

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 الأربعة ، 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 وتقييم الأداء ، كما يهدف البحث إلى تحديد الأبعاد التي تركز عليها المصارف التجارية الليبية بشكل أكبر لغايات قياس وتقييم الأداء ، والتعرف على المعوقات التي تمنع استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المصارف التجارية الليبية . وتم الجمع بين منهجين وذلك لتحقيق أهداف البحث حيث أعتمد 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 وتقييم أدائها ، وعليه فان هناك إمكانية لاستخدام هذه البطاقة من قبل المصارف ، لان هناك عدد من الأهداف الإستراتيجية ومقاييس الأداء تستخدمها المصارف فيما يتعلق بالأبعاد المالية والأبعاد غير المالية .

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

بشكل كبير لغايات قياس وتقييم الأداء ، حيث تركّز على بعد العمليات الداخلية بشكل كبير ، تم على بعد التعلم والنمو ، تم بعد على البعد 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 وتقييم الأداء الاستراتيجي لها أن تلتزم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) ، بشكل رسمي كأداة أساسية في تقييم الأداء ، باعتبارها مقياساً شاملاً ومتكاملاً وذات أبعاد متعددة . كما يوصي الباحث المصارف التجارية الليبية التي ترغب في تحسين إيراداتها وأرباحها أن تهتم بشكل أكبر ببعد العملاء وأن تضعه ضمن أولوياتها ، حتى تحتفظ بالعملاء وتكتسب عملاء جدد .

أولاً : مقدمة البحث

تتميز بيئة الأعمال الحديثة بأنها بيئة متقلبة وسريعة التغير ، الأمر الذي يجعل من الضروري أن تقوم منظمات الأعمال بالاستجابة السريعة لهذه البيئة المتغيرة ، ومحاولة تخطي العقبات والتحديات التي تفرضها الظروف المتغيرة ، وذلك بالسعي 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 وتقييم 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 وتقييم الأداء لتحقيق الأهداف الإستراتيجية ، ولذلك فقد أصبح من الضروري تطوير مقاييس

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

وحظيت بطاقة الأداء المتوازن باهتمام كبير من قبل الباحثين والدارسين والكتاب منذ بداية ظهورها وحتى الآن ، وذلك نظراً للمفهوم الشامل الذي تحمله في أبعادها الأربعة، 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 تحتفظ 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 بيئة الأعمال المعاصرة .

ثانياً : مشكلة البحث

تنبثق مشكلة البحث من الانتقادات الكبيرة التي تواجه مقاييس الأداء المالية التقليدية، ومن بين هذه الانتقادات عدم قدرة مقاييس الأداء المالية وحدها عن الوفاء باحتياجات المديرين بسبب عدم قدرتها على تقديم تصور شامل ومتكامل 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، وبسبب 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 وآليات الرقابة على المصارف والمؤسسات المالية في أعقاب الأزمة المالية العالمية ، من جهة أخرى (التقرير السنوي لإدارة الرقابة على المصارف والنقد ، 3 ، 2009). فأصبح لها أيضاً أن تتبع أساليب تقييم أداء متطورة ومتكاملة مثل بطاقة الأداء المتوازن ، والتي من شأنها أن تعطي فهماً شاملاً 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 الليبية لبطاقة
الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء .

2 - تحديد الأبعاد التي تركز عليها المصارف التجارية الليبية بشكل أكبر
لغايات قياس وتقييم 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 مجتمعتها، 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 ما بين 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
وإمكانات بشرية ومادية حيوية، لذلك فهي بحاجة إلى اعتماد أفضل السبل التي تعزز
النواحي الايجابية في أدائها .

مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن

ومن هنا فإن أهمية البحث تنبثق 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 مترابطة 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 وتوصيات 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 تركز 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 .

المحور العملي :

أعتمد البحث في هذا المحور على المنهج التحليلي ، حيث تم إجراء دراسة تحليلية على الإدارات العامة بالمصارف التجارية الليبية ، باستخدام استمارة 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 : تقسيمات 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 .

