مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمصارف التجارية الليبية
دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالمصارف التجارية بمدينة البيضاء

أ.د. بوبكر فرج شريعة

أ. إيمان علي هاشم طه

د. وائل محمد جبريل

كلية الاقتصاد/ جامعة عمر المختار

١- المقدمة:

يعد القطاع المصرفي أحد الأعمدة الأساسية في الهيكل الاقتصادي، حيث يمثل الركيزة الأساسية لأي تطور اقتصادي أو اجتماعي، فضلاً عن التطور الملحوظ في مجال تكنولوجيا المعلومات والنظم السياسية والإدارية، لذلك فقد انعكست هذه التطورات في زيادة التحديات التي تواجه هذا القطاع، ومع حدوث أزمة قروض الرهن العقاري التي تعرض لها القطاع المالي بالولايات المتحدة الأمريكية في الربع الأول من عام ٢٠٠٨ م حيث تأثرت بها العديد من دول العالم حدثت اضطرابات في أسواق الائتمان العالمية وتراجع الائتمان المصرفي وانهار سوق العقارات وأدى ذلك إلى اهتمام المسؤولين بالجهاز المصرفي بأهمية التحقق من توافر المعايير الرقابية التي تصدرها السلطات النقدية وبضرورة مراجعة النظم المتبعة لقياس وتقييم أداء المصارف (العين، ٢٠١٥).

اذ يعد قياس وتقييم الأداء من أهم العمليات الإدارية الشاملة التي تقوم على استخدام مجموعة من المقاييس لفحص مدى تحقيق أهداف المنظمة الموضوعية وتحديد الانحرافات ومعرفة أسبابها واتخاذ القرارات المناسبة لتصحيحها، في ظل هذا القصور الملحوظ في نظم قياس وتقييم الأداء التقليدية الذي يقتصر على النتائج المالية فقط، تم توجيه قدر كبير من الاهتمام نحو البحث عن أسلوب مناسب لتقويم أداء يتجاوز حدود المنظمة ليشمل أداء المنافسين، وتطوير مهارات العاملين، والإبداع في العمليات

الإنتاجية الداخلية، وخلق منتجات وخدمات جديدة ذات جودة عالية تلائم الحاجات والرغبات المختلفة للعملاء ويتعدى المقاييس المالية التقليدية التي تركز على النتائج وليس على الإجراءات، فقد أصبح التوجه نحو تقويم الأداء الاستراتيجي (الختاتنة والسعايدة، ٢٠٠٩). ويمكن اعتبارها جسراً لتنفيذ استراتيجية الاستدامة وربط أهداف الاستدامة للشركة مع الإجراءات ونتائج الأداء . (Kalender & Vayvay, ٢٠١٦: ٧٦).

والدراسة الحالية تسلط الضوء على أحد أهم أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة ألا وهو تقنية بطاقة الأداء المتوازن الذي أصبح من أفضل النماذج المتعددة الأبعاد وينظر إليه أكثر من مجرد نظام قياس للأداء فقط، بل يتعدى ذلك إلى كونه نظام للإدارة يعمل على ترجمة رسالة المنظمة واستراتيجيتها إلى مجموعة متوازنة من مقاييس الأداء المتكاملة، حيث توفر صورة ملخصة و كاملة لتقدم المنظمة باتجاه تحقيق رسالتها وهدفها الرئيسي (الشطي، ٢٠٠٧).

وعليه يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن عبارة عن " أداة منهجية رقابية استراتيجية تستخدم إطاراً متعدد الأبعاد لوصف وتنفيذ وإدارة الاستراتيجية في جميع إدارات المنظمة، فهو يساعد مختلف مستويات المنظمة على ترجمة أهدافها و خططها الاستراتيجية إلى أهداف عملية قابلة للقياس بدقة مع توجيه الأداء والسلوك الفردي وذلك من خلال ربط رؤية النشاط من خلال الأبعاد الأربعة (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، النمو والتعلم) " (بدر، ٢٠١٣: ٣٣).

وليبيا باعتبارها إحدى الدول التي تسعى للنهوض بمستوى منظماتها لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وذلك من خلال تفعيل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على وجه التحديد وذلك عن طريق إبراز أهميتها، وتفعيل مبادئها، والتي أصبحت محور اهتمام المنظمات المعاصرة في سعيها المستمر للاهتمام بالأداء الفعال خاصة قطاع المصارف التجارية لأهمية الدور الذي تؤديه هذه المصارف في دعم وتطوير الاقتصاد الليبي من ناحية، وما تتميز به هذه المصارف من حجم كبير نسبياً، والتي لها فترة طويلة في

مزاولة العمل المصرفي وانتشار خدماتها من ناحية أخرى ، لكن رغم الأهمية البالغة لهذه المصارف إلا أنها لم تحظَ بالاهتمام الكافي من قبل الباحثين على حد علم الباحثين، وهذا مما شجع على إجراء هذه الدراسة لمعرفة مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمصارف التجارية الليبية العاملة بمدينة البيضاء .

٢- الدراسات السابقة:

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة التي شغلت تفكير الكثير من الباحثين، وأن هناك دراسات عديدة أجريت في بيئات أعمال مختلفة تناولت جوانب ومتغيرات عديدة متعلقة بموضوع الدراسة ، نظراً للأهمية البالغة لتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المصارف وكافة منظمات الأعمال لما لها من تأثير على الأداء. ;, وكانت دراسة الناطور (٢٠٠٥) تهدف إلى معرفة مدى فائدة بطاقة الأداء المتوازن كأداة شاملة للمقاييس المالية وغير المالية لتقييم الأداء تؤدي لإدارة جيدة لاستراتيجية المنشأة الصناعية وتحسن من القرار الاستثماري وبالتالي تحقق الموضوعية في المشروعات المتقدمة تكنولوجياً، كما تم التوصل إلى أهمية بطاقة الأداء المتوازن كأداة لزيادة فعالية إدارة المشروع من خلال تطوير الأداء المالي. وأوصت الباحثة إلى أهمية استخدام المعايير الشاملة لإطار بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء كتقنية حديثة لتوسيع الممارسات الحالية، وإنشاء نظام معلومات مطور يسمح باكتشاف احتياجات ورغبات العملاء وترجمتها إلى مستويات الجودة المرغوبة. وأوضحت دراسة الشطي (٢٠٠٧) أثر تطبيق مقاييس الأداء في كل جانب من جوانب نموذج القياس المتوازن للأداء الأربعة على حدة، يمكن من تحقيق الأداء المالي الاستراتيجي في مؤسسات القطاع المصرفي في الأردن. وقد أوصى الباحث بضرورة سعي مؤسسات القطاع المصرفي إلى تبني هذا النموذج وتطبيقه بشكل متكامل، حيث يوفر الأدوات الملائمة لقياس الأداء المالي الاستراتيجي، وضرورة العمل في ذات الوقت على تهيئة الظروف اللازمة لتفعيل عملية تطبيقه بشكل كامل. وقد اتفقت مع دراسة درغام وأبو فصة (٢٠٠٩) أنه

يمكن استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، بأبعادها الأربعة معاً كل على حدة، لتعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف.

وجاءت دراسة الختاتنة والسعايدة (٢٠٠٩) للتحقق من مستويات إدراك مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية لأهمية استخدام المقاييس غير المالية لبطاقة الأهداف المتوازنة في تقييم الأداء، ولأهمية تطبيق نموذج البطاقة ككل، حيث توصلت إلى تقدير مديرو الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية بدرجة عالية أهمية استخدام كل مقياس من مقاييس بطاقة الأهداف المتوازنة غير المالية عند التخطيط الاستراتيجي لشركائهم وتقييم الأداء، بينما لا يدرك مديرو الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية أهمية استخدام بطاقة الأهداف المتوازنة كأسلوب متكامل لتقييم الأداء. كما هدفت دراسة أبو جزر (٢٠١٢) إلى التعرف على مدى استخدام نموذج المقياس المتوازن للأداء كأداة لتقويم أداء المصرف الإسلامي الفلسطيني، وتحديد إذا ما كان الالتزام بتطبيق نموذج المقياس المتوازن للأداء يرتبط بمجموعة من المتغيرات وهي: (الجنس، العمر، الدرجة العلمية، التخصص، المسمى الوظيفي، الخبرة العملية، الدورات التدريبية)، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لجميع أبعاد نموذج المقياس المتوازن للأداء (BSC) على أداء المصرف بدرجات متفاوتة نسبياً و لكن البعد الاجتماعي كان ذو أثر سلبي. وطبق المصرف الإسلامي الفلسطيني مقاييس أداء واضحة منها مقاييس مالية تقليدية وأخرى مقاييس غير مالية. من ناحية أخرى قد أشارت دراسة الغريب (٢٠١٢) أن لدى المصارف التجارية الليبية الاستعداد الكامل لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) وأن البيانات اللازمة لذلك متوافرة أيضاً. ومن أهم توصيات الدراسة ضرورة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) بشكل كامل في المصارف التجارية الليبية في تقييم الأداء؛ لأنها تعد عنصراً مهماً للمنافسة بين المصارف المحلية والعالمية، ينبغي على المصارف التجارية الليبية تذليل الصعوبات التي تقف أمام تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) والتغلب عليها، من حيث رصد المبالغ الكافية لتوفير المتطلبات المالية وغير المالية بتطبيق البطاقة، وكذلك تأهيل الكوادر البشرية

العاملة لديها على كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في تقييم الأداء . من ناحية أخرى قد أشارت دراسة الغريب (٢٠١٢) أن لدى المصارف التجارية الليبية الاستعداد الكامل لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) وأن البيانات اللازمة لذلك متوفرة أيضاً. ومن أهم توصيات الدراسة ضرورة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) بشكل كامل في المصارف التجارية الليبية في تقييم الأداء؛ لأنها تعد عنصراً مهماً للمنافسة بين المصارف المحلية والعالمية، ينبغي على المصارف التجارية الليبية تذليل الصعوبات التي تقف أمام تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) والتغلب عليها، من حيث رصد المبالغ الكافية لتوفير المتطلبات المالية وغير المالية بتطبيق البطاقة، وكذلك تأهيل الكوادر البشرية العاملة لديها على كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في تقييم الأداء. وأسهم النجار (٢٠١٣) بدراسة رمت الى معرفة الآثار المترتبة لتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن (BSC) لدى قطاع المؤسسات المالية العاملة بقطاع غزة على مركزها التنافسي، فقد أشارت دراسة النجار (٢٠١٣) أن المؤسسات المالية تطبق بعض الجوانب من بطاقة الأداء المتوازن لأهداف استراتيجية طويلة الأجل، أهمها تعزيز مركزها التنافسي داخل السوق أو القطاع الذي تعمل بداخله. وأوصت الدراسة أن تتبنى إدارة المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة سياسة ممنهجة لتدريب العاملين على آلية إعداد وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) وتشجيع العاملين على ذلك لضمان نجاحاً تطبيقياً، ومن الضروري معالجة معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات المالية بقطاع غزة، وذلك لضمان نجاح التطبيق.

أثرى سليحات والمحاميد (٢٠١٣) بدراسة هدفت قياس أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة في الأداء باستخدام بطاقة تقييم الأداء المتوازنة في الشركات أشارت إلى وجود أثر لممارسة عمليات إدارة المعرفة تؤثر على المؤشرات المالية من خلال تأثيرها على الإداء التنظيمي، وتؤثر على الأداء التشغيلي والاستراتيجي كرضا العملاء ، وكذلك تؤثر بشكل ايجابي على الكفاءة واتخاذ القرار وجودة العمل، كما وتوصلت إلى وجود أثر لممارسة عمليات إدارة المعرفة في استخدام المؤشرات الخاصة بالتعلم والنمو، و

وجود أثر في استخدام المؤشرات الخاصة بالموظفين فلا بد من تقييم إداء ورضا العاملين لتحسين الإداء الكلي للمنظمة، ووجود أثر في استخدام المؤشرات الخاصة بالبيئة كبعد من أبعاد بطاقة تقييم الإداء المتوازنة، وقد أوصت الدراسة أن على الشركات الصناعية متوسطة وصغيرة الحجم إيلاء وظيفة إدارة المعرفة مزيداً من الاهتمام من خلال عقد دورات تدريبية في كيفية استغلال المعرفة التنظيمية المتاحة داخل المنظمة وكيفية تطويرها وتميئتها لتحسين إداؤها، وكذلك عند تقييم أثر ممارسة المعرفة لديها على الأداء أن تستخدم منهاجاً متكاملًا يتضمن المؤشرات المالية التقليدية لقياس الإداء الحالي والمؤشرات غير التقليدية لقياس الإداء المستقبلي.

