

الأسبقيات التنافسية وأثرها في الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية اليمنية

عبدالجبار حسين محمد الديلمي
قسم إدارة الأعمال-كلية العلوم الإدارية-جامعة ذمار

المخلص

هدفت الدراسة إلى استكشاف تبني شركات صناعة الأدوية اليمنية للأسبقيات التنافسية ومستوى أدائها الاستراتيجي وفقاً لمنظور بطاقة الأداء المتوازن، وكذلك تأثير الأسبقيات التنافسية على الأداء الاستراتيجي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، حيث شملت الدراسة (8) شركات من أصل (9) شركات أدوية في اليمن، واعتمدت على عينة من (72) فرداً في مناصب إدارية مختلفة. وتوصلت الدراسة إلى أن الشركات تتبنى الأسبقيات التنافسية بدرجة مرتفعة، مرتبة تنازلياً كالتالي: الجودة، المرونة، التسليم، الإبداع، والتكلفة. كما كان مستوى الأداء الاستراتيجي مرتفعاً، مرتبة أبعاده تنازلياً كالتالي: الزبائن، العمليات الداخلية، المالي، التعلم والنمو. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية معنوية لبُعدي التسليم والإبداع في الأداء الاستراتيجي الكلي. كما لم تظهر فروق دالة إحصائية في إجابات العينة حول تبني الأسبقيات التنافسية والأداء الاستراتيجي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية مثل النوع، العمر، المنصب الوظيفي، مدة الخدمة، طبيعة الوظيفة، والشركة. الكلمات المفتاحية: الأسبقيات-التنافسية-الأداء الاستراتيجي-بطاقة الأداء المتوازن.

The Competitive Priorities its Effect in The Strategic Performance Using Balanced Score Card

Field Study at Yemeni Medical Manufacturing Companies

Abstract

The study aimed to explore the adoption of competitive priorities by Yemeni pharmaceutical companies and their level of strategic performance according to the perspective of the balanced scorecard, as well as the impact of competitive priorities on strategic performance. The study included (8) out of (9) pharmaceutical companies in Yemen, and relied on a sample of (72) individuals in different management positions. The study used a questionnaire to collect data, divided into three parts: General data, measuring competitive priorities, and measuring strategic performance. The study relied on the descriptive analytical approach and used the statistical analysis program (SPSS).

The study found that companies adopt competitive priorities to a high degree, in descending order: quality, flexibility, delivery, creativity, and cost. The level of strategic performance was also high, arranged in descending order as follows: customers, internal operations, finance, learning and growth. The results showed a positive relationship between the delivery and innovation dimensions in overall strategic performance. There were also no statistically significant differences in the sample responses to the adoption of competitive priorities and strategic performance due to demographic variables such as gender, age, job position, length of service, nature of job, and company.

Keywords: Competitive- Priorities- Strategic Performance- Balanced Score Card

المبحث الأول: الإطار العام للدراسة أولاً: المقدمة:

تقرض التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والتحديات التنافسية في ظل انفتاح الأسواق، على منظمات الأعمال الحفاظ على مركزها التنافسي ومواجهة تلك التهديدات البيئية. وتعد المنظمات الصناعية اليمنية (ومنها شركات صناعة الأدوية) جزءاً من هذه المنظمات التي تسعى إلى مواجهة كل ما يُمثل تهديداً لها من أجل الحفاظ على مركزها التنافسي، خصوصاً بعد مرحلة انضمام اليمن إلى منظمة التجارة العالمية، وما سيؤول إليه الحال من تزايد حدة المنافسة محلياً وإقليمياً على الأقل.

وتُعد شركات صناعة الأدوية اليمنية من أهم المنظمات الصناعية اليمنية من الناحيتين الصحية والاقتصادية، فمن الناحية الصحية فلارتباطها بصحة وحياء الإنسان، أما من الناحية الاقتصادية فلإسهامها الإيجابي في دعم الاقتصاد الوطني بمختلف جوانبه، من سوق الأدوية اليمنية، فضلاً عن التصدير إلى بعض الأسواق في الخارج، وهذا المؤشر كما يدل من ناحية على الدور الاقتصادي الذي تلعبه هذه الشركات، فإنه ومن ناحية أخرى يبين مستوى وحجم المنافسة الشديدة بين هذه الشركات المحلية وشركات الأدوية الأجنبية في سوق الأدوية اليمنية. وهذا الوضع التنافسي يجعل شركات صناعة الأدوية اليمنية تعيش تهديداً واضحاً وحقيقياً يتمثل بانخفاض أو تدني مستوى أدائها الاستراتيجي، مما يحتم عليها السعي نحو كيفية الاهتمام بأدائها الاستراتيجي. وهذا الأداء الاستراتيجي يتأثر بالعديد من المتغيرات والعوامل ومنها الأسبقيات التنافسية باعتبارها أحد عناصر ومكونات استراتيجية العمليات المتمثلة بالأهداف، وهي: التكلفة، الجودة، التسليم، المرونة، الإبداع، التي أتفق عليها مع الباحثين ك: Evans, Slack, de Lima, Leong, Snyder & Word؛ نظراً لما تهدف إليه هذه الأسبقيات التنافسية كخفض التكاليف، وتحسين الجودة، ومرونة العمليات، والسرعة في التسليم، والإبداع في العملية الإنتاجية والمنتج، فضلاً عن كونها تمثل أداة للربط بين استراتيجيات المنظمة الكلية، ومنافذ مهمة لتنفيذها، وتحقيق القدرات والمزايا التنافسية، والسعي نحو أهداف البقاء والنمو. وبالتالي فإن لهذه الأسبقيات التنافسية علاقة بأبعاد الأداء الاستراتيجي الذي أعتمد في قياسه وفقاً لمنظور بطاقة الأداء المتوازن: المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو؛ كونها بطاقة مركبة تشمل مقاييس لكل من الأداء المالي والأداء غير المالي، وهذه البطاقة أقتراحها (Kaplan & Norton) في العام 1992. لذا فقد جاءت هذه الدراسة لبحث الأسبقيات التنافسية وأثرها في الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Score Card) ويرمز لها اختصاراً (BSC).

ثانياً: مشكلة الدراسة:

أخذ موضوعاً الأسبقيات التنافسية والأداء الاستراتيجي كمفهومين منفصلين أو كموضوع واحد ضمن دراسة العلاقات بينها، حيزاً مهماً من اهتمام الباحثين في مجالي إدارة الإنتاج والعمليات، والإدارة الاستراتيجية، حيث خلصت بعض الدراسات إلى وجود تأثيرات إيجابية مهمة للأسبقيات التنافسية تتحقق منها المزايا التنافسية للشركات، ومن ثم في الأداء الاستراتيجي الذي يعكس نجاح الأهداف طويلة الأجل للشركات، ومنها أهداف الأداء المتمثلة بالأسبقيات التنافسية، من خلال ما تذهب إليه تلك الأسبقيات من خفض لتكاليف الإنتاج، وتحسين المستويات المحددة لأداء السلعة وتصميمها، ووضع السياقات المناسبة لتسليمها، والتحسين المستمر لتطويرها، وزيادة درجات المرونة المناسبة لنظام الإنتاج وعملياته.

ومن خلال قراءة وتحليل الدراسات السابقة، يلاحظ أنها لم تربط بين الأسبقيات التنافسية و الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، و إنما هدفت إلى دراسة كل متغير وربطه بمتغيرات أخرى تختلف عن الدراسة الحالية، باستثناء دراسة (الطويل، وسلطان، 2006)، التي ربطت بين الأسبقيات التنافسية والاداء الاستراتيجي؛ لكنها لم تستخدم بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء الاستراتيجي لان البطاقة أكثر كفاءة في قياس الأداء الاستراتيجي، نظراً لتعدد منظوراتها التي تُعبر عن مختلف نواحي الأداء الاستراتيجي، كما تتسم الدراسة الحالية بأنها الأولى من حيث تطبيقها في البيئة الصناعية اليمنية (على حد علم الباحث)، وهي موجهة نحو خدمة بيئة صناعية يمنية، متمثلةً بشركات صناعة الأدوية اليمنية. ومن خلال الزيارة الميدانية التي قام بها الباحث لبعض شركات صناعة الأدوية والتعرف على ظروف المنافسة التي تواجهها في السوق المحلي فضلاً عن السوق الخارجي؛ فقد تبين حجم ومدى المنافسة التي تواجهها تلك الشركات من قبل الشركات الأجنبية العاملة في مجال الأدوية، والذي يمثل تهديداً حقيقياً لها في السوق، وينعكس على أدائها الاستراتيجي. من أجل ذلك فإن هذه الدراسة سوف تقف على بيان أثر الأسبقيات التنافسية للشركات اليمنية المصنعة للأدوية في أدائها الاستراتيجي، بكونها سلاح تنافسي بيد الشركات التي تحارب من أجل أهداف البقاء والنمو، وما تمثله من أهمية كبيرة في نجاح أو فشل أدائها الاستراتيجي. وبناءً على ما تقدم يمكن بلورة مشكلة الدراسة، في التساؤلات الآتية:

- (1) ما مدى تبني شركات صناعة الأدوية اليمنية للأسبقيات التنافسية؟
- (2) ما مستوى الأداء الاستراتيجي لتلك الشركات، مقاساً وفقاً لمنظور بطاقة الأداء المتوازن (BSC)؟

(3) هل تؤثر الأسبقيات التنافسية التي تختارها أو تركز عليها تلك الشركات، في أدائها الاستراتيجي؟
ثالثاً: أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة من الناحية النظرية من أهمية المتغيرات التي تتناولها وهي الأسبقيات التنافسية، والأداء الاستراتيجي، حيث تعتبر الأسبقيات التنافسية من المواضيع المهمة في حقل إدارة الإنتاج والعمليات وتعتبر أداة من أجل الحصول على حصص سوقية، وسعيها نحو تحقيق أهداف البقاء والنمو، وكسب المزايا التنافسية. كما ويعتبر الأداء الاستراتيجي انعكاساً لتحقيق الأهداف طويلة الأجل للمنظمات ونجاح استراتيجياتها، والتي تسعى كل المنظمات نحو تحقيق أفضل النتائج المتعلقة بأدائها. وقليلة هي تلك الدراسات التي تناولت علاقة الارتباط والأثر بين الأسبقيات التنافسية والأداء الاستراتيجي، وبالتالي فإن هذه الدراسة يمكن أن تمثل إضافة بحثية، كونها تربط بين الأسبقيات التنافسية الأداء الاستراتيجي وفقاً لمنظور بطاقة الأداء المتوازن.

ومن الناحية العملية، فإن الدراسة الحالية يمكن أن تخرج مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي قد تفيد إدارة شركات صناعة الأدوية اليمنية، في التعرف على مدى خامساً: النموذج المعرفي للدراسة:

