

دور قدرات تكنولوجيا المعلومات وممارسات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية فى تعزيز المرونة وسرعة الاستجابة التنظيمية كمتغير وسيط وأثر ذلك على تحسين القدرة التنافسية "دراسة تجريبية"

د/ حاتم غانم سلطان

مدرس بقسم المحاسبة والمراجعة

كلية التجارة-جامعة الإسكندرية

ملخص البحث

لكي تستطيع أي منشأة التنافس في بيئة عمل سريعة التغيير، عليها أن تكون قادرة على استشعار التغيير والتنبؤ بما هو قادم، والاستعداد له، بل والاستجابة بسرعة ومرونة، وقراءة التغييرات الموجودة في البيئة المحيطة بها، وأن تكون قادرة على استغلال الفرص وتحسين أداءها؛ لذا تحتاج المنشآت بطريقة متزايدة إلى تعزيز القدرة على الاستجابة بشكل استباقي للتغيرات المتزايدة في الأسواق التنافسية العالمية من خلال تقييم المعاملات السابقة مع العملاء، وتتبع العلاقات الحالية، والبحث وإجراء الاستفسارات على أمل التنبؤ والكشف عن الفرص المستقبلية؛ ومن ثم بدء الحديث عن مفهوم حديث في إستراتيجيات الأعمال وهو المرونة وسرعة الاستجابة التنظيمية Organizational Agility، gility، بمعنى محدد تعني القدرة على الاستجابة السريعة والشاملة للتحديات والتغيرات غير المتوقعة، واستغلال الفرص وتقبل التغيير من أجل ضمان الاستمرار والنمو.

الآن الباحث وجد ندرة في الدراسات التي تتناول دور ممارسات المحاسبة الادارية الاستراتيجية في تحقيق المرونة وسرعة الاستجابة التنظيمية وأثر التكامل بين قدرات تكنولوجيا المعلومات وممارسات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية خاصة تلك المتعلقة بإدارة العلاقات مع الموردين والعملاء على تحسين المرونة و سرعة الاستجابة التنظيمية ومن ثم على تحسين القدرة التنافسية. لذلك كان الهدف من الدراسة الي بيان دور قدرات تكنولوجيا المعلومات وممارسات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية [في ظل افتراض وجود ثقافة تنظيمية وكفاءة إدارية داعمة للتغيير والتطوير] في تعزيز المرونة و سرعة الاستجابة التنظيمية للمنشأة كمتغير وسيط وانعكاس كل منهما على تحسين القدرة التنافسية. وفي سبيل تحقيق هدف الدراسة تم عمل دراسة تجريبية لغرض اختبار فروض الدراسة وتوصلت النتائج إلى أهمية قدرات تكنولوجيا المعلومات وممارسات المحاسبة الادارية الاستراتيجية حيث يعدان من أهم الموارد الداعمة للمرونة وسرعة الاستجابة وسرعة الاستجابة التنظيمية؛ لإتاحة الفرصة للتعرف على أهم التغيرات أو المستجدات في البيئة المحيطة في أقصر وقت ممكن، من خلال تحقيق الاتصال الفعال من ناحية وبناء إستراتيجية متماسكة ومتكاملة من خلال ما توفره ممارسات المحاسبة الادارية الاستراتيجية من معلومات لفهم العلاقة بين التكلفة وتوليد القيمة من ناحية أخرى.

الكلمات المفتاحية المرونة وسرعة الاستجابة التنظيمية - قدرات تكنولوجيا المعلومات- التكلفة المستهدفة -

بطاقة الاداء المتوازن.

E.mail: hatem.sultan@alexu.edu.eg

The role of information technology capabilities and strategic management accounting practices in enhancing organizational agility as an intermediary variable and its impact on improving competitiveness "pilot study"

Abstract

In order for any organization to compete in a rapidly changing environment, it must be able to sense change, predict what is coming, prepare for it, and even respond quickly and flexibly, read changes in the surrounding environment, and be able to exploit opportunities and improve their performance; Therefore, organizations increasingly need to enhance the ability to respond proactively to the increasing changes in global competitive markets by evaluating past transactions with customers, tracking current relationships, researching and making inquiries in the hope of predicting and revealing future opportunities: and then starting to talk about a modern concept in strategies Business, which is organizational agility, gility in a specific sense means the ability to respond quickly and comprehensively to challenges and unexpected changes, take advantage of opportunities and accept change in order to ensure continuity and growth.

However, the researcher found a dearth of studies dealing with the role of strategic management accounting practices in achieving organizational agility and the impact of integration between information technology capabilities and strategic management accounting practices on improving organizational agility and its reflection on competitiveness.

Therefore, the aim of the study was to demonstrate the role of information technology capabilities and strategic management accounting practices in enhancing the organizational agility of the enterprise as an intermediary variable and the reflection of each of them on improving competitiveness.

In order to achieve the goal of the study, a pilot study was conducted for the purpose of testing the study's hypotheses.

The results concluded that information technology capabilities and strategic management accounting practices are among the most important resources supporting organizational agility; To provide the opportunity to identify the most important changes or developments in the surrounding environment in the shortest possible time, by achieving effective communication on the one hand and building a coherent and integrated strategy through the information provided by strategic management accounting practices to understand the relationship between cost and value generation on the other hand.

Key words: Organizational Agility – Information Technology Capabilities – Target Cost – Balanced Score Card.

1- مقدمة

تعد التغييرات السريعة والمتلاحقة في أذواق العملاء، وقصر دورة حياة المنتجات، التغيير في مستوى الطلب، وإستحداث تكنولوجيا جديدة من أهم ملامح النشاط الاقتصادي في الوقت الراهن، كما ساهمت العولمة في زيادة حالة عدم التأكد وعدم القدرة على التنبؤ، وبالتالي أصبحت منشآت الأعمال تمارس مهامها في إطار تغييرات ناتجة عن عدم الثبات النسبي لبيئتها (Kettunen, 2009; Su, 2011; De & Marx, 2013; Chen, et al., 2014)

لذلك أدركت تلك المنشآت أنه لا سبيل للإستمرار والتقدم والتنافس إلا بالتغيير والتطوير في الممارسات الإدارية والنظم التشغيلية لضمان تحسين قدرة المنشأة على استغلال ورفع كفاءة مواردها المتاحة لضمان تحقيق المرونة و سرعة الاستجابة الكافية للتنبؤ والاستجابة للتغيرات المحتملة وغير المحتملة، مما أدى إلى ضرورة تبني استراتيجيات جديدة توفر متطلبات التطوير والتغيير للتكيف مع التغيرات غير المتوقعة، الأمر الذي يعتبر بالغ الأهمية لتحقيق مزايا تنافسية وضمان استمرارية المنشأة؛ على اعتبار إن الإستراتيجيات الثابتة لم تعد الآن مصدراً للمزايا التنافسية.

هذا و لكي تستطيع أي منشأة التنافس في بيئة عمل سريعة التغيير، عليها أن تكون قادرة على استشعار التغيير والتنبؤ بما هو قادم، والاستعداد له، بل والاستجابة بسرعة ومرونة، وقراءة التغييرات الموجودة في البيئة المحيطة بها، وأن تكون قادرة على استغلال الفرص وتحسين أداءها؛ لذا تحتاج المنشآت بطريقة متزايدة إلى تعزيز القدرة على الاستجابة بشكل استباقي للتغيرات المتزايدة في الأسواق التنافسية العالمية من خلال تقييم المعاملات السابقة مع العملاء، وتتبع العلاقات الحالية، والبحث وإجراء الاستفسارات على أمل التنبؤ والكشف عن الفرص المستقبلية لتحقيق رضا العملاء الحاليين واستقطاب عملاء جدد، ومن ثم بدء الحديث عن مفهوم حديث في إستراتيجيات الأعمال وهو المرونة و سرعة الاستجابة التنظيمية **Organizational Agility**، بمعنى محدد تعني القدرة على الاستجابة السريعة والشاملة للتحديات والتغيرات غير المتوقعة، واستغلال الفرص وتقبل التغيير بقوة من أجل ضمان الاستمرار والنمو (Appelbaum, et al., 2017; Su, 2011).

وتشير العديد من الدراسات منها (Yusuf, et al., 1999; Appelbaum, et al., 2017; Baloch, et al., 2018; Žitkienė, R., & Deksnys, M. 2018) إلى أن المرونة و سرعة الاستجابة التنظيمية تتمثل في قدرة المنشأة على التطبيق الناجح لقواعد المنافسة المتمثلة في الابتكار والجودة، المرونة و سرعة الاستجابة، في ظل التقلبات البيئية المتواصلة وغير المتوقعة من خلال تحقيق التكامل بين الموارد المتاحة والممارسات المطلوبة بهدف تقديم منتجات تفي برغبات

وتطلعات العملاء. كذلك وصفوا المنشأة الديناميكية **Agility** بأنها تلك المنشأة القادرة على الازدهار في ظل الظروف غير المستقرة، من خلال الاستجابة للتغيرات السريعة وغير المتوقعة، كما أنها قابلة للتغيير بشكل دائم لضمان سرعة الاستجابة.

ويعرف الباحث المرونة وسرعة الاستجابة "**Agility** التنظيمية بأنها" قدرة المنشأة على الشعور بالتغيرات البيئية المتوقعة وغير المتوقعة، والاستجابة بسرعه وفعالية عن أقرب المنافسين، لإغتنام الفرص المتاحة ومواجهة التحديات بسبب هذا التغيير، من خلال الاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة مع الأخذ في الاعتبار عامل التكلفة" بما يتوافق مع أبعاد المرونة و سرعة الاستجابة التنظيمية **Organizational Agility** كما ظهرت في نموذج (Chen, 2003) للمرونة وسرعة الاستجابة التنظيمية والتي أشار إلى أنها تتكون من بعدين مرونة الاستشعار **sense** ومرونة الاستجابة **respond**.

حيث تشير مرونة الاستشعار إلى قدرة المنشأة على التنبؤ واكتشاف وتفسير التهديدات والفرص المتاحة بالسوق بسرعة (تغيير تفضيلات العملاء، تحركات المنافسين الجديدة، الابتكارات الحديثة) إذ تشير مهمة الاستشعار إلى عملية الرصد الإستراتيجي للعملاء والمنافسين والموردين والتي يكون لها تأثير كبير على الاستراتيجية التنظيمية والعمل التنافسي والاداء المستقبلي. أما مرونة الاستجابة فهي قدرة المنشأة على تحويل المعلومات إلى أعمال كاستجابة للمؤشرات البيئية مثل إعادة هيكلة العلاقات، وتغيير السياسات مع الشركاء الاستراتيجيين على أساس خطط فعلية وتقديم منتجات، خدمات جديدة ونماذج سعرية جديدة للسوق تفي بمتطلبات العملاء في الوقت المناسب، وإعادة تخصيص الموارد لإستغلال الفرص وتحويلها الى مزايا تنافسية مما ينعكس على تحقيق مزايا تنافسية.

ويري الباحث أن تحقيق المرونة و سرعة الاستجابة التنظيمية **Organizational Agility** ليست عملية روتينية أو بالفطرة، إنما تحدي يجب على منشآت الأعمال تعلمها وتبنيها، رعايتها. ويرى الباحث أنه في ظل افتراض وجود ثقافة تنظيمية و كفاءة ادراية **Management** **competence** داعمة للتغيير والتطوير من خلال توجيه وقيادة عملية التطوير والتغيير ووضع الاستراتيجيات للتعامل مع مقاومة التغيير واستناداً إلى وجهة النظر القائمة على أساس الموارد **Resource based View** أن موارد المنشأة وقدرتها تمثل حافز لتحقيق المرونة وسرعة الاستجابة التنظيمية، وأن قدرات تكنولوجيا المعلومات تعد أحد أهم الموارد الداعمة للمرونة وسرعة الاستجابة التنظيمية؛ لأنها تحافظ على تدفق فعال للمعلومات والمواد بين مختلف الأطراف

والوظائف، والعمل على تحفيز البحث المستمر عن المعرفة لتحسين كفاءة لتحسين الكفاءة التشغيلية؛ مما يتيح الفرصة للتعرف على أهم التغيرات أو المستجدات في البيئة المحيطة في أقصر وقت ممكن، و التوصل إلى معلومات، الحصول على المعرفة التي تحتاجها المنشأة لاتخاذ قرار ما، من خلال تسهيل تحقيق الاتصال الفعال بين المستويات الإدارية والأقسام المختلفة داخل المنشأة أو بينها وبين شركائها الاستراتيجيين والربط بينهم مما يضمن سهولة انسياب البيانات والمعلومات بين الأطراف ذات الصلة، مما يمكنها من الاستجابة السريعة للتغيرات واتخاذ الإجراءات المناسبة في الوقت المناسب، ومن ثم تحسين الوضع التنافسي. ألا إن ذلك يُعد غير كافياً لتحقيق المرونة وسرعة الاستجابة التنظيمية ببعديها [مرونة الاستشعار ومرونة الاستجابة] فالمرونة وسرعة الاستجابة عملية تطوير مستمرة ومعقدة تؤثر على جميع أجزاء المنشأة من القوى العاملة إلى الهياكل والعمليات التنظيمية، إلى التقنيات والأساليب المستخدمة في جميع مراحل الإنتاج الشاملة.

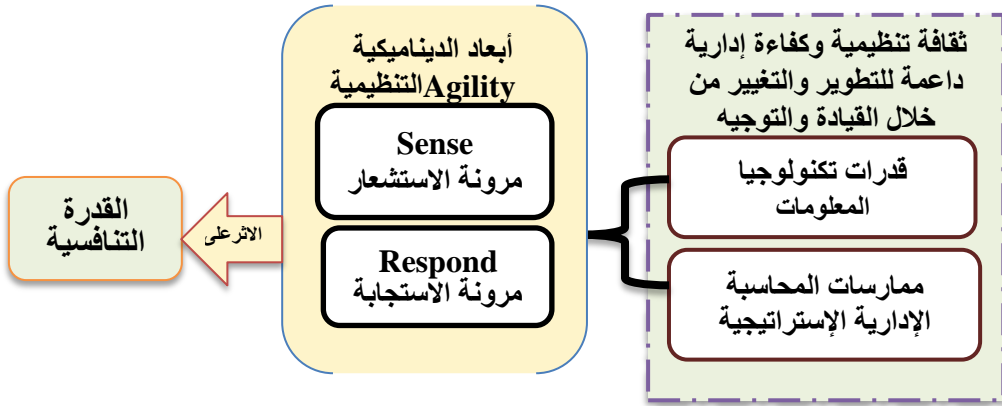
مما يستدعي ضرورة الاستعانة ببعض ممارسات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية لبناء إستراتيجية متماسكة ومتكاملة من خلال ما توفره تلك الممارسات من معلومات لفهم العلاقة بين التكلفة وتوليد القيمة، مما يعزز المرونة و سرعة الاستجابة التنظيمية، ذلك استنادا على افتراضات النظرية الموقفية The Contingency theory والتي تقترض أنه لكي تصل المنشأة إلى أداء متميز يجب عليها أن تقوم بتهيئة وتعديل وضبط نظام معلومات المحاسبة الإدارية لديها ليتوافق مع استراتيجيتها المقترحة (المرونة و سرعة الاستجابة التنظيمية)؛ لزيادة أمان الاعتماد عليها في أغراض التخطيط والتقييم والرقابة بهدف سرعة اتخاذ الإجراءات في الوقت المناسب، وزيادة استغلال الفرص ومواجهة التحديات كاتنتيجة لاتخاذ قرارات اعتماداً على معلومات دقيقة عن البيئة المحيطة داخلياً وخارجياً. إذ تشير النظرية الموقفية ضمناً إلى أن وجود ممارسات محاسبية غير متوافقة مع النظم والاستراتيجيات المتبعة سيقول من فعاليتها، وتأسيساً على ما سبق ووفقاً للمدخل الموقفية، فإنه يمكن القول إن نجاح وتطبيق أي إستراتيجية يعد مشروطاً بوجود نظام معلومات محاسبة إدارية يتصف بمجموعة من المكونات والسمات.

وبالرغم من تناول العديد من الدراسات للعلاقة بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والمرونة وسرعة الاستجابة التنظيمية (Sharon et al., 2013; Anindita et al., 2013; Carmen et al., 2016; Reverte et al., 2016; Khoshlahn & Ardabili, 2016; Mikalef & Pateli, 2017) إلا ان قليل منها تناول علاقتها بتحسين القدرة التنافسية (Côte-Real et al., 2017; Mikalef & Pateli, 2017). إلا أنه توجد ندرة في الدراسات التي تتناول دور ممارسات المحاسبة

الإدارية الاستراتيجية في تحقيق المرونة و سرعة الاستجابة التنظيمية Organizational Agility وأثر التكامل بين قدرات تكنولوجيا المعلومات وممارسات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية المتوافقة مع إستراتيجية المرونة و سرعة الاستجابة التنظيمية خاصة تلك المتعلقة بإدارة العلاقات مع الموردين والعملاء على تحسين المرونة و سرعة الاستجابة التنظيمية ومن ثم على تحسين القدرة التنافسية.

ويرى الباحث أن تحسين القدرة التنافسية مرهون بمدى قدرة المنشأة على سرعة الاستجابة لرغبات العملاء، والتي تتوقف على مدى قدرة المنشأة على تحقيق التعاون والتنسيق بين الموردين والعملاء، وتحسين تدفق القيمة، وزيادة الإنتاجية، وذلك يتطلب امتداد الجهود داخل وخارج حدود المنشأة.

ويتمركز الهدف من الدراسة في بيان دور قدرات تكنولوجيا المعلومات وممارسات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية [في ظل افتراض وجود ثقافة تنظيمية وكفاءة إدارية Management competence داعمة للتغيير والتطوير] في تعزيز المرونة وسرعة الاستجابة التنظيمية للمنشأة كمتغير وسيط وانعكاس ذلك على تحسين القدرة التنافسية و يمكن التعبير عن مشكلة الدراسة بالشكل رقم (1) التالي:



شكل 1: مشكلة البحث

تبرز أهمية البحث الحالي في شموليته للمتغيرات موضع الدراسة. فقد قصرت بعض الدراسات (Anindita et al., 2013; De & Marx, 2013; Wendler, 2014; Carmen et al., 2016; Mikalef & Pateli, 2017) نطاق فحصها للعلاقة بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والمرونة و سرعة الاستجابة التنظيمية من جهة، والمرونة و سرعة الاستجابة التنظيمية والإداء من جهة أخرى في ظل بيئات تختلف عن بيئة التصنيع المصرية مما يحد من إمكانية تعميم نتائجها. كما أنه لم تمتد تلك الدراسات وغيرها لتشمل التأثير المحتمل لممارسات وأدوات المحاسبة الإدارية

الإستراتيجية على المرونة وسرعة الاستجابة التنظيمية وانعكاساتها على الأداء وتحقيق مزايا تنافسية مما يعده الباحث إضافة إلى المكتبة العربية.

وتقوم هذه الدراسة بصفة أساسية على المنهج التحليلي حيث يتم تحليل وتقييم الدراسات السابقة بما يسهم في تشكيل خلفية علمية لجوانب ومقومات الدراسة المختلفة، ومحاولة استخلاص تصور منطقي للهيكال العام المقترح للعلاقات وعمل دراسة تجريبية في محاولة للتعرف علي دور قدرات تكنولوجيا المعلومات وممارسات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية في تعزيز المرونة و سرعة الاستجابة التنظيمية وأثر ذلك على تحسين القدرة التنافسية.

وفى ضوء مشكلة الدراسة والهدف منها تتناول الدراسة:

2. المرونة و سرعة الاستجابة التنظيمية (المفهوم، الأبعاد، الأهمية، أثر المرونة و سرعة الاستجابة التنظيمية على تحسين القدرة التنافسية)

3. قدرات تكنولوجيا المعلومات (المفهوم، الأبعاد والأهمية)، دور قدرات تكنولوجيا المعلومات في تعزيز المرونة و سرعة الاستجابة التنظيمية ومن ثم القدرة التنافسية.

4. ممارسات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية الداعمة للمرونة وسرعة الاستجابة التنظيمية، ودورها في تدعيم القدرة التنافسية للمنشأة.

5. الإطار العام للدراسة واشتقاق الفروض وإجراء الدراسة.

2- الإطار النظري للمرونة وسرعة الاستجابة التنظيمية

نتناول من خلال هذا الإطار مفهوم المرونة و سرعة الاستجابة التنظيمية، أهميتها، متطلباتها وأبعادها، بعض نماذج المرونة و سرعة الاستجابة التنظيمية وأثرها على تحسين الوضع التنافسي للمنشأة.

1-2 مفهوم المرونة و سرعة الاستجابة التنظيمية Organizational Agility

لقد نشأ مفهوم المرونة و سرعة الاستجابة **agility** في قطاع الصناعات التحويلية في أوائل التسعينيات كإستراتيجية للاستجابة للتغيير في احتياجات العملاء. أما اليوم فيتم استخدام هذا المصطلح غالبًا على المنشآت التي تتكيف وتعمل بشكل جيد في ظل بيئات سريعة التغيير، مما يلزم توافر نظام ينتقل بسرعة بين نماذج المنتجات أو بين خطوط الإنتاج بشكل مثالي في الوقت المناسب بحيث يستجيب لاحتياجات العملاء.

ويشير الباحث أن المرونة و سرعة الاستجابة التنظيمية موضوع متعدد الأبعاد وتناوله الباحثين من وجهات نظر مختلفة ركز بعضهم على الممارسات التي تستخدمها المنشأة في عملياتها

اليومية (Charbonnier–Voirin, 2011; Gehani, 2010; Sherehiy et al., 2007)؛ والبعض من منظور كيفية تعامل المنشأة مع التغيرات في البيئة من خلال الأساس والاستجابة (Dove, Ramamurthy, 2011a; Nijssen & Paauwe, & 2005; Holsapple & Li, 2008; Lu (2013); Sambamurthy et al., 2003; Singh & Sharma, 2012) وتناولها البعض من منظور القدرات التي تمكن المنشأة من تحقيق المرونة و سرعة الاستجابة (Alberts & Hayes, 2003; Bottani, 2010; Cai, 2013; Charbonnier–Voirin, 2011; Hafshajiani, et al., 2012; Baloch, et al., 2018)

تُعرف agility على أنها القدرة على الإحساس بالتغيرات البيئية والاستجابة لها في الوقت المناسب (Park, 2011; De & Marx, 2013; Wise, 2013).

في حين يعرفها (Banhashemi, 2012 p.3) بأنها مجموعة من القدرات التي تسمح للمنشأة بالاستجابة السريعة للتغيرات البيئية ومواجهتها من خلال امتلاك مجموعة من القدرات والإمكانيات الداخلية في الوقت المناسب وبكفاءة وفعالية من حيث التكلفة.

ويري (Ghen, 2012, P.5) إن المرونة و سرعة الاستجابة التنظيمية تعبر عن القدرة على اكتشاف الفرص لتحقيق الإبداع والنمو من خلال حشد الموارد اللازمة والمعرفة والعلاقات والاستجابة السريعة للفرص التنافسية التي تظهر في الأسواق. أما (Haghgoo, 2012 p.1) فيعرفها بإنها المرونة و سرعة الاستجابة والسرعة التي تمنح المنشأة القدرة علي تغيير أعمالها من أجل الاستجابة للأحداث المتوقعة وغير المتوقعة وتلبية احتياجات العملاء من حيث الجودة والتوقيت والتكلفة.

ويعرفها (Baloch, et al. 2018 p.196) بإنها قدرة المنشأة على التحسين المستمر والفعال لبيئة العمل وتحسين قدرتها على مواكبة التغيرات ومواجهة الظروف البيئية المتقلبة.

ويعرفها (Žitkienė & Deksnys, 2018 P.118) قدرة المنشأة على الأحساس والاستجابة السريعة والفعالة للتغيرات غير المتوقعة في البيئة والموارد الداخلية والتكيف مع التغيير بطريقة تساعد على تحقيق الاهداف الاستراتيجية والقصيرة الاجل و اكتساب ميزة تنافسية في العمليات.

في حين يعرفها الباحث بأنها القدرة على الإحساس والاستجابة للتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة في البيئة الخارجية والموارد الداخلية، واستغلال الفرص التي تولدها التغيرات، وتلبية احتياجات العملاء على نطاق السعر والجودة والتوقيت من خلال إدارة العلاقات مع كافة الأطراف الداخلية والخارجية المرتبطة بالمنشأة.

