

دور التكامل بين أسلوب بطاقة الأداء المتوازن المستخدم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة ...

خلود جمال محمد توفيق

## دور التكامل بين أسلوب بطاقة الأداء المتوازن المستخدم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة للمنشآت الفندقية

خلود جمال محمد توفيق

تحت إشراف

الدكتور

حسين محمد سليمان

مدرس المحاسبة والمراجعة  
كلية التجارة – جامعة قناة السويس

الأستاذ الدكتور

سامي معروف عبدالرحيم

أستاذ المحاسبة الخاصة  
كلية التجارة – جامعة قناة السويس

الدكتور

أحمد سعيد عبد العظيم

مدرس المحاسبة والمراجعة

كلية التجارة – جامعة قناة السويس

### الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة دور التكامل بين أسلوب بطاقة الأداء المتوازن المستخدم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة للمنشآت الفندقية، وتمثلت مشكلة البحث في مدى مساهمة التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن المستخدم وإدارة الجودة الشاملة في تحقيق تنمية مستدامة في المنشآت الفندقية.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن المستخدم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة يمثل مطلباً ضرورياً لتحقيق التطبيق الناجح لكل من الأسلوبين ووصول الشركات إلى أعلى مستويات جودة الخدمات المقدمة وأعلى مستويات الأداء على كافة المؤشرات المالية والبيئية والاجتماعية وذلك في ضوء استخدام البيانات المالية وغير المالية التي توفرها بطاقة الأداء المتوازن المستخدم.

**الكلمات الرئيسية:** بطاقة الأداء المتوازن المستخدم، إدارة الجودة الشاملة، التنمية المستدامة.

## Abstract

This study aimed to study the role of integration between the sustainable balanced scorecard method and the total quality management method in achieving sustainable development for hotel establishments. The research problem was represented in the extent to which integration between the sustainable balanced scorecard and total quality management contributes to achieving sustainable development in hotel establishments.

The results of the study concluded that the integration between the sustainable balanced scorecard and the total quality management approach represents a necessary requirement to achieve the successful application of both approaches and for companies to reach the highest levels of quality of services provided and the highest levels of performance on all financial, environmental and social indicators in light of the use of financial and non-financial data provided by the sustainable balanced scorecard.

**Keywords:** Sustainable Balanced Scorecard, Total Quality Management, Sustainable Development.

## مقدمة:

تلعب المنشآت دوراً مهماً في الحياة الاقتصادية فهي أساس النشاط الاقتصادي الحديث، وهي تسعى دائماً إلى إحداث تغيير في سياستها بما يضمن انتقالها من الوضع القائم إلى الوضع الذي تسعى إليه مستقبلاً، ففي ظل عصر المعلومات والمعرفة ونتيجة للتغيرات السريعة التي مست العديد من المجالات وجب عليها إتباع أساليب وطرق أكثر فعالية من أجل الحفاظ على استمراريتها والصمود في ظل زيادة حدة المنافسة، فأصبحت الحاجة للمعلومات سواء كانت مالية أو غير مالية تشكل ضرورة ملحة للمؤسسة باعتبارها المرشد والدليل لاتخاذ القرارات من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية أكثر، ويتم ذلك من خلال قياس وتقييم الأداء الشامل للمؤسسة على اعتباره من العمليات الإدارية المهمة بحيث أصبح إدماج الاعتبارات البيئية في المنشآت ركيزة أساسية لزيادة قدرتها التنافسية وتعظيم ربحيتها (شعلة، ٢٠٢١).

وفي نفس الاتجاه أشار (Jassem et al., 2022) إلى أن هناك أسلوب جديد شامل يمس جميع جوانب الأداء حيث اتجهت العديد من المؤسسات العالمية الكبرى والناجحة لاستخدامه وهو أسلوب بطاقة الأداء المتوازن المستدام، فهو يعتبر أكثر من مجرد نظام معلومات أو أداة لتحديد الأهداف ووضع صورة واضحة للعلاقة بين المقاييس البيئية التي إذا لم تدرج في بطاقة الأداء المتوازن عند تطبيقها في المنشأة، فإن دورها ينخفض ليصبح مجرد جزء غير رسمي لتحديد الأهداف التنظيمية، فتعتبر بطاقة الأداء المتوازن حديثة بالنسبة للدول النامية، نظراً لأنها تعيش تغيرات هامة فرضتها المنافسة الشديدة، حيث أصبح من الضروري أن تحسن هذه المنشآت من أدائها من أجل البقاء والاستمرار وهذا يتوقف على مدى قدرتها على تحقيق الأهداف الموضوعية وكذلك تقييمها مع ما كان مخطط له في بداية الاستراتيجية وذلك بالاعتماد على أدوات تساعدها في عملية التقييم ومن بين أهم وأحدث هذه الأدوات بطاقة الأداء المتوازن المستدام.

وتعتبر إدارة الجودة الشاملة مفهوماً إدارياً حديثاً وعصرياً في أداء الأعمال وإدارتها بطريقة حديثة تفوق جميع المفاهيم الإدارية التقليدية، حيث تركز على تلبية

دور التكامل بين أسلوب بطاقة الأداء المتوازن المستخدم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة ...

خلود جمال محمد توفيق

متطلبات وتوقعات المستهلكين سواء كان داخل المؤسسة أو خارجها، وذلك من خلال معرفة احتياجاتهم ومتطلباتهم، ومن ثم القيام بأدائها بالشكل الصحيح وذلك من خلال التطوير والتحسين المستمر للوصول إلى أعلى مستويات الأداء وهو الإتقان. وفي نفس السياق أشار (Hsu, 2019) إلى أن إدارة الجودة الشاملة تعمل على توجيه كافة الأنشطة التي تقوم بها المنظمة في كافة المستويات الإدارية بهدف تحقيق توقعات ورغبات ورضا العملاء (الداخليين والخارجيين) وتحسين تنافسيتها الدولية حيث تحفز المؤسسة بإنتاج منتجات ذات جودة مرتفعة أو تقديم خدمة بأعلى جودة ممكنة، وذلك من خلال ثقافة تنظيمية جديدة وقرأة جديدة لمتطلبات الزبائن وقيادة فعالة ملتزمين بالتحسين المستمر من خلال مجموعات عمل المؤسسة.

