

# أثر بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء الإداري التنظيمي دراسة على عينة من المصارف السودانية

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

أ.د. إبراهيم فضل المولى البشير

طالب دكتوراه - كلية الدراسات العليا  
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

أ.برهان أحمد عبدالله أحمد

## المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من أثر بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء الإداري التنظيمي لعينة من المصارف السودانية. وقد تم بناء نموذج الدراسة وفرضياتها إستناداً إلى الأدبيات السابقة، وإعتماداً على نظرية الموارد القائمة على المعرفة. تم إختيار العينة باستخدام أسلوب المعاينة غير الإحتمالية (الإجتهدية)، حيث جرى إنتقاء المشاركين بناءً على خبرتهم في موضوع الدراسة. تم توزيع ما مجموعه 310 إستبانة، وقد تم إسترداد 249 منها، بنسبة إستجابة بلغت 80.32%. إعتمدت الدراسة نهجاً وصفيّاً تحليلياً، وتم تحليل البيانات باستخدام البرامج الإحصائية SPSS و AMOS v23، إلى جانب إستخدام أساليب نمذجة المعادلات البنائية (SEM) وتحليل المسار (Path Analysis). كشفت النتائج عن وجود أثر إيجابي جزئي لبطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء الإداري التنظيمي. وإستناداً إلى النتائج، أوصت الدراسة بضرورة إمتلاك المديرين في القطاع المصرفي للمعرفة العميقة حول تأثير بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الأداء، مما يُمكنهم من تعبئة الجهود والتفاعل والإستعداد للتغيير، ثم الإقرار بإمكانات هذه الأداة، تمهيداً للإلتزام بتطبيقها. ومجرد تحقيق هذه المراحل (المعرفة، الإعتراف، والإستعداد)، يتحول التركيز نحو الحوكمة لتثبيت نموذج الأداء الجديد في المصرف.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، تحسين الأداء الإداري التنظيمي.

## The Impact of the Balanced Scorecard in Improving Organizational Administrative Performance - A study on Sample of Sudanese Banks

Prof. Ibrahim Fadl – Mawli Al-Bashir

A.Burhan Ahmed Abdallah

### Abstract:

This study aimed to verification the impact of the Balanced Scorecard (BSC) in improving organizational administrative performance within a sample of Sudanese Banks. The study model and hypotheses were developed based on prior literature and grounded in the Knowledge-Based View (KBV) of the firm. The sample was selected using a

non-probability (Diligence) sampling method, with participants chosen based on their expertise in the subject matter. A total of 310 questionnaires were distributed, and 249 were returned, resulting in a response rate of 80.32%. The study adopted a descriptive-analytical approach, with data analyzed using SPSS and AMOS v23. Structural Equation Modeling (SEM) and Path Analysis techniques were also employed. The results revealed a partial positive effect of the Balanced Scorecard in improving organizational administrative performance. Based on these findings, the study recommended that bank managers acquire in-depth knowledge of the BSC's role in driving performance, enabling them to mobilize efforts, engage teams, and build readiness for change. Recognition of the tool's potential is also essential to foster commitment toward its implementation. Once knowledge, recognition, and readiness are in place, the focus should shift toward governance to install the new performance model in the bank.

**Keywords:** Balanced Scorecard, Improvement of Organizational Administrative Performance

## الإطار العام : المقدمة:

مع التطور السريع الذي شهدته الصناعة المصرفية العالمية، إزدادت الأسواق المصرفية إتساعاً وتعقيداً، حيث لم تعد تقتصر على تقديم الخدمات الأساسية مثل الإيداع والإقراض والتحويلات المالية، بل توسعت لتشمل مجموعة متنوعة من الخدمات المصرفية المتقدمة مثل إدارة الأصول، والخدمات الإستثمارية، والتكنولوجيا المالية، هذا الإتساع في السوق المصرفية أتاح فرصاً كبيرة للنمو والإبتكار، لكنه في ذات الوقت زاد من التحديات التي تواجه المصارف، ولا سيما في الدول النامية. إن نمو السوق المصرفية جاء نتيجة لعوامل متعددة من بينها العولمة المالية، والتقدم التكنولوجي، وإزدیاد الطلب على خدمات مصرفية مبتكرة ومرنة، بالإضافة إلى، ذلك أدى تزايد الترابط بين الأسواق العالمية إلى تعميق التأثير المتبادل بين الأنظمة المالية المختلفة، مما يعني أن المصارف سواء في الدول المتقدمة أو النامية باتت تواجه نفس الضغوط التنافسية، والحاجة إلى الإمتثال لمعايير دولية أكثر صرامة.

إستجابة لهذه التغيرات التي شهدتها البيئة الإقتصادية الحديثة كان من البديهي التفكير في استخدام أنظمة تقييم وتحسين الأداء الحديثة في إدارة الأداء الإداري والإستراتيجي، وتبني التقنيات الإستراتيجية الحديثة في الإدارة، وبطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) تعتبر من التقنيات الحديثة التي أثبت نجاحها في تقييم وتحسين الأداء لإعتمادها على المقاييس المالية وغير المالية

(Hamid et al., 2024). بطاقة الأداء المتوازن تسمح للمديرين بالنظر للمنظمة من خلال التركيز علي أربعة أبعاد تتمثل في البعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، وبُعد النمو والتعلم، وهذه الأبعاد ترتبط برؤية المنظمة وإستراتيجياتها (Kaplan & Norton, 1996)، حيث تعمل البطاقة علي دمج الأهداف المالية وغير المالية مما يضمن مزيداً من التوافق بين الإستراتيجية والعمليات التشغيلية (Viana et al., 2025)، كما تساهم في تحويل الأهداف الإستراتيجية للمنظمة إلي مجموعة متسقة من مقاييس الأداء (Roselló et al., 2025).

تُستخدم الأنظمة لتحفيز وقياس الأداء الإداري التنظيمي بناءً علي إطار متكامل، حيث يؤدي تحسين الأداء الإداري التنظيمي إلي تحسين الأداء التنظيمي الإجمالي (Patrick, 2023). ويُوصف الأداء الإداري التنظيمي بأنه مقياس لمدي كفاءة النشاط الحيوي الذي تمارسه الإدارة، وفعالته في إستخدامه لموارد المنظمة في تحقيق أهداف المنظمة، بحيث يزداد الأداء الإداري بمقدار زيادة الكفاءة والفعالية نفسها (محمد وآخرون، 2022 ص 78)، حيث أن تطورات الألفية الجديدة فرضت عوامل ومتغيرات حتمت علي المنظمات التحول نحو ثقافة التميز في الأداء، وإتخاذها كنقطة إنطلاق نحو تحسين الأداء الإداري التنظيمي بشكل ثابت ومنظم، ويرتبط التميز في الأداء بالطاقة البشرية في المنظمة، لأنها تعتبر الثروة الحقيقية ورأس المال الفاعل في تطوير الأداء الإداري التنظيمي (حشمت وآخرون، 2021).

تبرز أهمية هذه الدراسة في تناولها لأحد القطاعات المهمة وهو قطاع المصارف، حيث يعتبر هذا القطاع الأكثر أهمية وفعالية في عملية التنمية الإقتصادية، ويلعب القطاع المصرفي في السودان - كما هو الحال في بلدان العالم الأخرى - دوراً مهماً في الإقتصاد ومو البلاد، من خلال تعبئة الموارد المالية والطبيعية، وإستخدام الأموال المتولدة لتلبية العديد من احتياجات الإقتصاد المحلي (يوسف وآخرون، 2022)، وأيضاً من خلال تعزيز نمو القطاعات التجارية وغير التجارية (نورين وأحمد، 2020)، حيث بلغت مساهمة قطاع التمويل والتأمين والمصارف في الناتج المحلي الإجمالي للعام (2020 نسبة 15%)، وفي العام (2021) نسبة 15% (بنك السودان المركزي، التقرير السنوي 2021).

هدفت الدراسة إلي التحقق من أثر بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء الإداري التنظيمي لعينة من المصارف السودانية، حيث تناولت هذه الدراسة نظرية الموارد القائمة علي المعرفة كأساس نظري لتفسير العلاقة بين المتغيرات، وتُعد نظرية الموارد القائمة علي المعرفة (KBV) من النظريات التي تؤكد علي أن المعرفة تُعتبر المورد الأهم في تحقيق الميزة التنافسية، حيث يمكن للمصارف إستثمار هذا المورد في تحسين أدائها الإداري التنظيمي.

### مشكلة الدراسة:

يواجه القطاع المصرفي العربي تحديات التحول المالي الرقمي، وتشجيع الإبتكارات المالية بما يخدم تعزيز الشمول المالي الرقمي، وآليات توفير السيولة لتمويل القطاعات الإنتاجية، وكذلك تحديات تعزيز صناعة المعلومات الإئتمانية في الدول العربية، وإتجاهات وتطورات التهديدات

الإلكترونية، وأيضاً تحديات تعزيز إدارة المخاطر، وكفاءة دور الرقابة المصرفية في تعزيز الإستقرار المالي، وكذلك أيضاً تحديات تداعيات تغيرات المناخ علي القطاع المالي والخدمات المصرفية وقضايا التمويل الأخضر، فضلاً عن العمل علي تعزيز التوعية بقضايا المعايير البيئية والمسؤولية المجتمعية للمؤسسات المالية والمصرفية (صندوق النقد العربي، التقرير السنوي 2021).

في ذات السياق، يواجه القطاع المصرفي السوداني تحديات آثار العزلة الإقتصادية الدولية، والتي أسفرت إلي عدم تطور الأنظمة المصرفية المحلية بشكل ملحوظ، ولايزال القطاع المالي صغيراً حتي بالمقارنة مع القطاعات المالية الأخرى في المنطقة، ويعاني من ضعف الوساطة والشمولية، ولا سيما خارج المراكز الحضرية (جوفاس وآخرون، 2020)، وأشار صندوق النقد الدولي إلي أن القطاع المصرفي السوداني هش، حيث تعاني العديد من المصارف من نقص رأس المال، وعلي الرغم من إلغاء العقوبات الأمريكية إلا أن معظم المصارف المراسلة مترددة في إعادة تأسيس علاقات مع المصارف السودانية (صندوق النقد الدولي، 2021)، وكذلك تحديات تتعلق بمحددات الإقتصاد الكلي منها التضخم والذي ظل يؤثر سلباً علي ربحية المصارف السودانية، وكذلك تأثير الناتج المحلي الإجمالي علي ربحية المصارف، حيث أن الإنخفاض في نمو الناتج المحلي الإجمالي يؤدي إلي إنخفاض في ربحية المصارف (مي، 2020) ومما لا شك فيه، أن هذه التحديات ساهمت في تشكيل بيئة تشغيلية غير مواتية للمصارف السودانية ومعقدة، حيث تتميز بعدم الإستقرار السياسي والإقتصادي، والتقلبات في سعر الصرف، وتزايد المنافسة، وقصور الأنظمة والتشريعات المالية عن الوفاء بمتطلبات البيئة المصرفية الحديثة.

