



مجلة العلوم الاقتصادية

Journal homepage:

<http://journals.sustech.edu/>

قياس مقدرات الشركات في تحقيق الأداء المتوازن

"بالطبيق علي شركة شيكان للتأمين وشركة دانفوديو وشركة سكر كنانه ولاية الخرطوم"

ميرغني عبدالله هاشم حمزه و علي عبدالله الحاكم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - كلية الدراسات التجارية

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلي قياس مقدرات الشركات في تحقيق الأداء المتوازن من خلال دراسة ميدانية علي بعض الشركات بولاية الخرطوم وتم بناء نموذج البحث وفرضياته اعتماداً على أدبيات الدراسة، وتم تطوير مقاييس الدراسة بناءً على الدراسات السابقة. ولطبيعة الدراسة تم الاعتماد على العينة العشوائية. ولقد صممت إستبانة لجمع البيانات وتم توزيع عدد (96) إستبانة وأسترجع منها (80) إستبانة صالحة للتحليل بنسبة إستجابة بلغت (83.3%). وللتأكد من درجة الإعتمادية في البيانات إستخدم الدارس إختبار ألفا كرنباخ ، وإستخدم أسلوب الإتحدار البسيط والمتعدد لإختبار فرضيات الدراسة. وقد أوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة بين تطور مؤشرات قياس مقدرات الشركات محل الدراسة ومقتضيات تحقيق الأداء المتوازن بدلالة أبعاده (البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، بعد العملاء). وبناءً على نتائج الدراسة فقد تمت مناقشة النتائج كما تم تقديم التوصيات والإقتراحات للدراسات المستقبلية.

ABSTRACT:

The aim of this study was to measure the ability of companies in achieving balanced performance through a field study conducted on some companies at Khartoum State. Based on literature review the research model and its hypotheses had been developed, and the measurement of the variables had been adopted from the previous Studies. Due to the nature of the study a random samples technique had been adopted, and a structured questionnaire had been developed; whereas out of (96) questionnaire forms (80) had been retrieved which represent (83.3%) of response rate. For reliability test Alpha Chronbach test had been conducted, as well as the use of correlation test followed by regression analysis to test the study hypotheses. The results of the study show the existence of a relationship between the evolution of measuring the abilities of companies under the study and the requirements to achieve balanced performance in terms of its various perspectives (financial perspective, internal operation perspective, learning and growth perspective, and customer's perspective). The results of the study were discussed and recommendations and suggestions had been offered for future studies.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الاداء المتوازن ، قياس الاداء ، الاداء .

المقدمة:

تواجه شركات الأعمال السودانية الحالية العديد من الضغوط والتحديات الداخلية والخارجية المؤثرة على بقائها ونموها وقدرتها علي الإستمرار نتيجة للتغيرات السريعة والمتلاحقة والتحولات المتصاعدة والتي يشهدها العالم

اليوم في كثير من المناطق . كل ذلك يحتاج من إدارة تلك 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، ص6). في ضوء ما تكشف من قصور الإعتماد 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 تُعبّر عن جوانب النشاط الأخرى للمنظمة. الأمر الذي دفع كلاً من (Kaplan & Norton, 1992, Pp. 71-79) (2) لمحاولة صياغة 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.

مشكلة الدراسة:

التطور في بيئة الأعمال السودانية له تأثير علي قياس قدرات الشركات، ومؤشرات قياس الأداء صيغت في بيئته متقلبه مُلزمه للمنظمات أن تتطور لتواكب ذلك التغيير .

بطاقة الأداء المتوازن ظهرت لتشمل قياس وتقييم الجوانب ذات الأثر في تحقيق التوازن المطلوب في الأداء، حيث تهتم بتحقيق التوازن في عمليات قياس الأداء بين مختلف الأبعاد ، ولمختلف الأطراف، وبمراعاة العناصر الزمنية المتعددة. كثير من الشركات السودانية نشأت ولستمرت 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.

أهداف الدراسة :

تسعي الدراسة إلى تحقيق هدف رئيسي وهو " قياس مقدرات الشركات في تحقيق الأداء المتوازن " ويتحقق هذا الهدف من خلال :

- معرفة أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن المحددة ضمن جوانبه الأربعة.

- بيان نواحي القصور في قياس الأداء وتقييمه بإستخدام المقاييس المالية التقليدية.

أهمية الدراسة :

الأهمية النظرية :

- 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.

- تكوين نموذج علمي يغطي كافة أفكار ومحاور ومشكلة الدراسة وهو يمثل خليط من الأفكار الإدارية الحديثة.

الأهمية العملية :

- أن بيئة الأعمال الحالية تحتاج من المديرين بالشركات السودانية إلى الدراية والحكمة في التعامل مع بيئة شديدة المنافسة ، ولهذا كان لابد من الإهتمام بقياس الأداء المتوازن في تلك الشركات .

- المساهمة في تعريف مدراء الشركات السودانية بالأساليب الإدارية الحديثة المتمثلة في بطاقة الأداء المتوازن واستخداماتها المختلفة .

منهجية الدراسة:

إستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي: بإسلوب الدراسة التطبيقية في إنجاز الدراسة لملاعمته في بلوغ أهدافه في تحقيق الأداء المتوازن من خلال جمع وتوصيف وتحليل أكبر قدر من البيانات، والكشف عن العلاقات بين المتغيرات .

فرضيات الدراسة:

1/ توجد علاقة بين تطور مؤشرات قياس مقدرات الشركات محل الدراسة ومقتضيات تحقيق الأداء المتوازن بدلالة أبعاده (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعليم والنمو).

