



مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك
التجارية الليبية

**The Extend of Using Balanced Scorecard in
Performance Evaluation at Libyan Commercial Banks**

إعداد الطالب

أبو عجيبة رمضان عثمان الغريب

400910299

إشراف الأستاذ الدكتور

عبد الناصر إبراهيم نور

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة

قسم المحاسبة - كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

يناير / 2012

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ
إِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ)

صدق الله العظيم
(التوبه , 105)

تفويض

أنا الموقع أدناه "أبو عجيبة رمضان عثمان الغريب" أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات الجامعية أو المنظمات أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: أبو عجيبة رمضان عثمان الغريب

التاريخ: 2022/2/7

التوقيع:  أبو عجيبة رمضان عثمان الغريب

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها " مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية "

وإجيزت بتاريخ 2012/01/04

التوقيع





أعضاء لجنة المناقشة

رئيساً ومشرفاً

أ.د. عبدالناصر إبراهيم نور

عضواً

د. يونس عليان الشوبكي

ممتحناً خارجياً

د. وليد زكريا صيام

شكر وتقدير

الحمد لله على فضله وإحسانه، أسبغ علينا نعمه طاهرة وباطنه، فله الحمد في الأولى والآخرة، وله الشكر والثناء الحسن، والصلاة والسلام على حبيبنا ونبينا محمد وعلى آله وصحبه وسلم.

كما يطيب لي والمقام هنا لرد الفضل لأهله والتقدم بالشكر والعرفان للأستاذ الدكتور عبد الناصر نور على تكرمه بالإشراف على هذه الرسالة وتوجيهاته السديدة، وتصويباته المفيدة، وكان مثلاً للعلماء المتواضعين في توجيهاته وتشجيعه المتواصل، جزاه الله عني وعن زملائي خير الجزاء.

أتقدم بالشكر والاحترام للسادة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الموقرين على ما بذلوه من جهد في قراءة رسالتي المتواضعة، وعلى ما أبدوه من مقترحات قيمة بما يثري الرسالة. كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى جامعتي الموقرة جامعة الشرق الأوسط، ممثلة بمسؤوليها وأعضاء الهيئة التدريسية فيها.

وإن أنسى فلا أنسى شكر جميع من أعانني بجهدهم أو وقته أو دعائه سواء من الأقارب أو الأصدقاء أو الأحباب أو الزملاء سائلاً الله العلي الكريم أن يجعل ما قدمه أولئك في موازين حسناتهم وأن يجزل لهم الأجر والمثوبة.

الباحث

أبو عجيبة الغريب

الإهداء

أهدي هذا الجهد المتواضع

إلى والدي .. نبع الحنان والعطاء الدائم اللامتناهي.

إلى والدتي .. نبع الحنان والنور والضياء .. أسبغ الله عليهما ثوب الصحة والعافية،

وأطال الله في عمرهما، فقد تكفلاني بدعائهما الموصول حتى يسر الله لي إتمام هذه

الدراسة.

إلى زوجتي .. التي حاكت معي نسيج أيامي .. ووقفت معي سنداً لي طيلة سنوات

الدراسة وتحملت الكثير من الجهد والعناء.

إلى إخواتي وأخواتي....الذين كانوا خير عون وداعم لي طيلة فترة الدراسة...

الباحث

أبوعجيلة الغريب

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
ج	تفويض
د	قرار لجنة المناقشة
هـ	شكر وتقدير
و	الإهداء
ز	فهرس المحتويات
م	الملخص باللغة العربية
س	الملخص باللغة الانكليزية
1	الفصل الاول : الإطار العام للدراسة
2	(1-1) : مقدمة
3	(2-1) : مشكلة الدراسة واسئلتها
5	(3-1) : فرضيات الدراسة
6	(4-1) : اهداف الدراسة
6	(5-1) : اهمية الدراسة
7	(6-1) : حدود الدراسة
7	(7-1) : محددات الدراسة
8	(8-1) : التعريفات الإجرائية
9	الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة
10	تقييم الأداء
10	(1-1-2) : مفهوم تقييم الأداء
10	(2-1-2) : أهمية تقييم الأداء
11	(3-1-2) : أهداف تقييم الأداء
12	(4-1-2) : معايير تقييم الأداء
14	(5-1-2) : أساليب تقييم الأداء
15	(6-1-2) : مقاييس تقييم الأداء
22	بطاقة الأداء المتوازن
22	(1-2-2) : مقدمة
22	(2-2-2) : مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

25	(3-2-2): المحاور التي يحتوي عليها كل بعد من ابعاد بطاقة الأداء المتوازن
26	(4-2-2): أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
43	(5-2-2) : بطاقة الأداء كنظام للإدارة الإستراتيجية
48	(6-2-2): الخارطة الإستراتيجية
50	(7-2-2): فوائد استخدام بطاقة الأداء المتوازن
52	(8-2-2): صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
55	الدراسات السابقة
55	(1-3-2): مقدمة
55	(1-3-2): الدراسات العربية
63	(1-3-2): الدراسات الاجنبية
72	(1-3-2): ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة
73	الفصل الثالث : الطريقة والإجراءات
74	(1-3): المقدمة
74	(2-3): منهجية الدراسة
74	(3-3): مجتمع الدراسة وعينتها
75	(4-3): مصادر جمع البيانات
75	(5-3): أداة الدراسة
77	(6-3): صدق الأداة
77	(7-3): ثبات الأداة
77	(8-3): المعالجة الإحصائية المستخدمة
79	الفصل الرابع : نتائج الدراسة
80	(1-4): المقدمة
81	(2-4): خصائص عينة الدراسة
87	(3-4): الإجابة عن اسئلة الدراسة
105	(4-4): اختبار فرضيات الدراسة
114	الفصل الخامس :الاستنتاجات والتوصيات
115	(1-5): الاستنتاجات

117	(2-5): التوصيات
118	قائمة المراجع
127	قائمة الملاحق
128	الملحق الأول: اداة الدراسة
139	الملحق الثاني: قائمة أسماء المحكمين
140	الملحق الثالث: مخرجات برنامج الاحصاء

فهرس الجدول

رقم الصفحة	الجدول
81	جدول (1-4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي
82	جدول (2-4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب التخصص العلمي
83	جدول (3-4) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لسنوات الخبرة
90	جدول (4-4) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمستوى الوظيفي
84	جدول (5-4) التكرار والنسبة المئوية لتوزيع عينة الدراسة تبعاً للشهادات المهنية
87	جدول (6-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية عن استخدام المقاييس المالية في تقييم الأداء في البنك
89	جدول (7-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية عن استخدام المقاييس الخاصة بالعملاء في تقييم الأداء في البنك
91	جدول (8-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية عن استخدام المقاييس الخاصة بالعمليات الداخلية في تقييم الأداء في البنك
93	جدول (9-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية عن استخدام المقاييس الخاصة بالتعلم والنمو في تقييم الأداء في البنك
95	جدول (10-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية عن مدى امكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الليبية
97	جدول (11-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية عن ربط مقاييس الأداء للأبعاد الاربعة بإستراتيجية البنك

101	جدول (4-12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى وجود معوقات تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
103	جدول (4-13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إدراك مديري الإدارات لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن وفوائد استخدامها
105	جدول (4-14) نتائج اختبار (T) للتحقق من مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء في البنوك التجارية الليبية
106	جدول (4-15) نتائج اختبار (T) استخدام مقاييس البعد المالي لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية
107	جدول (4-16) نتائج اختبار (T) عن مقاييس بعد العملاء في تقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية
108	جدول (4-17) نتائج اختبار (T) عن مقاييس بعد العمليات الداخلية في تقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية
109	جدول (4-18) نتائج اختبار (T) عن مقاييس بعد النمو والتعلم في تقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية
110	جدول (4-19) نتائج اختبار (T) أهمية ربط مقاييس الأداء في بطاقة الأداء المتوازن بإستراتيجية البنك
111	جدول (4-20) نتائج اختبار (T) للتحقق من وجود معوقات تواجه البنوك التجارية الليبية عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
112	جدول (4-21) نتائج اختبار (T) لمستوى إدراك مديري الإدارات لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن وفوائد استخدامها

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	الاشكال
27	شكل رقم (1-2-2) يمثل الأهداف الإستراتيجية للبعد المالي
31	شكل رقم (2-2-2) يمثل الأهداف الإستراتيجية لبعد العملاء
34	شكل رقم (3-2-2) يمثل ارتباط بعد العمليات الداخلية بالأبعاد الأخرى
40	شكل رقم (4-2-2) يمثل ارتباط بعد النمو والتعلم بالأبعاد الأخرى
47	شكل رقم (5-2-2) إدارة العمليات الأربع في بطاقة الأداء المتوازن
49	شكل رقم (6-2-2) يمثل الخارطة الإستراتيجية

مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية

الليبية

إعداد الطالب

ابوعجيلة رمضان عثمان الغريب

إشراف الأستاذ الدكتور

عبد الناصر إبراهيم نور

الملخص

هدفت الدراسة إلى تقديم المرتكزات النظرية والعملية لبطاقة الأداء المتوازن، كما هدفت الى معرفة مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية ومعرفة اهم المعوقات التي تواجه تطبيقها في البنوك التجارية الليبية .

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة تتكون من جزأين ، حيث يمثل الجزء الأول بالمعلومات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، ويتكون الجزء الثاني من اسئلة لمعرفة مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الليبية، وتتكون عينة الدراسة من (120) من مديري الإدارات والموظفين في تلك البنوك.

ومن أجل تحليل البيانات تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم (SPSS) ، وبعد إجراء عملية التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

أن لدى البنوك التجارية الليبية الاستعداد الكامل لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن ، وتوصلت أيضا إلى وجود توافر للبيانات اللازمة لاستخدام مقاييس الأداء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية، وكذلك توصلت الدراسة إلى أن تطبيق بطاقة الأداء

المتوازن يؤدي الى الربط بين مقاييس الأداء وإستراتيجية المنظمة، إلا أنها أثبتت النتائج إلى وجود معوقات تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الليبية .

وتوصلت الدراسة الى عدة توصيات أهمها:

- ضرورة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بشكل كامل في البنوك التجارية الليبية في تقييم الأداء

لأنها تعد عنصراً مهماً للمنافسة بين البنوك المحلية والعالمية .

- ينبغي على البنوك التجارية الليبية تذليل الصعوبات التي تقف أمام تطبيق بطاقة الأداء

المتوازن والتغلب عليها، من حيث رصد المبالغ الكافية لتوفير المتطلبات المالية والمادية

بتطبيق البطاقة ، وكذلك تأهيل الكوادر البشرية العاملة لديها من خلال التدريب على كيفية

استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء.

The Extend of Using Balanced Scorecard in Performance Evaluation at Libyan Commercial Banks

Prepared by:

Abujailah Ramadan Otheman Al Ghraib

Supervised by:

Prof.Dr. Abedul Naser Nour

Abstract

This study aimed to introduced he scientific and the theoretical fundamentals of the Balanced Scorecard, also aimed to know the extent to which it is possible to use the Balanced Scorecard to evaluate the performance of the Libyan commercial Banks and to now the main obstacles facing it application at the Libyan commercial banks.

To achieve the study's goals, the researcher has designed questionnaire that consisted of two parts.

The first part representing the personal and the functional information of the study sample individuals, while the second part consisted of questions to know the extent to which it is possible to apply the Balanced Scorecard card at the Libyan commercial banks study sample consisted of (120) employees and administrations directors at those banks.

In order to analysis the data, the SPSS package was used an after the statistical analyses process, the researcher has and after the statistical analysis process, the researcher has reached a set of results, the most important were:

- The Libyan commercial banks are ready to apply the Balanced Scorecard, and the presence of the needed data to use performance measures.
- The dimensions of the Balanced Scorecard card in evaluating the performance at the Libyan commercial banks.

Also the study reached that applying the balanced performance card leads to linking between the organization's strategy and performance measures.

But the results proved the presence of obstacles facing the application of the Balanced Scorecard card at the Libyan commercial banks.

The study reached many recommendations, the most important were:

1. The necessity to completely apply the Balanced Scorecard card at the Libyan commercial banks in evaluating the performance, because it considers an important element for competition between the local and the global banks.
2. The Libyan commercial banks should overcome the difficulties that facing the application of the Balanced Scorecard, through allocating the sufficient funds to provide the material and the financial requirements in applying the Balanced Scorecard, also, qualifying the working human staff though training on how to use the Balanced Scorecard in evaluating the performance.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

(1-1): مقدمة

(2-1): مشكلة الدراسة وأسئلتها

(3-1): فرضيات الدراسة

(4-1): أهمية الدراسة

(5-1): أهداف الدراسة

(6-1): حدود الدراسة

(7-1): محددات الدراسة

(8-1): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

(1-1): مقدمة :

تعد عملية تقييم الأداء من أهم الركائز الأساسية لتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لدى المنظمات وتدعيم أولوياتها وتحقيق أهدافها الإستراتيجية في تحسين كفاءة إدارة الأنشطة المختلفة للوحدة الاقتصادية وتقويم الممارسات الإدارية وترشيدها نحو مواطن التحسين والتطوير بما يحقق فاعلية الأداء في الوقت الحاضر والمستقبل .

ولإجراء عملية تقييم الأداء فقد طرح الفكر المحاسبي على مدى القرن الماضي مجموعة من مقاييس الأداء عرفت بالمقاييس المالية لتقييم الأداء نظراً لاعتمادها على مخرجات النظام المحاسبي ، مثل مقاييس التحليل المالي ومقاييس القيمة السوقية المضافة ومقاييس الدخل المتبقي ، على الرغم من أهمية هذه المقاييس في تقييم أداء المنظمات ، إلا أن ما تواجهه المنظمات المعاصرة من بيئة سريعة التغير في متطلباتها وفي مواردها ، ومن تغير مستمر في مستويات الطلب وتنوع مواصفاته وارتفاع معدلات المنافسة، وازدياد الاعتماد على التقنيات والمفاهيم الحديثة في مجالات التصنيع والتنظيم والتسويق والإدارة والمحاسبة ، جعل أساليب تقييم الأداء التي تقتصر على استخدام مقاييس الأداء المالية فقط موطناً للعديد من الانتقادات لما أصاب تلك المقاييس من قصور في أداء عملية التقييم ، كما غفاله للناتج طويلة الأجل عند تقييم الأداء التي تبدو في الوقت الحاضر أكثر أهمية إذا ما أخذنا في الاعتبار ضرورة بقاء واستمرار الوحدة المنظمة ، بالإضافة إلى تجاهلها الجودة كمقياس لتقييم الأداء وإغفالها الجوانب التشغيلية عند التقييم .

وكانعكاس للانتقادات التي واجهت أساليب تقييم الأداء التي تقتصر على استخدام المقاييس المالية ، فقط استحدثت كل من (Kaplan and Norton, 1992) نموذجا لمقاييس غير مالية بجانب تلك المقاييس المالية بما يسمح بإحداث التكامل في عملية تقييم أداء المنظمات وجعل تقييم الأداء غير قاصر على قياس الأحداث المالية فقط بل تتعداها إلى قياس الأحداث غير المالية ذات الأثر على أداء المنظمة في الأجل القصير والطويل .

لهذا تعد بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) من المداخل الحديثة في الوقت الحاضر نظرا لفوائدها العديدة التي تساعد على تحقيق مزايا تنافسية وزيادة فعالية تقييم الأداء داخل المنظمات، إذ تعمل بطاقة الأداء المتوازن على ترجمة إستراتيجية المنظمة إلى مجموعة متوافقة ومتوازنة من مقاييس الأداء سواء المالية أو غير المالية وذلك من خلال أربعة أبعاد ، البعد المالي الذي يهتم بأصحاب حقوق الملكية ، وبعد العميل الذي يركز على درجة رضا العميل ونظرتهم للمنظمة ، وبعد العمليات الداخلية الذي يركز على الأداء التشغيلي للوحدة ، وبعد التعلم والنمو الذي يركز على مجالات التعلم والابتكار داخل المنظمة .

(2-1): مشكلة الدراسة وأسئلتها :

تواجه البنوك التجارية الليبية العديد من التحديات وخاصة في ظل الظروف الاقتصادية التي تعيشها البيئة الليبية ، ومن أبرز هذه التحديات محاولة الدخول وفتح أسواق جديدة ، إلا أنها كنتيجة للتطورات المتسارعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مما يستوجب على البنوك التجارية الليبية ضرورة إحداث التطوير في الأساليب التي تتبعها سواء الأساليب الإنتاجية أو الإدارية أو المحاسبية للمحافظة على البقاء والاستمرار في ممارسة نشاطها في ظل هذه الظروف الجديدة .

إن من أهم أدوات التحسين والتطوير التي تتمثل في عملية التقييم للوضع الراهن لتحديد أوجه قصوره ومن ثم معالجة ذلك التطور ، إلا أن الاعتماد على المقاييس المالية فقط في تقييم الأداء سيؤدي إلى فشل عملية التقييم ومن ثم إلى عدم تحقيق مستوى التحسين والتطوير المطلوب .

ومن هذا المنطلق يحاول الباحث من خلال هذه الدراسة إلقاء الضوء على مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية من خلال التعرف على مستوى إدراك المديرين بمفهوم بطاقة الأداء المتوازن وفوائد استخدامها ، ومدى توفر البيانات اللازمة للاستخدام الحد الأدنى من كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تلك البنوك .

اعتماد على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية :

1. هل تتوفر البيانات اللازمة لاستخدام مقاييس الأداء في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (

البعد المالي ، البعد العملاء ، بعد العمليات الداخلية ، بعد النمو والتعلم) لتقييم الأداء في

البنوك التجارية الليبية ؟

2. ما مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الليبية ؟

3. هل يؤدي تطبيق بطاقة الأداء المتوازن إلى ربط مقاييس الأداء للأبعاد الأربعة

باستراتيجية البنك ؟

4. هل توجد معوقات تواجه البنوك التجارية الليبية عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ؟

5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك مديري الإدارات (المالية ،

المبيعات ، الإنتاج ، التدريب والتطوير) في البنوك التجارية الليبية لمفهوم بطاقة

الأداء المتوازن لتقييم الأداء وفوائد استخدامها؟

(1-3): فرضيات الدراسة :

لغايات تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها ، قام الباحث بصياغة فرضيات

العدمية للدراسة على النحو التالي:

الفرضية الأولى :

لا تتوفر البيانات اللازمة لاستخدام مقاييس الأداء في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (

البعد المالي ، البعد العملاء ، بعد العمليات الداخلية ، بعد النمو والتعلم) لتقييم الأداء في البنوك

التجارية الليبية .

الفرضية الثانية :

لا يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الليبية .

الفرضية الثالثة :

لا توجد أهمية في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن إلى ربط مقاييس الاداء للأبعاد الأربعة

باستراتيجية البنك .

الفرضية الرابعة :

لا توجد معوقات تواجه البنوك التجارية الليبية عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن .

الفرضية الخامسة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك مديري الإدارات (المالية ، المبيعات ، الإنتاج ، التدريب والتطوير) في البنوك التجارية الليبية لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء وفوائد استخدامها.

(1-4): أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- 1- استعراض المرتكزات النظرية والعلمية والتطبيقية لبطاقة الأداء المتوازن.
- 2- بيان ضرورة سد النقص في النموذج التقليدي لقياس الأداء الذي يركز على المقاييس المالية للأداء دون المقاييس غير المالية.
- 3- التعرف على مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء البنوك التجارية الليبية.
- 4- التعرف على المعوقات التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الليبية.
- 5- تقديم التوصيات اللازمة لتعزيز استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الليبية .

(1-5): أهمية الدراسة :

تتضح أهمية الدراسة على المستويين العلمي والعملي ، فعلى المستوى العلمي فإن هذه الدراسة سوف تتطرق لبطاقة الأداء المتوازن من حيث مفهومها وأهميتها ومراحل بنائها واستخدامها كأحد أهم أدوات تقييم أداء المنظمات في بيئة الأعمال المعاصرة .

وعلى المستوى العملي فإن الظروف التي تعيشها بيئة الأعمال الليبية تتطلب تطويرا شاملا في أساليب المحاسبة الإدارية لتقييم الأداء من خلال استخدام أحدث الأساليب التي طرحها الفكر المحاسبي ، ومن هنا تأتي أهمية الدراسة على المستوى العملي في محاولة تحسين

عملية تقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية ، ومن خلال التعرف على مدى توفر البيانات اللازمة لاستخدام مقاييس بطاقة الأداء المتوازن في تلك البنوك تمهيدا لتقييم أدائها من خلال بطاقة الأداء المتوازن.

(1-6): حدود الدراسة:

تحدد حدود الدراسة الحالية على النحو التالي:

الحدود البشرية: وتتضمن كافة المديرين والمحاسبين والموظفين العاملين في البنوك التجارية الليبية.

الحدود المكانية: البنوك التجارية الليبية .

الحدود الزمنية: الفترة الزمنية التي طبقت فيها الدراسة وهي الفترة من بداية شهر مارس 2011 الى بداية شهر يناير 2012 .

(1-7): محددات الدراسة:

يوجز الباحث في هذه النقطة بعض الصعوبات والمعوقات بما يلي:

1- تطبيق الدراسة على البنوك التجارية الليبية، إذ يصعب الحصول على المعلومات ويصعب توزيع الاستبانة.

2- الأوضاع الأمنية والسياسية التي تمر بها ليبيا في الفترة الحالية.

(1-8): التعريفات الإجرائية :

بطاقة الأداء المتوازن : هي بطاقة تسجيل ذات أربعة أبعاد هي البعد المالي والزبائن والعمليات الداخلية والنمو والتعلم ،تقدم صورة متوازنة عن الأداء التشغيلي ، فضلا عن قيادة أداء الوحدة للمستقبل .

تقييم الأداء : يشير مصطلح تقييم الأداء بشكل عام إلى قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تتكون صورة حية لما يحدث فعلا ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ المخطط بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسن الأداء .

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

تقييم الأداء

بطاقة الأداء المتوازن

الدراسات السابقة

اولاً: تقييم الأداء

(2-1-1): مفهوم تقييم الأداء

تعد عملية تقييم الأداء المرحلة الأخيرة والمهمة من مراحل العملية الإدارية خلال الفترة محل القياس، وهي تعبر عن الحكم والنتيجة النهائية للنشاط خلال فترة معينة، إذ يتم قياس الأداء الفعلي للأنشطة والعمليات المختلفة التي تم القيام بها أو التي ما زلت تتم أثناء مرحلة تنفيذ الإستراتيجية، ثم مقارنة الأداء المخطط والكشف عن أي انحرافات في التنفيذ، وبعد ذلك يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لعلاج هذه الانحرافات (الغالبى وإدريس، 2007:424-425).

وتتمثل عملية تقييم الأداء في استخدام البيانات المتاحة عن أوجه نشاطات المنظمة بصورة توضح وحدات التنفيذ الفعلية والانحرافات من الخطط الموضوعة مع قياس النتائج وإظهار المشكلات والمعوقات وتقييم نشاط المستويات المختلفة عن الإدارة داخل المنظمة الواحدة عن طريق مقارنة البيانات الفعلية مع البيانات المخططة ومع البيانات السابقة (كركور، 2000).

ويرى الباحث أن تقييم الأداء يشمل جميع الأنشطة داخل المنظمة، بهدف الحصول على المعلومات اللازمة للتأكد من سير الأنشطة حسب ما هو مخطط لها، واتخاذ القرارات التصحيحية في حال وجود الانحرافات.

(2-1-2): أهمية تقييم الأداء

تتبع أهمية تقييم الأداء من كونه عملية تهدف إلى التعرف على مدى كفاءة استخدام عوامل الإنتاج، ومتابعة خطورة تلك الكفاءة في فترات متتالية من خلال مقارنة ماتحقق منها بالهدف،

وذلك لغرض اتخاذ قرارات جديدة تعدل مسار الأنشطة لتحقيق الأهداف المرغوبة وترجع أهمية تقييم الأداء إلى ما يلي:

- 1- يقوم بتقديم معلومات مفصلة إلى أصحاب المصالح المرتبطين بالمنظمة حول قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، مما يكسب المنظمة الاعتراف بالنجاح داخل المنظمة وخارجها، زبائن جدد، مصادر جديدة وولاء أطراف جديدة (Behn، 2003) .
- 2- تفيد في تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المهمة لعملية التطوير أو الاستثمار أو عند إجراء تغييرات جوهرية (عبد المحسن، 2002) .
- 3- تعمل على ترشيد الطاقة البشرية في المنظمة مستقبلاً إذ يتم إبراز العناصر الناجحة وتميئتها، أو تلك غير الناجحة التي يتطلب الأمر الاستغناء عنها، أو محاولة إصلاحها لزيادة كفاءتها (عزاييه، 2010) .

(2-1-3): أهداف تقييم الأداء

يتمثل الهدف العام لعملية تقييم الأداء في التأكد من أن الأداء الفعلي يتم وفقاً للخطط الموضوعة والمرسومة. إلا أن هناك بعض الأهداف الأخرى لتقييم الأداء يمكن إنجازها في النقاط التالية (إدريس والمرسى، 2006) .

- 1- ترشيد التكلفة.
- 2- المساعدة في التخطيط وإعادة التخطيط.
- 3- تخفيض معدل ومخاطر الأخطاء عند وضع الخطط.
- 4- تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم في الخطط والإستراتيجيات .
- 5- تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي تشارك في التنفيذ.

6- توجيه الجهود اللازمة لتنفيذ الخطط.

(2-1-4): معايير تقييم الأداء:

إن عملية تحديد المعايير التي يتم على أساسها تقييم الأداء لكل مركز من مراكز المسؤولية في المنظمة تعد أهم جانب في عملية تقييم الأداء وأكثرها صعوبة في الوقت نفسه (الناطور، 2005). وانطلاقاً من رسالة المنظمة وأهدافها وغاياتها يتم وضع معايير للأداء لاستخدامها في قياس الأداء، والمعايير هي المستوى المحدد من قبل الإدارة كنموذج لتقييم الأداء، وتستخدم كنقاط يمكن أن يقارن بها الأداء الفعلي، ويمكن التعبير عنها بالأهداف المخططة من قبل والمطلوب تحقيقها خلال فترة زمنية معينة (عبد اللطيف وتركان، 2005). والمعايير تعد أفضل ما تصوره الإدارة وأهم هدف ترغب في الوصول إليه عند استغلال الموارد الإنتاجية بشكل فعلي وتلزم المختصين لمسؤولية تحقيقه، كما أنها من ناحية أخرى أدق الأدوات وأعدلها في الحكم على هؤلاء المختصين فيما بعد عندما تطابق الإدارة أعمالهم مع المعايير المقدره لها، وتكشف مدى تقيدهم بهذه المعايير ومدى انحرافهم عنها، وبذلك تكون المعايير في خير الوسائل لتنفيذ الضبط المنهجي والتخطيط العلمي.

تصنيفات معايير الأداء:

يمكن تصنيف المعايير المستخدمة في التقييم والرقابة على التالي (أبو قمر، 2009) :

- المعايير الكمية: تستخدم الأرقام المطلقة للتعبير عنها مثل (حجم الإنتاج - حجم الإيرادات - حجم المبيعات - حجم الأرباح)
- المعايير النوعية: تستخدم النسب للتعبير عنها مثل (نسب المردودات - نسبة الإنتاج المعيب - معدلات شكاوي العملاء - درجة ولاء العملاء).

- المعايير الزمنية: مثل (وضع جدول زمني لتنفيذ مشروع جديد- تحديد فترة زمنية لأداء وظيفة إعادة تصميم الهيكل التنظيمي).
- معايير التكلفة: مثل (أجور المديرين- تكلفة الخدمات البريدية- تكلفة منح الائتمان- تكلفة نظام الحاسب).

الشروط التي يجب توافرها في معايير الأداء:

توجد عدة شروط يجب توافرها في المعايير الجيدة التي من خلال استخدامها يمكن الحكم على الأداء وهي كالتالي (الغالبى وإيريس، 2007: 487-488) و(عبد اللطيف وتركان، 2005):

- 1- الواقعية: بحيث لا تكون سهلة التحقيق بشكل لا يحث الأفراد على بذل المزيد ولا تكون مبالغاً فيها بحيث يتعذر الوصول إليها، مما ينعكس في النهاية على معنويات الأفراد.
- 2- الارتباط بالنشاط: المعيار الذي لا يرتبط بالنشاط هو معيار عديم القيمة.
- 3- الدقة: يجب أن يحدد المعيار بدقة حتى لا يصبح عرضة للتأويل أو التفسير من قبل الأشخاص سواء الذين يتم تقييمهم أو القائمين على عمليات قياس وتقييم الأداء.
- 4- المرونة: عملية وضع المعايير لا تعني أن الإدارة يجب أن تلزم بها مهما تغيرت الظروف إذ يجب أن يتغير المعيار كلما تغيرت الظروف.
- 5- عدم المغالاة في عدد المعايير إذ إن ذلك قد يعقد من العملية الرقابية كما توجد خطورة عند إهمال استخدام بعض المعايير.
- 6- الموثوقية: يتعلق الثبات بالمقياس وليس بالأداء لأن أداء الفرد يتغير أو يخضع للتقلبات.

