

## أثر أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء شركات الاتصالات اليمنية دراسة ميدانية

أنور أحمد قاسم عبدالله\*\*

[Anwar734889119@gmail.com](mailto:Anwar734889119@gmail.com)

د. مصطفى نجم البشاري\*

[mnbushari13@hotmail.com](mailto:mnbushari13@hotmail.com)

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى بيان أثر أسلوب بطاقة الأداء المتوازن بوصفه أحد أساليب المحاسبة الإدارية الإستراتيجية في تحسين أداء شركات الاتصالات اليمنية , وقد تكونت عينة الدراسة من 52 فرداً , واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي في وصف الظاهرة محل الدراسة ، وكذلك أداة الاستبانة في جمع معلومات الدراسة التحليلية، بالإضافة إلى برنامج التحليل الإحصائي SPSS, وقد تم تقسيم البحث على ثلاثة محاور وفق متغيرات الدراسة: المحور الأول تناول أسلوب بطاقة الأداء المتوازن، والمحور الثاني تناول الإطار النظري لتحسين الأداء، وتطرق المحور الثالث للدراسة الميدانية، وتوصل الباحثان إلى أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين (البعد المالي - بعد العمليات الداخلية - بعد رضا العملاء) لبطاقة الأداء المتوازن، في تحسين أداء شركات الاتصالات اليمنية، في حين أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء شركات الاتصالات اليمنية.

الكلمات المفتاحية: البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد رضا العملاء، بعد التعلم

والنمو، تحسين الأداء.

\* أستاذ المحاسبة المشارك - قسم المحاسبة والتمويل- كلية الدراسات التجارية - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - السودان.

\*\* طالب دكتوراه محاسبة - قسم المحاسبة والتمويل - كلية الدراسات التجارية - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - السودان.

## The Effect of the Balanced Scorecard Method on Improving the Performance of Yemeni Telecommunication Companies: A Field Study

Dr. Mustafa Najm Al-Bushari\*

[mnbushari13@hotmail.com](mailto:mnbushari13@hotmail.com)

Anwar Ahmed Qasem Abdullah\*\*

[Anwar734889119@gmail.com](mailto:Anwar734889119@gmail.com)

### Abstract:

The study aimed to show the impact of the balanced scorecard method as one of the strategic management accounting methods in improving the performance of Yemeni telecommunication companies. The descriptive analytical approach and a questionnaire were used in this study which was divided into three parts according to the variables of the study. The first part dealt with the balanced scorecard method and the second part dealt with the theoretical framework to improve performance, while the third part dealt with the field study. The study revealed a statistically significant effect between the financial dimension (after internal operations - after customer satisfaction) and the balanced scorecard in improving the performance of Yemeni telecommunication companies while there was no statistically significant effect between the learning and growth dimension of the balanced scorecard in improving the performance of Yemeni telecommunication companies.

**Keywords:** Financial dimension, Internal operations dimension, Customer satisfaction dimension, Learning and growth dimension, Performance improvement.

---

\*Associate Professor of Accounting, Department of Accounting and Finance, Faculty of Business Studies, Sudan University of Science and Technology, Sudan.

\*\*PhD Student Accounting, Department of Accounting and Finance, Faculty of Business Studies, Sudan University of Science and Technology, Sudan.

إن المتغيرات البيئية للنظام المحاسبي عموماً والمحاسبة الإدارية بشكل خاص في تنافس عالمي متزايد، وتطورات تكنولوجية سريعة، ومع ما صاحب ذلك من ثورة في نظم المعلومات زادت حاجة الإدارة إلى المعلومات الإستراتيجية التي تخص البيئة الخارجية وتحليل المنافسين، وبالمقابل ظهر عجز الأساليب التقليدية للمحاسبة الإدارية في مجالات التخطيط والرقابة وتقويم الأداء، مما أدى إلى ضرورة إعداد أساليب قياس جديدة للأداء، مثل: رضا الزبون، والقدرة على الاحتفاظ بالزبون، ورضا العاملين، ومهاراتهم، بحكم أن المقاييس المالية التقليدية لوحدها غير كافية لتوجيه وتقويم كيفية عمل المنشآت (البنوك، الشركات الصناعية، الشركات الخدمية، وشركات الاتصالات...).

وظهر تطور جديد في أسلوب الرقابة وتقويم الأداء، من خلال تقديم ما أطلق عليه بطاقة الأداء المتوازن، التي هي أحد أساليب المحاسبة الإدارية والتخطيط الاستراتيجي، ويتميز هذا الأسلوب عن غيره من أساليب الرقابة وتقويم الأداء في الجمع بين مقاييس الأداء المالي (المقاييس المحاسبية التقليدية) ومقاييس الأداء غير المالي، التي تتصف بسهولة تتبعها وربطها باستراتيجية المنشأة.

#### مشكلة الدراسة:

تمثلت مشكلة الدراسة في أن أساليب تحسين الأداء التقليدية تعاني من بعض أوجه القصور، مثل قيامها بالتركيز على قياس وتحسين الأداء المالي فقط، والذي يعطي نتائج تتعلق فقط بالجوانب المالية والتشغيلية في الأجل القصير، مع إهمالها لقياس الأداء الإستراتيجي، الذي يمثل الركيزة الأساسية لأداء شركات الاتصالات؛ مما استدعى البحث عن أساليب بديلة تهتم بتحسين الأداء المالي والإستراتيجي، فكان هذا الأسلوب هو بطاقة الأداء المتوازن بوصفها أحد أساليب المحاسبة الإدارية الإستراتيجية. وعلى ذلك نضع السؤال الرئيسي الآتي:

هل يؤثر استخدام أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء شركات الاتصالات اليمينية؟ ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الآتية:

1- هل للبعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن أثر في تحسين أداء شركات الاتصالات اليمينية؟

2- هل لبعء العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن أثر في عملية تحسين أداء شركات الاتصالات اليمنية؟

3- هل لبعء رضا العملاء لبطاقة الأداء المتوازن أثر في عملية تحسين أداء شركات الاتصالات اليمنية؟

4- هل لبعء التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن أثر في عملية تحسين أداء شركات الاتصالات اليمنية؟

#### أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من أهمها:

- 1- بيان أثر البعء المالي لبطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء شركات الاتصالات اليمنية.
- 2- بيان أثر بعء العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في عملية تحسين أداء شركات الاتصالات اليمنية.
- 3- بيان أثر بعء رضا العملاء لبطاقة الأداء المتوازن في عملية تحسين أداء شركات الاتصالات اليمنية.
- 4- بيان أثر بعء التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن في عملية تحسين أداء شركات الاتصالات اليمنية.

#### أهمية الدراسة:

تتمثل في محاولة الباحثين إضفاء جانب نظري على موضوع الدراسة، وهو الربط بين موضوع أسلوب بطاقة الأداء المتوازن بوصفه أحد أساليب المحاسبة الإدارية الإستراتيجية، وتحسين أداء شركات الاتصالات اليمنية في ظل تغيرات البيئة الحديثة، وذلك بعد جرد ومسح الدراسات السابقة ومقارنتها بموضوع الدراسة الحالية.