2/ توجد علاقة بين تطور مؤشرات قياس مقدرات لشركات والأداء المتوازن إستناداً لعدد من المتغيرات الديمغرافية (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، عدد مرات التدريب).

أدوات جمع البيانات:

إستخدم الباحثان المكتبات العامة والخاصة في جمع أدبيات الدراسة للحصول علي المراجع الأساسية والثانوية ، وميدانياً تم إعداد إستبيان لجمع البيانات من عينة الدراسة.

حدود الدراسة:

تتحصر الحدود المكانية في عينة من بعض الشركات بولاية الخرطوم، أما الحدود الزمانية: تتمثل في بيانات الإستبانة 2015م.

الدراسات السابقة:

بعد أن قدم (Kaplan & Norton,1992) مقالهما عن بطاقة الأداء المتوازن، حيث ركزت البطاقة على وضع الأهداف وتحديد المقاييس .

إنحصرت بعض الدراسات السابقة المتعلقة ببطاقة الأداء المتوازن في تطبيقها كما في دراسة (السيد، رجب،2011م) و (سوارالذهب،2010م) .

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) ، 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 .

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

وتناولت دراسة (عوجة،2010م)، العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وادارة الجودة الشاملة وأثرها في القيمة المستدامة للمنظمة، دراسة تطبيقية في الشركة الوطنية لإنتاج المشروبات الغازية - الكوفة.

الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :

تركزت على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كوسيلة 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 بعض الشركات المبحوثة.

على الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت بطاقة الأداء المتوازن إلا أن هنالك عدم إتفاق حول إتجاه هذه العلاقة ، فقد 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 من دوراً رئيسياً يؤثر في الميزة التنافسية للمنظمة.

هيكل الدراسة :

تتكون الدراسة من ثلاثة محاور ، المحور الأول الإطار النظري لقياس أداء الشركات وتطور مقاييس الأداء وتعرض المحور الثاني لبطاقة قياس الأداء المتوازن ، أما المحور الثالث : الدراسة الميدانية ، قد تناول الجانب العملي والنتائج والتوصيات.

الجزء الأول: الإطار النظري**قياس أداء الشركات وتطور مقاييس الأداء:**

قياس الأداء يمكن الشركات من معرفة مدي قدراتها ومكانياتها علي تحقيق الأهداف التي تسعى إليها، والمساهمة في تقديم المعلومات التي تساعدنا من التعرف علي إتجاهات الأداء السابقة واللاحقة لفعاليتها، وبما يمكنها من إتخاذ القرارات اللازمة لتحديد أهدافها وبرامجها الإستراتيجيه. (جوده، 2010م، ص80) .
الأداء: يُعبر عن قُدرة الشركات على تحقيق أهدافها طويلة الأجل ومدى قدرتها على إستغلال مواردها نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

قياس الأداء: هو " العملية التي تقوم فيها الشركة 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".
من أسباب قياس الأداء التخطيط والرقابة والتقييم ، تخصيص الموارد التي تساعد المقاييس على توجيه الموارد، إدارة التغيير، الإتصالات، التحسين.

ويتمثل الهدف العام لعملية قياس الأداء، من التأكد أن الأداء الفعلي يتم وفقاً للخطة الموضوعة والمرسومة. تحقيق الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة في ظل مفهوم الندرة التي تتصف بها البيئة المحيطة. قياس مدي كفاءة الأنشطة محل التقييم وفعاليتها وتحديد ما يحتاج منها إلي تطوير، تلك التي يتبين أنها تحقق إحترافاً سالباً عن الأداء المستهدف ، أو تحتاج إلي تعزيز لإحترافها الموجب عن الأداء المستهدف ، ويرى الباحثان أن إستخدام قياس الأداء يتم من أجل الرقابة، والتصحيح والترقيه، وتخطيط القوى العاملة.

يحتل قياس الأداء أهمية خاصة في كل شركات الأعمال والمجتمعات والنظم الإقتصادية نظراً لندرة الموارد وعدم كفاءتها . يوفر قياس لمدى نجاح الشركات في تحقيق أهدافها فالنجاح مقياس مركب يجمع بين الفاعلية والكفاءة في تعزيز أداء الشركة لمواصلة البقاء والإستمرار ويظهر مدى إسهام الوحدة في عملية التنمية الإقتصادية والإجتماعية من خلال تحقيق أكبر قُدرة من النتائج بأقل التكاليف ، يمكن أيضاً لقياس الأداء أن يبين بأن

الشركة تعالج إحتياجات المجتمع من خلال إحرار التقدم نحو تحقيق غايات إجتماعية. (الحسيني، 2000، ص21)

لعملية قياس الأداء العديد من الوظائف الأساسية تتمثل في : متابعة تنفيذ الأهداف الإقتصادية للوحدات الإنتاجية بالكمية والقيمة ، الرقابة علي كفاءة الأداء الإنتاجي للتأكد من قيام الوحدات الإنتاجية بممارسة نشاطها وتنفيذ الأهداف المطلوبة بأعلي درجة من الكفاءة ، وتحديد الجهات والوحدات الإدارية المسؤولة عن حدوث الإحترافات التي حدثت أثناء عملية التنفيذ.

