

ورقة علمية بعنوان

دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية  
بالتطبيق على قطاع التأمين بالسودان

**The Role of the Balanced Scorecard in Achieving Competitive Advantage  
Applying to the Insurance Sector**

إعداد:

د. شمس الدين إسماعيل محمد نور عثمان  
كلية الوسيلة للعلوم والتكنولوجيا  
دكتوراه إدارة الأعمال  
[dr.shamsksd@gamil.com](mailto:dr.shamsksd@gamil.com)

د. حاتم عثمان آدم إسماعيل  
أكاديمية العلوم الهندسية والطبية \_برنامج العلوم الإدارية  
دكتوراه إدارة الأعمال  
[hatimalmodeer@gmail.com](mailto:hatimalmodeer@gmail.com)

2022

## المستخلص

هدفت الدراسة لمعرفة دور بطاقة الأداء المتوازن وأثره في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع التأمين بالسودان، كما تمثلت مشكلة الدراسة في قصور أساليب تقويم الأداء والرقابة التقليدية التي أصبحت غير ملائمة لمواجهة التغيرات في بيئة الأعمال الحديثة. بالرغم من ظهور مقاييس بطاقة الأداء المتوازن تستخدم المقاييس المالية وغير المالية إلا أن منظمات الأعمال السودانية تواجه مشكلة تفعيل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية، وركزت الدراسة للإجابة على التساؤلات ما هو دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع التأمين بالسودان؟ ما مدى تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها المختلفة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) في شركات التأمين العاملة بالسودان. استخدم المنهج الوصفي التحليلي وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (212) استبيان تم تحليله بواسطة برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية، توصلت الدراسة إلى مجموعة علاقات ارتباط قوية بين البعد المالي وأكبر حصة سوقية، وهناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين بعد العملاء والميزة التنافسية. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها، أن الشركات تحقق نمو في مبيعاتها، إدارات الشركات تهتم بتطوير ودعم الابتكار كما تهتم إدارات الشركات بتقديم الخدمات بالموصفات المطلوبة من قبل موظفيها. توصي الدراسة شركات التأمين السودانية بتبني تطبيق الأداء المتوازن بأبعادها المختلفة باعتبارها إحدى المفاهيم الحديثة التي تساعد في تحقيق الميزة التنافسية لخلق مزايا تنافسية في أسواق التأمين لابد للشركات التركيز على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو). وعرضت الدراسة العديد من المقترحات المرتبطة بها والتوصيات ببحوث مستقبلية.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن - الميزة التنافسية.

## Abstract

The study aimed to know the role of the Balanced Scorecard and its impact on achieving competitive advantage in the insurance sector in Sudan. The problem of the study was also represented in the lack of traditional methods of performance evaluation and control, which have become inappropriate to face changes in the modern business environment. Despite the emergence of balanced scorecard measures that use financial and non-financial measures, Sudanese business organizations face the problem of activating the dimensions of the balanced scorecard in achieving competitive advantage. The study focused on answering the questions: What is the role of the balanced scorecard in achieving competitive advantage in the insurance sector in Sudan? What is the extent of the application of the balanced scorecard system with its various dimensions (financial dimension, customer dimension, internal operations dimension, learning and growth dimension) in insurance companies operating in Sudan? The descriptive analytical approach was used and the study was applied to a sample of (212) questionnaires analyzed by the Statistical Analysis Program (SPSS) through a set of statistical methods. Between customer dimension and competitive advantage. The study reached a number of results, including that companies are achieving growth in their sales, corporate departments are interested in developing and supporting innovation, and corporate departments are interested in providing services with the specifications required by their employees. The study recommends that Sudanese insurance companies adopt the application of balanced performance in its various dimensions as one of the modern concepts that help in achieving competitive advantage to create competitive advantages in the insurance markets. Companies must focus on the four dimensions of the balanced performance card (the financial dimension, the customer dimension, the internal process dimension, and the learning and growth dimension). The study presented many related proposals and recommendations for future research.

Keywords: Balanced scorecard - competitive advantage.

## المحور الأول: الإطار المنهجي:

### المقدمة:

نظراً للتطور الاقتصادي وانتشار العولمة وزيادة حدة التنافس بدأ اهتمام المنظمات بالأساليب والأدوات التي تساعدنا في تحقيق الميزة التنافسية في الأجل القصير والطويل.

يري البعض أن الأنظمة الرقابية التقليدية قد توقفت عن التطور، فمعظم أنظمة الرقابة التي نعرفها والتي تتمثل في (الميزانيات، التكاليف المعيارية، تسعير المخزون وغيرها من الأنظمة) لم تحقق الأهداف التي تسعى إليها المنشأة في ظل العولمة مما يضع الإدارة العليا أمام تحديات كبيرة للاستمرارية والتنبؤ.

لذلك اتجهت لنظم إدارية حديثة إلى استخدام نماذج جديدة ومنها بطاقة الأداء كأداء استراتيجية لقياس أداء المنظمات لتحقيق الرسالة والأهداف ويختلف هذا النموذج عن النظام المالي التقليدي الذي يقيس أداء المنظمة بالربحية المباشرة ويتجاهل عوامل أخرى في شأنها التأثير على أداء المنظمة.

### مشكلة الدراسة:

طبقت الطرق التقليدية لقياس الأداء في المؤسسات في ظروف الاستقرار ، واقتصرت عملية التقييم علي المعايير المالية، وفي ظل التطور السريع، وزيادة معدلات التغيير والتعقيد في البيئة المحيطة بالمنظمات تبين أن أنظمة الرقابة التقليدية تعاني من الضعف في القيام بواجباتها تجاه هذه التطورات المتسارع محليا وإقليمياً وعالمياً ، لذلك بدأت الإدارات توجه المنشآت للجوء إلي أنظمة حديثة تأخذ في اعتبارها المتغيرات المالية وغير المالية عند تقويم أداء منشآتهم لهذا برز السؤال الرئيسي لهذا البحث وهو ما دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الميزة التنافسية في قطاع التأمين؟ تتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما مدي إدراك إدارات شركات التأمين العاملة في السودان بتقنيات بطاقة الأداء المتوازن كوسيلة حديثة للتقويم والقياس؟

2- ما مدي تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها المختلفة (البعد المالي وبعد العملاء وبعد التعلم والنمو) في شركات التأمين العاملة في السودان؟

3- ما هي المشاكل والعقبات التي تعاني منها شركات التأمين السودانية وتحول دون تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن للتقويم والقياس؟

4- ما هي الحلول المقترحة التي تقدم لإدارة شركات التأمين العاملة في السودان لتطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن؟

### أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية العلمية: تتمثل الأهمية العلمية للبحث في تناوله أحد المجالات العلمية والمهنية والحيوية الهامة والمتعلقة بمحاولة تطوير المراكز العلمية للميزة التنافسية والذي لا تزال محل جدل وبحث علمي ومهني في أدبيات الإدارة الحديثة، وتكتسب هذه الدراسة أهميتها من واقع أهمية الارتكاز على المدخل الحديث لنموذج بطاقة الأداء المتوازن والتي أثبتت كفاءتها علي أرض الواقع العلمي، وذلك للوصول إلى نتائج وتوجيهات بحيث يعتبر من الموضوعات التي يمكن أن تضيف إسهاماً علمياً في علم الإدارة الحديثة. تفيد المهتمين في هذا المجال من الدراسات في إثر النقاش حول هذا الموضوع وفتح آفاق لبحوث مستقبلية.

