

مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في المصارف التجارية الليبية

أ. محمد المبروك النايض

كلية الاقتصاد/جامعة الزيتونة

حظيت بطاقة الأداء المتوازن باهتمام كبير من قبل الباحثين والدارسين والكتاب منذ بداية ظهورها وحتى الآن ، وذلك نظراً للمفهوم الشامل الذي تحمله في أبعادها الأربع ، بما فيها من مقاييس مالية وغير مالية ، ولما لها من أهمية كبيرة في الوصول إلى تحقيق إستراتيجية المنظمة.

ويهدف هذا البحث إلى التعرف على مدى إمكانية استخدام المصارف التجارية الليبية لبطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقدير الأداء ، كما يهدف البحث إلى تحديد الأبعاد التي ترکز عليها المصارف التجارية الليبية بشكل أكبر لغايات قياس وتقدير الأداء ، والتعرف على المعوقات التي تمنع استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المصارف التجارية الليبية . وتم الجمع بين منهجين وذلك لتحقيق أهداف البحث حيث اعتمد البحث على المنهج الاستقرائي من خلال استقراء الأدب المحاسبي والمنهج التحليلي في الدراسة الميدانية .

ومن خلال اختبار الفرضيات توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها :

1 - أكدت النتائج بأنه توجد هناك إمكانية لاستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في المصارف التجارية الليبية لقياس وتقدير أدائها ، وعليه فان هناك إمكانية لاستخدام هذه البطاقة من قبل المصارف ، لأن هناك عدد من الأهداف الإستراتيجية ومقاييس الأداء تستخدمها المصارف فيما يتعلق بالأبعاد المالية والأبعاد غير المالية .

مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن

2 - تركز المصارف التجارية الليبية على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC)

بشكل كبير لغايات قياس وتقدير الأداء ، حيث تركز على بعد العمليات الداخلية بشكل كبير ، تم على بعد التعلم والنمو ، تم بعد على بعد المالي ، تم على بعد العملاء .

3 - لا توجد أي معوقات تمنع استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في

المصارف التجارية الليبية في ظل الظروف الحالية للمصارف . ويوصي الباحث المصارف التجارية الليبية التي ترغب في قياس وتقدير الأداء الاستراتيجي لها أن تلتزم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) ، بشكل رسمي كأداة أساسية في تقدير الأداء ، باعتبارها مقياساً شاملاً ومتناهياً ذات أبعاد متعددة . كما يوصي الباحث المصارف التجارية الليبية التي ترغب في تحسين إيراداتها وأرباحها أن تهتم بشكل أكبر بعد العملاء وأن تضعه ضمن أولوياتها ، حتى تحافظ بالعملاء وتكتسب عملاء جدد .

أولاً : مقدمة البحث

تتميز بيئة الأعمال الحديثة بأنها بيئة متقلبة وسريعة التغيير ، الأمر الذي يجعل من الضروري أن تقوم منظمات الأعمال بالاستجابة السريعة لهذه البيئة المتغيرة ، ومحاولة تخطى العقبات والتحديات التي تفرضها الظروف المتغيرة ، وذلك بالسعى لتطوير تقنياتها واستراتيجياتها بشكل مستمر لضمان القدرة على الاستجابة السريعة لتغيرات هذه البيئة ، بحيث تكون قادرة على مجاراة التغيرات بأبعادها المختلفة .

حيث برزت أهمية قياس وتقدير أداء منظمات الأعمال باعتبارها أحد أهم الوسائل التي يمكن من خلالها تحديد الجوانب التي تحتاج إلى التغيير والتطوير المستمر ، لتحقيق التطور المرجو بكفاءة وفعالية . وخاصة بعد التطورات السريعة التي حدثت في بيئة الأعمال الحديثة ، والتي قد أثرت على كمية ونوعية المعلومات التي تحتاج إليها المنظمات في قياس وتقدير الأداء لتحقيق الأهداف الإستراتيجية ، ولذلك فقد أصبح من الضروري تطوير مقاييس

جديدة للأداء ، وعدم الالتفاء بالاعتماد على مقاييس الأداء المالية التقليدية ، لقصورها عن مواكبة التغيرات السريعة والمترلاحة في تكنولوجيا المعلومات ، ولم تعد قادرة على العمل في ظل التحديات المعاصرة . ولذلك وفي ضوء هذا القصور فقد قدم كابلن ونورتون (Kaplan and Norton) بطاقة الأداء المتوازن عام 1992 ، لتوسيع إطار قياس الأداء ، لمساعدة المنظمة على ترجمة رؤيتها واستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والمقاييس الإستراتيجية المترابطة .

وحظيت بطاقة الأداء المتوازن باهتمام كبير من قبل الباحثين والدارسين والكتّاب منذ بداية ظهورها حتى الآن ، وذلك نظراً للمفهوم الشامل الذي تحمله في أبعادها الأربع، بما فيها من مقاييس مالية وغير مالية، ولما لها من أهمية كبيرة في الوصول إلى تحقيق إستراتيجية المنظمة .

ولأهمية بطاقة الأداء المتوازن، ينبغي للمنظمات داخل أي قطاع أن تحافظ بنظام معلومات فعال لدعمها في أداء عملياتها الإدارية بطريقة ملائمة، وذلك لغرض تحقيق أهداف المنظمة، والذي يضمن لها تحقيق ميزة تنافسية وتحسين أدائها المالي وضمان استمرارها ونموها في بيئه الأعمال المعاصرة .

ثانياً : مشكلة البحث

تتبّق مشكلة البحث من الانتقادات الكبيرة التي تواجه مقاييس الأداء المالية التقليدية، ومن بين هذه الانتقادات عدم قدرة مقاييس الأداء المالية وحدتها عن الوفاء باحتياجات المديرين بسبب عدم قدرتها على تقديم تصور شامل ومتكملاً عن واقع الأداء ومتطلبات النجاح المستقبلي للمنظمات، وذلك بما يتماشى مع الأهداف والاستراتيجيات طويلة الأجل . كذلك فقد برزت الحاجة المتزايدة للاعتماد على مقاييس أداء أخرى غير المقاييس

مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن المالية والتي من شأنها أن تعمل على توفير المعلومات الضرورية لإدارات المنظمات بالشكل الذي يمكن معه اتخاذ القرارات الإدارية السليمة .

ونظراً لأهمية القطاع المصرفي للاقتصاد الليبي، ويسبب التغييرات الكبيرة التي شهدتها العمل المصرفي في السنوات الأخيرة، كالمنافسة على المستوى المحلي نتيجة انضمام المصارف الكبيرة، وكذلك بعد صدور التقرير السنوي الثاني لإدارة الرقابة على المصارف والنقد لسنة 2009، حول مؤشرات السلامة المالية والاستقرار في القطاع المصرفي الليبي، من جهة، وتعزيز إجراءات وأساليب الرقابة عليه، عملاً على مواكبة التوجهات الدولية والدعوة إلى مراجعة وإصلاح أساليب وأدوات الرقابة على المصارف والمؤسسات المالية في اعتاب الأزمة العالمية ، من جهة أخرى (التقرير السنوي لإدارة الرقابة على المصارف والنقد ، 3 ، 2009). فأصبح لها أيضاً أن تتبع أساليب تقييم أداء متطرفة ومتكلمة مثل بطاقة الأداء المتوازن ، والتي من شأنها أن تعطى فهماً شاملًا لجميع أبعاد النشاط التي تمارسه ، حتى تستطيع القيام بواجبها بكل كفاءة وفعالية كبيرة ، لكي تستطيع المنافسة ومواجهة التحديات المفاجئة التي يمكن أن تواجهها ، وحتى يكون هدفها الدائم هو التطور والاستمرار .

وبالتالي فإن مشكلة البحث تكمن حول التعرف على واقع مقاييس الأداء المستخدمة في المصارف التجارية الليبية، والتعرف على مدى استخدام المصارف التجارية الليبية لبطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أدائها سواء بشكل مباشر أو غير مباشر .

وبالتالي يمكن صياغة مشكلة البحث في الأسئلة التالية :

- 1 - هل هناك إمكانية لاستخدام المصارف التجارية الليبية لبطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أدائها ؟
- 2 - ما هي الأبعاد التي تركز عليها المصارف التجارية الليبية بشكل أكبر لغايات قياس وتقييم الأداء ؟

3 - ما هي المعوقات التي تمنع استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المصارف التجارية الليبية؟

ثالثاً : أهداف البحث

تتمثل أهداف البحث في محاولة للإجابة على الأسئلة التي طرحتها مشكلة البحث ، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية :

1 - التعرف على مدى إمكانية استخدام المصارف التجارية لبطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقدير الأداء .

