

دور بطاقة الأداء المتوازن في دعم الميزة التنافسية واتخاذ القرارات الإستراتيجية
(دراسة ميدانية على مجموعة شركات دال، شركات معاوية البرير ومجموعة شركات
معاوية البرير)

**The role of the balanced scorecard in supporting competitive advantage
and strategic decision-making
(A field study on the Dal Food Group of Companies, Muawiya Al-Barir
Group of Companies)**

دكتور/ أحمد يوسف مولود¹

¹جامعة سنار، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، maulood303@gmail.com

تاريخ التسليم: 2025/12/17 تاريخ القبول: 2026/02/15

Abstract

The study aimed to clarify the role of the Balanced Scorecard in supporting competitive advantage. It tested several hypotheses, including the existence of a relationship between the Balanced Scorecard and the support of competitive advantage. The Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) was used for statistical analysis and data processing. The study reached several results, most notably that the Balanced Scorecard focuses on achieving balanced production processes by integrating financial and non-financial measures. The study recommended paying greater attention to Balanced Scorecard approaches, as they help achieve consistency and harmony across cost levels.

Keywords: Balanced Scorecard, Competitive Advantage, Strategic Decisions

المخلص

هدفت الدراسة إلى توضيح دور بطاقة الأداء المتوازن في دعم الميزة التنافسية، واختبرت الفرضيات منها، هنالك علاقة بين بطاقة الأداء المتوازن ودعم الميزة التنافسية، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) للتحليل والمعالجات الإحصائية، وتوصلت للنتائج منها، بطاقة الأداء المتوازن تهتم بعمليات الإنتاج المتوازن من خلال الموازنة بين المقاييس المالية وغير المالية، وأوصت بالاهتمام بأساليب بطاقة الأداء المتوازن لأنه يحقق الاتساق والتناغم بين مستويات التكلفة.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، الميزة التنافسية، القرارات الإستراتيجية

1. مقدمة:

تسعى أي مؤسسة للاستمرارية في نشاطها والبقاء في هرم القمة، ولن يتحقق ذلك إلا إذا امتازت بميزات تنافسية تميزها عن غيرها من المؤسسات وتكسب رضا عملائها، وذلك يحتاج إلى رؤية إستراتيجية تنظر للمستقبل البعيد وتقوم بتقويم أداءها عبر الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية كبطاقة الأداء المتوازن التي تعمل على تقييم أداء المؤسسة لتحديد نقاط قوة المؤسسة ونقاط ضعفها وتحديد الانحرافات، كما أن عملية القياس والتقييم تساعد في اتخاذ القرارات الإستراتيجية المستنيرة التي تعتبر العامل الأول في للبقاء.

تركز هذه الدراسة على دور بطاقة الأداء المتوازن في دعم الميزة التنافسية واتخاذ القرارات الإستراتيجية

1.1. مشكلة الدراسة :

تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

- هل هنالك علاقة بين بطاقة الأداء المتوازن ودعم الميزة التنافسية ؟
- هل تؤثر بطاقة الأداء المتوازن في اتخاذ القرارات الإستراتيجية ؟

1.2. فرضيات الدراسة:

تتمثل فرضيات الدراسة في:

1. هنالك علاقة إحصائية بين بطاقة الأداء المتوازن ودعم الميزة التنافسية.
2. هنالك علاقة إحصائية بين بطاقة الأداء المتوازن اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

1.3. أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على دور بطاقة الأداء المتوازن في دعم الميزة التنافسية.
2. توضيح دور بطاقة الأداء المتوازن في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

1.4. منهجية الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على المنهج التاريخي لتتبع وعرض الدراسات والبحوث السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والمنهج الاستنباطي لتتبع محاور الدراسة وصياغة مشكلة الدراسة وفرضياتها، والمنهج الاستقرائي المعتمد على المصادر الميدانية لاختبار الفرضيات، والمنهج

دور بطاقة الأداء المتوازن في دعم الميزة التنافسية واتخاذ القرارات الإستراتيجية، د. أحمد يوسف مولود
الوصفي التحليلي والاستعانة بالأساليب الإحصائية لتحليل نتائج الدراسة الميدانية بالإضافة إلى
الاطلاع على المراجع والمصادر العلمية ذات العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة

1.5. مصادر جمع البيانات:

1. مصادر أولية : الاستبانه

2. مصادر ثانوية: الكتب والدوريات والرسائل الجامعية

1.6. حدود الدراسة:

1. حدود مكانية : (مجموعة معاوية البرير، مجموعة دال الغذائية)

2. حدود زمنية: 2025م

الدراسات السابقة:

دراسة: كمال، طارق، يوسف، 2022م:

هدفت الدراسة معرفة أهمية كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، واختبرت الدراسة الفرضية لا توجد علاقة بين مقاييس بطاقة الأداء المتوازن واتخاذ القرارات المالية وترشيدها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تعتمد على بطاقة الأداء المتوازن في جميع محاورها في اتخاذ القرارات وترشيدها، وأوصت الدراسة العمل على توفير مناخ مناسب لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة.

تختلف الدراسة بأنها تناولت دور بطاقة الأداء المتوازن في اتخاذ القرارات المالية وترشيدها في المؤسسات المالية الجزائرية، بينما ركزت هذه الدراسة في دور بطاقة الأداء المتوازن في دعم الميزة التنافسية واتخاذ القرارات الإستراتيجية

دراسة: حبيب، علي، مصطفى، 2024م:

هدفت الدراسة لتسليط الضوء على فهم وإدراك منظمات الأعمال لأهمية أمن نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية في ضمان سرية ونزاهة المعلومات ودورها في تعزيز الميزة التنافسية، واختبرت الدراسة الفرضية يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين أمن نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية وتعزيز الميزة التنافسية وتوصلت الدراسة إلى النتائج نزاهة ومصداقية المعلومات المحاسبية الإلكترونية يتيح للمنظمة القدرة على اتخاذ القرارات الرشيدة، وأوصت الدراسة العمل على تطبيق الإجراءات التي تحد من تهديدات ومخاطر أمن المعلومات المحاسبية الإلكترونية.