## منهج الدراسة:

تستخدم الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، إذ يقوم بوصف الظاهرة قيد البحث وتحليلها وتحليل الجوانب المتعلقة بها كافة تحليلًا دقيقًا؛ لمعرفة أثر أسلوب بطاقة الأداء المتوازن بوصفه أحد أساليب المحاسبة الإدارية الإستراتيجية في تحسين أداء شركات الاتصالات اليمنية من خلال عينة الدراسة.

## أداة الدراسة:

استخدم الباحثان أداة الاستبانة.

## فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين استخدام أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء شركات الاتصالات اليمنية. ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن

في تحسين أداء شركات الاتصالات اليمنية.

2- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد العمليات الداخلية لبطاقة

الأداء المتوازن في تحسين أداء شركات الاتصالات اليمنية.

3- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد رضا العملاء لبطاقة الأداء

المتوازن في تحسين أداء شركات الاتصالات اليمنية.

4- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء

المتوازن في تحسين أداء شركات الاتصالات اليمنية.

## الدراسات السابقة:

1) دراسة (لطرش، 2018م) هدفت الدراسة إلى معرفة مدى شمولية ومنفعة تطبيق بطاقة

الأداء المتوازن في قياس وتقويم الأداء الاستراتيجي لدى شركات قطاع خدمة الهاتف النقال في

الجزائر، من خلال تحديد مكونات ومستويات الأداء الاستراتيجي والمقاييس التي يتكون منها كل

مكون من مكوناته التي تم قياسه من خلالها. وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يتيح للمؤسسات الاقتصادية معرفة خارطة طريق تكون محل التنفيذ، وتحدد لهذه المؤسسات أين يجب أن تركز طاقاتها، وأولوياتها ومواردها ضمن أقسامها ووحداتها المختلفة.

2) دراسة (الجبوري، 2017م) هدفت الدراسة إلى إبراز دور تقنية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي قياساً على النظم التقليدية التي تستعمل في هذا المجال؛ لاعتمادها على المؤشرات المالية فقط. وتوصلت الدراسة إلى أن لبطاقة الأداء المتوازن دوراً كبيراً في تقييم الأداء الإستراتيجي يفوق عملية تقييم الأداء التي تتم بموجب النظم التقليدية.

3) دراسة (Valmohammadi and Ahmai, 2015)، وقد هدفت إلى تحديد أثر استخدام إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي باستخدام الأبعاد الأربعة في بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، العمليات، العملاء، التعلم والنمو). واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المعتمد على الاستبيان الموزع على 198 عينة في ثلاث منظمات في طهران. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير ضعيف لبطاقة الأداء المتوازن على الأداء التنظيمي، حيث توجد علاقة معنوية بين بعد النمو والتعلم فقط والأداء التنظيمي، وأهمية أنشطة القيمة المضافة المتعلقة برضا العملاء، والعمليات الإستراتيجية التي تدعم الأهداف العامة، وأن العوامل التنظيمية الحرجة لنجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن هي: الثقافة التنظيمية، والعمليات، والأنشطة، والتدريب، والتعلم، وتكنولوجيا المعلومات، والقيادة، والتحفيز.

### المحور الأول: الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن

#### أسلوب بطاقة الأداء المتوازن: مفهوم أسلوب بطاقة الأداء المتوازن

يقوم مفهوم نظام بطاقة الأداء المتوازن على أساس ترجمة رؤية ورسالة الشركة أو المنظمة إلى أهداف إستراتيجية متضمنة في أبعاد متعددة، من خلال استخدام مقاييس مختلفة للأداء، بعضها مقاييس مالية وبعضها مقاييس غير مالية، ويشكل هذا الأسلوب ما يمكن وصفه بأنه نمو فكري في مجال المحاسبة وتحديداً في مجال تطوير أساليب قياس وتقييم الأداء، ومن هنا يجب التركيز على أن

هذه الثورة لم تكن متعلقة فقط باستخدام المقاييس المختلفة سواء كانت مالية أم غير مالية، وإنما ببناء نموذج تشاركي مترابط يجمع بين هذه المقاييس من خلال إيجاد تداخل أو تدفق مزدوج الاتجاه بين ما تمثله هذه المقاييس من أبعاد<sup>(1)</sup>.

وقد تم تعريف بطاقة الأداء المتوازن من قبل (Kaplan and Norton) بأنها: إطار عملي يستخدم مدخلا لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي، وذلك من خلال دراسة عدد من المقاييس ضمن أربعة محاور: المحور المالي، ومحور العملاء، ومحور العمليات الداخلية، ومحور التعلم والنمو.

وعرفت أيضًا بأنها: نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنظمة على ترجمة رؤيتها وإستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة، وذلك من خلال ما تتضمنه من أبعاد تتعدى ما يذهب إليه التقرير المالي في تقويم الأداء بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن.<sup>(2)</sup>

كما تم تعريفها أيضًا بأنها: أداة تتكون من مجموعة مقاييس الأداء المشتقة من إستراتيجية المنظمة، وتمكّن المنظمة من ترجمة إستراتيجياتها إلى أربع مجموعات من مقاييس الأداء المتعلقة بالأمر المالية، والعملاء، والعمليات الداخلية، والنمو والتطوير.<sup>(3)</sup>

وكذلك عرفت بأنها: أداة تستخدم لنقل وتوصيل إستراتيجية المنظمة إلى المستويات الإدارية المختلفة، وترجمتها إلى أهداف ومقاييس عملية من خلال التوازن بين البعد المالي، والعملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو بما يحقق رؤية المنظمة<sup>(4)</sup>.

وعرفها (Hilton) بأنها: نموذج لتقويم أداء الأعمال، من خلال مجموعة من المقاييس التي توازن بين الأداء المالي والعمليات الداخلية والتعلم والابتكار ورضا العميل<sup>(5)</sup>.

وبناء على ذلك ينظر الباحثان إلى أنه عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يجب التركيز على مجموعة من المفاهيم الأساسية التي لا بد من معرفتها وفهمها بالشكل الجيد للتوصل إلى الفهم السليم لهذه البطاقة.

ومن أهم هذه المفاهيم ما يأتي<sup>(6)</sup>:

- 1- الرؤية: تصف الرؤية طموحات المنظمة للمستقبل، ويجب العمل على توصيل الرؤية لأكبر عدد ممكن من العاملين في المنظمة وذلك بتحويلها إلى رسالة، ويمكن التعبير عن رؤية المنظمة في صيغة السؤال الآتي ماذا نريد أن نكون في المستقبل؟
- 2- الرسالة: ويقصد بالرسالة الغرض الأساسي لوجود أي منظمة أعمال، ويتم تحديدها أثناء التخطيط الإستراتيجي.
- 3- الإستراتيجية: تعرف الإستراتيجية بأنها: طريقة قيام المنظمة بمقابلة إمكانياتها وقدراتها مع الفرص المتاحة لها في السوق؛ لمواجهة الضغوط التنافسية التي تواجهها، في سعيها نحو تحقيق أهدافها، وهي خطة عمل شاملة طويلة المدى تحدد أسلوب تنفيذ أنشطة منظمة الأعمال لبلوغ هدف أو أهداف طويلة الأجل، في سوق أو أسواق معينة باستخدام موارد معينة في بيئة متغيرة".
- 4- مقاييس الأداء: هي التي تعكس مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف.

#### أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

تقوم بطاقة الأداء المتوازن على أربعة أبعاد رئيسية، هي: البعد المالي، وبعد العلاقة مع العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو<sup>(7)</sup>. ويمكن تلخيص أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في الآتي:

- 1- البعد المالي: بالرغم من الانتقادات الموجهة للمقاييس التقليدية من قبل العديد من الكتاب والباحثين ودعمهم للمقاييس غير المالية، وبالرغم من أهمية الأهداف غير الملموسة وأثرها على الأجل الطويل فإنهم يعتبرون أن الأهداف المالية هي السبيل الأمثل في التطبيق، حيث لا يمكن إنكار المقاييس المالية في قياس وتقويم الأداء ولا يمكن تجاهلها، بل يجب استخدامها مع المقاييس غير المالية جنباً إلى جنب.

ويمثل البعد المالي المحصلة النهائية لأنشطة المنظمة لتحقيق الهدف الاستراتيجي، وهو تعظيم قيمة المنظمة لتحقيق رضا وتوقعات المساهمين والملاك، ويتضمن هذا البعد العديد من



المقاييس منها: صافي الربح، نمو حجم المبيعات (الخدمات)، والعائد على رأس المال المستثمر، وتكلفة المنتجات (الخدمات)، والعائد على حقوق الملكية، والعائد على إجمالي الأصول، وهامش المساهمة، والتدفق النقدي.

2- بعد العملاء: يعدّ اختيار العملاء الذين تستهدف المنظمة التعامل معهم والمناطق التسويقية التي ترغب في المنافسة فيها أحد أهم الأهداف الأساسية للمنظمة، فمعظم المنظمات في الوقت الحاضر تقوم على فلسفة جعل احتياجات العملاء في قلب استراتيجيتها، وذلك لما لهذا البعد من أثر يزيد من نجاح المنظمة وبقائها في سوق المنافسة، ويتم تحقيق هذا البعد من خلال الإبداع، والجودة العالية للمنتجات، والخدمات المقدمة، وابتكار الجديد منها وتوفيرها بأسعار منخفضة وفي الوقت المناسب، ويشمل هذا البعد العديد من المقاييس التي تتعلق بالعملاء الحاليين والمستهدفين، التي تركز بشكل عام على رضا العميل والاحتفاظ به، واكتساب عملاء جدد، وربحية العميل، والحصة السوقية في القطاعات المستهدفة<sup>(8)</sup>.

3- بعد العمليات الداخلية: تركز الأساليب التقليدية لقياس الأداء على مدى نجاح المنظمة في عملياتها التشغيلية القائمة فعلاً، في حين تقترح بطاقة الأداء المتوازن مراحل جديدة، وتطور المراحل القائمة بشكل يمكن المنظمة من تلبية احتياجات عملائها، بالإضافة إلى تحقيق الأهداف المالية المرتبطة بالهدف الإستراتيجي للمنظمة. ويهدف بعد العمليات الداخلية إلى تحديد العمليات المهمة التي يجب على المنظمة التفوق بها لتنفيذ استراتيجياتها وتحقيق القيمة التي يتوقعها العميل منها بكفاءة وفعالية، بالإضافة إلى إرضاء توقعات المساهمين في الحصول على عوائد مالية مرضية<sup>(9)</sup>.

ويحتوي هذا البعد على أربع مجموعات من الإجراءات، هي:

- أ- العمليات التشغيلية: هي العمليات الأساسية واليومية التي تقوم بها المنظمة التي تشمل تحويل الأنشطة إلى خدمات، وتقديم الخدمات للعملاء.
- ب- العمليات الإدارية للعملاء: تهدف هذه العمليات إلى توسيع العلاقة مع العملاء، وتشمل: اختيار العملاء وجذبهم والاحتفاظ بهم، بالإضافة إلى تطوير النشاطات التجارية معهم.

ج- العمليات الإبداعية: وتتضمن العمليات الخاصة بتطوير خدمات جديدة والدخول لأسواق جديدة، واستهداف شرائح جديدة من العملاء.

د- العمليات التنظيمية والاجتماعية: هذه العمليات هي آخر مجموعة متعلقة بالعمليات الداخلية، حيث تسعى المنظمات إلى الحصول على حقوق الإنتاج وتقديم الخدمات والبيع في البلدان والمجتمعات التي تقوم بالاستثمار فيها<sup>(10)</sup>.

4- بعد التعلم والنمو: بينما تركز أبعاد العملاء والعمليات الداخلية على وضع المنافسة القائم بين منظمات الأعمال، فإن هذا البعد يكون مطلوباً لإدراك أن هذا الوضع يتغير باستمرار، فيجب على كل العاملين في المنظمات أن يبحثوا باستمرار عن التعلم والابتكار، والتحسين لكل جوانب أعمال المنظمات، وذلك للحفاظ على المزايا التنافسية وتحسينها في المستقبل. فقدرة المنظمة على الإبداع والتحسين والتعلم تؤثر مباشرة في قيمة المنظمة، حيث إنه من خلال قابليتها على طرح منتج جديد، وخلق قيمة للعملاء، وتحسين العمليات التشغيلية باستمرار، تستطيع المنظمة أن تخترق الأسواق الجديدة وتزيد من إيراداتها وهوامش أرباحها<sup>(11)</sup>.

ويركز هذا البعد على تطوير قدرات ومهارات العاملين كونهم يمثلون البنية التحتية للمنظمة، والتي يتم بناؤها من خلال قدرات وإمكانات المنظمة المعتمدة على الأصول الملموسة، بالإضافة إلى الأصول غير الملموسة، المتمثلة في التكنولوجيا وأنظمة المعلومات لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ممثلة بالنمو في الأجل الطويل من جهة، والقدرة على البقاء والمنافسة من جهة أخرى<sup>(12)</sup>.

ويقيم هذا البعد أداء المنظمة باتجاه تحسين قدرات العاملين من خلال المقاييس الآتية<sup>(13)</sup>:

- رضا العاملين: ويمكن أن يقاس من خلال مقاييس استطلاع مصادر رضاهم، وهي: (الحوافز، فرص الترقية المتاحة، نوعية المهام الوظيفية، نمط الإشراف، ظروف العمل والعلاقات مع مجموعة العمل).

- الاحتفاظ بالعاملين: ويقاس بمعدل دوران العمل، إذ كلما ارتفع هذا المعدل دل على عدم رغبة العاملين في البقاء في المنظمة، وعدد الدورات التدريبية.

- إنتاجية العاملين: تتمثل في نسبة الإيرادات أو نسبة القيمة المضافة إلى عدد العاملين. وبناء على ما سبق يستنتج الباحثان أن بعد التعلم والنمو يمثل القاعدة الأساسية لتمييز الشركة عن غيرها من المنظمات، لأن هذا البعد يمكّن المنظمة من تحديد المجالات الواجب الإنفاق عليها لتحسين مهارات الموظفين وتطوير أنظمة وتكنولوجيا المعلومات، وربط الأفراد بالأهداف التنظيمية.