ثانياً: الأهمية العملية: تأتي الأهمية العلمية للبحث من واقع نظم الإدارة الحديثة لمثل هذه الدراسات التي تناقش التطور في هذا المجال، وتقوم هذه الدراسة من خلال العمل الميداني في الكشف عن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وامتياراتها في تحسين الميزة التنافسية في شركات التأمين في السودان.

قد تمثل نتائج هذه الدراسة وتوصياتها دفعة في تطوير العمل بشركات التأمين إضافة إلى تشجيع شركات التأمين في السودان لتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن مساعدة متخذ القرار.

#### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى الآتي:

1. بيان دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الميزة التنافسية لشركات التأمين السودانية.
2. بيان أثر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على تحقيق أكبر حصة سوقية لشركات التأمين العاملة في السودان.
3. تقديم مقترحات وحلول تعين شركات التأمين العملة في السودان في اتخاذ قرار تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن.
4. بث ثقافة بطاقة الأداء المتوازن لدى مديري الشركات والعاملين بها باعتبارها أداة حديثة لرفع كفاءة التقويم والقياس في منشآت الأعمال.

#### فرضيات الدراسة:

بناء على نموذج الدراسة وسعيًا لتحقيق أهداف البحث تم صياغة الفرضيات الآتية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن وتحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين العاملة في السودان.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن وتحقيق التنافسية لشركات التأمين في السودان.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن وتحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين في السودان.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد النمو والتعلم لبطاقة الأداء المتوازن وتحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين في السودان.

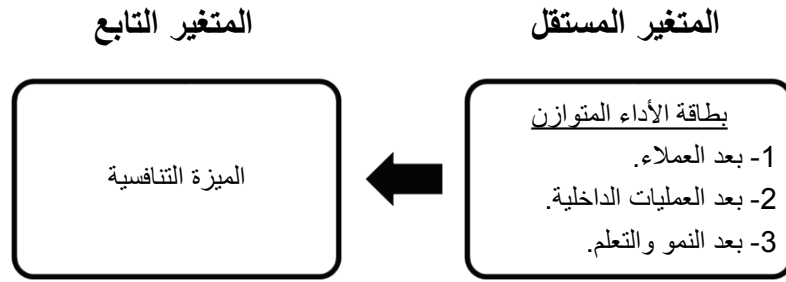
#### منهجية الدراسة:

المنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي والذي يقوم بوصف وتحليل بيانات الدراسة الميدانية لمعرفة أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الميزة التنافسية في شركات التأمين بالسودان، المنهج التاريخي لسرد الدراسات السابقة.

**مصادر جمع البيانات:** مصادر أولية: الاستبانة

مصادر ثانوية: الكتب، المراجع، الرسائل، الدوريات، المجالات العلمية.

## نموذج الدراسة:



المصدر: إعداد الباحثين.

### حدود الدراسة:

حدود مكانية: السودان ولاية الخرطوم (شركات التأمين)

حدود زمنية: 2016 م 2021 م

المحور الثاني: الدراسات السابقة:

دراسة: جيهان، (2016م):

تمثلت هذه الدراسة في الإجابة على التساؤل التالي: ما هو أثر تطبيق منهجية بطاقة الأداء المتوازن على شركات الاتصالات الأردنية، ما مدي فعالية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على شركات الاتصالات الأردنية، هدفت الدراسة لتوضيح أهمية تطبيق أساليب الإدارة الحديثة المتمثلة في طرق قياس أداء شركات الاتصالات الأردنية كألية لبناء القدرات التنافسية، التعرف على أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن على تسليم مؤشر الأداء لشركات الاتصالات. توصلت الدراسة إلى أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن هي الأداة والمعيار الأنسب لقياس أداء شركات الاتصالات الأردنية فيما يخص تطبيق بطاقة الأداء المتوازن. وأوصت الدراسة: على الإدارة العليا في شركات الاتصالات الأردنية لتقليل التركيز على المجالات المالية بمفردها دون مناقشة وتحليل المجالات الأخرى غير المالية، الاهتمام بشكل ملحوظ بالأصول غير الملموسة ودراسة تأثيراتها الجوهرية على نتائج أعمال المنظمة.

دراسة: Abdulrahman, (2016):

تناولت الدراسة أثر العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين معرفة السوق وخلق المزايا التنافسية في ظل الاستراتيجية الزرقاء، هدفت الدراسة للكشف عن مدي إدراك الشركات المبحوثة للسوق واستراتيجيتها ، ودراسة العلاقة بين معرفة السوق واستراتيجية الميزة التنافسية، وتم استخدام المنهج الوصفي والاستبانة لجمع البيانات وأظهرت نتائج الدراسة بأن هنالك علاقة بين معرفة السوق وتحقيق الميزة التنافسية وأثر قوي بين العوامل المباشرة لمعرفة السوق وتحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستراتيجية الزرقاء، وأبعاد الميزة التنافسية التي تناولتها الدراسة (التكلفة، الجودة، المرونة، السرعة، الإبداع) .

دراسة: داليدا، (2016م):

هدفت هذه الدراسة إلى المساهمة في مجال المحاسبة الإدارية ، خاصة في أحد أهم نظم تقييم الأداء وهو القياس المتوازن للأداء من خلال القيام بدراسة ميدانية علي عينة من البنوك التجارية المصرية، وتم ذلك باستخدام قائمة استقصاء وزعت علي عينة 33 من مدرء الأفرع والإدارات المختلفة في تلك البنوك وكان الهدف التعرف علي

مدي وجود مؤشرات الأداء المالية وغير المالية التي تعكس الأبعاد الأربعة الخاصة بالقياس المتوازن للأداء، بالإضافة إلى ذلك التعرف علي النمط المطبق في البيئة المصرية. وأشارت النتائج إلي مؤشرات البعد المالي، أو بعد العمليات الداخلية، وبعد العملاء، وبعد التعلم والنمو علي الترتيب وكانت نسبة هامش الربح هي الأكثر استخداماً في البعد المالي، وكان مؤشر رضا العاملين هو الأقل استخداماً ويتم تطبيقه في البنوك محل للدراسة نظام لتقييم الأداء يجمع بين مؤشرات مالية وغير مالية ويفتقر إلي إرتباطه بالاستراتيجية وعلاقات المسببية بين المؤشرات والأبعاد.

#### الفجوة البحثية:

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة جيهان في تناولها لبطاقة الأداء المتوازن وأيضاً تناولت كلا الدراستين الميزة التنافسية واختلفت في أن دراسة جيهان تناولت قطاع الاتصالات بينما تناولت هذه الدراسة قطاع التأمين. كما اتفقت مع دراسة عبد الرحمن في تناولهما للميزة التنافسية واختلفتا في أن هذه الدراسة تناولت بطاقة الأداء المتوازن كمتغير مستقل.

#### المحور الثالث: الإطار النظري للأداء المتوازن:

##### أولاً: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

يمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن بأنها نظام إداري يهدف إلي مساعدة الملاك والمديرين علي ترجمة رؤية واستراتيجيات شركاتهم إلي مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة. ذلك من خلال الاعتماد علي بطاقة قياس الأداء المتوازن بحيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع الشركات من خلاله تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية (عبد الحميد عبد الفتاح، 2006م، ص65). يعرف مقياس الأداء المتوازن بأنه نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي يتم بموجبه ترجمة استراتيجية المنظمة إلي الأهداف الاستراتيجية ومقاييس وقيم ومستهدفة وخطوات إجرائية واضحة (سعد الصادق بجيري، 2009م، ص85).

