مدى استخدام الأبعاد المختلفة لبطاقة الأداء المتوازن (BSC) في تقييم الأداء

"دراسة ميدانية على المصارف التجارية المدرجة بسوق المال الليبي"

د. محمد مفتاح الطرلي*

د. ميلاد رجب إشميلـــة*

المستخلص:

الهدف: هدفت الدراسة إلى معرفة مدى استخدام المصارف التجارية الليبيـــة المدرجة في سوق المال الليبي لبطاقة الأداء المتـــوازن بأبعادهـــا المختلفـــة (المالي، العملاء، العمليات التشغيلية، التعلم والنمو)، وما تحتويه من مقـــاييس (مؤشرات) أداء عديدة تتعلق بطبيعة العمل في المصارف التجارية.

المنهجية: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة واختبار الفرضـــيات المتعلقة بمدى استخدام الأبعاد المختلفة لبطاقة الأداء المتوازن في المـــصارف التجارية الليبية المدرجة بسوق المال الليبي، وقد بلغ عدد استمارات الاستبيان الموزعة 75 استمارة، وكان عدد الاستمارات المرجعـــة والمـــستخدمة فـــي الدراسة 41 استمارة أي بنسبة 54.66%. واستخدم المتوسط الحسابي لتحديد اتجاه آراء المشاركين، واختبار t للعينة الواحدة لاختبار فرضـــيات الدراســـة حول المتوسط الحسابي.

* محاضر بقسم المحاسبة – كلية الاقتـــصاد والتجـــارة زليـــتن– الجامعـــة الأســـمرية الإســـلامية altrile1979@yahoo.com

* أستاذ مساعد بقسم المحاسبة – كلية الاقتصاد والتجارة زليـــتن– الجامعـــة الأســـمرية الإســـلامية miladd_74@yahoo.com

النتائج: أظهرت النتائج أن المصارف التجارية الليبية محل الدراسة تستخدم بشكل عام مقاييس الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن وهي البعد المالي وبعد العملاء وبعد العمليات التشغيلية وبعد التعلم والنمو.
المساهمة: تعتبر هذه الدراسة من أولى الدراسات التي تسلط الضوء على أحد أهم الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية في مجال الرقابة وتقييم الأداء وهو أسلوب بطاقة الأداء المتوازن، والتي لم تلق الاهتمام الكافي في البيئة المحلية.
حدود البحث: اقتصرت هذه الدراسة على دراسة الأبعاد الرئيسة الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات التشغيلية، وبعد التعلم والنمو)، وعلى المصارف التجارية المدرجة بسوق الأوراق المالية الليبي خلال العام 2014م.

1- مقدمـــــــة:

تحظى المصارف التجارية بأهمية بالغة في دفع عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ونجاحها في ذلك يتوقف على حسن إدارتها لمصادر أموالها واستخداماتها، وعلى دقة تنظيمها الداخلي، وعلى استخدام أنظمة فعّالة ومحكمة للمحاسبة والرقابة وتقييم الأداء، كما إن ازدياد حدة المنافسة التي تواجهها المصارف بسبب ظهور تقنيات مصرفية حديثة، ودخول مؤسسات وساطة مالية لمنافسة المصارف التقليدية، وأيضاً التوجه نحو عولمة الخدمات المالية، والتي تتضمن حرية المؤسسات المصرفية في تقديم خدماتها في جميع دول العالم وبدون أي تمييز، يجعل القطاع المصرفي في وضع تنافسي صعب يتطلب منه العمل وفقاً للمعايير الدولية للعمل المصرفي، وأن يسعى جاهداً لتقديم الخدمات التي ترضي عملاءه، وذلك من حيث النوع والجودة والتوقيت والابتكار.

هذا ولم تعد مقاييس الأداء التقليدية قادرة على إعطاء صورة متكاملة عن الأداء في المصارف، إضافة لعدم قدرتها على توفير مؤشرات تمكن تلك المصارف

من قياس وتقييم أدائها الداخلي والخارجي على المدى القصير والطويل وفق احتياجاتها الاستراتيجية، وأصبح لازماً استخدامُ أفضل وأشمل طرق قياس الأداء لتوفير معلومات دقيقة، خصوصاً فيما يتعلق بالبيئة الخارجية التي تشمل المنافسين، وظروف المنافسة، والاهتمام بجودة الخدمات المقدمة، ورضا العميل، وما يتطلبه من اهتمام بالتدريب، وتحقيق النمو والتطور، لتحقيق التوازن بين جوانب الأداء المختلفة. ومن أهم الأساليب الحديثة المستخدمة في مجال تقييم الأداء، والتي ترتكز على تكامل المقاييس المالية وغير المالية، بطاقة الأداء المتوازن Balanced (BSC) Scorecard والتي لفتت انتباه كل من المهنيين والأكاديميين، وأشارت العديد من الدراسات الميدانية في أوروبا وأمريكا إلى تطبيق معظم الدول لهذا الأسلوب.

ونظراً لأهمية هذا الأسلوب في تقييم أداء المنظمات، سيتناول هذا البحث مدى استخدام الأبعاد الرئيسة الأربعة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات التشغيلية، وبعد التعلم والنمو) لبطاقة الأداء المتوازن (BSC) في تقييم الأداء.

2- مشكلة الدراسة:

في ظل التطورات الحديثة أصبح تقييم الأداء يمثل أهمية كبيرة لنجاح وتطوير أداء المنظمات، وقد أظهرت هذه التطورات قصور وعجز الأساليب التقليدية لقياس وتقييم الأداء، نظرًا لاعتمادها على معلومات مالية تاريخية لا تفي بحاجة الإدارة العليا في توفير المعلومات الملائمة لاتخاذ القرارات، كما أن الاقتصار على هذه المقاييس لم يعد مناسبًا في ظل التغيرات الحديثة في كافة الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والبيئية والعولمة والانضمام إلى الاتفاقيات الدولية، الأمر الذي نتج عنه استخدام العديد من المنشآت لأساليب حديثة لقياس وتقييم الأداء تعتمد على بيانات مالية وغير مالية، ومن هذه الأساليب بطاقة الأداء المتوازن، والتي تجمع بين

المقاييس المالية وغير المالية لقياس وتقييم الأداء. وعلى الرغم من استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المنشآت الصناعية والخدمية ولو جزئيا في العديد من الدول فإنه لا توجد دراسات –حسب علم الباحثين– تشير إلى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المصارف التجارية الليبية على الرغم من التطورات الحديثة في السوق الليبي، كإنشاء سوق للأوراق المالية، ودخول المصارف الأجنبية للعمل في السوق الليبي، عليه فإن مشكلة هذه الدراسة تتلخص في السؤال الرئيس التالي:

← هل تستخدم المصارف التجارية المدرجة بسوق المال الليبي الأبعاد المختلفة لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء؟

3- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيس إلى معرفة مدى استخدام المصارف التجارية محل الدراسة لبطاقة الأداء المتوازن بأبعادها المختلفة في تقييم الأداء من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

– معرفة مدى استخدام المصارف التجارية للبعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن.

– معرفة مدى استخدام المصارف التجارية للأبعاد غير المالية لبطاقة الأداء المتوازن والمتمثلة في (بعد العملاء، بعد العمليات التشغيلية، وبعد التعلم والنمو).

4- أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوع بطاقة الأداء المتوازن كأحد الأساليب الحديثة المستخدمة في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي، وأهمية الدور الذي يلعبه القطاع المصرفي في دفع عجلة التنمية الاقتصادية للدولة في ظل تغيرات البيئة الحديثة، وضرورة توفير مؤشرات ومقاييس لتقييم الأداء الشامل بما يتلاءم مع هذه التغيرات، وتعد هذه الدراسة محاولة لتنبيه الإدارات العليا بالمصارف التجارية

المدرجة بسوق الأوراق المالية الليبي إلى أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء.

5- فرضيات الدراسة:

تعتمد الدراسة على فرضية رئيسة مفادها:

"لا تستخدم المصارف التجارية المدرجة بسوق المال الليبي الأبعاد المختلفة لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء".