وقام عبيد (٢٠١٤) بدراسة مدى إمكانية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن كأداة لتقييم أداء شركة توزيع كهرباء محافظات غزة، وخلصت الدراسة إلى وجود إمكانية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة بدرجات متفاوتة، وأن الشركة تطبق مقاييس أداء مالية يتم الاعتماد عليها ترتبط باستراتيجية الشركة كما تطبق مقاييس غير مالية يمكن أن تبوب ضمن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن. وأوصى الباحث إلى ضرورة قيام إدارة الشركة بدعم وتبني تطبيق بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها نظاماً متكاملًا وشاملاً للإدارة الاستراتيجية. بينما أضافه دراسة العين (٢٠١٥) إلى أن هناك حاجة متزايدة لاستخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أعمال المصارف التجارية السعودية في ضوء حوكمة الأداء الاستراتيجي، كما أن إضافة بُعد الشراكة المجتمعية إلى الأبعاد الأربعة الأساسية لنموذج القياس المتوازن للأداء سوف تسهم في تحسين جودة قياس الأداء في المصارف التجارية من خلال توفيره لمؤشرات جديدة تعكس علاقة المصارف التجارية، السعودية بالمجتمع في إطار مسئوليتها الاجتماعية. وقد أوصت الدراسة أن تطوير نموذج تقييم الأداء المتوازن للأداء باستمرار لاستيعاب التطورات في بيئة الأعمال المصرفية، إلى جانب تفعيل دور مؤسسة النقد العربي السعودي في الرقابة على المصارف التجارية. والاستعانة بمؤشرات بُعد الشراكة المجتمعية المقترحة في الدراسة عند تقييم أداء المصارف التجارية السعودية لما يوفره من

معلومات تعكس بموضوعية علاقة المصارف التجارية بالمجتمع المحيط لها. بينما بينت دراسة زبدة وأبو عيدة (٢٠١٦) أن إدارات المصارف العاملة في فلسطين والعاملين فيها يستخدمون بطاقة الأداء المتوازن كأداة موجهة لعملياتها اليومية، ولكن دون التدخل في وضع المعايير أو الإجراءات والسياسات من قبل العاملين، حيث إن هذا الموضوع اقتصر فقط على الإدارات العليا لهذه المصارف، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى وجود معيقات لاستخدام هذه البطاقة في تقييم الأداء؛ حيث إن استخدامها يحتم على المصارف توفير المعلومات الضرورية، ورصد الميزانيات، وتوفير الطواقم المتخصصة لوضع المعايير ولمتابعة استخدامها. بينما بينت دراسة زبدة وأبو عيدة (٢٠١٦) أن إدارات المصارف العاملة في فلسطين والعاملين فيها يستخدمون بطاقة الأداء المتوازن كأداة موجهة لعملياتها اليومية، ولكن دون التدخل في وضع المعايير أو الإجراءات والسياسات من قبل العاملين، حيث إن هذا الموضوع اقتصر فقط على الإدارات العليا لهذه المصارف، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى وجود معيقات لاستخدام هذه البطاقة في تقييم الأداء؛ حيث إن استخدامها يحتم على المصارف توفير المعلومات الضرورية، ورصد الميزانيات، وتوفير الطواقم المتخصصة لوضع المعايير ولمتابعة استخدامها.

وقد أجرى زوبي وآخرون (٢٠١٧) دراسة تهدف إلى التعرف على توافر مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتخطيط الاستراتيجي في المشروعات الليبية الصغيرة، وخلصت الدراسة إلى أن المشروعات الليبية الصغيرة لديها مقومات التطبيق.

وقام كل من ضيف الله وإدهيم (٢٠١٧) بدراسة هدفت إلى تحليل مدى استخدام تقنية بطاقة الأداء المتوازن المستدامة (SBSC) في قياس أداء الاستدامة للمشروعات الصغيرة الليبية، على وجه الخصوص، وكذلك تحديد المعوقات التي تحول دون ذلك. وتوصلت الدراسة بأن بطاقة الأداء المتوازن المستدامة (SBSC) لا تُستخدم في قياس أداء الاستدامة للمشروعات الصغيرة في ليبيا، وظهرت وجود مُعوقات ستحد من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدامة، إذا تم الحرص على تطبيقها دون النظر بعين

الاعتبار لها. ومن خلال هاتين النتيجتين أوصت الدراسة الحرص على تبني تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدامة (SBSC) والتي تعني في جوهرها، قيام المنظمات بتقييم الأداء الاجتماعي والبيئي لتحقيق أهداف التنمية المستدامة؛ وهذا يتحقق بالاهتمام الحكومي بمتغير العوامل التشريعية التي تحث على قياس أداء الاستدامة، والاهتمام بإجراء الدورات التدريبية للعاملين بالمشاريع الصغيرة في مجال الاستدامة. تأسيساً على ما تقدم فإن الدراسة الحالية تتشابه مع بعض الدراسات السابقة في المجال الخاص بالدراسة وهو بطاقة الأداء المتوازن، وإن كانت معالجة الدراسات السابقة للمجال نفسه يختلف عن معالجة الدراسة الحالية لبطاقة الاداء المتوازن، حيث أن هذه الدراسات تتنوع فيما بينها من حيث الزوايا التي تم التطرق إليها لدراسة بطاقة الأداء المتوازن من جانب كل باحث ، لوحظ أيضاً أن هناك نقصاً في عدد البحوث والدراسات التي تهدف إلى دراسة بطاقة الأداء المتوازن في المصارف التجارية الليبية، باستثناء دراسة الغريب (٢٠١٢)، والتي هدفت إلى معرفة مدى توافر متطلبات لإمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن بالمصارف التجارية الليبية، وخلصت الدراسة أن المصارف التجارية الليبية لها الاستعداد الكامل لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن ، في حين أن الدراسة الحالية تهدف إلى التعرف على مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المصارف التجارية الليبية العاملة بمدينة البيضاء من وجهة نظر العاملين بها، إضافة إلى ذلك رمت الدراسة الحالية إلى التعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة احصائية لآراء المشاركين حول تطبيق بطاقة الأداء المتوازن تعزى إلى بعض المتغيرات الشخصية قيد الدراسة، علاوة على أن هناك اختلاف كبير بين الدراستين من حيث، مجتمع الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة وعامل الوقت والتكوينات الداخلية لمتغيرات الدراستين، حيث ركزت دراسة الغريب (٢٠١٢) على المديرين في الإدارة العليا والوسطى بالإدارات العامة بالمصارف التجارية الليبية التالية: (الجمهورية ،الصحاري، الوحدة، الاهلي، التجاري، التجارة والتنمية، الواحة، الامان)، في حين اهتمت الدراسة الحالية بالعاملين في

فروع المصارف التجارية الليبية بمدينة البيضاء، عليه تعتبر كل دراسة قائمة بذاتها رغم تشابه موضوعي الدراستين من حيث العنوان .

لذلك جاءت الدراسة الحالية لسد النقص في الدراسات والأبحاث التي تهتم بالمصارف التجارية في جانب بطاقة الأداء المتوازن، ونظراً للتشابه الكبير بين خصائص فروع المصارف التجارية الليبية من حيث الأوضاع الإدارية والمالية، ولتشابه العمل في جميع الفروع ، اقتصرت هذه الدراسة على فروع المصارف التجارية الليبية العاملة بمدينة البيضاء، وبذلك فإن الدراسة الحالية تُعتبر مكملة في أهدافها لما عرض من أهداف، وإضافة جديدة لما سبق عرضه.

٣- مشكلة الدراسة:

تؤدي المصارف التجارية دوراً مهماً في الاقتصاد الليبي، ولكن مع هذا فقد واجهت العديد من التحديات والتي من أهمها ضعف قدراتها الاستثمارية، واعتماد تلك المصارف بشكل كبير على إيرادات الفوائد، وقصورها في توفير خدمات مميزة للعملاء، فضلاً عن التفاوت في مستوى الخدمات المقدمة من مصرف لآخر، ولمواجهة هذه التحديات كان لابد لهذه المصارف من استخدام أساليب حديثة وغير تقليدية في تقييم أدائها (عقوب، ٢٠١٦).

لذا، أصبح من الضروري أن تدرك المصارف التجارية أهمية الاستفادة من أنظمة المحاسبة الإدارية الحديثة، كنظام بطاقة الأداء المتوازن، والذي تبرز أهميته في الوقوف على مراكز القوة والضعف بالمصارف التجارية من أجل اتخاذ قرارات رشيدة من شأنها أن تعزز وضع هذه المصارف على المدى البعيد ، حيث أنها تعمل على تحديد واضح لرؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية (جودة، ٢٠٠٨ ؛ أبو قمر، ٢٠٠٩)، وفي هذا الصدد تُشير دراسة (الغريب ، ٢٠١٢) أن لدى المصارف التجارية الليبية المتطلبات لإمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن، كذلك خلصت دراسة (زوبي وآخرون ، ٢٠١٧) في قطاع آخر إلى أن المشروعات الليبية الصغيرة لديها مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتخطيط

الاستراتيجي ، إضافة إلى ما أوصت به العديد من الدراسات التي تناولت موضوع تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في قطاعات وبيئات مختلفة غير البيئات التي تم التطرق إليها (الذبية، ٢٠١١ ؛ الرفاتي، ٢٠١١ ؛ جريرة، ٢٠١٤ ؛ العين، ٢٠١٥)، تأسيساً على ما تقدم يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤلين التاليين :

- ما مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن تطبيقاً سليماً بالمصارف التجارية الليبية في مدينة البيضاء من وجهة نظر العاملين فيها من خلال الأبعاد التالية: الأداء المالي، العملاء، العمليات الداخلية، النمو والتعلم؟

- هل توجد فروقات ذات دلالة احصائية لآراء المشاركين حول مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمصارف التجارية الليبية العاملة بمدينة البيضاء تعزى إلى بعض المتغيرات الشخصية التالية: النوع ، العمر، المؤهل العلمي، التخصص، مدة الخدمة، الدورات التدريبية ؟

٤- أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى :

• الوقوف على مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمصارف التجارية الليبية في مدينة البيضاء من وجهة نظر العاملين فيها.

• معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة احصائية لآراء المشاركين حول تطبيق بطاقة الأداء المتوازن تعزى إلى بعض المتغيرات الشخصية محل الدراسة.

• محاولة تقديم بعض المقترحات التي يؤمل اتباعها لتفعيل بطاقة الأداء المتوازن بالمصارف التجارية الليبية قيد الدراسة.

٥- أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية :

- تتسم خدمات القطاع المصرفي الليبي بالتنوع والتفاوت في مستواها من مصرف لآخر، لذلك فإن تحسين كفاءة أداء القطاع المصرفي من خلال تبني مقياس بطاقة الأداء المتوازن سوف ينعكس على جودة النظام المصرفي، والذي بدوره سوف يساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- قد تفيد الدراسة أصحاب القيادات العليا وصانعي القرار بالمصارف التجارية الليبية محل الدراسة من خلال ما تتكشف عنه نتائج الدراسة .
- تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال إثرائها للمعرفة العلمية لهذا النوع من الدراسات في مجال العلوم المحاسبية بصفة عامة، ومجال العلوم المحاسبية الإدارية بصفة خاصة.
- فتحت مجالات للبحث العلمي في هذا الموضوع، وذلك من خلال ما ستوفره هذه الدراسة من معلومات تساعد الباحثين والدارسين والمهتمين بالموضوع .

