

## دور الموازنات التخطيطية في دعم المزايا التنافسية: دراسة على عينة من الشركات الصناعية السعودية العاملة بمدينة جدة

السماني محمد أحمد عبدالله

دكتوراه المحاسبة، جامعة النيلين، السودان

assmmani24081988@gmail.com

### مستخلص

هدفت هذه الدراسة بشكل أساسي إلى الكشف عن دور الموازنات التخطيطية لتحسين التكلفة المستهدفة، وذلك من أجل دعم المزايا التنافسية للشركات الصناعية السعودية بمدينة جدة، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما تم توظيف الاستبانة لجمع البيانات الأولية من العينة المستهدفة، وقد تمثل مجتمع الدراسة في الشركات الصناعية المدرجة في السوق المالية السعودية، حيث بلغ حجم مجتمع الدراسة الكلي (1119) فرداً، فيما بلغ حجم العينة العشوائية البسيطة المستهدفة (286) موظفاً. وبعد توزيع الاستبانة على العينة تم الحصول على استجابات من عدد (165) موظفاً. وقد تم استخدام برنامج SPSS لإدخال وتحليل بيانات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج تمثلت في أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق الموازنة التخطيطية على الميزة التنافسية للشركات الصناعية، ويعزز ذلك قيمة معامل التحديد  $R^2$  حيث بلغت 0.41 وقد أوصت الدراسة بضرورة استخدام أسلوب الموازنات التخطيطية باعتباره من الأدوات الإدارية الحديثة وذلك بحكم فاعليته في تحسين الأداء وتأثيره في ضبط تكاليف المنتجات مما يؤدي إلى دعم المزايا التنافسية.

**الكلمات المفتاحية:** الموازنات التخطيطية، المزايا التنافسية، الشركات الصناعية.

## The Role of Budgetary Planning in Supporting Competitive Advantages: A study on a sample of Saudi industrial companies operating in Jeddah

Assmmani Mohammed Ahmed Abdallah

PhD in Accounting, University of Nilein, Sudan

assmmani24081988@gmail.com

### Abstract

The main objective of the current study is to examine the role of budgetary planning to support the competitive advantages in incubation at the Saudi Industries. To achieve the research objectives, the study adopts the descriptive

analytical and correlation approaches. A survey questionnaire has been used as a tool to collect the primary data. A simple random sample was selected to represent the population of the study with size (1119). The questionnaire was distributed to the target sample of size (286). The researcher was able to receive around 165 valid responses. The statistical Package for social sciences SPSS has been used for data entering and analysis. Suitable statistical techniques have been used for data analysis. The study concluded with various findings among the most important ones: proved that, there is a significant effect of budgetary planning on the competitive advantages as the coefficient of determination  $R^2 = 0.41$ . In addition to its role to enhance the companies competitiveness and supporting the market quota. The study also recommended that, the concept of budgetary planning is considered as one of the recent managerial tools due to its effectiveness in improvement of performance, and its effect in control of products costs, which is important for supporting competitive advantages.

**Keywords:** Planning Budgets, Competitive Advantages, Industrial Companies.

### مقدمة الدراسة

تعتبر الموازنات التخطيطية من أهم أدوات التخطيط والرقابة وتقويم الأداء المالي، ولا يقتصر دورها على المنشآت التجارية أو الصناعية أو الخدمية فحسب، إنما تتعداها إلى كافة الأنشطة والمجالات الاقتصادية مثل الأنشطة الحكومية والمؤسسات غير الربحية.

وتمثل الموازنة أداة محاسبية شائعة الاستخدام لتخطيط ورقابة ما يجب تنفيذه، لإرضاء العملاء والنجاح في السوق، وتقدم الموازنات مقياساً للنتائج المتوقعة التي خططتها المنشأة لإدارة جميع الأنشطة التي تساهم في نجاح أعمال الشركة وتلك المتعلقة بتحقيق أهداف الميزة التنافسية.

إن المزايا التنافسية تمثل نقاط قوة الشركة على منافسيها، ومن الممكن تحقيق ذلك عن طريق تقديم قيمة أفضل وأكبر للعملاء، حيث يثير الإعلان عن المنتجات أو الخدمات التي تتمتع بجودة أفضل أو أسعار أخفض اهتمام العملاء. لتتعرف الأسواق على الهدف من هذه المنتجات أو الخدمات الفريدة، وهذا هو سبب الولاء للعلامة التجارية، وهو أيضاً سبب تفضيل العملاء منتجاً أو خدمة معينة على أخرى، فعرض القيمة أمراً مهماً عند فهم المزايا التنافسية. وفي حال كان عرض القيمة فعالاً، أي في حال قدم عرض القيمة للعملاء قيمة أفضل وأكبر، فمن الممكن أن ينتج عن ذلك ميزة تنافسية للمنتج أو الخدمة. كما يُمكن أن يزيد عرض القيمة من توقعات العميل وخياراته.

يحدد مايكل بورتر الطريقتين اللتين من الممكن أن تحقق الشركة من خلالهما المزايا التنافسية على خصومها بميزة السعر وتميز المنتج. تتحقق ميزة السعر عندما تقدم الشركة التجارية نفس المنتجات والخدمات التي يقدمها منافسوها، لكن بسعر أقل، بينما يتحقق تميز المنتج عندما تقدم الشركة منتجات وخدمات أفضل من منتجات وخدمات المنافسين. من وجهة نظر بورتر، يجب أن تُعنى الإدارة الاستراتيجية ببناء المزايا التنافسية والحفاظ عليها.

لذلك فإن هذه الدراسة تبحث دور الموازنات التخطيطية في دعم المزايا التنافسية للشركات الصناعية السعودية العاملة بمدينة جدة.

### مشكلة الدراسة

تشير التوجهات النظرية في العلوم المحاسبية أن الموازنات التخطيطية تُعد من الأساليب المحاسبية الحديثة التي أصبحت تستخدم كثيراً في الرقابة والعديد من الجوانب الإدارية التي تركز على تحقيق أهداف الشركة في النمو والتوسع، بالإضافة إلى تحقيق أهداف الأداء الذي يهدف إلى تحقيق العديد من النجاحات. ونظراً للعديد من التغيرات والتطورات في بيئة الأعمال، بما فيها التغيرات التكنولوجية وارتفاع حدة التنافس الاقتصادي بين الشركات، فقد أصبح لزاماً لتلك الشركات ومنظمات الأعمال أن تهتم بتبني أسلوب الميزة التنافسية وذلك من أجل أن تواكب تلك التغيرات والتطورات المتسارعة في مجال الأعمال والخدمات. ومن خلال تبني أسلوب الميزة التنافسية تهدف الشركات وخاصة الصناعية منها أن تقدم للعميل منتجات وخدمات ذات جودة وفي نفس الوقت ذات أسعار مناسبة تلي رغبات العميل. وبالتالي فإن الورقة البحثية تنطلق من التساؤل الرئيسي التالي: ما هو دور الموازنات التخطيطية في دعم المزايا التنافسية؟ وتتفرع عنه الأسئلة التالية:

1. ما دور الموازنات التخطيطية وتأثيرها على المزايا التنافسية؟
2. هل توجد هناك علاقة ارتباط بين تطبيق الموازنات التخطيطية وتحقيق أهداف المزايا التنافسية؟

### أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة العلمية في الآتي:

1. تنبع أهمية هذه الدراسة في أنها تشكل إضافة إلى دراسات الموازنات التخطيطية كأداة إدارية حديثة تساهم في تعزيز ودعم المزايا التنافسية.
2. استخلاص أهم الجوانب الإيجابية التي تساهم في تحقيق أهداف المزايا التنافسية؟

### الأهمية العملية للدراسة:

1. تعتبر الموازنات التخطيطية اداة فعالة في تحقيق اهداف الشركات إذا ما تم استخدامها بأسلوب عملي من خلال ربطها بأهداف منشآت الاعمال.
2. توضيح الخصائص الاساسية للميزة التنافسية وكيفية تحقيقها من خلال استخدام الموازنات التخطيطية في التطبيق العملي.

### أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى معرفة دور الموازنات التخطيطية في دعم المزايا التنافسية وذلك من خلال الآتي:

1. الكشف عن أثر الموازنات التخطيطية على المزايا التنافسية.
2. إبراز علاقة الارتباط بين تطبيق الموازنات التخطيطية وتحقيق المزايا التنافسية.
3. التعرف على أبرز أبعاد الموازنات التخطيطية المؤثرة في المزايا التنافسية.

### منهجية الدراسة

لتحليل بيانات الدراسة وتفسير نتائجها استخدم الباحث كلاً من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، حيث تتضمن الأساليب الإحصائية التكرارات والنسب المئوية لتوصيف عينة الدراسة تبعاً لخصائص الشركة، بينما تتضمن الأساليب الإحصائية الاستدلالية معاملات الارتباط وتحليل الانحدار للتعرف على أثر الموازنات التخطيطية على تحقيق المزايا التنافسية. بالإضافة إلى ذلك تم استخدام معامل الارتباط بيرسون للتحقق من مؤشرات الصدق لأداة الدراسة بينما تم استخدام معامل ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات أداة الدراسة.

### فرضيات الدراسة

يسعى الباحث إلى اختبار الفرضيات التالية:

1. يوجد أثر ذو دلالة معنوية للموازنات التخطيطية على المزايا التنافسية.
2. هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استخدام أساليب الموازنات التخطيطية وتحقيق أهداف المزايا التنافسية.

## الدراسات السابقة

دراسة، د. زواوي حميدة، 2020م: (1)

تمثلت مشكلة الدراسة في سعيها إلى معرفة أثر إبداع المنتج على استدامة الميزة التنافسية بأخذ حالة مؤسسة (كوندور) لإنتاج الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية ببرج بوعرييج، ونسبةً لأن العالم يشهد تطورات وتغيرات مستمرة نتيجة للانفجار المعرفي وثورة المعلومات وأثرها على المنافسة الكلية في الأسواق، وتنبع أهمية الدراسة من توجيهها لمعرفة ما على المنشآت الصناعية من إجراءات تمكنها من الاستمرار في الأسواق وذلك من خلال البحث والتطوير وصولاً إلى الإبداع من أجل المواصلة في السوق وتحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها. وتهدف الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الإبداع في المنتجات على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وذلك من خلال التعرف على مستوى الاهتمام المستمر للمؤسسة محل الدراسة بإبداع المنتج، وكذلك من خلال التعرف على درجة تأثير إبداع المنتج على أبعاد الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسة محل الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أنه يتوفر في مؤسسة (كوندور) إبداع المنتج وتحقق المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة بأبعادها المختلفة والمتمثلة في: الجودة، التسليم، التكلفة والمرونة، وأوصت مؤسسة (كوندور) أن تعمل أكثر وباستمرار على نشر ثقافة الإبداع ودعم الأفكار الإبداعية لدى العاملين والعمل على تحويلها إلى إبداعات حقيقية لاسيما الأفكار المتعلقة بإبداع المنتج.

يلاحظ الباحث أن الدراسة ركزت على تحقيق الميزة التنافسية من خلال الإبداع في المنتج، ودراسة الباحث تناولت الموازنات التخطيطية من التكاليف المستهدفة لتحقيق الميزة التنافسية.

دراسة، نادين عماد رحاحلة، 2019م: (2)

تمثلت مشكلة الدراسة في أن بعض المنظمات الخاصة العاملة في قطاع الاتصالات الأردني تواجه العديد من التحديات الحقيقية في جوانب مالية وإدارية وتنظيمية، والتي قد يكون من أهمها التغير المتسارع في بيئة الأعمال وغياب التخطيط المالي بشكل عام والموازنة التخطيطية بشكل خاص، وتغيب تام لعوامل النجاح عند إعداد الموازنات التخطيطية، وهدفت الدراسة إلى كشف وتحليل أثر عوامل النجاح

(1) د. زواوي حميدة، أثر إبداع المنتج على الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة (كوندور) بولاية برج بوعرييج، بحث منشور في مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، العدد الأول، المجلد الثالث عشر، 2020م، ص 358-375.

(2) نادين عماد رحاحلة، دور عوامل النجاح للموازنات التخطيطية في تحسين الأداء المالي للمنظمات الخاصة العاملة في قطاع الاتصالات في الأردن لعام 2013م - 2015م، بحث منشور في المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم تخطيط وإدارة المشروعات - كلية إدارة الأعمال، جامعة البلقاء التطبيقية، العدد الثاني، المجلد التاسع والثلاثون، 2019م، ص 28-03.

للموازنات التخطيطية في تحسين أداء المنظمات الخاصة العاملة في قطاع الاتصالات الأردنية، والتعرف على درجة تبني عوامل النجاح للموازنات التخطيطية ومستوى الأداء المالي للمنظمات العاملة قطاع الاتصالات الأردني، وتنبع أهمية الدراسة في كونها تجري على قطاع الاتصالات والذي يعتبر من القطاعات الاقتصادية الحيوية، وكونها تناولت موضوع يرتبط بعوامل النجاح للموازنات التخطيطية التي تسهم وبشكل فعال في ممارسة إدارة المنظمة لأعمالها في مجالات التخطيط والتنسيق والرقابة وتقييم الأداء واتخاذ القرارات من قبل الإدارة العليا، انتهجت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي للبيانات الثانوية والأولية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: أن العديد من منظمات الاتصالات تلتزم بالقواعد العامة عند إعداد الموازنات التخطيطية الخاصة بها، وتراعي هذه المنظمات عند إعدادها أربع قواعد تمثلت في قاعدة السنوية والشمولية وقاعدة وحدة الموازنة وقاعدة الواقعية، وتوصلت الدراسة إلى أن هنالك قصوراً لدى منظمات الاتصالات في جانب التنبؤ المالي بالتقديرات المستقبلية للموازنات التخطيطية، وأوصت الدراسة بضرورة قيام منظمات الاتصالات في الاعتماد على الموازنات الرأسمالية والتحول نحو موازنة التخطيط والمشروعات، حيث تهدف هذه الموازنات إلى تخطيط الأنشطة الاستثمارية في المنظمة، وضرورة تدريب المحاسبين وتطوير مهاراتهم وخبراتهم في مجال الموازنات التخطيطية.

يلاحظ الباحث أن الدراسة اختبرت أثر عوامل النجاح للموازنات التخطيطية على تحسين الأداء، ودراسة الباحث تناولت بعد التكلفة لتحقيق الميزة التنافسية والتي تتحقق من خلال الكفاءة وتحسين الأداء للوصول إلى الميزة التنافسية.

#### دراسة، د. وافي بن سعد بن تاشي الشمري، 2019م: (1)

تمثلت مشكلة البحث في أن الاهتمام بالموازنات التقديرية في البلديات يعتبر بمثابة الاهتمام بالوظيفة المالية في المنظمة، وهي وظيفة لا يمكن الاستغناء عنها في إدارة المنظمة، حيث ترتكز هذه الوظيفة على عمل الموازنات التقديرية الدورية، وتنبع أهمية الدراسة في أن الموازنات تعتبر من أهم أساليب التخطيط المالي التي تستخدمها المنظمات العامة والخاصة، حيث تستطيع تلك المنظمات من خلالها ضبط ورقابة العمليات المختلفة بداخلها، وذلك من خلال وضع التصور المستقبلي لكافة الأعمال التي ستقوم بها المنظمة حتى يمكن تحقيق الأهداف الموضوعية، كما أن الوظيفة المالية في الإدارة تُعد من أهم الوظائف التي تلقى الاهتمام في المنظمة أيّاً كان عملها أو أيّاً كان القطاع الذي تنتمي إليه، وتهدف

(1) د. وافي بن سعد بن تاشي الشمري، متطلبات تفعيل دور الموازنات التقديرية في دعم وظيفتي التخطيط والرقابة على مستوى الوحدات المحلية، دراسة تطبيقية على بلديات المملكة العربية السعودية، بحث منشور في المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، وزارة المالية، المملكة العربية السعودية، العدد الثاني، المجلد التاسع والثلاثون، 2019م، ص 286-287.

