

تحليل اتجاهات العاملين بالمستشفيات السعودية نحو دور بطاقة الاداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية

منال محمد إبراهيم الفقيه *

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل اتجاهات العاملين بالمستشفيات السعودية نحو دور بطاقة الاداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية بطاقة الاداء المتوازن بأبعادها المختلفة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعليم والنمو) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة (التكلفة، الجودة، المرونة، بعد التسليم (الوقت)) في عدد من المستشفيات بالمنطقة الغربية في المملكة العربية السعودية. ولتحقيق هذا الهدف تم صياغة فرض رئيس للدراسة، وتم الاعتماد على قائمة الاستقصاء لجمع البيانات. وتوصلت الباحثة عدة نتائج أهمها: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين بعض أبعاد الاداء المتوازن وبعض أبعاد الميزة التنافسية بدرجة ثقة 95%، وقدمت الباحثة عدة توصيات، منها: الإهتمام بإقامة الدورات التدريبية المتخصصة للعاملين في المستشفيات حول أسلوب استخدام بطاقة الاداء المتوازن وكيفية تطبيقها بشكل فعال لاستفادة القسوى من مزاياها لرفع قدرات وامكانيات العاملين بالمستشفيات لتحقيق الميزة التنافسية. وضرورة إهتمام القطاع الصحي بشكل عام والمستشفيات على وجه الخصوص بإستخدام أسلوب بطاقة الاداء المتوازن لأغراض تقييم الاداء وترشيد القرارات لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المنافسة وذلك لتحقيق الميزة التنافسية.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الاداء المتوازن، الميزة التنافسية، المستشفيات الحكومية والخاصة، المنطقة الغربية، المملكة العربية السعودية.

* باحثة دكتوراه- معهد إدارة المستشفيات واقتصاديات الصحة- كلية التجارة وإدارة الأعمال- جامعة حلوان.

Analyzing the attitudes of Saudi hospital workers towards the role of the balanced scorecard in achieving competitive advantage

Abstract

This study aimed to analyzing the attitudes of Saudi hospital workers towards the role of the balanced scorecard (financial dimension, customer dimension, internal operations dimension, education and growth dimension) in achieving competitive advantage(cost, quality, flexibility, delivery dimension (time)) in a number of hospitals in the western region of the Kingdom of Saudi Arabia. To achieve this goal, main hypotheses were formulated, and a survey list was relied upon to collect data. The AMOS statistical analysis program was used to analyze it, and the researcher reached several results, the most important of which are: There is a statistically significant effect between some dimensions of balanced performance and some dimensions of competitive advantage with a confidence level of 95%. The researcher presented several recommendations, including: Paying attention to holding specialized training courses for hospital workers on the method of using the balanced scorecard and how to apply it effectively to make the most of its advantages to raise the capabilities and potential of hospital workers to achieve competitive advantage. The necessity of the health sector in general and hospitals in particular to pay attention to using the balanced scorecard method for the purposes of performance evaluation and rationalizing decisions to keep pace with the changes occurring in the competitive environment in order to achieve competitive advantage.

Keywords: Balanced Scorecard, Competitive Advantage, Government and Private Hospitals, Western Region, Kingdom of Saudi Arabia.

أولاً: مقدمة.

تعمل بطاقة الأداء المتوازن على مواجهة القصور في أنظمة الرقابة التقليدية، لمواكبة التغيرات السريعة المتلاحقة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والعولمة والمنافسة الشديدة، وتعد بطاقة الأداء المتوازن منهجاً تكفيرياً متوازناً وأداة عمل تنفيذية تمكن المنشأة في حال تبنيها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية ومن تقييم أدائها التشغيلي والمالي والاستراتيجي وفق إطار متكامل من المقاييس المالية وغير المالية بشكل متوازن (إسماعيل وآخرون، 2022م).

وتعد المستشفى منظمة صحية بالغة التعقيد، فهي تتضمن جزءاً فنياً يضم الأجهزة والمعدات الطبية وغير الطبية، كما يضم موارد بشرية عالية المهارة والثقافة وموارد بشرية فنية متوسطة وأخرى إدارية، إلى جانب موارد بشرية بلا مهارة مثل المستخدمين في قطاع النظافة والاتصالات والمراسلات، وهؤلاء جميعاً يؤديون أدواراً مختلفة ولكنها متداخلة تهدف في النهاية إلى تحقيق أهداف المستشفى المتمثلة في تقديم خدمات العلاج والوقاية والوصول إلى الغايات التي أنشئت لها والمتمثلة في توفير الخدمات الصحية بشكل ملائم لاحتياجات السكان الصحية، كما أن المستشفيات أحد أهم المؤسسات الخدمية الصحية الحضرية التي تقدم خدماتها المتطورة من خلال طاقم طبي مختص وموظفين مؤهلين على أعلى طراز، وتتقسم إلى مستشفيات حكومية ومستشفيات خاصة وأخرى أهلية (أوشن، 2018م).

وبناءً على ما سبق يمكن القول إنه لتحقيق ميزة تنافسية، وضمان زيادة فعالية الأداء للمستشفيات؛ يتوجب على المستشفيات التوجه نحو تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لأنها تساعد على بناء الأهداف الاستراتيجية للمستشفيات في ضوء أبعاد ومحاور رئيسية وبنسب متوازنة، مما حذى بالباحثة على دراسة تلك المتغيرات للوقوف على طبيعة الدراسة واستخلاص النتائج.

ثانياً: الإطار النظري والدراسات السابقة.

1/2 الإطار النظري.

1.1/2. بطاقة الأداء المتوازن.

شهد هذا العصر تركيزاً واسعاً على التدابير غير المالية، نظراً لتكامل أنظمة تقارير الأداء يتم تضمينه في مقاييس الأداء غير المالي (العملاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو) إنه عكس للمتغيرات الأساسية، والتي تعد مطلباً للنجاح التنافسي في الاقتصاد العالمي. مما دفع المؤسسات والوحدات الاقتصادية إلى السعي لتطوير وابتكار أنظمة ومقاييس أداء موجهة المستقبل التطورات في ميادين الجودة وإدارة الجودة الشاملة (Rohm, 2022).

وتُعد بطاقة الأداء المتوازن وسيلة تعمل على ترجمة الرؤية والرسالة إلى أداة فعالة ترتبط وتتصل بالاستراتيجية، وأداة فعالة لمتابعة الأداء في مقابل الأهداف. حيث ترتبط الأهداف الاستراتيجية بقياسات الاداء، كما تساعد الأداء على تطبيق الخطط وضبط ومراقبة النمو المؤسسي بطريقة سهلة تجمع فيها كافة الأهداف الاستراتيجية (محاد، 2011م).

ويمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن على أنها أداة تستخدم لنقل استراتيجياتها وتوصيلها إلى المستويات الإدارية المختلفة وترجمتها إلى أهداف ومقاييس عملية، من خلال التوازن بين البعد المالي وبعد العملاء وبعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو بما يحقق رؤية المنظمة (حسين، 2019م).

والجدير نكره أن بطاقة الأداء المتوازن هي نتاج لتطور تاريخي مرّ عبر عقود في المفاهيم الإدارية بدءاً بالإدارة بالأهداف والجودة الشاملة وصولاً إلى نظم التكاليف على أساس الأنشطة ومن ثم إعادة هندسة العمليات، ثم التقييم الشامل باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

1/1/1/2. أهداف بطاقة الأداء المتوازن

تهدف بطاقة الأداء المتوازن الناجحة الى إيصال الاستراتيجية إلى المنشأة كافة وذلك من خلال مجموعة متكاملة من المقاييس المالية وغير المالية فهي تصف الرؤية المستقبلية للمنشآت بشكل مفهوم وتتيح الفرصة للعاملين لملاحظة أثر مساهمتهم في تحقيق أهداف المنشأة، وهذا يفسح المجال لتركيز المدراء والعاملين على الموجهات المهمة ويساعد على تعزيز الاستثمارات والمبادرات والإبداعات في سبيل الوصول الى تحقيق الأهداف الاستراتيجية (Potnis et al, 2021)

ويرى كلاً من كابلان ونورتون أن بطاقة الأداء المتوازن تهدف الى ثلاث أهداف رئيسية وهي (Gehra, and Schmidt, 2024)

1) إيصال الاستراتيجية

نشر الإستراتيجية الموضوعة من قبل الإدارة العليا، كما أنها تسمح بوضع عوامل النجاح الرئيسية للمنظمة، وتسمح بتوجيه الأنشطة ومن ثم اقتناص الفرص واجتباب التهديدات، وبالتالي فإن بطاقة الأداء المتوازن تعتبر لغة عملياتية واضحة، تقلص من مشكلات التفسير الخاطئ للاستراتيجية.

