



بسم الله الرحمن الرحيم
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا

أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الإبداع التنظيمي للشركات الصناعية السودانية في ظل الثقافة التنظيمية الداعمة

**The Impact of Using Balanced scorecard on
Organizational Innovation at Sudanese Industrial
Companies in The Context of Supportive
Organizational Culture**

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراة في الفلسفة في إدارة الأعمال

إعداد :

البيساني النابلسي يوسف

إشراف :

المشرف الرئيس : د. عبد الحفيظ علي حسب الله

المشرف المعاون : د. صديق بلل إبراهيم

مارس 2014

قال تعالى :

(..... وَالْأَرْضَ مَدَنَّاهَا وَأَلْقَيْنَا فِيهَا

رَوَاسِيَ وَأَنْبَتْنَا فِيهَا مِنْ كُلِّ شَيْءٍ

مُزَوَّنٍ)

صدق الله العظيم

الحجر الآية (19)

الإهداء

أهدي هذه الرسالة إلى من تحت أقدامها الجنة .. والدتي العزيزة

.....

إلى من أضاء دربي نحو المستقبل .. والدي العزيز

.....

إلى أخي .. محمد

.....

إلى أخواتي .. سماح .. سلمى .. إسراء .. ريم

.....

إلى زملائي بجامعة القضايف

.....

إلى الأصدقاء وكل من ساهم في هذا البحث

.....

.....

إلى روح من بدأ معي مشوار هذه الرسالة المرحوم الدكتور /موسى حسب
الرسول

أهدي إليهم جميعاً هذا الجهد المتواضع

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين ، والصلاة والسلام على خير معلم سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة وأتم التسليم وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.

وبعد،،،،،

الحمد لله الذي أعانني بفضلہ على إنجاز هذا العمل العلمي المتواضع ،يا ربُّ لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك ،ومن مقتضيات شكر الله عز وجل شكر كل من مد يد العون والمساعدة للباحث حتى أنجز بفضل الله بحثه ،ففي الحديث الذي رواه أبو داود والترمذي وأحمد والبيهقي وابن حبان:قال الرسول صلى الله عليه وسلم:من لم يشكر الناس لم يشكر الله عز وجل

لذا يسعدني ويشرفني أن أتقدم بموفور الشكر والتقدير إلى أساتذتي الأجلاء الأعلام الذين كان لهم الدور الجلي الواضح في إنجاز هذا العمل، ويشرفني أن أتقدم بموفور الشكر وعظيم التقدير والاحترام إلى العالم الجليل،الأستاذ الدكتور/صديق بلل إبراهيم أستاذ إدارة الأعمال بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا -كلية الدراسات التجارية قسم إدارة الأعمال الذي لم يأل جهدا ولم يبخل بعلمه ووقته وتوجيهاته البناءة التي كان لها الأثر البالغ في خروج هذا العمل إلى النور فجزاه الله عنى خير الجزاء وبارك الله له في علمه وصحته وأهله.

وأنتقدم بخالص الشكر والتقدير والعرفان للدكتور/عبد الحفيظ على حسب الله على توجيهاته ونصائحه الغالية ،نسأل الله أن يوفقه في عمله ويعود مرة أخرى إلى أخوانه وزملائه بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. كما أتقدم بأسمى معاني التضرع إلى الله الكريم أن يغفر للمرحوم د/ موسى حسب الرسول (المشرف الأول على البحث) ويدخله فسيح جناته مع الصديقين والشهداء وحسن أولئك رفيقا .

وأنتقدم بخالص الشكر والتقدير والعرفان لكل من أخلص النصيح والتوجيه والرعاية للباحث من أساتذته أعضاء هيئة التدريس بكلية الإقتصاد والعلوم الإدارية -جامعة القضايف.

ولكل يد امتدت بالعون والمساعدة في إنجاز هذا العمل العلمي المتواضع أقدم موفور الشكر والتقدير ، وأخيرا لا أدعى الكمال فالكمال لله وحده ، وحسبي أنني اجتهدت وأخلصت ، فإن أصبت فالفضل من الله وإن أخطأت فمن نفسي ومن الشيطان، وأن آخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين.