دور بطاقة الأداء المتوازن في دعم الميزة التنافسية واتخاذ القرارات الإستراتيجية، د. أحمد يوسف مولود

تختلف هذه الدراسة بأنها تناولت أثر أمن نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية في تعزيز الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، أما هذه الدراسة ركزت على دور بطاقة الأداء المتوازن في دعم الميزة التنافسية واتخاذ القرارات الإستراتيجية

دراسة ميدانية، حمادي، الحميدي، 2025م:

هدفت الدراسة إلى دراسة وتحليل المرتكزات المعرفية لبطاقة الأداء المتوازن وقدرتها في تحسين القيمة الإجمالية، واختبرت الدراسة الفرضية هناك دور لبطاقة الأداء المتوازن المستدامة في دعم تحسين إدارة القيمة الإجمالية وأثرة على الميزة التنافسية، وتوصلت الدراسة للنتائج تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدامة له دور مهم في تقييم ودعم إدارة القيمة الإجمالية وبالتالي يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية، وأوصت الدراسة تركيز الجهود على تحسين جودة المنتجات وتقديم خدمات عالية الجودة للعملاء مما يزيد من رضا الزبائن.

تختلف هذه الدراسة بأنها تناولت دور بطاقة الأداء المتوازن المستدامة في إدارة القيمة الإجمالية وأثرة في تحقيق الميزة التنافسية للوحدات الاقتصادية، بينما تناولت هذه الدراسة ركزت على دور بطاقة الأداء المتوازن في دعم الميزة التنافسية واتخاذ القرارات الإستراتيجية.

2. بطاقة الأداء المتوازن:

2.1. مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

تعد بطاقة الأداء المتوازن أسلوباً يُستخدم لترجمة رؤية المؤسسة وإستراتيجيتها إلى أهداف ومؤشرات إنجاز واضحة وقابلة للتطبيق عبر المستويات الإدارية والأقسام المختلفة. وهي تهدف إلى تزويد متخذي القرار بالمعلومات الضرورية المتعلقة بمستوى الإنجاز الفعلي (المومن، موسى، مسعود، 2021، ص 137). كما تم تعريفها على أنها نظام إداري يُمكن الإدارة العليا من تحويل رؤيتها وإستراتيجيتها إلى مجموعة من المقاييس والأهداف الإستراتيجية التي تتسم بالترابط والتكامل (عبد الخالق، إبراهيم، 2021، ص 325). ويُشار إليها أيضاً بأنها إطار متكامل يعمل على ترجمة إستراتيجية الوحدة الاقتصادية ورؤيتها إلى سلسلة متناغمة من مقاييس الأداء، التي تشمل الجوانب المالية وغير المالية على حد سواء (عزيز، كحيط، 2020، ص 136).

يرى الباحث أن بطاقة الأداء المتوازن هي أداة إدارية تستخدم لقياس أداء المؤسسة من خلال رؤية إستراتيجية مستقبلية شاملة للأداء حيث تركز على الأداء المالي، وتهتم بالجودة والكفاءة الإنتاجية، وتعمل على التطوير والابتكار.

2.2. أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

دور بطاقة الأداء المتوازن في دعم الميزة التنافسية واتخاذ القرارات الإستراتيجية، د. أحمد يوسف مولود
تتبع أهمية بطاقة الأداء المتوازن من كونها أداة إستراتيجية وإدارية متعددة الأبعاد، وتوضح أهميتها
في عدة نقاط رئيسية، منها (حسن، 2005، ص 74):

أ. **توفير المؤشرات للقيادة:** تقوم بتزويد المديرين بمؤشرات النتائج ومؤشرات النسب الحاسمة
المتعلقة بأداء وحداتهم التشغيلية.

ب. **تحقيق التكامل والترابط:** تعمل على تحقيق ترابط منهجي ومنطقي بين الأهداف
الإستراتيجية التي تسعى إليها المؤسسة وبين مقاييس الأداء المستخدمة لتقييم مدى تحقيق
هذه الأهداف.

ج. **تقديم رؤية شاملة للإدارة:** تمنح الإدارة صورة كاملة ومُتوازنة عن طبيعة العمليات المختلفة
التي تتم في جميع الأنشطة والأعمال داخل المنظمة.
يرى الباحث أن أهمية بطاقة الأداء المتوازن تتبع من كونها تساعد في تحسين الأداء المؤسسة،
كما أنها تسعى لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

2.3. خصائص بطاقة الأداء المتوازن:

تتميز بطاقة الأداء المتوازن بمجموعة من الخصائص الفريدة التي تجعلها أداة إدارية إستراتيجية
فعالة، وتشمل هذه الخصائص ما يلي:

أ. **تلبية الاحتياجات الإدارية المتعددة:** تعتمد بطاقة الأداء المتوازن على تلبية مجموعة واسعة
من الاحتياجات الإدارية. وذلك لأنها تدمج في تقرير واحد جوانب عديدة من
الإستراتيجيات التنافسية للوحدة الاقتصادية (إبراهيم، 2013، ص 49).

ب. **ترجمة الرؤية إلى مقاييس:** تقوم البطاقة بتحويل رؤية المؤسسة وإستراتيجيتها إلى مجموعة
مترابطة من مقاييس الأداء القابلة للتنفيذ والقياس (حريرة، 2014، ص 85).

ج. **التركيز والكفاءة (محدودية المؤشرات):** تتميز بطاقة الأداء المتوازن بكونها تحدد عددًا
محدودًا من مؤشرات الأداء الأساسية، سواء كانت مالية أو غير مالية. هذا المبدأ ينبع من
خاصية الرشد المحدود، ويضمن عدم تشتيت متخذ القرار بمعلومات تفوق طاقته التحليلية.

د. **مواءمة المقاييس مع الإستراتيجية:** تساعد البطاقة على تطوير مقاييس أداء رئيسية
(حاكمة) تتوافق تمامًا مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة، ويتم تطبيق هذه المقاييس على
جميع المستويات التنظيمية.

دور بطاقة الأداء المتوازن في دعم الميزة التنافسية واتخاذ القرارات الإستراتيجية، د. أحمد يوسف مولود

هـ. **تحسين أنظمة القياس التقليدية:** تُحسن بطاقة الأداء المتوازن من أنظمة قياس الأداء والمحاسبة التقليدية، وذلك من خلال دمج الحقائق والمعلومات غير المالية والتي تتميز بالتركيز النوعي (النوعية وليست الكمية فقط).

3. ماهية الميزة التنافسية:

3.1. مفهوم الميزة التنافسية:

تعددت الرؤى الأكاديمية حول مفهوم **الميزة التنافسية**، ويمكن تلخيص أبرز اتجاهاتها فيما يلي:

تعرف الميزة التنافسية بأنها تلك الحقوق والقدرات التي تمنح المؤسسة القدرة على التفوق في الأداء مقارنة بغيرها من المنافسين عبر آليات عمل أكثر تأثيراً وكفاءة (القطيني، 2012). **كما تشير الميزة التنافسية بأنها** الفائض في القيمة الاقتصادية ينتج عن تفوق المستوى المهاري والإنتاجي للشركة، مما يجعل مخرجاتها تتخطى ما يقدمه المنافسون في ذات القطاع (درويش، 2013). تُعرف أيضاً بأنها تلك الوضعية الاستثنائية التي تحققها المنظمة في السوق، والتي تُبنى أساساً على الاستثمار في الموارد البشرية وتطوير أنماط إدارية فريدة تميزها عن الآخرين (البستجي، 2011).