٦- فرضيات الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها صيغت فرضيتي الدراسة الرئيسيتين على النحو التالي :

٦-١ الفرضية الرئيسة الأولى

لا يوجد تطبيق لبطاقة الأداء المتوازن بالمصارف التجارية الليبية العاملة بمدينة البيضاء من وجهة نظر العاملين بها. ويتفرع من الفرضية الرئيسة الأولى الفرضيات الفرعية التالية :

٦-٢ الفرضية الرئيسة الثانية :

لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية لآراء المشاركين حول مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمصارف التجارية الليبية العاملة بمدينة البيضاء تعزى إلى بعض المتغيرات الشخصية التالية: النوع، العمر، المؤهل العلمي، التخصص، مدة الخدمة، الدورات التدريبية .

٧- حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دراسة مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم المصارف الليبية التجارية .
- الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على العاملين بفروع المصارف التجارية الليبية العاملة بمدينة البيضاء، ولم تقتصر على دراسة حالة مصرف حيث كان من الصعوبة تعميم نتائج أسلوب دراسة الحالة على حالات أخرى أو على مجتمع أكثر اتساعاً.
- الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة خلال العام الجامعي ٢٠١٥/٢٠١٦.

٨- الإطار النظري:

٨-١ بطاقة الأداء المتوازن : (Balanced Score Card)

قدمت بطاقة الأداء المتوازن (BSC) من قبل (Kaplan and Norton) عام ١٩٩٢ لسد النقص في الأنظمة التقليدية لتقويم الأداء الاستراتيجي، فهي تقوم على أساس مجموعة من المقاييس التي تعطي إدارة المنظمات معلومات شاملة عن كيفية أدائها، و تشمل مقاييس مالية تعطي نتائج أفعال بالإضافة إلى مقاييس غير مالية تركز على رضا العملاء والعمليات الداخلية والابداعات والابتكارات ضمن حيز النمو والتعلم مما يولد الحافز أو الدافع إلى التحسين المستمر لأداء المنظمات، ونتيجة التطور والنمو السريعين في بيئة الأعمال الحديثة وزيادة حدة المنافسة، وبرزت أهمية بطاقة الأداء المتوازن لتحسم عملية قياس الأداء حيث يعد إحدى الوسائل التقنية لمعرفة مدى نجاح المنظمة في أداء مهامها، أي يمكن اعتباره عاملاً مساعداً في معرفة مستوى التقدم المتحقق نحو تحقيق الأهداف.

٨-١-١ تعريف بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Score Card) :

تعرف "بمثابة إطار متكامل لقياس الأداء الاستراتيجي يتكون من المقاييس المالية وغير المالية والتي تتلاءم مع أهداف واستراتيجية المنظمة وكذلك مع أهداف واستراتيجيات الوحدات الفرعية في المنظمة، وترتبط هذه المقاييس مع بعضها البعض بعلاقة السبب والنتيجة" (العين ، ٢٠١٥ : ٣٠٩). كما عرفت

بأنها "تعد أداة لتطبيق استراتيجية المنظمة، ونظام يساعد مديري المنظمات في اتخاذ القرارات السليمة من خلال الاعتماد عليها كأداة اتصال ونظام لقياس أداء الإدارات، كما تعد أداة تضمن بأن تكون الأهداف والوظائف والإجراءات نابعة من رؤية واستراتيجية المنظمة" (زيدة وأبو عيدة ، ٢٠١٦). وتم تعريفها من قبل (Sainaghi,etal.,٢٠١٨:١) بأنها نظام الإدارة والقياس الاستراتيجي الذي يربط الأهداف الاستراتيجية مع المؤشرات الشاملة. كما يرى كل من (Lesáková& Dubcová,٢٠١٦:٤٠) بأنها نظام إدارة يوفر أرضية للشركات لتوضيح رؤيتها وخططها الاستراتيجية وتحويلها إلى أفعال. وفي تعريف آخر " نظام لقياس الأداء يحتوي على كلا من المقاييس المالية وغير المالية، وتغطي أربعة أبعاد بالمنظمة هي: الأداء المالي، علاقات العملاء ، العمليات التشغيلية الداخلية، أنشطة التعلم والابتكار، ويتضمن كل بعد من تلك الأبعاد أربعة عناصر اساسية وهي : الاهداف، المقاييس، المستهدفات، المبادرات ومن ثم يمكن النظر إليها كنظام قياس متكامل يحتفظ بالمقاييس المالية للأداء الماضي ويوفر المحركات للأداء المستقبلي" (عبد الحليم ، ٢٠٠٥ : ١٤). هذا وقد تم وصف بطاقة الأداء المتوازن بالنظام المتوازن لأنها تحاول ايجاد التوازن بين (أبو جزر ، ٢٠١٢ : ٣٠) :

- ١- المقاييس قصيرة الأجل التي تقيس النتائج قصيرة الأجل و المقاييس طويلة الأجل التي تقيس النتائج بعيدة الأجل .
- ٢- المقاييس الداخلية و المقاييس الخارجية .
- ٣- المقاييس المرجعية التي تشير إلى أداء سابق و المقاييس الإرشادية التي تقود أو تحفز الأداء .
- ٤- المقاييس الموضوعية، كالمقاييس المالية، والمقاييس الذاتية التي تخضع للحكم الشخصي ، كالمقاييس الخاصة برضا العملاء .

بناءً على ما سبق أن نموذج بطاقة الأداء المتوازن (BSC) تعد أحد أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة حيث تقوم على ترجمة رسالة المنظمة واستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية

المترابطة للأبعاد الأربعة، بدلاً من التركيز على البعد المالي فقط مع أهميته إلا أنه غير كاف لتكوين الصورة الشاملة عن المنظمة، وعليه فإن الاهتمام بمجموعة أوسع من المقاييس التي ترتبط بالجودة، ورضا العميل والعاملين، وحجم السوق ستوفر صورة واضحة وكاملة لتقدم المنظمة باتجاه تحقيق رسالتها وأهدافها .

٨-١-٢ أبعاد بطاقة الأداء المتوازن :

إن بطاقة الأداء المتوازن تترجم رؤية المنظمة واستراتيجيتها إلى أهداف ومقاييس في أربعة أبعاد هي المالي، العملاء، العمليات الداخلية، النمو والتعلم .

٨-١-٢-١ البعد المالي :

يعد هذا البعد محصلة نهائية لأنشطة المنظمة، لتحقيق رضا المساهمين وتوقعاتهم، من خلال زيادة قيمة استثماراتهم وزيادة أرباحهم. ويمكن تحسين الأداء المالي للمنظمة من خلال اتباع الكثير من الاستراتيجيات وهي (دودين، ٢٠٠٩: ٧):

أ - استراتيجية نمو المبيعات: إن هذه الاستراتيجية يمكن تحقيقها من خلال تعميق العلاقة مع العملاء، ولا يتم ذلك إلا من خلال تقديم خدمات ومنتجات جديدة ومتنوعة، بالإضافة إلى جذب الكثير من العملاء الجدد، وكذلك دخول الأسواق الجديدة، والتركيز على العملاء الأكثر ربحية للمنظمة جميعهم .

ب - استراتيجية نمو الإنتاجية: إن هذه الاستراتيجية تعد من الاستراتيجيات المهمة، ويمكن تحقيقها من خلال طريقتين، هما:

١ - تخفيض تكاليف المنظمة .

٢ - الاستغلال الأمثل للأصول بكفاءة وفعالية.

ويرى الباحثون أن البعد المالي في بطاقة الأداء المتوازنة يظهر نجاح المنظمة في تنفيذ استراتيجياتها المختلفة، ويعكس منظوراً شاملاً عن صورة أداء المنظمة تجاه الأطراف التي لها علاقة بالمنظمة من: الإدارة العليا، المساهمين، الزبائن، الممولين .

٨-٢-٢ بعد الزبائن:

فيعتمد على التغيير الذي حصل في بيئة العصر الحالي إذ جعل المنافسة مفتوحة وحادة ولذلك فإن هدف البقاء والاحتفاظ بحصة واسعة من السوق يعد من أحد أهم عناصر الاستمرار للمنظمات التي يجب أن تثبت قدرتها على تقديم خدمات بنوعيات عالية الجودة وبكلفة منخفضة وبسعر معقول، مع الأخذ بالحسبان الاحتياجات المتغيرة للعملاء، لقد أكد كل من (Kaplan and Atkinson , ١٩٩٨) أهمية هذا البعد في أن إدارة المنظمة تسعى في الوصول الي تحقيق أعلى درجة لإرضاء العملاء ، إذ أن درجة الرضا تؤثر في نسبة الحصول على عملاء جدد وإمكانية المحافظة على العملاء الحاليين من ثم حصة المنظمة في السوق، وتستطيع المنظمة من خلال هذا البعد أن تحصل على الإجابة عن الكيفية التي ينظر بها العملاء إليها (البشتاوي، ٢٠٠٤: ٤٠٢) .

٨-٢-٣ بعد العمليات الداخلية :

حيث يهتم هذا البعد بقياس الأداء المستقبلي للمنظمة من خلال عرض الأنشطة والعمليات الداخلية التي تنفذها المنظمة لتحقيق الأهداف المالية ومتطلبات العملاء ،أي اهداف حملة الأسهم والمالكين والعملاء ، وذلك من خلال استحداث وابتكار منتجات جديدة وتطويرها في ضوء محددات السوق ، وتشخيص طبيعة السوق واحتياجات العملاء ودورة التشغيل التي تركز على تقديم الخدمات للعملاء بهدف رفع درجة رضا العميل وخدمته (البشتاوي ، ٢٠٠٤ : ٤٠٢-٤٠٣).

٨-٢-٤ بعد النمو والتعلم :

ويحدد هذا البعد البنية التحتية التي يجب علي المنظمة بنائها لخلق نماء وتحسين طويل الأجل، ويأتي النمو والتعلم من ثلاثة مصادر رئيسية هي (الأفراد العاملون بجميع مستوياتهم، الأنظمة، الإجراءات). وللوصول إلى أهداف تطوير الأداء يجب على إدارة المنظمات الاستثمار في أفراد ذوي مستويات عالية من المهارة، والتعلم، ونظم إنتاج المعلومات المساندة وتقنياته؛ مع تغيير الإجراءات الروتينية التنظيمية، وذلك لإغلاق الفجوة الكبيرة بين موارد التعلم و بين ما سيكون مطلوباً منها لإنجاز الأهداف للأداء الناجح وتحقيقها في المستقبل (دودين، ٢٠٠٩ : ٨).

٨-١-٣ القواعد الأساسية لبناء بطاقة قياس الأداء المتوازن بنجاح :

أن هناك عدد من القواعد الأساسية لبناء بطاقة قياس الأداء المتوازن ، يمكن عرضها على النحو التالي (العين، ٢٠١٥ : ٣١٠) :

١- التحديد الواضح لاستراتيجية المصرف : يجب أن يرتبط تحديد الاستراتيجية للمصرف بتحقيق مزايا تنافسية وأن يكون ذلك في حدود الموارد المتاحة سواء موارد مالية أو طاقات إدارية ، ويلعب مقياس بطاقة الأداء المتوازن دوراً هاماً في ترجمة وتحليل الاستراتيجية إلى متغيرات قابلة للقياس لذلك فإن عدم التحديد الواضح للاستراتيجية قد يؤدي إلى الفشل في تطبيقها.

٢- اشتراك الإدارة العليا في تصميم وتطبيق مقياس بطاقة الأداء المتوازن : يجب أن تشارك الإدارة العليا فريق العمل في تحديد الأهداف الاستراتيجية ثم اختيار المؤشرات المناسبة التي تعبر عنه إلى جانب توصيل الاستراتيجية إلى المستويات التنفيذية المختلفة .

٣- الاتصال الفعال بالمستويات الإدارية المختلفة : وذلك من خلال توضيح استراتيجية المنظمة للعاملين والأهداف الواجب تحقيقها وربط نظم الحوافز بمؤشرات الأداء من شأنه أن يخلق نوع من الانتماء لدى العاملين بأهمية المقياس والدافعية لتطبيقه .