1 1 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 مقياس 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 (البتانوني ، 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 محلاً 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) .

1 2 مفهوم وأهمية بطاقة الأداء المتوازن (BSC)

بطاقة الأداء المتوازن (BSC) مفهوم طور من قبل روبرت كابلان وديفيد نورتن في بداية التسعينات، هو مدخل شامل لقياس وتقييم 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 تشهدها بيئة 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 والتوسع في الطاقة الإنتاجية، وغزو الأسواق المحلية والعالمية وإشباع رغبات واحتياجات العملاء (فودة ، 2005 ، 22-23) .

ويرتكز هذا المدخل الجديد على عدم كفاية مقاييس الأداء المالية وحدها لقياس وتقييم أداء المنظمات للأغراض الداخلية والخارجية في ظل المتغيرات البيئية المعاصرة والتطورات التكنولوجية الحديثة وظروف المنافسة العالمية الشديدة، بمعنى أن المقاييس التقليدية التي تركز 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 جودة الخدمات ، ودرجة رضا واقتناع العاملين والتي تقاس بمعدل دورانهم وتغيبهم عن العمل والإنتاجية المتحققة ، ومن ثم فإنه يمكن اعتبار مدخل بطاقة الأداء المتوازن بمثابة الأداة المثلى لتحويل إستراتيجية المنظمة إلى لغة مشتركة يفهمها جميع الأفراد في كافة المستويات الإدارية ، ويأتي ذلك من خلال

مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن
تضمنين 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
(1992) Norton&Kaplan بطاقة الأداء المتوازن على أنها " نظام شامل لقياس الأداء
من منظور استراتيجي، يتم بموجبه ترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف إستراتيجية
Strategic objectives ومقاييس Measures وقيم مستهدفة Targets وخطوات إجرائية
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 (النائض، 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"
(البتانوني ، 2004 ، 341) .

أما الباحث فيعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها آلية لتطبيق الاستراتيجيات ومتابعة
الأداء بناء على الخطط المرسومة ، والناعبة بدورها من استراتيجيات المنظمة .
وعليه يرى الباحث أن أولى الأولويات التي يقوم عليها مفهوم بطاقة الأداء المتوازن
هي جعل الموظفين داخل المنظمة يعملون بتوافق ضمن الاستراتيجيات من قمة الهرم إلى
أسفله عن طريق ما يعرف بتدرج 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 الأربعة .

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 المسؤولة 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 وتقييم 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 والمستقبلي 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 ومراجعتها ، 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 مصرفية حديثة، تمكنها من المنافسة الإستراتيجية والرقى بخدماتها بصورة مستمرة .

1 3 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 : البعد (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 : البعد (المنظور) المالي (Financial Perspective) :

يؤكد Kaplan & Norton على أن هذا البعد 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 : مقياس العائد على رأس المال ، والعائد على الملكية ، والعائد على المبيعات ، الخ ، وتفيد المقاييس المالية في الحكم على كفاءة تنفيذ وإدارة الإستراتيجية ، والتي بدورها تساهم في تطوير الأداء للمنظمة (شهير ، 2007 ، 62) .

ثانياً : بعد (منظور) العملاء (Customer Perspective) :

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

حيث ذكر (Kaplan & Norton : March 2001) إن إستراتيجية المنظمة يلزم أن تركز على مفهوم (العميل - القيمة) والذي يعنى التشكيلة المتميزة من المنتج ، والسعر ، والخدمة ، وكذلك الصورة التي تظهر بها المنظمة . ويرتبط هذا المنظور بكيفية تمييز المنظمة لنفسها عن منافسيها في اجتذاب والاحتفاظ بالعملاء وضمان ولائهم 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 والناجمة 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 ربحية 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 (ضوء، 2004، 298).

وقد أفادوا (Hackett et al ., 1994) بفاعلية الاعتماد على بعد العملاء، وأوضحوا 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 يترتب عليه من تحسين في الإيرادات والأرباح (محمد، 2010، 41).