ومع تنامي الوعي البيئي بين أفراد المجتمع وعلى المستوى الدولي وظهور مفهوم التنمية المستدامة أصبح لزاماً على الشركات الالتزام بدورها في المحافظة على البيئة التي تنشط فيها وأن تتبنى العديد من المداخل من أجل التعامل مع المشاكل البيئية لتطوير عملية تفويم أداء الشركات من منظور أهداف التنمية المستدامة، حيث أصبحت الشركات تقوم بإعداد ونشر تقارير التنمية المستدامة تغطي الأمور البيئية والاجتماعية والاقتصادية لإظهار الشفافية في السياسات المتبعة وقدرتها على تحقيق التنمية المستدامة (Khan et al., 2021).

### الدراسات السابقة:

تتناول الباحثة بعض الدراسات التي اطلعت عليها، والمرتبطة بموضوع البحث، للوقوف على ما توصلت إليه من نتائج، والاستفادة منها في استكمال جوانب الدراسة في هذا الموضوع، بما يحقق التواصل والتكامل بين الدراسات البحثية في هذا المجال، وذلك على النحو الآتي:

### (١) دراسة (Mehralian et al., 2017):

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المنظمة وذلك باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وتختبر الدراسة طبيعة العلاقة التأثيرية والتكاملية بين إدارة الجودة الشاملة وبطاقة الأداء المتوازن، وتستخدم الدراسة المدخل الوصفي

التحليلي باستخدام البيانات التي تم تجميعها باستخدام قوائم الاستبيان الموزعة على عينة تتكون من ٩٣٣ مفردة من ٣٠ شركة من كبرى شركات توزيع الأدوية. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وبطاقة الأداء المتوازن، حيث تبين أن تنفيذ إدارة الجودة الشاملة يؤثر بصورة إيجابية وذات دلالة إحصائية على بطاقة الأداء المتوازن. وأكدت نتائج الدراسة أيضا على أن تنفيذ إدارة الجودة الشاملة له تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن. وتستنتج الدراسة أن تحقيق التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وبطاقة الأداء المتوازن يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

### (٢) دراسة (Gupta, 2019):

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير فهم نظام بطاقة الأداء المتوازن المستخدم من أجل تحقيق الأهداف الاجتماعية والبيئية مع دمجها بشكل كامل مع الأداء المالي والقدرة التنافسية.

وأظهرت نتائج الدراسة أن إنشاء بطاقة الأداء المتوازن هو رحلة لا تصل إلى وجهة. فبينما يوجد نقاط بداية ونقطة توقف واضحة ومحددة على طول المسار، إلا أنه تبقى النقطة الأكثر أهمية هي أن القيمة الحقيقية لنظام بطاقة النتائج القائم على إستراتيجية متكاملة لن تتحقق إلا من خلال آليات الفحص الذاتي المستمرة والتحليل المتعمق. وعليه فإنه يجب على المنظمة أن تبدأ عملية صياغة بطاقة الأداء المتوازن بفكر واضح لتحقيق التحسين التنظيمي في كل جانب من جوانب الشركة.

### (٣) دراسة (Abbas, 2020):

هدفت الدراسة إلى التحقيق في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة واستدامة الشركة، وتفحص كيف يمكن لإدارة الجودة الشاملة أن تسهل على الشركات تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة. كما تحلل هذه الدراسة الدور المهم لإدارة المعرفة في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة واستدامة الشركة.

وتشير النتائج إلى أن إدارة الجودة الشاملة لها تأثير كبير وإيجابي على استدامة الشركة، وأن إدارة المعرفة تتوسط جزئياً العلاقة بينهما. كما يشير تحليل مستوى

دور التكامل بين أسلوب بطاقة الأداء المتوازن المستخدم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة ...

خلود جمال محمد توفيق

الأبعاد إلى أن إدارة الجودة الشاملة لها علاقة غير مهمة بإنشاء المعرفة وأن إدارة المعرفة لها علاقة غير مهمة بالاستدامة البيئية. كذلك توفر النتائج رؤى قيمة لإدارة صناعات التصنيع والخدمات وكيف يمكنهم ضمان الاستدامة في منظماتهم من خلال إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة.

#### (٤) دراسة (صخى، ٢٠٢٢):

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة ومحددات تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة بالمستشفيات الحكومية الكويتية. والتعرف على طبيعة ومحددات تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن BSC بالمستشفيات الحكومية الكويتية. وأظهرت النتائج أن المستشفى التي تنجح في تحليل المسببات الاستراتيجية للتكلفة تستطيع إدراك وفهم متغيرات هامة تؤثر في اتخاذ العديد من القرارات الاستراتيجية الهامة في الاتجاه الصحيح الذي يساعد على تدعيم القدرات التنافسية للمستشفى وهو مالا يتحقق باستخدام أي من التحليلات التقليدية للتكلفة. إن الوفاء بمتطلبات TQM يحتم على المستشفى إشباع حاجات ورغبات المرضى وزيادة ولائهم للمستشفى وتحسين العلاقات معهم حيث أن مدخل TQM يتطلب التوجه للعميل ونموذج قياس الأداء المتوازن (BSC) أداة فعالة لتحقيق هذا الهدف وذلك بتخصيص بعدا للعميل.

#### (٥) دراسة (Wassan et al., 2022):

هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح نموذج مفاهيمي للتحقيق في العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والاستدامة والأداء التنظيمي وإظهار التأثير على الأداء التنظيمي، حيث أصبحت إدارة الجودة الشاملة ركيزة أساسية للنمو والتطوير بسبب التوسع المتزايد لقطاعات التصنيع في العالم. ولتحقيق هذا الهدف تم جمع البيانات الأساسية لهذه الدراسة باستخدام استبيان استقصائي في الصناعات التحويلية. وأظهرت نتائج الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة والاستدامة هي أهم الأساليب لنجاح أداء الصناعات التحويلية. وقد أظهرت النتائج أيضاً أن إدارة الجودة الشاملة والاستدامة لها تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي. وفي ضوء هذه النتائج، تم إنشاء

دور التكامل بين أسلوب بطاقة الأداء المتوازن المستخدم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة ...

خلود جمال محمد توفيق

إطار عمل في ضوء العلاقة بين الممارسات الهامة لإدارة الجودة الشاملة والاستدامة والأداء التنظيمي. ومن المقبول عمومًا أن إدارة الجودة الشاملة يمكن أن تنتج فوائد تنافسية مستدامة في الأداء التنظيمي.