7- أن يكون عملي: لابد من مراعاة سهولة استخدام المقياس ووضوحه والقصر النسبي للوقت وقلة الجهد الذي تستغرقه عملية القياس.

(2-1-5): أساليب تقييم الأداء:

في هذا الإطار لا بد من التعرض لبعض أساليب قياس وتقييم الأداء المستخدمة في المحاسبة الإدارية وهذه الأساليب هي:

أ- أسلوب تحليل القوائم المالية: يعد هذا الأسلوب من الأساليب الأكثر شيوعاً، ويهدف هذا الأسلوب للحصول على معلومات ملائمة وكافية عن أعمال، ونشاطات المنظمة، كما أن لهذا الأسلوب فوائد عدة تتمثل في:

- بيان مسؤول الربحية.
- بيان مسؤول السيولة.
- بيان فاعلية العمليات التشغيلية.
- بيان درجات المخاطرة.

ولهذه الأساليب المجتمعة الأثر الواضح في عملية ترشيد القرار (نوفل، 2002).

ب- الأساليب المعتمدة على الأنشطة:

تقوم هذه الأساليب على فلسفة تقوم على الكفاءة والفاعلية في إدارة الموارد البشرية المتاحة من خلال الأنشطة المختلفة التي يتم استخدامها في استغلال هذه المواد، كما تقسم هذه الأساليب إلى قسمين هما:

أ- أسلوب احتساب التكلفة على أساس النشاط: (ABC)

ب- وهنا يتم ربط التكلفة إلى أدق حد مع النشاط المطلوب لإنتاج المنتج أو تقديم الخدمة مما يؤدي إلى دقة تخصيص التكاليف على النشاط وبالتالي على المنتج اعتماداً على معدلات استخدام الأنشطة (الحسن، 2004).

ت- أسلوب الإدارة المعتمدة على النشاط: (ABM)

ويقوم هذا الأسلوب على إدارة سلسلة الأنشطة المختلفة اعتماداً على منهجية الإدارة السليمة للموارد، وبما يضمن تحقيق القيمة لمستخدمي المنتجات، وبالتالي تحقيق الأهداف بزيادة الربحية، وتقوم هذه الأساليب على ثلاثة أنشطة رئيسية وهي: (Kaplan & Atkinson, 2007)

1- تحليل مسببات التكلفة.

2- تحليل الأنشطة.

3- قياس الأداء.

ج- أسلوب تقييم الأداء الشامل:

أصبح هناك توجه لدى إدارة المنظمات لاستخدام أساليب حديثة لتقييم الأداء، تدعي بأساليب قياس وتقييم الأداء الشامل، وتقوم هذه الأساليب على استخدام المقاييس المالية وغير المالية لتقييم الأداء، ومن هذه الأساليب أسلوب بطاقة الأهداف المتوازنة (الختانتة، 2006).

(2-1-6): مقاييس تقييم الأداء:

يعد قياس الأداء من أكثر مهمات المحاسبة الإدارية أهمية وأكثرهما صعوبة، لذا فإن النظام الفعال لقياس أداء العمليات التشغيلية يجب أن يتضمن مؤشرات أساسية للأداء وهي

مقاييس تتولى دراسة نشاط المنظمة ككل من وجهة نظر العملاء، ثم تقييم كل أداء باستخدام مقاييس الأداء التي يوافق عليها العملاء، وتوفر تغذية عكسية لمساعدة أعضاء المنظمة على تحديد المشاكل وفرص التحسين.

إن ربط مقاييس الأداء باهتمامات العملاء، وإن كان يحتل الأولوية دائماً في جميع المنظمات، إلا أن ذلك يجب ألا تكون على حساب مقاييس الأداء التي تنفي بمتطلبات أصحاب المصالح الأخرى في المنظمة مثل المستخدمين، الملاك، الموردين، والمجتمع، وفي هذا يجب تحديد مقاييس الأداء على أساس عوامل النجاح الأساسية التي تحدد أهداف المنظمة التي تمثل مجموعة العناصر مثل الجودة، تخفيض التكاليف، خدمة العملاء وأداء المنتج، وتؤدي إلى ربحية طويلة الأجل للمنظمة.

وتساعد مقاييس الأداء الجيدة على تطابق أهداف الوحدات الفرعية مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وتسهل المقارنات عبر الوحدات الفرعية المختلفة، ومن ثم فإنه يجب أن يتضمن نظام قياس الأداء كلاً من المقاييس الأداء المالية وغير المالية.

وتأخذ هذه المقاييس عدة أشكال، بعضها تقليدي مثل المقاييس المالية، (Financial Measurement) وبعض هذه المقاييس غير تقليدي، مثل المقاييس غير المالية (Non-Financial Measurements) التي زاد الاهتمام بها في السنوات الأخيرة، وأصبحت هناك تطورات في طرق الاستفادة من استخدام هذه الأنواع من المقاييس (Kaplan & Atkinson 2001).

ومن هنا لا بد من استعراض مقاييس الأداء المالية ومقاييس الأداء غير المالية كما يلي:

أولاً: مقاييس الأداء المالية:

هناك العديد من مقاييس الأداء المالية التي تستخدمها الكثير من منظمات الأعمال في التعبير عن أهدافها ونتائجها المالية مثل العائد على الاستثمار (ROI) وربحية السهم العادي (Eps) والعائد على حقوق الملكية (ROE) والعائد على الأصول (ROA) والعائد على المبيعات (ROS) إلا أن هذه المقاييس المحاسبية للأداء قد تعرضت للكثير من أوجه النقد بسبب ارتكازها على قيم محاسبية تاريخية (عبد الملك، 2006).

إن استخدام هذه الأساليب التقليدية في تقييم الأداء في ظل بيئة المنافسة الشديدة المعاصرة تتجاهل قضايا كثيرة منها رقابة الجودة، إذ إن تجاهلها يؤدي إلى انخفاض مستوى جودة المنتج أو الخدمة، وعدم تسليم المنتج أو أداء الخدمة في الموعد المحدد مما يؤدي إلى عدم رضا العملاء. بالإضافة إلى أن تقييم الأداء يكون في نهاية الفترة المحاسبية، وهذا يعني أن المنظمة ستتحمل أعباء إضافية ممثلة في الإنتاج الرديء سواء في السلع أو الخدمات، وفي نفس الوقت ستبقى أسباب الخطأ والعيوب في الإنتاج غير معروفة نظراً لأن التقييم يتم في نهاية الفترة (AL Shaikh Ali, 2007:30).

ومن أهم فوائد استخدام المقاييس المالية للأداء ما يلي (حوامده، 2006):

1- إنها تصور تأثير القرارات بوحدة قياس قابلة للمقارنة وهي النقود التي تسمح

بتجميع النتائج عبر وحدات الشركة.

2- إنها توضح تكاليف المبادلات بين الموارد، ومن ثم يبقى الأداء المالي مؤشراً

ضرورياً لقياس الأداء.

3- يمكن القياس الكمي للأداء بربط نظام الأجور والحوافز بالأداء والإنجازات

الفعلية، مما يؤدي إلى تطوير أداء العاملين بما يتوافق مع الأهداف

الإستراتيجية، وبذل الجهد الكافي في حسن استغلال الموارد لتحقيق الأهداف

المحددة بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.

كما أن هناك فوائد متحققة من استخدام المقاييس المالية لتقييم الأداء إلا أن هناك عدة انتقادات

وجهت لهذه المقاييس (عبد الملك، 2006) و (الشيشيني، 2004):

1- المقاييس المالية التقليدية تعد مقاييس ذات طبيعة تاريخية وبالتالي فإن القرارات التي

تبنى عليها ربما تكون غير رشيدة لأنها تعتمد على معلومات غير ملائمة.

2- المقاييس المالية التقليدية تتميز بالبطء الشديد في مواجهة منظمات الأعمال المنافسة

تجاه الحركة السريعة والمتقلبة لأسواق المنتجات.

3- المقاييس المالية التقليدية تعبر عن الأداء في الماضي، وبالتالي تبعد عن تقويم الأداء

المستقبلي، وبالتالي لا تعكس هذه المقاييس التوجه المستقبلي لمنظمات الأعمال.

4- استخدام مقاييس الأداء المالية التقليدية تؤدي إلى التركيز على تحقيق النتائج في الأجل

القصير على حساب تحقيق النتائج في الأجل الطويل.

5- استخدام المقاييس المالية التقليدية للأداء يؤدي إلى النقص في المعلومات التي لا يمكن

الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، أي قد تقوم مقاييس الأداء بتوفير

معلومات مظلة عن مستوى الأداء الذي يؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة:

6- استخدام المقاييس المالية التقليدية للأداء يعد نظاماً أحادي البعد وليس متعدد الأبعاد،

وذلك من خلال التركيز على بعد الأداء المالي فقط، دون التركيز على العديد من الأبعاد

الأخرى مثل العلاقات مع العملاء، والعمليات الداخلية وعمليات التعليم والنمو.

7- عدم وضوح العلاقة بين نتائج الأداء ومسببات نتائج الأداء.

ونتيجة للانتقادات الموجهة لمقاييس الأداء المالية وتغير بيئة التصنيع وزيادة حدة المنافسة بين المنظمات، واتجهت معظم المنظمات إلى استخدام مقاييس الأداء غير المالية بجانب المقاييس المالية.

ثانياً: مقاييس الأداء غير المالية:

من أجل التحسين المستمر في أداء منظمات الأعمال الحديثة، برزت أهمية قياس وتقييم الأداء التنظيمي لتوضيح الجوانب التي تحتاج إلى التغيير والتطوير والتحديث المستمر. ولذلك فقد أصبح من الضروري تطوير مقاييس جديدة للأداء تقوم على تحقيق الأهداف التشغيلية الجديدة للمنظمات مثل (ارتفاع مستوى الجودة، وزيادة المرونة والابتكارات، وتحسين أداء التسليم، وتقصير زمن الإنتاج، وسرعة الاستجابة لطلبات العملاء، وتخفيض مستويات المخزون) لتحل محل مقاييس الأداء المالية قصيرة الأجل (غوت، 2005). ومن أهم مقاييس الأداء غير المالية ما يلي:

1- مقاييس الجودة

أصبحت الجودة الوظيفة الأولى لأي منظمة وفلسفة إدارية وأسلوب حياة لأي منظمة لتمكّنها من الحصول على ميزة تنافسية تمكّنها من البقاء والاستمرار في ظل المتغيرات البيئية المتلاحقة والسريعة. ويقوم مدخل الجودة على فلسفة الأداء المستمر والتميز للإنتاج المطور للسلع والخدمات بوفرة أعلى وتكلفة أقل وإنتاج خال من العيوب Zero Defect وإرضاء العملاء (الغالبى وإدريس، 2007: 551-552). ويتم استخدام عدة مقاييس لقياس أداء الجودة من أهمها مقاييس رضا العملاء، ومقاييس جودة عملية الإنتاج....

2- مقاييس الإنتاج في الوقت المحدد

هو اتجاه إداري تتبناه المنظمة لإنتاج سلع أو خدمات بأقل وقت ممكن، وبأقل تكلفة إجمالية ممكنة وذلك من خلال التحديد والتحجيم المستمرين لكافة مسببات وجود الفاقد والانحرافات عن المعايير المخططة للجودة والتكلفة والوقت، ويتطلب ذلك خفض المخزون و تحسين كل من المعايير المخططة للجودة والتكلفة والوقت، ويتطلب ذلك خفض المخزون وتحسين كل من الجدولة وجودة العمليات والمنتجات وتحسين العلاقات مع الموردين، أي أن الهدف الأساس هو تحقيق أعلى وفورات ومن ثم رفع الكفاءة التشغيلية من خلال تخفيض مدة وتكلفة الوقت المنقضي بين لحظة طلب المنتج من العميل وتسليمه له (البشتاوي، 2001).

3- مقاييس أداء التسليم

وللمحافظة على مستوى رضا العميل يجب تسليمه بضاعته أو سلعته في الوقت المحدد وبالسرعة المطلوبة، فأصبحت سرعة الإنجاز عاملاً جوهرياً يحكم بقاء المنظمات في ظل بيئة التصنيع الحديثة ويعني ذلك أنه كلما كانت المنظمة أسرع في تحديد وتلبية احتياجات العميل استطاعت أن تكون ناجحة وحائزة على أسباب الاستقرار في الأسواق ويتم استخدام مقاييس أداء التسليم من أجل التوصل إلى نسبة 100% تسليم المنتجات وأداء الخدمات في الميعاد المحدد (غو، 2005).

4- مقاييس البحوث والتطوير

تشير عملية البحث والتطوير إلى الجهود العملية والبحثية التي تقود في النهاية إلى تحسين وإبداع في مخرجات المنظمة. وتهدف عملية البحث والتطوير أيضاً إلى تخفيض التكلفة وزيادة العوائد المالية وتمكن المنظمات من مواكبة التطورات الحديثة في كافة المجالات وبالتالي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة (الدوري، 2005: 281). وبهذا تركز المنظمات على

استخدام مقاييس للبحوث والتطوير لضمان البقاء والاستمرارية، ومن هذه المقاييس نسبة التغير في المخرجات إلى التغير في المدخلات ونواتج العملية مقسوماً على الاستثمار في البحث والتطوير.

5- مقاييس التكلفة

إن عملية إدارة التكلفة تحتاج إلى استخدام الأساليب الإستراتيجية لإدارة التكلفة مثل التكلفة حسب الأنشطة ABC والتكلفة المستهدفة Target Cost....، التي تعمل على توفير فهم أعمق لديناميكية التكلفة في المنظمة، وذلك عن طريق الدراسة التحليلية العميقة لهيكل عناصر التكلفة في المنظمة، وذلك من أجل تحسين الموقف الإستراتيجي للمنظمة والوصول إلى مركز تنافسي أفضل (البشتاوي، 2001). إذ أن إدارة التكلفة تعني التحكم في التكلفة من المنبع عند نقطة نشأة هذه التكلفة وتخطيطها بدلاً من الانتظار حتى حدوثها، ونتيجة لذلك أصبح عمال الإنتاج هم الأساس في الرقابة على عناصر التكاليف (غوث، 2005).

ويعتقد الباحث إن مقاييس الأداء المالية التقليدية أصبحت غير ملائمة خصوصاً في ظل بيئة الأعمال الحديثة، هذا بالإضافة إلى أن المنظمات تواجه في الوقت الحاضر بيئة متحركة تتصف بالتعقيد في احتياجات العملاء التي تتمثل في جودة مرتفعة وتكلفة منخفضة وتسليم أسرع وتعدد وتنوع أكثر في الخدمات هذا إلى جانب الضغوط المتزايدة والناجمة عن عولمة السوق وشدة المنافسة الحالية. مما أدى إلى تزايد الاهتمام بمقاييس الأداء غير المالية، وإن استخدام مقاييس الأداء غير المالية فقط يتنافى مع رغبات المساهمين. وبالتالي قامت المنظمات بتطبيق مقاييس الأداء المالية وغير المالية معاً، فتقوم بتطبيق هذه المقاييس حسب رغبتها ودون إلزام بتقيد معين، إلى أن جاءت بطاقة قياس الأداء المتوازن لتحسم عملية تقييم الأداء، إذ تقوم على أساس تكامل كل من المقاييس المالية التي تعكس نتائج عمليات المنظمة والمقاييس غير المالية

التي تعكس أسباب هذه النتائج، وتقوم أيضاً على التوازن بين الأبعاد الأربعة التي يقوم عليها المقياس، والتوازن بين الأهداف قصيرة الأجل و الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل.

ثانياً: بطاقة الأداء المتوازن

(1-2-2): مقدمة

إن الانتقادات التي وجهت لمقاييس الأداء المالية ناتجة عن قصور هذه المقاييس في مواجهة المتغيرات الكثيرة في بيئة الأعمال . إذ أصبحت المقاييس المالية التقليدية أداة غير مناسبة لتحديد مدى سلامة الأداء، وغير فاعلة في توجيه نظر الإدارة إلى مواطن الخلل ونقص الكفاءة، وغير كفاء في توجيه الإدارة وإرشادها لكيفية تحسين الوضع التنافسي للمنظمة بما يضمن لها البقاء والنمو، وأصبحت المنظمات تبحث عن نظام جديد لتقييم الأداء.

ونتيجة للانتقادات الموجهة لمقاييس الأداء وتغير بيئة التصنيع وزيادة حدة المنافسة بين المنظمات، اتجهت معظم المنظمات إلى استخدام مقاييس الأداء غير المالية بجانب المقاييس المالية (الغروري، 1998)، إلى أن تم التواصل إلى بطاقة الأداء المتوازن من أجل تقييم أداء المنظمات.

(2-2-2): مفهوم بطاقة الأداء المتوازن :

بالرجوع إلى الأدبيات فإن بطاقة الأداء المتوازن قد تعددت تسمياتها، فهناك من سماها بطاقة العلامات المتوازنة، ومنها من أطلق عليها بطاقة الإنجازات المتوازنة، ومنهم من سماها بطاقة الاهداف المتوازنة ، ومهما تنوعت واختلفت التسميات فإن تلك البطاقات تتعلق بقياس الأداء في كافة مواضعه.

ويستعرض الباحث العديد من التعريفات لبطاقة الأداء المتوازن وكما يلي:

عرف كل من (Kaplan and Norton, 1996) ، بطاقة الأداء المتوازن على أنها: بطاقة تسجيل ذات أربعة أبعاد هي البعد المالي و العملاء والعمليات الداخلية والنمو والتعلم، تقدم صورة متوازنة عن الأداء التشغيلي فضلاً عن قيادة أداء المنظمة للمستقبل.

كما عرفها (Robinson,2000)، بأنها " نموذج يعرض طرقاً متنوعة لإدارة المنظمة لكسب عوائد مرضية من خلال صناعة قرارات إستراتيجية تأخذ في الحسبان الآثار المنعكسة على كل من البعد المالي والعملاء والعمليات الداخلية وتعلم الأفراد، وأن تحليل الأداء وقياسه للأبعاد المذكورة يعتمد على تحليل وتشخيص مقاييس أداء مالية و غير مالية لأهداف قصيرة وطويلة الأجل " .

كما عرف (Atkinson and others,p 2003) بطاقة الأداء المتوازن بأنها: " نظام لقياس الأداء بشكل منظم، حيث يتم بواسطتها ترجمة الإستراتيجية إلى أهداف واضحة ومجموعة من المقاييس الملائمة لتقويم الأداء مع توفير معايير للأداء يتم ربطها بمجموعة من الأعمال والبرامج التي ينبغي القيام بها لتحقيق تلك الأهداف " .

وأيضاً تعرف بأنها إطار متكامل لقياس الأداء الإستراتيجي، تتكون من مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تتلاءم مع أهداف وإستراتيجية المنظمة وكذلك مع أهداف وإستراتيجيات الوحدات الفرعية في المنظمة (الأقسام)، وترتبط هذه المقاييس بين بعضها البعض بعلاقة السبب والنتيجة وهذه العلاقة هي التي تعمل على تحسين النتائج المالية في الأجل الطويل، بدلاً من الارتكاز على المقاييس المالية فقط التي تعمل على تحسين النتائج في الأجل القصير (عبد الملك، 2006) .

ويعرف (Horngren and Charles et al, 2009: p492) بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها طريقة لتحويل رسالة المنظمة وإستراتيجيتها إلى مقاييس أداء، وإن أساس بطاقة

الأداء المتوازن يقوم على وضع مقاييس لكل بعد من أبعادها، وإجراء عملية القياسات لمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط .

وأيضاً تعرف بأنها أداة تستخدم لنقل وتوصيل إستراتيجية المنظمة إلى الوحدات والمستويات الإدارية المختلفة، وأيضاً لقياس نماذج التنفيذ في تلك الوحدات، فاستخدامها بشكل يضمن النتائج المستهدفة، بما يدعم من قوة المنظمة وموقفها التنافسي وذلك عن طريق توفير أداة لتنفيذ الإستراتيجية والمحاسبة عن نتائجها المستهدفة (درغام وأبو فضة، 2009).

ويرى الباحث أن بطاقة الأداء المتوازن هي: نظام شامل ومتوازي لقياس الأداء المالي وغير المالي، ويتم فيها ترجمة رؤية و إستراتيجيات المنظمة إلى أهداف ومقاييس ترتبط فيما بينها، لتحقيق أفضل أداء يرضي المساهمين ويجذب المستثمرين والعملاء للتعامل مع المنظمة بالإضافة إلى تحقيق الأهداف الخاصة بالموظفين التي تتفق مع الأهداف العامة للمنظمة.

وبالتالي إن بطاقة قياس الأداء المتوازن تمثل نظاماً إدارياً شاملاً يربط الرؤية الإستراتيجية بالأهداف المحددة ويترجم الأهداف إلى مقاييس متوازنة من خلال الاعتماد على مقاييس مالية ومقاييس غير مالية، ويتم توزيعها على أبعاد البطاقة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعليم والنمو) وتهدف بطاقة قياس الأداء المتوازن إلى وضع خطة عمل تترجم إستراتيجية المنظمة إلى أعمال تشغيلية أخذه بعين الاعتبار الأبعاد الزمنية الثلاثة (الأمس واليوم غداً) وضرورة النظر إلى بطاقة قياس الأداء المتوازن على أنها أداة لترجمة رؤية وإستراتيجية المنظمة إلى أهداف محددة ومقاييس لقياس مدى تحقق تلك الأهداف لتمثل نظاماً إدارياً متكاملًا.

(2-2-3): المحاور التي يحتوي عليها كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

حيث تحدد المنظمة المحاور التالية لكل بعد من أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن

(المغربي وغربية، 2006) و (غوث، 2005) :

- الأهداف (Objectives)

تعتبر الأهداف عن النتائج المنشود تحقيقها التي تسهم في تحقيق رؤية ورسالة المنظمة، إذ يتم توزيع وتخصيص الأهداف على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتحمل نفس الأهمية الإستراتيجية. ويجب أن تكون الأهداف محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق ومعقولة ومحددة بوقت زمني لإتمامها. مثل ذلك: زيادة نسبة رضا العملاء للخدمة المقدمة بنسبة 10% في نهاية العام الحالي.

- المقاييس أو المؤشرات (Measures or Indicators).

هي الأدوات والأساليب التي تبين للبنك مدى النجاح المتحقق في إنجاز الأهداف وبالتالي تنفيذ الإستراتيجية .

- المعايير أو القيم المستهدفة (Target).

مقدار محدد يتم القياس بناء عليه لتحديد مقدار الانحراف (سلباً أو إيجاباً) عن القيم التي تم الوصول إليها. مثال ذلك: تحقيق رضا العملاء بنسبة 80% من القيمة المستهدفة.

- المبادرات أو الخطوات الإجرائية (Initiatives).

تشير المبادرات إلى المشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف. مثال ذلك: فتح فروع جديدة وتوسيع مكاتب خدمات العملاء.

Balanced Scorecard (2-2-4): أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

perspectives

يقوم نظام بطاقة الأداء المتوازن على أربعة أبعاد رئيسية تجمع مقاييس الأداء المالية وغير المالية وشكل (2-2-1) يمثل الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن وهي كما يلي.

أولاً: البعد المالي Financial perspective.

على الرغم من الدور المهم للأهداف غير الملموسة وتأثيرها على الأجل الطويل، فإن العديد من الكتاب يعدون الأهداف المالية هي السبيل الأمثل في التطبيق (Niven,2006:p68)، ورغم انتقاد معظم الكتاب والباحثين للمقاييس المالية ودعمهم للمقاييس غير المالية فإنهم لا ينكرون دور المقاييس المالية في تقييم الأداء، ولا يمكن تجاهل المقاييس المالية بل يجب أن تستخدم مع المقاييس غير المالية جنباً إلى جنب.

ويعتبر البعد المالي المحصلة النهائية لأنشطة المنظمة التي تسعى من خلاله إلى تعظيم أرباحها لمقابلة توقعات المساهمين، فهو الصورة التي تبين مدى نجاح الإستراتيجيات التي يتبناها المنظمة لتحقيق ربحية المساهمين من خلال زيادة القيمة لاستثماراتهم، ويمكن للمنظمة تحقيق ذلك من خلال إستراتيجيتين أساسيتين هما. (Kaplan Norton. 2001).

أ- إستراتيجية نمو الإيرادات: يمكن تحقيق النمو في الإيرادات من خلال طريقتين:

- بناء علاقة خدمية مميزة تحقق إيرادات إضافية من الخدمات الجديدة المتعلقة بالأسواق، والعملاء الجدد.

- زيادة الخدمات للعملاء الحاليين عن طريق تعميق العلاقة معهم ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة لتحقيق رغباتهم، وإيجاد المزيج الملائم من المنتجات والخدمات المقدمة لتقديمها لهم.

ب- إستراتيجية نمو الإنتاجية: يمكن تحقيق نمو إنتاجية المنظمة من خلال طريقتين:

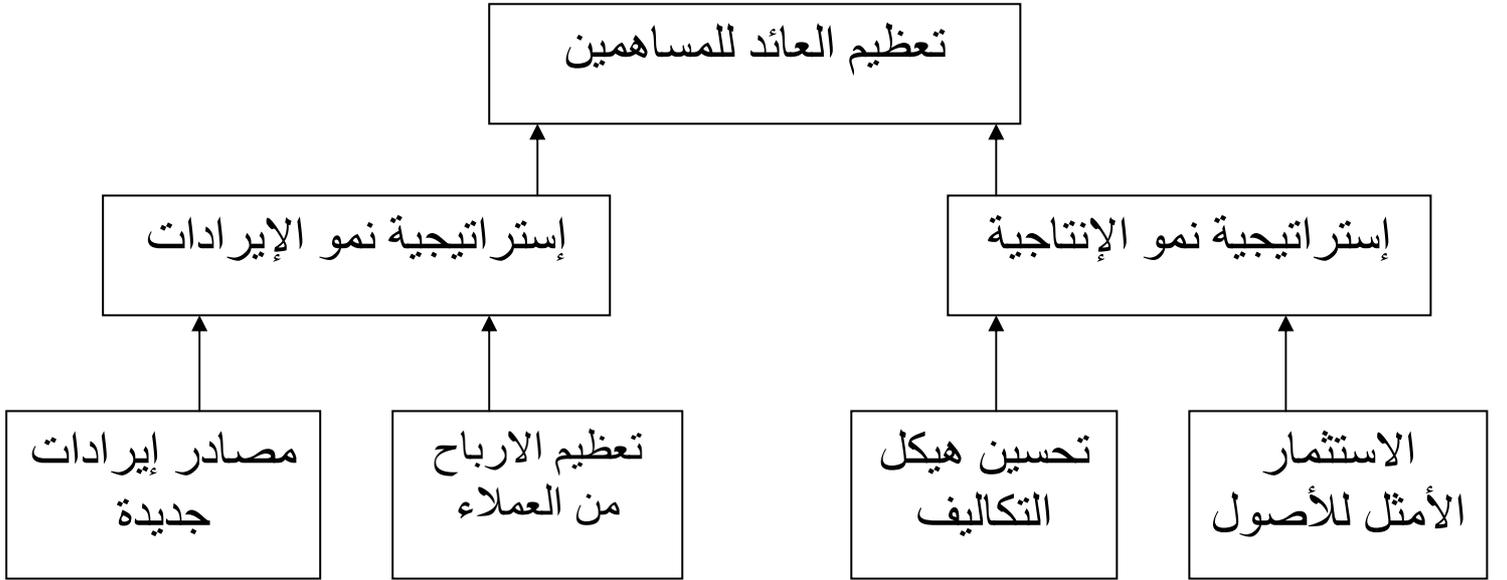
- تحسين هيكل التكلفة: عن طريق تخفيض المصاريف المباشرة وغير المباشرة.

- كفاءة استخدام الأصول وذلك من خلال تخفيض رأس المال العامل والثابت ، بهدف الوصول

لمستوى تشغيلي مطلوب.

شكل رقم (1-2-2) يمثل

الأهداف الإستراتيجية للبعد المالي



Source: Atkinson Anthony & et al, op.cit. 2004,p:36

ويمكن قياس الأداء المالي من خلال المقاييس المالية التالية:

1-الربحية Profitability: ويمكن قياسها بالدخل التشغيلي، معدل العائد على الاستثمار، القيمة

الاقتصادية المضافة وذلك كما يلي:

أ-الدخل التشغيلي Operating Income: ويحتسب عن طريق طرح المصاريف التشغيلية

من الإيرادات التشغيلية، وهناك مجموعة من المقاييس تدرج ضمن هذا المقياس وهي كما يلي

(Kaplan and Norton 1998 pp 450-452)

- هامش المساهمة التشغيلي قصير الأمد.

- هامش المساهمة الخاضع للرقابة.

- هامش مساهمة القطاع.

- ربح القطاع قبل الضرائب.

