

دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء د. مروة عطا المنان أحمد الريح

دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء

في البنوك السودانية

The Role of using BSC (Balanced Score Card) in Performance Appraisal In Sudanese Banks

دراسة حالة: بنك فيصل الإسلامي السوداني في الفترة من (2015-2019م)

Case Study: Feisal Islamic Sudanese Bank in (2015-2019)

د. مروة عطا المنان أحمد الريح*

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في دور استخدام بطاقة القياس المتوازن BSC كأداة حديثة لتقييم الأداء ، دراسة حالة أجريت على 85 موظفًا من بنك فيصل الإسلامي السوداني.

وتمثلت مشكلة البحث في أن هناك تطور تكنولوجي متسارع يستوجب إحداث تطور في الأساليب التي تتبعها البنوك، إنتاجية أو إدارية أو محاسبية. وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات التي تم جمعها. الأدوات التي استخدمها الباحث هي الاستبانة والمقابلة.

وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن وتقييم الأداء وتساهم البطاقة في التحول من التركيز على المؤشرات المالية إلى الاهتمام بجوانب أخرى مثل الزبائن والأنظمة والنمو والتطور في البنك.

*كلية دلتا العلوم والتكنولوجيا - قسم الإدارة.

دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء د. مروة عطا المنان أحمد الريح

وأوصت الدراسة بالعمل على غرس الثقافة التنظيمية في البنك وتدريب الموظفين على استخدام تلك الأدوات، وتبني أدوات إدارة حديثة وفعالة لتقييم الأداء. بالإضافة إلى مساندة ودعم الإدارة العليا لبرنامج تصميم تطبيق قياس الأداء المتوازن وإشراك جميع العاملين في تصميمها.

Abstract:

This study aimed to investigate the role of using BSC as a tool for modern performance appraisal. A case study conducted on 85 employees in Feisal Islamic Sudanese Bank. The problem of the study is that there is accelerated technological development that requires a change in the methods adopted by banks, whether productive, administrative or accounting. The researcher has adopted the descriptive analytic method to analyze the collected data. The tools used by the researcher to collect data are questionnaire and interview.

The researcher has come out with some finding such as: there is a statically significant relationship between the dimensions of the balanced scorecard and performance appraisal. The Balanced Scorecard contributes to the shift from focusing on financial indicators to attention to other aspect, such as: customers and systems and growth and development in the bank. Also, the card does not prefer one of the four measurements at the expense of the other measurement, but a balance between them.

The study recommended some recommendations such as: it is necessary to instill organizational culture in the bank and train staff to use these tools, adopting modern and effective management tools for performance appraisal, beside supporting and supporting the senior management of the design program of the application of balanced performance measurement and the involvement of all workers in its design.

المبحث الأول

مفهوم بطاقة الأداء المتوازن وأبعادها

المقدمة:

شهدت السنوات القليلة السابقة تحولاً في طريقة تقييم الأداء الاستراتيجي في المؤسسات، من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن، وذلك بعد فشل الطرق التقليدية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات، حيث كان أول ظهور لبطاقة الأداء المتوازن عام 1992 عند ما طور كل من روبرت كابلانو وديفيد نورتن نموذج القياس الأداء المتوازن حيث تم الربط بين الإستراتيجية والأداء عن طريق إيجاد علاقة بينهما، واحتوت هذه البطاقة على أربعة محاور أو أبعاد وهي (المحور المالي، العميل، العمليات الداخلية، التعلم والنمو)

وتعتبر إحدى تقنيات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية وأول 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، حيث يميز هذا الأسلوب عن غيره من أساليب الرقابة وتقويم الأداء في الجمع بين مقاييس الأداء المالي ومقاييس الأداء غير المالي التي تتصف بسهولة تتبعها وربطها باستراتيجية المنشأة.

إن الاتجاه المعاصر في ميدان إدارة الأعمال ينص على تركيزه على بناء الرؤية المتكاملة والشمولية لأنشطة منظمات الأعمال، والسعي لتحقيق الترابط والتفاعل،

دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء د. مروة عطا المنان أحمد الريح

والابتعاد عن النظرة المتجزئة أو الأحادية لأنشطة المنظمات، بحيث تكون كتلة صلبة واحدة، وتؤمن بفلسفة عناصر القوة في الأنشطة الأخرى⁽¹⁾.

قام كل من Kaplan and Norton بتطوير أنموذجاً لقياس المتوازن للأداء ليستخدم في مجال الإدارة الإستراتيجية ومجال قياس الأداء، حيث تم الربط بين الإستراتيجية والنظام المتوازن للأداء في تطوير قياس الأداء مع إيجاد علاقة بينه وبين الإستراتيجية.

إن بطاقة الأداء المتوازن هي أداة إدارية تهدف إلى استخدام مزيج من التدابير المناسبة (مالية وغير مالية)، وتساهم في تشكيل إطار تسلسلي يمكن من خلاله استخدام إدارة الاتصال أو الربط بين أنشطة إستراتيجية مهمة من نوعها، لإنشاء الهدف النهائي من القيمة المالية للأداء المالي للشركة المدفوعة القيمة واقتراح الابتكار والنمو⁽²⁾.

مشكلة الدراسة:

تواجه البنوك في السودان العديد من التحديات والعقبات خاصة في ظل الظروف الاقتصادية التي نعيشها، ومن أبرز هذه التحديات تطوير بيئة العمل والتوسع في النشاطات البنكية وتوفير السيولة، إلا أن التطور التكنولوجي المتسارع يستوجب إحداث تطور في الأساليب التي تتبعها سواء كانت تلك الأساليب إنتاجية أو إدارية أو محاسبية للمحافظة على البقاء والتمدد في ظل الظروف الجديدة.

¹حبتور، عبدالعزيز، الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دارالمسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن (2004).