يرى الباحث أن الميزة التنافسية هي مجموعة من الخصائص والصفات الإيجابية التي تمتلكها المؤسسة مما يجعلها تتفوق على منافسيها في السوق من خلال تقديم الأفضل للعملاء.

3.2. أهداف الميزة التنافسية:

السعي نحو امتلاك ميزة تنافسية يهدف إلى تحقيق تطلعات إستراتيجية جوهريّة، من أبرزها: (زرزور، 2013، ص 55):

- أ. توسيع قاعدة العملاء: من خلال طرح سلع وخدمات تتسم بالفريدة والتمايّز، مما يساهم في استقطاب شرائح متنوعة من المستهلكين بعيداً عما يطرحه المنافسون التقليديون.
 - ب. استكشاف قنوات تسويقية: ابتكار وتوليد آفاق تسويقية غير مسبقة تعزز من حضور المنظمة في القطاع التجاري.
 - ج. الريادة في أسواق جديدة: التوسع في بيئات تنافسية مستحدثة، سواء عبر اختراق جغرافيا سوقية جديدة أو عبر استهداف فئات ونوعيات مختلفة من الجمهور.
 - د. تعظيم الحصة السوقية: العمل على زيادة النسبة الاستحواذية للمنظمة داخل السوق وتطوير مكانتها التنافسية لتتفوق بها على أداء الشركات المنافسة.
- يرى الباحث أن الميزة التنافسية تسعى لتحقيق الآتي:

- بناء سمعة جيدة للمؤسسة في السوق..

- التفوق على المنافسين.

دور بطاقة الأداء المتوازن في دعم الميزة التنافسية واتخاذ القرارات الإستراتيجية، د. أحمد يوسف مولود - البقاء في القمة.

3.3. أهمية الميزة التنافسية:

تتبع أهمية الميزة التنافسية من الآتي:

أ. تعزيز القيمة الذهنية والواقعية للعميل: تسهم الميزة التنافسية في تقديم قيمة حقيقية للمستهلكين تلبي تطلعاتهم، مما ينعكس إيجاباً على الصورة الذهنية للمؤسسة ويدعم سمعتها المؤسسية في الوسط التجاري.

4. التفرد التنافسي: تمكن المنظمة من إحداث فارق نوعي (تميز استراتيجي) في طبيعة المنتجات أو الخدمات المطروحة، مما يجعلها عصية على المحاكاة السهلة من قبل المنافسين. (زرزور، 2013، ص 55).

5. ضمان الديمومة والنمو الربحي: تعمل الميزة التنافسية كمحرك رئيسي لرفع معدلات الربحية، وهو ما يضمن للمؤسسة القدرة على البقاء والاستمرار في بيئة الأعمال المتقلبة.

6. التموضع السيادي في السوق: تمنح الميزة التنافسية المنظمة قوة وسلطة سوقية ناتجة عن الاستحواذ على حصة مؤثرة، أو من خلال بناء علامات تجارية رائدة تفرض وجودها في الأسواق المستهدفة. (الصافي، 2017، 97).

3.4. الركائز الأساسية (أبعاد) الميزة التنافسية

تتشكل القوة التنافسية للمنظمات من خلال مجموعة من الأبعاد المتكاملة التي تضمن لها التفوق، وهي كالتالي:

أ. **معايير الجودة:** وتتجلى حول تقديم سمات ومواصفات نوعية في المنتج تعزز من ولاء المستهلك وتدفعه لتكرار تجربة الشراء (البستجي، 2011، ص 11).

ب. **المرونة الإستراتيجية:** قدرة الهياكل التشغيلية على التأقلم السريع مع التقلبات السوقية وتحولات الطلب لضمان استمرارية الملائمة.

ج. **عامل الزمن (السرعة):** تركز على تقليل الفجوة الزمنية في كافة العمليات لخدمة العميل في أسرع وقت ممكن (عوادي، 2020، ص 132).

د. **كفاءة التوريد (التسليم):** تمثل المرتكز الجوهري للمنافسة عبر العمل الدؤوب على تقليص فترات الانتظار ومدد التوصيل.

هـ. **التجديد الابتكاري:** ويُقصد به تفعيل قدرات الإبداع لإنتاج حلول أو منتجات غير مسبقة تكسر النمطية السائدة.

دور بطاقة الأداء المتوازن في دعم الميزة التنافسية واتخاذ القرارات الإستراتيجية، د. أحمد يوسف مولود

و. **التفرد النوعي:** تقديم مخرجات (سلع أو خدمات) تتسم بخصائص استثنائية يصعب على المنافسين محاكاتها أو إعادة إنتاجها بذات الدقة (الصافي، 2017، ص 103).

ز. **التنافسية السعرية:** وتتمثل في المقابل المادي الذي يبذله العميل لقاء الحصول على المنفعة، وهو أداة جذب حيوية.

ح. **استمرارية التحديث:** ضرورة رفد السوق بمنتجات وخدمات مطورة تضمن إشباع الحاجات المتغيرة للجمهور المستهدف.

ط. **النفوذ السوقي (الحصة السوقية):** تعبر عن الوزن النسبي لمبيعات المنظمة مقارنة بالنشاط الكلي للصناعة التي تنتمي إليها

ي. **الكفاءات المحورية:** وهي القوى الكامنة والمهارات التخصصية التي تتغلغل في كافة خطوط الإنتاج، وتشكل البصمة الوراثية لأداء المؤسسة. (الفيومي، 2011، ص 38).

4. القرارات الإستراتيجية:

4.1. مفهوم القرارات الإستراتيجية:

تعرف القرارات الإستراتيجية بأنها جوهر التخطيط طويل المدى، حيث تسعى لمواءمة إمكانات المنظمة الذاتية مع ما يحيط بها من فرص ومخاطر خارجية، وذلك لضمان تفوق المؤسسة واستمرار نجاحها في المستقبل. (طالب، 2020، ص 126)، كما أن القرار الاستراتيجي هو نتاج لخطط إستراتيجية تهدف لبلوغ غايات محددة سلفاً، مع ضرورة تقدير كافة السيناريوهات المحتملة والنتائج المترتبة على تلك القرارات بدقة ومسؤولية. (سعيد، 2021، ص 55)، إجراءات جوهرية تتبناها القيادة العليا لتوجيه الموارد الحيوية للمنظمة، بهدف التكيف مع المتغيرات البيئية المعقدة، خاصة في الحالات التي تتسم بضبابية المشهد ونقص البيانات والمعلومات المتاحة. (حسين، 2018، ص 300) يرى الباحث أن القرارات الإستراتيجية هي خيارات حاسمة ذات أبعاد شمولية ومستقبلية، تعمل لتحقيق رسالة المؤسسة ورؤيتها المستقبلية.