ب- معدل العائد على الاستثمار Return on Investment

يحب بإحدى المعادلات التالية:

- معدل العائد على الاستثمار = (صافي الربح بعد الفوائد والضرائب ÷ صافي الأصول)

$\times 100\%$

- معدل العائد على الاستثمار = (صافي الربح بعد الفوائد والضرائب ÷ صافي

المبيعات) \times (صافي المبيعات ÷ صافي الأصول) $\times 100\%$

يعد معدل العائد على الاستثمار من أكثر مقاييس الأداء شيوعاً، وذلك لسببين: أنه يمزج بين

جميع مكونات الربحية: الإيرادات، المصاريف، والاستثمارات في نسبة واحدة، كما يمكن

مقارنته بمعدل العائد على الفرص سواء داخل المنظمة أو خارجه، ومثل أي مقاييس للأداء فإن

معدل العائد على الاستثمار يجب استعماله بشكل حذر ومرتبط مع المقاييس الأخرى، (2009, p:793, Horengren,).

ج- القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) Economic Value Added

وتحتسب عن طريق طرح تكلفة رأس المال المستثمر من صافي الدخل قبل الضرائب وتستخدم لتقييم أداء أقسام المنظمة المختلفة (Needles.2002).

ويفيد استخدام القيمة الاقتصادية المضافة (الدخل المتبقي) بقيام المديرين بالاهتمام بمصالح المنظمة ككل لأنهم سوق يبذلون أقصى جهودهم في ظل سياق تقييم الأداء، ويؤخذ عليه وجود مقياس مطلق دون وجود مقياس نسبي، إذ إن القسم الكبير يحقق دخلاً متبقياً أكبر من القسم الصغير (عربيد 2003:200)

2- **الإنتاجية Productivity**: تعد الإنتاجية تعبيراً عن علاقات بين المخرجات المحققة ومقدار المدخلات المستنفذة ومعنى ذلك أن الإنتاجية يمكن استخدامها كمقياس لقدرة الوحدة الاقتصادية على الإنتاج فهي القدرة على تحقيق مخرجات مستهدفة من أحد عناصر المدخلات والهدف من حسابها هو الحكم على الكفاءة في استخدام عوامل الإنتاج (مرعي، 2006:51)

3. نسبة النمو في الإيرادات Growth Sales Ratio.

يعطي هذا المقياس مؤشراً عن فاعلية وكفاءة أداء قسم المبيعات وسلوك المبيعات للمنظمة خلال سنوات عدة ومتعاقبة، وتحسب من خلال طرح صافي مبيعات السنة الحالية من صافي مبيعات السنة السابقة على صافي مبيعات السنة الماضية وتضرب بالنسبة المئوية.

4. التدفقات النقدية Cash Flows

وهنا يتم احتساب صافي التدفقات النقدية من خلال طرح المدفوعات النقدية للأنشطة الاستثمارية والتمويلية والتشغيلية من المقبوضات النقدية، ويتم تحديد رصيد النقدية آخر المدة

بإضافة رصيد أول المدة إلى صافي التدفقات النقدية، وتساعد قائمة التدفقات النقدية المستثمرين والدائنين وإدارة المنظمة في الحكم على قدرة المنظمة على توليد التدفقات النقدية المستقبلية وعلى إدارة النقدية في توزيع الأرباح والوفاء بالالتزامات، واستثمار الفائض من النقدية الزائدة عن الحد الأدنى من النقدية الواجب الاحتفاظ بها.

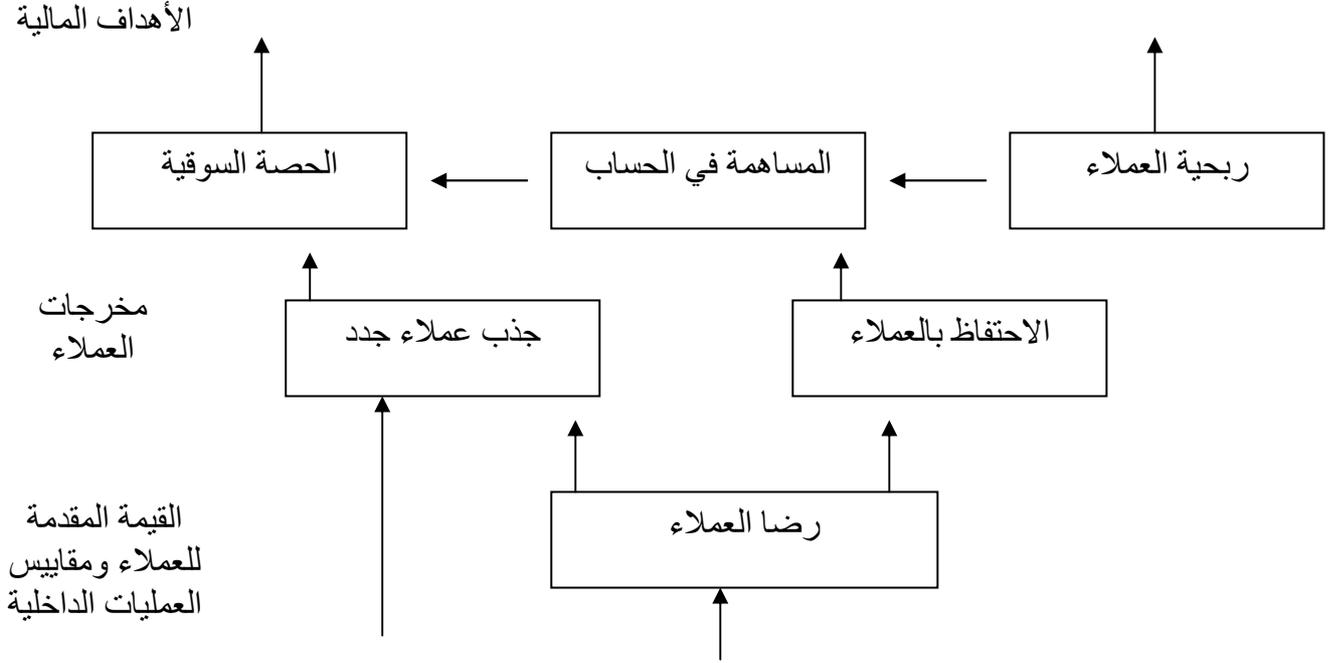
مما سبق يرى الباحث أن البعد المالي يعكس متطلبات المالكين في تعظيم الثروة وذلك من خلال مجموعة من الأهداف تتمثل بتخفيض مستويات المصاريف وزيادة الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال، ويتم تحقيق ذلك من خلال تفاعل الأهداف في الأبعاد الثلاثة الأخرى في بطاقة الأداء المتوازن (العملاء، العمليات الداخلية، النمو والتعلم) وفق علاقات السبب الأثر إذ إن المؤشرات المالية الممتلئة للبعد المالي للمنظمة تعتبر نتيجة لنجاحها في تحقيق أهدافها في بقية الأبعاد.

ثانياً: بعد العملاء Customer perspective:

تعتمد معظم المنظمات على متطلبات وحاجات العملاء والمستهلكين في وضع إستراتيجيتها، وذلك لمساهمتها في نجاح المنظمة في المنافسة وبقائها واستمرارية نشاطها في السوق، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تقديم منتجات ذات جودة وأسعار معقولة لذلك فإن نظام بطاقة الأداء المتوازن قد أخذ بعين الاعتبار تلك الخصائص من خلال احتوائه على بعد العملاء حيث يشمل هذا البعد على مقاييس تتعلق بالعملاء الحاليين والمستهدفين، لذلك فإن المديرين يركزون على التوسع في الشريحة السوقية المستهدفة (Kaplan et al,2004:p552).

شكل رقم (2-2-2) يمثل

الأهداف الإستراتيجية لبعث العملاء.



(Source: Atkinsou et al:2003 :p363)

وفيما يلي توضيح للمقاييس الموجودة في الشكل السابق:

1-رضا العملاء Customer Satisfaction:

إن رضا العميل يعد مؤشراً حاسماً، وهو يعد التغذية الراجعة لمعرفة كيف تسير أمور المنظمة مع عملائها الحاليين على الأقل.

ويمكن للمنظمة تحقيق رضا العملاء باستخدام مدخل "القيمة لدى العميل" مما يحقق علاقات مميزة ومستمرة مع العملاء، فمعرفة ما يحقق القيمة للعميل يحدد إستراتيجية المنظمة، فهي عبارة عن خلط مميز لكل من المنتج، السعر، الخدمة، العلاقات والصورة، والتي تقدمها المنظمة لشريحة محددة من عملائه، بشكل أفضل أو مختلف عن منافسيه، ويمكن أن يكون ذلك كما يلي

(Atkinson.et al.2003 :p363).

أ- تقديم الخدمة أو السلعة بأقل تكلفة، من خلال تقديم أسعار مميزة، الجودة العالية والمستمرة للخدمة المقدمة، زمن تقديم الخدمة.

ب- القيادة في السوق والابتكار في الخدمات، من خلال الفوائد العالية التي تكون أعلى من متوسط فائدة المجال، وذلك للميزات الخدمية العالية للخدمات التي تؤدي بالعميل لدفع مبلغ أعلى للحصول على ميزات خدمية أعلى.

2- الاحتفاظ بالعملاء Customer Retention

يمكن قياس مدى محافظة المنظمة على عملائها وولائهم له من خلال تحقيق علاقات جيدة ومستمرة معهم، فتحقيق حصة سوقية مرتفعة من شريحة معينة من العملاء يتم أولاً بالسعي للاحتفاظ بالعملاء الحاليين، ويمكن للمنظمات قياس ولاء عملائها خلال كل فترة من خلال نسبة النمو في المبيعات لهؤلاء العملاء.

3- جذب عملاء جدد Customer Acquisition:

يعتمد نجاح المنظمات على توسيع قاعدتها من خلال استقطاب عملاء جدد، ويتم قياس قدرة المنظمة على جذب عملاء جدد ومن خلال عدد العملاء الجدد أو حجم إيراداتها منهم، ويجب أن تراعي المنظمة تكلفة الحصول على العملاء الجدد والإيراد المحقق منهم، حتى تستطيع اتخاذ القرارات الملائمة بتحديد الإستراتيجية التي ستبعتها مع هؤلاء العملاء.

4- الحصة السوقية Market Share:

تختلف حصة المنظمة السوقية تبعاً للبلد التي تعمل فيها وطبيعة النشاط التي تزاوله في ذلك البلد والبعد المالي الذي يتم قياس حصتها فيه.

ويمكن قياس هذه الحصة إما بعدد العملاء أو بحجم المبيعات في السوق، ويبين المقياس قدرة المنظمة على اختراق السوق المستهدف.

5-المساهمة في الحساب Account Share:

يستخدم هذا المقياس للحكم على مدى نجاح المنظمة في تحقيق الهدف في تقديم الخدمة لعملاء مستهدفين أو شريحة سوقية محددة، ويتم حسابها كما يلي: **المساهمة في الحساب = إيرادات المنظمة من العملاء المستهدفين ÷ صافي إيرادات المنظمة**

6-ربحية العملاء Customer Profitability:

إن النجاح في تحقيق المقاييس السابقة لا يعني نجاح إستراتيجية المنظمة، فالحصول على عملاء راضين غير كاف بل تسعى المنظمة إلى اكتساب عملاء مربحين يتم ذلك من خلال تقديم خدمات ذات ميزات عديدة بفوائد منخفضة مما يؤدي إلى تحقيق حصة سوقية عالية التي تؤدي بدورها إلى تحقيق عوائد مالية عالية.

حيث يمكن حساب صافي العائد المحقق كما يلي:

صافي العائد المحقق = الإيراد من الخدمات - مصاريف خدمات العملاء

ويعد مقياس ربحية العملاء من المقاييس المهمة نسبياً فقد يظهر هذا المقياس أن بعض العملاء المستهدفين غير مربحين، ويحدث هذا بالنسبة للعملاء الجدد نتيجة زيادة تكلفة جذب هؤلاء العملاء عن العائد المحقق من بيع سلع وخدمات لهم، وفي هذه الحالة فإن الربحية المحققة في الأجل الطويل تعد الأساس لاتخاذ قرار فيما يتعلق بالاحتفاظ أو الاستغناء عن هؤلاء العملاء. أما بالنسبة للعملاء غير المربحين فإن القرار يكون بالاستغناء عنهم (عوض، 2009:100).

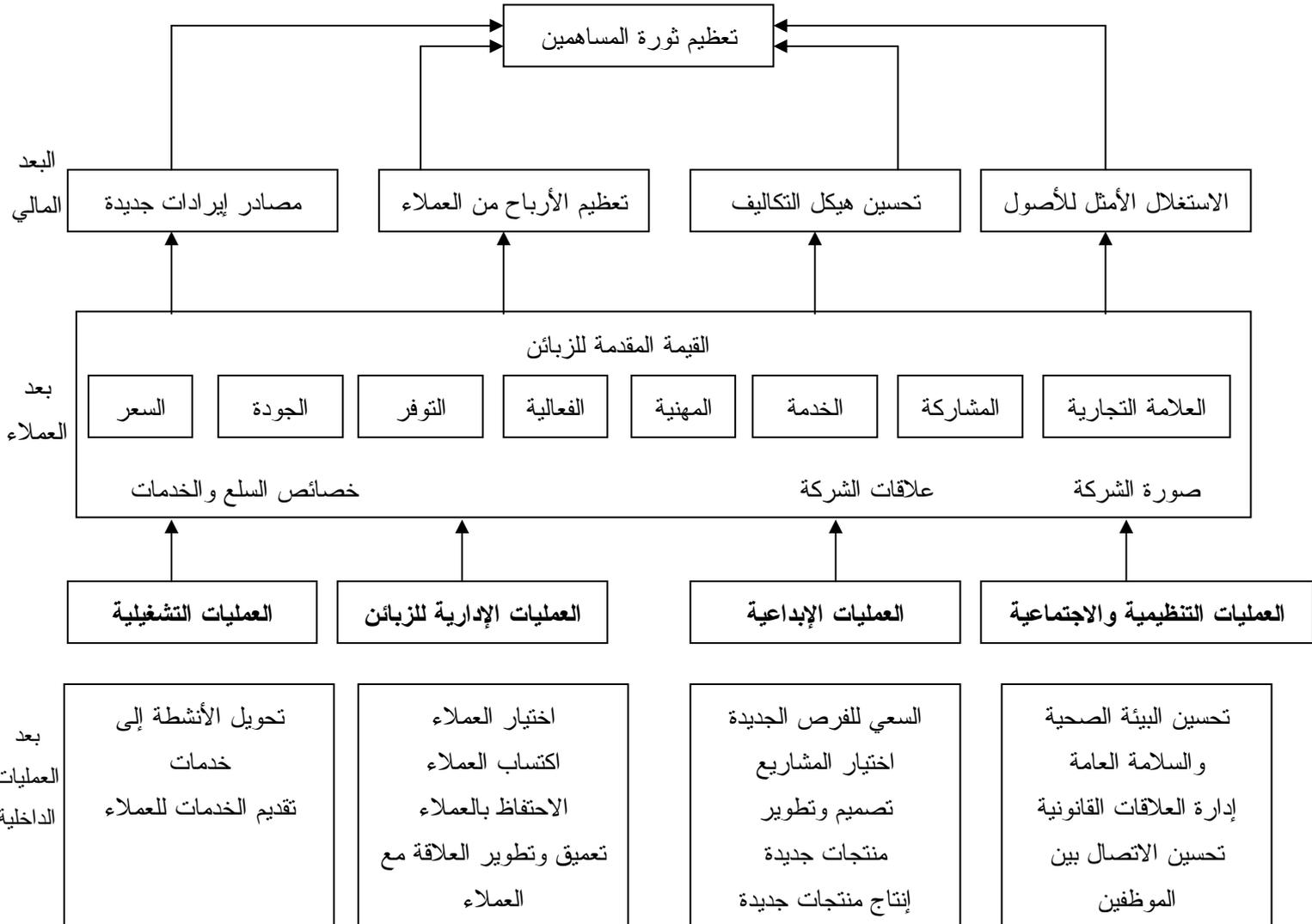
ثالثاً: بعد العمليات الداخلية Internal process perspective:

تظهر أهمية هذا البعد بعد تحديد المنظمة لأهدافه في كل من البعدين المالي والعملاء، فيمكنه حين ذلك تحديد طرق تقديم وتوصيل القيمة المتوقعة للعملاء وسبل تحقيق التحسينات في الخدمة مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المالية من ربحية وزيادة في الإيرادات.

ويمثل بعد العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن العمليات الحرجة والتي يجب أن تتبرع فيها المنظمة لتحقيق أهدافه في خدمة عملائه، زيادة الإيرادات، وتحقيق الربحية، وارتبط هذا البعد بالأبعاد الأخرى ممثل في الشكل شكل رقم (3-2-2).

شكل رقم (3-2-2) يمثل

ارتباط بعد العمليات الداخلية بالأبعاد الأخرى



يحتوي بعد العمليات الداخلية على أربع مجموعات من الإجراءات وهي, (Atkinson et al , 2004, 365-367)

1- العمليات التشغيلية: وتمثل العمليات الأساسية واليومية في المنظمة التي من خلالها يقوم بتحويل أنشطته إلى خدماته الحالية وتقديمها للعملاء، وتشمل العمليات التشغيلية الآتي:

- تحويل الأنشطة إلى خدمات.

- تقديم الخدمات إلى العملاء

يقوم المديرون باختيار الأهداف والمقاييس للمستويات التشغيلية المختلفة، ذلك كما يلي:

أ- عملية تحويل الأنشطة إلى خدمات: وتشمل تحقيق الأهداف والمقاييس التالية:

- تخفيض تكلفة الخدمة، ويمكن قياسه عن طريق نظام التكاليف على أساس الأنشطة، أو التكلفة

لكل خدمة من المخرجات إذا كانت مخرجات المنظمة المتجانسة أو نسبة المصاريف التسويقية، البيعية، التوزيعية، والإدارية إلى مجموع التكاليف.

- التحسين المستمر في العمليات التشغيلية، ويقاس باستخدام نسبة العمليات التي أجريت عليها

التحسينات، إجمالي تكاليف الجودة (الوقاية، الفحص، الفشل الداخلي والفحص الخارجي).

- تحسين استجابة العمليات، وتقاس عن طريق الدورة الزمنية للخدمة (من وقت البدء في تقديم

الخدمة حتى الانتهاء منها).

- الاستغلال الأمثل للأصول الثابتة، يقاس عن طريق نسبة الطاقة المستغلة من الطاقة الكلية

للأصول، أو النسبة المئوية لفترات الانقطاع عن العمل، عدد الخدمات التي يمكن للعمليات

التشغيلية إنتاجها وإيصالها.

ب- تقديم الخدمات للعملاء: وتشمل تحقيق الأهداف والمقاييس التالية:

- تسليم الخدمات استجابة لطلبات العملاء: ويقاس بوقت التسليم (من وقت طلب الخدمة حتى تقديمها)، نسبة الخدمات المقدمة في الوقت المحدد.

- تخفيض تكاليف خدمة العملاء، وتقاس عن طريق نظام التكاليف حسب الأنشطة لتكلفة تخزين وتسليم المنتجات للعملاء.

- جودة العمليات التوزيعية، وتقاس عن طريق نسبة المنتجات الحالية من العيوب التي تم تسليمها للعملاء، وعدد الشكاوي المقدمة من العملاء.

2-العمليات الإدارية للعملاء : وهي العمليات الخاصة بتوسع العلاقة مع العملاء، وتشمل الآتي:

أ- **اختيار العملاء:** وتشمل تحديد الشريحة المستهدفة التي تسعى المنظمة إلى تحقيق القيمة منها، فاختيار العملاء الجيدين والمربحين للمنظمة وذلك عن طريق تحديد خصائص معينة في العميل مثل: الدخل، العمر، الطبقة الاجتماعية، المستوى المعيشي، وهي الخصائص التي تجعل المنظمة تختار استهداف شريحة معينة من العملاء لشراء منتجاتها، ومن الأهداف والمقاييس ما يلي:

- فهم طبيعة العملاء المستهدفين، وتقاس باستخدام هامش المساهمة لكل فئة مستهدفة.

- معرفة العملاء غير المربحين، وتقاس نسبة العملاء غير المربحين.

- معرفة العملاء المربحين للمنظمة، وتقاس من خلال نسبة العملاء المفضلين للمنظمة إلى العملاء المستهدفين.

- إدارة العلامة التجارية، ويقاس من خلال استكشاف آراء مدى ولاء العملاء لخدمة المنظمة.

ب- **جذب العملاء:** ويتم جذب عملاء جدد من خلال إيجاد قنوات للاتصال مع العملاء المستهدفين، اختيار مستوى الخدمات التي يمكن تقديمها للعملاء، تسعير الخدمات، ويشمل جذب العملاء لتحقيق الأهداف والمقاييس التالية:

- إيصال القيمة المقترحة للعملاء، وتقاس من خلال معرفة مدى ولاء العملاء لخدمة المنظمة.

- اكتساب عملاء جدد من خلال الحملات التسويقية وتقاس من خلال تكلفة اكتساب عملاء جدد.

ج- الاحتفاظ بالعملاء: وتشمل تقديم خدمة ممتازة للعميل والاستجابة للشكاوي المقدمة وذلك

بالسعي لتلبية رغبات العملاء، فعدم الاستجابة لتساؤلات العملاء والرد على شكاويهم سيؤدي إلى

انخفاض عدد العملاء مما يؤدي إلى انخفاض في الولاء لخدمات المنظمة ومن الأهداف

والمقاييس ما يلي:

-الاستجابة لشكاوي العملاء، وتقاس من خلال معرفة الوقت الذي يستغرق للاستجابة لهذه

الشكاوي.

-تزويد العملاء بخدمة مميزة، وتقاس من خلال مستويات الخدمة المقدمة للعملاء من خلال

قنوات التوزيع.

د- تطوير النشاطات التجارية مع العملاء: وذلك من خلال تقديم خدمات مختلفة لإرضاء

عملائها، وسعيًا لكسب ثقتهم ويمكن تحقيق ذلك مثلاً بواسطة تقديم خدمات ما بعد البيع، حيث

يتم تزويد العملاء بالخدمات التي يرونها مما يجعل ولاء العملاء أكبر و ربحيتهم أوسع، ومن

الأهداف والمقاييس التالي:

-مجموع الخدمات للعملاء، ويتم قياسها من خلال عدد الخدمات المقدمة لكل عميل.

-الخدمات ما بعد البيع، يتم قياسها من خلال نسبة المبيعات التي تم الحصول عليها نتيجة لتقديم

خدمات إضافية للعملاء.

3- العمليات الإبداعية:

تتضمن العمليات الخاصة بتطوير خدمات جديدة والدخول لأسواق جديدة، واستهداف شرائح

جديدة من العملاء .

وتتضمن العمليات الإبداعية مجموعة من الأهداف والمقاييس، وهي كما يلي:

-التنبؤ باحتياجات العملاء المستقبلية، وتقاس من خلال الوقت الذي يقضي مع العملاء لمعرفة رغباتهم المستقبلية.

-تقليل الدورة الزمنية للتطوير، وتقاس من خلال معرفة عدد الخدمات الجديدة التي تم تسليمها في المواعيد المحددة.

-فعالية إنتاج المنتجات الجديدة، تقاس من خلال معرفة إيرادات الخدمات الجديدة، والانحرافات للتكاليف الحقيقية عن المقدرة.

4- العمليات التنظيمية والاجتماعية:

تمثل الأهداف في بعد العمليات التنظيمية والاجتماعية آخر مجموعة في العمليات الداخلية، إذ تسعى المنظمات إلى الحصول على حقوق الإنتاج والبيع في البلدان والمجتمعات التي تقوم بالاستثمار فيها، وذلك يتضمن الإذعان للقوانين المحلية والدولية في البيئة التي ينشط فيها، الصحة والسلامة المهنية، استئجار ممارسات الموظفين، فتنجب المنظمات الغرامات الممكن أن تفرض عليها وذلك بالإذعان للقوانين الخاصة ببيئة الأعمال التي تعمل بها، وأبعد من ذلك تسعى المنظمات إلى أن يكون أداؤها أكثر مطابقة للقيود التنظيمية وذلك للحصول على سمعة حسنة في كل بيئة تعمل بها وتدير المنظمات أداؤها التنظيمي والاجتماعي من خلال الأبعاد التالية:

-البيئة

-الصحة والسلامة

-ممارسات الموظفين

-المشاركة الاجتماعية

ويرى الباحث أن العمليات الداخلية للمنظمة التي تشمل العمليات التشغيلية، العمليات الإدارية مع العملاء، العمليات الإبداعية، العمليات التنظيمية والاجتماعية، تحقق للمنظمة الكفاءة

و الفعالية في أنشطته، الأمر الذي يؤدي للتميز من خلال تقديم خدمات ذات خصائص مميزة، وهو ما يحقق تقديم القيمة التي يتوقعها العملاء في الأسواق المستهدفة، وإرضاء المساهمين من خلال العوائد المالية المتميزة.

رابعاً: بعد التعلم والنمو Learning and Growth perspective :

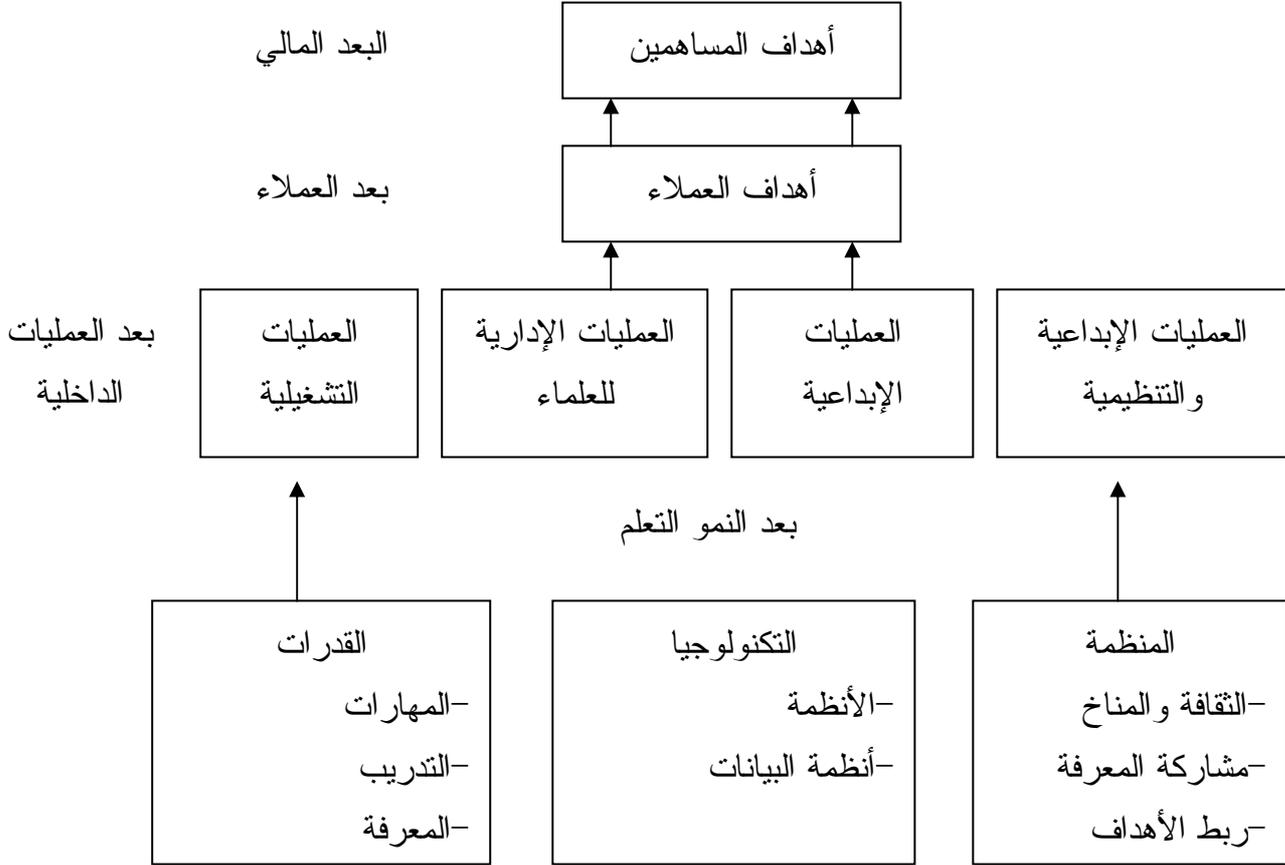
يعد هذا البعد ذا أهداف إستراتيجية للمنظمة ونظرتها المستقبلية، إذا يركز على تطوير قدرات العاملين داخل المنظمة كونهم البنية التحتية التي تعمل على بناء المنظمة وتطويرها لأجل طويل، وكذلك طبيعة الأنظمة والإجراءات التنظيمية ونوعيتها التي توصل في النهاية إلى تحقيق الأهداف الخاصة برضا العملاء، وكذلك كيفية استخدام التقنيات الحديثة لمواجهة عصر تكنولوجيا المعلومات والوصول إلى تحقيق رغبات العملاء وحاجاتهم وغايات الملاك، أي تحديد كيف يمكن أن تستمر المنظمة في التطوير والإبداع وخلق قيمة أعلى له (البشتاوي،

(403:2004

ويمثل الشكل (4-2-2) ارتباط بعد النمو والتعلم بالأبعاد الأخرى كما يلي:

شكل رقم (4-2-2) يمثل

ارتباط بعد النمو والتعلم بالأبعاد الأخرى



(Atkinson. Anthony et al Source al, 2004, p:373)

إن بعد النمو والتعلم في بطاقة الأداء المتوازن يحدد كيفية إدارة المنظمة لأصول غير الملموسة (البشرية، المعلوماتية، التنظيمية) المكونة لبعده النمو والتعلم ما يلي: (Kaplan et al, 2004)

1- الاستثمار في تنمية مهارات الموظفين: من خلال السعي للحصول على موظفين ذوي مهارات عالية وذوي كفاءة عالية في تنفيذ الإستراتيجية.