الدراسة إلى كشف الأسس التي يتسم بها إعداد الموازنات على مستوى البلديات بالمملكة العربية السعودية، ومعرفة المتطلبات اللازمة لتوظيف الموازنات التقديرية في دعم وظيفتي التخطيط والرقابة، ومعرفة المعوقات التي تحد من فاعلية الموازنة كأداة للتخطيط والرقابة في البلديات السعودية، وتمثلت منهجية الدراسة في استخدام دراسة الحالة لدراسة دور الموازنات التقديرية في دعم وظائف التخطيط والرقابة على مستوى الوحدات المحلية بالتطبيق على بلديات الرياض بالمملكة العربية السعودية، وتمثلت التساؤلات البحثية في التالي: ما هي الأسس التي يعتمد عليها في إعداد الموازنات على مستوى بلديات المملكة العربية السعودية؟ ما هي المتطلبات اللازمة لتوظيف الموازنات التقديرية في دعم وظيفتي التخطيط والرقابة؟ وتمثلت نتائج الدراسة في أن أفراد الدراسة موافقون وبشدة على الأسس الأربعة التي يتسم بها إعداد الموازنات على مستوى البلديات بالمملكة العربية السعودية وتمثل في: تزيد من كفاءة عمل البلديات وفعاليتها، مع مراعاة تحقيق نظام رقابي على أعمال البلديات، تأخذ بعين الاعتبار التقديرات المالية وغير المالية لترتيب أولويات الإنفاق ومراعاة تحقيق الخطط المستقبلية للبلديات. يلاحظ الباحث أن الدراسة اختبرت تفعيل الموازنات لدعم التخطيط والرقابة، ودراسة الباحث تناولت بعد التكلفة لتحقيق الميزة التنافسية والتي تتحقق من خلال الكفاءة وتحسين الأداء للوصول إلى الميزة التنافسية.

#### دراسة أحمد يوسف الحنيطي وآخرون، 2019م: (1)

تمثلت مشكلة الدراسة في أن العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الهيكل التنظيمي وعلاقته في تحقيق الميزة التنافسية، أظهرت نتائج متفاوتة بين المؤسسات التي تفاوتت في مستوى المنتجات التي تقدمها لعملائها من حيث (التكلفة، الجودة، المرونة، الإبداع) وذلك كما يظهر في نتائج الدراسات السابقة، حيث لوحظ وجود اختلاف بين هذه الدراسات في مستوى الأثر الذي تشكله المعرفة بالهيكل التنظيمي في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمات، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الهياكل التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، الجودة، المرونة، الإبداع) في مؤسسات القطاع الخاص الأردنية الفائزة بجائزة الملك عبدالله الثاني للتميز بهيكلها التنظيمي، وكذلك التعرف على طبيعة الهياكل التنظيمية في مؤسسات القطاع الخاص الأردنية الفائزة بجائزة الملك عبدالله الثاني للتميز بهيكلها التنظيمي، واختبرت الدراسة الأسئلة التالية: ما هو أثر الهياكل التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات القطاع الخاص الأردنية الفائزة بجائزة الملك عبدالله الثاني للتميز، وما هو مستوى اهتمام مؤسسات القطاع الخاص الأردنية الفائزة بجائزة الملك عبدالله الثاني للتميز بهيكلها التنظيمي، وما هو مستوى الميزة التنافسية في مؤسسات القطاع الخاص الأردنية الفائزة بجائزة الملك

(1) أحمد يوسف الحنيطي وآخرون، مرجع سابق، 2019م.

عبدالله الثاني للتميز بهيكلها التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية للهياكل التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية وبدرجة مرتفعة، وأوصت الدراسة إلى الابتعاد قدر الإمكان عن المركزية في اتخاذ القرارات وتفعيل قنوات الاتصال بين جميع المستويات الإدارية. (1)

دراسة عادل ابن عطاء الله، (2018م): (2)

تمثلت مشكلة الدراسة في أن أغلب المؤسسات تمتلك رأس المال الفكري (المعرفي) والميزة التنافسية لكنها لا تستخدمها إطلاقاً أو تستخدم بأسلوب غير ملائم، وعدم تحقيقها لأهدافها والتي من أهمها السعي إلى الربح، هدفت الدراسة إلى إجراء مسح لأدبيات الإنتاج الفكري المتاح بشكليه الورقي والإلكتروني باللغتين العربية والإنجليزية خلال الفترة من 2012م إلى 2017م في موضوع رأس المال الفكري (المعرفي) والميزة التنافسية في المؤسسات الربحية، وتمثلت أهمية الدراسة في تزايد الاهتمام بمفهوم رأس المال الفكري وكيفية قياسه. وعلى الرغم من توافر العديد من الدراسات والكتابات التي اهتمت ببحث وتحليل مفهوم رأس المال الفكري، ألا أنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين على تعريف واحد جامع مانع شامل لهذا المفهوم، ويرجع ذلك لعدة أسباب منها الحداثة النسبية لمفهوم رأس المال الفكري. ويُعد رأس المال الفكري من الأصول غير الملموسة والاستراتيجية في الاقتصاد المعرفي، ولذلك فإن أهمية الدراسة تتركز في عرض الإنتاج الفكري في المجال الموضوعي الذي يتكون من رأس المال الفكري والميزة التنافسية في الشركات الهادفة للربح، واختبرت الدراسة التساؤلات كل من: ما مدى تغطية الإنتاج الفكري العربي والأجنبي لموضوع رأس المال الفكري (المعرفي) والميزة التنافسية في الشركات الهادفة للربح، ما هي أبرز الكتابات التي تناولت رأس المال الفكري (المعرفي) والميزة التنافسية الموجودة في الشركات الاستثمارية الهادفة للربح، وأهم الموضوعات الدقيقة التي غطتها الدراسات المتعلقة بموضوع رأس المال الفكري (المعرفي) والميزة التنافسية في الشركات الهادفة للربح، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لوصف وتحليل مقومات رأس المال الفكري (المعرفي) والميزة التنافسية في عدد من الشركات الهادفة للربح. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن رأس المال الحقيقي لأي منظمة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية هو رأس المال البشري وكيفية اكتشاف واستغلال وتنمية مهاراته وقدراته الإبداعية داخل المنظمة، وخرجت الدراسة بعدة توصيات منها ضرورة أن تتجه

(1) فلاح هادي صالح، أثر الأساليب الحديثة في تخفيض تكاليف المنتجات وتحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في الشركات العراقية، بحث منشور في موقع دار المنظومة، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان، رقم 917260، 2018م، ص ص 1-221.

(2) عادل ابن عطاء الله، المسؤولية الاجتماعية كأداة لتعزيز ميزة تنافسية للمصارف الإسلامية: تجربة مصرف أبوظبي الإسلامي، بحث منشور في مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، المجلد 11، العدد الاقتصادي الخامس والثلاثون (الثاني)، 2018م، ص ص 343-360.

المؤسسات العربية خاصةً الهادفة إلى الربح إلى تنمية رأس المال الفكري لديها والاستفادة منه بشكل كبير حتى تستطيع أن تنطلق من المنافسة المحلية إلى المنافسة العالمية.

دراسة، بشير عجيب بابكر، (2018) م: (1)

تمثلت مشكلة الدراسة في بيان أثر التخصص الصناعي للمراجع على الميزة التنافسية، وتتفرع منه الأسئلة التالية: ما هو دور مدخل الحصة السوقية للتخصص الصناعي للمراجع في دعم الميزة التنافسية، ما هو دور مدخل المحفظة السوقية للتخصص الصناعي للمراجع في دعم الميزة التنافسية. وهدفت الدراسة إلى معرفة أثر التخصص الصناعي للمراجع في دعم الميزة التنافسية وذلك من خلال التعرف على مفهوم التخصص المهني الصناعي لمراجع الحسابات في الصناعة التي ينتمي إليها عميل المراجعة وتأثيره على دفع جودة أداء العمل داخل مكاتب المراجعة، وتحليل معايير المراجعة المتعلقة بالتخصص المهني في الصناعة التي ينتمي إليها عميل المراجعة، والتعرف على العوامل التي تؤثر على العملاء باتجاه اختيار المراجعين المتخصصين صناعياً في الصناعة التي ينتمي إليها العميل، والتعرف على مفهوم وأنواع وأهداف الميزة التنافسية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة وتحليل بيانات الدراسة للعام 2017م، واختبرت الدراسة الفرضيات لكل من: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدخل الحصة السوقية للتخصص الصناعي للمراجع ودعم الميزة التنافسية، وهنالك علاقات ذات دلالة إحصائية بين مدخل المحفظة للتخصص الصناعي للمراجع ودعم الميزة التنافسية واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة وتحليل بيانات الدراسة للعام 2017م، وتوصلت الدراسة لنتائج منها يساعد التخصص الصناعي للمؤسسات المتخصصة في تكوين الخبرات الخاصة بالصناعة المعنية، يعمل المراجع المتخصص على تطوير أساليب المراجعة المرتبطة بطبيعة نشاط العميل، أوصلت الدراسة بتوصيات منها العمل على رفع قدرة مراجعة المهنية في مواجهة مختلف التحديات والتكيف مع بيئة الأعمال المختلفة، العمل على تطوير أساليب المراجعة المرتبطة بطبيعة نشاط العميل.

دراسة، أماني عبد العظيم مرزوق شلبي، (2018م): (2)

تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية: ما هو الإطار المفاهيمي والفكري لكل من الميزة في الجامعات والجامعات عالمية المستوى؟ وما الواقع الحالي لتوافر متطلبات تحقيق الميزة التنافسية

(1) بشير بكري عجيب بابكر، دور التخصص الصناعي للمراجع لدعم الميزة التنافسية، بحث منشور في مجلة الفكر المحاسبي، كلية التجارة، جامعة عين شمس، المجلد 22، العدد الأول، 2018م، ص ص 742-764.

(2) أماني عبد العظيم مرزوق شلبي، متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالمية "رؤية تربوية معاصرة"، بحث منشور في موقع دار المنظومة، كلية التربية، جامعة المنصورة، رقم 920316، 2018م، ص ص 1-322.

لجامعة المنصورة؟ وما أهم متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة على ضوء وظائف الجامعة وبعض الخبرات العالمية؟ وما هي أبرز الخبرات العالمية في مجال تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات؟ هدفت الدراسة إلى التوصل إلى تصور مقترح لتحقيق ميزة تنافسية بجامعة المنصورة.

تم استخدام الاستبانة كما تم توزيعها على عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، بهدف التعرف على الواقع الفعلي لجامعة المنصورة في ضوء وظائفها ومعرفة آرائهم حول متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة والمعوقات التي تقف ضد تحقيقها بالجامعة. اتبعت الدراسة منهج تقتضي طبيعة المشكلة استخدام أحد أساليب المنهج الوصفي وهو أسلوب دراسة الحالة، وذلك لوصف وتحليل طبيعة الميزة التنافسية والتعرف على حقائق الميزة التنافسية في الجامعات، وذلك بهدف الوصول إلى معلومات كافية للتعرف على واقع المشكلة بجامعة المنصورة، وإمكانية تحقيق الجامعة لميزة تنافسية، مما يكون له التأثير الكبير في تقدم وزيادة الجامعة محلياً وإقليمياً وعالمياً. توصلت الدراسة لعدة نتائج منها أن التعليم الإلكتروني يساهم في زيادة كفاءة العملية التعليمية، لأنه يساهم في زيادة التنسيق بين أطراف العملية التعليمية، وهذا بسبب تمكن الأكاديميين من الاستفادة من الخدمات التي يقدمها نظام التعليم الإلكتروني، وبالتالي يقوم التعليم الإلكتروني بدور حيوي في تعزيز الكفاءة المتميزة كأحد مجالات الميزة التنافسية. وأوصت الدراسة بأن العنصر الحاسم والأكثر حيوية في نجاح تطبيق التعليم الإلكتروني في الجامعات هو المحاضرين، الأمر الذي يتطلب اهتمام الإدارة العليا وحرصها على تدريبهم وتنمية قدرات المحاضرين من خلال إنشاء مركز مجهز بأحدث التقنيات لتدريبهم، مما يؤدي إلى بيئة جامعية تساهم في الإبداع والابتكار وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية، وتزويد الجامعات ببنية تحتية متطورة للتعليم الإلكتروني (مختبرات حديثة) تواكب التطور العلمي في الجامعات العالمية.

دراسة، أحمد عوض محمد عطية، 2018م: (1)

تمثلت مشكلة الدراسة في وجود قصور وعدم اهتمام من جانب الإدارة العليا للشركات التصنيعية للأجهزة الكهربائية المنزلية في مدينة العاشر من رمضان، بوضع استراتيجية تسويقية واضحة تبني على أسس عملية ودراسات للسوق وللعملاء تستطيع من خلالها تحقيق ميزة تنافسية تميزها عن باقي الشركات، واختبرت الدراسة الفرضيات التالية: يوجد ارتباط معنوي بين أبعاد الاستراتيجية التسويقية ورضاء وولاء العملاء، كما يوجد تأثير معنوي لأبعاد الاستراتيجية التسويقية على الميزة التنافسية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي في التحليل القائم على جمع البيانات الظاهرة والمراد دراستها، وتنظيمها وتحليلها واخضاعها للمعالجة الإحصائية واستخلاص النتائج التي تساعد على فهم ظاهرة

(1) أحمد عوض محمد عطية، أثر أبعاد الاستراتيجية التسويقية على تحقيق ميزة تنافسية للشركات الصناعية، بحث منشور في المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة - جامعة قناة السويس، المجلد، العدد الثالث، رقم 934398، 2018م، ص 938-959.