ويري الباحث أن مفهوم المرونة وسرعة الاستجابة أعم وأشمل من التصنيع الخالي من الفاقد Lean الذي يقتصر على ممارسات أو أساليب تشغيلية ولا يمكن استخدامه إلا مع أشياء محددة وصريحة وواضحة، في بيئة عمل مستقرة نسبياً، ويمكن التنبؤ بالتغير الحادث فيها والتي تعتمد على القضاء على كل ما ليس له قيمة في نطاق الأنشطة التشغيلية. بينما تركز المرونة وسرعة الاستجابة على الأهداف والغايات الاستراتيجية والتنظيمية بالإضافة الى الاستجابة للتغيرات في اذواق العملاء أي تغطي المنشأة بأكملها، وبذلك تعتبر اللين أحد الأساليب التي قد تساهم في تحقيق المرونة و سرعة الاستجابة التنظيمية.

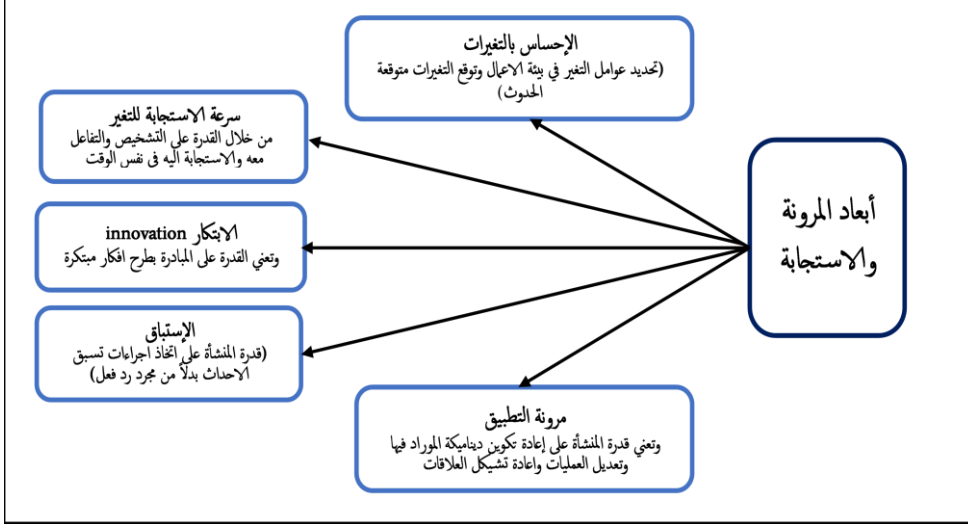
2-2 أبعاد المرونة و سرعة الاستجابة التنظيمية

تساعد المرونة و سرعة الاستجابة التنظيمية المنشآت علي القيام بسلسلة من الأعمال والمهام المحددة من خلال بعض المكونات التي توفر لها القدرة علي تحقيق المرونة و سرعة الاستجابة للمنشأة، وقد أفتق (العابدي، 2012)، (Park,2011; Chen, et al.,2011; Almahamid & Mohammad, 2013; Nafei, 2016 Appelbaum, et al., 2017; Žitkienė & Deksnyš,2018) علي بعض هذه المكونات ومنها [مرونة الاستشعار، سرعة الاستجابة للتغيير، الاستباقية، الابتكار، مرونة التطبيق].

وتأسيساً علي ذلك يري الباحث أنه لكي تتحقق المرونة وسرعة الاستجابة لابد وأن تتحكم المنشأة في التغيير الحادث من حولها باستشعاره وتحديده، ومحاولة التنبؤ به وتوقعه، ومن ثم الاستعداد له وسرعة الاستجابة له، واتخاذ اجراءات عمل استباقية أو تقديم مخرجات متميزة ومبتكرة.

هذا و يمكن تحديد أبعاد المرونة وسرعة الاستجابة التنظيمية كما لخصها الباحث في الشكل

رقم (2) التالي:



شكل رقم (2) يوضح عناصر وأبعاد المرونة و سرعة الاستجابة التنظيمية

أ- مرونة الاستشعار " **Sensing Agility** الاحساس " تتمثل في قدرة المنشأة على فحص ومراقبة الأحداث والتغيرات في البيئة المحيطة (تغييرات تفضيلات العملاء، تحركات المنافسين الجدد، التكنولوجيا والابتكارات الجديدة) في الوقت المناسب، بل وتوقع التغيرات الي قد تحدث في المستقبل والاستعداد لها من خلال وضع رؤى وخطط واستراتيجيات قوية لمواجهة ذلك. أي الرصد والمراقبة الإستراتيجية للأحداث البيئية التي يمكن أن يكون لها تأثير كبير على إستراتيجية المنشأة سواء حاضرة أو مستقبلية. وتشمل هذه المهمة العديد من الأنشطة مثل الحصول على المعلومات التي لها علاقة بالأحداث، والمرتبطة بالتغيرات في البيئة المحيطة، والعمل على تنقيتها واستبعاد المعلومات غير المهمة.

ب- سرعة الاستجابة للتغير **Rapid of Responding To Change** وتعني قدرة المنشأة على تشخيص التغيير، والتفاعل معه، والاستجابة الدقيقة له بنفس سرعته وفي الوقت المناسب من خلال جمع وهيكله المعلومات التي تتعلق بالأحداث وترجمة الآثار

الناجمة عن تلك الاحداث وتحديد الفرص والتهديدات ووضع الخطط التي يتم من خلالها وضع إجراءات جديدة.

ت- **الاستباقية Proactive** وتعني قدرة المنشأة على اتخاذ إجراءات تستبق بها الأحداث وتكون سبّاقة في ذلك عن منافسيها في سوق العمل، فلكي تحافظ المنشأة على بقائها في عصر يتسم بالتغيير المستمر؛ يجب أن تبادر بتقديم كل ما هو جديد من خدمات ومنتجات مبتكرة، أو أنشطة وإجراءات عمل استباقية، تسهم في تطوير أساليب العمل أو معالجة النواحي السلبية فيه أو تدعيم النواحي الإيجابية؛ بما يحقق أهداف المنشأة بدلاً من أن تكون مجرد رد فعل لما يحدث حولها من تغيير.

ث- **الابتكار Innovation** وتعني قدرة المنشأة على المبادرة بطرح أفكار مبتكرة، وتشجيعها ودعمها لتحويلها إلى واقع حقيقي وملموس كاستخدام طرق عمل مبتكرة لتقليل الفاقد، أو انتاج وتقديم منتجات مبدعة ومتميزة عن مثيلاتها في الاسواق لكسب مزايا ووضع تنافسي من خلال رضا العملاء.

ج- **مرونة التطبيق/ الممارسة Acting Agility/Practicing** وتعني قدرة المنشأة على إعادة تكوين ديناميكية الموارد فيها، تعديل العمليات، إعادة تشكيل علاقات سلسلة التوريد وفق خطط العمل الجديدة والمنتجات والخدمات الجديدة وسرعة إعادة التسعير بما يتوافق مع السوق في الوقت المناسب. أي تتمكن المنشأة من تغيير عملياتها وفق الاجراءات والموارد وتغيير السياسات مع الحلفاء والشركاء وكبار العملاء.

2-3 أهمية المرونة و سرعة الاستجابة التنظيمية

تعد المرونة وسرعة الاستجابة التنظيمية من المتطلبات الأساسية للأداء المتميز لمنشآت الأعمال، فهي تساهم في حفاظ المنشأة على البقاء والاستمرار مما يحسن مركزها التنافسي من خلال مجارة التغيرات الحاصلة في بيئاتها، والاستفادة من الفرص الجديدة وتحقيق ما تصبو إليه من أهداف قصيرة وطويلة الأجل. حيث تعد المرونة و سرعة الاستجابة التنظيمية أهم المداخل القادرة على التعامل مع حالات عدم التأكد والتغيرات التي تواجه المنشأة.

ويتفق العديد من الدراسات (Becker,2007; McCarthy, et al.,2010; Abesi, et al.,2012; Žitkienė & Deksnys, 2018) على توافر العديد من المزايا من تحقيق المرونة وسرعة الاستجابة التنظيمية ومن بينها:

- تحقيق أهداف المنشأة واستراتيجيتها بدقة وفعالية.
- توفير تشكيلة أكبر من الخدمات والمنتجات التي تلبي احتياجات العملاء وتضمن البقاء والمنافسة.
- قدرة المنشأة على تحسين وتغيير العمليات التشغيلية، وسرعة الاستجابة للتغيرات في البيئة المحيطة داخلياً وخارجياً.
- تحسين معدلات رضا العاملين، واستمرار الميزة التنافسية للمنشأة لأطول فترة ممكنة.
- التركيز على الابتكار والإبداع في العمليات التنظيمية بشكل يؤدي إلى تقديم خدمات ذات مواصفات جيدة تعكس رضا الجمهور.
- مساعدة المنشأة في التفوق على المنشآت المنافسة التي قد لا يصعب اللحاق بهم ولكن يصعب التفوق عليهم، فقد يتعذر تقليدهم أو تختفي الدافعية للتغيير لذلك كان مهماً تحقيق ميزة تنافسية مثل ضغط التكاليف مع زيادة قيمة المنتج وذلك من خلال تحسين استغلال الموارد المتاحة وترشيد العمليات.
- محاولة التقليل من مقاومة العاملين للتغيير من خلال توعية الأفراد والفوائد التي من الممكن ان تعود عليهم عند نجاحها في تطبيق مفهوم المرونة و سرعة الاستجابة، تنمية روح الفريق.

2-4 دور المرونة وسرعة الاستجابة التنظيمية في تعزيز القدرة التنافسية للمنشأة

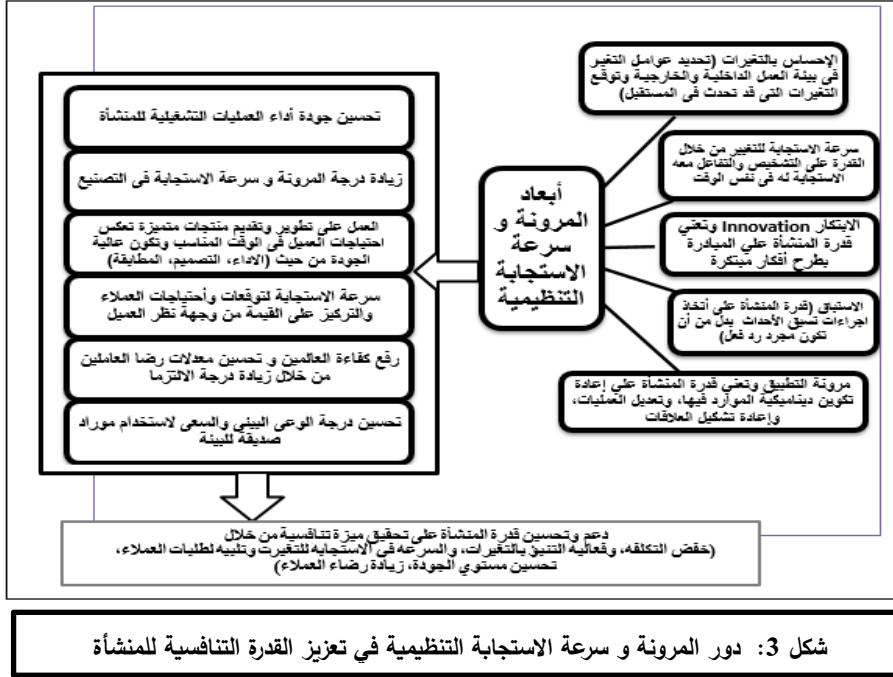
اتفقت العديد من الدراسات (Ojha, 2008; Kettunen,2010; Chiang & Suresh, 2012; Oyedijo,2012; Nazarpoori & Ghoudsi,2012; Ofoegbu & Akanbi, 2012; Abu Radi, 2013; Baloch, et al., 2018; Žitkienė & Deksnys, 2018) العلاقة بين المرونة و سرعة الاستجابة التنظيمية وتعزيز القدرات التنافسية والتي تتمثل في التكلفة، الجودة، سرعة التوريد، خدمة ما بعد البيع، شروط الدفع، ومهارات البيع وتطوير منتجات جديدة وتحسين الأداء التشغيلي والمالي، كانت أبرز نتائج هذه الدراسات تشير إلى وجود أثراً إيجابية مباشرة للمرونة وسرعة الاستجابة التنظيمية على العمليات التشغيلية للمنشأة بالإضافة إلي تأثيرها بصورة غير مباشرة على تحقيق قيمة للعميل وزيادة درجة الرضاء والولاء للعملاء، من خلال المساعدة على ابتكار منتجات جديدة وتحسين المركز التنافسي للمنشأة في السوق، والعمل على توفير بيئة عمل سليمة وعمليات بسيطة، وزيادة تفهم طبيعة العمليات ومواطن التحسين، مساعدة المنشأة على تحديد الاستراتيجيات طويلة الاجل بوضوح، العمل على زيادة الرضاء الوظيفي للعاملين نتيجة تبني فلسفة التمكين للعاملين.

وانتقلت ايضاً على أن تبني المنشآت للمرونة وسرعة الاستجابة التنظيمية له أثر ايجابي في تحسين الاداء البيئي من خلال الانتباه الى اخذ التكاليف البيئية في الحسبان؛ مما يساهم في ضمان نجاح المنشأة في تطوير وتقديم منتجات جديدة. إلا أن معظم الدراسات انتقلت على عدم وجود علاقة سببية مباشرة بين المرونة وسرعة الاستجابة التنظيمية والأداء المالي للمنشأة. إضافة إلى أن تبني المرونة وسرعة الاستجابة التنظيمية يحقق للمنشأة التي تتبناها المرونة وسرعة الاستجابة التي تتشدها، بما يسمح بمقابلة التحديات التنافسية المتغيرة فيما يختص باستبعاد أو حتى تخفيض كل أشكال الفاقد، وتدعيم الانتاج وترويج ونشر ثقافة الابتكار (Shetty et al., 2010).

ويري الباحث أنه من خلال التطبيق الفعال للمرونة وسرعة الاستجابة التنظيمية يمكن للمنشأة التغلب على كثير من العوامل المتسببة في فشل تطوير وتقديم منتجات جديدة في الاسواق من خلال تلبية احتياجات العملاء؛ نتيجة تركيز المرونة وسرعة الاستجابة التنظيمية على القيمة من وجهة نظر العميل مع السعي للكمال وتحقيق أهداف المنشأة. بالإضافة الى تحقيق منافع مرتبطة بالنمو والتعلم حيث يسمح للمديرين باكتشاف فرص جديدة لنمو الوحدة من خلال رفع كفاءة العاملين واستخدام تكنولوجيا متطورة، واستغلال الفائض.

وفي ضوء ما سبق يمكن اشتقاق الفرض الأول للبحث، وذلك على النحو التالي:
الفرض الأول توجد علاقة ارتباط بين المرونة وسرعة الاستجابة التنظيمية للمنشأة وتحسين القدرة التنافسية للمنشأة.

ويوضح الشكل التالي رقم (3) دور المرونة وسرعة الاستجابة التنظيمية في تعزيز القدرة التنافسية للمنشأة من خلال ما تحققه من منافع مرتبطة بالعملية الانتاجية علاوة على تحسين جودة العمليات، وتقديم منتجات جديدة وخدمات جديدة، وفتح أسواق جديدة أمام منتجاتها، وتقديم منتجات بأسعار أقل ومن ثم زيادة رضا العملاء، تحسين الموقف التنافسي مقارنة بالمنافسين.



استناداً إلى وجهة النظر القائمة على أساس الموارد Resource based View والتي تقوم على أن موارد المنشأة وقدرتها تمثل حافز لتحقيق قيمة العمل والحفاظ على الميزة التنافسية عن طريق تضمين الموارد التي تدعم وتعزز إستراتيجيات المنشأة وعملياتها (Bi & Smyrnios, 2019)؛ وبناءة عليه فإن تعزيز المرونة و سرعة الاستجابة التنظيمية، وتحقيق منافعتها، زيادة فعاليتها و نجاح تطبيقها يعتمد على تكامل مجموعة من المتطلبات التي تمثل موارد مادية و ثقافية وتنظيمية ومن أهمها قدرات تكنولوجيا المعلومات والتي تعد أحد أهم الموارد الداعمة للمرونة و سرعة الاستجابة التنظيمية.

كما تشير النظرية الموقفية ضمناً إلى أن وجود ممارسات محاسبية غير متوافقة مع النظم والاستراتيجيات المتبعة سيقبل من فعاليتها.

وتأسيساً على ما سبق فإنه يمكن القول إن نجاح وتطبيق أي استراتيجية يعد مشروطاً

بوجود مجموعة من المتطلبات التي تمثل موارد مادية وثقافية وتنظيمية ومن أهمها قدرات تكنولوجيا المعلومات، ونظم معلومات محاسبية إدارية تتصف بمجموعة من المكونات والسمات.

لذلك يتناول الباحث فيما يلي دور كلاً من قدرات تكنولوجيا المعلومات والمحاسبة الإدارية

الإستراتيجية في تعزيز المرونة و سرعة الاستجابة التنظيمية.

3- قدرات تكنولوجيا المعلومات (المفهوم، الأبعاد والأهمية)، دور قدرات تكنولوجيا المعلومات في تعزيز المرونة وسرعة الاستجابة التنظيمية.

3-1 تكنولوجيا المعلومات (المفهوم – الأهمية)

تزداد حاجة المنشآت إلى سرعة الاستجابة للتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة الحاصلة في بيئة العمل، الأمر الذي دفعها إلى الاعتماد على وسائل تكنولوجيا المعلومات للتغلب على ظروف تلك البيئة. هذا وتمثل قدرات تكنولوجيا المعلومات أهمية كبيرة للمنشآت اليوم، حيث تستخدمها للحصول على المعلومات، وتحليلها وتقديمها بطريقة أسرع وأكثر كفاءة، وتركز قدرات تكنولوجيا المعلومات بشكل أساسي على تكنولوجيا المعلومات التي من خلالها تكون المنشأة قادرة على تحقيق ميزة تنافسية، لما توفره القدرات التكنولوجية من معلومات تمكن المنشأة من اتخاذ قرارات سليمة ووضع إستراتيجية مناسبة تدعم الأداء في مختلف الوحدات.

ويتفق كل من (Sukanya, 2016; Abu Bakar, 2005; Lu & Ramamurthy, 2011; Awamleh & Ertugan.,2021) على تعريف قدرات تكنولوجيا المعلومات بأنها الأدوات التي تستخدمها المنشآت للحصول على المعلومات وتحليلها وتقديمها بطريقة أسرع وأكثر كفاءة، إذ أصبحت جميع العمليات والمهام في منظمات الأعمال تعتمد وبشكل أساسي على تكنولوجيا المعلومات الحديثة وما تقدمه من تقنيات قادرة على تسهيل الوظائف، وأنها توفر معلومات متخصصة لكافة القطاعات، وتساعد في اتخاذ القرارات الجيدة في الوقت المناسب، مما ينعكس على كفاءة المنشأة في تحقيق اهدافها ومواكبة التغيرات.

ويعرف (Chen, et al., (2013, P.2) قدرات تكنولوجيا المعلومات بأنها قدرة المنشأة في اكتساب أو نشر وجمع وإعادة تكوين موارد تكنولوجيا المعلومات في دعم وتعزيز إستراتيجيات الأعمال وإجراءات العمل، ومساعدة المنشأة في التفوق على منافسيها من حيث مقاييس الأداء.

كما ينظر لقدرات تكنولوجيا المعلومات بأنها توظيف طاقات تكنولوجيا المعلومات لتحقيق التوافق بين عدة منشآت وتسهيل تبادل البيانات والمعلومات والمساهمة في تحقيق التعاون وتعزيز العلاقات الإستراتيجية، والتي يشار إليها بعلاقات المورد والمشتري (أبو خشبة،2017)

ويعرف (Bi & Smyrniotis, (2019, P.3) قدرة تكنولوجيا المعلومات على أنها قدرة المنشأة على تجميع موارد تكنولوجيا المعلومات ودمجها ونشرها للتنبؤ وتلبية احتياجات سوق العمل والاستفادة من الفرص المتاحة نتيجة التغيرات في البيئة المحيطة، والتي تتمثل في قدرة البنية التحتية

لتكنولوجيا المعلومات (القدرة من الداخل إلى الخارج)، والقدرة على توسيع أعمال تكنولوجيا المعلومات (التكبير والشراكة الإستراتيجيان بين الأعمال وتكنولوجيا المعلومات)، والقدرة على ربط تكنولوجيا المعلومات الخارجية (القدرة من الخارج إلى الداخل والتي تشير الي القدرة علي ربط تكنولوجيا المعلومات الخارجية إلى قدرة الشركة على استغلال موارد تكنولوجيا المعلومات من أجل تطوير اتصالات دائمة قائمة على تكنولوجيا المعلومات مع شركاء الأعمال للاستشعار والاستجابة لفرص السوق

ويشير (Baloch, et al., (2018, P.2) من منظور النظرية القائمة على الموارد أن قدرات تكنولوجيا المعلومات ذات القيمة تُمكن المنشأة من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وقدرة المنشأة على تعزيز استراتيجيات العمل والعمليات الداخلية ويصنف قدرات تكنولوجيا المعلومات إلى ثلاثة محاور، محور يركز على الاستجابة لطلبات السوق ويؤكد على إرضاء رغبات واحتياجات العملاء، و محور موارد وعمليات المنشأة يركز على نشر وترسيخ البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات داخل المنشأة وبناء قدرات موارد العمليات والاستغلال الأمثل، ومحور مالي يركز على الاهداف المالية.

لقدرات تكنولوجيا المعلومات أهمية كبيرة تتمثل في دورها في تعظيم الاستخدام الأمثل للموارد، ودورها في إستراتيجية العمل على المدى البعيد وأهميتها في استمرارية المنشأة، وقدرتها على التفاعل والعمل مع العمليات المختلفة في بيئة العمل مما يكسب المنشأة القوة والميزة التنافسية، إضافة إلي الأثر الإيجابي الذي يُوصف على نطاق واسع؛ فهي أداة قوية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، تدعم الأهداف الإستراتيجية للمنشأة، وتمكنها من الإبداع وزيادة الفعالية وزيادة فرص الدخول الى اسوق جديدة محلياً وعالمياً، وتسهيل التفاعل وتحسن التواصل مع شركاء الأعمال والعملاء، وتنسيق العمل بين الوحدات ونتيج للمنشأة الانتفاع من الموارد البشرية والامكانات المادية بشكل أفضل باعتبارها من أهم الموارد التي يجب التخطيط لها وإدارتها، كما تساعد في تحقيق مكاسب إنتاجية عديدة من خلال التدفق الفعال لمعلومات المنشأة ودعمها في الحصول عليها في الوقت المناسب (Berisham2009;Qarri &Leskaj,2011;Mohamed & Obeleagu,2013; Sukanya, 2016).

ويتفق الباحث مع دراسات (Bi & Smyrnios, 2019; Baloch, et al., 2018; Benitez, & Henseler, 2018 Chen et al., 2013) على أن المنشآت التي لديها قدرات عالية من تكنولوجيا المعلومات لديها قدرة اعلى من منافسيها في تحقيق معدلات اعلى في مقاييس الأداء المختلفة، وأن تُوفر قدرات تكنولوجيا المعلومات بالمنشأة يمكنها من استشعار التغيرات في

البيئة الداخلية والخارجية وسرعة، ودقة الاستجابة لهذه التغيرات مما يزيد من المرونة و سرعة الاستجابة التنظيمية.

3-5 أبعاد قدرات تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز المرونة وسرعة الاستجابة

التنظيمية

تنوعت الأبعاد التي تقيس قدرات تكنولوجيا المعلومات ومدى تأثيرها في تعزيز المرونة و سرعة الاستجابة التنظيمية، وقد تم تحديد أبعاد قدرات تكنولوجيا المعلومات بثلاثة أبعاد كمالي (Shu,2005; Chen et al., 2013; Choi, & Hwang, 2018; Bi & Smyrnios, 2019).