### المحور الثاني: الإطار النظري لتحسين الأداء

مفهوم تحسين الأداء وأهميته:

مفهوم تحسين الأداء:

يقصد بتحسين الأداء: استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحية والجودة والإنتاجية، والتكلفة. التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، ويؤكد توازن هذه العناصر أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في الشركة قد أخذت بعين الاعتبار<sup>(14)</sup>.

كما يُعرف تحسين الأداء أيضًا بأنه: عملية إدارية تركز على المخرجات الكلية للمؤسسة من خلال تنفيذ جهود مستمرة لضبط وتحسين العمليات، والبحث عن الأخطاء التي قد تقع أثناء العمل لتقليل الفجوة بين ما يجب أن يكون، وما هي عليه الآن<sup>(15)</sup>.

مما سبق ينظر الباحثان إلى أن تحسين الأداء يتطلب من الشركات تضافر كل الجهود والإمكانيات والوعي لتحقيق احتياجات وتوقعات الزبون، وإزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين والتركيز على النظم والعمليات وكذلك القياس المستمر ومتابعة الأداء.

المبادئ الأساسية لتحسين الأداء<sup>(16)</sup>:

- 1- الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات الزبون (داخلي/خارجي).
- 2- إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين، وخاصة ذوي المهارة والكفاءة والإبداع.

3- التركيز على النظم والمعلومات.

4- القياس المستمر ومتابعة الأداء.

خطوات تحسين الأداء:

تحسين الأداء يكون من خلال خمس خطوات على النحو الآتي<sup>(17)</sup>:

الخطوة الأولى: تحليل الأداء

يتم تحليل الأداء باختيار أداء المؤسسة ضمن أولوياتها وقدراتها، وهو تعريف وتحليل للوضع الحالي والمتوقع للمشاكل في أداء العمل والمنافسة.

الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات

يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي، وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء؛ لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط، وليس المسببات الحقيقية للمشكلة، ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل؛ لذا فإن تحليل المسببات هو رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء.

الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة

التدخل في الاختيار هو طريقة منتظمة وشاملة، وتكامل في الاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباته وأهم الطرق الملائمة لتجاوزه، وعادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسين الأداء؛ لذا يجب أن تكون أي إستراتيجية لتحسين وتطوير الأداء آخذة بعين الاعتبار تغيير أهداف المؤسسة قبل تطبيق الإستراتيجية؛ لضمان قبولها وتطبيقها في كل المستويات.

الخطوة الرابعة: التطبيق

بعد اختيار الطريقة الملائمة: وضعها حيز التنفيذ، ثم صمم نظامًا للمتابعة، وحاول تحليل أو تضمين مفاهيم التغيير التي تريدها في الأعمال اليومية مع محاولة الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتغيير؛ لضمان تحقيق فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

### الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء

يجب أن تكون هذه العملية مستمرة، لأن بعض الأساليب والحلول لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء، كما يجب أن تكون لديك وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل، لتوفير تغذية راجعة ومبكرة لنتيجة تلك الوسائل وتجب المقارنة بشكل مستمر مع التقييم الرسمي، بين الأداء الفعلي والمرغوب، وبذلك نكون قد حصلنا على معلومات من التقييم يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى من جديد.

### أهمية تحسين الأداء:

تنبع أهمية تحسين الأداء في الشركة من خلال دورها في الآتي<sup>(18)</sup>:

- 1- تحقيق الأهداف التي تسعى إليها الشركة بأعلى جودة وأقل تكلفة وأقصر وقت.
- 2- تحقيق أفضل عائد من خلال استخدامها الفعال للموارد البشرية والمادية.
- 3- تقليل حجم المفقود في الموارد المتاحة.
- 4- بقاء واستمرارية الشركة في ظل كل المتغيرات البيئية وتحت ضغط المنافسة الشديدة<sup>(19)</sup>.
- 5- بناء هيكل مالي فعال يحقق الوصول إلى أقصى مستويات المردودية الممكنة.
- 6- تمكين الشركة من التحكم بمعايير الجودة المطلوبة في المنتجات.
- 7- تحسين المبيعات ورفع قيمة الحصة السوقية.
- 8- إرضاء الزبائن.

### المحور الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية

تم أخذ عينة الدراسة من شركات الاتصالات اليمنية وعددها 3 شركات (سبأفون – MTN - يمن موبايل) واستثناء شركة اتصالات (واي): نتيجة لظروف خاصة بالشركة؛ ولذا لم تتمكن من النزول الميداني إليها.

وقد اشتملت العينة على من هم في الوظائف الآتية: مدير عام، نائب مدير عام، مدير إدارة، رئيس قسم، موظف. وتم توزيع الاستبيان بالعينة القصدية، حيث تم توزيع (52) استبانة، تم

الإجابة عليها جميعها، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لمعرفة الإجابة عن أسئلة الاستبيان المتمثلة في فروض البحث، وكانت النتائج على النحو الآتي:

إجراءات الدراسة الميدانية:

### جدول رقم (1) مقياس ليكارت

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1

يتبين من الجدول أعلاه أن الوسط الفرضي هو  $3 = \frac{5+4+3+2+1}{5}$

وتم تحديد درجة القيمة طبقاً للمقياس الآتي:

طول الفئة =  $\frac{\text{الحد الأعلى للبيدّل} - \text{الحد الأدنى للبيدّل}}{\text{عدد المستويات}}$

$$0.8 = \frac{4 - 1}{5} = \text{طول الفئة}$$

وبذلك تصبح آراء المبحوثين حول العبارات كما بالجدول أعلاه على النحو الآتي:

### جدول رقم (2) تقسيم الفئات وفق مقياس ليكارت الخماسي

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الفئة	4.2 – 5	3.4 – 4.2	2.6 – 3.4	1.8 – 2.6	1.00 – 1.8

صدق أداة الدراسة:

تم عرض الاستبانة على بعض المحكمين، وقد بلغ عددهم (4) من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في المجال؛ بقصد الاستفادة من خبراتهم؛ مما جعل المقياس أكثر دقة وموضوعية في القياس، وقد تم الأخذ بملحوظاتهم، وإعادة صياغة بعض العبارات وحذف بعضها، وإجراء التعديلات المطلوبة بشكل دقيق يحقق صدق بناء الاستبانة في عباراتها.

اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

معامل الثبات (Reliability): يعني استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي إنه يعطي

النتائج نفسها إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة. ولإجراء اختبار الثبات لأسئلة الاستبانة، استخدم

الباحثان معامل كرونباخ ألفا (Cronbach alpha) وهو يأخذ قيمًا تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس، إذا كان هناك ثبات تام، فإن قيمة المعامل تكون مساوية للواحد الصحيح، وكلما اقتربت قيمة معامل الثبات من الواحد الصحيح كان الثبات مرتفعًا، وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضًا. وبصفة عامة فإن المعامل الأقل من 60% يعتبر ضعيفًا، والذي في حدود 70% يعتبر مقبولًا، أما الذي يبلغ 80% فيعتبر جيدًا. أما معامل الصدق (Validity) فهو الذي يقصد به أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه ويساوي رياضياً الجزر التربيعي لقيمة معامل الثبات.

