

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الاستهلال

قال الله تعالى:

﴿... وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا﴾

صدق الله العظيم

سورة طه الآية 114

الإهداء

الي الوالدة العزيزة..
لم تأل جهداً في تربيتي وتوجيهي.. الي من سهرت الليالي الطوال لراحتنا.. دمتي لنا ذخراً وكفاحاً
وعطاءً بلا حدود... دمتي لنا كل شيء....
الي روح والدي الطاهرة..
عليك الرحمة والغفران.. لك الرحمة بقدر عطاءك نحونا.. أهدي لك هذا العمل صدقة علم لروحك..
أخواني... أخواتي....
لكم أهدي هذا العمل المتواضع...
الي الأساتذة الأجلاء بكل مراحل التعليم التي مررت بها..
شكراً جزيلاً بقدر عطائكم الثر الوافر... شكراً جزيلاً يمتد ليلايس عنان السماء.. شكراً لأنكم أنرتم لنا
دروب الحياة بمعين علمكم...
الي زملاء الدراسة بجميع المراحل
دمتم خير إخوان... لكم التحية علي حسن التعاون والرفقة الحسنة... لكم أهدي هذا العمل..
الي الأصدقاء....
شكراً على كل الدعم... شكراً للمساندة الجميلة والتشجيع المستمر منكم..
الي كل طلاب العلم..
الي جميع من أعرف... لكم جميعاً وافر الشكر والتقدير

الشكر والتقدير

الحمد لله كثيراً على جميع نعمه وعطاياه.. الحمد لله الذي وفقني لهذا العمل وأتمنى أن يكون معيلاً لمن هم بعدي.. أخص بالشكر والتحية والتجلة جامعة الإمام المهدي ممثلة في كلية الدراسات العليا وكلية الاقتصاد والعلوم الادارية قسم ادارة الاعمال على اتاحتها لنا فرصة التعلم والنهل من معين علمهم الوافر...

الشكر والتقدير والاحترام للدكتور محمد يوسف الشيخ الذي تفضل بالإشراف على هذا البحث وكان وسيكون خير عون... شكراً بقدر عطاءك الممدود. شكراً جزيلاً.. أشكر كل طاقم العمل بجامعة الامام المهدي من أساتذة وموظفين لما وجدناه من حسن المعاملة والتعاون.. الشكر موصول للعاملين بمكتبة جامعة الامام المهدي... لكم التحية.. الشكر موصول للأساتذة المحكمين للاستبيان...

أتقدم بالشكر لأسرة شركة سكر كنانة المحدودة علي تعاملهم الجميل وتفهمهم لمتطلبات البحث... كما أخص بالشكر منهم إدارة الموارد البشرية والإدارة المالية وإدارة الجودة الشاملة وإدارة التدريب وإدارة العلاقات العامة....

الشكر للزملاء والزميلات بقدر مساهمتكم الرائعة وتشجيعكم المستمر.. لكم التحية...

المستخلص

تناولت الدراسة دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء منظمات الأعمال، حيث هدفت الي التعرف على مكونات وخطوات بطاقة الأداء المتوازن ومدى ملائمة المعلومات التي توفرها لتقييم وتحسين أداء منظمات الأعمال، دراسة حالة شركة سكر كنانة المحدودة في الفترة من 2015 وحتى 2020 م، حيث تمثلت مشكلة الدراسة في ملاحظة الباحث في قصور وعدم كفاية مقاييس الأداء التقليدية لتقييم أداء الشركة (شركة سكر كنانة المحدودة المحدودة) في مختلف العمليات الإدارية في بيئة الأعمال المعاصرة بالشركة، واختبرت الدراسة عدة فرضيات منها: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين البعد المالي لبطاقة الاداء المتوازن وتحسين الاداء بشركة سكر كنانة المحدودة، توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بعد العملاء لبطاقة الاداء المتوازن وتحسين الاداء بشركة سكر كنانة المحدودة، حيث تم اختيار عينة قصدية لعند (130) فرداً من مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (176) فرداً، وبناءً على مشكلة الدراسة والفرضيات الموضوعة تم اختيار المناهج الدراسية التالية: المنهج الوصفي الاحصائي والمنهج التاريخي والمنهج الاستنباطي، إضافةً للأساليب الإحصائية لتحليل وتبويب وتفسير البيانات عبر برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

