

## أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الإبداع التنظيمي في الشركات الصناعية السودانية

د. اليبساني النابلسي يوسف

قسم إدارة الأعمال /كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة القضايف

د. صديق بلل إبراهيم

قسم إدارة الأعمال/كلية الدراسات التجارية - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

## مستخلص

تناولت الدراسة موضوع : اثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الإبداع التنظيمي في الشركات الصناعية السودانية ، ركزت مشكلة الدراسة على الإجابة عن السؤال التالي : ما هو أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الإبداع التنظيمي الشركات الصناعية السودانية. تمثلت أهم أهداف الدراسة في التعرف على مستوى استخدام بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء في الشركات الصناعية السودانية ، وما إذا كانت هنالك علاقة إحصائية بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء والإبداع التنظيمي في الشركات السودانية. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة و طبقت الدراسة على عينة مكونة من (150) مدير شركة صناعية بواسطة إستبانة أعدت لذلك ، تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS في تحليل البيانات من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية منها :كرونيباخ ألفا، الوسط الحسابي ،الإنحراف المعياري ، الإرتباط والانحدار المتعدد . توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها : انققت نتيجة هذه الدراسة مع بعض الدراسات الأخرى السابقة في جانب استخدام بطاقة الأداء المتوازن حيث أن أغلب المديرين يركزون على المحور المالي أكثر من باقي المحاور الأخرى ، أيضاً اختبرت الدراسة العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التنظيمي (تكنولوجي وإداري) ، حيث بينت وجود علاقة إحصائية بين محاور بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التكنولوجي ، كذلك بينت الدراسة وجود علاقة إحصائية بين محاور بطاقة الأداء المتوازن والإبداع الإداري (إبداع العاملين ، الابتكار التسويقي ، الهيكل التنظيمي ومناخ الإبداع). توصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات وعرضت العديد من المقترحات المرتبطة بالدراسات المستقبلية .

## Abstract

This study addresses the Impact of Using Balanced scorecard on Organizational Innovation at Sudanese Industrial Companies, The problem of the study was concentrated on the question :What is the Impact of using Balanced scorecard on Organizational Innovation at Sudanese Industrial Companies .

The research aims to identifying the extent of use the balanced scorecard for managing performance by Sudanese industrial companies, is there statistical relation between using balanced scorecard and organizational innovation in Sudanese companies ,also identifying 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 ,Sources of main information come from questionnaire filled by directors of Sudanese industrial companies, We used statistical program (SPSS) for Data analysis to find out Alpha Cronbachs ,mean ,standard deviation, correlation and multi regression .

The most important results of this study are: The result of using balanced scorecard agreed with other studies specially the importance of financial perspective to directors more than other perspectives ,The study examined the statistical relation between balanced scorecard and organizational innovation (Technical ,managerial),It found there is statistical relation between balanced scorecard perspectives and technical innovation, also there is statistical relation between balanced scorecard perspectives and managerial innovation(employees innovation, Marketing creativity ,Organizational structure and climate for innovation) . Finally the study introduced some recommendations and suggestions for future studies.

كلمات مفتاحيه

(بطاقة الأداء المتوازن ،الإبداع التنظيمي ،الإبداع الإداري،الإبداع التكنولوجي)

1/ مقدمة :

بعد أن قدم كابيلن ونورتين (Kaplan & Norton) بطاقة الأداء المتوازن ، إنتشر استخدامها بصورة واسعة في قطاع الأعمال بغض النظر عن حجم الشركة أو أنها تعمل في القطاع العام أو الخاص وحتى في المنظمات غير الهادفة للربح <sup>(1)</sup> ، أيضاً قدم كابيلن ونورتين مقال عن إستخدام بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأصول غير الملموسة المتمثلة في : رأس المال البشري ، ورأس المال المعلوماتي ، ورأس المال التنظيمي <sup>(2)</sup> ، إن بطاقة الأداء المتوازن تحتوي على عدد من العوامل الكمية والكيفية (qualitative and quantitative) التي تقود لمتابعة النتائج على المدى الطويل وتقييم أداء مدراء الشركات ، في حين أن نتائج المدى القصير قد تقود إلى حكم ضعيف على الأداء ، ولكن بالرغم من الإنتشار الواسع إلا أن العديد من المنظمات لم تستخدم بطاقة الأداء المتوازن من أجل تحسين الأداء والبعض الآخر فشل في تطبيقها <sup>(3)</sup> .

أيضاً يعتبر الإبداع التنظيمي بشقيه التكنولوجي والإداري ذو أهمية كبيرة للشركات الصناعية، خاصة مع التسارع التكنولوجي في منظمات الدول الصناعية من أجل الإستمرار على المدى الطويل ، ولكن الشركات في الدول النامية تعاني من تهديدات مستمرة نتيجة لضعف قدرتها على التحول ، وتطوير مناخ لدعم الإبداع ، وتعود ضعف مقدرة الشركات بالدول النامية على التحول لعدد من المعوقات المرتبطة بنواحي الإبداع الفني والإداري ، وترتبط هذه المعوقات بضغوط إضافية متعلقة بالنواحي الإقتصادية للدولة مثل معدلات الفقر العالية ، والفجوات الكبيرة في البنية التحتية ، والحاجة الملحة للنمو الإقتصادي وتوفير فرص العمل ، كل هذه العوامل جعلت المنظمات في الدول النامية عبارة عن مستقبل للتكنولوجيا من الدول المتطورة صناعياً<sup>(4)</sup>.

## 2/ مشكلة الدراسة :

تعتمد العديد من الشركات والمنظمات في عصرنا الحالي على الإبداع التنظيمي لما له من دور هام وأساسي في الإستمرار والبقاء ، وتزيد أهميته في القطاع الخاص لأنه مبني على الإبتكار والتجديد سواء كان ذلك في المنتجات أو العمليات (الإبداع التكنولوجي) أو من خلال زيادة إبداع العاملين والإبداع التسويقي وتهيئة مناخ الإبداع والهيكل التنظيمي المناسب (الإبداع الإداري)<sup>(5)</sup> في بيئة تتسم بالمنافسة والسعي لتقديم الأفضل والعمل على أرضاء حاجات الزبائن (إدارة العلاقات مع الزبائن)، بعد أن قدم كابلن ونورتن ( Kaplan & Norton ) مقالهما في عام 1992م عن بطاقة الأداء المتوازن، كانت تركز البطاقة على وضع الأهداف وتحديد المقاييس ، وأصبحت البطاقة من أكثر المفاهيم تبنياً 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 الإتزان والربط بين رسالة وإستراتيجية المنظمة مع محاور البطاقة ، والنظر إلى أداء المنظمة من خلال المقاييس الموجودة داخل المحاور ومدى تحقيق الغايات والأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها. و أشارت الدلائل أن 70% من الشركات المتوسطة والكبيرة في الولايات المتحدة وأوروبا تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن تقريباً بالإضافة إلى العديد من الأقسام الحكومية<sup>(6)</sup> وبعد ذلك أستخدمت بطاقة الأداء المتوازن

لإدارة الأداء ومن هذه الإستخدامات : ربط الأداء بالإستراتيجية، نظام إدارة الأداء الإستراتيجي، التركيز على الخرائط الإستراتيجية ، التركيز على الإدارة الإستراتيجية ونظام الرقابة، التقييم الإستراتيجي للأصول غير الملموسة ، التخطيط الإستراتيجي في مجال رأس المال الفكري... الخ<sup>(7)</sup>، لا توجد دراسة تربط بين إستخدام بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التنظيمي حسب إطلاع الباحث، بالإضافة لذلك لاتزال تجربة الشركات الصناعية السودانية حديثة نسبياً في إستخدام بطاقة الأداء المتوازن وتحتاج إلى المزيد من الدراسة وإجراء البحوث مما يسهم في تذليل العقبات التي تعترض تلك الشركات والإستفادة القصوى من الإستخدامات المختلفة للبطاقة خاصة في إدارة الأداء.