من المبادئ الأساسية التي يجب الإسترشاد بها عند القيام بعملية قياس الأداء حتي تحقق أهدافها: مبدأ الوضوح ويعني إعتدال كل من قياس وتقييم الأداء علي معايير وأهداف واضحة، مبدأ الموضوعية ويعني ضرورة إستخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لقياس وتقييم الأداء. مبدأ الشمول بمعنى شمول تقييم الأداء علي كل السليبات 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 الأهتمام 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 وخطوات عملية تقييم الأداء (مدحت، 2008، ص 139).

إن من أهم المميزات التي تتحقق للشركات عندما تقوم بتطبيق نظم القياس: يساعد قياس الأداء في تحديد ما إذا كانت المنظمة تحقق إحتياجات العميل أم لا ، كذلك يساعد قياس الأداء الشركة في فهم العمليات التي تقوم بها. فهو يؤكد ما تعرفه الشركة ويوضح ما لا تعرفه. إضافة للتأكد من أن القرارات التي يتم إتخاذها تكون علي أساس الحقائق وليس علي العواطف أو الآراء الشخصية ، و توضيح أي الأماكن أو القطاعات في الشركة تحتاج إلى إجراء التحسين والتطوير. كما يساهم قياس الأداء في التأكد من أن التحسين والتطوير الذي تم التخطيط له قد حدث بالفعل ، ويساعد قياس الأداء في تحديد المشكلات التي تظهر نتيجة التحيز الشخصي ، والاعتماد علي العاطفة.

مجالات الأداء وقياسه:

1/ ميدان الأداء المالي:

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 كالمسولة والربحية. (فلاح، 2000، م، 235)

2/ ميدان الاداء المالي العملياتي:

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 المرودات.

3/ ميدان الفاعلية التنظيمية :

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

فوائد عملية قياس الأداء:

من الفوائد المباشرة له مايلي: تزويد المنظمة بالمعلومات اللازمة لإتخاذ قرارات تطوير الأداء أو عند إجراء عملية الإحلال مثل شراء ماكينات الإنتاج. كذلك تساعد في رسم السياسات العامة سواءً علي مستوي المنشأة أو علي مستوي الصناعة أو علي مستوي الدولة ، كما تساعد علي تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة نقاط الضعف ، وتساعد علي تحديد سبل لتطوير العاملين ودفعهم نحو تطوير أنفسهم.

أنواع مقاييس الأداء:

1/المؤشرات المالية :

ومنها النسب المالية المستخرجة بإستخدام أسلوب التحليل المالي ومن أشهر هذا النسب(السيولة، والربحية، وحصصة السهم العادي من الأرباح، والقيمة الاقتصادية المضافة) .

2/مقاييس الأداء الغير مالية:

هناك العديد من المقاييس الغير مالية والتي يتم إستخدامها عادة في نماذج تقييم الأداء المختلفة منها: نسبة المبيعات من المنتجات الجديدة، وقت التسليم، إرضاء العملاء والإحتفاظ بهم،الجودة،الإبداع ولتكار منتجات جديدة، المسؤولية إتجاه المجتمع،التقنيات التكنولوجية الحديثة، مقاييس خاصة بالعاملين (التدريب، التأهيل،المكافآت، الولاء، معدلات العائد عن العمل). (أحمد وشحاته،2004م، ص 49) .

طرق قياس وتقييم 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 .

2/ مدخل لوحة القيادة:

هي أداة مرنة، تسمح بعرض، بشكل سريع وبسيط وديناميكي مجموعة من مؤشرات الأداء المنتقاه من طرف المنظمة علي أساس أهدافها.

3/ مدخل القيمة الاقتصادية المضافة:

يمثل هذا الإسلوب مقياس مركب من مؤشرات الأداء المالي يزود المنظمة بمعلومات عن قيمة العمليات لأكثر المقاييس المحاسبية للأداء مثل (الربح 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 منها القيادة ، الموارد البشرية ، السياسة الإستراتيجية، نتائج الأداء الرئيسة.

المحور الثاني: بطاقة قياس الأداء المتوازن:المفاهيم، الوظائف والأبعاد.

نتيجة الإنتقادات التي وجهت إلى نظم الرقابة الإدارية التقليدية، والتي يتمثل أهمها في (المغربي، وغريبه،2006، ص192)، تقديم معلومات غير وافية لصناع القرار ، عدم الاهتمام بمتطلبات منشآت اليوم واستراتيجياتها،الاهتمام بالتفكير قصير المدى ، عدم القدرة على توفير الصورة الواضحة والصادقة ، توفير

معلومات مضللة فيما يتعلق بتخصيص التكاليف والرقابة على الاستثمارات، توفر معلومات تجريدية للموظفين ، ضعف الاهتمام ببيئة العمل، التركيز على المنظور قصير المدى ، نتيجة لكل هذه الانتقادات بدأ التفكير في تطوير نموذج أكثر تكاملاً وهو ما تم التعبير عنه في نموذج بطاقة قياس الأداء المتوازن .

مفهوم بطاقة قياس الأداء المتوازن :

إن بطاقة قياس 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. يمكن تعريف بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها : "أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة استراتيجية المنشأة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنشأة". إن فكرة قياس الأداء المتوازن تركز على وصف المكونات الأساسية لنجاح المنشأة وأعمالها، وذلك بمراعاة الإعتبارات التالية:

- البعد الزمني: تهتم عمليات قياس الأداء بثلاثة أبعاد زمنية هي الأمس واليوم وغدا .
- البعد المالي وغير المالي : حيث ترافق النسب الرئيسية المالية وغير المالية بصورة متوصلة .
- البعد الإستراتيجي : تهتم عمليات قياس الأداء بربط التحكم التشغيلي قصير المدى برؤية واستراتيجية المنشأة طويلة المدى.

