



الجمهورية اليمنية  
وزارة التربية والتعليم والبحث العلمي  
جامعة الأندلس للعلوم والتقنية  
عمادة الدراسات العليا  
كلية العلوم الادارية  
قسم إدارة الأعمال

## ”أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن كمقياس مرجعي في

### تحقيق الميزة التنافسية”

(دراسة ميدانية على المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية

المركز الرئيس - أمانة العاصمة)

دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد الباحثة:

إبتسام أمين محمد الذبحاني

بإشراف:

أ.د/ سنان غالب المرهضي

أستاذ إدارة الأعمال - كلية التجارة والاقتصاد - جامعة صنعاء

صنعاء - الجمهورية اليمنية

1447 هـ 2025م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
﴿ يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ  
دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴾

[المجادلة:11]



الجمهورية اليمنية  
وزارة التربية والتعليم والبحث العلمي  
جامعة الأندلس للعلوم والتقنية  
عمادة الدراسات العليا  
كلية العلوم الادارية  
قسم إدارة الأعمال

## (إقرار الباحث)

أنا الموقعة أدناه والمقدمة رسالة الماجستير الرسالة الموسومة ب:

"أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن كمقياس مرجعي في تحقيق الميزة التنافسية  
-دراسة ميدانية على المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية اليمنية." "

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة، هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت  
الإشارة اليه أينما ورد، وأن هذه الرسالة أو جزء منها لم يقدم من قبل لنيل أي درجة  
علمية أو بحث علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى داخل أو  
خارج اليمن.

التوقيع	اسم الباحثة
	إبتسام أمين محمد الذبحاني

التاريخ

## الاهداء:

إلى وطني العزيز: اليمن أهدى هذا الجهد المتواضع عسى الله أن ينفع به

إلى من غمرني بعباء وحب ولم ينقطع دعاءه لي سراً وعلانية

أبي الكريم

وأسأل الله أن يمدّه في عمره.

وإلى والدي وصديقتي الغالية، طاعة وخفض ألف جناح ذل

إلى رفيق الدرب زوجي

إلى قرة عيني والنور الذي أنار طريقي أولادي

(رشيد، كريم، مصطفى، أمين، محمد)

إلى أختي الحبيبة القريبة من القلب البعيدة عن العين

اسأل الله أن يجمعني بها في القريب العاجل،

وإلى أخواني السند والعون والحائط المتين

إلى كل أفراد عائلتي

اليكم يا من تزالون ترقبون نجاحي وتقدمي،... . وتقدمون،... كل الدعم

الى من ءانسني في دراستي وشاركني همومي تذكارا وتقديرا...صديقاتي

إلى كل طالب علم...يسر الله طريقك

الباحثة

## شكر وعرفان

الحمد لله حمداً يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه، والصلاة والسلام على المعلم الأول سيد الخلق وشفيع الأمة محمد صلى الله عليه، وسلم ومن تبعه بإحسان إلى يوم الدين.

أحمد الله أولاً وأخيراً على اتمام هذا الجهد المتواضع، أسأل الله العظيم ان ينفخ به، واستناداً إلى قوله تعالى: (وَإِذ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَآ يُزِيدَنَّكُمْ) (إبراهيم آية 7)، أتقدم بجزيل الشكر إلى جامعة الاندلس للعلوم والتقنية ممثلة برئيس الجامعة الأستاذ الدكتور/ أحمد محمد برقعان، وإلى عميد الدراسات العليا والبحث العلمي الأستاذ الدكتور /عبدالله الضبيبي.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير والعرفان إلى الوالد البروفيسور الأستاذ الدكتور الفاضل/ سنان غالب المرهضي والذي تفصل بقبول الإشراف على هذه الرسالة ونصح فصدق النصح، ووجه فأحسن التوجيه، وأعطاني من وقته ومن جهده الكثير لإتمام هذه الرسالة.

ويطيب لي أن أتوجه بالشكر والتقدير إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم قبول مناقشة هذه الرسالة وتقييمها وإثرائها بالأفكار والملاحظات القيمة وهما :

الأستاذ الدكتور/عبدالفتاح القرص حفظه الله

الأستاذ الدكتور/ جبر السنباني حفظه الله الذي يمتلك روح العطاء

وتقديم النصح والدعم إلى كل من يحتاجه .

والشكر الخاص إلى من شجعني على مواصلة الدراسة وقدم لي الدعم والمساندة

الدكتور الأخ / خالد الدلاي و الدكتورة / أمل القبلي .

وكل الشكر الى من ساندني ووجهني بكلمة أو فعل أو دعاء .

الباحثة

## المخلص

"أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن كمقياس مرجعي في تحقيق الميزة التنافسية"

دراسة ميدانية على المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية اليمنية -المركز الرئيس-أمانة

العاصمة

إعداد الطالبة / إبتسام أمين محمد الذبحاني إشراف الدكتور/ سنان غالب المرهضي

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر استخدام تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كمقياس مرجعي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واختيرت عينة الدراسة باستخدام أسلوب الحصر الشامل لجميع مفردات المجتمع والبالغ عددها (250) مفردة متمثلة بالقيادات الإدارية والاشرفية في المركز الرئيس بالمؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية في أمانة العاصمة - اليمن، واستخدمت الاستبانة لتجميع البيانات ووزعت (250) استبانة وأستردت (207) واستبعاد (3) وتحليل (204) استبانة، واستخدمت الدراسة برنامج التحليل الإحصائي (spss).

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها:

- وجود أثر لإستخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعاده الخمسة: (البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، بعد الاستدامة، بعد العملاء) في تحقيق الميزة التنافسية.
- إن هناك اهتماماً متوسطاً باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة العامة للاتصالات، وقد كان اهتمامها ببعدي (البعد المالي، وبعد الاستدامة) مرتفعاً، فيما كان اهتمامها بالأبعاد الأخرى والمتمثلة(بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو وبعيد العملاء) متوسطاً.
- تُظهر المؤسسة العامة للاتصالات اهتماماً عالياً بالجانب المالي، عن طريق تحقيق الإيرادات السنوية المتزايدة مقارنة بالمؤسسات المماثلة، وسعيها بشكل مستمر إلى فتح أسواق جديدة واستقطاب مستخدمين جدد، كما تبذل المؤسسة جهوداً لتكون الأفضل في المؤشرات المالية.
- تُولي المؤسسة العامة للاتصالات اهتماماً متوسطاً، بالعمليات الداخلية، حيث تبين أن المؤسسة تستفيد من المقارنة مع المؤسسات المماثلة لتطوير خدمات جديدة وتسعى المؤسسة لتبني أفضل الممارسات في مجالها.

- يوجد قصور في حرص المؤسسة على قياس تأثير التدريب على أداء موظفيها بشكل دوري.

- تُولي المؤسسة العامة للاتصالات اهتماماً متوسطاً بالعملاء، حيث تهتم اهتماماً واضحاً بجذب العملاء الجدد وتعزيز العلاقات معهم، وتركيز المؤسسة على توسيع قاعدة عملائها، كما تحرص المؤسسة على بناء علاقات طويلة الأمد مع عملائها مبنية على الاحترام والثقة.

- أن هناك إهتماماً عالياً من قبل المؤسسة العامة للاتصالات بتحقيق الميزة التنافسية، وقد كان إهتمامها ببعدي (الجودة، الصورة الذهنية) مرتفعاً بينما كان إهتمامها ببعدي (التكلفة) متوسطاً.

- أظهرت النتائج أن المؤسسة العامة للاتصالات تستخدم القياس المرجعي لمقارنة نتائج مؤشرات تطبيق بطاقة الأداء (المالية وغير المالية) مع مؤسسات مماثلة.

#### وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات أهمها:

- زيادة الاهتمام بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في جميع أنشطة ووظائف المؤسسة العامة للاتصالات.

- استمرار الإهتمام بالبعد المالي من قبل المؤسسة، من خلال تبني إستراتيجيات تقليل التكاليف وتعزيز الكفاءة الاستثمارية لضمان تحقيق استدامة مالية أكبر على المدى الطويل.

- ضرورة إهتمام المؤسسة بالعمليات الداخلية للاستجابة من خلال تعزيز التنسيق بين الإدارات، وتطوير إستراتيجيات أسرع لحل الشكاوى المتعلقة بالخدمات بسرعة وكفاءة، والاستفادة بشكل أكبر من المقارنات المرجعية والبحوث السوقية لتحسين الأداء الداخلي للمؤسسة.

- المزيد من الإهتمام بشكل أكبر بالتعلم والنمو من قبل المؤسسة من خلال تطوير برامج تدريبية مستمرة للموظفين لتعزيز مهاراتهم في التقنيات الحديثة.

- زيادة حرص المؤسسة على إيجاد آليات أكثر فعالية لقياس وتحليل نتائج التدريب ومدى تأثيره على الأداء العام.

- توصي الدراسة المؤسسة العامة للاتصالات بأهمية استخدام القياس المرجعي لتحسين رضا العملاء

- الاستمرار في الإهتمام أكثر بالميزة التنافسية في المؤسسة بجميع أبعادها.
- ضرورة الاستمرار في الإهتمام بتحقيق الجودة من قبل المؤسسة لما لذلك من أثر على العملاء وإشباع حاجاتهم ورغباتهم.
- الحرص بشكل أكبر من قبل المؤسسة العامة للاتصالات على تخفيض التكاليف، من خلال تبني إستراتيجيات لتقليل التكاليف الإدارية ولضمان تحقيق مستوى أعلى من الكفاءة المالية التي تدعم الميزة التنافسية في السوق.
- المحافظة على مستوى الإهتمام بالصورة الذهنية، من خلال تعزيز التواجد الإعلامي للمؤسسة من خلال قنوات التواصل المختلفة لإبراز إنجازاتها وخدماتها.
- وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات المستقبلية .
- الكلمات المفتاحية :** الميزة التنافسية ،بطاقة الأداء المتوازن ،القياس المرجعي،المؤسسة العامة للاتصالات .

## قائمة المحتويات

ت.....	حكم لجنة المناقشة.....
د.....	(إقرار الباحث).....
ذ.....	إقرار المصحح اللغوي.....
ه.....	الاهداء:.....
و.....	شكر وعرقان.....
ز.....	الملخص.....
ي.....	قائمة المحتويات.....
ن.....	قائمة الجداول.....
ف.....	قائمة الأشكال.....
ف.....	قائمة الملاحق.....
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة.....
2.....	1-1 المبحث الأول: الإطار العام للدراسة.....
2.....	1-1-1 المقدمة:.....
2.....	1-1-2 مشكلة الدراسة:.....
4.....	1-1-3 أسئلة الدراسة:.....
5.....	1-1-4 أهداف الدراسة:.....
6.....	1-1-5 أهمية الدراسة:.....
7.....	1-1-6 الأنموذج المعرفي للدراسة.....
10.....	1-1-7 فرضيات الدراسة:.....
11.....	1-1-8 حدود الدراسة:.....
11.....	1-1-9 التعريفات والمفاهيم الإجرائية:.....
15.....	2-1 المبحث الثاني: الدراسات السابقة.....
15.....	1-2-1: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع الميزة التنافسية:.....
20.....	2-2-1: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل بطاقة الأداء المتوازن:.....
25.....	3-2-1: الدراسات المتعلقة بالمتغيرين التابع والمستقل:.....
29.....	4-2-1: الدراسات المتعلقة بالقياس المرجعي:.....
31.....	5-2-1: الدراسات التي تربط بين بطاقة الأداء المتوازن والقياس المرجعي:.....
33.....	6-2-1 أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة:.....
35.....	7-2-1 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:.....

35	8-2-1 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:
35	9-2-1 الفجوة البحثية:
37	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة.</b>
38	1-2 المبحث الأول: الميزة التنافسية:
38	تمهيد:
38	1-1-2 مفهوم الميزة التنافسية:
39	2-1-2 أهداف الميزة التنافسية:
39	3-1-2 خصائص الميزة التنافسية:
39	4-1-2 مصادر الميزة التنافسية:
40	5-1-2 إستراتيجيات الميزة التنافسية:
42	6-1-2 مراحل بناء الميزة التنافسية:
43	7-1-2 أبعاد الميزة التنافسية:
49	2-2 المبحث الثاني: بطاقة الأداء المتوازن
49	تمهيد:
49	1-2-2 مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:
50	2-2-2 أسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن:
51	3-2-2 تطور بطاقة الأداء المتوازن:
52	4-2-2 الاستدامة كبعد جديد مضاف لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن:
54	5-2-2 أهمية بطاقة الأداء المتوازن:
55	6-2-2 خصائص بطاقة الأداء المتوازن:
56	7-2-2 الأبعاد التي يقوم عليها نظام بطاقة الأداء المتوازن:
66	8-2-2 متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:
67	9-2-2 الأسباب التي تؤدي إلى إخفاق بطاقة الأداء المتوازن:
68	10-2-2 دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الميزة التنافسية:
70	11-2-2 الأنموذج الفعلي لبطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية اليمنية:
74	3-2 المبحث الثالث: القياس المرجعي:
74	تمهيد:
74	1-3-2 مفهوم القياس المرجعي:
75	2-3-2 تاريخ ظهور القياس المرجعي:
76	3-3-2 أهمية القياس المرجعي:

76	4-3-2 أهداف القياس المرجعي:
77	5-3-2 مراحل القياس المرجعي:
79	6-3-2 أنواع القياس المرجعي:
81	7-3-2 متطلبات تنفيذ القياس المرجعي:
82	8-3-2 صعوبات تطبيق القياس المرجعي:
82	9-3-2 أهم أخطاء تطبيق عملية القياس المرجعي:
83	10-3-2 أخلاقيات القياس المرجعي:
83	11-3-2 أهمية التكامل بين مدخلي بطاقة الأداء المتوازن والقياس المرجعي:
85	<b>الفصل الثالث: عرض وتحليل البيانات المجمعة ميدانيا</b>
86	1-3-1 المبحث الأول: مجتمع ومنهجية الدراسة:
86	تمهيد:
86	1-1-3 منهج الدراسة:
87	2-1-3 مجتمع الدراسة:
87	3-1-3 عينة الدراسة:
87	4-1-3 استجابة عينة الدراسة:
88	5-1-3 مصادر جمع البيانات:
88	6-1-3 أداة الدراسة وخطوات بنائها:
90	7-1-3 اختبار صدق أداة الدراسة وثباتها:
90	1-7-1-3 صدق أداة الدراسة:
93	8-1-3-8 اختبار ثبات الأداة:
94	9-1-3 مقياس أداة الدراسة:
95	10-1-3 اختبار التوزيع الطبيعي:
96	11-1-3 الأساليب الإحصائية المستخدمة:
98	2-3-2 المبحث الثاني: عرض وتحليل خصائص واتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة:
98	تمهيد:
98	1-2-3 عرض خصائص عينة الدراسة:
98	1-1-2-3 خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع:
102	2-2-3 التحليل الوصفي لمتغيري الدراسة:
123	3-3-2 المبحث الثالث: نتائج الاختبار الإحصائي لفرضيات الدراسة:
123	1-3-3 اختبار مدى ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار:

124.....	2-3-3 العلاقة الخطية: بين بطاقة الأداء المتوازن والميزة التنافسية:
125.....	3-3-3 ثبات تجانس تباين الأخطاء:
125.....	4-3-3 استقلالية البواقي:
126.....	5-3-3 اختبار التداخل الخطي المشترك (التباين المشترك):
126.....	6-3-3 اختبار الفرضية الرئيسة الأولى:
128.....	7-3-3 اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الأولى:
131.....	8-3-3 اختبار الفرضية الرئيسة الثانية:
138.....	9-3-3 ملخص بنتيجة الدراسة:
<b>140</b> .....	<b>الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات.</b>
141.....	الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات
141.....	1-4 الاستنتاجات
143.....	2-4 التوصيات
145.....	3-4 المقترحات البحثية.
<b>146</b> .....	<b>قائمة المراجع.</b>
<b>155</b> .....	<b>الملاحق</b>
163.....	<b>ABSTRACT.</b>

## قائمة الجداول

- جدول رقم (1) عدد مشتركى الهاتف النقال فى اليمن فى عام 2019م..... 3
- جدول رقم (2) عدد مشتركى خدمة الهاتف الثابت وخدمة ADSL فى المؤسسة العامة للاتصالات .. 3
- جدول رقم (3) توضيحي لمرجعيات أبعاد الميزة التنافسية..... 7
- جدول رقم (4) يوضح مرجعيات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن..... 8
- جدول رقم (5) الفجوة البحثية..... 35
- جدول رقم (6) مصادر الميزة التنافسية..... 40
- جدول رقم (7) توضيحي لأبعاد الميزة التنافسية..... 47
- جدول رقم (8) مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن..... 52
- جدول رقم (9) بعض من مؤشرات البعد المالي فى المؤسسة العامة للاتصالات..... 58
- جدول رقم (10) بعض من مؤشرات بعد العمليات الداخلية فى مؤسسة العامة للاتصالات..... 59
- جدول رقم (11) بعض من مؤشرات بعد التعلم والنمو فى المؤسسة العامة للاتصالات..... 61
- جدول رقم (12) مؤشرات بعد الاستدامة المقترحة فى المؤسسة العامة للاتصالات..... 64
- جدول رقم (13) بعض من مؤشرات بعد العملاء فى المؤسسة العامة للاتصالات..... 66
- جدول رقم (14) أنموذج بطاقة الأداء المتوازن فى المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية..... 72
- جدول رقم (15) مراحل القياس المرجعي..... 78
- جدول رقم (16) توزيع العاملين بحسب المسمى الوظيفي..... 87
- جدول رقم (17) استجابة عينة الدراسة..... 88
- جدول رقم (18) مكونات الاستبانة..... 90
- جدول رقم (19) الصدق البنائي بين متغيري الدراسة والدرجة الكلية للاستبانة..... 91
- جدول رقم (20) الصدق البنائي بين كل بعد والمتغير الذي ينتمي إليه..... 91
- جدول رقم (21) الصدق البنائي لفقرات أبعاد المتغير المستقل بطاقة الأداء المتوازن..... 92
- جدول رقم (22) الصدق البنائي لفقرات أبعاد الاستدامة الفرعية..... 93
- جدول رقم (23) الصدق البنائي لفقرات أبعاد المتغير التابع الميزة التنافسية..... 93
- جدول رقم (24) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لأداة الدراسة..... 94

- جدول رقم (25) مقياس أداة الدراسة (بدائل الإجابات) ..... 95
- جدول رقم (26) تفسير قيم المتوسط الحسابي ..... 95
- جدول رقم (27) اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات ..... 95
- جدول رقم (28) خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع ..... 98
- جدول رقم (29) خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر ..... 99
- جدول رقم (30) خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي ..... 100
- جدول رقم (31) خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي ..... 100
- جدول رقم (32) خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة ..... 101
- جدول رقم (33) التحليل الوصفي لمتغير بطاقة الأداء المتوازن (المتوسط النظري=3، ن=204) ..... 102
- جدول رقم (34) نتائج التحليل الوصفي للبعد المالي (المتوسط النظري=3، ن=204) ..... 104
- جدول رقم (35) نتائج التحليل الوصفي لبعد العمليات الداخلية (المتوسط النظري=3، ن=204) ..... 106
- جدول رقم (36) نتائج التحليل الوصفي لبعد التعلم والنمو (المتوسط النظري=3، ن=204) ..... 108
- جدول رقم (37) نتائج التحليل الوصفي لبعد العملاء (المتوسط النظري=3، ن=204) ..... 110
- جدول رقم (38) نتائج التحليل الوصفي لمؤشرات بعد الاستدامة (المتوسط النظري=3، ن=204) ..... 112
- جدول رقم (39) نتائج التحليل الوصفي لمؤشر الاقتصاد (المتوسط النظري=3، ن=204) ..... 113
- جدول رقم (40) نتائج التحليل الوصفي لمؤشر المجتمع (المتوسط النظري=3، ن=204) ..... 115
- جدول رقم (41) نتائج التحليل الوصفي لمؤشر البيئة (المتوسط النظري=3، ن=204) ..... 116
- جدول رقم (42) نتائج التحليل الوصفي لمتغير الميزة التنافسية (المتوسط النظري=3، ن=204) ..... 118
- جدول رقم (43) نتائج التحليل الوصفي لبعد التكلفة (المتوسط النظري=3، ن=204) ..... 119
- جدول رقم (44) نتائج التحليل الوصفي لبعد الجودة (المتوسط النظري=3، ن=204) ..... 120
- جدول رقم (45) نتائج التحليل الوصفي لبعد الصورة الذهنية (المتوسط النظري=3، ن=204) ..... 121
- جدول رقم (46) استقلالية البواقي (بطاقة الأداء المتوازن والميزة التنافسية) ..... 125
- جدول رقم (47) نتائج اختبار التباين المشترك المتعدد لمتغيرات الدراسة ..... 126
- جدول رقم (48) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى ..... 126
- جدول رقم (49) مؤشرات جودة نموذج الانحدار المتعدد ..... 128

- جدول رقم (50) نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى.....128
- جدول رقم (51) الفروقات حسب متغير النوع.....131
- جدول رقم (52) الفروقات في آراء العينة حسب متغير العمر.....132
- جدول رقم (53) الفروقات في آراء العينة حسب متغير المؤهل العلمي.....133
- جدول رقم (54) الفروقات في آراء العينة حسب متغير المسمى الوظيفي.....135
- جدول رقم (55) الفروقات في آراء العينة حسب متغير سنوات الخدمة.....136
- جدول رقم (56) خلاصة نتائج الدراسة.....138

## قائمة الأشكال

- شكل رقم (1) أنموذج الدراسة استنادا على الدراسات السابقة..... 9
- شكل رقم (2) إستراتيجيات التنافس الأساسية لـ PORTER..... 41
- شكل رقم (3) مراحل بناء الميزة التنافسية..... 43
- شكل رقم (4) تسلسل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن..... 57
- شكل رقم (5) أنموذج الخط الأساسي الثلاثي..... 62
- شكل رقم (6) توضيحي لدور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الميزة التنافسية..... 68
- شكل رقم (7) مراحل القياس المرجعي..... 77
- شكل رقم (8) خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع..... 98
- شكل رقم (9) خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر..... 99
- شكل رقم (10) خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي..... 100
- شكل رقم (11) خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي..... 101
- شكل رقم (12) خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة..... 102
- شكل رقم (13) التوزيع الطبيعي للبواقي..... 124
- شكل رقم (14) يبين العلاقة الخطية بين المتغير المستقل والمتغير التابع..... 124
- شكل رقم (15) ثبات في تجانس تباين الأخطاء..... 125

## قائمة الملاحق

- ملحق رقم (1) الاستبانة بصورتها النهائية..... 156
- ملحق رقم (2) قائمة بأسماء المحكمين للإستبانة..... 162

---

## **الفصل الأول:**

### **الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة**

---

1-1 المبحث الأول: الإطار العام للدراسة

2-1 المبحث الثاني: الدراسات السابقة

## 1-1 المبحث الأول: الإطار العام للدراسة

### 1-1-1 المقدمة:

تعمل المؤسسات المعاصرة في بيئة متطورة معقدة تحكمها المتغيرات الخارجية، الأمر الذي يتطلب منافسة قوية تركز على الاتجاه نحو العميل وتحقيق الأهداف المحددة سلفاً والتي تتلاءم مع التطورات التي من شأنها الحفاظ على الاستمرارية والعمل على التطوير والثبات في السوق التنافسية. ففي اليمن تواجه المؤسسات بشكل عام منافسة شديدة سواء فيما بينها من ناحية أو فيما بينها وبين المؤسسات الأجنبية من ناحية أخرى، فالتغير المستمر في حاجات ورغبات العملاء وزيادة الطلب على الخدمات المتميزة وذات الجودة العالية في ظل محدودية الموارد البشرية جميعها مشكلات تواجهها المؤسسات اليمنية (الحري، 2018، 2).

و ما أجبر المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية على التكيف مع تلك التغيرات؛ لضمان بقائها واستمراريتها في السوق وتعزيز مكانتها التنافسية، أنه لم تعد وسائل تطوير وتحسين الميزة التنافسية تعتمد على تقديم الخدمات فقط بل تبحث عن الجودة والتكلفة، وأيضاً الصورة الذهنية التي تكونت لدى العملاء والجمهور، واستناداً إلى حقيقة أن ما لا يقاس لا يطور فإن نجاح المؤسسة يرتبط بقدرتها على قياس مجالات أدائها المالي وغير المالي (مجمل، 2019، 2)، ومع توجه المؤسسة إلى تحسين أدائها من خلال تبني مفهوم تحقيق الميزة التنافسية للحفاظ على مكانتها واعتمادها تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) بأبعادها الأربعة (البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، بعد العملاء) ستتمكن من تحويل رؤيتها إلى أداء ملموس وستقوم بربط أهدافها مع الميزة التنافسية فتحسين كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن يقود إلى بناء ميزة تنافسية .

وكنوع من أنواع التكامل الوظيفي للأدوات الإدارية الهادفة للتطوير يمكن استخدام أسلوب القياس المرجعي (Benchmarking) حيث أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يمهّد الطريق لتطبيق القياس المرجعي بأسلوب أكثر كفاءة وفعالية فمقارنة نتائج بطاقة الأداء المتوازن بأداء أفضل المؤسسات المماثلة (قطاع الاتصالات) لتحديد نقاط القوة والضعف يساعد على تقليص الفجوات وتحديد أهداف طموحة ويعزز الميزة التنافسية للمؤسسة.

### 1-1-2 مشكلة الدراسة:

إن المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية إحدى المؤسسات الإيرادية، ونظراً لما تقدمه من خدمات مهمة وضرورية، وبعضها احتكارية مكنتها خلال عقدين من الزمن من بناء صرح مؤسسي ضخم

وبنية تحتية تؤهلها لتواكب جميع التغيرات والتطورات، التي تشهدها ثورة المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات إلا أنها، هي الأخرى تعاني من قصور في تقديم الخدمات للجمهور وتراجع وركود في الأداء، فضلا عن توقف عدداً من المشاريع والتوسعات والتأخر في مواكبة التغيرات والتطورات التكنولوجية المتسارعة في عالم الاتصالات(الذبحاني، 2018، 4).

وفي ظل دخول شركات منافسة الى السوق المحلية تمتلك رؤية واضحة واستراتيجيات تسويقية متكاملة، ومع نمو اعداد مشتركى الشركات المنافسة وزيادة حصتها السوقية، فقد أثر ذلك على مستوى مبيعات المؤسسة العامة للاتصالات ويبين الجدول رقم(1) عدد مشتركى الشركات المنافسة في عام 2019م والجدول رقم (2) يبين عدد مشتركى خدمة الهاتف الثابت وخدمة ال ADSL من عام 2019م ومرحل نموها خلال الخمس سنوات الأخيرة :

جدول رقم(1) عدد مشتركى الهاتف النقال في اليمن في عام 2019م

الشركة	عدد المشتركين(المليون)	الحصة السوقية
Yemen Mobile	7,5	%40
Saba'a Phone	5,2	%28
MTN حاليا YOU	5	%27
Y	9	%5

#### المصدر: الجهاز المركزي للإحصاء

ومن خلال تتبع مراحل نمو عدد المشتركين لخدمة الهاتف الثابت وعدد مشتركى خدمة ADSL التابعة للمؤسسة العامة للاتصالات خلال الخمس السنوات الأخيرة فإننا نلاحظ وجود بطء في نمو أعداد المشتركين كما في هو الجدول رقم(2).

جدول رقم (2) عدد مشتركى خدمة الهاتف الثابت وخدمة ADSL في المؤسسة العامة للاتصالات

العام	عدد مشتركى خدمة الهاتف الثابت	عدد مشتركى خدمة ADSL
2019	661,942	316,848
2020	695,940	387,075
2021	727,821	398,600
2022	738,783	430,961
2023	741,498	433,870
2024	728,846	439,810

#### المصدر: إدارة الأداء ودعم القرار

نلاحظ من الجدول رقم (2) بطء نمو عدد المشتركين وانخفاض ملحوظ في عدد مشتركى الهاتف الثابت ويعتبر ذلك أمر طبيعي بسبب توجه الجمهور الى استخدام الهاتف النقال بدلا عن الهاتف الأرضي وبسبب اطلاق خدمة 4G للهاتف الثابت تحول المشتركين من خدمة ال ADSL الى خدمة ال 4G التابعة للمؤسسة العامة للاتصالات وهذا التحول يحتم على المؤسسة أن تكون لديها ميزة تنافسية تضمن استمرارها بين منافسيها من المؤسسات المماثلة وتوسع حصتها السوقية وتحقق استراتيجيتها، وهذا ما سعت اليه المؤسسة من خلال التوجه الإستراتيجي لتحسين الأداء في كافة الوحدات وإعادة هيكلة المؤسسة واعتماد بطاقة الأداء المتوازن بأبعاده الأربعة منذ العام 2021م - 2022م بحيث يسهم كل بعد من تلك الأربعة بتحقيق ميزة تنافسية وأستخدمت البطاقة كأداة قياس الخطة الإستراتيجية؛ لتعطي رؤية واضحة عن نشاط وأهداف المؤسسة وامكانية مقارنة المدخلات مع المخرجات وتحديد الفجوات والقصور لتقييم الأداء وتحقيق ميزة تنافسية.

مما سبق يمكن القول إن مشكلة الدراسة تتمثل في معرفة أثر تطبيق استخدام بطاقة الأداء المتوازن كمقياس مرجعي في المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية ؟

### 1-1-3 أسئلة الدراسة:

ومما سبق يمكن صياغة المشكلة البحثية في السؤال الآتي:

ما أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن كمقياس مرجعي بأبعاده الخمسة: (البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، بعد الاستدامة، وبعد العملاء) في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية المركز الرئيس-أمانة العاصمة- اليمن؟

ويتفرع من هذا السؤال أسئلة فرعية هي:

- 1- السؤال الأول: ما أثر استخدام البعد المالي في تحقيق الميزة التنافسية ؟
- 2- السؤال الثاني: ما أثر استخدام بعد العمليات الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية ؟
- 3- السؤال الثالث: ما أثر استخدام بعد التعلم والنمو في تحقيق الميزة التنافسية ؟
- 4- السؤال الرابع: ما أثر استخدام بعد الاستدامة في تحقيق الميزة التنافسية ؟
- 5- السؤال الخامس: ما أثر استخدام بعد العملاء في تحقيق الميزة التنافسية ؟
- 6- السؤال السادس: ما مستوى تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الخمسة في المؤسسة العامة للاتصالات؟

- 7- السؤال السابع: ما مستوى ممارسة الميزة التنافسية بأبعادها الثلاثة: (التكلفة، الجودة والصورة الذهنية) في المؤسسة العامة للاتصالات ؟
- 8- السؤال الثامن: هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق بطاقة الأداء المتوازن والميزة التنافسية تُعزى للمتغيرات الديمغرافية على مستوى المؤسسة: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة) لأفراد عينة الدراسة؟

### 1-1-4 أهداف الدراسة:

#### الهدف الرئيس:

تحديد أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن كمقياس مرجعي بأبعاده الخمسة: (البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم، والنمو، بعد الاستدامة، وبعد العملاء)، في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية المركز الرئيس، صنعاء، اليمن.

وتتفرع منه أهداف فرعية هي:

- 1- الهدف الأول: تحديد أثر استخدام البعد المالي في تحقيق الميزة التنافسية.
- 2- الهدف الثاني: تحديد أثر استخدام بعد العمليات الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية.
- 3- الهدف الثالث: تحديد أثر استخدام بعد التعلم والنمو في تحقيق الميزة التنافسية.
- 4- الهدف الرابع: تحديد أثر استخدام بعد الاستدامة في تحقيق الميزة التنافسية.
- 5- الهدف الخامس: تحديد أثر استخدام بعد العملاء في تحقيق الميزة التنافسية.
- 6- الهدف السادس: معرفة مستوى تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الخمسة في المؤسسة العامة للاتصالات.
- 7- الهدف السابع: معرفة مستوى ممارسة الميزة التنافسية في المؤسسة العامة للاتصالات.
- 8- الهدف الثامن: التعرف على مدى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول بطاقة الأداء المتوازن والميزة التنافسية تُعزى للمتغيرات الديمغرافية على مستوى المؤسسة (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة) لأفراد عينة الدراسة.

## 1-1-5 أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في الآتي:

أولاً: الأهمية النظرية للدراسة:

- 1- نشر الوعي بأهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وأثره في تحقيق ميزة تنافسية .
- 2- أول دراسة محلية لأثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية المركز الرئيس -أمانة العاصمة، بعد تطبيقها لهذا الأسلوب على حد علم الباحثة .
- 3- أول دراسة محلية تضيف بعد الاستدامة كبعد خامس إلى أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على حد علم الباحثة .
- 4- تسهم هذه الدراسة في تأصيل نظري علمي لمفاهيم بطاقة الأداء المتوازن والميزة التنافسية .
- 5- إثراء المكتبة اليمنية والعربية وتزويدها بالأبحاث التي تتناول الموضوعات الحديثة في مجال الإدارة مثل (بطاقة الأداء المتوازن و القياس المرجعي).

ثانياً: الأهمية العملية:

- 1- حللت واقع المؤسسة فيما يتعلق بكشف جوانب القصور في أداء المؤسسة سواء في الجانب المالي أو العمليات الداخلية أو العملاء أو التعلم والنمو أو في بعد الاستدامة وقدمت عدة نتائج وتوصيات.
- 2- إيضاح الأثر الناتج من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.
- 3- محاولة بسيطة للاسهام في إدخال بعد الاستدامة إلى أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة العامة للاتصالات.
- 4- محاولة معرفة وجود تطبيق للقياس المرجعي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية.
- 5- إضافة متواضعة وبسيطة قد تساعد متخذي القرار في المؤسسة من اتخاذ إجراءات كفيلة بتحسين مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
- 6- تساعد الدراسة في تعزيز الوعي بالاستمرار في الاهتمام بالميزة التنافسية للمؤسسة .

## 1-1-6-1 النموذج المعرفي للدراسة

ومن أجل الإجابة عن مشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها تم إعداد وتطوير هذا النموذج استناداً إلى الدراسات السابقة التي درست أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على المتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية، وقسم المتغير التابع إلى ثلاثة أبعاد هي: (التكلفة، الجودة، والصورة الذهنية)، والمتغير المستقل بطاقة الأداء المتوازن إلى خمسة أبعاد هي: (البعد المالي، بعد العمليات، بعد التعلم والنمو، بعد الاستدامة وبعد العملاء) وُحِد كلاً من أبعاد المتغير التابع والمتغير المستقل في ضوء مرجعيات علمية ودراسات سابقة.

### أولاً: المرجعيات الخاصة بأبعاد المتغير التابع الميزة التنافسية:

تشير أبعاد الميزة التنافسية إلى الجوانب أو المجالات التي يمكن للمؤسسة أن تبرز فيها وتتفوق على منافسيها، وهذه الأبعاد تختلف باختلاف طبيعة النشاط والسوق، وتناولت دراسات كثيرة أبعاد الميزة التنافسية واختلفت الدراسات في اختيارها للأبعاد فبعض الدراسات اختارت بعدين وبعضها اختار ثلاثة أبعاد وبعضها أربعة وبعضها أكثر من ذلك ولكل دراسة مبرر لاختيارها تلك الأبعاد.

الجدول رقم (3) يوضح الأبعاد الشائعة للميزة التنافسية التي تناولتها الدراسات مع ترتيب كل

بعد في كل دراسة وتحديد عدد مرات تكرار كل بعد في كل دراسة.

### جدول رقم (3) توضيحي لمرجعيات أبعاد الميزة التنافسية

أبعاد الميزة التنافسية مع ترتيبها في كل دراسة																		
م	الدراسة	الجودة	التكلفة	المرونة	الوقت	الإبداع والابتكار	الحصة السوقية	الأرباح	حجم المبيعات	التميز	التسليم	البيئة	الخدمة	الصورة الذهنية	التحديث	التوعية	التركيز	التكنولوجيا
1	برقاش 2024	2√	1√	3√	√ 4													
2	حسين والزيدي 2024	1√	3√			2√											4√	
3	عبلة ونعيمة 2022	1√	2√	3√	√ 4	5√												
4	أبو ماريه 2018		4√				1√	2√	3√	5√								
5	عفير 2015	2√	1√	4√							3√	6√	5√					
6	الدالي 2019	2√	1√	3√							4√			5√				
7	حلموس 2017	2√	1√		√ 3									4√				
8	حسن 2017						1√									2√		
9	زرزور 2013								1√								2√	
10	العتوم 2009						2√	3√	1√									
	مجموع التكرارات	6	7	4	3	2	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
	النسبة المئوية %	60	70	40	30	20	30	20	20	20	20	10	10	10	10	10	10	10

المصدر: إعداد الباحثة

ونظراً لكثرة أبعاد الميزة التنافسية اختيرت أبعاداً ثلاثة هي: (التكلفة، الجودة، الصورة الذهنية)، بالنسبة للبعدين الأولين التكلفة والجودة فقد شملتهم أغلب الدراسات، مما يعطيها القوة، لذا اعتمدت كأبعاد لهذا المتغير التابع، وذلك لسهولة الحصول على البيانات الخاصة بهما من أفراد عينة الدراسة وارتباطهما بتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، أمّا بعد الصورة الذهنية فالدراسات حوله نادرة؛ لكنه يتناسب مع الدراسة الحالية كون المؤسسة تعمل في سوق تنافسي وتحتاج إلى المزيد من بناء ميزة تنافسية فضلاً عن رغبة من الباحثة في إثراء الدراسات بهذا الجانب.

#### ثانياً: المرجعيات الخاصة بأبعاد المتغير المستقل بطاقة الأداء المتوازن:

إن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن التقليدية أربعة أبعاد تناولتها أغلب الدراسات، إلا أنه في السنوات الأخيرة ظهرت دراسات تتناول أبعاد أخرى غير الأبعاد الأربعة التقليدية، وذلك الظهور بسبب وجود نقص في دراسات سابقة لم تشير إلى مثل تلك الأبعاد، وأن معظم الدراسات السابقة استخدمت الأبعاد الأربعة التقليدية: (البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، بعد العملاء) غير أن هناك دراسات أخرى استخدمت أبعاداً مثل: البيئة والمجتمع والابتكار وغيرها وقد يعود ذلك الاستخدام لتلك الأبعاد، يُعزى إلى ملاءمة البعد لطبيعة نشاط المؤسسة أو استناداً إلى دراسات سابقة.

الجدول رقم (4) يوضح الأبعاد الشائعة لبطاقة الأداء المتوازن والتي تناولتها الدراسات مع

تحديد عدد مرات تكرار كل بعد في كل دراسة.

جدول رقم (4) يوضح مرجعيات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

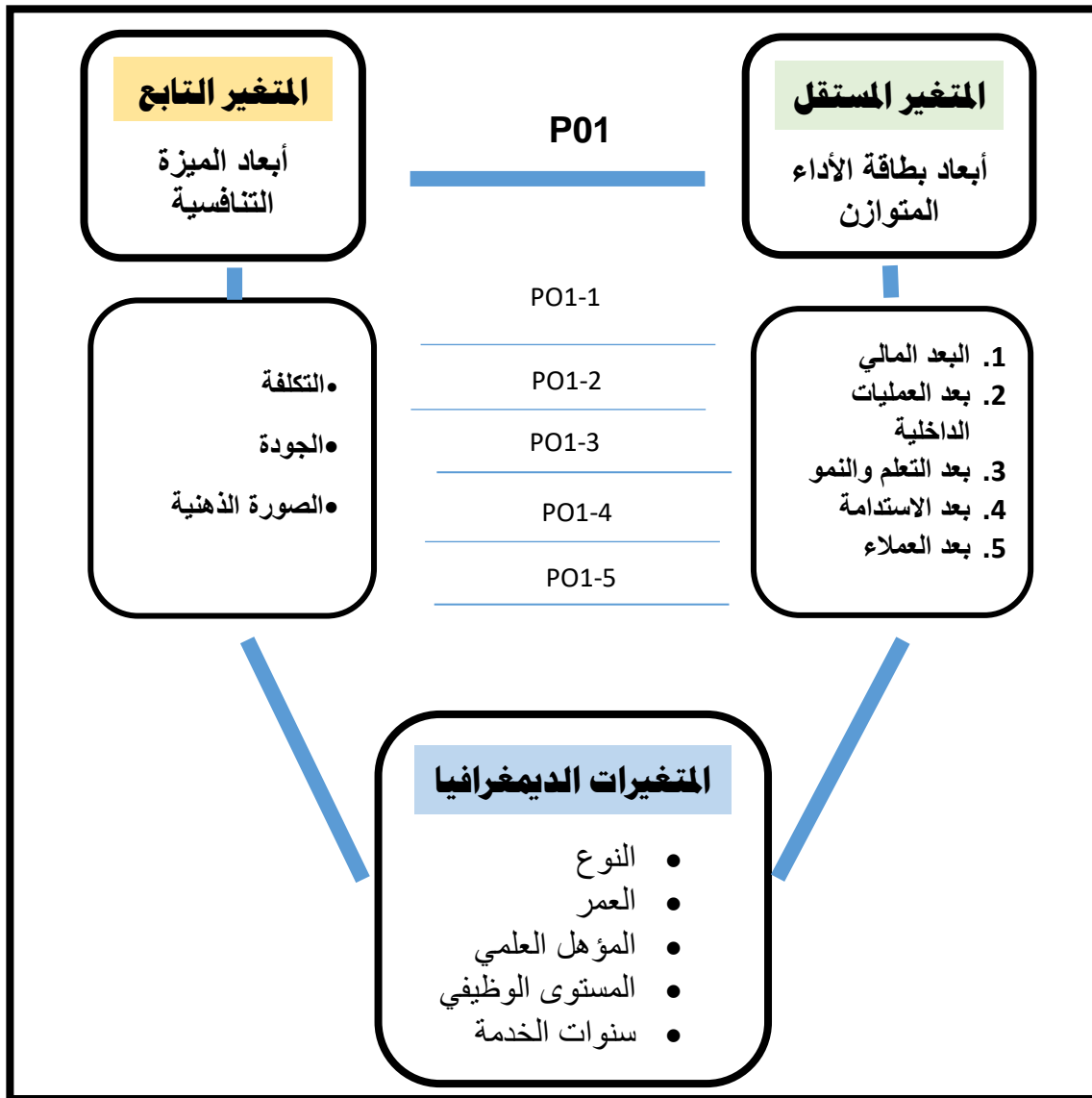
م	الدراسة	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن								
		المالي	العمليات	العملاء	التعلم	الابتكار	البيئة	المجتمع	الاستدامة	المخاطر
1	كبلان 2020م	√	√	√	√				√	
2	عبلة ونعيمة 2021م	√	√	√	√					
3	البشاري وعبدالله 2021م	√	√	√	√					
4	أمشهر 2020م	√	√	√	√					
5	رامي وكواشي 2020م	√	√	√	√					
6	حسن 2019م	√	√	√	√				√	
7	الزلب 2019م	√	√	√	√					
8	أبو ماريه 2018م	√	√	√	√		√			
9	السعدون 2017م	√	√	√	√		√		√	
10	غفير 2015م	√	√	√	√	√	√			
	مجموع التكرارات	10	10	10	10	1	3		2	1
	النسبة المئوية %	100	100	100	100	10	30		20	10

المصدر: إعداد الباحثة

واختيرت خمسة أبعاد في الدراسة الحالية هي: (البعد المالي، بعد العمليات، بعد التعلم والنمو، وبعد العملاء) الأكثر تكراراً، أما بعد الاستدامة فقد اختير لابرز عمل هذا البعد في المؤسسة؛ كونه غير موجود ضمن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن التي تستخدمها المؤسسة، ولا يملك مؤشرات، إلا أن هناك أنشطة تمارسها المؤسسة تنتمي إلى هذا البعد، إضافة إلى عدم تطرق أي دراسة يمنية لهذا البعد في المؤسسة حسب علم الباحثة.

## الأنموذج المعرفي للدراسة

قامت الباحثة مستعينة ببعض الدراسات السابقة والإطار المنهجي بتحديد الأنموذج الذي تستند عليه الدراسة وتصنيف متغيراته إلى متغيرين أساسيين: متغير مستقل ومتغير تابع، زد على ذلك المتغيرات الديمغرافية.



شكل رقم (1) أنموذج الدراسة استنادا على الدراسات السابقة

1- المتغير التابع (الميزة التنافسية): ويتكون من ثلاثة أبعاد اختير اثنين منهما لكثرة تكرارهما، وهما (التكلفة والجودة )، أما البعد الثالث الصورة الذهنية فقد اختير لحاجة الدراسة إليه ولإثراء جانب الدراسات بهذا البعد.

2- المتغير المستقل الرئيسي (بطاقة الأداء المتوازن): وينقسم إلى خمسة متغيرات مستقلة هي: (البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، بعد الاستدامة وبعد العملاء).

3. المتغيرات الديمغرافية لعينة مجتمع الدراسة: وتتمثل في المتغيرات الآتية: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، وسنوات الخدمة).

### 1-1-7 فرضيات الدراسة:

بناءً على الأنموذج المعرفي للدراسة يمكن صياغة فرضيات الدراسة على الآتي:

#### الفرضية الرئيسية الأولى P01:

لا يوجد أثر عند مستوى معنوية ( $PO1 \leq 0.05$ ) لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن للأبعاد: المالي-العمليات الداخلية-التعلم والنمو-الاستدامة والعملاء، (كمقياس مرجعي) في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسة العامة للاتصالات.

وتتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر عند مستوى معنوية ( $PO1-1a \leq 0.05$ ) لاستخدام البعد المالي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة العامة للاتصالات.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر عند مستوى معنوية ( $PO1-2 \leq 0.05$ ) لاستخدام بعد العمليات الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة العامة للاتصالات.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر عند مستوى معنوية ( $PO1-3 \leq 0.05$ ) لاستخدام بعد التعلم والنمو في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة العامة للاتصالات.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر عند مستوى معنوية ( $PO1-4 \leq 0.05$ ) لاستخدام بعد الاستدامة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة العامة للاتصالات.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر عند مستوى معنوية ( $PO1-5 \leq 0.05$ ) لاستخدام بعد العملاء في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة العامة للاتصالات.

## الفرضية الرئيسية الثانية PO2:

لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في متوسط اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق بطاقة الأداء المتوازن والميزة التنافسية في المؤسسة العامة للاتصالات، تُعزى للمتغيرات الديمغرافية المتمثلة ب: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة).

### 1-1-8 حدود الدراسة:

**حدود موضوعية:** اقتصرت الدراسة على قياس أثر بطاقة الأداء المتوازن كمقياس مرجعي بأبعادها الخمسة (البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، بعد الاستدامة - بعد العملاء) على تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها الثلاثة (التكلفة، الجودة، والصورة الذهنية) في المؤسسة العامة للاتصالات.

**الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة الميدانية على المؤسسة العامة للاتصالات السلوكية واللاسلكية، أمانة العاصمة - الإدارة العامة - المركز الرئيس.

**حدود بشرية:** اقتصرت الدراسة على أفراد الإدارة العليا التنفيذية والإدارة الوسطى والإشرافيين ممن هم في درجة: (رئيس قطاع، مدير عام، مدير إدارة، نائب مدير، رئيس قسم).

### 1-1-9 التعريفات والمفاهيم الإجرائية:

- تعريف بطاقة الأداء المتوازن:

هي ترجمة رسالة وإستراتيجية منظمات الأعمال إلى أهداف ومقاييس ملموسة من خلال تفاعل أربعة أبعاد هي البعد المالي وبعد العملاء وبعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو (Norton 1996 & Kaplan).

كما ذكر (رامي وكواشي، 2020، 92) بطاقة الأداء المتوازن بأنها: نظام متعدد الأبعاد يعني بتحديد وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة وترجمة رؤيتها إلى مجموعة من وسائل الأداء والمؤشرات وتحديد النتائج المتوقعة ووسائل التنفيذ فهي تقدم صورة عامة عن أداء المؤسسة من خلال دمج المؤشرات المالية مع مؤشرات الأداء الأخرى من خلال المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو.

**المفهوم الإجرائي:** وهي تطبيق لقياس أداء مؤسسة الاتصالات اليمنية بشكل متكامل بهدف ترجمة رؤيتها ورسالتها إلى مجموعة من الأهداف والمقاييس التي تغطي الأبعاد الخمسة للبطاقة (البعد المالي، بعد العمليات، بعد التعلم والنمو وبعد الاستدامة وبعد العملاء).

#### - تعريف البعد المالي:

يُعرف بأنه: أحد جوانب بطاقة الأداء المتوازن الذي يركز على قياس الأداء المالي الأجل القصير، وإظهار نتائج الاحداث والقرارات التي أتخذت بالفعل، وليس مسببات ومحركات هذه النتائج (الغزاوي، 2015، 8)

**المفهوم الإجرائي:** هو ذلك البعد الذي يقيس مدى تحقيق مؤسسة الاتصالات اليمنية للأرباح، ويساعدها على كفاءة الانفاق وتحسين العائد على الاستثمار.

#### - تعريف بعد العمليات:

هو الذي يهتم بتحديد وتشخيص العمليات الداخلية المهمة والحساسة التي يجب ان يتم التفوق بها في تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية لإنجاز الأهداف المالية والأهداف الخاصة بالعملاء. (سعيد، 2019، 9)

**المفهوم الإجرائي:** وهو الذي يحسن جودة خدمات مؤسسة الاتصالات اليمنية فيرفع من سرعة تقديم الخدمة ويزيد من رضا العميل ويقلل الأخطاء.

#### - تعريف بعد التعلم والنمو:

وهو البعد الذي يركز على الإهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين ومستوى مهاراتهم ونظم المعلومات والإجراءات الإدارية محاولة مواءمتها مع المحيط الذي تعيش فيه المؤسسة. (الخلواني، 2022، 54)

**المفهوم الإجرائي:** هو الذي يطور من قدرات مؤسسة الاتصالات اليمنية ومهارات موظفيها من خلال التدريب والتطوير وتشمل المؤشرات المرتبطة بالتعلم والنمو والابتكار ورضا الموظفين ودوران وإنتاجية الموظفين.

#### - تعريف بعد العملاء

هو المحور الذي يعمل على تنظيم الأعمال وتحسين الصورة لدى العملاء من خلال السعي إلى تحقيق أعلى درجة من رضا العملاء والاختفاظ بهم وضمان ولائهم(سعيد، 2019، 8)

**المفهوم الإجرائي:** هو الذي يُظهر إهتمام مؤسسة الاتصالات اليمنية بتقديم خدمات تنال رضا العملاء (الزبائن، الموردين والعملاء الداخليين (الموظفين).

#### - تعريف بعد الاستدامة:

وهي التي تُلبي احتياجات البشر في الوقت الحالي بإدارة الموارد من دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تحقيق أهدافها. (تلمساني، 2023م)

**المفهوم الإجرائي:** هو الذي يظهر فيه مدى التزام مؤسسة الاتصالات اليمنية بمسؤولياتها الاجتماعية والبيئية والاقتصادية، من خلال تحديد مؤشرات الجانب الاجتماعي: العمل، البطالة، الفقر، التعليم، البحوث والابتكار، الصحة. وتحديد مؤشرات الجانب البيئي: المحافظة على البيئة - الأمن والسلامة، وأخيراً مؤشرات الجانب الاقتصادي: زيادة دخل الفرد وتكلفة الخدمة.