أ- البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات:

توفر البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، باعتبارها البعد الأول لقدرات تكنولوجيا المعلومات منصة متكاملة تتيح توحيد وتكامل البيانات والعمليات، وتعمل القدرة الفائقة للبنية التحتية على تعزيز توافق البيانات بين الوحدات وبعضها البعض وبين شركاء الاعمال من منافسين وموردين وعملاء مما يتيح لهم مواءمة العمليات وتسهيل التكامل وتبادل المعلومات وتنسيق الانشطة، وتوفر المعرفة الدقيقة اللازمة لمواءمة العمليات ومرونة العمليات ويُمكن هذا المستوى من التكامل من الوصول بشكل استباقي الى المعلومات في الوقت المناسب ومشاركتها في الوقت المناسب وبطريقة منسقة ودقيقة واتخاذ قرارات سريعة وفعالة وبالتالي تعزيز المرونة وسرعة الاستجابة والمرونة و سرعة الاستجابة التنظيمية في مواجهة التغيرات السريعة في الاسواق.

وفي إطار ذلك فإن وجود بنية تحتية ممتازة من تكنولوجيا المعلومات يمكن المنشأة من الوقوف بوجه التحديات التنافسية عن طريق خفض التكاليف المرتبطة بالتكنولوجيا لكون هذه البنية مورد استراتيجي من الصعوبة تقليده من قبل المنافسين. كما أن مرونة البنية التحتية تستخدم في مجالات واسعة ومتنوعة، كالقدرة على توفير المعلومات للمستخدمين بالدقة المناسبة، والموثوقية، والسلامة والسرية. اضافة الى القدرة على توفير اتصالات شاملة والوصول إلى المواقع من خلال نطاقها وامتدادها، كذلك القدرة على التكيف مع اتجاهات واحتياجات عمليات الأعمال. كما تساعد البنية التحتية المتكاملة على تنفيذ المبادرات الجديدة وتنفيذ تغييرات عملية شاملة ومبتكرة وجذرية بسرعة وتساعد على الاستجابة السريعة لتغيرات في الاسواق وتساعد المنشآت في توسيع حدودها وتحسين كفاءة العمليات الحالية واستشعار الفرص الجديدة واقتناصها.

وينظر للبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات بأنها مفهوم متعدد الواجه يتضمن جانبين أساسيين هما الجانب التقني للبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والجانب البشري للبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات.

من هنا يمكن القول ان قدرة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات على أنها مجموعة متكاملة من خدمات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات المعتمد عليها والتي تكون متاحة لدعم التطبيقات الحالية والمبادرات الجديدة في المنشأة. وتتمثل البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في التطبيقات وقواعد البيانات والانظمة المشتركة والأصول التكنولوجية والخدمات او التسهيلات ومكونات تكنولوجيا المعلومات وإدارة تكنولوجيا المعلومات التي تدعم كامل المنشأة، متضمنه مراكز البيانات اجهزة الحاسبات والشبكات وأجهزة إدارة قواعد البيانات، ويمكن النظر إلى البنية الأساسية على أنها كل شيء يدعم تدفق المعلومات ومعالجتها.

تحتاج المرونة و سرعة الاستجابة التنظيمية الى وجود بنية تحتية متكاملة ذات قدرات عالية في جميع نواحي البنية التحتية لإدارة البيانات وإدارة الصراعات كما أن البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات المرنة تتيح للمنشأة اللحاق بالركب والاستشعار والتنفيذ السريع للمبادرات المستقبلية ودمج العمليات وخفض التكاليف وقد تكون مصدر للميزة التنافسية كزيادة القدرة على الاستجابة للتغيرات في السوق، وتحقيق الترابط بين وحدات الاعمال مما ينعكس على تعزيز المرونة و سرعة الاستجابة التنظيمية.

ب- توسيع (امتداد) قدرات تكنولوجيا معلومات الأعمال ITbusiness spanning capability: يوضح هذا البعد قدرة المنشأة على دعم أهداف العمل بفعالية من خلال موارد تكنولوجيا المعلومات، و يؤكد هذا البعد من تكنولوجيا المعلومات على أن الشراكة والتآزر بين تكنولوجيا المعلومات ووحدات الاعمال مما يعزز الاحترام والثقة المتبادلة مع مرو الوقت من تبادل المعرفة.

تلعب المعرفة دوراً هاماً في التأثير على استخدام تكنولوجيا المعلومات في اي منشأة ويعمل التآزر بين تكنولوجيا المعلومات وانشطة الأعمال على تسهيل تبادل المعلومات والمعارف وتعزيز تكامل الموارد والقدرات الوظيفية المختلفة من اجل تحسين فعالية اتخاذ القرارات، ويمكن ان تمتد أعمال تكنولوجيا المعلومات الى تعزيز لغة مشتركة وتفسير ممارسات ويساعد هذا التآزر في فهم أفضل لكيفية تأثير الاجراءات المختلفة على سير عمليات المنشأة مما يتيح التعرف على ردود الأفعال قبل اتخاذ القرارات وبالتالي يعزز من المرونة وسرعة الاستجابة التنظيمية. كما يؤدي امتداد

أعمال تكنولوجيا المعلومات الى الترويج عن الاستراتيجيات وانشاء نقاط مرجعية بين الوحدات وبين الشركاء يتيح التنسيق وعدم مقاومة التغيير في حالة اقراره.

ت- الروابط الخارجية القائمة على تكنولوجيا المعلومات والموقف الاستباقي External IT linkage capability & A proactive stance

يؤكد البعد الثالث لقدرات تكنولوجيا المعلومات على الاتصالات الدائمة القائمة على تكنولوجيا المعلومات بين المنشأة وشركاها التجاريين حيث تؤدي الروابط الخارجية القائمة على تكنولوجيا المعلومات بين الشركاء الى اتصال فعال وتفاعل متبادل والتنسيق والتعاون واقامة علاقات تعاونية مما يمكن المنشأة ووحدات الاعمال من الحصول على الموارد اللازمة والحصول على المعلومات المناسبة عن السوق واكتشاف التغيرات وتجنب الاختناقات المرتبطة بالعمليات بين الشركاء وحل النزاعات التجارية كما أنها تؤثر على جهود نجاح التحالفات بين الشركاء، حيث يتعين على المنشآت العمل معًا بشكل متعاون لمواجهة تحديات الأسواق المتقلبة وغير المستقرة. ويتيح هذا التعاون للمنشأة تحقيق مستوى عالي من agility لا يمكن الحصول عليه بمفردها وبالتالي الاستجابة بشكل أكثر فعالية للتغيرات السوقية، الاستفادة من الفرص المتاحة في السوق قبل المنافسين.

كما تعتمد قدرة المنشأة على توليد ابتكارات بشكل متزايد على اكتساب المعرفة الفعالة للمنتج الجديد من خلال الروابط الخارجية.

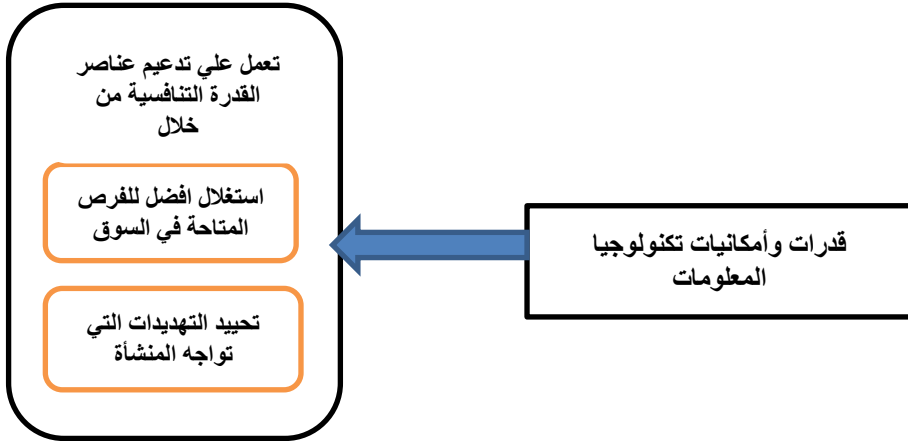
هذا و تقترح نظرية التعلم أن التكامل الخارجي وجهود التوسع في التعلم عبر الحدود - أي جلب المعرفة من خارج المنشأة - تمكن المنشآت من استكشاف نظرية جديدة للاستخدام والمعرفة تسهل الابتكار الجذري، ويدافع الباحثون عن وجهة نظر الشركة القائمة على المعرفة أن قدرة المنشأة على الابتكار تعتمد على قدرتها على الاندماج الخارجي مع المنشآت الاخرى ويحدث التعلم التكنولوجي الخارجي من خلال ترتيبات تعاونية مع أطراف خارجية مثل الموردين والعلاء والبحوث والتطوير (Shu & Lee,2005).

كما تشير دراسة(Sharon,. Et, al., 2013; Sukanya, 2016; Choi, & Hwang, 2018; Awamleh & Ertugan.,2021) الى أن الروابط الأفقية (أي التعاون مع المنشآت الأخرى ومعاهد البحوث والجامعات) والموقف الاستباقي (proactive stance) يمكننا المنشأة من الوصول إلى مجموعة واسعة من المعرفة التكميلية، وأن المنشآت التي لديها روابط اتصال خارجية قائمة على تكنولوجيا المعلومات لديها قدرة أكبر من المرونة وسرعة الاستجابة وسرعة الاستجابة في الحصول على واكتشاف والبحث عن حلول وابتكارات تعزز من استخدام تكنولوجيا المعلومات واستغلال

الفرص ومواجهة التهديدات من خلال دمج العمليات بين شركاء الاعمال. مما ينعكس على القدرة التنافسية والتي تتمثل في (استغلال الفرص، تحييد التهديدات) من خلال التركيز على التكلفة، الجودة، سرعة التوريد، خدمة ما بعد البيع، شروط الدفع، ومهارات البيع وتطوير منتجات جديدة.

ونخلص مما سبق إلى وجود دور لقدرات تكنولوجيا المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية للمنشأة من خلال حشد جميع قدرات تكنولوجيا المعلومات نحو تعزيز تبادل تلقي المعرفة الضمنية والصريحة، وزيادة التفاعل العام داخل المنشأة نحو تحقيق اهداف محددة في وقت محدد.

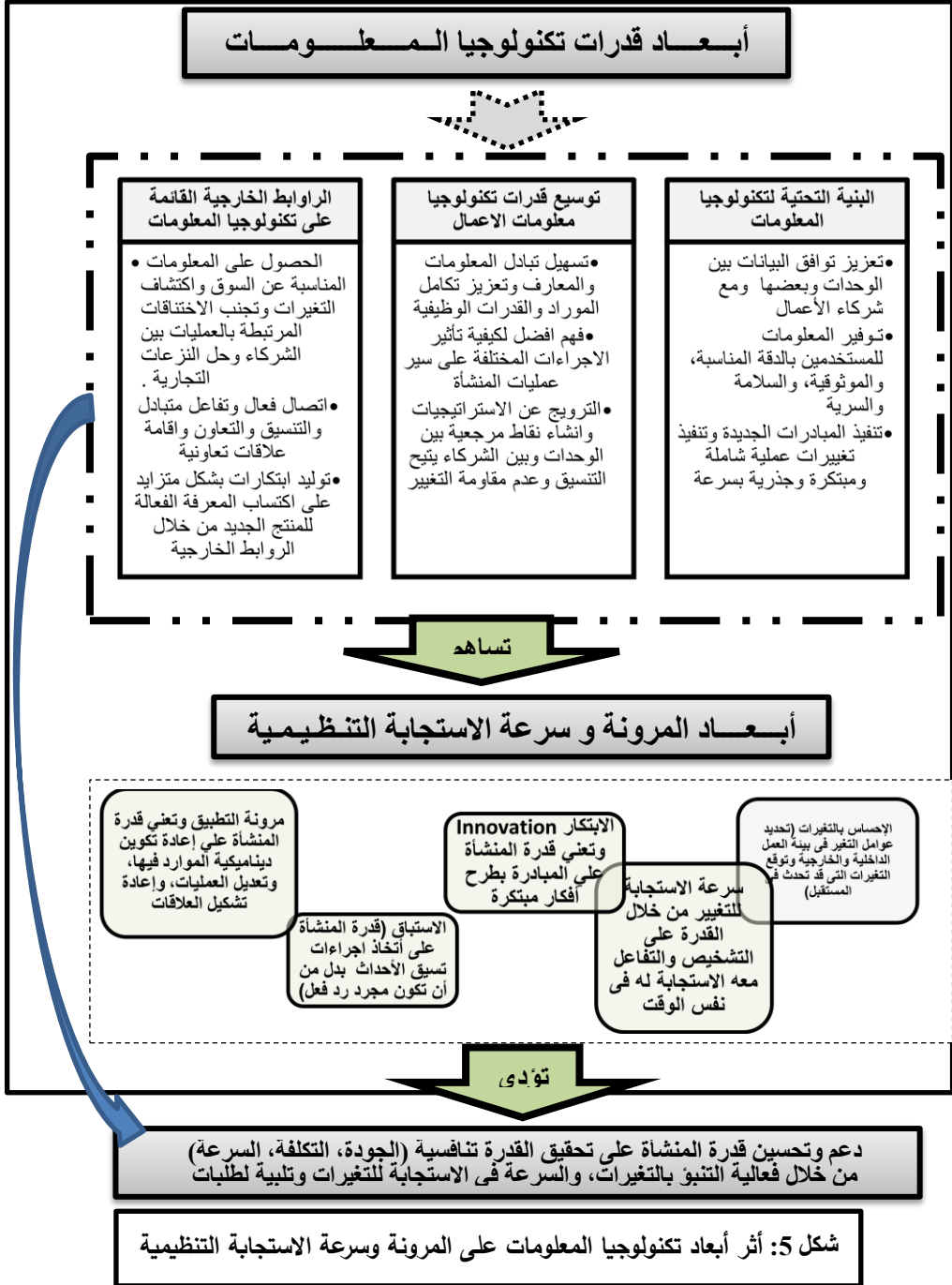
ويمكن توضيح أثر قدرات تكنولوجيا المعلومات على تعزيز القدرات التنافسية للمنشأة متمثلة في استغلال الفرص وتحييد التهديدات بالشكل رقم (4):



شكل 4: يوضح تأثير قدرات تكنولوجيا المعلومات على تدعيم عناصر الميزة التنافسية

في ضوء ما سبق يمكن اشتقاق الفرض الثاني للبحث والذي يشير الي أنه كلما ازداد تبني قدرات وامكانيات تكنولوجيا المعلومات لدى المنشآت كلما زادت قدرتها على الاستجابة للتغيرات من خلال زيادة قدرة المنشأة من على الإحساس بما يحدث في البيئة الخارجية، وتحديد كيفية معالجة البيانات الواردة لتحسين البيئة الخارجية وتهيئتها لظروف المنشأة، مما يسمح لهم بالاستجابة بسرعة للتغير البيئي دون زيادة في الوقت أو التكلفة وبالتالي زيادة قدرتها على استغلال الفرص وتجنب ومواجهة التهديدات، من خلال تحسين القدرة على الاستشعار مما يجعلها قادرة على تطوير فهمها للبيئة الخارجية مما يعزز من المرونة وسرعة الاستجابة التنظيمية كما يضح من الشكل رقم (5) الذي يوضح أثر تكنولوجيا المعلومات على المرونة و سرعة الاستجابة التنظيمية وبالتالي صياغة ذلك الفرض كما يلي

الفرض الثاني: تساهم قدرات تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المرونة وسرعة الاستجابة التنظيمية للمنشأة ببعديها كمتغير وسيط ومن ثم القدرة التنافسية للمنشأة



4- ممارسات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية الداعمة للمرونة وسرعة الاستجابة التنظيمية، ودورها في تدعيم القدرة التنافسية للمنشأة

تميزت بيئة الأعمال في هذه المرحلة بالديناميكية وشدة المنافسة وسرعة التطور التكنولوجي وعوامله الأسواق وتغير أذواق العملاء، وأن البقاء للأسرع والأفضل والأقوى مما يتطلب من المنشآت سرعة الاستجابة للتغيرات والتنبؤ بها قبل حدوثها وهو ما يكمن في تحقيق إستراتيجية المرونة وسرعة الاستجابة التنظيمية. هذا وتعتبر ممارسات المحاسبة الإدارية أحد أهم عناصر البيئة الداخلية التي تمثل نقاط قوة أو ضعف، ونظرا لعدم قدرة أساليب وممارسات المحاسبة الإدارية التقليدية ذات النظرة المالية المحدودة داخليا على توفير المعلومات اللازمة لمساعدة هذه المنشآت لتحقيق أهدافها، كان لابد من ضرورة تبني واستخدام بعض ابتكارات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية حتى يتسنى دعم المنشآت على التميز عالمياً.

هذا ويعرف (Chenhall&Langfield, 1999,p.38) ابتكارات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية بأنها عبارة عن مجموعة من الطرق والاساليب التي تربط بين الاستراتيجيات والانشطة المتعلقة بأهداف التكلفة عبر سلسلة القيمة الكلية للمنشأة ومن أمثلتها التكلفة المستهدفة والقياس المرجعي واسلوب بطاقة الاداء المتوازن.. الخ، وفي نفس الوقت تعتبر ممارسات المحاسبة الإدارية أداة فعالة لتوفير المعلومات للإدارة الإستراتيجية للمنشأة ودعم مركزها التنافسي ومن ثم تحسين الاداء بصفة عامة.

وفي نفس السياق اهتمت دراسة (Maskell, 2007) بتوضيح ستة مبررات أو أسباب تجعل المنشآت في حاجة إلى تغيير الأساليب المحاسبية لديها، قبل أن يمكنها إدراك كل منافع التحول نحو إستراتيجيات المرونة و سرعة الاستجابة التنظيمية وما تتضمنه من فلسفات تصنيع حديثة مثل التصنيع الخالي من الفاقد وهي [القياسات الخاطئة للتكاليف، تحسين اتخاذ القرارات في ظل صعوبة التنبؤ بالتغيرات في البيئة الخارجية، الرغبة في الحصول علي معلومات مفهومة، تعقد نظم التصنيع، التوجه نحو التركيز على قيمة العملاء].

هذا وقد أتفق العديد من الباحثين (Maskell, 2007; Ruiz et al., 2013; Chopra, 2013; Alamri, 2019) على أن ابتكارات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية تمثل السبيل لبقاء المنشأة وتدعيم مركزها التنافسي في بيئة الأعمال التنافسية، وعلى أهمية مشاركة المحاسبين في الادارة الاستراتيجية واستخدام ممارسات المحاسبة الادارية الحديثة التي من شأنها توفر المعلومات المالية وغير المالية والداخلية والخارجية (المنافسين، والموردين، والعملاء) كمدخل لتوفير المعلومات

الملائمة وتحسين كفاءة وفعالية اتخاذ القرارات المتعلقة بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنشأة وتحسين الأداء والعمليات.

هذا ويتوافق الباحث مع ما جاء في دراسة (Alamri, 2019) التي تشير إلى أن زيادة الارتباط بين ممارسات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية والموارد الداخلية والقدرات التنظيمية يمكن أن يكون حلاً جيداً لتحقيق التوافق الفعال بين المحاسبة الإدارية وعملية الإدارة الاستراتيجية وما تتضمنها من إستراتيجيات حديثة، مما يعني ضرورة تبني ممارسات محاسبة إدارية تدعم إستراتيجية المرونة و سرعة الاستجابة التنظيمية، على أن تشمل تلك الممارسات أدوات لقياس الأداء، والتكاليف وطرق عرض المعلومات (Alamri, 2019; Stormi et al., 2019).

ووفقاً لما تشير إليه النظرية الموقية Contingency فإنه وجود ممارسات محاسبية غير متوافقة مع النظم والاستراتيجيات المتبعة يقلل من فعاليتها. إضافة إلى أن المنشآت التي تعمل في بيئات أكثر ديناميكية من حيث معدل وكمية التغيير وعدم القدرة على التنبؤ تكون في حاجة أكبر إلى إعادة تقييم وتكييف adaptability ممارسات المحاسبة الإدارية، حيث أن تبني استراتيجيات قائمة على تمكين العاملين، فضلاً عن أسلوب الإدارة اللامركزي (المرونة وسرعة الاستجابة) يتطلب تبني ممارسات محاسبة إدارية متوافقة معها، حيث أنه من المتوقع أن يؤدي تصميم نظم المحاسبة الإدارية بما يتلاءم مع إستراتيجية المنشأة إلى تحسين أدائها (Yigitbasioglu, 2017).

مما يعني ضرورة تبني ابتكارات المحاسبة الإدارية التي تدعم إستراتيجية المرونة وسرعة الاستجابة التنظيمية كمدخل لتوفير المعلومات الملائمة وتحسين كفاءة وفعالية اتخاذ القرارات المتعلقة بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنشأة، وتحسين الأداء والعمليات، مما يحقق رؤية واضحة ومتكاملة للعلاقة بين استراتيجية الأعمال وممارسات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية (Stormi et al., 2019). هذا ويتناول الباحث فيما يلي بعض ممارسات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية الملائمة والتي تعزز من تحقيق إستراتيجية المرونة وسرعة الاستجابة التنظيمية، وأثرها على تحسين القدرة التنافسية للمنشأة.

يري الباحث أن نجاح تطبيق المرونة وسرعة الاستجابة التنظيمية يعد مشروطاً بوجود ممارسات محاسبة إدارية تتصف بمجموعة من السمات تُمكنها من تعزيز توجهات وأبعاد تلك الإستراتيجية.

وتأسيساً على أن ممارسات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية توفر معلومات يمكن أن تُسهم بشكل كبير في تطوير وتعزيز استراتيجيات التفوق القادرة على إنتاج مزايا تنافسية مستدامة للمنشأة.

وبالرغم من أهمية وفعالية كل ممارسة من ممارسات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية من حيث تأثيرها على دعم وتعزيز تحقيق المرونة و سرعة الاستجابة التنظيمية من جهة، وتحسين قدرة المنشأة في تحقيق مزايا تنافسية من جهة أخرى، فإنه تركيز الدراسة الحالية يكون على بعض من ممارسات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية في إطار تكاملي، خاصة تلك المتعلقة بإدارة التكلفة و تقييم الأداء نظراً لأنهما يمثلان محور الارتكاز للمنشأة التي تهدف للتميز من جهة و الملائمة لإستراتيجية وأبعاد المرونة و سرعة الاستجابة التنظيمية من جهة أخرى، ذلك لأنه بالرغم من أهمية كل ممارسة من ممارسات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية لدعم الإدارة الاستراتيجية للمنشأة وتدعيم مركز المنشأة التنافسي إلا أن تطبيق هذه الممارسات بصورة منفردة لا يساعد على تحقيق المرونة و سرعة الاستجابة التنظيمية، و يرجع ذلك لكون المنشأة التي تسعى للمرونة و سرعة الاستجابة يكون لديها مجموعة كبيرة من الأهداف التي ترغب في تحقيقها، مما يتطلب تبني أكثر من ممارسة خاصة في مجال الإدارة الاستراتيجية للتكلفة و تقييم الأداء؛ لكي تتمكن المنشأة من إدارة تكلفتها بكفاءة وفعالية وتحسين أدائها، نظراً لما تتصف به بيئة الأعمال من التعقيد والديناميكية والتي يصعب معها استخدام مقاييس الاداء التقليدية لتقييم الأداء الاستراتيجي للمنشأة لأنه مرتبط بأهداف دائمة التغيير والتطوير والتحسين Hamood, & Sulaiman, 2013

هذا ويقترح الباحث في هذه الدراسة أثنين من بين ممارسات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية في مجال الإدارة الاستراتيجية للتكلفة و مجال تقييم الأداء الاستراتيجي تتمثل في (التكلفة المستهدفة و مقياس بطاقة الأداء المتوازن للإداء)؛ لتوضيح دور كل منها في تعزيز استراتيجية المرونة و سرعة الاستجابة التنظيمية و أثر ذلك على تحسين القدرة التنافسية للمنشأة، دون التطرق للجوانب الفنية والإجرائية التفصيلية لهذه الممارسات نظراً لتناولها في العديد من الدراسات.