2-Frigo, Mark, L "Strategy and the balanced scorecard".Strategic. (2002)

دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء د. مروة عطا المنان أحمد الريح

إلا أن التطور التكنولوجي المتسارع يستوجب إحداث تطور في الأساليب التي تتبعها سواء كانت تلك الأساليب إنتاجية أو إدارية أو محاسبية للمحافظة على البقاء والتمدد في ظل الظروف الجديدة. لأن الاعتماد على المقاييس المالية فقط في تقييم ومراقبة الأداء سيؤدي إلى فشل عملية التقييم ومن ثم إلى عدم تحقيق مستوى التحسين والتطوير المطلوب، لذا تم استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن والتي تعمل على قياس متوازن لأكثر من محور من محاور الأداء والتي تتمثل في عملية تقييم الوضع الراهن لتحديد قصوره، و اكتشاف الأخطاء وتصحيحها ومعالجتها وتعزيز نقاط القوة؛ وذلك يتيح للبنك الحفاظ على مركزه التنافسي ويعمل كموجه لتحقيق الأهداف الإستراتيجية سواء كان القصور في إرضاء الزبائن أو العمليات الداخلية واللذان يمثلان مؤشرات أساسية لتقييم الأداء في البنك.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الآتي:

- 1/ مدى تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن لمراقبة الأداء في بنك فيصل الإسلامي السوداني.
- 2/ اكتشاف نقاط الضعف والقوة وتصحيح الأخطاء بالإضافة إلى تحليل المرتكزات النظرية والعملية والتطبيقية للبطاقة.
- 3/ كما تهدف الدراسة إلى تقديم إطار تطبيقي تفصيلي متكامل لتطبيق استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك لتقييم الأداء باستخدام بعدي للعملاء والعمليات الداخلية ، حيث إن بعد العملاء هو البعد الأول الذي يشير لجودة الأداء وكذلك تحسين العمليات الداخلية يؤدي للتجويد وتقليل الأخطاء.

دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء د. مروة عطا المنان أحمد الريح

فروض الدراسة:

توجد علاقة إحصائية بين أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن وتقييم الأداء في بنك فيصل الإسلامي السوداني
ونتفرع الفرضيات الفرعية التالية:

1. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العملاء لبطاقة قياس الأداء المتوازن وتقييم الأداء في بنك فيصل.

2. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمليات الداخلية لبطاقة قياس الأداء المتوازن وتقييم الأداء في بنك فيصل.

منهج الدراسة:

المنهج الوصفي والتحليلي ومنهج دراسة الحالة.

أدوات البحث:

استخدمت الاستبانة للحصول على المعلومات بعد أن تم الرجوع إلى المراجع والبحوث المنشورة.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: بنك فيصل الإسلامي السوداني في فروع ولاية الخرطوم (في الإدارات المختلفة).

الحدود الزمانية: لعام 2015 - 2019 م.

محتويات الدراسة:

يتكون من جانبين الإطار النظري والذي يحتوي على مفهوم بطاقة الأداء المتوازن أبعادها وأهميتها ومميزاتها وقواعد تصميمها ومفهوم تقييم الأداء والجانب الثاني يحتوي على الجانب التطبيقي للدراسة خروجاً بأهم التوصيات والنتائج.

الدراسات السابقة:

- دراسة محمد عبد الله أحمد عبد الله 2015م "استخدام بطاقة الأداء المتوازن وأثرها في جودة الخدمات المصرفية"⁽¹⁾

تناولت الدراسة أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على جودة الخدمات المصرفية دراسة حالة مصرف السلام – السودان في الفترة 2009- 2015 م تمثلت إشكالية البحث في ضعف المؤشرات التي يتم استخدامها في تقييم الأداء بالتركيز على بعد العملاء مثل رضا العميل، كما هدفت الدراسة إلى توضيح مدى أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن وأثرها في جودة الخدمات المصرفية، وتمثلت أهمية الدراسة في استخدام البطاقة مع متغير الجودة في القياس، وانتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ووجدت أن المؤشرات التي يتم اتباعها في تقييم الأداء بالتركيز على بعد العملاء ضعيفة وغير حقيقية، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة إدخال عنصر الجودة ضمن أبعاد البطاقة مما يزيد من كفاءة وفعالية عمل البطاقة بالإضافة إلى إمكانية

1- دراسة محمد عبد الله أحمد عبد الله (استخدام بطاقة الأداء المتوازن وأثره في جودة الخدمات المصرفية) 2015م.

دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء د. مروة عطا المنان أحمد الريح

اختصار بعد العملاء وبعد النمو والتطوير في بعد الجودة مما يقلل أيضاً في خطوات استخدام البطاقة.

• دراسة (الغريب، 2012)، بعنوان "مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء في البنوك الليبية"⁽¹⁾

هدفت الدراسة إلى تقديم المرتكزات النظرية و العلمية لبطاقة الأداء المتوازن، كما هدفت إلى معرفة إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية ومعرفة أهم المعوقات التي تواجه تطبيقها في البنوك الليبية.

* دراسة (نديم، 2013) دراسة بعنوان: تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن⁽²⁾

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التطبيق العملي لبطاقة الأداء المتوازن في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية، إذ تم إخضاع قوائمها المالية المنشورة لعامي (2011-2012) للدراسة والمقابلات الشخصية مع المعنيين بالشركة، وذلك بهدف تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن وخلصت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير لتطبيق واستخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة على مقاييس الأداء المبينة على الربح المحاسبي بمؤشراته (معدل العائد على الأصول، ومعدل العائد

1دراسة (الغريب،)، بعنوان "مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء في البنوك الليبية" 2012م

2- دراسة (نديم، 2013)، دراسة بعنوان "تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، الأردن.

دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء د. مروة عطا المنان أحمد الريح

على حقوق الملكية) في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية، كذلك وجود تأثير لتطبيق واستخدام مناظير بطاقة الأداء المتوازن الأربعة على مقاييس الأداء الحديثة بمؤشرات (مقياس القيمة الاقتصادية المضافة، القيمة السوقية المضافة) في شركة طيران الخطوط الملكية الأردنية. وفي ضوء النتائج أوصت الباحثة بضرورة قيام شرطة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية بالقيام السليم بأسس تقييم الأداء الاستراتيجي بالاعتماد على تطبيق واستخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن، بالشكل الذي يظهر مدى انسجام الأهداف المرسومة مع الإستراتيجية التي تتبناها في ظل التطورات والتغيرات السريعة في بيئة الأعمال التنافسية

الإطار النظري

تعريف بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها وقواعد تصميمها

تعريف بطاقة الأداء المتوازن:

إن أفضل تعريف لبطاقة الأداء المتوازن هو كما عرفها أصحاب الفكرة Kaplan (1 Norton) بأنها أداة تتم بوساطتها ترجمة رسالة الشركة واستراتيجيتها إلى أهداف ومقاييس تقدم مجموعة من الأفكار والمبادئ لترجمة رسالة الشركة في مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء تساهم هذه المقاييس في إنجاز الأعمال والمساعدة في التنسيق بين الأداء الفردي والتنظيمي من أجل الوصول إلى الأهداف، وتقوم هذه البطاقة على أربعة محاور أساسية وهي: (المحور المالي، العميل والشريك، العمليات

1Kaplan R. & Norton D.(2004), "Measuring the Strategic Readiness of Intangible

دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء د. مروة عطا المنان أحمد الريح

الداخلية، التعلم والنمو)، وبذلك يصبح التنافس بين الشركات قائم على روح المبادرة والإبداع أكثر مما هو على أساس ما لديها من موجودات ثابتة وملموسة⁽¹⁾

Kaplan & Norton, 2004, P:52

كما عرفت بأنها: مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمدرء الإدارات العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء منظماتهم، إلا أنه يمكن وصف بطاقة التقييم المتوازن بكونها إطار عام يشمل جوانب متعددة⁽²⁾

كما عرفت بأنها: نظام إداري يهدف إلى مساعدة الملاك والمديرين على ترجمة رؤية واستراتيجيات شركاتهم إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة⁽³⁾ كما عرفت بطاقة الأهداف الموزونة بأنها: مجموعة من الأهداف الموزونة من طرف كابلان ونورتن على أنها مجموعة من المقاييس التي تعطي الإدارة العليا صورة سريعة وشاملة عن الأعمال والتي تشمل المقاييس المالية التي تخبر عن نتائج الأنشطة المحددة سابقاً وتكملها مع المقاييس التشغيلية من رضا العميل، العمليات الداخلية، والإبداع وتحسين أنشطة المؤسسة⁽⁴⁾

1-Kaplan R. & Norton D.(2004), "Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets".Harvard Business Review, Vol. 12, pp 113-131.

2- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، سلسلة إدارة الأداء لاستراتيجي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن ، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2009 ، ص151

3- عبد الحميد عبدالفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي)، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى.

4-Kaplan Robert david Norton, the balanced scorecard: measures that drive performance, Harvard business review , vo170, no1,January/ February, 1992, p71

دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء د. مروة عطا المنان أحمد الريح

من التعريفات السابقة نستنتج أن: بطاقة الأداء المتوازن BSC هي مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية، التي تقدّم لمدرء الإدارة العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء مؤسساتهم، من خلال الربط بين رؤية وأهداف المؤسسة الإستراتيجية عن طريق تجسيدها في منظورات أربعة هي: منظور مالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية و منظور التعلم والنمو.

يسمح تصميم بطاقة الأداء المتوازن BSC بالربط بين الأهداف والقياسات داخل المؤسسة، انطلاقاً من مراعاة هذه الأبعاد إضافة إلى النقاط الآتية: الأهداف: تمثل النتائج المرغوب تحقيقها والمحددة بوقت معين، كزيادة نسبة رضا العملاء.

المؤشرات / المقاييس: وتستخدم لقياس كل هدف، كمؤشر رضا العملاء. المستهدف / المعيار: حيث تسجل فيه القيمة المستهدفة للمؤشر في نهاية الفترة، كزيادة نسبة رضا العملاء بـ 10% عند نهاية السنة.

2. المحاور الأربعة المكونة لبطاقة الأداء المتوازن:

بطاقة الأداء المتوازن تمكن المنظمة من تقييم الأداء على نحو متكامل عن طريق ربط الأهداف المتعددة التي تسعى المنظمة لتحقيقها و ذلك بهدف تدعيم موقفها التنافسي، و يتم في البطاقة ترجمة رؤية المنظمة واستراتيجياتها إلى أهداف و مقاييس يتم تبويبها في أربعة أبعاد يقوم كل منها بتقييم الأداء من منظور مختلف، فيتم تقييم

دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء د. مروة عطا المنان أحمد الريح

الأداء بالمحور المالي و من منظور المساهمين والعملاء والعمليات التشغيلية الداخلية و التعلم و النمو⁽¹⁾.

إن بطاقة الأداء المتوازن نابعة من فكرة متعددة الأبعاد لقياس الأداء الكلي حيث تسمح بالقياس على مستوى أربعة مجالات هي:

2-1. المحور المالي:

يحتوي هذا المحور أهدافاً مالية بحتة مثل: العائد على الاستثمار، تكلفة المنتجات، الربحية، التدفق النقدي، و يستخدم لقياس ذلك النسب المالية و الأرقام المالية المختلفة⁽²⁾.

2-2. محور الزبائن:

إن المنظمة تحتاج إلى أن توجه اهتمامها إلى تلبية احتياجات و رغبات عملائها لأن هؤلاء العملاء هم الذين يدفعون للمنظمة لتغطية التكاليف و تحقيق الأرباح، من خلال هذا المنظور توضع مؤشرات تعكس وضع العميل بالنسبة للمنظمة مثل: رضا الزبائن، الحصة السوقية، درجة الولاء، القدرة على الاحتفاظ بالزبون، القدرة على اجتذاب العميل، و ربحية العميل.