#### -تعريف الميزة التنافسية:

وتعرف بأنها: أي شيء يمكن ان يميز الشركة أو منتجاتها إيجابياً قياساً بالمنافسين من وجهة نظر الزبون (الدالي، 2019، 40).

وعرفها (مجمّل، 2019، 11) أنها قدرة المنظمة على التفرد لاشغال موقع تنافسي متقدم بالاستناد إلى ما تملكه من مدخلات كفؤة وموارد متميزة تؤهلها لأداء نشاطاتها الداخلية بفاعلية وموارد متميزة تؤهلها لأداء نشاطاتها الداخلية بفاعلية من أجل زيادة القيمة للزبون وتقديم منتجات (سلع أو خدمات)، يصعب على المنافسين مجاراتها في واحد أو أكثر من مجالات التميز التي تحققها (الحبابي، 2018، 110).

**المفهوم الإجرائي:** وهي المجال أو المجالات التي تتميز فيها مؤسسة الاتصالات اليمنية على المنافسين وذلك بحسن استغلال الموارد المتاحة والتحسين المستمر للحصول على ميزة تنافسية والمتمثلة بأبعادها الثلاثة (التكلفة، الجودة، والصورة الذهنية).

#### - تعريف بعد التكلفة:

وتعني جميع المبالغ التي تقدمها المؤسسة أو تضحى بها من أجل ضمان مساهمة عناصر الإنتاج المختلفة في العملية الإنتاجية وهذه التكاليف قد تكون صريحة وذلك عندما تكون عناصر غير مملوكة للمؤسسة أو ضمنية عندما تملك المؤسسة هذه العناصر وبالتالي تحسب قيمتها على أساس التكلفة البديلة أو تكلفة الفرصة (العيكلي، 2023، 131)

**المفهوم الإجرائي:** وهو تقديم مؤسسة الاتصالات اليمنية خدماتها بأسعار أقل من منافسيها.

#### - تعريف بعد الجودة:

وهي الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة الخصائص الرئيسة المحددة مسبقاً (عبدالرضا، 2017، ص4)

**المفهوم الإجرائي:** هو تقديم مؤسسة الاتصالات اليمنية خدمات بجودة عالية تلبي رغبات

العملاء.

## - تعريف بعد الصورة الذهنية:

وهي مجموعة المعارف والتجارب والخبرات المتراكمة التي تشكل ذهن الجمهور وترسم انطباعاً معيناً من خلال وسائل عدة اتصالية تشكل هذه الانطباعات وتؤثر في سلوك الأفراد المجهول تجاه مجتمع أو شركة أو مؤسسة ما وترتبط هذه المعارف المتراكمة بعواطف الأفراد واتجاهاتهم وعقائدهم وعاداتهم الاجتماعية (القحطاني، 2024، ص 194)

**المفهوم الإجرائي:** وهو الانطباع الإيجابي التي تكون لدى العملاء والجمهور عن المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية.

## - تعريف القياس المرجعي:

يعرفها الباحثان (مهلهل والبكوري: 2016: 208) بأنها: أداة محاسبية إدارية تستخدم لتحديد ما إذا كان أداء عمليات وأنشطة الشركة مكافئاً لأفضل الممارسات مع توفير اقتراحات التحسين والتطوير فهو عملية مستمرة لأداء الشركة ومقارنته بأداء شركات أخرى رائدة من أجل الحصول على معلومات تساعد على تحسين الأداء.

وعرفها (المطيري، 2011، 15) بأنها البحث عن أفضل الممارسات في الصناعة التي تؤدي إلى تحقيق الأداء المتميز.

## المفهوم الإجرائي:

هي أداة يتم عن طريقها مقارنة نتائج مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة الاتصالات اليمنية مع أفضل الممارسات؛ لتحديد نواحي القصور، وبالتالي استكمال النقص والوصول إلى المستوى الأفضل أو تحديد نواحي التفوق أو التميز وبالتالي المحافظة على المستوى الحالي مع الاستمرار في التحسين والتطوير.

## 1-2 المبحث الثاني: الدراسات السابقة

وفي هذا المبحث سيتم عرض الدراسات السابقة الخاصة بالمتغير التابع أولاً، وهو الميزة التنافسية ثم الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل، وهي بطاقة الأداء المتوازن ثم الدراسات المتعلقة بالمتغيرين معاً، ثم دراسات متعلقة بالقياس المرجعي وأخيراً الدراسات المتعلقة بالتكامل بين بطاقة الأداء المتوازن والقياس المرجعي وعرضت هنا بتسلسل زمني من الحديث إلى القديم، وهي:.

### 1-2-1: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع الميزة التنافسية:

أولاً: الدراسات المحلية:

1-دراسة (هزاع، 2024 م) بعنوان " أثر المرونة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن "

وهدفت الدراسة إلى معرفة أثر المرونة الإستراتيجية ببعديه (المرونة التنافسية - مرونة الموارد) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات الأهلية في اليمن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (291) مفردة، وهي عبارة عن عينة عشوائية طبقية من القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات التي مضى على تأسيسها أكثر من (10) سنوات. وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة، أهمها: وجود أثر كبير للمرونة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، إذ يوجد اهتماماً كبير لدى الجامعات محل الدراسة بممارسة الابداع التنظيمي بأبعاده المختلفة أيضاً وجود تفاوت في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات محل الدراسة، فكان أكثرها تحققاً هو بعد الجودة وأقلها بعد الاستجابة لحاجات العميل. وقدمت الدراسة توصيات عدة، أبرزها تعزيز ثقافة الابداع المنظمي في الجامعات محل الدراسة، وضرورة تعزيز الميزة التنافسية المستدامة بجميع أبعادها.

2-دراسة (محي الدين والعامري، 2023م) بعنوان: " دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية بالعاصمة صنعاء "

وهدفت الدراسة إلى قياس دور القيادة الإستراتيجية بأبعادها الستة في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها: (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم والابداع) في المستشفيات الأهلية بالعاصمة صنعاء، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في القيادات العليا: (الإدارية، الطبية، الفنية) في المستشفيات الأهلية مجال الدراسة وعددهم (251) قيادياً، وزعت عليهم الاستبانة منها (230) صالحة للتحليل.

وتوصلت الدراسة إلى استنتاجات عدة أهمها: وجود دور إيجابي للقيادة الإستراتيجية بجميع أبعادها في تحقيق الميزة التنافسية.

وقدمت الدراسة توصيات عدة أبرزها الاستمرار في ممارسة القيادة الإستراتيجية من قبل المستشفيات الأهلية محل الدراسة.

### 3- دراسة (عبده، 2021م) بعنوان "أثر الاستراتيجية التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية" -دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للاتصالات-المركز الرئيس .

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر الاستراتيجيات التسويقية في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة من خلال معرفة أثر كلا من استراتيجيات (المنتجات، التسعير، التوزيع، الترويج، الأفراد، البيئة المادية وعمليات تقديم الخدمة) في تعزيز الميزة التنافسية (التكلفة الأقل، الجودة، السرعة و الاستجابة).

واستخدم المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي التسويق في الإدارة العامة مقسمين كالتالي (56) موظف في الشؤون التجارية بالإدارة العامة و(230)موظف في مراكز خدمات المشتركين، وزعت (219) استبانة بطريقة عشوائية واستردت جميعا، منها (7) غير صالحة للتحليل، والباقي (212) صالحة للتحليل باستخدام برنامج (spss).

وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أبرزها وجود تأثير لاستراتيجيات التنافس في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وكان أقل الأبعاد استراتيجية العمليات واستراتيجية البيئة المادية ثم استراتيجية الأفراد كما أظهرت الدراسة وجود ضعف في بعض جوانب الميزة التنافسية .

وقدمت الدراسة عدة توصيات أهمها رفع مستوى الوعي لدى المدراء والعاملين بمدى الارتباط والتأثير بين استراتيجيات التسويق والميزة التنافسية .

### 4- دراسة (العلفي، 2019م) بعنوان "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في خلق ميزة تنافسية في المؤسسة العامة للاتصالات"

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر الجودة الشاملة في خلق ميزة تنافسية في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية النسبية ووزعت (101) استبانة واستردت (95) استبانة بنسبة (93.07%) صالحة للتحليل باستخدام برنامج (spss) ..

وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وخلق الميزة التنافسية في المؤسسة العامة للاتصالات .

وقدمت عدة توصيات أهمها نشر ثقافة الجودة الشاملة داخل المؤسسة بصورة مستمرة والعمل على وضع برامج تدريبية خاصة للعاملين بكيفية تطبيق نظام الجودة الشاملة والتسريع في تطوير البيئة الداخلية للمؤسسة بما يمكنها من منافسة السوق.

5- دراسة (الحبابي، 2018م) بعنوان: " العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وإعادة هندسة العمليات وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية لشركات صناعة الأدوية في الجمهورية اليمنية." .

وهدفت الدراسة إلى توضيح أهمية العلاقة وطبيعتها بين تكنولوجيا المعلومات وإعادة هندسة العمليات في الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية في اليمن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ووزعت (111) استبانة على أفراد عينة الدراسة والمتمثلة بالقيادات الإدارية في عدد(9) شركات وحلت باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS .

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من محور تكنولوجيا المعلومات ومحور إعادة هندسة العمليات في الميزة التنافسية.

التوصيات:الإهتمام بنشر مفاهيم الإدارة الحديثة كإعادة هندسة العمليات خاصة لدى القيادات الإشرافية والإهتمام بالمسؤولين عن نظم المعلومات وتقريبهم من القيادات العليا في المستوى التنظيمي. ثانيا: الدراسات العربية:

1- دراسة (برقاش، 2024م) بعنوان: "خدمة الزبون كأداة لتحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة بنك الخليج الجزائر ولايتي - قالمة وعنابة "

وهدفت الدراسة إلى تحقيق أهداف عدة أبرزها معرفة العلاقة بين خدمة الزبون والميزة التنافسية: بأبعادها (الكلفة، الجودة، التميز، المرونة والوقت) في بنك الخليج الجزائر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من (1100) موظف في بنك الخليج الجزائر في ولايتي قالمة وعنابة، ووزعت(31) استبانة تم توزيعها عشوائيا.

وتوصلت الدراسة نتائج عدة أهمها: توفر الميزة التنافسية في البنك محل الدراسة بدرجة عالية.

2- دراسة (حسين والزيدي، 2024م) بعنوان: " دور التسويق الرشيق في الميزة التنافسية المستدامة"

وهدفت الدراسة إلى معرفة قياس دور التسويق الرشيق بأبعاده: (الحد من الافراط في الأنشطة التسويقية، الحد من العمليات غير الضرورية، تقليل وقت الانتظار، والحد من الحركات غير الضرورية) في الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها: (الجودة، الابداع، الكلفة، والتكنولوجيا)، واستخدمت الدراسة

المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من الموظفين العاملين في شركات الاتصال العراقية: (شركة زين وشركة اسيا سيل) ووزعت (120) استبانة الصالحة منها للتحليل (114).

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة: إهتمام شركات الاتصال العراقية بالتسويق الرشيق والذي كان له الأثر في الميزة التنافسية المستدامة.

3- دراسة ( HAMA ، 2022م) بعنوان: "دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية- دراسة تطبيقية في عدد من شركات القطاع الخاص"

**"The role of organizational culture in enhancing competitive advantage - an applied study in a number of private sector companies"**

وهدفت الدراسة إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية، واستخدمت الميزة المنهج الوصفي التحليلي وتضمن مجتمع جميع العاملين في شركات القطاع الخاص في محافظة أربيل واستخدم أسلوب العينات العشوائية البسيطة من خلال توزيع استبانة الاستبانة البالغ عددها (150) استبانة واستردت (141) صالحة للتحليل.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: وجود تأثير طردي للثقافة التنظيمية على الميزة التنافسية وأبعادها.

4- دراسة (الموسوي والدباس، 2019م) بعنوان: " استخدام منهجية الابداع في تصميم العملية لتحقيق الميزة التنافسية ".

وهدفت الدراسة إلى تحديد طريقة استخدام منهج الابداع في تصميم العملية لأغراض تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الكلفة، المرونة، السرعة، الاعتمادية، الجودة، الإنتاجية، الكفاءة والانتفاع)، وطبقت هذه المنهجية على منتج معجون الأسنان بزيت القرنفل -مجلة دراسات محاسبية ومالية - المؤتمر العلمي الدولي الثالث والوطني الخامس - عدد خاص تاريخ النشر 2024م، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من منتج معجون زيت القرنفل المحلي الصنع، واستخدمت الدراسة السجلات والتقارير السنوية الصادرة عن المصنع.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: افتقاد معجون زيت القرنفل إلى ميزة تنافسية بسبب عدم تطبيق منهجية الابداع المستخدمة في تصميم العملية مما جعل المنتج غير منافس في السوق.

5- دراسة (الدالي، 2019م) بعنوان: " أثر الميزة التنافسية في تحقيق الفرص التسويقية بالتطبيق على شركة معاوية البربر للصناعات الغذائية (2008-2018م) "

وهدفت الدراسة إلى معرفة أثر الميزة التنافسية بمحاورها (التكلفة الأقل، الجودة، المرونة، التسليم والصورة الذهنية) في تحقيق الفرص التسويقية .

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ووزعت الاستبانة على عينة الدراسة من موظفي شركات معاوية البرير للصناعات الغذائية وعددها (150) شركة جميعها صالحة للتحليل. وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: المزايا التنافسية التي تمتلكها مجموعة معاوية البرير أثرت بشكل إيجابي في تحقيق الفرص التسويقية.

**6-دراسة (حسن، 2017م) بعنوان: " أثر ممارسات الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات - رسالة ماجستير في إدارة الأعمال "**

وهدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر ممارسات الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية بمحوريها: (الحصة السوقية والنوعية) في شركات الأدوية الأردنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات ووزعت (300) استبانة على عينة الدراسة من اصل مجتمع الدراسة (8) شركات ادوية مدرجة في سوق عمان المالي واسترجعت (267) استمارة فقط والصالحة للتحليل (255) استمارة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: وجود أثر لممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية.

**ثالثا:الدراسات الأجنبية:**

**1-دراسة (Endang Chumaidiyah، 2014م) بعنوان:"تأثير استراتيجية المزيج التسويقي**

**على الميزة التنافسية في شركات خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية في إندونيسيا"**

هدفت الدراسة الى معرفة عناصر المزيج التسويقي(P7) التي لديها تأثير كبير على الميزة التنافسية، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من كافة موظفي التسويق والمبيعات في شركات الاتصالات واستخدمت الاستبانة .

وتوصلت الدراسة الى أن استراتيجية المزيج التسويقي هو أحد العوامل المهمة في التأثير على

الميزة التنافسية وكل عنصر له تأثير مختلف على الميزة التنافسية .

## 1-2-2: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل بطاقة الأداء المتوازن:

### أولاً: الدراسات المحلية

#### 1- دراسة (الأهدل، 2022م) بعنوان "تأثير استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء التدقيق

##### الداخلي في البنوك التجارية اليمنية".

هدفت الدراسة الى التعرف على تأثير استخدام مكونات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بأبعاده الخمسة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التطور والنمو والبعد الاجتماعي) في تحسين أداء التدقيق الداخلي في البنوك التجارية اليمنية (تخطيط التدقيق الداخلي، تقييم المخاطر، تقييم نظام الرقابة الداخلية، فحص وتقييم المعلومات، إيصال نتائج التدقيق الداخلي والمتابعة)، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من مدراء التدقيق الداخلي والمدققين الداخليين والمدراء الماليين في البنوك التجارية اليمنية عدد (5) بنوك بفروعها في أمانة العاصمة وصنعاء ووزعت (81) استبانة على عينة من مدراء التدقيق الداخلي والمدققين الداخليين والمدراء الماليين في تلك البنوك واسترد (73) منها (2) غير صالحة، و(71) استبانة صالحة للتحليل باستخدام برنامج (SPSS).

توصلت الدراسة الى عدة نتائج أبرزها أن بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات الحديثة في قياس وتقييم وتحسين الأداء في البنوك التجارية، كذلك أظهرت الدراسة اسهام كلا من البعد المالي وبعد العمليات الداخلية وبعد المخاطر بشكل كبير جدا في تحسين أداء المدقق الداخلي، وإسهام متوسط لباقي الأبعاد.

وقدمت الدراسة عدة توصيات أهمها ضرورة تبني البنوك التجارية اليمنية لبطاقة الأداء المتوازن والعمل على توفير وتحقيق مكونات أبعادها، إضافة إلى ضرورة العمل على دعم تطبيقها وتذليل الصعوبات التي تقف أمام إستخدامها.

#### 2- دراسة (البشاري وعبدالله، 2021م) بعنوان: " أثر أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في تحسين

##### أداء شركات الاتصالات اليمنية ".

وهدفنا الدراسة إلى بيان أثر كلاً من: البعد المالي وبعد العمليات الداخلية، وبعد رضا العملاء وبعد التعلم والنمو في تحسين أداء شركات الاتصالات اليمنية.

منهجية الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من كافة موظفين شركات الاتصالات اليمنية (واي، يمن موبايل، MTN) وتم أخذ عينة من مجتمع الدراسة شكلت الوظائف الإدارية والإشرافية ووزعت (52) استبانة وتم استردادها جميعاً.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: وجود أثر للأبعاد الثلاثة: (البعد المالي، وبعد العملاء وبعد العمليات الداخلية في تحسين أداء الشركة بينما لا يوجد أثر لبعد التعلم والنمو).

وقدمت الدراسة توصيات عدة أهمها: الإهتمام بتطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في شركة الاتصالات اليمنية والعمل على تقديم برامج تدريبية كافية وملائمة للموظفين. مع التأكيد على عمل دورات تدريب للموظفين على كيفية استخدامها ونشر الوعي بمزاياها.

### 3- دراسة (مجلد، 2019م) بعنوان: " العلاقة بين مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وقدرة المنظمات التنافسية ".

وهدفنا الدراسة إلى البحث في معرفة العلاقة بين مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعاده (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، بعد المسؤولية الاجتماعية) والقدرة التنافسية (الحصة السوقية، الإنتاجية، التكلفة، السعر، الجودة، المرونة، التسليم والأداء) في مصانع الاسمنت الحكومية اليمنية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من مصنع اسمنت عمران ومصنع اسمنت بأجل ومصنع اسمنت البرح، ووزعت (150) استبانة وذلك بمعدل (65) استبانة لمصنع اسمنت عمران و(45) استبانة لمصنع اسمنت بأجل و(40) استبانة لمصنع اسمنت البرح واستردت (127) استبانة منها (7) غير صالحة للتحليل.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها وجود علاقة ارتباط بين مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعاده الخمسة والقدرة التنافسية في مصانع الاسمنت الحكومية.

وتوصلت الدراسة إلى توصيات عدة أهمها: تبني وتطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن بمصانع الإسمنت الحكومية اليمنية كإطار متكامل يساعد الإدارات القيادية على ترشيد القرارات الإستراتيجية.

### 4- دراسة (الزلب، 2019م) بعنوان (إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء متخذي القرارات الإدارية في مصلحة الأحوال المدنية والسجل المدني)

هدفت الدراسة إلى معرفة إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعاده الأربعة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو) في تحسين أداء متخذي القرارات الإدارية في مصلحة الأحوال المدنية والسجل المدني، (الإدارة العامة بامانة العاصمة)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة موظفي مصلحة الأحوال والسجل المدني في الإدارة العامة - صنعاء، وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة.

وتوصلت إلى نتائج عدة أهمها: تدني واضح في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ووجود علاقة قوية بين إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعاده الأربعة وأداء متخذي القرارات الإدارية.

وقدمت الدراسة توصيات عدة أبرزها ضرورة تبني مصلحة الأحوال بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها نظاماً متكاملًا للإدارة مع التأكيد على عمل دورات تدريب للموظفين عن كيفية استخدامها ونشر الوعي بمزاياها.

#### 5- دراسة (صغير، 2016م) بعنوان " مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتطوير الأداء

##### الإستراتيجي- دراسة ميدانية على شركة يمن موبايل للهاتف النقال المركز الرئيسي"

وهدفت الدراسة إلى معرفة مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الخمسة (المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو الاجتماعي)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة وتمثل مجتمع الدراسة من الوظائف الإدارية والإشرافية في شركة يمن موبايل للهاتف النقال - المركز الرئيس والبالغ عددهم (216) فرداً ووزعت الاستبانة على عدد العينة واستردت (134) استبانة صالحة للتحليل.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في شركة يمن موبايل، كما اظهرت النتائج إهتمام يمن موبايل بالأداء المالي بدرجة مرتفعة إلى جانب اهتمامها بتطوير أداء العمليات، فضلاً عن الإهتمام بجانب النمو والتعلم ومساهمتها الفعالة في المسؤولية الاجتماعية.

وقدمت الدراسة توصيات عدة أهمها:

- ضرورة تحديد الأهداف الإستراتيجية على مدى طويل بشكل واضح.
- تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالأبعاد الخمسة: (المالي، الزبائن، العملاء، التعلم والنمو الاجتماعي).

#### 6- دراسة (الحميري، 2013م) بعنوان " دور بطاقة الأداء المتوازن في تقويم أداء مصارف القطاع

##### الخاص - دراسة حالة على مصرف الكريمي"

وهدفت الدراسة إلى معرفة دور بطاقة الأداء المتوازن بأبعاده الخمسة (البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، بعد التعلم والنمو والبعد الاجتماعي) في تقويم أداء مصارف القطاع الخاص في الجمهورية اليمنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وشمل مجتمع الدراسة مصرف الكريمي وتكونت عينة الدراسة من جميع أفراد الإدارة العليا والوسطى والقيادين من الإدارة التشغيلية في المصارف في أمانة العاصمة والبالغ عددهم (86) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: وجود دور إيجابي لجميع الأبعاد الخمسة: (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو والبعد الاجتماعي) في تقويم أداء المصرف.

و قدمت الدراسة توصيات عدة أهمها: ضرورة تبني بطاقة الأداء المتوازن في جميع المصارف وتطبيقها باعتبارها نظاما متكاملًا للإدارة الإستراتيجية.

#### ثانياً: الدراسات العربية

**1- دراسة (رامي وكواشي، 2020م) بعنوان: "بطاقة الأداء المتوازن المستدام كمدخل لتحقيق التكامل بين ممارسات الاستدامة وإستراتيجية المؤسسة - دراسة حالة شركة زين للاتصالات في الأردن "**

وهدفَت الدراسة إلى الربط بين ممارسات الاستدامة وإستراتيجية المؤسسة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعدها التعلم والنمو) باعتبار الاستدامة هي الركيزة الخامسة لبطاقة الأداء المتوازن المستدام واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وحددت شركة زين للاتصالات مجتمع للدراسة واستخدام التقارير كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من شركة زين للاتصالات الأردني من اصل مجتمع الدراسة شركات الاتصالات الأردنية. وتوصلت إلى نتائج عدة أهمها: أن الاستدامة هي الركيزة الخامسة لبطاقة الأداء المتوازن المستدام والتي تجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية لتقييم الأداء الشامل للمؤسسة.

**2- دراسة (السعدون، 2017م) بعنوان " استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الإستراتيجي في جامعة القادسية في العراق "**

وهدفَت الدراسة إلى مجموعة من الأهداف أهمها القيام بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الستة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد النعلم والنمو، بعد البيئة المجتمعية وبعد إدارة المخاطر) على الجامعات العراقية لتقويم أدائها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي عن طريق الاعتماد على بيانات الجامعة للعامين الدراسيين (2014م) و(2015م)، فضلاً عن الاستبانة للاطلاع على آراء الطلبة والموظفين في الجامعة وحددت جامعة القادسية الحكومية عينة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الستة لتقويم أداء الجامعة من أجل تحديد نقاط القوة والضعف في أدائها وتعزيز القوة ومعالجة الضعف ان وجد.

**3- دراسة (المسعودي وعلى، 2016م) بعنوان: " استعمال بطاقة الأداء المتوازن المستدام لتقويم الأداء الإستراتيجي المستدام - بحث تطبيقي في مصرف بغداد الأهلي في العراق "**

وهدفَت الدراسة إلى معرفة مدى إمكانية قياس الأداء الإستراتيجي المستدام للمصارف العراقية باستخدام تقنية بطاقة الأداء المتوازن بأبعاده الأربعة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية

وبعد التعلم والنمو) واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي مصرف بغداد الأهلي، كما استخدم الباحثان التقارير السنوية والمقابلات الشخصية مع عدد من مدراء الأقسام والعاملين في عينة البحث كأدوات للدراسة لجمع البيانات والمعلومات.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها:

- تبني الأداء المستدام يحقق تمايزا للوحدات الاقتصادية المستدامة ويعزز الابداع ويسهم في فتح أسواق جديدة.
- بطاقة الأداء المتوازن المستدامة من أهم المداخل لقياس الاستدامة لتضمنها القضايا الاجتماعية والبيئية.

### ثالثا: الدراسات الأجنبية

1- دراسة (Dahal، 2022) بعنوان: " نهج بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء التنظيمي لشركة نيبال للاتصالات "

#### "A Balanced Scorecard Approach for Evaluating Organizational Performance of Nepal Telecom "

وهدفت الدراسة إلى تقييم الأداء التنظيمي لشركة نيبال تيليكوم كدراسة حالة من خلال بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو). وقد اعتمدت الدراسة نهجًا بحثيًا كميًا، واستخدمت بيانات ثانوية لقياس أداء نيبال تيليكوم من العام 2017/2016 إلى العام 2021/2020.

وكشفت نتائج الدراسة أن درجات الأداء الإجمالية لشركة نيبال تيليكوم كانت 75، و83، و55، و45، و47 من أصل 100 خلال فترات الدراسة. ومثلت درجة الأداء في أول عامين أداء استثنائيًا قبل تفشي جائحة كوفيد-19، بينما مثل أداء السنوات الثلاث الأخيرة متوسط الأداء طوال فترة تفشي الجائحة. وتُمكن هذه النتائج المدراء من اتخاذ قرارات طويلة الأجل تُفيد المؤسسة.

2- دراسة (Abu Yahaya 2009 م) بعنوان: "استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء البنوك في غانا" - السويد.

#### "Using Balanced Scorecard To Assess Performance Of Banks Ghana"- Sweden. "

وهدفت الدراسة إلى تطوير نموذج لتقييم أداء البنوك في غانا باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعاده الأربعة (البعد المالي، بعد العملاء، العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو) من خلال دمج المقاييس

المالية وغير المالية، واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي والاستقرائي، وتكونت عينة الدراسة من موظفي وعملاء ثلاثة بنوك في غانا واستخدمت الدراسة الملاحظة كأداة للدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: ان العوامل غير المالية مثل رضا العملاء وكفاءة العمليات الداخلية تلعب دوراً مهماً في الأداء المالي للبنوك كما بينت الدراسة ان بطاقة الأداء المتوازن توفر معلومات قيمة عند استخدامها لتقييم أداء البنوك.

### 1-2-3: الدراسات المتعلقة بالمتغيرين التابع والمستقل:

أولاً: الدراسات العربية

1- دراسة (شرباتي وغيث وآخرون، 2024م) بعنوان "بطاقة الأداء المتوازن والاستراتيجيات التنافسية لمنظمات التصنيع الصغيرة والمتوسطة"

هدفت الدراسة الى معرفة تأثير استخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعاده الأربعة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو) كأداة استراتيجية على الاستراتيجيات التنافسية (التركيز، قيادة التكلفة والتمايز) للشركات الصناعية الصغيرة الأردنية .

واستخدم المنهج الوصفي الكمي والمنهج السببي وتكونت عينة الدراسة من 120 مالكا ومديرا من 100 شركة صناعية صغيرة ومتوسطة ووزعت (120) استبانة واسترجعت جميعها. وتوصلت الدراسة الى أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يؤثر على الاستراتيجيات التنافسية للشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة الأردنية .

2- دراسة (إسماعيل وعثمان، 2022م) بعنوان: " دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين في السودان "

هدفت الدراسة إلى بيان دور بطاقة الأداء المتوازن بأبعاده الأربعة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو) في تحسين الميزة التنافسية لشركات التأمين. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من شركة التأمين في ولاية الخرطوم ووزعت (212) استبانة جميعها صالحة للتحليل .

وقدمت الدراسة نتائج عدة أهمها: أن شركات التأمين السودانية تعطي بطاقة الأداء المتوازن أهمية كبيرة خاصة في البعد المالي؛ لتحقيق أكبر عائد من خلال زيادة النمو في المبيعات.

3- دراسة (الحماطي، 2020م) بعنوان "أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء المالي ودعم الميزة التنافسية" دراسة ميدانية على عينة من المصارف في الجمهورية اليمنية.

هدفت الدراسة الى معرفة أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو) في تقويم الأداء المالي ودعم الميزة التنافسية بأبعاده (التكلفة، الجودة والابداع) في القطاع المصرفي اليمني.

واستخدم منهج التحليل الوصفي وتكون مجتمع الدراسة من (6) بنوك يمنية تجارية إسلامية وأختيرت منها عينة طبقية قصدية ووزعت (200) استبانة، وأستردت (160) استبانة فقط صالحة للتحليل وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أبرزها وجود علاقة إيجابية بين أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن وبين تقويم الأداء وبين الميزة التنافسية، ومن ضمن النتائج أيضاً إعتقاد المصارف على أساليب تسويقية لجذب العملاء وتوفر مهارات إدارية مؤهلة للعمل والاهتمام بتحسين معدل الرضا العام للعاملين كل ذلك يساعد على دعم الميزة التنافسية .

#### 4- دراسة (عبلة، 2021م) بعنوان: " أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية في الجزائر "

وهدفنا الدراسة إلى توضيح كيفية مساهمة منظورات بطاقة الأداء المتوازن الأربعة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو) في تحقيق الميزة التنافسية، واستخدمت الباحثين المنهج الوصفي التحليلي، وحُدد مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية مجتمع للدراسة، واختيرت عينة الدراسة باستخدام أسلوب الحصر الشامل لجميع مفردات المجتمع، ووزعت (170) استبانة، واستردت (159) استبعاد (7) وتحليل (152) استبانة.

وقدمت نتائج عدة نظرية وتطبيقية منها: إن نتائج بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة عمر بن عمر تظهر الأداء الجيد للمؤسسة لجميع المنظورات الأربعة.

#### 5- دراسة (أبو مارية، 2018م) بعنوان: " تكاملية بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة

واثرها في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل في فلسطين "

وهدفنا الدراسة إلى معرفة التكاملية بين بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الخمسة: (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو والبيئة والمجتمع) وإدارة الجودة الشاملة واثرها في تحقيق الميزة التنافسية بمحاورها: (الحصة السوقية، الأرباح، حجم المبيعات، خفض التكاليف والتميز).

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتتكون عينة الدراسة من (70) شركة من أصل (257) شركة ووزعت الاستبانة على المدراء التنفيذيين والمحاسبين ورؤساء أقسام، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية واستردت (50) استبانة من أصل (70) استمارة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: طردية العلاقة بين أبعاد المتغيرات المستقلة، (بطاقة الأداء المتوازن المعدلة وإدارة الجودة الشاملة)

وتحقيق ميزة تنافسية، وأكثر المتغيرات تأثيراً على الميزة التنافسية، هو بعد التعلم والنمو يليه بعد العمليات الداخلية يليه بعد البيئة والمجتمع يليه البعد المالي.

#### 6- دراسة (بن يونس وعبدالعالي، 2018م) بعنوان: "مدى مساهمة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية في ليبيا"

وهدفت الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو) في تحقيق الميزة التنافسية، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من موظفي القيادة الإدارية والإشرافية في شركات الاتصالات الليبية لبيانا والمدراء وعددهم (82) مديراً وتم اختيار عينة الدراسة من المجتمع الأصلي وعددهم (30) مديراً، ووزعت (30) استمارة حميعها صالحة للتحليل.

وتوصل الباحثان إلى نتائج عدة أهمها: أن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة تساهم في تحقيق الميزة التنافسية.

#### 7- دراسة (صافي، 2017م) بعنوان: " دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية - فلسطين "

وهدفت الدراسة إلى معرفة دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركات التأمين واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة الدراسة الإدارة العليا في كافة مكاتب وفروع منشآت التأمين السبعة المدرجة ضمن قطاع التأمين في بورصة فلسطين، ووزعت (152) استبانة، واستردت (93) استبانة وكانت جميع الاستبانات سليمة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: أن جميع شركات التأمين تطبق الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن وتعني بتحقيق الميزة التنافسية.

#### 8- دراسة (غفير، 2015م) بعنوان: " معرفة دور القياس المتوازن للأداء في تعزيز الميزة التنافسية - دراسة ميدانية في قطاع الصناعات الغذائية في سوريا."

وهدفت الدراسة إلى: معرفة أثر القياس المتوازن بأبعادها الستة: (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات التشغيلية الداخلية، بعد التعلم والنمو والابتكار، البعد البيئي وبعد المسؤولية الاجتماعية) في تعزيز الميزة التنافسية بكافة أبعادها (التكلفة، الجودة، التسليم، المرونة، الخدمة والبيئة).

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من مدراء الإدارات في المنشآت التابعة لقطاع الصناعات الغذائية في المنطقة الشمالية واختير (250) فرد موزعين على 50

منشأة حيث تم توزيع (5) استبانات في كل منشأة وبلغ عدد الاستبانات (250) استبانة وتم استرداد (218) استبانة استبعد منها (21) استبانة لعدم صلاحيتها.

وتوصلت الدراسة لنتائج عدة أهمها: وجود أثر معنوي ذو دلالة للأبعاد الخمسة لبطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الميزة التنافسية بكافة جوانبها وعدم وجود قسم خاص بالبحوث والتطوير.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1- دراسة (Niuguna، 2011) بعنوان: "بطاقة الأداء المتوازن والقدرة التنافسية للتمويل

الأصغر للمؤسسات في كينيا"

**"Balanced Score Card And Competitiveness Of Microfinance Institutons In KENYA"**

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو) على القدرة التنافسية لمؤسسات التمويل الأصغر في كينيا.

تكون مجتمع الدراسة من (48) مؤسسة تمويل أصغر في كينيا وسحبت عينة الدراسة من الإدارة العليا في مؤسسات التمويل الأصغر حيث وزعت (192) استبانة تم تحليلها ببرنامج SPSS . وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة لها تأثير كبير على القدرة التنافسية لمؤسسات التمويل الأصغر.

2- دراسة (Wati & Triwiyono، 2018م) بعنوان: "تأثير استخدام بطاقة الأداء المتوازن

على الميزة التنافسية وأثرها على أداء الشركات في ماليزيا"

**"The Effect of Using Balanced Scorecard on Competitive Advantage and Its Impact on Firm Performance"**

وهدف الدراسة إلى معرفة تأثير استخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعاده الأربعة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو) على الميزة التنافسية وانعكاس ذلك على أداء الشركات، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من 50 شركة في جاكرتا تستخدم بطاقة الأداء المتوازن، ووزعت استبانات الدراسة على عينة الدراسة المكونة من مدراء الإدارة العليا في تلك الشركات، جميعها صالحة للتحليل .

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: وجود تأثيراً إيجابياً بين بطاقة الأداء المتوازن والميزة التنافسية على أداء الشركات كما يمكن أن تساعد بطاقة الأداء المتوازن المديرين في معرفة نقاط ضعف الشركة للعمل على تحسين أدائها.

## 1-2-4: الدراسات المتعلقة بالقياس المرجعي:

### أولاً: الدراسات المحلية

#### 1-دراسة (السريحي، 2016م) بعنوان "أثر تطبيق القياس المرجعي في دعم الميزة التنافسية

في شركات الاتصالات اليمنية " -دراسة شركة يمن موبايل للهاتف النقال .

هدفت الدراسة الى تحديد أثر تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية في دعم وتحقيق الميزة التنافسية لشركة يمن موبايل، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وكان مجتمع الدراسة جميع موظفي يمن موبايل وأخذت (100) عينة هم العاملين في الوظائف الاشرافية ووزعت (100) استبانة واستردت كاملة وحُلت النتائج باستخدام برنامج spss.

وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها أن هناك علاقة إيجابية بين تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية والقياس\_التعلم\_التكيف\_المقارنة ) وبين تحقيق الميزة التنافسية لشركة يمن موبايل. وقدمت الدراسة عدة توصيات منها نشر ثقافة تطبيق المقارنة المرجعية وتأثيراتها الإيجابية على مستوى الشركة ككل وعلى مستوى تحقيق الميزة التنافسية .

### أولاً: الدراسات العربية

#### 1-دراسة (زينة ونجود، 2023م) بعنوان: " دور المقارنة المرجعية في تعزيز الاداء التنافسي في

المؤسسة - دراسة حالة في مؤسسة سوناريك بفرجيوه "

وهدفنا الدراسة إلى معرفة دور المقارنة المرجعية في تعزيز الأداء التنافسي، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (45) مفردة من مؤسسة سوناريك ووزعت الاستبانة بطريقة عشوائية لعدد (40) واستردت(35) استبانة فرغت وحلت ببرنامج spss.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: إن المقارنة المرجعية من التقنيات الحديثة التي تثبت نجاحها في تحسين الأداء وتعزيز المرفق التنافسي.

#### 2-دراسة (سعود، 2016م) بعنوان " أنموذج مقترح لتطبيق أسلوب القياس المرجعي في المنشآت

السياحية - دراسة ميدانية على المنشآت السياحية السورية "

وهدفنا الدراسة إلى التعريف بأسلوب القياس المرجعي من خلال وضع إطار نظري للتعريف به وجعله حجر الأساس في تطبيق أسلوب القياس المرجعي، واستخدمنا المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة وتكونت عينة الدراسة من (274) موظفٍ من الفنادق السياحية السورية بكافة مستوياتهم الوظيفية، ووزعت عدد(274) استبانة.

و توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: أهمية المقاييس المالية والغير مالية في تحسين أداء المؤسسة.

### 3-دراسة (حداد، 2015) بعنوان: " دور القياس المرجعي في تحسين القدرة التنافسية -دراسة تطبيقية في المنشآت الصناعية " .

وهدفت الدراسة إلى تحسين القدرة التنافسية للمنشآت الصناعية اليمنية لاستخدامها القياس المرجعي وبيان العلاقة التكاملية بين مخرجات النظم والمداخل الحديثة، وإمكانية إجراء المقارنة المرجعية في الواقع العملي، واستخدمت الدراسة التقارير في جمع البيانات والمعلومات، وربط التحليل للبيانات مع الإطار النظري للحصول على النتائج وتقديم التوصيات.

وتكون مجتمع الدراسة من المنشآت الصناعية الغذائية في الجمهورية اليمنية وعينة الدراسة من منشآت في الجمهورية اليمنية، الأولى موضوع الدراسة، (مجمع باجل للصناعات الغذائية)، والشركة الأخرى المنافسة المرجعية (الشركة الحديثة للمنتجات الغذائية)، واستخدمت الدراسة التقارير للمقارنة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: وجود قصور في أساليب تقييم الأداء في مجمع بأجل وبالتالي الحاجة إلى مقارنته مع المنافسين.

### 4-دراسة (محمد ورفيق، 2015م) بعنوان " تحسين إنتاجية العمل من خلال القياس المقارن - دراسة مقارنة بين مؤسسة ENIN ومؤسسة CONDOR "

وهدفت الدراسة إلى زيادة مستوى ادراك القيادات الإدارية لضرورة تطبيق أسلوب القياس المرجعي للمساهمة في تحسين إنتاجية العمل في المؤسسات الصناعية الجزائرية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الميداني، وتكونت عينة الدراسة من مؤسسة ENIN ومؤسسة CONDOR أكبر مؤسستين جزائريتين في مجال الإلكترونيات، واستخدم الباحث التقارير كأداة للدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: إن القياس المقارن طريقة فعالة لتحسين إنتاجية العمل وتعزيز قدرة المنظمة التنافسية وتغيير مناخها الثقافي ودعم إمكانيات الادباع فيها.

### 5-دراسة (ربابعة، 2011م) بعنوان: " المقارنة المرجعية كمدخل لتحسين الأداء "

وهدفت الدراسة إلى معرفة مفهوم المقارنة المرجعية وأنواعها ودورها كمدخل لتحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الأردنية خاصة في المجلس الأهلي للعلوم والتكنولوجيا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة (77) مفردة من جامعة العلوم والتكنولوجيا ووزعت (77) استبانة، واستردت (74)، وتحليل (72) استبانة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة: قيام المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا بتطبيق المقارنة المرجعية بأنماطها المختلفة وإمكانية تحقيق درجة عالية من الأداء.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1- دراسة (Binti، 1996 م) بعنوان: "تطوير أنموذج تقييم أداء لشركة الاتصالات-PT

**Telekomunkasl Indonesia (TELKOM)"**

**" Develop a Benchmarking Model For PT-Telekomunkasl Indonesis (TELKOM)"**

وهدفت الدراسة إلى دعم عملية التحسين في شركة TELKOM من خلال استخدام المقارنة المرجعية كأداة فعالة واستخدمت الدراسة المهج التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من شركة TELKOM، واستخدمت الملاحظة كأداة للدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: ضرورة تطوير أنموذج مخصص للمقارنة المرجعية لدعم جهود التحسين المستمر مثل إعادة الهيكلة وإعادة هندسة العمليات.

**1-2-5: الدراسات التي تربط بين بطاقة الأداء المتوازن والقياس المرجعي:**

أولاً: الدراسات العربية

1- دراسة (أمشهر، 2020م) بعنوان " الأساليب المعاصرة للمحاسبة الإدارية وأثرها على زيادة كفاءة

الأداء الأمثل للمؤسسات الخدمية في ليبيا "

وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر كلاً من بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة والقياس المرجعي لتقويم التكلفة وزيادة الأداء المالي للمؤسسات الخدمية واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، أمّا عينة الدراسة فقد اختارها الباحث بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة: (العاملين بجامعة سرت) من مختلف الدرجات الوظيفية ووزعت (200) استبانة وتم استرداد (184).

وقدمت نتائج عدة أهمها: ملاءمة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لمتطلبات ومعايير الأداء المالي، فضلاً عن مساعدة أسلوب القياس المرجعي في تعزيز الرغبة لدى العاملين على تبني سياسة التغيير.

2- دراسة سعيدية (2017م) بعنوان: (أثر التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة

**المرجعية على أداء المؤسسات الاقتصادية - الجزائر)**

وهدفت الدراسة إلى معرفة مدى إمكانية التطبيق للأنموذج المقترح في هذه الدراسة، زد على ذلك التعريف بكيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من المؤسسات الاقتصادية التي تعمل في ولاية الجزائر، وهران، سيدي بلعباس

غليزان ومستغانم، ووزعت (118) استبانة موزعة بين المؤسسات عينة الدراسة بشكل عشوائي واسترجعت (51) استبانة .

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: استخدام الشركة محل الدراسة للتكامل بين بطاقة الأداء المتوازن وتقنية القياس المرجعي.

### 3- دراسة (مهلهل والبكوري، 2015م) بعنوان "مدخل بطاقة الأداء المتوازن ومدخل القياس

المرجعي لتعزيز الدور الإستراتيجي للمراجعة الداخلية في تفعيل وتطبيق الحوكمة -ليبيا"

وهدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على دور التكامل بين مدخلي بطاقة الأداء المتوازن والقياس المرجعي لتعزيز الدور الإستراتيجي للمراجع الداخلي في تفعيل وتطبيق حوكمة الشركات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من مصنع لبدنه للإسمنت، ووزعت (40) استبانة وستردت (36) استمارة 3 منها غير صالحة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: وجود علاقة تكامل بين مدخلي بطاقة الأداء المتوازن والقياس المرجعي، وبين تطوير الدور الإستراتيجي للمراجع الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات.

### 4- دراسة (مريم، 2014م) بعنوان " استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية

لتقويم الأداء الشامل للمؤسسة"

وهدفت الدراسة إلى تحقيق عدداً من الأهداف أبرزها دراسة آلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن والتعرف على كيفية مساهمة المقارنة المرجعية في تحسين مستوى الأداء، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة والمقابلة لجمع المعلومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام على مؤسسة الخزف الصحي بالمليّة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: أهمية التقييم الشامل للأداء، وضرورة تقييم الأداء المستمر باستخدام النماذج الحديثة للتقييم مثل القياس المرجعي وبطاقة الأداء المتوازن.

### 5- دراسة (الصعفاني، 2013م) بعنوان " استخدام أسلوب القياس المرجعي في تدعيم بطاقة الأداء

المتوازن لتعزيز قيمة المنشأة- دراسة تطبيقية في بيئة الأعمال اليمنية - مصر. "

وهدفت الدراسة إلى إبراز الدور الذي يقدمها استخدام أسلوب القياس المرجعي في تدعيم وتطبيق

بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس وتقييم الأداء واستخدام المنهج الاستنباطي والاستقرائي في الدراسة وتكون مجتمع الدراسة من 48 منشأة من المنشآت الصناعية اليمنية في: (تعز، الحديدة وصنعاء)، وتم تحديد عينة الدراسة (90) فردٍ بعد إجراء المقابلة معهم فضلاً عن توزيع (90) استبانة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: إن أسلوب القياس المرجعي يسهم في تدعيم وتحسين عملية قياس وتقييم الأداء وخلق القيمة بكل منظور من مناظير بطاقة الأداء المتوازن. ثانياً: الدراسات الأجنبية:

### 1-دراسة (Borger & Goncalves، 2016م) بعنوان:

"القياس المعياري وتقييم الأداء المتوازن: دراسة حالة قطاع توزيع الانتخابات البرازيلي"

**"Benchmarking And Balaned Scorecrd: A Case Study of the Brazilianelectcity-distribution Industry"**

وهدفت الدراسة إلى إيجاد مبررات نظرية، بان برنامج القياس المرجعي، هو برنامج قياس مقارنة طور بناءً على مفاهيم بطاقة الأداء المتوازن وليس العكس.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من شركة توزيع الطاقة الكهربائية البرازيلية واستخدمت الدراسة الملاحظة والمقابلة أدوات للدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: إن برنامج القياس المرجعي الخاص بصناعة توزيع الكهرباء في البرازيل، هو برنامج مقارنة مرجعية يستخدم مفاهيم بطاقة الأداء المتوازن، وليس بطاقة أداء متوازن تستخدم مفاهيم المقارنة المرجعية.

### 1-2-6 أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة:

- اختلفت هذه الدراسة مع أغلب الدراسات من حيث تناول بطاقة الأداء المتوازن كمتغير مستقل والميزة التنافسية كمتغير تابع، واتفقت مع دراسة (شرباتي وغيث وآخرون، 2024م)، ودراسة (إسماعيل وعثمان، 2022)، ودراسة (عبلة، 2021) ودراسة (الحماطي، 2020م)، ودراسة (أبومارية، 2018)، ودراسة (بن يونس وعبدالعالي، 2018)، ودراسة (صافي، 2017)، ودراسة (Wati&Triwiyono، 2018) ودراسة (غفير، 2015) .
- اختلفت مع باقي الدراسات في أبعاد الميزة التنافسية .
- اتفقت مع دراسة (الصعفاني، 2013)، في معرفة دور القياس المرجعي في عمل بطاقة الأداء المتوازن،.
- اختلفت الدراسة مع جميع الدراسات في نمط ترتيب أبعاد بطاقة الأداء المتوازن حيث رتب أبعاد البطاقة في هذه الدراسة بحسب أهمية الوسائل من وجهة نظر الباحثة فبدأت بالبعد

المالي يليه بعد العمليات الداخلية يليه بعد التعلم والنمو يليه بعد الاستدامة وأخيراً بعد العملاء وهو الغاية .

- اختلفت الدراسة الحالية مع كافة الدراسات السابقة من حيث عدد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن واتفقت فقط مع دراسة (حسن، 2017م) و(كبلان، 2025م) بإضافة بعد الاستدامة بعداً خامساً إلى أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

- اتفقت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات في استخدام المنهج الوصفي التحليلي منهجاً للدراسة باستثناء دراسة (Dahal، 2022)، ودراسة (Abu Yahaya، 2009)،

- اختلفت مع دراسة كلاً من (رامي وكواشي، 2020) و (دراسة (الموسوي والدباس، 2019) و (المسعودي، 2016) و (حداد، 2015) و (محمد رفيق، 2015) و (DAHAL، 2009) و (Abu Yahaya، 2009) و (Borger & Goncalves، 2016) و (Binti، 1996 م) إذ كان استخدام هذه الدراسات ما بين التقارير والمقابلات والملاحظات، واتفقت هذه الدراسة مع أغلب الدراسات في استخدام الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة .

- اختلفت في الحدود المكانية لدراسة (هزاع، 2024) كانت على الجامعات الأهلية، ودراسة (محي الدين العامري، 2023) كانت على المستشفيات الأهلية، ودراسة (الأهدل، 2022) و (الحماطي، 2020) كانتا على البنوك التجارية ودراسة (البشاري وعبدالله، 2021)، ودراسة (عبد، 2021) كانتا على شركات الاتصالات اليمنية النقال ودراسة (الزلب، 2019) كانت على مصلحة الأحوال والسجل المدني، ودراسة (مجمل، 2019) على مصانع الاسمنت الحكومية، ودراسة (الحبابي، 2018) على شركات صناعة الأدوية، ودراسة (صغير، 2016)، ودراسة (السريحي، 2016) كانتا على شركة يمن موبايل للهاتف النقال، ودراسة (الحميري، 2013) كانت مصارف الكريمي، ودراسة (الصعفاني، 2013) وكانت على عدد من المنشآت الصناعية اليمنية في (تعز، الحديدية وإب)، واتفقت فقط مع دراسة (العلفي، 2019) في مجتمع الدراسة وهو المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية المركز الرئيس .

- اختلفت مع اغلبية الدراسات في الحدود الجغرافية للدراسة، واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (هزاع، 2024)، و(محي الدين العامري، 2023)، و(الأهدل، 2022)، ودراسة (البشاري وعبدالله، 2021)، و(عبد، 2021) ودراسة (الزلب، 2019)، ودراسة (مجمل، 2019م)، ودراسة (العلفي، 2019)، ودراسة (الحبابي، 2018)، و(صغير، 2016)،

و(السريحي،2016) ،ودراسة(حداد،2015) ،ودراسة (الحميري،2013)، ودراسة (الصعفاني،2013) ، من حيث الحدود الجغرافية التي تمت في إطار الجمهورية اليمنية .

### 1-2-7 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إعداد الإطار العام للدراسة، ووضع تصورات بموضوعات الجانب النظري للدراسة.
- زودت الدراسات السابقة الدراسة الحالية بمادة نظرية كثيرة، وبأسماء عدداً من الأطروحات ورسائل الماجستير كمراجع ذات صلة بموضوع الدراسة.
- ساعدت الدراسات السابقة في توضيح أكثر الأبعاد استخداماً وملاءمة للدراسة الحالية سواء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن أو أبعاد الميزة التنافسية.
- واستفادت الباحثة من الدراسات السابقة في وضع فرضيات الدراسة.
- ساعدت الدراسات السابقة الباحثة على كيفية بناء محاور الاستبانة وشكل الأسئلة التي سيتم وضعها.
- الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد المنهجية المناسبة للدراسة.