2- الاستغلال الأمثل للقدرات التكنولوجية: وتشمل نظم المعلومات وتطبيقات المعرفة التي تساعد المنظمة على دعمه في تنفيذ إستراتيجيته.

3- تهيئة مناخ المنظمة: وتشمل ما يلي:

- ثقافة ومناخ المنظمة: بحيث يكون لدى موظفيه الوعي والفهم الكافي لرؤية المنظمة المشتركة، وكذلك للقيم الثقافية اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية.

- ربط أهداف المنظمة: بحيث تكون أهداف وحوافز الموظفين مرتبطة بإستراتيجية المنظمة على جميع المستويات.

- مشاركة المعرفة: بحيث يتشارك الموظفون وفرق العمل في المنظمة بالمشاركات الفعالة، والمعارف الأخرى الفعالة في تنفيذ الإستراتيجية، وذلك في ظل الحدود التنظيمية.

ولقياس بعد النمو والتعلم للعاملين ضمن بطاقة الأداء المتوازن فقد تم تحديد ثلاثة مقاييس أساسية وهي: (Kaplan & Anthony, 1998).

1- رضا العاملين **Employee Satisfaction**: إن تحقيق هدف إرضاء العاملين بالمنظمة يتضمن المعنويات العالية للعاملين، ورضا عام على ظروف العمل بالمنظمة، فإرضاء العاملين يعد عنصراً مهماً لمنظمات العصر الحالي، فالعامل الراضي يكون أكثر ميلاً لزيادة إنتاجيته،

استجابته، جودته، وخدمته للعملاء، فالعامل الراضي على منظمته يؤدي إلى وجود عميل راض على الخدمة أو المنتج المقدم له.

ويتم قياس رضا العاملين عادة طريق مسح سنوي أو دوري للرأي، وذلك عن طريق أخذ عينة عشوائية من العاملين يتم اختيارها كل شهر، والعناصر التي تشمل تحقيق الرضا للعاملين ما يلي:

- مشاركة العاملين في قرارات المنظمة.
- الاعتراف والتقدير للعمل الجيد للعامل.
- حصول العامل على المعلومات الكافية من أجل القيام بالعمل بشكل جيد.
- الدعم الكافي من المستويات العاملة بالمنظمة للعاملين بها.
- الرضا العام عن المنظمة.

2- الاحتفاظ بالعاملين Employee Retention: يتضمن هدف الاحتفاظ بالعاملين، أولئك الذين يفيدون المنظمة على مدى طويل الأجل، وتتمثل أهمية هذا المقياس في قيام المنظمة باستثمار أمواله في عامله على مدى طويل الأجل، وبذلك فإن أي استقالة غير مرغوب بها للعاملين ستكون بمثابة خسارة لرأس المال الفكري، فعلى المدى الطويل فإن ولاء العاملين يؤدي إلى الحفاظ على قيمة المنظمة الإجراءات المعرفية التنظيمية، وزيادة الحساسية تجاه مقابلة رغبات العملاء، ويقاس احتفاظ المنظمة بعامله بنسبة دوران العاملين الرئيسيين فيها.

3- إنتاجية العاملين Employee productivity: إن إنتاجية العاملين هي عبارة عن مقياس لمجمل مخرجات مهارات، معنويات العاملين الإبداع، التحسينات في العمليات الداخلية، ورضا العاملين، إن الهدف هو ربط المخرجات المنتجة من العاملين وأبسطها هي نسبة العائد لكل عامل، ويمثل ناتج هذا المقياس عدد الخدمات التي يمكن للعامل الواحد إنتاجها، وبما أن كفاءة

العاملين والمنظمة قد ازدادت إلى التمكن من تقديم خدمات أكثر وبقيمة مضافة أعلى الخدمات، وبالتالي فإن الإيراد لكل عامل يجب أن يزداد.

مما سبق يمكن القول أن بعد النمو والتعلم هو القاعدة الأساسية لبناء إستراتيجية المنظمة، وتميزه عن غيرها من المنظمات، من خلال إدارة الأصول غير الملموسة (قدرات ومهارات العاملين، التكنولوجيا، الترابط التنظيمي) التي تسهم في تحسين الأداء للمقاييس المختارة في الأبعاد الثلاثة السابقة (المالي، العملاء، العمليات الداخلية)، إذ يفيد هذا البعد في تعلم المجالات الواجب الإنفاق فيها لتحسين مهارات الموظفين تطوير أنظمة وتكنولوجيا المعلومات، وربط الأفراد بالأهداف التنظيمية.

(2-2-5): بطاقة الأداء المتوازن كنظام للإدارة الإستراتيجية.

تعد الإستراتيجية إطاراً عاماً تسترشد به المنظمة في رسم توجهاتها وصورتها المستقبلية واتخاذ قراراتها، فالإستراتيجية عرفت من قبل العديد من الكتاب.

عرف (Fisher) الإستراتيجية بأنها "العملية التي يقوم فيها المديرون بتقييم كل من الفرص الممكنة في البيئة الخارجية وكذلك الموارد ونقاط القوة الداخلية المتاحة للمنشأة لتحديد الأهداف المستقبلية ثم وضع الخطط التي تشتمل على القرارات والأفعال التي تضمن تحقيق هذه الأفعال" (غوث، 2005).

وعرفها (Chandler). بأنها "تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات، وإن عملية تخصيص الموارد أو إعادة تخصيصها تعد من مسؤولية الإدارة العليا"، كما يرى (Ansoff) بأن الإستراتيجية هي "تصور المنظمة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية التي في ضوءها تحدد نوعية الأعمال

التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد وتحديد المدى الذي تسعى المنظمة من ورائه تحقيق غاياتها وأهدافها (الدوري، 2005).

ويتضح لنا مما ورد أعلاه أن هناك حاجة إلى كم واسع من المعلومات من البيئة الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية لغرض التخطيط الاستراتيجي وإدارة الإستراتيجية. وفي ظل التطور والتغير السريع المستمر الذي يطرأ على بيئة الأعمال أصبحت الطريقة التقليدية للتزويد بتلك المعلومات لا تفي بالغرض، إذ تعاني من مشكلة الوقت الضائع بين عمليات التخطيط والحاجة إلى التزويد بالمعلومات، وكذلك من مشكلة عدم وجود لغة مشتركة للتفاهم بين المديرين والمسؤولين عن نظم المعلومات. (زويلف ونور، 2005).

ومن هنا جاءت بطاقة الأداء المتوازن ذات الأبعاد الأربعة لتشكّل الجزء المركزي في الربط الإستراتيجي (الغالبى وإدريس، 2007:505). إذ إن بطاقة الأداء المتوازن تتميز عن الأساليب التقليدية بأنها تنطلق من رؤية المنظمة والقيام بترجمة الرؤية الإستراتيجية للمنظمة إلى أهداف، ويتم تحديد هذه الأهداف بالاعتماد على أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن مع تحديد مقاييس ومؤشرات لقياس مدى تحقيق الأهداف (جودة، 2008). ويسمح هذا النظام بإدخال أربع عمليات إدارية تسهم كل منها على حدة أو باستخدامها مع بعضها بعض في ربط الغايات الإستراتيجية طويلة الأجل بالأعمال قصيرة الأجل (المغربي وغربية، 2006:207-208)

وتعمل بطاقة الأداء المتوازن على اتساق رؤية المنظمة بكافة عمليات المنظمة، فعند إجراء أي تغيير في إستراتيجية المنظمة (سواءً بإدخال تعديلات أو إضافات) لن يتحقق الاتساق بين رؤية المنظمة وإستراتيجيتها وبين عمليات المنظمة إلا باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (Jakobsen, 2008).

لقد بين (Kaplan & Norton) عام 1996 أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يتضمن

أربع عمليات رئيسيه هي :

1- ترجمة رؤية وإستراتيجية المنظمة **Translating the vision** :

تسعى المنظمات عادة إلى بيان وتوضيح رؤيتها في شكل وثيقة أو بيان، وهذا البيان أو الوثيقة يطلق عليه رؤية أو رسالة المنظمة Organization mission إذ يتم التعبير عن رؤية أو رسالة المنظمة من خلال مجموعة من الأهداف الواسعة والعريضة التي يتراوح مداها عادة بين (10-30) سنة ويتطلب تحقيقها التفكير بأبعد من مقدرات المنظمة وإمكاناتها الحالية، وأهم ما يميز رؤية المنظمة هو أنها أطول أجلاً وأكثر تحدياً من الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ما يجعل تحقيقها أمراً غير مؤكد (رشيد وجلاب، 2008:167-171)

حيث يتم ترجمة رؤية المنظمة إلى مجموعة من الأهداف المتكاملة قصيرة الأجل وذلك لتحقيق التكامل في كافة الجوانب المحيطة والمؤثرة في المنظمة، وأفضل وسيلة لتحقيق التكامل يتم من خلال الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن، إذ يتم ترجمة رؤية المنظمة إلى مجموعة من الأهداف المتكاملة مع تحقيق توازن في الأهداف لتشمل على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، ويتم تطوير مجموعة من مقاييس الأداء التي تعكس مدى تنفيذ الأهداف المحددة.

2- تحديد قنوات الاتصال ووسائل الارتباط **Communication and Linking** :

تساعد هذه العملية على ربط وتوصيل إستراتيجية وأهداف المنظمة إلى وحدات الأداء الداخلية ومجموعات العمل والأفراد (غوثن، 2005). بمعنى تجزئة وتخصيص الأهداف الإستراتيجية للمنظمة إلى أهداف خاصة بأقسام المنظمة توصيل هذه الأهداف إلى الأقسام وإعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تحقيقها على مستوى القسم، وإن تحقيق كل قسم من أقسام المنظمة للأهداف الخاصة به يسهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

فبطاقة الأداء المتوازن تعطي المديرين طريقة معينة لضمان فهم كافة المستويات الإدارية لإستراتيجية المنظمة بعيدة المدى، وإن كلا من الأهداف الإستراتيجية وأهداف الأقسام متطابقة معها (الغالبى وإدريس، 2007:506).

3-تخطيط الأعمال Business planting:

تخطيط الأعمال يتم من خلال وضع القيم المستهدفة لتحقيق التكامل بين خطط المنظمة والخطط المالية، وأيضاً لتوفير أساس لتوزيع الموارد التي غالباً ما تتمتع بندرة نسبية على المنظورات الأربعة التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن، وأيضاً يتم التركيز في تقييم الأداء للنتائج المحققة على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة (غوٲ، 2005:95).

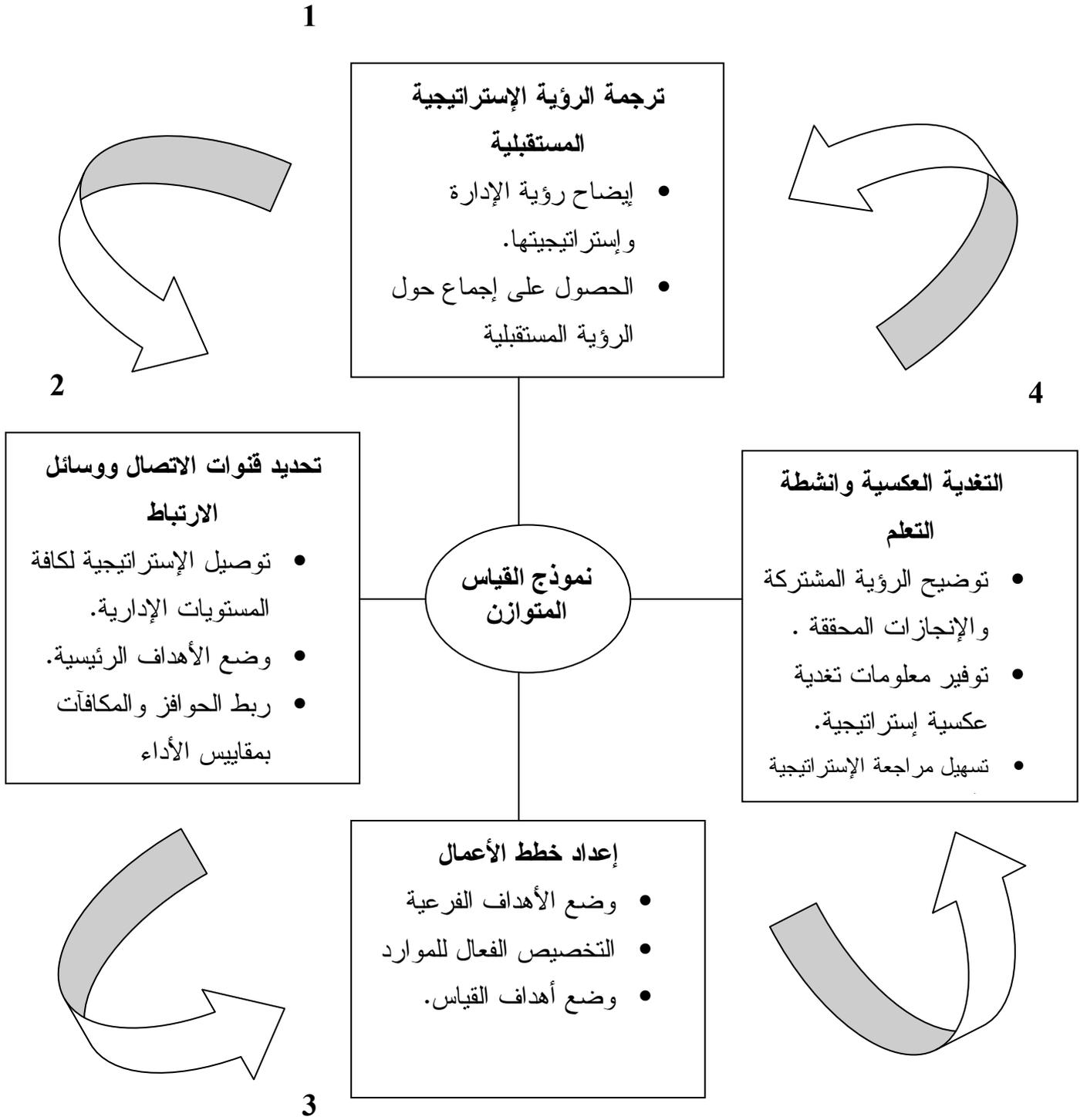
4-التغذية العكسية والتعليم Feedback and learning:

إن استخدام بطاقة الأداء المتوازن يعد أحد عوامل التعلم، إذ إن تقييم الأداء الحالي يبين مواطن القوة والضعف في المنظمة ويبين مواطن القصور ومسبباتها، مما يوفر تغذية عكسية تسهم في التقييم المستمر لأهداف وإستراتيجيات المنظمة (عوض، 2009).

ونلاحظ من العرض السابق والشكل رقم (2-2-5) أن هناك بعداً إستراتيجياً لبطاقة الأداء المتوازن يتمثل في ترجمة رؤية المنظمة وإستراتيجيتها في مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء التي تتضمن كلاً من مقاييس المخرجات ومحركات أداء هذه المخرجات، مما يساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنشأة وتدعيم مركزها التنافسي (غوٲ، 2005).

شكل رقم (2-2-5)

إدارة العمليات الأربع في بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: (Kaplan and Norton, 1996: 197).

(2-2-6): الخارطة الإستراتيجية The Strategy Map

تعد الخارطة الإستراتيجية إحدى الوسائل لتوضيح وتوصيل إستراتيجية المنظمة وعملياتها وأنظمتها للعاملين ليتمكنوا من تطبيق الإستراتيجية، إذ تبين الخارطة الإستراتيجية للعاملين بشكل واضح كيفية ارتباط أعمالهم بالأهداف العامة للمنظمة وتساعدهم على العمل بشكل متناسق ومتعاون لتحقيق أهداف المنظمة المرغوب فيها

وتمثل الخارطة الإستراتيجية كما أشار لها (Rohm) عرضاً بيانياً لكيفية خلق المنظمة للقيمة التي يقدمها لعملائه، حملة الأسهم وموظفوه، فتتشكل الخارطة الإستراتيجية من خلال الروابط باستخدام علاقات السبب والأثر بين الأهداف الإستراتيجية المكونة لكل بعد من الأبعاد الأربعة، تظهر الخارطة الناتجة- في المستوى الأعلى- كيف تقوم المنظمة بخلق القيمة إستراتيجياً لحملة أسهمها وعملائها، فهي من أكثر أدوات الاتصال الإستراتيجي فعالية، من خلال تمكين المنظمة من ربط، محاسبه، وتركيز نتائجها (Rohm, 2008).

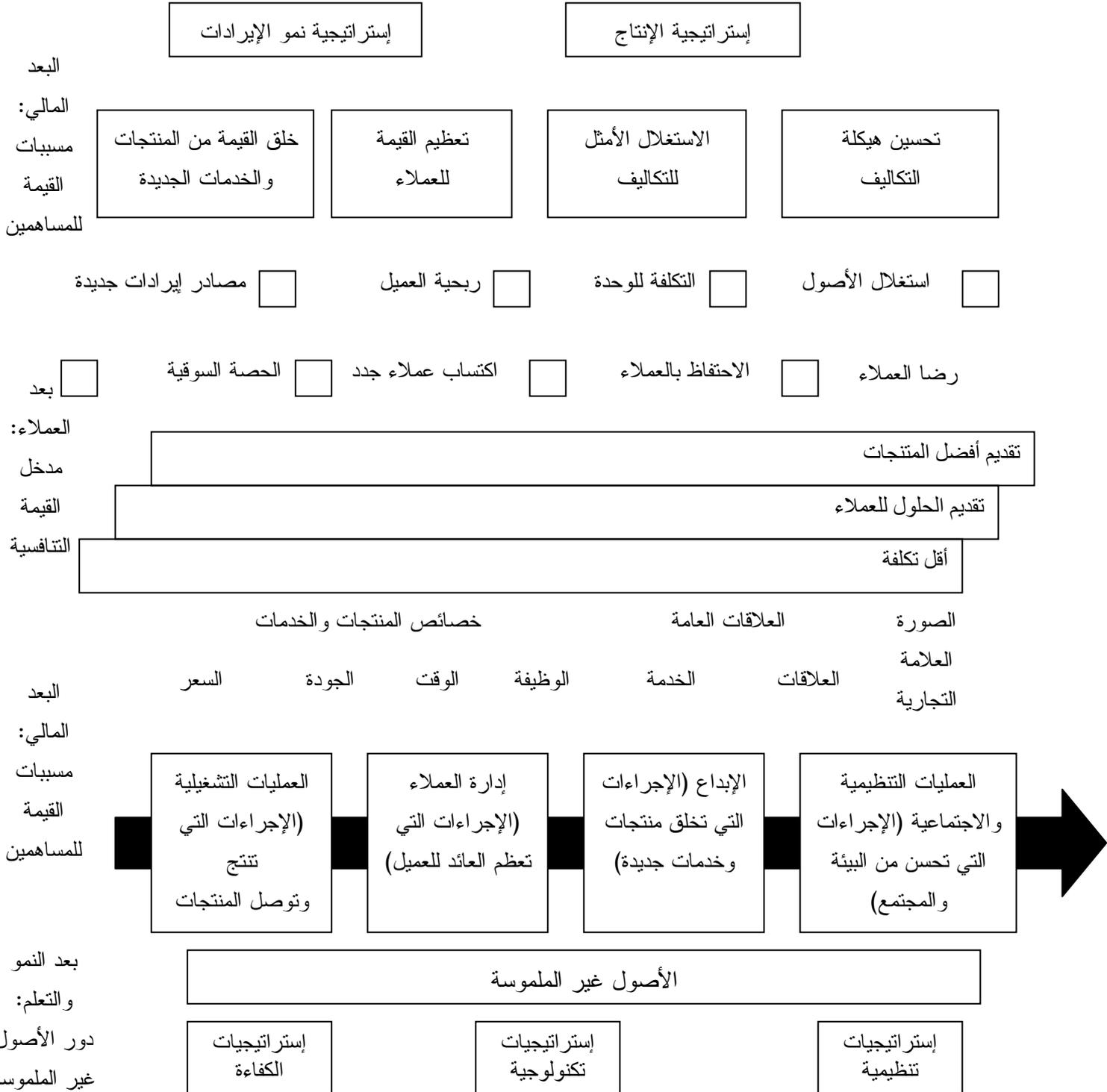
تظهر أهمية الخارطة الإستراتيجية في عصر المعلومات، أين الأصول غير الملموسة العلاقات مع العملاء، مهارات الموظفين، القدرة على الإبداع- تمثل المزايا التنافسية، لكن هذه الأصول لها القيمة فقط في سياق الإستراتيجية ككل من خلال الخارطة الإستراتيجية التي تقيم الأصول الملموسة وغير الملموسة بشكل كمي (Kaplan & Norton).

فهي تمثل سلسلة القيمة الأنشطة التحسينات المستمرة (الإستراتيجية)، التي تحتاجها المنظمة ليتابع نجاحه، ذلك يكون في أعلى سلسلة

شكل رقم (6-2-2) يمثل

الخارطة الإستراتيجية

تعظيم العائد للمساهمين

Source: Kaplan Robert et al, **Advanced Management Accounting**, op-cit, 2004, p:378.

وتعرض الخارطة الإستراتيجية الكيفية التي تخطط المنظمة لتحويل أصوله المختلفة إلى المخرجات التي يرغب بها، ويشير الشكل السابق للخارطة الإستراتيجية كيف أن العاملين بالمنظمة بحاجة إلى قدر من المعرفة والمهارة والأنظمة (بعد النمو والتعلم)، ذلك للوصول للمنظمة للإبداع وبناء المهارات الإستراتيجية الصحيحة والفعالة (بعد العمليات الداخلية)، بغية التمكن من إيصال قيمة محددة للسوق (بعد العملاء)، الأمر الذي سينتج عنه عائد أعلى لحملة الأسهم (البعد المالي) (Kaplan & Norton, 2000).

هذا وتستطيع المنظمات استخدام هيكل الخارطة الإستراتيجية الموضح في الشكل السابق لبناء خارطتها الإستراتيجية على أساس بطاقة الأداء المتوازن لتبين لها كيفية التخطيط لتحويل الموجودات المختلفة إلى النتائج المرغوب فيها.

(2-2-7): فوائد استخدام بطاقة الأداء المتوازن

يمكن تلخيص أهداف بطاقة الأداء المتوازن على النحو التالي:

1- توجه هذه البطاقة البنوك إلى تكريس اهتمامها نحو تحقيق رسالتها بعد أن كان اهتماماً منصباً على المحور المالي فقط، وبالتالي أصبح الاهتمام بأداء البنوك على المدى البعيد وال المدى القصير بعد أن كان مقتصرأ على الأداء المالي الذي يقيس الأداء في المدى القصير (Charles, 2004).

2- تربط بين الخطة السنوية قصيرة الأجل وبين الاستراتيجيات طويلة الأجل (Lialian, 2003).

3- تحقيق فهم إداري أعمق لأوجه الترابط بين تنفيذ القرارات والأهداف الإستراتيجية المحددة، وبالتالي فهي تؤدي إلى تشكيل وتطبيق فعال للإستراتيجية (Brewer, 2002).

4- تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة للإدارة الاستراتيجية، إذ يتضمن تخطيط إستراتيجية ينتهي بتحقيق الأهداف والغايات المحددة في ظل الرقابة والمحاسبة المستمر، إذ تصبح الاستراتيجية محور اهتمام كل موظف، وبالتالي يمكن اعتبار هذه البطاقة أداة لترجمة الاستراتيجية إلى أعمال (Campbell, 2002).

5- تجعل بطاقة الأداء المتوازن إستراتيجيات البنك مستحدثة ومتوفرة باستمرار (Bresmsler & Barsky, 2004).

6- يمكن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على كافة المستويات الإدارية وليس على مستوى البنك ككل، أي يمكن تطبيقها على الأفراد أو الأقسام أو على فريق العمل مما يتيح إمكانية التعلم الاستراتيجي ووضع أولويات لكل مستوى إداري، وبما يوفر أداة اتصال توضح الأهداف الإستراتيجية لكل من يعمل في البنك، والترابط فيما بين أهداف الأفراد أو الأقسام وأهداف إستراتيجيات البنك، بالإضافة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن توفر التوازن بين القياس والتقييم، إذ إن الأمور التي يصعب قياسها مالياً يمكن أن يكون لها تأثير كبير في استمرار البنك أو فشله (Stewart & Mohamad, 2004).

7- توفر بطاقة الأداء المتوازن طريقاً منظماً يربط رؤية البنك المستقبلية بموارد المادية والبشرية لتحقيق أفضل استغلال لتلك الموارد (Kaplan & Norton, 2001).

8- توفر بطاقة الأداء المتوازن معلومات كافية للمديرين لاتخاذ القرارات المناسبة، وتقلل من مشكلة المعلومات التي تزيد عن حاجة مستخدميها (Information overload) التي تؤدي إلى إرباك المديرين في اتخاذ القرارات (Burney, 2003).

ويرى الباحث أن أهم مزايا تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن تكمن في الآتي:

- تزويد الإدارة بالتغذية الراجعة (العكسية) عن الأداء الاستراتيجي والتعلم للعاملين.
- إعادة بناء العلاقات مع العملاء.
- إعادة هيكلة الوظائف الأساسية للأعمال.
- التركيز على تنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف بأسرع وقت ممكن.
- تسهيل عمليات الاتصال بين الموظفين أو فريق العمل من خلال فهمهم للأهداف والاستراتيجيات.
- تزويد الإدارة والمالكين ومستخدمي المعلومات بصورة شاملة عن أعمال وانجازات البنك.
- تحفيز الإدارة والمديرين على إدخال تحسينات مستمرة على الأعمال التي يقومون بها حتى تظهر بصورة مميزة.

(2-2-8): صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن :

هناك العديد من الصعوبات التي تواجه البنك عند إعداد بطاقة الأداء المتوازن أو عند

تطبيقها، وهي على النحو التالي:

- نقص المعرفة لدى البنك عن بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء، أو عدم معرفة البنك

بمزايا هذه البطاقة (Anand & Saha, 2005).

- يحتاج إعداد بطاقة الأداء المتوازن إلى رؤية مختصرة ومشاركة لإستراتيجية البنك متفق عليها، لذلك قد لا تكون هناك رؤية معينة للبنك متفق عليها، أو إذا اتفق عليها قد لا تكون واضحة لكل المستويات الإدارية (Epstein & Jean, 1997).
- يمكن أن تكون تكاليف استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء تفوق المنفعة التي يمكن الحصول عليها في بعض البنوك خاصة الصغيرة منها (Epstein & Jean, 1997).
- صعوبة تحديد الوزن المرغوب للأهداف الأساسية التي تكون ذات أبعاد متعددة، لذا يجب على الإدارة أن تحدد الأهداف الثانوية التي تمثل موجهات للأداء وفقاً للأهداف الأساسية (Ittner et al, 2003).
- نقص الموظفين المؤهلين القادرين على التعامل مع بطاقة الأداء المتوازن الذي يؤدي بالنهاية إلى مقاومة تطبيق هذه البطاقة، وتتكون لديهم اتجاهات سلبية اتجاه استخدام بطاقة الأداء المتوازن وخاصة أنهم لا يدركون أهداف واضحة لها (Schwartz, 2005).
- غياب المنافسة التي تشجع البنك على استخدام نظام قياس أكثر دقة من النظام الحالي للمستخدم في البنك، فقد لا يهتم البنك باستخدام هذا النظام لأنها تحتكر خدمات معينة، فلا يوجد أي مبرر أو سبب لتقييم أدائها، لأنها تحقق أهدافها الخاصة دون استخدام أي نظام تقييم لأدائها (CUMBUS & JONHNSON, 2003).
- عملية وضع وتحديد المقاييس في بطاقة الأداء المتوازنة معقدة جداً، وصعوبة تحديد العدد الأمثل من المقاييس المستخدمة التي تظهر أداء البنك بشكل متكامل (Satrio & Leps, 2000).

- عدم وجود التزام كافٍ من مديري الأقسام باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بشكل فعال، وذلك بغرض جعل السلطة مركزية، أو لحماية أنفسهم من المراجعة، أو الاستجواب من رؤسائهم (Salatrio & Webb, 2004).
- صعوبة قياس بعض متغيرات الأداء، إذ إن وجود المقاييس مهم لوضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ، وبالتالي فإن عدم وجود مقاييس لقياس متغير ما يؤدي إلى عدم قدرة الإدارة على توجيه أداؤها (Palandino, 2005).