ولاختبار هذه الفرضية الرئيسة صيغت الفرضيات الفرعية التالية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:**

"لا تستخدم المصارف التجارية المدرجة بسوق المال الليبي مؤشرات البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن".

- **الفرضية الفرعية الثانية:**

"لا تستخدم المصارف التجارية المدرجة بسوق المال الليبي مؤشرات بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن".

- **الفرضية الفرعية الثالثة:**

"لا تستخدم المصارف التجارية المدرجة بسوق المال الليبي مؤشرات بعد العمليات التشغيلية لبطاقة الأداء المتوازن".

- **الفرضية الفرعية الرابعة:**

"لا تستخدم المصارف التجارية المدرجة بسوق المال الليبي مؤشرات بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن".

6- منهجية الدراسة:

استناداً إلى أهداف الدراسة اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع من خلال جمع البيانات المتعلقة بها، لاستقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، ووصفها وصفا دقيقاً، والتعبير عنها تعبيراً وصفيًا وكمياً، وكذلك يعتمد على التحليل والربط والتفسير؛ للوصول إلى استنتاجات يبني عليها التصور المقترح، بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع (الدرويش، وآخرون 2005).

وقد استخدمت الدراسة مصدرين أساسين للبيانات هما:

- المصادر الثانوية: وتتمثل في الكتب والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدارسة.

- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحثان إلى جمع البيانات الأولية من خلال استمارة استبيان كأداة رئيسة للدراسة، وهي أداة مستخدمة في العديد من الدراسات التي تعرضت لهذا الموضوع مثل (عبدالحميد 2014؛ المطري 2010؛ الختاتنة والسعايدة 2009؛ الزرير 2008).

7- حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة الميدانية على المصارف التجارية المدرجة بسوق الأوراق المالية الليبي خلال العام 2014م. كما اقتصرت الدراسة على الأبعاد الرئيسة الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات التشغيلية، وبعد التعلم والنمو)، أما البعد البيئي والاجتماعي فتُرِك إلى دراسة مستقلة به إن شاء الله تعالى.

8- الجانب النظري والدراسات السابقة:

دراسة (عبد الحميد 2014):

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة وفلسفة بطاقة الأداء المتوازن ودوافع الاهتمام بها، ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات بالسودان، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الخمسة (المالي، العمليات الداخلية، العملاء، التعلم والنمو، الأداء الاجتماعي) يساعد في نجاح عملية تقويم الأداء وفق إطار متكامل وشمولي.

دراسة (التير والفطيسي 2013):

هدفت الدراسة إلى التعرف على أساليب المحاسبة الإدارية في مجال الرقابة المستخدمة بالشركات الصناعية الليبية، ومعرفة مدى أهمية هذه الأساليب، وما هي المعوقات التي تحد من استخدامها؛ واقتصرت الدراسة على بعض أساليب المحاسبة الإدارية التقليدية (الموازنات التقديرية والتكاليف المعيارية، ومحاسبة المسؤولية، وتقارير الأداء)، والحديثة (المقاييس المرجعية، وسلسلة القيمة، وإدارة الجودة الشاملة، وبطاقة الأداء المتوازن).

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها انخفاض مستوى استخدام أساليب المحاسبة الإدارية في مجال الرقابة في الشركات الصناعية الليبية بصفة عامة، بالإضافة إلى تدني مستوى أهمية استخدام هذه الأساليب، حيث لم تجد الأساليب الرقابية الحديثة للمحاسبة الإدارية حتى الآن طريقها للتطبيق بشكل كبير في الشركات

الصناعية الليبية، وقد كان أقلها استخدامًا أسلوب بطاقة الأداء المتوازن. أما الأساليب التقليدية فقد كانت أكثر استخداماً وأعطيت أهمية أكثر مقارنة بالأساليب الحديثة.

دراسة (بن قناو والنائض 2012):

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع مقاييس الأداء المستخدمة في المصارف التجارية الليبية، والتعرف على مدى استخدام المصارف التجارية الليبية لبطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، واستخدم الباحثان في دراستهما استمارة الاستبيان لجمع البيانات اللازمة من مجتمع الدراسة الذي تمثل في مدراء إدارات المحاسبة ورؤساء الأقسام التابعة لها بالمصارف التجارية الليبية العامة، ومن خلال البحث توصل الباحثان إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن المصارف التجارية الليبية تركز على البعد المالي بشكل كبير، بينما تركز بشكل قليل على بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو، وأن هناك صعوبات تواجه استخدام بعد العملاء.

دراسة (القواص 2010):

هدفت الدراسة إلى بيان أهمية فلسفة وآلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في قطاع الاتصالات السوري، وبيان كيفية مساهمتها في ترجمة استراتيجية المنشأة إلى لغة مشتركة بين جميع العاملين بها، الأمر الذي يضمن رفع كفاءة الإدارة في مجال الرقابة الشاملة وتقييم الأداء واتخاذ القرارات. وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها: أن نظم الرقابة وتقييم الأداء المعتمدة على معطيات القوائم المالية لا يمكن أن تعطي فكرة شاملة عن حقيقة أداء شركات الاتصالات، ولا تساعد على تحديد المشكلات التي تعاني منها تلك الشركات، وتقف عائقاً أمام تطويرها. وتؤدي بطاقة الأداء المتوازن في الشركة محل الدراسة إلى تفعيل استراتيجية المنشأة وتحويلها إلى

سلسلة من الأفعال والاستراتيجيات النشطة، بعد أن كانت مجرد أطروحات نظرية جامدة لا تجد قياسات فعلية على أرض الواقع، وتدفع بطاقة الأداء إدارة الشركة إلى تدارس كافة المقاييس التشغيلية المهمة، وبالتالي فهي تسهم في زيادة الوعي الإداري، وتوسيع قاعدة اتخاذ القرار.

دراسة (المطري 2010):

هدفت الدراسة إلى بيان نواحي القصور في قياس وتقييم الأداء باستخدام المقاييس المالية التقليدية وتوضيح الحاجة المتزايدة لتطويرها، بالإضافة إلى تسليط الضوء على مفهوم وأهمية تبني بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب لتقييم الأداء الشامل للمنشأة، وتحديد مدى توافر المقومات والعوامل الأساسية اللازمة لتطبيق هذا النموذج وكيفية استخدامه في تدعيم الأهداف الاستراتيجية وذلك من خلال تطبيقه على إحدى الشركات اليمنية لصناعة الأدوية. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتوصيات أهمها: وجود قصور في الاقتصار على الأساليب التقليدية المالية لقياس وتقييم الأداء الشامل في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية، بالإضافة إلى أن هناك حاجة لتطوير هذه الأساليب والمقاييس المستخدمة في قياس وتقييم الأداء، كما توصلت الدراسة إلى توافر المؤشرات والمقاييس التي يمكن الاعتماد عليها في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لقياس وتقييم الأداء لدى الشركات اليمنية لصناعة الأدوية.

دراسة (الختاتنة والسعايدة 2009):

هدفت الدراسة للتحقق من مستويات إدراك مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية لأهمية استخدام المقاييس غير المالية لبطاقة الأداء المتوازنة في تقييم الأداء ولأهمية تطبيق نموذج البطاقة ككل. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: يقدر مديروا الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية بدرجة عالية أهمية

استخدام كل مقياس من مقاييس بطاقة الأداء المتوازنة غير المالية (انفرادياً) عند التخطيط الاستراتيجي لشركاتهم وتقييم الأداء، ولا يدرك مديرو الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازنة كأسلوب متكامل لتقييم الأداء. واستناداً إلى نتائج الدراسة السابقة فقد تم التوصل إلى عدة توصيات كان أهمها: ضرورة تبني مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية لنموذج بطاقة الأداء المتوازنة ككل، والتركيز على استثمار هذا النموذج بما يفيد في إنجاح عملية الربط بين الخطط والأهداف الاستراتيجية للشركة ومقاييس الأداء أثناء قيام الإدارة بالتخطيط الاستراتيجي.