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 إلى إمكانية خلق قيمة إقتصادية في المستقبل.

من وظائف بطاقة الأداء المتوازن إسهامها كأداة استراتيجية للإدارة في تحقيق العديد من الوظائف بالشركات المعاصرة ، من بينها : توضيح وترجمة رؤية واستراتيجية الشركة، توصيل وربط الأهداف الاستراتيجية والقياسات المطبقة ، التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الاستراتيجية.

يجب أن يسمح تصميم بطاقات قياس الأداء المتوازن بالربط بين مجموعة الأهداف والقياسات داخل الشركة بأوجهها المختلفة. ويتحقق ذلك الربط بمراعاة جوانبها ومكوناتها: (المغربي، وغريبه، 2006، ص192).

- الجانب المالي : يتضمن مؤشرات تقيس ربحية الشركة.

- جانب العملاء : يهتم بتحديد العملاء وقطاعات السوق ، ثم يتم تحديد مؤشرات الأداء لهذا الجانب والتي يمكن أن تتضمن: خدمة العملاء ، خدمة عملاء جدد، حصة المنظمة من السوق.

-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 وولضاء العملاء.

-النمو والتعلم : إن مقابلة الأهداف بعيدة المدى والمنافسة العالمية تقتضي تطوير الأداء والمهارات بصورة دائمة ويأتي النمو والتطوير في : الأفراد ، النظم، الإجراءات.

وتتكون كل بطاقة من البطاقات الأربع من العناصر الأساسية تتبلور من خلالها آلية عمل هذه البطاقة وهي على النحو التالي: (المغربي، وغريبه، 2006، ص192).

-الرؤية المستقبلية : (Future Vision) والتي تبين إلى أين تتجه المنظمة وما هي الهيئة المستقبلية التي ستكون عليها.

-الإستراتيجية:(Strategy) والتي تتألف من مجمل الأفعال والإجراءات المهمة لتحقيق الأهداف أو خطط تحقيق الأهداف التي قامت شركات الأعمال بتحديدتها.

-البعد:(Perspective) مكون يدفع بإتجاه تبني إستراتيجية معينة وفق تحليل لمؤشرات مهمة في هذا البعد أو المكون ومن ثم العمل على تنفيذ هذه الإستراتيجية للوصول إلي المؤشرات الواردة في البعد .

-الأهداف:(Objectives) إن الهدف بيان عرض معنى الإستراتيجية المعتمده والتعبير عنها.

-المقاييس(المؤشرات): (Measures) تعكس قياس أداء التقدم بإتجاه الأهداف . وتقدم تنبؤات عن الأداء المستقبلي و تدعم تحقيق الأهداف.

-المستهدفات:(Targets) والتي تمثل البيانات والتصورات الكمية لمقاييس الأداء في وقت ما في المستقبل.

-إرتباطات السبب والنتيجة:(Cause and Effect Linkages) والتي تعبر عن علاقات الأهداف أحدهما بالآخر وتكون مشابهة لعبارات (إذا - إيا).

إن وجود بطاقة قياس الأداء المتوازن بدون توضيح مثيراتها ومحفزاتها لا يوضح كيف تم الوصول إليها ، ولا يوضح ما إذا تم نجاح تنفيذ الإستراتيجية أم لا ؟ وبالعكس فإن وجود مثيرات الأداء بدون قياس الأداء المتوازن قد يمكن الشركة من تحقيق التحسين قصير الأجل في العمليات .

نادي البعض بالإستغناء عن القياسات المالية في قياس أداء الشركات حيث أنها لا تقدم دليلاً قوياً على النجاح في بيئة العمل الحالية بل يجب التركيز على إرضاء العملاء، والجودة.

يتضمن قياس الأداء المتوازن أربعة أقسام رئيسية والتي يمكن إضافة عناصر أخرى إليها حسب الشركة وظروفها وبيئة عملها المحيطة. فمثلاً يمكن إضافة البعد البيئي والموارد البشرية .

إن أفضل تطبيق لبطاقة قياس الأداء المتوازن هي الوحدات الاستراتيجية داخل شركات الأعمال حيث يكون بها سلسلة متكاملة الأنشطة تقوم بتكوين سلسلة تحقيق القيمة في مراحل التطوير، العمليات، التسويق، التوزيع، البيع، خدمة العملاء.

إن التصميم الجيد لبطاقة قياس الأداء المتوازن يتميز بعدة خصائص أهمها: توضح تتابع علاقات السبب والنتيجة. تساعد في توصيل الاستراتيجية لكل أعضاء الشركة. تهتم بطاقة قياس الأداء المتوازن في الشركات الهادفة إلي الربح علي المقاييس والأهداف المالية عدد ونوع المقاييس المستخدمة في كل مجال من مجالات القياس.

ويمكن تلخيص الفوائد التي تحققها بطاقة الأداء المتوازن للشركات فيما يلي: توفير خطة إتصال إستراتيجية تربط الإدارة العليا للشركة بالأفراد، تسهل وتحسن طريقة تدفق المعلومات وتوصيل وفهم أهداف العمل لكل مستويات الشركة، تمكن الشركة من إدارة متطلبات الأطراف ذات العلاقة. تحقيق التوازن بين الأهداف الإدارية قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل داخل مختلف مقاييس الأداء.

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 ، نشر مؤشرات قياس الأداء لكافة المستويات بالمنظمة.