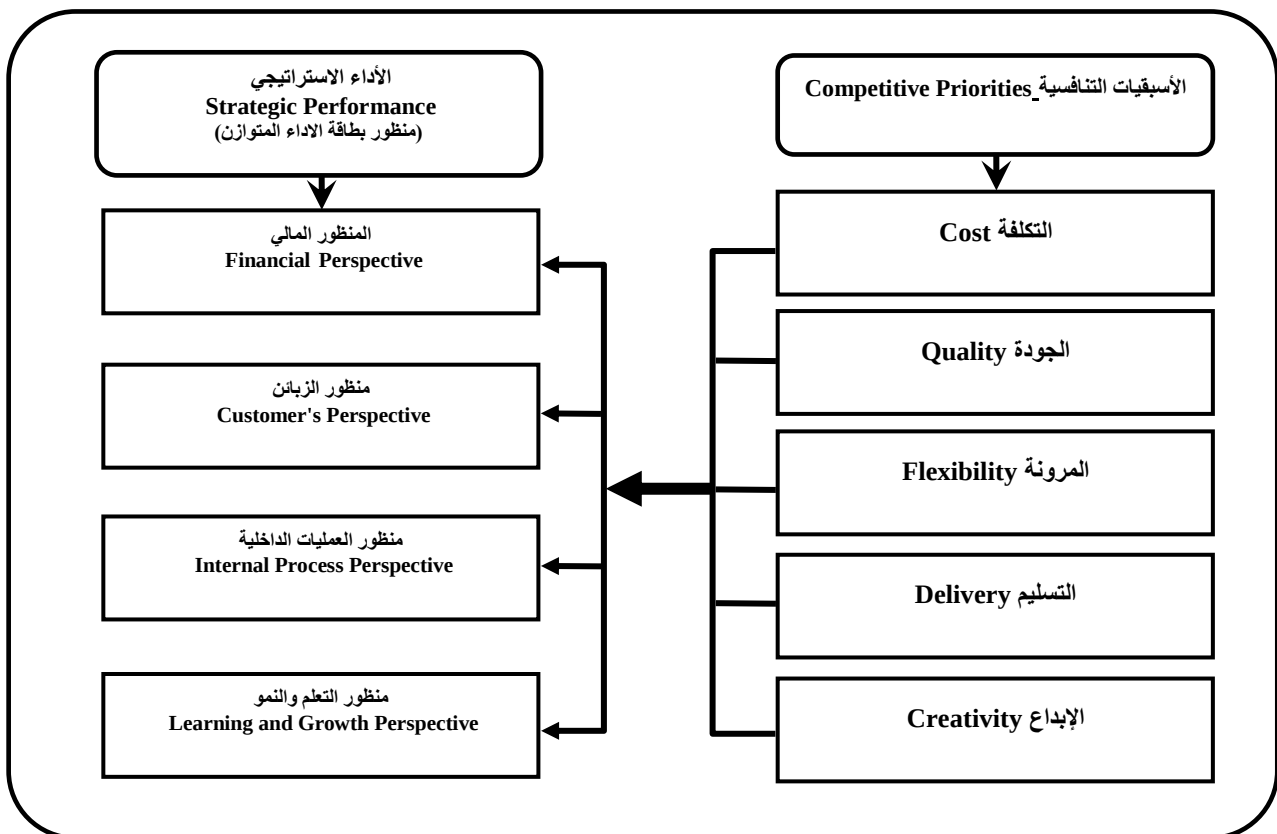
امتلاكها للأسبقيات التنافسية، وترتيبها تبعاً لأهميتها، ومدى تأثيرها في أدائها الاستراتيجي، والتعرف على مستوى ذلك الأداء. وهذا يمكن أن يساعد إدارة تلك الشركات في اتخاذ القرارات المتعلقة بتبني الأسبقيات التنافسية وتطويرها، والاهتمام بأدائها الاستراتيجي من منظور بطاقة الأداء المتوازن، فضلاً عن أن هذه الدراسة قد تتوصل إلى نتائج توضح فيما إذا كان الأداء الاستراتيجي يتحدد في ضوء الأسبقيات التنافسية، الأمر الذي يؤدي إلى تركيز إدارة الشركات على تبني الأسبقيات التنافسية التي تساهم بشكل بارز في أدائها الاستراتيجي.

رابعاً: أهداف الدراسة: وفقاً لمشكلة الدراسة وأهميتها، فإن الدراسة تهدف إلى تحقيق الآتي:

(1) التعريف بمدى تبني شركات صناعة الأدوية اليمنية للأسبقيات التنافسية، وترتيب تلك الأسبقيات تبعاً لأهميتها في تلك الشركات.

(2) التعريف بمستوى الأداء الاستراتيجي لتلك الشركات مقاساً بطاقة الأداء المتوازن (BSC).

(3) قياس أثر الأسبقيات التنافسية التي تتبناها تلك الشركات، في أدائها الاستراتيجي وفقاً لمنظور بطاقة الأداء المتوازن.



شكل (1): يوضح نموذج الدراسة

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$)، للأسبقيات التنافسية في منظور الزبائن.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$)، للأسبقيات التنافسية في منظور العمليات الداخلية.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$)، للأسبقيات التنافسية في منظور التعلم والنمو.

سادساً: فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية، وتنص على: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) لأبعاد الأسبقيات التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الإبداع) في الأداء الاستراتيجي»

وتتفرع من هذه الفرضية، الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$)، للأسبقيات التنافسية في المنظور المالي.

سابعاً: الدراسات السابقة:

1. الدراسات المتعلقة بالأسبقيات التنافسية:

جدول (1) عرض الدراسات السابقة

(1) دراسة (السبعان، والشعبي، 2012):

عنوان الدراسة	"مدى تبني شركات تصنيع الدواء للأسبقيات التنافسية: دراسة مقارنة بين الشركات السعودية واليمنية".
الهدف الأساس للدراسة	التعرف على الأسبقيات التنافسية التي تتبناها شركات تصنيع الأدوية في السعودية واليمن والأهمية النسبية لكل أسبقية، وهل تختلف الأسبقيات التنافسية التي تتبناها وتركز عليها الشركات السعودية عن تلك التي تتبناها وتركز عليها الشركات اليمنية.
منهجية الدراسة	المنهج الوصفي وتم توزيع الاستبيان بصورة عشوائية لعدد (147) من مدراء الفروع ومدراء الإدارات ورؤساء الأقسام في (6) و(5) شركات تصنيع الأدوية في السعودية واليمن على التوالي.
المقاييس الإحصائية المستخدمة	الوسط الحسابي والانحراف المعياري، اختبار (T-TEST)، التباين الأحادي.
أهم الاستنتاجات	إن الجودة تمثل الأسبقية الأولى تليها أسبقية التسليم ثم المرونة ثم الخدمة، فيما تنخفض أسبقية التكلفة وأسبقية الإبداع، كما وجد أن هناك فروقاً معنوية في إجابات أفراد العينة للشركات السعودية عن إجابات أفراد العينة للشركات اليمنية، لصالح الشركات السعودية، تعزى لمتغيرات (الجنس، المستوى التعليمي، مدة الخدمة في الوظيفة الحالية) فيما اختفت هذه الفروق تبعاً لمتغيرات (العمر، العمل، مدة الخدمة في الشركة).

(2) دراسة (Chavosha, et al., 2011):

عنوان الدراسة	"الأسبقيات التنافسية ونجاح تصدير معدات تصنيع أشباه الموصلات في الشركات السنغافورية".
الهدف الأساس للدراسة	هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين الأولويات التنافسية الأربع ونجاح التصدير.
منهجية الدراسة	تم جمع البيانات من خلال عينات عشوائية بسيطة تكونت من (36) شركة من شركات التصدير التي تعمل في تصنيع أشباه الموصلات في سنغافورة.
المقاييس الإحصائية المستخدمة	تحليل الانحدار المتعدد.
أهم الاستنتاجات	- وجود علاقة إيجابية بين انخفاض التكلفة ونجاح التصدير. - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسليم والمرونة ونجاح التصدير.

(3) دراسة (يونس، والنعم، 2010):

عنوان الدراسة	"التوافق الاستراتيجي بين استراتيجيات المنظمة والأسبقيات التنافسية في إطار عينة من الشركات الصناعية للقطاع الخاص بالموصل".
الهدف الأساس للدراسة	تشخيص التوافق بين مجموعة الاستراتيجيات المنظمة المتمثلة بـ (الاستقرار، التخفيض، النمو، المركبة) مع الأسبقيات التنافسية المتمثلة بـ (قيادة التكلفة، الجودة، سرعة التسليم، المرونة).
منهجية الدراسة	الأسلوب الاستقرائي، وتم اختيار (30) مديراً استراتيجياً من عينة لشركات صناعية بالقطاع الخاص بالموصل.
المقاييس الإحصائية المستخدمة	النسب المئوية والمتوسطات والانحراف المعياري، مربع كاي (X^2).
أهم الاستنتاجات	- زيادة الفجوة بين تبني إستراتيجية مركبة (استقرار ونمو وتخفيض) مع أسبقية المرونة، فضلاً عن غياب أهمية التوافق بين استراتيجي النمو والتخفيض مع الأسبقيات الموازية لهما. - تميل الشركات إلى تكوين المزايا التنافسية من خلال التركيز على التكلفة والتسليم. - هناك علاقة بين الجودة وتكوين المزايا التنافسية.

(4) دراسة (Musaibah, 2010):

عنوان الدراسة	"إدراك مدراء شركات العقارات في دبي للأسبقيات التنافسية والمزايا التنافسية".
---------------	---

الهدف الأساس للدراسة	التعرف على العلاقة بين الأسبقيات التنافسية والمزايا التنافسية.
منهجية الدراسة	تم اختيار عدد (30) مديراً من (6) شركات عقارية في دبي.
المقاييس الإحصائية المستخدمة	الوسط الحسابي والانحراف المعياري، معامل الارتباط.
أهم الاستنتاجات	- تميل الشركات إلى تكوين المزايا التنافسية من خلال التركيز على التكلفة والتسليم. - هناك علاقة بين الجودة وتكوين المزايا التنافسية. - كان ترتيب الأسبقيات تنازلياً كالاتي: المرونة، التكلفة، التسليم، الجودة. على التوالي.

2. الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير الأداء الاستراتيجي:

(1) دراسة (Bavarsad, et al., 2012):

عنوان الدراسة	"تقويم الأداء المنظمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن".
الهدف الأساس للدراسة	تقييم أداء الشركات باستخدام منهج بطاقة الأداء المتوازن.
منهجية الدراسة	تكونت العينة من (32) مديراً و(202) زبوناً.
المقاييس الإحصائية المستخدمة	الوسط الحسابي، اختبار (T).
أهم الاستنتاجات	أوضح بأن منظور الأداء: المالي، العمليات الداخلية، الإبداع والنمو، في الشركات كان ضعيفاً، بينما كان منظور أداء الزبائن جيداً، وجاء في المرتبة الأولى، يليه منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو، المنظور المالي، على التوالي.

(2) دراسة (Bing, et al., 2012):

عنوان الدراسة	"تقييم الأداء الاستراتيجي على أساس بطاقة الأداء المتوازن ومعادلة الانحدار".
الهدف الأساس للدراسة	- تحديد الوزن النسبي لمعايير بطاقة الأداء المتوازن. - الوصول إلى نموذج لقياس الأداء الاستراتيجي من خلال بطاقة الأداء المتوازن.
منهجية الدراسة	تم جمع بيانات الدراسة من خلال التقارير المالية ومن خلال الاستبيان.
المقاييس الإحصائية المستخدمة	النسب المئوية، المتوسطات، معامل الانحدار.
أهم الاستنتاجات	- يمكن لتقييم الأداء الاستراتيجي على أساس نظام (BSC) أن يكون حل فعال لمشكلة الجمع بين المؤشر والوزن. - أظهرت النتائج أهمية المعايير غير المالية في تقييم الأداء الاستراتيجي أكثر من المعايير المالية، وخصوصاً منظور الزبائن. - بالنسبة للمنظور المالي، فإن الربحية كانت الأكثر أهمية. - بالنسبة لمنظور الزبائن، فإن الحصة السوقية كانت الأكثر أهمية. - بالنسبة لمنظور العمليات، فإن المؤشرات الثلاثة كانت متماثلة. - بالنسبة لمنظور الإبداع والتعلم، فإن نوعية المدير كانت الأكثر أهمية.

(3) دراسة (Al-Matarneh, 2011):

عنوان الدراسة	"تقييم الأداء من خلال تبني بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الصناعية الأردنية".
الهدف الأساس للدراسة	تحديد قدرة الشركات الصناعية الأردنية على اعتماد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء.
منهجية الدراسة	المنهج الوصفي وتم جمع بيانات ثانوية وبيانات أولية من خلال الاستبيان.
المقاييس الإحصائية المستخدمة	الوسط الحسابي والانحراف المعياري.
أهم الاستنتاجات	يوجد تصور واضح لدى الشركات الصناعية الأردنية لأهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء الكلي للشركة.

(4) دراسة (الخطيب، والعبيدي، 2010):

عنوان الدراسة	"واقع تطبيق نظام تخطيط الاحتياجات من المواد (MRP) وأثره في الأداء المنظمي-دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية".
الهدف الأساس للدراسة	تطبيق نظام تخطيط الاحتياجات من المواد (MRP) من أجل تحسين الأداء المنظمي.
منهجية الدراسة	المنهج الوصفي، وتم إجراء مسحاً شاملاً على منتجات الشركة موقع الدراسة، وقد وقع اختيارها على منتج محرك مبردة الهواء (2/1 قدرة إحصائية) كعينة عشوائية قصدية (عمدية) لكون المنتج المذكور يمتلك طلباً مشتقاً يرتبط بمنتج مبردات الهواء.
المقاييس الإحصائية المستخدمة	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط الخطي البسيط، ومعامل الانحدار البسيط وما يرتبط به من اختبار T, F.
أهم الاستنتاجات	وجود علاقة ارتباط وأثر قوي بين تطبيق نظام تخطيط الاحتياجات من المواد (MRP) والمحاور/ المنظورات الأربعة للأداء المنظمي، على وفق نموذج (Kaplan & Norton)، وبالتالي تحسين الأداء المنظمي.