### (٦) دراسة (Al-Shammari & Al-Turki, 2024):

هدفت الدراسة إلى بيان أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تعزيز التنمية المستدامة من خلال دراسة ميدانية لآراء كافة أفراد مجتمع البحث من القيادات الفنية والإدارية في شركة مصافي نفط الشمال العراقية والبالغ عددهم (٣٠٨) موظفًا، وقد استخدم الباحثان المنهج الحصري الشامل والاستبانة كأداة بحث لجمع البيانات المطلوبة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى إن وعي الإدارة العليا بأهمية إدارة الجودة الشاملة وأبعاد التنمية المستدامة للمنظمة سيساهم في إمكانية إيجاد العلاقة بين متطلبات الجودة وأبعاد التنمية، وبالتالي مساعدة الشركة على البقاء والنمو من خلال تلبية متطلبات العملاء وتحسين الجوانب البيئية. كما أكد الأفراد العاملون في الشركة على ضرورة تغيير أساليب العمل، من ترك العمل بالطريقة التقليدية والانتقال نحو أنظمة إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الجودة في الأداء.

### (٧) دراسة (Sawangwong et al., 2024):

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة إدارة الجودة الشاملة للشركات العامة في بانكوك؛ ودراسة التنمية المستدامة للشركات العامة في بانكوك؛ وإيجاد علاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتنمية المستدامة للشركات العامة في بانكوك، حيث كانت العينات المستخدمة في هذه الدراسة ٣٧٥ موظفًا يعملون في الشركات العامة التايلاندية في بانكوك. وأظهرت نتائج الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة، بشكل عام، كانت تُدرك على أعلى مستوى. وعلى وجه الخصوص، كان التركيز على العملاء هو الأعلى قيمة متوسطة، يليه التحسين المستمر، والتركيز على الموظفين وإدارة العمليات على التوالي. كان يُدرك التنمية المستدامة للشركات العامة، بشكل عام، على مستوى عالٍ. وعلى وجه الخصوص، كان للاستدامة الاقتصادية أعلى قيمة متوسطة، يليها

الاستدامة الاجتماعية، والاستدامة البيئية. كما توصلت النتائج إلى أن إدارة الجودة الشاملة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالتنمية المستدامة.

### (٨) دراسة (Gandini et al., 2024):

هدفت الدراسة إلى فهم مدى كون بطاقة الأداء المتوازن للاستدامة (SBSC) أداة قياس لتعزيز الأداء المالي للشركة. لتحقيق هذا الهدف اعتمدت الدراسة على مراجعة ٢٠ مقالاً نُشرت بين عامي ٢٠٢٠ و ٢٠٢٣ تناول أن بطاقة الأداء المتوازن للاستدامة تساعد الشركات على دمج الاستدامة في استراتيجيات الإدارة من خلال أربعة أبعاد: المالية، والعملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو.

وتشير النتائج إلى أن بطاقة الأداء المتوازن للاستدامة تعمل على تحسين الربحية والكفاءة التشغيلية ورضا العملاء والولاء والابتكار والتطوير لدى الموظفين. كذلك يعتمد التنفيذ الناجح لبطاقة الأداء المتوازن للاستدامة على التزام الإدارة وثقافة تنظيمية مبتكرة واستخدام تكنولوجيا المعلومات. بالإضافة إلى ذلك، يوضح البحث أن بطاقة الأداء المتوازن للاستدامة تقدم فوائد كبيرة للشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم (SMEs) في مختلف القطاعات الصناعية، بما في ذلك التصنيع والخدمات.

في ضوء ما استعرضته الباحثة من الدراسات المرتبطة بالمتغيرات محل الدراسة، يتبين للباحثة العناصر التالية:

١- اتفقت الدراسات على أن تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة له تأثير كبير وإيجابي على تحقيق التنمية المستدامة، بما في ذلك الأداء الاقتصادي والأداء البيئي والأداء الاجتماعي، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى إن وعي الإدارة العليا بأهمية إدارة الجودة الشاملة وأبعاد التنمية المستدامة للمنظمة سيساهم في إمكانية إيجاد العلاقة بين متطلبات الجودة وأبعاد التنمية، وبالتالي مساعدة الشركة على البقاء والنمو من خلال تلبية متطلبات العملاء وتحسين الجوانب البيئية.

٢- اتفقت نتائج الدراسات على أن هناك علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة وبطاقة الأداء المتوازن المستدام، حيث تبين أن تنفيذ إدارة الجودة الشاملة يؤثر بصورة إيجابية على بطاقة الأداء المتوازن المستدام. وأكدت النتائج

دور التكامل بين أسلوب بطاقة الأداء المتوازن المستخدم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة ...

خلود جمال محمد توفيق

أيضا على أن تنفيذ إدارة الجودة الشاملة له تأثير إيجابي على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام.

٣- أن بطاقة الأداء المتوازن المستدام لها أهمية كبيرة في تحقيق التنمية المستدامة، حيث أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها قد يساهم في رفع الوعي لدى العاملين بأهمية جوانب الاستدامة الاقتصادية والبيئية والاجتماعية. وهذا ما يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين بطاقة الأداء المتوازن المستدام وقدرة المنشأة على تحقيق التنمية المستدامة.

٤- تعد الدراسة الحالية محاولة جادة لبذل كل جهد ممكن لاستقصاء واقع بطاقة الأداء المتوازن المستدام كأحد أساليب المحاسبة الإدارية وإدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة لكون كلا الأسلوبين من أكثر وأفضل الأساليب المحاسبية الإدارية شمولاً و إعطاءً، وأفضل الأساليب المحاسبية الإدارية الحديثة التي تسعى للارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة بما يحقق متطلبات واحتياجات العملاء بشكل أكثر تميزاً وإتقان.

٥- تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث أنها تقدم دليلاً حول طبيعة التكامل بين أسلوبي بطاقة الأداء المتوازن المستدام وإدارة الجودة الشاملة وانعكاسها على التنمية المستدامة، وفي حدود علم الباحثة، لم تتعرض أيًا من الدراسات السابقة إلى تناول هذه العلاقة في البيئة المصرية.

### مشكلة الدراسة:

تواجه المؤسسات سواء الخدمية أو الإنتاجية العديد من التحديات، هذا التحدي مزدوج الاتجاه يجعل تلك المؤسسات رهينة لعملية خلق التوازن بين تلك الضغوط من خلال تحسين قدرتها على تعظيم الأداء سواء أداء مالي أو غير مالي، وهذا الأداء لا يأتي إلا من خلال وضع الأدوات والنظم الكفيلة بذلك وفي مقدمتها أدوات القياس، وتعتبر عملية قياس الأداء هي عملية أساسية من العمليات الإدارية المتخذة لا تقل أهمية عن العمليات الإدارية الأخرى، فالمؤسسات تواجه مهمة قياس وتقييم أدائها الاقتصادي والاجتماعي والبيئي وتبحث باستمرار عن نموذج الأداء الملائم والذي

دور التكامل بين أسلوب بطاقة الأداء المتوازن المستخدم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة ...

