



جمهورية مصر العربية
معهد التخطيط القومي
الدراسات العليا

البحث التطبيقي

أثر استخدام تكاملية الجودة الشاملة وبطاقة الأداء المتوازن على تعزيز تقويم الأداء بالمشروعات الصناعية بالتطبيق على شركة نيو ايجيبت جولد للذهب والمجوهرات	عنوان البحث باللغة العربية
The effect of using the integration of total quality and the balanced scorecard on enhancing performance evaluation in industrial projects Applying to New Egypt Gold Company for gold and jewelry	عنوان البحث باللغة الإنجليزية
ايمن محمد محمود ابراهيم	إعداد
أ.د. محرم صالح الحداد استاذ التخطيط والادارة مركز الاساليب التخطيطية	إشراف

لاستكمال متطلبات

الحصول على الماجستير المهني "التخطيط للتنمية المستدامة"

2021/2020

مستخلص البحث

تسعى المنظمات الصناعية لتعزيز موقفها التنافسي وزيادة حصتها السوقية إلا أن التغيرات السريعة والمتلاحقة وتزايد حدة المنافسة غالباً ما تقف عائق أمام تلك المنظمات ولمواجهة تلك التحديات تم الاستناد إلى دراسة تكاملية إدارة الجودة الشاملة وبطاقة الأداء المتوازن وإبراز أهميتهم للمنظمة الصناعية وذلك لتحقيق الميزة التنافسية وذلك في ضوء قياس وتقييم الأداء من خلال تحليل الدراسة التطبيقية وخرجت الدراسة بعدة توصيات من أهمها: يمكن لإدارة المنظمة قيد الدراسة الاعتماد على نموذج الدراسة والسعي في تطبيق النموذج المقترح و تعميق الوعي بأهمية تكامل عناصر إدارة الجودة الشاملة وابعاد بطاقة الأداء المتوازن المعدلة لما لها من أهمية في تحقيق الميزة التنافسية من حيث الحصة السوقية، وزيادة الأرباح، وزيادة المبيعات، وتخفيض التكاليف، والتميز

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

Abstract

Industrial organizations seek to enhance their competitive position and increase their market share, but the rapid and successive changes and increasing intensity of competition often stand in the way of these organizations and to face these challenges, the study relied on the integrative study of Total Quality Management and the Balanced Scorecard and highlighting their importance to the industrial organization in order to achieve the competitive advantage in the light of measuring and evaluating Performance by analyzing the applied study and the study came out with several recommendations, the most important of which are: The management of the organization under study can rely on the study model and strive to implement the proposed model and deepen awareness of the importance of integrating the elements of total quality management and the dimensions of the modified balanced scorecard because of its importance in achieving competitive advantage from In terms of market share, increased profits, increased sales, reduced costs, and differentiation

Key words: Total Quality Management, Modified Balanced Scorecard, Competitive Advantage.

الفصل الاول

خطة البحث

المقدمة :

إن النظرة التقليدية لتقويم أداء المنظمات تقوم على استخدام أدوات ومقاييس مالية بحتة تركز على نتائجها المالية والمحاسبية وبالاخص الربح المحقق بينما في ظل تسارع التغيرات التي تفرضها بيئة إدارة الأعمال الحديثة واشتداد حدة المنافسة وتزايد احتياجات وتطلعات العملاء من جودة مرتفعة وتكلفة منخفضة الى جانب التطورات التقنية والتكنولوجية...وغيرها، هذه التغيرات تتطلب من المنظمات تبني فلسفات جديدة تمكنها من اكتساب المزايا التنافسية و الاحتفاظ بحصتها السوقية، و تساعدها في اختيار و تطبيق و تقييم الاستراتيجيات التي تتبناها ،هذه الفلسفات تركز على أدوات مالية وادوات غير مالية وإدارية ونظراً لأن تكامل الأنظمة والتفاعل بين عناصرها عند بناء الاستراتيجيات يمكن المنظمات من العمل بصورة أفضل من التقرد بدراسة كل نظام منفرداً ، كما أصبح الاهتمام بالجودة ظاهرة عالمية وتستخدم كسلاح تنافسي على الصعيدين السلعي والخدمي تمكنها من الحصول على ميزة تنافسية مستدامة كما انها لم تعد تقتصر على جودة الخدمات أو المنتجات فحسب بل امتدت الجودة لتشمل الهياكل التنظيمية والعمليات والنظم والموارد البشرية وحيث ان نموذج بطاقة الأداء المتوازن يعتبر من أهم نماذج قياس الأداء لعدم اقتصرها على المقاييس المالية التقليدية التي اقتصرت على النتائج المالية دون النظر إلى العوامل الداخلية والخارجية (كالعاملين والتدريب والعملاء) بل أصبح التوجه نحو تقويم 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 بالإضافة إلى إمكانية تنفيذها وتطبيقها في كل قطاعات المنشأة من خلال إستراتيجية متكاملة للتنمية المستدامة ويساعدها أيضاً على وضع مقاييس صحيحة وموثوقة لتقييم الأداء ممايساعد منشآت الأعمال على تحقيق مزايا تنافسية في الأجل الطويل

من هنا جاءت هذه الدراسة للبحث عن امكانية استخدام تكاملية إدارة الجودة الشاملة وبطاقة الأداء المتوازن وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية العاملة بمجال صناعة الذهب والمجوهرات من منطلق أن جميع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المعدلة مع عناصر إدارة الجودة الشاملة في حال تطبيقها تقود إلى تعزيز المركز التنافسي لهذه الصناعة.

مشكلة الدراسة وعناصرها:

مع زيادة حدة المنافسة على المستويين المحلي والعالمي وسعي المنظمة 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 نشاط المنظمة مما ادى الى ضرورة التوجه نحو تبنى فلسفات ادارية جديدة تساعد على ترجمة الاستراتيجية المخطط العمل بها الى خطط عمل تنفيذية وتقييم الوضع الراهن ودراسة نقاط القوة والعمل على تعزيزها ودراسة نقاط الضعف والعمل على ازالتها والتخفيف من حدة القصور في أنظمة القياسات التقليدية السابقة وذلك بهدف الحفاظ على المركز التنافسي وتقويم الاداء الشامل لذلك تم اختيار بطاقة الاداء المتوازن في ظل تطبيق عناصر الجودة الشاملة .

وبدراسة الوضع الراهن وعوامل القوة والضعف للمنظمة لاحظنا المشكلات التالية:

- عدم وجود مقاييس دقيقة وكاملة تساهم في دعم الادارة العليا بصورة واضحة عن مستوى الأداء الكلي للشركة محل الدراسة.
- ان الاعتماد على المقاييس المالية التقليدية التي اقتصرت على النتائج والمؤشرات المالية بالرغم من اهميتها دون النظر إلى العوامل الداخلية والخارجية (كالعاملين والتدريب والعملاء) غير كافية لتقويم الاداء الشامل للشركة.
- عدم الاهتمام بمقاييس الأداء غير المالية وعدم التوافق في الآراء بشأن اختيار مقاييس الأداء .
- صعوبة تحديد بعض المعايير ومؤشرات الاداء المتعلقة بنتائج نشاطها وتقويم أدائها.
- عدم وجود رؤية واهداف استراتيجية محددة وواضحة ومتفق عليها لدى جميع الأقسام داخل قطاعات النشاط المختلفة.
- قصور التخطيط الاستراتيجي للجودة في الشركة.
- قصور نظام المعلومات وعدم ترابطها او تكاملها.
- عدم ربط الخطة السنوية قصيرة الأجل وبين الإستراتيجيات طويلة الأجل.
- عدم اظهار الجانب الاجتماعي والبيئي وعدم التوجه نحو تقويم الأداء الاستراتيجي من خلال تكوين إستراتيجية متكاملة للتنمية المستدامة.
- ✓ ولما كان الهدف العام للشركة تحقيق أفضل أداء ممكن وتحسين الإنتاجية والجودة وزيادة الأرباح والتحسين المستمر للعمليات الإدارية وتحسين سمعتها في السوق المحلية والخارجية في ظل المنافسة والتحديات واهتمام الإدارة العليا بالتوجه نحو العملاء وتحديد حاجات الزبائن ورغباتهم وكسب زبائن جدد وحصة سوقية اكبر مما يعزز من قدراتها التنافسية.
- ✓ والرغبة في استخدام انظمة تساعد على القياس الدقيق للأداء المتعلق بالإنتاجية وبالجودة وإيجاد مقاييس لأداء العمليات.
- ✓ والرغبة في توفر خطة اتصال إستراتيجية تربط الإدارة العليا للمؤسسة بالأفراد العاملين فيها.
- ✓ والرغبة في تحسين الشفافية.
- ✓ والرغبة في تحقيق تقييماً شاملاً لأداء المنظمة، يساعدها على فهم الوضع الحالي، وعلى أساسه القيام بعمليات التحسين المستمر والتنفيذ الجيد للإستراتيجية لضمان النجاح الحالي والمستقبلي للمنظمة.
- ✓ والرغبة في ترجمة رؤية المنشأة وإستراتيجيتها في مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء .
- وبناء على ما سبق جاءت الحاجة لصياغة وتبني نموذج يبحث امكانية استخدام تكاملية إدارة الجودة الشاملة وبطاقة الأداء المتوازن المعدلة وأثر ذلك في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الصناعية ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