(5) دراسة (هاشم، والعابدي، 2010):

عنوان الدراسة	"أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقات العلامات المتوازن".
الهدف الأساس للدراسة	التعرف على دور الثقة التنظيمية السائدة في الشركة في تحسين الأداء الاستراتيجي لها.
منهجية الدراسة	المنهج الوصفي وتم اختيار عينة عشوائية تتكون من 36 فرداً من العاملين في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية في الكوفة.
المقاييس الإحصائية المستخدمة	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط والانحدار البسيط.
أهم الاستنتاجات	وجود علاقة ارتباط وأثر قوية بين الثقة التنظيمية بجميع أبعاد (منظورات) بطاقة الأداء المتوازن.

3. الدراسة التي ربطت بين الأسبقيات التنافسية والأداء الاستراتيجي:

دراسة (الطويل، وسلطان، 2006):

عنوان الدراسة	"العلاقة بين الأسبقيات التنافسية والأداء الاستراتيجي".
الهدف الأساس للدراسة	- التعرف على علاقة الأثر بين الأسبقيات التنافسية والأداء الاستراتيجي. - محاولة بناء نموذج فرضي يعكس العلاقات التأثيرية بين أبعاد الأسبقيات التنافسية والأداء الاستراتيجي.
منهجية الدراسة	المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (62) فرداً من رؤساء مجالس الإدارات وأعضائها، ومدراء التشكيلات الرئيسية، في الشركات والمعامل.
المقاييس الإحصائية المستخدمة	معامل ارتباط بيرسون، معامل الانحدار المتعدد.
أهم الاستنتاجات	- توجد علاقة ارتباط وتأثير معنوية موجبة على مستوى المؤشر الكلي للأسبقيات التنافسية مع الأداء الاستراتيجي. - يوجد تأثير معنوي لأبعاد التكلفة والجودة والإبداع بصورة منفردة في الأداء الاستراتيجي، فيما لا يوجد تأثير معنوي للبعد المرونة والتسليم في الأداء الاستراتيجي. - الأداء الاستراتيجي للشركات قيد الدراسة يستمد مقوماته إلى حد بعيد من الأسبقيات التنافسية، وأن ترتيب هذه الأسبقيات وأولوياتها، تشكل البعد الآخر في عملية التأثير.

ما يميز الدراسات الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها هدفت إلى قياس أثر الأسبقيات التنافسية في الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وهذه البطاقة أكثر كفاءة في قياس الأداء نظراً لتعدد منظوراتها التي تُعبر عن مختلف نواحي الأداء الاستراتيجي، كما تتسم الدراسة الحالية بأنها من الدراسات القليلة التي ربطت بين مفهومي الأسبقيات التنافسية والأداء الاستراتيجي، كدراسة علاقة ارتباط وأثر. كما أن هذه الدراسة بمتغيريها المستقل والتابع، تعد الأولى من حيث تطبيقها في البيئة الصناعية اليمنية (على حد علم الباحث)، وهي موجهة نحو خدمة البيئة الصناعية اليمنية، متمثلةً بشركات صناعة الأدوية اليمنية.

المبحث الثاني: الإطار النظري للدراسة

الأسبقيات التنافسية والأداء الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن

أولاً: مفهوم الأسبقيات التنافسية: تعددت آراء الباحثين والكتاب حول مفهوم الأسبقيات التنافسية، والتي يمكن توضيحها كما في الجدول رقم (2):

جدول (2): تعاريف الأسبقيات التنافسية

الكاتب	التعريف	المصدر
(Wiled, 1989)	مجموعة من المعايير المتعلقة بأداء المنظمة والمتمثلة بالتكلفة المنخفضة والجودة العالية والمرونة والتسليم في الوقت المحدد.	(الطويل وسلطان، 2006، ص 70)
(Heyes & Wheelwright, 1984)	الأسبقيات التنافسية تمثل تفضيلات استراتيجية، أو هي الطرق التي تختار بها المنظمة التنافس في السوق.	(Ahmed & Schroeder, 2002, p. 77)
(R.G. Schroeder, 1989)	رؤية لوظيفة العمليات تحدد الاتجاه الكلي وقوة الدفع الأساسية لصانع القرار، وإن هذه الرؤية يجب أن تتكامل مع استراتيجية الأعمال لتنتج نمطاً متسقاً في صنع القرار في العمليات والميزة التنافسية للمنظمة.	(نجم، 2007، ص 21)
(Krajewski & Ritzman, 2005)	عملية ترجمة لحاجات السوق وأهداف المنظمة طويلة الأجل والجهود الوظيفية المبذولة بين التسويق والعمليات والقابليات المرغوب فيها وفقاً لاستراتيجية العمليات المقادة من الزبون.	(اللامي والبياتي، 2008، ص 40)
(Mosaibah, 2010,12)	الأسبقيات التنافسية تمثل الكفاءات الاستراتيجية التي تمكن المنظمات من أحداث وتطوير العديد من المزايا التنافسية.	(Mosaibah, 2010, p. 12)
(S.C. Wheelwright)	هي الوسائل التي من خلالها تستخدم قدرات وظيفة العمليات لتطوير وتدعيم الميزة التنافسية المرغوبة لوحدة الأعمال وتكاملها مع جهود الوظائف الأخرى.	(نجم، 2007، ص 22)
(التعريف البريطاني)	هي القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب.	(الهاشمي، 2006، ص 80)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الموضحة في الجدول.

تأسيساً على ما تقدم يرى الباحث بأن الأسبقيات التنافسية هي: إحدى مكونات أو عناصر استراتيجية العمليات وتُعنى بالأهداف التي تحددها أو تختارها المنظمة، التي تسعى من خلالها (أسبقية أو أكثر) إلى تحقيق ميزة تنافسية لها في السوق مقارنة بالمنافسين، وبناءً على ما يفضل الزبائن، وتتمثل بـ: التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الإبداع.

ثانياً: أبعاد الأسبقيات التنافسية:

على الرغم من الاختلافات بين الكتاب في تحديد أبعاد الأسبقيات التنافسية، فقد خلصت الدراسات النظرية إلى الاتفاق حول أربع أجزاء أساسية هي: التكلفة المنخفضة، الجودة، أداء التسليم، والمرونة، بالإضافة إلى الأسبقية الخامسة الإبداع وحصلت تدريجياً باعتراف (Ahmed & Schroeder, 2002, p. 78). والجدول رقم (3) يبين وجهات نظر بعض الكتاب والباحثين في تحديد أبعاد الأسبقيات التنافسية.

جدول (3): يبين وجهات نظر بعض الكتاب والباحثين في تحديد أبعاد الأسبقيات التنافسية

الكاتب/ الباحث	أبعاد الأسبقيات التنافسية
Evans, 1993, 118	التكلفة - الجودة - المرونة - التسليم - الإبداع - الاحتفاظ بالزبون.
Certo, 1995, 255	التكلفة - الجودة - الإسهام - الاعتمادية - التصميم.
Mintzberg, 1996, 176	السعر - الجودة - الإسهام - السمعة - التصميم.
Best, 1997, 154	الإسهام - التصميم - الإبداع - النمو - التحالفات - تعاون المجهزين.
Slack, 1998, 125	التصميم - الجودة - المرونة - سهولة الاستخدام - الإبداع.
Macmillan, 2001, 87	التكلفة - الإبداع - الاحتفاظ بالزبون - التسليم - التكنولوجيا.
Gaither, 2002, 45	التكلفة - الجودة - المرونة - التسليم - الخدمة.
Davis, 2003, 33	التكلفة - الجودة - المرونة - الخدمة.
Chase, 2005, 25	السعر - الجودة - المرونة - السرعة - الاعتمادية.
Krajewski, 2005, 62	التكلفة - الجودة - المرونة - الوقت.
de Lima, 2007, 3	السعر - الجودة - الوقت - المرونة - الإبداع.
Prajogo, 2007, 3	الجودة - الاعتمادية - السرعة - المرونة - الإبداع - الرشاقة.
Heizer & Ender, 2008, 39	التكلفة - الجودة - التسليم - المرونة - الخدمة.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر التالية:

- الهاشمي، مؤيد حسن، (2006)، «مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحديد الأسبقيات التنافسية - دراسة تطبيقية في معمل سمنت الكوفة الجديد»، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، ص.42.
- الصفو، رياض ضياء عزيز، (2009)، «عناصر استراتيجية العمليات وأثرها في بعض مجالات الأداء - دراسة استطلاعية لآراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية»، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، ص.37.
- جاسم، ماجد جودة، (2010)، «استراتيجيات سلسلة التجهيز وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة في مصنع نسيج الديوانية»، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد (12)، العدد (2)، العراق، ص.48.

وعلى الرغم من كثافة التراكم المعرفي في مجال الأداء الاستراتيجي إلا أنه من الصعب تأطير مفهوم الأداء بتعريف محدد لتباين الفلسفات والمداخل، ومع ذلك فإن هناك اتفاق ضمنى للتعبير عن الأداء الاستراتيجي بقدرة المنظمة في تحقيق الأهداف والغايات (الدوري، وصالح، 2009، ص 377).

أن الأداء الاستراتيجي هو أكثر من كونه أداء مالي موجه نحو المخرجات، بل أنه منظور أوسع مع مؤشرات أداء غير مالية، وأصبح موضوع مناقشة بين المهتمين بالإدارة الاستراتيجية، إذ يشمل: (سعيد، 2010، ص 40)

● **الأداء التشغيلي:** الذي يفترض مقاييس أداء تشغيله من خلال حصة السوق، تقديم منتج جديد، فضلاً عن مقاييس متعلقة بالقيمة للزبائن، الابتكار، وتحسين العملية.

ولاحظ من الجدول (3) أن هناك شبه اتفاق على أبعاد الأسبقيات التنافسية التالية: **التكلفة، الجودة، التسليم، المرونة، الإبداع.** وبالرغم من وجود عدد من الاختلافات في تسمية هذه الأبعاد إلا أنها تندرج تحت المفهوم نفسه، إذ يعبر عن التكلفة بالسعر والتسليم باعتمادية التجهيز، والوقت بسرعة التسليم (الصفو، 2009، ص 36-37). وقد اعتمد الباحث هذه الأبعاد للأسبقيات التنافسية، نظراً لإجماع معظم الكتاب عليها.

ثالثاً: مفهوم الأداء الاستراتيجي:

يُعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل عام، وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة، ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية وعنصر محوري لجميع فروع وحقول الإدارة بما فيها الإدارة الاستراتيجية، فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف منظمات الأعمال والذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه (الغالبى، وإدريس، 2009، ص 476).

ص 143). وقد عرف كل من (Kaplan & Norton) بطاقة الأداء المتوازن على "أنها مجموعة من مقاييس الأداء المالية وغير المالية التي تقدم لمدراء الإدارة العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء منظماتهم" (الرفاتي، 2001، ص 28).

إن مدخل القياس المتوازن للأداء يعتمد على تحليل علاقة السبب والنتيجة (الخريطة الاستراتيجية) لقياس درجة الارتباط تبين مقاييس الأداء في المجالات المختلفة ويعكس وصف تلك العلاقات السببية وفقاً للتسلسل الآتي: إن مقاييس التعلم والنمو هي مسببات لحدوث المقاييس الخاصة بالعمليات التشغيلية الداخلية التي بدورها تؤدي إلى حدوث المقاييس المتعلقة بالزبائن أو المستهلكين والتي بدورها تؤدي في النهاية إلى المقاييس المالية، وهذه العلاقات السببية بين مجالات الأداء تعطي تصور حول التنبؤ بالأداء الاستراتيجي في الأجل الطويل (البدان، 2007، ص 47).

سادساً: أهداف بطاقة الأداء المتوازن: (الخطيب، والعبودي، ص 244-2010)

- (1) توضيح وترجمة الرؤية الاستراتيجية.
- (2) نقل وربط المقاييس والأهداف الاستراتيجية.
- (3) التخطيط ووضع الأهداف وتنظيم الأولويات الاستراتيجية.

- (4) تعزيز التعلم والتغذية العكسية الاستراتيجية والنجاح في إدراك المنافع الملموسة وغير الملموسة واستثمارها.

المبحث الثالث: الدراسة الميدانية

أولاً: إجراءات الدراسة

1-منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي-لتوافق هذا المنهج وطبيعة الدراسة الحالية-الذي يتضمن أسلوب البحث المكتبي، وأسلوب المسح الميداني من خلال أداة الاستبيان.