ثالثاً: الدراسات السابقة

(2-3-1): مقدمة:

بعد أن تم مطالعة الدراسات السابقة التي تناولت موضوع بطاقة الأداء المتوازن فإنه سيتم مراجعة أهم هذه الدراسات (العربية والاجنبية) ذات العلاقة، مرتبة حسب تواريخ نشرها من الأقدم إلى الأحدث مبتدأً من الدراسات العربية ، يليها الدراسات الأجنبية وكما يلي:

(2-3-2): الدراسات العربية

1- دراسة (البشتاوي، 2001) بعنوان "تقويم الأداء على وفق نظام BSC باستخدام التكامل بين نظامي التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة"، دراسة حالة في أحد المصاريف الأردنية (بنك الأردن)،

وقد هدفت الدراسة إلى وصف بعد التكامل للنظم المحاسبية والإدارية على أساس الأنشطة وبناء فلسفته على أساس دراسة ميكانيكية عمل تلك النظم وتحليل مخرجاتها لاستخدامها في الأبعاد الأربعة للأداء الموضوعة ضمن بطاقة الأداء المتوازن لقياس وتقويم شامل للأداء الاستراتيجي لمنظمات الأعمال في قطاع الخدمات المصرفية المتمثلة في بنك الأردن، وقد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق أنظمة التكاليف المعاصرة على وفق الأبعاد الأربعة لنظام بطاقة الأداء المتوازن يقدم مؤشرات دقيقة عن الأداء تجاه تطوير وتحسين نوعية الخدمات المقدمة إذ أدى ذلك إلى تخفيض تكاليف كل خدمة، وإحداث خدمات مصرفية جديدة، وزيادة رضا العملاء عن خدمات البنك، وإن تفاعل المعلومات الناشئ من وجود تكامل النظم تساعد الإدارات في إجراء تحليل استراتيجي للتكاليف يتضمن تحديد الأنشطة الرئيسة وفروعها من الأنشطة الثانوية بشكل هرمي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية وتحسين أدائها، وأوصى الباحث

إلى ضرورة إجراء تغيير في تصميم النظام المحاسبية لمسايرة التغيرات وإقامة دورات متخصصة لرفع كفاية الأفراد العاملين والموازنة بين إجراءات العمل اليدوي والآلي، وضرورة استخدام قواعد البيانات الخاصة بالتكاليف وتحليلها وفق مخرجات النظم الحديثة.

2-دراسة (العناتي، 2004) بعنوان " بناء نموذج قياس وتقويم أداء شركات المقاولات

الأردنية باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة BSC " .

أجريت الدراسة على عينة عشوائية طبقية من شركات قطاع المقاولات في الأردن كأول دراسة من نوعها على المستوى المحلي وقد هدفت لاستكشاف مدى اهتمام إدارات الشركات في هذا القطاع لتبني هذه الأداة في مجالات تقويم الأداء، كما هدفت لتطوير نموذجين: أحدهما لقياس وتقويم الأداء في شركات المقاولات الأردنية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، والآخر لتسعير العطاءات التي تتقدم شركات المقاولات إليها باستخدام نظامي التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك شركة مقاولات أردنية واحدة تستخدم أنظمة المحاسبة الإدارية مجتمعة، وهناك اثنان يستخدمان بطاقة الأداء المتوازن، وست شركات تستخدم نظامي التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة، وست أيضاً تستخدم نظام التكاليف على أساس الأنشطة فقط، وكان تأييد شركات المقاولات الإنشائية الأردنية لتبني أنظمة المحاسبة الإدارية الحديثة متوسطاً، كما أظهرت الدراسة أن الأنظمة المحاسبية الإدارية الحديثة لا تصلح لتصنيف شركات المقاولات الإنشائية بدلاً عن المعايير المستخدمة حالياً وذلك من وجهة نظر كل من شركات المقاولات الأردنية وقسم التصنيف في وزارة الأشغال العامة والإسكان.

وقد أوصى الباحث بتبني شركات المقاولات الأردنية نظام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقويم أدائها الشامل بدلاً من الاقتصار على المؤشرات المالية فقط، وأن يتم استخدام نظامي التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة في تسعير العطاءات التي تتقدم شركات المقاولات الإنشائية للمنافسة عليها، وزيادة اهتمام إدارات الشركات بموظفيها والعاملين فيها، والاهتمام بخدمة وتنمية المجتمع المحلي عن طريق الحد من التلوث.

3-دراسة (زويلف ونور، 2005). بعنوان "أهمية ومدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في

تقويم الأداء: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الأردنية" :

هدفت الدراسة لبيان قصور الأداء التقليدي الذي يركز على قياس الأداء بالدرجة الأولى على الجانب المالي، ومعرفة مدى استخدام هذه البطاقة لتقويم الأداء الاستراتيجي في قطاع المصارف الأردنية، وقد تم توزيع (75) استمارة على كل من مديري الإدارة العليا والإدارات الوظيفية والعاملين في مواقع مختلفة في البنك وقد تمت استعادة (62) منها، وتوصلت الدراسة إلى:

1-عدم وجود تطبيق متكامل لبطاقة الأداء المتوازن في البنوك موضوع البحث، إذ لم

يتبلور بعد الاستخدام الكامل لهذه البطاقة، ذلك بالرغم من توفر هذه البنوك على الركائز

الأساسية لتطبيق ذلك النظام.

2-إن الحصول على حصة أكبر من السوق، والتميز والتفوق على المنافسين في العمليات

الداخلية، وتطوير مهارات العاملين على مدى فترة الخطة الإستراتيجية، هي أهداف

إستراتيجية للبنوك المبحوثة، إذ بلغت نسبة الذين أكدوا على ذلك التوالي: 93.6% ،

96.8% ، 90.3% فيما بلغت نسبة الذين أقروا باتخاذ البنوك للنمو والبقاء والربحية والعائد أهدافاً مالية بعيدة المدى 96.8%.

4-دراسة (ناطور، 2005). بعنوان " أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على القرار الاستثماري في الشركات الصناعية الأردنية ":

هدفت الدراسة لاختيار أثر تطبيق معايير النظام المتكامل لمقياس الأداء (بطاقة الأداء المتوازن) من وجهة النظر المالية ووجهات النظر غير المالية التي تشمل (العملاء، العمليات الداخلية، النمو، والتطوير) على القرار الاستثماري في الشركات الصناعية الأردنية، وكذلك بيان أثر استخدام مقاييس غير مالية في تقييم الأداء على الأداء المالي للمنشآت، وإن كان لاستخدام معايير بطاقة الأداء المتوازن دور في تحقيق الموضوعية في اتخاذ القرارات وبالتالي تحسين الأداء التشغيلي، وقد شملت الدراسة عينة من الشركات الصناعية الأردنية العاملة في مؤسسة المدن الصناعية، إذ تم تصميم استبانته تم توزيعها على المديرين الماليين والمحاسبين في تلك الشركات، وقد توصلت الدراسة إلى:

أ- فائدة بطاقة الأداء المتوازن كأداة شاملة للمقاييس المالية و غير المالية لتقييم الأداء وتحسين القرار الاستثماري فهي تحقق الموضوعية في المشروعات المتقدمة تكنولوجيا، كما تم التوصل إلى أهمية بطاقة الأداء المتوازن كأداة لزيادة فاعلية إدارة المشروع من خلال تطوير الأداء المالي.

ب- أهمية استخدام المعايير الشاملة لإطار بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء كتقنية حديثة لتوسيع الممارسات الحالية بإضافة ذلك البعد القياسي الاستراتيجي، وإنشاء نظام معلومات مطور يسمح باكتشاف احتياجات ورغبات

ت- العملاء وترجمتها إلى مستويات الجودة المرغوبة.

5-دراسة (جودة، 2008)، بعنوان: " تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي في شركات الألمنيوم الأردنية: دراسة ميدانية ". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير بطاقة قياس الأداء المتوازن في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية، بالإضافة إلى التعرف على تأثير العوامل الديموغرافية على مستوى الالتزام المؤسسي.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك تأثيراً معنوياً لتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في الالتزام المؤسسي بشكل عام، وكذلك أبعاد الالتزام المؤسسي التي تشمل الالتزام العاطفي والالتزام الاستمراري والالتزام الأخلاقي وهنا يدرك العاملون أن هناك مقاييس أخرى تؤخذ بعين الاعتبار في تقييم الأداء المؤسسي إضافة إلى المقاييس المالية. وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها:

1- ضرورة نشر مفهوم بطاقة قياس الأداء المتوازن من خلال المؤتمرات والندوات العلمية وتنفيذ الدورات التدريبية.

2- ضرورة تبني المسؤولين في المنظمات نظرة أكثر شمولية لمفهوم الرقابة الإستراتيجية، من أجل جعل الإستراتيجية مهمة كل فرد في كل يوم.

3- أن يتأكد المسؤولون من إجراء القياس الدوري للالتزام المؤسسي، وذلك انطلاقاً من ضرورة متابعة تغيرات مستويات الالتزام المؤسسي للعاملين واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في حالة انخفاض أي بعد من أبعاد الالتزام المؤسسي.

6-دراسة (درغام وأبو فضة، 2009)، بعنوان: "أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة: دراسة تطبيقية".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن، المحددة ضمن أبعادها: المالي، العميل، العمليات الداخلية، والنمو والتعلم، في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.

ومن أهم نتائج الدراسة:

1- أن المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، تتوفر لديها الإدراك الجيد، بأن نجاحها يتطلب العمل بشكل حثيث وجدي، لتعزيز الأداء المالي الإستراتيجي.

2- تمتلك المصارف تصوراً واضحاً عن أبعاد الأداء المالي الإستراتيجي الأساس، الذي يمكنها من تحقيق أداء مالي إستراتيجي متميز.

3- يمكن استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، بأبعادها الأربعة معاً كل على حدة؛ لتعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها:

1- ضرورة تبني المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة بطاقة قياس الأداء المتوازن عبر إعادة تشكيل الثقافة المؤسسية، وتهيئة الظروف اللازمة لتفعيل عملية تطبيقها.

2- ضرورة استخدام المصارف لبطاقة قياس الأداء المتوازن كوسيلة لترشيد قرارات المديرين وتوجيه سلوكهم وتقويم أدائهم.

3- ضرورة تدريب العاملين في المصارف وتأهيلهم من خلال اشتراكهم في دورات مختصة؛ للاطلاع على كيفية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن ومزاياه.

4- وجوب استقطاب الكوادر والخبرات الفنية المؤهلة والقادرة على تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن بشكل كفاء وفاعل في المصارف.

7- دراسة (عوض، 2009)، بعنوان: "تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن (BSC) ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في تطوير أداء المصارف الفلسطينية: دراسة تطبيقية بنك فلسطين".

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان أثر الربط والتكامل بين نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) وبطاقة قياس الأداء المتوازن على تطوير أداء المصارف الفلسطينية. ومن أهم النتائج التي وصلت إليها الدراسة:

1- إن استخدام المعلومات المالية والتشغيلية لمخرجات نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) وبطاقة قياس الأداء المتوازن يشير إلى وجود تكامل فعلي يبين النظاميين المذكورين.

2- أن التكامل بين نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) وبطاقة الأداء المتوازن قدم إطاراً متكاملاً لمفهوم نظام إدارة التكاليف (Cost Management Systems, CMS)،

الذي يهدف إلى تحديد هيكل تكاليف المصرف مع محاولة استخدام تقنيات تخفيض التكاليف للوصول إلى أدنى حد ممكن منها لتحقيق معدلات ربح مقبولة.

3- إن الترجمة الدقيقة لإستراتيجية بنك فلسطين على أساس أبعاد الأربعة لبطاقة قياس الأداء المتوازن مقسمة إلى أهداف ومقاييس أداء، يتم تغذيتها من مخرجات نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) الذي تم تطبيقه، يسهم في تخفيض هيكل تكاليف كل خدمة (البعد المالي)، وإحداث خدمات مصرفية جديدة (بعد العمليات الداخلية)، وزيادة رضا العملاء (بعد العملاء)، والاهتمام بتطوير المهارات الإستراتيجية لدى العاملين (بعد التعلم والنمو).

وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها:

1- ضرورة تطوير أنظمة التكاليف والمحاسبة الإدارية في المصارف الفلسطينية لتوفير البيانات اللازمة لدعم القدرة التنافسية للمصارف في بيئة الأعمال الحديثة.

2- ضرورة إجراء المزيد من الدراسات التطبيقية حول تكامل مقياس الأداء المتوازن وأدوات المحاسبة الإدارية الحديثة وتأثير ذلك على الأداء.

8-دراسة (عزايية، 2010)، بعنوان " المعوقات المؤثرة على استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية" دراسة ميدانية.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس المعوقات المؤثرة على استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية، وذلك من خلال بيان أثر عدم المعرفة لأهمية التطبيق، عدم القناعة بالمقاييس التشغيلية، تكاليف التطبيق، وعدم التوافر على الكوادر البشرية المؤهلة للتطبيق على

استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء الشامل، وذلك بهدف تجاوز هذه المعوقات وإيجاد حلول للصعوبات التي تحول دون التطبيق، ولتحقيق هذه الأهداف تم تصميم استبانته تم توزيعها على عينة مستهدفة تمثلت في (المدير المالي، نائب المدير المالي، مدير العمليات، المدير الإداري) بالبنوك التجارية الأردنية، إذ تم توزيعها 52 استبانته، كانت نسبة الصالح منها للتجليل 47 استبانته.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها أن للمعوقات المتمثلة بعدم المعرفة لأهمية التطبيق، تكاليف تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وعدم توافر الكوادر البشرية المؤهلة للتطبيق أثر دال إحصائياً على استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية، بينما أظهرت نتائج الانحدار المتعدد عدم وجود تأثير للمعوق و المتمثل بعدم وجود فناعة بأهمية المقاييس غير المالية (التشغيلية) على استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية. وفي ضوء الاستنتاجات أوصت الدراسة بتجاوز الصعوبات التي تحول دون استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية وذلك من خلال تعزيز المعرفة لأهمية تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن من خلال عقد المؤتمرات ووضوح البرامج التعليمية والندوات العلمية، العمل على رصد المبالغ الكافية لتوفير المتطلبات المالية والمادية المتعلقة بتطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن، وتدريب الموظفين على كيفية تطوير واستخدام نظام بطاقة الأداء المتوازن وتوعيتهم بمزاياه، من خلال عقد الدورات والبرامج الخاصة بذلك.

(2-3-3): الدراسات الأجنبية:

1-دراسة (Davis &Albright,2004) بعنوان :

An investigation of the Effect of Balanced Scorecard

Implementation On Financial performance

هدفت الدراسة إلى استقصاء تأثير تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تحسين الأداء المالي، من خلال معرفة إن كان تطبيق نظام لقياس الأداء يحتوي على مقاييس غير مالية مختلفة يقود إلى تحسين الأداء المالي، خصوصاً في ظل الشهرة التي اكتسبتها بطاقة الأداء المتوازن كأداة فعالة تربط أنشطة وأهداف الموظفين بإستراتيجية البنك.

وقد تمت الدراسة على منظمة مصرفية تقع في الجنوب الشرقي للولايات المتحدة الأمريكية، التي تكون من 14 فرعاً في موقع جغرافية مختلفة، وقد تم تقسيم فروع البنك إلى جزأين يتكون كل جزء من 7 فروع، إذ تم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الجزء الأول من الفروع ووضع الجزء الثاني من الفروع كعامل تجريبي لملاحظة التطور الحاصل على الأداء المالي عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن مقارنة بأداء فروع غير المطبقة لها، وقد تمت الدراسة خلال الفترة الممتدة من 1999 إلى 2001.

وتوصلت الدراسة إلى أن:

فروع البنك المطبقة لبطاقة الأداء المتوازن تحسن أدائها عن تلك الفروع غير المطبقة وذلك بناءً على نتائج القياس بواسطة مقاييس الأداء المالي، فتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد تطور للأداء المالي عند وضع مقياس مالي يتم استهدافه، فهناك علاقة سببية بين تطبيق البطاقة وتطور الأداء المالي وذلك راجع لاستخدام فروع البنك لمقياس الأداء المالي كهدف تسعى

لتحقيقه على مستوى الوحدات التشغيلية، مما يمنح اختباراً مباشراً لتحقيق البطاقة للهدف المرجو منها مقارنة باستخدام المقاييس المالية التقليدية.

2- دراسة (Hendricks & Others, 2004) بعنوان: Adoption of the Balanced

Scorecard:A:Cottingency Variables Analysis:

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى استعمال الشركات الكندية لبطاقة الأداء المتوازن، وكذا اختبار أثر مجموعة من المتغيرات على تبني هذه الشركات للبطاقة، إذ تم إجراء الدراسة على 716 شركة كندية، إذ تم تصميم استبانته تم توزيع 716 منها بواقع استبانته لكل شركة بأفضلية استجابة المدير المالي، نائب المدير المالي، مدير العمليات على الترتيب، إذ تم استرجاع 107 منها، أي بنسبة إرجاع بلغت 15% وقد تم التوصل إلى:

- من بين 179 شركة 42 منها طبقت بطاقة الأداء المتوازن أي بنسبة تطبيق بلغت 23.5%.

- أن تبني الشركات الكندية لبطاقة الأداء المتوازن مرتبط معنوياً بأدائها المالي، حيث تم التوصل إلى أن الأداء المالي الضعيف للمنظمة يؤدي بها إلى اتخاذ قرار تبني البطاقة.

- أن الشركات الكندية التي تبني بطاقة الأداء المتوازن هي الأكبر حجماً لأنها تواجه تعقيدات داخلية تنظيمية وأخرى خارجية بيئية تؤدي بها إلى تبني بطاقة الأداء المتوازن.

- إن الشركات الكندية التي تبني بطاقة الأداء المتوازن تنتشط في بيئة يسودها عدم تأكد أكثر من تلك التي لم تتبين البطاقة إذ إن البنك التي تواجه عدم تأكد بيئي تحاول توجيه جهودها نحو تحقيق مخرجات مؤكدة وهو ما توفره بطاقة الأداء المتوازن.

3-دراسة (Manoj & Subnastish,2005) بعنوان :

Utilization Of The Balanced Scorecard in Indian Companies:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الهندية، وذلك من خلال استكشاف مدى استخدام تلك الشركات للأبعاد الرئيسية الأربعة (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، النمو والتعلم) في قياس أدائها، بالإضافة إلى التعرف على المؤشرات الرئيسية لقياس الأداء في كل بعد من تلك الأبعاد، وتقييم بطاقة الأداء المتوازن كأداة إدارية في تلك الشركات.

حيث شملت الدراسة (579) شركة هندية، وقد تم توزيع استبانة استهدفت استطلاع آراء مديري الدائرة المالية بهذه الشركات، وبلغت نسبة الردود (52.8%) من مجموع الاستبيانات الموزعة، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- نسبة اعتماد بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الهندية (45.28%) مقارنة بنسبة (43.95%) في الولايات المتحدة.
- يعد البعد المالي أهم بعد في بطاقة الأداء المتوازن، يتبعها في ذلك بعد العملاء، العمليات الداخلية، ثم النمو والتعلم.

- معظم الشركات الهندية المطبقة لبطاقة الأداء المتوازن في قياس أدائها تصل إلى تخفيض تكلفة الفرصة الضائعة.

- أكثر الصعوبات التي تواجه الشركات الهندية في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، هي معرفة الأوزان النسبية لكل بعد من أبعاد البطاقة، بالإضافة إلى إيجاد علاقة سببية بين تلك الأبعاد، وتحديد المقاييس المستخدمة في بطاقة الأداء المتوازن التي تظهر الأداء الشامل للشركة.

4-دراسة (soderberg ,2006) بعنوان:

The Balanced Scorecard: Structure and Use in : Canadian Companies.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى استخدام الشركات الكندية لبطاقة الأداء المتوازن، بالإضافة إلى تحديد مدى توفر خصائص بطاقة الأداء المتوازن فيها إذ إن الاختلاف في تبني الشركات للبطاقة راجع إلى مدى فهم الإستراتيجية من العاملين، مشاركة الإدارة العليا في تطبيق نظام قياس الأداء، الأبعاد التي يقوم نظام قياس الأداء بالتقرير عنها، الأهداف المتوقعة من نظام قياس الأداء، نجاح نظام قياس الأداء في مقابلة الأهداف المحددة، استخدام نتائج قياس الأداء لتحديد تعويضات ومكافآت للعاملين.

حيث تم تطبيق الدراسة على 149 شركة كندية، وتم تصميم استبانة تم توزيعها عن طريق البريد الإلكتروني للمحاسبين الإداريين الموظفين بالبنك إذ تم توزيع 2297 استبانة تم رفض 79 لكونها غير صالحة للتحليل بذلك بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 2218، وقد توصلت الدراسة إلى أن:

- من بين 149 شركة تم تصنيف 110 كمطبعة للبطاقة و 39 غير مطبقة أي بنسبة بلغت 74%
- وتم تقسيم الشركات المطبقة لبطاقة الأداء المتوازن إلى أقسام حسب توفر الخصائص المكونة للبطاقة وكانت 15 منظمة (بنسبة 13.6%) كمنظمات مطبقة للبطاقة من المستوى الأول تليها 14 منظمة (بنسبة 12.7%) كمستوى ثان، ثم 20 منظمة (بنسبة 18.2%) كمستوى ثالث، 25 (بنسبة 22.7%) كمستوى رابع، 36 (بنسبة 32.7%) كمستوى خامس.
- ومنه يمكن القول بأن 32.7% من الشركات تطبق بطاقة الأداء المتوازن (24.4% من إجمالي المستجيبين) بشكل كامل.
- توصلت الدراسة على أن هناك اختلافاً بين المنظمات المطبقة لبطاقة الأداء المتوازن من المستوى الأول إلى الخامس 83% من مستجيبى شركات المستوى الخامس مقابل 67% من المستوى الأول أفادوا بأن شركاتهم تراجع مقاييس أدائها عند تغييرها لإستراتيجيتها.

5-دراسة (Al Shaikh Ali, 2007)، بعنوان:

Performance Evaluation of Palestinian Telecommunication

corporations by using Balanced Scorecard approach.

هدفت هذه إلى تقويم أداء شركتي (جوال والاتصالات الفلسطينية) في ضوء الأبعاد الأربعة لبطاقة قياس الأداء المتوازن كما قدرها العاملون في الشركتين والمساهمون، واقتراح الحلول

والتوصيات للمشكلات المتعلقة بأداء الشركتين، وكذلك اقتراح مقاييس مناسبة لقياس وتقييم أداء الشركتين (جوال والاتصالات الفلسطينية).

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1- هناك علاقة ارتباط طردية قوية، ذات مغزى بين درجة كل بعد من أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن الأربعة والدرجة الكلية للبطاقة.

2- معظم العاملين والمساهمين في الشركتين يقيمون أداء الشركة في الجانبين المالي والعملاء بشكل متساو وهذا منسجم مع الرؤى والرسائل والأهداف الرئيسية لشركتي جوال والاتصالات الفلسطينية.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها:

1- ضرورة تحسين وتطوير البرامج التدريبية والعمليات التشغيلية الداخلية.

2- ضرورة القيام بأنشطة حشد وتواصل لضمان دعم كل من المعنيين الداخليين والخارجيين.

6-دراسة (Jakobseh ,2008)، بعنوان:

Balanced Scorecard development in Lithuanian Companies study of the Lithuanian consulting engineering company.

هدفت هذه الدراسة إلى تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن على الشركات الهندسية الاستشارية وذلك لتحقيق الكفاءة والفاعلية وتعزيز المركز التنافسي لتلك الشركات، كما هدفت إلى تزويد تلك الشركات بالخطوط العريضة لتطوير بطاقة قياس الأداء المتوازن من خلال

التركيز على المنافع المتوقعة من الناحية النظرية والعملية، ومعرفة جدوى توافق بطاقة قياس الأداء المتوازن مع نظام الحوافز والمكافآت للموظفين.

ومن أهم النتائج التي وصلت إليها الدراسة:

1- تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن يؤدي إلى تحسين جوهري في العمليات الداخلية.

2- تطبق الشركات الهندسية الاستشارية أسلوب الإدارة الموجه بالمهام

3- إن استخدام طريقة "من أسفل إلى أعلى" في تطوير بطاقة قياس الأداء المتوازن تعد

طريقة فعالة، إذ تبادر الإدارة العليا بتصميم البطاقة، ويتم الاعتماد على آراء

الموظفين في تطوير البطاقة من خلال التغذية العكسية.

4- إن استخدام طريقة "من أعلى إلى أسفل" تعد طريقة معقولة من الناحية النظرية

ولكنها غير فعالة، وهذه الطريقة معمول بها في الشركات الهندسية الاستشارية في

ليثوانيا.

5- يوجد تأييد لفكرة وجود توافق بين بطاقة قياس الأداء المتوازن وبين نظام المكافآت

والحوافز.

7-دراسة (Braam & Nijssen, 2008)، بعنوان :

Exploring the Antecedants of the Balanced Scorecard Adoption as a

performance Measurement and Strategic Management System:

هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة على تبني المنظمات لبطاقة الأداء المتوازن كونها

أداة تنظيمية تستخدمها المنظمات الراغبة في التميز والإبداع، بالإضافة إلى معرفة استعمال

المنظمات التي تطبق بطاقة الأداء المتوازن لها سواء كأداة لقياس الأداء أو كأداة للإدارة الإستراتيجية، وقد طبقت الدراسة على 40 شركة هولندية، إذ تم تصميم استبانة تم توزيع 80 استرجع منها 45 استبانة بنسبة بلغت 56%، استهدفت المحاسبين الإداريين الماليين، وتوصلت الدراسة إلى أن:

- استخدام الشركات الهولندية لبطاقة الأداء المتوازن كنظام لقياس الأداء أوسع من استعمالها كنظام للإدارة الإستراتيجية، ففي حين تركز الأولى على القياس المالي وغير المالي الشامل، تركز الثانية على ربط الجهود التنظيمية بالإستراتيجية.
- لمشاركة الإدارة العليا في نظام قياس الأداء تأثير معنوي على تبني الشركات الهولندية لبطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس الأداء.
- للدائرة المالية تأثير معنوي على تبني هذه الشركات لبطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس الأداء.
- إن المشاركة الفعلية للإدارة العليا يعمل كإشارة دعم لبطاقة الأداء المتوازن في الشركات الهولندية ويجعل المشاركين يطبقونها بثقة.

8- دراسة (B Ramesh, 2010) : بعنوان

Importance of Balanced Scorecard for Growth of SME Sector

تعرضت الدراسة لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء للمشروعات الصغيرة من وجهة نظر استراتيجية التخطيط والمستخدم بشكل واسع في إدارة الأعمال والمنظمات الهادفة للربح ، خاصة وإن رؤية هذا القطاع تقوم على أساس تعظيم العائد من الأنشطة التي تزاولها في ظل بيئة مالية واجتماعية تحافظ على استمرارية موارد تلك المشروعات وخاصة أنها ولدت

صغيرة وترعرعت في حضانات تراعيها وتراقبها الدولة لتستمر في تحقيق أهدافها بفضل مقاييس الأداء المالية وغير المالية ، إلا أنها لم تقم بقياس أداء الوحدات الحكومية التي تحتضن تلك المشروعات الصغيرة لقياس مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن عليها، مثل الجهات الداعمة للخدمة الحكومية لتلك المشروعات في مصر كالصندوق الاجتماعي للتنمية . وأشارت الدراسة إلى ان بطاقة الأداء المتوازن غيرت مفاهيم ومنظور تقويم الأداء فساعدت على الإبداع و تطوير قياس تكلفة المنتج . ولكنها لم تبحث تقويم الأداء بهدف ترشيد تكلفة المنتج وخاصة للخدمة الالكترونية.

9- دراسة (Kwang, and other , 2010)

A Study on Development of Balanced Scorecard for Management Applications Evaluation Using Multiple Attribute Decision Makin

اعتمدت الدراسة على اختبار فرضية رئيسية هدفت إلى البحث في أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على تقييم الإدارة والقرارات المتخذة في الشركات . وتم استخدام المنهج التحليلي المقارن بين الشركات المطبقة لبطاقة الأداء وغير المطبقة . أظهرت نتائج الدراسة أن قياس الأداء منهجاً لتحديد كيف يمكن للمنظمات تحقيق أهدافها ويجب أن يغطي كافة معنى المستويات داخل المنظمة مع التوجه للتحسين المستمر لأهداف المنظمة، والنتائج تكوين مقاييس الأداء ومنها المؤشرات الكمية التي تبين الكيفية التي تحقق بها المنظمة أهدافها، كما أظهرت نتائج الدراسة دقة وصحة الفرضية التي تؤكد وجود أثر إيجابي وعلاقة إيجابية لكل من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وكل من تقييم الإدارة والقرار المتخذ في الشركة ، كما توصلت الدراسة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن هي أداة مهمة في الشركات إذ تسهم في بناء إستراتيجية خاصة بها، وتساعد الشركة على بناء وتطبيق خططها التنفيذية والإستراتيجية .

(2-3-4): ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

تعد الدراسة الحالية هي امتداد للدراسات السابقة ، ولكن ما يميزها عن هذه الدراسات السابقة أنها تطبق في البنوك التجارية الليبية ، كما يتضح من الدراسات السابقة وحسب علم الباحث انه لم تعد اى دراسة بحثية حول هذا الموضوع عن البيئة الليبية .

