



المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية
Iraqi Journal For
Economic Sciences



PISSN : 1812-8742

EISSN : 2791-092X

Arcif : 0.375

The role of the sustainable balanced scorecard in managing the total value and its impact on achieving the competitive advantage of economic units
دور بطاقة الأداء المتوازن المستدامة في إدارة القيمة الاجمالية وأثره في تحقيق الميزة التنافسية للوحدات الاقتصادية

أ.د. بثينة راشد حميدي / المشرف

Buthaina Rashed Hummedi
buthali70@uomustansiriyah.edu.iq

ضحى علي حمادي / الباحث

Duha Ali Hamadi
Duha_ali2020@uomustansiriyah.edu.iq

كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة المستنصرية

Abstract:

The research aims to determine the role of the sustainable balanced scorecard with its perspectives (financial perspective, customer perspective, internal operations perspective, learning and growth perspective; and its environmental and social dimensions, risks) in improving the management of the total value with its dimensions (cost/profit, quality, time, creativity, performance) in the General Company for Food Products in Iraq. The research was based on the deductive approach in the theoretical aspect and the inductive approach in the practical application aspect of the company under study to achieve the research objectives. As for the time limits, they were represented in the statements and financial statements for the years from 2019 to 2023. The Excel program was used to apply accounting equations by merging the data previously available in the records, books, statements and reports issued by the company's financial affairs department between the period(2019-2023) to access the data that can be relied upon in testing and processing the hypothesis. The conclusions were based on the fact that the application of the sustainable balanced scorecard plays an important role in evaluating and supporting the management of total value and thus leads to achieving the competitive advantage of the economic unit by predicting the values of: performance, cost/profit, quality by analyzing the indicators of the sustainable balanced scorecard.

Keywords: Sustainable balanced scorecard, total value management; competitive advantage, General Company for Food Products in Iraq.

المستخلص:

يهدف البحث إلى تحديد دور بطاقة الأداء المتوازن المستدامة بمناظيرها (المنظور المالي، منظور الزبائن منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو؛ وابعادها البيئي والاجتماعي، المخاطر) في تحسين إدارة القيمة الإجمالية بأبعادها (الكلفة/الأرباح الجودة، الوقت، الإبداع، الأداء) في الشركة العامة للمنتجات الغذائية في العراق. وقد استند البحث على المنهج الاستنباطي في الجانب النظري والمنهج الاستقرائي في الجانب العملي التطبيقي على الشركة المبحوثة

لبلوغ وتحقيق أهداف البحث. وفيما يخص الحدود الزمنية، فتمثلت في الكشوفات والقوائم المالية للسنوات من عام 2019 ولغاية العام 2023. وقد استُخدِم برنامج (Excel) لتطبيق المعادلات المحاسبية عن طريق دمج البيانات المتوفرة مسبقاً في السجلات والدفاتر والكشوفات والتقارير الصادرة عن قسم الشؤون المالية للشركة بين فترة (2019-2023) للوصول إلى البيانات التي يمكن الاستناد عليها في اختبار الفرضية ومعالجتها. وقد صُنِّت الاستنتاجات في حقيقة أن لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدامة دور مهم في تقييم ودعم إدارة القيمة الإجمالية وبالتالي يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية للوحدة الاقتصادية من خلال التنبؤ بقيم: الأداء، الكلفة/الربح الجودة عن طريق تحليل مؤشرات بطاقة الاداء المتوازن المستدامة.

الكلمات الرئيسية: بطاقة الأداء المتوازن المستدامة، إدارة القيمة الإجمالية؛ الميزة التنافسية؛ الشركة العامة للمنتوجات الغذائية في العراق.

المقدمة:

يعيش العالم حالة من الأنفتاح والتطور المستمر الذي ترك أثره المباشر على بيئة الأعمال الاقتصادية فالمنافسة الشديدة وتطور تكنولوجيا الإنتاج والإدارة دفع الشركات الاقتصادية بالتوجه نحو تقويم أدائها الاقتصادي بالأساليب الحديثة خاصة وأن أساليب التقييم التقليدية التي تقوم على المقاييس المالية لم تعد مناسبة مع التطور الاقتصادي وتزايد التحديات التي تواجهها منظمات الأعمال، فأن عملية قياس الأداء تُعد من أهم الأساليب الفكرية الحديثة التي تستطيع من خلالها الشركات تحقيق أهدافها وزيادة ميزتها التنافسية. وأن أولى معالم التقييم ظهرت في تسعينيات القرن الماضي مع كابلان ونورتن اللذان قدما بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم أداء الشركات، وأن الإدارة الإستراتيجية تعني مجموعة التقنيات والأدوات التي يمكن إستخدامها بالشكل الذي يحقق أهدافها. وهنا يمكن القول بأن لإدارة القيمة الإجمالية أثر مهم في عملية الإنتاج بالشكل الذي يحقق أعلى مستويات الجودة بأقل التكاليف، فإدارة القيمة الإجمالية للشركات يكون بالاعتماد على الآليات والمؤشرات اللازمة لقياس الأداء كالإنتاجية الربحية، الكلفة، الجودة والابداع وغير ذلك. وتعد الميزة التنافسية قدرة الوحدة الاقتصادية على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للوحدة الاقتصادية الأخرى العاملة في نفس النشاط، وتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها الشركة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية. وهنا يتطلب إستعمال بطاقة الأداء المتوازن المستدامة لإدارة القيمة الإجمالية للشركات فبطاقة الأداء المتوازن المستدامة تشكل الطريق الذي من خلاله تستطيع الشركات تحسين مستويات إدارة القيمة الإجمالية لديها بأسلوب أكثر كفاءة وفعالية وبالتالي يؤدي ذلك إلى تحقيق الميزة التنافسية من خلال ما تقدمه من معلومات وبيانات يمكن للشركة الإستفادة منها في تحسين أدائها الإنتاجي والإداري واكتشاف المخاطر المداهمة

المحور الاول / منهجية البحث

1. مشكلة البحث، بدءاً من واقع وطبيعة التحديات التي تواجهها الشركات الصناعية والإنتاجية العراقية سيما فيما يتعلق بطبيعة وأساليب الإنتاج التقليدي الذي لايزال مرتفع التكاليف وليس بمستوى الجودة المرجوة، الأمر الذي جعل من المنتج العراقي يعاني من المنافسة الحادة في الأسواق المحلية على الرغم من المحاولات الحثيثة لتحسين مستويات الأداء الإنتاجي والأهتمام بالجودة لإرضاء الزبائن وزيادة العوائد المالية فضلاً عن التوجه نحو الإستدامة البيئية والاجتماعية وزيادة القدرة على مواجهة المخاطر المحتملة، إلا أن تلك المحاولات لم تصل إلى تحقيق المستويات المطلوبة، وعليه سعى البحث إلى قياس مدى قدرة اعتماد بطاقة الأداء المتوازن المستدامة بمناظيرها (المالي، الزبائن التعلم والنمو) وبعده (المخاطر) على تحسين إدارة القيمة الإجمالية بأبعادها (الكلفة/الأرباح، الجودة، الاداء) وانعكاسها على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بأبعادها (التكلفة، الجودة، الوقت) في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية/العراق. ومن خلال ما سبق تجسدت مشكلة البحث بالسؤال الرئيسي: ما دور بطاقة الأداء المتوازن المستدامة بمناظيرها الاربعة (المنظور المالي، منظور الزبائن منظور التعلم والنمو) وبعده (المخاطر) في تحسين إدارة القيمة الإجمالية بأبعادها (الكلفة/الأرباح، الجودة، الاداء) وانعكاسها على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بأبعادها (التكلفة، الجودة الوقت) في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية في العراق؟

2. **فرضية البحث**: بناءً على أهداف البحث استند على فرضية أساسية مفادها "أن هناك دور لبطاقة الأداء المتوازن المستدامة في دعم وتحسين إدارة القيمة الإجمالية وأثره في تحقيق الميزة التنافسية للوحدات الاقتصادية".

3. **أهداف البحث**: يهدف البحث إلى:

أ- دراسة وتحليل المرتكزات المعرفية لبطاقة الأداء المتوازن المستدامة وقدرتها في تحسين مستويات إدارة القيمة الإجمالية وأثرها في الميزة التنافسية بهدف تشخيص الصعوبات والمعوقات التي تواجهها الوحدات الاقتصادية العامة العراقية.

ب- تحقيق أعلى مستويات الإستدامة المالية وغير المالية في مختلف الوحدات الاقتصادية العامة العراقية من خلال تقديم المقترحات والتوصيات المتعلقة بأهمية تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن المستدامة بمختلف مظاهرها.

ج- تحقيق قيمة مضافه من خلال الربط بين دور تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدامة وقياس قدرتها في تحسين إدارة القيمة الإجمالية وأثرها في الميزة التنافسية في (الشركة العامة للمنتوجات الغذائية أنموذج البحث) والتي تعد من الشركات التابعة للقطاع العام العراقي.