### 1-2-8 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- تميزت الدراسة بإضافة بعد الصورة الذهنية إلى أبعاد الميزة التنافسية باستثناء دراسة (حسن،2017م).
- وتميزت الدراسة الحالية باضافة بعداً خامساً لبطاقة الأداء المتوازن وهو بعد الاستدامة الذي يشمل الجوانب البيئية، والاجتماعية، والاقتصادية باستثناء دراسة (حسن، 2017م) و(كبلان،2025م).

### 1-2-9 الفجوة البحثية:

جدول رقم (5) الفجوة البحثية

الدراسة الحالية	الفجوة البحثية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الدراسة الحالية تناولت بعد الاستدامة كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لما له من أثر على تحسين الميزة التنافسية على المدى الطويل .</li> <li>• الدراسة الحالية هدفت إلى معرفة أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية لتوضيح</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• غياب الدراسات المحلية التي تناولت أثر بعد الاستدامة كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن حسب علم الباحثة .</li> <li>• غياب الدراسات المحلية التي تهدف إلى معرفة أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في</li> </ul>

الدراسة الحالية	الفجوة البحثية
<p>مستوى التطبيق في المؤسسة خلال الخمس سنوات وأثر كل بعد في تحقيق الميزة التنافسية .</p> <p>• الدراسة الحالية تناولت بعد الصورة الذهنية فتكوين صورة إيجابية عامل نفسي مهم له أثر كبير على الجمهور والعملاء .</p> <p>• الإسهام في سد الفجوة الموجودة في الدراسات السابقة والمتعلقة بأثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن كمقياس مرجعي في تحقيق الميزة التنافسية.</p>	<p>تحقيق الميزة التنافسية حسب علم الباحثة.</p> <p>• غياب الدراسات المحلية التي تناولت بعد الصورة الذهنية كأحد أبعاد الميزة التنافسية حسب علم الباحثة.</p>

المصدر: إعداد الباحثة

---

## **الفصل الثاني:**

### **الإطار النظري للدراسة**

---

1-2 المبحث الأول: الميزة التنافسية

2-2 المبحث الثاني: بطاقة الأداء المتوازن

3-2 المبحث الثالث: القياس المرجعي

## 1-2 المبحث الأول: الميزة التنافسية

### تمهيد:

يعد مفهوم الميزة التنافسية في وقتنا الحاضر، الأساس الذي تعتمد عليه الدول في بناء الاستراتيجية الاقتصادية، وبرز هذا المفهوم في منتصف السبعينات من القرن العشرين، ويرجع كثير من الباحثين والكتاب سر تفوق المنظمات تقديمها لمنتجات حساسة للسعر تجاه المنافسين بمعنى أن أسعار منتجاتها منخفضة بالمقارنة مع منافسيها أو تقديمها منتجات أو خدمات بخصائص فريدة تدفع الزبائن لاقتنائها حتى وإن كانت مرتفعة السعر، أي أن هذه المنتجات والخدمات متميزة عن منتجات وخدمات المنافسين وهو ما أصطلح عليه كتاب الإدارة بالميزة التنافسية (إلياس، 2021، 237).

### 1-1-2 مفهوم الميزة التنافسية:

يشير مفهوم الميزة النافسية إلى تفرد المؤسسة بميزات تتضمن الموارد والقدرات والمهارات عن غيرها من المؤسسات الأخرى التي تعد منافساً تقليدياً لها، وفيما يلي عرض مجموعة من التعريفات:

- تاريخياً يعد الكاتب ALDERSON 1965م أول من أشار إلى الميزة التنافسية وعرفها بأنها: (تعبير عن سعي الشركة لإنشاء أو امتلاك سمات فريدة تميزها عن غيرها من الشركات العاملة في الصناعة ذاتها.
- وتعرف الميزة التنافسية بأنها: أية ميزة متحققة من قبل الشركة تكون أعلى مما يقدمه المنافسون إلى المستهلكين، ولها قيمة وقد يكون ذلك من خلال الأسعار الأقل أو الخدمة المضافة (الدالي، 2019، 41)
- وعرفها أيضاً (Thompson & Strickland): بأنها: شئ ما تفعله المنظمة جيداً مقارنة بمنافسيها، وهي ترتبط بوظائف المنظمة أو أي نشاط آخر له شكل مهم لخلق وإنتاج أو تسويق منتجات وخدمات المنظمة (هميمي، 2001م، 67)
- وعرفتها (برقاش، 2024، 4): القدرة على الصمود امام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وابتكار وتجديد.

ومما سبق تعرف الباحثة الميزة التنافسية بأنها: المجال أو المجالات التي تتميز فيها مؤسسة الاتصالات اليمنية على المنافسين، وذلك بحسن استغلال الموارد المتاحة والتحسين المستمر للحصول على ميزة تنافسية مستدامة.

## 2-1-2 أهداف الميزة التنافسية:

- تسعى المؤسسات من خلال الميزة التنافسية الى تحقيق جملة من الأهداف أهمها كما نذكرها (السلمي، 2001، 105:104):
- خلق فرص تسويقية جديدة، كما هو الحال بالنسبة لشركة (موتورولا) التي تعد أول من قام بابتكار الهاتف المحمول وشركة (Appel) التي قامت بابتكار أول حاسب شخصي.
  - دخول مجال تنافسي جديد كدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من الزبائن أو نوعية جديدة من السلع والخدمات.
  - تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المنظمة بلوغها لفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.
  - قدرتها على اقناع الزبائن بما تقدمه من منتجات وخدمات، (زرزور، 2013م، 55).

## 2-1-3 خصائص الميزة التنافسية

الميزة التنافسية عدة خصائص لا بد من توافرها نذكر منها، (غفير، 2015، 77):

- نسبية وليست مطلقة تتحقق بالمقارنة مع الشركات المنافسة.
- تؤدي إلى التفوق والأفضلية بين المنافسين.
- الميزة التنافسية تنبع من داخل الشركة وتخلق لها قيمة.
- الميزة التنافسية تنعكس في كفاءة أداء الشركة لأنشطتها أو في قيمة تقدم للزبائن أو كلاهما.
- تنبع من داخل المنظمة وتحقق لها القيمة (برقاش، 2024، 5).
- ينبغي ان تؤثر في سلوك المشتريين وتفضلاتهم. (زرزور، 2013م، 54).
- الميزة التنافسية تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها (منى، 2020، 25).

## 2-1-4 مصادر الميزة التنافسية:

تعددت مصادر الميزة التنافسية ويمكن تلخيصها في الجدول رقم (6):

جدول رقم (6) مصادر الميزة التنافسية

المصدر	التوضيح
الكفاءة	وهي الاستغلال الامثل للموارد المتاحة وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة(مثل: العمالة والارض)، لإنتاج مخرجات محددة (السلع والخدمات)، وهناك علاقة عكسية بين الكفاءة والمدخلات فكلما قلت المدخلات كانت الكفاءة أعلى فالمنظمة تتميز بانخفاض تكاليفها إذا كانت إنتاجيتها عالية مقارنة بمنافسيها.
الجودة	إذا ما رغبت المنظمة في البقاء في المنافسة فعليها أن تقدم منتجات وخدمات بجودة عالية ويتم تحقيق الجودة باستخدام التكنولوجيا الجديدة وتحسين العمليات
المعرفة	المنظمات الناجحة، هي التي تستثمر فيما تعرفه بحيث تنقل تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في عمليات إنتاج السلع والخدمات أو تطوير الهياكل والوظائف والعمليات، فهي تعمل على تأثير واستتساخ أفضل الممارسات بغية الوصول إلى استثمار حقيقي لراس مالها.
الزمن	الالتزام بجدول الجودة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع

المصدر: (جميلة عبدالله التوم الدالي"أثر الميزة التنافسية في تحقيق الفرص التسويقية" 2019م، 57:56)

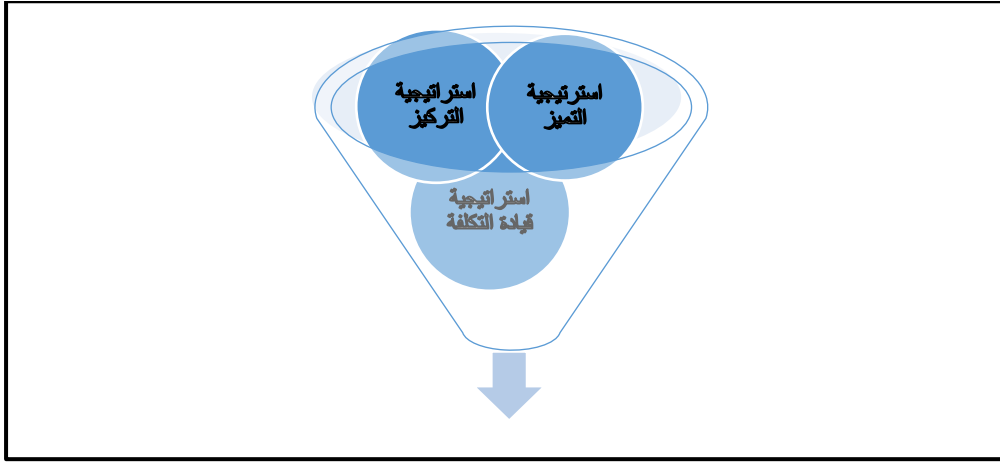
أمّا (هزاع، 2024، 282)، فقد حدد مصادر الميزة التنافسية بمصدرين هما:

مصادر داخلية: وتتمثل في امتلاك المنظمة موارد وقدرات لا تكون متوافرة لدى المنافسين كالابتكار والتجديد في الإستراتيجيات وطرق الإدارة الحديثة.

مصادر خارجية: تتمثل في قدرة المنظمة على سرعة الاستجابة للمتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية ومتطلبات واحتياجات العملاء بشكل اسرع من المنافسين.

## 2-1-5 إستراتيجيات الميزة التنافسية

حدد porter ثلاث طرق بإمكان الشركات التجارية استخدامها للشروع في المنافسة. احتل هذا الكتاب المرتبة التاسعة على قائمة أكثر الكتب الإدارية تأثيراً في القرن العشرين، ومن الممكن تطبيق هذه المنهجيات على كافة الشركات التجارية، سواء كانت مختصة بالمنتجات أو الخدمات. وأطلق على هذه المنهجيات اسم الإستراتيجيات العامة، وتتضمن قيادة التكلفة، التميز، والتركيز.



شكل رقم (2) إستراتيجيات التنافس الأساسية لـ PORTER

المصدر: ( أمين مزياني "متطلبات بناء الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية" 2011م، 86)

أولاً: إستراتيجية قيادة التكلفة:

وتعني هذه الإستراتيجية قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع وتسويق منتجاتها بأقل تكلفة مع المؤسسات المنافسة، مما يؤدي إلى تحقيق أرباح وعوائد كبيرة من خلال تخفيض كل ما يمكن تخفيضه فحسب بورتر المؤسسة الأكثر تنافسية، هي المؤسسة التي لديها أقل التكاليف (برقاش، 2024، 17).

ثانياً: إستراتيجية التميز:

يتم فيها تقديم منتجات أو خدمات بمواصفات مختلفة عن المنافسين أي تمييز الخدمة أو المنتج بحيث لا يستطيع المنافسون تقليدها وهذا التمايز يؤدي إلى فرض السعر الذي تراه المؤسسة مناسباً وبالتالي زيادة المبيعات وتنمية درجة ولاء المستهلك للعلامة والتفوق على المنافسين وتوجد ثلاث أبعاد يمكن للمؤسسة التميز خلالها وهي (عبلة، 2021م، 99):

- التمايز الإنتاجي: بمعنى تميز شكل وتصميم وجودة المنتج اما تميز الخدمات فيكون من خلال الخدمات الأساسية التي يتوقعها العميل ومجموعة من الخدمات الإضافية.
- التمايز البشري: من خلال تميز العاملين بالمؤسسة عن طريق لباقتهم في الحديث ومهارات الاتصال ومظهرهم ومصداقيتهم وتحملهم المسؤولية تجاه العميل.
- التمايز الذهني: يقصد ما تميز به المؤسسة من خلال الصورة الذهنية التي تترسخ في أذهان العملاء نتيجة السمعة والعلامات التجارية المميزة واستخدام وسائل الإعلام.

ونذكر (زرزور، 2013م، 29) في دراساته حول الإستراتيجية التنافسية، بأن إستراتيجية التميز

لديها خصائص عدة وهي:

- خلق ولاء العميل وانتمائه للمؤسسة.

- إيجاد قيود وتهديدات قوية أمام المنافسين لدخول إلى مجال النشاط ومنافسة المنتج.
- توفير حماية نفسية وسلوكية للمؤسسة من خلال الصورة الذهنية والاتجاهات النفسية للعملاء.

- توفير فرص رفع الأسعار عند الضرورة اعتماداً على مبدأ تمايز المنتج.

### ثالثاً: إستراتيجية التركيز:

ووفقاً لهذه الإستراتيجية فإن المنظمة لا تعمل في السوق بأكمله، بل تتعامل وتركز على قطاع صغير ومحدد من السوق، وبالتالي خدمة القطاع السوقي بشكل أفضل فكل الموارد والمجهودات موجهة لخدمة هذا القطاع وحده، لذلك على المنظمة اختيار القطاع الذي سيتم التنافس فيه بعناية ويستلزم تطبيق هذه الإستراتيجية عدة شروط هي (زرزور، 2013م، 31):

- وجود إعداد من المشتريين لهم رغبات وحاجات متنوعة وطريقة استخدامهم للمنتج متميزة.

- عدم محاولة أي منافس آخر التركيز على القطاع نفسه السوقي المستهدف.

- العمل على توفير المهارات والموارد اللازمة لخدمة القطاع السوقي المستهدف.

- تفاوت قطاعات الصناعة، من حيث: الحجم، معدل النمو 'الربحية'.

ومما سبق يمكن القول بأن المؤسسة تنهج الإستراتيجيات الثلاثة السابقة لضمان بقاءها والتكيف مع التغيرات في السوق وتحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق ميزة تنافسية، وتعمل تلك الإستراتيجيات من خلال القيام بعدد من الإجراءات والأنشطة يتم اتخاذها لكل إستراتيجية وهي كالاتي (المصدر: إدارة الاتصال تسويقي بالمؤسسة العامة للاتصالات):

1. إستراتيجية التكلفة: أسعار تنافسية: تتمثل في العروض والباقات التي تتناسب مع مختلف

الشرائح

2. إستراتيجية التميز: تقديم خدمات محلية مميزة: محتوى وخدمات تلبي احتياجات المجتمع

اليمني

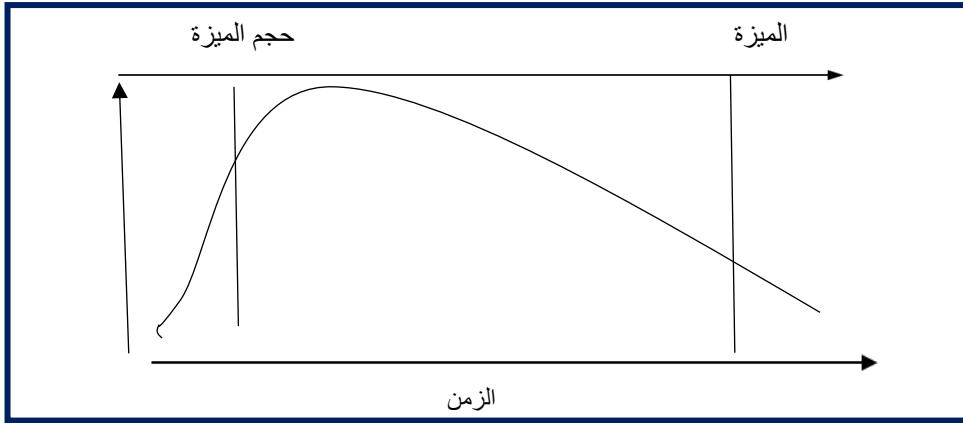
3. إستراتيجية التركيز: توسيع التغطية: الوصول للمناطق النائية والريفية.

### 2-1-6 مراحل بناء الميزة التنافسية:

تمر الميزة التنافسية بعدة مراحل تبدأ بمرحلة التقديم وتنتهي بمرحلة الضرورة (غفير، 2015،

(79):

1. **مرحلة التقديم والنمو السريع:** وهي أطول مراحل الميزة التنافسية؛ كونها تحتاج إلى التفكير والاستعداد البشري والمادي والمالي تنمو الميزة التنافسية بسرعة كبيرة حتى تصل إلى الحد الأقصى الذي يمكن المنظمة من الاحتفاظ بميزتها التنافسية.
2. **مرحلة التبني (من قبل المنافسين)،** وتعرف هذه المرحلة بالاستقرار النسبي، فتقوم المنشآت المنافسة بتبني هذه الميزة وتسعى إلى تقليدها من أجل الحصول على الوفورات منها.
3. **مرحلة التقليد/ الركود:** ويتم فيها تراجع حجم الميزة التنافسية إلى الركود وتمر المنشأة بهذه المرحلة في حالة قيام المنشآت المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها.
4. **مرحلة الضرورة:** وفي هذه المرحلة تبدأ المنشأة في تطوير أو تجديد أو تحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة جديدة تحقق قيمة أعلى للزبون.



شكل رقم (3) مراحل بناء الميزة التنافسية

المصدر: فراس عبدالقادر غفير "دور القياس المتوازن للأداء في تعزيز الميزة التنافسية"، 2015م، (79)

مما سبق يمكن القول: أن الميزة التنافسية تتسم بالاستمرار إذا تمكنت المؤسسة من التحسين المستمر الذي يمكنها من الاحتفاظ بميزتها التنافسية لفترة طويلة فكلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهوداً أكبر من المنافسين للتغلب عليها.

## 2-1-7 أبعاد الميزة التنافسية:

هناك أبعاد عدة لتحقيق الميزة التنافسية تم ذكرها في المبحث الأول في الفصل الأول، وفي

هذا الفصل سنذكر أهم الأبعاد وهي :

1- **بعد التكلفة:** التكلفة الأقل هي البعد التنافسي الأقدم الذي الذي سعت لاعتماده الكثير من الشركات (الدالي، 2019، 71) و هي الهدف الرئيسي للشركات التنافسية حتى وإن امتلكت الشركات مزايا تنافسية أخرى يظل مطلبها الرئيسي تخفيض تكلفة المنتجات، ويمكن للشركة تخفيض التكاليف

من خلال الاستخدام الأمثل للطاقة الإنتاجية المتاحة والتحسين المستمر لجودة المنتجات والابداع في التصميم(منصر،2013م،27).

فالتكلفة هي العامل الحاسم في مدى استقرار وبقاء ونجاح المؤسسات فتستطيع أن أن تكتسب المزايا التنافسية من خلال جعل نفسها كقائد للكلفة المنخفضة حيث تتعامل تلك المؤسسات مع الأحجام الكبيرة من الخدمات لتحقيق المزايا التنافسية من خلال الأسعار المنخفضة (أبومارية،2018،102).  
ومن أبرز العوامل التي تؤدي إلى تخفيض التكلفة(الدالي،2019،72):

- الوفورات المتحققة من زيادة التعليم والخبرة لدى العاملين.
  - الاستخدام الأمثل للموارد والمواد الأولية مع وجود أنظمة تخزين متقدمة .
  - اعتماد سياسة توزيع تتواءم مع خصوصية المنتج والمحافظة عليه من التلف أو التقادم.
- 2- بعد الجودة:** لم تقتصر الميزة التنافسية على السعر فقط بل تتعداه إلى منتجات ذات جودة عالية فالشركات التي لا تقدم منتجات بجودة تلبى رغبة الزبائن لن تتمكن من البقاء والنجاح في سلوك المنافسة.

وتعرف الجودة بأنها:الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة الخصائص الرئيسية المحددة مسبقا،(الدالي،2019،74)

وأوضح(أبومارية،2018،101)أن الجودة تعد من المزايا التنافسية المهمة التي تشير الى أداء الأشياء بطريقة صحيحة لتقديم خدمات تتلاءم مع احتياجات الزبائن ،والجودة صنفين هما:

- جودة المنتج :والغاية من انشاء مستوى مناسب من جودة الخدمة هو التركيز على احتياجات الزبائن،ويختلف مستوى الجودة بحسب السوق المستهدف،ومن مميزات الخدمات عالية الجودة ارتفاع أسعارها في السوق.
- جودة العملية :والغاية منها تقديم خدمات خالية من العيوب،لأن الزبائن يرغبون بتقديم خدمات دون عيوب .

ونكر(الدالي،2029،75:76)أن الجودة ممكن أن تتحقق من خلال الآتي:

- جودة التصميم: هو درجة ملاءمة مواصفات التصميم مع المتطلبات التي يرغبها الزبون،بحيث تكون على درجة كبيرة من التطابق مع توقعاته.
- جودة المطابقة: وهي درجة التوافق بين المنتج المقدم في السوق وحاجات ورغبات المستهلكين ،من جهة ونسبة تخفيض نسبة المعيب والتالف إلى أدنى درجة ممكنة .

- جودة الخدمة: كثير من المنتجات يتوقف شرائها على الخدمات المرافقة لها والتي قد تمون إرشادية، تدريبية، صيانة، ضمانات، وهي سواء مجتمعة أو منفردة من شأنها أن تزيد من قيمة المنتج وجودته .

**3- بعد المرونة:** إن سرعة الاستجابة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات، هو من المرونة المطلوبة لتحقيق الميزة التنافسية فالمرونة تعني القدرة على تغيير العمليات إلى طرائق أخرى، وبالتالي تغيير أداء العمليات ووقتها، فالزبون يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربع متطلبات هي(منصر، 2013م، 28):

- **مرونة المنتج:** بمعنى قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة ومعدلة.

- **مرونة المزيج:** قدرة العمليات إنتاج المزيج من المنتجات.

- **مرونة الحجم:** قدرة العمليات على التغيير في مستوى الناتج أو النشاط لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات

- **مرونة التسليم:** قدرة العمليات على تغيير أوقات تسليم المنتجات.

وتعد المرونة من الأسبقيات المهمة في الشركة حيث تنصب المرونة على تطوير قدرات الشركة على تغيير نوع المنتجات وفقا لحاجات المستهلك وتبعا للتغير في طلبات السوق ويطلق عليها مرونة المنتج الايصائية أو الزبونية (الدالي، 2019، 77).

**4- بعد التسليم الموثوق:** يعتبر القاعدة الأساسية للمنافسة بين الشركات من خلال التركيز على خفض الوقت وسرعة تصميم المنتجات وتقديمها للزبائن بأسرع وقت (Wati, Triwiyono, 4) ، فقد أصبح الوقت عامل ذو أهمية كبيرة في جوهر قرارات الشراء التي يمكن أن يتخذها الانسان . ويرى(أبومارية، 2018، 102) أن سرعة التسليم هو المحدد المهم في قرار الشراء لدى الزبون، وقسم التسليم قسمين :سرعة التسليم وإعتمادية التسليم .

**5- بعد الصورة الذهنية:** إن الميزة التنافسية لا تقتصر على السعر والجودة فقط بل ظهرت ميزة غير ملموسة لها تأثير قوي جداً في المجتمع تعتمد هذه الميزة على الانطباع الذي تتركه المنشأة فينا تقدمه من منتجات أو خدمات، فأصبحت الصورة الذهنية من الإشكاليات المهمة التي تحظى باهتمام بارز في مختلف المؤسسات والمجتمعات بسبب أثرها البالغ على الجماهير والعملاء، الأمر الذي أدى إلى اهتمامها بصناعة صورة ذهنية لدى منسوبيها وعمالها حتى تتمكن من بناء سمعة طيبة تخدم أهدافها وتحقق استراتيجاتها (القحطاني، 2020م، 160)

وقد عرف (برقاش، 2024، ص36) الصورة الذهنية بانها توليفة من الانطباعات الذهنية المتشكلة لدى الزبون من المؤسسة نتيجة تعاملاتهم معها، ويمكن اعتبارها الطريقة التي تسلكها المؤسسة؛ لكي تصل إلى أذهان الزبائن وترسخ فيها. وهي ليست بالشئ المطلق فهي نسبية يمكن أن تتغير نتيجة مجموعة من العوامل المتعلقة بالصورة في حد ذاتها أو بالآخبار المنتشرة عنها ونذكر منها:

هوية المؤسسة، السمعة، طريقة تقديم الخدمة، البيئة المادية وتواصل الموظفون مع الزبائن. وتوجد أنواعاً عدة للصورة الذهنية وهي:

- الصورة المرآة: وهي الصورة التي ترى المنشأة نفسها من خلالها.
- الصورة الحالية: وهي التي يرى بها الآخرون المؤسسة.
- الصورة المرغوبة: وهي التي تود المؤسسة ان تكونها لنفسها في أذهان الجمهور.
- الصورة المثلى: وهي أفضل صورة يمكن ان تتحقق إذا أخذنا في الاعتبار منافسة المنشآت الأخرى.
- الصورة المتعددة: وتحدث إذا تعرض الأفراد لممثلين مختلفين في المنشأة يعطي كلاً منهما انطباعاً مختلفاً عنها (القحطاني: 2020م، 165:166).

ومما سبق فان أي منشأة تبحث عن الصورة المثلى التي تساعد على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وجذب عملاء جدد، وهذا الامر يتطلب جهداً على كافة المستويات بدءاً من وضع إستراتيجية شاملة تحقق أهدافاً مالية وغير مالية تعزز من قوة المنشأة وتحدث تأثيراً إيجابياً في الجماهير، الامر الذي ينعكس على طبع صورة تخدم مصالح المؤسسة وتحقق أهدافها.

**6- بعد الإبداع: الإبداع هو من الأمور الهامة لجميع المؤسسات التي تواجه بيئة تنافسية متغيرى وأصبح تشجيع الإبداع والحث عليه في مقدمة الأهداف التي تسعى العديد من المؤسسات إلى تحقيقها خاصة في ظل ازدياد حدة المنافسة وذلك تجنباً لخطر التقهقر والزوال.**

ويمكن تعريف الإبداع بأنه القدرة على إنتاج أفكار جديدة ومفيدة، ويسمح الإبداع لصانعي القرار بتقييم المشكلات وحلها بشكل كامل، بما في ذلك رؤية المشكلات التي لم الآخرون رؤيتها (حسين والزبيدي، 2024، 218)، وتظهر الحاجة إلى الإبداع عندما يدرك متخذو القرار بالمؤسسة الى أن هناك تفاوتاً بين أداء المؤسسة الفعلي والأداء المرغوب، وهذا التفاوت يحث إدارة المؤسسة على البحث على وتبني أسلوب جديد في حل مشاكلها ومن أجل النمو والبقاء.

وذكر (الهاجري، 2011، 29) مجموعة من الخصائص التي ترتبط بمفهوم الإبداع وهي :

- الإبداع ظاهرة فردية وجماعية فهي ليست حكرا على الأفراد فهي ليست عملية فردية فقد تتم مماؤسته عن طريق الجماعات والمؤسسات.
- يعتمد الإبداع على التفكير المتعق السموليالذي يبحث المشكلة من جميع جوانبها ويواجه عدة حلول متكافئة لها .
- الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست خاصة بأحد تختلف من شخص إلى آخر حسب الفطرة والظروف.
- يرتبط الإبداع بالعوامل الموروثة ويمكن تطويره.
- الإبداع علم نظري تجريبي قابل للتبديل والتغيير باختلاف الزمان والمكان.
- الإبداع دائما يبدأ بالتحليل للفرص وبالتفكير في إستغلال هذه الفرص وتحويلها إلى إمكانات إبداعية.

وتتضمن الإنجازات الإبداعية المجالات التالية (أبو زيد، 2010، 36:37):

- تفعيل سياسة جديدة أياحداث تغيير في التوجه مثل إصدار قرار جديد.
- إيجاد فرصة جديدة، أي تطوير منتج أو خدمة جديدة تماما أو سوق جديد.
- استخدام أسلوب جديد، أي تبني عملية تشغيل جديدة أو إجراءات عمل جديدة.
- تصميم هيكل تنظيمي جديد، أي احداث تعديل على الهيكل الرسمي أو تبني هيكل جديد أو إيجاد روابط جديدة بين وحدات العمل.

وقد لخص غفير في الجدول رقم (7) أهم أبعاد الميزة التنافسية التي تسعى المؤسسات إلى

تحقيقها:

جدول رقم (7) توضيحي لأبعاد الميزة التنافسية

المزايا التنافسية	التاريخ	الباحث
الكلفة المنخفضة، الجودة المتفوقة، موثوقية التسليم.	1978	Wheelwright
التسعير التنافسي، التسعير الممتاز، الجودة ذات القيمة للزبون، موثوقية التسليم وابتكار المنتج.	1997	Koufteros et al
الكفاية المتفوقة، الجودة المتفوقة، الإبداع المتفوق، الاستجابة المتفوقة لطلبات الزبائن	2001	سيد
الكلفة المنخفضة، الجودة، موثوقية التسليم، ابتكار المنتج، وقت دخول السوق.	2005	Holweg
الجودة، المرونة، الكلفة، التسليم، الإبداع.	2006	الطائي
الكلفة المنخفضة، الجودة، سرعة الاستجابة للزبائن، وقت الاستجابة والابتكار.	2007	داسي
التكلفة، الجودة، موثوقية التسليم، ابتكار منتج، وقت دخول السوق.	2007	Tatte
التكلفة، الجودة، المرونة والتسليم.	2008	البكري
السعر الأدنى، جودة الخدمة، الاستجابة للزبائن.	2009	العيسى
التكلفة، الجودة، الوقت، المرونة، الخدمة البيئية.	2009	التمي

المزايا التنافسية	التاريخ	الباحث
التكلفة، الجودة، الابداع.	2012	أماني
الجودة، التكلفة، المرونة.	2012	الدرويش
المصدر: (فراس عبدالقادر غفير(2015م) " دور القياس المتوازن في تعزيز الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في قطاع الصناعات الغذائية " 88:89		
التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الصورة الذهنية	2019	الدالي
إضافة من إعداد الباحثة		

## 2-2 المبحث الثاني: بطاقة الأداء المتوازن

### تمهيد:

على الرغم أن هناك العديد من المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسات في تقييم أدائها والإفصاح عن نتائجه المالية، إلا هذه المؤشرات النمطية أصبحت عرضة للعديد من الانتقادات لعدم وفاء هذه المؤشرات بمتطلبات المؤسسة المقررة ضمن الخطط مما يحد من فاعليتها كأداة للقياس والتقييم .

ودعت تلك الانتقادات إلى ضرورة تبني نظام لإدارة الأداء الكلي للمؤسسات الحديثة واعتبر أسلوب بطاقة الأداء المتوازن جوهر هذا النظام، نظرا لقدرته التي تعكس أبعاد الميزة التنافسية (عبلة، 2021، 20).

### 2-2-1 مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

جاءت فكرة بطاقة الأداء المتوازن من خلال تراكم معرفي وخبرات استشارية قادها عدد من

الباحثين في منظمات عدة في بداية التسعينات من القرن الماضي ويعتبر Robert Kaplan و David Norton & أساس ظهور فكرة بطاقة الأداء المتوازن وتطويرها (جمال الدين ومحمد، 2020م، 105).

ويتم قياس مدى نجاح أي منشأة من خلال إنجازاتها الإيجابية لفترة معينة قد تكون سنة أو أكثر، وذلك بحسب ما هو مخطط له مسبقاً ولقياس ذلك النجاح من عدمه تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة إدارية تساعد متخذي القرار على تحديد جوانب القصور في الأنشطة والعمليات من خلال المؤشرات الخارجية وبالتالي العمل على الحد منها في العمليات والأنشطة القادمة والحصول على نتائج أفضل.

فبطاقة الأداء المتوازن منهجية إستراتيجية رقابية تستخدم إطار متعدد الأبعاد لوصف وتنفيذ الإستراتيجية في جميع إدارات المؤسسة بهدف تحسين أوضاع المؤسسة والارتقاء بها (أبو ماضي، 2015م، 79).

ونستعرض فيما يلي مجموعة من التعريفات ذكرها كتاب ومؤلفون، منها:

- عرفها كلا من (وليد وواضح، 2016، 33) بأنها: نظام يسمح للإدارة العليا للمؤسسة باعطاء الإطار العام لتطبيق استراتيجيتها وتتبع تحقيق أهدافها من خلال مجموعة المختارة والملخصة في أربعة أبعاد رئيسة، وهي: البعد المالي، بعد الزبائن، بعد

العمليات الداخلية ويعد التعلم النتائج: اثبات ان عناصر التنمية المستدامة تسهم في دعم الميزة التنافسية.

- وعرف(سليمان،2013، 15) بطاقة الأداء المتوازن على إنها: نظام شامل لقياس الأداء من منظور إستراتيجي فهو يمثل إطاراً متعدد الجوانب؛ لوصف وتنفيذ وإدارة إستراتيجية المنشأة في كل السنوات الإدارية، حيث يتم من خلاله ترجمة الإستراتيجية إلى أهداف إستراتيجية ومقاييس وخطوات إجرائية تمهيدية تتسم بالوضوح وبذلك فإنه يتم ربط الأهداف والأولويات والمقاييس بهذه الإستراتيجية.

- وقد عرف (Kaplan&Norton) أسلوب القياس المتوازن للأداء أنه: أنموذج يدمج بين كل من نظام فعّال يساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنشأة ونظام إدارة يساعد على قيادة التغيير في الجوانب الأساسية مثل عمليات التشغيل، المنتج، العميل وتطوير السوق.

ومما سبق تعرف الباحثة بطاقة الأداء المتوازن بأنها: تطبيق لقياس أداء مؤسسة الاتصالات اليمينية بشكل متكامل بهدف ترجمة رؤيتها ورسالتها إلى مجموعة من الأهداف والمقاييس التي تغطي الأبعاد الخمسة للبطاقة (البعد المالي، بعد العمليات، بعد التعلم والنمو، بعد الاستدامة، بعد العملاء).

## 2-2-2 أسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن:

إن بطاقة الأداء المتوازن هي نتاج لتطور تاريخي مرّ عبر عقود في المفاهيم الإدارية بدءاً بالإدارة بالأهداف والجودة الشاملة وصولاً إلى نظم التكاليف على أساس الأنشطة، ومن ثم إعادة هندسة العمليات، ثم التقييم الشامل باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

فقد ظهرت بطاقة الأداء المتوازن لمواجهة القصور في أنظمة الرقابة المالية التقليدية، حيث رأى البعض أن الرقابة المالية التقليدية توقفت عن التطور منذ العام 1925، ونتيجة لذلك كان تركيز الإدارة على التكاليف بشكل أكبر من تركيزهم على الجوانب الأخرى للأداء. وصممت أول بطاقة أداء من قبل شركة جنرال اليكتريك في العام 1950م وبداية العام 1990م قدم كلاً من Robert Kaplan & David Norton مبدأ بطاقة الأداء المتوازن كمنهج لقياس الأداء يدمج المؤشرات المالية وغير المالية (Maweru،2010،166)

ويمكن تلخيص أهم أسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن في الآتي: (سعيد،2019، 23):

1. التكتلات واندماج بعض الشركات في كتلة واحدة واتفاقية تحرير التجارة وإزالة القيود والحواجز

2. الثورة الهائلة في التكنولوجيا، وبالتالي تطور أنظمة المعلومات واستخدام قواعد البيانات في تشغيل البيانات الداخلية والخارجية.

3. التركيز على النتائج قصيرة المدى وإهمال جانب اتخاذ القرارات على المدى الطويل.

4. تعقد عمليات المؤسسة وأصبح هدفها الأساسي، هو خدمة العميل والاحتفاظ به والإهتمام بالتحسين المستمر بالجودة وتقديم منتجات مبتكرة (عبدالرحيم وبلال، 2017، 76:78).

5. وأضافت (السعدون، 2017، ص23) الأسباب الآتية:

- زيادة حدة المنافسة على المستوى المحلي والدولي.
- الهاجس الكبير الذي يواجه المدراء والمتمثل في وجود فجوة كبيرة بين إستراتيجية الوحدة الاقتصادية وبين النشاطات التنفيذية اليومية.

## 2-2-3 تطور بطاقة الأداء المتوازن:

نكر الباحث (بلاسكه، 2012م، 20: 22) إن مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن في التسعينات من القرن الماضي، خلال الأجيال الآتية:

### الجيل الأول 1992م:

استخدمت بطاقة الأداء المتوازن كمصفوفة ذات أربعة أبعاد لقياس الأداء، فقد تم إضافة ثلاثة أبعاد إلى جانب البعد المالي وهي: (بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء- بعد التعلم والنمو)، حيث يتم اعطاء مؤشرات للأبعاد الأربعة انطلاقاً من الرؤية والأهداف الموضوعية وتتغير الرؤية الإستراتيجية.

وتميزت هذه المرحلة باعتبار البطاقة أداة قياس وتطوير فقط.

### الجيل الثاني 1996م:

ظهور عيوب عدة، بعد تطبيق البطاقة في عدد من المنشآت أهمها:

- التعريف والتحديد للبطاقة جاء واسعاً وغامضاً.
  - كيفية اختيار القياسات الملائمة للأبعاد.
  - اعتبارها أداة تطوير وليس قيادة للأداء، وبالتالي إهمال جانب كبير من المنشأة.
- وعليه جاءت بطاقة الأداء المتوازن بشكل جديد لحل المشكلات السابقة، وأصبحت تتميز بالبساطة والوضوح وظهر ما يعرف بعلاقة السبب والنتيجة من خلال ربط الأبعاد مع بعضها البعض.

## الجيل الثالث 2000

من أهم مميزاته:

- يتميز بالبساطة وقلة التعقيد كما في الجيل الأول.
- يعتبر كإطار للتغيير التنظيمي؛ لأنه يبين الخطوات الخاصة بالتغيير في المنظمة من خلال إستراتيجياتها.
- اتضح العلاقة السببية بين الأبعاد توضيح الرؤية للأفراد؛ لتسهيل وصولهم إلى الرؤية المرجوة.

ونذكر كلا من (فاديا وسلسبيل، 2024م، 4) في دراستهما مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن

في الجدول رقم (8):

جدول رقم (8) مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن

مراحل	نواحي التركيز
الجيل الأول	تميز هذا الجيل بإضافة مقاييس غير مالية إلى المقاييس والمؤشرات المالية، وبالتالي تم إضافة ثلاث مقاييس هي: (العمليات الداخلية، العملاء، التعلم والنمو)
الجيل الثاني	تم استخدام السبب والنتيجة التي تربط بين المنظورات الأربع للبطاقة من قبل Kaplan & Norton كأداة لإدارة الأداء الإستراتيجي، حيث تقوم هذه الإدارة باتباع نظام إستراتيجي ذو بعدين هما: بعد العمليات التشغيلية وإستراتيجية المؤسسة.
الجيل الثالث	وما يميز هذا الجيل أنه يحدد أهدافاً إستراتيجية المنشأة بدقة ويحدد هذا الجيل أهداف الإستراتيجية بشكل منفصل بين المنظورات الأربعة فيتم الفصل بين نوعين من المنظورات، النوع الأول: يركز على المنظور الداخلي للبطاقة، (العمليات الداخلية والعلم والنمو)، والنوع الثاني: يركز على المنظور الخارجي (العملاء والمالي).

المصدر: (دراسة بن ساحة فاديا وفنيس سلسبيل (2024) "أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على جودة التدقيق الداخلي" 4) ومما سبق يمكن القول إن بطاقة الأداء المتوازن تطورت بناء على حاجة المؤسسات، فتطور التكنولوجيا السريع وكبر حجم المنظمات وبالتالي تغيير أو توسيع أنشطتها وزيادة العمليات التشغيلية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، أيضاً ادخال مفاهيم عالمية مثل: الاستدامة كل ذلك يتطلب مرونة في بطاقة الأداء المتوازن توافق تلك التغيرات.

### 2-2-4 الاستدامة كبعد جديد مضاف لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

أصبحت الشركات أكثر حساسية للقضايا الاجتماعية والبيئية والاقتصادية وزيادة مخاوف أصحاب المصلحة فتسعى جاهدة لتصبح الأفضل سواء كان الدافع، هو الإهتمام بالمجتمع أو البيئة

أو التنظم الحكومي أو ضغوط أصحاب المصالح أو الربح الاقتصادي، فإن على المديرين إجراء تغييرات جوهرية لإدارة أعمالهم الاجتماعية والاقتصادية بشكل أكثر فعالية (Epstein & Buhovac، 2014، 14).

ومن ضمن الانتقادات التي واجهتها بطاقة الأداء المتوازن أهمالها المسائل البيئية والاجتماعية المرتبطة بالأداء، فالمنظمات التي تواجه مخاطر بيئية تحتاج الاستجابة لقوانين المجتمعات التي تعمل بها وتحقيق سمعة رائدة تمكنها من الاحتفاظ بوجودها في المجتمع وهذا يعطيها الدافع لمراعاة متطلبات أجيال الحاضر والمستقبل بغرض تحقيق توازن في المصالح تخدم الكل في مجال البيئة والمجتمع والاقتصاد، وهذا ما يطلق عليه الاستدامة (بلاسكه، 2012م، 52).

وعرف كلا من (Epstein & Buhovac، 2014، 13) الاستدامة في الكتاب الذي تم طرحه في العام 2014م بأنها: التنمية الاقتصادية التي تلبى احتياجات الجيل الحالي من دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها الخاصة بالنسبة للشركات ويشمل ذلك قضايا المسؤولية الاجتماعية للشركات والمواطنة إلى جانب تحسين أداة الآثار الاجتماعية والبيئية للشركات، وتحسين مشاركة أصحاب المسألة، فهي بذلك تشير إلى أن الشركة تسهم في التنمية المستدامة للمجتمع والتي تشمل النمو الاقتصادي وحماية البيئة والتقدم الاجتماعي.

إذن فعنصر الاستدامة هو العنصر المفقود في حلقة التوازن في تقييم الأداء، من حيث ادخال المسؤولية الاجتماعية والصدقا البيئية في بطاقة الأداء المتوازن (غفير، 54:55).

ويعود مفهوم الاستدامة إلى العام 2002 في مؤتمر الشبكة الخضراء للبيئة، حين قدم كل من فرانك فيج، توبياس هان، ستيفان شالتجير وماركس فاغندر ورقة بحثية تدعى "بطاقة الأداء المتوازن المستدام"، حيث دعى المؤلفون من خلال هذه الدراسة إلى إدراك الجوانب البيئية والاجتماعية، وضرورة إدراجها ضمن بطاقة الأداء المتوازن، كما اقترح الباحثون ضرورة التركيز على الركائز الثلاثة للاستدامة: (الاقتصادية، البيئية والاجتماعية)، وكيفية استخدامها ودمجها لتعديل بطاقة الأداء المتوازن، وذلك باعتبار أن بطاقة الأداء المتوازن التقليدية تركز على الأهداف المالية، وتتجاهل الأهداف غير المالية، والمرتبطة بالاستدامة البيئية والاجتماعية (رامي وكواشي، 2020، 94).

وذكر الباحث (بلاسكه، 2012، 54)، أنه لكي تستطيع المنظمة استخدام الاستدامة في بطاقة الأداء المتوازن يجب أن تراعي الآتي:

- إن تتضمن مقاييس الأداء هدف يمكن فهمه وتوصيله بوضوح.
- إضافة قيمة ويمكن دمجها في نظم القيمة المضافة الموجودة بالمنظمة.

- أن تدعمه أدوات وموارد الإدارة الموجودة.

- أن يغطي الأبعاد الثلاثة للاستدامة، وهي: البعد الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي.

وقد طرحت آراء متعددة لكيفية إدخال ودمج المقاييس الإقتصادية، الإجتماعي والبيئي في بطاقة

الأداء المتوازن وطرحت ثلاثة آراء لإمكانية الدمج وهي (نادية، 2005، 25):

- دمج المقاييس الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في الأبعاد الأربعة للبطاقة.

- إضافة بعد خامس يأخذ المقاييس الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في الحسبان .

- تكوين بطاقة خاصة بالمقاييس الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

غير أن الرأي الثالث كان هو الأقرب للتنفيذ وهو ماحدث فعلا سنة 2007م عندما أضاف

كلا من (REISEN DE PINHO) و(KAPLAN) بعد الإدارة البيئية والاجتماعية إلى

الأبعاد التقليدية إيماناً منهما بأهمية هذه الأبعاد في تقييم أداء المؤسسة (مريم، 2014، 66)

## 2-2-5 أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

بطاقة الأداء المتوازن من أهم الأدوات الإدارية الحديثة لقياس وتقييم الأداء، ولها أهمية كبيرة

سواء في المؤسسات الربحية أو غير الربحية اصغيرة منها أو الكبيرة ،وتتمثل أهمية البطاقة في كونها

تحقق الآتي(محفوظ، 2018، 20):

1. توضيح وترجمة رؤية وإستراتيجية المؤسسة، حيث يتم ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف

يتم متابعة مدى تحقيقها من خلال مجموعة من المقاييس.

2. وصل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات المطبقة: يجب إعلام جميع العاملين بالأهداف

الرئيسة لكي تتجح الإستراتيجية.

3. التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الإستراتيجية؛ لذلك يجب على المدراء التنفيذيين

صياغة الأهداف في الجوانب الأربعة من خلال العلاقات السببية في البطاقة، ليسهل

ترجمتها إلى أداء مالي.

4. تقييم الإستراتيجية: تساعد في كشف الاختلالات التي تنتج عن تطبيق الإستراتيجية ووضع

الحلول المساعدة على تحقيقها.

5. تحسين الأداء المالي للمقاييس المالية (أبومارية: 2018: 20).

ولخصت (مريم، 2014م، 46) في دراستها أهمية بطاقة الأداء المتوازن كما يأتي:

1. تعمل بمثابة حجر الأساس للنجاح الحالي والمستقبلي للمؤسسة.

2. تعالج النقص الموجود في أنظمة الإدارة التقليدية.

3. مساعدة المؤسسات بالتركيز الكلي على ما ينبغي عمله لزيادة تقدم الأداء.  
4. تدخل أصحاب الأسهم في صياغة السياسة وربط الإستراتيجية بالنشاطات والمسؤولية الواضحة للأهداف والموارد، وتعطي صورة متوازنة عن المؤسسة.  
ومما سبق دراسته يمكن القول: بأن أهمية بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة تتمثل بالآتي (إدارة الأداء ودعم القرار):

1. مؤشر تصحيح سير العمل الحالي لتلافي تكرار الأخطاء مستقبلاً.
2. ربط الأهداف الصغيرة بالأهداف الكبيرة، وتأكيد تسلسل الأهداف.
3. الإهتمام بكافة تفاصيل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن مما يعطي نظرة متوازنة لتقييم الأداء.
4. تسهيل عملية التواصل بين الوحدات كافة.

## 2-2-6 خصائص بطاقة الأداء المتوازن:

تتميز بطاقة الأداء بخصائص عدة نكرها (الحميري، 2013م، 36:38) في دراسته يمكن تلخيصها بالآتي:

- 1- الخاصية التعددية: تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أنموذجاً متعدد الأبعاد.
- 2- الخاصية التوازنية: وتهدف إلى تحقيق التوازن بين مجموعة من العوامل المتداخلة (التوازن بين الأبعاد الأربعة):

- التوازن بين المؤشرات المالية وغير المالية.
  - التوازن بين المكونات الداخلية: (الموظفين والعمليات الداخلية)، والخارجية للمنظمة (المساهمون والعملاء).
  - التوازن بين المؤشرات التاريخية للأداء والمؤشرات المستقبلية للاداء
  - التوازن بين حاجات أصحاب المصالح في تنظيم الأعمال وهم: المستثمرون والعملاء، العاملون والمجتمع.
  - التوازن بين الأهداف التكتيكية قصيرة المدى والأهداف الإستراتيجية طويلة المدى.
- 3- الخاصية التحفيزية: يعتمد أداء العاملين على أداء مهامهم بكفاءة على العوائد والمكافآت التي يحصلون عليها.

4- توضيح علاقات السبب والنتيجة، فبطاقة الأداء المتوازن تعمل على ترجمة الرؤية والإستراتيجية إلى أهداف تشغيلية وتمكين المؤسسة من المواءمة بين الإدارة والعاملين بالطرق التي تحقق أفضل أداء (حجازي، 2016، 16)

5- خاصية المرونة وإمكانية التطوير: سهولة دمجها مع الأنشطة والأساليب الإدارية الأخرى المستخدمة في تحسين الأداء.

6- محدودية عدد مؤشرات الأداء الأساسية المالية وغير المالية، انطلاقاً من خاصية الرشد المحدودة، وخاصية عدم اتاحة معلومات أكثر من الطاقة التحليلية لمتخذ القرار (السعدون، 2017، 28).

7- الشمولية: بطاقة الأداء المتوازن تغطي الجوانب المالية والجوانب غير المالية للأداء (العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو والاستدامة)، (Niven، 2012، 152).

ومما سبق يمكن القول: إن بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الخمسة تطبيق يحقق التوازن بين المقاييس المالية وغير المالية لتصل بالمؤسسة إلى غايتها المنشودة المخطط لها سلفاً.

## 2-2-7 الأبعاد التي يقوم عليها نظام بطاقة الأداء المتوازن:

الجدير بالتنويه أنه، على الرغم من اختلاف الدراسات حول أبعاد بطاقة الأداء المتوازن إلى أن الأبعاد الأربعة الأساسية هي: (البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، بعد العملاء) وهي لا تلبى متطلبات تفعيل أداء أنشطة الاستدامة، سواءً البيئية أو الاجتماعية أو الاقتصادية والتي تعد مطلباً مهماً في دنيا الأعمال اليوم، لذا فإن بطاقة الأداء المتوازن يجب أن تتكون من خمسة أبعاد هي:

1. البعد المالي Financial Perspective

2. بعد العمليات الداخلية Internal Business Processes

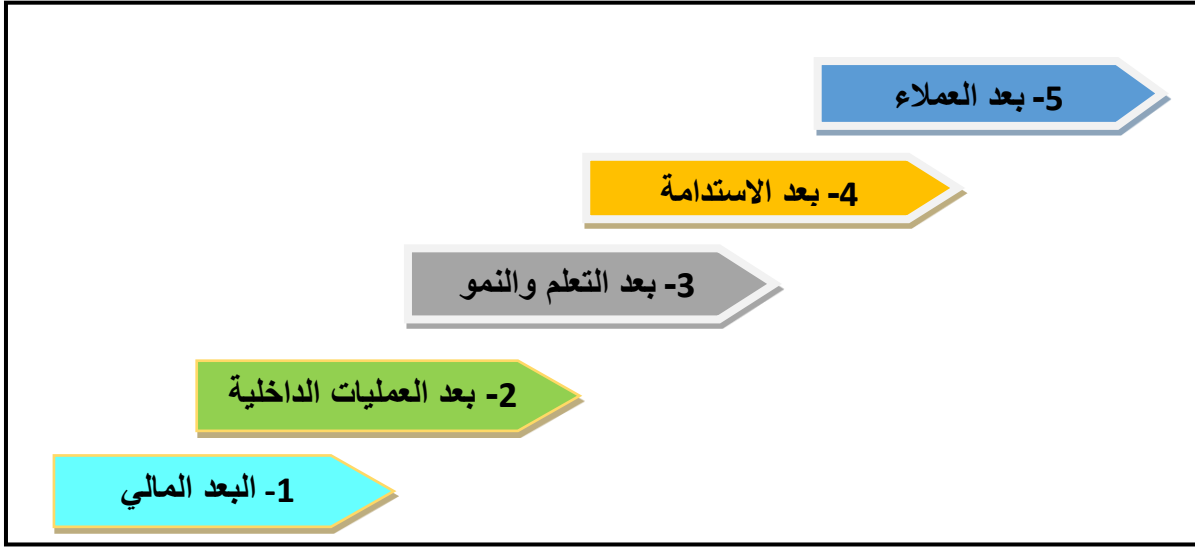
3. بعد التعلم والنمو Learning and Growth

4. بعد الاستدامة Perspective Environment Society

5. بعد العملاء Customer Perspective

وهذا الترتيب أعلاه لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر الباحثة هو الأنسب كون أي تخطيط يبدأ بتكوين رأس المال ثم تحديد الأنشطة والعمليات الداخلية اللازمة لتلبية حاجات وتوقعات العملاء ثم تحديد الامكانيات البشرية من قدرات ومهارات وتقديم الدعم المادي والمعنوي .، ويليه بعد الاستدامة بمحاوره: البيئية الاجتماعية والاقتصادية فتحقيق التوازن بين احتياجات البيئة واحتياجات المجتمع والاحتياجات الاقتصادية أمراً ضرورياً فالنمو والإزدهار والوصول إلى الرفاهية الاقتصادية، يجب أن يكون دون المساس بالبيئة والموروث الاجتماعي، وأخيراً بعد العملاء الذي يصب

إليه نتائج الأبعاد السابقة من امكانيات مادية ومعنوية كونه الهدف الأساسي في أي مشروع يتم انشاءه فالتركيز على تلبية احتياجات العميل وكسب الرضا هي من أولويات المؤسسة.



