

## دور القياس المتوازن للأداء في تعزيز الميزة التنافسية بشركة الاتصالات موبيليس وكالة بشار

The role of balanced performance measurement in enhancing the competitive advantage of Mobilis Telecom and Bashar Agency

عبد الجليل مقدم<sup>1</sup>، خولة عدناني<sup>2\*</sup>

Abdeljalil Mokaddem<sup>1</sup>, Khawla Adnani<sup>2</sup>

<sup>1</sup>جامعة طاهري محمد (الجزائر)، djailimok05@gmail.com

<sup>2</sup>جامعة أحمد دراية (الجزائر)، kha.adnani@univ-adrar.dz

تاريخ الاستلام: 2020/08/23 تاريخ القبول: 2020/11/01 تاريخ النشر: 2021/06/30

.....

### ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف دور القياس المتوازن للأداء في تعزيز الميزة التنافسية لدى موظفي شركة الاتصالات موبيليس وكالة بشار، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لاختبار فرضيات الدراسة، بينما تم جمع البيانات من خلال استخدام استبانة تم تصميمها لهذا الغرض. وقد حددنا مجتمع الدراسة من موظفي مصلحة الرقابة المالية، وتم اختيار عينة منهم بلغ حجمها 70 موظف، أين تم اختبار هذه العلاقة باستخدام البرنامج الإحصائي spss19، وخلصت الدراسة إلى أنه يوجد تأثير إيجابي للقياس المتوازن للأداء بأبعاده المختلفة على الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة.

كلمات مفتاحية: القياس المتوازن للأداء، الميزة التنافسية، شركة موبيليس.

### Abstract:

*This study aimed to identify the role of balanced performance measurement in enhancing the competitive advantage of the employees of the telecommunications company Mobilis and Bashar Agency. The descriptive analytical approach was used to test the study hypotheses, while the data were collected by using a questionnaire designed for this purpose. We have identified the study population from the employees of the Financial Control Authority, and a sample of 70 employees was selected, where this relationship was tested using the statistical program spss19, and the study concluded that there is a positive impact of balanced performance measurement in its various dimensions on the competitive advantage of the institution under study.*

**Key words:** Balanced Measurement of Performance, Competitive Advantage, Mobilis Corporation.

**Résumé :**

*Cette étude visait à identifier le rôle de la mesure équilibrée de la performance dans l'amélioration de l'avantage concurrentiel des employés de la société de télécommunications Mobilis et Bashar Agency. L'approche descriptive et analytique a été utilisée pour tester les hypothèses de l'étude, tandis que les données ont été collectées à l'aide d'un questionnaire conçu à cet effet. Nous avons identifié la population étudiée parmi les employés de l'Autorité de surveillance financière, et un échantillon de 70 employés a été sélectionné, où cette relation a été testée à l'aide du programme statistique spss19, et l'étude a conclu qu'il y avait un effet positif de la mesure du rendement équilibré dans ses différentes dimensions sur l'avantage concurrentiel de l'institution étudiée.*

**Mots-Clés:** *Mesure équilibrée de la performance, avantage concurrentiel, Mobilis Corporation*

**1. مقدمة:**

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

ولما كانت مقاييس الأداء الواجب تطبيقها تشتق من استراتيجيات المنشآت، فقد كان التغيير في استراتيجيات المنظمات الناجم عن تغير البيئة المحيطة لا بد أن يقابله تغير في استخدام مقاييس الأداء، وإلا تصبح نظم قياس وتقييم الأداء محبطة بدلا من كونها محفزة، وموانع من تحقيق الأداء المنشود الذي يسعى إلى تحقيق الاستراتيجيات المتطورة للمنشأة. لذلك كان هناك ضرورة ملحة لتطوير مؤشرات ومقاييس تقييم الأداء التي تدعم الأولويات الاستراتيجية للمنشآت، مع تضمين تلك المقاييس مؤشرات مالية وغير مالية لكي تواكب

متطلبات البيئة الاقتصادية والصناعية المعاصرة، بحيث تحقق الدقة والشمول والتعبير عن الأداء الحقيقي للمنظمة في كافة المجالات.  
إشكالية البحث:

ما هو الدور الذي يلعبه القياس المتوازن للأداء في تعزيز الميزة التنافسية في شركة موبيليس؟  
الفرضيات:

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

• لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين البعد المالي في تعزيز الميزة التنافسية.

• لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين بعد العملاء في تعزيز الميزة التنافسية.

• لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين التعلم والنمو والتكنولوجيا في تعزيز الميزة التنافسية

أهداف البحث:

• دراسة أثر القياس المتوازن للأداء في تعزيز ميزة التكلفة المنخفضة في المنظمات الخدمائية.

• دراسة أثر القياس المتوازن للأداء في تعزيز ميزة الجودة العالية في المنظمات الخدمائية.