قام الباحثان باستخدام معامل ألفا كرونباخ، لقياس ثبات الاستبانة، إذا ما تم حذف أي عبارة من عبارات الاستبانة، حيث كان معامل الثبات لكل عبارة في المدى (0.797-0.898) وهو أقل من قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات محاور الدراسة (0.929) مما يدل على أن ثبات عبارات الاستبانة كان جيدًا؛ الأمر الذي انعكس أثره على معامل الصدق الذاتي حيث بلغ (0.96).

جدول رقم (3) معاملات الثبات والصدق لمحاور الاستبانة

المحاور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي
الفرضية الأولى	7	0.797	0.89
الفرضية الثانية	7	0.813	0.90
الفرضية الثالثة	8	0.899	0.95
الفرضية الرابعة	7	0.898	0.95
الاستبانة كاملة	29	0.929	0.96

جدول (4) معاملات الصدق والثبات لمحاور الاستبيان

المحاور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي
الاستبانة كاملة	27	0.929	0.96

جدول رقم (2) يوضح نتائج معاملات الثبات للأبعاد الفرعية والدرجة الكلية لمقياس المحاور

في صورته النهائية عند تطبيقه على مجتمع البحث الحالي:

يلاحظ الباحثان من الجدول السابق أن معظم معاملات الثبات لدرجات جميع الأبعاد، وللدرجة الكلية لمقياس محاور الاستبيان أكبر من (0.60) الأمر الذي يؤكد ملاءمة هذا المقياس بصورته النهائية لمقياس محاور الاستبيان بمجتمع البحث الحالي.

أولاً: البيانات الأساسية لأفراد عينة الدراسة

جدول رقم (5) العمر

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
38.4%	20	أقل من 30 سنة
40.4%	21	30-40 سنة
21.2%	11	40-50 سنة
100%	52	المجموع

يتبين من الجدول أعلاه، والخاص بمتغير العمر أن 32 فرداً، أي ما نسبته 61.6% من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين 30 سنة وأكثر، وهم الغالبية بين أفراد عينة الدراسة، ما يعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم ممن عملوا في أكثر من جانب، وهو ما يجعل إجاباتهم عن الاستبانة أكثر موضوعية.

جدول رقم (6) المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
11.5%	6	دبلوم بعد الثانوية
63.5%	33	بكالوريوس
23.1%	12	ماجستير
1.9%	1	دكتوراه
100%	52	المجموع

يتبين من الجدول أعلاه، والخاص بمتغير المؤهل العلمي أن 46 فرداً بنسبة 88.5% من حجم

العينة، يحملون مؤهل البكالوريوس؛ مما يزيد الثقة في إجاباتهم عن أسئلة البحث.



جدول رقم (7) التخصص العلمي

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
17.3%	9	محاسبة
19.2%	10	إدارة أعمال
15.4%	8	اقتصاد
7.7%	4	إحصاء
15.4%	8	نظم معلومات محاسبية
25.0%	13	أخرى
100%	52	المجموع

يتبين من الجدول أعلاه، والخاص بمتغير التخصص العلمي أن ما نسبته 75% من عينة الدراسة تندرج تخصصاتهم ضمن أقسام (المحاسبة والإدارة والأعمال والاقتصاد والإحصاء والنظم المعلومات) في حين أن ما نسبته 25% من أفراد العينة (أخرى) لم يكن تخصصهم العلمي محددًا في بيانات الاستبانة، كقسم (الشبكات - البرمجة - هندسة الكمبيوتر) وتعد نسبتهم هي الأكبر من حيث الفئات؛ نظرًا لطبيعة العمل.

جدول رقم (8) سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
57.7%	30	5-1 سنوات
21.2%	11	6-10 سنوات
17.3%	9	11-15 سنة
3.8%	2	أكثر من 15 سنة
100%	52	المجموع

يتبين من الجدول أعلاه، والخاص بمتغير سنوات الخبرة أن ما نسبته 57.7% من عينة الدراسة تتراوح سنوات عملهم بين سنة وأقل من 5 سنوات، وهي النسبة الأكبر، وعليه يتضح أن غالبية أفراد العينة التي قيد الدراسة تتراوح خبرتهم العملية بين سنة و أقل من 5 سنوات.

جدول رقم (9) المسعى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
1.9%	1	مدير عام
9.6%	5	نائب مدير عام
21.2%	11	مدير إدارة
21.2%	11	رئيس قسم
46.2%	24	موظف
100%	52	المجموع

يتبين من الجدول أعلاه، والخاص بمتغير المسعى الوظيفي أن ما نسبته 46.2% من عينة الدراسة مساهم الوظيفي موظف، وأن ما نسبته 21.2% من أفراد العينة مساهم الوظيفي رئيس قسم ومدير إدارة، وبهذا يتضح أن غالبية أفراد العينة التي قيد الدراسة مساهم الوظيفي موظف.

التحليل الوصفي لعبارات الاستبيان :

الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في تحسين

أداء شركات الاتصالات اليمنية.

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
1	تمتلك الشركة طاقما محاسبيا وماليا مؤهلا	2 3.8%	33 63.5%	16 30.8%	1 1.9%	
2	تقدم الشركة خدماتها بأسعار مناسبة تتلاءم مع مستوى الخدمة المقدمة.	1 1.9%	32 61.5%	19 36.5%		
3	تسعى إدارة الشركة إلى تعظيم ثروة المستثمرين من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الاستثمار.	4 7.7%	34 65.4%	14 26.9%		

		1 %1.9	16 %30.8	35 %67.3	تهتم الشركة بالتعامل مع مبدأ الإفصاح عن البيانات المالية لزيادة ثقة العملاء والمستخدمين فيها.	4
	1 %1.9	27 %51.9	24 %46.2		لدى الشركة القدرة على استغلال الموارد المالية والإمكانيات المتاحة بشكل يؤدي إلى تحسين الأداء.	5
		26 %50	26 %50		تقوم الشركة بتحديث البيانات المالية بشكل دائم بهدف توفير صورة كاملة عن وضعها المالي.	6
	1 %1.9	27 %51.9	22 %42.3	2 %3.8	تهتم الشركة بإقفال الحسابات الختامية السنوية ونشرها في مواعيد مبكرة من العام.	7

من خلال الجدول أعلاه، الخاص بعبارات الفرضية الأولى نجد أن:

- ما نسبته 22.5% من عينة الدراسة موافقين بشدة على إجمالي عبارات الفرضية الأولى، وما نسبته 51.5% موافقين على عبارات الفرضية الأولى، أي بنسبة إجمالية بلغت 74% وهي نسبة عالية.
- ما نسبته 20% من عينة الدراسة محايدون في إجمالي عبارات الفرضية الأولى، و 6% لا يوافقون على عبارات الفرضية الأولى، وهو أمر يؤكد صدق الفرضية.