الدراسة وتطويرها، توصلت الدراسة إلى أن معظم هذه الشركات لا يوجد لديها استراتيجية تسويقية واضحة مبنية على أسس علمية وعلى دراسات للسوق، وأثبتت الدراسة أن هذه الشركات لا تقوم بعمل دراسات للسوق وعمل مسح إحصائي للقطاعات السوقية لتقسيم السوق وتحديد السوق المستهدف، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتخطيط ودراسة السوق للتعرف على احتياجات ورغبات العملاء والمواصفات المطلوبة في الأجهزة الكهربائية المنزلية، وضرورة دراسة العوامل الديموغرافية كالسن والنوع والجنس ومستوى التعليم وأيضاً المراكز والطبقات الاجتماعية للعملاء وذلك تمهيداً لتقسيم السوق لقطاعات. (1)

دراسة، أشرف عبد ربه أحمد، 2017م: (2)

تمثلت مشكلة الدراسة في كيفية المحافظة على موارد الشركة بهدف معرفة مدى تأثير عملية إعداد الموازنات التخطيطية وفق أسس علمية تكفل الوصول إلى تقديرات دقيقة بهدف تحقيق الأهداف المرجوة منها، وكذلك معرفة الصعوبات والعوائق التي تحد من إمكانية استخدامها كأداة تخطيط ورقابة وتقييم أداء ومعرفة مستوى مشاركة الإدارة العليا والمستويات الإدارية الدنيا في عملية الإعداد وتنفيذ الرقابة على الموازنة، وتهدف الدراسة إلى معرفة مدى أهمية استخدام الموازنات التخطيطية في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء في الشركة العامة لصناعة الأسمدة في المنطقة الجنوبية -جمهورية العراق، وتنبع أهمية البحث في عدم وعي معظم الشركات الصناعية لأهمية الموازنات التخطيطية واستخدامها كأداة فعالة في التخطيط والرقابة على عناصر الإنتاج، وقامت الدراسة على التساؤلات الآتية: توجد علاقة تأثير إيجابية بين الموازنات التخطيطية والرقابة وتقييم الأداء، وتوجد علاقة تأثير إيجابية بين توافر الرغبة في استخدام الموازنات التخطيطية والرقابة وتقييم الأداء، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من ضمنها أن غالبية أقسام الشركة تشترك في تطبيق الموازنات التخطيطية وإعدادها بشكل منتظم لأجل استخدامها كأداة رقابة على العمليات الإنتاجية، وأوصت الدراسة بأنه على إدارة الشركة توفير نظام إلكتروني يعنى بإعداد الموازنات التخطيطية لكافة أقسام الشركة، لسهولة استخراج النتائج لما يوفره النظام الإلكتروني من سرعة ودقة في النتائج. يلاحظ الباحث أن الدراسة ركزت على مدى تأثير عملية إعداد الموازنات التخطيطية على تحقيق الأهداف المرجوة منها، ودراسة الباحث تناولت بعد التكلفة كوسيط بين التكلفة وتحقيق الميزة التنافسية.

(1) أحمد عوض محمد عطية، مرجع سابق، 2018م.

(2) أشرف عبد ربه أحمد، مدى أهمية استخدام الموازنات التخطيطية في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء، دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الأسمدة في المنطقة الجنوبية -جمهورية العراق، بحث منشور في مجلة الدراسات الإدارية لاستكمال الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية الإدارة والاقتصاد -جامعة البصرة - البصرة، 2017م، ص 130-140.

## الإطار النظري للدراسة

يتناول الباحث في هذا الجزء من الورقة العلمية المفاهيم النظرية للموازنات التخطيطية ومفهوم المزايا التنافسية. بالإضافة إلى ذلك دراسة العلاقة النظرية بين تطبيق مفهوم الموازنات التخطيطية ودورها في دعم المزايا التنافسية للشركات والمنظمات.

### مفهوم الموازنات التخطيطية:

عرفت الميزانية التخطيطية على أنها: "خطة عمل تفصيلية محددة مقدماً، للأعمال المرغوب في تنفيذها وتوزع هذه الخطة على جميع المسؤولين حتى تكون مرشداً لهم في تصرفاتهم." (1)

كما عرفت الموازنة التخطيطية على أنها: "قائمة بالأهداف العامة والفرعية عن فترة زمنية مستقبلية معبراً عنها مالياً، وهي تتخلل كل مستوى للنشاط محققة تكامل خطط الإيرادات وخطط المصروفات والاحتياجات من الأصول واحتياجات التمويل." (2)

وفي ذات السياق تعرف الموازنات التخطيطية بأنها "تعبير كمي أو مالي لأهداف المؤسسة المسطرة، كما يمكن اعتبارها خطة تفصيلية محددة مسبقاً لأعمال مرغوب في تنفيذها في المؤسسة خلال فترة زمنية معينة في المستقبل مترجم عنها في شكل نقدي." (3)

بالإضافة إلى ما سبق تعرف الموازنة التخطيطية بأنها ترجمة لأهداف المشروع في خطة عمل مستقبلية تعتمد على عدة فروض معينة، وتتطلب موافقة المستويات الإدارية المسؤولة عن تنفيذها." (4)

وبالتالي نستنتج مما سبق أن الميزانية التخطيطية هي خطة عمل تفصيلية تقوم المؤسسة بإعدادها لترجم فيها أهداف المؤسسة في شكل صورة مالية، تعتمد على التقدير وهي نتائج محتملة وذلك من أجل تحقيق أفضل استخدام ممكن للموارد المتاحة خلال فترة معينة.

كذلك يمكن الاستنتاج بأن الموازنة هي عبارة عن ترجمة مالية وكمية ونقدية للأهداف التي ترغب الشركة في تحقيقها مستقبلاً خلال فترات مقبلة." فهي تُعد تعبير رقمي عن خطط وبرامج الشركة بحيث تضمن تحقيق جميع العمليات والنتائج المتوقعة مستقبلاً. وتتمثل تلك الأهداف في تحقيق عائد

(1) مصطفى يوسف كافي، المحاسبة الإدارية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 218.

(2) كمال خليفة أبو زيد، مبادئ المحاسبة الإدارية الحديثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 27.

(3) ناصر دادي عادون، وآخرون، مراقبة التيسير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 47.

(4) إعداد خبراء الشركة العربية المتحدة للتدريس والاستشارات الإدارية، الأساليب الحديثة للتحليل المالي وإعداد الموازنات لأغراض التخطيط والرقابة، 2006، ص 129.

مناسب على رأس المال، وخفض التكاليف، وتحقيق نسبة ربح معينة، وتقديم الخدمات بجودة مرتفعة، وتحقيق كمية الإنتاج المناسبة وأخيراً رفع الكفاية الإنتاجية.<sup>(1)</sup>

### أهداف الموازنات التخطيطية:

هناك العديد من أهداف الموازنة التخطيطية تتمثل في الآتي:<sup>(2)</sup>

1. استخدام الموارد المتاحة: وذلك من أجل ضمان استغلال الموارد المتاحة للشركة بكفاية، وتخطيط أعمالها للوصول إلى أقصى استخدام ممكن للإمكانيات والموارد المتاحة لها.
2. التخطيط والرقابة: وضع الأهداف التي تسعى الشركة إلى تحقيقها خلال الفترة المراد إعداد موازنتها وإعداد الفروض الأساسية التي تقوم عليها عملية التخطيط، ووضع التعليمات الخاصة بإعداد الموازنة، أو إعداد برنامج العمل وتحديد الأولويات، وتوزيع المهام على عدد من اللجان والأقسام والمسؤولين، اللذين يقومون بدورهم بإنجاز المهام الموكلة إليهم. أو استخدام الموازنة كأساس لمقارنة الأنشطة الفعلية وتقييم الأداء.<sup>(3)</sup>
3. التنسيق وتقييم الأداء: اعتماد الشركة على التخطيط واستخدام الموازنات كأداة لتحقيق الأهداف المنشودة، يؤدي إلى تنسيق العمل بين الأقسام والأنشطة المختلفة، من أجل توحيد الجهود وتوجيهها نحو الأهداف<sup>(4)</sup>. فالموازنة تساهم في ترتيب الجهود وتنسيقها نحو تحقيق الهدف المنشود عبر الخطة الموضوعية بناءً على أهداف الشركة.
4. أساس لإعداد دراسات الجدوى الاقتصادية.
5. التحفيز: منع التعارض بين أهداف الشركة وأهداف العاملين،<sup>(5)</sup> ووضع الموازنات من خلال المشاركة التي تؤدي إلى تحقيق توافق وتناسق في الأهداف وإتاحة الفرصة لكل فرد أن يمزج أهدافه الشخصية بأهداف الشركة، والنظر إلى أهداف الشركة باعتبارها جزءاً من أهدافه الشخصية الساعية لتحقيقها.<sup>(6)</sup>

(1) زكريا فريد عبدالفتاح، إعداد الموازنات التخطيطية، ورقة علمية كلية التجارة، جامعة عين شمس، ص 3.  
(2) جبرائيل كحالة، حلوة رضوان، (مدخل محاسبة المسئولية وتقييم الأداء)، عمان: الدار العلمية للنشر والتوزيع، 2002 م، ص (38).  
(3) د. محمد عباس بدوي وآخرون، (المحاسبة الإدارية ودراسات الجدوى الاقتصادية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2009 م، ص 164).  
(4) ساي محمد البلوي، الموازنات التخطيطية في القطاع المصرفي الأردني، عمان: جامعة آل البيت، رسالة ماجستير غير منشورة، 1999 م، ص 32.  
(5) مؤيد عبد المحسن وآخرون، المحاسبة الإدارية ودورها في ترشيد القرارات في المنشأة) عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2002 م، ص 146.  
(6) د. زينات محرم، د. محمد محمود، المحاسبة الإدارية، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2011 م، ص (194).

6. تنظيم وتنسيق النشاط الاقتصادي بغرض الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، ومقارنة النتائج المحققة بالأهداف المخططة.

7. تحليل نتيجة المقارنات السابقة بغرض التقصي عن العوامل التي لها أثر في اختلاف النتائج المحققة عن الأهداف المخططة، وتطبيق مبدأ الإدارة بالاستثناء، وتقييم الخطط قصيرة الأجل 3

8. تحديد المسؤوليات وتفويض الصلاحيات لمديري الموازنة من أجل تحقيق وإنجاز الخطط، تخصيص الموارد المتاحة للشركة من أجل الإنجاز والرقابة على الأنشطة المختلفة.

### أهمية الموازنات التخطيطية:

تتمثل أهمية الموازنات التخطيطية في: (1)

أداة رقابية فعالة بيد الإدارة تضمن لها الإشراف الكامل على التصرفات المالية للإدارات التنفيذية المختلفة داخل الشركة، مهما كان نوعها أو حجمها حيث تستخدم الموازنة بواسطة الحكومات وبواسطة الشركات التجارية. (2) تمد الإدارة بطريقة لتحديد أهدافهم والتي تستخدم كمعيار لتقييم الأداء فيما بعد (3) وسيلة للتحفيز، أداة للاتصال وللتخطيط، المساعدة على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

تعمل على تحسين كفاءة الإدارة من خلال التنسيق بين الإدارات المختلفة للشركة، وتشجع على العمل بروح التعاون بين العاملين والعمل على إنجازها. أداة فعالة لتنفيذ السياسات المالية، فمن خلالها يمكن التأثير ومعالجة الآثار الناجمة عن التضخم والكساد، عن طريق التحكم في الطلب بتخفيضه أو زيادته وبالتالي تقليل الإنفاق العام أو زيادته عن طريق التحكم في قيمة الضرائب المفروضة. (4) أداة تخطيط يتم من خلالها التنبؤ بالمستقبل، ووضع الخطط المناسبة لكافة أنشطة الشركة، فالتخطيط يجعل الإدارة تنظر إلى المستقبل باستمرار مما يؤدي إلى تقليل عدد المفاجآت، التفكير المسبق يساعد الإدارة على تغيير الأحوال والظروف نحو الأفضل. (5)

(1) أمجد عبد الفتاح العلاوين، تقييم الموازنات التقديرية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية-دراسة ميدانية) عمان: جامعة آل البيت، (رسالة ماجستير غير منشورة، 2000 م (ص 18).

(2) المجمع العربي للمحاسبين القانونيين؛ المحاسبة الإدارية للمعلومات اللازمة للتخطيط، عمان: مطابع الشمس، 2001 م، ص 11.

(3) Meiges, Robert F., et al., Financial & Management Accounting, (Graw-Hill, 12th, Ed, 2002), P.932.

(4) بهاء الدين أحمد العربي، إطار مقترح لتطبيق الأساس الصفري في إعداد موازنة الجامعات والكليات المتوسطة في قطاع غزة دراسة ميدانية، غزة: الجامعة الإسلامية، رسالة غير منشورة، 2007 م ص (15).

(5) د. عامر عبد الله، د. زهير الحدرب، المحاسبة الإدارية، عمان: دار البداية للنشر والتوزيع، 2010 م، ص (144-145).

## وظائف الموازنات التخطيطية:

يمكن تلخيص الوظائف الرئيسة للموازنات التخطيطية في الآتي:

### (1) وظيفة التخطيط:

تُعد وظيفة التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف العملية الإدارية والخطوة الأولى في اتخاذ القرارات وتتضمن اختيار أهداف المنشأة وتطوير البرامج وتخصيص الموارد المحدودة للوصول إلى تحقيق تلك الأهداف بفعالية وأقل كلفة. <sup>(1)</sup> نظراً لأن الموازنة التخطيطية تمثل خطة كمية وقيمية تتضمن الأهداف المختلفة للشركة، كما تحتوي على مجموعة الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف، والمفاضلة بين البدائل المختلفة وتقييمها واختيار البديل أو مجموعة البدائل المناسبة، فإن إعداد الموازنات التخطيطية يدعو الإدارة إلى التفكير في المستقبل، ورسم خطة العمل حتى تواجه المستقبل وتخطط لما يلزم اتخاذه لتجنب العقبات أو الصعوبات التي تعيق تحقيق الأهداف.

إن الموازنة التخطيطية تمكن الشركة من تخطيط احتياجات الموارد حتى يمكن تحقيق الأهداف المطلوبة. فقد تتضمن الموازنة التخطيطية للإيرادات مثلاً، هدفاً معيناً يراد تحقيقه، إلا أنه بدراسة الطاقة الإنتاجية المتاحة بالشركة فقد يتضح تعذر تحقيق هذه الإيرادات ما لم تزداد تلك الطاقة، لذلك يجب على الإدارة التخطيط لزيادة الطاقة الإنتاجية، وهذا يستلزم تدبير مصادر التمويل، وإذا ما تبين تعذر توفير مصادر التمويل اللازمة لتمويل الطاقة الإنتاجية الإضافية اللازمة فإنه يتعين على الإدارة أن تقوم بإعادة النظر في الهدف وتعديله ليتماشى مع الطاقة الإنتاجية المتاحة فقط.

### (2) وظيفة التنسيق:

تفيد الموازنة التخطيطية في تنسيق أوجه الأنشطة المختلفة بالشركة، فهي أداة للتنسيق بين أنشطة الإيرادات والشراء والتمويل وغيرها من الأنشطة بما يؤدي إلى التناسق والتكامل والتوافق بين هذه الأنشطة وتفاذي النظرة الجزئية للأمور، فمثلاً قد يرغب مدير المشتريات والمخازن في الاحتفاظ بمستوى عالٍ من المخزون حتى يمكن تلبية طلبات الإدارات بسرعة، إلا أن المدير المالي قد يعترض على ذلك بحجة أن وجود كميات كبيرة من المخزون يعني تجميد جزء من أموال الشركة في صورة مخزون، بالإضافة إلى تعرض المخزون للتلف نتيجة التخزين لفترات طويلة. وتُعد الموازنات التخطيطية أداة مساعدة للتنسيق في مثل هذه الحالات.

(1) أحمد القطامين، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية. دار مجداوي، عمان، 1996م، ص (37).

### (3) وظيفة الاتصال:

تُعد الموازنات التخطيطية أداة لتوصيل المعلومات الخاصة بالخطط والسياسات التي تم الاتفاق عليها للفترة المقبلة إلى المستويات الإدارية المختلفة بالشركة. ومن أمثلة المعلومات التي يتم توصيلها من خلال الموازنات التخطيطية حجم الإيرادات الواجب تحقيقها وكمية الإنتاج المستهدفة، وكمية المشتريات اللازمة، والحد الأقصى للمبالغ التي تنفق على العلاقات العامة خلال فترة الموازنة.