دراسة (الزرير 2008):

هدفت الدراسة إلى تطوير نموذج يتكون من مجموعة من المقاييس الاستراتيجية التي تزود الإدارة بتصور شامل عن فعالية أداء المصارف الحكومية السورية، والخدمات المصرفية التي تقدمها بشكل مستمر، مما يحقق القيمة المضافة لجميع النشاطات. وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها: لا يتوفر المناخ التنظيمي اللازم لنجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في المصرف التجاري السوري، بسبب المركزية الشديدة، ولا يستخدم المصرف التجاري السوري المؤشرات غير المالية، كما أنه لا تتوفر المقومات الأساسية اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المصرف.

دراسة (حماد 2008):

استهدفت الدراسة اقتراح منهج استراتيجي متكامل لتقييم أداء المصارف التجارية، ولتحقيق هدف الدراسة اعتمد الباحث على: تطوير فعالية بيانات التكاليف بالمصارف التجارية باستخدام نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) لتوفير

البيانات والمعلومات اللازمة لقياس الأداء الاستراتيجي، واستخدام مدخل بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأحد أفضل الأساليب لقياس الأداء الاستراتيجي بمختلف المنظمات بما يعكسه من أبعاد مالية وغير مالية مختلفة، بالإضافة إلى استخدام منهجية التدرج التحليلي (AHP) لترتيب نطاق أولويات مؤشرات الأداء بالأوزان النسبية لترشيد الحكم الشخصي لمتخذي القرار. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أهمية تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة لما يوفره هذا النظام من بيانات لازمة للتقييم الفعال للأداء الاستراتيجي بالمصارف، بالإضافة إلى أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة فعالة لقياس وتقييم الأداء الاستراتيجي بالمصارف، وتضمين مؤشرات قياس الأداء للأبعاد غير المالية كضرورة منطقية لتحقيق النجاح الاستراتيجي بالمنظمات.

دراسة (Davis & Albright, 2004):

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على التحسن في الأداء المالي لأحد المصارف، وذلك من خلال إجراء دراسة مقارنة بين فروع المصرف المختلفة، حيث إن هناك فروعاً تطبق نموذج بطاقة الأداء المتوازن وأخرى لا تطبق هذا النموذج. وتوصلت الدراسة إلى الاستنتاج بأن هناك أثراً لتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن، حيث تحقق تحسناً في الأداء المالي للفروع التي تطبق النموذج عن الفروع التي لا تطبق هذا النموذج.

خلاصة الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتبين أن هذه الدراسات قدمت مقترحات ونماذج لبطاقة الأداء المتوازن، وبيّنت مدى أهمية استخدامها في تقييم الأداء حيث أوضحت أغلب الدراسات الاهتمام بالمقاييس غير المالية إلى جانب

المقاييس المالية وتشير الدراسات السابقة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن أصبحت تمثل إحدى أهم أدوات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية حيث تهدف إلى إيجاد علاقة توازنية بين الأداء المالي والأداء غير المالي، وذلك من خلال ربط المقاييس بالأهداف الاستراتيجية للمنشأة. وقد استفاد الباحثان من الدراسات السابقة في الإلمام بما تضمنته من مفاهيم وإجراءات ومزايا تتحقق جراء تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وتأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على بطاقة الأداء المتوازن ومدى استخدام أبعادها المختلفة في تقييم أداء المصارف التجارية الليبية المدرجة في سوق المال الليبي، حيث إن الدراسات التي أجريت في البيئة الليبية لم تشر إلى استخدام الأبعاد المختلفة لبطاقة الأداء المتوازن، باستثناء دراسة بن قناو والنائض 2012 والتي أشارت إلى تركيز المصارف التجارية الليبية على البعد المالي بشكل كبير، وبشكل قليل على بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو، وأوضحت أن هناك صعوبات تواجه استخدام بعد العملاء من قبل المصارف التجارية الليبية التي تحتاج اليوم أكثر من أي وقت مضى إلى تطوير أساليب تقييم الأداء بها.

- مفهوم بطاقة الأداء المتوازن (BSC):

لقد حظيت بطاقة الأداء المتوازن باهتمام واسع في المجال الأكاديمي والتطبيقي، كأحد الأنظمة والأساليب المحاسبية والإدارية الحديثة، وقد أوضحت إحدى الدراسات أن 40% من أفضل 1000 شركة في شمال أمريكا، حسب الترتيب الذي تصدره مجلة Fortune تطبق بطاقة الأداء المتوازن، وحوالي 40% في أوروبا تستخدم هذه البطاقة، وتشمل تلك المنشآت كلا القطاعين الصناعي والخدمي. وفي دراسة مسحية أجريت على 708 شركة منتشرة على مستوى خمس قارات، وجدت

أن 62% منها تطبق بطاقة الأداء المتوازن أكثر من تطبيق الأنظمة الإدارية الأخرى (المطري، 2010: ص79).

هذا ويرجع الفضل في ظهور بطاقة الأداء المتوازن إلى كل من Kaplan & Norton في عام 1992م عندما قدماها كأسلوب من أساليب المحاسبة الإدارية لتقييم الأداء، التي تعتبر نظاماً متكاملاً لتقييم وإدارة الأداء الاستراتيجي بالاعتماد على مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية المرنة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنشأة، وتوصيل استراتيجية المنشأة للعاملين فيها، بهدف تحسين الأداء الكلي للمنشأة ودعم القدرة التنافسية (الختاتنة والسعايدة 2009).

وتنطلق فكرة بطاقة الأداء المتوازن من أن أي منظمة وخاصة الشركات يجب أن تحقق ميزة تنافسية مستدامة، وذلك حتى تتمكن من تحقيق أهداف جميع أصحاب المصالح بها، ومن ثم يجب على أية منظمة أن تتبنى نماذج للتقييم تشمل تقييم أصول المنظمة غير الملموسة، فضلاً عن تقييم أصولها الملموسة (الدرويش وسالم، 2006: ص5).

وتعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها: مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية، تقدم للإدارة العليا صورة واضحة وشاملة وسريعة لأداء المنظمة (Kaplan, & Norton, 1992).

ويرى بعض الباحثين أن مفهوم بطاقة الأداء المتوازن يقوم على أساس ترجمة رؤية ورسالة الشركة أو المنظمة إلى أهداف متضمنة أبعاداً متعددة، من خلال استخدام مقاييس مختلفة للأداء، بعضها مالي والبعض الآخر غير مالي (الختاتنة، والسعايدة 2009: ص5). كما تعرف بأنها: "إطار لقياس وتقييم إدارة الأداء، بالاعتماد على مجموعة من المقاييس المشتقة من استراتيجية المنظمة، والتي تعتبر

أداة للمديرين لاستخدامها في توصيل استراتيجية المنظمة لكل العاملين، ولأصحاب المصلحة الخارجيين" (شهيد، 2007: ص52).

ويعرفها المطري (2010: ص84)، بأنها: "نظام معلوماتي شامل لإدارة ورقابة أداء المنشأة، من خلال ترجمة رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية إلى مجموعة من المقاييس التي توفر إطاراً للاتصال والقياس، بهدف التحسين المستمر في أدائها الاستراتيجي وتدعيم مركزها التنافسي".

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن استنتاج ما يلي:

- تقوم بطاقة الأداء المتوازن على أساس ترجمة رسالة ورؤية المنظمة إلى أهداف، وتتكون من مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية.
- بطاقة الأداء المتوازن تهدف إلى تقييم الأداء الاستراتيجي بالإضافة إلى إدارة هذا الأداء ومن ثم تحسينه.
- البطاقة لا تهدف إلى خدمة الإدارة فقط، بل تخدم الأطراف كافة، سواء كانت داخلية أو خارجية.

- أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

تتمثل أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق العديد من المنافع والمزايا ومنها:

1- ترجمة رسالة واستراتيجية المنشأة إلى مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء تعمل على مساعدة المديرين في توجيه الطاقات والقدرات والمعلومات تجاه تحقيق أهداف المنشأة (محمد 2010).