• دراسة أثر القياس المتوازن للأداء في تعزيز ميزة التسليم في الوقت المحدد في المنظمات الخدمائية.

• دراسة أثر القياس المتوازن للأداء في تعزيز ميزة المرونة في المنظمات الخدمائية.

2. عموميات حول القياس المتوازن للأداء:

1.2 مفهوم القياس المتوازن:

تناول العديد من الكتاب والباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية، مفهوم القياس المتوازن للأداء من وجهات نظر مختلفة كل منها يركز على جانب محدد من جوانب الأسلوب، ونذكر منها مجموعتين:

المجموعة الأولى: ترى أن أسلوب القياس المتوازن للأداء هو عبارة عن مقاييس تركز على أربعة أبعاد لقياس الأداء تغطي جوانب الأداء الاستراتيجي حيث عرف Norton & Kaplan أسلوب القياس المتوازن للأداء: "أنه مجموعة من مقاييس الأداء التي تعطي المديرين صورة سريعة

وشاملة عن أعمال المنشأة ويستخدم أسلوب القياس المتوازن للأداء مقاييس مالية توضح نتائج أعمال قد تم اتخاذها من قبل." (Kaplan و Norton، 1996)

المجموعة الثانية: ترى أن أسلوب القياس المتوازن للأداء نظام شامل وتقييم الأداء الاستراتيجي وتوصيل الاستراتيجية للمنشآت حيث عرف أسلوب القياس المتوازن للأداء: "انه إطار لقياس وتقييم وإدارة الأداء بالاعتماد على مجموعة المقاييس المشتقة من استراتيجية المنشأة والتي تعتبر أداة للمديرين لاستخدامها في توصيل استراتيجية المنشأة لكل العاملين، (Rieman، 2003) ويتم عرض أسلوب القياس المتوازن في شكل تقرير يسمى بطاقة القياس المتوازن للأداء والتي تعرف: أنها عبارة عن تقرير يتضمن الأهداف الاستراتيجية التي تم وضعها في الخطط الاستراتيجية للمنشأة بالإضافة إلى بيان مقاييس الأداء المستخدمة لتحديد مدى تحقيق الخطط ومستوى الأداء المطلوب بالنسبة لكل مقياس من مقاييس الأداء." (علي، 1990)

## 2.2 تعريفها:

عرفت بأنها مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمدرء الإدارات العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء منظمات، إلا أنه يمكن وصف بطاقة التقييم المتوازن لكونه إطار عام يشمل جوانب متعددة؛ (بدرأوي و وائل، 2005)

كما عرفت بأنها: "نظام إداري يهدف إلى مساعدة الملاك المديرين على ترجمة رؤية واستراتيجيات شركات مالي مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة: (إدريس و طاهر، 2009)

كما عرفت بأنها: بطاقة الأهداف الموزونة من طرف كابلان ونورتن على أنها: مجموعة من المقاييس التي تعطي الإدارة العليا صورة سريعة وشاملة عن الأعمال والتي تشمل المقاييس المالية التي تخبر عن نتائج الأنشطة المحددة سابقا تكاملها مع المقاييس التشغيلية من رضا العميل، العمليات الداخلية، والإبداع وتحسين أنشطة المؤسسة؛ (شهيد، 2007)

كما عرفت بأنها: إطار عام يساعد مختلف المستويات المنظمة على ترجمة أهدافها وخططها الاستراتيجية إلى أهداف عملية قابلة للقياس بدقة مع توجيه الأداء السلوك الفردي وذلك من خلال ربط رسالة ورؤية النشاط بمهام الموظفين من خلال الأبعاد الأربعة: العملاء، المالية، العمليات، التطوير.

نستنتج من خلال ما سبق أن بطاقة الأداء لمتوازن عبارة عن مجموعة مختارة بعناية من المقاييس المشتقة من استراتيجية المؤسسة هذه المقاييس تمثل أداة للمديرين لاستعمالها في توصيل نتائج الموظفين وأصحاب المصلحة الخارجيين ودوافع الأداء من خلالها المؤسسة ستنتج رسالتها وأهدافها الاستراتيجية. (المطري، 2010)

### 3.2 عناصر بطاقة الأداء المتوازن:

نتيجة الانتقادات التي وجهت إلى نظم الرقابة الإدارية التقليدية، والتي يتمثل أهمها في (Blackmon، 2008) تقديم معلومات غير وافية لصناع القرار، عدم الاهتمام بمتطلبات منشآت اليوم واستراتيجياتها، الاهتمام بالتفكير قصير المدى، عدم القدرة على توفير الصورة الواضحة والصادقة، توفير معلومات مضللة فيما يتعلق بتخصيص التكاليف والرقابة على الاستثمارات، توفر معلومات تجريدية للموظفين، ضعف الاهتمام ببيئة العمل، التركيز على المنظور قصير المدى، ظهر منهج قياس الأداء المتوازن كما اقترحه كابلان ونورتن ليعكس التوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل، المقاييس المالية وغير المالية، بين قيادة أو إتباع الظواهر والتغيرات، وبين معايير منظورات الأداء الخارجية والداخلية.