1- محمد حسن محمد عبد العظيم، دور المعلومات المحاسبية في تفعيل الإدارة الإستراتيجية في المنظمات، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد الواحد و العشرون، العدد الأول، يونيو 2005، ص: 26.

2- هاني عبد الرحمن العمري، منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية، ص: 18.

2- 3. محور الأنظمة الداخلية:

حيث يتم قياس فعالية الأنظمة الداخلية للمؤسسة من أجل ضمان تنافسيتها، ومن أهمها نظام التجديد (البحوث، عدد براءات الاختراع، عدد المنتجات الجديدة...)، هذا بالإضافة إلى نظام الإنتاج (جودة المنتجات، آجال الإنتاج...)، و نظام خدمة ما بعد البيع أيضاً من الأنظمة المهمة (استقبال الزبون، أجل حل المشكلات...).

2 - 4. محور التعلم التنظيمي:

يحدد هذا الجانب القدرات التي يجب أن تنمو فيها المنظمة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى التي تخلق قيمة للعملاء و المساهمين، يؤكد جانب النمو و التعلم على ثلاث قدرات: قدرات الموظف و إعادة توجيهها (تعليم و تطوير الموظفين، قياس رضا الموظفين، وفاء الموظفين، إنتاجية الموظفين...)، فعالية أنظمة المعلومات، التحفيز و تحمل الأجراء للمسؤولية.

صياغة بطاقة الأداء المتوازن ونجاحها يجب توفر مقومات لذلك.⁽¹⁾

1- مكونات بطاقة الأداء المتوازن:

الرؤية: (رؤية مستقبلية) وهي تصور للحالة التي تكون عليها المؤسسة مستقبلاً (تبين اتجاهها).

أزينب أحمد عزيز حسين، نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء (إطار مقترح)، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، 6 - 8 نوفمبر 2001، القاهرة - جمهورية مصر العربية، ص: 276.

دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء د. مروة عطا المنان أحمد الريح

الإستراتيجية: تتألف من مجمل الأفعال والإجراءات المهمة لتحقيق الأهداف أو خطط تحقيق الأهداف التي قامت المؤسسة بتحديددها. **منظورات بطاقة الأداء:** وبها أربع منظورات وهي المنظور المالي، ومنظور العمليات الداخلية ومنظور العملاء، بالإضافة إلى منظور التعليم والنمو.

- مكونات كل منظور:

الأهداف: هي بيان عرض الإستراتيجية وهو يبين كيفية القيام بتنفيذ الإستراتيجية المعتمدة ويعبر عنها بالمستويات المحددة والقابلة للقياس لتحقيق الإستراتيجية. **المقاييس:** وهي التنبؤات بالأداء المستقبلي وهذه المقاييس هي التي تدعم تحقيق الأهداف.

المستهدفات: المستوى المستقبلي المرغوب للأداء مثل بلوغ 10 بالمائة من إرضاء العاملين.

ارتباطات السبب والنتيجة: والتي تعبر عن علاقات الأهداف أحدها بالآخر وتكون مشابهة لعبارة (إذا - إذن).

المبادرات: وهي مجموعة من البرامج أو الأنشطة أو المشاريع التي تنفذها المؤسسة لتحقيق مستهدفات أدائها مثل تمكين الموظفين والجودة الشاملة⁽¹⁾.

أهمية بطاقة الأداء المتوازن BSC:

يمكن إبراز هذه الأهمية من خلال مجموعة من النقاط هي:

1 - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم

المتوازن، دار وائل للنشر، ط2009 ص: 158-159.

دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء د. مروة عطا المنان أحمد الريح

1. الخرائط الإستراتيجية كقاعدة لاتخاذ القرار⁽¹⁾

2. تصميم وتطبيق ومتابعة استراتيجية المؤسسة⁽²⁾.

3. تحقق مزايا تنافسية

4. تساعد على التنبؤ بالمستقبل

3- الصفات الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن:

تتسم بطاقة الأداء المتوازن بمجموعة من الصفات منها:

أ- العلاقات السببية

ب- الصفات التعددية (متعددة الأبعاد).

ج- الصفة التوازنية

د- الصفة الدافعية (خطة الحوافز والمكافآت - الصفة المحدودية للمعلومات⁽³⁾).

1-Norton.(D), The Balanced Scorecard, Use Strategy Maps to Communicate your Strategy, Harvard Business School Publishing, Volume 01, Number 02, November - December 1999.

2- محمّد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية (الأصول والأسس العلمية)، الدار الجامعية، الاسكندرية - مصر، 2001، ص: 6

3- عريوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية- دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف، الجزائر، ص: 74-75.

مميزات بطاقة الأداء المتوازن:

انطلاقاً من تزايد الضغوط التنافسية على تنظيمات الأعمال، ونتيجة لقصور النظام التقليدي لقياس الأداء من الوفاء بالمعلومات اللازمة لإدارة الأداء الاستراتيجي، وهناك بعض المميزات الأساسية التي تميز مقياس الأداء المتميز.

1. يعد مقياس الأداء المتوازن نموذج رباعي الأبعاد فهو ينطلق من أربعة منظورات هي:

منظور الأداء المالي، ومنظور العلاقات مع العملاء، ومنظور عمليات التشغيل الداخلية، ومنظور عمليات التعلم والنمو.

2. تقوم بطاقة الأداء المتوازن على أساس تقسيم كل منظور إلى خمس مكونات هي: الهدف الاستراتيجي الفرعي، المؤشرات، القيم المستهدفة، الخطوات الإجرائية والمبادرات، القيم الفعلية.

3. يستند مقياس الأداء المتوازن على أساس المزج بين المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية، وذلك بهدف التعرف على مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية كمياً ومالياً.