2 - تحديد الأبعاد التي تركز عليها المصارف التجارية الليبية بشكل أكبر لغايات قياس وتقدير الأداء .

3 - التعرف على المعوقات التي تمنع استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المصارف التجارية الليبية .

رابعاً : أهمية البحث

تتمثل الأهمية العلمية والعملية لهذا البحث من أهمية المتغيرات التي تدور حولها مشكلة البحث، وأهمية مجتمعها، حيث تمثل بطاقة الأداء المتوازن أحد أهم أساليب المحاسبة الإدارية المتقدمة في وقتنا الحالي ، كما أنها تمثل أحد نماذج قياس الأداء من خلال أبعادها والتي تجمع مابين المقاييس المالية للأداء والمقاييس غير المالية للأداء، كما تبرز أهميتها من كونها تبحث في قطاع مهم وهام وهو قطاع المصارف التجارية الليبية، والذي يعتبر أحد أهم ركائز الاقتصاد الوطني الليبي، باعتبارها منظمات ديناميكية توظف طاقات وإمكانيات بشرية ومادية حيوية، لذلك فهي بحاجة إلى اعتماد أفضل السبل التي تعزز النواحي الإيجابية في أدائها .

_____ مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن
ومن هنا فإن أهمية البحث تتبع من أهمية القطاع المصرفي الليبي في الاقتصاد
الليبي ودوره في التنمية الاقتصادية، بالإضافة إلى أهمية بطاقة الأداء المتوازن في قياس
وتقييم الأداء في كافة المنظمات لاحتوائها على مجموعة متربطة من أبعاد قياس الأداء
المالي وغير المالي .

بالإضافة إلى ذلك فإن هذا البحث سوف يركز على مدى إمكانية توفر المقومات
الأساسية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن ، للوصول إلى نتائج ووصيات تساعد المصارف
التجارية الليبية على اتخاذ القرارات الإدارية لتطبيقها .

خامساً : فرضيات البحث

يحاول البحث اختبار الفرضيات التالية :

- 1 - لا توجد هناك إمكانية لاستخدام المصارف التجارية الليبية بطاقة الأداء
المتوازن في قياس وتقييم أدائها .
- 2 - لا ترتكز المصارف التجارية الليبية على الأبعاد بشكل كبير لغايات قياس
وتقييم الأداء .
- 3 - توجد معوقات تمنع تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المصارف التجارية
الليبية .

سادساً : منهجية البحث

في هذا البحث تم الجمع بين منهجين وذلك لتحقيق أهداف البحث حيث أعتمد
البحث على محورين هما :

المحور النظري : أعتمد هذا البحث على المنهج الاستقرائي، وذلك من خلال البحث في
المراجع والدوريات العلمية والأبحاث المنشورة في الأدب المحاسبي ذات الصلة بموضوع
البحث .

أعتمد البحث في هذا المحور على المنهج التحليلي ، حيث تم إجراء دراسة تحليلية على الإدارات العامة بالمصارف التجارية الليبية ، باستخدام استمار الاستبيان (الاستبانة) ، لغرض تجميع البيانات حول مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المصارف التجارية الليبية ، كما تم استخدام أسلوب المقابلة الشخصية في هذه المصارف ، لتوضيح بعض العبارات الغير مفهومة في الاستبانة ، حتى يتم الوصول إلى معلومات صحيحة وذات مصداقية كبيرة .

سابعاً : نطاق البحث

اقتصرت الحدود المكانية في الجانب العملي (الميداني) للبحث على المصارف التجارية الليبية التابعة إلى مصرف ليبيا المركزي ، كما اقتصر استبيان هذا البحث على فئات معينة داخل المصارف التجارية ، والذين لهم علاقة مباشرة بموضوع البحث ، وهم : مدراء إدارات المحاسبة والأقسام التابعة لها . أما الحدود الزمنية فقد تم إجراء الدراسة الميدانية لهذا البحث في شهر نوفمبر وديسمبر لسنة 2015 م .

سابعاً : تقييمات البحث

قسم هذا البحث إلى ثلاثة مباحث، حيث خصص المبحث الأول : بطاقة الأداء المتوازن (BSC) ، لاستعراض سبب ظهورها، ومفهومها وأهميتها وأبعادها، وتوازنها ، ووظائفها الرئيسية، بالإضافة إلى خطوات تطبيقها .

أما المبحث الثاني : تم التعريف بالمنهجية المتبعة في الدراسة العملية (الميدانية) من خلال الخطوات المتبعة في تجميع وتحليل البيانات ، وأخيراً يتناول المبحث الثالث : عرض النتائج المستخلصة من تحليل البيانات وكذلك عرض توصيات البحث .

المبحث الأول : بطاقة الأداء المتوازن . Balanced Score Card

٤ ١ سبب ظهور بطاقة الأداء المتوازن (BSC)

هناك فجوة كبيرة بين الرؤية والإستراتيجية التي تتبناها الإدارة العليا من ناحية، وبين الأعمال التي تنفذ عند المستويات الدنيا لتنظيمات الأعمال من ناحية أخرى، وقد لاحظ Drucker Peter هذه الفجوة منذ أكثر من خمسون عاماً عندما قدم أسلوب الإدارة بالأهداف، ولم يجد في ذلك الوقت لغة للتغلب على هذه الفجوة، وفي عام 1992 قدم Robert Kaplan & David Norton اللغة المطلوبة أي أداة الربط المفقودة ، والتي تقوم بالربط بين الرؤية والإستراتيجية لتنظيم الأعمال وبين أعمال وسلوك العاملين في المستويات التنفيذية، وذلك من خلال إطار مقاييس الأداء المتوازن (BSC) ، والذي يقوم بربط الرقابة التشغيلية في المدى القصير برؤية ، وإستراتيجية التشغيل في المدى الطويل ، كما يقوم بربط رؤية وإستراتيجية تنظيم الأعمال بالأعمال التنفيذية اليومية من خلال ترجمة الإستراتيجية إلى أهداف إستراتيجية وخطوات إجرائية واضحة من أجل تحقيق أهداف المنظمة (الباتاني 2004 ، 340-341) .

وظهرت بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، نتيجة للحاجة إلى تطوير التخطيط ، والرقابة، وتقييم الأداء، كوظائف للمحاسبة الإدارية. وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن (BSC) إحدى تقنيات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية، وأحد التطورات الهامة والتي أصبحت محلًّا للبحوث العلمية في مجال المحاسبة الإدارية، والتي تقوم بترجمة الأهداف والتي غالباً ما تكون غامضة والواردة ضمن رسالة المنظمة أو مهمتها الأساسية والتي يلزم إتباعها والالتزام بها من جانب العاملين في المنظمة للوصول إلى الأهداف المرجوة، وتتميز بطاقة الأداء المتوازن عن غيرها من أساليب الرقابة وتقييم الأداء في الجمع بين مقاييس الأداء المالي

ومقاييس الأداء غير المالي التي تتصف بسهولة تتبعها وربطها بإستراتيجية المنظمة (عبد الفتاح ، 2005 ، 146) .

١ ٢ مفهوم وأهمية بطاقة الأداء المتوازن (BSC)

بطاقة الأداء المتوازن(BSC) مفهوم طور من قبل روبرت كابلان وديفيد نورتون في بداية التسعينيات، هو مدخل شامل لقياس وتقدير الأداء من منظور استراتيجي، يتم بموجبه ترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف إستراتيجية واضحة من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن (BSC) أحد المداخل الهامة التي ظهرت في الآونة الأخيرة نتيجة التغيرات والتطورات الحالية التي تشهد لها بيئه الأعمال،وحيث الحاجة الملحة إلى تحديث وتطوير مقاييس الأداء التقليدية والتي لا تتلاءم مع متطلبات البيئة الحديثة،والتي تتطلب التحسينات المستمرة للمنتجات والعمليات والابتكارات،والتعلم والتوزع في الطاقة الإنتاجية،وغزو الأسواق المحلية والعالمية وإشباع رغبات واحتياجات العملاء (فودة ، 2005 ، 22-23) .

ويرتكز هذا المدخل الجديد على عدم كفاية مقاييس الأداء المالي وحدتها لقياس وتقدير أداء المنظمات للأغراض الداخلية والخارجية في ظل المتغيرات البيئية المعاصرة والتطورات التكنولوجية الحديثة وظروف المنافسة العالمية الشديدة،بمعنى أن المقاييس التقليدية التي ترتكز على المنظور المالي غير كافية لبيئة الأعمال المعاصرة ، وأنه يجب تدعيمها بمقاييس أداء أخرى غير مالية مثل/ درجة رضا وولاء العملاء والتي يمكن قياسها بحصة السوق التي تستحوذ عليها المنظمة أو بجودة الخدمات ، ودرجة رضا واقتتاح العاملين والتي تقيس بمعدل دورانهم وتغييراتهم عن العمل والإنتاجية المتحققة ، ومن ثم فإنه يمكن اعتبار مدخل بطاقة الأداء المتوازن بمثابة الأداة المثلثى لتحويل إستراتيجية المنظمة إلى لغة مشتركة يتقنها جميع الأفراد في كافة المستويات الإدارية ، ويأتي ذلك من خلال

مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن
تضمين الإستراتيجية العامة مجموعة من مؤشرات قياس الأداء والتي توفر معلومات كاملة
عن وضع ومركز المنظمة ككل (منصور، 2002 ، 293) .

