

جامعة الخليل



كلية الدراسات العليا  
تخصص إدارة أعمال

دراسة بعنوان

تكاملية بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية  
في الشركات الصناعية في محافظة الخليل

**The Integration Between BSC and TQM And their Impact On  
Achieving Competitive Advantage In Industrial Companies In  
Hebron Governorate**

إعداد:

ثورة عزات أبو مارية

بإشراف الدكتور:

مجدي وائل الكبيجي

قدمت هذه الدراسة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال من جامعة الخليل

2018\2017

## إجازة الرسالة

تكاملية بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق  
الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل

إعداد:

ثورة عزات أبو مارية

إشراف

د. مجدي وائل الكبيجي

نوقشت هذه الرسالة

يوم الخميس بتاريخ ٢٠١٨/٣/١ الموافق ١٤ من جمادى الثانية ١٤٣٩ هـ  
وأجيزت.

أعضاء لجنة المناقشة:

- |                         |  |  |
|-------------------------|--|--|
| .....<br>.....<br>..... | مشرفاً ورئيساً<br>ممتحناً داخلياً<br>ممتحناً خارجياً | ١. د. مجدي الكبيجي<br>٢. د. محمد الجعبري<br>٣. د. إقبال الشريف |
|-------------------------|--|--|

## الإهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك .. ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك .. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ..

ولا تطيب الجنة إلا برؤية الله جل جلاله

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إنني الرحمة ونور العالمين .. سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى من أحمل اسمه بكل افتخار .. والدي العزيز

إلى روح أمي الغالية التي سهرت الليالي .. لأصل إماما وصلت إليه

إلى ربيع عمري ومهجة قلبي .. زوجي الغالي

إلى فلذات كبدي .. أبنائي (ليان، رؤى، ومعتز)

إلى من شاركوني بأحلى الحكايات وأجمل الذكريات إلى من عرفت معهم معنى الحياة أخوتي وأخواتي الأعزاء .

إلى من علمونا حروفاً من ذهب وكلمات من درر وعبارات من أسمى وأجمل عبارات في العلم إلى من صاغوا لنا علمهم حروفاً ومن فكرهم منارة تنير لنا سيرة

العلم والنجاح إلى .. أساتذتنا الكرام

إلى من سرتنا سويًا ونحن نشق الطريق معًا نحو النجاح والإبداع إلى من تكاتفنا يدًا بيد ونحن نقطف زهرة وتعلمنا إلى .. صديقاتي وزميلاتي

إلى من تحلوا بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء إلى زملائي وزميلاتي في جامعة الخليل .

إلى من هم أكرم منا جميعاً الشهداء الأبرار

إليك فلسطين الحبيبة أهدي هذا العمل المتواضع

الباحثة ..

## شكر وتقدير

بعد حمد الله وشكره على إنهاء هذه الدراسة

وأنا أقف على عتبات النرجس والزنبق لا أملك إلا أن أقطف أجملها وأرقها

لتحملها أكف الشكر والتقدير إلى المشرف الفاضل الدكتور مجدي الكبيجي

لدعمه المتواصل لإنجاح هذه الدراسة

كما أتقدم بالشكر إلى كافة أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الدراسات

العليا وأخص بالذكر الهيئة التدريسية في كلية التمويل والإدارة

الباحثة . . .

## فهرست المحتويات

الإهداء.....	أ.....
شكر وتقدير.....	ب.....
فهرست المحتويات.....	ت.....
فهرست الجداول.....	خ.....
فهرست الأشكال.....	ذ.....
فهرست الملاحق.....	ذ.....
الملخص.....	ر.....
Abstract.....	س.....
الفصل الأول.....	1.....
الإطار العام للدراسة.....	1.....
1.1 المقدمة.....	1.....
2.1 مشكلة الدراسة وعناصرها.....	3.....
3.1 أهداف الدراسة.....	6.....
4.1 أهمية الدراسة.....	7.....
5.1 فرضيات الدراسة.....	8.....
6.1 متغيرات الدراسة.....	11.....
7.1 حدود الدراسة.....	12.....
8.1 التعريفات الإجرائية للدراسة.....	12.....
9.1 نموذج الدراسة.....	14.....
الفصل الثاني.....	15.....
الإطار النظري والدراسات السابقة.....	15.....
1.2 تمهيد.....	15.....
2.2 المبحث الأول: بطاقة الأداء المتوازن (Balance Scorecard – BSC).....	16.....
1.2.2 تمهيد.....	16.....
2.2.2 مفهوم بطاقة الأداء المتوازن التقليدية والمعدلة.....	17.....
3.2.2 أهمية بطاقة الأداء المتوازن (BSC).....	20.....
4.2.2 أهداف بطاقة الأداء المتوازن (BSC).....	22.....
5.2.2 ميزات استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC).....	23.....
6.2.2 أبعاد بطاقة الأداء المتوازن التقليدية والمعدلة.....	24.....
7.2.2 النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن المعدلة (المستدامة).....	41.....

43.....	8.2.2 مؤشرات البعد البيئي والاجتماعي
45.....	8.2.2 قواعد بناء وخطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المعدلة
50.....	8.2.2 متطلبات وتحديات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
53.....	9.2.2 الانتقادات التي وجهت إلى بطاقة الأداء المتوازن (BSC)
57.....	<b>3.2 المبحث الثاني : إدارة الجودة الشاملة ( Total Quality Management (TQM):</b>
57.....	1.3.2 تمهيد
58.....	2.3.2 مفهوم الجودة(Quality)
59.....	3.3.2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management (TQM))
61.....	4.3.2 أبعاد إدارة الجودة الشاملة
70.....	5.3.2 أهمية إدارة الجودة الشاملة
71.....	6.3.2 أهداف إدارة الجودة الشاملة
73.....	7.3.2 متطلبات التطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة
75.....	8.3.2 مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
78.....	9.3.2 الصعوبات والمعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة
79.....	10.3.2 الأخطاء الشائعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة
80.....	11.3.2 عيوب إدارة الجودة الشاملة
81.....	<b>4.2 المبحث الثالث: علاقة بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة</b>
81.....	1.4.2 مقدمة
82.....	2.4.2 مقاييس نشاط الجودة وفقاً لبطاقة الأداء المتوازن بغرض ترشيد تكاليف الجودة
83.....	3.4.2 التكامل بين مدخل إدارة الجودة الشاملة (TQM) ونموذج قياس الأداء المتوازن (BSC)
90.....	4.4.2 استخدام نموذج قياس الأداء المتوازن لزيادة فعالية الرقابة على تكاليف الجودة الشاملة في المنشآت
95.....	<b>5.2 المبحث الرابع: الميزة التنافسية(Competitive Advantage(CA)</b>
95.....	1.5.2 تمهيد
96.....	2.5.2 الميزة التنافسية
96.....	1.2.5.2 مفهوم الميزة التنافسية
98.....	2.2.5.2 الأولويات التنافسية لدعم القدرة التنافسية
98.....	3.2.5.2 معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
99.....	4.2.5.2 مصادر الميزة التنافسية
103.....	5.2.5.2 أسس بناء الميزة التنافسية
104.....	6.2.5.2 الأنواع الرئيسية للمزايا التنافسية
107.....	7.2.5.2 خصائص الميزة التنافسية

107.....	8.2.5.2 استراتيجيات الميزة التنافسية.....
109.....	9.2.5.2 العوامل المؤثرة على إنشاء الميزة التنافسية.....
110.....	10.2.5.2 مؤشرات الميزة التنافسية.....
113.....	11.2.5.2 محددات الميزة التنافسية.....
115.....	12.2.5.2 معوقات الميزة التنافسية.....
116.....	3.5.2 الميزة التنافسية المستدامة.....
116.....	1.3.5.2 تمهيد.....
116.....	2.3.5.2 مفهوم الميزة التنافسية المستدامة.....
117.....	3.3.5.2 أهمية الميزة التنافسية المستدامة.....
118.....	4.3.5.2 آليات تطوير الميزة التنافسية المستدامة.....
119.....	5.3.5.2 أبعاد الميزة التنافسية المستدامة.....
120.....	6.3.5.2 الحفاظ على الميزة التنافسية.....
121.....	8.3.5.2 محددات الميزة التنافسية المستدامة.....
122.....	<b>6.2 المبحث الخامس: أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية.....</b>
122.....	1.6.2 تمهيد.....
122.....	2.6.2 أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تحقيق الميزة التنافسية.....
124.....	3.6.2 أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية.....
127.....	4.6.2 النتائج التنافسية من ضمن نتائج إدارة الجودة الشاملة.....
128.....	5.6.2 استخدام أدوات الإدارة الاستراتيجية للتكاليف لأغراض تنافسية.....
132.....	<b>7.2 المبحث السادس: نبذة عن القطاع الصناعي الفلسطيني.....</b>
132.....	1.7.2 تمهيد.....
132.....	2.7.2 مكونات القطاع الصناعي الفلسطيني.....
133.....	3.7.2 مساهمة قطاع الصناعة في الناتج المحلي الإجمالي.....
133.....	4.7.2 مساهمة قطاع الصناعة في القيمة المضافة ومعدلات النمو وعدد العاملين.....
135.....	6.7.2 الإشكاليات والمعوقات التي تواجه الصناعة الفلسطينية.....
138.....	7.7.2 مؤسسة المواصفات والمقاييس الفلسطينية.....
140.....	8.2 المبحث السابع: معايير الأيزو وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة.....
142.....	<b>9.2 الدراسات السابقة.....</b>
142.....	1.9.2 أولاً: الدراسات التي تناولت بطاقة الأداء المتوازن.....
152.....	2.9.2 الدراسات التي تناولت إدارة الجودة الشاملة.....
160.....	3.9.2 الدراسات التي تناولت بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة.....

169.....	4.9.2 الدراسات التي تناولت بطاقة الأداء المتوازن والميزة التنافسية.....
172.....	5.9.2 الدراسات التي تناولت إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية.....
184.....	<b>الفصل الثالث</b>
184.....	<b>طريقة وإجراءات الدراسة</b>
184.....	1.3 مقدمة.....
184.....	2.3 منهج الدراسة.....
184.....	3.3 مجتمع الدراسة.....
184.....	4.3 عينة الدراسة.....
186.....	5.3 أداة الدراسة.....
187.....	6.3 ثبات الأداة.....
187.....	7.3 صدق الأداة.....
188.....	8.3 خطوات تطبيق الدراسة.....
188.....	9.3 متغيرات الدراسة.....
189.....	10.3 المعالجة الإحصائية.....
189.....	11.3 مفتاح التصحيح.....
191.....	<b>الفصل الرابع</b>
191.....	<b>تحليل نتائج الدراسة</b>
191.....	1.4 تحليل فقرات الاستبيان.....
222.....	2.4 تحليل فرضيات الدراسة.....
255.....	<b>الفصل الخامس</b>
255.....	<b>النتائج والتوصيات</b>
255.....	1.5 نتائج الدراسة.....
260.....	2.5 توصيات الدراسة.....
263.....	المصادر والمراجع.....
263.....	المراجع العربية.....
271.....	المواقع الالكترونية.....
272.....	المراجع الأجنبية.....
277.....	الملحقات.....



## فهرست الجداول

43.....	الجدول رقم(1.2) مؤشرات الأداء المناسبة للبعد البيئي والاجتماعي.....
48.....	جدول رقم (2.2) يبين بعض الأمثلة على الأهداف والمبادرات لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن المعدلة.....
48.....	جدول رقم (3.2) يبين مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الإستراتيجية.....
86.....	جدول رقم (4.2) تكامل المقاييس المالية وغير المالية لنظام إدارة الجودة الشاملة (TQM) ضمن بطاقة الأداء المتوازن.....
87.....	جدول رقم (5.2) تكامل المقاييس المالية وغير المالية لنظام إدارة الجودة الشاملة (TQM) ضمن بطاقة الأداء المتوازن المعدلة.....
88.....	جدول رقم(6.2)مصفوفة الربط بين (BSC) و (TQM).....
134.....	الجدول رقم (7.2) القيمة المضافة للصناعة حسب المنطقة، 2010- 2015 بالأسعار الثابتة: سنة الأساس- 2004.....
185.....	جدول رقم (1.3) خصائص عينة الدراسة(المبحوثين).....
186.....	جدول رقم (2.3) خصائص عينة الدراسة(الشركات).....
187.....	جدول رقم(3.3) معاملات الثبات.....
188.....	جدول رقم(4.3) مصفوفة قيم معاملات الاستخراج.....
190.....	جدول رقم (5.3) مفتاح التصحيح الخماسي.....
191.....	الجدول رقم(1.4): يوضح النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات الأداة المتعلقة ببعد العملاء.....
193.....	الجدول رقم(2.4): يوضح النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات الأداة المتعلقة ببعد العمليات الداخلية.....
194.....	الجدول رقم(3.4): يوضح النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات الأداة المتعلقة ببعد التعلم والنمو.....
196.....	الجدول رقم(4.4): يوضح النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات الأداة المتعلقة بالبعد المالي.....
198.....	الجدول رقم(5.4): يوضح النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات الأداة المتعلقة ببعد البيئة.....
200.....	الجدول رقم(6.4): يوضح النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات الأداة المتعلقة ببعد المجتمع.....
202.....	الجدول رقم(7.4): يوضح النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات الأداة المتعلقة بدعم والتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة.....
204.....	الجدول رقم(8.4): يوضح النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات الأداة المتعلقة بتحسين المستمر في جودة العمليات والإجراءات والنظم الإدارية.....
206.....	الجدول رقم(9.4): يوضح النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات الأداة المتعلقة بالتركيز على العاملين.....
207.....	الجدول رقم(10.4): يوضح النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات الأداة المتعلقة بالتركيز على المستهلك.....
209.....	الجدول رقم(11.4): يوضح النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات الأداة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي للجودة.....

الجدول رقم(12.4): يوضح النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات الأداة المتعلقة بالميزة التنافسية من حيث الحصة السوقية.....	211.....
الجدول رقم(13.4): يوضح النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات الأداة المتعلقة بالميزة التنافسية من حيث الأرباح.....	213.....
الجدول رقم(14.4): يوضح النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات الأداة المتعلقة بالميزة التنافسية من حيث حجم المبيعات.....	214.....
الجدول رقم(15.4): يوضح النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات الأداة المتعلقة بالميزة التنافسية من حيث خفض التكاليف.....	216.....
الجدول رقم(16.4): يوضح النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات الأداة المتعلقة بالميزة التنافسية من حيث التمييز.....	217.....
الجدول رقم(17.4): يوضح النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن.....	219.....
الجدول رقم(18.4): يوضح النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة.....	220.....
الجدول رقم(19.4): يوضح النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لأبعاد الميزة التنافسية.....	220.....
جدول رقم (20.4) نتائج تحليل انحدار التل (Ridge Regression).....	223.....
جدول رقم (21.4): مصفوفة معاملات الارتباط.....	226.....
جدول رقم (22.4): نتائج تحليل انحدار التل (Ridge Regression).....	228.....
جدول(22.4): مصفوفة معاملات الارتباط.....	231.....
جدول رقم (24.4): نتائج تحليل انحدار التل (Ridge Regression).....	233.....
جدول(25.4): مصفوفة معاملات الارتباط.....	235.....
جدول رقم (26.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق حول تكاملية بطاقة الأداء المتوازن المعدلة وإدارة الجودة الشاملة وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل حسب متغير عدد العاملين في الشركة.....	237.....
جدول رقم (27.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق حول تكاملية بطاقة الأداء المتوازن المعدلة وإدارة الجودة الشاملة وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل حسب متغير عمر الشركة.....	242.....
جدول(28.4): نتائج اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية.....	245.....
جدول رقم (29.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق حول تكاملية بطاقة الأداء المتوازن المعدلة وإدارة الجودة الشاملة وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل حسب متغير نوع القطاع الصناعي.....	246.....
جدول رقم (30.4): نتائج اختبار ت للعينات المستقلة للفروق حول تكاملية بطاقة الأداء المتوازن المعدلة وإدارة الجودة الشاملة وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل حسب متغير توفر وحدة أو قسم خاص بالجودة.....	250.....
جدول رقم (31.4): نتائج اختبار ت للعينات المستقلة للفروق حول تكاملية بطاقة الأداء المتوازن المعدلة وإدارة الجودة الشاملة وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل حسب متغير الحصول على شهادات في الجودة.....	253.....

## فهرست الأشكال

31.....	الشكل رقم(1.2) مقياس القيمة من وجهة نظر العميل وكيفية ربطه بمقاييس المخرجات.....
41.....	شكل رقم (2.2) يبين مخطط " السبب والنتيجة " في منطق بطاقة الأداء المتوازن المعدلة.....
42.....	شكل رقم (3.2) : النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن المعدلة.....
47.....	الشكل رقم ( 4.2) الخطوات التفصيلية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن المعدلة.....
65.....	شكل رقم (5.2) سلسلة ردود الفعل لتحسين الجودة من وجهة نظر ديمنج.....
66.....	الشكل رقم (6.2) دورة ديمنج في التحسين المستمر.....
72.....	شكل رقم (7.2) أهداف إدارة الجودة الشاملة.....
85.....	شكل رقم (8.2) بطاقة الأداء المتوازن كأداة من أدوات إدارة الجودة الشاملة.....
85.....	شكل رقم (9.2) TQM كأداة لتحسين الأداء.....
90.....	شكل رقم (10.2) تكاليف الجودة الشاملة (TQC) هدفاً للملاك والعملاء.....
103.....	الشكل رقم (12.2) مصادر الميزة التنافسية.....
126.....	شكل رقم (13.2): أهمية إدارة الجودة الشاملة.....

## فهرست الملاحق

277.....	ملحق رقم (1) كتاب تسهيل المهمة لغرفة تجارة وصناعة محافظة الخليل.....
278.....	ملحق رقم (2) كتاب تسهيل المهمة للشركات الصناعية في الخليل.....
279.....	ملحق رقم (3) أسماء الشركات.....
279.....	ملحق رقم(4) أسماء المحكمين.....
280.....	ملحق(5): الاستبانة.....

## الملخص:

هدفت الدراسة إلى دراسة تكاملية بطاقة الأداء المتوازن والمتمثلة في (بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، البعد المالي، بعد البيئة والمجتمع) وإدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في (دعم والتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة، التحسين المستمر في جودة العمليات والإجراءات والنظم الإدارية، التركيز على العاملين، التركيز على المستهلك، التخطيط الاستراتيجي للجودة) وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية من حيث (الحصة السوقية، الأرباح، حجم المبيعات، خفض التكاليف، التميز) في الشركات الصناعية في محافظة الخليل.

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال بناء استبانة كأداة للدراسة تم توزيعها على عينة الدراسة البالغة (70) شركة صناعية في محافظة الخليل من أصل 257 شركة صناعية مسجلة في غرفة صناعة محافظة الخليل، حيث تم توزيع الاستبانات على الإداريين والمحاسبين في الشركات، وقد تم استرجاع 50 منها وذلك بنسبة استرداد (70 %)، تم إدخالها إلى الحاسوب ومعالجتها باستخدام برنامج الرزم الإحصائي (SPSS) والخروج بالنتائج. ومن أهم نتائج الدراسة:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$  لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن المعدلة (بعد العمليات الداخلية، بعد البيئة والمجتمع) بالتكامل مع عناصر إدارة الجودة الشاملة (دعم والتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة، التحسين المستمر في جودة العمليات والإجراءات والنظم الإدارية، التركيز على العاملين، التركيز على المستهلك، التخطيط الاستراتيجي للجودة) على تحقيق الميزة التنافسية والمتمثلة في: الحصة السوقية، حجم الأرباح، حجم المبيعات، تخفيض التكاليف، والتميز في الشركات الصناعية في محافظة الخليل.

2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  حول تكاملية بطاقة الأداء المتوازن المعدلة وإدارة الجودة الشاملة وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل تبعاً

لمتغيرات (عدد العاملين في الشركة، وعمر الشركة عند جميع مجالات الدراسة- أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وأبعاد إدارة الجودة الشاملة- ما عدا مجال بعد العمليات الداخلية) ونوع القطاع الصناعي، وتوفر وحدة أو قسم خاص بالجودة عند جميع مجالات الدراسة- أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وأبعاد إدارة الجودة الشاملة- (مستويات الدلالة جميعها أكبر من 0.05) ما عدا مجالات: بعد البيئة والمجتمع، الدرجة الكلية لبطاقة الأداء المتوازن المعدلة، دعم والتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة، التحسين المستمر في جودة العمليات والإجراءات والنظم الإدارية، الدرجة الكلية لإدارة الجودة الشاملة، والحصول على شهادات في الجودة).

3. وخرجت الدراسة بعدة توصيات من أهمها:

1. ضرورة قيام الشركات الصناعية بتبني نموذج بطاقة الأداء المتوازن المعدلة بشكل متكامل وبأبعادها الخمسة: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، بعد البيئة والمجتمع، باعتبارها نظاماً متكاملًا للإدارة الإستراتيجية؛ وذلك لأن تطبيقها يحقق العديد من المزايا التي تساهم في تعزيز المركز التنافسي.

2. العمل على تكامل وترابط بطاقة الأداء المتوازن المعدلة وإدارة الجودة الشاملة لتحقيق الجودة والنهوض الشامل للشركات الصناعية وذلك لتحقيق أهدافها وخلق ميزات تنافسية لها.

3. يمكن لإدارة الشركات الصناعية الاعتماد على نموذج الدراسة والنتائج التي تم التوصل إليها كعامل أساسي في تعميق الوعي بأهمية تكامل بطاقة الأداء المتوازن المعدلة وإدارة الجودة الشاملة لما لها من أهمية في تحقيق الميزة التنافسية من حيث الحصة السوقية، وزيادة الأرباح، وزيادة المبيعات، وتخفيض التكاليف، والتميز.

**الكلمات المفتاحية:** بطاقة الأداء المتوازن، بطاقة الأداء المتوازن المعدلة، إدارة الجودة الشاملة، الميزة التنافسية

## Abstract

This research aimed to conduct a complementary study between Balance scorecard Which are dimensions (customers, internal operations, learning and growth, finance, environment and society). and Total quality management Which are dimensions ( top management's commitment to quality philosophy, continuous improvement in operations and policies and managerial systems, concentration at workers, consumer and quality strategic planning) and its impact in achieving the competitive advantage in(market share, profits, excellence, sales' volume, cost reduction, in manufacturing/industrial companies in Hebron district.

The study adopted the descriptive analytical method; was used by constructing a questionnaire as a study tool, which was distributed to the study sample of (70) industrial companies in Hebron governorate out of the 257 industrial companies registered in the Chamber of Industry in Hebron Governorate. The questionnaires were distributed to managers and accountants in companies. 50 of them were recovered with a recovery rate (70%), Afterward Data entry and analysis was done via SPSS and came up with the results. Most important were:

- The results showed a significant statistical difference at ( $0.05 = \alpha$ ) to the use modified balanced scorecard due to (internal operations dimension, social and environmental dimension). Side by side with TQM elements that include (Top management support, commitment to quality's philosophy, continuous improvement of managerial systems, operations, information's systems and procedures, emphasis on consumers and strategic quality planning to achieve competitive advantage showed indicated by ( market share, profits, sales, cost reduction, excellence in the manufacturing companies in Hebron district.
- There is no statistical difference at ( $0.05 \geq \alpha$ ) about modified balanced scorecard and TQM and its impact on achieving the competitive advantage in the manufacturing industry of Hebron district emphasizing (The number of employees in the company, the age of the company in all areas of study - the dimensions of the balanced scorecard and the dimensions of total quality management - except for the field after the internal processes) and the type of industrial sector, and the availability TQM specialized unit or department All The statistical differences exceeded 0.05 except: environment and society dimension, upper management support of quality concept, continues improvement of operation's quality, in addition to operations as well as procedures and information's systems..

The study came up with recommendations, the most important were:

1. Significance of adoption of modified balanced scorecard tool with all its dimensions, financial, customers, internal operations, learning and growth, environment and society, as a complete strategic management system as the implementations causes several competitive advantages.
2. Working on completing and creation the links between Balances scorecards and TQM to achieve quality and develop the industrial companies through competitive advantage creation.
3. Management of industrial companies can take this study's result as a factor of deep understanding and awareness of balanced scorecard importance and TQM and its vitality in gaining competitive advantage that in turn lead to higher market shares, increase profits, increase sales, cost reduction and excellence.

Keywords: Balance Scorecard ,Modify Balance Scorecard, Total Quality Management, Competitive Advantage .

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### 1.1 المقدمة:

في ظل التغيرات والتحولات وتسارع المتغيرات التي تفرضها بيئة إدارة الأعمال الحديثة، والتي تتميز بخصائص وصفات من أهمها شمولية وانفتاح الأسواق، وتوسعها عالمياً، واشتداد حدة المنافسة، وتزايد وتعقيد احتياجات وتطلعات العملاء من جودة مرتفعة وتكلفة منخفضة، إلى جانب التطورات التقنية والتكنولوجية... وغيرها، هذه التغيرات تتطلب من الشركات البحث المستمر والدائم عن المصادر والطرق الكفؤة والملائمة التي من شأنها دعم واكتساب الميزة التنافسية التي تعتبر العامل الأهم والمحدد لنجاح الشركات في الأسواق، والتي أصبحت تشغل مكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية واقتصاديات الأعمال، ليس فقط بالنسبة للشركات، بل على مستوى الدول التي تمكنها من المنافسة والبقاء في السوق أطول مدة ممكنة، واكتساب ميزة تنافسية تتصف بالاستدامة والاستمرارية ليساعدها على مواجهة التغيرات في محيط الأعمال وبالتالي البقاء والحفاظ على حصتها السوقية) التميمي، والخشالي، (2014)، (الجندي، 2006: 3)، (النجار، 2013: 344)، (الكبيسي، وأبو عواد، 2014: 373)، (محسن، والدعيمي، 2012: 35)، (بلوناس، 2010: 11)، (فطيمة، وحميده، 2012: 76)، (العنوم، 2009: 12).

لذلك أصبحت الشركات مطالبة بتبني فلسفات جديدة تشكل نوعاً من الحماية والدعامة لهذه المزايا التنافسية وتكسيبها صفة السيطرة والاستدامة (Sustainable)، تركز على أدوات مالية وإدارية حديثة وفعالة لزيادة فعالية أداء عملياتها التشغيلية، لتقديم قيمة أعلى للمستهلك المستهدف وتميز عالٍ في الأداء، تميزها عن غيرها من الشركات لتحقيق حصة سوقية وبما يحقق أهدافها الإستراتيجية الشاملة المنشودة من ربحية، واستقرار، ونمو، واستمرارية في تحسين المركز التنافسي، وبالتالي المحافظة على النتائج المستهدفة والعمل على استمرارها مستقبلاً ولقترات طويلة(فطيمة وحميده، 2012، 76)(النجار، 2013، 344)(بن عيشاوي، 2013، 33+34)(محسن والدعيمي، 2012، 44).



وقد توصل كل من (Milgrom & Roberts,1995, 179)، (النحوي، 2013: 3+23)، (أبو النجاة، 2013: 94) إلى أن تكامل الأنظمة والتفاعل بين عناصرها عند بناء الاستراتيجيات يمكنها من العمل بصورة أفضل من التفرد بكل نظام لوحده، بالشكل الذي يجعلها تبحث عن التحسين المستمر والنهوض الشامل للمنشأة؛ لتحقيق التقييم الشامل والرؤية متعددة الأبعاد وبالتالي تحقيق مصالحها وأهدافها.

ونموذج بطاقة الأداء المتوازن يعتبر من أهم نماذج قياس الأداء التي ابتكرت في بداية التسعينات من القرن الحالي، والتي أصبحت من أفضل النماذج المتعددة الأبعاد والأوسع انتشاراً، لعدم اقتصرها في تقييم الأداء على المقاييس المالية التقليدية التي اقتصرت على النتائج المالية دون النظر إلى العوامل الداخلية والخارجية (كالعاملين، والتدريب، والعملاء)، بل أصبح التوجه نحو تقييم الأداء الاستراتيجي باعتبار أن الأداء المالي هو أحد الأبعاد، إلى جانب أبعاد أخرى مثل العملاء، والعمليات التشغيلية، والتعلم والنمو، والتي تتسم بسهولة تتبعها وربطها بإستراتيجية المنشأة (النجار، 2013: 344)(الذيابي، 2011: 9).

وفي الوقت الحاضر أثبتت الدراسات ومنها (Niven, 2001,14) ضرورة تضمين بطاقة الأداء المتوازن الجانب الاجتماعي والبيئي كبعد خامس، وهو يشير إلى المسؤولية الاجتماعية لمنشآت الأعمال، ويتعلق بإرضاء الأطراف أصحاب أطراف المصلحة في المنشأة (مساهمين، موردين، عملاء، عاملين)؛ لأن دمج المؤشرات البيئية والاجتماعية في بطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى تحقيق الترابط بينها وبين رسالة المنشأة ككل. بالإضافة إلى إمكانية تنفيذها وتطبيقها في كل أنحاء المنشأة من خلال إستراتيجية متكاملة للتنمية المستدامة.

ويساعدها أيضاً على وضع مقاييس صحيحة وموثوقة لتقييم الأداء، وبالتالي تحقيق العديد من المزايا من أهمها: البقاء والمنافسة في عالم يتحرك فيه المنافسون نحو زيادة الاهتمام بالبيئة، بالإضافة إلى تحسين الأداء البيئي والمجتمعي للمنشأة، والذي يساعد على استغلال الفرص المتاحة في الأسواق ذات التنافسية البيئية والمجتمعية الشديدة، وبالتالي فإن المحافظة على الأداء البيئي وتقييمه من خلال بطاقة القياس المتوازن للأداء يساعد منشآت

الأعمال على تحقيق مزايا تنافسية في الأجل الطويل، حيث أن القيام بالأداء البيئي بشكل دوري وروتيني يساعد على انتشار المفاهيم البيئية في العمليات الداخلية للمنشأة، الأمر الذي يزيد من قدرة المنشأة على ابتكار وتطوير منتجات صديقة للبيئة (المولى، 2012: 6+2).

كما أصبح الاهتمام بالجودة ظاهرة عالمية وتستخدم كسلاح تنافسي على الصعيدين السلعي والخدمي، بحيث أصبحت تحظى باهتمام خاص لكونها الوظيفة الأولى وأسلوب حياة لكل مؤسسة تمكنها من الحصول على ميزة تنافسية مستدامة، لذلك يلزم الاهتمام بمختلف المفاهيم المرتبطة بها وإدراك تطورها، ومنها نظام " إدارة الجودة الشاملة (TQM)" الذي يعتبر من أبرز الاتجاهات التي تأتي في مقدمة الأفكار الإدارية والأولويات الإستراتيجية لتحقيق المزايا التنافسية للمنشأة ويجب أن تتوفر في أي منشأة ترغب في النمو والتوازن والاستقرار في السوق، لذلك لم تعد تقتصر على جودة الخدمات أو المنتجات فحسب بل امتدت الجودة لتشمل الهياكل التنظيمية والعمليات والنظم والموارد البشرية (محسن، والدعمي، 2012: 34+35) (حميدة، وفطيمة، 2012: 12+28) (النعيمي وآخرون، 2009). من هنا جاءت هذه الدراسة للبحث عن تكاملية بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية العاملة في محافظة الخليل، من منطلق أن جميع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المعدلة مع عناصر إدارة الجودة الشاملة في حال تطبيقها تقود إلى تعزيز المركز التنافسي لهذه الشركات.

## 2.1 مشكلة الدراسة وعناصرها:

في ظل التطورات المستمرة في بيئة الإنتاج الحديثة، ونظراً للضغوط التي تقع على منشآت الأعمال سواء العالمية أو المحلية، أصبح لا بد لها أن تواجه هذه التغيرات والتحديات، سواء خارجياً والمتمثلة في زيادة حدة المنافسة على المستويين المحلي والعالمي، وسعي الشركات إلى إرضاء الزبائن بتقديم منتج منافس ومتميز عن باقي المنتجات من حيث الجودة والسعر، أو تحدياً داخلياً يتمثل في التعامل ومواجهة المشاكل والعقبات التي تواجه أعضاء الإدارة العليا في عدم وجود مقاييس دقيقة وكاملة تزودهم بصورة واضحة عن الأداء الكلي للمنظمة.

ونظراً لما تعانيه المنشآت الاقتصادية من خلل بنيوي في الهيكلية الإدارية لها، من حيث التنظيم الإداري وعلاقته بأصحاب المنشآت، أدى إلى ظهور أساليب إدارية وإستراتيجية تعمل على رفع كفاءة وفعالية الأساليب المحاسبية، من أجل إرضاء المستهلك بالدرجة الأولى والذي أصبح يعتمد الجودة كمعيار أساسي، ودعا هذه المنشآت إلى تغيير أساليبها الإدارية التقليدية، وتبني مفاهيم إدارية حديثة بوصفها مصدر للتفكير والتخطيط الاستراتيجي وأساس الميزة التنافسية المستدامة، الأمر الذي يمكن الشركات من التعامل مع التحديات وتحقيق هدفها في البقاء والاستمرار، ومساعدتها في تطوير منتجاتها وعملياتها وأدائها البيئي والحصول على شهادات المطابقة مع المواصفات العالمية والذي يعزز من قدرتها على المنافسة الخارجية(قنديل، 2008: 75).

وقد بات من الضروري للشركات لتتمكن من البقاء والاستمرارية في سوق الأعمال هو كسب رضا المستهلك وتحقيق احتياجاته الآنية والمستقبلية، حيث أصبحت المؤسسات الاقتصادية تتميز جميعاً بنسق مشترك قائم على احترام الزبون، لأن المستهلك لم يعد مجرد متلق للسلعة أو الخدمة، بل أصبح سيد السوق، ولا يتحقق ذلك إلا بتقديم سلع ذات جودة عالية وسعر ملائم ووقت مناسب، مما استدعى الحاجة للارتقاء والتفكير في تحديث الأساليب الإدارية، عن طريق تبني العديد من المداخل والأدوات الإستراتيجية للمحاسبة الإدارية والتي لاقت قبولاً عام في معظم دول العالم. هذه الأدوات ساعدت على رفع روح التنافس بين الشركات والمصانع، واستخدمت كأساس لتدعيم القدرة التنافسية والوصول إلى الأداء المتكامل في عملياتها ومنها " بطاقة الأداء المتوازن المعدلة (BSC) " ونظام " إدارة الجودة الشاملة (TQM) ".

ويعد مدخل بطاقة الأداء المتوازن المعدلة والتي لم تنطرق لها الكثير من الدراسات، ومدخل إدارة الجودة الشاملة بعناصرها، تعتبران من الأساليب المتبعة لمواجهة التحديات والتغيرات لما تتمتع بها من مزايا عديدة، كونها تقومان على تقييم وتطوير أداء المنشآت ورفع كفاءة وفعالية عملياتها مما يحقق التحسين المستمر للأداء، وبالتالي يعزز قدرتها ومركزها التنافسي.

من هنا جاءت الحاجة لصياغة وتبني نموذج يبحث تكاملية بطاقة الأداء المتوازن المعدلة وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل، ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

أولاً: هل تؤثر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المعدلة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، بعد البيئة والمجتمع) على تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل؟

ثانياً: هل تؤثر عناصر إدارة الجودة الشاملة (دعم والتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة، التحسين المستمر في جودة العمليات والإجراءات والنظم الإدارية، التركيز على العاملين، التركيز على المستهلك، التخطيط الاستراتيجي للجودة) على تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل؟

ثالثاً: هل تؤثر بطاقة الأداء المتوازن المعدلة بالتكامل مع عناصر إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية والمتمثلة في (الحصة السوقية، الأرباح، حجم المبيعات، خفض التكاليف، والتميز) في الشركات الصناعية في محافظة الخليل؟

رابعاً: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  حول تكاملية بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل تبعاً لمتغيرات (عدد العاملين، عمر الشركة، توفر وحدة أو قسم خاص بالجودة، نوع القطاع الصناعي، الحصول على شهادات في الجودة)؟

### 3.1 أهداف الدراسة:

يتمحور الهدف الرئيس لهذه الدراسة في محاولة الكشف عن أثر تطبيق الشركات الصناعية العاملة في محافظة الخليل لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن المعدلة وعناصر إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال تحقيق جملة من الأهداف التي يمكن تلخيصها بالنقاط التالية:

1. التعريف بمفهوم بطاقة الأداء المتوازن التقليدية والمعدلة وإدارة الجودة الشاملة باعتبارهما من الأساليب الإدارية الحديثة التي تؤثر في تحقيق الميزة التنافسية.
2. التعرف على مدى التزام الشركات الصناعية في محافظة الخليل بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن المعدلة والمتمثلة في (البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، بعد التعلم والنمو، بعد البيئة والمجتمع).
3. التعرف على مدى التزام الشركات الصناعية في محافظة الخليل بعناصر إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في (دعم والتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة، التحسين المستمر في جودة العمليات والإجراءات والنظم الإدارية، التركيز على العاملين، التركيز على المستهلك، التخطيط الاستراتيجي للجودة).
4. محاولة إرساء مدخل تكاملي نظري وعملي من خلال الأدبيات والدراسات السابقة والدراسة الميدانية يندمج فيه مدخلي بطاقة الأداء المتوازن المعدلة وإدارة الجودة الشاملة ليكونان معاً منظومة متكاملة توازن بين متطلبات العملاء من تميز في الجودة وانخفاض في الكلفة وكفاءة في الأداء.
5. تحديد أهم المقاييس المستخدمة فعلاً من قبل الشركات الصناعية في محافظة الخليل لقياس ميزتها التنافسية والتي تظهر في حالة تطبيق مدخلي بطاقة الأداء المتوازن المعدلة بالتكامل مع عناصر إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في: الحصة السوقية، حجم الأرباح، حجم المبيعات، تخفيض التكاليف، والتميز.
6. تقديم بعض النتائج والتوصيات يستفيد منها القائمين في تفعيل متطلبات كل من بطاقة الأداء المتوازن المعدلة وإدارة الجودة الشاملة لتحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية قيد الدراسة.

## 4.1 أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة الحالية من أهمية الموضوع الذي تناولته، حيث تعد بطاقة الأداء المتوازن المعدلة من الأدوات الحديثة والمهمة لنجاح الشركات، كذلك تتمثل الأهمية في الربط بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المعدلة وإدارة الجودة الشاملة في ظل التحديات والمنافسة الشديدة التي تواجه الشركات الصناعية في محافظة الخليل، وذلك من خلال العديد من النقاط يمكن تلخيصها بما يلي:

### أولاً: الأهمية النظرية:

1. تتمثل أهميتها في محاولة إضفاء جانب نظري لموضوع الدراسة وهو الربط بين بطاقة الأداء المتوازن المعدلة ونظام إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في ظل التغيرات البيئية الصناعية الحديثة.
2. تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية قطاع الصناعة الذي يعتبر من أهم القطاعات الاقتصادية في فلسطين، التي تدعم الاقتصاد الوطني، وتسهم في تشغيل العديد من الكوادر الفنية والأيدي العاملة، لذلك لابد من إلقاء الضوء على هذا القطاع من أجل ضمان استمراريته وتطوره والذي لا يقل عن (38%) من إجمالي الناتج المحلي الفلسطيني بحسب جهاز الإحصاء المركزي لعام 2016.
3. كذلك، تضيف هذه الدراسة إلى المكتبة الجامعية دراسة تطبيقية متخصصة في مجال إدارة الجودة الشاملة وبطاقة الأداء المتوازن المعدلة، مما يعزز المكتبة بالبحوث التطبيقية.
4. من المؤمل أن تخرج هذه الدراسة بعدد من التوصيات التي من شأنها أن تدعم القدرة التنافسية للشركات الصناعية في فلسطين.

## ثانياً: الأهمية التطبيقية:

1. تقدم هذه الدراسة آلية واضحة تعمل على تدعيم الميزة التنافسية للشركات الصناعية من خلال تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وبطاقة الأداء المتوازن المعدلة.
2. تكمن أهمية الدراسة في دراسة مدى تبني الشركات الصناعية في محافظة الخليل لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن المعدلة وعناصر إدارة الجودة الشاملة وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية من خلال انعكاس ذلك على مؤشرات الميزة التنافسية والمتمثلة في (الحصة السوقية، حجم الأرباح، حجم المبيعات، تخفيض التكاليف، التميز)، عبر دراسة واقع هذه الشركات والتي تعتبر من الدراسات القليلة- حسب علم الباحثة- والتي تتم على الشركات الصناعية في محافظة الخليل وتتناول هذا الجانب.
3. لفت انتباه الباحثين والدارسين إلى أهمية الاستفادة من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المعدلة بالتكامل مع إدارة الجودة الشاملة في مجال الصناعات من أجل الوصول إلى منتجات عالية الجودة وتلبي احتياجات ورغبات العملاء وتحقق رضاهم.
4. مساعدة صناع القرار في القطاع الصناعي من اتخاذ القرارات المناسبة بوضع تشريعات ومعايير تساهم في تطوير هذا القطاع، ونشر الوعي بأهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المعدلة وإدارة الجودة الشاملة في القطاع الصناعي الفلسطيني لتحسين مركزه التنافسي ودخول الأسواق العالمية.

### 5.1 فرضيات الدراسة:

لبلوغ الدراسة أهدافها تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى HO<sub>1</sub> :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن المعدلة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، بعد البيئة والمجتمع) على تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل.

وتقسم هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن المعدلة (بعد العملاء) على تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل.
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن المعدلة (بعد العمليات الداخلية) على تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل.
3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن المعدلة (بعد التعلم والنمو) على تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل.
4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن المعدلة (البعد المالي) على تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل.
5. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن المعدلة (بعد البيئة والمجتمع) على تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل.

الفرضية الرئيسية الثانية  $HO_2$  :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  لتطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة (دعم والتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة، التحسين المستمر في جودة العمليات والإجراءات والنظم الإدارية، التركيز



على العاملين، التركيز على المستهلك، التخطيط الاستراتيجي للجودة) على تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل.

وتقسم هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  لتطبيق إدارة الجودة الشاملة (دعم والتزام

الإدارة العليا بفلسفة الجودة) على تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل.

2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  لتطبيق إدارة الجودة الشاملة (التحسين

المستمر في جودة العمليات والإجراءات والنظم الإدارية) على تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية

في محافظة الخليل.

3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  لتطبيق إدارة الجودة الشاملة (التركيز على

العاملين) على تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل.

4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  لتطبيق إدارة الجودة الشاملة (التركيز على

المستهلك) على تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل.

5. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  لتطبيق إدارة الجودة الشاملة (التخطيط

الاستراتيجي للجودة) على تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل.

الفرضية الرئيسية الثالثة  $HO_3$  :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن المعدلة

بالتكامل مع عناصر إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية والمتمثلة في: الحصة السوقية، حجم

الأرباح، حجم المبيعات، تخفيض التكاليف، والتميز في الشركات الصناعية في محافظة الخليل.

الفرضية الرئيسية الرابعة HO<sub>4</sub> :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) حول تكاملية بطاقة الأداء المتوازن المعدلة وإدارة الجودة الشاملة وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل تبعاً لمتغيرات (عدد العاملين، عمر الشركة، توفر وحدة أو قسم خاص بالجودة، نوع القطاع الصناعي، الحصول على شهادات في الجودة)

### 6.1 متغيرات الدراسة:

تحقيقاً للهدف الأساس للدراسة، والذي يتمثل في دراسة تكاملية بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل، فقد تم اعتماد خمسة متغيرات تمثل متغيرات بطاقة الأداء المتوازن وخمسة متغيرات لإدارة الجودة الشاملة تكون بمثابة المتغيرات المستقلة للدراسة.

### المتغيرات المستقلة:

- متغيرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المعدلة وتكون على النحو التالي: (البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، بعد التعلم والنمو، بعد البيئة والمجتمع)
- متغيرات عناصر إدارة الجودة الشاملة وتكون على النحو التالي: دعم والتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة، التحسين المستمر في جودة العمليات والإجراءات والنظم الإدارية، التركيز على العاملين، التركيز على المستهلك، التخطيط الاستراتيجي للجودة)

**المتغير التابع:** "الميزة التنافسية": وتشتمل على مجموعة من المتغيرات الفرعية بحيث يمثل كل متغير فرعي إحدى مقاييس الميزة التنافسية (الحصة السوقية، حجم الأرباح، حجم المبيعات، تخفيض التكاليف، والتميز).

**المتغيرات الوسيطة:** عدد العاملين، عمر الشركة، توفر وحدة أو قسم خاص بالجودة، نوع القطاع الصناعي، الشركة حاصلة على شهادات في الجودة )

### 7.1 حدود الدراسة:

• **الحدود الموضوعية :** " تكاملية بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية

في الشركات الصناعية في محافظة الخليل".

• **الحدود الزمانية للدراسة :** 2016-2017.

• **الحدود المكانية:** الشركات الصناعية في محافظة الخليل والبالغ عددها (257) شركة صناعية.

• **الحدود البشرية:** العاملين الإداريين من مدراء تنفيذيين ومحاسبين ورؤساء أقسام.

### 8.1 التعريفات الإجرائية للدراسة:

#### بطاقة الأداء المتوازن:

أداة تتم بواسطتها ترجمة رسالة الشركة وإستراتيجيتها إلى أهداف ومقاييس ويقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للشركات لتتبع ترجمة الرسالة في مجموعة مترابطة لمقاييس الأداء، تساهم هذه المقاييس في إنجاز الأعمال ووضع إستراتيجية الأعمال واتصال الإستراتيجية بالأعمال والمساعدة في التنسيق بين الأداء الفردي والتنظيمي ووصولاً إلى أهداف الإدارة. وهذه البطاقة تقوم على أربع ركائز أساسية هي: الأداء المالي لإرضاء الزبائن، كفاية الأداء التشغيلي ثم الفرص التي توفرها الشركة للعاملين فيها والنمو وبذلك يصبح التنافس فيما بين الشركات قائماً على أساس ما يتواجد فيها من روح المبادرة والقدرة على الإبداع والابتكار أكثر مما هو على أساس ما لديها من موجودات ثابتة وملموسة ( Kaplan & Norton, 2004: 52 ).

## بطاقة الأداء المتوازن المعدلة:

وتعرف إجرائياً: هي إضافة بعد خامس إلى أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وهي (البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، بعد التعلم والنمو) وهو بعد البيئة والمجتمع، لمساعدة المنشأة على التقييم المتوازن لأنشطتها البيئية والاجتماعية، مما ينعكس بالإيجاب على قدرتها التنافسية.

## إدارة الجودة الشاملة:

هي "غرس عقيدة وخلق ثقافة والتزام تام من قبل جميع العاملين بالمنظمة، وعلى المستويات الإدارية كافة: الأفقية والعمودية، مما يمكن الجميع من تأدية العمل بشكل صحيح ومن أول مرة، وبما يضمن تقديم سلعة أو تأدية خدمة تحقق رضا المستهلك، وتلبي رغباته المعلنة والضمنية وبشكل مستمر" (الكبيجي، وأبو عواد، 2014: 375).

## الميزة التنافسية:

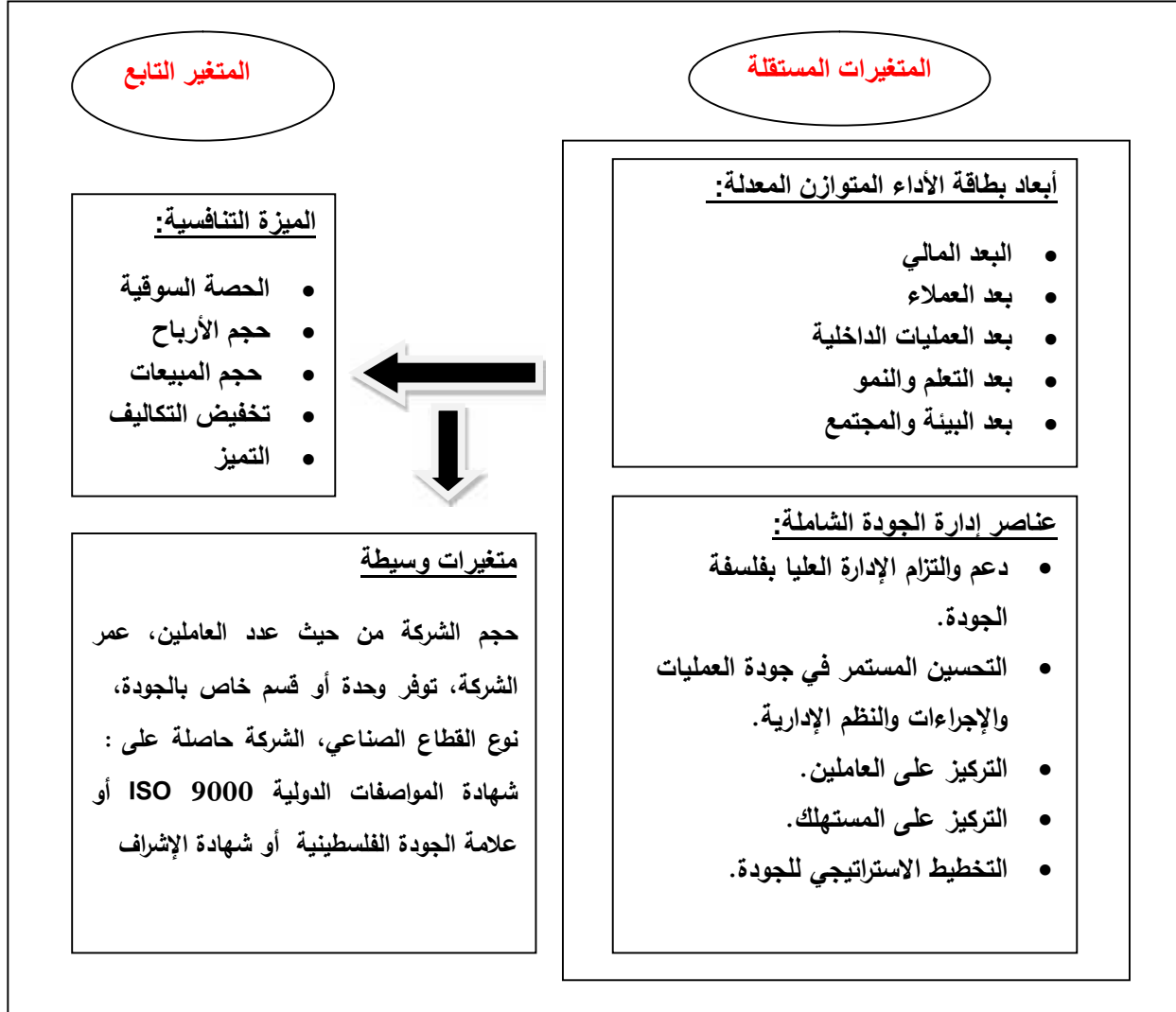
"قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وتتحقق من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين وهما القيمة المدركة لدى العميل، وقدرة المنظمة على تحقيق التميز" (أبو بكر، 2008: 13-14).

## الميزة التنافسية المستدامة:

"هي ذلك المفهوم الاستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد والمستمر للمؤسسة إزاء منافسيها، بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة يكون معها العميل مستعداً لدفع أكثر، أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين وبأسعار أقل، من خلال الأداء المتميز للموارد الداخلية والكفاءات الإستراتيجية

ذات المعرفة الكامنة ضمن مختلف أنشطة وعمليات المؤسسة، بالشكل الذي يدعم الربحية والريادة في السوق" (بلوناس، 2010: 3).

### 9.1 نموذج الدراسة:



## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1.2 تمهيد:

يتطرق هذا الفصل للإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة والتي سيتم عرضها من خلال عدد من المباحث على النحو التالي:

**المبحث الأول: بطاقة الأداء المتوازن (Balance Scorecard – BSC)**

**المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management– TQM)**

**المبحث الثالث: علاقة بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة**

**المبحث الرابع: الميزة التنافسية (Competitive Advantage– CA)**

**المبحث الخامس: أثر بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية**

**المبحث السادس: نبذة عن القطاع الصناعي الفلسطيني، ومؤسسة المواصفات الفلسطينية ومعايير الأيزو وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة.**

**بالإضافة إلى استعراض الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة وربطها بالدراسة الحالية والتعليق عليها بشكل مختصر.**

## 2.2 المبحث الأول: بطاقة الأداء المتوازن (Balance Scorecard – BSC)

### 1.2.2 تمهيد:

في ظل المفهوم التقليدي للقياس المحاسبي كانت المنظمات تركز على النتائج المالية إلا أن الرؤيا الإستراتيجية الحديثة أضافت بعداً جديداً في قياس الأداء تمثلت باستخدام مقاييس غير مالية إلى جانب المقاييس المالية، خاصة بعد تحول توجه المنظمات نحو الاهتمام باحتياجات الزبائن من حيث الكلفة والنوعية، إن تلك الرؤيا استحدثت تقنية جديدة لقياس الأداء سميت بتقنية بطاقة الأداء المتوازنة (BSC) ( زويلف، ونور، 2005). وبطاقة الأداء المتوازن التقليدية منذ بدء العمل بها في 1990، تطورت من أداة لقياس الأداء، إلى أداة إدارة إستراتيجية، تسهم في ربط الأهداف طويلة الأجل بالأنشطة على المدى القصير، وذلك بالاشتراك بين أبعادها الأربعة وهي: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو، حيث تساعد هذه الأداة المدراء على التعرف على علاقات السبب والنتيجة في المؤسسة (Saghafi, et.al, 2012). وبذلك اكتسبت بطاقة الأداء المتوازن (BSC) تأييداً إلى درجة عالية؛ باعتبارها واحدة من الابتكارات الأكثر استخداماً على نطاق واسع في المحاسبة الإدارية (Lawrie & Cobbold, 2004).

ومع استمرار تغير المناخ في السياسات العامة، والأعمال التجارية في جميع أنحاء العالم، وتعرض الشركات لضغوط متزايدة لمعالجة أداء المسؤولية البيئية والاجتماعية، وتبني ممارسات الاستدامة البيئية، وانتشار افصاحات الاستدامة وتوثيقها، وتأثيرها على تكاليف المخاطر البيئية والاجتماعية المتزايدة التي تؤثر سلباً على صافي الربح المالي (Ernst & Young, 2002; KPMG, 2008: 2013; Gonzalez, et.al, 2015)، وقد ظهرت بطاقة الأداء المتوازن المستدامة (Sustainable Balance Scorecard(SBSC)) وهي نوع من أنواع بطاقة الأداء المتوازن (BSC) التي صممت خصيصاً لتعكس قضايا وأهداف الاستدامة للشركات، من أجل توضيح استراتيجيات

الاستدامة المناسبة وترجمتها إلى أفعال، لذلك يجب دمجها في بطاقة الأداء المتوازن التقليدية (BSC)؛ من أجل ضمان نظرة شمولية للاستدامة، والتركيز عليها وعلى مخاوف الإدارة البيئية (Figge, et.al, 2002). من هذا المنطلق ومن الأهمية التي تلعبها بطاقة الأداء المتوازن المعدلة التي سيتم اعتمادها في الدراسة، سيتم التطرق في هذا المبحث إلى مفاهيم عامة حول بطاقة الأداء المتوازن التقليدية والمعدلة من حيث المفهوم والأهمية والأهداف والمميزات، وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن التقليدية والمعدلة، وقواعد بناء وخطوات تطبيقها، ومتطلباتها وتحديات تطبيقها.

### 2.2.2 مفهوم بطاقة الأداء المتوازن التقليدية والمعدلة:

لقد تعددت المفاهيم التي تعرضت لبطاقة الأداء المتوازن، نظراً لأن كل مفهوم ركز على بعض الجوانب والأبعاد والخصائص المميزة لها المقياس، ولكن على الرغم من تعدد المفاهيم إلا أنها ترتبط بعامل مشترك وهي أنها وافدة من مصدر واحد وهو المفهوم الأول الذي قدمه كل من (Kaplan & Norton, 1992: 71-79) لبطاقة التقييم المتوازن باعتباره " نظاماً شاملاً لقياس الأداء من منظور استراتيجي، يتم بموجبه ترجمة إستراتيجية تنظيم الأعمال إلى أهداف إستراتيجية ( Strategic Objectives ) ومقاييس ( Measures ) وقيم مستهدفة ( Targets ) وخطوات إجرائية تمهيدية واضحة (Initiatives)" (الذبية، 2011: 26). وكذلك تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل والأهداف طويلة الأجل لمنشأة الأعمال ( أبو قمر، 2009: 8).

وبشير مصطلح " توازن " وهو عبارة عن التقديم المتوازن لكل من المقاييس المالية وغير المالية حيث تقوم بطاقة قياس الأداء المتوازن على أساس تكامل كل من المقاييس المالية التي تعكس نتائج عمليات منظمة الأعمال، والمقاييس غير المالية والتي توفر نظرة واضحة عن أسباب هذه النتائج. وكذلك التوازن بين المقاييس قصيرة الأجل التي تقيس النتائج قصيرة الأجل والمقاييس طويلة الأجل التي تقيس النتائج بعيدة الأجل، وأيضاً التوازن بين المقاييس الداخلية والمقاييس الخارجية، والتوازن بين الأبعاد الأربعة التي تقوم عليها البطاقة، بمعنى لا يتم الاهتمام



يبعد على حساب إهمال بعد آخر (جودة، 2008: 279) ، ومن أبرز التعريفات أيضاً ما عرفه (عبد الملك، 2006: 95) لبطاقة الأداء المتوازن (BSC) بأنها " إطار متكامل لقياس الأداء الإستراتيجي، تتكون : من مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية والتي تتلاءم مع أهداف وإستراتيجية المنظمة وكذلك مع أهداف وإستراتيجيات الوحدات الفرعية في المنظمة(الأقسام)، وترتبط هذه المقاييس بين بعضها البعض بعلاقة السبب والنتيجة، وهذه العلاقة هي التي تعمل علي تحسين النتائج المالية في الأجل الطويل، بدلاً من الارتكاز على المقاييس المالية فقط والتي تعمل على تحسين النتائج المالية في الأجل القصير".

كما وعرفت بطاقة الأداء المتوازن (BSC) بأنها " أداة تستخدم لنقل وتوصيل إستراتيجية المنظمة إلى الوحدات والمستويات الإدارية المختلفة، وأيضاً لقياس نماذج التنفيذ في تلك الوحدات، واستخدامها بشكل يضمن تحقيق النتائج المستهدفة، بما يدعم قوة المنظمة وموقفها التنافسي وذلك عن طريق : توفير أداة لتنفيذ الإستراتيجية والمحاسبة عن نتائجها المستهدفة" (درغام، وأبو فضة، 2009: 750).

ويرى (أبو قمر، 2009: 33) " أن بطاقة قياس الأداء المتوازن (BSC) " تمثل نظاماً إدارياً شاملاً يربط الرؤية الإستراتيجية بالأهداف المحددة ويترجم الأهداف إلى مقاييس متوازنة من خلال الاعتماد على مقاييس مالية ومقاييس غير مالية، ويتم توزيعها على أبعاد البطاقة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، البعد الاجتماعي) ".

بينما عرفها (Garrison, 2010) بأنها " أداة تتكون من مجموعة من مقاييس الأداء، تمكن المؤسسة من ترجمة إستراتيجيتها إلى أربع مجموعات من مقاييس الأداء المتعلقة بالأمور المالية، والعملاء، والعمليات الداخلية، والنمو والتطوير".

ورأى (Davandri and Yousefi, 2011) أن بطاقة الأداء المتوازن (BSC) عبارة عن " نظام إداري أصبح يستخدم بشكل واسع من قبل جميع منشآت الأعمال الخاصة والحكومية، الربحية وغير الربحية بهدف موازنة أنشطة هذه المنشآت لرؤيتها وإستراتيجيتها، كما أنها أداة فعالة لقياس المركز التنافسي لمنشآت الأعمال". وإن فكرة بطاقة قياس الأداء المتوازن تركز على وصف المكونات الأساسية لنجاح المؤسسة وأعمالها، وذلك بمراعاة الاعتبارات التالية (عبد المحسن، 2005):

- الاعتبار الزمني: تهتم عمليات قياس الأداء بثلاثة أبعاد زمنية هي الأمس واليوم وغداً.
- الاعتبار المالي وغير المالي: حيث تراقب النسب الرئيسية المالية وغير المالية بصورة متواصلة.
- الاعتبار الاستراتيجي: تهتم عمليات قياس الأداء بربط التحكم التشغيلي قصير المدى برؤية وإستراتيجية المؤسسة طويلة المدى.
- الاعتبار البيئي: تهتم عمليات قياس الأداء بكل من الأطراف الداخلية والخارجية عند القيام بتطبيق المقاييس.

وقد بين (Halachmi, 2005: 510) أن نموذج قياس الأداء المتوازن أقتصر في بداية ظهوره على قياس الأداء فقط ولكن بعد فترة اكتشف الباحثون والشركات أنه يمكن استخدامه كأداة للإدارة بما يتوافق مع إستراتيجية المنشأة وبالتالي اتسع دور هذا النموذج ليشمل دعم عمليات إدارة الأداء وبالتالي تطور ليكون أداة لقياس وإدارة الأداء. أما بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) هي عبارة عن " نظام تقييم للأداء متعدد الأبعاد، قائم على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن التقليدي، ويجمع بين الأبعاد الثلاثة للاستدامة وهي: الربح (المالي)، والبيئة، والناس (الاجتماعي) (Epstein & Wisner, 2001).

ويختصر كل من (بلقاسم، ومقدم، 2012: 235) تعريف بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) بأنها تضم الأبعاد الأربعة المتعارف عليها في بطاقة الأداء المتوازن الكلاسيكية مع الاهتمام ببعد آخر خامس هو: محور البيئة المجتمعية، على اعتبار بأن المنظمة أصبحت جزءاً لا يتجزأ من المجتمع وعليها أن تكون مواطناً صالحاً فيه وذلك من خلال أداء التزاماتها ومسؤولياتها الاجتماعية تجاهه وتجاه كل أصحاب المصالح الذين تتعامل معهم.

وعليه فإن بطاقة الأداء المتوازن المعدلة تعد نظام تقييم متعدد الأبعاد يضم أبعاد بطاقة الأداء المتوازن التقليدية وهي: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، بالإضافة إلى بعد البيئة والمجتمع، لتكون أكثر شمولية والتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة والمجتمع.

### 3.2.2 أهمية بطاقة الأداء المتوازن (BSC):

يرى (Davis & Albright, 2004: 150) أنه من خلال التطبيق العملي؛ وجد أن المنظمات التي قامت بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كمقياس للأداء قد تمكنت من تحسين الأداء المالي للمقاييس المالية التي تم اختبارها واستهدافها عن المنظمات الأخرى التي استخدمت المقاييس المالية التقليدية وحدها كمقياس للأداء. كما أن بطاقة الأداء المتوازن (BSC) لها دور رئيسي في ترجمة إستراتيجية المنظمة إلى مجموعة من الأهداف يتم متابعة مدى تحقيقها من خلال مجموعة من المقاييس (Kaplan & Norton, 1996).

إن النظام المتوازن للأداء يمكن التنظيمات من ترجمة رؤية الشركة وإستراتيجيتها إلى التنفيذ، والذي يعمل من خلال أربعة أبعاد هي (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) (Kaplan & Norton, 1992). وقد أوضحنا أن أهمية النظام تتمثل في:

1. التركيز على التنظيم ككل من حيث البنود الأساسية القليلة التي تحتاجها كي تبدا اختراق الأداء.
2. كما يساعد تكامل البرامج المختلفة للمؤسسة مثل الجودة، إعادة الهندسة، مبادرات وخدمة العملاء.
3. تحديد المقاييس الإستراتيجية نحو المستويات الأقل مثل وحدات المديرين، العاملين.
4. يمكن أن يكون أداة فاعلة في تطبيق الإستراتيجية وإدارة الأداء الإستراتيجي في هذه المؤسسات حيث يساعد على:

- التوضيح بشكل جيد لإستراتيجية المؤسسة.
- نقل وتوصيل الاستراتيجيات الإدارية والأولويات عبر كل إدارة وتوفير خاصية المشاركة لكل فرد من الموظفين والعملاء والأطراف الأخرى ذات العلاقة في النتائج المحققة من النظام.
- تركيز النشاطات الإدارية على العمليات المضيفة للقيمة.
- استخدام مقاييس الأداء كأداة تحسين مستمر ومتواصل.

كما يرى (الذيابي، 2011: 9) أن أهمية بطاقة الأداء المتوازن لأعمال المنظمات تتضح فيما يلي:

1. مؤشر ومعيار للنجاح الحالي والمستقبلي، كما أنها قائد لهذا الهدف.
  2. ربط إستراتيجية المنظمة البعيدة المدى مع نشاطاتها قريبة المدى.
  3. تحديد مجالات التنافس والتميز في المنظمة.
  4. توضيح الرؤيا وتحسن الأداء، وتضع تسلسل للأهداف وتقدم الدعم من خلال التغذية الراجعة للإستراتيجية من مختلف أطراف التعامل داخل المنظمة وخارجها.
  5. الاهتمام بالعملاء والمستفيدين وجعلهم عناصر في اتخاذ القرار والمشاركة في صياغته.
- ويذكر كل من (Bieker, et. Al, 2001; Figge, et.al, 2002; Bieker, 2003) دوافع اعتماد بطاقة الأداء المتوازن المستدامة (SBSC):

1. تحسين الشفافية والتواصل مع الجهات المعنية.
  2. إظهار صورة جيدة للشركة.
  3. الحفاظ على استمرار عمل الشركة، وأمور أخرى.
- وترى الباحثة أن هناك مبررات لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في الوقت الحاضر أكثر من الماضي :

1. لها علاقة بالدرجة الأولى بالمديرين التنفيذيين لتنفيذ الإستراتيجية.
2. توفر إطار لكل فرد في المنظمة حول الرؤية والرسالة.
3. تتيح للمؤسسات إمكانية أن تكون أكثر استجابة للتغيرات في البيئة التنافسية.
4. توفر مقاييس قابلة للقياس عن وضع المنظمة.
5. تحسين الشفافية.
6. ربط المشاريع بالمقاييس، والمقاييس بالإستراتيجية.

كما وأن أهمية بطاقة الأداء المتوازن المعدلة تكمن في أهمية محاورها الخمسة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، وبعد البيئة والمجتمع)، وما يحتويه كل محور من مقاييس مالية وغير مالية، مما يحقق تقييماً شاملاً لأداء المنظمة، يساعدها على فهم الوضع الحالي، وعلى أساسه القيام بعمليات التحسين المستمر والتنفيذ الجيد للإستراتيجية لضمان النجاح الحالي والمستقبلي للمنظمة.

## 4.2.2 أهداف بطاقة الأداء المتوازن (BSC):

يرى ( أبو قمر، 2009: 33) أن بطاقة قياس الأداء المتوازن تهدف إلى وضع خطة عمل تترجم إستراتيجية المنظمة إلى أعمال تشغيلية آخذة بعين الاعتبار الأبعاد الزمنية الثلاثة (الأمس واليوم وغداً). مع ضرورة النظر إلى بطاقة قياس الأداء المتوازن على أنها أداة لترجمة رؤية وإستراتيجية المنظمة إلى أهداف محددة ومقاييس لقياس مدى تحقق تلك الأهداف لتمثل نظاماً إدارياً متكاملًا.

ويرى (9: 2008, Jakobsen) أن منظمات الأعمال لجأت إلى الاتجاه نحو تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وذلك لمساهمتها في تحقيق الأهداف التالية:

1. تحديد وتطوير إستراتيجية المنظمة .
2. تعميم إستراتيجية المنظمة على جميع أنحاء المنظمة.
3. تجزئة الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف فرعية، وترتيبها على مراحل متتالية ليتم من خلالها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
4. الربط بين الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل وقصيرة الأجل.
5. مراجعة دورية لأداء المنظمة، وذلك للتعرف على مواطن القصور من أجل معالجتها.

ويرى (الذبية، 2011: 156) أن أهداف نظام بطاقة الأداء المتوازن تتمثل في:

1. بيان فعالية تنفيذ إستراتيجية المنشأة .
  2. جعل خطوات التنفيذ الفعلية متواكبة مع إستراتيجية المنشأة .
  3. ترجمة مهام وخطط المنظمة في شكل مجموعة من معايير الأداء بحيث تعطي إطاراً للقياس الاستراتيجي.
  4. يوفر مقاييس للتغذية الراجعة.
- إن بطاقة قياس الأداء المتوازن تترجم رؤية وإستراتيجية المنظمة إلى مجموعة شاملة من مقاييس الأداء التي توفر الإطار الكامل لتنفيذ استراتيجياتها، ولا تعتمد على تحقيق الأهداف المالية فحسب، بل تؤكد أيضاً على الأهداف غير المالية التي يجب أن تحققها المنظمة وذلك لمقابلة أهدافها المالية (يوسف، 2013: 386).

وعليه فإن أهداف بطاقة الأداء المتوازن المعدلة تتمثل في تحقيق الأهداف الإستراتيجية المالية وغير المالية للمنظمة من خلال أبعادها الخمسة وخصوصاً بعد البيئة والمجتمع لما له من دور في تحقيق تميز المنظمة لمساهمتها في بناء المجتمع وحماية البيئة؛ وبالتالي كسب رضا الزبون الذي يعد عنصر نجاح يجب الاهتمام به.

## 5.2.2 ميزات استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC):

تعد بطاقة قياس الأداء المتوازن (BSC) من أهم أنظمة قياس الأداء التي تم تطويرها حديثاً، ويسعى هذا المقياس إلى توحيد أربعة أبعاد مختلفة لقياس الأداء وذلك لتفادي التركيز على بعد واحد على حساب الأبعاد الأخرى، فهو لم يتجاهل أساليب القياس المالية التي تهتم المساهمين، كما أنه أخذ بالاعتبار أساليب القياس غير المالية والتي تهتم العملاء والعمليات الداخلية والتحسين والنمو والتعلم والابتكار. وإن تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن يحقق العديد من المزايا منها (الشيشيني، 2004: 114)؛ و(عبد الحليم، 2005: 19)؛ و(عبد اللطيف، وتركان، 2006: 147)؛ و(Christinian and Beiman, 2007)، و(Jakobsen, 2008:3)، و(درغام وأبو فضة، 2009: 751):

1. تقدم إطاراً شاملاً لترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى مجموعة متكاملة من المقاييس التي تنعكس في صورة مقياس أداء إستراتيجية.
2. تعمل على إشباع عدة احتياجات إدارية لأنها تجمع في تقرير واحد أجزاء عديدة من إستراتيجية المنظمة، وتمتد الإدارة بصورة شاملة عن علميات المنظمة.
3. تحمي من حدوث مثالية جزئية لأحد الأبعاد لأنها تجعل المديرين يأخذون في الاعتبار مقاييس أداء الأبعاد الأخرى للبطاقة.
4. تتضمن بطاقة قياس 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 بطاقة قياس الأداء المتوازن على توفير مبادئ توجيهية للتنمية من خلال التركيز على الفوائد المتوقعة.

6. يترجم رؤية المنشأة وإستراتيجيتها في مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء.
7. تمكن المنظمة من إدارة متطلبات الأطراف ذات العلاقة (المساهمين، العملاء، العمليات الداخلية، الموظفين).
8. بطاقة الأداء المتوازن هي الأداة الأفضل لجعل إستراتيجية الوحدة الاقتصادية مفهومة من قبل الجميع بدءاً من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى في الهيكل التنظيمي وذلك من خلال تمثيل هذه الإستراتيجية بمجموعة من مقاييس الأداء.
9. تسهل الاتصال وفهم أهداف العمل والاستراتيجيات في مختلف مستويات المنظمة.
10. تساعد على الإدارة الفعالة للموارد البشرية من خلال تحفيز الموظفين على أساس الأداء.
11. يمد الإدارة بصورة شاملة عن عمليات الوحدة الاقتصادية.
12. تحسن الأنظمة التقليدية للرقابة والمحاسبة بإدخال الحقائق غير المالية.
13. تزود الإدارة بتغذية عكسية إستراتيجية وبالتالي تساعد على التعلم.

وعليه فإن من أهم مميزات بطاقة الأداء المتوازن المعدلة عدم اقتصارها على الأبعاد الأربعة فقط وإنما احتوائها على بعد خامس ألا وهو بعد البيئة والمجتمع؛ لتقدم تقييماً شاملاً لأداء المنظمة يمكنها من موازنة الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل.

### 6.2.2 أبعاد بطاقة الأداء المتوازن التقليدية والمعدلة:

تهتم بطاقة قياس الأداء المتوازن (BSC) بثلاثة قطاعات من الأطراف ذات المصلحة بالمنظمة، وهم المساهمون والعملاء والعاملين. ويجب أن تتلاءم المقاييس التي يتم اختيارها في كل جانب من هذه الجوانب مع إستراتيجية المنظمة، بحيث يتم تحقيق التوازن بين الأهداف في الأجل القصير والأجل الطويل وبين المخرجات المرغوب فيها من خلال الأبعاد الأربعة للبطاقة (غوث، 2005: 82)، ويرى (أبو قمر، 2009: 38) أنه يجب إضافة قطاع آخر للقطاعات الثلاثة ذات المصلحة بالمنظمة وهو المجتمع، ويجب أن تهتم بطاقة قياس الأداء المتوازن بالمجتمع المحيط بالمنظمة نظراً لوجود مصلحة مشتركة بين المنظمة ومجتمعها، حيث أن دعم منظمات الأعمال للمجتمع

يؤدي إلى ارتفاع مستوى الرفاهية للمجتمع مما يعود بالنفع على منظمات الأعمال من خلال زيادة الإقبال على شراء المنتجات والخدمات التي تنتجها منظمات الأعمال.

وأشار العديد من الكتاب ومنهم ( Figge, et.al, 2002; Bieker, 2003 ) إلى أن العديد من الشركات نادراً ما تتم دمج الاستدامة في عمليات الإدارة الأساسية ونظام مراقبة الأداء. مما يشير إلى أن الالتزام بالاستدامة هي مجرد سطحية، وعندما يتم تضمين الاستراتيجيات البيئية والاجتماعية والأهداف والغايات في عمليات الشركات ونظام مراقبة الأداء، يمهد الطريق إلى ما يعرف ببطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) ( , Elijido- Ten & Tjan ) (2014).

ولإظهار كيفية عمل بطاقة الأداء المتوازن المعدلة، فإنه سيتم عرض الأبعاد الخمسة لبطاقة الأداء المتوازن المعدلة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، بعد البيئة والمجتمع) حسب ما وردت في الدراسة:

**أولاً: البعد المالي (Financial Perspective) (كيف سنحقق النجاح المالي وفقاً لما يرغبه المساهمون؟)**

يعتبر البعد المالي الأول في بطاقة قياس الأداء المتوازن لقياس الأداء الإستراتيجي وأحد أهم أبعاد قياس وتقييم الأداء، ويمثل هذا البعد مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف، والوقوف على مستوى الأرباح المتحققة لإستراتيجية المؤسسة، ويركز على مستوى الدخل التشغيلي، والعائد على رأس المال المستثمر الناتج من تخفيض التكاليف، ونمو حجم المبيعات لمنتجات حالية وجديدة، والعائد على حقوق المالكين، والعائد على إجمالي الأصول. ويتضمن عدداً من المعايير الإستراتيجية منها: معيار تحقيق الربح العادل والذي يشكل هدفاً إستراتيجياً تسعى معظم المنظمات للوصول إليه، ومعيار النمو المتوازن لمزيج الإيرادات من النشاطات الاستثمارية، ومعيار تخفيض التكاليف إلى أقصى حد ممكن وذلك لتحقيق أقصى فاعلية ممكنة، ومعيار تعظيم الثروة للمساهمين والمودعين من



خلال تحقيق عوائد حقيقية على الاستثمار، ومعيار تحقيق قيمة اقتصادية مضافة (Economic Value Added (EVA).... وغيرها (درغام، وأبو فضة، 2009: 748) و (الغالي وإدريس، 2008: 226).

ويتم تقييم الأداء المالي من خلال استخدام النسب المالية والتحليل المالي المستند إلى القوائم المالية، ويستنتج منها الربح المتحقق وحجم المبيعات، ويجيب هذا البعد عن التساؤل في إيجاد آلية تعمل على خلق قيمة لمالكي منظمات الأعمال (البشتاوي، 2004: 402).

ويمكن للمنظمات تحقيق إستراتيجياتها من خلال ثلاثة أساليب رئيسية (Kaplan & Norton, 1996: 49-51):

### 1. نمو الإيرادات ومزيج المنتجات Revenue Growth and Mix products

ويقصد بنمو الإيرادات ومزيج المنتجات التوسع في المنتجات والخدمات، ومحاولة اجتذاب عملاء جدد، والتغلغل في أسواق جديدة، وتغيير مزيج الإنتاج والخدمات بالتركيز على تلك الخدمات التي تحقق قيمة مضافة أعلى، وإعادة تسعير المنتجات والخدمات.

### 2. تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية Cost Reduction and Productivity

ويقصد بتخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية محاولة تخفيض التكاليف المباشرة للمنتجات والخدمات وتخفيض التكاليف غير المباشرة، وتوزيع الموارد العامة أو المشتركة على وحدات أو قطاعات المنظمة المختلفة.

### 3. استغلال الأصول Assets Utilization

ويقصد باستغلال الأصول تخفيض مستويات رأس المال المطلوب لتحقيق حجم ومزيج معين من الأعمال. ويؤكد (Kaplan and Norton, 1996) على أن هذه الأساليب المالية يمكن استخدامها بالارتباط مع أي إستراتيجية عامة سواء في مراحل النمو أو الاستقرار أو النضج، ولكن قد تختلف المقاييس باختلاف إستراتيجية كل وحدة نشاط (عوض، 2009: 101).

ويمكن قياس الأداء المالي من خلال المقاييس المالية التالية (عابدين، 2013: 10-12) (إبراهيم، 2013: 367-368):

1. الربحية (Profitability): ويمكن قياسها بالدخل التشغيلي، معدل العائد على الاستثمار (ROI)، القيمة الاقتصادية المضافة، وذلك كما يلي:

• **الدخل التشغيلي (Operating Income):** ويحتسب عن طريق طرح المصاريف التشغيلية من الإيرادات التشغيلية، وهناك مجموعة من المقاييس تدرج ضمن هذا المقياس وهي كما يلي:

✓ هامش المساهمة التشغيلي قصير الأمد.

✓ هامش المساهمة الخاضع للرقابة.

✓ ربح القطاع قبل الضرائب.

• **معدل العائد على الاستثمار (Return on Investment):** ويحسب بإحدى المعادلات التالية:

✓ معدل العائد على الاستثمار = (صافي الربح بعد الفوائد والضرائب / صافي الأصول) \* 100%

✓ معدل العائد على الاستثمار = (صافي الربح بعد الفوائد والضرائب ÷ صافي المبيعات) \* ( صافي

المبيعات ÷ صافي الأصول) \* 100%

ويعد معدل العائد على الاستثمار من أكثر مقاييس الأداء المالي شيوعاً، وذلك لسببين: أنه يمزج بين جميع مكونات الربحية: الإيرادات، المصاريف، والاستثمارات في نسبة واحدة، كما يمكن مقارنته بمعدل العائد على الفرص سواء داخل المنظمة أو خارجها، ومثل أي مقاييس أخرى للأداء فإن معدل العائد على الاستثمار يجب استعماله بشكل حذر ومرتبط مع المقاييس الأخرى (Horengren, 2009: 793).

• القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) (Economic Value Added): وتحتسب عن طريق طرح تكلفة

رأس المال المستثمر من صافي الدخل قبل الضرائب وتستخدم لتقييم أداء أقسام المنظمة المختلفة (Needles, 2002).

ومقاييس الربحية يمكن من خلالها الحكم على قدرة الشركة على تحقيق الأرباح من خلال قيامها بنشاطها، وتحسب على النحو التالي:

$$\checkmark \text{ هامش الربح الإجمالي} = [\text{الربح الإجمالي} / \text{المبيعات}] \times 100$$

$$\checkmark \text{ هامش صافي الربح (خسارة)} = [\text{صافي الربح (الخسارة)} / \text{المبيعات}] \times 100$$

$$\checkmark \text{ معدل العائد على الموجودات} = [\text{صافي الربح (خسارة)} / \text{إجمالي الموجودات}] \times 100$$

$$\checkmark \text{ معدل العائد على حقوق المساهمين} = [\text{صافي الربح (الخسارة)} / \text{إجمالي حقوق المساهمين}] \times 100$$

2. الإنتاجية (Productivity): تعد الإنتاجية تعبيراً عن علاقات بين المخرجات المحققة ومقدار المدخلات

المستنفذة، ومعنى ذلك أن الإنتاجية يمكن استخدامها كمقياس لقدرة الوحدة الاقتصادية على الإنتاج، وهي القدرة على تحقيق مخرجات مستهدفة من أحد عناصر المدخلات، والهدف من حسابها هو الحكم على الكفاءة في استخدام عوامل الإنتاج (مرعي، 2006: 51).

3. نسبة النمو في الإيرادات (Growth Sales Ratio): يعطي هذا المقياس مؤشراً عن فاعلية وكفاءة أداء قسم

الإيرادات في المنظمة خلال سنوات عدة ومتعاقبة، وتحسب من خلال:

$$\%100 * \frac{\text{صافي إيرادات السنة السابقة} - \text{صافي إيرادات السنة الحالية}}{\text{صافي إيرادات السنة السابقة}}$$

4. التدفقات النقدية (Cash Flows): وهنا يتم احتساب صافي التدفقات النقدية من خلال طرح المدفوعات النقدية

للأنشطة الاستثمارية والتمويلية والتشغيلية من المقبوضات النقدية، ويتم تحديد رصيد النقدية آخر المدة بإضافة رصيد أول المدة إلى صافي التدفقات النقدية، وتساعد قائمة التدفقات النقدية المستثمرين والدائنين وإدارة المنظمة في

الحكم على قدرة المنظمة على توليد التدفقات النقدية المستقبلية، وعلى إدارة النقدية في توزيع الأرباح والوفاء بالالتزامات، واستثمار الفائض من النقدية الزائدة عن الحد الأدنى من النقدية الواجب الاحتفاظ بها.