كما عرفت بطاقة الأداء المتوازن (Balanced score card) بأنها أحد الأساليب والتقنيات الإدارية الحديثة التي ساهمت في ضبط أداء المنشأة وهي تعد نظاماً إدارياً وخطة استراتيجية لتقييم أنشطة وأداء المنشأة وفق رويتها واستراتيجيتها حيث وازن هذا النظام بين الجوانب المالية، ورضا العملاء، وفاعلية العمليات الداخلية، وجوانب التعليم والتطوير والإبداع في النشأة سواء كانت هادفة للربح أو غير هادفة للربح، وسواء كانت خدمية أو صناعية ، حكومية أو غير حكومية صغيرة أو كبيرة(محمد الفيومي محمد، 2011م، ص96).

كما عرفت أيضاً بأنها كانت وسيلة للاتصال والتخطيط الاستراتيجي في شكل مجموعة من الأهداف من خلال مجموعة مترابطة من المقاييس للأداء المالي وغير المالي القابلة للقياس وذلك من وجهة نظر الإدارة للعاملين، أصحاب المصالح الآخرين وبما يعمل علي إمداد المديرين بالتصور الاستراتيجي للمنظمة ويساعدهم علي تحديد الأعمال والعمليات المطلوبة لتحقيق الرؤيا والأهداف الاستراتيجية (طه محمد أحمد، د.ت، ص105).

كذلك عرفت بطاقة الأداء المتوازن بأنها أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء والذي يهتم بترجمة الاستراتيجيات المنشأة إلي أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنشأة(عبد الحميد عبد الفتاح، رمضان عبد القيوم غريبة، 2006م، ص72).

في ضوء التعريفات السابقة يري الباحث أن بطاقة الأداء المتوازن هي عبارة عن إطار متكامل لقياس الأداء الاستراتيجي من خلال تكامل مجموعة من مقاييس الأداء المالية وغير المالية كمقاييس المخرجات وذلك في إطار سلسلة مترابطة من العلاقات السببية بين الأبعاد الأربعة التي يقوم عليها نموذج بطاقة الأداء المتوازن وهي البعد المالي وبعد العملاء وبعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو.

### ثانياً: أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

تظهر أهمية بطاقة الأداء المتوازن استقراء النقاط التالية (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، 2009م، ص85)

1. تترجم الاستراتيجية إلى أهداف قابلة للقياس.
2. تعتبر نظاماً إدارياً يحفز التغيير في المجالات الحرجة كالمنتجات والإجراءات والعملاء ، وتطوير وتنمية الأسواق .
3. تساعد الشركات علي تعديل استراتيجياتها بحيث يصبح كسب الخبرة والتعليم حقيقة معاشة داخل المنظمة.
4. تجمع بين أداء الفرد وأهداف المنظمة والعملاء والمجتمع.
5. تحقق من خلال المعلومات للأبعاد الأربعة توازن بين المقاييس الداخلية والخارجية.
6. تربط المستويات الدنيا للأهداف، والأدوار ، والعمليات بالمستويات العليا للمنظمة.
7. تضمن ترابط السبب والنتيجة وتعزيز أثر أي متغير في عنصر واحد من نظام متغيرات مسبقة في أماكن أخرى.
8. تعد توضيحاً وتجديداً للاستراتيجية بشكل مستمر .
9. تسهم في نشر الاستراتيجية بكافة أنحاء العالم .
10. تربط الأهداف الاستراتيجية بالميزانيات السنوية.
11. تركز علي الاستثمار في الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة وتحسين إنجازاتها المستقبلية.
12. كذلك تحاول خلق التوازن بين مستهدفات الأداء الخارجي الموجه إلي المساهمين والعملاء ومستهدفات الأداء الداخلي المرتبطة بالعمليات التشغيلية والابتكار والقدرة علي التعلم (عبد العزيز، شهرة محمود، 2003م، ص117).
13. توفر مجموعة من المؤشرات التي يمكن مقارنتها مرجعياً مع المنظمات الأخرى العاملة في نفس المجال وذلك لبيان التقدم الحاصل في أدائها.
14. تفعيل ودفع أساليب القياس الاستراتيجي في مختلف المستويات الإدارية والوظيفية بالمنظمة بغرض الوصول إلي الأداء الأمثل (زغلول جودة عبد الرؤوف، 2003م، ص90).

### ثالثاً: أهداف بطاقة الأداء المتوازن:

تتمثل أهداف استخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن في الآتي (سعد صادق بحيري، د.ت):

1. بيان فعالية تغير استراتيجية المنشأة.
  2. جعل خطوات التنفيذ الفعلية مواكبة مع استراتيجية المنشأة.
  3. يعمل علي تسهيل الأعمال التي تساهم في تلبية احتياجات كل المتعاملين مع المنشأة.
  4. إبراز علاقات السبب والآخر (أكرم محمد منير إبراهيم، د.ت).
  5. ترجمة الاستراتيجية إلي أهداف تشغيلية واضحة ومفهومة وقابلة للقياس.
  6. الترابط الجيد بين المقاييس المالية وغير المالية وبين المباشرات الفائدة والتابعة.
  7. البدء بعدد محدد من الأهداف والمقاييس التي تمثل النواحي العامة للأداء حتي يتحقق مزيد من التركيز في تطبيق الاستراتيجية.
  8. تكامل النظرة بين المقاييس التشغيلية والمالية (حاتم بن صلاح سنوسي، 2012م، ص51).
  9. تكون المنظمة ذات توجه خدمي.
  10. تحقيق التفوق والتميز في الوفاء بالالتزامات تجاه العملاء من خلال التحسين المستمر للعمليات.
  11. تحقق التوافق بين حوافز ومكافآت الموظفين والاستراتيجية.
- يري الباحث إن بطاقة الأداء المتوازن تهدف إلي تحديد دورية (سنوية) للمنشأة بحيث لا تهتم المنشأة بجانب أو نشاط واحد علي الجوانب أو الأنشطة الأخرى.

### رابعاً: أنواع بطاقة الأداء المتوازن:

يتم تصنيف بطاقة الأداء المتوازن وفقاً للأنواع الآتية:

#### 1- بطاقة الأداء المتوازن التقديرية:

بطاقة الأداء المتوازن التقديرية هي أكثر أنواع بطاقة الأداء انتشاراً وتعتمد علي مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية موضوعة تحت عدد من الأبعاد ويتكون هذا النوع من ثلاثة عناصر مختارة فقط وهي (المقاييس المستهدفة كمكونات جوهرية ، جمع البيانات ، تقدير الأداء كعناصر متكاملة) (البستاني النابلسي يوسف، 2014م، ص103). هذا النوع من بطاقة الأداء المتوازن لا يتضمن المكونات الإجمالية وليست مربوطة بالاستراتيجية. ويتم الاستخدام الأساسي لبطاقة الأداء المتوازن التقديرية كأداة اتصال داخلية وخارجية ، وتستخدم لإعداد التقارير، وأيضاً من الاستخدامات المفضلة لهذا النوع استخدامها كأداة معرفة والتي تستخدم لتعقب الأصول الملموسة، وغير الملموسة تحت أبعاد البطاقة المختلفة، وفوق كل هذا فإن النوع من بطاقة الأداء المتوازن يعتمد علي المؤشرات المالية وغير المالية وقد ظهر هذا النوع المقال الأول .

