



The impact of implementing the Theory of Constraints in enhancing the Strategic Role of Balanced Scorecard in the Yemeni Telecommunications Sector

Ammar Saleh Mohammed Al-Yanaea^{1,*}, Khaled Saleh Ali Al-Matary ¹

¹ Department of Accounting, Faculty of Commerce & Economics - Sana'a University, Sana'a, Yemen.

*Corresponding author: amar.alinai@su.edu.ye

Keywords

1. Balanced Scorecard
2. Theory of Constraints
3. Yemeni Telecommunications Sector.

Abstract:

This study aimed to identify the impact of implementing the Theory of Constraints (TOC) in enhancing the Strategic Role of Balanced Scorecard (BSC) in the Yemeni Telecommunications Sector. The study population consisted of 605 elements: supervisory leaders in the Yemeni Telecommunications Sector, including the Chairman of the Board, Board Members, General Managers, Deputy General Managers, Executive Managers, Department Managers, and Department Heads. The study employed a descriptive-analytical research methodology, utilizing a questionnaire as the primary data collection instrument. A quota sampling technique was selected as the most appropriate method to achieve the study's objectives. Based on Stephen Thompson's formula, the sample size was determined to be 235 subjects. A total of 240 questionnaires were distributed to Yemeni telecommunications companies that had implemented the Balanced Scorecard (the Public Telecommunications Corporation and Yemen Mobile Company). Of these, 229 questionnaires were successfully retrieved and subjected to statistical analysis. The study revealed significant findings, notably a statistically significant impact ($\alpha \geq 0.05$) of implementing the Theory of Constraints (TOC) and its dimensions (constraint identification, exploitation, subordination, elevation, and repetition) on enhancing the Strategic Role of Balanced Scorecard (BSC) within the Yemeni telecommunications sector. Based on the findings and conclusions of this study, several key recommendations emerge. Most notably, Yemeni telecommunications companies should prioritize the implementation of the Theory of Constraints to significantly enhance the Strategic Role of Balanced Scorecard. Moreover, it is imperative for these companies to integrate social and environmental perspective into the Balanced Scorecard



تأثير تطبيق نظرية القيود في تعزيز الدور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن في قطاع الاتصالات اليمنية

عمر صالح محمد اليناعي¹ ، خالد صالح علي المطري¹

قسم المحاسبة ، كلية التجارة والاقتصاد - جامعة صنعاء ، صنعاء ، اليمن.

*المؤلف: amar.alinai@su.edu.ye

الكلمات المفتاحية

1. بطاقة الأداء المتوازن
2. نظرية القيود
3. قطاع الاتصالات اليمنية

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير تطبيق نظرية القيود في تعزيز الدور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن في قطاع الاتصالات اليمنية، وقد تكون مجتمع الدراسة من القيادات الإشرافية في قطاع الاتصالات اليمنية (رئيس مجلس إدارة، عضو مجلس إدارة، مدير عام، نائب مدير عام، مدير تنفيذي، مدير إدارة، رئيس قسم)، وقد بلغ عدد مجتمع الدراسة (605) عنصراً، كما استخدمت الدراسة أسلوب العينة الحصصية؛ لأنه الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة، ووفقاً لمعادلة ستيفن ثامبسون Steven Thompson فقد بلغت عينة الدراسة (235) مفردةً؛ إذ وُرّعت عدد (240) استبانة في المنشآت المطبقة لبطاقة الأداء المتوازن في قطاع الاتصالات اليمنية (المؤسسة العامة للاتصالات - شركة يمن موبايل)، استُرد منها عدد (229) استبانة، خضعت جميعها للتحليل الإحصائي، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدت على الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات الأولية للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لتطبيق نظرية القيود بأبعادها (تحديد القيد، استغلال القيد، إخضاع الحالات الأخرى للقرار، إزالة القيد، تكرار الخطوات مع قيد جديد) في تعزيز الدور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن في قطاع الاتصالات اليمنية، وفي ضوء النتائج والاستنتاجات قدمت الدراسة عدداً من التوصيات، أهمها: ضرورة سعي شركات قطاع الاتصالات اليمنية إلى تطبيق نظرية القيود، وذلك لتأثيرها الكبير في تعزيز الدور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن، أيضاً يتطلب من شركات قطاع الاتصالات اليمنية إدراج البعد الاجتماعي والبعد البيئي إلى أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

المقدمة:

الاستراتيجي، إضافة إلى أنها من أدوات الرقابة الاستراتيجية، وقد تطورت بطاقة الأداء المتوازن من أداة لقياس الأداء إلى أداة لتنفيذ الإستراتيجية (حسين، 2013: 273)، كما أصبحت بطاقة الأداء المتوازن الإطار المهيمن لإدارة الأداء الاستراتيجي؛ إذ انتشرت سریعاً لدرجة أنه جرى تصنيفها في وقت مبكر من عام 1997م على أنها واحدة من أكثر أدوات الإدارة تأثيراً في القرن العشرين Drury, 1997: 12)، (كما ورد في Sibbet, 1997: 12).

وعلى الرغم من قيام المنشآت بتطبيق أسلوب أو أكثر من أساليب المحاسبة الإدارية فإن بعضها قد يفشل أو على الأقل لا يحقق الأثر المنشود من الأسلوب المطبق؛ نتيجة لوجود بعض العوائق، إذ أشار أبو ماضي (2018: 214) إلى وجود عوائق تقف في طريق تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، ومنها: نقص المعرفة بأسلوب بطاقة الأداء المتوازن، تكاليف تطبيق بطاقة الأداء المتوازن قد تفوق المنافع المرجوة منها، صعوبة وضع المقاييس، وعدم وجود مقاييس لبعض المتغيرات.

وقد يُعزى الفشل في تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية إما إلى عدم قيام المنشآت بتعزيز دور التغذية الراجعة أداة لتقويم الأسلوب، أو قيام بعض المنشآت بمعالجة أعراض المشكلة دون التشخيص الدقيق لمعرفة الأسباب أو المعوقات التي أدت إلى ظهور المشكلة وتحديد الطريقة المثلث لحل المشكلة عن طريق التعديل في إجراءات تطبيق الأسلوب نفسه، أو بتعزيز الأسلوب بأسلوب آخر؛ ومن

تهدف منشآت الأعمال إلى تحقيق الاستمرارية والنمو، ولأن المعلومات التي توفرها المحاسبة المالية لا تلبي احتياجات إدارة المنشآت؛ فقد اعتمدت إدارة تلك المنشآت بشكل كبير على المحاسبة الإدارية في توفير المعلومات المالية وغير المالية لمساعدتها في تنفيذ المهام الرئيسية المنوط بها من تخطيط ورقابة واتخاذ قرارات رشيدة.

ونتيجة للتطور المتتسارع في تكنولوجيا المعلومات، وتوسيع حجم المنشآت؛ فلم تقتصر المحاسبة الإدارية مكتوفة اليدين في القيام بالدور المنوط بها لتقديم المعلومات الملائمة للإدارة؛ إذ اعتمدت على عدد من الأساليب الإدارية والإحصائية والرياضية التي تتماشى مع المستجدات التكنولوجية والبيئية، ومع تزايد عدد منشآت الأعمال، وزيادة حدة المنافسة فيما بينها، مما أدى أحياناً إلى إفلاس بعض منها نتيجة لعدة أسباب، أهمها:

التركيز على بعض جوانب الأداء، كتحسين الربحية وإهمال عدد من الأهداف التي أصبحت متطلباً رئيساً لبقاء واستمرارية المنشآت، مثل التركيز على العميل الخارجي والداخلي والتحسين المستمر لجودة المنتجات والعمليات، بالإضافة إلى الاهتمام بالبعد المجتمعي والبيئي، فقد عملت المنشآت على تعزيز استمراريتها ونموها وقدرتها على المنافسة عن طريق قولبة الأعمال والجهود في إطار التخطيط الاستراتيجي، ومن أهم أدوات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي ما يُعرف بأسلوب بطاقة الأداء المتوازن، إذ أشار أبو ماضي (2018: 214) إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تعد أداة من أدوات التخطيط

إجراءات سليمة لمعالجتها، وقد اطلع الباحثان عن كثب على وضع إحدى منشآت الاتصالات التي يعمل فيها، إذ أظهرت تقاريرها وبياناتها السنوية عدم استفادتها من بطاقة الأداء المتوازن بالشكل المتوقع، مما يتطلب تعزيز الدور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن بأحد أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة الأخرى؛ لكي تقوم بالدور المنوط بها أداةً لتنفيذ استراتيجية المنشآت، ومن ثم يمكن إبراز مشكلة الدراسة بواسطة السؤال الرئيس الآتي:

ما تأثير تطبيق نظرية القيود بأبعادها (تحديد القيد، استغلال القيد، إخضاع الحلقات الأخرى للقرار، إزالة القيد، تكرار الخطوات مع قيد جديد) في تعزيز الدور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن في قطاع الاتصالات اليمنية؟

- ويترعرع السؤال الرئيس إلى الأسئلة الفرعية الآتية:
1. ما تأثير تطبيق بُعد تحديد القيد في تعزيز الدور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن؟
 2. ما تأثير تطبيق بُعد استغلال القيد في تعزيز الدور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن؟
 3. ما تأثير تطبيق بُعد إخضاع الحلقات الأخرى للقرار في تعزيز الدور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن؟
 4. ما تأثير تطبيق بُعد إزالة القيد في تعزيز الدور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن؟
 5. ما تأثير تطبيق بُعد تكرار الخطوات (الأبعاد) مع قيد جديد في تعزيز الدور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة بشكل عام إلى التعرف إلى تأثير تطبيق نظرية القيود بأبعادها (تحديد القيد، استغلال

أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة التي تساعد على التشخيص الدقيق للمعوقات وتحديد السبل الكفيلة بتلافيها أسلوب نظرية القيود.

ونظرية القيود هي "فلسفة إدارية طورها الدكتور Eliyahu Goldratt عام 1984 في كتابه الموسوم بـ "الهدف The Goal" الذي وجهه لمساعدة المنشآت في تحقيق أهدافها، وتتلخص فكرته بأن أي نظام مقيد في تحقيق أكثريّة أهدافه نتيجة لوجود عدد قليل جداً من القيود، وبأن هناك دائمًا قيّداً واحداً على الأقل يحد من طاقة المنشآة، وتسعى نظرية القيود إلى التعرف إلى القيد وتعمل على إزالته وإعادة هيكلة بقية المنشآة من حوله (محمد، قديل، بلتاجي، 2011: 71).

ونظراً لأهمية بطاقة الأداء المتوازن من جهة، ولأن تطبيقها في الواقع العملي لم يكل بالنجاح المنشود نتيجة للعديد من المعوقات، فقد جاءت الدراسة الحالية لمحاولة تعزيز الدور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن في المنشآت التي تطبقها، عن طريق تطبيق نظرية القيود؛ لما تمتلكه نظرية القيود، من آلية لتشخيص المعوقات والمشاكل التي قد تعيق بطاقة الأداء المتوازن عن تحقيق الأهداف المرجوة من تطبيقها وتحديد الطريقة المناسبة لتلافيها.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تمثلت مشكلة الدراسة في أن المنشآت المطبقة لبطاقة الأداء المتوازن لم تحقق النتائج المرجوة من تطبيق البطاقة على مستوى مؤشرات الأداء للأربعة الأبعاد لبطاقة الأداء المتوازن (بعد التعلم والنمو، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، بعد المالي)؛ نتيجة وجود بعض الجوانب التي لها تأثير سلبي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنشآة وعدم اتخاذ المنشآة

- يمكن تعريف نظرية القيود إجرائياً أنها: مقارنة النتائج الفعلية لمؤشرات الأداء مع النسبة المستهدفة لكل مؤشر لتحديد أعلى نسبة انحراف سلبي في مؤشرات الأداء، وتحديد السبب الرئيس الذي أدى إلى ذلك الانحراف (القيد)، والبحث عن الإجراءات الالزمة لتخفيض نسبة الانحراف، ودراسة أثر الإجراء المتخذ على مؤشرات الأداء الأخرى، وتحديد الإجراءات الكفيلة بالتخلص من مؤشر الأداء الذي حقق أعلى نسبة انحراف، والقيام بإعادة تقييم مؤشرات الأداء بعد التخلص من القيد لتحديد مؤشر الأداء التالي الذي حقق أعلى نسبة انحراف، وتكرار نفس الخطوات السابقة في عملية تحسين مستمرة.
- مؤشر الأداء: هو معيار يستخدم لنقاشة الأداء الفعلي مقابل النتائج المتوقعة (نيفن، 2016: 278).
- الانحراف: يقصد به في هذه الدراسة الانحراف السلبي في النتائج المحققة لمؤشرات الأداء مقارنة بالنتائج المستهدفة.
- بطاقة الأداء المتوازن: هي "أسلوب يترجم رسالة واستراتيجية المنشأة إلى مجموعة من مقاييس الأداء التي تقدم الإطار لتنفيذ الإستراتيجية، ولا تتركز بطاقة المقاييس المتوازنة على تحقيق الأهداف المالية فحسب ولكنها تلقي الضوء على الأهداف غير المالية التي يجب على المنشأة أن تتجزأها لتحقيق أهدافها المالية" (هورنجرن، وأخرون، 2009: 860).
- ويمكن تعريف الدور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن إجرائياً: أنه ترجمة الأهداف

القيد، إخضاع الحلقات الأخرى للقرار، إزالة القيد، تكرار الخطوات مع قيد جديد) في تعزيز الدور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن في قطاع الاتصالات اليمنية.

ويترعرع من الهدف الرئيس الأهداف الفرعية الآتية:

1. التعرف إلى تأثير تطبيق بُعد تحديد القيد في تعزيز الدور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن.
2. التعرف إلى تأثير تطبيق بُعد استغلال القيد في تعزيز الدور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن.
3. التعرف إلى تأثير تطبيق بُعد إخضاع الحلقات الأخرى للقرار في تعزيز الدور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن.
4. التعرف إلى تأثير تطبيق بُعد إزالة القيد في تعزيز الدور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن.
5. التعرف إلى تأثير تطبيق بُعد تكرار الخطوات (الأبعاد) مع قيد جديد في تعزيز الدور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

اشتملت الدراسة على التعريفات الاصطلاحية والإجرائية الآتية:

- القيد: هو "أي شيء يمنع أو يحول دون الحصول على المزيد مما نريد، أو أي شيء يحول دون قدرتنا على فعل شيء" (حسين، 2013: 181).
- نظرية القيود: هي "أسلوب حديث لإدارة الإنتاج، يهدف إلى تعظيم ربح العمليات، بالتركيز على التعامل مع مراكز الاختلافات التي تمثل قيوداً تحد من إمكانات تحقيق هذا الهدف" (الجمال، وشتيوي، 2010: 84).

5. الفرضية الفرعية الخامسة (H_{05}): لا يوجد تأثير لتطبيق بُعد تكرار الخطوات (الأبعاد) مع قيد جديد في تعزيز الدور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن.