4.2. أهداف القرارات الإستراتيجية:

تتطلع الإدارة من خلال اتخاذ القرارات الإستراتيجية إلى بلوغ مجموعة من الغايات الحيوية، والتي يمكن إيجازها فيما (https://ara.mentorbizlist.com):

أ. **تعظيم العوائد الربحية والكفاءة التشغيلية:** يهدف القرار الإستراتيجي إلى رفع مستويات الربح إلى حدودها القصوى عبر استثمار أمثل للأنشطة القائمة. ويتم الاستدلال على نجاح هذا الهدف من خلال مراقبة معدلات نمو المبيعات، وتوسيع نطاق الاستحواذ السوقي،

- دور بطاقة الأداء المتوازن في دعم الميزة التنافسية واتخاذ القرارات الإستراتيجية، د. أحمد يوسف مولود
- وتحسين هوامش الربح، بالإضافة إلى الارتقاء بجودة المخرجات وتطوير الامتيازات الممنوحة للكوادر البشرية.
- ب. **ضمان الاستقرار:** تسعى هذه القرارات إلى إرساء قواعد مستقرة للتوجهات الكلية للمنظمة، لا سيما في مجالات الابتكار والبحث والتطوير، وإدارة الأصول البشرية، وجذب الاستثمارات، مع الالتزام بالمسؤولية المجتمعية التي تعزز من المكانة التنافسية للمؤسسة.
- ج. **استكشاف آفاق النمو والتطوير الهيكلي:** تُعنى القرارات الإستراتيجية بالبحث الدائم عن مسارات تنموية غير تقليدية، وتقديم أجيال جديدة من السلع والخدمات؛ وهو ما يتطلب في كثير من الأحيان تبني سياسات إصلاحية للهيكل التنظيمي تتماشى مع هذه التحولات.
- 4.3. أهمية القرارات الإستراتيجية:**

- تكتسب القرارات الإستراتيجية قيمتها من قدرتها على رسم خارطة طريق للمنظمة في بيئة تتسم بالتعقيد، وتتلخص أهميتها وفقاً لـ (بوعاية، 2014) في النقاط التالية:
- أ. **الاستشراف المستقبلي والتحصين ضد المخاطر:** تعمل هذه القرارات كأداة استشرافية تربط الحاضر بالمستقبل، مما يعزز من قدرة المؤسسة على تحقيق الاستقرار في ظل التقلبات وظروف عدم اليقين التي قد تواجهها.
- ب. **تجسيم حالة عدم التأكد البيئي:** تساهم القرارات الإستراتيجية في فك رموز البيئة الخارجية، مما يساعد الإدارة على تقليص الغموض المحيط بها، واقتناص الفرص المتاحة مع التحوط الاستباقي للتهديدات المحتملة.
- ج. **التشخيص الاستراتيجي للإمكانيات الذاتية:** توفر هذه القرارات إطاراً للفحص الدقيق والعميق للموارد الداخلية للمنظمة، مما يتيح تحديد نقاط القوة لتعزيزها ورصد مواطن الضعف لمعالجتها.

5. تحليل البيانات

- من خلال هذا الجزء تم التطرق للمنهج والإجراءات المتبعة في الدراسة، والذي يتضمن: تحديد المنهجية المتبعة، والمجتمع والعينة المستهدفة، والأدوات والعمليات الإحصائية التي تستخدم في تحليل البيانات، وذلك على النحو التالي:
- منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، حيث أن استخدام هذا المنهج يساعد في التوصل إلى الأهداف المرجوة والخروج بتوصيات ومقترحات قد تساهم في إيجاد حلول لمشكلة

دور بطاقة الأداء المتوازن في دعم الميزة التنافسية واتخاذ القرارات الإستراتيجية، د. أحمد يوسف مولود

الدراسة، وقد أثبت هذا المنهج فعاليته في الوصول إلى نتائج جيدة في العديد من المجالات البحثية خاصة في المجالات التربوية والاجتماعية، حيث قام الباحث بتجميع بيانات عن بطاقة الأداء المتوازن ودورها في دعم الميزة التنافسية واتخاذ القرارات الإستراتيجية، وتم وضع أسئلة محددة وصياغتها في شكل استبيان تم توزيعه على أفراد العينة ومن ثم وصف هذه البيانات وتحليلها.

مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد الذين هم موضوع مشكلة الدراسة. وبناءً على وأهداف الدراسة فإن المجتمع المستهدف يتكون من الموظفين العاملين في (مجموعة معاوية البرير، مجموعة دال الغذائية)

شمل مجتمع الدراسة مجموعة معاوية البرير، ومجموعة دال الغذائية، والبالغ عددهم (140):

معادلة تحديد حجم العينة : Equation Sample Size : (علي، 2019، 47)

اقترح العالم (Taro Yamane (1967: p.886 صيغةً مبسطة في حساب حجم العينة، مفترضاً أن مستوى الدقة (Level of Precision) هو d ويساوي 5%، مستوى الثقة (Level of Confidence) المطلوب هو 95%، ومقدار التغير (Degree of Variability) 5%، و N تمثل حجم المجتمع (Population Size)

$$n = \frac{N}{1 + Nd^2}$$

وبما ان حجم المجتمع يساوي (N=140) هو يمثل عدد الموظفين والعاملين في مجموعة

معاوية البرير، ومجموعة دال الغذائية. عليه فان حجم العينة يمكن تحديده كالآتي:

$$n = \frac{N}{1 + Nd^2} = \frac{140}{1 + (140)(0.05)^2} = \frac{215}{1.53} = 140.522 \cong 103$$

إذا فان حجم العينة يساوي 103 شخص.