2- مجتمع وعينة الدراسة:

(1) مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في شركات صناعة الأدوية اليمنية، والبالغ عددها (9) شركات عاملة في اليمن، وتم اختيار (8) شركات فقط- بعد استبعاد شركة رفافرم للصناعات الدوائية، كونها لم يمض على عملية الإنتاج والبيع فيها أكثر من ثلاث سنوات-، وهي: الشركة اليمنية لصناعة وتجارة الأدوية (يدكو)، شركة شفاكو للصناعات الدوائية، شركة سبأفارما للصناعات الدوائية، شركة بيوفارم للصناعات الدوائية، الشركة الدولية لصناعة الأدوية، شركة الدوائية الحديثة للصناعات الدوائية، الشركة اليمنية المصرية لصناعة الأدوية، الشركة العالمية الحديثة لصناعة الأدوية.

(2) عينة الدراسة: تم اختيار عينة الدراسة وفق أسلوب العينة القصدية، بحيث تم استهداف العاملين في تلك الشركات ممن يشغلون منصب: مدير عام، نائب مدير عام، مدير إدارة،

• **الأداء الاجتماعي:** رضا الجمهور المنتفعين، أي الجمهور من عاملين ومجهزين وزبائن، ويُنظر إليه أنه جزء متمم للأداء الاستراتيجي.

رابعاً: مجالات الأداء الاستراتيجية: أن المجالات الأساسية للأداء الاستراتيجي تتضمن: (الصفو، 2009، ص 65-78)

1. **الأداء المالي:** هو المفهوم الضيق لأداء الأعمال من خلال اهتمامه بتحقيق المخرجات من الأهداف المالية ويمكن قياسه من خلال مؤشرات: تعظيم القيمة السوقية، وتعظيم الربحية.
2. **الأداء التشغيلي:** بأن الأداء التشغيلي يعبر عن المفهوم الواسع للأداء من خلال اهتمامه بأداء العمليات التشغيلية والتمويلية.

أن الأداء التشغيلي يقود ويوجه الأداء المالي، ويتوجب النظر إلى الأداء التشغيلي من خلال تناوله ثلاث أبعاد أساسية هي: الإنتاجية، والربحية، والكفاءة.

3. **الأداء التنافسي (الفاعلية التنظيمية):** ويعكس رغبة المنظمة في البقاء والنمو وبناء الموقع التنافسي الريادي في الأسواق، وإذا كان الأداء المالي والتشغيلي يمثلان المنظور الداخلي قصير الأمد للأداء الاستراتيجي، فإن الأداء التنافسي يمثل المنظور الاستراتيجي أو منظور السوق. ويرى الباحث أن مجالات الأداء الاستراتيجي سابقة الذكر تبلورها بطاقة الأداء المتوازن في منظوراتها الأربعة: المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو. فمقاييس المنظور المالي تتعلق بمؤشرات مجال الأداء المالي، ومقاييس كل من منظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو تتعلق بمؤشرات مجال الأداء التشغيلي، كما تتعلق مقاييس كل من منظور الزبائن والمنظور المالي بمؤشرات مجال الأداء التنافسي.

خامساً: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

ترجع بداية الاهتمام باستخدام أسلوب التقييم المتوازن للأداء في قياس أداء المنظمة إلى بداية 1992، حيث وضع كل من (R. Kaplan & D. Norton) من جامعة هارفارد دراسة لتقييم وفهم طرق جديدة لقياس الأداء، فاجتمعا بالمنظمات الرئيسية لمساعدتهم في صياغة هذا المفهوم وبدأ الفريق بصياغة أسلوب جديد لا يعتمد على المقاييس المالية وحدها كمعيار، ولكن يظهر توازناً بين النواحي المالية وغير المالية، وكانت النتيجة هي ظهور بطاقة التقييم المتوازن للأداء (الزير، 2008، ص 13). وتعود فكرة مدخل قياس الأداء المتوازن إلى العام 1987م، عندما ظهرت في كتاب كل من (Johnson & Kaplan) بعنوان "Relevant Loss"، وقد ظهر هذا المدخل كاتجاه رئيسي لمواجهة الانتقادات التي وجهت للموازنة التقليدية وتقييم الأداء، وناديا بضرورة تطوير منهجية الموازنة من خلال الإدارة على أساس التكلفة (فرج، 2009، ص 217). كما أن أول استخدام لهذه البطاقة كان من قبل شركة Anolog Devices (إدريس، والغالي، 2009،

ومتغيرات الدراسة، والذين سيعطون إجابات أكثر واقعية من غيرهم من العاملين. وقد بلغ عدد أفراد هذه العينة (72) فرداً.

نائب مدير إدارة، رئيس قسم، أخرى (مندوب علمي، مشرف عمال)؛ نظراً لكونهم أكثر دراية بمفاهيم فقرات المقياس والجدول التالي يوضح العينة المستهدفة:

جدول (5): يوضح عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة ونسبة الصالحة للتحليل

م	الشركة	الموزعة	المسترجعة	المفقودة	الملغية	الصالحة للتحليل
						النسبة %
1	شركة شفاكو للصناعات الدوائية	20	10	10	2	80
2	شركة سبأ فارما للصناعات الدوائية	20	13	7	--	100
3	شركة الدوائية الحديثة للصناعات الدوائية والشركة العالمية الحديثة لصناعة الأدوية (*)	28	14	14	--	100
5	شركة بيوفارم للصناعات الدوائية	20	12	8	1	91
6	الشركة اليمنية المصرية لصناعة الأدوية	20	16	3	--	75
7	الشركة الدولية لصناعة الأدوية	19	15	4	1	93
8	الشركة اليمنية لصناعة وتجارة الأدوية (يدكو)	20	لم تستجيب			-
الإجمالي		147	72	46	4	72 %100

الجدول من إعداد الباحث استناداً إلى الاستبيانات الموزعة والمسترجعة. (*) الشركتان تعملان تحت إدارة واحدة.

3-تصميم الاستبيان: تم تطوير أداة الاستبيان بعد إطلاع الباحث على عدد من المقاييس المستخدمة في بعض الدراسات السابقة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة واللازمة لقياس متغيرات الدراسة، وهي كالآتي:

جدول (6): يوضح تركيبة استمارة الاستبيان

المسلسل	الأقسام	المتغيرات الرئيسية	أرقام الفقرات
أولاً	البيانات العامة	النوع، العمر، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي، مدة الخدمة في الشركة، طبيعة الوظيفة الحالية.	--
ثانياً	الأسبقيات التنافسية	التكلفة	1 – 5
		الجودة	6 – 10
		المرونة	11 – 15
		التسليم	16 – 20
		الإبداع	21 – 25
	إجمالي فقرات الأسبقيات التنافسية		25
ثالثاً	الأداء الاستراتيجي (منظورات بطاقة الأداء المتوازن)	المنظور المالي	26 - 30
		منظور الزبائن	31 – 35
		منظور العمليات الداخلية	36 – 40
		منظور التعلم والنمو	41 – 45
	إجمالي فقرات الميزة التنافسية		20
إجمالي فقرات الاستبيان			45

الجدول من إعداد الباحث.

بجامعتي ذمار وعدن، كما هو موضح في الملحق رقم (2)، وفي ضوء الملاحظات التي أبدتها المحكمون أجريت التعديلات اللازمة في صياغة بعض الفقرات لتكون أكثر وضوحاً وملائمة لقياس ما وضعت لأجله.

(2) الثبات: يقصد بالثبات توافر درجة من الاتساق، أو الانسجام في المعلومات أو النتائج التي نحصل عليها عندما نستخدم أداة قياس الأداء في زمنين مختلفين، أي أن الاختبار يعطي النتائج نفسها إذا أعيد تطبيقه في الظروف نفسها،

حيث استخدم مقياس (ليكرت Likert) الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة عن فقرات الاستبيان، والاستجابة هي: (موافق بشدة، موافق، موافق إلى حد ما، غير موافق، غير موافق بشدة)، وأعطيت لها درجات من 5 إلى 1، على التوالي.

4-صدق وثبات الاستبيان:

(1) الصدق الظاهري: للتأكد من صدق أداة الدراسة تم عرضها على عدد من المحكمين المتخصصين بمجال إدارة الأعمال، من الأكاديميين العاملين في كلية العلوم الإدارية

وللتحقق من درجة ثبات الأداة استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لتحديد درجة ثبات الأداة، والجدول رقم (7) يبين قيمة المعامل Alpha لكل متغير. جدول (7): يوضح درجة الثبات (Cronbach's Alpha) لأداة الدراسة

م	المتغير	الفقرات	N	قيمة المعامل
الأسبقيات التنافسية				
1	التكلفة	q1 – q5	25	93.47%
2	الجودة	q6 – q10	5	90.33%
3	المرونة	q11 – q15	5	89.78%
4	التسليم	q16 – q20	5	83.25%
5	الإبداع	q20 – q25	5	87.05%
بطاقة الأداء المتوازن				
1	المنظور المالي	q26 – q30	20	93.51%
2	منظور الزبائن	q30 – q35	5	90.83%
3	منظور العمليات الداخلية	q36 – q40	5	83.44%
4	منظور التعلم والنمو	q41 – q45	5	85.14%

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

الدراسة، يتضح بأنها كانت أكبر من (0.80) وبالتالي فإن أداة الاستبيان تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

ثانياً: الدراسة الوصفية للمتغيرات

1- وصف خصائص أفراد العينة: ومن أجل وصف خصائص أفراد العينة فقد تم استخدام التكرارات والنسب المئوية، وكانت النتائج كالآتي:

وكقاعدة عامة فإن المعامل الأقل من (0.60) يُعد معاملاً ضعيفاً، والمعامل الذي يكون في حدود (0.70) يُعد مقبولاً، وأخيراً فإن المعامل الذي يبلغ (0.80) يُعد جيداً، وكلما اقترب المعامل من الواحد الصحيح كلما كان أجود (سيكاران، 1998، 445). وبالنظر لقيمة معامل الثبات لمتغيرات

جدول (8): يوضح التوزيع التكراري والنسب المئوية لأفراد العينة حسب النوع

المتغير	الفقرات	التكرار f	النسبة %
النوع	ذكر	57	79.2
	أنثى	15	20.8
	أقل من 30 سنة	21	29.2
العمر	من 30 إلى أقل من 40 سنة	44	61.1
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	7	9.7
	من 50 سنة فأكثر	0	0
المؤهل العلمي	دبلوم بعد الثانوية فأقل	10	13.9
	بكالوريوس	53	73.6
	شهادات عليا	9	12.5
المنصب الوظيفي	مدير عام	0	0
	نائب مدير عام	2	2.8
	مدير إدارة	26	36.1
	نائب مدير إدارة	12	16.7
	رئيس قسم	24	33.3
	أخرى	8	11.1
	أقل من 3 سنوات	14	19.4

المتغير	الفقرات	التكرار f	النسبة %
الشركة	من 3 إلى أقل من 8 سنوات	24	33.3
	من 8 إلى أقل من 12 سنة	26	36.1
	من 12 سنة فأكثر	8	11.1
طبيعة الوظيفة الحالية	إدارية	28	38.9
	فنية	24	33.3
	مالية	10	13.9
	ميدانية	10	13.9
الإجمالي		72	100%

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

هؤلاء الأفراد هو بغرض القيام ببعض الأعمال الروتينية والبسيطة في الشركات. ويتضح من بيانات الجدول رقم (8) أن النسبة الكبيرة من أفراد العينة هم من الذين يشغلون منصب مدير إدارة، إذ يصل عددهم إلى (26) فرداً بما نسبته (36.1%) من أفراد العينة البحث البالغ عددهم (72) فرداً، تليها فئة الذين يشغلون منصب رئيس قسم وعددهم (24) فرداً وبنسبة (33.3%)، فيما بلغ عدد الذين يشغلون منصب نائب مدير إدارة (12) فرداً وبنسبة (16.7%)، وبلغ عدد أفراد العينة الذين يشغلون مناصب وظيفية أخرى (8) بنسبة (11.1%) وتوزعت ما بين وظيفتي (مندوب علمي، مشرف عمال)، أما أفراد العينة الذين يشغلون منصب نائب مدير عام فقد بلغ عددهم (2) وبنسبة (2.8%) من أفراد العينة، فيما لم يحصل أفراد العينة الذين يشغلون منصب مدير عام على أي نسبة تذكر، نظراً لعدم تجاوبهم. ويتضح من بيانات الجدول رقم (8) أن أغلب أفراد العينة هم من ذوي الخدمة الطويلة في العمل في الشركات حيث كانت نسبة الأفراد الذين تتراوح مدة خدمتهم من 8 إلى أقل من 12 سنة (36.1%)، وهذا يعني إن غالبية أفراد العينة في تلك الشركات لديهم خبرة في مجال عملهم، في حين كانت نسبة الأفراد الذين تتراوح مدة خدمتهم في الشركة من 3 إلى أقل من 7 سنوات (33.3%) وهي نسبة تدل أنهم من أفراد العينة حديثي التوظيف، بينما كانت نسبة أفراد العينة الذين يعملون في الشركات لأقل من 3 سنوات (19.4%) وهي نسبة تدل على أن تلك الشركات لا تزال تستقطب موظفين جدد، وأخيراً كانت النسبة الأقل بالنسبة لمدة الخدمة في الشركة من نصيب أفراد العينة الذين يعملون في الشركة لأكثر من 12 سنة وبلغت نسبته (11.1%) وهذه النسبة تدل أنهم يعملون في الشركة منذ تأسيسها أو مزاولة نشاطها. يتضح من بيانات الجدول رقم (8) إن النسبة الأكبر من أفراد العينة هم ممن يعملون بوظائف إدارية حيث بلغت نسبته (38.9%)، أما بالنسبة لمن يعملون بوظائف فنية كانت نسبته (33.3%)، وهذه النسبة تدل على طبيعة وخصوصية بعض الوظائف في الشركات قيد الدراسة،

