



قال تعالى:

﴿ قل رب أوزر عني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلي
والدي وأن أعمل صالحاً ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك
الصالحين ﴾

صدق الله العظيم
سورة النمل الآية (19)

الإهداء

ب

إلى مروح والديّ: تغمد هما الله بواسع رحمته

إلى سندي وعوني في الحياة ومن بينهم أجد نفسي

أخواني وأخواتي ونزوجتي وأبنائي

إلى الذين علموني أن الاحتراف الكامل يولد الرفعة والسمو

ويصب في خانة الوطن الكبير أساتذتي

إلى كل من وضع بصماته في حياتي من تبقي منهم وإلي من

سافر منهم إلى عالم الخلود والأبدية

ثم إلى جامع كل هذا الكيان وطني العزيز وطني الكبير جداً

الباحث

﴿ الشكر والتقدير ﴾

الحمد لله الذي علم بالقلم علم الإنسان ما لم يعلم، والصلاة والسلام على خير البرية معلم البشرية سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.
الشكر لله عز وجل أولاً الذي أعانني علي إنجاز هذا الدراسة، وبعد ذلك إلي جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا التي أتاحت لي هذه الفرصة ، والشكر موصول إلي كلية الدراسات العليا .

وإنطلاقاً من الوفاء والعرفان بالجميل، فإنه ليسرني ويشجع صدري أن أتقدم بجزيل الشكر والإمتنان إلى أستاذي القدير، ومشرفي الفاضل البروفيسر/ علي عبدالله المحاك الذي تفضل بالإشراف علي هذه الدراسة حيث مدني من منابع علمه بالكثير، والذي ما توانى يوماً عن مد يد العون لي في كافة المجالات، طيلة فترة الدراسة وحمداً لله بأن يسره في دربي ويسر به أمري وعسى أن يطيل عمره ليبقى نبراساً متلئلاً في نور العلم والعلماء، فله مني عظيم الشكر والتقدير والعرفان والوفاء وأتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساهم في مسيرتي العلمية من خبراء ومحكمين. ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر والتقدير لإدارات الشركات الذين ساعدوني في إكمال الدراسة الميدانية. وختاماً . . . أشكر كل من ساعدني ولو بالدعاء والأمانى الطيبة، وجزني الله الجميع خيراً. والحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات . . .

الباحث

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع	الرقم
أ	البسملة	1
ب	الآية	2
ت	الإهداء	3
ث	الشكر والتقدير	4
ج	قائمة المحتويات	5
ح	قائمة الموضوعات	6
خ	قائمة الأشكال	7
د	مستخلص البحث (عربي)	8
ذ	مستخلص البحث (إنجليزي) Abstract	9
27-1	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	
1	المقدمة	1-1
3	مشكلة الدراسة	2-1
4	أهمية الدراسة	3-1
5	أهداف الدراسة	4-1
5	أنموذج الدراسة	5-1
6	فروض الدراسة	6-1
9	حدود الدراسة	7-1
10	مصطلحات الدراسة	8-1
12	هيكل الدراسة	9-1
27-13	الدراسات السابقة	10-1
138-28	الفصل الثاني : أدبيات الدراسة تقويم الأداء وبطاقة الأداء المتوازن : مفاهيم ونظريات المبحث الأول: مفهوم نظرية المنظمة	
40-28	المبحث الأول: مفهوم نظرية المنظمة	
28	مقدمة	1-1-2
30	طبيعة المنظمات ومفهومها وأنواعها	2-1-2
31	الهيكل التنظيمي	3-1-2
34	نظرية المنظمة	4-1-2
34	تطوير نظرية المنظمة	5-1-2
35	المدخل النظري (مدرسة النظم)	6-1-2
36	علاقة الإطار العام لتقييم الأداء بنظرية المنظمة	7-1-2