حدود الدراسة ومحدداتها:

تحددت الدراسة بالحدود والمحددات الآتية:

1) **الحدود الموضوعية:** كان الاقتصار على الأبعاد الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن (بعد التعلم والنمو، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، البعد المالي) كما حدها كل من كابلان ونورتن ولم يجرِ التطرق للبعدي (البعد البيئي، البعد المجتمعي)؛ لأنهما غير مطبقين في الواقع العملي لدى المنشآت محل الدراسة الحالية وفقاً للدراسة الاستطلاعية التي أجرتها الباحثان، وفيما يخص نظرية القيود جرى التطرق لها عن طريق خطوات تطبيقها التي حددها مطور النظرية Eliyahu Goldratt.

2) **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على المراكز الرئيسية لمنشآت قطاع الاتصالات الكائنة في أمانة العاصمة.

3) **الحدود البشرية:** اقتصرت عينة الدراسة على القيادات الإشرافية في المنشآت المطبقة لبطاقة الأداء المتوازن في قطاع الاتصالات (المؤسسة العامة لاتصالات السلكية واللاسلكية، وشركة يمن موبايل)؛ لأنهما الجهازين اللذين تطبقاً بطاقة الأداء المتوازن في تاريخ إعداد الدراسة الحالية، بناءً على الدراسة الاستطلاعية التي أجرتها الباحثان.

4) **الحدود الزمانية:** تمثلت في الفترة الزمنية التي استغرقتها عملية إنجاز الدراسة، وهي (2024).

الاستراتيجية للمنشأة إلى أهداف تشغيلية قابلة للتنفيذ على مستوى الأربعة الأبعاد لبطاقة الأداء المتوازن (بعد التعلم والنمو، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، البعد المالي)، ووضع مؤشرات أداء لمعرفة مدى التقدم في تحقيق الأهداف التشغيلية ومتابعة تنفيذ تلك الأهداف، ومقارنة النتائج الفعلية لمؤشرات الأداء مع النسب المستهدفة على مستوى كل هدف.

فرضيات الدراسة:

جرى صياغة فرضيات الدراسة بالاستناد إلى مشكلة الدراسة وأهدافها كالتالي:

الفرضية الرئيسية (H_0): لا يوجد تأثير لتطبيق نظرية القيود بأبعادها (تحديد القيد، استغلال القيد، إخضاع الحلقات الأخرى للقرار، إزالة القيد، تكرار الخطوات مع قيد جديد) في تعزيز الدور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن في قطاع الاتصالات اليمنية. ويترفرف من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

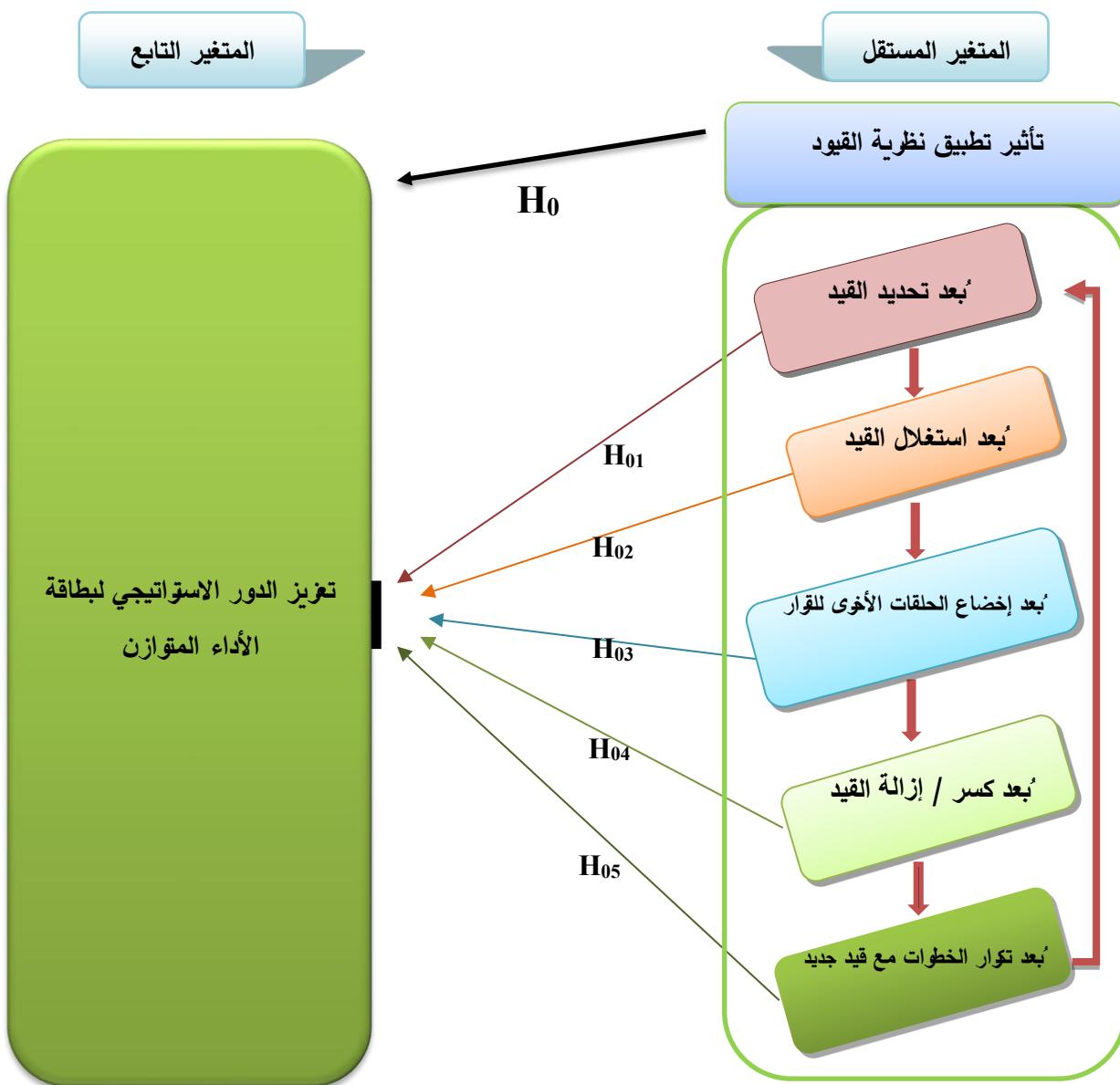
1. **الفرضية الفرعية الأولى (H_{01}):** لا يوجد تأثير لتطبيق بُعد تحديد القيد في تعزيز الدور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن.

2. **الفرضية الفرعية الثانية (H_{02}):** لا يوجد تأثير لتطبيق بُعد استغلال القيد في تعزيز الدور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن.

3. **الفرضية الفرعية الثالثة (H_{03}):** لا يوجد تأثير لتطبيق بُعد إخضاع الحلقات الأخرى للقرار في تعزيز الدور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن.

4. **الفرضية الفرعية الرابعة:** (H_{04}) لا يوجد تأثير لتطبيق بُعد كسر/إزالة القيد في تعزيز الدور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن.

أنموذج الدراسة (الإطار المفاهيمي)



شكل رقم (1) أنموذج الدراسة
(إعداد الباحثين)

اعتمدت أبعاد المتغير المستقل بناء على تقسيم مطمور نظرية القيود Eliyahu Goldratt الذي أطلق عليها بالخطوات الخمس للتركيز (خطوات التطبيق) (Goldratt, 1990: 4).
اعتمدت أبعاد المتغير التابع كما حددها كل من كابلان ونورتن Kaplan & Norton في العام (1992).

إلى خطط عملية وإلى مجموعة متكاملة من مؤشرات قياس الأداء، توجد علاقة تأثير لبعدي بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي وبعد النمو والتعلم) في التخطيط الاستراتيجي، لا يوجد علاقة تأثير لبعدي بطاقة الأداء المتوازن (بعد العمليات الداخلية وبعد العملاء) في التخطيط الاستراتيجي.

2. دراسة المحروق، واجديع (2020): بعنوان "صعوبات استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس أداء البنوك التجارية":

هدفت الدراسة إلى: التعرف إلى مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية بالاعتماد على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (بعد التعلم والنمو، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، البعد المالي)، بالإضافة إلى تحديد أكثر هذه الأبعاد أهمية في تقييم أداء البنوك التجارية الليبية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وقد تمثل مجتمع الدراسة في مديرى الإدارات والمراكز ورؤساء الأقسام والوحدات ومدخلي البيانات بالمصرف الليبي الإسلامي ويبلغ عددهم (60) فرداً، أما عينة الدراسة فقد تمثلت في مجتمع الدراسة كافة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن هناك صعوبات تعود للبعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء البنك الإسلامي الليبي أهمها أن البنك لا يحقق معيار الربحية، وأن هناك صعوبات تعود للبعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء البنك الإسلامي الليبي أهمها أن الخدمات المصرفية المقدمة ليست بمستوى الجودة والمواصفات المقبولة لدى العملاء، وأن هناك صعوبات تعود للعمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في قياس

الدراسات السابقة:

للدراسات السابقة أهمية كبيرة بالنسبة للباحث في توجيهه وإرشاده أثناء إعداد دراسته؛ إذ يستفيد منها في عمل تصور أولي للإطار النظري لدراسته، وتحديد الفجوة البحثية، بالإضافة إلى إرشاده إلى المراجع ذات الصلة بدراسته، وقد قسم الباحثان الدراسات السابقة لكل متغير على حدة، كما رتبها من الأحدث إلى الأقدم، كما يأتي:

(1) الدراسات التي تناولت المتغير التابع (الدور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن):

1. دراسة خان (2021): بعنوان "مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوايل - بسكرة":

هدفت الدراسة إلى: التعرف إلى مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في عملية التخطيط الإستراتيجي، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت كلًّا من الاستبانة والملحوظة والمقابلة أداة لجمع البيانات، وقد تمثل مجتمع الدراسة في إدارات ومسؤولي الوحدات التنظيمية في المنشأة محل الدراسة، أما عينة الدراسة فقد تمثلت في مجتمع الدراسة كافة؛ إذ وزّعت الاستبانة على عناصر المجتمع كافة بواقع (90) استبانة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن بطاقة الأداء المتوازن توفر إطاراً كاملاً للعمل على ترجمة استراتيجية المؤسسة

هدفت الدراسة إلى دراسة الدور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن في تفعيل نظام محاسبة المسؤولية على أساس استراتيجي، وقد استخدمت الدراسة المنهج الاستقرائي والمنهج الاستباطي، كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وقد تمثل مجتمع الدراسة في مجموعة من الشركات بالمملكة العربية السعودية، وقد تمثلت عينة البحث في (18) منشأة؛ إذ وزّعت عدد (315) استبانة وكانت عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (98) استبانة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: تعد بطاقة الأداء المتوازن التي اقترحها Norton & Kaplan أداة إدارية تساعد في دعم تنفيذ استراتيجية المنشأة بنجاح، ولاتزال الوسيلة الجيدة لقياس الأداء وتساعد المنشآت في تحقيق أهدافها، كما أن تطبيق الشركات السعودية لبطاقة الأداء ومحاسبة المسؤولية على أساس استراتيجي سيحسن من الأداء ويزيد من تفعيل نظام محاسبة المسؤولية على أساس استراتيجي.

5. دراسة المطري (2010): بعنوان "استخدام بطاقة الأداء المتوازن بهدف تدعيم إستراتيجيات الشركات اليمنية لصناعة الأدوية":

هدفت الدراسة إلى: بيان نواحي القصور في قياس وتقدير الأداء باستخدام المقاييس المالية التقليدية وتوضيح الحاجة المتزايدة لتطويرها، عرض وتحليل للمقاييس غير المالية التي يمكن الاعتماد عليها في عملية القياس، بيان الأهمية النسبية لها في نظم قياس الأداء وتقديره، ودورها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنشأة، تسليط الضوء على مفهوم وأهمية تبني بطاقة الأداء المتوازن أسلوبًا

أداء البنك الإسلامي الليبي، أهمها أن البنك لا يستجيب لشكاوى العملاء ولا يقوم بمعالجة الخلل في وقت قصير، أن هناك صعوبات تعود لبعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء البنك الإسلامي الليبي، أهمها أن البنك لا يضع نظام حواجز ومكافآت لتشجيع الموظفين الأكثر كفاءة.

3. دراسة Vercosa, Oliveira, Veroneze, & Pereira (2021): بعنوان "The Use of the Balanced Scorecard as a Strategic Tool in Public Institutions: A Systematic Review (استخدام بطاقة الأداء المتوازن أداة استراتيجية في المؤسسات العامة - مراجعة منهجية)" :

هدفت الدراسة إلى: إجراء مراجعة منهجية للأدب حول استخدام منهجية بطاقة الأداء المتوازن أداة استراتيجية في المؤسسات العامة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي ومنهج دراسة المحتوى، وقد تمثل مجتمع الدراسة في المقالات العلمية ذات الصلة بالموضوع لمدة (2003 – 2015) وعددها (20) مقالة، أما عينة الدراسة فقد تمثلت في اختيار المقالات التي تقع في نطاق الدراسة وعددها (11) مقالة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن نسبة (82%) من الدراسات تؤكد على أهمية تطوير واستخدام الأدوات الاستراتيجية في المؤسسات العامة، كما أن بطاقة الأداء المتوازن تعد أداة يمكن تكييفها وصياغتها وفقًا لاحتياجات كل مؤسسة.

4. دراسة خطاب (2014): بعنوان "الدور الاستراتيجي لبطاقة القياس المتوازن للأداء في تفعيل نظام محاسبة المسؤولية على أساس استراتيجي" :

2) الدراسات التي تناولت المتغير المستقل (نظيرية القيود)

وتشمل الدراسات الآتية:

1. دراسة المعتموري، بيج، مجي (2021): بعنوان "تحقيق التكامل بين نظرية القيود ومحاسبة الإنجاز لتخفيض تكلفة المنتج - دراسة حالة لشركة الأسمنت الجنوبية / الكوفة":

هدفت الدراسة إلى معرفة إمكانية تحقيق التكامل بين نظرية القيود ومحاسبة الإنجاز لمعالجة الاختلافات وإزالة القيود وتخفيض التكاليف، بالإضافة إلى استعمال محاسبة الإنجاز أداة لتطوير نظم التكاليف في بيئه التبع الحديثة؛ بهدف تخفيض التكاليف وتحسين الأداء التشغيلي، ولتحقيق الهدف اعتمدت الدراسة على أسلوب دراسة الحالة إذ جرى دراسة حالة الشركة العامة للأسمنت الجنوبية / الكوفة، وقد استخدم الباحثان الاستبانة أداة لجمع البيانات الأولية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن نظرية القيود تعد أداة لإدارة التكلفة في الأجل القصير، كما أثبتت الدراسة الميدانية صحة فرضية البحث التي افترضت أن التكامل بين نظرية القيود ومحاسبة الإنجاز يساعد في تخفيض تكلفة البنود وتحديد الاختلافات والعمل على معالجتها وتحسين مستوى الإنجاز للمنتج وللشركة.