5. **مقاييس النمو:** يتم من خلالها قياس معدل التغير الذي يطرأ على كل عنصر من عناصر القوائم المالية بين مدة مالية وأخرى في سبيل معرفة الاتجاه العام لذلك العنصر، وتحسب على النحو التالي:

$$\checkmark \text{ نمو المبيعات} = \frac{\text{مبيعات السنة الحالية} - \text{مبيعات السنة السابقة}}{\text{مبيعات السنة السابقة}}$$

$$\checkmark \text{ نمو الربح الإجمالي} = \frac{[\text{الربح الإجمالي للسنة الحالية} - \text{الربح الإجمالي للسنة السابقة}]}{\text{الربح الإجمالي للسنة السابقة}}$$

$$\checkmark \text{ نمو صافي الربح (الخسارة)} = \frac{[\text{صافي الربح (الخسارة) للسنة الحالية} - \text{صافي الربح (خسارة) للسنة السابقة}]}{\text{صافي الربح (خسارة) للسنة السابقة}}$$

**ثانياً: بعد العملاء : Customer Perspective (عند تحقيق رؤيتنا، كيف سنبدو في نظر عملائنا؟)**

في ظل بيئة الأعمال المعاصرة شديدة المنافسة، أصبح العميل هو المالك، والحقيقة أن عوامل النجاح الهامة تتضمن العوامل التي يركز عليها العميل، على سبيل المثال : ( الجودة، التكلفة، سرعة التسليم، الوقت، الكفاءة، المرونة، الإبداع، المعرفة )، لذا أصبح التحسين المستمر في مجالات Key Success Factors (KSFs) التي تهم العميل من المصادر الأساسية للتفوق في توصيل قيمة إليه بأفضل مما يستطيع المنافسون (أبو النجاة، 2013: 72).

لذلك تتوجه المنظمات المعاصرة إلى تلبية حاجات أو متطلبات العميل، بحيث يتم الأخذ بعين الاعتبار بعد العملاء عند وضع الإستراتيجية لما له من أهمية في الحفاظ على الحصة السوقية وبقائها واستمراريتها على الصعيد التنافسي، من خلال قدرة المنشأة على توفير منتج بنوعية عالية وسعر معقول وتتمثل مؤشرات قياس رضا العميل

معدل دوران العملاء، عدد العملاء الجدد، معدل الحفاظ على العميل، معدل رضا العملاء إلى متوسط الوقت اللازم للاستجابة للشكاوي (عبد القادر، 2013: 20).

ويركز مجال العملاء في منظومة القياس المتوازن للأداء على نظرة العملاء للمنشأة (How do customers see us) لذا فإنه لكي تحقق المنشأة النجاح في مجال العملاء عليها تحديد صورتها المرتقبة تجاه العملاء أو بصيغة أخرى كيف تبدو المنشأة في نظر العملاء، حيث يركز هذا المجال بصورة أساسية على إستراتيجية تكوين القيمة والتميز من وجهة نظر العملاء (جريرة، 2014: 262).

وتعتمد معظم منظمات الأعمال في العصر الحاضر على وضع متطلبات وحاجات العملاء في قلب إستراتيجيتها، لما يعكسه هذا المحور من أهمية كبيرة تنعكس على نجاح المنظمة في المنافسة وبقائها واستمرارية نشاطها في سوق المنافسة الذي يتحقق من خلال قدرة المنظمة على تقديم منتجات (سلع وخدمات) بنوعية متميزة وبأسعار معقولة. وبطاقة قياس الأداء المتوازن أخذت بعين الاعتبار تلك الخصائص من خلال احتوائها على محور العملاء الذي يشمل على مقاييس تتعلق بالعملاء المستهدفين (Target Customer)، وهي تتضمن مقاييس متعددة، مثل رضا العميل (Customer Satisfaction)، والاحتفاظ بالعميل (Customer Retention)، واكتساب عملاء جدد (Customer Aquisition)، وربحية العميل (Customer Profitability)، والحصة السوقية (Market share) في القطاعات المستهدفة، والقيمة من وجهة نظر العميل، التي تعتمد بشكل أساسي على إتباع المنظمة لأسلوب تحليل ربحية العملاء (Customer Profitability) (Kaplan and Norton, 1992: 74).

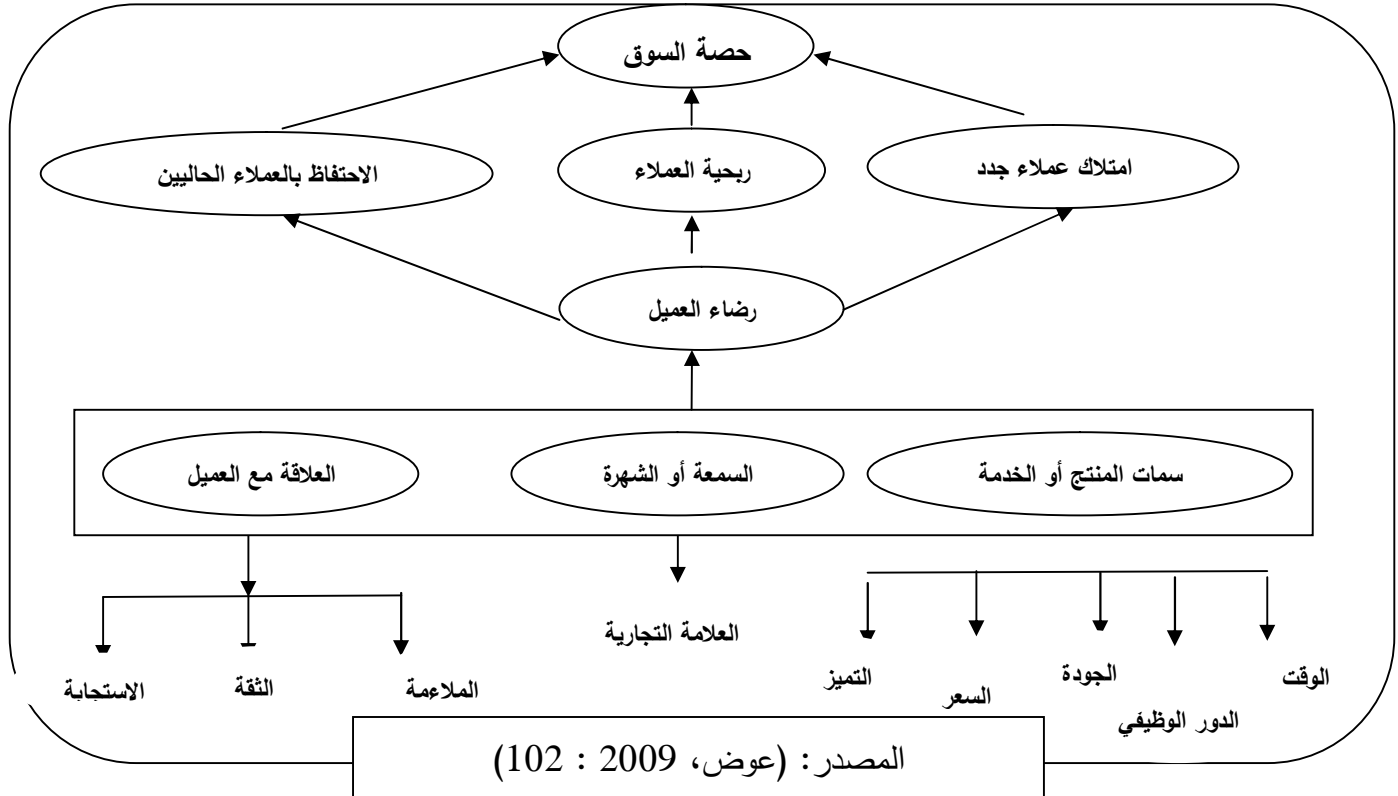
ويعتبر مقياس ربحية الزبون من المقاييس المهمة في هذا المنظور لمعرفة ما إذا كان الزبون المستهدف ذا ربحية أو لا، لما له من اثر في تحقيق ما تنشده الوحدة الاقتصادية في بلوغ أهدافها المالية لان النجاح في المقاييس الأخرى ضمن هذا المنظور لا يضمن تحقيق الأهداف المالية ولا يضمن امتلاك زبائن مربحين اذ يمكن الحصول على رضا الزبون عادة من بيع سلع وخدمات عالية الجودة وبأسعار تنافسية ولأن رضا الزبون والحصة السوقية هما

مجرد وسيلة لكسب العوائد المالية إذ إن الوحدة لا ترغب فقط بقياس الأنشطة التي تمارس لتحقيق رضا الزبائن بل تسعى أيضا لمعرفة ربحية هذه الأعمال وخصوصاً في أجزاء السوق والزبائن المستهدفة (النعمي، 2007: 87). وقد بين (Kaplan and Norton, 1996: 68-67) أن هناك مجموعة من الخصائص التي تحكم محركات القيمة من وجهة نظر العميل في المنظمات المختلفة وهي كالآتي:

- سمات أو خصائص المنتج أو الخدمة Product /Service Attributes
- العلاقة مع العميل Customer Relationship
- السمعة أو الشهرة Image and Reputation

ويتضمن جانب سمات وخصائص المنتج أو الخدمة دوره الوظيفي بالنسبة للمستهلك، عبر السعر والجودة والتميز والوقت الذي يتوافر فيه، أما جانب العلاقة مع العميل فيتضمن نقل السلعة أو الخدمة للعميل ومدى استجابة المنظمة لمتطلبات العميل، أما جانب السمعة والشهرة للمنشأة يتمثل في قدرة المنظمة بالتعريف عن نفسها للعملاء وإبراز السمات التي تتميز فيها عن غيرها من المنظمات (Kaplan and Norton, 1996: 67) ويوضح الشكل رقم (1.2) مقياس القيمة من وجهة نظر العميل وكيفية ربطه بمقاييس المخرجات.

الشكل رقم (1.2) مقياس القيمة من وجهة نظر العميل وكيفية ربطه بمقاييس المخرجات



ويتضمن بعد العملاء مجموعة من المقاييس التي ترتبط بالحصة السوقية واكتساب زبائن جدد وربحية العميل والتي توضح كيف أن الشركة تحقق رضا زبائنها كالاتي (إبراهيم، 2013: 370-371) و(هلال، 2003: 293-294):

**1. الحصة السوقية:** ويوضح هذا المقياس مدى نجاح الشركة في إشغال حيز من السوق الذي تتنافس فيه.

الحصة السوقية(عدد الزبائن)=(عدد زبائن الشركة عينة البحث / العدد الإجمالي للزبائن في القطاع) × 100

الحصة السوقية(المبيعات)=(مبيعات الشركة عينة البحث / إجمالي المبيعات في القطاع) × 100

**2. النمو في عدد الزبائن:** ويوضح هذا المقياس قدرة الشركة في اكتساب زبائن جدد من خلال النمو الذي تحقق

في عدد زبائن الشركة.

نسبة النمو=[عدد زبائن الشركة للسنة الحالية - عدد زبائن الشركة للسنة السابقة] / عدد زبائن الشركة للسنة

السابقة×100

**3. متوسط الإيراد / زبون :** ويعد من المقاييس المكتملة للمقاييس السابقة ويقاس قدرة الشركة في اكتساب زبائن

مريحين ومؤشر على قدرة الشركة في توفير خدمات تلبي توقعات ورغبات زبائنها.

متوسط الإيراد لكل زبون = مبيعات الشركة / عدد زبائن الشركة عينة البحث

**4. الاحتفاظ بالعملاء القدامى :** وهو ما يمكن تسميته بولاء العميل ويهتم بقياس معدل احتفاظ المنشأة بالعميل مع

مرور الوقت وهذا العنصر مهم للغاية إذا ما أخذنا في الاعتبار القول السائد بأن تكلفة الحصول على عميل جديد

تعادل خمسة مرات تكلفة الاحتفاظ بعميل موجود.

**5. اكتساب عملاء جدد:** وهو عبارة عن تقييم لمعدل زيادة عملاء المنشأة ويمكن قياسه بإجمالي المبيعات إلى

العملاء الجدد أو يمكن أن يقاس بعدد العملاء الجدد.

6. **ربحية العميل:** وهو من المقاييس المهمة والذي يمثل عامل من عوامل النجاح الأكثر تأثيراً في الأبعاد الأخرى للأداء مثل، البعد المالي، وبعد النمو، فقد يكون رضا العميل أو نصيب المنشأة من السوق على حساب ضآلة أو انعدام هامش الربح وهذا ما يؤثر على بقاء المنشأة في السوق أو تحسين وضعها المالي في الأجل الطويل.

7. **رضا العميل:** وهو مؤشر قائد لاكتساب العميل والاحتفاظ به والذي يشير إلى كيفية تحقيق المنشأة لمتطلبات واحتياجات العملاء الحاليين وهي تقاس باستقصاء آراء العملاء عن تجربتهم مع المنشأة.

### ثالثاً: بعد العمليات الداخلية Internal Business Processes Perspective (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 الإستراتيجية بامتياز التي تؤدي إلى تحقيق رغبات العملاء بكفاءة وفعالية، وأيضاً إلى تحقيق نتائج مالية مرضية للمساهمين (عبد القادر، 2013: 20)، (Horengren, 2003: 465)، وبشير (المغربي، 2006: 45) إلى أنه يجب دراسة وتحليل العمليات التي تولد الأشكال المناسبة للقيمة بالنسبة للعملاء، وتقود كذلك إلى الوفاء بتوقعات حملة الأسهم وهذه مهمة الموضوعات الإستراتيجية التي يدرسها بعد العمليات الداخلية. ويتضمن بعد العمليات أيضاً الاختراعات والابتكارات والتي تؤدي إلى إدخال منتجات وخدمات جديدة تحقق رضا العملاء الحاليين والجدد (عوض، 2009: 103).

إن بعد العمليات الداخلية يتضمن كافة أنشطة المنشأة التي تشكل سلسلة القيمة الخاصة بها اعتباراً من مرحلة البحث والتطوير إلى مرحلة خدمة ما بعد البيع، وهذا البعد مرتبط بالبعد المالي للأداء من حيث تركيزه على تحسين كفاءة عمليات التشغيل الداخلية كما أنه مرتبط ببعد العميل من حيث اهتمامه بخلق القيمة في المنتج أو الخدمة لتلبية رضا العملاء، وهو أيضاً مرتبط ببعد التعلم والنمو من خلال علاقة السبب والنتيجة حيث يعتبر العاملون



الذين يقومون بأداء العمل هم المصدر الأساسي لأفكار تطوير العمل وزيادة إنتاجيته وكفاءته (هلال، 2003: 294-295).

كما يشمل هذا البعد التدابير الأساسية لتصميم المنتجات، وتطوير المنتجات، وخدمات ما بعد البيع، وكفاءة التصنيع والجودة والإنتاجية، وتنمية الموارد البشرية، صيانة الأجهزة والبرامج في الوقت المحدد، والصيانة والتحسين المستمر للأفكار (Namazi & Ramezani, 2003).

إن بعد عمليات التشغيل الداخلية يتضمن أربع مستويات من العمليات هي (أبو النجاه، 2013: 74-75):

1. **بناء الشهرة ( بناء حق الامتياز):** عن طريق استجابة المنشأة لعمليات الابتكار بغرض تطوير منتجات وخدمات جديدة بهدف الدخول إلى أسواق جديدة وقطاعات عملاء جديدة.
2. **زيادة القيمة المحققة للعميل:** عن طريق توسيع وتعميق العلاقات المتبادلة مع العملاء الحاليين.
3. **تحقيق التميز التشغيلي:** عن طريق تحسين إدارة سلسلة التوريد، والعمليات الداخلية ، واستخدام الأصول، وإدارة الطاقات، والموارد وعمليات أخرى.
4. **التوصل إلى جعل المنشأة " منشأة جيدة" :** عن طريق بناء العلاقات القوية والفاعلة مع الأطراف الخارجية. ويتضح أنه لبناء عمليات التشغيل الداخلية بصورة سليمة وفعالة يتطلب ذلك تحليلها إلى مجموعة من الأنشطة المكونة لها ودرجة مساهمة كل منها في بناء القيمة التي يكتسبها المنتج وذلك عن طريق تطوير وتدعيم الأنشطة التي تضيف قيمة والتخلص من الأنشطة الأخرى التي لا تضيف قيمة حيث أن هذا يؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج دون التأثير على نظرة وتقييم العميل للمنتج(منصور، 2002: 3).

وتتكون عمليات التشغيل الداخلية من ثلاثة عمليات فرعية هي ( عبد الرؤوف، 2003: 20):

1. **عمليات الابتكار:** (إنتاج السلع والخدمات، حاجات العملاء، وتحسين تكنولوجيا العمليات الإنتاجية).

2. **عمليات التشغيل:** وتتمثل في العمليات المتعلقة بإنتاج وتوصيل السلع والخدمات وتحسين جودة العمليات الإنتاجية وتخفيض الزمن اللازم لتوصيل السلعة.

3. **خدمات ما بعد البيع:** وتتمثل في العمليات المتعلقة بأداء خدمات ما بعد البيع بالدقة والسرعة فور طلبها من جانب العميل.

ومن أهم مقاييس بعد العمليات الداخلية ما يلي (Mc whorter, 2001: 3):

- **الجودة:** حيث تعتمد عملية القياس على الكيفية التي تحدد بها المنشأة هدف الجودة ويمكن الحصول على ذلك على سبيل المثال عبر التغذية العكسية عن عدد الوحدات المعيبة.
- **التكلفة:** تشتمل على المقاييس التي تتضمن معلومات عن تكلفة مكونات المنتج والتكلفة الكلية لإنتاج المنتج.
- **التوقيت:** والذي يتضمن المقاييس التي توفر التغذية العكسية عن الزمن أو المدة من لحظة تقديم العميل لطلب شراء المنتج أو الحصول على الخدمة إلى لحظة تسليمه له.
- **إنتاجية العمليات الداخلية:** والتي تقاس عن طريق تقييم الوقت المطلوب لاستكمال وإنهاء العمليات الإنتاجية للمنتج أو هو مقياس كمي يعبر عن عدد الوحدات الجيدة التي يتم إنتاجها ومن ثم بيعها خلال فترة من الزمن.

رابعاً: **بعد التعلم والنمو Learning and Growth Perspective (لتحقيق رؤيتنا، كيف سنحتفظ بقدرتنا على التغيير والتحسين؟)**

يركز هذا البعد على البنية التحتية للمنشأة التي يتوجب على المنشأة بناؤها لتسهم في تحقيق النمو البعيد المدى والذي يتحقق من خلال مدى قدرتها على الاستمرار في المنافسة في ظل سوق عالمية مفتوحة. حيث يركز هذا

البعد على مدى إمكانية استمرار المنشأة في عمليات الإبداع والتطوير وتكوين القيمة. لذا فإنه لكي تحقق المنشأة النجاح في هذا المجال عليها تحديد كيفية تعزيز قدرتها نحو التغيير والتطوير (جريدة، 2014: 263). كما ويركز هذا البعد على جهود المنظمة للتطوير المستمر في المنتجات، وأساليب العمل والقياس، ومحاولة خلق القيمة للعملاء ولحاملي الأسهم (Horengren, 2003: 467).

ويعتبر بعد التعلم والنمو هو أساس تنشئة وتعزيز الأبعاد الثلاثة السابقة الذكر حيث أنه يعكس البنية التحتية التي تدعم قدرة المنشأة على الاستمرار في توليد القيمة لجميع أصحاب المصلحة في المنشأة (المساهمين - العملاء - العاملين - المجتمع) وكيفية التكيف مع ديناميكية بيئة الأعمال حيث يعمل المديرون خلال هذا البعد على تحديد مهارات وقدرات العاملين بالمنشأة، والتكنولوجيا والمناخ التنظيمي المطلوب لدعم إستراتيجية المنشأة (أبو النجاة، 2013: 76).

إن بعد التعليم والنمو يضمن 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 اللطيف، وتركان، 2006: 147).

وفي هذا البعد تدرس 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 تخلق قيمة للعميل (المغربي، 2006 : 20).

كما وأكدت (عبد الدايم، 2003 : 234) أن على المنشأة القيام بعمليات التطوير والابتكار فيما يتصل بالآتي :

- **العمليات الداخلية** : وذلك عن طريق تطوير استخدام المعدات والآلات أو تطوير قدرات ومهارات العاملين لدى المنشأة وتحسين تكنولوجيا ونظم المعلومات.

• **العملاء** : وذلك عن طريق ابتكار طرق جديدة لخدمة وإرضاء العملاء أو تطوير المنتج نفسه أو ابتكار منتجات جديدة مطلوبة للبيئة التنافسية الجديدة.

• **البعد المالي** : عن طريق البحث عن أسواق وعملاء جدد.

ويعكس هذا المنظور مدى قيام الشركة بتحسين وتطوير قدرات العاملين وتحقيق رضائهم وذلك من خلال المقاييس الآتية ( إبراهيم، 2013: 373-374):

**1. معدل دوران العاملين**: والذي يمكن الشركة من قياس رضا العاملين وولائهم للشركة فيكون انخفاض هذا المعدل دليلاً على تمسك العاملين بشركتهم، وبحسب على النحو التالي:

**معدل دوران العاملين** = عدد تاركي العمل في الشركة عينة البحث / العدد الكلي للعاملين في الشركة عينة البحث × 100

**2. مقاييس تطوير قدرات العاملين**: تعكس هذا المقاييس أداء الشركة في تنمية وتطوير مهارات العاملين من خلال إجراء الدورات التدريبية ولجميع المستويات الإدارية في الشركة.

**3. عدد الإصابات والوفاة أثناء العمل**: ويعتبر من المقاييس التي تعكس اهتمام إدارة الشركة في توفير بيئة عمل صحية وسليمة وبما ينعكس تأثيره على رضا العاملين.

**خامساً: بعد البيئة والمجتمع (لتحقيق رؤيتنا، كيف يجب الإيفاء بمتطلبات المجتمع؟) :**

تعتبر مرحلة القياس والتقييم من أهم مراحل العملية الإدارية، وعلى الرغم من أنها تقع في آخر مرحلة من مراحل إتمام النشاط أو البرنامج أو الإستراتيجية إلا أن القياس ومن ثم التقييم يؤثر بشكل مباشر في النشاط ذاته من حيث أنه يعرض جدواه وفعاليتيه ويساعد في إظهار اختلاله وتقويمها.

لذلك فإن أي نشاط لا يكتمل إلا بقياس أدائه وتقييمه، فقياس الأداء التنظيمي على اختلاف أشكاله مهم جداً في منظمات الأعمال، حيث يساعد هذه الأخيرة في تحسين العملية الإدارية ككل وتسيير وظائفها بالشكل الصحيح، وهناك العديد من أدوات القياس المرتبطة بالأداء المالي، على الرغم من أنها ما تزال تقليدية في كثير من المنظمات إلا أنها تقي بالغرض منها، غير أن الإشكال الأكبر يتعلق بإشكالية قياس الأداء الاجتماعي بشكل عام، وقياس أداء المؤسسة تجاه أدائها للمسؤولية الاجتماعية بشكل خاص، ذلك أن مفهومي الأداء الاجتماعي والمسؤولية الاجتماعية مفهومان حديثين نسبياً سواء من حيث التأصيل العلمي أو من حيث الممارسة العملية، ويترتب على ذلك عدة أمور من أهمها أن أنظمة وأدوات قياس الأداء الاجتماعي حديثة، كما أن الأداء الاجتماعي يتميز بصعوبة قياسه وتقييمه.

ولكن على الرغم من ذلك فقد ظهرت بعض أنظمة القياس الإدارية التي بإمكانها أن تقيس وتقيم الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال ومن أهمها بطاقة الأداء المتوازن المستدامة التي تقيس كل محاور الأداء الرئيسية التي تضمها المسؤولية الاجتماعية (بلقاسم، ومقدم، 2012: 218).

كما تحتاج المنظمات إلى قياس وتقييم أدائها البيئي لتلبية رغبات الأطراف ذوي المصلحة من داخل المنظمة وخارجها، ومن ثم فقد اتجهت إلى نظم الإدارة البيئية كأدوات لإدارة ورقابة وتقييم أدائها البيئي والاجتماعي، كما بدأت في استخدام المعايير التي قدمتها الهيئات المهنية العالمية لمساعدة المنظمات في تحديد مؤشرات قياس الأداء البيئي. ومن أهم نماذج قياس الأداء التي ابتكرت في بداية التسعينات بطاقة الأداء المتوازن، والتي أصبحت من أفضل النماذج المتعددة الأبعاد والأوسع انتشاراً على المستوى العالمي، وبالرغم من إدراك منظمات الأعمال لأهمية البعد الاستراتيجي للإدارة البيئية والمسؤولية الاجتماعية، واتجاهها إلى تكوين نظم للإدارة البيئية واعتبار التكلفة المرتبطة بالحماية البيئية بنداً هاماً من بنود الموازنة إلا أن كثيراً من المراقبين الماليين ما زالوا ينظرون إلى استدامة الشركات على أنها قيد مكلف، بالإضافة إلى وجود نقص في الأدوات المنظمة لإدارة ورقابة الجهود الرامية

للاستدامة، وبالرغم من اعتبار بطاقة الأداء المتوازن (BSC) أداة يمكن أن تحل كل مشاكل الإدارة إلا أن ليس لها هذا الدور فيما يتعلق بإدارة الاستدامة، ولذا ظهرت محاولات كثيرة لدمج عناصر استدامة الشركات في بطاقة الأداء المتوازن، واتخذت هذه المحاولات صوراً عديدة منها بطاقة الأداء المتوازن المستدامة والتي تشمل الأبعاد البيئية والاجتماعية، وبطاقة الأداء البيئي المتوازن والتي تختص بالبعد البيئي فقط (يوسف، 2013: 371-372).

ونتيجة الانتقادات التي وجهت لبطاقة الأداء المتوازن بمنظوراتها الأربعة وهذا لأنها أهملت المعلومات الخاصة بتقويم الأداء البيئي والاجتماعي للمؤسسة، ظهرت بطاقة الأداء المتوازن المستدام بخمسة منظورات (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، والبيئي والاجتماعي)، وعليه فسيتم في هذه الدراسة استعراض وبيان كيفية دمج البعد البيئي والاجتماعي في بطاقة الأداء المتوازن.

فبطاقة الأداء المتوازن التقليدية تتضمن أربعة أبعاد رئيسية، والتي يمكن إضافة عناصر أخرى إليها حسب إستراتيجية المؤسسة وظروفها وبيئة عملها المحيطة، وقد نادى الكتاب بزيادة الأبعاد وذلك من خلال الاهتمام بالجانب البيئي والاجتماعي في نموذج قياس الأداء المتوازن، فقد ذكر Zingaler اقتراحات بعض الكتاب لإدراج الجانب البيئي والاجتماعي ضمن نموذج قياس الأداء المتوازن حيث اقترح Brown استخدام مؤشر تجميعي وذلك على مستوى بطاقة أداء المنشأة وهذا المؤشر هو متوسط مرجح لمجموعة من المؤشرات المختارة، ويرى Brown أن هذا المؤشر التجميعي يمكن الإدارة العليا من الرقابة على جودة علاقات المنشأة مع أصحاب المصلحة بأقل جهد ممكن على الرغم من أن Brown لم يشر إلى الطريقة التي سوف يعتمد عليها لإعطاء أوزان للمؤشرات (أبو النجاة، 2013: 77-78).

كما اقترح عدة باحثين نموذج متكيف لبطاقة الأداء المتوازن، يأخذ في الحسبان الأداء البيئي والاجتماعي والاقتصادي (أداء كلي) من بينهم (Hockert, 2001)، واقترح (Nanchai, 2009: 24) إعداد بطاقة الأداء المتوازن المستدامة (SBSC) Sustainability Balanced Scorced، عبر إضافة بعد جديد إلى المحاور

(الأبعاد) المعروفة، وأضاف معايير قياس الأداء البيئي والاجتماعي للمؤسسة، كما أن اقترح Beiker إضافة بعد خامس وهو البعد الاجتماعي بالإضافة إلى الأبعاد الأخرى، كما اقترح Supize مصطلح بطاقة الأداء المتوازن الكلية (TBSC) Total Balanced Scorecard (بلاسكة، 2012: 53).

كما اقترح (Figge, et al, 2002: 5) ثلاثة مداخل لتضمين الجانب البيئي والاجتماعي ضمن نموذج قياس الأداء المتوازن وهذه المداخل كالاتي :-

**المدخل الأول :** إضافة الجانب البيئي والاجتماعي إلى الأبعاد الموجودة.

**المدخل الثاني :** إضافة بعد خامس يأخذ الأمور البيئية والاجتماعية في الحسبان.

**المدخل الثالث :** تكوين بطاقة أداء منفصلة تهتم بالجانب البيئي والاجتماعي.

غير أن المدخل الثالث هو الذي كان الأقرب إلى التنفيذ، وهو ما حدث فعلا عام 2007 عندما أضاف كل من ( Kaplan & Reisen De Pinho ) منظور الإدارة البيئية والاجتماعية إلى المنظورات الأربعة الكلاسيكية، وهذا إيماناُ منهما بأهمية هذين البعدين في عملية تقويم أداء المؤسسة. بذلك تحولت تسمية هذه الأداة من بطاقة الأداء المتوازن إلى بطاقة الأداء المتوازن المستدام SBSC، وقد كان الهدف الأساسي من هذه الأداة هو ربط تسيير المؤسسات بإستراتيجية التنمية المستدامة وذلك من أجل تمكين هذه المؤسسات من خلق القيمة بشكل مستدام وعلى المدى الطويل(كواشي، 2012: 244).

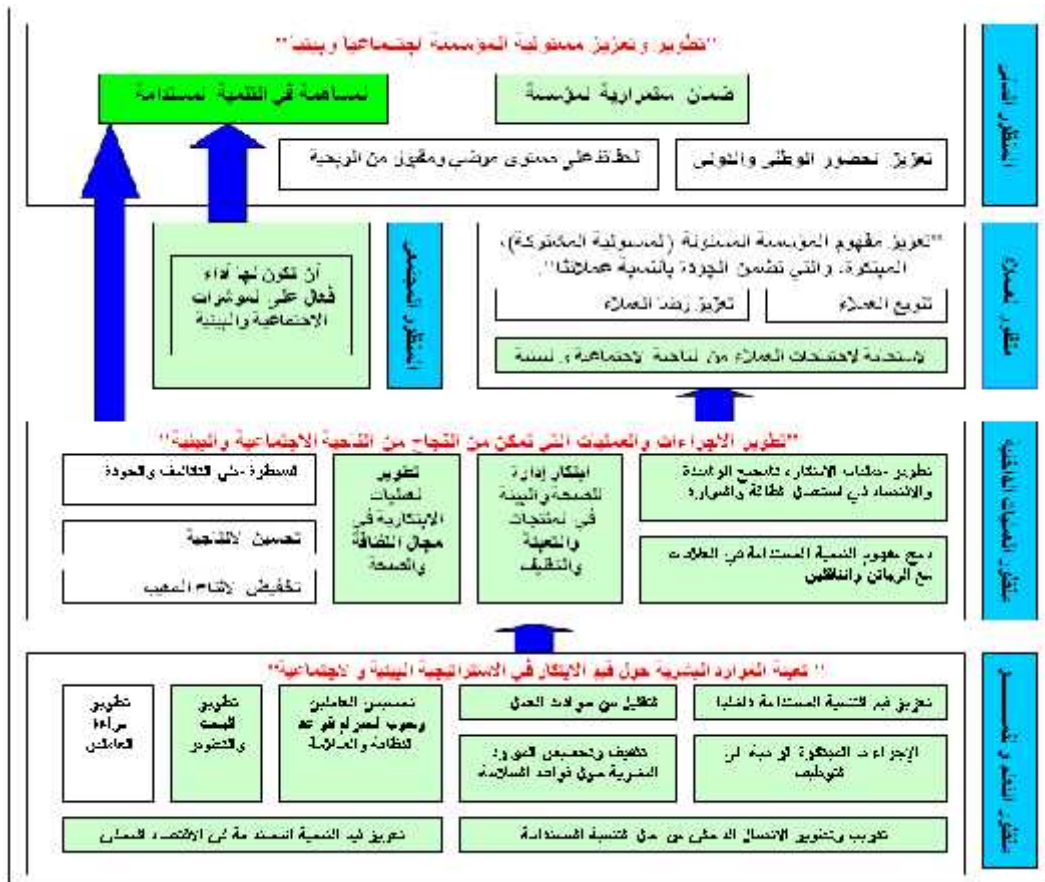
وقد تم الأخذ بالأسلوب الثاني من خلال إضافة منظور خامس هو الأداء البيئي الاجتماعي لتتكامل مع المناظير الأربعة السابقة، مما يساعد في توفير معلومات شاملة عن أداء الوحدة الاقتصادية فضلاً عن أدائها البيئي الاجتماعي، وبالتالي إعطاء الوحدة الاقتصادية قدرة اكبر للاستمرار والمنافسة. ومما سبق يتبين أن نموذج بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم الأداء تضم مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية، تتوزع بين خمسة أبعاد تتمثل بالبعد المالي وبعد العملاء وبعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو وبعد الأداء البيئي الاجتماعي، وتمكن هذه البطاقة من التوفيق بين مختلف مصالح الأطراف ذات الصلة بنشاط الوحدة الاقتصادية(إبراهيم، 2013: 364).

إن بطاقة الأداء المتوازن يمكن أن تكون أداة أفضل لدمج نظم الإدارة البيئية والاجتماعية في العمليات التشغيلية الأساسية لمنظمات الأعمال، ويعتمد إظهار ودمج البعد البيئي الاجتماعي على الرأي الذي ينادي بتخطيط وتقييم السلوك الأخضر على مستوى الإستراتيجية التشغيلية، ومن ثم فإن نظام قياس الأداء المتكامل يجب أن يؤسس عند هذا المستوى (يوسف، 2013: 392).

### 7.2.2 النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن المعدلة (المستدامة)

يمكن تجسيد المراحل السابقة المكتملة للوصول إلى بطاقة الأداء المتوازن المعدلة من خلال الاعتماد على خمسة أبعاد أساسية تشكل التوازن والاستدامة، وذلك وفق ما يشرحه الشكل رقم (2)

شكل رقم (2.2) يبين مخطط " السبب والنتيجة " في منطق بطاقة الأداء المتوازن المعدلة

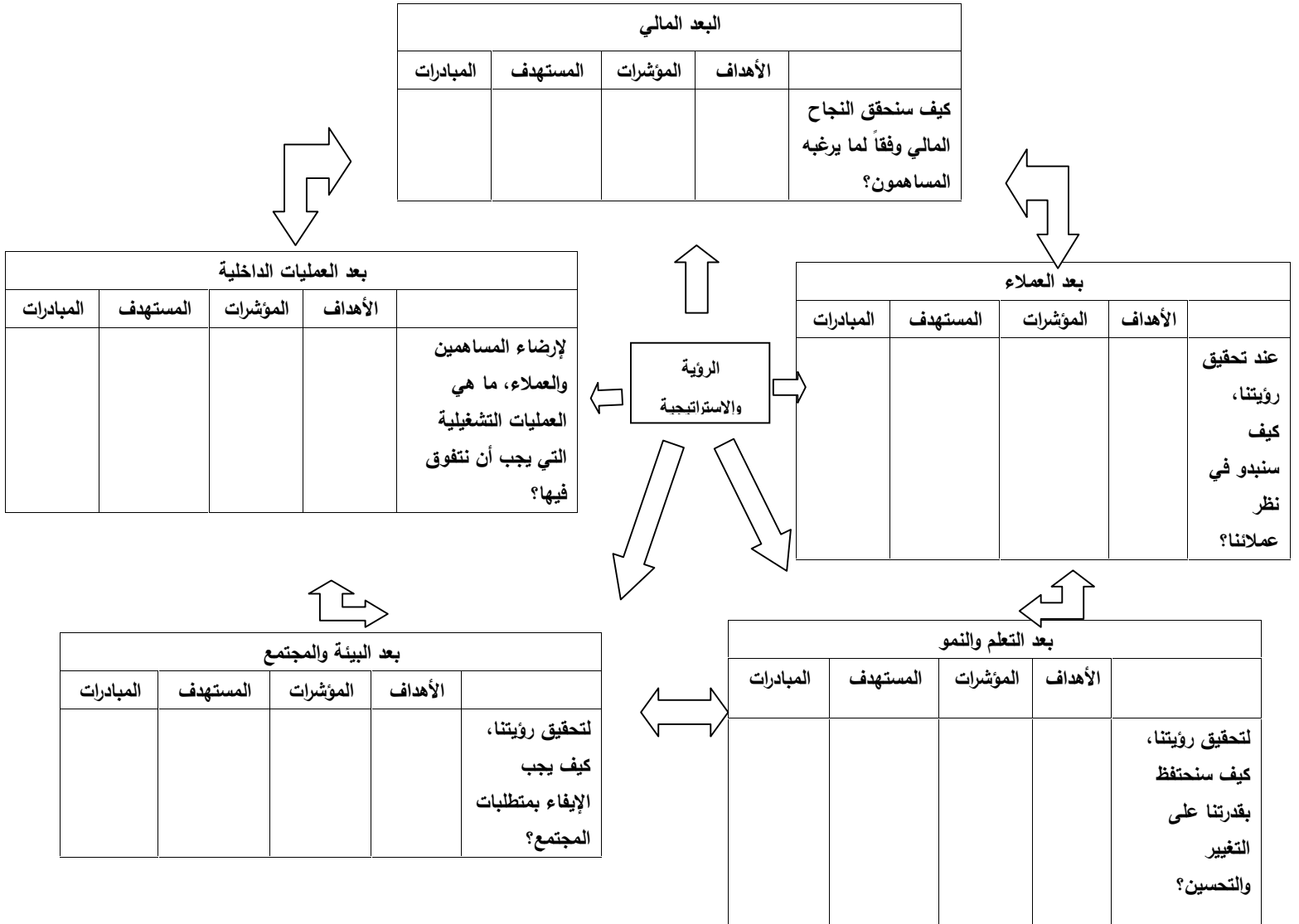


المصدر ( محاد، 2011: 94) مأخوذة من: Gérald NaroK, "Les indicateurs sociaux: Du contrôle de gestion sociale aux développements récents du pilotage et du reporting", Institut des Sciences de l'Entreprise et du Management, Université Montpellier I. [http://pedagogie.ac-montpellier.fr/Disciplines/eco\\_gestion/](http://pedagogie.ac-montpellier.fr/Disciplines/eco_gestion/) consulter le: 02 /04/2010



وتقوم ميكانيكية بطاقة الأداء المتوازن المعدلة على تحديد الأهداف البيئية والاجتماعية وربطها ببعضها البعض عن طريق سلسلة من السبب والأثر. والشكل رقم (3.2) يوضح نموذج بطاقة الأداء المتوازن المعدلة.

شكل رقم (3.2) : النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن المعدلة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على (بودودة، 2014: 69) و (أبو قمر، 2009: 40-46)

## 9.2.2 مؤشرات البعد البيئي والاجتماعي :

بإضافة البعد البيئي والاجتماعي لابد من تحديد المؤشرات الخاصة بهذا المنظور ويمكن إبراز أهم المؤشرات في

الجدول رقم(1.2):

### الجدول رقم(1.2) مؤشرات الأداء المناسبة للبعد البيئي والاجتماعي

مؤشرات الأداء	الأهداف الإستراتيجية	المنظور
<ul style="list-style-type: none"> <li>تحليل الشركات في الصناعة المشابهة</li> <li>زيادة معدل تحليل القوائم المالية مقارنة مع الصناعة لنفس القطاع الداخلي الذي تنتمي له الشركة.</li> <li>انخفاض معدل اختلاف مواصفات إنتاج الشركة عن المواصفات والمقاييس المعيارية.</li> <li>زيادة عدد السلع المصدرة إلى خارج الوطن.</li> <li>زيادة معدل قيمة الصادرات إلى إجمالي المبيعات.</li> <li>زيادة معدل تكلفة تجهيزات حماية البيئة الطبيعية إلى مجموع الأصول</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>استثمار</li> <li>مزايا الحالة الاقتصادية</li> </ul>	<p>البيئي والاجتماعي</p> <p>تطور الأداء البيئي</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>انخفاض عدد القضايا المرفوعة ضد الشركة في المحاكم.</li> <li>ربط الأداء البيئي برسالة المنظمة.</li> <li>وجود مدونات أخلاقية خاصة بالبيئة.</li> <li>إشراك ممثلي البيئة في مجلس الإدارة.</li> <li>تسديد الالتزامات الضريبية و الرسوم بصدق .</li> <li>تعزيز سمعة الدولة والحكومة في التعامل الخارجي.</li> <li>احترام مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف.</li> <li>تعزيز جهود الدولة الصحية وخصوصاً ما يتعلق بالأمراض المتوطنة.</li> <li>مكافآت وحوافز للعاملين المتميزين بالأنشطة البيئية.</li> <li>جهود تقليل استهلاك الطاقة وسياسات واضحة بشأن استخدام المواد.</li> <li>نسبة الزيادة في التمويل البيئي.</li> <li>ترشيد استخدام المياه.</li> <li>معالجة المخلفات.</li> <li>حماية التنوع البيئي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الالتزام بالقوانين والأنظمة الحكومية</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>عدد أيام التكوين المخصصة لعمالها والهادفة إلى احترام البيئة</li> <li>معدل الانبعاثات الغازية التي لديها تأثير على طبقة الأوزون</li> <li>حجم الفضلات والمهملات الناجمة عن العملية الإنتاجية</li> <li>حصة الفضلات التي يتم تدويرها نسبة إلى إجمالي الفضلات</li> <li>عدد أيام التكوين لفائدة العمال في مجال احترام و حماية البيئة</li> <li>حصة استهلاك المؤسسة من الماء</li> <li>حصة استهلاك المؤسسة من الكهرباء</li> <li>حصة استهلاك المؤسسة من الغاز</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الاهتمام بالبيئة</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• نسبة الزيادة في تمويل المنظمات الأهلية.</li> <li>• نسبة الزيادة في دعم المرأة والأسرة من ذوي الاحتياجات الخاصة.</li> <li>• حجم الميزانية المخصصة للمساهمة في البرامج الثقافية والتعليمية والمهنية.</li> <li>• دعم البنى التحتية.</li> <li>• احترام العادات والتقاليد وعدم خرق القواعد العامة والسلوك.</li> <li>• محاربة الفساد الإداري والرشوة .</li> <li>• دعم مؤسسات المجتمع المدني.</li> <li>• دعم الأنشطة الاجتماعية ودعم المراكز العلمية ومؤسسات التعليم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تعظيم العوائد الاجتماعية والاستثمار الاجتماعي</li> </ul>	<p>تطور الأداء الاجتماعي</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• نسبة الزيادة في الخدمات الصحية والثقافية والرياضية المقدمة للعاملين.</li> <li>• أجور ومرتبآت مجزية.</li> <li>• فرص ترقية متاحة وجيدة.</li> <li>• تدريب وتطوير مستمر .</li> <li>• ظروف عمل صحية مناسبة.</li> <li>• عدالة وظيفية.</li> <li>• مشاركة بالقرارات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الارتقاء بالمسؤولية الاجتماعية</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• انخفاض عدد الإنذارات الموجهة للشركة من قبل الحكومة.</li> <li>• حجم الميزانية المخصصة للنشاطات الاجتماعية والإنسانية والخيرية لصالح المجتمع المحلي.</li> <li>• عدد أيام العمليات التطوعية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تقديم الخدمات الاجتماعية</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدد العمليات التي قامت بها المؤسسة والتي تهدف إلى القضاء على كل أشكال المنافسة غير النزيهة</li> <li>• منافسة عادلة ونزيهة وعدم الإضرار بمصالح الآخرين.</li> <li>• عدم سحب العاملين من الآخرين بطريقة غير نزيهة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• زيادة التميز التنافسي في القطاع</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• استمرار التعامل العادل، أسعار عادلة ومقبولة للمواد المجهزة .</li> <li>• تطوير استخدام المواد المجهزة.</li> <li>• تسديد الالتزامات والصدق بالتعامل.</li> <li>• تدريب المجهزين على مختلف أساليب تطوير العمل.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تطوير العلاقات مع الموردين</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم التعصب و نشر روح التسامح نحو الأقليات.</li> <li>• المساواة في التوظيف والعدالة في الوصول إلى المنصب العليا.</li> <li>• تجهيزات للمعوقين ودعم الجمعيات التي تساعد المعوقين على الاندماج في المجتمع.</li> <li>• احترام حقوق وخصوصية المرأة.</li> <li>• تشجيع التفكير العلمي عند الشباب ونشر ثقافة التسامح.</li> <li>• الاهتمام بكبار السن والمنقاعدين، والحفاظ على الطفولة واحترام حقوق الأطفال.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الاهتمام بالأقليات وذوي الاحتياجات الخاصة.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• منتجات بأسعار مناسبة ونوعية جيدة.</li> <li>• إعلان صادق وأمين.</li> <li>• منتجات أمينة عند الاستعمال.</li> <li>• يسر في الحصول على المنتج والخدمة.</li> <li>• التزام بمعالجة الأضرار إذا ما حدثت.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• احترام الزبون</li> </ul>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>• إعادة تدوير بعض الأرباح لصالح فئات من الزبائن.</li> <li>• التزام أخلاقي بعدم خرق قواعد العمل أو السوق.</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحقيق أكبر الأرباح.</li> <li>• تعظيم قيمة السهم.</li> <li>• زيادة قيمة المنظمة.</li> <li>• رسم صورة محترمة للمنظمة في المجتمع.</li> <li>• سلامة الموقف القانوني والأخلاقي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تعظيم قيمة المالكين</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك والنقابات.</li> <li>• التعامل الصادق مع الصحافة ووسائل الإعلام.</li> <li>• الصدق والشفافية بنشر المعلومات المتعلقة بالمنظمة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الاهتمام بجماعات الضغط الأخرى</li> </ul>		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على (مريم، 2014: 67) و (بلقاسم، ومقدم، 2012: 229-230) و (ملو العين، 2015: 312) و ( الختاتنة والسعيدة، 2010: 13) و (Alkababji, 2014)

## 8.2.2 قواعد بناء وخطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المعدلة :

### أولاً: قواعد بناء بطاقة الأداء المتوازن المعدلة:

أشار (Pim, 1997) أن هناك عدد من القواعد أطلق عليها القواعد الذهبية الأساسية لتنفيذ بطاقة قياس الأداء المتوازن المعدلة، يمكن عرضها على النحو التالي (درغام، وأبو فضة، 2009: 752) و(جودة، 2008 : 280):

1. ضرورة تبني ودعم الإدارة العليا لتطبيق مقاييس بطاقة قياس الأداء المتوازن المعدلة، مع وجوب أن يكون

ذلك الدعم واضحاً لكل العاملين حتى يؤدي إلى التزام العاملين بالمقاييس.

2. يجب إدراك أنه لا توجد هناك حلول معيارية تناسب كل المؤسسات، نظراً لاختلاف عوامل البيئة الداخلية

والخارجية التي تؤثر على تلك المؤسسات.

3. يجب إدراك أن تحديد وفهم إستراتيجية المؤسسة إنما هي نقطة البداية في مشروع بطاقة قياس الأداء

المتوازن المعدلة، فعندما يتم تحديد الأهداف بشكل واضح واختيار مجموعة من المقاييس تتفق مع

الإستراتيجية وتعكس مدى تنفيذ الأهداف المحددة.

4. ضرورة إدراك أثر مؤشرات الأداء على سلوك العاملين مع التأكد من أن تغييرها سيؤثر على ذلك السلوك وذلك للتشجيع على التحسين.

5. ضرورة إدراك صعوبة القياس الكمي لكل مقاييس الأداء؛ لذلك ينبغي أن ندرك أن هناك مقاييس كمية ومقاييس نوعية.

6. يجب تحديد عدد محدود من الأهداف والمقاييس تتوافق مع السمات الفريدة التي تميز كل تنظيم أعمال، ولا شك أن ذلك يقضى على ظاهرة إغراق الإدارة بكم هائل من المعلومات يفوق القدرة التحليلية لها وما يترتب عليه من إعاقة العمل الإداري.

7. ضرورة الاعتماد على مدخل الاتصال من أسفل إلى أعلى ومن أعلى إلى أسفل في التنظيم؛ وذلك لإدراك التغيرات المستمرة.

8. ضرورة إدراك دقة وبساطة أنظمة نقل المعلومات من البداية؛ كي لا يتم نقل معلومات خاطئة إلى المستخدم النهائي للنظام.

9. ضرورة التركيز على منح الحوافز المادية والمعنوية لكل من يساهم في تعميم النظام أو تطبيقه، وهذا يمثل دافعاً قوياً للمسؤولين عن تطبيق النظام.

10. يجب أن تؤدي المؤشرات المعتمدة في بطاقة المؤسسة إلى تحقيق الأداء المتوازن المستدام.

#### ثانياً: خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المعدلة :

لقد تعددت آراء الكتاب والباحثين حول الخطوات اللازمة لتصميم وتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن المستدام، ومن خلال دراسة خطوات تصميمها وتطبيقها لعدد في من الدراسات والمراجع تم التوصل إلى مجموعة من الخطوات تبدأ من تشكيل فريق العمل المكلف بالتطبيق وتنتهي بعملية تقويم الأداء كما يلي ( أبو قمر، 2009:

68) و ( محاد، 2011: 99). ويوضح الشكل رقم (4.2) ما يمكن أن تظهر عليه الخطوات التفصيلية اللازمة

لتنفيذ نظام بطاقة الأداء المتوازن المعدلة:

الشكل رقم ( 4.2) الخطوات التفصيلية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن المعدلة



كما يجب أن تحدد المؤسسة ما هي أكثر المبادرات والعوامل تأثيراً على النجاح ضمن كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المعدلة بما يعمل على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة (عبد اللطيف، وتركمان، 2006: 148). ويمكن توضيح ذلك من خلال عرض مثال لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المعدلة في الجدول رقم (2.2).

### جدول رقم (2.2) يبين بعض الأمثلة على الأهداف والمبادرات لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن المعدلة

البيان	البعد المالي	بعد العملاء	بعد العمليات الداخلية	بعد التعلم والنمو	بعد البيئة والمجتمع
الأهداف	تعزيز العائد والربحية	زيادة الحصة السوقية	نظام خدمات فعال	التحسين والتطوير المستمر لقدرات العاملين	تعظيم الربحية الاجتماعية والحفاظ على البيئة
المبادرات	إدارة التكاليف والمخاطر	خدمات تسويقية بمستوى رفيع	تفويض مناسب للصلاحيات والمهام	تدريب وتأهيل فعال ومتواصل	المساهمة في مختلف المنافع الاجتماعية وتكيف أنشطة الإنتاج والخدمات وفقاً للقوانين البيئية

المصدر: (محاد، 2011: 101)

ويمكن تحديد مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الإستراتيجية السابق تحديدها لمحركات الأداء وفقاً للجدول التالي رقم (3.2).

### جدول رقم (3.2) يبين مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الإستراتيجية

محرك الأداء	الأهداف الإستراتيجية	مقاييس الأداء
المنظور المالي	تمية وتحسين العائد	معدل نمو المبيعات، ربحية كل منتج، ربحية قطاع العملاء
	تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية	معدل تحقيق التكلفة المستهدفة، معدل تحسين التكلفة، نسبة تكلفة المنتج إلى تكلفة المنافسين، معدلات الإنتاجية، نسبة الأنشطة التي تضيف النقدية، زيادة حجم رأس المال العامل، تخفيض تكلفة الوحدة، الدخل المحقق لكل موظف
منظور العملاء	زيادة الاستثمار واستغلال الموارد والاستغلال الأمثل للموارد	نسبة الاستثمار في برامج التحسين والتطوير إلى المبيعات، العائد على الاستثمار، التدفقات النقدية التشغيلية، معدل دوران المخزون، معدل المردودية المالية، معدل دوران النقدية.
	تحقيق قيمة للمساهمين و زيادة الربحية	زيادة سعر سهم الشركة في السوق، معدل العائد على حقوق الملكية، معدل العائد على الأصول.
منظور العمليات	نمو الإيرادات	عدد المنتجات الجديدة أو الاستخدامات الجديدة للمنتج، عدد العملاء الجدد والأسواق الجديدة، عدد منافذ التوزيعات الجديدة ومدى التنوع في تقديم الخدمات وأنماط التسليم والتسعير، الحصة السوقية، عدد استراتيجيات التسعير، زيادة القيمة الاقتصادية المضافة.
	تحسين رضا العملاء من حيث السعر، وقت التسليم، الائتمان، والسمة	مواعيد التسليم، نسبة المرتجعات، تطور الجودة، زيادة عمليات تكرار الشراء، انخفاض معدل الديون، انخفاض تكلفة خدمة العميل، انخفاض معدل وقت التسليم، انخفاض عدد الشكاوي، عدد حالات عدم الرد على رسائل الشكر الموجهة إلى العملاء، نسبة الراضين عن نشاط الشركة.

	الحصة في السوق	تطور عدد العملاء، نصيب المؤسسة من عدد العملاء في السوق، تطور حجم وقيمة المبيعات، حصة المؤسسة من مبيعات السوق، حصة المؤسسة في الأسواق الجديدة، نسبة ما ينفقه المستهلك من دخل لشراء منتجات الشركة.
	العملاء الجدد	عدد العملاء الجدد، نسبة العملاء الجدد من المؤسسات المنافسة، معدل البيع/الطلبات الواردة، تكلفة جلب العميل الجديد، متوسط حجم الصفقة أو البيع.
	الاحتفاظ بالعملاء	عدد العملاء الذين تركوا التعامل مع الشركة، مقدار الزيادة في المبيعات للعميل الحالي، تكرار الشراء/الزيارات، الاتصال بالعميل الحالي، مؤشر ولاء العميل.
	ربحية العميل	إجمالي الربح لكل عميل، إجمالي التكلفة لكل عميل.
منظور التشغيل الداخلي	تحسين طرق الأداء والتشغيل	معدل الضياع في المواد، معدل الضياع في الوقت، عدد نقاط الاختناق في مركز الإنتاج والخدمات، معدل دوران المخزون، تطور مهارات العاملين.
	تحسن العمليات من حيث وقت الإنتاج، المرونة، الجودة والإنتاجية	انخفاض معدل دورة الإنتاج، انخفاض عدد مرات تغيير العمليات الإنتاجية المخططة، زيادة عدد مرات تغيير العمليات الإنتاجية غير المخططة، انخفاض معدل عيوب الإنتاج، زيادة إنتاجية العامل الواحد، زيادة معدل الدخل للعامل الواحد، زيادة عدد المنتجات الجديدة، زيادة معدل الإنتاجية.
	تبسيط وتنميط أداء المنتج	التطور في أجزاء المنتج، نسبة عدد الأجزاء النمطية، معدل التحسين في الكفاءة الهندسية.
	ابتكار طرق تشغيل جديدة	وقت تحرك المواد بين المراكز، تطور زمن دورة الإنتاج، تطور وقت إعداد الخلايا الإنتاجية.
منظور التعلم والنمو	التطور التقني في مجال الإنتاج	معدل التطور التكنولوجي، معدل الاستجابة التكنولوجية
	البحوث والتطوير في مجال الإنتاج	ابتكار منتجات جديدة، تطوير المنتجات الحالية وتحسين خصائصها، معدل تطور النشاط البحثي، معدل فاعلية النشاط البحثي.
	تطور نظم المعلومات والأساليب الإدارية	تطور نسب عيوب الإنتاج، تطور عدد الموردين، تطور نسبة الاستجابة لطلبات العملاء، تطور زمن دورة التسليم، معدل تغطية المعلومات، نسبة العاملين على أجهزة الحاسوب.
	تطور قدرات العاملين	معدل دوران العاملين، إنتاجية العامل، عدد الترقيات الداخلية.
	تحسين التكنولوجيا المستخدمة	زيادة عدد السلع التي يتم ابتكارها، مشاركة العاملين في صنع القرار.
	التحفيز/التمكين/الإندماج	معدل تطوير المكافآت والحوافز، معدل التأطير، نفقات التدريب، رضا العاملين عن البرامج التدريبية
	معرفة احتياجات العمليات	الرقابة الذاتية الفاعلة، انخفاض شكاوي العاملين
	معرفة احتياجات الزبون	استخدام تكنولوجيا حديثة، زيادة معدل مشاركة العاملين في تحديد الخطط الإنتاجية، عمل دراسات وأبحاث سوقية، زيادة معدل تكاليف البحث والتطوير المتعلقة بالسلع المنتجة حديثاً، زيادة نسبة تكلفة الأصول التكنولوجية الحديثة إلى مجموع الأصول الثابتة.
منظور الأداء المجتمعي البيئي	تطور الأداء الاجتماعي	التطور في فرص البيئة التي تتيحها المؤسسة، التطور في مستويات دخول العاملين، تطور المساهمة في البرامج الثقافية والتعليمية والمهنية.
	تطور الأداء البيئي	تطور عدد المخلفات، تطور قيمة الغرامات، تطور أساليب معالجة المخلفات، تطور أساليب معالجة العادم، تطور المنتجات صديقة البيئة.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ( أبو قمر، 2009: 78) و ( مريم، 2014: 50-57) و (الختانتة

والسعيدة، 2010: 12-13)



## 10.2.2 متطلبات وتحديات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

أولاً: متطلبات استخدام بطاقة الأداء المتوازن:

لنجاح تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن يجب توفر مجموعة متطلبات أساسية يمكن استعراضها فيما يلي (عوض، 2009: 81-82) (بن حبتور، 2007: 252-253) (بني حمدان، وإدريس، 2007: 376):

- **تحديد واضح للأهداف الإستراتيجية:** المحور الأساس في استخدام بطاقة الأداء المتوازن هو اختيار الأهداف الإستراتيجية، والتي يجب أن يتوافر فيها مجموعة من المعايير من أهمها:
  - ✓ **الأهمية الإستراتيجية:** والتي تعني أن يرتبط الهدف الإستراتيجي بميزة تنافسية.
  - ✓ **إمكانية التطوير:** والتي تعني أن تكون الأهداف الطموحة في حدود الممكن.
  - ✓ **درجة التأثير:** والتي تعني أن يتوافر في الوحدة الاقتصادية الخبرة والقدرة على تحقيق الأهداف.
  - ✓ **القياس:** ويقصد به قابلية كل الأهداف للقياس الكمي من خلال مقاييس مناسبة. □
  - ✓ **جدوى التنفيذ:** ويقصد به أن تكون الموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف سواء كانت موارد مالية أو طاقات إدارية متاحة أو ممكنة.
- **الأخذ بمنهج النظام :** تتوقف إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الأخذ بمدخل النظام، على أن يستخدم هذا المقياس كنظام إدارة إستراتيجي وليس كنظام للقياس.
- وجود الدافعية لاختيار بطاقة الأداء المتوازن.
- دعم والتزام الإدارة العليا.
- **الحوافز المادية والمعنوية:** ينبغي التركيز على منح الحوافز المادية والمعنوية لكل من يساهم في تعميم النموذج أو تطبيقه، وهذا يعتبر دافعا قويا للمسؤولين عن تطبيق النموذج.
- **تكوين فرق العمل:** حيث أن تطبيق النموذج يشمل المؤسسة ككل، من الضروري تشكيل فرق عمل تتمتع بروح الفريق والتماسك إذ أن العمل الجماعي من أهم مقومات نجاح أي مشروع.
- **اليد العاملة المتخصصة:** ويقصد بها وجود كفاءات متخصصة في هذا المجال، خاصة أن هذه البطاقة تعتبر من الأساليب الحديثة، وبالتالي فإن نجاحها يتطلب وجود يد عاملة كفئة متخصصة تحيط بجوانب كل هذه البطاقة وتستطيع تحديد متطلباتها وعوامل نجاحها
- **فعالية الاتصال بوجود نظام فعال للاتصال والتواصل:** ليس كل الاتصالات التي تجري داخل المؤسسة وخارجها فعالة، فحتى تصل الرسالة إلى المرسل إليه ويفهم مضمونها كما قصده المرسل ينبغي أن تركز الإدارة على

عملية الاتصال بشكل سليم. إن النموذج الجيد يحتاج إلى عقد اجتماعات وإجراء اتصالات ومناقشات بين العاملين وذلك لإقرار خطة العمل والمنظورات الرئيسية للمؤشرات التي ينبغي التركيز عليها.

- إشراك العاملين.
- وجود قابلية ورغبة للتغيير: حيث أنه إذا كانت المؤسسة وكل أفرادها لديهم رغبة في التغيير، فإنه من السهل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بكل نجاح وعدم ظهور مقاومة من قبل الإدارة أو العمال.
- إدارة التغيير: تتطلب عملية تطبيق النموذج إجراء عدة تغييرات في المؤسسة، سواء كان ذلك التغيير متعلقاً بالثقافة أو بالأنظمة أو بالأفراد.
- دراسة الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- العمل بمبادئ الإدارة الإستراتيجية: يتطلب اعتماد المؤسسات لبطاقة الأداء المتوازن تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية، أي أن تكون للمؤسسة رؤية واضحة وأهداف واستراتيجيات كلية وتنافسية ووظيفية محددة وواضحة ومعلنة لجميع العمال، حتى يسهل وضع الهيكل العام للبطاقة الذي ينطلق من الرؤية التنظيمية.
- وعي الإدارة وإدراكها لأهمية بطاقة الأداء المتوازن.
- تحديد الأهداف بشكل واضح وتعريف المقاييس بشكل دقيق: يجب على المؤسسة أن تضع الأهداف بطريقة يفهمها القائمون على التنفيذ، كما يجب مراعاة الدقة والموضوعية في تعريف المقاييس المرتبطة بالأهداف.

وقد أشار Roest Pim إلى أن هناك عدداً من القواعد أطلق عليها القواعد الذهبية (Golden Rules) تعتبر أساسية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن وتتمثل في (بلاسكة، 2012: 48-49):

1. ضرورة تبني تدعيم الإدارة العليا لتطبيق مقياس الأداء المتوازن مع وجوب أن يكون ذلك التدعيم واضحاً لكل العاملين بالمنظمة.
2. يجب إدراك أن تحديد وفهم إستراتيجية المنظمة، إنما هي نقطة البداية في مشروع بطاقة الأداء المتوازن، فعندما يتم تحديد وفهم متطلبات الإستراتيجية لنجاح المنظمة يتم اختيار مجموعة من المقاييس تتفق مع الإستراتيجية وتعكس مدى تنفيذ الأهداف المحددة.
3. إدراك المنظمات بصعوبة القياس الكمي لكل مقاييس الأداء، لذلك ينبغي أن ندرك أن هناك مقاييس كمية وأخرى كيفية.
4. ضرورة الاعتماد على مدخل الاتصال من أسفل إلى أعلى ومن أعلى إلى أسفل وذلك لتبليغ التغييرات المستمرة.

## ثانياً: التحديات التي تواجه تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن"

تواجه عملية التطبيق التام والشامل لبطاقة الأداء المتوازن (BSC) مجموعة من الصعوبات والمشكلات تتمثل في الآتي (Banker et.al, 2005)، (Palandino, 2005)، (دودين ، 2009):

1. عدم وجود رؤية محددة وواضحة ومتفق عليها لدى جميع الأقسام داخل منشأة الأعمال.
2. عدم المعرفة والإلمام بطبيعة نموذج (BSC) ومزايا تطبيقه، سواء كان ذلك من قبل الإدارة العليا أم الموظفين في المستويات الإدارية كافة.
3. تصنف عملية صياغة المقاييس والمعايير التي يشتمل عليها نموذج (BSC) بالشاقة والصعوبة والمعقدة، وقد تكون متداخلة خاصة لدى منشآت الأعمال كبيرة الحجم.
4. عدم وجود مقاييس لبعض متغيرات الأداء، ويتسبب ذلك في عدم قدرة الإدارة على قياس هذا الأداء، ومن ثم عدم قدرتها على التحكم به أو توجيهه.
5. صعوبة تحديد الوزن المرغوب للأهداف الأساسية التي تكون ذات أبعاد متعددة، لذا يجب على الإدارة أن تحدد الأهداف الثانوية التي تمثل موجهات للأداء، وفقاً للأهداف الأساسية.
6. صعوبة إجراء التحليلات والمقارنات العمودية والأفقية بسبب افتقار نموذج (BSC) لنماذج وأساليب رياضية تتطلبها مثل هذه التحليلات والمقارنات.
7. يمكن أن تكون تكاليف نموذج (BSC) أكبر من المنافع المتوخاة منه، وبالتالي تشعر الإدارة بعدم جدوى تطبيقه، وخاصة لدى المنشآت صغيرة الحجم.
8. نقص الموظفين المؤهلين القادرين على التعامل مع نموذج بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، وقد يؤدي هذا إلى مقاومة تطبيقه، ومن ثم تبلور اتجاهات سلبية لدى الموظفين تجاه استخدامه.

ويرى (Jakobsen, 2008: 10) أن ارتفاع معدل الفشل في تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن يعتبر موضوع مهم ويثير القلق، ويعتبر مجال واسع للبحث، حيث تواجه منظمات الأعمال تحديات تحول دون تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن بنجاح، والتحديات التالية هي عبارة عن جزء من التحديات التي تواجه منظمات الأعمال ومن هذه التحديات:

1. عدم التزام الإدارة والعاملين في عملية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن.
2. عدم الالتزام بتطبيق الخطط التشغيلية قصيرة الأجل والموازنات السنوية في الوقت المحدد لها.
3. القيود المفروضة على نظام المعلومات والتي تحول دون إمكانية تقييم أداء المنظمة، وبالتالي عدم إمكانية مراقبة التقدم نحو تحقيق الأهداف.
5. صعوبات تواجه فريق العمل في رسم الخريطة الإستراتيجية.
6. عدم التوافق في الآراء بشأن اختيار مقاييس الأداء.
7. مقاومة العاملين للتغيير.

## 9.2.2 الانتقادات التي وجهت إلى بطاقة الأداء المتوازن (BSC):

إن من أهم نقاط الضعف التي تشكل خطورة على نجاح بطاقة قياس الأداء المتوازن هو التعقيد في نظامها والمدة الزمنية التي يتطلب تطويرها، حيث إن التطوير يحتاج إلى أن يتضمن كافة المستويات الإدارية وأحياناً كافة الأفراد في المؤسسة، وتصل مدة التطوير إلى ثلاثين شهراً، وهذا الإجراء مكلف وقد تفوق تكاليفه المنافع المتوقعة منه في تحسين الأداء، وقد يشجع التعقيد بعض المؤسسات إلى التطبيق الجزئي لبطاقة قياس الأداء المتوازن، فعلى سبيل المثال قد يقتصر تصميم النموذج على المستويات الإدارية العليا فقط، وإذا حدث ذلك فإن هذا الأسلوب سوف ينتهي إلى ما انتهى إليه أسلوب الإدارة بالأهداف وذلك بعدم تمكنه من تحقيق تطابق الأهداف للمؤسسة ككل وهو من أهم أهداف استخدامها. وبالرغم من تعدد المزايا التي يحققها نظام بطاقة الأداء المتوازن وانتشارها الواسع في كثير من المنظمات العالمية، إلا أنها لاقت العديد من الانتقادات وأوجه القصور جاءت من الأوساط الأكاديمية

ويتمثل ذلك في الآتي (Salem. Et.al, 2012: 6)، (عبد الرحيم ومنصور، 2015: 68-69)، (أبو شرح، 2012: 48-52):

1. ينتج عن الخلط بين مقاييس الأداء المالية غير المالية في بطاقة قياس الأداء المتوازن توفر كم هائل من المعلومات تفوق طاقة المديرين وتتسبب في تشتيت الجهود على أهداف متعددة مما ينقص من فاعلية بطاقة قياس الأداء المتوازن (Kurtzman, 1997).

2. تفترض بطاقة قياس الأداء المتوازن وجود علاقة السبب والنتيجة بين المعلومات غير المالية والإيرادات المالية المستقبلية، ويسمح هذا الفرض باستخدام المقاييس غير المالية في التنبؤ بالأداء المالي في المستقبل. ولكن يرى بعض العلماء (Norrekelit, 2003; Mohobbot, 2004) عدم وجود هذه العلاقة بين بعض القياسات في بطاقة الأداء المتوازن.

3. بطاقة الأداء المتوازن تهمل البعد الزمني: والنقطة الحاسمة في بطاقة الأداء المتوازن تبدأ من افتراض أن الربط بين النقاط المختلفة من الوقت يجب أن تكون مفهومة، وتلاحظ (Norrekelit, 2003)، أن بطاقة الأداء المتوازن لا تتضمن البعد الزمني في العلاقات بين السبب والنتيجة، حيث يتم قياس السبب والتأثير في نفس الوقت بدون الأخذ في الاعتبار أي فاصل أو بعد زمني.

4. عملية وضع المقاييس وتحديدها في بطاقة الأداء المتوازن معقد جداً، إضافة إلى صعوبة تحديد العدد الأمثل من المقاييس المستخدمة التي تظهر الأداء بشكل متكامل (الشيشيني، 2004: 117). وأن الصعوبة في فهم بطاقة الأداء المتوازن تكمن في التركيز على مجالات مختلفة، وفي نفس الوقت ليس هناك عدد محدود من المؤشرات يجب اعتمادها.

5. عدم وجود تكامل بين إجراءات المستويات العليا والمستويات التشغيلية (Mohobbot, 2004). مما يشي إلى عدم فهم المستويات التشغيلية لمفاهيم بطاقة الأداء المتوازن، وعلاوة على ذلك فإن غياب التكامل يحد من

استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المستويات العليا فقط، ونتيجة لذلك، قد تفشل الخطط الإستراتيجية للمنظمة بسبب ضعف التماسك والتكامل بين مستويات المنظمة. (Salem.et.al, 2012: 7)

6. التركيز داخلياً، واحدة من الانتقادات على بطاقة الأداء المتوازن هو أن إطارها يشجع على التركيز على الجوانب الداخلية. ويذكر (Mohobbot, 2004) أن بطاقة الأداء المتوازن غير قادرة على الإجابة على الأسئلة المتعلقة بتحركات المنافسين. بالإضافة إلى ذلك، بطاقة الأداء المتوازن لا تقيم التغييرات الكبيرة في الظروف الخارجية. وبالإضافة إلى ذلك أشار كل من (Henk and Kim, 2002) إلى أن بطاقة الأداء المتوازن لا تنظر في سلسلة القيمة الممتدة التي يتم تسليط الضوء على مساهمات الموظفين والموردين. وأشار (Norreklit, 2003) إلى أن هناك بعض أصحاب المصالح لم يتم إدراجهم في بطاقة الأداء المتوازن مثل الموردين والسلطات العامة، والتي قد تكون مهمة لبعض الشركات.

7. بطاقة الأداء المتوازن التقليدية غير فعالة لاستدامة الشركات (Thomas, 2003) ويدعمه في وجهة نظره كل من (Henk and Kim, 2002) و (Mohobbot, 2004) .

8. عدم وجود مقاييس لبعض متغيرات الأداء، حيث إن وجود هذه المقاييس مهم لوضع الإستراتيجيات موضع التنفيذ، وبالتالي فإن عدم وجود مقاييس لقياس متغير ما يؤدي إلى عدم قدرة الإدارة على توجيه أدائها (دوين، 2007: 10).

9. العلاقة المتداخلة بين جوانب بطاقة قياس الأداء المتوازن.

10. هرمية بطاقة قياس الأداء المتوازن: إن بطاقة قياس الأداء المتوازن تعتبر نموذجاً هرمياً مما يعرضه للانتقادات التالية:

✓ لا يأخذ النموذج في الاعتبار عوامل عدم التأكد المرتبطة بالإستراتيجية والتي تتمثل في المخاطر المرتبطة بالأحداث التي قد تقع وتهدد أو تعوق تنفيذ الإستراتيجية الحالية أو تجعلها غير سليمة.

✓ إن بطاقة قياس الأداء المتوازن بما تتضمنه من هيكل هرمي من أعلى إلى أسفل يشير إلى قضية أخرى تتعلق بالعاملين، حيث إن نجاح هذا النموذج يعتمد على ربطه بالمنظمة وإدارتها، ولذلك اقترح (Maisei, 1992) نظاماً لبطاقة قياس الأداء المتوازن يركز على الجانب الإنساني بدلاً من جانب النمو والتعلم وذلك لتركيز الانتباه على المشكلات التنظيمية.

11. تكاليف تصميم مقاييس الأداء المتعددة الأبعاد عالية جداً، وهذا الانتقاد موجه بصفة خاصة إلى بطاقة الأداء المتوازن حيث إنه يجب مقارنة التكلفة بالمنفعة قبل تبني هذا المقياس (Ittner, et. Al, 1998).

12. يعاني مفهوم الإستراتيجية في أدبيات المحاسبة والإدارة من عدم الإجماع على تعريف عام وشامل للإستراتيجية، وهذا ينعكس سلباً على التحديد الواضح لمقاييس الأداء السليم التي تعكس إستراتيجية المنظمة. ويرى (أبو شرح، 2012: 52-53) أن " نموذج بطاقة قياس الأداء المتوازن يركز على المتغيرات الخارجية لتنمية الدوافع لدى العاملين وأنه من المناسب بناء وتطوير ذلك النموذج بأسلوب يحقق ولاء وانتماء العاملين والنابع من داخلهم لتحقيق إستراتيجية المنظمة".

ويرى (عبد الرحيم، ومنصور، 2015: 69) " أنه بالرغم من الانتقادات التي وجهت لنموذج الأداء المتوازن ولكن هذه الانتقادات تم معالجتها من خلال التطوير المستمر على مدى أربع أجيال متتالية.

أما ( أبو النجاه، 2013: 87) فيرى أن من أهم الأخطاء التي تؤدي إلى عدم التطبيق السليم لنموذج بطاقة الأداء المتوازن في الواقع العملي ما يلي:

1. عدم التحديد الدقيق للأهداف الإستراتيجية.
2. عدم الربط الدقيق بين مقاييس الأداء الأساسية والأهداف الإستراتيجية.
3. اقتصار المنشأة على استخدام المؤشرات التابعة.

## 3.2 المبحث الثاني : إدارة الجودة الشاملة ( Total Quality Management (TQM) ):

### 1.3.2 تمهيد:

تحتم التحديات العالمية المعاصرة على المنظمات الاقتصادية انتهاج الأساليب العلمية الواعية في مواجهة التحديات، ومن أكثر الأساليب الإدارية التي تنتهجها المنظمات إدارة الجودة الشاملة (TQM). التي أصبحت الآن بفضل الكم الهائل من المعلومات وتقنيات الاتصال مميزة لمعطيات الفكر الإنساني الحديث، سيما وأن الإدارة العلمية المعاصرة أسهمت بشكل كبير في تطوير بنية المنشآت الاقتصادية(العلي، 2008).

لذلك تعد الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي مؤسسة أن تطبقها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن وتحسين الإنتاجية وزيادة الأرباح، وتحسين سمعتها في السوق المحلية والخارجية في ظل الارتفاع الكبير في عدد الشركات والمؤسسات على اختلاف مجالاتها ونشاطاتها، ولهذا فقد أصبح لزاماً عليها العمل على استكمال مقومات ونظم الجودة لكي تحظى بالقبول العالمي حسب معايير الجودة المتفق عليها دولياً وتستطيع بالتالي السير باتجاه تيار العولمة الذي لن يقبل إلا الشركات التي تتميز بالجودة في منتجاتها وخدماتها. وتتمثل أهمية إدارة الجودة الشاملة في كونها من أهم الأدوات التي استعانت بها شركات كبرى لتتقدم على منافسيها(البينو، 2014: 1).

لذلك سيتم في هذا المبحث عرض مفهوم الجودة، ومفهوم إدارة الجود الشاملة، وأبعادها، وأهميتها، وأهدافها، ومتطلبات التطبيق الفعال لها.



### 2.3.2 مفهوم الجودة (Quality):

يرجع مفهوم الجودة (Quality) إلى الكلمة اللاتينية (Qualitas) والتي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، وقديماً كانت تعني الدقة والإتقان من خلال قيامهم بتصنيع الآثار والأواني التاريخية من تماثيل وقلاع وقصور لأغراض التفاخر بها، أو لاستخدامها لأغراض الحماية، وحديثاً تغير مفهوم الجودة بعد تطور علم الإدارة وظهور الإنتاج الكبير والثورة الصناعية وظهور الشركات الكبرى، وازدياد المنافسة، إذ أصبح لمفهوم الجودة أبعاد جديدة ومتشعبة (الدرادكة، 2006).

### الجودة (Quality):

لقد تعددت وتباينت الكتابات لتحديد مفهوم الجودة حسب وجهات النظر والاختصاصات وسيتم ذكر بعضها:

- تعني الجودة الوفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها، كما تعني تحقيق أعلى درجة من الجودة المثالية بأقل تكلفة ممكنة في كل المراحل، وتكامل مجهودات كافة الأنشطة من خلال تحسين العمليات (الدبر وخميس، 2013 : 26).
- **جودة المنتج أو الخدمة هي:** مدى تغطية المنتج أو الخدمة لتوقعات العملاء الحالية من حيث الخصائص والمواصفات والأداء والاستخدام ولا بد من حدوث تفاعل مستمر بين المستهلك ومصممي المنتجات في المنشأة حتى يمكن تغطية التوقعات المستقبلية للمستهلكين وبذلك تضمن المنشأة ولاء المستهلك لها (أبو النجاة، 2013: 30).

- أما (Goetsch, 2006: 5) فيعرفها بأنها "حالة ديناميكية ترتبط بالمنتجات، والخدمات، والأشخاص، والعمليات، والبيئة لأجل تلبية توقعات الزبائن، بل والزيادة على توقعاتهم".

- ويعرفها (البينو، 2014: 16) بأنها "توفر الخصائص والسمات المتعلقة بمنتج ما سلعة أو خدمة والمتوقعة من قبل المستهلك لإشباع احتياجاته وتلبية رغباته الظاهرية والضمنية والمخطط لها مسبقاً من قبل المنتج بناءً على

توقعاته لرغبات المستهلك لكسب رضاه والتي تتأتى بجودة التصميم والمطابقة للمواصفات والتكلفة المعتدلة لتتلاءم مع الاستخدام المقصود دون تأثيرات سلبية على المجتمع".

وتشمل جودة المنتج ما يلي: جودة تصميم المنتج (Design Quality)، وجودة الأداء (Performance Quality)، وجودة المطابقة لمواصفات التصميم (Process Quality) (Omachehonu, et al, 2004: 277-290).

وعليه فإن الجودة هي وجود سمات أو خصائص في المنتج أو الخدمة تعمل على تلبية حاجات ورغبات وتوقعات المستهلك لكسب رضاه وولائه من خلال عمل البحوث ومعرفة آراء المستهلك في المنتج أو الخدمة للقيام بعمليات التحسين المستمر لتحقيق رغبات ومتطلبات المستهلك.

### 3.3.2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة ((Total Quality Management (TQM)) :

بدأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة يسيطر منذ بداية النصف الثاني من القرن العشرين، والتي تعد المرحلة الرابعة من مراحل الجودة والتي تسبقها مرحلة فحص (تفتيش) الجودة، ومرحلة مراقبة الجودة، ومرحلة ضمان (تأكيد الجودة) (هادي، 2005: 160).

كما حظي مفهوم إدارة الجودة الشاملة باهتمام الباحثين والمتخصصين، فتعددت آراؤهم وتباينت تبعاً لخلفياتهم ونظرياتهم اتجاه هذا النظام، ومن تلك المفاهيم:

" غرس عقيدة وخلق ثقافة والتزام تام من قبل جميع العاملين بالمنظمة، وعلى المستويات الإدارية كافة: الأفقية والعمودية، مما يمكن الجميع من تأدية العمل بشكل صحيح ومن أول مرة، وبما يضمن تقديم سلعة أو تأدية خدمة تحقق رضا المستهلك، وتلبي رغباته المعلنة والضمنية وبشكل مستمر" (الكبيجي، وأبو عواد، 2014: 375).

ويرى كل من (الطائي، والسبعوي، 2013: 251) أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الميدان الصناعي تمثل " فلسفة شاملة قائمة على مشاركة كافة الأفراد العاملين مع الإدارة العليا للقيام بعمليات التحسين المستمر لكافة العمليات الإنتاجية من أجل تقديم منتجات تتلاءم مع متطلبات الزبون".

كما تمثل إدارة الجودة الشاملة " فلسفة الإدارة التي تسعى إلى دمج جميع الوظائف التنظيمية (التسويق، والتمويل، والتصميم، والهندسة، والإنتاج، وخدمة العملاء، الخ) وهي تركز على تلبية احتياجات العملاء والأهداف التنظيمية، وهي الطريقة التي تمكن الإدارة والموظفين المشاركة في التحسين المستمر لإنتاج السلع والخدمات (Sunhilde, 2009:121).

كما ويعرفها المعيار البريطاني (BS 5750) الجزء 1: 1992 الفقرة 1-3 (TQM) : "أنها فلسفة إدارية وممارسات تنظيمية تهدف إلى توجيه الموارد البشرية والمادية للمنشأة إلى أفضل الطرق كفاءة لتحقيق أهداف المنشأة" (Pike & Barnes, 1994, 24-26).

ويعرفها (جويحان، 2013: 14) إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية بأنها " التطوير والتحسين المستمر للعمليات الإدارية، وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء وتقليل الوقت لإنجازها بالاستغناء عن جميع المهام والوظائف عديمة الفائدة والغير ضرورية للعميل أو للعملية، وذلك لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة مستنديين في جميع مراحل التطوير على متطلبات واحتياجات العميل".