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

يقصد بالعمليات الداخلية ما تقوم به المنظمة من أفعال في سبيل إرضاء العميل (الليثي، 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 يترتب 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 تنعكس على درجة رضا العملاء وعلى الأداء المالي أيضاً، ومنها :معدل تقديم منتجات (خدمات) جديدة، زمن توصيل الخدمة للعملاء، عدد

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

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

أكد (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) .

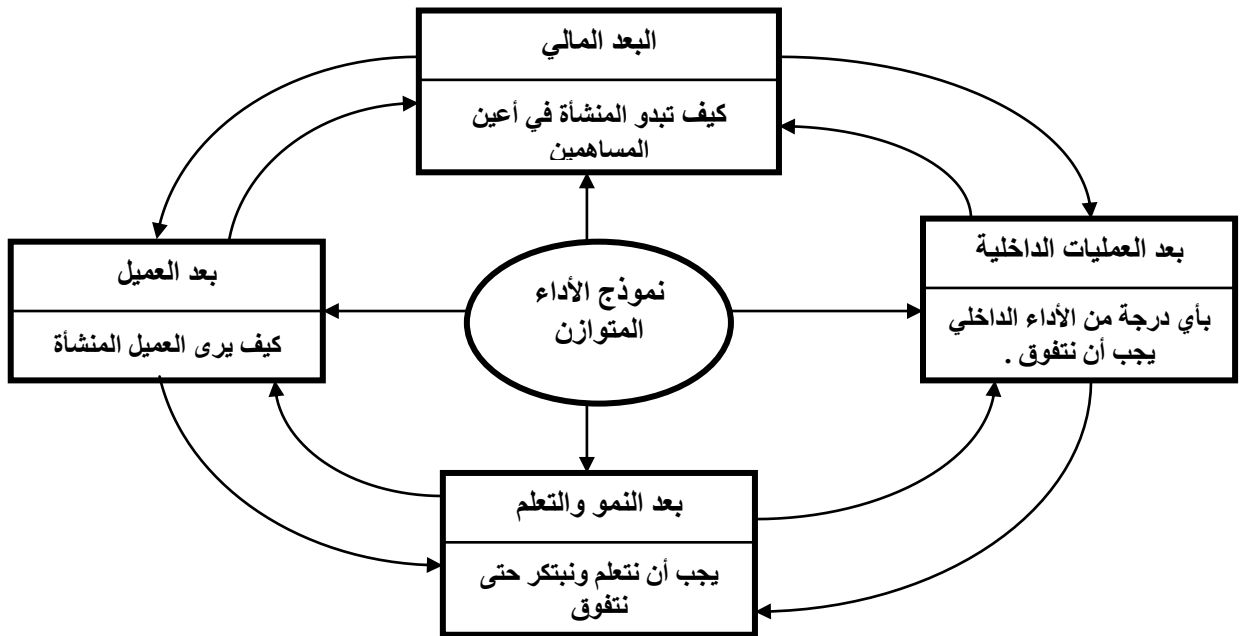
ويهتم بعد التعلم والنمو بتحقيق أحد الأهداف الإستراتيجية للمنشأة وهو العمل على استمرارية المنشأة من خلال التطوير المستمر للمنتجات والأداء الإداري والتشغيلي (شاهين، 2003، 314) .

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 اقتناء تكنولوجيا متطورة ذات كفاءة عالية، بهدف الوصول إلى ابتكارات متجددة لتحسين جودة الخدمات المقدمة ، وتقصير زمن توصيل الخدمة للعملاء، ويتطلب تحقيق ذلك بذل جهود إضافية في تعليم وتدريب العاملين وزيادة مشاركتهم للقيام بمهام مختلفة ومتكاملة بما يحقق تحسين جودة الخدمات ومن ثم تحسين الموقف التنافسي 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 بالعمالة ، 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 ومتكاملة عن أداء المنظمة ، وهذه المقاييس تكون درجة الارتباط بينها عالية جداً وفي نفس الوقت تكون هناك علاقات متداخلة بينها أيضاً لغرض تكوين مجموعة متكاملة 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) .