- ما مدى قابلية تطبيق عناصر ادارة الجودة الشاملة وابعاد بطاقة قياس الاداء المتوازن في الشركة محل الدراسة ؟

- وتتدرج تحت هذه الاشكالية مجموعة من الاسئلة الفرعية المتمثلة في
- هل هناك انظمة تقييم للاداء الحالى للشركة محل الدراسة التطبيقية ؟
 - ما هى المقومات الاساسية اللازم توافرها فى الشركة من اجل تطبيق ادارة الجودة الشاملة و بطاقة الاداء المتوازن ؟
 - ما هى العقوبات التى تحد من تطبيق كل من ادارة الجودة الشاملة و بطاقة الاداء المتوازن بالشركة ؟
 - ما هى الاضافات التى سيمنحها تطبيق كل من ادارة الجودة الشاملة و بطاقة الاداء المتوازن بالشركة ؟
 - 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 فى شركات صناعة الذهب والمجوهرات ؟
 - 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 شركات صناعة الذهب والمجوهرات ؟
 - 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 شركات صناعة الذهب والمجوهرات ؟

فرضيات البحث:

بلوغ الدراسة أهدافها تم صياغة الفرضيات التالية:

- لا توجد علاقة معنوية بين استخدام بطاقة الاداء المتوازن المعدلة بابعادها على تحقيق الميزة التنافسية بالشركة محل الدراسة.
- لا توجد علاقة معنوية بين استخدام عناصر إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية بالشركة محل الدراسة
- لا توجد علاقة معنوية بين استخدام عناصر الجودة الشاملة بالتكامل مع بطاقة الاداء المتوازن المعدلة على تقويم الاداء و تحقيق الميزة التنافسية.
- الاعتماد على المؤشرات المالية بالرغم من اهميتها غير كافي لتقويم الأداء الشامل للمؤسسة.

أهداف الدراسة:

يتمحور الهدف الرئيسى لهذه الدراسة الى تحديد مشاكل ومعوقات تطبيقية ومن ثم محاولة ايجاد الحلول المناسبة لتلك المعوقات وابرار دور عناصر إدارة الجودة الشاملة وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن المعدلة على تحقيق الميزة التنافسية و تقديم بعض النتائج والتوصيات يستفيد منها القائمين فى الشركة قيد الدراسة والتي بتطبيقها تساعد فى حل لهذه المشكلات ."

تتمثل الأهداف التفصيلية فى هذا البحث فيما يلي:

- التعريف ببطاقة الأداء المتوازن و التي تعتبر من أدوات التسيير الحديثة التي ما تزال تحتاج إلى المزيد من الإيضاح ليسهل تبنيها من قبل المدراء و رجال الأعمال.
- عرض أدوات مهمة تساعد المنظمة على الإدارة الإستراتيجية الجيدة و تمكنها من صياغة و متابعة و تقييم استراتيجياتها بشكل أكثر تنظيماً.
- إظهار أهم مزايا استعمال هذه الأدوات و التي منها أنها لا تركز على قياس جانب معين من جوانب الأداء على حساب الجوانب الأخرى، فهي تقيس الأداء في أربع مجالات: المالي، الزبائن، الأنظمة، التعلم التنظيمي.
- يقدم البحث خطوات عملية و مختصرة لتبني و استعمال بطاقة الأداء المتوازن بالتكامل مع فلسفة الجودة الشاملة.

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذه الدراسة في لقاء الضوء حول أهمية دور بطاقة الأداء المتوازن المعدلة التي تعتبر أحد أهم الاتجاهات الحديثة لنجاح الشركات كذلك 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 الصناعية الحديثة التي تواجه شركات إنتاج الذهب والمجوهرات في ضوء مدى تبني الشركة محل الدراسة خطط وسياسات تساهم في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تحقيق الأهداف والمتمثلة في (الحصة السوقية، حجم الأرباح، حجم المبيعات، تخفيض التكاليف، التميز) عبر دراسة واقع هذه الصناعة والتي تعتبر من الدراسات القليلة والتي تتم على شركات إنتاج الذهب والمجوهرات، وكذلك 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، وكذلك 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 المصري لتحسين مركزه التنافسي ودخول الأسواق العالمية.

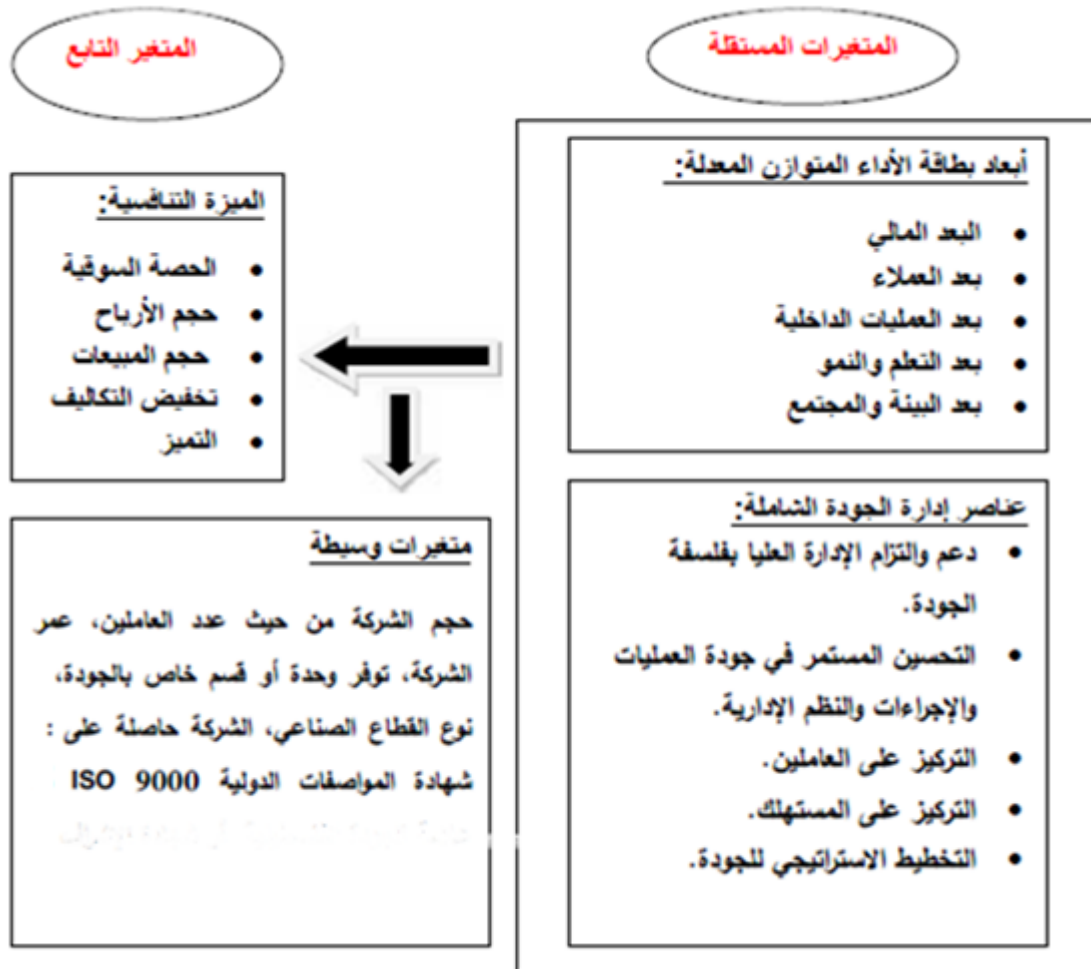
صعوبات الدراسة:

يتمثل أهم عائق في هذه الدراسة في الجانب التطبيقي وهذا يرجع إلى البيروقراطية التي تتميز بها المنظمات الاقتصادية وكذلك الخوف من المسائلة أو المحاسبة أو كشف أي قصور.

حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** تكاملية إدارة الجودة الشاملة وبطاقة الأداء المتوازن وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية لإنتاج الذهب والمجوهرات.
- **الحدود الزمانية للدراسة :** العام الأكاديمي 2020-2021.
- **الحدود المكانية:** شركة نيو إيجيبت جولد لتصنيع الذهب والمجوهرات.
- **الحدود البشرية:** العاملين الإداريين من مدراء تنفيذيين ومحاسبين ورؤساء أقسام وفنيين.

نموذج الدراسة : الشكل(1) يوضح أثر استخدام تكاملية الجودة الشاملة وبطاقة الأداء المتوازن على تعزيز تقويم الأداء بالمشروعات الصناعية:



الدراسات السابقة

أولاً : دراسات تناولت إدارة الجودة الشاملة:

- 1- دراسة ياسر عبد الوهاب إبراهيم 2018 بعنوان: التوجهات المعاصرة للقيادة الإدارية نحو تطبيق الجودة الشاملة دراسة تطبيقية على إتحاد الصناعات المصرية ،المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ،كلية التجارة ، جامعة. عين شمس ، العدد الثاني ، الجزء الأول ، إبريل.

حيث تهدف هذه الدراسة الى تحليل ورصد مفهوم إدارة الجودة الشاملة فى إطار التوجهات المعاصرة للقيادات الإدارية فى المستويات الإدارية العليا والوسطى بإتحاد الصناعات المصرية والغرف الصناعية التابعة له وذلك للوقوف على معرفة الاتجاهات المعاصرة للقيادة نحو تطبيق مبادئ الجودة الشاملة فى إتحاد الصناعات المصرية، وتوصلت أهم نتائج الدراسة إلى ان كلما زاد المستوى التعليمى للعاملين إرتفعت نسبة الوعى والإهتمام بالجودة الشاملة، إن تعميق الفكر الإدارى وإتجاهات القيادات الإدارية المعاصرة تساهم وتعزز قدرة المنظمات فى تحقيق أداء أفضل يضمن لها البقاء والنمو، وكلما زادت قنوات الإتصال الإيجابية بين القيادات الإدارية والعاملين زاد دعمهم لتطبيق مبادئ وركائز الجودة الشاملة.

- 2- (دراسة الكبيجي، وأبو عواد2014) والتي بعنوان " قياس أثر استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المالي في الشركات الصناعية المساهمة"

وتهدف الدراسة الى إلقاء الضوء حول قياس أثر استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المالي في الشركات الصناعية المساهمة 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 2009-2005 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 العملاء / 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.

3- (دراسة الحمداني، وعبد الحسين 2013) والتي كانت بعنوان " دور أدوات الجودة الشاملة في تخفيض التكاليف**وتحسين النوعية":**

وتهدف الدراسة الى تحليل ورصد مشكلة ارتفاع تكاليف الإنتاج ، استخدام أدوات إدارة الجودة الشاملة للتعرف على مشكلات ارتفاع التكاليف وانخفاض جودة المنتجات وتشخيصها ووضع الحلول المناسبة لها وأستخدم الباحث المنهج النظري التحليلي وهي (خرائط السيطرة، مخطط باريتو، مخطط السبب والأثر، دالة تاكوشي) دالة خسارة الجودة (مخطط التبثر، المخطط الانسيابي، Six sigma وعلاقتها مع التكلفة 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 تكلفة الجودة ومفهومها وتم تحديد مفهوم تخفيض التكاليف، وتوصلت نتائج الدراسة الى 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.

4- (دراسة السامرائي 2012) بعنوان " دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة – دراسة تطبيقية**على مصنع سيراميك رأس الخيمة "**

وتهدف الدراسة إلى تعزيز دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في (القيادة الفعالة و اتخاذ القرارات على أساس الحقائق وذلك في ظل التخطيط الاستراتيجي، المشاركة والعمل الجماعي بهدف تحسين مستوى الأداء وذلك لتحقيق رضا العملاء في المؤسسة) وقد تم استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت أهم نتائج وتوصيات الدراسة الى إن كافة العاملين لديهم الوعي الكافي بأن مصنعهم يسعى إلى تحقيق الجودة الشاملة في كافة منتجاته من أجل إرضاء العملاء ومن أهم التوصيات التي توصلت اليها الدراسة ضرورة إنشاء إدارة خاصة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتختص هذه الإدارة بمراقبة تطبيق كافة مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

ثانياً : دراسات تناولت نموذج قياس الأداء المتوازن**5- دراسة Kaplan and Norton 2000/1996**

وتهدف هذه الدراسة الى ربط الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل بالعمليات التشغيلية قصيرة الأجل وفق نموذج قياس الأداء المتوازن، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت اهم نتائج وتوصيات الدراسة الى نموذج قياس الأداء المتوازن يسمح بإدارة وتطبيق الإستراتيجية و تطويرها وفق التغيرات المتلاحقة وذلك بالتطبيق على منشأة Mobil للبترول من خلال وضع خريطة إستراتيجية، أن استخدام المنشأة للخريطة الإستراتيجية ساهم في أن تكون الشركة هي الرائدة في تحقيق أرباح صافية والتي فاقت سيولتها بليون دولار.

6- (دراسة بلاسكة صالح، 2012) بعنوان " (قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في

المؤسسة الاقتصادية الجزائرية) دراسة حالة بعض المؤسسات :

وتهدف هذه الدراسة الى توصيف الأبعاد الأساسية لأسلوب بطاقة الأداء المتوازن والمتمثلة في (الجانب المالي/ جانب العميل/ جانب التشغيل الداخلي/ جانب الابتكار والتطوير/ الجانب البيئي المجتمعي) لبيان 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 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، وتوصلت أهم نتائج وتوصيات الدراسة الى وجود اهتمام كبير بالجانب المالي 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 العقوبات التي تعيق المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في انتهاج بطاقة الأداء المتوازن وكذا عدم الاهتمام بتقييم الاستراتيجية، وتوصى الدراسة 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 الاحتكاك بالجامعات ومراكز البحث.

7- (دراسة محاد 2014) والتي كانت بعنوان " دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام

بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية:

وتهدف الدراسة الى طرح نماذج قياس الأداء الحديثة والمطورة من خلال التعرض لبطاقة الأداء المتوازن ودمج المؤشرات البيئية والاجتماعية وربطها بالمؤشرات الاقتصادية ذلك 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 وقد تم استخدام منهج دراسة الحالة لجمع المعلومات من أجل محاولة التطبيق الميداني للنموذج في المؤسستين وعمل دراسة مقارنة لنموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام للمبتنتين 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، وتوصلت نتائج الدراسة الى 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.

8- (دراسة مريم 2014) والتي بعنوان " استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقويم الأداء الشامل للمؤسسة :

وتهدف الدراسة الى 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، 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.

ثالثاً : دراسات تجمع بين التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وبطاقة الاداء المتوازن:

9-دراسة محمود عبد الفتاح رزق و أسامه سعيد عبد الصادق ٢٠٠٦: مدخل القياس المتوازن للأداء كأداة لقياس

فعالية التكاليف من منظور الجودة الشاملة بالتطبيق على مؤسسات لتعليم العالي " ،المجلة المصرية للدراسات

التجارية، كلية التجارة ، جامعة المنصورة، المجلد الثلاثون ، العدد الأول، ٢٠٠٦.