شكل رقم (4) تسلسل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

المصدر: إعداد الباحثة استناداً إلى الدراسات السابقة

أولاً: البعد المالي (Financial Perspective): يصف هذا المنظور النتائج من الناحية المالية التقليدية إذ يعتبر من محاور تقييم الأداء، وتمثل نتائجه مقاييس موجهة نحو تحقيق الأهداف المالية. (السعدون، 2017، 32)

ومن مقاييس المنظور المالي:

- معدل النمو السنوي.
- معدل دوران المخزون.
- معدل دوران الأصول.

وقد وجهت في الماضي انتقادات عدة إلى المقاييس المالية كونها لا تعمل على تحسين رضا العملاء ولا على تحفيز العاملين؛ لكن القول بعدم أهمية المقاييس المالية غير صحيح فالمقاييس المالية لها أهمية كبيرة يمكن ذكرها بالنقاط الآتية: (جمال الدين ومحمد، 2020م، 202):

- تستخدم في تقييم أداء منظمات الأعمال لقياس المؤشرات المالية.
- تستخدم أداء للمقارنة بين المنظمات المماثلة.
- اعطاء صورة للمنظمة عن مدى نجاحها وإمكانية استمرارها.

ويركز البعد المالي على إستراتيجية النمو والربحية ورؤية أصحاب المصالح من خلال زيادة

قيمة استثماراتهم من خلال استراتيجيتين هما: (الحميري، 2013م، 40:41):

## 1- إستراتيجية نمو الإيرادات: من خلال طريقتين:

- بناء علاقة خدمية مميزة تحقق إيرادات إضافية من الخدمات الجديدة المتعلقة بالأسواق والعملاء الجدد.

- زيادة الخدمات للعملاء الحاليين عن طريق تعميق العلاقة معهم وتحقيق رغباتهم .

## 2- إستراتيجية نمو الإنتاجية: يمكن تحقيق نمو إنتاجية المنظمة من خلال طريقتين هما:

- تحسين هيكل التكلفة عن طريق تخفيض المصاريف المباشرة والغير مباشرة.

- كفاءة استخدام الأصول من خلال تخفيض رأس المال العامل والثابت .

وتعقيباً على ما سبق ترى الباحثة: أن البعد المالي يعد من أهم الأبعاد كونه يعبر عن النتيجة

النهائية أداء المؤسسة، من حيث الربحية وكفاءة استخدام رأس المال وتقييم المؤسسة عمل هذا البعد

بوضع مؤشرات مالية تسعى إلى تحقيقها في نهاية العام كما هو موضح في الجدول رقم (9) :

جدول رقم (9) بعض من مؤشرات البعد المالي في المؤسسة العامة للاتصالات

المؤشر	المبادرة
عدد المواقع المجهزة	استكمال تنفيذ مشروع ال WF BB.
عدد الخطوط المجهزة	
عدد خطوط الانترنت المجهزة	تطوير وتوسعة النواة وشبكة النفاذ.
عدد المواقع المحدثة	تطوير وتوسعة شبكة MPLS / IP.
عدد البوابات المضافة	إضافة بوابة جديدة.

## ثانياً: بعد العمليات الداخلية (Internal Business Processes Perspective):

ويعتمد هذا الجانب علي العمليات الداخلية التي تؤيد كلاً من جانب العميل عن طريق خلق

قيمة للعملاء والجانب المالي بوساطة زيادة ثروة المساهمين.

ويعتبر إدراج العمليات الداخلية من خلال سلسلة قيمة الأعمال، وتحليلها استناداً إلى عملية

الإبتكار، عملية التشغيل وخدمات ما بعد البيع، هي الفرق الرئيسي بين بطاقة الأداء المتوازن والنظم

التقليدية لقياس الأداء، ويمكن تنفيذها بداية بعملية الابتكار، من خلال توضيح احتياجات العملاء،

وتطوير منتجات جديدة لتلبية احتياجاتهم؛ ليأتي بعد ذلك التركيز على عملية التشغيل، من خلال

توفير المنتجات للعملاء الحاليين، وأخيراً عمليات ما بعد البيع، والتي تشمل المنتجات المعيبة

والعوائد(رامي وكوتشي، 2020، 93).

أمّا الباحثان، (جمال الدين ومحمد، 2020م، 207:206)، فقد ذكرا إنه وفقاً لمنظور العمليات، فإن نقطة الانطلاق تتمثل في تحديد احتياجات العملاء ونقطة وصول تتمثل في: إرضا هذه الحاجات حيث يتم الربط بين النقطتين من خلال المرور بثلاثة مراحل هي:

1- **مرحلة الابداع:** من خلال دراسة السوق وتحديد شكل المنتج الذي يحقق اشباع حاجات العملاء.

2- **مرحلة العمليات:** تمر هذه المرحلة بنشاطين رئيسين هما:

- إنتاج المنتج الذي تم تصميمه في مرحلة الابداع .

- تسليم المنتج إلى الأسواق في الوقت المحدد.

3- **مرحلة خدمات ما بعد البيع:** وتتضمن هذه المرحلة مجمل الضمانات الخاصة بحالات إعادة السلع أو معالجة العيوب أو الصيانة.

فبعد العمليات الداخلية تهدف إلى تحديد العمليات المهمة التي تؤثر على رضا العميل وعلى تحقيق الأهداف المالية للمنظمة (حملة الأسهم، المالكين والعملاء) فهو يعمل على تعزيز بعد العملاء بخلق قيمة لهم والبعد المالي بزيادة ثروة المساهمين ومعالجة الاختلالات وتطوير الأداء، فمن خلال هذا البعد يتم التميز في الأداء عن المنافسين (الحميري، 47:48، 2013).

وتتفق الباحثة مع الحميري إزاء هذا البعد كونه ضمان للاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة والتطوير الذي يحقق البقاء والتميز، وهذا ما تسعى إليه المؤسسة في تحسين سير العمل من خلال المراجعة والتحليل المستمر لما تم إنجازه داخل أقسام وإدارات المؤسسة.

و تقييم المؤسسة عمل هذا البعد بوضع مؤشرات تسعى إلى تحقيقها في نهاية العام كما في

الجدول رقم (10):

جدول رقم (10) بعض من مؤشرات بعد العمليات الداخلية في مؤسسة العامة للاتصالات

المؤشر	الإجراءات
عدد الأنظمة المجهزة	تطوير وأتمتة عمليات إدارة شبكة الاتصالات وتقنية المعلومات.
عدد أدلة وآليات العمل التجارية	تصميم وتطوير وتحديث أدلة وآليات العمل.
عدد أدلة وآليات العمل المالية	
عدد الأدلة وآليات العمل الإدارية والفنية	
تحديث وتطوير منظومة الطاقة الكهربائية	عدد تجهيزات الطاقة المشغلة.
عدد الأنظمة /التجهيزات المحدثة	تطوير وتحديث تجهيزات وأنظمة تقنية المعلومات.

### ثالثاً: بعد التعلم والنمو (Perspective Growth and Learning):

يحدد هذا الجانب القدرات التي يجب أن تنمو فيها المنظمة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى التي تخلق قيمة للعملاء والمساهمين.

وتوجد ثلاثة مقاييس لتحسين قدرات العاملين (وليد وواضح، 2020، 299) هي:

**1- رضا العاملين:** رضا العاملين عن الوحدة التي يعملون فيها من خلال مقاييس استطلاع آرائهم ومدى رضاهم عن العمل بصورة عامة، والتي يمكن تبويبها في خمسة محاور رئيسة هي: (الانتماء، الولاء للوظيفة، المكاسب والعوائد من الوحدة، طبيعة وظروف العمل، التطوير والتدريب، المشاركة والعدالة)

وترى (الزلب، 2019م، 42) في دراستها إنه لا يمكن الفصل بين رضا العاملين وتحقيق رضا العملاء عن خدمة أو منتج منظمة ما فرضا العاملين الكلي عن العمل شرطاً أساسياً لنجاح المنظمة فرضا العامل محصلة لكل من:

1- المنافسة داخل فريق العمل. 2- البيئة التحتية للتكنولوجيا.

**2- المحافظة على العاملين:** وذلك من خلال احتساب معدل دوران العاملين؛ إذ أنه كلما انخفض هذا المعدل دل على كفاءة الوحدة في الاحتفاظ بعاملها، وارتفاعه يدل على عدم رغبة العاملين في البقاء بالوحدة، إذ يتم احتسابه من قسمة عدد العاملين الذين تركو العمل على العدد الكلي للعاملين.

**3- إنتاجية العاملين:** تمثل إنتاجية العاملين مقياس للمخرجات المرتبطة بقابلية العاملين، من حيث الابداع والأداء والتطوير والمهارة والسلوك والتي تعطي مخرجات تسهم في رضا الزبائن (السعدون، 2017، 37)

وذكر كلاً من (وليد وواضح، 2020م، 300) إن قوة البنية التحتية للمؤسسة سبب لبقائها وديمومتها في ظل البيئة التنافسية لمواكبة التطورات التكنولوجية لتلبية متطلبات الزبائن حيث توجد مؤشرات من شأنها أن تنجم على فعالية النظم والتكنولوجيا في تلبية طلب الزبائن بأسرع وقت ممكن وهي:

- نسبة العاملين في الخطوط الأمامية للإنتاج.
- عد العمال المؤقتين / عدد العمال الدائمين.
- عدد العمال المتفرغين أكثر من نصف الوقت دون عمل فعلي.
- زمن العمليات الحقيقي على الزمن المعيار لتنفيذها.

إن جوهر بعد التعلم والنمو يكمن في تحسين معارف ومهارات العاملين وتزويدهم بالتدريب المناسب، وعملية التعلم والنمو مرتبطة بشكل مباشر بفرق العمل والتحسين المستمر للمشاركة بالمعارف، القدرات التقنية، مبادرات التخطيط الاستراتيجي، التغيير التنظيمي والإبتكار.

ومما سبق، فإن المؤسسة العامة للاتصالات تولي هذا البعد إهتماماً كبيراً لرفع مستوى الأداء عن المنافسين لتحقيق نتائجها المرجوة من بعد التعلم والنمو التي تركز فيه على تقديم الخدمة بكفاءة عالية وتحقيق العائد المالي الذي يحافظ على قوة المؤسسة وبالتالي رفع نسبة رضا العملاء. وتقيم المؤسسة عمل هذا البعد بوضع مؤشرات تسعى إلى تحقيقها في نهاية العام كما في الجدول رقم (11):

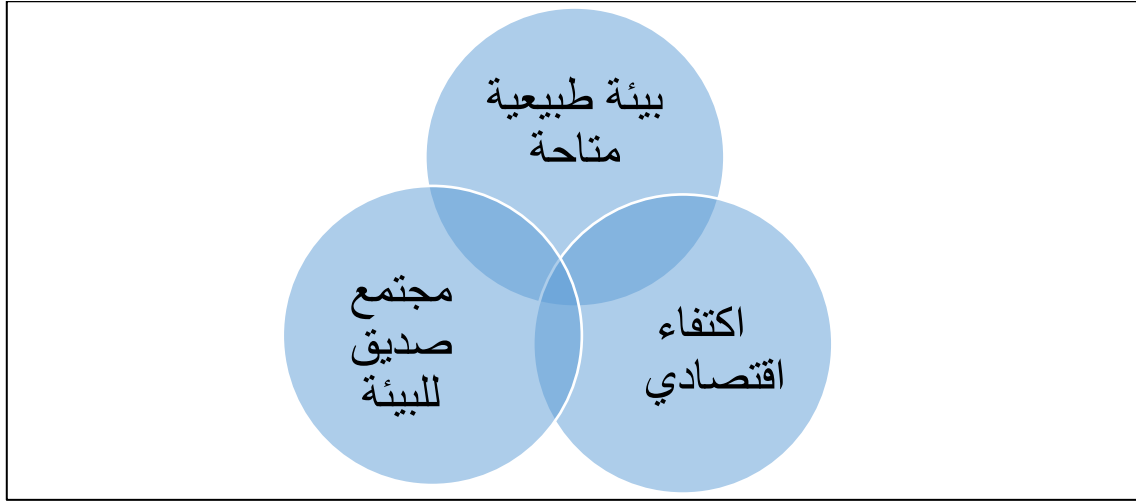
جدول رقم (11) بعض من مؤشرات بعد التعلم والنمو في المؤسسة العامة للاتصالات

المؤشر	الاجراءات
عدد المتدربين	تطوير مهارات الموظفين وتعزيز الولاء الوظيفي.
عدد الموظفين المؤهلين في برامج الدراسات العليا	
عدد برامج نشر الثقافة وتحسين الصورة الذهنية الداخلية	
عدد الموظفين الجدد	تحسين إنتاجية الموارد البشرية .

رابعاً: بعد الاستدامة (Perspective Sustainability): (كبلان، 2020، 183)

ظهر أنموذج الخط الأساسي الثلاثي TRIPLE-BOTTOM LINE للاستدامة الاقتصادية والبيئية والاجتماعية كنموذج فائق يساعد المؤسسات على تفسير الاستدامة وكل بعد من أبعاد الاستدامة يمثل تحدياً هائلاً لإداري المؤسسة (عبدالحميد، 20، 2005).

حيث عرف هذا النموذج بأنه الوسيلة التي تمكن الوحدة الاقتصادية من ضمان تحقيق الأداء الاقتصادي طويل الأجل عن طريق تجنب التصرفات قصيرة الأجل التي تضر بالبيئة والمجتمع. وساعد هذا الأنموذج على تفسير الاستدامة، فهو يستند إلى فكرة أن الوحدة الاقتصادية يجب أن تقيس أداءها نسبة إلى أصحاب المصالح بضمنهم المجتمعات المحلية والحكومات وليس أصحاب المصالح المرتبطين بها بشكل مباشر كالزبائن والعاملين والمجهزين، ويتم إضافة المقاييس البيئية والاجتماعية إلى المقاييس الاقتصادية، بحيث تتكامل العلاقة بين جميع الأطراف وتحصل الاستدامة (المسعودي وعلي، 2016م، 200).



شكل رقم (5) أنموذج الخط الأساسي الثلاثي

المصدر: دراسة (حيدر علي المسعودي وهبة الله مصطفى السيد علي) (2016) "إستعمال بطاقة الأداء المتوازن

المستدامة لتقويم الأداء الاستراتيجي المستدام"، (200)

ويجب على المنشأة قياس تأثيراتها البيئية بطريقة شفافة، بحيث يمكن للأطراف أصحاب المصلحة فهمها بسهولة ويجب ان تتضمن إستراتيجية الاستدامة أصحاب المصالح دون تعريض المنشأة للخطر (غفير، 2013م، 54).

ومن خلال ما سبق نرى ضرورة إضافة الجانب الاقتصادي إلى بعد الاستدامة فالازدهار الاقتصادي ورفع المستوى المعيشي للفرد لا يعني اهمال قضايا البيئة أو الأضرار بها، بل يجب أن يصاحب الإزدهار الاقتصادي التعرف على قضايا البيئة المعاصرة والمساهمة في حلها والمبادرة في تلبية تطلعات المجتمع بتقديم الدعم في كافة المجالات: الصحية، التعليمية، الثقافية، الزراعية والعمران، فالتنمية والتطور مطلبٌ أساسياً للمجتمع ولا يقتصر على الدولة القيام بذلك، بل يتطلب الأمر إبراز دور المؤسسات والمنظمات في المجتمع حسب قدرتها لشكل ذلك فرقاً كبيراً في نهضة المجتمع ونموه.

ومن خلال قراءتنا لعدة دراسات حول هذا البعد تستطيع المؤسسة إضافة بعد الاستدامة إلى بطاقة الأداء المتوازن من خلال ما تقدمه المؤسسة في كل جانب من جوانب الاستدامة الثلاثة (المجتمع، البيئة، الاقتصاد) وكما سبق لنا الذكر أن المؤسسة تمارس أنشطة تعتبر في دائرة بعد الاستدامة منها أنشطة تضاف إلى بعد العملاء وأنشطة ليس لها مؤشرات وهذه الجوانب هي: المصدر (إدارة الأداء ودعم القرار):

- جانب المجتمع:

هناك أنشطة تمارس في هذا الجانب لكنها ليست ضمن بعد الاستدامة بل تضاف إلى بعد العملاء مثل:

1. تنظيم حملات صحية مثل فحوصات مجانية، حملات للتبرع بالدم ونشر التوعية الصحية كما هو حاصل مع مبادرة مرضى التلاسيميا. أيضاً تقديم دعم لمرضى الحروق والسرطان في المستشفيات.
2. توفير أجهزة حاسوب لجهات مختلفة مثل مدارس، معاهد.
3. مبادرة الحقبة المدرسية لتوزيع الحقائب على طلاب المدارس.
4. دعم الفعاليات الطلابية سنويا لطلاب الجامعات والكليات والمعاهد ودور حفظ القرآن.
5. تقديم دورات تدريبية لخريجي الجامعات.
6. دعم المعارض العلمية.
7. دعم اصلاح وإعادة بناء وتمويل مدارس.
8. دعم المشاريع الرمضانية سواء خيرية أو ثقافية.
9. برامج دعم الأسر المحتاجة.

ونقترح إضافة مبادرات أخرى من المؤسسة مثل:

1. تقديم دورات تعليم الشباب مهارات، مثل الحاسب الآلي، والحرف اليدوية أو اللغة الإنجليزية لزيادة فرص التوظيف.
2. دعم المشاريع النسائية.
3. تقديم منح دراسية.
4. تقديم الرعاية لذوي الاحتياجات الخاصة: (تعليم، ترفيه وسائل نقل).
5. دعم المبادرات الشبابية: مسابقات، فرص للمشاركة في اعمال تطوعية لزيادة المهارات.

• جانب البيئة مثل:

1. تمارس المؤسسة أنشطة تصنف ضمن جانب البيئة لكن ليس لديها مؤشرات مثل: إعادة تدوير الكابلات عن طريق الوحدة التنفيذية للانشاءات، مصنع للحديد والزهر لإعادة تدوير الحديد، اتلاف النفايات خارج التجمعات السكانية، المساحات الخضراء في المؤسسة وفروعها، تجهيز مواقع باستخدام الطاقة البديلة مثل الليثيوم عديمة الانبعاثات الكربونية، صيانة وتأهيل المباني والمرافق الإدارية والخدمية وملحقاتها.

ونقترح إضافة أنشطة أخرى مثل:

2. فرز النفايات: (ورق، بلاستيك، معادن)
3. المشاركة في حملات التشجير في المدارس والأماكن العامة.
4. استخدام مواد صديقة للبيئة مثل الأكياس القابلة للتحلل ومواد التنظيف غير الضارة بالبيئة.
5. تنظيم حملات لتنظيف الشواطئ والمتنزهات والأحياء.

• جانب الاقتصاد مثل:

المشاريع المحلية والاستثمارات التي يتم دعمها والتي من شأنها أن تزيد في النمو الاقتصادي من خلال خلق فرص عمل وتقليل البطالة وترشيد الانفاق والاستهلاك.

وتستطيع المؤسسة وضع مؤشرات لبعد الاستدامة كما هو موضح في جدول رقم (12):

جدول رقم (12) مؤشرات بعد الاستدامة المقترحة في المؤسسة العامة للاتصالات

المحور	المؤشر	الإجراءات
الاقتصاد	نسبة التوظيف.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تنفيذ مشاريع تدعم الاقتصاد المحلي.</li> <li>▪ خلق وظائف جديدة.</li> <li>▪ ترشيد الانفاق والاستهلاك.</li> </ul>
	مستوى الراتب الشهري + التأمين الصحي +التعليم +السكن +العدالة	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ إيجاد مصادر حياة كريمة للموظفين.</li> </ul>
المجتمع	عدد رعايات الفعاليات المجتمعية والوطنية	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تنظيم حملات صحية.</li> <li>▪ توفير أجهزة حاسوب.</li> <li>▪ مبادرة الحقيبة المدرسية.</li> <li>▪ دعم الفعاليات الطلابية.</li> <li>▪ تقديم دورات تدريبية لخريجي الجامعات والمعاهد والكليات.</li> <li>▪ دعم المعارض العلمية.</li> <li>▪ دعم اصلاح وإعادة بناء وتمويل مدارس.</li> <li>▪ دعم المشاريع الرمضانية سواء خيرية أو ثقافية.</li> <li>▪ برامج دعم الاسر المحتاجة.</li> <li>▪ تقديم دورات تعليم الشباب.</li> <li>▪ دعم المشاريع النسائية.</li> <li>▪ تقديم منح دراسية.</li> <li>▪ تقديم الرعاية لذوي الاحتياجات الخاصة (تعليم، ترفيه ووسائل نقل).</li> <li>▪ دعم المبادرات الشبابية: مسابقات، فرص للمشاركة في اعمال</li> </ul>

المحور	المؤشر	الاجراءات
		تطوعية لزيادة المهارات.
البيئة	عدد المشاريع البيئية	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ إعادة تدوير الكابلات .</li> <li>▪ اتلاف النفايات خارج التجمعات السكانية .</li> <li>▪ المساحات الخضراء .</li> <li>▪ استخدام الطاقة البديلة مثل الليثيوم عديمة الانبعاثات الكربونية.</li> <li>▪ فرز النفايات (ورق، بلاستيك، معادن)</li> <li>▪ استخدام مواد صديقة للبيئة مثل الاكياس القابلة للتحلل ومواد التنظيف غير الضارة بالبيئة.</li> <li>▪ تنظيم حملات لتنظيف الشواطئ والمنتزهات والاحياء.</li> </ul>

#### خامساً: بعد العملاء:

يحدد هذا البعد قطاعات السوق المستهدفة ويقيس نجاح الشركة في هذه القطاعات لتتحكم في أهداف نموها، وتستخدم المنظمات مقاييس مثل: الحصة السوقية، عدد العملاء الجدد، ورضاء العميل، ويتم تحديد مقاييس أداة الوحدة في هذا الجانب بالآتي:

رضا الزبائن، الاحتفاظ بالزبائن الحاليين، الحصول على زبائن جدد، الحصول على حصة جديدة في السوق، ربحية الزبائن (السعدون، 2017، 32).

وأصبح لرضا العملاء دوراً مهماً في حياة المنظمة في ظل العولمة، فقد أصبح على علم بكافة العروض المنافسة، مما يسهل عليه المقارنة والاختيار، وكون الدراسات الحديثة اثبتت ان حصة السوق ترتبط أولاً برضا العملاء، وقد وضع (جمال الدين ومحمد، 2020، 203:205) أساس الرضا بالنقاط الآتية:

- التفرد والتميز في السوق بعمل ما.
- جودة السلعة والخدمة فالجودة العالية هي سبب رئيسي في تحقيق الأرباح، فالجودة في المنظمات الخدمية هي العنصر الأهم في المنظمات الخدمية مقارنة بالمنظمات الصناعية، فيستطيع العميل استبدال أو إعادة المنتج، أما الخدمة بدون جودة لا يستطيع ردها فيقوم بإيقاف التعامل معها.
- سعر المنتج لا بد أن يوافق سعر المنتج المنفعة المنتظرة من المنتج.
- زمن الإنتاج والتسليم: الاستجابة السريعة لطلب العملاء تؤثر على قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين واكتساب عملاء جدد.

انطباع العملاء عن المنتج أو الخدمة: يأتي الانطباع من خلال التجربة والتعامل المتكرر مع متطلبات المنظمة أما انطباع سلبي أو انطباع إيجابي.

علاقة المنظمة مع العملاء: إقامة علاقات ودية مع العملاء أمر مهم، خلال تجسيد الثقة في التعامل، زمن الاستجابة لطلب العميل وشرط التعامل مع العميل.

بعد العملاء: من أهم الأبعاد في بطاقة الأداء المتوازن فهو سر نجاح أو فشل المنظمة على المدى البعيد والذي يعتمد بشكل أساسي على تلبية متطلبات العميل وتحقيق رضاه والمحافظة عليه، فهذا البعد يعمل على توجيه باقي الأبعاد لنيل رضا العملاء فهو في قلب أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (الحميري، 2013م، 46)

وتتفق الباحثة مع ما سبق ذكره باعتبار العميل، محور العملية التجارية فالاستثمار في رضا العملاء يساوي الاستثمار في قلب المؤسسة.

وتقيم المؤسسة عمل هذا البعد بوضع مؤشرات تسعى إلى تحقيقها في نهاية العام كما في

الجدول رقم (13):

جدول رقم (13) بعض من مؤشرات بعد العملاء في المؤسسة العامة للاتصالات

المؤشر	الإجراءات
عدد الخدمات المستحدثة	خلق وتطوير خدمات وباقات جديدة.
عدد الباقات المستحدثة	
عدد العروض التنشيطية	تبني سياسات بيعية وعروض تنشيطية حديثة.
عدد الحملات التسويقية المنفذة	تبني سياسات ترويجية وبرامج اجتماعية فاعلة.

## 2-2-8 متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

نكر (العتيبي، 2018، 394:395) أن هناك متطلبات عدة أساسية للنجاح في تبني البطاقة

وتنفيذها وتسهم باستخدامها بفاعلية وهي:

الإستراتيجية: بطاقة الأداء المتوازن هي ترجمة منهجية للإستراتيجية بأهداف يتم قياسها، لذا لا

بد أن تكون الإستراتيجية واضحة المعالم ومدروسة بعناية مالم سيصبح العمل مجرد تجميع لمعطيات

مالية وغير مالية لا ترتبط بالقضايا والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

الحاجة إلى بطاقة الأداء المتوازن: على المؤسسة تحديد حاجتها الفعلية لاستخدام بطاقة الأداء

المتوازن لقياس أدائها واختيار المؤشرات الرئيسة والمبادرات المناسبة لكل هدف في أبعاد البطاقة.

رعاية الإدارة العليا:قناعة ورعاية الإدارة العليا لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن وحث القيادات والمديرين والعاملين على تبنيها ومتابعة العمل والإنجاز سيعطيها قوة ومعنى وعمق ويسهم في نسبة نجاحها.

**العاملون المؤهلون:** تسعى المؤسسة إلى تأهيل موظفيها للقياس أو استقطاب كفاءات لديها المعرفة والخبرة في هذا الموضوع لمساعدتهم أو التعاقد مع جهات متخصصة مع شرط نقل المعرفة، لتوظيفها لإكمال دقة القياس فالعاملون بالمؤسسة هم أفضل من يختار المؤشرات والمبادرات.

**الدعم والمشاركة:** تطبيق البطاقة يكون على جميع المستويات الإدارية، لذلك لا بد من مشاركة تلك المستويات الإشرافية والتنفيذية ليشكل ذلك إلزاماً في تفعيل عملية صناعة القرار وتنفيذه.

**البيانات:** توافر البيانات يمثل قضية أساسية ودرجة بالنسبة للمقاييس الخاصة بمؤشرات الأداء فمن الضروري توافر بيانات من مصادر عدة لتعطي معنى واضح لقياس الأداء.

**الموارد:** لا بد من وجود إدارة تتوافر لها الموارد الكافية لنجاح العمل والارتقاء بالأداء مع وجود أفراد وفرق عمل قادرة على التواصل الفعّال لتعزيز الهدف المشترك للمؤسسة.

**النطاق التنظيمي:** لا بد أن تشمل البطاقة جميع مناظير المؤسسة بشكل متوازن ولا يكون التركيز على جانب وإهمال الجوانب الأخرى، مع ضرورة تحديد المدخلات والمخرجات والعمليات وعدم الخلط بينهم عند تصميم وتطوير مؤشرات الأداء.

## 2-2-9 الأسباب التي تؤدي إلى إخفاق بطاقة الأداء المتوازن

ومن أبرز الأسباب التي تؤدي إلى إخفاق بطاقة الأداء المتوازن وعدم تحقيق النتائج المرجوة ذكرها (غفير، 2015، 70):

- التحديد الغير دقيق لمعايير القياس.
  - عدم وجود نظام لترجمة ونشر الأهداف العامة للمستويات العليا إلى المستويات الفرعية.
  - عدم استخدام طرق خبيرة في عملية التحسين.
  - غياب الربط الكمي بين النتائج الغير المالية والنتائج المالية المتوقعة.
  - كما أضاف كلاً من (Romão،Gomes: 4) إنه من ضمن أسباب فشل التطبيق:
  - قلة عدد الأشخاص المشاركون ونقص التزام الإدارة العليا في عملية التنفيذ.
  - المقاييس المختارة لبطاقة الأداء لا تعكس إستراتيجية المنظمة.
- وذكر(حجازي،2015، 18:19) ان من أهم أسباب إخفاق بطاقة الأداء المتوازن تتمثل بالآتي:

- عدم وجود توازن بين المؤشرات التابعة والمؤشرات الأساسية والمؤشرات المالية والغير مالية.

- عدم ربط الإستراتيجية بأهداف الأقسام وأهداف فرق العمل والأهداف الفردية.

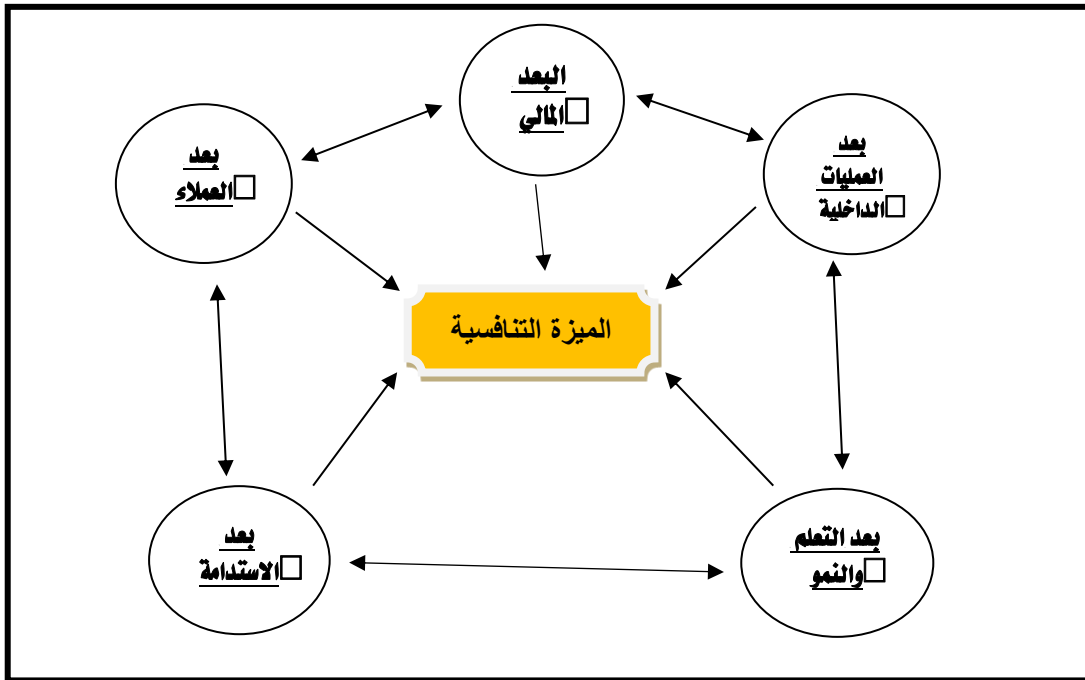
وعلى الرغم من مرور ما يقارب الخمس سنوات على بدء تطبيق بطاقة الأداء المتوازن إلا أن المؤسسة تواجه بعض القصور في تطبيقها، ومن أهم ما تواجهه المؤسسة هو عدم ارتباط بعض الأهداف الفرعية بالأهداف العامة الرئيسة، زد على ذلك عدم وجود مؤشرات فعلية لقياس تلك الأهداف الفرعية، وتذهب الباحثة إلى القول: قد يعود ذلك إلى سوء التنسيق بين الإدارات فتضع كل إدارة أهدافها من دون الرجوع إلى الإدارة العليا مما يؤدي إلى تباعد وتعارض في التوجهات.

## 2-2-10 دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الميزة التنافسية:

تتميز بطاقة الأداء المتوازن عن الأساليب التقليدية، أنها تنطلق من رؤية المنظمة والقيام بترجمة الرؤية الإستراتيجية للمنظمة إلى الأهداف، اعتماداً على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، مع تحديد مقاييس ومؤشرات لقياس مدى تحقق الأهداف (غفير، 2015م، 114).

واعتماداً على الدراسات السابقة يمكننا هنا توضيح دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الميزة

التنافسية من خلال الشكل رقم (6):



شكل رقم (6) توضيحي لدور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الميزة التنافسية

المصدر: الباحثة استناداً على الدراسات السابقة

## 1- البعد المالي:

يلعب البعد المالي دوراً مهماً في إدارة أموال المؤسسة بكفاءة، فترشيد انفاق أموال المؤسسة يمنح تخفيضاً في تكاليف الأنشطة والعمليات وبالتالي تقديم الخدمة بتكلفة أقل يؤدي إلى تحقيق ميزة التكلفة الأقل للخدمة، وهو ما يعمل على زيادة عدد العملاء، وبالتالي تحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة وهو زيادة نمو الأرباح.

## 2- بعد العمليات الداخلية:

يهدف هذا البعد إلى الحصول على رضا العميل من خلال تقليل الأخطاء والعيوب في الأنشطة الداخلية والإجراءات المتبعة في المؤسسة، بهدف تقديم خدمة منافسة عالية الجودة وبأقل التكاليف، مما يشعر العاملين بالرضا عن أدائهم.

## 3- بعد التعلم والنمو:

لا يمكن البقاء على النمط نفسه في أداء الأنشطة أو طرق تقديم الخدمة فلا بد من تقبل التغيير وتعلم أساليب ومهارات جديدة تسهل إنجاز الأعمال وتوفر الوقت والجهد والكلفة وتحسن من جودة تقديم الخدمة وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية.

## 4- بعد الاستدامة:

السعي إلى المشاركة في قضايا البيئة وإيجاد حلول للحد من الأضرار بها واستخدام أساليب صديقة للبيئة، فضلاً عن المساهمة المجتمعية الفعالة وإبراز الدور في دعم المشاريع التنموية والخيرية والتعليمية والصحية والثقافية وترسيخ هذا البعد في عقول أبناء المجتمع، زد على ذلك سعي المؤسسة لتحقيق الرخاء الاقتصادي من خلال إيجاد فرص عمل وتقليل البطالة وتمكين المرأة وذوي الاحتياجات من العمل والتنوع في إنشاء المشاريع التي من شأنها رفع مستوى الاقتصاد المحلي أولاً. كل ذلك من شأنه أن يزيد من تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة لدى العاملين فيها ولدى أبناء المجتمع، وبذلك تكون المؤسسة قد حققت ميزة تنافسية تساعدها على الاستمرار والبقاء

## 5- بعد العملاء:

وأساس أي مشروع هو العميل والحفاظ على العملاء في وجود منافسة أمر يتطلب البحث عن طرق وأدوات حديثة لدراسة اتجاهات ورغبات واحتياجات العملاء، وهذا لا يكون إلا بالتميز في الخدمات المقدمة سواءً بالجودة أو التكلفة أو تقديم خدمة مختلفة تشبع رغبات معينة لفئات محددة.

إن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الخمسة وتحديد الأهداف والمبادرات لكل بعد بشكل متسلسل ومتناسق مع بعضها يحقق أهداف المؤسسة الاستراتيجية، فالإهتمام برضا العميل من خلال الابتكار والتطوير في خدمات المؤسسة وتحسين عمليات التشغيل الداخلي مع الحرص على الإهتمام بالنواحي البيئية والاجتماعية والاقتصادية يؤدي إلى زيادة رضا العملاء، مما ينعكس بالإيجاب على الأداء المالي للمؤسسة، وبالتالي تحقيق الريادة في تكلفة المنتج وتحسين جودته وتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة.

## 2-2-11 الأنموذج الفعلي لبطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية اليمنية:

إن من أهم الأسباب التي دعت المؤسسة العامة للاتصالات إلى استخدام بطاقة الأداء المتوازن يتمثل بالآتي:

1. تحسين الأداء المؤسسي من خلال معرفة مواطن القوة ودعمها ومعرفة مواطن الضعف وتقويمها.
2. ربط الأداء الفردي والمؤسسي بالأهداف الإستراتيجية حيث أن تشعب الأهداف هو أكثر ما كانت تعانيه المؤسسة عند تقييم الأداء السنوي.
3. دعم الميزة التنافسية والقدرة على التكيف مع التغيرات الخارجية.
4. خلق ثقافة أداء مرتكزة على الأهداف تساعد الموظفين في فهم كيفية المساهمة في نجاح المؤسسة.

وتعمل المؤسسة على قياس أهدافها الإستراتيجية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة وترجمة تلك الأهداف إلى مجموعة من الإجراءات الملموسة والمؤشرات القابلة للقياس علماً بأن هذه الأهداف الإستراتيجية وضعت لمدة خمسة سنوات أي إلى نهاية العام 2025م حيث سيتم صياغة أهدافاً إستراتيجية جديدة لمدة خمسة سنوات قادمة بناء على نتائج تقييم أهداف العام 2025م.

ومن المناسب هنا عرض الأنموذج الفعلي الذي يتم تطبيقه في المؤسسة بأبعاده الأربعة في الإدارة العامة المركز الرئيسي بأمانة العاصمة والذي يتكون من الأبعاد الآتية:

- 1- **البعد المالي:** يركز هذا البعد على الأداء المالي للمؤسسة وتحقيق زيادة في الأرباح من خلال الاستمرار في تطوير عمل المؤسسة من خلال تنفيذ مشاريع جديدة أو توسعات في أعمال المؤسسة الحالية، وتوضع مؤشر لكل هدف ويتم قياس تلك المؤشرات بشكل دوري لتقييم الأداء وتحديد جوانب القصور إن وجدت، والعمل على تقويمها.

2- **بعد العمليات:** يركز هذا البعد على تطوير البنية التحتية المادية والتقنية للمؤسسة وتحسين الكفاءة التشغيلية لمنظومة القوى والتكليف من خلال تطوير منظومة الأمن والسلامة وتطوير المعدات ووسائل النقل وتحديث أنظمة تقنية المعلومات ومنظومة الطاقة الكهربائية.

3- **بعد التعلم والنمو:** يركز هذا البعد على رفع مستوى الأداء المؤسسي من خلال تطوير وأتمتة العمليات الداخلية وتنمية وتطوير أداء الموارد البشرية والأداء المالي وتطبيق معايير الجودة وتحسين كفاءة تنفيذ المشاريع.

وتوضع مؤشر لكل هدف ويتم قياس تلك المؤشرات بشكل دوري لتقييم الأداء وتحديد جوانب القصور ان وجدت والعمل على تقييمها.

4- **بعد العملاء:** يركز هذا البعد على رضا العملاء وكيفية الحفاظ عليهم واستقطابهم من خلال زيادة الحصة السوقية عن طريق خلق خدمات وباقات جديدة وتبني سياسات بيعية وسياسات ترويجية وتحسين آليات تقديم الخدمات.

ويوضع مؤشراً لكل هدف ويتم قياس تلك المؤشرات بشكل دوري؛ لتقييم الأداء وتحديد جوانب القصور إن وجدت والعمل على تقييمها.

وتوضع أهداف لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة من قبل إدارة الأداء ودعم القرار بالاشتراك مع كافة إدارات القطاع المالي والقطاع التجاري والقطاع الفني في المؤسسة، ويتم متابعة تنفيذ الأهداف الموضوعه بشكل دوري من خلال إدارة تقييم الأداء، والتي تعمل على التقييم الدوري الشهري، لما تم إنجازه من الخطة ومناقشة جوانب القصور في الأداء واسبابه وطرح حلول تساعد على تحسين الأداء الحالي والوصول إلى نسبة الإنجاز المطلوبة.

وفي نهاية العام يتم تقديم تقرير تقييم الأداء السنوي للمؤسسة بشكل عام بعد تقييم انجاز كل إدارة ومقارنة مؤشرات الإنجاز الحالية لكل إدارة بالمؤشرات المخطط لها، إذ ان الأهداف الإستراتيجية طويلة المدى، (خمس سنوات) فإنه يتم ترحيل الأهداف التي لم يتم تحقيقها في العام السابق إلى العام اللاحق، مع إضافة أهداف إستراتيجية جديدة طويلة المدى.

ويبين الجدول رقم(14) أنموذج عمل بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة لعام 2021-2022م.

جدول رقم (14) أنموذج بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية

المبادرة	الهدف الرئيسي	الهدف الاستراتيجي	البعد
استكمال تنفيذ مشروع WFBB	الاستغلال الأمثل لتقنية الاتصالات اللاسلكية الثابتة.	تطوير خدمات الاتصالات وتقنية المعلومات	البعد المالي
استكمال تنفيذ مشروع WI-FI	تطوير وتحسين خدمات شبكات الاتصالات الثابتة.		
تطوير وتوسعة شبكة النفاذ	تطوير وتوسعة شبكة التراسل الوطني.		
استكمال تنفيذ مشروع FTTX	تطوير وتوسعة شبكة التراسل الضوئي ( OTN/PIN )		
تطوير وتوسعة شبكة التراسل الضوئي (DWDDM/ROADM)	تطوير وتوسعة شبكة التراسل الوطني.		
تطوير وتوسعة شبكة التراسل ( IP /MPLS )	مواكبة التطورات العالمية في مجال الإنترنت		
توسعة شبكة الاللياف الضوئية بتنفيذ مسارات	زيادة ساعات الحركات الوطنية للبيانات والمحتوى الرقمي		
تطوير وتوسعة شبكة التراسل عبر الميكرويف والاقمار الاصطناعية	خلق وتطوير خدمات وباقات جديدة		
إضافة بوابة دولية جديدة	تبني سياسات بيعية وعروض تشغيلية حديثة وفعالة		
تطوير وتوسعة البوابات الدولية	تنظيم وتطوير منافذ تقديم الخدمات		
زيادة ساعات الحركات الوطنية للبيانات والمحتوى الرقمي	تبني سياسات ترويجية وبرامج اجتماعية فاعلة	زيادة الحصة السوقية للمؤسسة	بعد العملاء
خلق وتطوير خدمات وباقات جديدة	تنفيذ مشروع نظام الفوترة المتكامل CBS		
تبني سياسات بيعية وعروض تشغيلية حديثة وفعالة	تحسين آليات تقديم الخدمات وخدمات ما بعد البيع		
تنظيم وتطوير منافذ تقديم الخدمات	تجهاز مركز موحد ومتكامل لخدمة العملاء	توسيع وتطوير البنية التحتية المادية والتقنية وتحسين كفاءتها التشغيلية	بعد العمليات الداخلية
تبني سياسات ترويجية وبرامج اجتماعية فاعلة	إشياء وتوزيع المباني والمرافق الإدارية والخدمية وملحقاتها		
تنفيذ مشروع نظام الفوترة المتكامل CBS	صيانة وتأهيل المباني والمرافق الإدارية والخدمية وملحقاتها		
تحسين آليات تقديم الخدمات وخدمات ما بعد البيع	تطوير منظومة الامن والسلامة		
تجهيز مركز موحد ومتكامل لخدمة العملاء	تطوير وتحديث المعدات ووسائل النقل		
إشياء وتوزيع المباني والمرافق الإدارية والخدمية وملحقاتها	تطوير وتحديث تجهيزات وأنظمة تقنية المعلومات		
صيانة وتأهيل المباني والمرافق الإدارية والخدمية وملحقاتها	تطوير أمن وسرية المعلومات		
تطوير منظومة الامن والسلامة	تعزيز الاستفادة من الطاقة المتجددة		
تطوير وتحديث المعدات ووسائل النقل	تحديث وتطوير منظومة الطاقة الكهربائية		
تطوير وتحديث تجهيزات وأنظمة تقنية المعلومات			
تطوير أمن وسرية المعلومات			
تعزيز الاستفادة من الطاقة المتجددة			
تحديث وتطوير منظومة الطاقة الكهربائية			

المبادرة	الهدف الرئيسي	الهدف الاستراتيجي	البعد
تطبيق وتطوير عمليات المؤسسة	تطوير وأتمتة العمليات الداخلية	رفع مستوى الأداء المؤسسي	بعد التعلم والنمو
تطوير وأتمتة عمليات إدارة شبكة الاتصالات وتقنية المعلومات			
تصميم وتطوير وتحديث أدلة وآلية العمل	تحسين وتعزيز كفاءة الأداء المالي		
استكمال تنفيذ مخرجات مشروع إعادة الهيكلة			
تطوير المنظومة الادارية	تمية وتطوير أداء الموارد البشرية وتعزيز كفاءتها		
تطوير مهارات الموظفين وتعزيز الولاء الوظيفي			
تحسين إنتاجية الموارد البشرية			
تطوير التخطيط المالي واليات العمل بما يضمن تعزيز الحوكمة المالية	تمية وتطوير أداء الموارد المالية وتعزيز كفاءتها		
تطوير وتحسين آليات الأصول وتوثيقها			
استكمال تطوير الأنظمة المالية وتعميمها			
تطوير وتحسين إجراءات إدارة ورقابة المخزون			
تطبيق إدارة المعرفة	تطبيق معايير الجودة والتميز المؤسسي		
تطبيق معايير التميز المؤسسي (أ نموذج معايير التميز الأوروبي)			
تطوير نظام ذكاء اعمال BI متكامل			
تحديث المنظومة التشريعية للمؤسسة	تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع		
تنفيذ نظام إدارة المشاريع			
استكمال توثيق البنية التحتية المادية والتقنية عبر الـ GIS			

المصدر: إدارة الأداء ودعم القرار المؤسسي في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية (2020م-2021م)

من الجدول السابق نجد إن المؤسسة تعمل بتكامل جميع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وترابطها مما يؤدي إلى تطبيق الأهداف الموضوعية، حيث وأن تنفيذ أي مشروع تتبناه المؤسسة يحتاج إلى تأهيل وتطوير الايدي العاملة لإدارة تلك المشاريع وتحسين إجراءات تقديم الخدمة وتطويرها، وتصب نتائج تلك الخطوات في مصلحة العميل ورفع نسبة الرضا لديه؛ كونه الهدف من تقديم الخدمة وزيادة عدد العملاء يحقق الهدف أهداف البعد المالي.

## 3-2 المبحث الثالث: القياس المرجعي

### تمهيد:

وفقاً للتغيرات والتطورات السريعة في عالم الأعمال أصبح استخدام القياس المرجعي من أهم أساليب وطرق قياس الأداء، حيث يتم تحديد مقياس للأداء ومقارنة ماتم إنجازه مع أداء المؤسسات المماثلة بهدف تحسين الأداء وزيادة الاستحواذ على حصة سوقية أكبر.

### 2-3-1 مفهوم القياس المرجعي:

وعلى الرغم من التسميات: القياس المقارن، القياس المرجعي، المعايير المرجعية، المعايير الأنموذجية، القياس بالغير، المقارنات القياسية، التقييم المقارن التفوق المقارن، المقارنة بالأفضل، المقارنة بالتميز، المقارنة المعيارية، الاقتداء بالتجارب الناجحة، المقارنة التحسينية، المقارنة المرجعية بالمنافسين، إلا أنه يوجد اجماع شبه تام للمعنى المقصود به وهو التحسين من خلال التعلم من الآخرين وأخذ مصطلح القياس المقارن العديد من المفاهيم فقد سماه البعض أداة وسماه الآخرون أسلوب وفريق ثالث أطلق عليه طريقة وفريق آخر يراها عملية (محمد ورفيق، 2016م، 255)، كما توجد تعاريف عدة للقياس المرجعي منها:

- تقنية وأسلوب منظم للتعلم من الآخرين وجلب المعرفة منهم من خلال ملاحظة أنموذجيات الأداء المتميزة التي قد تتوفر داخل المنظمة أو المنظمات الأخرى التي اكتسبت خبرات في مجالات معينة في العمل والتي يمكن إجراء مقارنة معها بأسلوب شرعي. (عبدالوهاب، 2010، 10)
- وعرفها Higgins بأنها: إحدى الأنشطة المتعلقة بتحسين النوعية والتي تركز على التقييم المستمر والمنظم للمنتجات والخدمات وظائف العمل الخاصة بالمنظمات مقابل أداء المنظمات الأخرى أو مقابل أداء الأقسام والفروع التابعة لها والمشهود لها بالسمعة الطيبة في مجال معين ويمثل هذا الأداء أنموذجاً لأفضل ممارسة تقوم المقارنة المرجعية بتقييمه بغرض تحسين أوضاع المنظمة. (Higgins, 1997:60-69)
- ويُعرف القياس المرجعي بأنه: قياس أداء المنظمة بالمقارنة مع المنظمات الأفضل من خلال تحديد كيفية انجاز تلك المنظمات لمستويات الأداء فيها، واستخدام المعلومات كقاعدة أساسية للأهداف والإستراتيجيات والتطبيقات (حمصي، 2016م، 30).

- وعرفته (عبدالله، 2021، 60) بأنه أسلوب حديث نسبياً يهدف إلى مقارنة الأساليب الإدارية المطبقة في المنشأة في تقييم أدائها والاستفادة من تجارب الآخرين لتحديد أوجه القصور في الأداء واتخاذ الإجراءات المصححة لتطوير كفاءة أداء المنشأة وزيادة قدرتها على مواجهة المنافسة العالمية .

وعلى ضوء الدراسات السابقة يمكن القول: بأن القياس المرجعي، هو أداة يتم عن طريقها مقارنة نتائج مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة الاتصالات اليمنية مع أفضل الممارسات لتحديد، أمّا نواحي القصور وبالتالي استكمال النقص والوصول إلى المستوى الأفضل، أو تحديد نواحي التميز وبالتالي المحافظة على المستوى الحالي مع الاستمرار في التحسين والتطوير.