وعليه فإن إدارة الجودة الشاملة هي التحسين والتطوير المستمر للعمليات الإدارية بمشاركة الموظفين في جميع المستويات الإدارية، لرفع مستوى الأداء وتحقيق مستوى عالٍ من الجودة في جميع العمليات من خلال الالتزام بمبادئ وأسس إدارة الجودة الشاملة وهي: دعم والتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة، التحسين المستمر في جودة العمليات والإجراءات والنظم الإدارية، مشاركة العاملين، التركيز على المستهلك، التخطيط الاستراتيجي للجودة؛ لتحقيق الكفاءة والفعالية الإدارية، وتحقيق أهداف المنظمة على الأمد البعيد.

### 4.3.2 أبعاد إدارة الجودة الشاملة:

من أجل أن تكون فلسفة إدارة الجودة الشاملة ناجحة لا بد أن تعتمد على مجموعة من المبادئ أو الأبعاد أو المقومات الأساسية التي تساعد جميع المنظمات في تحقيق الكفاءة والفعالية الإدارية، وسيتم التطرق إلى أهم الأبعاد التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة والتي يراها كثير من الباحثين بأنها الأكثر شمولية، والأكثر استخداماً في الواقع العملي، ومنها الأبعاد التي اعتمدها الجائزة الوطنية للجودة في الولايات المتحدة الأمريكية ( Malcom Balridge National Quality Award- MBNQA) وكذلك جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز (فلاق، 2013: 270) و(الكبيجي، وأبو عواد، 2014 : 375) و(الدعيمي، 2012: 37) و (الطائي والسبعوي، 2013: 5)، وعليه ستعتمد الدراسة الحالية على الأبعاد الآتية:

#### أولاً: دعم والتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة:

لقد أشار كل من ( Fredrick F. Reichheld and W.E.Sasser, 2000: 45 ) و ( Porter, Michael, ) (2006:76) على أن الخطوة الأولى للتطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة تبدأ بدعم والتزام الإدارة العليا الحقيقي، وهناك اتفاق تام على أهمية دعم الإدارة العليا والتزامها في إنجاح إدارة الجودة الشاملة، فقد أشار البعض إلى أن أهمية دعم الإدارة العليا هي أبعد من مجرد تخصيص المواد اللازمة إذ تضع كل منظمة مجموعة أسبقيات، فإذا كانت الإدارة العليا للمنظمة غير قادرة على إظهار التزامها الطويل بدعم البرنامج فلن تنجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة(فلاق، 2013: 270).

كما أن دعم والتزام الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ناجم عن قناعتها وإيمانها بضرورة التطوير والتحسين المستمر وتعبير عن ذلك بالإعلان عن رغبتها بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستويات الإدارية والعاملين بها واتخاذ الخطط والبرامج التي تكمل تنفيذ ذلك (الكثيري، 2009: 69)، ولإيجاد مركز تنافسي جيد للمنظمة في السوق، وهذه القناعة يجب أن تترجم على شكل توفير الدعم البشري والمادي والمعنوي اللازم لعملية التطبيق وبشكل مستمر

وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب على اعتبار أن منهجية إدارة الجودة الشاملة الجديدة وتطبيقها، تتطلب اتخاذ قرارات إستراتيجية من الإدارة العليا في المنظمة التي تمتلك وحدها صلاحية اتخاذ هذه القرارات (الدعاس، 2010)، وينبغي أن يكون دعم الإدارة العليا واضح للجميع من خلال استعدادها لاتخاذ إجراءات ملموسة من بينها: صياغة سياسة الجودة، بناء هيكل تنظيمي للجودة، الاشتراك الكامل للعاملين، نشر معلومات حول الجودة، إدارة عمليات التغيير (أبو عامر، 2008: 49).

### ثانياً: التحسين المستمر في جودة العمليات والإجراءات والنظم الإدارية:

إن عملية التحسين المستمر والتطوير الدائم للمنتجات والخدمات باتت من السمات الجوهرية لإدارة الجودة الشاملة، وذلك باستخدام طرائق ووسائل مختلفة معتمدة ومبتكرة، وهي تعتبر فلسفة إدارية لتطوير العمليات والأنشطة بشكل مستمر بهدف الوصول إلى الإتقان الكامل للأعمال عن طريق استمرار التحسين في العمليات الإنتاجية. كما أن جهود التحسين يجب أن لا تتوقف لأن هناك دائماً فرص للتحسين يجب استغلالها (بن عيشاوي، 2013: 35).

ويعرف (جودة، 2005: 181) التحسين المستمر (Continuous Improvement) بأنه " فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر ".

" وهو مجموعة عمليات لإدخال الابتكارات الصغيرة المستمرة على المنتج أو الخدمة، وسرعان ما يصبح المنتج بتراكم هذه التحسينات منتجاً جديداً يختلف تماماً عن المنتج الأصلي، كما يعد فلسفة للبحث المستمر عن الطرق اللازمة لتحسين العمليات وهو يتضمن تحديد الأفضل من حيث التطبيقات وغرس شعور ملكية العاملين، ويركز أحياناً على تخفيض الوقت المطلوب لأداء العمل أو تخفيض الهدر أو تخفيض عدد الإصابات" (الجبوري، 2010: 207).

ويشير مصطلح التحسين المستمر إلى التحسين التدريجي في المعرفة أو التقنية، ويقصد بالتحسين أيضاً تحسين الحاجات، بحيث تصبح جزءاً لا يتجزأ من الأسلوب الذي تعمل المنظمة ضمن إطاره، والمقصود بجزء لا يتجزأ هنا ما يلي (جويحان، 2013: 18-19):

- أولاً: التحسين هو جزء من العمل اليومي ويتضمن كل الوحدات وكل الأقسام.
- ثانياً: تسعى عمليات التحسين نحو التخلص من المشكلات وأسباب حدوثها.
- ثالثاً: يكون التحسين مشتقاً من الفرص التي تسمح بالعمل بشكل أفضل، إضافة إلى أنه مشتقاً من المشكلات التي تحتاج إلى حلول.

وهناك ثلاثة شروط تضمن نجاح التحسين المستمر وهي كما يلي (حميدة، وفطيمة، 2012: 23-24):

1. الوقت.
2. المستوى التكنولوجي.
3. ضرورة تواجد قاعدة معطيات ونظم معلومات داخل المؤسسة.

كما ويشمل التحسين المستمر في الإجراءات التشغيلية عبر إتباع أساليب ومعايير عند انتقاء الموردين من خلال قاعدة بيانات متكاملة حول الموردين واستخدام أساليب التفتيش والتدقيق والفحص عند الشراء لضمان الجودة، أما التحسين المستمر في النظم الإدارية فيجب أن يكون من خلال وجود نظم واضحة وصريحة للاستجابة للمتغيرات، واعتماد أسس ومعايير واضحة للجودة في إعداد وتنفيذ الخطط والبرامج التدريبية وعمليات التقييم (قنديل، 2008: 88-89).

لذا يجب أن تبنى سياسة المنظمة وهيكلها التنظيمي وطرق العمل فيها على أساس تشجيع ودعم عمليات التحسين والتطوير لتقديم الأفضل دائماً، لذا فإن عملية التحسين والتطوير مسؤولية جميع من يعمل في المنظمة كرؤساء ومرؤسين وفي كافة المستويات التنظيمية (الكبيجي، وأبو عواد، 2014: 376).

كما أن جوهر فلسفة إدارة الجودة الشاملة تتلخص في أداء العمل المطلوب على النحو الصحيح في الوقت الصحيح من أول مرة وكل مرة وعلى الدوام؛ سعياً وراء تحقيق متطلبات وتوقعات الزبائن والمنظمة والجهات المستفيدة

عموماً، لهذا فإن إدارة الجودة الشاملة هي في جوهرها تحسين مستمر ليس للمنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة فحسب، ولكن أيضاً لجميع العمليات التقنية والإدارية فيها (جويحان، 2013: 27).

ومن أهم المبادئ الأساسية التي يركز عليها التحسين المستمر ما يلي (Douglas, 2010):

1. إن التحسين المستمر مسؤولية كل فرد في المؤسسة، أي بدءاً بالإدارة العليا ووصولاً إلى العمال.
2. إن التطوير المستمر يركز على تحسين العمليات وتطويرها للوصول إلى نتائج أفضل.
3. إن أسلوب (Kaizen) وهي (تعني باليابانية (Kai) التغيير و(Zen) الجيد أي التغيير نحو الأفضل)، تعني تحسين الأداء في جميع مجالات العمل داخل المؤسسة.
4. إن (Kaizen) توليفة متكاملة من الفكر الإداري، إذ تضم نظم العمل، وسبل تحليل المشاكل، واتخاذ القرار.

5. تعتمد فلسفة (Kaizen) على التسليم بأهمية العميل وضرورة إشباع رغباته وإرضائه (التوجه بالعميل).

6. إن (Kaizen) عملية مستمرة في ذاتها، لذا يجب على كل من الإدارة والعمال أن يولوها اهتماماً مستمراً.

#### الأساليب المتبعة في التحسين المستمر للعمليات والمنتجات:

يتطلب التنفيذ الناجح لإدارة الجودة بصورة عامة استخدام مورد بشري يتمتع بمعرفة كافية عن مفهوم الجودة وطبيعتها، مثل مدققي معايير الجودة الذين يقومون بإعداد المعايير والتطبيقات، أو القادة الذين سوف يقودون عمليات التغيير الثقافي للمنظمة في مجال الجودة، ولتحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة لابد من إعداد خطة تطوير برامج وتنفيذها؛ لتعليم العاملين وتدريبهم لتفعيل أداء المديرين فضلاً عن تدريبهم لاستخدام الأساليب التي تساعد على التحسين المستمر للعمليات الإدارية المختلفة ومستوى أدائها، ومن أهمها تقنيات تحليل البيانات العددية وغير العددية وتطبيقاتها مثل نماذج جمع البيانات، (Data Collection Form)، ومخطط العلاقة (Affinity Diagram)، والمقارنة مع المنافسين (Benchmarking)، وعصف الأفكار (Brain Storming)، ومخطط السبب

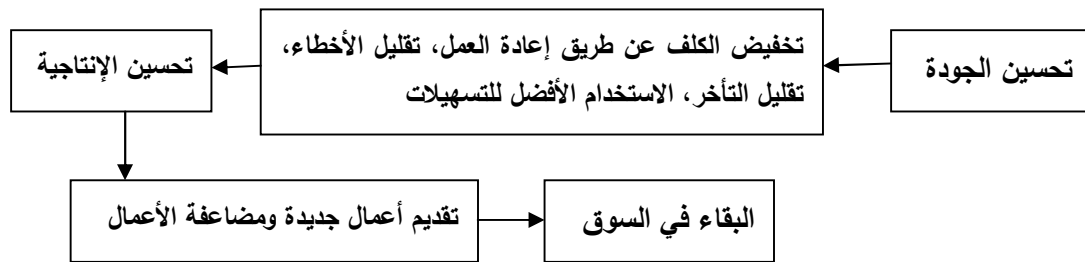
والأثر (Cause- Effect Diagram)، والمخطط النسبي (Flow Chart)، والمخطط الشجري (Tree Chart)، ولوحات ضبط الجودة (Control Charts)، ومدرج التكرار (Histogram)، ومخطط باريتو (Pareto Diagram)، ومخطط الانتشار (Diagram Scatter)، وهذه التقنيات شائعة وتم تطبيقها في المنظمات الرائدة في الدول المتقدمة (جويحان، 2013: 30-32).

ومن أفضل الأمثلة على التقنيات المعاصرة لأغراض التحسين المستمر هو ما تم وضعه من قبل الخبير الأمريكي ديمينج (Deming) على النحو الآتي (Suzaki, 2012):

### 1. سلسلة ردود الفعل لديمنج والتحسين المستمر (Deming Reaction Chain)

اعتقد ديمينج أن المديرين يستطيعون ضبط أكثر من 90% من مشكلات الأعمال، وأن الشركات تستطيع تحسين إنتاجيتها، وابتكاراتها، وأرباحها، عن طريق الجهود المركزة لتحسين الجودة، كما أكد أن التحسين في الحل الجماعي، والتدريب، وقوة العمل، والتزام القيادة. ويصف الشكل رقم (5.2) سلسلة ردود الفعل لتحسين الجودة من وجهة نظر ديمينج.

شكل رقم (5.2) سلسلة ردود الفعل لتحسين الجودة من وجهة نظر ديمينج



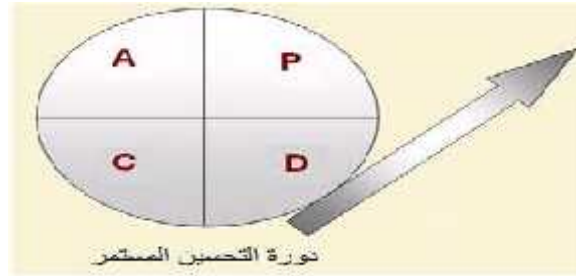
### 2. دورة ديمينج PDCA:

استخدم ديمينج التي أعدها شيوارت لغرض عرض التحسينات المستمرة على جودة المنتج ومن ثم توصل إلى الدورة التي يطلق عليها (PDCA). تعد دورة ديمينج أساس التحسين المستمر في الجودة، حيث تربط بين التصميم والإنتاج والمبيعات وأبحاث السوق، بهدف وصول المنتج للزبون بالجودة التي ترضيه، وتتكون دورة ديمينج من أربعة



نشاطات متتالية (التخطيط (Plan)، ثم التنفيذ (Do)، ثم مراجعة النتائج (Check)، ثم اتخاذ الأفعال التصحيحية الضرورية (Act)... وهكذا)، وتعرف بدورة (PDCA) أو دورة ديمينج. والشكل رقم (6.2) يبين دورة ديمينج في التحسين المستمر (Douglas, 2010).

الشكل رقم (6.2) دورة ديمينج في التحسين المستمر



ثالثاً: التركيز على العاملين:

حيث أن اعتراف الإدارة العليا بأن القرارات المتخذة يمكن أن تكون أكثر فاعلية وكفاءة إذا ما شكلت آراء الأفراد العاملين المدخلات الأساسية لهذه القرارات، وتشتمل أبعاد التركيز على العاملين ما يلي:

#### 1. مشاركة العاملين:

تعتبر مشاركة العاملين إحدى الطرق التي تستعملها المؤسسة لتحسين الجودة الشاملة، والتي من شأنها أن تنمي معارف العاملين ومهاراتهم ويشجعهم على إبداء اقتراحاتهم بغية التحسين المستمر للجودة الشاملة (بن شايب، 2003: 24)، الذي يشجع على الإبداع ويرفع الروح المعنوية ويؤدي إلى درجة أكبر من الانتماء للمنظمة، والالتزام نحو العمل، وتحقيق الرضا الوظيفي، الذي ينعكس على الإنتاجية. ويستلزم هذا المبدأ بناء نظام اتصالات فعال قادر على نشر المعلومات اللازمة بين العاملين وتدريب العاملين على مهارات الاتصال والمهارات الفردية في عملية الحوار والمناقشات المفتوحة (خليل، وآخرون، 2012: 8)، (الكبيسي، 2011: 15).

#### 2. التعاون الجماعي والمشاركة الكاملة:

يركز نظام إدارة الجودة الشاملة على أهمية التعاون بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة بدلاً من المنافسة بينهم، بتطبيق مبدأ التعاون الجماعي باستخدام أسلوب "حلقات الجودة" (لاشيكاوا)<sup>1</sup>، وتعد مشاركة كل فرد في العمل الجماعي من أهم النشاطات التي يجب التركيز عليها حيث تساعد في زيادة الولاء والانتماء للمؤسسة، ويؤكد نظام إدارة الجودة الشاملة على أهمية استخدام أسلوب اللامركزية والاتصالات الأفقية بدل الرأسية والمركزية (عبد الكريم، 2003: 57).

### 3. التفويض ومنح الصلاحيات :

إن تفويض الصلاحية لا تعني فقط مشاركة الأفراد، بل يجب أن تكون مشاركتهم بطريقة تمنحهم صوتاً حقيقياً عن طريق هياكل العمل والسماح للعاملين بصنع القرارات التي تهتم بتحسين العمل داخل أقسامها الخاصة (فلاق، 2013: 271-272).

### 4. التعليم والتدريب والتطوير المستمر :

والذي يتم عبر التركيز المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتطويرها وتنمية مهاراتها وفق أسس علمية تتعكس إيجاباً على أداء العاملين (حمود، 2000: 12)، (الكثيري، 2009: 79)، وزيادة الحوافز المادية والمعنوية المقدمة لهم بشكل يساعد على إيجاد المناخ التنظيمي الملائم المؤثر إيجاباً على الروح المعنوية (الدقي، 2006: 50)، وإتباع أساليب فعالة للإشراف والتدريب، لتنشيط وتفعيل عملية اتخاذ وتطبيق القرارات الإستراتيجية والتنفيذية للجودة الشاملة، التي تهيئ المؤسسة لامتلاك الميزة التنافسية (عبد الكريم، 2003: 57).

---

<sup>1</sup> حلقات الجودة (لاشيكاوا) : هي فوج صغير دائم ومتجانس يتكون من خمسة أو ستة أفراد ينتمون إلى نفس الوحدة العضوية (ورشة، مصلحة، مخبر، شبكة توزيع...) تولى لهم اهتمامات مهنية مشتركة تحت إشراف مسؤول هرمي عليهم لمناقشة كيفية تطوير ما يقومون به، وجودة المنتج أو الخدمة، واقتراح طرق التحسين، والشروع في تنفيذ الحلول ومراقبتها. (بن شايب، 2003: 72)

#### رابعاً: التركيز على المستهلك الزبون:

يعد المفتاح الرئيس لنظام إدارة الجودة الشاملة، ويعتبر مفهوم التركيز على الزبون من أجل تحقيق مفهوم الجودة مفهوماً استراتيجياً، ويركز على تحقيق القدرة على الاحتفاظ بالزبائن الحاليين وكسب زبائن جدد للحصول على حصة سوقية أعلى، وهذا يتطلب حساسية ثابتة من قبل الإدارة تجاه المتطلبات المستمرة للزبائن والأسواق، ويتطلب أيضاً قياس العوامل التي تؤدي إلى تحقيق رضا الزبون، كما ويتطلب الوعي بالتطورات الحديثة في التكنولوجيا التي يستخدمها المنافسون (Goetsh,2006).

حيث يعتبر العميل من أهم المرتكزات التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة، لذا ينبغي على المنظمات العاملة أن تضع في حساباتها الأنشطة التي من شأنها أن تحقق للعميل سواء الخارجي أو الداخلي الجودة العالية لتعزيز أواصر الثقة بينه وبين المنظمة وبالتالي كسب ولاءه ورضاه وثقته، وهذا هو الهدف الأسمى الذي ينبغي التركيز عليه في كافة الأنشطة التشغيلية التي تؤديها المنظمة إذ لولاه فإن المنظمة تصاب بالفشل وتعرض أنشطتها للزوال لاسيما في ظل هذه الأجواء التنافسية التي تستهدفها عادة الأسواق الاقتصادية بمختلف أنشطتها (حمود، 2000 : 99).

ويندرج تحت هذا البعد كل من (قنديل، 2008: 29):

1. القيادة: حيث يجب أن تهتم الإدارة العليا بالتوجه نحو الزبائن، وأن توضح وتبلور القيم الخاصة بالجودة (مصطفى، 2003).

2. الاستجابة السريعة: حيث يعتمد النجاح في الأسواق التنافسية على الاستجابة السريعة نحو تحسين المنتجات والخدمات بناء على متطلبات السوق، إضافة إلى أهمية السرعة في الاستجابة لشكاوي الزبائن.

3. **المسؤولية الاجتماعية :** المقصود هنا أن أهداف الإدارة لا بد أن ترتبط مع أهداف المجتمع، مثل المحافظة على الصحة والسلامة العامة وحماية البيئة(مصطفى، 2003).

4. تحديد الزبائن الخارجيين والداخليين، وكسب زبائن جدد، وتحديد حاجات الزبائن ورغباتهم(البليسي، 2000).

#### **خامساً: التخطيط الاستراتيجي للجودة:**

إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تجعل التخطيط لها بمثابة القلب النابض لبقائها في عالم الأعمال، والتخطيط لإدارة الجودة الشاملة استراتيجياً، يكون مشتقاً من تخطيط إستراتيجية الأعمال(الطائي، والعبادي، 2005: 149)، والتي تبدأ باعتماد رؤيا ورسالة وأهداف واسعة تمكن من صياغة الإستراتيجية، وتسهل عملية وضع السياسات والبرامج في ضوء تحليل معمق بناء على الحقائق البيئية الداخلية والخارجية(العزاوي، 2005: 59)، وتحديد الوسائل المهمة لتحقيق هذه الأهداف، والخطة الإستراتيجية يجب أن توفر قابلية دعم للميزة التنافسية للشركة من خلال التجديد والابتكار وعدم القبول بالوضع الراهن(الطائي، وآخرون، 2005: 145).

ويعتبر(العلي، 2008: 37) القيادة الموجه الرئيسي في كافة المنظمات حيث تتطلب منظمات إدارة الجودة التحول الجذري من السلوكيات التقليدية للمديرين إلى سلوكيات ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة، ويهدف تحقيق النجاح في الوقت الراهن يتوجب من المديرين التنفيذيين الشعور بأنهم فريق عمل واحد يعملون على تطوير وتأسيس ومراجعة قيم الجودة بصورة معمقة بهدف الوصول إلى حالة التميز، لذا يتم القيام بوضع خطة شاملة ذات رسالة وأهداف إستراتيجية واضحة سواء على المدى القصير أو المدى البعيد حيث تحاول المنظمة من خلالها تحقيق الميزة التنافسية لها، مع ضرورة التحليل الشامل للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة حيث يأخذ بعين الاعتبار نقاط القوة والضعف بالإضافة إلى تحديد الفرص والتهديدات التي تحيط بالمنظمة.

### 5.3.2 أهمية إدارة الجودة الشاملة:

تتبع أهمية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة من المنافع الإستراتيجية المتحققة من جراء تطبيق النظام على المستوى الداخلي الذي يمكن من خلاله تحقيق التحسين المستمر لكل أنشطة المنظمة، وعلى المستوى الخارجي، حيث تبنيها يؤدي إلى تحقيق ما يلي (الكبيجي، وأبو عواد: 2014: 378) (علوان، 2009: 91)، (العزاوي، 2005: 54)، (حمود، 2000: 78-80):

1. تحسين الإنتاجية والجودة في جميع المواقع الوظيفية وعدم اقتصارها على السلع والخدمات، من خلال مشاركة العاملين في عملية التحسين والتدريب المستمرة.
2. زيادة الأرباح المحققة والقدرة التنافسية والحصة السوقية: فالتحسين في الجودة لتلبية متطلبات العملاء يجعل المستهلك يشتري بسعر أعلى ويزداد رضاه، وبالتالي يزداد حجم المبيعات، مما يؤدي إلى انخفاض تكاليف الإنتاج وزيادة الربحية.
3. زيادة الكفاءة من خلال انحصار شكاوي المستهلكين وتقليصها بسبب فاعلية الأنشطة النوعية التي قلصت الخدمات المقدمة للمستهلكين نتيجة الشكاوي، وتقليص الأخطاء بالعمليات التشغيلية بسبب المراجعة المستمرة لسير العمليات لتطوير إستراتيجية التحسين المستمر مما يخفض من العمل المعاد، وتقليص الأحداث للعاملين.
4. الفهم الكامل والتفصيلي للمنافسين والتطوير الفعال للإستراتيجية التنافسية لتطوير عمل المنظمة وتقوية المركز التنافسي لها من خلال تقديم سلعة أو خدمة ذات جودة عالية وسعر جيد.
5. تحقيق وفورات متعددة في مجال الاتصالات والمشاركة الفاعلة وتطوير وسائل الاتصال لإنجاز العمل بصورة جيدة وممتازة.
6. تخفيض معدل دوران العمل وتحسين الأداء والإنتاجية، من خلال الحفز المادي والمعنوي، والعمل الجماعي وحل مشكلات العمل وتحسين الجودة بشكل جماعي، وروح الفريق.

7. المحافظة على حيوية الشركة من خلال التجديد، والتحسين المستمر، والتعليم والتدريب، والتكيف مع المتغيرات البيئية بما يضمن البقاء والاستمرار.

8. إن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة أصبح أمراً ضرورياً للحصول على بعض الشهادات الدولية مثل 9000 ISO.

لذا؛ فإن أهمية إدارة الجودة الشاملة تتأتى من كونها منهجاً شاملاً للتغيير أبعد من كونه نظاماً يتبع أساليب مدونة بشكل إجراءات وقرارات وإن الالتزام من قبل أية منظمة يعني قابلية تغيير سلوكيات أفرادها تجاه مفهوم الجودة، ومن ثم تطبيقه يعني أن المنظمة باتت تنظر إلى أنشطتها ككل متكامل بحيث تؤلف الجودة المحصلة النهائية لمجهود وتعاون العملاء الداخليين والخارجيين، كما أن أهمية إدارة الجودة الشاملة لا تنعكس على تحسين العلاقات المتبادلة بين المجهزين والمنتجين فحسب وإنما على تحسين الروح المعنوية بين العاملين وتنمية روح الفريق والإحساس بالفخر والاعتزاز حيث تتحسن سمعة المنظمة (فلاق، 2013 : 269 - 270).

وعليه فإن أهمية إدارة الجودة الشاملة تنبع من أهمية المبادئ والأسس والأبعاد التي تقوم عليها والتي تعمل على رفع جودة المنظمة ككل في جميع أنشطتها وعملياتها الداخلية والخارجية؛ مما يحقق أهدافها، ويحسن من سمعة المنظمة؛ مما يعزز من موقفها التنافسي، والحصول على حصة سوقية أكبر.

### 6.3.2 أهداف إدارة الجودة الشاملة:

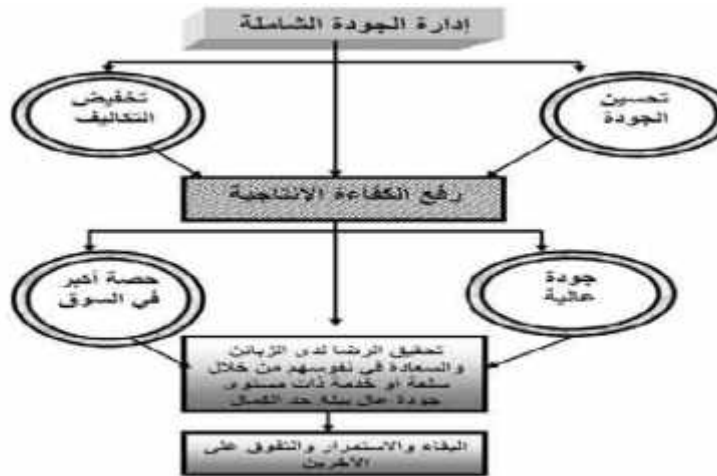
لإدارة الجودة الشاملة عدد من الأهداف التي ترغب إدارة الشركة في تحقيقها والتي يجب عليها معرفة كيفية إدارة هذه الأهداف في الاتجاه الصحيح وتنفيذها في الوقت المناسب وعلى إدارة الشركة الاهتمام بالموازنة بين أهداف إدارة الجودة الشاملة وفق معيار الأهمية النسبية والعمل على علاج أوجه الضعف في الشركة (قنديل، 2008: 27)، ويمكن تحديد أهم أهداف إدارة الجودة الشاملة وفق الآتي (السلمي، 2002: 40) و(الطائي، والعبادي، 2005: 163) و( Elagizy, 2008: 14) و(عقيلي، 2001: 24):

1. زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة.
2. زيادة كفاءة المؤسسة في إرضاء العملاء والتفوق والتميز على المنافسين.
3. زيادة إنتاجية المؤسسة وتحسين مستوى أدائها.
4. زيادة حركية ومرونة المؤسسة في تعاملها مع المتغيرات (القدرة على استثمار الفرص وتجنب المخاطر والمعوقات )
5. ضمان التحسين المتواصل الشامل لكل قطاعات ومستويات وفعاليات المؤسسة.
6. زيادة القدرة الكلية للمؤسسة على النمو المتواصل.
7. التخفيض المستمر في التكلفة من خلال تحسين الجودة وتخفيض معدل التلف من العمليات.
8. زيادة الربحية وتحسين اقتصاديات الشركة.

إن تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة بشكل عام لا يكون في الواقع إلا من خلال إستراتيجية متكاملة، تضع نصب عينيها هدفاً أساسياً هو تحقيق مستوى جودة عالٍ، في سبيل تحقيق رضا وسعادة عالية المستوى لدى العملاء لضمان البقاء والاستمرار والتطور (النحوي، 2013: 14)

وعليه فإن أهم أهداف إدارة الجودة الشاملة هي زيادة كفاءة العمليات من خلال عمليات التحسين المستمر في كافة أنشطة المنظمة لتحقيق أعلى جودة ممكنة، وزيادة الإنتاجية؛ لتحقيق رضا العميل وبالتالي ضمان البقاء والاستمرار في السوق. ويمثل الشكل رقم (7.2) أهداف إدارة الجودة الشاملة

شكل رقم (7.2) أهداف إدارة الجودة الشاملة



المصدر (عقيلي، 2001)

### 7.3.2 متطلبات التطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة:

إن منهج إدارة الجودة الشاملة أسلوباً إدارياً متطوراً يستدعي القيام بالعديد من النشاطات نحو تهيئة الطرق المناسبة لإنجاحه. وتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يستلزم بعض المتطلبات التي تسبق عملية البدء بتطبيق هذا البرنامج في المؤسسة حتى يمكن إعداد العاملين على قبول الفكرة ومن ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية وحصر نتائجها المرغوبة. ويحدد المعهد الأمريكي للجودة عدد من العناصر الأساسية التي تمثل في مجموعها متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع المؤسسات سواء كانت صناعية أم خدمية ومهما كان حجمها (البينو، 2014:

30)، (بن شايب، 2003: 40-41)، (Jablonski, 2003:149-150)، (Besterfield, 2003: 36) :

1. تهيئة المناخ التنظيمي وإعادة تشكيل ثقافة المؤسسة: إن توفير المناخ التنظيمي الملائم يحقق لإدارة الجودة

الشاملة نجاحاً ملحوظاً حيث أن المناخ التنظيمي يعني قيام الإدارة العليا منذ البداية بإعداد وتهيئة العاملين بالمؤسسة على مختلف مستوياتهم إعداداً نفسياً وإقناعهم بقبول وتبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة عن طريق إبراز فوائده ومزاياه.

2. الإدارة الفعالة للموارد البشرية: ويتم ذلك من خلال التسيير الفعال له في جميع النواحي الخاصة به بدءاً من

وضع نظام الاختيار والتعيين وشغل الوظائف، وتقييم الأداء، وبرامج التدريب، وأسلوب التحفيز المستمر، وبناء فرق العمل وانتهاءً بالمشاركة والتعاون والتمكين، والتي تعتبر من أهم الوسائل لكسب ثقة وولاء الفرد داخل المؤسسة، لضمان ونجاح استمرار إدارة الجودة الشاملة.

3. قياس الأداء: ويتمثل في وجود نظام قادر على القياس الدقيق للأداء المتعلق بالإنتاجية وبالجودة، وإيجاد وإنشاء

مقاييس لأداء العمليات.



4. **التعليم والتدريب المستمر:** وهذا يعني العمل على تنمية وتدريب العنصر البشري والحرص على أن يكون ذلك مستمراً لضمان القدرة على إنتاج الجودة باستمرار. لاسيما في العمليات الإنتاجية والتشغيلية وجميع الفعاليات والأنشطة المرافقة لعملية إنتاج السلع أو تجهيز الخدمات(حمود، 2000: 232).
5. **القيادة القادرة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة:** حيث نجد أن النمط الديمقراطي هو أكثر الأنماط القيادية مناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، إذ أنه يسمح بمشاركة العاملين في وضع الأهداف اتخاذ القرار والتوسع في تفويض الصلاحيات (جودة، 2008: 205).
6. **إرساء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة والتغذية العكسية:** إذ أن اتخاذ القرارات الصائبة يرتبط بشكل وثيق بتوفير البيانات والمعلومات الصحيحة التي يتطلبها النجاح المستهدف، كما أن استمرارية التحسين والتطور يقترن بشكل فعال بالتدفق المعلوماتي وضمان وصولها لمختلف مستويات النشاط بالمؤسسة، كما تسمح التغذية العكسية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة بأن تتجح وتزدهر، ومن ثم فإن النجاح في الحصول على التغذية العكسية في الوقت الملائم يعد من العوامل الأساسية التي تسهم في زيادة فرص النجاح.
7. **تشكيل فرق عمل الجودة:** والتي تدعو جميع فعاليات المؤسسة وتحثها على التعاون وبذل الجهود اللازمة نحو تحقيق مسعى الجودة.
8. **الترويج وتسويق البرنامج:** إن نشر مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين في المؤسسة أمر ضروري قبل اتخاذ قرار التطبيق. إن تسويق البرنامج يساعد كثيراً في التقليل من المعارضة للتغيير والتعرف على المخاطر المتوقعة بسبب التطبيق حتى يمكن مراجعتها. ويتم الترويج للبرنامج عن طريق تنظيم المحاضرات أو المؤتمرات أو الدورات التدريبية للتعريف بمفهوم الجودة وفوائدها على المؤسسة.

9. الاستعانة بالاستشاريين: إن الهدف من الاستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين ومؤسسات متخصصة عند

تطبيق البرنامج هو تدعيم خبرة المؤسسة ومساعدتها في حل المشاكل التي ستنشأ وخاصة في المراحل الأولى.

10. الإشراف والمتابعة: من ضروريات تطبيق برنامج الجودة هو الإشراف على فرق العمل بتعديل أي مسار خاطئ

ومتابعة إنجازاتهم وتقييمها إذا تطلب الأمر. وكذلك فإن من متطلبات لجنة الإشراف والمتابعة هو التنسيق بين

مختلف الأفراد والإدارات في المؤسسة وتذليل الصعوبات التي تعترض فرق العمل مع الأخذ في الاعتبار

المصلحة العامة.

11. معاملة الموردين كشركاء، وعلى المدى الطويل.

### 8.3.2 مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

ذكر كل من (Goetsch, 2006) و(جابلونسكي، 2003) و(حميدة وفطيمة، 2012: 35-37) أن هناك خمسة

مراحل لتنفيذ ناجح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مختلف المؤسسات، حيث تعد هذه المنهجية الأكثر انتشاراً برغم

أن هناك طرق متعددة لتطبيق هذا الأسلوب، وهي على النحو التالي:

#### المرحلة الأولى : مرحلة الشروع والإعداد والتهيئة (Orientation):

تعد مراحل الإعداد والتهيئة من أكثر المراحل دقة وأهمية، إذ تبرز خلالها العديد من المشاكل التي ينبغي دراستها

وتحليلها واتخاذ القرارات السديدة، بشأن معالجتها.

#### المرحلة الثانية: مرحلة التخطيط(Planning)

يتم أثناء هذه المرحلة إعداد خطة التطبيق التفصيلية، كما يتم تحديد هيكل الدعم والموارد اللازمة لتنفيذ هذا التطبيق

وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية (حمود، 2000: 193):

- تحليل البيئة الداخلية والخارجية لغرض تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة.
- صياغة الرؤيا والرسالة ووضع الأهداف الإستراتيجية التي تسعى لتنميتها المؤسسة على المستوى الكلي والتشغيلي لتنفيذ العمليات، وكذا الموارد والإمكانات الضرورية لتحقيق هذه الأهداف.
- اختيار منسق للجودة والذي غالبا ما يتم اختياره من المستويات الإدارية العليا ويكون يتمتع بتأييد قوى لقضية الجودة ويعمل كهزمة وصل بين جميع المستويات في المؤسسة وتدريبه والذي عادة ما يتم من طرف مستشارين خارجيين.
- التخطيط لجودة المنتجات والخدمات والعمليات والأفراد وغيرها من المتطلبات.
- إعداد خطة شاملة أو مسودة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من طرف مجلس الجودة وبمشاركة جميع العاملين للاستفادة من تنوع آرائهم وضمان التزامهم وكسب رضاهم.
- وضع خطة لتطوير نظم المعلومات على مستوى المؤسسة بما يمكنها من مواكبة التكنولوجيا المتقدمة في معالجة البيانات.
- مناقشة خطة التطبيق بصدد الموافقة عليها وتخصيص الموارد اللازمة لها.

### المرحلة الثالثة : مرحلة التنفيذ (Implementation)

من خلال هذه المرحلة يبدأ التطبيق الفعلي للخطة التي تم تحديدها سابقا والتي يجب أن تركز على المهام الأساسية التالية:

- تعيين من سوف يقوم بمهام التدريب في المؤسسة والذي عادة ما يتم دعوته من هيئات خارجية متخصصة، ليدرّب بدوره مجموعة من الأفراد يطلق عليهم أسم (المسهلين) كونهم يتولون التدريب حول الجودة فيما بعد.

- تدريب المديرين والمرؤوسين والذي يشمل الإدراك والوعي بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، التدريب على اكتساب المعرفة والمهارات التي تتعلق ببناء الفرق وديناميكية الجماعة والاتصال وحل المشاكل... وغيرها.
- تدريب فرق العمل حول قضايا الجودة وجوانب التعاون والتحلي بروح الفريق.
- يقوم مجلس الجودة بتحديد طرق التحسين المستمر للأنشطة والعمليات في المؤسسة.

### المرحلة الرابعة: مرحلة الرقابة والتقييم (Monitoring and Evaluation)

يتم بناء أنظمة الرقابة في إدارة الجودة الشاملة على أساس الرقابة المتزامنة أو الرقابة المرحلية والمتابعة الدقيقة أول بأول، بالإضافة إلى الرقابة اللاحقة أو البعدية، والتي يتم بها تقييم الجهود المبذولة في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، والجدير بالذكر أن هذه المرحلة تتطلب قيام المؤسسة بعملية التقييم الذاتي عن طريق العاملين فيها، كما أن بعض المؤسسات قد تستعين بخبرات خارجية في هذا المجال. تعتمد كثير المؤسسات على التغذية العكسية من منتجات العملاء، حيث يتم التركيز على مدى تلبية المؤسسات لمتطلبات واحتياجات عملائها.

### المرحلة الخامسة : مرحلة تبادل ونشر الخبرات

وتمثل مرحلة الحصاد أو ما يسمى مرحلة استثمار الخبرات لمزيد من الثقة والتحفيز، وتتم فيها دعوة وحدات المنظمة وفروعها وجميع المتعاملين معها للمشاركة في عملية التحسين، وكذلك تزويد هذه الوحدات بنتائج إدارة الجودة الشاملة وعملية التحسين المستمر، ومن ثم توجيه الدعوة للمجهزين لحضور اجتماعات مجلس الإدارة والحصول على موافقتهم بكل ما تم تنفيذه على أساس أن نجاح إدارة الجودة الشاملة لا يتحقق بدونهم. ويرجع نجاح إدارة الجودة الشاملة إلى مدى الالتزام في كافة المستويات الإدارية بخطوات تطبيقها لضمان النجاح الفعال لها وتحقيق أهداف المنظمة.

### 9.3.2 الصعوبات والمعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يتعرض تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مختلف المؤسسات على جملة من المعوقات مما يحول دون تحقيق الأهداف المرجوة منها، وقد ساق ماركلاند وآخرون (Markland & Others) عدد من المعوقات وهي على النحو التالي (السامرائي، 2002: 249)، (بن عيشاوي، 2013: 40)، (مصطفى، 2004: 159-161)، (الكبيجي وأبو عواد، 2014: 380-381):

- عجز الإدارات العليا عن توضيح التزاماتها ومهامها اتجاه ما يحتاجه هذا المدخل، وعجزها عن توضيح كيفية التزامها بإدارة الجودة الشاملة.
- ضعف الربط بين أهداف الجودة والحوادث المالية.
- عجز الإدارات الوسطى عن تفهم الأدوار الجديدة لنمط قيادة الجودة الشاملة وشعورهم المهدد بأن هذه الفلسفة ستفقد قوتهم في إنجاز العمل.
- التركيز العالي على الفعاليات الداخلية للجودة والاهتمام بها، لأنها مهمة للجودة وإغفالها حاجات الزبائن الخارجيين ورغباتهم.
- يضمن البعض أو يأمل بأن هذا المدخل سيكون علاجاً شافياً لجميع مشكلات المؤسسة.
- عدم وفرة الكفاءات البشرية القادرة على استلهاهم سبل التطبيق الفعال لنظام إدارة الجودة الشاملة ونقص المهارات التدريبية اللازمة في تطبيق الأنظمة الإحصائية في ضبط الجودة في المؤسسة (حمود، 2000: 241).
- الميل إلى تفادي المسؤولية والخوف من الفشل، بالإضافة إلى ضيق الوقت وفقدان الثقة في المدير.
- غموض أهداف التحسين.
- قصور التخطيط الاستراتيجي للجودة.
- قصور أو عدم اكتمال تأييد الإدارة العليا لبرنامج الجودة الشاملة.
- عدم الاهتمام بالابتكار ومفهوم تكوين العمل وحلقات الجودة.
- الاعتقاد بأن الآلات الجديدة والصيانة المستمرة عوامل كافية لتحسين الجودة، وقلة توافر الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال.
- الاكتفاء بتخصيص قسم مسؤول عن الرقابة على الجودة في الشركة بالرغم أن الجودة مسؤولية جميع العاملين وغير مقتصرة على قسم معين.
- مقاومة التغيير لدى بعض العاملين بسبب الخوف من تأثيرات التغيير عليهم.

- النقل الحرفي للتطبيق عبر التقليد الأعمى دون مراعاة ظروف البيئة الداخلية والخارجية للشركة المقلدة.
- الأمل في أن الشعارات قد تؤدي إلى تحسين الجودة، لأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة ليس مجرد شعارات تنادي بها الإدارة، بل هي جهد جاد يحتاج إلى قناعة راسخة بها.

وعليه فإن أي نظام أو برنامج يتم تطبيقه في المؤسسات يتعرض للعديد من المعوقات والتحديات سواء الداخلية أو الخارجية والتي تحول دون التطبيق السليم والفعال، ومن الأنظمة نظام إدارة الجودة الشاملة وخصوصاً أنه يحتاج إلى تكاتف الجهود في كافة مستويات المنظمة، وبالتالي ستتعرض لكثير من المعوقات، وخاصة في حال وجود حالة من مقاومة التغيير في المنظمة سواء من الإدارة العليا أو العاملين في الإدارات الوسطى والسفلى.

### 10.3.2 الأخطاء الشائعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

على الرغم من النجاح الذي حققته أغلب المنظمات عند تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة إلا أن تطبيق هذا المدخل لم يكن دائماً ناجحاً، لذلك فإن الانتباه إلى بعض الأخطاء الشائعة التي تؤدي إلى فشل تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة أو تبطئ من نجاحه أمر مهم لمساعدة الشركات نحو تجنب الوقوع في مثل هذه الأخطاء وبالتالي فشلها وهذا ينبع من سلوكيات الإدارة أو العاملين والبعض الآخر أخطاء فنية كأخطاء عمليات الإنتاج أو أخطاء استخدام الأساليب الإحصائية. وفيما يلي أهم الأخطاء الشائعة التي ترتكبها المنظمات في مجال التطبيق مما قد يؤدي إلى نتائج سلبية لهذا التطبيق (البلداوي ونديم، 2007 : 91) و(قنديل، 2008 : 41-42):

1. **تعجل المنظمة لتحقيق نتائج سريعة:** يتطلب مدخل إدارة الجودة الشاملة بعضاً من الوقت حتى تظهر نتائج ملموسة منه في التطبيق العملي.
2. **التقليد والمحاكاة لتجارب المنظمات الأخرى:** إن نجاح مدخل إدارة الجودة الشاملة في شركات صناعية ضمن بلدان صناعية متقدمة، لا يعني بالضرورة إمكانية تطبيقه بنجاح في جميع البلدان وخاصة العربية منها، فثمة توفر شروط ومتطلبات قد يصعب توفيرها على الأقل في الأمد القصير.
3. اتخاذ قرار التطبيق قبل إعداد البيئة الملائمة لتقبلها.

4. عدم التقدير الكافي بأهمية المورد البشري: هو عدم الاهتمام بالموارد البشرية مقارنة بالموارد الأخرى التي تمتلكها الشركة ولاسيما التكنولوجيا لهذه الشركات.
5. عدم اتساق سلوكيات قادة المنظمة مع أقوالهم.
6. اتباع أنظمة وسياسات وممارسات لا تتوافق مع مدخل الجودة الشاملة.
7. الفشل في توفير معلومات عن الانجازات المتحققة .
8. التصدي من البداية للمشاكل الكبيرة.
9. عدم الإنصات الكافي للعملاء والموردين .
10. إهمال تحقيق التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة الأجل.

وعليه فإن من أهم الأخطاء الشائعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو عدم الفهم الدقيق للفلسفة التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة، وبالتالي عدم فهم المبادئ التي تقوم عليها، وكيفية التطبيق الناجح لها لتحقيق أهدافها.

### 11.3.2 عيوب إدارة الجودة الشاملة:

يشير (الزعيبي، 2013 : 17 ) إلى أنه هناك بعض العيوب التي قد تنتج من تطبيق إدارة الجودة الشاملة أهمها:

1. أنها تستنزف الكثير من وقت الإدارة والعاملين.
2. لا يمكن أن تكون فعالة إلا إذا كانت المنظمة تسير في الاتجاه الصحيح، فهي ليست إدارة لتحويل اتجاه المنظمة.
3. مردود إدارة الجودة الشاملة ليس سريعاً إذ أنها لا تثمر سريعاً بل تستغرق سنوات في تنفيذها وهي في الحقيقة عملية لا تنتهي.
4. يمكن أن تؤدي إلى توجيه اهتمام زائد عن الحد المطلوب إلى احتياجات العميل النهائي واهتمام غير كافي لاحتياجات العاملين.
5. من المحتمل أن تسبب اضطراباً في مختلف المراحل والعمليات داخل المنظمة.

وعليه فإن من العيوب التي تكون في إدارة الجودة الشاملة أنها لا بد من تضافر جميع الجهود في كافة المستويات الإدارية لتحقيق أهدافها، أي لا يمكن تركيز الجهود في نشاط أو إدارة معينة لنجاحها وهذا لا يتوفر في العديد من المنظمات.

## 4.2 المبحث الثالث: علاقة بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة:

### 1.4.2 مقدمة:

أدت التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال الحالية والمتمثلة بالنمو الهائل في الاتصالات والثورة المعلوماتية، وتحرر الأسواق العالمية من القيود، وحرية انتقال الأموال، فضلاً عن التطورات في أذواق الزبائن، وغيرها من العوامل الأخرى، أدت جميع هذه التغيرات إلى زيادة حدة المنافسة العالمية بين منظمات الأعمال، الأمر الذي أدى إلى ضرورة قيام تلك المنظمات بالبحث عن استراتيجيات وتقنيات تساعد على البقاء في بيئة الأعمال من خلال تطوير الميزة التنافسية، وذلك عن طريق التمايز بتحقيق عوامل النجاح الحرجة التي تتمثل بالكلفة، والجودة، ورضا الزبون، والإبداع . ويؤدي الاستخدام الجيد لتقنيات إدارة الكلفة الإستراتيجية ومن بينها (إدارة الجودة الشاملة (TQM) وبطاقة الأداء المتوازن (BSC)) إلى تعزيز قدرة المنظمة على التطبيق الفاعل والكفاء لإستراتيجية قيادة الكلفة، الأمر الذي ينعكس على تطوير إستراتيجية التسعير المناسبة، وتحقيق رضا الزبون من خلال تقديم المنتجات بكلف مقبولة، فضلاً عن تعزيز قدرة المنظمات على مواجهة أسعار المنافسين، وتأثير جميع تلك العوامل على تطوير عوامل النجاح الحرجة(نوري وجمعة، 2014: 285).

ويستخدم مصطلح " إدارة الكلفة" بشكل واسع في بيئة الأعمال الحالية، ولا يوجد تعريف محدد لهذا المصطلح، إلا أنه يمكن تعريف إدارة الكلفة بأنها " الأساليب والأنشطة التي يمارسها المديرون والمتعلقة بقرارات التخطيط والسيطرة في الأمدين القريب والبعيد، والتي تعمل على زيادة القيمة للزبائن وتخفيض كلف المنتجات والخدمات، وتعرف كذلك " بأنها استخدام المعلومات ( كالمعلومات المتعلقة بتكاليف المنتج، وعدد شكاوي الزبون ونوعها) لغرض استخدامها في اتخاذ القرارات الإدارية (3: 2003, Horngren, et.al.).

ويعمل المحاسب الإداري على إعداد المعلومات المتعلقة بإدارة الكلفة وتقديمها إلى المدير المالي وبقية المديرين؛ لغرض استخدامها في إدارة المؤسسة، وفي اتخاذ القرارات التنافسية والناجحة، ولذلك يتم استخدام المعلومات



الخاصة بإدارة الكلفة في أربع وظائف رئيسية هي : الإدارة الإستراتيجية، وعملية التخطيط وصناعة القرار، والإدارة السيطرة التشغيلية، وأخيراً إعداد القوائم المالية ( Blocher, et.al., 2002: 6)

#### 2.4.2 مقاييس نشاط الجودة وفقاً لبطاقة الأداء المتوازن بغرض ترشيد تكاليف الجودة:

تتضمن مقاييس نشاط الجودة وفقاً لبطاقة الأداء المتوازن من نوعين من المقاييس هما: المقاييس المالية وهي تنصب على تكاليف الجودة، والمقاييس غير المالية وهي تتحدد من منظور العملاء ومن منظور العمليات الداخلية ومن منظور التعلم والنمو (Horngren, C.T., S.M. Datar, and G. Foster, 2006).

ويمكن تقسيم مقاييس نشاط الجودة وفقاً لبطاقة الأداء المتوازن على النحو الآتي (علي، 2012: 315-316):

##### 1. المقاييس المالية (تكاليف الجودة):

أ. تكاليف رقابة الجودة، وتتضمن ما يلي:

• تكاليف المنع.

• تكاليف التقييم.

ب. تكاليف عدم رقابة الجودة أو تكاليف الفشل، وتتضمن ما يلي:

• تكاليف الفشل الداخلي.

• تكاليف الفشل الخارجي.

##### 2. المقاييس غير المالية:

أ. من منظور العملاء، وتتضمن ما يلي:

• درجة رضا العملاء على جودة التصميم (المواصفات).

• درجة رضا العملاء على جودة الأداء (المطابقة لتوقعات العملاء).

ومن أمثلة مقاييس درجة رضا العميل : حصة السوق، عدد شكاوي العملاء، نسبة المنتجات التي تفشل في الأداء

بعد شحنها للعملاء، مدى تأخير الشحن (الفرق بين تاريخ الشحن المجدول والتاريخ المطلوب بواسطة العميل)

ب. من منظور المنشأة، وتتضمن ما يلي:

• مقاييس العمليات الداخلية:

ومن أمثلة المقاييس غير المالية لجودة عمليات المنشأة الداخلية : نسبة الإنتاج المعيب، الوقت المتوسط المبذول لإصلاح الإنتاج المعيب، نسبة الإنتاج المعاد تشغيله، أنواع العيوب في المنتجات، ومدى تكرار تلك العيوب، وعدد مرات تغيير التصميمات والعمليات.

#### • مقاييس النمو والتعلم:

ومن أمثلة المقاييس غير المالية لقياس جودة منظومة النمو والتعلم : درجة التفويض المتاحة للموظفين باتخاذ القرارات، ودرجة رضا الموظفين، مدى توافر منظومة لتدريب الموظفين  
ت. من منظور الطرف الثالث(البيئة المحيطة)، وتتضمن ما يلي:

- مقاييس زيادة المنافع : مثل زيادة نسبة الصادرات من المنتجات، وتدريب الطلاب لدى المنشأة، وتعيين نسبة من المعاقين، ومساهماتها في تحسين البيئة.
- مقاييس تخفيض الأضرار والتكاليف: مثل الحد من انبعاثات التلوث الضار بالبيئة.

### 3.4.2 التكامل بين مدخل إدارة الجودة الشاملة (TQM) ونموذج قياس الأداء المتوازن (BSC):

إن الوفاء بمتطلبات (TQM) يحتم على المنشآت إشباع حاجات ورغبات العملاء وزيادة ولائهم للمنشأة وتحسين العلاقات معهم حيث أن مدخل TQM يتطلب التوجه للعميل (Customer Orientation) ونموذج قياس الأداء المتوازن (BSC) أداة فعالة لتحقيق هذا الهدف وذلك بتخصيص بعداً للعميل. إن زيادة فعالية TQM في تحقيق إشباع حاجات ورغبات العملاء تعتمد بشكل جوهري على مستوى التكامل بين مدخلي (BSC & TQM) لتحقيق التقييم الشامل، والرؤية متعددة الأبعاد للمنشأة إذ أن نموذج BSC ليس مجرد نظام للقياس فقط بل نظام للتطوير الإداري(أبو النجاه، 2013: 92-93).

ويشير كل من (Hoque, 2003) و (Anderson, 2004) أن هناك ارتباط بين عناصر إدارة الجودة الشاملة وجلب التحسينات الكبيرة في الجودة والإنتاجية والقدرة التنافسية والعائد المالي، ومن بين أسباب ضعف نتائج إدارة

الجودة الشاملة هو ضعف ارتباط الجودة بالأدوات الإستراتيجية الأخرى، وأن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة في السياق التنظيمي يمكن أن يعزز بشكل كبير عند دمجها بالإطار الاستراتيجي وإدارة الأداء مثل بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، مما يؤدي إلى نجاح برامج إدارة الجودة الشاملة (Chalaris & Poustourli, 2012: 86).

ويؤكد (Hoque, 2003) أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن هو متابعة طبيعية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة عندما ينظر إليها كمبادرة إستراتيجية، فهي نظام يوفر المعلومات لدعم واتخاذ القرارات وتقييم الإستراتيجية. وأن كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن يمكن أن يسهم في فعالية برامج إدارة الجودة الشاملة، فنظام بطاقة الأداء المتوازن يدمج مجموعة واسعة من مؤشرات الأداء المالية وغير المالية التي يمكن أن تزود المديرين بإشارات مستمرة عن عملهم لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، والشركات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة لابد أن تنفذ بطاقة الأداء المتوازن لتحديد مؤشرات أداء متعددة الأبعاد، مثل مكافأة وتحفيز الموظفين لتحقيق النتائج المرجوة، وكذلك لتوفير التغذية الراجعة للتحسين المستمر من خلال تمكين الموظفين للمساهمة فيه.

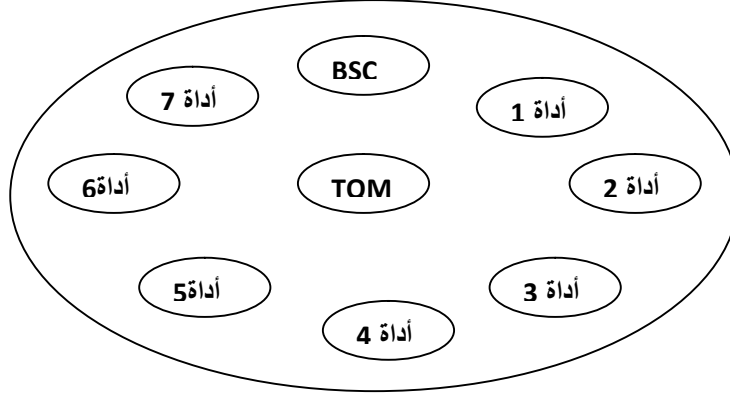
وتتشارك بطاقة الأداء المتوازن (BSC) ونظام إدارة الجودة الشاملة (TQM) في تحسين الاتصالات في المنظمة، بحيث تصل رسالة المنظمة وأهدافها إلى الموظفين والعملاء لتحقيق الهدف النهائي للمنظمة والذي يتمثل في " أفضل منتج، بأقل تكلفة، في الوقت المناسب". وتتشارك أيضاً في تخفيض التكاليف وتحسين الخدمات في المنظمة، لأنها تعتمد على بيانات كمية للتحسين وتخفيض التكاليف، فالإدارة تركز على أهمية إدارة النظام وليس الناس، فهي بحاجة إلى تحليل للعمليات وتحسين جودة المنتجات والخدمات مع خفض التكاليف وهو ما تشترك فيه بطاقة الأداء المتوازن ونظام إدارة الجودة الشاملة، وهما بحاجة لدعم الإدارة العليا لأنها عملية ترتبط بالأجل الطويل (Sunhilde, 2009: 120).

وينظر للعلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة من خلال ما يلي (Hannula & Others:11-

:12)

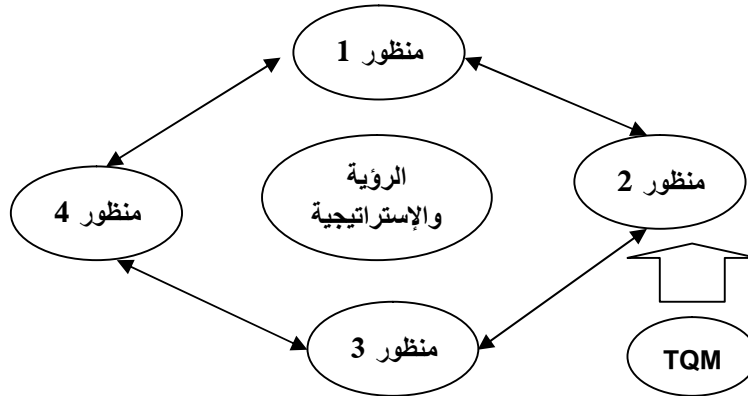
1. إدارة الجودة الشاملة هي في الأساس فلسفة شاملة في حين ينظر لبطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس الأداء، وتعتبر ضمن الأدوات الإستراتيجية المضمنة لإدارة الجودة الشاملة كما في الشكل رقم (8.2).

شكل رقم (8.2) بطاقة الأداء المتوازن كأداة من أدوات إدارة الجودة الشاملة



2. ينظر لبطاقة الأداء المتوازن كأداة للإدارة الإستراتيجية ولكنها كفلسفة تؤدي إلى تحسين الأداء المالي، وتعتبر إدارة الجودة الشاملة كأداة تهدف إلى تحسين الأداء خصوصاً مع العملاء والعمليات الداخلية من وجهة نظر بطاقة الأداء المتوازن كما في الشكل رقم (9.2).

شكل رقم (9.2) TQM كأداة لتحسين الأداء



ويمكن توضيح تكامل المقاييس المالية وغير المالية لتقنية إدارة الجودة الشاملة مع بطاقة الأداء المتوازن كما في الجدول رقم (4.2).

جدول رقم (4.2) تكامل المقاييس المالية وغير المالية لنظام إدارة الجودة الشاملة (TQM) ضمن بطاقة الأداء المتوازن

الأنشطة الرئيسية المرتبطة بـ tqm	مقاييس الأداء المرتبطة بـ TQM	المناظير المختلفة لـ BSC
التزام وكفاءة الإدارة التنفيذية	1. استقصاء رأي العاملين 2. رضا العاملين 3. إدخال تقنيات حديثة مقارنة بالمنافسين	• منظور التعلم والنمو • منظور العمليات الداخلية
العلاقة مع الزبائن	1. استقصاء رضا الزبون 2. عدد شكاوي الزبون 3. معدل اكتساب زبائن جدد 4. معدل الاحتفاظ بالزبائن (نسبة الولاء) 5. نسبة الحصة السوقية	• منظور الزبون • المنظور المالي
العلاقة مع الموردين	1. استقصاء رضا الموردين 2. معدل الاحتفاظ بالموردين	• منظور العمليات الداخلية
المقارنة المرجعية	1. كفاءة العمليات مقارنة مع المنافسين 2. معدل النفايات 3. معدل إعادة الإصلاح 4. العائد على الاستثمار 5. تكاليف الجودة 6. الحصة السوقية	• منظور العمليات الداخلية • المنظور المالي
تدريب العاملين	1. استقصاء رضا العاملين 2. إمكانيات العاملين 3. معدل الإتفاق على تدريب وتطوير العاملين	• منظور التعلم والنمو
ثقافة منفتحة أو منغلقة، مع نظام بيروقراطي أو مشاركة مع العاملين	1. استقصاء رضا الزبائن 2. استقصاء رضا العاملين 3. درجة اللامركزية في إدارة الوحدة الاقتصادية	• منظور الزبون • منظور التعلم والنمو
برامج جودة ورقابة شاملة	1. عدد العيوب الإنتاجية 2. انحرافات كفاءة العمل والمواد 3. نسبة الشحنات المرتجعة بسبب رداءة الجودة 4. تكاليف إصلاح الضمان	• منظور العمليات الداخلية • منظور الزبون
تحسين العمليات الداخلية، مع الإبداع الصناعي	1. الاستثمار في تقنيات عالية 2. نمو المبيعات 3. إدخال أنظمة إدارية حديثة	• منظور العمليات الداخلية • المنظور المالي

المصدر (Hoque, 2003: 557)

وعليه فإنه يمكن توضيح تكامل المقاييس المالية وغير المالية لتقنية إدارة الجودة الشاملة مع بطاقة الأداء المتوازن

المعدلة في الدراسة كما في الجدول رقم (5.2).

جدول رقم ( 5.2 ) تكامل المقاييس المالية وغير المالية لنظام إدارة الجودة الشاملة (TQM) ضمن بطاقة الأداء المتوازن المعدلة

المناظير المختلفة لـBSC	مقاييس الأداء المرتبطة بـTQM	الأنشطة الرئيسية المرتبطة بـtqm
<ul style="list-style-type: none"> <li>• منظور مالي</li> <li>• منظور العمليات الداخلية</li> <li>• منظور التعلم والنمو</li> <li>• منظور البيئة والمجتمع</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. استقصاء رضا العاملين</li> <li>2. إدخال تقنيات حديثة لتطوير الجودة الادارية</li> <li>3. حجم الميزانية المخصصة لدعم إدارة الجودة الشاملة</li> <li>4. حجم الميزانية المخصصة لدعم البرامج الثقافية والتعليمية والمهنية.</li> </ol>	دعم والتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• المنظور المالي</li> <li>• منظور العملاء</li> <li>• منظور العمليات الداخلية</li> <li>• منظور التعلم والنمو</li> <li>• منظور البيئة والمجتمع</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. عدد العيوب الإنتاجية</li> <li>2. البرامج المتبعة لتحقيق التحسين المستمر</li> <li>3. الاستثمار في تقنيات عالية</li> <li>4. درجة التفاوت بين توقعات الجودة والجودة الفعلية</li> <li>5. عدد الموردين الحاصلين على شهادة المواصفات الدولية</li> <li>6. المعايير المستخدمة لاختيار الموردين</li> <li>7. زمن تقديم الخدمة للعملاء</li> <li>8. نمو المبيعات</li> <li>9. إدخال تقنيات حديثة لتقليل المخلفات</li> <li>10. معدل عمليات إعادة التدوير</li> </ol>	التحسين المستمر في جودة العمليات والإجراءات والنظم الإدارية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• منظور العمليات الداخلية</li> <li>• منظور التعلم والنمو</li> <li>• منظور البيئة والمجتمع</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. استقصاء رضا العاملين</li> <li>2. معدل الإنفاق على تطوير وتدريب العاملين</li> <li>3. درجة اللامركزية في الإدارة</li> <li>4. درجة الابتكار والإبداع</li> <li>5. معدل المكافآت للعاملين المتميزين بالأنشطة البيئية</li> <li>6. معدل الانفاق على برامج التعليم البيئي</li> <li>7. استقصاء رضا العاملين عن الخدمات الصحية</li> <li>8. عدد المعاقين العاملين في الشركة</li> </ol>	التركيز على العاملين
<ul style="list-style-type: none"> <li>• المنظور المالي</li> <li>• منظور العملاء</li> <li>• منظور التعلم والنمو</li> <li>• منظور البيئة والمجتمع</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. استقصاء رضا المستهلك على جودة التصميم (المواصفات)</li> <li>2. استقصاء رضا المستهلك على جودة الأداء (المطابقة لتوقعات المستهلك)</li> <li>3. استقصاء آراء المستهلك</li> <li>4. نمو المبيعات</li> <li>5. الحصة السوقية</li> <li>6. معدل الاحتفاظ بالزيائن الحاليين</li> <li>7. النمو في عدد الزياائن</li> </ol>	التركيز على المستهلك

	<p>8. نسبة المساهمة في تقليل البطالة</p> <p>9. استقصاء رضا الموردين</p> <p>10. عدد المشاريع الأساسية السنوية مثل المستشفيات والمدارس</p> <p>11. استقصاء آراء المستهلك عن المنتجات الخضراء</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• منظور العملاء</li> <li>• منظور العملاء</li> <li>• منظور التعلم والنمو</li> <li>• منظور البيئة والمجتمع</li> </ul>	<p>1. توفر خطط للجودة</p> <p>2. الحصة السوقية</p> <p>3. استقصاء آراء العاملين بخصوص خطط الجودة</p> <p>4. استقصاء آراء المستهلك للتخطيط للجودة</p> <p>5. توفر خطة للطوارئ في حال حدوث كوارث بيئية</p> <p>6. مقاييس الأداء البيئي</p> <p>7. حجم الميزانية المخصصة لدعم جمعيات ذوي الاحتياجات الخاصة</p>	التخطيط الاستراتيجي للجودة

المصدر من إعداد الباحثة

وقد أشار (Hoque,2003:553) إلى كيفية إحداث تحقيق الترابط العضوي بين المدخلين، من خلال ابتكار مصفوفة للربط بين بطاقة الأداء المتوازن (BSC) وإدارة الجودة الشاملة (TQM) كما هو موضح في الجدول التالي

رقم(6.2)

جدول رقم(6.2) مصفوفة الربط بين (BSC) و (TQM)

التكيف مع متطلبات مدخل (BSC)		التكيف مع متطلبات مدخل (TQM)
لا	نعم	
(2)	(1)	نعم
(4)	(3)	لا

ويعكس الجدول رقم(6.2) مجموعة من العلاقات يمكن توضيحها على النحو التالي:

1. لتحقيق النجاح في تطبيق المدخلين على المنشأة أن تحقق التكيف مع متطلبات تطبيق مدخل (TQM) مع

الرغبة والقدرة على تطبيق مدخل (BSC)، فإذا استطاعت المنشأة تحقيق ذلك، فعندئذ سوف تقع في الخلية

رقم(1).

2. إذا توافر لدى المنشأة القدرة على التكيف مع متطلبات تطبيق مدخل (TQM) ولكنها تستطيع تطبيق متطلبات مدخل (BSC) في مرحلة تالية، فعندما تتمكن من ذلك سوف تنتقل من الخلية (2) إلى الخلية رقم (1) مباشرة.

3. إذا توافر لدى المنشأة الرغبة والقدرة على تطبيق مدخل (BSC) ولكنها تسعى إلى تطبيق مدخل (TQM) في مرحلة تالية، فإنها عندما تتمكن من ذلك سوف تنتقل من الخلية (3) إلى الخلية رقم (1) مباشرة.

4. إذا كانت المنشأة لم تفي بمتطلبات تطبيق كل من BSC & TQM بعد، ولكنها في طريقها إلى تحقيق ذلك، حيث تتوفر الرغبة والقدرة على الوفاء بتلك المتطلبات، هنا يتم الانتقال من الخلية (4) إلى الخلية (1) مباشرة.

5. إذا كانت المنشأة لم تفي بمتطلبات تطبيق كل من BSC & TQM بعد، إلا أنها تستطيع الوفاء بمتطلبات تطبيق مدخل (BSC) بشكل تدريجي، ثم متطلبات تطبيق مدخل (TQM) بعد ذلك، هنا يتم الانتقال من الخلية (4) إلى الخلية (3) ثم إلى الخلية (1)، وتتوقف السرعة في هذا التحول على رغبة وقدرة المنشأة على الوفاء بمتطلبات التطبيق.

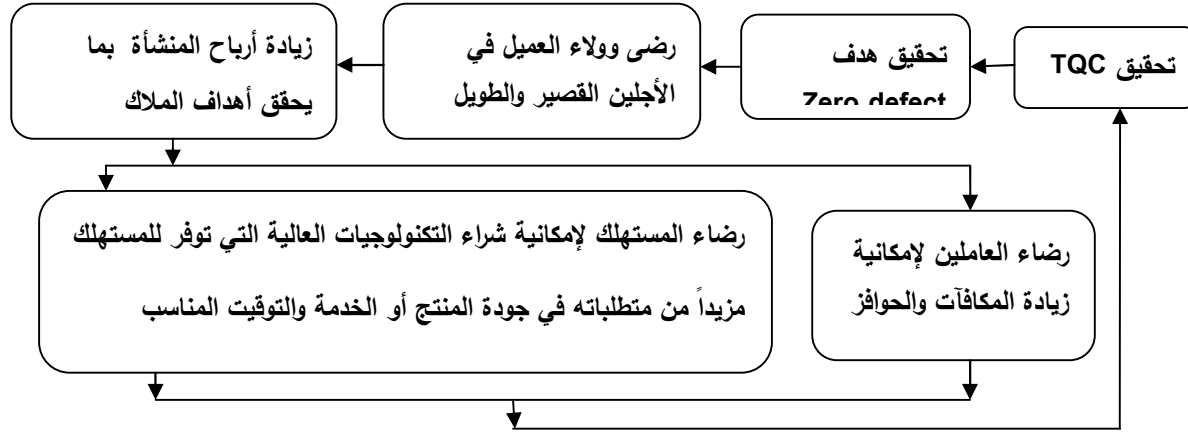
6. إذا كانت المنشأة لم تفي بمتطلبات تطبيق كل من BSC & TQM بعد، إلا أنها تستطيع الوفاء بمتطلبات تطبيق مدخل (TQM) بشكل تدريجي، ثم متطلبات مدخل (BSC) بعد ذلك، هنا يتم الانتقال من الخلية (4) إلى الخلية (2) ثم إلى الخلية (1) وتتوقف السرعة في هذا التحول على رغبة وقدرة المنشأة على الوفاء بمتطلبات التطبيق.



#### 4.4.2 استخدام نموذج قياس الأداء المتوازن لزيادة فعالية الرقابة على تكاليف الجودة الشاملة في المنشآت:

إن رقابة الجودة الشاملة هي أحد الأهداف التي لاتهم المستهلك بصورة مباشرة في الأجل القصير ولكنها تهتم الملاك والموظفين بشكل مباشر في الأجلين القصير والطويل، حيث أن النجاح في تحقيق هذا الهدف يساعد على تدعيم الموقف التنافسي للمنشأة في الأجل الطويل وهو الهدف الرئيسي الذي يسعى إليه الملاك والموظفين وكذلك فإنه يحقق مصالح المستهلك بصورة غير مباشرة في الأجل الطويل والشكل رقم (10.2) يوضح كيف يكون تحقيق تكاليف الجودة الشاملة (Total Quality Cost (TQC)) هدفاً لكلاً من الملاك والعملاء.

شكل رقم (10.2) تكاليف الجودة الشاملة (TQC) هدفاً للملاك والعملاء



المصدر: (أبو النجاه، 2013 : 114)

من الشكل السابق يتضح لنا أن تحقيق TQC إنما هو هدف لكل من الملاك والعملاء، ويمكن استخدام (BSC) لتحقيق التحسين المستمر في TQC، حيث أن نموذج (BSC) في المعتاد مصمم لتحقيق التحسين المستمر في مجالات (KSFs)، من خلال إضافة مقاييس تساعد على تحقيق هذا الهدف في بعدى عمليات التشغيل الداخلية، والتعلم والنمو والابتكار حتى يسعى جميع العاملين في المنشأة إلى تحقيق التحسين المستمر في مجال رقابة الجودة الشاملة وعند النجاح في تحقيق هذا تتحقق بالتبعية مصالح الملاك. حيث أن إضافة مقاييس في بعد التعلم والنمو والابتكار تهدف إلى دفع سلوك العاملين وقراراتهم في اتجاه السعي نحو تحقيق مزيد من التحسين المستمر في

مجال TQC وكذلك يتم إضافة مقاييس في بعد عمليات التشغيل الداخلية حتى يتم تكييف هذه العمليات في اتجاه تحقيق TQC .

لقد اقترح (أبو النجاه، 2013: 115-116) نموذج التكامل بين مدخلي (BSC) و (TQM) والذي يتكون من العناصر الآتية:

1. التوسع في استخدام مقاييس أداء متعددة: لضمان توفير عدة مقاييس لقياس درجة التقدم نحو بلوغ كل هدف من أهداف المنشأة، من ناحية أخرى توفر مرونة في تقييم الأداء حيث يتم مراعاة مقاييس الأداء للأهداف قصيرة الأجل بجانب الأهداف طويلة الأجل.

2. التركيز على مؤشرات الأداء الرائدة:

تعتبر المؤشرات الرائدة بمثابة محركات للأداء الإستراتيجي المرغوب في المستقبل وذلك بخلاف مؤشرات الأداء التابعة Lag Indicators فهي تكاد تكون عامة بالنسبة لمعظم المنشآت وهي تقرر عن الأداء في الماضي (Ameratunga, et al., 2001: 187).

3. التركيز على الأداء في الأجل الطويل: للتركيز على الأهداف طويلة الأجل يجب استثمار الموارد بما يضمن دعم الموقف التنافسي للمنشأة والذي ينتج عن تفاعل العديد من العوامل مثل جودة المنتج، سرعة التسليم، تحقيق هدف Zero defect وبالتالي السمعة الجيدة للمنشأة، زيادة الإنفاق على تدريب العاملين بما قد يؤدي إلى رفع مهاراتهم وقدراتهم وتنمية قدرات الابتكار والتجديد لديهم مما يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية وتحسين الموقف التنافسي في المدى الطويل (Barfield , et al., 2003: 852).

4. التركيز على مقاييس الأداء غير المالية: نتيجة تغيير أساس الرقابة في بيئة الأعمال المعاصرة من التركيز على مكان حدوث التكاليف إلى الرقابة على مسببات التكاليف التي تعتبر من المقاييس غير المالية، أدى هذا

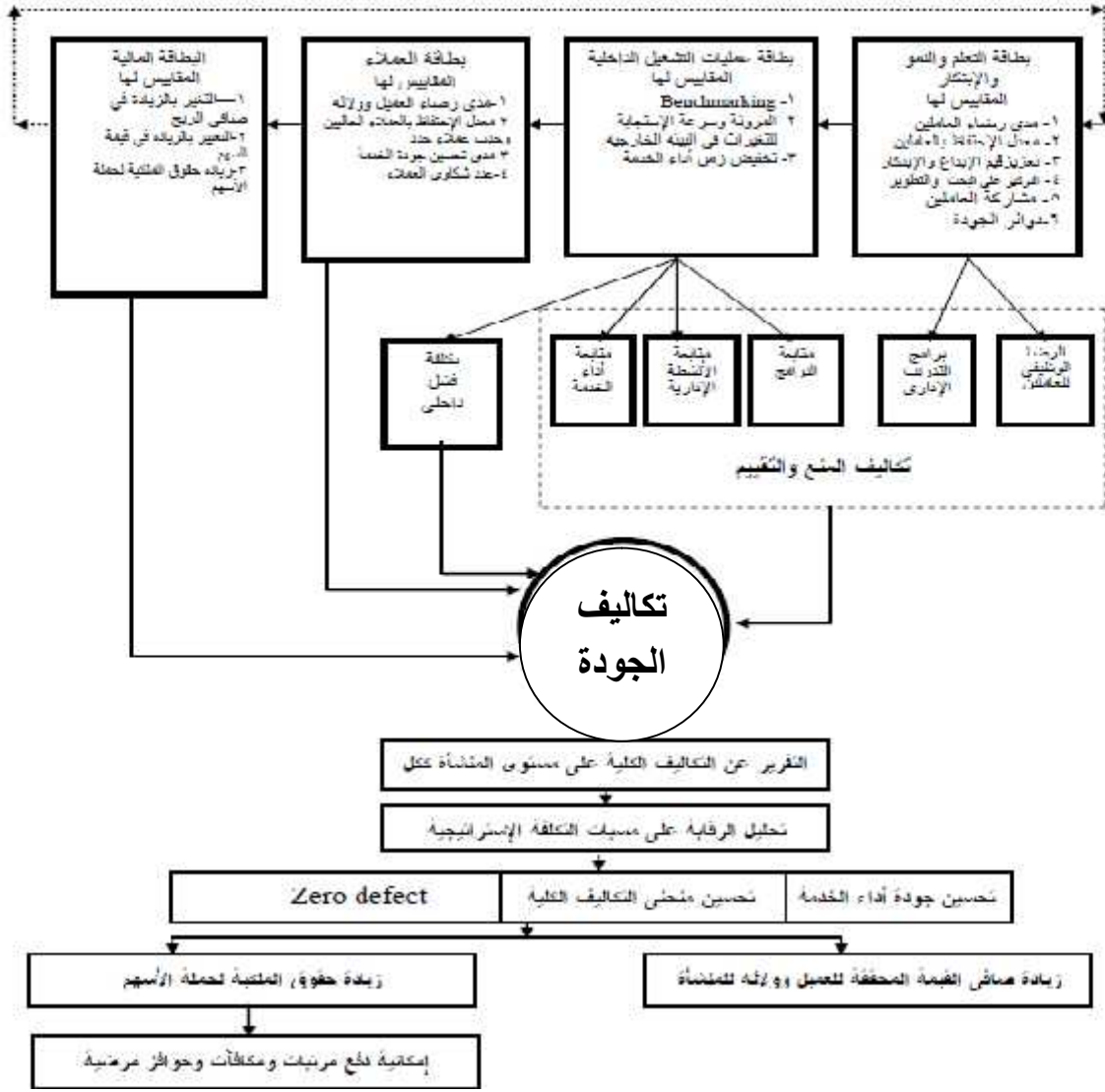
التحول إلى دعم عمليات التحسين المستمر وبالتالي توفير المعلومات الملائمة لإدارة التكلفة إستراتيجياً. كما أن استخدام مقاييس الأداء غير المالية يدعم إدارة الجودة الشاملة TQM، فبخلاف أنها تقود التكاليف إلى الانخفاض وتؤدي إلى زيادة الإنتاجية فهي تساهم في توجيه النظر إلى استبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة في مناطق التشغيل المختلفة في المنشأة.

5. **علاقات السبب والنتيجة:** يقوم نموذج قياس الأداء المتوازن على خلق مجموعة من علاقات السبب والنتيجة بين التصرفات التكتيكية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية من خلال التركيز على مقاييس الأداء أو المؤشرات المستقبلية الأساسية (مسببات الأداء) وربطها بمقاييس النواتج أو المؤشرات التاريخية التابعة (زغلول ، 2003: 344-346).

ويمكن توضيح ذلك كالآتي:- عمليات التعلم والنمو تؤدي إلى تحسين العمليات الداخلية، وتحسين العمليات الداخلية تؤدي إلى تحسين العلاقات مع العملاء، وتحسين العلاقات مع العملاء يؤدي إلى تحسين الأداء المالي وزيادة الربحية.

بعد استعراض العناصر التي تم الاعتماد عليها عند تصميم النموذج، يمكن توضيح ذلك النموذج على النحو المبين في الشكل رقم (11.2).

شكل رقم (11.2) التكامل بين مدخلي (BSC) و (TQM) لفاعلية الرقابة على تكاليف الجودة الشاملة (TQC)



المصدر: (أبو النجاه، 2013: 119)

وأشار (أبو النجاه، 2013: 125) إلى أن نموذج قياس الأداء المتوازن يسمح - بما يتمتع به من مرونة - بالتكامل مع العديد من المداخل والأساليب العلمية، سواء لزيادة فعالية هذه المداخل وتلك الأساليب، أو لإثراء نموذج قياس الأداء المتوازن من خلال زيادة عمق تطبيقه، وتقديمه لبيانات ومعلومات أكثر تأثيراً في توجيه إدارة المنشأة، ومن أهم هذه المداخل مدخل إدارة الجودة الشاملة (TQM) وقياس ورقابة عناصر تكلفتها، والذي تتفق أسباب زيادة

الاهتمام به مع أسباب زيادة الاهتمام بنموذج قياس الأداء المتوازن، والتي تتمثل في الضغوط المستمرة نحو تحسين الجودة، وزيادة ولاء العملاء، ومواجهة إستراتيجيات المنافسين، والرغبة في إدارة ورقابة التكاليف.

وأشارت (عوجة، 2010: 1) في دراسة لها بأن " بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة امتداداً لتطور الفكر الإداري ومن التقنيات المستندة على التغيير الاستراتيجي وإعادة تقييم الأهداف الإستراتيجية لدعم عمليات الأعمال الإبداعية، محفزة بأنظمة وشبكات المعلومات المتطورة بهدف انجاز مستويات فائقة من الأداء يستهدف تقليل كلف التشغيل- وتحسين الجودة وزيادة السرعة والمرونة بتضييق الفجوة بين ما هو كائن من الانجاز الفعلي وما يجب أن يكون عليه الحال من نتائج محددة. وأوصت بضرورة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالتنسيق والتوازن مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة، واعتماد السيناريوهات باعتبارها أسلوب نوعي يساعد في تكوين تصور عما يكون عليه الحال، كما اقترحت مجموعة من المؤشرات الضرورية لدعم القيمة المستدامة للشركة منها اعتماد أسلوب التحليل الكمي في حساب الحصة السوقية المستقبلية للشركة المبحوثة لتحريك وضعها الحالي تجاه حالة مستقبلية".

كما أشار (النحوي، 2013: 22-23، 26) " إلى أن حصيلة تفاعل كل من تقنيات إدارة الكلفة ومن بينها (بطاقة الأداء المتوازن BSC) مع إدارة الجودة الشاملة يخدم بشكل أساسي تحقيق أهداف (TQM) المتمثلة في (تحسين الجودة، تخفيض التكاليف، رضا الزبائن)؛ وذلك من خلال السعي للوصول إلى جودة المنتج والمنظمة ككل وبالتالي تخفيض أو إلغاء التلف وبالتالي تخفيض تكاليف الإنتاج، وبما يحقق ميزة تنافسية للمنظمة، وضمان التحسين المستمر والشامل لكل قطاعات المنظمة الذي يضمن لها البقاء والنمو والتوازن في السوق وزيادة الإنتاجية والحصة السوقية، وهو ما ينعكس على تخفيض التكاليف وتعظيم الأرباح، وتحسين المركز التنافسي وصولاً إلى إرضاء الزبائن. فبطاقة الأداء المتوازن (BSC) تسهم في توفير معلومات غير مالية لإدارة المنظمة تساعد في قياس الأداء، وهذه التقنية تتكامل معها تقنية (TQM) لتحقيق الجودة والنهوض الشامل للمنظمة ككل، وقياس مدى قدرة المنظمة على الأداء بالشكل الذي يحقق مصالحها وأهدافها.