2. دراسة Elnour, Elagab, Abdelrahman,& Sakib

(2021): بعنوان "The effect of applying the theory of constraints in maximizing corporate profits in industrial companies application on Saudi private sector in accordance with vision 2030

أثر تطبيق نظرية القيود في تعظيم أرباح الشركات الصناعية في القطاع الخاص السعودي وفق رؤية

:2030

لتقدير الأداء الشامل في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية، محاولة تطبيق النموذج على إحدى الشركات الصناعية الدوائية باليمن، وتحديد المعوقات والصعوبات التي تحول دون ذلك، إذ استخدمت الدراسة كلاً من المنهج الاستباطي والاستقرائي، وقد تمثل مجتمع الدراسة الميدانية في مديرى (العموم، الشؤون المالية والإدارية، المبيعات والتسويق، الجودة، التخطيط، البحوث والتطوير) في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية، وقد بلغ عددهم (60) فرداً، أما عينة الدراسة فقد تمثلت في توزيع استبانة على عينة عشوائية مكونه من (48) فرداً، وكان عدد المستجيبين 38 فرداً، كما طُبقت الدراسة على إحدى شركات الأدوية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود قصور في الاقتصر على الأساليب التقليدية (الموازنات التخطيطية، التكاليف المعيارية، التحليل المالي) لقياس وتقييم الأداء الشامل في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية، وجود قصور في الاقتصر على المؤشرات والمقاييس المالية لقياس وتقييم الأداء الشامل في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية، وجود اتفاق بين أفراد العينة على أن هناك حاجةً لتطوير أساليب قياس وتقييم الأداء في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية؛ لتشمل المقاييس المالية وغير المالية وربطها بالأهداف الإستراتيجية مع الاهتمام بالبحوث والتطوير لتنمية القدرة التنافسية للشركة، كما كشفت الدراسة التطبيقية أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن أسمهم في تدعيم استراتيجيات الشركات اليمنية لصناعة الأدوية.

الشركات الصناعية العراقية المتخصصة في نشاط تنقية وتحلية المياه، أما عينة الدراسة فقد تمثلت في الشركات الصناعية العاملة في البصرة وعددها (18) منشأة؛ إذ وُرّعت (60) استبانة، وقد كانت الاستبانات المسترددة والصالحة للتحليل (60) استبانة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين تطبيق نظرية القيود وأبعاد الميزة التنافسية المتمثلة بانخفاض التكلفة ورفع مستوى الجودة وانخفاض عامل الوقت ومستوى المرونة، كما أن تطبيق نظرية القيود يسهم بحل الاختلافات التي تواجه المنشآة، بالإضافة إلى أن تطبيق نظرية القيود له دور في تخفيض تكاليف الإنتاج ورفع مستوى الجودة وانخفاض عامل الوقت. دراسة البليل (2019): بعنوان "أثر التكامل بين أسلوب التكلفة على أساس النشاط ونظرية القيود في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة ميدانية على شركة السكر السودانية":

هدفت الدراسة إلى: دراسة المشاكل التي تواجه تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط ونظرية القيود في المنشآت الصناعية السودانية، دراسة أثر أسلوب التكلفة على أساس النشاط في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة أثر أسلوب نظرية القيود في تحقيق الميزة التنافسية، إذ استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تمثل مجتمع الدراسة في موظفي شركة السكر السودانية، أما عينة الدراسة فقد تمثلت في توزيع استبانة على عينة مكونة من (50) موظفًا.

هدفت الدراسة إلى: التعرف إلى نوعية القيود المفروضة على النظام وكيفية إدارة هذه المعوقات بشكل أكثر كفاءة وفاعلية، ومن ثم تعظيم العائد على العمليات الداخلية للشركات الصناعية السعودية، إظهار أثر برامج التحسين المستمر وتحديد الاختلافات المفروضة على النظام وتعظيم الأرباح، إذ استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تمثل مجتمع الدراسة في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، أما عينة الدراسة فقد تمثلت في توزيع الاستبانة إلكترونياً على عينة من الشركات الصناعية؛ إذ جرى الرد على (68) استبانة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن تطبيق نظرية القيود يساعد الشركات الصناعية السعودية على تعظيم أرباحها، كما أن هناك تأثيراً كبيراً لقيود الداخلية والخارجية للشركات الصناعية السعودية في تعظيم الأرباح.

3. دراسة حسن وبدران (2020): بعنوان "مدى تطبيق نظرية القيود في الشركات الصناعية العراقية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية":

هدفت الدراسة إلى: التعرف إلى ماهية كل من نظرية القيود والميزة التنافسية وأبعاد كل منها، معرفة مدى تطبيق الشركات الصناعية العراقية لنظرية القيود، التعرف إلى مدى مساعدة نظرية القيود في حل الاختلافات التي تواجه المنشآة وانعكاس ذلك على كل من الميزة التنافسية وتكاليف الإنتاج ومستوى الجودة، إذ استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تمثل مجتمع الدراسة في

وفقاً لمؤشرات الأداء المستهدفة، وقد جاءت الدراسة الحالية لمحاولة ردم جزء من تلك الفجوة، عن طريق محاولة تعزيز نسبة نجاح بطاقة الأداء المتوازن في المنشآت التي تطبقها عن طريق تطبيق أسلوب آخر من أساليب المحاسبة الإدارية، يعمل على تمكين المنشآت من الاستفادة الكبيرة من بطاقة الأداء المتوازن، وقد اختار الباحثان أسلوب نظرية القيود؛ لأنه أحد أساليب التحسين المستمر كما يتضمن إجراءات معينة لتشخيص أسباب الانحراف بين النتائج المحققة والمستهدفة، وتحديد السبب الذي بمعالجته سيتحسن أداء النظام بأكمله من جهة، ولما استشفه الباحثان عن طريق دراسته للأسلوبين وتوقعه بأن تعزيز بطاقة الأداء المتوازن بنظرية القيود قد يعزز من الدور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن.

الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة:

تنقق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في الأبعاد الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن (بعد التعلم والنمو، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، البعد المالي).

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في المتغير التابع؛ إذ تناولت الدراسة الحالية الدور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن متغيراً تابعاً بعكس الدراسات السابقة التي تناولته متغيراً مستقلاً، كما تختلف عن الدراسات السابقة في تناولها لنظرية القيود بأبعادها المتمثلة في خطوات التطبيق.

أهمية الدراسة:

تبعد أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تطرق إليه، وهو تعزيز الدور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن عن طريق تطبيق نظرية القيود، ويمكن إبراز الأهمية العلمية والعملية للدراسة كالتالي:

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجدت علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظرية القيود وتحقيق الميزة التنافسية بالشركة محل الدراسة، وجدت علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب التكلفة على أساس النشاط وتحقيق الميزة التنافسية، أسهم الكشف عن الاختلافات الإنتاجية والقيود وتحديد أسبابها في دعم الميزة التنافسية، أسهم التكامل بين أسلوب التكلفة على أساس النشاط ونظرية القيود على خلق قيمة قادرة على تلبية احتياجات العملاء.

الفجوة البحثية:

تعد بطاقة الأداء المتوازن أسلوب من أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة التي تترجم استراتيجية المنشآت إلى أهداف تشغيلية قابلة للتنفيذ والقياس، وتحظى بشعبية كبيرة لدى معظم المنشآت، بالإضافة إلى أن معظم المنشآت التي لم تطبقها لديها مقومات التطبيق المتمثلة في الرسالة والرؤية والأهداف، وعلى الرغم من أهمية وشعبية بطاقة الأداء المتوازن إلا أن عدداً من الدراسات تشير إلى أن نسبة نجاح تطبيقها في المنشآت ضئيل جداً، إذ إن (10%) فقط من المنشآت المطبقة لبطاقة الأداء المتوازن تنجح في تنفيذ استراتيجياتها (Cox & Schleier, 2010)، وباستعراض الدراسات السابقة تبين عدم تطرقها إلى كيفية تعزيز أسلوب بطاقة الأداء المتوازن لرفع النسبة المتدنية في نجاح تنفيذ استراتيجية المنشآت التي تطبق الأسلوب، ومن ثم فإن الفجوة البحثية تمثل في ارتفاع نسبة فشل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لدى المنشآت المطبقة لها، ولم تطرق الدراسات السابقة إلى موضوع تلافي جوانب القصور والفشل في تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن وما يسببه من انعكاس على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنشأة.

استراتيجية المنشآت مثل: بطاقة الأداء المتوازن،
 سلسلة القيمة، التكلفة على أساس النشاط، ذكاء الأعمال، التكلفة المستهدفة، تكلفة دورة حياة المنتج، بالإضافة إلى عدد من الأساليب الإدارية التي تساعد على تنفيذ استراتيجيات المنشآت عن طريق التركيز على تحسين العمليات، مثل: قياس الأداء، تحسين العمليات، إدارة الجودة الشاملة، المحاسبة الرشيقية، Blocher et. al. 2010: 10.

ومن تطرق للإطار النظري للدراسة المتمثل في بطاقة الأداء المتوازن، ونظرية القيود بشكل موجز كالتالي:

بطاقة الأداء المتوازن:
 حتى بداية ثمانينيات القرن العشرين كانت أنظمة إدارة الأداء في المحاسبة الإدارية ترتكز بشكل رئيس على مقاييس الأداء المالية فقط، وخلال الثمانينيات كان التركيز بشكل أكبر على دمج مقاييس الأداء غير المالية إلى جانب المقاييس المالية، نتيجةً لذلك فقد ظهرت خلال التسعينيات عدد من أطر الأداء الإستراتيجي التي تسعى إلى دمج مقاييس الأداء المالية وغير المالية، وتنفيذ الاستراتيجية، وتحسين الأداء، ومن أهم هذه الأطر التي ظهرت: إطار النتائج/ المحددات، هرم الأداء، بطاقة الأداء المتوازن، وقد أصبحت بطاقة الأداء المتوازن الإطار المهيمن لإدارة الأداء الاستراتيجي؛ إذ انتشرت سريعاً لدرجة إنه جرى تصنيفها في وقت مبكر من عام 1997 على أنها واحدة من أكثر أدوات الإدارة تأثيراً في القرن العشرين (Sibbet, 1997: 12)، (كما ورد في Drury, 2018: 563).

الأهمية العلمية:

تكمّن الأهمية العلمية للدراسة في الإسهام في تطوير التراكم المعرفي للمحاسبة الإدارية بشكل عام، وللإطار النظري لأساليب المحاسبة الإدارية الحديثة بشكل خاص عن طريق الربط بين أساليب مهمين من أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة، بما نظرية القيود، وبطاقة الأداء المتوازن، وتوضيح جوانب التكامل بينهما؛ إذ إنه -بحسب علم الباحثين- لم تتطرق الأدبيات إلى العلاقة بين الأساليب مما سيكسب الدراسة الحالية أهمية علمية كبيرة، وتفرد وسبق في فكرتها.

الأهمية العملية:

تكمّن الأهمية العملية للدراسة في أنها تقيس مدى تأثير تطبيق نظرية القيود في تعزيز الدور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن في قطاع الاتصالات اليمنية؛ لتعزيز نسبة نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الواقع العملي، بما يمكن قطاع الاتصالات اليمنية من الاستفادة بشكل أكبر من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

ثانياً: الإطار النظري للدراسة:

لقد كان لتقديم تكنولوجيا المعلومات تأثيراً كبيراً في الأنشطة التجارية، بما في ذلك ممارسات المحاسبة الإدارية ودور المحاسب الإداري؛ إذ حررت التطورات المحاسبين الإداريين من القيام بالمهام الروتينية الخاصة بجمع وتحليل البيانات، ومكتنفهم من تبني دور المستشارين الداخليين للمديرين (Drury, 2018: 634-635)، واستجابة للتغيرات في بيئه الأعمال المعاصرة تبني المحاسبون الإداريون عدد من الأساليب الإدارية المفيدة في تنفيذ

وصفه لبطاقة الأداء المتوازن تقريراً إدارياً مخالفًا بذلك التعريف السابق الذي وصفها بتقرير محاسبي. وأضاف آخر أنها "نظام معلوماتي شامل لإدارة ورقابة أداء المنشأة، عن طريق ترجمة رؤيتها وأهدافها الإستراتيجية إلى مجموعة من المقاييس التي توفر إطاراً للاتصال والقياس؛ بهدف التحسين المستمر في أدائها الاستراتيجي وتدعمه مركزها التناصفي" (المطري، 2010: 87)، ولوحظ أن هذا التعريف شمل معظم التعريفات السابقة؛ إذ أشار إلى بطاقة الأداء المتوازن أنها نظام معلومات، كما تطرق لها بوصفها أداة رقابة لأداء المنشأة، كما أضاف أن الهدف من بطاقة الأداء المتوازن هو التحسين المستمر في الأداء الاستراتيجي للمنشأة وتدعمه مركزها التناصفي.

عن طريق التعريفات السابقة يمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن أنها: أسلوب من أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة، يساعد المنشأة على ترجمة استراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف التشغيلية المالية وغير المالية المتكاملة والمترابطة، وقياس مدى تحقيق تلك الأهداف عن طريق مؤشرات الأداء الخاصة بكل هدف.

أبعاد بطاقة الأداء المتوازن التي تطرقت لها الدراسة الحالية:

لاحظ الباحثان عن طريق الاطلاع على الأدبيات تعدد المصطلحات المستخدمة للتعبير عن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وهناك من أطلق عليها منظور، ومنهم من أطلق عليها جانبًا، وأخر أطلق عليها وجهة نظر، كما أطلق عليها بُعد، وقد استخدم الباحثان في الدراسة الحالية كلمة بُعد.

كما أشارت دراسة أعدتها شركة Bain & Company (<https://bscdesigner.com:28/11/2023>) إلى أن بطاقة الأداء المتوازن حصلت على المركز الثالث من بين أكثر (25) أداة شائعة (المركز الأول: التحليل المتقدم، المركز الثاني: الإدارة الرشيقية، المركز الثالث: بطاقة الأداء المتوازن، المركز الرابع: القياس المرجعي، ... الخ).

وتعرف بطاقة الأداء المتوازن أنها: نظام يترجم رسالة المنشأة وإستراتيجيتها إلى مجموعة شاملة من مقاييس الأداء، التي توفر الإطار اللازم للقياس Kaplan & Norton, 1996: 2، إذ يتضح من التعريف أن كابلان ونورتون Kaplan& Norton ركزا على أسلوب بطاقة الأداء المتوازن بوصفه نظاماً، الهدف منه ترجمة رسالة المنشأة واستراتيجيتها إلى مجموعة شاملة من مقاييس الأداء.

وعرفها آخرون أنها: تقرير محاسبي، يتضمن عوامل النجاح الحرجة للمنشأة في أربعة أبعاد، هي: التعلم والنمو، العمليات الداخلية، رضا العملاء، الأداء المالي Blocher et. al, 2010: 11)، ويتبين تركيز التعريف على جوانب أخرى خلاف ما تناوله التعريف الأول؛ إذ ركز هذا التعريف على الجانب المحاسبي لبطاقة الأداء المتوازن بوصفها تقرير محاسبي، كما ركز على عوامل النجاح الحرجة في كل بُعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

في حين يرى Romney, Steinbart, Summers, & Wood 2021: 612) أنها: تقرير إداري يقيس أربعة أبعاد للأداء هي بُعد الابتكار والتعلم، بُعد العمليات الداخلية، بُعد العملاء، بُعد المالي، ويلاحظ أن أبرز ما تطرق له التعريف هو

التعلم والنمو يجري تنظيمها تحت ستة عناوين مرتبطة بتعلم الموظف ونمو قدراته ومهاراته هي: التوظيف، تتميم المهارات، التعويض والترقية، الصحة والسلامة، الرضا الوظيفي، والاحتفاظ، مع احتواء كل مقياس على علامة (+) أو (-) للإشارة إلى زيادة المقياس أو انخفاضه.