وقد قدم كل من كابلان ونورتن عناصر بطاقة الأداء المتوازن كما يلي: (ادريس، 2009)

- الرؤية المستقبلية: والتي تبين إلى أين تتجه المنظمة وماهي الهيئة المستقبلية التي ستكون عليها.
- الاستراتيجية: تتألف من مجمل الأهداف والخطط الطويلة المدى؛
- الأهداف: تمثل نتائج المراد تحقيقها التي تساهم في الوصول إلى رؤية المنظمة حيث يتم توزيع وتخصيص الأهداف على الأبعاد الأربعة حيث يجب أن تكون الأهداف واقعية وقابلة للقياس ومحددة بإطار زمني
- المؤشرات: تعكس مدى التقدم في تحقيق الهدف الاستراتيجي
- القيم المستهدفة: مقدار محدد يتم القياس عليه لتحديد مقدار الانحراف عن القيم المحققة
- المبادرات الاستراتيجية: تسجل فيها المبادرات أو الأشياء التي ستقوم بتحقيق الهدف، مثلا قد يكون الهدف زيادة رضا العملاء عن مستوى الخدمة في كون المؤشر هو نتيجة

استطلاع للرأي تم تنفيذه بشكل ربع سنوي مثلا، وقيس مدى رضا العملاء عن الخدمة المقدمة وقد تكون هناك مبادرة مثل تحسين مظهر العاملين أو تدريب العاملين على التعامل مع العملاء أو غير ذلك، لاحظ أن مؤشرات الأداء لا يشترط أن تكون كمية، بلقد تكون نوعية أو وصفية.

### 3. التأسيس النظري للميزة التنافسية

#### 1.3 تعريف الميزة التنافسية:

"هي قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط. (طارق، 2002)

يشر التعريف الأول إلى أن الميزة التنافسية تنحصر في قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تمكنها من الحصول على مركز تنافسي أفضل مقارنة بمنافسها الذين يعلمون في نفس النشاط.

كما تعرف: "تعرف الميزة التنافسية على أنها الميزة أو عنصر تفوق المنظمة يتم تحقيقها في حالت إتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس. (Day & Wensley, 1998)

يركز التعريف الثاني على مصدر من مصادر الميزة التنافسية والمتمثلة في استراتيجية التنافس التي تتبعها المنظمة.

ومن هنا يمكن القول أن الميزة التنافسية هي المجال التي تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسها في استغلال فرص الخارجية أو الحد من اثر التهديدات وتنبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة من استغلال مواردها المادية و البشرية أو الفكرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على تخفيض التكلفة أو الكفاءة التسويقية.

عرف علي السلمي: القدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه المنافسين الآخرون. (السلمي، 2000)

التعريف الأول أكثر دلالة وإقناعا لأنه ركز على جوهر الميزة التنافسية ألا وهو القيمة للعميل، أما التعريف الثاني ركز على أحد مصادر الميزة التنافسية والمتمثل في استراتيجية التنافس.

### 2.3 أنواع الميزة التنافسية:

تميز العديد من الكتابات بين عدة أنواع من التنافسية وهي: (Porter، 1991)

- **تنافسية التكلفة أو السعر:** فالبلد ذو التكاليف الأرخص يتمكن من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل ويدخل هنا أثر سعر الصرف.
- **التنافسية غير السعرية:** باعتبار أن حدود التنافسية معرفة بالعديد من العوامل غير التقنية وغير السعرية، فإن بعض الكتاب يتكلمون عن المكونات غير السعرية في التنافسية.
- **التنافسية النوعية:** تشمل بالإضافة إلى النوعية والملائمة عنصر الإبداع التكنولوجي، فالبلد ذو المنتجات المبتكرة ذات النوعية الجيدة، والأكثر ملائمة للمستهلك وحيث المؤسسات المصدرة ذات السمعة الحسنة في السوق، يتمكن من تصدير سلعة حتى لو كانت أعلى من سعر من سلع منافسة.
- **التنافسية التقنية:** حيث تتنافس المشروعات من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية ويميز تقرير التنافسية الكونية للمنتدى الاقتصادي العالمي 2000 WEF التنافسية الظرفية أو الجارية ودليلها CCI وتركز على مناخ الأعمال وعمليات المؤسسات واستراتيجياته، وتحتوي على عناصر مثل: التزويد، التكلفة، النوعية والحصة من السوق الخ.....، وبين التنافسية المستدامة ودليلها GCI، وتركز على الإبداع التكنولوجي ورأس المال الفكري والبشري وتحتوي على عناصر مثل التعليم ورأس المال البشري والإنتاجية، مؤسسات البحث والتطوير، الطاقة الإبداعية، الوضع المؤسسي، وقوى السوق.

