecard in terms of concept, objectives, importance, dimensions and mechanisms, and to identify the competitive advantage and the dimensions of competition in banks. The problem of the study represented in the main question: What is the role of the balanced scorecard in achieving competitive advantage, the study followed the descriptive analytical approach.

The study reached several results, including:

Some of banks in El-Obeid City do not rely on the balanced scorecard to achieve competitiveness; there is partial familiarity with the banks' departments with the balanced scorecard model and its importance in achieving the competitive advantage of the bank. The balanced scorecard works on developing the relationship between the bank's customers and the bank's management and contributes to the development of banking products and thus the ability to compete. The study recommended several recommendations, including: the

importance of adopting the balanced scorecard in banks operating in El-Obeid City, holding specialized training courses in the field of balanced scorecard and competitive advantage in banks to raise the capabilities and capabilities of workers in the banking sector.

Keyword: The Balanced Scorecard, Competitive Advantage, Competitiveness, Banking Sector.

تمهيد:

شهدت بيئة الأعمال المعاصرة تغيرات استراتيجية عديدة أبرزها ظهور العولمة والتطور التكنولوجي، والمنافسة الشديدة بالإضافة إلى حاجة العملاء إلى منتجات وخدمات جديدة ذات جودة عالية، مما جعل تلك المؤسسات تسعي وبصورة مستمر نحو التطور والإبداع والتحسين وأصبحت تلك المتغيرات تشكل تحديات وضغوطات تواجه مختلف أنواع المؤسسات تمثلت في الحاجة إلى متطلبات جديدة يستلزم الاستجابة لها وتحقيقها من أجل النجاح في ظل هذه البيئة، ولغرض الاستجابة لهذه التغيرات والبقاء في بيئة الأعمال التنافسية يجب على تلك المؤسسات أن تنتهج إلى أساليب حديثة في مجال التخطيط والرقابة، وتقييم الأداء بالشكل الذي يتناسب مع تلك التغيرات، وأن عملية قياس وتقييم الأداء هي عملية أساسية من العمليات الإدارية المتخذة ولا تقل أهمية عن العمليات الإدارية الأخرى، وفي هذا الإطار نجد أن المؤسسات قد استخدمت العديد من الأدوات وأنظمة تقييم الأهداف بهدف جمع المعلومات الصحيحة لدعم عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية إلا أنه مع ذلك لا يزال قياس الأداء ووضع استراتيجيات فعالة يمثل تحديا مستمر بالنسبة للمؤسسات والباحثين بسبب الطبيعة المعقدة التي تميز المؤسسات من جهة والعدد المتزايد من التغيرات والمؤشرات من جهة أخرى، وقد طبقت الطرق التقليدية لقياس الأداء في المؤسسات في ظروف ميزها الاستقرار واقتصرت عملية التقييم علي المعايير المالية، غير أن هذه الأساليب أصبحت غير قادرة على العمل في البيئة الجديدة التي تتميز بالاضطراب والتغير السريع، وأصبحت عائقا أمام قدرة المؤسسة على خلق قيمة اقتصادية على المدى الطويل، ولأجل تحسين أنظمة القياس ثم الوصول إلى تركيبة لنظام قياس يجمع بين الجوانب المرتبطة بنشاط ومحيط المؤسسة وأطلق عليه بطاقة الأداء المتوازنBSC بواسطة Norton & Kaplan حيث تعتمد هذه البطاقة على الرؤية الأهداف الاستراتيجية التي تم ترجمتها إلى نظام لقياس الأداء

وينعكس بدوره في صورة اهتمام توجيه استراتيجي يسعي كل فرد في المؤسسة إلى تحقيقه وتعد بطاقة الأداء المتوازن أهم الأساليب الحديثة في مجال تقييم الأداء التي ثبت تفوقها على الأسلوب التقليدي لتقييم الأداء لأنها تركز على المقاييس المالية فحسب، وتعد أيضا منهج لتفكير متوازن وأداة عمل تنفيذية تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية ومن تنظيم أدائها التشغيلي والمالي وفق إطار متكامل من المقاييس المالية وغير المالية بشكل متوازن بحيث توفر معلومات شاملة.

مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي: ما دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف العاملة بمدينة الأبيض؟

1. هل هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن وتحقيق الميزة التنافسية؟
2. هل هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن وتحقيق الميزة التنافسية؟
3. هل هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن وتحقيق الميزة التنافسية؟

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

1. تقدم الدراسة للقائمين على أمر القطاع المصرفي الآليات التي تمكنهم من تحقيق الميزة التنافسية.
2. تفتح الدراسة آفاق للباحثين حول أمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق أكبر قدر من التنافس وبالتالي تحقيق الأرباح.
3. تساهم الدراسة في تطوير تقييم مقدرة المنشأة على التوسع في السوق.
4. تساهم الدراسة في توضيح الخطط والرؤية الاستراتيجية لإدارات المصارف وترجمتها إلى مجموعة من الأهداف.
5. تساعد الدراسة في تنظيم الأعمال ومراقبة النمو المؤسسي بطريقة سهلة وفق إطار متكامل وشامل.

ISSN: 2709-5312

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الى الاتي:

1. التعرف على بطاقة الأداء المتوازن من حيث المفهوم والأهمية والأبعاد والآليات.
2. تسليط الضوء على مفاهيم وعناصر الميزة التنافسية وابعاد التنافسية في المنشآت.
3. دراسة دور بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية.
4. معرفة مدى استخدام المصارف لبطاقة الأداء المتوازن في تحقيق التنافسية.

فرضيات الدراسة:

لتحقيق أهداف البحث تم اختبار الفرضيات الاتية:

1. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن وتحقيق الميزة التنافسية.
2. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن وتحقيق الميزة التنافسية.
3. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن وتحقيق الميزة التنافسية.

منهجية الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لأنه المنهج المناسب للدراسات الإنسانية والاجتماعية والإدارية.

مصادر جمع البيانات:

المصادر الأولية: الاستبيان.

المصادر الثانوية: الكتب والمراجع والبحوث والمجلات العلمية والمؤتمرات العلمية والمنشورات والتقارير ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

حدود الدراسة:

الحدود الزمانية: 2022م.

الحدود المكانية: المصارف العاملة بمدينة الأبيض.

الحدود البشرية: موظفي المصارف العاملة بمدينة الأبيض.

محاور الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم تقسيمها الى المحاور الأتية:

المحور الأول: الدراسات السابقة.

ISSN: 2709-5312

المحور الثاني: الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن.

المحور الثالث: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية.

المحور الرابع: الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات.

المحور الأول: الدراسات السابقة

دراسة: الكعبي، (2011):

تناولت الدراسة دور بطاقة الأداء المتوازن في تقويم أداء المؤسسات الحكومية غير هادفة للربح، تمثلت مشكلة الدراسة في أن المنظمات الصحية تؤدي خدماتها بشكل مباشر إلى مستهلك الخدمة مع عدم وود سيطرة نوعية على إنتاج الخدمات وأن جود الخدمة لا يُمكن قيامها لا برضا أو عدم رضا الزبون وتعتمد هذه المنظمات على تقييم الأداء للجوانب المالية فقط وعدم أخذها بعين الاعتبار الجوانب الغير مالية. تأتي أهمية البحث في أهمية قطاع الخدمات الصحية في المجتمع وأهمية تقويم الأداء فضلاً عن الإشارة إلى تقنيات أدارة الكلفة واستخدامها في تقويم أداء المنظمات الخدمية وصولاً إلى المؤشرات المالية وغير المالية التي تستخدم في تقويم الأداء .هدفت الدراسة إلى تحديد المنافع المتأتية من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستشفيات وربط الأهداف الفرعية للمنظمات الصحية مع استراتيجتها. اعتمدت الدراسة على المنهج العلمي الاستنباطي في جانبها النظري .

توصلت الدراسة إلى أن عملية تقويم الأداء أساسية معرفة قدرات وفاعليات المستشفيات الحكومية الغير هادفة للربح عن مدى تطور الأداء منها ، استخدام التقنيات الحديثة لإدارة الكلفة عدم اهتمام الجهات المسئولة في المستشفى بدعم وتشجيع حالات الإبداع وكوادرها.

أوصت الدراسة بضرورة قيام المستشفى بتقويم دوري لأدائها لغرض مدى التقدم في أدائها وتطويره، استخدام المؤشرات والمقاييس المالية وغير المالية في تقويم الأداء التي تأخذ بعين الاعتبار جميع عوامل النجاح التي تستهدفها المنظمة.

دراسة: الصبيحي (2016):

تناولت الدراسة المحاسبة عن الانجاز ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، وتمثلت مشكلة الدراسة في هل يمكن لنظام تكاليف بديل عن النظام التقليدي في تقديم معلومات تساعد في تحقيق الميزة التنافسية. باستكشاف امكانية تطبيق المحاسبة عن الإنجاز ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للشركات الصناعية وبما ينسجم مع متطلبات بيئة التصنيع الحديثة في ظل اشتداد المنافسة كأداة لتوفير المعلومات الملائمة في التخطيط والتقييم واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

توصلت الدراسة الى ان محاسبة الإنجاز توفر وسيلة لقياس جهود تحسين الإنتاجية على اساس كيفية تأثيرها في التكلفة والإنجاز، وايضا تساعد المستثمرين في الشركة على القيام بعملية تحليل الأداء المالي للشركة وأنها تقدم صورة منصفة وعادلة لأداء الشركة في مدة زمنية معينة.

دراسة: جعفر (2018):

تناولت الدراسة دور أدوات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية في دعم القدرة التنافسية، 2018م، وتمثلت مشكلة الدراسة في عدم اهتمام المنشأت الصناعية السودانية باستخدام أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية على الرغم من دورها الهام في دعم القدرة التنافسية لمنشآت الأعمال. وهدفت الدراسة بالتعرف على مفهوم وأهمية وأهداف أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية والوقوف على مفهوم وأهداف القدرة التنافسية. واعتمدت على المنهج التاريخي والاستنباطي والاستقرائي والوصفي التحليلي.