## 5.2 المبحث الرابع: الميزة التنافسية (Competitive Advantage (CA):

### 1.5.2 تمهيد:

يعد مفهوم الميزة التنافسية من المفاهيم الحديثة ذات المضامين غير المحددة، وفي الوقت الحاضر أصبحت السرعة والمرونة والتكاليف والجودة أدوات تنافسية مهمة للمنظمات في الأسواق. وأن الفوائد الحقيقية للميزة التنافسية تنشأ من الميزات التي لا يتمكن المنافسون تقليدها، وتطويرها يمكن أن يأخذ أشكال عديدة منها السعي إلى شيء فريد ومختلف عن المنافسين (الطائي، والسعاوي، 2013: 258). وتجمع الأدبيات الاقتصادية بأنه يمكن القول بأن مؤسسة ما أنها حققت ميزة تنافسية، عندما تتمكن من تحقيق قيمة مضافة، بفضل الإستراتيجية التي تتبناها، في الوقت الذي يعجز فيه منافسوها القيام بذلك، أي تحقيق نفس القيمة، بنفس الإستراتيجية، وفي نفس الفترة. من هذا المنطلق سيتم التطرق في هذا المبحث للميزة التنافسية على النحو التالي:

أولاً: الميزة التنافسية، من حيث المفهوم، الأولويات التنافسية لدعم القدرة التنافسية، معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية، ومصادرها، وأسس بناء الميزة التنافسية، والأنواع الرئيسية للمزايا التنافسية، وخصائص الميزة التنافسية، محددات الميزة التنافسية، استراتيجيات الميزة التنافسية، العوامل المؤثرة على إنشاء الميزة التنافسية، مؤشرات الميزة التنافسية، وعناصرها، ومعوقاتها.

ثانياً: الميزة التنافسية المستدامة: مفهومها ومحدداتها، وأهميتها، وآليات تطويرها، ومداخلها، وأبعادها، وكيفية الحفاظ عليها.

## 2.5.2 الميزة التنافسية:

### 1.2.5.2 مفهوم الميزة التنافسية:

تعددت آراء الكتاب والباحثين في تحديد مفهوم الميزة التنافسية، وقد جاء هذا التنوع بسبب تنوع واختلاف الزوايا التي انطلق منها كل منهم في تحديد مفهوم تلك المزايا فقد أفرزت المتغيرات والتحويلات العالمية وضعاً جديداً يتمثل فيما يمكن اعتباره " نظام أعمال جديد سمته الأساسية هي " التنافسية "، والتي تفرض ضرورة الدراسة الواعية للظروف الجديدة وما تنتجه من فرص، وما تفرضه من قيود ومخاطر ( Porter, Michael E,2006:123 ) ومن تلك المفاهيم:

يرى (Willie, 2010: 17) أن الميزة التنافسية تعني " تحقيق فجوة أكبر عن منافسك بين القيمة التي يوليتها المستهلكون للمنتج، والتكلفة التي تتحملها لإنتاج ذلك المنتج".

كما وتعرف الميزة التنافسية على أنها " ميزة تعطي قيمة كبيرة للعملاء، إما من خلال خفض الأسعار أو من خلال تقديم مزايا وخدمات خاصة لهم، وإتباع أفضل الوسائل والطرق لتسويق المنتجات والسلع، وتوفير رعاية واهتمام خاص للميزة التنافسية، الذي يؤدي إلى زيادة الأرباح، واستدامة نجاح الشركة على المدى الطويل (Ehmke,2010). كما ويعرف ( Durant,2010) الميزة التنافسية للشركات "على أن يكون للشركة أكثر من منافس، مما يجعلها أكثر اهتمام بتحسين أدائها وإنتاجها والخدمات والسلع المقدمة للعملاء، والذي يسمح لها بإنتاج المزيد من المبيعات أو الهوامش والاحتفاظ بعملائها وزيادة عددهم". وهناك أنواع للميزة التنافسية مثل تحديد هيكله التكلفة، وعروض المنتجات، وشبكات توزيع المنتجات، ودعم العملاء.

كما عرفها (الطائي، والسبعواوي، 2012: 259) بأنها "عبارة عن مجموعة قدرات وكفاءات وموارد وخبرات وتقنيات تمتلكها المنظمة وتتميز عن غيرها من المنافسين لها في السوق، فضلاً عن تمتع منتجاتها/خدماتها بصفات ومزايا

تتميز عن منتجات المنافسين لها وبهذا يصبح لديها موقف تنافسي قوي في السوق وهذا يؤهلها للاستحواذ على حصة سوقية جديدة في سوق المنافسة".

فيما يرى ( Goldsmith,2013 ) أن الميزة التنافسية للشركات تتحدد بسمة مميزة عن باقي الشركات المنافسة لها والتي تتيح لها التفوق عليها، ومن هذه السمات الوصول إلى الموارد الطبيعية، مثل خامات الدرجة عالية الجودة غير المكلفة، والحصول على الموارد البشرية المدربة وموظفين ذوي كفاءة عالية واستخدام أحدث الآليات التكنولوجية.

وقد عرف ( Wang,2014 ) الميزة التنافسية بأنها "الميزة التي من خلالها يمكن تطوير المنظمة أو الشركة من خلال تحسين أدائها وتنفيذ إجراءات تتيح لها التفوق على منافسيها، ويمكن تطوير الكفاءات الأساسية التي ترتبط ارتباط وثيق مع الموارد الإستراتيجية. حيث أن الميزة التنافسية تعتمد اعتماداً كبيراً على وضع استراتيجيات ملائمة وتنفيذها بالشكل الصحيح".

ويرتبط مفهوم الميزة التنافسية بشكل مباشر بالقيمة المطلوبة من العميل، وتشمل مجموعة من القدرات والعوامل التي تظهر أداء أفضل للمنشأة بالمقارنة بالمنافسين، وبالتالي لكي تحقق المنشأة ميزة تنافسية عليها أن تهتم بوضعها الخارجي وقدراتها الداخلية (Ghatebi, et al .2013).

وعليه فإن الميزة التنافسية مجموعة من الخصائص والسمات التي تميز الشركة عن منافسيها من خلال التحسين المستمر في أدائها، واستخدام مواردها بكفاءة وفاعلية كبيرة، مما يؤدي إلى تمتع منتجاتها بصفات وخصائص مميزة تلبي حاجات ورغبات المستهلكين، وتتميز عن منتجات المنافسين، ويمكن قياسها بعدد من المقاييس من أهمها: الحصة السوقية، صافي الأرباح، حجم المبيعات، خفض التكاليف، وتميزها وغيرها.



### 2.2.5.2 الأولويات التنافسية لدعم القدرة التنافسية:

يرى عدد من الباحثين ومنهم (Ashish et al., 2013)، (Kannan and Tan, 2005) (البتانوني، 2014: 257)، أن أهم الأولويات التنافسية (Competitive priorities) التي تدعم القدرة التنافسية على النحو التالي:

1. زيادة الحصة السوقية.
2. تخفيض التكلفة.
3. تقديم جودة أفضل للعملاء.
4. تسليم يمكن الاعتماد عليه.
5. ابتكار منتجات جديدة.
6. سرعة الاستجابة وسرعة الوصول للسوق.

### 3.2.5.2 معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:

إن جودة الميزة التنافسية تتحدد من خلال ثلاثة عوامل رئيسية، متمثلة في (المقادمة، 2013 : 36)، (مخناش وعمار، 2015: 77-78):

1. **مصدر الميزة:** وتنقسم الميزة التنافسية وفق هذا المعيار إلى نوعين رئيسيين:
  - **مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة،** مثل: التكلفة الأقل لكل من اليد العاملة والمواد الأولية، إذ يسهل تقليدها ومحاكاتها نسبياً من قبل الشركات المنافسة.
  - **مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة،** مثل التكنولوجيا، تمييز المنتج والتفرد في تقديمه، السمعة الطيبة والعلامة التجارية القوية، العلاقات الوطيدة مع العملاء وحصيلة من المعرفة المتخصصة.
2. **عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة:** فاعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة فقط يؤدي إلى سهولة محاكاتها أو التغلب عليها من قبل المنافسين، كاعتمادها مثلاً على التكلفة المنخفضة للمواد الأولية، في حين يصعب تقليد الميزة عند تعدد مصادرها.

3. درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة: إذ يجب أن تسعى المؤسسات إلى توفير مزايا جديدة وبشكل أسرع، وذلك قبل قيام المنافسين بمحاكاة الميزة الحالية لها، وعليها أن توفر مزايا تنافسية جديدة من مرتبة مرتفعة.

#### 4. تنمية وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة:

تقوم المؤسسات بتنمية وتطوير مزايا تنافسية جديدة من خلال إدراك أو اكتشاف سبل جديدة وأفضل للمنافسة، وذلك بواسطة ابتكار تحسينات وتطورات مستمرة في التكنولوجيا للمنتج، وفي أساليب التسويق، وفي أساليب العمليات الإنتاجية، والتي لا تتم إلا باستخدام البحث والتطوير وتنمية القدرات الإبداعية ومهارات الأفراد، ومن أهم الدوافع التي تؤدي إلى التجديد في الميزة ظهور تكنولوجيات جديدة ساهمت في توفير فرص جديدة في عدة مجالات وظهرت حاجات جديدة للمستهلك أو تغيير حاجاته الأولوية، والتي تؤدي إلى حتمية تعديل الميزة التنافسية الحالية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة.

#### 4.2.5.2 مصادر الميزة التنافسية:

تسعى المؤسسات دائماً إلى اكتساب مزايا تنافسية في قطاع النشاط الذي تزاوله، الأمر الذي أوجب عليها ضرورة إعداد وتهيئة القدرات والإمكانات، من خلال البحث المستمر عن مصادر قوة ودعم لهذه المزايا والتي تجعلها في مركز تنافسي جيد في السوق، تكون نتيجته فعالية وكفاءة أعلى في الأداء (Michel, 2005: 1).

ومن خلال استطلاع الباحثين تنوعت مصادر الميزة التنافسية، فنجد أن (Brown, 2000: 34) حدد تلك المصادر في الجوانب الأربعة الآتية (الشهرة أو السمعة، المعمارية، الابتكار والإبداع، والموجودات الإستراتيجية).

وحدد (Pitt & Lei) مصادر الميزة التنافسية فيما يلي (بني حمدان، وآخرون، 2009: 357) (الغالبى وإدريس، 2008: 360):

أولاً: **المصادر الداخلية** : وهي مرتبطة بـمورد المؤسسة الملموسة مثل (العوامل الأساسية للإنتاج، الطاقة والموارد الأولية، قنوات التوزيع، الموجودات... وغيرها). وغير الملموسة مثل (الجودة، التكنولوجيا، المعلومات، المعرفة، معرفة كيفية العمل، الكفاءات (الفردية، والجماعية والمحورية، وخلق قيمة لدى العميل، التميز والتفرد عن المنافسين) كذلك قد تأتي الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة والمطورة، وأساليب التنظيم الإداري، وطرق التحفيز، ومردودات البحث والتطوير والإبداع، والمعرفة، والتكنولوجيا... وغيرها.

ثانياً: **المصادر الخارجية**: وهي كثيرة ومتعددة وتتشكل من خلال متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها مما يؤدي إلى خلق فرص وميزات يمكن أن تستغلها المؤسسة وتستفيد منها، كظروف العرض والطلب على المواد الأولية، المالية، الموارد البشرية المؤهلة وغيرها.

### ثالثاً: التفكير الإستراتيجي وسيلة لبناء ميزة تنافسية:

ممكن أن تعتمد المنظمة على إحدى الإستراتيجيات العامة للتنافس، والمتمثلة في كل من قيادة التكلفة، إستراتيجية التميز، وإستراتيجية التركيز، والمقصود بالتفكير الإستراتيجي هنا لا يتوقف عند هذا المستوى، وإنما يأخذ التفكير الإيجابي للمنظمة، الذي يضمن لها البقاء والنجاح ومن ثم التفوق، لأنه اقتناص للفرص من أجل استغلالها، واجتتاب التهديدات الممكن التعرض لها، بمبدأ الحيطة والحذر، وعليه يجب على المنظمة أن تمتلك التفكير الإستراتيجي البناء، الذي له إمكانية الاستقطاب، والتحليل، والتدقيق والتمحيص، فيما هو موجود داخل وخارج المنظمة، والإجابة على مدى إمكانية تحقيق التوافق بينهما، وجعلها كل متكامل من أجل استغلال الفرص المتاحة أمام المنظمة وكذا السبق في ذلك وتضييعها على المنافسين(الصايغي، 2009: 12).

لكن المصادر الأكثر انتشاراً والتي تعد من أهم المصادر المساعدة في خلق مزايا تنافسية كالتالي (الطائي والسبعواوي، 2013: 259-262) (بلوناس، 2010: 8-11):

1. **الكفاءة (Efficiency)** : تتجسد في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة

لإنتاج مخرجات محددة، فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة

مع منافسيها، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية. (يحضية، 2005: 8)

2. **الجودة (Quality)**: إن الجودة كما وضحاها كل من (Slack, et al, 2004:4) بأنها تعد من المزايا التنافسية

المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن. والجودة

صنفين (Davis, et al, 2003: 34) :

• **جودة المنتج (Product quality)**: والغاية من إنشاء مستوى مناسب من جودة المنتج هو التركيز على

احتياجات الزبائن، ويختلف مستوى الجودة في تصميم المنتجات بحسب السوق المستهدف، ومن مميزات

المنتجات عالية الجودة ارتفاع أسعارها في السوق.

• **جودة العملية (Process Quality)**: والغاية منها إنتاج منتجات خالية العيوب، لأن الزبائن يرغبون

بمنتجات دون أية عيوب.

3. **المرونة (Flexibility)**: تعد المرونة أحد أهم الأبعاد التنافسية التي تستطيع المنظمة أن تتميز من خلالها، لأن

المرونة تتعلق بمدى تكيف النظم التشغيلية للمنظمة مع الطلب والتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال. وقد عرف

(Chase, et.al, 2005: 26) المرونة " بأنها تمثل قدرة الشركة لعرض مجموعة واسعة من المنتجات المتنوعة

لزبائنهم (الطائي والسبعوي، 2013: 260). وتتضمن المرونة (Slack, 1998: 59)، (بلالي، 2006: 14):

• **مرونة الحجم (Flexible Size)**: وتعني القدرة على التكيف مع حجم الطلب وتقلباته من خلال التحكم في

الإنتاج بواسطة تسريع أو تخفيض معدلاته في مواجهة ذلك، وهو له فوائد متعددة وذلك من خلال تقديم

منتجات جديدة، وتقديم تشكيلة واسعة والتسليم بأوقات مختلفة.

• **مرونة مزيج المنتجات (الإحصائية أو الزبونية) (Flexible Product Mix)**: ويرتبط بمدى مقدرة مزيج

المنتجات مواكبة حاجات ورغبات الزبائن، وإشباعها والتكيف مع التقلبات الحاصلة فيها عن طريق تصاميم

المنتجات ومواصفاتها الفنية.

4. الإبداع (Creativity): ويعرف بأنه أفكار تتصف بكونها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل المشكلات أو تطوير أساليب أو أهداف أو تعميق رؤية أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة في السلوكيات الإدارية في أشكال متميزة ومتطورة تدفع المنظمة إلى الأمام (الجرجري، والعزاوي، 2009: 15).

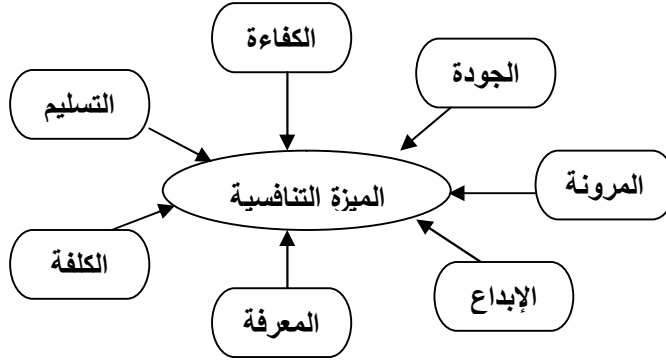
5. المعرفة (Knowledge): أصبحت المعرفة المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية، فالمؤسسات الناجحة اليوم هي المؤسسات التي تخلق المعرفة الجيدة وتجسدها في شكل سلع وخدمات، وتكنولوجيا حديثة، وخطوط إنتاج تسويق جديدة... وغيرها، وهي دعامة أساسية لخلق المزايا التنافسية (عبد الكريم، ومحمد، 2007: 7).

6. التسليم (الوقت) (Time): وهو يعكس قابلية المنظمة على تلبية متطلبات زبائنها في الوقت المحدد، فضلاً عن تحقيقها للعديد من المنافع التي تنعكس على تعزيز موقعها في السوق مقارنة بمنافسيها (عمر آغا، 2010: 43)، ويرى (Chase, et.al, 2001: 264) أن سرعة التسليم هو المحدد المهم في قرار الشراء لدى الزبون، وقسم بعد التسليم إلى قسمين هما: سرعة التسليم، واعتمادية التسليم.

7. الكلفة (Cost): تعد الكلفة العامل الحاسم في مدى استقرار وبقاء ونجاح المنظمة، وأنه لا بد من سعي المنظمة لتحقيق ميزة تنافسية من خلال خفض الكلف أي تركز المنظمة أن تجعل تكاليف الإنتاج وتسويق منتجاتها أدنى من تكاليف المنظمات الأخرى (الجرجري، والعزاوي، 2009: 13). وأشار كل من (Evans, & Collier, 2007: 124) بأن العديد من المنظمات تستطيع أن تكتسب المزايا التنافسية من خلال جعل نفسها كقائد للكلفة المنخفضة في الصناعة، وتتعامل هذه المنظمات مع الأحجام الكبيرة من المنتجات والخدمات لتحقيق المزايا التنافسية من خلال الأسعار المنخفضة.

ويمكن تلخيص مصادر الميزة التنافسية في الشكل التالي رقم (12.2)

الشكل رقم (12.2) مصادر الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الباحثة

### 5.2.5.2 أسس بناء الميزة التنافسية:

هناك جملة من المبادئ والأسس التي تسعى المؤسسات لتطبيقها، لا بل تحقيقها قصد التمكن من خلق أو بناء الميزة التنافسية من خلالها، وهذه الأسس ما يطلق عليها " الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية". وهذه الأسس متشابكة ومتداخلة فيما بينها ويدعم بعضها بعضاً، وهذه الأسس يمكن لأي مؤسسة أن تتبناها بغض النظر عن مجالها الصناعي أو المنتجات أو الخدمات التي تنتجها أو تقدمها والتي نذكرها فيما يلي (الصايغي، 2009: 12-13)، (شارلز وجونز، 2001: 212):

**أولاً: الكفاءة:** وهي تتعلق بتكاليف المدخلات اللازمة لإنتاج مخرجات معينة، فالمدخلات هي عوامل أساسية للإنتاج مثل: العمالة، والمكان، ورأس المال، والإدارة، والمهارة التكنولوجية، أما المخرجات فهي عبارة عن الخدمات التي تنتجها الشركة (حامدي، 2012: 59).

**ثانياً: الجودة:** إن المنتجات ذات الجودة هي السلع والخدمات التي يمكن الاعتماد عليها والثقة بها لإنجاز الوظائف المصممة لأدائها.

**ثالثاً: التجديد:** يمكن تعريف التجديد على أنه أي شيء جديد أو حديث يتعلق بطريقة إدارة المؤسسة أو المنتجات التي تنتجها، ويشتمل التجديد على كل تقدم يطرأ على أنواع المنتجات، وعمليات الإنتاج، ونظم الإدارة والهيكل التنظيمية، والاستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة (شارلز وجونز، 2001: 201) (بن عمار، وطيب، 2015: 67).

**رابعاً: الاستجابة لحاجات العميل:** لتحقيق هذا العامل بشكل متفوق، يتعين على الشركة أن تكون قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين في تحديد وإشباع حاجات العملاء، وعندئذ سيولي المستهلكون قيمة أكبر لمنتجاتها، مما يؤدي إلى خلق التميز القائم على المزايا التنافسية.

#### **6.2.5.2 الأنواع الرئيسية للمزايا التنافسية:**

أغلب الكتابات في إدارة الأعمال تصنف أنواع الميزة التنافسية إلى نوعين رئيسيين وهما ميزة التكلفة الأقل، وميزة تمييز المنتج (حجاج، 2015: 5-6) و(الطراونة، 2001):

#### **أولاً: التكلفة الأقل أو قيادة التكلفة الشاملة :**

وتعني قدرة المنظمة على تصميم وتصنيع وتسويق منتج بكلفة أقل مقارنة مع المنظمات المنافسة، وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر. أو بعبارة أخرى هي قدرة المنظمة على إنتاج وتسويق منتجاتها بسعر أقل من معدل السعر للمنظمات المنافسة، وهذا لا يعني أن تقدم المنتجات (أو الخدمات) بأقل من مستويات كلفتها، إنما يمكن أن يتم من خلال تحقيق كلفة متغيرة أقل، أو تحقيق مستوى أقل من نفقات التسويق، أو تحقيق مستوى أقل من النفقات التشغيلية والنفقات الإدارية، وكل نوع من هذه التكاليف يمكن أن يكون مصدراً للميزة الكفوية.

#### **الحصول على ميزة التكلفة الأقل:**

للحصول على ميزة التكلفة الأقل فإنه يجب أن تتم مراقبة عوامل تطور التكلفة، والتي تتمثل فيما يلي:

(Porter, 2011: 128-136)

## 1. مراقبة الحجم:

أي مراقبة حجم المنتجات التي تنتجها المؤسسة نتيجة التوسع فيها، وبالتالي التوسع في الأسواق، وكذلك الحصول على وسائل إنتاج جديدة، مما يؤدي إلى تخفيض في التكاليف.

## 2. مراقبة التعلم: أي مراقبته وتحديد أهدافه، ويتم ذلك بمقارنة درجة التعلم بالمؤسسة مع المعايير

المعمول بها في القطاع، إلا أنه لا ينبغي التركيز على تكاليف اليد العاملة فقط، بل ضرورة النظر إلى العاملين بالمؤسسة كمصدر للمعرفة والإبداع.

## 3. مراقبة الروابط: والمقصود بالروابط هنا، هي تلك الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة بهدف استغلالها

وتخفيض التكاليف، وبالتالي حصول المؤسسة على ميزة تنافسية.

## 4. مراقبة الإلحاق: والمقصود بالإلحاق هو تجميع (إلحاق) بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة، والهدف

من ذلك استغلال الإمكانيات المشتركة، أو تحويل معرفة كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة.

إضافة إلى العوامل الأربعة السابقة، هناك عوامل أخرى وهي: مراقبة الإجراءات، مراقبة التكامل، مراقبة

استغلال الطاقات المتوفرة لدى المؤسسة، مراقبة التموّج ( التموّج) مثل: الموقع الجغرافي، القرب من

الموردين، المستهلكين... وغيرها، مراقبة العوامل المؤسسية ( دور الدولة، القوانين والتشريعات...)، مراقبة

الرزنامة (حجاج، 2015: 6).

## ثانياً: تمييز المنتج :

ويعني قدرة المنظمة على تقديم منتج متميز أو فريد أو له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى،

خصائص خاصة للمنتج، خصائص الاستعمال، خدمات ما بعد البيع وغيرها). لذا يصبح من الضروري فهم



المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال الآتي: النوعية، التسليم، المرونة، الابتكارية، ومن خلال أنشطة سلسلة القيمة (Porter, 2011: 136).

### العوامل المساعدة للحصول على ميزة تمييز المنتج:

للحصول على ميزة التمييز، فإن ذلك يرجع إلى توفر مجموعة من العوامل، تدعى بعوامل التمييز، وهي كما يلي (عظيمي، 2010: 199-200)، (Porter, 2011, 158-161):

1. **الإجراءات التقديرية:** وتتمثل هذه الإجراءات في اختيار الأنشطة التي يجب أن يعتمد عليها، وكذلك الكيفية التي تمارس بها.
  2. **الروابط:** هذه الروابط تأخذ الأشكال التالية:
    - ✓ **الروابط بين أنشطة المؤسسة:** أي أن التنسيق بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها، وذلك من أجل تلبية حاجات المستهلكين.
    - ✓ **الروابط مع الموردين:** يمكن أن تتفرد المؤسسة بالمنتج المتميز، نتيجة الروابط الموجودة بين المؤسسة ومورديها، حيث أنه بالإمكان تقليص مدة تطوير نموذج جديد من خلال التنسيق بينهما، أو من خلال استغلال أفضل للأنشطة المشتركة بين المؤسسة وقنوات التوزيع، ومن هذه الروابط: تكوين الموزعين، وتمويل الاستثمارات في قنوات التوزيع والأنشطة التكميلية.
  3. **الريزنامة:** أي أن وقت دخول وممارسة المؤسسة لنشاطها قد يكون عاملاً مهماً في تحقيق ميزة تمييز المنتجات بالنسبة لها.
  4. **الموقع (الموضع):** وذلك من خلال قربها من المستهلكين مثلاً، حيث يمكنها تقديم المنتجات التي يحتاجها المستهلك، وخدمات ما بعد البيع.
  5. **التكامل:** حيث تتوجه المؤسسة نحو أنشطة جديدة منتجة للقيمة، هذا التكامل قد يكون خلفياً (من خلال قيام المؤسسة بإنتاج المواد الأولية بوسائلها الخاصة)، أو أمامياً (من خلال قيام المؤسسة بعملية التوزيع بوسائلها الخاصة)، مما يجنبها اللجوء إلى الغير.
- إن هذه العوامل هي الكفيلة بحصول المؤسسة على ميزة التمييز، وتختلف هذه العوامل حسب قطاع النشاط الذي تنتمي إليه المؤسسة (حجاج، 2015: 8).

## 7.2.5.2 خصائص الميزة التنافسية:

يمكن توضيح خصائص وصفات الميزة التنافسية على النحو الآتي: (بني حمدان، وإدريس، 2007: 356)،  
(الغالبى وآخرون، 2007 : 310)، ( الطائي، والخفاجي، 2009: 15):

1. أنها الميزات التنافسية تتسم بالنسبية، مقارنة بالمنافسين، أو بمقارنتها في فترات زمنية مختلفة، أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة.
2. أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
3. أنها تتبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها، وتنعكس في كفاءة أدائها لأنشطتها، أو في قيمة ما تقدمه للزبائن.
4. تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشتريين أو كليهما.
5. تؤثر في سلوك العملاء وتفضيلاتهم فيما تقدمه إليهم، مما يحفزهم للشراء منها.
6. أن تكون مستمرة ومستدامة، بمعنى أن تحقق المنظمة السبق على المدى الطويل، وليس على المدى القصير فقط، وذلك عندما يتم تطويرها وتحديثها.
7. أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة، وقدرات وموارد المنظمة الداخلية من جهة أخرى.
8. أن تكون مرنة، بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية من جهة، وتطور موارد وقدرات وجدارات المنظمة من جهة أخرى.
9. تؤدي إلى التفوق والأفضلية على المنافسين.

## 8.2.5.2 استراتيجيات الميزة التنافسية:

تستند المؤسسات على إستراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة تنافسية أو مزايا تنافسية، بالاعتماد على استراتيجيات تمكنها من أداء دورها في رفع الإنتاجية وتحسين خدمة العميل، وبالتالي زيادة المبيعات وتحقيق أعلى ربحية، وتعرف الإستراتيجية على أنها تلك القدرات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي تتوقف على درجة تحقيقها نجاح أفضل للمؤسسة. وصنف

M. Porter إستراتيجيات التنافس إلى ثلاث أصناف وهي (محمد، 2011: 250-251)، (بورتر، 2010: 76-77):

1. إستراتيجية قيادة التكلفة (Cost Leadership) أو تدنئة (خفض) التكاليف: يقصد بها قدرة المؤسسة على تصميم منتجات وتسويقها بدرجة كفاءة أعلى من المنافسين. وهي إستراتيجية تنافسية تعتمد على التكلفة المنخفضة في صناعة ما عن طريق مجموعة من السياسات الوظيفية مثل إقامة منشأة ذات حجم يتسم بالكفاءة، وهذا يتطلب السعي الحثيث لخفض التكاليف الذي يتأتى بالخبرة والرقابة الشديدة على التكلفة والمصاريف الثابتة.

إن الهدف من هذه الإستراتيجية هو تخفيض التكلفة والبيع بسعر أقل من أسعار المنافسين من خلال استخدام الموارد (الملموسة، غير الملموسة، الكفاءات) المتاحة وتخفيض التكلفة (حجاج، 2015: 8).

## 2. إستراتيجية التمييز (Differentiation):

هي تمييز المنتج أو الخدمة التي تعرضها المؤسسة، بإنشاء شيء يعرف في الصناعة بأكملها بأنه فريد أي ذات جودة عالية ومواصفات خاصة متميزة، وخدمات ما بعد البيع للعملاء، وبشكل يتم إدراكه من قبل المستهلك، ولا تسمح هذه الإستراتيجية بتجاهل التكاليف، لكنها لا تكون هدفاً إستراتيجياً أساسياً. ويمكن أن تتخذ العديد من الأشكال، تصميم المنتج، أو العلامة التجارية، الجودة والمواصفات، والتكنولوجيا، والمزايا، وأبعاد أخرى. وتمكن هذه الإستراتيجية من تحقيق تكاليف أقل (السالم، 2009: 147).

وتتحقق الميزة التنافسية لهذه الإستراتيجية بمجرد اقتناع عدد كبير من العملاء بالسمات التي تميز المنتج عن غيره، وكلما زادت جاذبية الخصائص المتميزة التي تضعها المؤسسة في المنتج زاد ارتباط العملاء بها.

## 3. إستراتيجية التركيز (Focus):

رغم كل أن من إستراتيجية قيادة التكلفة وإستراتيجية التمييز تعتمدان على ثقافة وطريقة تفكير مختلفة إلا أنه يمكن المزج بين هاتين الإستراتيجيتين بطريقة تنتج عنها ما يعرف بإستراتيجية التركيز.

وهي إستراتيجية تنافسية موجهة إلى قطاع محدود من السوق المستهدف، أو إلى مجموعة معينة من المشترين دون غيرهم، وذلك بدلاً من التعامل مع السوق ككل. وتهدف إستراتيجية التركيز إلى التخصص على بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق من خلال إشباع حاجات خاصة مجموعة معينة من المستهلكين أو بواسطة التركيز على استخدامات معينة للمنتج، فالميزة الأساسية للإستراتيجية التركيز هي تخصص المؤسسة في خدمة سوق وليس الأسواق ككل.

ويمكن التمييز بين نوعين من إستراتيجية التركيز وهي:

- إستراتيجية التركيز على التكاليف: حيث تسعى الشركة إلى الحصول على ميزة تنافسية من خلال تخفيض التكلفة في السوق المستهدفة.
- إستراتيجية التركيز على التنوع ( التمييز): حيث تسعى المؤسسة على تمييز منتجاتها من خلال التنوع مما يقلق المنافسين في السوق المستهدفة.

#### 9.2.5.2 العوامل المؤثرة على إنشاء الميزة التنافسية:

من أجل تحقيق الميزة التنافسية هنالك ثلاث استراتيجيات مهمة التي تعد عامل من العوامل التي تؤثر على الميزة التنافسية ايجابياً، وهي: إستراتيجية التنافسية التي تعتمد على تمييز الاختلافات في تلبية رغبات الزبائن والعملاء الخاصة لمنتج معين، والذي بالتالي يؤدي إلي تشجيع العملاء على دفع علاوة التي تساعد في تحسين أداء الشركات. والاستراتيجيات التنافسية التي تعتمد على الشركة نفسها، حيث تدخل في أمور التكلفة، الإدارة، التركيز، وتحسين مهارات الموظفين، الاستدامة. واستراتيجيات التنافسية التي تمنح الشركة استمرارية أخذ الفرص، وتعزيز

الأداء والدفاع عن نفسها أمام الشركات الأخرى المنافسة، وغالباً ما تحقق هذه الإستراتيجية النجاح والتقدم وزيادة أرباح الشركة، وخلق عوائق وحواجز تساعد على عدم سهولة تقليد منتجاتها أو خدماتها ( Njeri, 2014 ).

ومن أهم عوامل تحقيق الميزة التنافسية هو التأكد من توفير الخدمة أو المنتج في السوق في الوقت المحدد والمناسب من دون أي تأخير، وذلك من خلال استشارة خبراء متخصصين في الخدمات الإرشادية في الشركة. وأيضاً هنالك عوامل كثيرة تؤثر على تحقيق الميزة التنافسية مثل، الحصول على المعلومات الكافية عن السوق، استخدام أحدث التقنيات في الإنتاج تفعيل نظام الاتصالات والإرشاد، واعتماد أساليب الإنتاج الحديثة لتقليل تكلفة الإنتاج (Dziwornu,2013).

#### 10.2.5.2 مؤشرات الميزة التنافسية:

إنّ المحللين الاقتصاديين يعتمدون في تقييمهم للوضع التنافسي لكل مؤسسة على عدد من المؤشرات والتي يكمن الهدف منها توفير المزيد من المعلومات حتى يمكن تحديد العديد من المقارنات بين الصناعات والمنظمات في الدول المختلفة (بن عمار، وطيب، 2015: 48). وتستخدم هذه المؤشرات للدلالة على امتلاك المنظمة للميزة التنافسية مثل: الربحية، الحصة السوقية، حجم المبيعات، رضا المستهلك، قيمة السهم، تنوع المنتجات، القدرة على التصدير والفاعلية (Silva & Tadahsi, 2005) (Chang & Sinclair, 2003).

ويرى (البكري، 2007: 211-213) أن كل شركة تحتاج إلى معرفة حجم الميزة التنافسية التي تمتلكها، ويتم ذلك عن طريق مجموعة من المقاييس والتي تتمثل فيما يلي:

أولاً: **المقاييس النوعية:** وتقيس مدى درجة رضا الزبون عن منتجات الشركة قياساً بالمنافسين الآخرين، ويمكن للعملاء أن يدركوا جودة المنتجات المقدمة لهم من خلال التميز بين المستويات المختلفة للنوعية والتي تتمثل فيما يلي:

- ✓ **النوعية المتوقعة:** وهي تلك الدرجة من النوعية التي يرى العميل وجوب وجودها في المنتج (الخدمة أو السلعة)، وهذا في الغالب صعب التحقيق نظراً لاختلاف خصائص ورغبات وحاجات العملاء.
- ✓ **النوعية المدركة:** وهي تلك الدرجة من النوعية التي يكتشفها العميل أو الزبون عند حصوله على الخدمة وهذه النوعية المدركة قد تكون أقل أو أكبر مما توقعها، الشيء الذي ينعكس على درجة رضاه من عدمه.
- ✓ **النوعية القياسية:** تلك الدرجة من النوعية التي تقدمها المؤسسة والتي تتطابق مع المواصفات المحددة من قبلها مسبقاً والمخطط لها.

### ثانياً: المقاييس الكمية:

وهي المقاييس الأكثر اعتماداً من طرف الشركة في قياس مزاياها التنافسية ويتم ذلك من خلال مجموعة من المؤشرات من أهمها وأكثرها استخداماً وشيوعاً: النمو السنوي للمبيعات، الربحية، الحصة السوقية لما تتمتع به هذه المؤشرات من مزايا مثل توفر البيانات اللازمة لحسابها وسهولة الحصول عليها (Day & Wensley, 1989: 4)، كما أن جميع تلك المؤشرات كمية، أي يمكن حسابها بدقة وسهولة على العكس من مؤشرات رضا المستهلك (العتوم، 2009 : 45-46).

#### 1. مؤشر الربحية:

يعتبر مؤشر الربحية كافيًا على التنافسية الحالية للمؤسسة، كما أن الحصة من السوق هي الأخرى تشكل مؤشراً عن التنافسية، إذا كانت المؤسسة تعمل على تعظيم أرباحها، أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد تحقيق غرض رفع حصتها في السوق. وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تكون مرتبطة بالقيمة السوقية لها (بن عمار، وطيب، 2015: 48).

وتعتبر الربحية من المقاييس المالية التي تعبر عن نتائج الأعمال التي تقوم بها المؤسسة، ومن أهم هذه النسب ما يلي: (البكري، 2007: 211-213):

$$\text{هامش الربح من المبيعات} = \frac{\text{صافي الدخل}}{\text{إجمالي قيمة المبيعات}} \times 100$$

$$\text{العائد على الاستثمار} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{إجمالي الأصول (الموجودات)}} \times 100$$

$$\text{العائد على حق الملكية} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{حقوق الملكية}} \times 100$$

وما تجدر الإشارة إليه أن ارتفاع هذه النسب قياساً بالمنافسين، يعطي مؤشراً مهماً على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

## 2. الحصة السوقية:

وهي مؤشر مهم في تقدير حصة المؤسسة من المبيعات إلى إجمالي المبيعات في الصناعة ذاتها، أي أن الحصة السوقية هي ترجمة رقمية لحجم أعمال الشركة بالقيمة، فتمثل نسبة نصيبها (سهمها) من السوق الفاعلة فيه مقارنة بالمنافسين. وكلما ارتفعت هذه النسبة كلما ظهرت الشركة في السوق، ويمكن توضيح ذلك كما يلي (البكري، 2007: 213):

$$\text{الحصة السوقية} = \frac{\text{إجمالي مبيعات الشركة}}{\text{إجمالي مبيعات الصناعة}}$$

كما يمكن في الوقت ذاته قياس القوة التنافسية من خلال قوة الشركة إلى أقوى المنافسين في السوق، وذلك كالاتي:

$$\text{القوة التنافسية} = \frac{\text{إجمالي قيمة مبيعات المؤسسة في السوق}}{\text{إجمالي قيمة مبيعات أكبر المنافسين في السوق}}$$

حيث كلما كانت هذه النتيجة أقرب إلى الواحد، فإن هذا يعني أن المؤسسة ذات قوة تنافسية كبيرة في السوق والعكس صحيح، أما إذا كانت النتيجة مساوية للواحد معناه أن المؤسسة هي الأقوى والسائدة في السوق، كون قيمة مبيعاتها تكون مساوية لقيمة مبيعات أكبر منافسيها في السوق.

3. **النمو السنوي للمبيعات** : يعبر هذا المؤشر على نجاح أعمال المؤسسة وعلى زيادة الحصة السوقية لها، مما يدعم موقفها التنافسي في السوق. لذا تسعى العديد من الشركات أثناء القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي لوضع هدف محدد لمقدار النمو في المبيعات المراد تحقيقه كأحد معايير النجاح. ويحسب هذا المؤشر عن طريق طرح مبيعات السنة المرجعية من مبيعات السنة الحالية وقسمته على مبيعات السنة المرجعية، ويمكن توضيح ذلك كما يلي (مهدي، 2003: 52):

$$\text{النمو في المبيعات} = \frac{\text{مبيعات السنة الحالية} - \text{مبيعات السنة المرجعية}}{\text{مبيعات السنة المرجعية}}$$

وهناك العديد من المعايير منها (النجار، 2013: 20):

- معايير الإنتاجية، معايير الربحية، معايير القيمة المضافة، مؤشرات النشاط، معدلات النمو، زيادة الحصة السوقية وهناك مجموعة المقاييس الكمية مثل: (الحصة السوقية، كسب ولاء ورضى العملاء، ربحية العملاء، مقاييس جودة المنتج النسبي، المنتجات الجديدة النسبية، تكاليف التسويق.
- رضى وظيفي، معدل دوران العمل (الفقي، 2010).
- الحصة السوقية، الصورة الذهنية، المنافسة (نزال وآخرون، 2011: 15).
- مؤشر الإنتاجية الكلية، والتكاليف (ررافي، 2011: 117).
- قياس الميزة التنافسية (الفقاء، 2010: 7).
- ✓ الربحية (زيادة العائد على الاستثمار)
- ✓ تخفيض تكاليف التعامل وزيادة عدد العملاء المتعاملين.
- ✓ التميز في تقديم ما هو مختلف أو اختلاف طريقة التقديم.

#### 11.2.5.2 محددات الميزة التنافسية:

بناءً على منهج بورتر (Porter) فإن محددات الميزة التنافسية تتمثل في ظروف الدولة السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وضروب الطلب على المنتجات أو الخدمات، والصناعات ذات الصلة، والدعم المقدم للشركات والمنظمات، والاستراتيجيات التي تتبعها وتتفدها الشركات، وأيضاً الهيكلية والتنافسية. كذلك السياسة التي تتبعها



الحكومة، وفرصة الصدمات الخارجية. حيث أن هذا المنهج ينظر إلى مجموعة الصناعات الصغيرة ويساعد في معرفة كيفية استخدام الميزة بالشكل المناسب الذي يطور الشركة. ومن المحددات التي تؤثر على الميزة التنافسية محدودية رأس المال والدعم، وعوامل وموارد الإنتاج التالية: الموارد البشرية، الموارد المادية، ومصادر المعرفة، والموارد الرأس مالية والبنية التحتية، وأيضاً وجود عمالة غير كفوة ولا تمتاز بمهارات عالية، ونقص المواد الخام، والظروف المناخية غير المساعدة، ونقص الموارد المائية، وقلة الحصول على فرص استثمارية تساعد على زيادة الإنتاج (Gawad, 2014).

وذكر (Kagoma,2014) أن المحددات التي تؤثر في الميزة التنافسية تتمثل في ظروف الدولة الحالية اقتصادياً وإنتاجياً، ومحددات رأس المال والموارد البشرية، والمحددات التكنولوجية والبنية التحتية. وأيضاً محدودية الكفاءة العمالية.

أي أن محددات الموارد البشرية تعني عدم توافر القوى العاملة الكافية ذات الكفاءة والمهارات العالية، أما محدودية الموارد المادية فتعني نقص الموارد المادية ذات النوعية الجيدة والتي تؤثر على تعزيز طلب السلعة أو الخدمة، فيما أن محددات مصادر المعرفة تعني عدم وجود تعاون بين الشركة والخبراء والمرشدين والمدربين للاستفادة منهم في معرفة متطلبات السوق والتعامل معه، وبالنسبة لمحدودية الموارد الرأس مالية فإن تكلفة رأس المال لقطاع التمويل يحتاج إلى أن تكون كبيرة ونشطة بما يكفي لتمويل الأنشطة الاقتصادية. وأخيراً محددات البنية التحتية فتعني عدم توافر تسهيلات للنقل في قطاع النقل الجوي والبحري وسكك الحديد الذي يؤدي إلى تصعيب عمليات الأنشطة الاقتصادية، حيث يجب أن تكون البنية التحتية متوفرة ومستقرة وعلى نطاق واسع وبتكلفة معقولة (عساف، 2015: 29).

ويرى (بلوناس، 2010: 7-8) و (القطيني، 2012: 204-205) بأن الميزة التنافسية للمؤسسة تتحدد وفقاً لمتغيرين أساسيين يمكن من خلالها تحديد مدى قوة وإمكانية الميزة التنافسية على مواجهة المنافسين أو الصمود أمامهم، والبقاء محتكراً لهذه الميزة لأكثر فترة ممكنة والمتغيرين هما:

1. **حجم الميزة التنافسية:** يعد حجم الميزة التنافسية من أهم المحددات المؤثرة في ديمومة واستمرارية الميزة التنافسية لفترة طويلة للمنشأة إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة. وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر، كلما تطلب ذلك جهوداً أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو تحديد أثرها (بودحوش، 2008: 17).

2. **نطاق التنافس:** وهو درجة توسع نشاطات وعمليات المؤسسة التي قد تكسبها مزايا تنافسية إضافية حقيقية، وذلك حسب حجم نشاطها في الأسواق التي تستهدف المؤسسة الوصول إليها. فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة، أو بتقديم منتج مميز (بودحوش، 2008: 19). ويمكن التوصل إلى أن هناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس يمكنها أن تؤثر على الميزة التنافسية وهي: نطاق القطاع السوقي، درجة التكامل الأمامي، النطاق الجغرافي، نطاق الصناعة.

#### 12.2.5.2 معوقات الميزة التنافسية:

يرى (Richard: 263) أن من بين المعوقات التي تضعف من دور الميزة التنافسية (الغلايني، 2015: 42):

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

7. غياب الأداء الأفضل في العمليات.
8. الفشل في قياس الفرص والتعرف على التهديدات البيئية.

### 3.5.2 الميزة التنافسية المستدامة:

#### 1.3.5.2 تمهيد:

تعد الميزة التنافسية المستدامة هدفاً رئيسياً تسعى منظمات الأعمال إلى بلوغه، كون السبيل إلى هذه الميزة من شأنه أن يؤدي إلى بقاء المنظمة على قيد الحياة إلى أبعد مدى زمني ممكن في ظل ظروف تشتت فيها المنافسة والتسابق، مما يدفع هذه المنظمات إلى تسخير جهودها ومواردها في سبيل بلوغ هذه الميزة (بجايوي، 2013: 58).

وعليه سيتم تناول الميزة التنافسية المستدامة من حيث مفهومها، وأهميتها، وآليات تطويرها، ومداخلها، وأبعادها، وكيفية الحفاظ عليها، ومحدداتها.

#### 2.3.5.2 مفهوم الميزة التنافسية المستدامة:

لقد تعدى النظر حول أن الميزة التنافسية هي عبارة عن شيء تحققه المؤسسة في فترة معينة وقطاع نشاط أو سوق محدد، فمختلف الأدبيات والأبحاث الاقتصادية أصبحت تركز على مبدأ أساسي في الميزة التنافسية ألا وهو الاستدامة كعنصر جوهري يجب أخذه بعين الاعتبار في تقييم مدى فعالية الميزة التنافسية على المدى الطويل (محسن، والدعمي، 2012: 45).

وتعد الميزة التنافسية المستدامة النموذج المتطور للميزة التنافسية التي تستهدفها منظمة الأعمال في موقع السوق، لأنها تحتوي على العناصر التي تضمن استمرارية الاحتفاظ بهذه الميزة لأطول فترة ممكنة (الدوري، وبوسالم، 2011: 9).

إن مفهوم الميزة التنافسية المستدامة يتضمن معاني متعلقة بإثبات التميز والتفوق على المنافسين من خلال ما تمتلكه المؤسسة من قدرات وموارد، وتتحقق عندما تضيف المؤسسة قيمة ومنفعة لا يمكن للمؤسسات الأخرى أن تتسخ القيمة والمنفعة أو أن تجد بديلاً عنها، وعليه يمكن تعريف الميزة التنافسية المستدامة بأنها "الخصائص الفريدة التي تميز منظمة الأعمال عن منافسيها الحاليين والمحتملين، وتعني أيضاً "الميزات الجديدة التي تحصل عليها منظمة الأعمال بما يجعلها في مركز متقدم باستمرار على منافسيها" (المالك، 2009: 49).

وعرف (Hitt, et.al, 2001: 5) الميزة التنافسية المستدامة "بأنها المنافع أو الفوائد التي تحصل عليها المنظمة لأبعد مدى ممكن والتي لا يمكن تقليدها أو استنساخها من قبل المنظمات الأخرى. وبعض الباحثين قد ربطوا بين الميزة التنافسية المستدامة وبين تحقيق أعلى العوائد أي قدرة المنظمة على تحقيق أعلى العوائد في الاستثمار وفي الصناعة والاستمرار في المحافظة على هذا التقدم (Adams & Lamant, 2003: 149).

### 3.3.5.2 أهمية الميزة التنافسية المستدامة:

تبرز أهمية الميزة التنافسية المستدامة في تحديد مدى توافر عناصر النجاح الأساسية مقارنة بالمنافسين، وتتمثل في أن الشركة يجب عليها أن تبني استراتيجياتها اعتماداً على ميزة تنافسية لا تتوافر لدى المنافسين ولفترات طويلة، كما أنها تتجنب الاستراتيجيات التي يتطلب نجاحها توافر نقاط قوة غير متوافرة لدى الشركة، وبذلك لا يمكن أن تتجح استراتيجيات الشركة إلا إذا كانت متناسبة مع الإمكانيات الداخلية لها، مما ينبغي أن يتم تقييم تلك الإمكانيات بطريقة واقعية حتى تضع الشركة استراتيجياتها في حدود إمكانياتها الحقيقية لأن الأساس في الاستراتيجيات الجيدة هو إدراك نقاط قوة الشركة وضعفها للعمل في حدودها (عوض، 2000: 135).

ويؤكد (Hill & Jones, 2001: 122) أن الشركة تمتلك ميزة تنافسية عندما يكون معدل أرباحها أكبر من متوسط الصناعة، وتمتلك الميزة التنافسية المستدامة عندما تكون لها القدرة على المحافظة على معدل أرباحها لعدد من السنوات، ويؤكد (Lynch, 2003: 152) أن الفائدة الحقيقية التي تحصل عليها الشركة من المزايا، هي أن

المنافسين لا يمكنهم تقليدها، ولهذا فالميزة التنافسية يجب أن تكون مغروسة وبعمر في موارد ومهارات وثقافة الشركة. وتبرز أهمية الميزة التنافسية في تبني أسلوب عمل متفوق من قبل الشركة على مثيلاتها في سوق المنافسة من خلال تقديم قيمة أكبر للعميل وإرضائه وتلبية كل رغباته، وبالتالي الاحتفاظ به وكسب ولاءه الدائم مما يشكل عامل جذب في الحصول على زبائن آخرين (محسن والدعيمي، 2012: 46).

#### 4.3.5.2 آليات تطوير الميزة التنافسية المستدامة:

إن الميزة التنافسية هي أن تكون الأفضل من المنافسين في واحد أو أكثر من أبعاد الأداء الاستراتيجي (التكلفة، المرونة، الإبداع... وغيرها) مع تصاعد المنافسة وتزايد الداخلين الجدد بأساليبهم ومنتجاتهم الجديدة في ظل انفتاح الأسواق، فلا ضمانة لأية ميزة تنافسية أن تستمر طويلاً ما لم يتم تطويرها باستمرار، أي ما لم تكن الشركة قادرة على الإبداعات المستمرة التي تحقق الاستدامة في الميزة التنافسية (نصر الدين، والزين، 2008: 14). وتقوم الشركات بتنمية وتطوير مزايا تنافسية جديدة من خلال إدراك أو اكتشاف سبل جديدة وأفضل للمنافسة، وذلك بواسطة ابتكار تحسينات وتطويرات مستمرة في التكنولوجيا، والمنتج، وفي أساليب التسويق وفي العمليات الإنتاجية، التي تتم باستخدام البحث والتطوير وتنمية القدرات الإبداعية ومهارات الأفراد (بريش، 2005: 112).

لذلك لابد من تقديم الجديد والأجود والمتميز بحسب ما يتطلبه المحيط البيئي من تغيير وتجديد، وذلك من خلال ميزة تنافسية مستدامة عن طريق الآليات التالية (محسن، والدعيمي، 2012: 47):

1. مواصلة بحوث التنمية والتطوير للوصول إلى منتجات جديدة وتطوير المنتجات الحالية بتكلفة أقل وبتقنية أحدث وبشكل دائم.
2. مواصلة البحث والتطوير لتحسين أساليب وطرق الإنتاج وترشيد استخدام الموارد (تحقيق الكفاءة قبل الإبداع)، وذلك بالاستغلال الأمثل للإمكانيات في مجال تكنولوجيا المعلومات.
3. بناء قاعدة معلومات لتعظيم الكم المعلوماتي لدى الشركة عن الأسواق والعملاء والمنافسين.
4. احتضان العملاء والاستجابة السريعة لحاجاتهم وإشراكهم في القرارات بشكل دائم.
5. البحث الدائم عن مصادر جديدة للتميز وتطوير أساليب التعامل مع الأسواق والعملاء.

6. فهم العملاء قبل المنافسين والتخطيط لكسب زبائن كثر مستقبلاً.
7. الاستثمار في النشاط التسويقي.
8. المحافظة على المظهر العام للشركة.
9. المراجعة المستمرة للتحديات التي تواجه التسويق في الشركة.

وبخصوص إدامة الميزة التنافسية فإنه يمكن للمنظمة اتباع عدد من الخيارات وهي (المالك، 2009: 50-51):

1. **العرقلة الاقتصادية:** من خلال زيادة حجم الاستثمارات التي تعرقل المنافسين والتي تحد من قدراتهم في محاكاة الموارد اللازمة للتنافس.
2. **المخزون المتراكم من الموارد والمهارات:** التي من الصعب على المنافسين محاكاة منتجات المنظمة أو خدماتها.
3. **الملاءمة:** إذ يلاحظ أنه من الصعب على المنافسين إجراء المطابقة والملاءمة لمجموعة من النشاطات المتداخلة.
4. **حاجز الغموض العرضي:** الذي يتكون من محددات ثلاث وهي: المعرفة الضمنية الناتجة من الخبرة والمشاركة، والتعقيد الناتج من تداخل العلاقات، والتخصيص المرتبط بالمهارات الحقيقية.

#### 5.3.5.2 أبعاد الميزة التنافسية المستدامة:

من أجل خلق وتعزيز ميزة تنافسية مستدامة ومن خلال المدخل المتجه من داخل المنظمة إلى خارجها، ووفقاً إلى ذلك، فإن المنظمة تحتاج إلى أن تكون إستراتيجيتها وفق تطوير قدراتها الجوهرية من خلال مجالات الخبرة، والمهارة للأفراد العاملين، وتنمية وترسيخ الإبداع، مروراً بالاستخدام والتوظيف الجيد لتكنولوجيا المعلومات على النحو التالي (بجياوي، 2013: 63-64):

1. تطوير خبرة ومهارة العاملين.
2. تنمية وترسيخ ثقافة الإبداع.
3. الاستخدام والتوظيف الجيد لتكنولوجيا المعلومات.

## 6.3.5.2 الحفاظ على الميزة التنافسية:

إن الحفاظ على الميزة التنافسية قد أصبح أمراً صعباً إن لم يكن مستحيلًا، خاصة في ظل تطور آليات تآكل المزايا التنافسية وتعددتها، إذ تجدر الإشارة هنا أنه لا توجد ميزة تنافسية طويلة الأمد، وإنما هناك سلسلة متواصلة من المزايا التي تنشأ عن التحسين المستمر، لذلك فإنه من واجب كل مؤسسة أن تسعى للحفاظ على مزاياها على الأقل في الأجل المتوسط وأن تعمل على حمايتها من التآكل والتراجع، ورغم سعي المؤسسات للحفاظ على مزاياها التنافسية بعد استحداثها إلا أن ذلك لن يحول دون وجود عوامل من شأنها التأثير على استمرارية هذه المزايا، ولعل من أهم هذه العوامل (شارلز وجونز، 2008: 226-227) (مخناش وعماري، 2015: 91-92):

1. **عوائق التقليد** : هي عوامل تجعل من الصعب على المنافس أن يستنسخ الكفاءات المتميزة للمؤسسة، فكلما كثرت ترسخت الميزة التنافسية للمؤسسة، حيث تحقق المؤسسات الممتلكة لمزايا تنافسية أرباحاً أعلى من المعدل المتوسط للقطاع، وهو ما يثير الفضول لدى المنافسين لمعرفة الكفاءات ذات القيم العالية والتي تهيئ لها فرص خلق قيمة متفوقة ومن الطبيعي أن يحاولوا تقليدها، وإذا نجحوا في ذلك فإن المزايا التنافسية ستكون أقل استمرارية. لذا يمكن القول أن أي كفاءة متميزة يمكن تقليدها، والعامل الحاسم هنا هو الوقت، فكلما طال الوقت الذي يستغرقه المنافسون في تقليد الكفاءة المتميزة، كلما زادت فرصة المؤسسة في بناء مركز قوي في السوق، فضلاً عن السمعة الطيبة لدى الزبائن، الأمر الذي ينطوي على صعوبة عالية بالنسبة للمنافسين لينالوا ما يريدون. وتركز المؤسسات المقعدة على: تقليد الموارد، وتقليد القدرات.

2. **المرونة أو قدرة المنافسين**: تجسد المحدد الرئيسي لقدرة المنافسين على تقليد القدرة التنافسية للمؤسسة في أولوية التزاماتهم الإستراتيجية، فالتزام المؤسسة بطريقة خاصة في إنجاز وتنفيذ أعمالها ونشاطاتها، يجعل الاستجابة إلى المنافسة النشطة أمراً صعباً وذلك لأن مفهوم المرونة يتعارض مع مفهوم التخطيط وخاصة الاستراتيجي منه.

3. **ديناميكية أو حركية الصناعة:** إن المحيط الحركي هو المحيط السريع التغير، لذلك فإن المنظمات الناشطة في محيط حركي تميل دائماً إلى الاستحواذ على معدلات عالية من تجديد المنتج مثل صناعة الحاسب الشخصي، لذلك فإن المنظمة التي تستحوذ على مزايا تنافسية اليوم، قد تكون في مركز محاصر في الغد، لذلك فإن حركية الصناعة تجعل مزايا المنظمات محلاً للاختبار على مدار الساعة كما تجعل فقدانها أمراً ممكناً في أي لحظة.

#### 7.3.5.2 محددات الميزة التنافسية المستدامة:

إن استدامة الميزة التنافسية ليس بالأمر السهل، خاصة في بيئة الأعمال الحالية التي تتسم بالتغير السريع والتنافس الشديد، الأمر الذي يجعل المنافسين قادرين على تقليد الميزة التنافسية، ولذا على المؤسسة معرفة المحددات الأساسية لاستدامة الميزة التنافسية والمتمثلة في العناصر التالية (عيتاني، 2003: 36):

**أولاً: أسس التنافس:** إن بناء ميزة تنافسية واستدامتها في الأسواق يتطلب توافر مجموعة من الأصول والموارد والقدرات التنافسية التنافسية.

**ثانياً: ميدان التنافس:** إن تحديد المؤسسة لاختياراتها من المنتجات والأسواق المستهدفة التي يتم التنافس بها هو من متطلبات الميزة التنافسية المستدامة، فعلى الرغم من أهمية دعم إستراتيجية المؤسسة بالأصول والقدرات التنافسية اللازمة إلا أنها قد تتعرض للفشل في حالة عدم توظيفها في المكان المناسب.

**ثالثاً: اختيارات المؤسسة لمنافسيها:** على المؤسسة أن تتعرف على هوية منافسيها وتحدد مواقعهم وإمكاناتهم وأهميتهم النسبية في الصناعة من أجل ضمان استمرارية ميزتها التنافسية، فتركز على تصنيف المنافسين إلى مجموعات قوية وأخرى ضعيفة، وذلك لبناء إستراتيجية تركز على نقاط ضعف المنافسين مع أخذ إمكانيات المؤسسة وقدراتها التنافسية بعين الاعتبار.



رابعاً: طرق التنافس: فبناء ميزة تنافسية والعمل على استدامتها يتوقف على نوع الإستراتيجية المتبناة من طرف المؤسسة.

## 6.2 المبحث الخامس: أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية:

### 1.6.2 تمهيد:

تساهم أدوات الإدارة الإستراتيجية للتكاليف ومن بينها ( بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة) في دعم وتفعيل اتخاذ القرار في المنظمة، من خلال توفيرها لمعلومات مفصلة ودقيقة بالشكل الذي يساعد على دعم القدرات التنافسية وزيادة فعالية الرقابة وتقييم الأداء(سعيد وزغدار، 2013: 18).

### 2.6.2 أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تحقيق الميزة التنافسية:

تعد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) من المداخل الحديثة في الوقت الحاضر نظراً لفوائدها العديدة التي تساعد على تحقيق مزايا تنافسية وزيادة فعالية تقييم الأداء داخل المنظمات، إذ تعمل بطاقة الأداء المتوازن على ترجمة إستراتيجية المنظمة إلى مجموعة متوافقة ومتوازنة من مقاييس الأداء سواء المالية أو غير المالية، وذلك من خلال أربعة أبعاد، البعد المالي الذي يهتم بأصحاب حقوق الملكية، وبعد العميل الذي يركز على درجة رضا العميل ونظرتهم للمنظمة، وبعد العمليات الداخلية الذي يركز على الأداء التشغيلي للوحدة، وبعد التعلم والنمو الذي يركز على مجالات التعلم والابتكار داخل المنظمة (الغريب، 2012: 3).

وأظهرت دراسة (المولى، 2012: 12) أن متغيرات بيئة الإنتاج الحديثة ( عولمة الأسواق، أوتوماتيكية التصنيع، الممارسات الإدارية الحديثة) تؤثر على القدرة التنافسية للمنشأة في الواقع العملي، وبناءً على ذلك يمكن القول بأن الاهتمام بتطبيق الأساليب التكنولوجية الحديثة في الإنتاج، والاهتمام بتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة ونظم التصنيع الفوري، يساعد على تحقيق الريادة في التكلفة وتحسين جودة المنتج وزيادة درجة المرونة في الإنتاج، الأمر الذي

يؤدي إلى الالتزام بجداول ومواعيد التسليم وبالتالي زيادة درجة رضا العملاء. وأن تطبيق بطاقة القياس المتوازن للأداء ذات المقاييس البيئية (EBSC) يؤثر على القدرة التنافسية للمنشأة في الواقع العملي، وبناءً على ذلك يمكن القول بأن الاهتمام بعمليات الابتكار والتطوير في منتجات المنشأة وتحسين عمليات التشغيل الداخلي مع الاهتمام بالنواحي البيئية للمنتج يؤدي إلى زيادة درجة رضا عملاء المنشأة، مما ينعكس بالإيجاب على الأداء المالي للمنشأة، وبالتالي تدعيم قدرتها التنافسية من خلال تحقيق الريادة في تكلفة المنتج وتحسين جودته وزيادة درجة المرونة في الإنتاج والالتزام بجداول ومواعيد التسليم.

كما أظهرت دراسة (النجار، 2013: 33) أن هناك علاقة بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بجوانبها الأربعة وتعزيز المركز التنافسي من خلال زيادة الاستغلال الأمثل للموارد الاقتصادية، ودورها في القيام بكافة الإجراءات التي من شأنها كسب ولاء ورضا العملاء وبالتالي الاحتفاظ بهم، وتأثيرها أيضاً على تحقيق الانسجام بين العمليات الداخلية والأهداف العامة للمؤسسة.

ويستند مفهوم بطاقة الأداء المتوازن على افتراض أن الميزة التنافسية لا تستمد فقط من كفاءة استخدام رأس المال الثابت ولكن أيضاً من الأصول غير الملموسة، مثل الملكية الفكرية ومهارات الموظف والمعرفة والقدرات، أو حتى من العلاقة الوثيقة مع العملاء. وقد أصبحت هذه العوامل مصادر ذات أهمية متزايدة للميزة التنافسية والمساهمة لتحقيق النجاح الاقتصادي على المدى الطويل في المنظمات. وأن بطاقة الأداء المتوازن يمكن أن تكون أداة مثيرة للاهتمام لمساعدة المؤسسات على تحقيق الأداء المتفوق (Gomas, Romao: 178).

ولقد أشار كل من Kaplan & Atkinson إلى أن بطاقة الأداء المتوازن عبارة عن أداة تتم بواسطتها ترجمة رسالة المنظمة واستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس تقوم على أربع ركائز وأبعاد أساسية هي الأداء المالي، رضا الزبائن، كفاءة الأداء التشغيلي أو العمليات الداخلية ثم الفرص التي توفرها المنظمة للعاملين فيها للتعليم والنمو. فمحور الأداء المالي يهتم بتحديد الموجهات المالية كمحور لأهداف ومقاييس وجهات النظر الأخرى التي تتضمنها

بطاقة الأداء المتوازن لإيجاد قيمة للمساهمين، ويقصد بمحور الأداء التشغيلي جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحبوية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها من المنظمات، أما محور رضا الزبائن يتضمن تلبية حاجات ورغبات عملائها بحيث توضع مؤشرات تعكس موقف العميل بالنسبة إلى المنظمة، ودرجة رضا العملاء والقدرة على الاحتفاظ بهم بالإضافة القدرة على اجتذاب عملاء آخرين، ويرتكز محور التعليم والنمو حول التعليم التنظيمي والنمو الذي يقصد به تحديد وتشخيص البنية التحتية التي يجب أن تبنى عليها المنظمة للابتكار والتطوير طويل الأجل(Kaplan & Atkinson, 1998: 374).

ويكشف استخدام بطاقة الأداء المتوازن للمنظمات كيفية إيجاد وتحقيق قيمة للعملاء الحاليين والمستقبليين، وكيف تحسن قدراتها الداخلية بالشكل الذي ينعكس على أدائها المستقبلي، وتحديد محفزاتها ليتم تحقيق الأهداف المالية والتنافسية طويلة الأجل(المغربي، 2006: 294).

### 3.6.2 أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية:

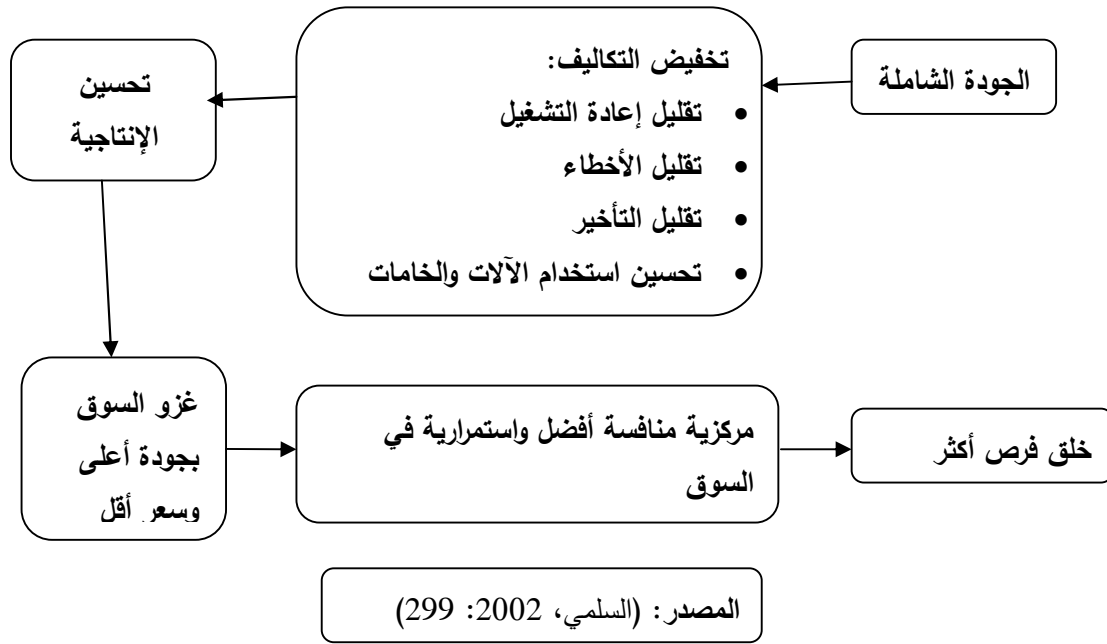
يعتبر التميز في التصنيع مفتاح المنظمات للبقاء والمنافسة في بيئة ذات مستوى عالي من التنافس، حيث تعبر إدارة الجودة الشاملة على جهود المنظمات لخلق بيئة تمكنها من إنتاج منتجات وتقديم خدمات خالية من العيوب والتحسين المستمر فيها(Hansen & Mowen, 2006: 8). من خلال تحليل إدارة الجودة الشاملة نجدها تتكون من مفهوم إدارة والتي تعني أن كل التركيز على الزبون وذلك عن طريق التنظيم لا الإشراف، وهي تعني أيضاً تغيير الثقافة وإزالة العقبات للتأكد من ملائمة الأدوات المستعملة للأداء الوظيفي، ومفهوم الجودة والتي تعني التأكد من أن الزبائن يتلقون كل ما يريدونه وما يزيد عن هذا إن أمكن، وذلك من خلال الاتصالات والاحتكاكات المباشرة بالزبائن للحصول على المعلومات، أما مفهوم الجودة الشاملة فهي تعني أن كل الأشخاص في المنظمة يجب أن يشتركوا في تحقيق الجودة سواء بصفة شخصية أو بصفة جماعية، حيث يعتمد ذلك على التفويض السلطة والتدريب والاتصال(المسعودي، 2010: 40).

ويبرز الدور الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في كونها تعزز القدرات التنافسية للمنظمات باعتبارها أكثر الأدوات فعالية في تحقيق استراتيجيات التميز سابقة الذكر، حيث تعتبر أفضل الطرق للتحسين المستمر وتخفيض التكاليف (التكريتي وآخرون، 2007: 377).

والمنافسة من التحديات التي تتطلب من المؤسسة اتخاذ قرارات جديّة وصعبة، فهي تعتمد على مجموعة من الإستراتيجيات للوصول بالمؤسسة إلى تحقيق الميزة التنافسية وتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة التي يستلزم توافقه مع الإيزو 9000 . إن تطبيق نظام الإيزو 9000 يؤدي إلى تهيئة انسجام في الأداء وعلاقات داخلية وخارجية فاعلة، ويحسن من صنع القرار الإداري، كما يهيئ تحسناً مستمراً وتخفيضاً في التكاليف إضافة إلى مزايا جوهرية وفوائد كثيرة، تعود على التنظيم والأفراد (حميدة، وفضيمة، 2012: 71).

وتركز إدارة الجودة الشاملة باعتبارها نظام وإستراتيجية تنافسية ملائمة للمؤسسات الاقتصادية الهادفة إلى التكيف الإيجابي مع المناخ الاقتصادي الجديد إلى امتلاك وتنمية ميزتها التنافسية من خلال: التركيز على العميل كونه أحد أهم عناصر البيئة التنافسية المؤثرة على إستراتيجية المؤسسة وسلوكها التسييري، والتحسين المستمر للعمليات والأمور التكنولوجية لأهميته لمختلف الأنشطة الوظيفية والعمليات التسييرية في المؤسسات، والتركيز على الكفاءات والموارد البشرية التي تعتبر من أهم العوامل المسؤولة عن امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية، ونجاحها في اختراق الأسواق العالمية (الفهاء، 2010: 17-18). ويمكن توضيح أهمية إدارة الجودة الشاملة ودرجة ارتباطها بتحقيق الميزة التنافسية من خلال الشكل رقم (13.2):

شكل رقم (13.2): أهمية إدارة الجودة الشاملة



إن تقوية الوضع التنافسي للمؤسسة يستدعي بالضرورة الانتظام على جودة المنتجات والخدمات والاستمرار في تحسينها، فاعتماد المؤسسة الاقتصادية إدارة الجودة الشاملة له أثر كبير على تقوية تنافسيتها، فإدارة الجودة الشاملة تعمل على زيادة ثقة الزبائن بمنتجات وخدمات المؤسسة، كما تساعد على تحقيق إنتاجية عالية والتخلص من الإهدار، من خلال تحسين نظام الإنتاج والعمليات، وطرق حل المشكلات وسبل تقويم الأداء وتحسين إدارة الوقت، والتخلص من الأساليب الروتينية في إدارة المؤسسة.

وتعتبر الجودة كسلاح تنافسي، باعتبارها مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة ويعد تحقيق هذا المبدأ في كل مجالات العمل من المهمات الصعبة، وما يجعل الأمور أكثر صعوبة، هو أن الزبائن يغيرون إدراكاتهم للجودة (حميدة وفطيمة، 2012: 72).

ويرى (Korankye 2013: 1297) أن استخدام الشركات لنظام إدارة الجودة الشاملة يمكن أن يحقق في وقت واحد الاستراتيجيات التنافسية الثلاث لPorter، التركيز على تحسين جودة المنتجات والخدمات للعملاء الحاليين للمنظمة (وبالتالي زيادة القيمة للعملاء)، ويؤدي على حد سواء لانخفاض تكاليف الإنتاج (قيادة التكلفة) التي تعمل

على زيادة الأرباح وانخفاض الأسعار، والتمايز (منتجات وخدمات الشركة تعطي مستويات عالية من الموثوقية والجودة والقيمة).

وكشفت الدراسة التي أجرتها (Lamprey, 2009) والتي استشهد بها (Andoh, 2010) أن العديد من المنظمات ذات الأداء الضعيف انهارت في النهاية لأنها تجاهلت استخدام إدارة الجودة. ومعظم هذه المنظمات، ولا سيما الخدمات والصناعات التحويلية أساءت التعامل مع العملاء وتجاهلت أهمية الزبائن في مثل هذه الصناعات، وهكذا ينبغي للمنظمات أن تضع الجودة على رأس جدول أولوياتها إذا كانوا يريدون تحقيق ميزة تنافسية. ونوعية الموظفين هو عنصر مهم جداً ولكن معظم الشركات تتجاهل ذلك. لأن معظم الشركات تتجاهل تدريب وتطوير موظفيها، ويتم إنتاج بضائع رديئة من قبل الموظفين.

#### 4.6.2 النتائج التنافسية من ضمن نتائج إدارة الجودة الشاملة:

تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق عدة نتائج هي كالاتي (الدوري وصالح، 2009: 389، 393):

**أولاً: النتائج المالية:** تسهم إدارة الجودة الشاملة بتحسين الأداء المالي باتجاهين، أولهما زيادة المبيعات، والثاني تخفيض التكاليف، وكلاهما محدد مهم للربحية، إذ تزداد المبيعات كلما زادت استجابة المؤسسة لتوقعات زبائنها، وهذا يعني الاستفادة من مزايا اقتصاديات الحجم.

كما تسهم في تخفيض التكاليف ومنها كلفة إعادة العمل والضمان وتكاليف الفشل، فضلاً عن المزايا الأخرى غير المنظورة متمثلة بتحسين سمعة المؤسسة ومركزها في السوق التنافسية .

**ثانياً: النتائج التشغيلية:** يشير مصطلح الأداء التشغيلي للدلالة على نسبة المخرجات إلى المدخلات بينما تشير الكفاءة التشغيلية إلى معدل التحسين المستمر في الأداء التشغيلي، إما بزيادة معدل المخرجات المنتجة بجودة عالية أو تخفيض معدل المدخلات التي تحقق المستوى ذاته من المخرجات كما ونوعاً أو كليهما.

**ثالثاً: النتائج التنافسية :** يتفق العديد من الباحثون بأن الأداء التنافسي للصناعة يكمن في طاقتها الكامنة في التكيف والبقاء في بيئة الأعمال. وقد أثبتت الدراسات الكثيرة بأن التميز في الجودة يقود المركز التنافسي وسمعة الصناعة إلى مستويات أعلى، أن دعم إدارة الجودة الشاملة للمركز التنافسي للصناعة يتحقق باتجاهين فالتركيز على الجودة يسهم في تحسين الحصة السوقية للصناعة، ومن ثم تحقيق الحضور التنافسي القوي في السوق، أما الاتجاه الثاني فيتمثل في تحسين صور التمايز من خلال تطوير خصائص جديدة لمنتجات الصناعة وخدماتها(الدوري، وصالح، 2009: 392).

### **5.6.2 استخدام أدوات الإدارة الإستراتيجية للتكاليف لأغراض تنافسية:**

إن اختيار المنظمة لإستراتيجية تنافسية محددة ينعكس على ربحيتها وحصتها السوقية بصورة واضحة، وإستراتيجية التميز تحقق أعلى مستوى للعائد على الاستثمار، لأنها تقوم على إنتاج منتج مبتكر ذو جودة عالية يتمتع بمواصفات تجبر فئة محددة من المستهلكين على شراؤه بالسعر الذي تحدده المنظمة، وغالباً لا تكون هناك منافسة في إنتاج هذا المنتج لفترة زمنية تتفاوت حسب طبيعته وحجم الطلب المتوقع عليه، من ناحية أخرى تحقق إستراتيجية التركيز أدنى مستوى من العائد على الاستثمار لأنها تقوم على أساس التركيز على نوعية مختلفة من المنتجات التي قد لا ترغب المنظمات المنافسة في إنتاجه، وتحقق هذه الإستراتيجية قدراً أكبر من الحصة السوقية مقارنة بإستراتيجية التميز، أما إستراتيجية قيادة التكلفة فهي تحقق أعلى نصيب من الحصة السوقية لأنها تقوم على أساس محاولة تخفيض تكاليف الإنتاج والتسويق إلى أدنى مستوى ممكن وبالتالي تتيح للمنظمة تحقيق مركزاً تنافسياً أفضل في السوق، ومن هنا فإن المنظمات تحاول اختيار الإستراتيجية التي تحقق لها أقصى ربح وأفضل وضع تنافسي، ويتوقف هذا الاختيار على مدى توفير المهارات والموارد وعلى اتخاذ إجراءات تنظيمية ورقابية.

ففي البيئة التنافسية الشديدة الموجودة الآن فإن إدارة التكلفة بشكل إستراتيجي تشكل مهارة مهمة للبقاء بالنسبة لمنظمات أعمال كثيرة، فالضغوطات التنافسية المتزايدة تجعل من الحيوي أن تعكس هذه الأخيرة معلومات البيئة

التي تعمل بها المنظمة بشكل دقيق، حيث تعتبر معلومات التكاليف من أهم المصادر التي تستخدم في جميع مستويات المنظمة لاتخاذ القرارات، فقد ساهمت التطورات الحاصلة في تطور إدارة التكلفة وخصائصها بالشكل الذي يدعم استراتيجيات المنظمة المختلفة، حيث خرجت إدارة التكاليف من حيز المنظمة وأصبحت من خلال أدوات التحليل توفر معلومات من خارج المنظمة عن تكاليف وأسعار المنافسين وحصصهم في السوق وحجم نشاطهم... وغيرها، فالتعرف على الموقف التنافسي للمنظمة هو الذي يحدد مستقبلها، فالربحية وحدها غير كافية لتحديد ذلك لأن المنظمة تستطيع تحقيق ربحية في الوقت نفسه مع تدهور وضعها التنافسي (محمد، 2005: 60).

ومن هنا جاء الاهتمام بالمقاييس الغير مالية للأداء باعتبارها مقاييس كمية ووصفية لقياس العوامل التي تؤدي إلى تنفيذ الإستراتيجية وتدعيم أولوياتها، حيث أن استخدام أدوات الإدارة الإستراتيجية للتكاليف يؤدي في غالب الوقت إلى اكتساب مميزات تدعم وتطور الاستراتيجيات التنافسية للمنظمة، فبالنسبة إلى إدارة الجودة الشاملة فهذا النظام يحتاج إلى الأخذ بعين الاعتبار تكامل بعض الأنظمة مثل الإنتاج الفوري والتكلفة المستهدفة وبطاقة الأداء المتوازن بحيث تسمح كل هذه الأنظمة للمنظمة من السيطرة الكاملة على مراحل تصنيع المنتجات وتطويرها بحيث تتحكم في كل العناصر التي تجعلها تطبق أي إستراتيجية براحة وأمان (سعيد وزغدار، 2013: 24).

وبالنسبة إلى إستراتيجية التميز التي تركز على الجودة العالية للمنتجات والخدمات، نجد أن نظام إدارة الجودة الشاملة وباقي الأنظمة والتقنيات إذا ما تكاملت فيما بينها فإنها تخلق جو مناسب للعمل وتوفر معلومات مالية وغير مالية لاتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب (الفونس، 2010: 106). هذا ما يتيح للمنظمة التعرف على آخر التطورات في مجالات تقنيات الإنتاج والتوزيع، مما يجعلها دائمة العمل على التحسين المستمر لأساليبها وأدواتها بما يعكس على وضعها التنافسي.

فالمنظمة التي تركز اهتمامها على فئة معينة بغرض تقديم منتجاتها وخدماتها لهم بأقل تكلفة وأعلى جودة، فإنها تحتاج إلى العديد أدوات إدارة التكلفة الإستراتيجية لتحقيق ذلك، حيث تعتبر هذه الإستراتيجية أقل مخاطر وتقلب من



باقي الاستراتيجيات التنافسية، فالمنظمة إذا عملت على خفض تكاليف المنتجات والخدمات المقدمة إلى الفئة المركز عليها فإنها تتبع إستراتيجية قيادة التكلفة، وإذا أرادت تقديم هذه المنتجات بجودة عالية فإنها تتبع إستراتيجية التميز، لذلك فإن إستراتيجية التركيز في الغالب تتبع مزيج من الاستراتيجيات الأخرى.

بالإضافة إلى ذلك فاستخدام مزيج من أدوات التحليل الاستراتيجي للتكاليف يمكن المنظمة من رؤية شاملة لإمكانياتها الداخلية ومحيطها، حيث تستطيع المنظمة من خلال هذه الأدوات أن تدرك موقفها التنافسي ومكانتها في السوق وإن تدرك قدرتها الداخلية والى أي مدى تستطيع الاستمرار والنمو والمنافسة وكيف ستحقق ذلك، ليتم بعد ذلك وعلى أساس هذه المعلومات وضع الأهداف الإستراتيجية واختيار أفضل الاستراتيجيات التنافسية التي تحقق هذه الأهداف، مع تحديد الأدوات والتقنيات اللازمة لإدارة التكاليف حسب كل إستراتيجية تنافسية معتمدة(سعيد وزغدار، 2013: 25-26).

يحقق تكامل أدوات الإدارة الإستراتيجية للتكاليف فيما بينها على توفر المعلومات المالية وغير المالية التي تحتاجها الإدارة من أجل تحليل وضعها الحالي والتخطيط إلى المستقبل، فتحدد تكاليف المنتجات والخدمات بشكل دقيق وإحكام السيطرة عليها وقياس الأداء يؤدي بالمنظمة إلى تطبيق استراتيجياتها التنافسية مهما كانت بسهولة ويسر بالشكل الذي يسمح لها بتحقيق أهدافها التنافسية(سعيد وزغدار، 2013: 26).