يتضح من بيانات الجدول رقم (8) أن الغالبية العظمى من أفراد العينة هم من الذكور إذ وصل عددهم إلى (57) فرداً بما نسبته (79.2%) من مجموع أفراد العينة البالغ عددهم (72)، بينما بلغ عدد الإناث (15) فرداً بما نسبته (20.8%) من مجموع أفراد العينة. ويمكن إرجاع هذا الفارق الكبير إلى عوامل اجتماعية حالت دون التحاق المرأة بالتعليم مبكراً. ويتضح من بيانات الجدول رقم (8) أن النسبة الكبيرة من أفراد العينة هم من الذين تتراوح أعمارهم ما بين (30) سنة إلى أقل من (40) سنة) والبالغ عددهم (44) فرداً بنسبة (61.1%) من مجموع أفراد العينة البالغ عددهم (72) فرداً، تليها الفئة (أقل من 30 سنة) والبالغ عددهم (21) فرداً بنسبة (29.2%)، فيما كانت أقل نسبة للفئة الذين تتراوح أعمارهم ما بين (40) إلى أقل من (50) سنة) والبالغ عددهم (11) فرداً بنسبة (9.7%). ويلاحظ من خلال ذلك أن معظم العاملين هم من فئة الشباب. ويعزي الباحث هذه النتيجة إلى أن معظم شركات صناعة الأدوية اليمنية حديثة النشأة وتميل أيضاً إلى استقطاب العمالة حديثة التخرج، نظراً لما تتطلبه مثل هذه الصناعة من معارف ومهارات جديدة، ولكون فئة الشباب هم أكثر قابلية من غيرها من الفئات العمرية للعمل والإبداع. ويتضح من بيانات الجدول رقم (8) أن النسبة الكبيرة من أفراد العينة هم من حملة المؤهل الجامعي بكالوريوس فما فوق (شهادات عليا) إذ يصل عددهم (53+9=62) بما نسبته (86.1%) من مجموع أفراد العينة البالغ عددهم (72) فرداً، مما يعني أن معظم أفراد العينة في هذه الشركات هم من حملة الشهادات الجامعية، وهذا من وجهة نظر الباحث يمثل مؤشراً إيجابياً لمستوى تفهم أفراد العينة لأسئلة الاستبيان، وبالتالي دقة الإجابة عليها، كما أن هذا المؤشر يعني أن أغلب أفراد العينة في هذه الشركات مؤهلين علمياً للقيام بتأدية المهام الموكلة إليهم، ويعزي الباحث ذلك إلى طبيعة عملها كمؤسسات صناعية كيميائية، تتعلق بصحة وحياة الإنسان. فيما بلغ عدد الذين يحملون مؤهل دبلوم بعد الثانوية فأقل (10) أفراد بما نسبته (13.9%) وهي نسبة صغيرة وتدل على أن وجود مثل

مستوى تبني شركات صناعة الأدوية اليمنية للأسبقيات التنافسية: من أجل تحديد مستوى تبني شركات صناعة الأدوية اليمنية للأسبقيات التنافسية (الهدف الأول للدراسة) فقد تم احتساب المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري والأهمية النسبية لأبعاد الأسبقيات التنافسية، والجدول رقم (9) يوضح ذلك.

وخصوصاً وظيفة العمليات والإنتاج، في حين تساوت نسبة الأفراد الذين يعملون بوظائف مالية مع نسبة الأفراد الذين يعملون بوظائف ميدانية التي كانت (13.9%).

2-تحليل إجابات أفراد العينة حول أبعاد الأسبقيات التنافسية: تم احتساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية، لإجابات أفراد العينة حول كل أسبقيات من الأسبقيات التنافسية، وهي كالآتي:

جدول (9): يوضح المتوسط الحسابي المرجح وانحرافه المعياري والأهمية النسبية للمتغير المستقل (الأسبقيات التنافسية)

متغيرات الأسبقيات التنافسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة	الدرجة للوسط الحسابي
التكلفة	3.33	0.76	66.67	5	متوسط
الجودة	4.27	0.58	85.33	1	مرتفع جداً
المرونة	3.81	0.59	76.11	2	مرتفع
التسليم	3.68	0.66	73.50	3	مرتفع
الإبداع	3.41	0.70	68.28	4	مرتفع
مؤشر المرححات الكلية	3.71	0.42	74.17	-	مرتفع

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

يتبين من الجدول رقم (9) ما يلي:

(3) جاءت أسبقيات التسليم في المرتبة الثالثة من حيث مستوى تبني شركات صناعة الأدوية اليمنية للأسبقيات التنافسية، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح (3.68) وهي قيمة مرتفعة وبانحراف معياري بلغ (0.66) وبأهمية نسبية بلغت (73.50%)، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة كل من (يونس والنعمة، 2010)، و (Musaibah، 2010)، حيث جاءت فيها أسبقيات التسليم في المرتبة الثالثة، وتختلف مع ما توصلت إليه دراسة (Awwad، 2008)، حيث جاءت فيها أسبقيات التسليم في المرتبة الرابعة.

(4) جاءت أسبقيات الإبداع في المرتبة الرابعة من حيث مستوى تبني شركات صناعة الأدوية اليمنية للأسبقيات التنافسية، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح (3.41) وهي قيمة مرتفعة وبانحراف معياري بلغ (0.70) وبأهمية نسبية بلغت (68.28%)، وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (السبعان، والشعبي، 2012) حيث جاءت فيها أسبقيات الإبداع في المرتبة الخامسة.

(5) جاءت أسبقيات التكلفة في المرتبة الخامسة من حيث مستوى تبني شركات صناعة الأدوية اليمنية للأسبقيات التنافسية، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح (3.33) وهي قيمة متوسطة وبانحراف معياري بلغ (0.76) وبأهمية نسبية بلغت (66.67%)، وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (السبعان والشعبي، 2012) حيث جاءت فيها أسبقيات التكلفة في المرتبة الرابعة، ودراسة كل من (الهاشمي، 2006)، (Awwad، 2008)، و (Musaibah، 2010)، حيث جاءت فيها أسبقيات التكلفة في المرتبة الثانية، ودراسة (يونس والنعمة، 2010) حيث جاءت فيها أسبقيات التكلفة في المرتبة الأولى.

(1) جاءت أسبقيات الجودة في المرتبة الأولى من حيث مستوى تبني شركات صناعة الأدوية اليمنية للأسبقيات التنافسية، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح (4.27) وهي قيمة مرتفعة جداً وبأقل قيمة للانحراف المعياري بلغت (0.58) وبأهمية نسبية بلغت (85.33%)، وهذا يعني أن شركات صناعة الأدوية اليمنية تهتم بأسبقيات الجودة بالدرجة الأولى مقارنة بالأسبقيات الأخرى، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة كل من (Awwad، 2008)، و (السبعان والشعبي، 2012)، التي توصلت إلى أن أسبقيات الجودة تعد أهم الأسبقيات التنافسية وتحتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية بين الأسبقيات التنافسية، وتختلف مع ما توصلت إليه دراسة كل من (Musaibah، 2010) حيث جاءت فيها أسبقيات الجودة في المرتبة الرابعة، و (يونس والنعمة، 2010) حيث جاءت فيها أسبقيات الجودة في المرتبة الخامسة.

(2) جاءت أسبقيات المرونة في المرتبة الثانية من حيث مستوى تبني شركات صناعة الأدوية اليمنية للأسبقيات التنافسية، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح (3.81) وهي قيمة مرتفعة وبانحراف معياري بلغ (0.59) وبأهمية نسبية بلغت (76.11%)، وهذه النتيجة تختلف مع ما توصلت إليه دراسة (Boyer & Lewis، 2000) حيث جاءت فيها أسبقيات المرونة في المرتبة الرابعة، ودراسة كل من (Awwad، 2008)، (يونس والنعمة، 2010)، و (السبعان والشعبي، 2012)، حيث جاءت فيها أسبقيات المرونة في المرتبة الثالثة، ودراسة (Musaibah، 2010) حيث جاءت فيها أسبقيات المرونة في المرتبة الأولى.

3- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول الأداء الاستراتيجي (محاور بطاقة الأداء المتوازن): تم احتساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية، لإجابات أفراد العينة حول كل منظور من منظورات بطاقة الأداء المتوازن، وهي كالآتي:

جدول (10): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة حول محاور بطاقة الأداء المتوازن

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة	الدرجة للوسط الحسابي
الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري المنظور المالي	3.80	0.62	75.94	3	مرتفع
الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري منظور الزبائن	3.87	0.56	77.39	1	مرتفع
الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري منظور العمليات الداخلية	3.83	0.52	76.61	2	مرتفع
الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري منظور التعلم والنمو	3.56	0.67	71.17	4	مرتفع

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

4- مستوى الأداء الاستراتيجي لشركات صناعة الأدوية اليمنية: من أجل تحديد مستوى الأداء الاستراتيجي لشركات صناعة الأدوية اليمنية (الهدف الثاني للدراسة) فقد تم احتساب المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري والأهمية النسبية لأبعاد الأداء الاستراتيجي (بطاقة الأداء المتوازن)، والجدول رقم (11) يوضح ذلك:

جدول (11): يوضح المتوسط الحسابي المرجح وانحرافه المعياري والأهمية النسبية للمتغير التابع (الأداء الاستراتيجي)

متغيرات الأداء الاستراتيجي (محاور بطاقة الأداء المتوازن)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة	الدرجة للوسط الحسابي
المنظور المالي	3.80	0.62	75.94	3	مرتفع
منظور الزبائن	3.87	0.56	77.39	1	مرتفع
منظور العمليات الداخلية	3.83	0.52	76.61	2	مرتفع
منظور التعلم والنمو	3.56	0.67	71.17	4	مرتفع
مؤشر المرجحات الكلية	3.77	0.47	75.46	-	مرتفع

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

(هاشم، والعابدي، 2010) في حصول منظور العمليات الداخلية على المرتبة الثالثة.

(3) جاء المنظور المالي في المرتبة الثالثة من حيث مستوى الأهمية، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح (3.80) وهي قيمة مرتفعة وانحراف معياري بلغ (0.62) وبأهمية نسبية بلغت (75.94%)، وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليها دراسة كل من (هاشم والعابدي، 2010) في حصول المنظور المالي على المرتبة الأولى، و (Bavarsad, et al., 2012) في حصول المنظور المالي على المرتبة الرابعة.

(4) جاء منظور التعلم والنمو في المرتبة الرابعة والأخيرة من حيث مستوى الأهمية، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح (3.56) وهي قيمة مرتفعة وانحراف معياري بلغ (0.67) وبأهمية نسبية بلغت (71.17%)، وتتفق هذه النتيجة مع ما التي توصلت إليه دراسة (هاشم والعابدي، 2010) في حصول منظور التعلم والنمو على المرتبة الرابعة، وتختلف مع ما توصلت إليه دراسة (Bavarsad, et al., 2012) في حصول

يتبين من الجدول رقم (11) ما يلي:

(1) جاء منظور الزبائن في المرتبة الأولى من حيث مستوى الأهمية، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح (3.87) وهي قيمة مرتفعة وانحراف معياري بلغ (0.56) وبأهمية نسبية بلغت (77.39%)، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Bavarsad, et al., 2012) في حصول منظور الزبائن على المرتبة الأولى، وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه (هاشم والعابدي، 2010) في حصول منظور الزبائن على المرتبة الثانية.