وهناك تعاريف متعددة لبطاقة الأداء المتوازن (BSC) والتي منها : قد عرف
بطاقة الأداء المتوازن على أنها "نظام شامل لقياس الأداء
من منظور استراتيجي، يتم بموجبه ترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف إستراتيجية
وخطوات إجرائية ومقاييس Strategic objectives وقييم مستهدفة Targets ومقاييس Measures
تمهيدية واضحة " (عبدالملك ، 2006 ، 95) .

وتعرف أيضاً بأنها أداة من أدوات الإدارة الإستراتيجية لمساعدة كيانات الأعمال
على ترجمة الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة ورسالتها إلى مقاييس أداء دقيقة تقدم إطار عمل
لنظام الإدارة والقياس الاستراتيجي (الناصري ، 2010 ، 52) .

كما عرف (1995) Newing بطاقة الأداء المتوازن بأنه " ليس مجرد أسلوب
لقياس الأداء ولكنه طريقة جيدة لإدارة تنظيم الأعمال تستهدف تحسين الربحية وإحداث
تحسينات هامة في الأداء ، وتساعد تنظيم الأعمال على تحقيق أعلى ربحية وزيادة القدرة
التنافسية في الأجل الطويل من خلال ضمان التوازن بين المسببات المختلفة للربح"
(البنانوى ، 2004 ، 341) .

أما الباحث فيعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها آلية لتطبيق الاستراتيجيات ومتابعة
الأداء بناء على الخطط المرسومة ، والنابعة بدورها من استراتيجيات المنظمة .

وعليه يرى الباحث أن أولى الأولويات التي يقوم عليها مفهوم بطاقة الأداء المتوازن
هي جعل الموظفين داخل المنظمة يملكون بتوافق ضمن الاستراتيجيات من قمة الهرم إلى
أسفله عن طريق ما يعرف بدرج المفهوم إلى مستويات إدارية أخرى ، ويكون ذلك عن
طريق إحدى الآليات التالية :

- 1 - وضع الأهداف الإستراتيجية عن طريق الإدارة العليا في المنظمة .
- 2 - تحديد مقاييس الأداء التي سيتم العمل بها في كل بعد (منظور) من الأبعاد الأربع .
- 3 - عرض هذه المقاييس على العاملين لدراستها وفهمها وإبداء الرأي فيها .
كما يتضح للباحث مما سبق إن بطاقة الأداء المتوازن (BSC) غير مفيدة إذا كانت هناك خطط بدون وجود إستراتيجية، لأنها ستكون مضيعة للوقت ، وعليه فيجب ترجمة هذه الخطط إلى أهداف إستراتيجية، وتحديد الجهات المسئولة عن تنفيذها، وكذلك يجب أن تكون هذه الأهداف موضوعة وفقاً لقاعدة صحيحة، وعن طريق المعرفة التامة بطبيعة عمل الوحدة، حتى يتم وضع المؤشرات الصحيحة لقياس أدائها، وكذلك لابد من تعريف المصطلحات وتوحيدها على جميع المستويات الإدارية، حتى يتم فهم مؤشرات الأداء الرئيسية بشكل جيد .

أهمية بطاقة الأداء المتوازن (BSC) :

تتمثل أهمية بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في قياس وتقدير الأداء من خلال ربط مقاييس الأداء برؤية المنظمة وأهدافها الإستراتيجية المتمثلة في تعظيم القيمة لأصحاب حقوق الملكية، والعاملين، والعملاء، من خلال ترجمة النتائج قصيرة الأجل إلى النجاح للإستراتيجية طويلة الأجل، وتحقيق الربط بين الأهداف والمقاييس لتنفيذ وتطوير إستراتيجية المنظمة (إبراهيم، 2005 ، 10) .

ومن خلال ذلك فإن الباحث يرى أن أهمية هذه البطاقة تتضح من خلال :

- 1- تعمل البطاقة بمثابة الحجر الأساس للنجاح الحالي والمستقبلى للمنظمة على عكس المقاييس المالية التقليدية التي تفيد بما حدث في الماضي دون الإشارة إلى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلاً .

مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن

2- تعالج ربط إستراتيجية المنظمة البعيدة المدى مع نشاطاتها القريبة المدى .

كما تهدف بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في المصارف من وجهة نظر الباحث إلى إدارة وقياس الأداء بشكل يضمن فاعلية تنفيذ الخطط الإستراتيجية الموضوعة ومراجعةها ، وتطوير عدد من الأهداف الإستراتيجية على المدى المتوسط والبعيد، بحيث يتم متابعة مدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية، حيث تسعى المصارف لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) بهدف ربط استراتيجيات إدارة المصرف ولتوحيد الرؤيا باتجاه الهدف العام للخروج بخدمات مصرافية حديثة،تمكنها من المنافسة الإستراتيجية والرقي بخدماتها بصورة مستمرة .

٣ ١ أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC)

إن بطاقة الأداء المتوازن (BSC) نظام إداري شامل يحتوي على مجموعة شاملة

من مقاييس الأداء والتي تتمثل في أربعة منظورات أو أبعاد هي (دودين ، 2010 ، 30) :

أولاً : بعد (المنظور) المالي (Financial Perspective)

ثانياً : بعد (منظور) العملاء (Customer Perspective)

ثالثاً : بعد (منظور) العمليات الداخلية (Internal Business Perspective)

رابعاً : بعد (منظور) التعلم والنمو (Learning and Growth)

. (Perspective

أولاً : بعد (المنظور) المالي (Financial Perspective) :

يؤكد Kaplan & Norton على أن هذا بعد يجيب عن التساؤل المتعلق بالكيفية

التي يرى بها المساهمون المنظمة ، كما يحدد الأهداف المالية التي يرغب بها المساهمون ،

وتعكس المقاييس المالية النتائج التي تمثل الأداء المالي التاريخي للمنظمة ، ومدى نجاح

المنظمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية ، وتركز المقاييس المالية على المقاييس المرتبطة

بالربحية (وهو الأساس الذي يقيس به حملة الأسهم مدى نجاحهم في الاستثمار) مثل : مقاييس العائد على رأس المال ، والعائد على الملكية ، والعائد على المبيعات ،الخ ، وتفيد المقاييس المالية في الحكم على كفاءة تنفيذ إدارة الإستراتيجية ، والتي بدورها تساهم في تطوير الأداء للمنظمة (شهيد ، 2007 ، 62) .

ثانياً : بعد (منظور) العملاء (Customer Perspective)

يركز بعد العملاء في بطاقة الأداء المتوازن على نظرية العملاء للمنظمة ، ولذا فإنه لكي تحقق المنظمة النجاح في هذا البعد عليها تحديد صورتها المرتقبة اتجاه العملاء ، أي كيف تبدو المنظمة في نظر العملاء (تهامى ، 2006 ، 265) .

حيث ذكر (Kaplan & Norton : March 2001) إن إستراتيجية المنظمة يلزم أن تركز على مفهوم (العميل - القيمة) والذي يعني التشكيلة المتميزة من المنتج ، والسعر ، والخدمة ، وكذلك الصورة التي تظهر بها المنظمة . ويرتبط هذا المنظور بكيفية تمييز المنظمة لنفسها عن منافسيها في اجذاب والاحتفاظ بالعملاء وضمان ولاءهم لها ولمنتجاتها أو خدماتها ، وتكوين علاقات جيدة مع العملاء المستهدفين ، وفهم متطلباتهم وتعظيم القيمة لهم (عبدالفتاح ، 2005 ، 157) .

ويشتمل بعد العملاء بشكل عام على عدة مقاييس أساسية والناتجة عن العوائد المتوقعة والناجحة من تطبيق الإستراتيجية ، وقد تشمل المقاييس الأساسية مؤشرات إجمالية تعبر عن العلاقة مع العملاء مثل : معدل دوران العملاء الحاليين ، ونسبة العملاء الجدد ، ومعدل رحية العميل،وشكاوى العملاء، الخ، ويمكن أن تظهر هذه المقاييس كمقاييس أساسية لجميع أنواع المنظمات (الدرويش وسالم، 2006، 110) .

مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن

ويؤكد Lawton إلى أن الواقع العملي يشير إلى أن إرضاء العملاء يجب أن يمثل الأولوية الأولى والأخيرة ، عليه فهو يرى أن المؤشرات والمقاييس المرتبطة بمحور العملاء يجب اعتبارها مؤشرات أو مقاييس قيادية Leading Measures (صو، 2004 ، 298) . وقد أفادوا (Hackett et al .. 1994) بفاعلية الاعتماد على بعد العملاء، وأوضحاوا أن الاستثمار في تدريب العاملين يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة، مما يؤدي إلى تحسين نتائج الأعمال نتيجة زيادة إشباع متطلبات العملاء، وزيادة ولاء العملاء، وما يتربّ عليه من تحسين في الإيرادات والأرباح (محمد، 2010 ، 41) .

ثالثاً : (Internal Business Perspective) (العمليات الداخلية)

يقصد بالعمليات الداخلية ما تقوم به المنظمة من أفعال في سبيل إرضاء العميل (الليثى، 2005 ، 310) .

حيث يوضح (Kaplan & Norton) أنه بعد أن تحدد المنظمة المقاييس الخاصة بكل من بعد العميل والبعد المالي تستطيع أن تحدد الأدوات أو الوسائل التي ستمكنها من تحقيق التحسن في القيمة التي يتوقع العميل تحقيقها ، وكذلك الأدوات التي ستمكنها تحقيق التحسن في الإنتاجية (الخدمات)، والتي تؤدي بدورها إلى تحقيق الأهداف المالية، حيث أن تحسين العلاقات مع العملاء وزيادة كفاءة عمليات التشغيل الداخلية ستؤدي إلى تحسين الإنتاجية (الخدمات)، وتحقيق وفورات في التكلفة، مما يتربّ عليه تحسين في الأداء المالي في شكل زيادة في إيرادات المبيعات (شهيد ، 2007 ، 65-66) .

وقد يتضمن بعد العمليات الداخلية عدداً من المقاييس التي تعبر عن حسن استغلال الموارد المتاحة والتي من شأنها أن تتعكس على درجة رضاء العملاء وعلى الأداء المالي أيضاً، منها :معدل تقديم منتجات (خدمات) جديدة، زمن توصيل الخدمة للعملاء، عدد

العمليات التي تتم بصورة آلية، تطوير وتنمية الأعمال مع العملاء،الخ (عبدالحليم، 2005 ، 23).

رابعاً: بعد (منظور) (التعلم والنمو) (Learning and Growth Perspective)

أكدا (Kaplan & Norton) : March 2001 بأن بعد التعلم والنمو يمثل الأساس لأية إستراتيجية ، فمن خلال هذا المنظور فإن المديرين يحددون قدرات ومهارات العاملين ، والتقنيات المناسبة لدعم تلك القدرات ، وكذلك مناخ المنشأة اللازم لدعم الإستراتيجية ، وأن هذا التحديد يمكن المنظمة من توجيه مواردها البشرية وتكنولوجيا المعلومات لتتوافق مع المتطلبات الإستراتيجية للعمليات الداخلية الأساسية وعلاقات العملاء (عبدالفتاح ، 2005 ،

. (158

وبيهتم بعد التعلم والنمو بتحقيق أحد الأهداف الإستراتيجية للمنشأة وهو العمل على استمرارية المنشأة من خلال التطوير المستمر للمنتجات والأداء الإداري والتشغيلي (شاهين، 2003، 314).

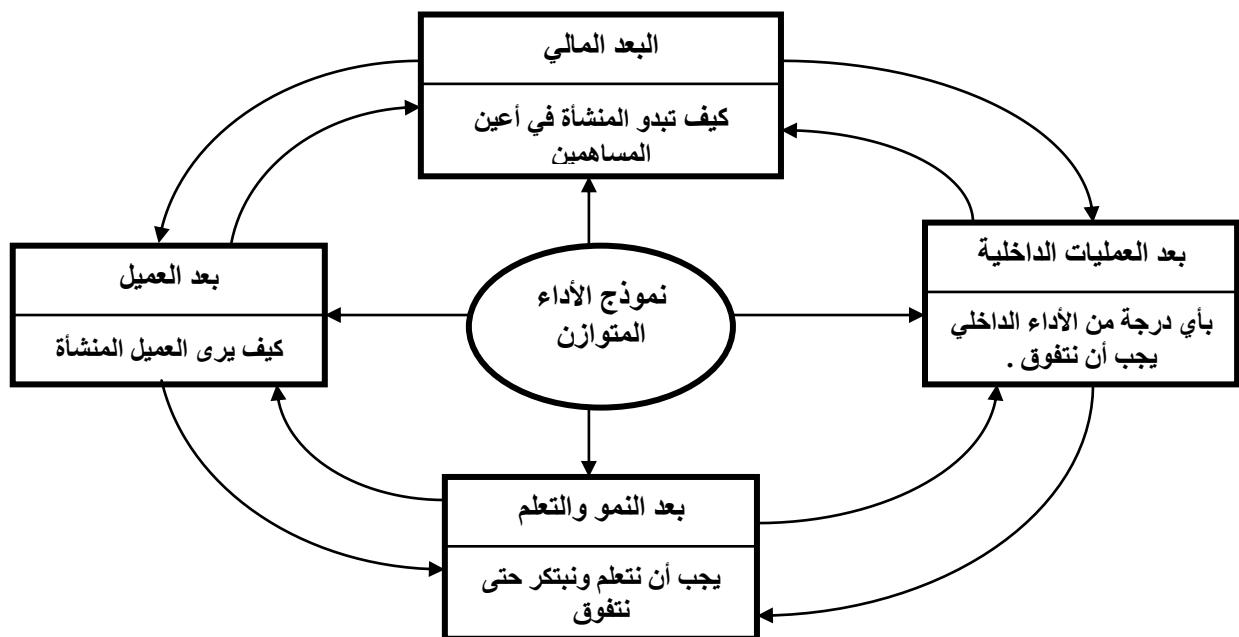
ويعتمد بعد التعلم والنمو على ثلاثة مصادر رئيسية وهي: تحسين قدرات العاملين، ورفع كفاءة نظم المعلومات، والإجراءات التنظيمية (الدرويش وسالم، 2006، 114) .

ويعتبر بعد التعلم والنمو أحد محددات نجاح المنظمة واستمرارها في المنافسة، حيث يعتمد في الأساس على قدرات ومهارات العاملين على الإبداع والتطوير والابتكار، بالإضافة إلى اقتناص تكنولوجيا متطرفة ذات كفاءة عالية، بهدف الوصول إلى ابتكارات متعددة لتحسين جودة الخدمات المقدمة ، وقصير زمن توصيل الخدمة للعملاء، ويطلب تحقيق ذلك بذل جهود إضافية في تعليم وتدريب العاملين وزيادة مشاركتهم ل القيام بمهام مختلفة ومتكلمة بما يحقق تحسين جودة الخدمات ومن ثم تحسين الموقف التافسي للمنظمة (شاهين ، 2003 ، 314).

مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن

ومما تقدم يتضح للباحث أن بعد التعلم والنمو يعتبر المحور الأساسي لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة من خلال تأثيره المباشر في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (المالي ، العملاء ، العمليات الداخلية) . ويعتمد هذا البعد على مجموعة من المؤشرات أو المقاييس والمتمثلة في العاملين ودرجة رضاهم وإنتاجيتهم ، ومعدل احتفاظ المنظمة بالعملاء ، ومعدل ترك الخدمة ، ومعدل تحقيق المساواة بين الموظفين بالمنظمة ، الخ (ضوء ، 2004 ، 298).

والشكل رقم (1) يوضح أبعاد نموذج الأداء المتوازن .



شكل رقم (1) أبعاد نموذج الأداء المتوازن (BSC) .

المصدر : (عبد الفتاح ، 2005 ، 156) .

وعليه فإن بطاقة الأداء المتوازن توفر مجموعة من المقاييس ، وتعطى للإدارة العليا نظرة سريعة ومتکاملة عن أداء المنظمة ، وهذه المقاييس تكون درجة الارتباط بينها عاليةً جداً وفي نفس الوقت تكون هناك علاقات متداخلة بينها أيضاً لغرض تكوين مجموعة متکاملة من مؤشرات الأداء الأساسية التي تترجمه إستراتيجية تنظيمات الأعمال إلى أهداف إستراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة وخطوات إجرائية مبدئية واضحة في المدى الزمني طويل الأجل (فودة ، 2003 ، 273 - 274) .