عليه تمثلت مشكلة الدراسة في أن المصارف السودانية تستخدم الأساليب التقليدية في إدارة أنظمة الأداء الإداري التنظيمي، وتعتمد علي المقاييس المالية بشكل عام في تقييم كفاءة وفعالية الأداء الإداري التنظيمي، مما أدي إلي عدم توفر مؤشرات للأداء المستقبلي في المصارف السودانية، فمؤشرات الأداء المستقبلي تساعد المصارف في مواجهة تطورات العصر، وبناء إستراتيجيات متقدمة وفاعلة تتواءم مع البيئة المصرفية الحديثة، وتوفير خدمات ومنتجات مصرفية تلبى حاجات ورغبات العملاء، وتحقيق ميزة تنافسية في السوق المصرفي، وبناء أنظمة مالية قائمة علي المعرفة والإبتكار والتطوير.

في ظل المعطيات البيئية الإقتصادية، والسياسية، والإجتماعية التي تواجهها المصارف السودانية تبرز الحاجة إلي إستراتيجيات إدارية مرنة تتيح لها تحسين الأداء الإداري التنظيمي بفعالية، تأتي نظرية الموارد القائمة علي المعرفة لتؤكد أن المعرفة تُعد إحدى الموارد الإستراتيجية الأساسية التي يمكن أن تعزز الأداء الإداري التنظيمي، إذ تسهم المعرفة في تحسين الإستجابة للتغيرات وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

ويمكن تلخيص هذه المشكلة في السؤال البحثي الرئيس الآتي:

هل يوجد أثر إيجابي لبطاقة الأداء المتوازن بأبعاد (العملاء والعمليات الداخلية، النمو والتعلم، الإجتماعي، والمالي) في تحسين الأداء الإداري التنظيمي لعينة من المصارف السودانية ؟

وتتفرع منه الأسئلة البحثية التالية:

- هل يوجد أثر إيجابي لبُعد العملاء والعمليات الداخلية في تحسين الأداء الإداري التنظيمي ؟
  - هل يوجد أثر إيجابي لبُعد النمو والتعلم في تحسين الأداء الإداري التنظيمي ؟
  - هل يوجد أثر إيجابي للبُعد الإجتماعي في تحسين الأداء الإداري التنظيمي ؟
  - هل يوجد أثر إيجابي للبُعد المالي في تحسين الأداء الإداري التنظيمي ؟
- هدف الدراسة:

تمثل الهدف الرئيس للدراسة في التحقق من أثر بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء الإداري التنظيمي لعينة من المصارف السودانية.

### **أهمية الدراسة:**

تبرز أهمية الدراسة في عدة جوانب تتمثل في:  
الأهمية النظرية:

تبرز أهمية الدراسة النظرية في المساهمة العلمية في سد الفجوة المعرفية التي أغفلتها الدراسات السابقة عن مدى تأثير بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء الإداري التنظيمي، وكذلك المساهمة العلمية في إثراء البحث العلمي من خلال مفاهيم البحث ومتغيراته، وسعي الدراسة لإختبار مساهمة نظرية الموارد القائمة علي المعرفة في تفسير نموذج الدراسة، مما يعتبر إضافة علمية جديدة.

### **الأهمية التطبيقية:**

تبرز الأهمية التطبيقية للدراسة في أنها تمكن صانعي السياسات ومنتخذي القرار في المصارف السودانية من التعرف علي أثر بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء الإداري التنظيمي، وكذلك تعتبر نتائج الدراسة وتوصياتها المتعلقة بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الأداء الإداري التنظيمي مخرجات تمكن منتخذي القرار في المصارف من تحسين الواقع العملي لقطاع المصارف في السودان.

### **فرضيات الدراسة:**

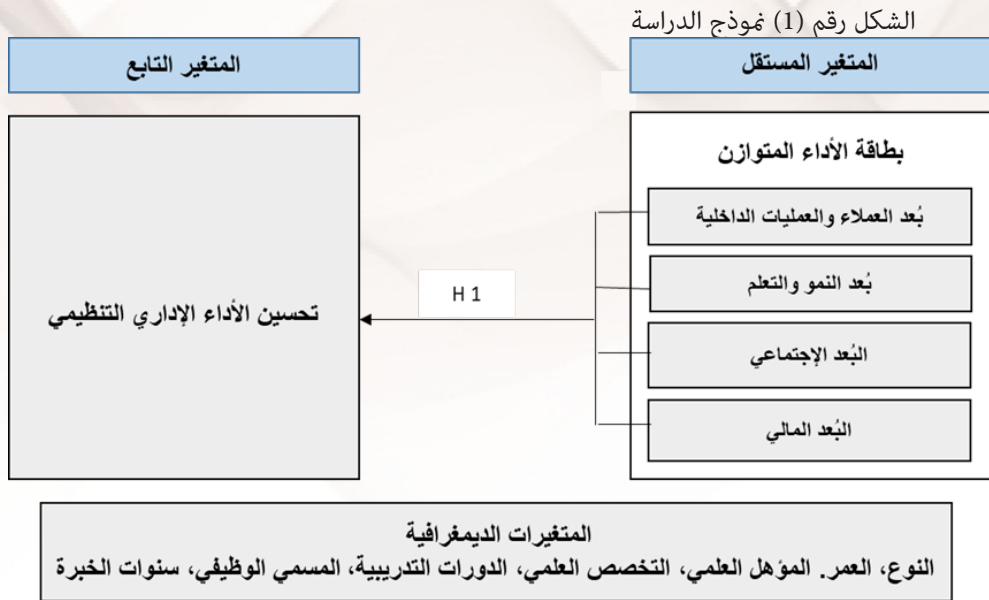
### **الفرضية الرئيسية:**

يوجد أثر إيجابي لبطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء الإداري التنظيمي لعينة من المصارف السودانية.

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر إيجابي لبُعد العملاء والعمليات الداخلية في تحسين الأداء الإداري التنظيمي.
- يوجد أثر إيجابي لبُعد النمو والتعلم في تحسين الأداء الإداري التنظيمي.
- يوجد أثر إيجابي للبُعد الإجتماعي في تحسين الأداء الإداري التنظيمي.
- يوجد أثر إيجابي للبُعد المالي في تحسين الأداء الإداري التنظيمي.

## نموذج الدراسة:



## الدراسات السابقة:

سعت دراسة (كريم وأحمد، 2025) إلى إستكشاف تأثير إستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدامة في العلاقة بين أساليب إدارة التكلفة الإستراتيجية بأبعاد « إدارة الجودة الشاملة، التكلفة المستهدفة، والقياس المقارن » والأداء الإستراتيجي للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، توصلت الدراسة إلي وجود تأثير لإستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدامة في العلاقة بين أسلوب إدارة الجودة الشاملة والأداء الإستراتيجي للشركات عينة الدراسة، كما أظهرت النتائج أيضاً عدم وجود تأثير لإستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدامة في العلاقة بين أساليب التكلفة الإستراتيجية « التكلفة المستهدفة، القياس المقارن » والأداء الإستراتيجي للشركات عينة الدراسة.

أشارت دراسة (أمجاد، 2024) إلي أن هنالك علاقة إيجابية طردية بين إستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام بأبعاد « المالي، العملاء، العمليات الداخلية، النمو والتعلم، والإجتماعي » وتقييم الأداء الإستراتيجي من منظور الإستدامة للمنظمة الخدمية في البيئة المصرية.

أما دراسة (Amin et al., 2023) والتي تناولت تحليل أداء بنك ساريا بكوباين في إندونيسيا من خلال نهج بطاقة الأداء المتوازن، وأظهرت نتائج الدراسة أداء مالي غير إيجابي، وأداء إيجابي لبُعد العملاء، ونتائج جيدة لبُعد العمليات الداخلية، وكذلك رضا الموظفين مما يدل علي نتائج جيدة لبُعد النمو والتعلم.

أظهرت دراسة (يوسف وآخرون، 2022) أن هنالك عوائق رئيسة أمام تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن في القطاع المصرفي السوداني منها: غياب الدافع والإلتزام من جانب الإدارة العليا،

ونقص الوعي والتدريب لدي الموظفين، وتكلفة التنفيذ للبطاقة، والإعتقاد بكفاية النظام الحالي، والصعوبات في قياس أبعاد البطاقة، وعدم كفاية دعم تكنولوجيا المعلومات.

### منهجية الدراسة:

إعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم الرجوع إلي الكتب والأبحاث والدراسات السابقة والأدبيات المتخصصة في هذا المجال، والتي ستثري هذه الدراسة بجانبها النظري والتطبيقي، وهذا المنهج لا يقف عند وصف الظاهرة فقط بل يحلل واقعها، ويفسر نتائجها من خلال معالجة بيانات الدراسة والوصول إلي تفسيرات يمكن تعميمها لزيادة رصيد المعرفة عن موضوع الدراسة.

### الإطار النظري:

#### أولاً: بطاقة الأداء المتوازن

#### مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن نتيجة لقصور قدرة المعايير المالية في مراقبة المتغيرات الناتجة عن مستوي الأداء، وتنفيذ ومتابعة الإستراتيجية، وبسبب شدة المنافسة وتطور التكنولوجيا في مجالات مختلفة مثل أنظمة المعلومات والإنتاج، ونتيجة لذلك أصبحت المؤشرات والنتائج المالية وحدها لا تعكس الصورة الحقيقية لأداء المنظمة (Ali et al., 2022)، تعتبر تقنية بطاقة الأداء المتوازن من التقنيات الحديثة في مجال التكلفة والإدارة، والتي تهدف إلي تقييم الأداء الإستراتيجي للوحدات الإقتصادية، وذلك لإعتمادها المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية (Hamid et al., 2024). عُرُفت بطاقة الأداء المتوازن بأنها أداة متعددة الأبعاد لقياس وإدارة الأداء التنظيمي، تستند تقليدياً إلي أربع وجهات نظر متمثلة في المالية، العملاء، العمليات الداخلية، والنمو والتعلم، تهدف إلي تحقيق التوازن بين الجوانب المالية والجوانب غير المالية علي المدى القصير والطويل وتستند إلي مقاييس نوعية وكمية تساهم في عمليات تحسين الأداء والتخطيط والرقابة (محمود وآخرون، 2025 ص 535)، ويمكن للمؤلفين تعريف بطاقة الأداء المتوازن بأنها: إطار إستراتيجي لإدارة الأداء يهدف إلي ترجمة رؤية المنظمة وإستراتيجيتها إلي أهداف تشغيلية وإستراتيجية قابلة للقياس والتطبيق، بحيث يحقق هذا الإطار التوازن بين الأبعاد المالية وغير المالية، مما يتيح للمنظمة مراقبة الأداء وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، مما يساعد في تحقيق أداء تنظيمي متكامل ومستدام.