خلود جمال محمد توفيق

يتمشى مع التنفيذ المثالي لاستراتيجيتها في ظل توجيهات المؤشرات المختلفة التي يحدد على أساسها المسار والقرار السليم (Li & Wang, 2024).

وكان الاهتمام في إدارة المؤسسات في الماضي مركزا بشكل كبير على مقاييس الأداء المالية والمحاسبية فقط، ونتيجة لذلك تركزت الجهود على تطوير نظم المحاسبة الإدارية التي وفرت تحليلات مفصلة للتكلفة، وتقارير عديدة عن الانحرافات، ونظرا للتطور التكنولوجي وعمليات الإنتاج المعقدة أصبحت هنالك الكثير من المطالب للبحث عن طرق قياس أكثر جدوى (Gross, et al., 2024).

إن الوصول لأهداف أو معدلات التنمية المستدامة في قطاع الفنادق السياحية في مصر تعتبر من الأمور الصعبة ويكتنفه العديد من المعوقات وأهمها تلبية كل متطلبات العميل من تطوير وإصلاح والحفاظ على المكانة السوقية، وذلك لن يتحقق إلا بتحقيق المعادلة الصعبة (الأداء - الجودة - التكلفة) وهنا يأتي دور التكامل بين أسلوب بطاقة الأداء المتوازن المستخدم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة حتى يمكن تحقيق المعادلة الصعبة والوصول للتنمية المستدامة، وبالتالي تتمثل مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

١- ما مدى مساهمة أسلوب بطاقة الأداء المتوازن على تحقيق التنمية المستدامة للمنشآت الفندقية؟

٢- هل تؤثر إدارة الجودة الشاملة على تحقيق تنمية مستدامة في المنشآت الفندقية؟

٣- ما مدى إمكانية استخدام كل من أسلوب بطاقة الأداء المتوازن المستخدم وأسلوب الجودة الشاملة في اختبار وتطوير مؤشرات التنمية المستدامة بحيث تدخل ضمن محتوى الأهداف الاستراتيجية؟

٤- هل هو دور التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن المستخدم وإدارة الجودة الشاملة في تحقيق تنمية مستدامة في المنشآت الفندقية؟

### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى هدف رئيسي هو "التكامل بين أسلوب بطاقة الأداء المتوازن المستخدم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة وأثره على تحقيق التنمية المستدامة

دور التكامل بين أسلوب بطاقة الأداء المتوازن المستخدم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة ...

خلود جمال محمد توفيق

للمنشآت الفندقية"، ويتفرع من هذا الهدف العديد من الاهداف الفرعية يمكن توضيحها من خلال ما يلي:

- ١- توضيح طبيعة أسلوب بطاقة الأداء المتوازن المستخدم.
- ٢- تحديد دور أسلوب بطاقة الأداء المتوازن المستخدم في تحقيق التنمية المستدامة للمنشآت الفندقية.
- ٣- توضيح مدى مساهمة أسلوب إدارة الجودة الشاملة على تحقيق التنمية المستدامة للمنشآت الفندقية.
- ٤- التعرف على استخدام كل من أسلوب بطاقة الأداء المتوازن المستخدم وأسلوب الجودة الشاملة في اختبار وتطوير مؤشرات التنمية المستدامة
- ٥- التعرف على دور التكامل بين أسلوبي بطاقة الأداء المتوازن المستخدم وإدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة للمنشآت الفندقية.

#### أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من منطلق تناولها لموضوع "التكامل بين أسلوب بطاقة الأداء المتوازن المستخدم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة"، ويمكن توضيح الأهمية العلمية للدراسة من خلال النقاط التالية:

- أ- يعد موضوع الدراسة محور اهتمام الأكاديميين والممارسين، ويمثل هذا البحث امتداد لهذه الدراسات، ويسهم البحث في التعرض لمجال بحثي جديد يحتاج الي المزيد من الاضافة خاصة في الدراسات العربية.
- ب- قلة الدراسات والكتابات العربية الحديثة (في حدود علم الباحثة) التي تناولت التكامل بين أسلوب بطاقة الأداء المتوازن المستخدم وإدارة الجودة الشاملة أثره على تحقيق تنمية مستدامة للمنشآت الفندقية.

#### كما يمكن توضيح الأهمية العملية للدراسة:

- أ- ترفع الأهمية العملية للدراسة من الهدف الذي يسعى إليه وهو تحقيق تنمية مستدامة للمنشآت الفندقية، فهي تمثل أهمية لأصحاب الفنادق وتساعد في معرفة

دور التكامل بين أسلوب بطاقة الأداء المتوازن المستخدم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة ...

خلود جمال محمد توفيق

احتياجات العملاء بصورة أفضل مما يساعد على جذب مزيد من العملاء وتحقيق ربحية مع خفض التكاليف في ظل مراعاة الاشتراطات البيئية.  
ب- أن أداء المنشآت مرهون بمستوى أدائها البيئي أيا كان موقعها في العملية التنموية، لذا فأهمية الدراسة تكمن في توضيح لأساليب قياس وتقييم الأداء بالتركيز على بطاقة الأداء المتوازن المستخدم وأسلوب الجودة الشاملة كأداة حديثة لقياس تقييم وتحسين الأداء البيئي مما يساعد منشآت الأعمال على تحقيق ميزة تنافسية في الأجلين الطويل والقصير.

### فروض الدراسة:

من خلال مشكلة الدراسة وأهدافها يمكن صياغة الفروض التالية:  
**الفرض الأول:** "لا يوجد اختلاف معنوي بين آراء عينة الدراسة حول دور أسلوب بطاقة الأداء المتوازن المستخدم في تحقيق التنمية المستدامة للمنشآت الفندقية".  
**الفرض الثاني:** "لا يوجد اختلاف معنوي بين آراء عينة الدراسة حول دور أسلوب إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة للمنشآت الفندقية".  
**الفرض الثالث:** "لا يوجد اختلاف معنوي بين آراء عينة الدراسة حول أهداف ومزايا وآليات التكامل بين أسلوب بطاقة الأداء المتوازن المستخدم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة للمنشآت الفندقية".  
**الفرض الرابع:** "لا يوجد اختلاف معنوي بين آراء عينة الدراسة حول مشكلات التكامل بين أسلوب بطاقة الأداء المتوازن المستخدم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة والآليات المقترحة لتفادي تلك المشاكل".

### منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة على استخدام المنهج العلمي المعاصر الذي يجمع بين المنهج الاستقرائي والاستنباطي للقيام بنوعين من الدراسات هما:

## (١) الدراسة النظرية:

تمت من خلال دراسة وتحليل ما ورد بالفكر الأكاديمي للمحاسبة موضوع الدراسة، واعتمدت الباحثة في تكوين الإطار النظري للدراسة على مراجعة الأدب والكتب والدوريات والمجلات العلمية والعربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة أو تناولت بعض جوانبه، وكذلك النشرات الدورية والتقارير التي تصدرها الجهات الرسمية موضوع الدراسة.

## (٢) الدراسة الميدانية:

بعد ما عرضت الباحثة الجهود البحثية ذات العلاقة، وبناء الإطار النظري للدراسة قامت الباحثة بإعداد قائمة استبيان تخدم أهداف الدراسة، وتم توزيع هذه القائمة على عينة من الأطراف ذوي العلاقة بموضوع الدراسة؛ وذلك للحصول على الإجابات التي يتم بموجبها اختبار الفرضيات التي تمت صياغتها في بداية الدراسة، ومن ثم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لغرض اختبار الفرضيات وصولاً للنتائج والتوصيات.

## تقسيمات الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وتحقيقاً لأهدافها، تسير خطة الدراسة على النحو

التالي:

القسم الأول: الإطار العام للدراسة.

القسم الثاني: دور التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن وأسلوب الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في المنشآت الفندقية

النتائج والتوصيات.

المراجع

## القسم الثاني

### دور التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن وأسلوب الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في المنشآت الفندقية

يعد كل من أسلوب بطاقة الأداء المتوازن المستخدم وإدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة القائمة على مجموعة من المبادئ تساعد على مواجهة الظروف الاقتصادية التي أصبحت أكثر تعقيداً وغموضاً، وكذلك تحقق أهداف المؤسسات كالبقاء والاستمرار في عالم المنافسة، كما تعتمد المؤسسات من خلال الدور الاستراتيجي الذي يلعبه كلا الأسلوبين في تحقيق التنمية المستدامة إلى الاعتماد على نماذج حديثة والتخلي عن النماذج التقليدية لتحسين الأداء وتحقيق التميز وتدعم المحافظة على البيئة. التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن المستخدم وإدارة الجودة الشاملة يمثل مقاربة شاملة وفعالة لتحقيق التنمية المستدامة في المنشآت الفندقية. يمثل جوهر هذا التكامل في دمج مبادئ الأداء المستخدم، التي تركز على الأبعاد الاجتماعية والبيئية والاقتصادية، مع مفاهيم إدارة الجودة الشاملة التي تهدف إلى تحسين الجودة والكفاءة في جميع جوانب العمل (Riwayadi et al., 2024).

وترى دراسة (بدوى، ٢٠١٨) أن العلاقة بين الجودة وأداء المنشآت تتضح من خلال العلاقة بين الجودة والربحية والحصة السوقية، ولا يوجد شك في أن العلاقة بين الجودة والربحية قوية الصلة، فالربحية مقياسة بالعائد على الأصول والعائد على الاستثمار والعائد على حقوق الملكية والعائد على المبيعات، وأن الشركات تبحث عن الأساليب التي تمكنها من التميز عن بقية الشركات الأخرى، وأبرز هذه الأساليب تميز الخدمة أو المنتج المقدم وجودتهما، وكذلك خفض التكاليف نتيجة الكفاءة المتحققة في عملية الإنتاج والاحتفاظ بالعملاء وجذب عملاء جدد، ولذلك فحلقة الجودة المعبر عنها بالشكل الآتي أدناه تهدف إلى التحسين المستمر داخل المنظمة وخارجها، والجودة لا تؤدي إلى تقليل التكاليف الخاصة بالإنتاج والعمليات التشغيلية فقط، إنما تقود إلى النمو وتعزيز الحصة السوقية والربحية.

وفي نفس الاتجاه ساهمت العولمة والمنافسة المتزايدة في الأسواق عبر العالم إلى توجيه الشركات نحو تبني المداخل الحديثة والمتنوعة مثل أسلوب إدارة الجودة الشاملة (TQM) وبطاقة الأداء المتوازن المستدام وذلك في محاولة منها لإدارة أعمالها، حيث يمكن أن يساهم التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة في التأثير على أداء الشركات وتعزيز توجهها نحو تحقيق التنمية المستدامة كأحدث التوجهات العالمية التي استحوذت على اهتمام بالغ من الممارسين وأصحاب المنافع خلال الآونة الأخيرة، ويعد استخدام بطاقة الأداء المتوازن امتدادا طبيعيا لتطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة وذلك من ناحية أنه في الوقت الذي يُنظر فيه إلى أسلوب إدارة الجودة الشاملة كمبادرة استراتيجية، تمثل بطاقة الأداء المتوازن النظام الذي يوفر المعلومات الضرورية لدعم عملية صنع القرار وتقييم تلك المبادرة الاستراتيجية (Rifa'i, 2024).

ولذلك لا بد من وجود علاقة تكامل بين الاستراتيجية ونظم الرقابة الإدارية وأن التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن وأسلوب إدارة الجودة الشاملة يمثل مطلباً جوهرياً للتحسين المستمر لأداء الشركات وبدون هذا التكامل يمكن لنظم الرقابة الاستراتيجية أن تعوق تحسين الأداء، وبالتالي يمكن توضيح كيفية مساهمة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام في دعم وتعزيز فعالية أسلوب إدارة الجودة الشاملة كالتالي:

#### ■ البعد المالي وأسلوب إدارة الجودة الشاملة:

يرى (Darvazeh, et al., 2023) أن أسلوب بطاقة الأداء المتوازن المستدام يعمل على تكامل مجموعة واسعة من مؤشرات الأداء المالية وغير المالية التي يمكنها معا تزويد المديرين بالإشارات المستمرة حول أهم الجوانب في عملياتهم اليومية وأين يجب توجيه جهود التحسينات بالشركة، ولذلك فإنه لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، يجب على الشركات التي تتبنى أسلوب إدارة الجودة الشاملة أن تطبق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن للتعرف على المؤشرات المالية وغير المالية متعددة الأبعاد والملائمة بحيث يمكن تحفيز العاملين ومكافأتهم على تحقيق النتائج المرغوبة

دور التكامل بين أسلوب بطاقة الأداء المتوازن المستخدم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة ...