(2) جاء منظور العمليات الداخلية في المرتبة الثانية من حيث مستوى الأهمية، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح (3.83) وهي قيمة مرتفعة وانحراف معياري بلغ (0.52) وبأهمية نسبية بلغت (76.61%)، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Bavarsad, et al., 2012) في حصول منظور العمليات الداخلية على المرتبة الثانية، وتختلف مع دراسة

ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار المتعدد، وهي:

- للتأكد من عدم وجود علاقة ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة Variance Inflation Factor Multicollinearity، وذلك بإجراء اختبار معامل تضخم التباين (VIFs) للمتغيرات المستقلة، واختبار التباين المسموح به (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة، حيث إنه إذا كان معامل تضخم التباين (VIF) أكبر من القيمة (10) وكانت قيمة التباين المسموح به أقل من القيمة (0.1)، فإنه يمكن القول بأن هذا المتغير له ارتباط عالٍ مع متغيرات أخرى، ومن ثم سيؤدي إلى حدوث مشكلة في تحليل الانحدار، وقد كانت نتائج الاختبار كما هو موضح في الجدول رقم (12):

جدول (12): قيمة معامل تضخم التباين والتباين المسموح به (Tolerance & VIF)

م	متغيرات الدراسة	تضخم التباين (VIF)	التباين المسموح
1	التكلفة	1.070	0.935
2	الجودة	1.422	0.703
3	المرونة	2.048	0.488
4	التسليم	2.295	0.436
5	الإبداع	1.699	0.589

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)

- للتأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، تم احتساب معامل الالتواء (Skewness) للأسبقيات التنافسية (المتغير المستقل) والأداء الاستراتيجي (المتغير التابع)، حيث يمكن القول بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن الواحد، وكما هو موضح بالجدول رقم (13):

جدول (13): يوضح نتائج اختبار معامل الالتواء (Skewness) لمتغيري الدراسة

م	متغيرات الدراسة	معامل الالتواء (VIF)	الخطأ المعياري
1	التكلفة	0.369	0.283
2	الجودة	-1.011	0.283
3	المرونة	-0.526	0.283
4	التسليم	-0.261	0.283
5	الإبداع	-0.667	0.283
الأسبقيات التنافسية			
1	المنظور المالي	-0.400	0.283
2	منظور الزبائن	-0.365	0.283
3	منظور العمليات الداخلية	-0.574	0.283
4	منظور التعلم والنمو	-0.624	0.283
الأداء الاستراتيجي			
		-0.579	0.283

منظور التعلم والنمو على المرتبة الثالثة. وبصورة عامة ومن خلال قيمة المتوسط الحسابي المرجح الكلي لمتغير الأداء الاستراتيجي، التي بلغت (3.77) بانحراف معياري بلغ (0.47) وبأهمية نسبية بلغت (75.46%)، وهي درجة مرتفعة، فإنه يمكن القول أن مستوى الأداء الاستراتيجي لشركات صناعة الأدوية اليمنية جاء مرتفعاً.

ثالثاً: اختبار الفرضيات:

يتضمن هذا المبحث اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية وفرضياتها الفرعية، وقد اعتمدت قاعدة القرار التالية: قبول الفرضية الصفرية H_0 : إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig) أكبر من قيمة مستوى المعنوية (0.05). رفض الفرضية الصفرية H_0 : إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig) أقل من قيمة مستوى المعنوية (0.05).

1-اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية التابعة لها: قبل إجراء اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية، قام الباحث بإجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل

حيث تُشير البيانات في الجدول رقم (12)، إلى أن قيمة معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات كانت أقل من (10) وتتراوح (من 1.070 إلى 2.295)، كما يلاحظ أيضاً من البيانات في نفس الجدول أن قيمة التباين المسموح به لجميع المتغيرات كانت أكبر من (0.1) وتتراوح (من 0.436 إلى 0.935). لذلك يمكن القول بأنه لا يوجد مشكلة تتعلق بوجود ارتباط بين المتغيرات المستقلة.

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

حيث تُشير البيانات في الجدول رقم (13) أن نتائج اختبار معامل الالتواء (Skewness) لمتغيري الأسبقيات التنافسية والأداء الاستراتيجي كانت أقل من الواحد، الأمر الذي يعني أن هذه البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

- وفيما يتعلق بمدى صلاحية نموذج الدراسة لاستخدام تحليل الانحدار المتعدد، تم استخدام تحليل التباين للانحدار، وكما هو موضح بالجدول رقم (14):

جدول (14): نتائج اختبار تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النماذج لاستخدام تحليل الانحدار

الفرضية	قيمة F	مستوى الدلالة Sig	القرار
الرئيسية الأولى: الأسبقيات التنافسية بأبعادها، الأداء الاستراتيجي.	18.002	0.000	صالحة
الفرعية الأولى: الأسبقيات التنافسية بأبعادها، المنظور المالي.	3.339	0.009	صالحة
الفرعية الثانية: الأسبقيات التنافسية بأبعادها، منظور الزبائن.	10.373	0.000	صالحة
الفرعية الثالثة: الأسبقيات التنافسية بأبعادها، منظور العمليات الداخلية.	16.094	0.000	صالحة
الفرعية الرابعة: الأسبقيات التنافسية بأبعادها، منظور التعلم والنمو.	16.852	0.000	صالحة

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

حيث تُشير البيانات في الجدول رقم (14)، إن قيمة مستوى دلالة (F) تراوحت من (Sig=0.000 & 0.009)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وهذا يعني أن النماذج صالحة لإجراء اختبار تحليل الانحدار. وبناءً على نتائج الاختبارات السابقة، فإنه يمكن إجراء اختبار تحليل الانحدار المتعدد للفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية، وعلى النحو التالي:

اختبار الفرضية الرئيسية، التي تنص على: لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) للأسبقيات التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الإبداع) في الأداء الاستراتيجي». ولغرض التحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام معامل الانحدار المتعدد، وكما هو موضح بالجدول رقم (15):

جدول (15): نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد للفرضية الرئيسية

المتغير المستقل (الأسبقيات التنافسية)	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري	معامل الانحدار المعياري (Beta)	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	معامل التحديد (R^2)
التكلفة	0.053	0.051	0.087	1.049	0.298	0.557
الجودة	0.007	0.078	0.009	0.091	0.927	
المرونة	0.088	0.091	0.111	0.970	0.336	
التسليم	0.321	0.086	0.452	3.726	*0.000	
الإبداع	0.213	0.070	0.317	3.042	*0.003	

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$).

النتائج إلى أن هذه المتغيرات لم يكن لها أثر ذو دلالة إحصائية في الأداء الاستراتيجي، حيث كانت قيمة (T) لكل منها (1.049)، (0.091)، و(0.970)، على التوالي، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$). وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع ما توصلت إليه دراسة (الطويل وسلطان، 2006) بوجود علاقة تأثير معنوي لأبعاد الجودة والإبداع والتكلفة بصورة منفردة من جهة وعدم وجود علاقة تأثير معنوي لبعدي الأسبقيات التنافسية (المرونة، التسليم) في الأداء الاستراتيجي. وبناءً على ما سبق فإنه يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية جزئياً التي تنص على أنه "لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) لأبعاد الأسبقيات التنافسية (التسليم، الإبداع) في الأداء الاستراتيجي"، وقبول الفرضية البديلة جزئياً، التي تنص

حيث تُشير البيانات في الجدول رقم (15) إلى وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية لبعدي الأسبقيات التنافسية (التسليم، الإبداع) كمتغيرات مستقلة في الأداء الاستراتيجي (المتغير التابع)، وذلك استناداً إلى ارتفاع قيم الـ (T) المحسوبة التي بلغت (3.726) و(3.042) على التوالي، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$)، وكذلك قيم معامل الانحدار (B) التي بلغت (0.321) و(0.213) على التوالي، وبالتالي ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) فإن هذه المتغيرات تفسر ما نسبته (55.7%) من التغير الحاصل في الأداء الاستراتيجي (المتغير التابع) وهي نسبة متوسطة، وقد خرج من معادلة الانحدار كل من أسبقيات (التكلفة، الجودة، المرونة)، على اعتبار أنها متغيرات غير مهمة إحصائياً وضعيفة في تفسير التباين في المتغير التابع، حيث أشارت

التابع (الأداء الاستراتيجي)، تم إجراء اختبار تحليل الانحدار التدريجي المتعدد التنبؤي (Stepwise)، وكما هو موضح في الجدول رقم (16):

على: "توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) لأبعاد الأسبقيات التنافسية (التسليم، الإبداع) في الأداء الاستراتيجي".

وللتبعية بيان أثر دخول بُعدي الأسبقيات التنافسية (التسليم، الإبداع) كمتغيرات مستقلة، في معادلة التنبؤ بالمتغير

جدول (16): نتائج تحليل الانحدار التدريجي المتعدد التنبؤي لاختبار دخول بُعدي الأسبقيات التنافسية (التسليم، الإبداع) في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع (الأداء الاستراتيجي)

المتغير المستقل	معامل التحديد (R^2)	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
التسليم	0.488	66.831	0.000
الإبداع	0.560	43.970	0.000

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

الأسبقيات التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة) باعتبار أنها متغيرات غير مهمة إحصائياً وضعيفة في تفسير التباين في المتغير التابع.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى، التي تنص على: لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) لأبعاد الأسبقيات التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الإبداع) في المنظور المالي».

ولغرض التحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام معامل الانحدار المتعدد، وكما هو موضح بالجدول رقم (17):

حيث تُشير البيانات في الجدول رقم (16) إلى ترتيب دخول بُعدي الأسبقيات التنافسية والمتمثلة بـ (التسليم، الإبداع) في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع (الأداء الاستراتيجي)، حيث جاء بُعد أسبقية التسليم في المرتبة الأولى والذي فسر (48.8%) من قيمة التباين الحاصل في المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي)، وشكلت هذه القوة التفسيرية مضافة إلى بُعد أسبقية الإبداع ما نسبته (56%) من التباين الحاصل في المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي) للشركات، وهذا يؤكد أهمية هذين البُعدين في التأثير إيجاباً في الأداء الاستراتيجي للشركات، وقد خرج من معادلة التنبؤ أبعاد

جدول (17): نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد للفرضية الفرعية الأولى

المتغير المستقل (الأسبقيات التنافسية)	معامل الانحدار (B) اللامعاري	الخطأ المعياري	معامل الانحدار المعياري (Beta)	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	معامل التحديد (R^2)
التكلفة	0.211	0.092	0.261	2.298	*0.025	0.202
الجودة	-0.223	0.140	-0.209	-1.596	0.115	
المرونة	-0.107	0.165	-0.102	-0.649	0.518	
التسليم	0.305	0.156	0.327	1.961	0.054	
الإبداع	0.250	0.127	0.283	1.975	0.052	

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$).

مهمة إحصائياً وضعيفة في تفسير التباين في المتغير التابع، حيث أشارت النتائج إلى أن هذه الأسبقيات لم يكن لها أثر ذو دلالة إحصائية في المنظور المالي، حيث كانت قيمة (T) لكل (-1.596)، (-0.649)، (1.961)، و(1.975)، على التوالي، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$).

وبناءً على ما سبق فإنه يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى جزئياً التي تنص على أنه "لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) لأبعاد الأسبقيات التنافسية (التكلفة) في المنظور المالي"، وقبول الفرضية البديلة جزئياً التي تنص على أنه: "توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) لأبعاد الأسبقيات التنافسية (التكلفة) في المنظور المالي".

حيث تُشير البيانات في الجدول رقم (17) إلى وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية لبُعد الأسبقيات التنافسية (التكلفة) كمتغير مستقل في المنظور المالي (المتغير التابع)، وذلك استناداً إلى ارتفاع قيمة (T) المحسوبة التي بلغت (2.298)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$)، وكذلك قيمة معامل الانحدار (B) التي بلغت (0.211)، وبالتالي ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) فإن هذا المتغير يفسر ما نسبته (20.2%) من التغير الحاصل في المنظور المالي (المتغير التابع)، وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع ما توصلت إليه دراسة (الصفو، 2009) في وجود علاقة تأثير معنوي لأهداف العمليات (الأسبقيات التنافسية) في مجال الأداء المالي. وقد خرج من معادلة الانحدار كل من أسبقية (الجودة، المرونة، التسليم، الإبداع)، على اعتبار أنها متغيرات غير

ولغرض التحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام معامل الانحدار المتعدد، وكما هو موضح بالجدول رقم (18):

أ. اختبار الفرضية الفرعية الثانية، التي تنص على: لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.05 < \alpha)$ لأبعاد الأسبقيات التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الإبداع) في منظور الزبائن.