تتضمن المخاطر التي يمكن تجنبها عند تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن ما يلي: عدم تطبيق علاقات السبب والنتيجة بصورة فعلية ، والإعتماد على مجرد افتراضات تطبيقها ، هذا بالإضافة إلى وجود التحدي الهام الذي يتمثل في قوة وسرعة الارتباطات السببية بين المقاييس المالية وغير المالية. عدم القدرة على إحداث التحسينات عبر كل المقاييس في كل الوقت.

نقد وتقييم بطاقة قياس الأداء المتوازن: 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.

الخلاصة:

تعتبر بطاقة قياس الأداء المتوازن واحدة من أهم النظم والأساليب الإدارية المعاصرة. وما يميزها عن الأساليب الأخرى المستخدمة في عملية قياس الأداء ، خاصة المرونة وقابليتها للتطور والتجديد. وتعتبر أسلوباً شاملاً يمكن إستخدامه في جميع المنظمات كنظام لقياس الأداء وادارته. تجمع بين المقاييس المالية وغير المالية من خلال أبعادها الأربعة وتمكن المنظمات من الإستمرار والنمو والتنافس.

الدراسة الميدانية ، الجانب العملي: تحليل الإستبانه واختبار الفروض:

مجتمع الدراسة :

يُعرف مجتمع البحث بأنه " مصطلح علمي منهجي يُراد به كل من يمكن أن تُوجه وتُعم نتائج البحث تجاهه سواء كان مجموعة أفراد أو كتب أو مباني (السريحي، 2002م، 144) .

وإنطلاقاً من كون هذه الدراسة تستهدف معرفة مقدرات في تحقيق الأداء المتوازن في شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين المحدودة ودانفوديو وسكر كنانة من وجهة نظر الباحثين فإن مجتمع الدراسة الذي يمكن أن تعم عليه نتائجها هم جميع العاملين في القطاعات الإدارية من شاغلي الدرجات الوظيفية القيادية بهذه الشركات. عينة الدراسة:

تمَّ إختيار مفردات عينة البحث بطريقة العينة (العشوائية) وهي إحدى العينات الإحصائية التي إختارها الباحثان للحصول على آراء أو معلومات من مفردات المجتمع موضع الدراسة. وتم توزيع عدد (96) إستبانة لمجتمع الدراسة وذلك بيانها كالاتي: (مروان، 2000م، ص 157).

جدول (1) الإستبانات الموزعة والمعادة

البيان	العدد	النسبة %
إستمارات تم إعادتها بعد تعبئتها كاملة	80	83.3
إستمارات لم يتم إعادتها	16	16.7
إجمالي الإستمارات الموزعة	96	100

المصدر : إعداد الباحثان.

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) .

عدد العاملين بالشركات :

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.

أداة الدراسة:

تم إستخدام الإستبانة كأداة لهذه الدراسة ، وقام الباحثان ببناء إستبانة مكونة من قسمين :
القسم الأول: البيانات الشخصية للمبحوثين.

ويشتمل على البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة: وهي البيانات الشخصية المتعلقة بوصف عينة الدراسة.
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) (سوارالذهب، 2010م)..
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: تحقق الأداء المتوازن (ويتكون من 14 عبارة).

ثالثاً- مقياس الدراسة:

أعتمد الباحثان 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) (سيكاران، 2006، ص23) (18) ، 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 (1).

جدول رقم (2) مقياس درجة الموافقة

التصنيف	موافق بشدة	موافق	احياناً	غير موافق	غير موافق بشدة
النقاط	5	4	3	2	1

المصدر : اعداد الباحثان من نتائج تحليل - برنامج spss

وعليه فأن الوسط الفرضي للدراسة هو :

- الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة على العبارات $(1+2+3+4+5) / (5/15) = 3$ وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة ، وعليه إذا زادت متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك على موافقة أفراد العينة على العبارة .

الأساليب الإحصائية :

تم إخضاع البيانات التي تم جمعها للتحليل الإحصائي وفق حزمة البرامج الإحصائية للبحوث الإجتماعية (SPSS) ، بإستخدام كل من التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والإنحراف 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 الإنحراف المعياري للعبارة يقترب من الواحد الصحيح فهذا يدل على تجانس الإجابات بين أفراد العينة. كما تم إستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف علي وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات مجتمع الدراسة طبقاً إلي إختلاف بعض المتغيرات.

ثبات وصدق أداة الدراسة:

أولاً: ثبات الإستبانة:

ويشير إلى قدرة الإستبانة في الحصول على نفس النتائج لو كُـرر البحث في ظروف مشابهة بإستخدام نفس الأداة (الإستبانة) أو على نفس العينة (أي عدم تناقضه) ، ذلك تشير دقة المقياس وثبات نتائجه إلى مدى خلوه من الاخطاء، وبذلك يتأكد تماسك وثبات نتائجه عند قياس مختلف العناصر الموجودة به (سيكاران، 2006) (17) ولأجل ذلك تم إستخدام طريقة ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's) لتحديد حد أعلى من الحد المقبول وهو 60% ، وجاءت قيم الثبات لكل بعد من أبعاد الإستبانة كما يلي:

جدول رقم (3) نتائج تحليل الثبات لمقاييس الدراسة مبيناً قيم معامل ألفا كرنباخ لمفاهيم الدراسة:

م	الفرضيات	عدد الأسئلة	معامل ألفا كرنباخ
1	البعد المالي	14	0.88%
2	بعد النمو والتعلم	14	0.92%
3	بعد العمليات الداخلية	14	0.88%
4	بعد العملاء	14	0.76%
5	تحقق الأداء المتوازن	14	0.80%
	المجموع	65	0.92%