جدول (10) اختبار (T)، المتوسط والتباين لعبارات الفرضية الأولى:

رقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار (T)	القيمة الاحتمالية
1	تمتلك الشركة طاقما محاسبيا وماليا مؤهلا	3.69	.579	46.013	.000
2	تقدم الشركة خدماتها بأسعار مناسبة تتلاءم مع مستوى الخدمة المقدمة.	3.65	.520	50.709	.000

3	تسعى إدارة الشركة إلى تعظيم ثروة المستثمرين من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الاستثمار.	3.81	.561	48.904	.000
4	تهتم الشركة بالتعامل مع مبدأ الإفصاح عن البيانات المالية لزيادة ثقة العملاء والمستخدمين فيها.	3.63	.595	44.047	.000
5	لدى الشركة القدرة على استغلال الموارد المالية والإمكانيات المتاحة بشكل يؤدي إلى تحسين الأداء.	3.44	.539	46.037	.000
6	تقوم الشركة بتحديث البيانات المالية بشكل دائم بهدف توفير صورة كاملة عن وضعها المالي.	3.50	.505	49.990	.000
7	تهتم الشركة بإقفال الحسابات الختامية السنوية ونشرها في مواعيد مبكرة من العام.	3.48	.610	41.144	.000

من خلال الجدول أعلاه، والخاص بالمتوسط والتباين واختبار (T) لعبارات الفرضية الأولى، نلاحظ أن متوسط جميع العبارات أكبر من أو يساوي (3)، وهو الوسط الفرضي المشار إليه في جدول (1)، وهذا يدل على أن معظم الإجابات كانت في الاتجاه الإيجابي، بمعنى أن العبارات الخاصة بمحور الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء شركات الاتصالات اليمنية. تمت الموافقة عليها بصورة أكبر، وأن إجابات المبحوثين كانت متقاربة، لذلك نجد أن الفرق بين أعلى وأدنى انحراف معياري (0.505 - 0.610) وهو أقل من الواحد الصحيح؛ مما يدل على تجانس البيانات. كما نلاحظ قيمة (sig) القيمة الاحتمالية أقل من 0.05، وعليه تم قبول الفرضية الأولى.

الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء شركات الاتصالات اليمنية.

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
1	تحرص الشركة على تنفيذ إجراءات العمل لزيادة كفاءتها.	1.9%	40.4%	53.6%	3.8%	2

2	تركز الشركة على تخفيض تكاليف النشاط.	17 %32.7	33 %63.5	2 %3.8
3	لدى الشركة مرونة في الإنتاجية وسرعة في الاستجابة لطلبات عملائها.		21 %40.4	29 %55.8
4	تعمل الشركة على تخفيض الوقت الضائع في العملية التشغيلية.		24 %46.2	25 %48.1
5	تسهل الشركة على تقديم خدمات ما بعد البيع لعملائها.		21 %40.4	28 %53.8
6	تعمل الشركة على تقويم مصادر القوة والضعف وترشيد التكاليف من خلال تحليل عملياتها الداخلية.		22 %42.3	28 %53.6
7	تقوم الشركة بحملات ترويج مستمرة لخدماتها من أجل استقطاب عملاء جدد.		18 %34.6	31 %59.6

من خلال الجدول أعلاه، والخاص بعبارات الفرضية الثانية نجد أن:

- ما نسبته 4.96% من عينة الدراسة موافقين بشدة على إجمالي عبارات الفرضية الثانية، وما نسبته 43.97% موافقين على عبارات الفرضية الثانية، أي بنسبة إجمالية بلغت 48.93% وهي نسبة متوسطة.
- ما نسبته 46.96% من عينة الدراسة محايدون في إجمالي عبارات الفرضية الثانية، بينما 4.1% لا يوافقون على عبارات الفرضية الثانية، مما يعني إمكانية قبول الفرضية.

جدول (11) اختبار (T)، المتوسط والتباين لعبارات الفرضية الثانية

رقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار (T)	القيمة الاحتمالية
1	تحرص الشركة على تنفيذ إجراءات العمل لزيادة كفاءتها.	3.40	.603	40.733	.000
2	تركز الشركة على تخفيض تكاليف النشاط.	3.29	.536	44.210	.000

3	لدى الشركة مرونة في الإنتاجية وسرعة في الاستجابة لطلبات عملائها.	3.37	.561	43.249	.000
4	تعمل الشركة على تخفيض الوقت الضائع في العملية التشغيلية.	3.40	.603	40.733	.000
5	تسهر الشركة على تقديم خدمات ما بعد البيع لعملائها.	3.35	.590	40.879	.000
6	تعمل الشركة على تقويم مصادر القوة والضعف وترشيد التكاليف من خلال تحليل عملياتها الداخلية.	3.38	.565	43.162	.000
7	تقوم الشركة بحملات ترويج مستمرة لخدماتها من أجل استقطاب عملاء جدد.	3.29	.572	41.474	.000

من خلال الجدول أعلاه، والخاص بالمتوسط والتباين واختبار (T) لعبارات الفرضية الثانية نلاحظ أن متوسط جميع العبارات أكبر من أو يساوي (3)، وهو الوسط الفرضي المشار إليه في جدول (1)، وهذا يدل على أن معظم الإجابات كانت في الاتجاه الإيجابي، بمعنى أن العبارات الخاصة بمحور الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء شركات الاتصالات اليمنية. تمت الموافقة عليها بصورة أكبر، وأن إجابات المبحوثين كانت متقاربة، لذلك نجد أن الفرق بين أعلى وأدنى انحراف معياري (0.572 – 0.603) أقل من الواحد الصحيح، مما يدل على تجانس البيانات. كما نلاحظ قيمة (sig) القيمة الاحتمالية أقل من 0.05، وعليه تم قبول الفرضية الثانية.

الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده رضا العملاء لبطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء شركات الاتصالات اليمنية.

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
1	تأخذ إستراتيجية الشركة بعين الاعتبار متطلبات وحاجات العملاء.	1.9%	17.3%	69.2%	6	11.5%
2	تقدم الشركة خدماتها بأسعار معقولة.	15.4%	8	71.2%	6	11.5%

3	تهتم إدارة الشركة بالتعرف على رغبات العملاء.	14 %26.9	32 %61.5	6 %11.5
4	تعمل الشركة على جذب انتباه العميل من خلال تقديم أفضل الخدمات باستخدام وسائل تكنولوجيا حديثة.	15 %28.8	26 %50	11 %21.2
5	تعمل الشركة على تطوير دورها وإبراز سماتها وكفاءتها بين الشركات الأخرى.	23 %44.2	21 %40.4	7 %13.5
6	تقدم الشركة خدماتها بمستوى عالٍ من الجودة وبمواصفات تلي احتياجات العملاء.	14 %26.9	31 %59.6	6 %11.5
7	تستجيب الشركة لشكاوى العملاء ويتم معالجة الخلل في وقت قصير.	16 %30.8	28 %53.8	8 %15.4
8	تبني الشركة علاقات طيبة مع زبائنها من خلال تقديم تسهيلات لكسب ولائهم.	13 %25	30 %57.7	8 %15.4

من خلال الجدول أعلاه، والخاص بعبارات الفرضية الثانية نجد أن:

- ما نسبته 0.24% من عينة الدراسة موافقين بشدة على إجمالي عبارات الفرضية الثالثة، وما نسبته 26.95% موافقين على عبارات الفرضية الثالثة، أي بنسبة إجمالية بلغت 27.19%.
- ما نسبته 57.9% من عينة الدراسة محايدون في إجمالي عبارات الفرضية الثالثة، بينما 13.9% لا يوافقون على عبارات الفرضية الثالثة، وما نسبته 0.75% لا يوافقون بشدة على عبارات الفرضية الثالثة، وهو مؤشر على عدم قبول الفرضية.