4. إن مقياس الأداء المتوازن يربط بين مؤشرات الأداء الأساسية المالية وبين المؤشرات غير المالية الخاصة بكل منظور مع الأهداف الإستراتيجية الفرعية المستمدة أساساً من إستراتيجية، وذلك انطلاقاً من خاصية الرشد المحدود، وخاصية عدم إتاحة معلومات أكثر من الطاقة التحليلية لمتخذ القرار.

6. إن مقياس الأداء المتوازن يقوم على أساس مجموعة من الروابط الراسية السببية بين الأهداف الإستراتيجية الفرعية بعضها البعض، وبين مؤشرات الأداء الأساسية

دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء د. مروة عطا المنان أحمد الريح

بعضها البعض ، وذلك من خلال ما يعرف بعلاقات السبب والنتيجة التي تتضمنها الخريطة الإستراتيجية.

7. إن مقياس الأداء المتوازن يتطلب توافر نظام معلومات متطور وبنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات، بحيث تتيح استخدام نظم التقرير البرمجية، لتدفق المعلومات رأسياً وأفقياً في الوقت المحدد.

8. إن مقياس الأداء المتوازن يتطلب وجود وحدة إدارية مستقلة في الهيكل التنظيمي تتبع مجلس الإدارة مباشرة، وتتولى هذه الوحدة عملية الإشراف على إدارة الأداء الاستراتيجي وربطه مع الأداء التشغيلي⁽¹⁾.

الأداء:

عرف أندروود Andrewd الأداء بأنه (تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته).

كما عرف (هاينز) الأداء بأنه: (الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال) ويرى (سليمان) أن الأداء هو: (قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة)⁽²⁾.

1زغلول ،جودة عبد الرؤوف محمد، استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات لإدارة الأداء الإستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكرية ، مصر- جامعة طنطا / كلية التجارة، ص 13-29 (2010)

2- ناصر محمد إبراهيم السكران، 2004، المرجع السابق ، ص 53-54

مفهوم تقييم الأداء:

إن التقييم بصورة عامة هو دراسة الأهداف المرسومة مع ما تم تحقيقه فعلاً، بغية معرفة الانحرافات سواء كانت إيجابية أو سلبية، مع الإشارة إلى الأسباب التي أدت إلى وقوع السلبية منها من أجل تصحيحها أو الإبقاء على الإيجابية لها من أجل الاستمرار في تطوير مشاريع المنظمة، والتي تعود بالإيجاب للاقتصاد الوطني¹.

الجانب الثاني

الدراسة التطبيقية في بنك فيصل الإسلامي السوداني

مقدمة:

تتمثل رؤية ورسالة البنك كالتالي:

الرؤيا:

مصرف إسلامي الوجهة، سوداني السمات، يلتزم الجودة والامتياز في أعماله، إسعاداً للعملاء، ثقة في الموردين، تنمية للمجتمع، عناية بالعاملين، وتعظيماً لحقوق المساهمين.

الرسالة:

مصرف يزواج وجهته الإسلامية وسماته السودانية، ويستهدف بالتطوير الامتياز، وبالكفاءة الأفضل، مركزاً مالياً مليئاً سليماً، ومنتجات مصرفية شرعية معاصرة،

1- بن مالك عمار ، المنهج الحديث للتحليل المالي الأساسي في تقييم الأداء، رسالة ماجستير في الإدارة المالية، جامعة منتوري قسطنطينة، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2009 ،

دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء د. مروة عطا المنان أحمد الريح

وعلاقات خارجية متنامية، ونظم وتقنيات مستحدثة، يقوم عليها العاملون فريقاً محرضاً خلقاً، ملتزماً بأمانة، مدرباً مهارة، مؤهلاً معرفة، ويلتزم الشفافية منهجاً، ليسعد المتعاملون والمساهمون والمجتمع .

مستوى تطبيق البطاقة في البنك: تم إدخال مفهوم البطاقة في 2015م وتم تطبيقها فعلياً من الأعوام 2018-2019م

مجتمع البحث وعينة البحث:

قام الباحث بتوزيع عدد (90) استبانة على المستهدفين في بنك فيصل الإسلامي السوداني من الموظفين والإداريين، في فروع البنك بولاية الخرطوم، في إدارات البنك المختلفة (اختيار خمسة من كل إدارة) واستجابة (85) فرداً أي نسبة الاستبانة المستردة بلغت (94.4%) وهذه النسبة العالية تؤدي إلى قبول نتائج الدراسة وبالتالي تعميمها على مجتمع الدراسة.

الثبات والصدق الظاهري

للتأكد من الصدق الظاهري للاستبانة وصلاحيّة أسئلة الاستبانة من حيث الصياغة والوضوح قام الباحث بعرض الاستبيان على عدد من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين بمجالات قريبة لمجال الدراسة الحالية. وبعد استعادة الاستبانات من المحكمين تم إجراء التعديلات التي اقترحت عليها.

الثبات والصدق الإحصائي:

يقصد بثبات الاختبار أن يعطي المقياس نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مرة واحدة تحت ظروف مماثلة. كما يعرف الثبات أيضاً بأنه مدى الدقة والاتساق للقياسات التي يتم الحصول عليها مما يقيسه الاختبار.

دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء

د. مروة عطا المنان أحمد الريح

أما الصدق فهو مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق المبحوثين من خلال إجاباتهم على مقياس معين، ويحسب الصدق بطرق عديدة أسهلها كونه يمثل الجذر التربيعي لمعامل الثبات. وتتراوح قيمة كل من الصدق والثبات بين الصفر والواحد الصحيح.

$$\frac{\text{الصدق}}{\text{الثبات}} = \text{الصدق}$$

وقام الباحث بحساب معامل ثبات المقياس المستخدم في الاستبانة عن طريق معادلة ألفا- كرونباخ. وكان معامل الثبات (0.94) ومعامل الصدق الذاتي (0.89) على عبارات الاستبيان كاملة كانت أكبر من (50%) مما يدل على أن استبانة الدراسة تنصف بالثبات والصدق الكبيرين بما يحقق أغراض الدراسة، ويجعل التحليل الإحصائي سليماً ويعطي نتائج بدرجة عالية من الثقة.