المصدر : اعداد الباحثان من نتائج تحليل - برنامج spss

يبين لنا الجدول رقم (3) أعلاه، نتائج حساب ألفا كرنباخ لقياس ثبات بيانات الدراسة كل علي حده ولجميع الفقرات معاً حيث بلغت قيمة لجميع الفقرات (0.92) وتعتبر هذه النسبة عالية وبالتالي يمكن الإعتماد عليها كأداة قياس وتعميم نتائج الدراسة ، وأن قيمة معامل ألفا للإجابات علي فقرات الإستبانة الخاصة بكل فرضية من فرضيات الدراسة أكبر من الحد المقبول لمعامل الثبات (60%)، ويعني هذا توفر درجة من الثبات في الإجابات ، وبالتالي فإنه يمكن تعميم النتائج علي مجتمع الدراسة.

صدق أداة الدراسة:

تعني مدى قدرة الإستبانة على قياس المتغيرات التي صممت الإستبانة لقياسها ولأجل ذلك عرضت على (4) محكمين من ذوي الدراية والخبرة بهدف التأكد من صدقها وإبداء 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 للعبارة.
- وبناءً على ملاحظات المحكمين ، قام الباحثان بالتعديلات حذفاً ، وإضافة ، وتصويباً حتى تكون الأداة مناسبة لتأدية هدفها.

للتأكد من صدق الإتساق الداخلي لأداة الدراسة قام الباحثان بحساب معامل الارتباط بين كل عبارته من عبارات الإستبانة والبعد الذي تنتمي إليه ثم التأكد من الصدق البنائي للأداة بحساب معامل الارتباط بين كل بعد من عبارات الإستبانة .

إختبار فرضيات الدراسة:

لقد تم استخدام إختبار تحليل الإنحدار المتعدد والذي يهدف إلى التعرف على نتائج تحليل الإنحدار للعلاقة بين (الأبعاد الأربعة وتحقيق الأداء المتوازن) تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل، كما تم الاعتماد على (R2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، للمقارنة بين قوة تفسير كل متغير من المتغيرات المستقلة، فقد قيست من خلال اختبار (T- test) والذي يشير إلى معنوية النتائج، بالإضافة إلى استخدام (F) للتعرف معنوية نموذج الإنحدار، وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.5) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.5) والعكس صحيح.

فيما يلي مناقشة إختبار الفرضية الأولى:

هنالك علاقة إيجابية بين تطور مؤشرات قياس مقدرات الشركات محل الدراسة بدلالة (البعد المالي، بعد النمو والتعلم، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء) وتحقيق الأداء المتوازن وإثبات هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل الإنحدار الخطي البسيط لتحليل العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ويمثله (تحقيق الأداء المتوازن) وجاءت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (4) نتائج تحليل الإنحدار للعلاقة بين (الأبعاد الأربعة وتحقيق الأداء المتوازن)

المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R2)	معامل الإنحدار (B)	اختبار (T)	مستوى 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 : اعداد الباحثان من نتائج تحليل - برنامج spss

إتضح من الجدول رقم (4):

1. هنالك إرتباط طردى بين المتغيرات المستقلة (البعد المالي، بعد النمو والتعلم، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء وتحقيق الأداء المتوازن) ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) لكل بعد وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي:

* بلغت قيمة معامل الارتباط لمتغير البعد المالي (0.41). وقيمة معامل الانحدار (0.49). بعد النمو والتعلم (0.57). وقيمة معامل الانحدار (0.55). بعد العمليات الداخلية (0.59). وقيمة معامل الانحدار (0.76). بعد العملاء (0.46). وقيمة معامل الانحدار (0.51). وهذه القيم تدل على أن هنالك إرتباط طردى بين البعد المالي، بعد النمو والتعلم، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء وتحقيق الأداء المتوازن وتحقيق الأداء المتوازن.

2. تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (4) إلى:

- وجود تأثيرات للمتغير المستقل البعد المالي على المتغير التابع (تحقيق الأداء المتوازن) حيث بلغ معامل التحديد (17) %.
- وجود تأثير للمتغير المستقل (بعد النمو والتعلم) على المتغير التابع (تحقيق الأداء المتوازن) حيث بلغ معامل التحديد (32) %.
- وجود تأثير للمتغير المستقل (بعد العمليات الداخلية) على المتغير التابع (تحقيق الأداء المتوازن) حيث بلغ معامل التحديد (28) %.
- وجود تأثير للمتغير المستقل (بعد العملاء) على المتغير التابع (تحقيق الأداء المتوازن) حيث بلغ معامل التحديد (21) %.

وهذه النتائج تدل على جودة توفيق العلاقة بين (البعد المالي بعد النمو والتعلم بعد العمليات الداخلية بعد العملاء وتحقيق الأداء المتوازن).

3. تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (4) إلى:

* وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (تحقيق الأداء المتوازن) والمتغير المستقل (البعد المالي) وفقاً لاختبار (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%. وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (البعد المالي وتحقيق الأداء المتوازن).

* وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (تحقيق الأداء المتوازن) والمتغير المستقل (بعد النمو والتعلم) وفقاً لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الإنحدار (6.09) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وهى قيمة أقل من مستوى المعنوية 5%. وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (بعد النمو والتعلم وتحقيق الأداء المتوازن).

* 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) وهى قيمة أقل من مستوى المعنوية 5%. وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (بعد العمليات الداخلية وتحقيق الأداء المتوازن).