جدول (12) اختبار (T)، المتوسط والتباين لعبارات الفرضية الثالثة

رقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار (T)	القيمة الاحتمالية
1	تأخذ إستراتيجية الشركة بعين الاعتبار متطلبات وحاجات العملاء.	3.10	.603	37.051	.000
2	تقدم الشركة خدماتها بأسعار معقولة.	3.00	.594	36.414	.000

3	تهتم إدارة الشركة بالتعرف على رغبات العملاء.	3.15	.607	37.489	.000
4	تعمل الشركة على جذب انتباه العميل من خلال تقديم أفضل الخدمات باستخدام وسائل تكنولوجية حديثة.	3.08	.710	31.261	.000
5	تعمل الشركة على تطوير دورها وإبراز سماتها وكفاءتها بين الشركات الأخرى.	3.35	.738	32.700	.000
6	تقدم الشركة خدماتها بمستوى عالٍ من الجودة وبمواصفات تلي احتياجات العملاء.	3.12	.676	33.231	.000
7	تستجيب الشركة لشكاوى العملاء ويتم معالجة الخلل في وقت قصير.	3.15	.668	34.037	.000
8	تبني الشركة علاقات طيبة مع زبائنها من خلال تقديم تسهيلات لكسب ولائهم.	3.06	.698	31.602	.000

من خلال الجدول أعلاه، والخاص بالمتوسط والتباين واختبار (T) لعبارات الفرضية الثالثة نلاحظ أن متوسط جميع العبارات أكبر من أو يساوي (3)، وهو الوسط الفرضي المشار إليه في جدول (1)، وهذا يدل على أن معظم الإجابات كانت في الاتجاه الإيجابي، بمعنى أن العبارات الخاصة بمحور الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد رضا العملاء لبطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء شركات الاتصالات اليمنية. تمت الموافقة عليها بصورة أكبر، وأن إجابات المبحوثين كانت متقاربة، لذلك نجد أن الفرق بين أعلى وأدنى انحراف معياري (0.594 - 738) أقل من الواحد الصحيح، مما يدل على تجانس البيانات. كما نلاحظ قيمة (sig) القيمة الاحتمالية أقل من 0.05، وعليه تم قبول الفرضية الثالثة.

الفرضية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء شركات الاتصالات اليمنية.

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يتم توزيع الأعمال والمهام بين العاملين بشكل عادل.	4	6	32	8	2
		7.7%	11.5%	61.5%	15.4%	3.8%



3	4	29	16		2	توفر الشركة مناخا تنظيميا ملائما للعمل.
%5.8	%7.7	%55.8	%30.8			
4	9	29	10		3	تقدم الشركة برامج تدريبية كافية وملائمة للموظفين.
%7.7	%17.3	%55.8	%19.2			
4	11	23	14		4	تقوم الشركة بوضع حوافز ومكافآت مالية لتشجيع الموظفين وزيادة ولائهم.
%7.7	%21.2	%44.2	%26.9			
2	10	31	8	1	5	تحرص الشركة على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الالتزام العالي والاهتمام بهم وتحفيزهم.
%3.8	%19.2	%59.6	%15.4	%1.9		
2	9	35	6		6	تهتم إدارة الشركة بدعم الابتكارات والأنشطة الإبداعية للموظفين.
%3.8	%17.3	%67.3	%11.5			
3	11	31	7		7	تأخذ الشركة في الاعتبار رأي الموظفين في اتخاذ قراراتها.
%5.6	%21.2	%59.6	%13.5			

من خلال الجدول أعلاه، والخاص بعبارات الفرضية الثانية نجد أن:

- ما نسبته 1.37% من عينة الدراسة موافقين بشدة على إجمالي عبارات الفرضية الرابعة، وما نسبته 18.4% موافقين على عبارات الفرضية الرابعة، أي بنسبة إجمالية بلغت 19.78% وهي نسبة منخفضة.
- ما نسبته 57.72% من عينة الدراسة محايدون في إجمالي عبارات الفرضية الرابعة، بينما نسبة 17% من عينة الدراسة لا يوافقون على عبارات الفرضية الرابعة، وما نسبته 5.7% لا يوافقون بشدة، أي بنسبة 22.5% على عبارات الفرضية الرابعة، وهذا مؤشر على عدم قبول الفرضية الرابعة مقارنة بمستوى الموافقة، وهو مؤشر على عدم قبول الفرضية.

جدول (13) اختبار (T)، المتوسط والتباين لعبارات الفرضية الرابعة

رقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار (T)	القيمة الاحتمالية
1	يتم توزيع الأعمال والمهام بين العاملين بشكل عادل.	3.04	.862	25.409	.000
2	توفر الشركة مناخاً تنظيمياً ملائماً للعمل.	3.12	.784	28.673	.000
3	تقدم الشركة برامج تدريبية كافية وملائمة للموظفين.	2.87	.817	25.285	.000
4	تقوم الشركة بوضع حوافز ومكافآت مالية لتشجيع الموظفين وزيادة ولائهم.	2.90	.891	23.493	.000
5	تحرص الشركة على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الالتزام العالي والاهتمام بهم وتحفيزهم.	2.92	.763	27.625	.000
6	تهتم إدارة الشركة بدعم الابتكارات والأنشطة الإبداعية للموظفين.	2.87	.658	31.419	.000
7	تأخذ الشركة في الاعتبار رأي الموظفين في اتخاذ قراراتها.	2.81	.742	27.287	.000

من خلال الجدول أعلاه، والخاص بالمتوسط والتباين واختبار (T) لعبارات الفرضية الثالثة نلاحظ أن متوسط معظم العبارات أقل من أو يساوي (3)، وهو الوسط الفرضي المشار إليه في جدول (1)، وهذا يدل على أن معظم الإجابات كانت في الاتجاه السلبي، بمعنى أن العبارات الخاصة بمحور الفرضية؛ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء شركات الاتصالات اليمنية. لم يتم الموافقة عليها، وأن إجابات المبحوثين كانت متقاربة، لذلك نجد أن الفرق بين أعلى وأدنى انحراف معياري (0.653 - 891) أقل من الواحد الصحيح، مما يدل على تجانس البيانات. كما نلاحظ قيمة (sig) القيمة الاحتمالية أقل من 0.05، وعليه يتضح أن الفرضية الرابعة لم تتحقق.