1 4 التوازن في بطاقة الأداء المتوازن (BSC) :

ومن خلال ما تم استعراضه فذكر (Garrison & Noreen : 2003) أن الفكرة الأساسية للأبعاد الأربعة 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 تؤدي عملها كما يجب (النايص ، 2010 ، 57) .

1 5 الوظائف الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن (BSC) :

إن استخدام وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة إستراتيجية للإدارة يساهم 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 وفهم 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 تناسق 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 الأربعة في البطاقة، ومن خلال العلاقات السببية بين أبعاد البطاقة يصبح الأداء المطلوب مترجماً بشكل تلقائي إلى أداء مالي .

1 6 خطوات بناء (تطبيق) بطاقة الأداء المتوازن (BSC) :

هناك عدة خطوات لبناء نظام بطاقة الأداء المتوازن، سميت خطوات النجاح، ويوضح الشكل رقم (2) هذه الخطوات :

الخطوة الأولى	تحديد الرؤيا	تحديد الرؤيا للمنظمة ؟
الخطوة الثانية	تحديد الاستراتيجيات	ما هي الاستراتيجيات التي سنتبناها ؟
الخطوة الثالثة	تحديد عوامل النجاح الحرجة والأبعاد	بماذا سنكون جيدين بالنسبة لكل بعد ؟
الخطوة الرابعة	تحديد المقاييس	ماذا سنقيس في كل بعد ؟
الخطوة الخامسة	التقييم	كيف سنقيم بطاقتنا ؟
الخطوة السادسة	إعداد خطط العمل	ما هي الأعمال التي نحتاجها لنصل ؟
الخطوة السابعة	المتابعة والإدارة	كيف سنتابع ونطور ونوجه بطاقتنا ؟

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، والرؤيا 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(دودين،
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 تجريدية 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 (دودين، 2010،
63-64) :

- 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 الحرجة 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) .

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 العملاء ، والملاك ، 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 مئوية، 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 والنهائية، ويرتبط التنفيذ السليم للاستراتيجيات 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 تتجزز الوظيفة المقصودة كأداة ديناميكية للإدارة، ومن الضروري استخدامها لمختلف العمليات اليومية في المنظمة، لذلك يجب أن تبنى على أساس برنامج يومي لكل وحدة، وستكون الرقابة على العمليات اليومية من حلال التقرير الجاري، لذلك يجب أن تتضمن خطة التطبيق قواعد وطرق مقترحة 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) فيتضح للباحث 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 الوسطي (مدراء الإدارات)، والموظفين (العاملين) الذين يقومون بتنفيذ الخطة الإستراتيجية .

حظيت بطاقة الأداء المتوازن باهتمام كبير من قبل الباحثين والدارسين والكتاب منذ بداية ظهورها وحتى الآن ، وذلك نظراً للمفهوم الشامل الذي تحمله في أبعادها الأربعة، 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 استراتيجياتها بشكل مؤثر وجيد لابد وأن تعيد النظر في مقاييس الأداء التي تستخدمها، بحيث تصبح مقاييس متوازنة (أي تشمل مقاييس مالية ومقاييس غير مالية)، وبحيث تغطي كافة الجوانب المهمة لنجاحها. حيث باتباع 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 للتعريف بالخطوات العملية التي اتبعتها الباحثة 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 تساعد على اختبار فرضيات البحث، واستخدمت الباحثة 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 المبحث إلى معرفة الخطوات التي اتبعتها الباحثة 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 إمكانية لاستخدام المصارف التجارية الليبية بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أدائها .

وتتفرع هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية :

الفرضية الفرعية الأولى : لا توجد هناك إمكانية لاستخدام المصارف التجارية الليبية للبعد المالي في قياس وتقييم أدائها .

الفرضية الفرعية الثانية : لا توجد هناك إمكانية لاستخدام المصارف التجارية الليبية لبعد العملاء في قياس وتقييم أدائها .