2- تضمين استراتيجية المنشأة بالتغيرات في البيئة المحيطة، وزيادة فعالية تقييم الأداء، من خلال التركيز على قدرة المنشأة على التحسين المستمر لإرضاء العملاء والعاملين

والمستثمرين، والوصول إلى الأداء المستهدف وتحقيق الريادة في السوق (إبراهيم، 2005).

3- تساعد المدراء من خلال التوازن الذي تحققه على اتخاذ قرارات تأخذ بعين الاعتبار العوامل قصيرة الأجل والعوامل طويلة الأجل، كما أنها تربط بين مقاييس الأداء والمحركات الخاصة بها، الأمر الذي يسهل عملية إدارتها وتوجيهها، تُمكِّن علاقة السبب والأثر المدراء من تسيير العمل بشكل أكثر فاعلية، فالتغذية العكسية التي يحصلون عليها تمكنهم من إجراء التعديلات المناسبة كلما اقتضت الحاجة (القواص، 2010).

4- تفعيل عملية الاتصالات، والمساهمة في فهم أهداف المنشأة واستراتيجيتها.

5- ربط الخطط التشغيلية السنوية أو قصيرة الأجل بالاستراتيجيات طويلة الأجل (ميده وآخرون 2009: ص 325).

6- دعم المركز التنافسي للمنشأة من خلال تعظيم قيمة العميل وتخفيض التكلفة وتحسين الجودة.

الأبعاد المختلفة لبطاقة الأداء المتوازن:

يشير عدد من الباحثين (القاضي، وآخرون، 2007؛ فودة، 2005؛ Kaplan & Norton 2006,) إلى المحاور (الأبعاد) المختلفة، والتي تقيس من خلالها بطاقة الأداء المتوازن الأداء كالتالي:

1- البعد المالي:

نظراً للأهمية الكبيرة للمقاييس المالية فقد حافظت بطاقة الأداء المتوازن على هذا النوع من المقاييس، حيث يعكس النجاح في الجانب المالي النجاح في بقية المستويات التشغيلية. هذا ويتضمن البعد المالي العديد من المقاييس المالية، والتي

تهدف إلى قياس مدى مساهمة استراتيجية المنشأة في تحسين ربحيتها والقيمة السوقية لأسهمها، فضلاً عن قياس الجوانب المالية الأخرى التي تعبر عن قياس وتقويم التكاليف التي تتحملها والمنافع المتحققة من ذلك.

2- بعد العملاء:

يهدف بعد العملاء إلى قياس قدرة المنشأة على الوفاء بحاجات العملاء بصورة تدعم المركز التنافسي للمنشأة، وتقديم خدماتها بما يحقق رضاء العملاء، وقياس مدى ولائهم للمنشأة، وذلك من خلال جملة من المؤشرات التي تتعلق بالعملاء مثل: رضاء العملاء، وولاء العملاء، ربحية العملاء، معدل الاحتفاظ بالعملاء، والحصول على عملاء جدد، حيث تعتبر هذه المؤشرات متغيرات تابعة تتأثر بشكل مباشر بالقيمة المضافة التي تقدمها المنشأة لتلك الشريحة من السوق.

3- بعد عمليات التشغيل الداخلية:

يهدف هذا البعد إلى قياس مدى كفاءة المنظمة في أداء أعمالها الداخلية والوظائف التشغيلية لوحدات أعمالها، وذلك من خلال تتبع مستوى إنجاز الخدمات وتحديد الأنشطة اللازمة لأدائها، ودورة التشغيل لكل نشاط، ثم تحديد تكلفة كل نشاط.

4- بعد التعلم والنمو:

يهدف بعد التعلم والنمو إلى قياس القدرة على الابتكار والإبداع، وذلك من خلال قياس قدرة المنظمة على تقديم منتجات جديدة، وخلق قيمة أكبر للعملاء، والتطوير والتحسين المستمر للجودة الشاملة على مستوى دورة حياة المنتج أو الخدمة.

ويَعتبر كلٌ من Kaplan & Norton أن الأبعاد الأربعة هي أبعاد أساسية وضعت لتتناسب مع مختلف المنشآت الصناعية والخدمية، ولكن مع التطبيق العملي، وتعدد الدراسات والأبحاث اكتشفا إمكانية إضافة أبعاد أخرى مثل البعد البيئي

والاجتماعي، ولذلك فقد تركا الباب مفتوحاً أمام إدارة المؤسسة لإضافة أو تقليص أية أبعاد أخرى إذا استدعى الأمر ذلك (محمد، 2010: ص43).

9- الجانب الميداني:

1.9- الأساليب المستخدمة في تحليل البيانات:

- اختبار كرونباخ ألفا (α) للصدق والثبات:

يعتبر اختبار كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha Coefficient من الاختبارات الإحصائية المهمة لتحليل بيانات الاستبيان، فقبل إجراء أي تحليل لبيانات الاستبيان تم استخدام اختبار ألفا (α) لاختبار مدى مصداقية إجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبيان. وتكون قيمة معامل كرونباخ ألفا ما بين(0 ، 1) ويبين هذا الاختبار مدى الارتباط بين إجابات مفردات العينة، فعندما تكون قيمة المعامل صفراً يدل ذلك على عدم وجود ارتباط على الإطلاق ما بين إجابات مفردات العينة. أما إذا كانت قيمة معامل كرونباخ ألفا واحداً صحيحاً فهذا يدل على أن هناك ارتباطاً تاماً بين إجابات مفردات العينة. وتعتبر درجة 0.6 أصغر قيمة مقبولة لمعامل كرونباخ ألفا (α)، (Bryman and Bell, 2007).

1- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي للمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي في التحليل الوصفي للبيانات المتحصل عليها.

2- اختبار t للعينة الواحدة (One Sample t-test): وذلك لاختبار فرضيات العدم حول المتوسط الحسابي لفرضيات الدراسة.

2.9- جمع البيانات:

لقد بلغت الاستمارات الموزعة 75 استمارة استبيان، وكان عدد الاستمارات المرجعة والمستخدمة في هذه الدراسة 41 استمارة أي بنسبة 54.66% من عدد

الاستمارات الموزعة. والجدول التالي يوضح عدد الاستمارات الموزعة والمستلمة، وكذلك المستبعدة من التحليل الخاصة بكل مصرف.

جدول (1)

عدد الاستمارات الموزعة والمستلمة

اسم المصرف	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المستلمة	الاستمارات المستبعدة من التحليل	عدد الاستمارات الصالحة للتحليل
المصرف التجاري	15	8	2	6
مصرف الصحاري	15	10	1	9
مصرف الوحدة	15	9	لا يوجد	9
مصرف الجمهورية	15	11	3	8
مصرف المتوسط	15	9	لا يوجد	9
المجموع	75	47	6	41
النسبة	**%100**	**%62.66**	**%12.76**	**%54.66**
			(نسبة المستبعد من المستلم)	

3.9 خصائص مفردات عينة الدراسة:

تضمنت استمارة الاستبيان أسئلة تتعلق بالخصائص الديمغرافية التالية:

1- توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة: يبين الجدول (2) أن 26.83% من المشاركين في الدراسة يشغلون وظيفة رئيس قسم، وأن 21.95% منهم يشغلون وظيفة مدير إدارة مالية، وأن 17.07% بوظيفة مساعد المدير العام، وأن 12.20% هم على وظيفة عضو مجلس الإدارة، ومثلهم يشغلون وظيفة مدير إدارة المراجعة الداخلية، الأمر الذي يشير إلى تنوع وظائف أفراد العينة مما يعزز نتائج الدراسة.

جدول (2)

توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة
عضو مجلس الإدارة	5	%12.20
مدير عام المصرف	–	–
مساعد المدير العام	7	%17.07
مدير إدارة مالية	9	%21.95
مدير إدارة المراجعة الداخلية	5	%12.20
رئيس قسم	11	%26.83
وظيفة أخرى	4	%9.76
المجموع	41	%100

2- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي: يلاحظ من الجدول 3 أن معظم المشاركين في الدراسة هم من حملة الدبلوم العالي فما فوق، ويمثلون نسبة 90.24%، وهذا مؤشر جيد على قدرتهم على الإجابة، والتعامل مع أسئلة استمارة الاستبيان بصورة صحيحة.