2. بُعد العمليات الداخلية The Internal Process

Perspectives

يحدد هذا البعد العمليات الرئيسية التي يجب على المنشأة التفوق فيها؛ من أجل الاستمرار في إضافة قيمة للعملاء والمساهمين Niven, (2006: 15)، وتحدد أهداف تحسين العمليات الداخلية بناءً على المعلومات التي تجمع من المنافسين عن طريق البيانات المالية المنشورة، والأسعار السائدة، والعملاء والموردين والموظفين السابقين وخبراء الصناعة والمحللين الماليين Datar & Rajan, (2021: 544)، ويُقاس بُعد العمليات الداخلية عن طريق عدة مقاييس منها، على سبيل المثال ما أشار إليه Garrison et al. (2021: 538) بأن مقاييس بُعد العمليات الداخلية يجري تنظيمها تحت ستة عناوين هي: الابتكار، جودة المنتج والخدمة، الرشاقة أو خفة الحركة (تشير إلى قدرة المنشأة على التكيف أو التغيير بسرعة)، التكلفة، الوقت، الإدارة الخالية من الهدر lean (إلغاء الأنشطة التي لا تضيف قيمة).

3. بُعد العملاء The Customer Perspective

يمثل مجموعة الأهداف التي يجب على المنشأة تحقيقها لحفظ على العملاء الحاليين واكتساب عملاء جدد، وقبل تحديد الأهداف يجب على المنشأة الإجابة عن الأسئلة الآتية: ما هي السوق المستهدفة؟

وت تكون بطاقة الأداء المتوازن من أربعة أبعاد perspectives هي: بُعد التعلم والنمو، بُعد العمليات الداخلية، بُعد العملاء، والبعد المالي (Kaplan & Norton, 1996: 2 Blocher et. al, 2010: 42)، وستنطرق لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن بشكل موجز كما يأتي:

1. بُعد التعلم والنمو The Learning and Growth Perspective

يمثل البنية التحتية التي يجب على المنشأة بنائها لخلق النمو والتحسين على المدى طويل الأجل (Kaplan & Norton, 1996: 28-29) لجميع الأبعاد الأخرى (Nair, 2004: 23)، ويُعد مصدر القدرات التي تمكن المنشآت من تحقيق أهداف الثلاثة الأبعاد الأخرى (Hansen, Mowen, & Guan, 2009: 478)، غالباً ما يقال من قبل قادة الأعمال والاستشاريين إن موظفي المنشأة هم أهم أصولها (Garrison, 2021: 537 Noreen, & Brewer, 2021: 537).

وتكون أهمية هذا البعد في أنه من غير المرجح أن تتمكن المنشآت من تحقيق أهدافها طويلة الأجل لبعد العمليات الداخلية وبُعد العملاء باستخدام تقنيات وقدرات اليوم (Kaplan & Norton, 1996: 28) أي: أنه يحدد قدرات الأشخاص والمعلومات اللازمة لمساعدة المنشأة في تحقيق عمليات داخلية فائقة الجودة، التي بدورها تخلق قيمة للعملاء والمساهمين (Datar & Rajan, 2021: 544).

ويُقاس بُعد التعلم والنمو عن طريق عدة مقاييس منها، على سبيل المثال ما أشار إليه Garrison et al. (2021: 537) بأن مقاييس بُعد

في تحسين النتيجة النهائية، وترتبط الأهداف المالية عادة بالربحية التي تقاوِس عن طريق الدخل التشغيلي أو العائد على رأس المال العامل، نمو المبيعات السريع، توليد التدفق النقدي (Kaplan & Norton, 1996: 25).

يستخلص الباحثان أن البُعد المالي في ظل بطاقة الأداء المتوازن لم يعد يمثل الأداء التاريخي للمنشأة فقط، بل صار يمثل نتائج لخلاصة تضافر الثلاثة الأبعاد الأخرى، ومن ثَمَّ يُمْكِن للمنشأة تحسين البُعد المالي عن طريق تحسين الأبعاد الأخرى وتقوية الروابط بينها، ويُقاس البُعد المالي عن طريق عدة مقاييس منها، على سبيل المثال ما أشار إليه Garrison et al. (2021: 540) بأن مقاييس البُعد المالي يجري تنظيمها تحت ستة عناوين، هي: المبيعات، الأرباح، نسبة الربحية، اتجاه الأداء، التدفقات النقدية، وأداء السوق.

5. أبعاد حديثة لبطاقة الأداء المتوازن (البُعد المجتمعي والبيئي):

من التطورات التي طرأت على بطاقة الأداء المتوازن في مجال الأبعاد أنها تضمنت أبعاداً إضافية غير الأربعة الأبعاد التي حددها كل من Kaplan & Norton؛ إذ أضافت بعض المنشآت البُعد المجتمعي والبيئي إلى بطاقة الأداء المتوازن، وتمثل أهمية هذا البُعد في أنه يعزز من استمرارية ونمو المنشأة على المدى الطويل؛ إذ إن هناك الكثير من المنشآت التي أفلست إما بسبب التكاليف البيئية والداعوى القضائية أو بسبب عزوف المجتمع عن التعامل معها والانتقال إلى منشآت منافسة تهتم بالبُعد البيئي والمجتمعي، ويوضح ذلك جلياً عن طريق تزايد الاهتمام في الآونة الأخيرة بالجانب البيئي والمجتمعي من قبل عدد من

من هم عملاء المنشأة؟ من الذي تتنافس معه المنشأة لكسب العميل؟(Nair, 2004: 22)؛ ويعزز هذا البُعد أحد الأهداف الرئيسية للبعد المالي المتمثل في عنصر الإيرادات، ولذلك فإن تحقيق أهداف العملاء يجب أن يُضْمَن تحقيق الإيرادات المستهدفة (Drury, 2018: 567)، أي: أن هذا البُعد يركز على زيادة القيمة لدى العميل تجاه المنشأة، ويقصد بقيمة العميل الفرق بين الإدراك والتضاحية؛ إذ إن الإدراك هو ما يحصل عليه العميل ويتضمن سمات، مثل مميزات المنتج وجودته وموثوقيته ووقت التسليم والسمعة، في حين التضاحية هي ما يتخلى عنه العميل ويتضمن سمات مثل سعر المنتج والوقت اللازم لتعلم استخدام المنتج وتكلفة التشغيل والصيانة وتكلفة التخاذل من المنتج (Hansen et al, 2009: 474).

ويُقاس بُعد العملاء عن طريق عدة مقاييس منها على سبيل المثال ما أشار إليه Garrison et al. (2021: 539) بأن مقاييس بُعد العملاء يجري تنظيمها تحت ستة عناوين، هي: رضا العملاء، اكتساب العملاء، الاحتفاظ بالعملاء، قيمة العملاء (إيرادات العميل وتكاليفه)، ولاء العملاء، خدمة العملاء.

4. البُعد المالي : The Financial Perspective

يحدد هذا البُعد أهداف الأداء المالي طويلة وقصيرة الأجل المتوقعة من استراتيجية المنشأة، ويبين النتائج الاقتصادية للإجراءات المتخذة في الثلاثة الأبعاد الأخرى (Hansen et al. 2009: 472)؛ إذ يقيّم ربحية الاستراتيجية وخلق قيمة للمساهمين (Datar & Rajan, 2021: 544)؛ وتشير مقاييس الأداء المالي إلى ما إذا كانت استراتيجية المنشأة وتنفيذها تسهم

نظرية القيود:

تعد عملية التحسين المستمر من الركائز الرئيسية لنجاح المنشآت واستمرارها في ظل التطور التكنولوجي المتتسارع، والمنافسة الشديدة، مما يحتم على إدارة المنشآت الاستعانة بالأساليب الإدارية الحديثة التي تضمنبقاء المنشآت واستمرارها في بيئه تنافسية شرسة، وتعد نظرية القيود واحدة من أكثر الابتكارات الإدارية المعترف بها على نطاق واسع في العصر الحديث، ومما يميزها أنها تستخدم المعرفة بالسبب والنتيجة لحل المشكلات المستعصية، كما أنها تخالف الحكمة التقليدية التي تقول: إن أفضل طريقة لتحسين النظام هي تحسين كل عنصر داخل النظام (Cox & Schleier, 2010:921) وشتيوي (2010: 84) نقلًا عن CIMA، (1996: 33) إلى أن نظرية القيود هي أسلوب حديث لإدارة الإنتاج يهدف إلى تعظيم ربح العمليات بالتركيز على التعامل مع مراكز الاختناق التي تمثل قيوداً تحد من إمكانات تحقيق الهدف.

وتعرف نظرية القيود أنها: نموذج عام لحل المشاكل، يمكن تطبيقه في بيئات متعددة، ويتركز مفهومه أنه عند النظر إلى أي نوع من الأنظمة، مثل إدارة مشروع أو تقديم خدمة ستجد أن هناك شيئاً واحداً (قيد واحد) يحد من النظام ككل؛ لذلك إذا تركزت جهود التحسين على هذا القيد بعينة، فسوف يستفيد النظام بأكمله وستتحسن النتيجة النهائية للمنشأة (Bergland, 2016: 7)، ويرى الباحثان أن هذا التعريف تميز بالطرق إلى نظرية القيود نموذجاً

المنظمات، أهمها: مجلس معايير الاستدامة العالمية The Global Sustainability Standards (GSSB) الذي أصدر معايير المبادرة العالمية للقارير (GRI) في العام 2021م التي بدأ تاريخ سريانها في 01/01/2023م؛ إذ أشار المعيار رقم (1) الموسوم بالأساسيات إلى أن من ضمن أغراض معايير المبادرة العالمية للقارير، تمكين المنشأة من الكشف علناً عن أهم تأثيراتها في الاقتصاد (GRI, 2021). وتشمل الأهداف النموذجية للبعد المجتمعي والبيئي، التقليل من استخدام المواد الخطرة، تقليل متطلبات الطاقة، تقليل إطلاق الملوثات وغيرها، وينبغي ترجمة هذه الأهداف إلى مقاييس أداء محددة، ووصف المبادرات الرئيسة لتحقيق كل هدف، مع إضافة النتائج الفعلية لتعزيز دور التغذية الراجعة (Drury, 2018: 633)، وتتظر المنشآت إلى تحقيق الأهداف المجتمعية والبيئية وسيلة لتحقيق الأهداف المالية طويلة الأجل؛ لأن الأداء الجيد في العوامل المجتمعية والبيئية يجذب العملاء والموظفين والمستثمرين إلى المنشأة (Datar & Rajan, 2021: 539).

ومن حيث دمج البعد المجتمعي والبيئي في بطاقة الأداء المتوازن، تُدمج بعض المنشآت مقاييس الأداء المجتمعي والبيئي في الأبعاد الأخرى لبطاقات الأداء المتوازن، كما تُضاف منشآت أخرى بعد خامس إلى بطاقة الأداء المتوازن، في حين تُضاف منشآت أخرى بطاقة أداء متوازن منفصلة مخصصة للأداء المجتمعي والبيئي.

الأضعف مقارنة بالحلقات الأخرى، ويجب أن تأخذ الأولوية في التحسين (حسين، 2013: 191).

الخطوة الثانية: استغلال قيود النظام:

تطلب هذه الخطوة الحصول على أقصى استفادة من الحلقة الأضعف في سلسلة النظام، أي: مساعدة القيد على العمل بشكل أفضل والاستفادة من القيد على أكمل وجه (Nagarkatte & Oley, 2018:249)، وذلك عن طريق عدة طرق، منها: تيسير العملية، تحسين تصميم المنتج، تقليل وقت الإعداد، تقليل التأخيرات الأخرى بسبب الأنشطة التي لا تضيف قيمة (Blocher et al. 2010: 558).

الخطوة 3: إخضاع الحلقات الأخرى للقرار المتخذ أعلاه:

يجري في هذه الخطوة إخضاع كل شيء آخر (جميع العمليات والسياسات والمقاييس خلاف القيد) للقرار الذي جرى اتخاذه في الخطوة الثانية (خطوة استغلال قيد النظام) Cox & (Schleier, 2010: 467)، لأن يُعاد تصميم عملية التصنيع، بما في ذلك إدخال تكنولوجيا تصنيع جديدة، أو إيقاف بعض المنتجات التي يصعب تصنيعها، أو إعادة تصميم بعض المنتجات لتسهيل التصنيع بشكل أكبر؛ إذ إن إزالة ميزة ثانوية لمنتج ما قد تؤدي إلى تسريع عملية الإنتاج بشكل كبير (Blocher et al. 2010: 558).

الخطوة 4: رفع قيود النظام:

في هذه الخطوة يجري زيادة قدرة المورد المقيد بما يمكن النظام من تحقيق أهدافه بأكثر من قدراته المثلثة الحالية (Scheinkopf, 1999: 17)

ويمكن زيادة طاقة المورد المقيد بعدة طرق، منها: العمل وقتاً إضافياً في المورد المقيد، التعاقد من

حل المشاكل (القيود)، كما تطرق إلى إمكانية تحسين النظام ككل عن طريق تحسين القيد الذي يعيق النظام عن تحقيق الهدف.

وعرفها آخرون أنها: أسلوب استراتيجي لمساعدة المنشآت على التحسين الفعال لعوامل النجاح الحرج مثل وقت التصميم، وقت التصنيع، موعد التسليم، الاستجابة لاستفسارات العملاء، تخفيض تكاليف التشغيل (Blocher et al. 2010: 555)، ويرى الباحثان أن هذا التعريف تميز بالتركيز على المقاييس غير المالية لنظرية القيود، مثل: وقت التصميم، وقت التصنيع، موعد التسليم، وسرعة الاستجابة لاستفسارات العملاء.

كما عرفت نظرية القيود أنها نظام يهدف للتحسين المستمر للمنشأة عن طريق تقوية أضعف حلقة في السلسلة (Hansen et al. 2009: 776)، ويرى الباحثان أن هذا التعريف ركز على جوهر نظرية القيود المتمثل في تقوية أضعف حلقة في السلسلة؛ بهدف التحسين المستمر للمنشأة.

ويمكن تعريف نظرية القيود أنها: أسلوب تحسين مستمر، ينظر للمنشأة سلسلة متراقبة من العمليات، ويعمل على تحسين السلسلة ككل عن طريق التركيز على تحسين الحلقة الأضعف (القيد).

أبعاد نظرية القيود:

طرقت الدراسة الحالية لأبعاد نظرية القيود من خلال خطوات تطبيقها المتمثلة في الآتي:

الخطوة الأولى: تحديد قيود النظام (الحلقة الأضعف):

في هذه الخطوة تُحدد القيود التي تحد من قدرة المنشأة على تحقيق هدفها (أضعف حلقة في النظام)، ويلاحظ وجود حلقة واحدة فقط هي

الانحراف، وقد بلغ عدد مجتمع الدراسة (605) عنصراً.