#### 2- بطاقة الأداء المتوازن الوظيفية:

تحتوي بطاقة الأداء المتوازن الوظيفية علي المؤشرات المالية وغير المالية موضوعة في مجموعة تحت أبعاد مختلفة ولكن الاختلاف لم يكن في تركيزها علي المناطق الوظيفية والمثال علي هذا النوع بطاقة الأداء المتوازن للتسويق والمتوازنة لتقنية المعلومات والمتوازنة للموارد البشرية.



إن بطاقة الأداء المتوازنة الوظيفية مشابهة لبطاقة الأداء المتوازن التقديرية من حيث العنصر والاستخدام الأساسي لهذا النوع هو استخدامها كأداء للأداء الوظيفي أما الدور الثانوي لها استخدامها كأداء لاتصال داخلي وخارجي وإدارة الموارد البشرية ويهتم بها هذا النوع من البطاقة علي المناطق الإدارية والوظيفية بدلاً عن الاهتمام بالأهداف الاستراتيجية الكلية (السيد يوسف السيد رجب، 2010م، ص86).

### 3- بطاقة الأداء المتوازن الرقابية:

هي التنفيذ الكلي لبطاقة الأداء المتوازن وتحتوي علي العناصر التي تم ذكرها ولكنها تفتقد الرسائل المميزة وأن استخدام الأهداف ونظام إدارة المبادرات هو الدور الأساسي لهذا النوع من إدارة الأداء الكلي أما الدور الثانوي هو استخدام كأداة اتصال داخلية وخارجية وإدارة الموارد البشرية ورأس المال الفكري.

### 4- بطاقة الأداء المتوازن التخطيطية:

هي التنفيذ الفعلي لبطاقة الأداء المتوازن وهي مرحلة متقدمة نحو بطاقة الأداء المتوازن المتكاملة بالإضافة لبطاقة الأداء المتوازن الرقابية والدور الأساسي لهذا النوع هو وضع رسالة متميزة وأهداف استراتيجية أما الدور الثانوي تعمل علي إدارة الموارد البشرية واتصال الداخلية والخارجية وإدارة رأس المال الفكري والإدارة المالية وإدارة المشروعات (أحمد عبد الملك، 2006م، ص 98).

### 5- بطاقة الأداء المتوازن المتكاملة:

تعد بطاقة الأداء المتوازن المتكاملة الأكثر شمولاً لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن كما وضعها وهي مجموعة متكاملة من المكونات دورها الأساسي هو الإدارة الاستراتيجية وتركيزها علي التخطيط والرقابة معاً وهذا النوع أكثر تكاملاً مع أنظمة المنظمات.

### المحور الخامس: الإطار النظري للميزة التنافسية:

#### أولاً: مفهوم الميزة التنافسية:

تستهدف الاستراتيجية أساساً الحصول علي ميزة تنافسية وذلك ليس من أجل ضمان لإبقاء في السوق فحسب. وإنما قصد التفوق علي المنافسين أيضاً. إن مبدأ الميزة التنافسية كما يعرفه (M. Porter) هو القيمة التي يمكن للمؤسسة أن تنشئها لزيائنها فضلا عن التكاليف التي تتحملها من أجل إنشاء هذه القيمة، فهذه القيمة قد تكون خاصية ضمن خصائص المنتج أو سعراً منخفضاً أي شيء آخر يجعل المستهلك يرضي علي المؤسسة ويقبل علي منتجاتها ، الشيء الذي يعطي هذه القيمة هي التي تسمح بتحقيق الأرباح (عيسى حيرش، 2011م، ص 28 - 29).

طرح مفهوم الميزة التنافسية بتسميات متعددة ومن أبرزها " القدرة التنافسية "والتفوق التنافسي" والتميز التنافسي "والنجاح التنافسي"، لكنها تتفق في مضمونها علي انصراف مفهوم الميزة التنافسية إلي الكيفية التي تستطيع بها الدولة أو المنظمة أن تميز نفسها عن أقرانها ومنافسيها وتحقق لنفسها التفوق والتميز عليهم ، ويعكس مزاي تنافسية مادية وحقيقة يمكن تحديدها بانخفاض التكلفة أو تحسين الجودة أو كلاهما والتي نجعلها في مقدمة المؤسسات الأخرى التي تعمل في نفس النشاط . وتستحق من خلال الاستغلال الأمثل للإمكانيات والموارد المادية والمالية والفنية بالإضافة إلي القدرات والكفاءات والمعرفة التي تتمتع بها المنظمة(راوية حسن، 2002م، ص28).

## ثانياً: مراحل تطور الميزة التنافسية:

ترجع بداية ظهور وتداول مفهوم الميزة التنافسية و أساليب اكتسابها ودعمها إلي نهاية الثمانينات من القرن العشرين ، حيث ظهر مفهوم الميزة التنافسية و أنتشر استخدامه بعد صدور كتابات ( M. Poter ) في هذا المجال ثم كثرت بعد ذلك الكتابات وتنظيرات في هذا المجال حيث قدم (Oakland) استراتيجيات ثلاثة لتحقيق الميزة التنافسية وهي التميز بالتكلفة، استراتيجية الجودة الشاملة ثم استراتيجية التجديد والابتكار باعتبار أن تلك الاستراتيجيات تمثل بدائل أمام المؤسسة يمكن اختيار أحسنها ، كما يمكن اعتماد جميعها في أن واحد (إبراهيم شكري، 1998م، ص 113).

يري أحد الكتاب أن الميزة التنافسية تمر بأربع مراحل كل مرحلة تختلف عن غيرها في خصائصها، وأوضح أنه من الضروري أن تمر الميزة التنافسية بجميع هذه المراحل، وكذلك ليس ضرورياً ترتيبها (سامي عفيفي حاتم، 2003م، ص109).

فيما يلي شرح لكل مرحلة (عمر صقر، 2013م، ص65).

**1- مرحلة قيادة عوامل الإنتاج:** تعتمد الميزة التنافسية في هذه المرحلة علي عوامل الإنتاج ، وذلك نظراً لأن تكلفة الإنتاج تلعب دوراً مهماً في المنافسة ، وهذا ما يجعل المؤسسات تنتهج استراتيجية المنافسة السعريه في هذه المرحلة .

**2- مرحلة قيادة الاستثمار:** هذه المرحل مبنية علي قدرة الدولة ومؤسستها علي الاستثمار بشكل متواصل، وهي تقوم بالاستثمار في التسهيلات الإنتاجية الحديثة والتطور التقني وفي هذه المرحلة لا يقتصر الأمر علي تطبيق التقنيات الأجنبية بل يتم إجراء تحسينات عليها ، وتأتي المزايا التنافسية من توافر عوامل الإنتاج بالإضافة إلي استراتيجية الوحدة الاقتصادية والهيكل ، وطبيعة التنافس في السوق المحلي.

**3- مرحلة قيادة الابتكار:** هنا يقل دور المنافسة لسعريه المسندة إلي انخفاض تكاليف الإنتاج ، ويزداد دور المنافسة المعتمدة علي التكنولوجيا من أجل تهيئة البيئة التنافسية التي تساعد علي نسج خيوط الابتكار والتطوير يكون طلب المستهلك في هذه المرحلة أكثر تعقيداً بسبب ارتفاع مستوي الدخول الفردية وارتفاع مستوي التعليم والرغبة المتزايدة في الحصول علي الرفاهية.