### 3.3 أبعاد تحقيق الميزة التنافسية:

يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين: (مصطفى، 2005)

- **القيمة المدركة لدى العميل:** بمعنى قيام المنظمات باستغلال الإمكانيات المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها تلك المنظمات مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها حيث يضمن مفهوم القيمة بالإضافة إلى السعر والجودة مدى الاقتناع بالمنتج أو الخدمة وخدمات ما بعد البيع.

- التميز: يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها أو عمل نسخة منها، وهناك عدة عوامل للوصول للميزة التنافسية أهمها الموارد المالية، القياس المتوازن، رأس المال الفكري وللحكم على مدى ايجابية أبعاد الميزة التنافسية يجب التطرق إلى محدداتها:

تحدد الميزة التنافسية للمنظمة انطلاقا من بعدين هما

- حجم الميزة التنافسية: حيث تمر الميزة بنفس دورة حياة المنتج
  - ✓ مرحلة التقديم: تعد أطول المراحل بالنسبة للمنظمة المنشئة للميزة التنافسية، لكنها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري المادي والمالي وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر ويعزى ذلك القبول الذي تخصص به من قبل عدد متزايد من الزبائن.
  - ✓ مرحلة التبني: تعرف الميزة هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار باعتبار أن، المنافسين بدؤا يركزون عليها وتكون الوفرة هنا أقصى ما يمكن.
  - ✓ مرحلة التقليد: يراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا ميزة الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المنظمة وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، ومن ثمة انخفاض في الوفرة
  - ✓ مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة وإذا لم تتمكن المنظمة من التحسين الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد وباعتبار أنه لا يمكن أن تحوز المنظمة على ميزة تنافسية إلى الأبد، وبالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة النشاط.

#### 4.3 بطاقة قياس الأداء المتوازن كنظام للإدارة الاستراتيجية:

إن الاتجاه المعاصر في ميدان إدارة الأعمال إنما ينصب على بناء الرؤية التكاملية و الشمولية لأنشطة منظمات الإهمال والسعي لتحقيق الترابط والتفاعل والابتعاد عن النظرة المتجزئة أو الأحادية لأنشطة وفعاليات المنظمات ومن هنا جاءت بطاقة قياس الأداء المتوازن تتميز عن الأساليب التقليدية بأنها تنطلق من رؤية المنظمة والقيام بترجمة الرؤية الاستراتيجية

للمنظمة إلى أهداف ويتم تحديد هذه الأهداف بالاعتماد على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، مع تحديد مقاييس ومؤشرات لقياس مدى تحقيق هذه الأهداف ويسمح هذا البرنامج بإدخال أربعة عمليات إدارية تساهم كل منها أو باستخدامها مع بعضها البعض في ربط الغايات الاستراتيجية الطويلة الأجل بالإعمال القصيرة الأجل، وتعمل بطاقة الأداء المتوازن على اتساق رؤية المنظمة بكافة عمليات المنظمة، فعند إجراء أي تغيير في استراتيجيات المنظمة لن يتحقق الاتساق بالرؤية المنظمة واستراتيجيتها وبين عمليات المنظمة إلا باستخدام بطاقة القياس للأداء المتوازن.(الدرويش، 2016)

#### • ترجمة رؤية واستراتيجية المنظمة:

تسعى المنظمات عادة إلى بيان توضيح رؤيتها في شكل وثيقة أو بيان وهذا البيان وهذا البيان أو الوثيقة يطلق عليه اسم الرؤية أو رسالة المنظمة، حيث يتم التعبير على رؤية رسالة المؤسسة خلال مجموعة من الأهداف الواسعة العريضة ويتطلب تحقيقها التفكير بأبعد من مقدرات المنظمة وإمكاناتها الحالية، وأهم ما يميز رؤية المنظمة هو أنها أطول أجلا وأكثر تحديا من الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ما يجعل تحقيقها أمرا مؤكدا.