4. **أهمية البحث**: تتضح أهمية البحث الحالي من أهمية دور بطاقة الأداء المتوازن المستدامة التي تعد من أهم أدوات إدارة التكاليف الاستراتيجية التي لها دور مباشر في تحسين مستويات إدارة القيمة الإجمالية وأثره الفعال في تحقيق الميزة التنافسية بالشكل الذي يمكن للشركة أن تحقق أهدافها الإستراتيجية والحفاظ على إستدامتها في سوق الأعمال من خلال ما تقدمه من منتجات تتسم بالجودة والقدرة على منافسة مثيلاتها في الأسواق المحلية.

5. **حدود البحث**:

أ- **الحدود المكانية**: تمثلت الحدود المكانية للبحث التطبيقية في مقر الشركة العامة للمنتوجات الغذائية.

ب- **الحدود الزمنية**: اعتمدت الباحثة على الكشوفات والقوائم المالية للسنوات (2019-2023).

6. **مجتمع وعينة البحث**: يمثل مجتمع البحث مجموعة الوحدات الاقتصادية المتمثلة بشركات القطاع الصناعي في العراق التي تسعى الباحثة إلى دراستها. اما عينة البحث هي الشركة العامة للمنتوجات الغذائية في العراق.

7. **المخطط الفرضي للبحث**:

شكل رقم (1) المخطط الفرضي للبحث



المصدر: من إعداد الباحثين

المحور الثاني/الإطار النظري

1. **بطاقة الأداء المتوازن**:

أ- **تعريف بطاقة الأداء المتوازن**: عرف الأداء بأنه "تلك النتائج التي تسعى إليها الوحدة الاقتصادية وتعمل على تحقيقها (البلداوي، 2023: 1031)". عُرِفَت بطاقة الأداء المتوازن على أنها مقاييس مالية

تزود نتائج الأنشطة المنفذة وتستكمل بمقاييس تشغيلية عن رضا الزبون والعمليات الداخلية وأنشطة التحسين المستمر والابداع (عمران والكعبي، 2011: 46). وعُرفت بطاقة الأداء المتوازن أيضاً بأنها إطار تقني يهدف إلى ترجمة الإستراتيجية إلى أهداف قابلة للتنفيذ وتوصيل تلك الإستراتيجية إلى جميع أجزاء الوحدة الاقتصادية باعتبارها نظام إداري يساعد المدراء على تحويل الإستراتيجية إلى أهداف وقياسات هذه البطاقة مهمة للمخطط المستقبلي حيث أنها تستخدم في تقييم أداة الوحدة الاقتصادية لأخذ مبادرات التحسين والتطوير، وقد حققت بطاقة الأداء المتوازن انتشاراً عالمياً مما أكدت على نجاح هذا النظام في الوحدات الاقتصادية (المسعودي والموسوي، 2021: 40). تم تعريف بطاقة الأداء المتوازن على أنها من التقنيات الجديدة والحديثة والمعاصرة التي تضيف مقاييس جديدة ومتطورة إلى مقاييس الأداء التقليدية والقديمة التي تنحصر بمراقبة وقياس الأداء المالي. فقد أصبحت المناظير والأبعاد التي تعتمد عليها المراقبة متعددة ومتوازنة. فأن هذا التوازن يوفر نظام متكامل يطرح المعلومات التي تمكن الوحدة من أداء مميز ومن الحصول على مكانة تنافسية في أسواق العمل المعاصرة. وقد تم تعدد تسمية بطاقة العلامات المتوازنة، فأطلق البعض عليها اسم بطاقة العلامات المتوازنة، وهناك من سماها بطاقة الأنجازات المتوازنة، ويوجد من سماها بطاقة الأهداف المتوازنة (عبد، 2019: 253). بالإضافة إلى أنه تم تصنيف التعاريف لعدة محاور وهي: من حيث كونها نظام، من حيث كونها إطار من حيث كونه تقنية، من حيث كونها أداة و من حيث كونها فلسفة. (البيضان، 2019: 48-50).

بأهمية بطاقة الأداء المتوازن، أن لبطاقة الأداء المتوازن أهمية كبيرة وأهداف متعددة. تُطبق البطاقة على جميع مستويات الإدارة، مما يساهم في وضع أولويات خاصة بكل مستوى إداري. تحقق التوازن بين القياس والتقويم، وتجمع بين الأهداف المالية وغير المالية. وتحدد الجوانب الاجتماعية والبيئية المتصلة بالنجاح السوقي والمالي للوحدات الاقتصادية على الصعيدين الاستراتيجي والتشغيلي (المسعودي والموسوي، 2020: 4-5). بالإضافة إلى ما سبق تتضمن بطاقة الأداء المتوازن مجموعة من النقاط الهامة التي تبرز أهميتها ودورها في تحقيق نجاح الوحدات فأنها تساهم في التركيز على البنود الرئيسية للوحدة الاقتصادية والنواحي المالية وغير المالية والعمليات الداخلية والزبائن وغيرها بهدف التأقلم مع البيئة الخارجية وتساهم في استثمار الموارد البشرية بهدف تحقيق الأهداف المؤسسية والاستمرارية والارتقاء. كما لها أهمية في مراقبة مؤشرات الموارد البشرية أو القوى العاملة ودراسة مشكلاتها (أبو زهرة، 2019: 12). إعتبرت بطاقة الأداء المتوازن كحجر أساس لنجاح الوحدة الاقتصادية في الحاضر والمستقبل. كما تعالج مشكلة ربط الإستراتيجية البعيدة الأمد بالأعمال والنشاطات القريبة الأمد، وتساعد الوحدات في تركيز العمل نحو تحسين الجودة والأداء. (أبو الغيث، 2021: 117-116). تتمثل أهمية بطاقة الأداء المتوازن على مدى أربع مناظير وهي:

المنظور المالي: يسعى هذا المجال إلى الوصول لأرباح جديدة وكبيرة، عبر توفير الحصة السوقية المناسبة وتخفيض تكاليف الوحدة الاقتصادية ويرتكز على قياس الأداء المالي للوحدة الاقتصادية مثل الإيرادات والأرباح. (الموسوي والزويني، 2022: 14-15).

منظور الزبون: يهدف هذا المنظور إلى تحقيق الأهداف المتعلقة برضا الزبون ويرتكز على قياس رضا الزبائن وتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم. يشمل هذا المنظور مؤشرات مثل نسبة الزبائن المخلصين المستمرين والمشتريات المتكررة. منظور الزبون في بطاقة الأداء المتوازن مرتبط مباشرة مع أداة تحليل السبب والنتيجة (المسعودي وعلي، 2016: 198).

منظور العمليات الداخلية: يسعى هذا المنظور إلى تطوير العمليات التشغيلية للوحدة الاقتصادية، بدءاً من عمليات الابتكار وإنهاء بخدمات ما بعد البيع، ويسعى هذا المنظور لتحسين العمليات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية (التوحي، 2019: 87).

منظور التعلم والنمو. أي تدريب العاملين بهدف زيادة المعرفة والمهارات لديهم هذا منظور يشجع على التفكير الإبداعي وتطوير منتجات وخدمات مبتكرة وجديدة تلبي احتياجات السوق وتعزز من نمو الوحدة الاقتصادية بشكل مستدام. يتضمن هذا المنظور تحسين أنظمة التكنولوجيا المستعملة، كما يُركز على إعادة توجيه قدرات الموظفين من خلال التعليم، إرضاء العاملين ورفع نسبة وفائهم (نديم 2013: 29-30).

2. إدارة القيمة الإجمالية:

أ- تعريف القيمة الإجمالية. عُرِفَت القيمة الإجمالية من قبل العديد من الباحثين في المجال المالي والاقتصادي حيث أن مفهوم القيمة الإجمالية يمثل القيمة الكاملة من مصدرها الأساسي من دون أي خصومات. إشتق منها مفهومين الأول هو (مفهوم إدارة الجودة الشاملة T) والثاني مفهوم إدارة القيمة الإجمالية (TVM) الذي خُلِق كبديل للأول. بالتالي ظهر مفهوم إدارة القيمة الإجمالية الذي يحمل العديد من المزايا مقارنة بالجودة الشاملة فمن ناحية تلبية الحاجات التجارية فأنها تُورد الخدمات والمنتجات التي تلبي حاجة المجتمع، وتساهم في وجود أعمال ومشاريع، كما وتُركز على نمو الموظفين وحياتهم العملية (صغير، والمرضي 2024: 10-110). أن مفهوم إدارة القيمة الإجمالية (TVM) يهدف إلى تحقيق التوازن بين الاحتياجات والمتطلبات المطلوبة من قبل الزبائن والموارد المتاحة داخل الوحدات الاقتصادية. ويسعى هذا المفهوم إلى تحسين الكفاءة والجودة في عمليات الإنتاج وتقديم منتجات أو خدمات تلبي توقعات الزبائن بأفضل شكل ممكن. تمثل إدارة القيمة الإجمالية تطوراً هاماً في مجال إدارة الجودة الشاملة، حيث تركز على فهم عميق لاحتياجات الزبائن وتوجيه العمليات نحو تلبية بشكل أكثر فاعلية، وبصفته مفهومًا استراتيجيًا تهدف إدارة القيمة الإجمالية (TVM) إلى زيادة الحصة السوقية والربحية للوحدة الاقتصادية، من خلال تقديم منتجات أو خدمات تتفوق في الأداء على منافسيها وتقديمها بكفاءة وفعالية كلفوية، مما يساهم في تحقيق نمو مستدام ونجاح طويل الأجل (الموسوي وعبد الأمير، 2022: 69).