جدول (3)

توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة
دكتوراه	2	%4.88
ماجستير	2	%4.88
شهادة جامعية	17	%41.46
دبلوم عالي	16	%39.02
مؤهل آخر	4	%9.76
المجموع	41	%100.00

3- توزيع أفراد العينة حسب مدة الخبرة: يلاحظ من الجدول 4 أن 75.61% من المشاركين في الدراسة هم ممن لديهم خبرة تزيد عن 10 سنوات في مجال العمل المصرفي، وهذا يدعم مقدرتهم على التعامل مع أسئلة استمارة الاستبيان بشكل جيد.

جدول (4)

توزيع أفراد العينة حسب مدة الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة
أقل من 5 سنوات	5	%12.20
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	5	%12.20
من 10 إلى أقل من 15 سنة	11	%26.83
من 15 سنة فأكثر	20	%48.78
المجموع	41	%100

مما سبق يتضح أن غالبية المشاركين في الدراسة يشغلون وظائف مختلفة في المصارف محل الدراسة، ولا تنقصهم المعرفة العلمية والعملية، وهذا يعزز نتائج الدراسة.

4.9- تحليل البيانات:

تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي (Likert Scalethree-point) لتقدير درجة إجابة المستجوبين حول أسئلة الاستبيان، حيث كانت الدرجات من 1 إلى 3 ابتداءً من غير موافق إلى موافق. وأُعطِي وزن لكل إجابة، بحيث إن موافق= 3، ومحايد= 2 ، وغير موافق=1 . وبالتالي يكون متوسط هذه الإجابات يساوي 2. فإذا كان متوسط الإجابة يساوي 2 فهو يشير إلى إن الإجابة حول العبارة بالحياد. وإذا كان متوسط الإجابة أكبر من 2 فهو يشير إلى إن الإجابة حول العبارة بالموافقة. أما إذا كان متوسط الإجابة أقل من 2 فهذا يشير إلى إن الإجابة حول العبارة بعدم

الموافقة. ولذلك سوف يتم اختبار ما إذا كان متوسط درجة الإجابة تختلف عن 2 أم لا، وذلك باستخدام اختبار t للعينة الواحدة، فإذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 دلّ ذلك على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً ويرفض عندها فرض العدم ويقبل الفرض البديل. وبعد الانتهاء من ترميز الإجابات وإدخال البيانات باستخدام برنامج SPSS) Statistical Package for Social Science) تم استخدام هذه الحزمة في تحليل البيانات كما يلي:

1.4.9- صدق الاستبيان:

يقصد بصدق الاستبيان أن تقيس أسئلته ما وضع لقياسه، وقد قام الباحثان بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال عرض الاستمارة في صورتها الأولية على محكمَين من أساتذة المحاسبة ممن لهم اهتمام بالموضوع، وتم الأخذ بملاحظاتهما حول الاستمارة، كما تم استخدام معامل بيرسون للارتباط بين كل إجراء والدرجة الكلية للمحور.

2.4.9- ثبات الاستبيان:

يقصد بثبات الاستبيان الاستقرار في نتائجه، وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة تطبيقه على نفس أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. ويمكن التحقق من ثبات الاستبيان بإجراء إحدى الطريقتين (التجزئة النصفية، أومعامل كرونباخ ألفا). ولكي تسهل عملية التحليل واختبار الفرضيات تم تقسيم استمارة الاستبيان إلى أربعة محاور، يمثل كل محور منها بعدا من الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.

وقد تم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال طريقة معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha Coefficient) فكانت النتائج كما هي مبينة بالجدول رقم (5) التالي:

جدول (5)

نتائج اختبار كرونباخ ألفا

م	المحور	قيمة معامل ألفاء
1	البعد المالي	0.912
2	بعد العملاء	0.695
3	بعد العمليات التشغيلية	0.780
4	بعد التعلم	0.702
	الدرجة الكلية للمحاور مجتمعة	**0.912**

يتضح من النتائج المبينة في جدول (5) أن قيمة معامل كرونباخ ألفا كان أكبر من 0.6 لجميع محاور الدراسة، وكذلك بالنسبة للدرجة الكلية حيث بلغ هذا الأخير 0.912 وهذا يؤكد صدق وثبات الاستبيان وصلاحيته للتحليل والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات الموضوعة.

5.9- اختبار فرضيات الدراسة:

المحور الأول: البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن:

لقد تم في استمارة الاستبيان طرح إحدى عشرة عبارة تتعلق بمقاييس البعد المالي لمعرفة آراء المستجوبين حول مدى موافقتهم على ما إذا كانت هذه المقاييس المالية مستخدمة في المصارف التجارية محل الدراسة أم لا. وقد كانت نتائج تحليل البيانات المتحصل عليها حول هذا البعد كما هي في الجدول (6) التالي:

جدول (6)

آراء المشاركين في الدراسة حول استخدام المصارف التجارية المدرجة بسوق المال الليبي مقاييس البعد المالي

العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	القرار
يستخدم المصرف معدل العائد على الاستثمار (هامش الأرباح ÷ معدل دوران رأس المال)	2.683	0.609	2	موافق
يستخدم المصرف معدل العائد على حقوق الملكية (صافي الربح بعد الضرائب ÷ حقوق الملكية)	2.634	0.698	3	موافق
يستخدم المصرف معدل العائد على إجمالي الأصول (صافي الربح بعد الضرائب ÷ إجمالي الأصول)	2.415	0.805	5	موافق
يستخدم المصرف مؤشر كفاية رأس المال	2.463	0.778	4	موافق
يستخدم المصرف مؤشر (إجمالي القروض ÷ ودائع العملاء)	2.463	0.839	4	موافق
يستخدم المصرف صافي التدفقات النقدية	2.244	0.888	6	موافق
يستخدم المصرف مؤشر (ودائع العملاء ÷ إجمالي الأصول)	2.634	0.622	3	موافق
يقوم المصرف بمقارنة نمو الإيرادات بحجم إيرادات العام الماضي	2.805	0.510	1	موافق
يستخدم المصرف معدل الكفاءة (مصروفات إدارية وعمومية وإهلاك ÷ صافي إيرادات النشاط)	2.146	0.882	7	موافق
يستخدم المصرف القيمة السوقية للسهم	1.976	0.879	9	غير موافق
يستخدم المصرف معدل صافي الربح التشغيلي	2.098	0.860	8	موافق
البعد المالي	2.415	0.536		**موافق**

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول (6) أن أغلب العبارات المستخدمة في هذه الدراسة للحكم على مدى استخدام المصارف التجارية محل الدراسة لمقاييس البعد المالي تحصلت على متوسط حسابي أكبر من (2)، الأمر الذي يشير إلى أن المستجوبين يوافقون على تلك العبارات وإن كان بدرجات متفاوتة.

فمثلاً وافق المشاركون في هذه الدراسة على العبارة "يقوم المصرف بمقارنة نمو الإيرادات بحجم إيرادات العام الماضي" بمتوسط حسابي بلغ 2.8، وهذا يؤكد موافقتهم على أن المصارف تقوم بمقارنة نمو الإيرادات بحجم إيرادات العام الماضي.

أما في المرتبة الثانية فجاءت العبارة "يستخدم المصرف معدل العائد على الاستثمار" حيث تحصلت على متوسط حسابي قدره 2.683، مما يعني أن المشاركين في الدراسة يوافقون على أن المصارف محل الدراسة تستخدم معدل العائد على الاستثمار في تقييم أدائها.

وفي المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة جاءت العبارة "يستخدم المصرف معدل العائد على حقوق الملكية (صافي الربح بعد الضرائب ÷ حقوق الملكية)" بمتوسط حسابي 2.634.

ويلاحظ من الجدول (6) أن المشاركين في الدراسة يرون أن المصارف محل الدراسة لا تستخدم مقياس القيمة السوقية للسهم كأحد مقاييس البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن. ويمكن ردّ ذلك إلى ضعف عملية تداول أسهم تلك المصارف بسوق المال الليبي.

ولاختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه "لا تستخدم المصارف التجارية المدرجة في سوق المال الليبي مؤشرات (مقاييس) البعد المالي

لبطاقة الأداء المتوازن" تم استخدام اختبار t وكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول (7) التالي:

جدول (7)

نتائج اختبار (t) للفرضية الفرعية الأولى

هل تستخدم المصارف التجارية المدرجة في سوق المال الليبي مقاييس البعد المالي؟				
المتوسط	الفرضية	قيمة (t) المحسوبة	مستوى المعنوية المشاهد	القرار
2.415	$H_0 : \mu = 2$ VS $H_1 : \mu \neq 2$	29.274	0.000	رفض فرض العدم

من خلال بيانات الجدول (7) يلاحظ أن مستوى المعنوية المشاهد (P-Value= 0.000) للمتوسط العام للمحور كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد $\alpha = 0.05$، مما يدل على رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل القائل: تستخدم المصارف التجارية المدرجة في سوق المال الليبي مقاييس البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن، ويلاحظ أن المتوسط الحسابي للمحور قد بلغ 2.415، وهو يعبر عن أن المشاركين في الدراسة يوافقون بشكل عام على أن المصارف التجارية المدرجة في سوق المال الليبي تستخدم مقاييس البعد المالي لبطاقة الأداء لمتوازن.

المحور الثاني: بعد العملاء (الزبائن):

لقد تم طرح تسع عبارات تتعلق بمقاييس بعد العملاء لمعرفة آراء المستجوبين حول مدى موافقتهم على ما إذا كانت هذه المقاييس مستخدمة في المصارف التجارية محل الدراسة أم لا. وقد كانت نتائج تحليل البيانات المتحصل عليها حول هذا البعد كما هي في الجدول (8) التالي:

جدول (8)

آراء المشاركين في الدراسة حول استخدام المصارف التجارية المدرجة بسوق المال الليبي لمقاييس بعد العملاء

العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	القرار
يتم دراسة وتحديد درجة رضا العملاء عن الخدمات المقدمة من قبل المصرف	2.537	0.711	3	موافق
تتم دراسة الخدمات المقدمة للعملاء من قبل إدارة مختصة بذلك	2.366	0.859	6	موافق
تتم الدعاية والإعلان والترويج لخدمات المصرف من خلال قسم مختص بذلك	2.439	0.776	4	موافق
تتم دراسة وتحديد جودة الخدمات المقدمة للعملاء من قبل قسم مختص بالجودة	2.268	0.775	7	موافق
يسعى المصرف إلى تحقيق حصة سوقية مناسبة ومستقرة	2.683	0.567	2	موافق
يسعى المصرف إلى زيادة عدد العملاء الجدد	2.781	0.525	1	موافق
يحقق المصرف العائد المستهدف من وراء تقديم الخدمات للزبائن	2.415	0.836	5	موافق
يسعى المصرف إلى تقديم الخدمة للعميل في أسرع وقت	2.537	0.778	3	موافق
يتم تحميل الزبون بمصاريف إضافية لقاء تقديم الخدمة	2.244	0.916	8	موافق
بعد العملاء	**2.379**	**0.471**		**موافق**

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول (8) حصول جميع العبارات المستخدمة في هذه الدراسة للحكم على مدى استخدام المصارف التجارية محل الدراسة لمقـــاييس بعد العملاء على متوسط حسابي أكبر من (2) الأمر الذي يشير إلى أن المـــستجوبين يوافقون على تلك العبارات وإن كان بدرجات متفاوتة.

فمثلاً وافق المشاركون في الدراسة على العبارة "يسعى المصرف إلى زيادة عدد العملاء الجدد" بمتوسط حسابي بلغ 2.7، وهذا يؤكد موافقتهم على أن المصارف تسعى إلى زيادة عدد العملاء الجدد. أما في المرتبة الثانية فجاءت العبارة "يسعى المصرف إلى تحقيق حصة سوقية مناسبة ومستقرة"، حيث تحصلت على متوسط حسابي قدره 2.683، مما يعني أن المشاركين في الدراسة يوافقون على أن المصارف محل الدراسة تسعى إلى تحقيق حصة سوقية مناسبة ومستقرة.

وفي المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة جاءت العبارتين "يتم دراسة وتحديد درجة رضا العملاء عن الخدمات المقدمة من قبل المصرف" وكذلك "يسعى المصرف إلى تقديم الخدمة للعميل في أسرع وقت" بمتوسط حسابي 2.537 .

ولاختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على أنه (لا تستخدم المصارف التجارية المدرجة بسوق المال الليبي مقاييس بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن) تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة وكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول (9) التالي:

جدول (9)

نتائج اختبار (t) للفرضية الفرعية الثانية

هل تستخدم المصارف التجارية المدرجة بسوق المال الليبي مقاييس بعد العملاء (الزبائن)؟				
المتوسط	الفرضية	قيمة (t) المحسوبة	مستوى المعنوية المشاهد	القرار
2.379	$H_0 : \mu = 2$ VS $H_1 : \mu \neq 2$	38.734	0.000	رفض فرض العدم

من خلال بيانات الجدول (9) يلاحظ أن مستوى المعنوية المشاهد (P-Value= 0.000) للمتوسط العام للمحور كان أصغر من مستوى المعنوية

المحدد $\alpha = 0.05$، مما يدل على رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل القائل: تستخدم المصارف التجارية المدرجة في سوق المال الليبي مقاييس بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن، ويلاحظ أن المتوسط الحسابي للمحور قد بلغ 2.379، وهذا يعبر عن أن المشاركين في الدراسة يوافقون بشكل عام على أن المصارف التجارية المدرجة في سوق المال الليبي تستخدم مقاييس بعد العملاء لبطاقة الأداء لمتوازن.

المحور الثالث: بعد العمليات التشغيلية:

لقد تم طرح سبع عبارات تتعلق بمقاييس بعد العمليات التشغيلية لمعرفة آراء المستجوبين حول مدى موافقتهم على ما إذا كانت هذه المقاييس مستخدمة في المصارف التجارية محل الدراسة أم لا. وقد كانت نتائج تحليل البيانات المتحصل عليها حول هذا البعد كما هي في الجدول (10) التالي:

جدول (10)

آراء المشاركين في الدراسة حول استخدام المصارف التجارية المدرجة بسوق المال الليبي مقاييس بعد العمليات التشغيلية

العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	القرار
يتم تخصيص مبلغ في الموازنة السنوية لغرض تحسين طرق الأداء والتشغيل	2.463	0.778	4	موافق
تعمل إدارة المصرف من حين إلى آخر على طرح خدمات جديدة تتناسب ورغبات العملاء	2.610	0.771	2	موافق
يتم توفير الموارد اللازمة لضمان عدم انقطاع الخدمات	2.634	0.733	1	موافق
يتم تقديم الخدمات في الوقت المحدد لها	2.293	0.929	5	موافق

العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	القرار
يقوم المصرف بتكرار عمليات الدعاية والإعلان عن خدماته من فترة إلى أخرى	2.122	0.900	6	موافق
يقوم المصرف بتخفيض تكلفة خدماته من فترة إلى أخرى	1.878	0.927	7	غير موافق
يقوم المصرف بتسهيل عملية الحصول على الخدمة	2.537	0.778	3	موافق
بعد العمليات التشغيلية	**2.244**	**0.676**		موافق

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول (10) حصول أغلب العبارات المستخدمة في هذه الدراسة للحكم على مدى استخدام المصارف التجارية محل الدراسة لمقاييس بعد العمليات التشغيلية على متوسط حسابي أكبر من (2)؛ الأمر الذي يشير إلى أن المستجوبين يوافقون على تلك العبارات وإن كان بدرجات متفاوتة.

فمثلاً، وافق المشاركون في هذه الدراسة على العبارة "يتم توفير الموارد اللازمة لضمان عدم انقطاع الخدمات" بمتوسط حسابي بلغ 2.634، وهذا يؤكد موافقتهم على أن المصارف تسعى إلى توفير الموارد اللازمة لكي تستمر عملية تقديم الخدمات.