2) التوفيق بين الأنشطة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية

حيث تعمل بطاقة الأداء المتوازن على التنسيق فيما بينهم على مختلف المستويات بغرض تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

3) قياس الأداء

حيث يعد قياس الأداء أبرز الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها لأن يمكن المؤسسة من معرفة حالتها ووضعيتها، وبالتالي اتخاذ القرارات.

2/1/1/2 أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

يوجد العديد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وفي هذه الدراسة سوف نركز على الأبعاد التالية:

1) البعد المالي Financial dimension

يلعب البعد المالي دوراً هاماً في إدارة المستشفيات، حيث يساهم في تحقيق الاستدامة المالية والتمويل الكافي وتحقيق الكفاءة المالية وتحقيق الشفافية والمساءلة. وتتمثل أهم المقاييس التي تتعلق بالبعد المالي فيما يلي (خلاف، 2013م):

- العائد على رأس المال المستثمر
- نسبة رأس المال العامل
- معدل نمو المبيعات للقطاعات
- ربحية خط الإنتاج والمستهلك

كذلك قد تكون بعض الأرقام المالية مهمة في مثل التدفق النقدي في أوقات العسرة، أما الشركات غير الهادفة للربح فقد يختلف الأمر فيها لكنها في النهاية لابد أن تحافظ على استمرارها في أنشطتها بالمحافظة على وجود موارد كافية (حسين، 2019م).

2) بعد العملاء Customer dimension

إن الهدف من بعد العميل هو بشكل أساسي تقديم الخدمات للعملاء الحاليين والمحتملين، ويركز العملاء النموذجيون على التدابير المتعلقة برضا العملاء، فضلاً عن اكتساب عملاء جدد وزيادة حصة السوق (Hamdy, 2018) كما يعكس بعد العملاء المميزات والخدمات التي تقدمها المنظمة لعملائها، ويترتب عليها ولاء العميل ورضاه، وقد يكون من بين هذه الخدمات: (بلاسكه، 2011م)

- التطوير المستمر في المنتجات وإدخال منتجات.
- جديدة أو تخفيض الأسعار وغيرها من الخدمات والاختيارات، حيث يوفر مقياس رضى الزبون مؤشراً على كفاءة المنظمة ومدى نجاحها في تحقيقه، فرضاه يؤدي إلى تكرار الشراء من المنظمة.

(3) بعد العمليات الداخلية Internal Business process dimension

يركز هذا البعد على العمليات الداخلية والإجراءات التشغيلية التي تمكن المنظمة من التميز وبالتالي تحقيق رغبات العملاء بكفاءة وفعالية، وأيضاً تحقيق نتائج مالية مرضية للمساهمين، ويتحقق ذلك من خلال تقييم: (قلعي، وكننور 2023)

- مصادر القوة والضعف في العمليات الأساسية للمنظمة.
 - كيفية ترشيد التكاليف.
 - العمليات المحورية ومدى قدرتها على الوفاء بمتطلبات الزبائن.
- وقد قدم **M.Porter** صورة واضحة عن مساهمة العمليات الداخلية في خلق القيمة، حيث تؤدي إلى (عبد الحميد ومنصور، 2015م)
- تحديد مستوى تكاليف الإنتاج والبيع.
 - المساهمة في تحقيق وإشباع رغبات الزبائن بالنسبة لبقية المنافسين.

(4) بعد التعليم والنمو Learning & Growth dimension

أن الهدف من هذا البعد هو تدريب الموظفين وتشجيعهم على التعلم والتطوير والتحسين وتزويد العملاء بخدمات جيدة ومرضية

حيث يرى كلاً من كابلان ونورتون أن هناك ثلاث محددات للنمو والتعلم وهي (Kaplan, Norton, 2006)

- كفاءات الأفراد العاملين.
- البنية الأساسية التكنولوجية.
- الأعمال المحورية.

ويمكن الإشارة إلى أن توزيع المعايير على كل بعد من أبعاد النموذج هو كما يلي: (Kaplan, Norton, 1992)

- 22% على المحور المالي؛ 22% على محور الزبائن؛ 22% على محور النمو والتعلم و34% على محور العمليات الداخلية.

2/1/2 الميزة التنافسية

إن الميزة التنافسية هي الخاصية التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة لها، بحيث تحقق للمنظمة موقفاً قوياً تجاه المنافسين.

ويعرفها Harvey الميزة التنافسية أنها "المصدر الذي يعزز وضع المؤسسة في السوق من خلال تفوقها على منافسيها في مجالات المنتج، والسعر والكلفة، والتركيز على الإنتاج (عثمان، 2019).

أما التعريف الأكثر دلالة واقناعاً لأنه يركز على الجوهر ألا وهو الإبداع، وهو أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، (Porter, 1998).

ومما سبق ممكن أن تعرف **الميزة التنافسية على أنها**: قدرة المنظمة الصحية على صياغة وتطبيق استراتيجياتها التنافسية التي تجعلها في مركز أفضل بين مثيلاتها من المنظمات الصحية الأخرى بما يضمن لها الاستمرار والبقاء والتميز.

1/2/1/2 أهداف خلق ميزة تنافسية

تسعى المنظمة من خلال خلقها لميزة تنافسية تحقيق الأهداف التالية: (محسن، 2016م)

1. خلق فرص تنافسية جديدة، كما هو الحال لشركة (Motorola) التي تعد اول من قام بابتكار الهاتف المحمول، وكذا الحال بالنسبة لشركة (Apple) التي كانت اول من قام بابتكار الحاسب الالي الشخصي.
2. دخول مجال تنافسي جديد، كدخول سوق جديدة، او التعامل مع فئة جديدة من الزبائن، او نوعية جديدة من المنتجات والخدمات.
3. ايجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء.

2/2/1/2 الأبعاد الفكرية التي تستند إليها الميزة التنافسية

يمكن الإشارة إلى أربعة مفاهيم أساسية يمكن اعتمادها بوصفها أبعاد فكرية يستند إليها موضوع الميزة التنافسية، وهي كالاتي (Sachitra, et al, 2016):

(1) التحليل الاستراتيجي

إن الوقوف على مصادر الميزة التنافسية، وتشخيص نقاط القوة التي تؤثر احتمالية كونها من تلك المصادر، يستلزم التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية للمنظمة، إلى جانب الوقوف على مكامن الضعف التي قد تهدد أركان تلك الميزة. (محي الدين، 2012م)

(2) سلسلة القيمة

ووفقاً لهذا الإطار، فإن المنظمة عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي تقوم بتنفيذ أعمال المنظمة، ويطلق على تلك الأنشطة مصطلح (أنشطة القيمة وتتمثل هذه الأنشطة ضمن السلسلة من تسع فئات تضمها مجموعتان أساسيتان (Al Masoud, 2024).

2/2 الدراسات السابقة

يما يلي سنتناول أهم الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين نظم دعم القرار والفاعلية التنظيمية كالتالي:

1/2/2 الدراسات العربية

تشمل أهم الدراسات العربية ما يلي:

- دراسة محمود (2024م) بعنوان "آليات استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتحسين جودة الممارسة المهنية للأخصائيين الاجتماعيين مع الحالات الفردية بمكاتب رعاية الشباب الجامعي"، هدفت الدراسة إلى تحديد آليات استخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة - البعد المالي، العملاء،

العمليات الداخلية، التعليم والنمو- لتحسين جودة الممارسة المهنية للأخصائيين الاجتماعيين، وانتمت الدراسة لنمط الدراسات الوصفية التحليلية باستخدام منهج المسح الاجتماعي على عينة من 63 من الأخصائيين الاجتماعيين المتعاملين مع الحالات الفردية، واستخدمت الدراسة استمارة استبيان، واستنتجت الدراسة الآليات المختلفة (السياسات- الإجراءات- أدوار الأخصائي الاجتماعي) لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في كل بعد.

■ دراسة عبد العزيز (2024م) بعنوان " الثقافة التسويقية وأثرها على الميزة التنافسية بتوسيط جودة الخدمة الالكترونية "، هدفت الدراسة إلى توضيح أثر أبعاد الثقافة التسويقية كمقاييس للثقافة التسويقية على الميزة التنافسية بتوسيط جودة الخدمة الالكترونية بالتطبيق على العاملين بشركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بمصر، وتم اختيار هذا القطاع لنموه بنسبة 16.5% سنويا حيث يوفر فرص عمل هامة ويدعم التوجه نحو التنافسية واقتصاد المعرفة طبقا للأهداف المنشودة في خطة مصر 2030، وبالتطبيق على العاملين بشركات تكنولوجيا المعلومات، والذي بلغ عددهم (8664) مفردة، وتم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، وتوصلت النتائج الإحصائية: يوجد تأثير معنوي لجميع أبعاد الثقافة التسويقية على الميزة التنافسية، وكذلك على جودة الخدمة الالكترونية، كما توصلت النتائج عن وجود تأثير معنوي لجودة الخدمات على الميزة التنافسية، وفيما يتعلق بالتأثيرات غير المباشرة فقد توصلت النتائج عن وجود تأثير معنوي غير مباشر لأبعاد الثقافة التسويقية على الميزة التنافسية بتوسيط جودة الخدمة الالكترونية، وكانت نسبة الوساطة جزئية.