حيث يتم ترجمة رؤية المنظمة إلى مجموعة أهداف متكاملة قصيرة الأجل وذلك لتحقيق التكامل في جميع الجوانب المحيطة والمؤثرة في المنظمة، وأفضل وسيلة لتحقيق التكامل يتم من خلال الاعتماد على بطاقة القياس المتوازن للأداء، حيث تتم ترجمة رؤية المنظمة إلى مجموعة من الأهداف المتكاملة مع تحقيق توازن في الأهداف لتشمل على أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن، حيث تشير الأهداف عما يجب تحقيقه على وجه التحديد لكل بعد من أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن ويتم تطوير مجموعة المقاييس الأداء التي تعكس مدى تنفيذ الأهداف المحددة.(الدوري، 2005)

#### • تحديد قنوات الاتصال ووسائل الارتباط:

تساعد هذه العملية على توصيل استراتيجية وأهداف المنظمة إلى وحدات الداخلية ومجموعات العمل والإفراد بمعنى تجزئة وتخصيص الأهداف الاستراتيجية للمنظمة إلى أهداف خاصة بأقسام المنظمة وتوصيل هذه الأهداف إلى الأقسام وإعلام جميع العاملين بالأهداف الخاصة به ويساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.(سعيد و قويدري، 2014)

4. طريقة جمع البيانات

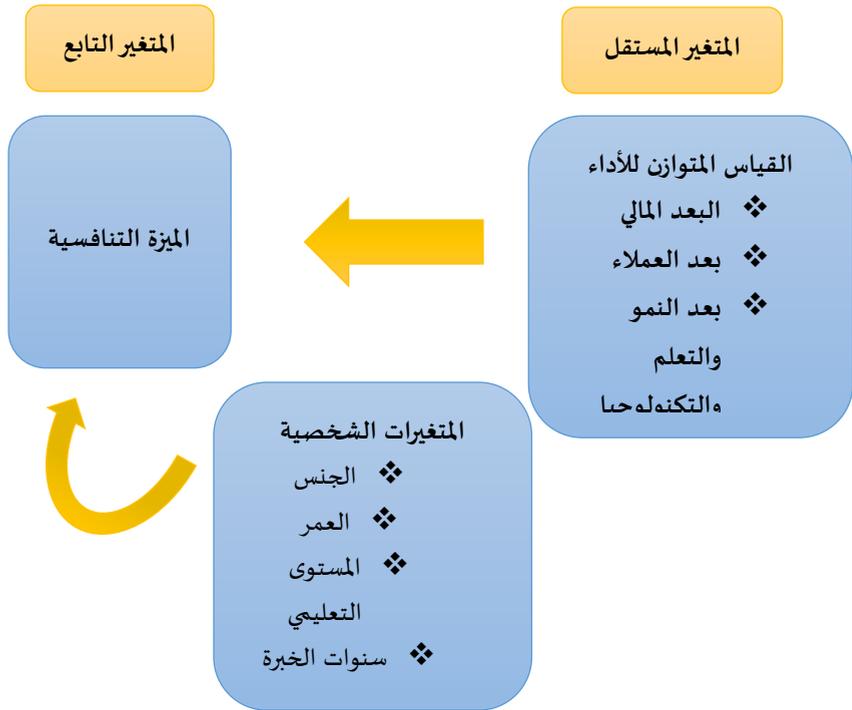
#### 1.4 مجتمع وعينة الدراسة:

تم اختيار قطاع الاتصالات ميدانا للبحث بوصفه من اهم القطاعات احتياجا للقياس المتوازن للأداء، وكذلك باعتباره اهم القطاعات تأثرا بالتطورات والتقلبات العالمية، والذي تتركز خدمته على المنافسة في تقديم الافضل للعميل، ويبلغ عدد الشركات التي تعمل في هذا المجال ثلاث شركات ن اختير منها شركة موبيليس وقد تم توزيع 70 استبانة موجهة الى العاملين، استرجعت كلها وهي تعد نسبة استجابة جيدة لأغراض البحث.

#### 2.4 متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: وهو القياس المتوازن للأداء ويشمل مكونات (البعد المالي، بعد العملاء، بعد التعلم والنمو والتكنولوجيا،
  - المتغير التابع: وهي الميزة التنافسية
- ويوضح الشكل رقم (01) التالي نموذج الدراسة:

الشكل رقم(02): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين

#### 3.4 ثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام الاختبار عن طريق حساب معامل (ألفا كرونباخ) كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول(01): يوضح ثبات أداة الدراسة

ألفا كرونباخ	عدد الملاحظات
0.868	25

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول أن قيمة معامل ألفا قد بلغت 0.868 أي 86,8 % مما يدل على ان درجة الاتساق الداخلي لإجابات الأسئلة كانت جيدة، حيث كونها أكبر من 0.60 أي 60% وهذا ما يدل على ثبات أكبر لأداة القياس.