توصلت الدراسة الى أنه يسهم أسلوب التحسين المستمر في خفض التكاليف لدعم القدرة التنافسية، ويدعم الاستخدام الكفء لأسلوب الإنتاج في الوقت المحدد لدعم القدرة التنافسية، وتزيد قدرة المنشأة التنافسية بالإبداع وتصميم المنتجات وإتقانها.

دراسة: سعيد (2019):

تناولت الدراسة دور أبعاد بطاقة الاداء المتوازن في كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية، وهدفت الدراسة الي التعرف على استخدام البعد المالي في قياس كفاءة وفاعلية الاداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن، ابراز استخدام بعد العملاء في قياس كفاءة وفاعلية الاداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن، بيان دور استخدام بعد العمليات الداخلية في قياس كفاءة وفاعلية الاداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن، خروج بمقترحات من شأنها تطوير الاداء الاستراتيجي للبنوك التجارية باليمن في ضوء بطاقة الاداء المتوازن.

تمثلت مشكلة الدراسة في معرفة الدور الذي يلعبه نموذج بطاقة الاداء المتوازن في كفاءة وفاعلية الاداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن.

توصلت الدراسة الي النتائج الاتية اظهرت الدارسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبعد المالي على كفاءة وفاعلية الاداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن، عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الاجتماعي على كفاءة وفاعلية الاداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن.

أوصت الدراسة بالآتي ضرورة تعميم بطاقة الاداء المتوازن على جميع المؤسسات الاقتصادية لما لها من منفعة في تحديد الاداء الاستراتيجي للمنظمات، ضرورة قيام البنوك في اليمن بدورها الاجتماعي من خلال تقديم مذيد من أوجه الدعم للمجتمع.

دراسة: القرشي (2019):

تناولت الدراسة دور التخطيط باستخدام بطاقة الأداء المتوازن على الأداء في قطاع النقل البري بالسودان، وتتمثل مشكلة الدراسة في عدم اهتمام الإدارة بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات النقل الحكومي والشركات الخاصة، خاصة شركات النقل البري في السودان. تمثل اهتمام هذا البحث في الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي: ما هو دور الأداء المتوازن في التخطيط وقياس الاداء لقطاع النقل؟، ويتفرع منه عدة تساؤلات أخرى مثل هل تقوم شركات النقل البري بالسودان بقياس البعد المالي والغير المالي لأدائها؟

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الذي تقوم به بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتخطيط وقياس العلاقة بين أبعاد البطاقة، وتقديم مقترحات لاستخدام البطاقة في شركات النقل. اهتمت الدراسة بقياس الأداء في شركات النقل، وإسهامها في توفير قدر من المعلومات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في تناولها لمفردات البحث ووصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليل البيانات. توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: عدم وجود تكامل لشركات النقل البري كما أن هناك تطبيق محدود لبطاقة الأداء المتوازن في تحليل الأداء الاستراتيجي في معظم شركات النقل في السودان. أوصت الدراسة على عمل دليل لمؤشرات قياس عمليات النقل البري بالسودان ووضع معايير تحسين عمليات النقل في السودان وإيجاد قوانين وتشريعات واضحة لضمان قياس الأداء الاستراتيجي الأمثل للنقل البري على وجه الخصوص.

دراسة: الجبلي (2020):

تناولت الدراسة وضع إطار مقترح للتكامل بين محاسبة تكاليف تدفق المواد ومحاسبة استهلاك الموارد لدعم القدرة التنافسية للمنشأت الأعمال،2020م، وتلخصت مشكلة الدراسة في هل يساهم الإطار المقترح للتكامل بين محاسبة تكاليف تدفق المواد ومحاسبة استهلاك الموارد في دعم القدرات التنافسية. هدفت الدراسة الى بيان دور الإطار المقترح للتكامل بين محاسبة تكاليف تدفق المواد ومحاسبة استهلاك الموارد في توفير معلومات تساعد على تحسين مستوى جودة المنتجات، وبيان دور الإطار المقترح للتكامل بين محاسبة تكاليف تدفق المواد ومحاسبة استهلاك الموارد في توفير معلومات تساعد على خفض تكلفة المنتجات، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لأنه المنهج المناسب للدراسات الاقتصادية والاجتماعية، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لأنه المنهج المناسب للدراسات الاقتصادية والاجتماعية.

توصلت الدراسة الى ان محاسبة استهلاك الموارد تساعد على دعم القدرة التنافسية لمنشآت الاعمال من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للمنشأة، وأن محاسبة استهلاك الموارد في

مجال الطاقة والتنبؤ بالموارد يحقق العديد من المزايا أهمها استغلال كافة الكفاءات والقدرات والطاقات، وتسهيل عملية التنبؤ بالموارد بالشكل الذي يمكن المنشآت من وضع موازناتها على اساس كمية الموارد المتوقع الطلب عليها.

المحور الثاني: الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن

كان أول ظهور لبطاقة الأداء المتوازن من قيل شركة الجنرال الكتريل عام 1950 ليكون نظام لقياس الأداء، وفى بداية علم 1990 قدم روبرن كايلان وديفيد نورتن مبدأ بطاقة الأداء المتوازن منهج لقياس الأداء بدمج المؤشرات المالية وعير المالية، حيث أبقي النظام على المقاييس الأداء المالية وأضافه لها مقاييس غير المالية أدت إلى تطوير أهداف عملية قياس الأداء وربطها بالاستراتيجية مما أتاح فرصة لمناقشة عدة قضايا حديثة منها برامج الجودة ونظام التكاليف علي أساس الأنشطة (الناطور، 44:2005).

مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

هنالك عدة مفاهيم لبطاقة الأداء المتوازن منها:

عرفت بطاقة الأداء المتوازن بأنها هي أطار عام يساعد مختلف مستويات المؤسسة على ترجمة أهدافها وخططها الاستراتيجية إلى أهداف عملية قابلة للقياس بدقة مع توجيه الأداء والسلوك الفردي، وذلك من خلال ربط رسالة ورؤية النشاط بمهام الموظفين من خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (جواد، 195:2006).

وعرفت أيضا بأنها أطار عملي لتقييم الأداء مع هدفين رئيسيين، يمثل الهدف الأول ترجمة الاستراتيجية إلى أهداف محددة، أما الهدف الثاني فيتمثل في توصيل تلك الاستراتيجية إلى كل أجزاء المؤسسة (كواشي 192:211).

عرفت بطاقة الأداء المتوازن بأنها أحدي أدوات نظام المحاسبة الإدارية الحديثة، تهتم بقياس الأداء في المؤسسات لزيادة قدرتها التنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة (Robert & David, 2003:22).

كما عرف بطاقة الأداء المتوازن على أنها نموذج يعرض طرقا متنوعة لإدارة المؤسسة لكسب عوائد مرضية من خلال صناعة قرارات استراتيجية تأخذ بنظر الاعتبار الآثار المنعكسة على كل منظور المالي والزبائن والعمليات الداخلية والمراحل الداخلية والتعلم والأفراد وأن تحليل وقياس المحاور المذكورة يعتمد على تحليل وتشخيص مقاييس أداء مالية وغير مالية لأهداف قصير وطويلة الأجل (عوض، 77:2007).

كما عرفها بأنها أطار متكامل لقياس الأداء الاستراتيجي، وتتكون مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تتلاءم مع أهداف واستراتيجية المنظمة وكذلك مع أهداف واستراتيجيات الوحدات الفرعية في المنظمة (الأقسام) وتربط هذه المقاييس بين بفضها البعض بعلاقة السبب والنتيجة وهذه العلاقة هي التي تعمل على تحسين النتائج المالية في الأجل الطويل، بدلا من الارتكاز على المقاييس المالية فقط والتي تعمل على تحسين النتائج المالية في الأجل القصير (عبد الملك، 95:2006).

ويرى الباحثان ان بطاقة الداء تتمثل في الاتي:

1. أداة تستخدم لنقل وتوصيل استراتيجية المنظمة إلى الوحدات والمستويات الإدارية المختلفة.
2. أداة تستخدم لقياس نمازج التنفيذ في تلك الوحدات، فاستخدامها بشكل يضمن تحقيق النتائج المستهدفة.
3. أداة لتنفيذ الاستراتيجية والمحاسبة عن النتائج المستهدفة.
4. هي أول عمل نظام يحاول تصميم نظام لنظام تقييم الأداء يهتم بترجمة استراتيجية المنظمة إلى أهداف محددة ومقاييس معايير مستهدفة
5. نظام أداء يهدف إلى مساعدة المديرين على ترجمة رؤية استراتيجيات شركاتهم إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة.

أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

تتجلي أهمية بطاقة الأداء المتوازن في الآتي (دودين، 9:2009):

1. تعد بطاقة المتوازن نظاما متكاملا للإدارة الاستراتيجية، حيث يجعل من الاستراتيجية محور اهتمام جميع الأفراد داخل المؤسسة بما يعمل على تنفيذها ويساهم في بلوغ الأهداف والغايات المحددة وذلك في ظل الرقابة والتقييم المستثمرين.
2. توضح بطاقة الأداء المتوازن الرؤية الاستراتيجية وتحسين الأداء وتضع تسلسلا للأهداف وتوفير التغذية العكسية، كما أنها تبقي المعايير المالية ملخصا مهما لأداء العاملين والإدارة وتلقي الضوء لتعطي مجموعة مقاييس أكثر تفاعلا وترابطا بين المستهلك والعمليات الداخلية والعاملين وأداء النظام لتحقيق نجاح مالي طويل الأجل.
3. تضمن بطاقة الأداء المتوازن تخطيطا استراتيجيا ينتهي بتحقيق الأهداف والغايات المحددة في ظل الرقابة والمحاسبة والمستثمرين، بحيث يمكن من اتخاذ هذا النظام أداة لترجمة

الاستراتيجيات إلى أعمال، ومن ثم الربط بين الخطة السنوية قصيرة الأجل وبين الاستراتيجيات طويلة الأجل والترابط بين تنفيذ القرارات والأهداف الاستراتيجية المحددة.