جدول (18): نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد للفرضية الفرعية الثانية

المتغير المستقل (الأسبقيات التنافسية)	معامل الانحدار اللامعاري (B)	الخطأ المعياري	معامل الانحدار المعياري (Beta)	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	معامل التحديد (R ²)
التكلفة	0.090	0.070	0.122	1.279	0.205	0.440
الجودة	-0.020	0.107	-0.020	-0.182	0.856	
المرونة	0.250	0.126	0.261	1.983	0.052	
التسليم	0.212	0.119	0.249	1.783	0.079	
الإبداع	0.230	0.097	0.285	2.375	*0.020	

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha < 0.05)$.

وبناءً على ما سبق فإنه يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية جزئياً التي تنص على أنه "لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.05 < \alpha)$ لأبعاد الأسبقيات التنافسية (الإبداع) في منظور الزبائن"، وقبول الفرضية البديلة جزئياً التي تنص على أنه "توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.05 < \alpha)$ لأبعاد الأسبقيات التنافسية (الإبداع) في منظور الزبائن".

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة، التي تنص على: لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.05 < \alpha)$ لأبعاد الأسبقيات التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الإبداع)، في منظور العمليات الداخلية.

ولغرض التحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد، وكما هو موضح بالجدول رقم (19):

حيث تشير البيانات في الجدول رقم (18) إلى وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية لبعد الأسبقيات التنافسية (الإبداع) كمتغير مستقل في منظور الزبائن (المتغير التابع)، وذلك استناداً إلى ارتفاع قيمة (T) المحسوبة التي بلغت (2.375)، وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية $(\alpha < 0.05)$ ، وكذلك قيمة معامل الانحدار (B) التي بلغت (0.230)، وبالتالي ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) فإن هذا المتغير يفسر ما نسبته (44.0%) من التغير الحاصل في منظور الزبائن (المتغير التابع)، وقد خرج من معادلة الانحدار كل من أسبقية (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم)، على اعتبار أنها متغيرات غير مهمة إحصائياً وضعيفة في تفسير التباين في المتغير التابع، حيث أشارت النتائج إلى أن هذه الأسبقيات لم يكن لها أثر ذو دلالة إحصائية في منظور الزبائن، حيث كانت قيمة (T) لكل منها (1.279)، (-0.182)، (1.983)، و(1.783)، على التوالي، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $(\alpha < 0.05)$.

جدول (19): نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد للفرضية الفرعية الثالثة

المتغير المستقل (الأسبقيات التنافسية)	معامل الانحدار اللامعاري (B)	الخطأ المعياري	معامل الانحدار المعياري (Beta)	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	معامل التحديد (R ²)
التكلفة	0.074	0.058	0.108	1.268	0.209	0.549
الجودة	0.070	0.089	0.078	0.794	0.430	
المرونة	0.154	0.104	0.174	1.476	0.145	
التسليم	0.289	0.098	0.369	2.944	*0.004	
الإبداع	0.206	0.080	0.277	2.575	*0.012	

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha < 0.05)$.

الداخلية (المتغير التابع)، وذلك استناداً إلى ارتفاع قيمة (T) المحسوبة التي بلغت (2.944) و(2.575) على التوالي وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية $(\alpha < 0.05)$ ، وكذلك

حيث تشير البيانات في الجدول رقم (19) إلى وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية لبُعدي الأسبقيات التنافسية (التسليم، الإبداع) كمتغيرات مستقلة في منظور العمليات

الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة جزئياً التي تنص على أنه "لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) لأبعاد الأسبقيات التنافسية (التسليم، الإبداع) في منظور العمليات الداخلية"، وقبول الفرضية البديلة جزئياً التي تنص على أنه "توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) لأبعاد الأسبقيات التنافسية (التسليم، الإبداع) في منظور العمليات الداخلية".

وللتبعية لبيان أثر دخول بُعدي الأسبقيات التنافسية (التسليم، الإبداع) كمتغيرات مستقلة، في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع (منظور العمليات الداخلية)، تم إجراء اختبار تحليل الانحدار التدريجي (Stepwise)، وكما هو موضح بالجدول رقم (20):

جدول (20): نتائج تحليل الانحدار التدريجي المتعدد التنبؤي لاختبار دخول بُعدي الأسبقيات التنافسية (التسليم، الإبداع) في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع (منظور العمليات الداخلية)

المتغير المستقل	معامل التحديد (R^2)	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
التسليم	0.445	56.030	0.00
الإبداع	0.512	36.234	0.00

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

الداخلية كأحد أبعاد الأداء الاستراتيجي، وقد خرج من معادلة التنبؤ أسبقية كل من (التكلفة، الجودة، المرونة).

ج. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة، التي تنص على: لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) لأبعاد الأسبقيات التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الإبداع) في منظور التعلم النمو.

ولغرض التحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام اختبار معامل الانحدار المتعدد، وكما هو موضح بالجدول رقم (21):

جدول (21): نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد للفرضية الفرعية الرابعة

المتغير المستقل (الأسبقيات التنافسية)	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري	معامل الانحدار المعياري (Beta)	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	معامل التحديد (R^2)
التكلفة	-0.161	0.074	-0.183	-2.170	*0.034	0.561
التسليم	0.476	0.126	0.467	3.782	*0.000	
الجودة	0.201	0.113	0.173	1.774	0.081	
المرونة	0.057	0.133	0.050	0.426	0.671	
الإبداع	0.166	0.103	0.173	1.623	0.109	

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$).

التي بلغت (-2.170) و (3.782) على التوالي وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$)، وكذلك قيمة معامل الانحدار (B) التي بلغت (0.161) و (0.476) على التوالي، وبالتالي ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) فإن هذه

قيمة معامل الانحدار (B) التي بلغت (0.289) و (0.206) على التوالي، وبالتالي ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) فإن هذه المتغيرات تفسر ما نسبته (54.9%) من التغير الحاصل في منظور العمليات الداخلية (المتغير التابع)، وقد خرج من معادلة الانحدار كل من أسبقية (التكلفة، الجودة، المرونة)، على اعتبار أنها متغيرات غير مهمة إحصائياً وضعيفة في تفسير التباين في المتغير التابع، حيث أشارت النتائج إلى أن هذه الأسبقيات لم يكن لها أثر ذو دلالة إحصائية في منظور العمليات الداخلية، حيث كانت قيمة (T) لكل منها (1.268)، (0.794)، و (1.476)، على التوالي، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$).

وبناءً على ما سبق فإنه يقتضي ما يلي: رفض

حيث تُشير البيانات في الجدول رقم (20) إلى أن ترتيب دخول بُعدي الأسبقيات التنافسية (التسليم، الإبداع) في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع (منظور العمليات الداخلية)، حيث حاز بُعدي أسبقية (التسليم) على المرتبة الأولى حيث فسر (44.5%) من قيمة التباين الحاصل في المتغير التابع (منظور العمليات الداخلية) كأحد أبعاد الأداء الاستراتيجي، وشكلت هذه القوة التفسيرية مضافة إلى بُعدي أسبقية (الإبداع) ما قيمته (51.2%) من التباين الحاصل في المتغير التابع (منظور العمليات الداخلية) كأحد أبعاد الأداء الاستراتيجي، وهذا يؤكد أهمية هذين المتغيرين في التأثير إيجاباً في منظور العمليات

حيث تُشير البيانات في الجدول رقم (21) إلى وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية لبُعدي الأسبقيات التنافسية (التكلفة، التسليم) كمتغيرات مستقلة في منظور التعلم والنمو (المتغير التابع)، وذلك استناداً إلى ارتفاع قيمة (T) المحسوبة

المتغيرات تفسر ما نسبته (56.1%) من التغير الحاصل في منظور التعلم والنمو (المتغير التابع)، وقد خرج من معادلة الانحدار كل من أسبقية (الجودة، المرونة، الإبداع)، على اعتبار أنها متغيرات غير مهمة إحصائياً وضعيفة في تفسير التباين في المتغير التابع، حيث أشارت النتائج إلى أن هذه الأسبقيات لم يكن لها أثر ذو دلالة إحصائية في منظور التعلم والنمو، حيث كانت قيمة الـ (T) لكل منها (1.774) و(0.426) و(1.623) على التوالي، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$). وبناءً على ما سبق فإنه يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفريّة الفرعية الرابعة جزئياً التي تنص على أنه "لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) لأبعاد الأسبقيات التنافسية (التكلفة، التسليم) في منظور التعلم والنمو"، وقبول الفرضية البديلة جزئياً التي تنص على أنه "توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) لأبعاد الأسبقيات التنافسية (التكلفة، التسليم) في منظور التعلم والنمو".

ويلاحظ أيضاً من بيانات الجدول رقم (21) أن نوع العلاقة بين بُعد أسبقية التكلفة كأحد أبعاد المتغير المستقل، ومنظور التعلم والنمو (المتغير التابع)، علاقة تأثير عكسية، ويستدل على ذلك من القيمة السالبة لمعامل الانحدار ($B = -0.161$) وقيمة ($t = -2.170$)، وهذا يعني أنه كلما عملت تلك الشركات على الاهتمام بأسبقية التكلفة (تخفيض التكاليف)، أدى ذلك إلى انخفاض قيمة منظور التعلم والنمو، وبمعنى آخر فإن الاهتمام بتحقيق قيمة عالية لمنظور التعلم والنمو، يتطلب من هذه الشركات الاهتمام بالتدريب المستمر لعاملها وتحسين وتطوير إمكانياتها المادية كالتيكنولوجيا ونظم المعلومات وغيرها، من أجل تحقيق تطلعات زبائنهم ومتطلبات المنافسة، وهذا يتطلب المزيد من الإنفاق (زيادة التكاليف). كما أن العلاقة بين بُعد أسبقية التسليم كأحد أبعاد المتغير المستقل، ومنظور التعلم والنمو (المتغير التابع)، علاقة تأثير إيجابية، ويستدل على ذلك من القيمة الموجبة لمعامل الانحدار ($B = 0.476$) وقيمة ($t = 3.782$).

الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً: الاستنتاجات: وفقاً لما أظهرته نتائج الدراسة، توصل الباحث إلى عدد من الاستنتاجات، وهي كالآتي:

1. تهتم شركات صناعة الأدوية اليمنية بالأسبقيات التنافسية إجمالاً بدرجة مرتفعة.
2. تولي شركات صناعة الأدوية اليمنية اهتماماً كبيراً وبالدرجة الأولى بأسبقية الجودة، وهذا يُحسب لصالحها لتحقيق ميزة تنافسية في السوق، خصوصاً في ظل المنافسة الشديدة في الأسواق.

3. تهتم شركات صناعة الأدوية اليمنية بأسبقية كل من المرونة والتسليم والإبداع، بدرجة مرتفعة وعلى التوالي، وهذا يعني اهتمامها بالاستجابة السريعة لأي تغير في المنتجات، فضلاً عن اهتمامها بالاستجابة للتغيرات في طلبات الزبائن في الوقت المناسب، وإيجاد طرق إنتاج جديدة لتقديم منتجات جديدة من حيث التصميم والتصنيع والتغليف.

4. لا تولي شركات صناعة الأدوية اليمنية اهتماماً كبيراً بأسبقية التكلفة، حيث جاءت في المرتبة الأخيرة في ترتيب الأسبقيات التنافسية من حيث الأهمية، وكان اهتمامها بهذه الأسبقية بدرجة متوسطة، مما يهدد الأداء الاستراتيجي لهذه الشركات، والذي يتمثل في انخفاض حصتها السوقية، وما ينعكس عليها من انخفاض في العوائد والأرباح، خصوصاً وأن بعضاً من الشركات الأجنبية المنافسة تتميز بانخفاض أسعار منتجاتها المماثلة لمنتجات الشركات اليمنية.

5. ارتفاع مستوى الأداء الاستراتيجي لشركات صناعة الأدوية اليمنية وفقاً لنموذج بطاقة الأداء المتوازن (BSC).

6. جاء منظور الزبائن في المرتبة الأولى من حيث اهتمام الشركات بمستوى الأداء الاستراتيجي، وهذا شيء مهم ويحسب لصالح الشركات. يليه منظور العمليات الداخلية ومنظور المالي ومنظور التعلم والنمو، على التوالي، وهذا يعكس مستوى وعي أفراد العينة بهذه المحاور (المنظورات).