ب- أهمية القيمة الإجمالية. تعتبر إدارة القيمة الإجمالية ذات أهمية كبيرة لعدة أسباب:

زيادة الربحية. تتم من خلال خفض تكلفة الإنتاج دون المساس بالجودة وزيادة استعداد الزبائن للدفع نتيجة للقيمة الفعلية للمنتج المقدم حيث يتم تحسين المنتج باستمرار من خلال إضافة ميزات وإعادة التصميم استناداً إلى تعليقات الزبائن. (Stobierski, 2020)

تحسين التنافسية. من خلال تطوير جميع عمليات التشغيل وتحسين جودة المنتجات والخدمات يمكن للشركات أن تحقق تفوقاً تنافسياً يساعدها على الاستمرار في سوق غير ثابت عندما يتم التأكيد على الجودة بدلاً من الكمية فالمنتجات أو الخدمات عالية الجودة تضمن للوحدات الاقتصادية البقاء في المنافسة الشديدة (Sridharan & Yadav, 2023).

تحسين رضا الزبائن. إدارة القيمة الإجمالية تركز على تقديم جودة متفوقة، وبالتالي يزداد رضا الزبائن أيضاً وهذا يؤدي إلى زيادة عدد الزبائن وحصة السوق، مما يؤدي بدوره إلى جذب عملاء جدد (Petkar & Thakur, 2023).

تعزيز إدارة العمليات. أن تبني مفهوم إدارة القيمة الإجمالية يساهم في تعزيز إدارة العمليات من خلال تصميم عملية فعالة بإتباع عدة خطوات لتحليل المنتج و عملية الإنتاج . بالإضافة إلى تحديد نوع عملية الإنتاج كالتكنولوجيا المستعملة، وتصميم، طرق العمل المناسبة لتلبية الإحتياجات العملية (الموسوي وعبد الأمير، 2022: 67-72).

تعزيز الابتكار. تشجع إدارة القيمة الإجمالية على التفكير الإبداعي والابتكار في تحسين المنتجات والعمليات، مما يمكن أن يؤدي إلى تطوير منتجات جديدة وفريدة. يُعتبر الابتكار مصدر مهم بالمحافظة على تطور الوحدة الاقتصادية في ظل ارتفاع مستوى المنافسة في الأسواق الداخلية والخارجية. (Margherita et al., 2022: 12-14).

تعزيز الاستدامة. من خلال تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية بالإضافة إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للوحدة الاقتصادية عن طريق خفض الكلفة ورفع الجودة وزيادة رضا الزبون (الموسوي وكحيط، 2020 : 2).

3. الميزة التنافسية:

أ. تعريف الميزة التنافسية: استحوذ مفهوم التنافسية في العقود الماضية على قدر كبير جداً من المتابعة والأهتمام من قبل الباحثين والكتاب وقد تناولته المصادر لإيجاد توضيح للأسباب التي تجعله موضع اهتمام ودخول منافسة شديدة إلى عالم الأفكار الجديدة والمفيدة علمياً بما يقدم الخدمات للمنظمات والأفراد ويساعدهم على النمو (حسين وحسن، 2023: 200). أن مفهوم الميزة التنافسية أخذ حيزاً مهماً في مجالات عديدة باعتباره العنصر الاستراتيجي الذي يقدم للوحدة الاقتصادية فرصة قوية وجوهريّة لتحقيق الربح المتواصل مقارنة بالمنافسين، وترجع بدايات مفهوم الميزة التنافسية إلى عقد الثمانينات من القرن الماضي عندما بدأت فكرة الميزة التنافسية بالانتشار (Michel Porter:1985) وعرفها (Twin,et al:2022:1) بأنها العوامل التي تسمح للوحدة الاقتصادية بإنتاج سلع أو خدمات أفضل أو أرخص من منافسيها تسمح هذه العوامل للوحدة الإنتاجية بتوليد المزيد من المبيعات أو هوامش أعلى مقارنة بالمنافسين في السوق. ويعرفها (غانم وخلف، 2021: 184) على أنها أحد القرارات المهمة للوحدات الاقتصادية، التي يتم فيها تحديد الاستراتيجية الرئيسية لكل عمل صناعي أو زراعي أو تجاري متميز. واستناداً لما تقدم يعرف الباحثان الميزة التنافسية بأنها قدرة وكفاءة الوحدة الاقتصادية على استثمار جميع الامكانيات والموارد والتكنولوجيا المتاحة لديها واستغلالها الاستغلال الأمثل لبناء مزاياها التنافسية عبر كسب رضا الزبون وتلبية رغباته وحاجاته واعطائه قيمة عالية يتفوق بها على المنافسين.

ب. أبعاد الميزة التنافسية: حددت اغلب الأدبيات ذات الصلة بالميزة التنافسية عدة تسميات لها، فمنهم من يسميها ابعاد تنافسية ومنهم يسميها اولويات تنافسية ومنهم يطلق عليها اسبقيات تنافسية، وسوف نعتمد هنا مسمى ابعاد الميزة التنافسية وسوف نركز في هذه الدراسة على الابعاد الاتية: (الكلفة، الجودة، والوقت والمرونة) وهي أكثر الابعاد التي اتفق عليها اغلب الباحثين والآتّي توضيح لتلك الأبعاد:

اولاً/ التكلفة: تعتبر التكلفة اولى الابعاد التنافسية التي تعتمد عليها الوحدة الاقتصادية للحفاظ على حصتها السوقية وكسب مزايا اقتصادية تعوض خفض السعر بزيادة حجم المبيعات والمقصود هنا بالتكلفة ليس تقديم منتج بتكلفة منخفضة بل يجب أن يكون للتخفيض علاقة بالجودة التي تضمن الحصول على العائد المقبول على الاستثمار (Al-Asadi&Muhammad,2021:116).

ثانياً/ الجودة: تعتبر الجودة ثاني الابعاد التنافسية للوحدة الاقتصادية حيث تستخدم الجودة كأداة للمنافسة باعتبارها مدخل لإرضاء وتلبية رغبات الزبائن ويوضح (Swink,2020:172) بأن تحديد أبعاد الجودة يمكن أن يؤثر بشكل كبير في نجاح الأعمال من حيث تخفيض التكلفة والفترة الزمنية لإنتاج المنتج مع إعطاء تصورات واسعة للزبائن عن المنتج وتعزيز سمعة الوحدة الاقتصادية.

ثالثاً/ الوقت: وهو ثالث الابعاد التنافسية ومن الأبعاد المهمة في الوحدة الاقتصادية التي ترتبط برغبات الزبائن لدفع اعلی التكاليف للمنتجات والخدمات التي يحتاجونها و بالوقت المناسب لهم، ويُحدد مضمون هذا البعد من خلال ثلاثة اتجاهات هي كالآتي (Krajewski&Malhotra,2022:32):

رابعاً/ سرعة التسليم: أي ملء طلبات الزبون بسرعة وتصمم عمليات المنتج لتقليل المهلة الزمنية (الوقت المنقضي بين استلام طلب العميل وتعبئته من خلال التخزين الاحتياطي واستخدام خيارات النقل الممتازة).

خامساً/ التسليم في الوقت المحدد: أي الوفاء بوعود وقت التسليم جنباً إلى جنب مع العمليات التي تقلل المهلة الزمنية.

سادساً/ سرعة التنمية والتطوير: التقديم السريع للخدمة أو المنتج الجديد، والهدف هو تحقيق التكامل متعدد الوظائف وإشراك الموردين الخارجيين المهمين في الخدمة أو عملية تطوير المنتج.

المحور الثالث/ الإطار التطبيقي

1. نبذة تعريفية عن الشركة العامة للمنتوجات الغذائية:

أ-مراحل التأسيس والتطور: تعد هذه الشركة إحدى تشكيلات وزارة الصناعة والمعادن وواحدة من الشركات الكبيرة المتخصصة في مجال المنتوجات الغذائية. في 2016/1/1، تشكلت الشركة العامة للمنتوجات الغذائية على شكلها الحالي بعد دمج كل من الشركات الآتية: (الشركة العامة لصناعة الزيوت

النباتية التي تأسست عام(1940)، الشركة العامة لمنتجات الألبان، التي تأسست عام(1953)، الشركة العامة لصناعة السكر، التي تأسست عام(1959)، الشركة العامة للتبوغ والسكر، التي تأسست عام(1963) مصنع النشاء والدكسترين، الذي تأسس عام(1973)، مصنع المنصور (لأنتاج المياه)، وتأسس عام (1975).تعدّ الشركة العامة للمنتوجات الغذائية وحدة إنتاجية اقتصادية ممولة ذاتياً ومملوكة للدولة بالكامل وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي والإداري والجدير بالذكر، أن الشركة العامة للمنتوجات الغذائية تقوم بدراسة ومفاضلة العروض المقدمة لها لا سيما مناقصات المواد الأولية وفحوصات المنتجات الجاهزة من أجل ضبط الجودة والنوعية.