الفرضية الفرعية الثالثة : لا توجد هناك إمكانية لاستخدام المصارف التجارية الليبية لبعد العمليات الداخلية في قياس وتقييم أدائها .

الفرضية الفرعية الرابعة : لا توجد هناك إمكانية لاستخدام المصارف التجارية الليبية لبعد التعلم والنمو في قياس وتقييم أدائها .

2- لا تركز المصارف التجارية الليبية على الأبعاد بشكل كبير لغايات قياس وتقييم 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) استمارة استبيان ، وبعد فترة تم الحصول على عدد (53) استمارة 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) فكانت النتائج كما في الجدول رقم (1) كما يلي :

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدالة 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 (تخفيض) تكاليف المصرف ، والسعي 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 المسؤولية 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) فكانت النتائج كما في الجدول رقم (2) كما يلي :

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

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 المصارف التجارية الليبية ، حيث :

1- تقوم المصارف بتطوير عدد من الأهداف الإستراتيجية التي ترتبط بعلاقة المصارف مع عملاءها ورضاءهم والتمثلة في تطوير مستوى جودة الخدمات المقدمة ، والاحتفاظ بالعملاء الحاليين ، والسعي نحو اكتساب عملاء جدد .

2- تستخدم المصارف عدد من مقاييس الأداء لتقييم مدى تنفيذ أهداف المصارف فيما يتعلق بعلاقتهم مع عملاءهم والتمثلة 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 المصارف موظفيها للسعي نحو تحقيق أعلى درجات الرضا للعملاء .

4- تعتبر المصارف رضا العملاء أحد أهم أولوياتها .

5- تقوم المصارف بتحديد الصعوبات والمخاطر المتوقعة لتحقيق نتائج رضا العملاء المستهدفة.

6- تسعى المصارف إلى تطوير خدماتها المقدمة للعملاء بشكل دوري .

مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن

7- تحدد المصارف فرق العمل أو الإدارات أو الأقسام أو الموظفين الذين

سيتحملون المسؤولية 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) فكانت النتائج كما في الجدول رقم (3) كما يلي :

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلال المعنوية المحسوبة
المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمدى إمكانية استخدام بعد العمليات الداخلية	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 المحوسبة 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 أقسام للرقابة 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 للقياس .

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

استخدام اختبار Z حول المتوسط (3) فكانت النتائج كما في الجدول رقم (4) كما يلي :

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة 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 لتقييم 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 المسؤولية 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

3-1 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 ، لان 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 المحوسبة 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 بالموظفين 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 البعد المالي حيث تقوم بتطوير بعض الأهداف الإستراتيجية المتعلقة بهذا البعد والمتمثلة في السعي إلى تقليل (تخفيض) تكاليف المصرف ، والسعي 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 ، والسعي 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 .

3-2 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 وذات أبعاد متعددة .
- 2 - يجب على المصارف التجارية الليبية التي ترغب في تحسين إيراداتها وأرباحها أن تهتم بشكل أكبر ببيع العملاء وأن تضعه ضمن أولوياتها ، حتى تحتفظ بالعملاء وتكتسب 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 المتوازنة ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال ، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2010 م، الطبعة الأولى .
- 2- فؤاد محمد الليثي، 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 المقترحة 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 ، 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 ، أكتوبر 2005 م .
- 5- شوقي السيد فودة ، نحو إطار مقترح لتقويم الأداء الداخلي في الشركات الصناعية من خلال التكامل بين أسلوب تقنية ضبط الوقت (JIT) ومفهوم إدارة الجودة

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

6- شوقي السيد فودة ، إطار مقترح لتقييم 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 مقترح 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 فكرى تهاى ، 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 البتانوني، تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن ونظام التكلفة 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 الموقفية بين الاستراتيجية التنافسية ونظام التحسين المستمر للتكلفة 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 مقترح لاستخدام مدخل بطاقات 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 م .

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 .