4. توفر للإدارات العليا صورة واضحة ودقيقة عن أداء الإدارات والأقسام وتعرض صورة أدائهم وتقييم إسهاماتهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة كما تركز على الاستثمار في الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.
5. تعمل بطاقة الأداء المتوازن على تنمية العلاقات مع العملاء الحاليين للمحافظة عليهم وإداراتهم، تطور منتجات جديدة لسد حاجات العملاء (عبد، 227:2016).
6. تضمن بطاقة الأداء المتوازن المقاييس المالية التي تقرر نتائج الأحداث الماضية بالإضافة إلى مقاييس غير المالية التي تعمل بوضع مؤشرات للأداء المستقبلي وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية من خلال تقويم أدائه المالي والتشغيلي وفق أطار متكامل من المقاييس المالية وغير المالية (الرفاتي، 28:2011).

أهداف بطاقة الأداء المتوازن

يرى كل من كابلان ونورتن أن بطاقة الأداء المتوازن تهدف إلى تحقيق الاتي (الغالبي وادريس، 131:2007):

1. توجيه مؤسسات الأعمال إلى تركيز اهتمامها على تحقيق رسالتها بعد أن كان اهتمامها منصب على المنظور المالي فقط بالتالي أصبح الاهتمام بأداء المؤسسات على المدى البعيد والقصير بعد أن كان مقتصرا على المدى القصير.
2. تربط بطاقة الأداء المتوازن بين الخطة السنوية طويلة الأجل وبين الاستراتيجيات طويلة الأجل.
3. تحقق فهم أداري أعمق لأوجه الترابط بين تنفيذ القرارات والأهداف الاستراتيجية المحددة.
4. تطبق بطاقة الأداء المتوازن على كافة المستويات الإدارية مما يتيح أمكانية التعلم الاستراتيجي
5. تحديد وتطوير استراتيجية المنظمة.
6. تعميم استراتيجية المنظمة على جميع أنحاء المنظمة.
7. تجزئة الأهداف الاستراتيجية إلى أهداف فرعية، وترتيبها على مراحل متتابعة يتم من خلالها تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
8. مراجعة دورية الأداء المنظمة وذلك للتعرف على مواطن القصور ومعالجتها (Jokobsen, 2008:9).

يري الباحثان أن بطاقة الأداء المتوازن تهدف إلى الآتي: -

أ. بيان فعالية تنفيذ استراتيجية المؤسسة.

ب. جعل خطوات التنفيذ الفعلية متواكبة مع استراتيجية المؤسسة.

ج. ترجمة مهام وخطط المنظمة في شكل مجموعة من معايير الأداء بحيث تغطي أطارا للمقياس الاستراتيجي.

الصفات الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن

تتمثل الصفات الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن في الآتي (عبد الملك، 81:2006):

1. **العلاقة السببية:** ترتبط مقاييس الأداء المتوازن في سلسلة من العلاقات السببية ولهذا فقط أكد كايلان ونورتن على أن الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتتكون من تمثيل متوازن من مقاييس المالية وغير، لأن التحسن في عمليات التعلم والنمو يؤدي إلى تحسين كفاءة عملية التشغيل الداخلي، بالإضافة إلى تحسين العمليات الإنتاجية وبالتالي إرضاء العملاء وفي النهاية يؤدي إلى تحسين نتائج الأداء ويتضح من العلاقات السببية في بطاقة الأداء أن أبعاد البطاقة تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض.
2. **الصفة التعددية (متعدد الأبعاد):** تسمح صفة التعدد لبطاقة الأداء المتوازن بالنظر إلى منظمات الأعمال من خلال أبعدها، توفر الإجابة عن الأسئلة التالية:

أ- كيف نبدو أمام حملة الأسهم؟

ب- كيف يرانا العملاء؟

ت- بماذا يجب أن نتفوق؟

ث- هل يمكن الاستمرار في التحسن وخلق القيمة؟

حيث يعبر كل سؤال عن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

3. **الصفة التوازنية:** تقوم بطاقة الأداء المتوازن على أساس تكامل كل من المقاييس المالية وغير المالية التي تعكس نتائج عمليات الأعمال والمقاييس غير المالية التي توفر نظر واضحة عن أسباب هذه النتائج، وكذلك التوازن بين المقاييس قصيرة الأجل التي تقييس النتائج والمقاييس طويلة الأجل وأيضا التوازن بين المقاييس الداخلية والمقاييس الخارجية والتوازن بين الأبعاد التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن، بمعني لا يتم الاهتمام ببعد على حساب إهمال البعد الآخر (محفوظ، 279:2008).
4. **الصفة الدافعة (خطة الحوافز والمكافأت):** يمكن تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن بنجاح وكفاءة إذا تم ربط عملية تطبيق البطاقة بنظام فعال للحوافز والمكافأة حيث هاتين الاختيارين

يعملان على التوفيق بين جميع الأفراد وإصرارهم على تنفيذ الخطط كما هو مخطط لها وتعتبر هذه الصفة العامل المحرك لنجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن نظرا لوجود كل الجهود وتوجهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

5. **الصفة المحدودية للمعلومات (أتاحه المعلومات بالقدر الذي يلائم طاقة متخذي القرار)**

تركز بطاقة الأداء المتوازن على مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية وهذا يؤدي إلى القضاء على ظاهرة تحميل متخذ القرار بطاقة تحليلية كبير وفي هذا الصدد حدد معهد بطاقة الأداء المتوازن هذه المقاييس بعدد يبدأ من 3الي 4 مقاييس لكل بعد من الأبعاد التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن مما لا شك فيه أن وضعا كهذا يقضي على ظاهرة إغراق الإدارة بكم هائل من المعلومات الذي يزيد من الجهد والقدرة التحليلية لهذه المعلومات.

خطوات أعداد بطاقة الأداء المتوازن

تتمثل خطوات أعداد بطاقة الأداء المتوازن في الآتي:

الخطوة الأولي: تحديد رؤية ورسالة المؤسسة

يتم في هذه الخطوة تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة وهي عبارة عن التطلع المستقبلي الذي يحدد توجه ورغبة المؤسسة نحو تحقيق جوانب النجاح والتميز، وتصاغ الرؤية والتطلع المستقبلي بشكل عام وتوضيح ما يمكن أن تصبح عليه المؤسسة وتقديم صورة واقعية بما يمكن تحقيقه مستقبلا أما رسالة فتعتبر دليلا لعمل الأفراد والأقسام في المؤسسة من خلال ما يستطيعون العمل باستقلاله لتحقيق أهدافها التنظيمية الشاملة (موسى، 58:2003).

الخطوة الثانية: تحديد ألاستراتيجيات وبناء الأهداف الاستراتيجية:

يتم في هذه الخطوة التعبير عن رؤية ورسالة المؤسسة بوضع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتحديد الاستراتيجيات التي تؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف (الدوري، 51:2005).

الخطوة الثالثة: تحديد عناصر النجاح الأساسية:

تعني هذه الخطوة مناقشة ما نحتاجه لنجاح الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة، بحيث تحدد المؤسسة ما هي أكثر العوامل تأثيرا علي نجاح ضمن كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (مقدم وهيبة، 52:2013).

الخطوة الرابعة: تحديد القياسات:

بعد تحديد عوامل النجاح التي تم استخدامها من الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة يجب التعبير عن هذه العوامل كميا، أي يجب قياسها ويتم ذلك من خلال اختيار المؤشر المناسب الذي يقيس بدقة عامل النجاح المراد تقييمه.

الخطوة الخامسة: تحديد وتطوير العمل:

يجب على إدارة المؤسسة أعداد خطط العمل أي بيان الأنشطة والأعمال الواجب القيام سعيا لإنجاز الأهداف والرؤية الاستراتيجية، ويتضمن ذلك تحديد الأهداف السنوية وتخصص الموارد وتحديد المسؤوليات والأدوات وتدعيم البرامج واختيار الأفراد المسئولين عن إتمام خطة العمل وضمان تطبيق الاستراتيجية فيجب متابعتها ومراقبتها واتخاذ الإجراءات التصحيحية أذا لزم الأمر.

الخطوة السادسة: تحديد الأفعال التنفيذية تتطلب بيان الأنشطة والأفعال الواجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف والانتقال بالخطة إلى الواقع، وهذا يتطلب بدوره تحديد الأهداف السنوية وتوزيع وتخصيص الموارد وتحديد المسؤوليات والبرامج والثقافة ويراعى عند ممارسة الأفعال التنفيذية وأيضا أنها تؤثر في كل من العاملين والمديرين بالمؤسسة. (المغربي، 38:2013).

الخطوة السابعة: المتابعة والتصميم

للتأكد من سلامة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لابد من متابعتها بشكل مستمر للتأكد من أنها تنجز الوظيفة المقصودة باعتبارها أداة ديناميكية للإدارة الاستراتيجية ومن الضروري استخدامها في العمليات اليومية للمؤسسة وعلى مستوي كل المستويات الإدارية في المؤسسة.

القواعد الأساسية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

أشاره (Roes pin) على أن هناك عددا من القواعد أطلق عليها القواعد الذهبية (Golden Rules) تعتبر أساسية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن ويتمثل في (بلاسكة، 48:2012):

1. ضرورة تدعيم الإدارة العليا لتطبيق مقاييس الأداء المتوازن مع وجوب أن يكون ذلك التدعيم واضحا لكل العاملين بالمنظمة.
2. يجب أدراك أن تحديد وفهم استراتيجية المنظمة أنما هي نقطة البداية في مشروع بطاقة الأداء المتوازن، فعندما يتم تحديد وفهم متطلبات الاستراتيجية لنجاح المنظمة يتم اختيار مجموعة من المقاييس تتفق مع الاستراتيجية وتعكس مدي تنفيذ الأهداف المحددة.
3. أدراك المنظمات بصعوبة القياس الكمي لكل مقاييس الأداء لذلك ينبغي أن ندرك أن هناك مقاييس كمية.
4. ضرورة الاعتماد على مداخل الاتصال من أسفل إلى أعلى وذلك لتبليغ التغيرات المستمرة.