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

- (1-3): المقدمة
- (2-3): منهجية الدراسة
- (3-3): مجتمع الدراسة وعينتها
- (4-3): مصادر جمع البيانات
- (5-3): أداة الدراسة
- (6-3): صدق الأداة
- (7-3): ثبات الأداة
- (8-3): المعالجة الإحصائية المستخدمة

(1-3): المقدمة

يتناول هذا الفصل التعرف على مجتمع الدراسة وعينتها وأساليب جمع البيانات وكيفية اختيار عينة الدراسة إذ تم اختيارها من ذوي الخبرة العالية والأكثر كفاءة، لتحظى هذه الدراسة بأكبر قدر ممكن من المعلومات والفائدة وليتم التوصل الى نتائج هذه الدراسة بأكبر قدر ممكن من الدقة.

(2-3): منهجية الدراسة

تقوم هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استعراض أهم الادييات ذات العلاقة بفاعلية واستخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الليبية، وكذلك الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة، وتطبيق أداة الدراسة لجمع المعلومات للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

(3-3): مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من جميع البنوك التجارية الليبية والبالغ عددها (12) بنك، تم اختيارها (8) منها بطريقة عشوائية وتمثل البنوك المبحوثة (66.66%) من مجموع البنوك التجارية الليبية، والبنوك التي تم اخضاعها للبحث هي:

1- بنك الجمهورية

2- بنك الصحاري

3- بنك الوحدة

4- بنك الاهلي

5- بنك التجاري

6- بنك التجارة والتنمية

7- بنك الواحة

8- بنك الامان

أما بخصوص الأفراد التي وزعت عليهم الاستبانة فكانوا من مديريين الإدارة والإدارات الوظيفية الوسطى ومن العاملين في مواقع مختلفة في البنك. وتم توزيع (135) استبانة استعيد منها (120) استبانة صالحة للتحليل وتمثل نسبة الاستعادة 88.8% وهي نسبة عالية ومقبولة إحصائياً.

(3-4): مصادر جمع البيانات

لتحقيق الغرض من الدراسة الحالية والهادفة إلى مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية ، تم الاعتماد على مصدرين لجمع المعلومات المتعلقة بالدراسة وهما :

1- المصادر الثانوية: وذلك بالاعتماد على الدراسات السابقة، والمقالات، والرسائل

الجامعية، والكتب العلمية الأجنبية والعربية المتخصصة بموضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

2- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، تم الاعتماد على جمع

البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية صممت خصيصاً لهذا الغرض بحيث تغطي كافة الجوانب التي سيتناولها الإطار النظري والتساؤلات والفرضيات التي سوف تستند عليها الدراسة .

(3-5): أداة الدراسة

وقام الباحث بتصميم أداة الدراسة معتمداً على آراء مجموعة من الكتاب والباحثين والدراسات السابقة في هذا المجال وتشمل الأداة مايلي:

يبين الجزء الاول : متغيرات تتعلق بالخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال (5) أسئلة، والمتضمنة (المؤهل العلمي، التخصص العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، الشهادات المهنية).

أما الجزء الثاني: وهو عبارة عن مجالات الدراسة وتمثل في خمسة مجالات رئيسية هي: المجال الاول: ويمثل استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الليبية، ويتكون من (10) عبارات .

المجال الثاني: ويتمثل في توفير البيانات اللازمة لاستخدام مقاييس الأداء في بطاقة الأداء المتوازن، ويتكون من (40) عبارة .

المجال الثالث: وهو عن اهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن إلى ربي مقاييس الأداء بإستراتيجية البنك، ويتكون من (15) عبارة .

المجال الرابع: ويمثل أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء في البنوك التجارية الليبية، ويتكون من (9) عبارات .

المجال الخامس: وهو عن مدى إدراك مديري الإدارات في البنوك التجارية الليبية بمفهوم بطاقة الأداء المتوازن ، ويتكون من (13) عبارة.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة حسب الشكل التالي

غير موافق اطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	الاستجابة
1	2	3	4	5	الدرجة

(3-6): صدق الأداة

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (4) أساتذة متخصصين وعلى درايه في هذا، انظر الى الملحق رقم (2). وقد تمت الإستجابة لأراء المحكمين وقام الباحث بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية - انظر الملحق رقم (1) .

(3-7): ثبات الأداة

لقد تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لقياس مدى ثبات أداة القياس إذ بلغت قيمة ألفا = 90.8% وهي نسبة ممتازة وتشير إلى اتساق وصدق عاليين كونها أعلى من النسبة المقبولة 60% وذلك في البحوث المتعلقة بالإدارة والعلوم الإنسانية (Zikmund, Babin, Carr & Griffin, 2010)

(3-8): المعالجة الإحصائية المستخدمة

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) لتحليل بيانات الاستبانة والحصول على مخرجات لجميع أسئلة الاستبانة لمعرفة مدى موافقة افراد العينة على أسئلة الاستبانة المختلفة ومن هذه الاساليب الإحصائية المستخدمة هي:

- التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل تحليل الإجابة عن أسئلة

- اختبار T لعينة واحدة

- اختبار تحليل التباين ANOVA

- مستوى الأهمية، الذي تم تحديده طبقا للمقياس الآتي :

طول الفئة = الحد الأعلى للبديل - الحد الأدنى للبديل

عدد المستويات

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1-5}{3}$$

وبذلك تكون الأهمية المنخفضة من 1- أقل من 2.33

والأهمية المتوسطة من 2.33 - 3.66

والأهمية المرتفعة من 3.67 فأكثر

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

(1-4): المقدمة

(2-4): خصائص عينة الدراسة

(3-4): الإجابة عن أسئلة الدراسة

(4-4): اختبار فرضيات الدراسة

(1-4):المقدمة

يهدف هذا الفصل الى عرض نتائج استخدام بعض الأساليب الإحصائية التي أفرزتها الاستبانة من خلال تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية، وتم استخدام النسب المئوية والمتوسطات الحسابية لتقدير المستويات، والانحرافات المعيارية، وقد تم عرض النتائج عبر ثلاثة محاور رئيسية تغطي متغيرات الدراسة، وفقا للآتي:

خصائص عينة الدراسة

الإجابة عن أسئلة الدراسة

اختبار فرضيات الدراسة

(2-4): خصائص عينة الدراسة :

تم إيجاد التكرارات والنسب المئوية لخصائص عينة الدراسة على النحو التالي :

1- المؤهل العلمي ويوضح الجدول (1-4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول (1-4)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
5	6	ثانوية عامة
79.2	95	بكالوريوس
8.3	10	ماجستير
3.3	4	دكتوراه
4.2	5	أخرى
% 100	120	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معظم عينة الدراسة هم من الحاصلين على شهادة البكالوريوس شكلوا أعلى نسبة من العينة إذ بلغت (79.2%)، تلاها حاملو مؤهل ماجستير وبنسبة بلغت (8.3%)، ثم شهادات أخرى وبنسبة بلغت (4.2%)، بينما كانت النسبة الأقل للحاصلين على شهادة الدكتوراه وبلغت 3.3% من عينة الدراسة .

مما يعني أن معبئي الاستبانة بشكل عام لديهم حد أدنى من الكفاءة العلمية تساعدهم في اجابة فقرات الاستبانة بشكل مناسب، وهذا مما سهل التعامل مع أفراد العينة وبالتالي تفهم موضوع الدراسة والحصول على المعلومات اللازمة للدراسة بيسر ودقة.

(2) التخصص العلمي : ويوضح الجدول (4-2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب التخصص العلمي

جدول (4-2)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب التخصص العلمي

النسبة %	التكرار	التخصص العلمي
58.3	70	محاسبة
20.8	25	علوم مالية
12.5	15	اقتصاد
5.8	7	إدارة
2.5	3	أخرى
% 100	120	المجموع

نلاحظ من الجدول (4-2) أن معظم أفراد العينة يحملون اختصاصات علمية في المحاسبة، وعلوم مالية، واقتصاد، وإدارة تشكل نسبة(97.5%) من مجمل أفراد العينة. وكانت الأقل لأصحاب التخصصات الأخرى وبلغت (2.5 %) وهذا يدل على أهمية وجود عاملين

بتخصصات أخرى من العلوم ذات العلاقة بالعمل المصرفي كنتيجة حتمية لتشابك العلوم المعاصرة ومن هذه التخصصات الأخرى (برمجة وتحليل نظم، مهندس كمبيوتر، تسويق). وهذا يعني من وجهة نظر الباحث أن هذا مؤشر على أن العينة التي أجابت عن الاستبانة أنها ذات صلة بموضوع الدراسة وأنهم من ذوي الخبرة في مجال المحاسبة وإدارة الأعمال.

(3 سنوات الخبرة: ويوضح الجدول (3-4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.

جدول (3-4)

توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لسنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة /سنة
65.8	79	1- أقل من 5 سنوات
16.7	20	5-أقل من 10 سنوات
9.2	11	10-أقل من 15 سنة
8.3	10	أكثر من 15سنة
%100	120	المجموع

نلاحظ من الجدول (3-4) أن الذين مجموع سنوات خبراتهم من 1- أقل من 5 سنوات شكلوا أعلى نسبة من العينة إذ بلغت 65.8 % بينما كانت النسبة الاقل 8.3 % للذين خبراتهم أكثر من 15 سنة .يعنى من وجهة نظر الباحث أن المستجيبين لديهم المعرفة النسبية الكافية في مجال العلوم المالية والإدارية مما يسهل فهم أسئلة الدراسة بشكل جيد.

4) المستوى الوظيفي: ويوضح الجدول (4-4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي.

جدول (4-4)

توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	تكرار	نسبة %
مدير مالي	39	32.5
نائب مدير مالي	17	14.2
مدير اداري	13	10.8
مدير العمليات	22	18.3
اخرى	29	24.2
المجموع	120	% 100

يوضح الجدول (4-4) أن فئة القيادة أو الإدارة الوسطى التي تقع عليها عبء تنفيذ الأهداف والتوجيهات العامة تزيد على نسبة (75.8%) من حجم العينة المستجيبة، وهو أمر ضروري في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، مع ملاحظة أن من يحتلون مراكز وظيفية أخرى، هي مراكز وظيفية مساندة، تصل نسبتهم إلى (24.2) مما يشير إلى أن عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يجب أن تشمل جميع العاملين في البنك، إذا ما أُريد لتلك البطاقة أن تنجح وأن تعمل بشكل كفاء وفعال.

ويشمل بند أخرى الوظائف التالية كما هي في الجدول التالي

المستوى الوظيفي (أخرى)

العدد	المستوى الوظيفي
1	مراقب مالي
10	رئيس قسم
1	مساعد مراقب مالي
6	مساعد رئيس قسم
8	موظف
1	مسئول علاقات عامة وتسويق
1	مدير مكتب
1	مدقق داخلي
29	المجموع

5) الشهادات المهنية: ويوضح الجدول (4-5) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الشهادات العلمية

جدول (4-5)

التكرار والنسبة المئوية لتوزيع عينة الدراسة تبعاً للشهادات المهنية

الشهادة المهنية	التكرار	نسبة %
CMA	44	36.7
CPA	11	9.2
CPM	5	4.2
CFM	1	0.8
Other	3	2.5
ليس لديهم	56	46.7
المجموع	120	%100

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسب وتكرارات الحاصلين على الشهادات المهنية ونوع هذه الشهادة، وكانت النسبة الأعلى للحاصلين على شهادة (CMA) وبلغت 36.7 % من العينة، بينما كانت الأقل للحاصلين على شهادة (CFM) بنسبة 0.8 % . إلا أن غالبية أفراد العينة ليس لديهم شهادات مهنية .

(3-4): الإجابة عن أسئلة الدراسة:

السؤال الاول: مدى توفر البيانات اللازمة لاستخدام مقاييس الأداء في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو والتعلم) لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية ؟

للإجابة عن هذا السؤال استعان الباحث بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

وينقسم هذا السؤال إلى أربعة محاور فرعية وهي :

1- المقاييس المالية :

جدول (4-6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية عن استخدام المقاييس المالية في تقييم

الأداء في البنك

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
3	نسبة التخفيض في تكاليف الخدمات المقدمة للعملاء.	4.34	0.67	عالية
1	نسبة العائد على الاستثمار.	4.28	0.89	عالية
4	نسبة العائد على المبيعات	4.27	0.72	عالية
2	نسبة النمو في المبيعات.	4.25	0.61	عالية

عالية	0.93	4.12	نسبة التدفقات النقدية الداخلة من الأنشطة التشغيلية إلى صافي المبيعات.	7
عالية	0.89	4.07	نسبة صافي التدفقات من الأنشطة التشغيلية إلى صافي الأرباح القابلة إلى التوزيع.	8
عالية	0.94	3.99	نسبة صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية إلى التدفقات النقدية الخارجة من الأنشطة الاستثمارية والتمويلية.	5
عالية	0.99	3.95	نسبة الفوائد المدفوعة إلى صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية.	6
عالية	0.93	3.95	نسبة السعر إلى الأرباح.	9
عالية	.51	4.13	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

من خلال الجدول (4-6) نلاحظ أن الفقرة رقم 1 التي تنص (نسبة التخصيص في تكاليف الخدمات المقدمة للعملاء) تعد أكثر المقاييس المالية مستخدمة فقد حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.34)، في حين أن الفقرة رقم 9 التي تنص (نسبة السعر إلى الأرباح) تعد أقل المقاييس استخداماً إذ حصلت على أدنى متوسط حسابي بلغ (3.95) إلا أن درجة استخدامه عالية .

وبشكل عام كانت درجة استخدام البنوك التجارية الليبية للمقاييس المالية عالية إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي قدره (4.13) وهو أعلى من المتوسط (3.67).
ويعد هذا من وجهة نظر الباحث مؤشراً في صالح البنوك التجارية الليبية بأن لديها قاعدة من البيانات الجيدة في أن تستخدم نظام بطاقة الأداء المتوازن .

2-المقاييس الخاصة بالعملاء :

جدول (7-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية عن استخدام المقاييس الخاصة بالعملاء في
تقييم الأداء في البنك

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
3	نسبة العملاء الذين يسددون مبكراً	4.15	4.79	عالية
10	الوقت الفعلي لتقديم الخدمة مقابل الوقت المخطط	4.04	0.92	عالية
2	نسبة الفواتير الخطأ	4.02	1.03	عالية
1	نسبة المبيعات من الخدمات الجديدة	4.00	0.84	عالية
11	سعر الخدمة المقدمة مقابل سعر السوق التنافسي للدفع.	3.95	0.82	عالية
14	جودة الخدمات المقدمة.	3.95	0.91	عالية
4	دراسات رضا العميل	3.95	0.89	عالية
8	تزايد عدد العملاء من سنة إلى أخرى	3.76	0.96	عالية
5	درجة الحفاظ على سرية معاملات العملاء	3.74	1.07	عالية
6	عدد شكاوى العملاء	3.60	1.10	متوسطة
12	استجابة العميل للدفع.	3.59	0.92	متوسطة
7	نسبة المبيعات المتحققة العملاء الجدد.	3.55	1.08	متوسطة

متوسطة	1.17	3.41	نسبة المردودات إلى المبيعات.	9
متوسطة	1.05	3.26	عدد الخدمات المقدمة في مواعيدها	13
عالية	.59	3.78	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

يتضح من خلال الجدول (4-7) أن الفقرة رقم 1 التي تنص على أن (نسبة العملاء الذين يسددون مبكراً) يعد أكثر المقاييس الخاصة بالعملاء استخداماً ، فقد حصل على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.15) وهو أعلى من (3.67)، الأمر الذي يشير إلى درجة استخدامه عالية . في حين أن الفقرة رقم 13 التي تنص على أن (عدد الخدمات المقدمة في مواعيدها) يعد أقل المقاييس استخداماً إذ حصل على أدنى متوسط حسابي قدره (3.26) وهو يقع ما بين (2.34-3.67) مما يشير إلى درجة استخدامه متوسطة.

وبشكل عام كانت درجة استخدام البنوك التجارية الليبية للمقاييس الخاصة بالعملاء عالية إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي قدره (3.78) وهو أعلى من المتوسط (3.67). وهذا مؤشر يدل على أن إستراتيجية البنوك الخاصة بالعملاء ناجحة وإيجابية، وتعزى النتائج الإيجابية لهذا البعد إلى تقديم البنوك للخدمات المصرفية بدرجة مناسبة من الجودة، والتميز في تقديم الخدمات المصرفية، وتقديم الخدمات المصرفية المتنوعة والجديدة للعمل على تلبية طموحات العملاء. إذ إن نجاح البنك في تحقيق ما سبق يعد ضمان وتعزيز استمرارية رضا العملاء الحاليين وكذلك الاستحواذ على عملاء جدد، وبالتالي زيادة الحصة السوقية للبنك.

3-المقاييس الخاصة بالعمليات الداخلية :

جدول (4-8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية عن استخدام المقاييس الخاصة بالعمليات

الداخلية في تقييم الأداء في البنك

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
1	نسبة المعاملات الخاطئة من مجموع المعاملات لمدة محددة.	4.05	1.01	عالية
2	معدل الزيادة في الاستخدام الإلكتروني .	3.89	1.06	عالية
5	عدد الاستثمارات الجديدة كل سنة.	3.87	0.98	عالية
8	التنبؤ باحتياجات العملاء المستقبلية.	3.83	0.82	عالية
7	الدورة الزمنية للخدمة.	3.80	0.98	عالية
3	استحداث خدمات مصرفية جديدة.	3.77	1.05	عالية
4	عدد الخدمات الفعلية مقارنة بالمستهدفة	3.71	1.04	عالية
6	وجود إجراءات معينة لتحسين العمليات الداخلية وحسب الأولويات.	3.55	0.99	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.81	.59	عالية

يتضح من خلال الجدول (4-8) أن الفقرة رقم 1 التي تنص على (نسبة المعاملات الخاطئة من مجموع المعاملات لمدة محددة) يعد أكثر المقاييس الخاصة بالعمليات الداخلية استخداماً فقد حصل على أعلى متوسط حسابي قدره (4.06) وهو أعلى من (3.67). الأمر الذي يشير إلى درجة استخدام عالية ، في حين ان الفقرة رقم 6 التي تنص على (وجود إجراءات معينة لتحسين العمليات الداخلية وحسب الاولويات) تعد أقل المقاييس استخداماً إذ تحصل على أدنى متوسط حسابي قدره (3.55) وهو يقع ما بين (2.34 - 3.67) ، مما يشير إلى درجة استخدام متوسطة، كما أظهرت النتائج أن درجة استخدام بقية المقاييس كانت عالية حيث حصلت على متوسطات حسابية تراوحت ما بين (3.71 - 3.89) وهي أعلى من (3.67). وبشكل عام كانت درجة استخدام البنوك التجارية الليبية للمقاييس الخاصة بالعمليات الداخلية عالية ، وبلغ متوسطها الحسابي الكلي (3.81) وهو أعلى من (3.67). وهذا يدل على أن المقاييس الخاصة بالعمليات الداخلية متوفرة لدى البنوك التجارية الليبية ، وهذا دليل اخر متوفر لدى البنوك التجارية الليبية في تسهيل مهمة تطبيقها لبطاقة الأداء المتوازن.

4-المقاييس الخاصة بالتعليم والنمو :

جدول (4-9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية عن استخدام المقاييس الخاصة بالتعلم والنمو في تقييم الأداء في البنك

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
2	عدد الاقتراحات المقدمة من قبل الموظف لتطوير العمل.	4.43	0.67	عالية
6	عدد الترقيات الداخلية.	4.34	0.67	عالية
4	درجة ولاء العاملين.	4.28	0.89	عالية
7	الالتزام بالتشريعات الخاصة بالعاملين، ومقارنة الرعاية الصحية بالشركات المتاحة.	4.27	0.72	عالية
5	متوسط عدد الساعات التدريبية للعاملين.	4.25	0.61	عالية
3	وجود نظم حوافز ومكافآت لتشجيع العاملين وتحقيق الرضا لهم	4.22	0.73	عالية
8	عدد براءات الاختراع المسجلة.	3.99	0.94	عالية
9	مراجعة سنوية لسوق العمل.	3.95	0.99	عالية
1	درجة رضا العاملين.	3.71	1.10	عالية
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	4.16	.43	عالية

يتضح من الجدول(4-9) أن الفقرة رقم 2 التي تنص (عدد الاقتراحات المقدمة من قبل الموظف لتطوير العمل)، يعد أكثر المقاييس الخاصة بالتعلم والنمو استخداماً فقد حصل على أعلى متوسط حسابي قدره (4.43) وهو أعلى من (3.67)، الأمر الذي يشير إلى أن درجة استخدامه عالية في حين أن الفقرة رقم 1 التي تنص (درجة رضا العاملين) تعد أقل المقاييس استخداماً إذ حصل على أدنى متوسط حسابي قدره (3.71) وهو أيضاً أعلى من (3.67)، مما يشير أيضاً إلى أن درجة استخدامه عالية .

وبشكل عام كانت درجة استخدام البنوك التجارية الليبية للمقاييس الخاصة بالنمو والتعلم عالية ، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي قدره (4.16) وهو أعلى من (3.67). ويشير هذا من وجهة نظر الباحث إلى أن موظفي البنوك يتمتعون بالتأهيل المصرفي والعلمي الكافي، وأن البنوك تقدم ما يكفي من برامج تدريبية تتلاءم وبيئة الأعمال المعاصرة، وأن الأساليب المستخدمة في التدريب جيدة وفعالة.

السؤال الثاني : ما مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الليبية ؟

للإجابة عن هذا السؤال استعان الباحث بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما هو موضح في الجدول (4-10).

جدول (4-10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية عن إمكانية استخدام بطاقة الأداء

المتوازن في البنوك التجارية الليبية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
6	جدوى التنفيذ وهي أن تكون الموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف سواء أكانت موارد مالية أو بشرية متاحة.	4.46	.56	عالية
9	يستخدم البنك نظام تحليل البيانات وحساب قيم المؤشرات التي يتضمنها نظام تقييم الأداء.	4.43	.67	عالية
2	تقييم البنك بإمكانية التطوير وهي أن تكون الأهداف قابلة للتحقيق ومحددة على ضوء الإمكانيات المتاحة للوحدة الاقتصادية.	4.26	.89	عالية
10	يتوفر لدى البنك الموارد البشرية والمادية اللازمة لتشغيل النظام	4.22	.73	عالية
5	تقييم البنك بالقياس وقابلية كل الأهداف للقياس الكمي أو الكيفي من خلال مؤشرات ومقاييس مناسبة.	4	1.13	عالية
4	يستخدم البنك نظام للرقابة على الأداء ورفع التقارير بشكل مستمر إلى الإدارة العليا لمتابعة الأداء أولاً بأول.	3.95	1.10	عالية

1	تقييم البنك بالأهمية الإستراتيجية التي تعني أن يرتبط الهدف بميزة تنافسية.	3.85	1.14	عالية
7	يوجد نظام لدى البنك لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لعملية تقييم الأداء.	3.83	.82	عالية
8	يستخدم البنك معايير وطرقاً ضرورية لجمع المعلومات غير الكمية.	3.71	1.10	عالية
3	يتوفر لدى البنك الإمكانيات والكفاءات التي تمكن من تحقيق الأهداف المرسومة.	3.55	1.12	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	4.03	.87	عالية

من خلال الجدول (4-10) نلاحظ أن اتجاهات جميع أفراد العينة كانت إيجابية نحو جميع الفقرات حيث تحصلت الفقرة (6) التي تنص على أن (جدوى التنفيذ وهي أن تكون الموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف سواء أكانت موارد مالية أو بشرية متاحة) على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.46) وهو أعلى من (3.67)، بينما كان أقل متوسط حسابي للفقرة (3) التي تنص على أنه (يتوفر لدى البنك الإمكانيات والكفاءات التي تمكن من تحقيق الأهداف المرسومة) إذ بلغ (3.55) وهو يقع ما بين (2.34-3.67) مما يشير إلى درجة استخدامه متوسطة .

وبشكل عام فقد كانت درجة إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الليبية عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي مقدار (4.03) ويعد هذا من وجهة نظر الباحث أنه مؤشر إيجابي على أن البنوك التجارية الليبية تتوافر لديها متطلبات استخدام بطاقة الأداء المتوازن وبإمكانها الانطلاق في تطبيق هذا النظام ولكنها لحد الآن لم تطبقه على الرغم من

أهميته، لذا يمكن التوصية بأن تكون هناك توعية جيدة من أجل البدء في بربط البرامج الموجودة لدى البنوك التجارية الليبية من أجل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

السؤال الثالث : هل يؤدي تطبيق بطاقة الاداء المتوازن إلى ربط مقاييس الأداء للأبعاد الأربعة بإستراتيجية البنك ؟

للإجابة عن هذا السؤال استعان الباحث بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما هو موضح في الجدول (4-11).

جدول (4-11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية عن ربط مقاييس الأداء للأبعاد الأربعة بإستراتيجية البنك

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
6	يمثل استخدام نسبة المبيعات المتحققة للعملاء أحد المقاييس لهدف الحصول على حصة أكبر من السوق.	4.04	0.92	عالية
12	استخدام عدد ساعات تدريب الموظف يمثل أحد المقاييس لهدف تطوير مهارات العاملين	3.95	0.82	عالية
8	يمثل استخدام نسبة المعاملات الخاطئة من مجموع المعاملات لمدة محددة أحد المقاييس لهدف التميز والتفوق على المنافسين في العمليات الداخلية.	3.95	0.82	عالية
15	وجود نظم حوافز ومكافآت لتشجيع العاملين وتحقيق الرضا يمثل أحد المقاييس لهدف تطوير مهارات العاملين.	3.95	0.91	عالية

عالية	0.91	3.95	إن وجود اجراءات معينة لتحسين العمليات الداخلية وحسب الأولويات يعد أحد المقاييس لهدف التمييز والتفوق في العمليات الداخلية.	11
عالية	0.89	3.95	يمثل استخدام نسبة التخفيض في تكاليف الخدمات المقدمة للعملاء أحد المقاييس للأهداف المالية طويلة الأجل.	1
عالية	0.96	3.76	يمثل استخدام درجة الحفاظ على سرية معاملات العملاء أحد المقاييس بهدف الحصول على حصة أكبر من السوق.	5
عالية	1.07	3.74	يمثل استخدام نسبة العائد على المبيعات أحد المقاييس للأهداف المالية طويلة الأجل.	2
متوسطة	1.10	3.60	يمثل استخدام نسبة العائد على الاستثمار أحد المقاييس للأهداف المالية طويلة الأجل.	3
متوسطة	0.921	3.59	استخدام الاقتراحات المقدمة من قبل الموظف لتطوير العمل يمثل أحد المقاييس لهدف تطوير مهارات العاملين وتحقيق رضاهم .	13
متوسطة	0.92	3.59	يمثل استخدام نسبة الانجاز من المعاملات المجدولة للمدة الزمنية المحددة (اسبوع، شهر، سنة) أحد المقاييس لهدف التميز والتفوق على المنافسين من العمليات الداخلية.	9
متوسطة	1.08	3.55	يمثل استخدام معدل رضا العملاء عن الخدمات المقدمة لهم أحد المقاييس بهدف الحصول على حصة أكبر من السوق.	4
متوسطة	1.17	3.41	يمثل استخدام عدد شكاوى العملاء أحد المقاييس بهدف الحصول على حصة أكبر من السوق.	6
متوسطة	1.05	3.26	تطبيق تقنيات ونظم المعلومات الحديثة في تقديم الخدمة للعملاء يمثل أحد المقاييس لهدف تطوير مهارات العاملين وتحقيق رضا العملاء .	14
متوسطة	1.05	3.26	إن استحداث خدمات مصرفية جديدة يمثل أحد المقاييس لهدف التميز والتفوق على المنافسين في العمليات الداخلية.	10
عالية	.51	4.13	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

يتضح من خلال الجدول (4-11) حصلت الفقرة (7) التي تنص (يمثل استخدام نسبة المبيعات المتحققة للعملاء أحد المقاييس لهدف الحصول على حصة اكبر من السوق) على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.04) وهو أعلى من (3.67)، مما يشير إلى ان هذا المقياس يعد من الأهداف بعيدة المدى المحددة من قبل ادارة البنوك، وحصلت الفقرات (8، 1، 5، 15، 12، 11) على درجة عالية ايضا ، إذ حلت الفقرات (11، 15، 8، 12) في المرتبة الثانية حيث حصلوا على متوسط حسابي لكل منهم قدره (3.95) وهو أعلى من (3.67) ، بينما حصلت الفقرة (5) التي تنص على (يمثل استخدام درجة الحفاظ على سرية معاملات العملاء أحد المقاييس بهدف الحصول على حصة أكبر من السوق) على المرتبة الثالثة إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.76) وهو اعلى من (3.67). ثم في المرتبة الرابعة تاتي الفقرة (1) والتي تنص على (يمثل استخدام نسبة التخفيض في تكاليف الخدمات المقدمة للعملاء أحد المقاييس للأهداف المالية طويلة الأجل) إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.74) وهو أعلى من (3.67)،

حصلت الفقرة (3) التي تنص (يمثل استخدام العائد على الاستثمار أحد المقاييس للأهداف المالية طويلة الأجل) على المرتبة الخامسة حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.60) وهو يقع ما بين (2.34-3.67)، مما يشير إلى أن درجة استخدامه متوسطة.