٤ ١ التوازن في بطاقة الأداء المتوازن (BSC) :

ومن خلال ما تم استعراضه فذكر (Garrison & Noreen : 2003) أن الفكرة الأساسية للأبعاد الأربع والمكونة لبطاقة الأداء المتوازن، أن التعلم يعد ضرورياً لتحسين عمليات المنشأة الداخلية، وأن تحسين العمليات الداخلية يعد ضرورياً لكسب المزيد من رضا العملاء، وأن كسب المزيد من رضا العملاء يعد أمراً أساسياً لتحسين النتائج المالية (عبد الفتاح، 2005، 159) .

وبطاقة الأداء المتوازن تعتبر مهمة لكثير من المنظمات، حيث تهدف إلى التوازن بين الأهداف المالية وغيرها من الأهداف قصيرة الأجل، وكذلك الأهداف الطويلة الأجل، وبالتالي تقوم على أساس التحليل الشامل والكامل والذي يفيد المنشأة في معرفة نتائج أنشطتها وقراراتها وتحدد الأثر الاستراتيجي الكامل لها، باعتبارها وسيلة لربط مؤشرات الأداء بإستراتيجية المؤسسة، ولذلك فإن لم يكن هناك إستراتيجية واضحة فإن استخدام بطاقة الأداء المتوازن لن يؤدي عملها كما يجب (النايض ، 2010 ، 57) .

مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن

٥ ١ الوظائف الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن (BSC) :

إن استخدام وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة إستراتيجية للإدارة يسهم

في تحقيق العديد من الوظائف بالمنظمات المعاصرة، من بينها (المغربي، 2007) :

أولاً : توضيح وترجمة رؤية وإستراتيجية المنظمة :

تعمل بطاقة الأداء المتوازن على ترجمة رؤية وإستراتيجية المنظمة إلى أهداف، كما

تتضمن على تحديد السوق التي تعمل به المنظمة، وفئات العملاء، الذين تتعامل معهم

المنظمة، وذلك حتى تتحقق هذه الأهداف. كذلك لابد أن تقوم المنظمة بتحديد الأهداف

والمقاييس الملائمة لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن .

ثانياً : توصيل الأهداف الإستراتيجية للعاملين وربطها بمقاييس الأداء :

من الضروري أن يكون جميع العاملين في المنظمة على دراية وفهمًا تاماً للأهداف

الرئيسية للمنظمة، وذلك لضمان نجاح الإستراتيجية، حيث أن فهم واستيعاب العاملين في

المنظمة للأهداف الرئيسية يمكنهم من فهم الدور المنتظر منهم، وهذا يؤدي بدوره إلى تتناسق

أهدافهم الفرعية مع الهدف الاستراتيجي العام للمنظمة .

ثالثاً : التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الإستراتيجية :

تكمن أهمية بطاقة الأداء المتوازن في أنها من الممكن أن تستخدم بفاعلية لإحداث

التغييرات التنظيمية المطلوبة ، حيث يقوم المديرون بوضع الأهداف للأبعاد الأربع في

البطاقة، ومن خلال العلاقات السببية بين أبعاد البطاقة يصبح الأداء المطلوب مترجمًا بشكل

تلقيائي إلى أداء مالي .

٦ ١ خطوات بناء (تطبيق) بطاقة الأداء المتوازن (BSC) :

هناك عدة خطوات لبناء نظام بطاقة الأداء المتوازن، سميت خطوات النجاح،

ويوضح الشكل رقم (2) هذه الخطوات :



المصدر: (دودين ، 2010 ، 61) .

أولاً : تحديد الرؤيا (Vision) :

تعكس الرؤيا تصور وحلم المنظمة للوصول إلى الحالة التي ترغب أن تكون عليها هذه المنظمة في المستقبل، لغرض تحديد حالتها المستقبلية، وهي تساعد على صياغة الاستراتيجيات والأهداف، والرؤية دائماً تتبع لرسالة المنظمة وهي تبين الغرض الأساسي الذي وجدت المنظمة من أجله. وقد تصدر الرؤيا من ذهن مدير المنظمة أو من قبل مجموعة، ومن الضروري أن تتضمن المجموعة ممثلين لجميع أصحاب المصالح المتعاملين مع المنظمة ،

— مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن
ومن أمثلة عبارات الرؤيا: تقديم الخدمة الممتازة ، أو تقديم أفضل خدمة بأقل تكلفة(دوين،
2010، 62).

ثانياً : تحديد الاستراتيجيات (Strategies :

تصف الإستراتيجية القواعد الإجرائية والأحداث والقرارات المطلوبة للمنظمة لتطوير
حالة موجودة إلى حالة مرغوبة في المستقبل، ويعتبر نموذج بطاقة الأداء المتوازن أداة
لترجمة رؤية وإستراتيجية تجريبية إلى مقاييس وأهداف محددة ، ومن ثم فإن الغرض من هذه
الخطوة يتمثل في ترجمة الرؤيا إلى صورة ملموسة، وبالتالي تحقيق التوازن العام بين
المجالات المختلفة، والمنطق الأساسي لكيفية ربط الأبعاد المختلفة هو (دوين، 2010،
63) :

- 1 - للنجاح مالياً لابد من تحقيق رضا العملاء، من أجل التفوق في عمليات
الأعمال الرئيسية لنصبح أكثر كفاءة .
- 2 - للحصول على رضا العملاء لابد من التفوق في عمليات العمل، لذا لابد
أن تتناسب الخدمات مع احتياجات العملاء .
- 3 - لتحسين عملياتنا الداخلية لابد من التطوير والتحسين المستمر .

ثالثاً : تحديد عوامل النجاح الحرجية والأبعاد :

تعنى هذه الخطوة الانتقال من الاستراتيجيات الموصوفة إلى مناقشة والحكم على ما
يكون مطلوباً لنجاح الرؤيا وما هي العوامل ذات التأثير الأكبر على النتائج المنشود تحقيقها
. بمعنى آخر يجب على المنظمة أن تقرر الآن ما هي عوامل النجاح الحاكمة ضمن كل
بعد وترتيبها حسب الأولوية ، والطريقة المناسبة للبدء بهذا الجزء يتمثل في تكوين مجموعات
نقاشية لتقرير العوامل الأكثر أهمية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية التي سبق وضعها
(المغربي، 2007) .

رابعاً : تحديد مقاييس الأداء :

يتم في هذه الخطوة تحديد المقاييس Measures الرئيسية المعنية التي سنستخدمها في عملنا لاحقاً، ويجب أن نبدأ بما يسمى بالعصف الذهني Brainstorming بحيث لا نرفض أي فكرة بل نستخدم جميعها في العملية، وفي المرحلة النهائية نقوم بتحديد الترتيب حسب الأولوية للمقاييس التي تبدو أكثر تعلقاً، والتي يمكن أن تراقب وتسمح بالقياس (دودين ، 2010 ، 66).

وتعتبر المقاييس هي المحرك الأساسي لتحقيق الإستراتيجية ، ويلزم تحديد المقاييس من منظور غالبية أصحاب المصالح بالمنظمة (أي العمالء ، والملك ، والعاملين) ، ويمكن تنفيذ ذلك عن طريق إشراكهم في إعداد مقاييس الأداء المناسبة في كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (محمد، 2010 ، 44).

خامساً : التقييم :

لابد أن يتم وضع أهدافاً Targets بالنسبة لكل مقياس مستخدم ، وتحتاج المنظمة لكلاً من الأهداف القصيرة المدى والطويلة المدى ، لكي تستطيع الاستمرار واتخاذ الفعل التصحيحي في حينه ، ويجب أن تكون الأهداف الرئيسية متسقة مع الرؤيا الشاملة والإستراتيجية الإجمالية ، والتي لا تتعارض مع بعضها البعض (دودين ، 2010 ، 66).

ويقترح الباحث أن يتم تقييم الجوانب المختلفة المتضمنة في الأبعاد الرئيسية للبطاقة، ويتم التقييم بطرق مختلفة ، وذلك تبعاً للبعد (المنظور)، مثلاً: البعد المالي قد يتم تقييمه بشكل كمي رقمي)، أو نسبة مؤوية، بينما يكون التقييم أكثر صعوبة في بعد العملاء، مثلاً : يتم تقييم العميل وولائه، يحتاج إلى استبيانات مختلفة تتضمن مجالات متعددة للتقييم .

سادساً : إعداد خطط العمل :

لإكمال بطاقة الأداء المتوازن ينبغي على إدارة المنظمة إعداد خطط عمل Action Plans التي تتضمن تحديد الخطوات التي يجب اتخاذها لإنجاز الأهداف والرؤيا الموضوعة أي التي تمت صياغتها، وينبغي أن تشمل خطة العمل الأفراد المسؤولين، وجدولاً زمنياً، لإعداد التقارير المرحلية والنهاية، ويرتبط التنفيذ السليم لاستراتيجيات ضرورة الرقابة والمتابعة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب عند وجود انحرافات عن الخطط الموضوعة (دودين، 2010، 66-77).