مزايا تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

إن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يحقق العديد من المزايا منها، (الشيشيني، 114:2004)، و(عبد الحليم، 19:2005)، (عبد اللطيف، وتركمان، 147:2006)، و(Jakobsen, 2008:3) و(درغام، وأبو فضة، 751:2009):

1. تقدم أطار شاملا لترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى مجموعة متكاملة من المقاييس التي تعكس صورة مقياس أداء استراتيجية.
2. تعمل على إشباع عدة احتياجات إدارية لأنها تجمع في تقرير واحد أجزاء عديدة من استراتيجية المنظمة، وتمد الإدارة بصورة شاملة عن عمليات المنظمة.
3. تحمي من حدوث مثالية جزئية لأحد الأبعاد لأنها تجعل المديرين يأخذون في الاعتبار مقاييس أداء الأبعاد الأخرى للبطاقة.
4. تتضمن بطاقة الأداء المتوازن العديد من التوازنات فمقاييس الأداء تتضمن موازنة بين الأهداف طويلة المدى وقصيرة المدى، والتوازن بين المقاييس المالية وغير المالية، وتوازن المقاييس الخارجية والداخلية.
5. تعمل على توفير مبادئ توجيهية للتنمية من خلال التركيز على الفوائد المتوقعة.
6. أفضل أداة لجعل استراتيجية الوحدة الاقتصادية مفهومة من قبل الجميع بدأ من أعلى مستوي إلى أدني مستوي في الهيكل التنظيمي وذلك من خلال تمثيل هذه الاستراتيجية لمجموعة من مقاييس الأداء.
7. تمد الإدارة بصور شاملة عن عمليات الوحدة الاقتصادية.
8. تحسن الأنظمة التقليدية للرقابة والمحاسبة، خلال الحقائق غير المالية.
9. تسهل الاتصال وفهم أهداف العمل والاستراتيجيات في مختلف مستويات المنظمة.

يلاحظ الباحثان أن بطاقة الأداء المتوازن تتميز بالآتي:

1. ترجمة رؤية المؤسسة واستراتيجياتها في مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء.
2. تزويد الإدارة بالتغذية العكسية لاستخداماتها بالتالي تساعد في التعلم.
3. وأهم ميزات بطاقة الأداء المتوازن عدم اقتصارها على الأبعاد الأربعة فقط وإنما احتوائها على البعد الخامس وهو البعد البيئي الاجتماعي لتقديم تقيما شاملا لأداء المنظمة تمكنها من موازنة الأهداف طويلة وقصيرة الأجل.

ISSN: 2709-5312

أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

1. **البعد المالي:** (كيف سنحقق النجاح المالي وفق لما يرغبه المساهمون؟) (درغام، وأبو فضة، 747:2009): يعتبر البعد المالي أول بعد في بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء الاستراتيجي وأحد أهم أبعاد بطاقة قياس وتقييم الأداء ويمثل مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف والوقوف علي مستوى الأرباح المحققة لاستراتيجية المؤسسة، ويركز على مستوي الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال المستمر الناتج من تخفيض التكاليف، ونمو حجم المبيعات لمنتجات حالية وجديدة والعائد على حقوق الملكية، والعائد على أجمالي الأصول. (عوض، 101:2009).
2. **بعد العملاء** (عند تحقيق رؤيتنا كيف سنبدو في نظر عملائنا؟)

في ظل بيئة الأعمال المعاصر شديدة المنافسة أصبح العميل هو المالك، والحقيقة أن عوامل النجاح الهامة تتضمن العوامل التي يركز عليها العميل مثل الجودة، والتكلفة، سرعة التسليم، الوقت، الكفاءة، المرونة، الإبداع، المعرفة، لذا أصبح التحسين المستمر في المجالات التي تهم العميل من المصادر الأساسية للتوقف في توصيل قيمة إليه بأفضل مما يستطيع المنافسون (أبو النجاة، 72:2013).

3. **بعد العمليات الداخلية** (لإرضاء المساهمين والعملاء، ما هي العمليات التشغيلية التي يجب أن نتفوق فيها؟):

يركز هذا البعد على العوامل والإجراءات الداخلية الهامة التي تمكن المنظمة من تنفيذ الاستراتيجية بامتياز الذي يؤدي إلى تحقيق رغبات العملاء بكفاءة وفعالية، وأيضا تحقيق نتائج مالية مرضية للمساهمين(عبدالقادر، 2013:20)، ويهدف بعد العمليات الداخلية الى تحديد العمليات المهمة التي يجب أن تتفوق فيها المنظمة لتنفيذ الاستراتيجية، أي أنه يجب أن تركز على العمليات الداخلية التي تؤثر على رضاء العملاء وبالتالي على تحقيق الأهداف المالية للمنظمة(الشيشيني، 112:2004).

ومن أهم مقاييس بعد العمليات الداخلية ما يلي (Mc,Whorter2001):-

أ. الجودة تعتمد على عملية القياس على كيفية تحدد بها المنشأة هدف الجودة.

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

ج. التوقيت: الذي يتضمن المقاييس التي توفر التغذية العكسية عن الزمن أو المدة من لحظة تقديم العميل لطلب شراء المنتج أو الحصول على خدمة إلى لحظة تسليمه له.

د. إنتاجية العمليات الداخلية: التي تقاس عن طريق تقييم الوقت المطلوب لاستكمال وإنهاء العمليات الإنتاجية للمنتج أو هو مقياس كمي يعبر عن الوحدات الجيدة التي يتم إنتاجها ومن ثم بيعها خلال فترة معينة من الزمن.

4. **بعد التعلم والنمو** (لتحقيق رؤيتنا، كيف سنحتفظ بقدرتنا على التعبير والتحسين؟)

يضمن بعد التعلم والنمو للمنظمة القدرة على التجديد حيث يعتبر الشرط الأساسي للاستمرار والبقاء على المدى الطويل ويهدف هذا البعد إلى توجيه الأفراد نحو التطوير والتحسين المستمر الضروري للبقاء(عبد الطيف، وتركمان، 147:2006) ، في هذا البعد ترس المنظمة ما يجب أن تفعله للاحتفاظ بالمعرفة التقنية المطلوبة لفهم وإشباع حاجات العملاء، وتطوير تلك المعرفة إلى جانب اهتمامها بدراسة كيفية الاحتفاظ بالكفاءة والإنتاجية الضرورية للعمليات التي تخلف قيمة للعميل(المغربي، 20:2006).

5. **البعد الاجتماعي أو بعد البيئة والمجتمع** (لتحقيق رؤيتنا كيف يجب الإيفاء بمتطلبات المجتمع؟):

يعتبر مرحلة للقياس والتقييم ومن أهم مراحل العملية الإدارية، وعلي الرغم من أنها تقع في أخر مرحلة من مراحل إتمام النشاط أو البرامج أو الاستراتيجية إلا أن القياس ومن ثم التقييم يؤثر على بشكل مباشرة في النشاط وأنه من حيث أنه يعرض جودته وفعاليته ويساعد في إظهار اختلاله (يوسف، 37:2013).

متطلبات استخدام بطاقة الأداء المتوازن:

لنجاح نموذج الأداء المتوازن يجب توفير مجموعة متطلبات أساسية يمكنٍ استعراضها فيما يلي (بن حنبور 253:2004):-

1. تحديد واضح للأهداف الاستراتيجية: المحور الأساسي في استخدام بطاقة الأداء المتوازن هو اختيار الأهداف الاستراتيجية التي يجب أن يتوفر فيها مجموعة معايير.
2. الحوافز المادية والمعنوية: ينبغي التركيز على منح الحوافز المادية والمعنوية لكل من يساهم في تقييم النموذج أو تطبيق وهذا تعبير دافعا قويا للمسئولين على تطبيق النموذج.
3. الأهمية الاستراتيجية: تعني أن تربط الهدف الاستراتيجي بميزة تنافسية.
4. إمكانية التطوير: تعني تكون الأهداف والطموح في الحدود الممكنة.
5. درجة التأثير: تعني أن يتوفر في الوحدة الاقتصادية الخبرة والقدرة على تحقيق الأهداف.
6. القياس: يقصد به قابلية كل الأهداف للقياس الكمي من خلال مقاييس مناسبة.

7. جدوى التنفيذ: يقصد أن تكون الموارد المطلوبة لتحقيق أهداف سواء كانت موارد مالية أو طاقات إدارية متاحة أو ممكنة.
8. الأخذ بمهج النظام: تتوقف عل إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الأخذ بمدخل النظام، وعلى أن يستخدم هذا المقياس كنظام أدارة استراتيجي وليس كنظام للقياس.
9. دعم والتزام الإدارة العليا.
10. وجود الدافعية والاختبار بطاقة الأداء المتوازن.
11. تكوين فريق عمل: حيث أن تطبيق النموذج يشمل المؤسسة ككل من الضروري تشكيل فريق عمل بروح الفريق والتماسك إذ أن العمل الجماعي من أهم مقومات نجاح أي مشروع.
12. اليد العاملة المتخصصة: ويقصد بها وجود كفاءات متخصصة في هذا المجال، خاصة أن هذه البطاقة تعتبر من الأساليب الحديثة، بالتالي فأن نجاحها يتطلب وجود يد عاملة متخصصة تحيط بجوانب كل هذه البطاقة وتستطيع تحديد متطلباتها وعوامل نجاحها.
13. فعالية الاتصالات بوجود نظام فعال للاتصالات والتواصل. ليس كل الاتصالات التي تجري داخل المؤسسة وخارجها فعالة فحتى تصل الرسالة إلى المرسل إليه ويفهم مضمونها كما يقصده المرسل ينبغي أن تركز على عملية الاتصال بشكل سليم، أن النموذج الجيد يحتاج إلى عقد اجتماعات وإجراء اتصالات ومناقشات بين العاملين.
14. وجود قابلية ورغبة للتغيير: أذا كانت المؤسسة وكل أفرادها لديهم رغبة في التغيير فأنه من السهل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بكل نجاح وعدم ظهور مقاومة من قبل الإدارة أو العمال.

تحديات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

إن مهمة القيام بتطبيق نموذج القياس المتوازن ليست بالمهمة السهلة فهناك معدلات فشل علية في تطبيقه لذلك يجب على المؤسسات التي ستقوم بتطبيق هذا النظام أن تحدد التحديات التي تحول دون تطبيقه بنجاح يمكن حصرها في الآتي (دورين2009:10):

1. عدم التزام الإدارة والعاملين في عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
2. عدم الالتزام بتطبيق الخطط التشغيلية قصيرة الآجل والموازنات السنوية في الوقت المحدد لها.
3. القيود المفروضة على نظام المعلومات والتي تحول دون إمكانية تقييم الأداء للمؤسسة وبالتالي عدم إمكانية مراقبة التقدم نحو تحقيق الأهداف.