#### 4.4 المتغيرات الشخصية:

الجدول رقم (02): خصائص المتغيرات الشخصية

المتغيرات	المستويات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	55	78,57
	أنثى	15	21,43
السن	أقل من 30 سنة	13	18,57
	من 30 إلى 40 سنة	25	35,71
	من 41 إلى 50 سنة	21	30
	أكثر من 50 سنة	11	15,71
المستوى التعليمي	ثانوي	3	4,29
	جامعي	36	51,43
	دراسات عليا	21	30
الخبرة المهنية	شهادات أخرى	10	14,29
	أقل من 5 سنوات	11	15,71
	ما بين 5 إلى 15 سنة	28	40
	ما بين 16 إلى 25 سنة	16	22,86
الوظيفة	أكثر من 25 سنة	15	21,43
	مدير	1	1,43
	نائب مدير	1	1,43
	رئيس قسم	11	15,71
	رئيس مصلحة	26	37,14

44,29	31	موظف
100	70	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

#### 5.4 تحليل واختبار الفرضيات:

##### 1.5.4. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: العلاقة بين البعد المالي والميزة التنافسية

- الفرضية العديمة H0: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للبعد المالي والميزة التنافسية
  - الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للبعد المالي والميزة التنافسية
- الجدول (03): نتائج تحليل الانحدار الخطي للعلاقة بين البعد المالي والميزة التنافسية

المتغير التابع: الميزة التنافسية						المتغير المستقل
صحة الفرضية	Sig	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	معامل الانحدار b	ثابت الانحدار a	
قبول الفرضية البديلة H1	0.000	0,035	0.187	1.064	0.652	البعد المالي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ وجود ارتباط طردي بين البعد المالي والميزة التنافسية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.187 أي وجود ارتباط قوي، وبلغ معامل التحديد 0.035 أي 3,5% إن من التأثيرات التي تحدث في الميزة التنافسية سببها التغير في البعد المالي، كما نلاحظ من الجدول إن مستوى الدلالة sig=0.000 وهو اقل من المستوى المعنوي 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية العديمة H0 ونقبل H1.

ومنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد المالي والميزة التنافسية، ويمكن كتابة

$$Y=0.652X_1+1.064 \text{ كما يلي:}$$

##### 2.5.4. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: العلاقة بين بعد العملاء والميزة التنافسية.

الفرضية H0: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعد العملاء والميزة التنافسية.

الفرضية H1: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعد العملاء والميزة التنافسية.

الجدول(04): نتائج تحليل الانحدار الخطي للعلاقة بين بعد العملاء والميزة التنافسية

المتغير التابع: الميزة التنافسية						
المتغير المستقل	ثابت الانحدار a	معامل الانحدار b	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	Sig	صدق الفرضية
بعد العملاء	0,604	1,105	0.144	0.021	0.000	قبول الفرضية H1

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ وجود ارتباط طردي بين بعد العملاء والميزة التنافسية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.144 وبلغ معامل التحديد 0.021 من التأثيرات التي تحدث في الميزة التنافسية سببها التغير في بعد العملاء، كما نلاحظ من الجدول إن مستوى الدلالة sig=0.000 وهو اقل من المستوى المعنوي 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية العدمية H0 ونقبل H1.

ومنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العملاء والميزة التنافسية، ويمكن كتابة

$$Y=0.604X_2+1.105 \text{ : (Y والميزة التنافسية (X}^2\text{) معادلة الانحدار بين بعد العملاء}$$

3.5.4. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: العلاقة بين النمو والتعلم والتكنولوجيا والميزة التنافسية

- الفرضية H0: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للنمو والتعلم والتكنولوجيا على الميزة التنافسية
- الفرضية H1: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للنمو والتعلم والتكنولوجيا على الميزة التنافسية

الجدول(05): نتائج تحليل الانحدار الخطي للعلاقة بين النمو والتعلم والتكنولوجيا والميزة التنافسية

المتغير التابع: الميزة التنافسية						
المتغير المستقل	ثابت الانحدار a	معامل الانحدار b	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	Sig	صحة الفرضية
النمو والتعلم والتكنولوجيا	0,637	0,971	0,059	0.004	0.006	قبول الفرضية H1

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ وجود ارتباط طردي بين بعد النمو والتعلم والتكنولوجيا والميزة التنافسية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.059 وبلغ معامل التحديد 0.004 من التأثيرات التي تحدث في الميزة التنافسية سببها التغير في بعد النمو والتعلم والتكنولوجيا، كما نلاحظ من الجدول إن مستوى الدلالة sig=0.006 وهو اقل من المستوى المعنوي 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية العدمية H0 ونقبل H1.

ومنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد النمو والتعلم والتكنولوجيا والميزة

التنافسية،ويمكن كتابة معادلة الانحدار كما يلي:  $Y=0.637X_3+0.971(Y)$

5.5.4. اختبار الفرضية الرئيسية: العلاقة بين القياس لموازن للأداء والميزة التنافسية

• الفرضية H0: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للقياس المتوازن للأداء على الميزة التنافسية

• الفرضية H1: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للقياس المتوازن للأداء على الميزة التنافسية

الجدول(06): نتائج تحليل الانحدار الخطي للعلاقة بين القياس المتوازن للأداء والميزة التنافسية

المتغير التابع: الميزة التنافسية						
المتغير المستقل	ثابت الانحدار a	معامل الانحدار b	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	Sig	صحة الفرضية
القياس المتوازن للأداء	0,339	1,191	0.308	0.095	0,001	قبول الفرضية البديلة H1

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ وجود ارتباط طردي بين القياس المتوازن للأداء والميزة التنافسية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0,308 وبلغ معامل التحديد 0,095 من التأثيرات التي تحدث في الميزة التنافسية سببها التغير في القياس المتوازن للأداء، كما نلاحظ من الجدول ان مستوى الدلالة sig=0.001 وهو اقل من المستوى المعنوي 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية العدمية H0 ونقبل H1.

ومنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القياس المتوازن للأداء والميزة التنافسية، وعليه يمكن كتابة معادلة الانحدار الكلية للنموذج للقياس المتوازن للأداء X والميزة التنافسية Y

$$Y=1.191X-0.339$$

#### 5. خاتمة:

في ظل تزايد المنافسة بين المؤسسات، أصبح من الواجب على كل مؤسسة تحقيق مزايا تنافسية على منافسيها اي ان يكون لها عناصر تفوق، والتي تأتي نتيجة اتباع المؤسسة طرق واستراتيجيات جديدة تهدف الى تلبية طلبات الزبون بطريقة أفضل من المنافسين سواء كان ذلك على مستوى جودة المنتج او الخدمة او على مستوى التكلفة والسعر.

واخيرا يمكن القول ان جميع موارد المؤسسة تساهم في تحقيق الميزة التنافسية لكن المورد البشري له اهمية كبيرة فهو مصدر رئيسي لتحقيق الميزة التنافسية فالمصادر التقليدية للميزة التنافسية نجد انها تفقد اهميتها ان لم يصاحبها مورد بشري قادر على تعظيم الاستفادة من تلك المصادر ومنه فالقياس المتوازن للأداء هو ميزة تنافسية دائمة يصعب تقليدها

#### 1.5 النتائج:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القياس المتوازن للأداء بأبعاده الثلاثة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد النمو والتعلم والتكنولوجيا) والميزة التنافسية.
- ان القياس المتوازن للأداء هو الركيزة الاساسية لبناء التقدم الاقتصادي بصفة عامة ونجاح المنظمات بصفة خاصة

- ان الجوهرية الحقيقية التي تمتلكها المنظمات هي القياس المتوازن للأداء وتتمثل في المعرفة التي يمكن تحويلها الى استراتيجيات
- الميزة التنافسية مفهوم مركب تتطلب فهم جوهرها والاقتناع بالإمكانات التي تقدمه في مجال التنافس
- ان المحور الاساسي في فكر الادارة الجديدة هو خلق الميزة التنافسية وان ادارة القياس المتوازن بشكل فعال هو الدعامة والركيزة لهذه الميزة
- كلما اعطى المسيرون عناية خاصة للقياس المتوازن للأداء لمؤسساتهم انعكس ذلك على مكانتها في السوق .

## 2.5 التوصيات:

- ضرورة الاهتمام المؤسسات بالقياس المتوازن للأداء لدوره البالغ الاهمية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة على المؤسسات المنافسة لها.
- ضرورة استقطاب يد عاملة متميزة ذات تفكير ابداعي واعطائها الحرية اللازمة للقيام بعمليات ابداعية لصالح المؤسسة.

## 6. قائمة المصادر والمراجع:

1. إدريس، و، طاهر، م. (2009). الادارة الاستراتيجية -منظور منهجي متكامل، الطبعة الثانية. عمان، الاردن: داروائل .
2. ادريس، ا. ط. (2009). سلسلة ادارة الأداء الاستراتيجية: المنظور الاستراتيجي لبطاقة الاداء المتوازن، الطبعة الاولى. عمان، الاردن: داروائل.
3. الدرويش، م. (2016). دور الممارسة الافضل في تعزيز الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه غير منشورة. سوريا: كلية الاقتصاد جامعة حلب.
4. الدوري، ز. م. (2005). الادارة الاستراتيجية. الاردن: دار اليازوري.
5. السلمي، ع. (2000). ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية. القاهرة: دار غريب للنشر والطباعة.
6. المطري، خ. ص. (2010). استخدام بطاقة الاداء المتوازن بهدف تدعيم استراتيجيات المنشآت اليمينة لصناعة الادوية، اطروحة دكتوراه غير منشورة. دمشق: جامعة دمشق.
7. بدر اوي، ع، وائل، م. (2005). بطلقة التقديرات المتوازنة أداة حديثة لتقييم أداء المنشآت . مجلة العلوم الاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العدد 79-78، 15.
8. سعدي، و، قويدري، م. (2014). مرتكزات تطوير الميزة التنافسية للاقتصاد الجزائري. مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، العدد التاسع، جامعة باتنة. 118،