حصلت الفقرتين (13) والتي تنص على أن (استخدام الاقتراحات المقدمة من قبل الموظف لتطوير العمل يمثل أحد المقاييس لهدف تطوير مهارات العاملين وتحقيق رضاهم) ، والفقرة (9) التي تنص على (يمثل استخدام نسبة الإنجاز من المعاملات المجدولة للمدة الزمنية المحددة (أسبوع، شهر، سنة) أحد المقاييس لهدف التميز والتفوق على المنافسين من العمليات الداخلية) على المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ (3.59) وهو يقع ما بين (2.34-3.67)، مما يشير

إلى أن درجة استخدامه متوسطة. وحصلت الفقرة (4) التي تنص (يمثل استخدام معدل رضا العملاء عن الخدمات المقدمة لهم أحد المقاييس بهدف الحصول على حصة أكبر من السوق) على المرتبة السابعة إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (3.55) وهو يقع ما بين (2.34-3.67)، مما يشير إلى أن درجة استخدامه متوسطة. وحصلت الفقرة (6) التي تنص (يمثل استخدام عدد شكاوى العملاء أحد المقاييس بهدف الحصول على حصة أكبر من السوق) على المرتبة الثامنة إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (3.41) وهو يقع ما بين (2.34-3.67)، مما يشير إلى أن درجة استخدامه متوسطة.

وحصلت الفقرة (14) التي تنص (تطبيق تقنيات ونظم المعلومات الحديثة في تقديم الخدمة للعملاء يمثل أحد المقاييس لهدف تطوير مهارات العاملين وتحقيق رضا العملاء)، والفقرة (10) التي تنص (إن استحداث خدمات مصرفية جديدة يمثل أحد المقاييس لهدف التميز والتفوق على المنافسين في العمليات الداخلية) على المرتبة التاسعة إذ بلغ متوسطهما الحسابي (3.26) وهو يقع ما بين (2.34-3.67)، مما يشير إلى أن درجة استخدامه متوسطة.

وبشكل عام كانت درجة ربط مقاييس الأداء لأبعاد الأربعة بإستراتيجية البنك عالية ، إذ حصلت الدرجة الكلية لها على متوسط حسابي قدره (3.70) وهو أعلى من (3.67). وهذا مؤشر إيجابي يدل على أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يساعد على ربط مقاييس الأداء للأبعاد الأربعة بإستراتيجية البنك، مما يسهم في تحسين الأداء وعملية تقويمه، والمساعدة في تحقيق أهداف البنك الإستراتيجية.

السؤال الرابع : هل توجد معوقات تواجه البنوك التجارية الليبية عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن؟

للإجابة عن هذا السؤال استعان الباحث بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما هو موضح في الجدول (4-12).

جدول (4-12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى وجود معوقات تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
1	عدم معرفة البنك بمزايا نظام بطاقة الأداء المتوازن.	4.05	1.01	عالية
2	عدم توفر الامكانيات المالية للاستخدام كنظام بطاقة الأداء المتوازن.	3.89	1.06	عالية
5	يعتبر التعقيد في النظام التي يتطلبها تصميم بطاقة الأداء المتوازن عائقاً لتطبيقها.	3.87	0.98	عالية
9	تكلفة نظام تطبيق بطاقة الأداء المتوازن عالية	3.83	0.82	عالية
8	عدم القدرة على مواكبة التطورات التكنولوجية في مجال هذا النظام.	3.80	0.98	عالية
7	يوجد فجوة كبيرة في تطبيق مبدأ المشاركة والتعاون بين الموظفين.	3.80	0.98	عالية
3	عدم وجود الكفاءات القادرة على تجميع وتحليل البيانات عائقاً أمام استخدام بطاقة الأداء المتوازن	3.77	1.05	عالية
4	عدم توفر البيئة التي تتناسب مع تطبيق هذا النظام.	3.71	1.04	عالية
6	عدم رغبة العاملين في البنك بالتغيير والتجديد.	3.55	0.99	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.78	.59	عالية

يشير الجدول (4-12) إلى مستوى وجود معوقات تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.55-4.05)، إذ جاءت الفقرة التي تنص على (عدم معرفة البنك بمزايا نظام بطاقة الأداء المتوازن)، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (1.01)، وهو أعلى من المتوسط (3.67) . إذ حصلت فقرة التي تنص على (عدم رغبة العاملين في البنك بالتغيير والتجديد) على المرتبة التاسعة والاحيرة بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (0.99) .

وبشكل عام يتبين أن مستوى وجود معوقات تواجه البنوك التجارية الليبية على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كان عاليا إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.78) . وهذا مؤشر على وجود معوقات تواجه البنوك التجارية في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن .

السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك مديري الإدارات في البنوك التجارية الليبية لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء وفوائد استخدامها؟

للإجابة عن هذا السؤال استعان الباحث بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

كما هو موضح في الجدول (4-13).

جدول (4-13)

المتوسطات الحسابية والاحترافات المعيارية لمستوى إدراك مديري الإدارات لمفهوم

بطاقة الأداء المتوازن وفوائد استخدامها

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الاحتراف المعياري	مستوى الأهمية
2	تدرك إدارة البنك أن نظام BSC يوفر مجموعة متوازنة من مقاييس الأداء والتي تؤدي إلى تطوير أداء البنك بشكل عام.	4.43	0.67	عالية
6	هناك معرفة لدى إدارة البنك بأن BSC يقيس الأداء المالي الذي يهم المساهمين والتشغيلي الذي يهم الإدارات.	4.34	0.67	عالية
4	لدى القائمين على البنك فهم بأن نظام BSC يساعد الموظفين على فهم علاقات السبب والآخر للأعمال التي يقومون بأدائها.	4.28	0.89	عالية
7	هناك معرفة لدى إدارة البنك بأن نظام BSC يربط موارد البنك بالأنشطة الحرجة مما يقلل من إنفاق الموارد على أنشطة التي لا تساهم في تحقيق الأهداف.	4.27	0.72	عالية
5	لدى إدارة البنك معرفة بأن نظام BSC يقيم الأداء لجميع الأهداف الاستراتيجية للبنك مما يتيح شمولية التقييم.	4.25	0.61	عالية
3	ترى إدارة البنك أن هناك قصوراً في نظام قياس الأداء التقليدي بشكل يستدعي أن يستبدل بنظام جديد.	4.22	0.73	عالية
8	هناك توعية من قبل مكاتب الإستشارات والتدقيق والخدمات المحاسبية بأهمية تطبيق نظام BSC.	3.99	0.94	عالية
9	لا ترى إدارة البنك أنه نتج عن المعلومات المستخرجة من نظام قياس الأداء التقليدي اتخاذ قرارات خاطئة.	3.95	0.99	عالية
10	تدرك إدارة البنك أن نظام BSC يحدد الأنشطة الفعلية التي كانت سبباً في تحقيق النتائج المالية الإجمالية.	3.95	0.89	عالية

عالية	1.07	3.74	11 ترى إدارة البنك أهمية نظام BSC في توفير التغذية العكسية عن الأداء الإستراتيجي .
عالية	1.10	3.71	1 تدرك إدارة البنك بأهمية بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لقياس الأداء الشامل خاصة في ظل العصر الحالي.
متوسطة	1.10	3.60	12 لإدارة البنك معرفة بأن نظام BSC يوفر قاعدة متينة للبيانات التي تتيح استخدام المعلومات المتعلقة بالأداء لأغراض تحسين وتطوير الأداء.
متوسطة	1.08	3.55	13 يفهم القائمون على البنك أهمية نظام BSC كونه يوصل إستراتيجية البنك لجميع المستويات الإدارية من خلال مقاييس محددة.
عالية	.38	4.01	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام

من خلال الجدول (4-13) نلاحظ أن اتجاهات العينة كانت إيجابية نحو جميع الفقرات وبلغ أعلى وسط حسابي (4.43) وكان للفقرة 2 التي تنص (تدرك إدارة البنك أن نظام BSC يوفر مجموعة متوازنة من مقاييس الأداء التي تؤدي إلى تطوير أداء البنك بشكل عام) وكان انحرافها المعياري (0.67) بينما كان أقل وسط حسابي للفقرة الأخيرة رقم 13 (يفهم القائمون على البنك أهمية نظام BSC كونه يوصل إستراتيجية البنك لجميع المستويات الإدارية من خلال مقاييس محددة) وبلغ (3.55) بانحراف معياري (1.08) .

وكان المتوسط الحسابي العام (4.01) عالياً، وهذا يدل على أن لدى مديري الإدارات في البنوك التجارية الليبية إدراك لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن وفوائد استخدامها إلا أن هناك معوقات تواجه تطبيقها كما بينت النتائج في السؤال السابق .

(4-4): اختبار الفرضيات

عمل الباحث في هذا الجانب على اختبار فرضيات الدراسة، إذ تركزت مهمة هذه الفقرة على اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة من خلال استخدام اختبار T لعينة واحدة ، وتحليل التباين ANOVA، وذلك كما يلي:

الفرضية الأولى Ho:

الفرضية الأولى :

HO: لا تتوفر البيانات اللازمة لاستخدام مقاييس الأداء في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي ، بعد العملاء ، بعد العمليات الداخلية ، بعد النمو والتعلم) لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية .

- لاختبارات هذه الفرضية تم تقسيمها على أربعة أجزاء وتم استخدام اختبار One sample T-test لاختبارها .

أولاً: البعد المالي: يبين الجدول (4-15) النتائج التي تتعلق باختبار الفرضية الرئيسية الثانية

عن البعد المالي حيث تم استخدام اختبار **One sample T-test**.

جدول (4-15)

نتائج اختبار (T) استخدام مقاييس البعد المالي لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(T) المحسوبة	(ت) الجدولية	درجات الحرية	مستوى الدلالة
4.13	.51	24.093	1.962	119	0.000

يوضح الجدول (4-15) نتيجة استخدام مقاييس البعد المالي لتقييم في البنوك التجارية الليبية. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن البنوك التجارية الليبية تستخدم مقاييس البعد المالي في تقييم الأداء . إذ بلغت قيمة T المحسوبة (24.093) وهي دالة عند مستوى (0.05) او اقل. بالمقارنة مع قيمة T الجدولية البالغة (1.962). وهذا يؤكد عدم صحة الجزء الاول من الفرضية الثانية. وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على :
تتوفر البيانات اللازمة لاستخدام مقاييس الاداء في ابعاد بطاقة الاداء المتوزن من حيث البعد المالي لتقييم الاداء في البنوك التجارية الليبية .

ثانياً: بُعد العملاء: يبين الجدول (4-16) النتائج التي تتعلق باختبار الفرضية الرئيسية

الثانية عن بعد العملاء حيث تم استخدام اختبار **One sample T-test**

جدول (4-16)

نتائج اختبار (T) عن مقاييس بعد العملاء في تقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(ت) المحسوبة	(ت) الجدولية	درجات الحرية	مستوى الدلالة
3.78	.59	14.466	1.962	119	0.000

يوضح الجدول (4-16) نتيجة استخدام مقاييس بعد العملاء لتقييم في البنوك التجارية الليبية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن البنوك التجارية الليبية تستخدم مقاييس البعد

المالي في تقييم الأداء . إذ بلغت قيمة T المحسوبة (14.466) وهي دالة عند مستوى (0.05) أو أقل. بالمقارنة مع قيمة T الجدولية البالغة (1.962). وهذا يؤكد عدم صحة الجزء الثاني من الفرضية الثانية. وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على :
تتوفر البيانات اللازمة لاستخدام مقاييس الأداء في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن من حيث بعد العملاء لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية .

ثالثاً: بعد العمليات الداخلية:

يبين الجدول (4-17) النتائج التي تتعلق باختبار الفرضية الرئيسية الثانية عن بعد العمليات

الداخلية إذ تم استخدام اختبار **One sample T-test**.

جدول (4-17)

نتائج اختبار (T) عن مقاييس بعد العمليات الداخلية في تقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(ت) المحسوبة	(ت) الجدولية	درجات الحرية	مستوى الدلالة
3.81	.59	14.92	1.962	119	0.000

يوضح الجدول (4-17) نتيجة استخدام مقاييس بعد العمليات الداخلية لتقييم في البنوك التجارية الليبية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن البنوك التجارية الليبية تستخدم مقاييس البعد المالي في تقييم الأداء . إذ بلغت قيمة T المحسوبة (14.92) وهي دالة عند مستوى (0.05) أو أقل. بالمقارنة مع قيمة T الجدولية البالغة (1.962). وهذا يؤكد عدم صحة الجزء

الثالث من الفرضية الثانية. وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على :

تتوفر البيانات اللازمة لاستخدام مقياس الأداء في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن من حيث العمليات الداخلية لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية

رابعاً: بعد النمو والتعلم:

يبين الجدول (4-18) النتائج التي تتعلق باختبار الفرضية الرئيسية الثانية عن بعد النمو

والتعلم حيث تم استخدام اختبار **One sample T-test**:

جدول (4-18)

نتائج اختبار (T) عن مقياس بعد النمو والتعلم في تقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية

المستوى	درجات	(ت)	(ت)	الانحراف	المتوسط
الدلالة	الحرية	الجدولية	المحسوبة	المعياري	الحسابي
0.000	119	1.962	29.58	.43	4.16

يوضح الجدول (4-18) نتيجة استخدام مقياس بعد النمو والتعلم لتقييم في البنوك التجارية

الليبية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن البنوك التجارية الليبية تستخدم مقياس البعد

المالي في تقييم الأداء . إذ بلغت قيمة T المحسوبة (29.58) وهي دالة عند مستوى (0.05)

أو أقل. بالمقارنة مع قيمة T الجدولية البالغة (1.962). وهذا يؤكد عدم صحة الجزء الرابع

من الفرضية الثانية. وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على :

تتوفر البيانات اللازمة لإستخدام مقاييس الأداء في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن من حيث
بعد النمو والتعليم لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية

الفرضية الثانية:

HO : لا يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الليبية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار **One sample T-test** لعينة واحدة للتحقق من

مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء في البنوك التجارية الليبية، كما هو موضح في الجدول (4-4)-

(14).

جدول (4-4)

نتائج اختبار (T) للتحقق من مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء في البنوك التجارية الليبية

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(T) المحسوبة	(ت) الجدولية	درجات الحرية	مستوى الدلالة
4.03	.87	12.974	1.962	119	0.000

يوضح الجدول (4-4) نتيجة مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك

التجارية الليبية . إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في

البنوك التجارية الليبية . إذ بلغت قيمة T المحسوبة (12.974) وهي دالة عند مستوى (0.05)

أو أقل. بالمقارنة مع قيمة T الجدولية البالغة (1.962). وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية

الأولى. وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على :

يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الليبية .

الفرضية الثالثة:

H_0 : لا توجد أهمية في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن الى ربط مقاييس الأداء للأبعاد الأربعة بإستراتيجية البنك .

يبين الجدول (4-19) النتائج التي تتعلق باختبار الفرضية الثالثة عن أهمية ربط مقاييس

الأداء في بطاقة الأداء المتوازن بإستراتيجية البنك. إذ تم استخدام اختبار **One sample T-**

test:

جدول (4-19)

نتائج اختبار (T) أهمية ربط مقاييس الأداء في بطاقة الأداء المتوازن بإستراتيجية البنك

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(ت) المحسوبة	(ت) الجدولية	درجات الحرية	مستوى الدلالة
3.70	.52	14.71	1.962	119	0.000

يوضح الجدول (4-19) نتيجة أهمية ربط مقاييس الأداء في بطاقة الأداء المتوازن

بإستراتيجية البنك. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ان هناك أهمية في ربط مقاييس الأداء

في بطاقة الأداء المتوازن بإستراتيجية البنك . إذ بلغت قيمة T المحسوبة (14.71) وهي دالة

عند مستوى (0.05) أو أقل. بالمقارنة مع قيمة T الجدولية البالغة (1.962). وهذا يؤكد عدم

صحة الفرضية الثالثة. وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أهمية في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن الى ربط مقاييس الأداء للأبعاد الأربعة
بإستراتيجية البنك .

الفرضية الرابعة:

H_0 : لا توجد معوقات تواجه البنوك التجارية الليبية عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار One sample T-test للتحقق من مدى صحة

هذه الفرضية كما هو موضح في الجدول (4-20).

جدول (4-20)

نتائج اختبار (T) للتحقق من وجود معوقات تواجه البنوك التجارية الليبية عند تطبيق

بطاقة الأداء المتوازن

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(ت) المحسوبة	(ت) الجدولية	درجات الحرية	مستوى الدالة
3.81	.60	14.77	1.962	119	0.000

يوضح الجدول (4-20) نتائج التحقق من وجود معوقات تواجه البنوك التجارية الليبية عند

تطبيق بطاقة الأداء المتوازن . إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود معوقات تواجه

هذه البنوك عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن . إذ بلغت قيمة T المحسوبة (14.77) وهي دالة

عند مستوى (0.05) أو أقل. بالمقارنة مع قيمة T الجدولية البالغة (1.962). وهذا يؤكد عدم

صحة الفرضية الرابعة. وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص

على:

توجد معوقات تواجه البنوك التجارية الليبية عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن .
الفرضية الخامسة :

Ho: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى ادراك مديري الادارات (المالي ،
الاداري ، العمليات) في البنوك التجارية الليبية لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء
وفوائد استخدامها .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين (ANOVA) للتحقق من صحة هذه

الفرضية كما هو موضح في الجدول (4-21).

جدول (4-21)

نتائج اختبار (T) لمستوى إدراك مديري الإدارات لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن وفوائد

استخدامها

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة f المحسوبة	قيمة f الجدولية	قيمة الدلالة (SIG)	درجات الحرية
4.01	.38	1.87	2.37	0.119	119

من خلال قراءة النتائج في الجدول (4-21) نلاحظ أن قيمة $f = 1.87$ وقيمة الدلالة sig

$= 0.119$ وللعودة إلى قاعدة القرار التي تفيد بأنه اذا كانت قيمة الدلالة sig أقل أو تساوي

0.05 % فإننا نرفض الفرضية (H_0) ونقبل (H_1) وبذلك فإننا من خلال هذه النتائج نقبل

الفرضية الصفرية (H_0) التي تنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ادراك مديري الإدارات (المالي ،
الإداري ، العمليات) في البنوك التجارية الليبية لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن لتقييم
الاداء وفوائد استخدامها .

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

(1-5): الاستنتاجات

(2-5): التوصيات

(1-5) : النتائج :

هدفت الدراسة الحالية إلى بيان مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية .

وقد أثارَت الدراسة جملة من التساؤلات وقدمت أيضا فرضيات ، وتوصلت إلى عدة نتائج أسهمت في حل مشكلة الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها ، ويحاول الباحث هنا الإشارة إلى أبرز النتائج :

1- تبين أهمية جدوى التنفيذ وهي أن تكون الموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف سواء أكانت موارد مالية أو بشرية متاحة .

2- أن لدى البنوك التجارية الليبية الاستعداد الكامل لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن ، كما توجد إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية عام فقد كانت درجة إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الليبية عالية إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي مقدار (4.03) ويعد مؤشراً إيجابياً على أن البنوك التجارية الليبية تتوفر لديها متطلبات استخدام بطاقة الأداء المتوازن.

3- وجود توافر للبيانات اللازمة لاستخدام المقاييس المالية لتقييم الاداء في البنوك التجارية الليبية إذ بلغ متوسطها الحسابي العام (4.13) .

4- وجود توافر للبيانات اللازمة لاستخدام المقاييس الخاصة بالعملاء لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية إذ بلغ المتوسط الحسابي لاستخدام هذه المقاييس (3.78)، وهذا يؤشر على أن إستراتيجية البنوك الخاصة بالعملاء ناجحة وإيجابية وتتفق مع دراسة (عوض، 2009) .

- 5- وجود توافر للبيانات اللازمة لاستخدام المقاييس الخاصة بالعمليات الداخلية لتقييم الاداء في البنوك التجارية الليبية إذ بلغ متوسطها الحسابي العام (3.81)، وهذا مؤشر إيجابي يعني اهتمام البنوك بالمقاييس الخاصة بالعمليات الداخلية .
- 6- وجود توافر للبيانات اللازمة لاستخدام المقاييس الخاصة بالنمو والتعليم لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية إذ بلغ متوسطها الحسابي (4.16)، وهذا مؤشر إيجابي وهذا يعني أن البنوك تقدم ما يكفي من برامج تدريبية تتلاءم بيئة الأعمال المعاصرة .
- 7- توصلت الدراسة إلى أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى الربط بين مقاييس الأداء واستراتيجية المنظمة إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.70)، مما يسهم في تحسين الأداء وعملية تقويم هو المساعدة على تحقيق أهداف البنك الإستراتيجية وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (زويلف، ونور، 2005) .
- 8- أنه توجد معوقات تواجه البنوك التجارية الليبية عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.81)، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (زويلف، ونور، 2005) .
- 9- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك مديري الإدارات (المالي ، الإداري ، العمليات) في البنوك التجارية الليبية لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء وفوائد استخدامها .

(2-5): التوصيات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يوصي الباحث بمجموعة من التوصيات

على النحو التالي:

1- نوصي بضرورة تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن بشكل متكامل في البنوك الليبية، في تقييم

أدائها لأنها تعد عنصراً مهماً للمنافسة مع البنوك العالمية إذا ما أرادت الدخول في السوق

العالمي

2- ينبغي قيام البنوك بتذليل الصعوبات التي تقف أمام تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن

والتغلب عليها، وذلك من خلال تعزيز المعرفة لأهمية بطاقة الأداء المتوازن من خلال وضع

البرامج التعليمية والندوات العلمية ، وكذلك العمل على رصد مبالغ الكافية لتوفير المتطلبات

المالية والمادية المتعلقة بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن .

3 - يجب على إدارات البنوك التجارية الليبية تأهيل الكوادر البشرية العاملة لديها من خلال

التدريب على كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء.

4- نرى أهمية بناء البنوك لخارطتها الاستراتيجية وفقاً لهيكل بطاقة الأداء المتوازن لتتمكن من

التخطيط لتحويل موجوداتها المختلفة إلى ما ترمي إليه من نتائج

5- أن يتم استقطاب الكوادر والخبرات الفنية المؤهلة والقادرة على تطبيق بطاقة الأداء

المتوازن بشكل كفاء وفاعل في البنوك التجارية الليبية ، وذلك بعد توفير الحوافز والمكافآت

الضرورية.

6- أهمية قيام البنك المركزي الليبي بتبني استخدام بطاقة الأداء المتوازن ، وأن توضح لهذه

البنوك مزايا تطبيق هذه البطاقة، بهدف تحسين أدائها وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

قائمة المراجع

اولا: المراجع العربية

- 1- ابو قمر، محمد أحمد محمد(2009). تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن. *رسالة ماجستير*. الجامعة الاسلامية ، غزة، فلسطين.
- 2- إدريس، ثابت عبد الرحمن، والمرسي، جمال الدين محمد (2006). *الادارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية*، الاسكندرية : الدار الجامعية.
- 3- البشتاوي ، سليمان حسين،(2004). إطار عملي لجمع المقاييس المحاسبة المالية وغير المالية (التشغيلية) للأداء في ضوء المنافسة وعصر المعلوماتية (دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية)، *مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*، جامعة الزيتونة الاردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد 20، العدد 1، 385-425.
- 4- البشتاوي ، سليمان حسين ،(2001)، تقويم الاداء على وفق نظام (BSC) باستخدام التكامل بين نظامي التكاليف والادارة على اساس الانشطة ، دراسة حالة في احد المصارف الاردنية . *إطروحة دكتوراه* ، جامعة المستنصرية،بغداد ،العراق.
- 5- الحسن، علاء محمد (2004). اثر استخدام بعض المفاهيم الإستراتيجية للمحاسبة الإدارية على الأداء المالي للشركات المساهمة الصناعية العامة الأردنية. *رسالة ماجستير*، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

6- الختاتنة، وحيد رثان محمد (2006). مدى تطبيق مقاييس بطاقة الأهداف المتوازنة في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية ومعوقات التطبيق: دراسة ميدانية. *إطروحة دكتوراه* ، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن.

7- الدوري، زكريا مطلق (2005). *الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

8- العناتي، رضوان، (2004)، بناء نموذج قياس وتقويم أداء شركات المقاولات الأردنية باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة ، *إطروحة دكتوراه* ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

9- الغالبي، طاهر حسن، وإدريس، وائل محمد (2007). *الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

10- الغروري، على مجدي، (1998). نحو نظام متكامل لقياس الأداء في المنشآت الأعمال (دراسة تجريبية)، *المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة الأزهر - فرع البنات* ، العدد، 15 ، 89-50 .

11- الشيشيني، حاتم محمد عبد الرؤوف، (2004). نحو غطار لقياس محددات استخدام ونجاح وتبني نظام قياس الاداء المتوازن، *مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق*، العدد1، المجلد 97، 26-147.

12- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، وغربية، رمضان فهيم (2006). *التخطيط الإستراتيجي بقياس الأداء المتوازن*. المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.

13- الناطور، جهاد ربحي عبد القادر، (2005). أثر تطبيق معايير بطاقة الاداء المتوازن على القرار الاستثماري في الشركات الصناعية الاردنية . *رسالة ماجستير* ، جامعة آل البيت، المفرق، الاردن .

14- جودة، محفوظ أحمد، (2008). تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي في شركات اللنيوم الأردنية (دراسة ميدانية)، *المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية*، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الاردن، المجلد 11، العدد 2، 273-292.

15- حوامده، محمد فوزي (2006). مدى استخدام ومنفعة بطاقة العلامات المتوازنة:دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الاردنية .*رسالة ماجستير*. جامعة اليرموك، اربد ، الاردن .

16- درغام، ماهر موسى، زأبوفضة، مروان محمد، (2009). اثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن (BSC) في تعزيز الاداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة (دراسة ميدانية)، *مجلة الجامعة الاسلامية، سلسلة العلوم الانسانية*، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، المجلد 17، العدد 2، 741-788.

17- رشيد، صالح عبد الرضا، وجلاب، إحسان دهش (2008). *الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي* . عمان: المناهج للنشر والتوزيع.

18- زويلف، انعام، ونور، عبد الناصر ، (2005)، “أهمية ومدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الاداء ، دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الاردنية” ، *المجلة الاردنية في ادارة الاعمال*، المجلد 1، (2) 18-39 .

19- عبد المحسن، توفيق محمد (2002). *تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد*. القاهرة: دار النهضة العربية.

- 20- عبد اللطيف، عبد اللطيف، وتركمان، حنان، (2005). الرقابة الإستراتيجية وأثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات، *مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية*، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، دمشق، المجلد 27، العدد 4، 148-127.
- 21- عبد الملك، احمد رجب، (2006). مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية (دراسة تطبيقية نظرية)، *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية*، جامعة حلوان العدد 2006، 81-147.
- 22- عربيد، عصام الفهد (2003). *المحاسبة الإدارية*. الطبعة الاولى، عمان: دار المناهج.
- 23- عزابيزة، سارة (2010). المعوقات المؤثرة على استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في البنوك التجارية الاردنية. *رسالة ماجستير*. جامعة آل البيت، المفرق، الاردن.
- 24- عوض، فاطمة رشدي (2009). تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن ونظام التكاليف على اساس النشطة في تطوير اداء المصارف الفلسطينية : دراسة تطبيقية بنك فلسطين. *رسالة ماجستير*، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- 25- غوث، غادة منصور (2005). أهمية استخدام مقاييس الأداء غير المالية لزيادة فاعلية دور المحاسبة الإدارية في ظل بيئة التصنيع الحديثة: دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية في مدينة جدة. *رسالة ماجستير*. جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.
- 26- كركور، عدنان نجيب، الفارس، سليمان خليل، (2000). *التقويم الاداري في المشروعات* " تقويم المشاريع الجيدة والقائمة " جامعة دمشق.

27- مرعي، عطية (2006). *في المحاسبة الإدارية لأغراض التخطيط واتخاذ القرارات وتقييم كفاءة الأداء*. الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

28- نوفل، موسى عبد الهادي صلاح (2002). تقييم أداء الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن باستخدام معدل العائد للفترة (1991-2000). *رسالة ماجستير* ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في جامعة، المفرق ، الأردن.

المراجع الاجنبية :

1. Al Shaikh Ali, Mohammed.N,(2007). Performance Evaluation of Palastinion Telecommunication Corporations by using Balanced Scorecard approach, *unpuplished Master College of commerce*, Islamic University. Gaza, Palastine.
2. Atkinson, A. Anthony & Kaplan, Robert (2001). *Management Accounting*, 3rd ed., Prentice- Hall.
3. Atkinson,Anthony el al,(2003). *Management Accounting*. 3rd Pearson Prenice Hall,New Delhi.
4. Behn, Robert.(2003).Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures, *Puplic Administration Review*,Vol63.No5.PP 88-110
5. Brewer, Peter, (2002). *Putting Strategy into the Balanced Scorecard*, Strategic Finance, PP. 44-52.
6. Burney, Laurie, (2003). Does the Balanced Scorecard Reduce Information Overload. *Management Accounting Quarterly*, Vol. 4, No. 4, PP. 23-28.