### (4) وظيفة الرقابة:

إن النتائج الفعلية المحققة يتم قياسها على ضوء مستويات الأداء المستهدفة الواردة بالموازنات التخطيطية. ويتم تحديد الانحرافات بمقارنة النتائج الفعلية مع التقديرات، وتحليل هذه الانحرافات إلى أسبابها وحسب مراكز المسؤوليات، وذلك حتى يمكن للإدارة اتخاذ الإجراءات العلاجية التي تكفل تفادي تكرار حدوث الانحرافات غير المرغوب فيها مستقبلاً، وتشجيع انحرافات الكفاية والعمل على استثمار مسبباتها.

والجانب المهم في وظيفة الرقابة هو مقارنة بيانات الموازنة المقدره بنتائج التنفيذ الفعلي، هذه المقارنة تقدم دورياً من خلال ما يسمى بتقارير الأداء. (1)

### (5) وظيفة التحفُّز:

يمكن أن تستخدم الموازنات التخطيطية كوسيلة لتحفيز الأفراد وحثهم على تحقيق أهداف الشركة من خلال توجيههم لتحقيق الأهداف الرقمية التي تتضمنها تلك الموازنات، على أن تكون تلك الأهداف طموحة وواقعية في آن واحد.

### (6) وظيفة تقييم الأداء:

يمكن استخدام مستويات الأداء الواردة بالموازنات التخطيطية كأساس لتقييم أداء المسؤولين بالشركة من خلال قياس مدى نجاحهم في تنفيذ خطة الموازنة والتزامهم بتحقيق أهدافها. (2) طالما أن تلك المستويات معدة طبقاً لمعايير سليمة ومدروسة، كما أن نظام الحوافز يمكن ربطه مع تحقيق الأهداف بالموازنات التخطيطية، بحيث يمنح العاملين بالشركة مكافآت وحوافز إذا ما تحققت تلك الأهداف، كما قد يعاقب العاملين إذا لم تتحقق الأهداف نتيجة تقصيرهم أو إهمالهم. وبصفة عامة فإن الموازنة التخطيطية تُعد أداة إدارية تساعد إدارة الشركة على أداء مجموعة الوظائف الإدارية المختلفة والتي

(1) ليستر أي هينجز، وسيرج ماتوليتش، المحاسبة الإدارية، ترجمة حامد احمد حجاج، دار المريخ للنشر، الرياض، 1988م، ص 262.

(2) Drury, Colin, 2004, "Management Accounting for Business Decisions", An International Thomson Publishing Company, USA. P 195.

تتمثل في التخطيط والتنسيق والاتصال والرقابة والتحضير وتقييم الأداء. (حسبو، هشام أحمد - الاتجاهات السلوكية في المحاسبة، جامعة عين شمس، مكتبة عين شمس، 1981، ص 146).

### مفهوم الميزة التنافسية:

سرعة التغييرات في بيئة الأعمال لها تأثير مباشر على معظم المؤسسات الاقتصادية (خدمية، تجارية، صناعية) وبدرجة متفاوتة، وتعتبر ديناميكية المتغيرات البيئية نتاج للتحويلات في الميدان الاقتصادي والاجتماعي والسياسي وحتى التكنولوجي منها ويهدف مسايرة المؤسسة الاقتصادية لهذه التغييرات أصبح من الضروري انتهاج أسلوب الميزة التنافسية من أجل التأقلم مع البيئة المضطربة شديدة التغير المنسجمة مع العولمة وانفتاح الاقتصاديات وتحرير الأسواق والتي شعارها البقاء للأقوى والأفضل من ناحية الموارد (مالية، مادية، بشرية) وعلى هذا الأساس تعتبر الميزة التنافسية مؤشراً للقوة الاقتصادية ومدخلاً لاستمراريتها، فقوة أي مؤسسة من قوة مواردها أي تفوقها على المؤسسات الاقتصادية الأخرى وقدرتها على منافستها داخلياً وخارجياً، الأمر الذي يحتم على المؤسسات الاقتصادية الاهتمام بموضوع الميزة التنافسية والاستفادة منها مع تحليل أهم القوى المؤثرة على الميزة التنافسية.<sup>(1)</sup>

تُعد "الميزة التنافسية" من أهم عناصر نجاح الشركات الناشئة، لأنها تلك الخاصية التي تجعل شركتك قادرة على الاستمرار والبقاء في ظل التنافسية القوية بين الشركات.

"انديد" وهو الموقع الأمريكي المعروف، فقد نشر تقريراً كتبه مجموعة من الخبراء، تحدثوا فيه عن أهمية الميزة التنافسية وكيف يمكن أن تدعم مشروعك التجاري. وأشاروا إلى أنه من دون الميزة التنافسية لا يمتلك مشروعك سبباً قوياً لاستمراره، لأنها العامل الذي يدعم تميز المشروع عن غيره، ويتيح لك تقديم منتج أو خدمة أفضل أو أرخص وأجود بنفس السعر في الأسواق، مما يساعدك على تحقيق مزيداً من المبيعات والأرباح.<sup>(2)</sup>

في بيئة اليوم سريعة الخطى، لا يمكن للشركات أن تنجح إلا عندما تبرز وتتميز. ومن الصعب بلا شك التمييز وجذب العملاء والاحتفاظ بهم في سوق مزدحم، ويجب أن تعمل الشركات بجد لخلق القيمة والابتكار وإدخال ميزات تميزهم وإنتاج عروض فريدة، وتتيح الميزة التنافسية لشركتك ومنتجاتك /خدماتك إنشاء مكانة فريدة في السوق وترسيخ نفسها كخيار مفضل للعملاء.<sup>(3)</sup>

(1) أحمد يوسف ودلهوم محمد الأمين، تحليل القوى المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال عرض نموذج "porter" دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد الثامن، العدد الأول، 2019م، ص 146.

(2) موقع "إنديد (Indeed)".

(3) موقع <http://www.saudix.org/7ca>

ويشير مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة الشركة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للشركات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها الشركة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية. ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى العميل، وقدرة الشركة على تحقيق التميز.

وتكمن أهمية الميزة التنافسية في كونها تمنح الشركات القدرة على الدفاع عن مكانتها السوقية وحفظ مركزها التنافسي بين منافسيها، بالإضافة إلى تعزيز إمكانيات الشركة وقدراتها الإنتاجية والتسويقية وتوثيق علاقاتها مع الزبائن وتحسين القرارات الإدارية، ومن أهم الأبعاد التي تشتمل عليها الميزة التنافسية جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة، والربحية، الحصص السوقية، والإبداع والابتكار.

وهناك نوعان من نماذج الميزة التنافسية يتمثلان في نموذج قائم على السوق، ونموذج قائم على الموارد وكلاهما متكاملان، ويرتكز كل منهما على الآخر، حيث أن نموذج الميزة التنافسية القائم على السوق يشتمل على متغيرات التكلفة، والتمايز، والفاعلية، وتقييم المنافسين، والتهديدات والمخاطر التي تواجه عمل الشركة، أما نموذج الميزة التنافسية القائم على الموارد فإنه يشتمل على جميع الموارد التي تمتلكها الشركة سواء المادية أم المالية أم البشرية، بحيث يكون تحريكه وتنميته من داخل الشركة.

ومن أهم المؤثرات التي تدعم الميزة التنافسية ممارسات إدارة التكاليف والإنتاج التي تساعد الشركات على تحقيق الميزة التنافسية والوصول إلى مستويات تنافسية عالية، وتمكنها من مواجهة التحديات، وتحسين الإنتاجية، وخفض التكلفة، ودمج عمليات الأداء مع الإبداع والابتكار، الذي من شأنه أن يحقق للشركات جميع أهدافها التنافسية وحفظ مكانتها في السوق وضمان استمرارية أعمالها وتقدمها. (1)

### تعريف الميزة التنافسية:

عرفت على أنها الموقع الفريد الذي تطوره المؤسسة من خلال الاستخدام الفاعل لمهاراتها ومصادرها مقارنة بالمنافسين، وأن تحقيق الميزة التنافسية سيتولد بشكل مباشر وضمني للأداء العالي. (2)

وعرفت على أنها القوة الدافعة، والقيمة الأساسية التي تتمتع بها المؤسسة وتؤثر على سلوك العملاء، في إطار تعاملهم معها، وتستمر لفترة طويلة بغض النظر عن طول أو قصر دورة حياة السلعة أو الخدمة التي

(1) أحمد إبراهيم سعيد حسن، أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات، جامعة الشرق الأوسط، دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير، 2017م، ص 20-21.

(2) فلاح محمد، يوسف أحمد، رأس المال الفكري ودوره في استدامة الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية"، جامعة حسيبة بن بوعلي، مجلة معارف، المجلد الرابع عشر، العدد الأول، 2019م، ص 313-372.

تقدمها هذه المؤسسة وتكون مرتبطة بوظائفها (التصميم، الإنتاج، التسويق، توزيع وتطوير المنتج)، ولتحليل مصادر الميزة التنافسية يجب على المؤسسة تشخيص-وبصفة دقيقة-لكل نشاطاتها، لكي تحقق ربحية دائمة مقارنة بمنافسيها. (1)

وعرفت الميزة التنافسية على أنها قدرة المنظمة لإيجاد نظام له قدرة على التميز على المنافسين لها في السوق، ويحقق منفعة كبيرة لدى العملاء ويعظم من ربحية المنظمة ويخفض تكاليفها، ويزيد حصتها السوقية، ويطور لأسواق جديدة. (2)

عرفت الميزة التنافسية على أنها قدرة المنظمة على أداء أعمالها بطريقة يصعب على منافسيها تقليدها. (3)

ويعرفها الباحث بأنها النظام المبتكر من إدارة المؤسسات أو الشركات والذي يتماشى مع متغيرات بيئة الأعمال واحتياجات العملاء وتوجهات وتطلعات المؤسسات والشركات والذي بدوره يحقق ما سبق ذكره من أهداف لكل الأطراف.

#### أهمية الميزة التنافسية:

تتمثل أهمية الميزة التنافسية في الآتي:

1. تعطي المنظمة تفوقاً نوعياً وكمياً وفعالاً على المنافسين، وبالتالي تنتج لها لتحقيق نتائج أداء المالية.
2. تجعل منظمة الأعمال متفوقة في الأداء وفي القيمة بما تقدمه للعملاء. (4)
3. تساهم في التأثير الإيجابي في مدركات العملاء، وباقي المتعاملين مع المنظمة وتجهيزهم لاستمرار وتطوير التعامل.
4. نظراً لكون الميزة التنافسية تستند على موارد المنظمة وقدراتها وجدارتها، لذلك فإنها تعطي حركية ديناميكية لعملياتها الداخلية.

(1) صونيا كيلاني، مساهمة رسالة المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر)، جامعة باتنة، مجلة الاقتصاد الصناعي (خزارتك)، المجلد التاسع، العدد الثاني، 2019م، ص 44-58.

(2) ريهام حسين معلا، العلاقة بين استخدام الاستراتيجيات التوزيعية والميزة التنافسية في مؤسسات القطاع العام في سورية (دراسة ميدانية في المؤسسة السورية للتجارة)، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، المجلد الخامس عشر، العدد الثاني، 2022م، ص 164-180.

(3) بختاوي بشرى، ساوس الشيخ، الدور المعدل للإجراءات الوقائية من فيروس كورونا في العلاقة بين استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية، دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات موبيليس بالجزائر (ادار - تمارست)، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد التاسع، العدد الأول، 2023م، ص 476-493.

(4) د. رباب حمدي جميل، دور أسلوب التكلفة المستهدفة كمدخل لإدارة التكلفة والأدوات المساندة له في تخفيض التكاليف وتحسين الجودة خلال دورة حياة المنتج (دراسة ميدانية)، المجلة العلمية للدراسات المحاسبية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة، المجلد الثاني، العدد الثاني، 2020م، ص 499-573.

5. تحقيق التميز الاستراتيجي على المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المتبعة في ظل بيئة تنافسية.
6. تحقيق حصة سوقية للمنظمة، وكذلك ربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق.
7. نظراً لكون الميزات التنافسية، تتسم بالاستمرارية والتجدد فإن هذا الأمر يتيح للمنظمة متابعة التطور والتوزيع على المدى البعيد.
8. نظام له القدرة على تزويد المستهلكين وإشباع رغباتهم بكفاءة وفعالية سواء كان على المستوى المحلي أو العالمي.

#### العوامل التي تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية:

قد تستمر الميزة التنافسية إلى وقت طويل أو قصير وذلك يرتبط بمجموعة من العوامل وهي:

1. **العوامل الداخلية:** هي قدرة المنظمة على امتلاك موارد وبناء أو شراء قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين، من بينها الابتكار والإبداع اللذين لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية. ولا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج، ولكنه يشمل الإبداع في الاستراتيجية والإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة أو الإبداع في خلق فائدة جديدة للعمل، والرقابة على التكاليف.
2. **العوامل الخارجية:** تتمثل في تغير احتياجات العميل أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية، والتي قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المنظمات نتيجة لسرعة رد فعلها على هذه التغيرات، من هنا تظهر أهمية قدرة المنظمة على سرعة الاستجابة في المتغيرات الخارجية وهذا يعتمد على مرونة المنظمة وقدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغيرات.

#### أدوات تحقيق الميزة التنافسية:

هنالك عدة أدوات لتحقيق الميزة التنافسية، سنتناول من بينها:

#### أولاً: حلقة القيمة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية:

- **تعريف سلسلة القيمة:** تُعد الميزة التنافسية هي مفتاح نجاح المؤسسة في الأسواق، وهذا ما يفرض على المؤسسة العمل المستمر على البحث عن مصادر وطرق من شأنها دعم هذه الميزة في مواجهة متغيرات المحيط، وهذا من خلال الفحص الدوري والمنتظم لكل النشاطات المنجزة داخل المؤسسة والعلاقات فيما بينها، والطريقة المعروفة في هذا الشأن هي ما يسمى: سلسلة القيمة. إن أول ظهور لمفهوم تحليل القيمة أو سلسلة القيمة كان في الخمسينات، حيث كانت تطبق في أنظمة

الجيش العسكري، وذلك للتقليل من التكلفة إلى أقصى حد ممكن، حيث قام بعدها porter بتقديمها في شكل نموذج واضح سهل التطبيق. (1) (2)

ولقد عرفها على أنها: تكتيك يستخدم لتحليل الأنشطة الرئيسية في المنظمة بهدف تحديد مصادر الميزة التنافسية، وبالتالي معرفة عناصر القوة والضعف الداخلية والمحتملة، حيث تعتبر المؤسسة من منظور هذا النموذج عبارة عن سلسلة من الأنشطة الأساسية التي تضيف قيمة إلى منتجاتها أو خدماتها.

من خلال هذا يتضح لنا بأن سلسلة القيمة لها علاقة وطيدة بالميزة التنافسية وذلك من خلال الأدوار التي تقوم والأهداف التي تطمح الوصول إليها، وذلك على النحو التالي:

- تمثل مجموعة من الأنشطة الرئيسية في المؤسسة والتي يمكن من ورائها خلق قيمة لمنتجاً.
- تسمح بمعرفة نقاط القوة والضعف في المؤسسة وبالتالي معرفة مصادر الميزة التنافسية.
- تحديد درجة التكامل والتعامل الداخلي بين الأنشطة.
- التعرف على الروابط التي توضح تأثير أسلوب أداء أحد الأنشطة على تكلفة نشاط آخر.
- التوصل إلى تحسين وتطوير الأوضاع والتناسق من خلال تغيير العلاقات والأنماط بين الأنشطة المؤداة داخل المؤسسة.