جدول (1) التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات بعد العملاء

التكرار النسبة					العبارة
أوافق بشدة	أوافق	محايد	أوافق	لا أوافق بشدة	
34 %40	42 %49.4	9 %10.6	0 %0	0 %0	هناك مصداقية في التعامل من قبل البنك مع العملاء
33 %38.8	46 %54.1	6 %7.1	0 %0	0 %0	يوجد أماكن ومقاعد كافية لانتظار العملاء لحين استلام خدماتهم
22 %25.9	43 %50.6	19 %22.4	1 1.2%	0 %0	تتميز الخدمات المقدمة من البنك بالدقة

دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء

د. مروة عطا المنان أحمد الريح

0	2	7	51	25	يوفر البنك خدمات إلكترونية دون الحاجة للذهاب إلى البنك
%0	%2.4	%8.2	%60	%29.4	
1	2	20	41	21	هناك جودة عالية للخدمات المقدمة من قبل البنك
%1.2	%2.4	%23.5	%48.2	%24.7	
4	3	13	45	20	تتم معالجة الشكاوى بسرعة عالية من قبل إدارة البنك
%4.7	%3.5	%15.3	%52.9	%23.5	
5	3	17	35	25	يقوم البنك باستحداث خدمات جديدة لإرضاء عملائه
%5.9	%3.5	%20	%41.2	%29.4	
2	6	7	38	32	الفوائد التي يتقاضاها البنك تتناسب مع حجم الخدمات المقدمة للجمهور
%2.4	%7.1	%8.2	%44.7	%37.6	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ، 2019م

من خلال الجدول (1) يتضح الآتي:

1. أن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة الأولى حيث بلغت نسبتهم (49.4)% والموافقين بشدة (40)% أما أفراد العينة المحايدون فقد بلغت نسبتهم (10.6)%
2. أن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة الثانية حيث بلغت نسبتهم (54.1)% والموافقين بشدة بلغت نسبتهم (38.8)% أما أفراد العينة المحايدون فبلغت نسبتهم (7.1)%
3. أن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة الثالثة حيث بلغت نسبتهم (50.6)% والموافقين بشدة بلغت نسبتهم (25.9)% أما المحايدون فبلغت نسبتهم (22.4)% أما أفراد العينة غير الموافقين فبلغت نسبتهم (1.2)%

4. أن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة الرابعة حيث بلغت نسبتهم (60)% والموافقين بلغت نسبتهم (29.4)%، أما أفراد العينة المحايدون فقد بلغت نسبتهم (8.2)%، بينما غير الموافقين بلغت نسبتهم (2.4)%
5. أن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة الخامسة حيث بلغت نسبتهم (48.2)% والموافقين بشدة بلغت نسبتهم (24.7)%، أما أفراد العينة المحايدون فقد بلغت نسبتهم (23.5)%، والذين لا يوافقون فقد بلغت نسبتهم (2.4)% أما غير الموافقين بشدة فبلغت نسبتهم (1.2)%
6. أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على العبارة السادسة حيث بلغت نسبتهم (52.9)% والموافقين بشدة بلغت نسبتهم (23.5)%، أما أفراد العينة المحايدون فقد بلغت نسبتهم (15.3)% وغير موافقين بلغت نسبتهم (3.5)% أما الأفراد غير الموافقين بشدة فبلغت نسبتهم (4.7)%
7. أن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة السابعة حيث بلغت نسبتهم (41.2)% والموافقين بشدة فقد بلغت نسبتهم (29.4)%، أما أفراد العينة المحايدون فقد بلغت نسبتهم (20)% أما الأفراد غير الموافقين فبلغت نسبتهم (3.5)% أما غير الموافقين بشدة فبلغت نسبتهم (5.9)%
8. أن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة الثامنة حيث بلغت نسبتهم (44.7)% والموافقين بشدة بلغت نسبتهم (37.6)%، أما أفراد العينة المحايدون فقد بلغت نسبتهم (8.2)% أما غير الموافقين فبلغت نسبتهم (7.1)% وأما غير الموافقين بشدة فبلغت نسبتهم (2.4)%.

جدول (2) التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات بعد العمليات الداخلية

التكرار النسبة					العبارة
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
36 %42.4	37 %43.5	12 %14.1	0 %0	0 %0	تستهدف عمليات التحسين والتطوير المستمر تخفيض معدل هدر الوقت
19 %22.4	51 %60	9 %10.6	6 %7.1	0 %0	يهتم البنك بتنفيذ إجراءات العمل الداخلية بشكل مميز
28 %32.9	39 %45.9	16 %18.8	2 %2.4	0 %0	لحملات الترويج تأثير كبير علي زيادة عدد العملاء
21 %24.7	49 %57.6	12 %14.1	3 %3.5	0 %0	يقوم البنك بتحديد العمليات الداخلية المهمة التي يجب فيها بشكل مستمر، والتي تساهم في تنفيذ الإستراتيجية
17 %20	49 %57.6	16 %18.8	3 %3.5	0 %0	يسعى البنك دومًا لتحسين جودة العمليات الخدماتية
24 %28.2	43 %50.6	16 %18.8	2 %2.4	0 %0	تقدم عمليات مصرفية جديدة يساهم في استغلال الموارد الحالية للبنك بشكل أفضل
19 %22.4	57 67.1%	8 %9.4	1 %1.2	0 %0	يتم توفير الخدمات المصرفية للعملاء من خلال دراسة البنك لاحتياجات ورغبات العملاء
28 %32.9	47 %55.3	9 %10.6	1 %1.2	0 %0	يتوخى الموظفون الدقة أثناء تقديم الخدمات

دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء د. مروة عطا المنان أحمد الريح