توصلت الدراسة الي عدد من النتائج منها: يساعد إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في نجاح عملية تقييم الأداء وفق إطار متكامل وشامل، توفر بطاقة الأداء سلسلة متصلة من المعلومات عن سير عمليات الإنتاج مما يسهم في تحقيق تحسن مستمر، تساهم بطاقة الأداء المتوازن في توضيح الرسالة والرؤية الإستراتيجية والأهداف لشركة سكر كنانة المحدودة وترجمتها الي أفعال قابلة للقياس كما توصلت الدراسة الى عدة توصيات منها: ضرورة إنشاء إدارة متخصصة تقوم بنشر ثقافة بطاقة الأداء المتوازن وتدريب العاملين عليها، الاهتمام بدعم بعد النمو والتعلم حتى يتم مواكبة التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال المعاصرة، زيادة وسائل التواصل مع العملاء وذلك بإنشاء مركز خدمة العملاء من خلال أرقام اتصالات مختصرة مجانية.

Abstract

The study (The Role of The Balanced Scorecard in Improving The Performance of Business Organizations) where it aimed to identify the components and steps of the balanced performance card and the appropriateness of the information provided to evaluate and improve the performance of business organizations, the case study of Kenana Sugar Company Ltd from 2015 to 2020, where the problem of the study was to note the researcher in the inadequacy and inadequacy of the traditional performance measures to evaluate the performance of the company (Kenana Sugar Company Ltd) in various administrative processes in the contemporary business environment of the company, and tested several hypotheses, including the study: There is a statistically significant relationship between the financial dimension of the balanced performance card and the improvement of performance by Kenana Sugar Company Ltd, there is a statistically significant relationship between the after-customer balance card and the improvement of performance by Kenana Sugar Company Ltd, where a deliberate sample was selected for the number of (130) individuals From the study community of (176) individuals, based on the problem of the study and the hypotheses developed, the following curriculum was chosen: statistical descriptive curriculum, historical curriculum and inference method, in addition to statistical methods for analyzing, tabulating and interpreting data through the social science statistical package program (SPSS).

the study reached a number of results, including: the use of a balanced performance card in the success of the performance evaluation process according to an integrated and comprehensive framework, the performance card provides a continuous series of information on the progress of production processes, which contributes to continuous improvement, the balanced performance card contributes to clarify the message and strategic vision and objectives of Kenana Sugar Company Ltd and translate it into measurable actions as the study reached several recommendations, including The need to establish a specialized department that spreads a balanced performance card culture and trains its staff, paying attention to support after growth and learning in order to keep pace with the rapid changes in the contemporary business environment, increase communication with customers by establishing a customer service center through free short communication numbers.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ا	الاستهلال
ب	الإهداء
ج	الشكر و التقدير
د	المستخلص
هـ	Abstract
و	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
م	قائمة الأشكال
المقدمة	
الإطار المنهجي للدراسة والدراسات السابقة	
2	أولاً: الإطار المنهجي للدراسة
6	ثانياً: الدراسات السابقة
الفصل الأول	
بطاقة الأداء المتوازن	
24	المبحث الأول نشأة و تطور بطاقة الاداء المتوازن ومكوناتها
36	المبحث الثاني: : ماهية بطاقة الأداء المتوازن
54	المبحث الثالث: تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
الفصل الثاني	
أداء منظمات الأعمال	
69	المبحث الأول: ماهية أداء منظمات الأعمال
81	المبحث الثاني: تقييم أداء منظمات الأعمال
89	المبحث الثالث: طرق تقييم أداء منظمات الأعمال