أما في المرتبة الثانية فجاءت العبارة "تعمل إدارة المصرف من حين إلى آخر على طرح خدمات جديدة تتناسب ورغبات العملاء"، حيث تحصلت على متوسط حسابي قدره 2.610، مما يعني أن المشاركين في الدراسة يوافقون على أن المصارف محل الدراسة تسعى إلى طرح خدمات جديدة تتناسب ورغبات العملاء.

وفي المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة جاءت العبارة "يقوم المصرف بتسهيل عملية الحصول على الخدمة" بمتوسط حسابي 2.537.

ويلاحظ من الجدول (10) السابق أن المشاركين في الدراسة يرون أن المصارف محل الدراسة لا تقوم بتخفيض تكلفة خدماتها من فترة إلى أخرى؛ ويتفق ذلك مع واقع أسعار الخدمات المصرفية المتزايدة من حين إلى آخر.

ولاختبار الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على أنه (لا تستخدم المصارف التجارية المدرجة بسوق المال الليبي مقاييس بعد العمليات التشغيلية لبطاقة الأداء المتوازن) تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة وكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول (11) التالي:

جدول (11)

نتائج اختبار (t) للفرضية الفرعية الثالثة

هل تستخدم المصارف التجارية المدرجة في سوق المال الليبي مقاييس بعد العمليات التشغيلية ؟				
المتوسط	**الفرضية**	**قيمة (t) المحسوبة**	**مستوى المعنوية المشاهد**	**القرار**
2.244	$H_0 : \mu = 2$ VS $H_1 : \mu \neq 2$	21.268	0.000	رفض فرض العدم

من خلال بيانات الجدول (11) يلاحظ أن مستوى المعنوية المشاهد (P-Value= 0.000) للمتوسط العام للمحور كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد $\alpha = 0.05$؛ مما يدل على رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل القائل: تستخدم المصارف التجارية المدرجة في سوق المال الليبي مقاييس بعد العمليات التشغيلية لبطاقة الأداء المتوازن، ويلاحظ أن المتوسط الحسابي للمحور قد بلغ 2.244، وهو يعبر عن أن المشاركين في الدراسة يوافقون بشكل عام على أن

المصارف التجارية المدرجة في سوق المال الليبي تستخدم مقاييس بعد العمليات التشغيلية لبطاقة الأداء المتوازن.

المحور الرابع: بعد التعلم:

لقد تم طرح ست عبارات تتعلق بمقاييس بعد التعلم لمعرفة آراء المستجوبين حول مدى موافقتهم على ما إذا كانت هذه المقاييس مستخدمة في المصارف التجارية محل الدراسة أم لا. وقد كانت نتائج تحليل البيانات المتحصل عليها حول هذا البعد كما هي في الجدول (12) التالي:

جدول (12)

آراء المشاركين في الدراسة حول استخدام المصارف التجارية المدرجة بسوق المال الليبي لمقاييس بعد التعلم

العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	القرار
ينظم المصرف دورات لتأهيل العاملين الجدد	2.732	0.672	2	موافق
ينظم المصرف دورات متقدمة لتطوير أداء العاملين القدامى	2.488	0.870	4	موافق
يخصص مبلغ في الموازنة السنوية لبرامج التدريب	2.756	0.582	1	موافق
يستخدم المصرف مؤشر رضا العاملين	2.244	0.916	5	موافق
يخصص المصرف مبلغاً في الموازنة السنوية للإنفاق على تكنولوجيا المعلومات	2.756	0.538	1	موافق
يهتم المصرف بتقديم خدمات جديدة ومتطورة لعملائه	2.512	0.779	3	موافق
بعد التعلم	**2.443**	**0.595**		**موافق**

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول (12) حصول جميع العبارات المستخدمة في هذا المحور للحكم على مدى استخدام المصارف التجارية محل الدراسة لمقاييس بعد التعلم على متوسط حسابي أكبر من (2)، الأمر الذي يشير إلى أن المستجوبين يوافقون على تلك العبارات وإن كان بدرجات متفاوتة.

فمثلاً، وافق المشاركون في الدراسة على العبارة "يخصص مبلغ في الموازنة السنوية لبرامج التدريب" وكذلك على العبارة "يخصص المصرف مبلغاً في الموازنة السنوية للإنفاق على تكنولوجيا المعلومات" بمتوسط حسابي بلغ 2.756، وهذا يؤكد موافقتهم على أن المصارف تقوم بالإنفاق على برامج التدريب وتكنولوجيا المعلومات. أما في المرتبة الثانية فجاءت العبارة "ينظم المصرف دورات لتأهيل العاملين الجدد"، حيث تحصلت على متوسط حسابي قدره 2.732، وهذا يعني أن المشاركين في الدراسة يوافقون على أن المصارف محل الدراسة تنظم دورات لتأهيل العاملين الجدد. وفي المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة جاءت العبارة يهتم المصرف بتقديم خدمات جديدة ومتطورة لعملائه بمتوسط حسابي 2.512 .

ولاختبار الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه (لا تستخدم المصارف التجارية المدرجة بسوق المال الليبي مقاييس بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن) تم استخدام اختبار t وكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول (13) التالي:

جدول (13)

نتائج اختبار (t) للفرضية الفرعية الرابعة

هل تستخدم المصارف التجارية المدرجة في السوق المالي الليبي مقاييس بعد التعلم والنمو؟				
المتوسط	الفرضية	قيمة (t) المحسوبة	مستوى المعنوية المشاهد	القرار
2.443	$H_0 : \mu = 2$ VS $H_1 : \mu \neq 2$	27.613	0.000	رفض فرض العدم

من خلال بيانات الجدول (13) يلاحظ أن مستوى المعنوية المشاهد (P–Value= 0.000) للمتوسط العام للمحور كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد $\alpha = 0.05$، مما يدل على رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل القائل: تستخدم المصارف التجارية المدرجة في السوق المالي الليبي مقاييس بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن، ويلاحظ أن المتوسط الحسابي للمحور قد بلغ 2.443 وهذا يعبر عن أن المشاركين في الدراسة يوافقون بشكل عام على أن المصارف التجارية المدرجة في السوق المالي الليبي تستخدم مقاييس بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن.

– اختبار الفرضية الرئيسة:

بناءً على ما سبق فإن النتائج تشير إلى رفض الفرضية الرئيسة للدراسة القائلة: لا تستخدم المصارف التجارية المدرجة بسوق المال الليبي الأبعاد الرئيسة لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء. وهو ما أكّدته نتيجة التحليل الإحصائي لاختبار t لإجمالي المحاور كوحدة واحدة، حيث كانت النتائج كما هي موضحة بالجدول (14) التالي:

جدول (14)

نتائج اختبار (t) للفرضية الفرعية الرابعة

هل تستخدم المصارف التجارية المدرجة في سوق المال الليبي الأبعاد المختلفة لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء ؟				
المتوسط	الفرضية	قيمة (t) المحسوبة	مستوى المعنوية المشاهد	القرار
2.3703	$H_0 : \mu = 2$ VS $H_1 : \mu \neq 2$	33.312	0.000	رفض فرض العدم

من خلال بيانات الجدول (14) يلاحظ أن مستوى المعنوية المشاهد (P-Value= 0.000) للمتوسط العام للمحور كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد $\alpha = 0.05$، مما يدل على رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل القائل: تستخدم المصارف التجارية المدرجة بسوق المال الليبي الأبعاد الرئيسة لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء. ويلاحظ أن المتوسط الحسابي للمحاور مجتمعة قد بلغ 2.37 ويعبر عن أن المشاركين في هذه الدراسة يوافقون بشكل عام على أن المصارف التجارية المدرجة في سوق المال الليبي تستخدم الأبعاد الرئيسة لبطاقة الأداء لمتوازن.

النتائج والتوصيات

أولاً النتائـــج:

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

1- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أحد الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية فـــي تقيـــيم الأداء الاستراتيجي.