لكل الأسباب السابقة الذكر وللدور الكبير الذي تلعبه بطاقة الأداء المتوازن ركزت الدراسة على أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الإبداع التنظيمي في الشركات الصناعية السودانية.

### 3/ تساؤلات الدراسة:

تتمحور هذه الدراسة حول السؤال الرئيس التالي :

ما هو أثر إستخدام بطاقة الأداء المتوازن على الإبداع التنظيمي في الشركات الصناعية السودانية ؟

وتتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية :

أ/ ما مستوى إستخدام بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء في الشركات الصناعية السودانية ؟

ب/هل توجد علاقة إحصائية بين إستخدام بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء والإبداع التنظيمي في الشركات الصناعية السودانية ؟

### 4/ أهداف الدراسة:

يمكن تلخيص أهم أهداف الدراسة في التعرف على مستوى إستخدام بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء في الشركات الصناعية السودانية،أيضاً التعرف على ما إذا كانت هنالك علاقة إحصائية بين إستخدام بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء والإبداع التنظيمي في الشركات السودانية.

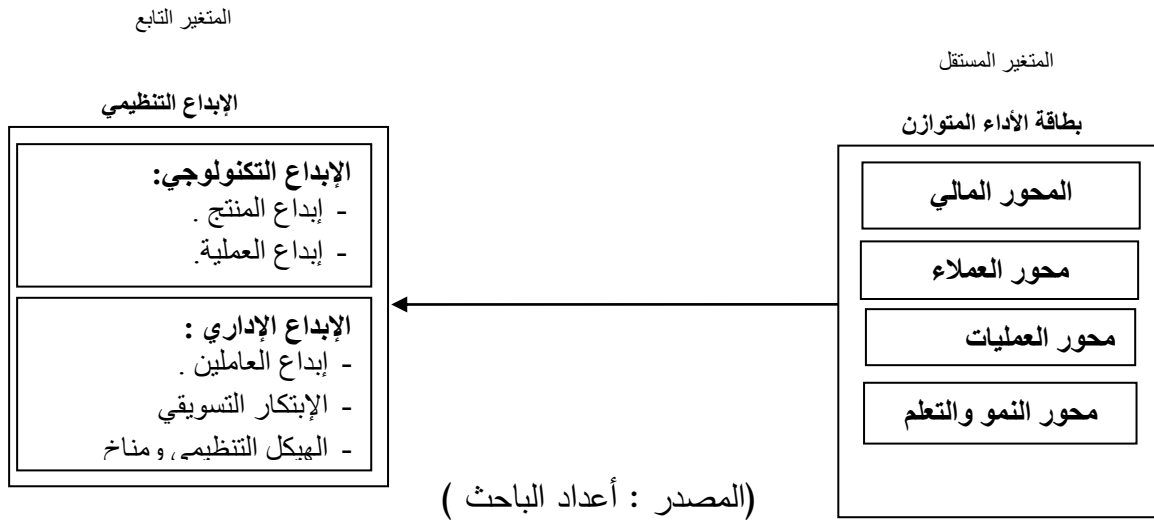
## 5/ أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية الدراسة في المساهمة في معرفة مستوى استخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن ، وأي المحاور الأربعة أكثر استخداماً بالنسبة للشركات الصناعية السودانية ، أيضاً المساهمة في معرفة العلاقة بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء والإبداع التنظيمي في الشركات السودانية. كذلك الإسهام في وضع بعض التوصيات والمقترحات لمدراء الشركات السودانية فيما يتعلق بالإبداع التنظيمي واستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

## 6/ نموذج البحث :

بعد الإطلاع على العديد من الدراسات المتعلقة بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التنظيمي خلص الباحث إلى تكوين نموذج الدراسة كما في الشكل (1).

## الشكل (1) نموذج الدراسة المقترح



## 7/ منهج الدراسة :

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي حيث تم الرجوع إلى الكتب والأبحاث والدراسات والأدبيات المتخصصة في هذا المجال التي ستثري البحث في جوانبه النظري والتطبيقي . هذا المنهج لا يقف عند حد وصف الظاهرة فحسب ، بل يحلل واقعا ، ويفسر نتائجها من خلال معالجة بيانات الدراسة ، أما الوصول إلى

تفسيرات يمكن تعميمها لزيادة رصد المعرفة عن تلك الظاهرة قيد الدراسة ، فالمنهج الوصفي يعتمد على تجميع الحقائق والمعلومات ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها وصولاً إلى تعميمات مقبولة ، ومن أشكاله: المسح ، ودراسة الحالة ، وتحليل الوظائف ، والدراسة التتبعية لمراحل معينة من النمو<sup>(8)</sup>.

#### 8/ مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من مدراء الشركات الصناعية في السودان ويبلغ عدد هذه الشركات (900) شركة ، تم الإعتماد على العينة الميسرة (غير إحصائية) لأنها تتيح للباحث جمع البيانات من أعضاء المجتمع الموجودين في ظروف مريحة للباحث لجمع البيانات<sup>(9)</sup>، تم تحديد حجم العينة على أساس أن حجم العينة 10% إذا كان المجتمع كبيراً<sup>(10)</sup> وتتكون العينة من (150) شركة صناعية تعمل في قطاعات مختلفة .

#### 9/ طرق جمع البيانات:

تم جمع البيانات من خلال مصدرين هما: المصادر الثانوية والمصادر الأولية ، أعمدت الدراسة على الكتب والمراجع المتخصصة، والنشرات والدوريات، ومجلات الأبحاث العربية والأجنبية وغيرها، ومواقع الإنترنت والرسائل والأطروحات والأبحاث المنشورة وغير المنشورة كمصادر ثانوية لجمع البيانات. أما المصادر الأولية فتمثلت في الإستبانة الموجهة لمدراء الشركات الصناعية في السودان حيث تم توزيع (150) إستبانة أسترجم منها (140) إستبانة .

يوضح الجدول أدناه المتغيرات وعدد فقرات الإستبانة التي تم من خلالها قياس متغيرات الدراسة كما

في الجدول (1) أدناه:

## الجدول (1) متغيرات الإستبيان وعدد فقرات الإستبانة

عدد العبارات	المتغير
24	إستخدام بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء
23	الإبداع التنظيمي
47	العدد الكلي للعبارات

(المصدر: إعداد الباحث)

## 10/إختبار ثبات وصدق أداة الإستبانة :

10-1 ثبات الأداة : تم إستخدام طريقة ألفا كرونباخ (Alpha Cronbachs) لتحديد حد أعلى من الحد المقبول وهو 60%، تم توزيع عينة إستطلاعية مكونة من 25 إستبانة للتأكد من صدق وسلامة الإستبانة وتم الحصول على 23 إستبانة . وكانت قيمة ألفا كرونباخ لفقرات الإستبانة للدراسة المبدئية كما في الجدول (2) كالاتي :

## الجدول (2) قيمة ألفا كرونباخ لفقرات الإستبيان للدراسة المبدئية (حجم العينة: 23)

المتغيرات الدراسة	مكونات المتغيرات	عدد الفقرات	قيمة معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbachs)
إستخدام بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء	المحور المالي	6	0.96
	محور العملاء	6	0.97
	محور العمليات الداخلية	6	0.96
	محور النمو والتعلم	6	0.98
الإبداع التنظيمي	الإبداع التكنولوجي (إبداع المنتج)	4	0.95
	الإبداع التكنولوجي (إبداع العملية)	4	0.95
	الإبداع الإداري (إبداع العاملين)	6	0.98
	الإبداع الإداري (الإبتكار التسويقي)	4	0.96
	الإبداع الإداري (الهيكلة التنظيمي ومناخ الإبداع)	5	0.97

(المصدر: إعداد الباحثان 2013م)



10-2 صدق الأداة : تعني مدى قدرة الإستبانة على قياس المتغيرات التي صممت الإستبانة لقياسها ولأجل ذلك

عرضت على (6) محكمين من ذوي الدراية والخبرة بهدف التأكد من صدقها.