**4- مرحلة قيادة الثروة:** تمثل هذه المرحلة بداية تراجع وتدهور الميزة التنافسية، نظراً لتراكم الثروة التي تحققت في المراحل الثلاث السابقة، ورغبة المؤسسات في المحافظة علي الاستثمارات والابتكارات دون الاهتمام بالتطوير، وهذا ما يجعلها تفقد ميزتها التنافسية في الأسواق الدولية نظراً لانهيار المنافسة المحلية نتيجة الرغبة في المحافظة علي الوضع القائم ، ومن ثم تفقد المحلية ميزتها لصالح المؤسسات الأجنبية (الداوي الشيخ، 2004م، ص261).

### ثالثاً: مصادر الميزة التنافسية:

مقاييس الحكم علي جودة الميزة التنافسية تؤدي إلي تحديد نوعية ومدى الميزة التنافسية من خلال الآتي (علي السلمي، 1975م، ص82).

- 1- مزايا تنافسية مرتبة منخفضة: مثل التكلفة الأقل لكل اليد والمواد العامة والمواد الخام ، حيث يسهل نسبياً محاكاتها وتقليدها من قبل المنظمات المنافسة في السوق .
- 2- مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة: مثل التكنولوجيا ، تتميز المنتج ( التميز والتفرد من خلال تقديم منتج أو خدمة من نوعية معينة ، السمعة الطيبة والعلامة التجارية القوية ، العلاقات الوطيدة مع العملاء وحصيلة من المعرفة المتخصصة .

### رابعاً: أنواع الميزة التنافسية:

هناك نوعين من الميزة التنافسية الأقل وميزة الميزة (سمية بن عامر بوران، 2016م، ص 106):

- 1- **ميزة التكلفة الأقل:** تلعب التكاليف دوراً هاماً في تحقيق استراتيجيات التمييز ، فعلي المؤسسة التي ترغب أن تتميز عن منافسيها الحفاظ علي تكاليف قريبة من تكاليف منافسيها، ويتحقق لها ذلك عن طريق التقييم الدائم لمركزها الخاص بالتكاليف بالمقارنة مع المنافسين، تعتر التكاليف الحجر الأساسي لتنافس المنظمة بسبب تأثيرها علي الأسعار التنافسية للسلع والخدمات.
- 2- **ميزة التميز:** تتفرد عن منافسيه ، "عندما يكون بمقدورها امتلاكها علي خصائص نادرة تجعل العميل متمسكاً بها".

يعرف التميز بأنه : القدرة التي تمتلكها المؤسسة لبناء أو تقديم عرض يختلف عن عرض المنافسين ، مع

الفهم أن التمييز لا يوجد إلا إذا قبله السوق حقيقة (Gerard Garibaldi, 2002).

من أنواع القدرة التنافسية نجد (عماد صقر سالمان، 2005م، ص64).

- 1- **التنافس بالوقت:** حيث سيتبارى المنافسون في اختصار الوقت بين كل ابتكار وتقديم المنتج وتسليم المنتجات في التوقيت المتفق عليه ليس ذلك فقط بل في التوقيتات التي يحدها العملاء .
- 2- **التنافس بالجودة:** حيث تحقق الجودة عندما ينجح المنتج في تصميم وتنفيذ تقديم منتج (خدمة أو سلعة) تشبع حاجات وتوقعات العميل وحثي تلك التي لم يفصح عنها لذلك يقدم المتبارون عقولهم في عديد من الشركات المتميزة لتخيل ما يمكن أن يحلم أو يفكر به العميل الذي درسه جيداً وما يمكن أن يجعله أكثر رضاً في استخدام السلعة أو إفادته من الخدمة وتعتبر الجودة دون شك سلاحاً تنافسياً ولن يمانع عملاء كثيرون في أن يدفعوا أكثر ليتوقعوا منتجات أرفع جودة و أكثر انسجاماً مع توقعاتهم .

3- **التنافس بالتكلفة:** تلعب التكاليف دوراً هاماً كسلاح تنافسي فلا يمكن تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف حتي إن كثيراً من الشركات المتميزة تنافسياً تستهدف أن تكون الفائدة في خفض عناصر التكلفة بين منافسيها في نفس الصناعة أو نشاط ، إن الاجتهاد في خفض عناصر التكاليف بشكل عام يعد مطلباً أساسياً لتعزيز القدرة التنافسية وهو ما يتطلب تصميم معايير إنفاق عملية موضوعية لكل عنصر من عناصر التكلفة

وتطويرها بما يتناسب والتغيير في تكنولوجيا العمليات ومستويات التكلفة لدي المنافسين من خلال التميز (مصطفى يوسف، 2013م، ص97).

#### خامساً: أهمية الميزة التنافسية:

تتمثل أهمية الميزة التنافسية في الآتي (فيليب كوتر، 2004م، ص109).

1. خلق قيمة العملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم ، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم.
2. تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلي العملاء ، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شدة التنافسية.
3. صياغ رؤية مستقبلية حديثة متجددة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها وللفرص الكبيرة التي ترغب في امتلاكها والحصول عليها.

#### سادساً: خصائص الميزة التنافسية:

تؤكد معظم الدراسات إلي أن مفهوم الميزة التنافسية يشير إلي القدرة علي إنتاج السلع أو تقديم خدمة إلي الزبائن بطريقة متميزة عما يقدمه المنافس الآخر ، من خلال استغلال المنظمة لمصادر القوة لديها لإضافة قيمة معينة لمنتجاتها بطريقة يعجز عن تنفيذها المنافسين الآخريين(أحمد سيد مصطفى، 2001م، ص111).

كما أن هنالك من يري أن الميزة التنافسية: تكمن في قدرة المنظمة علي تقديم سلعة أو خدمة ذات تكلفة أقل أو منتج متميز علي المنتج المماثل له في الأسواق ، مع قدرة المنظمة علي الاستمرار في الاحتفاظ بهذه الميزة (خليل سيد محمد الحساني، 2005م، ص66).

#### سابعاً: أبعاد الميزة التنافسية:

أختلف الكتاب والباحثون في تحديد أبعاد أو مكونات تحقيق الميزة التنافسية وبصفة عامة يمكن القول بأن هناك مصدرين أساسيين للميزة التنافسية يتمثلان في المهارات المتميزة والموارد المتميزة . ويمكن من خلال هذين المصدرين واستغلالها بفعالية الحصول علي المصادر النهائية التالية (سلالي يحضية، بلال أحمد، 2004م):

1. الحصة السوقية : تعد علي أساس قسمة المبيعات المنظمة علي إجمالي المبيعات الكلية في السوق . وتحسب علي أساس قسمة المبيعات المنظمة الكلية علي مبيعات الأكثر .
2. الحصة السوقية النسبية : تعد المنافسين في السوق .
3. حصة السوق المخدوم : تعد علي أساس قسمة المبيعات المنظمة علي المبيعات التكلفة : تعتبر التكلفة الأقل المصدر التنافسي الأول الذي تطبقه كثيراً من المؤسسات من خلال سعيها إلي تعزيز حصتها السوقية والتمتع بمزايا اقتصاديات الحجم.

#### المحور السادس: الدراسة الميدانية:

#### أولاً: نشأة وتطور قطاع التأمين :-

برزت فكرة التأمين منذ العصور القديمة حيث وردت عدد من النصوص عند اليابانيين في قانون حمو رابي 2250 ق.م فيما عرف باسم (عقد القرض علي السفينة)، وقد ذكرت العديد من المراجع أن التأمين تمتد جذوره إلي الماضي البعيد ، فمنذ أن وجد الإنسان علي الأرض بدأ يسعي ليؤمن متطلباته الحياتية ويقلل ما استطاع من خسائره وآلامه .