#### مكونات بطاقة الأداء المتوازن:

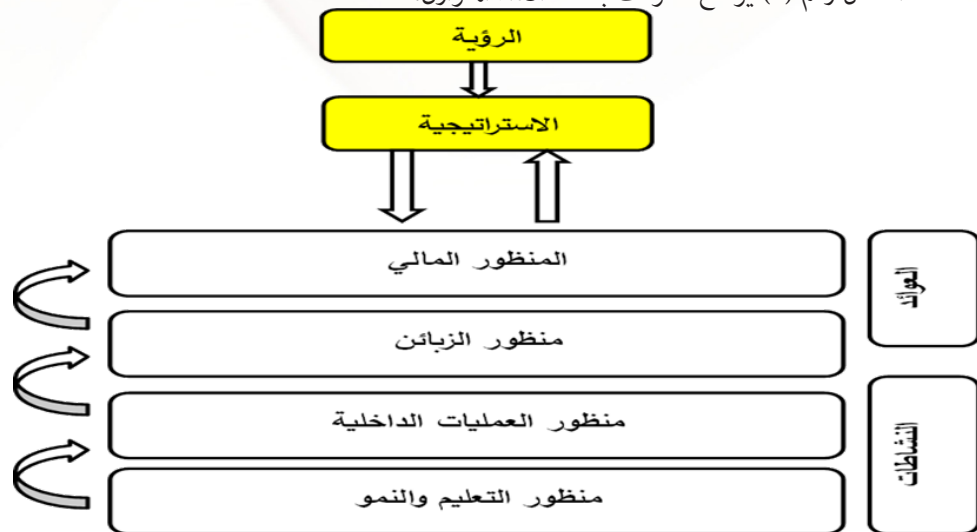
تضم بطاقة الأداء المتوازن العناصر الأساسية التالية (أمل، 2022):

الرؤية المستقبلية: تبين إلي أين تتجه المنظمة وماهو المسار المستقبلي الذي سوف تكون عليه.

الإستراتيجية: وهي الخطط والأهداف التي قامت المؤسسة بتحديدتها، والإجراءات والخطوات التنفيذية لتحقيق هذه الخطط.

المنظورات أو الأبعاد: حيث يتم العمل على تنفيذ الإستراتيجية، وتضم المنظورات « المالي، العملاء، العمليات الداخلية، والنمو والتعلم » للوصول إلى المؤشرات الواردة في كل منظور. الأهداف: يوضح الهدف كيفية القيام بتنفيذ الإستراتيجية، ويُعبّر عن الأهداف بالمستويات المحددة، والقابلة للقياس، لتحقيق الإستراتيجية. المقاييس: هي مقاييس التقدم نحو الأهداف، وقد يكون المقياس ذو طابع كمي، أو زمني، فالمقاييس ماهي إلا تنبؤات عن الأداء المستقبلي، وهذه المقاييس هي التي تدعم تحقيق الأهداف. المستهدفات: وتمثل البيانات والتصورات الكمية لمقاييس الأداء في وقت ما في المستقبل. إرتباطات السبب والنتيجة: والتي تعبر عن علاقات الأهداف أحدها بالآخر، ويتم في ظل هذه العلاقة تحديد مؤشر لقياس الهدف في ضوء المخرجات التي تمت كنتيجة للجهد المبذول في أداء العمل المسبب في حدوث هذه النتيجة.

الشكل رقم (2) يوضح مكونات بطاقة الأداء المتوازن.



المصدر: مسلم وآخرون، 2012

### أهداف بطاقة الأداء المتوازن:

تهدف بطاقة الأداء المتوازن الناجحة إلى إيصال الإستراتيجية إلى المنظمة كافة، وذلك من خلال مجموعة متكاملة من المقاييس المالية وغير المالية، فهي تصف الرؤية المستقبلية للمنظمات بشكل مفهوم، وتتيح الفرصة للعاملين لملاحظة أثر مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة، وهذا يفسح المجال لتكيز المدراء والعاملين على الموجهات المهمة، ويساعد على تعزيز الإستثمارات والمبادرات والإبداعات في سبيل الوصول إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية (منال، 2024)، كما تهدف بطاقة الأداء المتوازن إلى ربط الأهداف الإستراتيجية طويلة المدى للمنظمة مع الإجراءات التشغيلية اليومية، وبالتالي إيجاد فهم أفضل لكيفية إرتباط تحقيق الأهداف طويلة المدى بالأداء اليومي (Wardhana et al., 2023).

يري كابلان ونوتون أن بطاقة الأداء المتوازن تهدف إلي تحقيق ثلاثة أهداف رئيسة وهي (منال، 2024):

1/ إيصال الإستراتيجية: نشر الإستراتيجية الموضوعية من قبل الإدارة العليا، والتي تسمح بوضع عوامل النجاح الرئيسة للمنظمة، وتسمح بتوجيه الأنشطة ومن ثم إقتناص الفرص، وإجتناوب التهديدات، وبالتالي فإن بطاقة الأداء المتوازن تعتبر لغة عملياتية واضحة، تقلص من مشكلات التفسير الخاطئ للإستراتيجية.

2/ التوفيق بين الأنشطة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية: حيث تعمل بطاقة الأداء المتوازن علي التنسيق فيما بينهم علي مختلف المستويات بغرض تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

3/ قياس الأداء: حيث يُعد قياس الأداء أبرز الأهداف التي تسعى المنظمة إلي تحقيقها، حيث تمتلك المنظمة المعرفة الكاملة عن الأهداف ووضعيتها، وبالتالي إتخاذ القرارات. أبعاد بطاقة الأداء المتوازن: تعمل بطاقة الأداء المتوازن من خلال أربعة أبعاد هي « المالي، العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو » بإعتبارها الأبعاد الأساسية التي تكونت منها بطاقة الأداء المتوازن منذ إطلها أول مرة عام 1992، ثم تطورت البطاقة بإضافة أبعاد الإستدامة « الإجتماعي والبيئي »، وبعض الدراسات أضافت بُعد الموردين، وفي هذه الورقة تم تناول الأبعاد الأساسية، بالإضافة للبُعد الإجتماعي.

### **البُعد المالي:**

يهتم البُعد المالي بالمؤشرات المالية مثل الإيرادات، وصافي الربح، والعائد علي رأس المال، ويركز علي وصف ما إذا كانت المنظمة تحقق الأهداف المالية بنجاح، وتوفر قيمة للمساهمين، ويتضمن تقييم الأداء المالي نهجين أساسيين، هما نمو الإيرادات والإنتاجية، وذلك من خلال قياس الأداء مقابل التمويل، بحيث تستطيع المنظمة تقييم ما إذا كانت إستراتيجيتها وتنفيذها قد زادا من قيمتها بالنسبة للمساهمين (Bambang, 2024).

### **بُعد العملاء:**

يهتم هذا البُعد بالعلاقة بين المنظمة وعملائها، ومدى نجاح عملية إكتساب العملاء، وجودة إستراتيجيات الإحتفاظ بهم، وتحقيق ربحية العملاء، والوصول إلي رضا العملاء، حيث أشارت بعض الدراسات إلي أن رضا العملاء يلهم نوايا الشراء لدي العملاء، ويحفز إعادة الشراء، ويحسن ربحية العملاء (Jeong et al., 2022).

### **بُعد العمليات الداخلية:**

يعمل بُعد العمليات الداخلية علي تحليل العمليات والأنشطة الرئيسة التي تدفع قدرة المنظمة علي تقديم قيمة للعملاء وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، وقد تشمل المؤشرات في هذا البُعد وقت دورة العملية، ومقاييس الجودة، ومقاييس الإنتاجية، ومعدلات الإبتكار، والتكاليف التشغيلية، يشجع منظور العمليات الداخلية علي التحسين المستمر للعمليات الداخلية لتعزيز الأداء التنظيمي للمنظمة (Kayode & Daniel, 2024).

## بُعد النمو والتعلم:

يهتم بُعد النمو والتعلم بقدرة المنظمة علي التعلم والتكيف وتحسين قدراتها، وتشتمل الجوانب التي يغطيها بُعد النمو والتعلم علي تطوير الموظفين وعمليات إدارة المعرفة وقدرات الابتكار، وتعتبر زيادة القدرات والتعلم داخل المنظمة أمراً أساسياً لتحقيق النمو علي المدى الطويل، وضمان الإستدامة في مواجهة التغيرات في بيئة الأعمال (Bambang, 2024).

## البُعد الإجتماعي:

يمثل البُعد الخامس في بطاقة الأداء المتوازن، ووفقاً لأبحاث عديدة فقد تعرضت بطاقة الأداء المتوازن إلي إنتقادات نتيجة لتجاهلها الأداء الإجتماعي للمنظمات والمعلومات الخاصة به، مع العلم أن الأداء الإجتماعي أصبح من المحركات الضرورية لأي منظمة ترغب في البقاء والإستمرارية، وكذلك تأثير منظمات الأعمال علي مختلف نواحي الحياة وتطورها بشكل كبير وتوسعها وإهتمامها بمختلف فئات المجتمع كل ذلك كان سبباً في ظهور الدور الإجتماعي للمنظمات (أسامة، 2022 ص 111).

## تكامُل النهج الإستراتيجي والتنفيذ التشغيلي في بطاقة الأداء المتوازن:

عادة ما تتوافق المنظمة مع العوامل الإجتماعية والإقتصادية والسياسية والمنافسة، وتطوير القطاع، وديناميكيات العمل، والمخاطر. ومن خلال معرفة السياق فإن الخطوة المهمة التالية هي تحديد أصحاب المصلحة وتحليل إحتياجاتهم، والهدف من ذلك هو إقامة حوار بناء مع الأشخاص المعنيين من أجل الحصول علي أفضل أداء (Alexandra, 2024).