قائمة الموضوعات

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
59	الإختلافات بين نظم قياس الأداء التقليدية والمتطورة	1-2
61	تصنيفات مقاييس الأداء	2-2
166	الإستبيانات الموزعة والمعادة	1-4
166	التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	2-4
167	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب النوع	3-4
168	التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	4-4
169	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	5-4
170	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة	6-4
171	توزيع أفراد العينة حسب التعرف على مفهوم بطاقة الأداء المتوازن	7-4
172	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب مصدر التعرف على بطاقة الأداء المتوازن.	8-4
173	توزيع أفراد العينة حسب تطبيق المنظمة للمناهج الإدارية.	9-4
175	مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale)	10-4
178	نتائج إختبار ألفا كرنباخ لمقياس عبارات محور (البعد المالي).	11-4
179	نتائج إختبار ألفا كرنباخ لمقياس عبارات محور (بعد النمو والتعلم).	12-4
180	نتائج ألفا كرنباخ لمقياس العلاقة عبارات محور (بعد العمليات الداخلية)	13-4
181	نتائج إختبار ألفا كرنباخ لمقياس عبارات محور (بعد العملاء).	14-4
182	نتائج إختبار ألفا كرنباخ لمقياس عبارات محور (تحقق الأداء المتوازن)	15-4
187	التوزيع التكراري لعبارات محور البعد المالي	16-4
191	الإحصاء الوصفي لعبارات محور البعد المالي	17-4
193	التوزيع التكراري لعبارات محور بعد التعلم والنمو	18-4
196	الإحصاء الوصفي لعبارات التعلم والنمو	19-4
198	التوزيع التكراري لعبارات محور بعد العمليات الداخلية	20-4
201	الإحصاء الوصفي لعبارات محور بعد العمليات الداخلية	21-4
203	التوزيع التكراري لعبارات محور بعد العملاء	22-4
206	الإحصاء الوصفي لعبارات محور بعد العملاء	23-4
208	التوزيع التكراري لعبارات محور الأداء المتوازن	24-4
212	الإحصاء الوصفي لعبارات تحقيق الأداء المتوازن	25-4
215	نتائج تحليل الإنحدار للعلاقة بين (البعد المالي وتحقيق الأداء المتوازن)	26-4

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
6	نموذج البحث	1-2
33	طبيعة الهيكل التنظيمي	2-2
65	تحديد ميادين الأداء	3-2
69	مصنوفه الفاعلية والكفاءة	4-2
93	الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن	5-2
97	بعد العمليات الداخلية	6-2
108	التطور الجوهرى في نموذج الأداء المتوازن	7-2
115	الوظائف الرئيسية المتكاملة التى تقدمها بطاقة قياس الأداء المتوازن	8-2
118	علاقة مكونات الإتجاه الإستراتيجى ببطاقة قياس الاداء المتوازن	9-2
120	يوضح نموذج بطاقة الأداء المتوازن كأداة للإدارة الإستراتيجية	10-2
122	إطار (محاور) منهج BSC	11-2
124	أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن	12-2
127	دور العلاقات السببية في نموذج قياس الأداء المتوازن	13-2
129	رؤية متكاملة لتنفيذ نظام بطاقة قياس الأداء المتوازن	14-2
130	الخطوات التفصيلية اللازمة لتنفيذ نظام بطاقة الأداء المتوازن	15-2