إن التأمين يبدو ومن خلال جنوره البعيدة قبل قدم الانتقال ما بين القارات بعد اكتشاف ما وراء البحار وأن الحاجة أخذت تزداد وتلح عقب كل ثورة من ثورات التقدم التي مر بها العالم ، ثورة اكتشاف البخارة والطاقة وقود الدفع الهائل الذي خصه العالم بعد تطور آلات الميكانيكية وزيادة الاهتمام بالتجارة الخارجية وتعاضم وسائل النقل والتقدم المستمر في إقامة المصانع الكبيرة والعمارات الضخمة ، والأخطار المحدقة بالناس من جراء ذلك .

وفي القرن الثاني عشر الميلادي عرف في شمال إيطاليا (فلورنسا ، جنوه) هي المدن المعروفة باسم (اللومبارديا) Lombardi عرفت بين تجارة هذه المنطقة ما يسمى (بالقرص البحري) وتتلخص فكرته أن يحصل التاجر علي قرض يرده علي من أقرضه إياه إذا وصلت السفينة إلى ميناء الوصول أو يحتفظ بالمبلغ إذا فقدت السفينة أثناء الرحلة وهو ما عرف أخيراً بمقابل التأمين ولا شك أن فائدة هذا القرض كانت مرتفعة جداً لتقابل خطر ضياع السفينة (السيد، 1986م، ص 87).

وبسبب الحروب والغزوات نزح تجر هذا الإقليم (اللومبارديا) وعائلاتهم ومعهم عاداتهم التجارية إلى فرنسا وبلجيكا وإنجلترا وكانت معظم هذه العائلات من اليهود الذين اشتهروا بمعاملتهم الربوية أن يؤذوا منافسيهم ويثبتوا أقدامهم في البلاد التي نزحوا إليها عن طريق تحديد سعر فائدة أقل خصوصاً في إنجلترا التي ما زال أحد شوارعها في لندن يحمل أسم شارع (لوم بارد) متعاونين في ذلك مع غيرهم من تجار شمال أوربا وخصوصاً الألمان (عبده، 1987م، ص 56). وفي عام 1230م أصدر البابا جري جوار التاسع أمراً بتحريم عقد القرض علي السفينة تأسيساً علي أن هذه الفائدة ربوية لا تجوز بعدها تم تأسيس غرفة لممارسة التأمين البحري في إحدى مدن الفلاند في بلجيكا الغربية 1310م. نجد أن الإمبراطورية الرومانية هي أول من أنشأت فكرة التأمين البحري إذ أن وثيقة التأمين البحري عرفت هذه الوثيقة الإيطالية في 1347/10/23م حيث كان ذلك يضمن إلى تجارة الأسلحة واستثمار أموالهم في شحن الأسلحة ودعم قوات الإمبراطورية بها في مقابل ضمان الدولة لما يواجهها أخطار عبر البحارة (الزرقاء، 1994، ص 13).

ذكر الدكتور مصطفى أحمد الزرقاء في كتابه نظام التأمين حقيقته والرأي الشرعي فيه. أن أول من عرف نظام التأمين هو التأمين البحري علي البضائع المنقولة والسفن الناقلة لها عبر البحار والأخطار البحرية الكثرة المعرضة لها وذلك من أوائل القرن الرابع عشر الميلادي ثم استقر وأصبح تدبيراً بحرياً نظامياً هاماً لما ظهر من شأنه وثمراته ووضعت له أسس وقواعد منظمة يضمنها نظام قانوني هو أول نظام معروف للتأمين البحري يسمى باسم (أوامر برشلونة) Ordance de Barchalona التي صدرت سنة 1435م وقد نظمت بهذه الأوامر عناصر عقد التأمين البحري وقواعده وشرائط انعقاده وأثاره وطريقة تنفيذه وإجراءاته وعينت فيها المحاكم التي تفصل في منازعاته .

وقد بدأ التجار يتفرغون لمزاولة التأمين البحري منذ القرون الوسطي سنة 1498م ، وكان جانباً كبيراً من أعمال التأمين يتم في المقاهي ، حيث يجتمع رجال الأعمال وكثرت التعاقدات التي عقدت في مقهى يملكه (أدوارد لويديز) وكان ذلك المقهى النواة الأولى لمؤسسة لويديز ، وعنه قامت هيئة لها في أسواق المال صت عريض .

أما النوع الثاني من التأمين هو التأمين البري الذي عرف في وقت متأخر نوعاً قياساً مع التأمين البحري ، وكانت أول صورة عرفت لهذا النوع من التأمين ، التأمين من الحريق ففي عام 1966م شب حريق كبير في لندن أتى علي الجانب الأكبر من المدينة ، فقد ألتهم هذا الحريق أكثر من ثلاثة عشر ألف منزل ونحو مئة كنيسة ، فجعل الناس يتدبرون الطريقة التي تمكنهم بها حماية أنفسهم من الكوارث المماثلة في المستقبل وكان الحل الواضح يكمن في التأمين ، فقد افتتحت في لندن بعد أعوام قليلة من هذا الحريق المكاتب الأولى للتأمين ضد الحريق ، ثم انتشرت بعد ذلك في فرنسا

وبلجيكا وألمانيا والولايات المتحدة الأمريكية ، ولم ينتهي القرن الثامن عشر حني كان هذا النوع من التأمين قد انتشر انتشاراً واسعاً (دسوقي، 1995م، ص 111).

أما النوع الثالث الذي يمكن أن نتعرض إليه هو التأمين من المسؤولية . يعتبر التأمين من المسؤولية نوعاً حديثاً من أنواع التأمين بالنسبة لأنواع الأخرى وقد جاء القانون البحري كالتأمين علي السفن من التصادم البحري وفي ذلك الوقت من مسؤوليته عن أخطاء الربان .

يقع علي عاتق المؤمن البحري ضمان الأضرار الناتجة عن الخطأ الشخصي المؤمن له . وبالتالي أستقر الرأي علي صحة التأمين البحري من الأخطاء الشخصية.

ثانياً: تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن وتحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين في السودان).

نتائج اختبار الفرضية الأولى:

### جدول (1)

#### اختبار مربع كأي لعبارات الفرضية الأولى

الرقم	العبارات	قيمة مربع كأي	القيمة الاحتمالية	الوسيط	التفسير
1	تحقق إدارة الشركة نمواً في مبيعاتها	174.76	0.000	5	أوافق بشدة
2	تستخدم إدارة الشركة خطط فاعلة لزيادة التدفق النقدي المستقبلي	69.140	0.000	4	أوافق
3	يوجد نمو متوازن للإيرادات في الشركة	60.39	0.000	4	أوافق
4	تسعي إدارة الشركة إلي زيادة إجمالي الأصول	120.61	0.000	4	أوافق
5	تحقق إدارة الشركة انخفاضا مستمراً في النفقات والأنشطة	115.63	000.0	4	أوافق

المصدر: إعداد الباحثين، من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

يمكن تفسير نتائج الجدول (1):

1. تحقق إدارة الشركة نمودجا في مبيعاتها حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة علي ما جاء بالعبارة الأولى (174.76) وبقية احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوي المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين بشدة.

2. تستخدم إدارة الشركة خطط فعالة لزيادة التدفق النقدي المستقبلي حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة ألي ما جاء بالعبارة الثانية (140.69) وبقية احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوي المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين.