ب.نشاطات الشركة. أن الهدف الأسمى للشركة هو الإسهام في دعم الاقتصاد الوطني العراقي وتنمية الإنتاج الصناعي، ولهذا الغرض هي تعمل جاهدة لتحسين عمليات الإنتاج، تلبية احتياجات عملائها والحفاظ على جودة ممتازة لمنتجاتها. لذلك من النشاطات التي تقوم بها الشركة:(إنتاج وتوفير السلع والبضائع والمواد الأولية والخدمات وفق المواصفات المعتمدة، توفير فائض الإنتاج لأغراض دعم سياسة التصدير تطوير وسائل الإنتاج وتحديثها، تأهيل الموارد البشرية بعد تحديد الاحتياجات التدريبية، إقامة الدورات التدريبية والندوات العلمية، ومن ثم متابعة تنفيذ البرامج التدريبية، تقديم مساهمات اجتماعية ومساعدات انسانية التأكد من نوعية وجودة منتجات الشركة بصورة دائمة ومستمرة، إعداد خطط عمل سنوية ومقارنتها.

2.إستعمال بطاقة الأداء المتوازن المستدامة لإدارة القيمة الإجمالية وأثرها في الميزة التنافسية للشركة العامة للمنتوجات الغذائية:

أ. مؤشرات المنظور المالي: يمكن قياس هدف هذا المنظور المتمثل بزيادة الإيرادات والتنبؤ به من خلال احتساب نسب السيولة والنشاط للوحدة الاقتصادية ، وسيتم ذلك من خلال المؤشرات الآتية: الجدول(1) يبين تحليل مؤشرات السيولة، والتي يمكن قياسها من خلال المؤشرات التالية:

تحليل مؤشرات السيولة					
تحليل نسبة السيولة السريعة					
البيان	2019	2020	2021	2022	2023
الموجودات المتداولة	115,399,548,770	132,577,261,992	142,486,402,799	162,119,582,360	172,238,790,964
المخزون	31,697,536,841	34,842,656,634	31,869,295,883	32,904,075,850	30,057,993,821
المطلوبات المتداولة	176,736,718,268	187,752,837,686	193,531,435,037	227,510,270,697	228,878,672,359
مؤشر السيولة السريعة	1: 0.47	1: 0.52	1: 0.57	1: 0.56	1: 0.62
تحليل نسبة السيولة النقدية					
البيان	2019	2020	2021	2022	2023
النقد في الصندوق والبنوك	23,006,215,979	23,313,587,944	22,289,564,505	13,501,043,750	13,001,799,734
المطلوبات المتداولة	176,736,718,268	187,752,837,686	193,531,435,037	227,510,270,697	228,878,672,359
مؤشر السيولة النقدية	1: 0.13	1: 0.12	1: 0.11	1: 0.059	1: 0.056

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على كشوفات الميزانية العامة للشركة
أولاً / نسبة السيولة السريعة، يتم احتسابها عن طريق المعادلة الآتية:

$$\text{نسبة السيولة السريعة} = \frac{\text{الموجودات المتداولة} - \text{المخزون}}{\text{المطلوبات المتداولة}}$$

نلاحظ من الجدول(1) أن مؤشر السيولة السريعة خلال السنوات الخمسة كإن أقل من المعيار المطلق(1:1) فقد كان منخفضاً في عام 2019 وبقي منخفضاً ليصل في عام 2023 إلى 1:0.62. وتشير هذه النتائج إلى أن سبب انخفاض السيولة يعود إلى ارتفاع قيمة مدينو الإستثمار. كما أن نسبة المخزون قد أنخفضت بنسبة(8.5%) في العام 2021 مقارنة بالعام 2020 وتعود وترتفع بنسبة(3.2%) في العام2022مقارنة بالعام 2021 ومن ثم أنخفضت في العام 2023 بنسبة(8.6%) وهذا ما يفسر انخفاض نسبة المبيعات للشركة خلال فترة السنوات الخمسة(2019-2023)، وبما أن المخزون له علاقة طردية بكمية الإنتاج ومع انخفاض كمية الإنتاج تنخفض المبيعات وبالتالي تنخفض الأرباح أيضاً وهذا يعني أنه يمكن التنبؤ بمستوى قيمة الكلفة/الربح عن طريق(نسبة السيولة السريعة) وبالتالي يمكن استعمالها في تحليل قيمة الكلفة/الربح المرتبطة بإدارة القيمة الإجمالية، وبالتالي يؤدي الى تخفيض التكلفة ورفع الجودة المرتبطة بالميزة التنافسية للشركة.

ثانياً / نسبة النقدية ، تم احتساب نسبة النقدية في الجدول(1) عن طريق المعادلة التالية:

$$\text{نسبة النقدية} = \frac{\text{النقد في الصندوق و البنوك}}{\text{المطلوبات المتداولة}}$$

كذلك الحال في مؤشر النقدية يُلاحظ من الجدول(1) أنه كان منخفضاً جداً في سنوات البحث وخصوصاً في السنة الأخيرة 2023 وهي أقل نسبة خلال السنوات الخمسة وهذا يعني أن كل دينار من المطلوبات المتداولة يقابله 56 فلس من النقدية (الدينار العراقي يساوي 1000 فلس).

ثالثاً / مجموعة مؤشرات النشاط الجدول(2) يبين تحليل مؤشرات السيولة، والتي يمكن قياسها من خلال المؤشرات التالية:

جدول رقم(2) تحليل مؤشرات النشاط

تحليل معدل دوران المخزون السلعي					
2023	2022	2021	2020	2019	البيان
58,085,081,698	65,089,495,985	57,588,190,009	55,977,475,007	65,882,122,945	تكلفة البضاعة المباعة
29,844,712,332	32,690,794,361	31,656,014,394	34,629,375,145	31,473,302,196	المخزون السلعي
1.94	1.99	1.81	1.61	2.09	معدل الدوران (مرة)
187.54	183.31	200.63	225.80	174.36	معدل الاحتفاظ بالمخزون/يوم
تحليل معدل دوران الموجودات					
2023	2022	2021	2020	2019	البيان
9,495,803,853	16,124,958,889	13,550,129,474	9,008,675,748	12,016,214,742	صافي المبيعات
237,852,910,011	229,754,360,397	209,584,900,119	203,274,403,860	191,721,987,449	إجمالي الموجودات
0.03	0.07	0.064	0.044	0.062	المعدل
تحليل معدل دوران الذمم المدينة					
2023	2022	2021	2020	2019	البيان
9,495,803,853	16,124,958,889	13,550,129,474	9,008,675,748	12,016,214,742	المبيعات
128,978,997,409	115,664,462,760	88,327,542,411	74,421,017,414	60,695,795,950	الذمم المدينة
0.07	0.13	0.15	0.12	0.19	المعدل (مرة)
26.87	50.88	55.99	44.18	72.26	مدة التحصيل (يوم)

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على كشوفات الميزانية العامة للشركة

أ=معدل دوران المخزون السلعي، يتم احتساب معدل دوران المخزون السلعي عن طريق المعادلة التالية:

معدل الدوران(مرة)= صافي المبيعات/ معدل تكلفة المخزون السلعي من البضائع

معدل الاحتفاظ بالمخزون/ يوم = معدل تكلفة المخزون السلعي من البضائع * 365/ المبيعات

بلغ معدل الدوران للمخزون السلعي لعام 2019 (2.09) وبلغت مدة دورانه 174 يوم ومن ثم انخفض المعدل في عام 2020 ليصل إلى (1.61) وفترة تدوير 225 يوم وهذا ما نعتبره مؤشر متدني جداً إلا أن الشركة أعادت تصحيح المسار بشكل طفيف في عامي 2022 و 2023 ليصل إلى (1.99) و (1.94) على التوالي خلال فترة تدوير (183 و 187) يوماً على التوالي وهو أعلى من المعدل المقبول للاحتفاظ بالمخزون، ذلك يُشير إلى تعطيل جزء مهم من رأس المال في (المخزون) إضافة إلى تعرضه للتلف أو التقادم مما ينعكس سلباً على سيولة النقدية . كما أن معدل الاحتفاظ بالمخزون/يوم قد شهد ارتفاع ملحوظ خلال العام 2023 يوم مقارنة بالعام 2019 وبالتالي يمكن التنبؤ بأحتمالية وجود تلف أو هدر في حالة بعض البضائع تتعلق بالغذاء كونها أكثر عرضه للتلف لأنها منتوجات لها صلاحية قصيرة الأمد كالألبان ومعرضة لعوامل عدة تحديداً أثناء عمليات التخزين فضلاً عن تكبد كلف تخزين المنتجات ومناولتها وتبريدها وغيرها من الكلف التي تقلل من القيمة المتحققة في الوحدة الاقتصادية.

ب=معدل دوران الموجودات، يعرض الجدول(2) معدل دوران الموجودات خلال السنوات المبحوثة(2019-

2023) للشركة العامة للمنتوجات الغذائية و يتم احتسابه من خلال قسمة صافي المبيعات على إجمالي الموجودات. ويدل انخفاض معدل دوران الموجودات على مدى السنوات الخمس على عدم كفاءة الشركة في استغلال مواردها المتمثلة بالموجودات لتحقيق المبيعات وبمعنى اخر يدل على هناك موارد لم يتم استغلالها مما سبب ارتفاع نصيب الوحدة المنتجة او المباعة من التكاليف الثابتة الامر الذي سيؤثر على نتيجة النشاط وهذا ينطبق ايضا على المؤشرات الأخرى كمعدل دوران رأس المال العامل ومعدل دوران الموجودات الثابتة مما يؤكد على أن الشركة تتجه نحو تحقيق خسائر أخرى في المستقبل ويجب عليها التصرف في أقرب وقت ممكن.