في السنوات الأخيرة، أصبح قياس الأداء متعدد الأبعاد أكثر شعبية بين المنظمات والشركات في جميع أنحاء العالم بإعتباره مُلهم للمدراء والموظفين من خلال موازنة المعلومات المالية مع محركات الإنجاز والإنتماء لدي الموظفين في تحقيق الأهداف التنظيمية، كما أنه يقدم معلومات حول الجوانب المهمة لسلاسل القيمة للمنظمات والشركات، مثل العملاء والموظفين والجودة والتحسين وعمليات العمل والموردين (Shrestha & Prajapati, 2024).

سيتم تحديد عملية الأداء من خلال مراعاة المخاطر والفرص التجارية، وإحتياجات المدخلات والمخرجات المرغوبة، والمسؤوليات المعنية وقنوات الإتصال، ومن أجل الحصول علي منظور أوسع يتتبع السياق التنظيمي والوصول إلي الأداء الإستراتيجي، تعتبر إدارة الأداء القائمة علي مؤشرات الأداء الرئيسة أمراً ضرورياً يربط بين مرحلتي التنفيذ والتحسين، كما أن العمل نحو التحسين، ونهج التعلم المستمر من الدروس المستفادة التي تُعتبر ركائز تشير إلي منظمة ناضجة ومستمرة وموجهة نحو المستقبل (Alexandra, 2024)، حيث يُعرف الأداء الإستراتيجي بأنه قدرة الوحدة الإقتصادية علي تحقيق أهدافها طويلة المدى، والمتمثلة في البقاء والتكيف والنمو (Hamid et al., 2024)، وتستخدم الأنظمة لتحفيز وقياس الأداء الإداري التنظيمي بناءً علي إطار متكامل، وسيؤدي تحسين الأداء الإداري إلي تحسين الأداء التنظيمي الإجمالي (Patrick, 2023)، ويُوصف الأداء بأنه مفهوم مقابل مفاهيم أخرى، الأداء يعني تحقيق الأهداف، الأداء هو توازن غير مستقر بين الكفاءة والفعالية، الأداء مفهوم إقتصادي لخلق الثروة والقيمة في المنظمة (Admir et al., 2024).

أدناه يمكن رؤية الطريقة التي يجب أن تتبعها المنظمة في التعامل مع نموذج بطاقة الأداء المتوازن وحتى تتمكن المنظمة من تحقيق نتائج مثالية من خلال الإجابة علي بعض الأسئلة الرئيسية: ما الذي نحاول تحقيقه؟ (أولويات المنظمة من حيث الرسالة والرؤية)، ما هي الأهداف الإستراتيجية التي نحتاج إلي تصحيحها من أجل تحقيق رسالتنا؟، كيف ندرك أننا وصلنا إلي هناك؟ « القياسات » (Alexandra, 2024).

الشكل رقم (3) تكامل النهج الإستراتيجي والتنفيذ التشغيلي



المصدر: Alexandra, 2024

## ثانياً: الأداء الإداري التنظيمي: مفهوم الأداء الإداري التنظيمي:

يُعد مفهوم الأداء الإداري التنظيمي مفهوماً مهماً للمنظمة بأكملها، وفي الوقت ذاته لم يتم التوصل إلي إتفاق محدد حول مفهوم الأداء، وعلي الرغم من ذلك يظل التركيز مرتبطاً بالمفهوم والمناقشة لأبعاده ومستوياته وقواعده الأساسية التي تقيسه وتُقيمه، وينبع الفرق حول مفهوم الأداء الإداري التنظيمي وصولاً للأداء الإستراتيجي والذي تتم ممارسته من قبل مديري الإستراتيجية، إن الأداء الإداري مهم للغاية لأنه ينقل العمل لإنجاز الأهداف من صفة الفردية إلي صفة الجماعية، ومن العفوية إلي التخطيط، ومن الغموض إلي الوضوح، ومن التركيز علي مورد وتأثير محدود إلي تنوع الموارد وإتساع التأثير (يوسف وآخرون، 2023).

يُعرف الأداء الإداري التنظيمي بأنه مقياس لمدي كفاءة النشاط الحيوي الذي تمارسه الإدارة، وفعاليتها في استخدامه لموارد المنظمة في تحقيق أهداف المنظمة، بحيث يزداد الأداء الإداري بمقدار زيادة الكفاءة والفعالية نفسها (محمد وآخرون، 2022 ص 78)، وكذلك عُرف الأداء الإداري التنظيمي بأنه مجموعة من السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الفرد بعمله وفق جودة الأداء وحسن التنفيذ والخبرة الفنية في العمل فضلاً عن الإتصال والتفاعل مع الموظفين، بالإضافة إلي الإلتزام باللوائح الإدارية التي تنظم العمل، كما يُعد نظاماً رسمياً لتقييم وقياس أداء الموظفين والتأثير في الخصائص الأدائية والسلوكية لهم (رباح وآخرون، 2021 ص 149).

### **أهمية الأداء الإداري التنظيمي:**

تبرز أهمية الأداء التنظيمي في جميع المجتمعات والنظم الإقتصادية من خلال ما يتطلبه من توجه نحو الموارد الإقتصادية، وما يميزه الندرة المتزايدة في الإحتياجات التي يتنافس عليها، لذا كانت الأهمية تبرز لتحقيق عوائد قصوي ناجمة عن الإستغلال الأمثل للموارد وتأثيره علي الأهداف التنظيمية. ويعتبر النجاح المقياس المركب الذي يضم الكفاءة والفعالية ولذلك فهو شامل (يوسف وآخرون، 2023).

يساعد الأداء الإداري التنظيمي المنظمات في سعيها إلي تحقيق أهدافها والوفاء بمسؤولياتها علي مستوي أداء المديرين الذين يعملون بها، أي عندما يتمكن المدراء في المنظمة من أداء وظائفهم الإدارية علي نحو جيد، فإن المنظمة يصبح لديها درجة عالية من إحتمال تحقيق أهدافها المنشودة بفعالية، وإذا تمكنت المنظمات المختلفة التي يتكون منها مجتمع ما أن تحقق أهدافها بنجاح، فسوف يشهد هذا المجتمع علي المستوي القومي حالة من الإزدهار والرفاهية (نور، 2020).

### **أبعاد الأداء الإداري التنظيمي:**

تناول هذه الدراسة بُعدين أساسين من أبعاد الأداء الإداري التنظيمي ، وهما كما يلي:

#### **1/ بُعد الكفاءة:**

تشير الكفاءة إلي الحصول علي أقصى قدر من النتائج بإستخدام أقل قدر من المدخلات أو الموارد، وغالباً ما يُشار إليها بتعبير « القيام بالأشياء بشكل صحيح »، أي عدم إهدار الموارد (Hajdari & Jupa, 2023)، وكذلك تشير إلي القدرة علي خفض الفاقد في الموارد المتاحة للمنظمة، وذلك من خلال إستخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة، بالوقت والجودة والتكلفة، أي الوصول إلي الأهداف المسطرة من خلال إستخدام موارد المنظمة المتاحة بشكل أمثل، حيث يتطلب بلوغ الكفاءة وزيادتها حسن إستغلال الموارد وتقليل الهدر في الموارد (نور، 2020 ص 41).

#### **الكفاءة الإدارية:**

الكفاءة الإدارية تعني القدرة علي إدارة المنظمة فيما يتخص بإنجاز الأهداف بطريقة مناسبة ووفقاً لطبيعة العوامل البيئية التي تحيط بالمنظمة، وكذلك فإن الكفاءة الإدارية من وجهة نظر بعض العلماء عبارة عن مفهوم يتعلق بالعلاقة بين المخرجات والمدخلات في التنظيم،

وكلما يرتفع ناتج هذه العلاقة كلما كان أفضل، فالمخرجات تتمثل في ما تنتجه المنظمة من سلع أو خدمات، والمدخلات تتمثل في ما تم استخدامه من موارد بشرية، أو مواد، أو أصول (سويلم، 2016 ص 25).

### **مميزات الكفاءة الإدارية:**

تشير الكفاءة إلى القيام بالعمل بأقل قدر من إهدار الموارد « الوقت والجهد والثروة »، دائماً تبحث الإدارة الفعالة عن العوامل التالية في خططها لتحقيق الأهداف بنجاح (Saha et al., 2024)، ومن المميزات التي يجب أن تتميز بها الكفاءة والتي أشارت إليها دراسة (Saha et al., 2024): كفاءة الأداء وتعلق بمستوي الجودة للأداء.

الإنجاز ويشمل إنجاز المهمة بأقل قدر من الوقت والجهد « تعزيز الإنتاجية »  
النسبة المئوية ويتم تمثيلها بالفرق بين الطاقة المستهدفة والطاقة التي تم إنتاجها.

### **2/ بُعد الفعالية:**

تشير الفعالية إلى القيام بالأشياء الصحيحة، أي القيام بتلك الأنشطة العملية التي ستؤدي إلى تحقيق الأهداف (Hajdari & Jupa, 2023)، وكذلك تشير إلى القدرة علي تحقيق أهداف المنظمة، من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة، بمعنى آخر أن يحسن الموظفون والمديرون أداء ما يجب أن يؤدي من أجل تحقيق الأهداف، وتُقاس الفعالية إنطلاقاً من أهداف المنظمة، أي ما هو مستوي التقارب بين النتائج المتحصل عليها والأهداف المحددة، والمدير الفعال هو الذي يستطيع الوصول إلى تحقيق الأهداف في المدي المحدد (نور، 2020 ص 41).

### **الفعالية الإدارية:**

تُعرف الفعالية الإدارية بأنها مدي الإنتفاع بالطاقة لتحقيق الأهداف التنظيمية، أي أنها عبارة عن مدي الإنتفاع بالموارد التنظيمية وعلاقة ذلك بتحقيق الأهداف التنظيمية، فإذا ما قامت المنظمة بإستخدام موارد التنظيم « المنظمة » لتحقيق الأهداف بصورة جيدة فإنه يطلق عليها إدارة فعالة (سويلم، 2016 ص 71).

### **مميزات الفعالية الإدارية:**

إن الإهتمام الرئيس لفريق الإدارة هو دفع الموظفين إلى تقديم أفضل أداء لديهم، وإلتزام هذه المهمة بنجاح، تبحث المنظمة دائماً عن المعايير التالية (Saha et al , 2024):  
فعالية وكفاءة لتحقيق هدف تحقيق النتيجة المرجوة أو المتوقعة.

إستراتيجيات فعالة بتبني أساليب علمية.

صورة حيوية وترك إنطباع قوي أو دائم.