• **الأنشطة المكونة لسلسلة القيمة:** تتكون سلسلة القيمة من مجموعة من الأنشطة تساهم وتتكامل فيما بينها من أجل تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة والسعي للتفوق على المنافسين وتصنيف هذه الأنشطة إلى أولية أو أساسية وأنشطة مساندة أو داعمة حسب الشكل التالي:



الشكل (1): سلسلة القيمة

(1) أ. شني صورية، أ. بن لخصر السعيد، تحقيق استراتيجية التنمية المستدامة من خلال الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، العدد الثاني، 2017م، ص 112-125.

• **الأنشطة الأولية أو الأساسية (الرئيسية):** وهي مجموعة الأنشطة التي تؤدي إلى التشكيل المادي للمنتج أو الخدمة وهي تتضمن:

أ. **الإمدادات الداخلية:** تعرف بالأنشطة اللوجستية كما يسميها البعض السوقيات الداخلية وترتبط بنقل واستلام وتخزين وتحريك ومناولة المدخلات اللازمة للنظام الإنتاجي، والإمدادات الداخلية تحظى بتركيز كبير من طرف المؤسسات لتوفير التكاليف.

ب. **الإنتاج (العمليات):** هي مرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات نهائية وتشمل أنشطة التشغيل على الآلات، التعبئة، صيانة الآلات والتسهيلات وتحاول المنظمة أن تطبق سياسات التنمية المستدامة في عملياتها الانتاجية من خلال: "الاقتصاد في استهلاك الطاقة والموارد الطبيعية.

1. التوفيق بين الأداء الاقتصادي وتلبية رغبات وتطلعات المجتمع والأداء البيئي الاجتماعي.

2. التشجيع على الإنتاج الجيد بواسطة الفعالية البيئية (الإنتاج أكثر بمورد أقل).

3. إدماج عنصر ما سمي بإعادة استعمال الفضلات من البداية في تصميم المنتج وإنتاجه فتحسين طرق الإنتاج من شأنه أن يحقق إيجابيات من الناحية المالية والبيئة.

4. استخدام سياسة الإنتاج الأنظف.

ت. **الإمدادات اللوجستية أو الخارجية:** هي التوزيع المادي والذي يشمل كل الأنشطة المتعلقة بنقل وتوزيع وتخزين وتسليم المخرجات من سلع تامة الصنع أو نصف مصنعة وفق جدول الطلبات وفي الوقت المحدد.

ث. **التسويق والمبيعات:** وتتمثل في كل الأنشطة التسويقية من تخطيط المزيج التسويقي ومختلف الوسائل التي تجلب أكبر عدد ممكن من المستهلكين لاقتناء منتجات المؤسسة وتشمل مثلاً: الإعلان، الترويج، رجال البيع، اختيار المنفذ، العلاقات مع منافذ التوزيع والتسعير وكل ما له علاقة مباشرة بالتسويق. إن أصابع الاتهام توجه بشكل مباشر وغير مباشر للمنظمة وأنشطتها التسويقية على أنها أساس الدمار البيئي لذلك على المنظمة اعتماد أساليب وأنماط تسويقية غير ضارة بالبيئة واتباع ما يسمى بالتسويق الأخضر والمتمثل في النشاط السنوي الخاص بالمؤسسة والذي يهدف إلى خلق تأثير إيجابي أو إزالة التأثير السلبي لمنتج معين على البيئة.

ج. الخدمات: وهي تتضمن الأنشطة التي تحافظ وتصون قيمة المنتج أي بعبارة أخرى كل ما يتعلق بخدمات ما بعد البيع من إصلاح وصيانة وتوفير قطع الغيار وتبديلها.

• الأنشطة الداعمة (المساندة): هي الأنشطة التي تساعد وتدعم القيام بالأنشطة الرئيسية وتشمل هذه الأنشطة كل من:

أ. البنية الأساسية للمؤسسة (البنية التحتية): تعرف بالبنى الارتكازية وتتضمن عناصر الإدارة، التخطيط الاستراتيجي، الشؤون القانونية، التمويل والمحاسبة وغيرها.

ب. إدارة الموارد البشرية: هي أنشطة ضرورية لضمان حسن اختيار وتدريب وتنمية الأفراد فهي تشمل كافة أنشطة الموارد البشرية عبر حلقة القيمة ككل.

ت. التنمية التكنولوجية: تشمل كل الأنشطة المتعلقة بتصميم المنتجات وتحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في حلقة القيمة مثل أنشطة البحوث، تحسين العمليات، تطوير المنتجات، المعرفة الفنية. وتدخل التنمية التكنولوجية في كل الأنشطة بمختلف مستوياتها، كما أنها من أهم مكونات القدرة التنافسية للمؤسسة.

ث. المشتريات (التجهيزات): وهي تتعلق بالأنشطة التي تعمل على مساعدة المؤسسة على الحصول على المدخلات المطلوبة سواء المواد الأولية أو الآلات وكل ما هو ضروري للمؤسسة أو الآلات وكل ما هو ضروري للمؤسسة، وبهذا فهي تتغلغل عبر سلسلة القيمة ككل لأنها تدعم كل نشاط في المؤسسة سواء كان رئيسي أو داعم. تسعى المؤسسة إلى تبني اعتبارات الشراء الأخضر للماكينات والمعدات من خلال كفاءة في استخدام الطاقة إلى مستوى استهلاك الطاقة وإعطاء دورة حياة أطول للمعدات والآلات، والبحث عن إمكانية تدوير المخلفات. إن المؤسسة تحصل على ميزة تنافسية عندما تؤدي هذه الأنشطة بتكاليف منخفضة أو بطريقة تساعد على إنتاج سلعة أو خدمة متميزة بما يساهم في تحقيق قيمة للمستهلك. فأسلوب سلسلة القيمة تستخدم لإجراء تحليل استراتيجي داخلي لنقاط القوة والضعف، للتعرف على الأسباب التي تؤدي إلى خلق المزايا داخل المنظمة أو معرفة المشاكل ونقاط الاختناق التي تعاني منها المؤسسة، فهذا الأسلوب يوفر فهماً أكثر عمقاً لطبيعة ومصادر ومزايا التنافسية للمنظمة، كما أنه يساهم في تحديد الموارد والقدرات والكفاءات التي تحتاج إلى تطوير وتحسين وتنمية حتى تكون المؤسسة أكثر تنافسية. نستنتج أنه في واقع الأمر أن الميزة التنافسية لأي مؤسسة مرتبطة بامتداداتها الأمامية والخلفية وفق سلسلة منظمة تتكامل وتتفاعل فيما بينها،

فلسلة القيمة لمؤسسة ما في أي صناعة تتكامل مع تدفقات النشاطات الواسعة والتي تسمى القيمة.

وعليه حتى تتمكن المؤسسة من الحيابة والحفاظ على الميزة التنافسية، عليها عدم الاكتفاء بفهم سلسلة القيمة للمؤسسة فقط، ولكن لابد من العمل على فهم ومعرفة الطريقة والأسلوب التي تندمج به في النظام العام للقيمة.

لذلك نقول بأن الميزة التنافسية أضحت اليوم أحد المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها البيئة التنافسية المعاصرة، على اعتبار أن استمرارية أي مؤسسة أصبحت مرهونة بما تملكه من مزايا تنافسية في السوق، تكون كفيلة بأن تشكل لها حماية أي متغيرات قد تضرب استقرارها مستقبلاً، الأمر الذي أوجب عليها ضرورة بناء وخلق استراتيجيات تنافسية في سبيل مواجهة مختلف التطورات الحاصلة في محيط الأعمال اليوم.

**ثانياً: التكلفة المستهدفة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية:**

**الدور الاستراتيجي لأسلوب التكلفة المستهدفة في الاستراتيجيات التنافسية: (1)**

يعتبر أسلوب التكلفة المستهدفة من الأدوات الاستراتيجية التي تساعد على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات ويكون ذلك من خلال اعتماد إحدى الاستراتيجيات التالية:

1. استراتيجية قيادة التكلفة: تعرف هذه الاستراتيجية على أنها: "مجموعة متكاملة من الإجراءات المتخذة لإنتاج سلع وخدمات ذات قيمة ومقبولة لدى الزبائن بأقل التكاليف بالنسبة لأولئك المنافسين. أي أن هذه الاستراتيجية تتمثل في تبني وتنفيذ واكتساب ميزة تنافسية من خلال التكلفة المنخفضة وذلك وفقاً لتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة التي يتم تطبيقها في مرحلة التخطيط والتصميم للمنتجات والخدمات. فأغلب المؤسسات المتميزة تسعى لتخفيض التكلفة مقارنة مع منافسيها دون المساس بجودة المنتجات والخدمات المقدمة.

2. استراتيجية التميز: تستند هذه الاستراتيجية على تقديم منتجات متميزة ومتفردة عن تلك التي تقدمها المؤسسات المنافسة بإقناع المستهلك بتميز هذا المنتج وتعزيز الصورة الذهنية له، وذلك من خلال توفير مجموعة من المميزات والخصائص كالجودة العالية، خدمة الزبون، التصميم، الابتكار، إدخال تكنولوجيات جديدة، التسويق الجيد.

(1) أ. شني صورية، أ. بن لخصر السعيد، تحقيق استراتيجية التنمية المستدامة من خلال الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، العدد الثاني، 2017م، ص 112-125.

ويمكن لأسلوب التكلفة المستهدفة من تحقيق هذه الاستراتيجية أثناء مرحلة التنفيذ من خلال التخفيض والتحكم في التكلفة مع مراعاة هدف تحقيق الجودة وتلبية رغبات الزبائن.

3. استراتيجية التركيز: وتعني التركيز على سلعة معينة أو سوق معين بعينه كالتركيز على شريح معينة من المجتمع أو قطاع معين من أجل التحكم في التكلفة والتميز، وتهتم هذه الاستراتيجية بخدمات ومنتجات ذات مواصفات خاصة وبجودة عالية، ويساعد ذلك على تحقيق ميزة تنافسية بأقصى درجة من الكفاءة التي تضمن للمؤسسة البقاء والاستمرار في السوق.

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

تناولت الباحثة في هذا الجزء منهجية الدراسة وإجراءاتها التي تم الاعتماد عليها لتحقيق الهدف الرئيسي للدراسة والمتمثل في التعرف على دور الموازنات التخطيطية في تحسين التكلفة المستهدفة لدعم المزايا التنافسية للشركات الصناعية بمدينة جدة بالمملكة العربية السعودية وذلك من خلال دراسة واقع توظيف الموازنات التخطيطية في تحسين الميزة التنافسية بالتطبيق على عينة من الشركات الصناعية بمدينة جدة بالمملكة العربية السعودية، حيث تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية من هذه الشركات في مدينة جدة. ويسعى الباحث في هذا الفصل إلى تحديد المنهج البحثي المستخدم، وصف مجتمع وعينة الدراسة من حيث بيان كيفية اختيار العينة ونوعها وخصائصها، حيث تمثلت عينة الدراسة في عينة عشوائية بسيطة من الشركات الصناعية بمدينة جدة. كذلك يتناول الباحث أداة الدراسة التي تم استخدامها لجمع البيانات الأولية من حيث اختبار صدقها وثباتها.

### منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة بشكل أساسي على المنهج الوصفي والارتباطي والذي يعتمد على استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والكمية. ويشير (العزاوي، 2008) أنه ليس هناك منهجاً في البحث العلمي أكثر انتشاراً واستخداماً من المنهج الوصفي، حيث إنه يشمل البحوث التي تركز على ما هو كائن الآن في حياة الإنسان والمجتمع. والمنهج الوصفي هو استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر كما هي قائمة في الحاضر بقصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها أو بينها وبين ظواهر أخرى. أي أن المنهج الوصفي يحلل ويفسر. ويقارن ويقوم بقصد التوصل إلى تقييمات ذات معنى بقصد التبصر بتلك الظاهرة. ويعرف المنهج الوصفي بأنه "مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج"، (مطاوع والخليفة، 2014م).

### مجتمع الدراسة:

مجتمع البحث كما عرفه (العزاوي، 2008) أنه مجموعة من الوحدات الإحصائية المعرفة بصورة واضحة والتي يراد منها الحصول على بيانات.

وبناءً على ما سبق فإن مجتمع الدراسة الحالية يتكون من جميع موظفي الشركات السعودية الصناعية المدرجة بسوق الأسهم السعودية بمدينة جدة، حيث يبلغ عدد الموظفين (1119)، حيث يتم سحب عينة الدراسة من بينهم.

### عينة الدراسة وحجمها:

عينة الدراسة هي جزء من مجتمع الدراسة، حيث تم اختيارها بعينة عشوائية بسيطة. ولتحديد حجم عينة الدراسة من مجتمع الدراسة البالغ حجمه (1119) تم استخدام المعادلة الإحصائية لكريشي-ومورجان. وبعد التطبيق في المعادلة تبين أن حجم العينة المستهدف بالدراسة يبلغ (286).

### أداة الدراسة:

في هذه الدراسة تم استخدام الاستبانة، كأداة لجمع البيانات الأولية المطلوبة، والتي تُعتبر من أهم أدوات جمع البيانات التي أخذت في الانتشار في مجال البحوث ولا تزال تمثل موقفاً بارزاً في الوقت الحالي بين وسائل جمع البيانات. احتوت أداة الدراسة على ثلاثة محاور رئيسية هي:

المحور الأول هو محور الموازنات التخطيطية، حيث تضمن هذا المحور ثمانية فقرات لقياس ما تهدف لقياسه.

المحور الثاني: المزايا التنافسية، ويتضمن هذا المحور ثمانية فقرات لقياس مفهوم المزايا التنافسية ومدى تحقيقها على أرض الواقع بالشركات الصناعية.

اعتمد الباحث في إعداد محاور الدراسة وفقراتها على مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة حيث هدفت إلى الكشف عن دور الموازنات التخطيطية في دعم المزايا التنافسية.