1-4 التكلفة المستهدفة Target Costing

تشهد الفترة الحالية تغيرات مستمرة ومتلاحقة، من شدة ضراوة المنافسة بين المنشآت وتتنوع وتغير رغبات العملاء وأذواقهم، وزيادة اهتمام العملاء بالحصول على المنتجات بجودة عالية وبسعر يتناسب مع أسعار المنافسين وفي الوقت المناسب. أدى ذلك إلى ضرورة مواكبة المنشأة لتلك التغيرات السريعة في بيئة الأعمال من خلال تبني استراتيجية المرونة و سرعة الاستجابة التي تقوم

بالاستشعار بالتغيرات وسرعة الاستجابة لها، بالإضافة إلى حاجة المنشأة لتبني ممارسات تساعد على الإدارة الاستراتيجية للتكلفة بكفاءة وفعالية لمساعدة المنشآت على تحقيق أهدافها، لذلك ظهرت التكلفة المستهدفة كأحد أهم وأفضل ممارسات الإدارة الاستراتيجية للتكلفة، ذلك لأنها تعمل على خفض التكلفة مقارنة بالمنافسين والسرعة في تطوير المنتجات دون المساس بالجودة النوعية لها، كما يفترض فيها العمل إرضاء العملاء بصفة مستمرة (Lima, et al., 2016).

4-1-1 مفهوم وأهداف وركائز التكلفة المستهدفة

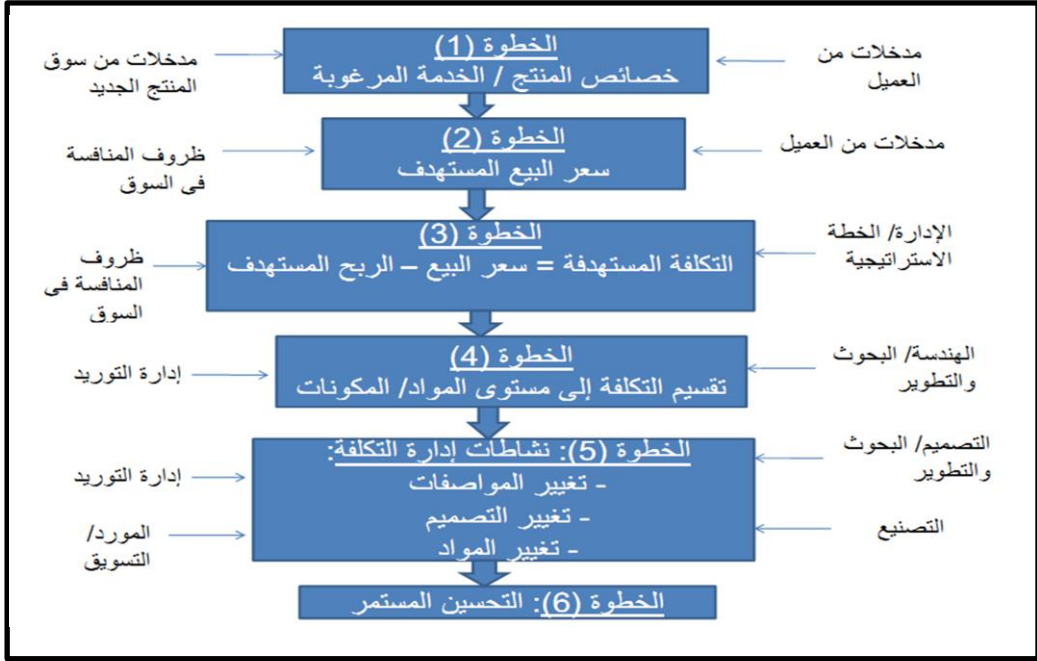
أشارت العديد من الدراسات (Austill & Kocakulah, 2006; Rattray & Shanahan, 2007; Lima, et al., 2016; Aladdin et al., 2018; Chandrarin, et al, 2019; Rahman, 2019 إلى أن الحاجة إلى تحسين الإنتاجية وتحسين جودة المنتجات وسرعة تلبية احتياجات العملاء من حيث الوقت، الجودة والتكلفة تسببت في تبني المنشآت الآليات الحديثة لإدارة التكلفة واعتبرت الدراسات مدخل التكلفة المستهدفة من أفضل ممارسات المحاسبة الإدارية لكونه أسلوب يدعم تطوير المنتجات والتسعير وإدارة الإنتاج وإدارة التكاليف من ناحية وأداة لتحقيق التوازن بين التكلفة و القيمة من ناحية أخرى من خلال تركيزه على السوق والعملاء حيث تتحدد التكلفة من خلال السوق لتطوير منتجات تقابل تطورات العملاء ومتطلباتهم للجودة والسعر والأداء. ويمكن التعبير عن مفهوم التكلفة المستهدفة في المعادلة التالية:

$$\text{التكلفة المستهدفة} = \text{السعر المستهدف} - \text{الربح المستهدف}$$

مع مراعاة أن كل من السعر السوقي والربح في هذه المعادلة بمثابة متغيرات مستقلة تحدها القوى التنافسية في السوق، والتكلفة المستهدفة هي المتغير التابع الذي يمثل تكلفة دورة حياة المنتج التي تسعى المنشأة للوصول إليه. وبذلك يكون الهدف من تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة هو تخفيض تكاليف دورة حياة المنتج قبل البدء في إنتاجه للوصول إلى الربحية التي تسعى المنشأة لتحقيقها. ويحاول فريق التكلفة المستهدفة المساعدة في الوصول إلى تقديم منتجات عديدة تنافس في التوقيت والتكلفة والجودة والخصائص الوظيفية. ويمكن تحقيق أقصى منفعة من تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة مبكراً في مراحل تطوير المنتج نظراً لكونه مدخل ذو نظرة مستقبلية يتضمن تكامل الأنشطة خلال كافة الوظائف.

ويعرفها (Vasile & Croiteru, 2013, p.1) على أنها مجموعة من الأدوات للتنبؤ والإدارة ومراقبة التكاليف والتي يتم تطبيقها في مراحل وعمليات التصميم للمنتج في وقت مبكر، من أجل

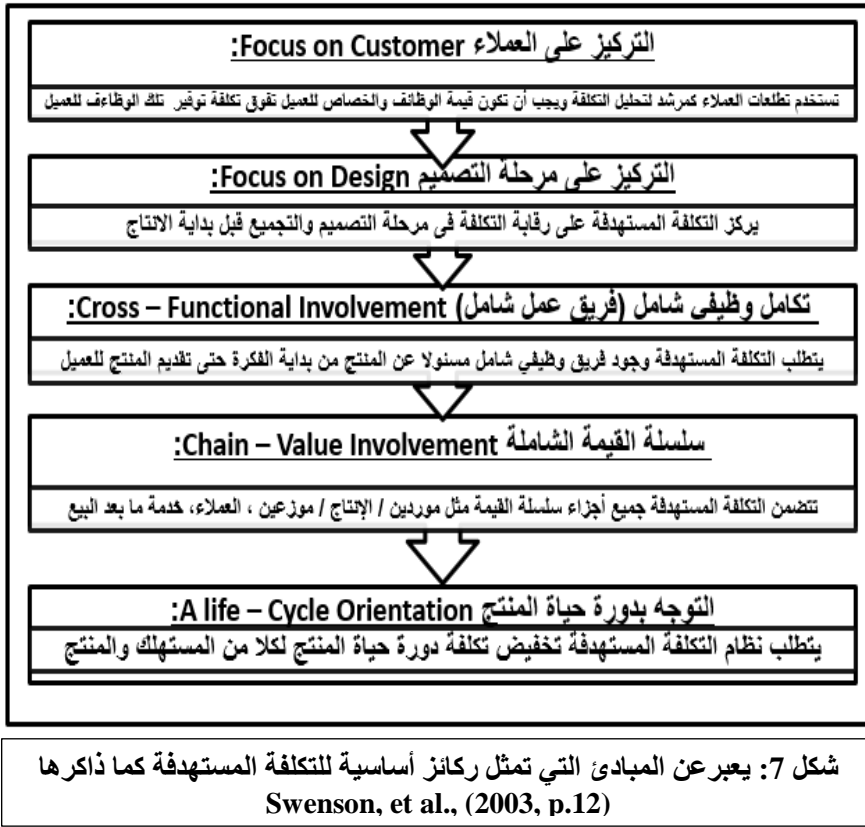
التغير في هياكل التكلفة بسبب قيود السوق. هذا وقد عبرت دراسة (Hamood, et al., (2011) على خطوات عملية تحديد التكلفة المستهدفة بالشكل رقم (6) التالي:



شكل 6: يوضح خطوات تحديد التكلفة المستهدفة

Hamood, et al., (2011, p.36)

هذا ويعتمد مدخل التكلفة المستهدفة في تحقيق أهدافه على مجموعة من المبادئ التي تمثل ركائز كما أوضحه (Swenson, et al., (2003, p.12) والتي يمكن التعبير عنها بالشكل رقم (7):



4-1-2 دور مدخل التكلفة المستهدفة في تحقيق المرونة وسرعة الاستجابة التنظيمية

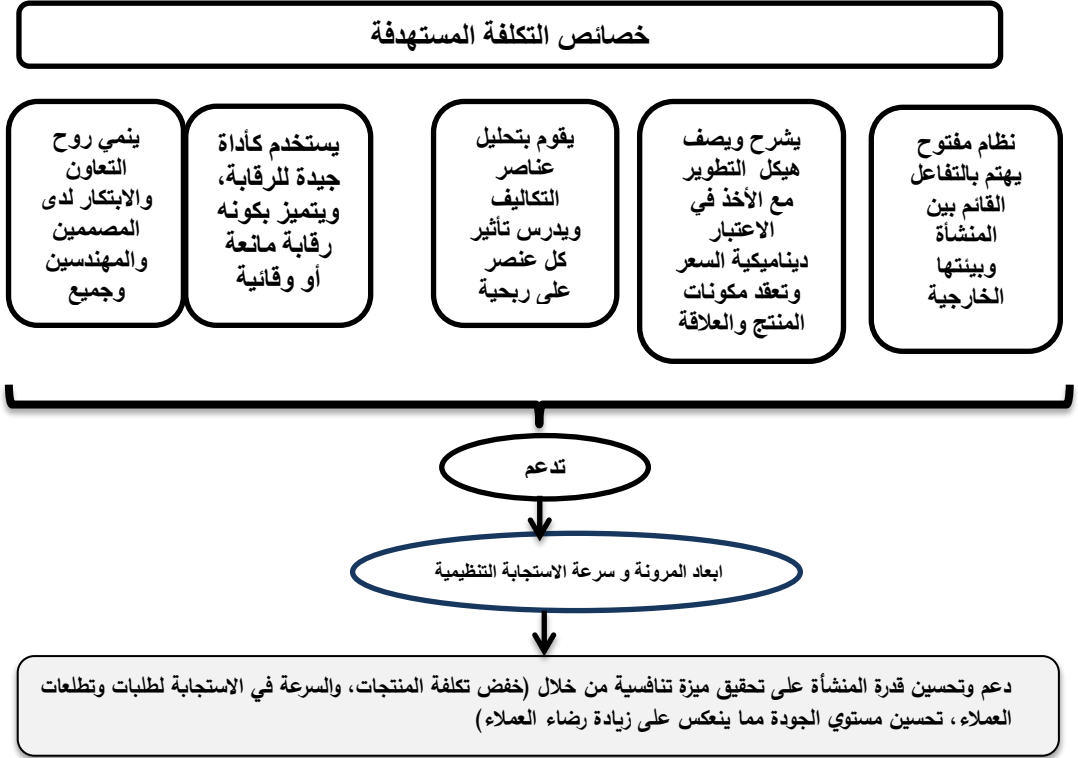
يتميز نظام التكاليف المستهدفة بالعديد من الخصائص التي تدعم الأبعاد المختلفة للمرونة وسرعة الاستجابة التنظيمية وتزيد من قدرة المنشأة على الاستجابة للتغيرات وبالتالي زيادة قدرتها على استشعار ما يحدث في البيئة الخارجية وزيادة قدرتها على استغلال الفرص وتجنب ومواجهة التهديدات، مما يجعلها قادرة على تطوير فهمها للبيئة الخارجية (Rattray & Shanahan, 2007; Lima, et al., 2016; Aladdin et al., 2018; Chandrarin, et al, 2019; Rahman, 2019)

فالتكلفة المستهدفة كنظام مفتوح يهتم بالتفاعل القائم بين المنشأة وبيئتها الخارجية وتأخذ في الاعتبار ديناميكية السعر والعلاقة مع الموردين والعملاء مما يدعم عدة أبعاد للمرونة وسرعة الاستجابة التنظيمية منها استشعار التغيرات (تحديد عوامل التغير في بيئة العمل الداخلية والخارجية وتوقع التغيرات التي قد تحدث في المستقبل)، سرعة الاستجابة للتغيير من خلال القدرة على

التشخيص والتفاعل معه والاستجابة له في نفس الوقت، والابتكار Innovation من خلال زيادة قدرة المنشأة على طرح أفكار جديدة وإعادة تكوين ديناميكية الموارد فيها وتعديل العمليات، وإعادة تشكيل العلاقات وذلك عن طريق معرفة رغبات وتطلعات العملاء بصفة مستمرة وتهيئة جميع الظروف والإمكانات لتحقيقها مما ينعكس على رضا العملاء ومن ثم تحسين الوضع التنافسي وزيادة الربحية.

أضافة الى أن التكلفة المستهدفة كأداة للرقابة تدعم بشدة بُعد الاستجابة فهي بذلك تساعد على تشخيص التغيير، والتفاعل معه، والاستجابة الدقيقة له في الوقت المناسب من خلال جمع وهيكلة المعلومات التي تتعلق بالأحداث و ترجمة الآثار الناجمة عن تلك الاحداث وتحديد الفرص والتهديدات ووضع الخطط اللازمة لاغتنام الفرص ومواجهة التهديدات مما يحقق منافع مرتبطة بالنمو والتعلم حيث يسمح للمديرين بتحديد أوجه القصور في الاداء، واكتشاف فرص جديدة لنمو الوحدة من خلال رفع كفاءة العاملين واستخدام تكنولوجيا متطورة، واستغلال الفائض. كما تدعم التكلفة المستهدفة سرعة الاستجابة والاستباقية والابتكار من خلال تشجيع روح التعاون والابتكار لدى المصممين والمهندسين وجميع العاملين في المنشأة لتحقيق هدف موحد وهو العمل على تحقيق تطلعات العملاء، والقضاء على الفاقد والانشطة غير المضيفة للقيمة، ومن ثم امكانية استخدام المنشأة لفائض القدرات الإنتاجية التي حققتها من تخفيض المخزون ومن تحسين العمليات الانتاجية في تقديم منتجات جديدة وخدمات جديدة، وفتح أسواق جديدة أمام منتجاتها، وتقديم منتجات بأسعار ملائمة ومن ثم زيادة رضا العملاء، تحسين الموقف التنافسي مقارنة بالمنافسين

ويمكن التعبير عن تلك الخصائص ودورها في تدعيم أبعاد المرونة و سرعة الاستجابة التنظيمية وأثرها على تحقيق مزايا تنافسية بالشكل رقم (6)



شكل 8: دور مدخل التكلفة المستهدفة في تحقيق المرونة و سرعة الاستجابة التنظيمية

4-2 دور بطاقة الاداء المتوازن في تحقيق المرونة و سرعة الاستجابة التنظيمية

أدى ارتفاع مستوى تعقد بيئة الأعمال وزيادة حدة وقوة المنافسة، وزيادة ظروف عدم التأكد وزيادة وعي العملاء وانخفاض درجة الولاء للعلامة التجارية وارتفاعها اتجاه الجودة والسعر والتوقيت، وكثرة التهديدات الخارجية، خاصة بعد أزاله الحواجز المكانية والزمنية نتيجة تكنولوجيا المعلومات ووجود شبكة اتصالات دولية، إلى زيادة حدة وتنوع المخاطر التي تتعرض لها المنشآت، وتنامي حاجة تلك المنشآت إلى نظام لتقييم الأداء ينطلق من الاستراتيجية ويهدف الى عملية تحسين وتطوير الأداء. وكذلك زاد الطلب على المعلومات الملائمة لتقييم الأداء، وتدنية درجة عدم التأكد وتوفير معلومات عن تطلعات ورغبات العملاء تزيد من قدرة المنشأة على الاستجابة للتغيرات وبالتالي زيادة قدرتها على استغلال الفرص وتجنب ومواجهة التهديدات، وزيادة قدرتها على استشعار

ما يحدث في البيئة الخارجية بصورة متكاملة، وبشكل أكثر كفاءة وفعالية مما يجعلها قادرة على تطوير فهمها للبيئة الخارجية والداخلية على حد سواء. هذا تعتبر عملية تحسين وتطوير الأداء مكون رئيسي وجوهري في مراحل التخطيط الاستراتيجي للمنشأة، وقد اتفق على تسميتها بنظام القياس المتوازن (BSC)(Arafat et al.,2011).

4-2-1 الإطار العام لنظام القياس المتوازن للأداء

القياس المتوازن نظام يجمع بين المقاييس المالية والمقاييس غير المالية، فهو يحتوى على مقاييس اداء لأربعة أبعاد (مالية، العميل، العمليات الداخلية، التعلم والنمو)، كما يمكن ان تمتد هذه المقاييس لتشمل بعدين اضافيين هما (المسئولية الاجتماعية، المتطلبات البيئية)، هذا ويركز نظام القياس المتوازن للأداء على الربط بين العمليات والقرارات والنتائج، فهو يعتبر أداة او وسيلة فعالة لترجمة الاستراتيجية، وتنفيذها، وتوصيلها، كما يساعد في متابعة الاداء وتوفير التغذية العكسية السريعة والازمة لأغراض الرقابة والتقييم (Mowen et al., 2012; Bazrkar & Iranzadeh, 2017; Bataineh et al., 2019) هذا ويتكون نظام القياس المتوازن للأداء كما اقترحه Kaplan & Norton, (2007) من اربعة ابعاد موضحة وهي 1- بعد العميل 2- بعد العمليات الداخلية 3- بعد التعلم والنمو 4- البعد المالي وفيما يلي توضيح لكل من هذه الابعاد.

1) بعد العميل

يتضمن بعد العميل مجموعة من مقاييس الاداء التي يمكن من خلالها معرفة نظرة العميل للمنشأة أو درجة رضا العميل. وتركز هذه المقاييس على اربعة اهداف وهي: طول دورة التسليم Lead times، والجودة، واداء المنتج او الخدمة، والتكلفة. وتمثل دورة التسليم الوقت اللازم لكي تقابل المنشأة احتياجات العملاء سواء من المنتجات القائمة او الجديدة، اما الجودة فتحدد بمستوى العيوب في المنتجات او الخدمات من وجهة نظر العميل. وتوضح مقاييس اداء المنتج او الخدمة كيف تخلق منتجات وخدمات المنشأة قيمة لعملائها. بينما التكلفة من وجهة نظر العميل فهي السعر الذي يدفعه المستهلك النهائي للحصول على المنتج.

وبذلك يتحقق رضا العميل عندما توجد دقة في مواعيد التسليم وارتفاع في جودة المنتجات او الخدمات وتحسين ادائها وتخفيض في تكلفة الحصول عليها. وبصفة عامة فان جوهر الاستراتيجية ليس فقط ان تختار ما يجب ان تفعله ولكنه يتطلب ايضا معرفة ما لا يجب ان تفعله. وقد اشارت العديد من الدراسات (Patel et al.,2008; Chavan, 2009; Marane et al., 2013) الى ان مقاييس الاداء العامة (الاهداف الاستراتيجية) وفقا لهذا البعد- بعد العميل- تشمل رضا العملاء،

والحفاظ على العملاء القدامى، والحصة السوقية، وربحية العملاء، وعلى الشركة ان تحدد مقاييس الاداء التي تتناسب وتحقيق هذه الاهداف مثل وقت التسليم، ونسبة العيوب، عدد المردودات، والشكاوى خلال فترة الضمان، ونسب رضا العملاء.

(2) بعد العمليات الداخلية

يعتبر هذا البعد من أكثر الابعاد جوهرية وتأثيرا في نجاح المنشأة، فهو يشمل العمليات الداخلية التي تكفل وتؤدي الى جودة مرتفعة في المنتجات والخدمات. وهنا تتساءل المنشأة عن مدى جودة عملياتها الداخلية؟، وماهي المناطق التي في حاجة الى تطوير؟، وعن مدى قدرتها على الوفاء بمنتجات وخدمات تلبى تطلعات وطلبات العملاء وتخلق قيمة مضافة لديهم؟ فيحدد هذا البعد ما يجب ان تتفوق فيه المنشأة، ويتحقق هذا التفوق من خلال تحسين العمليات الداخلية التي ستساعد في الوصول الى النتائج المرغوبة في البعد المالي وبعد العميل، ولذلك يتم اشتقاق اهداف ومقاييس بعد العمليات الداخلية من الاستراتيجيات الموضوعية لمقابلة توقعات حملة الاسهم والعملاء المستهدفين، والتي تلقى الضوء غالبا على عمليات تشغيلية جديدة تماما يجب ان تتفوق فيها المنشأة ويجب عليها حتى تحقق التفوق ان تكون على دراية بإمكانياتها المتاحة والتكنولوجيا المطلوبة للتحسين. ويتكون بعد العمليات الداخلية من ثلاث عمليات وهي: الابتكار، والعلميات التشغيلية، وخدمة ما بعد البيع (Patel et al.,2008; Chavan, 2009; Marane et al., 2013).

(3) بعد التعلم والنمو:

يتضمن بُعد التعلم والنمو مجموعة من المقاييس التي تتعلق بالإجابة على التساؤل الخاص بإمكانية ان تستمر المنشأة في تحسين وخلق قيمة مضافة من خلال المهارات والادوات اللازمة لتحسين العمليات الداخلية الرئيسية، وهناك ثلاثة مصادر رئيسية للتعلم والنمو وهي: قدرات ومهارات العاملين، طاقات نظم المعلومات، الاجراءات التنظيمية لإدارة الاعمال وتبنى التغيير.

هذا ويحدد منظور التعلم و النمو البنية الأساسية التي يجب على المنشأة بنائها لتوليد نمو وتحسين طويل الأجل باستخدام المصادر الثلاثة السابقة (مهارات العاملين طاقات نظم المعلومات، الاجراءات التنظيمية لإدارة الاعمال وتبنى التغيير (Atrill & McLaney, 2009)؛ لذا فيركز ذلك المنظور على العنصر البشري، والأصول غير الملموسة للمنشأة، كما يمكن المنشآت من استغلال إمكاناتها لخلق قيمة من الأنشطة المتعلقة بتنمية رأس المال البشري حيث (التوظيف والتخصيص، والتدريب، وأنشطة تنمية المهارات القيادية)، وإدارة المعرفة (مثل النظم المعتمدة على تكنولوجيا

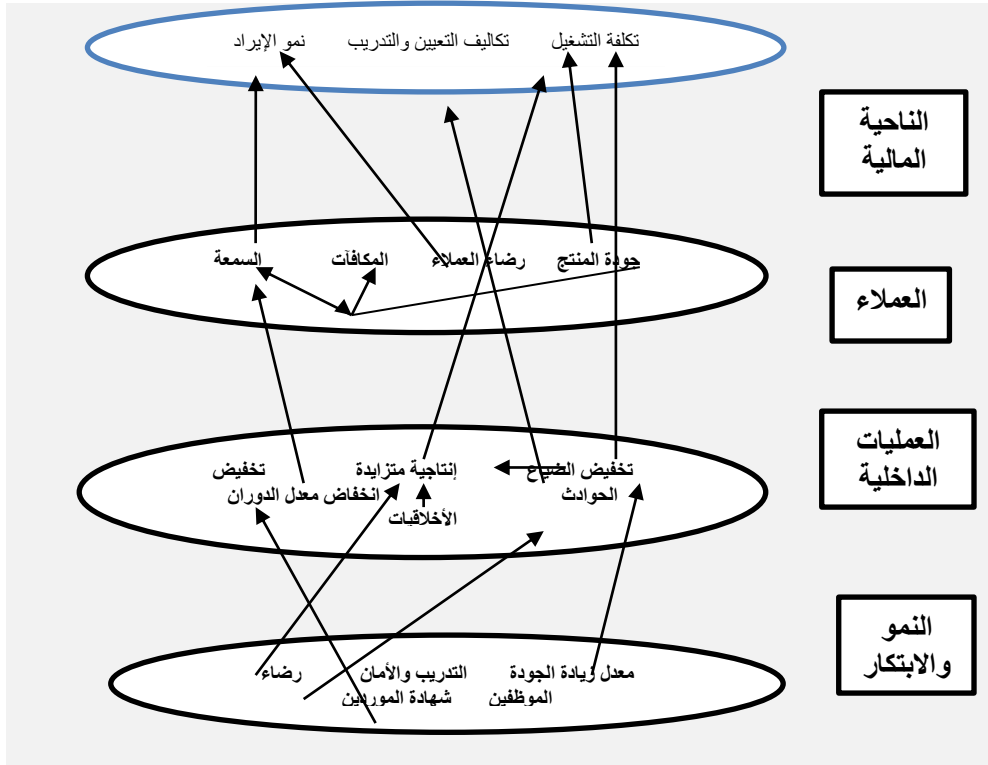
المعلومات لتخزين وتواصل المعرفة، والتطبيقات العملية بأحاء المنظمة). وبالتركيز على فرص التطوير الوظيفي المتاحة في منتجات الوحدة فتكون استفادة المنشأة من التعاون الفعال عبر الوحدة التنظيمية هو الحافز الهائل للتألف على مستوى المنشأة نفسها (Kaplan & Norton, 2004; Brooks et al., 2006; Warren, 2015) كما يهدف ذلك المنظور إلى إعطاء أولوية لإيجاد مناخاً يدعم التغيير التنظيمي، ويفضي إلى الابتكار، ويحقق رضا العاملين، ويتجه إلى النمو، وتنفيذ التحسينات. وتتمثل مقاييس هذا المنظور في التطوير، والتحفيز، والتفويض، ومهارات ورضا وإنتاجية الموظفين، وكفاءة نظم المعلومات.