خلود جمال محمد توفيق

وكذلك تشجيعهم ومكافأتهم على تقديم التغذية الراجعة حول مناطق التحسينات الممكنة، ومن خلال تمكين العاملين للمساهمة في تحقيق التحسين المستمر للأداء، تستطيع الشركة تحقيق النجاح المطلوب لأسلوب إدارة الجودة الشاملة.

وقد أكدت أدبيات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية على أن النظم المحاسبية التقليدية لا تدعم محركات الجودة وتقييم محركات الجودة وأنه يجب تغيير نظم الرقابة الإدارية لدعم أسلوب إدارة الجودة الشاملة، حيث تدعم النظم المحاسبية التقليدية تحليل التكاليف وتحليل الإنتاج بصورة جيدة ولكنها لا تدعم تحليل الجودة ولا حل المشكلات، وهذا لأن الجودة موجهة بالمؤشرات والعوامل غير المالية مثل تصميم المنتجات وتصميم العمليات وإعادة العمل والتوصيل في الوقت المحدد وغيرها (Nugroho, et al., 2023)، ولذلك فإن تحقيق التوازن المطلوب يتطلب من المديرين ضرورة التركيز على كلا المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية لتحقيق الأهداف التنظيمية وذلك على مستوى وحدة الأعمال الاستراتيجية وعلى مستوى المنظمة ككل، ولكن في ظل التركيز المالي التقليدي، لا تستطيع الإدارة تبني الرؤية الشاملة حول كيفية استجابة إجراءاتها لتحقيق الأهداف التنظيمية، ولذلك فإن المقاييس غير المالية لا بد أن تدعم المقاييس المالية في تقديم الدعم لأسلوب إدارة الجودة الشاملة، ويمكن وضع الأهداف بالنسبة للعوامل غير المالية واستخدام المقاييس لتقديم التغذية الراجعة والمكافآت على تحقيقها، من هذا المنطلق فإن بطاقة الأداء المتوازن مع تأكيدها على دعم المعلومات المالية بالمعلومات غير المالية يمكنها دعم وتعزيز نجاح أسلوب إدارة الجودة الشاملة (Adem, & Viridi, 2024).

#### ■ بعد التعلم والنمو وأسلوب إدارة الجودة الشاملة:

أكدت دراسة (Tajouri, et al., 2024) على أن مواصلة تحسينات الجودة المستمرة تتطلب من الشركات التعرف على الاحتياجات المعرفية للعاملين لخلق مدخل القيمة المشتركة للجودة ولا بد من التعرف على الاحتياجات المعرفية أو الإدراكية للعملاء لفهم سلوكيات الشراء لديهم، وبالتالي حتى تتمكن الشركات من

دور التكامل بين أسلوب بطاقة الأداء المتوازن المستخدم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة ...

خلود جمال محمد توفيق

تحقيق النجاح المرغوب فلا بد أن تحقق التوافق بين احتياجات وقيم عملائها ومواردها، وتكمن الفكرة الكلية لأسلوب إدارة الجودة الشاملة في بناء وتبني الجودة وإدارتها منذ البداية وبالتالي فإن تحقيق معايير الجودة وتحسينها يعد مسؤولية كل فرد داخل الشركة، ولهذا السبب فإنه يجب على الشركات التي تتبنى أسلوب إدارة الجودة الشاملة أن يتوافر لديها نظام الرقابة الإدارية الاستراتيجية الملائم مثل بطاقة الأداء المتوازن المستخدم.

### ■ بعد العملاء وأسلوب إدارة الجودة الشاملة:

إن تحسين رضا العملاء من منظور الجودة يعني أن المنظمة يمكنها تحقيق متطلبات العملاء بصورة أفضل من خلال خفض عدد العيوب عند تقديم الخدمات للعملاء وذلك من خلال مراقبة عملية تشكيل أو تقديم الخدمة ومراقبة جودة الخدمة نفسها، وبدوره رضا العميل يمثل عنصراً هاماً في رفع معدلات استهلاك الخدمات التي تقدمها، أي أن عملية إدارة الجودة الشاملة تتكامل مع بطاقة الأداء المتوازن بالصورة التي من خلالها تتمكن الشركة من خدمة العميل بالمستوى المطلوب من الجودة وصولاً إلى رضا العملاء (Lyudmila, 2020). ويعبر مؤشر تحسين الجودة عن رضا العملاء وتحقيق المنافع لكل الأطراف المعنية مثل العاملين والمساهمين والموردين وعملاء الشركة بصورة عامة، فإدارة الجودة الشاملة معنية بالعملية المستمرة للحد من الأخطاء في العمليات الإنتاجية وتحسين إدارة سلسلة التوريد وتحسين جودة الخدمة النهائية المقدمة للعميل (Liu, et al., 2023).

### ■ بعد العمليات الداخلية وأسلوب إدارة الجودة الشاملة:

وفي ظل بيئة الأعمال التنافسية المعاصرة، تحتاج الشركات بصورة مستمرة إلى تقييم وتحسين عملياتها الداخلية لتتمكن من البقاء والاستمرار وكسب الميزة التنافسية المستدامة على المنافسين في بيئة أعمالها وتقديم خدمات عالية الجودة لعملائها ولذلك تحتاج الشركات إلى تطوير وتحديد مجموعة مؤشرات الأداء المالية وغير المالية التي تبين وضعها الحالي وتقوم بتحليلها بصورة صحيحة لتقف على نقاط

دور التكامل بين أسلوب بطاقة الأداء المتوازن المستخدم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة ...

خلود جمال محمد توفيق

قوتها وضعفها بحيث تستطيع تحديد مناطق التحسينات المطلوبة في العمليات الإنتاجية الداخلية بما ينعكس على رفع معدلات جودة الخدمات التي تقدمها ومستوى رضا عملائها (Gazi, et al., 2022).