### إجراءات الصدق للاستبانة:

- **الصدق الظاهري:** للتحقق من الصدق المنطقي (الظاهري) لأداة الدراسة، تم عرض أداة الاستبانة بعد إعدادها في صورتها الأولية على المشرف على البحث للتأكد من مدى ملاءمتها للقياس، حيث أبدى المشرف على البحث ملاحظاته وتوجيهاته وتم أخذ ذلك بعين الاعتبار.
- **صدق الاتساق الداخلي:** قام الباحث بالتحقق من صدق أداة الدراسة بتطبيقها على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة بلغ حجمها (1119). حيث تم التحقق من صدق الأداة من خلال

قياس درجة ارتباط كل فقرة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وتم عرض النتائج كما هو مبين بالجدول رقم (1-4) أدناه:

جدول رقم (1): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية للبعد أو المحور الذي تنتمي إليه

رقم	معامل الارتباط	رقم	معامل الارتباط
1	0.667**	33	0.692**
2	0.775**	34	0.773**
3	0.725**	35	0.812**
4	0.771**	36	0.740**
5	0.630**	37	0.84**
6	0.684**	38	0.677**
7	0.856**	39	0.756**
8	0.724**	40	0.0.630**

\*\* تعني أن معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.01)

يتضح من النتائج بالجدول رقم (1) أن جميع فقرات محوري أداة الدراسة ترتبط مع الدرجة الكلية المحور الذي تنتمي إليه بدرجة مرتفعة وعلى نحو دال إحصائياً، حيث إن جميع قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.01)

#### ثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من ثبات الاستبانة عن طريق حساب معامل ألفا كرونباخ للثبات وتم عرض النتائج كما هو مبين بالجدول التالي:

جدول رقم (2): معاملات ألفا كرونباخ للثبات الكلي للاستبانة

المحاور	عدد الفقرات	معاملات الثبات
المحور الأول: الموازنات التخطيطية	8	0.866
المحور الثاني: المزايا التنافسية	8	0.873
الثبات الكلي للاستبانة	16	0.948

يتضح من النتائج بالجدول رقم (2) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للثبات الكلي للاستبانة بلغت (0.948) وهذا يبين أن أداة الاستبانة قد حققت درجة عالية من الثبات، مما يطمئن الباحث على سلامة إجراءات بناء الاستبانة.

#### المعالجات الإحصائية المستخدمة:

لتحليل بيانات الدراسة تحليلاً إحصائياً علمياً يحقق أهدافها ويجيب عن تساؤلاتها البحثية ويختبر فرضياتها تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) الإصدار 24، وذلك لإدخال بيانات الدراسة التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة، ومعالجتها إحصائياً. كما تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي، حيث شملت الأساليب الإحصائية الوصفية، التكرارات والنسب المئوية وذلك

لتوصيف عينة الدراسة بحسب الخصائص الديمغرافية، كما تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وذلك لقياس درجة استجابة أفراد العينة من موظفي الشركات الصناعية السعودية بمدينة جدة حول فقرات محاور الدراسة. بالإضافة إلى ذلك فقد استخدم الباحث معامل الارتباط بيرسون وذلك للتحقق من صدق أداة الدراسة. بينما تم استخدام معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية وذلك للتحقق من ثبات أداة الدراسة ومحاورها. كما تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية الاستدلالية وذلك لاختبار مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة وذلك باختلاف خصائص العينة (العمر، المؤهل التعليمي، المؤهل المهني، التخصص العلمي، سنوات الخبرة). بالإضافة إلى ذلك تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد ومعامل الارتباط بيرسون وذلك لاختبار فرضيات الدراسة.

#### القياس:

كما تم تقدير استجابات أفراد العينة حول فقرات محاور الاستبانة وفق تدرج مقياس ليكرت الخماسي كما مبين بالجدول التالي:

جدول رقم (3): تدرج مقياس ليكرت الخماسي لتفسير المتوسطات الحسابية

الدرجة	التدرج
ضعيفة جداً	من 1-لأقل من 1.80
ضعيفة	من 1.80-لأقل من 2.60
متوسطة	من 2.60-لأقل من 3.40
كبيرة	من 3.40-إلى 4.20
كبيرة جداً	من 4.20-إلى 5

#### نتائج الدراسة وتفسيرها

هدفت هذه الورقة البحثية إلى تسليط الضوء على دور الموازنات التخطيطية في دعم الميزة التنافسية، ولقد خصص الباحث هذا الجزء من الورقة البحثية لتحليل نتائج الدراسة وتفسيرها بغرض الإجابة عن الأسئلة البحثية للدراسة واختبار فرضياتها. وللإجابة عن الأسئلة البحثية تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار (24)، حيث تم إدخال بيانات الدراسة، ومعالجتها إحصائياً. تم الحصول على الردود من أفراد العينة المستهدفين بالدراسة وبلغ عددها (165) استبانة مكتملة الإجابات من أصل 286 استبانة تمثل نسبة 58% من إجمالي العينة المستهدفة بالدراسة. تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاستخراج الجداول والعمل على تحليلها وتفسير نتائجها. ولقد تركزت خطوات تحليل بيانات الدراسة على الإجابة عن الأسئلة البحثية واختبار فرضياتها.

### نتائج الإجابة عن الأسئلة البحثية:

خصصت الباحثة هذا الجزء من تحليل بيانات الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة البحثية التالية والتي تهدف إلى التعرف على دور الموازنة التخطيطية في دعم الميزة التنافسية وهي الأسئلة البحثية هي:

1. ما دور الموازنات التخطيطية وتأثيرها على المزايا التنافسية؟
2. هل توجد هناك علاقة ارتباط بين تطبيق الموازنات التخطيطية وتحقيق أهداف المزايا التنافسية؟

### نتائج الإجابة عن السؤال الأول:

وينص على:

1. ما دور الموازنات التخطيطية وتأثيرها على المزايا التنافسية؟

جدول رقم (4): استجابات عينة الدراسة حول دور الموازنات التخطيطية في دعم المزايا التنافسية

رقم البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة الموزونة	بنود الموازنات التخطيطية	الترتيب
1	4.37	.72	79%	توضع الخطة المالية للشركة بناء على الخطة التشغيلية.	4
2	4.38	.67	79%	تهتم الشركة بتحديد تكلفة كميات الاحتياجات من الموارد.	3
3	4.38	.63	79%	تسعى الشركة لتحقيق التوازن التشغيلي.	2
4	3.90	.84	63%	حققت الشركة التوازن المالي دون الإخلال بالتوازن التشغيلي.	7
5	4.20	.71	73%	تحدد الشركة الأنشطة المطلوبة لإنتاج الوحدة من المنتج.	5
6	4.39	.64	80%	تقوم الشركة بتحديد الموارد المطلوبة لأداء النشاط.	1
7	3.85	1.01	62%	تحلل الشركة الأنشطة على مستوى الوظيفة.	8
8	4.01	.94	67%	تهتم الشركة بتطبيق التكلفة على أساس الأنشطة.	6
	4.18	.54	73%	المتوسط الحسابي المرجح العام	

بينت النتائج بالجدول رقم (4) استجابات عينة الدراسة حول دور الموازنات التخطيطية في دعم المزايا التنافسية للشركات الصناعية، حيث بينت النتائج بالجدول أن قيمة المتوسط المرجح العام بلغت (4.18) وانحراف معياري قدره (0.54). وبالتالي نستنتج من ذلك أن الموازنات التخطيطية تساهم بدرجة كبيرة في دعم المزايا التنافسية، مما يؤدي إلى تأثيرات إيجابية على الميزة التنافسية في بيئة الأعمال.

أظهرت النتائج بالجدول رقم (4) أن من أبرز عناصر الموازنات التخطيطية التي تعزز المزايا التنافسية تتمثل في قيام الشركة بتحديد الموارد المطلوبة لتمويل النشاط ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي 4.39 وانحراف معياري قدره 0.64. وبالتالي يستنتج من ذلك أن الشركات محل الدراسة تهتم بدرجة عالية جداً بتحديد الموارد المطلوبة لأداء نشاط الشركة. وهذا يدل على أن الموارد تعتبر هي من أهم الجوانب لنجاح مشروعات الشركة ومنتجاتها مما يساعدها في المنافسة في السوق الذي تعمل فيه.

كما بينت النتائج بالجدول رقم (4) أن العبارة رقم (3) والتي تناولت سعى الشركة لتحقيق التوازن التشغيلي تُعد من بين العناصر المتعلقة بدور الموازنة التخطيطية في تعزيز المزايا التنافسية ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي 4.38 وانحراف معياري قدره 0.63. وبالتالي يستنتج من ذلك أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة أن الشركات الصناعية السعودية تسعى دائماً لتحقيق التوازن في التشغيل وذلك من تحقيق العديد من الأهداف.

وفي ذات السياق كشفت النتائج بالجدول رقم (4) أن العبارة رقم (2) والتي نصت على "تهتم الشركة بتحديد تكلفة كميات الاحتياجات من الموارد تُعد من بين العناصر المتعلقة بدور الموازنة التخطيطية في تحديد التكلفة المستهدفة ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي 4.38 وانحراف معياري قدره 0.67. وبالتالي يستنتج من ذلك أن هناك اهتمام بدرجة كبيرة من جانب الشركات الصناعية السعودية بتحديد كميات الاحتياجات من الموارد وذلك من أجل تقييم مدى قدرتها على منافسة الآخرين في السوق المستهدف بالمنتجات. كما تظهر النتائج أن 79% من المشاركين يتفقون حول أهمية تحديد كميات الاحتياجات من أجل دعم الميزات التنافسية للشركة.

كما أظهرت النتائج بالجدول رقم (4) أن العبارة رقم (1) والتي نصت على "توضع الخطة المالية للشركة بناءً على الخطة التشغيلية." تعتبر من بين العناصر المتعلقة بدور الموازنة التخطيطية في تحديد التكلفة المستهدفة ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي 4.37 وانحراف معياري قدره 0.72. وبالتالي يتضح مما سبق أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة أن الخطة المالية للشركة دائماً توضع بناءً على الخطة التشغيلية.

ومن جانب آخر، كشفت النتائج بالجدول رقم (4) أن العبارة رقم (5) والتي نصت على "تحدد الشركة الأنشطة المطلوبة لإنتاج الوحدة من المنتج." تُعد من بين العناصر المتعلقة بدور الموازنة التخطيطية في تحديد التكلفة المستهدفة ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي 4.20 وانحراف معياري قدره 0.71. وبالتالي يتضح مما سبق أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة أن الشركة تحدد الأنشطة المطلوبة لإنتاج الوحدة من المنتج وذلك من أجل التحكم في تكلفة الإنتاج بحيث لا تتجاوز الميزانية المرصودة، والوصول إلى أهداف المزايا التنافسية.

كما بينت النتائج بالجدول رقم (4) أن العبارة رقم (8) والتي نصت على "تهتم الشركة بتطبيق التكلفة على أساس الأنشطة." تعتبر من بين العناصر المتعلقة بدور الموازنة التخطيطية في تحديد التكلفة المستهدفة ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي 4.01 وانحراف معياري قدره 0.94. وبالتالي يتضح مما سبق أن غالبية أفراد العينة يوافقون أن الشركة تهتم بتطبيق مفهوم التكلفة على أساس الأنشطة وذلك لتوزيع التكلفة بشكل دقيق على كل منتج لتوضيح تكلفته الحقيقية. بينما أظهرت النتائج أن

غالبية المستجيبين يوافقون أن الشركة حققت التوازن المالي دون الإخلال بالتوازن التشغيلي، والهدف من ذلك الوصول للمزايا التنافسية التي ترفع من قيمة منتجات الشركة في السوق. وأخيراً أظهرت النتائج بالجدول رقم (4) أن العبارة رقم (7) والتي نصت على "تحلل الشركة الأنشطة على مستوى الوظيفة." قد نالت المرتبة الثامنة من بين العناصر المتعلقة بدور الموازنة التخطيطية في تعزيز المزايا التنافسية للشركة، ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي 3.85 وانحراف معياري قدره 1.01. وبالتالي يتبين من ذلك أن هناك نسبة 62% من أفراد العينة يتفقون أن الشركات محل الدراسة تعمل على تحليل الأنشطة على مستوى الوظيفة وذلك من أجل تخصيص الموارد لإنتاج كل منتج. وعليه نستنتج مما سبق أن هناك مؤشرات إيجابية تبين دور الموازنات التخطيطية في تحديد التكلفة المستهدفة والتي توصل إلى تحقيق المزايا التنافسية للشركات الصناعية، ومن أهم تلك المؤشرات نجد أن غالبية الشركات الصناعية تقوم بتحديد الموارد المطلوبة لأداء النشاط، كما تسعى الشركات إلى تحقيق التوازن في التشغيل، كما تهتم الشركة بتحديد تكلفة كميات الاحتياجات من الموارد، بالإضافة إلى ذلك نجد أن غالبية الشركات الصناعية تضع الخطة المالية وفقاً للخطة التشغيلية.

### نتائج الإجابة عن السؤال الثاني:

وينص على: ما واقع المزايا التنافسية بالشركات الصناعية السعودية بمدينة جدة؟

جدول رقم (5): تصورات عينة الدراسة حول المزايا التنافسية لدى الشركات الصناعية

رقم البند	رقم	فقرات محور المزايا التنافسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة الموزونة
1	8	دائماً نسعى إلى الانتقال من مستوى التكاليف الحالي إلى مستوى أقل يساعد على تحقيق الميزة التنافسية	4.13	.85	71%
2	7	دائماً نعمل على رفع الكفاية الإنتاجية لتحقيق الميزة في الإنتاج	4.18	.73	73%
3	6	نهتم بتوجيه التكلفة إلى الأنشطة الضرورية التي تضيف قيمة للمنتج والشركة	4.21	.71	74%
4	5	دائماً نهتم بتخفيض حجم المخزون إلى المستوى الذي يساعد على استمرار الإنتاج وعدم توقفه، وكذلك المستوى الذي يجنب الشركة تجميد رأس المال في المخزون.	4.23	.77	74%
5	2	نهتم بالزام الموردين بمواعيد التسليم حتى لا نؤثر على عجلة الإنتاج.	4.39	66	80%
6	3	نركز على أداء العمليات الضرورية ذات القيمة المضافة على المنتجات والخدمات.	4.29	.76	76%
7	1	دائماً نسعى لتقليل أخطاء التشغيل الزائدة والمتكررة	4.43	.66	81%
8	4	نهتم بمتطلبات البيئة الصناعية الحديثة العالمية	4.27	.78	76%
		المتوسط الحسابي المرجح العام	4.27	.53	76%

تظهر النتائج بالجدول رقم (5) تصورات عينة الدراسة حول المزايا التنافسية لدى الشركات الصناعية حيث بينت النتائج بالجدول أن قيمة المتوسط المرجح العام بلغت (4.27) وانحراف معياري قدره (0.53). وبالتالي نستنتج مما سبق أن غالبية الشركات الصناعية لديها اهتمام بدرجة عالية جداً بقضية الميزة التنافسية وذلك لدورها وتأثيرها في تسويق المنتجات وبالتالي أثرها في مستقبل بقاء الشركة في السوق.

وعند تحليل العناصر المكونة لأهمية الميزة التنافسية بالجدول السابق، فقد أظهرت النتائج أن غالبية الشركات الصناعية على الدوام تسعى لتقليل أخطاء التشغيل الزائدة والمتكررة، ويعزز ذلك قيمة المتوسط الحسابي حيث بلغت 4.43 وانحراف معياري قدره 0.66. وعليه نستنتج من ذلك أن سعى الشركات للحد من أخطاء التشغيل يعود لأهمية المحافظة على أسعار مناسبة لتكلفة الإنتاج مع مراعاة عناصر الجودة.

كما بينت النتائج بالجدول رقم (5) أن غالبية الشركات الصناعية عينة الدراسة الحالية، تهتم بدرجة عالية جداً بعملية إلزام الموردين بمواعيد التسليم حتى لا تؤثر على عجلة الإنتاج، ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي 4.39 وانحراف معياري قدره 0.66، كما أشارت النتائج أن 80% من المشاركين في الدراسة يتفوقون حول ذلك، مما يبين أهمية اختيار المورد الذي يلتزم بالمواعيد وجودة احتياجات التصنيع. وفي ذات السياق كشفت النتائج أن غالبية الشركات الصناعية نركز على أداء العمليات الضرورية ذات القيمة المضافة على المنتجات والخدمات، ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي لاستجابات العينة حيث بلغت قيمته 4.29 وانحراف معياري 0.76. كما بينت النتائج أن غالبية المشاركين في الدراسة وبنسبة 76% يتفوقون حول ذلك.