عينة الدراسة:

اقصر سحب العينة من القيادات الإشرافية في منشآت الاتصالات التي تطبق بطاقة الأداء المتوازن في تاريخ إعداد الدراسة (المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية وشركة يمن موبايل للهاتف النقال)، وقد كان اختيار العينة على وفق أسلوب العينة الحصصية التي تعد أحد أنواع العينات غير العشوائية (غير الاحتمالية)؛ لأنها الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة، وقد بلغت عينة الدراسة على وفق معادلة ستيفن Thompson (Steven Thompson) (235) مفردة، وقد مثلت نسبة (39%) من إجمالي مجتمع الدراسة (قطاع الاتصالات)، وقد وزّعت عدد (240) استبانة، استرد منها (229) استبانة؛ إذ بلغت نسبة الاستجابة (95%).

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة وللإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها، فقد استخدم الباحثان البرنامج الإحصائي (SPSS: 21) في تحليل البيانات التي جُمعت، مستخدماً الأساليب والمقاييس الإحصائية الآتية:

- معامل ارتباط بيرسون؛ لدراسة صدق عبارات الاستبانة.
- معامل كرونباخ ألفا؛ للتحقق من ثبات أدلة الدراسة (الاستبانة) ومصداقية آراء العينة.
- مقاييس الإحصاء الوصفي: النسب المئوية والتكرارات؛ لوصف عينة الدراسة ومعرفة خصائصها.

الباطن لبعض العمليات التي تكون في المورد المقيد، الاستثمار في آلات إضافية في المورد المقيد، نقل بعض العاملين من المراكز التي لا تمثل نقطة اختناق إلى المورد المقيد، تركيز أعمال التحسين المستمر على مركز الاختناق (محمد وأخرون، 2011: 73).

الخطوة 5: إذا جرى كسر القيد في الخطوات السابقة يتم الرجوع للخطوة الأولى:

في حال جرى كسر القيد أو إزالته يتم تكرار الخطوات السابقة عن طريق البحث عن القيد التالي Nagarkatte (Nagarkatte, & Oley, 2018: 234).

ثالثاً: الإطار العلمي للدراسة: منهج الدراسة:

استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي؛ لأنه الأنسب بناء على طبيعة مشكلة الدراسة وأهدافها.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من القيادات الإشرافية: (رئيس مجلس إدارة - عضو مجلس إدارة - مدير عام - نائب مدير عام - مدير تنفيذي - مدير إدارة - رئيس قسم) في قطاع الاتصالات اليمنية { المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية - الشركة اليمنية للاتصالات الدولية (تيليمن) - شركة سبا فون للهاتف النقال - الشركة اليمنية العمانية المتحدة للاتصالات (YOU) - شركة يمن موبايل للهاتف النقال - شركة واي}؛ لأنهم المسؤولون عن وضع الخطط الإستراتيجية ومتابعة تنفيذها وتقييم الانحراف بين نسب النتائج المحققة والمستهدفة، واتخاذ الإجراءات الكفيلة بتقليل نسب

أداة الدراسة:
 تمثلت الأداة الرئيسية لجمع البيانات في الاستبانة، وجرى استخدام مقياس ليكرت (Likert) الخمسي؛ كمقياس للإجابة عن عبارات الاستبانة، وقد حُددت فئات المقياس، والكيفية التي على أساسها سيُحسب التقدير اللغطي لأسئلة الدراسة كما يوضحها الجدول رقم (1):

- الانحدار الخطى البسيط؛ لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة.
- الانحدار الخطى المتعدد؛ لاختبار الفرضيات الفرعية للدراسة.

جدول رقم (1) المتوسط المرجح لمقياس ليكارت الخمسي

مستوى التطبيق	نسبة التطبيق	المتوسط المرجح		خيارات الإجابة	الترميز
		إلى	من		
ضعيف جداً	% 36 فأقل	1.80	1	غير موافق تماماً	1
ضعيف	% 52 - % 36.2	2.60	1.81	غير موافق	2
متوسط	% 68 - % 52.2	3.40	2.61	محايد	3
مرتفع	% 84 - % 68.2	4.20	3.41	موافق	4
مرتفع جداً	% 100 - % 84.2	5	4.21	موافق تماماً	5

الصدق الظاهري "صدق المحكمين":
 يقصد بالصدق الظاهري لأداة الدراسة مدى ملاءمة أداة الدراسة لموضوع الدراسة وتغطيتها لمختلف الجوانب المتعلقة بأهداف ومتغيرات الدراسة، عن طريق عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص في المجال الأكاديمي والمهني ذات العلاقة بالمشكلة موضوع الدراسة، وبالجوانب البحثية، وقد حُكمت الاستبانة من قبل عدد (13) من الأساتذة المتخصصين، (10) أكاديمياً، (3) مهنيين، وقد استجاب الباحثان لآراء المحكمين وأجرى ما يلزم من حذف وتعديل وفقاً لمقتراحات المحكمين.

قياس صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة):
 يجب أن تتسم أداة الدراسة بالصدق والثبات معًا حتى تكون نتائجها موضوعية، ويُقصد بصدق أداة الدراسة مدى قياس العبارات المستخدمة في أداة الدراسة لمتغيرات الدراسة التي وضع لها، بينما يُقصد بخاصية الثبات مدى قدرة الأداة على إعطاء نفس النتيجة لو أُعيد توزيعها أكثر من مرة في ظروف مماثلة.

قياس صدق الاستبانة:
 جرى قياس صدق الاستبانة من حيث الصدق الظاهري وصدق المحتوى كما يأتي:

ويتضمن الجدول رقم (2) أسماء الأساتذة المحكمون للاستبانة.

جدول رقم (2) الأساتذة المحكمون للاستبانة

أولاً: الجانب الأكاديمي				
الجامعة	الشخص	الرتبة العلمية	اسم المحكم	م
كلية التجارة والاقتصاد - جامعة صنعاء	محاسبة	أستاذ	أ.د / محمد علي الربيد	1
كلية التجارة والاقتصاد - جامعة صنعاء	إدارة أعمال	أستاذ	أ.د/ سنان غالب المرهضي	2
كلية التجارة والاقتصاد - جامعة صنعاء	محاسبة	أستاذ مشارك	أ.م.د/ عبد الملك إسماعيل حجر	3
كلية التجارة والاقتصاد - جامعة صنعاء	محاسبة	أستاذ مشارك	أ.م.د/ عبد الحميد مانع الصبح	4
كلية التجارة والاقتصاد- جامعة صنعاء	محاسبة	أستاذ مشارك	أ.م.د/ يوسف عبده راشد الرباعي	5
كلية التجارة والاقتصاد- جامعة صنعاء	إدارة أعمال	أستاذ مشارك	أ.م.د/ عبد العزيز محمد المخلافي	6
كلية التجارة والاقتصاد - جامعة عمران	إدارة أعمال	أستاذ مشارك	أ.م.د/ نبيل محمد العلفي	7
كلية التجارة والاقتصاد - جامعة صنعاء	محاسبة	أستاذ مساعد	د/ مجيب الرحمن أحمد مصلح	8
كلية التجارة والاقتصاد - جامعة صنعاء	محاسبة	أستاذ مساعد	د/ فضل لطف عبيدان	9
كلية التجارة والاقتصاد - جامعة صنعاء	إحصاء	أستاذ مساعد	د/ عبد الملك عبد الله العولقي	10
ثانياً: الجانب المهني				
جهة العمل	الوظيفة	اسم المحكم		
شركة يمن موبايل	المدير التنفيذي للموارد البشرية	أ / عبد الله علي الصرابي	11	
شركة تيليمن	المدير التنفيذي التجاري	د/ محمد محمد الصباغي	12	
شركة يمن موبايل	مدير إدارة التخطيط الاستراتيجي وتقدير الأداء	د/ محمد أحمد علي المضواحي	13	

للاستبانة وفق معامل ارتباط بيرسون (Pearson) وقد طُبق معامل الارتباط (بيرسون) على عينة تجريبية تكونت من (20) استبانة، لمعرفة مدى التجانس بين درجة كل عبارة من عبارات أبعاد

صدق المحتوى (صدق الاتساق الداخلي):

يقصد بصدق المحتوى مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع البعد الذي تنتهي إليه هذه العبارة، وسيقاس الاتساق الداخلي

أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) Sig. عليه فهي دالة إحصائياً، وبذلك تعد الأبعاد صادقة لما وضعت لقياسه.

ثبات الاستبانة:

قام الباحثان ثبات الاستبانة بواسطة معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha Coefficient، ويوضح الجدول رقم (3) أن معامل الثبات لجميع أبعاد ومحاور الاستبانة يزيد عن مستوى الثبات المتعارف عليه (0.60)، مما يؤكد أن الاستبانة تتمتع بثبات عالي، [معامل الثبات المقبول هو (0.60) فوق (النجار، النجار، والزعبي، (124:2009

الدراسة، والدرجة الكلية للبعد، وقد أظهرت النتائج أن معامل الارتباط بين كل عبارات أبعاد المحور الأول (المتغير المستقل - نظرية القيود) والدرجة الكلية لكل بعد متوسطة قوية وتترواح بين (0.924 - 0.452)، وقيمة الدلالة أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) Sig. عليه فهي دالة إحصائياً، وبذلك تعد الأبعاد صادقة لما وضعت لقياسه.

كما أظهرت النتائج أن معامل الارتباط بين كل عبارات أبعاد المحور الثاني (المتغير التابع - الدور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن) والدرجة الكلية لكل بعد متوسطة قوية وتترواح بين (0.912 - 0.547)، وقيمة الدلالة

جدول رقم (3) اختبار معامل الثبات كرونباخ ألفا لأبعاد ومحاور الدراسة

عدد العبارات	درجة المصداقية	قيمة معامل كرونباخ ألفا	المحاور	M
5	0.917	0.840	بعد تحديد القيد	1
4	0.825	0.681	بعد استغلال القيد	2
4	0.853	0.727	بعد إخضاع الحلقات الأخرى للقرار المتخذ	3
5	0.877	0.770	بعد كسر / إزالة القيد	4
4	0.912	0.832	بعد تكرار الإجراءات مع قيد جديد	5
22	0.959	0.920	المحور الأول: نظرية القيود	
5	0.846	0.716	بعد التعلم والنمو	1
5	0.892	0.796	بعد العمليات الداخلية	2
5	0.947	0.896	بعد العملاء	3
5	0.893	0.797	البعد المالي	4
20	0.967	0.936	المحور الثاني: تعزيز الدور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن	

المصدر: جرى إعداده بالاعتماد على مخرجات تحليل البرنامج الإحصائي SPSS.

عرض النتائج وتحليلها:

أ. تحليل عبارات المتغير المستقل: نظرية

القيود:

أظهر اختبار T لعينة واحدة (One Sample T- Test) عند متوسط حسابي فرضي (3) لأبعد المتغير المستقل، النتائج كما هي مبينة بالجدول (4).

❖ تحليل عبارات ومحاور الاستبانة:

للتعرف إلى مستوى تطبيق متغيري الدراسة لدى كلٍ من المؤسسة العامة للاتصالات وشركة يمن موبايل، استخدم الباحثان اختبار T لعينة واحدة (One Sample T Test) وكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (4) نتائج اختبار T لعينة واحدة لأبعد المتغير المستقل

قيمة الدلالة (Sig.)	قيمة T	مستوى التطبيق	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	العبارات	م
بعد تحديد القيد								
0.000	31.7	مرتفع جداً	84%	0.58	4.21	1	تقارن (المؤسسة/الشركة) النتائج الفعلية لمؤشرات الأداء مع النسب المستهدفة.	1
0.000	25.4	مرتفع	81%	0.64	4.07	2	تحصر (المؤسسة/الشركة) مؤشرات الأداء التي لم تتحقق النسب المستهدفة.	2
0.000	18.6	مرتفع	79%	0.75	3.93	3	تحدد (المؤسسة/الشركة) مؤشر الأداء الذي حقق أعلى نسبة انحراف سلبي.	3
0.000	12.0	مرتفع	74%	0.88	3.70	4	تحدد (المؤسسة/الشركة) الأسباب المحتملة لانحراف مؤشر الأداء.	4
0.000	3.7	متوسط	65%	1.033	3.25	5	تعالج (المؤسسة/الشركة) السبب الرئيس الذي أدى إلى انحراف مؤشر الأداء.	5
0.000	22.9	مرتفع	77%	0.55	3.83		على مستوى البعد	

قيمة الدالة (Sig.)	قيمة T	مستوى التطبيق	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	العبارات	m
قيمة الدالة (Sig.)	قيمة T	مستوى التطبيق	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	العبارات	m
بعد استغلال القيد								
0.000	14.9	مرتفع	75%	0.75	3.73	1	تحدد (المؤسسة/الشركة) الإجراءات اللازمة لتخفيف نسبة الانحراف في مؤشر الأداء.	1
0.000	6.5	متوسط	68%	0.95	3.41	2	تتأكد (المؤسسة/الشركة) من استغلال الموارد المتاحة لدى المسؤول عن إنجاز مؤشر الأداء الذي لم يحقق النسبة المستهدفة.	2
0.002	3.1	متوسط	64%	0.97	3.20	3	تحول (المؤسسة/الشركة) بعض أنشطة الوحدة التنظيمية التي لم تتحقق النسبة المستهدفة إلى الوحدات التنظيمية الأخرى التي لديها موارد متاحة.	3
0.273	1.1	متوسط	61%	0.96	3.07	4	تلغي (المؤسسة/الشركة) المهام التي تستهلك الموارد ولا تضيف قيمة لدى الوحدة التنظيمية التي لم تتحقق النسبة المستهدفة.	4
0.000	7.9	متوسط	67%	0.68	3.35		على مستوى البُعد	
قيمة الدالة (Sig.)	قيمة T	مستوى التطبيق	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	العبارات	m
بعد إخضاع الحلقات الأخرى للقرار								
0.000	7.8	مرتفع	70%	0.92	3.48	1	تحدد (المؤسسة/الشركة) الوحدات التنظيمية التي لها علاقة بمؤشر الأداء الذي لم يحقق النسبة المستهدفة.	1

قيمة الدالة (Sig.)	قيمة T	مستوى التطبيق	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	العبارات	m
0.000	6.5	متوسط	68%	0.89	3.38	2	تعدل (المؤسسة/الشركة) بعض المهام في الوحدات التنظيمية ذات العلاقة، لتحسين مؤشر الأداء الذي لم يحقق النسبة المستهدفة.	2
0.000	4.5	متوسط	66%	0.96	3.28	4	تدرس (المؤسسة/الشركة) أثر التحسين المتوقع في مؤشر الأداء الذي لم يحقق النسبة المستهدفة، على المؤشرات الأخرى.	3
0.000	5.1	متوسط	66%	0.89	3.30	3	تعيد (المؤسسة/الشركة) تخصيص الموارد (بشرية-مالية-تنظيمية) بين مؤشرات الأداء لضمان زيادة فعالية المؤشر الأكثر انحرافاً.	4
0.000	8.0	متوسط	67%	0.68	3.36	على مستوى البُعد		
قيمة الدالة (Sig.)	قيمة T	مستوى التطبيق	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	العبارات	m
بعد كسر/إزالة القيد								
0.000	9.9	مرتفع	71%	0.87	3.57	1	تمنح (المؤسسة/الشركة) موارد إضافية (وقت، موارد مالية) لإنجاز الاعمال المتراكمة لدى المسؤول عن مؤشر الأداء الذي لم يحقق النسبة المستهدفة.	1
0.000	8.4	مرتفع	70%	0.88	3.49	2	تقدم (المؤسسة/الشركة) دورات تدريبية للمسؤول عن تنفيذ	2