3. يوجد نمو متوازن للإيرادات في الشركة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة علي ما جاء بالعبارة الثالثة (60.39) وبقية احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوي المعنوية (0.05). فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين.

4. تسعي إدارة الشركة إلي زيادة إجمالي الأصول حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة علي ما جاء بالعبارة الرابعة (120.61) وبقية احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوي المعنوية (0.05). فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين.

5. تحقق إدارة الشركة انخفاضا مستمراً في النفقات الأنشطة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة علي ما جاء بالعبارة الخامسة (115.63) وبقية احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوي المعنوية (0.05). فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين.

**الفرضية الثانية: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن وتحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين في السودان):**

## جدول (2)

### اختبار مربع كأي لعبارات الفرضية الثانية

الرقم	العبارات	قيمة مربع كأي	القيمة الاحتمالية	الوسيط	التفسير
1	توفر إدارة الشركة معلومات عن درجة رضا العملاء لمنتجاتها	225.89	0.000	4	أوافق بشدة
2	تهتم إدارة الشركة بتقديم خدمات ذات جودة عالية	4.126	0.000	4	أوافق
3	يملك قسم التسويق مهارات التعامل مع العملاء	145.53	0.000	4	أوافق
4	تطبق إدارة الشركة نظام الرقابة علي جودة الخدمات	37.148	0.000	4	أوافق
5	تستجيب الشركة لشكاوي العملاء بسرعة	168.11	0.000	3	أوافق

6	يتم تقديم الخدمات بناء على حاجات ورغبات العملاء وتوقعاتهم	144.68	0.000	4	أوافق بشدة
---	---	--------	-------	---	------------

المصدر: إعداد الباحثين، من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

يمكن تفسير نتائج الجدول (2) كآتي :

1. توفر إدارة الشركة معلومات عن درجة رضا العملاء لمنتجاتها حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة علي ما جاء بالعبارة الأولى (225.89) وبقية احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوي المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين بشدة.
2. تهتم إدارة الشركة بتقديم خدمات ذات جودة عالية حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة إلي ما جاء بالعبارة الثانية (126.4) وبقية احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوي المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين .
3. يمتلك قسم التسويق مهارات التعامل مع العملاء حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة علي ما جاء بالعبارة الثالثة (145.53) وبقية احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوي المعنوية (0.05) . فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة لصالح الموفقين .
4. تطبق إدارة الشركة نظام الرقابة علي جودة الخدمات حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة علي ما جاء بالعبارة الرابعة (148.37) وبقية احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوي المعنوية (0.05) . فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة لصالح الموفقين.
5. تستجيب الشركة لشكاوي العملاء بسرعة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة علي ما جاء بالعبارة الخامسة (168.11) وبقية احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوي المعنوية (0.05) . فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة لصالح الموفقين .
6. يتم تقديم الخدمات بناء علي حاجات ورغبات العملاء وتوقعاتهم حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة علي ما جاء بالعبارة السادسة (144.68) وبقية احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوي المعنوية (0.05) . فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة لصالح الموفقين .

الفرضية الثالثة: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن وتحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين في السودان)



### جدول (3)

#### اختبار مربع كأي لعبارات الفرضية الثالثة

الرقم	العبارات	قيمة مربع كأي	القيمة الاحتمالية	الوسيط	التفسير
1	تستخدم الشركة أحدث التقنيات في تقديم الخدمة	151.011	0.000	4	أوافق
2	تسعي إدارة الشركة بتقديم الخدمات المتنوعة	156.74	0.000	4	أوافق
3	تعمل إدارة الشركات للعمل بمستويات أداء عالية	179.84	0.000	4	أوافق
4	يتم استخدام نظم المعلومات بين الوحدات الإدارية في الشركة	133.26	0.000	4	أوافق

المصدر: إعداد الباحثين، من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

يمكن تفسير نتائج الجدول (3) كآتي :

1. تستخدم الشركة أحدث التقنيات في تقديم الخدمة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة علي ما جاء بالعبارة الأولى (151.011) وبقية احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوي المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين بشدة.

2. تسعي إدارة الشركة بتقديم الخدمات المتنوعة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة إلي ما جاء بالعبارة الثانية (156.74) وبقية احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوي المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين .

3. تعمل إدارة الشركات للعمل بمستويات أداء عالية حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة علي ما جاء بالعبارة الثالثة (179.84) وبقية احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوي المعنوية (0.05) . فإن ذلك يشير الي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين .

4. يتم استخدام نظم المعلومات بين الوحدات الإدارية في الشركة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة علي ما جاء بالعبارة الرابعة (133.26) وبقية احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوي المعنوية (0.05). فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين .

الفرضية الرابعة: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد النمو والتعلم لبطاقة الأداء المتوازن وتحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين في السودان)

#### جدول (4)

##### اختبار مربع كأي لعبارات الفرضية الرابعة

الرقم	العبارات	قيمة مربع كأي	القيمة الاحتمالية	الوسيط	التفسير
1	تهتم إدارة الشركة بتدريب العاملين	220.42	0.000	4	أوافق
2	تعمل إدارة الشركة علي تطوير ودعم الابتكارات	200.58	0.000	4	أوافق
3	تهتم إدارة الشركة بخلق المناخ المواتي للتعليم الذاتي	133.21	0.000	4	أوافق
4	تهتم إدارة الشركة بتطوير مهارات العاملين	133.68	0.000	4	أوافق

المصدر: إعداد الباحثين، من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

#### يمكن تفسير نتائج الجدول (4) كالآتي:

1. تهتم إدارة الشركة بتدريب العاملين حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة علي ما جاء بالعبارة الأولى (220.42) وبقية احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوي المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين بشدة.
2. تعمل إدارة الشركة علي تطوير ودعم الابتكارات حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة إلي ما جاء بالعبارة الثانية (200.58) وبقية احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوي المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين .
3. تهتم إدارة الشركة بخلق المناخ المؤتي للتعليم الذاتي حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة علي ما جاء بالعبارة الثالثة (133.21) وبقية احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوي المعنوية (0.05) . فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة لصالح الموقفين .
4. تهتم إدارة الشركة بتطوير مهارات العاملين حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة علي ما جاء بالعبارة الرابعة (133.68) وبقية احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوي المعنوية (0.05) . فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة لصالح الموقفين .

## المحور السابع: النتائج والتوصيات:

### مناقشة النتائج:

من خلال التحقق من كل الفرضيات الفرعية للدراسة وبالتالي كان التحقق من الفرضية العامة إذ توجد بالفعل (علاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وتحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين في السودان)، حيث تحقق إدارة الشركة نمواً في مبيعاتها، كما أكدت العديد من الدراسات أن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تؤثر على الميزة التنافسية كما جاء في دراسة (داليدا 2016) بأن: مؤشرات البعد المالي، أو بعد العمليات الداخلية، وبعد العملاء، وبعد التعلم والنمو علي الترتيب وكانت نسبة هامش الربح هي الأكثر استخداماً في البعد المالي، وكان مؤشر رضا العاملين هو الأقل استخداماً ويتم تطبيقه في الشركات محل للدراسة نظام لتقييم الأداء.