هذا وبالله التوفيق

قائمة المحتويات

الرقم	الموضوع	الصفحة
1	الآية	أ
2	الإهداء	ب
3	الشكر والتقدير	ج
4	قائمة المحتويات	د
5	قائمة الجداول	هـ
6	قائمة الأشكال	و
7	مستخلص البحث (عربي)	ز
8	مستخلص البحث (إنجليزي) Abstract	ح
	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	
1-1	المقدمة	
2-1	مشكلة الدراسة	
3-1	تساؤلات الدراسة	
4-1	أهداف الدراسة	
5-1	أهمية الدراسة	
6-1	مصطلحات الدراسة	
7-1	الدراسات السابقة	
8-1	هيكل الدراسة	
	الفصل الثاني : أدبيات الدراسة	
	المبحث الأول: بطاقة الأداء المتوازن	
1-1-2	مقدمة :	
2-1-2	المحاور الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن.	
3-1-2	أدوار بطاقة الأداء المتوازن	
4-1-2	أنواع بطاقة الأداء المتوازن.	

5-1-2	خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن
6-1-2	تجارب بعض الشركات التي تطبق بطاقة الأداء المتوازن
	المبحث الثاني: الإبداع التنظيمي
1-2-2	مقدمة
2-2-2	الخصائص الرئيسية للمنظمات الإبداعية
3-2-2	الإبداع التكنولوجي
4-2-2	الإبداع الإداري
5-2-2	العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التنظيمي
	المبحث الثالث: الثقافة التنظيمية
1-3-2	مقدمة
2-3-2	أهمية الثقافة التنظيمية
3-3-2	تكوين الثقافة التنظيمية
4-3-2	عناصر الثقافة التنظيمية
5-3-2	خصائص الثقافة التنظيمية
6-3-2	أنواع الثقافة التنظيمية
7-3-2	مصادر الثقافة التنظيمية
8-3-2	العوامل المؤثرة على الثقافة التنظيمية
9-3-2	المحافظة على الثقافة التنظيمية
10-3-2	نظريات الثقافة التنظيمية
	الفصل الثالث : منهجية الدراسة
1-3	مقدمة
2-3	نموذج الدراسة
3-3	فروض الدراسة.
5-3	منهج الدراسة
6-3	مجتمع وعينة الدراسة.
7-3	طرق جمع البيانات.
8-3	إختبار ثبات وصدق أداة الدراسة
9-3	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفروض	
	المبحث الأول : تحليل النتائج	
1-1-4	مقدمة	
2-1-4	معدل إستجابة العينة	
3-1-4	تحليل البيانات الأساسية	
4-1-4	التحليل العاملي	
5-1-4	تحليل الاعتمادية	
6-1-4	المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة	
7-1-4	تحليل الارتباط	
	المبحث الثاني : اختبار الفروض	
1-2-4	مقدمة	
2-2-4	الفرضية الرئيسية الأولى	
3-2-4	الفرضية الرئيسية الثانية	
4-2-4	الفرضية الرئيسية الثالثة	
5-2-4	الفرضية الرئيسية الرابعة	
6-2-4	الفرضية الرئيسية الخامسة	
	الفصل الخامس : مناقشة النتائج وإسهامات الدراسة	
1-5	مقدمة	
2-5	مناقشة النتائج	
3-5	التوصيات	
4-5	حدود الدراسة	
5-5	إسهامات الدراسة/ النظرية والعلمية	
6-5	الدراسات المستقبلية	
7-5	الخاتمة	
	قائمة المراجع والمصادر	

قائمة الجداول

الرقم	إسم الجدول	رقم الصفحة
1-1	الدراسات السابقة لبطاقة الأداء المتوازن	
2-1	الدراسات السابقة للإبداع التنظيمي	
3-1	الدراسات السابقة للثقافة التنظيمية	
1-2	تطور بطاقة الأداء المتوازن كما جاء في أدبيات كابلن ونورتن	
2-2	أدوار ومرتبطة استخدام بطاقة الأداء المتوازن	
3-2	الميزانية العمومية للقدرات	
4-2	بطاقة الأداء المتوازن لشركة موبيل	
5-2	إدارة العمل الديناميكي DBM بشركة إلكترولوكس	
6-2	مقارنة أنواع الثقافة التنظيمية	
1-3	مجال عمل الشركات الصناعية في السودان	
2-3	تصنيف نقاط فقرات الإستبانة	
3-3	مصادر عبارات الإستبانة	
4-3	متغيرات الإستبيان وعدد فقرات الإستبانة	
5-3	قيمة ألفا كرونباخ لفقرات الإستبيان للدراسة المبدئية (حجم العينة: 23)	
1-4	نسبة الاستجابة (حجم العينة: 140)	
2-4	مجال عمل الشركات في عينة الدراسة (حجم العينة: 140)	
3-4	عمر الشركات في عينة الدراسة (حجم العينة: 140)	
4-4	عدد العاملين بالشركات في عينة الدراسة (حجم العينة: 140)	
5-4	عدد المنافسين لمنتجات الشركات في عينة الدراسة (حجم العينة: 140)	
6-4	الأسواق التي تعمل بها الشركات في عينة الدراسة (حجم العينة: 140)	
7-4	المنتجات التي تقدمها الشركات في عينة الدراسة (حجم العينة : 140)	
8-4	التحليل العاملي لعبارات محاور بطاقة الاداء المتوازن (حجم العينة: 140)	
9-4	التحليل العاملي لعبارات متغيرات الإبداع التنظيمي (حجم العينة : 140)	
10-4	التحليل العاملي لمتغيرات الثقافة التنظيمية الداعمة (حجم العينة : 140)	
11-4	معامل الاعتمادية ألفا كرونباخ لعبارات الإستبيان (حجم العينة : 140)	
12-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة	