تناولت هذه الدراسة تكاليف الجودة في مؤسسات التعليم العالي ومبررات قياسها وفعاليتها، كما تناولت تحليل تكاليف الجودة الشاملة في تلك المؤسسات ومناهج قياس الفعالية، وتناولت أهمية وكيفية تطبيق نموذج قياس الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم العالي من خلال التكامل المنهجي مع مدخل إدارة الجودة الشاملة بهدف تحقيق القياس المتوازن لفاعلية تكاليف الجودة في تلك المؤسسات وقامت بمحاولة تطبيق ذلك على عدد من مؤسسات التعليم العالي من خلال دراسة إستطلاعية للقائمين على الخدمات التعليمية، أن استخدام نموذج قياس الأداء المتوازن ساهم في تطوير القياس المحاسبي لتكاليف الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في إطار رؤية وإستراتيجية المنشأة التعليمية.

10- دراسة ثورة عزات 2018: " التكامل بين أسلوب قياس الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في

تحقيق الميزة التنافسية

وتهدف الدراسة الى 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 وتوصى الدراسة الى 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، العمل على تكامل وترابط بطاقة الأداء المتوازن المعدلة وإدارة الجودة الشاملة لتحقيق الجودة والنهوض الشامل للشركات الصناعية وذلك لتحقيق أهدافها وخلق ميزات تنافسية لها، 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.

الفصل الثاني

التكامل بين مدخل إدارة الجودة الشاملة (TQM) وبين نموذج قياس الاداء المتوازن (BSC)

تتشارك 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 تتشارك 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

- إدارة الجودة الشاملة هي في الأساس فلسفة شاملة في حين ينظر لبطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس الأداء، وتعتبر ضمن الأدوات الاستراتيجية المتضمنة لإدارة الجودة الشاملة.
- ينظر لبطاقة الأداء المتوازن كأداة للإدارة الاستراتيجية ولكنها كفلسفة تؤدي إلى تحسين الأداء المالي، وتعتبر إدارة الجودة الشاملة كأداة تهدف إلى تحسين الأداء خصوصاً مع العملاء والعمليات الداخلية.

وقد نقترح نموذج التكامل بين مدخلي (BSC)،(TQM) من خلال العناصر الآتية:

1. التوسع في استخدام مقاييس أداء متعددة: لضمان توفير عدة مقاييس لقياس درجة التقدم نحو بلوغ كل هدف من أهداف المنشأة، كما توفر مرونة في تقييم الأداء حيث يتم مراعاة مقاييس الأداء للأهداف قصيرة الأجل بجانب الأهداف طويلة الأجل.
2. التركيز على مؤشرات الاداء الرائدة : تعتبر المؤشرات الرائدة بمثابة محركات للأداء الإستراتيجي المرغوب في المستقبل وذلك بخلاف مؤشرات الأداء فهي تكاد تكون عامة بالنسبة لمعظم المنشآت وهي تقرر عن الأداء في الماضي
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، وبالتالي السمعة الجيدة للمنشأة، زيادة الإنفاق على تدريب العاملين بما قد يؤدي Zero defect تحقيق هدف إلى رفع مهاراتهم وقدراتهم وتنمية قدرات الابتكار والتجديد لديهم مما يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية وتحسين الموقف التنافسي في المدى الطويل

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 استراتيجياً، كما أن استخدام مقاييس الأداء غير المالية يدعم إدارة الجودة الشاملة 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

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.

(أبو النجاه، 2013: ص 115-116)

بعد استعراض العناصر التي تم الاعتماد عليها عند تصميم النموذج، يمكن توضيح ذلك النموذج على النحو المبين

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

الأنشطة الرئيسية المرتبطة بـ tqm	مقاييس الأداء المرتبطة بـ TQM	المنظائر 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 التفايات 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 مغلقة، 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)

ونستنتج من ذلك أن نموذج قياس الأداء المتوازن بما يتمتع به من مرونة يسمح بالتكامل مع العديد من المداخل والأساليب العلمية، سواء لزيادة فعالية هذه المداخل وتلك الأساليب، أو لاثراء 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 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، كما اشار (النحوى، 2013: ص23-26) إلى أن حصيلة تفاعل كل من تقنيات إدارة الكلفة ومن بينها بطاقة الاداء المتوازن يخدم بشكل أساسي تحقيق أهداف الجودة الشاملة 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

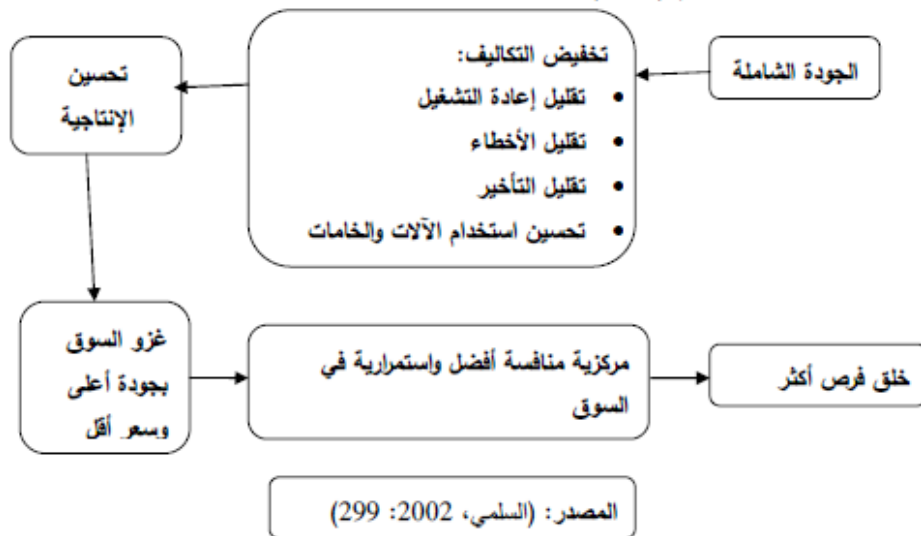
التحسين المستمر والشامل لكل قطاعات المنظمة الذي يضمن لها البقاء والنمو والتوازن في السوق وزيادة الإنتاجية والحصة السوقية، وهو ما ينعكس على تخفيض التكاليف وتعظيم الأرباح، وتحسين المركز التنافسي وصولاً إلى إرضاء الزبائن. فبطاقة الأداء المتوازن تساهم في توفير معلومات مالية وغير مالية لإدارة المنظمة تساعد في قياس الأداء والتكامل بين التقنيتين يؤدي إلى تحقيق الجودة والنهوض الشامل للمنظمة ككل، وقياس مدى قدرة المنظمة على الأداء بالشكل الذي يحقق مصالحها وأهدافها.

أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة و بطاقة الأداء المتوازن على تحقيق الميزة التنافسية:

تساهم أدوات الإدارة الإستراتيجية للتكاليف ومن بينها (إدارة الجودة الشاملة و بطاقة الأداء المتوازن) 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.

أولاً : أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية

تعزيز دور التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في ضوء القدرات التنافسية للمنظمات باعتبارها أكثر الأدوات فعالية في تحقيق استراتيجيات التميز ، حيث تعتبر أفضل الطرق للتحسين المستمر وتخفيض التكاليف 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 ويمكن توضيح أهمية إدارة الجودة الشاملة ودرجة ارتباطها بتحقيق الميزة التنافسية من خلال الشكل التالي



ثانياً : أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تحقيق الميزة التنافسية:

وتستخدم 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 ونظريته للمنظمة، وبعد العمليات الداخلية الذي يركز على الأداء التشغيلي للوحدة، وبعد التعلم والنمو الذي يركز على مجالات التعلم والابتكار داخل المنظمة كما 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 بجدول ومواعيد التسليم وبالتالي زيادة درجة رضا العملاء وبالتالي الاحتفاظ بهم 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.

ثالثاً : أثر تكاملية تطبيق ابعاد ادارة الجودة الشاملة وابعاد بطاقة الاداء المتوازن على تحقيق الميزة التنافسية:

تفاعل كل من بطاقة الأداء المتوازن المعدلة وإدارة الجودة الشاملة يساهم بشكل أساسي في تحقيق الميزة التنافسية لأن 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 تساهم 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 المالية، وبالتالي اتخاذ القرارات والاجراءات 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.