- ٤- وضع رؤية استراتيجية متميزة للمصرف وتطبيق سياسة التدريب المستمر للعاملين على كيفية استخدام مقياس بطاقة الأداء المتوازن لخلق كوادر بشرية قادرة على التعامل مع المتغيرات الجديدة .
- ٥- وجود نظام محاسبي جيد ومحوسب قادر على تحقيق رؤية المصرف بفعالية .
- ٦- التحديث المستمر لمقياس بطاقة الأداء المتوازن في ضوء تغير الظروف الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية وذلك حتى يتسنى الحصول على الفوائد المتوقعة من تطبيق المقياس.
- ٧- أن يتوافر بالمصرف نظام إداري قادر على قبول فكرة التغيير في حد ذاتها ويشمل ذلك التطوير في الاستراتيجيات والمؤشرات والنماذج التي يعتمد عليها المصرف .
وعليه تعتبر كافة النقاط السابقة أساساً هاماً لتطبيق تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، فإن تطبيقها يساهم بزيادة قيمة المنظمة و تقدمها و تطويرها في جميع الجوانب المالية وغير المالية.
- ٨-١-٤ التحديات التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن :
- تواجه منظمات الأعمال العديد من التحديات في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن مما يؤدي لارتفاع معدل الفشل، والتحديات التالية هي جزء من التحديات التي تواجه منظمات الأعمال (أبو شرح، ٢٠١٢: ٤٨) :
- ١- عدم التزام الإدارة و العاملين في عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن .
- ٢- عدم الالتزام بتطبيق الخطط التشغيلية قصيرة الأجل والموازنات السنوية في الوقت المحدد.
- ٣- القيود المفروضة على نظام المعلومات والتي تحول دون إمكانية تقييم أداء المنظمة، و بالتالي عدم إمكانية مراقبة التقدم نحو تحقيق الأهداف.
- ٤- صعوبات تواجه فريق العمل في رسم الخريطة الاستراتيجية .
- ٥- عدم التوافق في الآراء بشأن اختيار مقاييس الأداء .
- ٦- مقاومة العاملين للتغيير .

وعليه، فإن منظمات الأعمال بحاجة اليوم إلى آلية لتطبيق الاستراتيجيات الفعالة ومتابعة الأداء ، فجاءت بطاقة الأداء المتوازن والتي تعتبر أحد أهم أنظمة قياس الأداء الاستراتيجي بما تتضمنه من مقاييس مالية وغير مالية، بالإضافة تعتبر أداة اتصال فعالة بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة ووسيلة لتبادل المعلومات، وبالتالي توفير معلومات شاملة عن أدائها مما يساعد على تقدم المنظمة باتجاه تحقيق أهدافها المستهدفة.

٩- منهجية الدراسة وإجراءاتها:

٩-١ منهجية الدراسة:

استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، والذي يهدف إلى وصف الظاهرة وتشخيصها وإلقاء الضوء على جوانبها المختلفة بغرض فهمها وتحديد أسبابها، فالمنهج الوصفي التحليلي يهتم بتوضيح واقع الظاهرة من خلال اشتقاق أصوله من الخطوات العلمية الدقيقة التي تبذل فيها المحاولات للإجابة على الفروق بين أفراد العينة وفقاً لبعض المتغيرات والتعبير عنها كمياً وصولاً لفهم الظاهرة وما تتطلبه من إجراءات للتعامل معها (عبيدات وآخرون ، ٢٠١٥)، واعتمد الباحثين على نوعين من البيانات، وذلك كما يلي:

أ-البيانات الأولية: تم الاعتماد على الاستبانة والتي تم تطويرها بالاعتماد على العديد من الاستبانات المتواجدة في الدراسات السابقة التي اعتمدا عليها وأهمها (محمد وإسماعيل ، ٢٠١٥ ؛ الشطي ، ٢٠٠٧ ؛ الداغور، ٢٠١٣) حيث تم صياغة فقرات الاستبانة بما يتوافق مع فرضيات الدراسة من أجل الوصول إلى الأهداف ، وتم توزيع الاستبانات لدراسة بعض مفردات الدراسة وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع الدراسة، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج الإحصائي (SPSS) Statistical Package for Social Science .

ب- البيانات الثانوية: والتي تتمثل في الكتب والمقالات والدوريات والأبحاث والرسائل الجامعية ومواقع الإنترنت المتعلقة بدراسة مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمصارف التجارية الليبية العاملة بمدينة البيضاء وأية مراجع قد تسهم في إثراء الدراسة بشكل علمي، وذلك بهدف بناء الإطار النظري للدراسة .
٩-٢ مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في فروع المصارف التجارية الليبية والمتواجدة فروعها في مدينة البيضاء والذي بلغ (٣١٢) عاملاً والموضح بالجدول (١)، وقد بلغت عينة الدراسة (١٧٥) عاملاً، وفقاً لجدول krejcie and Morgan (١٩٧٠) ، كما تم التركيز على المصارف التجارية الليبية لأهمية الدور الذي تؤديه هذه المصارف في دعم وتطوير الاقتصاد الليبي من ناحية، وما تتميز به هذه المصارف من حجم كبير نسبياً في معظمها، والتي لها فترة طويلة في مزاوله العمل المصرفي وانتشار خدماتها من ناحية أخرى، الأمر الذي قد يؤثر في ممارسة بطاقة الأداء المتوازن لدى هذه المصارف، ونظراً للتشابه الكبير بين خصائص فروع المصارف التجارية الليبية من حيث الأوضاع الإدارية والمالية ، ولتشابه العمل في جميع الفروع ، ولتعدد المصارف التجارية في ليبيا وانتشار رقعتها الجغرافية ، وحيث إنه من الصعوبة بمكان أن يتم تطبيق الدراسة الميدانية على جميع هذه المصارف لما يتطلب ذلك من وقت طويل وجهد كبير، لذلك تم إجراء هذه الدراسة على فروع المصارف التجارية الليبية العاملة بمدينة البيضاء ، وقد توزع مجتمع وعينة الدراسة على النحو التالي :

جدول (١): توزيع عدد العاملين بالمصارف التجارية الليبية بمدينة البيضاء

المصارف	مجتمع الدراسة	العينة الرئيسة
المصرف التجاري الوطني	١١٥	٦٥
مصرف الوحدة	٥٤	٣٠
مصرف الجمهورية	١٠٢	٥٧
مصرف الصحاري	٢٠	١١
مصرف التجارة والتنمية	١٧	١٠
مصرف الأمان	٤	٢
المجموع	٣١٢	١٧٥

المصدر: إدارة شؤون العاملين بالمصارف التجارية محل الدراسة، بيانات غير منشورة ، ٢٠١٦ .
٩-٣ أداة الدراسة: تم الاعتماد على الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة لإنجاز أهداف الدراسة وقد تضمنت الاستبانة قسمين :

القسم الأول يتضمن بيانات عامة عن المشاركين والمتمثلة في: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، التخصص، مدة الخدمة في مجال العمل المصرفي، الدورات التدريبية).

والقسم الثاني حول مقياس بطاقة الأداء المتوازن تكون المقياس من عشرين عبارة تم تقسيمها على أربعة أبعاد والمتمثلة في: (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، النمو والتعلم)، أما فيما يتعلق بصياغة استبانات الدراسة فقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت والمكون من خمس درجات (أوافق تماماً، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق مطلقاً)، وقد صيغت بعض عبارات المقياس بشكل ايجابي، حيث يُعطى للمشارك (١)، عندما تكون الإجابة بأنه (غير موافق اطلاقاً)، وفي حين يعطي للمشارك الدرجة (٥) عندما تكون الإجابة بأنه (موافق تماماً) يقوم بالفعل، وتقع بين هاتين الدرجتين ثلاث درجات أخرى هي: الدرجة الثانية، وتعني

أن المشارك (غير موافق) ما يقوم بالفعل، والدرجة الثالثة، وتعنى أن المشارك (محايد) ما يقوم بالفعل، أما الدرجة الرابعة، فتعني أن المشارك (موافق) ما يقوم بالفعل (جبريل ، ٢٠١٦).

٥-٩ ثبات أداة الدراسة وصدقها :

وللتحقق من ثبات الاستبانة فقد تم اجراء اختبار معامل الثبات الداخلي عن طريق Alpha Cronbach وذلك باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) وقد بلغت قيمة معامل الثبات لمقياس بطاقة قياس الأداء المتوازن (٠,٨٧٢٣)، وتعتبر القيمة مرتفعة، وهذا مؤشر إلى مدى الاتساق داخل عبارات المقياس ، و يمكن الاعتماد عليها. ولتأكد من صدق الاستبانة، تم استخدام طريقة الصدق الذاتي أو الاحصائي Statistical validity ، ويقاس الصدق الذاتي بحسب الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاختبار، فقد بلغ معامل الصدق لمقياس بطاقة الأداء المتوازن (٠,٩٣٣٩)، مما يعطي الثقة في صدق مقياس الدراسة وأنه مُصمم فعلاً إلى ما يجب قياسه.

٦-٩ تحليل الاستبانة :

تمثلت عينة الدراسة بـ (١٧٥) عاملاً ، حيث تم توزيع الاستبانة واسترجع (١٥٥) وقد تم استبعاد (١٥) استبانة لوجود كثير من الأسئلة الهامة غير مُجاب عليها، وبالتالي أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (١٤٠) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي وتشكل ما نسبته (%٨٠)، وهي نسبة يمكن الاعتماد عليها في الدراسة من الاستبانات الموزعة، وتعتبر نسبة مقبولة احصائياً في مجال الدراسات والأبحاث العلمية (المعلا ، ١٩٩٤ ، عبيد ، ٢٠٠٣) ، حيث تم توزيع الاستبانة على المشاركين بمساعدة بعض زملاء الباحثين، واستغرقت عملية توزيع الاستبانات وجمعها فترة امتدت إلى سبع أسابيع، وذلك للحصول على نسبة ردود مرتفعة، ولمنح الفرصة للمشاركين للإدلاء ببيانات يمكن الاعتماد عليها ، وقد توزعت عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية على النحو التالي والموضحة بالجدول (٢):

جدول (٢): خصائص عينة الدراسة

المتغير	مستوى المتغير	العدد	النسبة المئوية
النوع	الذكور	١٢٢	٨٧,١%
	اناث	١٨	١٢,٩%
	المجموع	١٤٠	١٠٠%
العمر	أقل من ٣٠ سنة	٢٧	١٩,٣%
	من ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة	٤٤	٣١,٤%
	من ٤٠ سنة إلى أقل من ٥٠ سنة	٥١	٣٦,٤%
	من ٥٠ سنة فأكثر	١٨	١٢,٩%
	المجموع	١٤٠	١٠٠%
المؤهل العلمي	دبلوم عالي	٥٨	٤١,٤%
	بكالوريوس	٥٤	٣٨,٦%
	ماجستير	١٤	١٠%
	آخر	١٤	١٠%
	المجموع	١٤٠	١٠٠%
التخصص	محاسبة	٦٥	٤٦,٤%
	إدارة أعمال	٣١	٢٢,١%
	علوم مالية ومصرفية	٢٨	٢٠%
	اقتصاد	١٠	٧,١%
	آخر	٦	٤,٣%

المجموع	١٤٠	١٠٠%	
أقل من ٥ سنوات	٣٣	٢٣,٦%	مدة الخدمة
من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	٢١	١٥%	
من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنوات	٢٤	١٧,١%	
١٥ سنة فأكثر	٦٢	٤٤,٣%	
المجموع	١٤٠	١٠٠%	
لا يوجد	٣٥	٢٥%	عدد الدورات التدريبية
أقل من ٣ دورات	٣٨	٢٧,١%	
أكثر من ٣ دورات	٦٧	٤٧,٩%	
المجموع	١٤٠	١٠٠%	