وفي ذات السياق، كشفت الدراسة أن غالبية الشركات الصناعية وبنسبة 76% نهتم بمتطلبات البيئة الصناعية الحديثة العالمية ويعزز ذلك قيمة المتوسط الحسابي 4.27 وانحراف معياري 0.78. كما بينت النتائج أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة أن الشركات الصناعية دائماً نهتم بتخفيض حجم المخزون إلى المستوى الذي يساعد على استمرار الإنتاج وعدم توقفه، وكذلك المستوى الذي يجنب الشركة تجميد رأس المال في المخزون ويشير إلى ذلك قيمة المتوسط الحسابي حيث بلغت 4.23 وانحراف معياري قدره 0.77.

ومن جانب آخر، فقد أظهرت النتائج أن غالبية أفراد العينة أيضاً يوافقون بشدة أن الشركات الصناعية لديها اهتمام بدرجة كبيرة جداً بتوجيه التكلفة إلى الأنشطة الضرورية التي تضيف قيمة للمنتج والشركة، ويعزز ذلك قيمة المتوسط الحسابي 4.21 وانحراف معياري قدره 0.71، كما بلغت نسبة التوافق 74%.

كما كشفت النتائج بالجدول رقم (5) أن غالبية أفراد العينة يوافقون أن الشركات الصناعية دائماً تعمل على رفع الكفاءة الإنتاجية لتحقيق الميزة في الإنتاج، ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي 4.18 وانحراف معياري قدره 0.73 ونسبة توافق بين الشركات بلغت 73%. وأخيراً، فقد أظهرت النتائج أن غالبية الشركات الصناعية محل الدراسة دائماً تسعى إلى الانتقال من مستوى التكاليف الحالي إلى مستوى أقل يساعد على تحقيق الميزة التنافسية، ويعزز ذلك قيمة المتوسط الحسابي 4.13 وانحراف معياري 0.85. وعليه يتضح مما سبق فإن العمل تخفيض 1 تكلفة العمليات الإنتاجية يعتبر من المؤشرات التي تساهم في تعزيز تنافسية المنتج.

### نتائج اختبار فرضيات الدراسة

يسعى الباحث في هذا الجزء من الدراسة إلى اختبار فرضيات الدراسة وذلك من خلال استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة حيث نصت الفرضية الأولى للدراسة على:  
يوجد أثر ذو دلالة معنوية للموازنات التخطيطية في دعم المزايا التنافسية للشركات الصناعية.

### نتائج اختبار الفرضية الأولى:

حيث نصت على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للموازنات التخطيطية في دعم المزايا التنافسية للشركات الصناعية بمدينة جدة.

لاختبار الفرضية الأولى للدراسة تم توظيف تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Regression وتم عرض النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (6): نتائج الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الموازنات التخطيطية على الميزة التنافسية

المتغير التابع	المتغير المستقل	قيمة b	قيمة t	دلالة t الإحصائية	قيمة R	قيمة R <sup>2</sup>	قيمة F الإحصائية	دلالة F الإحصائية
المزايا التنافسية	الموازنات التخطيطية	0.635	**10.613	0.00	0.639	0.409	112.639**	0.00

أظهرت النتائج بالجدول رقم (6) أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الموازنة التخطيطية في تحقيق أهداف الميزة التنافسية في الشركات الصناعية، ويدعم ذلك قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> حيث بلغت (0.409) وهذا يدل أن استخدام الموازنة التخطيطية في الشركات الصناعية يفسر نسبة 41% من التباين في الميزة التنافسية إذا بقيت العوامل الأخرى ثابتة. كما كشفت قيم اختبار t للمعنوية الإحصائية أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الموازنة التخطيطية والميزة التنافسية، كما يفسر هذه العلاقة قيمة معامل الارتباط R.

وعليه وبناءً على ما سبق، فإن المؤشرات السابقة تثبت صحة الفرضية الأولى للدراسة التي نصت على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للموازنة التخطيطية في تحقيق المزايا التنافسية وهذا يعكس أهمية تطبيق أسلوب الموازنة التخطيطية لتحقيق الميزة التنافسية للشركات الصناعية السعودية.

### نتائج اختبار الفرضية الثانية:

وتنص على: لا يوجد تباين في تحقيق أهداف الميزة التنافسية لدى الشركات الصناعية السعودية يعزى لاختلاف طبيعة عمل الشركات، عمر الشركات وعدد العاملين.

لاختبار صحة الفرضية أعلاه تم استخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه وذلك لقياس مدى وجود فروق معنوية في تحقيق أهداف الميزة التنافسية تعزى لاختلاف طبيعة عمل الشركة، عمر الشركة وعدد العاملين، وتم عرض النتائج كما هو مبين بالجدول التالي:

جدول رقم (7): نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه لدلالة الفروق في تحقيق أهداف الميزة التنافسية تعزى لاختلاف طبيعة عمل الشركة

الدلالة الإحصائية	قيمة F المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	طبيعة عمل الشركة
0.22	1.504	.56	4.37	52	تجارية
		.50	4.19	55	خدمية
		.51	4.31	31	صناعية
		.54	4.16	27	أخرى
					1. عدد العاملين
0.432	0.921	.53	4.19	50	أقل من 50
		.52	4.38	35	50-لأقل من 100
		.48	4.20	16	100-لأقل من 150
		.56	4.28	64	150 عامل فأكثر
					2. عمر الشركة
0.82	0.383	.61	4.29	26	أقل من 5 سنوات
		.56	4.21	27	5-لأقل من 10
		.56	4.18	19	10-لأقل من 15
		.47	4.36	23	15-لأقل من 20
		.52	4.27	70	20 سنة فأكثر

نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه بالجدول رقم (7) أظهرت أنه ليست هناك اختلافات أو تباينات في توجهات الشركات الصناعية السعودية نحو تحقيق أهداف الميزة التنافسية تعزى لاختلاف طبيعة عمل الشركة، عدد العاملين بالشركة أو عمر الشركة. وهذا يدل على أن تحقيق أهداف الميزة التنافسية يعتبر هدفاً استراتيجياً لدى جميع الشركات الصناعية السعودية.

## مناقشة النتائج

تناول الباحث في هذا الجزء من الورقة العلمية مناقشة النتائج التي خلصت إليها الدراسة، وربطها بنتائج الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة الحالية، حيث هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على دور الموازنات التخطيطية في تحقيق أهداف المزايا التنافسية والاستفادة من ذلك في دعم المزايا التنافسية للشركات الصناعية السعودية في مدينة جدة.

### مناقشة النتائج:

خلصت الدراسة الحالية إلى عدة نتائج تدعم أهمية تبني وتوظيف الموازنات التخطيطية في دعم المزايا التنافسية للشركات الصناعية السعودية. وفيما يلي يتناول الباحث مناقشة تلك النتائج وفق المحاور الرئيسية للدراسة:

### • مناقشة النتائج المتعلقة بالموازنات التخطيطية:

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بدور وأثر الموازنات التخطيطية في دعم المزايا التنافسية أن هناك مؤشرات إيجابية تعزز دور وأثر الموازنات التخطيطية في خفض معدلات تكلفة المنتجات التي تهتم بها الشركات الصناعية وتعمل على خفض معدلات تلك التكاليف من خلال السياسات الموجهة لذلك. ومن أبرز المؤشرات التي تبين ذلك تتمثل في أن غالبية الشركات الصناعية تقوم بدرجة كبيرة جداً بتحديد الموارد المطلوبة لأداء النشاط، كما تسعى الشركات إلى تحقيق التوازن في التشغيل، كما تهتم الشركة بتحديد تكلفة كميات الاحتياجات من الموارد، بالإضافة إلى ذلك نجد أن غالبية لشركات الصناعية تعمل على وضع الخطط المالية وفقاً للخطة التشغيلية. وبالتالي فإن اهتمام الشركة الصناعية بتحديد كميات المواد يهدف إلى تحديد تكلفة شراء تلك المواد بشكل مفصل، بالإضافة إلى ذلك، أن الغرض من تحقيق التوازن في التشغيل الهدف منه هو استمرار نشاط الشركة في عمليات الإنتاج. وكل ذلك يتحقق من خلال الخطط المالية التي تضعها الشركة من أجل تحقيق الرقابة والضبط لعملية تكلفة المنتجات. ومن أهم نتائج هذه الدراسة أن هناك أثر لاستخدام الموازنات التخطيطية على التخطيط وعلى أداء الشركات كما تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الموازنات التخطيطية والتخطيط وأداء الشركة ككل وذلك لقدرة الموازنات التخطيطية على توفير معلومات دقيقة. وفي سياق ذو صلة تتفق النتائج الحالية لهذه الدراسة مع ما خلصت إليه دراسة حرب (2018) حيث كشفت نتائجها أن استخدام الموازنات التقديرية يؤثر في الأداء المالي للشركات وذلك لقدرتها في الرقابة على التكلفة. وفي ذات المسار الذي يكشف أهمية الموازنات التخطيطية في بيئة الأعمال الحديثة، فقد هدفت دراسة رحاحلة (2019) إلى كشف وتحليل أثر

عوامل النجاح لاستخدام الموازنات التخطيطية في تحسين أداء المنظمات خاصة في قطاع الاتصالات الأردنية، ومن أبرز النتائج التي خلصت إليها الدراسة أن هناك العديد من منظمات الاتصالات تلتزم بالقواعد العامة عند إعداد الموازنات التخطيطية الخاصة بها، وتراعي هذه المنظمات عند إعدادها أربع قواعد تمثلت في قاعدة السنوية والشمولية وقاعدة وحدة الموازنة وقاعدة الواقعية كما بينت الدراسة أن هنالك قصوراً لدى منظمات الاتصالات في جانب التنبؤ المالي بالتقديرات المستقبلية للموازنات التخطيطية، ولذلك أوصت الدراسة بضرورة أن تعتمد منظمات الاتصالات على الموازنات الرأسمالية والتحول نحو موازنة التخطيط والمشروعات وذلك لدورها في تخطيط الأنشطة الاستثمارية في المنظمة، مع أهمية تدريب المحاسبين وذلك من أجل تطوير مهارات وخبرات المحاسبين في مجال الموازنات التخطيطية. وفي ذات السياق تأتي دراسة الشمري (2019) وذلك من أجل تسليط الضوء على دور الموازنات التقديرية في دعم كل من وظيفتي التخطيط والرقابة في بلديات مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الموازنات التقديرية تعمل على زيادة كفاءة وفاعلية عمل البلديات، كما تساهم في دعم النظام الرقابي في البلديات السعودية بمدينة الرياض. كما جاءت دراسة أحمد (2017) للتعرف على مدى اعتماد عملية إعداد الموازنات التخطيطية على أسس علمية تكفل الوصول إلى تقديرات دقيقة في المنظمات الجنوبية في جمهورية العراق وقد أسفرت النتائج أن غالبية أقسام الشركة تشترك في تطبيق الموازنات التخطيطية وإعدادها بشكل منتظم لأجل استخدامها كأداة رقابية على العمليات الإنتاجية، وأوصت الدراسة بأهمية توفير نظام إلكتروني يهتم بإعداد الموازنات التخطيطية لكافة أقسام الشركة. إلا أن نتائج هذه الدراسة الحالية والخاصة بالموازنات التخطيطية اختلفت مع دراسة خلف الله (2017) والتي هدفت إلى تحليل وتقييم واقع إعداد وتنفيذ نظام الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية بقطاع غزة، حيث كشفت أن هناك مشاكل رئيسية تواجه تطبيق الموازنات التخطيطية ومن أهم تلك المشاكل تتمثل في عدم كفاءة القائمين على تطبيق نظام الموازنات التخطيطية، ووجود بعض المشاكل الفنية في إعداد الموازنات التخطيطية وتنفيذها من قبل الإدارة العليا، انتهجت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي للبيانات الثانوية والأولية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: أن العديد من منظمات الاتصالات تلتزم بالقواعد العامة عند إعداد الموازنات التخطيطية الخاصة بها، وتراعي هذه المنظمات عند إعدادها أربع قواعد تمثلت في قاعدة السنوية والشمولية وقاعدة وحدة الموازنة وقاعدة الواقعية، وتوصلت الدراسة إلى أن هنالك قصوراً لدى منظمات الاتصالات في جانب التنبؤ المالي بالتقديرات المستقبلية للموازنات التخطيطية، وأوصت الدراسة بضرورة قيام منظمات الاتصالات في الاعتماد على الموازنات الرأسمالية والتحول نحو موازنة التخطيط والمشروعات، حيث تهدف هذه

الموازنات إلى تخطيط الأنشطة الاستثمارية في المنظمة، وضرورة تدريب المحاسبين وتطوير مهاراتهم وخبراتهم في مجال الموازنات التخطيطية.

• مناقشة النتائج المتعلقة بالمزايا التنافسية:

بينت نتائج الدراسة أن غالبية الشركات الصناعية لديها اهتمام بدرجة عالية جداً بقضية الميزة التنافسية وذلك لدورها وتأثيرها في تسويق المنتجات وبالتالي أثرها في مستقبل بقاء الشركة في السوق من خلال الاستمرار بشكل متوازن في عمليات الإنتاج. كما أظهرت النتائج أن غالبية الشركات الصناعية على الدوام تسعى لتقليل أخطاء التشغيل الزائدة والمتكررة، كما تبين أن غالبية الشركات الصناعية عينة الدراسة الحالية، تهتم بدرجة عالية جداً بعملية إلزام الموردين بمواعيد التسليم حتى لا تؤثر على عجلة الإنتاج، بالإضافة إلى ذلك أن غالبية الشركات الصناعية تركز على العمليات الضرورية ذات القيمة المضافة على المنتجات والخدمات. وعليه فإن جميع المؤشرات السابقة تبين مدى حرص الشركات الصناعية السعودية بقضية تحقيق المزايا التنافسية. وبالتالي فإن حرص الشركات على التوازن في الإنتاج وتقليل أخطاء التشغيل والتركيز على أداء العمليات ذات القيمة المضافة للمنتج تعتبر من العوامل الهامة التي تساهم في تعزيز المزايا التنافسية. وتتفق النتائج أعلاه للدراسة الحالية مع نتائج العديد من الدراسات التي سعت إلى التعرف على أهمية تحقيق المزايا التنافسية لدورها في تسويق المنتجات وخاصة لدى الشركات الصناعية. ومن بين تلك الدراسات نجد دراسة عطاء الله (2018) والتي توصلت إلى أن رأس المال الحقيقي لأي منظمة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية هو رأس المال البشري وكيفية اكتشاف واستغلال وتنمية مهاراته وقدراته الإبداعية داخل المنظمة. وفي ذات السياق، تتفق النتائج لدراستنا الحالية مع نتائج الدراسة التي أجراها شلبي (2018) والتي هدفت للتعرف على متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بجامعة المنصورة ومن الوصول إلى التنافسية العالمية، ولقد خلصت الدراسة إلى أن التعليم الإلكتروني يساهم في زيادة كفاءة العملية التعليمية بالجامعات لأنه يساهم في زيادة معدلات التنسيق بين أطراف العملية التعليمية، بالإضافة إلى دوره في تمكين الأساتذة الجامعيين من الخدمات المقدمة من خلاله، مما ينعكس على الكفاءة المتميزة في العمل وهي أحد مجالات المزايا التنافسية. وفي السياق تتفق نتائج دراستنا مع نتائج دراسة عبد الله (2019) والتي سعت للتعرف على أثر اندماج شركات المراجعة الصغيرة على نمو الحصة السوقية لديها ومن تحقيق المزايا التنافسية لها، حيث توصلت الدراسة إلى أن اندماج هذه الشركات يُعد أحد الوسائل لنمو حصتها السوقية، بل يساهم في توفير موارد مالية وبشرية بالإضافة إلى كون عملية الاندماج تعتبر أحد الآليات التي تساعد في تدعيم الميزة التنافسية لسوق المراجعة. كما تتفق نتائج الدراسة الحالية مع ما خلصت له دراسة الحنطي