الفصل الثالث

الدراسة التطبيقية

مقدمة:

إن أى منشأة إذا أرادت مواجهة تحديات بيئة الأعمال المعاصرة فيجب عليها أن تعضد من قدراتها التنافسية لتبقى فى السوق وحيث أن الجودة قد أصبحت أحد عوامل النجاح فى الغالبية العظمى من المنشآت فإن أى منشأة لاتستطيع أن تتجاهل حاجتها الهامة إلى قياس تكلفة الجودة وإستخدام أساليب الرقابة على تكلفة الجودة الشاملة حتى تتمكن من تحقيق متطلبات المستهلك فى الجودة وبأقل تكلفة إجمالية ممكنة على مستوى المنشأة ككل . ولن يحدث هذا كله إلا بتطبيق المنشأة لنظام لتقويم الأداء من منظور إستراتيجى يدفع سلوك كل العاملين فى جميع المستويات الإدارية تجاه التحسين المستمر فى مجالات عوامل النجاح الهامة وحيث أن نموذج قياس الأداء المتوازن من أكثر نماذج قياس الأداء من منظور إستراتيجى إنتشاراً فى الممارسة العملية فيرى الباحث أن إستخدام المنشأة لهذا النموذج يساعدها على تحقيق فعالية الجودة الشاملة ولقد إختار الباحث التطبيق على شركة نيو ايجيبت جولد لصناعة الذهب والمجوهرات كاحد كبرى الشركات فى مصر والشرق الاوسط ولما لها من أهمية إستراتيجية وإقتصادية.

في ضوء استعراض أهداف وفروض الدراسة ، قسم الباحث هذا القسم كما يلي:-

- أولاً : منهجية الدراسة
- ثانياً : مجتمع وعينة الدراسة
- ثالثاً : التحليل الإحصائي الوصفي للمتغيرات
- رابعاً : اختبارات الفروض البحثية

منهجية الدراسة

حيث تتناول منهجية الدراسة وصفاً للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك إدارة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، كما تتضمن الأدوات التى استخدمها لجمع بيانات الدراسة، وتنتهى بالمعالجات الإحصائية التى استخدمت فى تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلى وصف لهذه الاجراءات.

أسلوب الدراسة

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التى تسعى إلى تحقيقها فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة، كما توجد فى الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، كما لا يكتفى هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبنى عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

1 - المصادر الثانوية : حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للبحث إلي مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

2 - المصادر الأولية : لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحث إلي جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، صممت خصيصا لهذا الغرض.

مجتمع وعينة الدراسة ويشتمل على عنصرين:

العنصر الأول مجتمع الدراسة:

فان مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد التي تقع ضمن موضوع مشكلة الدراسة، بناءً على أهداف الدراسة تم تحديد المجتمع المستهدف من العاملين " بشركة نيو ايجيبت جولد لصناعة الذهب والمجوهرات " وتم استخدام أسلوب العينات العشوائية بسيطة حكيمية من مجتمع الدراسة.

العنصر الثاني عينة الدراسة:

قام الباحث باستخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة، حيث تم توزيع 75 إستبانة على مجتمع الدراسة وقد تم استرداد 70 استبانة بنسبة 92.7% وبعد فحص الاستبيانات لم يستبعد أي منها نظرا لتحقق الشروط المطلوبة للإجابة، والجدول التالي يبين توزيع عينة الدراسة كما يلي:

النسبة	العدد	البيان
100	75	الاستمارات الموزعة
93	70	المستردة
7	5	غير مستردة

المصدر من اعداد الباحث

اداة الدراسة

تم إعداد استبانة حول " اثر استخدام تكاملية الجودة الشاملة وبطاقة الاداء المتوازن على تعزيز تقويم الاداء بالمشروعات الصناعية " تتكون استبانة الدراسة من اربعة محاور:

المحور العام : وهو عبارة عن المعلومات العامة عن المستجيب (العمر - المستوى الوظيفي - المؤهل - الخبرة العملية)

المحور الاول : ابعاد ادارة الجودة الشاملة ويتضمن عدد خمسة ابعاد كل بعد يحتوي علي مجموعة من العبارات.

المحور الثاني : ابعاد بطاقة الاداء المتوازن المعدلة ويتضمن عدد خمسة ابعاد كل بعد يحتوي علي مجموعة من العبارات.

المحور الثالث : الميزة التنافسية ويتضمن عدد خمسة ابعاد كل بعد يحتوي علي مجموعة من العبارات.

ولقد قام الباحث من التأكد من صدق وثبات الاستبيان كما يلي:-

صدق الاستبيان:

يعتبر الصدق أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكمية لفقرات الاستبانة، يبين جدول (1) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه، ويوضح الجدول التالي معامل الارتباط الخاص المجالات ككل والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (1) معامل الارتباط بين كل محور من المحاور والدرجة الكلية للاستبانة

المحاور	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
المحور الاول : ابعاد ادارة الجودة الشاملة	0.695	0.000
المحور الثاني : ابعاد بطاقة الاداء المتوازن المعدلة	0.754	0.000
المحور الثالث : الميزة التنافسية	0.664	0.027

يوضح جدول (1) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحاور والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك المحاور صادقة لما وضعت لقياسه.

ثبات الاستبانة

يقصد بالثبات أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال: معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient ، والذي تم استخدامه لقياس ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول الجدول التالي:-

جدول رقم (2) معامل ألفا كرونباخ

المحاور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي *
المحور الاول : ابعاد ادارة الجودة الشاملة	48	0.782	0.884
المحور الثاني : ابعاد بطاقة الاداء المتوازن المعدلة	53	0.766	0.875
المحور الثالث : الميزة التنافسية	28	0.811	0.901
الاستبانة ككل	129	0.594	0.771

* الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

واضح من النتائج الموضحة في جدول (2) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة حيث تتراوح بين (0.766 – 0.811) بينما بلغت لجميع محاور الاستبانة 0.594 وكذلك قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.875 – 0.901) بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة 0.771 وهذا يعنى أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي، ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة بصحة الاستبانة وصلاحيته لتحميل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كولموجوروف – سمرنوف (K-S Kolmogorov-Smirnov Test) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول التالي:-

جدول رقم (3) يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي:

المحاور	القيمة الاحتمالية .sig
المحور الاول : ابعاد ادارة الجودة الشاملة	0.436
المحور الثاني : ابعاد بطاقة الاداء المتوازن المعدلة	0.384
المحور الثالث : الميزة التنافسية	0.224

واضح من النتائج الموضحة في جدول السابق أن القيمة الاحتمالية sig. لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي، حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

التحليل الإحصائي الوصفي للمتغيرات

يتضمن التحليل الإحصاء الوصفي للمتغيرات تنظيم ووصف البيانات بطريقة تجعلها مفهومة للمستخدم، ولقد قام الباحث بوضع إجابات الاستبانة في جداول تكرارية لكل سؤال وذلك لمعرفة حالات تكرار كل قيمة من قيم المتغير ونسبته، والوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب النسبي لكل متغير الى باقي متغيرات المجموعة داخل كل محور.

الجدول التكرارية لخصائص عينة الدراسة

استخدام أسلوب التحليل الوصفي (Descriptive Analysis) للبيانات التي تم تجميعها؛ للتعرف على الخصائص الأساسية لعينة ومتغيرات الدراسة، حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، فكانت الجداول التكرارية كما يلي:-

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

فيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفقا للخصائص العامة

1 - توزيع عينة الدراسة حسب النوع

الجدول التالي يوضح توزيع العينة حسب النوع

النوع	عدد	%
ذكر	62	88.6
انثي	8	11.4
جملة	70	100.0

جدول رقم (4) النوع لعينة الدراسة

يتضح من الجدول السابق ان 88.6% من عينة الدراسة ذكور وان نسبة الاناث بلغت 11.4%.

2 - توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة

الجدول التالي يوضح توزيع العينة حسب الوظائف

الوظيفة	عدد	%
فنيين ومتخصصين	30	42.9
مشرفين	20	28.6
محاسبين وإداريين	10	14.3
مديرين	10	14.3
جملة	70	100.0

جدول رقم (5) وظائف عينة الدراسة

يتضح من الجدول السابق ان 42.9% من عينة الدراسة فنيين ومتخصصين و 28.6% مشرفين و 14.3 % محاسبين وإداريين اما المديرين فقد بلغ ايضا 14.3%.