الإستعداد والرغبة في تحقيق الهدف.

### **الإطار الميداني:**

### **تحليل البيانات:**

تم جمع البيانات من الميدان عن طريق الإستبيان الموجه للمدراء ونوابهم ورؤساء الأقسام في عينة من المصارف السودانية، حيث تم توزيع عدد (310) إستبانة، بنسبة (100%)، وتم الحصول

على (249) إستبانة من جملة الإستبانات الموزعة بنسبة إسترداد بلغت (80.32%)، والإستبانات التي لم تُسترد بلغ عددها (61) إستبانة بنسبة (19.67%)، أما الإستبانات الغير صالحة للتحليل بنسبة لبياناتها المفقودة بلغ عددها (3) حيث بلغت نسبتها (0.96%)، أما الإستبانات الصالحة للتحليل بلغ عددها (245) حيث بلغت نسبة (79.04%) وتم عمل تنظيف للبيانات للتخلص من البيانات المفقودة.

### **التحليل العاملي الإستكشافي لجميع متغيرات الدراسة:**

للتأكد من صلاحية النموذج تم إستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وبالإضافة إلي برنامج (AMOS v23) في إجراء عملية التحليل العاملي الإستكشافي والعاملي التوكيدي لنموذج الدراسة المكون من متغيرين هما: المتغير المستقل: بطاقة الأداء المتوازن، المتغير التابع: تحسين الأداء الإداري التنظيمي، حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي إستخدمت لقياس كل متغير في الإستبانة، حيث إحتوت الإستبانة على (50) عبارة تم إستخدام طريقة المكونات الأساسية وطريقة تدوير العوامل من أجل تحديد معاملات التشعب وتم حذف العبارات التي يقل فيها قيم الإشتراكات والتشعبات عن 0.40 (James, 2003) تم إستخدام مقياس (KMO) لإختبار كفاية العينة المأخوذة في تفسير الظاهرة المدروسة وأقل قيمة لكفاية قبول نتائج التحليل هي 0.6 وإجراء إختبار (Bartlett) بوصفه مؤشر للعلاقة بين المتغيرات حيث يجب أن تكون قيمته دالة عند مستوي معنويه أقل من (0.05) ويوضح الجدول (1) نتائج عملية التحليل العاملي الإستكشافي لنموذج الدراسة.

### **التحليل العاملي الإستكشافي للمتغير المستقل بطاقة الأداء المتوازن:**

من خلال إستخدام طريقة التباين الأقصى Varimax لتدوير المحاور عمودياً تم التوصل الى أربعة أبعاد هي (العملاء والعمليات الداخلية، النمو والتعلم، الإجتماعي، المالي)، كما تم حذف بعض العبارات التي لم تستوفي الشروط.

الجدول رقم (1) التحليل العاملي لبطاقة الأداء المتوازن (حجم العينة: 245)

العوامل				العبارات	المتغيرات
الرابع	الثالث	الثاني	الأول		
			.699	العملاء 7	العملاء والعمليات الداخلية
			.684	العملاء 9	
			.682	العمليات 8	
			.655	العمليات 6	
			.633	العملاء 10	
			.602	العمليات 7	
			.577	العملاء 5	
			.564	العمليات 4	
العوامل				العبارات	المتغيرات
الرابع	الثالث	الثاني	الأول		
		.741		النمو 2	النمو والتعلم
		.708		النمو 7	
		.688		النمو 5	
		.659		النمو 1	
	.761			الإجتماعي 7	الإجتماعي
	.718			الإجتماعي 9	
	.707			الإجتماعي 4	
	.607			الإجتماعي 5	
العوامل				العبارات	المتغيرات
الرابع	الثالث	الثاني	الأول		
.722				المالي 5	المالي
.680				المالي 6	
.650				المالي 2	
.621				المالي 4	
12.053	13.048	15.613	29.083	Variance Explained	
.917		Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy			
2466.631		Bartlett's Test of Sphericity			
69.797		Total Variance Explained			

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2024م)

وجد أن هنالك بعض العبارات تم حذفها نسبة لعدم تحقيق الشروط المذكورة أعلاه أما باقي العبارات فقد إستوفت الشروط.

التحليل العاملي الإستكشافي للمتغير التابع تحسين الأداء الإداري التنظيمي: من خلال إستخدام طريقة التباين الأقصى Varimax لتدوير المحاور عمودياً تم التوصل الى إندماج بُعدي (الكفاءة والفعالية)، وتم تناول المتغير التابع تحسين الأداء الإداري التنظيمي من غير أبعاد، بإعتبار البعدين المندمجين يمثلان المتغير التابع.

جدول رقم (2) التحليل العاملي لتحسين الأداء الإداري التنظيمي (حجم العينة:245)

المتغيرات	العبارات	العوامل الأول
تحسين الأداء الإداري التنظيمي	الكفاءة4ة	.853
	الكفاءة5ة	.828
	الفعالية1ة	.809
	الفعالية2ة	.727
	الفعالية3ة	.704
	الفعالية5ة	.639
<b>Variance Explained</b>		68.358
<b>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy</b>		.852
<b>Bartlett's Test of Sphericity</b>		635.596
<b>Total Variance Explained</b>		68.358

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2024م)

وجد أن هنالك بعض العبارات تم حذفها نسبة لعدم تحقيق الشروط المذكورة أعلاه، أما باقي العبارات فقد إستوفت الشروط.

### التحليل العاملي التوكيدي لجميع متغيرات الدراسة:

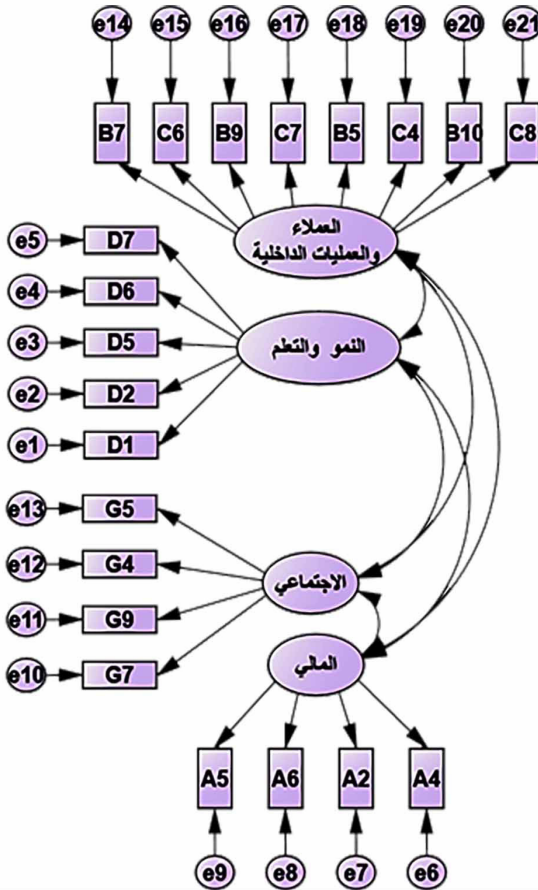
تم بناء النموذج الأولي للدراسة والذي يتكون من متغيرات مستقلة وتابعة وتحتوي على سبعة محاور لجميع المتغيرات، والذي تَقِيَسُه (59) عبارة، وحسب نتائج التحليل العاملي الإستكشافي تم التوصل الى أن أبعاد متغيرات الدراسة تتكون من خمسة محاور تَقِيَسُه (27) عبارة، وتم إختبار هذا النموذج بتطبيق التحليل العاملي التوكيدي على بيانات الدراسة وتم قياس بناء النموذج لتوضيح أبعاد العلاقة بين محاور النموذج وكانت مقاييس جودة المطابقة التي تم إدخالها في النموذج الأولي قد أعطت مقاييس جودة ذات صلاحية مقبولة.

### التحليل العاملي التوكيدي لبطاقة الأداء المتوازن:

تم إستخدام حزمة برنامج التحليل الإحصائي (AMOS v23) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي لأجل إختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل

الكامنة، كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل، وتم بناء النموذج الأولي للدراسة والذي يتكون من خمسة محاور للمتغير المستقل لبطاقة الأداء المتوازن والذي تقيسه 49 عبارة وحسب نتائج التحليل العاملي الإستكشافي والتحليل العاملي التوكيدي، تم التوصل من التحليل الي أن المتغير المستقل لبطاقة الأداء المتوازن يتكون من أربعة محاور تقيسه 21 عبارة كما في الشكل رقم (4)، وتم إختبار هذا النموذج بتطبيق التحليل العاملي التوكيدي على بيانات الدراسة، وتم قياس بناء النموذج لتوضيح أبعاد العلاقة بين محاور النموذج وكانت مقاييس جودة المطابقة التي تم إدخالها في النموذج الأولي قد أعطت مقاييس جودة ذات صلاحية مقبولة، كما في الشكل رقم (4) والجدول رقم (3) التاليين.

الشكل رقم (4) التحليل العاملي التوكيدي لبطاقة الأداء المتوازن:



قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات	
394.987	مربّع كاي
183	درجات الحرية
.000	مستوى الدلالة
2.158	مربّع كاي المعياري
.909	مؤشر المطابقة المقارن
.896	مؤشر توكر- لويس
.069	مؤشر رمسي

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية(2024م)