7. Bresmsler, G. & Barsky. (2004). Utilizing the Balanced Scorecard for R&D Performance Measurement, *R&D Management*, Vol. 34, No. 3, P. 229-240.
8. Campbell, D. (2002). Using the Balanced Scorecard as a control system for Monitoring and revising Corporate, *Social Science Research*, Vol. 4, NO 2. PP. 1-45.
9. Charles, J. Pineno, (2004). Balanced Scorecard Application and model Building PA Survey and Comparison of the Manufactured Homes and Motor Homes Industries, *Management Accounting Quarterly*, Vol. 6, No. 1, PP. 21-28.
10. Davis, Stan & Albright, Tom (2004). An Investigation of the Effect of Balanced Scorecard Implementation on Financial Performance, *Management Accounting Research*, Vol. 15, PP. 135-153.
11. Epstein, M. J. & Jean, F. Manzoni, (1997). The Balanced Scorecard and Tableau de Bord-Translating Strategy into Action, *Management Accounting*, Vol. 8, NO 3. PP. 28-36.
12. Gumbus & D. Johnson, (2003). The Balanced Scorecard at Future Industries, *Strategic Finance*, PP. 36-42.
13. Hendricks. Kevin et al, (2004). Adoption of the Balanced Scorecard : A Contingency Variables Analysis Richard Lvey Business School. *University of Western Ontario*. London. UK.
14. B Ramesh , (2010). "Importance of Balanced Scorecard for Growth of SME Sector" *Management Accountant. Calcutta*: May 2010. Vol. 45, Iss. 5; pg. 365
15. Horengren, Charles et al, (2009). *Cost Accounting : A Managerial Emphasis*, 13th. Pearson Prentice Hall.

16. Itrtner C. & Larkers, F. (2003). Non-Financial Performance Measurement Coming up Short, *Harvard Business Review*, Vol. 3 ,NO 3 . PP. 88-95.
17. Jakobsen, Morten,(2008). Balanced Scorecard Development in Lithuanian Companies: Case Study of the Lithuanian *consulting engineering Aarhus School of Business*, University of Aarhus, Lithuanian
18. Kaplan, Robert & Young S. Mark & Atkinson A. Anthony, (2004). *Advanced Management Accounting*, 4th ed., Prentice-hall.
19. Kaplan, Robert & Norton, David (1992). The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance, *Harvard Business Review*, Vol. 15 ,NO 2 PP. 71-97.
20. Kaplan, Robert & Young S. Mark & Atkinson A. Anthony, (2004). *Advanced Management Accounting*, 4th ed., Prentice-hall.
21. Kaplan, Robert, S. & David, Norton, (1996 a). *The Balanced Scorecard-Translating Strategy into Action*, Boston, Harvard Business School Press.
22. Kaplan, Robert & Norton, (2001). Transforming the Balanced Scorecard From Performance Measurement to Strategic Management, Part 2. *Accounting Horizons*, Vol. 15, No. 1, PP. 87-104.
23. Kaplan, S. Robert, & Atkinson, A. Anthony, (1998). *Advanced Management Accounting*, 3rd ed., Prentice-Hall, New Jersey.
24. Kaplan. Robert & Norton. David.(2000).Having Trouble with Your Strategy? Then Map It, *Harvard Business Review*. Vol 78, NO 05.PP 23-42
25. Kwang Mo Yang, Young Wook Cho, Park,(2010). A Study on Development of Balanced Scorecard for Management Evaluation Using Multiple Attribute Decision Making Applications, *Software*

Engineering & Online Available:
 (<http://www.SciRP.org/journal/jsea>).

26. Lialian, Chan, (2003). The Benefits of Balance, *CMA Management*, Vol. 14 ,NO 2 .PP. 48-51.
27. Needles, Belverd et al,(2002).*Principles of Accounting*.New York. Houghton Mifflin co.
28. Niven. Paul R,(2006). *Balanced Scorecard Step by Step*.John Wiley and Sons, Inc. Hoboken.New Jersey. Published Simultaneously in Canada.
29. Robinson. Robin,(2000).Balanced Scorecard, *Computer Word*,vol 34.issue 4
30. Rohm,Howard,(2008). *Is There Any Strategy in your Strategic Plan?* Balanced Scorecard Institute, North Carolina, USA.
31. Salatario, E. Libby & Webb, A.(2004). The Balanced Scorecard: The Effect Assurance and Process Accountability on Managerial Judgment. *The Accounting Review*, Vol. 79, No. 4, PP. 1075-1094.
32. Saltrio, E. & Leps, G. (2000). The Balanced Scorecard Judgmental Effect of Common and Unique Performance Measures, *The Accounting Review*, Vol. 75, No. 3, PP. 283-298.
33. Schwartz, J. (2005). The Balanced Scorecard Versus Total Quality Management: Which is Better for Your Organization, *Military Medicine*, Vol. 170, PP. 855-860.

قائمة الملاحق

الملحق الأول: اداة الدراسة

الملحق الثاني: قائمة أسماء المحكمين

الملحق الثالث: مخرجات برنامج الاحصاء

الملحق الأول اداة الدراسة (الاستبانة)

استبانة الدراسة

حضرة المستجيب / المستجيبة

تحية طيبة وبعد،،،

تشكل هذه الاستبانة جزءاً من الدراسة التي يقوم الباحث بإعدادها للحصول على شهادة الماجستير في المحاسبة من خلال رسالته تحت عنوان (مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية).
حيث أننا نعهد بكم الاهتمام بخدمة البحث العلمي، كلنا أمل أن نجد التعاون المطلق وذلك من خلال الاجابة عن الأسئلة المحتواه في هذه الاستبانة.
إن حرصكم على تقديم المعلومات الكافية والمطلوبة بدقة وموضوعية، سيؤدي بلا شك، إلى اتمام البحث بنجاح وتحقيق الأهداف المرجوة والخروج بالتوصيات اللازمة لوضع الحلول المناسبة.

وستعامل المعلومات بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم تعاونكم

الباحث

أبو عجيبة رمضان الغريب

الجزء الأول: المعلومات التعريفية

معلومات عامة: الرجاء الإجابة على الأسئلة التي تتضمن معلومات عامة عن المجيب.

1- المؤهل العلمي:

- ثانوية عامة بكالوريوس ماجستير
 دكتوراه أخرى (لطفاً أذكرها)

2- التخصص العلمي:

- محاسبة علوم مالية اقتصاد إدارة أخرى

3- سنوات الخبرة:

- من 1 إلى اقل من 5 سنوات من 5 إلى اقل من 10 سنوات
 من 10 إلى اقل من 15 سنوات أكثر من 15 سنوات

4- المستوى الوظيفي:

- مدير مالي نائب المدير المالي مدير إداري
 مدير العمليات أخرى (لطفاً أذكرها).....

5- الشهادات المهنية :

- CMA CPA
 CPM CFM
 أخرى (لطفاً أذكرها).....

ثانياً: معلومات خاصة بالدراسة الحالية

الرجاء وضع إشارة الصواب (√) أمام الإجابة التي تتفق معها أو ما تراها مناسبة للعبارة التالية:

الفرضية الاولى : لايمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الليبية

الرقم	العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
1-	تقييم البنك بالأهمية الإستراتيجية والتي تعني إن يرتبط الهدف بميزة تنافسية.					
2-	تقييم البنك بإمكانية التطوير وهي أن تكون الأهداف قابلة للتحقيق ومحددة على ضوء الإمكانيات المتاحة للوحدة الاقتصادية.					
3-	يتوفر لدى البنك الإمكانيات والكفاءات التي تمكن من تحقيق الأهداف المرسومة.					
4-	يستخدم البنك نظام للرقابة على الأداء ورفع التقارير بشكل مستمر إلى الإدارة العليا لمتابعة الأداء أولاً بأول.					
5-	تقييم البنك بالقياس وقابلية كل الأهداف للقياس الكمي أو الكيفي من خلال مؤشرات ومقاييس مناسبة.					
6-	جدوى التنفيذ وهي أن تكون الموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف سواء أكانت موارد مالية أو بشرية متاحة.					
7-	يوجد نظام لدى البنك لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لعملية تقييم الأداء.					
8-	يستخدم البنك معايير وطرق ضرورية لجمع المعلومات غير الكمية.					
9-	يستخدم البنك نظام تحليل البيانات وحساب قيم المؤشرات التي يتضمنها نظام تقييم الأداء.					
10-	يتوفر لدى البنك الموارد البشرية والمادية اللازمة لتشغيل النظام.					

الفرضية الثانية :لا تتوفر البيانات اللازمة لاستخدام مقاييس الأداء في أبعاد بطاقة الاداء المتوازن (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو والتعلم) لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية .

الرقم	العبرة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
	تستخدم المقاييس التالية في تقييم الأداء في البنك					
	أولاً: المقاييس المالية					
1-	نسبة العائد على الاستثمار.					
2-	نسبة النمو في المبيعات.					
3-	نسبة التخفيض في تكاليف الخدمات المقدمة للعملاء.					
4-	نسبة العائد على المبيعات					
5-	نسبة صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية إلى التدفقات النقدية الخارجة من الأنشطة الاستثمارية والتمويلية.					
6-	نسبة الفوائد المدفوعة إلى صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية.					
7-	نسبة التدفقات النقدية الداخلة من الأنشطة التشغيلية إلى صافي المبيعات.					
8-	نسبة صافي التدفقات من الأنشطة التشغيلية إلى صافي الأرباح القابلة إلى التوزيع.					
9-	نسبة السعر إلى الأرباح.					
	ثانياً: المقاييس الخاصة بالعملاء					
1-	نسبة المبيعات من الخدمات الجديدة					
2-	نسبة الفواتير الخطأ					
3-	نسبة العملاء الذين يسددون مبكراً.					
4-	دراسات رضا العميل .					
5-	درجة الحفاظ على سرية معاملات العملاء.					

					عدد شكاوى العملاء.	-6
					نسبة المبيعات المتحققة العملاء الجدد.	-7
					تزايد عدد العملاء من سنة إلى أخرى.	-8
					نسبة المردودات إلى المبيعات.	-9
					الوقت الفعلي لتقديم الخدمة مقابل الوقت المخطط.	-10
					سعر الخدمة المقدمة مقابل سعر السوق التنافسي للدفع.	-11
					استجابة العميل للدفع.	-12
					عدد الخدمات المقدمة في مواعيدها.	-13
					جودة الخدمات المقدمة.	-14
					ثالثاً: المقاييس الخاصة بالعمليات الداخلية	
					نسبة المعاملات الخاطئة من مجموع المعاملات لمدة محددة.	-1
					معدل الزيادة في الاستخدام الإلكتروني .	-2
					استحداث خدمات مصرفية جديدة.	-3
					عدد الخدمات الفعلية مقارنة بالمستهدفة.	-4
					عدد الاستثمارات الجديدة كل سنة.	-5
					وجود إجراءات معينة لتحسين العمليات الداخلية وحسب الأولويات.	-6
					الدورة الزمنية للخدمة.	-7
					التنبؤ باحتياجات العملاء المستقبلية.	-8

الرقم	العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
	رابعاً: المقاييس الخاصة بالتعلم والنمو					
-1	درجة رضا العاملين.					
-2	عدد الاقتراحات المقدمة من قبل الموظف لتطوير العمل.					
-3	وجود نظم حوافز ومكافآت لتشجيع العاملين وتحقيق الرضا لهم.					
-4	درجة ولاء العاملين.					
-5	متوسط عدد الساعات التدريبية للعاملين.					
-6	عدد الترقيات الداخلية.					
-7	الالتزام بالتشريعات الخاصة بالعاملين، ومقارنة الرعاية الصحية بالشركات المتاحة.					
-8	عدد براءات الاختراع المسجلة.					
-9	مراجعة سنوية لسوق العمل.					

الفرضية الثالثة: لا توجد اهمية في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن إلى ربط مقاييس الأداء للأبعاد الاربعة باستراتيجية البنك.

الرقم	العبرة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
1-	يمثل استخدام نسبة التخفيض في تكاليف الخدمات المقدمة للزبائن أحد المقاييس للأهداف المالية طويلة الأجل.					
2-	يمثل استخدام نسبة العائد على المبيعات أحد المقاييس للأهداف المالية طويلة الأجل.					
3-	يمثل استخدام نسبة العائد على الاستثمار أحد المقاييس للأهداف المالية طويلة الأجل.					
4-	يمثل استخدام معدل رضا العملاء عن الخدمات المقدمة لهم أحد المقاييس بهدف الحصول على حصة أكبر من السوق.					
5-	يمثل استخدام درجة الحفاظ على سرية معاملات العملاء أحد المقاييس بهدف الحصول على حصة أكبر من السوق.					
6-	يمثل استخدام عدد شكاوى العملاء أحد المقاييس بهدف الحصول على حصة أكبر من السوق.					
7-	يمثل استخدام نسبة المبيعات المتحققة للعملاء أحد المقاييس لهدف الحصول على حصة أكبر من السوق.					
8-	يمثل استخدام نسبة المعاملات الخاطئة من مجموع المعاملات لمدة محددة أحد المقاييس لهدف التميز والتفوق على المنافسين في العمليات الداخلية.					
9-	يمثل استخدام نسبة الانجاز من المعاملات المجدولة للمدة الزمنية المحددة (اسبوع، شهر، سنة) أحد المقاييس لهدف التميز والتفوق على المنافسين من العمليات الداخلية.					

					10- إن استحداث خدمات مصرفية جديدة يمثل أحد المقاييس لهدف التميز والتفوق على المنافسين في العمليات الداخلية.
					11- إن وجود اجراءات معينة لتحسين العمليات الداخلية وحسب الأولويات يعد أحد المقاييس لهدف التميز والتفوق في العمليات الداخلية.
					12- استخدام عدد ساعات تدريب الموظف يمثل أحد المقاييس لهدف تطوير مهارات العاملين.
					13- استخدام الاقتراحات المقدمة من قبل الموظف لتطوير العمل يمثل أحد المقاييس لهدف تطوير مهارات العاملين وتحقيق رضاهم .
					14- تطبيق تقنيات ونظم المعلومات الحديثة في تقديم الخدمة للعملاء يمثل أحد المقاييس لهدف تطوير مهارات العاملين وتحقيق رضا العملاء .
					15- وجود نظم حوافز ومكافآت لتشجيع العاملين وتحقيق الرضا يمثل أحد المقاييس لهدف تطوير مهارات العاملين.

الفرضية الرابعة : لا توجد معوقات تواجه البنوك التجارية الليبية عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن .

الرقم	العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
-1	عدم معرفة البنك بمزايا نظام بطاقة الأداء المتوازن.					
-2	عدم توفر الامكانيات المالية للاستخدام كنظام بطاقة الأداء المتوازن.					
-3	عدم وجود الكفاءات القادرة على تجميع وتحليل البيانات عائقاً أمام استخدام بطاقة الأداء المتوازن.					
-4	عدم توفر البيئة التي تتناسب مع تطبيق هذا النظام.					
-5	يعتبر التعقيد في النظام التي يتطلبها تصميم بطاقة الأداء المتوازن عائقاً لتطبيقها.					
-6	عدم رغبة العاملين في البنك بالتغيير والتجديد.					
-7	يوجد فجوة كبيرة في تطبيق مبدأ المشاركة والتعاون بين الموظفين.					
-8	عدم القدرة على مواكبة التطورات التكنولوجية في مجال هذا النظام.					
-9	تكلفة نظام تطبيق بطاقة الأداء المتوازن عالية					

الفرضية الخامسة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك مديري الإدارات (المالية، المبيعات، الإنتاج، التدريب والتطوير) في البنوك التجارية الليبية لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء وفوائد استخدامها .

الرقم	العبرة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
1-	تدرك إدارة البنك بأهمية بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لقياس الأداء الشامل خاصة في ظل العصر الحالي.					
2-	تدرك إدارة البنك أن نظام BSC يوفر مجموعة متوازنة من مقاييس الأداء والتي تؤدي إلى تطوير أداء البنك بشكل عام.					
3-	ترى إدارة البنك أن هناك قصوراً في نظام قياس الأداء التقليدي بشكل يستدعي أن يستبدل بنظام جديد.					
4-	لدى القائمين على البنك فهم بأن نظام BSC يساعد الموظفين على فهم علاقات السبب والآخر للأعمال التي يقومون بأدائها.					
5-	لدى إدارة البنك معرفة بأن نظام BSC يقيم الأداء لجميع الأهداف الاستراتيجية للبنك مما يتيح شمولية التقييم.					
6-	هناك معرفة لدى إدارة البنك بأن BSC يقيس الأداء المالي الذي يهم المساهمين والتشغيلي الذي يهم الإدارات.					
7-	هناك معرفة لدى إدارة البنك بأن نظام BSC يربط موارد البنك بالأنشطة الحرجة مما يقلل من إنفاق الموارد على أنشطة التي لا تساهم في تحقيق الأهداف.					
8-	هناك توعية من قبل مكاتب الإستشارات والتدقيق والخدمات المحاسبية بأهمية تطبيق نظام BSC.					
9-	لا ترى إدارة البنك أنه نتج عن المعلومات المستخرجة من نظام قياس الأداء التقليدي اتخاذ قرارات خاطئة.					
10-	تدرك إدارة البنك أن نظام BSC يحدد الأنشطة الفعلية التي كانت سبباً في تحقيق النتائج المالية الإجمالية.					
11-	ترى إدارة البنك أهمية نظام BSC في توفير التغذية العكسية عن					

					الأداء الإستراتيجي .	
					إدارة البنك معرفة بأن نظام BSC يوفر قاعدة متينة للبيانات التي تتيح استخدام المعلومات المتعلقة بالأداء لأغراض تحسين وتطوير الأداء.	12-
					يفهم القائمون على البنك أهمية نظام BSC كونه يوصل إستراتيجية البنك لجميع المستويات الإدارية من خلال مقاييس محددة.	13-

الملحق الثاني أسماء المحكمين اداة الدراسة

الجامعة	التخصص	اللقب العلمي والاسم	الرقم
الجامعة الاردنية	محاسبة	أ.د. أحمد الظاهر	1
جامعة العلوم التطبيقية	محاسبة	أ.د. يوسف سعادة	2
جامعة الزيتونة الاردنية	محاسبة	أ.د. أحمد جمعة	3
الجامعة الاردنية	محاسبة	د. توفيق عبد الجليل	4

الملحق الثالث: مخرجات برنامج الاحصاء

Frequencies

Statistics

		qualification	specialization	exp	job.level	certification
N	Valid	120	120	120	120	64
	Missing	0	0	0	0	56

Frequency Table

qualification

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	6	5.0	5.0	5.0
	2.00	95	79.2	79.2	84.2
	3.00	10	8.3	8.3	92.5
	4.00	4	3.3	3.3	95.8
	5.00	5	4.2	4.2	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

specialization

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	70	58.3	58.3	58.3
	2.00	25	20.8	20.8	79.2
	3.00	15	12.5	12.5	91.7
	4.00	7	5.8	5.8	97.5
	5.00	3	2.5	2.5	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

exp

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	79	65.8	65.8	65.8
	2.00	20	16.7	16.7	82.5
	3.00	11	9.2	9.2	91.7
	4.00	10	8.3	8.3	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

job.level

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	39	32.5	32.5	32.5
	2.00	17	14.2	14.2	46.7
	3.00	13	10.8	10.8	57.5
	4.00	22	18.3	18.3	75.8

job.level

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	29	24.2	24.2	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

certification

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	44	36.7	68.8	68.8
	2.00	11	9.2	17.2	85.9
	3.00	5	4.2	7.8	93.8
	4.00	1	.8	1.6	95.3
	5.00	3	2.5	4.7	100.0
	Total	64	53.3	100.0	
Missing	System	56	46.7		
	Total	120	100.0		

RELIABILITY

```

/VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15 q16 q17 q18 q
19 q20 q21 q22 q23 q24 q25 q26 q27 q28 q29 q30 q31 q32
q33 q34 q35 q36 q37 q38 q39 q40 q41 q42 q43 q44 q45 q46 q47 q48 q49 q50 q5
1 q52 q53 q54 q55 q56 q57 q58 q59 q60 q61 q62 q63
q64 q65 q66 q67 q68 q69 q70 q71 q72 q73 q74 q75 q76 q77 q78 q79 q80 q81 q82 q
83 q84 q85 q86 q87
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Reliability**Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	120	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	120	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.908	87

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX
/SORT=MEAN (D).
```

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
q6	120	3.000000	5.000000	4.4666667	.564098646
q9	120	2.00	5.00	4.4333	.67030
q2	120	1.00	5.00	4.2667	.89568
q10	120	1.00	5.00	4.2250	.73864
q5	120	1.00	5.00	4.0000	1.13759
q4	120	1.00	5.00	3.9583	1.10306
q1	120	1.00	5.00	3.8583	1.14713
q7	120	1.00	5.00	3.8333	.82333
q8	120	1.00	5.00	3.7167	1.10144
q3	120	1.00	5.00	3.5583	1.12866
Valid N (listwise)	120				

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=q11 q12 q13 q14 q15 q16 q17 q18 q19
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX
/SORT=MEAN (D).
```

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
q13	120	2.00	5.00	4.3417	.67979
q11	120	2.00	5.00	4.2833	.89050
q14	120	2.00	5.00	4.2750	.72137
q12	120	2.00	5.00	4.2583	.61488
q17	120	1.00	5.00	4.1250	.93990
q18	120	1.00	5.00	4.0750	.89970
q15	120	1.00	5.00	3.9917	.94820
q16	120	1.00	5.00	3.9500	.99452
q19	120	1.00	5.00	3.9500	.93350
Valid N (listwise)	120				

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=q20 q21 q22 q23 q24 q25 q26 q27 q28 q29 q30 q31 q32 q3
3
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX
/SORT=MEAN (D).
```

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
q22	120	1.00	55.00	4.1500	4.79084
q29	120	1.00	5.00	4.0417	.92032
q21	120	1.00	5.00	4.0250	1.03276
q20	120	2.00	5.00	4.0000	.84017
q30	120	1.00	5.00	3.9583	.82397
q33	120	1.00	5.00	3.9500	.91532
q23	120	1.00	5.00	3.9500	.89677
q27	120	1.00	5.00	3.7667	.96783
q24	120	1.00	5.00	3.7417	1.07294
q25	120	1.00	5.00	3.6083	1.10230
q31	120	1.00	5.00	3.5917	.92123
q26	120	1.00	5.00	3.5583	1.08307
q28	120	1.00	5.00	3.4167	1.17812
q32	120	1.00	5.00	3.2667	1.05904
Valid N (listwise)	120				

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=q34 q35 q36 q37 q38 q39 q40 q41
  /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX
  /SORT=MEAN (D).
```

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
q34	120	1.00	5.00	4.0583	1.01498
q35	120	1.00	5.00	3.8917	1.06744
q38	120	1.00	5.00	3.8750	.98358
q41	120	1.00	5.00	3.8333	.82333
q40	120	1.00	5.00	3.8083	.98130
q36	120	1.00	5.00	3.7750	1.05689
q37	120	1.00	5.00	3.7167	1.04667
q39	120	1.00	5.00	3.5500	.99452
Valid N (listwise)	120				

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=q42 q43 q44 q45 q46 q47 q48 q49 q50
  /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX
  /SORT=MEAN (D).
```

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
q43	120	2.00	5.00	4.4333	.67030
q47	120	2.00	5.00	4.3417	.67979
q45	120	2.00	5.00	4.2833	.89050
q48	120	2.00	5.00	4.2750	.72137
q46	120	2.00	5.00	4.2583	.61488
q44	120	1.00	5.00	4.2250	.73864
q49	120	1.00	5.00	3.9917	.94820
q50	120	1.00	5.00	3.9500	.99452
q42	120	1.00	5.00	3.7167	1.10144
Valid N (listwise)	120				

DESCRIPTIVES VARIABLES=q51 q52 q53 q54 q55 q56 q57 q58 q59 q60 q61 q62 q63 q64 q65

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX

/SORT=MEAN (D).

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
q57	120	1.00	5.00	4.0417	.92032
q62	120	1.00	5.00	3.9583	.82397
q58	120	1.00	5.00	3.9583	.82397
q65	120	1.00	5.00	3.9500	.91532
q61	120	1.00	5.00	3.9500	.91532
q51	120	1.00	5.00	3.9500	.89677
q55	120	1.00	5.00	3.7667	.96783
q52	120	1.00	5.00	3.7417	1.07294
q53	120	1.00	5.00	3.6083	1.10230
q63	120	1.00	5.00	3.5917	.92123
q59	120	1.00	5.00	3.5917	.92123
q54	120	1.00	5.00	3.5583	1.08307
q56	120	1.00	5.00	3.4167	1.17812
q64	120	1.00	5.00	3.2667	1.05904
q60	120	1.00	5.00	3.2667	1.05904
Valid N (listwise)	120				

DESCRIPTIVES VARIABLES=q66 q67 q68 q69 q70 q71 q72 q73 q74

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX

/SORT=MEAN (D).

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
q66	120	1.00	5.00	4.0583	1.01498
q67	120	1.00	5.00	3.8917	1.06744
q70	120	1.00	5.00	3.8750	.98358
q74	120	1.00	5.00	3.8333	.82333
q73	120	1.00	5.00	3.8083	.98130
q72	120	1.00	5.00	3.8083	.98130
q68	120	1.00	5.00	3.7750	1.05689
q69	120	1.00	5.00	3.7167	1.04667
q71	120	1.00	5.00	3.5500	.99452
Valid N (listwise)	120				

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=q75 q76 q77 q78 q79 q80 q81 q82 q83 q84 q85 q86 q87
  /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX
  /SORT=MEAN (D).
```

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
q76	120	2.00	5.00	4.4333	.67030
q80	120	2.00	5.00	4.3417	.67979
q78	120	2.00	5.00	4.2833	.89050
q81	120	2.00	5.00	4.2750	.72137
q79	120	2.00	5.00	4.2583	.61488
q77	120	1.00	5.00	4.2250	.73864
q82	120	1.00	5.00	3.9917	.94820
q83	120	1.00	5.00	3.9500	.99452
q84	120	1.00	5.00	3.9500	.89677
q85	120	1.00	5.00	3.7417	1.07294
q75	120	1.00	5.00	3.7167	1.10144
q86	120	1.00	5.00	3.6083	1.10230
q87	120	1.00	5.00	3.5583	1.08307
Valid N (listwise)	120				

```
COMPUTE h1=MEAN(q1 to q10).
EXECUTE.
T-TEST
  /TESTVAL=3
  /MISSING=ANALYSIS
```

```

/VARIABLES=h1
/CRITERIA=CI (.95) .

```

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
h1	120	4.0317	.87110	.07952

One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
h1	12.974	119	.000	1.03167	.8742	1.1891

```

COMPUTE h2a=MEAN(q11 to q19) .

```

```

EXECUTE .

```

```

T-TEST

```

```

/TESTVAL=3

```

```

/MISSING=ANALYSIS

```

```

/VARIABLES=h2a

```

```

/CRITERIA=CI (.95) .

```

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
h2a	120	4.1389	.51781	.04727

One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
h2a	24.093	119	.000	1.13889	1.0453	1.2325

```

COMPUTE h2b=MEAN(q20 to q33) .

```

```

EXECUTE .

```

```

COMPUTE h2c=MEAN(q34 to q41) .

```

```

EXECUTE .

```

```

COMPUTE h2d=MEAN(q42 to q50).
EXECUTE.
COMPUTE h3=MEAN(q51 to q65).
EXECUTE.
COMPUTE h4=MEAN(q66 to q74).
EXECUTE.
COMPUTE h5=MEAN(q75 to q87).
EXECUTE.
T-TEST
  /TESTVAL=3
  /MISSING=ANALYSIS
  /VARIABLES=h2b
  /CRITERIA=CI (.95).

```

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
h2b	120	3.7875	.59635	.05444

One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
h2b	14.466	119	.000	.78750	.6797	.8953

```

T-TEST
  /TESTVAL=3
  /MISSING=ANALYSIS
  /VARIABLES=h2c
  /CRITERIA=CI (.95).

```

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
h2c	120	3.8135	.59717	.05451

One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
h2c	14.923	119	.000	.81354	.7056	.9215

T-TEST

/TESTVAL=3

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=h2d

/CRITERIA=CI (.95) .

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
h2d	120	4.1639	.43092	.03934

One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
h2d	29.587	119	.000	1.16389	1.0860	1.2418

T-TEST

/TESTVAL=3

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=h3

/CRITERIA=CI (.95) .

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
h3	120	3.7078	.52708	.04812

One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
h3	14.710	119	.000	.70778	.6125	.8031

T-TEST

```

/TESTVAL=3
/MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES=h4
/CRITERIA=CI (.95).

```

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
h4	120	3.8130	.60275	.05502

One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
h4	14.775	119	.000	.81296	.7040	.9219

```

ONEWAY h5 BY job.level
/MISSING ANALYSIS.

```

Oneway

ANOVA

h5

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.120	4	.280	1.876	.119
Within Groups	17.168	115	.149		
Total	18.288	119			

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
s	120	2.79	4.93	4.0119	.38363
Valid N (listwise)	120				