- دراسة إسماعيل ، وإسماعيل (2022) بعنوان " دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية" هدفت الدراسة لمعرفة دور بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) وأثره في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع التأمين بالسودان، كما تمثلت مشكلة الدراسة في قصور أساليب تقويم الأداء والرقابة التقليدية التي أصبحت غير ملائمة لموجهة التغيرات في بيئة الأعمال الحديثة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة علاقات ارتباط قوية بين البعد المالي وأكبر حصة سوقية، وهناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين بعد العملاء والميزة التنافسية. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها، أن الشركات تحقق نمو في مبيعاتها، إدارات الشركات تهتم بتطوير ودعم الابتكار كما تهتم إدارات الشركات بتقديم الخدمات بالمواصفات المطلوبة من قبل موظفيها .
- دراسة البارقي (2021م)، بعنوان " تطوير أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية" وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في خمسة أبعاد (التكلفة - الجودة - المرونة- وقت التسليم - الإبداع). وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج من أبرزها: أن درجة محور (واقع تطوير أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية) متوسطة جاء في المرتبة الأولى بعد (واقع وقت التسليم) بدرجة أداء عالية، أما الرتب من المرتبة الثانية إلى الخامسة فقد احتلتها الأبعاد الأربعة الأخرى (واقع المرونة، واقع التكلفة، واقع الجودة، واقع الإبداع) على التوالي بدرجة أداء متوسطة من وجهة نظر عينة الدراسة من رؤساء الأقسام. وأن أفراد الدراسة موافقون على وجود صعوبات لتحقيق الميزة التنافسية في إدارات التعليم بدرجة متوسطة.

▪ دراسة الدياسطي وآخرون،(2021م) بعنوان " اثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدامة على تحسين الأداء التنافسي للموانئ المصرية" هدفت الدراسة الي دراسة تكامل بطاقة الاداء المتوازن المستدامة بأبعادها المختلفة (البعد المالي - بعد العمليات الداخلية - بعد العملاء - بعد التعليم والتدريب - بعد البيئة والمجتمع) والإدارة الإستراتيجية ودورها في تحسين الاداء التنافسي للموانئ المصرية بميناء غرب بورسعيد. وتوصلت الدراسة الي ما يلي: إن شركة بورسعيد لتداول الحاويات والبضائع تعتمد على المقاييس المالية في تقييم الأداء. وأن شركة بورسعيد لتداول الحاويات لا تهتم بالبعد البيئي على الوجه المطلوب وفقا للمتغيرات الحالية. كما اوصت الدراسة: على الشركة الاهتمام بالتمتية المستدامة وأهدافها حيث انها اصبحت من المزايا التنافسية المطلوبة حاليا في مجال النقل البحري.

2/2/2 الدراسات الاجنبية

تشمل أهم الدراسات الاجنبية ما يلي:

▪ دراسة Obaid (2024) بعنوان " تكامل تقنيات نظام التكلفة على أساس النشاط القائم على الوقت (TDABC) وبطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBS) لتعزيز القدرة التنافسية للخدمات المصرفية: تكامل التقنيات، " تقترح هذه الدراسة إلى تقديم عرض نظري حول التكامل بين تقنيات نظام التكاليف على أساس النشاط الموجه بالوقت (TDABC) والأداء المتوازن المستدام من خلال معرفة مزاياها وأهميتها في تعزيز الميزة التنافسية للكيانات الاقتصادية وتم استخدام استبانة لجمع البيانات من عينة البحث. وقد توصل البحث إلى أهم الاستنتاجات إذ أن تدفق المعلومات المالية التشغيلية من نظام التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت يعد قاعدة بيانات مهمة لأهداف التطوير والتحسين المستمر للمنتجات، وهو ما

يهدف إليه نظام بطاقة الأداء الذي يتوصل إلى نتائجه. تنعكس على تحسين نتائج الأداء من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة مما يساهم في تعزيز الميزة التنافسية. وكانت أهم التوصيات ضرورة استخدام بطاقة الأداء واستخدام المعلومات التي توفرها بما يدعم جهود التحسين المستمر للعمليات المصرفية مما يساهم في تعزيز الميزة التنافسية.

▪ دراسة Alphon وآخرون (2023) بعنوان " سلطة اتخاذ القرار اللامركزية، وبطاقة الأداء المتوازن، والرضا الإداري، " تقترح هذه الدراسة وتختبر نموذجًا بحثيًا يبحث في BSC كوسيط بين سلطة القرار اللامركزية والرضا الإداري. تم جمع البيانات من مديري الفنادق في تركيا وتحليلها. وتوضح النتائج أن سلطة اتخاذ القرار اللامركزية لها تأثير إيجابي على استخدام BSC مما يؤدي إلى زيادة الرضا الإداري. وبالتالي كشفت النتائج أن سلطة اتخاذ القرار اللامركزية ترتبط بالرضا الإداري فقط من خلال BSC. تقدم هذه الدراسة مساهمة كبيرة في المنطقة المهملة إلى حد كبير في أدبيات قياس أداء الضيافة من خلال التحقيق في العلاقات المذكورة أعلاه. كما يوفر الآثار العملية الإدارية للنتائج.

▪ دراسة Gichobi, and Njuguna (2022) بعنوان "بطاقة الأداء المتوازن وتنافسية التمويل لأصغر المؤسسات في كينيا" كان الهدف من هذه الدراسة هو تحديد تأثير بطاقة الأداء المتوازن على القدرة التنافسية لمؤسسات التمويل الأصغر في كينيا. وخلصت الدراسة إلى أن المنظور المالي كأحد جوانب بطاقة الأداء المتوازن يؤثر بشكل كبير على القدرة التنافسية لمؤسسات التمويل الأصغر في كينيا. وقد تم التوصل إلى أنه من خلال المنظور المالي، ستعمل مؤسسات التمويل الأصغر على تعزيز قدراتها القدرة المالية على إدارة عملياتهم. وأن من شأن منظور العمليات

الداخلية أن تعزز قدرة مؤسسات التمويل الأصغر على الحصول على إطار تشغيلي سلس وفعال من أجل استمرار المنافسة. وتوصلت الى أن التعلم والنمو ضروري في تعزيز تبادل المعرفة والقدرة على حل المشاكل في مؤسسات التمويل الأصغر.

- دراسة Samsiah وآخرون، (2020) بعنوان "إدارة المعرفة ونطاق بطاقة الأداء المتوازن في المزايا التنافسية والأداء الجامعي" تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تطبيق إدارة المعرفة ونطاق تطبيق بطاقة الأداء المتوازن للميزة التنافسية وأداء الجامعات الخاصة في بيكانبارو. وتوصلت الى أن إدارة المعرفة لها تأثير كبير على الميزة التنافسية وأداء القطاع الجامعات الخاصة في بيكانبارو، بينما نطاق تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ليس له تأثير على الميزة التنافسية وأداء قطاع الجامعات الخاصة.

التعليق على الدراسات السابقة

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة استنتجت الباحثة أن موضوع فاعلية بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية في المملكة العربية السعودية جدير بالدراسة والاهتمام؛ نتيجةً لكون بطاقة الأداء المتوازن والميزة التنافسية يمثلان عنصرين أساسيين لا يمكن الاستغناء عنهما في المنظمات الصحية، نتيجة لدورها المهم والفعال في تحسين مستوى أداء القطاع الصحي والارتقاء بمستوى الخدمات الصحية التي تقدمها المستشفيات الحكومية والخاصة.

وتمثلت أهم أوجه مجال الاستفادة من الدراسات السابقة في التعرف على بعض المصادر والدراسات والدوريات والبحوث النظرية والتطبيقية والمنهجية المعتمدة حيث مكنت الباحثة من بناء الإطار النظري للدراسة. والتعرف على النتائج التي توصلت

إليها تلك الدراسات والتي سهلت على الباحث الانطلاق من حيث انتهى الآخرون أو البحث في الجوانب التي لم يتناولونها.

وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها تهدف إلى التركيز على فاعلية بطاقة الأداء المتوازن بأبعاده الأربعة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعليم والنمو) في تحقيق الميزة التنافسية بالمنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية والتي لم يسبق أن تناولتها الدراسات السابقة، لما لها من أهمية قصوى في رفع مستوى الخدمات الصحية المقدمة للمستفيدين في جميع مستشفيات مناطق المملكة والوصول لنسب عالية في أدائها.

ثالثاً: الدراسة الاستطلاعية.