## 2-3-2 تاريخ ظهور القياس المرجعي:

استخدم هذا القياس في البداية عند اليابانيين في العام 1950م، عندما صب اليابانيون جهودهم على جمع المعلومات، واستقطاب الافكار ومحاكاة الشركات الأمريكية أثناء زيارتهم المكتفة التي كانت تهدف إلى الحصول على المعرفة والاستناد عليها في ابداع منتجاتهم ومبتكراتهم في نهاية الستينات والسبعينات من القرن العشرين ؛ ولكن تجسدت الفكرة وأصبحت أساس من أساسيات الإدارة الإستراتيجية وكجزء أساسي من أساسيات عمل الشركة الأمريكية RANK-XEROX في عام 1979م.

ومصطلح القياس المرجعي مشتق من مسح الأرض من خلال إيجاد أو تشخيص علامة أو إشارة تكون نقطة مرجعية أو دلالة (النعمي، سعيد وآخرون، 2009، 54)، ولقد ظهر مفهوم القياس المرجعي بشكل مكثف في منتصف التسعينات والذي رافق وجود إهتمام متزايد به كأسلوب فعال في تحسين الأداء وبذلك أصبح من أهم المداخل الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين أداء المؤسسات، وللقياس المرجعي دلالات تاريخية تعود إلى العام (1810م) عندما قام الإنجليزي (FRANCIS LOWEL) بدراسة أفضل الأساليب المستخدمة في صناعة الطحين البريطانية للوصول إلى أكثر التطبيقات نجاحاً في هذا المجال.

وفي العام 1913م قام (HENRY FORD) بتطوير خط التجميع كأسلوب صناعي متميز من خلال قيامه بجولات في مواقع ذبح الأبقار في شيكاغو (eavan, 1997, 440) ، وتعتبر اليابان من قادة العالم في القياس المقارن وقد استعملت كلمة DANTOSU التي تعني أفضل الأفضل THE BEST OF THE BEST (النعمي، سعيد وآخرون، 2009، 54).

وقد انتقلت تطبيقات هذا الأسلوب إلى الولاية المتحدة الأمريكية، حيث تعتبر شركة XEROX وهي المؤسسة العالمية الرائدة في إنتاج آلات تصوير الوثائق المؤسسة الأولى التي قامت بتطبيق القياس المقارن كأداة من أدوات تحسين الجودة، فقامت بتطبيق القياس المقارن مع فروع المؤسسة اليابانية في أمريكا تنتج آلات تصوير الوثائق؛ وهذا لمعرفة مواطن الضعف عندها ومن ثم إجراء التحسينات اللازمة عليها.

### 2-3-3 أهمية القياس المرجعي:

نكر (الجبوري وآخرون، 2018، 166) في دراستهم أهمية القياس المرجعي تتمثل بالآتي:

- التغيير الثقافي: إن وضع أهدافاً واقعيةً وسعي المنظمة إلى تحقيقها يساهم في تحقيق المصداقية
- تحسين الأداء: إن المقارنة مع المنظمات الريادية يسعى إلى تحديد الفجوات الحالية والعمل على الحد منها وتحسين الأداء.
- تدريب الموارد البشرية: عملية المقارنة تهدف إلى إعداد كوادر بشرية مؤهلة تشترك في حل المشكلات وتحسين الأداء.
- تلبية متطلبات الزبائن: المقارنة المرجعية تساعد المنظمة في الاتجاه نحو تحقيق الأهداف الكلية لتلبية متطلبات الزبائن
- تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة: المقارنة الداخلية والخارجية تسير نحو تحقيق الميزة التنافسية.

ومما سبق نستطيع القول بأن القياس المرجعي يعمل على إتاحة فرص التعلم المستمر عن طريق نقل مهارات ومعارف جديدة تحدث تغييرات في ثقافة المؤسسة وتحقق تحسناً في خدماتها، الأمر الذي يساعدها في توسيع أنشطتها.

### 2-3-4 أهداف القياس المرجعي:

يهدف القياس المرجعي إلى تحقيق تقدم حقيقي في الأهداف من خلال تحديد أفضل الممارسات التي تساهم في تحسين الأداء، إذ يحفز القياس المرجعي على التعلم بسرعة من الآخرين بتحديد أعلى مقاييس التفوق والريادة أو معاييرهما في كل من المنتجات والخدمات ومن ثم القيام بالتحسينات اللازمة والضرورية للوصول لتلك المقاييس (حداد، 2015، 32).

وتناولت عدة دراسات أهداف تطبيق القياس المرجعي في المؤسسات، وأبرز هذه الأهداف ما ذكره (البطة، 2015، 20) ويتمثل في الآتي:

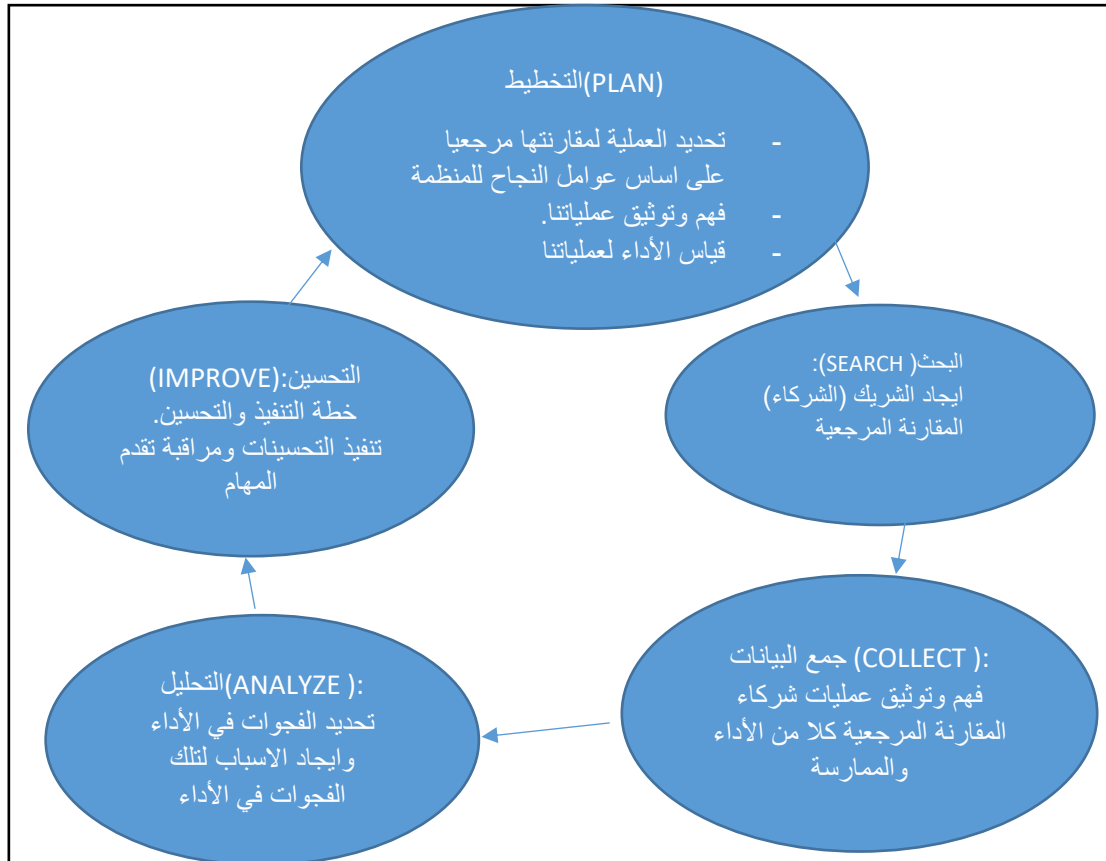
- التحسن المستمر للعمليات الداخلية.
- الحصول على مركز المنافس الأكبر في السوق.
- لأغراض البقاء في بيئة الأعمال .

ومن الدراسات السابقة نرى ان الأساس من القياس المرجعي، هو تقدم المؤسسة في أدائها وتحسن القدرات الإبداعية من خلال تعلم أفضل الممارسات التي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية والتي تضمن لها البقاء.

### 2-3-5 مراحل القياس المرجعي:

تمر عملية تطبيق القياس المرجعي بعدة مراحل تبدأ بالخطيطة وتنتهي بالتحسين ويبين ذلك الشكل

رقم (7) :



شكل رقم (7) مراحل القياس المرجعي

المصدر: بتول عطية الموسى، سعدون محسن سلمان، تكامل المقارنة المرجعية وقياس كلفة النوعية

الردئية لدعم عمل إدارة الجودة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 52، 2008، 12

وضح الباحثون في الشكل رقم (7) المراحل التي يمر بها القياس المرجعي، إذ حيث بدأت المراحل بعملية التخطيط.

وهي المرحلة التمهيديّة الأساسية للمراحل التالية، حيث يتم اختيار العمليات التي سيخضع لها القياس المرجعي وذلك قائم على تقييم الأداء الحالي.

بينما المرحلة الثانية المرحلة الأكثر تحدياً في القياس المرجعي فتتم بإيجاد شركاء القياس المرجعي وهنا لا بد ان يراعى في هذه المرحلة الآتي:

1. حجم وحدة الشريك: أي علاقة حجم الوحدة المقارن بها لحجم الوحدة المقارنة.
  2. عدد الشركاء للمقارنة: كلما زادت عدد الوحدات المختارة بالمقارنة كلما زادت فائدة المشروع وزادت مشكلة الربط والتشابه.
  3. موقع الشريك التنافسي في الصناعة هل ما زال محافظاً على مركزه؟ أو حدث تراجع في مؤشر أدائه.
  4. درجة الثقة بين الشركاء: لا بد من اعطاء الثقة أهمية كبيرة بين الوحدات المقارنة وغالبا ما يتم العمل على أساس المبادلة والحصول على معلومات متاحة الاستخدام بين الأطراف.
- ثالثاً: مرحلة توثيق عمليات التطبيق أو الممارسات الأفضل للعمل مع شركاء القياس المرجعي وذلك لجمع المعلومات الكافية والحصول على الإدراك الكامل لعمليات الشركاء.
- يلي ذلك مرحلة تحديد الفجوات في الأداء بين المؤسسة الراغبة في التحسين مع شركاء القياس المرجعي والأسباب التي تكمن وراء تلك الفجوات.
- آخر مرحلة هي مرحلة التحسين بالاستناد على المدخلات من شركاء القياس المرجعي لتنفيذها وهذه المرحلة هي أطول المراحل.

وإشار DAVIS & GOETSCH إلى مراحل القياس المرجعي بطريقة أخرى يوضحها الجدول رقم

(15):

جدول رقم (15) مراحل القياس المرجعي

المرحلة	المسؤول عن الخطوة	الخطوات
الاعداد	الإدارة	• الحصول على التزام الإدارة.
	مهندسو المعالجة، المالكون، الإدارة	• تقييم المعالجات • تحديد وتوثيق كل من المعالجات القوية والضعيفة.
	الإدارة	• اختيار المعالجات التي سوف تقارن. • تشكيل فرق المقارنة المرجعية.

• البحث عن المرتبة الأفضل. • اختيار الشركاء المرشحين للمقارنة المرجعية.	الفرق	
• عقد اتفاقات مع الشركاء. • جمع بيانات المقارنة المرجعية.	الفرق مع الشركاء	التنفيذ
• تحليل البيانات -تحديد الفجوة. • وضع خطة تنفيذية لغلق الفجوة والتفوق. • تنفيذ التغييرز	زيادة الفرق عند الحاجة	
• رقابة الأداء • تحديث العلامات المرجعية ,استمرارية الدورة	الإدارة	ما بعد التنفيذ

SOURCE:Goetsch,David L.&Davis,Stanly B.(1997)."Introduction to Total Quality:

Quality Management for Peoducion &Services "(2).Prentice-Hall,USA:444

ويوجد أنموذجا اخر لمراحل القياس المرجعي، وهو أنموذج Robert Camp المستخدم في شركة Xerox والذي يمر بخمس خطوات رئيسة (حمصي، 2016م، 41:42):

**1- التخطيط:** ويتم فيه تحديد مجالات المقارنة وتحديد الشركاء في المقارنة وتحديد طرق جمع المعلومات.

**2- التحليل:** ويتم تحديد الفجوة الحالية للأداء والتنبؤ بمستوى الأداء المستقبلي

**3- التكامل:** في هذه المرحلة يتم وضع أهدافاً لمقارنة وصياغة خطط التنفيذ

**4- التنفيذ:** يتم فيها ترجمة الخطوات السابقة إلى أفعال تشمل:

- توضيح إجراءات التنفيذ.

- تطبيق الإجراءات ومراقبة النتائج.

- إعادة إجراء المقارنة .

**5- النضوج:** وتصل المنظمة في هذه المرحلة إلى تكامل الممارسات الجديدة ضمن عمليات المنظمة.

## 2-3-6 أنواع القياس المرجعي:

هناك أنواع عدة للقياس المرجعي وردت في دراسات عدة، وهي:

**1- القياس المقارن الداخلي والخارجي (طيباوي وبودريالة، 2022، 5):**القياس المقارن الداخلي

يتم داخل المنظمات الكبيرة والتي لها فروع عدة ووحدات إدارية ويمكن مقارنة إدارة بإدارة

أخرى في المنظمة نفسها؛ أما القياس المقارن الخارجي فيكون بين منظمات متشابهة في النشاط نفسه أو في نشاط آخر.

2- **القياس المرجعي التنافسي:** يقوم على أساس المقارنة المباشرة مع المنافسين الأفضل للبحث عن الأداء الأفضل ويهدف تشخيص الفجوات في الأداء بين المنظمة ومنافسيها الرئيسيين أو قادة الصناعة وذلك في مستويات أداء متحققة في الكلفة أو النوعية أو التسليم (Evance,1991:448).

وتستخدم المؤسسة هذا النوع من المقارنات فمن خلال تقاريرالاتحاد العام للاتصالات ومقارنة مستوى اليمن عالميا في خدمة الانترنت بالدول الأخرى لتحسين جودة الانترنت ورفع معدل الاستهلاك والتي منها الآتي (المصدر: إدارة الأداء ودعم القرار المؤسسي):

- إيقاف سرعات الانترنت المخفضة KB 512-KB 256.
- تجميد سرعة الانترنت IM للخدمة سوبر نت.
- رفع سرعة المشتركين لخدمة وتجويد وإعادة هيكلة الباقات (سوبر نت بلس).
- اطلاق خدمة يمن فورجي والانتشار في الخدمة على مستوى المحافظات.
- إعادة هيكلة خدمات التراسل والانترنت المخصص لقطاع الأعمال والحكومي والمشغلين (MPLS-DIA).
- إضافة خدمة CDN لخدمة DIA.

كما يتم استخدام هذا النوع من المقارنات من قبل إدارة بحوث السوق في المؤسسة من خلال مقارنة ما تقدمه الشركات المماثلة من عروض في خدمة الانترنت مع ما تقدمه المؤسسة من عروض في نفس الخدمة خلال العام وتحديد المزايا ومحاولة التفوق فيها وتحديد القصور لتحسين الأداء وتطوير الخدمة.

3- **القياس المرجعي الداخلي (الوظيفي):** تقوم المقارنة المرجعية الوظيفية على أساس مقارنة مجالات معينة مع المنظمات الريادية الأفضل في العالم العاملة في نفس القطاع أو التي تؤدي إلى نشاطات مماثلة.

4- **القياس المرجعي الإستراتيجي:** وهو عملية مراجعة وفحص كيفية التنافس مع المنظمات والبحث عن الإستراتيجيات الأفضل التي تقود إلى النجاح في السوق وتحقيق التفوق وهي تتفحص كيف تنافس المنظمات بحثاً عن تلك الإستراتيجيات المربحة التي قادت إلى ميزة تنافسية ونجاح سوقي، وتستهدف تشخيص مناطق قوة المنافس وضعفه أو من يعمل في

الصناعة كخطوة مهمة في ترتيب اولويات مجالات التحسين والتعرف على افكار جديدة تسهم

في بناء إستراتيجية ناجحة (Ross,2005:240-242)

5- **القياس المرجعي العام:** يبحث هذا النوع في كيفية الحصول على بيانات أداء العمليات من

خارج الصناعة التي تعمل فيها الشركة ويمتاز بالاسهام في إحداث تحسينات كبيرة في أداء

المنظمة، وتوفير بيانات واقعية تفصيلية، فضلاً عن توفير فرصة إلى اكتشاف أداء عمليات

المنظمات المنافسة (البطة، 2015، 24).

6- **القياس المرجعي الشامل:** يعتمد على إجراء المقارنات ذات العلاقة بالعمليات المختلفة بين

القطاعات، وهذا القياس يمكن من التعرف على المؤسسات المتميزة على مستوى القطاعات

غير المتماثلة، كما تؤدي هذه المقارنة إلى توليد أفكار ابتكارية جديدة تسهم في احداث

التحسين الكلي في القطاع. (محمد،رفيق،2015، 257).

### 2-3-7 متطلبات تنفيذ القياس المرجعي:

إن تنفيذ القياس المرجعي يتطلب توفر نقاط عدة مهمة ذكرها(المطيري، 2011، 21) في

دراسته ويمكن تلخيصها بالآتي:

- الرغبة في الالتزام من العاملين والإدارة العليا.
- ربط العملية بالأهداف الإستراتيجية.
- السعي نحو الريادة.
- طرح الأفكار الجديدة والقدرة على التفكير المنطقي من قبل أعضاء الفريق.
- فهم طرق معالجة عمليات الإنتاج للمنتج والخدمة.
- توثيق العمليات.
- توفير أنظمة اتصال لتسهيل عمل الفريق.

ومما سبق ذكره فإن هذه المتطلبات تعتبر ضرورية لتنفيذ القياس المرجعي كونه يساعد على

تحقيق الفائدة المرجوة من المقارنة، إضافة إلى وجود متطاب أساسي وهو وجود جهة للمقارنة سواء

داخل المؤسسة أو خارج المؤسسة، ويمكن الحصول منها على البيانات أو المعلومات المراد مقارنتها

بسهولة وشفافية كما ذلك يزيد في مستوى التعلم لدى العاملين،بالتالي تلافي القصور وتحسين الأداء،

فالمؤسسة بحاجة إلى دعم إداري قوي وإنشاء نظام معلومات بفريق مؤهل يلتزم بالمعايير لانجاح هذا

التطبيق.

## 2-3-8 صعوبات تطبيق القياس المرجعي:

لكل تطبيق صعوبات تواجهه وقد تختلف تلك الصعوبات من مؤسسة إلى أخرى؛ لكن الصعوبات الأكثر تكراراً لخصت بالآتي: (خدوج، 2015، 29):

1. صعوبة الحصول على معلومات من المنافسين واللجوء إلى أساليب غير أخلاقية.
2. الفهم السيء لأسلوب القياس المرجعي.
3. عدم الفهم الواضح للغاية من تطبيقه وكيفية تطبيقه وللأطراف المزمع المقارنة معها.
4. الخوف من التغيير الجذري جراء تطبيق هذا الأسلوب.
5. محدودية اسناد وتشجيع الإدارة العليا (البطة، 2016م، 30)

ان تطبيق القياس المرجعي ليس بالأمر السهل، حيث تحرص المؤسسات على الحفاظ على سرية أعمالها والحقائق المالية الخاصة بها خاصة مع جهات المنافسة أو حتى الأقل منها خوفاً من التقليد أو نشر معلوماتها، لذا ترى الباحثة: إنه إذا كان هناك دعماً من الإدارة العليا لتطبيق هذا القياس ومدى إدراك أهميته ونشر الوعي بين العاملين لأهمية هذا التطبيق والفوائد التي ستحصل عليها المؤسسة والعاملين فيها من تطبيقه، زد على ذلك وجود إدارة تختص بالقياس المرجعي كل هذا سيقبل من تلك الصعوبات.

## 2-3-9 أهم أخطاء تطبيق عملية القياس المرجعي:

من الأخطاء الشائعة عند تطبيق عملية القياس المرجعي ما ذكرها (حمصي، 2016، 39:37):

- الاعتماد على معطيات عملية القياس المرجعي السابقة، إذ لا بد من إعادة دراسة السوق وتغييراته.
- إهمال خدمات التواصل ورضا العملاء وتوقعاتهم يؤدي إلى اخفاق عملية القياس المرجعي.
- الخلط بين القياس المرجعي والبحث فالمقارنة هي قياس عمليات قائمة فعلا وتعمل منذ فترة ويتم تجميع معلومات حول فعاليتها وكلفتها.
- إضاعة التوجه في عملية القياس المرجعي: فالمقارنة يجب ان تتسجم مع التوجه العام للمنظمة.
- انتقاء موضوعات صعبة للقياس فيراعي اختيار موضوعات سهلة القياس مثل العمليات

- عدم تحديد نقطة البداية، فلا بد من معرفة ماذا نريد من الجهة التي يتم تطبيق المقارنة المرجعية فيها.
- عدم قياس الجهة الأخرى بشكل كامل فيجب اختيار الجهة الصحيحة المراد قياسها
- عدم الحفاظ على أدبيات المقارنة وعدم وجود عقد مع الشريك في عملية القياس
- وجود فجوة بين نتائج القياس المرجعي وبين الاستفادة من تلك النتائج من خلال الوحدة الإدارية المختلفة، أو الأفراد (أشهر، 2020م، 169)

### 2-3-10 أخلاقيات القياس المرجعي:

وضع بيت الخبرة الأمريكي النقاط التالية كمبادئ لأخلاقيات المقارنة المرجعية، (حمصي، 2016م، 36:37):

1. مبدأ الشرعية والذي ينص على تحاشي أي عمل من مجهودات الآخرين أو معرفة أسرار لا يرغب الآخرون بكشفها أو استخدام المعلومات للاضرار باطراف معينة فيجب الابتعاد عن التصرفات التي تحتمل الشك.
2. مبدأ الثقة: وتتضمن عدم نقل المعلومات التي تم الحصول عليها إلى طرف ثالث.
3. مبدأ التبادل: وهي إعطاء الشريك القدر نفسه من معلومات من النوع نفسه.
4. مبدأ الاستخدام: فستخدام المعلومات التي تم الحصول عليها في التسحين فقط.
5. مبدأ الاتصال: أن يتم الاتصال أولاً بالمدراء المسؤولين للجهة التي يرغب المقارنة معها، ثم التواصل مع الوحدة مباشرة.
6. مبدأ الاتصال بطرف ثالث: عدم الإفصاح عن الأفراد المشاركين في المقارنة من الطرفين إلى طرف ثالث إلا بموافقتهم (أشهر، 2020م، 178).

### 2-3-11 أهمية التكامل بين مدخلي بطاقة الأداء المتوازن والقياس المرجعي:

أشار الدكتور محمد توفيق عبد المحسن في كتابه (قياس الجودة والقياس المقارن) أن من أهم عوامل نجاح التطبيق الفعال للقياس المرجعي، هو الاستخدام الفعال لبطاقة الأداء المتوازن في المراحل الأولى لعملية القياس المرجعي (سعدية، 143)

وتبرز أهمية الربط بين مدخلي بطاقة الأداء المتوازن ومدخل القياس المرجعي، من خلال ما يحققه من تحسين في عملية التعلم من الذات ومن أفضل الممارسات داخلياً وخارجياً في عصر يعتمد على المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية وخلق قيمة للمنشأة والنقاط التالية توضح ذلك: (شاهين، 2003، 297):

- 1- تقييم الأداء في ظل وجود معلومات عن المنافسين يمكن من تحديد الوضع الحقيقي للمنشأة ويزيد من موضوعية التقييم وبالتالي يكون القياس والتقييم بشكل أفضل ,
- 2- تحسين الأداء المالي وغير المالي لمنشآت الأعمال بشكل مستمر .
- 3- توفير معلومات عن انحرافات أداء عن أداء أفضل المنافسين .
- 4- توفير المعلومات اللازمة لجميع مراحل إدارة الإستراتيجية وهي تخطيط الإستراتيجية واختيار وتطبيق الإستراتيجية ورقابة وتقييم الإستراتيجية.
- 5- التعلم الإستراتيجي بشكل أفضل.

فتطبيق بطاقة الأداء المتوازن يمكن من ابراز مواطن القوة وتعزيزها ومواطن الضعف ومعالجتها على ضوء مقارنتها بالأداء الأفضل وبذلك يمهد الطريق لتطبيق القياس المرجعي، حيث سيقوم القياس المرجعي بمهمة التركيز على الأنشطة أو الوظائف أو العمليات الداخلية (مواطن القوة والضعف) التي تم تشخيصها لتحقيق التحسين المستمر في أداء الشركات ابتداءً من تحليل الأنشطة والتطبيقات الموجودة منها بهدف فهم العمليات الداخلية ضمنها ثم تحديد نقطة المرجع اوالمعيار الخارجي الذي يمكن عن طريقه تقييم وتحسين الأداء الإستراتيجي لتلك الشركات. (مهلهل والبكوري، 2017م، 209: (210).

ويمكن القول هنا: بأن أهمية التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن والقياس المرجعي تكمن في القدرة على اتخاذ قرارات مدروسة قائمة على واقع الأداء والمقارنة المرجعية، إضافة إلى ان الهدف الرئيسي من هذا التكامل هو التحسين المستمر في الأداء.

---

## الفصل الثالث:

### عرض وتحليل البيانات المجمع ميدانيا

---

1-3 المبحث الأول: مجتمع ومنهجية الدراسة

2-3 المبحث الثاني: عرض وتحليل خصائص واتجاهات إجابات أفراد عينة

الدراسة

3-3 المبحث الثالث: نتائج الاختبار الإحصائي لفرضيات الدراسة

## 3-1 البحث الأول: مجتمع ومنهجية الدراسة

### تمهيد:

تُعد منهجية الدراسة وإجراءاتها بمثابة الأدوات الفاعلة التي تُعين الباحث على جمع البيانات والمعلومات النظرية والميدانية وتصنيفها وتحليلها وتنظيرها وفق المسارات المنهجية والعلمية والمبدئية التي يؤمن بها ويعتمدها في دراسته التي يقوم بها، للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، لتحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها (القاسم، 2021، 532)، وبالتالي خصص هذا الفصل لتأول إجراءات الدراسة من خلال تناول الآتي:

منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، ومصادر جمع البيانات، أداة الدراسة وخطوات بنائها، قياس مدى صدق أداة الدراسة وثباتها، اختبار التوزيع الطبيعي، وأخيراً الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

### 3-1-1 منهج الدراسة:

يشير المنهج إلى الكيفية أو الطريقة المتبعة في دراسة المشكلة موضوع الدراسة لاكتشاف الحقيقة، وللإجابة عن الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع الدراسة، وهو البرنامج الذي يحدد لنا السبيل للوصول إلى تلك الحقائق وطرق اكتشافها. (القاسم، 2021، 534).

وبناءً على طبيعة الدراسة ولتحقيق أهدافها اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره أكثر المناهج البحثية استخداماً في الدراسات الإدارية والإنسانية، وقد تم اعتماد هذا المنهج نتيجة لطبيعة الدراسة وأهدافها، وهو المنهج الذي يتم من خلاله جمع البيانات من مجتمع الدراسة أو عينه منهم؛ من أجل وصف الظاهرة موضوع الدراسة، من حيث طبيعتها، ودرجة وجودها، وواقعها، وتفسيرها، للوصول إلى استنتاجات يبنى عليها التصور المقترح، مما يمكّن من الوصول إلى استنتاجات وتعميمات بشأن الظاهرة موضوع الدراسة (عبيدات وعدس، وكايد، 2016، 191).

ويعرف المنهج الوصفي بأنه: "المنهج الذي يقوم بوصف ودراسة الظواهر الإنسانية كما هي في الواقع، وهو من أكثر المناهج استخداماً في العلوم الإنسانية (و منها العلوم الإدارية)، ويقوم هذا المنهج على وصف ودراسة الظواهر والمتغيرات التي تهتم بها الباحثة كما هي في الواقع الملموس" (العريقي، 2020، 6).

وذكر (المحمودي، 2019، 46) في كتابه أنواع البحث العلمي ومناهجه تعريف المنهج الوصفي بأنه طريقة لوصف الموضوع دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها.

### 3-1-2 مجتمع الدراسة:

يشير مجتمع الدراسة إلى المجموعة الكاملة من الأشخاص أو الملحوظات التي تهتم بها أو التي تتم دراستها، أو هي مجموعات من الأفراد، أو المنتجات، أو أي موضوع يهم الباحث ويرغب بدراسته (Marko & Erik 2019, 38-39) كما ويعرف مجتمع الدراسة بأنه: عبارة عن مجموعة الأرقام، أو الأفراد، أو الأحداث التي يتم سحب العينة منها (Hair, 2014, 233).

ويتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوظائف الإشرافية: (مدراء عموم، مدراء إدارات، نواب مدراء إدارات، رؤساء أقسام)، في المركز الرئيس في المؤسسة العامة للاتصالات، والبالغ عددهم (250) مفردة والجدول رقم (16) يوضح توزيع العاملين بحسب مستوياتهم الوظيفية.

جدول رقم (16) توزيع العاملين بحسب المسمى الوظيفي

رئيس قسم	مدير إدارة	مدير عام	رئيس قطاع	مدير عام تنفيذي
142	80	23	4	1
250				

المصدر: إحصائيات الشؤون الإدارية بالمؤسسة العامة للاتصالات العام 2024م

### 3-1-3 عينة الدراسة:

ونظراً لمحدودية مجتمع الدراسة استخدمت طريقة المسح الشامل لمجتمع الدراسة المتمثل بالقيادات الإدارية والإشرافية في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية اليمنية المركز الرئيس بأمانة العاصمة والبالغ عددها (250) مفردة.

### 3-1-4 استجابة عينة الدراسة:

بلغ حجم عينة الدراسة المستهدفة (250) مفردة، ووزعت (250) استبانة، واسترجعت (207) استبانة من الاستبانات الموزعة، أي ما نسبته (82.80%) من مجموع الاستبانات الموزعة، وبُعد الاطلاع على الاستبانات المستردة وتدقيقها تبين أن هناك (3) استبانات ناقصة غير صالحة لأغراض التحليل الإحصائي، وبهذا يكون عدد الاستبانات التي اعتمدت في التحليل الإحصائي (204) استبانة أي ما نسبته (81.60%) من مجموع الاستبانات الموزعة كما هو في الجدول رقم (17):

جدول رقم (17) استجابة عينة الدراسة

الاستبانة المعتمدة للتحليل	الاستبانة الغير صالحة	الاستبانة المستردة	عدد الاستبانة الموزعة	حجم العينة
204	3	207	250	250

### 3-1-5 مصادر جمع البيانات:

جُمعت بيانات الدراسة ومعلوماتها من مصدرين أساسيين هما:

أولاً: المصادر الأولية:

بغرض اختبار الظاهرة محل الدراسة عملياً؛ ولهذا الغرض بفرض اختبار هذه الدراسة عملياً واهذا الغرض تم إعداد استبانة لأغراض جمع البيانات والمعلومات من العاملين في المؤسسة العامة للاتصالات، للتعرف على أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن كمقياس مرجعي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة العامة للاتصالات، ووزعت استبانة الدراسة، ثم فرغت وتحليلها باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة بغرض فهم الظاهرة وبناء الجانب النظري.

ثانياً: المصادر الثانوية: جُمعت البيانات والمعلومات الثانوية عن طريق الاطلاع على الأدبيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، من مصادرها المختلفة (الكتب، والرسائل والأطروحات الأكاديمية، والأبحاث العلمية العربية والأجنبية، والدوريات والمجلات العلمية المحكمة والمؤتمرات والأدلة) ذات العلاقة بموضوع الدراسة، بغرض فهم الظاهرة وبناء الجانب النظري.

### 3-1-6 أداة الدراسة وخطوات بنائها:

تعرف الأداة بأنها: الوسيلة التي تستخدم في جمع البيانات من الواقع الميداني وهي على درجة كبيرة من الأهمية بالبحث الاجتماعي، وتعد الاستبانة أداة من أدوات البحث الاجتماعي التي تساعد على ضمان موضوعية البيانات المطلوبة إلى حد كبير (الخواجة، 2010، 231).

واعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة، وتعرف الاستبانة بأنها الوسيلة التي يجمع بها الباحث بياناته، من الأشخاص المرتبطين بموضوع الدراسة، لأخذ وجهات نظرهم أو معرفة آرائهم وسلوكياتهم وميولهم، وتستخدم مع العينات، ويتم تحليل واستخراج النتائج منها (البياتي، 2018، 251)، وصُممت الاستبانة وتطويرها لتحديد أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن (كمقياس مرجعي)، في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة العامة للاتصالات، من خلال الرجوع إلى الأدبيات العلمية المختلفة والدراسات السابقة ذات العلاقة، وتم ذلك وفقاً للخطوات الآتية:

1. استقراء الأدبيات النظرية السابقة والاطلاع على الأدبيات العلمية المختلفة والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة والاستفادة من النظريات والنماذج العلمية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، بهدف التحديد الدقيق للعناصر التفصيلية والمؤشرات ومتغيرات وأبعاد الدراسة.
2. تحديد المجالات والأبعاد الرئيسة للاستبانة، وصياغة الفقرات لكل مجال من مجالات الدراسة.
3. صممت الاستبانة في صورتها الأولية، وعرضها على المشرف، بهدف تقييم الاستبانة، وإبداء الملحوظات حول فقرات الاستبانة فيما يتعلق بمدى انتماء الفقرات للمؤشرات والأبعاد، والتأكد من مدى مناسبة الفقرات ووضوحها، وإعادة صياغة الفقرات أو تعديلها أو حذفها، لتصبح الاستبانة في صورتها الأولية جاهزة متضمنة (76) فقرة.
4. لتحسين الاستبانة والتأكد من مدى مناسبتها، ووضوحها لقياس متغيرات الدراسة، عُرضت على عدد من المحكمين من ذوي العلاقة؛ لاستطلاع آرائهم حول أداة الدراسة، ولإختبار الصدق الظاهر والأداة، والملحق (2) يوضح قائمة بأسماء المحكمين.
5. أُخذ بآراء المحكمين من خلال تعديل ما وجب تعديله في الفقرات، من حيث الإضافة أو الحذف أو التعديل لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية بعدد (56) فقرة، والملحق رقم (1) يوضح الاستبانة في صورتها النهائية.
6. بعد إجراءات التحكيم صممت الاستبانة بصورتها النهائية وتوزيعها على عينة الدراسة. وقسمت الاستبانة إلى قسمين أساسيين، هما:  
**القسم الأول:** يتضمن المعلومات الشخصية والوظيفية لمفردات العينة والتي شملت: (النوع، العمر، النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة).  
**القسم الثاني:** يتضمن الفقرات الخاصة بقياس أبعاد بطاقة الأداء المتوازن كمقياس مرجعي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة العامة للاتصالات ويتكون من (56 فقرة) مقسمة على محورين هما:  
**المحور الأول:** يتأول الفقرات الخاصة بالمتغير المستقل (بطاقة الأداء المتوازن) ويتكون من (47 فقرة) موزعة على خمسة أبعاد كما في الجدول رقم (17).  
**المحور الثاني:** ويتعلق بالفقرات الخاصة بالمتغير التابع (الميزة التنافسية) ويتكون من (9 فقرة) موزعة على ثلاثة أبعاد.  
الجدول رقم (18) يبين عدد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وأبعاد الميزة التنافسية كما يظهر لنا الدراسات السابقة التي أستند عليها عند كتابة الفقرات الخاصة بكل بعد.

جدول رقم (18) مكونات الاستبانة

المحاور	الأبعاد	عدد الفقرات	المصدر	
بطاقة الأداء المتوازن	البعد المالي	8	محمد عبدالله علي مجمل (2019)	
	العمليات الداخلية	8	مصطفى نجم البشاري وأنور قاسم عبدالله (2021)	
	التعلم والنمو	8	عبدالسلام عبدالله محمد الصعفاني (2011)	
	العملاء	8	هدى مؤيد خاتم السعدون (2017)	
	الاستدامة	الاقتصاد	5	معتز عبدالحميد علي كبلان (2020)
		المجتمع	5	عبدالسلام عبدالله محمد الصعفاني (2011)
		البيئة	5	فراس عبدالقادر غفير (2015)
إجمالي بطاقة الأداء المتوازن		47		
الميزة التنافسية	التكلفة	3	قنطاس عبلة (2021)	
	الجودة	3	خليل موافق خليل صافي (2017)	
	الصورة الذهنية	3	أحمد بن قسيمة (2021)	
	إجمالي الميزة التنافسية		9	
الإجمالي		56		

3-1-7 اختبار صدق أداة الدراسة وثباتها:

3-1-7-1-3 صدق أداة الدراسة:

عرف (القحطاني، العامري، وآل مذهب، 2020، 189) الصدق بأنه عبارة عن قدرة أداة الدراسة (الاستبانة) على إنجاز وقياس ما وضعت لأجله وبما يحقق أهداف الدراسة ويُجيب عن أسئلتها وفرضياتها، وقد تم التأكد من صدق الأداة ودقة فقرات القياس، وتناسقها للبعد الذي أدرجت فيه، وملاءمتها لموضوع الدراسة، ووضوحها ومدى صلاحيتها لغوياً، فقد تم التأكد من صدق أداة جمع البيانات بالطرق الآتية:

أولاً: الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

يعد الصدق الظاهري أحد أنواع صدق الأداة والتي يعتمد عليها في القياس، حيث يعرف بقدرة المقياس على قياس ما ينبغي قياسه، من خلال النظر إليه، وتفحص مدى ملائمة بنوده لقياس أبعاد المتغير المختلفة (Hair et al., 2010)، وقد تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والمعرفة في مجال إدارة الأعمال والبحث العلمي، والإحصاء، وعددهم (7) محكمين كما هو موضح في الملحق رقم (1) وتم الطلب منهم إبداء آرائهم في مدى مناسبة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، واستناداً إلى الملاحظات التي أبدتها المحكمون تم تنفيذ التعديلات التي أتفق عليها من قبل أغلب المحكمين، حيث تم تعديل صياغة بعض الفقرات، وحذف بعضها الآخر.

## ثانياً: الصدق البنائي لأداة الدراسة:

يقصد بالصدق البنائي مدى ارتباط درجة كل بند من بنود الاختبار بالدرجة الكلية للاختبار، ويستخدم كمعيار داخل لقياس صلاحية البنود، وقياسها لما يقيسه الاختبار (المحمودي، 2019، 135)، ولتحديد الصدق البنائي لأداة الدراسة تم استخراج معامل ارتباط (Pearson Correlation)، لتحديد مدى ارتباط درجة كل فقرة مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه؛ ومدى ارتباط كل بُعد والمتغير الذي ينتمي له البعد الفرعي؛ وذلك لتحديد قدرة فقرات وأبعاد المقياس على دعم القدرة التفسيرية لنتائج المتغير الذي تنتمي إليه، وتعتبر الفقرات أو الأبعاد السالبة أو التي يقل معامل ارتباطها عن (0.25) متدنية ويفضل حذفها (Al-Zahrani, 2023, 72)، ويمكن توضيح نتيجة هذا الاختبار بما يأتي:

### 1. الصدق البنائي لمتغيري الدراسة:

جدول رقم (19) الصدق البنائي بين متغيري الدراسة والدرجة الكلية للاستبانة

المتغير	درجة الارتباط	مستوى الدلالة
بطاقة الأداء المتوازن	.959**	0.000
الميزة التنافسية	.961**	0.000

ويتضح من الجدول رقم (19) وجود ارتباطاً مرتفعاً بين متغيري الدراسة والدرجة الكلية للاستبانة ودرجة الارتباط بلغت (0.959) و(0.961) بشكل عام.

### 2. اختبار الصدق البنائي لأبعاد الاستبانة المختلفة:

جدول رقم (20) الصدق البنائي بين كل بعد والمتغير الذي ينتمي إليه

المتغير	البعد	درجة الارتباط	مستوى الدلالة
بطاقة الأداء المتوازن	البعد المالي	.879**	0.000
	العمليات الداخلية	.928**	0.000
	التعلم والنمو	.871**	0.000
	العملاء	.931**	0.000
	الاستدامة	.887**	0.000
الميزة التنافسية	التكلفة	.904**	0.000
	الجودة	.934**	0.000
	الصورة الذهنية	.892**	0.000

(\*\*) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $p \leq 0.01$ )

ويتضح من الجدول رقم (20) إن جميع الأبعاد جاءت مرتبطة بمتغيراتها بدرجة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية تتراوح بين (0.871) و(0.934) بشكل عام، ما يشير إلى عدم وجود أبعاد قد تضعف من المصدقية البنائية للمتغيرات.

### 3. الصدق البنائي لفقرات الاستبانة:

أ- اختبار الصدق البنائي لفقرات المتغير المستقل: بطاقة الأداء المتوازن:

جدول رقم (21) الصدق البنائي لفقرات أبعاد المتغير المستقل بطاقة الأداء المتوازن

بعد التعلم والنمو			بعد العمليات الداخلية			البعد المالي		
رقم الفقرة	معامل ارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل ارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل ارتباط	مستوى الدلالة
1	.734**	0.000	1	.773**	0.000	1	.777**	0.000
2	.778**	0.000	2	.745**	0.000	2	.639**	0.000
3	.818**	0.000	3	.789**	0.000	3	.752**	0.000
4	.803**	0.000	4	.856**	0.000	4	.836**	0.000
5	.747**	0.000	5	.754**	0.000	5	.665**	0.000
6	.810**	0.000	6	.670**	0.000	6	.738**	0.000
7	.815**	0.000	7	.648**	0.000	7	.782**	0.000
8	.774**	0.000	8	.727**	0.000	8	.738**	0.000
بعد الاستدامة						بعد العملاء		
رقم الفقرة	معامل ارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل ارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل ارتباط	مستوى الدلالة
1	.720**	0.000	1	.739**	0.000	1	.817**	0.000
2	.787**	0.000	2	.684**	0.000	2	.874**	0.000
3	.807**	0.000	3	.645**	0.000	3	.799**	0.000
4	.803**	0.000	4	.722**	0.000	4	.833**	0.000
5	.649**	0.000	5	.715**	0.000	5	.873**	0.000
6	.763**	0.000	6	.763**	0.000	6	.733**	0.000
7	.801**	0.000	7	.730**	0.000	7	.841**	0.000
			8	.736**	0.000	8	.768**	0.000

ويتضح من الجدول رقم (21) إن هناك ارتباط عال بين كل فقرة من فقرات المتغير المستقل بطاقة الأداء المتوازن والبعد الذي تنتمي إليه، وقد تراوحت درجة الارتباط بين (0.598 و0.910)، ويشير هذا إلى وجود اتساق بين فقرات المتغير المستقل وأبعادها، وبذلك تعتبر أبعاد وفقرات المتغير المستقل صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (22) الصدق البنائي لفقرات أبعاد الاستدامة الفرعية

البيئة			المجتمع			الاقتصاد		
مستوى الدلالة	معامل ارتباط	رقم الفقرة	مستوى الدلالة	معامل ارتباط	رقم الفقرة	مستوى الدلالة	معامل ارتباط	رقم الفقرة
0.000	.843**	1	0.000	.800**	1	0.000	.682**	1
0.000	.867**	2	0.000	.842**	2	0.000	.759**	2
0.000	.692**	3	0.000	.845**	3	0.000	.770**	3
0.000	.880**	4	0.000	.812**	4	0.000	.863**	4
0.000	.910**	5	0.000	.829**	5	0.000	.816**	5

ويتضح من الجدول رقم (22) أن هناك ارتباطاً عالياً بين كل فقرة من فقرات بعد الاستدامة والبعد الفرعي الذي تنتمي له، وقد تراوحت درجة الارتباط بين (0.642 و0.910)، ويشير هذا إلى وجود اتساق بين فقرات المتغير البعد، وبذلك تعتبر أبعاد وفقرات بعد الاستدامة صادقة لما وضعت لقياسه.

#### ب- اختبار الصدق البنائي لفقرات المتغير التابع الميزة التنافسية:

جدول رقم (23) الصدق البنائي لفقرات أبعاد المتغير التابع الميزة التنافسية

الصورة الذهنية			الجودة			التكلفة		
مستوى الدلالة	معامل ارتباط	رقم الفقرة	مستوى الدلالة	معامل ارتباط	رقم الفقرة	مستوى الدلالة	معامل ارتباط	رقم الفقرة
0.000	.746**	1	0.000	.900**	1	0.000	.847**	1
0.000	.836**	2	0.000	.848**	2	0.000	.884**	2
0.000	.856**	3	0.000	.877**	3	0.000	.887**	3

(\*\*) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $p \leq 0.01$ )

يتضح من الجدول رقم (23) أن هناك ارتباطاً عالياً بين كل فقرة من فقرات المتغير التابع الميزة التنافسية والبعد الذي تنتمي إليه، وقد تراوحت درجة الارتباط بين (0.746 و0.900)، ويشير هذا إلى وجود اتساق بين فقرات المتغير التابع وأبعادها، وبذلك تعتبر أبعاد وفقرات المتغير التابع صادقة لما وضعت لقياسه.

#### 3-1-8- اختبار ثبات الأداة:

يعتبر اختبار الثبات للبيانات مهم جداً قبل أن يتم تحليلها، ويقصد بمقياس الثبات أن أداة الدراسة تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط (Sekaran & Bougie, 2016, 224). واستخدم اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة، حيث تكون قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ مقبولة إحصائياً إذا كانت قيمتها

أكبر من (0.70) وكلما اقتربت القيمة من (1) واحد؛ أي 100 %، دلّ هذا على درجات ثبات أعلى لأداة الدراسة (Al-Zahrani, 2023, 73)، والجدول رقم (24) يوضح نتائج اختبار كرونباخ.

جدول رقم (24) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

البعد / المجال	عدد الفقرات	درجة الثبات Alpha
البعد المالي	8	0.883
العمليات الداخلية	8	0.884
التعلم والنمو	8	0.901
العملاء	8	0.927
الاقتصاد	5	0.836
المجتمع	5	0.881
البيئة	5	0.897
الاستدامة	15	0.939
<b>إجمالي المتغير المستقل: بطاقة الأداء المتوازن</b>	<b>47</b>	<b>0.975</b>
التكلفة	3	0.844
الجودة	3	0.847
الصورة الذهنية	3	0.742
<b>إجمالي المتغير التابع: الميزة التنافسية</b>	<b>9</b>	<b>0.918</b>
الاستبانة بشكل عام	56	0.979

ويتضح من الجدول رقم (24) إن قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) جاءت مرتفعة لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن حيث تراوحت بين (0.836 و0.939)، بينما بلغت قيمة معامل الثبات لإجمالي محور بطاقة الأداء المتوازن (0.975)، فيما جاءت قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) جيدة لكل بعد من أبعاد الميزة التنافسية، حيث تراوحت بين (0.742 و0.847)، بينما بلغت إجمالي محور الميزة التنافسية (0.918). وبشكل عام بلغت قيمة الثبات (ألفا كرونباخ) لأداة جمع البيانات (0.979)، وهذا يعني أنها جاءت بنسبة ثبات مرتفعة، مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذه الدراسة، ويمكن الاعتماد على النتائج في تعميمها على مجتمع الدراسة بدرجة مرتفعة.

### 3-1-9 مقياس أداة الدراسة:

اعتمدت الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي المكون من خمس درجات، لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة، حيث استخدمت خمس بدائل للإجابة أمام كل فقرة كما يوضحها الجدول رقم (25):

جدول رقم (25) مقياس أداة الدراسة (بدائل الإجابات)

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الاستجابة
1	2	3	4	5	الدرجة

ولغرض وصف الإجابات إلى (منخفضة جداً، منخفضة، متوسطة، مرتفعة، مرتفعة جداً)، حدد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس  $(4=1-5)$  ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي  $(5/4=0.80)$  وبعد ذلك أضيفت هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس، وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول رقم (26) (Alkharusi, 2022, 15):

جدول رقم (26) تفسير قيم المتوسط الحسابي

مستوى التحقق (التوفر)	التقدير اللفظي	إذا كانت النسبة	إذا كان المتوسط الحسابي
منخفضة جداً	غير موافق إطلاقاً	أقل من 36%	من 1 إلى 1.80
منخفضة	غير موافق	36%:51%	من 1.81 إلى 2.6
متوسطة	محايد	52%:67%	من 2.61 إلى 3.4
عالية	موافق	68%:83%	من 3.41 إلى 4.2
عالية جداً	موافق بشدة	84%:100%	من 4.21 حتى 5

### 3-1-10 اختبار التوزيع الطبيعي:

ولغرض التأكد من اتباع متغيرات الدراسة وأبعادها للتوزيع الطبيعي استخدمت اختبار التوزيع الطبيعي لاحتساب قيمة الالتواء والتفلطح (Skewness & Kurtosis) لجميع الأبعاد، فإذا جاءت قيمة كل من الالتواء والتفلطح بين  $(+1.96)$  و  $(-1.96)$  عند مستوى دلالة  $(0.05)$  تعتبر البيانات موزعة طبيعياً، (Jaiswal & Dhar, 2015) والجدول رقم (27) يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.

جدول رقم (27) اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

معامل التفلطح (Kurtosis)	معامل الالتواء (Skewness)	محاور الاستبيان
0.872	-0.607	البعد المالي
0.107	-0.493	العمليات الداخلية
0.189	-0.556	التعلم والنمو
-0.274	-0.377	العملاء
1.156	-0.501	الاستدامة
0.540	-0.434	إجمالي بطاقة الأداء المتوازن

معامل التفلطح (Kurtosis)	معامل الالتواء (Skewness)	محاور الاستبيان
-0.077	-0.360	التكلفة
0.894	-0.802	الجودة
1.568	-0.792	الصورة الذهنية
1.049	-0.666	إجمالي الميزة التنافسية

يتضح من الجدول رقم (72) إن جميع قيم الالتواء لجميع المتغيرات تراوحت بين (-0.802) و(-0.360)، كما تراوحت جميع قيم التفلطح لجميع المتغيرات والأبعاد بين (-0.274) و(+1.568)، أي أنه لا يوجد بُعد أو متغير يتجاوز فيها قيمة الالتواء أو التفلطح عن (+1.96) و(-1.96)، ويشير هذا إلى أن يشير إلى أن جميع متغيرات الدراسة وأبعادها تتبع التوزيع الطبيعي وأن العينة التي تم جمع البيانات الأولية من خلالها تعد ممثلة لمجتمع الدراسة.

### 3-1-11 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها استخدم برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات، واستخدمت الأساليب الإحصائية الآتية:

1. اختبار الالتواء والتفلطح (**Skewness & Kurtosis**): لاختبار التوزيع الطبيعي.
2. اختبار معامل ارتباط بيرسون (**Person's Correlation**): لاختبار الصدق البنائي وصدق الاتساق الداخلي.
3. اختبار ألفا كرونباخ (**Cronbach's Alpha**): لمعرفة مدى ثبات أداة الدراسة.
4. التكرارات **Frequencies**: لوصف المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، ولمعرفة تكرار فئات متغير معين.
5. المتوسط الحسابي: لمعرفة متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات وأبعاد ومتغيرات الدراسة.
6. الانحراف المعياري (**Standard deviation**): لمعرفة مدى تشتت إجابات العينة حول المتوسط الحسابي.
7. اختبار معامل تقييم التباين **Variance Inflation Factor (VIF)** واختبار التباين المسموح (**Tolerance**) وذلك للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (**Multicollinearity**) بين المتغيرات المستقلة.
8. تحليل الانحدار البسيط: **Simple Regression Analyses** استخدم لمعرفة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع (لاختبار الفرضية الرئيسة الأولى).