### 11/الدراسات السابقة :

يمكن توضيح أهم النتائج التي توصلت لها الدراسات السابقة المتعلقة ببطاقة الأداء المتوازن

والدراسات السابقة المتعلقة بالإبداع التنظيمي كما في الجدولين (3) و (4).

### الجدول (3) ملخص الدراسات السابقة لبطاقة الأداء المتوازن

مقترحات للبحوث المستقبلية	أهم نتائج الدراسة	مكان إجراء الدراسة	الدراسة	المؤلف
- ربط نظام الأداء بمبادرات التحسين في بطاقة الأداء المتوازن.	- الوسائل الإدارية بما فيها بطاقة الأداء المتوازن ليست العلاج الحاسم لكل الأمراض التنظيمية .	مركز التدريب-شركة الإتصالات المالية	A CASE STUDY OF BALANCED SCORECARD IMPLEMENTATION:THE HIDDEN PROBLEMS	Othman, et al :2003
- المسؤولية الإدارية من خلال بطاقة الأداء المتوازن.(11)	- أن المديرين في حاجة لفهم المحددات وكيفية إكمالها من الأدوات الأخرى .			
	- ضرورة توفر نظام للمعلومات ونظام للمحاسبة داخل الشركات .			

<p>إستخدام بطاقة الأداء المتوازن وسجما ستة لتحسين أداء الشركات(12).</p>	<p>- أن كلا النظامين (بطاقة الأداء المتوازن ونظام إدارة الجودة) يسعى إلى تحسين أداء الشركات ولكن بطاقة الأداء المتوازن من دون شك أداة تتضمن نظام إدارة الجودة.</p> <p>- إستخدام كلا النظامين لا يلغي أحدهم الآخر، لأن كل نظام يملأ الفراغات التي تحدث في النظام الآخر.</p>	<p>دراسة تحليلية مقارنة</p>	<p>Between Balanced Scorecard and Management System Quality</p>	<p>Jovanović , <i>et al</i>: 2008</p>
---	--	-----------------------------	---	---------------------------------------

<p>- تحديد مؤشرات الأداء الأساسية في محاور بطاقة الأداء المتوازن للشركات الصناعية(13).</p>	<p>- أن تبني بطاقة الأداء المتوازن بمعدل 42.3 في الشركات الهندية والتي تعتبر جيدة مقارنة بمعدل التبني في الولايات المتحدة (43.90).</p> <p>- يعتبر المنظور المالي أكثر أهمية ، يليه منظور الزبون، ثم المساهمين ، العمليات الداخلية ،النمو والتعلم ، البيئة والنواحي الإجتماعية والعاملون.</p>	<p>الشركات الهندية</p>	<p>Balanced Scorecard in Indian Companies</p>	<p>Anand <i>et al</i>: 2005</p>
--	--	------------------------	---	---------------------------------

<p>- مستوى إدراك مدراء الدوائر الحكومية بالمقاييس غير المالية في بطاقة الأداء المتوازن . - إستخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة للإدارة الإستراتيجية في الوحدات الشرطية(14) .</p>	<p>- أن الأداء المالي لقسم الجمارك الأردني إيجابي خلال فترة الدراسة (1996 - 2005) . - العاملين في قسم الجمارك لديهم مستوى معتدل من الرضا نحو العمليات الداخلية ونمو وتعلم المنظمة.</p>	<p>قسم الجمارك في المملكة الأردنية الهاشمية</p>	<p>A comprehensive Performance Evaluation of Jordanian Customs Department Using the Balanced Scorecard</p>	<p>Ababneh:2008</p>
<p>- إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي. - النماذج الإستراتيجية لقياس الأداء في مؤسسات التعليم العالي(15).</p>	<p>- تم الإستفادة من نتائج الدراسة لتطوير خطط إستراتيجية وتوضيح أماكن القوة والضعف في محاور بطاقة الأداء المتوازن لتلك الكليات .</p>	<p>كليات إدارة الأعمال في إيران</p>	<p>Universities Strategic Evaluation Using Balanced Scorecard</p>	<p>Nayeri et al :2008</p>

(المصدر : إعداد الباحث)

## الجدول (4) ملخص الدراسات السابقة المتعلقة بالإبداع التنظيمي

المؤلف	الدراسة	مكان إجراء الدراسة	أهم نتائج الدراسة	مقترحات للبحوث المستقبلية
Read: 2000	DETERMINANTS OF SUCCESSFUL ORGANISATIONAL INNOVATION: A REVIEW OF CURRENT RESEARCH	الشركات	- أتضح من البحوث التي جمعتها وحللتها هذه الدراسة أنها تركز على الإبداع التنظيمي وقطاع التصنيع، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تكوين نموذج متكامل للإبداع يأخذ في الاعتبار الأبعاد الأساسية وإلقاء نظرة شاملة على المنظمات .	- دور الإبداع التنظيمي في زيادة فاعلية المصانع - نموذج مقترح لزيادة الإبداع التنظيمي في الشركات الصناعية(16)

<p>- الإبداع التكنولوجي في شركات المواد الغذائية . - أثر تنوع منتجات الشركة على الإبداع التكنولوجي . - العوامل البيئية المؤثرة على الإبداع التكنولوجي.(17) (</p>	<p>- أن التغيرات الجذرية أكثر من التغيرات الداعمة، وأن العوامل التي تؤثر في دعم الإبداع التنظيمي ذو مؤشر سلبي ، - تنوع المنتجات ومقدرة الشركة على إنتاج منتجات جديدة ذو مؤشر إيجابي. - أن الصناعات الصغيرة أكثر مرونة وأقل بيروقراطية وأقل صرامة في إتخاذ القرارات ويمكنها الإستجابة بسرعة للفرص الجديدة والمهددات.</p>	<p>الصناعات الغذائية الصغيرة في إيران</p>	<p>Key factors influencing organizational innovation in small rural food industries</p>	<p>Soltani &amp; Hosseini:2012</p>
<p>- دور قسم البحث والتطوير في الشركة في الإبداع التكنولوجي كميزة تنافسية(18)</p>	<p>- تعتمد الشركة على الاتجاهات الرسمية كأساس، وعدم إبداء الاهتمام الكافي إلى التحديث والأتمتة في منتجاتها ، وضعف الدعم المادي والمعنوي والإسناد لأفكار العاملين .</p>	<p>الشركة العامة للصناعات الكهربائية - العراق</p>	<p>تأثير الإبداع التكنولوجي في تطوير منتجات الشركة</p>	<p>الموسوي : 2009</p>

2012 : جيز	الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي	مديري مدارس وكالة الغوث الدولية - قطاع غزة	- أن مستوى الإبداع الإداري لدى مدرء المدارس يعتبر مرتفعاً . - وجود علاقة طردية بين مستوى الإبداع الإداري وبين الأداء الوظيفي لدى مدرء المدارس.	- علاقة الإبداع الإداري بالأداء الوظيفي في قطاع السياحة و الفندقية.(19)
2009 : العجلة	الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام	دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة	- أن المديرين بوزارات قطاع غزة يمتلكون جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة .	- دور الصفات الشخصية في تعزيز الإبداع الإداري(20).