ت. معدل دوران الذمم المدينة: يعرض الجدول(2) معدل دوران الذمم المدينة ومدة تحصيلها للسنوات(2019-2023) للشركة العامة للمنتوجات الغذائية ويتم احتساب هذا المعدل من خلا المعادلات الآتية:

$$\text{معدل دوران الذمم المدينة} = \frac{\text{المبيعات}}{\text{الذمم المدينة}}$$

مدة التحصيل (يوم) = (المبيعات * 365) / ذمم المدينة

يتضح من الجدول رقم(2) بأن معدل الدوران بشكل عام للفترة أعلاه بحدود 0.13 مرة وهو معدل مقبول خلال مدة تحصيل 50 يوماً وهو أيضاً معدل مقبول وبالتالي يمكن القول بأن هناك متابعة مستمرة من قبل الشركة لتحصيل الديون. ونلاحظ أن مبيعات الشركة المبحوثة في العام 2020 قد أنخفضت بنسبة(25%) مقارنة بالعام 2019، ومن ثم ارتفعت المبيعات في العام 2021 و2022 بنسبة(50%) و(19%) على التوالي ومن ثم أنخفضت في العام 2023 لتبلغ نسبة الانخفاض(41%) تقريباً مقارنة بالعام 2022. وبالرغم من ذلك فإن معدل الذمم المدينة قد استمر في الارتفاع ولكن في حال مقارنته بمعدل النقدية لدى الشركة سنرى انخفاضاً ملحوظاً في معدل النقدية في الجدول(1)، هذا يدل على أن معدل الذمم المدينة بالرغم من ارتفاعه فذلك لا يعني أن الشركة ليس لديها كفاءة كافية لتحصيل ديونها. ويشير أيضاً إلى أن الخسارة المترتبة على الشركة خلال السنوات الثلاثة المتتالية (2020-2021-2022) هي دليل واضح أن قيمة الكلفة/الربح يمكن التنبؤ بها عن طريق استعمال بطاقة الأداء المتوازن المستدامة من خلال المنظور المالي بواسطة تحليل مؤشر معدل دوران الذمم المدينة تحديداً، وبالتالي يؤدي إلى تخفيض التكلفة ورفع الجودة المرتبطة بالميزة التنافسية للشركة.

جدول رقم(3) تطور الإيرادات والمصاريف والأرباح والخسائر للشركة العامة للمنتوجات الغذائية (بالدينار العراقي)

الفقرة	2020	2021	2022	2023	2024	2025
الفعل	الفعل	الفعل	المخطط	المخطط	المخطط	المخطط
الإيرادات	066,200,000.11	14,483,973.000	17,322,479.000	35,569,479.000	58,445,479.000	100,428,979.000
المصاريف	73,063,777.000	74,485,837.000	84,434,846.000	83,170,387.000	83,461,479.000	83,723,846.000
الربح أو الخسارة	61,997,577.000	60,001,864.000	67,112,367.000	600,908,000.47	25,016,000.000	16,705,133.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على خطة الشركة لعام 2023

نلاحظ من خلال الجدول(3) بأن قيمة الإيرادات ارتفعت من عام 2020 إلى العام 2021 بنسبة 31% مع ارتفاع ضئيل بالمصاريف ومن ثم أرتفعت في العام 2023 بنسبة 19.6% مع ارتفاع ملحوظ بالمصاريف. كما من المتوقع أن ترتفع قيمة الإيرادات في السنوات الثلاثة القادمة. ويقابلها انخفاض بالمصاريف. من خلال مؤشرات المنظور المالي(السيولة والنشاط) يتضح لنا أنه بإمكان الشركة المبحوثة الاستفادة من تعظيم الإيرادات وزيادة القدرة المالية للوحدة الاقتصادية مما يساهم في رفع قيمة الكلفة للربح، حيث أن هناك دور واضح للمنظور المالي للشركة في التنبؤ بقيمة الكلفة للربح ومن خلال البيانات المدرجة في الجدول(3) يتضح بأن الشركة قد قامت برفع قيمة الإيرادات وخفض التكاليف أو المصاريف ومع ذلك فإن الأداء المالي للشركة متدني جداً وهذا ما يفسر خسارة الشركة خلال السنوات الثلاثة(2021-2023). وقد يعود تدني الأداء المالي للشركة إلى أسباب عديدة البعض منها متعلقة بالشركة داخلياً كسوء الإدارة والهدر والتي يمكن السيطرة عليها وأخرى خارجية لا يمكن سيطرة عليها كالتضخم أو قلة الدعم الحكومي أو الكوارث الطبيعية.

ج- مؤشرات منظور الزبائن: الممثل الرئيس للأرباح هم الزبائن، حيث يُعدون آلية لتحقيق الإيرادات، أن الهدف الاستراتيجي لهذا المنظور هو زيادة رضا الزبائن والتمايز في تقديم المنتجات، كما تُعرف مؤشرات الزبائن على أنها عملية الحفاظ على الزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد ويكون من خلال زيادة حجم المبيعات لكل أنواع المنتجات التي أنتجتها الشركة الامر الذي يزيد من حصتها السوقية وقدرتها التنافسية والجدول(4) يبين تحليل مؤشرات التعلم والنمو، والتي يمكن قياسها من خلال المؤشرات التالية:

جدول رقم (4) تحليل مؤشرات منظور الزبائن

تحليل نسبة العائد على الاستثمار					
البيان	2019	2020	2021	2022	2023
المبيعات	12,016,214,742	9,008,675,748	13,550,129,474	16,124,958,889	9,495,803,853
صافي الربح	449,726,412	592,273,191	463,492,244	3,108,870,658	228,587,883
إجمالي الموجودات	191,721,987,449	203,274,403,860	209,584,900,119	229,754,360,397	237,852,910,011
نسبة العائد على الاستثمار	%23	%29	%22	%135	%9
تحليل النمو في حجم المبيعات					
البيان	2019	2020	2021	2022	2023
المبيعات	12,016,214,742	9,008,675,748	13,550,129,474	16,124,958,889	9,495,803,853
النمو في حجم المبيعات	-	%-25.029	%50.41	%19.002	%-41.11
تحليل نسبة صافي الربح إلى صافي المبيعات					
البيان	2019	2020	2021	2022	2023
صافي الربح	449,726,412	592,273,191	463,492,244	3,108,870,658	228,587,883
صافي المبيعات	12,016,214,742	9,008,675,748	13,550,129,474	16,124,958,889	9,495,803,853
نسبة صافي الربح إلى المبيعات	%3.74	%6.574	%3.42	%19.27	%2.40

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على كشوفات الميزانية العامة للشركة

أولاً / نسبة العائد على الاستثمار: يشير الجدول (4) أن نسبة العائد على الاستثمار بلغت أعلاها في سنة 2020 وبنسبة (29%) وأقلها في 2023 بنسبة 9% وهي نسب متدنية جداً مقارنة برأس المال المستثمر إذ يشير ذلك لعدم كفاءة الشركة في استثمار الأموال ويمكن أن يعود سبب ذلك لعامل الوقت الذي له علاقة بجودة الأنتاج أو المنتجات مما ينعكس بشكل سلبي على تحقيق الميزة التنافسية. وبالتالي أن تحليل نسبة العائد على الاستثمار يمكن استعماله في التنبؤ حول قيمة الوقت وكذلك الجودة لأدارة القيمة الإجمالية في الشركة المبحوثة.

ثانياً / النمو في حجم المبيعات: يتم الاحتفاظ بالزبائن من خلال توفير منتجات بجودة عالية تتماشى مع توقعات الزبائن أو تفوقها وعليه فإن الشركة لابد من معرفة زبائنها ومن ثم تقوم الشركة بتحدد زبائنها بدقة ووضوح وكيفية الاحتفاظ بهم، تم احتساب نسبة نمو المبيعات كما يلي:

$$\text{النمو في حجم المبيعات} = \frac{\text{المبيعات في السنة الحالية} - \text{المبيعات في السنة السابقة}}{\text{المبيعات في السنة السابقة}} * 100$$

ويبين هذا المؤشر نسبة التغير في حجم مبيعات الشركة والتي من خلالها يمكن معرفة نسبة اقبال الزبائن على شراء منتجات الشركة المبحوثة بين سنتين (2021-2022)، كما يلاحظ من الجدول (4) أن مبيعات الشركة قد واجهت انخفاضاً في قيمة المبيعات لعام 2023 اذ نجد أن نسبة التغير في المبيعات الفعلية بلغت نسبة انخفاض شديد (41.1%)، وأن نسبة التغير في المبيعات يعود سببها للحروب الأوكرانية وانقطاع الاستيراد خلال سنة 2021 و 2022 وعندما فُتح طريق اوكرانيا للبوادر ودخلت المنتجات المستوردة الى العراق عاود الانخفاض في مبيعات الشركة مما أدى الى انخفاض الحصة السوقية لمنتجات الشركة وعليه تقترح الباحثة أن يتم تجهيز البطاقة التموينية بالزيوت والمنتجات المحلية المصنعة.