9. الانحدار الخطي المتعدد: **Multiple Regression Analysis** لاختبار الفرضيات

الفرعية للفرضية الرئيسة الأولى.

10. تحليل التباين F الأحادي (**One Way Anova**): لاختبار الفروقات في آراء العينة

حول المتغيرات التي تحتوي على ثلاث فئات فأكثر: (النوع، العمر، المؤهل العلمي،

المسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة).

## 2-3 المبحث الثاني: عرض وتحليل خصائص واتجاهات إجابات أفراد

### عينة الدراسة

#### تمهيد

بعد عرض منهجية الدراسة وإجراءاتها في الفصل السابق، خصص هذا الفصل لعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة ومناقشتها من خلال عرض وتحليل خصائص أفراد عينة الدراسة، وعرض نتائج التحليل الوصفي لمتغيري وأبعاد الدراسة ومن ثم فقرات أبعاد الدراسة من أجل التعرف على مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة العامة للاتصالات، والتعرف على مستوى الميزة التنافسية في المؤسسة العامة للاتصالات وقد تم ذلك على النحو الآتي:

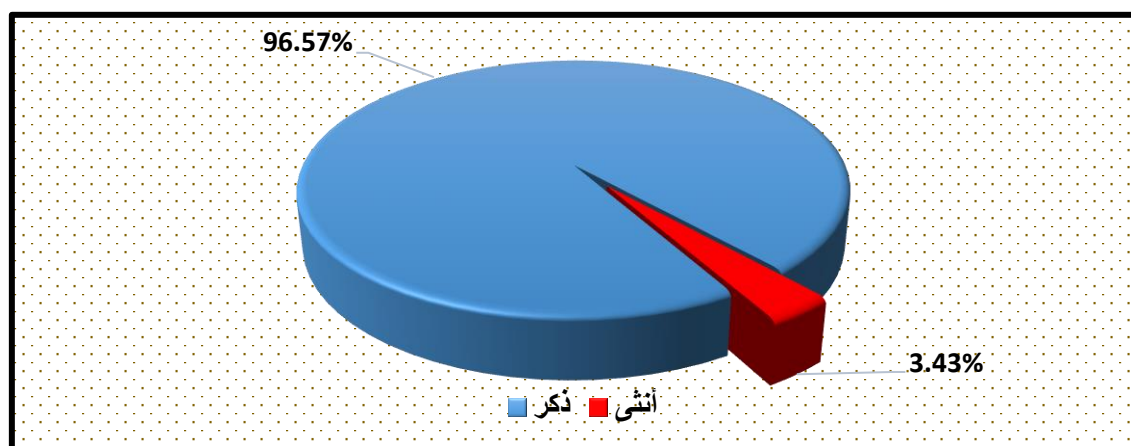
### 3-2-1 عرض خصائص عينة الدراسة

وفي هذا الجزء وصفاً لخصائص العينة التي تكونت منها الاستبانة، والتي تمثلت في (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة)، وقد تم إيجاد التوزيعات التكرارية، والنسب المئوية، للمتغيرات الديمغرافية على النحو الآتي:

### 3-2-1-1 خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع:

جدول رقم (28) خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع

النسبة	التكرار	النوع
96.57%	197	ذكر
3.43%	7	أنثى
%100.0	204	المجموع



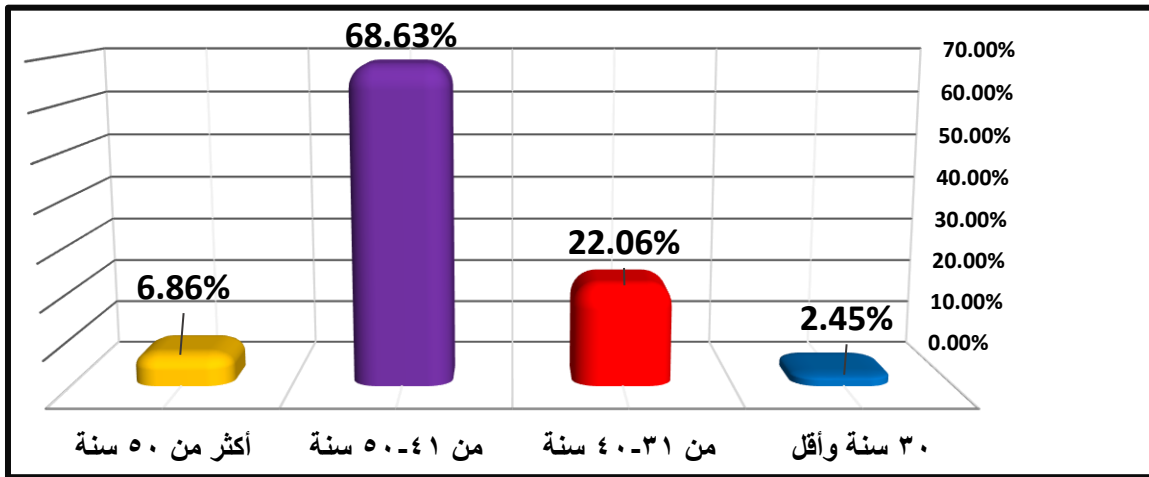
شكل رقم (8) خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع.

ويتبين من الجدول رقم (28) والشكل رقم (8)، إن نسبة (96.57%) من أفراد العينة من الذكور، بينما نسبة (3.43%) هم من الإناث. ومن هذه النتائج يتضح أن عدد الإناث أقل من عدد الذكور في العينة، ويمكن تفسير ذلك إلى طبيعة عمل المؤسسة والأنشطة التي تتطلب تواجد وحضور الأفراد خارج المكاتب وخارج أوقات الدوام الرسمي.

### 2-1-2-3 خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر:

جدول رقم (29) خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة
30 سنة وأقل	5	2.45%
31 - 40 سنة	45	22.06%
41 - 50 سنة	140	68.63%
أكثر من 50 سنة	14	6.86%
المجموع	204	100.0%



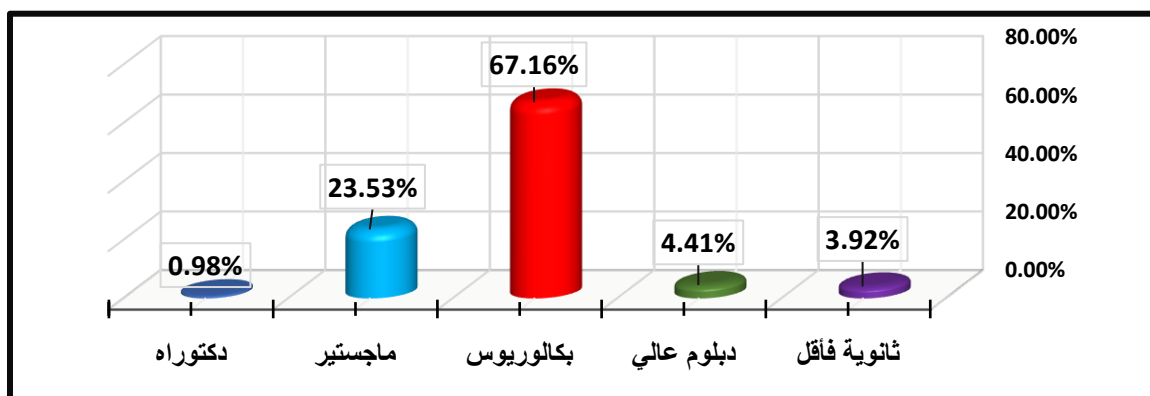
شكل رقم (9) خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

ويتبين من الجدول رقم (29) والشكل رقم (9)، إن نسبة (68.63%) من أفراد العينة أعمارهم تتراوح بين 41 إلى 50 سنة، بينما نسبة (22.06%) تتراوح أعمارهم بين 31 إلى 40 سنة، في حين أن نسبة (6.86%) أعمارهم أكثر من 50 سنة، وأخيراً جاءت فئة 30 سنة وأقل بنسبة (2.45%) من إجمالي أفراد العينة، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن أغلب أفراد عينة الدراسة أعمارهم تتراوح بين 41 إلى 50 سنة تشغل نسبة كبيرة من الوظائف الإدارية والتقنية وتمتلك خبرة مهنية واسعة تمكنها من تقديم آراء أكثر دقة ومنطقية حول موضوع الدراسة.

### 3-1-2-3 خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي:

جدول رقم (30) خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
3.92%	8	ثانوية فأقل
4.41%	9	دبلوم عالي
67.16%	137	بكالوريوس
23.53%	48	ماجستير
0.98%	2	دكتوراه
100.0%	204	الإجمالي



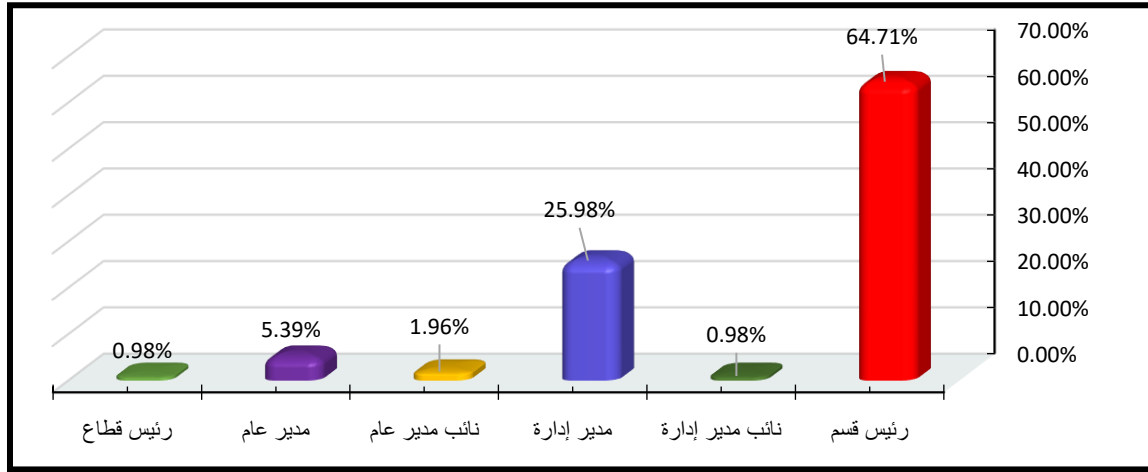
شكل رقم (10) خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

ويتبين من الجدول رقم (30) والشكل رقم (10)، إن حملة المؤهل العلمي بكالوريوس هم الأعلى عدداً بنسبة (67.16%) وبعده (137) مستجيباً من إجمالي أفراد العينة، بينما كان حملة المؤهل العلمي (دكتوراه) في المرتبة الأخيرة بنسبة (0.98%) وبعده مستجيباً (2) من إجمالي أفراد العينة، ويمكن تفسير ذلك أن حملة المؤهل العلمي بكالوريوس والماجستير كانت الأعلى كون الوظائف الإشرافية في قطاع الاتصالات تتطلب مؤهلاً جامعياً فأعلى وهذا بدوره يزيد في دقة مستويات الإجابة وتعزيز مصداقية الدراسة.

### 3-1-2-4 خصائص أفراد عينة الدراسة بحسب متغير المسمى الوظيفي:

جدول رقم (31) خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

النسبة	التكرار	المسمى الوظيفي
64.71%	132	رئيس قسم
0.98%	2	نائب مدير إدارة
25.98%	53	مدير إدارة
1.96%	4	نائب مدير عام
5.39%	11	مدير عام
0.98%	2	رئيس قطاع
100.0%	204	الإجمالي



شكل رقم (11) خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

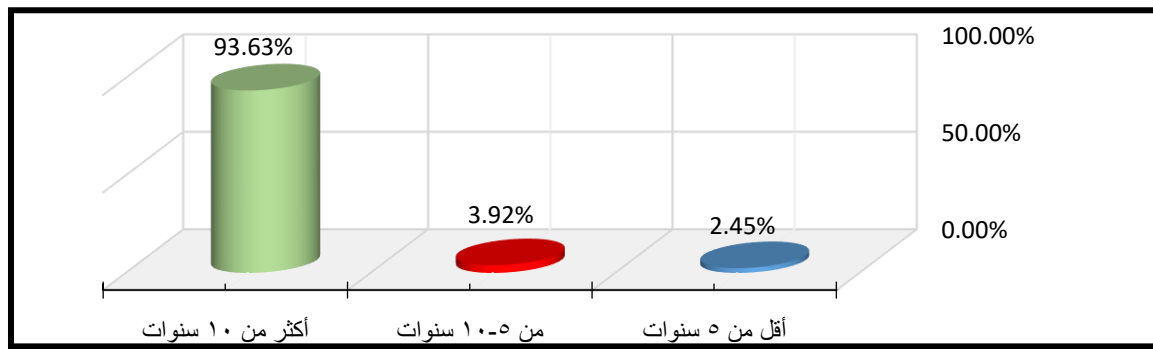
ويتبين من الجدول رقم (31) والشكل رقم (11) إن نسبة (64.71%) من أفراد عينة الدراسة هم من فئة المسمى الوظيفي (رئيس قسم)، تليها فئة المسمى الوظيفي (مدير إدارة) بنسبة (25.98%)، تليها فئة المسمى الوظيفي (نائب مدير عام) بنسبة (1.96%)، تليها فئة المسمى الوظيفي (مدير عام) بنسبة (5.39%)، وأخيراً فئتي المسمى الوظيفي (رئيس قطاع ونائب مدير إدارة) بنسبة (0.98%) لكل فئة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن هذا التوزيع يتناسب مع توزيع عدد القيادات الاشرافية في المؤسسة العامة للاتصالات، كون أعداد العاملين في أي مؤسسة تكون الأكثر عدداً في القاعدة، وأقل عدداً في المستويات الإدارية الأعلى، وبالتالي فهذه النتيجة تُعد ظاهرة طبيعية لهيكل التنظيمي.

### 3-2-1-5 خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة:

جدول رقم (32) خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة

النسبة	التكرار	سنوات الخدمة
2.45%	5	أقل من 5 سنوات
3.92%	8	من 5 - 10 سنوات
93.63%	191	أكثر من 10 سنوات
100.0%	204	المجموع



شكل رقم (12) خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة

يتبين من الجدول رقم (32) والشكل رقم (12)، أن نسبة (93.63%) من أفراد العينة سنوات خدمتهم تزيد على 10 سنوات، بينما نسبة (3.92%) تتراوح خدمتهم بين 5 إلى 10 سنوات، وأخيراً جاءت نسبة (2.45%) سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات. ويمكن أن يُعزى ذلك إلى وجود استقرار وظيفي في المؤسسة، كما أن المؤسسة تحتفظ بالكوادر والقيادات الإدارية التي تمتلك الخبرات الطويلة، وكذلك انعكاس لشحة فرص العمل في السوق اليمنية.

### 3-2-2 التحليل الوصفي لمتغيري الدراسة:

#### التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل: بطاقة الأداء المتوازن:

وللتعرف على واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة العامة للاتصالات، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة، كما في الجدول رقم (32).

جدول رقم (33) التحليل الوصفي لمتغير بطاقة الأداء المتوازن (المتوسط النظري=3، ن=204)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الممارسة	الرتبة
1	البعد المالي	3.45	0.71	69.09%	مرتفعة	2
2	العمليات الداخلية	3.32	0.73	66.35%	متوسطة	4
3	التعلم والنمو	3.29	0.82	65.87%	متوسطة	5
4	العملاء	3.34	0.79	66.83%	متوسطة	3
5	الاستدامة	3.50	0.67	69.95%	مرتفعة	1
	متوسط متغير بطاقة الأداء المتوازن	3.38	0.67	67.62%	متوسطة	

ويتضح من الجدول رقم (33) أن مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة العامة للاتصالات كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمحور "بطاقة الأداء المتوازن" (3.38)، وأهمية نسبية (67.62%) وانحراف معياري (0.67)، وتشير هذه النتيجة إلى أن مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة العامة للاتصالات كان (متوسطاً) ويعزى ذلك إعتبار بطاقة الأداء

المتوازن تطبيق لقياس أداء المؤسسة بشكل متكامل ولم يتم إقرارها نظام يعنى بتحديد وتنفيذ استراتيجية المؤسسة .

وهي أقل من دراسة (الأهدل،2022م) حيث أظهرت النتائج الأهمية النسبية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن (82,8%).

كما يتضح من الجدول رقم (32) أن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن متوفرة بدرجات متفاوتة، فقد جاء في المرتبة الأولى بُعد الاستدامة بمتوسط حسابي (3.50) وأهمية نسبية (69.95%)، وانحراف معياري (0.67) ويمكن ان نعزو ذلك إلى ان الاستدامة أصبحت جزء من إستراتيجية المؤسسة للبقاء والتأثير الإيجابي، وجاء في المرتبة الثانية البعد المالي بمتوسط حسابي (3.45) وأهمية نسبية (69.09%)، وانحراف معياري (0.71) ويعزى ذلك إلى ادراك المؤسسة بأن الدور المالي القوي يساعدها على تقديم خدمات بجودة عالية وعلى تحمل مسؤوليتها تجاه الاقتصاد الوطني وتجاه البيئة وتجاه المجتمع، وجاء في المرتبة الثالثة بعد العملاء بمتوسط حسابي (3.34) وأهمية نسبية (66.83%)، وانحراف معياري (0.79) ويمكن ان نعزو ذلك، وجاء في المرتبة الرابعة بعد العمليات الداخلية بمتوسط حسابي (3.32) وأهمية نسبية (66.35%)، وانحراف معياري (0.73)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد التعلم والنمو بمتوسط حسابي (3.29) وأهمية نسبية (65.87%)، وانحراف معياري (0.82) ويمكن ان نعزى ذلك التفاوت في أهمية كل بعد إلى كون المؤسسة مؤسسة إيرادية تسعى ال بشكل عام، يشير التحليل إلى أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة يقع في مستوى متوسط، مما يعني أن هناك جهوداً قائمة لتطبيق هذا النهج، ولكن لا يزال هناك قصور في تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة، خاصة فيما يتعلق بتعزيز العمليات الداخلية ودعم التعلم والتطوير المستمر، ويمكن أن يسهم التركيز على هذه الجوانب في تحقيق توازن أكبر بين الأهداف المالية والتشغيلية والاستراتيجية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة على المدى الطويل وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

ولمعرفة مستوى الإهتمام بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة العامة للاتصالات بحسب فقرات كل بُعد من أبعادها سوف نوضح ذلك كما يأتي:

#### أولاً: نتائج مستوى تطبيق البعد المالي:

وللتعرف على مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن من خلال بُعد البعد المالي في المؤسسة العامة للاتصالات، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية، كما في الجدول رقم (33)

جدول رقم (34) نتائج التحليل الوصفي للبعد المالي (المتوسط النظري=3، ن=204)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الممارسة	الرتبة
2	تحقق المؤسسة إيرادات سنوية متزايدة مقارنة بالمؤسسات المماثلة.	3.94	0.88	78.73%	مرتفعة	1
6	تسعى المؤسسة دائماً إلى فتح أسواق جديدة وإيجاد مستخدمين جدد.	3.75	0.87	75.00%	مرتفعة	2
4	تسعى إدارة المؤسسة لتكون الأفضل في المؤشرات المالية.	3.62	0.93	72.35%	مرتفعة	3
5	تساعد المقارنة مع مؤسسات مماثلة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة.	3.59	0.92	71.76%	مرتفعة	4
1	تسعى إدارة المؤسسة إلى زيادة كفاءة استغلال أموالها عبر قرارات استثمار جيدة من خلال المقارنة مع المؤسسات المماثلة.	3.35	0.99	66.96%	متوسطة	5
8	توجه المؤسسة أنشطتها نحو تخفيض التكاليف مع الحفاظ على الجودة.	3.25	1.05	65.10%	متوسطة	6
7	ترشد المؤسسة المصروفات الإدارية وفقاً لما هو مخطط له.	3.09	1.04	61.76%	متوسطة	7
3	تعمل إدارة المؤسسة على تقليل تكاليف الخدمات من خلال بحوث السوق.	3.05	0.93	61.08%	متوسطة	8
<b>متوسط البعد المالي</b>		<b>3.45</b>	<b>0.710</b>	<b>69.09%</b>	<b>مرتفعة</b>	

ويوضح الجدول رقم (34) أن مستوى تطبيق "البعد المالي" جاء مرتفعاً حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3.94) و(3.05)، ويقابلها أهمية نسبية تتراوح بين (78.73%) و(61.08%)، وبشكل عام بلغ المتوسط الكلي للبعد "المالي" (3.45)، وأهمية نسبية (69.09%)، وانحراف معياري (0.71)، وهذه الدرجة تشير إلى أن المؤسسة العامة للاتصالات تولى إهتماماً عالياً بالبعد المالي، وقد جاء هذا البعد في المرتبة الثانية ضمن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وهي تتفق مع نتيجة دراسة كلا من:

(البشاري وعبدالله، 2022)، حيث اشارت دراستهما إلى أن مستوى استخدام بطاقة الأداء المتوازن للبعد المالي (عالياً) بنسبة أهمية (74%) ودراسة (سعيد، 2019) التي اظهر المتوسط الحسابي ارتفاع الاهتمام بهذا البعد، ودراسة (أبو مارية، 2018م) التي أظهرت دراستها ارتفاع أهمية هذا البعد بنسبة (82%) وأظهرت دراسة (الأهدل، 2022م) نسبة أعلى لهذا البعد (84.8%)، وكانت

الأعلى في دراسة (الحميري، 2013م) بنسبة (86%)، واختلفت مع دراسة (فاديا وسلسبيل، 2024) التي أظهرت دراستهما ضعف الإهتمام بهذا البعد كما ظهر ذلك في المتوسط الحسابي في دراستهما. كما يبين الجدول رقم (33) أنّ الفقرة رقم (2) التي تنص على: (تحقق المؤسسة إيرادات سنوية متزايدة مقارنة بالمؤسسات المماثلة) احتلت المرتبة الأولى، بدرجة موافقة (مرتفعة)، وبمتوسط حسابي (3.94) وأهمية نسبية (78.73%) وانحراف معياري (0.88)، وهذه الدرجة تؤكد أن المؤسسة محل الدراسة تحقق إيرادات سنوية متزايدة مقارنة بالمؤسسات المماثلة.

في حين كانت الفقرة رقم (3) التي تنص على: (تعمل إدارة المؤسسة على تقليل تكاليف الخدمات من خلال بحوث السوق) في المرتبة الأخيرة، بدرجة موافقة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي (3.05) وأهمية نسبية (61.08%) وانحراف معياري (0.93)، وهذه الدرجة المتوسطة تشير إلى قصور في حرص إدارة المؤسسة تعمل على استخدام بحوث السوق لتقليل تكاليف الخدمات.

ومن خلال النتائج السابقة يتضح أن المؤسسة العامة للاتصالات تُظهر اهتماماً عالياً بالبعد المالي ويمكن تفسير ذلك إلى ادراك المؤسسة بأن الدور المالي القوي يساعدها على تقديم خدمات بجودة عالية وعلى تحمل مسؤوليتها تجاه الاقتصاد الوطني وتجاه البيئة وتجاه المجتمع؛ حيث أظهرت نتائج التحليل للبعد المالي أن هناك تركيزاً واضحاً على تحقيق الإيرادات والنمو المالي، حيث يعد تحقيق الإيرادات السنوية المتزايدة مقارنة بالمؤسسات المماثلة هو الأعلى ممارسة، مما يشير إلى نجاح المؤسسة في تحسين أدائها المالي، كذلك، تسعى المؤسسة بشكل مستمر إلى فتح أسواق جديدة واستقطاب مستخدمين جدد، مما يعكس استراتيجيتها في توسيع نطاق أعمالها وتعزيز مكانتها التنافسية، كما تبذل المؤسسة جهوداً لتكون الأفضل في المؤشرات المالية، إلى جانب تحسين أدائها المالي من خلال المقارنة مع المؤسسات المماثلة، مما يدل على توجهها لاستخدام معايير أداء واضحة تعزز من كفاءتها.

ومع ذلك، هناك بعض الجوانب التي تحتاج إلى مزيد من التطوير، مثل تحسين استغلال الأموال عبر قرارات استثمارية أكثر كفاءة، وترشيد المصروفات وتقليل تكاليف الخدمات من خلال بحوث السوق من أقل الجوانب ممارسة. كما أن هناك فرصاً للتحسين في إستراتيجيات تقليل التكاليف وتعزيز الكفاءة الاستثمارية لضمان تحقيق استدامة مالية أكبر على المدى الطويل.

## ثانياً: نتائج مستوى تطبيق بُعد العمليات الداخلية:

وللتعرف على مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن من خلال تطبيق بُعد العمليات الداخلية في المؤسسة العامة للاتصالات، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية، كما في الجدول رقم (35).

جدول رقم (35) نتائج التحليل الوصفي لبُعد العمليات الداخلية (المتوسط النظري=3، ن=204)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الممارسة	الرتبة
1	تستفيد المؤسسة من المقارنة بأفضل المؤسسات المماثلة لتطوير خدمات جديدة.	3.55	0.93	71.08%	مرتفعة	1
4	تركز المؤسسة على جودة الخدمات المقدمة للعملاء.	3.52	0.99	70.39%	مرتفعة	2
3	تعمل المؤسسة على تبسيط إجراءات تقديم الخدمة لتقليل زمن الاستجابة.	3.46	0.98	69.12%	مرتفعة	3
2	تُحل الشكاوى المتعلقة بالخدمات بسرعة وكفاءة.	3.35	0.96	66.96%	متوسطة	4
8	تطبق المؤسسة معايير مرجعية لتحسين العمليات الداخلية.	3.26	0.94	65.29%	متوسطة	5
6	تسهم إدارة بحوث السوق في تقويم الخلل وتعزيز القوة.	3.21	1.00	64.22%	متوسطة	6
5	تقوم المؤسسة بالخلل في العمليات الداخلية من خلال المقارنة بالمؤسسات المماثلة.	3.14	0.99	62.84%	متوسطة	7
7	تقوم المؤسسة بإشراك الإدارات المختلفة عند القيام بعمليات ترويجية.	3.04	1.07	60.88%	متوسطة	8
متوسط بُعد العمليات الداخلية		3.32	0.73	66.35%	متوسطة	

ويوضح الجدول رقم (35) أنّ مستوى تطبيق بُعد "العمليات الداخلية" جاء متوسطاً حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3.55) و(3.04)، ويقابلها أهمية نسبية تتراوح بين (71.08%) و(60.88%)، وبشكل عام بلغ المتوسط الكلي لبُعد "العمليات الداخلية" (3.32)، وأهمية نسبية (66.35%) وانحراف معياري (0.70)، وهذه الدرجة تشير إلى أن المؤسسة العامة للاتصالات تبدي إهتماماً متوسطاً بالعمليات الداخلية، وقد جاء هذا البُعد في المرتبة الرابعة ضمن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وهي نتيجة أقل من نتيجة دراسة (الحميري، 2013م) بنسبة (88%) وهو أعلى نسبة في أبعاد البطاقة في تلك الدراسة، وأقل من دراسة (الأهدل، 2022م) حيث أخذ هذا البعد المرتبة

الأولى بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بنسبة (86,4%)، ودراسة (أبو مارية، 2018م) التي أظهرت دراستها ارتفاع أهمية هذا البعد بنسبة (85%)، ودراسة (سعيد، 2019) التي أظهر المتوسط الحسابي ارتفاع الإهتمام بهذا البعد، وواختلفت مع دراسة (فاديا وسلسبيل، 2024) التي أظهرت دراستهما ضعف الإهتمام بهذا البعد كما ظهر ذلك في المتوسط الحسابي في دراستهما، ودراسة (البشاري وعبدالله، 2022) التي ظهر مستوى الإهتمام بهذا البعد ضعيف بنسبة (27,19%) وتم رفض الفرضية.

كما يُبين الجدول رقم (34) أنّ الفقرة رقم (1) التي تنص على: (تستفيد المؤسسة من المقارنة بأفضل المؤسسات المماثلة لتطوير خدمات جديدة) احتلت المرتبة الأولى، بدرجة موافقة (مرتفعة)، وبمتوسط حسابي (3.55) وأهمية نسبية (71.08%) وانحراف معياري (0.93)، وهذه الدرجة توضح أن المؤسسة العامة للاتصالات تستفيد من المقارنة بأفضل المؤسسات المماثلة لتطوير خدمات جديدة.

في حين كانت الفقرة رقم (7) التي تنص على: (تقوم المؤسسة بإشراك الإدارات المختلفة عند القيام بحملات ترويجية) في المرتبة الأخيرة، بدرجة موافقة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي (3.04) وأهمية نسبية (60.88%) وانحراف معياري (1.07)، وهذه الدرجة المتوسطة تعني بأن المؤسسة محل الدراسة تقوم بإشراك الإدارات المختلفة عند القيام بحملات ترويجية لكن هذا الإشتراك نوعاً ما أي ما زالت المؤسسة بحاجة إلى المزيد من الإهتمام بإشراك الإدارات المختلفة عند القيام بحملات ترويجية.

ومن النتائج السابقة يتضح أن المؤسسة العامة للاتصالات تُولي اهتماماً متوسطاً بالعمليات الداخلية، حيث تبين أن المؤسسة تستفيد من المقارنة مع المؤسسات المماثلة لتطوير خدمات جديدة وتسعى المؤسسة لتبني أفضل الممارسات في مجالها، كما تسعى للحفاظ على مستوى عالٍ من رضا العملاء، أيضاً تبذل المؤسسة جهوداً في تبسيط إجراءات تقديم الخدمة لتقليل زمن الاستجابة لكن هذا الإهتمام لا يرقى إلى المستوى المطلوب بالعمليات الداخلية.

من ناحية أخرى، تظهر بعض جوانب القصور التي تحتاج إلى تطوير، مثل تطبيق المعايير المرجعية لتحسين العمليات الداخلية، ومساهمة إدارة بحوث السوق في تحديد الخلل وتعزيز القوة، كما أن هناك قصوراً في قيام المؤسسة بإصلاح الخلل في العمليات الداخلية من خلال المقارنة بالمؤسسات المماثلة لم يكن من الممارسات القوية، مما قد يشير إلى الحاجة لتعزيز إستراتيجيات التحليل والتقييم الداخلي، إضافة إلى قصور في حرص المؤسسة على إشراك الإدارات المختلفة عند القيام بالحملات الترويجية، ومع ذلك لا تزال هناك حاجة إلى تعزيز التنسيق بين الإدارات، وتطوير إستراتيجيات أسرع

لحل شكاوى العملاء، والاستفادة بشكل أكبر من المقارنات المرجعية والبحوث السوقية لتحسين الأداء الداخلي للمؤسسة.

ثالثاً: نتائج مستوى تطبيق بُعد التعلم والنمو:

وللتعرف على مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن من خلال بُعد التعلم والنمو في المؤسسة العامة للاتصالات، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية، كما في الجدول رقم (36).

جدول رقم (36) نتائج التحليل الوصفي لبُعد التعلم والنمو (المتوسط النظري=3، ن=204)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الممارسة	الرتبة
5	تحرص المؤسسة على أن يشمل التدريب كافة العاملين في المؤسسة.	3.69	0.95	73.82%	مرتفعة	1
6	تؤهل المؤسسة العاملين فيها لاستخدام التكنولوجيا الحديثة.	3.64	0.94	72.84%	مرتفعة	2
2	تعد المؤسسة برامج التدريبية تركز على تنمية مهارات الموظفين وفقاً لآخر ما تم في المؤسسات المماثلة.	3.37	1.17	67.45%	متوسطة	3
8	تشجع الإدارة العليا الإدارات التنفيذية على استخدام القياس المرجعي لإتاحة فرص التعلم المستمر.	3.23	0.98	64.61%	متوسطة	4
1	تحرص المؤسسة على استقطاب والاحتفاظ بالموارد البشرية المؤهلة.	3.20	1.06	64.02%	متوسطة	5
7	تطور المؤسسة برامج تدريبية ثلاثية تطلعات الموظفين.	3.18	1.11	63.53%	متوسطة	6
3	تسعى المؤسسة لتحفيز العاملين لتحقيق الابتكار والابداع	3.06	1.08	61.18%	متوسطة	7
4	يتم قياس تأثير التدريب على أداء الموظفين بشكل دوري.	2.98	1.03	59.51%	متوسطة	8
متوسط بُعد التعلم والنمو		3.29	0.82	65.87%	متوسطة	

ويوضح الجدول رقم (36) إن مستوى تطبيق بُعد "التعلم والنمو" جاء متوسطاً حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3.69) و(2.98)، ويقابلها أهمية نسبية تتراوح بين (73.82%) و(59.51%)، وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لبُعد التعلم والنمو (3.29)، وأهمية نسبية (65.87%)، وانحراف معياري (0.82)، وهذه الدرجة تشير إلى أن المؤسسة العامة للاتصالات تحرص حرصاً متوسطاً على التعلم والنمو، وقد جاء هذا البُعد في المرتبة الخامسة ضمن أبعاد بطاقة

الأداء المتوازن، وهي نتيجة مقارنة لنتيجة دراسة (الحميري، 2013م) بنسبة (77.6%) وهي أقل نسبة حصل عليها هذا البعد من ضمن أبعاد البطاقة في تلك الدراسة، أيضاً جاءت نسبة أهمية هذا البعد في هذه الدراسة أقل من نتيجة دراسة (الأهدل، 2022م) حيث بلغت الأهمية النسبية لهذا البعد (82,2%) وأقل من دراسة (أبومارية، 2018م) التي أظهرت دراستها ارتفاع أهمية هذا البعد بنسبة (83%)، ودراسة (سعيد، 2019) التي أظهر المتوسط الحسابي ارتفاع الإهتمام بهذا البعد، وواختلفت مع دراسة (فاديا وسلسبيل، 2024) التي أظهرت دراستهما ضعف الإهتمام بهذا البعد كما ظهر ذلك في المتوسط الحسابي في دراستهما، ودراسة (البشاري وعبدالله، 2022) التي ظهر مستوى الإهتمام بهذا البعد ضعيف بنسبة (19,78%) وتم رفض الفرضية.

كما يُبين الجدول أنَّ الفقرة رقم (5) التي تنص على: (تحرص المؤسسة على أن يشمل التدريب كافة العاملين في المؤسسة) احتلت المرتبة الأولى، بدرجة موافقة (مرتفعة)، وبمتوسط حسابي (3.69) وأهمية نسبية (73.82%) وانحراف معياري (0.95)، وتدل هذه الدرجة تدل على أن إدارة المؤسسة محل الدراسة تحرص على أن يشمل التدريب كافة العاملين في المؤسسة.

في حين كانت الفقرة رقم (4) التي تنص على: (يتم قياس تأثير التدريب على أداء الموظفين بشكل دوري) في المرتبة الأخيرة، بدرجة موافقة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي (2.98) وأهمية نسبية (59.63%) وانحراف معياري (1.018)، وتعني هذه الدرجة وجود قصور في حرص المؤسسة على قياس تأثير التدريب على أداء موظفيها بشكل دوري.

ومن خلال النتائج السابقة يتضح أن المؤسسة العامة للاتصالات تهتم إهتماماً متوسطاً ببعد التعلم والنمو، حيث تبين أن هناك اهتماماً واضحاً بالتدريب والتأهيل، وحرص المؤسسة على توفير فرص تدريب متكافئة للموظفين، وتوجه المؤسسة نحو التحول الرقمي وتطوير مهارات الموظفين لاستخدام التكنولوجيا الحديثة. ورغم هذا الإهتمام بالتدريب، فإن هناك بعض جوانب القصور الأخرى المرتبطة بتطوير وتنويع البرامج التدريبية لا تزال بمستوى ممارسة متوسط، حيث تُظهر النتائج أن تصميم البرامج التدريبية بناءً على ما يتم تطبيقه في المؤسسات المماثلة لم يصل بعد إلى مستوى عالٍ من التطبيق، مما يشير إلى إمكانية تحسين هذه العملية من خلال إستراتيجيات أكثر تطوراً لمواكبة التغيرات في السوق.

ومع ذلك لا يزال هناك بعض جوانب القصور كالإهتمام بتحفيز العاملين لتحقيق الإبداع والابتكار داخل المؤسسة، كما يوجد قصور في حرص المؤسسة على قياس تأثير التدريب على أداء

موظفيها بشكل دوري، مما يعكس حاجة المؤسسة إلى آليات أكثر فعالية لقياس وتحليل نتائج التدريب ومدى تأثيره على الأداء العام.

#### رابعاً: نتائج مستوى تطبيق بُعد العملاء:

وللتعرف على مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن من خلال بُعد العملاء في المؤسسة العامة للاتصالات، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية، كما في الجدول رقم (37).

جدول رقم (37) نتائج التحليل الوصفي لبُعد العملاء (المتوسط النظري=3، ن=204)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الممارسة	الرتبة
1	تسعى المؤسسة إلى كسب عملاء جدد عبر حملات تسويقية فعالة.	3.72	0.83	74.31%	مرتفعة	1
7	تربط المؤسسة علاقات قائمة على الاحترام والثقة مع عملائها.	3.60	0.93	72.06%	مرتفعة	2
2	تولي المؤسسة اهتماماً كبيراً لرضا العملاء واحتياجاتهم.	3.59	0.92	71.86%	مرتفعة	3
3	تعالج المؤسسة شكاوى العملاء بسرعة لضمان ولائهم.	3.43	0.93	68.53%	مرتفعة	4
5	تتعامل المؤسسة بمرونة عالية لتفهم رغبات وحاجات العملاء.	3.31	1.05	66.18%	متوسطة	5
8	تشجع الإدارة العليا على استخدام القياس المرجعي للتعرف على أفضل الممارسات للوصول إلى رضا العملاء.	3.19	0.96	63.73%	متوسطة	6
4	تجري المؤسسة دراسات دورية لرصد تغيرات سلوك العملاء.	3.08	1.02	61.67%	متوسطة	7
6	تستطلع إدارة المؤسسة آراء الموظفين من وقت لآخر لمعرفة احتياجاتهم ومشاكلهم باعتبارهم عملاء داخليين.	2.81	1.08	56.27%	متوسطة	8
متوسط بُعد العملاء		3.34	0.79	66.83%	متوسطة	

ويوضح الجدول رقم (37) إن مستوى تطبيق "بُعد العملاء" جاء متوسطاً حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3.72) و(2.81)، ويقابلها أهمية نسبية تتراوح بين (74.31%) و(56.27%)، وبشكل عام بلغ المتوسط الكلي لبُعد "العملاء" (3.34)، وأهمية نسبية (66.83%)، وانحراف معياري (0.79)، ما يشير إلى وجود اهتماماً متوسطاً من المؤسسة العامة للاتصالات

بالعملاء، وقد جاء هذا البُعد في المرتبة الثالثة ضمن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وهي نتيجة أقل من نتيجة دراسة (الحميري، 2013) التي أظهرت نسبة أهمية مرتفعة لهذا البعد ب(87%) وأيضاً دراسة (الأهدل، 2022م) بنسبة (82,61%)، ودراسة (أبومارية، 2018) أظهرت ارتفاع أهمية هذا البعد بنسبة (84.5%) ودراسة (سعيد، 2019) التي أظهر المتوسط الحسابي ارتفاع الإهتمام بهذا البعد، وتكاد تكون قريبة من دراسة (البشاري وعبدالله، 2022) التي ظهر مستوى الإهتمام بهذا البعد متوسط بنسبة (48,93%) واختلفت مع دراسة (فاديا وسلسبيل، 2024) التي أظهرت دراستهما ضعف الإهتمام بهذا البعد كما ظهر ذلك في المتوسط الحسابي في دراستهما،

كما يُبين الجدول أنّ الفقرة رقم (1) التي تنص على: (تسعى المؤسسة إلى اكتساب عملاء جدد عبر حملات تسويقية فعالة) احتلت المرتبة الأولى، بدرجة موافقة (مرتفعة)، وبمتوسط حسابي (3.72) وأهمية نسبية (74.31%) وانحراف معياري (0.83)، وهذه الدرجة توضح أن المؤسسة محل الدراسة تسعى إلى اكتساب عملاء جدد عبر حملات تسويقية فعالة.

في حين كانت الفقرة رقم (6) التي تنص على: (تستطلع إدارة المؤسسة آراء الموظفين من وقت لآخر لمعرفة احتياجاتهم ومشاكلهم باعتبارهم عملاء داخليين) في المرتبة الأخيرة، بدرجة موافقة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي (2.81) وأهمية نسبية (56.27%) وانحراف معياري (1.08)، وهذه الدرجة تُبين وجود قصور في حرص إدارة المؤسسة على استطلاع آراء الموظفين من وقت لآخر لمعرفة احتياجاتهم ومشاكلهم باعتبارهم عملاء داخليين.

ومن النتائج السابقة يتضح إن المؤسسة العامة للاتصالات تُولي اهتماماً متوسطاً بالعملاء، حيث تهتم اهتماماً واضحاً بجذب العملاء الجدد وتعزيز العلاقات معهم، وتركز المؤسسة على توسيع قاعدة عملائها من خلال إستراتيجيات تسويق مدروسة، كما تحرص المؤسسة على بناء علاقات طويلة الأمد مع عملائها مبنية على الاحترام والثقة، كذلك، تبدي المؤسسة اهتماماً برضا العملاء واحتياجاتهم، بالإضافة إلى الاستجابة السريعة للشكاوى لضمان ولائهم، مما يعكس توجهاً نحو تقديم خدمات تُلبي توقعات العملاء وتحافظ على استمراريتهم. وعلى الرغم من هذا الإهتمام إلا أن بعض جوانب القصور الأخرى لا تزال بحاجة إلى معالجة مثل مرونة التعامل مع رغبات العملاء، إضافة إلى استخدام القياس المرجعي لتحسين رضا العملاء لا يزال غير مطبق بشكل كافٍ.

إضافة ذلك يوجد قصور في حرص المؤسسة على دراسة سلوك العملاء بشكل دوري، وعدم حرصها على استطلاع آراء الموظفين من وقت لآخر لمعرفة احتياجاتهم ومشاكلهم باعتبارهم عملاء داخليين.

#### خامساً: نتائج مستوى تطبيق بعد الاستدامة:

وللتعرف على مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن من خلال بُعد الاستدامة بمؤشراتها (الاقتصاد، المجتمع، البيئة) في المؤسسة العامة للاتصالات، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية، كما في الجدول رقم (38).

جدول رقم (38) نتائج التحليل الوصفي لمؤشرات بُعد الاستدامة (المتوسط النظري=3، ن=204)

م	المؤشر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الممارسة	الرتبة
1	الاقتصاد	3.30	0.73	66.04%	متوسطة	3
2	المجتمع	3.78	0.70	75.55%	مرتفعة	1
4	البيئة	3.41	0.78	68.25%	مرتفعة	2
	متوسط بُعد الاستدامة	3.50	0.67	69.95%	مرتفعة	

ويتضح من الجدول رقم (38) أن مستوى "بعد الاستدامة" في المؤسسة العامة للاتصالات كان مرتفعاً حسب تقديرات عينة الدراسة، فقد حصل بعد الاستدامة على متوسط حسابي (3.50)، وأهمية نسبية (69.95%) وانحراف معياري (0.67)، وهذه الدرجة تُظهر وجود تطبيق لبعد الاستدامة في المؤسسة العامة للاتصالات، بدرجة مرتفعة.

كما يوضح الجدول رقم (38) أن جميع أبعاد الفرعية للاستدامة حصلت على درجة مرتفعة، عدا بُعد الاقتصاد الذي حصل درجة موافقة متوسطة، وقد جاء بُعد (المجتمع) في المرتبة الأولى بمتوسط (3.78) وأهمية نسبية (75.55%)، وانحراف معياري (0.70)، وجاء في المرتبة الثانية بُعد (البيئة) بمتوسط (3.41) وأهمية نسبية (68.25%)، وانحراف معياري (0.78)، في المرتبة الأخيرة بُعد (الاقتصاد) بمتوسط (3.30) وأهمية نسبية (66.04%)، وانحراف معياري (0.73).

ويمكن تفسير هذه النتيجة إن هناك تركيزاً واضحاً من قبل المؤسسة على الجوانب المجتمعية والبيئية أكثر من الجانب الاقتصادي، فالمؤسسة تولي اهتماماً كبيراً بالمسؤولية الاجتماعية، مما يفسر حصول مؤشر المجتمع على أعلى مستوى من الممارسة، حيث تساهم المؤسسة في دعم المجتمع وتنميته من خلال مختلف المبادرات الاجتماعية، كما يعكس مستوى الممارسة المرتفع لمؤشر البيئة التزام المؤسسة بتطبيق سياسات بيئية تهدف إلى تقليل الأثر البيئي لعملياتها وتعزيز ممارسات الاستدامة، إلى أن المؤسسة بحاجة إلى مزيد من الإهتمام بهذا الجانب لما له من تأثير قوي في ترك انطباع جيد عن المؤسسة في أذهان المجتمع.

أما بالنسبة لمؤشر الاقتصاد، فقد جاء بمستوى ممارسة متوسط، مما يشير إلى أن المؤسسة قد تواجه بعض التحديات في تحقيق توازن اقتصادي طويل الأمد يضمن الربحية المستدامة، هذا قد يكون بسبب اعتماد المؤسسة على بنية تحتية الخدمة فيه شبه مجانية وبسبب تركيز المؤسسة الأكبر على الجوانب غير الاقتصادية مثل المسؤولية الاجتماعية وحماية البيئة، بشكل عام، تُظهر النتائج أن المؤسسة تتمتع بوعي كبير تجاه الاستدامة الاجتماعية والبيئية، لكنها قد تحتاج إلى معالجة إستراتيجيات الاستدامة الاقتصادية لضمان توازن أفضل بين الأبعاد المختلفة للاستدامة.

ولمعرفة مستوى الاستدامة في المؤسسة العامة للاتصالات، بحسب فقرات كل مؤشر من مؤشراتنا سوف نوضح ذلك على النحو الآتي:

### المؤشر الأول: الاقتصاد:

وللتعرف على مستوى الاستدامة في المؤسسة العامة للاتصالات من خلال مؤشر "الاقتصاد"، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية، كما في الجدول رقم (39).

جدول رقم (39) نتائج التحليل الوصفي لمؤشر الاقتصاد (المتوسط النظري=3، ن=204)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التوفر	الرتبة
1	تسهم المؤسسة في تنفيذ مشاريع تدعم الاقتصاد المحلي.	3.95	0.82	79.02%	مرتفعة	1
3	توفر المؤسسة فرص عمل لذوي الاحتياجات الخاصة.	3.25	0.92	65.10%	متوسطة	2
5	تشجع الإدارة العليا الإدارة التنفيذية على استخدام القياس المرجعي للمساهمة في رفع مستوى الاقتصاد المحلي.	3.25	0.90	65.10%	متوسطة	3
2	تسعى المؤسسة إلى إيجاد مصادر حياة كريمة لمنتسبيها من العاملين.	3.14	1.08	62.75%	متوسطة	4
4	تخفيض نسبة البطالة من اولويات المؤسسة.	2.91	0.97	58.24%	متوسطة	5
	متوسط مؤشر الاقتصاد	3.30	0.73	66.04%	متوسطة	

ويوضح الجدول رقم (39) إن فقرات مؤشر "الاقتصاد" حصلت على درجة موافق متوسطة من قبل عينة الدراسة، عدا الفقرة (1) حصلت على درجة موافقة مرتفعة، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3.95) و(2.91)، ويقابلها أهمية نسبية تتراوح بين (79.02%) و(58.24%)، وبشكل عام بلغ المتوسط الكلي لمؤشر "الاقتصاد" (3.30)، وأهمية نسبية (66.04%)، وانحراف معياري (0.73)، وتعني هذه الدرجة أن المؤسسة العامة للاتصالات تظهر

اهتماماً متوسطاً بالجانب الاقتصادي، وقد جاء هذا المؤشر في المرتبة الثالثة ضمن مؤشرات بُعد الاستدامة.

كما يُبين الجدول رقم (39) أنّ الفقرة رقم (1) التي تنص على: (تساهم المؤسسة في تنفيذ مشاريع تدعم الاقتصاد المحلي) احتلت المرتبة الأولى، بدرجة موافقة (مرتفعة)، وبمتوسط حسابي (3.95) وأهمية نسبية (79.02%) وانحراف معياري (0.82)، وهذه الدرجة تُظهر أن المؤسسة محل الدراسة تساهم في تنفيذ مشاريع تدعم الاقتصاد المحلي.

في حين كانت الفقرة رقم (4) التي تنص على: (تخفيض نسبة البطالة من اولويات المؤسسة) في المرتبة الأخيرة، بدرجة موافقة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي (2.91) وأهمية نسبية (58.24%) وانحراف معياري (0.97)، وهذه الدرجة تُبين أن تخفيض نسبة البطالة من اولويات المؤسسة محل الدراسة.

وبشكل عام تظهر النتائج إن المؤسسة العامة للاتصالات تُولي اهتماماً متوسطاً بالجانب الاقتصادي، حيث تبذل المؤسسة جهوداً كبيرة لدعم الاقتصاد المحلي من خلال التزامها بالاستثمار في مشاريع تساهم في تعزيز النمو الاقتصادي المحلي وتوفير فرص العمل. ومع ذلك، هناك جوانب قصور أخرى تتعلق بالاقتصاد لم تصل إلى المستوى نفسه من الاهتمام، على سبيل المثال، توفر المؤسسة فرص عمل لذوي الاحتياجات الخاصة وتشجيع الإدارة العليا على استخدام القياس المرجعي لتحسين الاقتصاد المحلي، مما يشير إلى أن هذه المبادرات تحتاج إلى المزيد من الجهود لتحقيق نتائج أفضل.

ومن جهة أخرى يوجد قصور في سعي المؤسسة لتوفير مصادر حياة كريمة للموظفين، وفي سعيها لتخفيض نسبة البطالة.

### المؤشر الثاني: المجتمع:

وللتعرف على مستوى الاستدامة في المؤسسة العامة للاتصالات من خلال مؤشر " المجتمع"، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية، كما في الجدول رقم (40).

جدول رقم (40) نتائج التحليل الوصفي لمؤشر المجتمع (المتوسط النظري=3، ن=204)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التوفر	الرتبة
2	تدعم المؤسسة المبادرات المجتمعية.	4.00	0.75	80.00%	مرتفعة	1
1	تهدف المؤسسة إلى تحسين صورتها الذهنية عند أبناء المجتمع.	3.87	0.85	77.35%	مرتفعة	2
3	تدعم المؤسسة الدراسات والبحث العلمي في الجامعات.	3.77	0.89	75.49%	مرتفعة	3
4	تتيح المؤسسة الفرصة للدراسات التطبيقية للباحثين والطلاب وتقديم الدعم اللازم لهم.	3.71	0.80	74.22%	مرتفعة	4
5	تعزز المؤسسة وعي الموظفين بأهمية المسؤولية الاجتماعية.	3.53	0.92	70.69%	مرتفعة	5
متوسط مؤشر المجتمع		3.78	0.70	75.55%	مرتفعة	

ويوضح الجدول رقم (40) إن جميع فقرات مؤشر " المجتمع " حصلت على درجة موافق مرتفعة من قبل عينة الدراسة، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهذا المؤشر بين (4) و(3.53)، ويقابلها أهمية نسبية تتراوح بين (80%) و(70.69%)، وبشكل عام بلغ المتوسط الكلي لمؤشر " المجتمع " (3.78)، وأهمية نسبية (75.55%)، وانحراف معياري (0.70)، وهذه الدرجة تعني أن المؤسسة العامة للاتصالات تظهر اهتماماً مرتفعاً بالجانب الاجتماعي، وقد جاء هذا المؤشر في المرتبة الأولى ضمن مؤشرات بُعد الاستدامة،

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (أبو مارية، 2018) التي ظهر مستوى الإهتمام بهذا البعد مرتفعاً بنسبة (81.6%)، وتقارب نتيجة دراسة (الأهدل، 2022م) التي أظهرت نتيجة الدراسة نسبة الأهمية (73.2%) كما أظهرت دراسة (الحميري، 2013) إهتمام متوسطاً بنسبة (68.4%) واختلفت مع دراسة (سعيد، 2019) حيث كان المستوى المتوسط ضعيف لهذا البعد.