يتبين من الجدول أعلاه أن النوع الغالب بالدراسة هم من الذكور والبالغ عددهم (١٢٢) عاملاً ، أي بنسبة (٨٧,١%)، بينما بلغ عدد الإناث (١٨) بنسبة (١٢,٩%) ، وقد تعزى هذه النسبة إلى طبيعة عمل المصارف التجارية بما تتطلبه لأعمال الدوام الكامل وهذا يتعارض مع العادات والتقاليد الاجتماعية للمرأة ؛ كما تبين أن غالبية أفراد المشاركين في الدراسة تتراوح أعمارهم في الفئة (من ٤٠ سنة إلى أقل من ٥٠ سنة)، حيث بلغت نسبتها (٣٦,٤%)، كما نجد أن ما نسبته (١٢,٩%) تتراوح أعمارهم ٥٠ سنة فأكثر وقد يعزى ذلك أنهم سيحاولون إلى التقاعد خلال الأعوام القادمة؛ كما نجد أن أغلبية المشاركين هم من حملة البكالوريوس ، حيث بلغت نسبتهم (٣٨,٦%) ، مما يعني أن مائتي الاستبانة لديهم حد من الكفاءة العلمية تساعدهم في اجابة فقرات الاستبانة بشكل مناسب ، ايضاً تبين أن حملة الدبلوم العالي ، بلغت نسبتهم (٤١,٤%) ؛ كما لوحظ من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة تخصصهم محاسبة بنسبة تتراوح

(٤٦,٤%) ، بينما (٤,٣%) تخصصهم العلمي غير ذلك " حاسوب ، قانون "، ويتضح أن غالبية أفراد العينة أي ما يمثل نسبة (٨٨,٥%) لديهم علاقة وثيقة بالدراسة ومؤهلات متخصصة في المحاسبة والإدارة والعلوم المالية والمصرفية تسمح لهم الإجابة على تساؤلات الاستبانة، وكذلك يعود لكونهم أقدر من غيرهم من التخصصات الأخرى في فهم طبيعة العمل المصرفي ؛ كما يلاحظ من الجدول اعلاه ارتفاع عدد سنوات الخدمة لعاملي المصرف قيد الدراسة ، حيث حظيت الفئة ١٥ سنة فأكثر بنسبة (٤٤,٣%) ، يعزى ذلك لإلمام العاملين بالجوانب المختلفة للأعمال التي يقومون بها؛ كما يلاحظ من الجدول أن ما نسبته (٤٧,٩%) من أفراد العينة حاصلين على أكثر من ٣ دورات تدريبية ، وهذا يعطي مؤشر إلى أن العاملين يمتلكون القدرة على مواكبة التطورات الحديثة وتنفيذ البرامج والأنظمة الجديدة .

٧-٩ المعالجة الإحصائية : قام الباحثون باستخدام بعض الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة المتحصل عليها من خلال الاستبانة، وذلك لتحقيق أهداف الدراسة، وبعد الانتهاء من جمع البيانات تم مراجعة وترميز الاستبانات المجمعة والصالحة لتحليل بناءً على مقياس ليكرت Likert المقياس بخمس درجات، ولحساب طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي تم حساب المدى (١-٥=٤)، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس المختصر للحصول على طول الخلية الصحيح أي (٣/٤ = ١,٣٣) ، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية (بو ضياف، ٢٠١٦ ؛ زقاوة ، ٢٠١٦)، وهكذا يصبح طول الخلايا كما هو موضح بالجدول (٣) :

جدول (٣): طول الخلية لمقياس الدراسة وفقاً لمقياس ليكرت ودرجة الممارسة

طول الخلية	الفئة في مقياس ليكرت	درجة الممارسة
من ١ إلى أقل ٢,٣٣	موافق	ممارسة ضعيفة
من ٢,٣٣ إلى أقل ٣,٦٧	محايد	ممارسة متوسطة
من ٣,٦٧ إلى ٥	غير موافق	ممارسة مرتفعة

تم إجراء المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for Social Sciences ومن ثم تحليلها من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات ونوع متغيرات الدراسة، لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضيات الدراسة، ولقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- ثبات مقياس الدراسة لتأكد من ثبات أسئلة الاستبانة، ومدى تجانسها وانسجامها مع مشكلة الدراسة لغرض الإجابة على فرضياتها، من خلال استخدام معادلة ألفا كرونباخ Alpha Chronbach .
- صدق مقياس الدراسة والذي لتأكد من قدرة المقياس على قياس ما وضع من أجله، أو أن المقياس يقيس الظاهرة المراد قياسها .
- الجداول التكرارية، وذلك لحصر أعداد العاملين بالمصرف محل الدراسة، ونسبهم المئوية، وفقاً للخصائص العامة لمالئي صحائف الاستبانة.
- مقاييس النزعة المركزية المتمثلة في المتوسطات الحسابية The Arithmetic Mean، وذلك لتحديد تركيز الإجابات حول القيمة المتوسطة لها لجميع متغيرات الدراسة الرئيسية، كذلك تم استخدام مقاييس التشتت Measures Dispersion مثل الانحراف المعياري Standard Deviation ، بغية تحديد انحرافات الإجابات عن القيمة المتوسطة لها لمتغيرات الدراسة الرئيسية.

• اختبار t للمجموعة الواحدة One-Sample t Test مع فترات الثقة لمتوسط العينة للتعرف على ما إذا كان متوسط درجة الموافقة لكل عبارة على حدة (أو لكل متغير من متغيرات الدراسة) في عينة الدراسة ككل يزيد أو يقل عن قيمة معينة μ عند مستوى دلالة معنوية 5% ودرجات حرية $df=(139)$ ؛ ومن خصائص اختبار t التي جعلته مناسباً لهذه الدراسة أنه يستخدم في حالة العينات الكبيرة والصغيرة ، وقد تم استخدامه في هذه الدراسة لأن تباين المجتمع مجهول (البياتي، 2005) ولغرض اختبار، أُعيد صياغة فرضيات الدراسة بشكل إحصائي لتصبح على الكيفية التالية: $H_0 : \mu = 3$ ، $H_1 : \mu \neq 3$ ؛ وحيث أن μ قيمة محددة يراد اختبارها، وهي تساوي (3) والتي تمثل درجة محايد كمتوسط نظري ، وتمثل متوسط العينة.

• اختبار t للعينات المستقلة لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية لآراء المشاركين حول تطبيق بطاقة الأداء المتوازن تعزى إلى متغير النوع .

• تحليل التباين الأحادي (One-Way-ANOVA) للتحقق ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية لآراء المشاركين حول مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمصارف التجارية محل الدراسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية التالية : العمر، المؤهل العلمي، التخصص، مدة الخدمة، الدورات التدريبية .

• تم استخدام اختبار الالتواء Skewness لمعرفة مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي من عدمه، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات، لان الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً ، وتقضي قاعدة القرار بقبول أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيم الالتواء تقل عن الواحد الصحيح، والجدول رقم (4) يوضح نتائج هذا الاختبار والذي يشير إلى أن جميع البيانات تتبع التوزيع الطبيعي .

الجدول (٤): اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة عن طريق الالتواء Skewness

الرقم	العبرة	Skewness
١	البعد المالي	- ٠,٢٦٩
٢	بعد العملاء	٠,٠٣٧
٣	بعد العمليات الداخلية	- ٠,٤٣٦
٤	بعد النمو والتعلم	- ٠,٣٤٣
	بطاقة الأداء المتوازن	- ٠,٣١٤

١٠- عرض نتائج الدراسة ومناقشتها واختبار الفرضيات :

١٠-١ مناقشة النتائج المتعلقة بمدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمصارف التجارية الليبية في مدينة البيضاء من وجهة نظر العاملين فيها من خلال الأبعاد التالية : الأداء المالي، العملاء، العمليات الداخلية ، النمو والتعلم :

تضمنت الاستبانة عشرون عبارة تتعلق بمدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمصارف التجارية بمدينة البيضاء، وعند احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجاباتهم عن تلك العبارات الموضحة بالجدول (٥) ، أمكن التعرف على مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتلك المصارف ، إذا ما عُلمَ بأن متوسط المقياس المستخدم في الاستبانة يبلغ (٣)*، حيث بلغ المتوسط العام لبطاقة الأداء المتوازن (٣,٥٨) وبانحراف معياري (٠,٥٧١) ، وبدرجة ممارسة متوسطة ، وبوزن نسبي

* الوسط الحسابي = ٥/١+٢+٣+٤+٥ = ٣

(٧١,٧٦%)**، واتفقت هذه النتيجة مع ما آلت إليه دراسة (عبيد، ٢٠١٤)، دراسة (أبو جزر، ٢٠١٢)، والتي أشارت كلها أن بطاقة الأداء المتوازن تُمارس بمستوى متوسطاً كلُّ في بيئته، في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة (العين، ٢٠١٥) ودراسة (الرفاتي، ٢٠١١) ودراسة (زيدة وأبو عيدة، ٢٠١٦)، في أن مستوى بطاقة الأداء المتوازن كان مرتفعاً، كما أظهر الجدول (٥) أن مستوى بُد العمليات الداخلية مرتفعاً، وهو أعلى متوسط بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، حيث حظي بمتوسط حسابي (٣,٧٤) ووزن نسبي (٧٤,٩١%)، وهذا يتفق مع دراسة (أبو قمر، ٢٠٠٩) ودراسة (زيدة وأبو عيدة، ٢٠١٦)، ويعزى ذلك إلى اهتمام المصارف في تحسين عملياتها الداخلية من خلال خفض تكلفة الخدمة وبجودة مناسبة ويهدف للتنوع في تقديم الخدمات مع تحسين جودة الخدمة المقدمة وبما يسهم في تحقيق رضا العملاء، هذا بالإضافة إلى الرقابة المباشرة من قبل سلطة المصرف المركزي للعمليات والإجراءات المتبعة من قبل المصارف، وتلاه في الترتيب البعد المالي، حيث حظي بمستوى متوسط وبمتوسط حسابي (٣,٦٠٧١) ووزن نسبي (٧٢,١٤%)، ويليه بُعد النمو والتعلم، حيث حظي بمستوى متوسط وبمتوسط حسابي (٣,٥٥٤٣) ووزن نسبي (٧١,٠٨%)، في حين تبين أن مستوى بُعد العملاء كان متوسطاً، وهو يمثل أقل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، حيث حظي بمتوسط حسابي (٣,٤٤) ووزن نسبي (٦٨,٩٧%) وهذا يتفق مع دراسة (المبيضين وآخرون، ٢٠١٦) ويعزى ذلك أن المصارف تقدم لعملائها خدمات بمستوى جودة متوسطة (أو التي تلبى احتياجاتهم)، وذلك يتطلب تنوع الخدمات المصرفية بإدخال خدمات جديدة باعتماد الأساليب الحديثة في العمل المصرفي، وبما يعزز من القدرة التنافسية. ويوضح الجدول (٦) اتجاهات المشاركين تجاه عبارات بطاقة الأداء المتوازن بالمصارف محل الدراسة.