قيمة الدلالة (Sig.)	قيمة T	مستوى التطبيق	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	العبارات	m
بعد كسر/إزالة القيد								
							مؤشر الأداء الذي لم يحقق النسبة المستهدفة.	
0.584	-0.5	متوسط	59%	0.96	2.97	5	تدور (المؤسسة/الشركة) بعض العاملين بين الأقسام؛ بهدف تحسين مؤشرات الأداء.	3
0.000	6.9	متوسط	68%	0.91	3.41	3	تعيد (المؤسسة/الشركة) تصميم العمليات بما يضمن تحسين تنفيذ وإنجاز الأهداف المنشودة.	4
0.000	5.5	متوسط	67%	0.90	3.33	4	تراجع (المؤسسة/الشركة) سياسات وإجراءات العمل بما يكفل تحقيق النسب المستهدفة لمؤشرات الأداء.	5
0.000	8.0	متوسط	67%	0.67	3.35		على مستوى البعد	
قيمة الدلالة (Sig.)	قيمة T	مستوى التطبيق	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	العبارات	m
بعد تكرار الخطوات مع قيد جديد								
0.000	20.9	مرتفع	79%	0.69	3.95	1	تعيد (المؤسسة/الشركة) تقييم مؤشرات الأداء بشكل دوري.	1
0.000	15.4	مرتفع	75%	0.73	3.74	2	تحدد (المؤسسة/الشركة) مؤشر الأداء الجديد الذي حقق أكبر نسبة انحراف سلبي.	2
0.000	5.7	متوسط	67%	0.88	3.33	3	تكرر (المؤسسة/الشركة) خطوات تحديد واستغلال وكسر القيد مع مؤشر الأداء الجديد الذي حقق أكبر نسبة انحراف سلبي.	3
0.005	2.9	متوسط	64%	0.97	3.18	4	ترك (المؤسسة/الشركة) خطورة عدم تكرار خطوات تحديد	4

قيمة الدلالة (Sig.)	قيمة T	مستوى التطبيق	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	العبارات	M
بعد كسر/إزالة القيد								
0.000	13.9	مرتفع	71%	0.60	3.55		على مستوى البعد	

معاري (0.68)، وكانت قيمة (T) المحسوبة (7.9)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.653)، وكانت قيمة sig. (0.000)، وهي ذات دلالة إحصائية؛ إذ تقل عن مستوى الدلالة (0.05)، وجميع ما سبق يشير إلى أن عينة الدراسة توافق بمستوى متوسط بنسبة موافقة (%) على أن هناك استغلالاً للقيد، أي: العمل بأقصى جهد لتحسين أداء الحلقة الأضعف.

3. تحليل عبارات بعد إخضاع الحلقات الأخرى

للقرار:

يوضح الجدول رقم (4) أن مستوى تطبيق بعد إخضاع الحلقات الأخرى للقرار متوسط؛ إذ كان المتوسط الحسابي لإجمالي عبارات البعد (3.36) يزيد عن المتوسط النظري (الفرضي) بـ(0.36)، وبانحراف معياري (0.68)، وكانت قيمة (T) المحسوبة (8.0)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.653)، وكانت قيمة sig. (0.000) وهي ذات دلالة إحصائية؛ إذ تقل عن مستوى الدلالة (0.05)، وجميع ما سبق يشير إلى أن عينة الدراسة

1. تحليل عبارات بعد تحديد القيد:

يوضح الجدول رقم (4) أن مستوى تطبيق بعد تحديد القيد، أي: تحديد الحلقة الأضعف في السلسلة التي تعيق تحقيق أهداف المؤسسة/الشركة مرتفع؛ إذ كان المتوسط الحسابي لإجمالي عبارات البعد (3.83) يزيد عن المتوسط النظري (الفرضي) (0.83)، بواقع (0.83)، وبانحراف معياري (0.55)، وكانت قيمة (T) المحسوبة (22.9)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.653)، وكانت قيمة sig. (0.000) ذات دلالة إحصائية؛ إذ تقل عن مستوى الدلالة (0.05)، وجميع ما سبق يشير إلى أن عينة الدراسة توافق بمستوى مرتفع بنسبة موافقة (%) على أن هناك تحديداً للقيد، أي: تحديد الحلقة الأضعف في السلسلة التي تعيق تحقيق أهداف المؤسسة / الشركة.

2. تحليل عبارات بعد استغلال القيد:

يوضح الجدول رقم (4) أن مستوى تطبيق بعد استغلال القيد متوسط؛ إذ كان المتوسط الحسابي لإجمالي عبارات البعد (3.35) يزيد عن المتوسط النظري (الفرضي) بـ (0.35) وبانحراف

5. تحليل عبارات بعد تكرار الخطوات مع قيد

جديد:

يوضح الجدول رقم (4) أن مستوى تطبيق بعد تكرار الخطوات مع قيد جديد مرتفع؛ إذ كان المتوسط الحسابي لإجمالي عبارات البعد (3.55) يزيد عن المتوسط النظري (الفرضي) بـ (0.55) وبانحراف معياري (0.60) وكانت قيمة (T) المحسوبة (13.9)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.653)، وكانت قيمة $.sig.$ (0.000)، وهي ذات دلالة إحصائية؛ إذ تقل عن مستوى الدلالة (0.05)، وجميع ما سبق يشير إلى أن عينة الدراسة توافق بمستوى مرتفع بنسبة موافقة (%) على أن هناك تطبيقاً لنفس الخطوات على أي قيد جديد يظهر في السلسلة.

ب. تحليل عبارات المتغير التابع: تعزيز

الدور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن:

أظهر اختبار T لعينة واحدة (One Sample T) عند متوسط حسابي فرضي (3) لأبعاد المتغير التابع، النتائج كما هي مبينة بالجدول (5):

جدول رقم (5) نتائج اختبار T لعينة واحدة لأبعاد المتغير التابع

قيمة الدلالة (Sig.)	قيمة T	متوسط التطبيق	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	العبارات	m
بعد التعلم والنمو								
0.000	11.8	مرتفع	76%	1.02	3.79	1	تقدم (المؤسسة/الشركة) دورات تدريبية لموظفيها تواكب	1

قيمة الدالة (Sig.)	قيمة T	مستوى التطبيق	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	العبارات	م
							التطور المتتسارع في مجال الاتصالات وتقنية المعلومات.	
0.000	10.4	مرتفع	73%	0.92	3.63	3	تهتم إدارة (المؤسسة/الشركة) بدعم الابتكارات والأنشطة الإبداعية للموظفين.	2
0.000	6.1	متوسط	68%	0.97	3.39	5	تخصص (المؤسسة/الشركة) موازنة سنوية لعمليات البحث والتطوير.	3
0.000	6.9	مرتفع	69%	0.99	3.45	4	تقدم (المؤسسة/الشركة) حواجز ومكافآت مالية لتشجيع الموظفين وزيادة ولائهم وإنتجيتهم.	4
0.000	15.2	مرتفع	75%	0.77	3.77	2	يتميز موظفو (المؤسسة/الشركة) بوظائفهم بدرجة كبيرة.	5
0.000	14.3	مرتفع	72%	0.64	3.61		على مستوى البُعد	
قيمة الدالة (Sig.)	قيمة T	مستوى التطبيق	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	العبارات	م
بعد العمليات الداخلية								
0.000	12.6	مرتفع	73%	0.76	3.63	4	تتميز العمليات الداخلية (المؤسسة/لشركة) بتلبية توقعات العملاء.	6
0.000	9.6	مرتفع	71%	0.85	3.54	5	تستهدف عمليات التحسين والتطوير تخفيض الوقت الضائع في العمليات (تقديم الخدمة للعميل - دورة المشتريات - دورة المبيعات).	7

قيمة الدلالة (Sig.)	قيمة T	مستوى التطبيق	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	العبارات	م
0.000	16.7	مرتفع	76%	0.71	3.78	3	تعمل (المؤسسة/الشركة) باستمرار على طرح منتجات اتصال جديدة تتناسب مع توقعات العملاء.	8
0.000	20.0	مرتفع	78%	0.67	3.88	2	تحسن (المؤسسة/الشركة) عملياتها لضمان تخفيض معدل فشل المكالمات.	9
0.000	15.6	مرتفع	79%	0.91	3.93	1	تسعى (المؤسسة/الشركة) إلى توفير تغطية الاتصالات والانترنت في كافة أنحاء الجمهورية اليمنية.	10
0.000	20.7	مرتفع	75%	0.55	3.75		على مستوى البعد	
قيمة الدلالة (Sig.)	قيمة T	مستوى التطبيق	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	العبارات	م
بعد العملاء								
0.000	12.0	مرتفع	72%	0.74	3.59	4	يوجد مستوى عاليٌ من رضا العملاء عن الخدمات المقدمة من المؤسسة/الشركة.	11
0.000	16.6	مرتفع	76%	0.73	3.80	3	تستجيب (المؤسسة/الشركة) لشكاؤي العملاء بسرعة.	12
0.721	-0.4	متوسط	59%	1.11	2.97	5	تدرس (المؤسسة/الشركة) أسباب تسرب العملاء إلى الشركات المنافسة.	13
0.000	16.7	مرتفع	78%	0.82	3.90	2	تحقق (المؤسسة/الشركة) زيادة سنوية في مشتركي الجيل 4 وفق النسبة 4% الرابع المستهدفة.	14
0.000	26.2	مرتفع	81%	0.59	4.03	1	تسعى (المؤسسة/الشركة) لكسب رضا زبائنها عن طريق تحسين جودة الخدمات.	15

قيمة الدلالة (Sig.)	قيمة T	مستوى التطبيق	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	العبارات	م
0.000	16.9	مرتفع	73%	0.59	3.66		على مستوى البُعد	
البعد العالمي								
0.000	17.0	مرتفع	77%	0.77	3.86	2	تقدم (المؤسسة/الشركة) خدماتها بأسعار تناسب مع مستوى الخدمة المقدمة.	16
0.002	3.2	متوسط	65%	1.22	3.26	5	تحقق خدمات الجيل الرابع (4G) للاتصالات أرباح تفوق الأجيال السابقة (2G-3G)	17
0.000	16.2	مرتفع	78%	0.83	3.89	1	تحقق (المؤسسة/الشركة) الإيرادات المستهدفة سنويًا.	18
0.000	12.9	مرتفع	75%	0.89	3.76	3	تحقق (المؤسسة/الشركة) الأرباح المستهدفة سنويًا.	19
0.000	6.6	مرتفع	69%	1.00	3.44	4	تناسب الأرباح الموزعة على المساهمين مع توقعاتهم.	20
0.000	14.8	مرتفع	73%	0.65	3.64		على مستوى البُعد	

وهي ذات دلالة إحصائية؛ إذ تقل عن مستوى الدلالة (0.05)، وجميع ما سبق يشير إلى أن عينة الدراسة تتفق بمستوى مرتفع بنسبة موافقة (%)72)، على أن هناك تطبيقاً لبعد التعلم والنمو.

2. تحليل عبارات بعد العمليات الداخلية:

يوضح الجدول رقم (5) أن مستوى تطبيق بُعد العمليات الداخلية مرتفع؛ إذ كان المتوسط الحسابي لإجمالي عبارات البُعد (3.75) يزيد عن

1. تحليل عبارات بُعد التعلم والنمو:

يوضح الجدول رقم (5) أن مستوى تطبيق بُعد التعلم والنمو مرتفع؛ إذ كان المتوسط الحسابي لإجمالي عبارات البُعد (3.61) يزيد عن المتوسط النظري (الفرضي) بـ (0.61) وبانحراف معياري (0.64)، وكانت قيمة (T) المحسوبة (14.3)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.653)، وكانت قيمة sig. (0.000)

وهي ذات دلالة إحصائية؛ إذ تقل عن مستوى الدلالة (0.05)، وجميع ما سبق يشير إلى أن عينة الدراسة توافق بمستوى مرتفع بنسبة موافقة (%) على أن هناك تطبيقاً للبعد المالي.

اختبار فرضيات الدراسة:

لاختبار فرضيات الدراسة حول الباحثان الفرضيات البحثية إلى فرضيات إحصائية بالإضافة مستوى الدلالة الإحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، كما استخدم الأساليب الإحصائية الاستدلالية المناسبة؛ إذ استخدم أسلوب الانحدار الخطى البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية وأسلوب الانحدار الخطى المتعدد لاختبار الفرضيات الفرعية؛ لأن تحليل الانحدار يعد الأنسب لقياس تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع.

❖ نتائج اختبار الفرضيات الفرعية:

استخدم الباحثان الانحدار الخطى المتعدد لاختبار الفرضيات الفرعية التي تهدف إلى التعرف إلى تأثير تطبيق أبعاد نظرية القيود: (بعد تحديد القيد، بعد استغلال القيد، بعد إخضاع الحلقات الأخرى للقرار، بعد إزالة القيد، بعد تكرار الخطوات مع قيد جديد) في تعزيز الدور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن في قطاع الاتصالات اليمنية، وكانت النتائج كما هي مبينة بالجدول (6):

وس يكون الحكم على نتائج الاختبار وفق القرار الآتي: ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية والتي تبلغ (1.653) وقيمة F المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية التي تبلغ

المتوسط النظري (الفرضي) بـ (0.75) وبانحراف معياري (0.55) وكانت قيمة (T) المحسوبة (20.7)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.653)، وكانت قيمة sig. (0.000)، وهي ذات دلالة إحصائية؛ إذ تقل عن مستوى الدلالة (0.05)، وجميع ما سبق يشير إلى أن عينة الدراسة توافق بمستوى مرتفع بنسبة موافقة (%) على أن هناك تطبيقاً للبعد العمليات الداخلية.

3. تحليل عبارات بعد العملاء :

يوضح الجدول رقم (5) أن مستوى تطبيق بُعد العملاء مرتفع؛ إذ كان المتوسط الحسابي لإجمالي عبارات البُعد (3.66) يزيد عن المتوسط النظري (الفرضي) بـ (0.66)، وبانحراف معياري (0.59)، وكانت قيمة (T) المحسوبة (16.9)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.653)، وكانت قيمة sig. (0.000)، وهي ذات دلالة إحصائية؛ إذ تقل عن مستوى الدلالة (0.05)، وجميع ما سبق يشير إلى أن عينة الدراسة توافق بمستوى مرتفع بنسبة موافقة (%) على أن هناك تطبيقاً للبعد العملاء.

4. تحليل عبارات البُعد المالي:

يوضح الجدول رقم (5) أن مستوى تطبيق البُعد المالي مرتفع؛ إذ كان المتوسط الحسابي لإجمالي عبارات المحور (3.64) يزيد عن المتوسط النظري (الفرضي) بـ (0.64) وبانحراف معياري (0.65)، وكانت قيمة (T) المحسوبة (14.8)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.653)، وكانت قيمة sig. (0.000)،

تبلغ (1.653)، وقيمة (F) المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية والتي تبلغ (3.88)، قيمة sig أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية البالغ (0.05).