9. شهيد ر. ح. (2007). التكامل بين أسلوب قياس الأداء المتوازن والادوات الحديثة لادارة التكاليف بهدف تحسين الاداء، أطروحة دكتوراه غير منشورة. مصر: جامعة عين شمس.
10. طارق ن. (2002). دور الحكومة الداعم للتنافسية. الكويت: المعهد العربي للتخطيط بالكويت.
11. علي، ا. (1990). تطوير أداء وتجديد المنظمات. دارغريب.
12. فارس، ع. ا. (2015). دور القياس المتوازن للأداء في تعزيز الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراة في إدارة. الجزائر.
13. مصطفى، أ. س. (2005). التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للشركات العربية. القاهرة: دار الكتب للنشر.
14. Blackmon, V. Y. (2008). *Strategic Planning and Organizational Performance: An Investigation Using the Balanced Scorecard In nonprofit Organizations, Doctoral Dissertation*,. Capella University.
15. Day, G., & Wensley, R. (1998). R: Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing, Vol.52* (2, pp.1-20).
16. Kaplan, R., & Norton, D. (1996). "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System". *Harvard Business Review, Vol.74, No.1, January-February, 75*.
17. Porter, M. E. (1991). Towards A Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal, Vol.12, No.8, 95-117*.
18. Rieman, M. W. ( 2003). *Enhancing the Balanced with Scale-Dea, Doctoral Dissertation*. Washington: Washington State University.

Tableau de fréquences

نوع الإبي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	0	0,0	0,0	0,0
1	55	78,57	78,57	78,57
2	15	21,43	21,43	100,0
Total	70	100,0	100,0	

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	0	0,0	0,0	0,0
1	13	18,57	18,57	18,57
2	25	35,71	35,71	54,28
3	21	30,0	30,0	84,28
4	11	15,71	15,71	100,0
Total	70	100,0	100,0	

الترقية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	0	0,0	0,0	0,0
1	1	1,43	1,43	1,43
2	1	1,43	1,43	2,86
3	11	15,71	15,71	18,57
4	26	37,14	37,14	55,71
5	31	44,29	44,29	100,0
Total	70	100,0	100,0	

Fiabilité

Récapitulatif de traitement des observations

Observations		N	%
Valide		70	100,0
Exclus <sup>a</sup>		0	0,0
Total		70	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Table

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,868	25

## Régression

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\ADMIN\Documents\Sans titre1\_2.sav

### Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المعدل المالي	.	Entrée

- a. Toutes variables requises saisies.  
b. Variable dépendante : الميزة التنافسية

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0,187	0,035	0,187	,00000

- a. Valeurs prédites : (constantes), المعدل المالي

□

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	5,249	1	5,249	.	,000
	Résidu	,000	38	,000	.	
	Total	5,249	39			

- a. Valeurs prédites : (constantes), المعدل المالي  
b. Variable dépendante : الميزة التنافسية

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	0,652	,000		.	,000
	M2	1,064	,000	1,000	.	

- a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

### Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	بعد العملاء	.	Entrée

- a. Toutes variables requises saisies.  
b. Variable dépendante : الميزة التنافسية

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,144	,021	,010	,30330

- a. Valeurs prédites : (constantes), بعد العملاء

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,127	1	,127	1,377	,000
	Résidu	3,496	38	,092		
	Total	3,622	39			

- a. Valeurs prédites : (constantes), بعد العملاء  
b. Variable dépendante : الميزة التنافسية

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,105	,188		9,697	,000
M2	,604	,132	-,187	-1,173	,000

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

**Variables introduites/supprimées<sup>b</sup>**

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	النمو والتعلم والتكنولوجيا		Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : الميزة التنافسية

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,059	,004	,005	,35983

a. Valeurs prédites : (constantes), النمو والتعلم والتكنولوجيا

**ANOVA<sup>b</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,105	1	,105	,809	,006
	Résidu	4,920	38	,129		
	Total	5,025	39			

a. Valeurs prédites : (constantes), النمو والتعلم والتكنولوجيا

b. Variable dépendante : الميزة التنافسية

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,971	,223		5,642	,000
M2	,637	,157	,144	,900	,006

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

**Variables introduites/supprimées<sup>o</sup>**

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	القياس المتوازن للأداء	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : الميزة التنافسية

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,308	,095	,023	,38797

a. Valeurs prédites : (constantes), القياس المتوازن للأداء

**ANOVA<sup>o</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,020	1	,020	,134	,001
	Résidu	5,720	38	,151		
	Total	5,740	39			

a. Valeurs prédites : (constantes), القياس المتوازن للأداء

b. Variable dépendante : الميزة التنافسية

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,191	,217		7,029	,000
	M2	,339	,153	-,059	-,366	,001

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية