

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### Introduction

#### 1-1 مقدمة الدراسة:

تواجه المنظمات السودانية التجارية والعامّة الحالية العديد من الضغوط والتحديات الداخلية والخارجية المؤثرة على بقائها ونموها وقدرتها على الإستمرار بسبب التغيرات السريعة والمتلاحقة والتحوّلات المتصاعدة والتي يشهدها العالم اليوم في كثير من المناطق. (السلمي، 2001، ص 101)

كل ذلك يحتاج من إدارة المنظمات إتخاذ الترتيبات اللازمة لإدخال المزيد من التحسينات على مختلف البرامج والعمليات، بل وتعديل ثقافتها التنظيمية بكاملها حتى تستطيع مواجهة هذه التحديات، ومن ثم تدعيم قدراتها على البقاء والنمو. (زايد، 2003، ص 6)

هذا الدافع بدوره فرض على المنظمات السودانية التجارية والعامّة تحديات هائلة لمواجهة مقتضيات العصر الجديد والتي يأتي في مقدمتها تحدى القدرة على البقاء والنمو والإستمرار في ظل ظروف ضارية لا تعترف سوى بالتميز والتسابق في تلبية إحتياجات العملاء.

أهم ما يواجه مُنظمات الأعمال السودانية التجارية والعامّة شأنها شأن المنظمات الأخرى هو الأساس الذي يُمكن الإحتكام إليه للوقوف علي مدي النجاح والفشل في مواجهة ذلك التحدي المُتعلق بالبقاء والنمو والإستمرار وتناول الآثار المُستقبلية المتوقعة والتحوط لها، وسرعة تدارك الأخطاء وتصحيحها.

في ضوء ما تكشف من قصور الإعتداد علي الجوانب المالية التاريخية وحدها في قياس وتقييم الأداء والتعبير عن أنشطة المنظمات بما فيها تلك المنظمات غير الهادفة للربح توالى الدراسات التي سعت لتطوير مقاييس تقييم الأداء، كي تشمل إلى جانب المقاييس المالية التقليدية على مقاييس ومؤشرات أخرى تُعبر عن جوانب النشاط الأخرى للمنظمة. الأمر الذي أدى لظهور نموذج بديل أكثر تكاملاً يجمع بين كافة الجوانب ذات التأثير على أنشطة وإستراتيجيات المنظمة بصورة تحقق توازناً فيما بينها جميعاً، وهو ما تم التعبير عنه في صورة بطاقة قياس الأداء المتوازن Kaplan and

(Norton 1992, Pp: 71-79)

وإنتشر إستخدامها بصورة واسعة في قطاع الأعمال بغض النظر عن حجم الشركة أو إنها تعمل في القطاع العام أو الخاص وحتى في المنظمات غير الهادفة للربح. لعدة عقود مضت، كان قياس وتقييم أداء المنظمات قاصراً علي النتائج المالية فقط، ولكن هذا المعيار إتضح مؤخراً أنه غير كافٍ للتأكد من سلامة تحقيق المنظمة لرؤيتها ورسالتها مما حدا بالعديد من المنظمات إلى تبني أساس منهجي أشمل واضح لقياس الأداء ليقاس النتائج المالية وغير المالية. بمعنى آخر لم تعد مقاييس أداء المحاسبة الإدارية التقليدية قادرة على إعطاء صورة متكاملة عن الأداء في بيئة الأعمال السودانية الحديثة، وغير قادرة على توفير مؤشرات ومقاييس أداء تمكنها من قياس وتقييم أدائها الداخلي والخارجي على المدى القصير والطويل من خلال عملياتها ووسائلها بالقدر اللازم لزيادة قدراتها التنافسية وتطوير أدائها والبقاء في الأسواق . هذا يعني أن مايرمي إليه قياس الأداء وفقاً لهذا المفهوم الحديث يتجاوز مجرد الأطمئنان علي النتائج المالية وحصيلة الأرباح السنويه المحققة إلي جوانب أبعد من ذلك بكثير. في هذا الشأن يمكن القول أن قياس الأداء يُمكن المنظمة من معرفة إلي أي مدي تعمل بطريقة سليمة، ومدي توافر المعلومات التي تساعد في الرقابة علي عملياتها، بالإضافة إلي مدي قدرتها على تحقيق أهدافها وتحديد التطورات الضرورية التي تؤدي الي تحسين أدائها. وإتساقاً مع ما سبق يرى الباحث أن الهدف الرئيسي من قياس أداء المنظمات التجارية والعامه هو السماح للمدراء برؤية منظماتهم بوضوح أكثر من عدة زوايا من خلال مراجعة الخطط ودورها في تحقيق الأداء المتوازن في المنظمة.

## Research Problem

## 2-1 مشكلة البحث :

التطور في بيئة الأعمال السودانية له تأثير علي قياس قدرات المنظمات، ومؤشرات قياس الأداء صيغت في بيئه متقلبه مُلزمه للمنظمات أن تتطور لتواكب ذلك التغيير. تعتمد العديد من المنظمات في عصرنا الحالي على قياس الأداء لما له من دور هام وأساسي في الإستمرار والبقاء والنمو، وتزيد أهميته في القطاعين العام والخاص لأنه مبني على الثبات والتجديد سواء كان ذلك في المنتجات أو العمليات والهياكل التنظيمية في بيئة تتسم بالمنافسة والسعي لتقديم الأفضل والعمل على أرضاء حاجات الزبائن .

يُعد التغيير في بيئة الأعمال وفي بنية ومعطيات الواقع الإقتصادي والسياسي والإجتماعي على كافة المستويات الدولية والإقليمية والمحلية من أهم العوامل المسببة إلى عدم الإستقرار في بيئة المنظمات ، بما يواكبها من تزايد في حدة التنافسية .

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن لمواجهة القصور في أنظمة القياسات التقليدية السابقة، فتطورت لتشمل قياس وتقييم كل الجوانب ذات الأثر في تحقيق التوازن المطلوب في الأداء.

كثير من الشركات السودانية نشأت وإستمرت في الأسواق وفق قانون الشركات لسنة 1925م، المشكلة الأساسية لهذه الشركات أنها إهتمت بجانب تحقيق الربح وأهملت بقية الجوانب كالتواصل مع موظفيها لتنفيذ الإستراتيجيات والفشل في تحقيق الأداء المتوازن لعدم كفاية المقاييس المالية للتقييم المنطقي المقبول وتجاهلها لإستخدام أساليب مستحدثه لقياس وتقييم الأداء.

هذا بالإضافة إلى قصور أساليب قياس الأداء والرقابة التقليدية التي أصبحت غير ملائمة لمواجهة التغيرات في بيئة الأعمال وعدم تفعيل أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن في عملية قياس الأداء والتعبير عن أنشطة المنظمات غير الهادفة للربح مما أدى إلى إفلاس بعضها وخروجها من الأسواق بسبب عدم إدراك الإدارات العليا لمفهوم الأداء المتوازن ونقص مؤشرات تحقيق الربط بين كل من العمليات الإنتاجية والأهداف الإستراتيجية في بعضها. وعدم وجود نموذج لقياس الأداء يمكنها من صياغة أهدافها العامة وفقاً لرؤيتها وإستراتيجياتها، مما يمنحها القدرة على قياس الأداء المحقق من خلال مقارنته بالأداء المستهدف، وفي إمتلاك الآليات المناسبة، لتصحيح الإنحرافات بشكل آني ومستمر.

## Research Importance

### 3-1 أهمية البحث:

#### 1-3-1 الأهمية النظرية :

تتمثل الأهمية النظرية للدراسة في الآتي :

1/ أن الكتب والمقالات حول موضوع الدراسة لا تزال قليلة خاصة في السودان حيث أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لا يزال في مراحله الأولى وجميع المنظمات التجارية والعامة السودانية تسعى لمعرفة المزيد عنها قبل تطبيقها بصورة كاملة في جميع أنشطة المنظمة.

2/ يمكن أن تتضح من خلال الإطار النظري للدراسة، بوصفها توفر إطاراً مرجعياً للدراسات اللاحقة على نحو ربما يسهم في تعزيز إطارها النظري من جهة وتحديد منهجيتها من جهة أخرى.

3/ تكوين نموذج علمي يغطي كافة أفكار ومحاور ومشكلة الدراسة وهو يمثل خليطاً من الأفكار الإدارية الحديثة.

4/ مواكبة هذا البحث للمداخل الإدارية الحديثة، وما يمكن أن يقدمه من تطوير في أداء المنظمات التجارية والعامّة، والتي تعد من القطاعات الرائدة والمؤثرة في الإقتصاد السوداني .

5/ تناول موضوع مهم يتعلق بقياس مقدرات المنظمات التجارية والعامّة في تحقيق الأداء المتوازن في ظل بيئة عالميّة تتسم بعدم الثبات والإستقرار.

### 2-3-1 الأهمية العملية :

تتمثل الأهمية العملية للدراسة في الآتي :

1/ إن بيئة الأعمال الحالية تحتاج من المديرين بالمنظمات التجارية والعامّة السودانية إلى الدراية والحنكة في التعامل مع بيئة شديدة المنافسة ، ولهذا كان لابد من الإهتمام بقياس الأداء المتوازن في تلك المنظمات .

2/ المساهمة في تعريف مدرء المنظمات التجارية والعامّة السودانية بالأساليب الإدارية الحديثة المتمثلة في بطاقة الأداء المتوازن وإستخداماتها المختلفة .

3/ الإسهام في وضع بعض التوصيات والمقترحات لمدرء المنظمات التجارية والعامّة السودانية فيما يتعلق بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

### 4-1 أهداف البحث: Research Objectives

تسعي الدراسة إلى تحقيق هدف رئيسي وهو " قياس مقدرات الشركات في تحقيق الأداء المتوازن" ويمكن تلخيص أهم أهداف الدراسة في الآتي :

1/ قياس مستوى الإهتمام بتبني بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها كإسلوب لتقويم الأداء ومدى إمكانية تطبيقها في تقويم منظمات الأعمال السودانية وتحديد المعوقات والصعوبات التي تحول دون ذلك.

2/ بيان نواحي القصور في قياس الأداء وتقييمه بإستخدام المقاييس المالية التقليدية وتوضيح الحاجة المتزايدة لتطويرها، وعرض المقاييس غير المالية التي يمكن الإعتماد عليها في عملية القياس وتحليلها وبيان الأهمية النسبية لها في نظم قياس الأداء وتقييمه، ودورها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمات التجارية والعامّة السودانية.

3/ التقصي عن مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ضمن جوانبها الأربعة : المالي، العميل، العمليات الداخلية، والنمو والتعلم، في تعزيز أداء المنظمات السودانية التجارية والعامّة.

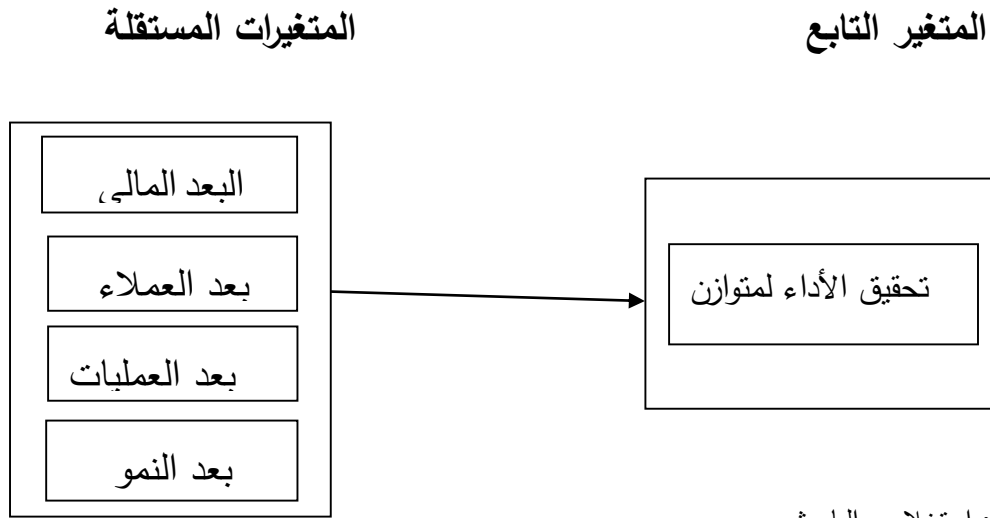
4/ الوقوف علي مدي تباين أفراد عينة البحث المبحوثة بخصوص قياس مقدرات المنظمات لتحقيق الأداء المتوازن في المنظمات محل البحث إستناداً علي عدد من المتغيرات الديمغرافية.  
5/ يقدم البحث خطوات عملية ومختصرة لتبني وإستعمال بطاقة الأداء المتوازن.

## 5-1 نموذج البحث: Research Models

إستند تكوين النموذج على نظرية المنظمة التي تقدم وصفات عامة لما يجب عمله ، لتحسين مواصفات التنظيمات وفق الأسس العلمية ، وذلك بهدف تحسين الأداء والفعالية حيث أن هناك إرتباطاً بين نمط التصميم التنظيمي والفعالية التنظيمية. (القريوتي،2013، ص53)  
كما إستند النموذج على نظرية المنظمة القائمة على الموارد ، وتركز هذه النظرية على الجوانب الداخلية للمنظمة في تفسيرها لمصادر الميزة التنافسية أكثر من تركيزها على البيئة الخارجية، وتعزى التباين في مستويات الأداء الإداري للإختلافات الموجودة بينها من حيث الموارد والإمكانيات المتوفرة. (Hunt & Morgan,1996)

وبعد الإطلاع على العديد من الدراسات المتعلقة ببطاقة الأداء المتوازن ، وقياس الأداء خلص الباحث إلى تكوين نموذج البحث كما في الشكل (1-1) :

الشكل (1-1) نموذج البحث



المصدر: إستخلاص الباحث

## Research Hypotheses

### 6-1 فرضيات البحث:

#### 1/ الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة بين تطور مؤشرات قياس مقدرات المنظمات محل الدراسة ومقتضيات تحقيق الأداء المتوازن بدلالة أبعاده (البعد المالي، بعد العملاء ، بعد العمليات الداخلية ، بعد التعليم والنمو). وتشتمل هذه الفرضية علي عدد من الفرضيات الفرعية التالية :

#### الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة إيجابية بين تطور مؤشرات قياس مقدرات المنظمات محل الدراسة بدلالة البعد المالي وتحقيق الأداء المتوازن.

#### الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة إيجابية بين تطور مؤشرات قياس مقدرات المنظمات محل الدراسة بدلالة بعد العملاء وتحقيق الأداء المتوازن.

#### الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة إيجابية بين تطور مؤشرات قياس مقدرات المنظمات محل الدراسة بدلالة بعد العمليات الداخلية وتحقيق الأداء المتوازن.

#### الفرضية الفرعية الرابعة:

توجد علاقة إيجابية بين تطور مؤشرات قياس مقدرات المنظمات محل الدراسة بدلالة بعد النمو والتعلم وتحقيق الأداء المتوازن.

#### 2/ الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد علاقة بين تطور مؤشرات قياس مقدرات المنظمات وبين الأداء المتوازن إستناداً لعدد من المتغيرات الديمغرافية (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي ، الخبرة العملية، عدد مرات التدريب).

#### منهج البحث:

إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي: بإسلوب الدراسة التطبيقية لمعرفة أثر تطبيق نموذج قياس الأداء المتوازن المحددة ضمن جوانبه الأربعة : المالي، العميل، العمليات الداخلية، والنمو والتعلم، في تعزيز أداء المنظمات السودانية التجارية والعامّة.

وللوصول إلى تحقيق أهدافه من خلال جمع وتوصيف وتحليل أكبر قدر من البيانات، والكشف عن العلاقات بين المتغيرات، ويعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه " وصف منظم للحقائق ولميزات مجموعة معينة أو ميدان من ميادين المعرفة الهامة بطريقة موضوعية وصحيحة".

### مصادر جمع البيانات والمعلومات:

إعتمد الباحث علي مصادر عديدة للحصول علي المعلومات شملت:

#### (أ) المصادر الثانوية للبيانات:

ومنها الكتب والمجلات والدوريات والبحوث العربية والأجنبية ، والتي تناولت موضوع الدراسة، كل من مدخل معين، كذلك التقارير والمؤتمرات العلمية.

#### (ب) المصادر الأولية للبيانات:

والتي شملت البيانات التي تم الحصول عليها في مرحلة الدراسة الميدانية ، من خلال قائمة إستقصاء (إستبيان) أعدت خصيصاً لهذا الغرض من مُتخذي القرارات بالمنظمات التجارية والعامّة في السودان.

إختار الباحث القطاعات التجارية والعامّة لأنهما من القطاعات الإستراتيجية الهامة لتنمية إقتصاديات الدول على المستوى العالمي للدول المتقدمة والدول النامية.

### مجتمع البحث: Research Population

يُعرف مجتمع البحث بأنه " مُصطلح علمي منهجي يُراد به كل من يمكن أن تُوجه وتُعمم نتائج البحث تجاهه سواءً كان مجموعة أفراد أو كتب أو مباني. (السريحي، 2002، ص144)

وإنطلاقاً من كون هذه الدراسة تستهدف معرفة مقدرات المنظمات التجارية والعامّة نحو تحقيق الأداء المتوازن في شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين المحدودة وشركة دانفوديو وشركة سكر كنانة من وجهة نظر المبحوثين فإن مجتمع الدراسة الذي يمكن أن تعمم عليه نتائجها هم جميع العاملين في القطاعات الإدارية من شاغلي الدرجات الوظيفية القيادية وعددهم (385) موظف وهم يمثلون المستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية.

### أدوات البحث:

#### أ - بطاقة الأداء المتوازن:

تستخدم كمقياس لمعرفة مقدرات المنظمات التجارية والعامّة نحو تحقيق الأداء المتوازن.

## ب - أداة الإستبيان:

تستخدم للتعرف على درجة ممارسة وتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن ومدى إستخدام أبعاد البطاقة في المنظمات التجارية والعامّة.

### Research Sample

### عينة البحث :

تمّ إختيار مفردات عينة البحث بطريقة العينة (العشوائية) وهي إحدى العينات الإحتمالية التي إختارها الباحث للحصول على آراء أو معلومات من مفردات المجتمع موضع الدراسة. وتم توزيع عدد (96) إستبانة لمجتمع الدراسة .

ونسبة لعدد الشركات الكبير في هذا القطاع فقد تم حصر الشركات قيد الدراسة في الشركات الكبرى إستناداً علي حجم إيراداتها بالإضافة لحجم العمالة في ولاية الخرطوم إستناداً علي تصنيف إتحاد الغرف التجارية والصناعية . (المصدر: إتحاد الغرف الصناعية السوداني 2014 /5/17) و ( المسجل التجاري) .

تم تحديد حجم العينة بناءً علي عدد العاملين في الشركات المشمولة بالدراسة وعددهم (385) موظف وهم يمثلون المستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية ، حيث أن (حجم العينة: 80) تمثل نسبة 21% من مجتمع الشركات المبحوثة.

### Research Limitation

### 7-1 حدود البحث:

تقتضى منهجية البحث العلمي بهدف الإقتراب من الموضوعية والوصول إلي إستنتاجات منطقية، ضرورة وضع حدود لمشكلة الدراسة ولتحقيق ذلك يجب مراعاة الأبعاد أدناه:

#### (أ) الحدود البشرية:

تشمل العاملين في شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين المحدودة - الرئاسة وشركة دانفوديو وشركة سكر كنانة بمختلف مسمياتهم ودرجاتهم الوظيفية.

#### (ب) الحدود المكانية:

أما نطاق البحث فيتركز في شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين المحدودة - الرئاسة ورئاسة كل من شركة دانفوديو وشركة سكر كنانة حتى عام 2014م.

#### (ج) الحدود الموضوعية:

إقتصرت هذه الدراسة على معرفة مقدرات المنظمات التجارية والعامّة نحو تحقيق الأداء المتوازن في شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين المحدودة وشركة دانفوديو وشركة سكر كنانة.



## (د) الحدود الزمانية:

يتفق سياق تحليل البحث في بعده الزمني مع التغيرات العميقة في بيئة الأعمال التي برزت في بداية القرن العشرين والمتمثلة في العولمة والتطور العلمي والتقني لعصر المعلومات وتشتمل الدراسة علي الفترة ما بين العام 2010 م – 2014م.

## الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات:

سوف يتم تطبيق بعض الأساليب الإحصائية التي توفرها مجموعة البرامج الإحصائية Statistical Package for Social Sciences (SPSS) للعلوم الإجتماعية لمعالجة البيانات طبقاً لنوعيتها ولطبيعة المتغيرات وأغراض التحليل، وذلك لإختبار صحة الفروض .

## 8-1 مصطلحات البحث:

يكون للمصطلحات الواردة في البحث الدلالات التالية ما لم تدل القرينة علي غير ذلك:

### الأداء:

هو " إنعكاس لقدرة المنظمة وقابليتها على تحقيق أهدافها". (الغالبي، وإدريس، 2007ص477)

### نظرية المنظمة :

النظرية عبارة عن نظام مفاهيم أي علاقات بين المفاهيم والمتغيرات فهي المفاهيم والأدوات التصورية التي بإمكانها تقديم خارطة مباشرة للمشكلات في ميدان معين فالنظرية هنا بمثابة الدليل الموجه للبحث وعلى هذا فإن نظرية المنظمة هي النظام الذي يدرس هيكل المنظمة وتصميمها والتي تشير إلى الجوانب الوصفية والميدانية في النظام. (السالم، 2010، ص4)

### بطاقة قياس الأداء المتوازن:

نظام شامل لقياس الأداء يمكن إستخدامه في جميع منظمات الأعمال المختلفة وتستخدم المقاييس المالية وغير المالية من خلال أبعادها (البعد المالي، بعد العملاء ، بعد العمليات الداخلية ، بعد التعلم والنمو) وترتبط فيما بينها بعلاقة السبب والنتيجة وتعمل علي التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل وطويلة .

### البعد المالي:

تمثل نتائج هذا البعد مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف ، والوقوف علي مستوي الأرباح المتحققه لإستراتيجية منظمة الأعمال بالعمل علي تخفيض مستويات التكاليف لمنظمة منافسه ، ويشتمل

علي مجموعة من المقاييس التقليدية لقياس الأداء المالي، ويعكس الأهداف المالية مثل العائد المالي والربحية.

#### **بعد العملاء:**

يعرف بأنه قدرة المنظمة علي الإيفاء بمتطلبات وحاجات العملاء بتقديم سلع وخدمات ذات جودة عالية تنال رضاهم وتلبي طموحهم ورغباتهم، ويعكس أداء النشاطات التشغيلية والقدرة في السيطرة عليها وتصويبها صوب ما يرضي العملاء.

#### **بعد العمليات الداخلية:**

يقصد به جميع العمليات والأنشطة والفعاليات الداخلية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها من تنظيمات الأعمال التي من خلالها يتم مقابلة رغبات العملاء والمالكين، ويعكس أداء النشاطات التشغيلية والقدرة في السيطرة عليها.

#### **بعد النمو والتعلم:**

ويعرف بأنه قدرة المنظمة في تطوير قدرات العاملين وتشجيع نظم الإبتكار داخل المنظمة كونهم البنية التحتية لها والتي تعمل علي بناء المنظمة وتطويرها في الأجل الطويل، ويعكس مدى قدرة المنظمة بإحداث تنمية في القدرات الفكرية للعاملين ومستوى مهاراتهم، وإحداث التطوير في هيكلها وثقافتها، أي بعبارة أخرى القدرة على إحداث الإبداع المنظمي.

#### **قياس الأداء المتوازن:**

يعرف بأنه قياس للناتج المحققه وفقاً لمعايير محددة مسبقاً لأداء المنظمة ومقارنتها بالأهداف الإستراتيجية المرسومة ، والتعرف علي مواطن الضعف والقوة ، والتعرف علي الأسباب التي تعوق من تحقيق أهداف المنظمة والعمل علي سد الثغرات وتلافي أوجه القصور ، والعمل علي عدم تكرارها في المستقبل.

### **9-1 هيكل البحث :**

يتكون البحث من خمسة فصول ، يحتوي الفصل الأول (الإطار العام) على : المقدمة، مشكلة البحث ، أهداف البحث، أهمية البحث، مصطلحات البحث ، الدراسات السابقة وهيكل البحث أما الفصل الثاني ( الأدبيات - الإطار النظري) إختص ، بتقويم الأداء وبطاقة الأداء المتوازن : مفاهيم ونظريات حيث جاء في ثلاثة مباحث ، يتناول المبحث الأول مفهوم نظرية المنظمة ، ويختص المبحث الثاني بتقويم أداء المنظمات وتطور مقاييس الأداء ، في حين يتناول المبحث الثالث أساسيات الأداء المتوازن.

ويختص الفصل الثالث ، بدراسة الحالة (الدراسة الميدانية) حيث جاء في مبحثين ، يتناول المبحث الأول شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين المحدوده ، ويتناول المبحث الثاني شركة سكر كنانة وشركة دانفوديو من خلال تقديم نبذه تعريفية عن تلك الشركات المبحوثه.

في حين يحتوي الفصل الرابع (تحليل بيانات الدراسة الميدانية) على ثلاثة مباحث، يتناول المبحث الأول منهجية إجراء الدراسة التطبيقية، ويختص المبحث الثاني تحليل بيانات الدراسة، في حين يتناول المبحث إختبار فروض الدراسة .

بينما يحتوي الفصل الخامس (مناقشة النتائج وإسهامات الدراسة) على : المقدمة ، مناقشة نتائج الدراسة ، الإسهامات النظرية والعملية للدراسة ، الدراسات المستقبلية والخاتمة.

### **الصعوبات التي واجهت الباحث:**

من المتفق عليه أن نجاح أي دراسة يعتمد على كمية ونوعية البيانات التي توفرها الشركات محل الدراسة، وفي تقدير الباحث أن بعض هذه الشركات لا تتوفر لدى العاملين فيها ثقافة البحث العلمي بدرجة كبيرة .

وتعتبر إدارات بعض الشركات موضوع الدراسة أن أي بيانات تتعلق بعملياتها وممارساتها سرية للغاية لدرجة أنها لا يُمكن الإطلاع عليها وخاصة تلك البيانات المتعلقة بعملية قياس الأداء والمبيعات السنوية، والأساليب الإدارية التي تطبقها بين مستوياتها الإدارية المختلفة.

### **المشكلة الرئيسية التي واجهت الباحث هي:**

- صعوبة الحصول على البيانات وقلة المراجع في موضوع قياس الأداء المتوازن.
- الموقف السلبي الذي يقفه بعض المسؤولين في الشركات تجاه نشر معلومات خاصة بدوائريهم لأسباب متباينة، أو محاولة تأثيرهم على إتجاه البحث حتى تكون نتائجه موافقة لما يرغبون فيه.

### **10-1 الدراسات السابقة:**

أوضحت العديد من الدراسات التي تناولت دراسة موضوع قياس الأداء المتوازن الأهمية البالغة لتطبيقه في كافة منظمات الأعمال لما له من تأثير على الأداء من حيث الدقة، والتوقيت المناسب وتكامله مع الأنظمة الإدارية ودرجة التفضيل التي يمتاز بها والتي تصب في مجموعها في ترشيد قرارات المستخدمين وفيما يلي عرض لأهم تلك الدراسات التي ركزت علي مقومات تطبيق قياس الأداء المتوازن في المنظمات :

1/ دراسة (عبدالحميد، معتمصم، 2014م) بعنوان: تقويم أداء الصندوق القومي للمعاشات بإستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن بالتطبيق علي الصندوق القومي للمعاشات بولاية الخرطوم. هدفت هذه الدراسة إلي التعرف علي طبيعة وفلسفة بطاقة قياس الأداء المتوازن ودوافع الإهتمام بها ودورها في تقويم أداء منظمات الأعمال، وشرح وتحليل الخطوات المنهجية لتطبيقها في عملية تقويم الأداء، وتبسيط الضوء علي الأساليب الحديثة المستخدمة في عملية تقويم الأداء وقياس أثر فعالية بعد الأداء الإجتماعي علي تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات. توصلت الدراسة إلى أن إستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن بأبعادها الخمسة (المالي، العمليات الداخلية ، العملاء، التعلم والنمو، الأداء الإجتماعي) يساعد في نجاح عملية تقويم الأداء وفق إطار متكامل وشمولي. وأن بطاقة قياس الأداء المتوازن توفر مجموعة من المؤشرات التي يمكن مقارنتها مرجعياً من المنظمات الأخرى في نفس المجال وذلك لتأثير التقدم الحاصل في أدائها. أوصت الدراسة بعقد المزيد من الدورات التدريبية التفصيلية لبطاقة الأداء المتوازن والإستفادة من خبرات المنظمات العالمية والجهات الإستشارية للإسترشاد بها في التطبيق الفاعل لبطاقة قياس الأداء المتوازن. وبضرورة إشراك الجهات ذات الصلة بالصندوق بتحديد التكلفة المخططة للعمليات التدريبية للعاملين.

2/ دراسة (المدهون، والبطينجي، 2013) بعنوان: التخطيط الإستراتيجي بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن: بالتطبيقي على مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات بغزة. هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي داخل مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات بغزة ومدى إستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية التخطيط الإستراتيجي، وتحديد ملائمة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لبيئة عمل مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات وتقديم تصور مقترح لإعداد خطة إستراتيجية في ضوء معايير بطاقة الأداء المتوازن. توصلت الدراسة إلى أن إدارة جمعية مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات تستخدم بطاقة الأداء المتوازن وأبعادها في عملية التخطيط الاستراتيجي. أوصت الدراسة بتعزيز إتجاهات العاملين في الجمعية نحو ممارسة التخطيط الإستراتيجي من خلال نشر الثقافة التي تعمق المفاهيم الإيجابية نحوه، وزيادة الإهتمام بعقد الدورات التدريبية المتخصصة بالمهارات الإدارية خاصة التخطيط الإستراتيجي

3/ دراسة (العمرى، هاني، 2012م) بعنوان: منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية. هدفت الدراسة إلي التعرف علي أهمية إستخدام بطاقة الأداء المتوازن علي تحسين مؤشرات الأداء وطرق قياس أداء المنظمات بالمملكة كآلية لبناء القدرات التنافسية. توصلت

الدراسة إلي أن محور النمو والتعلم في بطاقة الأداء المتوازن يعني مقابلة الأهداف بعيدة المدى والمنافسة العالمية والتي تقتضي تطوير الأداء والمهارات بصورة دائمة ويأتي النمو والتطوير في: الأفراد، النظم، الإجراءات وذلك عن طريق التغيير التنظيمي أو الثقافة التنظيمية. حيث يمكن من خلال منظور التعلم والنمو أن تستطيع المنشأة ضمان قدرتها على التجديد، وهو يعد شرط أساسي لإستمرارها وبقائها على المدى الطويل.أوصت الدراسة بضرورة الإهتمام بالمفاهيم الإستراتيجية ، حيث إن الإستراتيجية عبارة عن مبادرات إدارية تخطط لمحاوّر ثلاثة وهي : تقوية موقف المنظمة ، وتلبية إحتياجات العملاء، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية . والإهتمام بقياس العمل ووضع المؤشرات ، حيث أنه لا بد من إختيار وحدة قياس مناسبة لكل نشاط على أن تكون هي الوحدة التي تقيس ناتج العمل أكثر من الوحدة التي يقاس بها حجم العمل أو الوحدة التي يقاس بها إنجاز العمل. وضرورة الإهتمام بأهم خصائص البيئة المعاصرة للمنظمات المؤثرة على منهجية قياس الأداء مثل ظاهرة العولمة ، تزايد درجة عدم التأكد البيئي ، تنوع القوى العاملة من حيث الثقافة والجنس والتعليم ، الثورة المعلوماتية والتدفق الهائل والسريع للمعلومات ، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل ، مثل تسعير المنتجات وقوانين العمالة.

4/ دراسة (السيد، رجب، 2011م) بعنوان: إطار مقترح لتطبيق مدخل القياس المتوازن للأداء لتحسين نظم دعم إتخاذ القرارات بالتطبيق علي البنوك التجارية في جمهورية مصر العربية

هدفت الدراسة إلي وضع إطار مقترح لتطبيق مدخل القياس المتوازن للأداء في البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية ، وذلك بغرض تحسين نظم دعم إتخاذ القرارات. توصلت الدراسة إلي أن هناك علاقة إرتباط قوية بين البعد المالي والبعد المتعلق بالعمليات الداخلية، ووجود إرتباط متوسط بين العملاء والموارد البشرية . وهناك تأثير معنوي لمؤشرات القياس المالي ، والعملاء ، والعمليات الداخلية بدرجات متفاوتة علي كفاءة نظم دعم القرارات في البنوك التجارية. أوصت الدراسة بضرورة إقتناع وإلتزام الإدارة العليا بتطبيق منهجية القياس المتوازن للإداء، لأن إقتناعها والعاملين بما سوف تقدمه عملية التطبيق ، يعظم فرص نجاحها ، ويزيد من الدعم المقدم للإدارة التنفيذية فيها ، إضافة إلي تهيئة المناخ التنظيمي الإيجابي الذي توحد فيه الإدارة العليا الجهود لتحقيق أهداف المنظمة. وضرورة نشر الثقافة والوعي لدي العاملين بالبنك بمنهجية القياس المتوازن للأداء وجعله آلية عملية لتقييم وتطوير الأداء علي جميع المستويات الإدارية. وضرورة الإهتمام بمؤشرات الأداء القائده ، وهي مؤشرات تتنبأ بما سيحصل للمؤشرات التابعه في المستقبل من خلال قياسها للجوانب الأخرى

غير المالية مثل عدد المبادرات التي طرحت وطورت وتم تطبيقها، دوران العمل ، التدريب الذي تم والمرتبط بالعمل، رضا العملاء.

5/ دراسة (سوارالدهب، مدني، 2010م) بعنوان: تقويم الأداء الإستراتيجي بإستخدام نموذج قياس الأداء المتوازن بالتطبيق علي صناعة المنتجات الغذائية بولاية الخرطوم.هدفت هذه الدراسة إلي محاولة البحث في إمكانية تطبيق مفهوم قياس الأداء المتوازن كنظام جديد لتقييم الأداء، ومدى الإستفادة منه في تقييم الأداء الإستراتيجي لمنظمات الأعمال. خلصت الدراسة إلي أن نموذج قياس الأداء نظاماً متكاملًا لتقييم الأداء إذ يتكون من مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي توضح مستوي تنفيذ أنشطة المنظمة وتعمل علي ربطها بإستراتيجية ورسالة المنظمة من خلال مجموعة من الأبعاد التي يتم وضعها بناءً علي رسالة ورؤية المنظمة. وإن نجاح أو فشل المنظمة لا يعتمد علي جهود الأفراد فقط وإنما هو نظام متكامل يتضمن عدة عوامل تدخل في عملية التقييم ، ويؤثر هذا النظام علي أنظمة ويتأثر بأخري كثيرة إجتماعية وإقتصادية وسياسية لذلك لابد أن تؤخذ هذه العوامل في الإعتبار عند القيام بعملية التقييم. ويعتمد نموذج قياس الأداء المتوازن علي المنهج العلمي في تحديد الأهمية النسبية لأبعاد الأداء، عكس نظام تقييم الأداء التقليدي الذي يعتمد علي الحكم الشخصي في التقييم. توصلت الدراسة إلي ضرورة تطبيق نموذج قياس الأداء المتوازن في قياس وتقييم أداء منظمات الأعمال السودانية. وضرورة زيادة إهتمام الإدارات العليا بمفهوم الأداء المتوازن وتشجيع وإشراك العاملين علي تطبيقه. ويجب أن تتبني الدولة علي مستوي أجهزتها الرسمية منهجية قياس الأداء المتوازن وتحث الوزارات والهيئات الحكومية علي أن تقيم أدائها وفقاً لهذا النموذج. وضرورة إعلان نتائج التقييم السنوي للمنظمة، عملاً بمبدأ الشفافية بين العاملين ، مما يؤدي إلي فتح قنوات للحوار بين الجهات المسؤولة عن التقييم والجهات الخاضعة للتقييم ، الأمر الذي يساعد المنظمة علي معرفة جوانب القصور في أدائها والعمل علي معالجته مستقبلاً.

6/ دراسة (أزهار ، عوجة، 2010م) بعنوان: العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في القيمة المستدامة للمنظمة، دراسة تطبيقية في الشركة الوطنية لإنتاج المشروبات الغازية – الكوفة. هدفت الدراسة إلي تحديد إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة في الشركة الوطنية لإنتاج المشروبات الغازية بالكوفة.توصلت الدراسة إلي توافق عمليات الشركة مع منظورات البطاقة الأربعة وهذا يعني إرتفاع درجة الوعي بمنظورات بطاقة الأداء المتوازن على مستوى المديرين في الشركة، الأمر الذي يوفر الأساس الموضوعي للتخطيط بشكل جيد لتطبيق هذه البطاقة. وتوافق

عمليات الشركة مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة وهذا يعني ارتفاع درجة الوعي بإدارة الجودة الشاملة على مستوى المديرين في الشركة، الأمر الذي يوفر الأساس الموضوعي للتخطيط بشكل جيد لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. أوصت الدراسة بضرورة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالتنسيق والتوازن مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة، واعتماد السيناريوهات باعتبارها أسلوب نوعي يساعد في تكوين تصور عما يكون عليه الحال. إقترحت الدراسة مجموعة من المؤشرات الضرورية لدعم القيمة المستدامة للشركة منها : إعتقاد أسلوب التحليل الكمي في حساب الحصة السوقية المستقبلية للشركة المبحوثة لتحريك وضعها الحالي تجاه حالة مستقبلية.

7/ دراسة (أبو فضة، وآخرون، 2009) بعنوان: أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة. هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن المحددة ضمن جوانبه الأربعة : المالي، العملي، العمليات الداخلية، والنمو والتعلم، في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة. توصلت الدراسة إلى إن المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة ، تتوفر لديها الإدراك الجيد ، بأن نجاحها يتطلب العمل بشكل حثيث وجددي ، لتعزيز الأداء المالي الإستراتيجي. وتمتلك المصارف تصوراً واضحاً عن أبعاد الأداء المالي الإستراتيجي الأساس، والذي يمكنها إنموذج قياس الأداء المتوازن بجوانبه، من تحقيق أداء مالي إستراتيجي متميز . أوصت الدراسة بضرورة تبني المصارف الوطنية الفلسطينية عبر إعادة تشكيل الثقافة المؤسسية، وتهيئة الظروف اللازمة العاملة في قطاع غزة أنموذج قياس الأداء المتوازن وسيلة لترشيد قرارات المديرين لتفعيل عملية تطبيقه. وضرورة إستخدام المصارف لأنموذج قياس الأداء المتوازن وتوجيه سلوكهم وتقويم أدائهم.

8/ (دراسة مروان ، أبو فضة، 2008م) بعنوان نحو تطوير نظام متوازن لقياس الأداء الإستراتيجي في المؤسسات المصرفية الإسلامية هدفت الدراسة إلى تطوير نظام متوازن فاعل، لقياس الأداء الإستراتيجي في المؤسسات المصرفية الإسلامية، وذلك عبر إعادة تركيب ذلك النظام بمناظيره التقليدية الأربعة (المالي، العملي، عمليات التشغيل الداخلية، والنمو والتعلم)، من خلال إضافة المناظير التي تجسد البعد أو الخلفية النظرية والقاعدة الفكرية والعقدية. توصلت الدراسة إلى أن هناك حاجة ماسة إلى بناء نماذج قياس للأداء العام للمنظمة الحديثة بشكل عام، وللأداء الإستراتيجي بشكل خاص، تُمكن من تتبع الأداء المالي، وفي ذات الوقت متابعة بناء القدرات والأصول غير المالية. وأن النظام المتوازن التقليدي لقياس الأداء الإستراتيجي بأبعاده الأربعة وما يحتويه من مقاييس عديدة للأداء، سوف

يعاني من بعض القصور عند التطبيق فيما يتعلق بطبيعة العمل في المؤسسات المصرفية الإسلامية . ويمكن تطوير النظام المتوازن التقليدي لقياس الأداء الإستراتيجي، ليتوافق مع الطبيعة الخاصة بالمؤسسات المصرفية الإسلامية. أوصت الدراسة بضرورة تبني مدراء الشركات لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن كنموذج متكامل. وأن إستخدام بطاقة الأداء المتوازن يساعد في خلق وإيجاد ترابط بين الخطط الموضوعية ، والأهداف الإستراتيجية للشركات، ومقاييس الأداء عندما تقوم الإدارة بإعداد وتصميم خططها الإستراتيجية.

9/ (دراسة الحيزان، أسامة:2007م) بعنوان: تقويم مقياس الأداء المتوازن كأداة لإدارة الأداء الاستراتيجي في المملكة العربية السعودية. هدفت الدراسة إلي محاولة وضع إطار عام يتضمن مجموعة من المعايير، التي يتم على أساسها تقويم تجربة تطبيق مقاييس الأداء المتوازن في بيئة الأعمال السعودية من أجل استخلاص مجموعة من المقومات اللازمة لضمان نجاح تطبيق هذا المقياس. قد بينت نتائج الدراسة عدد من المقومات، التي يجب توافرها من أجل ضمان نجاح تطبيق مقياس الأداء المتوازن، مثل الصيغة المعيارية رباعية الأبعاد لمقياس الأداء المتوازن، حيث تعد كافية لإدارة الأداء الاستراتيجي، وزيادة الأهمية النسبية للأصول غير الملموسة، قياساً إلى الأصول الملموسة، مع زيادة الأهمية النسبية للمقاييس غير المالية، قياساً إلى المقاييس المالية. إضافة إلى ملاءمة علاقة السببية بين الأهداف الإستراتيجية، ومقاييس الأداء المالية وغير المالية ، وتوافق الأنظمة الرقابية ، والتكليفية ، والمعلوماتية، مع متطلبات مقياس الأداء المتوازن، وتوفير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، اللازمة لتطبيق مقياس الأداء المتوازن، ودعم الإدارة العليا للمتطلبات اللازمة لتطبيق مقياس الأداء المتوازن.

10/ (دراسة نادية، عبد الحليم، 2005م) بعنوان: دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة . هدفت الدراسة إلى تطوير بطاقة قياس الأداء المتوازن من خلال إدخال مؤشرات الأداء البيئي ضمن المؤشرات والأبعاد الأخرى وذلك من أجل قياس الأداء البيئي، ليصبح بعداً خامساً . كما تهدف الدراسة إلى مناقشة تطور مؤشرات ونظم قياس الأداء لتتناسب إستراتيجيات العمل واتجاهات التغيير. توصلت الدراسة إلي بطاقة قياس الأداء المتوازن وصورها المتطورة من خلال ثلاثة أجيال تمثل نموذجاً واعداً يمكن أن يساعد المنظمة في حل المسائل المعقدة المتعلقة بالمؤشرات البيئية . ويمكن لبطاقة قياس الأداء المتوازن أن تساعد في وضع أهداف إستراتيجية في شكل معدلات أداء بيئي مرتفعة وتحديد طرق تحقيق هذه الأهداف. وإن إدخال أبعاد



التنمية المستدامة وأهمها البعد البيئي في بطاقة قياس الأداء المتوازن يساعد المنظمات على التعامل مع كثير من المشكلات المعروفة مثل (التركيز على الأصول الملموسة، وتحسين العمليات). أوصت الدراسة بضرورة تحويل نظام تقييم الأداء البيئي من نظام رقابي إلى نظام لتطوير وتحسين الأداء، وذلك بتتبع الأمور البيئية خلال دورة حياة المنتج. وبذل الجهود لتحسين فهم كيفية تكامل إدارة الإستراتيجية بطريقة جيدة في المنظمة ودمجها مع مقاييس الأداء من خلال بطاقة قياس الأداء المتوازن. وربط مفهوم إستدامة الشركات بمؤشرات الأداء لبطاقة قياس الأداء المتوازن.

11/ (دراسة الشيشيني، 2004م) بعنوان: نحو إطار لقياس محددات إستخدام ونجاح تبني نظام قياس الأداء المتوازن. هدفت هذه الدراسة لإقتراح إطار لقياس مدى نجاح تبني نظام قياس الأداء المتوازن وذلك من خلال جانبين:

الجانب الأول – العوامل السياقية المؤثرة علي إستخدام هذا النظام ، والتي تم بلورتها في كل من الحجم – الإستراتيجية المتبعة – دورة حياة المنتج – نمط الرقابة المتبع – مدى إدراك عدم التأكد البيئي – دور المكاتب الإستشارية.

الجانب الثاني – بدائل قياس نجاح أو فشل تبني هذا النظام ، والتي عرض بشأنها لثلاث مجموعات من المقاييس (موضوعية) مالية – (حكومية) غير مالية – (مزيج مالية وغير مالية). وقد إقترح الباحث – علي المستوى النظري – مجموعة من الفروض المتعلقة بالعوامل السابقة دون أن يختبرها، والتي يقترح أن تمثل إطاراً لدراسة مدى نجاح تبني هذا النظام. توصلت الدراسة إلي أن هذا المدخل يقدم فرصاً لوضع إستراتيجية المنظمة وتوصيلها وتطبيقها، وأن المديرين يتجاوزون معه بإعادة تنظيم مواردهم وأنشطتهم وتطوير أدائهم جذرياً بما يتوافق والمقاييس المتبعة خلاله ، إقتناعاً منهم بأن ذلك يمثل تطويراً لكفاءة وربحية أعمالهم. وأن ذلك يحدث غالباً عندما تكون المقاييس المتبعة سليمة ، ومرتبطة بنظم حوافز مجزية. وأن أية عيوب في تطبيق هذا المدخل كنتيجة لضعف وعدم موضوعية أنظمة القياس، أو تجاهل مبدأ المشاركة تؤدي تلقائياً لآثار سلبية على العلاقات بين المديرين بعضهم البعض من جهة ، وبين الشركة وموزعيها من جهة أخرى.

### الدراسات الأجنبية :

تناولت مفهوم القياس المتوازن للأداء وأثره على تطوير أدوات قياس وتقييم الأداء، ركزت على أهمية تكامل مقاييس الأداء المالية وغير المالية، لإعطاء صورة شاملة عن أداء المنظمات ، وهذا هو الدافع الرئيسي وراء ظهور بطاقة الأداء المتوازن ، وفي سبيل ذلك تناولها كل من:

1/ دراسة (Kaplan& Norton,1992) بعنوان: The balanced scorecard: Measures that drive performance. في هذه الدراسة إقترح كل من الباحثين كابلان ونورتون لأول مرة بطاقة قياس الأداء المتوازن كمنهج يعتمد عليه لقياس وتقييم الأداء وذلك من خلال مجموعة من مقاييس الأداء المالية وغير المالية، وذلك لتوفير معلومات شاملة لإدارة المنظمة لتحقيق ميزة تنافسية، ويتضمن المنهج المقترح أربعة أبعاد رئيسية:

1/ البعد المالي: Financial Perspective يعكس إستمرارية المنظمة، وفق مقاييس، مثل (نمو المبيعات، والأرباح التشغيلية، حصة السوق).

2/ بعد العميل: Customer Perspective يقيس دقة مواعيد التسليم، إرتفاع الجودة، تحسين الخدمة، تخفيض التكلفة.

3/ بعد العمليات الداخلية: Internal Business Perspective يقيس تخفيض زمن الإنتاج، تحسين الجودة، تنمية مهارات العاملين، زيادة الإنتاجية.

4/ بعد التعليم والابتكار: innovation & Learning Perspective يقيس سرعة تقديم منتجات جديدة، تحسين المنتجات الحالية، زيادة كفاءة العمليات.

ويوضح الباحثين أهمية بطاقة قياس الأداء المتوازن وذلك لتجنب حدوث مثالية في بعد معين من الأبعاد المختلفة، وإن هذه المقالة تزود المدراء التنفيذيين بإطار شامل يعمل على ترجمة الأهداف الإستراتيجية للمنظمة إلى مجموعة متماسكة من مقاييس الأداء.

هدفت الدراسة إلى محاولة بحث الجوانب المختلفة لتقييم الأداء حتى تستطيع معالجة أوجه القصور، وتقديم إطار محدد لترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أعمال تمكن من النظر إلى أداء المنظمة من منظور كلي، وهي تزويد المدراء التنفيذيين بإطار شامل يعمل على ترجمة الأهداف الإستراتيجية للمنظمة إلى مجموعة متماسكة من مقاييس الأداء.

إنتهت الدراسة إلي إقترح الربط بين الأهداف الإستراتيجية ومقاييس الأداء المالية وغير المالية من خلال الجوانب الأربعة السابقة، وأن المقاييس غير المالية تغطي ثلاثة جوانب أساسية هي العملاء وعمليات التشغيل الداخلي والابتكارات والإختراعات، وأن بطاقة الأداء المتوازن تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية بشكل متوازن.

2/ دراسة (Kaplan& Norton,1996-a) بعنوان: Using the balanced scorecard as a Strategic Management System. تعتبر هذه الدراسة من أهم الدراسات التي تناولت بطاقة

- الأداء المتوازن (BSC) كنظام جديد للإدارة الإستراتيجية، وذلك من خلال الربط بين مقاييس الأداء المالية والتي تهدف قياس مسببات أو محركات الأداء Performance Drivers المالي في الأجل الطويل بإستراتيجية الإدارة (managing Strategy) والتي تشمل أربعة خطوات متتالية وهي:
- ترجمة الرؤية الإستراتيجية (Translating the Vision) وتمثل الإجابة عن ماذا ترغب أن نكون عليّة في المستقبل كمنشأة داخل المناخ الإقتصادي.
  - وضع الأهداف Setting Goals، وتحديد قنوات الإتصال Communicating.
  - تخصيص الموارد Allocating Resources.
  - التغذية العكسية والتعليم Feedback & learning.

خلصت هذه الدراسة إلي إمكانية ربط كل من مقاييس الأداء المالي وغير المالي بإستراتيجية الإدارة والتي تشتمل علي الخطوات الأربعة السابقة.

3/ دراسة (Kaplan & Norton 1996-B) بعنوان: Why Does Business Need a Balanced Scorecard? هدفت الدراسة لبيان الأسباب والدوافع التي تجعل مديري المنظمات والشركات في قطاع الأعمال يحتاجون لإستخدام وتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن ولتحقيق ذلك فقد وضع الباحثان عدد من الأسئلة وعملا علي الإجابة عليها وقد تركزت الإجابات في توضيح الدوافع التي تجعل الإدارة تتبنى نموذج البطاقة وقدمت الدراسة أيضا توضيحا للمقاييس المستخدمة وآلية الربط بين هذا المقاييس ومستوي العلاقة اللازمة لتحقيق النتائج المطلوبة.

4/ دراسة (Kaplan & Norton 1996-B) بعنوان: Translating Strategy into Action ترجمة الاستراتيجية لأفعال من خلال خلال بطاقة الأداء المتوازن" ، وتوصلا فيها إلى أن نظام تقويم الأداء الذي يستخدم بطاقة الأداء المتوازن يساعد المديرين على إدخال نظم إدارية تسهم بشكل فعال على ربط أهداف الاستراتيجية الطويلة الأجل بالإجراءات القصيرة الأجل، أي إن نظام بطاقة الأداء المتوازن للأداء هو مكمل للمقاييس المالية ولا يحل محلها.

5/ دراسة (Thomas NG et al , 2007) بعنوان: Using Balanced Scorecard for Subcontractor Performance Appraisal, Strategic Integration of Surveying Services. إستخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقويم أداء المقاولين ، تم إجراء الدراسة لأن العديد من التقارير أشارت إلى إنخفاض مستوى جودة البناء والإنتاجية نتيجة لأداء المقاولين المنوط بهم إنهاء الأعمال ، ولم يتم الاهتمام بهم ولذلك كان لابد من تسهيل أعمالهم من خلال الإهتمام بتقويم

الأداء ، حيث تحظى بطاقة الأداء المتوازن بأهمية كبيرة في تحسين جودة تقويم قرارات المقاولين . خلصت الدراسة إلى نموذج لبطاقة الأداء المتوازن من أجل تقويم أداء المقاولين ، وأشار النتائج إلى أن بطاقة الأداء المتوازن يمكن أن تساعد في ترشيد قرارات العمليات من خلال تقديم الخطوط الموجهة والمعايير لمتطلبات الأداء لكل مستوى أداء ، وبالتالي تساهم في إزالة الإعتماد على الحكم الشخصي في ممارسات تقويم أداء المقاولين . أيضا ساهمت بطاقة الأداء المتوازن في تصميم الأهداف لكل مستوى خلال الدراسة التطبيقية . تعتبر هذه الدراسة الركيزة للدراسات المستقبلية التي تهدف إلى تطوير نماذج لبطاقة الأداء المتوازن من أجل تقويم أداء المقاولين .

6/ دراسة (Nayeri et al,2008) بعنوان: Universities Strategic Evaluation Using

Balanced Scorecard, تقويم الأداء الإستراتيجي بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن .

هدفت الدراسة إلى التعرف على الموقع الإستراتيجي لـ (6) من الكليات الكبيرة لإدارة الأعمال في إيران بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، وتم الإستفادة من نتائج الدراسة لتطوير خطط إستراتيجية لكليات إدارة الأعمال الإيرانية ، تم جمع البيانات من خلال الإستبيان، عملت الدراسة على مقارنة كليات إدارة الأعمال المختلفة وتوضيح أماكن القوة والضعف في منظورات بطاقة الأداء المتوازن .

7/ دراسة (Kaplan&Norton,2001) بعنوان: The Strategy Focused Organizations

تبين فيها أن إستخدام نظام بطاقات الأداء المتوازن في المنظمات غير الهادفة للربح كالدوائر الحكومية والمستشفيات قد يكون لها دور فاعل في تبني إستراتيجية خلق ميزات تنافسية.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

بعد أن قدم كابلن ونورتن (Kaplan& Norton,1992) مقالهما عن بطاقة الأداء المتوازن، كانت تركيز البطاقة على وضع الأهداف وتحديد المقاييس ، وأصبحت البطاقة من أكثر المفاهيم تبنيًا من قبل مدراء الشركات والمنظمات خاصة وأن المقاييس المالية تعاني من الكثير من القصور والمشاكل، حيث تعمل بطاقة الأداء المتوازن على حل هذه المشاكل وتركز على الإلتزان والربط بين رسالة وإستراتيجية المنظمة مع أبعاد البطاقة ، والنظر إلى أداء المنظمة من خلال المقاييس الموجودة داخل الأبعاد ومدى تحقيق الغايات والأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها.

إنحصرت الدراسات السابقة المتعلقة ببطاقة الأداء المتوازن في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

كما في دراسة (Kaplan & Norton 1996-B) و (السيد، رجب، 2011م) و (سوارالدهب، 2010م)

و(دراسة أبو فضه، وآخرون ، 2009) و(دراسة العمري، 2012م) و(دراسة الشيشيني، 2004م) في

حين ركزت دراسات أخرى على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة كما في دراسة (عوجه، 2010م).

كما ركزت دراسة (المدهون والبطنجي، 2013م) و (Nayeri,2008) على استخدام بطاقة الأداء المتوازن للإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي ومعرفة الموقف الإستراتيجي. أما دراسة (Kaplan & Norton,1996-a) تناولت بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كنظام جديد للإدارة الإستراتيجية، وذلك من خلال الربط بين مقاييس الأداء المالية والتي تهدف لقياس مسببات أو محركات الأداء Performance Drivers المالي في الأجل الطويل بإستراتيجية الإدارة (managing Strategy) ، أيضاً نجد دراسات أخرى ركزت على تقويم الأداء في المنظمات كما في دراسة (الحيزان:2007م) و (Thomas,2007) و ( معتمص عبد الحميد،2014م) ، أما دراسة (نادية عبد الحليم،2005م) فركزت على تطوير بطاقة قياس الأداء المتوازن من خلال إدخال مؤشرات الأداء البيئي ضمن المؤشرات والأبعاد الأخرى وذلك من أجل قياس الأداء البيئي، ليصبح بعداً خامساً.

كما ركزت دراسة (Kaplan & Norton 1996-B) علي نظام تقويم الأداء الذي يستخدم (BSC) ليساعد المديرين على إدخال نظم إدارية تسهم بشكل فعال على ربط أهداف الاستراتيجيات الطويلة الأجل بالإجراءات القصيرة الأجل، أي إنها نظام للأداء مكمل للمقاييس المالية ولا يحل محلها. بينما ركزت دراسة (مروان أبو فضة:2008م) علي تطوير نظام متوازن فاعل، لقياس الأداء الإستراتيجي عبر إعادة تركيب ذلك النظام بمناظيره التقليدية الأربعة (المالي، العميل، عمليات التشغيل الداخلية، والنمو والتعلم)، من خلال إضافة المناظير التي تجسد البعد أو الخلفية النظرية والقاعدة الفكرية والعقدية.

بينما ركزت دراسة (Kaplan & Norton,2001) علي استخدام نظام بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات غير الهادفة للربح كالدوائر الحكومية والمستشفيات قد يكون لها دور فاعل في تبني إستراتيجية خلق ميزات تنافسية.

**فجوة الدراسة** تركزت على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كوسيلة ومنهج لقياس الاداء بدلاً عن إدارة الأداء ، كما أن معظم الدراسات تمت في دول متقدمة والقليل منها في دول نامية، مع العلم أن تقدم الدول مرتبط باستخدام الأساليب المتطورة في الإدارة ، مما دفع لإجراء هذه الدراسة

ومعرفة العلاقة بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء في الشركات التجارية والعامّة السوّدانية.

على الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت بطاقة الأداء المتوازن إلا أن هنالك عدم إتفاق حول إتجاه هذه العلاقة ، تم إختيار نظرية المنظمة الداعمة لما لها من دور هام في نجاح تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن، أيضاً تحقيق النتائج الإيجابية مرتبط بوجود ثقافة داعمة في المنظمة منتشرة من الإدارة العليا إلى المستويات الدنيا من العمل لما لها دور رئيسياً يؤثر في الميزة التنافسية للمنظمة. **توصل الباحث من دراسة وتحليل الدراسات السابقة التي تم رصدها والتي دارت حول موضوع الدراسة الحالية عدة نتائج يمكن إيجازها في ما يلي:**

- توصلت معظم الدراسات السابقة إلى أن عملية التوازن ضرورية للتحرك بكفاءة وفعالية نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، وينبغي أن تحقق مقاييس الأداء هذا التوازن وذلك لتحقيق الأهداف المخططة دون تضحيات، ويتم ذلك من خلال دمج المقاييس المالية وغير المالية للأداء وربط الرقابة التشغيلية في المدى القصير برؤية وإستراتيجية التشغيل في المدى الطويل.
- أن مقاييس الأداء المالية التقليدية تتعرض للعديد من الإنتقادات منها : أنها تاريخية وتعود للماضي وتركز على النتائج المالية فقط، وتقيس الأداء داخلياً في الأجل القصير.
- كل الدراسات السابقة أيدت تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن ، وإعتبرته أداة إدارية إستراتيجية مهمة من أجل تحسين وتطوير مقاييس الأداء المالية وغير المالية للمنظمات بما يدعم القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال.

**يمكن القول** أن البطاقة قد أضافت عمقاً كبيراً لمدخل قياس الأداء المتوازن فضلاً عن أنها أفرزت العديد من الإمكانيات العلمية والعملية لهذا المدخل. إذ أن أحد محددات أي مدخل علمي تتمثل في القدرة على التعامل مع غيره من المداخل كنظم قياس الأداء وتطوير نظرية المنظمة ولعل هذا التكامل يثرى التناول العلمي للدراسة ليزيد من قدرته على دخوله العديد من المجالات التطبيقية. **وباستقراء الدراسات السابقة يمكن للباحث القول بأن :**

- معظم الدراسات السابقة التي دارت حول تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن أيدت تطبيق البطاقة وأكدت منافعها ولم يقتصر ذلك على المنشآت العامة والخاصة والصناعية بل تعداها إلى المنشآت الخدمية والمؤسسات الحكومية ولم يقتصر على المنشآت الضخمة ولكن حتى

على مستوى المنشآت الصغيرة، وقد بينت بعض الدراسات تلك الإجراءات التي تسمح لتلك الشركات الصغيرة بالتحول إلى تطبيق البطاقة.

- أكدت الدراسات السابقة أهمية التكامل بين الأداء وبطاقة الأداء المتوازن وضرورة دمجهم حيث يساعد ذلك في تحسين وتطوير منشآت الأعمال في ظروف المنافسة العالمية وبيئة التصنيع الحديثة.

- إشملت الدراسات السابقة علي مجتمعات مُتعددة فلم تقتصر علي الدول المتقدمة صناعياً في العالم الغربي بل أيضاً على المنشآت والمصارف والجامعات والمستشفيات في الوطن العربي ممثلة في السعودية والأردن وسوريا وجمهورية مصر العربية وقطاع غزة وفي السودان.

- أهتمت معظم الدراسات السابقة بالمقاييس المالية والمقاييس غير المالية معاً وركزت بعض الدراسات على المقاييس غير المالية فقط.

- أثبتت معظم الدراسات السابقة وجود علاقة إرتباط بين مقاييس الأداء المالي ومقاييس الأداء غير المالي، مما يوجب الإستفادة من بطاقة قياس الأداء المتوازن في تحقيق الإنذار المبكر وتحليل وتعديل إستراتيجية المنشأة.

- الدراسات السابقة التي تناولها الباحث ساعدته وبشكل كبير على توسيع قدراته ومداركه في موضوع الدراسة، من خلال معرفة نقاط القوة والضعف فيها، معرفة المناهج العلمية المتبعة، أساليب التحليل الإحصائي، وبالتالي المساهمة في تكوين الإطار النظري، بلورة مشكلة الدراسة مع إقتباس بعض النتائج والتوصيات التي تصلح لمجال الدراسة.

#### أوجه الإتفاق بين الدراسات السابقة وهذه الدراسة تتمثل في الآتي:

- توضيح المفهوم العام لبطاقة الأداء المتوازن وفلسفتها وخطوات تطبيقها.
- بيان مدي أهميتها وحاجة المنظمات إليها.
- من حيث المنهجية تتفق أغلب الدراسات مع هذا الدراسة، وخاصة في إستخدام المنهج الوصفي، ومرد ذلك أن معظم الدراسات في العلوم الإدارية تعتمد علي هذا المنهج والنتائج للأهداف المحددة .

- إتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في إعتبار هذا النموذج كأحد أدوات الإدارة الإستراتيجية ولا يمكن تطبيقه إلا في المنظمات التي تكون لها رؤيه ورساله وأهداف إستراتيجية محدد بوضوح.
- إتفقت معظم الدراسات السابقة مع هذه الدراسة على أن بطاقة قياس الأداء المتوازن كأداة علمية حديثة لقياس وتقييم الأداء، تهدف إلى إيجاد علاقة توازن بين الأداء المالي والأداء غير المالي (التشغيلي والإستراتيجي).
- إتفقت أغلب هذه الدراسات على ضرورة إستخدام مقاييس أخرى تساند مقاييس الأداء المالية التقليدية تتمثل في مقاييس الأداء غير المالية والتي تقيس الأداء خارجياً في الأجل الطويل وتركز على مسببات ومحركات الأداء ، وأن هذه المقاييس لا بد أن تشتمل على جميع المستويات الإدارية بالمنظمة، وأن تغطي هذه المقاييس الجوانب المالية وغير المالية بالمنظمة.

#### أوجه الإختلاف بين الدراسات السابقة وهذه الدراسة تتمثل في الآتي:

- إختلفت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في جوانب كثيرة حيث أن هذه الدراسة ركزت على القطاعين العام والخاص وبالتحديد في السودان .
- من حيث الأهداف نجد أن معظم الدراسات المشار إليها في هذه الدراسة هدفت إلى التعرف علي مدي مساهمة أسلوب التقييم المتوازن للأداء علي التكيف والملائمة وتوفير المعلومات الضرورية لإتخاذ القرارات ومساندة الإدارة في وظيفتي التخطيط والرقابة، ويتضح ذلك جلياً من أهداف هذه الدراسة الذي تمت الإشارة إليها في المقدمة ، أن هنالك إختلاف وتميز لأهداف هذه الدراسة.
- وأن معظم الدراسات السابقة ركزت على الجوانب النظرية للموضوع ولم تهتم بالجانب التطبيقي بإستثناء القليل منها وخاصة في السودان .
- أهملت معظم الدراسات النظر في الشمولية لبناء نظام تقييم الأداء فركزت علي المقاييس الداخلية وتجاهلت المقاييس الخارجية كأداة للمنافسين.



أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

- أنها الدراسة الميدانية الأولى في هذا المجال حسب علم الباحث تُجرى على القطاعين العام والخاص في السودان بصفة عامة وفي الخرطوم بصفة خاصة، حيث لا توجد أي دراسة قبلها قامت بقياس الأداء المتوازن في القطاعين.
- تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها أخذت بالإعتبار مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وقياس مدى توفرها بالمنظمات مجتمع الدراسة.

ويري الباحث أن هذه الدراسة تختلف عن الدراسات السابقة من خلال إختلاف المتغير الذي يتناوله، حيث أن الدراسة عموماً تدرس تطبيق هذا المفهوم علي المنظمات التجارية والعامة السودانية، وتضيف هذه الدراسة وتعمل علي التأسيس العلمي لوضع الإطار العام لمفهوم التقييم المتوازن للأداء بُقبة تأسيس قاعدة إنطلاق لكثير من التطبيقات العلمية والدراسات النظرية في هذا المجال.

## الفصل الثاني

### تقويم الأداء وبطاقة الأداء المتوازن : مفاهيم ونظريات

#### المبحث الأول

#### مفهوم نظرية المنظمة

#### 1-1-2 المقدمة:

تواجه المنظمات السودانية التجارية والعامه كغيرها من المنظمات العديد من المشاكل والتحديات التي تفرضها بيئة العمل الراهنه، خاصة مع تصاعد وتيرة عولمه المنافسه وتحرير التبادلات العالميه وتضييق دور الدولة في النشاط الإقتصادي تاركة المجال لمفاهيم وأسس جديده تصب في دائرة الخصصه وتعاضم دور القطاع الخاص وهيمنته والتكتلات الإقتصادي الإقليمي والدولية، والإحتكارات والشركات المتعددة الجنسيات، وهي كلها تحديات أسهم كذلك في إنتشارها تطور الإتصالات وثورة المعلومات التي تتزامن مع ما يعرف بإقتصاد المعرفة.

في ظل هذه الطبيعه الراهنه والصراع التنافسي الكبير الذي يميزها، تُطرح مشكلة البقاء والنمو كهدف رئيسي وأسمى للمنظمات السودانية بشقيها التجارية والعامه والتي أصبحت مطالبه بإتباع فلسفات إداريه ورؤى جديدة وحديثة، لضمان البقاء لمدى الإستعداد والقابليه لخلق وتجسيد الإختلاف الإيجابي مع المنافسين، بتعبير آخر، أضحي البقاء والنمو كهدف للمنظمة مرهون بمدى قدرتها وبقاؤها في الأسواق وأصبح نجاحها يقاس في هذا الإطار، وفي هذا الإتجاه يظهر مفهوم قياس الاداء المتوازن كفلسفه حديثه، جاءت كنتيجه شرعيه لتطور الطروحات النظرية والفكرية في إستشراف حالة المنظمة.

وتعددت نظريات الفكر الإداري وخضعت لتطور عبر الزمن، حيث كانت البداية المنهجية في دراسة المنظمات مع ظهور نظرية الإدارة العلمية والنظريات الأخرى في المدرسة الكلاسيكية، حيث تضمنت هذه النظريات رغم أنها تنتمي إلى نفس التوجه العديد من المبادئ، تناولت جوانب العمل المختلفة في المنظمة.

إن مبادئ نظريات الفكر الإداري الكلاسيكي تتميز بثرائها وبتنوعها، إلا أنه رغم تعدد مبادئها لا يمكن لأي نظرية منها أن تشكل نموذجاً متكاملًا شاملاً في تسيير المنظمة، بل تكاملها يكمن في تنوعها وحتى بعض الإختلافات التي تظهر بين بعض مبادئها، وهي قليلة إنما مردها إلى المواقف الخاصة التي سادت فيها.

إذاً كان من بين المقومات الأساسية للتطور الإقتصادي والإجتماعي الذي ساد في مختلف المجتمعات تطبيق مبادئ هذه النظريات في إدارة الأعمال، فإن الإداريين اليوم في ظل التحديات التي

أصبحت تواجه منظماتهم، والناجحة عن بروز ظاهرة العولمة أصبحوا مطالبين بتكييف تطبيقات هذه النظريات لضمان المرونة في العمل وتقليص التكاليف وتلبية إحتياجات ورغبات العملاء وفقاً لما يضمن وفاءها، مما يؤدي إلى تحقيق دعم أكبر لقيمة المنظمة.

حركة العلاقات الإنسانية إهتمت بالفرد وبإشباع حاجاته المتنوعة، فتحسين مستوى الأداء لا يتحقق إلا من خلال إشباع الحاجات الإنسانية المختلفة وبالتالي فهذه الحركة تؤكد على ضرورة إستخدام المنظمة لتطبيقات حديثة في إدارة الموارد البشرية لضمان إثارة الدوافع وتحقيق التميز.

إن هذه الحركة شكلت ثراءً في الفكر الإداري وتناولت جانباً جديداً من جوانب إدارة المنظمة فالمدخل الإقتصادي في الفكر الإداري جاء في الواقع كنتيجة لتطور العديد من الإتجاهات في الإدارة، حيث جاءت هذه التطورات متنوعة وكانت إهتماماتها بمختلف مكونات المنظمة.

المدخل السلوكي في الفكر الإداري قدم العديد من الأفكار سهلت تطوير فكرة العقلانية المحدودة التي وظفت في عملية إتخاذ القرارات في المنظمة، حيث أن هذا المفهوم يرتبط بقدرة الأفراد المحدودة في إستقبال تخزين ومعالجة المعلومات وإجراء الإتصالات.

التحليل السلوكي في الفكر الإداري، أولي الإهتمام بالتنظيم في تحكمه في كفاءة المنظمة، معبراً عن ذلك بالكفاءة وهي تختلف عن الكفاءة التخصيصية التي تتحقق بموجب قوى السوق.

الفكر الإداري بمختلف مداخله يتميز إذن بالتطور المستمر وبتنوع وثراء أفكاره وتكاملها، حيث تمثل هذه الأدبيات رصيذاً معرفياً للإداريين للتعامل مع الجوانب المختلفة والمتنوعة للمنظمة سعياً للتحسين المستمر للأداء وتحقيقاً لأهداف كل الأطراف المسيرين، الملاك، المنظمة، والموارد البشرية.

## 2-1-2 طبيعة المنظمات ومفهومها:

المنظمة هي وحدة إجتماعية هادفة وقديمة قدم الإنسان ذاته وملازمة له طوال حياته، ولا تستطيع المجتمعات الحديثة أن تواكب التطور إعتياداً على قدرات فردية أو بطولات أحادية لان حجم التنوع والتباين في الحاجات الإنسانية لأفراد المجتمع كبيرة بحيث لا يمكن تغطيته إلا من خلال المنظمة، والتي تعمل على تكوين المفاهيم والإتصالات وصنع القرارات ورسم إتجاهات الرأي والتدرج الإجتماعي والتغيير والتطوير والتحول حول القضية والهدف بما يُسهم في تقدم البشرية وتطورها وبناء الحضارة الإنسانية. (عقيلي، والمؤمن، 1993، ص 8)

### تعريف المنظمة :

"هي وحدة إجتماعية هادفة، ذات تكوين إجتماعي منظم ومنسق بوعي يتفاعل فيه الأفراد ضمن حدود محدودة نسبياً من أجل تحقيق أهداف مشتركة". (سالم ، ويوسف، 2013، ص 4)

### أنواع المنظمات:

تتباين المنظمات الإنسانية وفقاً للعديد من المتغيرات البيئية المختلفة ويشكل النشاط الذي تؤديه، وكيفية تحقيقه، أهمية كبيرة في خلق صور التباين أو الإختلاف بينهما ويمكن التمييز بين أنواعها تبعاً لمجموعة من قواعد التبويب الآتية: (الشماع ، وكاظم،2009،ص21)

**أولاً : طبيعة تكوين المنظمة:** يمثل معيار طبيعة تكوين المنظمة أحد الأسس في تفسير تباين المنظمات، إذ يمكن تبويب المنظمات ، تبعاً له، علي الوجه التالي:

أ- **المنظمات الطبيعية:** يطلق مصطلح المنظمات الطبيعية أو التلقائية علي المنظمات التي لا يلعب الفرد الواحد فيها دوراً ملحوظاً في تكوينها فيجد نفسه تلقائياً عضواً فيها، بحكم الإنتماء العائلي أو القومي ما يطلق عليها إصطلاحاً (منظمات الأمر الواقع ) ومن الأمثلة التي يشيع وجودها لهذا النوع من المنظمات ، الأسرة ، والأمة، والمؤسسة الدينية.

ب- **المنظمات المكونة:** المنظمات المكونة هي التي تسهم في تحقيق أهداف معينة، في إطار الظروف البيئية وغيرها من الأفراد والجماعات سيما في تكوينها والأنتماء لها لتحقيق العوامل المؤثرة كالتفاعل الإجتماعي بين الأفراد ومن الأمثلة الشائعة لها منشآت الأعمال والجامعات والمدارس والمستشفيات ، المنظمات الثقافية ، النوادي.

**ثانياً: نوع الملكية:** تقسم المنظمات حسب نوع الملكية إلي:

أ- **المنظمات العامة:** وهي تتمثل بالمنظمات التي تقوم الدولة (نيابة عن المجتمع) بإنشائها حسب طبيعة نظامها السياسي والإقتصادي ، وهي تضم مجموعتين أولهما منشآت القطاع العام وهي منظمات تستهدف أساساً، ومن بين ما تستهدف ، تحقيق المردود الإقتصادي أو المادي من عملياتها ، وثانيهما دوائر الدولة التي تستهدف تقديم الخدمة العامة للجمهور المستفيد منها بكفاءة.

ب- **المنظمات الخاصة:** وهي المنظمات التي يمتلكها القطاع الخاص وتقسم إلي مجموعتين أيضاً أولهما منشآت الأعمال الخاصة (الشركات المساهمة، وذات المسؤولية المحدودة، وشركات التضامن، والمنشآت الفردية)، وثانيهما المنظمات الأخرى التي تستهدف تقديم الخدمة العامة، كالجمعيات الخيرية والنوادي.

**رابعاً: حجم المنظمة:**

يمكن تصنيفها علي وفق حجمها وعدد الأفراد، أو رأس المال، ومجموع الموجودات، إستخدام التكنولوجيا، إلي غيرها من المعايير وتصنف لثلاثة أنواع: (الشماع ، وكاظم،2009،ص23)

أ- **المنظمات الكبيرة:** وهي المنظمات التي غالباً ما تتجاوز أعداد الطاقات البشرية العاملة فيها (عدد أعضائها) عشرات أو مئات الآلاف أو الملايين من الأفراد.

ب-المنظمات المتوسطة: وهي المنظمات التي غالباً ما يكون حجم الطاقة البشرية العاملة فيها آلاف من الأفراد.

ج-المنظمات الصغيرة: وهي المنظمات التي يكون عدد الأفراد بأعداد قليلة لا تتجاوز المئات من الأفراد أو أقل من ذلك.

### 3-1-2 الهيكل التنظيمي : Organizational Structure

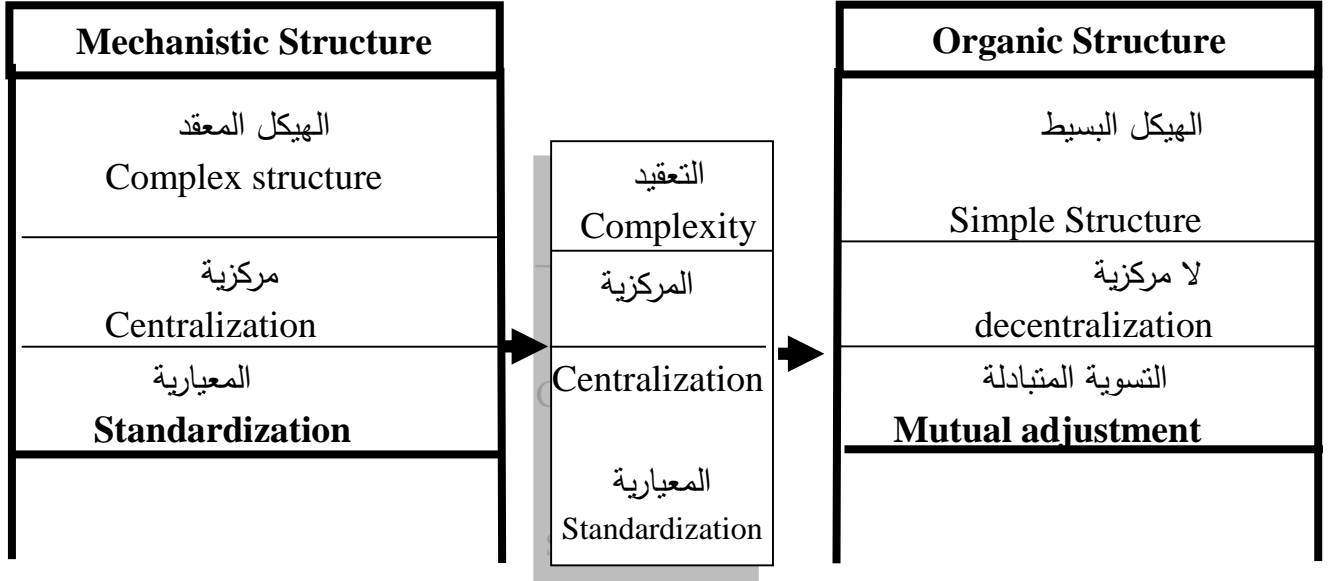
الهيكل التنظيمي تحدد فيه المهام الرئيسية التي تعمل المنظمة علي تحقيقها، البناء التنظيمي للمنظمة يحدد الأنماط الإدارية الخاصة بالأدوار المتكاملة التي يؤديها الأفراد ضمن المستويات الإدارية المختلفة، كما يحدد المسؤوليات والصلاحيات وتنظيمها بحيث تتوحد الجهود الجماعية للمنظمة بإتجاه تحقيق الأهداف للمنظمة. (القطامين،2002، ص 26)

ويعرف الهيكل التنظيمي بأنه" الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام، وتحديد الأدوار الرئيسة للعاملين، وتبيين نظام تبادل المعلومات ، وتحديد آليات التنسيق ، وأنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها.(Heforn, Florence, 1989, P3)

والهيكل التنظيمي هو الشكل العام للمنظمة والذي يحدد إسمها وشكلها وإختصاصها ومجال عملها وتقسيمها الإداري وتخصصات العاملين بها وطبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين والرؤساء والمرؤوسين وبين الإدارات والأقسام المختلفة، وإرتباطها الإداري بالمنظمات الأعلى والمنظمات الموازية، ويعتبر الهيكل التنظيمي من أهم عناصر البيئة الداخلية من حيث تناسبه مع مجال عمل المنظمة وتخصصها وإستيعابه لإحتياجاتها من الوظائف والتخصصات وقدرته على الوفاء بإحتياجات العمل مع العلاقة الوظيفية ومساهمته في تبسيط إجراءات العمل وتحقيق السلاسة في إنسياب القرارات والأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا إلى الإدارات الوسطى والإشرافية والتنفيذية. (المرسي،2003، ص 23)

وكلما كانت الهياكل التنظيمية للمنظمة مرنة ومفتوحة فإنها تكون مشجعة على الخلق والإبداع والتي تجعل الهيكل التنظيمي أكثر تعقيداً فهي من خصائص الهرم الوظيفي الآلي كما يظهر في الشكل (1-2): (الكبيسي، 12،1998)

الشكل رقم (1-2)  
طبيعة الهيكل التنظيمي



تم اقتباس هذا الشكل من (Jones R Gareth,2004,Organizational Theory: Design and Change,p121)

شكل الهيكل أعلاه يحدد لنا كيف يجب أن توزع المهام ومن مسؤول أمام من وماهي آليات التنسيق وأنماط التفاعلات ويتكون الهيكل التنظيمي لأي منظمة من ثلاث عناصر وبدرجات تتفاوت في الشكل والمضمون حسب الشكل أعلاه وهي: (القيروتي،2013، ص 50)

1/التطور والتعقيد : **Complexity** يتسم أي هيكل تنظيمي بتقسيم الأعمال التي يؤدي من خلالها العمل إلى عدد من المهام يتولى القيام بها عدد من الوحدات الإدارية الأفقية أو الرأسية وبراغي في هذا التقسيم التخصص، ويشير إلى عدد الأنظمة الفرعية الموجودة داخل المنظمة.

2/الرسمية(المعيارية) : **Formalization** تعني مدى اعتماد المنظمة على القواعد من أجل توجيه سلوك العاملين في إنجاز وظيفة معينة .

3/التسلسل الإداري (المركزية): يؤكد هذا المبدأ علي ضرورة مرجعية إدارية واضحة أمام كل العاملين ، بحيث تكون كل خطوط السلطة واضحة. سواء كان الإسلوب المتبع إسلوب المركزية أو اللامركزية، ويشير إلى مستوى التنظيم الذي له حق إتخاذ القرار .

## تصميم المنظمة : Organization Design

إن تصميم المنظمة يعكس لنا الجانب الإداري في نظرية المنظمة إذ يرتبط بمواضيع البناء التنظيمي من أجل تحقيق أهداف المنظمة، ولما كانت الأهداف في تغير مستمر لذلك نجد الإدارة تعيد تصميم هيكل المنظمة وفق ضوابط معينة.

### 4-1-2 نظرية المنظمة : Organization Theory

تتحدد إهتمامات نظرية المنظمة بدراسة الهيكل التنظيمي ، ونمط التصميم الذي يتناسب والمنظمات الإدارية المختلفة، ووفقاً للإعتبارات والمحددات الخاصة بها. فهي تقدم وصفات عامة لما يجب عمله ، لتحسين مواصفات التنظيمات وفق الأسس العلمية ، وذلك بهدف تحسين الأداء والفعالية حيث أن هناك ارتباطاً بين نمط التصميم التنظيمي والفعالية التنظيمية.

والنظرية عبارة عن نظام مفاهيم أي علاقات بين المفاهيم والمتغيرات فهي المفاهيم والأدوات التصورية التي بإمكانها تقديم خارطة مباشرة للمشكلات في ميدان معين فالنظرية هنا بمثابة الدليل الموجه للبحث وعلى هذا فإن نظرية المنظمة هي: "النظام الذي يدرس هيكل المنظمة وتصميمها والتي تشير إلى الجوانب الوصفية والميدانية في النظام".

### 5-1-2 تطوير نظرية المنظمة:

يعكس التطور في نظرية المنظمة نمطاً تراكمياً في المعرفة تم الوصول إليها من خلال الدراسات والتجارب الإدارية المختلفة في مواقع العمل، ولعبت الثورة الصناعية دوراً في إحداث تغييرات جوهرية شملت النواحي الإقتصادية والإجتماعية والسياسية ، وتطورت المنظمات عبر التاريخ من حيث الملكية ، الحجم، الشكل القانوني، الإدارة ، طرق العمل، التأثير في الأفراد والمجتمعات. يمكن تتبع التطور في نظرية المنظمة من منظورين أساسيين هما:

#### 1/ مدخل النظم : Systems Approach

يرى أنصار مدخل النظم أن المنظمة نظامٌ مغلقٌ ومعزولٌ عن البيئة المحيطة، وأن كفاءة المنظمة تعتمد على القدرة على التحكم في المكونات الأساسية الداخلية لها من مدخلات، وعمليات تشغيل، ومخرجات.

أما المدخل الآخر فهو مدخل النظام المفتوح، الذي يرى المنظمة كياناً عضوياً يتفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية ، ويؤكد على أن كفاءة المنظمة تعتمد إضافةً لقدرتها على التحكم بالمكونات الأساسية الداخلية بالقدرة على إقامة العلاقات الناجحة مع المؤثرات البيئية الداخلية والخارجية، وعلى

القدرة علي التعلم، التغذية العكسية من خلال ما يتم رصده من المعلومات من ذوي العلاقة والمستفيدين من خدمات المنظمة.

## 2/ المدخل الهدي : Ends Perspective Approach

يري أصحاب المدخل الهدي أن المنظمة كيان إجتماعي هادف، يتم إنشاءه بوعي لتحقيق أهداف تنظيمية محددة، ويتفرع هذا الرأي إلي إتجاهين :

- الإتجاه الأول يؤكد علي أن المنظمة تهدف إلي تحقيق الأهداف المحددة لها بشكل عقلائي وموضوعي وبما يحقق المصلحة التنظيمية.

- يري الإتجاه الثاني أن الأهداف التي تسعى المنظمة إلي تحقيقها ليست بالضرورة الأهداف الموضوعية، بل الأهداف الشخصية التي ستقرر علي ضوء الصراعات والمصالح لذوي النفوذ في المنظمة.

## 6-1-2 المدخل النظمي (مدرسة النظم).

### مفهوم النظام:

تتألف نظرية النظم العامة من مجموعة مفاهيم فلسفية يمكن تطبيقها في أي نظام ، وتعني النظم" تفاعل وتداخل أجزاء ينظر إليها ككل"، وقد عرفت نظرية النظم بأنها "كل منظم أو أجزاء لأشياء تم جمعها وربطها لتشكل وحدة كلية أو وحدة معقدة."

وقد عرف النظام بأنه "الكيان المنظم والمركب الذي يجمع ويربط بين الأشياء والأجزاء التي

تكون بمجموعها تركيبياً كلياً موحداً". (العلي،1984، ص 21)

### نظرية النظم:

إعتبرت هذه النظرية المنظمة نظاماً إجتماعياً مفتوحاً وتشتمل النظم عامة المفتوحة والمغلقة على مدخلات وأنشطة عمليات تحويل ومخرجات حيث تأخذ النظم البيئية المواد الخام والموارد البشرية والمعلومات والطاقة وتقوم بتحويل هذه الموارد إلى سلع وخدمات وأرباحاً بالإضافة إلى ذلك فإن النظام المفتوح له سمات أخرى ذات علاقة بدراسة المنظمات وأهم هذه السمات خاصية الدورة ومقاومة البقاء والوعي بالبيئة والإستقرار والثبات والميل نحو التوسع وتوازن أنشطة الصيانة وأنشطة التكيف ووجود أكثر من بديل لتحقيق الهدف. (الحسين،2008، ص 33)

هذه المدرسة تعتبر المنظمات كائن حي تكتسب حاجاتها من منظور حاجتها إلي البقاء وتحتاج إلي التفاعل مع البيئة الخارجية لكي تستمر وتحافظ علي وجودها وهي نظام إجتماعي قائم علي العلاقات المتبادلة بين أجزاءها وأطرافها لتحقيق الهدف المنشود.



إنطلقت نظرية النظم أو مدرسة النظم من حقيقة إعتبار المنظمة وحدة إجتماعية هادفة، إذ أن النظام هو مجموعة من الأجزاء التي تشكل وحدة واحدة والتي تؤثر وتتأثر فيما بينها وأيضاً مع البيئة الخارجية المحيطة بها، ويتألف النظام من مجموعة من المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية العكسية .

## 7-1-2 علاقة الإطار العام لتقييم الأداء بنظرية المنظمة:

يقوم الإطار العام لعملية تقييم الأداء على دراسة مجموعة من النماذج التي صُممت أصلاً لخدمة أهداف التقييم وتطوير الأداء، وهي بذلك تحتوى على أهم الأسس التي يحتاجها المُقيم لهذا الغرض. وهناك مجموعة من النماذج التي يمكن الإستفادة منها في تطبيق مفهوم تقييم الأداء بصورة سليمة وموضوعية وهذه النماذج تشمل الآتي:

### نموذج تقييم الأداء طبقاً لمفهوم النظرية العامة للنظم:

وطبقاً لهذا النموذج فإن نظام تقييم الأداء يتكون من ثلاثة عناصر رئيسية هي: المدخلات، المعالجة، والمخرجات إلى جانب عنصر رابع وهو الرقابة (أو المتابعة).

وتعتبر المنظمة نظاماً مفتوحاً يستند على مجموعة مترابطة من الأجزاء الفرعية ، والتي تعتمد على البيئة الخارجية لإنجاز أهدافها بفاعلية وكفاءة .

وتقييم الأداء طبقاً لمفهوم الأداء والنظرية العامة للنظم، النظام المفتوح، يقوم على الدراسة الشاملة لأهداف المنظمة ومدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها، والبيئة التي أثرت على هذه العناصر وذلك في ضوء الإعتبارات الأساسية التالية :

- تحديد الأهداف بدقة ووضوح سواءً كان الهدف إنتاج سلعة جديدة أو العمل على تسويقها بقصد تحقيق عائد كبير أو تقديم خدمة مُعينة من منطلق المسؤولية تجاه المجتمع، ولذلك فإن تقييم الأداء وفقاً لنظرية النظم يشترط أن يكون هدف ورسالة المنظمة واضحاً منذ البداية.
- التخطيط لتنفيذ الهدف المرسوم من منطلق الكفاية والفعالية بالنسبة للموارد المتاحة، ولذلك فإن تقييم الأداء وفقاً لهذا المدخل يستلزم التعرف على المدخلات الضرورية ومحدداتها والمتغيرات البيئية المؤثرة عليها والزمن وتدفق المعلومات وأدوات القياس الممكنة استخدامها.
- تقييم المخرجات بإعتبارها المنتج أو الهدف الذي قصد تحقيقه، من خلال تقييم مدى كفاءة كل مدخل سواءً أكان مادياً أو نشاطاً، ومدى الإلتزام بالمعايير المحددة كمنهج نموذجي لتحقيق الأهداف وإجراء التحليلات لتصحيح المسار.

ومن خلال هذه الإعتبارات الثلاث يمكن النظر إلي نشاطات وأعمال المنظمة على إنها تعبر عن مجموعة من المفاهيم التي يعتمد عليها لإنجاز الأهداف ولكن تبقى مسألة كيفية إستخدام منهج النظم في تقييم الإداء .

إن منهج النظم يتيح لمستخدميه تقييم الأداء من خلال الربط بين الأنشطة والمهام بمؤشرات المخرجات، بمعنى أن يتم معرفة ما الذى يوصل إلى الأنشطة من خلال المهام، وبهذه الطريقة يمكن الحصول ليس فقط على تقديرات أفضل فيما إذا كانت الأنشطة ضرورية ويوجد ما يبرر قيامها، بل أيضاً يمكن الحكم على إتجاهات الأداء على مدار الوقت.

## 8-1-2 قياس الأداء وفقاً لمفهوم نظرية النظم :

بغض النظر عن طبيعة وحجم مجالات العمل المختلفة، أو حجم طبيعة أعمال المنظمات، تقسم عملية التقييم إلى ثلاثة مراحل رئيسية هي (تقييم المدخلات، تقييم العمليات، وتقييم المخرجات) ولكل مرحلة من هذه المراحل مؤشرات الخاصة التي يتم من خلالها الحكم على الأداء، ويدخل في عملية التقييم أثناء هذه المراحل أثر البنية المحيطة على المراحل السابقة والتي تتم من خلال الرقابة والمتابعة، وبتجميع نتائج تقييم كل مرحلة من المراحل السابقة تتشكل صورة شاملة عن مستوى الأداء طبقاً لهذا المفهوم، وتحتاج معظم المنظمات لأجل تأمين بقاءها والمحافظة علي درجه معينة من الإستقرار والتنبؤ بالبيئة الخارجية للوفاء بمجموعة من المتطلبات التنظيمية من أجل ضمان العمل.

**نموذج أداء المنظمة :**

يستند الإطار العام لهذا النموذج على مفهوم مراحل الأداء وبها تقسم عملية تقييم الأداء إلى مراحل رئيسية متداخله ومستمرة ، تأخذ بعين الإعتبار الموازنة بين الجوانب الفرعية والكمية والاجتماعية وهذه المراحل تشمل الآتي :

- **الإعداد للعملية :** وتشمل تحديداً مسبقاً من قبل القائمين بعملية التقييم للمهام والواجبات والجوانب التي سيتم تصنيعها والوسائل المستخدمة في القيمة.
- **تحديد الأهداف :** وهنا يتم تحديد فعالية الأهداف وترتيبها حسب أولويتها.
- **وضع المعايير:** وهى التى تحدد المدى الذى تم الوصول به إلى الأهداف الموضوعية.
- **تقييم هيكل نظام التقييم :** وهو الذى يوضح الإطار العام والمفاهيم المستخدمة في عملية التقييم
- **تقييم عملية التطبيق الفعلي :** وهى التى تضمن عملية التقييم وإستمرار نجاحها في المستقبل، ومعالجة الأمور الطارئة التى نشأت في أعقاب هيكل التنظيم .

- **التغذية الراجعة:** وتتضمن مشاركة مُستخدمي النظام في تحليل المعلومات وإبداء الملاحظات التي تفسر النتائج بالإعتماد على كل مرحلة من المراحل السابقة.

## 9-1-2 الثقافة التنظيمية: Organizational Culture

تتعدد تعريفات مفهوم الثقافة التنظيمية لتشمل منظومة القيم السياسية التي تتبناها المنظمة، والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه الموظفين والعملاء، والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام، والإفتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الإلتفاف حولها أعضاء المنظمة. وتعرف بأنها "منظومة المعاني والرموز والمعتقدات، والطقوس، والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن ، وتصبح سمة خاصة للمنظمة بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضائها حول خصائصها والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه". (القيوتي، 2013، ص 373)

أن ما يميز الإهتمام بثقافة المنظمة هو التأكيد على أن الثقافة التنظيمية القوية هي التي تقود إلى الأداء الجيد للإدارة العليا، كما يعتقد البعض في المجال العملي بأن أداء المنظمة يعتمد على مدى الإلتساع في تقاسم القيم الثقافية القوية.

**يمكن القول** بأن الثقافة التنظيمية ترتبط بالأداء الذي يأتي من ملاحظة أن دور الثقافة يمكن أن يكون بمثابة المولد للميزة التنافسية.

## التكنولوجيا: Technology

تعتبر التكنولوجيا أحد العوامل المؤثرة والمحددة لطبيعة المنظمة وسماتها الأساسية، يشير مفهوم التكنولوجيا إلي المعلومات والأساليب والعمليات التي يتم من خلالها تحويل المدخلات في أي نظام إلي مخرجات .

تعريفها : كلمة مكونة من كلمتين Techno بمعنى فن أو صنعة ، والثاني Logy أي مذهب أو نظرية وجمع اللفظان فنجد أن كل فن لا بد أن يؤطره العلم، وقد اختلفوا في تحديد معنى دقيق للتكنولوجيا.

## بيئة المنظمة:

مفهوم نظرية النظم ينظر للمنظمة علي أنها نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة ويتفاعل مع مجرياتها، وأن قدرة المنظمات تتفاوت ما بين القدرة علي التكيف مع البيئة والتغيرات إلي التحكم بالعوامل البيئية والسيطرة علي المتغيرات من خلال إستراتيجيات مختلفة ومنها: تشكيل الإئتلافات، والدعاية، والإعلان، والمحاولات الأخرى لكسب وإحتواء كل أصحاب النفوذ.

جميع المنظمات تعمل ضمن شبكه مترابطه من النظم (القطاعات) السياسية والثقافيه والإقتصاديّه، والموارد الطبيعيه والبشريه، والمناخيه وغيرها، تشكل هذه المكونات البيئّه الكليه العامه.

## 10-1-2 رسالة المنظمة وأهدافها:

رسالة المنظمة هي بيان رسمي صريح يوضح سبب وجود المنظمة وطبيعة النشاط الذي تمارسه، وبما يساعد عل تحقيق المعيارين الهامين التاليين: (الدهان، 1992، ص 51)

- السماح للمنظمة بتوسيع نطاقها ومجالها ، وتوفير قدر من المرونة لتطوير إستراتيجيات وأهداف بديله وفرص للتوسع.
- السماح للمنظمة بإشباع وتلبية حاجات مختلف الجماعات والناس الذين لهم علاقه بالمنظمه.

ويمكن لرسالة المنظمه أن تحقق العديد من الأهداف المتمثله في الإجماع إلى الغرض بمعنى تحديد الأعمال التي تشارك فيها المنظمة، ومراجعة إتجاهاتها التي يمكن إستغلال الموارد فيها، التوجه نحو السوق وتلبية إحتياجات العملاء، والأهداف هي المخرجات المحدده التي تضعها المنظمة وتسعى إلى تحقيقها.

## الفصل الثاني

### المبحث الثاني

#### تقويم أداء المنظمات وتطور مقاييس الأداء

##### 1-2-2 المقدمة:

تقويم الأداء يمكن المنظمات من معرفة مدي قدراتها وإمكانياتها علي تحقيق الأهداف التي تسعى إليها، وبدون مقياس الأداء المناسب يصعب الحكم علي أداء المنظمات، فالمطلوب تطوير أساليب قياس وتقييم الأداء فهي أساس نجاح أي منظمة.

أصبحت عملية قياس وتقييم الأداء محل إهتمام العديد من المتعاملين وأصحاب المصالح مع المنظمات، وإن إختلفت أغراض وأساليب القياس والتقييم لدى الكثير منهم، فأصبح تركيز قياس المخرجات الخاصة بالمنظمات غير مناسب، بحيث أصبح من الواجب التركيز أيضاً على العمليات والمعالجات ذاتها والإهتمام بالمقارنات القياسية مع عدم تركيز الإهتمام على المؤشرات الكمية والرقمية فقط دون الإهتمام بقياس جودة الأداء. (الكي، 2012، ص 57)

القياس والتقويم يهدفان إلي توضيح نقاط القوة والضعف في أي منظمة لإتخاذ القرارات المناسبة لرفع كفاءة المنظمة علي مستوي جميع الوحدات، فالتطوير يبدأ بالقياس وينتهي بالتقويم ويعد تقييم الأداء عنصراً أساسياً للعملية الإدارية حيث يساهم في تقديم المعلومات التي تستخدم لأغراض تحقيق أهداف المنظمات والتعرف علي إتجاهات الأداء فيها السابقة واللاحقة لفعاليات المنظمات، وبما يمكنها من إتخاذ القرارات اللازمة لتحديد أهدافها وبرامجها الإستراتيجيه. (جودة، 2010، ص 80)

تعد المقاييس المالية التقليدية لتقويم الأداء غير كافية لمواكبة بيئة الأعمال الحديثة، فقد أدى التوجه الحديث في تقويم الأداء إلى إستخدام تقنيات حديثة مثل نموذج بطاقة قياس الأداء المتوازن، والذي يعكس نجاح أو فشل المنظمة ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها وإستغلال مواردها المالية والبشرية والمادية وبما يتلائم مع الظروف البيئية الداخلية والخارجية وبكفاءة وفعالية. لذا برز هذا النموذج كأداة لمواجهة التحديات التي تواجه منظمات الأعمال الحديثة والمتمثلة في التطورات التكنولوجية وشدة المنافسة .

##### 2-2-2 مفهوم الأداء:

الأداء يعبر عن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل ومدى قدرتها على إستغلال مواردها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء دالة لكافة أنشطة المنظمة وهو المرآة التي تعكس وضع

المنظمة من مختلف جوانبها، وتسعى كافة الأطراف في المنظمة إلى تعزيز الأداء الأمثل. (الغالبى ، والدوري، 2007، ص 31)

نجاح أو فشل المنظمات يعتمد على مدى قدرتها على تحقيق رسالاتها وغاياتها وأهدافها ، وهذا يتطلب وضع إستراتيجية معينة لها والسعي لتنفيذها في ظل التغيرات المحيطة بها. وهناك تعدد في وجهات النظر حول مفهوم الأداء ناتج من تعدد المعايير والمقاييس التي تم الإعتماد عليها في دراسة وقياسه وتنوع أهدافه التي يستخدمها المديرون في المنظمات، الفعل من كلمة أداء : Perform يؤدي ، ينجز ، يؤدي وفقاً لعرف معين، يعمل تعني الكلمة Performance النجاح الملاحظ والمستقل. (عبدالرؤوف ، 2001، ص 93)

الأداء كلمة مترجمة من الكلمة اللاتينية (Performare) والتي تشير إلى تأدية عمل أو إنهاء نشاط أو تنفيذ مهمة . (راوية، 1999، ص 216)

على الرغم من هذا التنوع والتباين، فإن أغلب الباحثين ينظرون للأداء من مدخل المنظمة وإعتبار الأداء هو المستوي الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها، فالأداء هو مخرجات الأنشطة والأحداث التي تشكل داخل المنظمة.

يمكن القول أن الأداء يُعد مقياساً للحكم على مدى تحقيق المنظمة لهدفها الرئيس، وهو البقاء في سوقها وإستمرارها في نشاطها في ظل التنافس، ومن ثم تتمكن المنظمة من المحافظة على توازنها. وآخرون من خلال النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها، وهناك من ينظر للأداء على أنه "إنعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها" (الغالبى ، والدوري، 2007، ص 38) ويُعرف الأداء بأنه " القدرة الدائمة على تقديم نتائج على مدى فترات طويلة من الزمن ، وفي أنواع مختلفة من المهام الموكلة للإدارة". (دركر، 1996، ص 99)

ويستند آخرون إلى منطلقات النظرة المستندة إلى الموارد في تعريفهم للأداء ويعتبرون الأداء محصلة قدرة المنظمة في إستقلال مواردها، فالأداء هو "إنعكاس لكيفية إستخدام المنظمة لمواردها المالية والبشرية، وإستقلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها". وينظر إلى الأداء على أنه "قدرة المنظمة على الإستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال". (عبدالفتاح، والصحن، 2003، ص 296)

يركز بعض الكُتاب على البُعد الإقتصادي في الأداء ويتجه آخرون إلى الأخذ بالحسبان البعد التنظيمي والإجتماعي، وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل، ويُقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفية التي تعتمد عليها المنظمة لتحقيق أهدافها، ويكون لديها معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، وهذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دوراً مهماً في تقويم الأداء، حيث تتيح للمنظمة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الإقتصادية .

إن الأداء مفهوم واسع يُعبر عن أسلوب الوحدة الاقتصادية في استثمار مواردها المتاحة، وفقاً لإعتبارات متعلقه بأهدافها في ظل مجموعه من المتغيرات الداخليه والخارجيه التي تتفاعل معها الوحدة الاقتصادية في سعيها لتحقيق كفاءتها وفعاليتها لتأمين بقائها ، ويتكون من النتائج الفورية علي المدى القصير وتوليد القدرات علي المدى الطويل، فالنتائج الفورية عبارة عن الإنتاجية ، الفعالية والميزة التنافسية، أما القدرات فتتولد علي المدى الطويل فهي عبارة عن منتجات جديده، تكنولوجيا جديده.

وتكمن أهميته في كونه يُعبر عن قابلية الوحدة الاقتصادية في خلق النتائج المقبوله في تحقيق طلبات المجموعات المهمه بالوحدة الاقتصادية كونه ممثلاً للمدى الذي تستطيع فيه أن تنجز مهمة بنجاح، أو تحقق هدفاً بتفوق ويتعبير آخر أنه يُمثل النتيجة النهائيه التي تهدف الوحدة الاقتصادية للوصول اليها، لذا فإن الأداء مُحصله لكافة العمليات التي تقوم بها الوحدة الاقتصادية، وأن أي خلل في أي منها لابد أن يؤثر علي الأداء ، ويعتبر أداة توجيه بالنسبة للمنظمة من أجل تحقيق أهدافها ومعرفة حالها ومعرفة الإختلال الواقع عن تحقيق أهدافها.

ويشير البُعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند الأفراد العاملين في المنظمة على مختلف مستوياتهم، ودور هذا البعد يتمثل في أن الأداء الكلي يتأثر سلبياً أو إيجابياً، فجودة الأداء في المنظمة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية داخل المنظمة. أما أداء المنظمات الاجتماعي فهو يتأتى من خلال إنصهارها بتحسين ظروف المهنية ، وهي ظروف العمل ، تقسيم العمل، الإتصال، إدارة الوقت، التدريب، مباشرة العمل الإستراتيجي. والأداء الاقتصادي لن يتأتى إلا من خلال إهتمام المنظمات التجارية والعامة بأدائها الاجتماعي ، لذلك لابد من تكامل النوعين حتي تستطيع تلك الشركات تحقيق أهدافها، ويعاب علي هذا التقسيم إنه يهتم بالبيئة الداخلية فقط. (عبدالمحسن، 2010، ص 14)

يقصد بالأداء " المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها من خلال مجموعة من الوسائل"، ولذا فهو مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة. وأن أداء المنظمات ينبغي أن يحظي بالإستمرارية وهو مدى قدرتها علي تحقيق أدائها خلال مدة طويله نسبياً ، وليس فقط ما حققته من أداء إستثنائي في لحظات معينه متقطعه. كما أن الأداء المستدام هو أحسن نظام لتخصيص الموارد وتوزيعها ما بين العملاء ، العمال ، المساهمين، فضلاً عن إنه خيار مريح للمنظمة. ويقوم الأداء المستدام علي أربعة ركائز أساسية تربطها علاقات تعاضدية قوية هي : القيم ، الأسواق ، الأفراد ، الحرف، حيث أن كل ركيزه تعد ركناً رئيساً لأداء المنظمة .

يمكن القول أن الأداء وإن اختلف الكتاب في تصنيفه لا يخرج عن كونه أداء إقتصادي واجتماعي ومستدام .

مفهوم الأداء يقترن بمصطلحين هاميين في الإدارة هما الكفاءة والفعالية، إن مقولة "ما يمكن قياسه يمكن إدارته" (what gets measured gets done) هي بداية فكرة القياس والتي قامت حولها دراسات عديدة منذ بداية عصر النهضة الإدارية الحديثة في عصر ما بعد الصناعة فاهتمت المنظمات بقياس نتائج الأعمال بمؤشرات الربحية والمالية بصورة عامة وإستخدامها كدليل لإتخاذ القرارات والتنبؤ بالمستقبل، والتحسين المستمر للجودة، ولكن هذا الإتجاه كان يركز علي إظهار نتائج الأفعال وليس مسببات هذه النتائج، كما أنه لا يقدم معلومات دقيقة للتنبؤ بأداء العمليات والأنشطة وما يجب تصحيحه أو تطويره علي نوع الخلل وطرق العلاج والوقاية في المستقبل. (بلوط، 2002، ص 359).

**ويمكن القول** أن الأداء مفهوم واسع ونشاط شمولي مستمر بالمنظمة يهدف إلى إستغلال مواردها المالية والبشرية والمادية وبما يتلائم مع الظروف البيئية الداخلية والخارجية وكفاءة وفعالية لتحقيق أهدافها.

## 2-2-3 مفهوم القياس وتقييم الأداء:

في البدء لابد أن نفرق بين كلمة (التقويم) وكلمة (التقييم)، وأوضح فقهاء اللغة العربية بأن الأصح هو (التقويم) والأكثر شيوعاً هو (التقييم)، وبناءً علي ذلك فقد أجازو إستخدام اللفظين بنفس المعني، واللفظان يستخدمان بمعني واحد مترادف وهو تحديد قيمة شئ معين، وهناك من يفرق بين تقويم الأداء وتقييم الأداء حيث يري بأن التقويم يأتي وراء التقييم ويرمي إلي تصحيح أداء الشركة المعنيه، فيما يلي يتم التعرف علي معني التقويم في اللغة والإصطلاح:

### أولاً : معني التقويم في اللغة:

هناك إختلاف بين الباحثين والكتاب حول معني الكلمة لغةً، فمنهم من يري أن المعني المراد هو الإصلاح، ومنهم من يري أن المعني المقصود بالتقويم هو التثمين. ويرجع أصل الكلمة في اللغة (قوم) وتعني المحافظة والإصلاح، ومنه قوله تعالي (ذلك الدين القيم)، وكلمة التقويم في اللغة العربية تعني إزالة الإعوجاج ، حيث يقال قوم الشئ بمعني عدله وأزال عوجه وجعله مستقيماً.

( الفيروز، 1998، ص 152 )

### ثانياً: معني التقويم في الإصلاح:

هناك إختلاف بين الباحثين والكتاب حول معني التقويم إصطلاحاً، وقد عُرفه بأنه " فحص تحليلي إنتقادي شامل للخطط والأهداف وطرق إستخدام الموارد البشريه والمادية بهدف التحقق من كفاءة النظام الإقتصادي من حيث الإستخدام الأمثل للموارد"، ونتيجة لإنتشار عملية قياس وتقييم الأداء، ظهرت مشكلة إستخدام المصطلح : تقييم أو تقويم أو قياس، وهذا للدلالة على نفس العملية تقييم الأداء، بسبب الترجمة الحرفية من اللغة الأجنبية إلى اللغة العربية. (عبدالله، 1999، ص 189)



- ويقود التفحص الدقيق للمصطلحات الثلاثة السابقة إلى الإستنتاج بأن عملية قياس وتقييم الأداء هي عملية مركبة تتضمن ثلاث عمليات فرعية هي: (الهيئي، 2003، ص 198)
- قياس الأداء المحقق مقارنة بمعايير موضوعة ويطلق على هذه العملية بالقياس.
  - تحديد مستوى الأداء المحقق إذا كان جيداً أو ضعيفاً، أي بمعنى إعطاء الأداء قيمة ويطلق على هذه العملية التقييم أو التقدير.
  - تعزيز نقاط القوة أو معالجة نقاط الضعف من الأداء المحقق ويطلق على هذه العملية التقييم.
- إذن فالعملية المتكاملة لتقييم الأداء يجب أن تتضمن قياسه وتقييمه وتقويمه وهي ما يعبر عنه في اللغة الإنجليزية بكلمة (appraisal) وعنها في اللغة الفرنسية بكلمة (appreciation) أي يجب أن تنطوي هذه العملية على مهمة قياس أداء العاملين في المنظمة، وهي تشتمل على ثلاث مكونات أساسية هي: (سهيلة، 2003، ص 138)
- الأداء المؤثر على فاعلية الأداء التنظيمي.
  - قياس درجة جودة الأداء الفعلي قياساً بما تم تخطيطه.
  - مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المعتمدة وإتخاذ الإجراءات الضرورية لتحسين وتطوير الأداء.
- فكلمة قياس التي إستخدمت في هذا البحث هي كلمة تعبر على العملية المتكاملة قياس، تقييم، تقويم، ويتمثل الهدف العام لعملية تقييم الأداء، التأكد من أن الأداء الفعلي يتم وفقاً للخطة الموضوعة والمرسومة. (جمعه، 2000، ص 30)
- والقياس عبارته عن أداة أو وسيلة للتقويم، ويعتبر إحدى وسائل التقويم، إذ لا يمكن أن يكون هناك تقويم دون قياس بمعنى أن التقويم أعم وأشمل من القياس، ويعرف التقويم بأنه جمع معلومات كمية عن الموضوع المراد قياسه. وفي سياق ما سبق يمكن التمييز بين ثلاثة مصطلحات في هذا المجال وهي: (أبو النصر، مدحت، 2008، ص 139)
- **متابعة الأداء:** هي عملية تتم بشكل دوري للتأكد من الذي يتم تنفيذه متفق مع ما هو موضوع في خطة العمل وميزانيته، أي بمعنى أن هدف متابعة الأداء يكون للتأكد من أن الأداء الحالي (الفعلي) متفق مع الأداء المستهدف.
  - **تقويم الأداء:** يتم إجراء متابعه وتقييم الأداء بهدف تقويم الأداء وهو " عملية تهدف إلى تدعيم الإيجابيات ومواقف القوة في الأداء الحالي والفعلي، ويعتبر تقويم الأداء إحدى وسائل تطوير وتحسين الأداء للعاملين في المنظمة.

**تقييم الأداء:** لغوياً يشير لفظ التقييم إلي إثبات قيمة شئ ما، وتقييم الأداء عملية تهدف إلي تحديده إيجابيات وسلبيات الأداء، أو مناطق القوة والضعف في الأداء الحالي والفعلي.

## 4-2-2 عملية تقييم الأداء:

تهدف عملية تقييم الأداء إلى تحسين وتطوير الأداء في المنظمات ، التي ترتفع فيها الرقابة من البحث عن الأخطاء وتصحيحها وإبداء الملاحظات بشأنها، إلى مستوى دراسة النشاط لكل في مجاله لمعرفة مستوى تحقيقه لأهدافه، ومدى تأسيس إدارته على قواعد الكفاءة والتوقيت، من حيث التنظيم والتشغيل وصولاً إلى النتائج المستهدفة مع بيان المقومات والانحرافات التي يسفر عنها التقييم، ودراسة أسبابها ومن ثم الوصول إلى الوسائل الكفيلة لعلاجها، وتجنب تكرارها، مع ضرورة الحرص على إستمرار تلك الوسائل والعمل على تطويرها في المنظمات جميعها.

وتقييم الاداء هو القياس للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحدده، ويُعتبر التقييم مطلباً ضرورياً لكي تحقق المنظمة أهدافها بناءً على المعايير الموضوعه، فهو عملية دوريه تهدف إلى قياس نقاط القوة والضعف من أجل تحقيق هدف محدد خطت له المنظمة مسبقاً. (السالم، 2003، ص 102)

ويري آخر أن تقييم الأداء يمثل تحديد الكيفية التي يتم من خلالها الأداء، كما أنه يمثل خطة لتحسين وتطوير هذا الأداء، وعندما يطبق تقييم الأداء بصورة صحيحة وجيده ، فإنه لا يوضح مستوي الأداء فقط وإنما تكون له إنعكاسات إيجابيه علي المستوي المستقبلي المتوقع ، وتؤكد معايير تقييم الأداء على جانبيين هما :

- الجانب الأول : موضوعي يركز علي كمية الإنتاج وجودته والسرعة وتحقيق الأهداف.
- الجانب الثاني: سلوكي يكشف عن صفات العاملين الشخصية كالقابليه والسرعة في التعلم والإستفاده من التدريب. (الهيبي، 2003، ص 180)

وتهتم كل منظمة بتقييم الأداء ويتم ذلك من خلال أساليب معينه، بهدف التعرف على الكفاءة العامة للمنظمة وبغرض التعرف علي أوجه التطور في الأداء، ويقدم تقييم الأداء معلومات حول مستوي الأداء وهو يمثل الأساس للتخطيط، حيث أن المعلومات الناتجه عن تقييم الأداء تعطي مؤشرات حول كفاءة عمل المنظمة، ومعرفة إحتياجاتها المستقبلية. (العقيلي، 2005، ص 376).

ويُعد مفهوم تقييم الأداء مقياساً للانحرافات أو حكماً على نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها وهو من العناصر الأساسية في عمليات الإدارة إذ أنه يوفر المعلومات الضرورية عن الأنشطة المختلفة في المنظمة وبيان نقاط القوة والضعف ونتائج مراكز المعلومات وصولاً بالعائد إلي أعلي المستويات لإتخاذ القرارات المناسبة لرفع كفاءة المنظمة علي مستوي جميع الوظائف وتطويرها كماً وكيفاً

فالتطوير يبدأ بالقياس وينتهي بالتقييم، والقياس عبارته عن أداة أو وسيلة للتقييم، ويعتبر القياس أحد وسائل التقييم إذ لا يمكن أن يكون هناك تقييم دون قياس بمعنى أن التقييم أشمل من القياس. فالقياس تقدير الأشياء والمستويات، سواءً خدمات، تقنيه، معلومات، تقديراً كمياً فالقياس في أضيق معني له من التقييم هو "جمع معلومات كمية عن الموضوع المراد قياسه".

ويراد بتقييم الأداء قياس أنشطة المنظمة مجتمعه بالإستناد علي النتائج التي حققتها في نهاية الفترة المحاسبية، بالإضافة إلي معرفة الأسباب التي أدت إلي هذه النتائج وإقتراح الحلول اللازمة للتغلب علي أسباب النتائج السلبية بهدف الوصول إلي أداء جيد في المستقبل.

وتعد عملية تقييم الأداء المرحلة الأخيرة من مراحل العملية الإدارية خلال فترة القياس، وهي تعبر عن النتيجة النهائية للنشاط، حيث يتم قياس الأداء الفعلي للأنشطة ومقارنتها بنتائج الأداء الفعلي لها، للتحقق من مطابقة الأداء الفعلي بالأداء المخطط. والكشف عن إنحرافات التنفيذ، وإتخاذ الإجراءات التصحيحية لعلاج هذه الإنحرافات.

ومن هذه المفاهيم يتضح أن تقييم الأداء مفهوم شامل وموضوعي تحدد فيه الإستراتيجيات والسياسات والإجراءات لفحص النتائج للأنشطة والفعاليات ومقارنة ذلك بالخطط والقواعد المحددة بقصد كشف الإنحرافات السلبية والإيجابية وبيان أسبابها والتأكد من إدارة الموارد الإقتصادية بكفاءة وأقل كلفة ووضع المقترحات والحلول اللازمة لمعالجة الإنحرافات. (بحيري، 2004، ص 207)

وتقويم الأداء مفهوم يعمل على ترجمة الإستراتيجية إلى خطوات عمل تنفيذية، يبدأ من رؤى المنظمة وإستراتيجيتها، ويتعرف على مفاتيح النجاح الحساسة التي تقود نحو تحديد الأهداف التي يجب أن يسعى لتحقيقها، وهو طبقاً لهذا المفهوم نظام ينطلق من تطلعات المنظمة وإستراتيجيتها ويعتمد في آلياته التنفيذية التركيز على التحقق من تنفيذ الجوانب الرئيسية للأنشطة المنظمة.

والتقييم" هو القياس أو المقارنه أو الترتيب علي معيار معين أو مؤشرات محده، لذلك فإن تقييم الأداء هو قياس لكفاءة وكتابة مخرجات أو محصلة الجهد أو العمل الذي يقوم به الفرد من خلال وظيفة ما، والحكم علي قدرته وإستعداده للتقدم في هذه الوظيفة". (السكرانه، 2010، ص 318) تُعتبر عملية قياس وتقويم الأداء من أهم الوظائف الإدارية إذ أنها تكشف عن مدي سلامة الأداء في مختلف جوانب نشاط المنظمة، وتحدد مدي نجاح الإدارة في تعبئة الموارد والإمكانيات المتاحة لتحقيق الأهداف، بالإضافة إلي توجيه نظر الإدارة إلي مواطن الخلل، ونقص كفاءة وفعالية الأداء لإتخاذ الإجراءات الكفيلة بتخفيض أو تلافي الآثار السلبية لها، وهو طريقة منظمة لتقييم المدخلات والمخرجات والعمليات الإنتاجية في المنظمات، ويتضمن نظام قياس الأداء معايير ومقاييس للأداء.

ومقياس الأداء" هو أداة مهمة للحكم على الأمور، كالموازن والمكاييل وغيرها، وبدون مقياس واضح وسهل الإستخدام ومبسط ومتفق عليه، ستتحول الأمور إلى التدخل الشخصي الإنطباعي في الحكم على الأمور وتقييمها، تماماً كالذين يستخدمون مقاييس مزدوجة، أو معايير مزدوجة. لذا فإن القرآن قد توعّد مثل هؤلاء بأشد الوعيد في سورة من سوره سميت بإسم هؤلاء أصحاب المقاييس أو المعايير المزدوجة وهم "المطفون". وذلك في قول الله تعالى "الذين إذا إكتالوا على الناس يستوفون، وإذا كالوهم أو وزنوهم يخسرون، ألا يظن أولئك أنهم مبعوثون، ليوم عظيم، يوم يقوم الناس لرب العالمين". فالمقياس هنا أو المكيال قد فقد موضوعيته، ومن ثم قدرته على القياس للحكم الصحيح والوصول إلى الحقيقة فيما يتعلق بالتعاملات المختلفة بين الأفراد والمجموعات. (ماضي، 2005، ص 30)

وتتكون نظم قياس الأداء من مؤشرات ومعايير، ومقاييس الأداء تعمل على التخطيط والملاحظة والرقابة على الموارد بهدف تحقيق حاجات العميل وإنجاز أهداف المنظمة.

ونظام قياس الأداء ضروري لإكتشاف الأخطاء، وتحقيق الرقابة على العمليات لإحداث التحسينات في عمليات المنظمة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية في ظل المنافسة التي تواجه منتجاتها وخدماتها. والمدخل الرئيسي لتطوير فعالية المقاييس هو تحديد العناصر التي تساعد بشكل مباشر في تحقيق النتائج المرغوبة وتوصيلها إلى الأفراد المناسبين في الوقت المناسب. إذاً ما الذي يجب على المنظمة أن تقيسه؟، ويجب على المنظمة أن تبدأ بإختيار المقاييس التي تصف وتعكس الأهداف الإستراتيجية، وتعبّر عن النتائج، وتركز على المخرجات.

ويجب أن تستجيب المقاييس التي يتم تصميمها للأولويات التنظيمية المتعددة، وأن تشجع على التحسين في العمليات التي تقوم بها المنظمة وأن تتضمن مزيج من المؤشرات المالية وغير المالية.

**ويؤكد الباحث على أن تقييم الأداء هو عملية قياس للأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها حتى تتكون صورة حية لما حدث ولما يحدث فعلاً ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية بما يكفل إتخاذ القرارات الملائمة لتحسين الأداء.**

## 2-2-5 نظام قياس الأداء:

نظام قياس الأداء عبارة عن آلية لتقييم مدى تقدم المنظمة تجاه تحقيق الأهداف التنظيمية، وهذا التقدم يتم تحديده من خلال نظام قياس الأداء، ويعبر عنه في شكل الزيادة في مستويات الإنتاجية، وتعرف الإنتاجية بأنها تحقيق الأهداف.

ويُعرف بأنه " المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة وتوثيقها وبخاصة جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقاً"، وتتناول مقاييس الأداء أنواع ومستويات أنشطة البرامج المنفذة، والمُنتجات والخدمات التي تنشأ من تلك البرامج، ونتائج تلك المُنتجات والخدمات المقدمة، فالبرامج هي تلك الأنشطة أو المشاريع أو الوظائف أو السياسات التي لها غايات محددة أو مجموعة من الأهداف المتجانسة. (الغالبى ، والدوري، 2007، ص 69)

كما يعرف بأنه "العملية التي تقوم فيها المنظمة بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف وتحديد نواحي القوة والضعف في الأداء، مع تحديد أسباب ذلك للتأكد من مدى مساهمة الأداء في ضمان بقاء الإستمرار للمنظمة". ( أبو قحف، 2002، ص 483)

ويُعرف بأنه "دراسات وبحوث تستهدف الوقوف على العلاقات التي تربط الموارد المتاحة وتبين كيفية إستخدامها من قبل الوحدة الإقتصادية وكيفية تطوير هذه العلاقة خلال مدة زمنية معينة عن طريق مقارنة ما تحقق فعلاً مع معايير محددة مسبقاً". (الحسيني، والدوري، 2007، ص 63)

ويمكن التمييز بين المستويات التالية لتقييم الأداء:

- **على مستوى الإقتصاد** : متابعة تنفيذ القطاعات الإقتصادية أو الإقتصاد ككل للأهداف المحددة مسبقاً وبيان الانحرافات الحاصلة، أسبابها وإقتراح الحلول المناسبة لها.
- **على مستوى المنظمة** : الحكم على كفاءة المنظمة بمقارنة فعالية التنفيذ في بداية فترة معينة بما كان ينبغي تحقيقه من أهداف، ومن ثم إستخراج الانحرافات الناشئة وتمهيد تشخيص مصادر القوة والضعف في مجالات العمل.
- **على مستوى الفرد**: تتبلور عملية تقييم أداء الفرد في المنظمة في التقدير المنظم والمستمر لإنجاز الفرد للعمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل. وبإستعراض التعاريف أعلاه يمكن القول أن:

- تقييم الأداء هي عملية مدخلاتها، هي الأداء المخطط ومخرجاتها الأداء الفعلي.
- تقييم الأداء يكشف الإختلال الواقع بين الأداء الفعلي والمخطط ( فجوة الأداء).
- تقييم الأداء يكشف أسباب الفجوات الحاصلة ويحاول إعطاء علاج لها أي إقتراح الحلول.

الفرق الجوهرية بين قياس الأداء وتقييم الأداء، هو أن هذا الأخير يعطي للمقيم أسباب حدوث الإختلالات والسبل الكفيلة بعلاجها، وبالتالي فقياس الأداء هو المرحلة الأولى من مراحل التقييم. وتجدر الإشارة إلى أن مقياس الأداء يتألف من رقم ووحدة قياس، فأما الرقم فيبين الجانب الكمي، وأما الوحدة فتعطي لذلك الرقم معنى معين.

**ويعرف الباحث قياس الأداء بأنه:** "أداة للحكم علي فعالية الأنشطة والعمليات اللازمة لتحقيق الأهداف المرغوبة، ومعرفة التباين بين الأداء الفعلي المُحقق والنتائج المطلوب تحقيقها، ليعكس صورة واقعية عن مدى قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها وتنفيذ الخطط الموضوعية بما يكفل إتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء".

## 2-2-6 أهداف تقييم الأداء:

إن نظام تقييم الأداء عملية مهمة حيث تشمل تقييم أداء الفرد، المنظمة والإقتصاد ككل، وترتكز فكرة التقييم على مدى تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط، وتستطيع المنظمات من خلال القياس الكمي للأداء معرفة المعلومات المهمة عن المنتجات والخدمات التي تقدمها والعمليات التي تقوم بها.

ويتمثل الهدف العام لعملية تقييم الأداء، من التأكد أن الأداء الفعلي يتم وفقاً للخطة الموضوعية والمرسومة إلا أن هناك بعض الأهداف الأخرى لتقييم الأداء يمكن إيجازها في النقاط التالية: (إدريس ، والمرسي،2006، ص 21)

- أعداد تقارير الأداء التي تتضمن معلومات عن التحسين في العملية التشغيلية والآثار الإيجابية والسلبية المترتبة علي القرارات الإدارية.
- المساعدة علي رسم الخطط المستقبلية التي من شأنها الحفاظ علي الوحدات الإقتصادية في السوق، حيث أن مخرجات عملية تقييم الأداء تُعتبر مدخلات لعملية التخطيط المستقبلي.
- تحقيق الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة في ظل مفهوم الندرة التي تتصف بها البيئة المحيطة.
- يساعد بصورة مباشرة في تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن الضعف والقوة في المنظمة.
- تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ، والحكم علي درجة التقدم في تحقيقها والمعوقات التي تؤثر علي كفاءة أداء النظام.
- مساعدة المسؤولين في إتخاذ القرارات. ( الزنقراني،1992، ص 276)

- التنسيق والتنظيم بين الأهداف العامة والأهداف الفرعية للمنظمة.
  - إيجاد مناخ عمل وبيئة تنظيمية إيجابية نتيجة إحتكام الجميع إلي معيار الكفاءة.
- (السكرانه،2010، ص 317)

**ويري الباحث أن إستخدام تقييم الأداء يتم من أجل الرقابة، والتصحيح والترقيه، وتخطيط القوى العاملة.**

## 7-2-2 أهمية تقييم الأداء:

- يحتل تقييم الأداء أهمية خاصة في القطاع العام أو الخاص وكل المجتمعات والنظم الإقتصادية نظراً لندرة الموارد وعدم كفايتها لمقابلة الإحتياجات الكبيرة المتنافس عليها لغرض الحصول على أقصى العوائد من هذه الموارد الذي أصبح مسألة ضرورية وملحة في الجوانب المختلفة في الحياة الإقتصادية، وعليه يمكن إيجاز أهمية تقييم الأداء في النقاط الآتية:
- يوفر تقييم الأداء قياساً لمدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها فالنجاح مقياس مركب يجمع بين الفاعلية والكفاءة في تعزيز أداء المنظمة لمواصلة البقاء والإستمرار.
- على مستوى العمليات يؤدي تقييم الإداء إلى إجراء مسح ميداني شامل للوحدة الإقتصادية بغرض التعرف على عملياتها الإنتاجية. (فليح،1980، ص 251)
- على المستوى المالي، ينصب دوره على التأكد من توفر السيولة ومستوى الربحية في ظل كل من قرارات الإستثمار والتمويل وما يصاحبها من مخاطر، كالتصفية. ( كراج،2000، ص 26)
- يُظهر تقييم الإداء مدى إسهام الوحدة في عملية التنمية الإقتصادية والإجتماعية من خلال تحقيق أكبر فُدرة من النتائج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل التبذير والهدر والضياع في الوقت والجهد والمال. ( الحسين، فلاح،2000، ص 234)
- يوفر نظام تقييم الأداء المعلومات الضرورية لمختلف المستويات الإدارية في المنظمة لأغراض التخطيط والرقابة وإتخاذ القرارات المهمة لعملية التطوير أو الإستثمار أو عند إجراء تغييرات جوهرية.
- القياس يزيد من تأثير المنظمة حيث يتم التعرف من خلاله علي المحاور التي تحتاج إلى الإهتمام والتركيز ويجعل من الممكن تحقيق التأثير الإيجابي في تلك المحاور.
- تساعد عملية قياس وتقييم الأداء تحديد الركائز التي تعتمد عليها عمليات الرقابة والضبط والتخطيط. (اللوزي،2000، ص 200)

يمكن القول من الضروري أن تقيس المنظمات نتائج أعمالها حتى ولو لم تحصل من خلال هذه النتائج علي عائد أو مكافأة، لأن المعلومات التي يتم الحصول عليها تحول أداء المنظمة إلى الأحسن، حيث أن عدم قدرة المنظمة على قياس نشاطها يؤدي إلى عدم إمكانية الرقابة عليه، وبالتالي لا يمكن إدارته ما يمكن قياسه يمكن إدارته والعكس بالعكس.

## 8-2-2 وظائف عملية تقويم الأداء:

لعملية تقويم الأداء العديد من الوظائف الأساسية تتمثل في الآتي:

- متابعة تنفيذ الأهداف الإقتصادية للوحدات الإنتاجية بالكمية والقيمة، وذلك للتعرف علي مدى تحقيق الوحدة الإقتصادية للأهداف المحددة لها مسبقاً، بالإعتماد علي البيانات والإحصاءات التي توفرها الجهات المختصة عن سير النشاط الإنتاجي في تلك الوحدات. (عبدالمحسن، 2010، ص 51)
- الرقابة علي كفاءة الأداء الإنتاجي للتأكد من قيام الوحدات الإنتاجية بممارسة نشاطها وتنفيذ الأهداف المطلوبة بأعلي درجة من الكفاءة وذلك بتشخيص الإنحرافات ومعرفة أسبابها والعمل علي إزالتها مستقبلاً.
- تحديد الجهات والوحدات الإدارية المسؤولة عن حدوث الإنحرافات التي حدثت أثناء عملية التنفيذ.

## 9-2-2 مبادئ قياس وتقييم الأداء: (الغالب، والدوري، 2007، ص 487)

هناك مبادئ أساسية يجب الإسترشاد بها عند القيام بعملية تقييم الأداء ، منها يلي:

- مبدأ الوضوح: ويعني إعتماد كل من قياس وتقييم الأداء علي معايير وأهداف واضحة.
- مبدأ الموضوعية: ويعني ضرورة إستخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحد لقياس وتقييم الأداء.
- مبدأ الشمول: بمعنى شمول تقييم الأداء علي كل السلبيات والإيجابيات ومناطق القوة والضعف، بحيث لا يتم تغليب أحدهما علي الأخر.
- مبدأ التكامل: بمعنى أن تتضمن بنود تقييم الأداء علي كل الجوانب المهمة مثل المعارف والإتجاهات والسلوك والمهارات، كما لا يجوز الإهتمام ببعض البنود وترك الأخرى.



- مبدأ الإستمرارية: بمعنى أن تكون عملية التقييم مستمرة ودائمة وسنوية، ليست موسمية تتم في شهر من شهور السنة.

- مبدأ المشاركة: بمعنى ضرورة مشاركة المرؤس في جميع مراحل عملية تقييم الأداء.

يري الباحث ضرورة توسيع المبدأين الأول والثاني ليشملا إهتمامات المنظمة وأولوياتها الإستراتيجية ضمن الإتجاهات التي يجب قياسها وتضمينها الخطة الإستراتيجية، فهناك بعض الجوانب التي قد لا تكون مهمة للتعيل ولكنها أساسيات محفزه علي نجاح المنظمة وإستمرار تطورها وتحسين أدائها، وذلك يساعد علي إدراجها ضمن الجوانب الأساسية الواجب قياسها وتقييم أدائها.

## 10-2-2 مزايا قياس الأداء:

إن من أهم المميزات التي تتحقق للمنظمات عندما تقوم بتطبيق نظم القياس: يساعد قياس الأداء في تحديد ما إذا كانت المنظمة تحقق إحتياجات التعيل أم لا.

يساعد قياس الأداء المنظمة في فهم العمليات التي تقوم بها. فهو يؤكد ما تعرفه المنظمة ويوضح ما لا تعرفه. (Ferdinand Tesoro & Jack)

- التأكد من أن القرارات التي يتم إتخاذها تكون على أساس الحقائق وليس على العواطف أو الآراء الشخصية.

- توضيح أي الأماكن أو القطاعات في المنظمة تحتاج إلى إجراء التحسين والتطوير.

- يساهم قياس الأداء في التأكد من أن التحسين والتطوير الذي تم التخطيط له قد حدث بالفعل.

- يساعد قياس الأداء في تحديد المشكلات التي تظهر نتيجة التحيز الشخصي ، والاعتماد على العاطفة.

قياس الأداء يُمكن المنظمة من معرفة إلي أي مدي تعمل بطريقة سليمة، ومدي توافر المعلومات التي تساعد في الرقابة علي عملياتها، بالإضافة إلي مدي قدرتها على تحقيق أهدافها ورضاء عملائها، وتحديد التطورات الضرورية التي تؤدي إلى تحسين أدائها.

(Anderson J. & Others, 2003)

ويمكن القول أن مقاييس الأداء التقليدية التي تركز علي إستخدام القياسات المالية لم يعد بإمكانها إظهار طبيعة البيئة العالمية المتغيرة اليوم والمتمثلة في ضغط المنافسين (محليين وعالميين) ومطالبة العملاء بمنتجات عالية الجودة، الآمال الكبيرة لدي المساهمين دافعاً كبيراً لتصميم وتنفيذ نظام قياس الأداء لأي منظمة. وتعتبر إحدى تحديات المنظمات هي إستخدام المقاييس المالية

البسيطة(القصيرة المدى)، وتطوير مؤشرات لزيادة الربح وتطوير التنافس على المدى البعيد.  
(Kaplan, 1983, Pp.686-705)

الإعتبرات التي يجب مراعاتها في نظم قياس الأداء:

الهدف من تطبيق المنظمات لنظم قياس الأداء هو إنجاز رؤيتها وتحقيق الأهداف الإستراتيجية لعملائها، ويجب مراعاة الإعتبرات التالية في نظم قياس الأداء:

- **تحقيق الرؤية الإستراتيجية المحددة للمنظمة:** يجب أن تكون أهداف ومقاييس الأداء محددة بدقة، هذا بالإضافة إلى إمكانية تحقيقها وفي نفس الوقت تكون قابليتها للقياس. ويجب أن يكون هناك إرتباط بين نظم قياس الأداء في المنظمة والتخطيط الإستراتيجي والتخطيط التشغيلي.

- **قياس الأشياء الصحيحة:** يجب على المنظمة قبل تحديد المقاييس أن تقوم بتحديد وفهم العمليات التي سيتم قياسها. (Al Gore,1997,p6)

- **القياس وسيلة وليس غاية:** يقوم العاملون والمديرون في المنظمات بالعمل تجاه تحقيق النتائج المرغوبة والتي تعتبر جوهر رؤية المنظمة وإستراتيجيتها. فهي تركز على الأهداف التنظيمية بإستخدام مقاييس الأداء لقياس الأهداف التي تحققت، ولكن لا تركز على القياس لفترة محددة ، وعلى هذا يبدو قياس الأداء أنه وسيلة وليس غاية.

## 2-2-11 أنواع معايير الأداء:

يمكن تقسيم المعايير المستخدمة في التقييم والرقابة على النحو التالي:

- **المعايير الكمية:** تستخدم الأرقام المطلقة للتعبير عنها مثل (حجم الإنتاج ، حجم الإيرادات، حجم المبيعات ، حجم الأرباح).

- **المعايير النوعية:** تستخدم النسب للتعبير عنها مثل (نسب المردودات، نسبة الإنتاج المعيبه، معدلات شكاوي العملاء ، درجة ولاء العملاء).

- **المعايير الزمنية:** مثل (وضع جدول زمني لتنفيذ مشروع جديد – تحديد فترة زمنية لأداء وظيفة إعادة تصميم الهيكل التنظيمي). (عبد اللطيف،2005، ص135)

- **معايير التكلفة:** مثل (أجور المديرين – تكلفة الخدمات البريدية – تكلفة منح الائتمان – تكلفة نظام الحاسب).

- **معايير الأداء الأساسية:** هنا تتضمن وحدات المخرجات ( الفواتير وطلبات الشراء) فى فترة محددة وحجم العمل ( عدد العملاء الذين تم خدمتهم) لفترة محددة، وعادة ما تركز على العوامل التي تؤثر على إنتاجية العاملين، مثل ساعات التدريب لفترة محددة.

#### الشروط التي يجب توافرها في معايير الأداء:

- **الواقعية:** بحيث لا تكون سهلة التحقيق بشكل لا يحث الأفراد على بذل المزيد ولا تكون مبالغاً فيها بحيث يتعذر الوصول إليها، مما ينعكس في النهاية على معنويات الأفراد.
- **الإرتباط بالنشاط:** المعيار الذي لا يرتبط بالنشاط هو معيار عديم القيمة.
- **الدقة:** يجب أن يحدد المعيار بدقة حتى لا يصبح عرضة للتأويل أو التفسير من قبل الأشخاص سواء الذين يتم تقييمهم أو القائمين على عمليات قياس وتقييم الأداء.
- **المرونة:** عملية وضع المعايير لا تعني أن الإدارة يجب أن تلزم بها مهما تغيرت الظروف، حيث يجب أن يتغير المعيار كلما تغيرت الظروف.
- **الموثوقية:** يتعلق الثبات بالمقياس وليس بالأداء، لأن أداء الفرد يتغير أو يخضع للتقلبات.
- **أن يكون عملي:** لابد من مراعاة سهولة استخدام المقياس ووضوحه والقصر النسبي للوقت وقلة الجهد الذي تستغرقه عملية القياس.

#### 2-2-12 قياس أداء المنظمات التجارية والعامة:

تحتاج المنظمات التجارية والعامة وغيرها إلى أداة تستطيع من خلالها الحكم على فعالية الأنشطة والعمليات اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة، والتوصل إلى ما قد يكون هناك من تباين بين النتائج المستهدفة والنتائج التي تحققت فعلاً، والأداة هي المعيار Standard الذي يمكن خلاله مقارنة المحقق بالمستهدف على أساس المعايير المحددة مسبقاً وهذه هي عملية القياس، فالقياس هو الوجه الثاني لعملية المعايرة. (عبد اللطيف، 2004، ص11)

ويجب على المنظمات أن تقيس نتائج أعمالها أو إدارتها، حتى لو لم تحصل من خلال هذه النتائج على عائد أو مكافأة، لأن المعلومات التي يتم الحصول عليها تحول أداء المنظمة إلى الأحسن، وعندما تستطيع المنظمة قياس ما تتحدث عنه وتعبّر عنه بالأرقام، فمعنى ذلك أنها تعرف شيئاً عنه ولكن حين تعجز عن قياسه والتعبير عنه بالأرقام، فإن معرفتها ستكون ضئيلة وغير مُرضية، وفي تلك الحالة قد يكون الأمر بداية معرفة فقط. (تونسيد، 1998، ص 205)

ولهذا تحتاج المنظمة لقياس أدائها للأسباب التالية: (محمد، عبد الرحيم، 2008، ص 498)

#### - الرقابة : Control

قياس الأداء يساعد في تقليل الإنحرافات التي تحدث أثناء العمل.

#### - التقييم الذاتي: Self-Assessment

يستخدم القياس لتقييم أداء العمليات والتحسينات المطلوب تنفيذها.

#### - التحسين المستمر: Continuous Improvement

يستخدم القياس لتحديد مصادر العيوب، إتجاهات العمليات، منع الأخطاء، وتحديد كفاءة وفعالية العمليات وفرص التحسين.

#### - تقييم الإدارة: Management Assessment

بدون قياس لا توجد طريقة للتأكد من أن المنظمة تحقق القيمة المضافة لأهدافها أو أن المنظمة تعمل بكفاءة وفعالية.

ويظهر الجدول التالي وقم (1-2) الاختلافات بين نظم قياس الأداء التقليدية والمتطورة:

#### جدول رقم (1-2)

#### الاختلافات بين نظم قياس الأداء التقليدية والمتطورة

نظم قياس الأداء المبتكرة	نظم قياس الأداء التقليدية
تتكون على أساس القيمة	تعتمد على التكلفة / الكفاءة
تقوم على توافق الأداء	تقوم على التبادل بين الأداء
موجهة نحو العميل	موجهة نحو الربحية
ذات توجهات طويلة الأجل	ذات توجهات قصيرة الأجل
شائعة في مقاييس الفريق	شائعة في المقاييس الفردية
شائعة في المقاييس العرضية	شائعة في المقاييس الوظيفية
تقوم على متابعة التطور	يتم مقارنتها بالمعايير
تهدف إلي التقييم والاحتواء / التغلغل	تهدف إلي التقييم

Toni A D, Tonchia S, " Performance Measurement Systems: Models, Characteristics and Measures",  
International Journal of Operations and Production management, 2001, vol21, p46.

نقلًا عن (<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm.articleid=849306>)

ولعدم نشر مفاهيم قياس الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن والأدوات والوسائل التطبيقية  
لكيفية تحسين الأداء في منظمات الأعمال التي تفتقر إلي الآليات التنظيمية التي تربط بين  
إستراتيجيات الأعمال وأداء الموظفين، تفشل كثير من منظمات الأعمال في الإستمرار والبقاء في  
الأسواق وتحقيق نجاحاً متميزاً علي أرض الواقع رغم وجود إستراتيجيات واضحة لها.

## 2-2-14 أنواع وتصنيفات مقاييس الأداء:

مقاييس الأداء تأخذ أنواع متعددة من التصنيفات وبشكل عام تصنف إلى خمسة أنواع على النحو التالي. (حمدان، 2007، ص 392)

- **مقاييس المدخلات: Input Measures** تستخدم لفهم الموارد البشرية والمالية التي تستخدم لغرض الوصول إلى المخرجات والنتائج المطلوبة.

- **مقاييس العمليات: Process Measures** تستخدم لفهم الخطوات المباشرة لعمليات إنتاج المنتج أو الخدمة.

- **مقاييس المخرجات: Output Measures** وهي رأي الجمهور حول نتائج البرامج والخدمات المقدمة وهو أكثر فائدة عندما يتم مقارنتها بنتائج السنوات السابقة ويتم مقارنة النتائج بالأهداف المحددة سلفاً أو المعايير العادية أو المقبولة في النشاط مجال المقارنة.

- **مقاييس المحصلات: Outcome Measures** تستخدم لتقييم النتائج المتوقعة أو المرغوبة أو الفعلية.

- **مقاييس التأثير: Impact Measures** تستخدم لقياس الآثار المباشرة أو غير المباشرة التي تنشأ عن تحقيق غايات المنظمة.

وتصنف مقاييس الأداء تحت مسميات عديدة مثل مقاييس الأسباب ومقاييس النتائج والمقاييس السلوكية وهي على النحو التالي: (القزاز، 2009، ص 177)

- **مقاييس الأسباب: Legging Measures** تقيس الأداء بعد ظهور الحقيقة، ومثال ذلك هو مقاييس الإصابات والأمراض الواقعة.

- **مقاييس النتائج: Leading Measures** هذه المقاييس تتنبأ بالأداء المستقبلي، مثل قياس التكلفة التقديرية على أساس العوامل ذات العلاقات القوية، وقياس الثقافة الأساسية للأفراد والمنظمة، مثل قياس رضا العاملين في المنظمة. وتصنف معظم مقاييس الأداء ضمن التصنيفات الستة العامة التالية:

**الكفاءة: Efficiency** حسن إستخدام الموارد.

**الفعالية: Effectiveness** مستوى تحقيق الأهداف.

**الجودة: Quality** مستوى تلبية المنتج أو الخدمة، وتوقعات العملاء.

**الوقت المناسب: Timeliness** تقيس مدى إنجاز العمل بشكل صحيح وفي الوقت المحدد.

**الإنتاجية : Productivity** القيمة المضافة من قبل العملية مقسومة علي قيمة العمل ورأس المال المستهلك.

**السلامة : Safety** مدي الإلتزام بالمعايير الصحيحة العامة وإجراءات السلامة في العمل. وتتضح ماهية هذه المقاييس وكيفية التعبير عنها بالوحدات حسب ما يُبرزه الجدول رقم (2-2) التالي:

### جدول رقم (2-2)

#### تصنيفات مقاييس الأداء

المقياس	يقيس....	التعبير عنه بالوحدات
الكفاءة	قدرة المنظمة على أداء المهام	المدخلات الفعلية مقارنة بالمدخلات المخططة
الفعالية	قدرة المنظمة على التخطيط لمخرجات عملياتها	المخرجات الفعلية مقارنة بالمخرجات المخططة
الجودة	إنجاز وحدة العمل بشكل صحيح حسب احتياجات العملاء	عدد الوحدات المنتجة بشكل صحيح مقارنة بإجمالي عدد الوحدات المنتجة
الوقت المناسب	إنجاز وحدة العمل في الوقت المحدد حسب تقييم العملاء	عدد الوحدات المنتجة في الوقت المحدد مقارنة بإجمالي عدد الوحدات المنتجة
الإنتاجية	حجم الموارد التي تستخدم لإنتاج وحدة عمل	المخرجات مقارنة بالمدخلات

المصدر : وائل محمد صبحي ادريس ، طاهر محسن الغالبي : أساسيات الأداء وبطاقة التقييم والنشر ، ط 1 ، ص 78.

نقلًا عن : Training Resources & Data Exchange, "Performance – Based Management Hand Book: Establishing an Integrated Performance Measurement System", Vol.2, 2001, p37.

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن مقاييس الأداء تمثل ترجمة لإنجازات المنظمة سواءً ما يتعلق بالأهداف أو باستغلال الموارد والمخرجات النهائية. ويرى الباحث أن هذا ما يسهل من عملية التقييم والقياس.

### 2-2-14 أنواع مؤشرات الأداء المستخدمة في المنظمات:

هناك العديد من المؤشرات التي تستخدم لتقييم الأداء التي تُعني بقياس القياس للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحدده ، وهو مطلب ضروري لكي تحقق المنظمات أهدافها بناءً علي المعايير الموضوعه، فهو عملية دورية تهدف إلي قياس نقاط القوة والضعف في الجهود المبذولة من تحقيق أهداف مخططة مسبقاً ومن أهم المقاييس والمؤشرات التي يركز عليها قياس الأداء ما يلي: (مخيمر، وآخرون، 1999، ص 15)

1/ **مؤشرات الفعالية** : تعبر هذه المؤشرات عن درجة تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إلي الوصول إليها. ولقد عرفت فاعلية المنظمة بأنها " قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها" . (العبادي، 2005، ص45) وإنطلاقاً من المفهوم الواسع للفعالية التنظيمية بمختلف صورها الإقتصادية والإجتماعية

والتنظيمية والمرتبطة بالمدخلات والمعالجة من خلال الوظائف المنوطة بالمنظمة والمخرجات، يمكن الإشارة إلى مجموعة من النسب التي تقدم لنا صورة من صور الفعالية التنظيمية.

2/ **مؤشرات الكفاءة** : هي مدي القدرة على الإستخدام الأمثل لكافة عناصر الإنتاج المتاحة في تحقيق الفعالية أو الأهداف ، حيث تبين أن الكفاءة الإقتصادية للمنشأة تتكون من الكفاءة التقنية والكفاءة التوظيفية ، والكفاءة التقنية تعني مقدرة المنشأة في الحصول علي أكبر قدر من الإنتاج بإستخدام المقادير المتاحة من المدخلات وتعكس الكفاءة التوظيفية مقدرة المنشأة علي إستخدام المزيح الأمثل للمدخلات أخذة في الإعتبار أسعار المدخلات والتقنيات الإنتاجية المتاحة .

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن **للباحث** القول أن الكفاءة تتعارض مع الفعالية، بحيث يمكن أن نحقق الكفاءة على حساب الفعالية في حالة إنتاج سلعة واحدة لا يوجد عليها طلب و يمكن أن نحقق الفعالية على حساب الكفاءة في حالة تحقيق الأهداف المسيطرة دون مراعاة للتكاليف. أما الإرتباط بين الأداء والكفاءة فيظهر من زاوية النتائج السريعة لفترة محددة إنتاجية، مردودية وتكوين طاقة مستقبلية من خلال تحسين ظروف العمل وإدماج التكوين كعامل محفز .

هذه النقطة الأخيرة تظهر أيضاً العلاقة بين الكفاءة والفعالية، وهذا ما يؤدي إلى خلاصة بأن الأداء هو "الفعالية الإقتصادية - الإجتماعية". (أبو قحف ،1993، ص 111)

3/ **مؤشرات الإنتاجية**: تعبر عن كمية المخرجات التي تنتجها المدخلات خلال فترة زمنية محددة أن معيار الإنتاجية يمثل النسبة أو العلاقة بين المخرجات(المنتج) وبين (المدخلات) (المستخدم) أي الموارد المستخدمة في الإنتاج، ويجب تحقيق هذا الشرط على مستوى كل وحدة إنتاجية بغض النظر عن ملكيتها خاصة أم عامة أو نوعية إنتاجها سلع أم خدمات، وتعنى الكفاءة الإنتاجية:

(خضير، وفاخوري ،2001، ص 16)

- إنتاج أكبر قدر ممكن وأفضل نوعية ممكنة من المخرجات بإستخدام مقدار محدد أو نوعية معينة من المدخلات.

- إنتاج قدر محدد ونوعية معينة من المخرجات بإستخدام أقل كمية ممكنة من المدخلات.

4/ **مؤشرات الجودة**: وتتمثل في المواصفات النوعية للخدمة أو النتائج التي تخرجها المنظمات التجارية أو العامة في منظور إرضاء متلقي الخدمات .

وتعريف الجودة حسب مضمون المواصفة القياسية ISO 9000 أو مجموعة الصفات المميزة

للمنتج كما يلي :

"النشاط أو العملية أو المؤسسة أو الشخص والتي تجعله ملبياً للحاجات المعلنة والمتوقعة أو قادراً على تلبيتها". وبقدر ما يكون المنتج ملبياً للحاجات والتوقعات، نصفه منتجاً جيداً أو عالي الجودة أو رديئاً، يعبر عن الحاجات المعلنة في عقد الشراء أو البيع بمواصفات محددة للمنتج المراد شراؤه أو بيعه.

- 5/ **مؤشرات التنافسية للمنظمات :** يتمحور تعريف التنافسية للشركات حول قدرتها علي تلبية رغبات المستهلكين المختلفة، وذلك بتوفير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق الدولية، فالتعريف بالمعجم البريطاني للتنافسية ينص علي أنها:
- "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشأة الأخرى." (عدنان، 2001، ص 33)
- مما يعني نجاحاً مستمراً لهذه المنظمة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية ( العمل ورأس المال والتكنولوجيا).
- 6/ **مؤشرات الإنجاز :** وتعمل علي قياس مستوى إنجاز الأهداف العملية المعهودة لفريق عمل معين مثل نسبة العمال المستفيدين من تكوين الفريق حول منهجية العمل في شكل أفواج.
- 7/ **مؤشرات النتائج:** تقيس درجة الإشباع والتي تأخذ عدة أشكال كقيمة منتظرة، أو قيمة محققة، وتقيس درجة تحقيق أو عدم تحقيق الهدف في شكل مستوى النشاط، أو تكاليف أو هامش محقق وما إلى ذلك، ومن أمثلة المؤشرات: كمية المنتجات المباعة، الحصة السوقية.
- 8/ **مؤشرات الوسائل :** هي مجموعة المؤشرات التي تهتم بالإنتاجية من خلال الوقوف على النتائج المحققة إنطلاقاً من الوسائل المستخدمة، ومن أمثلة هذه المؤشرات في شكل نسب (ratios):
- ساعات العمل المباشرة / وحدات منتجة .
  - حجم المواد الأولية المستهلكة / وحدات منتجة .
- 9/ **مؤشرات البيئة:** تسمح للمسؤول حصوله علي معلومات حول بيئة عمله، وتمكنه من توجيه أعماله بشكل صحيح.
- 10/ **مؤشرات تتعلق بوقت التشغيل:** وهو يقيس قدرة المنظمة على أداء العمل بشكل صحيح وفي الوقت المحدد. والمعيار هنا يكون على أساس متطلبات العميل.
- 11/ **مؤشرات تتعلق بالأمان:** وهو يقيس كفاءة المنظمة والبيئة التي يعمل فيها العاملون.
- وفي سياق ما سبق **يمكن القول** أن المؤشرات المقبولة يتم بناءها علي أساس بيانات ومعلومات يوفرها نظام معلومات المنظمة، فالمؤشرات المقبولة هي التي تكون سهلة الإستعمال وتتفادي الغموض والإزدواجية في الفهم.



## 2-2-15 صعوبات قياس الأداء :

تتعرض عملية قياس الأداء إلى صعوبات وأخطاء تقع فيها المنظمة والقائمين على عملية القياس، ويمكن إيجازها فيما يلي:

- جمع كميات كبيرة من البيانات والمعلومات قد يؤدي إلى إهمالها من قبل الإدارة والقائمين على عملية القياس سواءً لكثرتها وتشعبها، أو لسوء إستخدامها وصعوبة إختيار المهم منها.
- الإعتقاد في إتخاذ القرارات على الخبرة والتجارب السابقة وعدم الإعتداد على البيانات الموثوقة والمنظمة.

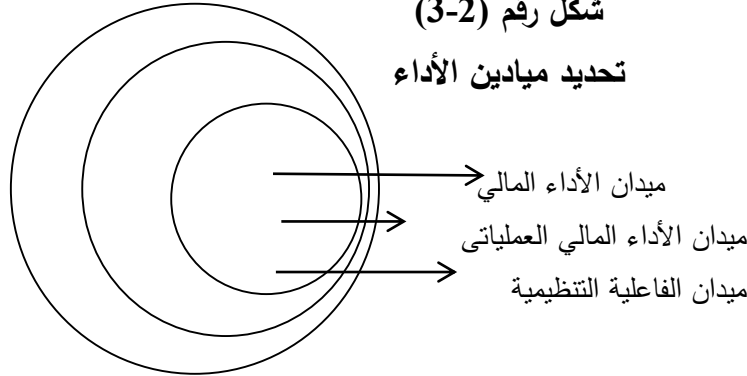
ويري الباحث أنه علي الرغم من الصعوبات والإنتقادات التي تواجه عملية تقييم الأداء، إلا أنه يبقى يكتسي أهمية بالغة بالنسبة للمنظمات والأفراد العاملين فيها والمجتمع.

## 2-2-16 مجالات الأداء وقياسه:

تتمثل مجالات أداء الأعمال في ميادين كثيرة منها ميدان الأداء المالي وميدان الأداء المالي العملياتي وميدان الفاعلية التنظيمية والشكل رقم (2-3) يمثل حدود وميادين أداء الأعمال.

### شكل رقم (2-3)

#### تحديد ميادين الأداء



source: Niven katraman and V. ramanujam” Measurement of Business performance in strategy reseach:A comparision of approaches” Academy of Management Review,Vol.11,No.4

وفيما يلي توضيح لكل من هذه الميادين: (الحسيني، والدوري، 2007، ص 234)

### 1/ ميدان الأداء المالي: Financial Performance

وهو الميدان المتعلق بالجانب المالي وهو وصف لوضع الوحدة الإقتصادية الآن وتحديد للإتجاهات التي إستخدمتها للوصول إلى هذا الوضع من خلال دراسة المبيعات والإيرادات والموجودات والمطلوبات، وتستخدم لقياسه النسب والمؤشرات المالية كالسيولة والربحية وغيرها من النسب التي تتيح للوحدة الإقتصادية معرفة نقاط قوتها وضعفها فضلاً عن معرفة موقعها السوقي مقارنة بالوحدات الإقتصادية المنافسة. ويُعد الأداء المالي القاسم المشترك بين الكتاب والباحثين سواءً كان ضمن الدراسات التطبيقية والنظرية في عمليات تصميم الأداء ضمن الواقع العملي في مختلف منظمات

الأعمال، وإن عدم تحقيق المنظمات للأداء المالي بالمستوي الأساسي المطلوب يعرض وجودها وإستمرارها للخطر.

**يمكن القول** أن الأداء المالي يُعد هدف المنظمات الأساسي، وأن الأهداف الثانوية للمنظمة يمكن تحقيقها ضمناً من خلال تحقيق الأداء المالي المتفوق.

ويعتقد البعض أن مؤشرات الأداء يمكن إستخدامها كمؤشرات أساسية تُستخدم في عملية التحليل الداخلي للمنظمة، فالأداء المالي يُعتبر إستراتيجية مُهمة يمكن للموارد إستخدامها في تحديد مستوى الأداء الكلي في المنظمة ، فضلاً عن ما يؤثره من نقاط قوه داخلية.

تكمن أهمية الأداء المالي فيما يتعلق بالعوامل الخارجية، إذ أن المنظمة ذات الأداء المالي المرتفع، تكون أكثر قُدرة علي الإستجابة في تعاملها مع الفرص والتحديات البيئية الجديدة، كما أنها تتعرض لضغط أقل من أصحاب المصالح والحقوق، مَقرنة بعدها من المنظمات والتي تُعاني من الأداء المُتردي .

إن تفوق المنظمة علي غيرها من المنظمات في ميدان الأداء المالي، يضمن لها مركزاً تنافسياً متنوعاً، ويفتح الآفاق أمامها للإنتلاق نحو تعزيز ذلك المركز وتطويره إذ أن تحقيق الأداء المتفوق والمركز المالي المتفوق يُعدان وجهان لعملة واحدة، وهناك سببان رئيسيان للإستخدام الواسع للمقاييس والمؤشرات المالية للأداء :

- إن المقاييس والمؤشرات المالية للأداء، كالربح مثلاً ترتبط ارتباطاً مباشراً بالأهداف البعيدة المدى للمنظمة، والتي دائماً تكون أهدافاً مالية.

- الإختيار الدقيق جداً للمقاييس المالية يوفر صورة إجمالية عن أداء المنظمة، هذا وإن القياس المالي الكلي، مثل أرباح المنظمة أو الوحدة يُعد خلاصه لمقياس نجاح إستراتيجيات المنظمة وتكتيكاتها التشغيلية، إذ أن نتائج الأرباح التي تكون دون التوقعات توفر إشارة إلى أن إستراتيجيات المنظمة وتكتيكاتها لا تحقق نتائجها المرجوة، ولربما تكون غير ملائمة .

## 2/ ميدان الاداء المالي العملياتي: financial operational performance

وهو المفهوم الذي يجمع بين الأداء المالي والتشغيلي، اللذان يمثلان جانب الكفاءة التي تقوم أساساً على التوجه نحو تحقيق أفضل إستخدام للموارد المتاحة، وفي المجالات التي تعطي أكبر المردودات. إن هذا الميدان يأخذ بعين الإعتبار مؤشرات ومقاييس عملياته كالحصة السوقية وتقديم المنتجات الجديدة ونوعية المنتج وفعالية عمليات التسويق وغيرها المقاييس التي ترتبط بمستوى أداء عمليات الوحدة الإقتصادية كافة وهذا ما يظهر للإدارة الصورة الحقيقية للأداء الذي لا تستطيع المؤشرات المالية الإفصاح عنه.

ويمثل ميدان الأداء المالي والعملياتي الحلقة الوسطى لأداء الأعمال في المنظمات، فبالإضافة إلى المؤشرات المالية يجرى الاعتماد على مقاييس ومؤشرات تشغيلية في الأداء كالحصة السوقية، تقديم منتجات جديدة، نوعية المنتج (الخدمة) المقدمة، فاعليه العمليات التسويقية، الإنتاجية، وغيرها من المقاييس التي ترتبط بمستوى أداء عمليات المنظمة.

إن الاعتماد على النسب المالية فقط في تقييم الأداء يعطى رؤية غير متكاملة الأبعاد حول المنظمة، لذا يجب تعزيز هذا الأسلوب في القياس بمقاييس أداء غير ماليه لبناء نظام قياس لأداء فعال في المنظمة.

**يمكن القول** بأنه إذا ما إهتم المدير بالأداء الكلى والشامل للمنظمة، فإنه سيكون أكثر ميلاً لإيجاد التوازن بين الاهتمامات العملياتية والمالية .

وهناك إطار عمل لقياس الأداء المالي والعملياتي من خلال البطاقة التي تتضمن المقاييس المالية والتي توضح نتائج الأداء الذى تم، وتعزز البطاقة تلك المقاييس والمؤشرات المالية بمقاييس عملياتية تتمحور حول العملاء، العمليات الداخلية، وأنشطة التطوير والإبداع في المنظمة بحيث يتم تعزيز الأداء المستقبلي للمنظمة . (Kaplan & Norton, 1992, P.72)

### 3/ ميدان الفاعلية التنظيمية : Organizational effectiveness

يشير مفهوم الفاعلية إلى قدرة وقابلية الوحدة الاقتصادية على تحقيق أهدافها من خلال التنبؤ بالمشاكل الداخلية والخارجية التي ستواجهها في المستقبل والتكيف معها ووضع الحلول المناسبة لها، وتُعتبر الفاعلية التنظيمية المعيار الذي يعكس درجة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها ، وقدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية.

ويرى البعض إن الفاعلية التنظيمية تشير إلى الحكم الإنساني عما إذا كانت الوحدة الاقتصادية تمارس عملها بشكل مرض وأن هذا الحكم يصبح قاعدة للتغيير التنظيمي الجوهرى فعندما تكون الفاعلية غير مرضية يصبح التغيير أمراً ضرورياً.

في سياق ما سبق **يمكن القول** إن ميدان الأداء المالي العملياتي أوسع من الميدان المالي وأن تقييمه يعني التحقق وبصورة واسعة من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وإن ميدان الفاعلية التنظيمية هو الميدان الأوسع بالرغم من إن لكل مدخل من مداخله كما لاحظنا رؤية محددة إزاء التقييم الذى يتحقق من الفاعلية، لإختلاف وجهات النظر فيما يتعلق بالفاعلية بسبب إختلاف تخصص المنظمات، كما إنه لا يمكن التعامل مع مفهوم الفاعلية التنظيمية إلا بنسبية لأن ما يصلح لهذا التنظيم قد لا يصلح لغيره وما قد يكون مناسباً اليوم قد لا يكون مناسباً غداً، فكما تنمو المنظمة كذلك تنمو أهدافها، إذ إنها تتدرج من القدرة على البقاء من خلال تحقيق التوازن بين النفقات والإيرادات إلى النجاح الذي يقاس بالأرباح.

ويحمل آخر على مفهوم الفاعلية وقدرته كميدان أداء تستطيع المنظمة من خلاله التفوق تنافسياً، وأن الإهتمام بالتحسين للفاعلية مهم لإنجاز الربحية، ولكنه غير كافي، إذ أن المنظمات التي تتنافس على أساس الفاعلية تبقى متفوقه على منافسيها في ضمن نفس الصناعة هي قليلة جداً. وضمن هذا السياق يري البعض أن أحد أهم مقاييس الأداء هو الفاعلية الى جانب الكفاءة، إذ تعنى الكفاءة إنجاز النتائج المحددة بأقل إستخدام للمواد (المدخلات)، وتركز الكفاءة على مفهوم الإستفادة القصوى من الموارد المتاحة بأقل الكلف، أما الفاعلية فهي مصطلح يتعلق بتحقيق الأهداف كما أنه يعنى التأكد من أن إستخدام المواد المتاحة قد أدى تحقيق الغايات والمقاصد والأهداف المرجوة منها، والشكل رقم (2-4) يوضح مصفوفه الفاعلية والكفاءة. (Porter, 1996, p61)

شكل رقم (2-4)



Source: Thompos, A. jr. A.j. Strickland Management Concepts&Cases; 9th.f.d, Iruin, (1999).

يتضح من الشكل السابق بأن المنظمات التي تستطيع تحقيق عنصرى الكفاءة والفاعلية هي وحدها القادرة على النمو والإزدهار وإنجاز الأهداف الصحيحة بصورة صحيحة، بينما المنظمات غير الكفؤة وغير الفعالة يكون مصيرها الإنهيار لأنها لم تستطيع إنجاز أهدافها أو أنجزت الأهداف الخاطئة بصورة خاطئة، أما المنظمات الفعالة التي تتمتع بالكفاءة سوف تستطيع البقاء من خلال تحقيق أهدافها ولكن ليس بالكفاءة المطلوبة وربما لا تستطيع التنافس في الأمد البعيد، إلا أن المنظمات الكفؤة التي تتمتع بالفعالية يكون الإنحدار التدريجي مصيرها لعدم قدرتها على تحقيق أهداف أصحاب المصالح ، أي إنجاز الأهداف الصحيحة رغم أنها تستخدم الموارد بصورة كفؤه.

## 2-2-17 فوائد عملية تقييم الأداء:

- تتمثل الفائدة الرئيسية منه في إبراز دور تقييم الأداء في توضيح الإنحرافات التي يمكن أن تحدث في عمل المنظمات وتصحيحها ومن ثم تطبيق الرقابة الإدارية لمعرفة المعوقات، ومن الفوائد المباشرة له مايلي: (سهير الشناوي، ب، ت، ص 7)
- تزويد المنظمة بالمعلومات اللازمة لإتخاذ قرارات تطوير الأداء أو عند إجراء عملية الإحلال مثل شراء ماكينات الإنتاج.
  - تساعد في رسم السياسات العامة سواءً علي مستوى المنشأة أو علي مستوى الصناعة أو علي مستوى الدولة.
  - تساعد علي تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة نقاط الضعف.
  - تساعد علي تحديد سبل لتطوير العاملين ودفعهم نحو تطوير أنفسهم.
  - تساعد علي قياس نتائج المنظمة وحساب الخسائر أو الفوائض.
  - المساعدة علي معرفة الاختلال الواقع عند تحقيق الأهداف.

أما الوظائف الغير مباشرة لعملية تقييم الأداء فتتمثل في أن العملية تساعد في أداء الوظائف الأخرى مثل التدريب وتحليل الأداء. (ماهر، 1999، ص 312)

## 2-2-18 أدوات وأساليب تقييم الأداء في المنظمات:

أدوات ومقاييس أداء المحاسبة التقليدية لم تعد قادرة علي إعطاء صورة متكاملة عن الأداء التنظيمي للمنظمات الحديثه، إضافة علي عدم قدرتها علي توفير مؤشرات ومقاييس أداء تمكن تلك المنظمات من قياس وتقييم أدائها الداخلي والخارجي علي المدى القصير والطويل وفق إحتياجاتها الإستراتيجية. والقياس التقليدي قائم علي أساس مقاييس ماليه بحثه تركز علي الربح المحاسبي وهو غير كافي نتيجة للتوسع والتنوع في نشاط المنظمات بل يجب إضافة مقاييس غير ماليه، الأمر الذي فرض بالضرورة وجوب تكاملها في مقياس موحد يعطي صورة متوازنة عن أداء المنظمة. (الغالبى ، وإدريس، 2003، ص 492).

من المعلوم أن كل منظمة تجارية أم عامة لديها حاجه ماسه لقياس مجهوداتها ونتائجها، ومن أجل تحقيق ذلك لابد وأن يستعان بكافة الأدوات والأساليب والطرق التي يمكن إتباعها في قياس وتقييم الأداء ومنها :

## 1/ الموازنات التخطيطية :

من أهم الأدوات التي تستخدم لتقييم الوحدات ومع أنها أداة رقابية فإنها تُعتبر معياراً جيداً للأداء، لأن تقييم الأداء ما هو إلا حلقة من حلقات العملية الرقابية، يقوم على تشخيص الانحرافات وتحليل مسبباتها وإتخاذ الخطوات اللازمة لتحقيقها بالإضافة إلى تحديد الجهات المسؤولة عنها. وتعرف الموازنة بأنها "التعبير والترجمة الرقمية لخطة المنشأة بهدف إستقلال الموارد المتاحة للوحدة خلال فترة محدد في المستقبل بكفاءة وفعالية".

### أنواع الموازنات:

- موازنات قصيرة وطويلة الأجل وتشغيلية وتشمل موازنة المبيعات، الإنتاج، المواد المباشرة، تكلفة البضاعة، المصاريف غير المباشرة، نتائج الأعمال.
- موازنات مالية وتشمل الموازنة الرأسمالية ، النقدية ، موازنة المركز المالي.
- موازنات ثابتة أو مرنة .

كل هذه الموازنات يمكن أن تستخدم بدرجة أو بأخرى لأغراض تقييم الأداء، فهي تعتبر معياراً جيداً للإداء، حيث تعتبر مستويات الإداء الواردة بالموازنات المعيار الذي يقاس به الإداء الفعلي للمنشأة حيث يظهر نظام الموازنات المدخلات والمخرجات المتوقعة لكل قسم في المنشأة فتصبح الموازنة مقياساً يتم على أساسه تقييم الإداء الفعلي لكل أقسام المنشأة. (العيداني، 1989، ص 170)

### 2/ أساليب التدقيق الإداري المستخدمة في تقييم الإداء:

هو أحد الاتجاهات الحديثة في التدقيق الداخلي ويتعلق بالفحص والتحليل الإقتصادي المنظم للهيكل التنظيمي للمنظمة وما لها من خطط وأساليب وسياسات وإجراءات وأنظمة وإيضاً جميع الإمكانيات البشرية والمادية . (محمود، وفراج، 1994، ص 34)

ويتم الفحص على مستوى الوحدة ككل أو جزء منها وذلك من أجل تحقيق أقصى كفاية وفعالية ممكنة للمنظمة من خلال تحديد مواطن الضعف وعلاجها ومواطن القوة ولتنميتها.

فالمدقق الإداري يُعتبر مسؤولاً عن سلامة وفعالية السياسات والإجراءات المختلفة ويهتم أساساً بفحصه اللوائح والسياسات حيث يقوم بتقييم مدى صلاحيتها وملائمتها لظروف العمل ومدى مرونتها. وأيضاً يقوم بفحص نظام الرقابة الداخلية لمعرفة نقاط الضعف والثغرات الموجودة به للعمل على تحسينه ويقوم بتقييم مستوي الأداء لمعرفة القدرات الموجودة لتعمل على رفع الكفاية الإنتاجية لها بدون زيادة في التكاليف. والتدقيق الإداري صار عون للجهات المعنية في تحقيق وظائف التخطيط والرقابة وتقييم الأداء ومن أساليبه:

### أ/ أسلوب البرمجة الخطية :

وهو أسلوب رياضي لتخصيص الموارد المحدودة على المنتجات المختلفة . ويعبر عن هذه الموارد في صورة معادلات أو متباينات خطية وذلك لتحديد مزيج الإنتاج الأمثل الذي يحقق الأهداف المخططة.

### ب/ أسلوب تحليل التكلفة/ الفاعلية:

هو أسلوب للاختبار بين عدة بدائل على أساس تكاليفها وفعاليتها في تحقيق الأهداف المنشودة ، ويعرف كذلك على أنه "إسلوب لتقييم النواحي الإدارية والاقتصادية للبدائل بهدف المساعدة في تحديد الاختبار الأفضل". (حسين ، صفوت، ص 87)

### ج/ أسلوب تدقيق وتقييم البرامج (بيرت):

هو أسلوب حديث يفيد في مجال التخطيط والتنسيق والرقابة وخاصة في الوحدات التي تتسم بالتعقيد وكبر الحجم، وينظر له بأنه وجه تخطيطي، يمكن استخدامه في التعرف على التعارضات بين الأنشطة المختلفة والتنسيق بينهما حتى يمكن إنجاز العمل في الوقت المحدود دون تأخير ويُعتبر أيضاً وجه رقابي وذلك من خلال توصيل المعلومات اللازمة لإدارة الوحدة عن سير تنفيذ مشروع، والعقبات التي تعترض التنفيذ حتى للإدارة إتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

### د/ أسلوب التحليل التمييزي للحكم على كفاءة الإداء:

يستخدم في مجال التنبؤ بالأداء المستقبلي للمنظمات خاصة غير الهادفة إلي تحقيق الربح، ويهدف إلي تزويد الجهات المعنية بإدارة العمليات التي تساعد في تقييم أداء الوحدات من خلال التركيز علي النسب القليلة التي تكون قادرة على كشف الاختلافات والفوارق بين مجموعات الوحدات المتقاربة وتستخدم نتائجها لأغراض المقارنة بين أداء منظمة معينة مع أداء المجموعة التي تنتمي إليها من المنظمات.

### 3/ التحليل المالي:

هو أحد الوسائل والأدوات المساعدة في تحقيق التخطيط والرقابة وتقييم الإداء، وهو أسلوب لتحليل القوائم المالية التقديرية والفعلية لأي فترة مالية منطلق أن هذه القوائم يمكن أن تمثل أفضل ترجمه مدخلات لعوامل الإنتاج وقيم مخرجاتها من الخدمات ، وبالتالي التعرف على المركز للمنظمة ومدى كفاءة إنجازها للأهداف المخطط لها . (صيام، 1994، ص 27)

ويقصد بالتحليل المالي للقوائم المالية "دراسة ما تحتويه من معلومات بنظره إقتصادي هادفه لإستكشاف مدلول تلك المعلومات والوقوف على ما بين الأرقام التي تعرضها من علاقات سببية، ذلك بقصد إستخلاص مجموعة من المؤشرات والتي بعد تفسيرها يمكن الإعتماد عليها في تقييم الإداء الحالي للمنظمة وكذلك في التنبؤ بإتجاهات نشاطها المستقبلي، ويعد من أهم الأساليب التي يعتمد عليها في تقويم المنظمات، ومن خلاله يتم إكتشاف نقاط القوة والضعف في المركز المالي في

المنظمة، كما يستخدم في تحديد السياسات المختلفة التي تؤثر علي ربحية المنظمة. (هوانه، 1986، ص 29)

#### 4/ التكاليف المعيارية:

هي تكاليف محددة بصورة مسبقه، تبين ما يجب أن تكون عليه التكلفة أثناء سريانها ، ولكل عملية إنتاجيه أو مرحله من مراحل التصنيع وذلك تحت ظروف الكفاية الإنتاجية الواقعية والممكنة، بغية تحديد نوع وحجم الانحرافات عن الهدف المعياري حتى تتمكن الإدارة من إتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة.

والتكاليف المعيارية يُقصد بها عملية تحديد التكاليف مقدماً قبل بدايه الفترة التي ستحدث فيها وذلك لأغراض التخطيط والرقابة وتقييم الإداء. (كجاله، 1998، ص 28)

#### 5/ أسلوب الإدارة بالأهداف:

هو فلسفة إدارية تهدف إلى زيادة الحافز الداخلي للفرد العامل من خلال إشراكه في تحديد أهداف المنظمة . (الشيخ ، فواد سالم ، وآخرون، 1998، ص 55)

وهو من أكثر أساليب الإدارة شيوعاً يستعمل باستمرار كإسلوب من أساليب تقييم الأداء والحفز، وفقاً له فإنه يتوقع من المديرين أن يتولو تحديد أهدافهم على ضوء أهداف الوحدة وعلى أساسها، وأن يعبر عن هذه الأهداف بصورة تكون قابله للقياس، حتى يتمكن المديرين من تقييم أدائهم والرقابة عليها ويوفر هذا الإسلوب المميزات الآتية :

- يسهل عليه الإشراف والرقابة وتقييم الأداء داخل المنظمة.
- يساعد على حل المشكلات التي يمكن أن تحدث في المستقبل من خلال المناقشة بين الرؤساء والمرؤوسين . (عبدالمحسن، 1997، ص 99)

#### 6/ الدراسات التجريبية للأنشطة والبرامج:

إسلوب حديث يعتمد على إجراء دراسة تجريبية خاصة لكل نشاط أو برنامج وذلك لقياس بعض مؤشرات تقييم الإداء قبل وبعد تنفيذ الأنشطة والبرامج ، ويتميز بالدقة والوضوح إلا أنه يتطلب خبرات فنيه عالية وتكاليف كبيرة.

#### 7/ أسلوب القياس المقارن: Benchmarking

يعتبر أسلوب القياس المقارن واحداً من أهم الأساليب التي تستخدمها المنظمات لإجراء مقارنة بينها وبين المنظمات الأخرى المنافسة أو ذات التفوق في مجال معين والتي يمكن إعتبارها منظمات رائدة.

ويعتبر القياس المقارن وسيلة للتواصل إلي أعلى مستوي للمنافسة ووسيلة لقياس الأداء يعمل علي المقارنة بين الأداء التشغيلي للمنظمات وذلك بغرض تحديد أفضل أداء، ويعرف بأنه "عملية مُستمرة



ومنظمة لتطوير منتجات وخدمات وعمليات المنظمة بما يتماشى مع أفضل المستويات". (جاد الله، 1997، ص 45)

ويسعى للسيطرة على المقارنات بين أداء المنافسين في السوق من خلال دراسة وتحليل البيئة التنافسية مع الإلتزام بمشروع القياس المتوازن والعمل على التعريف بشركاء القياس المتوازن وتجميع المعلومات وطرق المشاركة وصولاً إلى تحديد الإجراءات المتبعة لإجراء المقارنات بين المؤشرات، وذلك بتقييم مواطن الضعف والقوة في الأداء الحالي للشركة وتحديد المجالات الحرجة التي تظهر فيها الشركة أداء غير مرضياً مقارنة بالأداء المتميز لأفضل المنافسين، والعمل على دمج مقاييس الأداء المالية وغير المالية للمساعدة في تطوير الأداء وتحسينه، في الأجل الطويل، ويختلف القياس المقارن عن تقييم الأداء الذي يركز علي ما تم من عمل ومقارنة نتائج المحققة بالمستهدف بينما يركز القياس المقارن علي العمليات والممارسات وتوضيح الفجوة في الأداء وبذلك يعتبر القياس المقارن أداة إستراتيجية علي الأسواق والعملاء. ( السيد، 1998، ص 55)

ومن أهم فوائد تطبيق هذا الإسلوب مساعدة المديرين علي ما يلي: ( Johnson,R.&Clark, ) (2001)

- وضع أهداف واقعية.
  - تقدير مدي نجاح المنظمة في إنجاز ما تسعى إليه.
  - البحث عن أفكار ومبادرات جديدة.
  - نشر التطوير في المنظمة.
  - محاكاة الأداء المبتكر وإبداعات المنظمة المنافسة.
- يتضح للباحث مما سبق أن القياس المقارن أداة فعالة لدفع المنظمة للوصول إلي مستوي المنظمات المنافسة لها في الأسواق، وذلك عن طريق تنمية القدرة التنافسية للمنظمة. وأن القياس المقارن يمثل ركناً أساسياً في تكامل قياس وتقييم الأداء في المنظمات بكافة أنواعها وأشكالها.

#### المشكلات المتعلقة بالمقارنة المرجعية:

تبين من الدراسات التي تناولت موضوع المقارنة المرجعية أن هناك عدداً من المشكلات التي تواجهه هذا المدخل وهي:

- عدم فهم المقارنة المرجعية.
- عدم تحديد حاجات العميل.

- عدم تحديد العمليات الأساسية.
- المشاركة تتعارض مع المنافسة.
- عدم وجود طريقة معيارية ثابتة لتجميع البيانات.
- الإعتمادية : الثقة الكاملة في المقارنة المرجعية والإعتماد عليها في القياس لفترات طويلة يؤدي إلي عدم الإعتماد علي طرق مبتكرة لتحسين الأداء في المنظمة.

ويتبين من هذا المدخل أنه يركز بشكل أساسي في عمليات قياس الأداء علي مقارنة منظمة بمنظمة أخرى ، وتكمن الصعوبة في هذا المدخل في ضرورة توافر معلومات وبيانات كاملة صحيحة عن المنظمة التي سوف يتم المقارنة بها نظراً لأن البيئة التي تعمل بها المنظمات الآن بيئة متغيرة وغير مستقرة.

## 2-2-19 الأدوات المستخدمة في عملية تقييم الاداء :

هناك العديد من الأدوات التي تستخدم في عملية التقييم هي ما يعرف بمؤشرات تقييم الأداء والمؤشر هو عبارة عن علاقة يمكن الإستفادة منها في تقييم النشاط الكلي للمنظمة وأنشطتها الداخلية، بحيث يكون لكل مؤشر (مقياس) معدل خاص به حتى يكون ذا مدلول وليس رقماً فيها، كما يتضمن مدى يتراوح منه الأداء الفعلي بحيث يكون أي إنحراف عن هذا المدى غير مرغوب فيه إذا كان في غير صالح المنظمة، ومن أهم هذه المؤشرات والمقاييس التي يركز عليها تقييم الاداء:

- **مقاييس الكفاءة** : ويقصد بها القدرة على إستخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة لإنجاز الاداء لمطلوب كما يجب .

- **مقاييس الفاعلية** : ويقصد بها مستوى تحقيق الأداء للأهداف التي حددت لها.

- **مقاييس المسؤولية الإجتماعية** : وهي مقاييس تتعلق ببرامج المنظمة من الإهتمامات المجتمعية والطبيعية في تعاملها مع أصحاب المصلحة والملاك والمساهمين والعملاء في الأسواق المستهدفة بشكل طوعى .

- **المؤشرات المالية** : وهي تلك المؤشرات التي تعتمد في إحتسابها على المعلومات المالية المحاسبية بالمنظمة ، مثل العائد على الحقوق الملكية والقيمه المضافه وغيرها.

## أنواع مقاييس الأداء:

تأخذ مقاييس الأداء أشكالاً مختلفة بعضها تقليدي مثل المقاييس المالية التي تستخدمها أغلب الشركات منذ عقود طويلة وبعض المقاييس غير مالية، أدناه إستعراض لهذين النوعين من المقاييس في محاولة لإظهار المقاييس الأكثر إستخداماً في تقييم الأداء: ( نور، وشحاته، 2004، ص 49)

### 1/ المؤشرات المالية :

ومنها النسب المالية المستخرجة بإستخدام أسلوب التحليل المالي ومن أشهر هذا النسب (السيولة، والربحية، وحصة السهم العادي من الأرباح، والقيمة الإقتصادية المضافة، والقيمة السوقية المضافة، وهنا لا حاجة لتوضيح هذه المقاييس لما يحفل به الأدب المحاسبي من شرح وتوضيح هذه المقاييس.

### 2/ مقاييس الأداء غير مالية:

هناك العديد من المقاييس الغير مالية التي قدمها الأدب المحاسبي والتي يتم إستخدامها عادة في نماذج تقييم الأداء المختلفة منها: نسبة المبيعات من المنتجات الجديده، وقت التسليم، إرضاء العملاء والإحتفاظ بهم، الجودة، الإبداع وإبتكار منتجات جديدة، المسؤولية إتجاه المجتمع، التقنيات التكنولوجية الحديثة، مقاييس خاصة بالعاملين (التدريب، التأهيل، المكافآت، الولاء، معدلات العائد عن العمل).

## 2-2-20 طرق قياس وتقييم الأداء:

قياس الأداء عملية قديمة ، منذ أن بدأ الإنسان ممارسة نشاطه الإقتصادي، وكان يقوم بتقييم نشاطه بإستمرار، لكن هذا التقييم لم يكن معروفاً بالمسميات الحالية المتعارف عليها الآن بل كان يقوم علي أسس ومعايير تقليدية مالية فقط تركز في علي النتيجة النهائية والربح المحقق. واقع اليوم شهد تغيرات سريعة ومتلاحقة في دنيا الأعمال مصحوبة بتطور تكنولوجي ومعلوماتي أصبح عنصر القياس المالي غير كافي في إعطاء صورة جلية وواضحة عن الموقف الفعلي لمنظمات الأعمال ، وتطلب الأمر إضافة بعض المعايير الأخرى كالجودة والمرونة والمسؤولية الإجتماعية ، وقياس الأداء المتوازن. وفيما يلي سوف يتم التطرق إلي طرق ووسائل عملية تقييم الأداء:

### 1/ مدخل أصحاب المصالح:

صاحب المصلحة هو كل طرف داخلي أو خارجي عن المنظمة ومسئول عن الإدارة الجيده فيها، فنظرية أصحاب المصالح تعتبر المنظمة نتاج لعلاقات مختلفه من أصحاب المصالح ليس فقط المساهمين (المجتمع المالي)، بل كل المهتمين بنشاطات المنظمة ويمكن تمييز نوعين منهم:

- أصحاب المصالح للذين لهم علاقة مباشره مع المنظمة، ولهم عقد ظاهر مع المنظمة: المساهمون، الموردون، المصارف ، العاملون، الزبائن.

- أصحاب المصلحة من الدرجة الثانية وعلاقتهم مع المنظمة طوعية في إطار غير تقاعدي كمنظمات حماية البيئة والجهات التشريعية وحماية المستهلك.

## 2/ مدخل لوحة القيادة:

هي أداة مرنة، تسمح بعرض، بشكل سريع وبسيط وديناميكي مجموعة من مؤشرات الأداء المُنتقاه من طرف المنظمة علي أساس أهدافها، وهي وسيلة قياس الأداء الضرورية لإتخاذ القرار من كل أعوان المنظمة، وتساعد المنظمة وتوجهها نحو تصحيح إنحرافاتا بتمكينها من إتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب والتي تسمح ببقائها وإستمرارها من خلال عملية القياس الصحيحة.

## 3/ مدخل القيمة الإقتصادية المضافة:

يمثل هذا الإسلوب مقياس مركب من مؤشرات الأداء المالي يزود المنظمة بمعلومات عن قيمة العمليات لأكثر المقاييس المحاسبية للأداء مثل (الريح المحاسبي، العائد علي رأس المال). وتساعد علي زيادة فرص التغييرات في المنظمة.

## 4/ إسلوب التميز في الأعمال:

يشتمل هذا الإسلوب علي عدد من العناصر لكل واحد منها وزنه الخاص من حيث الأهمية وهي كما يلي :

- القيادة: تشكل محوراً هاماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات التجارية والعامه علي حد سواء، وفي ظل تنامي كبر حجم المنظمات وتشعب أعمالها وتعقدها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية وإقتصادية فهي أمور تستدعي مواصلة البحث في التغيير والتطوير فهذه أمور لا تحقق إلا في ظل قيادة واعية.
- الموارد البشرية: أي الكيفية التي تمكن الموظفين العاملين من تطوير وتوحيد إمكانياتهم مع أهداف المنظمة بإختلاف أهداف المنظمة وطبيعة حجم نشاطها. (حريم،2006، ص 325)
- العمليات: أي دراسة كيفية تصميم وإدارة تحسين العمليات الأساسية في عمليات الإنتاج والتسليم في المنظمة.
- نتائج العملاء: أي كيف تحدد المنظمة متطلبات وتوقعات العملاء ، وتبني علاقات معهم وتكسبهم وتحاول إرضائهم والمحافظة عليهم .
- نتائج الأداء الرئيسة: أي مستوي تحسن أداء المنظمة في محاور عملها الرئيسة.
- نتائج المجتمع: والتي تشير إلي إحتياجات وتوقعات وطموحات المجتمع وجوانب المسؤولية الإجتماعية والأخلاقية من قبل المنظمة تجاه المجتمع.
- السياسة الإستراتيجية: أي كيفية تحديد منظمة الأعمال للإتجاه الإستراتيجي (الرؤية والرسالة، الغايات والأهداف) وكيفية تحديد خطط الأعمال الرئيسة.

- **الشراكة والموارد:** وتتمثل بإختيار الأساليب الملائمة للتحالفات والشراكة والإسناد والتسليم. هذا المدخل من خلاله تري منظمات الأعمال نفسها بطريقة أكثر شمولية تجعلها قادرة علي ربط نتائج أعمالها بالغايات الإستراتيجية وتوحد جهود إدارة الأداء. كما يستخدم لتحديد الكيفية التي تعمل بها المنظمات علي تحسين الأداء.

#### 5/ مدخل بطاقة الأداء المتوازن:

نتيجة لتغيرات البيئة وما نتج عنها من تنافس عالمي متزايد وزيادة حاجة المنظمات إلي المعلومات الإستراتيجية وظهور عجز الأساليب التقليدية في مجال تقييم الأداء أدي ذلك إلي ضرورة إعداد أساليب قياس جديده كرضا الزبون والعاملين، وظهر تطور جديد في مجال قياس وتقييم الأداء وذلك من تقديم ما إصطلح عليه بطاقة الأداء المتوازن والتي يؤدي إستخدامها إلي خلق علاقة توازنية بين الأداء المالي (المساهمين ) وغير المالي (المستهلكين، العاملين، العمليات التشغيلية الداخلية)، وذلك من خلال ربط المقاييس المالية التي تستهدف قياس النتائج المالية في الأجل القصير، ومقاييس الأداء غير المالية (التشغيلية) التي تستهدف قياس مسببات ومحركات الأداء المالي في الأجل الطويل بمراحل إدارة الإستراتيجية.

**ويري الباحث** أن النظم التقليدية التي تقيس الأداء المالي تعاني من عدم الإتساق مع بيئة أعمال اليوم لعدم توافر القدرة التنبؤيه بها وتركز علي الأهداف قصيرة الأجل وتهمل الأهداف طويلة الأجل.

## المبحث الثالث

### أساسيات الأداء المتوازن

#### 1-3-2 مقدمة:

يتزايد الإهتمام في الوقت الحاضر بمدي فاعلية وكفاءة المنظمات التجارية والعامّة في السودان لتأدية وظائفها وتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، الأمر الذي إقتضى إدارة موارد تلك المنظمات بصورة تضمن لها الوصول إلى أهدافها والإستمرار والبقاء في الأسواق.

كانت المنظمات في السابق تحصر إهتمامها في قياس الأداء على النتائج المالية لعملياتها، لكن هذا لم يكن ليؤدي بالضرورة إلى قياس النجاح الحقيقي لها.

فقد يبدو في الظاهر أن النتائج المالية للمنظمة جيدة، لكن يمكن أن تكون المنظمة في إنحدار بسبب عوامل أخرى مهمة لم يتم قياسها.

النظام المالي التقليدي كان يقيس أداء المنظمة بالربحية المباشرة ويتجاهل عوامل أخرى من شأنها التأثير على أداء المنظمة.

إن الإكتفاء بقياس نتائج الأعمال بإستخدام مقاييس الربحية والمالية بصورة عامة كأساس لإتخاذ القرارات أصبح غير مناسب للتغيرات والتحديات التي تواجهها بيئة الأعمال الحالية المتعلقة بالبقاء والنمو .

ونتيجة لذلك ظهر قياس الأداء المتوازن ليغطي القصور الذي أحدثته أنظمة الرقابة المالية وليوجد توازناً في إهتمامات مديري المنظمات بين المنظور المادي والمنظور غير المادي، من عملاء وعمليات داخلية والنمو والتعلم .

#### 2-3-2 أسباب ظهور بطاقة قياس الأداء المتوازن:

يرى البعض أنه نظراً لعدم تطور أساليب الرقابة المالية التقليدية منذ عام 1925م ظهرت الحاجة إلى ظهور بطاقة الأداء المتوازن لمواجهة القصور في أنظمة الرقابة المالية التقليدية ، والتي يتمثل دور الرقابة وفقاً لها في التأكد من كفاءة الأداء بالمنظمة . فهم يرون أن جميع الإجراءات الإدارية

والمحاسبية التي نعرفها اليوم موجودة بالفعل منذ زمن بعيد مثل (الميزانيات، التكاليف المعيارية، تسعير المخزون). (المغربي ، وغريبه ، 2006، ص 191)

ولم تعد تكفي لتحقيق طموحات المنظمات في ظل التحديات المعاصرة حيث تعرضت بيئة الأعمال داخل وخارج المنظمات إلى مجموعة من المتغيرات التي أثرت على مختلف نواحي الأداء بها مما دعا المنظمات إلى الإتجاه نحو تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن ومن أبرز هذه المتغيرات ما يلي: (Kaplan, and Norton, David P., 1992, P.3-7)

- زيادة حدة المنافسة على المستويين المحلي والدولي على أثر ظهور التكتلات الإقتصادية الدولية، وإندماج منشآت الأعمال في كيانات كبيرة، والتطبيق الفعلي لإتفاقية تحرير التجارة (الجات)، وإزالة الحواجز والقيود الجمركية.
- ظهور ثورة تكنولوجية في مجال الإنتاج وأنظمة المعلومات ترتب عليها إستخدام الكمبيوتر في مختلف نواحي الأنشطة بالمنظمة إبتداءً من مرحلة التصميم للمنتج ومروراً بمرحلة التخطيط للإحتياجات، ثم مرحلة التنفيذ وتطبيق أنظمة التصنيع المرنة وأنظمة التخزين والإسترجاع الأوتوماتيكي، ثم مرحلة الرقابة بالإضافة إلى إستخدام أساليب قواعد البيانات في تشغيل البيانات الداخلية والخارجية وإمداد الإدارة بالمعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات بسرعة ودقة فائقة.
- ظهور تغيرات وتحولات جذرية في أهداف منظمات الأعمال للمحافظة على بقائها وسط ظروف المنافسة الشديدة، حيث أصبح هدفها الأساس هو خدمة العميل والإحتفاظ به، وبدأ الاهتمام بتحليل ربحية العميل، بالإضافة إلى الإهتمام المستمر بالتحسين المستمر في الجودة، وتقديم منتجات متنوعة ومبتكرة، والإستجابة السريعة لطلبات العملاء مع مواجهة تحديات خفض التكلفة والأسعار.

ونتيجة لذلك لجأت منظمات الأعمال إلى الإتجاه نحو تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن لمواجهة تلك المتغيرات ولمساهمتها في تحقيق الأهداف التالية: (السكرانة، 2010، ص 335)

- توضيح وإدخال وتحديث الإستراتيجية في المنظمة.
- ربط الأهداف الخاصة بالمنظمة والأهداف الفرعية بالإستراتيجية .
- مراجعة دورية لأداء المنظمة للتعرف على مواطن القصور .

### 3-3-2 الإنتقادات الموجهة إلي الرقابه الإداريه التقليديه:

واجهت بيئة الأعمال في الآونة الأخيرة العديد من التحديات والمتغيرات التي أثرت علي السياسات التي تنتهجها المنظمات لتحقيق أهدافها التي تم تحديثها لتتماشي مع البيئة التنافسية

الحالية، حيث أصبح من أهم الأهداف حالياً تحقيق النمو والتحسين المستمر في أداء المنظمة ككل، لتكون المنظمة قادرة علي البقاء والإستمرار في ظل الظروف الراهنة، وقادرة علي تحقيق متطلبات التنافس السائد الآن، الأمر الذي فرض تحديات تنافسية معقدة ومركبة علي سائر الأنشطة في المنظمات التجارية والعامّة، سواءً فيما يتعلق بمواصفات ونوعية المنتجات التي تلبي الإحتياجات المستحدثة والمتلاحقة للمستهلكين، أو ما تقتضيه تلك المنتجات من مستوى معين من الجوده المناسب لها وما يقترن بها بالضرورة من نظم متطورة للإدارة والمتابعة والتقييم الفعال الملائم لها، ومن أهم الإنتقادات ما يلي:

- تقديم معلومات غير وافية لصناع القرار: حيث تمد الرقابة الإدارية بالمعلومات عن الإيرادات والتكاليف والأرباح المتعلقة بالماضي دون إهتمامها بالمعلومات المرتبطة بالتوجهات الإستراتيجية المستقبلية. (المغربي ، وغريبه ، 2006، ص 193)
- عدم الإهتمام بمتطلبات منشآت اليوم وإستراتيجياتها: فالرقابة الإدارية لا تهتم بجودة المنتج ورضاء العميل، ووقت التسليم ومرونة العمل بالمنشأة ، والوقت المعياري للمنتجات الجديدة ومهارات العاملين التعريفية.
- الإهتمام بالتفكير قصير المدى: مما يؤدي إلي تقليص الإهتمام والتطوير وعدم الإهتمام بالتدريب وتأجيل الخطط الإستثمارية ، مما يمثل عدم القدرة في تحقيق التوازن بين المدى القصير وال المدى الطويل.
- عدم القدرة على توفير الصورة الواضحة والصادقة: الأطراف صاحبة المصلحة في المنشأة تريد معلومات متصلة عن سير أداء المنشأة حتى تتمكن من مقارنتها بفرص إستثماريه بديله.
- توفير معلومات مضللة: فيما يتعلق بتخصيص التكاليف والرقابة على الإستثمارات ، حيث تؤكد علي مبلغ ومركز التكلفة وإتباع الأسس التقليدية لتخصيص التكاليف تلك التي تحول دون تقدير التكلفة طويلة المدى لتطوير المنتج.
- توفر معلومات تجريدية للموظفين: حيث ترتبط بشكل جامد ومحدد بالتقارير ربع السنويه والشهريه المعقده ومن ثم فهي تشكل عتبة أمام مرونة العمل عند الخط الأمامي.
- ضعف الإهتمام ببيئة العمل: تتجاهل أنظمة القياس التقليدية مجال رؤية العميل والمنافس ، فهي لا تعطي إشارات عن التغيير في مجال عمل المنظمات.



- **التركيز على المنظور قصير المدى:** وهنا يتم الإعتماد على التقارير الشهرية أو الربع سنويه وهذا في صالح قرارات الإستثمار قصير المدى ، ومن هنا قد تكون المقاييس مضللة ومفتقدة للمصداقية غير آخذة في الإعتبار المدى الزمنى الطويل.
- التركيز في تقييم النتائج على الماضي مما يؤدي إلى : (يوسف، 2005، ص 86 )
  - أ- القصور في تناول الأحداث والأوضاع الحالية والمستقبلية.
  - ب- إفتقاد القدرة على سرعة تدارك الأخطاء وتصحيحها.
  - ت- العجز عن توقع المتغيرات والأخطار ذات التأثير على نتائج النشاط، ومن ثم صعوبة التعامل معها وتفاديها مبكراً.
- **ضعف الأداء:** لأنها تاريخية بطبيعتها، حيث تركز علي تقرير عن الأنشطة التي حدثت في الفترة السابقة وبالتالي فهي غير ملائمة لتوجيه المديرين في بحثهم عن تحسينات العمليات التشغيلية الحالية والمستقبلية. ولا تقيس مقاييس الأداء المالية خلق القيمة، كما لا توفر إشارات كافية لتحديد مسئولية الإدارة عن الأحداث. (الغروري، 1998، ص 56)
- إن مقاييس الأداء المالية هي التي تقدم نتائج القرارات السابقة، فهي لا تعطي الخطوات المطلوبة لتقييم بيئة المنافسة الحالية، ولا تقدم التوقعات التي تمكن الإدارة من إعطاء نظرة مستقبلية عن العوامل المسببة للأداء.
- **إستخدام المقاييس المالية التقليدية للأداء** يُعد نظاماً أحادي البعد وليس مُتعدد الأبعاد، وذلك من خلال التركيز على بعد الأداء المالي فقط، دون التركيز على العديد من الأبعاد الأخرى مثل العلاقات مع العملاء، والعمليات الداخلية، وعمليات التعليم والنمو.
- **إغفال بعض العوامل الجوهرية** والجوانب الأساسية في التقييم ذات الأهمية المحورية في نجاح أو فشل المنظمة، كالجودة والمركز التنافسي وتطور المبيعات والعلاقة بكافة الأطراف ذات التأثير على الأنشطة.
- **القصور في قياس قيم وأثار أبرز وأهم عناصر** ممتلكات وقدرات المنظمات في ظل بيئة الأعمال الحديثة، ممثلة في "الأصول غير الملموسة" تشتمل بصفة أساسية على:
  - أ. التميز والجودة مقارنة بالمنافسين .
  - ب. العلاقات بالأطراف الخارجية :
- العملاء ومدى رضاهم وولائهم للمنظمة.

- الموردین ومدى التزامهم بالمتطلبات الواجبة والمساهمين والمستثمرين.  
ج. ثقافة المنظمة ومدى ولاء ومهارات العاملين بها، وقدرتهم على الابتكار، ودرجة التعاون  
والإتصال فيما بينهم.

ويشبهه كابلان هذا الوضع بالمدرّب الذي يقتصر في تقييمه لفريقه على نتيجة المباراة فقط، مع  
إغفال كل ما يتعلق بالمستوى والتوافق والإنسجام بين اللاعبين ومدى إستيعابهم للخطة أو ملاءمتها  
لهم أو الثغرات في الأداء، أو غير ذلك مما يمكن أن يمثل أبعاداً يمكن الإستناد إليها في إحداث  
التطوير والتحسين المنشود. ( Kaplan, & Norton, 1996b, P.2 )

وأن العديد من المنشآت ترى أن مقاييس الأداء التقليدية غير كافية لإتخاذ قرار في بيئة  
تنافسية سريعة التغيير، وقد أوضح العديد من أوجه القصور الحالي لقياس الأداء تتمثل في الآتي:  
( Kaplan & Norton, 1992-a, P76)

- التركيز علي المنشآت كوحدة إستثمار إقتصادية مع إغفال خدمة العميل كبعد إستراتيجي،  
إذا لم يحسن إدارته يمكن أن يؤدي إلى آثار سلبية في الجانب الإقتصادي.
- التركيز علي الجوانب المالية فقط وإغفال الجوانب الغير مالية، والتي قد تعكس نقاط ضعف  
المنشأة، ربما يقود إلي نتائج غير مرغوب فيها في الأجل الطويل.
- التركيز علي الجوانب المالية لا يظهر سبب التحسن أو الضعف في مستوى أداء النشاط  
الإنتاجي، وبالتالي فهي لا توضح أين تبذل الجهود المؤدية إلي تحسين الأداء الإنتاجي  
للمنشأة.

- إن التركيز علي المقاييس قصيرة الأجل يحدث فجوة بين تطوير الإستراتيجيات وتطبيقها.
- إن المقاييس المالية التقليدية غير كافية في ظل الإتجاهات الحديثة والبيئة التنافسية الجديدة  
لإمداد الإدارة بالمعلومات اللازمة لإدارة الأنشطة.
- عدم ملائمة أنظمة القياس التقليدية في قياس أثر إنخفاض الأداء علي مستقبل المنشأة وعلي  
الأهداف الإستراتيجية لها، ومن ثم لا تكشف عن مدي تحقيق هذه الأهداف.
- أنظمة قياس الأداء الحالية لا تأخذ في إعتبارها تأثير العنصر البشري علي الأداء.
- تركز أنظمة قياس الأداء الحالية علي تقييم الأداء المالي والإجتماعي وإغفال التأثير البيئي  
للمنشأة. (الرحاحلة، 2012، ص 166)
- مقاييس الأداء التقليدية تتصف بعدم شمولية تلك المقاييس بصفة عامة علي مؤشرات قياس  
جودة ومرونة المنتج والإنتاجية وأزمة التسليم ومؤشرات الفاقد والتالف ورضاء العملاء .

- عدم وفاء الطريقة التقليدية بتحقيق الكفاءة الإقتصادية والفاعلية المرغوبة في إستخدام المال في المنظمة .

- تعكس قيم تاريخية ليس لها فائدة تذكر في ترشيد إتخاذ القرارات الإدارية التي تحقق أهداف المشروع.

ومما سبق **يمكن القول** بأن المؤشرات المالية وحدها تعجز عن تناول الرؤية الإستراتيجية للوضع التنافسي للمنظمة بالنسبة للآخرين تخطيطاً ورقابة وتقييماً.

وتأكيداً على الإنتقادات السابقة بخصوص قصور الإعتماد على النتائج المالية فقط في تقييم النشاط، وما يمكن أن يؤدي إليه ذلك من مخاطر جسمية تهدد بقاء وإستمرار المنظمات ، يصف كابلان هذا الوضع بالطائرة التي لا يوجد بها سوى مؤشر وحيد للسرعة دون غيره فيما يختص بالضغط ودرجة الحرارة والإرتفاع والوقود، فكما أن مثل هذه الطائرة تخاطر بالإقدام على المجهول بركابها، فإن هذه المنظمات هي الأخرى ، بأصحاب المصالح بها، ليست بأفضل حال منها. الأمر الذي لا يوجد ما يبرره في ظل إمكانية توافر مقاييس ومؤشرات يمكن أن تقلل من حدة هذه المخاطر، ومن هنا ظهرت محاولات كلاً من كابلان ونورتون لوضع نموذج جديد يعكس إستراتيجية المنظمة بصورة أكثر دقة، وهو ما تم التعبير عنه في صورة بطاقة الأداء المتوازن.

**ويرى الباحث** عدم ملاءمة المقاييس المالية فقط للتقييم والقياس، وضرورة إستخدام مؤشرات غير مالية بجانب المؤشرات المالية تعكس الأهداف التي تسعى المنظمات السودانية إلي تحقيقها ومرتبطة بإستراتيجياتها.

وأن نُظِم قياس وتقييم الأداء التقليدية المطبقة في المنظمات، ستواجه بنفس الإنتقادات الموجهة لها بعدم قدرتها علي الوفاء بمتطلبات بيئة الأعمال الحديثة وتحدياتها، وأيضاً عدم قدرتها بوضعها التقليدي علي القياس السليم والموضوعي، القادر علي عكس وضع المنظمة ضمن بيئتها التنافسية ، وقدرتها علي تحقيق مزايا تنافسية تؤهلها للإستمرار والبقاء في العمل والمنافسة.

### **4-3-2 مفهوم نظرية بطاقة قياس الأداء المتوازن:**

تعد بطاقة الأداء المتوازن إحدى الوسائل الإدارية المعاصرة التي تستند على فلسفة واضحة في قياس مستوى التقدم في الأداء وبتجاه تحقيق الأهداف.

تم عرض الفكر المبدئي حول مفهوم نظرية بطاقة الأداء المتوازن في مقال كل من كابلان ونورتون في مجلة هارفارد في عام 1992م، الذي تجاوز المقاييس المالية التقليدية إلي المقاييس الكيفية مثل رضا الموظفين ومعدلات النمو وولاء العملاء والفرص المستقبلية ، من أجل تعزيز وتوفير الإطار العام لنظرية القيمة العملية لقياس الأداء في جميع أعمال وإجراءات المنظمات. (Kaplan, & Norton, 1992-a, P.71-79)

بطاقة الأداء المتوازن تعكس التوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل، المقاييس المالية وغير المالية، بين قيادة أو إتباع الظواهر والتغيرات، وبين معايير منظورات الأداء الخارجية والداخلية. كابلان ونورتن قدما هذه البطاقة لإيجاد نماذج تقييم أداء شاملة ومتوازنة، تعتمد على مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية، والتي تُعبر عن العوامل الأساسية والهامة التي تحقق نجاح المنظمة والجديد في هذه البطاقة هو أن عناصرها ومحتوياتها صممت بحيث يكمل بعضها بعضاً، في التعبير عن المنظور العام الحالي والمستقبلي للمنظمة.

يبني مفهوم بطاقة الأداء المتوازن من حيث الزمن إلى ثلاثة أبعاد (الأمس ، اليوم، الغد) أي ماذا يمكننا أن نفعل اليوم من أجل الغد، ربما لا يظهر الأثر المالي حتي ما بعد الغد، هذا ما يستدعي من المنظمة بعد النظر والسعي للإستمرار وليس فقط علي النسب المالية الأساسية أو المقاييس غير المالية.

بطاقة الأداء المتوازن هي أسلوب يأخذ بعين الإعتبار التوازن بين الموارد والأهداف، والتوازن بين المنظمة وواقعها الإجتماعي، وبين القدرات والواجبات، والتوازن بين الأجل القصير والأجل الطويل، والتوازن بين التكتيك والإستراتيجية. (كابلان، نورتن، 2001، ص 25)

تقوم فكرة بطاقة الأداء المتوازن على مفهوم محوري وهو التوازن، أي لا يطغى جانب واحد على جانب آخر في صوغ الخطط الإستراتيجية ووضعها موضع التنفيذ، وإلا واجهت المنظمة صعاباً كثيرة على المدى البعيد.

من خلال بطاقة الأداء المتوازن تستطيع المنظمة التفكير في خططها الإستراتيجية وتقييم المنظمة من خلال الإجابة علي الأسئلة الأربعة : كيف ينظر إلينا الملاك؟ كيف يرانا العملاء؟ كيف ننفذ أعمالنا وما الذي يجب أن نبذل ونتفوق به علي المنافسين؟ وهل نستطيع الإستمرار في التحسين والإبتكار .

وبمعني آخر أنها تمكن من النظر إلي المنظمات من خلال أبعاد أربعة: بعد العملاء (الزبائن)، والبعد المالي، وبعد عمليات الأداء داخل المنظمة(العمليات التشغيلية)، وبعد النمو والتعلم والإبداع. ولكل بعد منها وزن وأهمية.

وتُعتبر هذه البطاقة أحد أهم المداخل الحديثة المقترحة لقياس وتقييم الأداء المالي والتشغيلي والإستراتيجي، حيث تهتم بالأداء في الأجل القصير والأداء في الأجل الطويل، وتُعتبر مدخلاً متكاملًا لقياس وتقييم الأداء حيث تتضمن أربعة مناظير لتقييم أداء المنظمة بدلاً من التركيز علي المنظور المالي فقط الذي مع أهميته إلا أنه غير كاف لتكوين الصورة الشاملة عن المنظمة، إذ أصبح من المعروف بأن المقاييس التقليدية التي تركز علي المنظور المالي غير كافية لبيئة الأعمال المعاصرة خاصة السودانية، وأن الإهتمام بمجموعه أوسع من المقاييس التي ترتبط بالجودة، حجم السوق، رضا

الزبون والعاملين يمكن أن تؤدي إلى تبصر أكبر بالعوامل التي تسوق الأداء المالي. (جوران، وآخرون، 2003، ص 16)

كما أن نظم تقويم الأداء التقليدية والتي لم تكن تساعد في تقويم الأداء بشكل فعال في بيئة عصر المعلومات وفشل نظام تقارير المحاسبة الإدارية التقليدية في توفير المعلومات الضرورية لتحسين الأداء المستقبلي للمنظمة، إذ أنها لا توفر إلا القليل من المعلومات حول كيفية تحقيق النمو في الحصة السوقية وزيادة ولاء الزبائن والعاملين.

أصبحت بطاقة الأداء ليست مجرد نظاماً شاملاً لتقويم الأداء وظيفتها تقوم علي أساس تحويل الأهداف الإستراتيجية الي مقاييس مالية وغير مالية متماسكة، وإنما أصبحت نظاماً إدارياً متكاملأ يسعى إلي تأسيس فلسفة المنظمة لدي العاملين وبناء معارف تنظيمية تساعدهم في تحسين قدراتهم في إختراق عوامل النجاح في مختلف مجالات نشاط المنظمة الإنتاجي والتسويقي والإداري فضلاً عن دورها في تشخيص المشاكل التنظيمية التشغيلية من خلال التطبيق الواسع لدورة التخطيط والعمل والتدقيق والتصحيح. أما مضمون هذه البطاقة إنطلق من مبدأ إن الأداء المالي ضروري لنجاح المنظمات بشتى أنواعها حتى المنظمات غير الربحية ينبغي أن تتعامل بإسلوب حسي مع الأموال التي تتلقاها. وبشكل عام يعاني المنهج المالي النقي لإدارة المنظمات من الإعتماد على السجل التاريخي الذي يخبرنا بما حدث في المنظمة في الماضي، ولكنه لا يخبرنا بالذى يحدث حالياً، أو ما سيحدث مستقبلاً، كما أنه ليس مؤشراً جيداً للأداء المقبل يمكن الإعتماد عليه. لذا برزت كأداة لمواجهة التحديات التي تواجه المنظمات الحديثة فضلاً عن دورها في تنظيم وتمكين المنظمات من قياس وتقييم أعمالها بنظرة شمولية من خلال أربعة أبعاد بدلاً من الإقتصار على البعد المالي بالرغم من أهميته.

### 2-3-5 تعريف بطاقة الأداء المتوازن:

يمكن تعريف بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها "أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية المنشأة إلي أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنشأة".

إن فكرة بطاقة قياس الأداء المتوازن تركز على وصف المكونات الأساسية لنجاح المنشأة وأعمالها، وذلك بمراعاة الإعتبارات التالية: (عبد المحسن، 2006، ص 51)

- **البعد الزمني** : تهتم عمليات قياس الأداء بثلاثة أبعاد زمنية هي الأمس واليوم وغداً.
- **البعد المالي وغير المالي** : حيث تراقب النسب الرئيسية المالية وغير المالية بصورة متواصلة.
- **البعد الإستراتيجي** : تهتم عمليات قياس الأداء بربط التحكم التشغيلي قصير المدى برؤية وإستراتيجية المنشأة طويلة المدى.

- **البعد البيئي** : تهتم عمليات قياس الأداء بكل من الأطراف الداخلية والخارجية عند القيام بتطبيق المقاييس.

ويعرفها كابلان ونورتين بأنها: "نظام إداري يهدف إلي مساعدة المنظمة علي ترجمة رؤيتها واستراتيجياتها إلي مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة من خلال أربعة أبعاد".  
وأنها "مجموعة من مقاييس الأداء المالية وغير المالية التي تقدم لمدرء الإدارة العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء منظماتهم".

**وبتحليل التعاريف السابقة لبطاقة الأداء المتوازن ولمفهومها ، يمكن إستخلاص الآتي:**

- بطاقة الأداء المتوازن شاملة لكافة العناصر المؤثرة في الأداء سواءاً كانت مالية أو غير مالية، وسواءً كان تأثيرها مباشراً أو غير مباشر.

- هي أسلوب متكامل قادر على دمج جميع المقاييس الهامة الكمية والنوعية، التي تغطي جميع الجوانب من المنظمة.

- تعتبر إطار لقياس وتقييم وإدارة الأداء بالإعتماد علي مجموعة من المقاييس المشتقة من إستراتيجية المنظمة، والتي تعتبر أداة للمديرين لإستخدامها في توصيل إستراتيجية المنظمة لكل العاملين ولأصحاب المصلحة الخارجيين.

- تعمل على دعم وتحقيق الترابط والاتصال بين إستراتيجية المنشأة وبين الأنشطة التشغيلية وتحديد الأهداف وطرق الوصول إليها.

- يتطلب من العاملين في المنشأة فهماً لأهدافها والمقاييس التي تتضمنها ودورهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنشأة.

- بطاقة الأداء المتوازن هي وسيلة لتحديد فترة (سنويه مثلاً) للمنظمة بحيث لا يطغي جانب واحد على بغية الأهداف.

وتعتبر نظاماً إدارياً متكاملاً يسعى إلى زيادة القدرة الإدارية لدى العاملين وبناء المعرفة التنظيمية وذلك من خلال تحديد ضوابط ومقاييس أداء تحدد مستوى الوحدات داخل المنظمة وتحسن قدرتها في إختراق عوامل النجاح وتحقيق أهدافها في مختلف المجالات والأنشطة وتشخيص المشاكل التشغيلية ومحاولة معالجتها، أما نيلز وآخرون فيؤكدون علي ضرورة النظر إلي نموذج بطاقة الأداء المتوازن علي أنها أداة لترجمة رؤية وإستراتيجية مجردة إلي مقاييس وأهداف محددة.

(جوران، وآخرون، 2003، ص 96)

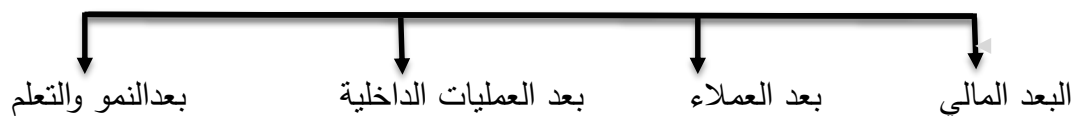
**ويمكن القول** أن بطاقة قياس الأداء المتوازن ليست أداة رقابية فقط بل هي رؤية متكاملة وشاملة للمنظمة تعمل على ضبط بعض ممارسات التلاعب من قبل المدراء والعمل على معالجة هذا التلاعب من خلال وضع مقاييس مالية وغير مالية لكافة مستويات المنشأة وإحداث توازن فيما بينها والتي من خلالها يمكن تحديد قدرة المدراء على إنجاز الأعمال المطلوبة وذلك للوصول إلى الأهداف المرجوة، كما أنها تجسد إستراتيجيه متوازنة للمنشأة والتي تحدث توازناً بين جميع المقاييس والأطراف والتي تقودنا في المحصلة إلى نتائج أفضل في تحقيق أهداف المنشأة قصيرة وطويلة الأجل وبالتالي تحسين نتائج المركز المالي وتعظيم ثروة المساهمين، وفي الواقع أن أساس بطاقة الأداء المتوازن يقوم علي وضع مقاييس لكل بعد من أبعادها جراء عملية القياسات لمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط . **ويفسر الباحث** السبب في إنه يُشار إلى هذا الإطار بمصطلح نموذج بطاقة قياس الأداء المتوازن يرجع إلى ثلاثة أسباب:

- يهدف الإطار إلى تحقيق توازن بين المقاييس المالية المادية والمقاييس غير المالية المعنوية.
- إنه يستهدف تحقيق توازن بين المقاييس الخارجية المتعلقة بالعملاء والمساهمين والمقاييس الداخلية المتعلقة بالعمليات الداخلية والتعلم والنمو.
- إنه يستهدف تحقيق توازن بين المقاييس التي تبين النتائج من قرارات سابقة ويطلق عليها مؤشرات قائدة والمؤشرات التي تساعد على التنبؤ بالأداء المستقبلي وتحرك الأداء مؤشرات تابعة نحو الإتجاه المطلوب.

### 2-3-6 الأبعاد الأربعة لبطاقة قياس الأداء المتوازن:

نشأت بطاقة الأداء المتوازن في الأصل كأداة لتعزيز المؤشرات المالية المحاسبية بمؤشرات إضافية تعكس مجالات الأنشطة الأخرى، وذلك بما يمكن المديرين من فهم كافة أبعاد الأداء الفعلي بمنظمتهم، كما أنها تمكن المنظمة من تقييم الأداء على نحو متكامل عن طريق ربط الأهداف المتعددة التي تسعى المنظمة لتحقيقها وذلك بهدف تدعيم موقفها التنافسي، ويتم في البطاقة ترجمة رؤية المنظمة وإستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس يتم تبويبها في أربعة أبعاد يقوم كل منها بتقييم الأداء من منظور مختلف، فيتم تقييم الأداء من منظور المساهمين والعملاء والعمليات والتعلم والنمو. (Kaplan, & Norton, 2004, P.22)

إن بطاقة الأداء المتوازن نابعة من فكرة متعددة الأبعاد لقياس الأداء الكلي حيث تسمح بالقياس على مستوى أربع محاور أو أبعاد رئيسية هي:

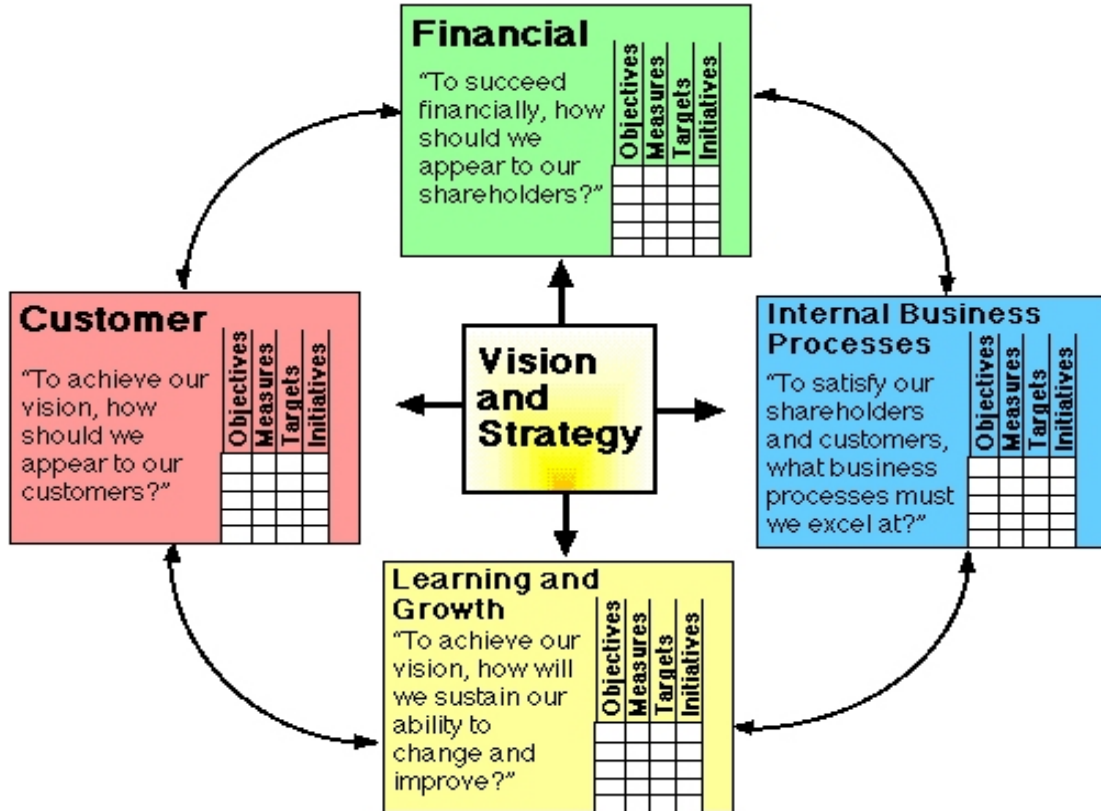


تعتبر بطاقة الأداء المتوازن بمثابة منهجية للرقابة الإستراتيجية تستخدم إطاراً متعدد الأبعاد لوصف وتنفيذ وإدارة الإستراتيجية، كما تقدم مقياساً شاملاً عن كيفية تقدم المنظمة نحو أهدافها الإستراتيجية ويتيح للإدارة العليا توضيح رؤية المنظمة، من خلال ترجمتها إلى وسيلة للوصول إلى الغايات الإستراتيجية ومتابعة الأداء وفقاً للأهداف الموضوعية، حيث تستطيع المنظمة التفكير في خططها الإستراتيجية. والبطاقة عبارة عن طرفين الجزء منها هو الدرجة، والتسجيل (Score) ويعني الرقم المنجز في سجل القياس وفق المعايير الموضوعية للأهداف والنتائج والتقييم القائم للدرجات المسجلة في البطاقة يعكس التوازن بين العديد من عناصر الأنشطة في المنظمة المشاركة في تحقيق عملية الأداء الفعال". (العمرى، 2006، ص 49)

يقول كابلان، نورتن ((إن فكرة البطاقة في حد ذاتها ليست وسيلة لتسجيل النتائج التي تحققت فحسب بل أهميتها في تقديم مؤشرات لنتائج متوقعة في المستقبل تساعد البناء الإستراتيجي التخطيطي بالإضافة لكونها تقدم خطة شاملة للعمل وتوضح مواطن الخلل والتوازن بين العمليات علي المدى القصير والطويل كما تعتبر دليلاً ومؤشراً يساعد علي ضبط النظام الإداري والمالي بالمنظمة)).  
وتسمح لإدارة المنظمة بقياس وتقييم الأداء في ضوء أربعة أبعاد يوضحها الشكل رقم (5-2) التالي:  
(Kaplan, & Norton, 1996b, P.67)

### الشكل رقم (5-2)

الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن كما حددها كابلان وتورتن



Source: Kaplan, Robert S. and Norton, David P., Using the Balanced Score Card as a Strategic Management System," Harvard Business Review, January – February, 1996, P.76.



يوضح الشكل السابق الأبعاد الأربعة لبطاقة قياس الأداء المتوازن، حيث يتم قياس أداء المنظمة وفقاً لهذه الأبعاد الأربعة بشكل متوازن ووفقاً لما تقتضيه إستراتيجية المنظمة، ويرتكز نظام بطاقة قياس الأداء المتوازن في صورتها الأصلية على أربعة بطاقات منفصلة، كل بطاقة تحوي أهدافاً لمجال واحد بحيث تحقق الأربع بطاقات التوازن بين الأداء المالي وغير المالي والتوازن بين الإهتمامات الداخلية والخارجية للمنظمة إضافة لتوازن مقاييس الأداء القيادية مع المقاييس التابعة. ويركز قياس الأداء التقليدي على النتائج المالية التي تتقدم بسرعة، ويحتاج تقويم الأداء أحياناً إلى معلومات إضافية غير مالية، لذلك توجد أربعة أبعاد تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن وهي: (Kaplan, & Norton, 2001, Pp. 87-104)

### 1/ بعد المالية : Financial Perspective

يحتوي هذا المحور أهدافاً مالية بحتة مثل: العائد على الإستثمار، تكلفة المنتجات، الربحية، التدفق النقدي، ويستخدم لقياس ذلك النسب المالية والأرقام المالية المختلفة، كذلك قد تكون بعض الأرقام المالية مهمة في وقت ما مثل التدفق النقدي في أوقات العسرة، أما الشركات غير الهادفة للربح فقد يختلف الأمر ولكنها في النهاية لا بد أن تحافظ على إستمرارها في أنشطتها بالمحافظة على وجود موارد كافية.

المنظمات التجارية (الربحية) عبارة عن مجموعة من المستثمرين وضعوا رأس مال في المنظمة لتحقيق أرباح وعوائد ، وينبغي علي إدارة المنظمة أن تحقق العوائد والمنفعة سواء مالية أو معنوية، مثل معيار العائد علي الإستثمار، وتكلفة المنتجات، التدفق النقدي، أما المنظمات العامة غير الهادفة (للربح) فقد يختلف الأمر ولكنها في النهاية لا بد أن تحافظ علي إستمرارها وبقائها في أنشطتها بالمحافظة علي وجود موارد كافية ، ويتطلب الإجابة علي التساؤل : كيف ينبغي أن نبذل أمام أصحاب المصلحة. ويركز هذا البعد على قياس نتائج الأداء في الأجل القصير وإظهار نتائج الأفعال والقرارات التي تم إتخاذها بالفعل. (حماد، 2005، ص 184)

وتركز مقاييس الأداء المالية على قياس الربحية والنمو والقيمة المضافة للمساهمين في الأجل القصير ، كما تهدف مقاييس الأداء المالية إلى تحقيق الأهداف التالية :

(Kaplan, & Norton, 1996b, Pp.53-79)

- **بقاء المنشأة (survival):** والتي يمكن قياسها بالتدفق النقدي.
- **نجاح المنشأة (success):** والتي تقاس بمدى تحقيق النمو في المبيعات السنوية والدخل التشغيلي (الدخل من المبيعات) المتحقق من الأقسام التشغيلية المختلفة.
- **إزدهار المنشأة (Prosperity):** والتي يمكن قياسها بالقدرة علي زيادة الحصة السوقية والعائد علي حقوق الملكية. هذا البعد يحوي أهدافاً مالية بحتة مثل العائد علي الإستثمار، تكلفة

المنتجات، الربحية، التدفق النقدي. ويُستخدم لقياس ذلك النسب المالية والأرقام المالية المختلفة.

## 2/ بعد العملاء: Customers Perspective

ويتطلب من المنظمة الإجابة علي التساؤلات : كيف يرانا العملاء ؟ وهل نجحنا في تقديم خدمات أفضل من المنافسين ؟ وهل نتوقع إستمرارهم في التعامل مع المنظمة ؟ لأنه لا توجد منظمة ربحية أو غير ربحية بدون عملاء أو مستفيدين ، ولذا لابد أن تكون العلاقة إيجابية، ومن الخطأ أن تظن المنظمات غير الهادفة للربحية أن المستفيد مضطر إلي الخدمة التي يقدمونها، ويتطلب هذا البعد معرفة توقعات العميل أو المستفيد وتلبية هذه التوقعات بأفضل المتوقع، وفي هذا البعد لابد من تحديد العملاء والقطاعات التي تستهدفها المنظمة، ويهتم هذا البعد بتقييم نتائج الأداء من منظور العملاء ومدى رضائهم عن معاملات المنظمة معهم . ويصف هذا البعد الطرق التي سيتم بها خلق قيمة للعملاء، وكيف سيتم إشباع طلب العملاء على هذه القيمة ، وما السبب الذي سيجعل العميل مستعداً لدفع المقابل المالي لها، ويتضمن هذا البعد مقاييس أساسية عديدة مثل : رضا العملاء وولاءهم ، والإحتفاظ بالعملاء الحاليين ، وإكتساب عملاء جدد ، وربحية العملاء ، ونصيب المنشأة في السوق في المناطق التسويقية المستهدفة. ويتوقف مدي نجاح المنظمة في السوق وقدرتها في المنافسة علي مدي التحسين والتطوير المستمر الذي تحققه في مستويات الأداء المتعلقة بالوقت ، والجودة ، وأداء المنتج ، الخدمة ، وأخيراً التكلفة.

ولإختيار المقاييس يتم ترجمة رسالة المنظمة الخاصة بالعملاء إلى مقاييس محدده تعكس العوامل المتعلقة بهم وتميل إهتمامات العملاء إلى أربعة أنواع ذكرها كل من كابلان ونورتن، وهي: (Kaplan, & Norton, 1996b, Pp.73-90)

- **الوقت: Time** يقاس بالوقت الذي تتطلبه المنشأة لمقابلة إحتياجات العملاء.
- **الجودة: Quality** تقاس بمدي وجود عيوب في المنتجات الواردة وتقاس وفقاً لما يراه العميل.
- **الخدمة والأداء: Performance and service** وتقاس بمدي مساهمة منتجات أو خدمات الشركة في خلق قيمة لعملائها.
- **التكلفة: Cost** حيث يجب علي المنظمة أن تكون دقيقة في تحديد تكاليف منتجاتها، حيث يمثل السعر للعملاء عنصر التكلفة الوحيد الذي يتحمله عند التعامل مع مورديها.

إن المنظمة تحتاج إلى أن توجه إهتمامها إلى تلبية إحتياجات ورغبات عملائها، لأن هؤلاء العملاء هم الذين يدفعون للمنظمة لتغطية التكاليف، وتحقيق الأرباح. وهذا المنظور يمكن المنظمة من وضع مؤشرات تعكس وضع العميل بالنسبة للمنظمة، مثل رضا العميل ودرجة الولاء للمنظمة، والقدرة على الإحتفاظ بالعميل، والقدرة على إجتذاب العميل وربحية العميل.

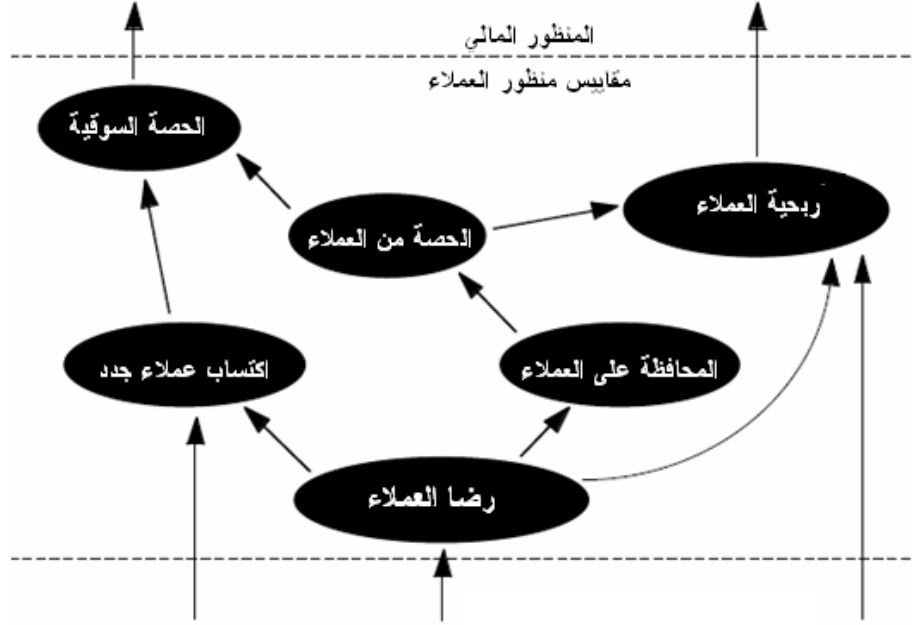
### 3/ بعد العمليات الداخلية : Internal Business Process

ويتطلب من المنظمة الإجابة علي التساؤل : أي العمليات ينبغي أن نتفوق فيها لكي نُرضي عملائنا ونحقق العوائد لأصحاب المصلحة. ما هي العمليات المحورية ومدى قدرتها على الوفاء بمتطلبات الزبائن. ويشير هذا البعد إلي أهمية العمل الدائم علي تطوير وتحسين العمليات الداخلية للمنظمة وإدامة العمليات التي تبتدع فيها، أي أن هذا البعد يتطلب التركيز علي العمليات التي لها علاقة مباشرة في تحقيق متطلبات العميل ومن ثم تحقيق المنفعة لأصحاب المصلحة ويشمل علي العمليات التي لها علاقة بالأبداع المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية ، وستركز علي العمليات الجديدة التي ستميز بها المنظمة، مثل تكاليف التشغيل ، جودة التصنيع، التعاون بين الإدارات المختلفة. (السلمي، 2002، ص 113)

يقصد بالعمليات الداخلية ما تقوم به المنظمة من أفعال في سبيل إرضاء العميل ، ويختص هذا البعد بكفاءة التخطيط والتنفيذ لعمليات المنظمة المختلفة ، والبحث عن أسباب إنحرافات الأداء عن المعدلات المستهدفة في مجالات تحسين وتطوير الإنتاجية. وتتركز مؤشرات هذا البعد علي الجوانب التي يمكن بتحسينها تحقيق المزيد من رضا العملاء والمكاسب المالية للمنظمة ككل وبالأخص في مجالات الإنتاج ، الجودة ، والإنتاجية. ويركز هذا البعد علي المقاييس غير المالية التشغيلية، ويعكس كيفية قيام المنشآت بترجمة وتحويل المدخلات إلي مخرجات ذات قيمة بالنسبة للعملاء. ويتطلب قياس كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية أن تشمل علي المقاييس التالية: (Kaplan & Norton, 1992-a, Pp.87-104)

زمن دورة الإنتاج والتشغيل، مستويات الجودة، معدلات العيوب، زمن الإستجابة، التكلفة، المرونة الإنتاجية، معدلات دوران المخزن، التسليم الفوري، معدلات إعادة الفحص والقبول، ويعتمد هذا البعد علي المقاييس المهمة للعملاء والتي يجب ترجمتها للمقاييس الخاصة بما يجب أن تفعله المنشأة داخلياً لمواجهة توقعات العملاء عن طريق إستخدام المعدات أو الآلات أو تطوير قدرات ومهارات العاملين في المنظمة ، والشكل التالي رقم(2-6) يوضح بعد العمليات الداخلية.

## الشكل رقم (2-6) بعد العمليات الداخلية



Source: Kaplan, Robert S. and Norton, David P., 1996, Op.Cit, p59

<http://cis.kaist.ac.kr/data/LinkingBSCtoStrategy.pdf> نقلا من موقع

### 4/ بعد التعلم والنمو : Learning & Growth

يتطلب هذا البعد الإجابة علي التساؤل التالي: ماهي الجدارات الإستراتيجية والبنية المعلوماتية وبيئة العمل التي ينبغي أن تتواجد في المنظمة لكي تؤدي إلي التحسين المستمر وتحقيق الرضا للمستفيدين وأصحاب المصلحة .

هذا البعد يتعلق بقدرة المنظمة علي تطوير منتجات جديدة وتعلم وإبتكار تكنولوجيا متقدمة وتطبيق سياسات إدارية حديثة. ويهتم بتحليل قدرة العاملين بالمنظمة على التعلم والتطور والبحث وتحسين القدرة التنافسية مقارنة بما يحققه المنافسون ، ومدى قدرة المنظمة على توظيف المعرفة والخبرات المتراكمة ، وهل تتعلم المنظمة من أخطائها ؟ وكيف تستطيع أن تجعل قدراتها على التغيير والتطوير مستمرة. ويتضمن هذا البعد مؤشرات توضح مستوى التعلم والنمو بالمنظمة ، مثل هل هناك تحسين المنتجات، وتطوير الإجراءات المتبعة في الإنتاج؟ هذا فضلاً عن الأبعاد الأساسية الأربعة

المشار إليها يقترح البعض إضافة بعد خامس بيئي أو اجتماعي. ويحتوي بعد النمو والتعلم علي المعايير التالية : (زينب حسين، ب. ت، ص 278)

- مستوي القدرة الفردية ، وذلك بتوفير المهارات الأكاديمية والفنية الإبداعية ذات القدرات العقلية المتفوقة في إبتكار الحلول.
- معيار رضا الموظف، الذي يهتم بتلبية حاجاته بما يناسب قدراته ومؤهلاته . وربحية الموظف، ويرتكز حول قدرته على تحقيق قيمة إقتصادية مضافة للمنظمة.
- عدد المنتجات الجديدة التي تم تقديمها للسوق خلال فترة زمنية معينة.
- الوقت المقدر لإطلاق جيل جديد من المنتجات.
- سرعة تقديم منتجات جديدة بجودة عالية وتكلفة منخفضة.
- القدرة علي ترويج منتجات جديده متطورة تلائم الإحتياجات المتغيرة.

ويُعد بعد النمو والتعلم هو الرابع في بطاقة الأداء المتوازن وهو يُعبر عن الأسس التي يجب أن تتبناها المنظمة لخلق النمو والتحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف في الأجل الطويل. ويختص هذا البعد بتحديد كيف تستطيع المنظمة أن تجعل قدراتها على التغيير والتطوير مستمرة، ولهذا فهو يتضمن مؤشرات توضح مستوى التعليم والنمو بالمنظمة، مثل هل هناك تحسينات أدخلت على المنتجات، وهل هناك تطوير في الإجراءات المتبعة في الإنتاج .

**والباحث يتفق مع كل من كابلان ونورتن في أن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن غير محدده بأربعة أبعاد فقط ولكن هذه الأبعاد وضعت لتتناسب مع مختلف المنظمات التجارية والعامه والصناعية وغيرها، فيمكن تقليص أو زيادة عددها تبعاً لظروف وطبيعة وأهداف وإستراتيجية كل منظمة.** (Kaplan & Norton, 1992-a, Pp. 70-77)

### 7-3-2 جوهر – فوائد – نموذج بطاقة الأداء المتوازن وآلية تطبيقها:

من الفوائد التي تحققها بطاقة الأداء المتوازن للمنظمات ما يلي: (السكرانة، 2010، ص 340)

- توفير خطة إتصال إستراتيجية تربط الإدارة العليا للمنظمة بالأفراد.
- تمكن المنظمة من إدارة متطلبات الأطراف ذات العلاقة.
- تسهل وتحسن طريقة تدفق المعلومات وتوصيل وفهم أهداف العمل لكل مستويات المنظمة.
- تحديد المقاييس الإستراتيجية نحو المستويات الأقل في المنظمة، مثل وحدة المديرين، والعاملين، وبما يمكن للموظفين تحديد المطالب الخاصة لتحقيق أداء إجمالي ممتاز.
- نظام لدعم القرارات الآنية والمستقبلية في أوقاتها المناسبة وقبل حدوث المشكلة.

- دمج مختلف أقسام الشركة وجعلها تعمل بالتوازي لتحقيق النتائج المرجوة من خلال تحسين قدرات المنظمة ككل في وقت واحد وإزالة الحواجز بين القطاعات.
  - التوازي بين جميع الأنشطة علي جميع المستويات لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
  - إنجاز إستراتيجية وأهداف المنظمة بأكثر الأساليب فاعلية وكفاءة.
- وتتلخص فوائد البطاقة طبقاً لمؤسسة (Nomura Research Institute, NRI) من تقديم إطار لبطاقة الأداء المتوازن في النقاط التالية: (BSC Institute,2002,Pp.1-6)
- تحقيق التوازن بين الأهداف الإدارية قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل داخل مختلف مقاييس الأداء.

- تقوية تفهم أهمية تكوين مؤشرات وصفية غير مالية بجانب المؤشرات المالية.
- إزالة الغموض عن طريق الإحتفاظ بالمؤشرات الكمية.
- نشر التغيير التنظيمي والتعلم التنظيمي من خلال دورة متكررة لمراجعة النظرية.
- التدخل الكبير لأصحاب الحصص أو الأسهم في صياغة السياسة وربط الإستراتيجية والنشاطات والمسئولية الواضحة للأهداف والموارد تعطي صورة متوازنة عن المنظمة.

### 8-3-2 أهداف بطاقة الأداء المتوازن:

- يهدف إستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن إلى تحقيق عدة أهداف تتمثل فيما يلي:
- تهدف البطاقة للربط بين الرقابة التشغيلية على المدى القصير مع توازن الرؤية الإستراتيجية على المدى الطويل.
- مراقبة العمليات اليومية وأثرها على التطورات المستقبلية.
- التركيز على محاور التوازن الرباعي للأداء.
- تهيئة الإطار العملي لترجمة الإستراتيجية إلى مفاهيم تنفيذية.
- تطوير منهج تكاملي بين الإستراتيجية والعمليات.
- بيئة وتوضيح مسار الرؤية الإستراتيجية لكافة العاملين.
- دعم التواصل بين الإستراتيجية وتنفيذ العمليات والتأكد من توافر المتطلبات.
- ترجمة المواضيع الإستراتيجية للمنظمة وأهدافها.
- إستخدامها في بيئة إدارية هدفها تحقيق النتائج على المدى البعيد.
- معرفة كيفية إستخدامها للتحيز للأنشطة العملية من خلال الإستراتيجية.

- استخدام أفضل الإتجاهات المطبقة للتغلب على العوائق والتحديات.
- التعبير عن أداء المنظمة بأشكاله الأربعة المتكاملة.
- تحقيق التوافق بين هذه الأبعاد الأربعة وبين المؤشرات التي تتناولها بالقياس .

**تلاحظ** أن البطاقة تعكس التوازن بين الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل، وبين المعايير المالية وغير المالية، والعوامل التابعة والأخرى المتبوعة، والعوامل الداخلية والخارجية للأداء.

### 2-3-9 مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن :

بطاقة الأداء المتوازن نشأت في الأصل كبطاقة لتقييم الأداء من منظور متكامل، إلا أن واقع الممارسة الفعلية لها فرض مرحلتين من التطور الجذري يصل على حد وصف كابلان لدرجة الانقلاب. تمثل التطور الأول في التحول بالبطاقة من مجرد أداة لوصف وفهم الأداء بالأبعاد الأربعة التي تشتمل عليها إلى وسيلة لإدارة هذه الأبعاد ذاتها ، أي أن فكرة البطاقة في حد ذاتها لم تعد وسيلة لتسجيل النتائج التي تحققت فحسب بل أهميتها في تقديم مؤشرات لنتائج متوقعة في المستقبل تساعد في البناء الإستراتيجي التخطيطي وتطور البطاقة بذلك كي تصبح أداة تخطيطية تنبؤية. (Ritter,2003,Pp.44-59)

أما التطور الجوهرى الثاني فقد تمثل في التحول تجاه أن تصبح أداة لرسم ووضع الإستراتيجية للمنظمة ككل بجميع مستوياتها ومجالاتها في الأبعاد الأربعة التي تتضمنها، بحيث لم يعد الأمر يقتصر على وضع مستويات مستهدفة للأداء بتلك الأبعاد، بل بصياغة إستراتيجية عامة تضم جميع هذه الأبعاد فيما بينها، يتفرع عنها بالتالي خطط وبرامج بجميع المستويات والمجالات والأنشطة التي تتضمنها، وبذلك بات من الواضح أن بطاقة الأداء المتوازن تقدم عملية هامة لتطبيق الإستراتيجية والحصول على تغذية مرتدة عنها وذلك بالتركيز على المنظمة مستقبلاً وذلك ينقل البطاقة من نظام لتقييم الأداء إلى نظام إدارة إستراتيجية يواكب عصر المعلومات.

وهكذا تكون بطاقة الأداء المتوازن قد أوجدت ما كان يوصف بالحلقة المفقودة في التخطيط الإستراتيجي والمتعلقة بكيفية صياغة الإستراتيجية في حد ذاتها، ثم تنفيذها والحصول على تغذية مرتدة عنها، على النحو الذي يربط فيما بينها وبين العمليات والأنشطة التي تتطلبها. وبإكمال التطور الثاني المشار إليه تصبح هذه البطاقة منوطاً بها الأمور التالية للمنظمة لبلورة رسالتها الأساسية في ضوء الأبعاد الأساسية الأربعة.

- التوجه نحو تحقيق مزيد من القيم المضافة لكل من العملاء والعاملين والمساهمين وكافة الأطراف ذات الصلة بالمنظمة.

- بلورة وإيضاح الرؤية الخاصة بالمنظمة بكافة المجالات.
- صياغة الإستراتيجية الكفيلة بتحقيق هذه الرؤية بالتوازن فيما بين أبعادها الأربعة.
- الربط بين الأبعاد الزمنية الثلاثة - الماضي ، الحاضر، المستقبل - من خلال المستهدف، والمحقق والإجراءات التصحيحية.

### 2-3-10 التطور التاريخي لبطاقة قياس الاداء المتوازن :

بعد ظهور وانتشار بطاقة قياس الأداء المتوازن وتطبيقها ، ظلت علي حالها إلي أن حدثت تطورات في تصميمها بعد أن أدركت المنظمات أن هُنالك أسباباً للأداء غير المرضي للبطاقة فبدأت في إستخدامها كنظام إداري وليس فقط كنظام لتطوير الأداء ثم تطورت لتضيف إلي أهدافها وإستخدامها كإطار للتغيير التنظيمي. (Morisawa,2002,Pp.1-15)

ويمكن عرض الأجيال الثلاثة لمراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن علي النحو التالي:

#### الجيل الأول: إستخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس الأداء في الفترة من 1996-92م.

وصفت منذ بداية ظهورها بأنها عبارة عن أربعة أبعاد كمنهج لقياس الأداء، بالإضافة إلي المقاييس المالية وتشجيع المديرين علي النظر في إتخاذ مقاييس مُستمدة من ثلاثة أبعاد أخرى من الأعمال : العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، وبين كلٍ من تلك الأبعاد علاقات سببية.

إن الورقة التي قدمها كلاً من كابلان ونورتن عام 1992م تركزت علي إختيار عدد محدود من المقاييس في كل من الأبعاد الأربعة، وإقتراح كلٍ منهما إستخدام الأسئلة في المواقف ذات الصلة برؤية وأهداف المنظمة للمساعدة في إختيار المقاييس التي يتعين إستخدامها، وربطها بأبعاد البطاقة، وأن أي ملاحظات محددة بشأن كيفية تحسينها لأداء المنظمات، تعني أن وصول معلومات القياس الملائمة بحد ذاته سوف يؤدي إلي تحسين الأداء التنظيمي، لذلك كانت الفكرة بأن مصدر هذه التحسينات يعتمد علي السلوك ووضع رؤية وإستراتيجية المنظمة في مركز نظام القياس، ووضع مؤشرات لقياس الأهداف طبقاً للخارطة الإستراتيجية، ولا يزال الجيل الأول قيد التطوير ويمثل الغالبية العظمي من تصميماتها في المنظمات. وبعد عرض الجيل الأول تبين مدي الحاجة للتغيير والتحسين، حيث وجدت بعض جوانب القصور ونقاط الضعف المتمثلة في أهم الإنتقادات التاليه:

- كثرة المقاييس المُتاحة للمديرين والتي يمكن إستخدامها عملياً وتنقسم هذه المشكلة إلي جزئين

وهما:

أ- الحاجة إلي التركيز علي عدد محدود من المقاييس الأكثر ملائمة لإعداد التقارير المتعلقة

بالأداء الإستراتيجي .



- ب- الحاجة إلي وضع هذه المقاييس في مجموعات، حيث تعكس كل مجموعة الهدف الإستراتيجي لكل منظور من المنظورات الأربعة التي يقوم عليها نموذج الأداء المتوازن.
- التعريف والتحديد الأولي لبطاقة الأداء المتوازن جاء واسعاً وغامضاً نتج عنه تصورات متباينة لمفهوم البطاقة.
  - كيفية إختيار القياسات الملائمة للأبعاد من جانب وكذلك إقرار مجموعة القياسات المناسبة التي تنطوي تحت إطار أي من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.
  - عدم وجود أسلوب تفصيلي يوضح كيفية إختيار مقياس الأداء في كل مدخل.
  - لا يوجد مناقشة لكيفية وضع أهداف الأداء في بطاقة الأداء المتوازن، أو كيفية حدوث مفاضلة بين الأهداف، أو حتى مستوي صعوبة تحقيق الهدف الذي قد يختلف من هدف إلي آخر.
- (Otley,2001,Pp.242-261)

### الجيل الثاني: نموذج الأداء المتوازن كأداة للإدارة الإستراتيجية في الفترة من 1997-2000م

يُعد الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن تطوراً لمعالجة الصعوبات العملية المرتبطة بالجيل الأول، حيث تحولت البطاقة من أداة لقياس الأداء إلي أداة للإدارة الإستراتيجية في المنشأة.

وقد أوضح كابلان ونورتن أن هُنالك أربع عمليات للإدارة الإستراتيجية بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن، تتمثل في ترجمة الرؤية، الإتصال والربط، التخطيط، التغذية العكسية والتعلم.

ثم أعقب ذلك تطوير علاقات السبب والنتيجة بين الأبعاد الأربعة للبطاقة لتعطي إنعكاساً إيجابياً علي الأداء الشمولي للمنظمات، وانتقلت البطاقة من كونها نظام لتطوير قياس الأداء إلي إعتبرها جوهر نظام الإدارة كأداة يمكن أن تربط بين الأهداف طويلة الأجل للمنظمة من جهة وبين أعمالها قصيرة الأجل.

### علاقات السبب والنتيجة :

كثير من العمليات الإستراتيجية تمثل علاقات سبب ونتيجة أي وضع فرضيات حول علاقة رابطة السبب والنتيجة، ولذا يجب أن تحقق مؤشرات القياس العلاقة بينهما حتي يمكن إدارتها وعلى سبيل المثال: الإستخدام الكامل للميزانية يعني تحقيق كامل الأهداف للإدارة/المنظمة وعدم الإستخدام الكامل للميزانية يعني عدم القدرة علي تحقيق أحد أو بعض الأهداف أو تحقيق كفاءة أعلى في إستخدام الموارد أدي إلي تحقيق الأهداف وفي نفس الوقت تقليل الإنفاق.

وقد يكون أحد أهداف المنظمة علي سبيل المثال: إنهاء معاملات المستفيدين في وقت معين ويكون إنعكاس ذلك علي تحقيق رضاهم وهو ما يتم قياسه بعدة مؤشرات الأول القدرة علي تحقيق الأهداف والثاني الإلتزام بالميزانية والثالث زيادة الولاء، ويتم قياس الولاء من خلال تحديد مؤشرات

قياس الأهداف المختلفة ودرجة تحقيقها والثانية بمقارنة الإنفاق مع الميزانية والثالثة بعمل مسح بين المستفيدين للتعرف منه علي درجة تحقيق مؤشر الرضا والولاء.

إن القياس المتوازن للأداء يقوم علي مجموعة مختلطة من مقاييس ونواتج ومحركات أداء تلك النواتج فهو يمثل عملية متكاملة تبدأ بوضع الإستراتيجية وتنتهي بالنتائج المالية التي يتم التوصل إليها، وتتسم هذه العملية بالترابط والتتابع، الأمر الذي يعكس سلسلة من علاقات السبب والنتيجة بين مختلف المقاييس.

وقد أكد (كابلان ونورتن) أن الأهداف الإستراتيجية تتكون من تشكيل متوازن من المقاييس المالية وغير المالية ويتضمن هذا النموذج سلسلة من علاقات السبب والنتيجة بين مقاييس النواتج ومحركات أداء تلك النواتج.

أي أن مقاييس التعلم والنمو تُعد محركات لمقاييس عمليات التشغيل الداخلية والتي تُعتبر بدورها محركات لمقاييس العملاء والتي تُعتبر أيضاً محركات للمقاييس المالية، فعلاقة السبب تعني أن المحاور الأربعة تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض، وأن الأهداف في بعد العملاء يجب أن تؤدي إلي تحقيق الأهداف المالية، وأن إختيار الأهداف في بعد عمليات التشغيل الداخلي يتم في ضوء أهداف العملاء والأهداف المالية، كما أن إختيار أهداف بعد التعلم والنمو يجب أن تؤدي إلي الأهداف في الأبعاد الثلاثة الأخرى.

ويتم توضيح علاقات السبب والنتيجة بين الأبعاد الأربعة في ما يسمى (الخرائط الإستراتيجية والتي طبقها كل من كابلان ونورتن علي بطاقة الأداء المتوازن من أجل تزويد الإدارة بإطار جديد لتحديد وتنفيذ الإستراتيجية وهذه الخرائط تعتمد علي الأبعاد الأربعة وتظهر العلاقات بواسطة الأسهم التي توثق السلسلة الهرمية أو شبكة التأثيرات والتبعيات لتحقيق الإستراتيجية فتصبح الخريطة الإستراتيجية كخريطة طريق لتنفيذ الإستراتيجية حيث تقوم بوصف الأهداف الإستراتيجية العامة والتي علي المنظمة أن تصل إليها إذا طبقت إستراتيجيتها بنجاح، وإعتبرها كلاً من كابلان ونورتن بمثابة وسيلة لترجمة إستراتيجية المنظمة إلي أعمال يتم إنجازها، وحجر الأساس لنظام الإدارة الإستراتيجية، خاصة أنها ترتبط بين مختلف الأبعاد بمفهوم السببية بإتجاه الأهداف الرئيسة إرتباطاً بالنتيجة النهائية بالأداء المالي.

### الجيل الثالث: كإطار للتغيير التنظيمي في الفترة من 2001م وحتى الآن.

تتركز الفلسفة الأساسية التي تقوم عليها بطاقة قياس الأداء المتوازن في جيلها الثالث علي إدارة الأداء الإستراتيجي في المنظمات ويتمحور حول ثلاثة أبعاد أساسية تتمثل في وصف الإستراتيجية، قياس الإستراتيجية، إدارة الإستراتيجية، وبالطبع لا يمكن إدارة الإستراتيجية (الجيل الثالث) بدون قياسها (الجيل الثاني)، ولا يمكن قياس الإستراتيجية بدون وصفها (الجيل الأول)، ومنذ أن قدم كل من كابلان ونورتن بطاقة الأداء المتوازن وهناك العديد من التغييرات الهيكلية التي تمت علي التصميم

المادي لهذا البطاقة، فالجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن يقوم علي أساس مجموعة من الأهداف الإستراتيجية الموزعة بتوازن علي الأبعاد الأربعة التي تقوم عليها البطاقة دون ترابط فعال لعلاقات السبب والنتيجة بين الأبعاد الأربعة ومقاييسها المختلفة، وظهر الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن من خلال التركيز علي عملية الربط بين الأهداف وعملية إختيار المقاييس الأكثر ترابطاً مع تلك الأهداف الإستراتيجية وبدأ الجيل الثالث الذي نعيشه الآن بما يسمى خرائط الإستراتيجية علي أساس أنه لا يمكن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بإعتبارها أداة لإدارة الإستراتيجية دون خرائط الإستراتيجية بإعتبارها وصف لإستراتيجية نابغة من رؤية أو رسالة واضحة لتنظيم الأعمال، وساهمت التطورات في هذا الجيل بتعزيز الدقة في إستخدام العديد من الخصائص والآليات الواردة في الجيل الثاني ليتم إعطائها صيغ عملية أكثر إرتباطاً بالجوانب الإستراتيجية للأداء، وهذا التطور مثل قضايا مرتبطة بوضع المستهدفات ومدى موثوقية الأهداف الإستراتيجية المعتمدة ويتضمن العناصر المهمة التالية التي لا توجد في بطاقة الأداء المتوازن العادية : (Morisawa,2002,Pp.1-15)

- الإرتباط والتدفق في سلاسل الأهداف الإستراتيجية حتي تظهر أهداف الأداء المالي بوضوح.
- نتيجة لذلك يتم إستبعاد المبادرات غير المرتبطة بتشكيل التدفق الإستراتيجي من الخريطة الإستراتيجية.

والمكونات الرئيسة للجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن هي: (Lawrie,2004,Pp611-621)

- **بيان الإتجاه:** والذي يوضح شمولية القرارات وتنظيم الأنشطة وليس الدخول في تفاصيل وضع الأهداف قبل وصف دقيق وصحيح لهذا الإتجاه.
- **الأهداف الإستراتيجية:** والتي تبين مساهمة الإتجاه العام بإعطاء وضوح لتقاسم الرؤية الشمولية للعمل في المنظمة ووضع أهداف إستراتيجية مترابطة في إطار نظام من التفكير المنهجي وعلاقات السبب والنتيجة بين هذه الأهداف تتسم بالوضوح.
- **نموذج الربط الإستراتيجي والأبعاد:** حيث يبين أن تحديد الأهداف الإستراتيجية يتم بشكل منفصل بين الأبعاد الأربعة، وهنا يتم الفصل بين نوعين من المنظورات، الأول يركز علي المنظور الداخلي للبطاقة والمتمثل ببعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو، فيما يركز الثاني علي المنظور الخارجي للبطاقة والمتضمن كل من بعد العملاء والبعد المالي.
- **المقاييس والمبادرات:** وتبين أنه عندما يتم الإتفاق علي الأهداف وتصبح القياسات محددة لتدعيم قدرة الإدارة العليا في فحص ومراقبة تطور المنظمة بإتجاه تحقيق الأهداف يتم تحديد المبادرات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

## الخرائط الإستراتيجية:

مصطلح إستراتيجية إنجليزي الأصل مستمد من العمليات العسكرية والتي تعني فن القيادة العسكرية ومعناها فن (الجنرال)، وتعني في هذا الإطار تكوين التشكيلات ، وتوزيع المواد الحربية بصورة معينة ، وتحريك الوحدات العسكريه لمواجهة تحركات العدو .

وعرف بورتر الإستراتيجية بأنها: "تعزيز مركز المنظمة التنافسي بواسطة التميز في نظر الزبائن وتعزيز القيمة المضافة من خلال مزيج النشاطات المتنوعة التي تم إستخدامها في المنافسة" فإذن هي أسلوب التحرك لتحقيق الميزة التنافسية ولمواجهة تهديدات أو فرص بيئية ، مثل الإندماج مع شركة (أ) للقضاء علي المنافس الجديد في السوق، وتعرف الخرائط الإستراتيجية بأنها: "بيان مرئي لعلاقات السبب والأثر بين مكونات إستراتيجية المنظمة".

والخرائط الإستراتيجية هي نماذج إفتراضية متكاملة للأنشطة الرباعية التي تقوم بها المنظمة والتي تؤثر في عملها، وتمثل المسار الأساسي للمنظمة أي الإستراتيجيات التي يجب إتباعها والأشياء التي يجب التركيز عليها. (Kaplan & Norton, 2004, Pp. 144-149)

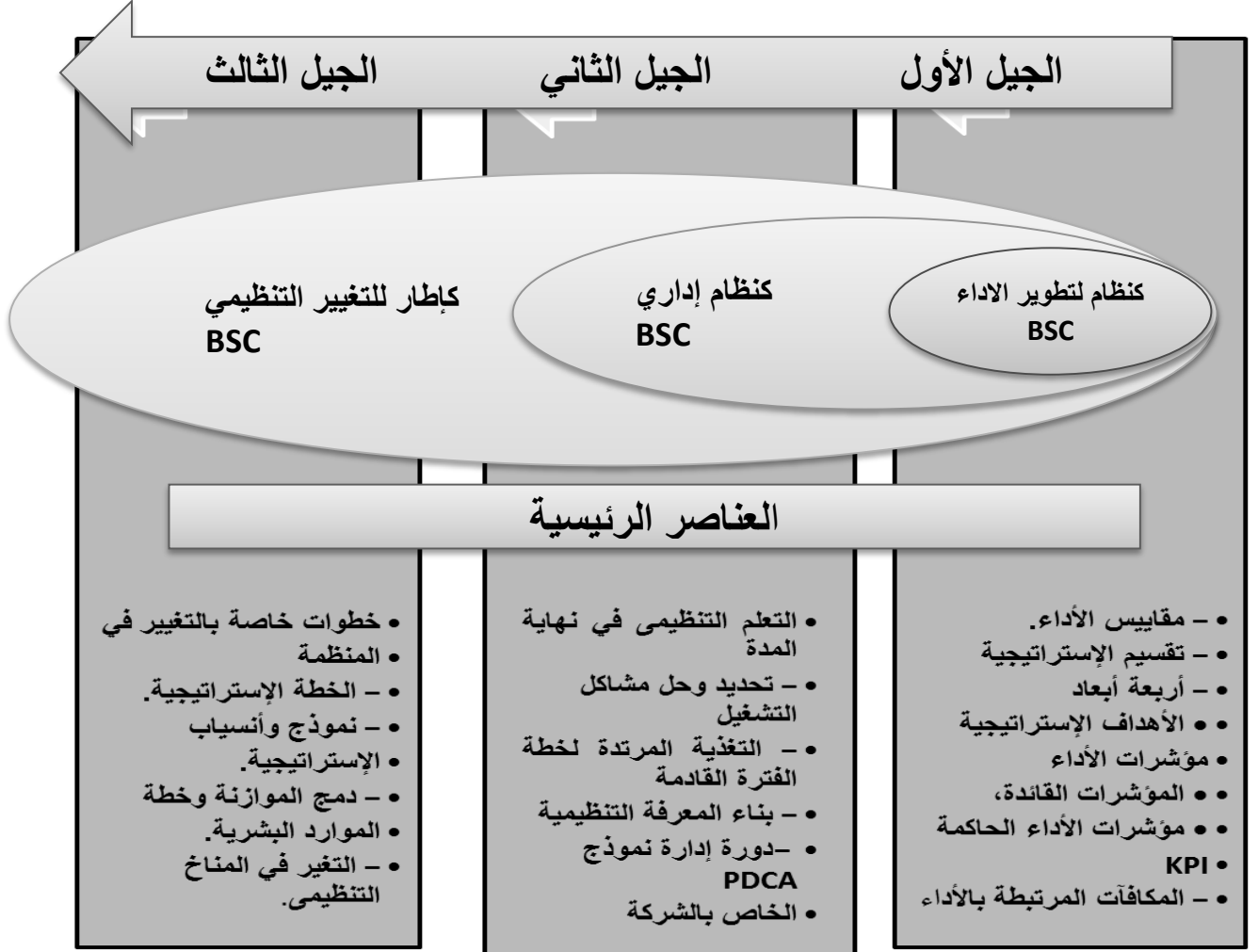
وتساعدنا الخرائط الإستراتيجية علي إعادة تعريف الإستراتيجية، وترتبط بعلاقة سببيه وتوزع علي الأبعاد المختلفة لبطاقة الأداء (كيف)، فما يحدث في مجال التشغيل والعمليات يؤثر في المجالين المالي والمحاسبي وما يحدث في مجال التعلم والنمو يؤثر علي مجال العملاء والتسويق، هناك علاقة (سبب ونتيجة) واضحة بين المؤشرات المختلفة، فإرتفاع مؤشرات رضا العملاء نحو الإرتفاع يؤدي إلي إتجاه مؤشرات النتائج المالية.

وتقوم خرائط الإستراتيجية بعكس كيفية الربط بين الأهداف من خلال علاقات السبب والنتيجة، فبطاقة الأداء المتوازن يجب أن تقوم علي مجموعة مختلطة من مقاييس النواتج ومسببات أداء تلك النواتج، وهذا بدوره يخلق سلسلة من علاقات السبب والنتيجة تتخلل الأبعاد الأربعة لهذه البطاقة، وهناك علاقة (سبب ونتيجة) واضحة بين المؤشرات المختلفة، فإرتفاع مؤشرات رضا العملاء نحو الإرتفاع يؤدي إلي إتجاه مؤشرات النتائج المالية.

وبعد عرض الأجيال السابقة يمكن تلخيص التطور الجوهري في نموذج الأداء المتوازن في

ثلاثة نقاط وهي الموضحة بالشكل رقم (2-7) التالي :

الشكل رقم (7-2)  
التطور الجوهرى في نموذج الأداء المتوازن



Source: Morisawa Toru, "Building Performance Systems with the Balanced Scorecard Approach", NRI, Papers n45, April 2002, p4. <http://www.nri.co.jp/english/opinion/papers/2002/pdf/np2002.pdf>. Seen on: 20/03/2010)

إن بطاقة الأداء المتوازن، تأخذ الإستراتيجية من النظرية إلى الفعل، لأنها أداة توجيهية من أجل ترجمة الإستراتيجية إلى فعل في كل مستويات المنظمة. وتقوم خرائط الإستراتيجية علي مجموعة من المبادئ

العامة التالية : (Kaplan & Norton, 2004, Pp. 52-63)

- توازن القوي المتعارضة بين المدي الزمني قصير وطويل الأجل: الإستثمار في جانب نمو الإيرادات (الإصول غير الملموسة) في المدي الزمني الطويل يؤدي إلي خلق نوع من الصراع مع جانب خفض التكلفة لأغراض الأداء المالي في المدي الزمني قصير الأجل.

- **تمايز جوانب خلق القيمة للعميل:** حيث أن رضا العملاء هي المصدر الأساسي لخلق القيمة المستدامة لتنظيمات الأعمال.

- **توصيف كيفية صياغة وتنفيذ الإستراتيجية:** حيث أن كلاً من المنظور المالي ومنظور العلاقات مع العملاء في خريطة الإستراتيجية ومقياس الأداء المتوازن يصف نواتج وهي تمثل كما يأمل تنظيم الأعمال في تحقيقه، في حين أن كلاً من منظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو يقود الإستراتيجية، بمعنى أنهما يصفان كيفية تنفيذ الإستراتيجية.

وقد ذكر كل من كابلان ونورتن مفهوم الخريطة الاستراتيجية على أنها أداة شاملة، تفصل بشكل واضح إستراتيجية الشركة وأهدافها ، وتحدد العلاقات المتبادلة بين هذه الأهداف، وكيفية الوصول لقياس الأداء، من خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازنة لتسهيل معالجتها، وتُظهر علاقة السبب بالنتيجة لمقاييس تنظم في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وحتى تكون هذه المقاييس فاعلة في تحقيق الأهداف فإن الشركة تضع معدلات مستهدفة، أو معايير أداء للنتائج التي يمكن أن تحققها، وحتى يتحقق ذلك يتم وضع برامج أو خطط قصيرة الأجل، وهذه المعايير الموضوعية، مقارنة بالنتائج التي نحصل عليها من قياس الأداء في المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن ، تساعد الشركة في إتخاذ القرارات للتقويم، والرقابة، وتصحيح أي خلل في أداء أنشطتها، وتطوير أعمالها إلى الأفضل.

وإستكمالاً لما سبق، **يلاحظ الباحث** أنه نتيجة التطورات في بيئة الأعمال، والمنافسة الشديدة وإستخدام التكنولوجيا فإن المقاييس المالية فقدت قدرتها على التقييم بمفردها، وهو ما دعي إلي إستخدام مقاييس غير مالية بجانب المقاييس المالية والتي تم جمعها في نموذج الأداء المتوازن الذي تطور مع الوقت من مجرد أداة لقياس الأداء إلي نظام لإدارة الأداء وذلك من خلال الأجيال السابقة الذكر، وأن تتبع مسار تطور بطاقة الأداء المتوازن ليس إلا إحدى الوسائل لمعرفة وتحليل أهميتها في العمل التنظيمي.

ولذلك وقع **إختيار الباحث** علي نموذج الأداء المتوازن بإعتباره مقياساً هاماً للأداء ، والذي يقوم بترجمة رسالة المنظمة وأهدافها في مجموعة من الإجراءات لقياس وتقييم الأداء بصورة متكاملة، وتتحقق قوة بطاقة الأداء المتوازن في إستخدامها للمقاييس المالية وغير المالية، وفي تشجيع العاملين بالمنظمة علي تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

### **11-3-2 خصائص بطاقة قياس الأداء المتوازن:**

نظراً للتطور الجوهري الذي لحق ببطاقة الأداء المتوازن ، يمكن إستخلاص مجموعة من الخصائص الجوهرية لها يمكن إيجازها على الوجه التالي:

1/ بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة، وبالتطور الذي لحق بها ، ليس مجرد تجميع لمؤشرات مالية وغير مالية متعددة، أو لزوايا وأبعاد للنشاط متنوعة، بحيث تجئ متفوقة في الكم والنوع عن النماذج السابقة عليها، بل هي عبارة عن منظور إستراتيجي متكامل يتضمن صياغة متوازنة لمؤشرات متعددة ومتنوعة ، كمية ووصفية، تتعلق بأبعادها وأوجه النشاط الرئيسية الإستراتيجية لأي منظمة، ممثلة في كل من التمويل والتشغيل والتسويق والنمو .

2/ أن الفكرة الأساسية والجوهرية التي تربط فيما بين الأبعاد المشار إليها بمؤشراتها المتعددة تتركز أساساً في التوازن والذي لا يعني منطقياً التعادل أو التساوي وذلك سواء فيما بين:

- الغايات النهائية ، والمحركات أو المسببات الكفيلة بتحقيقها .
- نتائج كل من الماضي (من خلال البعد المالي)، وإتجاهات وقدرات المنظمة في (المستقبل) من خلال الأبعاد الثلاثة الأخرى والتي تعتبر محركاتٍ للأداء بها الأهداف التكتيكية (قصيرة الأجل)، والإستراتيجية طويلة الأجل، وكذلك دورة التغذية المرتدة الخاصة بكل منهما .
- مصالح الأطراف المتعددة المرتبطة بالمنظمة داخلياً وخارجياً ، بأبعاد الأداء المتعلقة بكل منهما .

- المؤشرات المالية وغير المالية المتعلقة بكل من الجوانب السابقة .  
والتوازن المقصود في هذه البطاقة، وفقاً لما أوضحه كابلان ونورتون، يقوم علي فكرة لوحة عدادات الطائرة ، الوقود، المحركات، الضغط، الحرارة، الإرتفاع، السرعة والتي لا يمكن أن يستغنى عن أي منها أو تعويض إحداها الأخرى.

3/ تعد بطاقة الأداء المتوازن بمثابة العصب المركزي لنظام الإدارة الاستراتيجية بالمنظمة بكافة مراحلها ، والذي يجري من خلاله ترجمة رسالة المنظمة وإستراتيجيتها إلى أهداف ومقاييس بكل من تلك المحاور، بما يعنيه هذا بالضرورة من كون هذا البطاقة تصبح مُدمجة بالكامل بالعملية الإدارية بالمنظمة التي تبدأ بالغاية والرؤية والإستراتيجية وصولاً للتنفيذ فالرقابة.

4/ البطاقة تكفل المشاركة والإتصال بين كافة المستويات الإدارية بالمنظمة على النحو الذي يضع الجميع في إطار منظومة واحدة تتحرك بإتجاه تحقيق الأهداف الإستراتيجية المنشودة. الأمر الذي يمكن من تحقيق الربط والإتساق فيما بين الخطط والبرامج الكلية والقطاعية والتفصيلية التي تربط فيما بين الأهداف الإستراتيجية المحددة للمنظمة ككل، وسائر مجالات الأنشطة الأخرى، والتي تتحقق أصلاً وبالدرجة الأولى من خلال الربط فيما بين بطاقات الأداء المتوازن الخاصة بكل مستوى بالمنظمة وصولاً للأفراد ذاتهم (Kaplan & Norton, 2001, Pp. 149-151)

5/ إن النتائج المحققة وفقاً لهذا البطاقة يتم تناولها على مستويين:

- نتائج مرحلية (قصيرة الأجل) تتعلق بمحركات الأداء .

- نتائج نهائية (طويلة الأجل) تتعلق بالغايات الإستراتيجية المستهدفة للمنظمة.  
ومن الطبيعي أن يكون لكل من هذه النتائج آلياتها وتوجهاتها فيما يتعلق بالإجراءات التصحيحية الواجبة لكل منها، وما إذا كانت ستنصب على الخطط والبرامج والإجراءات أم على الرسالة والرؤية والاستراتيجية ذاتها، وذلك من خلال ما يعرف بدورة التغذية المرتدة المزدوجة والتي يتم التفرقة بها بين (التكتيكي) قصير الأجل (والإستراتيجي) طويل الأجل.

### 2-3-12 أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

تستمد بطاقة قياس الأداء المتوازن أهميتها من محاولة موازنة مقاييس الأداء المالية وغير المالية لتقييم الأداء القصير الأجل والطويل الأجل في تقرير موحد، وبالتالي تقلل من تركيز المديرين علي الأداء المالي قصير الأجل مثل المكاسب السنوية أو الربع سنوية ، ولكنها تهتم بالتحسينات القوية في المقاييس غير المالية التي تشير إلي إمكانية خلق قيمة إقتصادية في المستقبل، علي سبيل المثال، السعي لزيادة رضا العميل يشير إلي مبيعات أعلى ودخل أعلى في المستقبل، كما تركز بطاقة قياس الأداء المتوازن إنتباه الإدارة علي كل من الأداء القصير الأجل والطويل الأجل. (Maisei,1992, Pp.47-52)

وتتجسد أهمية بطاقة الأداء المتوازن في ما يلي:

- تعمل البطاقة بمثابة الحجر الأساس للنجاح الحالي والمستقبلي للمنظمة، عكس المقاييس المالية التي تفيد بما حدث في الماضي ولا تشير إلى كيفية الإستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلاً.
- تعطي الإدارة صورة شاملة عن طبيعة العمليات لمختلف الأعمال.
- تمكن البطاقة من تشخيص وتحديد بصورة عملية مجالات جديدة ينبغي أن تتميز بها المنظمة لتحقيق أهداف المستهلك والمنظمة.
- المساعدة في التركيز علي ما الذي يجب عمله لزيادة تقدم الأداء وتعمل كمظلة للتنوع المنفصل لبرامج المنظمة مثل الجودة و إعادة التصميم وخدمة الزبون.
- توضح الرؤية الإستراتيجية وتحسن الأداء وتضع تسلسلاً للأهداف وتوفر التغذية العكسية للإستراتيجية وتربط المكافآت بمعايير الأداء.
- تُبقي بطاقة الأداء المتوازن المعايير المالية كملخص مهم لأداء العاملين والإدارة وبنفس الوقت تلقي الضوء علي مجموعة مقاييس أكثر عمومية وتفاعلاً وترابطاً بين المستهلك والعمليات الداخلية والعاملين وأداء النظام لتحقيق نجاح مالي طويل الأمد.



- فهم مشترك للفعاليات المخططة لإيصال الأهداف الإستراتيجية.
- لغة مشتركة تضمن صنع الأهداف الإستراتيجية وخطط وغايات المنظمة.
- تفسير للأسباب التي تربط الأهداف بالمتطلبات المالية للمنظمة.
- تشجيع الحوار ضمن المنظمة حول الأهداف والتوقعات الإستراتيجية. وهذا من خلال التركيز على موارد المؤسسة والجهود - **Alignment** التركيز على مفهوم التوافق والتكامل الفردية والجماعية وجهود صانعي القرار على تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- تركيز بطاقة قياس الأداء المتوازن إنتباه الإدارة على كل من الأداء القصير الأجل والطويل الأجل. (رسلان، 2004، ص 98)

يري الباحث أن أهمية بطاقة قياس الأداء المتوازن تكمن في تعدد الوظائف والإستخدامات والمزايا التي يحققها هذا النموذج ومرونته منذ نشأته في تسعينيات القرن الماضي كنظام شامل لقياس وتقويم الأداء مروراً بكل مراحل عبه أجياله المختلفة كما طبقت ، حيث أنه يصلح إستخدامة في جميع منظمات الأعمال التجارية والعامه بمختلف أنواعها وتعدد أنشطتها.

### 2-3-14 أنواع بطاقة الأداء المتوازن :

هناك أنواع مختلفة لبطاقة الأداء المتوازن منها ما يلي : (Brudan,2005)

- **بطاقة الأداء المتوازن التقريرية: Reporting Balanced Scorecard**  
تعتمد على مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية موضوعة تحت عدد من الأبعاد، وتتكون من ثلاثة عناصر مختارة فقط وهي: المقاييس والمستهدفات من مكوناتها الجوهرية، جمع البيانات، وتقدير الأداء كعناصر متكاملة، لا تتضمن المكونات المجالية وليست مربوطة بالإستراتيجية، وتستخدم كأداة إتصال داخلية وخارجية، ولإعداد التقارير، وقد ظهر هذا النوع في المقالة الأولى لكابلن ونورتين في 1992م.
- **بطاقة الأداء المتوازن الوظيفية: Functional Balanced Scorecard**  
تحتوي على مؤشرات مالية وغير مالية موضوعة في مجموعات تحت الأبعاد المختلفة، ولكن الإختلاف يكمن في تركيزها على المناطق الوظيفية ، ومن أنواعها بطاقة الأداء المتوازن للتسويق، وتقنية المعلومات، والموارد البشرية، وتستخدم كأداة للأداء الوظيفي ، وأداة إتصال داخلية وخارجية لإدارة أداء الموارد البشرية .

## - بطاقة الأداء المتوازن الرقابية: Control Balanced Scorecard

تعمل علي التنفيذ الكلي لبطاقة الأداء المتوازن، وتحتوي على العناصر التي ذكرها كابلن ونورتين ، ولكنها تفتقد الرسالة المميزة ، إن إستخدام الأهداف الإستراتيجية ونظام إدارة المبادرات هو الدور الأساسي لهذا النوع من إدارة الأداء الكلي ، أما الدور الثانوي فهو إستخدامها كأداة إتصال داخلية وخارجية وإدارة أداء الموارد البشرية ورأس المال الفكري.

## - بطاقة الأداء المتوازن التخطيطية: Alignment Balanced Scorecard

هي مرحلة متقدمة نحو بطاقة الأداء المتوازن المتكاملة، وهي التنفيذ الكلي لها ، بالإضافة لمكونات بطاقة الأداء المتوازن الرقابية يتم وضع رسالة متميزة وأهداف إستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن التخطيطية. تركز الإدارة الإستراتيجية على التخطيط وهو الدور الأساسي لهذا النوع من أنواع بطاقة الأداء المتوازن ،أما الأدوار الثانوية فهي إدارة الأداء الكلي لكل من:إدارة أداء الموارد البشرية، الإتصالات الداخلية والخارجية، إدارة رأس المال الفكري ،الإدارة المالية وإدارة المشروعات.

## - بطاقة الأداء المتوازن المتكاملة: Complete Balanced Scorecard

وهي النوع الأكثر شمولاً لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن كما وصفها كابلن ونورتون، فهي مجموعة كاملة من المكونات ودورها الأساسي هو الإدارة الإستراتيجية، وترتكز على التخطيط والرقابة معا، هذا النوع أكثر تكاملاً مع أنظمة المنظمات.

## 2-3-15 الوظائف الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن:

إن المنظمات تستخدم بطاقة قياس الأداء المتوازن كأداة إستراتيجية للإدارة عن طريق:  
(المغربي ، وغريبه، 2006، ص ص 209-210)

## - توضيح و ترجمة رؤية وإستراتيجية المنظمة :

حيث يتم ترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف ويتم تحديد السوق وقطاع العملاء الذي ستقوم المنظمة بخدمتهم، كما تحدد المنظمة أهداف وقياسات كل من النجاح المالي والعمليات الداخلية والعملاء والتعلم والتطور، حيث تحدد في كل جانب ما المطلوب عمله على وجه التحديد.

## - توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات المطبقة :

يجب إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تتجح الإستراتيجية، فالتسليم بما يبسر على العاملين فهم وإستيعاب الدور المنتظر منهم القيام به حتى تتوافق أهدافهم الفرعية مع الهدف الإستراتيجي.

## - التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الإستراتيجية:

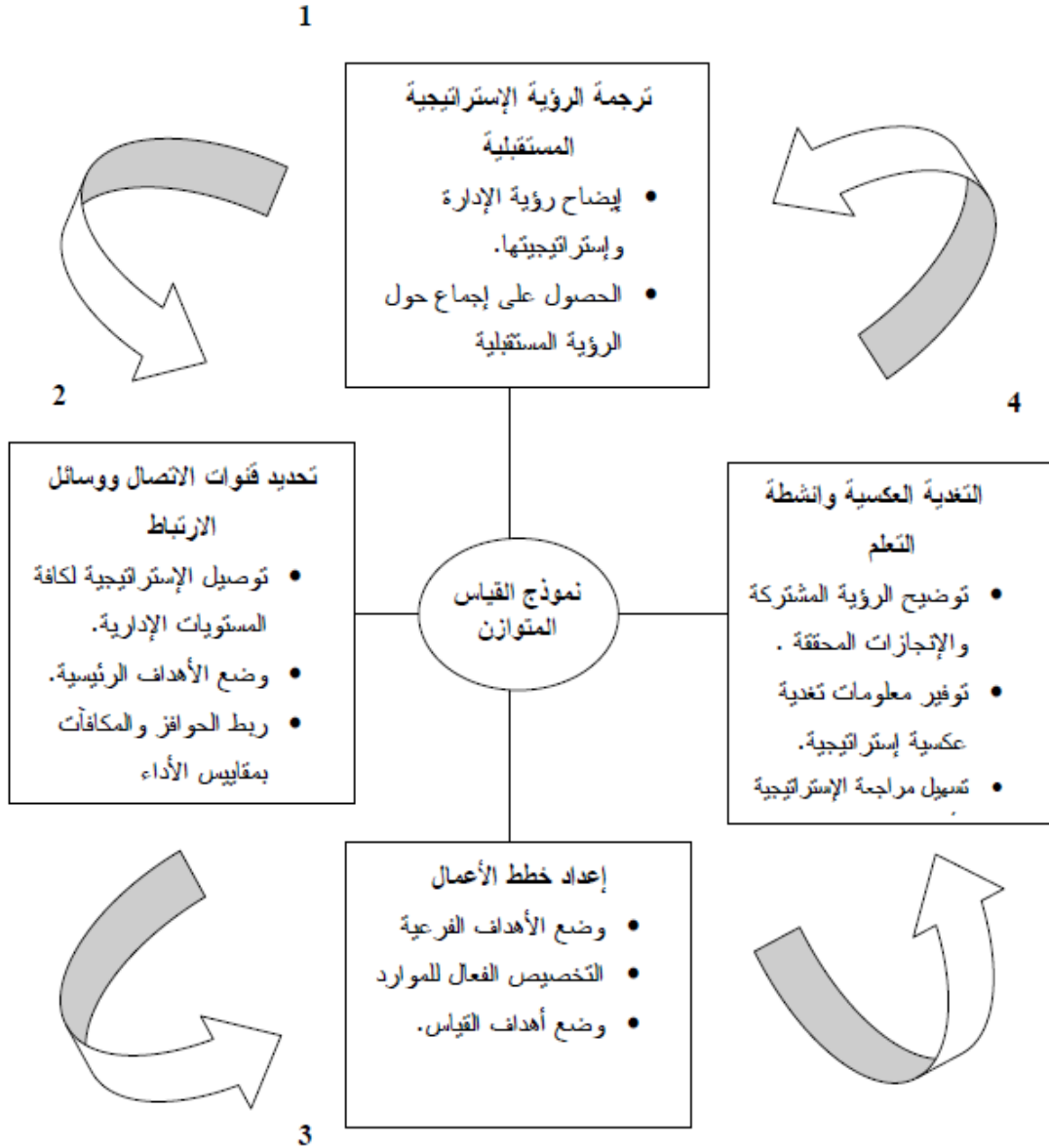
يظهر أفضل تأثير لقياس الأداء المتوازن عندما يتم توظيفه لإحداث تغيير تنظيمي، ولذلك يجب أن يضع المدراء التنفيذيون الأهداف في الجوانب الأربعة، ومن خلال العلاقات السببية في البطاقة تصبح الإمكانيات المطلوب تحقيقها مترجمة إلى أداء مالي، فمثلاً خفض التكلفة يمكن ترجمته إلى وفر في تكلفة الطلب أو وقت أقصر للوصول إلى السوق أو إمكانيات عاملين أفضل.

## - تقييم الإستراتيجية :

تساعد في كشف الإختلالات التي تنتج عن تطبيق الإستراتيجية، ووضع الحلول المساعدة على تحقيق الأهداف، في تحديد المعايير الواجب تقييمها لتحديد الانحراف الحاصل. ويبين الشكل رقم(2-8) الوظائف الأربعة الرئيسية المتكاملة التي تقدمها بطاقة قياس الأداء المتوازن.

## الشكل رقم (8-2)

الوظائف الأربعة الرئيسية المتكاملة التي تقدمها بطاقة قياس الأداء المتوازن.



المصدر: (Kaplan and Norton, 1996: 197).

### 2-3-16 مميزات استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن:

تُعد بطاقة الأداء المتوازن من أهم أنظمة قياس الأداء التي تم تطويرها حديثاً، وتسعي إلى توحيد أربعة أبعاد مختلفة لقياس الأداء وذلك لتفادي التركيز علي بُعد واحد علي حساب الأبعاد الأخرى، فهي لم تتجاهل أساليب القياس المالية التي تهتم أصحاب المصلحة (المتعاملين مع المنظمات).

(عوشن، 2011، ص 36)

- تتضمن العديد من التوازنات مثل: الموازنة بين الأهداف طويلة المدى والقصيرة المدى، والموازنة بين المقاييس المالية وغير المالية، والموازنة بين المقاييس الداخلية والخارجية.
  - المحافظة علي طريقة القياس المحاسبية التقليدية التي تنظر لأداء الماضي، لكن تضيف إليها قياس عوامل مؤثرة علي أداء المستقبل.
  - تعتبر نظام إتصال فعال، وتعمل علي ترابط كافة الوحدات الإدارية .
  - توجيه الموارد نحو أهداف محدد وتركيز الجهود نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
  - تساعد علي ترجمة الرؤية إلي إستراتيجيات.
  - يمكن تطبيقها علي المنظمات الهادفة للربحية والمنظمات الخيرية والحكومية.
  - توحيد توجهات الإدارة العليا وكافة فرق العمل في المنشأة نحو تحقيق إستراتيجية المنظمة.
  - تساعد علي نشر ثقافة المسؤولية تجاه تحقيق الأهداف للمنظمة.
  - تساعد المنظمات في بناء وتطوير خطط الإستراتيجية، وربط العمليات التشغيلية بالأهداف والخطط الإستراتيجية للمنظمة.
  - تساعد المنظمات في تصميم الحوافز الإدارية والعمل علي ربط الحافز بالأداء والإنجاز .
  - تساعد المنظمات علي تقييم مدي تحقيقها لأهدافها من خلال ما تقدمه من مقاييس ومؤشرات ، فهو نظام متميز لمؤشرات الأداء .
  - تقوم بطاقة الأداء المتوازن علي أساس مزج المؤشرات المالية بالمؤشرات غير المالية بهدف التعرف علي مدي التقدم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية كمياً ومالياً.
  - تمكن المنظمة أن تقدم في تقرير واحد معلومات عن الأولويات التي يجب أن تهتم بها المنظمة مثل توجهات العميل، تحسين الجودة، التركيز علي فرق العمل، تخفيض وقت تقديم الأصناف الجديدة في الأسواق، وتخفيض الوقت المطلوب لتنفيذ العمل ، والتركيز علي العمل الجماعي.
- وهناك علاقة قوية بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن ودرجة النمو في المنظمات ولعل الإقبال الشديد على تطبيقها يؤدي إلى تحقيق المميزات التالية : (البحيصي، 2005، ص 13)
- تمكين الإدارة من تحديد ووضع الأهداف الإستراتيجية بكل وضوح.
  - كل مجال من مجالات البطاقة يمثل حلقة في سلسلة السبب والنتيجة، والتي في نهاية كل منها يمكن تحقيق هدف من الأهداف، والتي تنتهي بتحقيق الأهداف المالية.

- وجود خطة واضحة لتحقيق الأهداف، سواءاً الإستراتيجية أو التكتيكية، يمثل ميزة تنافسية تسهل عملية إعداد الموازنة السنوية.
  - وجود حلقة من الفهم والإدراك وتطبيق قواعد تعمل علي تحقيق الإستراتيجية وتراقب عملية تطبيقها.
  - تعمل على إشباع عدة إحتياجات إدارية، لأنها تجمع في تقرير واحد أجزاء عديدة من إستراتيجية المنظمة، وتمد الإدارة بصورة شاملة عن عمليات المنظمة.
  - تحمي المنظمة من حدوث مثالية جزئية لأحد الأبعاد، لأنها تجعل المديرين يأخذون في الإعتبار مقاييس أداء الأبعاد الأخرى للبطاقة.
- مما سبق يري الباحث أن أهم ما يميز بطاقة قياس الأداء المتوازن عن باقي الأساليب الإدارية أنها أسلوب مرن قابل للتحسين والتطور ويظهر ذلك جلياً في من خلال تعاقب أجيالها الثلاثة ، وقابليتها للتكيف والتعلم والتغير التنظيمي مع جميع المنظمات التجارية والعامه بمختلف أنواعها ونشاطتها.

### 2-3-17 علاقة بطاقة الأداء المتوازن بإستراتيجية المنظمة:

عادة ما تكون الأهداف التي يتم وضعها في كل بطاقة نابعة من إستراتيجية المنظمة، فالمنظمة التي تحاول أن تنافس عن طريق تقليل التكلفة ستهتم بمؤشرات تكلفة المنتج وكفاءة التصنيع وقلّة الفوائد وتقليل تكلفة المواد الخام، أما المنظمة التي تحاول أن تكون سبّاقة بالمنتجات أو الخدمات الجديدة فسيكون تركيزها علي القدرة علي تقديم منتجات بسرعة والقدرة علي خلق جو إبداع داخل المنظمة، كذلك فإن المنظمة التي تخطط للتوسع عالمياً ستهتم بقياس القدرة علي الدخول إلى أسواق جديدة والقدرة على تلبية الإحتياجات الخاصة بزبائن كل دولة، بهذه الطريقة تصبح بطاقة الأداء المتوازن وسيلة لتحقيق إستراتيجية المنظمة، والشكل رقم (2-9) التالي يوضح.

(السكرانة، 2010، ص 337)

## الشكل رقم (2-9)

### علاقة مكونات الإتجاه الإستراتيجي ببطاقة قياس الاداء المتوازن



المصدر: إدريس، وائل محمد والغالبي، طاهر محسن (أ): أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن ، دار وائل للطباعة والنشر ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، 2009م ، ص 62 .

### 2-3-18 بطاقة الأداء المتوازن كأداة للإدارة الإستراتيجية:

تُعد الإدارة الإستراتيجية عملية تتضمن تصميم وتنفيذ القرارات ذات الأثر طويل الأجل التي تهدف إلي زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل، وتحرص علي رضا العملاء وجذب المزيد منهم للمنظمة حتي يتسني لها الفوز علي منافسيها، وتعمل بطاقة الأداء المتوازن علي إتساق رؤية المنظمة بكافة عملياتها عند إجراء أي تعديل في إستراتيجية المنظمة. (أحمد ، عوض، 2001، ص 6)

إن المنظمات التي تسعى علي تحقيق الكفاءة والفعالية والقدرة علي المنافسة دولياً في ظل بيئة الأعمال حالياً تستخدم بطاقة الأداء المتوازن كنظام للإدارة الإستراتيجية، ومن هنا فإن بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة للقياس والتقييم تلعب دوراً رئيسياً كأداة للإدارة الإستراتيجية في المنظمة، حيث تسمح بإدخال أربعة عمليات إدارية جديدة تسهم كل منها بإستخدامها منفردة أو مجتمعة في ربط الغايات الإستراتيجية الطويلة الأجل بالأعمال قصيرة الأجل وهي :

- توضيح وترجمة رؤية المنظمة وإستراتيجيتها .
- توصيل إستراتيجية المنظمة لجميع المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي.

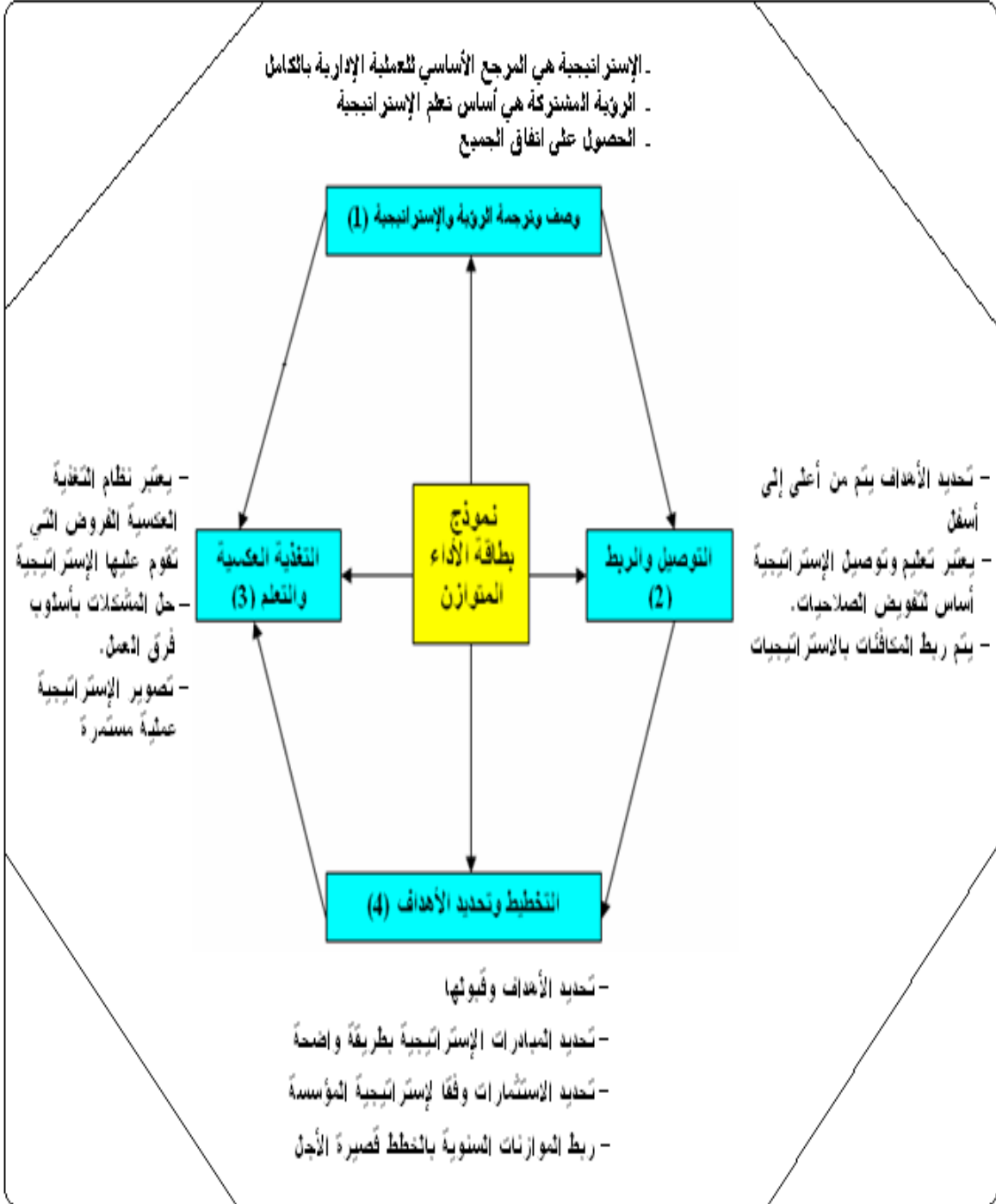
- ربط الأهداف العامة للمنظمة وإستراتيجيتها مع إستراتيجية وأهداف تلك المستويات.
- التغذية العكسية (المرتدة) ذات العلاقة بالإستراتيجية والتعلم.

ويمكن توضيح هذه العمليات الأربعة في الشكل رقم (2-10) التالي لنموذج بطاقة الأداء المتوازن كأداة للإدارة الإستراتيجية.



## شكل رقم (2-10)

### يوضح نموذج بطاقة الأداء المتوازن كأداة للإدارة الإستراتيجية



Source: Kaplan, Robert S. and Norton, David P., (1996) The Balanced Scorecard Translating Strategy in Action, Harvard Business review, , p197

### 2-3-19 العلاقة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة:

ترتبط المقاييس الأربعة للبطاقة في سلسلة من العلاقات السببية ولهذا فقد أكد كل من كابلان ونورتن على أن الأهداف الإستراتيجية تتكون من تمثيل متوازن من المقاييس المالية وغير المالية،

ويتضمن هذا النموذج مقاييس للمخرجات ومحركات للأداء ترتبط معاً في مجموعة من العلاقات السببية، كما يمكن أن تكون هناك علاقة سببية داخل البعد نفسه، فمثلاً إشباع رغبات الزبائن يؤدي إلى وفائهم بالمقابل الحصول على زبائن جدد، وهذا كله يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية ومنه تحقيق مردودية للمؤسسة، ومن هذه العلاقة السببية يتكون ما يعرف بالخرائط الإستراتيجية. وقد إفترض كل من كابلان ونورتن وجود سلسلة من العلاقات السببية على النحو التالي : (Kaplan Pp. 66-67) & Norton, 2001,

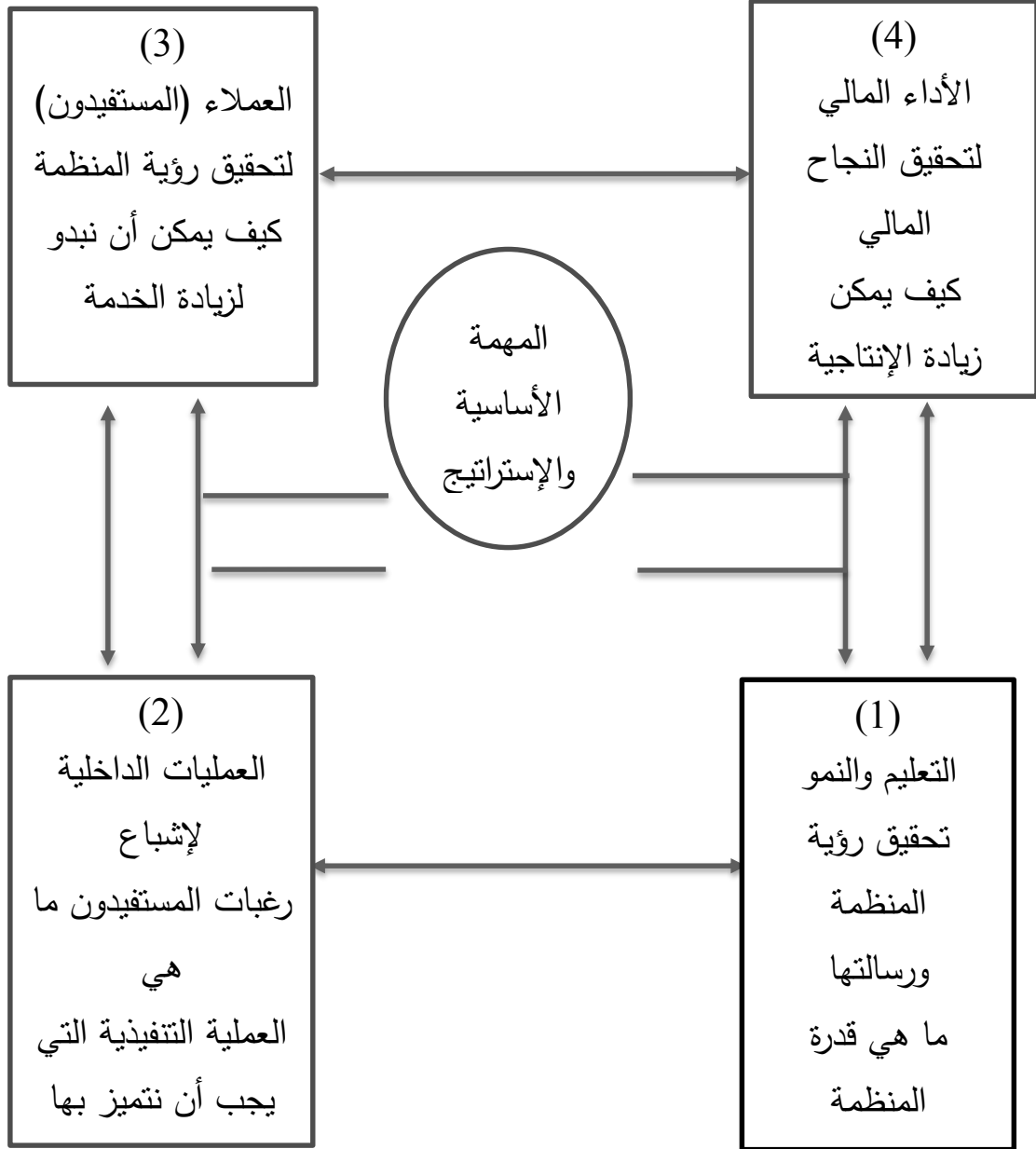
- إن أجزاء البطاقة الأربعة تدعم بعضها البعض فالتعلم والتطوير يدعم العمليات الداخلية ويؤثر علي رضا العملاء والعمليات الداخلية بدورها تؤثر علي رضا العملاء وكل هذا يؤثر علي المؤشرات المالية.

- تتصل الأبعاد الأربعة للبطاقة فيما بينها من خلال علاقة السبب والأثر، حيث يدعم كل بعد الآخر وتساهم مجتمعة في قياس مدى تحقيق الإستراتيجية.

ويؤكد كل من كابلان ونورتن أن تسجيل وتحقيق المحاور يتم بشكل تسلسلي من أسفل إلى أعلى، حيث يسمح مجهود التعلم والنمو بتحسين العمليات الداخلية مما يؤدي إلى زيادة رضا الزبائن مما يولد في النهاية النتائج المالية التي تحقق رضا المساهمين.

ويوضح الباحثان أن الإطار المالي قد عمل بنجاح عندما كانت الإستراتيجيات التنافسية مبنية على إقتناء وإدارة الأصول المادية، أما اليوم فإن القيمة المستدامة يتم خلقها من خلال تطوير الأصول المعنوية التي نادراً ما يكون لها تأثيراً مباشراً على النتائج المالية، ولكن تؤثر التحسينات التي تقع عليها من خلال سلاسل وعلاقات السبب والنتيجة، ولتوضيح العلاقة بين العناصر الرئيسية الأساسية يمكن إستعراض الشكل رقم (2-11) التالي:

شكل رقم (2-11)  
BSC إطار (محاور) منهج



المصدر: إستخلاص الباحث

يتضح من العرض أعلاه أن هناك إرتباطاً منطقياً بين العناصر الأساسية للنموذج حيث أن مخرجات كل عنصر تمثل مدخلات للعنصر التالي وذلك كما يلي:  
1/ التعليم والنمو يؤدي إلى زيادة قدرة المنظمة على تكوين عمالة راغبة في العمل وقادرة عليه ومن المنطقي أن يؤدي ذلك إلى زيادة قدرتها على تحسين أداء العمليات الداخلية .

2/ أن تحسين أداء العمليات الداخلية والنتائج من توافر موارد بشرية مؤهلة ومدربة يؤدي إلى تحقيق درجة عالية من رضا متلقى الخدمة والذي بدوره سوف يعكس في شكل تحسين الأداء المالي. وتُعبّر بطاقة الأداء المتوازن عن تحويل غاية المنظمة وإستراتيجيتها إلي مجموعة أساسية من مقاييس الأداء والتي تمثل إطاراً عاماً للقياس الإستراتيجي لنظام الإدارة داخل المنظمة، ولذلك فإن الإسلوب لا يركز فقط علي المقاييس المالية وما يرتبط بها من أهداف مالية، بل يتضمن محاور مختلفة يمثل كل منها محركاً من محركات الأداء لتلك الأهداف.

**ويلاحظ الباحث** مما تقدم أن بطاقة الأداء المتوازن تحتوي علي جوانب أساسية تُسهم بشكل متكامل ومتبادل في تحقيق رؤية وإستراتيجية المنظمة.

### 2-3-20 الأبعاد الجوهرية الواجب مراعاتها لتصميم بطاقة الأداء المتوازن:

تصميم بطاقات قياس الأداء المتوازن يسمح بالربط بين مجموعة الأهداف والقياسات داخل المنظمة بأوجهها المختلفة وبمراعاة النقاط التالية: (المغربي، وغريبه، 2006، ص ص 209-210)

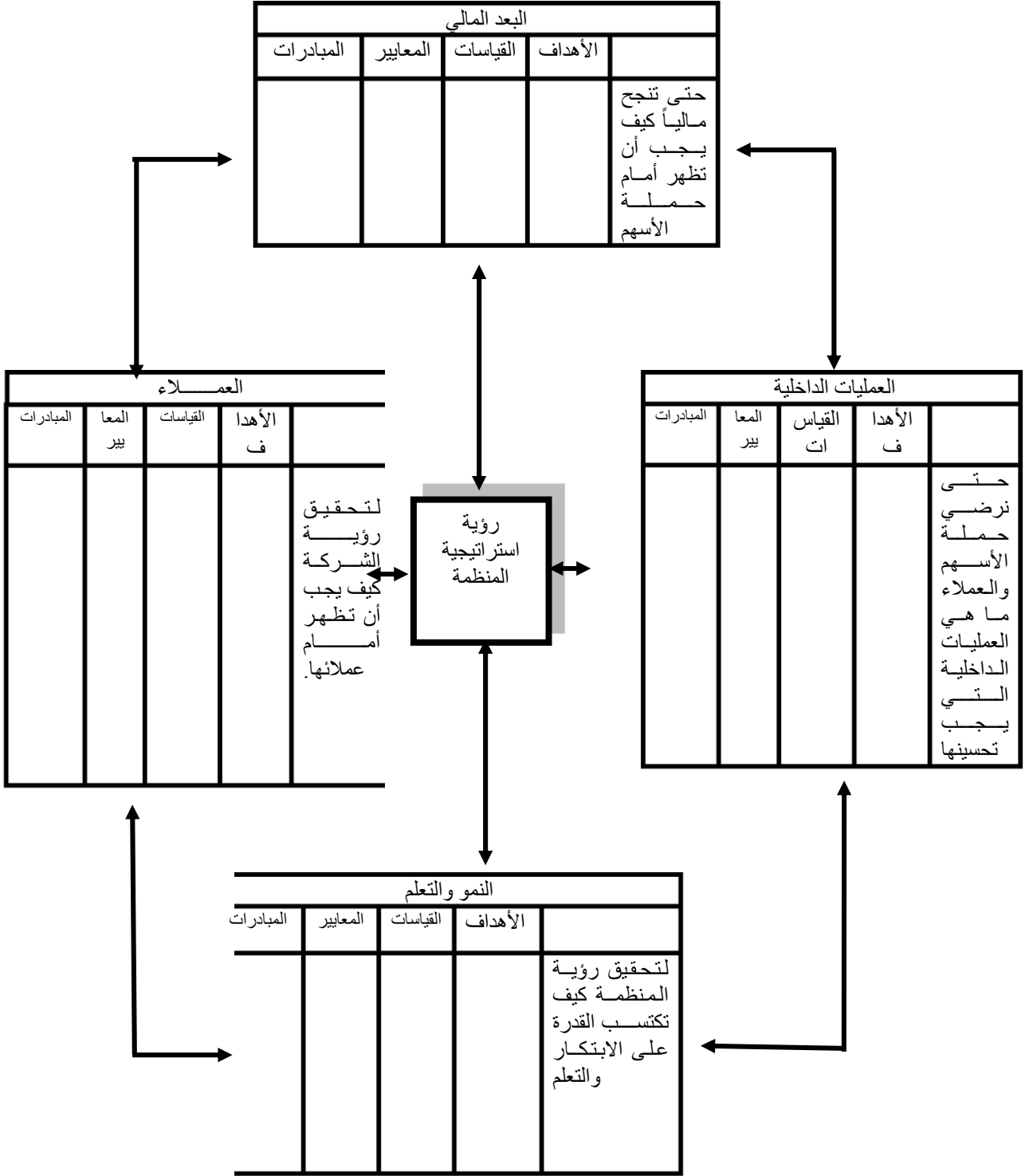
1/ الأبعاد الرئيسية لبطاقة قياس الأداء المتوازن

- **البعد المالي** : يتضمن مؤشرات تقيس ربحية المنظمة.
- **بعد العملاء** : يهتم بتحديد العملاء وقطاعات السوق ، ثم يتم تحديد مؤشرات الأداء لهذا الجانب والتي يمكن أن تتضمن: خدمة العملاء ، حصة المنظمة من السوق.
- **بعد العمليات الداخلية**: يحدد المديرين التنفيذيين العمليات الداخلية المطلوب إجادتها والتي تمكن من: الوصول للأهداف المقدمة ، إرضاء حملة الأسهم. ويهتم القياس المتوازن للأداء بتنمية العمليات الجديدة والأنشطة الإبتكارية لخدمة وإرضاء العملاء.
- **بعد النمو والتعلم** : إن مقابلة الأهداف بعيدة المدى والمنافسة العالمية تقتضي تطوير الأداء والمهارات بصورة دائمة ويأتي النمو والتطوير في: الأفراد ، النظم، الإجراءات.

### 2/ المحاور التي يحتوي عليها كل بعد :

لكل بعد من أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن تحدد المنظمة المحاور التالية: الأهداف ، القياسات (المؤشرات)، المعايير(النتائج المستهدفة)، المبادرات . وعن طريق إستخدام قياس الأداء المتوازن تكتشف المنظمات كيفية إيجاد وتحقيق قيمة للعملاء الحاليين والمستقبلين وكيف تطور المنظمات القدرات الداخلية لتحسين الأداء المستقبلي ويتم ذلك على الأنشطة الحرجة في سلسلة إيجاد وتحقيق القيمة كما تحدد محفزاتها حتى يمكن تحقيق الأهداف المالية والتنافسية طويلة المدى. ويوضح الشكل رقم (2-12) المحاور التي يشتمل عليها كل جانب من جوانب بطاقة قياس الأداء المتوازن.

الشكل رقم (2-12)  
أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن



المصدر: عبد الحميد عبدالفتاح المغربي ، رمضان فهيمة مغربي : التخطيط الإستراتيجي بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، مصر ، 2006م ، ص 214.

ومن خلال الشكل أعلاه يمكن عرض المصطلحات التالية: (المغربي، وغريبه، 2006، ص

(215)

- **البعد (Perspective)** : أحد الركائز التي يقوم عليه أسلوب قياس الأداء المتوازن وتتمثل تلك الركائز في : الجانب المالي والعملاء والعمليات الداخلية والنمو والتعلم، ويحوي كل جانب مجموعة من الأهداف التي تصب في إتجاه معين، والمؤشرات، والمعايير، والمبادرات. مثال ذلك ، الجانب المالي، وجانب العملاء، وجانب العمليات ، وجانب الموارد البشرية.

- **الأهداف (Objectives)** : النتائج المنشود تحقيقها، والأهداف بشكل عام موزعة على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتحمل نفس الأهمية الإستراتيجية ويجب أن تكون محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق ومعقولة ومحددة بوقت زمني لإتمامها. مثال ذلك : زيادة نسبة رضا العملاء للخدمة المقدمة بنسبة 10% في نهاية العام الحالي .

- **القياسات، المؤشرات (measures or Indicators)** : تمثل المجس الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة سلفاً. مثال ذلك : مؤشر رضا العملاء (مسح ميداني) - **المعيار (Target)** : مقدار محدد يتم القياس بناء عليه لتحديد مقدار الإنحراف (سلباً أو إيجاباً) عن الهدف المقرر تحقيقه مع الإستعانة ببعض الألوان القياسية والتي تسهل عملية استقراء الحالة بشكل سريع. مثال ذلك : 80%.

- **المبادرات (Initiatives)** : تشير المبادرات إلى المشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف. مثال ذلك : فتح فروع جديدة وتوسيع مكاتب خدمات العملاء.

### 3/ العلاقات السببية :

كثير من العمليات الإستراتيجية تمثل علاقات سبب ونتيجة ، ولذا يجب أن يحقق القياس العلاقة بينهما حتى يمكن إدارتها والتأكد من صحتها ويجب أن تتضمن العلاقة الجوانب الأربعة المكونة لبطاقة قياس الأداء المتوازن.

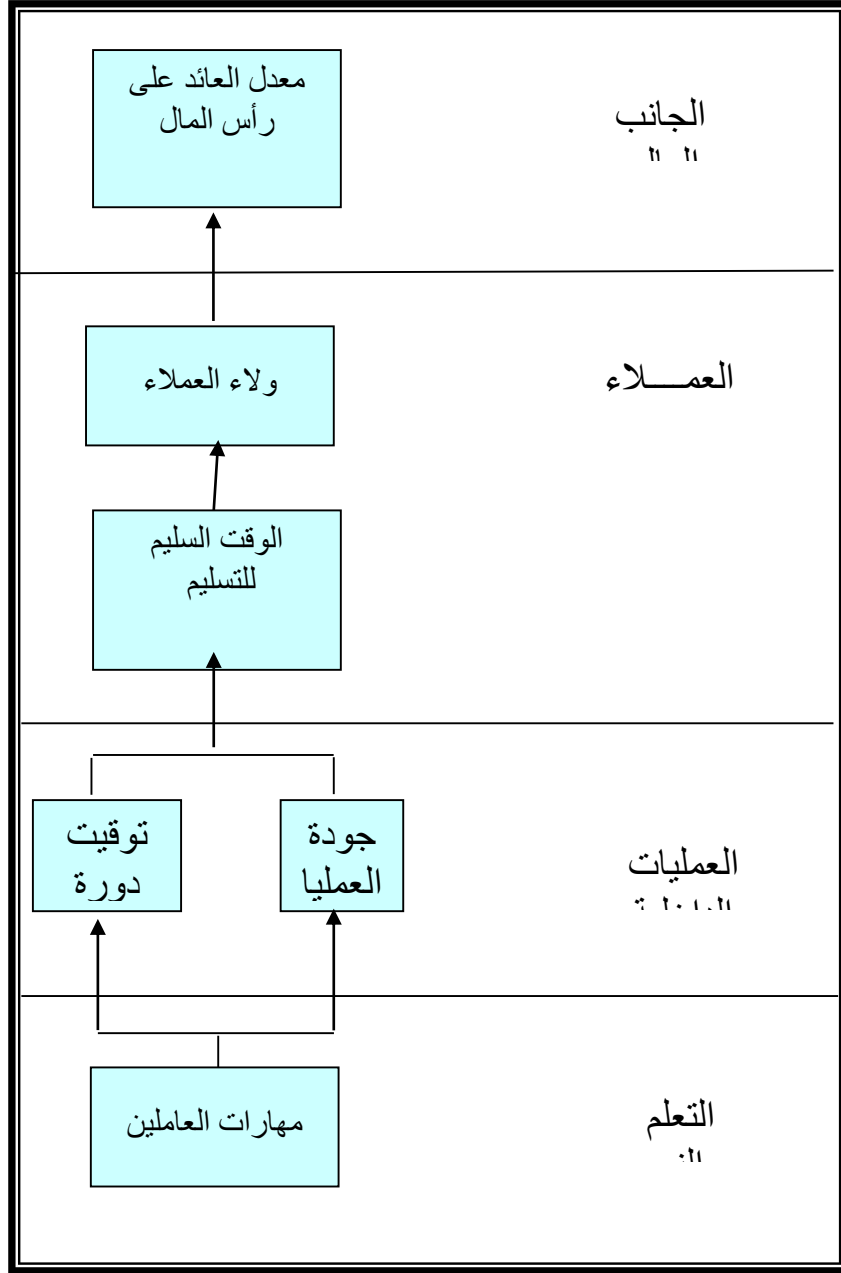
مثال : معدل العائد على رأس المال يزيد بزيادة المبيعات للعملاء ويعكس ذلك ولاء العملاء ، إذن يتم إدراج معدل العائد في الجانب المالي والولاء في جانب العملاء ولكن كيف يتحقق الولاء؟ يتم الحصول على الولاء بتحسين وقت الخدمة للعملاء إذن ندرج الولاء ووقت الخدمة للعملاء في جانب العملاء من البطاقة ولتحقيق وقت خدمة قصيرة يجب تقليل وقت أداء العمل وإجادة العمليات الداخلية (يتم إدراجهم في العمليات الداخلية) وهذا يتم الحصول عليه بالتدريب وتنمية المهارات للموظفين (يتم إدراجهم في جانب التعلم والنمو).

**ويري الباحث** من خلال الشكل السابق أن بطاقة قياس الأداء المتوازن تتكون من مجموعة من الأبعاد المتضمنة لكل نشاط والمتحصلات التي تساهم في تنفيذ الإستراتيجيات وبناء الروية المستقبلية لتنظيمات الأعمال التجارية والعامة بحيث تترابط فيما بينها علي النحو التالي: بعد التعلم والنمو لباقي الأبعاد بحيث أذ توافر للمنظمات التجارية والعامة عاملون مؤهلون من ذوي الخبرة والمهارة العالية فإن ذلك ينعكس علي بعد العمليات الداخلية بالإبتكارات وإنتاج منتجات جديدة ذات كفاءة وجودة عالية ، والسرعة في تقديم الخدمة مما يؤثر ذلك إيجاباً علي بعد العملاء من تلقي الخدمات وتقديم المنتجات التي تلبى رغباتهم وكسب ثقتهم وينعكس ذلك بصورة إيجابية علي الأداء المتوازن الذي يطمح المساهمون إلي تحقيقه من خلال بعد العملاء.

ويبين الشكل رقم (2-13) هذا المثال مقسماً إلى أربعة عناصر رئيسية تكون نموذجاً لبطاقة قياس الأداء المتوازن.

## الشكل رقم (2-13)

### دور العلاقات السببية في نموذج قياس الأداء المتوازن



المصدر: عبد الحميد عبدالفتاح المغربي ، رمضان فهيمة مغربي : التخطيط الإستراتيجي بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، مصر ، 2006م ، ص 216.



## 21-3-2 الخطوات المنهجية لتصميم وتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن:

إن عملية بناء بطاقات قياس الأداء المتوازن تبدأ من المستويات العليا إلى المستويات الأدنى بدءاً بإستراتيجية المنظمة حيث تترجم البطاقة إلى أهداف وقياسات أداء ملموسة تمثل توازناً بين :  
(المغربي، وغريبه، 2006، ص 217)

- قياس الأداء لجانب العملاء وحملة الأسهم والعمليات الداخلية الحرجة المرتبطة بهم مع التطوير والتعليم والنمو.

- قياس أداء الأعمال الماضية والعمليات المستقبلية.

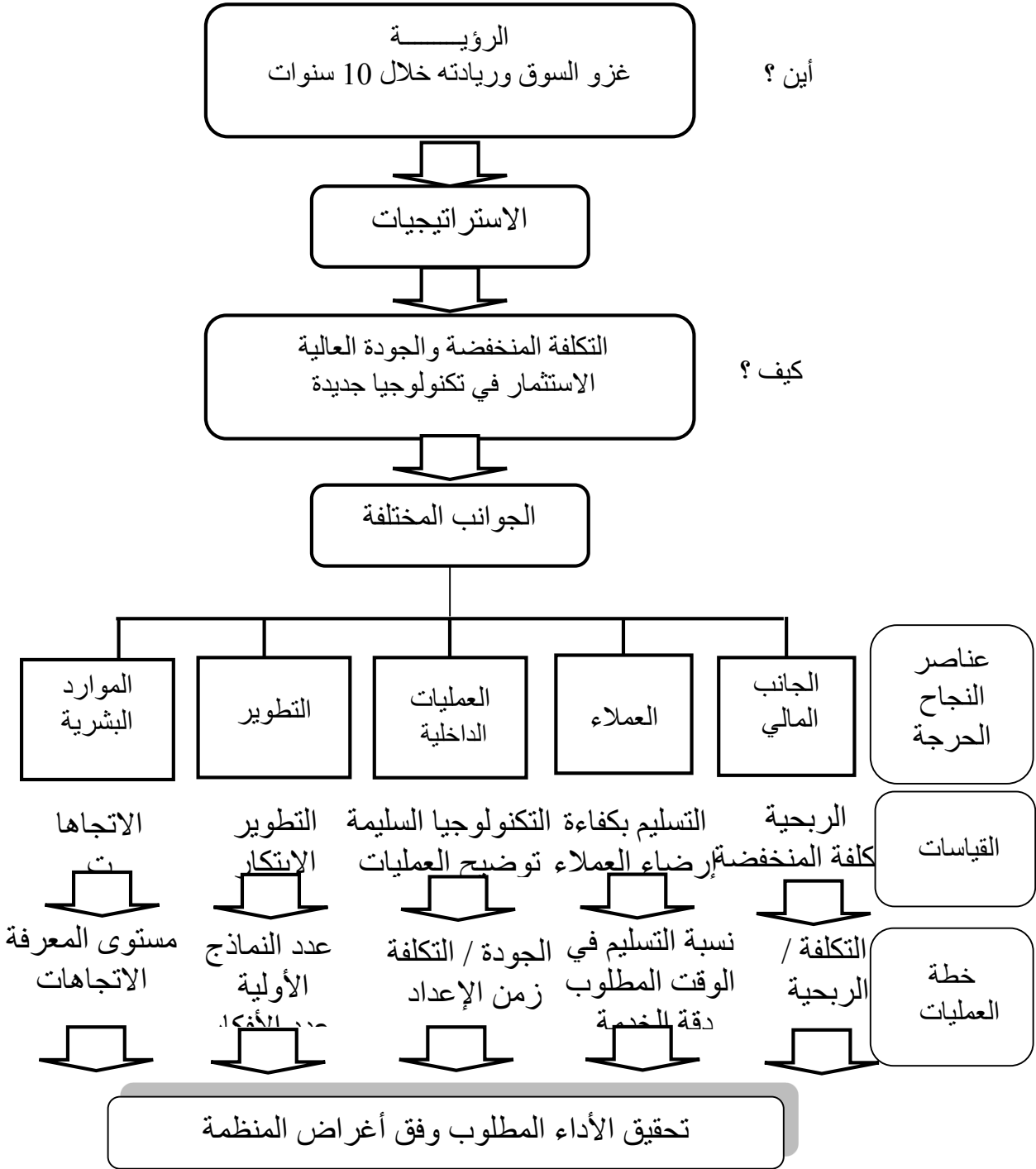
- قياسات الأداء الموضوعية وغير الموضوعية.

ولقد تعددت آراء الكتاب والباحثين حول الخطوات اللازمة لتصميم وتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن، ويراعى أن الترتيب الذي يلزم إتخاذه، والوقت المخصص لكل خطوة يتم تكييفهما طبقاً لخصائص وظروف كل منشأة على حده .

ويوضح الشكل رقم (2-14) رؤية متكاملة لتنفيذ نظام بطاقة قياس الأداء المتوازن.

الشكل رقم (2-14)

رؤية متكاملة لتنفيذ نظام بطاقة قياس الأداء المتوازن



Source: Kaplan, Robert S. and Norton, David P., Putting The Balanced Scorecard To Work. Harvard Business Review, Sept-Oct, 1993, Pp 134 -142

كما يوضح الشكل رقم (2-15) ما يمكن أن تظهر عليه الخطوات التفصيلية اللازمة لتنفيذ نظام بطاقة قياس الأداء المتوازن كما قدمها كابلان ونورتن وهي :

الشكل رقم ( ٢٠ )  
الخطوات التفصيلية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن



## (تابع) خطوات تنفيذ نظام بطاقات الأداء المتوازن

كيف سيتم صياغة الأهداف  
ووضع خطة العمل

تحديد وتطوير  
خطة العمل

الخطوة الخامسة

أي الأفعال يجب البدء في تنفيذها  
لتحقيق الأهداف

تحديد الأفعال  
التنفيذية

الخطوة السادسة

كيف سيتم إجراء عملية المتابعة  
وتعديل محتوى البطاقة

المتابعة والتصميم

الخطوة السابعة

المصدر: عبد الحميد عبدالفتاح المغربي ، رمضان فهيمة مغربي : التخطيط الإستراتيجي بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، المكتبة  
العصرية للنشر والتوزيع ، مصر ، 2006م ، ص 216.

ويمكن تلخيص الخطوات التفصيلية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن في المراحل التالية:

#### 1/ تحديد الرؤية الإستراتيجية للمنظمة و صياغة رسالتها:

تعتبر الرؤية عن طموحات المنظمة وتصوراتها عما ستكون عليه في المستقبل البعيد، وهي تساعد في صياغة الرسالة، هذه الأخيرة تظهر في شكل وثيقة مكتوبة، تدل على الغرض الأساس الذي وجدت المنظمة من أجله، أو المهمة الجوهرية لها، ومُبَرَّر وجودها وإستمرارها، وهي أيضاً تعبير عن الرؤية العامة من جهة، وتوصيف أكثر تفصيلاً لأنشطة ومنتجات ومصالح المنظمة وقيمها الأساسية، تساعد كل من الرؤية والرسالة في صياغة الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

#### 2/ وضع الاستراتيجيات و تحديد الأهداف الإستراتيجية بدقة:

تترجم عملية صياغة إستراتيجية المنظمة من خلال وضع مخطط مفصل، هذا المخطط يصف النشاطات اللازم القيام بها بدلالة الوسائل والقيود من أجل الوصول إلى هدف ثابت في زمن محدد، هذا المخطط سيكون إطاراً لمصب القرارات المتخذة لبلوغ أفضل إستراتيجية ملائمة. وتتم هذه المرحلة من خلال الخطوات التالية: (المغربي، وغريبه، 2006، ص 221)

#### المرحلة الأولى : صياغة الاستراتيجيات الملائمة

وفيها يتم الإجابة عن التساؤلات التالية:

- من نحن؟: تحليل كيان المنظمة (مواردها، هيكلها، المستخدمين، التجهيزات).
- أين نحن؟: تحليل المحيط (سوق المنظمة، زبائننا، موردوها، منافسوها، شركاؤها).
- إلى أين نود الإتجاه والتعبير عن الأهداف المرجوة.

الإجابات عن هذه الأسئلة تسهل وضع الإستراتيجيات وإختيار الإستراتيجيات الأكثر ملائمة

من بين مجموعة من السيناريوهات للإستراتيجيات المحتملة.

#### المرحلة الثانية: وضع الأهداف الإستراتيجية:

إنطلاقاً من الإستراتيجيات التي تمت صياغتها، تقوم المنظمة بتحديد عدد من الأهداف الكلية على المستوى الإستراتيجي بحيث تحدد عدداً محدداً من الأهداف مقابل كل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة. ويجب أن يتميز الهدف بالخصائص التالية: أن يكون محدداً، قابلاً للقياس، (واقعي يمكن بلوغه)، وأن يرتبط بإستراتيجية المنظمة.

#### تحديد عوامل النجاح الحرجة وإعداد الخريطة الاستراتيجية:

تعني هذه الخطوة الإنتقال من الإستراتيجيات الموصوفة إلى مناقشة ما نحتاجه لنجاح الرؤية الإستراتيجية بحيث تحدد المنظمة ما هي أكثر العوامل تأثيراً على النجاح ضمن كل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة.

تركز مفاتيح النجاح على التغييرات التي يجب أن تمارسها المنظمة وهي خطوة سابقة لوضع الخطط العملية وتساعد على تحديد القياسات الأساسية.

يُعتمد على هذه العوامل في رسم الخريطة الإستراتيجية والتي تعتبر أداة إتصال منطقية تربط الإستراتيجيات المختلفة للمنظمة بعملياتها وبالنظم التي تساعد في إنجاز تلك الإستراتيجيات وأهميتها تكمن في تقديم خطط واضحة للعاملين في مختلف المستويات التنظيمية في المنظمة لرؤية كيف تربط الأعمال التي يقومون بها مع كل أهداف المنظمة ليتمكنوا من أن يعملوا بشكل مُنسق وبتجاه تحقيق الأهداف المرغوبة للمنظمة.

**إختيار القياسات:** (المغربي، وغرييه، 2006، ص 250)

بعد تحديد عوامل النجاح التي تم إستخراجها من الأهداف الإستراتيجية للمنظمة يجب التعبير عن هذه العوامل كمياً، أي يجب قياسها، يتم ذلك من خلال إختيار المؤشر المناسب الذي يقيس بدقة عامل النجاح المراد تقييمه.

ويعرف المؤشر بأنه "معلومة تكون عموماً رقمية و يتم إختيارها من أجل التقييم عند مجالات مقارنة لتنفيذ المهمة وتحديد الأهداف الموافقة".

**إعداد خطط العمل:**

يجب على إدارة المنظمة إعداد خطط العمل أي بيان الأنشطة والأعمال الواجب القيام بها سعياً لإنجاز الأهداف والرؤية الإستراتيجية ويتضمن ذلك تحديد الأهداف السنوية وتخصيص الموارد وتحديد المسؤوليات والأدوات وتدعيم البرامج وإختيار الأفراد المسؤولين عن إتمام خطة العمل، وتحديد المدة اللازمة للتطبيق ولضمان حسن تطبيق الإستراتيجية فيجب متابعتها ومراقبتها وإتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر ذلك.

**2-3-2 متابعة وتقييم بطاقة الأداء المتوازن:**

للتأكد من سلامة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لا بد من متابعتها بشكل مستمر للتأكد من أنها تنجز الوظيفة المقصودة بإعتبارها أداة ديناميكية للإدارة الاستراتيجية، ومن الضروري إستخدامها في العمليات اليومية للمنظمة وعلى مستوى كل المستويات الإدارية في المنظمة.

ويتم ذلك من خلال متابعة المقاييس المعدة في جميع المستويات الإدارية والحرص على اللجوء إليها بشكل مستمر في العمليات اليومية للإدارة ، إذن يجب أن تكون عملية تسجيل درجات قياس الأداء المتوازن جزء من العمل اليومي للمنظمة . ومن خلال إتباع هذه الخطوات نكون قد خطونا خطوة إستراتيجية على مستوى العملية الإدارية للمنظمة.

### المخاطر الواجب مراعاتها عند تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن:

- عدم تطبيق علاقات السبب والنتيجة بصورة فعلية ، والإعتماد على مجرد إفتراضات تطبيقها ، هذا بالإضافة إلى وجود التحدي الهام الذي يتمثل في قوة وسرعة الإرتباطات السببية بين المقاييس المالية وغير المالية.
- عدم القدرة على إحداث التحسينات عبر كل المقاييس في كل الوقت.
- لا يعتمد على المقاييس الموضوعية فقط وإنما أيضاً المقاييس غير الموضوعية مما يتطلب من أن تأخذ الإدارة الحذر وتجرى الدقة.
- تهتم بالمقاييس غير المالية عند تقييم المديرين والموظفين ، وقد يقلل ذلك من الأهمية التي يعطيها المديرين للمقاييس المالية .

### 23-3-2 التحديات التي تواجه تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن:

- تواجه منظمات الأعمال تحديات تحول دون تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن بنجاح، والتحديات التالية هي عبارة عن جزء من التحديات التي تواجه المنظمات منها ما يلي:
- عدم إلتزام الإدارة والعاملين في عملية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن.
- عدم الإلتزام بتطبيق الخطط التشغيلية قصيرة الأجل والموازنات السنوية في الوقت المحدد لها.
- القيود المفروضة على نظام المعلومات، والتي تحول دون إمكانية تقييم أداء المنظمة، بالتالي عدم إمكانية مراقبة التقدم نحو تحقيق الأهداف.
- صعوبات تواجه فريق العمل في رسم الخريطة الإستراتيجية.
- عدم التوافق في الآراء بشأن إختيار مقاييس الأداء.
- مقاومة العاملين للتغيير.

ويرى الباحث إنه للتغلب على التحديات التي تواجه تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن، لابد من تبنى نظام قياس الأداء المعتمد على بطاقة الأداء المتوازن، والذي يكفل ترجمة الرؤية والإستراتيجية والأهداف الكلية إلي مجموعة شاملة من مؤشرات الأداء التي تساعد المنظمات على تحقيق أهدافها.

### 24-3-2 تقويم بطاقة الأداء المتوازن على وفق الألفية الحاضرة:

أخضعت معظم النظريات الإدارية إن لم نقل مجملها إلى إختبار يمكنها من التعامل مع معطيات الألفية الحاضرة التي تقف تقانة المعلومات والإتصالات على الصعيد المادي للمنظمات في مقدمتها إلا أن هذا المعطى كان حاضراً في بطاقة قياس الأداء المتوازن ضمن منظور التعلم والنمو، وما ينبغي إختباره هو مدى صلاحية إبقاء الزبون في المنظور الثاني خصوصاً ونحن نتعامل مع إطار

تكاملي في العمل كما تمت الإشارة في الخارطة الإستراتيجية وليس على القياس الذي لا يتم بتسلسل المنظور في العمل، وفي إطار ذلك يمكن التقييم من خلال الأتي:

- **الزبون** : إتجه الباحثون في العلوم الإدارية متجاوزين إدارة علاقاته نحو طرح تمكين المستهلك من إنشاء مركز تسويقي للمستقبل يتم تبادل المعلومات معهم بوصفهم الفئة الأشمل من الزبائن، مما سبق يبرهن نوعاً ما ضرورة وضع الزبون في المنظور الأول على الأقل ميدانياً، ومن ثم معرفة مدى إنسجام طروحاته مع المنظور المالي من إستراتيجية الإنتاج وإمكانية تحقيق العوائد من هذه الطروحات.

- **البيئة العمومية**: تعمل جميع المنظمات بصرف النظر عن القطاع الذي تنتمي إليه في بيئة عمومية تحكم عملها، وهو ما ينبغي تحديد أداء البطاقة إذا أكانت موجهة نحو القياس أم الخارطة، لذا يجب أحاطتها بأبعاد البيئة العمومية ضماناً لأداء المنظمة، فقد تقوم المنظمة بإنتاج سلع على وفق رغبات الزبائن ويحقق المنظور المالي لها، ولكنها لا تتوافق مع القضايا الإجتماعية أو القانونية والبيئية وهو ما يحدد أداءها، لذا قبل الشروع في أي عمل يجب مراعاة توافقه مع البيئة العمومية كونها محدداً رئيساً في عمل أي بطاقة .

## 2-3-25 نقد وتقييم بطاقة قياس الأداء المتوازن:

إن من أهم نقاط الضعف التي تشكل خطورة على نجاح بطاقة قياس الأداء المتوازن هو التعقيد في نظامها والمدة الزمنية التي يتطلب تطويرها، حيث إن التطوير يحتاج إلى أن يتضمن كافة المستويات الإدارية وأحياناً كافة الأفراد في المنظمة، وتصل مدة التطوير إلى ثلاثين شهراً، وهذا الإجراء مكلف وقد تفوق تكاليفه المنافع المتوقعة منه في تحسين الأداء، وقد يشجع التعقيد بعض المنظمات إلى التطبيق الجزئي لبطاقة قياس الأداء المتوازن، فعلى سبيل المثال قد يقتصر تصميم النموذج على المستويات الإدارية العليا فقط، وإذا حدث ذلك فإن هذا الأسلوب سوف ينتهي إلى ما انتهى إليه أسلوب الإدارة بالأهداف وذلك بعدم تمكنه من تحقيق تطابق الأهداف للمنظمة ككل وهو من أهم أهداف إستخدامه، وأما بالنسبة إلى الإنتقادات الأخرى فيمكن إجمالها فيما يلي:

- ينتج عن الخلط بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية في بطاقة قياس الأداء المتوازن توفر كم هائل من المعلومات تفوق طاقة المديرين وتتسبب في تشتيت الجهود على أهداف متعددة مما ينقص من فاعلية بطاقة قياس الأداء المتوازن، لذا فإن عدداً من المنظمات ما زالت تعتقد أن بطاقة قياس الأداء المتوازن يجب أن تركز على قياس الأداء المالي فقط، وذلك بهدف



تركيز الجهود على هدف رئيس واحد لتجنب تشتيت الجهود الذي ينعكس سلباً على فاعلية البطاقة.

- تفترض بطاقة قياس الأداء المتوازن وجود علاقة السبب والنتيجة بين المعلومات غير المالية والإيرادات المالية المستقبلية، ويسمح هذا الفرض باستخدام المقاييس غير المالية في التنبؤ بالأداء المالي في المستقبل، ولكن يرى البعض أن هذه العلاقة هي علاقة منطقية وليس علاقة سببية، لذلك إن فرض العلاقات السببية فرض مشكوك فيه، ويتضح ذلك من التحليل التالي:
- **البعد الزمني:** تتطلب علاقات السببية وجود فاصل زمني بين السبب والتأثير، ولكن لم يؤخذ ذلك في الاعتبار في بطاقة قياس الأداء المتوازن، حيث يتم قياس السبب والتأثير في نفس الوقت بدون الأخذ في الاعتبار أي فاصل أو بعد زمني.
- **العلاقة بين المقاييس:** يفترض كل من كابلان ونورتين فيما يتعلق بعلاقات السببية أن النتائج المالية سوف تتحقق إذا توافرت أسباب معينة، ولذلك يثار تساؤل عن مدى تحقق علاقات السببية بين جوانب بطاقة قياس الأداء المتوازن، بمعنى هل يؤدي النمو والتعلم إلى كفاءة عمليات التشغيل الداخلي مما يؤدي إلى تحقيق درجة عالية من رضا العميل مما يترتب عليه تحقيق نتائج مالية جيدة . (Hanne,2000 ,Pp. 65-88)

وللتبسيط فإنه إذا ما تم التركيز على الجانبين الأخيرين من جوانب بطاقة قياس الأداء المتوازن، فقد أوضح كابلان ونورتين أنه إذا حققت المنظمة قيمة لعملائها سيتحقق بالضرورة ولاء هؤلاء العملاء، وبالتالي تتحقق الربحية وهناك من يري أن هذه العلاقة منطقية وأن النظر إليها على أنها علاقة سببية كما يراها كابلان ونورتين يعتبر مضللاً .

هذا ويقدم التحليل الإقتصادي الحديث إنتقاداً لفرض علاقة السببية بين تحقيق مستوى عالي من رضا العميل، وتحقيق مالية جيدة، حيث إن السعر الأمثل من وجهة نظر المنظمة قد لا يكون كذلك بالنسبة للعملاء الذين يرغبون في الحصول على أسعار أقل من السعر الأمثل، ويؤدي هذا السعر الأقل إلى زيادة رضا العملاء، هذا ويعكس السعر الذي يدفعه العميل لسلعة ما منفعتها له وبالتالي قيمتها، ويعبر فائض المستهلك عن زيادة منفعة المستهلك عن سعر السلعة السوقي والتي تعكس رضا العملاء. هذا ويفترض أنه كلما زادت منفعة المستهلك مقارنة بما يدفعه ثمناً للسلعة كلما زاد ذلك من رضائه، وهذا يؤكد أن العلاقة بين رضا العميل والنتائج المالية هي علاقة منطقية وليس علاقة سببية.

## - العلاقة المتداخلة بين جوانب بطاقة قياس الأداء المتوازن:

إن العلاقة بين الجوانب الأربعة لبطاقة قياس الأداء المتوازن ليست في إتجاه واحد ولكنها علاقة دائرية، وعلى سبيل المثال يعتمد إجراء أنشطة أبحاث وتطوير بصورة مستمرة على النتائج المالية المحققة ، ومدى توافر الأموال اللازمة لهذه الأنشطة، وفي نفس الوقت فإن هناك حاجة إلى إجراء المزيد من الأبحاث وعمليات التطوير حتى يمكن تحقيق نتائج مالية متميزة.

وبناءً على ما تقدم يمكن للباحث القول أن بطاقة قياس الأداء المتوازن إفتترضت فرضاً مشكوك فيه عن علاقات السببية مما قد يؤدي إلى توقع مؤشرات غير دقيقة للأداء، وقد ينتج عن ذلك إختلال السلوك التنظيمي وعدم تحقيق الأداء الأمثل. ويلاحظ أنه بالرغم من المنافع والمزايا الناتجة عن تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن والتي تعطى صورة شاملة عن إستراتيجيه المنظمة وإنتشارها على مستوى الكثير من المنظمات نجد أن هنالك بعض الإنتقادات التي تمثل فجوة وتتمثل في الآتي: (حماد،2005، ص 116)

- يتيح نموذج بطاقة قياس الأداء المتوازن النظر إلى المنشأة من خلال أربعة مجالات هامة هي (المالي، العملاء، العمليات الداخلية ، والنمو والتعلم) ، ورغم أهمية هذه المجالات الأربعة في توفير النجاح لإستراتيجية المنظمة، إلا أن هناك جوانب أخرى قد لا تقل أهمية ، يجب إضافتها وهي:

### أ- منظور المورد:

فالعلاقات المستقرة والمتراپطة مع الموردين قد تمثل في أحيان كثيرة عنصر حاسم في نجاح إستراتيجية المنظمة ، وتحليل سلاسل القيمة يبدأ من المورد وحتى ينتهي بالعميل، بل إن الأمر يمتد إلى تحليل سلاسل التوريد للتعرف على إمكانيات خلق القيمة.

ب- منظور المجتمع : فالمنظمات لا تعمل بمعزل عن البيئة المحيطة بها، فهي تؤثر فيها

وتتأثر بها، ولذلك يجب أن يؤخذ البعد البيئي في الحسبان عند بناء إستراتيجية المنظمة.

- يقوم نموذج بطاقة قياس الأداء المتوازن على عدة مبادئ أساسية من بينها حشد قوى المنظمة خلف الإستراتيجية وجعل الإستراتيجية الشغل اليومي لكل فرد فيها وحشد التغيير من خلال الإدارة التنفيذية العليا ، ولكن تحقيق هذه المبادئ ليس بالسهولة لأن المنشأة عبارة عن مجموعة من العقود بين الأطراف(الملاك، والدائنين، والإدارة ، والعاملين) وكل طرف يسعى لتحقيق مصالحه الذاتية والتي

قد تتعارض مع مصالح الآخرين مما يؤدي إلى ظهور مشكلات بين كافة الأطراف المرتبطة بالمنظمة نتيجة إختلاف الهدف.

**مما سبق يري الباحث** إنه بالرغم من الإنتقادات التي واجهت نموذج بطاقة قياس الأداء المتوازن والتي تم معالجتها من خلال التطور المستمر علي أجيالها الثلاثة ، فقد أصبحت واحدة من أهم النظم والأساليب الإدارية المعاصرة ، ولعل أبرز ما يميزها عن الأساليب الأخرى المستخدمة في عملية قياس الأداء ، خاصة المرونة وقابليتها للتطور والتجديد ، وتعتبر أسلوباً شاملاً يمكن إستخدامه في جميع المنظمات التجارية والعامة كنظام لقياس الأداء وإداراته، حيث يركز علي الجمع بين المقاييس المالية وغير المالية من خلال أربعة أبعاد (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، النمو والتعلم) وترتبط فيما بينها بعلاقة السبب والنتيجة في الأمد القصير والأمد الطويل مما يحقق قيمة طويلة الأجل للمنظمات التجارية والعامة والعمل علي تمكين تلك المنظمات من الإستمرار والنمو والمحافظة علي البقاء بالسوق والقدرة علي التنافس بين المنظمات الأخرى، حيث أصبح هذا النموذج في تطور مستمر ومتواصل منذ نشأته في تسعينات القرن الماضي كإسلوب لقياس الأداء ، أي نظام شامل يؤدي العديد من المهام الإدارية هي : ( كنظام لتطوير الأداء ، كنظام إداري ، كإطار للتغيير التنظيمي) ، ولعل أهم ما يميز هذا النموذج عن باقي الأساليب الإدارية الأخرى تعدد إستخداماته والوظائف التي يؤديها والمرونة التي يتصف بها وقابليته للتكيف والدمج مع الأساليب الإدارية الأخرى.

## الفصل الثالث

### دراسة الحالة الميدانية

#### المبحث الأول

#### شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين المحدودة

#### 3-1-3 النشأة التأسيسية:

شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين المحدودة هي إحدى شركات الهيئة الإقتصادية الوطنية التابعة لوزارة الدفاع الوطني، تم تأسيسها في العام 1983م وتعتبر أكبر شركة تأمين في السودان. تزاوّل الشركة نشاطاتها وفق أحكام الشريعة الإسلامية ويشرف علي رقابة أعمالها من النواحي الشرعية نفر كريم من علماء الشريعة والقانون والاقتصاد . تقوم الشركة بالتأمين علي ممتلكات القطاع العام وتتعدى بخدماتها هذا القطاع لتشمل كذلك شركات القطاع الخاص والأفراد حيث تحتل المرتبة الأولى في تأمينها بالسودان. التأمين وفق أحكام الشريعة الإسلامية يقتضي أن يكون تأميناً تعاونياً وهو أساس العمل بالشركة حيث تعتبر الأقساط المدفوعة تبرعاً في المحفظة التعاونية للشركة من قبل أصحاب الممتلكات المؤمنة ( حملة وثائق التأمين) ويتم توزيع فوائض التأمين عليهم كما أنهم يمثلون بأعضاء في مجلس إدارة الشركة ويتحملون جانباً من الخسائر عند حدوثها . تسهم الشركة بفعالية في مجالها الأساسي المتمثل في التأمين والتعويض عن الخسائر ، ولديها ودائع استثمارية وأسهم في مؤسسات مالية معتبرة ، وتقوم بأجراء الدراسات والمسوحات الفنية لتقليل الخسائر كما أن لديها ستة عشرون فرعاً في الولايات المختلفة ، وهي الشركة الأولى في مجال التكافل بالبلاد، وأضافت تغطيات تأمينية شتى في مجال تأمين الثروة الحيوانية والتأمين الزراعي إضافة للتأمين الطبي كأول شركة تأمين سودانية تطرق هذا المجال .

#### 3-1-3 مبادئ ومرتكزات التأمين الإسلامي:

أهم المبادئ والمرتكزات التي يقوم عليها التأمين الإسلامي هي:

1/ التبرع : عقد التأمين : هو عقد تبرع، فالقسط الذي يدفعه المشترك يعتبر مالاً متبرعاً به كله أو جزء منه لأن التأمين التجاري يشتمل علي غرر والغرر يبطل شرعية عقود المعاوضات المالية ،

ولما كان عقد التأمين التجاري هو عقد معاوضة مالية لذا فإن الغرر يبطله لكنه لا يبطل عقود التبرعات . (الكتيب التعريفي، 2012، ص 5)

2/ المشاركة في الفائض التأميني: بموجب هذا المبدأ يستحق المؤمن لهم ( حملة وثائق التأمين) أن توزع عليهم كل أو جزء من فوائض أقساط التأمين .

3/ المشاركة في الخسارة الزائدة : بموجب هذا المبدأ يتحمل المؤمن لهم الخسائر التي تتعدى حصيلة الشركة من الموارد كل بنسبة مساهمته في الأقساط مثل استحقاقه للفوائض تماما حسب القاعدة الفقهية ( الغنم بالغرم) ولذلك فإن المشترك في التأمين التعاوني الإسلامي معرض للغنم والغرم بخلاف التأمين التجاري الذي لا يجعل للمشارك نصيبا في الفائض أو المساهمة في الخسائر الزائدة .

4/ المشاركة في الإدارة : ويتم ذلك عن طريق تأليف هيئة للمشاركين تجتمع كل عام لتناقش تقرير الأداء وتوزيع الفائض و تنتخب من يمثلها في مجلس إدارة الشركة.

5/ عدم مخالفة أداء ونشاط الشركة في مجالات التأمين والإستثمار وخلافه لأحكام الشريعة الإسلامية.

### 3-1-2 الدور الإقتصادي والإجتماعي:

ظلت الشركة تقوم بدورها في دعم النشاط الإقتصادي بالبلاد من خلال حصولها علي إتفاقيات إعادة تأمين ذات طاقات إستيعابية عالية وكلفة مالية معقولة مما قلل من صادر العملات الصعبة للخارج.

إضافة إلي ذلك فقد قامت الشركة بدورها في تقديم التعويضات المالية للوحدات الإنتاجية المختلفة والأفراد الذين تعرضوا لخسائر مادية نتيجة لحدوث الأخطار المؤمن ضدها ، مما جعل تلك الجهات تعاود نشاطها الاقتصادي في أسرع وقت ممكن ويمثل هذا الدور التعويضي مهمتها الأساسية .

ساهمت الشركة منذ نشأتها وبفعالية في كافة أوجه النشاط الاجتماعي في البلاد وفق إمكانياتها المتاحة وذلك بتبني المشاريع الاجتماعية والصحية والدعم المباشر لمن يستحق الدعم والمؤازرة.

### 3-1-3 التغطيات التأمينية التي تقدمها الشركة :

#### أولاً: التأمين ضد مخاطر الحريق و الأخطار الملحقة:

تعريف الحريق: هو الاشتعال الفعلي والظاهر والمصحوب بحرارة أو لهب والذي ينشأ بصورة لا إرادية و يؤدي إلي حدوث خسارة . (مجلة التأمين، 2008، ص 7)

هذا العقد يغطي الخسائر الناتجة عن الحريق والصواعق ، كما يمكن أن يشمل الأخطار الملحقة مثل أخطار الانفجار للممتلكات والمباني والمخزونان وأخطار الشغب والإضرابات والأعاصير والفيضانات وإنفجار أنابيب المياه والزلازل والبراكين والتماس الأسلاك الكهربائية وإصطدام المركبات وغيرها من الأخطار الأخرى حسب رغبة المؤمن له وتصوره لاحتمالات حدوث هذه الأخطار لممتلكاته .

1/ هناك بعض الأخطار لا تغطيها وثيقة الحرق مثل الإحراق بأمر السلطة المخولة والنيران المنبعثة من باطن الأرض والضرر الناتج بصورة مباشرة عن أسلحة أو مواد مشعة أو إشعاعات نووية أو أي أخطار ناشئة عن الحرب أو الحرب الأهلية.

2/ لا تغطي الوثيقة الأعمال الفنية والخرط و المشغولات الذهبية و النقود و الأحجار الكريمة ما لم ينص عليها صراحة في الوثيقة وتحفظ في خزانة ، كذلك التلف الناجم عن العيب الذاتي للممتلكات بسبب القدم و البلى / بسبب الحرب / الغزو/ أعمال العدو/ الهلاك أو الضرر الذي يلحق بالآلات و الأجهزة الكهربائية نتيجة زيادة في السرعة أو زيادة في الضغط أو انقطاع التيار أو الحرارة أو شرارة كهربائية أو تسرب في التيار أياً كان سببه ( بما في ذلك الصاعقة).

#### ثانياً : التأمين ضد خطر السطو :

يغطي هذا التأمين خطر السطو و يشمل الممتلكات المعرضة للسطو أو السرقة كالأثاثات و محتويات المخازن و المنازل و ما إلي ذلك و يمكن أن تصدر وثيقة حريق و سطو معا أو وثيقة حريق فقط .

#### ثالثاً : تأمين السيارات :

تغطي هذه الوثيقة المركبات ( السيارات ) بموجب الوثائق التالية :

(أ) وثيقة تأمين الطرف الثالث وتمثل هذه التغطية الحد الأدنى من التأمين الذي ينص عليه قانون المرور إذ أنه شرط أساسي لترخيص المركبة للسير في الطريق لضمان المسؤولية المدنية لمستخدم السيارة تجاه أي طرف ثالث (غير صاحب السيارة أو مستخدمها ) عندما يتعرض لأذى

في جسمه أو لممتلكاته . وبموجب هذه الوثيقة تقوم الشركة بدفع التعويض اللازم للشخص المتضرر ( الطرف الثالث) .

(ب) يمكن ترتيب تغطية التأمين الشامل أو تغطيات محدودة مثل الحريق و السرقة فقط بالنسبة للسيارات المتوقفة عن العمل أو الحريق والسرقة والطرف الثالث لضمان الحصول على تحمل المؤمن ( شركة التأمين) للمسئولية المدنية للأذى الجسماني والمادي تجاه أي طرف ثالث يتضرر في جسمه أو ممتلكاته نتيجة لحادث تتسبب فيه المركبة .

(ج) وثيقة التأمين الشامل وهذه التغطية هي الأوسع و الأفضل ولا تعني كلمة شامل أن التأمين يغطي كل شئ وإنما يشمل التغطيات التالية :

1/ تأمين الطرف الثالث الوارد ذكره آنفا .

2/ الحريق أو الانفجار أو السرقة حسب ما ورد أعلاه .

3/ حوادث الإصطدام أو الانقلاب للمركبة المؤمنة.

4/ أخطار النقل الداخلي عندما تنقل السيارة محمولة علي وسيلة نقل أخرى بشرط إخطار المؤمن ( شركة التأمين ) قبل عملية النقل.

(د) وثيقة تأمين الحريق والسرقة فقط وهذه لا يعمل بها الآن.

الإستثناءات التي لا تغطيها وثائق تأمين السيارات :

1 / الحوادث التي تقع خارج المنطقة الجغرافية المتفق عليها أو عندما تستعمل السيارة في غير

الغرض المخصص لها . (الكتيب التعريفي،2012، ص 11)

2/ القيادة تحت تأثير المخدرات أو الخمر .

3/ استعمال السيارة من قبل شخص غير حائز علي رخصة قيادة سارية المفعول.

4/ التلف بسبب العواصف أو الفيضانات أو الأمطار أو السيول أو الزوابع أو الزلازل أو البراكين.

5/ التلف الناتج عن الأعمال الحربية أو بفعل أي قوة عسكرية .

6/ الشغب أو الإضرابات ( إلا إذا طلبت و ضمننت هذه التغطية استثناء بعد دفع قسط إضافي).

7/ الحوادث أو الفقد بسبب استعمال السيارة في سباق أو اختبار للسرعة أو فقد في أي غرض يتعلق بتجارة السيارات أو تعليم القيادة .

8/ التلف أو الفقد بسبب زيادة الحمولة عن طاقة العربة .

9/ تلف الإطارات أو انفجارها .

10/ الغرامات أو الجزاءات التي يتكبتها المؤمن له والتي تفرضها السلطات بسبب إهماله أو عدم التزامه بالقوانين و اللوائح الرسمية .

11/ الفقد أو التلف نتيجة الحوادث التي تقع للسيارة أثناء حراستها أو صيانتها من قبل الجهات التي أودعت لديهم السيارة للإصلاح أو الصيانة أو الحراسة إذ أن الضرر الذي يتأني من تلك الحوادث يجب أن يكون من مسئولية جهة الصيانة أو الحراسة ومن الممكن لصاحب الجراج أن يقوم بتأمين الممتلكات المودعة لديه ضد الحريق والسرقة والأخطار الأخرى .

#### رابعاً : التأمين الهندسي :

يغطي هذا النوع من التأمين أعطال الماكينات و انفجار الغلايات و كذلك الأخطار التي تصيب الأجهزة الإلكترونية والحاسبات الآلية إضافة للأخطار التي يتعرض لها المقاولون والتي تنشأ عن أعمال البناء والتشييد والتركييب للماكينات ويمكن تغطيتها كما يلي :

#### 1/ تأمين الآلات :

تعوض الشركة عن الكسر الآلي الذي يصيب الماكينات بصورة مفاجئة في الحالات الآتية :

- أثناء التشغيل أو الإيقاف .
- خلال فترة الصيانة العامة التي تشمل الفك وإعادة التركيب والترحيل لأجزاء الماكينات وذلك بغرض النظافة أو التفتيش أو التصليح داخل الموقع على أن يكون الكسر ناتجاً عن أحد الأسباب التالية :

1/ عيب في المادة المصنعة كالتصميم أو التجميع أو التركيب .

2/ أخطاء التشغيل وقلة المهارة والإهمال والأعمال الكيدية من العاملين أو أي طرف ثالث .

3/ قصور الدورات الكهربائية وقوة الطرد المركزية .

4/ السقوط أو الاحتكاك أو التصادم أو الحوادث المشابهة أو إعتراض أو دخول الأجسام الغريبة

5/ العواصف أو الزوابع أو التجمد أو سقوط الجليد.

#### 2/ تأمين انفجار الغلايات ووعاء الضغط:

تغطي وثيقة تأمين انفجار الغلايات الأخطار التالية :

- الأضرار ( باستثناء الحريق) التي تصيب الغلايات عند انفجار بالإضافة إلي ممتلكات

الشخص المؤمن له .



- المصاريف المالية : تكون مسؤولية المؤمن له أمام القانون عن الأضرار التي تصيب الممتلكات أو الإصابات الجسمانية للطرف الثالث (باستثناء مستخدميه وعماله وأعضاء أسرته ) .

### 3/ تأمين المعدات الإلكترونية:

#### تغطي وثيقة تأمين الأجهزة الإلكترونية الأخطار التالية :

- أ/ التحميل ، الاشتعال ، الانفجار ، خسائر الإطفاء ، الدخان ، تآكل الغازات.
- ب/ الترشيح، الرطوبة، قصور في الدائرة الكهربائية، زيادة في التحميل ، أي أسباب كهربائية أخرى
- ت/ عيوب في المواد الخام، عيوب التصميم، الإهمال، التشغيل الخطي أو قصور في المهارة.
- ث/ السطو، الضار المتعمد من جانب العمال أو أي طرف آخر.
- ج/ السطو، السلب، التخريب، انزلاق أو هبوط التربة، العواصف.
- د/ هناك أخطار أخرى يمكن تغطيتها بقسط إضافي .

#### 4/ تأمين المقاولين ضد كل الأخطار :

تغطي هذه الوثيقة الأخطار التي يتعرض لها المقاولون و التي تنشأ عن أعمال البناء و التشييد كما تمتد لتشمل تكلفة إزالة الأنقاض و المسؤولية تجاه الطرف الثالث و الأخطار التي تشملها التغطية هي: (الكتيب التعريفى، 2012، ص 19)

- 1/ أخطار الطبيعة مثل الزلازل، البراكين، العواصف، الفيضانات و السيول، الأمطار.
- 2/ الهبوط الكلي أو الجزئي للتربة، التحركات الجانبية للتربة، الإهمال وعدم المبالاة، السرقة، سوء القصد، الحريق، الانفجار .
- 3/ الأخطار ذات الطبيعة الفنية كالتصميم وطريقة التنفيذ والمواد المستخدمة في الإنشاء وعدم ملاءمتها للمواصفات.

#### 5/ تأمين جميع أخطار التركيب :

وثيقة تأمين كل أخطار التركيب توفر التغطية التأمينية للآلات و المعدات و أثناء تركيبها بالمواقع المختلفة مثل تركيب آلات المصانع و تركيب وحدات التكييف المركزي والمساعد وأجهزة الاتصالات السلكية واللاسلكية ، محطات الكهرباء ، الإنشاءات المعدنية مثل الجسور والكباري الحديدية .

### \* تتمثل الأخطار المغطاة في الآتي:

- أ/ الأخطار ذات الطبيعة الفنية مثل أخطار التركيب وأخطار التصميم و أخطار التصنيع .
- ب/ الأعمال المدنية اللازمة لأعمال التركيبات مثل قواعد و أساسات الماكينات .
- ج/ مصاريف إزالة الحطام الناتجة عن وقوع حادث .
- د/ الممتلكات القائمة بموقع العمل والتي تكون في حيازة المالك أو في عهده و تحت حراسته.
- و/ الآلات والمعدات المستعملة في أعمال التركيبات مثل الأوناش والروافع وماكينات اللحام.

### 6/ تأمين آلات و معدات المقاولين:

هذه الوثيقة تغطي آلات ومعدات المقاولين التي يستخدمها المقاول بموقع العمل في تنفيذ أعماله، والأخطار التي تغطيها الوثيقة هي:

الصاعقة، الانفجار، السطو، السرقة، والخطأ في التركيب، الخطأ في التشغيل، نقص الخبرة، الإهمال، سوء الاستخدام، الإصطدام، الانقلاب ، إنهيار الأرض .

### خامساً : التأمين البحري :

تغطي وثائق التأمين البحري البضائع المنقولة جواً أو بحراً المذكورة أعلا ، من الموقع المحدد لبداية الرحلة إلي نهايتها و هناك مستويات متدرجة لهذه الوثائق مقسمة حسب درجة التغطية إلي الشرط أ/ب/ج/ والنقل الداخلي وعموماً فهذه الوثائق تغطي الفقد أو التلف أو النقص الذي يحدث للبضائع المنقولة أثناء الرحلة البحرية أو الجوية كما يمكن أن تشمل الرحلة البرية عندما تكون متصلة بالرحلة البحرية كذلك هناك شروط خاصة بوثيقة النقل الداخلي وشروط خاصة بأخطار الحرب وأخري خاصة بأخطار الشغب والإضرابات .

يبدأ سريان وثيقة التأمين البحري من وقت خروج البضائع من الميناء في بلد المنشأ إلي أن تصل لمخزن المستورد في البلد أو المدينة المحددة بوثيقة التأمين أو بانقضاء فترة ستين يوماً من تاريخ تفريغ البضائع في الميناء أو عندما يبدأ صاحبها في توزيعها أو تغيير مسارها ، وعموماً فإن كل الوثائق أ/ب/ج تشمل أخطار الحريق و السرقة و الغرق و الجنوح و الاصطدام و انقلاب وسيلة النقل وما ينشأ عنها من تلف إلا أن وثيقة النقل الداخلي ( غير المرتبطة بوثيقة نقل بحري)

محدودة التغطية إذ تغطي الأخطار الناتجة عن حوادث وسائل النقل كالإنتقلاب والإصطدام والحريق فقط . ولا تغطي خطر السرقة والتلف ما لم تكن بسبب أحد الحوادث المذكورة.

### **تأمين أجسام السفن:**

يغطي هذا التأمين أجسام السفن والماكينات ضد أخطار الحريق والتصادم والغرق والجنوح بالإضافة لتأمين النولون والحرب .

### **سادساً : تأمين الحوادث المتنوعة :**

هذا النوع من التأمين يشمل عدة تغطيات كالاتي :

#### **(1) تأمين إصابات العمل :**

تعوض الشركة العاملين عن الحوادث والأمراض المهنية التي يتعرضون لها أثناء تأديتهم لأعمالهم حسب قانون العمل لسنة 81 تعديل 1997م خلال فترة سريان عقد التأمين.

#### **(2) تأمين الحوادث الشخصية:**

تغطي وثيقة التأمين ضد الحوادث الشخصية الإصابات الجسمانية و الوفاة بحادث إذا تعرض لها المؤمن ما بين سن 16 – 65 سنة ويشمل التعويض الحالات التالية :

1/ الوفاة.

2/ حالات العجز الكلي الدائم أو المؤقت أو الجزئي الدائم.

3/ العلاج الصحي و مصاريفه و مصاريف العمليات الجراحية و تكلفة الأجزاء الصناعية التي بتكدها المؤمن له بما لا يزيد عن 15% من مبلغ التأمين.

#### **(3) تأمين المسؤولية المدنية :**

تشمل مسؤولية المؤمن له التقصيرية أو شبه التقصيرية التي يتعرض لها من جراء الأضرار المادية أو البدنية التي تحدث للغير إثر حادث أو تقصير غير متعمد يتحقق ويكون المستأمن مسئولاً عنه قانوناً كما يغطي هذا التأمين مسئوليات كل من ملاك العقارات والفنادق والأندية والمسارح وأصحاب العمل تجاه من يعملون معهم وملاك المصاعد ورافعات الأحمال وأصحاب المنتجات وخاصة الغذائية تجاه المستهلكين والأطباء والصيدالة والمستشفيات ومقاولو الأشغال والحمالون.

#### (4) التأمين علي النقد :

يتم التأمين علي النقد ضد كل العوامل المؤدية الي ضياعه أو تلفه لأي سبب من الأسباب دون قصد من المؤمن له أو مستخدميه أو أحد أفراد عائلته ( ما عدا الإستثناءات التي ترد في الوثيقة ) ، ويشمل النقد الأوراق البنكية والعملية النقدية السائلة ( القابلة للتداول ) والشيكات القابلة للصرف والأوامر البريدية وطوابع البريد والضمانات المالية إضافة لأصول المستندات ويغطي التأمين النقد داخل الخزينة أو في أثناء ترحيله من مكان لآخر ( النقد بالطريق ) ويمكن إصدار وثائق ذات مبالغ محددة ( حد أقصى ) أو مفتوحة يلتزم فيها المؤمن له بإرسال إقرارات شهرية .

#### (5) التأمين ضد خيانة الأمانة :

يشمل هذا النوع من التأمين الخسائر المادية أو العينية التي ينكبدها المؤمن له بسبب أي عمل أو أعمال تنتج عن التزوير أو الإختلاس أو التزيف أو الإحتيال أو أي ممارسات مالية غير قانونية لمستخدميه خلال مدة خدمتهم الرسمية لدي المؤمن له وعادة ما تكون التغطية في حدود معينة ولأسماء محددة و ذلك لمن في عهدتهم مبالغ مالية نقدية أو عينية .

#### (6) تأمين الزجاج :

هذا النوع من التأمين يغطي كسر الزجاج في واجهات المحال التجارية وغيرها ضد الحوادث ولا يغطي الكسر الطبيعي التلقائي ( سرطان الزجاج ) .

#### (7) تأمين السطو :

السطو هو أخذ ممتلكات الغير باستخدام العنف و القوة كأن يقوم لص بكسر باب المنزل ومن ثم يستولي علي الممتلكات الموجودة به أو أي جزء منها ويمكن ان يضاف خطر السطو لوثيقة الحريق باعتبار ان الممتلكات التي تتعرض لخطر الحريق والأخطار الماحقة تكون غالبا معرضة لخطر السطو وتتم من خلال اجراءات سداد المطالبات بنفس الاستمارة ويتم تحديد السعر بنفس الأسس وكذلك الحال في إجراءات سداد المطالبات .

#### سابعاً: التأمين الزراعي :

تعتبر شركة شيكان للتأمين أول شركة تأمين في السودان تقوم بإدخال هذا النوع من التأمين رغم المخاطر الكبيرة التي ينطوي عليها حيث قامت بتأسيس إدارة متخصصة في هذا الفرع من التأمين

منذ العام 1993م إنطلاقاً من قناعتها بحاجة الإنتاج الزراعي والحيواني للحماية التأمينية بإعتباره العمود الفقري للإقتصاد السوداني .

**ينقسم التأمين الزراعي الي قسمين :**

- تأمين الثروة الحيوانية .

- تأمين المحاصيل .

**تأمين الثروة الحيوانية:**

يغطي هذا التأمين (الابقار والضأن والماعز والإبل) ضد الأخطار الآتية:

(أ) النفوق والأمراض والحوادث .

(ب) السرقة ( في حالة المزارع المقفولة) .

(ج) الإجهاض ( بسعر إضافي ) .

الخطوات المطلوبة قبل الإصدار :

1/ ملء استمارة طلب التأمين وإرفاق كشف بالحيوانات المطلوب تأمينها و اسعارها علي ان تكون بحالة صحية جيدة وأن تكون الحيوانات المطلوب تأمينها مطعومة ويجب إحضار شهادة تطعيم سارية المفعول ضد الأمراض الوبائية الآتية:

أ/ الطاعون البقري .

ب/ الحمي الفحمية .

ج/ أبو قنيت، أبو زقالة، التسمم الدموي، البروسيلا، جذري الضأن، ويوصي بالتطعيم ضد حمي السعرة والجذري والبروسيلا ، ويجب ان يكون هنالك إشراف بيطري بصورة منتظمة .

**المطالبات :**

في حالة حدوث نفوق أو إجهاض يجب إخطار الشركة فوراً مع إحضار شهادة بيطرية تثبت نفوق أو إجهاض الحيوان تتضمن أسباب النفوق أو الإجهاض وتاريخ الحادث ، في حالة السرقة يجب إحضار بلاغ من أقرب مركز شرطة .

## التعويضات:

عند حدوث مطالبة ناتجة عن نفوق أو سرقة و إستكمال الأوراق المطلوبة يتم التعويض بدفع القيمة الحقيقية للحيوان المؤمن بعد خصم التحمل المتفق عليه، ويكون التعويض بنسبة 25% من قيمة البقرة الأم في حالة تغطية الإجهاض .

## تأمين المحاصيل :

يتعرض القطاع الزراعي لكثير من المخاطر الطبيعية، كتقلب الظروف المناخية، والجفاف والفيضانات وإنتشار الآفات والأمراض ، وبالإضافة لهذه المخاطر الطبيعية فإن القطاع الزراعي قد يتعرض لمخاطر تتعلق بالاختافات الإدارية و المؤسسية وتقلب الاسعار وغير ذلك.

ومن شأن هذه المخاطر أن تحدث أضراراً كبيرة بالقطاع الزراعي فيتكبد الزراع والمنتجون خسائر فادحة تكون سبباً للإعسار وعدم الإستقرار في الريف .

تتمثل أهمية تأمين المحاصيل في الآتي:

- 1/ حماية الزارع والمنتج و تعويضه عن الخسارة التي تلحق بالإنتاج بسبب الجوائح الطبيعية .
- 2/ تقديم الضمان المطلوب للمصارف لتوفير التمويل لرفع الإنتاجية وتجاوز قضايا الإعسار .
- 3/ تحسين وضع الزراع ودعم إستقرارهم الإقتصادي .
- 4/ تنمية روح التكافل ومضاعفة المدخرات القومية .
- 5/ تقليل الصرف الحكومي علي بند درء آثار الكوارث .
- 6/ حماية الأمن القومي وتقليل المخاطر ووقف الهجرة والنزوح من الريف للعاصمة أو المدن الرئيسية الأخرى .
- 7/ تشجيع التنمية في الريف وفي المناطق الإنتاجية .

الأخطار التي تغطيها وثيقة التأمين الزراعي:

- أ/ الآفات الزراعية .
- ب/ الأمراض الزراعية .
- ج/ الأحوال الجوية غير المعتادة .
- د/ شح الأمطار بالنسبة للقطاع المطري .
- هـ/ الغرق بفعل الامطار للقطاع المروي .

\* الجفاف لا يغطي عبر وثائق التأمين الزراعي لكن يمكن التعويض من قبل صناديق درء المخاطر

التي تنشئها الدولة

**ثامناً : تأمين البترول :**

**مقدمة :**

هناك مراحل أساسية لإستخراج البترول من باطن الأرض وهي :

- مرحلة الإستكشاف .
- مرحلة الحفر .
- مرحلة تنمية الحقول .

**التغطيات التأمينية للأخطار البترولية :**

ويمكن تقسيم الاحتياجات التأمينية لشركات البترول الي ثلاث مجموعات رئيسية :

- التأمين أثناء عمليات الإنشاء والتشييد .
- التأمين أثناء التشغيل .
- تأمينات أخرى .
- التأمين أثناء عمليات الإنشاء والتشييد .

ويغطي هذا النوع من التأمين الأضرار والخسائر التي قد تحدث للممتلكات المؤمن عليها أثناء :

- الإنشاء والتصنيع داخل الورش .
- عمليات القطر والنقل .
- التركيب والإختبار .
- التأمين أثناء التشغيل .

**تنقسم تغطيات هذه الوثيقة الي ثلاثة أقسام هي :**

**القسم الأول : تأمين الممتلكات**

الهدف من هذا التأمين هو تعويض المؤمن له (شركة البترول) عن الأضرار المادية التي تلحق بالممتلكات المؤمن عليها نتيجة وقوع حادث مغطى تأمينياً بموجب بنود الوثيقة وذلك أثناء التشغيل

لذلك الممتلكات بمواقع الإنتاج وهناك نوعان من التغطيات في تأمين الممتلكات :

1/ تأمين ضد جميع الأخطار

2/ تأمين ضد أخطار الحريق /الصاعقة /الإنفجار .

ومن أهم استثناءات تأمين جميع الأخطار :

- عطل الآلات /الممتلكات تحت التشييد / الخسائر التبعية / خيانة الأمانة / الحرب /الإنقلاب العسكري
- المركبات المرخص لها بالسير بالطرق العامة - الإهمال المتعمد من جانب المؤمن له أو تابعيه
- وتلك الاستثناءات يمكن تغطيتها بوثائق أخرى متخصصة أو يمكن إضافة البعض منها مقابل قسط إضافي .

**القسم الثاني : تأمين تكلفة التحكم في الآبار**

تتفرد صناعة البترول بهذا النوع من التغطيات التأمينية دون غيرها من الأنشطة الأخرى وبموجب هذا التأمين يتم تغطية كافة المصروفات والتكاليف التي يتكبدها المؤمن له في سبيل السيطرة أو محاولة السيطرة على الآبار خارج التحكم .

ومن أهم بنود تغطيات تأمين تكلفة التحكم هي :

- تكلفة التحكم في الآبار .
- تكلفة إزالة الحطام .
- المسؤولية الناتجة عن التلوث والتسرب .
- تكلفة التنظيف .
- تكلفة الإجلاء أو الإخلاء
- الخسائر أو الأضرار الناتجة عن الانفجارات الأرضية .

**القسم الثالث :**

**تأمين المسؤولية :**

تأمين المسؤولية المدنية بصفة عامة يهدف الي حماية المؤمن له من تحمل التعويضات التي يصبح مسؤولاً عنها مسؤولية قانونية نتيجة الأضرار المادية أو الجسمانية الناشئة عن حادث يتسبب فيه المؤمن له .

هناك العديد من تغطيات المسؤوليات نذكر منها :

- مسؤولية السيارات .
- المسؤولية التعاقدية



- مسؤولية رب العمل .

- المسؤولية المدنية تجاه الطرف الثالث .

**تأمينات أخرى :** (الكتيب التعريفي، 2012، ص 26)

**التأمين على الحفارات :**

يعامل الحفار كوحده بحرية يجب التأمين عليها أجسام وآلات وكذا المسؤولية المدنية الناتجة عن عمليات التشغيل بالإضافة الي تغطية فقد الأرباح .

**التأمين على خطوط الأنابيب :**

قد تكون خطوط الأنابيب مؤمنة ضمن الممتلكات عليها في القسم الأول وقد يتطلب تأمينها بصورة منفصلة . وخطوط الأنابيب هي عبارة عن مواسير ذات مواصفات معينة يتم نقل الزيت الخام من موقع الي آخر / التقطير / التكرير / التوزيع . خطوط البترول البرية كما هو الحال في السودان يتم إعداد خنادق خاصة بها بهدف حمايتها من العوامل الخارجية التي تلحق بها الضرر سيما خطوط الأنابيب البحرية والتي غالباً ما تكون إما مدفونة بقاع البحر او حرة ولكن مثبتة بطريقة تسمح بحركة الخط لتقليل مقاومة التيارات المائية .

**أهم المعلومات التي تؤخذ في الحساب عند التسعير :**

- مبلغ التأمين / حدود المسؤولية .

- التحمل .

- مدة التأمين .

- أقصى خسارة متوقعة .

- طبيعة الموقع .

- عدد الآبار وطبيعتها وأعماقها .

- سجل الحوادث السابقة .

**هنالك أخطار أيضا يمكن إضافتها بقسط إضافي منها :**

أ/ مصاريف إزالة الأنقاض .

ب/ مصاريف مكافحة الحريق .

ختاماً يمكن أن نوجز القول بأن أفضلية تغطية كل الاخطار واضحة حيث أنها تمنح تغطية واسعة وعند حدوث خسارة لا تحتاج لتحديد السبب المباشر أو السبب القريب لتحقيق الخطر طالما أن السبب غير مستثناء صراحة .

#### ثامناً: تأمين الطيران :

الشركة لديها خبرة واسعة في مجال تأمين الطيران حيث أنها تقوم بالتأمين على أساطيل الطيران الكبرى مثال الخطوط الجوية السودانية وطائرات الوحدات الحكومية الأخرى ويوفر هذا التأمين التغطيات الآتية :

#### تأمين أجسام الطائرات :

- يغطي هذا التأمين جسم الطائرة ضد الاخطار التالية :
- الحريق ، الصواعق ، الانفجارات .
- العواصف ، الهزات الأرضية ، الفيضانات ، الصقيع ، الثلوج ، إنهيار حظائر الطائرات.
- التصادم .
- السرقة ، النهب ، الإختلاس .
- اختفاء الطائرة وعدم ظهورها خلال فترة معينة تحددها الوثيقة .

#### تأمين المسئوليات :

بجانب تأمين جسم الطائرة هنالك تأمين المسئوليات والذي يشمل مسئوليات الطرف الثالث ومسئوليات البضائع وامتعة الركاب وغيرها من المسئوليات التي يمكن ان تسبب فيها تشغيل الطائرة حيث يتم تعويض المؤمن له عن كافة المبالغ الملزم بدفعها قانوناً عن مسئوليته عن :-

- الأضرار التي تصيب الركاب و أمتعتهم .
- البضائع المنقولة عن طريق الجو .
- كذلك بمواجهة ما قد يحكم به عن الأضرار المسئول عنها المؤمن له تجاة الغير ( الطرف الثالث) .

هذا بالاضافة الي المصروفات القضائية التي يتحملها المؤمن له وذلك في حدود معينة يتفق

عليها .

## تأمين الحوادث الشخصية :

توفر الشركة تأمين الحوادث الشخصية لحالات الوفاة ، الإصابة الجسمانية ، والعجز بالنسبة للعاملين في مجال الطيران كطاقم القيادة ( القبطان ، المندسين الجويين ، الضباط الجويين ) وطاقم الضيافة حسب حدود التعويض التي يتفق عليها .

## تأمين فقدان الرخصة:

يغطي التأمين تعويض المؤمن له في حالة فقدان الرخصة حسب حدود التعويض التي يتم الاتفاق عليها بالنسبة للقبطان ومساعد القبطان والضباط الجويين والمهندسين الجويين نتيجة للإصابة الجسمانية أو المرض أو العجز بسبب المرض أو الإصابة .

## تأمين الحرب :

بالإضافة للتغطيات المذكورة أعلاه ، فان التأمين يمتد ليغطي خطر الحرب ضد الاخطار المذكورة في (1) ، (2) ، (3) ، (4) ، حسب طلب المؤمن له بعد دفع قسط إضافي يتم تحديده وفقاً للخطر المغطى .

## تأمين التحمل :

تمتد التغطية أيضاً لتشمل تأمين التحمل للوثائق التي يكون مبلغ التحمل فيها كبير .

## خدمات التأمين الإضافية بإدارة التأمين الجوي :

- العلاج بالخارج : Medical Expenses
- علاج طوارئ ( طاقم الطائرات ) : Emergency Medical
- تعويض أسر نتيجة وفاة طبيعية لكل عاملي شركة الطيران : Family Donation

## عاشراً: التكافل: البديل الإسلامي للتأمين علي الحياة :

يعتبر هذا النوع من التغطيات من أهم أنواع التأمين التعاوني الإسلامي إذ يقوم بتوفير مال التكافل لأسرة المتضرر أو بضمان مستقبل أبنائه وضمان دخل ثابت له في حالة عجزه الكلي الدائم عن الكسب أو مرضه مرضاً مقعداً أو عند وفاته وقد أولت الشركة خدمات التكافل إهتمامها، وسعت لتطويرها لتستوعب أغلب حاجات المجتمع وتشمل هذه الخدمات التكافل الجماعي للعاملين بالقطاعين العام والخاص والهيئات والمؤسسات الشعبية وكل مجموعة مكونة من عشرة أشخاص أو أكثر يجمعهم هدف مشترك .

1. التكافل الفردي .
2. تكافل تغطية السلفيات .
3. التكافل العائلي .
4. تغطي وثائق التكافل عموماً الحالات التالية :
- الوفاة بحادث - العجز الكلي - العجز الجزئي .
5. تغطية الأمراض الخطرة (النوبة القلبية والصدمة وأمراض القلب وتصلب الشرايين والفشل الكلوي).

#### حادي عشر : تقليل الخسائر :

هذه إحدى إدارات الشركة المتخصصة التي تقوم بإجراء المسوحات المختلفة لكافة المنشآت التي يتم تأمينها و تهدف ألي تخفيض تكاليف الخسائر في الممتلكات و علي تقليل الحوادث أو منعها وذلك بالتعرف علي مواقع الخلل وسد الثغرات وزيادة الاحتياطات اللازمة ، كما تقوم بإجراء المسوحات عند حدوث الخطر وتقدير القيمة الحقيقية للأضرار، وتستعين أحياناً ببيوت الخبرة والمكاتب الاستشارية الكبرى المتخصصة في هذا المجال .

#### ثاني عشر : إدارة المطالبات :

تمثل ادارة المطالبات الواجهة الحقيقية التي تؤكد مصداقية شركات التأمين في الإيفاء بالتزاماتها تجاه المؤمن لهم لان ما يقدم من هذه الشركات لجمهور المتعاملين معها ما هو الا مجرد وعود والتزامات بتعويضهم فيما يلحق بهم من إصابات أو أضرار للممتلكات المؤمن عليها . لذلك فإن ادارة الشركة تولي إهتماماً خاصا بسداد مطالبات عملائها بأقصى سرعة ممكنة وحال تسلمها للمستندات المطلوبة، وقد ظلت الإدارة تسعى بإستمرار لتطوير العمل بها بدءاً بإختيار أفضل العناصر وإنهاء بتوفير الإحتياطات المادية اللازمة لسداد التعويضات .

#### 3-1-4 الإجراءات الأساسية والمتبعة في حالة تقديم أي مطالبة :

- أ/ الاخطار الفوري لشركة التأمين .
- ب/ إخطار الشركة إذا كان الأمر متعلقاً بحادث مرور أو حادث سرقة وإخطار شرطة الدفاع المدني اذا كان الامر متعلقا بحادث حريق مع إحضار المستندات المؤيدة للحادث.

ج/ تقديم المستندات التي تدعم المطالبة من شهادة تأمين وفواتير بقيمة الصيانة أو التلف بالإضافة الي التقرير الفني عن التلف وأسبابه وتقدير مبدئي بذلك .

#### الإجراءات المتبعة لإبرام عقد التأمين :

- لإجراء التأمين يتم أولاً الإتصال بالشركة أو وكلائها للحصول علي طلب التأمين الذي يحتوي علي بيانات ومعلومات هامة متصلة بموضوع التأمين كما أن الطلب يعتبر جزءاً أساسياً ومكماً لعقد التأمين .
- يرجي دائماً تحري الدقة في الإدلاء بالمعلومات الصحيحة عند ملء الطلب إذ أن طلب التأمين هو أساس العقد و أي معلومات غير صحيحة قد تؤدي ألي بطلان عقد التأمين وبالتالي حرمان صاحب وثيقة التأمين من الحصول علي التعويض .
- يقوم موظفو الشركة بالتبصير والمساعدة في ملء الطلب و اختيار الأخطار التي يمكن تأمينها بعد دراستهم للطلب وربما يتطلب الأمر زيارة موقع الممتلكات المطلوب تأمينها لتقييم الخطر تحديد سعر التأمين المناسب .
- يتم سداد قسط التأمين بالكيفية التي يتفق عليها الطرفان ، و لكي يصبح العقد سارياً يستلزم دفع جزء علي الأقل من القسط عند بداية سريان عقد التأمين .
- مبلغ التأمين هو الحد الأقصى لمسئولية الشركة تجاه الممتلكات المؤمنة وبالتالي فإن التعويض يكون في حدود هذا المبلغ ولا يتعداه كما أن التأمين بأقل من القيمة الحقيقية للممتلكات يعرض صاحبه لتطبيق الشرط النسبي، وهو شرط يتحمل بموجب الممتلكات لحصته النسبية في الخسارة أو التلف .
- قسط التأمين هو المبلغ الذي يدفعه الشخص لشركة التأمين نظير تحملها مسئولية التعويض عن الأضرار الناتجة عن الأخطار المؤمن ضدها .

## المبحث الثاني

### شركة سكر كنانة ودانفوديو

#### 1-2-3 نبذة عن صناعة السكر في السودان:

لقد وجدت صناعة السكر إهتماماً كبيراً من قبل الجهات المسؤولة وخصوصاً وزارة الصناعة، وقد شغلت حيزاً واضحاً بين الصناعات التحويلية الموجودة علي مستوى السودان ككل وذلك لما تخلفه هذه الصناعة من عائد مادي وعيني كبير علي خزانة الدولة وعلي المواطنين بصورة مباشرة، وذلك من خلال إستيعابها لأكبر عدد من العمالة بجميع أنواعها المهرة وغير المهرة، إذ أن الطابع الزراعي الذي تعتمد عليه يعد هو الحرفة الأساسية والسائدة لدي معظم سكان سوداننا الحبيب لذلك تجد أن مصانع السكر في السودان تعتبر من أضخم مشاريع الإعاشة بالنسبة للمواطنين وخصوصاً مواطنين المنطقة التي بها المشروع إذ أنه بالإضافة لتشغيل العمالة وتغذية خزينة الدولة بنصيب وافر نجدها تترك بصمات واضحة علي ملامح المنطقة ومحلياتها المختلفة.

ونحن لا نجد سبباً لإعتراض المقولة التي تصف السكر (بالذهب الأبيض) لأن ذلك يبدو واضحاً من توفره لدينا، فالسكر علي الرغم من إنه يُعد صناعة من الصناعات الخفيفة إلا إننا نجده يُضاهي الصناعات الثقيلة ويناطحها أهمية لدي إقتصادنا السوداني ويرجع ذلك لأسباب عدة، منها توفر كل الظروف التي تجعل زراعة قصب السكر ممكنة نجدها تتوفر في السودان وأراضيه وخصوصاً في أواسط السودان (ولاية النيل الأبيض) إذ يطلق عليها ولاية السكر وذلك من خلال عدد المصانع الموجودة والمقترح قيامها في المستقبل القريب إنشاء الله. 3-2-2 مصنع

#### سكر كنانة:

براءة الدراسة في مشروع كنانة في مطلع عام 1972م وبدا العمل في المشروع عام 1979م. يعتبر المشروع نموذج للمصانع الناجحة في السودان لتكامل رأس المال العربي المشترك حيث قامت بتنفيذه شركة مساهمة بين حكومة السودان ودولة الكويت والإمارات العربية المتحدة، من أكبر مصانع صناعة السكر المتكاملة تحت إدارة مدرية ويشرف عليها مجلس الإدارة المكون من الدول المساهمة وقامت بالمشروع خدمات في مجال التعليم والصحة ، تنفرد شركة سكر كنانة بمتوسط انتاجية عالية مقارنة مع استراليا وجنوب أفريقيا رائدات صناعة السكر في العالم إذ بلغت انتاجية

المصنع لموسم 2004/2003م أربعة آلاف وثمانية وعشرين طناً (428.000) طن متري ،وبلغ انتاج السكر بشركة سكر كنانة وحدها لعام 1999/98م حوالي 365 الف طن سكر أي ما يوازي 121.6% من الطاقة التصميمية.

### 3-2-3 تأسيس شركة سكر كنانة ومكوناتها:

تأسست في عام 1975 وقد بدأ نشاط الإنتاج عام 1984 وتشتمل مكوناتها على مزرعة القصب بمساحة 168.000 فدان (73.000 هكتار) بالقرب من مدينة ريك على الضفة الشرقية من النيل الأبيض، وعلى بعد 250 كلم جنوب الخرطوم ومصنع السكر، ومصنع الأعلاف ، ومصنع الايثانول ، وشركة كنانة للهندسة والخدمات، ومشروع دواجن ، والمزرعة الإنتاجية والغابات.

#### أهداف ومنتجات الشركة:

تهدف الشركة لإنتاج وتسويق السكر المكرر، وتقديم الخدمات التقنية والهندسية. وتشتمل منتجاتها على السكر الأبيض بعبوات مختلفة (400 ألف طن/سنة) والايثانول (60 مليون لتر/سنة) والعلف (44.2 ألف طن) ولحوم دواجن (4 مليون كيلو لحوم بيضاء).

رأس المال والمساهمون: يبلغ رأس المال المصرح به نحو 2.250 مليار جنيه المدفوع منه نحو 560 مليون جنيه، تساهم به كل من:

- حكومات دول عربية 46.30%.
- مؤسسات وشركات 48.11%.
- الهيئة العربية 05.59%.
- من الشركات الرائدة عالمياً في صناعة السكر ، ولها وجود في الأسواق العالمية.

## شركة دانفوديو

### 4-2-3 تاريخ ومكان تأسيس الشركة:

أنشأت هذه الشركة في نوفمبر من العام 1981م تحت مسمى شركة دانفوديو الخيرية للتجارة والمقاولات، ومع توسع نشاطها تحولت في العام 2000م إلي شركة دانفوديو القابضة وهي تمارس أنشطة إقتصادية عديدة، وهي شركة ذات شخصية إعتبارية متخصصة في مجال الإستثمار، و يقوم عليها مجلس إدارة مستقل و بميزانية منفصلة.

الهدف من إنشاء هذه الشركة هو زيادة التمويل الداخلي للمنظمة، ولتحقيق ذلك ضمت تحت لوائها عدد من الشركات المتخصصة من أهمها شركة دانفوديو التجارية التي تعمل في مجال إستيراد مواد البناء و الأجهزة الكهربائية وإسبيرات العربات، وشركة دانفوديو للمقاولات وهي متخصصة في المشاريع الإنمائية القومية كالطرق والجسور والإنشاءات العقارية الضخمة.

العشرون من شهر مارس في العام 2002م هو يوم إنصهار شركة دانفوديو للمقاولات وشركة دانوي للطرق والجسور تحت راية شركة دانفوديو للمقاولات والطرق والجسور المحدوده بخبره سودانيه خالصه .

شركة دانفوديو للمقاولات والطرق والجسور هي شركة مقاولات خاصة تعمل في تشييد منشآت البنية التحتية ومشروعات الهندسة المدنية ومقاولات المباني الكبيرة والمتميزه للقطاعين العام والخاص في جميع أنحاء السودان .

### 5-2-3 حملة أسهم الشركة :

1/ منظمة الدعوة الإسلامية تمتلك 60 سهم.

2/ مؤسسة دانفوديو القابضة تمتلك 40 سهم.

### 6-2-3 تعمل الشركة في صناعة البناء في عدة مجالات تشتمل علي:

1/ مجمعات المكاتب والمجمعات السكنية.

2/ مجمعات التعليم والصحة والخدمات عموماً.

3/ مباني الجملونات .

4/ الطرق والكباري.

5/ أعمال الردميات والسدود ومنشآت الري.



وتستخدم الشركة أكثر من مائة مهندس بمؤهلات في مجالات تخصصيه متنوعه وقد أنجزت أكثر من ستمائة مشروع منذ إنشائها عام 1981م بإسم شركة دانفوديو الخيرية للتجارة والمقاولات مما ترك أثراً ملموساً علي صعيد البناء والعمارة السودانية. وقد حازت الشركة بفضل مجهوداتها علي شهادة الأيزو (ISO 9001:2000).

#### قيم الشركة:

- تنظر الشركة إلي علاقة متميزه مع زبائنها تتصف بالشراكة لتحقيق مصلحة الطرفين والصدق والشفافية في التعامل والإستجابة لرغبات الزبائن و الإلتزام الكامل بمقتضيات العقد.
- تلتزم الشركة بمسئوليتها تجاه المجتمع بالمحافظة علي قيمه والمساهمة في خدمته والتجاوب مع إحتياجاته.
- تسعى الشركة لتحقيق العائد المجزي للمساهمين علي إستثماراتهم بما يزيد عن الهوامش المتاحة في الإستثمارات البديله مع الإستمرار في بناء قدرات الشركة الذاتية بالريادة والتطور والإبداع .

#### غاية الشركة:

أن تكون الشركة الأولى في السودان في مجال مقاولات التشييد والطرق والجسور وأن نرتقي بقدراتنا الفنية والماديه والبشرية لنتمكن من تنفيذ المشروعات الهندسية الضخمة والمعقدة ، وأن تتميز أعمالنا بالجودة والكفاءة والمحافظة علي مصلحة المجتمع وبيئته الطبيعيه.

#### نبذه عن معهد الدراسات الهندسية (ستس) SETS :

يعمل المركز في عدة مجالات أكاديمية بحثه حيث يقدم دورات تدريبيه وكذلك إعداد دراسات الجدوي وتقديم كافة الإستشارات الهندسية ، كما أنه مركز يقوم بمنح درجات الدراسات العليا بالتعاون مع جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

## الفصل الرابع

### تحليل بيانات الدراسة الميدانية

#### المبحث الاول

#### منهجية إجراء الدراسة التطبيقية

#### 1-4 مقدمة:

تلعب الشركات التجارية والعامّة السودانية دوراً كبيراً في الناتج المحلي مما دفع لإجراء الدراسة الميدانية بها لأهميتها في الإقتصاد القومي .

يشتمل هذا المبحث على منهجية إجراء الدراسة الميدانية ويشمل ذلك تصميم أداة الدراسة، وإجراء إختبارات الثبات والصدق لهذه الأداة للتأكد من صلاحيتها ووصف لمجتمع وعينة الدراسة، والإساليب الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات وإستخراج النتائج. وذلك على النحو التالي:

**أولاً- مجتمع وعينة الدراسة:**

#### 1-1-4 مجتمع الدراسة.

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بمشكلة البحث ، ويتكون المجتمع الأساسي للدراسة العاملين في كل من:

- 1/ شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين/2 شركة دانفوديو /3 شركة سكر كنانة.

وقد تم إختيار الشركات التجارية والعامّة لتكون مجتمع لهذه الدراسة للأسباب التالية:

- 1/ تتناسب هذه الشركات مع الدراسة الحالية من حيث التطبيق ، إذ نجد أن الهيكل التنظيمي لهذه الشركات يتناسب مع أبعاد نموذج قياس الأداء المتوازن، مما يسهل عملية تطبيقه.
- 2/ تتميز هذه الشركات بدرجة منافسة عالية جعلت معظم الشركات العاملة في القطاعين تتسابق نحو الحصول علي أكبر حصة في السوق، وتدعيم بقائها، وهذا لا يتأتى إلا عن طريق إيجاد ميزة تنافسية مثل درجة الجودة ورضاء العملاء والعاملين وخدمة المجتمع الأمر الذي يجعل من تطبيق نموذج قياس الأداء المتوازن ضرورة حتمية لهذه الشركات ، إذا أرادت أن تحافظ علي بقائها في السوق. ونسبة لعدد الشركات الكبير في هذا القطاع فقد تم حصر الشركات قيد الدراسة في الشركات الكبرى إستناداً علي حجم إيراداتها بالإضافة لحجم العمالة في ولاية الخرطوم وإستناداً علي تصنيف إتحاد الغرف التجارية والصناعية والمسجل التجاري .

#### 2-1-4 عينة الدراسة:

تمّ إختيار مفردات عينة البحث بطريقة العينة (العشوائية البسيطة) للحصول على آراء أو معلومات من مفردات المجتمع موضع الدراسة حسب البيان أدناه:

جدول (1-4) الإستبانة الموزعة والمعادة

النسبة %	العدد	البيان
83.3	80	إستمارات تم إعادتها بعد تعبئتها كاملة
16.7	16	إستمارات لم يتم إعادتها
100	96	إجمالي الإستمارات الموزعة

المصدر: إعداد الباحث (2015)

وتعتبر العينة كبيرة نسبياً من الناحية الإحصائية مما يؤدي إلى قبول نتائج الدراسة وتعميمها على مجتمع الدراسة.

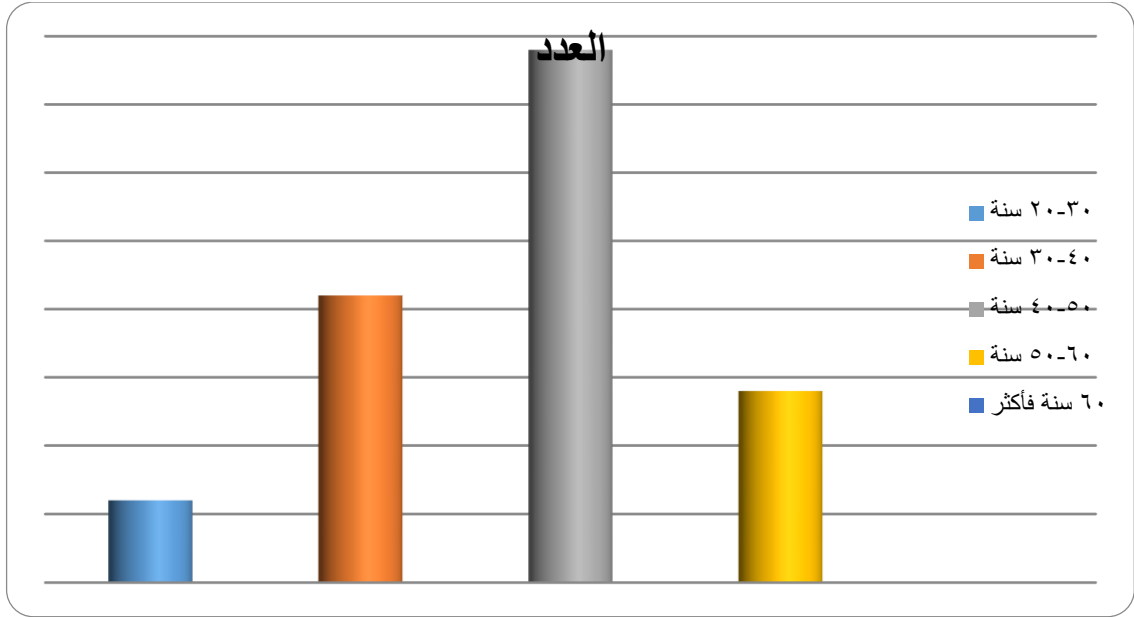
3/ خصائص عينة الدراسة: فيما يلي الخصائص الأولية لعينة الدراسة:

1/ توزيع أفراد العينة حسب العمر

جدول رقم (2-4) التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير العمر

النسبة %	العدد	العمر
7.5	6	من 20 إلى أقل من 30 سنة
26.3	21	من 30 إلى أقل من 40 سنة
48.8	39	من 40 إلى أقل من 50 سنة
17.5	14	من 50 إلى أقل من 60 سنة
0	0	60 سنة فأكثر
100	80	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان (2015)



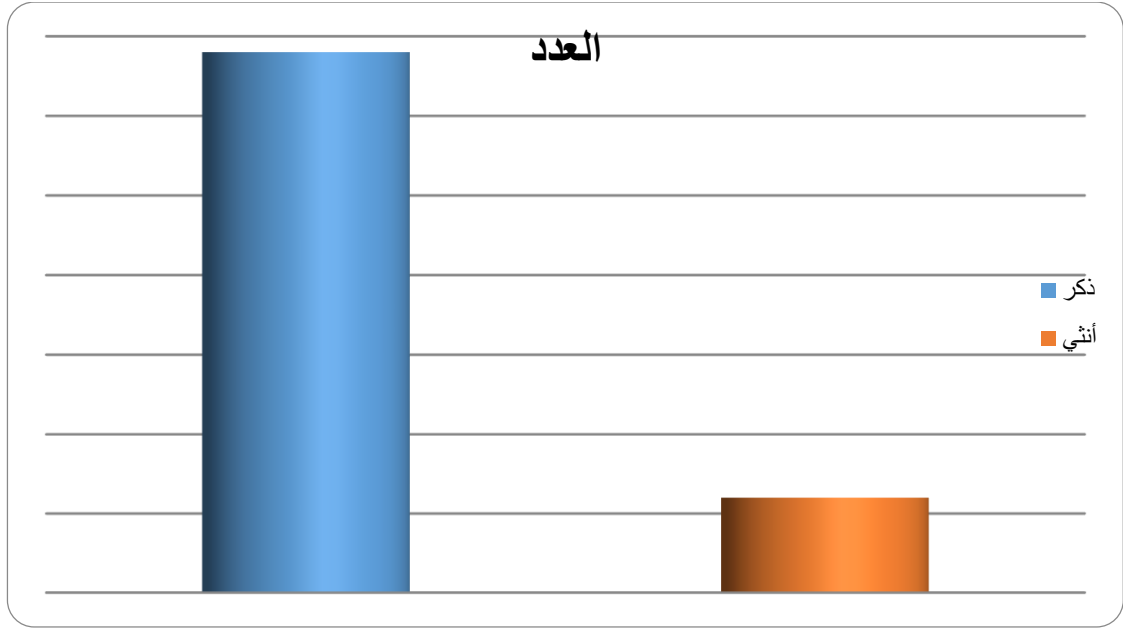
يتضح من الجدول (4-2) والشكل أعلاه أن غالبية أفراد العينة من العاملين تتراوح أعمارهم ما بين (40-50) حيث بلغت نسبتهم (48.8) % من أفراد العينة الكلية بينما بلغت نسبة الذين تتراوح أعمارهم ما بين (50-60) سنة (17.5) % أما أفراد العينة والذين تتراوح سنوات أعمارهم ما بين (20-30) سنة فقد بلغت نسبتهم (7.5) % من اجمالي العينة المبحوثة. الأمر الذي يدعم مبررات هذه الفئة.

## 2/ توزيع أفراد العينة حسب النوع

جدول رقم (4-3) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب النوع

النوع	العدد	النسبة %
ذكر	68	85
أنثي	12	15
المجموع	80	100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان (2015)



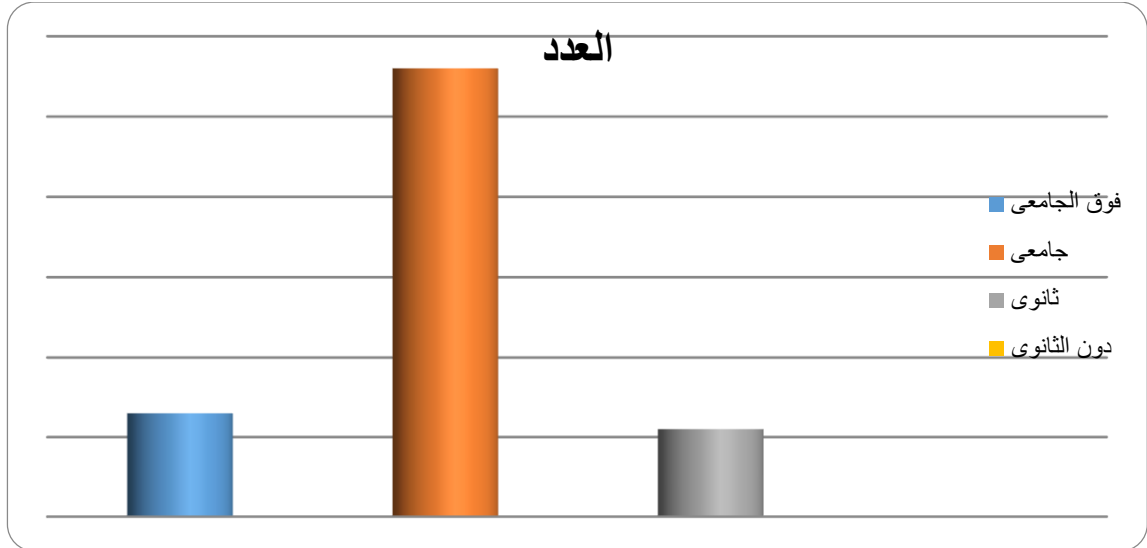
يتضح من الجدول رقم (4-3) والشكل أعلاه أن غالبية أفراد العينة من الذكور حيث بلغت نسبتهم (85) % من أفراد العينة بينما بلغت نسبة الإناث في العينة (15) % من إجمالي العينة المبحوثة. يتضح من ذلك أن غالبية أفراد العينة هم من الذكور مما يدل على أن الشركات تعتمد عليهم أكثر من الإناث.

### 3/ توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

جدول رقم (4-4) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	العدد	النسبة %
فوق الجامعي	13	16.2
جامعي	56	70
ثانوي	11	13.8
دون الثانوي	0	0
المجموع	80	100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان (2015)



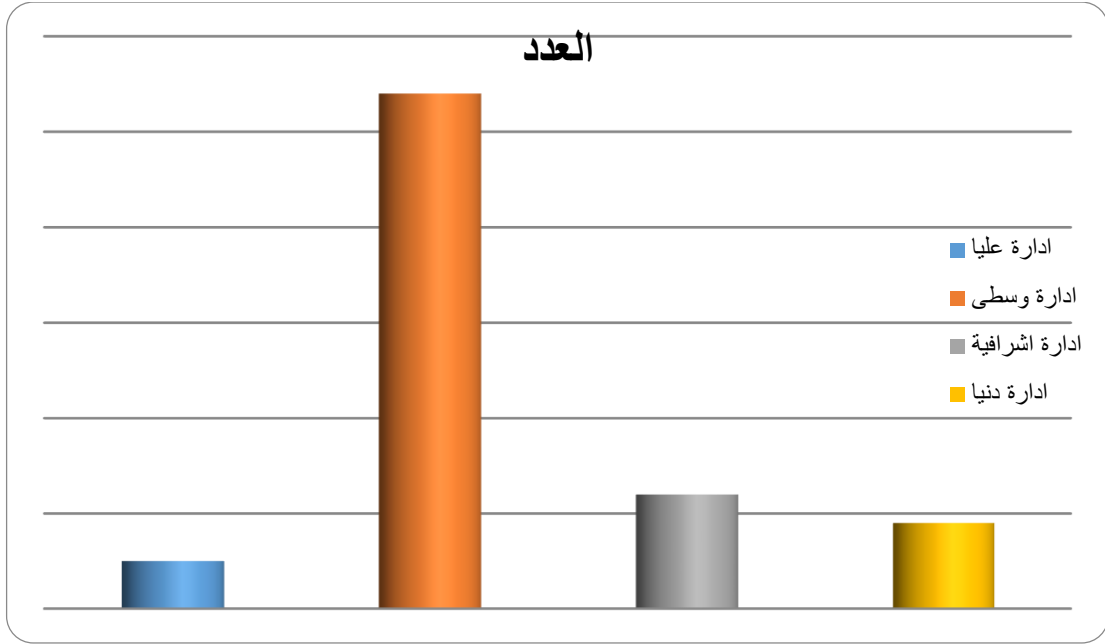
يتضح من الجدول رقم (4-4) والشكل أعلاه أن غالبية أفراد العينة من المستوى التعليمي الجامعي (البكالوريوس) حيث بلغت نسبتهم (70) % من أفراد العينة بينما بلغت نسبة حملة التعليم فوق الجامعي (دبلوم عالي، ماجستير، دكتوراه) في العينة (16.2) % إما المستوى التعليمي الثانوي فقد بلغت نسبتهم (13.8)%. من إجمالي العينة المبحوثة. وعلية يمكننا القول بأن عينة الدراسة من العينات المؤهلة علمياً وبالتالي سوف يؤدي ذلك إلى الحصول على آراء موضوعية حول موضوع البحث.

#### 4/ توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

جدول رقم (4-5) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	العدد	النسبة %
إدارة عليا	5	6.3
إدارة وسطى	54	67.5
إدارة إشرافية	12	15
إدارة دنيا	9	9
المجموع	80	100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان (2015)



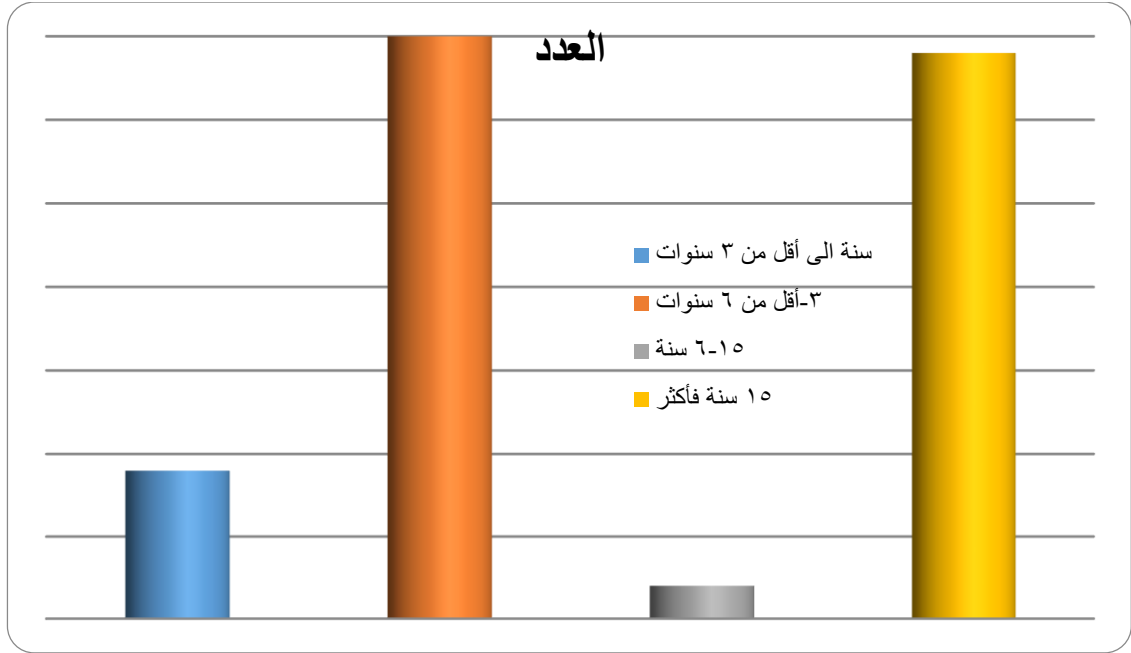
يتضح من الجدول رقم (4-5) والشكل أعلاه أن غالبية أفراد العينة من الإدارة الوسطى حيث بلغت نسبتهم (67.5) % من أفراد العينة بينما بلغت نسبة الإدارة الإشرافية والإدارة الدنيا في العينة (24) % . أما الإدارة العليا فقد بلغت نسبتهم (6.3) % . من إجمالي العينة المبحوثة. الأمر الذي يدعم مبررات إختيار هذه الفئة.

#### 5/ توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

جدول رقم (4-6) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

النسبة %	العدد	سنوات الخبرة
11.3	9	سنة إلى أقل من 3 سنوات
43.8	35	3- إلى أقل من 6 سنوات
2.5	2	6- إلى أقل من 15 سنة
42.5	34	15 سنة فأكثر
100	80	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان (2015)



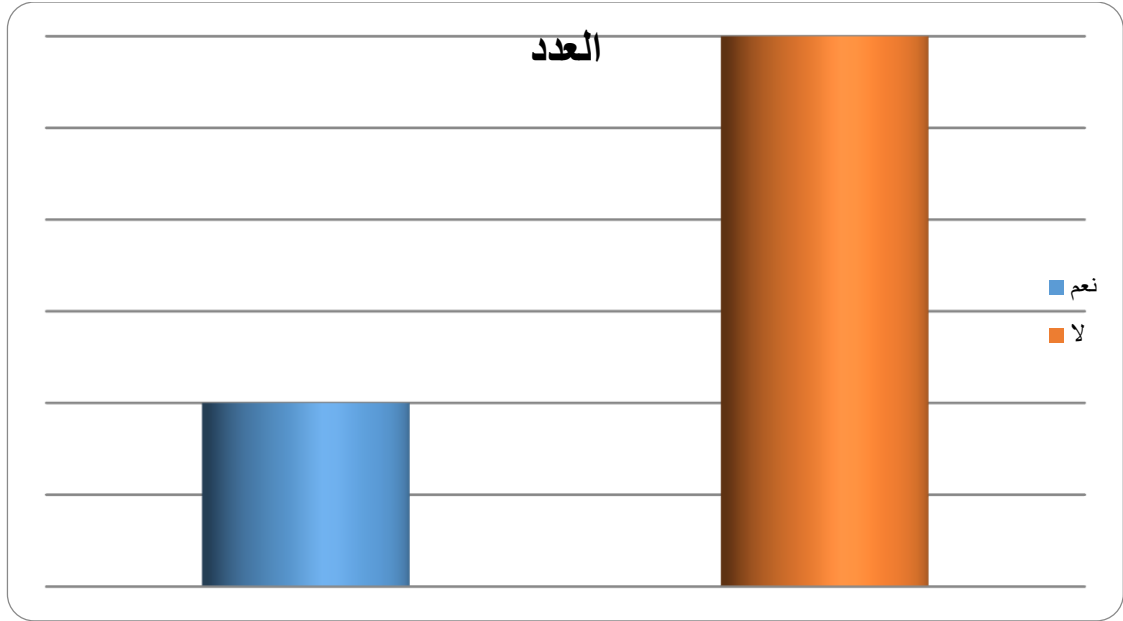
يتضح من الجدول رقم (4-6) والشكل أعلاه أن غالبية أفراد العينة تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (3-6 سنة) حيث بلغت نسبتهم (43.8) % من أفراد العينة بينما بلغت نسبة الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (6-15 سنة) في العينة (2.5) % أما أفراد العينة الذين تزيد سنوات خبرتهم عن 15 سنة فقد بلغت نسبتهم (42.5)%. من إجمالي العينة المبحوثة. ويعزى ذلك إلى طبيعة العمل بالمنظمات التجارية والعامة وحاجتها لأصحاب الخبرة الممارسين والمدربين، ولما تتصف أعمالهم من خصوصية.

6/ توزيع أفراد العينة حسب التعرف على مفهوم بطاقة الأداء المتوازن  
جدول رقم (4-7) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب التعرف على بطاقة الأداء المتوازن

الإجابة	العدد	النسبة %
نعم	20	25
لا	60	75
المجموع	80	100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان (2015)



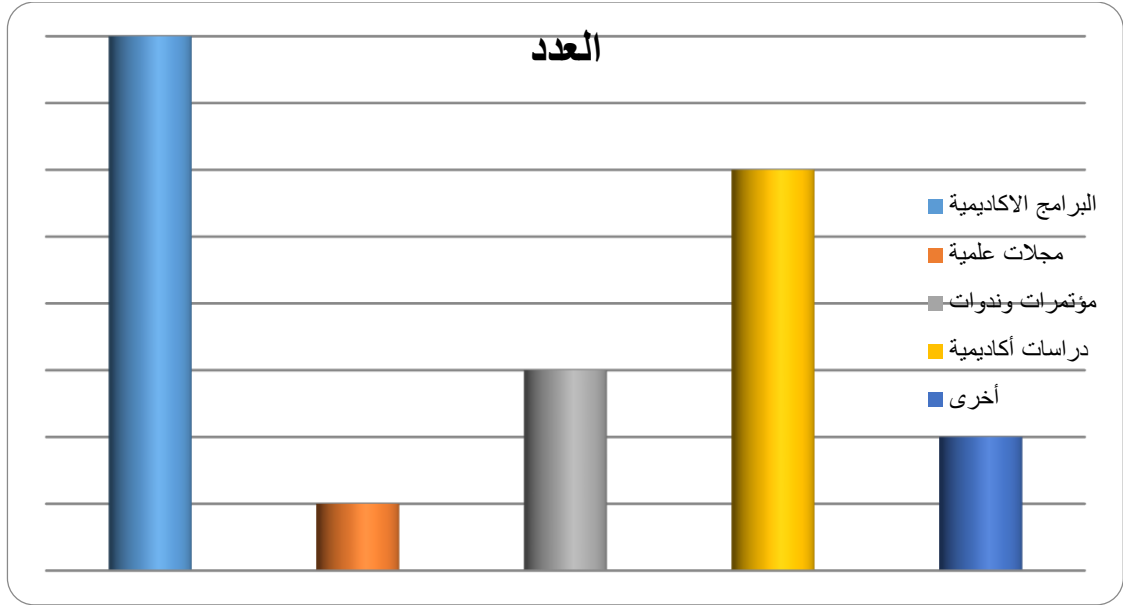


يتضح من الجدول رقم (4-7) والشكل أعلاه أن غالبية أفراد العينة لايوافقون على أنهم يتعرفون على مفهوم بطاقة الأداء المتوازن حيث بلغت نسبتهم (75) % من أفراد العينة بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (25) % . من إجمالي العينة المبحوثة. ونستنتج من ذلك أن إدارات هذه الشركات لا تهتم بتدريب أفرادها علي الأساليب الإدارية الحديثة.

17 توزيع أفراد العينة حسب مصدر التعرف على بطاقة الأداء المتوازن  
جدول رقم (4-8) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب مصدر التعرف على بطاقة الأداء المتوازن

النسبة %	العدد	المصدر
40	8	البرامج الأكاديمية
5	1	مجلات علمية
15	3	مؤتمرات وندوات
30	6	دراسات أكاديمية
10	2	أخرى
100	20	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان (2015)



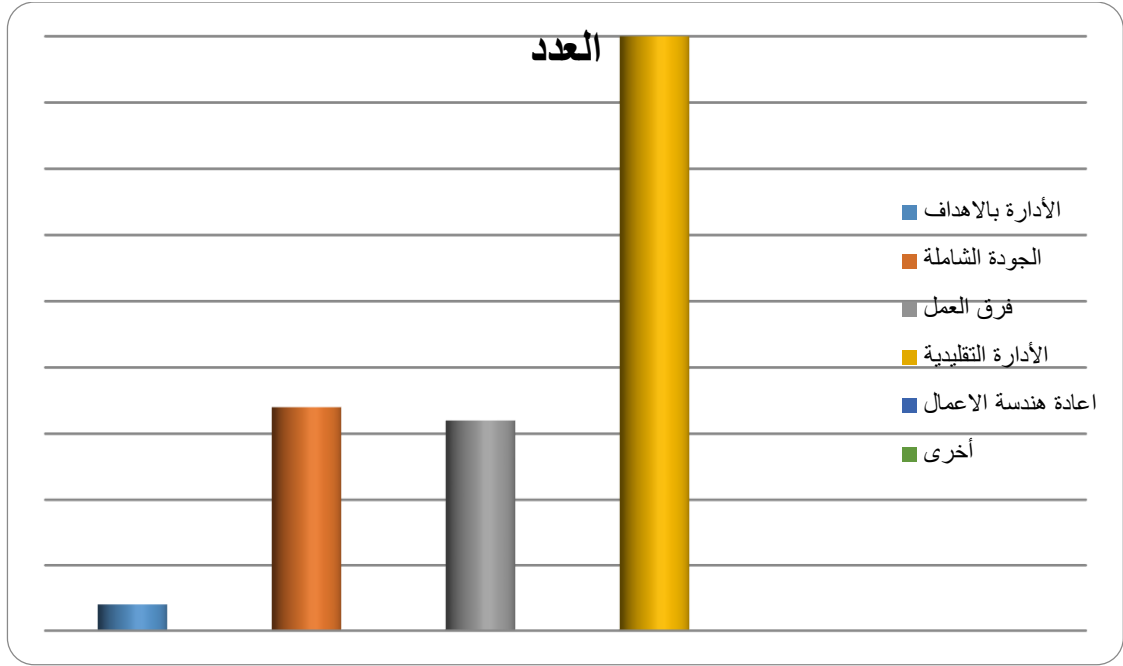
يتضح من الجدول رقم (4-8) والشكل أعلاه أن غالبية أفراد العينة مصدر معرفتهم بمفهوم بطاقة الأداء المتوازن البرامج الأكاديمية حيث بلغت نسبتهم (40) % من أفراد العينة بينما بلغت نسبة الذين تلقوا المعرفة من خلال المجلات العلمية (5) % أما أفراد العينة والذين تلقوا المعرفة بمفهوم بطاقة الأداء المتوازن من الدراسات الأكاديمية فقد بلغت نسبتهم (30) % . من إجمالي العينة وهذا يدل علي عدم إهتمام إدارة هذه الشركات بتعريف العاملين بالأساليب الإدارية الحديثة.

#### 8/ توزيع أفراد العينة حسب تطبيق المنظمة للمناهج الإدارية

جدول رقم (4-9) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب المناهج الإدارية

النسبة %	العدد	المناهج الإدارية
2.5	2	الإدارة بالأهداف
21.3	17	الجودة الشاملة
20	16	فرق العمل
56.3	45	الإدارة التقليدية
0	0	إعادة هندسة الأعمال
0	0	أخرى
100	80	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان (2015)



يتضح من الجدول رقم (4-9) والشكل أعلاه أن غالبية أفراد العينة من يطبقون منهج الإدارة التقليدية حيث بلغت نسبتهم (56.3) % من أفراد العينة بينما بلغت نسبة الذين يطبقون منهج الجودة الشاملة (21.3) % أما أفراد العينة والذين يطبقون منهج فريق العمل فقد بلغت نسبتهم (20)%. من إجمالي العينة المبحوثة. هذا يدل على أن معظم إدارة هذه الشركات تطبق منهج الإدارة التقليدية وبنية منهج الجودة الشاملة وهو يعتبر أقرب الأساليب لنموذج قياس الأداء المتوازن.

#### 3-1-4 أداة الدراسة:

إعتمدت هذه الدراسة على وسيله الإستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة وتحقيقاً للغرض السابق تم تصميم إستمارة إستبيان للتعرف على أثر بطاقة الأداء المتوازن. وتتكون الإستمارة من قسمين:

##### القسم الأول:

ويشتمل على البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة: وهي البيانات الشخصية المتعلقة بوصف عينة الدراسة وهي:

- 1/ العمر.
- 2/ النوع.
- 3/ المستوى التعليمي.
- 4/ عدد سنوات الخدمة.
- 5/ المهنة.
- 6/ التعرف على بطاقة الاداء المتوازن.

7/ مصادر المعرفة ببطاقة الأداء المتوازن.

8/ المناهج الإدارية.

**القسم الثاني:**

وخصص لقياس رأى أفراد العينة المبحوثة حول أبعاد بطاقة الأداء المتوازن . ويشتمل هذا

القسم علي عدد (69) عبارة تمثل محاور الدراسة وفقاً لما يلي:

(Kaplan & Norton, 1992-a, Pp.87-104)

**المحور الأول:** يقيس البعد المالي (ويتكون من 14 عبارة).

**المحور الثاني:** يقيس بعد النمو والتعلم.(ويتكون من 14 عبارة).

**المحور الثالث:** يقيس: بعد العمليات الداخلية.( ويتكون من 13 عبارة).

**المحور الرابع:** يقيس: بعد العملاء ( ويتكون من 14 عبارات).

**المحور الخامس:** يقيس: تحقيق الأداء المتوازن ( ويتكون من 14 عبارة).

**4-1-4 مقياس الدراسة:**

أعتمد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale) في القسم الأول والثاني لكل

فقره من فقرات الإستبانة حيث أن هذا المقياس صمم للتعرف على قوة موافقة أو عدم موافقة

المستقصى منه على جمل معينة، وذلك بإستخدام مقياس مكون من خمس فئات (درجات) ، بحيث

تعطى إجابة "أوافق بشدة" خمسة درجات و"أوافق" أربعة درجات و"محايد" ثلاث درجات ولا أوافق"

درجتين "ولا أوافق بشدة" درجة واحدة كما في الجدول رقم (4-10).

**جدول رقم (4-10) مقياس درجة الموافقة**

التصنيف	موافق بشدة	موافق	أحياناً	غير موافق	غير موافق بشدة
النقاط	5	4	3	2	1

المصدر: اعداد الباحث من نتائج تحليل - برنامج spss

**وعلية فإن الوسط الفرضي للدراسة هو:**

- الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة على العبارات  $(1+2+3+4+5) / (5/15) = 3$

$(3) =$  وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة وعليه إذا زادت متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل

ذلك على موافقة أفراد العينة على العبارة .

#### 4-1-5 تقييم أدوات القياس:

يقصد بصدق أو صلاحية أداة القياس أنها قدرة الأداء على قياس ما صممت من أجله وبناءً على نظرية القياس الصحيح تعنى الصلاحية التامة خلو الأداة من أخطاء القياس سواءً كانت عشوائية أو منتظمة ، وقد إعتمدت الدراسة في المرحلة الأولى على تقييم مدى ملائمة المقاييس المستخدمة في قياس عبارات الدراسة بإستخدام إختبارات الثبات والصدق لإستبعاد العبارات غير المعنوية من مقاييس الدراسة والتحقق من أن العبارات التي أستخدمت لقياس مفهوماً معيناً تقيس بالفعل هذا المفهوم ولا تقيس أبعاد أخرى وتتميز هذه الإختبارات بقدرتها على توفير مجموعة من المقاييس التي تحدد مدى إنطباق البيانات للنموذج الذي تم الكشف عنه وإستبعاد أى نماذج أخرى بديلة يمكن أن تفسر العلاقة بين عبارات المقياس بناءً على إستجابة مفردات عينة الدراسة . وفيما يلي يعرض الباحث نتائج التحليل للمقاييس المستخدمة في الدراسة.

#### 4-1-6 إختبار صدق محتوى المقياس:

تم إجراء إختبار صدق المحتوى لعبارات المقاييس من خلال تقييم صلاحية المفهوم التي قد ترجع إما إلى إختلاف المعاني وفقاً لثقافة المجتمع أو نتيجة لترجمة المقاييس من لغة إلى أخرى . وبداية تم عرض عبارات المقاييس على عدد (4) من المحكمين المختصين في الدراسة من أصحاب الخبرة والكفاءة في مجال البحث العلمي بهدف إبداء ملاحظاتهم وفقاً للآتي:

- دقة التسمية لكل بعد ، وتدرج مقياسه.
  - التأكد من قياس العبارة لما وضعت له.
  - تناسب وشمول متغيرات البيانات.
  - مدى أهمية ، ووضوح الصياغة اللغوية للعبارات.
- وبعد إستعادة الإستبانة من المحكمين وبناءً على ملاحظاتهم ، قام الباحث بالتعديلات حذفاً ، وإضافة، وتصويباً حتي تكون الأداة مناسبة لتأدية هدفها. وتمّ تصميم الإستبانة في صورتها النهائية ، أنظر ملحق رقم (3).

#### 4-1-7 إختبار الإتساق والثبات الداخلي للمقاييس المستخدمة في الدراسة:

يقصد بالثبات (إستقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج بإحتمال مساو لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة). وبالتالي فهو يؤدي إلى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها إعادة القياس. وكلما زادت درجة الثبات وإستقرار الأداة كلما زادت الثقة فيه، وهناك عدة طرق للتحقق من ثبات المقياس منها طريقة التجزئة

النصفية وطريقة ألفا كرنباخ للتأكد من الإتساق الداخلي للمقاييس ، وقد تم إستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach,s Alpha)، والذي يأخذ قيمةً تتراوح بين الصفر والواحد صحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساويةً للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد صحيح. أي أن زيادة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة. كما أن إنخفاض القيمة عن (0.60) دليل على إنخفاض الثبات الداخلي.

وتوضح الجداول من رقم (4-11) إلى الجداول رقم (4-15) نتائج تحليل الثبات لمقاييس

الدراسة مبيناً قيم معامل ألفا كرنباخ لمفاهيم الدراسة:

### المحور الأول: البعد المالي

#### جدول رقم (4-11) نتائج إختبار ألفا كرنباخ لمقاييس عبارات محور (البعد المالي)

ألفا كرنباخ	العبارات
0.87	1- تعمل الشركة على إستخدام المقاييس المالية كالربحية ووسائل الرقابة الحديثة في قياس الأداء
0.87	2- الربحية هي أساس البقاء للأمد البعيد
0.87	3- يُعد مؤشر القيمة الإقتصادية المضافة المؤشر الأكثر إنتشاراً في قياس الربحية
0.88	4- تهتم إدارة الشركة بقياس أدائها المالي من جوانب غير مالية بالإضافة إلى الجوانب المالية
0.87	5- نجاح وفشل الشركة يقاس مالياً فقط
0.87	6- إعتداد الشركة على المقاييس المالية التقليدية فقط في قياس أدائها وتقويمه لايواكب التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال الحديثة
0.88	7- يتم إستغلال الموارد المالية المتاحة بشكل يؤدي إلى تحقيق وتطوير الأهداف الإستراتيجية في شركتكم
0.86	8- يلخص البعد المالي التبعات الإقتصادية القابلة لقياس الإجراءات المستخدمة فعلياً في أداء العمل بشركتكم
0.87	9- تستهدف إدارة شركتكم مقياس تخفيض التكاليف إلى أقصى حد ممكن لتحقيق أقصى فاعلية ممكنة
0.87	10- كفاءة وفاعلية الشركة تقاس بالمؤشرات المالية فقط
0.88	11- توجد علاقة بين البعد المالي ومعدل العائد على الإستثمار
0.86	12- معدل العائد على رأس المال يزيد بزيادة المبيعات للعملاء
0.87	13- يقاس الأداء المالي في شركتكم من خلال الدخل التشغيلي
0.87	14- يتصل البعد المالي بمقاييس نتائج النشاطات المتعلقة بشركتكم
0.88	إجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل (2015)

من الجدول (4-11) نتائج إختبار الثبات أن قيم ألفا كرنباخ لجميع عبارات (البعد المالي) أكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ للمقياس الكلى (0.88) وهو ثبات مرتفع ويمكن القول بان المقاييس التي أعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات محور الدراسة الأول (البعد المالي) تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الإعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

#### المحور الثاني: بعد النمو والتعلم

جدول رقم (4-12) نتائج إختبار ألفا كرنباخ لمقياس عبارات محور (بعد النمو والتعلم)

الفأ كرنباخ	العبارة
0.92	1- للشركة القدرة على أحداث الإبداع المنظمى
0.91	2- تقوم إدارة الشركة بتقويم النمو للعاملين دورياً
0.92	3- تنظم إدارة الشركة دورات متقدمة للعاملين القدامى
0.92	4- قلة مهارات العاملين في الشركة تؤدي إلى خلل في العمل
0.91	5- تخصص الشركة مبالغ سنوياً في الميزانية لبرامج التدريب على إستخدام البطاقة
0.92	6- تتسجم مكافآت العاملين مع أدانهم الوظيفي في الشركة
0.90	7- تعمل إدارة الشركة على الإستفادة من الوسائل التكنولوجية لتطوير الخدمة المقدمة
0.92	8- تمنح الشركة حوافز وجوائز تشجيعية للعاملين المنخرطين في برامج التدريب على إستخدام البطاقة
0.92	9- تسعى الشركة إلى زيادة رواتب العاملين لتحفيزهم على العمل وزيادة إنتاجيتهم
0.91	10- تهتم الشركة بتحقيق رضا العاملين من خلال الترقيات
0.92	11- هذا البعد أحد محددات نجاح الشركة وإستمرارها
0.92	12- تستخدم شركتكم هذا البعد لقياس التعلم
0.91	13- تلتزم الشركة بتحديد الإحتياجات التدريبية لتغير سلوك العاملين نحو الأفضل
0.91	14- تستخدم الشركة مقاييس سلوكية لقياس رضا العملاء عن الخدمات المقدمة لهم
0.92	إجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل (2015)

من الجدول (4-12) نتائج إختبار الثبات أن قيم ألفا كرنباخ لجميع عبارات متغير (بعد النمو والتعلم) أكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ

للمقياس الكلى (0.92) وهو ثبات مرتفع ويمكن القول بأن المقاييس التي إعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات محور الدراسة الثاني (بعد النمو والتعلم) تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها ويمكن الإعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

### المحور الثالث: بعد العمليات الداخلية

جدول رقم (4-13) نتائج الفأ كرنباخ لمقياس عبارات محور بعد العمليات الداخلية

الفأ كرنباخ	العبارات
0.88	1-يساعد مؤشر العمليات الداخلية في إبداع المنظمة
0.88	2-يساهم هذا البعد بإرضاء الزبائن والمساهمين
0.86	3-تسعى الشركة إلى تحديد مدى جودة العمليات
0.86	4-تشجع الشركة العاملين على الإبداع وتكوين خدمات جديدة
0.87	5-تقوم الشركة بتقديم ضمانات وخدمات للمساهمين
0.88	6-تهتم الشركة بتقسيم بيئة العمل إلى زبائن مستهدفين
0.86	7-تقدم الشركة المبالغ المالية في أوقاتها المحددة
0.88	8-يساهم هذا البعد في إنتاجية الشركة
0.87	9-تقوم إدارة الشركة بتقويم العمليات الداخلية لتحقيق أهدافها ونتائجها
0.86	10-تعمل إدارة الشركة على تحديد احتياجات العملاء
0.87	11-هذا البعد يحدد مستوى الاستخدام للموارد المتاحة مقارنة بالأهداف الموضوعية (المخطط لها)
0.87	12-تعمل إدارة الشركة على دراسة وتحليل مدى جودة السلع والخدمات التي تقدمها للعملاء من أجل ضمان التميز
0.87	13-تقوم إدارة الشركة بربط معايير تقويم أدائها مع رؤيتها ورسالتها
0.88	إجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل (2015)

من الجدول (13/4) نتائج إختبار الثبات أن قيم الفأ كرنباخ لجميع عبارات محور بعد (العمليات الداخلية) أكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع العبارات لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة الفأ كرنباخ للمقياس الكلى (0.88) وهو ثبات مرتفع ويمكن القول بأن المقاييس التي إعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات محور الدراسة الثالث (بعد العمليات الداخلية) تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها ويمكن الإعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.



## المحور الرابع: بعد العملاء

جدول رقم (4-14) نتائج إختبار ألفا كرنباخ لمقياس عبارات محور (بعد العملاء).

ألفا كرنباخ	العبارات
0.75	1-بعد العملاء يعكس أداء النشاطات التشغيلية والسيطرة عليها لتحقيق رضا العملاء
0.74	2-تشجع الشركة على إقامة علاقات طويلة الأمد مع الزبون
0.75	3-تسعى الشركة لخدمة واكتساب زبائن جدد
0.73	4-تقوم إدارة الشركة بتقويم رضا العملاء عن الخدمات التي تقدمها
0.74	5-تتحمل الشركة أي مصاريف إضافية للخدمة
0.74	6-العملاء يتعاملون مع الشركة منذ فترة طويلة
0.75	7-تهتم الشركة بالزبون بتحسين جودة خدماته
0.73	8-تعمل الشركة على تخطي توقعات الزبون لإضافة قيمة للزبون
0.72	9-تسعى الشركة إلى تحقيق رضا الزبون من خلال عرض ضمانات لخدماته
0.73	10-لدى الشركة دراسات حول نظرة الزبون لإدارة الشركة ومدى تحقيق الإشباع لرغباته
0.74	11-يوجد تجديد وتنوع في الخدمات التي تقدمها شركتكم
0.75	12-يتم إجراء دراسات للتعرف على ولاء العملاء بالشركة
0.75	13-يتم التعرف على رضا العملاء عن الخدمات المتوفرة في الشركة بشكل مستمر
0.74	14-تعمل إدارة الشركة على تطوير البرامج الخاصة بها وبما يتلاءم مع قدراتها
0.76	إجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل (2015)

من الجدول (14/4) نتائج إختبار الثبات أن قيم ألفا كرنباخ لجميع عبارات (بعد العملاء) أكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواءً كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ للمقياس الكلي (0.76) وهو ثبات مرتفع ويمكن القول بأن المقاييس التي إعتمدت عليها الدراسة لقياس محور الدراسة الرابع (بعد العملاء) تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الإعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

## المحور الخامس: تحقيق الأداء المتوازن

جدول رقم (4-15) نتائج إختبار ألفا كرنباخ لمقياس عبارات محور (تحقيق الأداء المتوازن)

ألفا كرنباخ	العبارات
0.80	1-تحقيق الأداء المتوازن يعتمد على التطوير والتحسين المستمر (النمو) في شركتكم
0.75	2-هناك إدراك تام لدى إدارتكم بمفهوم الأداء المتوازن
0.76	3-الإدارة العليا بشركتكم تتبنى وتدعم تحقيق الأداء المتوازن
0.78	4-كفاءة وفعالية شركتكم تعتمد على تحقيق الأداء المتوازن
0.80	5-التركيز فقط على البعد المالي أكثر من الإبعاد الأخرى بسبب فشل تحقيق الأداء المتوازن
0.68	6-يسهم تحقيق الأداء المتوازن في قياس الشركة
0.81	7-التطورات التكنولوجية ونجاح المنظمة (البقاء) يعتمد على تحقيق الأداء المتوازن
0.80	8-لتحقيق الأداء المتوازن تقوم المنظمة بإدخال العاملين في دورات تدريبية لزيادة مهاراتهم
0.79	9-عدم الربط بين المقاييس والأهداف والنتائج يعد من أسباب فشل الأداء المتوازن
0.79	10-الأداء المتوازن إدارة قياس لنجاح وفشل الشركة
0.80	11-تشكل عملية تحقيق الأداء المتوازن المستمرة والدائمة وسيلة رئيسية لتوقع الانحرافات قبل انحرافها
0.81	12-تحقيق الأداء المتوازن يتلاءم مع متطلبات المشاركة مع المجتمع والتنمية المستدامة في شركتكم
0.80	13-لدى شركتكم معرفة بأسلوب الأداء المتوازن
0.81	14-يساهم الأداء المتوازن في الشركة بمعرفة من هم زبائننا
0.80	إجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل (2015)

من الجدول (4-15) نتائج إختبار الثبات أن قيم ألفا كرنباخ لجميع عبارات محور: (تحقيق الأداء المتوازن) أكبر من (60%) وتعني هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواءً كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ للمقياس الكلي (0.80) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بأن المقاييس التي إعتمدت عليها الدراسة لقياس محور الدراسة الرابع (تحقيق الأداء المتوازن) تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الإعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

### 4-1-8 نموذج الدراسة :

في ضوء المشكلة موضوع الدراسة وأهدافها تم تصميم نموذج الدراسة لقياس أثر مؤشرات مقدرات المنظمات محل الدراسة ومقتضيات تحقيق الأداء المتوازن . ولقد إستند في وضع نموذج الدراسة سواءً للمتغيرات المستقلة أو التابعة على الدراسات السابقة وآراء العديد من الباحثين وذلك وفقاً للمراحل التالية:

- 1/ البناء الأولي للنموذج ومناقشته للتحقق من شموليته وتناوله لجوانب الدراسة جميعها.
- 2/ تم عرض النموذج على عدد من الأساتذة المتخصصين في مجال الإدارة للتحقق من بناء النموذج.

3/ تم أخذ الملاحظات المختلفة المقدمة من المحكمين بعين الإعتبار قبل إخراج النموذج بشكل نهائي، حيث تم تعديل العديد من الفقرات ليصبح النموذج أكثر فُدرَةً على تصوير عناصر المشكلة وفروض الدراسة. ويشتمل نموذج الدراسة على المتغيرات التالية:

\***المتغيرات المستقلة:** وهي المتغيرات التي تقيس أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتتكوّن من أربعة متغيرات فرعية وهي:

1/ البعد المالي : حيث تم قياسها بعدد (14) عبارة.

2/ بعد النمو والتعلم : تم قياسها بعدد (14) عبارة.

3/ بعد العمليات الداخلية : تم قياسها بعدد (13) عبارة.

4/ بعد العملاء : تم قياسها بعدد (14) عبارة.

\***المتغير التابع:** وهو المتغير الذي يقيس تحقق الأداء وتم قياسه بعدد (14) عبارة.

**إسلوب التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة:**

لتحليل البيانات وإختبار فروض الدراسة، تمّ إستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

(1) **إجراء إختبار الثبات (Reliability Test):** لإسئلة الإستبانة المكونة من جميع البيانات بإستخدام كل من:

أ/**إختبار الصدق الظاهري:** وتم إستخدامة للتحقق من أن العبارات التي إستخدمت لقياس مفهوماً معيناً تقيس بالفعل هذا المفهوم ولا تقيس أبعاد أخرى ويتميز هذا التحليل بقدرته على توفير مجموعة من المقاييس التي تحدد مدى إنطباق البيانات للنموذج الذي تم الكشف عنه وإستبعاد أى نماذج أخرى بديلة يمكن أن تفسر العلاقة بين عبارات المقياس بناء على إستجابة مفردات عينة الدراسة.

ب/ **معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):** وتم إستخدامه لقياس الإتساق الداخلي لعبارات الدراسة للتحقق من صدق الأداء .

(2) **أساليب الإحصاء الوصفي:**

وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة أكبر من الوسط الفرضي (3)، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي.

وإذا كان الانحراف المعياري للعبارة يقترب من الواحد الصحيح فهذا يدل على تجانس الإجابات بين أفراد العينة.

### (3) تحليل الإنحدار:

وتم استخدام تحليل الإنحدار (البسيط والمتعدد) لإختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة تغير وحدة واحدة من المتغير المستقل. كما يتم الإعتماد على معامل التحديد ( $R^2$ ) للتعرف على قُدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات أيضاً يتم الإعتماد على إختبار (T) لقياس قوة التأثير بين المتغيرات ووفقاً لهذا الإختبار يتم مقارنة القيمة الإحتمالية (Probe) للمعلمة المقدره مع مستوى المعنوية 5% فإذا كانت القيمة الإحتمالية أكبر من (0.05) يتم قبول فرض العدم وبالتالي تكون المعلمة غير معنوية إحصائياً ، أما إذا كانت القيمة الإحتمالية أقل من (0.05) يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل أى أن النتيجة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

ويتم الإعتماد على قيمة بيتا (B) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغيير في المتغير المستقل. بينما يتم استخدام إختبار (F) للتعرف على معنوية النموذج ككل.

## المبحث الثاني

### تحليل بيانات الدراسة

يشتمل هذا المبحث على تحليل البيانات الأساسية للدراسة للتمكن من مناقشة فروض البحث وذلك وفقاً للخطوات التالية:

#### 1/ التوزيع التكراري لإجابات الوحدات المبحوثة على عبارات الدراسة:

وذلك من خلال تلخيص البيانات في جداول والتي توضح قيم كل متغير لتوضيح أهم المميزات الأساسية للعينة في شكل أرقام ونسب مئوية لعبارات الدراسة .

#### 2/ التحليل الإحصائي لعبارات الدراسة:

وذلك من خلال تقدير المتوسط والانحراف المعياري لجميع محاور الدراسة لمعرفة إتجاه عينة الدراسة وترتيب العبارات حسب أهميتها النسبية.

#### 4-2-1 تحليل بيانات المحور الأول:

##### البعد المالي:

وفيما يلي تحليل للبعد المالي والذي يعكس الأهداف المالية مثل العائد والربحية أولاً- التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس البعد المالي:

جدول رقم (4-16) التوزيع التكراري لعبارات محور البعد المالي

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
0	0	1.3	1	3.8	3	45	36	50	40	1-تعمل الشركة على إستخدام المقاييس المالية كالربحية ووسائل الرقابة الحديثة في قياس الأداء
2.5	2	5	4	6.3	5	36.3	29	50	40	2-الربحية هي أساس البقاء للأمد البعيد
0	0	2.5	2	11.3	9	38.8	31	47.5	38	3-يعد مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة المؤشر الأكثر إنتشاراً في قياس الربحية
0	0	2.5	2	8.8	7	46.3	37	42.5	34	4-تهتم إدارة الشركة بقياس أدائها المالي من جوانب غير مالية بالإضافة إلى الجوانب المالية
3.8	3	16.3	13	5	4	36.3	29	38.8	31	5-نجاح وفشل الشركة يقاس مالياً فقط
0	0	2.5	2	1.3	1	40	32	53.8	43	6-إعتماد الشركة على المقاييس المالية التقليدية فقط في قياس أدائها وتقويمه لا يواكب التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال الحديثة
2.5	2	3.8	3	15	2	40	32	41.3	33	7-يتم إستغلال الموارد المالية والإمكانات المتاحة بشكل يؤدي إلى تحقيق وتطوير الأهداف الإستراتيجية في شركتكم
0	0	2.5	2	11.3	9	41.3	33	43.8	35	8-يلخص البعد المالي التبعات الاقتصادية القابلة لقياس الإجراءات المستخدمة فعلياً في أداء العمل بشركتكم
1.3	1	1.3	1	8.8	7	33.8	27	56.3	45	9-تستهدف إدارة شركتكم مقياس تخفيض التكاليف إلى أقصى حد ممكن لتحقيق أقصى فاعلية ممكنة
0	0	15	12	10	8	30	24	40	32	10-خفاءة وفاعلية الشركة تقاس بالمؤشرات المالية فقط
5	4	3.8	3	6.3	5	43.8	35	46.3	37	11-توجد علاقة بين البعد المالي ومعدل العائد على الإستثمار
0	0	3.8	3	7.5	6	41.3	33	47.5	38	12-معدل العائد على رأس المال يزيد بزيادة المبيعات للعملاء
0	0	5	4	6.3	5	42.5	34	46.3	37	13-يقاس الأداء المالي في شركتكم من خلال الدخل التشغيلي
0	0	2.5	2	6.3	5	47.5	38	43.8	35	14-يتصل البعد المالي بمقاييس نتائج النشاطات المتعلقة بشركتكم
1	12	4.8	54	6.7	76	40.2	450	46.3	518	مجموع العبارات

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل (2015)

ينتضح من الجدول رقم (4-16) ما يلي:

1. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الشركة تعمل على إستخدام المقاييس المالية كالربحية ووسائل الرقابة الحديثة في قياس الأداء) حيث بلغت نسبتهم (95) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (1.3) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (3.7) % مما يدل على أن بطاقة الأداء المتوازن تعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة حيث إن

بطاقة الأداء المتوازن ظهرت عام 1992 م عندما نشر (Kaplan & Norton) مقالاً في جامعة هارفارد، وحسب علم الباحث لا توجد منظمة تجارية أو عامة تطبق بطاقة الأداء المتوازن بصورة شاملة .

2. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الربحية هي أساس البقاء للأمد البعيد) حيث بلغت نسبتهم (86.3) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (7.5) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (6.3) % مما يدل على أن المنظمات التجارية والعامّة تطبق بدرجة كبيرة مقاييس للموارد المالية لغرض الوصول إلى المخرجات والنتائج المطلوبة.

3. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (مؤشر القيمة الإقتصادية المضافة يعد المؤشر الأكثر إنتشاراً في قياس الربحية) حيث بلغت نسبتهم (86.3) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (2.5) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (11.3) % مما يدل على تعظيم ثروة الملاك.

4. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (إدارة الشركة تهتم بقياس أدائها المالي من جوانب غير مالية بالإضافة إلى الجوانب المالية) حيث بلغت نسبتهم (88.8) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (2.5) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (8.8) % مما يدل على أن أنظمة قياس الأداء الحديثة تتجه نحو التحول من معالجة الأرقام المالية كأساس لقياس الأداء إلى التعامل معها بوصفها واحدة من بين مجموعة أوسع من المقاييس والإهتمام بما يمكن قياسه، وإن إهتمام المنظمات بتقويم أدائها المالي من جوانب غير مالية بالإضافة إلى الجوانب المالية بدرجة كبيرة يساعد المنظمة على توفير مقاييس متكاملة لقياس الأداء، وهذا يعزز قدرة المنظمات التجارية والعامّة في ولاية الخرطوم على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن. وهذا يتفق مع نتائج دراسة دراسة (مدني سوارالدهب، 2010م) بأن إدارة الشركة تهتم بقياس أدائها المالي من جوانب غير مالية بالإضافة إلى الجوانب المالية

5. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (نجاح وفشل الشركة يقاس مالياً فقط) حيث بلغت نسبتهم (75) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (20) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (5) % مما يدل على أن الشركات تعتمد بصفة أساسية على المقاييس المالية في عملية التقييم.

6. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (إعتماد الشركة على المقاييس المالية التقليدية فقط في قياس أدائها وتقويمه لا يواكب التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال الحديثة) حيث بلغت نسبتهم (93.8) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (5) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (1.3) % .

7. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (إستغلال الموارد المالية والإمكانيات المتاحة يتم بشكل يؤدي إلى تحقيق وتطوير الأهداف الإستراتيجية في شركتكم) حيث بلغت نسبتهم (81.3) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (3.8) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (15) % وتعتبر إمكانية تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة من خلال الموارد المالية المتاحة من أهم مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتوفيرها بدرجة كبيرة يؤكد قدرة المنظمات التجارية والعامة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

8. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (البعد المالي يلخص التبعات الإقتصادية القابلة لقياس الإجراءات المستخدمة فعلياً في أداء العمل بشركتكم) حيث بلغت نسبتهم (85.1) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (3.8) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (11.3) % ويفسر ذلك علي أن البعد المالي أحد أدوات إدارة المنظمات الذي يعمل علي إحداث قيمة للمنظمات.

9. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (إدارة شركتكم تستهدف مقياس تخفيض التكاليف إلى أقصى حد ممكن لتحقيق أقصى فاعلية ممكنة) حيث بلغت نسبتهم (90.1) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (1.3) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (8.8) % لأن تحقيق التكاليف لأقصى درجة ممكنه يحقق مستوي أداء أفضل.

10. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (كفاءة وفاعلية الشركة تقاس بالمؤشرات المالية فقط) حيث بلغت نسبتهم (70) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (20) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (10) % .

11. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على (وجود علاقة بين البعد المالي ومعدل العائد على الاستثمار) حيث بلغت نسبتهم (90) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (3.8) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (6.3) % .

12. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (معدل العائد على رأس المال يزيد بزيادة المبيعات للعملاء) حيث بلغت نسبتهم (88.6) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (3.8) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (7.5) % .

13. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الأداء المالي في شركتكم يقاس من خلال الدخل التشغيلي) حيث بلغت نسبتهم (88.8) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (5) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (6.3) % .

14. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (البعد المالي يتصل بمقاييس نتائج النشاطات المتعلقة بشركتكم) حيث بلغت نسبتهم (91.2) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (2.5) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (6.3) % .



15. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس (البعد المالي) حيث بلغت نسبتهم (86.5) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (5.8) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (6.7) % .

ثانياً- الإحصاء الوصفي لعبارات محور البعد المالي  
فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم .

جدول رقم ( 4-17) الإحصاء الوصفي لعبارات البعد المالي

الترتيب	الدلالة	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
2	أوافق بشدة	4.43	0.689	1-تعمل الشركة على استخدام المقاييس المالية كالربحية ووسائل الرقابة الحديثة في قياس الأداء
10	أوافق بشدة	4.26	0.964	2-الربحية هي أساس البقاء للأمد البعيد
7	أوافق بشدة	4.31	0.772	3-يعد مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة المؤشر الأكثر انتشاراً في قياس الربحية
9	أوافق بشدة	4.28	0.732	4-تهتم إدارة الشركة بقياس أدائها المالي من جوانب غير مالية بالإضافة إلى الجوانب المالية
13	أوافق	3.90	1.19	5-نجاح وفشل الشركة يقاس مالياً فقط
3	أوافق بشدة	4.40	0.850	6-إعتماد الشركة على المقاييس المالية التقليدية فقط في قياس أدائها وتقويمه ليوافق التطورات المتصاعدة في بيئة الأعمال الحديثة
12	أوافق	4.18	0.828	7-يتم إستغلال الموارد المالية والإمكانات المتاحة بشكل يؤدي إلى تحقيق وتطوير الأهداف الإستراتيجية في شركتكم
11	أوافق بشدة	4.24	0.845	8-يلخص البعد المالي التبعات الاقتصادية القابلة لقياس الإجراءات المستخدمة فعلياً في أداء العمل بشركتكم
1	أوافق بشدة	4.45	0.709	9-تستهدف إدارة شركتكم مقياس تخفيض التكاليف إلى أقصى حد ممكن لتحقيق أقصى فاعلية ممكنة
14	أوافق	3.85	1.24	10-كفاءة وفاعلية الشركة تقاس بالمؤشرات المالية فقط
5	أوافق بشدة	4.33	0.759	11-توجد علاقة بين البعد المالي ومعدل العائد على الاستثمار
6	أوافق بشدة	4.32	0.775	12-معدل العائد على رأس المال يزيد بزيادة المبيعات للعملاء
8	أوافق بشدة	4.30	0.801	13-يقاس الأداء المالي في شركتكم من خلال الدخل التشغيلي
4	أوافق بشدة	4.34	0.707	14-يتصل البعد المالي بمقاييس نتائج النشاطات المتعلقة بشركتكم
	أوافق بشدة	4.26	0.847	إجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل (2015)

ينضح من الجدول رقم (4-17) ما يلي:

1/ أن جميع العبارات التي تعبر عن محور (البعد المالي) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع عبارات البعد المالي.

2/ أهم عبارة من عبارات محور (البعد المالي) هي العبارة (تستهدف إدارة شركتكم مقياس تخفيض التكاليف إلى أقصى حد ممكن لتحقيق أقصى فاعلية ممكنة) حيث بلغ متوسط إجابات

أفراد العينة على العبارة (4.45) بإنحراف معياري (0.709) تليها في المرتبة الثانية العبارة (تعمل الشركة على استخدام المقاييس المالية كالربحية ووسائل الرقابة الحديثة في قياس الأداء) حيث بلغ متوسط العبارة (4.45) بانحراف معياري (0.689).

3/ وأقل عبارة من حيث الموافقة هي العبارة (كفاءة وفاعلية الشركة تقاس بالموثشرات المالية فقط) حيث بلغ متوسط العبارة (3.85) بانحراف معياري (1.24).

3/ كما بلغ متوسط جميع العبارات (8.47) بإنحراف معياري (4.26) وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على جميع العبارات التي تقيس محور (البعد المالي).

#### 2-2-4 تحليل بيانات المحور الثاني:

بعد التعلم والنمو:

وفيما يلي تحليل لبعد التعلم والنمو والذي يعكس مدى قدرة المنظمة بإحداث تنمية في القدرات الفكرية للعاملين.

أولاً- التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس بعد التعلم والنمو:

جدول رقم (4-18) التوزيع التكراري لعبارات محور بعد التعلم والنمو

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
1.3	1	3.8	3	7.5	6	43.8	35	43.8	35	1- للشركة القدرة على أحداث الإبداع المنظمي
1.3	1	10	8	12.5	10	37.5	30	38.8	31	2- تقوم إدارة الشركة بتقويم النمو للعاملين دورياً
0	0	13.8	11	6.3	5	33.8	27	46.3	37	3- تنظم إدارة الشركة دورات متقدمة للعاملين القدامى
1.3	1	1.3	1	5	4	41.3	33	51.3	41	4- قلة مهارات العاملين في الشركة تؤدي إلى خلل في العمل
1.3	1	3.8	3	11.3	9	43.8	35	40	32	5- تخصص الشركة مبالغ سنوياً في الميزانية لبرامج التدريب على استخدام البطاقة
3.8	3	8.8	7	15	12	30	24	42.5	34	6- تتسجم مكافآت العاملين مع أدائهم الوظيفي في الشركة
1.3	1	5	4	8.8	7	40	32	45	36	7- تعمل إدارة الشركة على الاستفادة من الوسائل التكنولوجية لتطوير الخدمة المقدمة
1.3	1	15	12	13.8	11	37.5	30	32.5	26	8- تمنح الشركة حوافز وجوائز تشجيعية للعاملين المنخرطين في برامج التدريب على استخدام البطاقة
1.3	1	5	4	10	8	42.5	34	41.3	33	9- تسعى الشركة إلى زيادة رواتب العاملين لتحفيزهم على العمل وزيادة إنتاجيتهم
0	0	10	8	8.8	7	35	28	46.3	37	10- تهتم الشركة بتحقيق رضا العاملين من خلال الترقيات
0	0	3.8	3	12.5	10	37.5	30	46.3	37	11- هذا البعد أحد محددات نجاح الشركة واستمرارها
1.3	1	8.8	7	15	12	36.3	29	38.8	31	12- تستخدم شركتكم هذا البعد لقياس التعلم
1.3	1	8.8	7	7.5	6	38.8	31	43.8	35	13- تلتزم الشركة بتحديد الاحتياجات التدريبية لتغيير سلوك العاملين نحو الأفضل
1.3	1	6.3	5	6.3	5	38.8	31	47.5	38	14- تستخدم الشركة مقاييس سلوكية لقياس رضا العملاء عن الخدمات المقدمة لهم
1.2	13	7.4	83	10	112	38.3	429	43.1	483	مجموع العبارات

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل (2015)

يتضح من الجدول رقم (4-18) ما يلي:

1. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (لشركة القدرة على أحداث الإبداع المنظمي) حيث بلغت نسبتهم (87.5) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (5.1) % . أما أفراد العينة

والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (7.5) % مما يدل على إحساسهم بوجود مشكلة تتطلب المعالجة.

2. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (إدارة الشركة تقوم بتقويم النمو للعاملين دورياً) حيث بلغت نسبتهم (76.3) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (11.3) %. أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (12.5) %.

3. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (إدارة الشركة تنظم دورات متقدمة للعاملين القدامى) حيث بلغت نسبتهم (80) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (13.8) %. أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (6.3) %.

4. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (قلة مهارات العاملين في الشركة تؤدي إلى خلل في العمل) حيث بلغت نسبتهم (92.5) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (2.5) %. أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (5) %.

5. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الشركة تخصص مبالغ سنوياً في الميزانية لبرامج التدريب على استخدام البطاقة) حيث بلغت نسبتهم (83.8) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (5) %. والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (11.3) %.

6. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (مكافآت العاملين تنسجم مع أدائهم الوظيفي في الشركة) حيث بلغت نسبتهم (72.5) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (12.6) %. أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (15) %.

7. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (إدارة الشركة تعمل على الاستفادة من الوسائل التكنولوجية لتطوير الخدمة المقدمة) حيث بلغت نسبتهم (85) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (6.3) %. والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (8.8) %.

8. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الشركة تمنح حوافز وجوائز تشجيعية للعاملين المنخرطين في برامج التدريب على استخدام البطاقة) حيث بلغت نسبتهم (70) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (16.3) %. أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (13.8) %.

9. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الشركة تسعى إلى زيادة رواتب العاملين لتحفيزهم على العمل وزيادة إنتاجيتهم) حيث بلغت نسبتهم (83.8) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (6.3) %. أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (10) %.

10. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الشركة تهتم بتحقيق رضا العاملين من خلال الترقّيات) حيث بلغت نسبتهم (81.3) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (10) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (8.8) % .
11. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (هذا البعد أحد محددات نجاح الشركة وإستمرارها) حيث بلغت نسبتهم (83.8) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (3.8) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (12.5) % .
12. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (شركتهم تستخدم هذا البعد لقياس التعلم) حيث بلغت نسبتهم (75) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (10) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (15) % .
13. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الشركة تلتزم بتحديد الإحتياجات التدريبية لتغيير سلوك العاملين نحو الأفضل) حيث بلغت نسبتهم (82.6) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (10) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (7.5) % .
14. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الشركة تستخدم مقاييس سلوكية لقياس رضا العملاء عن الخدمات المقدمة لهم) حيث بلغت نسبتهم (86.3) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (7.5) % . وأفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (6.3) % .
15. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس (بعد التعلم والنمو) حيث بلغت نسبتهم (81.4) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (8.6) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (10) % .
- ثانياً- الإحصاء الوصفي لعبارات محور التعلم والنمو  
فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم .

جدول رقم (4-19) الإحصاء الوصفي لعبارات التعلم والنمو

الترتيب	الدلالة	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
3	أوافق بشدة	4.25	0.899	1- للشركة القدرة على أحداث الإبداع المنظمى
11	أوافق	4.02	1.01	2- تقوم إدارة الشركة بتقويم النمو للعاملين دورياً
10	أوافق	4.12	1.03	3- تنظم إدارة الشركة دورات متقدمة للعاملين القدامى
1	أوافق بشدة	4.40	0.756	4- قلّة مهارات العاملين في الشركة تؤدي إلى خلل في العمل
7	أوافق	4.18	0.868	5- تخصص الشركة مبالغ سنوياً في الميزانية لبرامج التدريب على استخدام البطاقة
13	أوافق	3.98	1.13	6- تتسجم مكافآت العاملين مع أدائهم الوظيفي في الشركة
5	أوافق بشدة	4.22	0.899	7- تعمل إدارة الشركة على الإستفادة من الوسائل التكنولوجية لتطوير الخدمة المقدمة
14	أوافق	3.85	1.08	8- تمنح الشركة حوافز تشجيعية للعاملين المنخرطين في برامج التدريب على البطاقة
8	أوافق	4.17	0.896	9- تسعى الشركة إلى زيادة رواتب العاملين لتحفيزهم على العمل وزيادة إنتاجيتهم
6	أوافق	4.19	0.964	10- تهتم الشركة بتحقيق رضا العاملين من خلال الترفقيات
2	أوافق بشدة	4.26	0.822	11- هذا البعد أحد محددات نجاح الشركة وإستمرارها
12	أوافق	4.02	1.05	12- تستخدم شركتكم هذا البعد لقياس التعلم
9	أوافق	4.15	0.982	13- تلتزم الشركة بتحديد الاحتياجات التدريبية لتغير سلوك العاملين نحو الأفضل
4	أوافق بشدة	4.25	0.920	14- تستخدم الشركة مقاييس سلوكية لقياس رضا العملاء عن الخدمات المقدمة لهم
	أوافق	4.15	0.950	اجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل (2015)

يتضح من الجدول رقم (19/4) ما يلي:

- 1/ أن جميع العبارات التي تعبر عن محور (بعد التعلم والنمو) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع عبارات بعد التعلم والنمو.
- 2/ أهم عبارة من عبارات محور (بعد التعلم والنمو) هي العبارة (قلّة مهارات العاملين في الشركة تؤدي إلى خلل في العمل) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.40) بإنحراف معياري (0.756) تليها في المرتبة الثانية العبارة (هذا البعد أحد محددات نجاح الشركة وإستمرارها) حيث بلغ متوسط العبارة (4.22) بإنحراف معياري (0.822).

3/ وأقل عبارة من حيث الموافقة هي العبارة (تمنح الشركة حوافز وجوائز تشجيعية للعاملين المنخرطين في برامج التدريب على إستخدام البطاقة) حيث بلغ متوسط العبارة (3.85) بإنحراف معياري (1.08) .

3/ كما بلغ متوسط جميع العبارات (4.15) بإنحراف معياري (0.950) وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس محور (بعد التعلم والنمو).

#### 3-2-4 تحليل بيانات المحور الثالث:

بعد العمليات الداخلية:

وفيما يلي تحليل لبعء العمليات الداخلية والذي يعكس أداء النشاطات التشغيلية والقدرة في السيطرة عليها:

أولاً- التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس بعد العمليات الداخلية:

جدول رقم (4-20) التوزيع التكراري لعبارات محور بعد العمليات الداخلية

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
0	0	1.3	1	5	4	46.3	37	47.5	38	1-يساعد مؤشر العمليات الداخلية في إبداع المنظمة
0	0	0	0	6.3	5	48.3	39	45	36	2-يساهم هذا البعد بإرضاء الزبائن والمساهمين
0	0	2.5	2	7.5	6	50	40	40	32	3-تسعى الشركة إلى تحديد مدى جودة العمليات
0	0	7.5	6	13.8	11	40	32	38.8	31	4-تشجع الشركة العاملين على الإبداع وتكوين خدمات جديدة
1.3	1	5	4	8.8	7	35	28	50	40	5-تقوم الشركة بتقديم ضمانات وخدمات للمساهمين
0	0	6.3	5	10	8	46.3	37	37.5	30	6-تهتم الشركة بتقسيم بيئة العمل إلى زبائن مستهدفين
1.3	1	3.8	3	12.5	10	46.3	37	36.3	29	7-تقدم الشركة المبالغ المالية في أوقاتها المحددة
0	0	2.5	2	15	12	42.5	34	40	32	8-يساهم هذا البعد في إنتاجية الشركة
0	0	1.3	1	11.3	9	47.5	38	40	32	9-تقوم إدارة الشركة بتقويم العمليات الداخلية لتحقيق أهدافها ونتائجها
0	0	2.5	2	6.3	5	45	36	46.3	37	10-تعمل إدارة الشركة على تحديد احتياجات العملاء
0	0	0	0	5	4	55	44	40	32	11-هذا البعد يحدد مستوى الإستخدام للموارد المتاحة مقارنة بالأهداف الموضوعية (المخطط لها)
0	0	2.5	2	6.3	5	47.5	38	43.8	35	12-تعمل إدارة الشركة على دراسة وتحليل مدى جودة السلع والخدمات التي تقدمها للعملاء من أجل ضمان التميز والاستقرار
1.3	1	2.5	2	6.3	5	43.8	35	46.3	37	13-تقوم إدارة الشركة بربط معايير تقويم أدائها مع رؤيتها ورسالتها
0.3	3	2.9	30	8.8	91	45.6	475	42.4	441	مجموع العبارات

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل (2015)

يتضح من الجدول رقم (4-20) ما يلي:

1. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (مؤشر العمليات الداخلية يساعد في إبداع المنظمة) حيث بلغت نسبتهم (93.8) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (1.3) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (5) % .
2. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (هذا البعد يساهم بإرضاء الزبائن والمساهمين) حيث بلغت نسبتهم (93.8) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (0) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (6.3) % .
3. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الشركة تسعى إلى تحديد مدى جودة العمليات) حيث بلغت نسبتهم (90) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (2.5) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (7.5) % .



4. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الشركة تشجع العاملين على الإبداع وتكوين خدمات جديدة) حيث بلغت نسبتهم (78.8) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (7.5) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (13.8) % .
5. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الشركة تقوم بتقديم ضمانات وخدمات للمساهمين) حيث بلغت نسبتهم (85) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (6.3) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (8.8) % .
6. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الشركة تهتم بتقسيم بيئة العمل إلى زبائن مستهدفين) حيث بلغت نسبتهم (83.8) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (6.3) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (10) % .
7. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الشركة تقدم المبالغ المالية في أوقاتها المحددة) حيث بلغت نسبتهم (82.6) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (5) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (12.5) % .
8. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (هذا البعد يساهم في إنتاجية الشركة) حيث بلغت نسبتهم (82.5) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (2.5) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (15) % .
9. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (إدارة الشركة تقوم بتقويم العمليات الداخلية لتحقيق أهدافها ونتائجها) حيث بلغت نسبتهم (87.5) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (1.3) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (11.3) % .
10. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (إدارة الشركة تعمل على تحديد احتياجات العملاء) حيث بلغت نسبتهم (91.3) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (2.5) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (6.3) % .
11. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (هذا البعد يحدد مستوى الإستخدام للموارد المتاحة مقارنة بالأهداف الموضوعة (المخطط لها) حيث بلغت نسبتهم (95) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (0) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (5) % .
12. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (إدارة الشركة تعمل على دراسة وتحليل مدى جودة السلع والخدمات التي تقدمها للعملاء من أجل ضمان التميز والإستقرار) حيث بلغت نسبتهم (91.3) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (2.5) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (6.3) % .

13. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (إدارة الشركة تقوم بربط معايير تقييم أدائها مع رؤيتها ورسالتها) حيث بلغت نسبتهم (90) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (3.8) % .  
 أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (6.3) % .  
 14. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس (بعد العمليات الداخلية) حيث بلغت نسبتهم (88) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (3.2) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (8.8) % .  
 ثانياً- الإحصاء الوصفي لعبارات محور بعد العمليات الداخلية  
 فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم .

جدول رقم (4-21) الإحصاء الوصفي لعبارات بعد العمليات الداخلية

الترتيب	الدلالة	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
1	أوافق بشدة	4.40	0.648	1-يساعد مؤشر العمليات الداخلية في إبداع المنظمة
2	أوافق بشدة	4.38	0.605	2-يساهم هذا البعد بإرضاء الزبائن والمساهمين
8	أوافق بشدة	4.27	0.711	3-تسعى الشركة إلى تحديد مدى جودة العمليات
13	أوافق	4.10	0.908	4-تشجع الشركة العاملين على الإبداع وتكوين خدمات جديدة
7	أوافق بشدة	4.27	0.913	5-تقوم الشركة بتقديم ضمانات وخدمات للمساهمين
11	أوافق	4.15	0.843	6-تهتم الشركة بتقسيم بيئة العمل إلى زبائن مستهدفين
12	أوافق	4.12	0.862	7-تقدم الشركة المبالغ المالية في أوقاتها المحددة
10	أوافق بشدة	4.20	0.785	8-يساهم هذا البعد في إنتاجية الشركة
9	أوافق بشدة	4.26	0.706	9-تقوم إدارة الشركة بتقييم العمليات الداخلية لتحقيق أهدافها ونتائجها
4	أوافق بشدة	4.35	0.713	10-تعمل إدارة الشركة على تحديد احتياجات العملاء
3	أوافق بشدة	4.36	0.575	11-هذا البعد يحدد مستوى الاستخدام للموارد المتاحة مقارنة بالأهداف الموضوعية (المخطط لها)
5	أوافق بشدة	4.32	0.707	12-تعمل إدارة الشركة على دراسة وتحليل مدى جودة السلع والخدمات التي تقدمها للعملاء من أجل ضمان التميز والاستقرار
6	أوافق بشدة	4.31	0.804	13-تقوم إدارة الشركة بربط معايير تقييم أدائها مع رؤيتها ورسالتها
	أوافق بشدة	4.27	0.752	اجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل (2015)

يتضح من الجدول رقم (4-21) ما يلي:

- 1/ أن جميع العبارات التي تعبر عن محور (بعد العمليات الداخلية) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع عبارات بعد العمليات الداخلية.
- 2/ أهم عبارة من عبارات محور (بعد العمليات الداخلية) هي العبارة (يساعد مؤشر العمليات الداخلية في إبداع المنظمة) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.40) بانحراف معياري (0.648) تليها في المرتبة الثانية العبارة (يساهم هذا البعد بإرضاء الزبائن والمساهمين) حيث بلغ متوسط العبارة (4.38) بانحراف معياري (0.602).
- 3/ وأقل عبارة من حيث الموافقة هي العبارة (تشجع الشركة العاملين على الإبداع وتكوين خدمات جديدة) حيث بلغ متوسط العبارة (4.10) بانحراف معياري (0.908).
- 3/ كما بلغ متوسط جميع العبارات (4.27) بانحراف معياري (0.752) وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على جميع العبارات التي تقيس محور (بعد العمليات الداخلية).

### 3-2-4 تحليل بيانات المحور الرابع:

بعد العملاء:

وفيما يلي تحليل لبعد العملاء والذي يعكس أداء النشاطات التشغيلية والقدرة في السيطرة عليها. أولاً- التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس بعد العملاء:

جدول رقم (4-22) التوزيع التكراري لعبارات محور بعد العملاء

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
0	0	1.3	1	8.8	7	40	32	50	40	1-بعد العملاء يعكس أداء النشاطات التشغيلية والسيطرة عليها لتحقيق رضا العملاء
0	0	0	0	5	4	50	40	45	36	2-تشجع الشركة على إقامة علاقات طويلة الأمد مع الزبون
0	0	0	0	2.5	2	53.8	43	43.8	35	3-تسعى الشركة لخدمة واكتساب زبائن جدد
0	0	2.5	2	7.5	6	46.3	37	43.8	35	4-تقوم إدارة الشركة بتقويم رضا العملاء عن الخدمات التي تقدمها
0	0	5	4	12.5	10	46.3	37	36.3	29	5-تتحمل الشركة اى مصاريف إضافية للخدمة
0	0	0	0	7.5	6	55	44	37.5	30	6-العملاء يتعاملون مع الشركة منذ فترة طويلة
0	0	0	0	5	4	51.3	41	43.8	35	7-تهتم الشركة بالزبون بتحسين جودة خدماته
0	0	5	4	12.5	10	37.5	30	45	36	8-تعمل الشركة على تخطي توقعات الزبون لإضافة قيمة للزبون
0	0	5	4	10	8	36.3	29	48.8	39	9-تسعى الشركة إلى تحقيق رضا الزبون من خلال عرض ضمانات لخدماته
1.3	1	6.3	5	8.8	7	38.8	31	45	36	10-لدى الشركة دراسات حول نظرة الزبون لإدارة الشركة ومدى تحقيق الإشباع لرغباته
1.3	1	5	4	10	8	40	32	43.8	35	11-يوجد تجديد وتنوع في الخدمات التي تقدمها شركتكم
2.5	2	6.3	5	12.5	10	40	32	38.8	31	12-يتم إجراء دراسات للتعرف على ولاء العملاء بالشركة
5	4	3.8	3	12.5	10	38.8	31	40.1	32	13-يتم التعرف على رضا العملاء عن الخدمات المتوفرة في الشركة بشكل مستمر
1.3	1	1.3	1	15	12	30	24	52.5	42	14-تعمل إدارة الشركة على تطوير البرامج الخاصة بها وبما يتلاءم مع قدراتها
0.8	9	2.9	33	9.3	104	43.1	483	43.8	491	مجموع العبارات

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل (2015)

ينتضح من الجدول رقم (4-22) ما يلي:

1. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (بعد العملاء يعكس أداء النشاطات التشغيلية والسيطرة عليها لتحقيق رضا العملاء) حيث بلغت نسبتهم (90) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (1.3) % . والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (8.8) % .
2. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الشركة تشجع على إقامة علاقات طويلة الأمد مع الزبون) حيث بلغت نسبتهم (95) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (0) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (5) % .

3. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الشركة تسعى لخدمة واكتساب زبائن جدد) حيث بلغت نسبتهم (97.5) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (0) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (2.5) % .
4. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (إدارة الشركة تقوم بتقويم رضا العملاء عن الخدمات التي تقدمها) حيث بلغت نسبتهم (90) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (2.5) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (7.5) % .
5. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الشركة تتحمل أى مصاريف إضافية للخدمة) حيث بلغت نسبتهم (82.6) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (5) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (12.5) % .
6. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (العملاء يتعاملون مع الشركة منذ فترة طويلة) حيث بلغت نسبتهم (92.5) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (0) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (7.5) % .
7. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الشركة تهتم بالزبون بتحسين جودة خدماته) حيث بلغت نسبتهم (95) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (0) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (5) % .
8. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الشركة تعمل على تخطي توقعات الزبون لإضافة قيمة للزبون) حيث بلغت نسبتهم (82.5) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (5) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (12.5) % .
9. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الشركة تسعى إلى تحقيق رضا الزبون من خلال عرض ضمانات لخدماته) حيث بلغت نسبتهم (85) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (5) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (10) % .
10. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (لدى الشركة دراسات حول نظرة الزبون لإدارة الشركة ومدى تحقيق الإشباع لرغباته) حيث بلغت نسبتهم (83.8) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (7.6) % . والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (8.8) % .
11. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على (وجود تجديد وتنوع في الخدمات التي تقدمها شركتكم) حيث بلغت نسبتهم (83.8) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (6.3) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (10) % .
12. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (يتم إجراء دراسات للتعرف على ولاء العملاء بالشركة) حيث بلغت نسبتهم (78.8) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (8.8) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (12.5) % .

13. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (التعرف على رضا العملاء عن الخدمات المتوفرة في الشركة يتم بشكل مستمر) حيث بلغت نسبتهم (78.8) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (8.8) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (12.5) % .

14. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (إدارة الشركة تعمل على تطوير البرامج الخاصة بها وبما يتلاءم مع قدراتها) حيث بلغت نسبتهم (82.5) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (2.6) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (15) % .

15. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس (بعد العملاء) حيث بلغت نسبتهم (86.9) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (3.7) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (9.3) % .

ثانياً- الإحصاء الوصفي لعبارات محور بعد العملاء

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم .

جدول رقم (4-23) الإحصاء الوصفي لعبارات بعد العملاء

الترتيب	الدلالة	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
4	أوافق بشدة	4.38	0.702	1-بعد العملاء يعكس أداء النشاطات التشغيلية والسيطرة عليها لتحقيق رضا العملاء
3	أوافق بشدة	4.40	0.586	2-تشجع الشركة على إقامة علاقات طويلة الأمد مع الزبون
2	أوافق بشدة	4.41	0.544	3-تسعى الشركة لخدمة واكتساب زبائن جدد
7	أوافق بشدة	4.31	0.722	4-تقوم إدارة الشركة بتقويم رضا العملاء عن الخدمات التي تقدمها
13	أوافق	4.13	0.822	5-تتحمل الشركة أي مصاريف إضافية للخدمة
8	أوافق بشدة	4.30	0.603	6-العملاء يتعاملون مع الشركة منذ فترة طويلة
5	أوافق بشدة	4.38	0.584	7-تهتم الشركة بالزبون بتحسين جودة خدماته
10	أوافق بشدة	4.22	0.856	8-تعمل الشركة على تخطي توقعات الزبون لإضافة قيمة للزبون
9	أوافق بشدة	4.29	0.844	9-تسعى الشركة إلى تحقيق رضا الزبون من خلال عرض ضمانات لخدماته
12	أوافق بشدة	4.20	0.933	10-لدى الشركة دراسات حول نظرة الزبون لإدارة الشركة ومدى تحقيق الإشباع لرغباته
11	أوافق بشدة	4.21	0.905	11-يوجد تجديد وتنوع في الخدمات التي تقدمها شركتكم
14	أوافق	4.06	0.998	12-يتم إجراء دراسات للتعرف على ولاء العملاء بالشركة
1	أوافق بشدة	4.45	0.338	13-يتم التعرف على رضا العملاء عن الخدمات المتوفرة في الشركة بشكل مستمر
6	أوافق بشدة	4.31	0.866	14-تعمل إدارة الشركة على تطوير البرامج الخاصة بها وبما يتلاءم مع قدراتها
	أوافق بشدة	4.28	0.735	إجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل (2015)

يتضح من الجدول رقم (4-23) ما يلي:

- 1/ أن جميع العبارات التي تعبر عن محور (بعد العملاء) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع عبارات بعد العملاء.
- 2/ أهم عبارة من عبارات محور (بعد العملاء) هي العبارة (يتم التعرف على رضا العملاء عن الخدمات المتوفرة في الشركة بشكل مستمر) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.45) بانحراف معياري (0.338) تليها في المرتبة الثانية العبارة (تسعى الشركة لخدمة واكتساب زبائن جدد) حيث بلغ متوسط العبارة (4.41) بانحراف معياري (0.544).

3/ وأقل عبارة من حيث الموافقة هي العبارة (يتم إجراء دراسات للتعرف على ولاء العملاء بالشركة) حيث بلغ متوسط العبارة (4.06) بانحراف معياري (0.998) .  
3/ كما بلغ متوسط جميع العبارات (4.28) بانحراف معياري (0.735) وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على جميع العبارات التي تقيس محور (بعد العملاء).

#### 4-2-4 تحليل بيانات المحور الخامس:

##### تحقيق الأداء المتوازن:

وفيما يلي تحليل لمحور تحقيق الأداء المتوازن والذي يعكس مقدرات المنظمات التجارية والعامّة أولاً- التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس الأداء المتوازن:

جدول رقم (4-24) التوزيع التكراري لعبارات محور الأداء المتوازن

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة
عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	
0	0	0	0	5	4	30	24	65	52	1-تحقيق الأداء المتوازن يعتمد على التطوير والتحسين المستمر (النمو) في شركتكم
2.5	2	1.3	1	7.5	6	38.8	31	50	40	2-هناك إدراك تام لدى إدارتكم بمفهوم الأداء المتوازن
0	0	5	4	6.3	5	33.8	27	55	44	3-الإدارة العليا بشركتكم تتبنى وتدعم تحقيق الأداء المتوازن
0	0	1.3	1	8.8	7	42.5	34	47.5	38	4-كفاءة وفاعلية شركتكم تعتمد على تحقيق الأداء المتوازن
0	0	1.3	1	7.5	6	36.3	29	55	44	5-التركيز فقط على البعد المالي أكثر من الإبعاد الأخرى بسبب فشل تحقيق الأداء المتوازن
0	0	2.5	2	2.5	2	48.8	38	48.8	39	6-يسهم تحقيق الأداء المتوازن في قياس الشركة
0	0	2.5	2	2.5	2	46.3	37	48.8	39	7-التطورات التكنولوجية ونجاح المنظمة (البقاء) يعتمد على تحقيق الأداء المتوازن
0	0	6.3	5	3.8	3	35	28	55	44	8-لتحقيق الأداء المتوازن تقوم المنظمة بإدخال العاملين في دورات تدريبية لزيادة مهاراتهم
0	0	1.3	1	1.3	1	40	32	57.5	46	9-عدم الربط بين المقاييس والأهداف والنتائج يعد من أسباب فشل الأداء المتوازن
0	0	3.8	3	2.5	2	41.3	33	52.5	42	10-الأداء المتوازن أداة قياس لنجاح وفشل الشركة
0	0	0	0	5	4	45	36	50	40	11-تشكل عملية تحقيق الأداء المتوازن المستمرة والدائمة وسيلة رئيسية لتوقع الانحرافات قبل انحرافها
1.3	1	2.5	2	7.5	6	37.5	30	51.3	41	12-تحقيق الأداء المتوازن يتلاءم مع متطلبات المشاركة مع المجتمع والتنمية المستدامة في شركتكم
2.5	2	1.3	1	10	8	36.3	29	50	40	13-لدى شركتكم معرفة بأسلوب الأداء المتوازن
0	0	0	0	6.3	5	42.5	34	51.3	41	14-يساهم الأداء المتوازن في الشركة بمعرفة من هم زبائننا
0.4	5	2	23	5.4	61	39.5	442	52.7	590	مجموع العبارات

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل (2015)

يتضح من الجدول رقم (4-24) ما يلي:



1. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (تحقيق الأداء المتوازن يعتمد على التطوير والتحسين المستمر (النمو) في شركتكم) حيث بلغت نسبتهم (95) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (0) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (5) % .
2. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (هناك إدراك تام لدى إدارتكم بمفهوم الأداء المتوازن) حيث بلغت نسبتهم (88.8) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (3.8) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (7.5) % .
3. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الإدارة العليا بشركتكم تتبنى وتدعم تحقيق الأداء المتوازن) حيث بلغت نسبتهم (88.8) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (6) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (6.3) % ويعتبر دعم الإدارة العليا وتبنيها لبطاقة الأداء المتوازن من المقومات المهمة لتطبيقها، وتوفره بدرجة كبيرة يؤكد قدرة المنظمات التجارية والعامة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
4. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (كفاءة وفاعلية شركتكم تعتمد على تحقيق الأداء المتوازن) حيث بلغت نسبتهم (90) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (1.3) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (8.8) % .
5. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (التركيز فقط على البعد المالي أكثر من الأبعاد الأخرى يسبب فشل تحقيق الأداء المتوازن) حيث بلغت نسبتهم (91.3) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (1.3) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (7.5) % .
6. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (تحقيق الأداء المتوازن يسهم في قياس الشركة) حيث بلغت نسبتهم (95) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (2.5) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (2.5) % .
7. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (التطورات التكنولوجية ونجاح المنظمة (البقاء) يعتمد على تحقيق الأداء المتوازن) حيث بلغت نسبتهم (95) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (2.5) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (2.5) % .
8. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (لتحقيق الأداء المتوازن تقوم المنظمة بإدخال العاملين في دورات تدريبية لزيادة مهاراتهم) حيث بلغت نسبتهم (90) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (6.3) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (3.8) % .
9. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (عدم الربط بين المقاييس والأهداف والنتائج يعد من أسباب فشل الأداء المتوازن) حيث بلغت نسبتهم (97.5) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (1.3) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (1.3) % .

10. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الأداء المتوازن أداة قياس لنجاح وفشل الشركة) حيث بلغت نسبتهم (93.8) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (3.8) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (2.5) % .

11. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على (عملية تحقيق الأداء المتوازن المستمرة والدائمة تشكل وسيلة رئيسية لتوقع الإنحرافات قبل انحرافها) حيث بلغت نسبتهم (95) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (0) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (5) % .

12. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (تحقيق الأداء المتوازن يتلاءم مع متطلبات المشاركة مع المجتمع والتنمية المستدامة في شركتكم) حيث بلغت نسبتهم (88.8) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (3.8) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (7.5) % مما يدل على أن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تعتبر ملائمة بدرجة كبيرة لمتطلبات المشاركة مع المجتمع والتنمية المستدامة بالمنظمات التجارية والعامة في ولاية الخرطوم .

13. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (لدى شركتكم معرفة بأسلوب الأداء المتوازن) حيث بلغت نسبتهم (86.3) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (3.8) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (10) % .

14. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الأداء المتوازن في الشركة يساهم بمعرفة من هم زبائننا) حيث بلغت نسبتهم (93.8) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (0) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (6.3) % .

15. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس (تحقيق الأداء المتوازن) حيث بلغت نسبتهم (92.2) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (2.4) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (5.4) % .

ثانياً- الإحصاء الوصفي لعبارات محور تحقيق الأداء المتوازن:

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم .

جدول رقم (4-25) الإحصاء الوصفي لعبارات تحقيق الأداء المتوازن

الترتيب	الدلالة	المتوسط	الإنحراف المعياري	العبارات
1	أوافق بشدة	4.60	0.586	1-تحقيق الأداء المتوازن يعتمد على التطوير والتحسين المستمر (النمو) في شركتكم
12	أوافق بشدة	4.32	0.868	2-هناك إدراك تام لدى إدارتكم بمفهوم الأداء المتوازن
8	أوافق بشدة	4.38	0.818	3-الإدارة العليا بشركتكم تتبنى وتدعم تحقيق الأداء المتوازن
11	أوافق بشدة	4.35	0.747	4-كفاءة وفاعلية شركتكم تعتمد على تحقيق الأداء المتوازن
4	أوافق بشدة	4.45	0.691	5-التركيز فقط على البعد المالي أكثر من الإبعاد الأخرى بسبب فشل تحقيق الأداء المتوازن
5	أوافق بشدة	4.44	0.633	6-يسهم تحقيق الأداء المتوازن في قياس الشركة
6	أوافق بشدة	4.42	0.669	7-التطورات التكنولوجية ونجاح المنظمة (البقاء) يعتمد على تحقيق الأداء المتوازن
9	أوافق بشدة	4.38	0.834	8-لتحقيق الأداء المتوازن تقوم المنظمة بإدخال العاملين في دورات تدريبية لزيادة مهاراتهم
14	أوافق بشدة	4.20	0.566	9-عدم الربط بين المقاييس والأهداف والنتائج يعد من أسباب فشل الأداء المتوازن
7	أوافق بشدة	4.42	0.725	10-الأداء المتوازن أداة قياس لنجاح وفشل الشركة
3	أوافق بشدة	4.45	0.593	11-تشكل عملية تحقيق الأداء المتوازن المستمرة والدائمة وسيلة رئيسية لتوقع الانحرافات قبل انحرافها.
10	أوافق بشدة	4.35	0.828	12-تحقيق الأداء المتوازن يتلاءم مع متطلبات المشاركة مع المجتمع والتنمية المستدامة في شركتكم
13	أوافق بشدة	4.30	0.891	13-لدى شركتكم معرفة بأسلوب الأداء المتوازن
2	أوافق بشدة	4.46	0.614	14-يساهم الأداء المتوازن في الشركة بمعرفة من هم زبائننا
	أوافق بشدة	4.38	0.718	اجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل (2015)

يتضح من الجدول رقم (4-25) ما يلي:

1/ أن جميع العبارات التي تعبر عن محور (تحقيق الأداء المتوازن) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع عبارات تحقيق الأداء المتوازن.  
2/ أهم عبارة من عبارات محور (تحقيق الأداء المتوازن) هي العبارة (تحقيق الأداء المتوازن يعتمد على التطوير والتحسين المستمر (النمو) في شركتكم) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.60) بانحراف معياري (0.586) تليها في المرتبة الثانية العبارة (يساهم الأداء المتوازن في الشركة بمعرفة من هم زبائننا) حيث بلغ متوسط العبارة (4.46) بانحراف معياري (0.614).

3/ وأقل عبارة من حيث الموافقة هي العبارة (عدم الربط بين المقاييس والأهداف والنتائج يعد من أسباب فشل الأداء المتوازن) حيث بلغ متوسط العبارة (4.20) بانحراف معياري (0.566).  
3/ كما بلغ متوسط جميع العبارات (4.38) بانحراف معياري (0.718) وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على جميع العبارات التي تقيس محور (تحقيق الأداء المتوازن).

## المبحث الثالث

### إختبار فروض الدراسة

يتناول الباحث في هذا المبحث مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الميدانية وذلك من خلال المعلومات التي أسفرت عنها جداول تحليل البيانات الإحصائية وكذلك نتائج التحليل الإحصائي لإختبار الفروض. فى ضوء مشكلة وأهداف الدراسة ومن خلال نموذج الدراسة يمكن صياغة فروض الدراسة على النحو التالي:

#### 1-3-4 الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة بين تطور مؤشرات قياس مقدرات المنظمات محل الدراسة ومقتضيات تحقيق الأداء المتوازن بدلالة أبعاده ( البعد المالي ، بعد العمليات الداخلية ، بعد التعلم والنمو، بعد العملاء).

وتتفرع منها الفروض الفرعية التالية:

1/ هنالك علاقة إيجابية بين تطور مؤشرات قياس مقدرات المنظمات محل الدراسة بدلالة البعد المالي وتحقيق الأداء المتوازن.

2/ هنالك علاقة إيجابية بين تطور مؤشرات قياس مقدرات المنظمات محل الدراسة بدلالة بعد النمو والتعلم وتحقيق الأداء المتوازن.

3/ هنالك علاقة إيجابية بين تطور مؤشرات قياس مقدرات المنظمات محل الدراسة بدلالة بعد العمليات الداخلية وتحقيق الأداء المتوازن.

4/ هنالك علاقة إيجابية بين تطور مؤشرات قياس مقدرات المنظمات محل الدراسة بدلالة بعد العملاء وتحقيق الأداء المتوازن.

#### 2-3-4 الفرضية الثانية:

توجد علاقة بين تطور مؤشرات قياس مقدرات المنظمات والأداء المتوازن إستناداً لعدد من المتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي ، الخبرة العملية ، عدد مرات التدريب).

الفرضية الأولى: توجد علاقة بين تطور مؤشرات قياس مقدرات المنظمات محل الدراسة ومقتضيات تحقيق الأداء المتوازن بدلالة أبعاده ( البعد المالي ، بعد العمليات الداخلية ، بعد التعلم والنمو، بعد العملاء).

وتتفرع منها الفروض الفرعية التالية:

1/ هنالك علاقة إيجابية بين تطور مؤشرات قياس مقدرات المنظمات محل الدراسة بدلالة البعد المالي وتحقيق الأداء المتوازن.

2/ هنالك علاقة إيجابية بين تطور مؤشرات قياس مقدرات المنظمات محل الدراسة بدلالة بعد النمو والتعلم وتحقيق الأداء المتوازن.

3/ هنالك علاقة إيجابية بين تطور مؤشرات قياس مقدرات المنظمات محل الدراسة بدلالة بعد العمليات الداخلية وتحقيق الأداء المتوازن.

4/ هنالك علاقة إيجابية بين تطور مؤشرات قياس مقدرات المنظمات محل الدراسة بدلالة بعد العملاء وتحقيق الأداء المتوازن.

وفيما يلي مناقشة الفروض الفرعية لفرضية الدراسة الأولى:

أولاً" الفرضية الفرعية الأولى:

هنالك علاقة إيجابية بين تطور مؤشرات قياس مقدرات المنظمات محل الدراسة بدلالة

البعد المالي وتحقيق الأداء المتوازن

ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل الإنحدار الخطى البسيط لتحليل العلاقة بين المتغير المستقل (البعد المالي) والمتغير التابع ويمثله (تحقيق الأداء المتوازن) وجاءت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (4-26) نتائج تحليل الإنحدار للعلاقة بين (البعد المالي وتحقيق الأداء المتوازن)

العلاقة	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الإنحدار B	إختبار (T)	المعنوية	نتيجة العلاقة
العلاقة بين البعد المالي وتحقيق الأداء المتوازن	0.41	0.18	0.49	3.92	0.000	قبول

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل (2015)

يتضح من الجدول رقم (26/4):

1. هنالك ارتباط طردي بين (البعد المالي وتحقيق الأداء المتوازن) ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الإنحدار (B) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.41). وقيمة معامل الإنحدار (0.49) وهى قيمة موجبة وهذه دلالة على وجود ارتباط طردي بين (البعد المالي وتحقيق الأداء المتوازن) في المجتمع موضع الدراسة.

2. تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (29) إلى وجود تأثير للمتغير المستقل (البعد المالي) على المتغير التابع (تحقيق الأداء المتوازن) حيث بلغ معامل التحديد (17) % وهذه النتيجة تدل على جودة توفيق العلاقة بين (البعد المالي وتحقيق الأداء المتوازن).

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (تحقيق الأداء المتوازن) والمتغير المستقل (البعد المالي) وفقاً لإختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت

قيمة (t) المحسوبة لمعامل الإنحدار (3.92) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وهى قيمة أقل من مستوى المعنوية 5%. وعلية يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (البعد المالي وتحقيق الأداء المتوازن).

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الفرعية الأولى والتي نصت: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين (البعد المالي وتحقيق الأداء المتوازن) يعتبر فرض مقبول وبالتالي فإن الباحث توصل بعد الانتهاء من إختبار الفرض الأول إلى أن تحقيق الأداء المتوازن يتأثر إيجاباً بالبعد المالي.

ثانياً: الفرضية الفرعية الثانية:

هنالك علاقة إيجابية بين تطور مؤشرات قياس مقدرات المنظمات محل الدراسة بدلالة بعد النمو والتعلم وتحقيق الأداء المتوازن

لإثبات هذه الفرضية يتم إستخدام أسلوب تحليل الإنحدار الخطى البسيط لتحليل العلاقة بين المتغير المستقل (بعد النمو والتعلم) والمتغير التابع ويمثله (تحقيق الأداء المتوازن) وجاءت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (4-27) نتائج تحليل الإنحدار للعلاقة بين (بعد النمو والتعلم وتحقيق الأداء المتوازن)

العلاقة	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الإنحدار B	إختبار (T)	المعنوية	نتيجة العلاقة
العلاقة بين بعد النمو والتعلم وتحقيق الأداء المتوازن	0.57	0.32	0.55	6.09	0.000	قبول

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل (2015)

يتضح من الجدول رقم (4-27):

1/ هنالك إرتباط طردي بين (بعد النمو والتعلم وتحقيق الأداء المتوازن) ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الإرتباط (R) وقيمة معامل الإنحدار (B) حيث بلغت قيمة معامل الإرتباط (0.57). وقيمة معامل الإنحدار (0.55) وهى قيمة موجبة وهذه دلالة على وجود إرتباط طردي قوى بين (بعد النمو والتعلم وتحقيق الأداء المتوازن) في المجتمع موضع الدراسة.

2. تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (4/27) إلى وجود تأثير للمتغير المستقل (بعد النمو والتعلم) على المتغير التابع (تحقيق الأداء المتوازن) حيث بلغ معامل التحديد (32) % وهذه النتيجة تدل على جودة توفيق العلاقة بين (بعد النمو والتعلم وتحقيق الأداء المتوازن).

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (تحقيق الأداء المتوازن) والمتغير المستقل (بعد النمو والتعلم) وفقاً لإختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) حيث

بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار (6.09) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وهى قيمة أقل من مستوى المعنوية 5%. وعلية يتم رفض فرض عدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (بعد النمو والتعلم وتحقيق الأداء المتوازن).

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الفرعية الثانية والتي نصت: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين (بعد النمو والتعلم وتحقيق الأداء المتوازن) يعتبر فرض مقبول وبالتالي فإن الباحث توصل بعد الإنتهاء من إختبار الفرض الثاني إلى أن تحقيق الأداء المتوازن يتأثر إيجاباً ببعده النمو والتعلم.

ثالثاً: الفرضية الفرعية الثالثة:

هنالك علاقة إيجابية بين تطور مؤشرات قياس مقدرات المنظمات محل الدراسة بدلالة بعد العمليات الداخلية وتحقيق الأداء المتوازن.

ولإثبات هذه الفرضية يتم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطى البسيط لتحليل العلاقة بين المتغير المستقل (بعد العمليات الداخلية) والمتغير التابع ويمثله (تحقيق الأداء المتوازن) وجاءت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (4-28) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين (بعد العمليات الداخلية وتحقيق الأداء المتوازن)

العلاقة	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار B	إختبار (T)	المعنوية	نتيجة العلاقة
العلاقة بين بعد العمليات الداخلية وتحقيق الأداء المتوازن	0.59	0.28	0.76	5.55	0.000	قبول

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل (2015)

يتضح من الجدول رقم (4-28):

1/ هنالك إرتباط طردي بين (بعد العمليات الداخلية وتحقيق الأداء المتوازن) ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.59). وقيمة معامل الانحدار (0.28) وهى قيمة موجبة وهذه دلالة على وجود إرتباط طردي بين (بعد العمليات الداخلية وتحقيق الأداء المتوازن) في المجتمع موضع الدراسة.

2. تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (4/28) إلى وجود تأثير للمتغير المستقل (بعد العمليات الداخلية) على المتغير التابع (تحقيق الأداء المتوازن) حيث بلغ معامل التحديد (28) % وهذه النتيجة تدل على جودة توفيق العلاقة بين (بعد العمليات الداخلية وتحقيق الأداء المتوازن).

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (تحقيق الأداء المتوازن) والمتغير المستقل (بعد العمليات الداخلية) وفقاً لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%)



حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الإنحدار (5.55) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية 5%. وعلية يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (بعد العمليات الداخلية وتحقيق الأداء المتوازن).  
ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الفرعية الثالثة والتي نصت: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين (بعد العمليات الداخلية وتحقيق الأداء المتوازن) يعتبر فرض مقبول وبالتالي فإن الباحث توصل بعد الانتهاء من إختبار الفرض الثالث إلى أن تحقيق الأداء المتوازن يتأثر إيجاباً ببعء العمليات الداخلية.

رابعاً: الفرضية الفرعية الرابعة:

هنالك علاقة إيجابية بين تطور مؤشرات قياس مقدرات المنظمات محل الدراسة بدلالة بعد العملاء وتحقيق الأداء المتوازن

ولإثبات هذه الفرضية يتم استخدام أسلوب تحليل الإنحدار الخطى البسيط لتحليل العلاقة بين المتغير المستقل (بعد العملاء) والمتغير التابع ويمثله (تحقيق الأداء المتوازن) وجاءت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (4-29) نتائج تحليل الإنحدار للعلاقة بين (بعد العملاء وتحقيق الأداء المتوازن)

العلاقة	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الإنحدار B	إختبار (T)	المعنوية	نتيجة العلاقة
العلاقة بين بعد العملاء وتحقيق الأداء المتوازن	0.46	0.21	0.51	4.57	0.000	قبول

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل (2015)

ينضح من الجدول رقم (29/4):

1/ هنالك إرتباط طردي بين (بعد العملاء وتحقيق الأداء المتوازن) ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الإرتباط (R) وقيمة معامل الإنحدار (B) حيث بلغت قيمة معامل الإرتباط (0.46). وقيمة معامل الإنحدار (0.51) وهي قيمة موجبة وهذه دلالة على وجود إرتباط طردي بين (بعد العملاء وتحقيق الأداء المتوازن) في المجتمع موضع الدراسة.

2. تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (29/4) إلى وجود تأثير للمتغير المستقل (بعد العملاء) على المتغير التابع (تحقيق الأداء المتوازن) حيث بلغ معامل التحديد (21) % وهذه النتيجة تدل على جودة توفيق العلاقة بين (بعد العملاء وتحقيق الأداء المتوازن).

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (تحقيق الأداء المتوازن) والمتغير المستقل (بعد العملاء) وفقاً لإختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الإنحدار (4.57) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وهي قيمة أقل من

مستوى المعنوية 5%. وعلية يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (بعد العملاء وتحقيق الأداء المتوازن).

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الفرعية الرابعة والتي نصت: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين (بعد العملاء وتحقيق الأداء المتوازن) يعتبر فرض مقبول وبالتالي فإن الباحث توصل بعد الإنتهاء من إختبار الفرض الرابع إلى أن تحقيق الأداء المتوازن يتأثر إيجاباً ببعد العملاء.

وفيما يلي ملخص لفرضية الدراسة الأولى:

جدول رقم (4-30) نتائج تحليل الانحدار 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).

أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الإنحدار B	إختبار (T)	المعنوية	نتيجة العلاقة
البعد المالي	0.41	0.17	0.49	3.92	0.000	قبول
بعد النمو والتعلم	0.57	0.32	0.55	6.09	0.000	قبول
بعد العمليات الداخلية	0.59	0.28	0.76	5.55	0.000	قبول
بعد العملاء	0.46	0.21	0.51	4.57	0.000	قبول

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل (2015)

مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الرئيسية الأولى والتي نصت على (توجد علاقة بين تطور مؤشرات قياس مقدرات المنظمات محل الدراسة ومقتضيات تحقيق الأداء المتوازن بدلالة أبعاده ( البعد المالي ، بعد العمليات الداخلية ، بعد التعلم والنمو، بعد العملاء) تم التحقق من صحتها في جميع الفروض الفرعية .

#### 2-3-4 الفرضية الثانية :

توجد علاقة بين تطور مؤشرات قياس مقدرات المنظمات والأداء المتوازن إستناداً لعدد من المتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة العملية ، عدد مرات التدريب).

تم صياغة هذا الفرض كما يلي :

الفرضية الصفرية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إستجابات المبحوثين حول تطور مؤشرات قياس مقدرات المنظمات والأداء المتوازن تعزي لعدد من المتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي ، الخبرة العملية ، عدد مرات التدريب).

الفرضية البديلة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إستجابات المبحوثين حول تطور مؤشرات قياس مقدرات المنظمات والأداء المتوازن تعزي لعدد من المتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي ، الخبرة العملية ، عدد مرات التدريب).

لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way A nova) في تصورات أفراد العينة حول تطور مؤشرات قياس مقدرات المنظمات والأداء المتوازن تعزي لعدد من المتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي ، الخبرة العملية ، عدد مرات التدريب).

أولاً: البعد المالي:

فيما يلي جدول رقم (4-31) يوضح 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).

المتغيرات الشخصية	قيمة (F)	مستوى المعنوية	الدلالة
العمر	0.247	0.735	لا توجد فروق
المؤهل العلمي	0.190	0.827	لا توجد فروق
المسمى الوظيفي	0.664	0.577	لا توجد فروق
الخبرة العملية	0.534	0.660	توجد فروق
عدد مرات التدريب	1.08	0.362	لا توجد فروق

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل (2015)

يتضح من الجدول رقم (4-31) من خلال قيمة (F) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين جميع المتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي ، الخبرة العملية ، عدد مرات التدريب) وتحقيق الأداء المتوازن بدلالة البعد المالي حيث حاءت قيم مستوى الدلالة لهذه المتغيرات جاءت أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وهذه النتيجة تعتبر غير معنوية عند مستوى دلالة (0.05)=

( $\alpha$ )، مما يقتضي قبول الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود تباين في إتجاه أفراد عينة الدراسة لمستوى تحقيق الأداء المتوازن بدلالة البعد المالي تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة العملية، عدد مرات التدريب).

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة والتي نصت على أن : (توجد علاقة بين تطور مؤشرات قياس مقدرات المنظمات والأداء المتوازن بدلالة البعد المالي إستناداً لعدد من المتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة العملية، عدد مرات التدريب)، يعتبر فرض غير مقبول. بينما يعتبر فرض مقبول بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي.

ثانياً- بعد النمو والتعلم:

فيما يلي جدول رقم (4-32) يوضح نتائج تحليل إختبار (F) لتصورات الباحثين للعلاقة بين تطور مؤشرات قياس مقدرات المنظمات والأداء المتوازن (بعد النمو والتعلم) تعزى لعدد من المتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة العملية، عدد مرات التدريب).

المتغيرات الشخصية	قيمة (F)	مستوى المعنوية	الدلالة
العمر	1.66	0.181	لا توجد فروق
المؤهل العلمي	5.50	0.006	توجد فروق
المسمى الوظيفي	0.718	0.544	لا توجد فروق
الخبرة العملية	0.439	0.725	توجد فروق
عدد مرات التدريب	1.011	0.392	لا توجد فروق

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل (2015)

يتضح من الجدول رقم (4-32) من خلال قيمة (F) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين جميع المتغيرات الشخصية (العمر، المسمى الوظيفي، الخبرة العملية، عدد مرات التدريب) وتحقيق الأداء المتوازن بدلالة البعد المالي ما عدا متغير المستوى التعليمي حيث جاءت قيم مستوى الدلالة لهذه المتغيرات أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وهذه النتيجة تعتبر غير معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يقتضي قبول الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود تباين في إتجاه أفراد عينة الدراسة لمستوى تحقيق الأداء المتوازن بدلالة بعد النمو والتعلم تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة العملية، عدد مرات التدريب). بينما يتم رفض فرض عدم وقبول الفرض البديل لمتغير المستوى التعليمي.

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة والتي نصت على أن : (توجد علاقة بين تطور مؤشرات قياس مقدرات المنظمات والأداء المتوازن إستناداً لعدد من المتغيرات الديموغرافية

(العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي ، الخبرة العملية، عدد مرات التدريب) يعتبر فرض غير مقبول. بينما يعتبر مقبول بالنسبة للمستوى التعليمي.

ثالثاً: بعد العمليات الداخلية:

فيما يلي جدول رقم (4-33) يوضح 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).

المتغيرات الشخصية	قيمة (F)	مستوى المعنوية	الدلالة
العمر	1.18	0.320	لاتوجد فروق
المؤهل العلمي	0.045	0.956	لاتوجد فروق
المسمى الوظيفي	0.565	0.640	لاتوجد فروق
الخبرة العملية	0.260	0.854	توجد فروق
عدد مرات التدريب	0.540	0.656	لاتوجد فروق

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل (2015)

يتضح من الجدول رقم (4-33) من خلال قيمة (F) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين جميع المتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي ، الخبرة العملية ، عدد مرات التدريب) وتحقيق الأداء المتوازن بدلالة بعد العمليات الداخلية حيث جاءت قيم مستوى الدلالة لهذه المتغيرات أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وهذه النتيجة تعتبر غير معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يقتضي قبول الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود تباين في اتجاه أفراد عينة الدراسة لمستوى تحقيق الأداء المتوازن بدلالة بعد العمليات الداخلية تعزي للمتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي ، الخبرة العملية ، عدد مرات التدريب).

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الرابعة والتي نصت على أن : (توجد علاقة بين

تطور مؤشرات قياس مقدرات المنظمات والأداء المتوازن بدلالة بعد العمليات الداخلية إستناداً لعدد من المتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي ، الخبرة العملية ، عدد مرات التدريب). يعتبر فرض غير مقبول.

رابعاً : بعد العملاء:

فيما يلي جدول رقم (4-34) يوضح 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).

المتغيرات الشخصية	قيمة (F)	مستوى المعنوية	الدلالة
العمر	0.544	0.654	لا توجد فروق
المؤهل العلمي	0.700	0.500	لا توجد فروق
المسمى الوظيفي	1.35	0.264	لا توجد فروق
الخبرة العملية	0.585	0.627	توجد فروق
عدد مرات التدريب	0.690	0.561	لا توجد فروق

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل (2015)

يتضح من الجدول رقم (34/4) من خلال قيمة (F) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين جميع المتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي ، الخبرة العملية ، عدد مرات التدريب) وتحقيق الأداء المتوازن بدلالة بعد العملاء حيث جاءت قيم مستوى الدلالة لهذه المتغيرات اكبر من مستوى المعنوية (0.05) وهذه النتيجة تعتبر غير معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يقتضي قبول الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود تباين في إتجاه أفراد عينة الدراسة لمستوى تحقيق الأداء المتوازن بدلالة بعد العملاء تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي ، الخبرة العملية ، عدد مرات التدريب).

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة والتي نصت على أن : (توجد علاقة بين تطور مؤشرات قياس مقدرات المنظمات والأداء المتوازن بدلالة بعد العملاء إستناداً لعدد من المتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي ، الخبرة العملية ، عدد مرات التدريب). يعتبر فرض غير مقبول.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج وإسهامات الدراسة

#### 1-5 المقدمة :

يحتوي هذا الفصل على مناقشة النتائج، والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة بعد التحليل،  
الإسهامات النظرية والعملية للدراسة، الدراسات المستقبلية والخاتمة.

#### 2-5 مناقشة النتائج :

1/ إدارة الشركة تهتم بقياس أدائها المالي من جوانب غير مالية بالإضافة إلى الجوانب المالية  
تطابقت هذه النتيجة مع دراسة (مدني سوارالدهب، 2010م) في دراسته تقويم الأداء الإستراتيجي  
بإستخدام نموذج قياس الأداء المتوازن. ويعزي ذلك إلي أن أنظمة قياس الأداء الحديثة تتجه نحو  
التحول من معالجة الأرقام المالية كأساس لقياس الأداء إلى التعامل معها بوصفها واحدة من بين  
مجموعة أوسع من المقاييس والإهتمام بما يمكن قياسه، وإن إهتمام المنظمات بتقويم أدائها المالي  
من جوانب غير مالية بالإضافة إلى الجوانب المالية بدرجة كبيرة يساعد المنظمة على توفير مقاييس  
متكاملة لقياس الأداء، وهذا يعزز قدرة المنظمات التجارية والعامة في ولاية الخرطوم على تطبيق  
بطاقة الأداء المتوازن.

2/ الشركة تعمل على إستخدام المقاييس المالية كالربحية ووسائل الرقابة الحديثة في قياس الأداء.  
تطابقت هذه النتيجة مع دراسة (Kaplan & Norton, 1992) في دراستهم The balanced scorecard: Measures that drive performance  
تعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة حيث إن بطاقة الأداء المتوازن ظهرت عام 1992 عندما  
نشر (Kaplan & Norton) مقالاً في جامعة هارفارد، وحسب علم الباحث لا توجد منظمة تجارية  
أو عامة تطبق بطاقة الأداء المتوازن بصورة شاملة.

3/ تحقيق الأداء المتوازن يتلاءم مع متطلبات المشاركة مع المجتمع والتنمية المستدامة في الشركة  
تطابقت هذه النتيجة مع دراسة (نادية راضي عبد الحليم، 2005م) في دراستها دمج مؤشرات الأداء  
البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة. ويعزي ذلك  
علي أن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تعتبر ملائمة بدرجة كبيرة لمتطلبات المشاركة مع المجتمع  
والتنمية المستدامة بالمنظمات التجارية والعامة في ولاية الخرطوم. عكس دراسة (هاني عبدالرحمن  
العمري، 2012م) في دراسته منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية  
والتي جاءت ضمن توصياتها ضرورة الإهتمام بأهم خصائص البيئة المعاصرة للمنظمات المؤثرة  
على منهجية قياس الأداء مثل المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل . وعكس دراسة  
(الشيشيني، 2004م) في دراسته نحو إطار لقياس محددات إستخدام ونجاح تبني نظام قياس الأداء

- المتوازن التي إقتراحت إطار لقياس مدى نجاح تبني نظام قياس الأداء المتوازن ضمن العوامل السياقية المؤثرة علي إستخدام هذا النظام مثل عدم التأكد البيئي.
- 4/ تسعى الشركة لخدمة وإكتساب زبائن جدد. تطابقت هذه النتيجة مع دراسة (دراسة مدني سوارالدهب، 2010م) التي تطرقت لطرق تمكن من الإحتفاظ بالعملاء الحاليين.
- 5/ تمنح الشركة حوافز وجوائز تشجيعية للعاملين المنخرطين في برامج التدريب على إستخدام البطاقة تطابقت هذه النتيجة مع دراسة (مدني سوارالدهب، 2010م) التي تطرقت لبيئة العمل ومناسبتها لأداء العاملين. مكافآت العاملين تتناسب مع حجم العمل الذي يأدونه.
- 6/ يساعد مؤشر العمليات الداخلية في إبداع المنظمة تطابقت هذه النتيجة مع دراسة (مروان محمد أبو فضة، 2008م) نحو تطوير نظام متوازن لقياس الأداء الاستراتيجي في المؤسسات المصرفية الإسلامية من خلال إضافتها إلي خلفية النظرية والقاعدة الفكرية كنظرية المنظمة في هذه الدراسة الحالية.
- 7/ الإدارة العليا بالشركة تتبنى وتدعم تحقيق الأداء المتوازن تطابقت هذه النتيجة مع دراسة دراسة (مدني سوارالدهب، 2010م) في دراسته تقويم الأداء الإستراتيجي بإستخدام نموذج قياس الأداء المتوازن. ودراسة (السيد يوسف السيد رجب، 2011م) في دراسته طار مقترح لتطبيق مدخل القياس المتوازن للأداء لتحسين نظم دعم إتخاذ القرارات. ودراسة (أسامة بن فهد الحيزان، 2007م) في دراسته تقويم مقياس الأداء المتوازن كأداة لإدارة الأداء الاستراتيجي. لأن إقتناعهم والعاملين بما سوف تقدمه عملية التطبيق ، يعظم فرص نجاحها ، ويزيد من الدعم المقدم للإدارة التنفيذية فيها ، إضافة إلي تهيئة المناخ التنظيمي الإيجابي الذي توحد فيه الإدارة العليا الجهود لتحقيق أهداف المنظمة. كما يعززي ذلك إلي أن دعم الإدارة العليا وتبنيها لبطاقة الأداء المتوازن من المقومات المهمة لتطبيقها، وتوفره بدرجة كبيرة يؤكد قدرة المنظمات التجارية والعامّة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
- 8/ تطرقت الدراسات السابقة لمجموعة من المؤشرات التي تستخدم لقياس مقدرات المنظمات التجارية والعامّة ، إلا أن بعض هذه المؤشرات ركزت علي جانب عمل المنظمات كالمشاركة مع المجتمع والتنمية المستدامة وحماية البيئة فقط، وأغفلت بعض الجوانب النظرية لنموذج قياس الأداء المتوازن.
- 9/ يعد نموذج قياس الأداء المتوازن الأداء المناسبة لقياس أداء المنظمة ، فهي الأداة التي تستخدم المقاييس المالية وغير المالية ولا تعتمد علي التقدير والحكم الشخصي.
- 10/ لم توضح أدبيات الإدارة مفهوم الأداء بصورة دقيقة وواضحة.
- 11/ يعد نموذج قياس الأداء المتوازن نظاماً متكاملأ لقياس الأداء إذ يتكون من مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي توضح مستوي تنفيذ أنشطة المنظمة وتعمل علي ربطها برسالة ورؤية وإستراتيجية المنظمة من خلال مجموعة الأبعاد (البعد المالي ، بعد العمليات الداخلية ، بعد التعلم والنمو، بعد العملاء) والتي يتم وضعها بناءً علي رسالة ورؤية عمل المنظمة.



- 12/ يعتمد نموذج قياس الأداء المتوازن علي المنهج العلمي في تحديد الأهمية النسبية لأبعاد الأداء ، عكس نظام قياس الأداء التقليدي الذي يعتمد علي الحكم الشخصي في القياس.
- 13/ قياس الأداء المتوازن عباره عن نشاط يتم إجراؤه بشكل مستمر علي جميع مستويات المنظمة عكس ما يتوقع البعض بأنه عملية تتم لمرة واحدة فقط وتنتهي.
- 14/ معظم العاملين بهذه الشركات هم في مستوي تعليم جامعي بنسبة (70%) وفوق الجامعي بنسبة (16.2%) هذا يدل علي إهتمام هذه الشركات بتوظيف العاملين من ذوي الكفاءة العالية مما يجعل الشركات مهياًة لتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة.
- 15/ تبين من الدراسة الميدانية أن (40%) من أفراد العينة لهم إلمام ومعرفة بمفهوم قياس الأداء المتوازن ، وأن مصدر معرفتهم يرجع إلي البرامج الأكاديمية ، وهذا يدل علي عدم إهتمام إدارة هذه الشركات بتعريف العاملين بالأساليب الإدارية الحديثة.
- 16/ وتبين من الدراسة الميدانية أن إدارة الشركات تترك أهمية استخدام نموذج قياس الأداء المتوازن كإسلوب فعال لقياس الأداء، ويلاحظ من خلال الدراسة أن هذه الشركات تركز أكثر علي البعد المالي.
- 17/ يتبين من الدراسة الميدانية أن هذه الشركات تقوم بتدريب العاملين الجدد والحاليين ، ويظهر ذلك من خلال إجابات الباحثين ، إلا أن هذه الشركات في الغالب الأعم لا تلتزم بتطبيق معظم هذه البرامج التي يتدرب عليها العاملين.
- 18/ إتضح من الدراسة الميدانية أن هذه الشركات تولي أهمية بالغة لمقاييس البعد المالي مثل مقاييس الربحية ، ومقاييس بعد العملاء ، مثل رضا العملاء ، ومقاييس إكتساب عملاء جدد. وتعطي أهمية لمقاييس بعد العمليات الداخلية مثل ، مقاييس رضا العاملين.
- 19/ وعموماً يتضح أن هذه الشركات ملمة بهذا النموذج بدرجة كبيرة ولكنها لا تستخدم كل مقاييس هذا النموذج ، ولا تطبقه بصورة متكاملة. لأن هذا النموذج ، يحتاج إلي مستوي عالٍ من الوعي من قبل البيئة الداخلية والخارجية.

### 3-5 التوصيات :

- في ضوء الإطار النظري للدراسة والنتائج السابقة التي أسفرت عنها الدراسة، ومن أجل المساهمة في قياس مقدرات أداء منظمات الأعمال السودانية، التجارية والعامّة ، يمكن تقديم التوصيات التالية:
- 1/ ضرورة تطبيق نموذج قياس الأداء المتوازن في قياس أداء منظمات الأعمال السودانية.
  - 2/ ضرورة زيادة إهتمام الإدارات العليا بمفهوم قياس الأداء المتوازن وتشجيع وإشراك العاملين علي تطبيقه.

- 3/ ضرورة زيادة الإهتمام ببعد التعلم والنمو للعاملين من قبل إدارات المنظمات التجارية والعامّة في ولاية الخرطوم.
- 4/ ضرورة أن تقوم معاهد ومراكز التدريب بعقد دورات تدريبية للتعريف بأهمية قياس الأداء المتوازن ، وتعريف العاملين بمميزاته وخصائصه وخطوات تطبيقه ، ويحتاج هذا النموذج لمعهد مخصص للتدريب علي هذا النموذج.
- 5/ ضرورة عقد إجراءات متعددة (مؤتمرات – ندوات - ورش عمل) لنشر وتوضيح أدوات وأساليب تقويم الأداء بشكل مستمر ومتابعة المستجدات العلمية من قبل إدارات المنظمات التجارية والعامّة في ولاية الخرطوم.
- 6/ ضرورة أن تتبني الدولة علي مستوي أجهزتها الرسمية منهجية قياس الأداء المتوازن ، وتحث الوزارات والهيئات الحكومية علي أن تقيس أداءها وفقاً لهذا النموذج.
- 7/ ضرورة إعلان نتائج القياس السنوي للمنظمة، عملاً لمبدأ الشفافية بين العاملين ، مما يؤدي إلي فتح قنوات للحوار بين الجهات المسؤولة عن القياس والجهات الخاضعة للتقييم ، الأمر الذي يساعد المنظمة علي معرفة جوانب القصور في أدائها والعمل علي معالجته مستقبلاً.
- 8/ ضرورة تعزيز مقومات تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن بالمنظمات التجارية والعامّة لزيادة قدرتها علي قياس الأداء المتوازن.
- 9/ ضرورة تحديث مناهج المحاسبة الإدارية في المؤسسات التعليمية السودانية وإدراج بطاقة الأداء المتوازن ضمن خططها الدراسية لمواكبة المستجدات العلمية الحديثة.
- 10/ ضرورة إنشاء جهة مركزية تتولي مسؤولية قياس أداء الشركات بشكل دوري وإصدار نتائج القياس وذلك بإستخدام نموذج القياس المتوازن للأداء.
- 11/ ضرورة قيام الشركة بخدمة المجتمع الذي تعمل فيه عن طريق دعم مشاريع البني التحتية وتقديم خدمات الصحة والتعليم لكافة فئات المجتمع عن طريق إنشاء المدارس والمستشفيات.
- 12/ ضرورة أن لا تكون حدة المنافسة سبب في حجب البيانات عن الباحثين وإنما تكون المنافسة في صالح المستهلك النهائي ، والذي لا يمكن إشباع حاجاته إلا عن طريق البحث والتطوير وهذا ما يوفره الباحثين.
- 13/ إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن مع إدارة الجودة الشاملة ، حيث أن إستخدام كلا النظامين لا يلغي أحدهم الآخر ، لأن كل نظام يملأ الفراغات التي تحدث في النظام الآخر
- 14/ توفير مستلزمات النجاح لإقامة بطاقة الأداء المتوازن والتي تتمثل بالآتي:
- أ . دعم الإدارة العليا لتطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن، والذي يعتبر أساس نجاح النظام.
- ب . إشراك جميع العاملين في كل المستويات الإدارية من أجل تطبيق هذا النظام.
- ت . إعداد البطاقة بما يتلائم مع مستوى وجهد كل شخص وأن تكون مفهومة من مستويات الشركة.

ث. إعداد فرق عمل لتطبيق البطاقة، وإشراك جميع العاملين بجميع الأقسام بالشركات.  
15/ ضرورة الاهتمام بمفهوم المنظمة المتعلمة، حيث أن المنظمة المتعلمة ما هي إلا نواة أساسية لقياس الأداء وتطويرها، وترتكز على خمسة أنشطة رئيسية:

١ . حل المشكلات بطريقة علمية.

٢ . تجارب بأساليب جديدة.

٣ . التعلم من تجاربهم الخاصة وماضيهم العملي.

٤ . التعلم من أساليب وخبرات الآخرين.

٥ . إستقطاب المعرفة بشكل سريع وفعال من خارج التنظيم.

16/ العمل على إستخدام البرامج المحوسبة لبطاقة الأداء المتوازن مما يساعد على توفير الوقت والجهد ووصول المعلومات المتعلقة ببطاقة الأداء المتوازن إلى أكبر قدر من العاملين.

17/ ضرورة زيادة وعي وإهتمام مديريت الشركات التجارية والعامّة بإستخدام مقاييس تقييم الأداء غير المالية ، إلي جانب المقاييس المالية.

18/ ضرورة الانتقال من الأدوات التقليدية للإدارة إلى الأدوات الحديثة القائمة على مفاهيم تلائم تطورات الوقت الراهن.

#### 4-5 محددات البحث :

يمكن حصر حدود البحث في النقاط التالية :

1/ تم إجراء الدراسة على المدراء التنفيذيين ومدراء الإدارات بالشركات التجارية والعامّة السودانية وهي منظمات ربحية وغير ربحية.

2/ تم إجراء البحث على شركات تعمل في قطاعات مختلفة.

3/ تم جمع البيانات خلال فترة زمنية قصيرة (ثلاثة أشهر).

4/ تم إستخدام الإستبانة لجمع بيانات العينة وهي أداة تعاني من العديد من أوجه القصور المتعلقة بتعدد المنظمات في إعطاء الإجابات أو قد تحتاج بعض الأسئلة إلى توضيح أو إزالة الغموض عنها. (سيكاران، أوما، 2006)

#### 5-5 إسهامات الدراسة:

#### 1-5-5 إسهامات الدراسة النظرية:

أنفقت نتيجة هذه الدراسة مع بعض الدراسات الأخرى السابقة في جانب تطبيق بطاقة الأداء المتوازن والإهتمام بال محور المالي أكثر من المحاور الأخرى ، ولكنها حاولت المساهمة من خلال إختبار العلاقة بين تطور مؤشرات قياس مقدرات المنظمات محل الدراسة ومقتضيات تحقيق الأداء

المتوازن بدلالة أبعاده ( البعد المالي ، بعد العمليات الداخلية ، بعد التعلم والنمو، بعد العملاء) تم التحقق من صحتها في جميع الفروض الفرعية وقبولها .

### 2-5-5 الإسهامات العملية :

بينت الدراسة أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالنسبة للشركات التجارية والعامّة السودانية ،أما بصورة كاملة أو حتى من خلال التطبيق الجزئي ، كما إتضح من الدراسات السابقة أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ليس مرتبطاً بالشركات في الدول الكبرى فقط ولكنها مطبقة حتى في الدول النامية.

### 6-5 مقترحات الباحث للدراسات المستقبلية:

وفقاً لحدود البحث المذكورة سابقاً وبناءً على دراسة موضوع البحث، تبين للباحث أن هناك بعض الجوانب التي تحتاج إلي جهود بحثية مستقبلية وهي ما يلي:

1/ تطوير منهجية القياس المتوازن للأداء ، عن طريق إضافة بعد أو أكثر من الأبعاد الأربعة التي يقوم عليها مثل البعد البيئي أو الإجتماعي.

2/ متطلبات تطبيق منهجية القياس المتوازن للأداء في المؤسسات الحكومية ، مثل التعليم والصحة.

3/ دراسة مقارنة بين منهجية القياس المتوازن للأداء والمنهجيات الإدارية المعاصرة.

4/ دراسة تطبيقية حول قياس أداء الجامعات بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

5/ أثر استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تحقيق القيمة المستدامة للشركة.

6/ إجراء دراسات وأبحاث تركز علي أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ودورها في نجاح منظمات الأعمال.

7/ دور بطاقة الأداء المتوازن في قيادة وتوجيه الأداء.

### 7-5 الخاتمة :

أهتم هذا الفصل بمناقشة وتفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال إختبار فروض الدراسة.

تناول الموضوعات التالية : نتائج الدراسة الميدانية ، الإسهامات النظرية والعملية للدراسة،الدراسات المستقبلية والخاتمة.

تم إجراء هذه الدراسة على ثلاثة شركات تجارية وعامّة سودانية ، وتم قياس مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن الشركات المبحوثة. أيضاً تم قياس العلاقة بين تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (المتغير المستقل) والأداء المتوازن (المتغير التابع).

أشارت الدراسة إلى أهمية تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بالنسبة للشركات التجارية والعامّة السودانيّة بصورة كاملة ، كما إتضح من الدراسات السابقة أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ليس مرتبطاً بالشركات في الدول الصناعيّة الكبرى فقط ولكنها مطبقة حتى في الدول الناميّة.

لقد تبين من خلال الدراسة، في جانبها النظري والتطبيقي، أن بطاقة الأداء المتوازن تعتبر من أهم المفاهيم الحديثة التي ظهرت مؤخراً نتيجة تسارع وتيرة التقدم خاصة التكنولوجي منه، بالإضافة إلى إشتداد حدة المنافسة بين المنظمات وإتساع هذه المنافسة إلى جميع الأسواق العالميّة . وتعد بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات التي ظهرت نتيجة العجز والنقص الذي حدث في الأدوات التقليديّة لتقييم الأداء، هذا الأخير الذي كان في الماضي يقوم على دراسة الجوانب الماليّة قصيرة المدى بالإضافة إلى العمل على تحقيق الأهداف القصيرة، ولا يراعي الجوانب غير الماليّة والتي كان لها الدور البالغ في بقاء المنظمة وإستمرارها خاصة في ظل البيئّة المعقّدة .

وهذا ما أدى إلى البحث عن أسلوب جديد يأخذ بعين الإعتبار الجوانب الماليّة وغير الماليّة في تقييم الأداء، كما يأخذ بعين الإعتبار التوازن في المعايير الموضوعه وكذا التوازن في طبيعّة الأهداف بين القصيرة والطويلة الأجل.

لقد تبين لنا، في الجانب النظري لهذه الدراسة، التحولات الكبرى التي أدخلها إستخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة قياديّة إستراتيجيّة، حيث تساعد متخذي القرار في المنظمة على توجيه قراراتهم نحو الأهداف الموضوعه مسبقاً، وذلك لتفادي الوقوع في الإنحرافات وزيادة التكاليف وضياح الوقت، كما أن إستخدام هذا الأسلوب يؤدي إلى تحسين الأداء الشامل للمنظمة (الأداء الإقتصادي، الإجمالي والبيئي) ، وذلك لأنه يساعد في تحديد الإنحرافات الحاصلة عند تنفيذ الإستراتيجيّة في وقتها، ويساعد كذلك في وضع الإقتراحات المساعدة على تصحيح الإنحرافات.

فيما إتضح لنا من خلال الجانب التطبيقي لهذه الدراسة، أن المنظمات ميدان الدراسة، تعتمد على الأساليب التقليديّة عند تقييم الأداء، حيث تستخدم المؤشرات الماليّة وتقوم بتقييم الأهداف القصيرة المدى والتي تعتبر في مجملها ماليّة بحتة .

## قائمة المراجع والمصادر

-القرآن الكريم

أولاً : المراجع العربية:

- 1/ السلمي ، علي ، خواطر في الإدارة المعاصرة (دار غريب للنشر ، القاهرة ، 2001م).
- 2/ ----- ، السياسات الإدارية في عصر المعلومات ، دار غريب للطباعة والنشر ، الطبعة الثانية ، القاهرة 2005م).
- 3/ ----- ، إدارة التميز - نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة (دار غريب للطباعة والنشر ، القاهرة، 2002 م).
- 4/ القطامين، أحمد، الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم وحالات تطبيقية (دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، عمان 2000م).
- 5/ المرسي، جمال محمد، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية - مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين (الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003م).
- 6/ الكبيسي، عامر، التطور التنظيمي وقضايا معاصرة ، (دار الشروق للطباعة والنشر والتوزيع، الدوحة، 1998).
- 7/ القريوتي ، محمد قاسم ، نظرية المنظمة والتنظيم (دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع ، الطبعة الرابعة ، عمان، 2013م).
- 8/ أميمه الدهان ، نظريات منظمات الأعمال (مطبعة الصفدى ، عمان، 1992م).
- 9/ إدريس، ثابت عبد الرحمن، والمرسي، جمال الدين محمد، الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم ونماذج تطبيقية (مكتبة الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006م).
- 10/ الدحلة فيصل عبدالرؤوف تكنولوجيا الأداء البشري - المفهوم وأساليب القياس والنماذج ، (المكتبة الوطنية ، عمان ، 2001م).
- 11/ الحسيني، فلاح حسن عداي ، مؤيد عبد الرحمن الدوري ، إدارة البنوك مدخل كمي إستراتيجي معاصر ، دار وائل للنشر، عمان، 2007م).
- 12/ الحسيني ، فلاح حسن عداي والدوري، مؤيد عبد الرحمن عبد الله الراذرة، البنوك مدخل كمي إستراتيجي معاصر (دار وائل للنشر ، عمان ، 2000م).

- 13/ إسماعيل إبراهيم القزاز وآخرون ، **SIX SIGMA** وأساليب حديثة أخرى في أساليب إدارة الجودة (دار الميسرة للنشر والتوزيع ، ط1، عمان،2009م).
- 14/ أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية** (الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 1999م).
- 15/ العيداني، **الموازنات التخطيطية كأداء للرقابة وتقييم الأداء في المنشآت الصناعية** (بدون ناشر ، البصرة،العراق،1989م).
- 16/ أحمد محمد نور، شحاته السيد شحاته، **مدخل معاصر في محاسبة التكاليف** (الدار الجامعية ، الإسكندرية،2004م).
- 17/ المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، "قياس الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي" [www.elmaghrby.com/researches/3.doc](http://www.elmaghrby.com/researches/3.doc)
- 18/ إدريس، وائل محمد والغالي ، طاهر محسن (أ): **أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن** ، دار وائل للطباعة والنشر، ط 1 ، عمان ، الأردن ، 2009م).
- 19/ بلال خلف السكارنه ، **التخطيط الإستراتيجي** (دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى ، عمان ، 2010م).
- 20/ باتريك تونسيند، جون جيبهاردت ، **كيف تحقق الجودة؟**، ترجمة فريق بيت الأفكار الدولية بأمريكا (الرياض: مؤسسة المؤتمن للتجارة، 1998م).
- 21/ توفيق محمد عبد المحسن، **إتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الإدارة: ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن** (دار الفكر العربي، القاهرة، 2006م).
- 22/ جوران ، نيلز ، وآخرون ، **الأداء البشري الفعال لقياس الأداء المتوازن - أفكار عالمية معاصرة** ، ترجمة علاء أحمد صلاح، إشراف علمي عبد الرحمن توفيق (سلسلة إصدارات مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك ، القاهرة ، 2003م).
- 23/ حسن بلوط، **إدارة لموارد البشرية من منظور استراتيجي**، الطبعة الثانية (دار النهضة العربية ، لبنان ، 2002م).
- 24/ حسن جهاد فليح ، **تقييم الأداء في الأنشطة الانتاجية** (دار الرسالة ، بغداد، 1980م).
- 25/ حسين حريم، **مبادئ الإدارة الحديثة** (دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006م).
- 26/ حمود خضير وفاخوري، **إدارة الإنتاج والعمليات** (هايل ، دار الصفاء ، عمان ، 2001م).

- 27/ خالد عبد الرحمن الهتي، إدارة الموارد البشرية (دار وائل للنشر والطباعة ، عمان ، 2003م).
- 28/ ----- إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي ، الطبعة الثالثة، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2000م).
- 29/ خليل محمد الحسن الشماع ، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة (دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009م).
- 30/ دراكر بيتر، الإدارة - المهام - المسؤوليات - التطبيقات ، ترجمة محمد عبدالكريم مراجعة نادية الهادي (الدار الدولية للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، القاهرة، 1996م).
- 31/ راوية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999م).
- 32/ زايد ، محمد عادل ، الأداء التنظيمي المتميز - الطريق إلى منظمة المستقبل (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 3003م).
- 33/ سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى، عمان ، الأردن ، 2003م).
- 34/ سعيد فرجات جمعه، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000م).
- 35/ سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء (الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004م).
- 36/ سيد عبد القادر السيد، سلسلة إدارة القدرة التنافسية (الجزء الأول ، الطبعة الأولى ، 1998م).
- 37/ سيكاران، أوما تعريب: إسماعيل علي بسيوني، طرق البحث في الإدارة- مدخل لبناء المهارات البحثية (دار المريخ ، الرياض، 2006م).
- 38/ سهير الشناوي ، تقييم الأداء في المنشآت الصناعية ، مصلحة الكفاية الإنتاجية - التدريب ، القاهرة ، 2001م).
- 39/ صفوت حسين ، إستخدام تحليل التكلفة الفاعلية في تقييم الأداء (بدون ناشر ، القاهرة ، 1991م).
- 40/ صالح محمود جاد الله ، تدقيق الأداء وتقييم المشروعات الصناعية في الحكومة (دار المريخ للنشر، الرياض ، 1997م).
- 41/ طاهر محسن منصور الغالبي ، وائل محمد إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل ، (دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2007م).



- 42/ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس (أ)، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن (دار وائل للطباعة والنشر ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2009م).
- 43/ طارق عبد العال حماد، الموازنات التقديرية- نظرة متكاملة (الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005م).
- 44/ عبد الحميد كراجه وآخرون، الإدارة والتحليل المالي أسس ومفاهيم وتطبيقات (دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2004م).
- 45/ عبد المحسن، توفيق محمد، التقييم والتميز في الأداء (دار وائل للنشر، الإسكندرية، 2010م).
- 46/ ----- تقييم الأداء - مداخل جديدة لعالم جديد (دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1997م).
- 47/ عواد السريحي ، حسن ، محمد النهاري ، عبد العزيز، مقدمة في مناهج البحث العلمي (دار خلود للنشر، جدة ، 2003م).
- 48/ عمر عقيلي، قيس المؤمن، المنظمة ونظرية التنظيم (دار زهران للنشر، عمان، 1993م).
- 49/ عبد الحميد بن الشيخ، تحليل المنظمات (دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008م).
- 50/ عقيل جاسم عبدالله، مدخل في تقييم المشروعات، (دارحامد للنشر والتوزيع، عمان، 1999م).
- 51/ عمر وصفي العقيلي، إدارة الموارد البشرية - بعد إستراتيجي ، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، 2005م).
- 52/ عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة (مكتبة الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002م).
- 53/ ----- ، اقتصاديات الأعمال (المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية، 1993م).
- 54/ عبد الرحيم محمد ، قياس الأداء-النشأة والتطور التاريخي والأهمية- الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي (للمنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008م).
- 55/ عبدالعزيز جميل مخيمر وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1999م).
- 56/ عبدالرازق سالم الرحاحلة، ناصر جمال خضور، مفاهيم حديثة في الرقابة الإدارية (مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، عمان ، الأردن، 2012م).
- 57/ عوض محمد أحمد ، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية (الدار الجامعية القاهرة، 2001 م).

- 58/ عبد الحميد عبدالفتاح المغربي ، رمضان فهيمة مغربي ، التخطيط الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، مصر ، 2006م).
- 59/ فواد سالم الشيخ وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة (دار المستقبل للنشر والتوزيع ، عمان،1998م).
- 60/ كجاله، جرائيل، ورضوان حنان، محاسبة التكاليف المعيارية (مكتبة دار الثقافة، عمان، 1998م).
- 61/ كابلان، نورتن، المنظمة الموجهة إستراتيجياً-طريقة (كابلان) و (نورتن) في قياس التوازن والأولويات الإستراتيجية، بوسطن، جامعة هارفارد للنشر، 2001م).
- 62/ مؤيد سعيد سالم، جابر محمد يوسف، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، الأكاديمية العربية المفتوحة، الدنمارك، 2013م).
- 63/ مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم (الأكاديمية العربية المفتوحة، الدنمارك، 2010م).
- 64/ محمد مهنا، الوجيز في الإدارة العامة ، (الدارالسعودية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، جده ، 1984م).
- 65/ محفوظ أحمد جوده، إدارة الموارد البشرية (دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن، 2010م)
- 66/ محمد سعيد عبد الفتاح ، محمد فريد الصحن ، الإدارة العامة- المبادئ والتطبيق ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003م).
- 67/ محمد محمود يوسف، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، 2005م).
- 68/ ماجد بن سعود آل عوشن ، التخطيط الإستراتيجي بقياس الأداء المتوازن (مكتبة فهد الوطنية ، الرياض ، 2011م).
- 69/ مجد الدين محمد الفيروز، القاموس المحيط (مؤسسة الرسالة ، 1998م).
- 70/ مدحت أبو النصر الأداء الإداري المتميز (المجموعة العربية للتدريب والنشر ، الطبعة الأولى، القاهرة، 2008م).

70 / مؤيد السالم ، عادل صالح ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، الطبعة الأولى (عالم الكتب الحديثه للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003م).

71 / مصطفى بابكر ، تحليل مؤشرات الكفاءة، معهد التخطيط العربي بالكويت،

<http://www.arab-api.org/course24/pdf/c24-6.pdf>

72 / مدحت أبو النصر ، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2008م).

73 / مجيد عبد جعفر الكرخي (2001م) تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام البيانات المالية (دار الشؤون الثقافية العامة ، بغداد 2001م).

74 / وائل محمد بني حمدان، خالد محمد وإدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي (دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007م).

75 / وليد صيام ، تحليل ومناقشة القوائم المالية (المطابع التعاونيه، عمان، 1994م).

76 / يوحنا عبدالله وسليمان اللوزي ، دراسة الجدوي الاقتصادية وتقييم أداء المنظمات ، (دار الميسرة للنشر، عمان، 2000م).

#### الرسائل الغير منشورة:

1 / السيد يوسف السيد رجب إطار مقترح لتطبيق مدخل القياس المتوازن للأداء لتحسين نظم دعم اتخاذ القرارات بالتطبيق علي البنوك التجارية في جمهورية مصر العربية ، دراسة تحليلية ميدانية، رسالة دكتوراة غير منشوره، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، السودان ، الخرطوم، 2011م.

2 / معتصم عبدالرحيم عبدالحميد: تقويم أداء الصندوق القومي للمعاشات باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن ، دراسة تحليلية ميدانية، رسالة دكتوراة غير منشوره، جامعة السودان ، السودان ، الخرطوم ، 2014م.

3 / مدني سوار الذهب محمد عبدالرحمن، تقويم الأداء الإستراتيجي باستخدام نموذج قياس الأداء المتوازن ، دراسة تحليلية ميدانية، رسالة دكتوراة غير منشوره، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا ، السودان ، الخرطوم 2010م.

#### المجلات والدوريات:

1 / إسامة بن فهد الحيزان، تقويم مقياس الأداء المتوازن كأداة لإدارة الأداء الاستراتيجي في المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك سعود، كلية إدارة الأعمال، السعودية، 2007م.

2 / الغروري ، على ، نحو نظام متكامل لمقاييس الأداء في منشآت الأعمال ، دراسة تجريبية ، المجلة العلمية ، كلية التجارة ، جامعة الأزهر ، العدد الخامس عشر، مصر، 1998م.

- 3/ أبو فضة، مروان محمد، نحو تطوير نظام متوازن لقياس الأداء الإستراتيجي في المؤسسات المصرفية الإسلامية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن، 2008م.
- 4/ روبرت كابلان و ديفيد نورتون، المؤسسة الموجهة إستراتيجياً ، طريقة كابلان ونورتون في قياس التوازن والأولويات الإستراتيجية، مجلة خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، العدد 196 ، فبراير/2000م.
- 5/ طارق عبد العال حماد ، دور المعلومات المحاسبية الإدارية في بناء الإستراتيجية المتوازنة للمنظمة، مجلة الفكر المحاسبي، كلية التجارة، جامعة عين شمس، المجلد التاسع، العدد الثاني، القاهرة، 2005م.
- 6/ عصام البحيصي، بطاقة الأداء المتوازن أسلوب حديث في تقييم أداء المنشآت ، جمعية المحاسبين والمراجعين الفلسطينيين ، مجلة الحاسب الفلسطيني ، العدد الخامس عشر ، فلسطين ، مارس 2005م.
- 7/ عبد اللطيف، عبد اللطيف، الرقابة الإستراتيجيه وأثرها على زيادة فاعلية أداء المنظمات، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية ، بغداد، 1992م.
- 8/ محمد الزنقراني ، تقييم الأداء في قطاع الأعمال العام، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد الثاني، العدد الثاني، القاهرة، 1992م.
- 9/ ماهر موسى درغام ومروان محمد أبو فضة، أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية، دراسة ميدانية، المجلد 17 ، العدد 2 ، فلسطين، 2009م.
- 10/ هاني عبدالرحمن العمري، منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، الرياض، 2012م.
- 11/ نادية راضي عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 21 ، العدد 2 ، دبي ، 2005م.
- 12/ وحيد رثعان الختانتة، ومنصور إبراهيم السعيدة، مستوى إدراك مديري الشركات الصناعية المساهمة الأردنية لأهمية استخدام المقاييس غير المالية لبطاقة الأهداف المتوازنة في تقييم الأداء ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد الخامس ، العدد الأول ، الجامعة الأردنية، 2009م.

13/ وليد عبداللطيف هوانه، تقويم الأداء بين الذاتية والموضوعية، مجلة الإدارة العامة ، معهد الإدارة العامة، الرياض، العدد التاسع والأربعون، 1986م.

### الندوات والأبحاث:

1/ توفيق محمد عبد المحسن، قياس جودة الخدمات، بحث مقدم لمؤتمر الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، المنعقد في القاهرة، خلال الفترة من 8-9 فبراير 2004م.

2/ سمير عزيز العبادي ، بيئة الأعمال ومركزية إتخاذ القرارات وأثرهما في فاعلية المنظمات، جامعة فيلادلفيا ، بحث مقدم إلي المؤتمر العلمي الرابع-الريادة والإبداع-إستراتيجية الاعمال في مواجهة تجدييات العولمة، الأردن، 2005م.

3/ لوفلر الكي، إدخال آليات القطاع الخاص وقوى السوق في إدارة الأجهزة الحكومية (ندوة المنظمة العربية للتنمية الإدارية المنعقد في القاهرة: 2008م).

4/ ماضي ، محمد المحمدى ، مداخل قياس الأداء في القطاع الخاص وتطبيقاتها على القطاع العام والحكومي، بحث مقدم إلى مؤتمر الأساليب الحديثة لقياس الأداء في المنظمات الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، (القاهرة: 2011م).

5/ مأمون العمري، الأداء المؤسس واستراتيجيات التميز من خلال تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن، بحوث وأوراق عمل، مؤتمر الإبداع والتحول الإداري والإقتصادي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك ، في بغداد خلال الفترة من 25-27 أبريل 2006م.

6/ محمود وفراج، المراجعة الادارية وتقييم الإداء ، أبحاث اليرموك ،المجلد العاشر، 1994م.

7/ محمد محمود يوسف، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005م.

8/ زينب حسين، نموذج إستراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء -إطار مقترح، أكاديمية السادات للعلوم والتكنولوجيا، القاهرة، 2008م.

9/ ديع محمد عدنان، محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية ، بحوث ومناقشات ، تونس ، 2001م.

## ثانياً : المراجع الأجنبية:

- 1/ Kaplan, Robert S. and Norton, David P., (1996b). Translating Strategy into Action: The Balance Scorecard. Boston: MA: Harvard University Press.
- 2/ ----- (1992), The balanced scorecard – Measures that drive Performance. Harvard Business Review.
- 3/ ----- (1996-a), Using the balanced scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business Review.
- 4/ ----- (2001), The Strategy Focused Organizations: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. Boston: Harvard University Press
- 5/ ----- (1997), "Why Does Business Need a Balanced Scorecard? Part II." Journal of Strategic Performance Measurement.  
[http://www.activitybasedmgmt.com/Balanced\\_Scorecard.htm](http://www.activitybasedmgmt.com/Balanced_Scorecard.htm) Seen on: 29/03/2010.
- 6/----- (1983), "Measuring Manufacturing performance: Anew Challenge for Managerial Accounting Research ", The Accounting Review.
- 7/ ----- (2004) Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes, Harvard Business School Press,.
- 8/ ----- (2001), " Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part 2", Accounting Horizons
- 9/ ----- (2004), Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets. Harvard Business Review.
- 10/ ----- (1992d). "In Defense of Activity-Based Cost Management", Management Accounting.
- 11/ -----Putting The Balanced Scorecard To Work. Harvard Business Review.
- 12/ The Balanced Scorecard Institute, The Balanced Scorecard, BSCI, 2002,  
(BALANCED SCORECARD INSTITUTE) نقلاً عن موقع معهد  
[http://www.balancedscorecard.org/\\_hilton.pdf](http://www.balancedscorecard.org/_hilton.pdf) [www.bscol.com/pdf/corvu](http://www.bscol.com/pdf/corvu).
- 13/ Hefron, Florence (1989), Organization Theory and Public Organization, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice- Hall.
- 14/ Ferdinand Tesoro and Jack Tootson, Implementing Global Performance Measurement Systems [www.media.wiley.com/product data/exepert /4x/0787\\_9474/078794744x .pdf](http://www.media.wiley.com/product_data/exepert/4x/0787_9474/078794744x.pdf).

- 15/ Anderson J. & Others, (2003) " How to Measure Performance – A Handbook of Techniques & Tools. [www.Oraugov/pbm/handbook/preface.html](http://www.Oraugov/pbm/handbook/preface.html).
- 16/ Al Gore, Serving The American Public: Best Practices In Performance measurement, National Performance Review, 1997, [www.npr.gov](http://www.npr.gov).
- 18/ Toni A D, Tonchia S, " Performance Measurement Systems: Models, Characteristics and Measures", International Journal of Operations and Production management, 2001.  
<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm.articleid=849306>.
- 19/ Training Resources & Data Exchange, "Performance – Based Management Hand Book: Establishing an Integrated Performance Measurement System.
- 20/ Niven katraman and V. ramanujam" Measurement of Business Performance in strategy research: A comparison of approaches" Academy of Management Review.
- 21/ Porter, M. E., (1996), "What is Strategy", Harvard Business Review.
- 22/ Thompos, A. jr. A.j. Strickland,(1999). Management concepts & Cases.
- 23/ Johnson, R. & Clark, G., (2001) Service Operation Management, Prentice- Hall, New York.
- 24/ Ritter, M., "The Use of Balanced Scorecards in the Strategic Management of Corporate Communication", an International Journal
- 25/ [www.business.brookes.ac.uk/study/](http://www.business.brookes.ac.uk/study/), The Implementation of A Balanced Scorecard in BPP Holding PLC: A Case Study, "2005.
- 26/ Cobbold, I. and Lawrie, G. (2002). "The Development of the Balanced Scorecard as a Strategic Management Tool". Performance Measurement Association.
- 27/ Otley, David, (1999). "Extending The Boundaries of Management Accounting research: Developing Systems for Performance Management", British Accounting Review.
- 28/ Morisawa, Toru. (2002). Building Performance Measurement Systems With the Balanced Scorecard Approach, Nomura Research Institute (NAI) Papers No. 45, April, I, <http://WWW.NRI.com>. on: 20/03/2010)
- 29/ Maisel, L.S., Performance Measurement: The Balanced Scorecard Approach. Journal of Cost Management, summer, 1992.
- 30/ Nooren Inamdar, "Applying The Balanced Scorecard In Healthcare Provider Organization", Journal of Healthcare Management

31/ Hanne, N., (2000). The Balanced on the Balanced Scorecard Activity Analysis of some of its Assumption, management Accounting Research.

32/ Lawrie G., & I. Cobbold "Third- Generation Balanced Scorecard: Evolution of an Effective Strategic Control Tool "International Journal Of Productivity & Performance Management.

33/ Brudan , Aurel(2005). Balanced Scorecard typology and organizational impact ,act KM Online Journal of Knowledge Management, Volume 2, Issue 1.



## ملحق رقم (1) نموذج أداة الدراسة في صورتها النهائية

بيانات تتعلق بالشخص الذي يقوم بتعبئة الاستبيان:

يرجى وضع علامة (√) أمام الإجابة المناسبة:

<input type="checkbox"/>	1-العمر: من 20 إلى أقل من 30	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	من 30 إلى أقل من 40	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	من 40 إلى أقل من 50	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	من 50 إلى 60	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	60 سنة فأكثر	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	2-النوع: ذكر	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	3-المستوي التعليمي: فوق الجامعي	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	جامعي	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	دون الثانوي	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	ثانوي	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	4-المستوي الوظيفي: إدارة عليا	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	إدارة وسطى	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	إدارة دنيا	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	إدارة إشرافية	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	5-عدد سنوات الخبرة: من سنة إلى أقل 3سنوات	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	من 3 إلى أقل 6سنوات	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	من 6إلى أقل من 15سنة	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	15 فأكثر	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	1- هل أتاحت لك الفرصة للتعرف علي مفهوم بطاقة الأداء المتوازن	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	2- في حالة الإجابة بنعم ما هي مصادر معرفتك؟.	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	البرامج التدريبية	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	مجلات علمية	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	مؤتمرات وندوات	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	دراسات أكاديمية	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	أخري تذكر	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	هي.....	<input type="checkbox"/>

ثانياً : معلومات تتعلق بالمنظمة التي تعمل بها:

<input type="checkbox"/>	3- هل تطبق المنظمة مناهج إدارية مثل:	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	الإدارة بالأهداف	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	الجودة الشاملة	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	الإدارة التقليدية	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	إعادة هندسة الأعمال	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	أخري تذكر	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	هي.....	<input type="checkbox"/>

القسم الثاني : أسئلة الاستبيان

أولاً: بطاقة الأداء المتوازن : وهي أداة تقدم مقاييس للأداء الحالي والمستقبلي من خلال التفاعل بالأبعاد الأربعة المتمثلة بالمالي ، التعلم والنمو، العمليات الداخلية، الزبون.

ثانياً: العلاقة بين تطور مؤشرات قياس مقدرات المنظمات محل الدراسة ومقتضيات تحقيق الأداء المتوازن في المنظمات بدلالة أبعاده الأربعة.

### 1/ البعد المالي:

يرجى وضع علامة (√) أمام الإجابة المناسبة:

م	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تعمل الشركة على استخدام المقاييس المالية كالربحية ووسائل الرقابة الحديثة في قاس الأداء.					
2	الربحية هي أساس البقاء للأمد البعيد.					
3	يعد مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة المؤشر الأكثر انتشاراً في قياس الربحية.					
4	تهتم إدارة الشركة بقياس أدائها المالي من جوانب غير مالية بالإضافة إلى الجوانب المالية.					
5	نجاح وفشل الشركة يقاس مالياً فقط.					
6	إعتماد الشركة على المقاييس المالية التقليدية فقط في قياس أدائها وتقويمه، لا يواكب التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال الحديثة.					
7	يتم إستغلال الموارد المالية والإمكانات المتاحة بشكل يؤدي إلى تحقيق وتطوير الأهداف الإستراتيجية في شركتكم..					
8	يلخص البعد المالي التبعات الاقتصادية القابلة لقياس الإجراءات المستخدمة فعلياً في أداء العمل بشركتكم.					
9	تستهدف إدارة شركتكم مقياس تخفيض التكاليف إلى أقصى حد ممكن، لتحقيق أقصى فاعلية ممكنة.					
10	كفاءة وفعالية الشركة تقاس بالمؤشرات المالية فقط.					
11	توجد علاقة بين البعد المالي ومعدل العائد على الاستثمار.					
12	معدل العائد على رأس المال يزيد بزيادة المبيعات للعملاء.					
13	يقاس الأداء المالي في شركتكم من خلال الدخل التشغيلي.					

					14 يتصل البعد المالي بمقاييس نتائج النشاطات المتعلقة بشركتكم.
--	--	--	--	--	---

## 2/ بعد النمو والتعلم:

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	للشركة القدرة علي إحداث الإبداع المنظمي.					
2	تقوم إدارة الشركة بتقويم النمو للعاملين دورياً.					
3	تنظم إدارة الشركة دورات متقدمة للعاملين القدامى.					
4	قلة مهارات العاملين في الشركة تؤدي إلي خلل في العمل.					
5	تخصص الشركة مبالغ سنوياً في الميزانية لبرامج التدريب علي إستخدام البطاقة.					
6	تتسجم مكافآت العاملين مع أدائهم الوظيفي في الشركة.					
7	تعمل إدارة الشركة على الاستفادة من الوسائل التكنولوجية لتطوير الخدمة المقدمة.					
8	تمنح الشركة حوافز وجوائز تشجيعية للعاملين المنخرطين في برامج التدريب علي إستخدام البطاقة.					
9	تسعى الشركة إلى زيادة رواتب العاملين لتحفيزهم على العمل وزيادة إنتاجيتهم.					
10	تهتم الشركة بتحقيق رضا العاملين من خلال الترقيات.					
11	هذا البعد أحد محددات نجاح الشركة وإستمرارها.					
12	تستخدم شركتكم هذا البعد لقياس التعلم.					
13	تلتزم الشركة بتحديد الإحتياجات التدريبية لتغيير سلوك العاملين نحو الأفضل.					
14	تستخدم الشركة مقاييس سلوكية لقياس رضا العملاء عن الخدمات المقدمة لهم.					

### 3/ بعد العمليات الداخلية:

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يساعد مؤشر العمليات الداخلية في إبداع المنظمة.					
2	يساهم هذا البعد بإرضاء الزبائن والمساهمين.					
3	تسعى الشركة إلى تحديد مدى جودة العمليات.					
4	تشجع الشركة العاملين على الإبداع وتكوين خدمات جديدة.					
5	تقوم الشركة بتقديم ضمانات وخدمات للمساهمين.					
6	تهتم الشركة بتقسيم بيئة العمل إلى زبائن مستهدفين.					
7	تقوم الشركة المبالغ المالية في أوقاتها المحددة.					
8	يساهم هذا البعد في إنتاجية الشركة.					
9	تقوم إدارة الشركة بتقوية العمليات الداخلية لتحقيق أهدافها ونتائجها.					
10	تعمل إدارة الشركة على تحديد إحتياجات العملاء.					
11	هذا البعد يحدد مستوى الإستخدام للموارد المتاحة مقارنة بالأهداف الموضوعية (المخطط لها).					
12	تعمل إدارة الشركة على دراسة وتحليل مدى جودة السلع والخدمات التي تقدمها للعملاء من أجل ضمان التميز والإستقرار					
13	تقوم إدارة الشركة بربط معايير تقويم أدائها مع رؤيتها ورسالتها.					

4/ بعد العملاء:

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	بعد العملاء يعكس أداء النشاطات التشغيلية والسيطرة عليها لتحقيق رضا العملاء.					
2	تشجع الشركة على إقامة علاقات طويلة الأمد مع الزبون.					
3	تسعى الشركة لخدمة واكتساب زبائن جدد.					
4	تقوم إدارة الشركة بتقويم رضا العملاء عن الخدمات التي تقدمها.					
5	تتحمل الشركة أي مصاريف إضافية للخدمة.					
6	العملاء يتعاملون مع الشركة منذ فتره طويلة.					
7	تهتم الشركة بالزبون بتحسين جودة خدماته.					
8	تعمل الشركة على تخطي توقعات الزبون لإضافة قيمة للزبون.					
9	تسعى الشركة إلى تحقيق رضا الزبون من خلال عرض ضمانات لخدماته.					
10	لدى الشركة دراسات حول نظرة الزبون لإدارة الشركة ومدى تحقيق الإشباع لرغباته.					
11	يوجد تجديد وتنوع في الخدمات التي تقدمها شركتكم.					
12	يتم إجراء دراسات للتعرف على ولاء العملاء بالشركة.					
13	يتم التعرف على رضا العملاء عن الخدمات المتوفرة في الشركة بشكل مستمر.					
14	تعمل إدارة الشركة على تطوير البرامج الخاصة بها وبما يتلاءم مع قدراتها.					

5/ المتغير التابع (تحقق الأداء المتوازن) :

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تحقيق الأداء المتوازن يعتمد علي التطوير والتحسين المستمر (النمو) في شركتكم.					
2	هناك إدراك تام لدي إدارتكم بمفهوم الأداء المتوازن .					
3	الإدارة العليا بشركتكم تتبنى وتدعم تحقيق الأداء المتوازن.					
4	كفاءة وفعالية شركتكم تعتمد علي تحقيق الأداء المتوازن.					
5	التركيز فقط علي البعد المالي أكثر من الأبعاد الأخرى يسبب فشل تحقيق الأداء المتوازن.					
6	يُسهّم تحقيق الأداء المتوازن في قياس الشركة.					
7	التطورات التكنولوجية ونجاح المنظمة (البقاء) يعتمد علي تحقيق الأداء المتوازن.					
8	لتحقيق الأداء المتوازن تقوم المنظمة بإدخال العاملين في دورات تدريبية لزيادة مهاراتهم.					
9	عدم الربط بين المقاييس والأهداف والنتائج يعد من أسباب فشل تحقيق الأداء المتوازن.					
10	الأداء المتوازن إداة قياس لنجاح وفشل الشركة.					
11	تشكل عملية تحقيق الأداء المتوازن المستمرة والدائمة وسيلة رئيسية لتوقع الإنحرفات قبل إنحرفها.					
12	يساهم الأداء المتوازن في الشركة بمعرفة من هم زبائننا.					
13	لدى شركتكم معرفة بإسلوب الأداء المتوازن.					
14	تحقيق الأداء المتوازن يتلائم مع متطلبات المشاركة مع المجتمع والتنمية المستدامة في شركتكم.					



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

دكتوراه في إدارة الأعمال



إستبانة بحث بعنوان :

## قياس مقدرات المنظمات التجارية والعامة في تحقيق الأداء المتوازن

إعداد:

ميرغنى عبدالله هاشم حمزة

إشراف:

أ.د / علي عبدالله الحاكم

2014م

بسم الله الرحمن الرحيم  
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

الأخ / الأخت

المحترمون ....

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

أحيط سيادتكم علماً بأنني أجري بحثاً لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال  
بعنوان :

**قياس مقدرات المنظمات التجارية والعامّة في تحقيق الأداء المتوازن، عليه**  
أستميحكم في بضع دقائق من وقتكم الغالي، وأرجو كريم تعاونكم والتكرم بالإجابة علي العبارات  
الواردة بقائمة الإستقصاء المرفقه من خلال وضع علامة (√) أمام درجة الإتفاق التي تتناسب مع  
وجهة نظركم وأن راىكم هذا له أهمية بالغة في إتمام الجانب التطبيقي للبحث . وأن آرائكم سوف  
تكون في غاية السرية ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط .

مع أكيد شكري وخالص تقديري.....

ميرغني عبدالله هاشم حمزه  
الباحث

إشراف: أ. د. علي عبدالله الحاكم

Mobil: 0912972620

Email: Mirghani69@Hotmail.com



ملحق رقم (3) قائمة بأسماء المحكمين

م	الاسم	المهنة - الوظيفة	الجامعة
1	أ.د / عبد العزيز عبدالرحيم	عميد كلية الدراسات التجارية	النيلين
2	أ.د/ محمد فرح عبد الحليم	أستاذ متعاون	السودان للعلوم والتكنولوجيا
3	د/ طارق الرشيد	أستاذ متعاون	السودان للعلوم والتكنولوجيا
4	د/ صلاح الدين محمد عبدالله حسيب	أستاذ متعاون	السودان للعلوم والتكنولوجيا