وعليه فإن حصيلة تفاعل كل من بطاقة الأداء المتوازن المعدلة وإدارة الجودة الشاملة يخدم بشكل أساسي في تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في زيادة كفاءة الشركة لإرضاء العملاء، وزيادة الإنتاجية، والتحسين المتواصل في جميع مستويات الشركة، وزيادة الحصة السوقية، وتخفيض التكاليف، وتخفيض العيوب وذلك من خلال تحسين جودة المنتجات والمؤسسة ككل، وبالتالي زيادة الربحية، مما يؤثر على قدرتها التنافسية ويحقق ميزة تنافسية للشركة، وبطاقة الأداء المتوازن المعدلة تسهم في توفير معلومات مالية وغير مالية لإدارة الشركة تساعد في قياس أدائها وخاصة احتوائها على بعد البيئة والمجتمع الذي أصبح في الوقت الحاضر من الأبعاد الضرورية

لكل منظمة لإرضاء كافة الأطراف المرتبطة بها وخصوصاً الزبون الذي يعتبر العنصر الأهم، وتكامل هذين النظامين واستخدام مقاييسهما بكفاءة وفاعلية يمكن الشركة من السيطرة على كافة مراحل التصنيع، بسبب توفر كافة المعلومات المالية وغير المالي، وبالتالي اتخاذ القرارات والإجراءات الصحيحة، وتحقيق الجودة والنهوض الشامل لها، مما يجعلها في حالة من التحسين المستمر، وبالتالي تحقيق أهدافها ومصالحها، ويضمن لها البقاء والاستمرار، مما ينعكس على وضعها التنافسي.

## 7.2 المبحث السادس: نبذة عن القطاع الصناعي الفلسطيني:

### 1.7.2 تمهيد:

يعتبر التصنيع العمود الفقري للتنمية الاقتصادية في العصر الحديث فهو النشاط الإنتاجي القادر على تحقيق نقلة نوعية في مسار النهضة الاقتصادية والاجتماعية نظراً لطبيعة العلاقة الجدلية المتفاعلة في النشاط الإنتاجي الصناعي والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في المجتمع، حيث لا يوجد اختلاف على أهمية وألوية الاعتماد على التصنيع في عملية التنمية الحضارية الشاملة.

ويعتبر القطاع الصناعي من أهم القطاعات الإنتاجية لأي دولة، حيث يلعب دوراً رئيسياً مع باقي قطاعات الإنتاج في زيادة الناتج المحلي بدلاً من الاعتماد على السلع المستوردة من جهة أخرى.

### 2.7.2 مكونات القطاع الصناعي الفلسطيني:

يعرف القطاع الصناعي بأنه نظام أو وحدة رئيسية كبيرة في الاقتصاد الوطني المكون من عدد متزايد باطراد من الفروع والمشاريع الصناعية التي تستخرج المواد الخام من الطبيعة وتحويلها إلى سلع مادية وطاقة للاستهلاك الإنتاجي والشخصي، أو خدمات طبيعية صناعية تهدف إلى المحافظة على قيمة استعادتها.

وبموجب التصنيف الدولي لهيكل القطاع الصناعي للأنشطة الصناعية تم تقسيم القطاع الصناعي الفلسطيني إلى

ثلاث مجموعات رئيسية (عابد، 2012: 32):

1. صناعة التعدين واستغلال المحاجر.
2. الصناعات التحويلية.
3. إمدادات الكهرباء والمياه والغاز.

### 3.7.2 مساهمة قطاع الصناعة في الناتج المحلي الإجمالي:

إن نتائج الناتج المحلي الإجمالي تساهم في رصد أداء الاقتصاد الفلسطيني والتطورات التي حدثت لمستوى مساهمة قطاع الصناعة في الناتج المحلي الإجمالي، إضافة إلى معرفة تأثير السياسة الاقتصادية الإسرائيلية على هذا القطاع.

بلغت مساهمة أنشطة الصناعة في الناتج المحلي الإجمالي 13.4% ، وفي العمالة 13.7% خلال العام 2015 ، انخفضت القيمة المضافة لأنشطة الصناعة عام 2015 لتصل إلى 1,032.1 مليون دولار أمريكي، بتراجع نسبته 6.6% عن العام 2014 ، بينما ارتفع عدد العاملين في هذه الأنشطة بنسبة 7.5% ، مقارنة مع عام 2014، ليصل إلى 115.9 ألف عامل. ونتيجة لذلك، انخفض متوسط نصيب العامل من القيمة المضافة في أنشطة الصناعة بنسبة 13.2% عام 2015 ليصل إلى 8,905.1 دولار أمريكي لكل عامل، مقارنة مع 10,254.2 دولار عام 2014 بالمقابل، ارتفع معدل الأجر اليومي الاسمي للعاملين المستخدمين بأجر في هذه الأنشطة إلى 73.4 شكيل عام 2015 (مركز الإحصاء الفلسطيني، 2016: 24)

### 4.7.2 مساهمة قطاع الصناعة في القيمة المضافة ومعدلات النمو وعدد العاملين :

يعتبر النشاط الصناعي الإنتاجي الدعامية التي تقوم عليها التنمية الاقتصادية والاجتماعية، لأنه يستوعب القوى العاملة والثروة لدى المجتمعات.

وتعرف القيمة المضافة بأنها " مجموع القيم التي تضاف إلى قيمة المواد الأولية اللازمة للصناعة في جميع مراحل العملية الإنتاجية حتى تصبح هذه المواد سلعة نهائية. وينظر إليها كمؤشر أفضل من مؤشر الإنتاج لأنها توضح المساهمة الحقيقية للقطاع الصناعي في الناتج المحلي الإجمالي، وبخاصة في الصناعات التي تعتمد على التجميع أو الصناعات التي تمثل فيها مستلزمات الإنتاج المشتراه من خارج المنشأة جزءاً كبيراً من قيمة الإنتاج النهائي لها

(مركز الدراسات والأبحاث، 2014: 10)

ارتفعت القيمة المضافة لجميع الأنشطة الاقتصادية في فلسطين خلال العام 2015 ، باستثناء أنشطة الزراعة والصناعة. حيث بلغت أنشطة الصناعة بنسبة 6.6% .

والجدول رقم (7.2) يبين القيمة المضافة للصناعة حسب المنطقة، 2010-2015 بالأسعار الثابتة: سنة الأساس - 2004 (القيمة بالمليون دولار أمريكي)(الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2016: 16).

الجدول رقم (7.2) القيمة المضافة للصناعة حسب المنطقة، 2010-2015 بالأسعار الثابتة: سنة الأساس - 2004 -

المنطقة السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015
الضفة الغربية	765.8	764.0	896.9	953.9	956.1	885.3
قطاع غزة	190.8	199.3	194.7	204.6	149.3	146.8

وتفاوتت معدلات النمو في الأنشطة الاقتصادية بين الضفة الغربية وقطاع غزة خلال العام 2015 ، وكانت بشكل عام أعلى في قطاع غزة منها في الضفة الغربية. وتراجعت أنشطة الصناعة بنسبة % 1.7 في قطاع غزة مقارنة مع %7.4 في الضفة الغربية.

وانعكس التفاوت في معدلات النمو على مساهمة الأنشطة الاقتصادية في الناتج المحلي الإجمالي في فلسطين عام 2015، حيث تراجعت مساهمة أنشطة الزراعة والصناعة، وارتفعت مساهمة أنشطة الإنشاءات والنقل والتخزين والخدمات والفروع الأخرى، ولم تتغير مساهمة أنشطة تجارة الجملة والتجزئة وأنشطة المعلومات والاتصالات. انخفضت مساهمة أنشطة الصناعة لتصبح %13.4 مقارنة مع %14.8 خلال عام 2014 (مركز الإحصاء الفلسطيني، 2016: 16-17).

#### 5.7.2 الصناعات الفاعلة في القطاع الصناعي الفلسطيني(مركز الدراسات والأبحاث، 2014: 18):

أولاً: الصناعات التحويلية: وتشمل العديد من الصناعات من أهمها: صناعة الملابس، صناعة منتجات المعادن اللافلزية، صناعة منتجات المعادن المشكلة ما عدا الماكينات، صناعة الأثاث، صناعة المنتجات الغذائية، صناعة المشروبات.

**ثانياً: صناعات أخرى:** تستحوذ الصناعات التحويلية على النسبة الأكبر من مجمل النشاط الاقتصادي الفلسطيني، فيما تستحوذ الصناعات الأخرى (المتوسطة) في فلسطين على ما نسبته %19.6 من مجمل النشاط الصناعي، ويرجع انخفاض نسبة مساهمة الصناعات المتوسطة في النشاط الصناعي الفلسطيني إلى عدة أسباب من أهمها: منع استيراد المواد الخام اللازمة للصناعة، صغر حجم الأسواق الفلسطينية ومنع التصدير إلى الخارج، وارتفاع تكلفة الإنتاج مقارنة بالعائد من تلك الصناعة في السوق الصغير.

### 6.7.2 الإشكاليات والمعوقات التي تواجه الصناعة الفلسطينية:

واجه القطاع الصناعي في فلسطين خلال سنوات الاحتلال ظروفاً صعبة، وتدهوراً استمر لفترة طويلة بسبب الكثير من المشكلات والمعوقات التي حالت دون تطويره ونموه، وبالتالي أدت إلى زيادة ارتباطه بعجلة الاقتصاد الإسرائيلي وتعميق تبعيته له.

وتعاني الصناعة من العديد من الإشكاليات التي يرجع جزء منها لعوامل وأسباب داخلية وخارجية ولعل من أبرز الإشكاليات ما يأتي (مركز الأبحاث والدراسات، 2014: 19-21):

#### أولاً: مشاكل خارجية:

- تمثلت هذه المعوقات في سيطرة قوات الاحتلال الإسرائيلي على الأرض والمياه والمعايير واستخدام الأساليب القمعية التي من شأنها منع أي تطوير للقطاع الصناعي.
- فرض الاحتلال الإسرائيلي ضرائب باهظة على المنتجات الفلسطينية مثل ضريبة الإنتاج والدخل والقيمة المضافة إلى جانب رسوم جمركية على المواد الخام مما أدى إلى ارتفاع تكاليف الإنتاج وتدني الأرباح.
- إغراق الأسواق المحلية الفلسطينية بالمنتجات الإسرائيلية، ومنع تصدير المنتجات الفلسطينية إلى الخارج مما أدى إلى فقدان الأسواق الخارجية.

#### ثانياً: مشاكل داخلية:

1. المشاكل المتعلقة بالمستلزمات والمدخلات والتجهيزات الصناعية وتشمل:

• **مشاكل المتعلقة بالمواد الخام:** تفتقر فلسطين للمواد الخام اللازمة للصناعة لذلك تلجأ معظم فروع الصناعة إلى الاعتماد على استيراد المواد الخام من الاحتلال الإسرائيلي أو من الخارج، وتستورد فلسطين أكثر من 85% من المواد الخام اللازمة لها.

• **المشاكل المتعلقة بالمعدات والآلات:** يواجه القطاع الصناعي انخفاض في نسبة الكفاءة الإنتاجية من جانب وارتفاع تكلفة الإنتاج من جانب آخر؛ لأن معظم الآلات والمعدات المستخدمة في المصانع إما قديمة أو متخلفة تكنولوجياً، مما يترتب على ذلك تعطلها في كثير من الأحيان، الأمر الذي يزيد من تكلفة الصيانة، إضافة إلى مواجهتها معوقات في استيراد الآلات والمعدات الجديدة؛ بسبب قيود الاحتلال من رسوم جمركية، وفحص أمني، ومنع دخول آلات محددة.

2. **مشاكل تتعلق بنقص التمويل:** واجهت الصناعة بشكل أساسي مشاكل كثيرة نتيجة لغياب جهاز مصرفي قادر على تمويل المصانع القائمة أو إقامة مصانع جديدة، بالتالي حرم القطاع الصناعي من مصدر هام ورئيسي لتميمته، وقد اعتمدت المنشآت الصناعية على تمويل مؤسساتها من خلال التمويل الذاتي والذي شكل نحو 92% من التمويل، مما ترتب عليه قلة حجم الاستثمارات في القطاع الصناعي وصغر حجم المنشآت الصناعية التي تم إقامتها.

3. **مشاكل تتعلق بالتسويق:** تعتبر مشكلات التسويق من أبرز المشاكل والمعوقات التي يعاني منها القطاع الصناعي في ظل الاحتلال الإسرائيلي وعهد السلطة الفلسطينية، حيث ما زال الاحتلال يسيطر على المعابر والتي من خلالها يتم تسويق وتصدير المنتجات الفلسطينية، ومن أهم هذه المشاكل:

- صغر حجم السوق المحلي وعجزه عن استيعاب الإنتاج المحلي مع تدهور الوضع المعيشي والمالي للمستهلكين، حيث أضر ذلك بكثير من الصناعات خاصة نتيجة إغلاق منافذ التسويق الداخلية (بين المدن الفلسطينية أو بين القطاع والضفة) ومنع تصدير المنتجات إلى الأسواق الخارجية.
- المنافسة غير العادلة وغير المتكافئة بين منتجات الصناعة المحلية وبين منتجات الصناعة الإسرائيلية التي يضطر المستهلك للتعامل معها؛ نظراً لغياب البديل لها وأيضاً نص اتفاق باريس الاقتصادي على التبادل التجاري بين الطرفين مما جعل السوق الفلسطيني ثاني سوق لتصريف منتجات الاحتلال الإسرائيلي.

4. مشاكل تتعلق بالخبرة الفنية وغياب التنظيم والتخطيط الصناعي: الافتقار للخبرات الفنية والتقدم التقني والفني، ويرجع ذلك إلى نقص المؤسسات والمعاهد الفنية المتخصصة، بالإضافة إلى غياب التنسيق والتنظيم بين المؤسسات الصناعية وغياب التخطيط الصناعي الضروري لانطلاقة حقيقية للصناعة.
5. ضعف السياسات والتشريعات والقوانين الداعمة للصناعة: لقد قيد اتفاق باريس الاقتصادي حرية السلطة الفلسطينية في فرض سيادتها على شؤونها الاقتصادية والتجارية، بالرغم من تمكنها من وضع الإطار التشريعي والمؤسسي للاستثمار الصناعي في فلسطين والمتمثل في مجموعة القوانين ذات الشأن الاقتصادي التي من شأنها جذب وتنظيم الاستثمار كقانون الاستثمار، وقانون المدن والمناطق الحرة، والمواصفات والمقاييس إلا أن القطاع الصناعي يواجه نقص في الدراسات المتخصصة والإحصاءات الخاصة بالنشاط الصناعي وكيفية بناء القدرة التنافسية لبعض الصناعات (القدرة، 2007: 33).



## 7.7.2 مؤسسة المواصفات والمقاييس الفلسطينية:

تأسست مؤسسة المواصفات والمقاييس الفلسطينية عام 1994 مقرها الرئيس رام الله كما لها مكاتب في غزة، الخليل ونابلس. مؤسسة المواصفات والمقاييس الفلسطينية هي مؤسسة المواصفات الوطنية ونقطة الاتصال مع البنية التحتية العالمية للجودة. فمؤسسة المواصفات والمقاييس الفلسطينية تتيح الوصول إلى المواصفات الوطنية والعالمية، المختبرات المعتمدة، خدمات المعايرة، ومنح الشهادات، كذلك مؤسسة المواصفات والمقاييس الفلسطينية تسهل التجارة والاستثمار من خلال تلبية احتياجات

مجتمع الأعمال والصناعة في مجالات المترولوجيا، المواصفات، تقييم المطابقة، والجودة.

وتمنح المؤسسة شهادة علامة الإشراف وشهادة علامة الجودة الفلسطينية، حيث أن علامة الإشراف هي العلامة التي تمنح من قبل المؤسسة ويقوم المنتج بوسم منتجاته بها على ضمانته حيث تحمل كل علامة رقم خاص بالمنتج، أما علامة الجودة فتمنح للمنشأة عند مطابقة المواصفة الفلسطينية. (15: 1997, [www.psi.gov.ps](http://www.psi.gov.ps))

إن مبادئ تحرير التجارة واجهت الصناعة الفلسطينية بضرورة تطوير مستويات جودة منتجاتها، وفي نفس الوقت مطابقة العدد المتزايد من المواصفات العالمية التي تتطلبها الأسواق العالمية، سواء تلك المتعلقة بالمنتجات أو المتعلقة بأنظمة الإدارة والإنتاج. وهناك عدد من المواصفات التي تهتم بصحة وسلامة المستهلك في فلسطين، ناهيك عن تلك التي في طور الإعداد والمتعلقة بالبيئة، والسلطة الوطنية الفلسطينية تواجه تحدي كبير يتمثل في رفع قدرتها على الضبط والمراقبة لدعم ترويج وتطبيق المواصفات.

ومن أجل تطوير وبناء المواصفات يقوم الإتحاد العام للصناعات الفلسطينية ومن خلال اتحاداته التخصصية وبالتعاون مع مؤسسة المواصفات والمقاييس الفلسطينية باختيار وتشكيل اللجان الفنية للتوصيف المنبثقة عن مؤسسة المواصفات، هذه اللجان الفنية المسؤولة عن وضع المواصفات الفنية بالقطاعات الصناعية المختلفة من

خلال وضع المواصفات الفلسطينية وتبني المواصفات الإقليمية والعالمية للخروج بمواصفات فلسطينية ذات مستوى متناغم مع مثيلاتها العالمية والإقليمية وفي نفس الوقت لتنظيم الوضع الداخلي الفلسطيني بما يخص المواصفات. لكن يبقى الكثير من الجهد والعمل في هذا المجال وخاصة في المجالات التالية (شهادة، 2000، [www.psi.gov.ps](http://www.psi.gov.ps)):

1. التكامل في الجهود والنشاطات الفلسطينية في مجال أنظمة الجودة مما سيوحد الجهود والموارد وينعكس بالضرورة إيجاباً على قدرة مؤسسات الرقابة والتوصيف وعلى أداء مؤسساتنا الصناعية من حيث مستويات الجودة، علم القياس، المواصفات والاعتماد.
2. ضمان صحة وسلامة المواطن وحماية البيئة من خلال وجود مواصفات فعالة ومتوافقة مع المواصفات العالمية.
3. تطوير وتحديث البنية التحتية للتوصيف وتطوير علاقات الجسم الفلسطيني للتوصيف والمؤسسات ذات العلاقة من خلال العضوية في نوادي وهيئات التوصيف الإقليمية والدولية.
4. تحسين قدرة المؤسسات القادرة على مساعدة الشركات في تطوير جودة منتجاتها وعملياتها وأدائها البيئي وبالتالي قدرتها على التصدير، وأيضاً حصولها على شهادات المطابقة مع المواصفات الدولية في المجالات المذكورة.
5. إنشاء وتطوير بنية وكفاءة المختبرات في مجالات الفحص والمعايرة وفق ما هو متعارف عليه دولياً، وأيضاً بنية أجسام التوصيف والاعتماد، بحيث يصل مستوى الشهادات الممنوحة من قبلها ويتم الاعتراف بها على المستوى الدولي والمطابقة مع المواصفات الدولية في المجالات المذكورة.
6. اتفاقيات للاعتراف المتبادل مع مؤسسات الاعتماد الإقليمية والدولية، وبحيث تشمل إجراءات التصنيف للدول الموقعة على هذه الاتفاقيات.

## 8.2 المبحث السابع: معايير الأيزو وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة:

انتشر مفهوم إدارة الجودة الشاملة عالمياً وأصبح من الصعب على المؤسسات بصفة عامة البقاء والاستمرار إذا لم تقدم المستوى المقبول من الجودة فيما تقدمه من منتجات وخدمات.

إذا كان عليها اللجوء إلى تطبيق نظام الجودة للأيزو 9000 الذي يعتبر نموذجاً لتأكيد أو ضمان الجودة في التصميم والتطوير، الإنتاج، التركيب والخدمة، ويؤدي إلى تهيئة الانسجام في الأداء وعلاقات داخلية وخارجية فاعلة ويحسن من صنع القرار الإداري كما يهيئ تحسناً مستمراً وتخفيضاً في التكاليف (حميدة وفطيمة، 2012: 45).

يرجع مصطلح الأيزو (ISO) إلى كلمة إغريقية تعني التساوي وقد اشتقت من الحروف الثلاثة لاسم المنظمة الدولية للمعايير (International Standardization Organization)، وهي الهيئة الدولية المعنية بإصدار المواصفات (الطائي، 2008 : 113).

إن مواصفات الأيزو 9000 عبارة عن "سلسلة تحدد وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توفرها في نظام الجودة وإدارتها، الذي يتعين أن تصممه وتتبناه إدارة المؤسسة للتأكد من أن منتجاتها تتوافق أو تفوق حاجات أو رغبات وتوقعات المستهلكين".

وقد اتفق العديد من الباحثين والمفكرين على وجود اختلاف بين معايير الأيزو وإدارة الجودة الشاملة، وتتمثل أهم أوجه الاختلاف في النقاط التالية (حميدة وفطيمة، 2012: 69):

1. تقوم إدارة الجودة الشاملة على التوجه نحو الزبون من خلال الدراسات الميدانية لحاجاتهم ورغباتهم والسعي إلى إشباعها وتحقيق أعلى مستوى من الرضا لديهم، بينما تهتم معايير الأيزو فقط بتطبيق معايير الجودة العالمية على منتجاتها وخدماتها فهي بذلك تتعامل بصفة مباشرة مع زبائنها.

2. إدارة الجودة الشاملة تشمل جميع الإدارات والأقسام والمستويات التنظيمية، بينما معايير الأيزو يمكن تطبيقها على أقسام أو إدارات محددة، وليس بالضرورة على مستوى المؤسسة ككل.

3. تهتم إدارة الجودة الشاملة بالتركيز على المفاهيم والأدوات والأساليب، في حين تركز معايير الأيزو على النظم الفنية والإجراءات، وهذا ما يخلق نوعاً من الثقافة المكتوبة داخل المؤسسة التي تؤدي في الغالب إلى عدم تأهيل الوظائف التي من شأنها أن تحد المبادرات الفردية.

4. إدارة الجودة الشاملة تمثل المحور الأساسي لإستراتيجية المؤسسة، لكن معايير الأيزو قد لا تمثل جزءاً متكاملًا في الإستراتيجية، كما أن إدارة الجودة الشاملة يتولى مسؤوليتها كل فرد في المؤسسة، وليس إدارة أو قسم محدد، ومعايير الأيزو يتولى مسؤوليتها قسم أو مراقبة الجودة.

ورغم الاختلاف إلا أن هناك نقاط تشابه نذكر منها(قنديل، 2008 : 45):

1. مواصفات أو معايير الأيزو تمثل إدارة الجودة من وجهة نظر المشتري، وأنه على خلاف الأيزو 9000 ، فإن إدارة الجودة الشاملة تذهب لأبعد من توقعات المشتري وتسعى لاستباق حاجاتهم بما يمكنها الفوز بالحصصة السوقية، ودعم نمو المؤسسة.

2. إدارة الجودة الشاملة تركز على فاعلية وكفاءة عمليات المؤسسة بشكل شامل، سعياً لإرضاء العميل، وهذا ما يجعلها مدخلاً متوافقاً مع مواصفات الأيزو، والحصول على الشهادة.

3. إن مواصفة الأيزو تركز على التوثيق والمراجعات، وهذا ما يهيئ لفرص تحسين إدارة الجودة ونظم توكيدها.

وبذلك فإن الأيزو 9000 يمثل نظاماً للجودة يقوم على مواصفات موثقة، بينما إدارة الجودة الشاملة هي إدارة للجودة من منظور شامل، وبناءً عليه فإنهما ليستا متعارضتين بل متكاملتين ومن نسيج واحد.

## 9.2 الدراسات السابقة

### 1.9.2 أولاً: الدراسات التي تناولت بطاقة الأداء المتوازن:

#### 1.1.9.2 الدراسات العربية:

1. هدفت دراسة (مريم، 2014) والتي بعنوان " استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقويم

الأداء الشامل للمؤسسة -دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية-" إلى توصيف المنظورات الأساسية

لنموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام، ودراسة آلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام وبيان مدى مساهمتها في

إستراتيجية المؤسسة، وذلك من خلال صياغة مقاييس الأداء وفقاً للمنظورات التي تتضمنها هذه البطاقة.

وقد تم استخدام منهج دراسة حالة، من خلال جمع المعلومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام على

مؤسسة الخزف الصحي بالميلية، بالإضافة إلى المنهجين السابقين فقد تم اعتماد المنهج المقارن عند دراسة

المؤشرات الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية لمؤسسة الخزف الصحي بالميلية، وأجريت المقارنة بين النتائج الفعلية

التي حققتها هذه المؤسسة مع نتائجها المستهدفة، كما اعتمد هذا المنهج أيضاً عندما أجريت المقارنة بين النتائج

الفعلية لمؤسسة الخزف الصحي بالميلية مع النتائج الفعلية للمؤسسة الجديدة للخزف الصحي بالغزوات (السيراميك).

ومن أهم نتائج الدراسة أنه من خلال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على مؤسسة الخزف الصحي بالميلية تبين أن

الأداء الشامل لهذه المؤسسة خلال سنة 2012 أفضل من أدائها خلال سنة 2013 ، لكن بدمج المنظور الخامس

(البيئي والاجتماعي) فقد تبين لنا من خلال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام على المؤسسة أن أدائها الشامل

خلال سنة 2013 أفضل منه في سنة 2012 .

وساهمت دراسة (مريم، 2014) في الدراسة الحالية في دعم الإطار النظري المتعلق بطاقة الأداء المتوازن التقليدية والمستدامة، وخاصة في كيفية دمج البعد البيئي والاجتماعي، وفي تحديد مؤشرات الأداء لكل منظور في البطاقة، وهذا جزء ضروري ومهم في الدراسة الحالية.

2. دراسة (بلاسكة، 2012) بعنوان " قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة بعض المؤسسات)".

هدفت الدراسة إلى توصيف الأبعاد الأساسية لأسلوب بطاقة الأداء المتوازن والمتمثلة بالجوانب التالية (الجانب المالي، جانب العميل، جانب التشغيل الداخلي، جانب الابتكار والتطوير، الجانب البيئي المجتمعي) ، كما هدفت إلى بيان قدرة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية على تبني بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة للتقييم الاستراتيجي، بغرض الزيادة من قدرتها التنافسية.

وقد تم استخدام المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة لمحاولة تفسير الحقائق وتحليلها، وذلك بالاعتماد على أسلوب دراسة حالة في بعض المؤسسات الجزائرية وذلك باستخدام استمارة موجهة إلى هذه المؤسسات مكونة من عدة محاور أهمها محور بيانات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الخمسة والمقابلة، وتم اختيار بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تمكن الدخول إليها وعددها (20) مؤسسة تم قبول (16) مؤسسة التي لديها توجه استراتيجي، وتم توزيع (64) استمارة على شكل أسئلة لكل مؤسسة (4) استمارات. أما المقابلة فقد كانت مع مسؤولي بعض المؤسسات من أجل الحصول على معلومات أكثر دقة.

ومن أهم نتائج الدراسة: وجود اهتمام كبير بالجانب المالي في المؤسسات الجزائرية، لأنه يعد الهدف الأسمى الذي تسعى هذه المؤسسات إلى تحقيقه؛ ووجود توجه بيئي إيجابي من طرف المؤسسات الجزائرية، وهذا بسبب إلزام الدولة لها وكذا جمعيات حماية البيئة التي تفرض عقوبات صارمة وغرامات كبيرة على المخالفين. بالإضافة إلى

وجود العديد من العقبات التي تعيق المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في انتهاج بطاقة الأداء المتوازن، وكذا عدم الاهتمام بتقييم الاستراتيجية.

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من المقترحات ليتسنى لها تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بنجاح وفعالية، من أهمها: ضرورة انتهاج التوجه الإستراتيجي بكل جوانبه والخروج من العزلة التي تعاني منها المؤسسات الجزائرية، والتفتح على الأساليب الإدارية الحديثة، وهذا عن طريق نشر مفاهيم قياس الأداء الحديثة من خلال المؤتمرات والندوات العلمية، وتنفيذ الدورات التدريبية، والاحتكاك بالجامعات ومراكز البحث.

وساهمت دراسة (بلاسكة، 2012) في الدراسة الحالية في دعم الإطار المتعلق ببطاقة الأداء المتوازن التقليدية والمستدامة، وكيفية دمج البعد البيئي في بطاقة الأداء المتوازن، كما ساهمت في بناء أداة الدراسة وهي الاستبانة وخاصة في بعد البيئة والمجتمع.

### 3. وهدفت دراسة (كواشي، 2012) والتي كانت بعنوان " إشكالية تقويم الأداء الشامل للمؤسسة- دراسة حالة

المؤسسات العمومية للإسمنت في الجزائر"-، إلى بيان مفهوم الأداء الشامل وأهمية تقويمه بالنسبة للمؤسسات، والتعريف بالأنظمة الحديثة لتقويم الأداء الشامل للمؤسسات، وكذلك اقتراح نموذج لتطبيق البطاقة على مؤسسة الإسمنت لعين الكبيرة، ومحاولة إضافة البعد المجتمعي والبيئي على هذه البطاقة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنها تعتبر بطاقة الأداء المتوازن نظام تقويم أداء متوازن ومتكامل وأداة لترجمة الإستراتيجيات إلى أهداف تشغيلية ومؤشرات عملية تحقق رؤية ومهمة المؤسسة، وأن معظم المؤشرات المستخدمة لتقويم أداء مؤسسات الإسمنت هي مؤشرات تشغيلية يغلب عليها الطابع المالي، كما أنها مؤشرات تعكس فقط الجوانب الداخلية للمؤسسة.

4. كما وهدفت دراسة (محاد، 2011) والتي كانت بعنوان " دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء

المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية: دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسييلة وملبنة التل بسطيف". إلى طرح نماذج قياس الأداء الحديثة والمطورة من خلال التعرض لبطاقة الأداء المتوازن، ودمج المؤشرات البيئية والاجتماعية وربطها بالمؤشرات الاقتصادية، وذلك بمحاولة إعادة التوازن لمنظورات بطاقة الأداء المتوازن من أجل الحصول على الأداء الفعال المتوازن والمستدام، أي دراسة ماهية استدامة المؤسسات المتوسطة وكيفية ربط عناصرها بمؤشرات بطاقة الأداء المتوازن. ومحاولة تطبيق النموذج في المؤسستين.

وقد تم استخدام منهج دراسة الحالة لجمع المعلومات من أجل محاولة التطبيق الميداني للنموذج في المؤسستين، وعمل دراسة مقارنة لنموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام للملبنتين، من خلال تحديد مؤشرات قياس الأداء لنظام بطاقة الأداء المتوازن المستدام حسب الأبعاد الخمسة للنموذج المقترح، من خلال تحديد المنجز فعلاً حسب مؤشرات الأداء المرتبطة بالأبعاد. ومن أهم نتائج الدراسة: أن إدارة المؤسسات تأخذ بأسباب الإدارة الإستراتيجية ولكن لا تأخذ بمنهجية بطاقة الأداء المتوازن المستدام كنظام متكامل وشامل للإدارة الإستراتيجية، وأظهرت قلة الفهم للمقاييس غير المالية كالمؤشرات الاجتماعية، ولوحظ أهمية التوازن والتكامل بين المنظورات الخمسة فكل منظور أو بعد يخدم الآخر فكل انخفاض في أي منظور له نسبة وزنه الخاص من مجموع وزن الأداء الكلي في بطاقة الأداء المتوازن المستدام.

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات من أهمها: أن على المؤسسة أن تواكب التطور الحاصل في المحاسبة الإدارية الحديثة وبالذات في مجال مراقبة التسيير من خلال تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن المستدام والذي يعد نظام قياس شامل ومتوازن ومتعدد الأبعاد الداخلية والخارجية، المالية وغير المالية، الكمية والوصفية القصيرة



والطويلة المدى، إضافة إلى بعد آخر يتمثل في الأداء المجتمعي والذي بدوره يتضمن الأداء البيئي والاجتماعي ليكون الأداء متوازناً ومستداماً.

وساهمت دراسة (محاد، 2012) في الدراسة الحالية في دعم الإطار النظري المتعلق بطاقة الأداء المتوازن من حيث مؤشرات الأداء لكل منظور فيها، وخاصة المنظور المجتمعي.

5. وهدفت دراسة (لحسين، 2011) والتي كانت بعنوان " محاولة دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء

المتوازن المستدامة لمنظمات الأعمال لتحقيق الأداء المتميز" إلى مناقشة كيف يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن لإدخال مؤشرات الأداء البيئي ضمن المؤشرات والأبعاد الأخرى التي تحتويها البطاقة لنصل إلى بطاقة أداء متوازن مستدامة، ومناقشة ماهية استدامة الشركات وكيفية ربط عناصرها بمؤشرات بطاقة الأداء المتوازن ودمج المعلومات البيئية والاجتماعية بها لتصل إلى بطاقة الأداء المتوازن البيئية.

ومن أجل تحقيق هدف الدراسة تناول الباحث :نماذج قياس الأداء وتحديد واختيار مؤشرات الأداء البيئي، ثم استخدامات بطاقة الأداء المتوازن والتخطيط الاستراتيجي، وأخيراً كيفية توسيع دائرة بطاقة الأداء المتوازن لتشمل البعد البيئي وربطها بعناصر الاستدامة. ومن أهم نتائج الدراسة : أن بطاقة الأداء المتوازن المستدامة تساهم في إظهار واستدامة الشركات، وتوفر طريقة تسهل مراجعة فعالية وكفاءة الاستراتيجيات التي اتبعت في الماضي وتحديدًا للوصول إلى رؤية ومهام المنظمة. كما وأظهرت عدم اعتبار الأداء البيئي هدفاً منفصلاً، ودمج نظم القياس مثل بطاقة الأداء المتوازن في صياغة إستراتيجية العمليات التشغيلية للمنظمة خطوة في هذا الاتجاه حيث تحقق متطلبات الإدارة الإستراتيجية. وإدخال أبعاد التنمية المستدامة وأهمها البعد البيئي في بطاقة الأداء المتوازن يساعد المنظمات على التعامل مع كثير من المشاكل المعروفة مثل (التركيز على الأصول غير الملموسة، تحسين العمليات.... وغيرها). وأوصت الدراسة بضرورة ربط مفهوم استدامة الشركات بمؤشرات الأداء لبطاقة الأداء المتوازن

واختيار الشكل المناسب من بطاقة الأداء المتوازن البيئية لظروف المنظمة التي ترغب في دمج البعد البيئي في نظام تقييم الأداء الخاص بها.

وساهمت دراسة (لحسين، 2011) في الدراسة الحالية في دعم الإطار النظري المتعلق بدمج البعد البيئي في بطاقة الأداء المتوازن التقليدية وفي تحديد مؤشرات الأداء لمنظور البيئية.

#### 6. دراسة ( أبو قمر، 2009)، بعنوان "تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن".

هدفت الدراسة إلى تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، كما هدفت إلى تطوير بطاقة قياس الأداء المتوازن عن طريق إضافة بعد خامس وهو (البعد الاجتماعي) إلى الأبعاد الأربعة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعليم والنمو) والمتمثل في أن تبني المنظمة لدور اجتماعي يحقق مردوداً إيجابياً وأثراً معنوياً كبيراً على المجتمع، كما يحقق للمنظمة العديد من المزايا التي تساهم في تعزيز المركز التنافسي لها.

لقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاعتماد على أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة نظراً لقلّة عدد أفراد مجتمع الدراسة والمكون من 133 فرد، والذي يتكون من الفئة القيادية للمستويات الإدارية الثلاث في بنك فلسطين، واعتمدت الدراسة على إستبانة تم تصميمها خصيصاً لخدمة هدف الدراسة.

ومن أهم نتائج الدراسة: إن إدارة بنك فلسطين تأخذ بأسباب الإدارة الإستراتيجية ولا تأخذ بمنهجية بطاقة قياس الأداء المتوازن كنظام متكامل وشامل للإدارة الإستراتيجية، وإن الأهداف الإستراتيجية لبنك فلسطين تتركز حول أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن، ويتم استخدام مقاييس أداء إستراتيجية مالية وغير مالية، ولكن هذا لا يعني أن البنك يطبق بطاقة قياس الأداء المتوازن، وإن أداء بنك فلسطين جيد ومناسب وفقاً للأبعاد الخمسة. (4) يساهم بنك فلسطين في دعم المجتمع، ولكن اهتمامه بالبعد الاجتماعي لم يكن بنفس درجة الأهمية للأبعاد الأخرى.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات منها: أن تسعى إدارة بنك فلسطين إلى تبني بطاقة قياس الأداء المتوازن، وأن يعمل بنك فلسطين على تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن باعتبارها نظاماً متكاملًا للإدارة الإستراتيجية، حيث إن تطبيقها يحقق العديد من المزايا التي تساهم في تعزيز المركز التنافسي للبنك، وأن يعمل بنك فلسطين على استقطاب الكوادر والخبرات الفنية المؤهلة والقادرة على تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن، وإقامة الدورات التدريبية المتخصصة حول بطاقة قياس الأداء المتوازن.

وساهمت دراسة (أبو قمر، 2009) في الدراسة الحالية في دعم الإطار النظري المتعلق ببطاقة الأداء المتوازن، وخاصة البعد الاجتماعي، كما ساهمت في بناء أداة الدراسة.

#### 2.1.9.2 الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Elijido & Tjan, 2014) بعنوان : "

#### **Sustainability Balance Scocard Disclosures and Corporate Commitment to Sustainability: An Australian Study”.**

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى الالتزام بالاستدامة من خلال تحليل الشركات ومحدداتها، من خلال دراسة مدى الاستدامة في بطاقة الأداء المتوازن (SBSC) من خلال تحليل الإفصاحات العامة المقدمة في أكبر الشركات الأسترالية المدرجة في البورصة.

وأجريت الدراسة على مرحلتين: المرحلة الأولى استخدمت تحليل المحتوى النوعي للتحقق من مدى الاستدامة في (SBSC)، والمرحلة الثانية التحليل الكمي لاستكشاف العوامل المحددة للالتزام بالاستدامة، وذلك بتحليل المعلومات المتاحة في المواقع الإلكترونية للشركة والتقارير السنوية وتقارير الاستدامة، في أكبر (100) شركة في أستراليا المدرجة في البورصة خلال عام 2005 و 2007. وتم إجراء الانحدار اللوجستي لتحليل محددات مستوى الالتزام بالاستدامة (SCL).

وبينت الدراسة أن مستوى التزام الشركة بالاستدامة يمكن تحديده من خلال مجموعة من المعايير الموضوعة في بطاقة الأداء المتوازن المستدامة (SBSC) والإدارة البيئية، كما وجدت الدراسة أن مستوى الالتزام بالاستدامة (SCL) يرتبط إلى حد كبير بالحجم والنفوذ والصناعة والتشريعات والتقارير الحكومية ولكن ليس إلى الربحية.

وساهمت دراسة (Elijido & Tjan, 2014) في الدراسة الحالية في دعم الإطار النظري المتعلق بطاقة الأداء المتوازن المستدامة، وعملية دمج الاستدامة في عمليات الإدارة ونظم مراقبة الأداء.

2. وهدفت دراسة (Bernard & Jeannette, 2012) والتي بعنوان "

### **Time Evolution Analysis And Forecast Of Key Performance Indicators In A Balanced Scorecard"**

إلى تطوير إطار شامل يربط نموذج بطاقة الأداء المتوازن مع مدخل التوازن التركيبي (الهيكلية) (SEM) وذلك لدعم مفهوم حديث للمؤشرات الإستراتيجية المالية وغير المالية وذلك لتحقيق إدارة أفضل والتحكم بالأداء المشترك وبناء على ذلك يضم هذا الإطار المقترح عدة مفاهيم أساسية أهمها: أولاً: التأكيد على مؤشرات الأداء الرئيسية وارتباطها مع الأهداف الفعلية للشركة. ثانياً: تحويل الإستراتيجية الحالية إلى نموذج سبب ونتيجة يمكن توجيهه والتحكم به باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية، وبالتالي فإن هذا النموذج يعمل على تحقيق اندماج وتواصل أفضل وإدارة طويلة الأمد ويكون قادراً على إظهار السياسة التنبؤية للشركة.

3. وهدفت دراسة (Chi, and Hung, 2011) والتي بعنوان "

### **Is The Balanced Scorecard Really Helpful For Improving Performance? Evidence From Software Companies In China And Taiwan "**

إلى التحقق من مدى قدرة المنشآت التي تطبق بطاقة الأداء المتوازن على تحسين أدائها وتنفيذ استراتيجياتها، وقد أجريت الدراسة على المنشآت التي تعمل في مجال تقنية المعلومات في الصين وتايوان. ولتحقيق هدف الدراسة تم مقارنة أداء المنشآت محل الدراسة لثلاث سنوات متتالية (2005، 2006، 2007) وذلك على عينة من المنشآت التي تطبق بطاقة الأداء المتوازن، وعينة أخرى من المنشآت التي لا تطبق بطاقة الأداء المتوازن. وخلصت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن المنشآت التي تطبق بطاقة الأداء المتوازن أكثر كفاءة وأكثر قدرة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية طويلة الأجل، وكذلك أدائها التشغيلي قصير الأجل، من المنشآت التي لا تطبق بطاقة الأداء المتوازن.

#### 4. وهدفت دراسة (Tohidi et al., 2010) والتي بعنوان "Using Balanced Scorecard In Educational Organizations"

إلى بيان أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن بشكل خاص في المؤسسات التعليمية الحكومية، وذلك بهدف تقييم الأداء في هذه المؤسسات، من خلال مقارنة الأداء المخطط والمستهدف بالأداء الفعلي لتقييم نتائج تقديم خدمات التعليم عبر الإنترنت. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها: أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات التعليمية أدى إلى تعظيم العائد من تقديم الخدمات التعليمية، وذلك من خلال الزيادة في أعداد المستفيدين والمتلقين للخدمات التعليمية مما أدى إلى زيادة إيرادات الخدمات التعليمية، وذلك نتيجة لتحسين الأداء الناتج من التطوير والتحسين المستمر للخدمات التعليمية المقدمة للمستفيدين بناء على تقييم الأداء عبر محور العملاء (الطلاب)، وأن تسهيل طرق تقديم الخدمات التعليمية والتغيير المستمر في واجهة المستخدم المبسطة تؤدي إلى التفاعل الدائم بين المستخدم والمؤسسة، مما ينعكس على زيادة رضا الطلاب، ومن ثم زيادة إيرادات تقديم الخدمات.

#### 5. وهدفت دراسة (Ramesh,2010) والتي بعنوان "

"Importance of Balanced scorecard for Growth of SME Sector".

إظهار استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء للمشروعات الصغيرة من وجهة نظر إستراتيجية التخطيط والمستخدم بشكل واسع في إدارة الأعمال والمنظمات الهادفة للربح، خاصة وإن رؤية هذا القطاع تقوم على أساس تعظيم العائد من الأنشطة التي تزاولها في ظل بيئة مالية واجتماعية تحافظ على استمرارية موارد تلك المشروعات وخاصة وأنها ولدت صغيرة وترعرعت في حضانات تراعيها وتراقبها الدولة لتستمر في تحقيق أهدافها بفضل مقاييس الأداء المالية وغير المالية، إلا أنها لم تقم بقياس أداء الوحدات الحكومية التي تحتضن تلك المشروعات الصغيرة لقياس مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن عليها، مثل الجهات الداعمة للخدمة الحكومية لتلك المشروعات في مصر كالصندوق الاجتماعي للتنمية.

6. وهدفت دراسة (Bigliardi & Bottani, 2010) والتي بعنوان "

**"Performance measurement in the food supply chain: a balanced Scorecard approach"**

إلى تطوير مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسية مجسدة في بطاقة الأداء المتوازن (BSC) وذلك من أجل قياس الأداء في شركات الصناعات الغذائية. ولقد تم إثبات صحة نموذج بطاقة الأداء المتوازن التي طورها مجموعة من الخبراء المختصين الذين يعملون في صناعات الأغذية وتم تطبيق النموذج على شركتين تعملان في صناعة الأغذية، وأثبتت نتائج الدراسة التفصيلية صحة معظم مؤشرات الأداء الرئيسية المقترحة في نموذج بطاقة الأداء المتوازن والتي يمكن أن تعتبر مناسبة للاستخدام كأداة في شركات صناعة الأغذية. وقد بينت الدراسة أيضاً أن مفهوم التعليم والنمو يمثل استثناء في هذا الخصوص حيث لوحظ بعض النتائج المختلفة.

7. وهدفت دراسة (Callaghan, 2010) والتي بعنوان "

**"Are-balanced scorecard: a strategic approach to enhance managerial performance in complex environments (دراسة نظرية)"**

إلى تطوير إطار تطبيقي مفاهيمي لتقييم إمكانات المنظمات لتحسين أدائها الإداري في ظل التعقيد البيئي مع الأخذ بعين الاعتبار وضع استراتيجيات تطبيقية للتعامل مع القضايا الاجتماعية والبيئية وقضية الحاكمية. وقد تم استخدام المنهج النظري التحليلي وذلك من خلال مراجعة الأدبيات السابقة في مجال موضوع الدراسة، توصلت الدراسة إلى تطوير إطار تطبيقي لإعادة بطاقة التقييم المتوازن لتقييم الأداء الإداري الذي يتضمن أبعاداً مهمة يمكن المنظمات من تحديد أولويات واستراتيجيات أعمالها في ظل التعقيد البيئي.

## 2.9.2 الدراسات التي تناولت إدارة الجودة الشاملة:

### 1.2.9.2 الدراسات العربية:

1. دراسة (الكبيسي، وأبو عواد، 2014) والتي بعنوان " قياس أثر استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المالي في الشركات الصناعية المساهمة".

جاءت لتلقي الضوء على مدى استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة الذي وصلت إليه الشركات الصناعية المساهمة العامة في البيئة الأردنية، كما هدفت إلى البحث فيما إذا كان لاستخدام نظام إدارة الجودة الشاملة تأثير على تحسين الأداء المالي للشركة.

وقد استخدمت الدراسة أسلوب المسح الشامل للمجتمع الإحصائي للدراسة المتمثل بالشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية كافة، وعبر توزيع الاستبانات على الشركات التي ادعت تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، التي بلغ عددها 25 شركة، وذلك للوقوف على حقيقة الوضع الفعلي لديها، أما بالنسبة للأداء المالي فقد تم الحصول على مؤشرات من بورصة عمان ومركز إيداع الأوراق المالية للفترة الممتدة من العام 2005-2009، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لبيان ملامح تركيبة مجتمع الدراسة وتحليلها.

وأظهرت نتائج الدراسة أنه لا يوجد أثر لاستخدام أبعاد إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في (دعم الإدارة العليا والتزامها بفلسفة الجودة، التحسين المستمر للعمليات، مشاركة العاملين، التركيز على المستهلك، الزبون، التخطيط الاستراتيجي للجودة، تدريب العاملين) على تحسين الأداء المالي (العائد على الاستثمار، العائد على حقوق الملكية، العائد على المبيعات، العائد على الأصول) في الشركات الصناعية المساهمة العامة. كما أوصت الدراسة إدارات الشركات بضرورة تبني استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة والالتزام بأبعاده بدرجة عالية، لأن تحسين الجودة يضمن الاستغلال الأمثل لطاقت القوى العاملة والآلات والمواد، مما يعني خفض التكاليف و الذي سينعكس حتماً على تحسين الأداء المالي للشركة في الأجل الطويل.

وساهمت دراسة (الكبيجي وأبو عواد، 2014) في الدراسة الحالية في دعم الإطار النظري المتعلق بإدارة الجودة الشاملة وخاصة في تحديد أبعاد إدارة الجودة الشاملة، كما ساهمت في تحديد كيفية قياس الأداء المالي وأهم مؤشراتته.

2. وهذا ما أظهرته دراسة (الحمداي، وعبد الحسين، 2013) والتي كانت بعنوان " دور أدوات الجودة الشاملة في

### تخفيض التكاليف وتحسين النوعية".

يهدف البحث إلى دراسة مشكلة ارتفاع تكاليف الإنتاج وانخفاض النوعية وإمكانية استعمال أدوات إدارة الجودة الشاملة للكشف عن مشكلات ارتفاع تكاليف الفشل وانخفاض جودة المنتجات وتشخيصها ووضع الحلول المناسبة لها. ولتحقيق الهدف من الدراسة تم دراسة أدوات الجودة الشاملة باستخدام المنهج النظري التحليلي وهي (خرائط السيطرة، مخطط باريتو، مخطط السبب والأثر، دالة تاكوشي (دالة خسارة الجودة)، مخطط التبثر، المخطط الانسيابي، Six sigma) وعلاقتها مع الكلف وإمكانية تحسين النوعية من خلال استخدام هذه الأدوات وتم حصرها ودراسة علاقتها بتخفيض التكاليف وتحسين النوعية ودراستها تسلسلياً حسب إمكانية التخفيض. ولكي تتم



عملية الربط بين أدوات الجودة الشاملة وتخفيض التكاليف تم توضيح كلف الجودة ومفهومها وتم تحديد مفهوم تخفيض التكاليف.

وتوصلت الدراسة أن الجودة قد نالت درجة كبيرة من الاهتمام في مختلف الشركات وذلك بوصفها وظيفة دفاعية وليس فقط سلاح تنافسي لزيادة الحصة السوقية. كما أظهرت أن تحسين نوعية المنتجات هو عنصر أساسي لإدارة الجودة الشاملة حيث يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتقليل الأخطاء وعدم تكرارها وتقليل وقت الإنتاج ما يؤدي إلى الاستغلال الأمثل للوقت والموارد.

وساهمت دراسة (الحمداني وعبد الحسين، 2013) في دعم الإطار النظري المتعلق بإدارة الجودة الشاملة، ودورها في تخفيض التكاليف وهو محور مهم من مؤشرات الميزة التنافسية في الدراسة الحالية.

3. دراسة (السامرائي، 2012) بعنوان " دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة - دراسة تطبيقية على مصنع سيراميك رأس الخيمة ".

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق هدف أساسي وهو التعرف على دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في (القيادة الفعالة، اتخاذ القرارات على أساس الحقائق، التخطيط الإستراتيجي، المشاركة والعمل الجماعي، المجتمع، التحسين المستمر في الأداء، والسعي إلى تحقيق رضا العملاء) في المؤسسة من خلال دراسة تطبيقية على مصنع سيراميك رأس الخيمة.

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع استبيان وزع على كافة العاملين في المصنع، يشمل ثلاثة أجزاء : أسئلة عامة، وفقرات لأبعاد إدارة الجودة الشاملة، السياسات التنافسية الخاصة بالمصنع.

ومن أهم نتائج الدراسة: إن كافة العاملين في مصنع سيراميك رأس الخيمة لديهم الوعي الكافي بأن مصنعهم يسعى إلى تحقيق الجودة الشاملة في كافة منتجاته من أجل إرضاء العملاء.

ومن أهم التوصيات : ضرورة إنشاء إدارة خاصة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مصنع سيراميك رأس الخيمة، وتختص هذه الإدارة بمراقبة تطبيق كافة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المصنع.

وساهمت دراسة(السامرائي، 2012) في دعم الإطار النظري المتعلق بإدارة الجودة الشاملة، كما ساهمت في بناء أداة الدراسة.

#### 4. دراسة (الدعاس، 2010) بعنوان " إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الأداء المالي- دراسة تطبيقية على عينة من المصارف التجارية الأردنية".

التي هدفت إلى تحديد أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المالي، والتي أجريت على عينة من المصارف التجارية الأردنية والبالغ عددها (5) من أصل (13) مصرفاً، التي اختيرت وفقاً لمعيار القيمة السوقية للسهم الواحد لتلك البنوك، ولتحقيق هدف الدراسة طورت استبانة ووزعت على عينة العاملين في المصارف التجارية الأردنية.

ومن أهم نتائج الدراسة: اعتراف العاملين بأهمية كل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في (التزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة، التحسين المستمر للعمليات المصرفية، المعلومات المطلوبة، مشاركة العاملين) في تحسين الأداء المالي والذي قيس باستخدام (نسب ربحية المصرف، ونسب سيولة المصرف)، وأظهرت وجود علاقات ارتباطية ذات دلالة معنوية بين كل من أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المالي في المصارف، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات نظرة العاملين في المصارف التجارية لمستويات تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة تعود لعدد الدورات في مجال إدارة الجودة الشاملة ولصالح الحاصلين على أكثر من دورة واحدة، في حين لم توجد مثل هذه الفروق التي تعزى للمتغيرات الديموغرافية الأخرى (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة).

وساهمت دراسة (الدعاس، 2010) في تحديد المبادئ الأساسية لإدارة الجود الشاملة في الدراسة الحالية.

وتتعارض نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الكبيجي، وأبو عواد، 2014) التي أظهرت أنه لا يوجد أثر لاستخدام أبعاد إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في (دعم الإدارة العليا والتزامها بفلسفة الجودة، التحسين المستمر للعمليات، مشاركة العاملين، التركيز على المستهلك/ الزبون، التخطيط الاستراتيجي للجودة، تدريب العاملين) على تحسين الأداء المالي.

#### 5. دراسة (الفقي، 2010) بعنوان " إدارة الجودة الشاملة والأداء- دراسة تطبيقية على قطاع المصارف التجارية الليبية-".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في المصارف الليبية، وذلك لكل عنصر من عناصرها المتمثلة (بدعم الإدارة العليا والتزامها، التخطيط الاستراتيجي للجودة، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، التركيز على الزبائن، تدريب العاملين) وكذلك محاولة التعرف إلى مدى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في المصارف التجارية العامة والخاصة نحو تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة، والتعرف إلى مدى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين المصارف التجارية العامة والخاصة فيما يتعلق بمؤشرات الأداء المتمثلة في: (الربحية، الحصة السوقية، الرضا الوظيفي، معدل دوران العمل)، كما هدفت إلى قياس مدى قوة العلاقة التي تربط بين تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة بشكل عام مع كل مؤشرات الأداء.

وأجريت الدراسة على عينة من المصارف عددها (7) مصارف تعمل في ليبيا، وتم جمع البيانات من خلال استبانة طورت لهذه الغاية. ومن أهم نتائج الدراسة : أن المصارف التجارية الليبية تطبق جميع عناصر إدارة الجودة الشاملة وبدرجة تطبيق منخفضة، وأن هناك فروقات في متوسطات تقديرات أفراد العينة لعناصر إدارة الجودة الشاملة ومؤشرات الأداء المؤسسي تبعاً لمتغير نوع القطاع ولصالح المصارف الخاصة، وأن هناك علاقة ارتباط قوية بين تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة ومقاييس الأداء المؤسسي مجتمعة.

وهذا ما أيدته نوعاً ما دراسة (الدعاس، 2010) التي أظهرت وجود علاقات ارتباطية ذات دلالة معنوية بين كل من أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المالي في المصارف.

وساهمت دراسة (الفهي، 2010) في الدراسة الحالية في تحديد أبعاد إدارة الجودة الشاملة .

### 2.2.9.2 الدراسات الأجنبية:

#### 1. دراسة (Sadikoglu & Olcay, 2014) بعنوان "

**"The Effects of Total Quality Management Practices on Performance and the Reasons of and the Barriers to TQM Practices in Turkey"**

هدفت الدراسة إلى التحقق من الآثار المترتبة على ممارسات إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في (القيادة، المعرفة وإدارة العمليات، التدريب، دعم الإدارة للجودة، التركيز على الزبائن، التخطيط الاستراتيجي للجودة) على مقاييس الأداء المختلفة، وكذلك الأسباب والعوائق في ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تركيا، وتم استخدام منهجية المسح المستعرض، وكانت العينة على مستوى المصنع، وتم اختيار عينة من الشركات التي لها عضوية في جمعية الجودة التركية والشركات التي تقع في المنطقة الصناعية قوجا- جيزي، وتم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة وكان عددها (242) الصالحة للاستخدام بنسبة (48%).

تم استخدام تحليل العوامل الاستكشافي وتحليل الانحدار المتعدد، وأظهرت الدراسة أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة مختلفة وتؤثر تأثيراً كبيراً على نتائج الأداء المختلفة. وكشفت النتائج أن العقبات الرئيسية التي كانت الشركات في تركيا تواجهها هي عدم إشراك الموظف، والوعي والالتزام من الموظفين، وهيكل الشركة الغير مناسب، وعدم وجود موارد. وأوصت الدراسة أن من المستحسن على الشركات أن يستمر تنفيذ إدارة الجودة الشاملة مع كل المتغيرات لتحسين الأداء. ويتعين عليها أيضاً تحسين الموظفين، مشاركة / الالتزام / التنبه للجودة الشاملة، وتعزيز هيكل الشركة، وتوفير الموارد للتغلب على العوائق التي تحول دون التنفيذ الفعال لممارسات إدارة الجودة الشاملة.

وساهمت دراسة (Sadikoglu & Olcay, 2014) في تحديدا لأبعاد الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة في الدراسة الحالية.

## 2. دراسة (Mohammed, et. Al, 2014) بعنوان :

### “ Organization Performance Improvement using TQM”

هدفت الدراسة إلى قياس العلاقة بين ستة من ممارسات إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في (القيادة، التركيز على الزبائن، التخطيط الاستراتيجي، علاقات الموظفين، دعم الإدارة للجودة، عملية إدارة الجودة) والأداء التشغيلي في واحدة من أكبر شركات الاتصالات السعودية. وأظهرت الدراسة كيفية تحسين أداء المنظمة باستخدام إدارة الجودة الشاملة. كما تم جمع البيانات المستخدمة في البحث من خلال استبانة وزعت على 421 موظف في الشركة. وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين القيادة والتخطيط الاستراتيجي، وعملية إدارة الجودة والأداء التشغيلي، علاقة ارتباط قوية مع التركيز على العملاء، وعلاقات الموظفين، ولكن عكسيا مع دعم الإدارة للجودة، والنتائج التي تم الوصول إليها تتفق مع الدراسات السابقة التي أكدت أن هناك علاقة إيجابية بين الأداء التشغيلي للمنظمة وممارسات إدارة الجودة. وأوصت الدراسة بعمل دراسة في المستقبل لدراسة تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الأداء المالي للمنظمة والعلاقة بينهما.

وساهمت دراسة (Mohammed, et. Al, 2014) في تحديد أهم أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الدراسة الحالية.

## 3. دراسة (Kober, et.al, 2012) بعنوان

### "The Impact of Total Quality Management Adoption on Small and Medium Enterprises (Financial Performance)"

هدفت الدراسة إلى بيان أثر تبني إدارة الجودة الشاملة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة على الأداء المالي، بحيث اختبر استخدام أحد ممارسات المحاسبة الإدارية والمتمثلة بإدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على تحسين الأداء المالي

للشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم، التي بينت العديد من الدراسات التأثير الإيجابي للأداء المالي في المنظمات الكبيرة.

وقد استخدم التحليل المسحي للشركات الاسترالية التي بلغ عددها (3776) شركة تم الحصول على بياناتها المالية من المركز الإحصائي الاسترالي، وقد أظهرت النتائج أنه لا يوجد تأثير لتبني استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المالي للشركات الصغيرة والمتوسطة بعد ضبط متغير الحجم والمخاطرة، وهذا يسلط الضوء على أن ممارسات المحاسبة الإدارية للشركات الكبيرة قد لا تسري بالضرورة على الشركات الصغيرة والمتوسطة. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (الكبيجي وأبو عواد، 2014) التي أظهرت عدم وجود أثر لاستخدام أبعاد إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المالي في الشركات المساهمة العامة الأردنية.

#### 4. دراسة (Vinuesa & Ruiz- Olalla,2011) بعنوان

**“Non- financial measures in quality environments: their contribution to business performance “**

هدفت الدراسة إلى قياس استخدام المقاييس غير المالية في بيئة الشركات المطبقة للجودة، ومدى تأثيرها على أداء الأعمال، وذلك عبر تحليل استخدام مقاييس الأداء غير المالية في الشركات الملتزمة بفلسفة إدارة الجودة الشاملة وانعكاس ذلك على تحسين أداء الأعمال. وقد أجري البحث على شركات صناعة الأثاث الإسبانية التي يعمل فيها كحد أدنى 45 عاملاً، كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع المعلومات للفترة الممتدة من 2005 - 2006، وقد بلغ عدد الشركات الصالحة لتحليل إجاباتهم (130) شركة، وقد قيس الالتزام بفلسفة إدارة الجودة الشاملة عبر متغيرات: (التزام المزودين بالجودة، والمعيب الصفري، الرقابة على الأنشطة لاستبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة، زمن الإنتاج، وعلاقات الإدارة بالعاملين، الخطة الإستراتيجية، وتوجهات الزبائن، التعاون وتنسيق العاملين)، أما مقاييس الأداء غير المالية فقد عبر عنها عبر قياس (عدد الطلبات التي وصلت بالوقت المحدد، ورضا الزبائن، عدد

الوحدات المنتجة المعيبة، شكاوي الزبائن، عدد المنتجات المبتكرة، ومهارات تصميم وتحسين الإنتاج، ووقت تشغيل الآلات)، أما التأثير على أداء الأعمال فقد قيس عبر احتساب الأرباح قبل الفوائد والضرائب والاستهلاكات والإطفاء، والذي تم الحصول عليه من القوائم المالية.

وقد أظهرت النتائج أن الشركات التي تلتزم بتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة فوق المستوى المتوسط، هي أيضاً تستخدم وتستفيد من مؤشرات الأداء غير المالية بدرجة كبيرة، كما أظهرت النتائج أن هذه المؤشرات باعتبارها أدوات للرقابة لها تأثير إيجابي على تحسين أرباح الشركة.

وتتفق نتائج الدراسة مع دراسة (الدعاس، 2010) التي أظهرت وجود علاقات ارتباطية ذات دلالة معنوية بين كل من أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المالي المتمثل في (نسب ربحية المصرف، ونسب سيولة المصرف)، في المصارف.

### 3.9.2 الدراسات التي تناولت بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة:

#### 1.3.9.2 الدراسات العربية:

##### 1. دراسة (نوري، وجمعة، 2014) بعنوان: "إدارة التكلفة الإستراتيجية".

يتناول هذا البحث المفاهيم الأساسية لإدارة التكلفة الإستراتيجية (الكلفة والكلفة الإستراتيجية وتطبيقات إدارة الكلفة وعملية اتخاذ القرار وتحليل الكلفة الإستراتيجية وإستراتيجية الكلفة الأقل)، فضلاً عن أهم تقنيات إدارة الكلفة الإستراتيجية (نظم المحاسبة المستندة على النشاط، والإدارة المستندة على النشاط، ونظام تحديد تكلفة دورة حياة المنتج، ونظام تحديد الكلفة المستهدفة، وتحليل سلسلة القيمة، وعملية إعادة هندسة الأعمال، والمقارنة المرجعية، ونظام الإنتاج في الوقت المحدد، وإدارة الجودة الشاملة، وبطاقة الأداء المتوازن، ونظرية القيود والإيحاء الواسع).

واعتمد البحث المنهج النظري التحليلي، لأنه يركز أصلاً على استقراء الأدبيات المختصة، بغية الوقوف والتعرف على مفهوم الكلفة الإستراتيجية والمفاهيم المرتبطة معه، لإمكانية تطبيقه مستقبلاً ولاسيما في المنظمات ذات الطابع الصناعي، ويتميز هذا المنهج بنظرة شمولية لأنه يستقرئ آراء الكتاب والباحثين ذوي الاختصاص، مع فرض الإجابة عن مشكلة البحث المطروحة.

وتوصل البحث إلى مجموعة استنتاجات، مفادها أن استخدام تقنيات إدارة الكلفة الإستراتيجية لا يؤدي إلى تحقيق وفورات في الكلفة فقط، وإنما يمتد أثرها ليشتمل على تحقيق باقي عوامل النجاح الحرجة والمتمثلة بالجودة، ورضا الزبون، والإبداع والتعلم، وانتهى البحث إلى مجموعة من التوصيات أهمها: توجه الباحثين نحو دراسة العلاقة بين تطوير هذه التقنيات على أداء المنظمة في الواقع العملي، فضلاً عن دراسة تأثيرات العلاقات المتبادلة بين هذه التقنيات على بعضها البعض، وانعكاس هذه التأثيرات على أداء المنظمة، ومدى تحقيقها لأهدافها على الأمد البعيد.

وساهمت دراسة (نوري وجمعة، 2014) في الدراسة الحالية في دعم الإطار النظري المتعلق بأدوات إدارة الكلفة الإستراتيجية ومنها بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وهو الموضوع الأساس للدراسة الحالية وبعض نتائجها المتعلقة بالميزة التنافسية.

**2. دراسة (النحوي، 2013) بعنوان " أهمية التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وتقنيات إدارة التكلفة في تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية".**

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أهمية التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وتقنيات إدارة التكلفة ( نظام الإنتاج المحدد في الوقت، التكاليف على أساس الأنشطة، التكلفة المستهدفة، هندسة القيمة، نظرية القيود وبطاقة الأداء المتوازنة) في تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، وتكون مجتمع الدراسة من فئات ذات صلة



بموضوع الدراسة وهم العاملون في الإدارة المالية وأقسام الجودة أو من يقوم مقامهم في عشرة من الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن، حيث بلغت عينة الدراسة (70) فرد تم اختيارهم من مجتمع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وجود أثر لعناصر إدارة الجودة الشاملة (تحسين الجودة، تخفيض التكاليف، رضا الزبائن) على تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، ووجود أثر لعناصر تقنيات إدارة التكلفة على تحسين الأداء، ووجود أثر ذي دلالة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التكامل مع تقنيات إدارة التكلفة على تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية.

وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات أبرزها " ضرورة استمرار الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وتطبيق تقنيات إدارة التكلفة ومواكبة المستجدات في هذه التقنيات واختيار ما يناسب الشركة منها لما لها من تأثير إيجابي على تحسين أدائها.

وساهمت دراسة (النحوي، 2013) في الدراسة الحالية في دعم الإطار النظري للتكامل بين بطاقة تقنيات إدارة التكلفة ومنها بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة، كما ساهمت في دعم الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة، كما ساهمت في تكوين مجتمع الدراسة وضبط عينة الدراسة، وفي بناء أداة الدراسة.

3. دراسة (أبو النجاه، 2013) بعنوان " القياس المتوازن في ظل تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لفاعلية تحقيق رقابة تكاليف الجودة في المنشآت الخدمية (دراسة تطبيقية)".

يهدف هذا البحث بصفة أساسية إلى استخدام نموذج قياس الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتدعيم فعالية الرقابة على تكاليف الجودة الشاملة (TQC) في المنشآت الخدمية التي تطبق فلسفة الجودة الشاملة (TQM).

واقترنت الدراسة التطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات وخصوصاً تليفونات كفر الشيخ، كفر الدوار، ودمنهوور بقطاع غرب الدلتا.

واعتمد الباحث على استخدام المنهجين الاستقرائي والاستنباطي، عن طريق استخدام أسلوبي المقابلات الشخصية، والاستبيان الذي وزع على عينة الدراسة وهم العاملين في المناطق الثلاثة والبالغ عددهم (490) عامل من الإداريين، وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS لإيجاد النسب المئوية والتكرارات.

ومن أهم نتائج الدراسة النظرية أن الوفاء بمتطلبات TQM يحتم على المنشآت إشباع حاجات ورغبات العملاء وزيادة إن الوفاء ولأنهم للمنشأة وتحسين العلاقات معهم حيث أن مدخل TQM يتطلب التوجه للعميل Customer Orientation ونموذج قياس الأداء المتوازن (BSC) أداة فعالة لتحقيق هذا الهدف وذلك بتخصيص بعداً للعميل.

ومن أهم نتائج الدراسة الميدانية: إن من أهم مبادئ وأسس فلسفة الجودة الشاملة من وجهة نظر عينة الدراسة هي (دعم فريق الإدارة العليا) (TMT) لتطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة، التوجه للعميل، العمل الجماعي كفريق متكامل مع الاهتمام بتدريب وتحفيز العاملين). وإن أهم أبعاد نموذج قياس الأداء المتوازن التي تؤثر في الرقابة على تكاليف الجودة الشاملة حسب ترتيب دخولها في النموذج هي: بعد التعلم والنمو، بعد عمليات التشغيل الداخلية، البعد المالي. وأثبتت وجود تأثير معنوي بين تطبيق نموذج قياس الأداء المتوازن في المنشآت الخدمية التي تطبق الجودة الشاملة وفعالية الرقابة على تكاليف الجودة الشاملة.

وأوصى الباحث بتطبيق النموذج المقترح لاستخدام نموذج القياس المتوازن للأداء لتفعيل الرقابة على تكاليف الجودة في ظل تطبيق فلسفة الجودة الشاملة. أهمية تسلسل الإطار المقترح وما يتعلق به من إجراءات لكافة المستويات الإدارية وهذا يعني إمام العاملين بالمهام التي يمكنهم المساهمة بها لتحقيق أهداف المنشأة الإستراتيجية. وساهمت دراسة (أبو النجاه، 2013) في الدراسة الحالية في دعم الإطار النظري المتعلق بإدارة الجودة الشاملة وبطاقة الأداء المتوازن، وعن التكامل بينهما، وعن كيفية دمج البعد البيئي في بطاقة الأداء المتوازن.

4. دراسة (علي، 2012) بعنوان : " مدخل مقترح لترشيد تكاليف الجودة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن وعملية

التحليل الشبكي الضبابي " .

تهدف الدراسة إلى صياغة منهجية منظمة لترشيد تكاليف الجودة وتحديد البديل الأفضل من بدائل تحقيق المستوى المستهدف من الجودة على أساس استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) وعملية التحليل الشبكي الضبابي ( Fuzzy ANP ) وبما يعكس الأهداف والقيود المالية وغير المالية المتعلقة بكل من العملاء والمنشأة والطرف الثالث (البيئة المحيطة)، والعلاقات المتداخلة بين تلك المقاييس.

وقد تم عمل دراسة تطبيقية لاختيار البديل الأفضل لترشيد تكاليف الجودة وذلك باعتماد خطوات على النحو التالي: أولاً: تحديد المعايير أو المقاييس المستخدمة الرئيسية والفرعية، ثانياً: تحديد هيكل عملية التحليل الشبكي (ANP) متضمناً الهدف والمعايير أو المقاييس الرئيسية والفرعية، ثالثاً: تحديد الأوزان النسبية الأولية للمعايير الرئيسية والفرعية السابق تحديدها في الخطوة السابقة.

وقد قام الباحث بإعداد قائمة استبيان تم توزيعها على عدد من المستقصى منهم من خبراء اتخاذ قرارات المفاضلة بين بدائل تحسين الجودة وترشيد تكاليف الجودة، ويعرض الباحث مصفوفات المقارنات اللازمة لاحتساب الأوزان النسبية الأولية للمقاييس المالية وغير المالية.

ومن أهم نتائج الدراسة إن إدارة الجودة الشاملة تتضمن عدة أبعاد هي: البعد الإداري، بعد الجودة، بعد الشمول، بعد رضا العميل، وبعد الرضا الشامل، وإن أخذ المقاييس غير المالية إلى جانب المقاييس المالية في الحساب له تأثير إيجابي على جودة عملية صنع القرارات وترشيدها، ولا بد من أخذها في الحساب عند المفاضلة بين بدائل تحسين الجودة وترشيد تكاليف الجودة، وإن الاهتمام بتكاليف الجودة وترشيد هذه التكاليف له دور أساسي في تحقيق الميزة التنافسية والتنمية المستدامة، وإمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتحديد ماهية المقاييس المالية وغير المالية المستخدمة في المفاضلة بين بدائل تحقيق الجودة مع تصنيف تلك المقاييس وفقاً لهذا النموذج.

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من **التوصيات** من أهمها إجراء البحوث التي تتناول تطبيق المنهجية المقترحة بين بطاقة الأداء المتوازن وعملية التحليل الشبكي الضبابي في مجالات عدة من أهمها: في مجال التقييم، والاختيار بين الموردين، وتخصيص الموارد، والتخطيط والتطوير، تحديد الأولويات والترتيب، صنع القرارات، التنبؤ.

وساهمت دراسة (علي، 2012) في الدراسة الحالية في دعم الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة، كما ساهمت في بيان أهم مقاييس الجودة وفقاً لبطاقة الأداء المتوازن، وهذا الموضوع الأهم في الدراسة الحالية.

#### 5. دراسة (الذيابي، 2011) بعنوان " إدارة الجودة الإستراتيجية باستخدام بطاقات الأداء المتوازن".

هدفت الدراسة إلى محاولة تسليط الضوء على وسيلة وأسلوب من أساليب الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بتطبيق إدارة الجودة الإستراتيجية ألا وهي بطاقات الأداء المتوازن، وكيف يمكن تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي، واعتمدت على المنهج الوصفي في وصف الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها باستخدام بطاقات الأداء المتوازن.

ومن أهم **النتائج**: أن أسلوب بطاقات الأداء المتوازن يسهم في رفع أداء المؤسسة التعليمية، من خلال مراقبة وتقييم

الأعمال المخطط لها والمنفذة، وأن تبنى بطاقة الأداء المتوازن بناء على الخطة الإستراتيجية للمؤسسة التعليمية.

ومن أهم **التوصيات** : ضرورة تطبيق مفهوم إدارة الجودة الإستراتيجية باستخدام الوسائل والنماذج الحديثة كبطاقة الأداء المتوازن، وضرورة استفادة الجامعات العربية من تجارب الجامعات العالمية المطبقة لأسلوب بطاقات الأداء المتوازن في تقييم أعمالها.

وساهمت دراسة (الذيابي، 2011) في الدراسة الحالية في دعم الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن، كما ساهمت

في دعم الإطار النظري المتعلق باستخدام إدارة الجودة الإستراتيجية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وهذا يدعم بدرجة عالية الدراسة الحالية.

6. دراسة (عوجة، 2010) بعنوان " العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في القيمة

المستدامة للمنظمة - دراسة تطبيقية في الشركة الوطنية لإنتاج المشروبات الغازية - الكوفة".

هدفت الدراسة إلى تحديد إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة في الشركة المبحوثة من خلال تحليل أدائها على وفق منظورات بطاقة الأداء المتوازن، واعتمدت الباحثة أساليب التحليل المالي بالاستفادة من بيانات ووثائق الشركة والتحليل الإحصائي منها معامل الارتباط والانحدار بتصميم قائمة فحص (إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وإدارة الجودة الشاملة، والعلاقة بينهما)

وقد اعتمدت الدراسة على منهج دراسة تطبيقية لدراسة الواقع الحالي للشركة الوطنية لإنتاج المشروبات الغازية/ الكوفة، متضمنا ذلك اختبار عينة الدراسة، تمثلت بمدراء الأقسام ورؤساء الشعب والوحدات في الشركة التي بلغت (20) فرداً.

وقد أثبتت طريقتنا التحليل، هنالك ميل لمنظورات بطاقة الأداء المتوازن بشكل عام نحو الارتفاع من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في الشركة المبحوثة وكذلك أثبتت نتائج التحليل الإحصائي وجود ميل في معياري إدارة الجودة الشاملة بشكل عام نحو الارتفاع من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في الشركة المبحوثة، ومن أهم نتائج الدراسة: تتوافق عمليات الشركة مع منظورات البطاقة الأربعة وهذا يعني ارتفاع درجة الوعي بمنظورات البطاقة على مستوى المديرين في الشركة، الأمر الذي يوفر الأساس الموضوعي للتخطيط بشكل جيد لتطبيق هذه البطاقة. وتتوافق عمليات الشركة مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة وهذا يعني ارتفاع درجة الوعي بإدارة الجودة الشاملة على مستوى المديرين في الشركة، الأمر الذي يوفر الأساس الموضوعي للتخطيط بشكل جيد لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من **التوصيات** أهمها: ضرورة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالتنسيق والتوازن مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة، واعتماد السيناريوهات باعتبارها أسلوب نوعي يساعد في تكوين تصور عما يكون عليه الحال، كما اقترحت الباحثة مجموعة من المؤشرات الضرورية لدعم القيمة المستدامة للشركة منها اعتماد أسلوب التحليل الكمي في حساب الحصة السوقية المستقبلية للشركة المبحوثة لتحريك وضعها الحالي تجاه حالة مستقبلية. وساهمت دراسة (عوجة، 2010) في الدراسة الحالية في بيان العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة، وآثارها على مؤشر ضروري لدعم استدامة الشركة ألا وهي الحصة السوقية وهي مؤشر ضروري من مؤشرات الميزة التنافسية في الدراسة الحالية.

### 2.3.9.2 الدراسات الأجنبية:

#### 1. دراسة (Ramezani & Beilou, 2014) بعنوان :

#### “ **Balanced Scorecards: Comprehensive Indicator of Long Term Performance Measurement**”

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الجوانب الأربعة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات ، بعد التعلم والنمو) لبطاقة الأداء المتوازن، ودراسة العلاقة بينها وبين أدوات أخرى من أدوات الإدارة الحديثة مثل الإدارة الإستراتيجية، التكاليف على أساس الأنشطة، إدارة الجودة الشاملة، تحليل مغلفات البيانات وغيرها...، وقد تم استخدام المنهج النظري التحليلي، وإلقاء الضوء عليه من منظور نظري، وأوضح البحث أن بطاقة الأداء المتوازن هي جزء من التدابير المالية وغير المالية المتعلقة بالعوامل الأساسية لنجاح الشركة. وبطاقة الأداء المتوازن هي نظام إدارة تمكن المنظمات من ترجمة رؤية وإستراتيجية للعمل. وتوفر نتائجها الفرصة للتحسين المستمر في أداء المنظمة، وهي أيضا أداة لتعزيز إستراتيجية العمل وتحقيق الاستدامة والنجاح على المدى الطويل.

وساهمت دراسة (Ramezani & Beilou, 2014) في الدراسة الحالية في دعم الإطار النظري المتعلق بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن التقليدية الأربعة، كما ساهمت في بيان العلاقة بينها وبين أدوات أخرى ومنها إدارة الجودة الشاملة وهو الموضوع الأساس لهذه الدراسة.

## 2. دراسة (Sholihin & Laksmi, 2009) بعنوان

### “ Total Quality Management, Balanced Scorecard And Performance”

تبحث هذه الدراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة (TQM)، بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، والأداء التنظيمي. على وجه الخصوص تستقصي هذه الدراسة ما إذا كانت إدارة الجودة الشاملة تؤثر على الأداء؛ وإذا كان الأمر كذلك، ما إذا كان التأثير من خلال تنفيذ BSC. في دراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة، وبطاقة الأداء المتوازن BSC والأداء، وتقترح هذه الدراسة نموذجين مختلفين، وهما نموذج التدخل / التوسط ونموذج الاعتدال. حيث استخدمت نموذج التدخل لاختبار أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء بتدخل BSC. من ناحية أخرى، تستخدم هذه الدراسة نموذج الاعتدال لدراسة ما إذا كانت بطاقة الأداء المتوازن علاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء. تظهر نتائج هذه الدراسة أن كلا من إدارة الجودة الشاملة وBSC لها تأثير إيجابي ومعنوي مع الأداء. وهكذا، فإن نتائج هذه الدراسة توفر الدعم لنموذج التدخل، ولكن ليس لنموذج الاعتدال. ومع ذلك، ينبغي أن تقسر بحذر نظرا للقيود الواردة في هذه الدراسة.

وساهمت دراسة (Sholihin & Laksmi, 2009) في الدراسة الحالية في بيان العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وبطاقة الأداء المتوازن، وهذا ما تبحثه الدراسة الحالية.

## 4.9.2 الدراسات التي تناولت بطاقة الأداء المتوازن والميزة التنافسية:

### 1.4.9.2 الدراسات العربية:

#### 1. دراسة (النجار، 2013) بعنوان "أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز المركز التنافسي الاستراتيجي

##### دراسة تطبيقية على قطاع المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى كشف مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لدى المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة، ومعرفة أهم المقاييس المستخدمة فعلاً من قبل هذه المؤسسات بهدف تقويم مركزها التنافسي الاستراتيجي، بالإضافة لبيان اثر التطبيق التام لبطاقة الأداء المتوازن بكافة أبعادها الأربعة (المالي، العملاء، العمليات التشغيلية، التعلم والنمو) على تدعيم المركز التنافسي. وقد طبقت الدراسة على البنوك وشركات التأمين العاملة في قطاع غزة، حيث تم أخذ عينة من المدراء التنفيذيين، ومدراء الفروع، وبعض العاملين المكلفين بأعمال إدارية إلى جانب أعمالهم الفنية .

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: أن المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة تطبق أثناء قياس أدائها مقاييس مالية وأخرى غير مالية إلا أن ذلك لم يتم ضمن إطار التطبيق الكامل والشامل لنموذج بطاقة الأداء المتوازن وأن هناك انعكاسات ايجابية للربط بين مقاييس الأداء في المحاور الأربعة لنموذج بطاقة الأداء المتوازن (BSC) وتدعيم المركز التنافسي لهذه المؤسسات المالية، وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق في آراء أفراد العينة فيما يتعلق بأثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) على تعزيز المركز التنافسي الاستراتيجي في المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة، تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، التخصص، المركز الوظيفي)، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها: ضرورة قيام المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة بتبني تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن (BSC) بشكل متكامل وبأبعاده الرئيسة الأربعة،



ودعم الإدارة العليا داخل هذه المؤسسات لتوجهات تطبيق نموذج(BSC)، ونشر الثقافة التنظيمية القائمة على التغيير، والتوجه نحو الحداثة والمستقبل.

وساهمت دراسة (النجار، 2013) في الدراسة الحالية في دعم الإطار النظري المتعلق ببطاقة الأداء المتوازن، كما ساهمت في تحديد أهم مؤشرات المركز التنافسي من مقاييس كمية ونوعية، كما ساهمت في تحديد الخصائص الديموغرافية لمجتمع الدراسة، والمساهمة في بناء أداة الدراسة من حيث محاور بطاقة الأداء والمركز التنافسي.

**2. دراسة (المولى، 2012) بعنوان: "استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء في تقييم الأداء البيئي للمنشأة بهدف زيادة القدرة التنافسية لها في ظل بيئة الإنتاج الحديثة: دراسة ميدانية".**

تمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في محاولة تدعيم القدرة التنافسية للمنشأة من خلال دمج مقاييس الأداء البيئي في بطاقة القياس المتوازن للأداء في ظل بيئة الإنتاج الحديثة. وتحقيقاً لهدف الدراسة قام الباحث بدمج متغير بطاقة القياس المتوازن للأداء (BSC) ومتغير الأداء البيئي للمنشأة لتصبح بطاقة القياس المتوازن للأداء ذات المقاييس البيئية (Environmental Balanced Scorecard، EBSC)، وبناءً على ذلك أصبحت متغيرات الدراسة كما يلي: بطاقة القياس المتوازن للأداء ذات المقاييس البيئية (EBSC)، القدرة التنافسية، متغيرات بيئة الإنتاج الحديثة.

وقد اعتمد الباحث في جمع البيانات على أسلوب قائمة الاستقصاء، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لتحويل البيان الوصفي إلى بيان كمي يمكن التعامل معه إحصائياً أو كميّاً.

وتمثل مجتمع الدراسة في المنشآت الصناعية بمحافظة القاهرة والجيزة في جمهورية مصر العربية. والبالغ عددها في 2011 إلى (7787) منشأة، وبلغت عينة الدراسة (366) مفردة (قائمة استقصاء) تم اعتماد (181) فقط. تم توجيهها إلى محاسبي التكاليف والمديرين الماليين ومديري الإنتاج في هذه المنشآت. وقد تم التحليل الإحصائي

باستخدام برنامج (SPSS)، حيث تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة بيانات الدراسة الميدانية والهدف منها وفروضها.

وتتمثل أهم نتائج الدراسة في وجود علاقة معنوية موجبة قوية بين بطاقة القياس المتوازن للأداء ذات المقاييس البيئية (EBSC) وبين القدرة التنافسية للمنشأة، حيث تبين وجود علاقة معنوية موجبة بين أبعاد بطاقة القياس المتوازن للأداء ذات المقاييس البيئية (EBSC) (الأداء المالي، رضا العملاء، عمليات التشغيل الداخلي، النمو والتعلم) كمتغيرات مستقلة، وبين كل من تكلفة المنتج وجودة المنتج ووقت التسليم ومرونة الإنتاج كمتغيرات تابعة، الأمر الذي أدى إلى قبول جميع الفروض الفرعية وبالتالي قبول الفرض الرئيسي، وبناءً على ذلك يمكن القول بأن الاهتمام بعمليات الابتكار والتطوير في منتجات المنشأة وتحسين عمليات التشغيل الداخلي مع الاهتمام بالنواحي البيئية للمنتج يؤدي إلى زيادة درية رضا عملاء المنشأة، مما ينعكس بالإيجاب على الأداء المالي للمنشأة، وبالتالي تدعيم قدرتها التنافسية من خلال تحقيق الريادة في تكلفة المنتج وتحسين جودته وزيادة درجة المرونة في الإنتاج والالتزام بجدول ومواعيد التسليم.

وساهمت دراسة (المولى، 2012) في الدراسة الحالية في دعم الإطار النظري المتعلق بكيفية دمج مقاييس الأداء البيئي في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، ودعم الإطار النظري المتعلق بدعم القدرة التنافسية من خلال بطاقة الأداء المتوازن البيئية.

## 5.9.2 الدراسات التي تناولت إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية:

### 1.5.9.2 الدراسات العربية:

1. دراسة (الطائي والسبعوي، 2013) بعنوان : " الأثر التتابعي لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي

في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة استطلاعية في كلية الحداثة الجامعة- "

تهدف الدراسة إلى بيان الأثر التتابعي لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في (التزام الإدارة العليا، نشر ثقافة الجودة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على الزبون، التعليم والتدريب، مشاركة المنتسبين، التحسين المستمر) والتغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية (الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الإبداع) في كلية الحداثة الجامعة، واعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي في وصف مجتمع وعينة البحث فضلاً عن وصف وتشخيص متغيرات البحث. ولأجل الإجابة على تساؤلات البحث تم بناء نموذج بحث يعكس متغيراته، وتوظيف استمارة الاستبيان للحصول على البيانات الخاصة بأفراد عينة البحث، واختبار فرضيات البحث بواسطة مجموعة من الأساليب الإحصائية ومن خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS .

وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: تحقق وجود علاقة ارتباط معنوية بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة مجتمعة ومنفردة والتغيير التنظيمي على مستوى الكلية، وتحقق وجود علاقة ارتباط معنوية بين التغيير التنظيمي والميزة التنافسية مجتمعة وبشكل منفرد على مستوى الكلية.

وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات من أهمها: ضرورة تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومجالات التغيير التنظيمي لما لها من دور في تحقيق التفوق والتميز وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية للكلية .

ساهمت دراسة (الطائي والسبعراوي، 2013) في الدراسة الحالية في دعم الإطار النظري المتعلق بإدارة الجودة الشاملة وخاصة الأبعاد الأساسية لها، ودعم الإطار النظري للميز التنافسية وأهم مقاييسها، كما ساهمت في بناء أداة الدراسة من حيث إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية.

## 2. دراسة (فلاق، 2013) بعنوان: "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك"

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على موضوع إدارة الجودة الشاملة في البنوك، وإبراز الركائز الأساسية التي يتطلبها تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في البنك. وللإجابة على إشكالية البحث واختبار صحة الفرضيات اعتمدت الدراسة على المنهج الاستنباطي وذلك بإتباع الأسلوب الوصفي التحليلي، بهدف وصف وتحليل مختلف أبعاد الموضوع.

وأوضحت الدراسة الحاجة الماسة إلى تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة لمواجهة احتياجات العملاء والاستفادة من التميز ومواجهة المنافسة، وتنشأ سبل ومقومات تهيئة وتنمية القدرة التنافسية للبنك من تحليل كل من المتغيرات البيئية واتجاهات المنافسة وتوقعات العملاء وتبني مدخل إدارة الجودة الشاملة الذي يقوم على استلهم رغبات وتوقعات العملاء كأساس لتصميم أهداف واستراتيجيات وسياسات وخدمات البنك من أجل تحقيق التحسين المستمر مما يساهم في تقليص فارق الفجوة ما بين الجودة المدركة من قبل العملاء وبين مستوى جودة الخدمة المقدمة.

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات من أهمها: ضرورة إدراك الإدارة العليا في البنك للتحديات التنافسية ووضع قضية الجودة وبلوغها وتطويرها على رأس أولوياتها من خلال إستراتيجية الجودة الشاملة، وأن لا يقتصر ذلك على مجرد النية فقط بل يجب تجسيده من خلال غرس ثقافة الجودة في نفوس كافة العاملين على اختلاف مستوياتهم وأينما كانت مواقعهم في البنك.

وساهمت دراسة (فلاق، 2013) في الدراسة الحالية في دعم الإطار النظري المتعلق بإدارة الجودة الشاملة وخصوصاً الأبعاد الرئيسية لها، والميزة التنافسية.

### 3. دراسة (حميدة وفطيمة، 2012) بعنوان: " أثر إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة الاقتصادية - حالة

مؤسسة المطاحن الكبرى، دحمانى باولاد موسى (بومرداس) - "

هدفت الدراسة إلى بيان الأساليب التي تساعد المؤسسات الجزائرية في إنجاح تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وجعل رضا الزبون قمة أولويات المؤسسة التي تهدف إلى رفع أدائها وتحقيق التميز والتفوق. وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الحالة، من خلال الاستعانة ببعض الأشكال وأيضاً الاستبيان للحصول على معلومات ومعطيات تساعد في الخروج بنتائج وتقديم التوصيات.

وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسة تم اختيار (100) عامل وعاملة موزعون في الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية، حيث تم توزيع الاستبيان عليهم.

ومن أهم نتائج الدراسة النظرية أن للجودة الشاملة عدة تأثيرات على مختلف وظائف المؤسسة، وهذا ما يساعد على اكتساب عدة مزايا تنافسية. ومن أهم نتائج الدراسة التطبيقية إفتقار المؤسسة إلى ثقافة الجودة، وبالتالي عدم حصولها على شهادة الأيزو، وأن المؤسسة تستخدم إستراتيجية المنافسة على أساس السعر وليس الجودة.

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات من أهمها: احترام المنهج العلمي في تحقيق إدارة الجودة الشاملة، واستخدام الطرق والأساليب الإحصائية لمراقبة الجودة وكذا التحسين المستمر.

وساهمت دراسة (حميدة وفطيمة، 2012) في الدراسة الحالية في دعم الإطار النظري المتعلق بإدارة الجودة الشاملة ومبادئها، والميزة التنافسية، كما ساهمت في بناء أداة الدراسة.

4. دراسة (محسن والدعوي، 2012) بعنوان: " دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة - بحث استطلاعي في شركة التأمين العراقية العامة".

تسعى الدراسة إلى توضيح الدور الذي تمارسه إدارة الجودة الشاملة متمثلة بمتغيراتها(التزام ودعم الإدارة العليا لفلسفة TQM، التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة، التركيز على الزبون، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، تدريب وتأهيل العاملين) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة متمثلة بأبعادها (المقدرة الجوهرية، الثقافة الإبداعية، تكنولوجيا المعلومات، المرونة الإستراتيجية)، وقد اعتمد البحث على آراء عينة من العاملين في الشركة.

واعتمد الباحث أنموذجاً افتراضياً تم بناؤه، وكذلك تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات اعتماداً على مقياس ليكرت الخماسي في تصميم استمارة الاستبيان وزعت على عينة الدراسة البالغ عددها (36) فرد، ومعامل ارتباط لتحديد العلاقة بين متغيرات البحث، وتم الحصول على النتائج باستخدام برنامج (SPSS).

ومن أهم نتائج البحث: اتضح بأن هناك علاقة ارتباط وتأثير بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة في الشركة، وخلص البحث إلى عدة توصيات من أهمها: ضرورة اعتماد الشركات الخدمية تقنية إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري متطور بدلاً من الأساليب التقليدية للإدارة، من أجل الوصول إلى التحسين المستمر في جميع مستويات النشاط بالشركة.

وساهمت دراسة (محسن والدعوي، 2012) في الدراسة الحالية في دعم الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة والمساهمة في تحديد الأبعاد الرئيسية في الدراسة الحالية، كما ساهمت في دعم الإطار النظري المتعلق بالميزة التنافسية المستدامة وعلاقة إدارة الجودة الشاملة بالميزة التنافسية المستدامة.

5. دراسة (خليل وآخرون، 2012) بعنوان: " أثر إدارة المعرفة في تحقيق مبادئ الجودة الشاملة وزيادة الميزة

التنافسية - دراسة تطبيقية في شركة بغداد للمشروبات الغازية -"

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير إدارة المعرفة في تحقيق مبادئ الجودة الشاملة (التحسين المستمر، ومشاركة العاملين)، ومعرفة مدى تأثير إدارة المعرفة في زيادة الميزة التنافسية.

جرى تطبيق الدراسة على شركة بغداد للمشروبات الغازية فرع الزعفرانية، إذ تم توزيع الاستمارة على عينة قصدية غير عشوائية مكونة من (149) مبحوثاً. وقد بلغ عدد الاستبانات المستعادة والمقبولة (134) استبانة.

ومن أهم نتائج الدراسة: يزداد تأثير إدارة المعرفة تأثيراً ايجابياً في زيادة الميزة التنافسية، من خلال تحقيق مبادئ الجودة الشاملة مما يدعم عمل الشركة المبحوثة، ويجعل الإدارة العليا قادرة على أن تعكس رؤيتها وفلسفتها وأفكارها في خلق مناخ عمل يسهم في الاستخدام الأمثل لمواردها وقابليتها، وتحسين كفاءتها وتلبية حاجات ورغبات زبائنها وزيادة حصتها السوقية.

وقد خلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات من أهمها: توفير الأدوات والتقنيات والوسائل المختلفة لأعضاء الفريق من أجل تادية العمل وتسهيل مشاركة العاملين والتحسين المستمر. وحث الإدارة جميع العاملين في الشركة بضرورة مواصلة التعلم المستمر والتدريب المتواصل سعياً منها لبناء رأس مال بشري متمكن من خلال الاستعانة بخبراء المعرفة سواء أكان من داخل الشركة أو من خارجها من أجل تحسين الحصص السوقية.

وساهمت دراسة (خليل وآخرون، 2012) في الدراسة الحالية في دعم الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة وأهم مبادئها، والميزة التنافسية، كما ساهمت في بناء أداة الدراسة من حيث أبعاد إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية.

6. دراسة ( الوادي والزعبي، 2011) بعنوان: " مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في

الجامعات الأردنية (دراسة تحليلية)"

هدفت الدراسة إلى حث الجامعات عموماً على دراسة وتفحص إدارة الجودة الشاملة ومستلزماتها في تحقيق المزايا التنافسية، وأثرها في تبني الجامعة إدارة الجودة الشاملة سلوكاً ووصف منهجية إدارة الجودة الشاملة والمزايا التنافسية في الجامعات الأردنية لتوفير مسار واضح في مواجهة التحديات المستمرة. واعتماداً على متغيرات ونموذج البحث تم بناء استبانة محكمة وزعت على عينة البحث وهي عينة عمدية وعددها ( 120 ) فرد من أعضاء التدريس في (8) جامعات ممثلة لقطاع التعليم العالي الأردني وذلك لريادتها في اختصاصها، واحتلالها موقعاً متميزاً في السوق المحلي والعربي، إلى جانب تنوع كلياتها وتخصصاتها.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج وتوصيات أهمها : على الجامعات عينة الدراسة، استثمار مزايا التطبيق السليم لمستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق المزايا التنافسية من خلال تحقيق خدمات التعليم بالجودة المناسبة. التأكيد على مشاركة كافة العاملين في تحقيق الجودة المطلوبة من خلال منحهم المشاركة الفعلية بالمناقشات الجارية حول الجودة والتطبيق الميداني لأفكارهم وآراءهم العلمية والعملية المبدعة. التأكيد على التحسين والتطوير المستمر لكافة الأعمال في الجامعة وبشكل خاص المتعلقة بتحقيق الخدمة الممتازة.

وساهمت دراسة ( الوادي والزعبي، 2011) في الدراسة الحالية في دعم الإطار النظري المتعلق بإدارة الجودة الشاملة الشاملة والميزة التنافسية.

#### 2.5.9.2 الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Rawashdeh, 2014) بعنوان:

#### “TQM As A Source Of Bank Performance And Competitive Advantage Empirical Study In Jordanian Banking Sector”

هدفت الدراسة إلى تقييم إدارة الجودة الشاملة كمصدر للأداء البنكي وتعزيز القدرة التنافسية في القطاع المصرفي الأردني. وتم استخدام المنهج الكمي في هذه الدراسة. والحصول على البيانات من خلال توزيع استبانة على 164



من مدراء البنوك من أصل (224) فرع للبنوك في عمان، الأردن. وقد وضعت اثنتين من الفرضيات من خلال مراجعة الأدبيات واختبارها باستخدام التحليل الوصفي باستخدام برنامج SPSS. وقد أكدت النتائج أن إجمالي ممارسات إدارة الجودة لها تأثير إيجابي وهام على كل أداء البنك وتعزيز القدرة التنافسية.

## 2. دراسة (Korankye, 2013) بعنوان

### “Total Quality Management (TQM): A Source Of Competitive Advantage. A Comparative Study Of Manufacturing And Service Firms In Ghana”

هدفت الدراسة إلى بحث ما إذا لو كانت إدارة الجودة الشاملة (TQM) هي مصدر للميزة التنافسية في كل من قطاعي الخدمات والصناعات التحويلية في غانا. ومن بين الأهداف كانت لمعرفة أثر إدارة الجودة الشاملة في الأداء التنظيمي والتحديات في تنفيذ سياسات وممارسات إدارة الجودة الشاملة، والتأكد مما إذا كانت إدارة الجودة الشاملة هي مصدر للميزة التنافسية في كل من شركات الخدمات والتصنيع في غانا. استخدم الباحث الاستبيان والمقابلة كأدوات جمع البيانات. وتم اختيار عينات عشوائية طبقية وبسيطة لتحديد 30 شركة خدمات و 30 شركة تصنيع في أكرا، عاصمة غانا. وقد تبين أن عند تنفيذ إدارة الجودة الشاملة بشكل صحيح، سوف تكون مصدرا للميزة التنافسية المستدامة. وكشفت الدراسة أيضا أنه في حين أن جودة تصنيع المنتجات يمكن اختبارها والسيطرة عليها، بينما من الصعب السيطرة على نوعية الخدمات قبل التسليم بسبب طبيعة المساس بها. وأوصت الدراسة بأن على المنظمات غرس ثقافة إدارة الجودة الشاملة. وينبغي تنظيم برامج تدريبية مصممة بشكل صحيح على إدارة الجودة الشاملة بشكل منتظم لموظفي المنظمات وذلك لضمان تنفيذ ممارسات إدارة الجودة الشاملة بشكل أفضل إذا كانوا يريدون تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

## 6.9.2 دراسات تناولت بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية:

1. دراسة (البتانوني، 2014) بعنوان : "تأثير الربط والتكامل بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد وإدارة التكاليف الإستراتيجية على دعم القدرة التنافسية لمنشآت الأعمال الصناعية" .

هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير الربط والتكامل بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد - تشمل الشراكة الإستراتيجية مع الموردين، العلاقات مع العملاء، مستوى تبادل المعلومات، جودة المعلومات المتبادلة، التعهيد، الممارسات الداخلية الخالية من الفاقد - وإدارة التكاليف الإستراتيجية لسلسلة التوريد -تتضمن التكلفة على أساس النشاط، التكلفة المستهدفة، إدارة الجودة الشاملة، والإنتاج والشرء في الوقت المحدد -على دعم القدرة التنافسية لمنشآت الأعمال الصناعية.

واستخدمت الدراسة أسلوب الاستقصاء لمعرفة وجهة نظر المديرين والخبراء في المنشآت الصناعية المقيدة بالبورصة المصرية. وتم تحليل البيانات باستخدام التحليل العاملي ومعامل الارتباط لبيرسون وتحليل الانحدار. وتوضح النتائج أن هناك تأثير معنوي وارتباط موجب بين ممارسات سلسلة التوريد ومؤشرات الميزة التنافسية، وأيضاً بين أساليب إدارة التكاليف الإستراتيجية ومؤشرات الميزة التنافسية. وتشير النتائج أيضاً إلى أن الربط والتكامل بين ممارسات سلسلة التوريد وإدارة التكاليف الإستراتيجية يعزز القدرة التنافسية لمنشآت الأعمال الصناعية المقيدة بالبورصة المصرية.

وساهمت دراسة (البتانوني، 2014) في الدراسة الحالية في دعم الإطار النظري المتعلق بالتكامل بين أدوات إدارة التكاليف ومنها إدارة الجودة الشاملة وبطاقة الأداء المتوازن ودورها في تعزيز القدرة التنافسية، وهذا موضوع الدراسة الحالية.

2. دراسة (بن سعيد، وزغدار، 2013) بعنوان : " دور إدارة التكاليف من منظور استراتيجي في تعزيز الموقف التنافسي".

هدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على المعالم الأساسية للمنظور الاستراتيجي في إدارة التكاليف وتوضيح الأثر من استخدام أدوات الإدارة الإستراتيجية للتكاليف (نظام التكاليف على أساس الأنشطة Activity-Based Costing)، التكلفة المستهدفة (Target Cost)، إعادة الهندسة الإدارية (Business Process Re-Engineering)، إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management)، الإنتاج الفوري (Just-in Time)، المقارنة المرجعية (BenchMarking)، بطاقة الأداء المتوازن (Balance Scorecard)، هندسة القيمة (Engineering Value)، التحسين المستمر (Kaizen)، في دعم وتعزيز وتحقيق الاستراتيجيات التنافسية (إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التميز، إستراتيجية التركيز)، واستخدم الباحثان المنهج الاستقرائي، حيث يقوم على مراجعة الأدبيات المتعلقة بموضوع البحث من منظور نظري، وخرج البحث بعدد من النتائج أهمها: تركز أدوات إدارة التكاليف على أربع أبعاد هي: الجودة والتكاليف والوقت والعمليات، والسيطرة على هذه الأبعاد والتحكم فيها ساعد على خلق مميزات تنافسية والمحافظة عليها؛ ويؤدي تكامل وترابط أدوات الإدارة الإستراتيجية للتكاليف فيما بينها إلى تحقيق الجودة والنهوض الشامل بالمنظمة ككل وقياس مدى قدرتها على الأداء بالشكل الذي يحقق أهدافها.

وساهمت دراسة (بن سعيد، وزغدار، 2013) في الدراسة الحالية في دعم الإطار النظري المتعلق بدور استخدام أدوات الإدارة الإستراتيجية للتكاليف ومنها إدارة الجودة الشاملة وبطاقة الأداء المتوازن في دعم الموقف التنافسي، مما ساهم في دعم هذه الدراسة.

#### ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

من خلال استعراض السابقة السابقة، نجد أن موضوع دراسة تكاملية بطاقة الأداء المتوازن المعدلة وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية من الموضوعات الحديثة التي حظيت باهتمام الباحثين والدارسين في

الدول المتقدمة. ويمكن إبراز ما يميز الحالية عن الدراسات السابقة بالنواحي التالية:

من حيث الموضوع: اقتصرت بعض الدراسات على موضوع واحد من مواضيع الدراسة، مثل الدراسات التي تناولت بطاقة الأداء المتوازن المعدلة مثل دراسة (مريم، 2014) (بلاسكة، 2012) (كواشي، 2012) (محاد، 2011) (الحسين، 2011) (أبو قمر، 2009) (Elijido & Tjan, 2014) (Bernard & Jeannette, 2012) (Callaghan, 2012) (Bigliardi & Bottani, 2010) (Ramesh, 2010) (Tohidi et. Al, 2010) (2010)، وبعضها الآخر تناول إدارة الجودة الشاملة مثل (الكبيجي وأبو عواد، 2014) (الحمداني وعبد الحسين، 2013) (السامرائي، 2012) (الدعاس، 2010) (الفقهي، 2010) (Sadikoglu & Olcay, 2014) (Mohammadet.al, 2014) (Rober et.al, 2012) (Vinuesa & Ruiz, 2011).

وبعضها الآخر تناول بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة مثل (نوري وجمعة، 2014) (النحوي، 2013) (أبو النجاة، 2013) (علي، 2012) (الذيابي، 2011) (عوجة، 2010) (Ramezani & Beilou, 2014) (Sholihin& Laksmi 2009)، وبعضها الآخر تناول بطاقة الأداء المتوازن والميزة التنافسية مثل (النجار، 2013) (المولى، 2012)، وبعضها تناول إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية مثل (الطائي والسبعراوي، 2013) (فلاق، 2013) (حميدة وفطيمة، 2012) (محسن والدعمي، 2012) (خليل وآخرون، 2012) (الوادي والزرغي، 2011) (Korankye, 2013) (Rawashdeh, 2014).

أما الآخر فقد تناولت بعض الدراسات بطاقة الأداء المتوازن والجودة الشاملة والميزة التنافسية مثل (البتانوني، 2014) (بن سعيد وزغدار، 2013).

وتتفق الدراسة الحالية ولكن ليس بشكل كلي مع دراسة (البتانوني، 2014) (بن سعيد وزغدار، 2013).

أما من حيث مجتمع الدراسة، فقد طبقت بعض الدراسات على الشركات الصناعية مثل (مريم، 2014) (محاد، 2011) (كواشي، 2012) (Bigliardi & Bottani, 2010) (الكبيجي وأبو عواد، 2014) (السامرائي،

(2012)(Sadikoglu & Olcay, 2014) (Rober et.al, 2012)(Vinuesa & Ruiz, 2011)(النحوي،  
2013)(عوجة، 2010)(المولى، 2012)(حميدة وفطيمة، 2012)(خليل وآخرون، 2012)(البتانوني، 2014).  
وبعضها الآخر طبقت على مؤسسات التعليم مثل(Tohidi et. Al, 2010)(الذيابي، 2011)(الطائي والسبعاعي،  
2013)(الوادي والزغبى، 2011).  
وبعضها الآخر طبقت على البنوك مثل (أبو قمر، 2009) (الدعاس، 2010)(الفقي، 2010)(النجار،  
2013)(فلاق، 2013)(Rawashdeh, 2014).  
وبعضها الآخر طبقت على قطاع الخدمات مثل(Bernard & Jeannette, 2012) (Mohammad et.al, )  
2014)(أبو النجاه، 2013)(محسن والدعمي، 2012).  
وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات التي طبقت على الشركات الصناعية لأنها طبقت على الشركات الصناعية في  
محافظة الخليل.  
أما من حيث المنهج المستخدم، فقد استخدمت بعض الدراسات المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان كأداة  
للدراسة مثل (بلاسكة، 2012)(أبو قمر، 2009)(النحوي، 2013)(أبو النجاه، 2013)(علي، 2012)(الذيابي،  
2011)(المولى، 2012)(الطائي والسبعاعي، 2013)(فلاق، 2013)(حميدة وفطيمة، 2012)(محسن والدعمي  
2012)(خليل وآخرون، 2012)(الوادي والزغبى، 2011)(Rawashdeh, 2014) (البتانوني، 2014)  
وبعضها الآخر استخدم المنهج المقارن مثل (مريم، 2014)(محاد، 2011) (Bernard & Jeannette, 2012)  
(Tohidi et. Al, 2010)  
منهج نظري تحليلي مثل (Callaghan, 2010)(نوري وجمعة، 2014) (Ramezani & Beilou, 2014)(بن  
سعيد وزغدار، 2013).  
وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات التي استخدمت المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبيان كأداة للدراسة.

وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها جمعت المواضيع الثلاثة وهي بطاقة الأداء المتوازن المعدلة وليست التقليدية بإدخال بعد البيئة والمجتمع وهو جانب مهم وفعال في الوقت الحاضر لما له من تأثير كبير على أداء الشركات، وإدارة الجودة الشاملة بأبعادها الخمسة، والمتغير التابع وهو الميزة التنافسية من خلال عدة مقاييس.

## الفصل الثالث

### طريقة وإجراءات الدراسة

#### 1.3 مقدمة:

تناول هذا الفصل وصفاً كاملاً ومفصلاً طريقة وإجراءات الدراسة التي قامت بها الباحثة لتنفيذ هذه الدراسة وشمل وصف منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، أداة الدراسة، صدق الأداة، ثبات الأداة، إجراءات الدراسة، والتحليل الإحصائي.

#### 2.3 منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة في الوقت الحاضر وكما هي في الواقع، وهو المنهج المناسب والأفضل لمثل هذه الدراسات.

#### 3.3 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الشركات الصناعية العاملة في محافظة الخليل والبالغ عددها (257) شركة صناعية، موزعة على ستة قطاعات، وقد تم توزيع الاستبانات على الإداريين والمحاسبين في الشركات الكبرى والتي يتجاوز عدد العاملين فيها 15 عامل.

#### 4.3 عينة الدراسة:

تتكون عينة الدراسة من 70 شركة صناعية من أصل (257) شرك، حيث تم توزيع الاستبانات على (70) من العاملين الإداريين من مدراء تنفيذيين ومحاسبين ورؤساء أقسام في الشركات الصناعية في محافظة الخليل، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية التطبيقية كما تم استرداد (50) استبانة من أصل 70، وبذلك تكون نسبة الاسترداد 71%. وفيما يلي وصف للبيانات العامة لعينة الدراسة.

جدول رقم (1.3) خصائص عينة الدراسة (المبحوثين)

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية	
الجنس	ذكر	43	86.0	
	أنثى	7	14.0	
المؤهل العلمي	المجموع	50	100.0	
	توجيهي	7	14.0	
	دبلوم	7	14.0	
	بكالوريوس	32	64.0	
	دراسات عليا	3	6.0	
	أخرى	1	2.0	
	المجموع	50	100.0	
المسمى الوظيفي	مدير	2	4.0	
	نائب المدير	5	10.0	
	رئيس قسم	12	24.0	
	رئيس قسم الجودة	5	10.0	
	محاسب	17	34.0	
	أخرى	9	18.0	
	المجموع	50	100.0	
	التخصص	محاسبة	19	38.0
		إدارة	19	38.0
		مالية	1	2.0
اقتصاد		4	8.0	
أخرى		7	14.0	
المجموع		50	100.0	
عدد سنوات الخبرة		من 1-5 سنوات	14	28.0
	من 6-10 سنوات	13	26.0	
	من 11-15 سنة	10	20.0	
	من 16 سنة فأكثر	13	26.0	
	المجموع	50	100.0	

والجدول رقم (2.3) يبين خصائص عينة الدراسة (الشركات)



### جدول رقم (2.3) خصائص عينة الدراسة (الشركات)

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية	
عدد العاملين	15-20	15	30.0	
	21-30	10	20.0	
	31-60	12	24.0	
	61-99	5	10.0	
	100 فأكثر	8	16.0	
عمر الشركة	المجموع	50	100.0	
	1-15	10	20.0	
	16-25	23	46.0	
	26-40	10	20.0	
	41 فأكثر	7	14.0	
نوع القطاع الصناعي	المجموع	50	100.0	
	قطاع الصناعات المعدنية والإنشائية	8	16.0	
	قطاع صناعة الحجر والرخام	13	26.0	
	قطاع الصناعات البلاستيكية	5	10.0	
	قطاع الصناعات الجلدية	6	12.0	
	قطاع الصناعات الغذائية والمشروبات	8	16.0	
	قطاع الصناعات الأخرى	10	20.0	
	المجموع	50	100.0	
	توفر وحدة أو قسم خاص بالجودة	نعم	35	70.0
	لا	15	30.0	
الحصول على شهادات في الجودة	المجموع	50	100.0	
	نعم	30	60.0	
	لا	20	40.0	
	المجموع	50	100.0	
نوع الشهادة	شهادة المواصفات الدولية ISO 9000	14	28.0	
	علامة الجودة الفلسطينية	20	40.0	
	شهادة الإشراف	7	14.0	
	جميع ما سبق	3	6.0	
	أخرى	5	10.0	

### 5.3 أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة أداة الاستبيان لدراسة تكاملية بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل، والتي تكونت من 137 فقرة مقسمة إلى 15 محور، وتدرج

الإجابة على الفقرات من الإجابة معارض بشدة إلى الإجابة إلى موافق بشدة حسب التدرج (1-5) على مقياس ليكرت الخماسي.

### 6.3 ثبات الأداة:

لقياس ثبات أداة الدراسة تم فحص الاتساق الداخلي لإجابات الباحثين على فقرات أداة الدراسة باستخدام معادلة معامل الثبات كرونباخ ألفا على عينة الدراسة وكانت النتائج على النحو التالي:

#### جدول رقم (3.3) معاملات الثبات

المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	57	0.93
أبعاد إدارة الجودة الشاملة	49	0.96
أبعاد الميزة التنافسية	31	0.93
الدرجة الكلية لأداة الدراسة	137	0.97

كما يتضح من الجدول رقم (3.3) تراوحت قيم معاملات الثبات (0.93\_0.96) عند محاور الدراسة وبلغت قيمة معامل الثبات الكلية لأداة الدراسة 0.97، مما يدل على أن أداة الدراسة الحالية قادرة على إنتاج 97% من النتائج الحالية فيما لو تم إعادة القياس والبحث واستخدامها مرة أخرى بنفس الظروف، وهذه القيم اعتبرت مناسبة لأغراض الدراسة والأهداف التي وضعت هذه المجالات وفقراتها من أجلها.

### 7.3 صدق الأداة :

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص، والذين أبدوا بعض الملاحظات والآراء حول مدى صلاحية المقياس في دراسة تكاملية بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل، وقد أشاروا إلى صلاحية فقراته وملائمته لهذا الغرض، انظر للملحق رقم (4).

كما تم حساب معاملات الاستخراج باستخدام أسلوب التحليل العاملي (Factor Analysis) المبني على طريقة المكونات الأساسية (Principal Components) لكل فقرة من فقرات محاور أداة الدراسة حسب كل محور، والجدول التالي يوضح مدى قيم معاملات الاستخراج لكل محور حيث يتضح ارتفاع معظم هذه القيم عن 0.5 مما يدل على تمتع أداة الدراسة بصدق عالي وأن أداة الدراسة المستخدمة قادرة بدرجة مرتفعة على تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها، والجدول رقم (4.3) يوضح نتائج التحليل العاملي.

**جدول رقم (4.3) مصفوفة قيم معاملات الاستخراج**

المجال	معاملات الاستخراج (القيمة الصغرى - القيمة العظمى)
أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	0.94-0.74
أبعاد إدارة الجودة الشاملة	0.89-0.63
أبعاد الميزة التنافسية	0.84-0.58

### 8.3 خطوات تطبيق الدراسة:

1. بعد التأكد من صدق أداة الدراسة قامت الباحثة بتوزيع (70) استبيان على مجموعة من العاملين الإداريين من مدراء تنفيذيين ومحاسبين ورؤساء أقسام في (70) شركة من الشركات الكبرى في محافظة الخليل والتي تجاوز عدد العاملين فيها 15 عامل.
2. قام المبحوثون بتعبئة الاستبيان بما هو مطلوب منهم وبعد ذلك قامت الباحثة بجمعها منهم وقد بلغت الاستبيانات المسترجعة (50) استبيان أي بنسبة استرداد (71%).
3. قامت الباحثة بإدخال الاستبيانات إلى جهاز الحاسوب لتحليل النتائج باستخدام برنامج التحليل الإحصائي.

### 9.3 متغيرات الدراسة:

#### المتغيرات المستقلة:

- أبعاد بطاقة الأداء المتوازن: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، بعد البيئة والمجتمع.

- أبعاد إدارة الجودة الشاملة: دعم والتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة، التحسين المستمر في جودة العمليات والإجراءات والنظم الإدارية، التركيز على العاملين، التركيز على المستهلك، التخطيط الاستراتيجي للجودة.

### المتغيرات التابعة:

أبعاد الميزة التنافسية: الميزة التنافسية من حيث الحصة السوقية، الميزة التنافسية من حيث الأرباح، الميزة التنافسية من حيث حجم المبيعات، الميزة التنافسية من حيث خفض التكاليف، الميزة التنافسية من حيث التميز.

المتغيرات الوسيطة: عدد العاملين، عمر الشركة، توفر وحدة أو قسم خاص بالجودة، نوع القطاع الصناعي، الشركة حاصلة على شهادات في الجودة (

### 10.3 المعالجة الإحصائية:

لقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الأعداد والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وقد تم فحص فرضيات الدراسة عن طريق اختبار تحليل الانحدار المتعدد، واختبارت للعينات المستقلة واختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وتم استخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا لفحص ثبات أداة الدراسة وأسلوب التحليل العاملي لفحص صدق أداة الدراسة، وذلك باستخدام الحاسوب باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS .

### 11.3 مفتاح التصحيح:

بعد إعطاء اتجاهات أفراد العينة أرقاماً تمثل أوزاناً لاتجاهاتهم من (1 \_ 5)، تم حساب فرق أدنى قيمة وهي 1 من أعلى قيمة وهي  $5 = 4$  وهو ما يسمى المدى، ثم تم قسمة قيمة المدى على عدد المجالات المطلوبة في الحكم على النتائج وهو 5 ليصبح الناتج  $0.8 = 5/4 = 0.8$ ، وبالتالي نستمر في زيادة هذه القيمة ابتداء من أدنى قيمة وذلك

لإعطاء الفترات الخاصة بتحديد الحالة أو الاتجاه بالاعتماد على الوسط الحسابي، والجدول رقم (5.3) يوضح

ذلك:

جدول رقم (5.3) مفتاح التصحيح الخماسي

الحالة	الوسط الحسابي
منخفضة جدا	أقل من 1.8
منخفضة	من 1.8 _ أقل من 2.6
متوسطة	من 2.6 _ أقل من 3.4
مرتفعة	من 3.4 _ أقل من 4.2
مرتفعة جدا	من 4.2 فأكثر

## الفصل الرابع

### تحليل نتائج الدراسة

#### 1.4 تحليل فقرات الاستبيان:

قياس مدى الالتزام بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن المعدلة (بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، البعد المالي، بعد البيئة والمجتمع) في الشركات الصناعية في محافظة الخليل؟ وقد تم تجزئة بقياس كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المعدلة بصورة مستقلة، والجدول رقم (1.4) يبين النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبيان المتعلقة ببعد العملاء:

الجدول رقم(1.4): يوضح النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات الأداة المتعلقة ببعد العملاء.

الرقم	بعد العملاء	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
1.	تعمل الشركة باستمرار على إجراء تعديلات على طبيعة المنتج أو الخدمات التي تقدمها بهدف الاحتفاظ بالعملاء الحاليين.	4.46	0.65	89.2%	مرتفعة جدا
2.	تسعى الشركة باستمرار لاكتساب عملاء جدد، ويمكن قياسه بإجمالي المبيعات إلى العملاء الجدد	4.46	0.58	89.2%	مرتفعة جدا
3.	تهتم إدارة الشركة بنوعية العملاء كأساس لتعزيز المركز التنافسي.	4.37	0.76	87.3%	مرتفعة جدا
4.	يتم دراسة ومواكبة متطلبات واحتياجات العملاء بهدف الحفاظ على ولائهم.	4.36	0.53	87.2%	مرتفعة جدا
5.	تقيس الشركة النمو في عدد الزبائن والذي يعبر عن قدرة الشركة على اكتساب زبائن جدد. (نسبة النمو = [عدد زبائن الشركة للسنة الحالية - عدد زبائن الشركة للسنة السابقة] / عدد زبائن الشركة للسنة السابقة × 100%)	3.98	0.61	79.6%	مرتفعة
6.	تقوم الشركة بإجراء استقصاء يسمح بقياس مستوى رضا الزبائن.	3.98	0.72	79.6%	مرتفعة
7.	تقوم الشركة بإشراك زبائنهم في عملية تصميم المنتجات.	3.96	0.78	79.2%	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.23	0.36	84.5%	مرتفعة جدا

يوضح الجدول رقم(1.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس

بعد العملاء مرتبة ترتيبياً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات

المبوحثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.23) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.36) بوزن نسبي (84.5%)، مما يدل على أن درجة بعد العملاء مرتفعة.

ورببت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات : الفقرة (تعمل الشركة باستمرار على إجراء تعديلات على طبيعة المنتج أو الخدمات التي تقدمها بهدف الاحتفاظ بالعملاء الحاليين) بمتوسط حسابي مقداره (4.46) وانحراف معياري مقداره (0.65).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (تقوم الشركة بإشراك زبائنها في عملية تصميم المنتجات) بمتوسط حسابي مقداره (3.96) وانحراف معياري مقداره (0.78).

ومن خلال آراء المبوحثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية : تعمل الشركة باستمرار على إجراء تعديلات على طبيعة المنتج أو الخدمات التي تقدمها بهدف الاحتفاظ بالعملاء الحاليين، وتسعى الشركة باستمرار لاكتساب عملاء جدد، ويمكن قياسه بإجمالي المبيعات إلى العملاء الجدد، وتهتم إدارة الشركة بنوعية العملاء كأساس لتعزيز المركز التنافسي، ويتم دراسة ومواكبة متطلبات واحتياجات العملاء بهدف الحفاظ على ولائهم، وتقيس الشركة النمو في عدد الزبائن والذي يعبر عن قدرة الشركة على اكتساب زبائن جدد ( نسبة النمو = [عدد زبائن الشركة للسنة الحالية - عدد زبائن الشركة للسنة السابقة] / عدد زبائن الشركة للسنة السابقة × 100%)، وتقوم الشركة بإجراء استقصاء يسمح بقياس مستوى رضا الزبائن، تقوم الشركة بإشراك زبائنها في عملية تصميم المنتجات.

وعليه فإن الشركات الصناعية تهتم بشكل كبير ببعد العملاء، فإرضاء العميل يعتبر من أهم أولويات الشركات ومن المصادر الأساسية للتفوق بهدف زيادة عددهم وزيادة حصتها السوقية وبقائها واستمراريتها على الصعيد التنافسي.

الجدول رقم (2.4) يبين النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لإجابات المبوحثين

على فقرات الاستبيان المتعلقة ببعد العمليات الداخلية:

الجدول رقم(2.4): يوضح النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات الأداة المتعلقة ببعء العمليات الداخلية.

الرقم	بعء العمليات الداخلية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
8.	تولي الشركة أهمية كبيرة لجودة المنتج المقدم للعملاء.	4.62	0.64	92.4%	مرتفعة جدا
9.	تعمل الشركة على تخفيض معدل عيوب الإنتاج.	4.61	0.53	92.2%	مرتفعة جدا
10.	تعمل الشركة على تطوير أنظمة العمل الإدارية واستخدام تقنية المعلومات.	4.38	0.57	87.6%	مرتفعة جدا
11.	تسعى الشركة دوماً إلى إعادة تطوير مهارات الموظفين.	4.30	0.61	86.0%	مرتفعة جدا
12.	تهتم الشركة بقياس تكلفة المنتج لتوفير معلومات عن تكلفة مكونات المنتج والتكلفة الكلية لإنتاج المنتج.	4.26	0.63	85.2%	مرتفعة جدا
13.	تحلل الشركة عمليات التشغيل الداخلية لتحديد مدى مساهمة كل منها في إضافة قيمة للمنتج.	4.08	0.67	81.6%	مرتفعة
14.	يتم قياس زمن تقديم الخدمة للعملاء ضمن مقاييس العمليات الداخلية.	4.06	0.71	81.2%	مرتفعة
15.	يتضمن مقياس إنتاجية العمليات الداخلية تقييم الوقت المطلوب لاستكمال العمليات الإنتاجية للمنتج.	4.04	0.58	80.8%	مرتفعة
16.	تعمل الشركة على تخفيض معدل دورة الإنتاج.	3.88	0.96	77.5%	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.25	0.44	85.0%	مرتفعة جدا

يوضح الجدول رقم(2.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس بعء العمليات الداخلية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات الباحثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية(4.25) والانحراف المعياري الكلي مقداره(0.44) بوزن نسبي(85%)، مما يدل على أن درجة بعء العمليات الداخلية مرتفعة.

ورببت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات : الفقرة (تولي الشركة أهمية كبيرة لجودة المنتج المقدم للعملاء) بمتوسط حسابي مقداره (4.62) وانحراف معياري مقداره (0.64). في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (تعمل الشركة على تخفيض معدل دورة الإنتاج) بمتوسط حسابي مقداره (3.88) وانحراف معياري مقداره (0.96).



ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية : تولى الشركة أهمية كبيرة لجودة المنتج المقدم للعملاء، وتعمل الشركة على تخفيض معدل عيوب الإنتاج، وتعمل الشركة على تطوير أنظمة العمل الإدارية واستخدام تقنية المعلومات، وتسعى الشركة دوماً إلى إعادة تطوير مهارات الموظفين، وتهتم الشركة بقياس تكلفة المنتج لتوفير معلومات عن تكلفة مكونات المنتج والتكلفة الكلية لإنتاج المنتج، وتحلل الشركة عمليات التشغيل الداخلية لتحديد مدى مساهمة كل منها في إضافة قيمة للمنتج، ويتم قياس زمن تقديم الخدمة للعملاء ضمن مقاييس العمليات الداخلية، ويتضمن مقياس إنتاجية العمليات الداخلية تقييم الوقت المطلوب لاستكمال العمليات الإنتاجية للمنتج، وتعمل الشركة على تخفيض معدل دورة الإنتاج.

وعليه فإن الشركات ملزمة بالاهتمام بدرجة عالية بالعمليات الداخلية والإجراءات الهامة التي تمكن المنظمة من تنفيذ الإستراتيجية التي تؤدي إلى تحقيق رغبات العملاء بكفاءة وفاعلية، وأيضاً إلى تحقيق نتائج مالية مرضية للمساهمين.

الجدول رقم(3.4) يبين النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبيان المتعلقة ببعد التعلم والنمو:

**الجدول رقم(3.4): يوضح النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات الأداة المتعلقة ببعد التعلم والنمو.**

الرقم	بعد التعلم والنمو	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
17.	تقوم الشركة باستمرار بالبحث عن أسواق وعملاء جدد.	4.47	0.58	89.4%	مرتفعة جدا
18.	تعمل الشركة على ابتكار منتجات جديدة مطلوبة للبيئة التنافسية الجديدة.	4.40	0.70	88.0%	مرتفعة جدا
19.	تعمل الشركة على خلق روح العمل الجماعي في أداء الشركة وتطبيق حلقات الجودة.	4.24	0.69	84.8%	مرتفعة جدا
20.	تقوم الشركة بشكل دوري باستبدال آلات أكثر حداثة محل الآلات المستخدمة القديمة.	4.24	0.80	84.8%	مرتفعة جدا
21.	تقوم الشركة بزيادة عدد السلع التي يتم ابتكارها لإرضاء العملاء.	4.20	0.67	84.0%	مرتفعة جدا

مرتفعة	83.6%	0.69	4.18	تعمل الشركة على تعزيز قيم الإبداع والابتكار لدى الموظفين للقيام بالتنوير والتحسين المستمر.	.22
مرتفعة	76.4%	0.85	3.82	هناك دورات تدريبية متقدمة في الشركة تعمل على تنمية مهارات العاملين باستمرار.	.23
مرتفعة	75.8%	0.97	3.79	تعمل الشركة على استخدام مقياس عدد الإصابات والوفاة أثناء العمل.	.24
مرتفعة	83.4%	0.41	4.17	الدرجة الكلية	

يوضح الجدول رقم(3.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس بعد التعلم والنمو مرتبة ترتيبياً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية(4.17) والانحراف المعياري الكلي مقداره(0.41) بوزن نسبي(83.4%)، مما يدل على أن درجة بعد التعلم والنمو مرتفعة.

ورتيبت فقرات الأداة ترتيبياً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات : الفقرة (تقوم الشركة باستمرار بالبحث عن أسواق وعملاء جدد) بمتوسط حسابي مقداره (4.47) وانحراف معياري مقداره (0.58).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (تعمل الشركة على استخدام مقياس عدد الإصابات والوفاة أثناء العمل) بمتوسط حسابي مقداره (3.79) وانحراف معياري مقداره (0.97).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية : تقوم الشركة باستمرار بالبحث عن أسواق وعملاء جدد، وتعمل الشركة على ابتكار منتجات جديدة مطلوبة للبيئة التنافسية الجديدة، وتعمل الشركة على خلق روح العمل الجماعي في أداء الشركة وتطبيق حلقات الجودة، وتقوم الشركة بشكل دوري باستبدال آلات أكثر حداثة محل الآلات المستخدمة القديمة، وتقوم الشركة بزيادة عدد السلع التي يتم ابتكارها لإرضاء العملاء، وتعمل الشركة على تعزيز قيم الإبداع والابتكار لدى الموظفين للقيام بالتنوير والتحسين

المستمر، وهناك دورات تدريبية متقدمة في الشركة تعمل على تنمية مهارات العاملين باستمرار، وتعمل الشركة على استخدام مقياس عدد الإصابات والوفاة أثناء العمل.

وعليه فمن الضروري للشركات الصناعية القيام بعمليات التطوير والابتكار حتى تضمن الاستمرار والبقاء على المدى الطويل، وهذا البعد هو أساس تعزيز الأبعاد الثلاثة التي تسبقه وهي (البعد المالي، بعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية) مما يدعم قدرة الشركة على الاستمرار في توليد القيمة لجميع أصحاب المصلحة في المنشأة. والجدول رقم(4.4) يبين النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبيان المتعلقة بالبعد المالي:

**الجدول رقم(4.4): يوضح النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات الأداة المتعلقة بالبعد المالي.**

الرقم	البعد المالي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
.25	تهتم الشركة بقياس مستوى رضا المالكين عن النتائج المالية المحققة.	4.21	0.65	84.2%	مرتفعة جدا
.26	تهتم إدارة الشركة بقياس المؤشرات المتعلقة بالربحية. (هامش الربح الإجمالي = [الربح الإجمالي / المبيعات × 100])	4.20	0.61	84.0%	مرتفعة جدا
.27	تعتبر الشركة مقياس تحقيق الربح العادل (وليس تحقيق أقصى ربح) هدفاً استراتيجياً قابلاً للتحقيق.	4.20	0.73	84.0%	مرتفعة جدا
.28	تعمل الإدارة على الموازنة بين الاحتفاظ بمركز نقدي قوي وتكلفة الاحتفاظ بالنقدية معاً.	4.10	0.65	82.0%	مرتفعة
.29	تقوم الشركة بتحديد الأهداف المالية المراد تحقيقها مسبقاً بالتشاور مع المالكين.	4.10	0.71	82.0%	مرتفعة
.30	تسعى الإدارة إلى تحقيق التوازن بين إدارة النقدية والأصول ورأس المال العامل حفاظاً على حقوق المساهمين.	4.06	0.65	81.2%	مرتفعة
.31	يعتبر مقياس تحقيق قيمة مضافة اقتصادياً مقياساً استراتيجياً تسعى إدارة الشركة إلى تحقيقه أثناء العمل. (القيمة الاقتصادية المضافة = صافي الدخل قبل الضرائب - تكلفة رأس المال المستثمر)	4.04	0.60	80.8%	مرتفعة
.32	تهدف الإدارة إلى زيادة ثروة الملاك من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الاستثمار. (معدل العائد على الاستثمار = (صافي الربح بعد الفوائد والضرائب / صافي الأصول) * 100%)	4.00	0.61	80.0%	مرتفعة
.33	تسعى الشركة إلى زيادة حصة العملاء الحاليين من إجمالي الإيرادات.	4.00	0.70	80.0%	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.10	0.46	82.0%	مرتفعة

يوضح الجدول رقم(4.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس البعد المالي مرتبة ترتيبياً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية(4.1) والانحراف المعياري الكلي مقداره(0.46) بوزن نسبي(82%)، مما يدل على أن درجة البعد المالي مرتفعة.

ورتببت فقرات الأداة ترتيبياً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات : الفقرة (تهتم الشركة بقياس مستوى رضا المالكين عن النتائج المالية المحققة) بمتوسط حسابي مقداره (4.21) وانحراف معياري مقداره (0.65).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (تسعى الشركة إلى زيادة حصة العملاء الحاليين من إجمالي الإيرادات) بمتوسط حسابي مقداره (4) وانحراف معياري مقداره (0.7).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية : تهتم الشركة بقياس مستوى رضا المالكين عن النتائج المالية المحققة، وتهتم إدارة الشركة بقياس المؤشرات المتعلقة بالربحية ( هامش الربح الإجمالي = [الربح الإجمالي / المبيعات  $\times 100$  ]، وتعتبر الشركة مقياس تحقيق الربح العادل(وليس تحقيق أقصى ربح) هدفاً استراتيجياً قابلاً للتحقيق، وتعمل الإدارة على الموازنة بين الاحتفاظ بمركز نقدي قوي وتكلفة الاحتفاظ بالنقدية معاً، وتقوم الشركة بتحديد الأهداف المالية المراد تحقيقها مسبقاً بالتشاور مع المالكين، وتسعى الإدارة إلى تحقيق التوازن بين إدارة النقدية والأصول ورأس المال العامل حفاظاً على حقوق المساهمين، ويعتبر مقياس تحقيق قيمة مضافة اقتصادياً مقياساً استراتيجياً تسعى إدارة الشركة إلى تحقيقه أثناء العمل(القيمة الاقتصادية المضافة= صافي الدخل قبل الضرائب- تكلفة رأس المال المستثمر)، وتهدف الإدارة إلى زيادة ثروة الملاك من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الاستثمار(معدل العائد على الاستثمار = (صافي الربح بعد الفوائد والضرائب/ صافي الأصول) \* 100%)، وتسعى الشركة إلى زيادة حصة العملاء الحاليين من إجمالي الإيرادات.

وعليه فالبعد المالي هو أحد أهم أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المعدلة لأنه يهتم بالأرباح المتحققة وهذا ما يسعى إليه المساهمون .

الجدول رقم(5.4) يبين النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبيان المتعلقة ببعده البيئية:

**الجدول رقم(5.4): يوضح النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات الأداة المتعلقة ببعده البيئية.**

الرقم	بعد البيئة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
34.	تعد حماية البيئة من أهم مرتكزات قيم الإدارة وثقافة الشركة بشكل عام.	4.26	0.60	85.2%	مرتفعة جدا
35.	تساهم الشركة مع الجهات ذات العلاقة في المحافظة على نظافة البيئة	4.24	0.59	84.8%	مرتفعة جدا
36.	تتبع الشركة أساليب حديثة في تصميم المنتجات بطريقة تكفل تقليل المخلفات.	4.20	0.73	84.0%	مرتفعة جدا
37.	تستخدم الشركة تقنيات حديثة لتجنب مسببات تلوث التربة والماء والهواء.	4.12	0.85	82.4%	مرتفعة
38.	تتخذ الشركة باستمرار إجراءات لمنع إتلاف البيئة والحفاظ عليها.	4.06	0.59	81.2%	مرتفعة
39.	تعمل الشركة على ربط الأداء البيئي برسالة الشركة.	3.98	0.66	79.6%	مرتفعة
40.	تحرص الشركة على اتخاذ القرارات التسويقية بما يتوافق مع الاهتمامات البيئية للشركة.	3.98	0.68	79.6%	مرتفعة
41.	تقوم الشركة بمكافأة وتحفيز العاملين المتميزين بالأنشطة البيئية.	3.92	0.97	78.4%	مرتفعة
42.	لدى الشركة خطة للطوارئ في حال حدوث كوارث بيئية.	3.84	0.77	76.8%	مرتفعة
43.	تتعاون الشركة مع الإدارات الأخرى للتعرف على المواد المتاحة في السوق التي يمكن إعادة تدويرها.	3.82	0.77	76.4%	مرتفعة
44.	تعمل الشركة على تصميم وتنفيذ برامج التعليم البيئي لتوعية العاملين.	3.80	0.76	75.9%	مرتفعة
45.	تحرص الشركة على استخدام وسائل نقل غير ملوثة للبيئة.	3.80	0.87	76.0%	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.01	0.47	80.2%	مرتفعة

يوضح الجدول رقم(5.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس بعد البيئة مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات

المبوحثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.01) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.47) بوزن نسبي (80.2%)، مما يدل على أن درجة بعد البيئة مرتفعة.

ورببت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات : الفقرة (تعد حماية البيئة من أهم مرتكزات قيم الإدارة وثقافة الشركة بشكل عام) بمتوسط حسابي مقداره (4.26) وانحراف معياري مقداره (0.6).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (تحرص الشركة على استخدام وسائل نقل غير ملوثة للبيئة) بمتوسط حسابي مقداره (3.8) وانحراف معياري مقداره (0.87).

ومن خلال آراء المبوحثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية : تعد حماية البيئة من أهم مرتكزات قيم الإدارة وثقافة الشركة بشكل عام، وتساهم الشركة مع الجهات ذات العلاقة في المحافظة على نظافة البيئة، وتتبع الشركة أساليب حديثة في تصميم المنتجات بطريقة تكفل تقليل المخلفات، وتستخدم الشركة تقنيات حديثة لتجنب مسببات تلوث التربة والماء والهواء، وتتخذ الشركة باستمرار إجراءات لمنع إتلاف البيئة والحفاظ عليها، وتعمل الشركة على ربط الأداء البيئي برسالة الشركة، وتحرص الشركة على اتخاذ القرارات التسويقية بما يتوافق مع الاهتمامات البيئية للشركة، وتقوم الشركة بمكافأة وتحفيز العاملين المتميزين بالأنشطة البيئية، ولدى الشركة خطة للطوارئ في حال حدوث كوارث بيئية، وتتعاون الشركة مع الإدارات الأخرى للتعرف على المواد المتاحة في السوق التي يمكن إعادة تدويرها، وتعمل الشركة على تصميم وتنفيذ برامج التعليم البيئي لتوعية العاملين، وتحرص الشركة على استخدام وسائل نقل غير ملوثة للبيئة.

الجدول رقم (6.4) يبين النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لإجابات المبوحثين على فقرات الاستبيان المتعلقة ببعيد المجتمع:

الجدول رقم(6.4): يوضح النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات الأداة المتعلقة ببعء المجتمع.

الرقم	بعء المجتمع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
46.	تحرص الشركة على تطوير العلاقات مع الموردين من خلال التعامل الصادق.	4.31	0.51	86.2%	مرتفعة جدا
47.	تحرص الشركة على تقديم الخدمات الصحية للعاملين.	4.27	0.67	85.3%	مرتفعة جدا
48.	تساهم الشركة بالتقليل من مشكلة البطالة بالمجتمع.	4.27	0.76	85.3%	مرتفعة جدا
49.	تساهم الشركة في دعم الجمعيات الخيرية التي تساعد الأسر الفقيرة ودور الأيتام.	4.20	0.71	84.1%	مرتفعة جدا
50.	تحرص الشركة على الارتقاء بمستوى المسؤولية الاجتماعية للعاملين.	4.20	0.54	84.1%	مرتفعة جدا
51.	تساهم الشركة في دعم مؤسسات المجتمع المحلي.	4.16	0.62	83.3%	مرتفعة
52.	تساهم الشركة في دعم جمعيات ذوي الاحتياجات الخاصة للاستفادة من قدراتهم.	4.06	0.63	81.2%	مرتفعة
53.	تهتم الشركة بجماعات الضغط مثل جمعية حماية المستهلك والنقابات.	4.04	0.68	80.8%	مرتفعة
54.	تحرص الشركة على تعظيم قيمة المالكين مثل تحقيق أكبر للأرباح وتعظيم قيمة السهم.	4.00	0.79	80.0%	مرتفعة
55.	تقدم الشركة على انجاز المشاريع الأساسية للمجتمع مثل مدارس وطرق ومستشفيات وبرامج إسكان وغيرها.	3.90	0.87	78.0%	مرتفعة
56.	تخصص الشركة ميزانية للمساهمة في البرامج الثقافية والتعليمية والمهنية.	3.90	0.90	78.0%	مرتفعة
57.	تقوم الشركة بعمل أبحاث السوق للتعرف على حاجات ورغبات المستهلكين للمنتجات الخضراء.	3.67	0.83	73.5%	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.08	0.40	81.6%	مرتفعة

يوضح الجدول رقم(6.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس بعء المجتمع مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات الباحثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية(4.08) والانحراف المعياري الكلي مقداره(0.4) بوزن نسبي(81.6%)، مما يدل على أن درجة بعء المجتمع مرتفعة.

ورببت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات : الفقرة (تحرص الشركة على تطوير العلاقات مع الموردين من خلال التعامل الصادق) بمتوسط حسابي مقداره (4.31) وانحراف معياري مقداره (0.51).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (تقوم الشركة بعمل أبحاث السوق للتعرف على حاجات ورغبات المستهلكين للمنتجات الخضراء) بمتوسط حسابي مقداره (3.67) وانحراف معياري مقداره (0.83).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية : تحرص الشركة على تطوير العلاقات مع الموردين من خلال التعامل الصادق، وتحرص الشركة على تقديم الخدمات الصحية للعاملين، وتساهم الشركة بالتقليل من مشكلة البطالة بالمجتمع، وتساهم الشركة في دعم الجمعيات الخيرية التي تساعد الأسر الفقيرة ودور الأيتام، وتحرص الشركة على الارتقاء بمستوى المسؤولية الاجتماعية للعاملين، وتساهم الشركة في دعم مؤسسات المجتمع المحلي، وتساهم الشركة في دعم جمعيات ذوي الاحتياجات الخاصة للاستفادة من قدراتهم، وتهتم الشركة بجماعات الضغط مثل جمعية حماية المستهلك والنقابات، وتحرص الشركة على تعظيم قيمة المالكين مثل تحقيق أكبر للأرباح وتعظيم قيمة السهم، وتقدم الشركة على انجاز المشاريع الأساسية للمجتمع مثل مدارس وطرق ومستشفيات وبرامج إسكان وغيرها، وتخصص الشركة ميزانية للمساهمة في البرامج الثقافية والتعليمية والمهنية، وتقوم الشركة بعمل أبحاث السوق للتعرف على حاجات ورغبات المستهلكين للمنتجات الخضراء.

وعليه فالشركات بحاجة للاهتمام بشكل كبير لتقييم الأداء البيئي والاجتماعي لتلبية رغبات الأطراف ذوي المصلحة من داخل المنظمة وخارجها، ولما له من أهمية في عملية تقويم الشركة، وخلق قيمة لها بشكل مستدام وعلى المدى الطويل، وإعطائها قدرة أكبر للاستمرار والمنافسة.

قياس مدى الالتزام بعناصر إدارة الجودة الشاملة(دعم والتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة، التحسين المستمر في جودة العمليات والإجراءات والنظم الإدارية، التركيز على العاملين، التركيز على المستهلك، التخطيط الاستراتيجي للجودة) في الشركات الصناعية في محافظة الخليل ؟



وقد تم تجزئة بقياس كل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة بصورة مستقلة، والجدول رقم(7.4) يبين النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبيان المتعلقة بدعم والتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة:

**الجدول رقم(7.4): يوضح النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات الأداة المتعلقة بدعم والتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة.**

الرقم	دعم والتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
58.	تؤكد الإدارة على أن الزبون هو أهم عنصر في أهدافها وهذا كفيل بتغيير ثقافة الشركة.	4.33	0.69	86.7%	مرتفعة جدا
59.	هناك اقتناع ودعم من قبل الإدارة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة.	4.27	0.68	85.4%	مرتفعة جدا
60.	تقبل الإدارة الحقيقة التي تؤكد أنها مسؤولة عن جودة المنتج.	4.25	0.67	85.0%	مرتفعة جدا
61.	تقدر إدارة الشركة الإنجازات المتميزة لموظفيها في تحقيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.	4.21	0.62	84.2%	مرتفعة جدا
62.	إن دعم والتزام الإدارة العليا ناجم عن قناعتها بأهمية القيام بعمليات التطوير والتحسين المستمر لأنشطتها.	4.19	0.53	83.8%	مرتفعة
63.	تؤيد إدارة الشركة مبدأ تفويض الصلاحيات وتدفق المعلومات بين الأقسام المختلفة لتحسين الجودة.	4.19	0.57	83.8%	مرتفعة
64.	تعمل إدارة الشركة على تطوير مسؤوليات الموظفين باستمرار لتحقيق الجودة الشاملة.	4.17	0.70	83.4%	مرتفعة
65.	تعمل إدارة الشركة على نشر ثقافة الجودة في جميع المستويات الإدارية لتؤكد التزامها بالجودة.	4.15	0.62	82.9%	مرتفعة
66.	تشجع إدارة الشركة الأساليب المبتكرة بالعمل في تطوير الجودة الإدارية.	4.15	0.65	82.9%	مرتفعة
67.	توفر إدارة الشركة ميزانية خاصة لدعم وتطوير إدارة الجودة الشاملة.	4.08	0.58	81.7%	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.20	0.44	84.0%	مرتفعة

يوضح الجدول رقم(7.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس دعم والتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية(4.2) والانحراف المعياري الكلي مقدار(0.44) بوزن نسبي(84%)، مما يدل على أن درجة دعم والتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة مرتفعة.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات : الفقرة (تؤكد الإدارة على أن الزبون هو أهم عنصر في أهدافها وهذا كفيل بتغيير ثقافة الشركة) بمتوسط حسابي مقداره (4.33) وانحراف معياري مقداره (0.69).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (توفر إدارة الشركة ميزانية خاصة لدعم وتطوير إدارة الجودة الشاملة) بمتوسط حسابي مقداره (4.08) وانحراف معياري مقداره (0.58).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية : تؤكد الإدارة على أن الزبون هو أهم عنصر في أهدافها وهذا كفيل بتغيير ثقافة الشركة، وهناك اقتناع ودعم من قبل الإدارة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، وتقبل الإدارة الحقيقة التي تؤكد أنها مسؤولة عن جودة المنتج، وتقدر إدارة الشركة الإنجازات المتميزة لموظفيها في تحقيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وإن دعم والتزام الإدارة العليا ناجم عن قناعتها بأهمية القيام بعمليات التطوير والتحسين المستمر لأنشطتها، وتؤيد إدارة الشركة مبدأ تفويض الصلاحيات وتدفع المعلومات بين الأقسام المختلفة لتحسين الجودة، وتعمل إدارة الشركة على تطوير مسؤوليات الموظفين باستمرار لتحقيق الجودة الشاملة، وتعمل إدارة الشركة على نشر ثقافة الجودة في جميع المستويات الإدارية لتؤكد التزامها بالجودة، وتشجع إدارة الشركة الأساليب المبتكرة بالعمل في تطوير الجودة الإدارية، وتوفر إدارة الشركة ميزانية خاصة لدعم وتطوير إدارة الجودة الشاملة.

وعليه فدم والتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة يعتبر الخطوة الأولى للتطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة، ولإيجاد مركز تنافسي جيد للشركة في السوق.

الجدول رقم(8.4) يبين النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبيان المتعلقة بالتحسين المستمر في جودة العمليات والإجراءات والنظم الإدارية:

الجدول رقم(8.4): يوضح النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات الأداة المتعلقة بالتحسين المستمر في جودة العمليات والإجراءات والنظم الإدارية.

الرقم	التحسين المستمر في جودة العمليات والإجراءات والنظم الإدارية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
.68	تعمل إدارة الشركة على تحديث وصيانة الأجهزة المستخدمة في العملية الإنتاجية.	4.33	0.69	86.7%	مرتفعة جدا
.69	تؤمن الشركة بأن تحقيق التحسين المستمر يؤدي إلى تحسين كفاءة وفاعلية العمليات الإنتاجية.	4.25	0.56	85.0%	مرتفعة جدا
.70	تعتمد الشركة معايير معينة في انتقاء المورد أو الموردين، وأهمها معيار الجودة.	4.23	0.66	84.6%	مرتفعة جدا
.71	يوجد مراجعة وتحديث لأساليب الرقابة على الجودة بصفة دائمة.	4.21	0.50	84.2%	مرتفعة جدا
.72	تحتفظ الشركة بقاعدة بيانات متكاملة حول السلع التي تشتريها.	4.21	0.77	84.2%	مرتفعة جدا
.73	تعتمد الشركة برامج لتقليل وقت دورة ابتكار المنتجات الجديدة أو تطوير المنتجات الحالية.	4.19	0.73	83.8%	مرتفعة
.74	يوجد في الشركة برامج لتيسير وتسهيل الإجراءات لتحقيق تحسين في مستوى الجودة.	4.15	0.55	83.0%	مرتفعة
.75	تحرص الشركة على ترسيخ قيم التحسين المستمر في كافة سياساتها وبرامجها وإجراءاتها.	4.10	0.59	82.1%	مرتفعة
.76	تحرص الشركة بشكل مستمر على تقليل التفاوت ما بين توقعات المستهلكين حول جودة المنتجات وما بين الجودة الفعلية المقدمة لهم.	4.10	0.66	82.1%	مرتفعة
.77	تتميز الشركة بقدرة كبيرة في مجال التطوير والتحسين القائم على أسس علمية لضمان الاستجابة لأي تغييرات سريعة.	4.08	0.65	81.7%	مرتفعة
.78	تحرص الشركة على التعامل مع الموردين الحاصلين على شهادة المواصفات الدولية(ISO)	3.50	0.77	70.0%	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.12	0.42	82.5%	مرتفعة

يوضح الجدول رقم(8.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس التحسين المستمر في جودة العمليات والإجراءات والنظم الإدارية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية(4.12) والانحراف المعياري الكلي مقداره(0.42) بوزن نسبي(82.5%)، مما يدل على أن درجة التحسين المستمر في جودة العمليات والإجراءات والنظم الإدارية مرتفعة.

ورتب فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (تعمل إدارة الشركة على تحديث وصيانة الأجهزة المستخدمة في العملية الإنتاجية) بمتوسط حسابي مقداره (4.33) وانحراف معياري مقداره (0.69).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (تحرص الشركة على التعامل مع الموردين الحاصلين على شهادة المواصفات الدولية(ISO)) بمتوسط حسابي مقداره (3.5) وانحراف معياري مقداره (0.77).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية : تعمل إدارة الشركة على تحديث وصيانة الأجهزة المستخدمة في العملية الإنتاجية، وتؤمن الشركة بأن تحقيق التحسين المستمر يؤدي إلى تحسين كفاءة وفاعلية العمليات الإنتاجية، وتعتمد الشركة معايير معينة في انتقاء المورد أو الموردين، وأهمها معيار الجودة، ويوجد مراجعة وتحديث لأساليب الرقابة على الجودة بصفة دائمة، وتحفظ الشركة بقاعدة بيانات متكاملة حول السلع التي تشتريها، وتعتمد الشركة برامج لتقليل وقت دورة ابتكار المنتجات الجديدة أو تطوير المنتجات الحالية، ويوجد في الشركة برامج لتيسير وتسهيل الإجراءات لتحقيق تحسين في مستوى الجودة، وتحرص الشركة على ترسيخ قيم التحسين المستمر في كافة سياساتها وبرامجها وإجراءاتها، وتحرص الشركة بشكل مستمر على تقليل التفاوت ما بين توقعات المستهلكين حول جودة المنتجات وما بين الجودة الفعلية المقدمة لهم، وتتميز الشركة بقدرة كبيرة في مجال التطوير والتحسين القائم على أسس علمية لضمان الاستجابة لأي تغييرات سريعة، وتحرص الشركة على التعامل مع الموردين الحاصلين على شهادة المواصفات الدولية(ISO).

وعليه فيعود الاهتمام الكبير للتحسين المستمر في جودة العمليات والإجراءات والنظم الإدارية، لتطوير العمليات والأنشطة بشكل مستمر بهدف الوصول إلى الإتقان الكامل للأعمال، سعياً وراء تحقيق متطلبات وتوقعات الزبائن والمنظمة والجهات المستفيدة.

الجدول رقم(9.4) يبين النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبيان المتعلقة بالتركيز على العاملين:

الجدول رقم(9.4): يوضح النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات الأداة المتعلقة بالتركيز على العاملين.

الرقم	التركيز على العاملين	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
79.	يتم تدريب الموظفين على التقنيات والأجهزة والمعدات الحديثة المستخدمة.	4.22	0.55	84.5%	مرتفعة جدا
80.	يتم تشجيع العمل الجماعي في الشركة ضمن إطار مفهوم إدارة الجودة الشاملة.	4.20	0.58	84.1%	مرتفعة جدا
81.	تشجع الإدارة العاملين على أن يكونوا مبدعين ومبتكرين من خلال توفير كافة وسائل النجاح.	4.18	0.67	83.7%	مرتفعة
82.	يشارك موظفو الشركة في حل المشكلات ووضع الحلول والمقترحات من خلال جهد شامل وحلقات جودة لتحسين الجودة.	4.14	0.58	82.9%	مرتفعة
83.	تعتمد الشركة سياسة تفويض السلطات والصلاحيات لموظفيها بهدف تحسين الجودة.	4.10	0.63	82.1%	مرتفعة
84.	تكافئ الشركة العاملين الذين يفصحون عن وجود أخطاء في العمل دون التستر عليها.	3.94	0.70	78.8%	مرتفعة
85.	تقوم الشركة بعقد دورات تدريبية حول مهارات الجودة لرفع قدرات الإداريين في اتخاذ القرارات الإدارية.	3.84	0.99	76.7%	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.09	0.47	81.8%	مرتفعة

يوضح الجدول رقم(9.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس

التركيز على العاملين مرتبة ترتيبياً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن

اتجاهات الباحثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية(4.09) والانحراف المعياري الكلي

مقداره(0.47) بوزن نسبي(81.8%)، مما يدل على أن درجة التركيز على العاملين مرتفعة.

ورتب فقرات الأداة ترتيبياً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات : الفقرة (يتم

تدريب الموظفين على التقنيات والأجهزة والمعدات الحديثة المستخدمة) بمتوسط حسابي مقداره (4.22) وانحراف

معياره (0.55).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (تقوم الشركة بعقد دورات تدريبية حول مهارات الجودة لرفع قدرات الإداريين

في اتخاذ القرارات الإدارية) بمتوسط حسابي مقداره (3.84) وانحراف معياره (0.99).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: يتم تدريب الموظفين على التقنيات والأجهزة والمعدات الحديثة المستخدمة، ويتم تشجيع العمل الجماعي في الشركة ضمن إطار مفهوم إدارة الجودة الشاملة، تشجع الإدارة العاملين على أن يكونوا مبدعين ومبتكرين من خلال توفير كافة وسائل النجاح، ويشترك موظفو الشركة في حل المشكلات ووضع الحلول والمقترحات من خلال جهد شامل وحلقات جودة لتحسين الجودة، وتعتمد الشركة سياسة تفويض السلطات والصلاحيات لموظفيها بهدف تحسين الجودة، وتكافئ الشركة العاملين الذين يفصحون عن وجود أخطاء في العمل دون التستر عليها، وتقوم الشركة بعقد دورات تدريبية حول مهارات الجودة لرفع قدرات الإداريين في اتخاذ القرارات الإدارية.

وعليه فالتركيز على العاملين يعتبر مهم وفعال؛ لأن القرارات المتخذة من الإدارة العليا تكون أكثر فاعلية وكفاءة إذا ما شكلت آراء العاملين المدخلات الأساسية لهذه القرارات.

الجدول رقم(10.4) يبين النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبيان المتعلقة بالتركيز على المستهلك:

**الجدول رقم(10.4): يوضح النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات الأداة المتعلقة بالتركيز على المستهلك.**

الرقم	التركيز على المستهلك	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
86.	تحرص الشركة على تقديم تشكيلة واسعة من المنتجات لتلبية حاجات ورغبات أكبر عدد من الزبائن.	4.31	0.65	86.1%	مرتفعة جدا
87.	تبذل الشركة المزيد من الجهد من أجل تحديد احتياجات وتوقعات العملاء.	4.31	0.55	86.1%	مرتفعة جدا
88.	تقوم الشركة بدراسة دورية للسوق، للتعرف على حاجات ورغبات المستهلكين.	4.31	0.55	86.1%	مرتفعة جدا
89.	يتم تقديم منتجات الشركة بشكل متميز يتناسب مع توقعات العملاء.	4.27	0.67	85.3%	مرتفعة جدا
90.	تتنصف الشركة بسرعة لتلبية رغبات الزبائن.	4.27	0.57	85.3%	مرتفعة جدا
91.	تعمل الشركة على كسب ولاء وثقة العميل.	4.24	0.56	84.9%	مرتفعة جدا
92.	تركز الشركة على تحقيق رضا الزبائن من خلال دراسة متطلباتهم.	4.20	0.61	84.1%	مرتفعة جدا
93.	توفر الشركة خدمات ما بعد البيع لزيائنها.	4.10	0.71	82.0%	مرتفعة
94.	يتم الأخذ بآراء المستهلكين في تطوير المنتجات الجديدة.	4.04	0.58	80.8%	مرتفعة
95.	يوجد في الشركة قسم خاص لمتابعة شكاوي العملاء وطرح الحلول المناسبة لها.	3.92	0.76	78.4%	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.20	0.41	83.9%	مرتفعة

يوضح الجدول رقم(10.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس التركيز على المستهلك مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية(4.2) والانحراف المعياري الكلي مقداره(0.41) بوزن نسبي(83.9%)، مما يدل على أن درجة التركيز على المستهلك مرتفعة.

ورببت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات : الفقرة (تحرص الشركة على تقديم تشكيلة واسعة من المنتجات لتلبية حاجات ورغبات أكبر عدد من الزبائن) بمتوسط حسابي مقداره (4.31) وانحراف معياري مقداره (0.65).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (يوجد في الشركة قسم خاص لمتابعة شكاوي العملاء وطرح الحلول المناسبة لها) بمتوسط حسابي مقداره (3.92) وانحراف معياري مقداره (0.76).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية : تحرص الشركة على تقديم تشكيلة واسعة من المنتجات لتلبية حاجات ورغبات أكبر عدد من الزبائن، وتبذل الشركة المزيد من الجهد من أجل تحديد احتياجات وتوقعات العملاء، وتقوم الشركة بدراسة دورية للسوق للتعرف على حاجات ورغبات المستهلكين، ويتم تقديم منتجات الشركة بشكل متميز يتناسب مع توقعات العملاء، وتتصف الشركة بسرعة تلبية رغبات الزبائن، وتعمل الشركة على كسب ولاء وثقة العميل، وتركز الشركة على تحقيق رضا الزبائن من خلال دراسة متطلباتهم، وتوفير الشركة خدمات ما بعد البيع لزيائنها، ويتم الأخذ بآراء المستهلكين في تطوير المنتجات الجديدة، ويوجد في الشركة قسم خاص لمتابعة شكاوي العملاء وطرح الحلول المناسبة لها.

وعليه فالشركات ملزمة بالتركيز على المستهلك لأنه يعد المفتاح الرئيس لنظام إدارة الجودة الشاملة، وعليها أن تحقق للعميل سواء الداخلي أو الخارجي الجودة العالية لتعزيز أواصر الثقة بينه وبين المنظمة لكسب ولاء ورضاه وثقته.

الجدول رقم(11.4) يبين النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبيان المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي للجودة:

الجدول رقم(11.4): يوضح النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات الأداة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي للجودة.

الرقم	التخطيط الاستراتيجي للجودة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
96.	تمتلك الإدارة العليا في الشركة أهداف واضحة مرنة من أجل رفع مستوى جودة منتجاتها.	4.20	0.54	84.1%	مرتفعة جدا
97.	تمتلك الشركة خطط للجودة تتضمن معايير واضحة تساعد المسؤول على المرونة في اختيار البدائل.	4.16	0.51	83.3%	مرتفعة
98.	توجد لدى الشركة خطة واضحة حول الجودة تلتزم الإدارة بتطبيقها.	4.14	0.58	82.9%	مرتفعة
99.	تأخذ إدارة الشركة بالاعتبار تغيير رغبات وحاجات العملاء عند رسم الخطط المستقبلية.	4.10	0.63	82.1%	مرتفعة
100	تهتم إدارة الشركة بمعرفة حصة الشركة السوقية للتخطيط الاستراتيجي المستقبلي.	4.10	0.55	82.0%	مرتفعة
101	تمتلك الإدارة العليا في الشركة خطاً مستقبلياً لإجراء التغييرات في الشركة لتحسين جودة النظام الإداري.	4.06	0.66	81.2%	مرتفعة
102	تمتلك الإدارة العليا في الشركة رؤية واضحة لما ستكون عليه مستقبلاً من حيث مستوى الجودة.	4.04	0.68	80.8%	مرتفعة
103	تعمل إدارة الشركة على زيادة معدل مشاركة العاملين في تحديد خطط الجودة.	4.00	0.76	80.0%	مرتفعة
104	تعرض وحدة الجودة رسالة ورؤية الشركة من منظور الجودة الإدارية.	3.96	0.50	79.2%	مرتفعة
105	يتم رسم خطط للجودة قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل للشركة.	3.84	0.75	76.7%	مرتفعة
106	يوجد في الشركة دائرة للتخطيط الاستراتيجي.	3.65	0.75	73.1%	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.02	0.41	80.5%	مرتفعة

يوضح الجدول رقم(11.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس التخطيط الاستراتيجي للجودة مرتبة ترتيبياً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية(4.02) والانحراف المعياري الكلي مقداره(0.41) بوزن نسبي(80.5%)، مما يدل على أن درجة التخطيط الاستراتيجي للجودة مرتفعة.



ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات : الفقرة (تمتلك الإدارة العليا في الشركة أهداف واضحة مرنة من أجل رفع مستوى جودة منتجاتها) بمتوسط حسابي مقداره (4.2) وانحراف معياري مقداره (0.54).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (يوجد في الشركة دائرة للتخطيط الاستراتيجي) بمتوسط حسابي مقداره (3.65) وانحراف معياري مقداره (0.75).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية : تمتلك الإدارة العليا في الشركة أهداف واضحة مرنة من أجل رفع مستوى جودة منتجاتها، وتمتلك الشركة خطط للجودة تتضمن معايير واضحة تساعد المسؤول على المرونة في اختيار البدائل، وتوجد لدى الشركة خطة واضحة حول الجودة، تلتزم الإدارة بتطبيقها، وتأخذ إدارة الشركة بالاعتبار تغير رغبات وحاجات العملاء عند رسم الخطط المستقبلية، وتهتم إدارة الشركة بمعرفة حصة الشركة السوقية للتخطيط الاستراتيجي المستقبلي، وتمتلك الإدارة العليا في الشركة خططاً مستقبلية لإجراء التغييرات في الشركة لتحسين جودة النظام الإداري، وتمتلك الإدارة العليا في الشركة رؤية واضحة لما ستكون عليه مستقبلاً من حيث مستوى الجودة، وتعمل إدارة الشركة على زيادة معدل مشاركة العاملين في تحديد خطط الجودة، وتعرض وحدة الجودة رسالة ورؤية الشركة من منظور الجودة الإدارية، ويتم رسم خطط للجودة قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل للشركة، ويوجد في الشركة دائرة للتخطيط الاستراتيجي.

وعليه فالشركات تسعى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بداية من خلال التخطيط لها وربطها برؤية ورسالة الشركة لأنها الوسيلة الكفاء التي تتمكن الشركة من خلالها إلى التنافس وإحراز ميزة تنافسية مستدامة.

قياس مدى حرص الشركات الصناعية في محافظة الخليل على الحصول على الميزة التنافسية والمتمثلة في (الحصة السوقية، الأرباح، حجم المبيعات، خفض التكاليف، التميز) بقياس كل بعد بصورة مستقلة لمعرفة درجة الحصول على الميزة التنافسية. والجدول رقم(12.4) يبين النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لإجابات الباحثين على فقرات الاستبيان المتعلقة بالميزة التنافسية من حيث الحصة السوقية:

الجدول رقم(12.4): يوضح النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات الأداة المتعلقة بالميزة التنافسية من حيث الحصة السوقية.