(المصدر :إعداد الباحث من الدراسات السابقة )

## 12/ بطاقة الأداء المتوازن:

إن بطاقة الأداء المتوازن تعتبر بمثابة الحجر الأساس للنجاح الحالي والمستقبلي للمنظمة، عكس المقاييس المالية التي تهتم بما حدث في الماضي ولا تشير إلى كيفية الاستفاد منها في تحسين الأداء مستقبلاً ، كذلك تمكن من ربط إستراتيجية المنظمة البعيدة المدى مع نشاطاتها القريبة المدى، وتتكون بطاقة الأداء المتوازن من المحاور الرئيسية التالية<sup>(21)</sup>:

أ/ المحور المالي Financial Perspective : يركز هذا المحور على الجوانب المالية في أداء المنظمة ، أي كيف ننظر إلى مساهمينا ؟ .ويختلف الهدف المالي بين القطاع العام والخاص، ففي القطاع الخاص عموماً فإن الأهداف المالية في المدى البعيد تسعى لتعظيم صافي الربح، بينما النجاح في القطاع العام يقاس بمدى فعالية وكفاءة هذه المنظمات في مقابلة احتياجات زبائنها بأقل تكلفة ممكنة وبأقصر وقت ممكن .

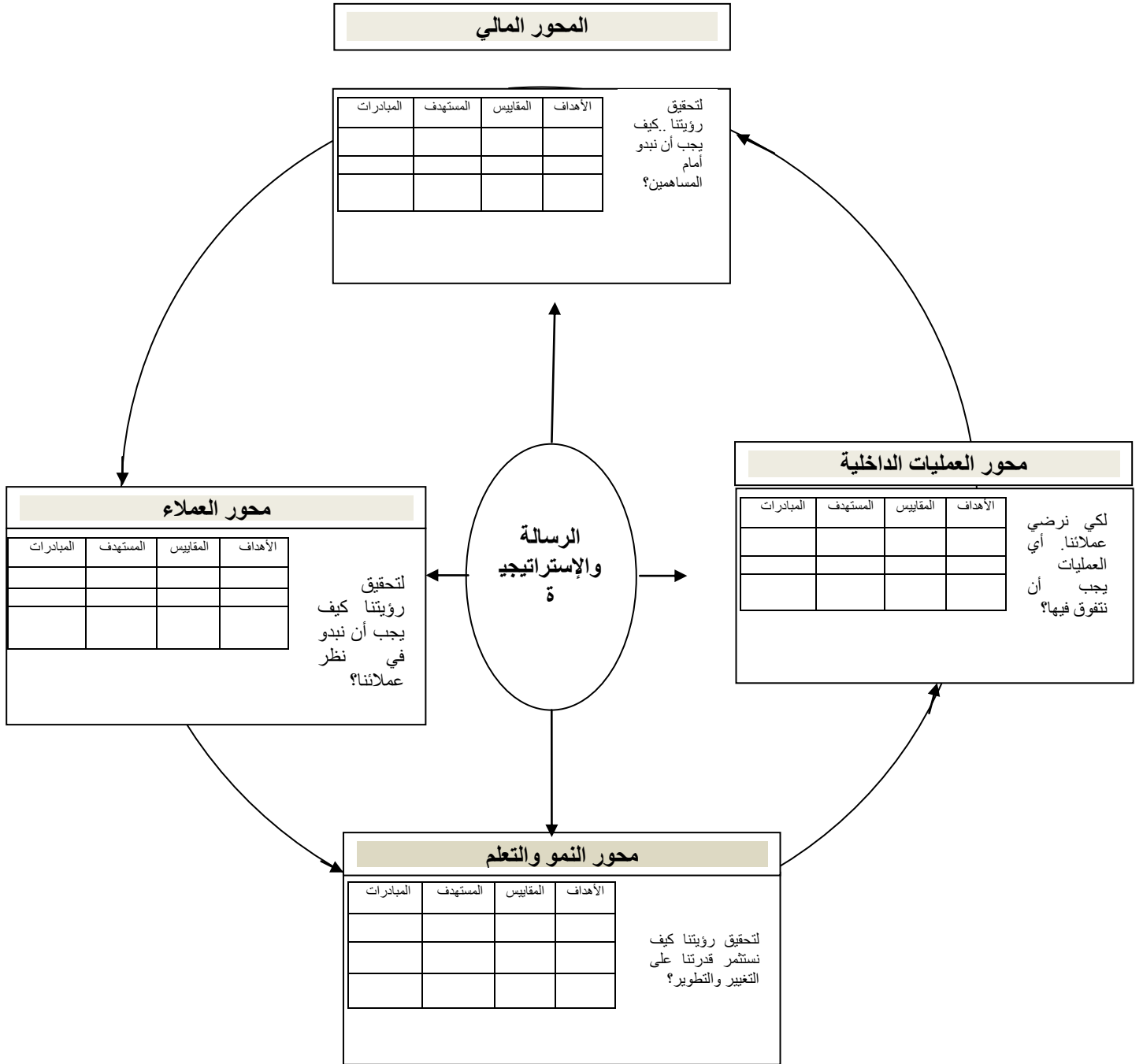
ب/ محور العملاء Customer Perspective : يهتم هذا المحور بالطرق التي تخلق القيمة للزبائن، وما هي القيمة التي ترضي الزبون ؟ ولماذا سيكون راغب بالدفع عندها ؟ إذاً يقوم هذا المحور بتوجيه العمليات الداخلية

والمحاولات لتطوير المنظمة وبذلك يعتبر هذا الجزء من العملية هو قلب بطاقة الأداء , لأنه إذا لم تستطع المنظمة تسليم الإنتاج المناسب والخدمات بشكل يحقق لها الربح في المدى القصير والطويل فأنها ستنتلشى.

ج/ محور العمليات الداخلية Internal Business Process Perspective : يركز هذا المحور على العمليات الداخلية التي تعزز كلاً من محور الزبائن بخلق قيمة للزبائن والمحور المالي بزيادة ثروة مساهميننا. وتحديد الحلقات التي سوف تحسن الأهداف ويساعد على معالجة الانحرافات وتطوير الأداء والعمليات الداخلية سعياً لإرضاء الزبائن والمساهمين . د/ محور التعلم والنمو Learning & Growth Perspective : يضمن محور التعلم والنمو للمنظمة قدرتها على التجديد في المدى البعيد, الشرط الأساسي للبقاء في المدى البعيد, ويهدف هذا المحور إلى توجيه الأفراد نحو التطوير والتحسين المستمر الضروري للبقاء. ويجب إن تسعى المنظمة ليس فقط لتطوير الخبرة لمعرفة وفهم حاجات الزبون المرضية ولكن أيضاً لمعالجة الكفاءة ومعدل الإنتاج كخلق قيمة الزبون في الوقت الحاضر .