4) البعد المالي:

يهتم البعد المالي بمجموعة مقاييس الاداء التي تدور حول نظرة اصحاب حقوق الملكية للمنشأة. حيث يلخص النتائج الاقتصادية القابلة للقياس والناجمة عن احداث تمت بالفعل، وبالتالي فهو يركز على قياس نتائج الاداء في الاجل القصير وليس على مسببات هذه النتائج. وبالتالي فالمقاييس المالية لا تكفي وحدها لدفع الاداء نحو خلق القيمة ولكن يجب الاستعانة بالمقاييس غير المالية في الابعاد الاخرى. ويعمل البعد المالي على تحقيق اهداف مالية رئيسية مثل البقاء (Survival) والنجاح (Success) والتفوق (Prosperity)، ويتم قياس البقاء من خلال قدرة المنشأة على توليد تدفقات نقدية من العمليات التشغيلية، اما النجاح فيتم قياسه من خلال النمو في المبيعات السنوية وربح السنوية والدخل الناتج من العمليات التشغيلية، كما يتم قياس التفوق من خلال الزيادة في حصة المنشأة من السوق والعائد على حقوق الملكية. ويعتمد اختيار المقاييس في البعد المالي على طبيعة الصناعة والاستراتيجية التي تتبعها المنشأة.

ونخلص مما سبق ان اختيار ابعاد نظام القياس المتوازن للأداء يعتمد على عوامل النجاح الرئيسية بالمنشأة ومدى تحقيقها لمزايا تنافسية. كما ان نظام القياس المتوازن للأداء يدور حول تحقيق مهمة استراتيجية محددة ويدعم خلق قيمة للعملاء من خلال بعد العميل، وخلق قيمة لحملة الاسهم من خلال البعد المالي، ويستجيب للفرص التنافسية وتطلعات العملاء وتغير احتياجاتهم عند وضع الاستراتيجيات، كما يساعد بعد التعلم والنمو على جذب العاملين لتوفير حلول ابتكارية، ويعمل نظام القياس المتوازن للأداء على تحقيق النتائج المستهدفة من خلال ما يتضمنه من ابعاد محددة ومقاييس متنوعة ومحدودة وسهلة الاستخدام والفهم.

ويعتمد نموذج القياس المتوازن للأداء على وجود علاقة السبب والنتيجة بين الأربعة أبعاد لقياس الأداء فكل جانب يؤثر ويتأثر بالجوانب الأخرى فمقاييس التعلم والنمو تعتبر محركات لمقاييس عمليات التشغيل الداخلي والتي تعتبر بدورها محركات لمقاييس العملاء التي تعتبر بدورها محركات للمقاييس المالية (Muráli and Punniya Moorthy, 2008). ويعتمد التحسن في الأداء المالي للمنشأة نتيجة تطبيقها للقياس المتوازن للأداء على تحديد محركات ومؤشرات الأداء المالي المرغوب فيه وتحديد العلاقة السببية بين مقاييس الأبعاد المختلفة للأداء، حيث يساعد القياس المتوازن للأداء الإدارة على تحديد مؤشرات الأداء ورؤية المنشأة من خلال 4 أبعاد (مالي-عملاء-عمليات داخلية-تعلم ونمو) فإذا كانت العلاقة السببية بين مقاييس الأداء غير المالي والمقاييس المالية صحيحة فإن التحسن في مؤشرات الأداء غير المالي سوف ينعكس على الأداء المالي. أما دراسة (Epstein & Wisner, 2001) فقد اهتمت بإيضاح العلاقة بين العلاقات السببية بين مؤشرات النواحي الأربعة المكونة لنظام قياس وتقييم الأداء المتوازن وما تحدثه تلك العلاقات من أثر على النتائج، وهو ما يوضحه الشكل التالي:



شكل 9: سلسلة العلاقات السببية بين مقاييس أداء الأبعاد الأربعة المكونة لنظام قياس وتقييم الأداء المتوازن (المصدر: (Epstein M.J. & P.S. Wisner, (2001), P.3)

4-2-2 دور نظام القياس المتوازن للأداء في دعم المرونة وسرعة الاستجابة التنظيمية:

تتمثل أهمية نظام قياس وتقييم الأداء المتوازن من كونه مرتبطاً عند نشأته بالتخطيط الاستراتيجي، يقوم بترجمة إستراتيجية المنشأة إلى مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء التي تشتمل على مقاييس تعبر عن نتائج الأداء ومقاييس تعبر عن مسببات الأداء فالجهود المبذولة لصياغة الرؤية والرسالة والغايات والأهداف الرئيسية والفرعية تعكس آثارها على مؤشرات القياس وعملية تقييم الأداء. وبذلك يعتبر بمثابة أداة للربط بين رؤية وإستراتيجية المنشأة من ناحية وبين تنفيذ الأعمال وسلوك العاملين في المستويات التشغيلية من ناحية أخرى. كما أنه من أهم ما تقدمه بطاقة الأداء المتوازن لدعم المرونة و سرعة الاستجابة التنظيمية يتمثل في انعكاس مدى قوة روابط السبب والنتيجة، وإمكانية أن يكون هناك تأكيد عنها في مواجهة المنافسة الخارجية والتغيير، كما تُعد أداة اتصال فعالة بالمنشأة؛ لذا اهتم العديد من الباحثون بإبراز تأكيد دور بطاقة الاداء المتوازن كأداة للاتصال؛ حيث أشارت الدراسات (Kaplan, 2001; Kaplan & Norton 2006a,b; Luo et al., 2012) الى أن بطاقة الأداء المتوازن أصبحت نظاماً للإدارة الإستراتيجية، وأداة اتصال قوية كما يمثل النظام 'نموذجاً تطوعي Forward-looking Model' ويمكن توضيح دور بطاقة الأداء المتوازن في دعم استراتيجيتها المرونة وسرعة الاستجابة التنظيمية من خلال ما يلي:

- حيث تصف بطاقة الأداء المتوازن المصممة بشكل جيد إستراتيجية المنشأة، وتمحو ما قد يكون بها من غموض من خلال استخدام مقاييس أداء واضحة وموضوعية مختارة ليتضح اتجاه المنشأة مما ينعكس إيجاباً على مستوى المرونة وسرعة الاستجابة التنظيمية.
- وصف النظام بالتوازن سواء من حيث الجهات التي تستخدمه أو من حيث الأبعاد التي يغطيها أو مقاييس ومؤشرات الأداء التي يشملها، إنما يساعد على الحد من مشكلة تركيز المديرين على تعظيم الأرباح حيث يعمل على تحسين مستوى الأداء في كافة جوانبه ويحسن من أوجه الاتصالات الداخلية والخارجية وضبط الأداء مما يكون له أثر إيجابي على زيادة قدرة المنشأة على التنبؤ والاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية والداخلية.
- لا تقتصر وظيفة نظام قياس وتقييم الأداء على عملية القياس بل تمتد لتشمل نظام إداري للأداء، أي تعمل كمحفز لإحداث تغيير داخل التنظيم الواحد والذي يسمح باستخدام مؤشرات نتائج Leading Indicators وأخرى مؤشرات مدخلات وعمليات Lagging Indicators مما يدعم أيضاً الابتكار وسرعة الاستجابة كمؤشرات للمرونة وسرعة الاستجابة التنظيمية.
- أن المضمون الأساسي لنظام قياس وتقييم الأداء المتوازن هو تحفيز القياس، فبدون القياس لا يمكن التنبؤ بالتغيرات أو الاستجابة لها كما لا يمكن بدون قياس الإعلام عن النجاح أو الفشل،

وما يترتب عليهما من مكافآت أو عقوبات، كما أنه بدون القياس لا تتحقق إمكانية لتحسين الأداء، ودعم التغذية العكسية الخاصة بالإدارة.

- توضح بطاقة القياس المتوازن للأداء من خلال تقرير إداري واحد العديد من العناصر المتفرقة والتي تشكل موقف المنشأة التنافسي وأهدافها الإستراتيجية مثل مدي الوفاء بتطلعات العملاء، وتقليل وقت الاستجابة لتغيرات السوق، تحسين الجودة، تدعيم العمل الجماعي، تقليل وقت تقديم منتجات جديدة إلى السوق، والإدارة على الأجل الطويل مما يعد مقياس لتقييم مستوى المرونة وسرعة الاستجابة التنظيمية للمنشأة.
- تعتبر بطاقة القياس المتوازن للأداء وسيلة لتبسيط وتوضيح ومن ثم تشغيل وتطبيق رؤية المنشأة وتركيز انتباه الإدارة العليا على المؤشرات الهامة عن الأداء الحالي والمستقبلي.
- أيضاً مشاركة نتائج بطاقة الأداء المتوازن في جميع أنحاء المنشأة لتعطي الموظفين فرصة لمناقشة الفرضيات التي تقوم عليها الإستراتيجية، والتعلم من أي نتائج غير متوقعة، بجانب الحوار حول التعديلات المستقبلية عند الضرورة تطلق العديد من القدرات التنظيمية الخفية للموظفين، وتوضح مدى إمكانية مساهمتهم أثناء تحقيق الأهداف وبذلك تكون بطاقة الأداء المتوازن نظام اتصال يزيل الفجوة بين الأهداف التي يضعها المدبرون، وبين التنفيذيين المنوطين فعلياً بتنفيذها؛ فيحسن التفاعل بين الإدارة، والموظفين ويزيد من أداء المنشأة.

3-4 التكامل بين التكلفة المستهدفة وبطاقة الاداء المتوازن ودوره في تحقيق

المرونة وسرعة الاستجابة التنظيمية

تأسيساً على ما سبق يري الباحث أن التكامل بين التكلفة المستهدفة وبطاقة الأداء المتوازن يعتبر من أهم العوامل التي تزيد من فرص نجاح المنشأة في تحقيق المرونة وسرعة الاستجابة التنظيمية وتحقيق ميزة تنافسية فالفكرة الأساسية للمدخلين هي الاهتمام بالإستراتيجية، والرؤية، والعمليات، والعاملين، وإرضاء العملاء، كليهما يبدأ بمتطلبات العملاء ومتطلبات حملة الأسهم وبناء على هذه الطلبات يتم تعديل الهيكل الداخلي للمنظمة والعمليات ومن ثم ترجمة النتائج النهائية إلى تكاليف وأرباح.

هذ وقد وأوضحت العديد من الدراسات (Ansari et al., 2007; Hamood et al., 2013; Atieh, 2014; Sharaf et al., 2018)

وبطاقة الاداء المتوازن في نفس الوقت يدعم تحقيق المرونة و سرعة الاستجابة التنظيمية من خلال التعاون المستمر والفعال، ويساعد على تحسين القدرة التنافسية للمنشأة ومن ثم تحسين الأداء بالتركيز على تسهيل تطبيق ونجاح العلاقات مع العملاء والموردين والتركيز على الإستراتيجية كما

تشير الدراسات إلى أن عملية التكامل بين التكلفة المستهدفة وبطاقة الأداء المتوازن للأداء يحفز التحسين في النقاط الحيوية للمنشأة في المنتج والعمليات والسوق مع التركيز على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنشأة، وبالتالي يصبح القياس المتوازن للأداء نظام تطبيق الإستراتيجية (نظام إدارة إستراتيجية) والتكلفة المستهدفة نظام لإدارة المنشأة من منظور العميل

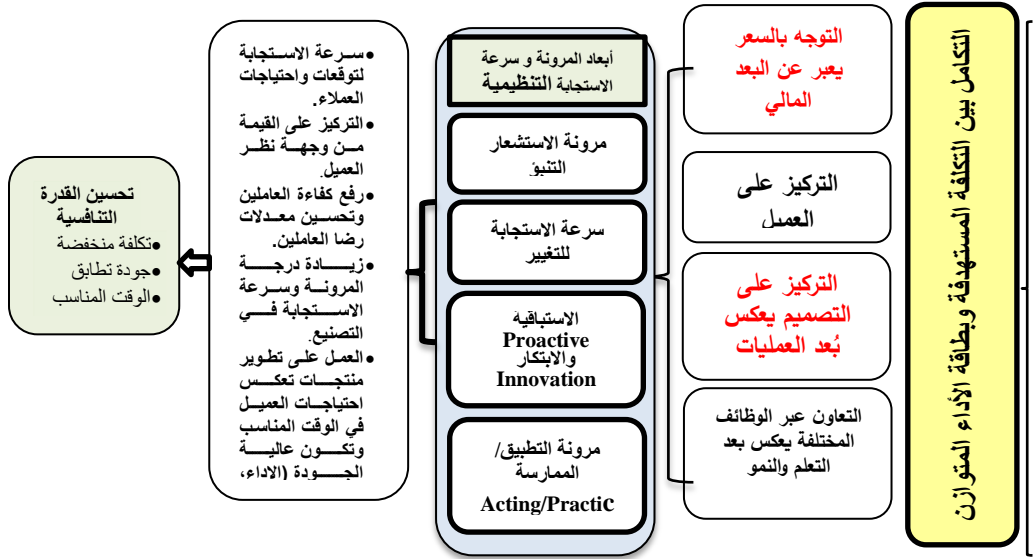
وأنفقت عد دراسات (Hoque, 2002; Ito & Souissi, 2004; Hamood et al., 2013; Atieh, 2014) على أن التكلفة المستهدفة تمثل التدفق الطبيعي لتطبيق مبادئ القياس المتوازن للأداء، وأن نظام القياس المتوازن للأداء يساعد في تطبيق ناجح لمدخل التكلفة المستهدفة من ناحية أخرى. حيث إن اختيار إستراتيجية المنشأة يؤثر على تصميم نظم الرقابة الإدارية، بحيث يحفز نظام قياس الأداء الإجراءات التي تحقق الإستراتيجية. ويؤدي استخدام القياس المتوازن للأداء إلى زيادة فرص نجاح التحسين المستمر وأهداف برنامج التكلفة المستهدفة، حيث يحتاج نجاح تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة إلى خلق قيم مشتركة لدى العاملين وتحديد احتياجات العملاء لتحليل سلوكهم الشرائي، فنجاح المنشأة يعتمد على الربط بين احتياجات عملائها ومواردها. ومن ناحية أخرى يساعد مدخل القياس المتوازن للأداء في تحقيق التطبيق الناجح لمدخل التكلفة المستهدفة لكونه نظام متكامل للقياس والرقابة على الأداء يوفر مؤشرات تساعد الإدارة على التأكد من تحقيق الأهداف.

وحيث يتطلب تطبيق التكلفة المستهدفة عدد من الأدوات مثل هندسة القيمة كما يتطلب الوصول إلى تكلفة مستهدفة مع الحفاظ على الجودة التي يطلبها العميل وتقديم منتجات في الوقت المناسب بخصائص وظيفية تلبي احتياجات العملاء فإن استخدام القياس المتوازن للأداء يساعد على تحقيق التوازن الصحيح بين هذه العوامل، وبالتالي الحفاظ على الميزة التنافسية واستمرار عمل المنشأة في ظل ظروف المنافسة في بيئة الأعمال الحديثة. لذلك فإن التكامل بين مدخل التكلفة المستهدفة والقياس المتوازن للأداء يساعد على الربط بين الإجراءات والمقاييس، فمن خلال أبعاد القياس المتوازن للأداء يمكن تحقيق فعالية أكبر لبرنامج التكلفة المستهدفة كما يساعد القياس المتوازن للأداء في تحديد علاقة السبب والنتيجة بين القرارات المختلفة للتكلفة المستهدفة ويدعم التكامل سرعة الاستجابة والاستباقية والابتكار من خلال تشجيع روح التعاون والابتكار لدى المصممين والمهندسين وجميع العاملين في المنشأة لتحقيق هدف واحد وهو العمل على تحقيق تطلعات العملاء، والقضاء على الفاقد والانشطة غير المضيئة للقيمة وفتح أسواق جديدة أمام منتجاتها، وتقديم منتجات بأسعار ملائمة ومن ثم زيادة رضا العملاء، تحسين الموقف التنافسي

مقارنة بالمنافسين ومن ثم إمكانية استخدام المنشأة لفائض القدرات الإنتاجية التي حققتها من تخفيض المخزون ومن تحسين العمليات الإنتاجية في تقديم منتجات جديدة و خدمات جديدة. ويمكن التعبير عن أوجه التكامل بين الادتين كما يلي:

- **التكلفة يحددها السعر "التوجه بالسعر Price-led"**: بما أن السعر السوقي هو الأساس في تحديد التكلفة المستهدفة وهو ما يعتبر انعكاس للبعد المالي في القياس المتوازن للأداء للتأكد من أن هامش الربح المرغوب فيه قد تم تحقيقه دون التضحية بجودة المنتج أو الخصائص الوظيفية.
- **التركيز على العميل Customer-focused**: حيث إن تصميم عمليات الإنتاج بناء توجهات العملاء لذلك يمكن أن يستخدم بعد العملاء في القياس المتوازن للأداء في تحديد تطلعات ورغبات العملاء.
- **التركيز على التصميم Design centered**: حيث يهتم مدخل التكلفة المستهدفة بتعديل العلاقات السببية للتكلفة في مرحلة تصميم المنتج وقبل دخوله مرحلة الإنتاج ويعكس ذلك في بطاقة الاداء المتوازن بعد العمليات الداخلية والذي يتحقق من أن تصميم المنتج والعمليات سوف يؤدي إلى إنتاج منتج يفي بالخصائص الوظيفية التي يرغب فيها العميل وبتكلفة اقل وجوده أعلى.
- **التعاون عبر الوظائف المختلفة**: يتطلب الوصول إلى التكلفة المستهدفة تعاون العاملين في كافة الوظائف وهو ما يعكس بعد التعلم والنمو في القياس المتوازن للأداء.

وفي ضوء ما سبق يمكن اشتقاق الفرض الثالث للبحث، وذلك على النحو التالي:
 الفرض الثالث: تساهم ممارسات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية وما تقدمه من معلومات في تحقيق المرونة وسرعة الاستجابة التنظيمية للمنشأة وتحسين القدرة التنافسية.
 ويمكن توضيح ذلك بالشكل رقم (11)



شكل 11: يوضح التكامل بين التكلفة المستهدفة وبطاقة الأداء المتوازن ودوره في تحقيق المرونة وسرعة الاستجابة التنظيمية

ويخلص الباحث مما سبق أن قدرات تكنولوجيا المعلومات قد تعد أحد أهم الموارد الداعمة للمرونة وسرعة الاستجابة التنظيمية؛ لأنها تتيح الفرصة للتعرف على أهم التغييرات أو المستجدات في البيئة المحيطة في أقصر وقت ممكن، والتوصل إلى معلومات، والحصول على المعرفة التي تحتاجها المنشأة لاتخاذ قرار ما، من خلال تسهيل تحقيق الاتصال الفعال بين المستويات الإدارية والأقسام المختلفة داخل المنشأة أو بينها وبين شركائها الاستراتيجيين والربط بينهم مما يضمن سهولة انسياب البيانات والمعلومات بين الأطراف ذات الصلة، مما يمكنها من الاستجابة السريعة للتغييرات واتخاذ الإجراءات المناسبة في الوقت المناسب، ومن ثم تحسين الوضع التنافسي. إلا إن ذلك يُعد غير كافياً لتحقيق المرونة وسرعة الاستجابة التنظيمية ببعديها [مرونة الاستشعار ومرونة الاستجابة] فالمرونة و سرعة الاستجابة عملية تطوير مستمرة ومعقدة تؤثر على جميع أجزاء المنشأة من القوى العاملة إلى الهياكل والعمليات التنظيمية، إلى التقنيات والأساليب المستخدمة في جميع مراحل الإنتاج الشاملة. مما يستدعي ضرورة الاستعانة ببعض ممارسات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية

لبناء إستراتيجية متماسكة ومتكاملة من خلال ما توفره تلك الممارسات من معلومات لفهم العلاقة بين التكلفة وتوليد القيمة، مما يعزز المرونة و سرعة الاستجابة التنظيمية، ذلك استنادا على افتراضات النظرية الموقفية The Contingency theory والتي تقترض أنه لكي تصل المنشأة إلى أداء متميز يجب عليها أن تقوم بتهيئة وتعديل وضبط نظام معلومات المحاسبة الإدارية لديها ليتوافق مع الاستراتيجية المقترحة (المرونة و سرعة الاستجابة التنظيمية)، و يمكن الاعتماد عليها في أغراض التخطيط و التقييم والرقابة بهدف سرعة اتخاذ الإجراءات في الوقت المناسب، وزيادة استغلال الفرص ومواجهة التحديات؛ نتيجة لاتخاذ قرارات اعتماداً على معلومات دقيقة عن البيئة المحيطة داخلياً وخارجياً.

وفي ضوء ما سبق يمكن اشتقاق الفرض الرابع، وذلك على النحو التالي:

الفرض الرابع: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتكامل بين قدرات تكنولوجيا المعلومات وممارسات المحاسبة الإدارية على تعزيز قدرة المنشأة في تحقيق المرونة و سرعة الاستجابة التنظيمية ببعديها. ويعبر عنه بالشكل رقم (12) التالي:

5- الإطار العام للدراسة واشتقاق الفروض واختبارها

5-1 منهجية البحث

يستهدف هذا القسم عرض منهجية البحث وأهدافه، توضيح نموذج البحث ووصف الحالة التجريبية التي استخدمها الباحث لغرض اختبار فروض الدراسة وكيفية تجميع البيانات التي يتم من خلالها قياس المتغيرات، واختبار فروض البحث، بالإضافة إلى توضيح لأهم الأساليب الإحصائية المستخدمة.

5-2 هدف الدراسة

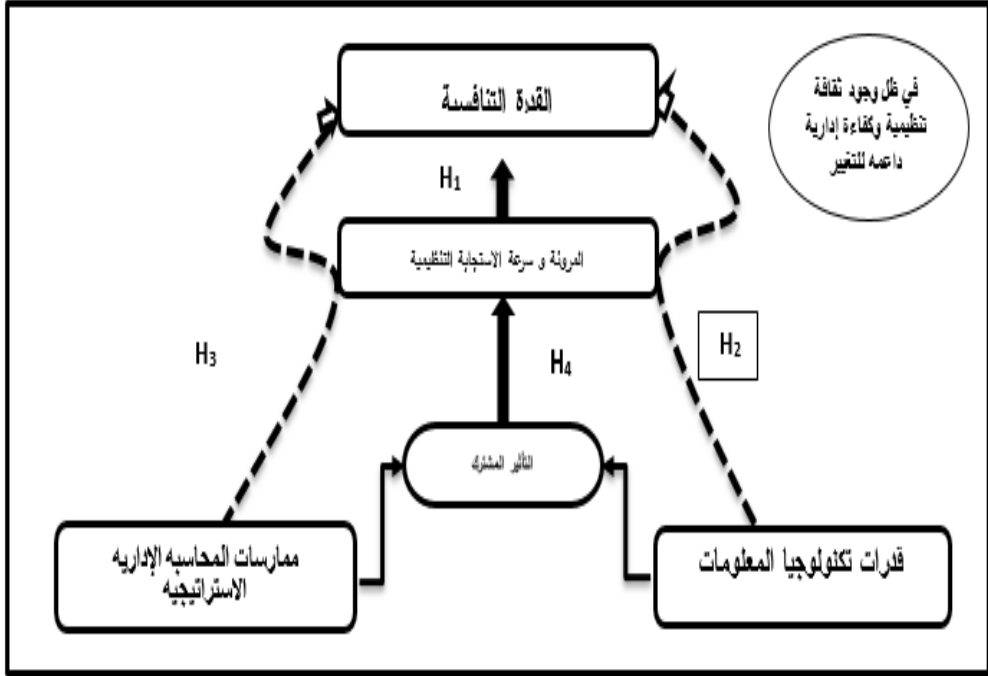
تستهدف هذه الدراسة إلى اختبار مدى جدوى قدرات تكنولوجيا المعلومات وممارسات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية في تعزيز المرونة و سرعة الاستجابة التنظيمية وانعكاساتها على مؤشرات الأداء التنافسي.