ثالثاً / نسبة صافي المبيعات الربح إلى صافي: تُحتسب هذه النسبة من خلال المعادلة الآتية:

$$\text{نسبة صافي الربح إلى المبيعات} = (\text{صافي الربح} / \text{صافي المبيعات}) * 100$$

يلاحظ من خلال الجدول (4) كفاءة الشركة في استغلال مواردها لتحقيق الأرباح في السنوات (2019) و (2020) و (2021) و (2022) حيث بلغت أعلى نسبة لها في عام 2022 بمعدل (19.27%)، ولكن لم تستمر هذه الكفاءة في استغلال مواردها لتحقيق الأرباح حيث أنخفضت النسبة لتبلغ (2.4%) في العام الأخير لسنة 2023 نتيجة انخفاض المبيعات بنسبة 41%، يرجع سبب الانخفاض الكبير في مبيعات 2023 للحروب الأوكرانية عندما فُتح الاستيراد من خلال طريق اوكرانيا للبوادر ودخلت المنتجات المستوردة الى العراق أنخفضت المبيعات الشركة فضلاً عن ارتفاع الاسعار مقارنة بأسعار المنتجات المستوردة بسبب ارتفاع التكاليف وعليه يمكن القول بأن الشركة لم تتمكن من استعادة مقدرتها على استغلال الموارد لتحقيق الأرباح نظراً للفارق الكبير في نسبة صافي الربح على المبيعات بين العام 2022 و 2023. من خلال مؤشرات منظور الزبائن تتضح إمكانية الشركة من زيادة حصتها السوقية عن طريق الاحتفاظ بالزبون وتحسين المبيعات مقابل الربح من خلال الجودة الجيدة. وبالتالي نستدل على ارتباط هذه الأهداف بقيمة الجودة وأن أي تحسن في مؤشر مستوى الجودة يدل على أنه هناك تحسن ملحوظ في منظور الزبائن والعكس صحيح وبالتالي فإن منظور الزبائن يمكن استعماله للتنبؤ بقيمة الجودة في أدارة القيمة الإجمالية، وبالتالي يؤدي الى تخفيض التكلفة ورفع الجودة وتقليل الوقت المرتبطة بالميزة التنافسية للشركة المبحوثة.

ر- مؤشرات منظور التعلم والنمو، أن مؤشرات منظور التعلم والنمو تدل على الكفاءة والخبرة التي يكتسبها العاملون في الوحدة الاقتصادية قبل وبعد عملية التوظيف وهذا بالإضافة إلى عملية التدريب لبعض الموظفين من أجل تنمية قدراتهم لمواكبة التطور التقني والتكنولوجي في مجال نشاطها لتحسين خدمات زبائنهم ومن دون التعلم والنمو تصبح الشركة غير قادرة على التكيف مع المتغيرات البيئية بنجاح، أن الهدف لهذا المنظور هو تطوير قدرات ومهارات الموظفين والاحتفاظ بهم، والجدول (5) يبين تحليل مؤشرات التعلم والنمو، والتي يمكن قياسها من خلال المؤشرات التالية:

جدول رقم (5) تحليل مؤشرات التعلم والنمو

تحليل نمو في نصيب الفرد من المبالغ المصروفة على مكافأة العاملين وتحفيزهم					
البيان	2019	2020	2021	2022	2023
مكافآت تشجيعية	41,905,000	37,620,000	49,035,000	275,537,000	283,144,950
إجمالي العاملين	7738	7184	6644	6236	5944
نصيب الفرد من المبالغ المصروفة على مكافأة العاملين	5415.4	5236.6	7380.3	44184.8	47635.4
تحليل نمو نصيب الفرد من المبالغ المصروفة للرواتب والأجور للعاملين					
البيان	2019	2020	2021	2022	2023
المبالغ المصروفة للرواتب والأجور للعاملين	69,680,478,212	65,132,469,362	62,072,673,147	65,582,577,985	64,523,589,843
إجمالي العاملين	7738	7184	6644	6236	5944
نصيب الفرد من المبالغ المصروفة للرواتب والأجور للعاملين	9004972.6	9066323.7	9342666.03	10516770.04	10855247.2

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على كشوفات الميزانية العامة للشركة

ز- نمو نصيب الفرد من المبالغ المصروفة على مكافأة العاملين وتحفيزهم، ومن أجل تحقيق الاداء المتميز وتحسين أداء العاملين على الشركة العمل على تحقيق رضاهم وذلك عن طريق صرف مكافآت تشجيعية لهم من أجل بذل مجهود مميز أو إضافي في سبيل تطوير مهاراتهم، وأن ارتفاع مبالغ المكافآت يشير إلى الدعم والاهتمام الكافي التي تقدمه الشركة للعاملين ويمكن قياس هذا المؤشر من خلال:

$$\text{نصيب الفرد من المبالغ المصروفة على مكافأة العاملين} = \frac{\text{المكافآت التشجيعية}}{\text{إجمالي العاملين}}$$

يقيس هذا المؤشر نسبة نصيب الفرد من مبالغ المكافآت التشجيعية والتي تنعكس على رضا الموظفين وبالتالي زيادة إنتاجية العاملين لدى الشركة، فنلاحظ من الجدول (5) أن شركة قد صرفت مكافآت تشجيعية لعاملين بمبلغ (5415) ديناراً لعام (2019) و (7380) ديناراً لعام (2021) لترتفع المبالغ المصروفة كمكافآت تشجيعية لتصل إلى (44184) و (47635) ديناراً للعام (2022) و (2023) على التوالي. والنمو هذا يرتبط بمعدل دوران العاملين حيث أنه أنخفض خلال السنوات الأخيرة لفترة التحليل (2022) و (2023) مع انخفاض معدل المكافآت التشجيعية ينخفض معها مستوى الإبداع حيث أن المكافآت التشجيعية تساهم في تحفيز العاملين على العمل بكفاءة وتخلق عامل الإبداع لديها، وبالتالي فإن تحليل النمو في المبالغ المصروفة على مكافأة العاملين وتحفيزهم يمكن استعماله في التنبؤ في قيمة الإبداع لإدارة القيمة الإجمالية وبالتالي يؤدي الى رفع الجودة وتقليل الوقت المرتبطة بالميزة التنافسية للشركة المبحوثة.

د- نمو نصيب الفرد من المبالغ المصروفة للرواتب والأجور للعاملين، يقيس مؤشر مدى رضا وولاء العاملين للشركة وبالتالي لابد من تحديد ما إذا كان هناك نمو خلال فترة التحليل للشركة المبحوثة ويمكن قياسه من خلال قسمة الرواتب والأجور المصروفة على عدد العاملين كما موضح في الجدول (5). يظهر لنا من خلال الجدول (5) بأن نتائج هذا المؤشر ارتفعت تدريجياً ابتداءً من عام 2019 ولغاية 2023 وقد وصلت أعلى نسبة لها في العام 2023 بمعدل (10855247.2) وهذا ينعكس إيجاباً على رضا العاملين حول موضوع الرواتب والأجور مما يزيد من نسبة الإنتاجية للشركة. ومع ارتفاع المبالغ المصروفة للرواتب والأجور للعاملين يرتفع معها مستوى الإبداع حيث أن الرواتب والأجور تساهم في تحفيز العاملين على العمل وخلق عامل الإبداع لديها وبالتالي فإن تحليل النمو في المبالغ المصروفة على الرواتب والأجور للعاملين ومع ارتفاع معدلها تساهم في تحفيزهم وبالتالي يمكن استعماله في التنبؤ في قيمة الإبداع لإدارة القيمة الإجمالية، وبالتالي يؤدي الى رفع الجودة وتقليل الوقت المرتبطة بالميزة التنافسية للشركة المبحوثة.