فيما يلي الهدف من الدراسة الاستطلاعية، وتاريخ ومكان إجراءها، وأهم نتائجها والاستنتاجات:

الهدف	انطلاقاً من الاهتمام المتزايد للمملكة العربية السعودية في تنمية وتحسين الخدمات الصحية المقدمة للمرضى، سعت الباحثة إلى إجراء دراسة استطلاعية من خلالها أجرت الباحثة مقابلات شخصية مع عينة من 50 مفردة من العاملين في المستشفيات بالمنطقة الغربية في المملكة العربية السعودية، وبسؤالهم عن بعض المؤشرات أو العبارات المعبرة عن الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة (التكلفة، الجودة، المرونة، بعد التسليم (الوقت)).
التاريخ	أواخر سنة 2023.
المكان	المستشفيات الحكومية (مجمع الملك عبد الله الطبي، مستشفى النور التخصصي، مستشفى الملك عبد العزيز التخصصي، مستشفى شفي

<p>الملك فهد، مستشفى القنفذة العام) و بعض أهم المستشفيات الخاصة وهي (مستشفى السعودي الألماني، مستشفى مكة الطبي، مستشفى الأمين العام، مستشفى المواساة، مستشفى الفوز الاهلي) بالمنطقة الغربية في المملكة العربية السعودية</p>	
<p>استنتجت الباحثة وجود بعض جوانب الضعف منها:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ارتفاع تكاليف الخدمات المقدمة. - عدم وجود خدمات جديده ومبتكرة لزيادة الإيرادات. - عدم وجود استراتيجيات واضحة لزيادة عدد العملاء الجدد. - عدم التعامل بموضوعية مع شكاوى العملاء. 	<p>النتيجة</p>
<p>مما سبق نستنتج وجود مشكلة تستوجب الدراسة والبحث، لذا تقترح الباحثة أن تلك الجوانب يمكن علاجها أو التغلب عليها من خلال بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها المختلفة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعليم والنمو) والتي تتماشى مع أهداف ورؤية المملكة العربية السعودية 2030، والتي ترى مدي أهمية دور بطاقة الأداء المتوازن في القطاع الصحي، وذلك نظراً لما لهذا المفهوم من فوائد تعود بالنفع للدولة ككل وللمواطن على حد سواء.</p>	<p>الاستنتاج</p>

المصدر: من إعداد الباحثة

رابعاً: مشكلة الدراسة.

تتبلور مشكلة الدراسة من خلال طرح التساؤل الرئيس التالي:

إلى أي مدى يوجد اختلاف في استجابات العاملين بالمستشفيات بالمنطقة الغربية في المملكة العربية السعودية حول دور بطاقة الأداء المتوازن وفقاً لخصائصهم الديموغرافية (النوع، المنصب، المؤهل العلمي)؟

خامساً: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة بشكل رئيس إلى:

- تحليل اتجاهات العاملين بالمستشفيات السعودية نحو دور بطاقة الاداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها المختلفة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعليم والنمو) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة (التكلفة، الجودة، المرونة، بعد التسليم (الوقت)) في عدد من المستشفيات بالمنطقة الغربية في المملكة العربية السعودية.

- معرفة إلى أي مدى يوجد اختلاف في استجابات العاملين بالمستشفيات بالمنطقة الغربية في المملكة العربية السعودية حول دور بطاقة الأداء المتوازن وفقاً لخصائصهم الديموغرافية (النوع، المنصب، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

سادساً: أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي

(1) **الأهمية العلمية:** تتمثل في توفير محتوى معرفي عن متغيرات الدراسة يمكن للباحثين الاستعانة به في دراسات مستقبلية. بالإضافة الي تدعيم قطاع المستشفيات بشكل علمي واضح على إدراك أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وأبعادها.

(2) **الأهمية العملية:** تتمثل في توفير المعرفة العملية والتطبيقية للعاملين في مجالات إدارة المستشفيات لسهولة فهم وأدراك بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق

الميزة التنافسية بالمستشفيات بالمنطقة الغربية في المملكة العربية السعودية محل البحث. ومساعدة القائمين في إدارة المستشفى على فهم العلاقات التي تربط بين متغيرات الدراسة والتجاوب معها من أجل تحسين الأداء.

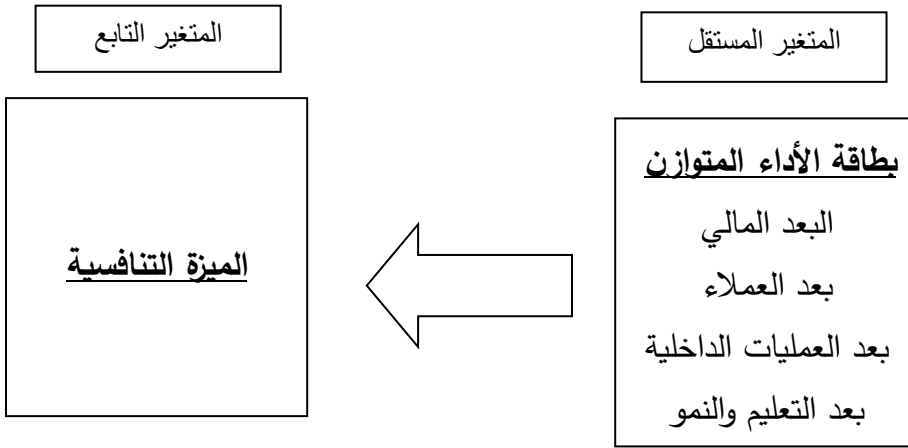
سابعاً: الفرض الرئيس للدراسة.

يتمثل الفرض الرئيس للدراسة في: توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين استجابات العاملين بالمستشفيات بالمنطقة الغربية في المملكة العربية السعودية محل الدراسة وفقاً لخصائصهم الديموغرافية (النوع، المنصب، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) في آراءهم المتعلقة بدور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية. ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي الفروض الفرعية التالية:

- الفرض الفرعي الأول: توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين استجابات الباحثين في آراءهم المتعلقة بدور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية وفقاً للنوع.
- الفرض الفرعي الثاني: توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين استجابات الباحثين في آراءهم المتعلقة بدور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية وفقاً للمنصب.
- الفرض الفرعي الثالث: توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين استجابات الباحثين في آراءهم المتعلقة بدور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية وفقاً للمؤهل العلمي.
- الفرض الفرعي الرابع: توجد اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين استجابات الباحثين في آراءهم المتعلقة بدور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية وفقاً لسنوات الخبرة.

ثامناً: نموذج البحث ومتغيراته

تحتوي الدراسة لي متغيرين أساسيين كالتالي:
المتغير المستقل: بطاقة الأداء المتوازن، وأبعاده: (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعليم والنمو).
المتغير التابع: الفعالية التنظيمية الميزة التنافسية.
والتي يوضحها النموذج التالي:



شكل (1) نموذج الدراسة ومتغيراته

تاسعاً: محددات البحث

توجد مجموعة من الحدود اللازمة لإتمام هذه الدراسة وهي:

- الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة خلال الفترة من 2022م الي 2024م.
- الحدود المكانية: يقتصر موضوع الدراسة على فاعلية بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية للمستشفيات بالمنطقة الغربية (جده ومكة والطائف والمدينة والفقنقة) بالمملكة العربية السعودية.

- **الحدود الموضوعية:** في هذه الدراسة تم التركيز على بطاقة الأداء المتوازن، وأبعادها: (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعليم والنمو) كمغير مستقل. والميزة التنافسية كمغير تابع.
- **الحدود البشرية:** تتمثل الحدود البشرية في الموظفين الإداريين والأطباء وكادر التمريض.

عاشراً: مجتمع وعينة الدراسة.

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بمستشفيات المنطقة الغربية محل الدراسة في المملكة العربية السعودية؛ حيث بلغ عددهم 10231 شخص، واعتمدت الباحثة على أسلوب العينة العشوائية، وبالإستعانة بمعادلة ستيفن ستمسون (Steven K. Thompson)، يتضح بأن حجم العينة يتمثل في (371) مفردة، وتم توزيع بعضها على العاملين وكانت معدلات الردود الكلية (345) استمارة بنسبة (92.99%) وذلك بعد استبعاد القوائم غير المكتملة. وتم توزيع حجم العينة على المستشفيات محل الدراسة وفقاً لطريقة التوزيع المتناسب كالتالي:

جدول (1) توزيع حجم العينة المحدد على المستشفيات الحكومية والخاصة

الإجمالي	المستشفيات الخاصة					المستشفيات الحكومية					المستشفى
	مستشفى الفوز الاهلي	مستشفى المواساة	مستشفى الأمين العام	مستشفى مكة الطبي	مستشفى السعودي الالمانى	مستشفى القنفذة العام	مستشفى الملك فهد	مستشفى الملك عبد العزيز التخصصي	مستشفى النور التخصصي	مجمع الملك عبد الله الطبي	
10231	300	700	350	850	720	444	1800	1234	1950	1883	الاعداد
1	0.03	0.07	0.03	0.08	0.07	0.04	0.18	0.12	0.19	0.18	%
371	11	25	13	31	26	16	65	45	71	68	العينة
345	11	23	12	30	24	14	64	42	69	65	الردود الصحيحة

المصدر: من إعداد الباحثة.