0	4	19	40	22	لدى البنك نظام وإجراءات معينة لتحسين العمليات الداخلية حسب الأولويات
%0	%4.7	%22.4	%47.1	%25.9	
0	2	10	42	31	يركز بعد العمليات الداخلية على تميز البنك وتحقق القيمة التي يتوقعها العملاء بكفاءة
%0	%2.4	%11.8	%49.4	%36.5	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ، 2019م

من الجدول (2) اتضح الآتي:

1. أن غالبية أفراد العينة الموافقين على العبارة الأولى حيث بلغت نسبتهم (43.5)% والموافقين بشدة (42.4)% أما أفراد العينة المحايدون فقد بلغت نسبتهم (14.1)%
2. أن غالبية أفراد العينة الموافقين على العبارة الثانية بلغت نسبتهم (60)% والموافقين بشدة بلغت نسبتهم (22.4)% أما أفراد العينة المحايدون فبلغت نسبتهم (10.6)% وغير الموافقين بشدة فقد بلغت نسبتهم (7.1)% أما غير الموافقين فبلغت نسبتهم (1)%
3. أن غالبية أفراد العينة الموافقين على العبارة الثالثة حيث بلغت نسبتهم (45.9)% أما الموافقون بشدة بنسبة (32.9)% والمحايدون بلغت نسبتهم (18.8)% أما غير الموافقين بشدة فبلغت نسبتهم (2.4)%
4. أن غالبية أفراد العينة الموافقين على العبارة الرابعة حيث بلغت نسبتهم (57.6)% والموافقين بشدة بلغت نسبتهم (32.9)%، أما أفراد العينة المحايدون فقد بلغت نسبتهم (18.8)%، بينما غير الموافقين بشدة بلغت نسبتهم (2.4)%

دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء د. مروة عطا المنان أحمد الريح

5. أن غالبية أفراد العينة الموافقين على العبارة الخامسة حيث بلغت نسبتهم (57.6)% والموافقين بشدة بلغت نسبتهم (20)%، أما أفراد العينة المحايدون فقد بلغت نسبتهم (18.8)%، وغير الموافقين بلغت نسبتهم (3.5)%.
6. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على العبارة السادسة حيث بلغت نسبتهم (50.6)% والموافقين بشدة بلغت نسبتهم (28.2)%، أما أفراد العينة المحايدون فقد بلغت نسبتهم (18.8)% وغير الموافقين بلغت نسبتهم (2.4)%.
7. أن غالبية أفراد العينة الموافقين على العبارة السابعة حيث بلغت نسبتهم (67.1)% والموافقين بشدة (22.4)% أما أفراد العينة المحايدون فقد بلغت نسبتهم (9.4)% أما غير الموافقين فبلغت نسبتهم (1.2)%.
8. أن غالبية أفراد العينة الموافقين بشدة على العبارة الثامنة حيث بلغت نسبتهم (55.3)% والموافقين بشدة بلغت نسبتهم (32.9)% أما أفراد العينة المحايدون فبلغت نسبتهم (10.6)% وغير الموافقين بلغت نسبتهم (1.2)%.
9. أن غالبية أفراد العينة الموافقين على العبارة التاسعة بلغت نسبتهم (47.1)% وأما الموافقون بشدة فبنسبة (25.9)% والمحايدون بلغت نسبتهم (22.4)% أما غير الموافقين فبلغت نسبتهم (4.7)%.
10. أن غالبية أفراد العينة الموافقين على العبارة العاشرة بلغت نسبتهم (49.4)% والموافقين بشدة بلغت نسبتهم (36.5)%، أما أفراد العينة المحايدون فقد بلغت نسبتهم (11.8)%، بينما غير الموافقين بلغت نسبتهم (2.4)%.

دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء

د. مروة عطا المنان أحمد الريح

استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات لمعرفة مدى تأثير

المتغير المستقل علي المتغيرات التابعة:

المتغيرات المستقلة:

(X): بطاقة قياس الأداء المتوازن

المتغير التابع:

(Y₁): تقييم الأداء

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بعد العملاء في بطاقة قياس

الأداء المتوازن وتقييم الأداء

جدول رقم (1) نموذج الانحدار الخطي البسيط للمحور الثاني

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل
2	0.78	. 70	0.83

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2019م

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.78 وهذا يعني وجود ارتباط طردي قوي بين المتغير التابع (تقييم الأداء) والمتغير المستقل (بعد العملاء في بطاقة الأداء المتوازن) كما نجد أن قيمة معامل التحديد 0.70 وهذا يعني 70% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تقييم الأداء) تكون من تأثير المتغير المستقل (بعد العملاء) بينما 30% يعود إلي عوامل أخرى غير متضمنة في النموذج (عشوائية).

جدول رقم (2) تحليل التباين

مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى المعنوية
الانحدار	3.112	3	3.331	8.932	.022
الأخطاء	11.212	82	.321		
المجموع	14.324	85			

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2019م

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية 022 وهي أقل من (5%) وهذا يقودنا إلي قبول الفرض البديل ومعنوية نموذج الانحدار، مما يعني أن المتغير المستقل (بعد العملاء) يؤثر في المتغير التابع (تقييم الأداء).

جدول رقم (3) معاملات الانحدار

المعاملات الانحدار	قيمة المعاملات	قيمة (T)	مستوى المعنوية
B ₀	2.501	2.331	.000
B ₁	1.213	2.310	.002

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2019م

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة الحد الثابت للنموذج بلغت (2.501) وهي قيمة المتغير التابع (تقييم الأداء) المقدر عندما تكون قيم المتغير المستقل مساوية للصفر، ونجد أن ميل المتغير المستقل (ملاءمة المعلومات المحاسبية) يساوي 1.213 وهذا يعني أن زيادة المتغير المستقل (بعد العملاء) تؤدي إلي زيادة المتغير التابع (تقييم الأداء) بمعدل 1.213، ونلاحظ أن مستوى المعنوية أقل من 0.05 وعليه يقبل

دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء د. مروة عطا المنان أحمد الريح

الفرض البديل أي: أن هذه القيمة لها تأثير معنوي ويعني أن (تقييم الأداء) له دور في (بعد العملاء)

مما سبق نستنتج: أن البعد الذي ينص على أن "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العملاء في بطاقة قياس الأداء المتوازن و تقييم الأداء " قد تحققت.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمليات الداخلية لبطاقة قياس الأداء المتوازن وتقييم الأداء

جدول رقم (4) نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثانية

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل
2	0.83	0.69	0.68

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2019م

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.83 وهذا يعني وجود ارتباط طردي قوي بين المتغير التابع (تقييم الأداء) والمتغير المستقل (العمليات الداخلية) كما نجد أن قيمة معامل التحديد 0.69 وهذا يعني 69% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تقييم الأداء) تكون من تأثير المتغير المستقل (العمليات الداخلية) بينما 31% يعود إلى عوامل أخرى غير متضمنة في النموذج.