ذ- مؤشرات منظور العمليات الداخلية، يركز هذا المنظور على طبيعة العمليات الداخلية التي تقوم بها الوحدة بهدف تقديم خدمات لجذب الزبائن، ويعد هذا المنظور أحد أهم مرتكزات البناء في السوق التنافسي وهو منظور يتكامل مع المنظورين السابقين، حيث ان الهدف الرئيس لهذا المنظور هو زيادة كفاءة العمليات الداخلية والتي تؤدي الى تحسين انتاجية الشركة بشكل عام وتحقيق متطلبات الزبائن بكفاءة وفاعلية، وتدل

مؤشرات العمليات الداخلية على مدى قدرة الشركة على استغلال الموارد بالشكل الكفوء والقادر على توفير منتج ذو جودة عالية وبكميات تلبي حاجات الزبائن وتحقق اعلى مستويات الرضا و أعتمدت الباحثة على مؤشرين وهما:

جدول رقم (6) تحليل مؤشرات العمليات الداخلية

تحليل النمو في معدل دوران العاملين					
البيان	2019	2020	2021	2022	2023
عدد العاملين	7738	7184	6644	6236	5944
النمو في معدل دوران العاملين	-	-7.15%	-7.51%	-6.14%	-4.68%
تحليل نمو نصيب الفرد من المبالغ المصروفة للرواتب والأجور للعاملين					
البيان	2019	2020	2021	2022	2023
صافي المبيعات	12,016,214,742.ع.	9,008,675,748.ع.	13,550,129,474.ع.	16,124,958,889.ع.	9,495,803,853.ع.
عدد العاملين	7738	7184	6644	6236	5944
معدل إنتاجية العاملين	1552883.787	1253991.613	2039453.563	2585785.582	1597544.39

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على كشوفات الميزانية العامة للشركة

هـ = النمو في معدل دوران: يتم احتساب هذا المؤشر من خلال المعادلة التالية

$$\text{النمو في معدل دوران العاملين} = \frac{\text{عدد العاملين في السنة الحالية} - \text{عدد العاملين في السنة السابقة}}{\text{عدد العاملين في السنة السابقة}} \times 100\%$$

ويوضح الجدول (6) نسبة النمو في معدل دوران العاملين خلال السنوات (2019-2023) للشركة العامة للمنتوجات الغذائية. يظهر لنا من خلال الجدول (6) بأن حجم النمو في معدل دوران العاملين هو سلبي في السنوات الخمس لفترة التحليل بسبب إحالة العمال إلى التقاعد ويعتبر هذا قرار جيد لكون اعدادهم كثيرة جداً مقارنة بالإنتاج وبالرغم من ذلك فقد ازداد في العام 2023 ليبلغ نسبة (-4.68%). ومع انخفاض معدل دوران العاملين يدل بأن مستويات الجودة قد تنخفض مع حاجة الشركة إلى المزيد من العاملين أو حاجة العاملين الجدد للتدريب ومع قلة الخبرة لديها كعاملين جدد، ونستنتج بأن منظور العمليات الداخلية وتحديد مؤشر النمو في معدل دوران العاملين يمكنه التنبؤ بقيمة الجودة لإدارة القيمة الإجمالية للشركة.

و- معدل إنتاجية العاملين، تعكس إنتاجية العاملين مدى شعورهم بالأرتياح في العمل ورضاهم الوظيفي كعاملين حيث تكون بمثابة المحصلة النهائية لحالتهم النفسية والمعنوية ومهاراتهم وقدرتهم على الابتكار والإبداع وأثر ذلك على تحسين العمليات الداخلية في الشركة المبحوثة. يتبين لنا من خلال الجدول (6) أنه على الرغم من انخفاض عدد العاملين في سنة 2021 و2022 مقارنة مع اعدادهم في السنوات السابقة إلا أن انتاجية الفرد العامل ازادت خلال تلك الفترة حيث كانت نتائج مؤشر معدل إنتاجية العاملين في تلك السنتين اعلى من بقية سنوات الفترة المبحوثة، ومع ذلك حققت الشركة اعلى مستوى للمبيعات وهذا يدل على كفاءة أداء الفرد العامل في العمليات التشغيلية من حيث الابداع والاستغلال الامثل للوقت وبالتالي يساعد منظور العمليات الداخلية وبالتحديد معدل انتاجية العاملين على التنبؤ بقيمة الأداء، الابداع الوقت) من قيم إدارة القيمة الاجمالية.

ي- بعد المخاطر، يوضح هذا البعد المخاطر التي تتعرض لها الشركة نتيجة مزاوله اعمالها، وعلى الشركة أن تتخذ الاجراءات اللازمة لتلافي هذه المخاطر من خلال استعمال مجموعة من الاهداف والمقاييس والتي من ضمنها مخاطر رأس المال ويعرض الجدول (6) مؤشر مخاطر رأس المال خلال السنوات (2019-2023) للشركة العامة للمنتوجات الغذائية ويتم احتسابه كما يلي:

$$\text{مخاطر رأس المال} = \frac{\text{إجمالي الموجودات}}{\text{إجمالي العاملين}}$$

جدول رقم (7) تحليل مخاطر رأس المال ضمن مؤشرات المخاطر

تحليل نمو في نصيب الفرد من المبالغ المصروفة على مكافأة العاملين وتحفيزهم					
البيان	2019	2020	2021	2022	2023
إجمالي الموجودات	191,721,987,449	203,274,403,860	209,584,900,119	229,754,360,397	237,852,910,011
إجمالي العاملين	7738	7184	6644	6236	5944
مخاطر رأس المال	24776684.86	28295434.84	31544987.98	36843226.49	40015630.89

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على كشوفات الميزانية العامة للشركة

يظهر لنا من خلال الجدول (6) أن مؤشر تحليل مخاطر الرأس المال قد ارتفع تدريجياً خلال فترة التحليل الذي يعود إلى ازدياد الاستثمارات والأصول وبالتالي كلما ازدادت الأصول ستزداد مخاطر رأس المال. وهذا أيضا يدل على ارتفاع الانحرافات كالانحراف المعاكس للنتائج المرجوة او المراد الوصول اليها. مع ذلك نؤكد على أهمية

دور وزارة التجارة والصناعة العراقية في دعم المنتج الوطني المحلي تجاه المنتجات المستوردة وهو من أهم المخاطر الخارجية التي يجب على الوحدات الاقتصادية النظر في أمرها. يساهم بعد المخاطر في دعم قيمتي الأداء والجودة من خلال تقليل مخاطر التشغيل وفيه فأن الجودة تهتم بتقليل الأخطاء في عمليات التصنيع وبالتالي تحقيق مخاطر تشغيل أقل وحفاظا على المعايير المنصوص عليها والمعتمدة من قبل الشركة وبالتالي يؤدي الى تخفيض التكلفة وتقليل الوقت المرتبطة بالميزة التنافسية للشركة المبحوثة. من ناحية قيمة الأداء فأن جميع منازير بطاقة الأداء المتوازن المستدامة وابعادها لها دور مباشر في تحسين قيمة الأداء كونها تتضمن مؤشرات لقياس الأداء الشامل للشركة.

جدول رقم (8) دور بطاقة الأداء المتوازن في إدارة القيمة الإجمالية وأثره في الميزة التنافسية للشركة العامة للمنتجات الغذائية

المنظور	المؤشر	الهدف	دورها في إدارة القيمة الإجمالية	أثرها في الميزة التنافسية
المنظور المالي	1. مؤشرات السيولة 2. مؤشرات النشاط	تعزيز الإيرادات، زيادة القدرة المالية للوحدة الاقتصادية	رفع قيمة الكلفة للربح	رفع قيمة الأداء
منظور الزبون	1. العائد على الاستثمار 2. النمو في حجم المبيعات 3. صافي الربح إلى صافي المبيعات	زيادة الحصة السوقية	رفع قيمة الأداء رفع قيمة الربح	رفع قيمة الكلفة
منظور التعلم والنمو	1. المكافآت التشجيعية 2. الرواتب والأجور	رضا العاملين	رفع قيمة الاداء	رفع قيمة الاداء
بعد المخاطر	مخاطر الراس المال	تقليل مخاطر التشغيل	رفع قيمة الاداء	تخفيض التكلفة

المصدر: اعداد الباحثين

من خلال إستعمال بطاقة الأداء المتوازن المستدامة، يمكن للشركة تحقيق توازن مثالي بين الأبعاد المختلفة لإدارة القيمة الاجمالية وتحسين أدائها وفعاليتها في السوق وفي المجتمع بشكل عام حيث أن المنظور المالي يساعد في تحسين أداء الشركة المالي من خلال تحليل ومراقبة العائد المالي وتحسين الكفاءة في استخدام رأس المال، ومنظور الزبائن يركز على فهم احتياجاتهم وضمان تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة تلبي تلك الاحتياجات، ومنظور العمليات الداخلية يهدف إلى تحسين كفاءة العمليات وتقليل الهدر وتحسين تدفق العمل لزيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف، أما منظور التعلم والنمو فيشجع على تعزيز مهارات الموظفين وزيادة قدرتهم على التكيف مع التغييرات والابتكار لتعزيز الكفاءة وتحسين الأداء، والمنظور البيئي والاجتماعي يركز على تقديم المساهمات الإيجابية للمجتمع وحماية البيئة من خلال ممارسات الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية وختاماً منظور المخاطر يساعد في تحديد وإدارة المخاطر المحتملة التي قد تؤثر سلباً على الأداء المالي أو السمعة أو العمليات الداخلية.