## الشكل (2) محاور بطاقة الأداء المتوازن



(source: Kaplan & Norton ,Strategic Learning & The Balanced Score Card ,P20, Strategy & Leadership ,Sep/Oct 1996)

## 13/ الإبداع التنظيمي:

صنف (23) من خلال مراجعتهم للأدبيات المنشورة عن الإبداع التنظيمي إلى: عملية أو نتيجة ،

إذا إعتبرنا الإبداع التنظيمي كعملية فإن الأبعاد المكونة له تركز على سؤال "كيف" ،أما في حالة إعتبر

الإبداع كنتيجة يجب أن يجب على سؤال "ماذا" أو "ما هو نوع"، في هذه الدراسة أعتمدنا على التقسيم من ناحية النوع حيث يمكن تقسيم الإبداع التنظيمي إلى الإبداع التكنولوجي وإبداع إداري.

أ/ الإبداع التكنولوجي : تلجأ المنشآت إلى تحقيق إبداع تكنولوجي وتحمل المخاطرة للعديد من الأسباب والتي تكاد تكون مشتركة في جميع المنظمات سواء ذات الإنتاج السلعي أو الخدمي وهي:

1/ المنافسة الحادة في السوق : إن البيئة التي تعمل فيها المنشآت على اختلاف أنواعها هي بيئة ديناميكية متحركة ولا يكاد يمر يوم دون أن تكون هناك تغيرات، وعليه أصبح لزاماً على المنشآت اللجوء إلى الإبداع وتحمل مخاطره من أجل الحفاظ على الحصة السوقية .

2/ الثورة العلمية (التكنولوجية): أدت الثورة العلمية إلى التطبيق الفوري تقريباً لنتائج الأبحاث والاكتشافات التي تتعلق بالإنتاج والتصميم وتحسين الجودة.

3/ إمكانية الإنتاج بأحجام كبيرة : هذا يعني كميات كبيرة من الأرباح وانخفاض أكبر بالتكاليف نتيجة لتقسيم التكاليف الثابتة على عدد أكبر من الوحدات ومن ثم إمكانية البيع بأسعار منافسة ومن ثم المنافسة بشكل أفضل.

4/ أزمة الطاقة : إن هذا العامل كان له فضل كبير على تطوير الكثير من المنتجات وتقديم عدد هائل من المنتجات الكهربائية والميكانيكية التي تساعد على الاقتصاد باستهلاك الطاقة .

5/ التسهيلات والمساعدات الحكومية : تُقدم الحكومات الدعم لعمليات الإبداع التكنولوجي سواء كانت في شكل مساعدات فنية أو مالية ،حيث لا يكاد يخلو بلد من بعض المنظمات التي ترعى المنشآت المبدعة خصوصاً الصغيرة منها.

6/ تكنولوجيا المعلومات :إن التطور الهائل في هذا النوع من الوسائل قد أدى إلى الكثير من الإضافات؛ منها ما هو بشكل سلع وخدمات كتلك التي تقدمها الإنترنت أو في شكل تصميم سهل وسريع لمئات بل آلاف المنتجات.

ب/ الإبداع الإداري: يمكن إجمال الإيجابيات التي توفرها ظاهرة الإبداع في التنظيمات على النحو التالي:

- ١- القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر إذ يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.
- ٢- تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم والفرد.
- ٣- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات.
- 4- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة.
- 5- القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.
- 6- حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة .

#### 14/ تحليل البيانات:

أ/ المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة : يوضح الجدول (5) المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة فنجد ان الانحراف المعياري لجميع المتغيرات أقرب إلى الواحد وهذا يدل على التجانس بين إجابات أفراد العينة عن جميع عبارات المتغيرات ، كما يتضح لنا أن المتوسط لكل المتغيرات اقل من الوسط الفرضي وهو (3) .

#### الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

اسم المتغير	نوع المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المحور المالي	مستقل	4.4	0.80
محور العملاء	مستقل	4.4	0.77
محور العمليات الداخلية	مستقل	4.3	0.80
محور النمو والتعلم	مستقل	4.0	0.91
إبداع المنتج	تابع	4.1	1.0

0.87	4.2	تابع	إبداع العملية
0.90	4.1	تابع	إبداع العاملين
0.88	4.2	تابع	الابتكار التسويقي
0.84	4.3	تابع	الهيكل التنظيمي ومناخ الإبداع

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2013)

### ب/ تحليل الارتباط (Person Correlation):

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة اذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30 - 0.70) اما اذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين، وقد أوضح اختبار تحليل الارتباط بين العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة (المحور المالي، محور العملاء، العمليات الداخلية، النمو والتعلم) والمتغير التابع الإبداع التنظيمي (إبداع المنتج، ابداع العملية، ابداع العاملين، الابتكار التسويقي، الهيكل التنظيمي) فان جدول تحليل الارتباط (6) يوضح أن هناك ارتباط قوى بين كل محاور بطاقة الأداء المتوازن و جميع أبعاد الإبداع التنظيمي.

### جدول (6) تحليل الارتباطات بين متغيرات الدراسة (حجم العينة: 140)

متغيرات	تابع 1	تابع 2	تابع 3	تابع 4	تابع 5	مستقل 1	مستقل 2	مستقل 3	مستقل 4
إبداع المنتج	1								
إبداع العملية	.965**	1							
إبداع العاملين	.976**	9.97**	1						

					1	.976**	**84.9	.972**	الابتكار التسويقي
				1	**81.9	**86.9	**81.9	.960**	الهيكل التنظيمي
			1	.964**	.979**	.963**	.974**	.977**	المحور المالي
		1	.979**	.960**	.975**	.950**	.962**	.954**	محور العملاء
	1	.976**	.990**	.972**	.984**	.975**	.984**	.980**	العمليات الداخلية
1	.975**	**58.9	.965**	.983**	**67.9	.989**	**77.9	.969**	النمو والتعلم

\*\* p < .01      \* p < .05

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة (2013)

15/ إختبار الفروض:

أ/الفرضية الرئيسية الأولى :

تتعلق الفرضية الأولى بإستخدام الشركات الصناعية في السودان محاور بطاقة الأداء المتوازن

لإدارة الأداء. حيث إحتوت الإستبانة على 24 سؤال متعلق بمحاور بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء. ويبين

الجدول (7) مستوى إستخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء.

الجدول (7) مستوى إستخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن (حجم العينة: 140)

الترتيب	مستوى الإستخدام	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المحور
(1)	مرتفع	0.80	4.4	المحور المالي
(2)	مرتفع	0.77	4.4	محور العملاء
(3)	مرتفع	0.80	4.3	محور العمليات الداخلية
(4)	مرتفع	0.91	4.0	محور النمو والتعلم
4 محاور	مرتفع	0.82	4.28	المتوسط

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2013)

كما يشير الجدول (7) وحسب مقياس الدراسة الذي يعطي موافق بشدة 5 وموافق 4 ومحايد 3 ولا أوافق 2 ولا أوافق بشدة 1 ، فإن إجابات المبحوثين كانت متقاربة وبمتوسطات حسابية تبلغ (4.4) للمحور المالي وإنحراف معياري (0.80) أما محور العملاء يبلغ المتوسط (4.4) وإنحراف معياري (0.77) أما محور العمليات الداخلية فالمتوسط (4.3) والإنحراف المعياري (0.80) بينما محور النمو والتعلم فالمتوسط (4.0) والإنحراف المعياري (0.91) .

#### ب/الفرضية الرئيسية الثانية :

توجد علاقة إيجابية بين استخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء والإبداع التنظيمي في الشركات الصناعية السودانية.

أ/ الفرضية الفرعية الأولى : توجد علاقة إحصائية بين استخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التكنولوجي في الشركات الصناعية السودانية .وتتفرع منها :

1/ توجد علاقة إيجابية بين استخدام المحور المالي في بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التكنولوجي (إبداع المنتج) في الشركات الصناعية السودانية .