5-3 فروض ومتغيرات الدراسة

في ضوء ما سبق من إطار نظري للدراسة ومن تحليل الدراسات السابقة والتي تناولها البحث، وبعد الانتهاء من اشتقاق فروض البحث الأربعة:

- **الفرض الأول:** توجد علاقة معنوية بين المرونة و سرعة الاستجابة التنظيمية للمنشأة وتحسين القدرة التنافسية للمنشأة.
- **الفرض الثاني:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والمرونة و سرعة الاستجابة التنظيمية للمنشأة.
- **الفرض الثالث:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية وما تقدمه من معلومات في تحقيق المرونة و سرعة الاستجابة التنظيمية للمنشأة .
- **الفرض الرابع:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتكامل بين قدرات تكنولوجيا المعلومات وممارسات المحاسبة الإدارية على تعزيز قدرة المنشأة في تحقيق المرونة و سرعة الاستجابة التنظيمية ببعديها.

ويعبر عن تلك العلاقات بالنموذج التالي



شكل 13: يعبر عن العلاقات التي تعبر عنها فروض الدراسة

هذا وقد أعتمد الباحث الاعتماد في قياس الأداء التنافسي علي ثلاثة ابعاد للقدرة التنافسية وهي التكلفة والجودة والمرونة و سرعة الاستجابة تم صياغتها بشكل يساعد على سهولة القياس، بالاعتماد علي مقياس ليكرت الخماسي كما تم توضيحه في ملحق الدراسة

بينما تم قياس المتغير التابع المرونة و سرعة الاستجابة التنظيمية متمثل بأبعاده بناءً على المقياس الذي استخدمته دراسات (Park, 2011; Chen, et al., 2011; Almahamid & Mohammad, 2013; Nafei, 2016) العابدي، (Appelbaum, et al., 2017; 2012) والتي تم صياغة أهم مؤشراتها في مدي تحقق المقومات التالية:

- 1- ضمان مشاركة جميع المستويات في وضع الخطة الاستراتيجية للمنشأة لضمان استيعابهم لها بدرجة كافية؛ تمكنهم من العمل على تحقيقها، كما أن وضوح الإستراتيجية للجميع يساهم في تقويم الأداء باستمرار على ضوءها.
- 2- تأخذ في الاعتبار متطلبات العملاء عند تحديد الأهداف وتطوير استراتيجية المنشأة في ضوء رغبات العملاء وردود أفعالهم.
- 3- تدرك المنشأة أن المعلومات عن منافسيها تمثل مدخلاً أساسياً في صياغة إستراتيجيتها وصناعة قراراتها.
- 4- تتوافر في المنشأة هيكل تنظيمي مرنة تزيد من قدرة المنشأة على اتخاذ الإجراءات والقرارات المناسبة في الوقت المناسب من خلال التعاون بين الأقسام الداخلية، كما تستخدم القيادة العليا بالمنشأة أسلوب تفويض السلطة للمستويات الوسطى والتنفيذية.
- 5- تتوافر في المنشأة ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار، وتشجع على المبادرة والثقة في تقديم كل ما هو جديد دون تردد أو خوف مبالغ فيه من المخاطر حيث يعتمد استحداث حلول جديدة ومبتكرة للمشكلات القائمة على التجربة والخطأ.
- 6- تقوم المنشأة بإجراء مسح بيئي للتعرف على فرص الجديدة بصفة دورية مما يتيح لها الكشف عن الفرص والتهديدات المرتبطة بالعملاء، المنافسين، التكنولوجيا في الوقت المناسب.
- 7- تقوم المنشأة بمراجعة بيئة أعمالها لتعرف على الآثار المحتملة للتغيرات في سلوكيات عملائها وتحركات منافسيها وتنفيذ خطط الرد على تحركات المنافسين دون تأخير.
- 8- تمتلك المنشأة فعالية في تطوير معرفتها والفعالية في الاستفادة من المعرفة في تطوير منتجات جديدة.
- 9- تقوم المنشأة بتحليل قوة الموردين التفاوضية وقدرتها في التغلب على هذه القدرات من خلال وضع استراتيجيات بديلة.
- 10- تتبنى سياسة توطيد العلاقات مع الموردين الاستراتيجيين وإقامة علاقة وثيقة معهم مما يحقق الاستفادة لكل الأطراف حيث يخفف من الحاجة للاحتفاظ بكميات كبيرة من المخزون وكذلك تضمن الاستقرار للموردين من خلال عقود طويلة الأجل.
- 11- وجود مقاييس أداء تعمل كمحفز لإحداث تغيير داخل التنظيم والذي يسمح باستخدام مؤشرات نتائج وأخرى مؤشرات مدخلات وعمليات مما يدعم أيضاً الابتكار وسرعة الاستجابة.
- 12- تقوم منشأتنا بتحديد المهام التي تتناسب مع المعارف والمهارات ذات الصلة والتأكد على التنسيق الفعال بين مجموعات العمل من تحقيق التوافق بين خبرة أعضاء مجموعات العمل إجراءات العمل.
- 13- تنفذ المنشأة خطط عمل حول كيفية استخدام التكنولوجيا الجديدة دون تأخير، كما تستطيع المنشأة تعديل وإعادة هيكلة عملياتها بسرعة في الوقت المناسب.
- 14- تقوم المنشأة بمراجعة جهود تطوير منتجاتها للتأكد من أنها تتماشى مع احتياجات ورغبات العملاء وتفاضليتهم، ومتابعة منتجات المنافسين.
- 15- تمتلك المنشأة مزيجاً تسويقياً مرناً يمكنها من تغيير السعر بسرعة بما يتوافق مع تحديات المنافسة.

بينما تم الاعتماد في صياغة فقرات قياس ممارسات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية على (Ansari et al., 2007; Hamood et al., 2013; Atieh, 2014; Sharaf et al., 2018) وذلك كما هو موضح في ملحق الدراسة التجريبية المرفقة.

4-5 مجتمع وعينة الدراسة وطرق جمع البيانات

يتمثل مجتمع الدراسة في عينة انتقائية من الأطراف المهمة بتحسين القدرة التنافسية في بيئة الأعمال المصرية وقد تضمنت تلك الأطراف الأكاديميين والمدرسين الماليين والمحاسبين ومسؤولي إدارة البحوث والتطوير ومسؤولي إدارة الجودة، ومسؤولي إدارة المخاطر بالقطاع الخدمي والصناعات التجميعية والاتصالات وتكنولوجيا المعلومات نظراً لما تتسم به هذه القطاعات من سرعة التغييرات في بيئة أعمالها وتنوع رغبات وتطلعات عملائها. ويوضح الجدول رقم (1) عدد القوائم الموزعة لكل مجموعة، بالإضافة إلى عدد ونسبة القوائم السليمة والتي خضعت بالفعل للتحليل الإحصائي. فقد تم توزيع عدد 160 قائمة استقصاء بواقع 35 قائمة على الأكاديميين، 80 للمدرسين والمحاسبين الماليين، 20 قائمة لمسؤولي إدارة المخاطر، 25 للعاملين في إدارة البحوث والتطوير وخدمة العملاء وإدارة الجودة، وبلغ المجموع الكلي للقوائم المعبأة نحو 119 قائمة، كما تم استبعاد عدد 14 قائمة نظراً لعدم اكتمال المعلومات فيها، وبذلك تكون القوائم القابلة للتحليل نحو 105 قائمة أي بنسبة 71.8% من القوائم الموزعة، وهي نسبة تعد مقبولة من وجهة نظر الباحث لهذا النوع من البحوث. هذا وقد تم تقسيم العينة بصورة عمدية الي أربع مجموعات من الفئات المستهدفة تم تكوينهم بناء على مجموعة من المعايير منها (المسمى الوظيفي- المؤهل العلمي- سبق معرفة بممارسات المحاسبة الادارية الحديثة) التي تحقق التجانس بين المجموعات.

جدول 1: قوائم الاستقصاء الموزعة والمستلمة والصالحة

نسبة القوائم الصالحة إلى القوائم المستلمة	الفئات المتضمنة بكل مجموعة الصالحة للتحليل	عدد القوائم الصالحة للتحليل الإحصائي	عدد القوائم المستلمة	عدد القوائم الموزعة	بيان
0.84	6 أكاديميين	21	25	40	المجموعة الأولى
	6 ماليين				
	3 مسؤولي ادارة بحوث				
	1 مسؤولي ادارة الجودة				
	1 من محاسب اداري				
	2 موارد بشرية				
2 مسؤولي ادارة مخاطر					
0.96	8 أكاديميين	29	30	40	المجموعة الثانية
	11 ماليين				
	3 مسؤولي بحوث وتطوير				
	2 مسؤولي ادارة مخاطر				
	1 إدارة جودة				
	2 موارد بشرية				
2 محاسب إداري					
0.86	8 أكاديميين	31	36	40	المجموعة الثالثة
	12 ماليين				
	4 مسؤولي ادارة بحوث وتطوير				
	2 من مسؤولي إدارة الجودة				
	3 مسؤول إدارة مخاطر				
	1 مسؤولي موارد بشرية				
1 محاسب إداري					
0.82	6 أكاديميين	24	29	40	المجموعة الرابعة
	8 ماليين				
	3 مسؤولي بحوث وتطوير				
	2 مسؤولي الجودة				
	2 مسؤول إدارة مخاطر				
	1 مسؤول موارد بشرية				
2 محاسب إداري					

هذا وقد استخدم الباحث نوعين من وسائل جمع البيانات، وهما قائمة الاستقصاء كأداة قياس رئيسية، والمقابلة الشخصية كأداة داعمه ومساعدة، تمحورت حول التحقق من استيعاب المستقصي منهم لمتغيرات الدراسة وقد راعي الباحث أن تكون المقابلة حرة، لكي يسمح بالحصول على البيانات المطلوبة بأقل قدر من التوجيه للمستقصي منهم، وبأكبر قدر من التلقائية والمرونة وسرعة الاستجابة.

5-5 تصميم الدراسة

في سبيل تحقيق أهداف البحث واختبار فروضه؛ اعتمد الباحث بصورة أساسية على المدخل التجريبي من خلال وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، وذلك بتصميم أربعة قوائم استقصاء ملحق بكل منها وصف لحالة افتراضية تعبر عن توافر أحد متغيرات الدراسة وبعض المؤشرات لاستقصاء ردود المستقصي منهم عن المتغير الآخر لإثبات دلالة العلاقات.

مجموعة (1) تتضمن وصف لحالة تتوافر فيها المرونة و سرعة الاستجابة التنظيمية واستقصاء ردود المشاركين حول أثر ذلك على الأداء التنافسي.

مجموعة (2) تتضمن وصف لحالة افتراضية تتوافر لديها مؤشرات عن قدرات تكنولوجيا المعلومات واستقصاء ردود المشاركين حول إثر ذلك على المساهمة في تحقيق المرونة و سرعة الاستجابة التنظيمية.

مجموعة (3) تتضمن وصف لحالة تتوافر فيها مؤشرات عن ممارسات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية محل البحث واستقصاء ردود المشاركين حول إثر ذلك على المساهمة في تحقيق المرونة و سرعة الاستجابة التنظيمية.

مجموعة (4) تتضمن حالة تتوافر فيها مؤشرات قدرات تكنولوجيا المعلومات ومؤشرات ممارسات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية واستقصاء ردود المشاركين حول إثر ذلك على المساهمة في تعزيز المرونة و سرعة الاستجابة التنظيمية.

حيث يتم إعطاء المشاركين فكرة بسيطة عن توافر أحد متغيرات الدراسة ويطلب منهم الحكم على مدى تأثير ذلك على توافر مقومات المتغير الاخر. ومن خلال دراسة ردود المشاركين في المجموعة الأولى يمكن للباحث الوصول إلى نتائج تتعلق باختبار الفرض الأول، ومن خلال دراسة ردود المشاركين في المجموعة الثانية والثالثة يمكن للباحث الوصول إلى نتائج تتعلق باختبار الفرضين

الثاني والثالث بالإضافة إلى تحديد أياً من المتغيرين (قدرات تكنولوجيا المعلومات وممارسات المحاسبة الإدارية أكثر أهمية في تحقيق المرونة و سرعة الاستجابة التنظيمية)، كما أنه من خلال دراسة ومقارنة شدة الاختلاف بين ردود المشاركين في المجموعة الثانية والثالثة عن ردود المشاركين في المجموعة الرابعة يمكن اختبار الفرض الرابع للبحث.

5-6 اساليب تحليل البيانات

أتضح للباحث من خلال اختبار مدي اعتدالية متغيرات الدراسة أن البيانات التي تم الحصول عليها من أفراد العينة لاتمثل التوزيع المعتدل Normal Distribution في هذه الحالة يتطلب الأمر استخدام طرق الاحصاء اللامعلمية قام الباحث باجراء التحليل الإحصائي للإجابات التي وردت بقوائم الاستقصاء باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS,21 واشتمل التحليل الإحصائي علي الأساليب التالية:

الإحصاءات الوصفية، أسلوب معامل ألفا كرونباخ، معامل ارتباط بيرسون اختبار مان ويتني والذي يتناسب مع طبيعة المتغيرات التي تنتمي للتوزيع غير المعتدل لابارمتري والذي تم استخدامه في قياس الفروق بين آراء مجموعات الدراسة حول متغيرات الدراسة.

فيما يتعلق بالصدق والثبات والمعني بقياس درجة خلو المقياس من الأخطاء، أي درجة الاتساق الداخلي بين العبارات المختلفة التي تقيس متغير ما، ويعني الثبات قدرة المقياس المستخدم (القائمة) على الوصول إلى نفس النتائج في حال استخدامه لأكثر من مرة لنفس العينة وفي نفس الظروف. كلما زادت درجة ثبات واستقرار المقياس كلما زادت درجة الثقة في النتائج التي يعكسها ذلك المقياس. هذا ونظراً للتباين الواضح بين متغيرات البحث فاعتمد الباحث على معامل الثبات ألفا كرونباخ 'Cronbach Alphas'

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة مدى إمكانية الاعتماد على قائمة الاستقصاء في بيانات تتسم بالثبات. والموضح بالجدول رقم (2).

جدول 2: معامل الاعتمادية على مقاييس متغيرات البحث

المتغير	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	نسبة المعلومات المستخلصة AVE	الذني معامل تحميل
درجة المرونة و سرعة الاستجابة التنظيمية	17	0.755	68.76%	0.561
درجة تحسين القدرة التنافسية	8	0.610	78.93%	0.722

بأستعراض بيانات الجدول السابق يتضح أن قيم معاملات الثبات مقبولة لمتغيرات البحث، حيث تراوحت قيم معاملات الثبات ما بين (0.610 ، 0.755) وذلك باعتبار أن معامل ألفا الذي يتراوح ما بين 50.0 إلى 60.0 يعتبر مقبولاً، وأن معامل ألفا الذي يصل إلى 80.0 يعتبر ذا مستوى متميزاً من الثقة والاعتمادية وهو الذي يعكس اتصاف المقاييس المستخدمة في البحث بدرجة جيدة من الثبات والصدق وأنه يمكن الاعتماد عليها في قياس ما أعدت من أجله ، كما يؤكد على صالحية متغيرات البحث لمراحل التحليل التالية.

وفيما يتعلق بتأثير و تحليل الجوانب الديمغرافية أو الشخصية المتماثلة في تأثير الجوانب العلمية والوظيفية لعينة الدراسة على تقييمهم لمتغيرات الدراسة تشير النتائج وفقاً للجدول (3،4)

جدول 3: يبين نتائج تأثير الجوانب الوظيفية لعينة الدراسة على تقييمهم لمتغيرات الدراسة

درجة تحسين القدرة التنافسية %	درجة المرونة و سرعة الاستجابة التنظيمية %	
4.097	3.461	Kruskal-Wallis H
6	6	df
.664	.749	Asymp. Sig.
a. Kruskal Wallis Test		
b. Grouping Variable: الحالية الوظيفة		

جدول 4: يبين نتائج تأثير الجوانب العلمية (المؤهل) لعينة الدراسة على تقييمهم لمتغيرات الدراسة

درجة المرونة و سرعة الاستجابة التنظيمية %	درجة تحسين القدرة التنافسية %	
2.135	2.375	Kruskal-Wallis H
4	4	df
.711	.667	Asymp. Sig.
a. Kruskal Wallis test		
b. Grouping Variable: علمي مؤهل أعلى		

الأنه لا يوجد اختلافات جوهرية بين الوظائف المختلفة لعينة الدراسة وبين مؤهلاتهم على تقييم متغيري الدراسة كما يتضح من الجداول السابقه هذا يعني بأن العينة المختارة تعتبر اكثر تمثيلاً لمجتمع الدراسة وأن النتائج التي نحصل عليها من العينة يمكن أن تمثل مجتمع الدراسة تمثيلاً جيداً. بالإضافة لذلك قدم الباحث وصف لبيانات الدراسة عن طريق احتساب الوسط والوسيط والانحراف المعياري. بالإضافة إلى احتساب التوزيع التكراري بالنسبة للبيانات التي كانت في صورة ترتيبية، إذ تم التعرف أهمية ودور المرونة و سرعة الاستجابة التنظيمية في تحسين القدرة التنافسية من خلال مقياس ليكرت من 5 نقاط، وقد تم تخصيص الأوزان النسبية للإجابات الخمسة على النحو التالي: (5 أوافق بشدة - 4 أوافق - 3 محايد - 2 رافض - 1 رافض بشدة). كما تم التعرف على دور قدرات تكنولوجيا المعلومات وممارسات المحاسبة الإدارية على تعزيز المرونة و سرعة الاستجابة التنظيمية وأثر ذلك على تحسين القدرة التنافسية من خلال مقياس ليكرت المتدرج من 5 نقاط وقد تم تخصيص الأوزان النسبية للإجابات الخمسة على النحو التالي: (5 أوافق بشدة - 4 أوافق - 3 محايد - 2 رافض - 1 رافض بشدة).

وفيما يتعلق بالعلاقة بين متغيرات الدراسة لاختبار الفروض نجد الآتي:

تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان وهو اختبار لا معلمي يقيس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرين لا معلميين (المرونة وسرعة الاستجابة التنظيمية، تحسين القدرة التنافسية) وأتضح من نتائج هذا الاختبار وجود علاقة معنوية بين المرونة و سرعة الاستجابة التنظيمية كمتغير وسيط و بين تحسين القدرة التنافسية كمتغير تابع عند مستوي معنوية 0.1%

Spearman's rho Correlations

درجة المرونة وسرعة الاستجابة التنظيمية %		
.663**	Correlation	درجة تحسين القدرة
0.000	Sig. (2-tailed)	التنافسية التنافسية
84	N	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

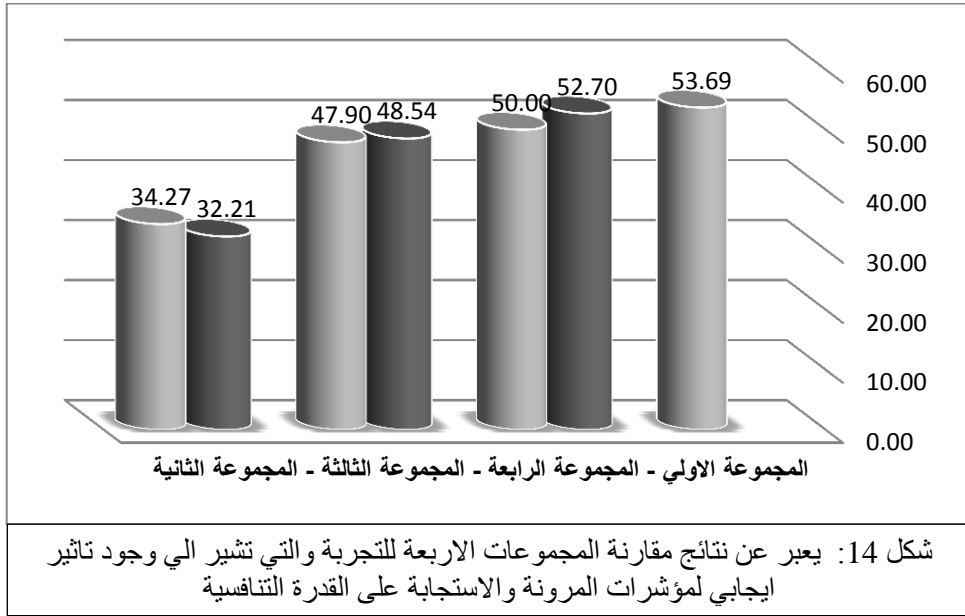
مما يعني قبول الفرض الاول والذي يشير الي وجود علاقة معنوية بين المرونة و سرعة الاستجابة التنظيمية والقدرة التنافسية. و لإختبار باقي فروض الدراسة استخدم الباحث اختبار تحليل التباين اللامعلمي وهو اختبار كروسكال واليس ومان ويتي وأظهرت نتائج هذه الاختبارات لتحليل العلاقة بين مجموعات الدراسة الي وجود فروق جوهرية بين المجموعات الاربعة في درجة المرونة و سرعة الاستجابة التنظيمية للمنشأة وبين تحسين القدرة التنافسية مما يشير الي تأثير كل متغير من المتغيرات المستقلة (قدرات تكنولوجيا المعلومات ، ممارسات المحاسبة الادارية الاستراتيجية) علي المرونة و سرعة الاستجابة التنظيمية ومن ثم على مستوى القدرة التنافسية. كما أظهرت نتائج تحليل اختبار مان ويتي لقياس الفروق بين آراء مجموعات الدراسة حول متغيرات الدراسة أتضح وجود فروق معنوية بين المجموعة (الاولي، الثانية) و(الاولي، الثالثة) و(الاولي، الرابعة) (الثانية والثالثة) و(الثانية والرابعة) ، (الثالثة والرابعة) فيما يتعلق بدرجة المرونة و سرعة الاستجابة التنظيمية وتحسين القدرة التنافسية مما يشير الي قبول الفرض الثاني والثالث والرابع جزئياً حيث يوجد فروق معنوية بين المرونة و سرعة الاستجابة التنظيمية وتحسين القدرة التنافسية على مستوى المجموعات الدراسة الاربعة مما يشير الي تأثير نو دلالة للمتغيرات المستقلة على المتغير الوسيط والتابع كما هو موضح بالجدول رقم (5) التالي:

جدول 5: يوضح نتائج تحليل اختبار مان ويتني وكراسكال والس لقياس الفروق بين اراء مجموعات الدراسة حول متغيرات الدراسة

اختبار	المتغير	المقارنة بين	احصائية الاختبار	P_ Value
Kruskal-Wallis Test	درجة المرونة و سرعة الاستجابة التنظيمية%	المجموعات الثانية, الثالثة والرابعة	59.240	0.000
	درجة تحسين القدرة التنافسية%	المجموعات الاربعة	65.857	0.000
Mann-Whitney Test	درجة تحسين القدرة التنافسية%	الاولي الرابعة	164.000	0.004
	درجة تحسين القدرة التنافسية%	الاولي والثالثة	111.500	0.000
	درجة تحسين القدرة التنافسية%	الاولي الثانية	300.000	0.000
	درجة المرونة و سرعة الاستجابة التنظيمية%	الرابعة والثالثة	182.000	0.000
	درجة تحسين القدرة التنافسية%	الرابعة والثالثة	312.000	0.035
	درجة المرونة و سرعة الاستجابة التنظيمية%	الثانية والرابعة	300.000	0.000
	درجة تحسين القدرة التنافسية%	الثانية والرابعة	300.000	0.000
	درجة المرونة و سرعة الاستجابة التنظيمية%	الثالثة الثانية	300.000	0.000
	درجة تحسين القدرة التنافسية%	الثالثة الثانية	315.000	0.000

وباستخدام بيانات الاحصائيات الوصفية يتضح زيادة تأثير المتغيرات المستقلة معاً (قدرات تكنولوجيا المعلومات وممارسات المحاسبة الادارية) على المرونة وسرعة الاستجابة التنظيمية كمتغير وسيط وعلى تحسين القدرة التنافسية كمتغير تابع والذي تمثله المجموعة الرابعة على الرسم مقارنة بتأثير كل متغير مستقل على حدا والذي تمثله المجموعة الثانية والثالثة.