وآخرون (2019) والتي كشفت وجود أثر ذو دلالة إحصائية للهياكل التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية وبدرجة مرتفعة، حيث أن من أهم أبعاد الهيكل التنظيمي التكلفة، المرونة والإبداع. ومن جانب آخر، فقد كشفت دراسة العواودة (2019) دور نظم المعلومات الاستراتيجية والتي تتمثل في الموارد البشرية، البيانات، المعلومات وتقنية المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية من خلال التأثير في عناصرها التي تتكون من التكلفة والتميز ومن أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية وذات دلالة إحصائية بين عناصر نظم المعلومات الاستراتيجية ومصادر الميزة التنافسية. وفي ذات المسار جاءت دراسة عفيفي (2018) لاختبار العلاقة بين التكامل بين التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت وبطاقة الأداء المتوازن لتحقيق الميزة التنافسية، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن التكامل بين كل من أسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت ونظام بطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى إضافة العديد من المنافع التي تدعم الميزة التنافسية للموانئ البحرية المصرية وذلك من خلال قياس واستبعاد تكلفة طاقة الموارد غير المستغلة في الأنشطة وغير المضيفة للقيمة والسعي نحو تحسين كفاءة طاقة الموارد المستغلة المتعلقة بالأنشطة التي تضيف قيمة من خلال معادلة الوقت التي تساهم في الكشف عن كفاءة أداء الأنشطة، وإدارة مسببات الوقت وذلك بالتركيز على كمية الطاقة التي يستهلكها كل مسبب وبالتالي يصبح أمام الإدارة رؤية لمجالات الترشيح والتحسين والتطوير وتخفيض التكلفة، والوصول لهذه النتيجة هو ما خلصت إليه دراستنا الحالية. وفي ذات المسار فقد هدفت دراسة سليمان (2018) إلى التعرف على دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق المنافسة بجامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية، حيث أظهرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين المسؤولية الاجتماعية وتحقيق الميزة التنافسية، وأوصت الدراسة بترسيخ قيم المسؤولية الاجتماعية بجامعة تبوك، وزيادة الاهتمام بقضايا المجتمع المحيط بجامعة تبوك.

### ملخص نتائج الدراسة

- بينت نتائج الدراسة أن غالبية الشركات الصناعية لديها اهتمام بدرجة عالية جداً بقضية الميزة التنافسية وذلك لدورها وتأثيرها في تسويق المنتجات وبالتالي أثرها في مستقبل بقاء الشركة في السوق من خلال الاستمرار بشكل متوازن في عمليات الإنتاج.
- أظهرت النتائج أن غالبية الشركات الصناعية على الدوام تسعى لتقليل أخطاء التشغيل الزائدة والمتكررة.
- بينت الدراسة أن غالبية الشركات الصناعية عينة الدراسة الحالية، تهتم بدرجة عالية جداً بعملية إلزام الموردين بمواعيد التسليم حتى لا تؤثر على عجلة الإنتاج.

- كشفت النتائج أن غالبية الشركات الصناعية تركز على أداء العمليات الضرورية ذات القيمة المضافة على المنتجات والخدمات.
- أظهرت الدراسة أن هناك تأثير ذو دلالة احصائية لتطبيق الموازنة التخطيطية على المزايا التنافسية للشركات الصناعية ويعزز ذلك قيمة معامل التحديد  $R^2$  حيث بلغت 0.41 مما يدل على أن استخدام الموازنة التخطيطية يفسر 41% من التباين في المزايا التنافسية للشركات.

### توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي خلصت إليها الدراسة، يوصي الباحث بما يلي:

1. يعتبر أسلوب الموازنات التخطيطية من الأدوات الإدارية الحديثة وذلك بحكم فاعليتها في تحسين الأداء وتأثيرها في ضبط تكاليف المنتجات مما يؤدي إلى دعم المزايا التنافسية.
2. هناك أهمية أن تهتم الشركات الصناعية بنظم المعلومات ونظم المعلومات التقنية وذلك لدورها في توفير المعلومات في الوقت المناسب التي تساهم في التخطيط السليم في نشاط الشركة وفي اتخاذ القرارات والرقابة.
3. هناك أهمية أن تتبنى الشركات الصناعية نظم المعلومات المدعومة باستخدام تقنية المعلومات للحصول على المعلومات بصورة شفافة وفي الوقت المناسب لبيان التكاليف المختلفة للمنتجات وكل التكاليف الخاصة بالعمليات الصناعية وذلك لدورها في التخطيط واتخاذ القرارات وكذلك لأثرها في تحقيق أهداف الموازنات التخطيطية والتي تنعكس إيجاباً على المزايا التنافسية للشركة.
4. ضرورة أن تركز الشركات الصناعية السعودية على البحث والاهتمام بالعناصر التي تحقق المزايا التنافسية وخاصة تلك العناصر التي ترتبط بتلبية رغبات واحتياجات العملاء ومن بينها تلك التي ترتبط بجودة المنتج والتكلفة.

### مقترحات لدراسات مستقبلية

- للمزيد من البحث والتشخيص في مجال الموازنات التخطيطية والتعرف على دورها في التكلفة المستهدف وتعزيز المزايا التنافسية يقترح الباحث إجراء الدراسات التالية:
1. نظم المعلومات التقنية وتأثيراتها في تطبيق الموازنات التطبيقية، دراسة تطبيقية على عينة من شركات القطاع الخاص بمدينة جدة.
  2. أثر العوامل المالية وغير المالية في تحقيق أهداف الميزة التنافسية لشركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية -قطاع الخدمات نموذجاً.

## الخاتمة

هدفت الدراسة الحالية إلى تسليط الضوء على دور الموازنات التخطيطية في دعم وتعزيز المزايا التنافسية للشركات الصناعية السعودية ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهجية والأدوات والأساليب المناسبة التي تضمنت المنهج الوصفي واستخدام الاستبانة للحصول على البيانات والأساليب الإحصائية المناسبة. حيث تم بيان مشكلة الدراسة وأهدافها وبيان الأدوات والأساليب التي تساهم في تحقيق أهداف الدراسة. كما تم في الجانب النظري توضيح مفهوم وأهداف الموازنات التخطيطية بالإضافة إلى بيان مفهوم المزايا التنافسية والعوامل المؤثرة فيها. في الجانب التطبيقي من الدراسة تم عرض نتائج تصورات عينة الدراسة حول الموازنات التخطيطية والمزايا التنافسية وتم تحديد العلاقة بين الموازنات التخطيطية وتحقيق أهداف المزايا التنافسية بالإضافة إلى ذلك اختبار أثر المتغير المستقل الموازنات التخطيطية على المزايا التنافسية.

## المراجع

- زاوي حميدة، أثر إبداع المنتج على الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة (كوندور) بولاية برج بوعرييج، بحث منشور في مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، العدد الأول، المجلد الثالث عشر، 2020م، ص ص 358-375.
- نادين عماد رحاحلة، دور عوامل النجاح للموازنات التخطيطية في تحسين الأداء المالي للمنظمات الخاصة العاملة في قطاع الاتصالات في الأردن لعام 2013م -2015م، بحث منشور في المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم تخطيط وإدارة المشروعات - كلية إدارة الأعمال، جامعة البلقاء التطبيقية، العدد الثاني، المجلد التاسع والثلاثون، 2019م، ص ص 03-28.
- د. وافي بن سعد بن تاشي الشمري، متطلبات تفعيل دور الموازنات التقديرية في دعم وظيفتي التخطيط والرقابة على مستوى الوحدات المحلية، دراسة تطبيقية على بلديات المملكة العربية السعودية، بحث منشور في المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، وزارة المالية، المملكة العربية السعودية، العدد الثاني، المجلد التاسع والثلاثون، 2019م، ص ص 286-287.
- أحمد يوسف الحنيطي وآخرون، مرجع سابق، 2019م.
- فلاح هادي صالح، أثر الأساليب الحديثة في تخفيض تكاليف المنتجات وتحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في الشركات العراقية، بحث منشور في موقع دار المنظومة، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان، رقم 917260، 2018م، ص ص 1-221.

- عادل اين عطاء الله، المسؤولية الاجتماعية كأداة لتعزيز ميزة تنافسية للمصارف الإسلامية: تجربة مصرف أبو ظبي الإسلامي، بحث منشور في مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، المجلد 11، العدد الاقتصادي الخامس والثلاثون (الثاني)، 2018م، ص ص 343-360.
- بشير بكري عجيب بابكر، دور التخصص الصناعي للمراجع لدعم الميزة التنافسية، بحث منشور في مجلة الفكر المحاسبي، كلية التجارة، جامعة عين شمس، المجلد 22، العدد الأول، 2018م، ص ص 742-764.
- أماني عبدالعظيم مرزوق شلبي، متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالمية "رؤية تربوية معاصرة"، بحث منشور في موقع دار المنظومة، كلية التربية، جامعة المنصورة، رقم 920316، 2018م، ص ص 1-322.
- أحمد عوض محمد عطية، أثر أبعاد الاستراتيجية التسويقية على تحقيق ميزة تنافسية للشركات الصناعية، بحث منشور في المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة - جامعة قناة السويس، المجلد، العدد الثالث، رقم 934398، 2018م، ص ص 938-959.
- أشرف عبد ربه أحمد، مدى أهمية استخدام الموازنات التخطيطية في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء، دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الأسمدة في المنطقة الجنوبية - جمهورية العراق، بحث منشور في مجلة الدراسات الإدارية لاستكمال الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة البصرة - البصرة، 2017م، ص ص 130-140.
- مصطفى يوسف كافي، المحاسبة الإدارية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 218.
- كمال خليفة أبو زيد، مبادئ المحاسبة الإدارية الحديثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 27.
- ناصر دادي عادون، وآخرون، مراقبة التيسير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 47.
- إعداد خبراء الشركة العربية المتحدة للتدريس والاستشارات الإدارية، الأساليب الحديثة للتحليل المالي وإعداد الموازنات لأغراض التخطيط والرقابة، 2006، ص 129.
- زكريا فريد عبدالفتاح، إعداد الموازنات التخطيطية، ورقة علمية كلية التجارة، جامعة عين شمس، ص 3.
- جبرائيل كحالة، حلوة رضوان، (مدخل محاسبة المسؤولية وتقييم الأداء) عمان: الدار العلمية للنشر والتوزيع، 2002 م، ص (38).

- د. محمد عباس بدوي وآخرون، (المحاسبة الإدارية ودراسات الجدوى الاقتصادية)، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2009 م، ص (164).
- د. حارس كريم العاني، (المحاسبة الإدارية- النظرية والتطبيق) عمان: دار الياض للنشر والتوزيع، 2011م، ص (194).
- سامي محمد البلوي، الموازنات التخطيطية في القطاع المصرفي الأردني، عمان: جامعة آل البيت، رسالة ماجستير غير منشورة، 1999 م، ص 32.
- مؤيد عبد المحسن وآخرون، المحاسبة الإدارية ودورها في ترشيد القرارات في المنشأة، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2002 م، ص 146.
- د. زينبات محرم، د. محمد محمود، المحاسبة الإدارية، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2011م، ص (194).
- أمجد عبد الفتاح العلاوين، تقييم الموازنات التقديرية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية-دراسة ميدانية) عمان: جامعة آل البيت، (رسالة ماجستير غير منشورة 2000 م (ص 18).
- المجمع العربي للمحاسبين القانونيين؛ المحاسبة الإدارية للمعلومات اللازمة للتخطيط، عمان: مطابع الشمس، 2001 م، ص 11.
- بهاء الدين أحمد العربي، إطار مقترح لتطبيق الأساس الصفري في إعداد موازنة الجامعات والكليات المتوسطة في قطاع غزة-دراسة ميدانية، غزة: الجامعة الإسلامية، رسالة غير منشورة، 2007م، (ص 15).
- د. عامر عبد الله، د. زهير الحد رب، المحاسبة الإدارية، عمان: دار البداية للنشر والتوزيع، 2010 م، (ص ص 144-145).
- أحمد القطامين، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية. دار مجداوي، عمان، 1996م، ص (37).
- ليستر أي هينجز، وسيرج ماتوليتش، المحاسبة الإدارية، ترجمة حامد أحمد حجاج، دار المريخ للنشر، الرياض، 1988م، ص 262.
- أحمد يوسف ودلهوم محمد الأمين، تحليل القوى المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال عرض نموذج porter "دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد الثامن، العدد الأول، 2019م، ص 146.

- أحمد ابراهيم سعيد حسن، أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات، جامعة الشرق الأوسط، دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير، 2017م، ص 20-21.
- فلاق محمد، يوسف أحمد، رأس المال الفكري ودوره في استدامة الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية"، جامعة حسية بن بوعلي، مجلة معارف، المجلد الرابع عشر، العدد الأول، 2019م، ص 313-372.
- صونيا كيلاني، مساهمة رسالة المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر)، جامعة باتنة، مجلة الاقتصاد الصناعي (خزارتك)، المجلد التاسع، العدد الثاني، 2019م، ص 44-58.
- ريهام حسين معلا، العلاقة بين استخدام الاستراتيجيات التوزيعية والميزة التنافسية في مؤسسات القطاع العام في سورية (دراسة ميدانية في المؤسسة السورية للتجارة)، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، المجلد الخامس عشر، العدد الثاني، 2022م، ص 164-180.
- بختاوي بشرى، ساوس الشيخ، الدور المعدل للإجراءات الوقائية من فيروس كورونا في العلاقة بين استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية، دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات موبيليس بالجزائر (ادار - تمراست)، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد التاسع، العدد الأول، 2023م، ص 476-493.
- د. رباب حمدي جميل، دور أسلوب التكلفة المستهدفة كمدخل لإدارة التكلفة والأدوات المساندة له في تخفيض التكاليف وتحسين الجودة خلال دورة حياة المنتج (دراسة ميدانية)، المجلة العلمية للدراسات المحاسبية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة، المجلد الثاني، العدد الثاني، 2020م، ص 499-573.
- شني صورية، أ. بن لخضر السعيد، تحقيق استراتيجية التنمية المستدامة من خلال الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، العدد الثاني، 2017م، ص 112-125.
- Meiges, Robert F., et al., Financial & Management Accounting, (Graw-Hill, 12th, Ed, 2002), P.932.
- Drury, Colin, 2004, "Management Accounting for Business Decisions", An International Thomson Publishing Company, USA. P 195.