4. الصعوبات التي تواجه فريق العمل في رسم الخريطة الاستراتيجية وعرفها كابلين ونورتن على أنها شاملة تفصل بشكل واضح استراتيجية المؤسسة وأهدافها وتحديد العلاقة المتبادل بين هذه الأهداف.
5. عدم التوفيق في أداء اختيار مقاييس الأداء.
6. مقاومة ومواجهة العاملين والمدراء للتغيير لأنهم يعتبرون أن التغيير لن يكون لصالحهم.
7. ضرورة وجود قدر كبير من الاتصالات والتدريب بالمؤسسة.
8. عدم المعرفة والإلمام بطبيعة نموذج بطاقة الأداء المتوازن ومزايا تطبيقه سواء كان من قبل الإدارة العليا أو الموظفين في كافة المستويات الإدارية.
9. عدم وجود مقاييس لبعض متغيرات الأداء ويسبب ذلك في عدم قدرة الإدارة على قياس هذا الأداء أو الحكم به أو توجيهه.

يتبين للباحث مما سبق أن تحديات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن تتمثل في وجودة نقص في الموظفين المؤهلين القادرين على التعامل مع نموذج بطاقة الأداء المتوازن ويؤدي ذلك الي مقاومة تطبيقه، ويتبن أيضا أن الفشل في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يعتبر موضوع مهما يدعو للقلق ويعتبر مجال واسع للبحث حيث تواجه المنظمات تحديات تحول دون تطبيقه.

المحور الثالث: الميزة التنافسية

مفهوم التنافسية

يتميز مفهوم التنافسية بالحداثة ولا يخضع لنظرية اقتصادية عامة واول ظهور له كان في الفترة من1981-1987م التي عرفت عجزا كبيرا في الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية (خاصة في تبادلاتها مع اليابان) وزيادة حجم الديون الخارجية، وظهر الاهتمام مجددا بمفهوم التنافسية مع بداية التسعينات كنتاج للنظام الاقتصادي العالمي الجديد وبروز ظاهرة العولمة، وكذلك التوجه العام لتطبيق اقتصاديات السوق، ويتداخل مفهوم التنافسية مع عدة مفاهيم اخرى، من بينها النمو والتنمية الاقتصادية، وهذا ما يصعب من تحديد تعريف دقيق للتنافسية، اضافة الى عامل مهم الا وهو ديناميكية التغيير المستمر لمفهوم التنافسية (الطيب، 2005م، 2).

تعرف التنافسية بأنها القدرة على إنتاج سلع وخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا بشكل أكثر كفاءة من المؤسسة الأخرى، وايضا هي القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الاهداف من الربحية والنمو والتوسع والاستقرار، والابتكار، والتجديد، حيث تسعى المؤسسات ورجال الاعمال بصفة مستمرة الى تحسين المراكز التنافسية بشكل دوري

نظرا لاستمرار تأثير المتغيرات العلمية والمحلية، وتحقق التنافسية من خلال مجموعة متغيرات منها التحكم في عناصر التكاليف، إدارة الجودة الشاملة...الخ (دروش، 2016م، 37-38).

يتضح للباحثين ان هنالك تنافسية على مستوى الدولة، وتنافسية على مستوى المؤسسة، وتنافسية على مستوى القطاع الصناعي.

اما على مستوى المؤسسة: تعرف بأنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل اكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الاخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه الشركة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع انتاجية عوامل الانتاج الموظفة في العملية الانتاجية العمل ورأس المال والتكنولوجيا (وبعد تلبية حاجات الطلب المحلي المنظور) والمعتمد على الجودة (خطوة اساسية في تحقيق القدرة على تلبية الطلب العالمي والمنافسة دوليا)، ويتمحور تعريف التنافسية للشركات حول قدرتها على تلبية حاجات ورغبات المستهلكين المختلفة، وذلك بتوفير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها النفاذ الى الاسواق الدولية (هيبة الله، 2012م، 5).

يخلص الباحثان ان التنافسية عموما هي التميز من خلال المواكبة والتطور والتحديث من أجل تلبية متطلبات الزبائن وتطلعاتهم.

أهداف التنافسية:

تهدف التنافسية على مستوى المؤسسة الى تحقيق ما يلي: (هيبة الله، 2012م، ص 6)

1. تحقيق درجة عالية من الكفاءة: بمعنى أنَّ تحقق المؤسسة نشاطها واعمالها بأقل مستوى ممكن من التكاليف وفي ظل التطور التكنولوجي المسموح به، فالتنافسية تساهم في بقاء المؤسسات الأكثر كفاءة.
2. التطور والتحسين المستمر للأداء: من خلال التركيز على تحقيق الابداعات التكنولوجية والابتكارات والتي تكون تكلفتها مرتفعة نسبيا، الا انها صعبة المحاكاة من قبل المؤسسات المنافسة.
3. الحصول على نمط مفيد للأرباح: اذ تتمكن المؤسسات ذات الكفاءة الاعلى والاكثر تطورا من تعظيم ارباحها، فالأرباح تعد مكافأة المؤسسة عن تميزها وتفوقها في أدائها.

أسباب التنافسية:

تتعدد الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في نظام الاعمال المعاصرة، ومن العوامل التي تمثل في حقيقتها نتائج العولمة وحركة المتغيرات هي من اهم تلك الاسباب (عبد الوهاب، 2012م، ص72-73):

ISSN: 2709-5312

1. ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد أن انفتحت الاسواق أمام حركة التجارة الدولية نتيجة اتفاقيات الجات ومنظمة التجارة العالمية.
2. وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحظة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات وتطور أساليب بحوث السوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية.
3. سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة وفيما بين وحدات وفروع المؤسسة الواحدة بفضل شبكات الانترنت وغيرها من اليات الاتصالات الحديثة وتطبيقات المعلوماتية المتجددة.
4. تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع عمليات الابداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير ونتيجة للتحالفات بين المؤسسات الكبرى في هذا المجال.
5. مع زيادة الطاقة الانتاجية وارتفاع مستويات الجودة والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الاسواق تحول السوق الى سوق مشترين.

أ. تحديد مواصفات المنتج التي تتطابق مع مميزات المنتجات ومعايير الجودة العالمية.

ب. التركيز على جودة تصميم المنتج او الخدمة لأهميتها عند قياس الجودة الشاملة للمنتج.

معوقات التنافسية:

من خلال المرتكزات يمكن القول ان هناك معوقات تضعف من دور التنافسية وهي (رابح، 2014م، ص57):

1. ضعف الهياكل التنظيمية في المجتمع.
2. انخفاض مستوى المورد البشري وتخلف الاتصالات الادارية.
3. غياب قاعدة البيانات ومنظومة المعلومات الادارية
4. غياب حرية المديرين والمسيرين.
5. غياب روح الفريق وحلقات الجودة.
6. تدهور المناخ التنظيمي والسلوك التنظيمي الفعال.

مفهوم الميزة التنافسية:

تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة الي اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من المستعملة من قبل المنافسين، وحيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا (دروش، 2016م، 38).

ISSN: 2709-5312

يشير مفهوم الميزة التنافسية الى تفرد المنظمة بمميزات تتضمن الموارد والقدرات والمهارات عن غيرها من المنظمات الأخرى التي تعد منافس تقليدي لها، وبديهيا تكون ميزة التنافس تملك صفة الديمومة والاستدامة لتنوع مصادرها المختلفة ويعد كفاءة العنصر البشري اهم مورد للميزة التنافسية، ويؤكد ذلك بارتي بأن المنظمة التي تكون غير قادرة على تكرار فوائد الميزة التنافسية لا يكون لديها تنافسية مستدامة، وتؤكد معظم الدراسات ان مفهوم الميزة التنافسية يشير الي قدرة انتاج السلع او تقديم خدمات الى الزبائن بطريقة متميزة عما يقدمه المتنافسون الآخرون من خلال استغلال المنظمة لمصدر القوة لديها لإضافة قيمة معينة لمنتجاتها بطريقة يعجز عن تنفيذها المنافسون الآخرون (بلعقون، 2016م، ص41).

يشير ايضا مفهوم الميزة التنافسية الى قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الاخرى العاملة في نفس النشاط، وتتحقق من خلال الاستغلال الامثل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية بالإضافة الى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الامكانات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين اساسيين وهما القيمة المدركة لدى العميل، وقدرة المنظمة على تحقيق التميز (العتوم، 2009م، ص42-43).

لقد عرف بورتر الميزة التنافسية للمؤسسة على انها: تنشأ اساسا من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما ان تخلقها لزبائنها بحيث يمكن ان تأخذ شكل اسعار اقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع مساوية، او بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة (عبد الرؤوف، 2007م، ص4).

يستنتج الباحثان التعريفات التالية للميزة التنافسية هي:

1. قدرة المؤسسة على تطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل مقارنة بالمؤسسات الاخرى العاملة في نفس النشاط.
2. انفراد المؤسسة بخصائص معينة تميز منتجاتها عن منتجات المنافسين.
3. قدرة المنظمة على جذب العملاء من خلال تقديم منتج متميز عما يقدمه المنافسين.

كما يتضح للباحث مما سبق ان تحقيق الميزة التنافسية يتم من خلال تطبيق استراتيجية التنافس ولكي تجعلها دائمة هنالك معيارين هما:

1. عدم تطبيق او تقليد هذه الاستراتيجية من جانب المنافسين
2. عدم قدرة المؤسسات المنافسة الاخرى من تحقيق نفس مزايا تلك الاستراتيجية.

أهداف خلق ميزة تنافسية:

تسعى المنظمة من خلال خلقها لميزة تنافسية تتمثل في الآتي (محسن، 2016م، ص61):

1. خلق فرص تنافسية جديدة، كما هو الحال لشركة (Motorola) التي تعد اول من قام بابتكار الهاتف المحمول، وكذا الحال بالنسبة لشركة (Apple) التي كانت اول من قام بابتكار الحاسب الالي الشخصي.
2. دخول مجال تنافسي جديد، كدخول سوق جديدة، او التعامل مع فئة جديدة من الزبائن، او نوعية جديدة من المنتجات والخدمات.
3. تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المنظمة بلوغها وللفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.
4. ايجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء.
5. تحسين الثقة واداء العمل للعاملين.
6. تحسين المشاركة والمسؤولية المجتمعة.
7. تحسين نوعية المخرجات.
8. العمل على ايجاد بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر.
9. تحقيق مستويات انتاجية أفضل.