(3.88) عند درجات حرية (228)، وكانت قيمة sig أقل من مستوى الدلالة الإحصائية البالغ (0.05)، بينما تقبل الفرضية الصفرية إذا كانت قيمة (t) المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية والتي

جدول رقم (6) نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطى المتعدد للفرضيات الفرعية

معاملات الانحدار					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج		
قيمة الدلالة Sig.	t قيمة المحسوبة	الخطأ المعياري	قيمة β	المتغير المستقل	درجة الحرية Df	قيمة الدلالة Sig.	F قيمة المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط	المتغير التابع
0.002	3.2	0.05	0.17	بعد تحديد القيد	228	0.000	62.4	0.58	0.76	تعزيز الدور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن
0.033	2.1	0.05	0.10	بعد استغلال القيد						
0.036	2.1	0.05	0.10	بعد إخضاع الحالات الأخرى للقرار						
0.042	2.04	0.05	0.10	بعد إزالة القيد						
0.000	6.5	0.05	0.33	بعد تكرار الخطوات مع قيد جديد						

الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن قدرت بـ (0.76)، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.58)، وتشير إلى أن

يتضح من الجدول (6) وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية بين تطبيق أبعاد نظرية القيود، وتعزيز الدور

(0.05)، وهذه النتيجة تشير إلى أن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية لتطبيق بُعد تحديد القيد في تعزيز الدور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن في قطاع الاتصالات اليمنية.

ما سبق توصل الباحثان إلى رفض الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية H_{01} وتقبل الفرضية البديلة H_{11} التي تتصل على أنه: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لتطبيق بُعد تحديد القيد في تعزيز الدور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن في قطاع الاتصالات اليمنية.

2. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:
استخدم الباحثان تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الفرعية الثانية التي تهدف إلى التعرف إلى تأثير تطبيق بُعد استغلال القيد في تعزيز الدور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن في قطاع الاتصالات اليمنية، وتتص楚 هذه الفرضية على أنه: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لتطبيق بُعد استغلال القيد في تعزيز الدور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن في قطاع الاتصالات اليمنية، وكانت النتائج، كما هي مبينة بالجدول (6).

إذ يبين الجدول أن قيمة معامل الانحدار لبعد استغلال القيد ($\beta=0.10$)، وهذا يعني أن كل تغير بمقدار وحدة واحدة في تطبيق بُعد استغلال القيد يؤدي إلى تغير في تعزيز الدور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن بمقدار (10%)، وكانت قيمة t المحسوبة ($t=2.1$) وهي أزيد من قيمتها الجدولية، كما أن قيمة الدلالة الإحصائية ($Sig.=0.033$) أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، وهذه النتيجة

(58%) من التغيرات في تعزيز الدور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن تقسر بالتغيير في تطبيق أبعاد نظرية القيود، كما بلغت قيمة F المحسوبة ($F=62.4$)، وهي أزيد من قيمتها الجدولية، وقيمة دلالة ($Sig.=0.000$) أقل من مستوى الدلالة الإحصائية البالغ (0.05)، وتشير هذه النتيجة إلى أن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية لتطبيق نظرية القيود بأبعادها: (تحديد القيد، استغلال القيد، إخضاع الحلقات الأخرى للقرار، إزالة القيد، تكرار الخطوات مع قيد جديد) في تعزيز الدور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن في قطاع الاتصالات اليمنية.

وستقسر معنوية كل فرضية فرعية على حدة كالتالي:
1. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

جرى اختبار الفرضية الفرعية الأولى التي تهدف إلى التعرف إلى تأثير تحديد القيد في تعزيز الدور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن في قطاع الاتصالات اليمنية، وتتص楚 هذه الفرضية على أنه: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لتطبيق بُعد تحديد القيد في تعزيز الدور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن في قطاع الاتصالات اليمنية، عن طريق اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وكانت النتائج كما هي مبينة بالجدول رقم (6)، إذ يبين الجدول أن قيمة معامل الانحدار لبعد تحديد القيد ($\beta=0.17$)، وهذا يعني أن كل تغير بمقدار وحدة واحدة في تطبيق بُعد تحديد القيد يؤدي إلى تغير في تعزيز الدور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن بمقدار (17%)، وكانت قيمة t المحسوبة ($t=3.2$)، وهي أزيد من قيمتها الجدولية، كما أن قيمة الدلالة الإحصائية ($Sig.=0.002$) أقل من مستوى الدلالة الإحصائية

دلالة إحصائية لتطبيق بُعد إخضاع الحلقات الأخرى للقرار في تعزيز الدور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن في قطاع الاتصالات اليمنية.

مما سبق توصل الباحثان إلى رفض الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية H_{03} وتقبل الفرضية البديلة H_{13} التي تتصل على أنه: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق بُعد إخضاع الحلقات الأخرى للقرار في تعزيز الدور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن في قطاع الاتصالات اليمنية.

4. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

استخدم الباحثان تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة التي تهدف إلى التعرف إلى تأثير كسر/إزالة القيد في تعزيز الدور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن في قطاع الاتصالات اليمنية، وتنص هذه الفرضية على أنه: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \leq \alpha$) لتطبيق بُعد كسر/إزالة القيد في تعزيز الدور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن في قطاع الاتصالات اليمنية، وكانت النتائج كما هي مبينة بالجدول (6)، إذ يبين الجدول أن قيمة معامل الانحدار لبعد إزالة القيد ($\beta=0.10$)، وهذا يعني أن كل تغير بمقدار وحدة واحدة في تطبيق بُعد إزالة القيد يؤدي إلى تغير في تعزيز الدور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن بمقدار (10%) وكانت قيمة t المحسوبة ($t=2.04$) وهي أزيد من قيمتها الجدولية، كما أن قيمة الدلالة الإحصائية ($Sig.=0.042$) أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، وهذه النتيجة تشير إلى أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لإزالة

تشير إلى أن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية لتطبيق بُعد استغلال القيد في تعزيز الدور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن في قطاع الاتصالات اليمنية. مما سبق توصل الباحثان إلى رفض الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية H_{02} وتقبل الفرضية البديلة H_{12} التي تتصل على أنه: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق بُعد استغلال القيد في تعزيز الدور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن في قطاع الاتصالات اليمنية.

3. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

استخدم الباحثان تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة التي تهدف إلى التعرف إلى تأثير إخضاع الحلقات الأخرى للقرار في تعزيز بطاقة الأداء المتوازن في قطاع الاتصالات اليمنية، وتنص هذه الفرضية على أنه: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \leq \alpha$) لتطبيق بُعد إخضاع الحلقات الأخرى للقرار في تعزيز بطاقة الأداء المتوازن في قطاع الاتصالات اليمنية، عن طريق اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وكانت النتائج كما هي مبينة بالجدول (6): إذ يبين الجدول أن قيمة معامل الانحدار لبعد إخضاع الحلقات الأخرى للقرار ($\beta=0.10$)، وهذا يعني أن كل تغير بمقدار وحدة واحدة في تطبيق بُعد إخضاع الحلقات الأخرى للقرار يؤدي إلى تغير في تعزيز بطاقة الأداء المتوازن بمقدار (10%)، وكانت قيمة t المحسوبة ($t=2.1$)، وهي أزيد من قيمتها الجدولية، كما أن قيمة الدلالة الإحصائية ($Sig.=0.036$) أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، وهذه النتيجة تشير إلى أن هناك تأثيراً ذا

الإحصائية (0.05)، وهذه النتيجة تشير إلى أن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية لتكرار الخطوات (الأبعاد) مع قيد جديد في تعزيز الدور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن في قطاع الاتصالات اليمنية.

ما سبق توصل الباحثان إلى رفض الفرضية الفرعية الخامسة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية H_{05} وتقبل الفرضية البديلة H_{15} التي تتضمن على أنه: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \leq \alpha$ لتطبيق بُعد تكرار الخطوات (الأبعاد) مع قيد جديد في تعزيز الدور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن في قطاع الاتصالات اليمنية.

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:

استخدم الباحثان تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية التي تهدف إلى التعرف إلى تأثير تطبيق نظرية القيود في تعزيز الدور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن في قطاع الاتصالات اليمنية، التي تتضمن على أنه: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق نظرية القيود بأبعادها: (تحديد القيد، استغلال القيد، إخضاع الحلقات الأخرى للقرار، إزالة القيد، تكرار الخطوات مع قيد جديد) في تعزيز الدور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن في قطاع الاتصالات اليمنية، وقد كانت نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية كما هي مبينة بالجدول رقم (7)

القيد في تعزيز الدور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن في قطاع الاتصالات اليمنية.

ما سبق توصل الباحثان إلى رفض الفرضية الفرعية الرابعة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية H_{04} وتقبل الفرضية البديلة H_{14} التي تتضمن على (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \leq \alpha$) لتطبيق بُعد كسر/إزالة القيد في تعزيز بطاقة الأداء المتوازن في قطاع الاتصالات اليمنية).

5. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

استخدم الباحثان تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة التي تهدف إلى التعرف إلى تأثير تطبيق بُعد تكرار الخطوات (الأبعاد) مع قيد جديد في تعزيز بطاقة الأداء المتوازن في قطاع الاتصالات اليمنية، وتتضمن هذه الفرضية على أنه: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \leq \alpha$) لتطبيق بُعد تكرار الخطوات (الأبعاد) مع قيد جديد في تعزيز بطاقة الأداء المتوازن في قطاع الاتصالات اليمنية، وكانت النتائج كما هي مبينة بالجدول (6): إذ يبين الجدول أن قيمة معامل الانحدار لبعد تكرار الخطوات (الأبعاد) مع قيد جديد ($\beta=0.33$) وهذا يعني أن كل تغير بمقدار وحدة واحدة في بُعد تكرار الخطوات (الأبعاد) مع قيد جديد يؤدي إلى تغير في تعزيز بطاقة الأداء المتوازن بمقدار (33%)، وكانت قيمة t المحسوبة ($t=6.5$)، وهي أزيد من قيمتها الجدولية، كما أن قيمة الدلالة الإحصائية ($Sig.=0.000$) أقل من مستوى الدلالة

جدول رقم (7) نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطى البسيط للفرضية الرئيسية

معاملات الانحدار					تحليل التباين ANOVA				ملخص النموذج		
قيمة الدلالة Sig.	t قيمة المحسوبة	قيمة الخطأ المعياري	قيمة β	المتغير المستقل	درجة الحرية Df	قيمة الدلالة Sig.	F قيمة المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط	المتغير التابع	
0.000	16.8	0.05	0.78	تطبيق نظرية القيود	228	0.000	280.7	0.55	0.74	تعزيز الدور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن	

الفرضية البديلة H_1 التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \leq \alpha$) لتطبيق نظرية القيود بأبعادها: (تحديد القيد، استغلال القيد، إخضاع الحلقات الأخرى للقرار، إزالة القيد، تكرار الخطوات مع قيد جديد) في تعزيز الدور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن في قطاع الاتصالات اليمنية.

رابعاً: الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات:

عن طريق النتائج التي جرى التوصل إليها استخلاص الباحثان الاستنتاجات الخاصة بالجانب الوصفي والجانب الاستدلالي (اختبار فرضيات الدراسة): كما يأتي:

❖ الاستنتاجات الخاصة بالجانب الوصفي:

أ. المتغير المستقل - نظرية القيود:

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن هناك تطبيقاً لبعض الخطوات والإجراءات ذات العلاقة بنظرية القيود دون أن تعرف المنشآت محل الدراسة أن تلك الإجراءات تمثل أجزاءً من خطوات تطبيق أحد الأساليب الإدارية الحديثة المتمثلة في نظرية القيود، ويستنتج الباحثان أن جوانب القصور في تحقيق

يتضح من الجدول رقم (7) وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين تطبيق نظرية القيود وتعزيز الدور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن قدرت بـ (0.74)، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.55)، ويشير إلى أن 55% من التغيرات في تعزيز الدور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن تفسر بالتغيير في تطبيق نظرية القيود، كما أن قيمة معامل الانحدار تساوي واحداً في تطبيق نظرية القيود يؤدي إلى تغير في تعزيز الدور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن بمقدار (78%)، وكانت القيمة المحسوبة لكلاً من $t=16.8$ ، $F=280.7$ ، $Sig.=0.000$ أقل من مستوى الدلالة الإحصائية البالغ (0.05)، وتشير هذه النتيجة إلى أن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية لتطبيق نظرية القيود في تعزيز الدور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن في قطاع الاتصالات اليمنية. مما سبق ولأن الفرضيات الفرعية الصفرية كافة رُفضت، وقبلت الفرضيات الفرعية البديلة بناءً على نتائج تحليل الانحدار المتعدد، فإن ذلك يؤكد رفض الفرضية الصفرية الرئيسية وقبول الفرضية البديلة الرئيسية وعليه ترفض الفرضية الصفرية H_0 وتقبل

لضمان فاعلية المؤشر الأعلى انحرافاً، على الرغم من أن تنفيذ تلك الإجراءات لها أهمية كبيرة في إنجاز مؤشرات الأداء بالنسبة المستهدفة.

4. بُعد كسر / إزالة القيد:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك جوانب قصور في تطبيق بُعد كسر /إزالة القيد؛ إذ إنها لا تدور العاملين بين الأقسام؛ بهدف تحسين مؤشرات الأداء، بالإضافة إلى القصور في مراجعة سياسات وإجراءات العمل وتعديلها بما يكفل تحقيق النسب المستهدفة لمؤشرات الأداء، على الرغم من أن تنفيذ تلك الإجراءات لها أهمية كبيرة في تحقيق مؤشرات الأداء بالنسبة المستهدفة.

5. بُعد تكرار الخطوات (الأبعاد) مع قيد جديد:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك جوانب قصور في تطبيق بُعد تكرار الخطوات (الأبعاد) مع قيد جديد؛ إذ إن المنشآت محل الدراسة لا تقوم بتكرار كافة خطوات نظرية القيود مع القيد التالي، بل تنفذ بعض الخطوات فقط.

ب. المتغير التابع- تعزيز الدور الاستراتيجي

لبطاقة الأداء المتوازن:

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية وجود جوانب قصور في مستوى تطبيق بعض عبارات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، على سبيل المثال:

1. بُعد التعلم والنمو:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك قصوراً في تخصيص موازنة سنوية لعمليات البحث والتطوير، الأمر الذي يؤدي إلى قصور في عمليات البحث والتطوير لدى موظفي المنشآت محل الدراسة،

مؤشرات الأداء تعود إلى عدم تطبيق خطوات نظرية القيود كافة في كل بُعد، على سبيل المثال:

1. بُعد تحديد القيد:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن المنشآت محل الدراسة تحدد مؤشرات الأداء التي حققت أعلى نسبة انحراف في النتائج الفعلية مقارنة بالنسبة المستهدفة (القيود)، وعلى الرغم من أن هذا الإجراء يعد نقطة الانطلاق في تطبيق أولى خطوات نظرية القيود فقد أظهرت النتائج أن المنشآت محل الدراسة لا تعالج السبب الرئيس الذي أدى إلى انحراف مؤشر الأداء؛ بالرغم من أن معالجة السبب الرئيس الذي أدى إلى حدوث القيد يعد حجر الزاوية في تطبيق نظرية القيود، وله الأثر الكبير في تحقيق مؤشرات الأداء بالنسبة المستهدفة.