الاستنتاجات والتوصيات

اولاً. الاستنتاجات. تم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات الآتية:

1. من خلال تحليل مؤشرات منازير وبعد بطاقة الأداء المتوازن المستدامة للشركة العامة للمنتجات الغذائية تبين أن لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدامة دور مهم في تقييم ودعم إدارة القيمة الإجمالية وبالتالي يؤدي الى تحقيق الميزة التنافسية للوحدة الاقتصادية من خلال التنبؤ بقيم: الأداء الكلفة/ الربح ، الجودة عن طريق تحليل مؤشرات بطاقة الاداء المتوازن المستدامة.
2. أنخفاض مؤشر السيولة السريعة في الشركة يؤدي إلى زيادة الضغط على السيولة النقدية والقدرة على تلبية الالتزامات المالية القصيرة، احتمال زيادة تكلفة الديون بسبب فوائد متأخرة أو عقوبات، تدهور سمعتها وقلق المستثمرين بشأن قدرتها على تحمل الديون وإدارتها، احتمال تقليل قدرتها على الاستثمار في النمو والتوسع بسبب الالتزامات المالية الثقيلة، مما يعود بتأثير سلبي على تصنيف الائتمان للشركة وزيادة تكاليف الاقتراض المستقبلية.
3. أن الشركة تعاني من صعوبة في تلبية الالتزامات المالية القصيرة، الأمر الذي يعرضها لاحتماالية العجز في تمويل العمليات اليومية والحفاظ على السير النشط لأعمالها وتحمل التكاليف الثابتة، بذلك تقليل الثقة في السوق بشأن قدرتها على النمو والاستدامة، مع احتمالية التأثير السلبي على سعر سهمها وسمعتها في السوق المالية.
4. أن أنخفاض مؤشر النمو في حجم مبيعات الشركة يتبعه تراجع في الاحتفاظ بالزبائن، تقليل الإيرادات وتراجع القدرة على تمويل العمليات، زيادة المنافسة من قبل الشركات الأخرى التي تحاول الحصول على حصة أكبر من السوق، وتراجع إمكانية الشركة في جذب الزبائن الجدد والاحتفاظ بالزبائن الحاليين.

ثانياً، التوصيات: اعتماداً على الاستنتاجات التي توصل إليها البحث، يمكن الوقوف على أهم التوصيات التي

يأمل البحث أن تكون مساهمة بسيطة في تطور أداء الشركة العامة للمنتوجات الغذائية العراقية:

1. لزيادة القدرة على تحقيق الأرباح وتحقيق الميزة التنافسية وتلبية احتياجات الزبائن بشكل فعال أي تحسين المؤشرات من منظور الزبائن، يتوجب تركيز الجهود على تحسين جودة المنتجات وتقديم خدمات عالية الجودة للعملاء مما يزيد من رضا الزبائن ويسهم في زيادة نسبة الاستثمار على العائد تطوير عمليات الإنتاج والتوزيع لزيادة كفاءة العمليات وتقليل التكاليف وبذلك يؤدي الى تخفيض التكلفة ورفع الجودة وتقليل الوقت.
2. لتقليل مؤشرات منظور مخاطر رأس المال وتعزيز استقرار الشركة المالي والمخاطر المحتملة، يجب تنوع مصادر التمويل الذاتي والديون ورأس المال الاستثماري، تطوير استراتيجيات محكمة لإدارة المخاطر المالية والتشغيلية بما في ذلك تحليل وتقييم المخاطر بأنظمة واتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة، تحديد هدف مالي واقعي وضبط الأنفاق بشكل مناسب لضمان تحقيق التوازن بين العائد المتوقع والمخاطر المالية، تحليل ومراقبة الأداء المالي بأنظمة وتقليل التعرض للمخاطر المالية الناتجة عن الظروف الغير متوقعة.
3. لتحسين قيمة الأداء لادب للشركة من رفع أداء جميع منازير وابعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدامة للوحدة الاقتصادية.
4. لتحسين قيمة الجودة لادب للشركة من رفع أداء المنظور المالي والزبون والتعلم والنمو والمخاطر للوحدة الاقتصادية.

REFERENCES

المصادر والمراجع:

1. أبو الغيث، هويدا محمود(2021)، بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لتحسين أداء المنظمات العامة – شركة مياه الشرب بالإسكندرية نموذجاً، مجلة الإقتصاد والسياسة، الإسكندرية، العدد 16، 112-138.
2. أبو زهرة، (2019)، أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن.
3. البلداوي، شاكر عبد الكريم هادي (2023) التكامل بين بطاقات العلامات المتوازنة وإدارة القيمة الاجمالية لتقويم الأداء الاستراتيجي المستدام(أنموذج مقترح) مجلة الدراسات المستدامة، المجلد5، العدد1، المحلق1.
4. البيضاوي، حسام(2019)، إستعمال تقنية بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم أداء وحدات القطاع الزراعي.
5. حسين، ليلي جواد وحسن، امال كمال(2022) أبعاد السلوك الإبداعي للمرشد السياحي وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية(بحث ميداني لآراء عينة من مدراء الشركات السياحية في محافظة كربلاء المقدسة) مجلة الإدارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية العدد141.
6. صغير، حمادي والمرهضي، سنان(2024)، أثر إدارة الجودة الشاملة (TQM) في الأداء الاستراتيجي: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات اليمنية بأمانة، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية.
7. عبد، (2019)، مدى امكانية قياس الأداء المستدام للشركات الصناعية بواسطة بطاقة الاداء المتوازن دراسة تطبيقية في معمل اسمنت الكوفة.
8. عمران، قاسم علي والكبي، بثينة راشد(2011) دور بطاقة الأداء المتوازنة في تقويم أداء المستشفيات الحكومية غير الهادفة للربح، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد87.
9. غانم، علي حسن وخلف، نضال محمد رضا محسن(2022) قياس وإدارة الطاقة الخضراء من الطاقة الشمسية لحقول الدواجن ودورها في تعزيز الميزة التنافسية(بحث تطبيقي)، مجلة الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، العدد133.
10. التويجري، فاطمة بنت عبدالعزيز، (2019). تصور مقترح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بجامعة الامام عبدالرحمن بن فيصل مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، العدد 12، المجلد 43. السعودية.
11. المسعودي، حيدر علي جراد، الموسوي، محمد هاشم علي، (2021)، أهمية بطاقة الأداء المتوازن المستدامة SBSC في تحقيق الأداء المستدام للوحدات الاقتصادية، مجلة الوارث العلمية، المجلد3، العدد6.
12. المسعودي، حيدر علي وعلي، هبة الله مصطفى السيد (2016) استعمال بطاقة الأداء المتوازن المستدامة لتقويم الأداء الستراتيجي المستدام – بحث تطبيقي في مصرف بغداد الاهلي ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية العدد109.
13. الموسوي، دلال وعبد الأمير، حسن(2022)، تطبيق إدارة القيمة الاجمالية في تحسين تصميم العملية بحث تطبيقي في الوحدة الاقتصادية العامة للمنتوجات الغذائية مصنع المأمون. جامعة بغداد.
14. الموسوي، اميل و كحيط، علا(2020) توافق نظرية القيود وهندسة القيمة وفق معايير محاسبة الاستدامة بجعلها بعدا استراتيجيا لإدارة التكاليف وتحسين قيمة المنتج، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، الكوت.
15. نديم، مريم(2013)، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن :دراسة إختبارية في شركة طيران المملكة الأردنية الهاشمية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم المحاسبة والتمويل- كلية الأعمال –جامعة الشرق الأوسط المملكة الأردنية الهاشمية.

[16.Abdel-Kadhim, Ali Muhammad, (2022), "An Analytical Research of the Opinions of a Sample of Department Officials / The Impact of Accelerated Industrialization in Achieving a Productive Competitive Advantage at the General Company for the Automotive Industry/Alexandria," Iraqi Journal of Administrative Sciences, Volume(18), Issue(71), pages(169–194).

17.Al-Asadi, Abdul Hussein Jassim Muhammad, and Muhammad, Amal Sabbar, (2021), "Product design and its impact on enhancing competitive advantage/ applied research of the opinions of a sample of workers in a ready-made clothing factory/Iraq- Najaf," Iraqi Journal of Administrative Sciences, Volume(17), Issue(68), Pages(105-133).

- 18.Krajewski Lee J, and Malhotra,Manoj K , (2022) , "Operations Management - Processes and Supply Chains " 13th Ed , Global Edition , Pearson Education Limited
- 19.Margherita, Azorth, at al, (2022), Beyond Total Cost Management(TCM) to Systemic Value Management(SVM): Transformational Trends and a Research Manifesto for an Evolving Discipline. Sustainability, vol. 14, p: 12-14.
- 20.Petkar, Paul, & Thakur, Meter, (2023), Total Quality Management Benefits. EDUCBA. May 30. Retrieved from: <https://www.educba.com/total-quality-management-benefits/>
- 21.Porter, Michael E, (1985), " Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance ", The Free Press A Division of Macmillan, Inc. New York.
- 22.Sorour, Manal Jabbar, (2020), "Modern strategies and their role in managing the crisis of high product costs and achieving competitive advantage," Tikrit University/ College of Management and Economics, Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Volume(16), Special Issue(Part 23. Conference Fourth Scientific - The Hidden Economy and Crisis Management, pages.(254-23)
- 24.Sridharan, Mois, &Yadav,Idy,(2023), Think Insights. TQM – How to Gain Competitive Advantage Through Quality? Retrieved from <https://thinkinsights.net/strategy/tqm-framework/>.
- 25.Stobierski,Tthames,(2020),2WAYS TO INCREASE PROFIT•MARGIN•USING•VALUE-BASED PRICING Harvard Business School Online. Retrieved from:<https://online.hbs.edu/blog/post/how-to-increase-profit-margin>
- 26.Swink, Morgan, Melnyk, Steven A, and Hartley, Janet L, (2020), " Managing Operations Across the Supply Chain ", 4th Ed, McGrow –Hill, Education. Second: Searches & Periodicals.
- 27.Twin, Alexandra, Anderson, SOMER, & Yarilet, Perez, (2022), " Competitive Advantage ", Competitive Advantage Definition([investopedia.com](https://www.investopedia.com)).