جدول رقم (5) تحليل التباين

مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى المعنوية
الانحدار	2.312	13	1.325	13.41	.003
الأخطاء	0.142	72	2.213		
المجموع	2.454	85			

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2019م

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية 003 وهي أقل من (5%) وهذا يقودنا إلى قبول الفرض البديل ومعنوية نموذج الانحدار، مما يعني: يؤثر المتغير المستقل (العمليات الداخلية) على المتغير التابع (تقييم الأداء).

جدول رقم (6) معاملات الانحدار

المعاملات الانحدار	قيمة المعاملات	قيمة (T)	مستوى المعنوية
B ₀	2.744	2.862	0.011
B ₁	3.525	3.257	0.008

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2019م

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة الحد الثابت للنموذج بلغت (2.744) وهي قيمة المتغير التابع (تقييم الأداء) عندما تكون قيم المتغير المستقل مساوية للصفر، ونجد أن ميل المتغير المستقل (العمليات الداخلية) يساوي 3.525 وهذا يعني أن زيادة المتغير المستقل (العمليات الداخلية) تؤدي إلى زيادة المتغير التابع (تقييم الأداء) بمعدل 3.525 ، ونلاحظ أن مستوى المعنوية أقل من 0.011 وعليه يقبل الفرض البديل أي: إن هذه القيمة لها تأثير معنوي ويعني أن (تقييم الأداء) له دور في (العمليات الداخلية).

مما سبق نستنتج أن البعد الثاني الذي ينص على " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمليات الداخلية في بطاقة قياس الأداء المتوازن وتقييم الأداء " قد تحققت.

النتائج والتوصيات

توصل الباحث للنتائج التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بطاقة قياس الأداء المتوازن وتقييم الأداء في بنك فيصل الإسلامي السوداني.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العملاء وتقييم الأداء في بنك فيصل الإسلامي السوداني.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العمليات الداخلية وتقييم الأداء في بنك فيصل الإسلامي السوداني.
4. تشكل بطاقة الأداء المتوازن مصدرًا ثريًا للمعلومات؛ و هي بذلك تساهم في تغذية نظم المعلومات الإدارية داخل المؤسسة.
5. ساهمت بطاقة الأداء المتوازن في التحول من التركيز على المؤشرات المالية إلى الاهتمام بجوانب أخرى، مثل: الزبائن و الأنظمة و ديناميكية النمو في المؤسسة.
6. هناك مصداقية في التعامل من قبل البنك مع العملاء.

يتقدم الباحث بالتوصيات التالية:

1. المزيد من توفير الخدمات الإلكترونية الحديثة والمزيد من التركيز على العملاء لدورهم الفعال في عملية التقييم.
2. يتحتم على البنك تنفيذ إجراءات العمل الداخلية بشكل مميز.
3. العمل على غرس ثقافة تنظيمية في البنك وذلك لدعم التغيير التنظيمي و تبني أدوات إدارة حديثة و فعالة مثل بطاقة الأداء المتوازن وذلك لفعاليتها في الرقابة.

دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء د. مروة عطا المنان أحمد الريح

4. مساندة ودعم الإدارة العليا لبرنامج تصميم وتطبيق قياس الأداء المتوازن من أهم ضروريات نجاح تلك البرامج، وإشراك كل العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في تصميم هذه الأداة.

5. يجب على الإدارة العامة أن تقوم بتوعية جميع العاملين بأهمية اعتماد نظام الإدارة الإستراتيجية على بطاقة الأداء المتوازن، و ذلك من خلال شرح مفهومها و الهدف منها و كيفية تفعيلها والمشاركة في إعدادها.

المراجع باللغة العربية:

1. بن مالك عمار، المنهج الحديث للتحليل المالي الأساسي في تقييم الأداء، رسالة ماجستير في الإدارة المالية، جامعة منتوري قسطنطينة، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2009، ص90.
2. حبتور، عبدالعزيز، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن (2004).
3. دراسة (الغريب،)، بعنوان "مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء في البنوك الليبية"، ليبيا 2012.
4. دراسة محمد عبد الله أحمد عبد الله "استخدام بطاقة الأداء المتوازن وأثرها في جودة الخدمات المصرفية" 2015م.
5. زغلول، جودة عبد الرؤوف محمد، استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات لإدارة الأداء الاستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكرية، مصر، جامعة طنطا/ كلية التجارة، (2010).

دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء د. مروة عطا المنان أحمد الريح

6. عبد الحميد عبدالفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي)، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى.
7. عريوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية- دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف -الجزائر.
8. وائل محمد صبحي إدريس، وطاهر محسن منصور الغالبي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2009م.

المراجع باللغة الإنجليزية:

1. Assets". Harvard Business Review, Vol. 12, pp 113-131.
2. Frigo, Mark, L. (2002) "Strategy and the balanced scorecard". Strategic
3. January/ February, 1992, p71
4. Kaplan R. & Norton D.(2004), "Measuring the Strategic Readiness of Intangible
5. Kaplan Robert david Norton, the balanced scorecard: measures that drive performance, Harvard business review , vol170, no1