2/ توجد علاقة إيجابية بين استخدام محور العملاء في بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التكنولوجي (إبداع المنتج) في الشركات الصناعية السودانية .

3/ توجد علاقة إيجابية بين استخدام محور العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التكنولوجي (إبداع المنتج) في الشركات الصناعية السودانية.

4/ توجد علاقة إيجابية بين استخدام محور النمو والتعلم في بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التكنولوجي (إبداع المنتج) في الشركات الصناعية السودانية .

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف إلى التعرف على تأثير محاور بطاقة الأداء المتوازن على الإبداع التنظيمي (إبداع المنتج) كما في الجدول (8) . تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة

التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل ، كما تم الاعتماد على ( $R^2$ ) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ، بالإضافة إلى استخدام اختبار F لتعرف على معنوية نموذج الانحدار . وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير ، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحاسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد ، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحاسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل إلى أن هنالك علاقة ايجابية بين المحور المالي وإبداع المنتج . فقد بلغت قيمة بيتا للمتغير (0.501) ومستوى الدلالة (0.000) بينما توجد علاقة سلبية بين محور العملاء وإبداع المنتج حيث بلغت بيتا (-0.227) مستوى المعنوية (0.005) ، كما أن هناك علاقة بين العمليات الداخلية وإبداع المنتج حيث بلغت بيتا (0.408) مستوى المعنوية (0.002) وان هناك علاقة بين النمو والتعلم وإبداع المنتج بقيمة بيتا (0.305) مستوى المعنوية (0.000) .

#### الجدول (8) الانحدار لمكونات بطاقة الأداء المتوازن وإبداع المنتج (Beta coefficient)

المتغيرات	معامل بيتا	مستوى المعنوية
المحور المالي	.501	.000
محور العملاء	-.227	.005
العمليات الداخلية	.408	.002
النمو والتعلم	.305	.000
النسب الإحصائية:		
$R^2$	.968	
Adjusted $R^2$	.967***0.	
$\Delta R^2$	.968	
F change	1022.18	

Note: Level of significant: \* $p < 0.10$ , \*\* $p < 0.05$ , \*\*\* $p < 0.01$

## المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة (2013)

5/ توجد علاقة إيجابية بين استخدام المحور المالي في بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التكنولوجي (إبداع العملية) في الشركات الصناعية السودانية .

6/ توجد علاقة إيجابية بين استخدام محور العملاء في بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التكنولوجي (إبداع العملية) في الشركات الصناعية السودانية .

7/ توجد علاقة إحصائية بين استخدام محور العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التكنولوجي (إبداع العملية) في الشركات الصناعية السودانية.

8/ توجد علاقة إحصائية بين استخدام محور النمو والتعلم في بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التكنولوجي (إبداع العملية) في الشركات الصناعية السودانية .

من خلال تحليل الانحدار تم التوصل إلى أنه لا توجد علاقة بين المحور المالي وابداع العملية

كما في الجدول (9). فقد بلغت قيمت بيانا للمتغير (0.006) ومستوى الدلالة (0.956) بينما لا توجد علاقة بين

محور العملاء وابداع العملية حيث بلغت بيانا (0.003) مستوى المعنوية (0.972) ، كما ان هناك علاقة

ايجابية بين العمليات الداخلية وابداع العملية حيث بلغت بيانا (0.529) مستوى المعنوية (0.000) وان هناك

علاقة بين النمو والتعلم وابداع المنتج بقيمة بيانا (0.355) مستوى المعنوية (0.000) .

## الجدول (9) الانحدار لمكونات بطاقة الأداء المتوازن وابداع العملية (Beta coefficient)

المتغيرات	قيمة بيتا	مستوى المعنوية
المحور المالي	.006	.956
محور العملاء	.003	.972
العمليات الداخلية	.529**	.000
النمو والتعلم	.355**	.000
النسب الإحصائية:		



.974	R <sup>2</sup>
.9730	Adjusted R <sup>2</sup>
.974	Δ R <sup>2</sup>
1246.8	F change

Note: Level of significant: \*p<0.10, \*\*p<0.05, \*\*\*p<.01

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة (2013)

ب/ الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة إحصائية بين استخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن والإبداع الإداري في الشركات الصناعية السودانية .وتتفرع منها :

1/ توجد علاقة إيجابية بين استخدام المحور المالي في بطاقة الأداء المتوازن والإبداع الإداري/إبداع العاملين في الشركات الصناعية السودانية.

2/ توجد علاقة إيجابية بين استخدام محور العملاء في بطاقة الأداء المتوازن والإبداع الإداري/إبداع العاملين في الشركات الصناعية السودانية .

3/ توجد علاقة إيجابية بين استخدام محور العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن والإبداع الإداري/إبداع العاملين في الشركات الصناعية السودانية .

4/ توجد علاقة إيجابية بين استخدام محور النمو والتعلم في بطاقة الأداء المتوازن والإبداع الإداري/إبداع العاملين في الشركات الصناعية السودانية.

من خلال تحليل الانحدار تم التوصل إلى أنه لا توجد علاقة بين المحور المالي وإبداع العاملين كما في

الجدول (10) . فقد بلغت قيمت بينا للمتغير الرسالة (-0.004) ومستوى الدلالة (0.968) بينما توجد علاقة

سلبية بين محور العملاء و ابداع العاملين حيث بلغت بيتا (-0.117) مستوى المعنوية (0.059) ، كما ان

هناك علاقة ايجابية بين العمليات الداخلية وابداع العملية حيث بلغت بيتا (0.315) مستوى المعنوية

(0.002) وان هناك علاقة بين النمو والتعلم و ابداع العاملين بقيمة بيتا (0.797) مستوى المعنوية (0.000)

## الجدول (10) الانحدار لمكونات بطاقة الأداء المتوازن و ابداع العاملين (Beta coefficient)

المتغيرات	قيمة بيتا	مستوى المعنوية
المحور المالي	-.004	.968
محور العملاء	-.117	.059
العمليات الداخلية	.315**	.002
النمو والتعلم	.797**	.000
النسب الإحصائية:		
R <sup>2</sup>	.980	
Adjusted R <sup>2</sup>	.98	
Δ R <sup>2</sup>	.980	
F change	1649.30	

Note: Level of significant: \*p<0.10, \*\*p<0.05, \*\*\*p<.01

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة (2013)

5/ توجد علاقة إيجابية بين استخدام المحور المالي في بطاقة الأداء المتوازن والإبداع الإداري/الإبتكار التسويقي في الشركات الصناعية السودانية.

6/ توجد علاقة إيجابية بين استخدام محور العملاء في بطاقة الأداء المتوازن والإبداع الإداري/الإبتكار التسويقي في الشركات الصناعية السودانية.

7/ توجد علاقة إحصائية بين استخدام محور العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن والإبداع الإداري/الإبتكار التسويقي في الشركات الصناعية السودانية .

8/ توجد علاقة إحصائية بين استخدام محور النمو والتعلم في بطاقة الأداء المتوازن والإبداع الإداري/الإبتكار التسويقي في الشركات الصناعية السودانية.

من خلال تحليل الانحدار تم التوصل إلى انه لا توجد علاقة بين المحور المالي والإبتكار

التسويقي كما في الجدول (11)، فقد بلغت قيمت بينا للمتغير الرسالة (0.097) ومستوى الدلالة (0.374) بينما

توجد علاقة بين محور العملاء و الابتكار التسويقي حيث بلغت بيتا (0.216) مستوى المعنوية (0.000) ، كما ان هناك علاقة ايجابية بين العمليات الداخلية والابتكار التسويقي حيث بلغت بيتا (0.512) مستوى المعنوية (0.002) وان هناك علاقة بين النمو والتعلم و الابتكار التسويقي بقيمة بيتا (0.123) مستوى المعنوية (0.058).