الرقم	الميزة التنافسية من حيث الحصة السوقية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
107.	تعمل الشركة على زيادة قدرتها على المنافسة في الأسواق المحلية والعربية.	4.35	0.63	86.9%	مرتفعة جدا
108.	تمثل سرعة ونوعية المنتجات المقدمة للزبائن مزايا تنافسية في الحصول على أكبر حصة سوقية.	4.33	0.63	86.5%	مرتفعة جدا
109.	يتم العمل على رفع القدرة الإنتاجية بهدف الاستغلال الأمثل لكافة أصول الشركة.	4.27	0.70	85.3%	مرتفعة جدا
110.	تعمل الشركة على زيادة نمو الحصة السوقية باستهداف أسواق جديدة عبر قياس مؤشر الحصة السوقية. (الحصة السوقية= إجمالي مبيعات الشركة/ إجمالي مبيعات الصناعة).	4.20	0.68	84.1%	مرتفعة جدا
111.	تؤثر فاعلية الإجراءات الداخلية على زيادة الحصة السوقية للشركة.	4.18	0.70	83.7%	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.27	0.50	85.3%	مرتفعة جدا

يوضح الجدول رقم(12.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس الميزة التنافسية من حيث الحصة السوقية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات الباحثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية(4.27) والانحراف المعياري الكلي مقداره(0.5) بوزن نسبي(85.3%)، مما يدل على أن درجة الميزة التنافسية من حيث الحصة السوقية مرتفعة.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات : الفقرة (تعمل الشركة على زيادة قدرتها على المنافسة في الأسواق المحلية والعربية) بمتوسط حسابي مقداره (4.35) وانحراف معياري مقداره (0.63).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (تؤثر فاعلية الإجراءات الداخلية على زيادة الحصة السوقية للشركة) بمتوسط حسابي مقداره (4.18) وانحراف معياري مقداره (0.7).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية : تعمل الشركة على زيادة قدرتها على المنافسة في الأسواق المحلية والعربية، وتمثل سرعة ونوعية المنتجات المقدمة للزبائن مزايا تنافسية في الحصول على أكبر حصة سوقية، ويتم العمل على رفع القدرة الإنتاجية بهدف الاستغلال الأمثل لكافة أصول الشركة، وتعمل الشركة على زيادة نمو الحصة السوقية باستهداف أسواق جديدة عبر قياس مؤشر الحصة السوقية (الحصة السوقية= إجمالي مبيعات الشركة/ إجمالي مبيعات الصناعة)، وتؤثر فاعلية الإجراءات الداخلية على زيادة الحصة السوقية للشركة.

وعليه فالشركات تحرص بشكل كبير على زيادة حصتها السوقية، لان الحصة السوقية عبارة عن ترجمة رقمية لحجم أعمال الشركة بالقيمة، وقياس القوة التنافسية للشركة بالنسبة للمنافسين في السوق.

الجدول رقم(13.4) يبين النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبيان المتعلقة بالميزة التنافسية من حيث الأرباح:

الجدول رقم(13.4): يوضح النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات  
الأداة المتعلقة بالميزة التنافسية من حيث الأرباح.

الرقم	الميزة التنافسية من حيث الأرباح	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
112.	تهتم الشركة بعملية التحسين الشاملة لزيادة وتحسين مؤشرات النشاط المالي للشركة.	4.18	0.53	83.7%	مرتفعة
113.	تستخدم الشركة مقياس هامش الربح من المبيعات كمقياس على تحقيق الميزة التنافسية للشركة.(هامش الربح من المبيعات = (صافي الدخل/ إجمالي قيمة المبيعات) * 100	4.10	0.62	82.0%	مرتفعة
114.	يتم استخدام أدوات تمكن من زيادة نمو الأرباح السنوية	4.08	0.64	81.6%	مرتفعة
115.	يتم استخدام أدوات تمكن من تحديد عوامل تحسين هامش الربح التشغيلي ومن ثم تطويره.	4.06	0.63	81.3%	مرتفعة
116.	تستخدم الشركة مقياس العائد على حقوق الملكية كمؤشر للمالكين لمساعدتهم على فهم وضع الشركة. (العائد على حق الملكية=(صافي الربح/ حقوق الملكية) * 100)	4.02	0.63	80.4%	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.09	0.49	81.8%	مرتفعة

يوضح الجدول رقم(13.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس الميزة التنافسية من حيث الأرباح مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات الباحثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية(4.09) والانحراف المعياري الكلي مقداره(0.49) بوزن نسبي(81.8%)، مما يدل على أن درجة الميزة التنافسية من حيث الأرباح مرتفعة.

ورببت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (تهتم الشركة بعملية التحسين الشاملة لزيادة وتحسين مؤشرات النشاط المالي للشركة) بمتوسط حسابي مقداره (4.18) وانحراف معياري مقداره (0.53).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (تستخدم الشركة مقياس العائد على حقوق الملكية كمؤشر للمالكين لمساعدتهم على فهم وضع الشركة (العائد على حق الملكية=(صافي الربح/ حقوق الملكية) \* 100)) بمتوسط حسابي مقداره (4.02) وانحراف معياري مقداره (0.63).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية : تهتم الشركة بعملية التحسين الشاملة لزيادة وتحسين مؤشرات النشاط المالي للشركة، وتستخدم الشركة مقياس هامش الربح من المبيعات كمقياس على تحقيق الميزة التنافسية للشركة (هامش الربح من المبيعات = (صافي الدخل/ إجمالي قيمة المبيعات) \* 100، ويتم استخدام أدوات تمكن من زيادة نمو الأرباح السنوية، ويتم استخدام أدوات تمكن من تحديد عوامل تحسين هامش الربح التشغيلي ومن ثم تطويره، وتستخدم الشركة مقياس العائد على حقوق الملكية كمؤشر للمالكين لمساعدتهم على فهم وضع الشركة. (العائد على حق الملكية= (صافي الربح/ حقوق الملكية) \* 100).  
وعليه فالأرباح من أهم المقاييس التي تعتمد عليها لقياس المزايا التنافسية لها، لأنها عمل بشكل مستمر على تعظيم أرباحها.

الجدول رقم(14.4) يبين النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبيان المتعلقة بالميزة التنافسية من حيث حجم المبيعات:

**الجدول رقم(14.4): يوضح النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات الأداة المتعلقة بالميزة التنافسية من حيث حجم المبيعات.**

الرقم	الميزة التنافسية من حيث حجم المبيعات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
117.	تمتلك الشركة القدرة على تطوير منتجاتها بشكل مستمر بما يضمن زيادة حجم مبيعاتها.	4.51	0.54	90.2%	مرتفعة جدا
118.	يوجد رضا عالٍ لدى الزبائن حول توفير المنتجات بالوقت المناسب وبالجودة العالية قياساً بالمنافسين.	4.42	0.58	88.3%	مرتفعة جدا
119.	تعتبر الشركة مقياس النمو في حجم المبيعات كمعيار للنجاح عبر قياسه. (مبيعات السنة الحالية- مبيعات السنة المرجعية) / مبيعات السنة المرجعية).	4.29	0.65	85.7%	مرتفعة جدا
120.	تعمل الشركة على زيادة حجم مبيعاتها من خلال تقديم تشكيلة متنوعة من المنتجات لتلبية رغبات العملاء المختلفة.	4.20	0.76	84.1%	مرتفعة جدا
	الدرجة الكلية	4.35	0.47	87.0%	مرتفعة جدا

يوضح الجدول رقم(14.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس

الميزة التنافسية من حيث حجم المبيعات مرتبة ترتيبياً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية

الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.35) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.47) بوزن نسبي (87%)، مما يدل على أن درجة الميزة التنافسية من حيث حجم المبيعات مرتفعة.

ورتب فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات : الفقرة (تمتلك الشركة القدرة على تطوير منتجاتها بشكل مستمر بما يضمن زيادة حجم مبيعاتها) بمتوسط حسابي مقداره (4.51) وانحراف معياري مقداره (0.54).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (تعمل الشركة على زيادة حجم مبيعاتها من خلال تقديم تشكيلة متنوعة من المنتجات لتلبية رغبات العملاء المختلفة) بمتوسط حسابي مقداره (4.2) وانحراف معياري مقداره (0.76).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية : تمتلك الشركة القدرة على تطوير منتجاتها بشكل مستمر بما يضمن زيادة حجم مبيعاتها، ويوجد رضا عالٍ لدى الزبائن حول توفير المنتجات بالوقت المناسب وبالجودة العالية قياساً بالمنافسين، وتعتبر الشركة مقياس النمو في حجم المبيعات كمعيار للنجاح عبر قياسه ((مبيعات السنة الحالية - مبيعات السنة المرجعية) ÷ مبيعات السنة المرجعية)، وتعمل الشركة على زيادة حجم مبيعاتها من خلال تقديم تشكيلة متنوعة من المنتجات لتلبية رغبات العملاء المختلفة. وعليه فالشركة تعتبر زيادة عدد مبيعاتها مؤشراً على نجاحها وزيادة الحصة السوقية، مما يدعم موقفها التنافسي، لذلك تحرص بشكل مستمر على كسب عملاء جدد لزيادة مبيعاتها.

الجدول رقم (15.4) يبين النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبيان المتعلقة بالميزة التنافسية من حيث خفض التكاليف:

الجدول رقم(15.4): يوضح النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات الأداة المتعلقة بالميزة التنافسية من حيث خفض التكاليف.

الرقم	الميزة التنافسية من حيث خفض التكاليف	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
.121	تعمل الشركة على مراقبة تكلفة المواد الخام ومنع الإهدار فيها لتخفيض تكلفة الإنتاج.	4.41	0.57	88.2%	مرتفعة جدا
.122	تستهدف عملية التحسين الشاملة تحقيق خفض حقيقي في تكلفة الإنتاج.	4.27	0.57	85.3%	مرتفعة جدا
.123	تحرص الشركة على تدريب الموظفين وتوفير العمالة الماهرة لتقليل وجود الناقص والوقت الضائع وبالتالي تخفيض التكاليف.	4.19	0.53	83.8%	مرتفعة
.124	تعمل الشركة على تجميع الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة بهدف استغلال الإمكانيات المشتركة لتخفيض التكاليف.	4.18	0.63	83.7%	مرتفعة
.125	يتم ابتكار طرق وأساليب جديدة لاستغلال الموارد النادرة بفاعلية أكبر لتخفيض التكاليف.	4.18	0.57	83.7%	مرتفعة
.126	تعمل الشركة على مراقبة الروابط بين الأنشطة المنتجة للقيمة بهدف استغلالها وتخفيض التكاليف.	4.16	0.62	83.3%	مرتفعة
.127	تعمل الشركة على دعم أنشطة البحث والتطوير لاستخدام وسائل إنتاج جديدة من أجل تخفيض التكاليف.	4.14	0.65	82.9%	مرتفعة
.128	تعمل الشركة على تخفيض تكاليف صيانة المعدات من خلال استخدام وسائل إنتاج حديثة.	4.12	0.67	82.4%	مرتفعة
.129	تعمل الشركة بصفة دائمة على تخفيض تكاليف التوزيع والترويج قدر الإمكان.	4.00	0.68	80.0%	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.18	0.39	83.7%	مرتفعة

يوضح الجدول رقم(15.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس الميزة التنافسية من حيث خفض التكاليف مرتبة ترتيبياً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات الباحثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية(4.18) والانحراف المعياري الكلي مقداره(0.39) بوزن نسبي(83.7%)، مما يدل على أن درجة الميزة التنافسية من حيث خفض التكاليف مرتفعة.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيبياً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات : الفقرة (تعمل الشركة على مراقبة تكلفة المواد الخام ومنع الإهدار فيها لتخفيض تكلفة الإنتاج) بمتوسط حسابي مقداره (4.41) وانحراف معياري مقداره (0.57).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (تعمل الشركة بصفة دائمة على تخفيض تكاليف التوزيع والترويج قدر الإمكان) بمتوسط حسابي مقداره (4) وانحراف معياري مقداره (0.68).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية : تعمل الشركة على مراقبة تكلفة المواد الخام ومنع الإهدار فيها لتخفيض تكلفة الإنتاج، وتستهدف عملية التحسين الشاملة تحقيق خفض حقيقي في تكلفة الإنتاج، وتحرص الشركة على تدريب الموظفين وتوفير العمالة الماهرة لتقليل وجود التالف والوقت الضائع وبالتالي تخفيض التكاليف، وتعمل الشركة على تجميع الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة بهدف استغلال الإمكانيات المشتركة لتخفيض التكاليف، ويتم ابتكار طرق وأساليب جديدة لاستغلال الموارد النادرة بفاعلية أكبر لتخفيض التكاليف، وتعمل الشركة على مراقبة الروابط بين الأنشطة المنتجة للقيمة بهدف استغلالها وتخفيض التكاليف، وتعمل الشركة على دعم أنشطة البحث والتطوير لاستخدام وسائل إنتاج جديدة من أجل تخفيض التكاليف، وتعمل الشركة على تخفيض تكاليف صيانة المعدات من خلال استخدام وسائل إنتاج حديثة، وتعمل الشركة بصفة دائمة على تخفيض تكاليف التوزيع والترويج قدر الإمكان.

وعليه فالشركات تحاول مهما استطاعت تخفيض التكاليف في كافة العمليات لايصال المنتج للمستهلك بسعر أقل من المنافسين وبالتالي كسب زبائن جدد وزيادة مبيعاتها، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية.

الجدول رقم(16.4) يبين النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبيان المتعلقة بالميزة التنافسية من حيث التميز:

**الجدول رقم(16.4): يوضح النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات الأداة المتعلقة بالميزة التنافسية من حيث التميز.**

الرقم	الميزة التنافسية من حيث التميز	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
130.	تمتلك الشركة ميزة جذب قوية بناءً على تقديمها جودة أفضل للعملاء.	4.39	0.57	87.8%	مرتفعة جدا
131.	تحرص الشركة على تقديم منتج له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك.	4.33	0.72	86.7%	مرتفعة جدا
132.	لدى الشركة خبرات ومهارات متميزة تساهم في ابتكار منتجات جديدة ومفردة عن منافسيها.	4.33	0.55	86.5%	مرتفعة جدا
133.	تتميز الشركة بقيامها بعملية التوزيع بوسائلها الخاصة وبالتالي يجنبها اللجوء للغير.	4.14	0.71	82.9%	مرتفعة
134.	تحرص الشركة على القرب من المستهلكين، ليتمكنها من تقديم المنتجات التي يحتاجها المستهلك	4.14	0.76	82.9%	مرتفعة



				وخدمات ما بعد البيع.
مرتفعة	82.9%	0.58	4.14	135. تعمل الشركة على زيادة قدرتها التنافسية من خلال المرونة السعرية.
مرتفعة	80.8%	0.84	4.04	136. تعتمد الشركة على شبكة توزيع حديثة لتحقيق السرعة في الاستجابة والوصول للعملاء.
مرتفعة	80.0%	0.79	4.00	137. تحرص الشركة على التوجه نحو أنشطة جديدة منتجة للقيمة كإنتاج المواد الأولية بوسائلها الخاصة.
مرتفعة	83.8%	0.43	4.19	الدرجة الكلية

يوضح الجدول رقم(16.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس الميزة التنافسية من حيث التميز مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية(4.19) والانحراف المعياري الكلي مقداره(0.43) بوزن نسبي(83.8%)، مما يدل على أن درجة الميزة التنافسية من حيث التميز مرتفعة.

ورببت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات : الفقرة (تمتلك الشركة ميزة جذب قوية بناءً على تقديمها جودة أفضل للعملاء) بمتوسط حسابي مقداره (4.39) وانحراف معياري مقداره (0.57).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (تحرص الشركة على التوجه نحو أنشطة جديدة منتجة للقيمة كإنتاج المواد الأولية بوسائلها الخاصة) بمتوسط حسابي مقداره (4) وانحراف معياري مقداره (0.79). ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية : تمتلك الشركة ميزة جذب قوية بناءً على تقديمها جودة أفضل للعملاء، وتحرص الشركة على تقديم منتج له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك، ولدى الشركة خبرات ومهارات متميزة تساهم في ابتكار منتجات جديدة ومنفردة عن منافسيها، وتتميز الشركة بقيامها بعملية التوزيع بوسائلها الخاصة وبالتالي يجنبها اللجوء للغير، تحرص الشركة على القرب من المستهلكين ليتمكنوا من تقديم المنتجات التي يحتاجها المستهلك وخدمات ما بعد البيع، وتعمل الشركة على زيادة قدرتها التنافسية من

خلال المرونة السعرية، وتعتمد الشركة على شبكة توزيع حديثة لتحقيق السرعة في الاستجابة والوصول للعملاء، وتحرص الشركة على التوجه نحو أنشطة جديدة منتجة للقيمة كإنتاج المواد الأولية بوسائلها الخاصة. وعليه تحرص الشركات على التطوير والتحسين المستمر لتقديم منتجات متميزة عن المنافسين.

كما ويوضح الجدول التالي رقم (17.4) النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن بصورة مجمعة:

**الجدول رقم (17.4): يوضح النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن.**

المستوى	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
مرتفعة جدا	84.5%	0.36	4.23	بعد العملاء
مرتفعة جدا	85.0%	0.44	4.25	بعد العمليات الداخلية
مرتفعة	83.4%	0.41	4.17	بعد التعلم والنمو
مرتفعة	82.0%	0.46	4.10	البعد المالي
مرتفعة	81.0%	0.39	4.05	بعد البيئة والمجتمع
مرتفعة	83.2%	0.33	4.16	الدرجة الكلية

يلاحظ من الجدول رقم (17.4) بأن الدرجة الكلية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن مرتفعة (4.16)، وكانت أكبر الدرجات درجة بعد العمليات الداخلية (4.25) يليها درجة بعد العملاء (4.23) ثم بعد التعلم والنمو (4.17) ثم البعد المالي (4.10) وأخيرا بعد البيئة والمجتمع (4.05).

كما ويوضح الجدول رقم (18.4) النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة بصورة مجمعة:

**الجدول رقم(18.4): يوضح النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة.**

المستوى	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أبعاد إدارة الجودة الشاملة
مرتفعة	84.0%	0.44	4.20	دعم والتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة
مرتفعة	82.5%	0.42	4.12	التحسين المستمر في جودة العمليات والإجراءات والنظم الإدارية
مرتفعة	81.8%	0.47	4.09	التركيز على العاملين
مرتفعة	84.0%	0.41	4.20	التركيز على المستهلك
مرتفعة	80.5%	0.41	4.02	التخطيط الاستراتيجي للجودة
مرتفعة	82.6%	0.37	4.13	الدرجة الكلية

يلاحظ من الجدول رقم(18.4) بأن الدرجة الكلية لإدارة الجودة الشاملة مرتفعة(4.13)، وكانت أكبر الدرجات درجة دعم والتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة ودرجة التركيز على المستهلك(4.20) لكل منهما، يليها درجة التحسين المستمر في جودة العمليات والإجراءات والنظم الإدارية(4.12) ثم التركيز على العاملين(4.09) وأخيرا التخطيط الاستراتيجي للجودة(4.02).

كما ويوضح الجدول رقم(19.4) النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لأبعاد الميزة التنافسية بصورة مجمعة:

**الجدول رقم(19.4): يوضح النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لأبعاد الميزة التنافسية.**

المستوى	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أبعاد الميزة التنافسية
مرتفعة جدا	85.3%	0.50	4.27	الميزة التنافسية من حيث الحصة السوقية
مرتفعة	81.8%	0.49	4.09	الميزة التنافسية من حيث الأرباح
مرتفعة جدا	87.0%	0.47	4.35	الميزة التنافسية من حيث حجم المبيعات
مرتفعة	83.7%	0.39	4.18	الميزة التنافسية من حيث خفض التكاليف
مرتفعة	83.8%	0.43	4.19	الميزة التنافسية من حيث التميز
مرتفعة جدا	84.3%	0.38	4.22	الدرجة الكلية

يلاحظ من الجدول رقم(19.4) بأن الدرجة الكلية للميزة التنافسية مرتفعة(4.22)، وكانت أكبر الدرجات درجة الميزة التنافسية من حيث حجم المبيعات(4.35)، يليها الميزة التنافسية من حيث الحصة السوقية(4.27) ثم الميزة

التنافسية من حيث التميز (4.19) يليها الميزة التنافسية من حيث خفض التكاليف (4.18) وأخيرا الميزة التنافسية من حيث الأرباح (4.09).

## 2.4 تحليل فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$  لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن المعدلة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، بعد البيئة والمجتمع) على تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل.

من أجل فحص الفرضية السابقة، تم استخدام أسلوب تحليل انحدار التل (Ridge Regression) والذي يستخدم في حالة وجود مشكلة الترابط الخطي بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity)، والتي تتضح من خلال مصفوفة قيم معاملات الارتباط وكذلك من خلال قيم معاملات تضخم التباين (VIF جميعها أكبر من 10)، وذلك بناءً على نموذج الانحدار التالي:

نموذج الانحدار:

الميزة التنافسية =  $\beta_0 + \beta_1 * \text{بعد العملاء} + \beta_2 * \text{بعد العمليات الداخلية} + \beta_3 * \text{بعد التعلم والنمو} + \beta_4 * \text{البعد المالي} + \beta_5 * \text{بعد البيئة والمجتمع} + e$ .

حيث:

$\beta_0, \beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5$  هي ثوابت وتمثل معاملات نموذج الانحدار الخطي، و  $e$ : حد الخطأ.

والجدول رقم (20.4) يوضح نتائج تحليل الانحدار وتقدير النموذج:

**جدول رقم (20.4) نتائج تحليل انحدار التل (Ridge Regression)**

المتغيرات المستقلة	معامل Beta	معامل Beta المعياري	الخطأ المعياري S.E	قيمة اختبار (ف) F	مستوى الدلالة الإحصائية Sig.	معاملات تضخم التباين (VIF) قبل المعالجة	معاملات تضخم التباين (VIF) بعد المعالجة
بعد العملاء	0.059	0.056	0.051	1.195	0.280	195.987	0.591
بعد العمليات الداخلية	0.150	0.174	0.036	23.566	0.000	172.781	0.504
بعد التعلم والنمو	0.173	0.187	0.050	13.765	0.001	292.834	0.418
البعد المالي	0.091	0.110	0.043	6.441	0.015	126.053	0.706
بعد البيئة والمجتمع	0.160	0.165	0.047	12.598	0.001	252.620	0.464

ثابت الانحدار = 1.589 ، معامل التحديد ( $R^2$ ) = 0.566  
 قيمة (F\_ANOVA) = 9.650 ، sig.=0.000  
 فحص التوزيع الطبيعي لمصفوفة البواقي P-Value(k-s test)=0.2

المتغير التابع: الميزة التنافسية

• نموذج الانحدار المقدر:

الميزة التنافسية = 1.589 + 0.059 \* بعد العملاء + 0.150 \* بعد العمليات الداخلية + 0.173 \* بعد

التعلم والنمو + 0.091 \* البعد المالي + 0.160 \* بعد البيئة والمجتمع

ويلاحظ من نتائج الجدول السابق بأن قيمة ف (F\_ANOVA) دالة إحصائية (مستوى الدلالة أقل من 0.05) مما يدل على ملائمة أسلوب تحليل الانحدار الخطي في تفسير البيانات والمتغيرات التي دخلت الدراسة وأن معامل التحديد ( $R^2$ ) = 0.566 وهو القدرة التفسيرية للنموذج مما يدل على أن المتغيرات المستقلة التي دخلت النموذج قادرة على تفسير التغير في المتغير التابع بنسبة 56.6% وباقي التفسير يرجع لمتغيرات أخرى لم يتم دراستها أو إدخالها في نموذج الانحدار. كما يتضح بأن اختبار التوزيع الطبيعي لمصفوفة البواقي غير دال إحصائياً مما يدل على أن مصفوفة البواقي تتبع التوزيع الطبيعي. وكذلك معاملات تضخم التباين أصبحت مناسبة بعد استخدام انحدار

النل(معاملات تضخم التباين أصبحت أقل من 10). ومن نتائج الجدول السابق يمكن فحص الفرضيات الفرعية التالية:

**الفرضية الأولى :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$  لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن المعدلة (بعد العملاء) على تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل.

من الجدول السابق يستنتج قبول الفرضية السابقة مما يدل على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$  لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن المعدلة (بعد العملاء) على تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل (مستوى الدلالة  $=0.280 < 0.05$ ، قيمة معامل المتغير المستقل  $\text{Beta} = 0.059$ ).

**الفرضية الثانية :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$  لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن المعدلة (بعد العمليات الداخلية) على تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل.

من الجدول السابق يستنتج رفض الفرضية السابقة مما يدل على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$  لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن المعدلة (بعد العمليات الداخلية) على تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل (مستوى الدلالة  $=0.00 > 0.05$ ، قيمة معامل المتغير المستقل  $\text{Beta} = 0.150$ ). كما يلاحظ بأن إشارة معامل المتغير المستقل موجبة مما يدل على أن هذا الأثر طردي.

**الفرضية الثالثة :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$  لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن المعدلة (بعد التعلم والنمو) على تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل.

من الجدول السابق يستنتج رفض الفرضية السابقة مما يدل على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$  لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن المعدلة (بعد التعلم والنمو) على تحقيق الميزة التنافسية في الشركات

الصناعية في محافظة الخليل (مستوى الدلالة=0.001>0.05، قيمة معامل المتغير المستقل Beta=0.173).

كما يلاحظ بأن إشارة معامل المتغير المستقل موجبة مما يدل على أن هذا الأثر طردي.

الفرضية الرابعة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$  لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن

المعدلة (البعد المالي) على تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل.

من الجدول رقم(20.4) يستنتج رفض الفرضية السابقة مما يدل على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى

دلالة  $(\alpha = 0.05)$  لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن المعدلة (البعد المالي) على تحقيق الميزة التنافسية في الشركات

الصناعية في محافظة الخليل (مستوى الدلالة=0.015>0.05، قيمة معامل المتغير المستقل Beta=0.091).

كما يلاحظ بأن إشارة معامل المتغير المستقل موجبة مما يدل على أن هذا الأثر طردي.

الفرضية الخامسة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$  لاستخدام بطاقة الأداء

المتوازن المعدلة (بعد البيئة والمجتمع) على تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل.

من الجدول السابق يستنتج رفض الفرضية السابقة مما يدل على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

$(\alpha = 0.05)$  لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن المعدلة (بعد البيئة والمجتمع) على تحقيق الميزة التنافسية في

الشركات الصناعية في محافظة الخليل (مستوى الدلالة=0.001>0.05، قيمة معامل المتغير المستقل Beta

=0.160). كما يلاحظ بأن إشارة معامل المتغير المستقل موجبة مما يدل على أن هذا الأثر طردي.

كما يلاحظ من نتائج تحليل الانحدار السابق بأن أكثر المتغيرات تأثيراً على الميزة التنافسية هو بعد التعلم والنمو

(المعامل المعياري Beta=0.187) يليه بعد العمليات الداخلية (المعامل المعياري=0.174) يليه بعد البيئة

والمجتمع (المعامل المعياري=0.165) يليه البعد المالي (المعامل المعياري=0.110).



والجدول رقم (21.4) يبين مصفوفة معاملات الارتباط التي توضح العلاقة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المعدلة  
مجتمعة وتحقيق الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة.

جدول رقم (21.4): مصفوفة معاملات الارتباط

الميزة التنافسية	بعد البيئة والمجتمع	البعد المالي	بعد التعلم والنمو	بعد العمليات الداخلية	بعد العملاء	
	.463**	.555**	.427**	.597**	.522**	معامل بيرسون 1
	.001	.000	.002	.000	.000	مستوى الدلالة
	49	50	50	50	50	العدد
	.660**	.560**	.522**	.618**	1	معامل بيرسون
	.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة
	49	50	50	50	50	العدد
	.661**	.697**	.560**	1	.618**	معامل بيرسون
	.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة
	49	50	50	50	50	العدد
	.567**	.506**	1	.560**	.522**	معامل بيرسون
	.000	.000	.000	.000	.002	مستوى الدلالة
	49	50	50	50	50	العدد
	.660**	1	.506**	.697**	.560**	معامل بيرسون
	.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة
	49	50	50	50	50	العدد
	.660**	.660**	.567**	.661**	.660**	معامل بيرسون
	.000	.000	.000	.000	.001	مستوى الدلالة
	49	49	49	49	49	العدد

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يوضح الجدول رقم (21.4) أن هناك علاقة ارتباط قوية طردية بين جميع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المعدلة (بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، البعد المالي، بعد البيئة والمجتمع) وتحقيق الميزة التنافسية مجتمعة مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجة الارتباط، وقد جاء في مقدمة الأبعاد: بعد التعلم والنمو (0.661)، بعد العمليات الداخلية (0.660)، بعد البيئة والمجتمع (0.660)، البعد المالي (0.567)، بعد العملاء (0.463).

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$  لتطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة (التركيز على المستهلك، دعم والتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة، التحسين المستمر في جودة العمليات والإجراءات والنظم الإدارية، التركيز على العاملين، التخطيط الاستراتيجي للجودة) على تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل.

من أجل فحص الفرضية السابقة، تم استخدام أسلوب تحليل انحدار التل (Ridge Regression) والذي يستخدم في حالة وجود مشكلة الترابط الخطي بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) والتي تتضح من خلال مصفوفة قيم معاملات الارتباط، وكذلك من خلال قيم معاملات تضخم التباين (VIF جميعها أكبر من 10)، وذلك بناء على نموذج الانحدار التالي:

نموذج الانحدار:

الميزة التنافسية =  $\beta_0 + \beta_1 * \text{دعم والتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة} + \beta_2 * \text{التحسين المستمر في جودة العمليات والإجراءات والنظم الإدارية} + \beta_3 * \text{التركيز على العاملين} + \beta_4 * \text{التركيز على المستهلك} + \beta_5 * \text{التخطيط الاستراتيجي للجودة} + e$ .

حيث:

$\beta_0, \beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5$  هي ثوابت وتمثل معاملات نموذج الانحدار الخطي، و  $e$ : حد الخطأ.

والجدول رقم (22.4) يوضح نتائج تحليل الانحدار وتقدير النموذج:

جدول رقم (22.4): نتائج تحليل انحدار التل (Ridge Regression)

معاملات تضخم التباين (VIF) بعد المعالجة	معاملات تضخم التباين (VIF) قبل المعالجة	مستوى الدلالة الإحصائية Sig.	قيمة اختبار (ف) F	الخطأ المعياري S.E	معامل Beta المعياري	معامل Beta	المتغيرات المستقلة
0.398	181.382	0.001	12.892	0.039	0.141	0.121	دعم والتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة
0.275	295.531	0.000	30.467	0.025	0.136	0.122	التحسين المستمر في جودة العمليات والإجراءات والنظم الإدارية
0.415	218.256	0.000	18.417	0.038	0.165	0.134	التركيز على العاملين
0.381	287.515	0.000	32.906	0.031	0.176	0.164	التركيز على المستهلك
0.410	287.624	0.000	25.363	0.030	0.150	0.138	التخطيط الاستراتيجي للجودة

ثابت الانحدار = 1.415 ، معامل التحديد  $(R^2) = 0.707$   
 قيمة  $(F\_ANOVA) = 17.451$  ،  $sig. = 0.000$   
 فحص التوزيع الطبيعي لمصفوفة البواقي  $P\text{-Value}(k-s \text{ test}) = 0.097$

المتغير التابع: الميزة التنافسية

• نموذج الانحدار المقدر:

الميزة التنافسية =  $1.415 + 0.121 * \text{دعم والتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة} + 0.122 * \text{التحسين}$   
 $\text{المستمر في جودة العمليات والإجراءات والنظم الإدارية} + 0.134 * \text{التركيز على العاملين} + 0.164 * \text{التركيز على المستهلك} + 0.138 * \text{التخطيط الاستراتيجي للجودة}$

وبلاحظ من نتائج الجدول السابق بأن قيمة ف (F\_ ANOVA) دالة إحصائياً (مستوى الدلالة أقل من 0.05) مما يدل على ملائمة أسلوب تحليل الانحدار الخطي في تفسير البيانات والمتغيرات التي دخلت الدراسة وأن معامل التحديد  $(R^2) = 0.707$  وهو القدرة التفسيرية للنموذج مما يدل على أن المتغيرات المستقلة التي دخلت النموذج قادرة على تفسير التغير في المتغير التابع بنسبة 70.7% وباقي التفسير يرجع لمتغيرات أخرى لم يتم دراستها أو إدخالها في نموذج الانحدار. كما يتضح بأن اختبار التوزيع الطبيعي لمصفوفة البواقي غير دال إحصائياً مما يدل على أن مصفوفة البواقي تتبع التوزيع الطبيعي. وكذلك معاملات تضخم التباين أصبحت مناسبة بعد استخدام انحدار

النل(معاملات تضخم التباين أصبحت أقل من 10). ومن نتائج الجدول السابق يمكن فحص الفرضيات الفرعية التالية:

**الفرضية الأولى :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$  لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن المعدلة (دعم والتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة)على تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل.

من الجدول السابق يستنتج رفض الفرضية السابقة مما يدل على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$  لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن المعدلة (دعم والتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة)على تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل(مستوى الدلالة  $=0.001 < 0.05$ ، قيمة معامل المتغير المستقل  $\text{Beta} = 0.121$ ). كما يلاحظ بأن إشارة معامل المتغير المستقل موجبة مما يدل على أن هذا الأثر طردي.

**الفرضية الثانية :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$  لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن المعدلة (التحسين المستمر في جودة العمليات والإجراءات والنظم الإدارية)على تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل.

من الجدول السابق يستنتج رفض الفرضية السابقة مما يدل على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$  لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن المعدلة (التحسين المستمر في جودة العمليات والإجراءات والنظم الإدارية)على تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل(مستوى الدلالة  $=0.000 < 0.05$ ، قيمة معامل المتغير المستقل  $\text{Beta} = 0.122$ ). كما يلاحظ بأن إشارة معامل المتغير المستقل موجبة مما يدل على أن هذا الأثر طردي.

**الفرضية الثالثة :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$  لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن المعدلة (التركيز على العاملين) على تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل.

من الجدول رقم (22.4) يستنتج رفض الفرضية السابقة مما يدل على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$  لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن المعدلة (التركيز على العاملين) على تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل (مستوى الدلالة  $=0.000 < 0.05$ ، قيمة معامل المتغير المستقل Beta  $=0.134$ ). كما يلاحظ بأن إشارة معامل المتغير المستقل موجبة مما يدل على أن هذا الأثر طردي.

**الفرضية الرابعة :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$  لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن المعدلة (التركيز على المستهلك) على تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل.

من الجدول رقم (22.4) يستنتج رفض الفرضية السابقة مما يدل على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$  لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن المعدلة (التركيز على المستهلك) على تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل (مستوى الدلالة  $=0.000 < 0.05$ ، قيمة معامل المتغير المستقل Beta  $=0.164$ ). كما يلاحظ بأن إشارة معامل المتغير المستقل موجبة مما يدل على أن هذا الأثر طردي.

**الفرضية الخامسة :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$  لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن المعدلة (التخطيط الاستراتيجي للجودة) على تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل.

من الجدول رقم (22.4) يستنتج رفض الفرضية السابقة مما يدل على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$  لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن المعدلة (التخطيط الاستراتيجي للجودة) على تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل (مستوى الدلالة  $=0.000 < 0.05$ ، قيمة معامل المتغير

المستقل Beta = 0.138). كما يلاحظ بأن إشارة معامل المتغير المستقل موجبة مما يدل على أن هذا الأثر طردي.

كما يلاحظ من نتائج تحليل الانحدار السابق بأن أكثر المتغيرات تأثيرا على الميزة التنافسية هو التركيز على المستهلك (المعامل المعياري=0.176) يليه التركيز على العاملين (المعامل المعياري=0.165) يليه التخطيط الاستراتيجي للجودة (المعامل المعياري=0.150) يليه دعم والتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة (المعامل المعياري=0.141) وأخيرا التحسين المستمر في جودة العمليات والإجراءات والنظم الإدارية (المعامل المعياري=0.136).

والجدول رقم (23.4) يبين مصفوفة معاملات الارتباط التي توضح العلاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة وتحقيق الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة.

جدول (22.4): مصفوفة معاملات الارتباط

الميزة التنافسية	التخطيط الاستراتيجي للجودة	التركيز على المستهلك	التركيز على العاملين	التحسين المستمر في جودة العمليات والإجراءات والنظم الإدارية	دعم والتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة	معامل بيرسون	
.644**	.655**	.618**	.596**	.665**	1	معامل بيرسون	دعم والتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة
.000	.000	.000	.000	.000		مستوى الدلالة	
48	48	48	48	48	48	العدد	التحسين المستمر في جودة العمليات والإجراءات والنظم الإدارية
.709**	.739**	.728**	.722**	1	.665**	معامل بيرسون	
.000	.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	التركيز على العاملين
48	48	48	48	48	48	العدد	
.710**	.723**	.727**	1	.722**	.596**	معامل بيرسون	التركيز على المستهلك
.000	.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
49	49	49	49	48	48	العدد	التخطيط الاستراتيجي للجودة
.739**	.725**	1	.727**	.728**	.618**	معامل بيرسون	
.000	.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	الميزة التنافسية
49	49	49	49	48	48	العدد	
.733**	1	.725**	.723**	.739**	.655**	معامل بيرسون	
.000	.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
49	49	49	49	48	48	العدد	
1	.733**	.739**	.710**	.709**	.644**	معامل بيرسون	
.000	.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
49	49	49	49	48	48	العدد	

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يوضح الجدول رقم (23.4) أن هناك علاقة ارتباط قوية طردية بين جميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية مجتمعة مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجة الارتباط، وقد جاء في مقدمة الأبعاد: التركيز على المستهلك (0.739)، التخطيط الاستراتيجي للجودة (0.733)، التركيز على العاملين (0.710)، التحسين المستمر في جودة العمليات والإجراءات والنظم الإدارية (0.709)، دعم والتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة (0.644).

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$  لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن المعدلة بالتكامل مع عناصر إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية والتمثلة في: الحصة السوقية، حجم الأرباح، حجم المبيعات، تخفيض التكاليف، والتميز في الشركات الصناعية في محافظة الخليل.

من أجل فحص الفرضية السابقة، تم استخدام أسلوب تحليل انحدار التل (Ridge Regression) والذي يستخدم في حالة وجود مشكلة الترابط الخطي بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity)، والتي تتضح من خلال مصفوفة قيم معاملات الارتباط، وكذلك من خلال قيم معاملات تضخم التباين (VIF جميعها أكبر من 10)، وذلك بناء على نموذج الانحدار التالي:

نموذج الانحدار:

الميزة التنافسية =  $\beta_0 + \beta_1 * \text{بعد العملاء} + \beta_2 * \text{بعد العمليات الداخلية} + \beta_3 * \text{بعد التعلم والنمو} + \beta_4 * \text{البعد المالي} + \beta_5 * \text{بعد البيئة والمجتمع} + \beta_6 * \text{دعم والتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة} + \beta_7 * \text{التحسين المستمر في جودة العمليات والإجراءات والنظم الإدارية} + \beta_8 * \text{التركيز على العاملين} + \beta_9 * \text{التركيز على المستهلك} + \beta_{10} * \text{التخطيط الاستراتيجي للجودة} + e$ .

حيث:

$\beta_0, \beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5, \beta_6, \beta_7, \beta_8, \beta_9, \beta_{10}$  هي ثوابت وتمثل معاملات نموذج الانحدار الخطي، و  $e$ : حد الخطأ.

والجدول رقم (24.4) يوضح نتائج تحليل الانحدار وتقدير النموذج:

جدول رقم (23.4): نتائج تحليل انحدار التل (Ridge Regression)

المتغيرات المستقلة	معامل Beta	معامل Beta المعياري	الخطأ المعياري S.E	قيمة اختبار (ف) F	مستوى الدلالة الإحصائية Sig.	معاملات تضخم التباين (VIF) قبل المعالجة	معاملات تضخم التباين (VIF) بعد المعالجة
بعد العملاء	0.005	0.005	0.041	0.015	0.902	213.908	0.533
بعد العمليات الداخلية	0.069	0.080	0.034	5.460	0.025	226.827	0.419
بعد التعلم والنمو	0.079	0.085	0.042	4.076	0.051	395.699	0.321
البعد المالي	0.068	0.082	0.042	3.832	0.058	131.299	0.669
بعد البيئة والمجتمع	0.078	0.080	0.032	6.440	0.015	290.783	0.422
دعم والتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة	0.072	0.084	0.031	7.469	0.010	310.498	0.280
التحسين المستمر في جودة العمليات والإجراءات والنظم الإدارية	0.093	0.104	0.031	11.331	0.002	317.696	0.254
التركيز على العاملين	0.101	0.124	0.038	10.878	0.002	309.555	0.308
التركيز على المستهلك	0.139	0.149	0.031	22.842	0.000	335.474	0.351
التخطيط الاستراتيجي للجودة	0.112	0.122	0.029	18.124	0.000	297.418	0.406

ثابت الانحدار = 0.848 ، معامل التحديد  $(R^2) = 0.736$  ، قيمة  $(F\_ANOVA) = 9.441$  ،  $sig. = 0.000$  ،  
فحص التوزيع الطبيعي لمصفوفة البواقي  $P\text{-Value}(k-s \text{ test}) = 0.062$

المتغير التابع: الميزة التنافسية

• نموذج الانحدار المقدر:

الميزة التنافسية = 0.848 + 0.005 \* بعد العملاء + 0.069 \* بعد العمليات الداخلية + 0.079 \* بعد

التعلم والنمو + 0.068 \* البعد المالي + 0.078 \* بعد البيئة والمجتمع + 0.072 \* دعم والتزام الإدارة

العليا بفلسفة الجودة + 0.093 \* التحسين المستمر في جودة العمليات والإجراءات والنظم الإدارية +

0.101 \* التركيز على العاملين + 0.139 \* التركيز على المستهلك + 0.112 \* التخطيط الاستراتيجي

للجودة



وبلاحظ من نتائج الجدول السابق بأن قيمة ف (F\_ANOVA) دالة إحصائية (مستوى الدلالة أقل من 0.05) مما يدل على ملائمة أسلوب تحليل الانحدار الخطي في تفسير البيانات والمتغيرات التي دخلت الدراسة وأن معامل التحديد ( $R^2=0.736$ ) وهو القدرة التفسيرية للنموذج مما يدل على أن المتغيرات المستقلة التي دخلت النموذج قادرة على تفسير التغير في المتغير التابع بنسبة 73.6% وباقي التفسير يرجع لمتغيرات أخرى لم يتم دراستها أو إدخالها في نموذج الانحدار. كما يتضح بأن اختبار التوزيع الطبيعي لمصفوفة البواقي غير دال إحصائياً مما يدل على أن مصفوفة البواقي تتبع التوزيع الطبيعي. وكذلك معاملات تضخم التباين أصبحت مناسبة بعد استخدام انحدار النثر (معاملات تضخم التباين أصبحت أقل من 10). كما يلاحظ بأن عناصر بطاقة الأداء المتوازن المعدلة (بعد العمليات الداخلية، بعد البيئة والمجتمع) فقط هي التي كانت دالة إحصائياً في أثرها على تحقيق الميزة التنافسية بالتكامل مع عناصر إدارة الجودة الشاملة جميعها (دعم والتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة، التحسين المستمر في جودة العمليات والإجراءات والنظم الإدارية، التركيز على العاملين، التركيز على المستهلك، التخطيط الاستراتيجي للجودة) والتي كانت دالة إحصائياً، وبالتالي يستنتج رفض الفرضية السابقة مما يدل على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن المعدلة (بعد العمليات الداخلية، بعد البيئة والمجتمع) بالتكامل مع عناصر إدارة الجودة الشاملة (دعم والتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة، التحسين المستمر في جودة العمليات والإجراءات والنظم الإدارية، التركيز على العاملين، التركيز على المستهلك، التخطيط الاستراتيجي للجودة) على تحقيق الميزة التنافسية والتمثلة في: الحصة السوقية، حجم الأرباح، حجم المبيعات، تخفيض التكاليف، والتميز في الشركات الصناعية في محافظة الخليل.

والجدول رقم (25.4) يبين مصفوفة معاملات الارتباط التي توضح العلاقة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المعدلة مجتمعة وإدارة الجودة الشاملة مجتمعة وتحقيق الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة.

جدول(25.4): مصفوفة معاملات الارتباط

الميزة التنافسية	التخطيط الاستراتيجي للجودة	التركيز على المستهلك	التركيز على العاملين	التحسين المستمر في جودة العمليات والإجراءات والنظم الإدارية	دعم والتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة	بعد البيئة والمجتمع	البعد المالي	بعد التعلم والنمو	بعد العمليات الداخلية	بعد العملاء		
.463**	.467**	.472**	.487**	.420**	.618**	.555**	.427**	.597**	.522**	1	معامل بيرسون	بعد العملاء
.001	.001	.001	.000	.003	.000	.000	.002	.000	.000		مستوى الدلالة	
49	49	49	49	48	48	50	50	50	50	50	العدد	
.660**	.561**	.580**	.430**	.577**	.583**	.560**	.522**	.618**	1	.522**	معامل بيرسون	بعد العمليات الداخلية
.000	.000	.000	.002	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
49	49	49	49	48	48	50	50	50	50	50	العدد	
.661**	.601**	.554**	.710**	.620**	.719**	.697**	.560**	1	.618**	.597**	معامل بيرسون	بعد التعلم والنمو
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
49	49	49	49	48	48	50	50	50	50	50	العدد	
.567**	.423**	.373**	.396**	.367*	.573**	.506**	1	.560**	.522**	.427**	معامل بيرسون	البعد المالي
.000	.002	.008	.005	.010	.000	.000	.000	.000	.000	.002	مستوى الدلالة	
49	49	49	49	48	48	50	50	50	50	50	العدد	
.660**	.549**	.562**	.606**	.599**	.710**	1	.506**	.697**	.560**	.555**	معامل بيرسون	بعد البيئة والمجتمع
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
49	49	49	49	48	48	50	50	50	50	50	العدد	
.644**	.655**	.618**	.596**	.665**	1	.710**	.573**	.719**	.583**	.618**	معامل بيرسون	دعم والتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	العدد	

.709**	.739**	.728**	.722**	1	.665**	.599**	.367*	.620**	.577**	.420**	معامل بيرسون	التحسين المستمر في
.000	.000	.000	.000		.000	.000	.010	.000	.000	.003	مستوى الدلالة	جودة العمليات والإجراءات
48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	العدد	والنظم الإدارية
.710**	.723**	.727**	1	.722**	.596**	.606**	.396**	.710**	.430**	.487**	معامل بيرسون	التركيز على
.000	.000	.000		.000	.000	.000	.005	.000	.002	.000	مستوى الدلالة	العاملين
49	49	49	49	48	48	49	49	49	49	49	العدد	
.739**	.725**	1	.727**	.728**	.618**	.562**	.373**	.554**	.580**	.472**	معامل بيرسون	التركيز على
.000	.000		.000	.000	.000	.000	.008	.000	.000	.001	مستوى الدلالة	المستهلك
49	49	49	49	48	48	49	49	49	49	49	العدد	
.733**	1	.725**	.723**	.739**	.655**	.549**	.423**	.601**	.561**	.467**	معامل بيرسون	التخطيط
.000		.000	.000	.000	.000	.000	.002	.000	.000	.001	مستوى الدلالة	الاستراتيجي للجودة
49	49	49	49	48	48	49	49	49	49	49	العدد	
1	.733**	.739**	.710**	.709**	.644**	.660**	.567**	.661**	.660**	.463**	معامل بيرسون	الميزة
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	مستوى الدلالة	التنافسية
49	49	49	49	48	48	49	49	49	49	49	العدد	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).												
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).												

يوضح الجدول رقم (25.4) أن هناك علاقة طردية بين أبعاد المتغيرات المستقلة (بطاقة الأداء المتوازن المعدلة وإدارة الجودة الشاملة) مجتمعة وتحقيق الميزة التنافسية مجتمعة مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجة الارتباط، وقد جاء في مقدمة الأبعاد: التركيز على المستهلك (0.739)، التخطيط الاستراتيجي للجودة (0.733)، التركيز على العاملين (0.710)، التحسين المستمر في جودة العمليات والإجراءات والنظم الإدارية (0.709)، بعد التعلم

والنمو (0.661)، بعد العمليات الداخلية (0.660)، بعد البيئة والمجتمع (0.660)، دعم والتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة (0.644)، البعد المالي (0.567)، بعد العملاء (0.463).

الفرضية الرئيسية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  حول تكاملية بطاقة الأداء المتوازن المعدلة وإدارة الجودة الشاملة وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل تبعاً لمتغيرات (عدد العاملين في الشركة، عمر الشركة، نوع القطاع الصناعي، توفر وحدة أو قسم خاص بالجودة، و الحصول على شهادات في الجودة).

وقد تم تجزئة الفرضية الرئيسية الرابعة إلى فرضيات فرعية على النحو التالي:

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$  حول تكاملية بطاقة الأداء المتوازن المعدلة وإدارة الجودة الشاملة وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير عدد العاملين في الشركة.

من أجل فحص هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) بالإضافة إلى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (26.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق حول تكاملية بطاقة الأداء

المتوازن المعدلة وإدارة الجودة الشاملة وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة

الخليل حسب متغير عدد العاملين في الشركة

المجال	عدد العاملين	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
بعد العملاء	15-20	15	4.24	0.45	0.341	0.849
	21-30	10	4.21	0.36		
	31-60	12	4.25	0.32		
	61-99	5	4.34	0.36		

		0.27	4.11	8	100 فأكثر	
		0.36	4.23	50	المجموع	
0.940	0.194	0.41	4.33	15	15-20	بعد العمليات الداخلية
		0.32	4.24	10	21-30	
		0.64	4.18	12	31-60	
		0.37	4.29	5	61-99	
		0.36	4.21	8	100 فأكثر	
		0.44	4.25	50	المجموع	
0.508	0.838	0.40	4.28	15	15-20	بعد التعلم والنمو
		0.43	4.04	10	21-30	
		0.46	4.07	12	31-60	
		0.14	4.30	5	61-99	
		0.44	4.19	8	100 فأكثر	
		0.41	4.17	50	المجموع	
0.450	0.939	0.45	4.26	15	15-20	البعد المالي
		0.40	4.12	10	21-30	
		0.52	3.93	12	31-60	
		0.29	4.11	5	61-99	
		0.53	4.03	8	100 فأكثر	
		0.46	4.10	50	المجموع	
0.817	0.386	0.49	4.13	15	15-20	بعد البيئة والمجتمع
		0.35	4.03	10	21-30	
		0.37	3.97	12	31-60	
		0.22	3.96	5	61-99	
		0.41	4.12	8	100 فأكثر	
		0.39	4.05	50	المجموع	
0.751	0.479	0.37	4.25	15	15-20	الدرجة الكلية لبطاقة الأداء المتوازن المعدلة
		0.29	4.13	10	21-30	
		0.36	4.08	12	31-60	
		0.16	4.20	5	61-99	
		0.37	4.13	8	100 فأكثر	
		0.33	4.16	50	المجموع	

0.755	0.474	0.53	4.20	13	15-20	دعم والتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة
		0.36	4.24	10	21-30	
		0.43	4.18	12	31-60	
		0.44	4.40	5	61-99	
		0.46	4.06	8	100 فأكثر	
		0.44	4.20	48	المجموع	
0.553	0.766	0.29	4.19	13	15-20	التحسين المستمر في جودة العمليات والإجراءات والنظم الإدارية
		0.54	3.95	10	21-30	
		0.42	4.15	12	31-60	
		0.37	4.31	5	61-99	
		0.50	4.09	8	100 فأكثر	
		0.42	4.12	48	المجموع	
0.492	0.865	0.40	4.26	14	15-20	التركيز على العاملين
		0.57	3.95	10	21-30	
		0.47	4.05	12	31-60	
		0.41	4.20	5	61-99	
		0.48	3.98	8	100 فأكثر	
		0.47	4.09	49	المجموع	
0.452	0.936	0.24	4.34	14	15-20	التركيز على المستهلك
		0.36	4.16	10	21-30	
		0.52	4.17	12	31-60	
		0.53	4.26	5	61-99	
		0.43	4.00	8	100 فأكثر	
		0.41	4.20	49	المجموع	
0.684	0.573	0.36	4.14	14	15-20	التخطيط الاستراتيجي للجودة
		0.39	3.98	10	21-30	
		0.48	3.96	12	31-60	
		0.50	4.13	5	61-99	
		0.41	3.91	8	100 فأكثر	
		0.41	4.02	49	المجموع	

0.588	0.712	0.31	4.23	14	15-20	الدرجة الكلية لإدارة الجودة الشاملة
		0.37	4.05	10	21-30	
		0.39	4.10	12	31-60	
		0.42	4.26	5	61-99	
		0.44	4.01	8	100 فأكثر	
		0.37	4.13	49	المجموع	
0.460	0.922	0.30	4.43	14	15-20	الميزة التنافسية من حيث الحصة السوقية
		0.48	4.20	10	21-30	
		0.65	4.10	12	31-60	
		0.38	4.44	5	61-99	
		0.60	4.20	8	100 فأكثر	
		0.50	4.27	49	المجموع	
0.584	0.719	0.51	4.21	14	15-20	الميزة التنافسية من حيث الأرباح
		0.47	4.20	10	21-30	
		0.50	3.93	12	31-60	
		0.58	4.08	5	61-99	
		0.46	3.98	8	100 فأكثر	
		0.49	4.09	49	المجموع	
0.720	0.521	0.41	4.38	14	15-20	الميزة التنافسية من حيث حجم المبيعات
		0.36	4.40	10	21-30	
		0.71	4.21	12	31-60	
		0.27	4.55	5	61-99	
		0.33	4.34	8	100 فأكثر	
		0.47	4.35	49	المجموع	
0.463	0.915	0.37	4.34	14	15-20	الميزة التنافسية من حيث خفض التكاليف
		0.40	4.14	10	21-30	
		0.41	4.17	12	31-60	
		0.48	4.07	5	61-99	

		0.34	4.06	8	100 فأكثر	
		0.39	4.18	49	المجموع	
0.702	0.547	0.39	4.24	14	15-20	الميزة التنافسية من حيث التميز
		0.39	4.08	10	21-30	
		0.55	4.17	12	31-60	
		0.44	4.40	5	61-99	
		0.38	4.14	8	100 فأكثر	
		0.43	4.19	49	المجموع	
0.666	0.598	0.34	4.32	14	15-20	الميزة التنافسية
		0.39	4.20	10	21-30	
		0.45	4.12	12	31-60	
		0.34	4.31	5	61-99	
		0.38	4.14	8	100 فأكثر	
		0.38	4.22	49	المجموع	

يتضح لنا من الجدول السابق رقم (26.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )

حول تكاملية بطاقة الأداء المتوازن المعدلة وإدارة الجودة الشاملة وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير عدد العاملين في الشركة عند جميع مجالات الدراسة (مستويات الدلالة جميعها أكبر من 0.05)، وبالتالي يستنتج قبول الفرضية الصفرية.

وعليه فإن الشركات بغض النظر عن عدد العاملين فيها يمتلكون الخبرة الكافية بسبب التطور المستمر في أساليب العمل وأن العديد من الشركات لتنفيذ أعمالها لا تتطلب العديد الكبير من العاملين بسبب توفر الأجهزة والمعدات التي تحل محل العاملين.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) حول تكاملية بطاقة الأداء المتوازن المعدلة وإدارة الجودة الشاملة وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير عمر الشركة.



من أجل فحص هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي بالإضافة إلى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (27.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق حول تكاملية بطاقة الأداء المتوازن المعدلة وإدارة الجودة الشاملة وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل حسب متغير عمر الشركة

المجال	عمر الشركة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
بعد العملاء	1-15	10	4.25	0.44	0.619	0.606
	16-25	23	4.28	0.32		
	26-40	10	4.09	0.39		
	41 فأكثر	7	4.22	0.35		
	المجموع	50	4.23	0.36		
بعد العمليات الداخلية	1-15	10	4.28	0.49	3.354	0.027
	16-25	23	4.39	0.36		
	26-40	10	4.22	0.33		
	41 فأكثر	7	3.83	0.55		
	المجموع	50	4.25	0.44		
بعد التعلم والنمو	1-15	10	4.12	0.48	1.461	0.238
	16-25	23	4.25	0.35		
	26-40	10	4.21	0.47		
	41 فأكثر	7	3.90	0.35		
	المجموع	50	4.17	0.41		
البعد المالي	1-15	10	4.19	0.51	1.629	0.196
	16-25	23	4.17	0.37		
	26-40	10	4.08	0.55		
	41 فأكثر	7	3.76	0.46		
	المجموع	50	4.10	0.46		
بعد البيئة والمجتمع	1-15	10	4.17	0.40	1.053	0.378
	16-25	23	4.10	0.39		
	26-40	10	3.96	0.37		
	41 فأكثر	7	3.88	0.41		
	المجموع	50	4.05	0.39		
الدرجة الكلية لبطاقة الأداء	1-15	10	4.20	0.40	1.887	0.145

						المتوازن المعدلة
		0.25	4.24	23	16-25	
		0.38	4.11	10	26-40	
		0.34	3.92	7	41 فأكثر	
		0.33	4.16	50	المجموع	
0.063	2.612	0.32	4.09	8	1-15	دعم والتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة
		0.34	4.37	23	16-25	
		0.59	4.08	10	26-40	
		0.50	3.93	7	41 فأكثر	
		0.44	4.20	48	المجموع	
0.351	1.120	0.46	4.03	8	1-15	التحسين المستمر في جودة العمليات والإجراءات والنظم الإدارية
		0.44	4.20	23	16-25	
		0.30	4.17	10	26-40	
		0.45	3.90	7	41 فأكثر	
		0.42	4.12	48	المجموع	
0.542	0.726	0.38	4.08	9	1-15	التركيز على العاملين
		0.51	4.11	23	16-25	
		0.40	4.22	10	26-40	
		0.54	3.88	7	41 فأكثر	
		0.47	4.09	49	المجموع	
0.130	1.984	0.32	4.21	9	1-15	التركيز على المستهلك
		0.41	4.29	23	16-25	
		0.37	4.20	10	26-40	
		0.45	3.87	7	41 فأكثر	
		0.41	4.20	49	المجموع	
0.235	1.471	0.32	3.99	9	1-15	التخطيط الاستراتيجي للجودة
		0.47	4.09	23	16-25	
		0.33	4.11	10	26-40	
		0.37	3.74	7	41 فأكثر	
		0.41	4.02	49	المجموع	
0.189	1.662	0.34	4.09	9	1-15	الدرجة الكلية لإدارة الجودة الشاملة
		0.36	4.21	23	16-25	
		0.35	4.16	10	26-40	
		0.44	3.86	7	41 فأكثر	

		0.37	4.13	49	المجموع	
0.759	0.392	0.52	4.24	9	1-15	الميزة التنافسية من حيث الحصة السوقية
		0.50	4.30	23	16-25	
		0.34	4.34	10	26-40	
		0.70	4.09	7	41 فأكثر	
		0.50	4.27	49	المجموع	
0.791	0.348	0.38	4.16	9	1-15	الميزة التنافسية من حيث الأرباح
		0.57	4.13	23	16-25	
		0.50	4.00	10	26-40	
		0.37	3.97	7	41 فأكثر	
		0.49	4.09	49	المجموع	
0.080	2.404	0.51	4.28	9	1-15	الميزة التنافسية من حيث حجم المبيعات
		0.41	4.46	23	16-25	
		0.37	4.45	10	26-40	
		0.59	3.96	7	41 فأكثر	
		0.47	4.35	49	المجموع	
0.748	0.409	0.42	4.11	9	1-15	الميزة التنافسية من حيث خفض التكاليف
		0.46	4.20	23	16-25	
		0.32	4.28	10	26-40	
		0.24	4.10	7	41 فأكثر	
		0.39	4.18	49	المجموع	
0.344	1.138	0.43	4.06	9	1-15	الميزة التنافسية من حيث التميز
		0.47	4.24	23	16-25	
		0.35	4.31	10	26-40	
		0.35	4.00	7	41 فأكثر	
		0.43	4.19	49	المجموع	
0.472	0.853	0.41	4.17	9	1-15	الميزة التنافسية
		0.40	4.27	23	16-25	
		0.30	4.28	10	26-40	
		0.37	4.02	7	41 فأكثر	
		0.38	4.22	49	المجموع	

يتضح لنا من الجدول السابق رقم (27.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$  حول تكاملية بطاقة الأداء المتوازن المعدلة وإدارة الجودة الشاملة وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير عمر الشركة عند جميع مجالات الدراسة (مستويات الدلالة جميعها أكبر من 0.05) ما عدا مجال بعد العمليات الداخلية، وبالتالي يستنتج قبول الفرضية الصفرية عند جميع مجالات الدراسة ما عدا بعد العمليات الداخلية، حيث تبين من نتائج اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية بأن الفروق لصالح فئة الشركات ذات العمر (16-25) مقابل الشركات ذات العمر (من 41 فأكثر).

وحسب رأي الباحثة فإن الشركات الأكبر عمراً يتم تأسيسها من قبل أشخاص لا يمتلكون المعرفة الكافية بالأدوات الحديثة في الإدارة الإستراتيجية على عكس الشركات الحديثة التي تكون مبنية على أسس علمية ويديرها أشخاص أكثر كفاءة ومتخصصين أكثر في مجال الإدارة.

**جدول (28.4): نتائج اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية**

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	عمر الشركة		المجال
0.90	0.11	1-15	16-25	بعد العمليات الداخلية
0.70	0.17	26-40		
0.01	0.56	41 فأكثر		

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$  حول تكاملية بطاقة الأداء المتوازن المعدلة وإدارة الجودة الشاملة وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير نوع القطاع الصناعي.

من أجل فحص هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي بالإضافة إلى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (29.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق حول تكاملية بطاقة الأداء المتوازن المعدلة وإدارة الجودة الشاملة وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل حسب

### متغير نوع القطاع الصناعي

المجال	نوع القطاع الصناعي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
بعد العملاء	قطاع الصناعات المعدنية والإنشائية	8	4.14	0.29	0.774	0.574
	قطاع صناعة الحجر والرخام	13	4.37	0.41		
	قطاع الصناعات البلاستيكية	5	4.12	0.26		
	قطاع الصناعات الجلدية	6	4.09	0.39		
	قطاع الصناعات الغذائية والمشروبات	8	4.25	0.35		
	قطاع الصناعات الأخرى	10	4.23	0.39		
	المجموع	50	4.23	0.36		
بعد العمليات الداخلية	قطاع الصناعات المعدنية والإنشائية	8	4.00	0.58	1.971	0.102
	قطاع صناعة الحجر والرخام	13	4.47	0.39		
	قطاع الصناعات البلاستيكية	5	4.18	0.19		
	قطاع الصناعات الجلدية	6	4.11	0.31		
	قطاع الصناعات الغذائية والمشروبات	8	4.46	0.48		
	قطاع الصناعات الأخرى	10	4.13	0.38		
	المجموع	50	4.25	0.44		
بعد التعلم والنمو	قطاع الصناعات المعدنية والإنشائية	8	3.97	0.40	0.886	0.499
	قطاع صناعة الحجر والرخام	13	4.24	0.53		
	قطاع الصناعات البلاستيكية	5	4.23	0.27		
	قطاع الصناعات الجلدية	6	4.10	0.18		
	قطاع الصناعات الغذائية والمشروبات	8	4.36	0.34		
	قطاع الصناعات الأخرى	10	4.09	0.44		
	المجموع	50	4.17	0.41		
البعد المالي	قطاع الصناعات المعدنية والإنشائية	8	3.79	0.46	1.368	0.255
	قطاع صناعة الحجر والرخام	13	4.31	0.43		
	قطاع الصناعات البلاستيكية	5	4.00	0.50		
	قطاع الصناعات الجلدية	6	4.07	0.21		
	قطاع الصناعات الغذائية والمشروبات	8	4.11	0.49		
	قطاع الصناعات الأخرى	10	4.13	0.52		
	المجموع	50	4.10	0.46		
بعد البيئة والمجتمع	قطاع الصناعات المعدنية والإنشائية	8	3.88	0.36	0.895	0.493
	قطاع صناعة الحجر والرخام	13	4.07	0.44		

		0.24	4.03	5	قطاع الصناعات البلاستيكية	
		0.41	4.01	6	قطاع الصناعات الجلدية	
		0.51	4.29	8	قطاع الصناعات الغذائية والمشروبات	
		0.28	4.02	10	قطاع الصناعات الأخرى	
		0.39	4.05	50	المجموع	
0.228	1.443	0.34	3.96	8	قطاع الصناعات المعدنية والإنشائية	الدرجة الكلية لبطاقة الأداء المتوازن المعدلة
		0.37	4.29	13	قطاع صناعة الحجر والرخام	
		0.23	4.11	5	قطاع الصناعات البلاستيكية	
		0.22	4.08	6	قطاع الصناعات الجلدية	
		0.34	4.29	8	قطاع الصناعات الغذائية والمشروبات	
		0.33	4.12	10	قطاع الصناعات الأخرى	
		0.33	4.16	50	المجموع	
0.585	0.758	0.50	4.00	8	قطاع الصناعات المعدنية والإنشائية	دعم والتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة
		0.62	4.21	11	قطاع صناعة الحجر والرخام	
		0.26	4.22	5	قطاع الصناعات البلاستيكية	
		0.25	4.18	6	قطاع الصناعات الجلدية	
		0.40	4.43	8	قطاع الصناعات الغذائية والمشروبات	
		0.36	4.16	10	قطاع الصناعات الأخرى	
		0.44	4.20	48	المجموع	
0.853	0.389	0.52	4.01	8	قطاع الصناعات المعدنية والإنشائية	التحسين المستمر في جودة العمليات والإجراءات والنظم الإدارية
		0.37	4.20	11	قطاع صناعة الحجر والرخام	
		0.30	4.11	5	قطاع الصناعات البلاستيكية	
		0.24	4.18	6	قطاع الصناعات الجلدية	
		0.65	4.23	8	قطاع الصناعات الغذائية والمشروبات	
		0.37	4.03	10	قطاع الصناعات الأخرى	
		0.42	4.12	48	المجموع	
0.189	1.570	0.58	3.90	8	قطاع الصناعات المعدنية والإنشائية	التركيز على العاملين
		0.48	4.28	12	قطاع صناعة الحجر والرخام	
		0.37	3.89	5	قطاع الصناعات البلاستيكية	
		0.49	4.12	6	قطاع الصناعات الجلدية	
		0.47	4.32	8	قطاع الصناعات الغذائية والمشروبات	

		0.27	3.93	10	قطاع الصناعات الأخرى	
		0.47	4.09	49	المجموع	
0.059	2.324	0.61	4.08	8	قطاع الصناعات المعدنية والإنشائية	التركيز على المستهلك
		0.26	4.45	12	قطاع صناعة الحجر والرخام	
		0.40	3.92	5	قطاع الصناعات البلاستيكية	
		0.22	4.22	6	قطاع الصناعات الجلدية	
		0.40	4.31	8	قطاع الصناعات الغذائية والمشروبات	
		0.32	4.02	10	قطاع الصناعات الأخرى	
		0.41	4.20	49	المجموع	
0.239	1.412	0.54	3.88	8	قطاع الصناعات المعدنية والإنشائية	التخطيط الاستراتيجي للجودة
		0.46	4.17	12	قطاع صناعة الحجر والرخام	
		0.21	3.85	5	قطاع الصناعات البلاستيكية	
		0.32	3.93	6	قطاع الصناعات الجلدية	
		0.45	4.26	8	قطاع الصناعات الغذائية والمشروبات	
		0.26	3.93	10	قطاع الصناعات الأخرى	
		0.41	4.02	49	المجموع	
0.260	1.356	0.50	3.97	8	قطاع الصناعات المعدنية والإنشائية	الدرجة الكلية لإدارة الجودة الشاملة
		0.38	4.26	12	قطاع صناعة الحجر والرخام	
		0.23	4.00	5	قطاع الصناعات البلاستيكية	
		0.26	4.13	6	قطاع الصناعات الجلدية	
		0.43	4.31	8	قطاع الصناعات الغذائية والمشروبات	
		0.26	4.01	10	قطاع الصناعات الأخرى	
		0.37	4.13	49	المجموع	
0.247	1.390	0.60	4.03	8	قطاع الصناعات المعدنية والإنشائية	الميزة التنافسية من حيث الحصة السوقية
		0.31	4.45	12	قطاع صناعة الحجر والرخام	
		0.63	3.92	5	قطاع الصناعات البلاستيكية	
		0.27	4.27	6	قطاع الصناعات الجلدية	
		0.53	4.43	8	قطاع الصناعات الغذائية والمشروبات	
		0.57	4.28	10	قطاع الصناعات الأخرى	
		0.50	4.27	49	المجموع	
0.575	0.773	0.48	4.03	8	قطاع الصناعات المعدنية والإنشائية	الميزة التنافسية من حيث الأرباح
		0.51	4.28	12	قطاع صناعة الحجر والرخام	

		0.58	3.88	5	قطاع الصناعات البلاستيكية	
		0.44	4.15	6	قطاع الصناعات الجلدية	
		0.61	4.13	8	قطاع الصناعات الغذائية والمشروبات	
		0.38	3.94	10	قطاع الصناعات الأخرى	
		0.49	4.09	49	المجموع	
0.206	1.513	0.72	4.09	8	قطاع الصناعات المعدنية والإنشائية	الميزة التنافسية من حيث حجم المبيعات
		0.30	4.56	12	قطاع صناعة الحجر والرخام	
		0.21	4.20	5	قطاع الصناعات البلاستيكية	
		0.37	4.21	6	قطاع الصناعات الجلدية	
		0.34	4.53	8	قطاع الصناعات الغذائية والمشروبات	
		0.54	4.33	10	قطاع الصناعات الأخرى	
		0.47	4.35	49	المجموع	
0.174	1.626	0.35	4.21	8	قطاع الصناعات المعدنية والإنشائية	الميزة التنافسية من حيث خفض التكاليف
		0.34	4.35	12	قطاع صناعة الحجر والرخام	
		0.36	3.91	5	قطاع الصناعات البلاستيكية	
		0.36	4.19	6	قطاع الصناعات الجلدية	
		0.44	4.31	8	قطاع الصناعات الغذائية والمشروبات	
		0.42	4.00	10	قطاع الصناعات الأخرى	
		0.39	4.18	49	المجموع	
0.441	0.980	0.47	4.11	8	قطاع الصناعات المعدنية والإنشائية	الميزة التنافسية من حيث التميز
		0.46	4.29	12	قطاع صناعة الحجر والرخام	
		0.45	3.90	5	قطاع الصناعات البلاستيكية	
		0.33	4.15	6	قطاع الصناعات الجلدية	
		0.29	4.38	8	قطاع الصناعات الغذائية والمشروبات	
		0.50	4.15	10	قطاع الصناعات الأخرى	
		0.43	4.19	49	المجموع	
0.218	1.475	0.46	4.09	8	قطاع الصناعات المعدنية والإنشائية	الميزة التنافسية
		0.34	4.39	12	قطاع صناعة الحجر والرخام	
		0.40	3.96	5	قطاع الصناعات البلاستيكية	
		0.31	4.19	6	قطاع الصناعات الجلدية	
		0.34	4.35	8	قطاع الصناعات الغذائية والمشروبات	
		0.37	4.14	10	قطاع الصناعات الأخرى	
		0.38	4.22	49	المجموع	



يتضح لنا من الجدول السابق رقم (29.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$  حول تكاملية بطاقة الأداء المتوازن المعدلة وإدارة الجودة الشاملة وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير نوع القطاع الصناعي عند جميع مجالات الدراسة (مستويات الدلالة جميعها أكبر من 0.05)، وبالتالي يستنتج قبول الفرضية الصفرية.

وذلك يعود إلى أن من الضروري لكافة القطاعات الصناعية تطبيق هذين المنهجين لما يؤدي تكاملهما وترابطهما معاً في تحقيق العديد من المزايا التي تؤدي إلى تحقيق الشركات لأهدافها وبالتالي حصولها على مزايا تنافسية والقدرة على المحافظة عليها.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$  حول تكاملية بطاقة الأداء المتوازن المعدلة وإدارة الجودة الشاملة وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير توفر وحدة أو قسم خاص بالجودة.

من أجل فحص هذه الفرضية تم استخدام اختبارات للعينات المستقلة بالإضافة إلى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (30.4): نتائج اختبار ت للعينات المستقلة للفروق حول تكاملية بطاقة الأداء المتوازن المعدلة وإدارة الجودة الشاملة وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل حسب متغير توفر وحدة أو قسم خاص بالجودة

المجال	توفر وحدة أو قسم خاص بالجودة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
بعد العملاء	نعم	35	4.27	0.33	1.232	0.224
	لا	15	4.13	0.43		
بعد العمليات الداخلية	نعم	35	4.30	0.42	1.141	0.260
	لا	15	4.14	0.48		
بعد التعلم والنمو	نعم	35	4.24	0.35	1.922	0.061
	لا	15	4.00	0.50		
بعد البعد المالي	نعم	35	4.14	0.43	1.049	0.300

		0.53	4.00	15	لا	
0.006	2.887	0.35	4.15	35	نعم	بعد البيئة والمجتمع
		0.39	3.82	15	لا	
0.049	2.021	0.28	4.22	35	نعم	الدرجة الكلية لبطاقة الأداء المتوازن المعدلة
		0.41	4.02	15	لا	
0.003	3.197	0.35	4.32	34	نعم	دعم والتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة
		0.52	3.91	14	لا	
0.006	2.907	0.34	4.23	34	نعم	التحسين المستمر في جودة العمليات والإجراءات والنظم الإدارية
		0.50	3.87	14	لا	
0.179	1.363	0.47	4.15	34	نعم	التركيز على العاملين
		0.46	3.96	15	لا	
0.278	1.098	0.39	4.24	34	نعم	التركيز على المستهلك
		0.45	4.10	15	لا	
0.336	0.973	0.39	4.06	34	نعم	التخطيط الاستراتيجي للجودة
		0.45	3.94	15	لا	
0.041	2.106	0.34	4.20	34	نعم	الدرجة الكلية لإدارة الجودة الشاملة
		0.41	3.97	15	لا	
0.399	0.852	0.50	4.31	34	نعم	الميزة التنافسية من حيث الحصة السوقية
		0.51	4.17	15	لا	
0.257	1.147	0.49	4.14	34	نعم	الميزة التنافسية من حيث الأرباح
		0.48	3.97	15	لا	
0.242	1.186	0.47	4.40	34	نعم	الميزة التنافسية من حيث حجم المبيعات
		0.46	4.23	15	لا	
0.616	0.505	0.37	4.20	34	نعم	الميزة التنافسية من حيث خفض التكاليف
		0.44	4.14	15	لا	
0.451	0.759	0.41	4.22	34	نعم	الميزة التنافسية من حيث التميز
		0.48	4.12	15	لا	
0.280	1.092	0.36	4.25	34	نعم	الميزة التنافسية
		0.42	4.13	15	لا	

يتضح لنا من الجدول السابق رقم (30.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$

حول تكاملية بطاقة الأداء المتوازن المعدلة وإدارة الجودة الشاملة وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية في الشركات

الصناعية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير توفر وحدة أو قسم خاص بالجودة عند جميع مجالات الدراسة (مستويات الدلالة جميعها أكبر من 0.05) ما عدا مجالات: بعد البيئة والمجتمع، الدرجة الكلية لبطاقة الأداء المتوازن المعدلة، دعم والتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة، التحسين المستمر في جودة العمليات والإجراءات والنظم الإدارية، الدرجة الكلية لإدارة الجودة الشاملة، وبالتالي يستنتج قبول الفرضية الصفرية عند جميع مجالات الدراسة ما عدا هذه المجالات، ويتضح بأن الفروق في هذه المجالات كانت لصالح الشركات التي يتوفر فيها وحدة أو قسم خاص بالجودة مقابل الشركات التي لا يتوفر فيها ذلك. وهذه نتيجة منطقية، إذ لا بد من وجود فروق تبعاً لتوفر وحدة أو

قسم خاص بالجودة، لأن توافره بالتأكيد يزيد من تطبيق مبادئ الجودة الشاملة

ويعود ذلك إلى أن معظم الشركات التي تحقق مزايا تنافسية لا تتوافر لديها قسم أو وحدة خاصة بالجودة، لعدم الوعي أو عدم توفر ميزانية كافية لذلك، ولكن من الأفضل توفر هذه الوحدة أو القسم ووجود مختصين بالجودة لرفع مستوى الجودة في الشركات لمستويات عالية تمكنها من المنافسة على المستوى الدولي والعالمي.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$  حول تكاملية بطاقة الأداء المتوازن المعدلة وإدارة الجودة الشاملة وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير الحصول على شهادات في الجودة.

من أجل فحص هذه الفرضية تم استخدام اختبارات للعينات المستقلة بالإضافة إلى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (31.4): نتائج اختبارات العينات المستقلة للفروق حول تكاملية بطاقة الأداء المتوازن المعدلة وإدارة الجودة الشاملة وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل حسب متغير الحصول على شهادات في الجودة

المجال	الحصول على شهادات في الجودة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
بعد العملاء	نعم	30	4.20	0.35	-0.572	0.570
	لا	20	4.26	0.38		
بعد العمليات الداخلية	نعم	30	4.23	0.45	-0.365	0.717
	لا	20	4.28	0.44		
بعد التعلم والنمو	نعم	30	4.20	0.39	0.604	0.549
	لا	20	4.13	0.45		
البعد المالي	نعم	30	4.07	0.46	-0.513	0.611
	لا	20	4.14	0.47		
بعد البيئة والمجتمع	نعم	30	4.11	0.41	1.278	0.207
	لا	20	3.97	0.36		
الدرجة الكلية لبطاقة الأداء المتوازن المعدلة	نعم	30	4.16	0.32	0.084	0.934
	لا	20	4.15	0.35		
دعم والتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة	نعم	29	4.24	0.41	0.713	0.479
	لا	19	4.14	0.49		
التحسين المستمر في جودة العمليات والإجراءات والنظم الإدارية	نعم	29	4.17	0.41	0.913	0.366
	لا	19	4.06	0.45		
التركيز على العاملين	نعم	29	4.10	0.52	0.216	0.830
	لا	20	4.07	0.40		
التركيز على المستهلك	نعم	29	4.18	0.44	-0.270	0.789
	لا	20	4.22	0.36		
التخطيط الاستراتيجي للجودة	نعم	29	4.03	0.43	0.103	0.918
	لا	20	4.02	0.39		
الدرجة الكلية لإدارة الجودة الشاملة	نعم	29	4.14	0.40	0.356	0.723
	لا	20	4.11	0.34		
الميزة التنافسية من حيث الحصة السوقية	نعم	29	4.26	0.53	-0.054	0.957
	لا	20	4.27	0.46		
الميزة التنافسية من حيث الأرباح	نعم	29	4.10	0.50	0.149	0.882
	لا	20	4.08	0.49		
الميزة التنافسية من حيث حجم المبيعات	نعم	29	4.31	0.49	-0.748	0.458

		0.44	4.41	20	لا	
0.867	0.168	0.34	4.19	29	نعم	الميزة التنافسية من حيث خفض التكاليف
		0.47	4.17	20	لا	
0.561	-0.585	0.42	4.16	29	نعم	الميزة التنافسية من حيث التميز
		0.45	4.23	20	لا	
0.799	-0.256	0.38	4.20	29	نعم	الميزة التنافسية
		0.39	4.23	20	لا	

يتضح لنا من الجدول السابق رقم (31.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$  حول تكاملية بطاقة الأداء المتوازن المعدلة وإدارة الجودة الشاملة وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير الحصول على شهادات في الجودة عند جميع مجالات الدراسة (مستويات الدلالة جميعها أكبر من 0.05)، وبالتالي يستنتج قبول الفرضية الصفرية.

ويعود ذلك إلى أن الحصول على شهادات الجودة مثل (شهادة المواصفات الدولية ISO 9000، علامة الجودة الفلسطينية، شهادة الإشراف وغيرها) لا يقترن بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن المعدلة وإنما يعود لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ولكن من الأفضل تطبيق الاثنين معاً لرفع مستوى جودة الشركات الصناعية.

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

#### 1.5 نتائج الدراسة:

بعد إجراء الدراسة الحالية والتي هدفت إلى دراسة تكاملية بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في

تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. الدرجة الكلية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن كانت مرتفعة، وكانت أكبر الدرجات درجة بعد العمليات الداخلية، يليها

درجة بعد العملاء ثم بعد التعلم والنمو ثم البعد المالي وأخيراً بعد البيئة والمجتمع. وهذه النتيجة تتفق مع نتائج

دراسة (أبو قمر، 2009) من ناحية الاهتمام بتطبيق أبعاد البطاقة الخمسة من حيث الترتيب. وتتفق مع نتائج

دراسة (بلاسكة، 2012) حيث أظهرت اهتمام كبير بالجانب المالي والبيئي في البطاقة، وتتعارض مع نتائج دراسة

(محاد، 2011) التي أظهرت عدم تطبيق بطاقة الأداء الموزن المعدلة، وكذلك عدم الفهم للمقاييس المالية وغير

المالية فيها وخاصة لبعد البيئة والمجتمع. وتتفق أيضاً مع نتائج دراسة (عوجة، 2010) التي أظهرت ارتفاع

الوعي بأبعاد البطاقة.