المستخلص

يعتبر قياس الأداء ذو أهمية كبيرة للمنظمات التجارية والعامة من أجل الإستمرار على المدى الطويل وإكتساب الميزة التنافسية، تناولت الدراسة موضوع: قياس مقدرات المنظمات التجارية والعامة في تحقيق الأداء المتوازن، ركزت مشكلة الدراسة على معرفة أسباب فشل المنظمات في تحقيق الأداء المتوازن. تمثلت أهم أهداف البحث في التعرف على مفهوم بطاقة قياس الأداء المتوازن في قياس أداء منظمات الأعمال السودانية ومدى قدرة تطبيقها وأهميتها كإسلوب لتقييم أداء المنظمات التجارية والعامة بولاية الخرطوم، وبيان نواحي القصور في قياس الأداء وتقييمه بإستخدام المقاييس المالية التقليدية وتوضيح الحاجة المتزايدة لتطويرها، وتطبيق نموذج بطاقة قياس الأداء المتوازن بأبعاده الأربعة. تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة ، طبقت الدراسة على عينة مكونة من (96) مدير يعمل كعضو لمجلس الإدارة أو مدير مالي أو مدير تنفيذي أو رئيس قسم بواسطة إستبانة أعدت لذلك . تم إستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) في تحليل البيانات من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية. تم إختبار صحة الفرض الرئيسية وتم التحقق من صحتها في جميع الفروض الفرعية.

توصلت الدراسة الى أن المنظمات التجارية والعامة بولاية الخرطوم تطبق أثناء قياس أدائها مقاييس مالية وأخرى غير مالية الا أن ذلك لم يتم ضمن إطار التطبيق الكامل والشامل لنموذج بطاقة الاداء المتوازن (BSC) ، وأن هناك إنعكاسات إيجابية للربط بين مقاييس الأداء في المحاور الأربعة لنموذج بطاقة الاداء المتوازن ، وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق في آراء أفراد العينة فيما يتعلق بتطور مؤشرات قياس مقدرات المنظمات والأداء المتوازن تعزى للمتغيرات الديمغرافية(العمر،المؤهل العلمي،المسمى الوظيفي ، الخبرة العملية ،عدد مرات التدريب).

أوصت الدراسة بضرورة قيام المنظمات التجارية والعامة بولاية الخرطوم بتبني تطبيق نموذج بطاقة قياس الاداء المتوازن بشكل متكامل وبأبعاده الرئيسة الاربعة ، ودعم الادارة العليا داخل هذه المنظمات لتوجهات بطاقة (BSC) ونشر الثقافة التنظيمية القائمة على التغيير، والتوجه نحو الحدائة والمستقبل. أيضاً عرضت الدراسة العديد من المقترحات المرتبطة بالدراسات المستقبلية .

Abstract

Measurement the Performance is the most important thing for commercial and public organizations to survive and have Competence advantage, This study addresses **Measurement the ability Of Business and Public Organizations in Achieving Balanced Performance. The problem of the study** concentrated on the problem of knowing the reasons for the failure of originations to achieve balanced performance. **The study aims to investigate the** concept of the Balanced Scorecard (BSC) in measuring performance of the Sudanese business organizations and the ability of application and importance of evaluating the performance of commercial and public organizations in Khartoum State, A shortcomings in performance measurement and evaluation using traditional financial metrics and illustrate the growing need to develop and apply performance measurement Balanced Scorecard form in four perspective.

The study adopted the **descriptive –analytical method** to collect data by the use of questionnaires filled by (96) people serves as a member of the Governing Council or the Finance Director or Executive Director or Head of Department, It used statistical program (SPSS) for Data analysis.

The results of this study the commercial and public organizations in Khartoum state applied during measurement performance financial metrics and other non-financial , but that it was not within the framework of full and comprehensive application of the model of the Balanced Scorecard (BSC), and that there are positive implications for linking performance measures in the four pillars of the balanced Scorecard model , the study showed no differences in the views of the sample with respect to the development of indicators to measure the capabilities of organizations and balanced performance is attributable to demographic variables of individuals (age, educational, qualification , Job Title , practical experience, the number of training).

Finally the study introduced some recommendations: the need for the commercial and public organizations in Khartoum state to adopt the application of Balanced Scorecard measurement in an integrated manner and perspective of the four main card model, and support of senior management within these organizations to the Balanced Scorecard (BSC) and the deployment of organizational culture based on the change, and orientation towards modernity and the future. As well as the study gives some suggestions for future studies.