3 - توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل

الجدول التالي يوضح توزيع العينة حسب المؤهل

المؤهل	عدد	%
مؤهل متوسط	35	50.0
مؤهل فوق المتوسط	4	5.7
مؤهل عال	27	38.6
دراسات عليا	4	5.7
جملة	70	100.0

جدول رقم (6) مؤهلات عينة الدراسة

يتضح من الجدول السابق ان 50.0% من عينة الدراسة مؤهل متوسط و 5.7% مؤهل فوق المتوسط و 38.6% مؤهل عال اما الدراسات العليا فكانت 5.7%.

4 - توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

الجدول التالي يوضح توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	عدد	%
من 1 - 5 سنوات	8	11.4
اكبر من 5 - 10 سنوات	19	27.1
اكبر من 10 - 15 سنة	18	25.7
اكبر من 15 سنة	25	35.7
جملة	70	100.0

جدول رقم (7) سنوات الخبرة لعينة الدراسة

يتبين من الجدول السابق ان 11.4% من عينة الدراسة من 1 - 5 سنوات و 27.1% اكبر من 5 - 10 سنوات و 25.7% اكبر من 10 - 15 سنة و 35.7% اكبر من 15 سنة.

اختبارات الفروض

اختبار الفرضية الاولى : لا توجد علاقة معنوية بين استخدام بطاقة الاداء المتوازن المعدلة بأبعادها (البعد المالي ، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، بعد البيئة والمجتمع) على تحقيق الميزة التنافسية بالشركة محل الدراسة، تم استخدام اختبار معامل الانحدار للتعرف علي وجود علاقة في آراء عينة الدراسة حول مدى وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha > 0.05$ لجدارة استخدام بطاقة الاداء المتوازن المعدلة بأبعادها على تحقيق الميزة التنافسية بالشركة محل الدراسة. والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار.

المقياس	القيمة	مستوي المعنوية	الاستنتاج
معامل ارتباط بيرسون (R)	0.880	.000	معنوي
معامل التحديد (R ²)	0.775		
قيمة ف (F)	44.054	.000	معنوي

ومن الجدول السابق يتبين :-

- 1 - أظهرت النتائج وجود ارتباط طردي قوى جدا بين استخدام بطاقة الاداء المتوازن المعدلة بأبعادها وتحقيق الميزة التنافسية بالشركة محل الدراسة وذلك من خلال قيمة معامل الارتباط التي بلغت 0.880
- 2 - كما اظهرت النتائج ان قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت 0.775 وهذه القيمة تدل علي ان نسبة ما تفسره استخدام بطاقة الاداء المتوازن المعدلة بأبعادها كمتغيرات مستقلة و تحقيق الميزة التنافسية بالشركة محل الدراسة كمتغير تابع.
- 3 - قيمة نموذج الانحدار المقدر معنوي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة 44.054 ومستوي معنوية 0.000 وهي اقل من 0.05 وعلي ذلك فهي دالة احصائية. اي انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية.
- ولتوضيح دلالة العلاقة بين المتغيرين جاءت النتائج كما في الجداول التالي ملخص نتائج اختبار تأثير المتغيرات المستقلة ككل (البعد المالي ، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، بعد البيئة والمجتمع)، والمتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية بالشركة محل الدراسة).

النتيجة	مستوي المعنوية	قيمة t	B	المتغيرات
قبول	.044	.737	1.439	اولاً : بعد العملاء
قبول	.014	-2.533	.129	ثانيا : بعد العمليات الداخلية
قبول	.040	.694	-.413	ثالثا : بعد التعلم والنمو
قبول	.001	-3.355	.122	رابعا : البعد المالي
قبول	.000	5.473	-.501	خامسا : بعد البيئة والمجتمع

من خلال عرض نتائج الجدول السابق يتم قبول صحة الفرض اي انه يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استخدام بطاقة الاداء المتوازن المعدلة بأبعادها (البعد المالي ، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، بعد البيئة والمجتمع) على تحقيق الميزة التنافسية بالشركة محل الدراسة،

اختبار الفرضية الثانية: لا توجد علاقة معنوية بين استخدام عناصر إدارة الجودة الشاملة (دعم والتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة، التحسين المستمر في جودة العمليات والاجراءات والنظم الإدارية، التركيز على العاملين، التركيز على المستهلك، التخطيط الاستراتيجي للجودة) على تحقيق الميزة التنافسية بالشركة محل الدراسة، وفي سبيل ذلك استخدام اختبار معامل الانحدار للتعرف علي وجود علاقة في آراء عينة الدراسة حول مدى وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha > 0.05$ لجداره استخدام عناصر إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية بالشركة محل الدراسة. والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار.

المقياس	القيمة	مستوي المعنوية	الاستنتاج
معامل ارتباط بيرسون (R)	0.832	.000	معنوي
معامل التحديد (R ²)	0.692		
قيمة ف (F)	28.811	.000	معنوي

ومن الجدول السابق يتبين :-

1 - أظهرت النتائج وجود ارتباط طردي قوى جدا بين استخدام لجدارة استخدام عناصر إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية بالشركة محل الدراسة وذلك من خلال قيمة معامل الارتباط التي بلغت 0.832

2 - كما أظهرت النتائج ان قيمة معامل التحديد (R²) بلغت 0.692 وهذه القيمة تدل علي ان نسبة ما تفسره استخدام عناصر إدارة الجودة الشاملة (دعم والتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة، التحسين المستمر في جودة العمليات والاجراءات والنظم الإدارية، التركيز على العاملين، التركيز على المستهلك، التخطيط الاستراتيجي للجودة) كمتغيرات مستقلة على تحقيق الميزة التنافسية بالشركة محل الدراسة كمتغير تابع.

3 - قيمة نموذج الانحدار المقدر معنوي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة 28.811 ومستوي معنوية 0.000 وهي اقل من 0.05 وعلي ذلك فهي دالة احصائية. اي انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية.

ولتوضيح دلالة العلاقة بين المتغيرين جاءت النتائج كما في الجداول التالي ملخص نتائج اختبار تأثير المتغيرات المستقلة استخدام عناصر إدارة الجودة الشاملة (دعم والتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة، التحسين المستمر في جودة العمليات والاجراءات والنظم الإدارية، التركيز على العاملين، التركيز على المستهلك، التخطيط الاستراتيجي للجودة)، والمتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية بالشركة محل الدراسة).

المتغيرات	B	قيمة ت t	مستوي المعنوية	النتيجة
اولاً : دعم والتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة	-0.886	-5.262	0.000	قبول
ثانياً: التحسين المستمر في جودة العمليات والإجراءات والنظم الإدارية	-0.306	-1.1	0.275	غير مقبول
ثالثاً : التركيز على العاملين	0.529	2.518	0.014	قبول
رابعاً: التركيز على المستهلك	1.313	10.405	0.000	قبول
خامساً: التخطيط الاستراتيجي للجودة	-0.241	-0.983	0.329	غير مقبول

من خلال عرض نتائج الجدول السابق يتم قبول صحة الفرض اي انه يوجد علاقة ذات دلالة احصائية استخدام عناصر إدارة الجودة الشاملة (دعم والتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة، التحسين المستمر في جودة العمليات والاجراءات والنظم الإدارية، التركيز على العاملين، التركيز على المستهلك، التخطيط الاستراتيجي للجودة)، والمتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية بالشركة محل الدراسة). ماعدا المتغير الثاني والخامس كانا غير معنويين اي ليس لهما اثر.

اختبار الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة معنوية بين استخدام عناصر الجودة الشاملة بالتكامل مع بطاقة الاداء المتوازن المعدلة على تقويم الاداء وتحقيق الميزة التنافسية والمتمثلة في: الحصة السوقية، حجم الأرباح، حجم المبيعات، تخفيض التكاليف، والتميز في السوق

استخدام اختبار معامل الانحدار للتعرف علي وجود علاقة في آراء عينة الدراسة حول مدى وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha > 0.05$ لجدارة استخدام عناصر الجودة الشاملة بالتكامل مع بطاقة الاداء المتوازن المعدلة على تقويم الاداء وتحقيق الميزة التنافسية والمتمثلة في: الحصة السوقية، حجم الأرباح، حجم المبيعات، تخفيض التكاليف، والتميز في السوق . والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار.