كما الجدول أنّ الفقرة رقم (2) التي تنص على: (تدعم المؤسسة المبادرات المجتمعية)، جاءت بالمرتبة المرتبة الأولى، بدرجة موافقة (مرتفعة)، وبمتوسط حسابي (4) وأهمية نسبية (80%) وانحراف معياري (0.75)، وهذه الدرجة تُظهر أن المؤسسة محل الدراسة تدعم المبادرات المجتمعية.

في حين كانت الفقرة رقم (5) التي تنص على: (تعزز المؤسسة وعي الموظفين بأهمية المسؤولية الاجتماعية) في المرتبة الأخيرة، بدرجة موافقة (مرتفعة)، وبمتوسط حسابي (3.53) وأهمية نسبية (70.69%) وانحراف معياري (0.92)، وهذه الدرجة تُبين أن المؤسسة محل الدراسة تعزز وعي موظفيها بأهمية المسؤولية الاجتماعية.

ومن خلال النتائج السابقة يتضح إن المؤسسة العامة للاتصالات تولي اهتماماً كبيراً بمسؤولياتها الاجتماعية من خلال دعم المبادرات المجتمعية، وتحسين صورتها الذهنية لدى الجمهور وتعزيز العلاقات مع المجتمع المحلي، بالإضافة إلى ذلك، تدعم الدراسات والبحث العلمي في الجامعات وتتيح الفرصة للدراسات التطبيقية للباحثين والطلاب، كما تهتم بتوعية موظفيها وتثقيفهم بأهمية المسؤولية المجتمعية وكيفية تأثيرها على المجتمع بشكل عام.

### المؤشر الثالث: البيئة:

وللتعرف على مستوى الاستدامة في المؤسسة العامة للاتصالات من خلال مؤشر " البيئة "، واستخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية، كما في الجدول رقم (41).

جدول رقم (41) نتائج التحليل الوصفي لمؤشر البيئة (المتوسط النظري=3، ن=204)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التوفر	الرتبة
3	تهتم المؤسسة بصيانة مبانيها ومعداتنا ووسائل النقل الخاصة بها بشكل دوري.	3.98	0.81	79.61%	مرتفعة	1
1	تعمل المؤسسة على الربط بين الوعي البيئي ورسالتها.	3.36	0.89	67.25%	متوسطة	2
4	تقوم المؤسسة بتقييم أدائها البيئي سنويا.	3.32	0.97	66.47%	متوسطة	3
5	تعزز المؤسسة وعي الموظفين بأهمية المحافظة على البيئة.	3.28	1.02	65.59%	متوسطة	4
2	تسهم المؤسسة في حماية البيئة من خلال إعادة التدوير والأنشطة المستدامة.	3.12	0.96	62.35%	متوسطة	5
متوسط مؤشر البيئة		3.41	0.78	68.25%	مرتفعة	

ويوضح الجدول رقم (41) إن فقرات جميع مؤشر " البيئة " حصلت على درجات موافق ما بين متوسطة ومرتفعة من قبل عينة الدراسة، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3.98) و(3.12)، ويقابلها أهمية نسبية تتراوح بين (79.61%) و(62.35%)، وبشكل عام بلغ المتوسط الكلي لمؤشر " البيئة " (3.41)، وأهمية نسبية (68.25%)، وانحراف معياري (0.78)، وهذه الدرجة تعني أن المؤسسة العامة للاتصالات تظهر اهتماماً مرتفعاً بالجانب البيئي، وقد جاء هذا المؤشر في المرتبة الثانية ضمن مؤشرات بُعد الاستدامة، وتتفق مع دراسة (أبو مارية، 2018) التي ظهر مستوى الإهتمام بهذا البعد مرتفعاً بنسبة (80.2%).

كما يُبين الجدول رقم (41) أنّ الفقرة رقم (3) التي تنص على: (تهتم المؤسسة بصيانة مبانيها ومعداتها ووسائل النقل الخاصة بها بشكل دوري) احتلت المرتبة الأولى، بدرجة موافقة (مرتفعة)، وبمتوسط حسابي (3.98) وأهمية نسبية (79.61%) وانحراف معياري (0.81)، وهذه الدرجة تُظهر أنّ المؤسسة محل الدراسة تهتم بصيانة مبانيها ومعداتها ووسائل النقل الخاصة بها بشكل دوري.

في حين كانت الفقرة رقم (2) التي تنص على: (تساهم المؤسسة في حماية البيئة من خلال إعادة التدوير والأنشطة المستدامة) في المرتبة الأخيرة، بدرجة موافقة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي (3.12) وأهمية نسبية (62.35%) وانحراف معياري (0.96)، وتبين هذه الدرجة أنّ المؤسسة محل الدراسة تساهم في حماية البيئة من خلال إعادة التدوير والأنشطة المستدامة.

ومن خلال النتائج السابقة يتضح أنّ المؤسسة العامة للاتصالات تولي إهتماماً عالياً بقضايا البيئة، حيث تلتزم المؤسسة بضمان أنّ كافة مواردها المادية تعمل بكفاءة وفاعلية، مما يساعد في تقليل الأثر البيئي الناتج عن الأعطال أو الاستخدام غير المستدام، وتعمل على الربط بين الاستدامة البيئية في رسالتها، مما يساهم في تعزيز الوعي البيئي بين موظفيها والجمهور بشكل عام.

ومع ذلك، على الرغم من الإهتمام الكبير بالجوانب البيئية، فإن بعض المؤشرات جاءت بمستوى ممارسة متوسط، مثل تقييم الأداء البيئي سنوياً وتعزيز وعي الموظفين بأهمية المحافظة على البيئة والمساهمة في حماية البيئة من خلال إعادة التدوير والأنشطة المستدامة. هذا يشير إلى أنّه رغم وجود جهود ملموسة في تلك المجالات، إلا أنّ هناك حاجة لمزيد من التحسين والمراجعة المنتظمة لضمان تحقيق أهداف البيئة بشكل كامل.

بعد الانتهاء من التحليل الوصفي للمتغير المستقل اتضح أنّ مستوى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة العامة للاتصالات كان متوسطاً، وقد كان مستوى استخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال بعدي (البعد المالي، وبعد الاستدامة) مرتفعاً، فيما كان مستوى استخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال الأبعاد (بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، بعد العملاء) متوسطاً، كما تبين أنّه يتم استخدام القياس المرجعي لمقارنة نتائج مؤشرات بطاقة الأداء مع منشآت مماثلة، ولذلك يمكن القول أنّ الهدف الرئيس الأول للدراسة الذي ينص على: (معرفة أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن كمقياس مرجعي على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية) قد تم تحقيقه.

كما يمكن القول: أن التساؤل الرئيسي الأول للدراسة الآتي (ما أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن كمقياس مرجعي على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية) قد تمت الإجابة عنه.

### 3-2-3 التحليل الوصفي لأبعاد المتغير التابع (الميزة التنافسية):

وللتعرف على مستوى الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، الجودة، الصورة الذهنية) في المؤسسة العامة للاتصالات استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية، كما في الجدول رقم (42).

جدول رقم (42) نتائج التحليل الوصفي لمتغير الميزة التنافسية (المتوسط النظري=3، ن=204)

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التوفر	الرتبة
1	التكلفة	3.38	0.80	67.58%	متوسطة	3
2	الجودة	3.60	0.76	72.09%	مرتفعة	2
3	الصورة الذهنية	3.71	0.70	74.18%	مرتفعة	1
	متوسط الميزة التنافسية	3.56	0.69	71.29%	مرتفعة	

ويتضح من الجدول رقم (42) أن مستوى الميزة التنافسية في المؤسسة العامة للاتصالات كان مرتفعاً حسب تقديرات عينة الدراسة، فقد حصل محور الميزة التنافسية على بمتوسط حسابي (3.56)، وأهمية نسبية (71.29%) وانحراف معياري (0.69)، وهذه الدرجة تُظهر وجود اهتماماً عالياً بتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة العامة للاتصالات.

وهي مقارنة من دراسة (عبده، 2021م) التي أظهرت نتائج دراسته حصول أبعاد الميزة التنافسية على أهمية نسبية (69.44%) .

كما يوضح الجدول رقم (42) إن جميع أبعاد الميزة التنافسية حصلت على درجة مرتفعة، عدا بعد التكلفة فقد حصل على درجة متوسطة وقريبة من المرتفعة، وقد جاء بُعد (الصورة الذهنية) في المرتبة الأولى بمتوسط (3.71) وأهمية نسبية (74.18%)، وانحراف معياري (0.70)، وجاء في المرتبة الثانية بُعد (الجودة) بمتوسط (3.60) وأهمية نسبية (72.09%)، وانحراف معياري (0.76)، فيما جاء في المرتبة الثالثة بُعد (التكلفة) بمتوسط (3.38) وأهمية نسبية (67.58%)، وانحراف معياري (0.82).

ويمكن تفسير هذه النتيجة: بأن المؤسسة العامة للاتصالات تركز بشكل كبير على تحسين جودة خدماتها وبناء صورة إيجابية في السوق، هذا الإهتمام يسهم في تعزيز قدرتها التنافسية من خلال

تقديم خدمات متميزة وتحقيق سمعة طيبة لدى العملاء والجمهور، أما بالنسبة لبُعد التكلفة، فقد جاء في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة، مما يشير إلى أن المؤسسة قد تواجه بعض التحديات في تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف مما يعني صعوبة تقديم عروض تنافسية.

ولمعرفة مستوى الميزة التنافسية في المؤسسة العامة للاتصالات، بحسب فقرات كل بُعد من أبعادها سوف نوضح ذلك على النحو الآتي:

### البعد الأول: التكلفة:

ولمعرفة مستوى الميزة التنافسية في المؤسسة العامة للاتصالات من خلال بُعد التكلفة استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية، كما في الجدول رقم (43).

جدول رقم (43) نتائج التحليل الوصفي لبُعد التكلفة (المتوسط النظري=3، ن=204)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التوفر	الرتبة
1	تعمل المؤسسة على تخفيض تكلفة الخدمات لضمان المنافسة.	3.62	0.89	72.35%	مرتفعة	1
3	تركز المؤسسة على توجيه مواردها لتحقيق الاستدامة المالية.	3.33	0.90	66.67%	متوسطة	2
2	تحقق المؤسسة الكفاءة من خلال تقليل التكاليف الإدارية.	3.19	0.95	63.73%	متوسطة	3
	متوسط بُعد التكلفة	3.38	0.80	67.58%	متوسطة	

ويوضح الجدول رقم (43) إن فقرات بُعد "التكلفة" حصلت على درجة موافقة متوسطة من قبل عينة الدراسة، عدا الفقرة رقم (1) وحصلت على درجة موافقة مرتفعة، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3.62) و(3.19)، ويقابلها أهمية نسبية تتراوح بين (72.35%) و(63.73%)، وبشكل عام بلغ المتوسط الكلي لبُعد "التكلفة" (3.38)، وأهمية نسبية (67.58%)، وانحراف معياري (0.80) وتعني هذه الدرجة أن عينة الدراسة تشير إلى أن المؤسسة العامة للاتصالات تولي اهتماماً متوسطاً بالتكلفة، وهي أقل من الدرجة التي أظهرتها دراسة (عده، 2021م) حيث حصل هذا البعد على أهمية نسبية (73.93%).

كما يبين الجدول رقم (43) إن الفقرة رقم (1) التي تنص على: (تعمل المؤسسة على تخفيض تكلفة الخدمات لضمان المنافسة) احتلت المرتبة الأولى، بدرجة موافقة (مرتفعة)، وبمتوسط حسابي (3.64) وأهمية نسبية (72.80%) وانحراف معياري (0.885)، وهذا يفسر بأن المؤسسة تعمل على تخفيض تكلفة خدماتها لضمان المنافسة بينها وبين المنافسين.

في حين كانت الفقرة رقم (2) التي تنص على: (تحقق المؤسسة الكفاءة من خلال تقليل التكاليف الإدارية) بدرجة موافقة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي (3.19) وأهمية نسبية (63.73%) وانحراف معياري (0.95)، وهذه الدرجة المتوسطة تبين وجود بعض القصور في حرص المؤسسة على تقليل تكاليفها الإدارية.

ومن خلال النتائج السابقة يتضح أن المؤسسة العامة للاتصالات تحرص حرصاً متوسطاً على خفض التكلفة، مما ينعكس إيجابياً على خفض تكلفة الخدمات لضمان المنافسة.

### البعد الثاني: الجودة:

ولمعرفة مستوى تطبيق الميزة التنافسية في المؤسسة العامة للاتصالات من خلال بُعد الجودة استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية، كما في الجدول رقم (44).

جدول رقم (44) نتائج التحليل الوصفي لبُعد الجودة (المتوسط النظري=3، ن=204)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التوفر	الرتبة
2	تطور المؤسسة خدماتها لتلبية رغبات العملاء.	3.68	0.85	73.53%	مرتفعة	1
3	تؤكد المؤسسة على الجودة كجزء أساسي من رسالتها.	3.59	0.87	71.86%	مرتفعة	2
1	تهتم المؤسسة بتقليل الأخطاء التشغيلية إلى أدنى حد ممكن.	3.54	0.88	70.88%	مرتفعة	2
متوسط بُعد الجودة		3.60	0.76	72.09%	مرتفعة	

يوضح الجدول رقم (44) أن جميع فقرات بُعد "الجودة" حصلت على درجة موافقة مرتفعة من قبل عينة الدراسة، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3.68) و(3.54)، ويقابلها أهمية نسبية تتراوح بين (73.53%)، و(70.88%)، وبشكل عام بلغ المتوسط الكلي لبُعد "الجودة" (3.60)، وأهمية نسبية (72.09%)، وانحراف معياري (0.76)، وتعني هذه الدرجة أن المؤسسة العامة للاتصالات تبدي إهتماماً مرتفعاً بتحقيق الجودة في خدماتها، وهي درجة مقاربة للتي أظهرتها دراسة (عبده، 2021م) والتي كانت أهميتها (70.91%).

كما يبين الجدول رقم (44) أن الفقرة رقم (2) التي تنص على: (تطور المؤسسة خدماتها لتلبية رغبات العملاء) احتلت المرتبة الأولى، بدرجة موافقة (مرتفعة)، وبمتوسط حسابي (3.38) وأهمية نسبية (73.53%)، وانحراف معياري (0.85)، وهذه الدرجة توضح أن المؤسسة تطور خدماتها لتلبية رغبات عملائها.

في حين كانت الفقرة رقم (1) التي تنص على: (تهتم المؤسسة بتقليل الأخطاء التشغيلية إلى أدنى حد ممكن) في المرتبة الأخيرة، بدرجة موافقة (مرتفعة)، وبمتوسط حسابي (3.54) وأهمية نسبية (70.88%)، وانحراف معياري (0.88)، وهذه الدرجة تُبين أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بتقليل أخطائها التشغيلية إلى أدنى حد ممكن.

ومن خلال النتائج السابقة يتضح إن المؤسسة العامة للاتصالات تبدي إهتماماً مرتفعاً بتحقيق الجودة، مما يشير إلى أن المؤسسة تركز بشكل كبير على الجودة كأولوية استراتيجية، مما يعزز من قدرتها التنافسية في السوق، فالمؤسسة تطور خدماتها لتلبية رغبات العملاء، حيث حصلت هذه الفقرة على أعلى متوسط حسابي، مما يعكس إهتمام المؤسسة المستمر بتحسين وتحديث خدماتها لضمان رضا العملاء.

### البعد الثالث: الصورة الذهنية:

ولمعرفة مستوى تطبيق الميزة التنافسية في المؤسسة العامة للاتصالات من خلال بُعد الصورة الذهنية استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما في الجدول رقم (45).

جدول رقم (45) نتائج التحليل الوصفي لبُعد الصورة الذهنية (المتوسط النظري=3، ن=204)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التوفر	الرتبة
1	تسعى المؤسسة لتحسين صورتها الذهنية من خلال المبادرات المجتمعية.	3.90	0.75	77.94%	مرتفعة	1
2	تعزز المؤسسة تواجدها الإعلامي عبر قنوات التواصل الاجتماعي.	3.75	0.84	75.00%	مرتفعة	2
3	تحرص المؤسسة على تنمية مهارات العاملين لتعزيز الصورة الإيجابية.	3.48	0.99	69.61%	مرتفعة	3
	متوسط بُعد الصورة الذهنية	3.71	0.70	74.18%	مرتفعة	

يوضح الجدول رقم (45) أنّ جميع فقرات بُعد "الصورة الذهنية" حصلت على درجة موافقة مرتفعة، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3.90) و(3.48)، ويقابلها أهمية نسبية تتراوح بين (77.94%)، و(69.61%)، وبشكل عام بلغ المتوسط الكلي لبُعد "الصورة الذهنية" (3.71)، وأهمية نسبية (74.18%)، وانحراف معياري (0.70) وتشير هذه الدرجة إلى أن المؤسسة العامة للاتصالات تعطي إهتماماً عالياً ببعد الصورة الذهنية حرصاً منها على بناء الثقة وتعزيز الولاء مع العملاء والحفاظ على مكانتها كمؤسسة خدمية وطنية فاعلة.

كما يُبين الجدول رقم (45) أنّ الفقرة رقم (1) التي تنص على: (تسعى المؤسسة لتحسين صورتها الذهنية من خلال المبادرات المجتمعية) احتلت المرتبة الأولى، بدرجة موافقة (مرتفعة)، وبمتوسط حسابي (3.90) وأهمية نسبية (77.94%)، وانحراف معياري (0.75)، وهذه الدرجة تشير إلى أن المؤسسة محل الدراسة تسعى لتحسين صورتها الذهنية من خلال المبادرات المجتمعية.

في حين كانت الفقرة رقم (3) التي تنص على: (تحرص المؤسسة على تنمية مهارات العاملين لتعزيز الصورة الإيجابية) في المرتبة الأخيرة، بدرجة موافقة (مرتفعة)، وبمتوسط حسابي (3.48) وأهمية نسبية (69.61%)، وانحراف معياري (0.99)، وهذه الدرجة تعني أن المؤسسة محل الدراسة تحرص على تنمية مهارات العاملين لديها لتعزيز الصورة الإيجابية.

ومن خلال النتائج السابقة يتضح أن المؤسسة العامة للاتصالات تسعى بفعالية لبناء صورة ذهنية قوية وإيجابية، من خلال المبادرات المجتمعية، واتباع إستراتيجيات تعزز تواجدها الإعلامي عبر قنوات التواصل الاجتماعي، مما يعزز قدرتها التنافسية ويجعلها خياراً مفضلاً لدى العملاء والجمهور. بعد الانتهاء من التحليل الوصفي للمتغير التابع اتضح أن مستوى الميزة التنافسية في المؤسسة العامة للاتصالات كان مرتفعاً، وقد كان مستوى الميزة التنافسية من خلال الأبعاد (الجودة، الصورة الذهنية) مرتفعاً، فيما كان مستوى الميزة التنافسية من خلال بُعد التكلفة متوسطاً، ولذلك يمكن القول أن الهدف الفرعي السادس للدراسة الذي ينص على: (معرفة مستوى الميزة التنافسية في المؤسسة العامة للاتصالات) قد تم تحقيقه.

كما يمكن القول أن التساؤل الفرعي السادس للدراسة الآتي (ما مستوى الميزة التنافسية في المؤسسة العامة للاتصالات؟) قد تمت الإجابة عنه.

### 3-3 المبحث الثالث: نتائج الاختبار الإحصائي لفرضيات الدراسة

#### 3-3-1 اختبار مدى ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار

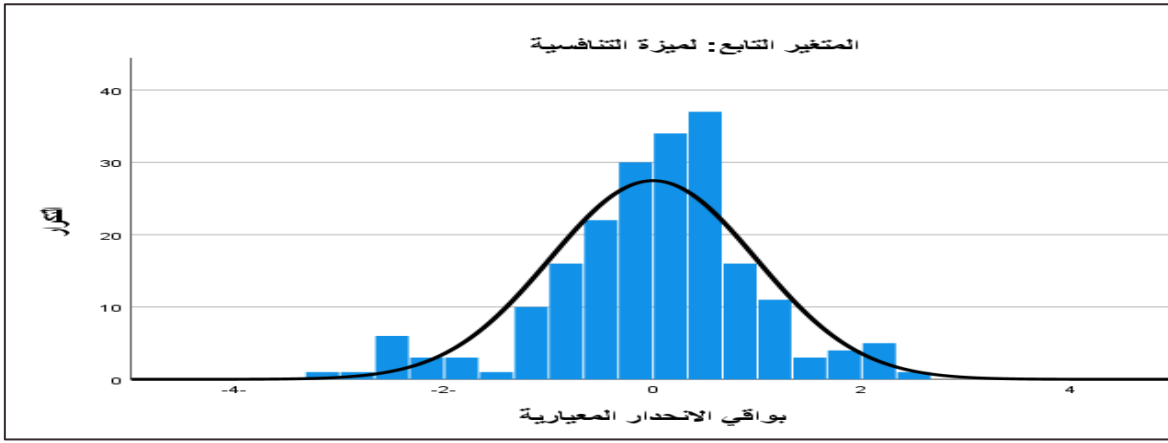
قبل تطبيق تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)، ولكي يمكن الوثوق من نتائج تحليل الانحدار المتعدد، ينبغي إجراء التحليلات الأولية، لأن توزيع البيانات له تأثير على نتائج تحليل الانحدار المتعدد، وهناك مجموعة من المسلمات الأساسية التي يجب أن تتحقق لتحليل الانحدار وهي:

أن تكون البيانات الكمية التي تعبر عن المتغيرات المستقلة والمتغير التابع وأخطاء القياس (أو البواقي Residuals)، موزعة طبيعياً وتستبعد المتغيرات التي لا تحقق هذا الشرط، وأن يتم التأكد من أن البيانات يمكن تمثيلها خطأً، وخلو متغيرات الدراسة من مشكلة التباين المشترك المتعدد (Morgan et al., 2011, 140-141).

كما تم عرض نتائج اختبار الفرضيات لتحديد أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن (كمقياس مرجعي) في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة العامة للاتصالات، فضلاً عن فحص مدى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول بطاقة الأداء المتوازن والميزة التنافسية في المؤسسة العامة للاتصالات تُعزى للمتغيرات المتمثلة في: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)،

#### التوزيع الطبيعي للبواقي:

تعرف البواقي على أنها: الفرق بين القيم الملاحظة للمستجيبين في المتغير التابع وبين القيم التي ينتبأ بها نموذج الانحدار في عينة الدراسة، ولأن الأخطاء غير مشاهدة في المجتمع فيتم الاستدلال بالبواقي وبالتالي إذا كانت البواقي موزعة توزيع طبيعي يمكن ان نستدل بالأثر الموجود في مجتمع الدراسة بناء على عينة الدراسة، وعدم تحقق هذا الافتراض يعني أن البواقي لا تتبع التوزيع الطبيعي، ويُعد ذلك مشكلة في الانحدار عندما تكون البواقي غير متجانسة (Rabe-Hesketh & Skrondal., 2012, 101)، وتم تقييم التوزيع الطبيعي للبواقي من خلال فحص الرسم البياني الذي يوضح فيما إذا كانت البواقي تتبع التوزيع الطبيعي أم لا. كما في الشكل الآتي:

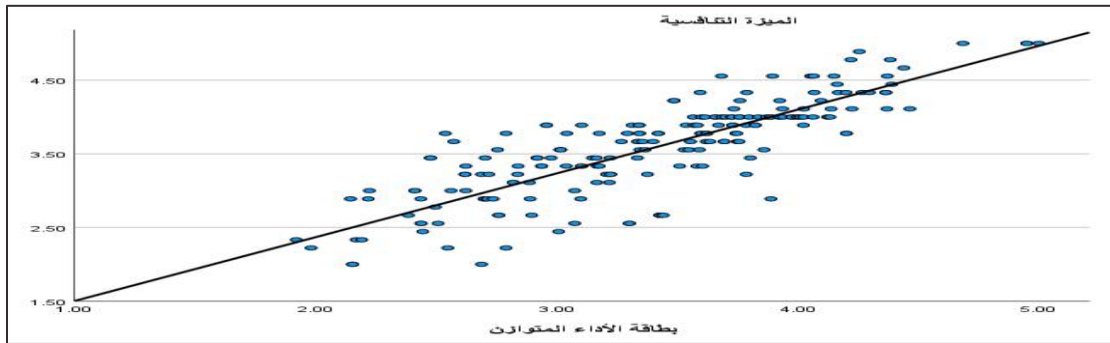


شكل رقم (13) التوزيع الطبيعي للبواقى

ومن الشكل رقم (13) يتضح أن البواقى موزعة توزيعاً طبيعياً وهذا يعني ان النتائج التي يقدمها الأنموذج نتائج موثوقة وان الاستنتاجات المستخلصة من الأنموذج صحيحة.

### 3-3-2 العلاقة الخطية: بين بطاقة الأداء المتوازن والميزة التنافسية:

تُعد العلاقات الخطية أهم افتراض لتحليل الانحدار (Civelek, 2018, 25). ويرى الباحثون أنه عند قياس أنموذج الانحدار عادةً أن تكون العلاقات بين المتغيرات خطية بطبيعتها. وفي الواقع قد تقترب العلاقات الموجودة بين المتغيرات من العلاقات الخطية، إلا أن هذا ليس هو الحال دائماً (Ahrholdt et al., 2019, 20)، وتتحقق الخطية عندما يتم عرض العلاقة بين متغيرين كخط مستقيم وليس كمنحنى (Garson, 2016, 226)، ولقياس العلاقة الخطية تم استخدام اختبار التباين الأحادي؛ لقياس الانحراف عن الخطية كما في الشكل رقم (14)

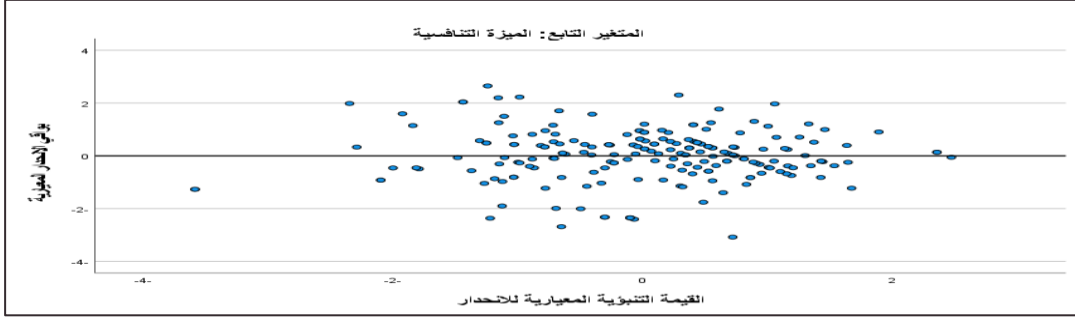


شكل رقم (14) يبين العلاقة الخطية بين المتغير المستقل والمتغير التابع

يتبين من الشكل رقم (14) إن النقاط تتجمع حول الخط، ومن ثم فإن العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع علاقة خطية أي ان العلاقة في عينة الدراسة تمثل العلاقة الفعلية في مجتمع الدراسة وهذا يشير إلى دقة النتائج وقابليتها للتعميم على مجتمع الدراسة.

### 3-3-3 ثبات تجانس تباين الأخطاء:

إن تجانس التباين Homoscedasticity يسلط الضوء على الارتباط بين المتغيرات، ويشير افتراض تجانس التباين إلى العلاقة بين بواقي الانحدار المعيارية، والقيم المعيارية التي يتنبأ بها الانحدار ينبغي أن تكون صفرية، وأن تكون البيانات موزعة بشكل عشوائي (Hair et al., 2010, 73) فوق وتحت الخط الأفقي في الشكل رقم (15)، ويوضح الشكل رقم (15) ثبات تجانس تباين الأخطاء.



شكل رقم (15) ثبات في تجانس تباين الأخطاء

ويتبين من الشكل رقم (15) إن هناك ثبات في تجانس تباين الأخطاء حيث جاءت القيم موزعة فوق الخط وتحتته بشكل عشوائي وبالتالي فإن النتائج التي يقدمها الأنموذج دقيقة وسليمة.

### 3-3-4 استقلالية البواقي:

تم استخدام إحصائية (Durbin-Watson) لمعرفة استقلالية البواقي حيث أن قيمة Durbin-Watson تكون بين (0 و4)، فإذا كانت (أقل من 1) ويعني هذا إن هناك ارتباط موجب بين البواقي، وإذا كانت (أكبر من 3) فهذا يعني أن هناك ارتباطا سالباً، وإذا كانت (قريبة من 2) فهذا مؤشر أن البواقي غير مرتبطة ببعضها البعض (Field, 2018, 581-582)، وتم التحقق من ذلك كما يأتي:

جدول رقم (46) استقلالية البواقي (بطاقة الأداء المتوازن والميزة التنافسية)

Durbin-Watson	Model
1.739	1

وتشير النتائج في الجدول رقم (46) أعلاه أن هناك استقلالية في البواقي، حيث جاءت قيمة اختبار دربن وتسن (Durbin-Watson) = (1.739)، وهي قريبة من (2)، مما يؤكد أن الاستجابات لعينة الدراسة كانت مستقلة وإن النتائج والتقديرية الإحصائية في الأنموذج سليمة وخالية من الأخطاء.

### 3-3-5 اختبار التداخل الخطي المشترك (التباين المشترك):

وللتأكد من عدم وجود مشكلة في التباين المشترك تم إجراء اختبار معامل تضخم التباين (VIF)، وهو تباين مجموعة من المتغيرات المستقلة التي لا يُمكن أن تفسرها المتغيرات المستقلة الأخرى، وتم استخدام اختبار التباين المسموح به Tolerance لكل متغير من متغيرات الدراسة، حيث يجب ألا تتجاوز قيمة (VIF) عن (10)، وأن تكون قيمة التباين المسموح به Tolerance أكبر من (0.20) (Hair et al., 2010, 316)، والجدول رقم (47) يوضح ذلك.

جدول رقم (47) نتائج اختبار التباين المشترك المتعدد لمتغيرات الدراسة

العلاقة الخطية الإحصائية		المتغيرات المستقلة في نموذج الدراسة
VIF معامل تضخم التباين	Tolerance نسبة التفاوت	
3.127	0.320	البعد المالي
5.210	0.192	العمليات الداخلية
2.635	0.380	التعلم والنمو
5.322	0.188	العملاء
3.364	0.297	الاستدامة

ويتضح من الجدول رقم (47) عدم وجود مشكلة التباين المشترك، حيث جاءت أقل قيمة لنسبة التفاوت تساوي (0.192) وهي أكبر من (0.2) كما يتضح أن أكبر قيمة لمعامل تضخم التباين (VIF) تساوي (5.322)، وهي أقل من القيمة الافتراضية لوجود مشكلة التباين المشترك المتعدد (10) وبالتالي نثبت فرض خلو المتغيرات المستقلة في أنموذج الدراسة من مشكلة التباين المشترك المتعدد، وعلى هذا الأساس تم اختبار الفرضيات، كما يأتي:

### 3-3-6 اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

تنص هذه الفرضية على أنه: PO1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (كمقياس مرجعي) في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة العامة للاتصالات. ولاختبار هذه الفرضية استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط كما في الجدول رقم (48).

جدول رقم (48) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

Sig.T مستوى الدلالة	اختبار T	الانحدار $\beta$	Sig.F مستوى الدلالة	اختبار F	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط
0.000	18.745	0.859	0.000	351.368	0.684	0.827

ويتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (48) وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (كمقياس مرجعي) في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة العامة للاتصالات، فمعامل التحديد  $R^2$  يوضح بأن استخدام تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بشكل عام يفسر ما نسبته (0.684) من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية في المؤسسة العامة للاتصالات، ما يشير إلى أن (68.40%) من مستوى الميزة التنافسية في المؤسسة العامة للاتصالات ناتجة عن استخدام المؤسسة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، كما تفسر قيمة درجة التأثير  $\beta$  التي بلغت (0.859)، أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة ستؤدي الزيادة بنسبة (100%) في مستوى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة إلى زيادة بمقدار (85.90%) في مستوى الميزة التنافسية في المؤسسة، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (351.368) عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كمقياس مرجعي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة العامة للاتصالات، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة بصورتها العدمية ( $P_{01}$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $P_1$ ) التي تنص على أنه: **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن كمقياس مرجعي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة العامة للاتصالات.**

ويمكن تفسير هذه النتيجة أن بطاقة الأداء المتوازن كمقياس مرجعي تساعد المؤسسة في تحديد ومتابعة أهدافها الإستراتيجية عبر مؤشرات مالية وغير مالية، فهذه الأداة تساعد المؤسسة في تحديد أهداف إستراتيجية واضحة عبر عدة أبعاد مثل الأداء المالي، العمليات الداخلية، العملاء، والتعلم والنمو. من خلال قياس الأداء في هذه المجالات بشكل دوري، يمكن للمؤسسة تقييم أدائها بشكل مستمر ومعالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة، مما يعزز قدرتها على التكيف والتنافس في السوق، كما أنها تساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية والمالية، من خلال تحسين استغلال الموارد وتخفيض التكاليف، ما يعزز القدرة على التنافس في مواجهة المنافسين، بالإضافة إلى ذلك، تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تحسين جودة الخدمات ورضا العملاء، مما يعزز من الصورة الذهنية للمؤسسة في السوق، كما أن تركيزها على التعلم والنمو يساهم في تطوير مهارات العاملين وتوفير الابتكار المستمر، ما يعزز من استدامة الميزة التنافسية على المدى الطويل. باختصار، تمكن بطاقة الأداء المتوازن المؤسسة من تحقيق تحسينات مستدامة في أدائها، مما يساعدها على التفوق على منافسيها في السوق.

### 3-3-7 اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى:

تم اختبار الفرضيات الفرعية باستخدام الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis

كما يلي:

جدول رقم (49) مؤشرات جودة نموذج الانحدار المتعدد

تحليل التباين ANOVA						ملخص النماذج Model Summary			المتغير التابع
مستوى الدلالة	المحسوبة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	معامل التحديد المعدل Adjusted R <sup>2</sup>	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	
0.000*	80.331	10.527	5	52.635	الانحدار	0.709	0.718	0.847	الميزة التنافسية
		0.131	158	20.705	البواقي				
			163	73.340	المجموع				

ومن الجدول رقم (49) يتضح وجود علاقة ارتباط إيجابية وقوية بين جميع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، العملاء، الاستدامة) وبين الميزة التنافسية في المؤسسة العامة للاتصالات، حيث بلغت درجة الارتباط المتعدد (0.847)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، وجاءت قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> (0.718)، ويعني هذا أن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تفسر (71.80%) من مستوى الميزة التنافسية في المؤسسة العامة للاتصالات، كما أن قيمة (F) التي بلغت (80.331)، ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، ما يؤكد أن النموذج ذا قوة تفسيرية عالية لدراسة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

والجدول رقم (50) يوضح التفاصيل حول أثر المتغيرات المستقلة: (البعد المالي، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، العملاء والاستدامة) في المتغير التابع (الميزة التنافسية)، كما يأتي:

جدول رقم (50) نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى

الرمز	نص الفرضية الفرعية	معامل الانحدار β	قيمة T	مستوى الدلالة .Sig
P01a	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام البعد المالي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة العامة للاتصالات.	0.237	3.268	*0.001
P01b	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام بعد العمليات الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة العامة للاتصالات.	0.360	3.860	*0.000
P01c	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام بعد التعلم والنمو في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة العامة للاتصالات.	0.284	4.345	*0.000
P01e	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام بعد العملاء في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة العامة للاتصالات.	0.208	2.169	*0.032
P <sub>0</sub> 1d	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام بعد الاستدامة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة العامة للاتصالات.	0.274	3.628	*0.000

(\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (p ≤ 0.05))

ويتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (50) وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام البعد المالي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة العامة للاتصالات، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار  $\beta$  (0.237)، وكانت قيمة T (3.268) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05) وهذا يشير إلى أن الزيادة بنسبة (100%) في مستوى الإهتمام باستخدام البعد المالي في المؤسسة العامة للاتصالات ستؤدي إلى زيادة بمقدار (23.70%) في مستوى تحقق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الفرعية الأولى للدراسة بصورتها العدمية (P01-1) ونقبل الفرضية البديلة (P1-1) التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام البعد المالي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة العامة للاتصالات.

كما يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (49) وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام بعد العمليات الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة العامة للاتصالات، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار  $\beta$  (0.360) وكانت قيمة T (3.860) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05) وهذا يشير إلى أن الزيادة بنسبة (100%) في مستوى الإهتمام بالعمليات الداخلية في المؤسسة العامة للاتصالات ستؤدي إلى زيادة بمقدار (36.00%) في مستوى تحقق الميزة التنافسية في المؤسسة، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الفرعية الثانية للدراسة بصورتها العدمية (P01-2) ونقبل الفرضية البديلة (P1-2) التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام بعد العمليات الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة العامة للاتصالات.

كما يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (49) وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام بعد التعلم والنمو في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة العامة للاتصالات، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار  $\beta$  (0.284) وكانت قيمة T (4.345) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05) وهذا يشير إلى أن الزيادة بنسبة (100%) في مستوى الإهتمام بالتعلم والنمو في المؤسسة العامة للاتصالات ستؤدي إلى زيادة بمقدار (28.40%) في مستوى تحقق الميزة التنافسية في المؤسسة، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة بصورتها العدمية (P01-3) ونقبل الفرضية البديلة (P1-3) التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام بعد التعلم والنمو في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة العامة للاتصالات.

كما يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (50) وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام بعد العملاء في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة العامة للاتصالات، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار  $\beta$  (0.208) وكانت قيمة T (2.169) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05)،

ويشير إلى أن الزيادة بنسبة (100%) في مستوى الإهتمام ببعده العملاء في المؤسسة العامة للاتصالات ستؤدي إلى زيادة بمقدار (20.80%) في مستوى تحقق الميزة التنافسية في المؤسسة، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة بصورتها العدمية (4-P01) ونقبل الفرضية البديلة (4-P1) التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام بعد العملاء في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة العامة للاتصالات.

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (50) وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام بعد الاستدامة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة العامة للاتصالات، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار  $\beta$  (0.274) وكانت قيمة T (3.628) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05) وهذا يشير إلى أن الزيادة بنسبة (100%) في مستوى الإهتمام بالاستدامة في المؤسسة العامة للاتصالات ستؤدي إلى زيادة بمقدار (27.40%) في مستوى تحقق الميزة التنافسية في المؤسسة، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الفرعية الخامسة للدراسة بصورتها العدمية (5-P01) ونقبل الفرضية البديلة (5-P1) التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام بعد الاستدامة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة العامة للاتصالات.

وبناءً على ما سبق وبعد الانتهاء من اختبار الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة، والفرضيات الفرعية لها، يمكن القول: إن الهدف الرئيس الأول للدراسة الذي ينص على: (تحديد أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن كمقياس مرجعي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة العامة للاتصالات)، والأهداف الفرعية الأولى والثانية والثالثة والرابعة والخامسة الآتية (تحديد أثر استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، بعد العملاء، بعد الاستدامة) في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة العامة للاتصالات) قد تم تحقيقها.

و يمكن القول: إن التساؤل الرئيس للدراسة الذي ينص على: (ما أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن كمقياس مرجعي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة العامة للاتصالات؟)، والتساؤلات الفرعية الأولى والثانية والثالثة والرابعة والخامسة الآتية (ما أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها (البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، بعد العملاء، بعد الاستدامة) في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة العامة للاتصالات؟) قد تمت الإجابة عنها.

### 3-3-8 اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

وتنص هذه الفرضية على أنه: PO2: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الميزة التنافسية في المؤسسة العامة للاتصالات، تُعزى للمتغيرات الديمغرافية المتمثلة بـ: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

ولتأكد من وجود فروقات في تقديرات عينة الدراسة حول أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الميزة التنافسية تُعزى للمتغيرات (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي وسنوات الخدمة) واستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA للعينات المستقلة ذات الثلاثة متغيرات فأكثر كما يأتي:

أ- الفرضية الفرعية الأولى: P02a: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الميزة التنافسية في المؤسسة العامة للاتصالات، تُعزى لمتغير النوع.

استخدم اختبار (T-Test) لعينتين مستقلتين لمعرفة الفروقات في استجابات أفراد عينة الدراسة حول بطاقة الأداء المتوازن والميزة التنافسية تُعزى لمتغير النوع، والجدول رقم (51) يوضح ذلك.

جدول رقم (51) الفروقات حسب متغير النوع

T-Test		الإناث			الذكور			المحور
مستوى الدلالة عند	اختبار	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	
0.05	T							بطاقة الأداء المتوازن
*0.012	3.533	0.56	2.76	7	0.66	3.40	197	الميزة التنافسية
*0.042	2.044	0.73	3.03	7	0.68	3.58	197	

(\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من أو يساوي (0.05))

ويتضح من الجدول رقم (51) وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استجابات أفراد العينة حول أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الميزة التنافسية في المؤسسة العامة للاتصالات تُعزى لمتغير النوع، حيث أن قيمة الدلالة الإحصائية جاءت أصغر من (0.05) في كلا المحورين، أي أنه يوجد اختلاف بين النوعين في الإجابات، وكانت الإجابات لصالح الذكور، وبالتالي يمكن قبول الفرضية. وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الأولى للدراسة بصورتها العدمية

(P02a) ونقبل الفرضية البديلة (P2a) التي تنص على أنه: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الميزة التنافسية في المؤسسة العامة للاتصالات، تُعزى لمتغير النوع.

ويمكن تفسير وجود اختلاف بين النوعين، (ذكور، وإناث) ولصالح الذكور، حول أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الميزة التنافسية في المؤسسة العامة للاتصالات، قد يكون ذلك مرتبطاً عوامل عدة، مثل اختلاف مستويات المسؤوليات والمهام بين النوعين داخل المؤسسة، وتفاوت فرص الاطلاع والمشاركة في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، أو حتى اختلاف التجارب والخبرات الوظيفية التي تؤثر على تقييم مدى فاعلية هذه الأداة في تحقيق الميزة التنافسية.

قد يرجع إلى اختلاف وتباين في الرؤى حول بيئة العمل، ومدى تأثير الإجراءات المتبعة على الأداء العام، أو إلى عوامل ثقافية واجتماعية تؤثر في الطريقة التي يدرك بها كل جنس ممارسات الإدارة الإستراتيجية وأثرها على المؤسسة.

ب- الفرضية الفرعية الثانية: P02b: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الميزة التنافسية في المؤسسة العامة للاتصالات، تُعزى لمتغير العمر:

استخدمت الدراسة اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لمعرفة الفروقات في استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الميزة التنافسية تُعزى للمتغير (العمر) كما في الجدول رقم (52).

جدول رقم (52) الفروقات في آراء العينة حسب متغير العمر

المحور	العمر	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار F	مستوى الدلالة عند 0.05
بطاقة الأداء المتوازن	30 سنة وأقل	5	3.16	0.41	0.636	0.593
	31 - 40 سنة	45	3.48	0.86		
	41 - 50 سنة	140	3.35	0.60		
	أكثر من 50 سنة	14	3.41	0.66		
	الإجمالي	204	3.38	0.67		
الميزة التنافسية	30 سنة وأقل	5	3.49	0.46	0.375	0.771
	31 - 40 سنة	45	3.66	0.88		
	41 - 50 سنة	140	3.54	0.61		
	أكثر من 50 سنة	14	3.55	0.75		
	الإجمالي	204	3.56	0.69		

ويتضح من الجدول رقم (52) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي، جاءت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، في الدرجة الكلية لمحوري (بطاقة الأداء المتوازن، والميزة التنافسية)، ويدل هذا على عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة حول أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الميزة التنافسية في المؤسسة العامة للاتصالات، تُعزى لمتغير (العمر). وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية الثانية للدراسة بصورتها العدمية (P02b) التي تنص على أنه: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول بطاقة الأداء المتوازن والميزة التنافسية في المؤسسة العامة للاتصالات، تُعزى لمتغير العمر.

وتعزو الباحثة عدم وجود اختلافات في إجابات المبحوثين حسب العمر حول أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الميزة التنافسية في المؤسسة العامة للاتصالات إلى احتمالية تقارب وجهات نظر العاملين، بغض النظر عن أعمارهم، نتيجة لاشتراكهم في نفس البيئة التنظيمية والخبرات العملية، الأمر جعل آرائهم حول بطاقة الأداء المتوازن والميزة التنافسية أكثر تجانساً وتقارباً.

ج- الفرضية الفرعية الثالثة: P02c: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الميزة التنافسية في المؤسسة العامة للاتصالات، تُعزى لمتغير المؤهل العلمي:

الدراسة اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لمعرفة الفروقات في استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الميزة التنافسية تُعزى للمتغير (المؤهل العلمي)، كما في الجدول رقم (53).

جدول رقم (53) الفروقات في آراء العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار F	مستوى الدلالة عند 0.05
بطاقة الأداء المتوازن	ثانوية أو أقل	8	3.63	1.28	1.631	0.168
	دبلوم عالي	9	3.70	0.57		
	بكالوريوس	137	3.41	0.63		
	ماجستير	48	3.21	0.64		
	دكتوراه	2	3.34	0.00		
	الإجمالي	204	3.38	0.67		
الميزة التنافسية	ثانوية أو أقل	8	3.32	1.39	1.995	0.097
	دبلوم عالي	9	3.89	0.72		
	بكالوريوس	137	3.62	0.64		
	ماجستير	48	3.37	0.62		
	دكتوراه	2	3.67	0.00		
	الإجمالي	204	3.56	0.69		

ويتضح من الجدول رقم (53) إن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي، جاءت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، في الدرجة الكلية لمحوري (بطاقة الأداء المتوازن، والميزة التنافسية)، وهذا يدل على عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة حول أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الميزة التنافسية في المؤسسة العامة للاتصالات تُعزى لمتغير (المؤهل العلمي)، وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة بصورتها العدمية (P02c) التي تنص على أنه: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الميزة التنافسية في المؤسسة العامة للاتصالات، تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وهذه النتيجة تشير إلى أن مستوى التعليم، سواء كان بكالوريوس، أو ماجستير، أو دكتوراه، أو أقل، لم يكن له تأثير واضح على طريقة تقييم الأفراد لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن أو إدراكهم لأثرها على تحقيق الميزة التنافسية، وقد يكون السبب في ذلك أن المعرفة بالمفاهيم الإدارية والإستراتيجية التي تتعلق ببطاقة الأداء المتوازن متاحة لجميع المستويات التعليمية داخل المؤسسة، أو أن المؤسسة تعتمد سياسات توعوية وتدريبية تضمن فهماً موحداً لهذه الأدوات بين الموظفين بمختلف مؤهلاتهم. كما قد يعكس هذا الأمر تجانساً في التجربة العملية والخبرات بين الأفراد بغض النظر عن مستواهم الأكاديمي، مما جعل استجاباتهم متقاربة حول الموضوع قيد الدراسة.

د- الفرضية الفرعية الرابعة: P02d: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الميزة التنافسية في المؤسسة العامة للاتصالات، تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي:

استخدمت الدراسة اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لمعرفة الفروقات في استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الميزة التنافسية تُعزى للمتغير (المسمى الوظيفي) والنتائج كما في الجدول رقم (54).

جدول رقم (54) الفروقات في آراء العينة حسب متغير المسمى الوظيفي

المحور	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار F	مستوى الدلالة عند 0.05
بطاقة الأداء المتوازن	رئيس قسم	132	3.34	0.67	0.840	0.522
	نائب مدير إدارة	2	3.27	1.00		
	مدير إدارة	53	3.41	0.68		
	نائب مدير عام	4	3.61	0.16		
	مدير عام	11	3.73	0.60		
	رئيس قطاع	2	3.31	0.97		
	<b>الإجمالي</b>	<b>204</b>	<b>3.38</b>	<b>0.67</b>		
الميزة التنافسية	رئيس قسم	132	3.56	0.66	0.161	0.977
	نائب مدير إدارة	2	3.50	0.71		
	مدير إدارة	53	3.59	0.69		
	نائب مدير عام	4	3.78	0.37		
	مدير عام	11	3.44	1.07		
	رئيس قطاع	2	3.50	0.71		
	<b>الإجمالي</b>	<b>204</b>	<b>3.56</b>	<b>0.69</b>		

ويتضح من الجدول رقم (54) إن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي، جاءت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، في الدرجة الكلية لمحوري (بطاقة الأداء المتوازن، والميزة التنافسية)، ويدل هذا على عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة حول أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة العامة للاتصالات تُعزى لمتغير (المسمى الوظيفي). وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة بصورتها العدمية (P02d) التي تنص على أنه: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الميزة التنافسية في المؤسسة العامة للاتصالات، تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

وهذه النتيجة تبين أنه لم يختلف تقييم الأفراد لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن أو تأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية بناءً على اختلاف مسمياتهم الوظيفية، قد يكون السبب في ذلك أن المؤسسة تعتمد معايير موحدة في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتوضيح أهدافها لجميع الموظفين، بغض النظر عن مواقعهم الإدارية. كما قد يعكس هذا التجانس في الاستجابات فهماً عاماً لدى جميع المستويات الوظيفية لأهمية بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، مما يشير إلى أن استخدامها لا يقتصر على فئة وظيفية معينة، بل يشمل كافة العاملين في المؤسسة.

هـ-الفرضية الرئيسية الخامسة:  $P02e$ : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الميزة التنافسية في المؤسسة العامة للاتصالات، تُعزى لمتغير سنوات الخدمة:

استخدمت الدراسة اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لمعرفة الفروقات في استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الميزة التنافسية في المؤسسة العامة للاتصالات تُعزى للمتغير (سنوات الخدمة) والنتائج كما في الجدول رقم (55).