7. كشفت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود علاقة أثر معنوية إيجابية لأسبقيتي التسليم والإبداع في الأداء الاستراتيجي ككل، فيما لا توجد علاقة أثر معنوي لكل من أسبقية التكلفة والجودة والمرونة في الأداء الاستراتيجي. مما يعني أن الأداء الاستراتيجي يستمد مقوماته من بعض أبعاد الأسبقيات التنافسية. أما على المستوى الجزئي للأداء الاستراتيجي (منظورات بطاقة الأداء المتوازن) فقد كشفت نتائج تحليل الانحدار المتعدد الآتي:

- (1) وجود علاقة أثر معنوية إيجابية لأسبقية التكلفة في المنظور المالي.
- (2) وجود علاقة أثر معنوية إيجابية لأسبقية الإبداع في منظور الزبائن.
- (3) وجود علاقة أثر معنوية إيجابية لأسبقيتي التسليم، الإبداع في منظور العمليات الداخلية.
- (4) وجود علاقة أثر معنوية إيجابية لأسبقية التسليم وعلاقة أثر معنوية سلبية لأسبقية التكلفة، في منظور التعلم والنمو.

ثانياً: التوصيات:

1. الاهتمام بالأسبقيات التنافسية باعتبارها أهدافاً استراتيجية للعمليات، وترتبط بالاستراتيجية الكلية للشركة، ولدورها في تحسين أدائها الاستراتيجي، وتحقيق المزايا التنافسية.
2. الاهتمام بأسبقية التكلفة نظراً لما لها من تأثير مباشر على المنظور المالي، والسعي نحو تخفيض تكلفة المواد الأولية من

ومهاراتهم، وخلق المناخ التنظيمي الإيجابي الذي يجعلهم أكثر اندماجاً في العمل، وتوفير المعلومات المتميزة التي يحتاجونها في أعمالهم وبما سيساهم في تعزيز حالة رضا عالية لديهم، وسينعكس إيجاباً على الإنتاجية.

11. العمل على استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي، نظراً لتعدد مقاييسها (منظوراتها) التي تشمل قياس كل من الأداء المالي وغير المالي (الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو)، إضافة إلى إمكانية ربط هذه المنظورات باستراتيجيات الشركة وأسبقياتها التنافسية، فضلاً عن المزايا الأخرى التي تحققها هذه البطاقة كتقييم الاستراتيجية الكلية.

12. إعداد ورش عمل ودورات تدريبية خاصة بكيفية استخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في قياس وتقييم أداء الشركات للمسؤولين والقائمين على هذه العملية، حتى تتمكن الشركات من استخدامها في تقييم أدائها الاستراتيجي بشكل عام مستقبلاً.

قائمة المراجع والمصادر

أولاً: المصادر العربية:

أ. الكتب العربية:

- (1) إدريس، وائل محمد صبحي، والغالبي، طاهر محسن منصور، (2009)، «سلسلة الأداء الاستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن»، دار وائل للنشر، عمان.
- (2) جبرين، علي هادي، (2006)، «إدارة العمليات»، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- (3) الحميري، عبد الجليل سعيد، (2012)، «الإدارة الاستراتيجية ببساطة الأداء المتوازنة»، دار أبرار للنشر، صنعاء، اليمن.
- (4) الدوري، زكريا، وصالح، أحمد علي، (2009)، «الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال-قراءات وبحوث»، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- (5) العزاوي، محمد، (2006)، «الإنتاج وإدارة العمليات»، دار اليازوري العلمية للنشر، الطبعة العربية، عمان، الأردن.
- (6) الغالبي، طاهر محسن منصور، وإدريس، وائل محمد صبحي، (2009)، «الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل»، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- (7) نجم، نجم عبود، (2007)، «مدخل إلى إدارة العمليات»، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ب. الرسائل والأطروحات العلمية:

- (1) الرفاتي، عادل جواد، (2007)، «مدى قدرة المنظمات الأهلية الصحية بقطاع غزة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم الأداء التمويلي»، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- (2) الزرير، رانيا محمد نزيه، (2008)، «إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) لقياس كفاءة المصارف الحكومية في سوريا»، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا.
- (3) الصفو، رياض ضياء عزيز، (2009)، «عناصر استراتيجية العمليات وأثرها في بعض مجالات الاداء-دراسة استطلاعية لأراء

خلال قيام اتحاد منتجي الأدوية الذي يُمثل تلك الشركات بمطالبة الجهات ذات العلاقة في الدولة بتخفيض أو إعفائها من الرسوم الضريبية والجمركية على المواد الأولية (الخام) التي تستوردها من الخارج لكي تتمكن من التوسع والنمو في أنشطتها، وكذا تحقيق ميزة تنافسية لها في مجال السعر.

3. الاستمرار بالاهتمام بأسبقية الجودة، بالتحسين المستمر في جودة منتجاتها التي تنتجها لكي تكون قادرة على منافسة المنتجات المستوردة والتفوق في السوق، وحصولها على الشهادات العالمية في مجال الجودة التي ستمكنها من دخول الأسواق العالمية خصوصاً في ظل اتفاقية التجارة العالمية.

4. الاهتمام بأسبقية المرونة، من خلال استخدام أحدث التقنيات الإنتاجية، والاهتمام بالتدريب والتأهيل المستمرين للعاملين فيها (من أجل القدرة على تقديم منتجات جديدة بسرعة) لاسيما وأن هذه الأسبقية تُعد بمثابة القاعدة الأساسية لتحقيق ونجاح أسبقية التسليم.

5. الاهتمام بأسبقية التسليم من خلال استخدام سياسة مخزون الأمان، واعتماد برامج صيانة دقيقة للمكائن والآلات، مما يلبي طلبات الزبائن في الوقت المحدد.

6. ضرورة إعطاء أسبقية الإبداع اهتماماً أكبر، من خلال الإنفاق على أنشطة البحوث والتطوير، وتشجيع العاملين على الابتكار وتقديم الأفكار الجديدة التي من شأنها تقديم منتجات جديدة، والحصول على ميزة تنافسية في السوق وعلى براءات الاختراع، وبما يمكن هذه الشركات من عدم الاعتماد على تقليد المنتجات الأجنبية التي لن تتمكن من الاستمرار في عملية التقليد بعد انضمام اليمن لمنظمة التجارة العالمية.

7. زيادة الاهتمام بالمنظور المالي كأحد أبعاد الأداء الاستراتيجي، من خلال الاستغلال الأمثل للموارد وزيادة الحصة السوقية، مما سينعكس على نموها وتوسعها واستمرارها.

8. الاستمرار بالاهتمام بمنظور الزبائن كأحد أبعاد الأداء الاستراتيجي، من خلال التطلع لمتطلباتهم (حاجاتهم ورغباتهم) والعمل على تحقيقها لكسب رضاهم، كون الزبائن يمثلون الأساس الذي تبني عليه الشركات أسبقياتها التنافسية، لكون عمليات الإنتاج الحديثة تبدأ بالزبون وتنتهي به. وهذا سينعكس على ارتفاع حصتها السوقية ومن ثم تحسين أدائها المالي.

9. الاهتمام بمنظور العمليات الداخلية كأحد أبعاد الأداء الاستراتيجي، من خلال الاهتمام بكفاءة العمليات التشغيلية وزيادة الإنتاجية، لكي تتمكن تلك الشركات من الاستجابة لمتطلبات الزبائن، والذي سينعكس على تعزيز كل من منظور الزبائن (بخلق قيمة لهم) والمنظور المالي (بزيادة الأرباح).

10. الاهتمام بمنظور التعلم والنمو كأحد أبعاد الأداء الاستراتيجي، من خلال تدريب العاملين لزيادة قدراتهم

بالموصل»، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (3)، العدد (5)، العراق.
ثانياً: المصادر الإنجليزية:

A- Conferences:

- (1) Awwad, Abdulkareem, (2008), "The link between competitive priorities and competitive advantage", POMS 19th Annual Conference, La Jolla, California, May 9 to May 12, U.S.A.
- (2) Bing, W., Mingran, D., Fuqiang, Z., (2012), "Strategic Performance Appraisal Based on BSC and SEM ", Proceedings of the 8th International Conference on Innovation & Management
- (3) Kaplan, Robert S., Norton, David P., (2007), Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business Review, Managing for the Long Team, July-August, U.S.A.

B- Articles:

- (1) Al- Matarneh, Ghassan F., (2011), "Performance Evaluation and Adoption of Balanced Scorecard (BSC) in Jordanian Industrial Companies", European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, Issue 35, Jordan.
- (2) Bavarsad, Belghis, DarzianAzizi, Abdolhadi, Bafti, Farah Shafiei, (2012), "Evaluation of Organizational Performance with Using of Balanced Score Card (BSC)", Journal of Basic and Applied Scientific Research, 2(8)
- (3) Chi, Der, Jang, & Hung, Hsu, Feng, (2011), "Is the balanced scorecard really helpful for improving performance? Evidence from software companies in China and Taiwan", African Journal of Business Management, Vol. 5(1), 4 January,

C- Dissertations & Thesis:

- (1) Mosaibah, Anwar Salem, (2010), "Perception on competitive priorities and competitive Advantage", A Thesis Submitted to college Business in Partial Fulfillment of the Requirement for Degree Master Business Administration Utara Malaysia.

المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية»، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

- (4) الهاشمي، مؤيد حسن، (2006)، «مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحديد الأسبقيات التنافسية: دراسة تطبيقية في معمل سميت الكوفة الجديد»، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق.

ج. الدوريات والمجلات العلمية:

- (1) إبراهيم، سماسم كامل موسى، (2005)، «تدعيم الاستراتيجيات التنافسية للوحدة الاقتصادية في بيئة التصنيع الحديث من منظور تقييم الأداء-دراسة ميدانية»، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، العدد الرابع، أكتوبر، القاهرة.
- (2) البدران، عبد الإله جميل وطن، (2007)، «نحو إمكانية استعمال مدخل القياس المتوازن للأداء في تقييم الأداء الاستراتيجي للجامعات العراقية»، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد (9)، العدد (3)، العراق.
- (3) جاسم، ماجد جودة، (2010)، «استراتيجيات سلسلة التجهيز وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة حالة في مصنع نسيج الديوانية»، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد (12)، العدد (2)، العراق.
- (4) درغام، ماهر موسى، وأبو فضة، مروان محمد، (2009)، «أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن (BSC) في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة»، مجلة الجامعة الإسلامية-سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد (17) العدد الثاني، يونيو، فلسطين.
- (5) السبعان، صالح عبد الرحمن، والشعبي، محمد الصغير، (2012)، «مدى تبني شركات تصنيع الدواء للأسبقيات التنافسية- دراسة مقارنة بين الشركات السعودية واليمنية»، المجلة العربية للعلوم الاقتصادية والإدارية، جمعية كليات إدارة الأعمال والعلوم الاقتصادية والسياسية في الجامعات العربية، جامعة روح القدس، العدد السابع، لبنان.
- (6) الطويل، أكرم أحمد، وسلطان، حكمت رشيد، (2006)، «أثر الأسبقيات التنافسية على الأداء الاستراتيجي-دراسة استطلاعية لأراء المدراء في عدد من الشركات الصناعية في محافظة نينوى»، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، المجلد (26) العدد الأول، حزيران، مصر.
- (7) الغبان، ثائر صبري أحمد، وحسين، نادية شاكر، (2009)، «التكامل بين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية لأغراض تقويم الأداء الاستراتيجي في الوحدات الاقتصادية-دراسة تطبيقية في شركتي الصناعات الكهربائية في الوزيرية وديالى»، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العدد الثاني والعشرون، بغداد.
- (8) اللامي، غسان قاسم داود، والبياتي، أميرة شكر ولي، (2008)، «تحليل مؤشرات تحسين أداء العمليات-دراسة حالة في معمل البطاريات»، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد (10)، العدد (1)، العراق.
- (9) هاشم، صبيحة قاسم، والعابدي، علي رزاق، (2010)، «أثر الثقة التنظيمية على الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة العلامات المتوازن-دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمت الجنوبي في الكوفة»، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد (12)، العدد (1)، العراق.
- (10) يونس، طارق شريف، والنعمه، عادل ذاكر، (2010)، «التوافق الاستراتيجي بين استراتيجيات المنظمة والأسبقيات التنافسية في إطار عينة من الشركات الصناعية للقطاع الخاص