سابعاً : المتابعة والإدارة :

للتأكد من سلامة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، لابد من متابعتها Follow up باستمرار، للتأكد من أنها تجز الوظيفة المقصودة كأداة ديناميكية للإدارة، ومن الضروري استخدامها لمختلف العمليات اليومية في المنظمة، لذلك يجب أن تبني على أساس برنامج يومي لكل وحدة، وستكون الرقابة على العمليات اليومية من خلال التقرير الجاري، لذلك يجب أن تتضمن خطة التطبيق قواعد وطرق مقتربة لضمان حفظ التوازن، ويجب أن تظل وتعمل المقاييس المختارة من أجل الرقابة قصيرة المدى وبشكل مستمر (دودين، 2010، 67).

أخيراً ومن خلال ما ذكر عن خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن (BSC) فيوضح الباحث أن بناء هذه البطاقة يكتمل من خلال ثلاث فئات في التنظيم داخل أي منظمة تريد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، ومن بين هذه الفئات هي: الإدارة العليا، والإدارة الوسطى (مدراء الإدارات)، والموظفين (العاملين) الذين يقومون بتنفيذ الخطة الإستراتيجية.

حظيت بطاقة الأداء المتوازن باهتمام كبير من قبل الباحثين والدارسين والكتاب منذ بداية ظهورها حتى الآن ، وذلك نظراً للمفهوم الشامل الذي تحمله في أبعادها الأربع، بما فيها من مقاييس مالية وغير مالية، ولما لها من أهمية كبيرة في الوصول إلى تحقيق إستراتيجية المنظمة.

ويرى الباحث من كل ما سبق أن المصارف التي تريد أن تنفذ إستراتيجياتها بشكل مؤثر وجيد لابد وأن تعيد النظر في مقاييس الأداء التي تستخدمها ، بحيث تصبح مقاييس متوازنة (أي تشمل مقاييس مالية ومقاييس غير مالية)، ويحيث تعطى كافة الجوانب المهمة لنجاحها. حيث بإتباع بطاقة الأداء المتوازن يمكن إعداد مقاييس أداء للأربعة أبعاد الخاصة بهذه البطاقة ، والتي تمكنها من تقييم أداء المصارف بصورة أفضل .

المبحث الثاني : الدراسة الميدانية

يهدف هذا المبحث للتعریف بالخطوات العملية التي اتبّعها الباحث في سبيل إجراء الدراسة الميدانية ، حيث تم عرض وتحليل البيانات من خلال الاستبانة التي وزعت على أفراد مجتمع الدراسة وذلك لمعرفة مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المصارف التجارية الليبية ، كما تم استخدام أسلوب المقابلة الشخصية في هذه المصارف ، لتوضيح بعض العبارات غير المفهومة في الاستبانة، وتم تصميم الاستبانة للحصول على البيانات التي تساعده على اختبار فرضيات البحث، واستخدم الباحث حزمة البرمجيات الجاهزة SPSS في تحليل البيانات.

ولتحقيق أهداف البحث فإن هذا المبحث سوف يتناول ما يلي :

- 1- الإطار العام للمنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية .
- 2- تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة الميدانية .

2-1 الإطار العام للمنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية

يهدف هذا البحث إلى معرفة الخطوات التي اتبعها الباحث في سبيل إجراء الدراسة

الميدانية ، ولقد تم تحديد هذه الخطوات في الآتي :

أولاً / فرضيات الدراسة : تتمثل فرضيات الدراسة في الفرضيات التالية :

1- الفرضية الرئيسية : لا توجد هناك أمكانية لاستخدام المصارف التجارية الليبية

بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقدير أدائها .

وتترفع هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية :

الفرضية الفرعية الأولى : لا توجد هناك أمكانية لاستخدام المصارف التجارية

الليبية للبعد المالي في قياس وتقدير أدائها .

الفرضية الفرعية الثانية : لا توجد هناك أمكانية لاستخدام المصارف التجارية

الليبية لبعد العملاء في قياس وتقدير أدائها .

الفرضية الفرعية الثالثة : لا توجد هناك أمكانية لاستخدام المصارف التجارية

الليبية لبعد العمليات الداخلية في قياس وتقدير أدائها .

الفرضية الفرعية الرابعة : لا توجد هناك أمكانية لاستخدام المصارف التجارية

الليبية لبعد التعلم والنمو في قياس وتقدير أدائها .

2- لا تركز المصارف التجارية الليبية على الأبعاد بشكل كبير لغايات قياس وتقدير

الأداء .

3- توجد معوقات تمنع تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المصارف التجارية الليبية.

ثانياً / بيئة ومجتمع وعينة البحث :

1 - بيئة البحث : تتمثل بيئة البحث في المصارف التجارية الليبية العامة

والتابعة إلى مصرف ليبيا المركزي .

2 - مجتمع البحث : يتمثل مجتمع البحث في مدراء إدارات المحاسبة ورؤساء الأقسام التابعة لها ، وهي (مصرف الجمهورية ومصرف الوحدة ومصرف الصحاري ومصرف شمال أفريقيا والمصرف التجاري الوطني) .

3 - عينة البحث : نظراً لصعوبة الاتصال بجميع مفردات المجتمع لذلك فقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية من مدراء إدارات المحاسبة والأقسام التابعة لها والذين لهم علاقة ببطاقة الأداء المتوازن ، وقد تم توزيع (61) استماراة استبيان ، وبعد فترة تم الحصول على عدد (53) استماراة استبيان ، أي ما نسبته (86.88%) من عينة الدراسة .

2-2 تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة الميدانية

أولاً : مدى إمكانية استخدام البعد المالي في المصارف التجارية الليبية :

ولاختبار الفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بمدى إمكانية استخدام البعد المالي في المصارف التجارية الليبية تم إيجاد المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بمدى إمكانية استخدام البعد المالي واستخدام اختبار Z حول المتوسط (3) وكانت النتائج كما في الجدول رقم (1) كما يلي :

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المعنوية المحسوبة
المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمدى إمكانية استخدام البعد المالي	3.519	0.609	0.198	000.0

من خلال الجدول رقم (1) نلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار 6.198 بدلالة معنوية محسوبة 0.000 وهي تقل عن مستوى المعنوية 5% فهذا يشير إلى إمكانية استخدام البعد المالي في المصارف التجارية الليبية ، حيث :

_____ مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن

1- تقوم المصارف بتطوير عدد من الأهداف الإستراتيجية المالية التي تسعى لتحقيقها والمتمثلة في السعي إلى تقليل (تحفيض) تكاليف المصرف ، والسعى للحصول على معدل مناسب لعائد الأموال المستثمرة ، و المحافظة على معدل نمو إيرادات المصرف ، وتطوير مصادر التمويل .

2- تستخدم المصارف عدد من مقاييس الأداء المالية لتقييم مدى تنفيذ الأهداف المالية الموضوعة والمتمثلة في معدل العائد على رأس المال المستثمر ، ونسبة القروض إلى إجمالي الأصول ، ومعدل صافي الربح التشغيلي ، ونسبة الودائع إلى إجمالي الأصول .

3- تحدد المصارف النتائج المالية المستهدفة بشكل نسب أو أرقام .

4- تقوم المصارف بتحديد الصعوبات والمخاطر المتوقعة لتحقيق النتائج المالية المستهدفة .

5- تحدد المصارف فرق العمل أو الإدارات أو الأقسام أو الموظفين الذين سيتحملون المسئولية عن مقاييس الأداء المالية .