### ■ البعد البيئي وأسلوب إدارة الجودة الشاملة:

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة لا يقتصر فحسب على تحسين جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة، ولكنه يمتد إلى تحسين كل العمليات المتضمنة في تقديم المنتج أو الخدمة ومشاركة كل العاملين أو كل الأطراف المعنية بدءاً من العاملين داخل الشركة وانتهاءً بعملاء الشركة وأصحاب المنافع بها وسلاسل التوريد الخاصة بها، وكذلك تخفيض التأثيرات السلبية الناتجة من العمليات الإنتاجية على البيئة التي تعمل فيها، فالإدارة الشاملة للجودة تسعى إلى ضمان تحقيق أعلى مستويات الجودة في كل جوانب العملية الإنتاجية ومن بينها البيئة التي تتم فيها عملية إنتاج وتقديم الخدمة أو المنتج (Franco, et al., 2020)، وحتى تتمكن الشركات المطبقة لأسلوب إدارة الجودة الشاملة من أخذ الأهداف البيئية بالصورة التي تضمن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة، فلا بد عليها أن تقوم بتحديد مجموعة المؤشرات البيئية ومناطق التحسينات البيئية الضرورية وهنا يظهر الدور المحوري للتكامل بين بطاقة الأداء المتوازن وأسلوب إدارة الجودة الشاملة، حيث يمكن لبطاقة الأداء المتوازن أن توفر مجموعة المؤشرات البيئية التي تقيس مستوى أداء الشركة في الجوانب البيئية المختلفة وتحدد مناطق التحسين الضرورية (Abbas, 2020).

ومما سبق، ينظر للتكامل بين بطاقة الأداء المتوازن المستخدم وإدارة الجودة الشاملة من خلال النقاط التالية:

١- إدارة الجودة الشاملة هي في الأساس فلسفة شاملة في حين ينظر لبطاقة الأداء المتوازن المستخدم كأداة لقياس الأداء، وتعتبر ضمن الأدوات الاستراتيجية المضمنة لإدارة الجودة الشاملة.

دور التكامل بين أسلوب بطاقة الأداء المتوازن المستخدم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة ...

خلود جمال محمد توفيق

٢- ينظر لبطاقة الأداء المتوازن المستخدم كأداة للإدارة الاستراتيجية ولكنها كفلسفة تؤدي إلى تحسين الأداء المالي، وتعتبر إدارة الجودة الشاملة كأداة تهدف إلى تحسين الأداء خصوصاً مع العملاء والعمليات الداخلية من وجهة نظر بطاقة الأداء المتوازن المستخدم.

وترى الباحثة أن التكامل بين أسلوب بطاقة الأداء المتوازن المستخدم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة في المنشآت الفندقية يتم من خلال النقاط التالية:

- أن كلا من أسلوب بطاقة الأداء المتوازن المستخدم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة في المنشآت الفندقية يهدف إلى تحسين الاتصالات في المنشآت الفندقية، بحيث تصل رؤية أهداف المنشآت الفندقية المتمثلة في تقديم أفضل الخدمات طبقاً للمواصفات البيئية، أقل تكلفة، في الوقت المناسب إلى العاملين بالمنشآت والعملاء.
- كما يشترك كلا الأسلوبين في تخفيض التكاليف وتحسين الخدمات في المنشآت الفندقية لأنها تعتمد على بيانات كمية للتحسين وتخفيض التكاليف، فالإدارة تركز على أهمية إدارة النظام كما انها بحاجة إلى تحليل العمليات وتحسين جودة المنتجات والخدمات مع خفض التكاليف.

### النتائج والتوصيات

#### أولاً: النتائج:

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في دراسة التكامل بين أسلوب بطاقة الأداء المتوازن المستخدم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة وأثره على تحقيق التنمية المستدامة للمنشآت الفندقية، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قامت الباحثة بإجراء دراسة ميدانية على المنشآت الفندقية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن المستخدم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة يمثل مطلباً ضرورياً لتحقيق التطبيق الناجح لكلي الأسلوبين ووصول الشركات إلى أعلى مستويات جودة الخدمات المقدمة وأعلى مستويات الأداء على كافة المؤشرات المالية والبيئية والاجتماعية وذلك في ضوء استخدام البيانات المالية وغير المالية التي توفرها بطاقة الأداء المتوازن، حيث

دور التكامل بين أسلوب بطاقة الأداء المتوازن المستخدم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة ...

خلود جمال محمد توفيق

يمكن للشركات استخدام تلك المعلومات في تحسين عمليات صنع القرار وتقليل الأخطاء وتحسين الجودة وتحسين الأداء وتحسين رضا العملاء.

### ثانياً: التوصيات:

بناءً على نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها، يمكن اقتراح عدد من التوصيات وتشمل هذه التوصيات على الآتي:

١. يجب على الشركات اعتماد بطاقة الأداء المتوازن المستند كإطار لدمج الاستدامة في استراتيجيات الإدارة الشاملة الخاصة بها. يمكن أن يؤدي هذا التكامل إلى تحسين الأداء المالي من خلال موازنة أهداف الاستدامة مع أهداف الأعمال.

٢. يمكن أن يساعد تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن المستند المنظمات على إدارة مواردها الطبيعية بشكل أكثر كفاءة. من خلال تتبع وتحديد أهداف للمواد الخام واستخدام المياه، يمكن للشركات تحقيق وفورات كبيرة في التكاليف وتقليل الآثار البيئية.

٣. يجب على المنشآت الفندقية أن تتبنى بشكل منهجي مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين جودة الخدمات. يمكن أن يؤدي هذا النهج إلى استخدام أكثر كفاءة للموارد وإدارة شاملة أفضل، مما يساهم في نهاية المطاف في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

٤. يجب على المنشآت الفندقية إنشاء آليات للتقييم المستمر وتحسين ممارسات إدارة الجودة الشاملة. يمكن أن تساعد التقييمات المنتظمة في تحديد مجالات التحسين وضمان بقاء الاستراتيجيات فعالة في تحقيق أهداف الاستدامة.

٥. ضرورة استخدام التقنيات الصديقة للبيئة، حيث يجب أن تستثمر الشركات في أنظمة إنتاج أنظف وأكثر كفاءة، والتي لا تقلل التكاليف التشغيلية فحسب، بل تعزز أيضاً سمعتها كشركات مسؤولة اجتماعياً.

دور التكامل بين أسلوب بطاقة الأداء المتوازن المستخدم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة ...