الحادي عشر: الدراسة التطبيقية

1/11 اختبارات الثبات والصدق (Reliability and Validity Test):

الجدول التالي يحتوي على نتائج برنامج SPSS لمعامل الثبات (معامل الفا

كرونباخ) ومعامل الصدق لمحاول الدراسة (Sürücü, et al 2023):

جدول (2) معامل الثبات ومعامل الصدق لمتغيرات الدراسة وابعادها لاستماترات الاستبيان

معامل الصدق	معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات	المتغيرات وابعادها
0.973	0.946	23	المتغير المستقل: بطاقة الأداء المتوازن
0.917	0.84	7	البعد المالي

0.925	0.855	5	بعد العملاء	الابعاد
0.920	0.847	5	بعد العمليات الداخلية	
0.954	0.911	6	بعد التعليم والنمو	
0.921	0.849	25	المتغير التابع: الميزة التنافسية	
0.964	0.93	48	الاجمالي	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS).

يتضح من الجدول السابق ان قيمة معامل الثبات لكل ابعاد ومتغيرات الدراسة تتجاوز 0.7. كما إن معامل الصدق لكل متغير تتجاوز 0.8، وتعد هذه القيم مقبولة ومرتفعة، وبالتالي تتمتع الاستبيان بالاتساق والثبات الداخلي، مما يؤكد إمكانية اعتماد نتائجها والطمأنينة في تحقيق الأهداف المنشودة.

2/11 الإحصاءات الوصفية لأبعاد الدراسة:

في هذا القسم نعرض بعض المقاييس الإحصائية (مثل الوسط الحسابي، والانحراف المعياري) لأسئلة كل بعد من متغيرات الدراسة، لمعرفة الأهمية النسبية لعبارات الاستمارة والاتجاه العام لابعاد استمارة الاستبانة التي تتعلق بدور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية بالمستشفيات الحكومية والخاصة بالمنطقة الغربية في المملكة العربية السعودية.

المتغير المستقل: بطاقة الأداء المتوازن وأبعادها

سوف نعرض في الجداول التالية توجهات مفردات العينة فيما يتعلق ببطاقة الأداء المتوازن وأبعادها، وقد جاءت استجابات مفردات العينة على النحو التالي:

البعد الأول: البعد المالي

جدول (3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد البعد المالي

الفرق	المتوسط	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	الاتجاه العام
1	4.099	0.890	١	موافق
2	4.070	0.877	٢	موافق
3	4.000	0.973	٣	موافق
4	3.986	0.871	4	موافق
5	3.942	0.004	5	موافق
6	3.893	0.942	6	موافق
7	3.762	0.928	7	موافق
الاتجاه العام للبعد				موافق
		3.964		

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول السابق يتضح أن مفردات العينة تتمثل آراءهم في الموافقة على أسئلة البعد الأول: البعد المالي ويبدو هذا من قيم الوسط الحسابي والتي تتراوح بين 3.4-4.19 بانحرافات معيارية صغيرة مما يدل على انخفاض التشتت بين آراء مفردات العينة. كما ان الاتجاه العام لأسئلة هذا البعد هو الموافقة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي ٣.٩٦٤ وقد جاء ترتيب تلك الفقرات من حيث الأهمية النسبية كما مبين في هذا الجدول في عمود ترتيب الأهمية.

البعد الثاني: بعد العملاء

جدول (4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد العملاء

الاتجاه العام	ترتيب الاهمية	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرات	
موافق	١	0.046	3.957	تسعى المستشفى إلى تلبية حاجات عملائها باستمرار.	1
موافق	٢	0.913	3.907	تسعى المستشفى للحفاظ على رضا العملاء من خلال تخفيض أسعار الخدمة.	2
موافق	٣	0.896	3.873	تسعى المستشفى للحفاظ على العملاء الحاليين.	3
موافق	٤	0.981	3.820	تحاول المستشفى زيادة عدد العملاء الجدد.	4
موافق	5	0.922	3.803	تتعامل المستشفى بموضوعية مع شكاوى العملاء	5
موافق		3.872		الاتجاه العام للبعد	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول السابق يتضح أن مفردات العينة تتمثل آراءهم في الموافقة على أسئلة البعد الأول: بعد العملاء ويبدو هذا من قيم الوسط الحسابي والتي تتراوح بين 3.4-4.19 بانحرافات معيارية صغيرة مما يدل على انخفاض التشتت بين آراء مفردات العينة. كما ان الاتجاه العام لأسئلة هذا البعد هو الموافقة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي ٣.٨٧٢ وقد جاء ترتيب تلك الفقرات من حيث الأهمية النسبية كما مبين في هذا الجدول في عمود ترتيب الأهمية.

البعد الثالث: بعد العمليات الداخلية

جدول (5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد العمليات الداخلية

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	الاتجاه العام
1	تحرص المستشفى على دعم الأنشطة الإبداعية للعاملين.	3.971	0.017	١	موافق
2	تُقيم المستشفى عملياتها باستمرار.	3.936	0.797	٢	موافق
3	تطور المستشفى أنظمة العمل بشكل مستمر.	3.875	0.017	٣	موافق
4	تقوم المستشفى بتحليل الأخطاء التي تحدث في عملياتها.	3.870	0.923	4	موافق
5	تسعى المستشفى إلى تطوير أسلوب الخدمات المقدمة ونوعيتها باستمرار.	3.748	0.022	5	موافق
	الاتجاه العام للبعد		3.880		موافق

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول السابق يتضح أن مفردات العينة تتمثل آراءهم في الموافقة على أسئلة البعد الثالث: الجد بعد العمليات الداخلية ويبدو هذا من قيم الوسط الحسابي حيث تتراوح بين 3.4 - 4.19 بانحرافات معيارية صغيرة مما يدل على انخفاض التشنت بين آراء مفردات العينة. كما ان الاتجاه العام لأسئلة هذا البعد هو الموافقة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي 3.880 وقد جاء ترتيب تلك الفقرات من حيث الأهمية النسبية كما مبين في هذا الجدول في عمود ترتيب الأهمية.

البعد الرابع: بعد التعليم والنمو

جدول (6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد التعليم والنمو

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	ترتيب الاهمية	الاتجاه العام
1	تهتم المستشفى بتدريب موظفيها وتنمية مهاراتهم وقدراتهم.	3.864	0.055	١	موافق
2	تتبنى المستشفى اقتراحات الموظفين لتطوير العمل.	3.852	0.942	٢	موافق
3	تحفز المستشفى العاملين على تقديم أفكار جديدة.	3.838	0.926	3	موافق
4	تحرص المستشفى على اتاحة الفرص لموظفيها للحصول على الدرجات العلمية الأعلى.	3.788	0.964	4	موافق
5	تراعي المستشفى المهارات التي يمتلكها الأفراد عند التعيين.	3.751	0.052	5	موافق
6	تقوم المستشفى بتدريب موظفيها.	3.635	0.081	6	موافق
	الاتجاه العام للبعد		3.788		موافق

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول السابق يتضح أن مفردات العينة تتمثل آراءهم في الموافقة على أسئلة البعد الرابع: بعد التعليم والنمو ويبدو هذا من قيم الوسط الحسابي حيث تتراوح بين 3.4 - 4.19 بانحرافات معيارية صغيرة مما يدل على انخفاض التشتت بين آراء مفردات العينة. كما ان الاتجاه العام لأسئلة هذا البعد هو الموافقة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي 3.788 وقد جاء ترتيب تلك الفقرات من حيث الأهمية النسبية كما مبين في هذا الجدول في عمود ترتيب الأهمية.

متغير بطاقة الأداء المتوازن ككل

جدول (7) الوسط الحسابي لعبارات متغير بطاقة الأداء المتوازن ككل

الاتجاه العام	المتوسط	متغير بطاقة الأداء المتوازن
موافق	3.876	المتوسط العام

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

مما سبق نجد ان المتوسط المرجح لأسئلة متغير بطاقة الأداء المتوازن ككل يمثل الموافقة، حيث ان قيمة الوسط الحسابي تساوي 3.876.