الفصل الثالث شركة سكر كنانة المحدودة	
108	المبحث الأول: النشأة والتطور
120	المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي وبطاقة الأداء المتوازن
130	المبحث الثالث: الهيكل الإداري وتقييم الأداء بالشركة
الفصل الرابع الدراسة الميدانية	
148	المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية
165	المبحث الثاني: تحليل بيانات الدراسة الميدانية
214	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
الخاتمة	
221	أولاً : النتائج
222	ثانياً : التوصيات
225	المصادر والمراجع
الملاحق	

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
(1/1)	الأهداف الاستراتيجية لمحركات الأداء الأربعة	62
(2/1)	أمثلة للمحركات والمبادرات التي تحقق الأهداف	63
(3/1)	مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الاستراتيجية لمحركات الأداء	65
(1/2)	تصنيفات مقاييس الأداء	91
(2/2)	المؤشرات الاجتماعية لقياس الأداء الشامل	101
(3/2)	فئات أصحاب المصالح وتأثيرهم على أداء المؤسسة	103
(1/3)	تكلفة رأس المال (مليون دولار)	110
(2/3)	المساهمون في شركة سكر كنانة المحدودة	112
(3/3)	منتجات ورشة الآليات الزراعية	118
(4/3)	بطاقة الأداء المتوازن بشركة سكر كنانة المحدودة الأبعاد والأهداف الاستراتيجية	129
(5/3)	القوى العاملة بشركة سكر كنانة المحدودة	132
(6/3)	أعداد المتدربين	138
(1/4)	توزيع عبارات الاستبانة	149
(2/4)	تمثيل المتغيرات الوصفية بمتغيرات رقمية	149
(3/4)	بوضوح الأوزان والأوساط المرجحة لخيارات إجابات أفراد العينة	150
(4/4)	نتائج اختبار الفا كرونباخ لعبارات المحور الأول	151
(5/4)	نتائج اختبار الفا كرونباخ لعبارات المحور الثاني	152

153	نتائج اختبار الفا كرونباخ لعبارات المحور الثالث	(6/4)
154	نتائج اختبار الفا كرونباخ لعبارات المحور الرابع	(7/4)
154	نتائج اختبار الفا كرونباخ لعبارات المحور الخامس	(8/4)
158	التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفقاً لمؤشر النوع	(9/4)
159	التوزيع التكراري لعينة البحث وفقاً للعمر	(10/4)
160	التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفقاً للحالة الاجتماعية	(11/4)
161	التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفقاً للمؤهل الأكاديمي	(12/4)
162	التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفقاً للمسمى الوظيفي	(13/4)
163	التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث حسب سنوات الخبرة بالشركة	(14/4)
164	التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفقاً للدورات التدريبية	(15/4)
166	التوزيع التكراري لعبارات المحور الأول (البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن)	(16/4)
168	التوزيع التكراري لعبارات المحور الثاني (بعد العملاء في بطاقة الأداء)	(17/4)
170	التوزيع التكراري لعبارات المحور الثالث (بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن)	(18/4)
172	التوزيع التكراري لعبارات المحور الرابع (بعد التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن)	(19/4)
174	التوزيع التكراري لعبارات المحور الخامس (أداء شركة سكر كنانة المحدودة)	(20/4)
176	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول (البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن)	(21/4)

178	اختبار مربع كاي لعبارات المحور الأول (بعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن)	(22/4)
180	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني (بعد العملاء في بطاقة الأداء المتوازن)	(23/4)
182	اختبار مربع كاي لعبارات المحور الثاني (بعد العملاء في بطاقة الأداء المتوازن)	(24/4)
184	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثالث (بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن)	(25/4)
186	اختبار مربع كاي لعبارات المحور الثالث (بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن)	(26/4)
188	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الرابع (بعد التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن)	(27/4)
190	اختبار مربع كاي لعبارات المحور الرابع (بعد التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن)	(28/4)
193	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الخامس (أداء شركة سكر كنانة المحدودة)	(29/4)
194	اختبار مربع كاي لعبارات البعد الخامس (أداء شركة سكر كنانة المحدودة)	(30/4)
197	اختبار (ت) لدلالة الفروق بين استجابات المبحوثين نحو (محاور الاستبانة) وفقاً لمتغير النوع	(31/4)
200	اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين استجابات المبحوثين نحو (محاور الاستبانة) وفقاً للعمر	(32/4)