انواع الميزة التنافسية:

هنالك نوعين للميزة التنافسية هما:

الأول: التكلفة الاقل: اي قدرة الشركة على تصميم وتصنيع وتسويق منتج اقل تكلفة بالمقارنة مع الشركات المنافسة وبما يؤدي في النهاية الي تحقيق عوائد أكبر، ولتحقيق هذه الميزة فانه لابد من فهم الانشطة الحرجة في حلقة او سلسلة القيمة للمؤسسة والتي تعد مصدرا مهما لميزة التكلفة (البشتاوي، جريرة، 2015م، 184).

الثاني: تميز المنتج: اي قدرة الشركة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص خاصة للمنتج، خدمات ما بعد البيع)، لذا يصبح من الضرورة فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من انشطة حلقة القيمة وتوظيف قدرات وكفاءات الشركة لتحقيق جوانب التميز، ومن اهم خصائص الميزة التنافسية ان تكون مستمرة، مستدامة، متجددة، مرنة، وان يتناسب استخدامها مع الاهداف والنتائج التي ترغب الشركة بتحقيقها في المدى القصير والبعيد، وهنالك خصائص تتميز بها منتجات المنظمة، والتي تؤدي بها الى اكتساب ميزة تنافسية، وتتمثل هذه الخصائص في (محسن، 2016م، ص62):

1. الرسومات ومدى جاذبيتها وقدرتها على ترويج المنتجات وتواجدها في أكبر واهم القطاعات السوقية.
2. قدرة المنظمة على الحفاظ على ثقة زبائن المنتج من خلال البحث المستمر والدراسة الخاصة بسلوك المستهلك وتطوير جودة المنتج وتحسينه الدائم.
3. مدى صلاحيه المنتج والمتمثلة في قدرته على الحفاظ على صلاحياته لأطول مدة ممكنه.
4. تركيبة المنتج ومدى توفر أجزائه، والتي تتكون من الشكل، الحجم والمظهر الفيزيائي، ومدى توفر الأجزاء المركبة له، خاصه المنتجات الصناعية.
5. الهيئة او المظهر العام او الخارجي للمنتج ويهتم بالنماذج التي تحقق مزايا عديدة للزبائن من راحة ورفاهية.
6. مدى اداء المنتج للوظيفة المنوطة له بمعنى القيمة المضافة التي يقدمها والنتائج التي يحققها المنتج فوجود فرق يعتبر ميزة للمؤسسة التي تمتلك الأحسن.

يستنتج الباحثان من خلال ما تقدم أن السعر الأقل نسبيا يأتي من تخفيض التكلفة، وتخفيض التكلفة يأتي من الكفاءة الأعلى، وتأتي الكفاءة الأعلى من الاستغلال للموارد لتقديم منتج متميز.

أبعاد الميزة التنافسية:

تتمثل أبعاد الميزة التنافسية في الاتي:

1. **بُعد الكلفة:** وتعني قدرة المنظمة على تصميم، وتصنيع، وتسويق منتجات بأقل تكلفة ممكنة مقارنة مع منافسيها، مما يمكنها من تحقيق أرباح أعلى، فالتكلفة المنخفضة تهيئ فرص البيع بأسعار تنافسية. (الطويل وإسماعيل، 2009م، ص13).
2. **الجودة:** يمكن تحقيق الجودة من خلال اضافة سمات فريدة للمنتجات التي تقدمها سواء كانت سلع او خدمات لتعزيز جاذبيتها التنافسية. (نعيمة، واخرون، ، 2018م، ص24).
3. **المرونة والاستجابة للزبائن:** يمكن الحديث في هذا الإطار في عدة مفاهيم اهمها:

أ. **المرونة:** تنصب المرونة حول تطوير قدرات الشركة على تغيير نوع المنتج وفقا لحاجات الزبون وتبعا للتغيير في طلبات السوق والتي يطلق عليها الزبونية (الانتاج حسب الطلب) وهي القدرة على التكييف والاستجابة للحاجات الفريدة لكل زبون وتقديم المنتج حسب تفضيلات هذا الزبون ويمكن الاشارة الي انواع المرونة التالية (الدرويش، 2013م، ص73):

ISSN: 2709-5312

i. المرونة في العمليات الانتاجية: من حيث القدرة على تغيير المكائن والمعدات والانظمة.

ii. مرونة مزيج المنتج: وتمثل استجابة الجودة لرغبات الزبون.

iii. مرونة الحجم: وتتناسب مع تقلبات الطلب.

ب. **التسليم:** يعد التسليم أحد ابعاد الميزة التنافسية البالغة الاهمية التي تعكس قابلية المنظمة على تلبية متطلبات زبائنها في الوقت المحدد، فضلا عن تحقيقها للعديد من المنافع التي تنعكس على تعزيز موقعها في السوق مقارنة بمنافسيها، اذ يمثل سرعة التمثيل العنصر الاساسي للتأثير السريع لمنتجاتها للزبائن بشكل يسمح للتغيير بسعر منتجاتها، ويعتبر التسليم هو المحدد المهم في قرار الشراء لدى الزبون (محسن، 2016م، 65).

ج. **الاستجابة للزبون:** بعد ان بات السعر والجودة امران اساسيان في الكثير من شركات الاعمال، اصبحت مرونة الشركة وقدرتها على الاستجابة لرغبات الزبائن المتغيرة امرا حاسما في اقتصاد اليوم، حيث تتمثل مرونة الشركة على التكييف والاستجابة للحاجات المتنوعة للأسواق المستهدفة (الدرويش، 2013م، 74).

يرى الباحثان أيضا من أبعاد الميزة التنافسية الإبداع والابتكار والتجديد او التحديث والبحث والتطوير المستمر.

أساليب تحقيق الميزة التنافسية:

هنالك عدة اساليب لتحقيق الميزة التنافسية وهي (صافي، 2017م، 106):

1. **الكفاءة المتفوقة:** فالمنشأة ماهي الا نظام لتحويل المدخلات الى مخرجات، لذلك نجد ان ابسط قياس للكفاءة يتمثل في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة لذلك تقل تكلفة الانتاج للمنشأة.
2. **الإبداع المتفوق:** ويعني كل تقدم يطرأ على منتجات او خدمات المنشأة وهياكلها واساليب ادارتها واستراتيجياتها، ويتحقق ذلك من خلال تقديم منتج جديد او العمل بأسلوب جديد مختلف عن المنافسين.
3. **الاستجابة المتفوقة لحاجات العميل:** وذلك من خلال قدرتها على تقديم وانتاج سلع وخدمات تشبع رغبات عملائها بشكل أفضل من منافسيها.

المحور الرابع: الدراسة الميدانية وتحليل البيانات واختبار الفرضيات وعرض النتائج:

مجتمع الدراسة وعينته: يتكون مجتمع الدراسة من موظفي المصارف العاملة بالأبيض من موظفي خدمات عملاء وصرافين ومدراء ماليين ومحاسبين رئيسيين ومراجعين داخليين ومحللين

ماليين ، اعتمد الباحثان في الدراسة الميدانية على المقابلات الشخصية بالإضافة الى استمارة الاستبانة بوصفها مصدرا مهما للحصول على البيانات اللازمة لأجراء الدراسة وتم تصميمها في ضوء أهداف وفرضيات الدراسة وتضمنت الاستبانة أولا مقدمة تعريفيه عن طبيعة الدراسة وتعريف لبعض المصطلحات الواردة فيها، وثم الأسئلة التي غطت جوانب الدراسة الرئيسية بما يتماشى وأهداف الدراسة واختبار الفرضيات، وقسمت أسئلة الاستبانة الى مجموعتين المجموعة الأولى تضمنت الأسئلة الديمغرافية الخاصة بعينة الدراسة، والمجموعة الثانية الأسئلة المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة، وتم ترتيب الأسئلة على مقياس ليكرت الخماسي، وقام الباحثان باختبار مدى الصدق والثبات واتساق المقياس باستخدام معامل ارتباط الفا كرنباخ والذي يبين مدى وجود ارتباط بين القياسات المعبرة عن إجابات أفراد عينة الدراسة وكانت قيمة معامل ارتباط الفا كرنباخ 83% وهي قيمة يمكن الاستدلال من خلالها على إمكانية الاعتماد على إجابات افراد عينة الدراسة والاعتماد عليها في نتائج التحليل الاحصائي وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) وباستخدام الأساليب الإحصائية الاتية:

1. الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية.
2. تحليل T (One Sample Test) لاختبار فرضيات الدراسة.

نتائج توزيع استمارة الاستبانة: تم توزيع استمارة الاستبيان على عينة الدراسة وكانت نتائج التوزيع كالاتي:

الجدول (1) توزيع استمارات الاستبيان على أفراد عينة الدراسة

البيان	العدد	النسبة %
الاستبانات الموزعة	50	%100
الاستبانات المستردة	50	%100
الاستبانات القابلة للتحليل	50	%100

المصدر: اعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2022

وقام الباحثان بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين هما:

1/ الصدق الظاهري :حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين، تألفت من عدد من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السودانية والمتخصصين في المحاسبة وقد استجاب الباحثان لآراء المحكمين بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، حيث خرجت الاستبانة في صورتها النهائية.

2/ الصدق البنائي :تم حساب الصدق البنائي لفقرات الاستبانة على عينة الدراسة البالغ (60) مفردة، وذلك بحساب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للاستبانة،

ويبين الجدول رقم (2) ان جميع معاملات الارتباط في جميع محاور الاستبانة عند مستوى دلالة 0.05 حيث إن القيمة الاحتمالية اقل من 0.05

جدول رقم (2) معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لكل فرضية والدرجة الكلية للاستبانة

م	الفرضية	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	**الفرضية الأولى:** هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد المالي لطاقة الأداء المتوازن وتحقيق الميزة التنافسية.	**0.811**	**0.000**
2	**الفرضية الثانية:** هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن وتحقيق الميزة التنافسية.	**0.745**	**0.000**
3	**الفرضية الثالثة:** هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن وتحقيق الميزة التنافسية	**0.799**	**0.000**

المصدر: اعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2022

ثبات الاستبانة: ثبات الاستبانة يعنى التأكد من أن الاجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص نفسهم في وقت آخر، وقد تم استخدام طريقة كرونباخ ألفا لقياس ثبات الاستبانة، حيث يوضح الجدول رقم (3) معاملات كرونباخ ألفا لكل فرضية من فرضيات الدراسة.