### الجدول (11) الانحدار لمكونات بطاقة الأداء المتوازن و الابتكار التسويقي (Beta coefficient)

المتغيرات	قيمة بيتا	مستوى المعنوية
المحور المالي	.097	.374
محور العملاء	.261	.000
العمليات الداخلية	.512**	.000
النمو والتعلم	.123**	.058
النسب الإحصائية:		
R <sup>2</sup>	.972	
Adjusted R <sup>2</sup>	.9730	
Δ R <sup>2</sup>	.972	
F change	1217.00	

Note: Level of significant: \*p<0.10, \*\*p<0.05,\*\*\*p<.01

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة (2013)

9/ توجد علاقة إحصائية بين استخدام المحور المالي في بطاقة الأداء المتوازن والإبداع الإداري/ الهيكل التنظيمي ومناخ الإبداع في الشركات الصناعية السودانية.

10/ توجد علاقة إحصائية بين استخدام محور العملاء في بطاقة الأداء المتوازن والإبداع الإداري/ الهيكل التنظيمي ومناخ الإبداع في الشركات الصناعية السودانية .

11/ توجد علاقة إحصائية بين استخدام محور العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن والإبداع الإداري/ الهيكل التنظيمي ومناخ الإبداع في الشركات الصناعية السودانية .

12/ توجد علاقة إحصائية بين استخدام محور النمو والتعلم في بطاقة الأداء المتوازن والإبداع الإداري/ الهيكل التنظيمي ومناخ الإبداع في الشركات الصناعية السودانية.

من خلال تحليل الانحدار تم التوصل إلى أنه لا توجد علاقة بين المحور المالي و الهيكل التنظيمي ومناخ الإبداع كما في الجدول (12)، فقد بلغت قيمة بيتا للمتغير (-0.028) ومستوى الدلالة (0.803) بينما توجد علاقة بين محور العملاء و الهيكل التنظيمي ومناخ الإبداع حيث بلغت بيتا (0.164) مستوى المعنوية (0.027) ، كما أنه لا توجد علاقة بين العمليات الداخلية والهيكل التنظيمي ومناخ الإبداع حيث بلغت بيتا (0.157) مستوى المعنوية (0.199) وان هناك علاقة بين النمو والتعلم و الهيكل التنظيمي ومناخ الإبداع بقيمة بيتا (0.700) مستوى المعنوية (0.000) .

الجدول (12) الانحدار لمكونات بطاقة الأداء المتوازن و الهيكل التنظيمي ومناخ الإبداع (Beta)

coefficient)

المتغيرات	قيمة بيتا	مستوى المعنوية
المحور المالي	-0.028	.803
محور العملاء	0.164	.027
العمليات الداخلية	.157	.199
النمو والتعلم	.700**	.000
النسب الإحصائية:		
R <sup>2</sup>	.972	
Adjusted R <sup>2</sup>	.9710	
Δ R <sup>2</sup>	.972	
F change	□ 1165.3	

Note: Level of significant: \*p<0.10, \*\*p<0.05,\*\*\*p<.01

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة (2013)

## 16/ نتائج الدراسة:

## 1/ مستوى استخدام بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء :

أتضح من خلال التحليل أن معظم الشركة الصناعية السودانية تستخدم أو على إمام بمحاور بطاقة الأداء المتوازن، وبذلك ترتيب محاور بطاقة الأداء المتوازن وفقاً لمستوى الاستخدام بأن المحور المالي أكثر استخداماً يليه محور العملاء ثم بعد ذلك محور العمليات الداخلية، وأخيراً محور النمو والتعلم، ولكنها تركز على المحور المالي وهذا يتفق مع النتائج التي توصلت لها دراسة (Anand et al: 2005) ودراسة (Braam & Nijssen:2008) ودراسة (Pessanha et al, Undated study) ، وبذلك ترتيب محاور بطاقة الأداء المتوازن وفقاً لمستوى الاستخدام بأن المحور المالي أكثر استخداماً يليه محور العملاء ثم بعد ذلك محور العمليات الداخلية، وأخيراً محور النمو والتعلم .

## 2/ العلاقة بين محاور بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التنظيمي :

أوضح تحليل إرتباط بيرسون (Person's Correlation) أن علاقة الإرتباط قوية بين محاور بطاقة الأداء المتوازن وأبعاد الإبداع التنظيمي حيث أنها تزيد أن 90% مما يشير إلى أن هنالك إرتباط قوي. وقد تم إختبار الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على وجود علاقة إيجابية بين محاور بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التنظيمي (التكنولوجي والإداري) من خلال فرضيتين فرعيتين هما: العلاقة بين استخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التكنولوجي، العلاقة بين استخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن والإبداع الإداري.

## أ/ العلاقة بين استخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التكنولوجي :

تم إختبار الفرضية التي تنص على وجود علاقة إحصائية بين استخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التكنولوجي (إبداع المنتج وإبداع العملية) في الشركات الصناعية السودانية من خلال مجموعة من الفرضيات الفرعية :

1. العلاقة بين إستخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن و إبداع المنتج: أشارت نتائج الدراسة إلى الدعم الكامل للعلاقة الإيجابية بين المحور المالي وإبداع المنتج ، كذلك الدعم الكامل للعلاقة الإيجابية بين محور العملاء وإبداع المنتج ، أيضاً الدعم الكامل للعلاقة الإيجابية بين محور العمليات الداخلية وإبداع المنتج ، وأخيراً الدعم الكامل للعلاقة الإيجابية بين محور النمو والتعلم وإبداع المنتج .وبالتالي دعمت هذه الفرضية بالكامل.

2. العلاقة بين إستخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن و إبداع العملية: أشارت نتائج الدراسة إلى عدم دعم العلاقة الإيجابية بين المحور المالي وإبداع العملية ، كذلك لم تدعم العلاقة الإيجابية بين محور العملاء وإبداع العملية ، بينما دعمت العلاقة الإيجابية بين محور العمليات الداخلية وإبداع العملية ، أيضاً دعمت العلاقة الإيجابية بين محور النمو والتعلم وإبداع العملية . وبالتالي دعمت هذه الفرضية بصورة جزئية.

ب/ العلاقة بين إستخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن والإبداع الإداري :

تم إختبار الفرضية التي تنص على وجود علاقة إحصائية بين إستخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن والإبداع الإداري (إبداع العاملين ،الإبتكار التسويقي ، الهيكل التنظيمي ومناخ الإبداع) في الشركات الصناعية السودانية من خلال مجموعة من الفرضيات الفرعية.

1.العلاقة بين إستخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن و إبداع العاملين: أشارت نتائج الدراسة إلى عدم دعم العلاقة الإيجابية بين المحور المالي وإبداع العاملين ، بينما دعمت العلاقة الإيجابية بين المحاور الثلاث الأخرى (محور العملاء ، محور العمليات الداخلية ، محور النمو والتعلم) وإبداع العاملين ، وبالتالي دعمت هذه الفرضية بصورة جزئية.