2- تستخدم المصارف التجارية المدرجة في سوق المال الليبي مؤشرات (مقـــاييس) البعد المالي لبطاقة الأداء لمتوازن من وجهة نظر المشاركين في الدراسة، والتي مـــن أهمها: قيام المصرف بمقارنة نمو الإيرادات بحجم إيرادات العام الماضي، واســـتخدام المصرف معدل العائد على الاستثمار، كذلك استخدامه معدل العائـــد علـــى حقـــوق الملكية؛ إلا أن هناك قصوراً في استخدام مؤشر القيمة السوقية للسهم كأحد مؤشـــرات البعد المالي.

3- تستخدم المصارف التجارية المدرجة في السوق المالي الليبي مؤشرات (مقاييس) بعد العملاء لبطاقة الأداء لمتوازن والتي من أهمها: سعي المصرف إلى زيادة عـــدد العملاء الجدد، وسعيه كذلك إلى تحقيق حصة سوقية مناســـبة ومـــستقرة، ودراســـته المصرف درجة رضا العملاء عن الخدمات المقدمة من قبله، كذلك سعي المـــصرف إلى تقديم الخدمة للعميل في أسرع وقت.

4- تستخدم المصارف التجارية المدرجة في السوق المالي الليبـــي مؤشـــرات بعـــد العمليات التشغيلية لبطاقة الأداء المتوازن والتي من أهمها: يوفر المصرف المـــوارد اللازمة لضمان عدم انقطاع الخدمات؛ وتعمل إدارة المصرف من حين إلى آخر على طرح خدمات جديدة تتناسب ورغبات العملاء؛ كما يقوم المـــصرف بتـــسهيل عمليـــة

الحصول على الخدمة؛ إلا أن هناك قصوراً في استخدام مؤشر قيام المصرف بتخفيض تكلفة خدماته من فترة إلى أخرى كأحد مؤشرات بعد العمليات التشغيلية.

5- المصارف التجارية المدرجة في السوق المالي الليبي تستخدم مقاييس (مؤشرات) بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن والتي من أهمها: تخصيص مبلغ في الموازنة السنوية لبرامج التدريب، وكذلك تخصيص مبلغ في الموازنة السنوية للإنفاق على تكنولوجيا المعلومات، وتنظيم المصارف دورات لتأهيل العاملين الجدد، وتقديمها خدمات جديدة ومتطورة للعملاء.

التوصيات:

بناءً على النتائج السابقة توصي الدراسة بما يلي:

1- ضرورة العمل على تطوير أساليب تقييم أداء المصارف التجارية الليبية؛ وذلك من خلال استخدام الأساليب الحديثة كبطاقة الأداء المتوازن، باعتبارها تشتمل على مقاييس مالية وغير مالية.

2- على المصارف التجارية الليبية استخدام الأبعاد المختلفة لبطاقة الأداء المتوازن بشكل نموذج متكامل يساعد على تقديم صورة شاملة لأداء هذه المصارف، والعمل على تحسين أدائها، من خلال التركيز على نقاط الضعف في الأداء.

3- العمل على إعطاء دورات تدريبية للموظفين بالمصارف التجارية الليبية، لتعريفهم بالأساليب الحديثة لتقييم الأداء ومنها بطاقة الأداء المتوازن.

4- عقد ورش العمل والندوات والمؤتمرات لتعريف الموظفين والباحثين بأهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الصناعية والخدمية على حد سواء.

5- إجراء المزيد من البحوث على المؤسسات الليبية فيما يتعلق بمتابعة التطور الحاصل في أساليب تقييم الأداء.

قائمة المراجع والمصادر

أولاً: المراجع العربية:

1- إبراهيم، سماسم كامل موسى (2005)، تدعيم الاستراتيجيات التنافسية للوحدة الاقتصادية في بيئة التصنيع الحديثة من منظور تقييم الأداء المتوازن، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، (العدد الرابع: 2005).

2- بن قناو، عبد الرزاق محمد، النائض، محمد المبروك (2012)، مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المصارف التجارية الليبية، مجلة الاقتصاد والعلوم السياسية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة طرابلس، (العدد التاسع: 2012).

3- التير، منى أحمد؛ والفطيسي، عبد الغني أحمد (2013)، أدوات المحاسبة الادارية الواقع ومعوقات التطبيق "دراسة تطبيقية للشركات الصناعية الليبية"، مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، كلية الاقتصاد والتجارة، جامعة المرقب (العدد الثاني:2013).

4- حماد، مصطفى أحمد (2008) منهج استراتيجي متكامل لتطوير فعالية أساليب قياس وتقييم الأداء في البنوك التجارية-دراسة ميدانية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، (العدد الثاني: الجزء الأول 2008).

5- الختاتنة، وحيد رثعان، السعايدة، منصور إبراهيم (2009)، مستوى إدراك مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية لأهمية استخدام المقاييس غير المالية لبطاقة الأهداف المتوازنة في تقييم الأداء، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، (العدد الأول: 2009).

6- الدرويش، بشير محمد عاشور، سالم، عبد الرزاق حسين الطاهر (2006)، تطوير نظم تقييم الأداء في وحدات القطاع العام باستخدام نموذج التقييم المتوازن

للأداء، ندوة مفهوم ودور التخطيط في ظل إعادة هيكلة الاقتصاد الوطني، (طرابلس، ليبيا: معهد التخطيط)، 18-2006/7/19.

7- الدرويش، بشير محمد عاشور؛ غنية، المهدي الطاهر؛ شلابي، البهلول عمر (2005)، البحث العلمي في العلوم الإدارية والمالية، الأسس والمفاهيم والمناهج، الطبعة الأولى، (طرابلس: المكتب الوطني للبحث والتطوير).

8- الزرير، رانيا محمد نزيه (2008)، إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC لقياس كفاءة المصارف الحكومية في سورية، حالة عملية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.

9- المطري، خالد صالح علي (2010)، استخدام بطاقة الأداء المتوازن بهدف تدعيم استراتيجيات الشركات اليمنية لصناعة الأدوية دراسة عملية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.

10- شهيد، رزان حسين كمال (2007)، التكامل بين أسلوب قياس الأداء المتوازن والأدوات الحديثة لإدارة التكاليف بهدف تحسين الأداء، دراسة تطبيقية على قطاع تصنيع المنتجات الزراعية في سوريا، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

11- عبدالحميد، معتصم فضل عبد الرحيم (2014)، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

12- فودة، شوقي السيد (2005)، إطار مقترح لتقييم الأداء الاستراتيجي في بيئة الإنتاج الحديثة من خلال مقياس بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، (العدد الثاني: 2005).

13- القاضي، حسين؛ العمار، رضوان؛ الزرير، رانيا (2007)، أهمية استخدام بطاقة التقييم المتوازن للأداء في المصارف (دراسة تطبيقية على المصرف العقاري السوري)، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، جامعة تشرين، (العدد الرابع: 2007).

14- القواص، عبد الله (2010)، إمكانية استخدام بطاقة الأهداف المتوازنة في رفع كفاءة الأداء دراسة تطبيقية على شركة سريتيل للاتصالات الخلوية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.

15- محمد، نبيل عبد المنعم (2010)، إطار مقترح لاستخدام مدخل بطاقات القياس المتوازن لتقييم الأداء بالبنوك المصرية، دراسة تطبيقية على مجموعة من البنوك المصرية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، (العدد الأول: 2010).

16- ميده، إبراهيم (2009)، المحاسبة الإدارية، منشورات جامعة دمشق: دمشق.

ثانياً: المراجع الانجليزية:

1- Bryman, A. and BELL, E (2007) "Business Research Methods", Second Edition, Oxford: Oxford University Press.

2- Davis. Stan, & Albright, Tom. 2004 An investigation of the Effect Balanced Scorecard Implementation on Financial Performance, Management Accounting Research 15.

3- Kaplan, R. & Norton, D. (1992), "The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance" Harved Business Review February 1992.

4- Kaplan, Robert S, Norton David P, (2006), "How to Implement a New Strategy Without Disrupting Your Organization" Harvard Business Review, Vol 84, Issue 3, Mar – 2006.