## النتائج التوصيات:

### أولاً: النتائج

#### توصل الباحثان إلى النتائج الآتية:

1. هنالك أثر ذو دلالة إحصائية للبعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء شركات الاتصالات اليمنية.
2. هنالك أثر ذو دلالة إحصائية لبعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء شركات الاتصالات اليمنية.
3. هنالك أثر ذو دلالة إحصائية لبعد رضا العملاء لبطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء شركات الاتصالات اليمنية.
4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء شركات الاتصالات اليمنية.
5. شركات الاتصالات اليمنية لا تأخذ في الاعتبار رأي الموظفين في اتخاذ قراراتها، ولا تهتم بدعم الابتكارات والأنشطة الإبداعية لديهم.
6. شركات الاتصالات اليمنية لا تحتفظ بالموظفين ذوي الالتزام العالي، ولا تهتم بهم ولا بتحفيزهم.

### ثانياً: التوصيات

#### بناءً على النتائج أعلاه يوصي الباحثان بالآتي:

1. على شركات الاتصالات اليمنية أن تهتم اهتماماً خاصاً بتطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الحديثة: (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) في عملية تحسين الأداء.
2. على شركات الاتصالات اليمنية أن تأخذ في الاعتبار رأي الموظفين في اتخاذ قراراتها والاهتمام بهم ودعم ابتكاراتهم وأنشطتهم.

3. يجب على شركات الاتصالات اليمنية الاحتفاظ بالموظفين ذوي الالتزام العالي وتحفيزهم.
4. العمل على تحديث البيانات المالية بشكل دائم؛ بهدف توفير صورة كاملة عن الوضع المالي لها.
5. يجب أن تقوم شركات الاتصالات اليمنية بتكثيف حملات الترويج لخدماتها؛ من أجل استقطاب عملاء جدد، والعمل على تخفيض الوقت الضائع في العملية التشغيلية.
6. العمل على تقديم برامج تدريبية كافية وملائمة للموظفين، ومنحهم حوافز ومكافآت مالية لتشجيعهم وزيادة ولائهم.

### الهوامش والإحالات:

- (1) العبيسات، أثر تطبيق أنظمة المحاسبة الإدارية الحديثة: 16.
- (2) محمود، تقويم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: 13.
- (3) Garrison, Brewer Managerial Accounting: 529.
- (4) الأسطل، بطاقة الأداء المتوازن: 15.
- (5) Hilton, Management Accounting: 9.
- (6) عبدالله، تقويم مدى ملاءمة استخدام بطاقة مقاييس الأداء المتوازن: 51، 52.
- (7) أبو ججزر، مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن: 51.
- (8) المعمرى، القياس المحاسبي المتوازن للأداء: 78-81.
- (9) عبدالحميد، استخدام أسلوب القياس المتوازن: 46.
- (10) أبو عجيبة، مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقويم الأداء: 36-39.
- (11) Al Shaikh, Performance Evaluation of Palestinian Telecommunication: 48.
- (12) Asa and others, A Paradigm Measure Of Business Strategy: 122.
- (13) حسين وآخرون، قياس أداء جامعة الموصل باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: 13.
- (14) السعدون، البرامج التدريبية التخصصية في تحسين أداء العاملين: 48.
- (15) جبين، تقويم الأداء في الإدارات الصحية: 59.
- (17) مسغوني، البعد الاستثماري للكفاءات ودوره في تحسين أداء المؤسسات: 18-19.
- (18) طه، أثر تقنيات إدارة التكلفة في ظل بيئة التصنيع: 165، 166.
- (19) Dessler, Managerial competence and the managerial performance: 213.
- (20) Perren, Key Performance Indicators Drive Best to improve performance: 384

## قائمة المصادر والمراجع:

### أولاً: المراجع باللغة العربية

- (1) أبو جحزر، حمد أحمد حمد، مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني، دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2012م.
- (2) أبو عجينة، رمضان عثمان الغريب، مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقويم الأداء في البنوك التجارية الليبية، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2012م.
- (3) الأسطل، فادي خليل ظاهر، بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة تطبيقية على المصارف الوطنية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2011م.
- (4) جبين، عبدالوهاب محمد، تقويم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، أطروحة دكتوراه، جامعة سانت كليمنتس العالمية، سوريا، 2009م.
- (5) حسين، أحمد، وعلاء، أحمد، وأحمد ميسون عبدالله، قياس أداء جامعة الموصل باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة حالة، مجلة العلوم الاقتصادية، ع28، مج7، أيار، 2011م.
- (6) سعدون، فهد بن حمد، دور البرامج التدريبية التخصصية في تحسين أداء العاملين في هيئة التحقيق والادعاء العام بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2013م.
- (7) طه، عزة أحمد، أثر تقنيات إدارة التكلفة في ظل بيئة التصنيع الحديثة على تحسين الأداء بالشركات الصناعية السعودية - دراسة ميدانية للشركات الصناعية بالقصيم، أطروحة دكتوراه، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، 2018م.
- (8) عبدالحميد، جهان السيد، استخدام أسلوب القياس المتوازن لتقويم أداء الخدمات الصحية مع التطبيق على مستشفيات أسيوط الجامعية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة أسيوط، أسيوط، مصر، 2011م.
- (9) عبدالله، عمرو سيد، تقويم مدى ملاءمة استخدام بطاقة مقاييس الأداء المتوازن (BSC) في المنشأة صغيرة ومتوسطة الحجم بهدف تحسين الأداء بالتطبيق على إحدى منظمات الأعمال الصناعية، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة، القاهرة، 2011م.
- (10) عبيسات، أحمد محمد، أثر تطبيق أنظمة المحاسبة الإدارية الحديثة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، رسالة ماجستير، عمان، الأردن، 2017م.
- (11) محمود، مريم شكري، تقويم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة اختبارية في شركة طيران الملكية الأردنية، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2013م.

- 12) مسغوني, علي، البعد الاستثماري للكفاءات ودوره في تحسين أداء المؤسسات, مجلة أداء المؤسسات الجزائرية, 5, الجزائر, 2014م.
- 13) معمري, نبيل سعيد عبده, القياس المحاسبي المتوازن للأداء وتطبيقه في صناعة الإسمنت اليمنية, أطروحة دكتوراه, قسم المحاسبة والمراجعة, كلية التجارة, جامعة أسيوط, أسيوط, مصر, 2005م.

### ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

- 1- Al Shaikh Ali, Mohammed N., " **Performance Evaluation of Palestinian Telecommunication Corporation by using Balanced Scorecard Approach**", Master Thesis- Collage of Commerce, The Islamic University- Gaza, 2007.
- 2- Asa, and others Romeo Asa & Prasad, Navneel Shalendra & Htay, Maw Maw, April, **Balanced Scorecard: A Paradigm Measure Of Business Strategy And Firm Performance**, International Journal of Scientific and Technology Research. Vol. 2, Issue, 2013.
- 3- Dessler, C., **Managerial competence and the managerial performance appraisal process**, **Journal of Strategies and Management**, Vol.19, No. 5, 2010.
- 4- Garrison R, H., and Eric, W. Brewer " **Managerial Accounting, Thirteen Edition**, Mc Graw Hill, USA,, 2010.
- 5- Hilton, Ronald W. " **Management Accounting: Creating Value In A Dynamic Business Environment**", Mc Raw – Hill International Edition, 7th Edition, 2008.
- 6- Perren, S., Key Performance Indicators Drive Best to improve performance, Journal of Management Accounting, London, Vol. 71, No. 10, 2009.