جدول رقم (1) التكرارات والنسب المئوية لعبارات بطاقة الأداء المتوازن

العبارات		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
تحقيق الاتساق والتناغم بين مستويات التكلفة والأقسام الإدارية	ك	33	52	13	2	1
	%	32.7%	51.4%	12.9%	2%	1%
الربط بين ضبط التكاليف ومؤشرات الأداء والأهداف الإستراتيجية	ك	34	53	13	0	1
	%	33.7%	52.5%	12.9%	0.0%	1%

ك	41	39	12	8	1	تقديم معلومات تكاليفية تربط بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل للإدارة العليا
%	40.6%	38.6%	11.9%	7.9%	1%	
ك	44	41	11	4	1	الاهتمام بتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف بصورة مرنة
%	43.6%	40.6%	10.9%	4.0%	1%	
ك	46	42	12	0	1	عمل جميع الوحدات والمستويات الإدارية بتوازن
%	45.5%	41.6%	11.9%	0.0%	1%	
ك	34	42	19	4	2	الاهتمام بعمليات الإنتاج المتوازن
%	33.7%	41.6%	18.8%	4.0%	2%	
ك	36	51	10	3	1	تمكين الوحدة الاقتصادية من مراقبة النتائج المالية
%	35.5%	50.4%	9.9%	3.0%	1%	
ك	43	42	14	2	0	الاعتماد على المؤشرات المالية وغير المالية في قياس التكلفة
%	42.6%	41.6%	13.9%	2.0%	0.0%	

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية، 2025.

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي :

أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن تحقيق الاتساق والتناغم بين مستويات التكلفة والأقسام الإدارية بلغت (84.1%)، أما الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (12.9%)، بينما غير الموافقين على ذلك بلغت نسبتهم (3.0%).

أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن الربط بين ضبط التكاليف ومؤشرات الأداء والأهداف الإستراتيجية بلغت (86.2%)، أما الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (12.9%)، بينما غير الموافقين على ذلك بلغت نسبتهم (1.0%).

أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن تقديم معلومات تكاليفية تربط بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل للإدارة العليا بلغت (79.2%)، أما الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (11.9%)، بينما غير الموافقين على ذلك بلغت نسبتهم (8.9%).

أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن الاهتمام بتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف بصورة مرنة بلغت (84.2%)، أما الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (10.9%)، بينما غير الموافقين على ذلك بلغت نسبتهم (5.0%).

دور بطاقة الأداء المتوازن في دعم الميزة التنافسية واتخاذ القرارات الإستراتيجية، د. أحمد يوسف مولود

أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة يوافقون عمل جميع الوحدات والمستويات الإدارية بتوازن بلغت (87.1%)، أما الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (11.6%)، بينما غير الموافقين على ذلك بلغت نسبتهم (1.0%).

أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن الاهتمام بعمليات الإنتاج المتوازن بلغت (75.3%)، أما الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (18.8%)، بينما غير الموافقين على ذلك بلغت نسبتهم (6.0%).

أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن تمكين الوحدة الاقتصادية من مراقبة النتائج المالية بلغت (86.1%)، أما الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (9.9%)، بينما غير الموافقين على ذلك بلغت نسبتهم (4.0%).

أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن الاعتماد على المؤشرات المالية وغير المالية في قياس التكلفة بلغت (84.2%)، أما الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (13.9%)، بينما غير الموافقين على ذلك بلغت نسبتهم (2.0%).

جدول رقم (2) التكرارات والنسب المئوية لعبارات الميزة التنافسية.

العبارات		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الحصول على حصة سوقية أكبر	ك	54	28	16	3	0
	%	53.5%	27.7%	15.8%	3.0%	0.0%
التميز الإستراتيجي عن المنافسين	ك	47	35	13	4	2
	%	46.5%	34.6%	12.9%	4.0%	2.0%
زيادة الحصة السوقية للمؤسسة	ك	47	38	12	3	1
	%	46.5%	37.6%	11.9%	3.0%	1.0%
رضا الزبائن وقناعهم بالمنشأة	ك	48	37	10	2	4
	%	47.5%	36.6%	9.9%	2.0%	4.0%
زيادة حجم المبيعات والأرباح	ك	49	38	12	1	1
	%	48.5%	37.6%	11.9%	1.0%	1.0%
جودة السلع والخدمات	ك	49	43	6	0	3
	%	48.5%	42.6%	5.9%	0.0%	3.0%

3	2	11	35	50	ك	الإبداع والابتكار التنافسي
3.0%	2.0%	10.9%	34.7%	49.5%	%	
2	3	8	32	56	ك	الاستمرار والإقدام في تحقيق الأهداف والغايات
2.0%	3.0%	7.9%	31.7%	55.4%	%	

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية، 2025م.

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي :

أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن الحصول على حصة سوقية أكبر بلغت (81.2%)، أما الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (15.8%)، بينما غير الموافقين على ذلك بلغت نسبتهم (3.0%).

أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن التميز الإستراتيجي عن المنافسين بلغت (81.1%)، أما الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (12.9%)، بينما غير الموافقين على ذلك بلغت نسبتهم (6.0%).

أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن زيادة الحصة السوقية للمؤسسة بلغت (84.1%)، أما الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (11.9%)، بينما غير الموافقين على ذلك بلغت نسبتهم (4.0%).

أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن رضا الزبائن وقناعهم بالمنشأة بلغت (84.1%)، أما الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (9.9%)، بينما غير الموافقين على ذلك بلغت نسبتهم (6.0%).

أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن زيادة حجم المبيعات والأرباح بلغت (86.1%)، أما الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (11.9%)، بينما غير الموافقين على ذلك بلغت نسبتهم (2.0%).

أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن جودة السلع والخدمات بلغت (91.1%)، أما الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (5.9%)، بينما غير الموافقين على ذلك بلغت نسبتهم (3.0%).

أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن الإبداع والابتكار التنافسي بلغت (84.2%)، أما الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (10.9%)، بينما غير الموافقين على ذلك بلغت نسبتهم (5.0%).

دور بطاقة الأداء المتوازن في دعم الميزة التنافسية واتخاذ القرارات الإستراتيجية، د. أحمد يوسف مولود

أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن الإبداع والابتكار التنافسي بلغت (87.1%)، أما الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (7.9%)، بينما غير الموافقين على ذلك بلغت نسبتهم (5.0%).

جدول رقم (3) التكرارات والنسب المئوية لعبارات القرارات الإستراتيجية.