المتغير التابع: الميزة التنافسية

في الجدول التالي سوف نعرض توجهات مفردات العينة فيما يتعلق بالميزة التنافسية، وقد جاءت استجابات افراد العينة على النحو التالي:

البعد الأول: التكلفة

جدول (8) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد التكلفة

الاتجاه العام	ترتيب الاهمية	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرات
موافق	١	0.988	4.006	1 تطبق المستشفى استراتيجيات اقتصادية الحجم.
موافق	٢	0.905	3.899	2 تسعى المستشفى إلى تقليل تكلفة إنتاج الخدمة.
موافق	٣	0.976	3.797	3 تسعى المستشفى إلى تقليل تكلفة الخدمة المقدمة.
موافق	٤	0.040	3.765	4 تستهدف المستشفى خفض تكلفة العمالة.
موافق	5	0.980	3.762	5 تسعى المستشفى إلى تقليل تكلفة المواد.
موافق		3.846		الاتجاه العام للبعد

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول السابق يتضح أن مفردات العينة تتمثل آراءهم في الموافقة على أسئلة البعد الأول: التكلفة ويبدو هذا من قيم الوسط الحسابي والتي تتراوح بين

3.4-4.19 بانحرافات معيارية صغيرة مما يدل على انخفاض التشتت بين آراء مفردات العينة. كما ان الاتجاه العام لأسئلة هذا البعد هو الموافقة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي 3.846 وقد جاء ترتيب تلك الفقرات من حيث الأهمية النسبية كما مبين في هذا الجدول في عمود ترتيب الأهمية.

البعد الثاني: الجودة

جدول (9) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الجودة

الاتجاه العام	ترتيب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرات
موافق	١	0.695	4.105	تقدم المستشفى خدماتها المختلفة طبقاً لمواصفات الجودة المطلوبة
موافق	٢	0.703	4.095	تقدم المستشفى خدمات عالية الأداء
موافق	٣	0.774	4.055	معدلات القصور في تقديم خدمات المستشفى منخفضة.
موافق	٤	0.669	3.988	تسعى المستشفى لتلبية كافة متطلبات المستفيدين بشكل دقيق.
موافق	5	0.002	3.809	تحظى الخدمات المقدمة في المستشفى بثقة عالية
موافق		4.010		الاتجاه العام للبعد

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول السابق يتضح أن مفردات العينة تتمثل آراءهم في الموافقة على أسئلة البعد الأول: الجودة ويبدو هذا من قيم الوسط الحسابي والتي تتراوح بين 3.4-4.19 بانحرافات معيارية صغيرة مما يدل على انخفاض التشتت بين آراء مفردات العينة. كما ان الاتجاه العام لأسئلة هذا البعد هو الموافقة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي 4.010 وقد جاء ترتيب تلك الفقرات من حيث الأهمية النسبية كما مبين في هذا الجدول في عمود ترتيب الأهمية.

البعد الثالث: المرونة

جدول (10) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد المرونة

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	ترتيب الاهمية	الاتجاه العام
1	تقوم المستشفى بإعداد الأجهزة والمعدات بسرعة.	4.128	0.679	١	موافق
2	تقوم المستشفى بتغيير كمية الخدمات المقدمة بشكل سريع.	4.041	0.895	٢	موافق
3	تسعى المستشفى لمواجهة التغيرات غير المتوقعة في الخدمات المقدمة لمواجهة المنافسين.	3.928	0.613	٣	موافق
4	تقوم المستشفى بتجهيز غرف العمليات بكافة متطلباتها بدقة عالية.	3.864	0.860	4	موافق
5	تقوم المستشفى ببناء استراتيجيات استباقية للتعامل مع التغيرات والتطورات المحتملة.	3.768	0.930	5	موافق
6	تقدم المستشفى خدمات متنوعة.	3.730	0.633	6	موافق
7	تسعى المستشفى إلى زيادة القدرة الاستيعابية بسهولة عند الحاجة.	3.707	0.810	7	موافق
8	تسعى المستشفى للحفاظ على معايير الأداء عند تقديم مجموعة واسعة من الخدمات.	3.591	0.730	8	محايد
9	يمكن للعاملين في المستشفى أداء مجموعة واسعة من الخدمات بشكل فعال.	3.588	0.726	9	محايد
	الاتجاه العام للبعد		3.816		موافق

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول السابق يتضح أن مفردات العينة تتراوح آراءهم في الموافقة والحيادية على أسئلة البعد الثالث: المرونة ويبدو هذا من قيم الوسط الحسابي حيث تتراوح

بين 2.6- 4.19 بانحرافات معيارية صغيرة مما يدل على انخفاض التشتت بين آراء مفردات العينة. كما ان الاتجاه العام لأسئلة هذا البعد هو الموافقة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي 3.816 وقد جاء ترتيب تلك الفقرات من حيث الأهمية النسبية كما مبين في هذا الجدول في عمود ترتيب الأهمية.

البعد الرابع: بعد التسليم (الوقت)

جدول (11) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد التسليم (الوقت)

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	الاتجاه العام
1	تسعى المستشفى إلى تقصير الوقت المستغرق في تقديم الخدمة.	3.745	0.780	١	موافق
2	تقوم المستشفى بتقديم الخدمات للمستفيدين في الوقت المحدد.	3.716	0.836	٢	موافق
3	تحرص المستشفى على الدقة في الالتزام بالوقت المستغرق في تقديم خدماتها.	3.713	0.836	3	موافق
4	تحرص المستشفى على تقليل وقت الانتظار للمستفيدين من خدماتها.	3.626	0.881	4	موافق
5	تقوم المستشفى بتقديم خدمات جديدة بسرعة.	3.574	0.965	5	محايد
6	تسعى المستشفى لزيادة معدل الخدمات المقدمة.	3.548	0.967	6	محايد
	الاتجاه العام للبعد		3.654		موافق

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول السابق يتضح أن مفردات العينة تتراوح آراءهم في الموافقة والحيادية على أسئلة البعد الرابع: بعد التسليم (الوقت) ويبدو هذا من قيم الوسط الحسابي حيث تتراوح بين 2.6- 4.19 بانحرافات معيارية صغيرة مما يدل على انخفاض

التشتت بين آراء مفردات العينة. كما ان الاتجاه العام لأسئلة هذا البعد هو الموافقة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي 3.654 وقد جاء ترتيب تلك الفقرات من حيث الأهمية النسبية كما مبين في هذا الجدول في عمود ترتيب الأهمية.

متغير الميزة التنافسية ككل

جدول (12) الوسط الحسابي لعبارات متغير الميزة التنافسية ككل

الاتجاه العام	المتوسط	متغير الميزة التنافسية
موافق	3.831	المتوسط العام

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

مما سبق نجد ان المتوسط المرجح لأسئلة متغير الميزة التنافسية ككل يمثل الموافقة، حيث ان قيمة الوسط الحسابي تساوي 3.831.

3/11 اختبار الفرض الرئيس للدراسة: ويشمل

الفرض الفرعي الأول: لاختبار هذا الفرض تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين (Independent Two Samples T Test) (Sharma, and Jha,) (2023)، وفيما يلي نتائج هذا الاختبار:

جدول (15): نتائج اختبار الفرض الفرعي الأولي للفرض الرئيسي الثالث باستخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين

اختبار "ت"		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النوع	المتغير
القيمة "T"	(sig.) المعنوية				
.774	.440	.71455	3.7520	ذكر	بطاقة
		.85935	3.6818	أنثي	الأداء المتوازن

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS).

يتضح من الجدول السابق أن قيمة المعنوية (sig.) قد بلغت 0.440. وهي أكبر من 0.05 وبالتالي لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين العاملين (الذكور والإناث) فيما يتعلق باتجاهاتهم حول دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية. وبناءً عليه يتم رفض الفرض الفرعي الأول: الذي ينص على أنه: "توجد اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين في آراءهم المتعلقة بدور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية وفقاً للنوع؛ وذلك بدرجة ثقة (95%)".

الفرض الفرعي الثاني: لاختبار هذا الفرض تم استخدام اختبار تحليل التباين (ANOVA) (Sharma, and Jha, 2023).، وفيما يلي نتائج هذا الاختبار:

جدول (16): نتائج اختبار الفرض الفرعي الثاني للفرض الرئيسي الثالث باستخدام اختبار تحليل التباين

المتغير	المنصب	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار "ت"	
				القيمة "T"	(sig.) المعنوية
بطاقة الأداء المتوازن	رئيس قسم	4.1329	.54111	13.237	.000
	مساعد مدير	4.0265	.49184		
	مدير عام	3.5164	.71937		
	غير ذلك	3.8099	.65878		

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS).

يتضح من الجدول أن قيمة المعنوية (sig.) قد بلغت 0.000 وهي أقل من (0.05) وبالتالي يوجد فرق معنوي بين إثنين علي الأقل من مناصب العاملين فيما يتعلق باتجاهاتهم حول دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية.

ولتحديد مصدر الاختلاف سوف نستخدم أسلوب المقارنات المتعددة (أو الاختبارات البعدية) وليكن إختبار أقل فرق معنوي Least Significant Difference (LSD)؛ وفيما يلي نتائج هذا الإختبار:

جدول (17): نتائج أسلوب المقارنات المتعددة للفرض الفرعي الثاني للفرض الرئيسي الثالث

المقارنات الثنائية	متوسط الفروق	(sig.) المعنوية
رئيس قسم - مساعد مدير	.10640	.306
رئيس قسم - مدير عام	.61653	.000
رئيس قسم - غير ذلك	.32307	.000
مساعد مدير - مدير عام	.51013	.000
مساعد مدير - غير ذلك	.21667	.024
مدير عام - غير ذلك	.29346	.003

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS).