** الوزن النسبي = الوسط الحسابي/٥

جدول (٥): إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بالمصارف التجارية قيد الدراسة وترتيبها

أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الاستخدام
المالي	٣,٦٠٧١	٠,٦٥٧٦٢	%٧٢,١٤	٢	متوسطة
العملاء	٣,٤٤٨٦	٠,٦٩٩٣٨	%٦٨,٩٧	٤	متوسطة
العمليات الداخلية	٣,٧٤٥٧	٠,٨٠٣٥٣	%٧٤,٩١	١	مرتفعة
النمو والتعلم	٣,٥٥٤٣	٠,٧٠٢٠٤	%٧١,٠٨	٣	متوسطة
بطاقة الأداء المتوازن	٣,٥٨٨٩	٠,٥٧١٠٠	%٧١,٧٦	-----	متوسطة

جدول (٦): إجابات عينة الدراسة تجاه كل عبارة من عبارات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

الابعاد	التسلسل	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
المالي	١	يتناسب حجم أرباح المصرف مع حجم ونوعية الخدمات المصرفية المقدمة واستثمارات المصرف .	٤,٠٠٧١	١,٠٥٥٩٦	مرتفع
	٢	يعد مقياس النمو المتوازن لمزيج الإيرادات من النشاطات الاستثمارية، من المقاييس الأساسية التي تقوم إدارة مصرفكم بتطبيقها	٣,٣٩٢٩	١,٠٠٨٥٧	متوسط

			.	
متوسط	١,٠٤٨٩٣	٣,٥٢١٤	يستهدف مصرفكم مقياس تخفيض التكاليف إلى أقصى حد ممكن ، لتحقيق أقصى فعالية ممكنة.	٣
متوسط	١,٠٨٠٠٤	٣,٣٥٧١	تسعى إدارة مصرفكم إلى تعظيم أرباح المساهمين من خلال تحقيق عوائد حقيقية (غير صورية) على الاستثمار.	٤
مرتفع	١,٠٤٤٨٣	٣,٧٥٧١	يقوم المصرف بالتركيز على الخدمات التي تعطي قيمة إضافية اقتصادية أعلى.	٥
متوسط	١,٠٥٤٠١	٣,٤٣٥٧	تتناسب حصة المصرف من حيث عدد العملاء في السوق المصرفي مع القدرات الذاتية المتاحة .	٦
متوسط	١,٠٩٥٨٩	٣,٣٧٨٦	يقدم المصرف خدمات سريعة تجذب العملاء وتزيد حجم المشاريع الاستثمارية.	٧
متوسط	٠,٩٧٠٣٧	٣,٥٢٨٦	يستهدف مقياس الاحتفاظ بالعملاء بمصرفكم على إيجاد خدمات تلبي حاجات العملاء المادية والمعنوية.	٨
متوسط	٠,٩٨٧٦٩	٣,٦٠٠٠	يراعي المصرف مقياس استقطاب عملاء جدد تحقيق هدف الربحية الملائمة .	٩
متوسط	١,١٠٣٩٥	٣,٣٠٠٠	يسعى مقياس رضا العميل بمصرفكم إلى	١٠

الزبائن

			تحقيق الرضا النفسي والربح المادي العادل .		
مرتفع	١,٠٢٦٩٧	٣,٩٠٠٠	يتصف مصرفكم بجودة الخدمات وبتكلفة مناسبة .	١١	العمليات الداخلية
متوسط	١,١٢٦٦٠	٣,٥٦٤٣	الخدمات المصرفية المقدمة من قبل المصرف تفوق تلك المقدمة من قبل المصارف المنافسة .	١٢	
مرتفع	٠,٩٩٣٣٠	٣,٨٥٧١	يسعى مصرفكم إلى تحسين جودة العمليات الخدمائية.	١٣	
مرتفع	٠,٩٦٩٣١	٣,٩٠٠٠	يهتم مصرفكم بتوفير المزيد من الخدمات التي ترضي رغبات عملاء المصرف .	١٤	
متوسط	١,١٢٢٠٣	٣,٥٠٧١	يستجيب المصرف لشكاوي العملاء و يعمل على دراستها لمعالجة الخلل في وقت قصير.	١٥	
مرتفع	٠,٩٩٩٩٧	٣,٩٩٢٩	يسعى المصرف إلى تدريب وتطوير مهارات العاملين وتحسين تكنولوجيا المعلومات لزيادة الإنتاجية .	١٦	النمو والتعلم
متوسط	١,٠٣٥٢٥	٣,٥١٤٣	يتمتع العاملون بخدمات تدريبية ملائمة لمؤهلاتهم العلمية وطبيعة عملهم في المصرف .	١٧	

متوسط	١,٠٢٧٤٧	٣,٢٥٧١	ترتفع نسبة العاملين الذين يشكل وجودهم في المصرف على تحقيق قيمة اقتصادية مضافة .	١٨
متوسط	١,١٨٥٦٢	٣,٦٠٧١	تنخفض نسبة العاملين الذين يتركون العمل وينتقلون إلى مؤسسات أخرى .	١٩
متوسط	١,١٦٧٩٢	٣,٤٠٠٠	يوجد نظام فعال للحوافز والترقيات بالمصرف.	٢٠

١٠-٢ اختبار فرضيات الدراسة :

١٠-٢-١ فرضية الدراسة الرئيسة: لا يوجد تطبيق لبطاقة الأداء المتوازن بالمصارف التجارية الليبية العاملة في مدينة البيضاء من وجهة نظر العاملين بها. يتبين من خلال الجدول (٧) أن قيمة P-value (٠,٠٠٠) أقل من قيمة مستوى الدلالة المعنوية ٥%، وقيمة t المحسوبة (١٢,٢٠٤) أكبر من قيمة t الجدولية (١,٦٤٤) عند مستوى دلالة معنوية ٥%، عليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أن هناك تطبيق لبطاقة الأداء المتوازن بالمصارف التجارية الليبية العاملة في مدينة البيضاء من وجهة نظر العاملين. واتفقت هذه نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة خضر (٢٠١٤)، ودراسة العين (٢٠١٥) ، ودراسة زبدة وأبو عيدة (٢٠١٦) ، في حين اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة النجار (٢٠١٣)، ولعل ذلك قد يعزى إلى طبيعة ونوع مجتمع الدراسة لكلا الدراستين. أما فيما يتعلق باختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الأولى المتعلقة بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن بالمصارف التجارية محل الدراسة والمتمثلة في: الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تطبيق للبعد المالي في بطاقة الأداء المتوازن بالمصارف التجارية الليبية العاملة بمدينة البيضاء من وجهة نظر العاملين بها.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تطبيق لبعد العملاء في بطاقة الأداء المتوازن بالمصارف التجارية الليبية العاملة بمدينة البيضاء من وجهة نظر العاملين بها.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تطبيق لبعد العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن بالمصارف التجارية الليبية العاملة بمدينة البيضاء من وجهة نظر العاملين بها.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد تطبيق لبعد النمو والتعلم في بطاقة الأداء المتوازن بالمصارف التجارية الليبية العاملة بمدينة البيضاء من وجهة نظر العاملين بها.

يتبين من خلال الجدول (٧) أن قيمة P-value (٠,٠٠٠) لكل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن أقل من قيمة مستوى الدلالة المعنوية ٥%، وقيمة T المحسوبة لها أكبر من قيمة T الجدولية (١,٦٤٤) عند مستوى دلالة معنوية ٥%، عليه نرفض الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أن هناك تطبيقاً لجميع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بالمصارف التجارية الليبية العاملة بمدينة البيضاء من وجهة نظر العاملين.

جدول (٧): اختبار فرضيات الدراسة بواسطة اختبار t-test

نتيجة الاختبار	اختبار t-test		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	ت
	Sig.	قيمة t				
دال احصائيا	٠,٠٠٠	**١٠,٩٢٤	٠,٦٥٧٦٢	٣,٦٠٧١	البعد المالي	١
دال احصائيا	٠,٠٠٠	**٧,٥٨٩	٠,٦٩٩٣٨	٣,٤٤٨٦	بعد العملاء	٢
دال احصائيا	٠,٠٠٠	**١٠,٩٨١	٠,٨٠٣٥٣	٣,٧٤٥٧	بعد العمليات الداخلية	٣
دال احصائيا	٠,٠٠٠	**٩,٣٤٢	٠,٧٠٢٠٤	٣,٥٥٤٣	بعد النمو والتعلم	٤
دال احصائيا	٠,٠٠٠	**١٢,٢٠٤	٠,٥٧١٠٠	٣,٥٨٨٩	بطاقة الأداء المتوازن	

** عند مستوى دلالة احصائية ٠,٠٥

١٠-٢-٢ الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية لآراء المشاركين حول مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمصارف التجارية الليبية العاملة بمدينة البيضاء تعزى إلى بعض المتغيرات الشخصية التالية : النوع، العمر، المؤهل العلمي، التخصص، مدة الخدمة، الدورات التدريبية .

١٠-٢-٢-١ تم استخدام اختبارات تحليل t للفروق بين متوسطي لعينتين مستقلتين عند مستوى دلالة معنوية ٥% لمعرفة عما إذا كان هناك فروق جوهرية حسب متغير النوع ؛ بناءً على تحديد كل من قيمة T المحسوبة وقيمة P-value

جدول (٨) اختبار T-test Independent لمتوسطات مجال مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن حسب متغير النوع

الأبعاد	المقياس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار t-test		نتيجة الاختبار
					قيمة t	Sig	
مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	الذكور	١٢٢	٣,٥٧٦٦	٠,٥٦٤	-٠,٦٦٢	٠,٥٠٩	لا توجد فروق معنوية
	الإناث	١٨	٣,٦٧٢٢	٠,٦٢٦			

يتبين من خلال الجدول (٨) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) بين متوسطات استجابات المشاركين حول مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمصارف محل الدراسة بلغت (٠,٥٠٩) ، وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة المعنوية ٥%، وقيمة T المحسوبة (-٠,٦٦٢) أقل من قيمة t الجدولية (١,٦٤٤) عند مستوى دلالة معنوية ٥%، عليه نقبل بعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لآراء المشاركين حول مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمصارف التجارية الليبية العاملة بمدينة البيضاء تعزى لمتغير النوع ؛ وانقفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة عاشور (٢٠١٥)، ولعل ذلك يعزى إلى أن المصارف محل الدراسة - حسب أنظمتها- لا تميز بين الذكر والأنثى، وأن الجميع يتلقون الأنظمة والقوانين نفسها ويشاركون في

كافة الأنشطة التي تقام في المصرف وممارسة الخدمات المصرفية ، كذلك قد تعزى هذه النتيجة إلى عدم وضوح مفهوم بطاقة الأداء المتوازن لدى العاملين بالمصارف محل الدراسة ، وهذا ما دلت عليه نتائج الدراسة الحالية .

١٠-٢-٢-٢ متغير العمر: لمعرفة ما إذا كان هناك فروق تعزى لمتغير العمر تم استخدام اختبارات تحليل التباين الأحادي One – Way– ANOVA عند مستوى دلالة معنوية ٥% لاختبار هذه الفرضية. جدول (٩): تحليل التباين الأحادي لآراء المشاركين حول مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن حسب متغير

العمر

الأبعاد	مصدر التباين أو الاختلاف	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية	نتيجة الاختبار
مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	بين المجموعات	٣,٧٢٥	٣	١,٢٤٢	٤,٠٦٠	٠,٠٠٨	توجد فروق معنوية
	داخل المجموعات	٤١,٥٩٥	١٣٦	٠,٣٠٦			
	الإجمالي	٤٥,٣٢٠	١٣٩				

* عند مستوى دلالة معنوية ٥%.

يبين جدول (٩) إلى أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لمتوسطات استجابات المشاركين حول بطاقة الأداء المتوازن بالمصارف التجارية محل الدراسة إجمالاً بلغت (٠,٠٠٨)، وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة المعنوية (٠,٠٥)، وهذا دليل على وجود فروق معنوية فروق ذات دلالة احصائية لآراء المشاركين حول

مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمصارف التجارية الليبية العاملة بمدينة البيضاء تعزى لمتغير العمر، واتفقت هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة المبيضين وآخرون (٢٠١٦). ولمعرفة اتجاه الفروق في مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن حسب متغير العمر تم استخدام اختبار Scheffe للمقارنات البعدية والجدول (١٠) يبين ذلك، حيث تشير النتائج أن الفروق بين الفئة العمرية (أقل من ٣٠ سنة) من ناحية والفئة العمرية (من ٤٠ سنة إلى أقل من ٥٠ سنة) من ناحية أخرى ولصالح الفئة العمرية (أقل من ٣٠ سنة) ، وبمتوسط حسابي (٣,٧٩) وبمستوى مرتفع، والجدول (١١) يوضح ذلك، مما يدل أن أسلوب بطاقة الأداء المتوازن له أهمية لدى الفئة العمرية الأقل عن باقي الفئات العمرية ، ولعل يعزى ذلك لأن الفئة العمرية (أقل من ٣٠ سنة) الأكثر تعاملًا في هذه المصارف ولديهم القدرة على العطاء ومتابعة الأنظمة الحديثة ، ولديهم القدرة على اكتساب المزيد من الخبرات وإدارة العمليات المصرفية والمالية ، وإدراك تام لأهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وفوائدها المتعددة .