2.العلاقة بين إستخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن و الإبتكار التسويقي : أشارت نتائج الدراسة إلى عدم دعم العلاقة الإيجابية بين المحور المالي والإبتكار التسويقي ، بينما دعمت العلاقة الإيجابية بين المحاور الثلاث الأخرى (محور العملاء ، محور العمليات الداخلية ، محور النمو والتعلم) والإبتكار التسويقي ، وبالتالي دعمت هذه الفرضية بصورة جزئية.

3.العلاقة بين إستخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن و الهيكل التنظيمي ومناخ الإبداع: أشارت نتائج الدراسة إلى عدم دعم العلاقة الإيجابية بين المحورين (المحور المالي،محور العمليات الداخلية) والهيكل التنظيمي ومناخ الإبداع ، بينما دعمت العلاقة الإيجابية بين المحورين(محور العملاء، محور النمو والتعلم) والهيكل التنظيمي ومناخ الإبداع، وبالتالي دعمت هذه الفرضية بصورة جزئية.

### 17/ التوصيات :

يوصى البحث بالآتي :

- 1/ الاهتمام بقسم البحث والتطوير في الشركات الصناعية لما له من دور كبير في إنتاج منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الموجودة مما يسهم في بقاء واستمرار الشركة .
- 2/ تلعب الدولة دوراً كبيراً دور في دعم وترقية الأداء بالشركات المتوسطة والصغيرة من خلال سن القوانين والتشريعات المشجعة على الاستثمار.
- 3/التركيز على محور النمو والتعلم في بطاقة الأداء المتوازن لما له من دور كبير في زيادة مقدره العاملين على التعلم والإبتكار وتقديم أفكار جديدة تسهم في بقاء واستمرار الشركات الصناعية بالسودان.
- 4/ 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 .

### 18/ الخاتمة :

اهتمت هذه الورقة بمناقشة وتفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال إختبار فروض الدراسة، وتم إجراء هذه الدراسة على (140) شركة صناعية سودانية ،أيضاً تم قياس مستوى إستخدام بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء في الشركات الصناعية السودانية . كذلك تم قياس العلاقة بين إستخدام بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء (المتغير المستقل) والإبداع التنظيمي (المتغير التابع).أشارت الدراسة إلى أهمية إستخدام بطاقة الأداء المتوازن بالنسبة للشركات الصناعية السودانية أما بصورة كاملة أو حتى من خلال التطبيق الجزئي

في بعض الأقسام تمهيداً للتطبيق الكامل في كل أجزاء الشركة، كما اتضح من الدراسات السابقة أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ليس مرتبطاً بالشركات في الدول الصناعية الكبرى فقط ولكنها مطبقة حتى في الدول النامية.

### قائمة المراجع و المصادر :

أولاً: القرآن الكريم.

ثانياً: المراجع والمصادر

- 1\ Ventana .2008. Research, Aligning Business & IT to Improve Performance ,P1, Ventana Research Corporate Headquarters 6150 Stoneridge Mall Road, Suite 350 Pleasanton, , www.ventanaresearch.com.
- 2\ Marr and Neely .2003. Automating the balanced scorecard –selection criteria to identify appropriate software applications, MEASURING BUSINESS EXCELLENCE, VOL. 7 NO. 3.
- 3\ Watson Wyatt.2004.Balanced scorecards for monitoring managers What gets measured gets managed,P1, Watson House, London Road, Reigate, Surrey RH2 9PQ UK , www. Watson Wyatt .com
- 4\ Sagar and Bloomberg.October 2010. New Energy Finance ,A NEW WAY TO FOSTER CLIMATE TECHNOLOGIES IN THE DEVELOPING WORLD, P8,CLIMATE INNOVATION CENTRES, The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank , Washington DC, [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org).
- 5\Yu Lin.2003. Influences of Individual, Organizational and Environmental Factors on Technological Innovation in Taiwan's Logistics Industry , Chang Jung Christian University ,china council, .
- 6\ Karima &André,STRATEGIC PERFORMANCE MANAGEMENT IN PRACTICE :ADVANTAGES ,DISADVANTAGES AND REASONS FOR USE ,Vrije Universiteit Amsterdam and Maastricht School of Management, Netherlands.
- 7\ Brudan , Aurel .2005. Balanced Scorecard typology and organisational impact ,act KM Online Journal of Knowledge Management, Volume 2, Issue 1,.
- 8/ السيد ، صالح سعد الدين.1414 هـ / 1993. البحث العلمي ومناهجه النظرية (رؤية اسلامية) , الطبعة الثانية, مكتبة الصحابة, جدة , السعودية , مكتبة التابعين, القاهرة , مصر ,.
- 9/ سيكاران ،أوما تعريب : إسماعيل علي بسيوني.2006. طرق البحث في الإدارة- مدخل لبناء المهارات البحثية ، دار المريخ ، الرياض.
- 10/عبيد، مصطفى فؤاد.2003. مهارات البحث العلمي ،أكاديمية الدراسات العالمية ،فلسطين.
- 11\ Othman *et al*, .2003. A CASE STUDY OF BALANCED SCORECARD IMPLEMENTATION: THE HIDDEN PROBLEMS International Islamic University Malaysia, Nor Liza Abdullah (Zizah Che Senik,Ahmad Khairy Ahmad Domil&Noradiva Hamzah, University Kebangsaan Malaysia ,.
- 12\ Jovanović et al .2008. Between Balanced Scorecard and Quality Management System University of Podgovrica ,Montenegro. International Journal for Quality research .UDK- 005.21 / 006.35 (100) ISO Scientiic Review Paper (1.02) Vol.2, No. 3,.
- 13\ Anand et al . APRIL - JUNE 2005.Balanced Scorecard in Indian Companies, (VIKALPA 0 , NO 2 , APRIL - JUNE 2005,page-16), VOLUME 30 , NO 2 ,.
- 14\Ababneh ,Raed . October 2008. A comprehensive Performance Evaluation of Jordanian Customs Department Using the Balanced Scorecard ,Jordan Journal of BUSINESS ADMINISTRATION ,Volume (4) ,No (4),.
- 15\ Nayeri et al.2008. Universities Strategic Evaluation Using Balanced Scorecardi, World Academy of Science, Engineering and Technology 37,Iran.
- 16\ Read, Anthony , DETERMINANTS OF SUCCESSFUL ORGANISATIONAL INNOVATION: A REVIEW OF CURRENT RESEARCH , Journal of Management Practice Volume 3, No. 1 2000



17\ Soltani & Hosseini .March, 2012. Key factors influencing organizational innovation in small rural food industries: Case study of Iran, African Journal of Business Management Vol. 6(9), pp. 3553-3561, 7

18/ الموسوي ، عطية خلف . 2009. تأثير الإبداع التكنولوجي في تطوير منتجات الشركة دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد الثامن والسبعون .

19/ جبر، عبد الرحمن محمد . 2012 م. الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي - دراسة ، تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة،، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير منشورة مقدمة في إدارة الأعمال بكلية التجارة بالجامعة الإسلامية في غزة .

20/ العجلة، توفيق عطية توفيق. 2009. الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام" دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة"، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال /إدارة موارد بشرية بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة – فلسطين.

21\ Kaplan & Norton .Sep/Oct 1996. Strategic Learning & The Balanced Score Card , Strategy & Leadership ,

22/ عبد اللطيف عبد اللطيف و حنان تركمان. 2006م. بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء،(مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (28) العدد (1) ،دمشق،سوريا.

23/ العامري، صالح مهدي محسن . 2005.العوامل التكنولوجية والتنظيمية المؤثرة في الإبداع التكنولوجي :دراسة ميدانية على عينة من الشركات الصناعية الأردنية مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية –المجلد - 21 العدد الثاني.