المقياس	القيمة	مستوي المعنوية	الاستنتاج
معامل ارتباط بيرسون (R)	0.945	.000	معنوي
معامل التحديد (R ²)	0.893		
قيمة ف (F)	49.375	.000	معنوي

ومن الجدول السابق يتبين :-

- 1 - أظهرت النتائج وجود ارتباط طردي قوى جدا بين استخدام عناصر الجودة الشاملة بالتكامل مع بطاقة الاداء المتوازن المعدلة على تقويم الاداء وتحقيق الميزة التنافسية والمتمثلة في: الحصة السوقية، حجم الأرباح، حجم المبيعات، تخفيض التكاليف، والتميز في السوق وذلك من خلال قيمة معامل الارتباط التي بلغت 0.945
- 2 - كما اظهرت النتائج ان قيمة معامل التحديد (R²) بلغت 0.893 وهذه القيمة تدل علي ان نسبة ما تفسره استخدام عناصر الجودة الشاملة بالتكامل مع بطاقة الاداء المتوازن المعدلة على تقويم الاداء وتحقيق الميزة التنافسية والمتمثلة في: الحصة السوقية، حجم الأرباح، حجم المبيعات، تخفيض التكاليف، والتميز في السوق بالشركة محل الدراسة كمتغير تابع.

- 3 - قيمة نموذج الانحدار المقدر معنوي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة 49.375 ومستوي معنوية 0.000 وهي اقل من 0.05 وعلي ذلك فهي دالة احصائية. اي انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية.

البعد	المتغيرات	B	قيمة t	مستوى المعنوية	النتيجة
البعد الاول استخدام عناصر الجودة الشاملة	اولاً : دعم والتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة	-0.343	-2.627	0.011	قبول
	ثانياً: التحسين المستمر في جودة العمليات والإجراءات والنظم الإدارية	0.456	2.403	0.019	قبول
	ثالثاً : التركيز على العاملين	0.280	1.896	0.043	قبول
	رابعاً: التركيز على المستهلك	0.538	4.963	0.000	قبول
	خامساً: التخطيط الاستراتيجي للجودة	0.304	1.787	0.079	غير مقبول
البعد الثاني بطاقة الاداء المتوازن المعدلة	اولاً : بعد العملاء	0.240	1.646	0.105	غير مقبول
	ثانيا : بعد العمليات الداخلية	-0.198	-1.493	0.141	غير مقبول
	ثالثا : بعد التعلم والنمو	0.145	1.129	0.023	قبول
	رابعا : البعد المالي	-0.621	-4.156	0.000	قبول
	خامسا : بعد البيئة والمجتمع	0.597	2.898	0.005	قبول

من خلال عرض نتائج الجدول السابق يتم قبول صحة الفرض اي انه يوجد علاقة ذات دلالة احصائية استخدام عناصر الجودة الشاملة بالتكامل مع بطاقة الاداء المتوازن المعدلة على تقويم الاداء وتحقيق الميزة التنافسية والمتمثلة في: الحصة السوقية، حجم الأرباح، حجم المبيعات، تخفيض التكاليف، والتميز في السوق والمتغير التابع. ماعدا المتغير الخامس في البعد الاول والمتغير الاول والثاني في البعد الثاني فكانت غير معنوية اي ليس لها اثر.

اختبار الفرضية الرابعة : الاعتماد على المؤشرات المالية بالرغم من اهميتها غير كافي لتقويم الأداء الشامل للمؤسسة، استخدام اختبار T Test للتعرف عل الاعتماد على المؤشرات المالية بالرغم من اهميتها غير كافي لتقويم الأداء الشامل للمؤسسة وذلك عند مستوى الدلالة $\alpha > 0.05$. والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار.

البعد المالي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار ت T Test	اختبار المعنوية	القرار
تهدف الإدارة إلى زيادة ثروة الملاك من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الاستثمار	2.67	1.380	-1.992	0.050	قبول
يعتبر مقياس تحقيق قيمة مضافة اقتصادياً مقياساً استراتيجياً تسعى إدارة الشركة إلى تحقيقه أثناء العمل	2.66	1.238	-2.317	0.023	قبول
تهتم إدارة الشركة بقياس المؤشرات المتعلقة بالربحية	2.11	1.110	-6.673	0.000	قبول
تقوم الشركة بتحديد الأهداف المالية المراد تحقيقها مسبقاً بالتشاور مع المالكين	2.19	1.120	-6.082	0.000	قبول
تهتم الشركة بقياس مستوى رضا المالكين عن النتائج المالية المحققة	2.29	1.206	-4.957	0.000	قبول
تسعى الإدارة إلى تحقيق التوازن بين إدارة النقدية والأصول ورأس المال العامل حفاظاً على حقوق الملاك	2.39	1.243	-4.135	0.000	قبول
تعمل الإدارة على الموازنة بين الاحتفاظ بمركز نقدي قوي وتكلفة الاحتفاظ بالنقدية معاً.	2.53	1.282	-3.076	0.003	قبول
تعتبر الشركة مقياس تحقيق الربح العادل (وليس تحقيق أقصى ربح) هدفاً استراتيجياً قابلاً للتحقيق	2.74	1.188	-1.811	0.074	قبول
رابعا : البعد المالي	2.44	0.735	-6.342	0.000	قبول

من نتائج الجدول السابق يتضح

- 1 - علي مستوي البعد المالي ككل كانت المعنوية 0.000 اي اقل من 0.05 وبناء عليه يتم قبول الفرض
- 2 - علي مستوي متغيرات البعد المالي فكانت جميعها اقل من 0.05 وعلي ذلك فهي معنوية وبناء عليه يتم قبول الفرض.

النتائج

بعد اجراء الدراسة الحالية والتي هدفت إلى دراسة تكاملية ادارة الجودة الشاملة وبطاقة الأداء المتوازن وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- الدرجة الكلية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة كانت مرتفعة وكانت أكبر الدرجات درجة (البعد الرابع : التركيز على المستهلك يليها درجة البعد الاول : دعم والتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة، ثم البعد الثاني: التحسين المستمر في جودة العمليات والإجراءات والنظم الإدارية ، ثم البعد الخامس: التخطيط الاستراتيجي للجودة، وأخيرا البعد الثالث : التركيز على العاملين)
- الدرجة الكلية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن كانت مرتفعة وكانت أكبر الدرجات درجة (البعد الاول : بعد العملاء ، يليها درجة البعد الثاني : بعد العمليات الداخلية ثم البعد الرابع : البعد المالي البعد الخامس : بعد البيئة والمجتمع ، وأخيرا البعد الثالث : بعد التعلم والنمو).
- الدرجة الكلية للميزة التنافسية كانت مرتفعة وكانت أكبر الدرجات درجة الميزة التنافسية من حيث(أثر الميزة التنافسية من حيث حجم المبيعات ، يليها درجة أثر الميزة التنافسية من حيث التميز ، ثم أثر الميزة التنافسية من حيث الحصة السوقية ، ثم أثر الميزة التنافسية من حيث الأرباح ، وأخيرا أثر الميزة التنافسية من حيث خفض التكاليف).
- ومن خلال نتائج تحليل الانحدار تبين أن أكثرالمتغيرات تأثيراً على الميزة التنافسية في بطاقة الأداء المتوازن المعدلة هو بعد العملاء يليه بعد البيئة والمجتمع يليه بعد التعلم والنمو يليه بعد العمليات الداخلية، واخيرا يليه البعد المالي
- ومن خلال نتائج تحليل الانحدار تبين أن أكثر أكثرالمتغيرات تأثيراً على الميزة التنافسية في إدارة الجودة الشاملة هو التخطيط الاستراتيجي للجودة ثم يليه عنصرالتركيز على المستهلك ثم يليه التحسين المستمر في جودة العمليات والإجراءات والنظم الإدارية ثم يليه عنصر التركيز على العاملين واخيرا عنصر دعم والتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن المعدلة (البعد المالي ، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، 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
- 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 أثر الميزة التنافسية من حيث الحصة السوقية ثم أثر الميزة التنافسية من حيث خفض التكاليف ثم أثر الميزة التنافسية من حيث حجم المبيعات ثم أثر الميزة التنافسية من حيث الأرباح واخيرا أثر الميزة التنافسية من حيث التميز .