جدول رقم (3) معاملات كرونباخ ألفا لقياس ثبات الاستبانة

م	الفرضيات	عدد الفقرات	الفا كرنباخ	معامل الصدق
1	**الفرضية الأولى:** هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد المالي لطاقة الأداء المتوازن وتحقيق الميزة التنافسية.	**5**	**0.825**	**0.850**
2	**الفرضية الثانية:** هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن وتحقيق الميزة التنافسية.	**5**	**0.785**	**0.812**
3	**الفرضية الثالثة:** هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن وتحقيق الميزة التنافسية	**5**	**0.895**	**0.888**
جميع الفرضيات معا			**0.835**	**0.850**

المصدر: اعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2022

تظهر النتائج المبينة في الجدول رقم (3) أن معاملات كرونباخ ألفا قد تراوحت بين (0.785) و(0.895) وهي معاملات ثبات مرتفعة، مما يشير إلى تمتع الاستبانة بالثبات، بينما تراوحت

معاملات الصدق بين، (0.812) و(0.888) وبذلك يكون الباحثان قد تأكدا من ثبات وصدق استبانة الدراسة، مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج، والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

تحليل واختبار الفرضيات: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف–سمرنوف)

استخدم الباحثان (اختبار كولمجروف–سمرنوف) لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؟ وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات، لأن معظم الاختبارات المعملية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، ويوضح الجدول رقم (4) أن قيمة اختبار (T) المحسوبة أكبر من قيمة (T) الجدولية، وكذلك مستوى الدلالة أكبر (sig. > 0.05) 0.05 وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ويجب استخدام الاختبارات المعملية.

جدول رقم (4) اختبار التوزيع الطبيعي (Sample Kolmo – 1)

الفرضية	الفرضيات	عدد الفقرات	قيمة T	القيمة الاحتمالية
الأولى	**الفرضية الأولى:** هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد المالي لطاقة الأداء المتوازن وتحقيق الميزة التنافسية.	**5**	**0.856**	**0.185**
الثانية	**الفرضية الثانية:** هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن وتحقيق الميزة التنافسية.	**5**	**0.925**	**0.211**
الثالثة	**الفرضية الثالثة:** هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن وتحقيق الميزة التنافسية	**5**	**0.925**	**0.211**

المصدر: اعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2022

عرض البيانات واختبار الفرضيات:

عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى: تنص الفرضية الأولى للدراسة على الآتي:

"هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد المالي لطاقة الأداء المتوازن وتحقيق الميزة التنافسية".

للتأكد من صحة الفرضية سيتم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في بناء النموذج حيث أن **البعد المالي لطاقة الأداء المتوازن** كمتغير مستقل ممثل بـ (x) **وتحقيق الميزة التنافسية** كمتغير تابع ممثل بـ (y) وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول (5) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الأولى.

	معاملات الانحدار	اختبار (t)	القيمة الاحتمالية (Sig)	التفسير
$\hat{B}_0$	11.520	6.580	0.000	معنوية
$\hat{B}_1$	0.63	6.520	0.000	معنوية
معامل الارتباط (R)	0.55			
معامل التحديد (R^2)	0.40			
اختبار (F)	50.590	النموذج معنوي		
$\hat{y}=11.520+0.63x_1$				

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م

يتضح من الجدول أعلاه أن:

1. أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي متوسط بين **البعد المالي لطاقة الأداء المتوازن** كمتغير مستقل **وتحقيق الميزة التنافسية** كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.55).
2. بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (32)، هذه القيمة تدل على أن **البعد المالي لطاقة الأداء المتوازن** كمتغير مستقل تساهم بـ (40%) في **تحقيق الميزة التنافسية** (المتغير التابع).
3. نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار (F) (50.590) وهي دالة عند قياس مستوى دلالة (0.00) .
4. 12.220: متوسط **تحقيق الميزة التنافسية** كمتغير تابع عندما يكون **البعد المالي لطاقة الأداء المتوازن** (المتغير المستقل) يساوي صفراً.
5. 0.63: وتعني تطبيق **البعد المالي لطاقة الأداء المتوازن** تؤدي إلى **تحقيق الميزة التنافسية** بـ63%.

مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الأولى والتي نصت على: **هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد المالي لطاقة الأداء المتوازن وتحقيق الميزة التنافسية قد تحققت.**

عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية: تنص الفرضية الثانية للدراسة على الآتي:

" هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن وتحقيق الميزة التنافسية ".

لتأكد من صحة الفرضية سيتم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في بناء النموذج حيث أن **بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن** كمتغير مستقل ممثل بـ (x) **وتحقيق الميزة التنافسية** كمتغير تابع ممثل بـ (y) وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول (6) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثانية.

	معاملات الانحدار	اختبار (t)	القيمة الاحتمالية (Sig)	التفسير
$\hat{B}_0$	13.450	5.530	0.000	معنوية
$\hat{B}_1$	0.65	5.950	0.000	معنوية
معامل الارتباط (R)	0.58			
معامل التحديد (R^2)	0.40			
اختبار (F)	55.790	النموذج معنوي		
$\hat{y}=13.450+0.65x_1$				

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م

يتضح من الجدول أعلاه أن:

1. أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي وسط بين **بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن** كمتغير مستقل **وتحقيق الميزة التنافسية** كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (58).
2. بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.40)، هذه القيمة تدل على أن **بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن** كمتغير مستقل تساهم بـ (40%) في **تحقيق الميزة التنافسية** (المتغير التابع).
3. نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار (F) (55.790) وهي دالة عن قياس مستوى دلالة (0.00).
4. 13.450: متوسط **تحقيق الميزة التنافسية** كمتغير تابع عندما يكون **بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن** (المتغير المستقل) يساوي صفراً.
5. 0.65: وتعني تطبيق **بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن** تؤدي إلى **تحقيق الميزة التنافسية** بـ65%.

مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الثانية والتي نصت على: **هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن وتحقيق الميزة التنافسية** قد تحققت.

عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة: تنص الفرضية الثالثة للدراسة على الآتي:

" هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن وتحقيق الميزة التنافسية ".

للتأكد من صحة الفرضية سيتم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في بناء النموذج حيث أن **البعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن** كمتغير مستقل ممثل بـ (x) **وتقييم الأداء في الموارد البشرية في بيئة الأعمال الحديثة** كمتغير تابع ممثل بـ (y)وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول (7) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثالثة.

	معاملات الانحدار	اختبار (t)	القيمة الاحتمالية (Sig)	التفسير
$\hat{B}_0$	11.520	5.140	0.000	معنوية
$\hat{B}_1$	0.67	7.630	0.000	معنوية
معامل الارتباط (R)	0.56			
معامل التحديد (R^2)	0.26			
اختبار (F)	38.560	النموذج معنوي		
$\hat{y}=11.520+0.67x_1$				

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م

يتضح من الجدول أعلاه أن:

1. أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي وسط بين **البعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن** كمتغير مستقل **وتقييم الأداء في الموارد البشرية في بيئة الأعمال الحديثة** كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.56).
2. بلغت قيمة معامل التحديد(R^2) (0.51)، هذه القيمة تدل على أن **البعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن** كمتغير مستقل تساهم بـ (51%) في **تقييم الأداء في الموارد البشرية في بيئة الأعمال الحديثة** كمتغير (المتغير التابع).
3. نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار (F) (38.560) وهي دالة عن قياس مستوى دلالة (0.00).
4. 11.520: متوسط **تقييم الأداء في الموارد البشرية في بيئة الأعمال الحديثة** كمتغير تابع عندما تكون **البعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن** (المتغير المستقل) يساوي صفراً.
5. 0.67: وتعني تطبيق **البعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن** تؤدي إلى **تقييم الأداء في الموارد البشرية في بيئة الأعمال الحديثة** كمتغير تابع بـ67%.

مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الثالثة والتي نصت على: **هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن وتحقيق الميزة التنافسية قد** تحققت.

النتائج:

1. هناك عدد من المصارف لا تعتمد نموذج بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء وفي تحقيق الميزة والقدرة التنافسية للمصرف.
2. هنالك المام جزئي لدى إدارات المصارف بنموذج بطاقة الأداء المتوازن وأهميته في تحقيق الميزة التنافسية للمصرف.
3. بطاقة الأداء المتوازن تساهم في نقل وتوصيل استراتيجية المنظمة الى الأقسام المختلفة في المصرف وبالتالي تحقيق أهداف المصرف.
4. بطاقة الأداء المتوازن تعمل على تنمية العلاقة بين عملاء المصرف وإدارة المصرف وتساهم في تطوير المنتجات المصرفية وبالتالي المقدرة على المنافسة.
5. بطاقة الأداء المتوازن تساهم في تحقيق استراتيجية المصرف من خلال أبعادها المختلفة البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، بعد التعلم والنمو، البعد الاجتماعي.
6. بطاقة الأداء المتوازن تحسن الأنظمة التقليدية للرقابة والمحاسبة في المصارف.
7. بطاقة الأداء المتوازن تسهل عملية الاتصال مع العملاء وفهم أهداف العمل والاستراتيجيات في مختلف مستويات المصرف الإدارية.

التوصيات:

1. أهمية تبني استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المصارف العاملة بمدينة الأبيض.
2. إقامة الدورات التدريبية المتخصصة في مجال بطاقة الأداء المتوازن والميزة التنافسية في المصارف لرفع قدرات وامكانيات العاملين بالقطاع المصرفي.
3. ضرورة استخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن في لترشيد القرارات الإدارية المتعلقة بالتنافسية.
4. أهمية استقطاب الخبرات والكوادر المؤهلة والتي لها القدرة في تطبيق أنموذج بطاقة الأداء المتوازن في المصارف.