العبارات		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
تقليل مخاطر الاستقرار الداخلية	ك	46	37	15	2	1
	%	45.5%	36.6%	14.9%	2.0%	1.0%
تقليل مخاطر الاستقرار الخارجية	ك	34	40	21	4	2
	%	33.7%	39.6%	20.8%	4.0%	2.0%
استقرار العاملين بالمؤسسة	ك	47	34	14	4	2
	%	46.6%	33.7%	13.9%	4.0%	2.0%
تقليل مخاطر بيئة العمل	ك	50	37	12	1	1
	%	49.5%	36.6%	11.9%	1.0%	1.0%
الاعتماد على سياسة التمويل الذاتي	ك	40	35	17	6	3
	%	39.6%	34.7%	16.8%	5.9%	3.0%
خلق ظروف مواتية لتحقيق الخطط المستقبلية	ك	38	43	15	4	1
	%	37.6%	42.6%	14.9%	4.0%	1.0%
تنفيذ قرارات شاملة ومتعددة الأبعاد وبعيدة المدى	ك	47	35	14	3	2
	%	46.5%	34.7%	13.9%	3.0%	2.0%
الاستمرار والإقدام في تحقيق الأهداف والغايات	ك	63	32	4	1	1
	%	62.4%	31.7%	4.0%	1.0%	1.0%

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية، 2025م.

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي :

أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن تقليل مخاطر الاستقرار الداخلية بلغت (82.1%)، أما الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (14.9%)، بينما غير الموافقين على ذلك بلغت نسبتهم (3.0%).

دور بطاقة الأداء المتوازن في دعم الميزة التنافسية واتخاذ القرارات الإستراتيجية، د. أحمد يوسف مولود

أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن تقليل مخاطر الاستقرار الخارجية بلغت (73.3%)، أما الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (20.8%)، بينما غير الموافقين على ذلك بلغت نسبتهم (6.0%).

أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن تقليل مخاطر الاستقرار الخارجية بلغت (80.3%)، أما الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (13.9%)، بينما غير الموافقين على ذلك بلغت نسبتهم (6.0%).

أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن المحافظة على تقليل مخاطر بيئة العمل بلغت (86.1%)، أما الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (11.9%)، بينما غير الموافقين على ذلك بلغت نسبتهم (2.0%).

أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن الاعتماد على سياسة التمويل الذاتي بلغت (74.3%)، أما الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (16.8%)، بينما غير الموافقين على ذلك بلغت نسبتهم (9.0%).

أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن خلق ظروف مواتية لتحقيق الخطط المستقبلية بلغت (80.2%)، أما الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (14.9%)، بينما غير الموافقين على ذلك بلغت نسبتهم (5.0%).

أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن تنفيذ قرارات شاملة ومتعددة الابعاد وبعيدة المدى بلغت (81.2%)، أما الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (13.9%)، بينما غير الموافقين على ذلك بلغت نسبتهم (5.0%).

أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن الاستمرار والإقدام في تحقيق الأهداف والغايات بلغت (80.6%)، أما الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (17.2%)، بينما غير الموافقين على ذلك بلغت نسبتهم (2.2%).

جدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على عبارات البعد بطاقة الأداء المتوازن.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة
7	موافق	0.78	4.13	تحقيق الاتساق والتناغم بين مستويات التكلفة والأقسام الإدارية

دور بطاقة الأداء المتوازن في دعم الميزة التنافسية واتخاذ القرارات الإستراتيجية، د. أحمد يوسف مولود

5	موافق	0.73	4.18	الربط بين ضبط التكاليف ومؤشرات الأداء والأهداف الإستراتيجية
8	موافق	0.96	4.10	تقديم معلومات تكاليفية تربط بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل للإدارة العليا
4	موافق بشدة	0.87	4.22	الاهتمام بتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف بصورة مرنة
1	موافق بشدة	5.11	4.78	عمل جميع الوحدات والمستويات الإدارية بتوازن
2	موافق بشدة	5.16	4.50	الاهتمام بعمليات الإنتاج المتوازن
6	موافق بشدة	0.80	4.17	تمكين الوحدة الاقتصادية من مراقبة النتائج المالية
3	موافق بشدة	0.77	4.25	الاعتماد على المؤشرات المالية وغير المالية في قياس التكلفة
	موافق بشدة	1.90	4.29	المحور ككل

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية، 2025م.

بينت نتائج الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول/الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية، البعد الثاني (بطاقة الأداء المتوازن)، فمن خلال المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور والذي بلغ (4.29) يقع بداخل الفئة الخامسة لمعيار ليكرت الخماسي والتي تعني أن درجة موافقة أفراد العينة على عبارات بعد بطاقة الأداء المتوازن ما يعني أن درجة موافقة أفراد العينة الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية، من خلال بطاقة الأداء المتوازن كبيرة جداً.

وبناء على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تم ترتيب العبارات تنازلياً ابتداءً من المتوسط الأكبر وانتهاءً بالعبارات ذات المتوسط الأصغر، فنجد أن العبارة (عمل جميع الوحدات والمستويات الإدارية بتوازن)، في بداية الترتيب بمتوسط بلغ (4.78) ودرجة موافقة كبيرة جداً، ومن ثم العبارة (الاهتمام بعمليات الإنتاج المتوازن) بمتوسط بلغ (4.50)، درجة موافقة كبيرة جداً، وفي المرتبة الثالثة حلت العبارة، (الاعتماد على المؤشرات المالية وغير المالية في قياس التكلفة)

دور بطاقة الأداء المتوازن في دعم الميزة التنافسية واتخاذ القرارات الإستراتيجية، د. أحمد يوسف مولود

بمتوسط بلغ (4.25) ودرجة موافقة كبيرة جداً، وفي المرتبة الرابعة العبارة (تقديم معلومات تكاليفية تربط بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل للإدارة العليا) بمتوسط بلغ (4.22) ودرجة موافقة كبيرة جداً، ومن ثم العبارة (الربط بين ضبط التكاليف ومؤشرات الأداء والأهداف الإستراتيجية)، بمتوسط بلغ (4.18) ودرجة موافقة كبيرة، وفي المرتبة السادسة حلت العبارة (تمكين الوحدة الاقتصادية من مراقبة النتائج المالية) بمتوسط بلغ (4.17) ودرجة موافقة كبيرة، وفي المرتبة السابعة حلت العبارة (تحقيق الاتساق والتناغم بين مستويات التكلفة والأقسام الإدارية) بمتوسط بلغ (4.13) ودرجة موافقة كبيرة، وأخيراً وفي المرتبة الثامنة حلت العبارة (تقديم معلومات تكاليفية تربط بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل للإدارة العليا) بمتوسط بلغ (4.10) ودرجة موافقة كبيرة.

جدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على

عبارات المحور الثاني الميزة التنافسية.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة
3	موافق بشدة	0.848	4.317	الحصول على حصة سوقية أكبر
8	موافق	0.949	4.198	التميز الإستراتيجي عن المنافسين
6	موافق بشدة	0.856	4.257	زيادة الحصة السوقية للمؤسسة
7	موافق بشدة	0.986	4.218	رضا الزبائن وقناعهم بالمنشأة
3	موافق بشدة	0.799	4.317	زيادة حجم المبيعات والأرباح
2	موافق بشدة	0.840	4.337	جودة السلع والخدمات
5	موافق بشدة	0.945	4.257	الإبداع والابتكار التنافسي
1	موافق بشدة	0.901	4.356	الاستمرار والإقدام في تحقيق الأهداف والغايات
	موافق بشدة	0.89	4.28	المحور ككل

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية، 2025م.

دور بطاقة الأداء المتوازن في دعم الميزة التنافسية واتخاذ القرارات الإستراتيجية، د. أحمد يوسف مولود

بينت نتائج الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني الميزة التنافسية فنجد أن المتوسط الكلي لعبارات هذا المحور بلغ (4.28) يقع بداخل الفئة الخامسة لمعيار ليكرت الخماسي والتي تعني أن أفراد العينة موافقين بشدة على مدى توفر الميزة التنافسية في شركات المساهمة المدرجة في سوق الخرطوم للأوراق المالية. وبناء على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على عبارات هذا المحور تم ترتيب العبارات تنازلياً ابتداءً من العبارة ذات المتوسط الأكبر وانتهاءً بالعبارة ذات المتوسط الأصغر فنجد أن العبارة (الاستمرار والإقدام في تحقيق الأهداف والغايات) في بداية الترتيب بمتوسط بلغ (4.356) ودرجة موافقة كبيرة جداً، تليها العبارة (جودة السلع والخدمات) بمتوسط بلغ (4.337) ودرجة موافقة كبيرة جداً، وفي الترتيب الثالث حلت (زيادة حجم المبيعات والأرباح) بمتوسط بلغ (4.317) وانحراف معياري (0.799)، ودرجة موافقة كبيرة جداً، وفي الترتيب الرابع حلت (الحصول على حصة سوقية أكبر) بمتوسط بلغ (4.317) وانحراف معياري (0.848)، ودرجة موافقة كبيرة جداً، وفي الترتيب الخامس حلت (زيادة الحصة السوقية للمؤسسة) بمتوسط بلغ (4.257) وانحراف معياري (0.856)، ودرجة موافقة كبيرة جداً، وفي الترتيب السادس حلت (الإبداع والابتكار التنافسي) بمتوسط بلغ (4.257) وانحراف معياري (0.856)، ودرجة موافقة كبيرة جداً، وفي المرتبة السابعة حلت العبارة (رضا الزبائن وقناعهم بالمنشأة) بمتوسط بلغ (4.218) ودرجة موافقة كبيرة جداً، وفي المرتبة الثامنة والأخيرة حلت العبارة (التميز الإستراتيجي عن المنافسين) بمتوسط بلغ (4.198) ودرجة موافقة كبيرة.

جدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على

عبارات المحور الثالث القرارات الاستراتيجية.

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
تقليل مخاطر الاستقرار الداخلية	4.530	0.715	موافق بشدة	1
تقليل مخاطر الاستقرار الخارجية	4.327	0.801	موافق بشدة	2
استقرار العاملين بالمؤسسة	4.238	0.850	موافق بسدة	3
تقليل مخاطر بيئة العمل	4.208	0.931	موافق بشدة	4
الاعتماد على سياسة التمويل الذاتي	4.188	0.956	موافق	5

6	موافق	0.875	4.119	خلق ظروف مواتية لتحقيق الخطط المستقبلية
7	موافق	1.039	4.020	تنفيذ قرارات شاملة ومتعددة الأبعاد وبعيدة المدى
8	موافق	0.943	3.990	الاستمرار والإقدام في تحقيق الأهداف والغايات
	موافق بشدة	0.89	4.20	المحور ككل

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية، 2025م.

بينت نتائج الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث القرارات الإستراتيجية فنجد أن المتوسط الكلي لعبارات هذا المحور بلغ (4.20) يقع بداخل الفئة الخامسة لمعيار ليكرت الخماسي والتي تعني أن أفراد العينة موافقين بشدة على مدى توفر القرارات الإستراتيجية في شركات المساهمة المدرجة في سوق الخرطوم للأوراق المالية.

وبناء على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تم ترتيب العبارات تنازلياً ابتداءً من المتوسط الأكبر وانتهاءً بالعبرة ذات المتوسط الأصغر فنجد أن العبرة (تقليل مخاطر الاستقرار الداخلية) في بداية الترتيب بمتوسط بلغ (4.530) ودرجة موافقة كبيرة جداً، ومن ثم العبرة (تقليل مخاطر الاستقرار الخارجية) ومتوسط بلغ (4.327) ودرجة موافقة كبيرة جداً، وفي المرتبة الثالثة حلت العبرة (استقرار العاملين بالمؤسسة) متوسط بلغ (4.238) ودرجة موافقة كبيرة جداً، وفي المرتبة الرابعة حلت العبرة (تقليل مخاطر بيئة العمل) ومتوسط بلغ (4.208) ودرجة موافقة كبيرة جداً، وفي المرتبة الخامسة حلت العبرة (الاعتماد على سياسة التمويل الذاتي) بمتوسط بلغ (4.188) ودرجة موافقة كبيرة، وفي المرتبة السادسة حلت العبرة (خلق ظروف مواتية لتحقيق الخطط المستقبلية) بمتوسط بلغ (4.119) ودرجة موافقة كبيرة، ومن ثم العبرة (تنفيذ قرارات شاملة ومتعددة الأبعاد وبعيدة المدى) بمتوسط بلغ (4.030) ودرجة موافقة كبيرة، وفي المرتبة الثامنة والأخيرة حلت العبرة (تقليل مخاطر الاستقرار الخارجية) بمتوسط بلغ (3.990) ودرجة موافقة كبيرة.

6. الخاتمة:

6.1. النتائج:

دور بطاقة الأداء المتوازن في دعم الميزة التنافسية واتخاذ القرارات الإستراتيجية، د. أحمد يوسف مولود
بعد تحليل البيانات التي تم الحصول عليها بواسطة الدراسة الميدانية توصل الباحث إلى
النتائج التالية:

- بطاقة الأداء المتوازن تهتم بعمليات الإنتاج المتوازن من خلال الموازنة بين المقاييس المالية وغير المالية.
- تعمل سياسات الميزة التنافسية في الاستمرار والإقدام في تحقيق الأهداف والغايات من خلال الاستخدام الفعال لممارساتها ومصادرها مقارنة بالمنافسين
- تعتمد الميزة التنافسية على جودة السلع والخدمات مما يمكن المنظمة من الحصول على حصة سوقية أكبر على منافسيها
- تساهم القرارات الإستراتيجية في تقليل مخاطر الاستقرار الداخلية من خلال تطبيق الأسس والمبادئ العلمية لاتخاذ القرار الاستثماري.