* 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%. وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (بعد العملاء وتحقيق الأداء المتوازن).

مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الرئيسية الأولى والتي نصت على (توجد علاقة بين تطور مؤشرات قياس مقدرات الشركات 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.

إختبار الفرضية الثانية: توجد علاقة بين تطور مؤشرات قياس مقدرات الشركات 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 الشركات 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 الشركات 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 الشركات والأداء المتوازن تعزي لعدد من المتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة العملية، عدد مرات التدريب).

أولاً- البعد المالي:

فيما يلي جدول رقم (5) يوضح نتائج تحليل إختبار (F) لتصورات المبحوثين للعلاقة بين تطور مؤشرات قياس مقدرات الشركات والأداء المتوازن (البعد المالي) تعزي لعدد من المتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة العملية، عدد مرات التدريب).

جدول رقم (5) يوضح نتائج تحليل إختبار (F) لتصورات المبحوثين للعلاقة بين تطور مؤشرات قياس مقدرات الشركات والأداء المتوازن (البعد المالي)

المتغيرات الشخصية	قيمة (F)	مستوى المعنوية	الدلالة
العمر	.,427	.,735	لا توجد فروق
المؤهل العلمي	.,190	.,827	لا توجد فروق
المسمى الوظيفي	.,664	.,577	لا توجد فروق
الخبرة العملية	.,534	.,660	توجد فروق
عدد مرات التدريب	1.08	.,362	لا توجد فروق

المصدر: اعداد الباحثان من نتائج تحليل - برنامج spss

يتضح من الجدول رقم (5) 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 جاءت قيم مستوى الدلالة لهذه المتغيرات أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وهذه النتيجة تعتبر غير معنوية عند مستوى دلالة (0.05)، 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 الشركات 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.

فيما يلي جدول رقم (6) يوضح نتائج تحليل إختبار (F) لتصورات المبحوثين للعلاقة بين تطور مؤشرات قياس مقدرات الشركات والأداء المتوازن (بعد النمو والتعلم) تعزى لعدد من المتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة العملية، عدد مرات التدريب).

جدول رقم (6) يوضح نتائج تحليل إختبار (F) لتصورات المبحوثين للعلاقة بين تطور مؤشرات قياس مقدرات الشركات والأداء المتوازن (بعد النمو والتعلم)

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 : اعداد الباحثان من نتائج تحليل - برنامج spss

يتضح من الجدول رقم (6) 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 ماعدا متغير المستوى التعليمي حيث جاءت قيم مستوى الدلالة لهذه المتغيرات أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وهذه النتيجة تعتبر غير معنوية عند مستوى دلالة (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 العدم وقبول الفرض البديل لمتغير المستوى التعليمي.

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة والتي نصت على أن: (توجد علاقة بين تطور مؤشرات قياس مقدرات الشركات 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 (7) يوضح نتائج تحليل إختبار (F) لتصورات المبحوثين للعلاقة بين تطور مؤشرات قياس مقدرات الشركات والأداء المتوازن (بعد العمليات الداخلية) تعزى لعدد من المتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي ، الخبرة العملية ، عدد مرات التدريب).

جدول رقم (7) يوضح نتائج تحليل إختبار (F) لتصورات المبحوثين للعلاقة بين تطور مؤشرات قياس مقدرات الشركات والأداء المتوازن (بعد العمليات الداخلية)

المتغيرات الشخصية	قيمة (F)	مستوى المعنوية	الدلالة
العمر	1.18	0.320	لا توجد فروق
المؤهل العلمي	0.054	0.956	لا توجد فروق
المسمى الوظيفي	0.565	0.640	لا توجد فروق
الخبرة العملية	0.260	0.845	توجد فروق
عدد مرات التدريب	0.540	0.656	لا توجد فروق

المصدر : اعداد الباحثان من نتائج تحليل - برنامج spss

يتضح من الجدول رقم (7) 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 اكبر من مستوى المعنوية (0.05) وهذه النتيجة تعتبر غير معنوية عند مستوى دلالة (0.05)، مما يقتضي قبول الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود تباين في اتجاه أفراد عينة الدراسة لمستوى تحقيق الأداء المتوازن بدلالة بعد العمليات الداخلية 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 الشركات 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.
رابعا" بعد العملاء:

فيما يلي جدول رقم (8) يوضح نتائج تحليل إختبار (F) لتصورات المبحوثين للعلاقة بين تطور مؤشرات قياس مقدرات الشركات والأداء المتوازن (بعد العملاء) تعزى لعدد من المتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي ، الخبرة العملية ، عدد مرات التدريب).

جدول رقم (8) يوضح نتائج تحليل إختبار (F) لتصورات المبحوثين للعلاقة بين تطور مؤشرات قياس مقدرات الشركات والأداء المتوازن (بعد العملاء)

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

المصدر : اعداد الباحثان من نتائج تحليل - برنامج spss

يتضح من الجدول رقم (8) 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 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 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 الشركات والأداء المتوازن بدلالة بعد العملاء إستناداً لعدد من المتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة العملية، عدد مرات التدريب)، يعتبر فرض غير مقبول.