ثانياً : مدى إمكانية استخدام بعد العملاء في المصارف التجارية الليبية :

ولاختبار الفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بمدى إمكانية استخدام بعد العملاء في المصارف التجارية الليبية تم إيجاد المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بمدى إمكانية استخدام بعد العملاء في المصارف التجارية الليبية واستخدام اختبار Z حول المتوسط (3) وكانت النتائج كما في الجدول رقم (2) كما يلي :

الدالة المعنوية المحسوبة	إحصائي الاختبار	الانحراف المعياري	المتوسط العام	البيان
0.001	3.631	0.694	3.346	المتوسط العام لـإجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمدى إمكانية استخدام بعد العملاء

من خلال الجدول رقم (2) نلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار 3.631 بدلالة معنوية محسوبة 0.001 وهي تقل عن مستوى المعنوية 5% فهذا يشير إلى إمكانية استخدام بعد العملاء في المصادر التجارية الليبية ، حيث :

- 1- تقوم المصادر بتطوير عدد من الأهداف الإستراتيجية التي ترتبط بعلاقة المصادر مع عملائها ورضاءهم والمتمثلة في تطوير مستوى جودة الخدمات المقدمة ، والاحتفاظ بالعملاء الحالين ، والسعى نحو اكتساب عملاء جدد .
- 2- تستخدم المصادر عدد من مقاييس الأداء لتقييم مدى تنفيذ أهداف المصادر فيما يتعلق بعلاقتهم مع عملاءهم والمتمثلة في معدل الوقت اللازم لتنفيذ معاملة العملاء ، ونسبة العملاء الذين تركوا المصرف إلى عدد العملاء الإجمالي ، ونسبة العملاء الجدد إلى عدد العملاء الإجمالي .
- 3- تحت المصادر موظفيها للسعى نحو تحقيق أعلى درجات الرضا للعملاء .
- 4- تعتبر المصادر رضا العملاء أحد أهم أولوياتها .
- 5- تقوم المصادر بتحديد الصعوبات والمخاطر المتوقعة لتحقيق نتائج رضا العملاء المستهدفة.
- 6- تسعى المصادر إلى تطوير خدماتها المقدمة للعملاء بشكل دوري .

_____ مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن
 7- تحدد المصادر فرق العمل أو الإدارات أو الأقسام أو الموظفين الذين
 سيتحملون المسئولية عن مقاييس أداء رضا العملاء .

ثالثاً : مدى إمكانية استخدام بعد العمليات الداخلية في

المصارف التجارية الليبية :

ولاختبار الفرضية الفرعية الثالثة المتعلقة بمدى إمكانية استخدام بعد العمليات
 الداخلية في المصارف التجارية الليبية تم إيجاد المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة
 على جميع العبارات المتعلقة بمدى إمكانية استخدام بعد العمليات الداخلية في المصارف
 التجارية الليبية واستخدام اختبار Z حول المتوسط (3) وكانت النتائج كما في الجدول رقم
 (3) كما يلي :

البيان	المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمدى إمكانية استخدام بعد العمليات الداخلية	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلال المحسوبة	المعنوية
3.662	0.489	9.853	0.000			

من خلال الجدول رقم (3) نلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار 9.853 بدلالة
 معنوية محسوبة 0.000 وهي تقل عن مستوى المعنوية 5% فهذا يشير إلى إمكانية
 استخدام بعد العمليات الداخلية في المصارف التجارية الليبية ، حيث :

1- تقوم المصارف بتطوير عدد من الأهداف الإستراتيجية التي ترتبط بالهيكل
 التنظيمي لها والمتمثلة في تحسين إنتاجية الموظفين ، وتطوير البيئة التنظيمية للمصارف ،
 وتطوير أنظمة العمليات المحسوبة في المصارف .

- 2- تستخدم المصارف عدد من مقاييس الأداء لتقييم مدى تنفيذ أهداف المصارف فيما يتعلق بالعمليات الداخلية ، والمتمثلة في زمن توصيل الخدمة للعملاء ، وعدد الخدمات الجديدة ، وعدد العمليات التي تتم بصورة آلية .
- 3- تمتلك المصارف بعض الأهداف الإستراتيجية المتعلقة بأنظمة العمل المحوسبة (التكنولوجيا).
- 4- تقوم المصارف بتحديد المسؤوليات والواجبات والصلاحيات لكل مستوى وظيفي (إداري) بشكل واضح ومفهوم .
- 5- يوجد بالمصارف أنواع الرقابة الداخلية يقوم بمتابعة جميع العمليات الداخلية في المصارف .
- 6- تهتم المصارف في بعض الأحيان بتطوير عدد من الأهداف الإستراتيجية التي ترتبط بتحسين إنتاجية الموظفين .
- 7- تسعى المصارف إلى تطوير أنظمتها الحاسوبية بشكل دوري .
- 8- تعتبر وسائل الاتصال الداخلية بالمصارف جيدة وفعالة .
- 9- تقوم المصارف في بعض الأحيان بتحديد نتائج العمليات الداخلية المستهدفة بشكل كمي قابل لقياس .
- 10- تقوم المصارف بتحديد الصعوبات والمخاطر المتوقعة لتحقيق نتائج العمليات الداخلية المستهدفة .

رابعاً : مدى إمكانية استخدام بعد التعلم والنمو في المصارف التجارية الليبية :
ولاختبار الفرضية الرابعة المتعلقة بمدى إمكانية استخدام بعد التعلم والنمو في المصارف التجارية الليبية تم إيجاد المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على جميع

مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن
العبارات المتعلقة بمدى إمكانية استخدام بعد التعلم والنمو في المصارف التجارية الليبية
واستخدام اختبار Z حول المتوسط (3) كانت النتائج كما في الجدول رقم (4) كما يلي :

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدالة المعنوية المحسوبة
المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمدى إمكانية استخدام بعد التعلم والنمو	3.667	0.721	6.736	0.000

من خلال الجدول رقم (4) نلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار 6.736 بدلالة معنوية محسوبة 0.000 وهي تزيد عن مستوى المعنوية 5% فهذا يشير إلى إمكانية استخدام بعد التعلم والنمو في المصارف التجارية الليبية ، حيث :

- 1- تقوم المصارف بتطوير عدد من الأهداف الإستراتيجية التي ترتبط بتطوير وزيادة مهارة العاملين في المصارف والمتمثلة في تدريب الموظفين ، والاحتفاظ بالموظفين العاملين ، وتحفيز الموظفين .
- 2- تستخدم المصارف عدد من مقاييس الأداء لتقدير مدى تنفيذ أهداف المصارف فيما يتعلق بالتطور والتعلم للعاملين ، والمتمثلة في عدد الدورات التدريبية التي يتم عقدها في العام لموظفي المصارف ، ومعدل التطوير لكل موظف ، وعدد الخدمات الجديدة في العام .
- 3- تقوم المصارف بتسهيل أو مساعدة العاملين في الحصول على درجات علمية ومؤهلات جديدة .
- 4- تمتلك المصارف عدد من الأهداف الإستراتيجية المتعلقة بتطوير بيئة العمل بشكل فعال .
- 5- تقوم المصارف بإخضاع العاملين الجدد لديه لعدد من الدورات التدريبية بشكل دوري طوال فترة عملهم في المصارف .

- 6- تهتم المصارف بعقد ورشات عمل بصفة دورية .
- 7- تقوم المصارف بتوفير مكافآت مالية جيدة للعاملين تتناسب مع أعمالهم (إنتاجيتهم) .
- 8- تقوم المصارف في بعض الأحيان بإخضاع العاملين الجدد لديه لعدد من الدورات عند التحاقهم بالمصارف .
- 9- تحدد المصارف فرق العمل أو الإدارات أو الأقسام أو الموظفين الذين سيتحملون المسئولية عن مقاييس أداء التطور والتعلم للعاملين .
- 10- تعتبر نتائج التطور والتعلم المستهدفة في بعض الأحيان قابلة للتحقيق في ظل أوضاع المصرف الحالية .

المبحث الثالث : النتائج والتوصيات

1-3 نتائج البحث

يمكن للباحث عرض أهم النتائج المرتبطة بأهداف البحث ومدى صحة فروض الدراسة الميدانية على النحو التالي :

4 - أكدت النتائج بأنه توجد هناك إمكانية لاستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في المصارف التجارية الليبية لقياس وتقييم أدائها ، وعليه فإن هناك إمكانية لاستخدام هذه البطاقة من قبل المصارف ، لأن هناك عدد من الأهداف الإستراتيجية ومقاييس الأداء تستخدمها المصارف فيما يتعلق بالأبعاد المالية والأبعاد غير المالية .

5 - تركز المصارف التجارية الليبية على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) بشكل كبير لغايات قياس وتقييم الأداء ، وذلك كما يلي :

أ- تركز المصارف التجارية الليبية في المرتبة الأولى على بعد العمليات الداخلية بشكل كبير حيث تقوم بتطوير بعض الأهداف الإستراتيجية المتعلقة بهذا البعد والمتمثلة في

مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن تحسين إنتاجية الموظفين ، وتطوير البيئة التنظيمية للمصارف ، وتطوير أنظمة العمليات المحاسبة في المصارف ، كما تستخدم بعض مقاييس الأداء والمتمثلة في زمن توصيل الخدمة للعملاء ، وعدد الخدمات الجديدة ، وعدد العمليات التي تتم بصورة آلية .