جدول (١٠): نتائج اختبار شافيه Scheffe للمقارنات البعدية لاتجاه الفروق لمدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمصارف التجارية قيد الدراسة تبعاً لمتغير العمر

العمر (أ)	العمر (ب)	متوسط الفروق	الخطأ المعياري	الدلالة
أقل من ٣٠ سنة	من ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة	٠,١١٤٦	٠,١٣٥٢٠	٠,٨٦٩
	من ٤٠ سنة إلى أقل من ٥٠ سنة	*٠,٤٠٩٤	٠,١٣١٦٢	٠,٠٢٥
	من ٥٠ سنة فأكثر	٠,١٢٩٦	٠,١٦٨٢٨	٠,٨٩٨

* معنوية عند مستوى ٥%.

جدول (١١): متوسطات مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وفقاً لمتغير العمر

الأبعاد	مستوى المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	أقل من ٣٠ سنة	٢٧	٣,٧٩٠٧	٠,٤٧٨١٩
	من ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة	٤٤	٣,٦٧٦١	٠,٥٨٦٨٢
	من ٤٠ سنة إلى أقل من ٥٠ سنة	٥١	٣,٣٨١٤	٠,٥٦١٦٩
	من ٥٠ سنة فأكثر	١٨	٣,٦٦١١	٠,٥٤٥٩٩
	المجموع	١٤٠	٣,٥٨٨٩	٠,٥٧١٠٠

١-٢-٢-٣ متغير المؤهل العلمي: لمعرفة ما إذا كان هناك فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي تم استخدام اختبارات تحليل التباين الأحادي One – Way- ANOVA عند مستوى دلالة معنوية ٥% لاختبار هذه الفرضية .

جدول (١٢): تحليل التباين الأحادي لمتوسطات آراء المشاركين حول مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن حسب متغير المؤهل العلمي

الأبعاد	مصدر التباين أو الاختلاف	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية	نتيجة الاختبار
مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	بين المجموعات	٠,٦١٩	٣	٠,٢٠٦	٠,٦٢٨	٠,٥٩٨	لا توجد فروق معنوية
	داخل المجموعات	٤٤,٧٠١	١٣٦	٠,٣٢٩			
	الإجمالي	٤٥,٣٢٠	١٣٩				

يبين جدول (١٢) إلى أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي لمتوسطات استجابات المشاركين حول مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمصارف التجارية محل الدراسة إجمالاً تساوي (٠,٥٩٨) ، وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة المعنوية (٠,٠٥) ، وهذا دليل بعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لآراء المشاركين حول مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمصارف التجارية الليبية العاملة بمدينة البيضاء تعزى لمتغير المؤهل العلمي، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة المبيضين وآخرون (٢٠١٦)، ولعل هذه النتيجة تعزى إلى أن السياسات والإجراءات والنظام المعمول فيه في هذه المصارف هو نظام موحد تقريباً يتم وضعه من قبل سلطة المصرف المركزي ، وبالتالي على جميع العاملين تنفيذ هذه السياسات والإجراءات بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية .

١٠-٢-٤ متغير التخصص: لمعرفة ما إذا كان هناك فروق تعزى لمتغير التخصص تم استخدام اختبارات تحليل التباين الأحادي One – Way- ANOVA عند مستوى دلالة معنوية ٥% لاختبار هذه الفرضية.

جدول (١٣): تحليل التباين الأحادي لمتوسطات آراء المشاركين حول مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن حسب متغير التخصص

الأبعاد	مصدر التباين أو الاختلاف	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية	نتيجة الاختبار
مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	بين المجموعات	١,٧١١	٤	٠,٤٢٨	١,٣٢٤	٠,٢٦٤	لا توجد فروق معنوية
	داخل المجموعات	٤٣,٦٠٩	١٣٥	٠,٣٢٣			
	الإجمالي	٤٥,٣٢٠	١٣٩				

يبين جدول (١٣) إلى أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابات المشاركين حول مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمصارف التجارية محل الدراسة بلغت (٠,٢٦٤)، وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة المعنوية (٠,٠٥)، وهذا دليل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لآراء المشاركين حول مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمصارف التجارية الليبية العاملة بمدينة البيضاء تعزى لمتغير التخصص، واتفقت هذه النتيجة مع ما آلت إليه دراسة أبو جزر (٢٠١٢)، ودراسة أبو قمر (٢٠٠٩)، وقد تعزى هذه النتيجة أن عينة الدراسة المتمثلة بالعاملين ليسوا هم من يقوم

باتخاذ القرارات، ولكن هم الذين ينفذون تلك القرارات، حيث أن القرارات تؤخذ من قبل سلطة المصرف المركزي وليس على مستوى إدارة الفروع أو العاملين فيها .

١٠-٢-٥ متغير الخدمة: لمعرفة ما إذا كان هناك فروق تعزى لمتغير التخصص تم استخدام اختبارات تحليل التباين الأحادي One – Way- ANOVA عند مستوى دلالة معنوية ٥% لاختبار هذه الفرضية.

جدول (١٤): تحليل التباين الأحادي لمتوسطات آراء المشاركين حول مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

حسب متغير مدة الخدمة

الأبعاد	مصدر التباين أو الاختلاف	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية	نتيجة الاختبار
مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	بين المجموعات	١,١٧٦	٣	٠,٣٩٢	١,٢٠٧	٠,٣١٠	لا توجد فروق معنوية
	داخل المجموعات	٤٤,١٤٥	١٣٦	٠,٣٢٥			
	الإجمالي	٤٥,٣٢٠	١٣٩				

يبين جدول (١٤) إلى أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابات المشاركين حول مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمصارف التجارية محل الدراسة بلغت (٠,٣١٠) ، وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة المعنوية (٠,٠٥) ، وهذا دليل بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لآراء المشاركين حول مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمصارف التجارية الليبية العاملة بمدينة البيضاء تعزى لمتغير مدة الخدمة، واتفقت هذه النتيجة مع ما آلت إليه دراسة دودين (٢٠٠٩) ، ودراسة

عاشور (٢٠١٥) ، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مستوى خدمة العاملين لا أثر لها على تطبيق أو عدم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ، حيث تعد خارج نطاق خبراتهم العملية.

١٠-٢-٢-٦ متغير الدورات التدريبية: لمعرفة ما إذا كان هناك فروق تعزى لمتغير التخصص تم استخدام اختبارات تحليل التباين الأحادي One -Way - ANOVA عند مستوى دلالة معنوية ٥% لاختبار هذه الفرضية.

جدول (١٥): تحليل التباين الأحادي لمتوسطات آراء المشاركين حول مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

حسب متغير الدورات التدريبية

الأبعاد	مصدر التباين أو الاختلاف	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية	نتيجة الاختبار
تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	بين المجموعات	٠,٩٩٧	٢	٠,٤٩٩	١,٥٤١	٠,٢١٨	لا توجد فروق معنوية
	داخل المجموعات	٤٤,٣٢٣	١٣٧	٠,٣٢٤			
	الإجمالي	٤٥,٣٢٠	١٣٩				

يبين جدول (١٥) إلى أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابات المشاركين حول مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمصارف التجارية محل الدراسة بلغت (٠,٢١٨) ، وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة المعنوية (٠,٠٥) ، وهذا دليل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لآراء المشاركين حول مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمصارف التجارية الليبية العاملة بمدينة البيضاء تعزى لمتغير الدورات التدريبية ، واتفقت هذه النتيجة مع ما آلت إليه دراسة زيدة وأبو عيدة (٢٠١٦) ، ودراسة أبو قمر (٢٠٠٩) ، وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة أبو جزر (٢٠١٢) ، وقد تعزى

هذه النتيجة إلى أن هذه الدورات يكون الهدف منها اطلاع العاملين بمستجدات اجراءات ومتطلبات العمل المصرفي، وإحداث تطوير إيجابي في أدائهم بما يتمشى وسياسة توسع المصرف و إدخاله لأساليب التقنية الحديثة و تطوير خدماته، أي قد تكون خارج مجال بطاقة الأداء المتوازن .

١١- الاستنتاجات والتوصيات:

١-١١ الاستنتاجات: بناءً على نتائج التحليل الإحصائي، حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات يمكن عرضها على النحو التالي:

• أظهرت الدراسة أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمصارف التجارية الليبية العاملة بمدينة البيضاء محل الدراسة جاء متوسطاً.

• بينت الدراسة أن بعد العمليات الداخلية حظي بالترتيب الأول على مستوى أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وبدرجة ممارسة مرتفعة، تلاه البعد المالي وبمستوى متوسط، أما بعد النمو والتعلم، فقد احتل المرتبة الثالثة، وبدرجة ممارسة متوسطة، أما في المرتبة الأخيرة بعد العملاء والذي جاء بمستوى متوسط .

• بينت الدراسة أنه لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات آراء المشاركين حول تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمصارف التجارية الليبية العاملة بمدينة البيضاء تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: النوع، المؤهل العلمي، التخصص، مدة الخدمة، الدورات التدريبية.

• خلصت الدراسة إلى وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات آراء المشاركين حول تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمصارف التجارية الليبية العاملة بمدينة البيضاء تعزى لمتغير العمر ولصالح الفئة العمرية (أقل من ٣٠ سنة) عند مستوى معنوية ٥%.

١١-٢ التوصيات: من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة تقدم مجموعة من التوصيات التي يؤمل اتباعها والمتمثلة في الآتي:

- توعية القيادات الإدارية والعاملين بالمصارف التجارية الليبية محل الدراسة وتعميق فهمهم لأهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ليصبح جزءاً من الثقافة التنظيمية بالتدريب والمتابعة.
- قيام إدارات المصارف التجارية الليبية محل الدراسة بمشاركة العاملين خصوصاً الفئة العمرية أقل من ٣٠ سنة لتحديد النقائص التي يعانون منها ويحتاجون إلى تطويرها وتنميتها، وذلك يمكنهم من اكتساب الخبرات والمهارات المناسبة لأداء أعمالهم بأحسن مما هو متوقع ، بحكم أن النتائج دلت أن هناك إدراك وأهمية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتلك الفئة العمرية .
- تركيز اهتمام المصارف على تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء ، من خلال تطوير نظم آلية تقوم بالرد المباشر على العميل من خلال الموقع الإلكتروني لمتابعة شكاواهم المقدمة ووضع الحلول العاجلة، وتقديم الخدمات في الوقت المناسب دون تأخير، وعلى العاملين امتلاك المعرفة والفهم الكافي للرد على استفسارات العملاء ، للوصول إلى توقعات ورضا العملاء ، كما يساهم في تحقيق أفضل العوائد المالية للمصارف .
- استمرار المصارف في تحسين عملياتها الداخلية لتستوعب آثار التطوير التقني وتسمح بإنجاز العمليات الإلكترونية، كميزة المنظومة المصرفية الموحدة التي توفر للعملاء ميزة التعامل، بواسطة الرسائل القصيرة SMS تتيح خدمات تسديد فواتير الكهرباء والبريد والمياه عن طريق المصرف، وكذلك نظام مقاصة الصكوك آلياً، والسعي لربط فروع المصارف مع إداراتها العامة ومع مصرف ليبيا المركزي فيما يتعلق بتلك الأنظمة، مما يساهم في إنجاز المهام بأقل جهد ووقت وكفاءة عالية، و إكسابها قوة تنافسية .
- تشجيع قيادات المصارف التجارية الليبية على الاستمرار في عقد الندوات، وورش العمل، والحلقات العلمية التي من شأنها أن تساهم في تطوير عمل القيادات في عملية التغيير المنشودة، بحيث يتسنى لها أن تواكب معظم التطورات الجديدة بالعملية المصرفية وتحديداً بطاقة الأداء المتوازن.

• الاهتمام بتفعيل نظام حوافز فعال يسهم في تعزيز الانتماء لدى العاملين ، وبث روح التعاون بين كافة الإدارات والأقسام المختلفة ، وحث العاملين على تنمية مهاراتهم وقدراتهم بما يتوافق مع تطبيق بطاقة الأداء المتوازن .