37	قياس الأداء وفقاً لمفهوم نظرية المنظمة	8-1-2
38	الثقافة التنظيمية	9-1-2
40	رسالة المنظمة وأهدافها	10-1-2
80-41	المبحث الثاني : تقويم أداء المنظمات وتطور مقاييس الأداء	
41	مقدمة	1-2-2
42	مفهوم الأداء	2-2-2
45	مفهوم القياس وتقييم الأداء	3-2-2
47	عملية تقييم الاداء	4-2-2
50	قياس الأداء	5-2-2
52	أهداف تقييم الأداء	6-2-2
53	أهمية تقويم الأداء	7-2-2
54	وظائف عملية تقويم الأداء	8-2-2
54	مبادئ قياس وتقييم الأداء	9-2-2
55	مزايا قياس الأداء	10-2-2
57	أنواع معايير الأداء	11-2-2
58	قياس أداء المنظمات التجارية والعامه	12-2-2
60	أنواع وتصنيفات مقاييس الأداء	13-2-2
62	أنواع مؤشرات الأداء المستخدمة في المنظمات	14-2-2
65	صعوبات قياس الأداء	15-2-2
65	مجالات الأداء وقياسه	16-2-2
70	فوائد عملية تقويم الأداء	17-2-2
70	أدوات وأساليب تقويم الأداء في المنظمات	18-2-2
76	الأدوات المستخدمة في عملية تقييم الأداء	19-2-2
139-81	المبحث الثالث : أساسيات الأداء المتوازن+9	
81	مقدمة	1-3-2
82	أسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن	2-3-2
83	الانتقادات الموجهه إلي الرقابہ الإداريہ التقليديہ	3-3-2
87	مفهوم نظرية بطاقة قياس الأداء المتوازن	4-3-2
90	تعريف بطاقة قياس الأداء المتوازن	5-3-2
92	الأبعاد الأربعة لبطاقة قياس الأداء المتوازن	6-3-2
99	جوهر – فوائد – نموذج بطاقة الأداء المتوازن وآلية تطبيقها	7-3-2
100	أهداف بطاقة الأداء المتوازن	8-3-2
101	مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن	9-3-2

102	التطور التاريخي لبطاقة قياس الاداء المتوازن	10-3-2
110	خصائص بطاقة الأداء المتوازن	11-3-2
111	أهمية بطاقة الأداء المتوازن	12-3-2
113	أنواع بطاقة الأداء المتوازن	13-3-2
114	الوظائف الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن	14-3-2
116	مميزات إستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن	15-3-2
117	علاقة بطاقة الأداء المتوازن بإستراتيجية المنظمة	16-3-2
118	بطاقة الأداء المتوازن كأداة للإدارة الإستراتيجية	17-3-2
121	العلاقة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة	18-3-2
123	الأبعاد الجوهرية الواجب مراعاتها لتصميم بطاقة قياس الأداء المتوازن	19-3-2
128	الخطوات المنهجية لتصميم وتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن	20-3-2
134	متابعة وتقييم بطاقة الأداء المتوازن	21-3-2
134	التحديات التي تواجه تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن	22-3-2
135	تقويم بطاقة الأداء المتوازن على وفق الألفية الحاضرة	23-3-2
139	نقد وتقييم بطاقة قياس الأداء المتوازن	24-3-2
164-140	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية	
158-140	المبحث الأول: شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين	
140	مقدمة : النشأة والتأسيس	1-2-3
141	مبادئ ومرتكزات التأمين الإسلامي	2-2-3
141	الدور الإقتصادي والإجتماعي	3-2-3
142	التغطيات التأمينية التي تقدمها الشركة	4-2-3
158	الإجراءات الأساسية و المتبعة في حالة تقديم أي مطالبة	5-2-3
160	المبحث الثاني: شركة سكر كنانة و شركة دانفوديو	
160	نبذة عن صناعة السكر في السودان	1-3-3
160	مصنع سكر كنانة	2-3-3
161	تأسيس شركة سكر كنانة ومكوناتها	3-3-3
162	تاريخ ومكان تأسيس شركة دانفوديو	4-3-3
162	حملة أسهم الشركة	5-3-3
162	مجالات عمل الشركة	6-3-3
185-165	الفصل الرابع: تحليل بيانات الدراسة الميدانية	
165	المبحث الأول : منهجية إجراء الدراسة التطبيقية	
165	مقدمة	1-4