13-4	تحليل الارتباطات بين متغيرات الدراسة (حجم العينة: 140)
14-4	مستوى إهتمام الشركات الصناعية السودانية بالإبداع التنظيمي (حجم العينة: 140)
15-4	مستوى استخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن (حجم العينة: 140)
16-4	مستوى إهتمام الشركات الصناعية السودانية بالثقافة التنظيمية الداعمة (حجم العينة: 140)
17-4	الانحدار لمكونات بطاقة الأداء المتوازن وإبداع العملية (Beta coefficient)
18-4	الانحدار لمكونات بطاقة الأداء المتوازن وإبداع العاملين (Beta coefficient)
19-4	الانحدار لمكونات بطاقة الأداء المتوازن والهيكل التنظيمي ومناخ الإبداع (Beta coefficient)
20-4	ملخص الفرضية الرئيسية الرابعة
21-4	قياس اثر الثقافة التنظيمية (التعاون) على العلاقة بين محاور بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التنظيمي (إبداع العملية)
22-4	قياس اثر الثقافة التنظيمية (التعاون) على العلاقة بين محاور بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التنظيمي (إبداع العاملين)
23-4	قياس اثر الثقافة التنظيمية (التعاون) على العلاقة بين محاور بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التنظيمي (الهيكل التنظيمي ومناخ الإبداع)
24-4	ملخص الفرضية الرئيسية الخامسة

قائمة الأشكال

الرقم	إسم الشكل	رقم الصفحة
1-2	محاور بطاقة الأداء المتوازن	
2-2	بطاقة الأداء المتوازن كشجرة	
3-2	تحليل SWOT	
4-2	القوى التنافسية التي تقرر ربحية الصناعة	

5-2	نموذج لتحليل الموارد
6-2	سلسلة القيمة لبورتر
7-2	مقياس هاميل وبراهالاد للقدرة
8-2	علاقات السبب و النتيجة بين المبادرات الإستراتيجية والمقاييس
9-2	بطاقة الأداء المتوازن الكلية في شركة هاليفاكس
10-2	المراحل / المعالم الرئيسية لتطوير إدارة الأداء
11-2	أنواع الإبداع التنظيمي
12-2	معوقات الإبداع الإداري
13-2	كيفية تكوين ثقافة الشركة
14-2	أنواع الثقافة التنظيمية
1-3	نموذج الدراسة المقترح
1-4	نموذج الدراسة المعدل
2-4	العلاقة بين محاور بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التنظيمي
3-4	أثر الثقافة التنظيمية الداعمة (التعاون) على العلاقة بين محاور بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التنظيمي (إبداع العملية)
4-4	أثر الثقافة التنظيمية الداعمة (التعاون) على محور العملاء وإبداع العملية
5-4	أثر الثقافة التنظيمية الداعمة (التعاون) على محور العمليات الداخلية وإبداع العملية
6-4	أثر الثقافة التنظيمية الداعمة (التعاون) على محور النمو والتعلم وإبداع العملية
7-4	أثر الثقافة التنظيمية الداعمة (التعاون) على العلاقة بين محاور بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التنظيمي (إبداع العاملين)
8-4	أثر الثقافة التنظيمية الداعمة (التعاون) على المحور المالي وإبداع العاملين
9-4	أثر الثقافة التنظيمية الداعمة (التعاون) على محور العمليات الداخلية وإبداع العاملين
10-4	أثر الثقافة التنظيمية الداعمة (التعاون) على محور النمو والتعلم وإبداع العاملين
11-4	أثر الثقافة التنظيمية الداعمة (التعاون) على محور الابتكار وإبداع العاملين
12-4	أثر الثقافة التنظيمية الداعمة (التعاون) على العلاقة بين محاور بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التنظيمي (الهيكل التنظيمي ومناخ الإبداع)