خلود جمال محمد توفيق

---

٦. يجب تشجيع المنظمات على وضع مؤشرات أداء محددة تتعلق بعمليات توليد النفايات وإعادة التدوير. وهذا يسمح بتحديد فرص تقليل النفايات، مما يؤدي إلى مزيد من التخفيضات في التكاليف.
٧. يجب على الشركات الاستفادة من أدوات تكنولوجيا المعلومات لتعزيز عمليات صنع القرار المتعلقة بالاستدامة، يعد استخدام تكنولوجيا المعلومات أمراً حيوياً لجمع وتحليل بيانات أداء الاستدامة.
٨. ضرورة إجراء بحث إضافي يركز على قطاعات الصناعة المختلفة والأطر الزمنية الأطول. سيساعد هذا على تعميق فهم كيف يمكن للشركات تعظيم فوائد تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن المستدام.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- ١- بدوى، عبد الحكيم زكريا محمد، (٢٠١٨)، "متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تعظيم فاعلية أداء إدارة الشراء: دراسة تطبيقية على هيئة قناة السويس"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ص ٣٣.
- ٢- شعلة، حامد عادل، (٢٠٢١)، "أثر استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية على تحقيق الأداء البيئي للمنشأة"، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، كلية التجارة جامعة قناة السويس، ١٢ (٤)، ص ٦٠٥.
- ٣- صخى، أبرار محمد جابر، (٢٠٢٢)، "التكامل بين منهج إدارة الجودة الشاملة وبطاقة الأداء المتوازن BSC كمدخل مقترح لترشيد التكاليف وتحقيق التنمية المستدامة بالمستشفيات الحكومية الكويتية: دراسة تطبيقية"، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، ١٣ (٢)، ص ٥٨٧.

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Abbas, J. (2020). "Impact of total quality management on corporate sustainability through the mediating effect of knowledge management". **Journal of cleaner production**, 244, PP. 1-25.
- 2- Adem, M. K., & Viridi, S. S. (2024). "The structural link between TQM practices and financial performance: the mediating role of operational performance". **International Journal of Quality & Reliability Management**, 41(1), PP. 393-395.
- 3- Alawag, A. M., Alaloul, W. S., Liew, M. S., Musarat, M. A., Baarimah, A. O., Saad, S., & Ammad, S. (2023). "Critical success factors influencing total quality management in industrialised building system: A case of malaysian construction industry". **Ain Shams Engineering Journal**, 14(2), PP. 2-3.

- 4- Al-Shammari, A. H. J., & Al-Turki, A. (2024). "The Impact of Implementing Total Quality Management on Sustainable Development/Field Study in the Iraqi Northern Oil Refineries Company". **Kurdish Studies**, 12(1), PP. 1624-1637.
- 5- Darvazeh, S. S., Amiri, M., Musolu, F. M., Sadeghi, M., Goldust, Y., & Moslemi, S. (2023). "Gap analysis based on TQM criteria using BWM-IPA hybrid method: a case study". **International Journal of Productivity and Quality Management**, 39(3), PP. 388-400.
- 6- Franco, S., Caroli, M. G., Cappa, F., & Del Chiappa, G. (2020). "Are you good enough? CSR, quality management and corporate financial performance in the hospitality industry". **International Journal of Hospitality Management**, 88, PP.2-4.
- 7- Gandini, A., Suhartini, D., & Susilowati, E. (2024, September). "Sustainability Balanced Scorecard: Enhancing Financial Performance". **In Proceedings of International Conference on Economics Business and Government Challenges**, 7(1), PP. 201-210.
- 8- Gazi, F., Atan, T., & Kılıç, M. (2022). "The assessment of internal indicators on the balanced scorecard measures of sustainability". **Sustainability**, 14(14), PP. 1-2.
- 9- Gross, C., Wagenhofer, A., & Windisch, D. (2024). "Internal performance measures and earnings management: Evidence from segment earnings". **The Accounting Review**, 99(1), 259-283.
- 10- Gupta, V., and Chopra, M. (2019). "The Sustainability Balanced Scorecard-linking sustainability to corporate strategy". **International conference on media & communication in sustainable development at New Delhi**, P. 27.

- 11- Hsu, Y. L. (2019). "The study of total Quality Management on Business Performance in Tourist Hotels in Taiwan". **International Journal of Organizational Innovation**, 12(1), P.306.
- 12- Jassem, S., Zakaria, Z., & Che Azmi, A. (2022). "Sustainability balanced scorecard architecture and environmental performance outcomes: A systematic review". **International Journal of Productivity and Performance Management**, 71(5), P. 1744.
- 13- Khan, P. A., Johl, S. K., & Akhtar, S. (2021). "Firm sustainable development goals and firm financial performance through the lens of green innovation practices and reporting: a proactive approach". **Journal of Risk and Financial Management**, 14(12), P. 3.
- 14- Li, Y., & Wang, T. (2024). "Intelligent management process analysis and security performance evaluation of sports equipment based on information security". **Measurement: Sensors**, 33, 101083.
- 15- Liu, H. C., Liu, R., Gu, X., & Yang, M. (2023). "From total quality management to Quality 4.0: A systematic literature review and future research agenda". **Frontiers of Engineering Management**, 10(2), P. 193.
- 16- Lyudmila, T. (2020). "Total quality management in an insurance company: Use of balanced scorecards to meet the interests of stakeholders". **Корпоративные финансы**, 14(1), P. 41.
- 17- Mehralian, G., Nazari, J. A., Nooriparto, G., & Rasekh, H. R. (2017). "TQM and organizational performance using the balanced scorecard approach". **International Journal of Productivity and Performance Management**, 66(1), P.111.
- 18- Nugroho, T. R., Anggarani, D., Setiono, H., & Ilmiddaviq, M. B. (2023). "A Literature Review of Current Research Trends in

- Management Accounting. Bisman (Bisnis dan Manajemen)", **The Journal of Business and Management**, 6(1), PP. 77-89.
- 19- Rifa'i, M. (2024). "Similarity application of Total Quality Management (TQM), performance measurement system and effectiveness systems on managerial performance", **Jurnal Mantik**, Vol. 4, No. 1, PP. 740-743.
- 20- Riwayadi, E., Murti, T. H., Cahyono, B. T., & Young, F. C. (2024). "Original Research Article Company performance analysis based on ISO 9001 compliance using balanced scorecard method in PT". SN Electronics. Journal of Autonomous Intelligence, 7(4).
- 21- Sawangwong, B., Khamsom, S., Anontapant, P., Jumpeeruang, C., Kanhabuth, A., Porntarasiri, J., ... & Wongwisutthirat, K. (2024). "A Relationship between Total Quality Management and Sustainable Organization Development". **Nanotechnology Perceptions**, 20(4), PP. 635-645.
- 22- Tajouri, O., & Lakhali, L. (2024). "The impact of TQM practices on organizational performance and on innovation: the mediating role of organizational learning". **International Journal of Quality & Reliability Management**, 41(6), PP. 1457-1495.
- 23- Wassan, A. N., Memon, M. S., Mari, S. I., & Kalwar, M. A. (2022). "Impact of total quality management (TQM) practices on sustainability and organisational performance". **Journal of Applied Research in Technology & Engineering**, 3(2), PP. 93-102.