وبذلك نخلص من نتائج تحليل اختبارات كروسكال واليس ومان ويتني مع نتائج التحليل الوصفي الي قبول الفرض الثاني والثالث والرابع حيث تؤثر ممارسات المحاسبة الادارية وقدرات تكنولوجيا المعلومات علي تحسين درجة المرونة وسرعة الاستجابة التنظيمية للمنشأة ومن ثم تحسين القدرات التنافسية.



حيث يتضح من الشكل السابقة الي إنه توجد علاقة معنوية بين مؤشرات المرونة وسرعة الاستجابة على تحقيق القدرة التنافسية كما يتضح من العمود الممثل للمجموعة الاولى وانه يوجد دور لقدرات تكنولوجيا المعلومات وممارسات المحاسبة الادارية في تحقيق المرونة وسرعة الاستجابة ومن ثم القدرة التنافسية كما يتضح من نتائج المجموعة الرابعة.

تُعتبر استراتيجية المرونة و سرعة الاستجابة التنظيمية اتجاهاً حديثاً والتي تتمثل في قدرة المنشأة على التطبيق الناجح لقواعد المنافسة المتمثلة في السرعة والمرونة و سرعة الاستجابة، الابتكار والجودة في ظل التقلبات البيئية المتواصلة وغير المتوقعة من خلال تحقيق التكامل بين الموارد المتاحة والممارسات المطلوبة بهدف تقديم منتجات تفي برغبات وتطلعات العملاء ومن ثم فإن الإشارة إليه وتوضيح كيفية تحفيزها وأهميتها ومنافعها يمثل أحد أهم دوافع البحث وخاصة لتوجيه انتباه المعنيين نحو أهمية تطبيقها في ظل التغييرات البيئية المتلاحقة من جهة وتأثيرها علي تحسين القدرة التنافسية للمنشأة من جهة أخرى.

ومن خلال استخدام بعض أساليب الأحصاء اللامعلمي والتي تتناسب مع طبيعة البيانات محل الدراسة. وفي ظل قبول الفرضين الأول والثاني والثالث والرابع للدراسة؛ تشير النتائج إلى أن قدرات تكنولوجيا المعلومات تعد أحد أهم الموارد الداعمة للمرونة وسرعة الاستجابة التنظيمية؛ لأنها تتيح الفرصة للتعرف على أهم التغييرات أو المستجدات في البيئة المحيطة في أقصر وقت ممكن، والتوصل إلى معلومات، الحصول على المعرفة التي تحتاجها المنشأة لاتخاذ قرار ما، من خلال

تسهيل تحقيق الاتصال الفعال بين المستويات الإدارية والأقسام المختلفة داخل المنشأة أو بينها وبين شركائها الاستراتيجيين والربط بينهم مما يضمن سهولة انسياب البيانات والمعلومات بين الأطراف ذات الصلة، مما يمكنها من الاستجابة السريعة للتغيرات واتخاذ الإجراءات المناسبة في الوقت المناسب، ومن ثم تحسين الوضع التنافسي. ألا إن ذلك يُعد غير كافياً لتحقيق المرونة وسرعة الاستجابة التنظيمية ببعديها [مرونة الاستشعار ومرونة الاستجابة] فالمرونة وسرعة الاستجابة عملية تطوير مستمرة ومعقدة تؤثر على جميع أجزاء المنشأة من القوى العاملة إلى الهياكل والعمليات التنظيمية، إلى التقنيات والأساليب المستخدمة في جميع مراحل الإنتاج الشاملة. مما يستدعي ضرورة الاستعانة ببعض ممارسات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية لبناء إستراتيجية متماسكة ومتكاملة من خلال ما توفره تلك الممارسات من معلومات لفهم العلاقة بين التكلفة وتوليد القيمة، مما يعزز المرونة وسرعة الاستجابة التنظيمية، ذلك استناداً على افتراضات النظرية الموقفية The Contingency theory والتي تشير إلى أنه كي تصل المنشأة إلى أداء متميز يجب عليها أن تقوم بتهيئة وتعديل وضبط نظام معلومات المحاسبة الإدارية لديها ليتوافق مع استراتيجيتها المقترحة (المرونة و سرعة الاستجابة التنظيمية)؛ لزيادة أمكانية الاعتماد عليها في أغراض التخطيط و التقييم والرقابة بهدف سرعة اتخاذ الإجراءات في الوقت المناسب، وزيادة استغلال الفرص ومواجهة التحديات كإنتيجة لاتخاذ قرارات اعتماداً على معلومات دقيقة عن البيئة المحيطة داخلياً وخارجياً مما ينعكس ذلك أجمالاً على تحسين القدرات التنافسية للمنشأة.

هذا وقد جاءت نتائج اختبارات الفروض؛ لتؤكد على زيادة إدراك المستقصى منهم لأهمية المرونة و سرعة الاستجابة التنظيمية للمنشأة في تحسين القدرات التنافسية للمنشأة من جهة ودور كلاً من قدرات تكنولوجيا المعلومات وممارسات المحاسبة الادارية لما لهم من دور في توفير معلومات كمية ومادية تساهم في تدعيم المرونة و سرعة الاستجابة التنظيمية مما ينعكس على تحسين القدرات التنافسية للمنشأة.

6- خلاصة البحث وحدوده ومجالات البحث المستقبلية

يؤكد ما توصل إليه الباحث من نتائج على دور ممارسات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية وقدرات تكنولوجيا المعلومات في تحسين درجة المرونة و سرعة الاستجابة التنظيمية للمنشأة لبناء إستراتيجية متماسكة ومتكاملة من خلال ما توفره تلك الممارسات من معلومات لفهم العلاقة بين التكلفة وتوليد القيمة مما يساهم في تحسين القدرات التنافسية للمنشأة والتي تعتمد في النهاية على سرعة الاستجابة لتطلعات ورغبات العملاء.

هذا و يعتبر من حدود البحث أنه اقتصر في تقييمه لمنافع وتأثير ممارسات المحاسبة الادراية وقدرات تكنولوجيا المعلومات على تحسين درجة المرونة و سرعة الاستجابة التنظيمية وانعكاستها على تحسين القدرة التنافسية للمنشأة على الجوانب الإدراكية للمستقصى منهم. ومن الممكن إجراء بحوث مستقبلية حول علاقة كل ممارسة من ممارسات المحاسبة الادراية الاستراتيجية على تحسين درجة المرونة و سرعة الاستجابة التنظيمية من خلال اتباع منهجية دراسة الحالة لأحدى المنشآت التي تتوافر لديها افتراضات تطبيق احدي ممارسات المحاسبة الادراية الاستراتيجية ودراسة تأثيرها على تحسين مؤشرات المرونة و سرعة الاستجابة التنظيمية وانعكاس ذلك على تحسين القدرات التنافسية. كما يمكن تناول أثر تطبيق نظم تخطيط موارد المشروع على تحسين مستويات المرونة و سرعة الاستجابة التنظيمية.

References

- Afonso & Silveira, José & Ferro da Silva, Samayk. (2014). Target costing: exploring the concept and its relation to competitiveness.
- Ahmad, K. (2017). The implementation of management accounting practices and its relationship with performance in small and medium enterprises. *International Review of Management and Marketing*, 7(1), 342–353
- Aladdin Alwisy, Ahmed Bouferguene & Mohamed Al-Hussein (2018): Framework for target cost modelling in construction projects, *International Journal of Construction Management*, DOI: 10.1080/15623599.2018.1462446
- Alamri, A. M. (2018). Association between strategic management accounting facets and organizational performance. *Baltic Journal of Management*. doi:10.1108/bjm-12-2017-0411
- Anindita Chakravarty, Rajdeep Grewal, V. Sambamurthy (2013) Information Technology Competencies, Organizational Agility, and Firm Performance: Enabling and Facilitating Roles. *Information Systems Research* 24(4):976–997 <https://doi.org/10.1287/isre.2013.0500>
- Appelbaum, S. H., Calla, R., Desautels, D., & Hasan, L. (2017). The challenges of organizational agility (part 1). *Industrial and Commercial Training*, 49(1), 6–14. doi:10.1108/ict-05-2016-0027
- Appelbaum, S. H., Calla, R., Desautels, D., & Hasan, L. N. (2017). The challenges of organizational agility: part 2. *Industrial and Commercial Training*, 49(2), 69–74. doi:10.1108/ict-05-2016-0028
- Arafat, Wilson and Waluyo, Eko and Prabantarikso, Raden Mahelan, (June 20, 2011). Corporate Governance Strategy Execution with Balanced Scorecard Approach: The Most Comprehensive Framework for 360 Degree CG Internalization in Indonesia
SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1867906> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1867906>

- Arora, A., & Gambardella, A. (1994). Evaluating technological information and utilizing it. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 24(1), 91–114. doi:10.1016/0167-2681(94)90055-8
- Atieh, S. H. (2014). The adoption and implementation of target costing approach in manufacturing companies in Jordan. *International Journal of Business and Social Science*, 5(6)
- Awamleh, Fawwaz & Ertugan, Ahmet. (2021). The Relationship Between Information Technology Capabilities, Organizational Intelligence, and Competitive Advantage. *SAGE Open*. 11. 215824402110152. 10.1177/21582440211015201
- Ax, C., & Greve, J. (2017). Adoption of management accounting innovations: Organizational culture compatibility and perceived outcomes. *Management Accounting Research*, 34, 59–74. doi: 10.1016/j.mar.2016.07.007
- Baloch, M. A., Meng, F., & Bari, M. W. (2018). Moderated mediation between IT capability and organizational agility. *Human Systems Management*, 37(2), 195–206..
- Banihashemi, S. A. (2011). Improving supply chain performance: The strategic integration of lean and agile supply chain. *African Journal of Business Management*, 5(17), 7557–7563.
- Bataineh, Ashraf & Shwiyat & Alrjoub. (2019). The effect of using balanced scorecard (BSC) on reducing production costs in the Jordanian industrial companies. *Journal of Business and Retail Management Research*. 13. 10.24052/JBRMR/V13IS03/ART-17
- Bazrkar, A., & Iranzadeh, S. (2017). Choosing a strategic process in order to apply in Lean Six Sigma methodology for improving its performance using integrative approaches of BSC and DEA. *Journal of Business and Retail Management Research*, 11(4), pp 114–123
- Benitez, J., Ray, G., & Henseler, J. (2018). Impact of information technology infrastructure flexibility on mergers and acquisitions. *MIS Quarterly*, 42(1).

- Bi, R., Davison, R., & Smyrnios, K. (2019). The Role of Top Management Participation and IT Capability in Developing SMEs' Competitive Process Capabilities. *Journal of Small Business Management*, 57(3), 1008-1026.
- Carmen M. Felipe, José L. Roldán, Antonio L. Leal-Rodríguez, An explanatory and predictive model for organizational agility, *Journal of Business Research*, Volume 69, Issue 10, 2016, Pages 4624-4631, ISSN 0148-2963, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.014>.
- Chandrarin, G., Omar, N., Yuniawan, D., & Lisetyati, E. (2019) Aug 31. Implementation of Target Costing in Indonesia: The Influence of Dynamic Capabilities, Dysfunctional Behaviour, And Success Factors in Manufacturing Companies. *Asia-Pacific Management Accounting Journal*. [Online] 14:2
- Chen, Y., Wang, Y., Nevo, S. Eur (2013) IT capability and organizational performance: the roles of business process agility and environmental factors. *European Journal of Information Systems* 23: 326. <https://doi.org/10.1057/ejis.2013.4>
- Chenhall, R. H., & Langfield- Smith, K. I. M. (1999). The implementation of innovative management accounting systems. *Australian Accounting Review*, 9(19), 37-46.
- Choi, H., Shin, J., & Hwang, W. S. (2018). Two faces of scientific knowledge in the external technology search process. *Technological Forecasting and Social Change*, 133, 41-50
- Côrte-Real, N., Oliveira, T., & Ruivo, P. (2017). Assessing business value of Big Data Analytics in European firms. *Journal of Business Research*, 70, 379-390.
- De Groot, S. E., & Marx, T. G. (2013). The impact of IT on supply chain agility and firm performance: An empirical investigation. *International Journal of Information Management*, 33(6), 909-916 .
- El. Dyasty, Mohamed M, 2007, A Framework to accomplish strategic cost management, mansoura university, Egypt, <http://ssrn.com/abstract=704201>

- Haghgoo Mozhdeh. I., Goudarzvand Chegini. M, Rezaee Dizgah. M., Shoushtari Rezvani. M (2012), Level of agility in Gas Company (Guilan province - Iran), Journal of Basic and Applied Scientific Research, 2(10)10607-10611, www.textroad.com
- Hamood, H. H., Omar, N., & Sulaiman, S. (2011). Target Costing Practices: A Review of Literature. *Asia-Pacific Management Accounting Journal*, 6(1), 25–46
- Hamood, H. H., Omar, N., & Sulaiman, S. (2013). Target Costing Implementation and Organizational Capabilities: A Research Framework. *Asia-Pacific Management Accounting Journal*, 8(2), 47–61
- Ismail, K., Isa, C. R., & Mia, L. (2018). Evidence on the usefulness of management accounting systems in integrated manufacturing environment. *Pacific Accounting Review*, 30(1), 2–19. doi:10.1108/par-04-2015-0010
- Kaplan, R. and Norton, D (2007) ‘Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System’, *Harvard Business Review*, pp.1– 14.
- Khoshlahn, M., & Ardabili, F. S. (2016). The role of organizational agility and transformational leadership in service recovery prediction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 142–149.
- Lima, A. C., Silveira, J. A. G. D., Silva, S. H. F. D., & Ching, H. Y. (2016). Target costing: exploring the concept and its relation to competitiveness in agribusiness. Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/JEIM-04-2015-0033>
- Mikalef, P., & Pateli, A. (2017). Information technology-enabled dynamic capabilities and their indirect effect on competitive performance: Findings from PLS-SEM and fsQCA. *Journal of Business Research*, 70, 1–16.
- Nafei, W. A. (2016). Organizational agility: The key to organizational success. *International Journal of Business and Management*, 11(5), 296–309

- Oyewo, B., Ajibolade, S., & Obazee, A. (2019). The influence of stakeholders on management accounting practice. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 1–30. doi:10.1080/20430795.2019.1619336
- Panda, S., & Rath, S. K. (2016). Investigating the structural linkage between IT capability and organizational agility. *Journal of Enterprise Information Management*, 29(5), 751–773. doi:10.1108/jeim-04-2015-0033
- Patel, B., Chausalet, T. and Millard, P. (2008) 'Balancing the NHS Balanced Scorecard', *European Journal of Operational Research*, 185, pp 905–914.
- Petera, P., & Šoljaková, L. (2019). Use of strategic management accounting techniques by companies in the Czech Republic. *Economic Research–Ekonomika Australiana*, 33(1), 46–67. doi:10.1080/1331677x.2019.1697719
- Rahman, A. A. A. A. (2019). The Impact of Integration Between Balanced Scorecard and Target Cost Methods to Strengthening Companies' competitiveness. *Business and Management*, 11(1)
- Reverte, C., Gómez-Melero, E., & Cegarra-Navarro, J. G. (2016). The influence of corporate social responsibility practices on organizational performance: evidence from Eco-Responsible Spanish firms. *Journal of Cleaner Production*, 112, 2870–2884.
- Sharaf Addin, H. H., Omar, N., & Sulaiman, S. (2018). Relationship between Organizational Capabilities, Implementation Decision on Target Costing and Organisational Performance: An Empirical Study of Malaysian Automotive Industry. *Pertanika Journal of Social Sciences & Humanities*, 26(2)
- Sharon E. DeGroot, Thomas G. Marx, (2013) The impact of IT on supply chain agility and firm performance: An empirical investigation, *International Journal of Information Management*, Volume 33, Issue 6, 2013, Pages 909–916, ISSN 0268-4012, <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2013.09.001>.

- Shu, S., Wong, V., & Lee, N. (2005). The effects of external linkages on new product innovativeness: an examination of moderating and mediating influences. *Journal of Strategic Marketing*, 13(3), 199–218. doi:10.1080/09652540500171373
- Stormi, K., Laine, T. and Korhonen, T. (2019), "Agile performance measurement system development: an answer to the need for adaptability?", *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol. 15 No. 2, pp. 231–256. <https://doi.org/10.1108/JAOC-09-2017-0076>
- Su, Guangyam (2015) Exploring Requirement of Agility for Knowledge Management. At Website; ([http; //subs, emismde/LNI/Proceeding 182/371.pdf](http://subs.emismde/LNI/Proceeding182/371.pdf)).
- sukanya panda Santanu Kumar Rath, (2016), "Investigating the Structural linkage between IT capability and Organizational agility: A Study on Indian Financial Enterprises", *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 29 Iss 5 pp. –
- Swenson, D., Ansari, S., Bell, J. and Kim, I.-W. (2003) 'Best practices in target costing', *Management Accounting Quarterly*, 4(2), 12, available: <https://link.gale.com/apps/doc/A99824634/AONE?u=anon~ac910ca7&sid=googleScholar&xid=3991a899>[accessed 13 Jun 2022].
- Vasile, E., & Croiteru, I. (2013). Target cost-tool for planning, managing, and controlling costs. *Romanian journal of economies/Institute of national economy*, 36(1), 114–127.
- Wade and J. Hulland, (2004), Review: The resource-based view and information systems research: Review, extension, and suggestions for future research, *MIS Q* 28 107–142.
- Weill, P., Subramani, M., & Broadbent, M. (2002). IT infrastructure for strategic agility. Social Science Research Network Electronic Paper Collection: http://ssrn.com/abstract_id=317307
- Wendler, R. (2014,). Development of the organizational agility maturity model. In 2014 Federated Conference on Computer Science and Information Systems (pp. 1197–1206). IEEE.

Yigitbasioglu, O. M. (2017). Drivers of management accounting adaptability: the agility lens. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 13(2), 262-281

Žitkienė, R., & Deksnys, M. (2018). Organizational Agility Conceptual Model. *Montenegrin Journal of Economics* Vol. 14, No. 2 (2018), 115-129.10.14254/1800-5845/2018.14-2.7.

جامعة الإسكندرية

كلية التجارة

قسم المحاسبة والمراجعة

ملحق الدراسة التجريبية

قائمة استقصاء

الأستاذ الفاضل: -----

تحية طيبة وبعد

تمثل هذه التجربة، وقائمة الاستقصاء المرفقة بها الجانب التطبيقي من بحث علمي يهدف إلى التحقق من جدوى قدرات تكنولوجيا المعلومات وممارسات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية في تعزيز الرقابة التنظيمية. والتعرف على آراء سيادتكم بشأن أثر الرقابة التنظيمية للمنشأة على تحسين القدرة التنافسية.

ويقدر الباحث حسن تعاونكم ومساهمتمكم الفعالة في إثراء المعرفة المحاسبية. لذلك يأمل الباحث في تعاونكم المخلص من خلال الإجابة على الأسئلة التي يتضمنها الاستقصاء. مع التأكيد على أن إجاباتكم على كافة الأسئلة وما تتضمنه من بيانات سوف تعالج احصائياً في سرية تامة حيث تعتبر آرائكم محل تقدير من قبل الباحث كما أنها تعبر عن وجهة نظر سيادتكم ولا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة وسوف يتم تحليل البيانات على مستوى جماعي، وتستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول وافر الاحترام

الباحث

أولاً: البيانات الشخصية

1. الاسم (اختياري):
2. الوظيفة الحالية: (أكاديمي- مدير(محاسب) مالي - مسؤولي إدارة البحوث والتطوير- مسؤولي إدارة الجودة - مسؤولي إدارة المخاطر- ومدير الموارد البشرية - محاسب إداري، أخرى وهي:
3. السن:.....، عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية:.....
4. أعلى مؤهل علمي:
 - دكتوراه ()
 - ماجستير ()
 - دبلوم دراسات عليا ()
 - بكالوريوس ()
 - آخر (برجاء ذكره)
5. أسم الشركة:
6. طبيعة نشاط الشركة:

القسم الأول:

المرجو منكم قراءة الحالة التالية جيداً ثم التكرم بالإجابة على كافة الأسئلة المرافقة والتي تعبر عن وجهة نظر سيادتكم ولا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة.

تتميز المنشأة محل الدراسة بقدرتها على توقّع التغيير المتنامي وحالات التعطيل المفاجئة والاستعداد لها والاستجابة إليها والتكيف معها متجاوزة بذلك إدارة المخاطر لتتضمن نظرة أكثر شمولاً لصحة الأعمال ونجاحها واستغلال الفرص المتاحة للمنشأة من أجل بقائها وازدهارها وهو ما يعرف (بالمرونة وسرعة الاستجابة التنظيمية)، والتي تتحقق بتوافر عدة مقومات وتبني أفضل الممارسات السليمة لتحقيق التحسّن في الأعمال من خلال تنمية الكفاءات وتحقيق المرونة الكافية، وتتمثل بعض تلك المقومات والممارسات في:

- 1- ضمان مشاركة جميع المستويات في وضع الخطة الاستراتيجية للمنشأة لضمان استيعابهم لها بدرجة كافية؛ تمكنهم من العمل على تحقيقها، كما أن وضوح الإستراتيجية للجميع يساهم في تقويم الأداء باستمرار على ضوءها.
- 2- تأخذ في الاعتبار متطلبات العملاء عند تحديد الأهداف وتطوير استراتيجية المنشأة في ضوء رغبات العملاء وردود أفعالهم.
- 3- تدرك المنشأة أن المعلومات عن منافسيها تمثل مدخلا أساسياً في صياغة استراتيجية تنافسها وصناعة قرارها.
- 4- تتوافر في المنشأة هياكل تنظيمية مرنة تزيد من قدرة المنشأة على اتخاذ الإجراءات والقرارات المناسبة في الوقت المناسب من خلال التعاون بين الأقسام الداخلية، كما تستخدم القيادة العليا بالمنشأة أسلوب تفويض السلطة للمستويات الوسطى والتنفيذية.
- 5- تتوافر في المنشأة ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار، وتشجع على المبادرة والثقة في تقديم كل ما هو جديد دون تردد أو خوف مبالغ فيه من المخاطر حيث يعتمد استحداث حلول جديدة ومبتكرة للمشكلات القائمة على التجربة والخطأ.
- 6- تقوم المنشأة بإجراء مسح بيئي للتعرف على فرص الجديدة بصفة دورية مما يتيح لها الكشف عن الفرص والتهديدات المرتبطة بالعملاء، المنافسين، التكنولوجيا في الوقت المناسب.
- 7- تقوم المنشأة بمراجعة بيئة أعمالها لتعرف على الآثار المحتملة للتغيرات في سلوكيات عملائها وتحركات منافسيها وتنفذ خطط الرد على تحركات المنافسين دون تأخير.
- 8- تمتلك المنشأة فعالية في تطوير معرفتها والفعالية في الاستفادة من المعرفة في تطوير منتجات جديدة.
- 9- تقوم المنشأة بتحليل قوة الموردين التفاوضية وقدرتها في التغلب على هذه القدرات من خلال وضع استراتيجيات بديلة.
- 10- تتبنى سياسة توطيد العلاقات مع الموردين الاستراتيجيين وإقامة علاقة وثيقة معهم مما يحقق استفادة لكل الأطراف حيث يخفض من الحاجة للاحتفاظ بكميات كبيرة من المخزون وكذلك تضمن الاستقرار للموردين من خلال عقود طويلة الأجل.
- 11- وجود مقاييس أداء تعمل كمحفز لإحداث تغيير داخل التنظيم والذي يسمح باستخدام مؤشرات نتائج وأخرى مؤشرات مدخلات وعمليات مما يدعم أيضاً الابتكار وسرعة الاستجابة.
- 12- تقوم منشأتنا بتحديد المهام التي تتناسب مع المعارف والمهارات ذات الصلة والتأكد على التنسيق الفعال بين مجموعات العمل من تحقيق التوافق بين خبرة أعضاء مجموعات العمل إجراءات العمل.
- 13- تنفذ المنشأة خطط عمل حول كيفية استخدام التكنولوجيا الجديدة دون تأخير، كما تستطيع المنشأة تعديل وأعاد هيكلة عملياتها بسرعة في الوقت المناسب.
- 14- تقوم المنشأة بمراجعة جهود تطوير منتجاتها للتأكد من أنها تتماشى مع احتياجات ورغبات العملاء وتفاضليتهم، ومتابعة منتجات المنافسين.
- 15- تمتلك المنشأة مزيجاً تسويقياً مرناً يمكنها من تغيير السعر بسرعة بما يتوافق مع تحديات المنافسة في الوقت المناسب.
- 16- تمتلك المنشأة آلية لتلقي واستطلاع آراء واحتياجات العملاء وحل الشكاوى المتغيرة دون تأخير.