ب- تركز المصارف التجارية الليبية في المرتبة الثانية على بعد التعلم والنمو حيث تقوم بتطوير بعض الأهداف الإستراتيجية المتعلقة بهذا البعد والمتمثلة في تدريب الموظفين ، والاحتفاظ بالموظفي العاملين ، وتحفيز الموظفين ، كما تستخدم بعض مقاييس الأداء والمتمثلة في عدد الدورات التدريبية التي يتم عقدها في العام لموظفي المصارف ، ومعدل التطوير لكل موظف ، وعدد الخدمات الجديدة في العام .

ج - تركز المصارف التجارية الليبية في المرتبة الثالثة على بعد المالي حيث تقوم بتطوير بعض الأهداف الإستراتيجية المتعلقة بهذا البعد والمتمثلة في السعي إلى تقليل (تخفيض) تكاليف المصرف ، والسعى للحصول على معدل مناسب لعائد الأموال المستثمرة ، و المحافظة على معدل نمو إيرادات المصرف ، وتطوير مصادر التمويل ، كما تستخدم بعض مقاييس الأداء والمتمثلة في معدل العائد على رأس المال المستثمر ، ونسبة القروض إلى إجمالي الأصول ، ومعدل صافي الربح التشغيلي ، ونسبة الودائع إلى إجمالي الأصول .

د- تركز المصارف التجارية الليبية في المرتبة الرابعة على بعد العملاء حيث تقوم بتطوير بعض الأهداف الإستراتيجية المتعلقة بهذا البعد والمتمثلة في تطوير مستوى جودة الخدمات المقدمة ، والاحتفاظ بالعملاء الحاليين ، والسعى نحو اكتساب عملاء جدد ، كما تستخدم بعض مقاييس الأداء والمتمثلة في معدل الوقت اللازم لتنفيذ معاملة العملاء ، ونسبة العملاء الذين تركوا المصرف إلى عدد العملاء الإجمالي ، ونسبة العملاء الجدد إلى عدد العملاء الإجمالي .

- 6 - لا توجد أي معوقات تمنع استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في المصارف التجارية الليبية في ظل الظروف الحالية للمصارف .

2-3 توصيات البحث

يوصى الباحث بما يلي :

- 1 - يجب على المصارف التجارية الليبية التي ترغب في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي لها أن تلتزم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) ، بشكل رسمي كأداة أساسية في تقييم الأداء ، باعتبارها مقياساً شاملاً ومتكاملاً ذات أبعاد متعددة .
- 2 - يجب على المصارف التجارية الليبية التي ترغب في تحسين إيراداتها وأرباحها أن تهتم بشكل أكبر وبعد العملاء وأن تضعه ضمن أولوياتها ، حتى تحفظ بالعملاء وتنكتسب عملاء جدد .
- 3 - ضرورة أن تقوم المصارف بمحاولة تطوير أساليب تقييم الأداء المستخدمة في المحاور غير المالية ، من خلال توظيف الأبعاد غير المالية من بطاقة الأداء المتوازن .
- 4 - ضرورة اهتمام المصارف بتوفير التدريب اللازم لجميع الموظفين بما يساعدهم على استخدام البرامج الجاهزة المعدة لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) ، حتى يمكن تحسين عملية الرقابة وتحسين الأداء بالمصارف .
- 5 - يجب على المؤسسات العلمية ضرورة الاهتمام بتدريس بطاقة الأداء المتوازن (BSC) ، في المرحلة الجامعية (البكالوريوس) .
- 6 - بالاستناد على ما خلصت إليه هذه الدراسة فيوصى الباحث بأن يقوم باحثين آخرين بمحاولة الاستفادة من نتائج هذه الدراسة من أجل تطبيقها على قطاعات أخرى مثل القطاع الصناعي .

المراجع

أولاً : الكتب العلمية

- 1- أحمد يوسف دودين،**بطاقة الأداء المتوازن وعوائق استخدامها في منظمات الأعمال ،**دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2010 م، الطبعة الأولى .
- 2- فؤاد محمد الليثى،**الاتجاهات المعاصرة في المحاسبة الإدارية،**دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005 م.

ثانياً : الدوريات

- 1- أحمد رجب عبد الملك،**مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية،**المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية ، كلية التجارة ، جامعة حلوان ، العدد الأول، 2006 م .
- 2- بهاء محمد حسين منصور،**المداخل المقترنة لقياس وتقييم الأداء المالي والتشغيلي والاستراتيجي في منشآت الأعمال الحديثة،**مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، العدد الأول، المجلد التاسع والثلاثون، مارس 2002 م .
- 3- سعيد يحيى محمود ضوء،**استخدام بطاقة مقاييس الأداء المركبة والمتوازنة (BSC) في رفع كفاءة نظم المحاسبة عن تكلفة العمالة (المكافآت والحوافز)،**مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد الرابع والستون، 2004 م .
- 4- سماسم كامل موسى إبراهيم ، **تدعم الاستراتيجيات التنافسية للوحدة الاقتصادية في بيئة التصنيع الحديثة من منظور تقييم الأداء المتوازن ،**المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس، العدد الرابع ، أكتوبر 2005 م .
- 5- شوقي السيد فودة ،**نحو إطار مقترن لتقويم الأداء الداخلي في الشركات الصناعية من خلال التكامل بين أسلوب تقنية ضبط الوقت (TAL) ومفهوم إدارة الجودة**

مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية
الشاملة (TQM) ، مجلة البحوث التجارية ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، المجلد الخامس والعشرون ، العدد الأول ، يناير 2003 م .

6- شوقي السيد فودة ، إطار مقترن لتقدير الأداء الاستراتيجي في بيئة الإنتاج الحديثة من خلال مقياس بطاقة الأداء المتوازن (BSC) ، المجلة العلمية للتجارة والتمويل ، كلية التجارة ، جامعة طنطا ، المجلد الأول : العدد الثاني ، 2005 م .

7- عبد الحميد احمد شاهين ، مدخل مقترن لتطوير مقياس الأداء المتوازن (BSC) كأحد الاتجاهات الحديثة للمحاسبة الإدارية ، مجلة الفكر المحاسبي ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، العدد الثاني ، السنة السابعة ، 2003 م .

8- عزالين فكري تهامى ، استخدام أسلوب التحليل الهرمي في تطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء،المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة ، جامعة عين شمس، العدد الأول ، يناير 2006 م .

9- علاء البتناوني، تأثير الربط والتكميل بين مقياس الأداء المتوازن ونظام التكافلة على أساس النشاط على أداء تنظيمات الأعمال، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية،كلية التجارة، جامعة الإسكندرية (المجلد الواحد والأربعون،العدد الأول،مارس 2004 م).

10- عمرو محمد سعيد عبد الحليم،أثر العلاقة الموقية بين الاستراتيجية التنافسية ونظام التحسين المستمر للتكافلة على الأداء المتوازن للشركات الصناعية ،المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس،العدد الثاني ، أبريل 2005 م .

11- محمد عبد الفتاح محمد عبد الفتاح،العلاقة بين نموذج الأداء المتوازن والموازنات كأدوات للتخطيط والرقابة، مجلة الفكر المحاسبي، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، العدد الثاني ، السنة التاسعة، 2005 م .

- _____ مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن
- 12- نبيل عبدالمنعم محمد ، إطار مقترن لاستخدام مدخل بطاقة القياس المتوازن
لتقييم الأداء بالبنوك المصرية،المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ،كلية التجارة ،جامعة عين
شمس ، العدد الأول ،يناير 2010 م.
- 13- التقرير السنوي لإدارة الرقابة على المصارف والنقد، الصادر عن مصرف
ليبيا المركزي، 2009 .

ثالثاً : الأبحاث الرسائل العلمية

- 1- بشير محمد عاشور الدرويش، عبد الرزاق حسين الطاهر سالم،تطوير نظم تقييم
الأداء في وحدات القطاع العام باستخدام نموذج التقييم المتوازن للأداء (BSC)،ندوة (مفهوم
ودور التخطيط في ظل إعادة هيكلة الاقتصاد الوطني)،معهد التخطيط، طرابلس،2006 م .
- 2- رزان حسين كمال شهيد، التكامل بين أسلوب قياس الأداء المتوازن والأدوات
الحديثة لإدارة التكاليف بهدف تحسين الأداء،رسالة دكتوراه غير منشورة ،كلية التجارة،
جامعة عين شمس، 2007 م .
- 3- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي،قياس الأداء المتوازن،المدخل المعاصر لقياس
الأداء الاستراتيجي، بحث غير منشور،كلية التجارة ،جامعة المنصورة ،2007 م .
- 4- محمد المبروك النايض، مدى استخدام أساليب المحاسبة الإدارية المتقدمة
ومعوقات استخدامها في الشركات الصناعية الليبية ،رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية
الاقتصاد والعلوم السياسية ،جامعة طرابلس، 2010 م .