توصيات البحث

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها يوصى الباحث بما يلي:

- السعي في تطبيق النموذج المقترح لاستخدام نموذج القياس المتوازن للأداء في ظل تطبيق فلسفة الجودة الشاملة لأن تطبيقهما يساهم في توفير معلومات مالية وغير مالية لإدارة الشركة تساعد في قياس أدائها وتقويمه ويمكنها من اتخاذ القرارات الصحيحة وتحقيق الجودة والنهوض الشامل للشركة مما يجعلها في حالة من التحسين المستمر مما يحقق العديد من المزايا التي تساهم في تعزيز المركز التنافسي.
- تبني الشركات الصناعية لأساليب علمية جديدة في التعامل مع العملاء وذلك لاشراكهم في تصميم المنتجات ومعرفة مستوى رضاهم، وقياس النمو في عدد الزبائن، لمعرفة قدرة الشركة على اكتساب زبائن جدد
- ضرورة أن تقوم الشركة بتحليل عمليات التشغيل الداخلية لفصل الأنشطة غير المضافة للقيمة والأنشطة المضافة للقيمة لما له من أهمية في تخفيض معدل دورة الإنتاج وتقليل زمن تقديم الخدمة للعملاء ، والقيام بإزالة الأنشطة غير المضافة للقيمة مما يعمل على تخفيض التكاليف
- ضرورة ربط نموذج قياس الأداء المتوازن وابعاد الجودة الشاملة بنظام المكافآت والحوافز ونظام محاسبة المسؤولية على أساس مدى تحقيق الموظفين لميزة تنافسية
- ضرورة إنشاء إدارة متابعة النظم والجراءات التنفيذية تختص بمتابعة تطبيق ابعاد الجودة الشاملة في النشاط وتختص هذه الإدارة بمتابعة تطبيق ابعاد بطاقة الاداء المتوازن
- أهمية تسلسل الإطار المقترح وما يتعلق به من إجراءات لكافة المستويات الإدارية وهذا يعنى إلمام العاملين بالمهام التي يمكنهم المساهمة بها لتحقيق أهداف المنشأة الاستراتيجية.
- الاستثمار في برامج التدريب الإداري ، والفنى لتنمية مهارات الموظفين وزيادة معارفهم وفهمهم للأنظمة الجديدة التي تطبقها الشركة مما يؤدي إلى الاحتفاظ بهم وزياد ولائهم لشركتهم فتحديث الموارد البشرية لا يقل أهمية وتأثيراً على تحقيق التفوق التنافسي للشركة عن التحديث التكنولوجي.
- استمرار الشركة في دعم المجتمع من خلال المبادرات الاجتماعية في كافة المجالات من برامج ومشاريع أساسية والتي تساهم في ابراز الدور الاجتماعي لها بالشكل الذي يدعم مركزها التنافسي.
- يتطلب العمل بمدخل إدارة الجودة الشاملة اجراء عدة تغيرات في الشركة 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.
- ضرورة تبني إدارة الشركة مبدأ التحسين المستمر في جودة العمليات والجراءات والنظم الإدارية بالاعتماد على أسس علمية من خلال ترسيخ قيم التحسين المستمر في كافة سياساتها وبرامجها وإجراءاتها.

- 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 الاسمي للشركة.
- ضرورة أن تضع الشركة خطط واضحة للجودة من خلال وضع رسالة ورؤية من منظور الجودة الإداريه 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.

المراجع

أولاً المراجع باللغة العربية:

- 1- د أماني رمضان إبراهيم عيد " منظور التحليل الاستراتيجي للتكاليف بهدف ترشيد القرارات الإدارية في المنشآت الصناعية في ظروف البيئة الحديثة "، رسالة دكت وراه ، كلية التجارة ، جامعة. طنطا ، 2016
- 2- د أيمن أحمد يوسف إبراهيم " إطار مقترح لقياس وتقييم الأداء الإستراتيجي لمنشآت الأعمال في ظل حوكمة تكنولوجيا المعلومات " ، رسالة دكتوراه ، كلية. التجارة بالإسماعيلية ، جامعة قناة السويس ، 2011
- 3- د رزان حسين كمال شهيد " التكامل بين أسلوب قياس الأداء المتوازن والأدوات الحديثة لإدارة التكاليف بهدف تحسين الأداء دراسة تطبيقية على قطاع تصنيع المنتجات الزراعية في سوريا "،. رسالة دكتوراه ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، 2007
- 4- د سيد سيد بدوى " اثر منهج إدارة الجودة الكلية على رفع كفاءة الأداء بالترسانات المصرية بالتطبيق على ترسانات هيئة قناة السويس"، رسالة دكتوراه، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، 2001.
- 5- د صلاح عبد الفتاح حماد "مدخل نظام التكاليف على أساس النشاط رسالة ، "TQC هدف الرقابة على الجودة الشاملة. ماجستير ،كلية التجارة ، جامعة طنطا ، 2005
- 6- د محمد على عبد الهادي عبد العزيز سعيد " دراسة تحليلية للعلاقة بين مقياس الأداء المتوازن ومناهج التحسين المستمر لجودة الخدمات في صناعة النقل البحري دراسة تطبيقية "، رسالة ماجستير ،كلية التجارة . بالإسماعيلية ،جامعة قناة السويس ، 2008
- 7-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)، ص 343
- 8- 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.
- 9- أبو بكر، مصطفى محمود (2008). إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية.
- 10- أبو قمر، محمد (2009).تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 11- البتانوني، علاء (2014). تأثير الربط والتكامل بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد وإدارة التكاليف الاستراتيجية على دعم القدرة. التنافسية لمنشآت الأعمال الصناعية، مجلة المحاسبة والمراجعة
- 12- البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، العدد الأول، المجلد السادس والعشرون.

ثانيا: المذكرات و الرسائل:

1. العايب عبد الرحمن، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات.2011/ التنمية المستدامة، دكتوراه غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010
2. العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر،. الجزائر، 2005
3. أزهار مراد عوجه، العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في القيمة المستدامة للمنظمة: دراسة تطبيقية في الشركة الوطنية لإنتاج المشروبات الغازية الكوفة، مذكرة. ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2010
4. عادل جواد الرفاتي، مدى قدرة المنظمات الأهلية الصحية بقطاع غزة على تطبيق بطاقة الأداء كأداة لتقويم الأداء التمويلي، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، (BSC) المتوازن. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011

ثالثاً : المقالات:

1. حوري زهية، قياس جودة الخدمات والقياس المقارن، 18 /01/ 2013 ، أنظر الموقع: <http://www.labograndmaghreb.com/s%E9minaire%20sur%20la%20gestion%20de%20la%20qualit%E9%20totale/communications/Houri%20Zahia.pdf>
2. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، قياس الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي ، 07/11/2013 ، أنظر الموقع: <http://faculty.ksu.edu.sa/87521/DocLib1/...86.doc>
3. مجبل دواي إسماعيل، فاعلية لمقارنة في تقويم الأداء وإمكانية تطبيقها في الوحدات الاقتصادية العراقية غير هادفة للربح 2013 ، أنظر الموقع: /12، 13/ http://www.kau.edu.sa/Files/0003606/Subjects/768_...9.pdf
4. مراد كواشي، دور نماذج الإفصاح العالمية في تعزيز الحوكمة المحاسبية 2013، انظر الموقع: <http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads>
5. مقدم وهيبة، دور المسؤولية الاجتماعية لمنشآت الأعمال في دعم نظم الإدارة البيئية لتحقيق التنمية 2013 ، أنظر الموقع: /09/ المستدامة، 21 <http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2009/10/...9.doc>
6. مقدم وهيبة، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ وتقييم إستراتيجية المؤسسة، 09/212013 ، أنظر الموقع: <http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/11/...9.doc>

رابعاً - المراجع الاجنبية:

- Kaplan S.R. & Athinson A.A., Advanced Management Accounting
- Hoque Z., Strategic Management Accounting, (Chandos Publishing-Oxford, England), 2001.