ISSN: 2709-5312

المصادر والمراجع:

- إبراهيم، سحر، (2013)، "**تقويم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن**" (دراسة ميدانية شركة زين السعودية للاتصالات، رسالة ماجستير منشورة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد35).
- أبو النجاة، أحمد، (2013)، "**القياس المتوازن في ظل تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لفاعلية تحقيق رقابة تكاليف الجودة**"، (في المنشأة الخدمية دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير منشورة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية القاهرة) .
- أبو قمر، محمد، (2009)، "**تقويم بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة الأداء المتوازن**"، (رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية غزة).
- أدريس، وائل محمد صبحي، والغالبي، طاهر محسن منصور، (2007)، "**دراسات في الاستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن**" (دار زهران للنشر والتوزيع، عمان).
- البتشاوي، سليمان حسين سليمان، (2004)، "**إطار عملي لجمع المقاييس المحاسبية المالية وغير المالية (التشغيلية) للأداء في ضوء المنافسة وعصر المعلوماتية**"، (دراسة ميدانية في البنوك الاردنية، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية).
- البشتاوي، جريرة، سليمان حسين، طلال سليمان (2015م): "**اهمية تطبيق ادارة التكاليف الاستراتيجية واستراتيجيات المنافسة لتحقيق الميزة التنافسية للشركات الصناعية**"، مجلة دراسات العلوم الادارية (المجلد42، العدد1).
- بلاسكة، صالح، (2012)، "**قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائر**"، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف).
- بلعقون، كوثر (2016م): "**اهمية تخفيض تكاليف الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر –بسكرة–، الجزائر.
- بن حنبور، (2004)، " **الإدارة الاستراتيجية أدارة جديدة في عالم متغير**"،(دار المسيدة، عمان).

ISSN: 2709-5312

- الجبلي، وليد سمير عبد العظيم، (2020م): "**إطار مقترح للتكامل بين محاسبة تكاليف تدفق المواد ومحاسبة استهلاك الموارد لدعم القدرة التنافسية**"، مجلة البحوث المالية، (المجلد21، العدد3).
- جعفر، عجيب، برير، فضل الله بكري، بشير، (2018م): "**دور أدوات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية في دعم القدرة التنافسية**"، مجلة دلتا العلوم والتكنولوجيا، العدد السابع.
- جواد، غريبة الرفاتي عادل (2011)،" **مدي قدرة المنظمات الأهلية الصحية بقطاع غزة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن(BSC) كأداة لتقويم الأداء التمويلي**"، (رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة)
- درغام، ماهر موسي, وابوفضة، مروان محمد،(2009)،"**أثر تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية العاملة في قطاع غزة**"،(مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة العلوم الإنسانية الجامعة الإسلامية غزة العدد 2 المجلد17).
- دروش، سارة (2016م): "**اليات المحاسبة الادارية الحديثة في تحقيق الميزة التنافسية**"، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة العربي بن مهيدي. ام بواقي، الجزائر.
- الدرويش، مصطفي محمد، (2013م): "**الممارسات الافضل ودورها في تعزيز الميزة التنافسية**"، اطروحة دكتوراه، جامعة حلب.
- الدوري، زكريا ملك، (2005)، " **الادارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية**"، (الطبعة الاولي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن).
- رابح، خلادي، (2014م): "**دور التكلفة علي اساس النشاط في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الخدمية**"، رسالة ماجستير، الجزائر.
- الرفاتي، عادل جواد، (2011)،"**مدي قدرة المنظمات الأهلية الصحية بقطاع عزة علي تطبيق بطاقة الأداء كأداء لتقويم الأداء التمويلي**"، (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية).
- الشيشيني، حاتم محمد بالرؤوف، (2004)،"**نحو أطار قياس محددات استخدام ونجاح تبني نظام قياس الأداء المتوازن**"، (مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، العدد1، المجلد 26).

- صافي، خليل موفق خليل، (2017م): "**دور استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية**، رسالة ماجستير، جامعة الازهر، فلسطين.
- الصبيحي، عامر دحام، (2016م): "**المحاسبة عن الانجاز ودورها في دعم وتحقيق الميزة التنافسية**"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، (المجلد 22، العدد92).
- الطيب، دويس محمد، (2005م):" **براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول**"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر.
- عبد الرؤوف، حجاج، (2007م): "**الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الابداع التكنولوجي في تنميتها**"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة 20 أوت 55 بسكيكدة، الجزائر.
- عبد القادر، صالحي، (2013)،" **تقييم أداء العاملين استخدام بطاقة الأداء المتوازن**"، (دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز حضري ورقلة، ريالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر).
- عبد اللطيف، وتركمان، حنان، (2006)،" **بطاقة التصويب المتوازن كأداة لقياس الأداء**"، (مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد1،المجلد28 ،جامعة تشرين، كلية الاقتصاد).
- عبد الملك، أحمد رجب، (2006)، "**مدخل القياس المتوازن كأداء لتطويرنظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية**"، (المجلة العلمية للبحوث والدارسات التجارية، جامعة حلوان).
- عبد الملك، أحمد رجب، (2006)،"**مدخل القياس المتوازن كأداء لتطويرنظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية**"، (المجلة العلمية للبحوث والدارسات التجارية، جامعة حلوان.
- عبد، أحمد رامي، (2016)، "**أمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق الميزة التنافسية**"، (مجلة العلوم الادارية والاقتصادية، جامعة القادسية، العراق).
- عبدالرؤوف، جودة، (2003)، "**استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء لقياس الأداء الاستراتيجي في منشآت الأعمال الحديثة**"،(المجلة العلمية للتجارة والتمويل، جامعة طنطا، العدد الاول).

ISSN: 2709-5312

- العتوم، محمد فوزي علي، (2009م): "**رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية**"، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط.
- عوض، فاطمة رشدي سويلم، (2007)، "**تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازنBSC ونظام التكاليف علي أساس الانشطة ABC في تطوير أداء المصارف الفلسطينية**"، (رسالة ماجستير عير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية عزة فلسطين).
- الغروري، علي مجدي، (1998)، "**نحو نظام متكامل لمقاييس الأداء في المنشأت الإعمال دراسة تجريبية**"، (المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة الأزهر، فرع البنات العدد15).
- غوث، غادة منصور، (2005)، "**أهمية استخدام مقاييس الأداء غير المالية لزيادة فعالية دور المحاسبة الادارية في ظل بيئة التصنيع الحديثة**" (دراسة ميدانية علي منظمات الصناعية في مدينة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والادارة، جامعة الملك عبدالعزيز جدة المملكة العربية السعودية).
- القرشي، يوسف، (2019م)، "**دور التخطيط باستخدام بطاقة الأداء المتوازن على الأداء في قطاع النقل البري بالسودان**"، (رسالة دكتوراه غير منشورة في الإدارة، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان).
- كاظم، عبد الوهاب (2013م): "**تأثير التكاليف البيئية وتكاليف الجودة في تحقيق بعض ابعاد الميزة التنافسية**"، مجلة التقني، (المجلد السادس والعشرون، العدد الرابع).
- الكعبي، بثينة راشد وعمران، قاسم علي، (2011) "**دور بطاقة الأداء المتوازن في تقويم أداء المؤسسات الحكومية غير هادفة للربح**"، (مجلة الأداء والاقتصاد، العدد السابع والثمانون).
- كواشي، مراد، (2011)،"**إشكالية تقويم الأداء الشاملة للمؤسسة**"، (أطروحة دكتوراه في تسيير المؤسسات، جامعة قسطنطينية).
- محسن، اسراء عبد السلام، (2016م): "**مدى استخدام ادوات المحاسبة الرشيدة في تحقيق ميزة تنافسية في ظل ادارة الجودة الشاملة**"، رسالة ماجستير، جامعة الازهر، فلسطين.

- محفوظ، أحمد جودة، (2008)، "**تطبيق نظام الأداء المتوازن وأثره على الالتزام المؤسسي للعاملين**"، (المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية، جامعة الاردن).
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، (2013)،" **قياس الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي**"، (الموقعhttp//faculty. Ksu.edu.sa/vocal/p52)
- المغربي، عبد الحميد عبدالفتاح، (2013)،" **قياس الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي**"، (الموقعhttp//faculty. Ksu.edu.sa/vocal/p52
- مقدم، وهيبة، (2013)،" **استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ وتقييم استراتيجية المؤسسة**"، الموقع (http//iefpedia.com/Arab /up-cont uploads/2010/11/9).
- موسي، نبيل محمد، (2003)، "**الادارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس**"، (دار الجامعة الجديدة، مصر).
- الناطور، جهاد ريحي عبج القادر، (2005)، "**أثر تطبيق معايير بطاقة الأداء المتوازن علي القرار الاستثماري في الشركات الاردنية**"، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ال البيت الاردن، كلية ادارة المال والأعمال).
- هيبة الله، أوريسي (2012م): "**تنافسية القطاع السياحي وانعكاساته على التنمية المستدامة في الدول العربية**"، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر.
- يوسف، بومدين، (2013)، "**اعتماد بطاقة الأداء المتوازن البيئية كإلية لتأهيل بيئة منظمات الأعمال وتفعيل دورها في التنمية المستدامة**"، (أبحاث اقتصادية وإدارية 12، جامعة الجزائر).
- سعيد، عمار أمين أحمد، (2019م)، "**دور أبعاد بطاقة الاداء المتوازن في كفاءة وفاعلية الاداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن** "، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزيرة، كلية الدراسات العليا).

- Kaplan, Roberts and Atkinson Anthony A. Advanced Manage Met Accounting,(3ed)New Jersey Prentice Hall(1998).
- Figge,F,F,Hahn,T,Schaltegger,S8 Wagner ,M,(2002),The Sustainability Balanced –Linking Sustainability to Business Strategy and The Environment, 11(5)
- Kaplan, Robert S and Novato, David, The Balance Scorecard Translating Strategy in Action, Harvard business review(1996)
- Mc Whorter ,LB()The Balanced Score: **An Empirical Analysis of its Effect on Managers Job Satisfaction of Performance Eraluations'**Doctoral Thesis, The Fault, of Business, university of Kentucky.

ISSN: 2709-5312