2. الدرجة الكلية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة كانت مرتفعة، وكانت أكبر الدرجات درجة دعم والتزام الإدارة العليا بفلسفة

الجودة ودرجة التركيز على المستهلك لكل منهما، يليها درجة التحسين المستمر في جودة العمليات والإجراءات

والنظم الإدارية ثم التركيز على العاملين وأخيراً التخطيط الاستراتيجي للجودة. وتتفق نتائج الدراسة مع نتائج دراسة

(السامرائي، 2012) التي أظهرت وجود الوعي الكافي بأبعاد إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها من أجل إرضاء

العملاء. وتتفق مع نتائج دراسة (الدعاس، 2010) التي أظهرت اعتراف العاملين بأهمية أبعاد إدارة الجودة الشاملة

ودورها في تحسين الأداء المالي. وتتعارض مع نتائج دراسة (الفههي، 2010) التي أظهرت أن درجة تطبيق أبعاد

إدارة الجودة الشاملة منخفضة. كما وتتفق مع نتائج دراسة (أبو النجاه، 2013) التي أظهرت أن أهم مبادئ إدارة

الجودة الشاملة من وجهة نظر عينة الدراسة دعم والتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة والتركيز على المستهلك. وتتفق مع نتائج دراسة (عوجة، 2010) التي أظهرت ارتفاع درجة الوعي بأبعاد إدارة الجودة الشاملة.

4. الدرجة الكلية للميزة التنافسية كانت مرتفعة، وكانت أكبر الدرجات درجة الميزة التنافسية من حيث حجم المبيعات، يليها الميزة التنافسية من حيث الحصة السوقية ثم الميزة التنافسية من حيث التميز يليها الميزة التنافسية من حيث خفض التكاليف وأخيراً الميزة التنافسية من حيث الأرباح.

5. ومن خلال نتائج تحليل الانحدار تبين أن أكثر المتغيرات تأثيراً على الميزة التنافسية في بطاقة الأداء المتوازن المعدلة هو بعد التعلم والنمو يليه بعد العمليات الداخلية يليه بعد البيئة والمجتمع يليه البعد المالي. وتتفق نتائج الدراسة مع دراسة (النجار، 2013) التي أظهرت أن هناك انعكاسات ايجابية للربط بين مقاييس الأداء في المحاور الأربعة لنموذج بطاقة الأداء المتوازن (BSC) وتدعيم المركز التنافسي. وتتفق أيضاً مع دراسة (المولى، 2012) التي أظهرت وجود علاقة معنوية موجبة قوية بين بطاقة القياس المتوازن للأداء ذات المقاييس البيئية (EBSC) وبين القدرة التنافسية للمنشأة.

6. ومن خلال نتائج تحليل الانحدار تبين أن أكثر المتغيرات تأثيراً على الميزة التنافسية في إدارة الجودة الشاملة هو التركيز على المستهلك يليه التركيز على العاملين يليه التخطيط الاستراتيجي للجودة يليه دعم والتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة وأخيراً التحسين المستمر في جودة العمليات والإجراءات والنظم الإدارية. وتتعارض مع نتائج الدراسة دراسة (الكبيجي وأبو عواد، 2014) التي أظهرت عدم وجود أثر لاستخدام أبعاد إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المالي كبعد من أبعاد الميزة التنافسية. وتتفق نتائج الدراسة مع دراسة (الحمداني وعبد الحسين، 2013) التي أظهرت دور استخدام أدوات إدارة الجودة الشاملة في زيادة الحصة السوقية، ودور تحسين نوعية المنتجات في تخفيض التكاليف. وتتفق مع دراسة (الدعاس، 2010) التي أظهرت وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المالي. وتتفق مع دراسة (Sadikoglu & Oclay, 2014) التي أظهرت التأثير الكبير

لممارسات إدارة الجودة الشاملة على نتائج الأداء المختلفة. وكذلك تتفق مع دراسة ( Mohammad, et.al, 2014) التي أظهرت أن هناك علاقة ايجابية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء. وتتفق مع نتائج دراسة (Kober, et.al, 2012) التي أظهرت عدم وجود تأثير لتبني إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المالي في الشركات الصغيرة والمتوسطة بينما يوجد أثر في الشركات الكبيرة. وتتفق مع دراسة ( Vinuesa & Ruiz- Olalla, 2012) التي أظهرت أن إدارة الجودة الشاملة لها تأثير ايجابي على تحسين أرباح الشركة. وتتفق أيضاً مع نتائج دراسة (النحوي، 2013) التي أظهرت تأثير عناصر إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء في الشركات الصناعية. وتتفق مع دراسة (الطائي والسبعوي، 2013) التي أظهرت وجود علاقة ارتباط معنوية بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية. وتتفق مع دراسة (محسن والدعيمي، 2012) التي أظهرت أن هناك علاقة ارتباط وتأثير بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة في الشركة. وتتفق مع دراسة (خليل وآخرون، 2012) التي أظهرت أن تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة له تأثير ايجابي على تحقيق الميزة التنافسية وزيادة الحصة السوقية. وتتفق مع نتائج دراسة (Rawashdeh, 2014) التي أظهرت أن إجمالي ممارسات إدارة الجودة لها تأثير ايجابي وهام على كل أداء البنك وتعزيز القدرة التنافسية. واتفقت مع دراسة (Korankye, 2013) التي أظهرت أنه عند تنفيذ إدارة الجودة الشاملة بشكل صحيح، سوف تكون مصدراً للميزة التنافسية المستدامة.

7. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$  لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن المعدلة (بعد العمليات الداخلية، بعد البيئة والمجتمع) بالتكامل مع عناصر إدارة الجودة الشاملة (دعم والتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة، التحسين المستمر في جودة العمليات والإجراءات والنظم الإدارية، التركيز على العاملين، التركيز على المستهلك، التخطيط الاستراتيجي للجودة) على تحقيق الميزة التنافسية والمتمثلة في: الحصة السوقية، حجم الأرباح، حجم المبيعات، تخفيض التكاليف، والتميز في الشركات الصناعية في محافظة الخليل. وتتفق نتائج الدراسة مع دراسة (النحوي، 2013) التي أظهرت أثر عناصر تقنيات التكلفة ومنها بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة على



تحسين الأداء، وأثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التكامل مع تقنيات إدارة التكلفة على تحسين الأداء في الشركات الصناعية. كما وتتفق نتائج الدراسة مع دراسة (أبو النجاه، 2013) التي أظهرت أن بعد العمليات الداخلية من أهم أبعاد بطاقة الأداء المتوازن التي تؤثر في الرقابة على تكاليف الجودة الشاملة. وتتفق أيضاً مع نتائج دراسة (Sholihin & Laksmi, 2009) التي أظهرت أن كلاً من إدارة الجودة الشاملة و BSC لها تأثير إيجابي ومعنوي مع الأداء. وتتفق مع نتائج دراسة (البتانوني، 2014) التي أظهرت أن الربط والتكامل بين إدارة التكاليف الإستراتيجية ومنها بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة يعزز القدرة التنافسية لمنشآت الأعمال الصناعية. وتتفق مع نتائج دراسة (بن سعيد وزغدر، 2013) التي بينت أن تكامل وترابط أدوات الإدارة الإستراتيجية للتكاليف ومنها (بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة) فيما بينها إلى تحقيق الجودة والنهوض الشامل بالمنظمة ككل وقياس مدى قدرتها على الأداء بالشكل الذي يحقق أهدافها ويخلق مميزات تنافسية.

8. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) حول تكاملية بطاقة الأداء المتوازن المعدلة وإدارة الجودة الشاملة وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل تبعاً لمتغيرات (عدد العاملين في الشركة، عمر الشركة عند جميع مجالات الدراسة- المتغيرات المستقلة) (أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المعدلة وإدارة الجودة الشاملة- (مستويات الدلالة جميعها أكبر من 0.05) ما عدا مجال بعد العمليات الداخلية)، ونوع القطاع الصناعي، توفر وحدة أو قسم خاص بالجودة عند جميع مجالات الدراسة (مستويات الدلالة جميعها أكبر من 0.05) ما عدا مجالات: بعد البيئة والمجتمع، الدرجة الكلية لبطاقة الأداء المتوازن المعدلة، دعم والتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة، التحسين المستمر في جودة العمليات والإجراءات والنظم الإدارية، الدرجة الكلية لإدارة الجودة الشاملة، والحصول على شهادات في الجودة).

9. هناك علاقة طردية بين أبعاد المتغيرات المستقلة (بطاقة الأداء المتوازن المعدلة وإدارة الجودة الشاملة) مجتمعة وتحقيق الميزة التنافسية مجتمعة مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجة الارتباط، وقد جاء في مقدمة الأبعاد: التركيز على

المستهلك، التخطيط الاستراتيجي للجودة، التركيز على العاملين، التحسين المستمر في جودة العمليات والإجراءات والنظم الإدارية، بعد التعلم والنمو، بعد العمليات الداخلية، بعد البيئة والمجتمع، دعم والتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة ، البعد المالي، بعد العملاء.

## 2.5 توصيات الدراسة:

بناءً على نتائج الدراسة توصي الباحثة بما يلي:

1. ضرورة قيام الشركات الصناعية بتبني نموذج بطاقة الأداء المتوازن المعدلة بشكل متكامل وبأبعادها الخمسة: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، بعد البيئة والمجتمع، باعتبارها نظاماً متكاملًا للإدارة الإستراتيجية؛ وذلك لأن تطبيقها يسهم في توفير معلومات مالية وغير مالية لإدارة الشركة تساعد في قياس أدائها وتقويمه مما يحقق العديد من المزايا التي تساهم في تعزيز المركز التنافسي.
2. العمل على تكامل وترابط بطاقة الأداء المتوازن المعدلة وإدارة الجودة الشاملة لأن تكامل هذين النظامين واستخدام مقاييسهما بكفاءة وفاعلية يوفر معلومات للشركة يمكنها من اتخاذ القرارات الصحيحة وتحقيق الجودة والنهوض الشامل للشركات الصناعية مما يجعلها في حالة من التحسين المستمر وبالتالي تحقيق أهدافها وخلق ميزات تنافسية لها.
3. يمكن لإدارة الشركات الصناعية الاعتماد على نموذج الدراسة والنتائج التي تم الوصول إليها كعامل أساسي في تعميق الوعي بأهمية تكامل بطاقة الأداء المتوازن المعدلة وإدارة الجودة الشاملة لما لها من أهمية في تحقيق الميزة التنافسية من حيث الحصة السوقية، وزيادة الأرباح، وزيادة المبيعات، وتخفيض التكاليف، والتميز.
4. تبني الشركات الصناعية لأساليب علمية جديدة في التعامل مع العملاء وذلك لإشراكهم في تصميم المنتجات ومعرفة مستوى رضاهم، وقياس النمو في عدد الزبائن، لمعرفة قدرة الشركة على اكتساب زبائن جدد.
5. أن تقوم الشركات الصناعية بتحليل عمليات التشغيل الداخلية لفصل الأنشطة غير المضافة للقيمة والأنشطة المضافة للقيمة لما له من أهمية في تخفيض معدل دورة الإنتاج وتقليل زمن قديم الخدمة للعملاء، والقيام بإزالة الأنشطة غير المضافة للقيمة مما يعمل على تخفيض التكاليف.

6. أن تتبنى إدارة الشركات الصناعية سياسة ممنهجة لتدريب وتنمية مهارات العاملين على آلية إعداد وتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن المعدلة من خلال عقد الدورات التدريبية وورش العمل الهادفة إلى تعزيز قيم الإبداع والابتكار لإكساب العاملين المزيد من المهارة في ابتكار منتجات وسلع جديدة تلبي حاجات ورغبات العملاء.

7. الاستثمار في برامج التعليم البيئي لتوعية العاملين بالمنتجات الخضراء واستخدام وسائل غير ملوثة للبيئة، وكيفية إعادة تدوير المخلفات.

8. استمرار الشركات الصناعية في دعم المجتمع من خلال المبادرات الاجتماعية في كافة المجالات من برامج ومشاريع أساسية والتي تسهم في إبراز الدور الاجتماعي لها بالشكل الذي يدعم مركزها التنافسي.

9. يتطلب العمل بمدخل إدارة الجودة الشاملة (TQM) إجراء عدة تغييرات في الشركات الصناعية مثل توفير ميزانية خاصة لدعم وتطوير إدارة الجودة الشاملة، وتشجيع الأساليب المبتكرة للعمل لتطوير الجودة الإدارية، ونشر ثقافة الجودة في جميع المستويات الإدارية، وتطوير مسؤوليات الموظفين باستمرار لتحقيق الجودة.

10. ضرورة تبني إدارة الشركات الصناعية مبدأ التحسين المستمر في جودة العمليات والإجراءات والنظم الإدارية بالاعتماد على أسس علمية من خلال ترسيخ قيم التحسين المستمر في كافة سياساتها وبرامجها وإجراءاتها بدءاً التعامل مع الموردين الحاصلين على شهادة المواصفات الدولية (ISO) مروراً باستخدام الأساليب والأدوات العلمية في جميع عملياتها، وذلك للعمل على تقليل التفاوت ما بين توقعات المستهلكين حول جودة المنتجات وما بين الجودة الفعلية المقدمة لهم.

11. ضرورة العمل على إنجاح برامج ودورات التدريب المتخصصة لإدماج مبادئ وأساليب إدارة الجودة الشاملة ضمن فرق العمل وحلقات الجودة لرفع قدرات الإداريين في اتخاذ القرارات الإدارية الصحيحة.

12. التوجه نحو الزبائن والمستفيدين ومعرفة مستوى جودة المنتجات المقدمة لهم من خلال متابعة شكاوي العملاء وطرح الحلول المناسبة لها، والأخذ بأفكارهم ومقترحاتهم في تطوير المنتجات الجديدة، وتوفير خدمات ما بعد البيع؛ وذلك لكسب رضا الزبون باعتباره الهدف النهائي للشركات الصناعية.

13. ضرورة أن تضع الشركات الصناعية خطط واضحة للجودة من خلال وضع رسالة ورؤية من منظور الجودة الإداري لبناء منظومة للجودة، ويحدد لها سقف زمني من خلال مشاركة العاملين في وضع الخطط وبالتعاون مع جهات رسمية مانحة لشهادات الجودة العالمية وأن تلتزم الإدارة بتطبيقها.

## المصادر والمراجع

### المراجع العربية:

1. إبراهيم، سحر (2013). تقويم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن، دراسة تطبيقية في شركة زين السعودية للاتصالات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، عدد(35)، ص343-381.
2. أبو النجاه، أحمد(2013). القياس المتوازن في ظل تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لفاعلية تحقيق رقابة تكاليف الجودة في المنشآت الخدمية(دراسة تطبيقية)، رسالة ماجستير منشورة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة.
3. أبو بكر، مصطفى محمود(2008). إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية.
4. أبو شرح، جمال(2012). مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن(دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بالجامعة، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
5. أبو عامر، آمال(2008). واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره، رسالة ماجستير في أصول التربية، الجامعة الإسلامية ، غزة، فلسطين.
6. أبو قمر، محمد(2009).تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
7. البتانوني، علاء(2014). تأثير الربط والتكامل بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد وإدارة التكاليف الاستراتيجية على دعم القدرة التنافسية لمنشآت الأعمال الصناعية، مجلة المحاسبة والمراجعة(AUJAA)، ص221-297.
8. البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، العدد الأول، المجلد السادس والعشرون.
9. بريش، فايزة(2005). دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية، جامعة سعد دحلب بالبلدية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر.
10. البشتاوي، سليمان حسين ( 2004 ). إطار عملي لجمع المقاييس المحاسبية المالية وغير المالية (التشغيلية) للأداء في ضوء المنافسة وعصر المعلوماتية (دراسة ميدانية في البنوك الأردنية)، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد 20 ، العدد (1) ، ص 385- 425.
11. البكري، ثمار (2008). إستراتيجية التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
12. بلاسكة، صالح(2012). قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية(دراسة حالة بعض المؤسسات)،رسالة ماجستير منشورة، جامعة فرحات عباس-سطيف، الجزائر.
13. بلالي، أحمد(2006). الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها وبينئتها الخارجية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر.
14. البليسي، بدرية(2000). إدارة الجودة الشاملة والأداء: دراسة تطبيقية على قطاع المصارف الأردنية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، الأردن.
15. البلداوي، عبد الحميد؛ ونديم، زينب( 2007 ). إدارة الجودة الشاملة والمعلوية(الموثوقية) والتقنيات الحديثة في تطبيقها واستدامتها. ط 1. دار الشروق للنشر والتوزيع. عمان.
16. بلقاسم، زايري؛ ومقدم، وهيبه(2012). الحاجة إلى تصميم لوحة قيادة من أجل دمج المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال وقياس الأداء تجاهها، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ص 218-241.

17. بلوناس، عبد الله (2010). طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة (مدخل حلقة القيمة لبورتر)، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية، الجزائر.
18. بن حبتور، عبد العزيز (2004). الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، ط1، دار المسيرة، عمان.
19. بن شايب، محمد (2003). تحقيق إدارة الجودة الشاملة في ظل تحديات السوق، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، فرع التسير، جامعة الجزائر.
20. بن عمار، ايمان؛ وطيب، زينب (2015). الاستثمار الأجنبي المباشر والميزة التنافسية الصناعية في الدول النامية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة أكلي محند أولحاج- البويرة.
21. بن عيشاوي، أحمد (2013). إدارة الجودة الشاملة (TQM) السبيل إلى تحقيق الأداء المنظمي المتميز، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، عدد (3).
22. بني حمدان، خالد محمد؛ وإدريس، وائل محمد (2007). الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
23. بني حمدان، خالد؛ وآخرون (2009). الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي- منهج معاصر، دار اليازوري، عمان.
24. بودحوش، عثمان (2008). تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية - حالة شركة إسمنت عين الكبيرة " - رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة - الجزائر.
25. بودودة مريم (2014). استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقويم الأداء الشامل للمؤسسة (دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة قسطنطينية 2، الجزائر.
26. بورتر، مايكل. الإستراتيجية التنافسية، ترجمة عمر سعيد الأيوبي، دار الكتاب العربي، بدون بلد وسنة نشر 2010.
27. البينو، عبد الرحيم (2014). تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء المؤسسي- دراسة ميدانية على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
28. التكريتي، اسماعيل وآخرون (2007). المحاسبة الإدارية (قضايا معاصرة)، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن.
29. التميمي، إياد؛ والخشالي، شاكرا (2004). السلوك الإبداعي وأثره على الميزة التنافسية- دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية-، مجلة البصائر، مجلد (8)، عدد (2).
30. جابلونسكي، جوزيف (2003). تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ترجمة: عبد الرحمن توفيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة، ص 145-151 بتصريف.
31. جابلونسكي، جوزيف (2003). تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الرحمن توفيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة.
32. الجبوري، ميسر (2010). إدارة الجودة جوانب نظرية وتجارب واقعية، معهد الإدارة العامة، الرياض.
33. الجرجري، أحمد؛ والعزاوي، محمد (2009). دور تقانة المعلومات والاتصالات في تحقيق المزايا التنافسية (دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى)، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة تحت شعار " منظمات الأعمال : التحديات العالمية المعاصرة للفترة 27-29 نيسان، الأردن.
34. جريرة، طلال (2014). مدى تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في شركات الصناعات الغذائية المساهمة العامة في الأردن: دراسة ميدانية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، مجلد (41)، عدد (2)، ص 259-274.

35. الجندي، نهال(2006). مدخل تكاملي للتحسين المستمر والتوازن بين التكلفة والجودة والكفاءة، مصر .
36. الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، . 2016 أداء الاقتصاد الفلسطيني، . 2015 ارم الله - فلسطين.
37. جودة، محفوظ أحمد(2008). تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألومنيوم الأردنية: دراسة ميدانية، عمان، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، سلسلة العلوم الإنسانية، ج11، ع2.
38. جويحان، ثائر(2013). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الإستراتيجي للمنظمات الصناعية، دراسة ميدانية على الشركات الصناعية العاملة في منطقة سحاب الصناعية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
39. حامدي، أحلام(2012). التسويق الابتكاري ودوره في تفعيل الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مركب سفيتال ببجاية-"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة سطيف.
40. حجاج، عبد الرحمن(2015). دور الابداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية مقارنة بين وحدات مؤسسة كوندور ببرج بوعرييج باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات خلال فترة 2004-2013، رسالة دكتوراه منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر .
41. الحمداني، بهاء؛ وعبد الحسين، رؤى(2013). دور أدوات الجودة الشاملة في تخفيض التكاليف وتحسين النوعية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد(19)، عدد(70)، ص ص474-493.
42. حمود، خضير كاضم(2000). إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، عمان.
43. حميدة، عمران، وفطيمة، سعدلي (2012). أثر إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة"المطاحن الكبرى دحماني" بأولاد موسى- بومرداس- رسالة ماجستير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، الجزائر .
44. الختاتنة، وحيد؛ والسعيدة، منصور(2010). نموذج معدل لبطاقة الأهداف المتوازنة للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، مجلة دراسات أردنية.
45. خليل، أريج؛ وآخرون(2012). أثر إدارة المعرفة في تحقيق مبادئ الجودة الشاملة وزيادة الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في شركة بغداد للمشروبات الغازية، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، مجلد(20)، عدد(1).
46. خليل، نبيل مرسي (1998). "الميزة التنافسية في مجال الأعمال" ، مركز الاسكندرية للطباعة، مصر .
47. الدبر، عمار؛ وخميس، عبد الله(2013). إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في كلية التربية بجامعة طرابلس، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، مجلد(6)، عدد(13)، ص ص19-63.
48. الدرادكة، مأمون(2006). إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى.
49. درغام، ماهر ؛ وأبو فضة، مروان ( 2009 ). أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن(BSC) في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة (دراسة ميدانية)، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة العلوم الإنسانية، الجامعة الإسلامية، غزة، المجلد 17 ، العدد(2)، ص ص 741-788.
50. الدعاس، عبد الله(2010). إدارة الجودة الشاملة وأثرها على تحسين الأداء المالي- دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الجارية الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، مجلد(37)، عدد(1)، ص ص93-112.
51. الدقي، أيمن(2006). واقع إدارة الجودة الشاملة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.



52. دودين، أحمد يوسف (2009). معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية، (دراسة ميدانية)، عمان، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، ج9، ع2.
53. الدوري، زكريا؛ ويوسالم، أبو بكر (2011). رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة- دراسة ميدانية على شركة اتصالات الجزائر-، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة- يومي 13 و 14 ديسمبر، جامعة الشلف.
54. الدوري، زكريا؛ وصالح، أحمد (2009). الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
55. الذيابي، طلال (2011). إدارة الجودة الإستراتيجية باستخدام بطاقات الأداء المتوازن، الكلية التقنية بمكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
56. الذبيبة، زياد (2011). مدى تطبيق النظام المتوازن للأداء (BSC) في المصارف التجارية اليمنية، دراسة تطبيقية على المصارف التجارية اليمنية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، عدد (9)، جامعة الزرقاء، الأردن، ص 139-168.
57. رفرافي، محمد (2011). دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة : مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب- أوماش-بسكرة، رسالة ماجستير منشورة، جامعة محمد خيضر- بسكرة، الجزائر.
58. الزعبي، علي (2013). "دور إدارة الجودة الشاملة في تقليل المخاطر في قطاع التعليم العالي الأردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية (دراسة تطبيقية)،" المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، مجلد (6)، عدد (2)، 3-39.
59. زغول، جودة (2003). استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نظام لقياس الأداء الإستراتيجي في بيئة الأعمال المصرية، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد (1).
60. زويلف، أنعام؛ ونور، عبد الناصر (2005). أهمية ومدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الأداء: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الأردنية، عمان، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ج1، ع2.
61. السالم، مؤيد (2009). أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الثانية، عمان، الأردن.
62. السامرائي، مهدي (2002). دارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمات، دار جرير للنشر، عمان.
63. سعيد، أمين؛ وزغدار، أحمد (2013). دور إدارة التكاليف من منظور استراتيجي في تعزيز الموقف التنافسي، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، ع (6)، مجلد (1)، ص 8-29.
64. السلمي، علي (2002). السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة.
65. شارلز؛ وجونز، جاريت (2001). الإدارة الإستراتيجية، مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد المتعال، الرياض، الجزء الأول، دار المريخ.
66. شارلزهل، جارديث جونز (2008). الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل)، ترجمة: محمد سيد عبد المتعال، اسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
67. شحادة، عودة (2000). دور المواصفات والمقاييس في تطوير الصناعة الفلسطينية، غداؤنا، العدد 2.
68. الشيشيني، حاتم (2004). نحو إطار لقياس محددات استخدام تبنى نظام قياس الأداء المتوازن، مجلة
69. الصايغي، فيصل (2009). أنظمة المعلومات: استخداماتها، فوائدها وتأثيرها على تنافسية المؤسسة"، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية علوم اقتصادية، وعلوم التسيير، جامعة الحاج خضر، باتنة، الجزائر.

70. الطائي، بسام؛ والسبعواوي، إسماء (2013). الأثر التتبعي لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة اسطلاحية في كلية الحداثة الجامعة، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، مجلد(5)، عدد(10)، ص 244-282.
71. الطائي، محمد؛ والخفاجي، نعمة (2009). نظم المعلومات الإستراتيجية: منظور الميزة . الإستراتيجية"، ط 1، دار الثقافة، عمان.
72. الطائي، يوسف؛ والعبادي، هاشم (2005). إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي- دراسة تطبيقية في جامعة الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الأول، عدد(3).
73. الطراونة، سعيد (2001). تأثير المستوردات والتكلفة على المقدرة التنافسية السعريّة للصناعة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
74. عابد، طارق (2012). تقييم دور الصناعات التحويلية في عملية التنمية الاقتصادية في فلسطين- دراسة حالة قطاع غزة، <http://www.alazhar.edu.ps/library/allarchive.asp>
75. عابدين، حسني (2013). مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) لتقويم أداء كلية العلوم والتكنولوجيا، دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين، خانيونس.
76. عبد الحليم، نادية راضي (2005). دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية الإدارية، كلية التجارة، جامعة الأزهر، مجلد(21)، عدد(2)، مصر.
77. عبد الدايم، صفاء (2003). مدخل مقترح لتقييم الأداء البيئي كبعد خامس في منظومة الأداء المتوازن - دراسة ميدانية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، المجلد(40)، عدد(2).
78. عبد الرحيم، معتصم؛ ومنصور، فتح الرحمن (2015). بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات، مجلة العلوم الاقتصادية، المملكة العربية السعودية، مجلد(2)، عدد(16)، ص 60-78.
79. عبد الرؤوف، جودة (2003). استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نظام لقياس الأداء الإستراتيجي، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، جامعة طنطا، العدد الأول.
80. عبد القادر، صالح (2013). تقييم أداء العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز حضري 51 ورقلة، مذكرة لاستكمال متطلبات ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
81. عبد الكريم، بلعربي؛ ومحمد، سعدوني (2007). الميزة التنافسية الجديدة، الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف.
82. عبد الكريم، يحيى بروبيقات (2003). تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية (ENIE)، رسالة ماجستير غير منشورة. في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد إنتاج، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان الجزائر.
83. عبد اللطيف، عبد اللطيف؛ وتركمان، حنان (2006). بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، دمشق، المجلد 28، العدد(1)، ص 141 - 156.
84. عبد الملك، أحمد رجب (2006). مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية (دراسة نظرية وتطبيقية)، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة حلوان، ص 81-147.

85. العنوم، محمد(2009). رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن.
86. العزاوي، محمد عبد الوهاب(2005). إدارة الجودة الشاملة، اليازوري للنشر، عمان.
87. عساف، محمد(2015). أثر قدرات سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية(دراسة حالة مجموعة شركات قعواري الأردن). جامعة الشرق الأوسط.
88. عظيمي، دلال(2010). مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، عدد(10)، ص199-200.
89. عقيلي، عمر(2001). مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
90. علوان، قاسم(2009). إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001، 2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
91. علي، جمال (2012).مدخل مقترح لترشيد تكاليف الجودة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن وعملية التحليل الشبكي الضبابي، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، مجلد(26)، عدد(2)، ص299-364.
92. العلي، عبد الستار(2008). تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
93. عمر آغا، أحمد(2010). دور أنشطة اللوجستك في تعزيز المزايا التنافسية" دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى"، رسالة ماجستير في الإدارة الصناعية غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
94. عوجة، أزهار مراد(2010). العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في القيمة المستدامة للمنظمة، دراسة تطبيقية في الشركة الوطنية لإنتاج المشروبات الغازية - الكوفة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكوفة، العراق.
95. عوض، فاطمة رشدي، ( 2009 ). تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن(BSC) ونظام التكاليف على أساس الأنشطة(ABC) في تطوير أداء المصارف الفلسطينية: دراسة تطبيقية بنك فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
96. عوض، محمد(2000). الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية.
97. عيتاني، رنا أحمد (2003). تأثير بعض المتغيرات التسويقية والبيئية على القدرة التنافسية للصناعات الغذائية اللبنانية دراسة ميدانية، أطروحة لنيل: شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة بيروت العربية.
98. الغالبي، طاهر؛ وآخرون(2007). الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، ط1، دار وائل، عمان.
99. الغالبي، طاهر؛ وإدريس، وائل(2008). دراسات في الاستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
100. الغريب، أبو عجيبة(2012). مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
101. الغلايني، ميرفت(2015). علاقة استقطاب وتعيين الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على البنوك العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
102. غوث، غادة منصور ( 2005 ). أهمية استخدام مقياس الأداء غير المالية لزيادة فاعلية دور المحاسبة الإدارية في ظل بيئة التصنيع الحديثة: دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية في مدينة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.

103. الفقهاء، سام(2010). العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين الميزة التنافسية في المصارف التجارية في مدينة طولكرم، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
104. الفقهي، مصطفى(2010). إدارة الجودة الشاملة والأداء- دراسة تطبيقية على قطاع المصارف التجارية الليبي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم المالية والمصرفية، جامعة العلوم المالية والمصرفية، الأردن.
105. فلاق، صليحة(2013). إدارة الجودة الشاملة كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المركز الجامعي لتامنغست، الجزائر، ع2.
106. الفونس، باسيلي (2010). دراسة تحليلية لاستخدام المقارنة المرجعية بالمنافسين كأداة مكملة للجودة الشاملة بغرض إدارة التكلفة وتحقيق ميزة تنافسية للمنشأة، مجلة إدارة الأعمال-المدير الناجح، مصر.
107. القدرة، محمد (2007). أثر الاستثمار في المدن الصناعية في فلسطين على توفير فرص العمل، دراسة ماجستير، [www.iugaza.edu.ps/ar/](http://www.iugaza.edu.ps/ar/)
108. القدرة، محمد(2007). أثر الاستثمار في المدن الصناعية في فلسطين على توفير فرص العمل، رسالة ماجستير، [www.iugaza.edu.ps/ar/](http://www.iugaza.edu.ps/ar/)
109. الفطيني، خالد(2012). دور المحاسبة الإدارية الإستراتيجية في تدعيم القدرة التنافسية في الشركات العامة للصناعات المعدنية "بردي"، جامعة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، مجلد(34)، عدد(108)، ص189-221.
110. قنديل، باسل(2008). أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية- دراسة تطبيقية على منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
111. الكبيجي، مجدي؛ وأبو عواد، وائل(2014). قياس أثر استخدام إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المالي في الشركات الصناعية المساهمة العامة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، عدد(32)، مجلد(2)، ص367-412.
112. الكبيسي، لولوة محمد(2011). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في رياض الأطفال بدولة قطر، رسالة ماجستير في إدارة الجودة الشاملة، الجامعة البريطانية العربية، قطر.
113. الكثيري، عبد الله(2009). مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الإمداد والتموين بالمديرية للجوازات، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، البحرين.
114. كواشي مراد(2012). إشكالية تقويم الأداء الشامل للمؤسسة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة.
115. لحسين، عبد القادر(2011). محاولة دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن المستدامة لمنظمات الأعمال لتحقيق الأداء المتميز، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية، نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي المنعقد بجامعة ورقلة يومي 22 و 23.
116. المالك، عبد الرضا(2009). المسؤولية الاجتماعية الشاملة ودورها في الأداء الإستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، أطروحة لنيل: شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة بغداد.
117. محاد، عريوة(2011). دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية: دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف، رسالة ماجستير منشورة، جامعة فرحات عباس بسطيف، الجزائر.
118. محسن، عبد الكريم؛ والنجار، صباح(2004). إدارة الإنتاج والعمليات، ط1، دار وائل للنشر، عمان الأردن.

119. محسن، ليث؛ والدعيمي، علاء(2012). دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، بحث استطلاعي في شركة التأمين العراقية العامة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، مجلد(7)، عدد(21).العراق.
120. محمد، عمران صلاح(2005). المحاسبة الإدارية ودعم القدرة التنافسية مدخل التوجه للسوق، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، المجلد 19 ، العدد 01 ، كلية التجارة بجامعة سوهاج، مصر .
121. محمد، فائزة(2011). أثر تحسين جودة الخدمات التأمينية في تحقيق المزايا التنافسية (دراسة ميدانية)، مجلة دراسات محاسبية ومالية، جامعة بغداد، ع(17)، ص 281-231.
122. مخناش، ابتسام، وعماري، عمار(2015). التخطيط الاستراتيجي كأداة لخلق الميزة التنافسية لشركات التأمين على الأضرار- دراسة حالة بعض شركات التأمين الجزائرية على الأضرار-، رسالة ماجستير منشورة، جامعة فرحات عباس- سطيف.
123. مرعي، عطية(2006). المحاسبة الإدارية لأغراض التخطيط واتخاذ القرارات وتقييم كفاءة الأداء، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
124. مركز الدراسات والأبحاث(2014). واقع القطاع الصناعي في فلسطين.
125. المسعودي، حيدر علي(2010). إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا، دار اليازوري، الأردن.
126. مصطفى، سيد أحمد(2004). إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتنافسية في الصناعة المصرفية، مجلة فاق اقتصادية، اتحاد غرفة التجارة والصناعة في دولة الإمارات العربية المتحدة، ج25، ع97، ص161-159.
127. المغربي، عبد الحميد (2006). الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، دار المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر.
128. المقادمة(2013). دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
129. ملو العين، علاء(2015). استخدام القياس المتوازن للأداء لتقييم خدمات القطاع المصرفي السعودي في ظل حوكمة الأداء الاستراتيجي بالتطبيق على البنوك التجارية السعودية، مجلة العلوم الإدارية، جامعة سلمان بن عبد العزيز، السعودية، مجلد(42)، عدد(1).
130. منصور، بهاء(2002). المداخل المقترحة لقياس وتقييم الأداء المالي والتشغيلي والإستراتيجي في منشآت الأعمال الحديثة"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، المجلد(29)، عدد(1).
131. مهدي، إبراهيم(2010). التأمين ورياضته- الخطر والتأمين-، المكتبة العصرية، ط1، مصر.
132. المولى، مصطفى(2012). استخدام بطاقة الأداء المتوازن للأداء في تقييم الأداء البيئي للمنشأة بهدف زيادة القدرة التنافسية لها في ظل بيئة الإنتاج الحديثة: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، مصر.
133. النجار، جميل(2013). أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن(BSC) على تعزيز المركز التنافسي الاستراتيجي - دراسة تطبيقية على قطاع المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، مجلد(1)، عدد(29).
134. النحوي، محمد(2013). أهمية التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وتقنيات إدارة التكلفة في تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
135. نزال وآخرون(2011). أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية لشركة الاتصال الفلسطينية من وجهة نظر العملاء( حالة دراسية لشركة جوال)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

136. نصر الدين، بن نذير؛ والزين، منصورى(2008). الإبداع كمدخل لتحسين ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، جامعة سعد دحلب البليلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر.
137. النعمي، محمد وآخرون(2009). إدارة الجودة المعاصرة- مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
138. هادي، صلاح عباس(2005). إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز، الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة (8-9) مارس.
139. هلال، سمير رياض(2003). المحاسبة الإدارية، كلية التجارة، جامعة طنطا.
140. الوادي، محمود؛ والزعبي، فلاح(2011). مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية( دراسة تحليلية)، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، مجلد(4)، عدد(8)، الأردن.
141. يحضية، سملاي(2003). إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة ورقلة.
142. يحضية، سملاي(2005). أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر.
143. يحيوي، رزيقة(2013). الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال( دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة)، رسالة ماجستير منشورة، جامعة المسيلة، الجزائر.
144. يوسف، بومدين(2013). اعتماد بطاقة الأداء المتوازن البيئية كألية لتأهيل بيئة منظمات الأعمال وتفعيل دورها في التنمية المستدامة، أبحاث اقتصادية وإدارية، عدد(12)، جامعة الجزائر، ص372-396.

### المواقع الإلكترونية:

1. موقع مؤسسة المواصفات الفلسطينية ([www.psi.gov.ps](http://www.psi.gov.ps))
2. [www.psi.gov.ps, 1997](http://www.psi.gov.ps)

## المراجع الأجنبية:

1. Adams & Lamant(2003)".Corporate social responsibility: Three key approaches",journal of management studies ;January p-93-114.
2. Alkababji, Majdi Wael(2014). Voluntary Disclosure On Corporate Social Responsibility: A Study On The Annual Reports Of Palestinian Corporations, European Journal of Accounting Auditing and Finance Research Vol.2, No.4, pp.59-82
3. Andoh, T.A.,( 2010). An evaluation of the challenges of policies and procedures of total quality management (tqm) in the telecommunication sector in Ghana. Unpublished.
4. Ashish A.; S.Rao and T. Ragu-Nathan, (2013). Impact of SCM Practices of a Firm on Supply Chain Responsiveness and Competitive Advantage of a Firm. Journal of Applied Business Research .29 (2): 499-530.
5. Banker, R. D. , Chang, H. & Natarajan, R. (2005) . «Productivity Change, Technical Progress, and Relative Efficiency Change in the Public Accounting Industry». Manage. Sci. ,51,291- 304.
6. Barfield,J, Cecily Raiborn, and Michael Kinney,(2003). Cost Accounting : Traditions and Innovations ,(Mason, Ohio:Thomson, South - Western.
7. Bernard, M., Alexandru, S., Jeannette. C.( 2012). Time Evolution Analysis And Forecast Of Key Performance Indicators In A Balanced Scorecard, Global Conference on Business and Finance Proceeding, 7(2): 568.
8. Bieker, T (2003). Sustainability Management with the Balanced Scorecard. Conference proceedings of 5th International Summer Academy on Technology Studies, Karner, S., Oehme, I. and Seebacher, U.eds. Corporate Sustainability, Deutschlandsberg, Austria, 13–19 July 2003, pp. 17–34.
9. Bieker, T, Dyllick, T, Gminder, CU & Hockerts, K (2001). Towards a Sustainability Balanced Scorecard - Linking Environmental and Social Sustainability to Business Strategy. Conference proceeding of the 2001 Business Strategy and the Environment in Leeds, UK, ERP Environment: Shipley, pp. 22-31.
10. Bigliardi, Barbara ; Bottani, Eleonora(2010). Performance Measurement in the food supply chain; a balanced Scorecard approach, Emerald Group Publishing Limited, 28(5): 249.
11. Blocher, Edward J. & Chen, Kung H. & Lin, Thomas W.,(2002). Cost Management, A Strategic Emphasis, 2nd ed., McGraw- Hill Irwin, U.S.A.
12. Brown, Steve et al (2000): Strategic Operations Management, Butterworth Heinemann, Oxford, pp205-6.
13. Callaghan, Joseph H.; Savage, Arline; Mintz, Steven, (2010), “A re-balanced scorecard: a
14. Chalaris, Ioannis & Poustourli, Caterina( 2012) . Total Quality Management in Higher Education with Balance Scorecard Technique, Oral – MIBES, Greece, 8-99.
15. Chang, H. & Siclair, D. (2003). "Assessing Workforce Perception of Total Quality Management, TQM Excellence ". (On Line),available:<http://www.emeralinsight.com>.
16. Chase, Richard, B.and Aquilano, Nicholas, J., Jacobs, F.Robert, 2001, "Operations Management for Competitive Advantage", Mc Graw- Hill Companies, U.S.A.
17. Chi, der-jag and Hung, hsu-feng, (2011), “is the balanced scorecard really helpful for improving performance”, Africa journal of business management, vol. 5, No. 1, pp. 224-2239, available online at <http://www.academicjournal.org/ajbm>.
18. Christinian, Johonson ; Beiman, Iry, (2007). "Balanced Scorecard for State-owned Enterprises, Driving Performance and Corporate Governance, Asian Development Bank, Philippines.
19. Davis, Mark M & Aquilano, Nicholas J & Chase, Richard B,( 2003), "Fundamentals Of Operation Management", 4 thed, , McGraw –Hill, Inc: U.S.A.

20. Davis, S., Albright, T., (2004), "An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementation on financial performance", *Management Accounting Research*, Vol. 15.
21. Day, S. & Wensley, R. (1989). Assessing advantage: a frame work for diagnosing competitive superiority, *Journal of Marketing*, April, vol. 52, pp1-20.
22. Divandri, A. and Yousefi, H. (2011), "Balanced Scorecard: A Tool For Competitive Advantage Of Ports With Focus On Container Terminals", *International Journal of Trade, Economics and Finance*, vol. 2, No.6, December.
23. Douglas. Volney (2010). *Operational Behaviors and Continuous Improvement: In National Communications Systems*. Berlin: VDM Verlag Dr. Muller.
24. Durant,W. (2010). Defining competitive advantage. E1c02 02/02/2010 12:45:37 Page 19.
25. Dziwornu,R. (2013). Econometric analysis of factors affecting competitive advantage of broiler agri businesses in Ghana. *Journal of Development and Agricultural Economics*, 6(2):87-93
26. Ehmke,C. (2010). *Strategies for Competitive Advantage*. University of Wyoming, WEMC FS#5-08.
27. ElAgizy, M,(2008)." Total Quality Management", California State Polytechnic University, Pomona, USA.
28. Eljido-Ten, EO & Tjan Y (2014) Sustainability Balanced Scorecard Disclosures and Corporate Commitment to Sustainability: An Australian Study, *Issues in Social and Environmental* .
29. Epstein, MJ & Wisner, PS (2001). Using a Balanced Scorecard to Implement Sustainability. *Environmental Quality Management*, 11(2), 1-10.
30. Ernst & Young (2002), *Corporate Social Responsibility: A Survey of Global Companies*, Ernst and Young, Australia.
31. Evans, J., R., & Collier ,D.,A., (2007) ,*Operations Management: An Integrated Goods and services Approach*, 6th.Ed., Thomson south-western, China.
32. factors: impact on organizational" , performance , *journal of management accounting research ,( JMAR)* , vol. 12.
33. Figge, F, Hahn, T, Schaltegger, S & Wagner, M (2002). The Sustainability Balanced Scorecard - Linking Sustainability Management to Business Strategy. *Business Strategy and the Environment*, 11(5), 269-284.
34. Garrison, R H, and Eric, W,Noreen,and peter,c,Brewer,(2010) Thirteenth Edition, Mc Graw Hill, USA.
35. Gawad, G. ,Alkhteb,T. &Intezar,M. (2014). Determinants of Competitive Advantages of Dates Exporting: An Applied Study on Saudi Arabia. *International Journal of Economics and Finance*: 6(4).
36. Ghatebi M.; E. Ramezani and M., Shiraz (2013). Impact of Supply Chain Management Practices on Competitive Advantage in Manufacturing Companies of Khuzestan Province, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. 5(6): 269- 274.
37. Goetsch, David, L., et al. (2006).*Quality Management: Introduction to Total Quality Management for Production, Processing, and Services*. (5th ed.) London: Person Education, Inc.
38. Goldsmith, D.(2013). Rethinking the Company's Competitive Advantage. is with The Goldsmith Group ([www.goldsmithgr.com](http://www.goldsmithgr.com)) in Atlanta, a firm that specializes in identifying and solving problems.<http://www.financialexecutives.org/>.
39. Gomes, Jorge ; Romão, Mário . Gaining competitive advantage through the Balanced Scorecard , *Encyclopedia of Information Science and Technology*, Third Edition (Chapter 498, pp.371-380)
40. Gonzalez, medel; et.al(2015). Sustainability performance measurement with Analytic Network Process and balanced scorecard: Cuban practical case, *Production*



41. Halachmi, A (2005)." Introduction: Performance Measurement is only way of Managing Performance “, Introduction Journal of productivity and performance Management, vol 54, No 7.
42. Hannula, mika; Kulmala ,Harri I.; Suomala, petri, "Total Quality management and balanced Scorecard – A comparative analysis, Tampere Finland
43. Hansen ,Don R & MMowen, Maryanne, (2006). Cost Management –Accounting and Control, 5thedition, Editions Thomson South-Western, USA.
44. Hill, Charles & Jones, Gareth(2001). "Strategic Management Theory", Houghton Mifflin Company, Boston.
45. Hitt, M. A. Ireland , R. D & Hoskisson , R.E,(2001). “ Strategic Management Competitiveness and Globalization “ South – Western college publishing , Ohio .
46. Hoque, z(2003).,” Linking balancecard scorecard measures to size and market
47. Hoque, Z. and James, W. (2003), Linking balanced scorecard measures to size and market factors: Impact on organisational performance, Journal of Management Accounting Research, 12, pp. 1-17 [ERA - A\*].
48. Horengren, Charles el al,(2009). Cost Accounting : A Managerial Emphasis, 13th.Pearson Prentice Hall.
49. Horngren, C., G. Foster & S. M. Datar (2000) Cost Accounting, USA, Prentice Hall International.
50. Horngren, Charles T. & Datar, Srikant M. & Foster, George,(2003). Cost Accounting, A Managerial Emphasis, 11th ed, Pearson Prentice Hall, U.S.A..
51. Ittner, D., and Tarker, F., (1998). Innovations in performance measurement: Trends and Research Implications, Journal of Management Accounting Research, 10, pp. 205-239.
52. Jackson. Steve, Sawyers. RoBy.( 2001). Managerial Accounting A focus on Decision making, Harcourt College publishers.
53. Jakobsen, Morten, (2008). Balanced scorecard development in Lithuanian companies: Case study of the Lithuanian consulting engineering company, MSc in Finance and International Business. Master thesis, Aarhus School of Business, University of Aarhus, Lithuanian.
54. Kagoma,E. (2014). Key Determinants Of National Advantage.Mzumbe University, Unpublished Master's Thesis.
55. Kannan, V. and K. Tan (2005). Just In Time, Total Quality Management, and Supply Chain Management: Understanding their Linkages and Impact on Business Performance. Omega. 33 (2): 153-162.
56. Kaplan R., & Norton D., ( 2004 ). Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assts . Harvard Business Review. , Vol. 12, pp 113-131.
57. Kaplan, R.S., and Norton, D.P., (1996b). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business Review, Jan- Feb, 75- 85.
58. Kaplan, Robert S. and Atkinson Anthony A. (1998). Advanced Management Accounting, (3 ed.). New Jersey: Printice Hall.
59. Kaplan, S. Robert and Norton, David P., (1992). The Balanced Scorecard measures that drive performance, Harvard business review, January-February.
60. Kober. R, Subraamanniam. T & Watson. J,( 2012), The Impact of Total Quality Management Adoption on Small and Medium Enterprises Financial Performance, Accounting & Finance, Vol 52, Issue 2, pp 421.438
61. Korankye , A.Addae-(2013). Total Quality Management (Tqm): A Source Of Ompetitive Advantage. A Comparative Study Of Manufacturing And Service Firms In Ghana, International Journal of Asian Social Science, 2013, 3(6):1293-1305, journal homepage: <http://www.aessweb.com/journal-detail.php?id=5007>.

62. Korankye, A. Addae (2013). Total Quality Management (Tqm): A Source Of Competitive Advantage. A Comparative Study Of Manufacturing And Service Firms In Ghana, *International Journal of Asian Social Science*, 2013, 3(6):1293-1305.
63. KPMG (2008), *International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2008*, KPMG International.
64. KPMG (2013), *The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2014*, KPMG International.
65. Kurtman, J., (1997). Is your company off course? Now you can find out why, *Fortune* 135 (February), 128-130.
66. Lamptey, S.O., (2009). *Quality management systems of Unilever Ghana Limited*. St. Clement University, Turks and Caicos Island.
67. Lawrie, G & Cobbold, I (2004). Third-Generation Balanced Scorecard: Evolution of an Effective Strategic Control Tool. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(7), 611-623.
68. Lynch, Richard, (2003). "Corporate Strategy", 3rd Ed., Prentice-Hall, Inc., U.S.A.
69. M. Porter (2011). *L'avantage concurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, Dunod, Belgique, pp 128-136.
70. Mc Whorter, LB (2001). "The Balanced Score Card: An Empirical Analysis of its Effect on Managers Job Satisfaction and performance Evaluations" Doctoral Thesis, The faculty of Business, University of Kentucky.
71. Michel, Bisac, (2005). *Diagnostic Stratégique : Evaluer La Compétitivité De L'entreprise*, Dunod, Paris.
72. Milgrom, R; Roberts, J (1995). Complementariness' and fit Strategy, Structure and organizational Change in Manufacturing, *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 19, No. 213, pp. 179-208.
73. Mohammed, Ahla; et al (2014). Organization Performance Improvement using TQM, *International Journal of Computer Applications* (0975 – 8887) Volume 108 – No. 9. Sholihin, Mahfud; Laksmi, Ayu Chairina (2015). Total Quality Management, Balanced Scorecard And Performance, *Jaai* Volume 13 NO. 1, JUNI 2009: 13–28.
74. Mohobbot, A. (2004). The Balanced Scorecard (BSC) – A critical analysis. *Journal of humanities and social*. Volume 18. November 2004. Pp 219 -232.
75. Namazi, M. and Ramezani, A.R., (2003). Balanced Scorecard Management Accounting. *Journal of Social Sciences and Humanities*, Shiraz University, Vol nineteenth, 2, 2-20.
76. Needles, Bulverde et al, (2002). *Principles of Accounting*. New York. Houghton Mifflin co.
77. Nigell Slack, Chambers S., Christine H., Harrison A. & Johnstone R, (1998), "Operation Management", 2nd ed., Pitman Publishing, London
78. Niven P. (2001). "Examining the endurance of the balanced scorecard", *Journal of Cost Management*, (May/June).
79. Njeri, K. & Thuo, A. (2014). Factors influencing sustainable competitive advantage among cut flower companies. *International Journal of Current Business and Social Sciences*, 1 (1), 1-17.
80. Norreklit, H. (2003). The balance on the Balanced Scorecard: a critical analysis of some of its assumptions. *Management accounting research*. Volume 11, Issue 1. Pp 65-88.
81. Omachonu, Vincent K. et al., (2004) "The Relationship Between Quality and Quality Cost for a Manufacturing Company", *Internal Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 21, No. 3.
82. Palandino, Robert, (2005). Balanced Forecasts Drive Value. *Strategic Finance*, pp. 37-44.
83. Pike J. & Barnes R., (1994). *TQM In Action: A Practical Approach To*, Hansen D.R. Continuous Performance Improvement, Chapman & Hall.
84. Porter, Michael E., (2006): What is Strategy, *Harvard Business Review*, Nov.-Dec. 14.

85. Ramesh, (2010). "Importance of Balanced scorecard for Growth of SME Sector", Management accountant. Vol. 45, Iss. 5.
86. Ramezani, Amir; Beiglou, Davood(2014).Balanced Scorecards: Comprehensive Indicator of Long Term Performance Measurement, Academic Journal of Research in Business & Accounting [www.newscienceseries.com](http://www.newscienceseries.com), Vol. 2, No. 7, July 2014, 55-65.
87. Rawashdeh , Adnan (2014), Tqm As A Source Of Bank Performance And Competitive Advantage Empirical Study In Jordanian Banking Sector , European Scientific Journal August 2014 edition vol.10, No.22 ISSN: 1857 – 7881 (Print) e - ISSN 1857- 7431.
88. Sadikoglu , Esin , Olcay, Hilal (2014). The Effects of Total Quality Management Practices on Performance and the Reasons of and the Barriers to TQM Practices in Turkey, Hindawi Publishing Corporation, Advances in Decision Sciences, Volume 2014, 17 pages, <http://dx.doi.org/10.1155/2014/537605>
89. Saghafy, A., Sarraf, F. and Kakavand, M., (2012). Design of a Knowledge-Based System for Strategic Planning: Perspectives on the Balanced Scorecard. Business and Society, 142, 22-11.
90. Salem, Milad. Et.al(2012). Balance Scorecard: Weaknesses, strengths, and its ability as performance management system versus other performance management systems, Journal of Environment and earth Science, vol(2), No(9).
91. Silva J., Tadashi O. & Kikno N. (2005). Looking through and beyond the TQM horizon. The TQM Magazine, vol (17), P 67-68.
92. Slack , Nigel & Chambers , Stuart & Johnston , Robert , (2004), "Operations Management" , 4th ed, prentice – Hall, New York, U.S.A
93. strategic approach to enhance managerial performance in complex environments", International Journal of Business Excellence, , Vol. 3 Issue, No. 3: 341-362.
94. Sunhilde. (2009)Balanced Scorecard And The Management Instruments Complementarily, University of Oradea, Romania, The Annals of The "Ștefan cel Mare" University of Suceava. Fascicle of The Faculty of Economics and Public Administration Vol. 9, No. 2(10).
95. Suzaki, Kiyoshi. (2012). New Manufacturing Challenge: Techniques for Continuous Improvement. NewYork: FreePress.
96. Thomas B.( 2003). Sustainability Management with Balanced Scorecard. International summer academy on technology studies-corporate sustainability 13. Jul 2003 - 18. Jul 2003. University of st Gallen.
97. Tohidi, H., Jafari, A., and Afshar, A., (2010), "Using Balanced Scorecard in Educational Organizations", Procedia-Social and Behavioral Sciences, vol. 2, No. 2, pp. 5544-5548.
98. Vinuesa. M & Ruiz- Olalla. M,( 2011), Non- financial measures in quality environments: their contribution to business performance, EsicMarket, Vol. 139, pp 169- 193, (Online) Available: [http:// www. ssrn. Com](http://www.ssrn.Com)
99. Wang,H. (2014). Theories for competitive advantage.University of Wollongong, [hw19@uowmail.edu.au](mailto:hw19@uowmail.edu.au).
100. Willie Pietersen(2010), Strategic Learning John Wiley and Sons Inc.

الملحقات:

ملحق رقم (1) كتاب تسهيل المهمة لغرفة تجارة وصناعة محافظة الخليل

HEBRON UNIVERSITY		جامعة الخليل	
Ref.	الرقم :		
Date	التاريخ :	2017/01/31	
السيد/ م. جواد السيد الحرياي المحترم مدير الغرفة التجارية الصناعية محافظة الخليل			
تحية طيبة وبعد،،،			
<u>الموضوع / بحث دراسات عليا</u>			
<p>يفيد برنامج الماجستير في ادارة الاعمال في جامعة الخليل بأن الطالبة ثورة عزات ابو مارية ورقمها الجامعي (21219060) هي احد طلاب برنامج الماجستير في ادارة الاعمال (MBA)، وهي في طور جمع المعلومات لبحثها بعنوان (تكاملية بطاقة الاداء المتوازن وادارة الجودة الشاملة واثراها في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل).</p> <p>يرجى مساعدتها في تسهيل مهمتها لإعداد الرسالة.</p>			
مع الاحترام و التقدير،،،			
د. سمير ابو زنيد رئيس لجنة الدراسات العليا			
P.O.Box 40 , Hebron , West Bank , Palestine URL : <a href="http://www.hebron.edu">http // www.hebron.edu</a>		ص.ب ٤٠ الخليل - فلسطين تلفون : 970 (0)2-222-0995 فاكس : 970 (0)2-222-9303	

ملحق رقم (2) كتاب تسهيل المهمة للشركات الصناعية في الخليل

HEBRON UNIVERSITY				جامعة الخليل	
Ref.		الرقم :			
Date		التاريخ :	2017/03/06		
<b>لنن بهمه الامر</b>					
تحية طيبة وبعد،،،					
<b>الموضوع / بحث دراسات عليا</b>					
<p>يفيد برنامج الماجستير في ادارة الاعمال في جامعة الخليل بأن الطالبة ثورة عزات ابو مارية ورقمها الجامعي (21219060) هي احد طلاب برنامج الماجستير في ادارة الاعمال (MBA)، وهي في طور جمع المعلومات لبحثها بعنوان (تكاملية بطاقة الاداء المتوازن وادارة الجودة الشاملة واثرها في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل).</p> <p>يرجى مساعدتها في تسهيل مهمتها لإعداد الرسالة.</p>					
مع الاحترام والتقدير،،،					
 د. سمير ابو زويد عميد كلية التمويل والإدارة رئيس لجنة الدراسات العليا					
P.O.Box 40 , Hebron , West Bank , Palestine URL : <a href="http://www.hebron.edu">http // www.hebron.edu</a>			ص.ب ٤٠ الخليل - فلسطين تلفون : 970 (0)2-222-0995 فاكس : 970 (0)2-222-9303		

ملحق رقم (3) أسماء الشركات

شركة كريستال سكيورت	شركة سوبر تكس الصناعية التجارية	شركة الجبريني لمنتجات الألبان
شركة صلاح التجارية	الشركة الأهلية للكرتون	شركة زمزم للصناعات البلاستيكية
شركة سوبر نمر	شركة رويال الصناعية التجارية	شركة المشروبات الوطنية كوكاكولا
شركة الشرق للالكترود	شركة ايجل فلкс ابريسيف	شركة نيوماكس للأحذية
مصنع النسيم للرخام	شركة ناشونال للصناعات البلاستيكية	شركة الحداد لتشكيل المعادن
شركة لابيرلا للحجر والرخام	شركة المصنوعات الورقية	شركة توسيتي للأحذية
شركة الأطرش للحجر والرخام	شركة الجندي لمنتجات الألبان	شركة نور الدين نيروخ للأحذية
شركة رويال للأحذية	شركة كريستال أبو سنية	شركة الحرياوي للمفروشات
شركة الأخنف للحجارة والرخام	شركة الحرمين للاستثمار	شركة الأمير العقارية الاستثمارية
شركة الأنوار للحجر والرخام	شركة خميس جابر للحجارة	شركة صاحب التميمي للحجر والرخام
شركة الجمال الصناعية التجارية	شركة القصور للحجارة	شركة العنان للمناشير
شركة علي غيث وشركاؤه	شركة نيروخ للقبانات والأثاث المعدني	شركة الشرياتي الحديثة
شركة الأدهم للحجر والرخام	شركة باما فورزا للأحذية	مصنع البتراء للبوطة ورأس العبد
شركة الشريف للمواد الغذائية	شركة القواسمي للمجوهرات	شركة التميمي للخزف
شركة الجراشي الاستثمارية	الشركة الفلسطينية للزيوت المعدنية	الشركة الدولية لمواد البناء
حلويات بردايس	شركة نبيل للأحذية	شركة حمودة للألبان
	شركة النبعة الجديدة للحجر والرخام	شركة جولف للصناعات البلاستيكية

ملحق رقم (4) أسماء المحكمين

التخصص	الاسم
إدارة (جامعة الخليل)	د.سمير أبو زنيد
إدارة(جامعة الخليل)	د.محمد الجعبري
محاسبة(جامعة بيت لحم)	د. فادي قطان
محاسبة (جامعة القدس أبو ديس)	د.كامل أبو كويك

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الخليل



كلية الدراسات العليا

قسم إدارة الأعمال

السادة شركة.....المحترمين

تحية طيبة وبعد...

تقوم الباحثة بإجراء دراسة حول: "تكاملية بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل". من وجهة نظر العاملين الإداريين من مدراء تنفيذيين وماليين ورؤساء أقسام، علماً بأن هذه الدراسة لإكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال في جامعة الخليل، لذا أرجو التكرم بتعبئة هذه الاستبانة بموضوعية، وذلك بما يتوافق مع وجهة نظرك علماً بأن المعلومات الواردة فيها ستعامل بسرية تامة، وسوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، شاكرين لكم حسن تعاونكم في إنجاح هذه الدراسة.

يرجى التكرم بقراءة هذه التعريفات قبل تعبئة الاستبانة:

**بطاقة الأداء المتوازن المعدلة** " بأنها تضم الأبعاد الأربعة المتعارف عليها في بطاقة الأداء المتوازن الكلاسيكية (وهي: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم) مع الاهتمام ببعد آخر خامس هو : محور البيئة المجتمعية، على اعتبار بأن المنظمة أصبحت جزءاً لا يتجزأ من المجتمع وعليها أن تكون مواطناً صالحاً فيه وذلك من خلال أداء التزاماتها ومسؤولياتها الاجتماعية تجاهه وتجاه كل أصحاب المصالح الذين تتعامل معهم.

**إدارة الجودة الشاملة:** تعرف بأنها غرس عقيدة وخلق ثقافة والتزام تام من قبل جميع العاملين بالمنظمة، وعلى المستويات الإدارية كافة: الأفقية والعمودية، مما يمكن الجميع من تأدية العمل بشكل صحيح ومن أول مرة، وبما يضمن تقديم سلعة أو تأدية خدمة تحقق رضا المستهلك، وتلبي رغباته المعلنة والضمنية وبشكل مستمر".

**الميزة التنافسية:** بأنها مجموعة من الخصائص والسمات التي تميز الشركة عن منافسيها من خلال التحسين المستمر في أدائها، واستخدام مواردها بكفاءة وفاعلية كبيرة، مما يؤدي إلى تمتع منتجاتها بصفات وخصائص مميزة تلبي حاجات ورغبات المستهلكين، وتتميز عن منتجات المنافسين، ويمكن قياسها بعدد من المقاييس من أهمها: الحصة السوقية، صافي الأرباح، حجم المبيعات، خفض التكاليف، وتميزها وغيرها....

الطالبة: ثورة عزات أبو مارية

إشراف الدكتور : مجدي الكبيجي

القسم الأول: المعلومات الشخصية:

الرجاء وضع إشارة (x) في المربع الملائم لحالتك :

1. الجنس:  ذكر  أنثى
2. المؤهل العلمي:  توجيبي  دبلوم  بكالوريوس  دراسات عليا  أخرى حددها.....
3. المسمى الوظيفي  مدير  نائب المدير  رئيس قسم  رئيس قسم الجودة  محاسب  أخرى حددها.....
4. التخصص  محاسبة  إدارة  مالية  اقتصاد  أخرى حددها.....
5. عدد سنوات الخبرة:  1-5 سنوات  من 6-10 سنة  من 11-15 سنة  16 سنة فأكثر

القسم الثاني: معلومات عامة عن الشركة:

عدد العاملين:.....

عمر الشركة:.....

هل يتوفر وحدة أو قسم خاص بالجودة:  نعم

نوع القطاع الصناعي:

قطاع الصناعات المعدنية	قطاع الصناعات النسيجية	قطاع الصناعات المعادن الثمينة
قطاع صناعة الحجر والرخام	قطاع الصناعات الإنشائية	قطاع صناعة الزجاج والديكور
قطاع الصناعات الخشبية	قطاع الصناعات البلاستيكية	قطاع الصناعات الكيماوية
قطاع الصناعات الجلدية	قطاع الصناعات الورقية والكرتون	
قطاع الصناعات الغذائية والمشروبات	قطاع الصناعات الحرفية والتقليدية	

الشركة حاصلة على شهادات في الجودة  نعم  لا إذا نعم مثل:

شهادة المواصفات الدولية ISO 9000  علامة الجودة الفلسطينية  شهادة الإشراف  جميع ما سبق  أخرى حددها

.....

القسم الثالث: فقرات الاستبانة:

فيما يلي فقرات ذات علاقة بمجالات الدراسة المختلفة فالرجاء الإجابة عنها بوضع إشارة (x) أمام الإجابة الملائمة والمقابلة

لكل فقرة :

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
	المحور الأول: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المعدلة					
	أولاً: بعد العملاء					
1.	تهتم إدارة الشركة بنوعية العملاء كأساس لتعزيز المركز التنافسي.					
2.	يتم دراسة ومواكبة متطلبات واحتياجات العملاء بهدف الحفاظ على ولائهم.					
3.	تسعى الشركة باستمرار لاكتساب عملاء جدد، ويمكن قياسه بإجمالي المبيعات إلى العملاء الجدد					
4.	تعمل الشركة باستمرار على إجراء تعديلات على طبيعة المنتج أو الخدمات التي تقدمها بهدف					



					الاحتفاظ بالعملاء الحاليين .
					5. تقوم الشركة بإشراك زبائنها في عملية تصميم المنتجات.
					6. تقوم الشركة بإجراء استقصاء يسمح بقياس مستوى رضا الزبائن.
					7. تقيس الشركة النمو في عدد الزبائن والذي يعبر عن قدرة الشركة على اكتساب زبائن جدد. (نسبة النمو = [عدد زبائن الشركة للسنة الحالية - عدد زبائن الشركة للسنة السابقة] / عدد زبائن الشركة للسنة السابقة × 100%)
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	<b>ثانياً: بعد العمليات الداخلية</b>
					8. تعمل الشركة على تطوير أنظمة العمل الإدارية واستخدام تقنية المعلومات.
					9. تحلل الشركة عمليات التشغيل الداخلية لتحديد مدى مساهمة كل منها في إضافة قيمة للمنتج.
					10. تعمل الشركة على تخفيض معدل عيوب الإنتاج.
					11. تولي الشركة أهمية كبيرة لجودة المنتج المقدم للعملاء.
					12. يتم قياس زمن تقديم الخدمة للعملاء ضمن مقاييس العمليات الداخلية.
					13. تهتم الشركة بقياس تكلفة المنتج لتوفير معلومات عن تكلفة مكونات المنتج والتكلفة الكلية لإنتاج المنتج.
					14. يتضمن مقياس إنتاجية العمليات الداخلية تقييم الوقت المطلوب لاستكمال العمليات الإنتاجية للمنتج.
					15. تسعى الشركة دوماً إلى إعادة تطوير مهارات الموظفين.
					16. تعمل الشركة على تخفيض معدل دورة الإنتاج.
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	<b>ثالثاً: بعد التعلم والنمو</b>
					17. هناك دورات تدريبية متقدمة في الشركة تعمل على تنمية مهارات العاملين باستمرار.
					18. تعمل الشركة على تعزيز قيم الإبداع والابتكار لدى الموظفين للقيام بالتطوير والتحسين المستمر.
					19. تعمل الشركة على خلق روح العمل الجماعي في أداء الشركة وتطبيق حلقات الجودة.
					20. تعمل الشركة على ابتكار منتجات جديدة مطلوبة للبيئة التنافسية الجديدة.
					21. تقوم الشركة بشكل دوري باستبدال آلات أكثر حداثة محل الآلات المستخدمة القديمة.
					22. تقوم الشركة بزيادة عدد السلع التي يتم ابتكارها لإرضاء العملاء.
					23. تقوم الشركة باستمرار بالبحث عن أسواق وعملاء جدد.
					24. تعمل الشركة على استخدام مقياس عدد الإصابات والوفاة أثناء العمل.
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	<b>رابعاً: البعد المالي</b>

					25. تهدف الإدارة إلى زيادة ثروة الملاك من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الاستثمار. (معدل العائد على الاستثمار = (صافي الربح بعد الفوائد والضرائب / صافي الأصول) * 100%)
					26. يعتبر مقياس تحقيق قيمة مضافة اقتصادياً مقياساً استراتيجياً تسعى إدارة الشركة إلى تحقيقه أثناء العمل. (القيمة الاقتصادية المضافة = صافي الدخل قبل الضرائب - تكلفة رأس المال المستثمر)
					27. تهتم إدارة الشركة بقياس المؤشرات المتعلقة بالربحية. (هامش الربح الإجمالي = [الربح الإجمالي / المبيعات × 100])
					28. تقوم الشركة بتحديد الأهداف المالية المراد تحقيقها مسبقاً بالتشاور مع المالكين.
					29. تهتم الشركة بقياس مستوى رضا المالكين عن النتائج المالية المحققة.
					30. تسعى الشركة إلى زيادة حصة العملاء الحاليين من إجمالي الإيرادات.
					31. تسعى الإدارة إلى تحقيق التوازن بين إدارة النقدية والأصول ورأس المال العامل حفاظاً على حقوق المساهمين.
					32. تعمل الإدارة على الموازنة بين الاحتفاظ بمركز نقدي قوي وتكلفة الاحتفاظ بالنقدية معاً.
					33. تعتبر الشركة مقياس تحقيق الربح العادل (وليس تحقيق أقصى ربح) هدفاً استراتيجياً قابلاً للتحقيق.
					<b>خامساً: بعد البيئة والمجتمع</b>
					<b>البيئة</b>
					34. تتبع الشركة أساليب حديثة في تصميم المنتجات بطريقة تكفل تقليل المخلفات.
					35. تعد حماية البيئة من أهم مرتكزات قيم الإدارة وثقافة الشركة بشكل عام.
					36. تساهم الشركة مع الجهات ذات العلاقة في المحافظة على نظافة البيئة
					37. تستخدم الشركة تقنيات حديثة لتجنب مسببات تلوث التربة والماء والهواء.
					38. لدى الشركة خطة للطوارئ في حال حدوث كوارث بيئية.
					39. تعمل الشركة على ربط الأداء البيئي برسالة الشركة.
					40. تقوم الشركة بمكافأة وتحفيز العاملين المتميزين بالأنشطة البيئية.
					41. تحرص الشركة على اتخاذ القرارات التسويقية بما يتوافق مع الاهتمامات البيئية للشركة.
					42. تتخذ الشركة باستمرار إجراءات لمنع إتلاف البيئة والحفاظ عليها.
					43. تعمل الشركة على تصميم وتنفيذ برامج التعليم البيئي لتوعية العاملين.
					44. تتعاون الشركة مع الإدارات الأخرى للتعرف على المواد المتاحة في السوق التي يمكن إعادة تدويرها.
					45. تحرص الشركة على استخدام وسائل نقل غير ملوثة للبيئة.
					<b>المجتمع</b>

					46. تحرص الشركة على تقديم الخدمات الصحية للعاملين.
					47. تساهم الشركة بالتقليل من مشكلة البطالة بالمجتمع.
					48. تقدم الشركة على انجاز المشاريع الأساسية للمجتمع مثل مدارس وطرق ومستشفيات وبرامج إسكان وغيرها.
					49. تقوم الشركة بعمل أبحاث السوق للتعرف على حاجات ورغبات المستهلكين للمنتجات الخضراء.
					50. تساهم الشركة في دعم الجمعيات الخيرية التي تساعد الأسر الفقيرة ودور الأيتام.
					51. تساهم الشركة في دعم جمعيات ذوي الاحتياجات الخاصة للاستفادة من قدراتهم.
					52. تخصص الشركة ميزانية للمساهمة في البرامج الثقافية والتعليمية والمهنية.
					53. تساهم الشركة في دعم مؤسسات المجتمع المحلي.
					54. تحرص الشركة على الارتقاء بمستوى المسؤولية الاجتماعية للعاملين.
					55. تهتم الشركة بجماعات الضغط مثل جمعية حماية المستهلك والنقابات.
					56. تحرص الشركة على تعظيم قيمة المالكين مثل تحقيق أكبر للأرباح وتعظيم قيمة السهم.
					57. تحرص الشركة على تطوير العلاقات مع الموردين من خلال التعامل الصادق.
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	<b>المحور الثاني: أبعاد إدارة الجودة الشاملة أولاً: دعم والتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة</b>
					58. هناك اقتناع ودعم من قبل الإدارة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة.
					59. تعمل إدارة الشركة على نشر ثقافة الجودة في جميع المستويات الإدارية لتؤكد التزامها بالجودة.
					60. تقدر إدارة الشركة الإنجازات المتميزة لموظفيها في تحقيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
					61. تشجع إدارة الشركة الأساليب المبتكرة بالعمل في تطوير الجودة الإدارية.
					62. تؤيد إدارة الشركة مبدأ تفويض الصلاحيات وتدفق المعلومات بين الأقسام المختلفة لتحسين الجودة.
					63. إن دعم والتزام الإدارة العليا ناجم عن قناعتها بأهمية القيام بعمليات التطوير والتحسين المستمر لأنشطتها.
					64. توفر إدارة الشركة ميزانية خاصة لدعم وتطوير إدارة الجودة الشاملة.
					65. تؤكد الإدارة على أن الزبون هو أهم عنصر في أهدافها وهذا كفيل بتغيير ثقافة الشركة.
					66. تقبل الإدارة الحقيقة التي تؤكد أنها مسؤولة عن جودة المنتج.
					67. تعمل إدارة الشركة على تطوير مسؤوليات الموظفين باستمرار لتحقيق الجودة الشاملة.
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	<b>ثانياً: التحسين المستمر في جودة العمليات والإجراءات والنظم الإدارية</b>
					68. يوجد مراجعة وتحديث لأساليب الرقابة على الجودة بصفة دائمة.
					69. يوجد في الشركة برامج لتيسير وتسهيل الإجراءات لتحقيق تحسین في مستوى الجودة.

					70. تتميز الشركة بقدرة كبيرة في مجال التطوير والتحسين القائم على أسس علمية لضمان الاستجابة لأي تغييرات سريعة.
					71. تؤمن الشركة بأن تحقيق التحسين المستمر يؤدي إلى تحسين كفاءة وفاعلية العمليات الإنتاجية.
					72. تحرص الشركة على ترسيخ قيم التحسين المستمر في كافة سياساتها وبرامجها وإجراءاتها.
					73. تعمل إدارة الشركة على تحديث وصيانة الأجهزة المستخدمة في العملية الإنتاجية.
					74. تعتمد الشركة برامج لتقليل وقت دورة ابتكار المنتجات الجديدة أو تطوير المنتجات الحالية.
					75. تحرص الشركة بشكل مستمر على تقليل التفاوت ما بين توقعات المستهلكين حول جودة المنتجات وما بين الجودة الفعلية المقدمة لهم.
					76. تعتمد الشركة معايير معينة في انتقاء المورد أو الموردين، وأهمها معيار الجودة.
					77. تحتفظ الشركة بقاعدة بيانات متكاملة حول السلع التي تشتريها.
					78. تحرص الشركة على التعامل مع الموردين الحاصلين على شهادة المواصفات الدولية (ISO)
					<b>ثالثاً: التركيز على العاملين</b>
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	
					79. يشارك موظفو الشركة في حل المشكلات ووضع الحلول والمقترحات من خلال جهد شامل وحلقات جودة لتحسين الجودة.
					80. يتم تشجيع العمل الجماعي في الشركة ضمن إطار مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
					81. تعتمد الشركة سياسة تفويض السلطات والصلاحيات لموظفيها بهدف تحسين الجودة.
					82. تكافئ الشركة العاملين الذين يفصحون عن وجود أخطاء في العمل دون التستر عليها.
					83. تقوم الشركة بعقد دورات تدريبية حول مهارات الجودة لرفع قدرات الإداريين في اتخاذ القرارات الإدارية.
					84. يتم تدريب الموظفين على التقنيات والأجهزة والمعدات الحديثة المستخدمة.
					85. تشجع الإدارة العاملين على أن يكونوا مبدعين ومبتكرين من خلال توفير كافة وسائل النجاح.
					<b>رابعاً: التركيز على المستهلك</b>
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	
					86. يتم الأخذ بأراء المستهلكين في تطوير المنتجات الجديدة.
					87. تبذل الشركة المزيد من الجهد من أجل تحديد احتياجات وتوقعات العملاء.
					88. يتم تقديم منتجات الشركة بشكل متميز يتناسب مع توقعات العملاء.
					89. تعمل الشركة على كسب ولاء وثقة العميل.
					90. توفر الشركة خدمات ما بعد البيع لزيائنها.
					91. تقوم الشركة بدراسة دورية للسوق، للتعرف على حاجات ورغبات المستهلكين.
					92. تتصف الشركة بسرعة تلبية رغبات الزبائن.

					93. تحرص الشركة على تقديم تشكيلة واسعة من المنتجات لتلبية حاجات ورغبات أكبر عدد من الزبائن.
					94. يوجد في الشركة قسم خاص لمتابعة شكاوي العملاء وطرح الحلول المناسبة لها.
					95. تركز الشركة على تحقيق رضا الزبائن من خلال دراسة متطلباتهم.
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	<b>خامساً: التخطيط الاستراتيجي للجودة</b>
					96. تمتلك الإدارة العليا في الشركة رؤية واضحة لما ستكون عليه مستقبلاً من حيث مستوى الجودة.
					97. تمتلك الإدارة العليا في الشركة أهداف واضحة مرنة من أجل رفع مستوى جودة منتجاتها.
					98. تمتلك الإدارة العليا في الشركة خطاً مستقبلياً لإجراء التغييرات في الشركة لتحسين جودة النظام الإداري.
					99. تعرض وحدة الجودة رسالة ورؤية الشركة من منظور الجودة الإدارية.
					100. تمتلك الشركة خطط للجودة تتضمن معايير واضحة تساعد المسؤول على المرونة في اختيار البدائل.
					101. توجد لدى الشركة خطة واضحة حول الجودة تلتزم الإدارة بتطبيقها.
					102. تهتم إدارة الشركة بمعرفة حصة الشركة السوقية للتخطيط الاستراتيجي المستقبلي.
					103. يتم رسم خطط للجودة قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل للشركة.
					104. يوجد في الشركة دائرة للتخطيط الاستراتيجي.
					105. تأخذ إدارة الشركة بالاعتبار تغير رغبات وحاجات العملاء عند رسم الخطط المستقبلية.
					106. تعمل إدارة الشركة على زيادة معدل مشاركة العاملين في تحديد خطط الجودة.
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	<b>المحور الثالث: الميزة التنافسية</b>
					<b>أثر الميزة التنافسية من حيث الحصة السوقية</b>
					107. تؤثر فاعلية الإجراءات الداخلية على زيادة الحصة السوقية للشركة.
					108. تمثل سرعة ونوعية المنتجات المقدمة للزبائن مزايا تنافسية في الحصول على أكبر حصة سوقية.
					109. يتم العمل على رفع القدرة الإنتاجية بهدف الاستغلال الأمثل لكافة أصول الشركة.
					110. تعمل الشركة على زيادة نمو الحصة السوقية باستهداف أسواق جديدة عبر قياس مؤشر الحصة السوقية. (الحصة السوقية = إجمالي مبيعات الشركة / إجمالي مبيعات الصناعة).
					111. تعمل الشركة على زيادة قدرتها على المنافسة في الأسواق المحلية والعربية.
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	<b>أثر الميزة التنافسية من حيث الأرباح</b>
					112. يتم استخدام أدوات تمكن من زيادة نمو الأرباح السنوية
					113. تهتم الشركة بعملية التحسين الشاملة لزيادة وتحسين مؤشرات النشاط المالي للشركة.

					114. يتم استخدام أدوات تمكن من تحديد عوامل تحسين هامش الربح التشغيلي ومن ثم تطويره.
					115. تستخدم الشركة مقياس هامش الربح من المبيعات كمقياس على تحقيق الميزة التنافسية للشركة. (هامش الربح من المبيعات = (صافي الدخل / إجمالي قيمة المبيعات) * 100
					116. تستخدم الشركة مقياس العائد على حقوق الملكية كمؤشر للمالكين لمساعدتهم على فهم وضع الشركة. (العائد على حق الملكية = صافي الربح / حقوق الملكية) * 100
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	<b>أثر الميزة التنافسية من حيث حجم المبيعات</b>
					117. تعمل الشركة على زيادة حجم مبيعاتها من خلال تقديم تشكيلة متنوعة من المنتجات لتلبية رغبات العملاء المختلفة.
					118. تعتبر الشركة مقياس النمو في حجم المبيعات كمعيار للنجاح عبر قياسه. (مبيعات السنة الحالية - مبيعات السنة المرجعية) \ مبيعات السنة المرجعية).
					119. تمتلك الشركة القدرة على تطوير منتجاتها بشكل مستمر بما يضمن زيادة حجم مبيعاتها.
					120. يوجد رضا عالٍ لدى الزبائن حول توفير المنتجات بالوقت المناسب وبالجودة العالية قياساً بالمنافسين.
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	<b>أثر الميزة التنافسية من حيث خفض التكاليف</b>
					121. تستهدف عملية التحسين الشاملة تحقيق خفض حقيقي في تكلفة الإنتاج.
					122. يتم ابتكار طرق وأساليب جديدة لاستغلال الموارد النادرة بفاعلية أكبر لتخفيض التكاليف.
					123. تعمل الشركة على دعم أنشطة البحث والتطوير لاستخدام وسائل إنتاج جديدة من أجل تخفيض التكاليف.
					124. تعمل الشركة بصفة دائمة على تخفيض تكاليف التوزيع والترويج قدر الإمكان.
					125. تعمل الشركة على تخفيض تكاليف صيانة المعدات من خلال استخدام وسائل إنتاج حديثة.
					126. تعمل الشركة على مراقبة الروابط بين الأنشطة المنتجة للقيمة بهدف استغلالها وتخفيض التكاليف.
					127. تعمل الشركة على تجميع الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة بهدف استغلال الإمكانيات المشتركة لتخفيض التكاليف.
					128. تعمل الشركة على مراقبة تكلفة المواد الخام ومنع الإهدار فيها لتخفيض تكلفة الإنتاج.
					129. تحرص الشركة على تدريب الموظفين وتوفير العمالة الماهرة لتقليل وجود التالف والوقت الضائع وبالتالي تخفيض التكاليف.
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	<b>أثر الميزة التنافسية من حيث التميز</b>

					130. تمتلك الشركة ميزة جذب قوية بناءً على تقديمها جودة أفضل للعملاء.
					131. لدى الشركة خبرات ومهارات متميزة تساهم في ابتكار منتجات جديدة ومنفردة عن منافسيها.
					132. تعتمد الشركة على شبكة توزيع حديثة لتحقيق السرعة في الاستجابة والوصول للعملاء.
					133. تعمل الشركة على زيادة قدرتها التنافسية من خلال المرونة السعرية.
					134. تحرص الشركة على تقديم منتج له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك.
					135. تحرص الشركة على القرب من المستهلكين، ليتمكنها من تقديم المنتجات التي يحتاجها المستهلك وخدمات ما بعد البيع.
					136. تحرص الشركة على التوجه نحو أنشطة جديدة منتجة للقيمة كإنتاج المواد الأولية بوسائلها الخاصة.
					137. تتميز الشركة بقيامها بعملية التوزيع بوسائلها الخاصة وبالتالي يجنبها اللجوء للغير.