جدول رقم (55) الفروقات في آراء العينة حسب متغير سنوات الخدمة

المحور	سنوات الخدمة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار F	مستوى الدلالة عند 0.05
بطاقة الأداء المتوازن	أقل من 5 سنوات	5	3.20	0.33	0.848	0.430
	من 5 - 10 سنوات	8	3.65	0.69		
	أكثر من 10 سنوات	191	3.37	0.67		
	<b>الإجمالي</b>	<b>204</b>	<b>3.38</b>	<b>0.67</b>		
الميزة التنافسية	أقل من 5 سنوات	5	3.58	0.34	1.104	0.333
	من 5 - 10 سنوات	8	3.92	0.50		
	أكثر من 10 سنوات	191	3.55	0.70		
	<b>الإجمالي</b>	<b>204</b>	<b>3.56</b>	<b>0.69</b>		

ويتضح من الجدول رقم (55) إن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي، جاءت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، في الدرجة الكلية لمحوري (بطاقة الأداء المتوازن، والميزة التنافسية)، ويدل هذا على عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة حول أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الميزة التنافسية في المؤسسة العامة للاتصالات تُعزى لمتغير (سنوات الخدمة)، وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية الخامسة للدراسة بصورتها العدمية ( $P02e$ ) التي تنص على أنه: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الميزة التنافسية في المؤسسة العامة للاتصالات، تُعزى لمتغير سنوات الخدمة.

ويمكن تفسير ذلك أن الموظفين، بغض النظر عن سنوات خدمتهم في المؤسسة، لديهم رؤية متقاربة حول تأثير بطاقة الأداء المتوازن على الميزة التنافسية. قد يكون ذلك بسبب تطبيق المؤسسة لسياسات موحدة في استخدام بطاقة الأداء المتوازن، مما يجعل تأثيرها واضحاً ومتسقاً لجميع

الموظفين، سواء كانوا حديثي التعيين أو من ذوي الخبرة الطويلة، كما قد يشير هذا إلى أن تجربة الموظف في المؤسسة لا تؤثر بشكل كبير على إدراكه لأهمية هذه الأداة في تعزيز الميزة التنافسية.

وبعد الانتهاء من اختبار الفرضية الرئيسية الثانية أظهرت نتائج الدراسة ما يأتي:

- وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول بطاقة الأداء المتوازن والميزة التنافسية في المؤسسة العامة للاتصالات تُعزى لمتغير (النوع).
- عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول بطاقة الأداء المتوازن والميزة التنافسية في المؤسسة العامة للاتصالات تُعزى للمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

ومن اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية لها يمكن القول: إن الهدف الفرعي الخامس للدراسة الذي ينص على: (التعرف على مدى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول بطاقة الأداء المتوازن والميزة التنافسية تُعزى للمتغيرات الديمغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)، قد تم تحقيقه.

كما يمكن القول: إن التساؤل الرئيس الثاني للدراسة الذي ينص على: (هل يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول بطاقة الأداء المتوازن والميزة التنافسية تُعزى للمتغيرات الديمغرافية: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي وسنوات الخدمة)؟) قد تمت الإجابة عنه.

### 3-3-9 ملخص بنتيجة الدراسة:

وبعد الانتهاء من التحليل الإحصائي، لخصت النتيجة العامة للدراسة للإجابة عن أسئلة الدراسة، وتحقيقاً لأهدافها، ونتائج اختبار فرضياتها كما في الجدول رقم (56):

جدول رقم (56) خلاصة نتائج الدراسة

أهداف الدراسة	أسئلة الدراسة	نتيجة الاختبار	فرضيات الدراسة
تم تحقيق الهدف الرئيس للدراسة الذي ينص على: معرفة أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن كقياس مرجعي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة العامة للاتصالات.	تمت الإجابة عن التساؤل الرئيس للدراسة الآتي: ما أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن كقياس مرجعي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة العامة للاتصالات؟	تم رفض الفرضية بصورتها العدمية ( $P0_1$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $P_1$ )	الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة العامة للاتصالات.
تم تحقيق الأهداف الفرعية التي تنص على: معرفة أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها (البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، بعد العملاء، بعد الاستدامة) في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة العامة للاتصالات.	تمت الإجابة عن التساؤلات الفرعية للدراسة الآتي: ما أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها (البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، بعد العملاء، بعد الاستدامة) في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة العامة للاتصالات؟	تم رفض الفرضية بصورتها العدمية ( $P01-1$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $P1-1$ )	الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام البعد المالي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة العامة للاتصالات.
		تم رفض الفرضية بصورتها العدمية ( $P01-2$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $P1-2$ )	الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام بعد العمليات الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة العامة للاتصالات
		تم رفض الفرضية بصورتها العدمية ( $P01-3$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $P1-3$ )	الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام بعد التعلم والنمو في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة العامة للاتصالات.
		تم رفض الفرضية بصورتها العدمية ( $P01-4$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $P1-4$ )	الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام بعد العملاء في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة العامة للاتصالات.

أهداف الدراسة	أسئلة الدراسة	نتيجة الاختبار	فرضيات الدراسة
		تم رفض الفرضية بصورتها العدمية (5- P01 ) وقبول الفرضية البديلة (5- P1)	الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام بعد الاستدامة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة العامة للاتصالات.
تم تحقيق الهدف الرئيس الثاني للدراسة الذي ينص على: التعرف على مدى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول بطاقة الأداء المتوازن والميزة التنافسية تُعزى للمتغيرات الديمغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)؟	تمت الإجابة عن التساؤل الرئيس الثاني الآتي: هل يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول بطاقة الأداء المتوازن والميزة التنافسية تُعزى للمتغيرات الديمغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)؟	وجود فروقات بحسب متغير (النوع)، وعدم وجود فروقات بحسب المتغيرات العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات (الخدمة)	الفرضية الرئيسة الثانية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول بطاقة الأداء المتوازن والميزة التنافسية في المؤسسة العامة للاتصالات، تُعزى للمتغيرات الديمغرافية المتمثلة بـ(النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)

ومن نتائج الإحصاء الوصفي:	
حقق الهدف الفرعي السادس للدراسة الذي ينص على: التعرف على مستوى تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة العامة للاتصالات.	تمت الإجابة عن التساؤل الفرعي السادس الذي ينص على: ما مستوى تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة العامة للاتصالات؟
حقق الهدف الفرعي السابع للدراسة الذي ينص على: التعرف على مستوى ممارسة الميزة التنافسية في المؤسسة العامة للاتصالات.	تمت الإجابة عن التساؤل الفرعي السابع الذي ينص على: ما مستوى ممارسة الميزة التنافسية في المؤسسة العامة للاتصالات؟

---

## الفصل الرابع

### الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

---

1-4 الاستنتاجات

2-4 التوصيات

3-4 المقترحات البحثية

## الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

### تمهيد

وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية والتي أجريت في الفصل الرابع، تتأول هذا الفصل عرضاً لأهم الاستنتاجات التي تم استخلاصها من تلك النتائج، والتي من خلالها تم طرح عدداً من التوصيات والمقترحات، وذلك على النحو الآتي:

### 1-4 الاستنتاجات

بناءً على النتائج التي توصلت إليها من خلال التحليل الإحصائي للبيانات الأولية والخروج بالاستنتاجات الآتية:

- 1- إن هناك اهتماماً متوسطاً باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة العامة للاتصالات، في مستوى متوسط، وقد كان اهتمامها ببعدي (البعد المالي، وبعد الاستدامة) مرتفعاً، فيما كان اهتمامها بالأبعاد (بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو وبعد العملاء) متوسطاً.
- 2- تُظهر المؤسسة العامة للاتصالات اهتماماً عالياً بالجانب المالي، عن طريق تحقيق الإيرادات السنوية المتزايدة مقارنة بالمؤسسات المماثلة، وسعيها بشكل مستمر إلى فتح أسواق جديدة واستقطاب مستخدمين جدد، كما تبذل المؤسسة جهوداً لتكون الأفضل في المؤشرات المالية.
- 3- أظهرت النتائج أن المؤسسة العامة للاتصالات تستخدم القياس المرجعي لمقارنة نتائج مؤشرات تطبيق بطاقة الأداء (المالية وغير المالية) مع مؤسسات مماثلة (قطاع الاتصالات).
- 4- تُولي المؤسسة العامة للاتصالات اهتماماً متوسطاً، بالعمليات الداخلية، حيث تبين أن المؤسسة تستفيد من المقارنة مع المؤسسات المماثلة لتطوير خدمات جديدة وتوسيع المؤسسة لتبني أفضل الممارسات في مجالها (قطاع الاتصالات).
- 5- وجود قصور في حرص المؤسسة على إشراك الإدارات المختلفة عند القيام بحملات ترويجية.
- 6- هناك قصور في الإهتمام بتحفيز العاملين لتحقيق الإبداع والابتكار داخل المؤسسة.
- 7- يوجد قصور في حرص المؤسسة على قياس تأثير التدريب على أداء موظفيها بشكل دوري.
- 8- تُولي المؤسسة العامة للاتصالات اهتماماً متوسطاً بالعملاء، حيث تهتم اهتماماً واضحاً بجذب العملاء الجدد وتعزيز العلاقات معهم، وتركيز المؤسسة على توسيع قاعدة عملائها، كما تحرص المؤسسة على بناء علاقات طويلة الأمد مع عملائها مبنية على الاحترام والثقة.
- 9- يوجد قصور في حرص المؤسسة على دراسة سلوك العملاء بشكل دوري.

- 10- يوجد قصور في حرص المؤسسة على استطلاع آراء الموظفين، من وقت لآخر لمعرفة احتياجاتهم ومشكلاتهم باعتبارهم عملاء داخليين.
- 11- إن هناك إهتماماً عالياً من قبل المؤسسة العامة للاتصالات بتحقيق الاستدامة، وكان إهتمامها ببعدي (المجتمع، والبيئة) مرتفعاً، فيما كان إهتمامها ببعدي (الاقتصاد) متوسطاً.
- 12- تُولي المؤسسة العامة للاتصالات إهتماماً متوسطاً بالجانب الاقتصادي، حيث تبذل المؤسسة جهوداً لدعم الاقتصاد المحلي من خلال التزامها بالاستثمار في مشاريع تساهم في تعزيز النمو الاقتصادي المحلي وتوفير فرص العمل.
- 13- يوجد قصور في سعي المؤسسة لتوفير مصادر حياة كريمة للموظفين، وفي وسعيها لتخفيض نسبة البطالة.
- 14- تهتم المؤسسة العامة للاتصالات إهتماماً كبيراً بمسؤولياتها الاجتماعية من خلال دعم المبادرات المجتمعية، وتحسين صورتها الذهنية لدى الجمهور وتعزيز العلاقات مع المجتمع المحلي، بالإضافة إلى ذلك، تدعم الدراسات والبحث العلمي في الجامعات وتتيح الفرصة للدراسات التطبيقية للباحثين والطلاب.
- 15- تُظهر المؤسسة العامة للاتصالات إهتماماً عالياً بقضايا البيئة، حيث تلتزم المؤسسة بضمن أن كافة مواردها المادية تعمل بكفاءة وفاعلية، مما يساعد في تقليل الأثر البيئي الناتج عن الأعطال أو الاستخدام غير المستدام، وتعمل على الربط بين الاستدامة البيئية في رسالتها.
- 16- أن هناك إهتماماً عالياً من قبل المؤسسة العامة للاتصالات بتحقيق الميزة التنافسية، وقد كان إهتمامها ببعدي (الجودة، الصورة الذهنية) مرتفعاً بينما كان إهتمامها ببعدي (التكلفة) متوسطاً.
- 17- إن المؤسسة العامة للاتصالات تحرص حرصاً متوسطاً على تحقيق التكلفة المنخفضة.
- 18- تبدي المؤسسة العامة للاتصالات إهتماماً مرتفعاً بتحقيق الجودة، من خلال تركيزها بشكل كبير على الجودة كأولوية استراتيجية، وتطور خدماتها لتلبية رغبات العملاء، وتحديث خدماتها لضمان رضا العملاء.
- 19- تسعى المؤسسة العامة للاتصالات بفعالية لبناء صورة ذهنية قوية وإيجابية، من خلال المبادرات المجتمعية، واتباع إستراتيجيات تعزز تواجدها الإعلامي عبر قنوات التواصل الاجتماعي، مما يعزز قدرتها التنافسية ويجعلها خياراً مفضلاً لدى العملاء والجمهور.
- 20- أن هناك أثراً دال إحصائياً لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة العامة للاتصالات.

21- أن تأثير أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة العامة للاتصالات، متفاوت فقد جاء بُعد العمليات الداخلية الأعلى تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية، يليه بعد التعلم والنمو، يليهما بُعد الاستدامة، ثم البعد المالي، فيما جاء بُعد العملاء الأقل تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية.

22- تقارب وجهات نظر أفراد العينة حول بطاقة الأداء المتوازن والميزة التنافسية في المؤسسة العامة للاتصالات بغض النظر عن اختلاف أعمارهم، ومؤهلاتهم العلمية، ومسمياتهم الوظيفية، وسنوات خدماتهم، فقد أظهرت النتائج عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول بطاقة الأداء المتوازن والميزة التنافسية في المؤسسة العامة للاتصالات تُعزى للمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

23- اختلاف وجهات نظر أفراد العينة حول بطاقة الأداء المتوازن والميزة التنافسية في المؤسسة العامة للاتصالات بحسب متغير النوع.

#### 4-2 التوصيات

وفي ضوء استنتاجات الدراسة التي توصلت إليها، خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات هي:

- 1- زيادة الاهتمام بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في جميع أنشطة ووظائف المؤسسة العامة للاتصالات.
- 2- استمرار الإهتمام بالبعد المالي من قبل المؤسسة، من خلال تبني إستراتيجيات تقليل التكاليف وتعزيز الكفاءة الاستثمارية لضمان تحقيق استدامة مالية أكبر على المدى الطويل.
- 3- ضرورة إهتمام المؤسسة بالعمليات الداخلية للاستجابة من خلال تعزيز التنسيق بين الإدارات، وتطوير إستراتيجيات أسرع لحل الشكاوى المتعلقة بالخدمات بسرعة وكفاءة، والاستفادة بشكل أكبر من المقارنات المرجعية والبحوث السوقية لتحسين الأداء الداخلي للمؤسسة.
- 4- المزيد من الإهتمام بشكل أكبر بالتعلم والنمو من قبل المؤسسة من خلال تطوير برامج تدريبية مستمرة للموظفين لتعزيز مهاراتهم في التقنيات الحديثة.
- 5- ضرورة العمل على تشجيع وتحفيز العاملين في المؤسسة بمختلف فئاتهم على الإبداع والابتكار وتوفير بيئة عمل داخلية مساعدة ومشجعة لعملية الإبداع والابتكار.
- 6- زيادة حرص المؤسسة على إيجاد آليات أكثر فعالية لقياس وتحليل نتائج التدريب ومدى تأثيره على الأداء العام.

- 7- تعزيز إستراتيجيات لإدارة علاقات العملاء من خلال التحليل المستمر لاحتياجاتهم وتوقعاتهم، وإجراء دراسات بشكل مستمر حول سلوك العملاء.
- 8- ضرورة الحرص على استطلاع آراء الموظفين من وقت لآخر لمعرفة احتياجاتهم ومشاكلهم باعتبارهم عملاء داخليين.
- 9- توصي الدراسة المؤسسة العامة للاتصالات بأهمية استخدام القياس المرجعي لتحسين رضا العملاء.
- 10- توصي الدراسة بضرورة إضافة بعد الاستدامة بعداً خامساً إلى أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة الحالية التي يتم تطبيقها في المؤسسة، عن طريق تبني نهج استراتيجي متكامل يوازن بين الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، من خلال دمج مبادئ الاستدامة في خططها التشغيلية والاستثمارية، وتعزيز ثقافة الاستدامة بين موظفيها، بما يساهم في تحقيق تنمية مستدامة طويلة الأجل وتحقيق ميزة تنافسية دائمة.
- 11- إعطاء المزيد من الإهتمام من قبل المؤسسة بالجانب الاقتصادي من خلال تطوير إستراتيجيات استثمارية تركز على الابتكار الرقمي والتوسع في الأسواق الجديدة، توفير فرص العمل للذوي الاحتياجات الخاصة وتخفيض البطالة، لضمان تحقيق تأثير اقتصادي أكبر ومستدام.
- 12- المحافظة على مستوى الإهتمام من قبل المؤسسة بالجانب الاجتماعي من خلال تعزيز ثقافة المسؤولية الاجتماعية بين الموظفين وتشجيعهم على المشاركة في الأنشطة المجتمعية.
- 13- تعزيز الإهتمام من قبل المؤسسة بالجانب البيئي من خلال تطبيق بعض المبادرات البيئية مثل التقييم السنوي للأداء البيئي وتعزيز ممارسات إعادة التدوير والأنشطة المستدامة.
- 14- الاستمرار في الإهتمام أكثر بالميزة التنافسية في المؤسسة بجميع أبعادها.
- 15- ضرورة الاستمرار في الإهتمام بتحقيق الجودة من قبل المؤسسة لما لذلك من أثر على العملاء وإشباع حاجاتهم ورغباتهم.
- 16- الحرص بشكل أكبر من قبل المؤسسة العامة للاتصالات على تخفيض التكاليف، من خلال تبني إستراتيجيات لتقليل التكاليف الإدارية ولضمان تحقيق مستوى أعلى من الكفاءة المالية التي تدعم الميزة التنافسية في السوق.
- 17- المحافظة على مستوى الإهتمام بالصورة الذهنية، من خلال تعزيز التواجد الإعلامي للمؤسسة من خلال قنوات التواصل المختلفة لإبراز إنجازاتها وخدماتها.

## 3-4 المقترحات البحثية

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن اقتراح بعض الدراسات التي يمكن أن تكون مكملة لهذه الدراسة، وإثراء لها، وذلك على النحو الآتي:

- دراسة تأثير إدارة علاقات العملاء في تحقيق الميزة التنافسية.
- الذكاء الاصطناعي كأداة لتحسين خدمات العملاء وتحقيق التفوق التنافسي في شركات الاتصالات.
- دراسة دور الذكاء التسويقي في الصورة الذهنية.
- دراسة أثر التسويق الابتكاري في تحقيق الميزة التنافسية.
- محاولة تطبيق الدراسة الحالية في مؤسسات حكومية أخرى .

## قائمة المراجع

### أولاً: الدراسات والأبحاث العلمية

- 1- أبو زيد، خالد ذيب حسين (2010م) "أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية" دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية، رسالة لنيل درجة الماجستير.
- 2- أمشهر، إبراهيم، (2020م) "الأساليب المعاصرة للمحاسبة الإدارية واثرها على زيادة كفاءة الأداء المالي للمؤسسات الخدمية" -دراسة ميدانية على جامعة سرت - ليبيا، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراة الفلسفة في المحاسبة.
- 3- أبو مارية، ثوره عزات (2018م) "تكاملية بطاقة الأداء المتوازن أداة الجودة الشاملة ةاثرها في تحقيق الميزة التنافسية قي الشركات الصناعية في محافظة الخليل -فلسطين " رسالة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال.
- 4- أبو ماضي، كامل أحمد إبراهيم (2015م) "قياس أدوات مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن " أطروحة لنيل درجة الدكتوراة في إدارة الأعمال - غزة - فلسطين.
- 5- إسماعيل واخرون، حاتم عثمان ادم، شمس الدين إسماعيل ،محمد نور عثمان (2022م) "دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على قطاع التأمين بالسودان" - السودان.
- 6- البطة، عبدالحكيم زكريا(2015م) "مدى ادراك الإدارة العليا والوسطى لأسلوب المقارنة المرجعية وأثر ذلك على تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك العاملة بقطاع غزة "، غزة.
- 7- الحبابي، محمد حسين (2018م) "العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وإعادة هندسة العمليات وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة ميدانية لشركات صناعة الأدوية في الجمهورية اليمنية" - أطروحة دكتوراة -جامعة عدن.
- 8- الخولاني، أمرية حسين عبدالله محمد(2022م) " دور بطاقة الأداء المتوازن BSC في تقييم الأداء المؤسسي بالتكبيق بالهيئة العامة للأراضي والمساحة والتخطيط الحضرائي بالجمهورية اليمنية " دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير -صنعاء -اليمن.
- 9- الدالي، جميلة عبد الله (2019م) "أثر الميزة التنافسية في تحقيق الفرص التنافسية" دراسة مقدمة لنيل درجة دكتوراة الفلسفة في إدارة الأعمال السودان.

- 10- الدويس، مصطفى محمد (2013م) " دور الممارسات الأفضل في تعزيز الميزة التنافسية لمجموعة الشركات " أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراة، حلب.
- 11- الذبحاني، صبري امين محمد عوض (2018م) " تصور مقترح للحد من ظاهرة البطالة المقنعة في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية بالجمهورية اليمنية في ضوء إدارة التغيير"، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير التنفيذي في الإدارة العامة صنعاء.
- 12- السعدون، هدى مؤيد حاتم (2017م) "استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الإستراتيجي في جامعة القادسية - العراق".
- 13- الصعفاني، عبدالسلام عبدالله محمد (2011م) "استخدام أسلوب القياس المرجعي في تدعيم بطاقة الأداء المتوازن لتعظيم قيمة المنشأة" دراسة ميدانية على قطاع الصناعة في الجمهورية اليمنية -رسالة لنيل درجة الماجستير في المحاسبة الإدارية. جامعة حلوان -مصر.
- 14- الغزاوي، معاوية عوض (2015 م) " البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن ومعوقات تطبيقه في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان " رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال - اربد، الأردن.
- 15- القرنة، لميس يوسف احمد (2014م) " أثر أبعاد المنظمة الريادية في تحقيق التنافسية المستدامة - دراسة ميدانية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم في مدينة عمان" رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الأردن.
- 16- المطيري، مبارك مطلق (2011م) " مدى ادراك المديرين لأسلوب المقارنة المرجعية في الأعمال الالكترونية وأثره على تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك التجارية " جامعة الشرق الأوسط.
- 17- الهاجري، عذاري سعود الهاجري (2011م) " أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين" دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت، دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال.
- 18- باسيلي، مايكل صمويل (2009م) " دراسة تحليلية الاستخدام المقارنة المرجعية بالمنافسين كأداة مكملة للجودة الشاملة بغرض إدارة التكلفة وتحقيق ميزة تنافسية" رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة قناة السويس.

- 19- بلاسكه، صالح (2012م) " قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية " دراسة حالة بعض المؤسسات-رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علوم التيسير، الجزائر.
- 20- حجازي،ملاك زكريا حمدي حجازي(2015م) " دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق مبادئ الجامعة المستدامة في الجامعة الإسلامية بغزة رسالة ماجستير في الإدارة التربوية - غزة -فلسطين.
- 21- حداد، خدوج عزي عبده(2015 م) " دور القياس المرجعي الشامل في تحسين القدرة التنافسية، دراسة تطبيقية في المنشآت الصناعية" اطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في المحاسبة، دمشق.
- 22- سعيد،عمار أمين أحمد (2019م) " دور أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في كفاءة وفاعلية الأداء الإستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن " -دراسة ميدانية -رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير.
- 23- سعدية، بن أحمد (2013 م) " أثر التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية على أداء المؤسسات الاقتصادية" -أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه في العلوم الاقتصادية -الجزائر.
- 24- سالم،أبو بكر،(2013 م) " دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة" -دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية، الجزائر.
- 25- صافي،خليل موفق خليل (2017م) " دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية " -دراسة ميدانية على شركات التأمين المتدرجة في بورصة فلسطين، مصر.
- 26- طيباوي واخرون، أمينة، حده سارة بوردبالة (2018م) " تاثير بطاقة الأداء المتوازن على اتخاذ القرار بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية " - دراسة حالة لمؤسسة مطاحن الغواط-الجزائر.
- 27- عبدالرضا،حسن عبدالزهرة (2017م) " دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الميزة التنافسية " رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال - العراق.
- 28- عبدالله،علوية عبدالله مصطفى (2020م)"القياس المرجعي ودوره في دعم الاستمرارية والميزة التنافسية"دراسة ميدانية على المنشآت الصناعية في السودان،أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في المحاسبة.

- 29- غفير، فراس عبدالقادر(2015م) " دور القياس المتوازن في تعزيز الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في قطاع الصناعات الغذائية " أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراة في إدارة الأعمال، سوريا.
- 30- كواشي واخرون،مراد رابح، مريم السعيد بودودة (2017م) " نموذج مقترح للربط بين بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقييم الاداء الشامل للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالملية والمؤسسة الجديدة للخزف الصحي بالجزائر - الجزائر.
- 31- كبلان،معتز عبدالحميد علي (2020م) "إطار مقترح لتعديل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن باتجاه تحسين أداء أنشطة الاستدامة" ليبيا.
- 32- مجمل، محمد عبدالله علي (2019م)"العلاقة بين مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وقدرة المنظمات التنافسية "دراسة ميدانية على القيادات الإدارية في مصانع الاسمنت الحكومية اليمنية-رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير التنفيذي في الإدارة العامة. صنعاء- اليمن.
- 33- محفوض،ريمه(2018م)"أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الاستدامة المالية والتشغيلية في مؤسسات التمويل الأصغر"دراسة حالة الأولى للتمويل الصغير-رسالة مقدمة لتيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال.
- 34- مريم، بودودة (2014م) " استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقييم الأداء الشامل للمؤسسة" دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالملية، الجزائر.
- 35- مزياني،أمين(2011م)"متطلبات بناء الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية"دراسة حالة المؤسسة الوطنية للرزم المعدني- رسالة مقدمة لتيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال.
- 36- منصر، زينب (2013م) " تمكين العاملين كمدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية" - دراسة ميدانية على مستوى البنك الوطني الجزائري -وكالة ورقلة، الجزائر.
- 37- هميمي، وائل عبدالرحيم (2001)" التحليل الإستراتيجي للقدرات التنافسية لزيادة فاعلية وحدات قطاع الأعمال العام",اطروحة دكتوراة في اجارة الأعمال ,جامعة قناة السويس ,مصر 2001.

ثانيا: الكتب:

- 1- البكري، ثامر(2008م) " إستراتيجيات التسويق دار اليازروي" عمان.

- 2- البياتي، فارس رشيد (2018) " الحاوي في مناهج البحث العلمي" الطبعة الأولى، دار السواقي العلمية، عمان، الأردن.
- 3- الجبوري، ميسر ابراهيم احمد(2010م) " إدارة الجودة، جوانب نظرية وتجارية " مركز البحوث في معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.
- 4- السلمي، علي (2002م) " إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية" -دار غريب القاهرة.
- 5- الحقييل، عبدالله عبدالمحسن(2015م) " مناهج البحث العلمي" دار المريخ للنشر -الرياض.
- 6- الخواجة، محمد ياسر (2010) " البحث الاجتماعي أسس منهجية ونماذج تطبيقية" الطبعة الأولى، القاهرة، مصر.
- 7- العريقي، منصور محمد اسماعيل، والنشمي، مراد محمد عبدالله (2019) " طرق البحث العلمي للباحثين في مختلف المجالات" الطبعة السادسة، الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- 8- العريقي، منصور محمد إسماعيل (2020) " طرق البحث العلمي- للباحثين في مختلف المجالات، الطبعة السابعة، الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- 9- الغالبي واخرون، طاهر محسن منصور، وائل محمد صبحي ادريس (2009م) " الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل " ، ط2، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن.
- 10- القحطاني، سالم بن سعيد آل ناصر؛ العامري، حمد بن سالم؛ آل مذهب، معدّي بن محمد (2020) " منهج البحث في العلوم السلوكية"، الطبعة الخامسة، الرياض، السعودية.
- 11- المحمودي، محمد سرحان، (2019) " مناهج البحث العلمي" الطبعة الثالثة، دار الكتب، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- 12- عبيدات، ذوقان، وعدس، عبد الرحمن، وكايد، عبد الحق (2016) " البحث العلمي مفهومه وأدواته، وأساليبه" الطبعة (18)، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.

### ثالثاً: المجالات والدوريات

1. إلياس، سالم ،مجلة أبحاث ودراسات التنمية ،المجاد(80)العدد (1) ،2021م،ص،ص:230: 248"التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال "
2. البشاري وعبدالله، مصطفى نجم وأنور أحمد قاسم (2021م) " مجلة الاداب العدد20- سبتمبر أثر أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء شركات الاتصال " دراسة ميدانية  
([Anwar734889119@gmail.com](mailto:Anwar734889119@gmail.com))- ([mnbushbari@hotmail.com](mailto:mnbushbari@hotmail.com))

3. العتيبي، طارق بن موسى العتيبي (2018م) متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في الجامعات السعودية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية <https://nauss.edu.sahttps://journals.nauss.edu.sa/index.php/ajss>
4. النعيمي وسعيد وآخرون، صلاح عبد القادر، سناء عبدالرحيم، مجلة كلية التجارة والاقتصاد جامعة بغداد، العدد 2009، 54، ص54 "تقويم أداء بعض الشركات الصناعية بأسلوب المقارنة المرجعية الافتراضية " دراسة ميدانية في الشركات العامة للاسمنت.
5. الشيخ الداوي (2009 م)، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، ورقلة، الجزائر، 262 09 -10/3/2009- " دور تسيير الفعال لموارد وكفاءات المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية"
6. القاسم، ميادة (2021م) المجلة العربية للنشر العلمي، (31)، 530- 554 "مناهج البحث الاجتماعي وتطبيقاتها في علم الاجتماع،-دراسة سوسيولوجية تحليلية"
7. بتول عطية الموسى، سعدون محسن سلمان، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 52 ، ص12 " تكامل المقارنة المرجعية وقياس كلفة النوعية الرديئة لدعم عمل إدارة الجودة "
8. حيدر علي المسعودي وهبة الله مصطفى السيد علي (2016م) مجلة الإدارة والاقتصاد السنة التاسعة والثلاثون، العدد 109 "استعمال بطاقة الأداء المتوازن المستدامة لتقويم الأداء الإستراتيجي المستدام" بحث تطبيقي في مصرف بغداد الأهلي، العراق،
9. سمير مفتاح مهلهل وعمران عطية البكوري (2017م) مجلة آفاق الاقتصادية، جامعة المرقب، العدد الخامس " التكامل بين مدخل بطاقة الأداء المتوازن ومدخل القياس المرجعي لتعزيز الدور الإستراتيجي للمراجعة الداخلية في تفعيل وتطبيق حوكمة الشركات)دراسة (حالة)"
10. سليمان، عبده جمعه ياسين، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة للاقتصاد والتجارة جامعة عين شمس العدد الثاني (2013م)، تحقيق التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن وسلسلة القيمة لزيادة فعالية الأداء في المصارف التجارية الليبية.
11. عبدالحليم،نادية راضي،مجلة العلوم الإدارية والإقتصادية (عددخاص)العدد الثاني،ديسمبر 2005م-1-34"دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة"

12. عاشور، إيهاب محمد كامل، مجلة البحوث المالية والتجارية كلية التجارة جامعة بور سعيد العدد الثاني (2010 م) " دور بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل نظم المعلومات الحاسوبية لتدعيم المركز التنافسي للمنشآت في بيئة التشغيل المتكاملة "
13. رفيق وبشوند، شهيد، رفيق مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد السادس والاربعون، 2015 "تحسين إنتاجية العمل من خلال القياس المقارن دراسة مقارنة مع مؤسسة ENIE ومؤسسة CONDOR.
14. وليد وواضح، لطرش، الهاشمي سيد واضح، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي، 32(2) " دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم سوق متعاملي الهاتف النقال في الجزائر جامعة زياة عاشور بالجلفة "
15. يونس وعبدالعالي، ناصر ميلاد واحمد مفتاح، 2018م -ليبيا، مجلة المنتدى الاكاديمي، العدد 3 -يناير " مدى مساهمة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الليبية "
16. جمال الدين ومحمد، يخلف وحامدي، مجلة جديد الاقتصاد المجلة 5 العدد 1 -2020م " دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المنظمات "
17. مجلة العلوم الإنسانية الاجتماعية -العدد 13ديسمبر 2013م -دراسة نقدية لبعض المناهج الوصفية وموضوعاتها في البحوث الاجتماعية والتربوية والنفسية.

#### رابعاً: المواقع الالكترونية:

- 1- العكلي، طارق -الاقتصاد الجزئي، ص 131، تم الاطلاع عليه في تاريخ 2025/4/7 م <https://alamerja.com>
- 2- تلمساني، مريم (مفهوم الاستدامة والتنمية المستدامة وعلاقتها وعلاقتها بالمسؤولية الاجتماعية -المنتدى العماني للشراكة والمسؤولية الاجتماعية 28-29 أغسطس 2023م، تم الاطلاع عليه في تاريخ 2025/4/8م، <https://alroya.om/uploads/documents/2023/08/dmF4S.pdf>
- 3- هزاع، فيصل (أثر المرونة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات الاعلية العاملة في اليمن)مجلة الاداب- كلية الاداب -جامعة ذمار -المجلد 12-العدد 2، يونيو، 2024م [faisalhq2022@gmail.com](mailto:faisalhq2022@gmail.com)
- 4- محمود، هبه محسن -محاضرة البحث العلمي -المحاضرة الخامسة -المنهج الوصفي - الدراسات العليا -جامعة الموصل -2021م <http://uokirkuk.edu.iq>

5- محمد، عبدالرحيم -مستشار التخطيط الإستراتيجي وقياس الأداء المؤسسي- محاور بطاقة

الأداء المتوازن - تم الاطلاع عليه في تاريخ 2025/4/7م <https://dr-ama.com>

6- مُدَوِّن حُرّ، "ما هي بطاقة الأداء المتوازن؟"، في المدونة العربية، 2024/27/08، URL:

<https://blog.ajsrp.com/?p=83904hg>، تم الاطلاع عليه 2025/4/9م

<https://www.researchgate.net/publication/363739867> -7

#### خامساً: قائمة المراجع الأجنبية

- 1- Ahrholdt, D. C., Gudergan, S. P., & Ringle, C. M. (2019). Enhancing loyalty: When improving consumer satisfaction and delight matters. *Journal of Business Research*, 94, 18-27.
- 2- Alkharusi, H. (2022). A descriptive analysis and interpretation of data from Likert scales in educational and psychological research. *Indian Journal of Psychology and Education*, 12(2), 13-16.
- 3- Al-Zahrani, A. A. (2023). Home schooling: It's justifications and importance of its application applying it in Saudi Arabia in light of Islamic Educational Principles. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 7(21), 61 – 78. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.R290123>.
- 4- Civelek, M. E. (2018). *Essentials of Structural Equation Modeling*. Lincoln, Nebraska: Zea Books.
- 5- Epstein & Buhovac. Marc J. and adriana rejc (2014)'Making Sustainability Work' Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental, and Economic ImpactsK Second Edition.
- 6- Field, Andy. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. sage.5 th Edition, SAGE Publications.
- 7- Goetsch,David L.&Davis,Stanly B.(1997)."Introduction to Total Quality: Quality Management for Peoducion &Services "(2).Prentice-Hall,USA:444
- 8- Gomes ,Jorge & Romão, Mário (Gaining competitive advantage through the Balanced Scorecard) *Encyclopedia of Information Science and Technology*, Third Edition (Chapter 498, pp.371-380)
- 9- Garson, D. (2016). *Partial Least Squares: Regression & Structural Equation Models* (3rd ed.). Asheboro, NC: Statistical Associates Publishing.

- 10- Hair, J. F., Black, W. C., Basin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). New Jersey: Upper Saddle River: Prentice Hall Higher Education.
- 11- Hair, J. F. (2014). *Multivariate data analysis* (7th ed). London: Pearson Education Limited.
- 12- Jaiswal, N. K., & Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership, innovation climate, creative self-efficacy and employee creativity: A multilevel study. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 30-41.
- 13- Morgan, G. A., Barrett, K. C., Leech, N. L., & Gloeckner, G. W. (2011). *IBM SPSS for introductory statistics: Use and interpretation*. Routledge ,Taylor & Francis Group 270 Madison Avenue New York, . Fourth Edition.
- 14- Marko, S., & Erik, M. (2019). *A Concise Guide to Market Research The Process, Data, and Methods Using IBM SPSS Statistics*.
- 15- Nurlaela, Lela & Triyoyono, Gunawant (The Effect On Using Balanced Scorecard On Competitive Advatage And Its Impact On Firm , Progam Stie Mmhammadiyah, Jakarta, Gakarta, Indonesia, , Jaaf (Journal Of Applied Accounting And Finance) Volume 2, Number 1, 2018, 1-171
- 16- Rabe-Hesketh, S., & Skrondal, A. (2012). *Multilevel and longitudinal modeling using Stata* (3rd ed.). Texas: Stata Press.
- 17- Sekaran, U., & Bougie, R.. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (7th edition) Fourth Edition). Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- 18- Waweru, Nelson Maina (2010) "The origin and evolution of management accounting: a review of the theoretical framework"

---

## الملاحق

---

## ملحق رقم (1) الاستبانة بصورتها النهائية



الجمهورية اليمنية  
وزارة التربية والتعليم والبحث العلمي  
جامعة الأندلس للعلوم والتقنية  
عمادة الدراسات العليا  
كلية العلوم الادارية  
قسم إدارة الأعمال

الأخ الكريم / الأخت الكريمة .. .. .

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة علمية بعنوان « أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن كمقياس مرجعي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة العامة للاتصالات » وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص إدارة أعمال في جامعة الأندلس.

وتهدف الدراسة إلى معرفة أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن (كمقياس مرجعي) على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية اليمنية، وبصفتكم أحد شاغلي الوظائف القيادية والاشرفية بالمؤسسة ولكونكم مصدر ثقة وخبرة أرجو منكم التكرم بالإجابة على هذه الاستبانة وذلك من خلال وضع علامة (√) أمام كل فقرة عند البديل المناسب، وكما ترونه مناسباً، وتتكون الاستبانة من قسمين:

القسم الأول: عبارة عن البيانات الديمغرافية للمبحوثين.

القسم الثاني: عبارة عن محاور الدراسة.

علماً بأن كافة البيانات الواردة في هذه الاستبانة ستتعامل بمنتهى السرية ولأغراض البحث

العلمي فقط

شكراً على تعاونكم

والله الموفق،،،

الباحثة /إبتسام أمين الذبحاني

المحور الأول: المتغيرات الديموغرافية

يرجى منك التكرم بتعبئة البيانات الشخصية مع وضع علامة  $\surd$  في المكان المناسب

البيانات الأساسية لمتغيرات الدراسة:

النوع:

ذكر  أنثى

الفئة العمرية:

30 سنة وأقل : 40  31  41: 50  أكثر من 50 سنة

المؤهل العلمي:

ثانوية فأقل  دبلوم عالي  بكالوريوس  ماجستير  دكتوراه

المسمى الوظيفي:

رئيس قسم  نائب مدير إدارة  مدير إدارة

نائب مدير عام  مدير عام  رئيس قطاع

سنوات الخدمة:

أقل من 5 سنوات  من 5: 10 سنوات  أكثر من (10) سنوات

## المحور الثاني: متغيرات الدراسة

أولاً: المتغير المستقل (بطاقة الأداء المتوازن) تطبيق لقياس أداء المؤسسة بشكل متكامل وتهدف إلى ترجمة رؤيتها ورسالتها إلى مجموعة من الأهداف والمقاييس التي تغطي الأبعاد الخمسة للبطاقة (البعد المالي - بعد العمليات - بعد التعلم والنمو - بعد الاستدامة - بعد العملاء)

م	الفقرات	موافق وبشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق وبشدة
<b>البعد الأول: البعد المالي</b>						
1	تسعى إدارة المؤسسة إلى زيادة كفاءة استغلال أموالها عبر قرارات استثمار جيدة من خلال المقارنة مع المؤسسات المماثلة					
2	تحقق المؤسسة إيرادات سنوية متزايدة مقارنة بالمؤسسات المماثلة					
3	تعمل إدارة المؤسسة على تقليل تكاليف الخدمات من خلال بحوث السوق					
4	تسعى إدارة المؤسسة لتكون الأفضل في المؤشرات المالية					
5	تساعد المقارنة مع مؤسسات مماثلة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة					
6	تسعى المؤسسة دائماً إلى فتح أسواق جديدة وإيجاد مستخدمين جدد					
7	ترشد المؤسسة المصروفات الإدارية وفق ما هو مخطط له					
8	توجه المؤسسة أنشطتها نحو تخفيض التكاليف مع الحفاظ على الجودة					
<b>البعد الثاني: العمليات الداخلية</b>						
1	تستفيد المؤسسة من المقارنة بأفضل المؤسسات المماثلة لتطوير خدمات جديدة					
2	تُحل الشكاوي المتعلقة بالخدمات بسرعة وكفاءة					
3	تعمل المؤسسة على تبسيط إجراءات تقديم الخدمة لتقليل زمن الاستجابة					
4	تركز المؤسسة على جودة الخدمات المقدمة للعملاء					
5	تقوم المؤسسة الخلل في العمليات الداخلية من خلال المقارنة بالمؤسسات المماثلة					
6	تساهم إدارة بحوث السوق في تقويم الخلل وتعزيز القوة					
7	تقوم المؤسسة بإشراك الإدارات المختلفة عند القيام بحملات ترويجية					

م	الفقرات	موافق وبشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق وبشدة
8	تطبق المؤسسة معايير مرجعية لتحسين العمليات الداخلية					
<b>البعد الثالث: التعلم والنمو</b>						
1	تحرص المؤسسة على استقطاب والاحتفاظ بالموارد البشرية المؤهلة					
2	تعد المؤسسة برامج التدريبية تركز على تنمية مهارات الموظفين وفقا لآخر ما تم في المؤسسات المماثلة					
3	تسعى المؤسسة لتحفيز العاملين لتحقيق الابتكار والابداع					
4	يتم قياس تأثير التدريب على أداء الموظفين بشكل دوري					
5	تحرص المؤسسة على أن يشمل التدريب كافة العاملين في المؤسسة					
6	تؤهل المؤسسة العاملين فيها لاستخدام التكنولوجيا الحديثة					
7	تطور المؤسسة برامج تدريبية تلائم تطلعات الموظفين					
8	تشجع الإدارة العليا الادارات التنفيذية على استخدام القياس المرجعي لإتاحة فرص التعلم المستمر					
<b>البعد الرابع: العملاء</b>						
1	تسعى المؤسسة إلى اكتساب عملاء جدد عبر حملات تسويقية فعالة					
2	تولي المؤسسة اهتماما كبيرا لرضا العملاء واحتياجاتهم					
3	تعالج المؤسسة شكاوي العملاء بسرعة لضمان ولائهم					
4	تجري المؤسسة دراسات دورية لرصد تغيرات سلوك العملاء					
5	تتعامل المؤسسة بمرونة عالية لتفهم رغبات وحاجات العملاء					
6	تستطلع إدارة المؤسسة آراء الموظفين من وقت لآخر لمعرفة احتياجاتهم ومشاكلهم باعتبارهم عملاء داخليين					
7	تربط المؤسسة علاقات قائمة على الاحترام والثقة مع عملائها					
8	تشجع الإدارة العليا على استخدام القياس المرجعي للتعرف على أفضل الممارسات للوصول إلى رضا العملاء					
<b>البعد الخامس: الاستدامة</b>						
<b>1- الاقتصاد</b>						
1	تسهم المؤسسة في تنفيذ مشاريع تدعم الاقتصاد المحلي					
2	تسعى المؤسسة إلى إيجاد مصادر حياة كريمة لمنتسبيها من العاملين					

م	الفقرات	موافق وبشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق وبشدة
3	توفر المؤسسة فرص عمل لذوي الاحتياجات الخاصة					
4	تخفيض نسبة البطالة من اولويات المؤسسة					
5	تشجع الإدارة العليا الإدارة التنفيذية على استخدام القياس المرجعي للمساهمة في رفع مستوى الاقتصاد المحلي					
<b>2- المجتمع</b>						
1	تهدف المؤسسة إلى تحسين صورتها الذهنية عند أبناء المجتمع					
2	تدعم المؤسسة المبادرات المجتمعية					
3	تدعم المؤسسة الدراسات والبحث العلمي في الجامعات					
4	تتيح المؤسسة الفرصة للدراسات التطبيقية للباحثين والطلاب وتقديم الدعم اللازم لهم					
5	تعزز المؤسسة وعي الموظفين بأهمية المسؤولية الاجتماعية					
<b>3- البيئة</b>						
1	تعمل المؤسسة على الربط بين الوعي البيئي ورسالتها					
2	تسهم المؤسسة في حماية البيئة من خلال إعادة التدوير والأنشطة المستدامة					
3	تهتم المؤسسة بصيانة مبانيها ومعداتنا ووسائل النقل الخاصة بها بشكل دوري					
4	تقوم المؤسسة بتقييم أدائها البيئي سنويا					
5	تعزز المؤسسة وعي الموظفين بأهمية المحافظة على البيئة					

ثانيا: المتغير التابع الميزة التنافسية: هي المجال أو المجالات التي تتميز فيها مؤسسة الاتصالات اليمنية على المنافسين وذلك بحسن استغلال الموارد المتاحة والتحسين المستمر للحصول على ميزة تنافسية.

م	الفقرات	موافق وبشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق وبشدة
<b>البعد الأول: التكلفة</b>						
1	تعمل المؤسسة على تخفيض تكلفة الخدمات لضمان المنافسة					
2	تحقق المؤسسة الكفاءة من خلال تقليل التكاليف الإدارية					
3	تركز المؤسسة على توجيه مواردها لتحقيق الاستدامة المالية					
<b>البعد الثاني: الجودة</b>						
1	تهتم المؤسسة بتقليل الأخطاء التشغيلية إلى أدنى حد ممكن					
2	تطور المؤسسة خدماتها لتلبية رغبات العملاء					
3	تؤكد المؤسسة على الجودة كجزء أساسي من رسالتها					
<b>البعد الثالث: الصورة الذهنية</b>						
1	تسعى المؤسسة لتحسين صورتها الذهنية من خلال المبادرات المجتمعية					
2	تعزز المؤسسة تواجدها الإعلامي عبر قنوات التواصل الاجتماعي					
3	تحرص المؤسسة على تنمية مهارات العاملين لتعزيز الصورة الإيجابية					

## ملحق رقم (2) قائمة بأسماء الحكّمين للإستبانة

م	اسم المحكم	الدرجة العلمية	التخصص	الجامعة التي يعمل بها
1	جمال عبدالله علي الدعيس	أستاذ مساعد	إدارة اعمال	الرشيد الذكية
2	عبدالخالق هادي طواف	أستاذ مشارك	إدارة اعمال	جامعة عمران
3	سيف سلام علي الحكيمي	أستاذ مساعد	اقتصاد دولي	الرشيد الذكية
4	محمد الخامس المخلافي	أستاذ دكتور - بروفسور	إدارة اعمال + الإدارة التربوية	اليمنية
5	جبر عبدالقوي السنباني	أستاذ مشارك	إدارة الأعمال	الاندلس
6	صبري امين محمد الذبحاني	دكتوراه	إدارة اعمال	-
7	عبدالعزيز محمد أحمد المخلافي	أستاذ مشارك	إدارة اعمال	صنعاء

# **ABSTRACT**

## **"The impact of using the balanced scorecard as a benchmark in achieving competitive advantage" a field study on the Yemen Telecommunications Corporation Sana'a – Headquarters**

**Prepared by**  
**Ebtesam Ameen Mohammed Al- Dhubhani**

**Dr/supervised by**  
**Sinan Ghaleb Al-Marhadi**

The study aimed to determine the impact of using the balanced scorecard as a benchmark in achieving competitive advantage in the General Corporation Yemen Telecommunications Corporation. The study used a descriptive analytical approach, and the study sample was selected using a comprehensive census of all members of the community, numbering 250, represented by the administrative and supervisory leadership at the headquarters of the General Telecommunications Corporation in the capital city of Sana'a, Yemen. A questionnaire was used to collect data, and 250 questionnaires were distributed, 207 were recovered, 3 were excluded, and 204 were analysed. The study used the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

The study reached several conclusions, the most important of which are:

- There is an impact of using the balanced scorecard with its five dimensions (financial dimension, internal processes dimension, learning and growth dimension, sustainability dimension, and customer dimension) in achieving competitive advantage.
- There is moderate interest in using the balanced scorecard at the Public Telecommunications Corporation. Interest in two dimensions (financial and sustainability) was high, while interest in the other dimensions (internal processes, learning and growth, and customers) was moderate.
- The General Telecommunications Corporation shows a high level of interest in the financial aspect, as evidenced by its increased annual revenues compared to similar organisations and its continuous efforts to open new markets and attract new users, the organisation also strives to be the best in financial indicators.
- The General Telecommunications Corporation pays moderate attention to internal operations, as it has been found that the corporation benefits from comparisons

with similar corporations to develop new services and strives to adopt best practices in its field.

- There is a lack of concern on the part of the corporation to periodically measure the impact of training on the performance of its employees.
- The General Telecommunications Corporation pays moderate attention to customers, as it is clearly interested in attracting new customers and strengthening relationships with them. The corporation focuses on expanding its customer base and is keen to build long-term relationships with its customers based on respect and trust.
- The Public Telecommunications Corporation (PTC) has a high level of interest in achieving competitive advantage. Its interest in two dimensions (quality and image) was high, while its interest in the cost dimension was moderate.
- The results showed that the General Telecommunications Corporation uses benchmarking to compare the results of the performance card indicators (financial and non-financial) with similar institutions.

The study made a number of recommendations, the most important of which are:

- Increasing interest in applying the balanced scorecard in all activities and functions of the Public Telecommunications Corporation.
- Continuing the Corporation's interest in the financial dimension by adopting cost reduction strategies and enhancing investment efficiency to ensure greater long-term financial sustainability.
- The need for the institution to focus on internal response processes by enhancing coordination between departments, developing faster strategies to resolve service-related complaints quickly and efficiently, and making greater use of benchmarks and market research to improve the institution's internal performance.
- Greater focus on learning and growth by the organisation through the development of ongoing training programmes for employees to enhance their skills in modern technologies.
- Increased focus by the organisation on finding more effective mechanisms to measure and analyse training outcomes and their impact on overall performance.
- The study recommends that the General Telecommunications Corporation use benchmarking to improve customer satisfaction.
- Continue to pay more attention to the competitive advantage of the organisation in all its dimensions.

- The need to continue to focus on achieving quality by the organisation because of its impact on customers and the satisfaction of their needs and desires.
- Greater emphasis by the Public Telecommunications Corporation on reducing costs by adopting strategies to reduce administrative costs and ensure a higher level of financial efficiency that supports competitive advantage in the market.
- Maintain the level of interest in the image by enhancing the institution's media presence through various communication channels to highlight its achievements and services.

The study presented a set of future recommendations.

**Keywords:** competitive advantage, balanced scorecard, benchmarking, General Telecommunications Corporation.

**Republic of Yemen**  
**Ministry of Education and Scientific Research**  
**Al-Andalus University of Science and Technology**  
**Deanship of Graduate Studies**  
**Faculty of Administrative Sciences**  
**Department of Business Administration**



# **(The Impact Of Using The Balanced Scorecard As A Benchmark In Achieving Competitive Advantage)**

**(A Field study at the General Telecommunications  
Corporation - Headquarters - Sana'a)**

**Thesis submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree  
of Master of Business Administration**

**Prepared by the researcher**  
**Ebtesam Ameen Mohammed Al-dhubhani**

**Supervision**  
**Prof. Dr. Sinan Ghaleb Al-Marhadi**  
**Professor of Business Administration - Sana'a University**  
**Republic of Yemen**

**AD 2025- AH 1446**