• زيادة رضا العاملين من خلال استقبال شكاويهم واقتراحاتهم ، وتقديم الدعم من قبل الإدارة وإشراكهم في عملية وضع أساليب تطوير الأداء واجراءات العمل المتبعة ، وامكانيات توصيل المعلومات لمساعدة العاملين على القيام بما هو مطلوب منهم بل وتحقيق أكثر مما هو متوقع .

١٢- مقترحات دراسات مستقبلية :

إنّ موضوع بطاقة الأداء المتوازن يظل قضية متعددة الأبعاد، عليه فإنه بالإمكان اقتراح إجراء الدراسات التالية في هذا المجال:

- إعادة الدراسة برمتها على مصارف تجارية أخرى لإثبات صحة نتائج الدراسة أو رفضها.
- إجراء الدراسة مع إضافة متغيرات شخصية أخرى غير التي تم التطرق إليها.
- إجراء دراسة تضم أبعاد أخرى لبطاقة الأداء المتوازن مثل البعد الاجتماعي، ذلك كون هذا البعد أصبح من الأبعاد المهمة في ضوء المتغيرات المحيطة بالمنظمات .

المراجع:

أولاً- المراجع العربية:

- . أبو جزر، حمد أحمد (٢٠١٢) ، " مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي : دراسة ميدانية " ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- . أبو شرح، جمال حسن (٢٠١٢) ، "مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن : دراسة ميدانية "، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- . أبو قمر، محمد أحمد (٢٠٠٩) ، " تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن "، رسالة ماجستير، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية، غزة ، فلسطين .

- . البشتاوي، سليمان حسين (٢٠٠٤)، " إطار عملي لجمع المقاييس المحاسبية المالية وغير المالية (التشغيلية) للأداء في ضوء المنافسة و عصر المعلوماتية : دراسة ميدانية في البنوك الأردنية"، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد ٢٠ ، العدد ١ ، ص ص: ٣٨٥ - ٤٢٦ .
- . البياتي، محمود مهدي (٢٠٠٥) ، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS : معالجة البيانات مع اختبار شروط التحليل وتفسير النتائج ، عمان : دار وائل.
- . الختاتنة، وحيد رثعان والسعيدة، منصور إبراهيم (٢٠٠٩) ، " مستوى إدراك مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية لأهمية استخدام المقاييس غير المالية لبطاقة الأهداف المتوازنة في تقييم الأداء "، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، عمان، مجلد ٥، العدد (١) ، ص ص: ١ - ١٨.
- . الداغور، جبر إبراهيم (٢٠١٣) ، " أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الحد من إدارة الأرباح : دراسة ميدانية "، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد ٢١ ، العدد ٢ ، جامعة الأزهر، غزة ، ص ص: ١٠١ - ١٦١.
- . الذبيبة، زياد عبدالحليم (٢٠١١) ، " مدى تطبيق النظام المتوازن الأداء (BSC) في المصارف التجارية اليمنية : دراسة تطبيقية على المصارف التجارية اليمنية "، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة الزرقاء، الأردن، العدد ٩ ، ص ص: ١٤٠ - ١٦٨ .
- . الرفاتي، عادل (٢٠١١) ، " مدى قدرة المنظمات الأهلية الصحية بقطاع غزة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم الأداء التمويلي : دراسة ميدانية "، رسالة ماجستير، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- . الشطي، علي سليمان (٢٠٠٧) ، " أثر تطبيق مقاييس نموذج القياس المتوازن للأداء في تحقيق الأداء المالي الاستراتيجي لدى المؤسسات القطاع المصرفي في الأردن : دراسة تطبيقية " ، رسالة دكتوراه ، عمان، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية .
- . العين، علاء محمد (٢٠١٥) ، " استخدام قياس المتوازن للأداء لتقييم خدمات القطاع المصرفي السعودي في ظل حوكمة الأداء الاستراتيجي بالتطبيق على البنوك التجارية السعودية "، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد ٤٢، العدد ١ ، ص ص: ٣٠٧ - ٣٢٨ .
- . الغريب، ابو عجيبة (٢٠١٢) ، " مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية " ، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الاوسط .

- . المبيضين، سيف محمد ذيب والخرابشة، فارس ارشيد والقضاة، ليث أكرم (٢٠١٦)، " أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعظيم الربحية في شركات الاتصالات الأردنية "، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد ١٢، العدد ٤، ص ص: ٨١٤-٨٧٥.
- . المعلا، ناجي (١٩٩٤)، بحوث التسويق : المنهجية والأساليب ، عمان : دار آرام .
- . النجار، جميل حسن (٢٠١٣) ، " أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) على تعزيز المركز التنافسي الاستراتيجي : دراسة تطبيقية على قطاع المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة "، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات ، العدد ٢٩، فلسطين، ص ص: ٣٤١ - ٣٨٢.
- . الناطور، جهاد ربحي عبدالقادر (٢٠٠٥) ، " اثر تطبيق معايير بطاقة الأداء المتوازن على القرار الاستثماري في الشركات الصناعية الأردنية " ، رسالة ماجستير ، جامعه آل البيت ، المفرق ، الأردن .
- . بدر، محمد رجب محمود (٢٠١٣) ، " دور المقياس المتوازن للأداء في ترشيد أداء إدارة الأرباح " ، رسالة ماجستير ، قسم المحاسبة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الأزهر ، غزة .
- . بوضياف ، نوال (٢٠١٦) ، " تقديرات رؤساء أقسام الجامعات الجزائرية لمعوقات تفعيل دور الاقتصاد المعرفي في تطوير أداء الجامعات " ، مجلة جرش للبحوث والدراسات ، مجلد ١٧ ، العدد ١ ، ص ص: ٦٤٧ - ٦٦٨ .
- . جبريل، وائل محمد (٢٠١١) ، " النمط القيادي وعلاقته بإدارة الوقت : دراسة ميدانية على مديري فروع المصارف التجارية الليبية العاملة بمدينة طرابلس وبنغازي " ، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتصرف، جامعة تونس، المنار، تونس.
- . جبريل، وائل محمد (٢٠١٣) ، " أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الوقت : دراسة ميدانية على رؤساء الاقسام العلمية بجامعة عمر المختار والفروع التابعة لها " ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتصرف، جامعة صفاقس ، تونس .
- . جريرة، طلال سليمان (٢٠١٤) ، " مدى تقييم الأداء باستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في شركات الصناعات الغذائية المساهمة العامة في الأردن : دراسة ميدانية " ، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد ٤١ ، العدد ٢ ، ص ص: ٢٥٩ - ٢٧٤.

- . جودة، محفوظ أحمد (٢٠٠٨) ، " تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن واثرة في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركة الألومنيوم الأردنية : دراسة ميدانية " ، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية ، جامعه العلوم التطبيقية الخاصة ، المجلد ١١ ، العدد ٢ ، عمان، ص ص: ٢٧٣ - ٢٩٢ .
- . خضر، أحمد حسن (٢٠١٤) ، " مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم الأداء: دراسة ميدانية على المصارف التقليدية الخاصة في سورية "، مجلة جامعة البعث ، المجلد ٣٦ ، العدد ٢١ ، ص ص: ٩ - ٣٩ .
- . درغام، ماهر موسى وأبو فضة، مروان محمد (٢٠٠٩) ، " أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة : دراسة ميدانية"، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة العلوم الإنسانية، الجامعة الإسلامية ، غزة ، المجلد ١٧، العدد ٢ ، ص ص: ٧٤١ - ٧٨٨ .
- . دودين، أحمد يوسف (٢٠٠٩) ، " معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية : دراسة ميدانية "، مجلة الزرقاء للبحوث في الدراسات الإنسانية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة الأرين، المجلد ٩، العدد ٢ ، ص ص: ١ - ٢١ .
- . زبدة، خالد حسن و أبو عيدة، عمر (٢٠١٦) ، " مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنوك العاملة في فلسطين وصعوبات تطبيقها : دراسة ميدانية على البنوك العاملة في محافظة طولكرم " ، مجلة جامعة الأزهر ، سلسلة العلوم الإنسانية ، غزة ، المجلد ١٨ ، العدد ١ ، ص ص: ٢٤١ - ٢٧٦ .
- . زقاوة ، أحمد (٢٠١٦) ، " دور التعلم العالي في تأهيل الطلاب لبناء مشروعهم المهني " ، ابحاث المؤتمر العلمي التاسع التعلم العالي وتنمية المجتمع ، كلية العلوم ، جامعة جرش ، ص ص: ٨٣ - ١١٠ .
- . زويي، أكرم علي والنخاط ، خالد عبد الواحد والعبيدي ، يسري آدم (٢٠١٧) ، " مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتخطيط الاستراتيجي في المشروعات الليبية الصغيرة " ، ورقة علمية مقدمة لمؤتمر المشروعات الصغيرة في ليبيا المنعقد بجامعة عمر المختار البيضاء خلال الفترة ١٤ - ١٦ مارس .
- . ضيف الله ، عبد الرزاق جبريل وإدهيم ، وائل ساسي (٢٠١٧) ، " استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدامة (SBSC) كأداة لقياس أداء الاستدامة للمشروعات الصغيرة الليبية " ، ورقة علمية مقدمة لمؤتمر المشروعات الصغيرة في ليبيا المنعقد بجامعة عمر المختار البيضاء خلال الفترة ١٤ - ١٦ مارس .

- . عبد الحلیم ، نادية راضي (٢٠٠٥) ، " دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة " ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، كلية التجارة، جامعة الأزهر، القاهرة ، مجلد ٢١ ، العدد (٢) ، ص :١ - ٣٤ .
- . عبيد، مصطفى فؤاد (٢٠٠٣) ، مهارات طرق البحث العلمي ، غزة : أكاديمية الدراسات العالمية.
- . عبيد ، وليد (٢٠١٤) ، " مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء شركة توزيع كهرباء محافظات غزة : دراسة ميدانية " ، رسالة ماجستير، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية، غزة ، فلسطين.
- . عبيدات ، ذوقان وعبدالحق ، كايد وعدس ، عبدالرحمن (٢٠١٥). البحث العلمي : مفهومه وأدواته وأساليبه ، عمان : دار الفكر، الطبعة السابعة عشر.
- . عقوب، فتحي خليفة (٢٠١٦) ، " تحويل دور الدولة من راعية وضامنة إلى منظمة للنشاط الاقتصادي"، مصارف، مكتب الإعلام بمصرف ليبيا المركزي، العدد العاشر، <https://cbl.gov.ly> ، تاريخ الدخول ٢٠١٦/١/٥.
- . محمد، كمال احمد يوسف و إسماعيل، ربيعة إسماعيل الفكي (٢٠١٥)، " اثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء المالي للمصارف السودانية : دراسة ميدانية " ، <http://neelain.edu.sd> ، تاريخ دخول الموقع ٢٠١٦/٥/١٥ .
- . ثانياً- المراجع الأجنبية :
- . Kaplan, Robert S. and Atkinson Anthony A, (١٩٩٨), " Advanced Management Accounting ", (٣ ed.). New Jersey: Printice Hall , pp:٣٧٠-٣٧١.
- . Kaplan, R.S., and Norton, D.P. (١٩٩٢) "The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance ", Harvard Business Review, Jan. Feb.
- . Kerjcie, R. and Morgan, D (١٩٧٠)." Determining sample size for research activities", educational and psychological measurement ,٣٠,pp: ٦٠٧-٦١٠ .
- . Lesáková,L., Dubcováb,K., Knowledge and Use of the Balanced Scorecard Method in the Businesses in the Slovak Republic, Procedia – Social and Behavioral Sciences ٢٣٠ (٢٠١٦) ٣٩ – ٤٨.

. Kalender,Z., Vayvay,O., The Fifth Pillar of the Balanced Scorecard: Sustainability, Procedia – Social and Behavioral Sciences ٢٣٥ (٢٠١٦) ٧٦ – ٨٣.

. Sainaghi,R., Phillips,P., d’Angella,F., The balanced scorecard of a new destination product: Implications for lodging and skiing firms, International Journal of Hospitality Management xxx (٢٠١٨) xxx–xxx.