الجدول رقم (3) مؤشرات جودة المطابقة لبطاقة الأداء المتوازن

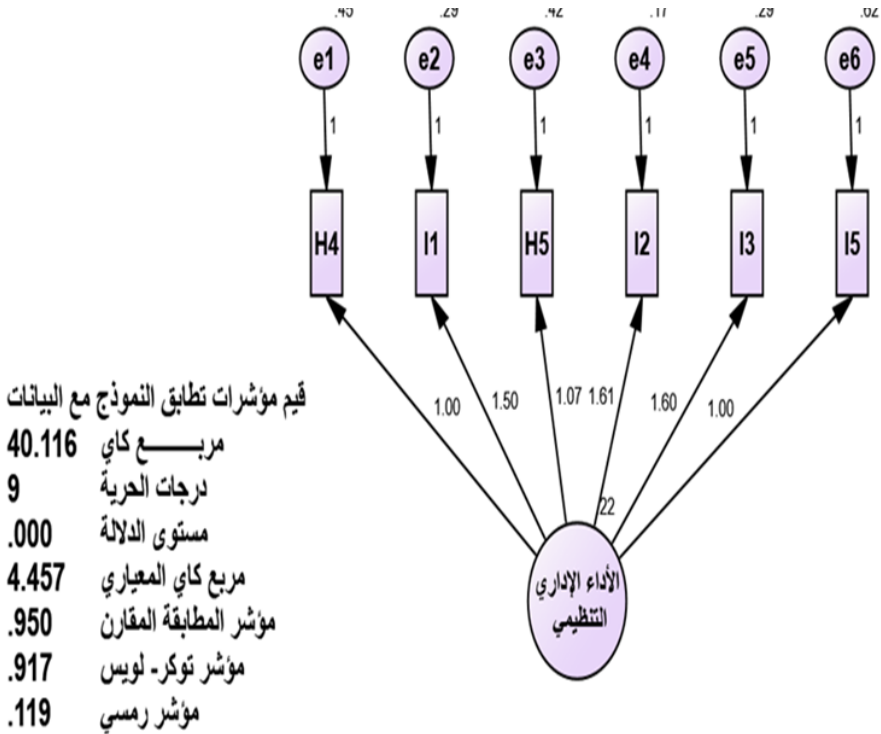
Structural Model هيكل النموذج	Acceptable Level مستوى القبول	Goodness-of-fit Measures مؤشرات جودة المطابقة
394.987	غير مهمة أحصائياً 0.05 عند مستوى دلالة	$\chi^2 = \text{Chi-square}$ كاي تربيع
183	درجة الحرية Df	df = degree of freedom
2.158	$1 < \chi^2/df < 5$	$\chi^2/df$
Structural Model هيكل النموذج	Acceptable Level مستوى القبول	Goodness-of-fit Measures مؤشرات جودة المطابقة
.867	$\geq 90$ 90 من أكبر	Goodness of fit index(GFI) مؤشر جودة المطابقة المعياري
.069	$< 0.08$ أقل من 0.08	Root-mean-square error of approximation (RMSEA) جذر متوسط مربع الانحرافات
.845	$\geq 90$ 90 من أكبر	Normal fit index(NFI) مؤشر المطابقة المعياري
.909	$\geq 90$ 90 من أكبر	Comparative fit index(CFI) مؤشر المطابقة المقارن
.832	$\geq 90$ 90 من أكبر	Adjusted goodness of fit index(AGFI) مؤشر جودة المطابقة المعياري المعدل
.896	$\geq 90$ 90 من أكبر	Tucker-Lewis Index(TLI) مؤشر توكر لويس
.001	$> 0.05$ أكبر من 50	P Close

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2024م)

## التحليل العاملي التوكيدي لتحسين الأداء الإداري التنظيمي:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الإحصائي (AMOS v23) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة، كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل، وتم بناء النموذج الأولي للدراسة والذي يتكون من محور المتغير التابع تحسين الأداء الإداري التنظيمي والذي تقيسه 10 عبارات وحسب نتائج التحليل العاملي الإستكشافي والتحليل العاملي التوكيدي، تم التوصل من التحليل الي أن المتغير التابع تحسين الأداء الإداري التنظيمي يتمثل في 6 عبارات وهي التي تقيسه كما في الشكل رقم (5) وتم اختبار هذا النموذج بتطبيق التحليل العاملي التوكيدي على بيانات الدراسة وتم قياس بناء النموذج لتوضيح أبعاد العلاقة بين محاور النموذج وكانت مقاييس جودة المطابقة التي تم إدخالها في النموذج الأولي قد أعطت مقاييس جودة ذات صلاحية مقبولة كما في الشكل رقم (5) والجدول رقم (4) التاليين. الذي أوضح أن المتغير التابع يتمثل في تحسين الأداء الإداري التنظيمي، ويتكون من (6 عبارات).

الشكل رقم (5) التحليل العاملي التوكيدي لتحسين الأداء الإداري التنظيمي



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2024م)

الجدول رقم (4) مؤشرات جودة المطابقة لتحسين الأداء الإداري التنظيمي

Structural Model هيكل النموذج	Acceptable Level مستوى القبول	Goodness-of-fit Measures مؤشرات جودة المطابقة
40.116	غير مهمة أحصائياً عند مستوى دلالة 0.05	$\chi^2 =$ Chi-square كاي تربيع
9	Df درجة الحرية	df = degree of freedom
4.457	$1 < \chi^2/df < 5$	$\chi^2/df$
.943	$90 \geq$ أكبر من 90	Goodness of fit index(GFI) مؤشر جودة المطابقة المعياري
Structural Model هيكل النموذج	Acceptable Level مستوى القبول	Goodness-of-fit Measures مؤشرات جودة المطابقة
.119	$< 0.08$ أقل من 0.08	Root-mean-square error of approximation (RMSEA) جذر متوسط مربع الانحرافات
.938	$90 \geq$ أكبر من 90	Normal fit index(NFI) مؤشر المطابقة المعياري
.950	$90 \geq$ أكبر من 90	Comparative fit index(CFI) مؤشر المطابقة المقارن
.866	$90 \geq$ أكبر من 90	Adjusted goodness of fit index(AGFI) مؤشر جودة المطابقة المعياري المعدل
.917	$90 \geq$ أكبر من 90	Tucker-Lewis Index(TLI) مؤشر توكر لويس
.001	$>0.05$ أكبر من 50	P Close

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2024م)

### تحليل الاعتمادية والصلاحية:

يستخدم تحليل الإتساق للعثور على الإتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرونباخ) للعثور على إتساق البيانات الداخلي، فإذا كانت قيم معامل ألفا كرونباخ أقرب إلي (1) يُعتبر الإتساق الداخلي للمتغيرات كبير، و لإتخاذ قرار بشأن قيمة ألفا كرونباخ المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث، ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية يشير (Nunnally,1967) إلى أن المصدقية من 0.50-0.60 تكفي وأن زيادة المصدقية لأكثر من 0.80 ربما يكون إسراف، أما (Hair et al, 2010) فقد إقترح أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70، وأيضا الجدول يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة.الجدول رقم

## (5) تحليل الإعتماذية والتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الإعتماذية	الأبعاد
0.75%	0.70	3.75	.872	العملاء والعمليات الداخلية
0.72%	0.87	3.58	.882	النمو والتعلم
0.72%	0.78	3.61	.799	الإجتماعي
0.76%	0.65	3.80	.701	المالي
0.75%	0.66	3.77	.854	تحسين الأداء الإداري التنظيمي

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2024م)

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن إختبار ألفا كرنباخ كان مرتفعاً، وأن المتوسطات لجميع متغيرات الدراسة أعلى من الوسط الفرضي، والانحراف المعياري أقرب إلى الواحد وهذا يدل على التجانس بين إجابات أفراد العينة عن جميع عبارات المتغيرات، ويمكن ترتيبها وفقاً للأهمية النسبية كالآتي: المتغير المستقل بطاقة الأداء المتوازن: العملاء والعمليات الداخلية، النمو والتعلم، الإجتماعي، والمالي، أما المتغير التابع تحسين الأداء الإداري التنظيمي.

**تحليل الإرتباط (Person Correlation):**

تم إستخدام تحليل الإرتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الإرتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، فكلما كانت درجة الإرتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الإرتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الإرتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الإرتباط أقل من (0.30) ويمكن إعتبارها متوسطة إذا تراوحت قيمة معامل الإرتباط بين (0.30 - 0.70) أما إذا كانت قيمة الإرتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين. أوضح إختبار تحليل الإرتباط بين متغيرات الدراسة من خلال الجدول (3) أدناه أن جميع الإرتباطات متوسطة بين متغيرات الدراسة، وأن الإرتباط بين الاتجاهات والتبني إرتباطاً متوسطاً.

الجدول رقم (6) تحليل الإرتباط بين متغيرات الدراسة

5	4	3	2	1	متغيرات الدراسة
				1	1 العملاء والعمليات الداخلية
			1	.671**	2 النمو والتعلم
		1	.623**	.595**	3 الإجتماعي
	1	.397**	.476**	.535**	4 المالي
1	.433**	.486**	.623**	.644**	5 تحسين الأداء الإداري التنظيمي

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

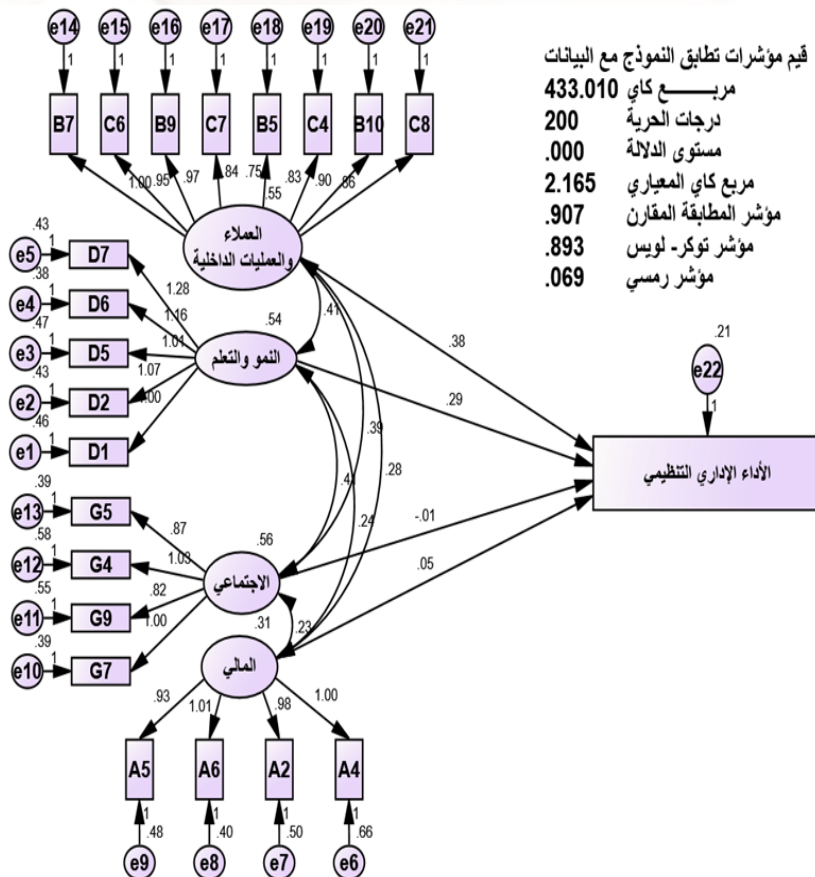
المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2024م)

## إختبار فرضيات الدراسة:

لإختبار فرضيات الدراسة تم الإعتماد في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية (Structural Equation Modeling [SEM])، وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة، وبالتحديد إستخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة (Barbara et al., 1996).

### العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الأداء الإداري التنظيمي:

تنص الفرضية الرئيسة على أنه يوجد أثر إيجابي لبطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء الإداري التنظيمي لعينة من المصارف السودانية، ولإختبار فرضيات الدراسة تم إستخدام إختبار تحليل المسار عن طريق برنامج (AMOS v23)، والذي يهدف إلى التحقق من أثر بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء الإداري التنظيمي، ويتضح ذلك من خلال الشكل (6) والجدول (7) أدناه. شكل رقم (6) العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الأداء الإداري التنظيمي



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2024م)

جدول رقم (7) المسار من بطاقة الأداء المتوازن إلى تحسين الأداء الإداري

متغيرات الدراسة		Estimate	S.E.	C.R.	P		
تحسين الأداء الإداري التنظيمي	<-	.380	.099	3.856	***		
تحسين الأداء الإداري التنظيمي	<-	.046	.106	.439	.661		
تحسين الأداء الإداري التنظيمي	<-	-.009	.086	-.107	.915		
تحسين الأداء الإداري التنظيمي	<-	.289	.093	3.112	.002		
المؤشر	CMIN	DF	P	CMIN/DF	TLL	GFI	RM-SEA
النسبة	433.010	200	.000	1.165	.893	.907	.069
التفسير	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة

مستوي المعنوية: \* $p < 0.05$ ، \*\* $p < 0.10$ ، \*\*\* $p < 0.001$ .

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2024م)

وفقاً للجدول رقم (7) يمكننا ملاحظة الأثر المباشر إعتماًداً على التقديرات ومستوي الدلالة (0.05) لمتغيرات الدراسة، وتشير أوزان معاملات الإنحدار في العلاقة بين المتغير المستقل بطاقة الأداء المتوازن بمحاورها (العملاء والعمليات الداخلية، النمو والتعلم، الاجتماعي، المالي) والمتغير التابع تحسين الأداء الإداري التنظيمي إلى أن المسار من العملاء والعمليات الداخلية إلى تحسين الأداء الإداري التنظيمي حيث بلغت التقديرات (380.) وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية (0.000)، وأن المسار من النمو والتعلم إلى تحسين الأداء الإداري التنظيمي حيث بلغت التقديرات (046.) وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية (661.)، وأن المسار من الاجتماعي إلى تحسين الأداء الإداري التنظيمي حيث بلغت التقديرات (-009.) وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية (915.)، وأن المسار من المالي إلى تحسين الأداء الإداري التنظيمي حيث بلغت التقديرات (289.) وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية (002.). مما يشير إلى أنه توجد علاقة جزئية بين بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الأداء الإداري التنظيمي، وقد تحققت جميع شروط جودة النموذج.

## خلاصة نتائج الدراسة:

أوضحت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي جزئي لبطاقة الأداء المتوازن بأبعاد (العملاء والعمليات الداخلية، النمو والتعلم، الإجتماعي، والمالي) في تحسين الأداء الإداري التنظيمي لعينة من المصارف السودانية، حيث تبين وجود أثر إيجابي لبُعد العملاء والعمليات الداخلية في تحسين الأداء الإداري التنظيمي، وعدم وجود أثر إيجابي لبُعد النمو والتعلم في تحسين الأداء الإداري التنظيمي، وعدم وجود أثر إيجابي للبُعد الإجتماعي في تحسين الأداء الإداري التنظيمي، ووجود أثر إيجابي للبُعد المالي في تحسين الأداء الإداري التنظيمي.

توصيات الدراسة:

التأكيد علي أن بطاقة الأداء المتوازن أداة مصممة لإدارة الأداء من خلال تصميم وتنفيذ الإستراتيجية، ومواءمة عمليات وأنظمة الإدارة في المصرف مع الإستراتيجية، حيث أن للإستراتيجية تأثير قوي ومهم علي تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وهذا ما أشارت إليه الدراسة ودراسات سابقة، عليه توصي الدراسة بعدد من التوصيات للمديرين في المصارف، أهمها:

ضرورة إمتلاك المديرين في القطاع المصرفي للمعرفة العميقة حول تأثير بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الأداء، مما يُكّنهم من تعبئة الجهود والتفاعل والإستعداد للتغيير، ثم الإقرار بإمكانات هذه الأداة، تمهيداً للإلتزام بتطبيقها. ومجرد تحقيق هذه المراحل (المعرفة، الإستعداد، والإقرار)، يتحول التركيز نحو الحوكمة لتثبيت نموذج الأداء الجديد داخل المصرف.

علي المديرين في المصارف الإهتمام بالأداء المالي والتطلع لإستيفاء المعايير المالية العالمية، وبناء إستراتيجيات تسويق فاعلة وتعزيز الجهود الترويجية ومحاولة الوصول إلي أكبر شريحة مستهدفة من العملاء، تحقيقاً لدور المصرف في تعزيز الشمول المالي، مما يساهم في تطوير المجتمع. علي المديرين في المصارف تعزيز دور العمليات الداخلية في تطوير عمليات الجودة والإبتكار، والعمل علي بناء أنظمة الربط مع المصارف الخارجية، والإهتمام بإستراتيجيات بُعد النمو والتعلم، فهو يمثل جوهر بطاقة الأداء المتوازن.

علي المديرين في المصارف الإهتمام بالأداء الإجتماعي في بطاقة الأداء المتوازن، فالمسؤولية الإجتماعية مبادرة طوعية، غير أنها تمثل إلتزام أخلاقي في المقام الأول تجاه المجتمع الذي يعمل فيه المصرف، والإلتزام بها يحقق تحسين العوائد في المدى الطويل.

محددات الدراسة:

في هذه الدراسة هنالك بعض القيود التي تحتاج إلي تقليل أثارها، عبر تحسين العمل المستقبلي، وتتمثل في عدد من النقاط:

الإستبيان: بالرغم من المزايا التي تتمتع بها هذه الأداة، إلا أنها يعترها بعض القصور في طبيعة المقاييس المستخدمة، والتي صممت لغرض غير غرض الدراسة الحالية، ويمكن أن يكون تصميمها في سياق مختلف، وكذلك التحيز في الإجابة خشية التعبير الصريح للمبحوثين، وكذلك الفروق الواضحة للمبحوثين حول المؤهلات فمدير إدارة التسويق لا يستطيع الإجابة بكفاءة علي

فقرات الأداء المالي، وكذلك أيضاً معدل الإستجابة البطئ والذي أثر بشكل واضح علي نسبة الإسترداد، ورفض عدد من المصارف المشاركة في الإستقضاء كلياً. التدوير المتعمد: ويمثل خطوة من خطوات التحليل العاملي الإستكشافي، والذي يعتبر الأكثر شيوعاً، حيث أن هنالك عدد من الدراسات الحديثة أشارت إلي عدم مناسبة التدوير المتعمد للدراسات الإنسانية، وأوصت بإستخدام التدوير المائل حيث أنه يعتبر الأنسب. الدراسات المستقبلية:

تعرض الدراسة أفقاً للبحث المستقبلي، حرصاً علي معالجة قيود الدراسة، ولتمكين الباحثين المستقبليين من التصدي للقضايا البحثية في الأطوار التمهيديّة للدراسة، حيث أن الإشارة إلي هذه القيود تساعد الباحثين المستقبليين في تجنبهم لها، مما يساهم في تجويد البحث العلمي، والحصول علي نتائج أكثر دقة وموضوعية، عليه يمكن إقتراح بعض الأفاق للبحث المستقبلي: إكتسبت بطاقة الأداء المتوازن تأثيراً واسعاً حيث تم عدها من أعظم الأفكار الإدارية خلال (75) عاماً الماضية، إلا أنها لم تحظي بالإهتمام في البيئة المحلية، حيث لم تزل البحوث حولها في الأطوار الإستكشافية، فبمزيد من العمل البحثي تتسع المعرفة حولها. تقترح الدراسة تعزيز قائمة الإستبيان بنوع من الأسئلة المفتوحة، أو إجراء مقابلات فردية أو جماعية للتقليل من آثار الإستبيان كأداة أساسية في البحوث. عند إجراء التحليل الإحصائي يجب التحقق من إختيار أسلوب التحليل المناسب، فتوفر قدر جيد من المعرفة لدي الباحثين يساهم بشكل كبير في تفادي إختيار أسلوب خاطئ يمكن أن يسهم في تحيز النتائج. التطبيق علي قطاعات أخرى مثل القطاع الصناعي، أو الخدمي.

## الخاتمة:

هدفت الدراسة إلي إختبار أثر بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء الإداري التنظيمي لعينة من المصارف السودانية، كما سعت الدراسة لإختبار نظرية الموارد القائمة علي المعرفة كأساس نظري لتفسير العلاقات في نموذج الدراسة. وتكتسب هذه الدراسة أهميتها في تناولها لنموذج بطاقة الأداء المتوازن بإعتباره أداة حيوية للمصارف التي تسعى إلي تحقيق الأداء المتميز والمستدام، خاصة في ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها المصارف في العصر الرقمي. إستخدمت الدراسة نمذجة المعادلة البنائية لإختبار فرضياتها والإجابة علي أسئلتها، حيث توصلت الدراسة إلي وجود أثر إيجابي جزئي لبطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء الإداري التنظيمي لعينة من المصارف السودانية، حيث تبين وجود أثر إيجابي لبطاقة الأداء المتوازن (بُعد العملاء والعمليات الداخلية) في تحسين الأداء الإداري التنظيمي، وعدم وجود تأثير لبطاقة الأداء المتوازن (بُعد النمو والتعلم) في تحسين الأداء الإداري التنظيمي، وكذلك عدم وجود تأثير لبطاقة الأداء المتوازن (البُعد الإجتماعي) في تحسين الأداء الإداري التنظيمي، ووجود أثر إيجابي لبطاقة الأداء المتوازن (البُعد المالي) في تحسين الأداء الإداري التنظيمي.