2. بُعد استغلال القيد:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود قصور في تطبيق بُعد استغلال القيد لدى المنشآت محل الدراسة من حيث عدم القيام بإعادة توزيع الأنشطة بين الوحدات التنظيمية لتعزيز مؤشرات الأداء، وكذا عدم القيام بإلغاء المهام التي تستهلك موارد ولا تضيف قيمة، على الرغم من أن تنفيذ تلك الإجراءات لها أهمية كبيرة في إنجاز مؤشرات الأداء بالنسبة المستهدفة.

3. بُعد إخضاع الحلقات الأخرى للقرار:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود قصور في تطبيق بُعد إخضاع الحلقات الأخرى للقرار لدى المنشآت محل الدراسة من حيث دراسة أثر التحسين المتوقع في مؤشر معين على المؤشرات الأخرى ذات العلاقة، وإعادة تخصيص الموارد بين مؤشرات الأداء

موبايل التي تحقق فيها خدمات الجيل الرابع أرباح أقل من خدمات الأجيال السابقة.

❖ الاستنتاجات الخاصة بالجانب التحليلي:

أ. الاستنتاجات الخاصة باختبار الفرضيات الفرعية:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية لتطبيق أبعاد نظرية القيود (تحديد القيد، استغلال القيد، إخضاع الحلقات الأخرى للقرار، إزالة القيد، تكرار الخطوات مع قيد جديد) في تعزيز الدور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن في قطاع الاتصالات اليمنية؛ إذ إن (58%) من التغيرات في تعزيز الدور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن في تفسر بالتغيير في أبعاد نظرية القيود مما يؤكد أهمية تطبيق نظرية القيود بأبعادها أسلوباً من أساليب التحسين المستمر لتعزيز الدور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن في قطاع الاتصالات، أما النسبة المتممة والبالغة (42%) فإنها تعود لأسباب أخرى غير تطبيق نظرية القيود ويطلب المزيد من الدراسات المستقبلية لتحديدها.

- كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي حجم التأثير لتطبيق كل بُعد من أبعاد نظرية القيود في تعزيز الدور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن، كما يأتي:
1. بعد تحديد القيد: التغيير بمقدار وحدة واحدة في تطبيق بُعد تحديد القيد يؤدي إلى تغير في الدور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن بمقدار (17%).
- 2. بعد استغلال القيد:** التغيير بمقدار وحدة واحدة في تطبيق بُعد استغلال القيد يؤدي إلى تغير في تعزيز الدور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن بمقدار .(10%).

وهو ما ينعكس سلباً بشكل متالٍ على الأبعاد الأخرى لبطاقة الأداء المتوازن.

2. بعد العمليات الداخلية:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك قصوراً في عملية تخفيض الوقت الضائع في العمليات (تقديم الخدمة للعميل، دورة المشتريات، دورة المبيعات)، مما يؤثر سلباً في مستوى الرضا لدى العملاء، ومن ثم عدم تحقيق نسبة الرضا وفق مؤشرات الأداء المستهدفة من ناحية وانعكاس ذلك سلباً على البُعد المالي.

3. بعد العملاء :

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك قصوراً في تنفيذ بعض عبارات بُعد العملاء؛ إذ إن المؤسسة/الشركة لا تدرس أسباب تسرب العملاء إلى الشركات المنافسة، على الرغم من أهمية هذه العبارة في إعادة العملاء المتسربين عن طريق معالجة أسباب تسربهم إلى شركات منافسة والمحافظة على العملاء الحاليين ولما لذلك من أثرٍ كبيرٍ في تعزيز نتائج البُعد المالي الذي يعتمد بشكلٍ رئيسٍ على إيرادات العملاء.

4. البُعد المالي:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود اختلاف بين عينة الدراسة بخصوص مدى تحقيق خدمات الجيل الرابع (4G) للاتصالات لأرباح تفوق الأجيال السابقة (1x-3G)، وعن طريق اطلاع الباحثين على وضع المنشآتين محل الدراسة تبين أن خدمات الجيل الرابع تحقق أرباحاً تفوق الأجيال السابقة في المؤسسة العامة للاتصالات بعكس شركة يمن

لتعزيز الدور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن في قطاع الاتصالات؛ أما النسبة المتممة والبالغة (45%) فإنها تعود لأسباب أخرى غير تطبيق نظرية القيود ويتطلب المزيد من الدراسات المستقبلية لتحديدتها.

التوصيات:

وفقاً للنتائج التي جرى التوصل إليها في الإطار العملي للدراسة والاستنتاجات خرج الباحثان بالتوصيات الآتية:

أ- التوصيات الخاصة بالمنشآت محل الدراسة (المؤسسة العامة للاتصالات وشركة يمن موبايل):

- ضرورة التركيز على معالجة السبب الرئيس الذي أدى إلى وجود انحراف في مؤشر الأداء دون معالجة الأسباب كافة.
- ضرورة القيام بإلغاء المهام التي تستهلك موارد ولا تضيف قيمة.
- ضرورة عمل مراجعة دورية لسياسات وإجراءات العمل وتعديلها بما يكفل تحقيق النسب المستهدفة لمؤشرات الأداء.
- ضرورة تطبيق نظرية القيود؛ لما لها من أثرٍ كبيرٍ في تعزيز الدور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن يصل إلى (58%).
- ضرورة إدراج البعد المجتمعي والبيئي ضمن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن؛ لما لهما من أثرٍ كبيرٍ في استدامة المنشآت.
- ضرورة تطبيق الخرائط الاستراتيجية عند ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى أهداف تشغيلية وعكسها على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

3. بُعد إخضاع الحلقات الأخرى للقرار: التغير بمقدار وحدة واحدة في تطبيق بُعد إخضاع الحلقات الأخرى للقرار يؤدي إلى تغير في تعزيز الدور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن بمقدار (10%).

4. بُعد إزالة/كسر القيد: التغير بمقدار وحدة واحدة في بُعد إزالة القيد يؤدي إلى تغير في تعزيز الدور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن بمقدار (10%).

5. بُعد تكرار الخطوات (الأبعاد) مع قيد جديد: التغير بمقدار وحدة واحدة في تطبيق بُعد تكرار الخطوات (الأبعاد) مع قيد جديد يؤدي إلى تغير في تعزيز الدور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن بمقدار (33%).

ويستخلاص الباحثان أن أكثر بُعدين في التأثير هما البعد الخامس (بعد تكرار الخطوات مع قيد جديد) بنسبة (33%)، والبعد الأول (بعد تحديد القيد) بنسبة (17%)، وذلك لأهميتها من حيث تحديد القيد الذي يعد نقطة الانطلاق في تطبيق نظرية القيود، وتكرار الإجراءات مع قيد جديد التي تعد حجر الزاوية في عملية التحسين المستمر، في حين تساوت الثلاثة الأبعاد الأخرى في درجة التأثير بنسبة (10%) لكل بُعد.

ب. الاستنتاجات الخاصة باختبار الفرضية الرئيسية:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية لتطبيق نظرية القيود في تعزيز الدور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن في قطاع الاتصالات اليمنية؛ إذ إن (55%) من التغيرات في تعزيز الدور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن تفسر بالتغيير في تطبيق نظرية القيود، مما يؤكد أهمية تطبيق نظرية القيود كأسلوب تحسين مستمر

- القيود في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة ميدانية على شركة السكر السودانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم المحاسبة، جامعة النيلين، السودان.**
- [2] الجمال، رشيد، وشتيوي، ايمن. (2010). المحاسبة الإدارية المتقدمة في بيئة الأعمال الحديثة، الإسكندرية، مصر، المكتب الجامعي الحديث.
- [3] حسن، كفاح جبار، وبدران، ماهر إسماعيل. (2020). مدى تطبيق نظرية القيود في الشركات الصناعية العراقية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الاقتصادي الخليجي، جامعة البصرة، مركز دراسات البصرة والخليج العربي، العراق، العدد 46، كانون الأول، 212-163.
- [4] حسين، احمد حسين علي. (2013). المحاسبة الإدارية المتقدمة للفكر الاستراتيجي، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية.
- [5] خان، محمد ناصر. (2021). مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابيل - بسكرة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم إدارة الأعمال، جامعة محمد خضر، بسكرة، الجزائر.
- [6] خطاب، محمد شحاته خطاب. (2014). الدور الاستراتيجي لبطاقة القياس المتوازن للأداء في تفعيل نظام محاسبة المسؤولية على أساس استراتيجي، مجلة البحوث المحاسبية، جامعة طنطا، كلية التجارة، مصر، المجلد 1، العدد 1.
- [7] الزعبي، محمد بلال، والطلافة، عباس. (2012). النظام الإحصائي SPSS، ط 3، عمان، الأردن، دار وائل للنشر.
- [8] أبو ماضي، كامل احمد. (2018). بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية

ب- التوصيات الخاصة بمنشآت قطاع الاتصالات غير المطبقة لبطاقة الأداء المتوازن:

- ضرورة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، لاسيما أن معظم تلك الجهات لديها رؤية ورسالة وأهداف ويتبقى فقط عكس الأهداف الاستراتيجية إلى أهداف تشغيلية في أكثر من بعد وتعزيز الترابط بينها عن طريق تطبيق الخريطة الاستراتيجية ووضع مؤشرات أداء لقياس مدى التقدم في تحقيق تلك الأهداف.
- ضرورة تعزيز الدور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن بتطبيق نظرية القيود؛ لما لها من أثر كبير في تعزيز بطاقة الأداء المتوازن.

الدراسات المستقبلية:

بناء على نتائج الدراسة الحالية التي أظهرت أن تطبيق نظرية القيود بأبعادها (بعد تحديد القيد، بعد استغلال القيد، بعد إخضاع الحالات الأخرى للقرار، بعد إزالة القيد، بعد تكرار الخطوات مع قيد جديد) يؤثر في تعزيز الدور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن بنسبة تصل إلى 58%， فإن الباحثين يوصي بإجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تعزز النسبة المتممة والبالغة 42%， عن طريق ربط بطاقة الأداء المتوازن بأساليب إدارية أخرى خلاف نظرية القيود، ومن أمثلتها أسلوب القياس المرجعي Total Benchmarking، أسلوب الجودة الشاملة Quality Management (TQM)، سلسلة القيمة Value Chain، ... إلخ.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- [1] البليل، فاطمة المهدى شنتو. (2019). أثر التكامل بين أسلوبي التكلفة على أساس النشاط ونظرية

الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن في قطاع الاتصالات بالجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة والاقتصاد، قسم المحاسبة، جامعة صنعاء، اليمن.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:

- [1] Bergland, Eric. (2016). *Get It Done on time: a Critical Chain Project Management Theory of constraints Novel*, New York, USA, APress.
- [2] Blocher, Edward J. & Stout, David E. & Cokins, Gary. (2010). *Cost Management: A strategic Emphasis, Fifth Edition*, New York, USA, McGraw-Hill.
- [3] Cox, James, F. & Schleier, John, G. (2010). *Theory of Constraints Handbook*, New York, USA, McGraw-Hill.
- [4] Datar, Srikant M. & Rajan, Madhav V. (2021). *Horngren's Cost Accounting*, 17th Edition, Pearson.
- [5] Drury, Colin (2018). *Management and Cost Accounting*, 10th Edition, Annabel Ainscow.
- [6] Elnour, T. O. Omer, Elagab, A. Ali, Abdelrahman M. Ishag, & Sakib, K. M. Hossyan, (2021). The effect of applying the theory of constraints in maximizing corporate profits in industrial companies' application on Saudi private sector in accordance with vision 2030 " Global Journal of Economics and Business, Volume 10, Issue 2, April, Jordan.
- [7] Garrison, Ray H. & Noreen, Eric W. & Brewer, Peter C. (2021). *Managerial Accounting*, McGraw-Hill.
- [8] Global Sustainability Standard Board. (2021). *Global Reporting Initiative (GRI) 1 Foundation*.
- [9] Goldratt, M. Eliyahu. (1990). *Theory of Constraints*, New York, Croton-on-Hudson.
- [10] Hansen, Don R. & Mowen, Maryanne M. & Guan, Liming. (2009). *Cost Management: Accounting & Control*, USA, Sixth Edition, South-Western Cengage Learning.
- [11] Kaplan, Robert S. & Norton David P. (1996). *Linking the Balanced Scorecard to Strategy*,
- [12] California Management Review VOL. 39, NO. 1, 53-79.
- [13] Kaplan, Robert S. & Norton David P. (2004). *Strategy Maps*, Harvard Business School Publishing Corporation.
- [14] Nagarkatt, Umesh & Oley, Nancy. (2018). *Theory of Constraints: Creative Problem Solving*, Productivity Press.

وغير الحكومية، فلسطين، مكتبة نيسان للطباعة والتوزيع.

- [9] المحروق، محمد الطاهر، واجيديع، إكرام أحمد. (2020). **صعوبات استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس**

[10] أداء البنوك التجارية، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، جامعة صبراته، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ليبيا، الإصدار التاسع عشر، 219-250.

- [11] المطري، خالد صالح علي. (2010). **استخدام بطاقة الأداء المتوازن بهدف تدعيم استراتيجيات الشركات اليمنية لصناعة الأدوية، أطروحة دكتوراه غير منشورة**، كلية الاقتصاد، قسم المحاسبة، جامعة دمشق، سوريا.

[12] المعومري، حاتم كريم، وبيج، تيسير جواد علي، ومحى، أحمد حسين نصيف. (2021). تحقيق التكامل بين نظرية القيود ومحاسبة الإنجاز لتخفيض تكلفة المنتج - دراسة حالة لشركة الاسمنت الجنوبية / كوفة، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، جامعة الكوفة، كلية التربية للبنات، العراق، العدد 28.

- [13] النجار، فايز جمعة صالح، والنجار، نبيل جمعة، والزعبي، ماجد راضي. (2009). **أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي**, ط 2، عمان -الأردن، دار الحامد للنشر.

[14] نيفن، بول آر. (2016). *بطاقة الأداء المتوازن خطوة بخطوة: للمؤسسات الحكومية وغير الربحية*, (ترجمة الزهراني، أحمد بن عبد الله)، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، الإدارة العامة للطباعة والنشر.

- [15] هونجرتون، تشارلز، وداتار، سريkanth، وفوستر، جورج. (2009). **محاسبة التكاليف مدخل اداري**, (تعريب حاج، احمد حامد)، الرياض، المملكة العربية السعودية، دار المريخ للنشر.

[16] البناوي، عمر صالح محمد. (2024). **تأثير تطبيق نظرية القيود في تعزيز الدور**

- [15] Nair, Mohan. (2004). Essential of Balanced Scorecard, John Wiley & Sons, Inc.
- [16] Niven, Paul R. (2006). Balanced Scorecard Step-By-Step, Second Edition, John Wiley & Sons, Inc.
- [17] Romney, Marshall B. & Steinbart, Paul John & Summers, Scott L. & Wood, David A. (2021). Accounting Information System, England, 15th Edition, Pearson.
- [18] Scheinkopf, Lisa J. (1999). Thinking for a Chang: Putting the Thinking Processes to work, CRC Press.
- [19] Vercosa, Juliana & Oliveira, Marcelo & Veroneze, Gabriela & Pereira, Marcelo. (2021). The Use of the Balanced Scorecard as a Strategic Tool in Public Institutions: A Systematic Review, United Kingdom, European Journal of Business and Management Research, Vol 6, Issue 4, 26-33.