يتضح من الجدول السابق أنه لا يوجد إختلاف معنوي بين شاغلي منصب رئيس قسم و مدير عام، حيث أن قيمة المعنوية (sig.) قد بلغت 306. وهي أكبر من (0.05) فيما يتعلق باتجاهاتهم حول دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية. بينما يوجد إختلاف معنوي بين شاغلي مناصب رئيس قسم من جهة ومدير عام وغير ذلك من جهة أخرى، وشاغلي منصب مساعد مدير من جهة ومدير عام وغير ذلك من جهة أخرى، وشاغلي منصب مدير عام وغير ذلك حيث أن قيمة المعنوية (sig.) أقل من (0.05) فيما يتعلق باتجاهاتهم حول دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية.

تحليل اتجاهات العاملين بالمستشفيات السعودية نحو دور بطاقة الاداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية

وبناءً عليه يتم قبول الفرض الفرعي الثاني: الذي ينص على أنه: " توجد اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين في آراءهم المتعلقة بدور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية وفقاً للمنصب؛ وذلك بدرجة ثقة (95%)".

الفرض الفرعي الثالث: لاختبار هذا الفرض تم استخدام اختبار تحليل التباين (ANOVA)، وتم التأكد من تحقق فروض استخدام هذا الاختبار والمتمثلة في الطبيعية وتجانس التباين؛ وفيما يلي نتائج هذا الاختبار:

جدول (18): نتائج اختبار الفرض الفرعي الثالث للفرض الرئيسي الثالث باستخدام ANOVA

اختبار "ت"		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المستوى التعليمي	المتغير
(sig.) المعنوية	القيمة "F"				
0.000	11.303	.61723	3.5817	دبلوم	بطاقة الأداء المتوازن
		.62358	.00983	بكالوريوس	
		.54320	3.9981	ماجستير	
		.77166	4.1000	دكتوراه	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS).

ينتضح من الجدول أن قيمة المعنوية (sig.) قد بلغت 0.000 وهي أقل من (0.05) وبالتالي يوجد فرق معنوي بين إثنين علي الأقل من المؤهلات العلمية للعاملين فيما يتعلق باتجاهاتهم حول دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية.

ولتحديد مصدر الاختلاف سوف نستخدم أسلوب المقارنات المتعددة (أو الاختبارات البعدية) وليكن إختبار أقل فرق معنوي Least Significant Difference (LSD) (Sharma, and Jha, 2023)؛ وفيما يلي نتائج هذا الإختبار:

جدول (19): نتائج أسلوب المقارنات المتعددة للفرض الفرعي الثالث للفرض الرئيسي الثالث

المقارنات الثنائية	متوسط الفروق	(sig.) المعنوية
دبلوم - بكالوريوس	-.42809	.000
دبلوم - ماجستير	-.41639*	.000
دبلوم - دكتوراه	-.41832*	.007
بكالوريوس - ماجستير	.01170	.910
بكالوريوس - دكتوراه	.00977	.948
ماجستير - دكتوراه	-.00193	.991

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS).

يتضح من الجدول السابق أنه لا يوجد إختلاف معنوي بين المؤهلات العلمية المتمثلة في بكالوريوس وماجستير ودكتوراه، حيث أن قيمة المعنوية (sig.) أكبر من (0.05) فيما يتعلق باتجاهاتهم حول دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية. بينما يوجد إختلاف معنوي بين المؤهلات العلمية المتمثلة في دبلوم من جهة وبكالوريوس وماجستير ودكتوراه من جهة أخرى، حيث أن قيمة المعنوية (sig.) أقل من (0.05) فيما يتعلق باتجاهاتهم حول دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية.

تحليل اتجاهات العاملين بالمستشفيات السعودية نحو دور بطاقة الاداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية

وبناءً عليه يتم قبول الفرض الفرعي الثالث: توجد اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين في آراءهم المتعلقة بدور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية وفقاً للمؤهل العلمي؛ وذلك بدرجة ثقة (95%)".

الفرض الفرعي الرابع: لاختبار هذا الفرض تم استخدام اختبار تحليل التباين (ANOVA)، وتم التأكد من تحقق فروض استخدام هذا الاختبار والمتمثلة في الطبيعية وتجانس التباين؛ وفيما يلي نتائج هذا الاختبار:

جدول (20): نتائج اختبار الفرض الفرعي الرابع للفرض الرئيسي الثالث باستخدام ANOVA

المتغير	المستوى التعليمي	الانحراف المعياري	اختبار "ت"	
			الوسط الحسابي	القيمة "F" (sig.) المعنوية
بطاقة الأداء المتوازن	اقل من 5 سنوات	.43315	3.3281	0.000
	من 5 سنوات الي اقل من 15 سنة	.55894	4.0573	
	من 15 سنوات الي اقل من 25 سنة	.51137	4.1391	
	من 25 سنة فأكثر	.74069	3.7401	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS).

يتضح من الجدول أن قيمة المعنوية (sig.) قد بلغت 0.000 وهي أقل من (0.05) وبالتالي يوجد فرق معنوي بين إثنين علي الأقل من سنوات الخبرة للعاملين فيما يتعلق باتجاهاتهم حول دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية.

ولتحديد مصدر الاختلاف سوف نستخدم أسلوب المقارنات المتعددة (أو الاختبارات البعدية) وليكن اختبار أقل فرق معنوي Least Significant Difference (LSD)؛ وفيما يلي نتائج هذا الاختبار:

جدول (21): نتائج أسلوب المقارنات المتعددة للفرض الفرعي الرابع للفرض الرئيسي الثالث

(sig.) المعنوية	متوسط الفروق	المقارنات الثنائية
.000	-.72921	اقل من 5 سنوات - من 5 سنوات الي اقل من 15 سنة
.000	-.81107	اقل من 5 سنوات - من 15 سنوات الي اقل من 25 سنة
.000	-.41202	اقل من 5 سنوات - من 25 سنة فأكثر
.324	-.08186	من 5 الي اقل من 15 سنة - من 15 الي اقل من 25 سنة
.000	.31719	من 5 سنوات الي اقل من 15 سنة - من 25 سنة فأكثر
.000	.39904	من 15 سنوات الي اقل من 25 سنة - من 25 سنة فأكثر

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS).

يتضح من الجدول السابق أنه لا يوجد إختلاف معنوي بين سنوات الخبرة للعاملين من 5 سنوات الي اقل من 15 سنة من جهة ومن 15 سنوات الي اقل من 25 سنة من جهة أخرى، حيث أن قيمة المعنوية (sig.) أكبر من (0.05) فيما يتعلق باتجاهاتهم حول دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية. بينما يوجد إختلاف معنوي بين سنوات الخبرة للعاملين من أقل من 5 سنوات من جهة ومن 5 سنوات الي اقل من 15 سنة ومن 15 سنوات الي اقل من 25 سنة ومن 25 سنة فأكثر من جهة أخرى، وسنوات الخبرة للعاملين من 5 سنوات الي اقل من 15 سنة من جهة ومن 25 سنة فأكثر من جهة أخرى، وسنوات الخبرة للعاملين من 15 سنوات الي اقل من 25 سنة من جهة ومن 25 سنة فأكثر من جهة أخرى، حيث أن قيمة المعنوية (sig.) أقل من (0.05) فيما يتعلق باتجاهاتهم حول دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية.

وبناءً عليه يتم قبول الفرض الفرعي الرابع: توجد اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين في آراءهم المتعلقة بدور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية وفقاً لسنوات الخبرة؛ وذلك بدرجة ثقة (95%)".

الثاني عشر: مناقشة النتائج والتوصيات

في ضوء النتائج التي توصلنا إليها اتفقت نتائج الدراسة التطبيقية السابقة مع العديد من الدراسات مثل دراسة إسماعيل، و إسماعيل (2022م) في قطاع التأمين بالسودان، ودراسة Samsiah, وآخرون، (2020)، ودراسة حسان، وآخرون (2019)، ودراسة البارقي(2021م) التعليم بالمملكة العربية السعودية، ودراسة الدياسطي وآخرون،،(2021م) ميناء غرب بورسعيد.

بالتالي، اتفق النتائج حول دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية للمستشفيات يرجع الي قدرة البطاقة على قياس ومراقبة الأداء وتحسين الجودة في تقديم الرعاية الصحية والذي يعتبر هدفاً مشتركاً بين المستشفيات بغض النظر عن الموقع الجغرافي أو البيئة.