علي الرغم من وجود بعض المحددات، إلا أن هذه الدراسة تقدم رؤي قيمة للأكاديميين والممارسين، حيث يأمل الباحث أن تُوضع نتائج هذه الدراسة موضع إهتمام الباحثين في المستقبل، وضرورة التحقق منها عبر العمل البحثي المستقبلي، خاصة في القطاع المصرفي، مما يُثري العمل البحثي المستقبلي، ويؤسس إلي جهود متناسقة تساعد في التوصل إلي بحوث ذات جودة عالية، وبناء أدوات دقيقة للقياس الإحصائي، والحصول علي نتائج واقعية. كذلك يأمل الباحث أن تجد هذه النتائج الإهتمام الكافي من الممارسين في القطاع المصرفي، والأخذ بتوصيات الدراسة عند وضع السياسات. ومن الأهمية بمكان، أن تمتد جسور التواصل بين العملية الأكاديمية والممارسة التطبيقية، وذلك من خلال الأنشطة المشتركة والمتمثلة في ورش العمل، والمنتديات، والمنصات الإلكترونية، وتمكين الباحثين الأكاديميين من النشر في المجالات المتخصصة في القطاع المصرفي، ومن خلال هذه المبادرات يمكن للممارسين والمهنيين في القطاع المصرفي توظيف مخرجات الدراسات الأكاديمية، والعمل علي تعزيز الممارسة التطبيقية بالأطر النظرية.

## المصادر والمراجع:

### أولاً: المصادر العربية:

- (1) نصير، كريم حسين وحسنية، أحمد ناجي.(2025). تأثير إستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدامة في العلاقة بين أساليب إدارة التكلفة الإستراتيجية والأداء الإستراتيجي للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، مجلة الريادة للمال والأعمال، جامعة النهريين، العراق. 6 (1)، 22-42.
- (2) الشربتلي، محمود إبراهيم وهلالي، حسين مصطفى وعبد الصمد، وفاء محمد. (2025). أثر إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق إستدامة منظمات الأعمال في ضوء تقنيات التحول الرقمي، مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بور سعيد. 26 (1)، 530-550.
- (3) الفقيه، منال محمد إبراهيم. (2024). تحليل إتجاهات العاملين بالمستشفيات السعودية نحو دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة حلوان. 38 (3)، 1163-1206.
- (4) محمد، أمجد محمد محمد الكومي. (2024). إستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام في تقييم الأداء الإستراتيجي من منظور الإستدامة في المنظمات الخدمية، مجلة الفكر المحاسبي، جامعة عين شمس. 28 (3)، 144 - 192.
- (5) الخروصي، يوسف بن خميس والخروصي، عيسى بن خميس والخروصي، زيد بن خميس والخروصي، سلطان بن خميس. (2023). أثر التغيير التنظيمي علي تحسين الأداء الإداري في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عمان، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، المركز القومي للبحوث، غزة. 7 (8)، 32-48.
- (6) عبد الله، يوسف عبد الباقي وإبراهيم، عبد الرحمن محمد ولسيود، الهاشمي أبو بكر ورسامي، محمد حارسي، 2022، عوائق تطبيق بطاقة الأداء المتوازن: أدلة من القطاع المصرفي في الأسواق النامية، مجلة الحوكمة والتنظيم، مج، 11، ع، 2، ص، 173-180.
- (7) مصطفى، أمل محمد محمد. (2022). تطبيق بطاقة الأداء المتوازن علي إستراتيجية التنمية المستدامة، بالتطبيق علي مستشفيات جامعة عين شمس، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية. 42 (4)، 93-112.
- (8) عبد اللطيف، محمد يوسف وعبد الرحمن، أمجد حسن ومهدي، محمد حسن. (2022). تفعيل دور إدارة المخاطر التشغيلية لتحسين الأداء المالي والإداري للبنوك لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، مجلة العلوم البيئية، جامعة عين شمس. 51 (1) ج (3)، 67-102.
- (9) فراج، حشمت عبد الحكم محمدين والهنداوي، أحمد عبد الفتاح حمدي ومحمد، عبد الرحمن عطية متولي. (2021). متطلبات تطوير الأداء الإداري للعاملين بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية، مجلة التربية، جامعة الأزهر. ع (190) ج (2)، 467-5014.
- (10) الضبع، رباح رمزي عبد الجليل ومحمود، هناء فرغلي علي وعلي، إيمان فوزي عبد الحميد. (2021). دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري، المجلة التربوية لتعليم الكبار، جامعة أسيوط. 3، ع (1)، 134-160.

- (11) عبدو، مي محمود. (2020). العوامل المؤثرة علي ربحية البنوك: أدلة من السودان، مجلة الإقتصاد القياسي المالي التطبيقي، الهند. 1 (1)، 45-53.
- (12) الأقرع، نور طاهر. (2020). أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية، مجلة دفاثر البحوث العلمية، المركز الجامعي مرسلبي عبد الله، تيبازة. 8 (2)، 34-60.
- (13) أساري، جوفاس وعض، شيماء ولوغان، سارة وماثيوسون، باتريك وساتشيتو، كامبلا. (2020). السودان والإقتصاد العالمي: فرص نحو التكامل والنمو الشامل، برنامج التفاعل المرن ومجلس هشاشة الدول، المركزالدولي للنمو، كلية لندن.
- (14) مناوي، أحمد نورين أحمد وأحمد، أحمد علي. (2020). العوامل المؤثرة علي ربحية البنوك الإسلامية الأدلة من السودان، المجلة الدولية للإقتصاد والمالية، المركز الكندي للعلوم والتعليم. 12 (6)، 1-13. doi.org
- (15) عبد الصادق، أسامة سعيد. (2022). المراجعة الإستراتيجية والإدارية التحليلية، جامعة بني سويف، كلية التجارة، جمهورية مصر العربية، بني سويف.
- (16) سويلم، محمد نسيم علي. (2016). التوأمان الكفاءة والفعالية، دار جوانا للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية، القاهرة.
- (17) السعد، مسلم علاوي ومنهل، محمد حسين والعبادي، هاشم فوزي. (2012). بطاقات العلامات المتوازنة مدخل للإستدامة، الطبعة الأولى، دار الكتب العلمية، الأردن، بيروت.
- (18) ثانياً: التقارير والمؤتمرات:
- (19) التقرير السنوي صندوق النقد الدولي 2021. [/http://www.imf.org](http://www.imf.org)
- (20) التقرير السنوي صندوق النقد العربي 2021. [/http://www.amf.org.ae](http://www.amf.org.ae)
- (21) التقرير السنوي الحادي والستون بنك السودان المركزي 2021. [/https://www.cbos.gov.sd](https://www.cbos.gov.sd)
- (22) التقرير السنوي الستون بنك السودان المركزي 2020. [/https://www.cbos.gov.sd](https://www.cbos.gov.sd)
- (23) تقرير رقم 143 / 21 صندوق النقد الدولي يونيو 2021. [/http://www.imf.org](http://www.imf.org)
- ثالثاً: المصادر الأجنبية:

- (1) Roselló-calzada, T., Vila, I. R.-, & Benito, C. C.-. (2025). Suitability of Referenced Models for Designing Balanced Scorecards in Healthcare Organizations. 18(1), 33-47.
- (2) Viana, Y., Sousa, S. De, Cristina, P., & Sousa, S. De. (2025). Contribuições do Balanced Scorecard (BSC) para o Sucesso das PME ' s Contributions of the Balanced Scorecard (BSC) to the Success of SMEs. 2025, 1-10.
- (3) Hamid, B., Alosami, H., & Al-kefari, M. A. J. (2024). The Role of the Balanced Scorecard in Strategic Cost Management and Strategic Performance Evaluation

- (An Applied Study in the Middle East Investment Bank). 04, 12–22.
- (4) Bambang, R. M. (2024). Implementation of Balanced Scorecard to Achieve The Company's Strategic Objectives. *Eduvest - Journal of Universal Studies*, 4(3), 818–826. <https://doi.org/10.59188/eduvest.v4i3.1064>
- (5) Saha, G. C., Roy, A., Reza, K. L., Akther, S., Afrin, S., & Rahman, M. A. (2024). Impact of the Combination of Managerial Efficiency and. 1–19.
- (6) Kayode, S. O., & Daniel, S. (2024). Criteria and procedures for selecting appropriate indicators for the Balanced Scorecard are outlined in Performance Indicators Selection. March.
- (7) Alexandra, S. (2024). Internal and External Processes Improvement , a New Dimension of Balance Scorecard and Its Impact on Organizational Performance. <https://doi.org/10.2478/picbe-2024-0172>
- (8) Admir Cavalic , Nina Terzic, S. C. (2024). Mjerenje poslovnih performansi : Balanced Scorecard. October.
- (9) Shrestha, P., & Prajapati, M. (2024). The Balanced Scorecard Approach with Customer Dimension. March. <https://doi.org/10.3126/njmgres.v4i1.63692>
- (10) Patrick, O. (2023). Balanced Scorecard: A Strategic Tool for Enhancing Managerial Performance in Nigerian Banks (A Study of United Bank for Africa). 6(1), 80–94.
- (11) Hajdari & Jupa, N. (2023). The Role of Pyamidal Organizational Structure in. 29(2), 7–22. <https://doi.org/10.2478/acc-2023-0001>
- (12) Wardhana, A., Almunawwaroh, M., Ilyas, M., Sumarsan, T., Astuti, W. B., Rahman, K. G., Utami, E. Y., Hanif, A., Silitonga, D., Partiwi, S., Neltje, C., & Fatah, K. (2023). Pengendalian Manajemen Metode Balance Scorecard (Issue November).
- (13) Amin, R., Ayu, S. A., & Mafthuhah, R. A. (2023). Performance analysis of bank Bukopin Syariah Surabaya with the balance Enrichment : *Journal of Management Performance analysis of bank Bukopin Syariah Surabaya with the balance scorecard approach*. August. <https://doi.org/10.35335/enrichment.v13i1.1207>
- (14) Ali, I., Sami, S., Ahmed, N., Senan, M., Baig, A., & Khan, I. A. (2022). Astudy on Corporate Sustainability Performnce Evaluation and Managemant : the Sustainability Balance Scorecard. 6(2), 150–162. <https://doi.org/10.22495/cgobrv6i2p15>

- (15) <https://doi.org/10.22495/cgobrv6i2p15>
- (16) Jeong, J., Lee, H., & Park, H. (2022). A Study on the Effect of Knowledge Services on Organizational Performances Based on the Concept of Balanced Scorecards for the Sustainable Growth of Firms : Evidence from South Korea.
- (17) Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Linking the Balanced Scorecard to Strategy. 39(1), 53–79.
- (18) Barbara, B. & Dorman, J. L. & Fiorina, D.(1996). in Studies of Magnetic Properties of Fine Particles and their Relevance to Material Science 235–242.
- (19) Hair, J. F., Jr., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). Multivariate data analysis (7th Ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- (20) Nunnally, J. (1967), Psychometric Methods, New York: McGraw Hill.
- (21) James, L.(2003). Analyzing Multivariate Data, Brooks/Cole, Thomson Learning, Inc., Canada..