المستخلص

يعتبر الإبداع التنظيمي بشقيه التكنولوجي والإداري ذو أهمية كبيرة للشركات الصناعية من أجل الإستمرار على المدى الطويل واكتساب الميزة التنافسية، تناولت الدراسة موضوع : اثر إستخدام بطاقة الأداء المتوازن على الإبداع التنظيمي للشركات الصناعية السودانية في ظل الثقافة التنظيمية الداعمة ، ركزت مشكلة الدراسة على الإجابة عن السؤال التالي : ما هو أثر إستخدام بطاقة الأداء المتوازن على الإبداع التنظيمي في ظل الثقافة التنظيمية الداعمة للشركات الصناعية السودانية. تمثلت أهم أهداف البحث في التعرف على مستوى الإهتمام بالإبداع التنظيمي ومستوى إستخدام بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء في الشركات الصناعية السودانية ، وما إذا كانت هنالك علاقة إحصائية بين إستخدام بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء والإبداع التنظيمي في الشركات السودانية، أيضاً معرفة أثر للثقافة التنظيمية الداعمة على العلاقة بين إستخدام بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التنظيمي في الشركات الصناعية السودانية. تم إستخدام المنهج الوصفي التحليل في الدراسة ، طبقت الدراسة على عينة مكونة من (140) مدير شركة صناعية بواسطة إستبانة أعدت لذلك . تم إستخدام البرنامج الإحصائي SPSS (النسخة 12) في تحليل البيانات من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية ، توصلت الدراسة إلى أن أغلب المديرين يركزوا على محور الابتكار والمحور المالي مقارنة بالمحاور الأخرى ، كما أوضحت الدراسة أن هنالك علاقة دعمت بصورة جزئية بين مكونات بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التنظيمي (تكنولوجي وإداري) أيضاً أوضحت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية الداعمة تؤثر جزئياً على العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التنظيمي . أوصت الدراسة بدراسة أسباب ضعف وجود منتجات الشركات السودانية في الأسواق الدولية وتذليل العقبات التي تواجه تصدير المنتجات إلى الأسواق الدولية. أيضاً يمكن للشركات الصناعية التي تتخوف من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على كل الشركة أن تطبقها على أحد الأقسام كمرحلة أولى قبل البدء بالتطبيق الكلي على جميع أجزاء الشركة ، كذلك لابد من الإهتمام بقسم البحث والتطوير لما له من دور كبير في إنتاج منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الموجودة

،أيضاً لابد من الإهتمام بالهياكل التنظيمية في الشركات الصناعية بحيث تكون قادرة على تلبية الإحتياجات الحالية والمستقبلية ، كذلك تعزيز التعاون مع الجهات الأكاديمية عبر برامج البحوث المشتركة مما يعود بالمنفعة على الطرفين وضرورة سيادة الثقافة التنظيمية الداعمة من أجل المحافظة على ،التنافسية ، الابتكار والاستقرار.أيضاً عرضت الدراسة العديد من المقترحات المرتبطة بالدراسات المستقبلية .

Abstract

Organizational innovation(Technical & managerial) is the most important thing for industrial companies to survive and have competence advantage, This study addresses **the Impact of Using Balanced scorecard on Organizational Innovation at Sudanese Industrial Companies in The Context of Supportive Organizational Culture .** **The problem of the study** concentrated on finding out the impact of using balanced scorecard on organizational innovation at industrial companies in The context of Supportive Organizational Culture . **The research aims to** identify the extent of Awareness to organizational innovation & using the balanced scorecard for managing performance by Sudanese industrial companies and if there statistical relation between using balanced scorecard and organizational innovation in Sudanese companies . Moreover identify the impact of supportive organizational culture on the relation between using balanced scorecard and organizational innovation in Sudanese companies, The study adopted the **descriptive –analytical method** to collect data by the use of questionnaires filled by (140) directors of Sudanese industrial companies, It used statistical program (SPSS version 21) for Data analysis , **The results of this study** revealed that the creative perspective & financial perspective are more importance than other perspectives for directors ,It also showed that there is partial statistical relation between balanced scorecard and organizational innovation ,It also found there is partial impact for supportive organizational culture on the relation between balanced scorecard perspectives and technical innovation ,In the other hand there is partial impact for supportive organizational culture on the relation between balanced scorecard

perspectives and managerial innovation . **Finally the study introduced some recommendations** about studying the reasons for the weakness of Sudanese companies products in international markets, Moreover the industrial companies which afraid of applying the balanced scorecard could begin first by department then apply it for whole company and take care to R&D .Also companies must put suitable organizational structure for present and future needs ,More over companies could enhance coordination with academic institutes and universities , In addition the companies need supportive organizational culture to maintain competence ,creativity and stability, As well as the study gives some suggestions for future studies.