في ضوء تلك المقومات والممارسات حدد الي أي مدي يمكن أن تساهم تلك العناصر في تحقيق المؤشرات التالية التي تعبر عن تحسين القدرة التنافسية ما يلي:

أوافق بشدة	أوافق	محايد	رافض	رافض بشدة	العبارات
					1- إمكانية مرتفعة للرقابة على الجودة، خفض التكلفة وزيادة الحصة السوقية
					2- الاهتمام بتحقيق رغبات العملاء والخفض من تكلفة المكونات غير الضرورية ويساعد على تقديم منتج متميز
					3- إمكانية عالية لسرعة الاستجابة لطلبات السوق وتلبية احتياجات العملاء الوقت المناسب مما يزيد من ولاء العملاء وبالتالي حجم المبيعات
					4- تقوية العلاقات التكاملية مع أعضاء سلسلة التوريد خاصة الموردين يعتبر عامل مهم في دعم القدرة التنافسية للمنشأة
					5- التسليم في الوقت المناسب للمنتجات والتحسين المستمر للمنتجات والعمليات الإنتاجية
					6- مساعدة المنشأة في دراسة سوق المواد أولية والحصول على المواد اولية بتكلفة اقل مما يقلل التكاليف الكلية للمنتج.
					7- تشجيع العاملين والفنيين على الابتكار والتطوير في أساليب الإنتاج والمنتجات، الاستمرار في تقديم منتجات مبتكرة وجديدة للسوق
					8- العمل على تمييز منتجات المنشأة من حيث الجودة والتقنية المستخدمة واكتساب قدرة عالية للمنشأة على جذب واكتساب عملاء جدد

القسم الثاني:

المرجو منكم قراءة الحالة التالية جيداً ثم التكرم بالإجابة على كافة الأسئلة المرافقة والتي تعبر عن وجهة نظر سيادتكم ولا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة.

لقدرة تكنولوجيا المعلومات أثر إيجابي على نطاق واسع؛ فهي أدوات قوية تدعم الأهداف الاستراتيجية للمنشأة وتمكنها على اختلاف أحجامها من الإبداع وزيادة الفعالية والدخول للأسواق الجيدة وتسهيل التفاعل وتحسن من التواصل بين الأقسام وأطراف سلسلة التوريد وتتيح للمنشأة الانتفاع من الموارد البشرية وتساعد في تحقيق مكاسب إنتاجية عديدة من خلال التدفق الفعال لمعلومات المنشأة ودعم الحصول إليها في أي وقت. إذ أصبحت جميع العمليات والمهام تعتمد وبشكل أساسي على تكنولوجيا المعلومات وما تقدمه من تقنيات قادرة على تسهيل الوظائف، وتساعد في اتخاذ القرارات الجيدة في الوقت المناسب، مما ينعكس على كفاءة المنشأة في تحقيق أهدافها ومواكبة التغيرات.

هذا ويعرفها الباحث بأنها "الأدوات التي تستخدمها المنشآت للحصول على المعلومات وتحليلها وتقديمها بطريقة أسرع وأكثر كفاءة". والآتي شكل يعبر عن أبعاد قدرات تكنولوجيا المعلومات

أبعاد قدرات تكنولوجيا المعلومات

الروابط الخارجية القائمة على تكنولوجيا المعلومات

- الحصول على المعلومات المناسبة عن السوق واكتشاف التغيرات وتجنب الاختناقات المرتبطة بالعمليات بين الشركاء وحل النزاعات التجارية .
- اتصال فعال وتفاعل متبادل والتنسيق والتعاون وإقامة علاقات تعاونية
- توليد ابتكارات بشكل متزايد على اكتساب المعرفة الفعالة للمنتج الجديد من خلال الروابط الخارجية

توسيع قدرات تكنولوجيا معلومات الاعمال

- تسهيل تبادل المعلومات والمعارف وتعزيز تكامل الموارد والقدرات الوظيفية
- فهم أفضل لكيفية تأثير الاجراءات المختلفة على سير عمليات المنشأة
- الترويج عن الاستراتيجيات وانشاء نقاط مرجعية بين الوحدات وبين الشركاء يتيح التنسيق وعدم مقاومة التغيير

البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات

- تعزيز توافق البيانات بين الوحدات وبعضها ومع شركاء الأعمال
- توفير المعلومات للمستخدمين بالدقة المناسبة، والموثوقية، والسلامة والسرية
- تنفيذ المبادرات التكنولوجية الجديدة وتنفيذ تغييرات عملية شاملة ومبتكرة وجذرية بسرعة

في ضوء قراءتك للفقرة السابقة وضح الي أي مدى تساهم تلك الابعاد السابق ذكرها والتي تبعد عن قدرات تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المرونة وسرعة الاستجابة التنظيمية والتي يعبر عنها بالمؤشرات التالية:

أوافق بشدة	أوافق	محايد	رافض	رافض بشدة	العبارات
					1- تمكن المنشأة من فحص ومراقبة التغيرات في تفضيلات العملاء
					2- تمكن المنشأة فحص ومراقبة الأحداث والتغيرات في تحركات المنافسين والابتكارات الجديدة
					3- تمكن المنشأة من الرصد والمراقبة الإستراتيجية للأحداث البيئية التي يكون لها تأثير كبير على إستراتيجية المنشأة
					4- تزيد قدرة المنشأة على تشخيص التغيير، والتفاعل معه، والاستجابة الدقيقة له في الوقت المناسب
					5- تساعد في جمع وهيكلة المعلومات التي تتعلق بالأحداث وترجمة الآثار الناجمة عنها وتحديد الفرص والتهديدات.
					6- تمكن المنشأة من المبادرة بتقديم كل ما هو جديد من خدمات ومنتجات مبتكرة، أو أنشطة وإجراءات عمل استباقية
					7- قدرة المنشأة على المبادرة بطرح أفكار مبتكرة، وتشجيعها ودعمها لتحويلها إلى واقع حقيقي ولموس كاستخدام طرق عمل مبتكرة لتقليل الفاقد والأنشطة غير المضيفة للقيمة
					8- بتعديل العلاقات السببية للتكلفة في مرحلة تصميم المنتج وقبل دخوله مرحلة الإنتاج مما يؤدي الي تصميم منتج عمليات تفي بالخصائص الوظيفية التي يرغب فيها العميل وبتكلفة اقل وجوده أعلى
					9- قدرة المنشأة على إعادة تكوين ديناميكية الموارد فيها، وتعديل العمليات
					10- تمكن إعادة تشكيل علاقات سلسلة التوريد وفق خطط العمل الجديدة والمنتجات وخدمات الجديدة

					11-سرعة إعادة التسعير بما يتوافق مع السوق في الوقت المناسب
					12-تسهم في تطوير أساليب العمل أو معالجة النواحي السلبية فيه أو تدعيم النواحي الإيجابية
					13-تشجيع روح التعاون والابتكار لدى المصممين والمهندسين وجميع العاملين في المنشأة لتحقيق هدف موحد وهو العمل على تحقيق تطلعات العملاء، والقضاء على الفاقد والأنشطة غير المضيفة للقيمة
					14-يحقق منافع مرتبطة بالنمو والتعلم حيث يسمح للمديرين بتحديد أوجه القصور في الاداء، واكتشاف فرص جديدة للنمو.
					15-يحفز التحسين في النقاط الحيوية للمنشأة في المنتج والعمليات والسوق مع التركيز على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنشأة.
					16-خلق قيم مشتركة لدى العاملين وتعاون العاملين في كافة الوظائف وهو ما يعكس بعد التعلم والنمو
					17-واكتشاف فرص جديدة للنمو من خلال تقييم ورفع كفاءة العاملين واستخدام تكنولوجيا متطورة، واستغلال الفائض

في ضوء إجابتك السابقة وضح الي أي مدى تساهم قدرات تكنولوجيا المعلومات على
تحسين القدرة التنافسية

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	رافض	رافض بشدة
1. إمكانية مرتفعة للرقابة على الجودة، خفض التكلفة وزيادة الحصة السوقية					
2. الاهتمام بتحقيق رغبات العملاء يخفض من تكلفة المكونات غير الضرورية ويساعد على تقديم منتج متميز					
3. إمكانية عالية لسرعة الاستجابة لطلبات السوق وتلبية احتياجات العملاء الوقت المناسب مما يزيد من ولاء العملاء وبالتالي حجم المبيعات					
4. تقوية العلاقات التكاملية مع أعضاء سلسلة التوريد خاصة الموردين يعتبر عامل مهم في دعم القدرة التنافسية للمنشأة					
5. التسليم في الوقت المناسب للمنتجات والتحسين المستمر للمنتجات والعمليات الإنتاجية					
6. مساعدة المنشأة في دراسة سوق المواد أولية والحصول على المواد أولية بتكلفة أقل مما يقلل التكاليف الكلية للمنتج.					
7. تشجيع العاملين والفنيين على الابتكار والتطوير في أساليب الإنتاج والمنتجات، الاستمرار في تقديم منتجات مبتكرة وجديدة للسوق					
8. العمل على تمييز منتجات المنشأة من حيث الجودة والتقنية المستخدمة واكتساب قدرة عالية للمنشأة على جذب واكتساب عملاء جدد					

القسم الثالث:

المرجو منكم قراءة الحالة التالية جيداً ثم التكرم بالإجابة على كافة الأسئلة المرافقة والتي تعبر عن وجهة نظر سيادتكم ولا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة.

لكي تصل المنشأة إلى أداء متميز يجب عليها أن تقوم بتهيئة وتعديل وضبط نظام معلومات المحاسبة الإدارية لديها حتى يمكن الاعتماد عليه في أغراض التخطيط والتقييم والرقابة؛ بهدف سرعة اتخاذ الإجراءات في الوقت المناسب، وزيادة استغلال الفرص ومواجهة التحديات؛ نتيجة لاتخاذ قرارات اعتماداً على معلومات دقيقة عن البيئة المحيطة داخلياً وخارجياً. وبذلك تعتبر ابتكارات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية السبيل لبقاء المنشأة وتدعيم قدرتها التنافسية في بيئة الأعمال الحديثة كمدخل لتوفير المعلومات الملائمة وتحسين كفاءة وفعالية اتخاذ القرارات المتعلقة بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنشأة وتحسين الأداء والعمليات.

بالرغم من أهمية كل ممارسة من ممارسات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية لدعم الإدارة الاستراتيجية للمنشأة وتدعيم قدرتها التنافسية إلا أن تطبيق هذه الممارسات بصورة منفردة قد لا يساعد على تحقيق أهداف المنشأة دائمة التغيير والتطوير والتحسين؛ وانما يتطلب تبني أكثر من ممارسة خاصة في مجال الإدارة الاستراتيجية للتكلفة وتقييم الأداء الاستراتيجي للمنشأة لإدارة التكلفة بكفاءة وفعالية وتحسين الأداء من ناحية أخرى، نظراً لما تتصف به بيئة الأعمال من التعقيد والديناميكية والتي يصعب معها استخدام مقاييس الاداء التقليدية لتقييم الأداء الاستراتيجي للمنشأة.

هذا وتركز الدراسة على اثنين من تلك الممارسات وهي التكلفة المستهدفة وبطاقة الأداء المتوازن على اساس أن التكلفة المستهدفة تمثل التدفق الطبيعي لتطبيق مبادئ القياس المتوازن للأداء، وأن نظام القياس المتوازن للأداء يساعد في تطبيق ناجح لمدخل التكلفة المستهدفة فاختيار إستراتيجية المنشأة يؤثر على تصميم نظم الرقابة الإدارية.

تعرف التكلفة المستهدفة على انها مجموعة من الادوات للتنبؤ والادارة ومراقبة التكاليف والتي يتم تطبيقها في مراحل وعمليات التصميم للمنتج في وقت مبكر، من اجل التغيير في هياكل التكلفة بسبب قيود السوق. ويمكن التعبير عن مفهوم التكلفة المستهدفة في المعادلة التالية:

$$\text{التكلفة المستهدفة} = \text{السعر المستهدف} - \text{الربح المستهدف}$$

تعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها أداة او وسيلة فعالة لترجمة الاستراتيجية، وتنقيدها، وتوصيلها، كما يساعد في متابعة الاداء وتوفير التغذية العكسية السريعة والازمة لأغراض الرقابة والتقييم ويمثل نظام القياس المتوازن اداة للربط بين العمليات والقرارات والنتائج.

في ضوء قراءتك للفقرة السابقة وضح الي أي مدي تساهم تلك الممارسات في تحقيق المرونة وسرعة الاستجابة التنظيمية والتي تقاس بمدي تحقق المؤشرات التالية ما:

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	رافض	رافض بشدة
1. تمكن المنشأة فحص ومراقبة التغيرات في تفضيلات العملاء					
2. تمكن المنشأة فحص ومراقبة الأحداث والتغيرات في تحركات المنافسين والابتكارات الجديدة					
3. تمكن المنشأة من الرصد والمراقبة الإستراتيجية للأحداث البيئية التي يكون لها تأثير كبير على إستراتيجية المنشأة					
4. تزيد قدرة المنشأة على تشخيص التغيير، والتفاعل معه، والاستجابة الدقيقة له في الوقت المناسب					
5. تساعد في جمع وهيكله المعلومات التي تتعلق بالأحداث وترجمة الآثار الناجمة عنها وتحديد الفرص والتهديدات.					
6. تمكن المنشأة من المبادرة بتقديم كل ما هو جديد من خدمات ومنتجات مبتكرة، أو أنشطة وإجراءات عمل استباقية					
7. قدرة المنشأة على المبادرة بطرح أفكار مبتكرة، وتشجيعها ودعمها لتحويلها إلى واقع حقيقي ولموس كاستخدام طرق عمل مبتكرة لتقليل الفاقد والانشطة غير المضيفة للقيمة					
8. بتعديل العلاقات السببية للتكلفة في مرحلة تصميم المنتج وقبل دخوله مرحلة الإنتاج مما يؤدي الي تصميم منتج عمليات تفي بالخصائص الوظيفية التي يرغب فيها العميل وبتكلفة اقل وجوده أعلى					

					9. قدرة المنشأة على إعادة تكوين ديناميكية الموارد فيها، وتعديل العمليات
					10. تمكن إعادة تشكيل علاقات سلسلة التوريد وفق خطط العمل الجديدة والمنتجات وخدمات الجديدة
					11. سرعة إعادة التسعير بما يتوافق مع السوق في الوقت المناسب
					12. تسهم في تطوير أساليب العمل أو معالجة النواحي السلبية فيه أو تدعيم النواحي الإيجابية
					13. تشجيع روح التعاون والابتكار لدى المصممين والمهندسين وجميع العاملين في المنشأة لتحقيق هدف موحد وهو العمل على تحقيق تطلعات العملاء، والقضاء على الفاقد والأنشطة غير المضافة للقيمة
					14. يحقق منافع مرتبطة بالنمو والتعلم حيث يسمح للمديرين بتحديد أوجه القصور في الأداء، واكتشاف فرص جديدة للنمو.
					15. يحفز التحسين في النقاط الحيوية للمنشأة في المنتج والعمليات والسوق مع التركيز على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنشأة.
					16. خلق قيم مشتركة لدى العاملين وتعاون العاملين في كافة الوظائف وهو ما يعكس بعد التعلم والنمو
					17. واكتشاف فرص جديدة للنمو من خلال تقييم ورفع كفاءة العاملين واستخدام تكنولوجيا متطورة، واستغلال الفائض

في ضوء إجابتك السابقة وضح الي أي مدى ممارسات المحاسبة الادارية السابقة ذكرها
علي تحسين القدرة التنافسية

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	رافض	رافض بشدة
1. إمكانية مرتفعة للرقابة على الجودة، خفض التكلفة وزيادة الحصة السوقية					
2. الاهتمام بتحقيق رغبات العملاء يخفض من تكلفة المكونات غير الضرورية ويساعد على تقديم منتج متميز					
3. إمكانية عالية لسرعة الاستجابة لطلبات السوق وتلبية احتياجات العملاء الوقت المناسب مما يزيد من ولاء العملاء وبالتالي حجم المبيعات					
4. تقوية العلاقات التكاملية مع أعضاء سلسلة التوريد خاصة الموردين يعتبر عامل مهم في دعم القدرة التنافسية للمنشأة					
5. التسليم في الوقت المناسب للمنتجات والتحسين المستمر للمنتجات والعمليات الإنتاجية					
6. مساعدة المنشأة في دراسة سوق المواد أولية والحصول على المواد اولية بتكلفة اقل مما يقلل التكاليف الكلية للمنتج.					
7. تشجيع العاملين والفنيين على الابتكار والتطوير في أساليب الإنتاج والمنتجات، الاستمرار في تقديم منتجات مبتكرة وجديدة للسوق					
8. العمل على تمييز منتجات المنشأة من حيث الجودة والتقنية المستخدمة واكتساب قدرة عالية للمنشأة على جذب واكتساب عملاء جدد					

المرجو منكم قراءة الفقرات التالية جيداً ثم التكرم بالإجابة على كافة الأسئلة المرافقة والتي تعبر عن وجهة نظر سيادتكم ولا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة

أن قدرات تكنولوجيا المعلومات قد تعد أحد أهم الموارد الداعمة للقدررة التنافسية؛ لأنها تتيح الفرصة للتعرف على أهم التغيرات أو المستجدات في البيئة المحيطة في أقصر وقت ممكن، والتوصل إلى معلومات، والحصول على المعرفة التي تحتاجها المنشأة لاتخاذ قرار ما، من خلال تسهيل تحقيق الاتصال الفعال بين المستويات الإدارية والأقسام المختلفة داخل المنشأة أو بينها وبين شركائها الاستراتيجيين والربط بينهم مما يضمن سهولة انسياب البيانات والمعلومات بين الأطراف ذات الصلة، مما يمكنها من الاستجابة السريعة للتغيرات واتخاذ الإجراءات المناسبة في الوقت المناسب، ومن ثم تحسين الوضع التنافسي. ألا إن ذلك يُعد غير كافياً مما يستدعي ضرورة الاستعانة ببعض ممارسات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية لبناء إستراتيجية متماسكة ومتكاملة من خلال ما توفره تلك الممارسات من معلومات لفهم العلاقة بين التكلفة وتوليد القيمة حيث يحقق الارتباط بين ممارسات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية والموارد الداخلية والقدرات التكنولوجية تحقيق التوافق الفعال بين المحاسبة الإدارية وعملية الإدارة الإستراتيجية وما تتضمنها من إستراتيجيات حديثة مما ينعكس على تحسين القدرات التنافسية.

وهو ما يعبر عنه بالشكل التالي:



في ضوء قراءتك للفقرة السابقة وضح الي أي مدي يساهم ذلك التكامل في تحقيق المرونة
وسرعة الاستجابة التنظيمية الذي يعبر عنها بالمؤشرات التالية:

أوافق بشدة	أوافق	محايد	رافض	رافض بشدة	العبارات
					1. تمكن المنشأة فحص ومراقبة التغيرات في تفضيلات العملاء
					2. تمكن المنشأة فحص ومراقبة الأحداث والتغيرات في تحركات المنافسين والابتكارات الجديدة
					3. تمكن المنشأة من الرصد والمراقبة الإستراتيجية للأحداث البيئية التي يكون لها تأثير كبير على إستراتيجية المنشأة
					4. تزيد قدرة المنشأة على تشخيص التغيير، والتفاعل معه، والاستجابة الدقيقة له في الوقت المناسب
					5. تساعد في جمع وهيكلة المعلومات التي تتعلق بالأحداث وترجمة الآثار الناجمة عنها وتحديد الفرص والتهديدات.
					6. تمكن المنشأة من المبادرة بتقديم كل ما هو جديد من خدمات ومنتجات مبتكرة، أو أنشطة وإجراءات عمل استباقية
					7. قدرة المنشأة على المبادرة بطرح أفكار مبتكرة، وتشجيعها ودعمها لتحويلها إلى واقع حقيقي وملمس كاستخدام طرق عمل مبتكرة لتقليل الفاقد والانشطة غير المضيفة للقيمة
					8. بتعديل العلاقات السببية للتكلفة في مرحلة تصميم المنتج وقبل دخوله مرحلة الإنتاج مما يؤدي الي تصميم منتج عمليات تفي بالخصائص الوظيفية التي يرغب فيها العميل وبتكلفة اقل وجوده أعلى
					9. قدرة المنشأة على إعادة تكوين ديناميكية الموارد فيها، وتعديل العمليات
					10. تمكن إعادة تشكيل علاقات سلسلة التوريد وفق خطط العمل الجديدة والمنتجات وخدمات الجديدة
					11. سرعة إعادة التسعير بما يتوافق مع السوق في الوقت المناسب
					12. تسهم في تطوير أساليب العمل أو معالجة النواحي السلبية فيه أو تدعيم النواحي الإيجابية
					13. تشجيع روح التعاون والابتكار لدى المصممين والمهندسين وجميع العاملين في المنشأة لتحقيق هدف موحد وهو العمل على تحقيق تطلعات العملاء، والقضاء على الفاقد والانشطة غير المضيفة للقيمة
					14. يحقق منافع مرتبطة بالنمو والتعلم حيث يسمح للمديرين بتحديد أوجه القصور في الاداء، واكتشاف فرص جديدة للنمو.
					15. يحفز التحسين في النقاط الحيوية للمنشأة في المنتج والعمليات والسوق مع التركيز على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنشأة.
					16. خلق قيم مشتركة لدى العاملين وتعاون العاملين في كافة الوظائف وهو ما يعكس بعد التعلم والنمو
					17. واكتشاف فرص جديدة للنمو من خلال تقييم ورفع كفاءة العاملين واستخدام تكنولوجيا متطورة، واستغلال الفائض

في ضوء ذلك التكامل بين قدرات تكنولوجيا المعلومات وممارسات المحاسبة الإدارية حدد الي أي مدي يمكن أن تساهم تلك العناصر في تحقيق بعض مؤشرات القدرة التنافسية الموضحة فيما يلي:

أوافق بشدة	أوافق	محايد	رافض	رافض بشدة	العبارات
					1. إمكانية مرتفعة للرقابة على الجودة، خفض التكلفة وزيادة الحصة السوقية
					2. الاهتمام بتحقيق رغبات العملاء يخفض من تكلفة المكونات غير الضرورية ويساعد على تقديم منتج متميز
					3. إمكانية عالية لسرعة الاستجابة لطلبات السوق وتلبية احتياجات العملاء الوقت المناسب مما يزيد من ولاء العملاء وبالتالي حجم المبيعات
					4. تقوية العلاقات التكاملية مع أعضاء سلسلة التوريد خاصة الموردين يعتبر عامل مهم في دعم القدرة التنافسية للمنشأة
					5. التسليم في الوقت المناسب للمنتجات والتحسين المستمر للمنتجات والعمليات الإنتاجية
					6. مساعدة المنشأة في دراسة سوق المواد أولية والحصول على المواد أولية بتكلفة اقل مما يقلل التكاليف الكلية للمنتج.
					7. تشجيع العاملين والفنيين على الابتكار والتطوير في أساليب الإنتاج والمنتجات، الاستمرار في تقديم منتجات مبتكرة وجديدة للسوق
					8. العمل على تمييز منتجات المنشأة من حيث الجودة والتقنية المستخدمة واكتساب قدرة عالية للمنشأة على جذب واكتساب عملاء جدد