165	مجتمع الدراسة	1-1-4
166	عينة الدراسة	2-1-4
174	أداة الدراسة	3-1-4
175	مقياس الدراسة	4-1-4
176	تقييم أدوات القياس	5-1-4
176	إختبار صدق محتوى المقياس	6-1-4
177	إختبار الثبات الداخلي للمقاييس المستخدمة في الدراسة	7-1-4
183	نموذج الدراسة	8-1-4
225-186	المبحث الثاني : تحليل بيانات الدراسة	
186	تحليل بيانات المحور الأول : البعد المالي	1-2-4
192	تحليل بيانات المحور الثاني: بعد التعلم والنمو	2-2-4
197	تحليل بيانات المحور الثالث : العمليات الداخلية	3-2-4
202	تحليل بيانات المحور الرابع : العملاء	4-2-4
207	تحليل بيانات المحور الخامس: تحقق الأداء المتوازن	5-2-4
225-214	المبحث الثالث: إختبار فروض الدراسة	
214	إختبار فرضية الدراسة الرئيسية الأولى	1-3-4
221	إختبار فرضية الدراسة الرئيسية الثانية	2-3-4
234-226	الفصل الخامس : مناقشة النتائج وإسهامات الدراسة	
226	مقدمة	1-5
226	مناقشة النتائج	2-5
229	التوصيات	3-5
232	محددات الدراسة	4-5
232	إسهامات الدراسة/ النظرية والعلمية	5-5
233	الدراسات المستقبلية	6-5
234	الخاتمة	7-5
	قائمة المراجع والمصادر	

217	نتائج تحليل الإنحدار للعلاقة بين (بعد النمو والتعلم وتحقيق الأداء المتوازن)	27-4
218	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين (بعد العمليات الداخلية وتحقيق الأداء المتوازن)	28-4
219	نتائج تحليل الإنحدار للعلاقة بين (بعد العملاء وتحقيق الأداء المتوازن)	29-4
220	نتائج تحليل الإنحدار للعلاقة بين (تطور مؤشرات قياس مقدرات المنظمات محل الدراسة ومقتضيات تحقيق الأداء المتوازن بدلالة أبعاده (البعد المالي ، بعد العمليات الداخلية ، بعد التعلم والنمو، بعد العملاء).	30-4
222	نتائج تحليل إختبار (F) لتصورات المبحوثين للعلاقة بين تطور مؤشرات قياس مقدرات المنظمات والأداء المتوازن (البعد المالي) تعزي لعدد من المتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي ، الخبرة العملية ، عدد مرات التدريب).	31-4
223	نتائج تحليل إختبار (F) لتصورات المبحوثين للعلاقة بين تطور مؤشرات قياس مقدرات المنظمات والأداء المتوازن (بعد النمو والتعلم) تعزي لعدد من المتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي ، الخبرة العملية ، عدد مرات التدريب).	32-4
224	نتائج تحليل إختبار (F) لتصورات المبحوثين للعلاقة بين تطور مؤشرات قياس مقدرات المنظمات والأداء المتوازن (بعد العمليات الداخلية) تعزي لعدد من المتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي ، الخبرة العملية ، عدد مرات التدريب).	33-4
225	نتائج تحليل إختبار (F) لتصورات المبحوثين للعلاقة بين تطور مؤشرات قياس مقدرات المنظمات والأداء المتوازن (بعد العملاء) تعزي لعدد من المتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي ، الخبرة العملية ، عدد مرات التدريب).	34-4