6.2. التوصيات:

- بناءً على النتائج التي تم توصل إليها يوصي الباحث بالآتي:
- الاهتمام بأساليب بطاقة الأداء المتوازن لأن ذلك يحقق الاتساق والتناغم بين مستويات التكلفة والأقسام الإدارية المختلفة.
 - الاهتمام بأساليب بطاقة الأداء المتوازن لأن ذلك يمكن الوحدة الاقتصادية من مراقبة النتائج المالية.
 - العمل على تحقيق التميز الإستراتيجي عن المنافسين لأن ذلك يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسين.
 - الاهتمام برضا الزبائن وتحقيق قناعتهم بالمنشأة لأن ذلك يساهم في خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتدعم وتحسن سمعة المؤسسة.
 - زيادة الحصة السوقية للمؤسسة مما يزيد من ربحية المؤسسة وزيادة فرصة البقاء والاستمرار
 - الاستمرار والإقدام في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وذلك تحدد الاتجاه العام للمنظمة وقدرتها على البقاء في ضوء التغيرات غير المتوقعة وغير المعلومة

7. قائمة المراجع

- كامل، غانم كامل، بن خليف طارق، مروش يوسف، دور بطاقة الاداء المتوازن في اتخاذ القرارات المالية وترشيدها في المؤسسات المالية الجزائرية، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، المجلد 5، العدد 1، المسيلة، 2022م.

- دور بطاقة الأداء المتوازن في دعم الميزة التنافسية واتخاذ القرارات الإستراتيجية، د. أحمد يوسف مولود
- إيمان محمد عبد المحمود حبيب، إخلاص أحمد محمد علي، منير آدم علي مصطفى، أثر أمن نظم المعلومات -المحاسبية الإلكترونية في تعزيز الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 11، العدد 2، الجزائر، 2024م.
 - ضحى علي حمادي، بثينة راشد حميدي، دور بطاقة الاداء المتوازن المستدامة في إدارة القيمة الإجمالية وأثره في تحقيق الميزة التنافسية للوحدات الاقتصادية، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، العدد 84، الأنبار، 2025م.
 - عبد الكريم المومن، عبد القادر موسى، عبد الحميد مسعود، أهمية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية، مجلة النمو الاقتصادي وريادة الأعمال، المجلة 4، العدد 1، الجزائر، 2021م.
 - هيثم عبد الخالق، جليل إبراهيم، تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المصارف العراقية الأهلية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 4، بغداد، 2021م.
 - أمير عبد الكريم عزيز، عباس نوار كحيط، إطار نظري لإضافة منظور الاستدامة لبطاقة الأداء المتوازن وانعكاسه في إستراتيجية الوحدة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد 12، العدد 37، العراق، 2020م.
 - علاء أحمد حسن، أهمية ومدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، مجلد 1 العدد 2، عمان، 2005م.
 - سحر طلال براهيم، تقويم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 35، بغداد، 2013م.
 - طلال سليمان جريرة ، مدى تقييم الأداء، باستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في شركات الصناعات الغذائية المساهمة العامة في الأردن، مجلة دراسات العلوم الإدارية، جامعة جرش، المجلد 41 العدد 2، عمان، 2014م.

- دور بطاقة الأداء المتوازن في دعم الميزة التنافسية واتخاذ القرارات الإستراتيجية، د. أحمد يوسف مولود
- خالد القطيني، دور المحاسبة الإدارية الإستراتيجية في تدعيم القدرة التنافسية، في الشكات العامة في الصناعة المعدنية بردي، مجلة تنمية الرافدين المجلد 34، العدد 108، الموصل، 2012م.
 - مصطفى محمد درويش، الممارسات الأفضل ودورها في تعزيز الميزة التنافسية، كلية الدراسات العليا جامعة حلب، رسالة دكتوراه غير منشورة، حلب، 2013م.
 - غالب محمد البستجي، أثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السابع، بغداد، 2011.
 - سهتال زررور، دور الاستراتيجيات التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية، كلية الدراسات العليا، جامعة محمد خضير بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، بسكرة، 2013.
 - خليل موفق خليل صافي، دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية، كلية الدراسات العليا جامعة الأزهر، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، 2017م.
 - عبد القادر عوادي، رشيد رشيدة مراوي، استخدام سلسلة القيمة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 14، العدد 1، سكرة، 2020م.
 - أحمد محمد الفيومي، أثر الأصول غير الملموسة في تحي الميزة التنافسية في ظل تبني معايير إدارة الجودة الشاملة، كلية الدراسات العليا جامعة الشرق الأوسط، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان، 2010م.
 - مصطفى سعيد طالب، إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) وأثرها في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، مجلد 26، العدد 117، المستنصرية، 2020م.
 - كروسي سعيد، أثر تبني مفهوم المنظمة المتعلمة على فعالية القرارات الإستراتيجية، مجلة النمو الاقتصادي وريادة الأعمال، المجلد 4، العدد 8، الجزائر، 2021م.
 - عادل عباس عبد حسين، أثر تكنولوجيا المعلومات في تعزيز فاعلية القرارات الإستراتيجية، مجلة جامعة كربلاء، المجلد 16، العدد 4، كربلاء، 2018م.

- دور بطاقة الأداء المتوازن في دعم الميزة التنافسية واتخاذ القرارات الإستراتيجية، د. أحمد يوسف مولود
- حسان بوبعاية، فعالية نظم المعلومات الإستراتيجية في ترشيد القرارات ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، كلية الدراسات العليا، جامعة محمد بوضياف المسيلية، رسالة دكتوراة غير منشورة، المسيلية، 2014م.
 - كامل شكير الوطيفي، المشاركة وأثرها في ترشيد اتخاذ القرارات الإستراتيجية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 11، العدد 43، بغداد، 2015.
 - شمس الدين احمد علي، ابراهيم محمد ابراهيم سيد احمد، تقدير حجم العينة في البحث العلمي، مجلة جامعة شندي للعلوم التطبيقية، العدد 1، شندي، 2019م.
 - <https://ara.mentorbizlist.com>, 17/11/2025,7:50,am