### أولاً: النتائج:

1. تعطي شركات التأمين السودانية أهمية أكبر لبطاقة الأداء المتوازن في البعد المالي لتحقيق أكبر عائد في خلال زيادة النمو في مبيعاتها.
2. الجودة والعمليات الداخلية يرتبطان ارتباطاً قوياً إيجابياً بتحقيق الميزة التنافسية واتفقت هذه النتيجة مع دراسة عبد الرحمن 2016م.
3. تهتم إدارات الشركات بتقديم الخدمات بالمواصفات المطلوبة من قبل موظفيها.
4. شركات التأمين السودانية تطبق جزء في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.
5. تهتم إدارات الشركات بتقديم الخدمات بالمواصفات المطلوبة من قبل موظفيها واتفقت هذه النتيجة مع دراسة جيهان 2016م.

### ثانياً: التوصيات:

1. علي شركات التأمين السودانية تبني مفهوم بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها المختلفة باعتبارها أحد المفاهيم الحديثة التي تساعد المنظمات علي استمراريتها.
2. لا بد لشركات التأمين التركيز علي أكثر من بعد لجذب العملاء. لخلق مزايا تنافسية في أسواق التأمين
3. علي إدارات الشركات الاهتمام بتوازن إيراداتها وتنوعها.
4. يجب أن تكون الخدمات المقدمة ذات جودة عالية والمحافظة علي هذه الجودة في الخدمة المقدمة.
5. إدخال نظم المعلومات الإدارية بين الوحدات داخل الشركات.
6. علي إدارات الشركات دراسة أوضاع المنافسين جيداً .

### قائمة المصادر والمراجع:

1. إبراهيم شكري، استراتيجية الجودة الشاملة "المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة"، كلية التجارة، بجامعة عين شمس، العدد3، 1998م.
2. أحمد سيد مصطفى، الإدارة الاستراتيجية المدير العربي للتفكير والغير الاستراتيجي، (القاهرة: دار النهضة العربية، 2001م).

3. أحمد عبد الملك، مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية، (حلوان: كلية التجارة جامعة حلوان ، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، 2006م).
4. أكرم محمد منير إبراهيم، نحو نموذج عامل استخدام قياس الأداء المتوازن في المنظمات العامة، (الإسكندرية: الدار الجامعية، د.ت).
5. البيساني النابلسي يوسف، أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن علي الإبداع التنظيمي للشركات السودانية في ظل الثقافة التنظيمية الداعمة لرسالة الدكتوراه الغير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا مارس 2014م.
6. جيهان ونس عبد العزيز موسي، أثر تطبيقات بطاقة الأداء المتوازن علي أداء شركات الاتصالات الأردنية ، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية، الجامعة ، العدد47، 2016م.
7. حاتم بن صلاح سنوسي، الاستراتيجية فن تحويل الرؤية إلي واقع ، (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، 2012م).
8. حسن عبد الحليم النور أحمد، إدارة المعرفة ودورها في اكتساب المزايا التنافسية في القطاع المصرفي ، دراسة حالية للمصارف التجارية السودانية ، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال ، غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا، 2015م.
9. خليل سيد محمد الحساني، مداخله في المؤتمر العلمي الدولي حول، الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة ، 09 – 08 مارس 2005م.
10. داليدا محمد علي الدويانس، قياس مبدئي لتطبيق المتوازن للأداء في المؤسسات الخدمية ، دراسة مبدئية علي عينة من البنوك التجارية المصرية ، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية ، العدد الأول ، الجزء الثالث ، المجلة رقم 53، 2016م.
11. الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، ورقة بحثية مقدمة في الملتقي الدولي حول، التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 10 – 09 مارس 2004م.
12. راوية حسن ، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002م).
13. زغول جودة عبد الرؤوف، استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نظام لقياس الاستراتيجي في بيئة الأعمال المصرية، المجلة العلمية التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد1، 2003م.
14. سامي عفيفي حاتم ، اقتصاديات التجارة الدولية، (القاهرة: مطبوعات الإسراء، 2003م).
15. سعد الصادق بجيري، إدارة توازن الأداء، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2009م).
16. سعد صادق بجيري ، إدارة توازن الأداء ، (الإسكندرية: الدار الجامعية ، د.ت) .
17. سملاي يحضية، بلال أحمد، الميزة التنافسية وفعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، ورقة بحثية مقدمة في الملتقي الدولي، حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، 3-4 مايو 2004م.
18. سمية بن عامر بوزان، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، جامعة بشار الجزائر، مركز الكتاب الأكاديمي، 2016م.
19. السيد يوسف السيد رجب، إطار مقترح لتطبيق مدخل القياس المتوازن للأداء لتحسين نظم دعم اتخاذ القرار، (الخرطوم ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2010م).
20. طه محمد أحمد يوسف، تحليل الربحية علي أساس النشاط كأداة المفاهيم الحديثة في الإدارة الاستراتيجية للتكلفة، (الإسكندرية: الدار الجامعية، د.ت).

21. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي ، (دمياط: جامعة المنصورة (2009) .
22. عبد الحميد عبد الفتاح، رمضان عبد القيوم غريبة، التخطيط الاستراتيجي لقياس الأداء المتوازن، (القاهرة: المكتبة المصرية، 2006م).
23. عبد الحميد عبد الفتاح، رمضان عبد القيوم غريبة، التخطيط الاستراتيجي لقياس الأداء المتوازن، (القاهرة: المكتبة المصرية، 2006م).
24. عبد العزيز، شهرة محمود، إطار مقترح لاستخدام معطيات الأداء المتوازن في المنظمات غير الحكومية بالتطبيق علي الجمعيات الأهلية ، المجلة المصرية للبحوث التجارية ، جامعة المنصورة ، كلية التجارة ، العدد3، المجلد27، 2003م.
25. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، (الكويت: وكالة المطبوعات بالكويت، 1975م).
26. عماد صقر سالم، الاتجاهات الحديثة للتسويق، محور الأداء في الكيانات والاندماجات الاقتصادية، المدخل لتحقيق السوق العربية المشتركة، (الإسكندرية: منشأة المعارف للنشر، 2005م).
27. عمر صقر، العولمة وقضايا إدارية معاصرة، (الإسكندرية: الدار الجمعية، 2013م).
28. عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية، (عمان: الوراق للنشر والتوزيع، 2011م).
29. عيسى عبده ، التأمين بين التحليل والتحريم ، ط1 ، الإسكندرية ، دار الاعتصام ، 1987م.
30. فيليب كوتلر، كوتلر يتحدث عن التسويق، ترجمة فيصل عبد الله بآبكر، (الرياض : مكتبة جرير، 2004م).
31. محسن حسن علي بأحاج، دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة تطبيقية علي المصارف اليمنية ، رسالة مقدمة لنيل الدكتوراه في إدارة الأعمال، 2015م.
32. محمد الفيومي محمد، المحاسبة الإدارية الاستراتيجية، (الإسكندرية: المكتبة الجامعية الحديثة، 2011م).
33. محمد زكي السيد ، نظرية التأمين في الفقه الإسلامي ، ط1 ، دار المنار ، 1986م.
34. مصطفى يوسف، الاقتصاد المعرفي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، دار الهدى للنشر، 2013م.
35. Abdalraheem Ali Alghamdi , market knowledge , blue ocean strategy and competitive advantage (Direct and indirect relationship and impact) , Universal Journal of management , 4(4) 141 – ibo , (2016) .
36. Gerard Garibaldi” L’analysestrategique”, 3 eme edition, d’organistion, France, 2002.