201	اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين استجابات المبحوثين نحو محاور استبانة وفقاً للحالة الاجتماعية	(33/4)
203	اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين استجابات المبحوثين نحو (محاور الاستبانة) وفقاً للمؤهل الأكاديمي	(34/4)
205	اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين استجابات المبحوثين نحو محاور الاستبانة وفقاً للمسمى الوظيفي	(35/4)
207	اختبار أقل فرق معنوي لدلالة الفروق بين استجابات المبحوثين نحو بعد العملاء في بطاقة الأداء المتوازن، والمسمى الوظيفي	(36/4)
208	اختبار أقل فرق معنوي لدلالة الفروق بين استجابات المبحوثين نحو بعد التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن والمسمى الوظيفي	(37/4)
209	اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين استجابات المبحوثين نحو محاور الاستبانة وفقاً لسنوات الخبرة بالشركة	(38/4)
211	اختبار أقل فرق معنوي لدلالة الفروق بين استجابات المبحوثين نحو بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن تعزى لسنوات الخبرة بالشركة	(39/4)
212	اختبار أقل فرق معنوي لدلالة الفروق بين استجابات المبحوثين نحو بعد التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن تعزى لسنوات الخبرة بالشركة	(40/4)
213	اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين استجابات المبحوثين نحو محاور الاستبانة وفقاً للدورات التدريبية	(41/4)
215	تحليل الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين البعد المالي في بطاقة الأداء المتوازن وتحقيق القيمة الاقتصادية المضافة في شركة سكر كنانة المحدودة	(42/4)

216	تحليل الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين بعد العملاء في بطاقة الأداء المتوازن وزيادة الحصة السوقية في شركة سكر كنانة المحدودة	(43/4)
217	تحليل الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين بعد العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن وتحقيق جودة المنتج في شركة سكر كنانة المحدودة	(44/4)
218	تحليل الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين بعد النمو والتعلم في بطاقة الأداء المتوازن وتحقيق الابتكار في شركة سكر كنانة المحدودة	(45/4)

قائمة الإلتفاتات

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
28	أجيال بطاقة الأداء المتوازن	(1/1)
30	المحاور الأربعة للجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن	(2/1)
32	المحاور الأربعة للجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن	(3/1)
35	الجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن (خراطم الاستراتيجية)	(4/1)
43	العلاقة السببية لبطاقة الأداء المتوازن	(5/1)
47	الأبعاد الأربعة الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن	(6/1)
50	العلاقة السببية للمؤشرات الأساسية من مدخل العميل	(7/1)
51	المقاييس الأساسية لمحور العملاء	(8/1)
53	المراحل الرئيسية لسلسلة القيمة وفقاً لنموذج مقياس الأداء المتوازن	(9/1)
55	الأبعاد الثانوية التي يجب مراعاتها عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	(10/1)
58	خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	(11/1)
72	كفاءة أداء المؤسسة	(1/2)
92	خطوات تقييم الأداء	(2/2)
124	الهيكل التنظيمي لشركة سكر كنانة المحدودة	(1/3)

133	هيكل إدارة الموارد البشرية	(2/3)
135	هيكل إدارة المبيعات	(3/3)
137	الهيكل الإداري لإدارة ضبط الجودة	(4/3)
140	الهيكل الإداري لإدارة التدريب	(5/3)
145	استمارة تقييم أداء المتدربين	(6/3)
146	استمارة تقييم برنامج التدريب	(7/3)
159	أفراد العينة حسب النوع	(1/4)
160	أفراد العينة حسب العمر	(2/4)
161	أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	(3/4)
162	أفراد العينة حسب المؤهل الأكاديمي	(4/4)
163	أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	(5/4)
164	أفراد العينة حسب سنوات الخبرة بالشركة	(6/4)
165	أفراد العينة حسب الدورات التدريبية التي تلقوها	(7/4)