وفيما يلي سنعرض في هذا الجزء خطة عمل لتنفيذ أهم التوصيات كالتالي

جدول (22) خطة عمل بعض توصيات الدراسة

التوصية	القائم بالتنفيذ	آليات التنفيذ	زمن التنفيذ
- استخدام الحلول التكنولوجية المتقدمة مثل أنظمة إدارة المعلومات الصحية لتوفير بيانات دقيقة وفورية لقياس الأداء . - تطوير تطبيقات وأدوات تسهل عملية مراقبة وتحليل البيانات بطريقة فعالة وسهلة	إدارة تكنولوجيا المعلومات	تفاعل الإدارة العليا مع العاملين.	2-4 أشهر

			الاستخدام.
12-6 أشهر	الاستعانة بالكوادر المتخصصة والمدربين المؤهلين للتدريب والتأهيل.	إدارة الجودة والأداء إدارة الموارد البشرية ادارة التطوير المؤسسي	<ul style="list-style-type: none"> - إجراء مراجعات دورية لنتائج بطاقة الأداء المتوازن وتحليل البيانات لتحديد الفجوات والفرص للتحسين. - تطبيق دورات تحسين الجودة وتقنيات إدارة المشاريع لتحقيق التحسين المستمر في أداء المستشفى. - تقديم تقارير دورية وتقييم الأثر الفعلي لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن.
ممتد	تقييم الاحتياجات التكنولوجية، واختيار وتطبيق الحلول المناسبة.	إدارة تكنولوجيا المعلومات	تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
9-6 أشهر	تقييم العمليات الحالية، تطوير برامج تدريبية، تنفيذ نظم المراقبة	إدارة الجودة والسلامة إدارة خدمة العملاء	<ul style="list-style-type: none"> - تعزيز الجودة وسلامة المرضى - تحسين تجربة المريض - تطوير تطبيقات الهاتف المحمول والمواقع الإلكترونية لتسهيل حجز المواعيد وتقديم المعلومات الطبية للمرضى.
12-6 أشهر	تدريب الموظفين على الاستخدام الفعال	إدارة الموارد البشرية والتطوير	استثمار التحول الرقمي في تحديث الأنظمة والتكنولوجيا لتحسين كفاءة العمليات وتقديم رعاية صحية أفضل

المصدر: من اعداد الباحثة

ومن الدراسات المستقبلية المقترحة ما يلي:

- 1- قياس بطاقة الأداء المتوازن والميزة التنافسية باستخدام ابعاد اخري او اضافية والمقارنة بين النتائج.
- 2- عمل دراسة مقارنة بين قطاعات تطبق بالفعل بطاقة الأداء المتوازن وقطاعات أخرى لا تطابق بطاقة الأداء المتوازن وقياس تأثير ذلك على الميزة التنافسية المستدامة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- (1) إسماعيل، حاتم عثمان آدم >إسماعيل، شمس الدين (2022م) " دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مركز السنبل للبحوث والدراسات، الاردن المجلد 4، العدد 9. ص 1 - 29.
- (2) أوثن، ريمة (2018).أدارة الجودة الشاملة كألية لتحسين الخدمات الصحية-دراسة حالة المراكز الاستشفائية الجامعية للشرق الجزائري،رسالة ماجستير،جامعة باتنه،الجزائر.
- (3) البارقي، مصلحة بنت حسين بن محمد. (2021). تطوير أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية: (نموذج مقترح). مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، المجلد 463 العدد 66، ص 217-246.
- (4) حسين، رامز (2019م). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة، دراسة ميدانية على الشركات المصرية للاتصالات - كلية العلوم الإدارية، اكااديمية السادات للعلوم الإدارية. المجلة العلمية للدراسات التجارية و البيئية، المجلد 10، العدد 4، ص 28-76.
- (5) خلاف، الحسن (2013م). مدى إمكانية تقييم أداء المستشفيات الجزائرية العمومية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرياح، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية: ورقة.
- (6) الدياسطي، داليا.، عرفه، ممدوح، زعزوع، زنيب. (2021). اثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدامة على تحسين الأداء التنافسي للموانئ المصرية. مجلة البحوث والدراسات البيئية، المجلد 11، العدد3، ص 546-555.
- (7) بلاسكه، صالح، (2011م). قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة لبعض المؤسسات -، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة فرحات بسطيف: الجزائر.
- (8) عبد الحميد، معتصم فضل .منصور، فتح الرحمن الحسن (2015م). بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الاداء بالصندوق القومي للمعاشات. مجلة العلوم الاقتصادية. مجلة العلوم والتقانة في العلوم الإقتصادية - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، المجلد 16 ،العدد2، ص 60-78.

- (9) عبد العزيز، ريهام. (2024). الثقافة التسويقية وأثرها على الميزة التنافسية بتوسيط جودة الخدمة الالكترونية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*. 1045-1074، (1)5،
- (10) عثمان، مروة السيد مهران، (2019). تحليل العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والميزة التنافسية المستدامة (دراسة ميدانية). *مجلة البحوث المالية والتجارية*، المجلد 20، العدد 2، ص 179-212.
- (11) قلعي، فاطمة،، كنتور. أميرة. (2023). استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التيسير، رسالة ماجستير منشورة جامعة ابن خلدون-تيارت.
- (12) محاد، عريوة (2011م). دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية دراسة مقارنة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة فرحات بسطيف: الجزائر.
- (13) محسن، اسراء عبد السلام(2016م). مدى استخدام أدوات المحاسبة الرشيدة في تحقيق ميزة تنافسية في ظل إدارة الجودة الشاملة رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، فلسطين.
- (14) محمود، أحمد محمد عبد العزيز. (2024). آليات استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتحسين جودة الممارسة المهنية للأخصائيين الاجتماعيين مع الحالات الفردية بمكاتب رعاية الشباب الجامعي. *مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية*، 17(2):91-140.
- (15) محي الدين، يحي القطب(2012م). الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 16) Al Masoud, A. M. (2024). Determinants of Competitive Advantage in Palestine Insurance Industry. In *Artificial Intelligence and Economic Sustainability in the Era of Industrial Revolution 5.0* (pp. 211-221). Cham: Springer Nature Switzerland.
- 17) Alphon, C., Türker, N., & Sainaghi, R. (2023, September). Decentralized Decision Authority, Balanced Scorecard and Managerial Satisfaction: PLS-SEM Analysis. In **ECRM 2023 22nd European Conference on Research Methods in Business and Management**. Academic Conferences and publishing limited.

- 18) Gehra, W., & Schmidt, J. (2024). **Common Good Balance Sheet and Balanced Scorecard–Considerations for an Approach. In Sustainable Living and Business: Management of Social Innovations as a Shaping of Social Transformation** (pp. 91-124). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- 19) GICHOBI, E. B., & NJUGUNA, D. N. (2022). BALANCED SCORE CARD AND COMPETITIVENESS OF MICROFINANCE INSTITUTIONS IN KENYA. **Int. J. Manag. Commer. Innov.**, (Vol. 10, No. 3, pp. 111-123.)
- 20) Hamdy, A. (2018). Balance scorecard role in competitive advantage of Egyptian banking sector. **The Business & Management Review**, (Vol. 9, No. 3, pp. 424-434.)
- 21) Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). **The balanced scorecard: measures that drive performance.** Harvard business review,
- 22) Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). **Alignment: Using the balanced scorecard to create corporate synergies.** Harvard Business Press.
- 23) Obaid, A. M. (2024). Integration of Techniques Time Driven Activity Based Costing System (TDABC) and Sustainable Balanced Scorecard (SBS) to Enhance Competitive of Banking Services: Integration of techniques. **Iraqi Journal For Economic Sciences**, (Vol. 22, No. 80.)
- 24) Porter, Michael, E., (1998), "**The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**", New York: Toronto Sydney Tokyo Singapore.
- 25) Potnis, D. D., Winberry, J., & Finn, B. (2021). Best practices for managing innovations in public libraries in the USA. **Journal of Librarianship and Information Science**, (Vol. 53, No. 3, pp. 431-443.
- 26) Rohm, H,(2022) "**Improve Public Sector Results with a Balanced Score card: Nine step to success.** U. S. Foundation for performance Measurement.
- 27) Sachitra, V., Chong, S.C., & Khin, A.A. (2016). Sources of Competitive Advantage Measurement in the Minor Export Crop Sector in Sri Lanka Result from Pilot Study. **Asian Journal of Agricultural Extension, Economics & Sociology**, (Vol. 12, No. 2, pp. 1-15.
- 28) Samsiah, S., Rodiah, S., & Binangkit, I. D. (2020, May). Knowledge Management and Scope of Balanced Scorecard on Competitive

Advantages and University Performance. In **1st Borobudur International Symposium on Humanities, Economics and Social Sciences** (BIS-HESS 2019) (pp. 897-903). Atlantis Press.

- 29) Sürücü, L., Şeşen, H., & Maslakçı, A. (2023). **Regression, mediation/moderation, and structural equation modeling with SPSS, AMOS, and PROCESS Macro**. Livre de Lyon.