مناقشة النتائج :

*النتائج العامة:

1. إدارة الشركة تهتم بقياس أدائها المالي من جوانب غير مالية بالإضافة إلى الجوانب المالية، حيث تطابقت هذه النتيجة مع دراسة (مدني سوارالدهب، 2010م)، ويعزى 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، وهذا يعزز قدرة المنظمات السودانية على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
2. تحقيق الأداء المتوازن يتلاءم مع متطلبات المشاركة مع المجتمع والتنمية المستدامة في الشركة، وتطابقت هذه النتيجة مع دراسة (نادية راضي عبد الحليم، 2005م)، ويعزى ذلك علي أن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تعتبر ملائمة بدرجة كبيرة لمتطلبات المشاركة مع المجتمع والتنمية المستدامة بالشركات. علي النقيض (عوجة، 2010م) التي علي تحديد إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة في الشركة المبحوثة.
3. يعد نموذج قياس الأداء المتوازن الأداء المناسبة لقياس أداء الشركة، فهي الأداة التي تستخدم المقاييس المالية وغير المالية ولا تعتمد علي التقدير والحكم الشخصي.

*النتائج الخاصة المتعلقة بالمتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة:

1. إتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين (40-50). وهذا يعتبر امراً طبيعياً لأنها تمثل قمة العطاء الممزوجة بالخبرة والمعرفة.
2. إتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الذكور، مما يدل علي أن الشركات تعتمد عليهم أكثر من الإناث.
3. إتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة من المستوى التعليمي الجامعي (البكالوريوس)، وعليه يمكننا القول بأن عينة الدراسة من العينات المؤهلة علمياً وبالتالي سوف يؤدي ذلك إلي الحصول علي آراء موضوعية حول موضوع البحث.
4. إتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الإدارة الوسطى. الأمر الذي يدعم مبررات إختيار هذه الفئة.

5. إتحاح أن غالبية أفراد عينة الدراسة تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (3-6 سنة)، ويعزى ذلك إلى طبيعة العمل بالمنظمات التجارية والعامّة واحتياجها لأصحاب الخبرة الممارسين والمدرّبين، ولما تتصف أعمالهم من خصوصية.

التوصيات:

1. ضرورة تطبيق نموذج قياس الأداء المتوازن في قياس أداء شركات الأعمال السودانية.
2. ضرورة تعزيز مقومات تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن بالشركات لزيادة قدرتها على قياس الأداء المتوازن.
3. يجب 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.
4. يجب أن تتبنى الدولة علي مستوي أجهزتها الرسمية منهجية قياس الأداء المتوازن، وتحت الوزارات والهيئات الحكومية علي أن تقيس أدائها وفقاً لهذا النموذج.

المراجع :

1. عادل محمد زايد، (2003م)، الأداء التنظيمي المتميز - الطريق إلى منظمة المستقبل، 1997م، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص 6.
2. Kaplan, Robert S. and Norton, David P., (1992). "The Balanced Scorecard Measures that drive performance". Harvard Business Review, Vol.70, Pp.71-79.
3. السيد يوسف السيد رجب (2010م) إطار مقترح لتطبيق مدخل القياس المتوازن للأداء لتحسين نظم دعم إتخاذ القرارات علي البنوك التجارية - الخرطوم، رسالة دكتوراة، جامعة السودان
4. مدني سوار الذهب محمد عبدالرحمن (2010م) تقويم الأداء الإستراتيجي بإستخدام نموذج قياس الأداء المتوازن - الخرطوم. رسالة دكتوراة، جامعة السودان .
5. Kaplan, R, S, and Norton, D, P, (1996-a), Using the balanced scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business Review, Jan -Feb, pp. 75-84.
6. نادية راضي عبد الحليم (2005م) ، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة: دراسة تحليلية ميدانية، منشورة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 21 ، العدد 2 ، دبي ، ص34.
7. Kaplan, R., & Norton, D. (2001). The Strategy Focused Organizations: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. Boston: Harvard University Press.
8. أزهار مراد عوجه (2010م) ، العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن ودارة الجودة الشاملة وأثرها في القيمة المستدامة للمنظمة، دراسة تطبيقية في الشركة الوطنية لإنتاج المشروبات الغازية - الكوفة ، جامعة الكوفة ، كلية الإدارة والاقتصاد.
- 9- محفوظ أحمد جوده (2010م) ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع ، ط 1 ، عمان ، الأردن، ص80.

10. الحسيني ، فلاح حسن عداي والدوري، مؤيد عبد الرحمن عبد الله الرازدة،(2000م)، البنوك مدخل كمي استراتيجي معاصر ، دار وائل للنشر ، عمان ، ص 21.
11. مدحت أبو النصر(2008م) ، الأداء الإداري المتميز ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، ص 139.
12. الحسيني، فلاح حسن عداي(2000م) ، الإدارة الاستراتيجية مفاهيمها- مداخلها- عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن ص 235.
13. أحمد محمد نور، شحاته السيد شحاته، (2004م) ، مدخل معاصر في محاسبة التكاليف، الدار الجامعية ، الإسكندرية ص 49.
14. عبد الحميد عبدالفتاح المغربي ، رمضان فهيمة مغربي (2006م) ، التخطيط الإستراتيجي بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، مصر ص 192.
- 15.حسن عواد السريحي ، عبدالعزيز محمد النهاري(2002م) ، مقدمة في مناهج البحث العلمي، دار خلود للنشر ، جدة ص 144.
16. مروان عبد المجيد إبراهيم (2000م) ، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمانص 157.
17. إتحاد الغرف الصناعية السوداني 2014 /5/17 و (المسجل التجاري).
18. سيكاران،أوما تعريب : إسماعيل علي بسيوني (2006)، طرق البحث في الإدارة- مدخل لبناء المهارات البحثية ، دار المريخ ، الرياض، ص 23.