

مدى توفر البنية التحتية للإعداد وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمصارف التجارية "دراسة حالة بفروع مصرف الصحاري"

- د. خيرية محمد إبراهيم أبوبكر
- د. مبروكة احضيري المزوغي
- أ. ايمان علي عمر الثلوثي

المقدمة

تعتبر عملية تقييم الأداء من أهم الوظائف الإدارية إذ أنها تكشف مدى سلامة الأداء في مختلف جوانب نشاط المنشأة، وتحدد قدرة ونجاح الإدارة في تعبئة الموارد والإمكانيات المتاحة لتحقيق الأهداف، بالإضافة إلى توجيه نظر الإدارة إلى مواطن الضعف ونقص كفاءة وفعالية الأداء لاتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الاداء .

ويعتمد الأداء الإداري بصورة كبيرة على توافر نظام قياس جيد للأداء من حيث التصميم ليعطي ارتباطاً واضحاً بين الإستراتيجية والسلوك الإنساني، وتعد العمليات نتاجاً من الأنشطة الوظيفية المشتركة التي يؤديها الناس والآليات التي تضم الموارد ذات القيمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات. تلك العمليات تعطي ارتباطاً مهماً بين مستوى أهداف المنشأة والمستوى الذي يتم تأديته من خلال الأفراد (السعدي ، 2007) .

" إن مقياس الأداء المتوازن يُتمم مقياس الأداء المالية التقليدية بالمقاييس التشغيلية عن رضا العميل، ومراحل التشغيل الداخلي، وأنشطة الابتكار والتحسين التي يترتب عليها تحسين الأداء. كما أنه لا يمكن توفير جميع المعلومات الضرورية لمتابعة الأداء من المصادر الداخلية" (مابرلي ، 2004 ، ص56) .

الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة ومن هذه الدراسات الاتي :-
دراسة درغام وأبو فضة، (2009) بعنوان " أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة."

- عضو هيئة تدريس بقسم المحاسبة - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية- جامعة طرابلس
- عضو هيئة تدريس بقسم المحاسبة - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية- جامعة طرابلس
- عضو هيئة تدريس بقسم التخطيط المالي - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية- جامعة طرابلس

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن (BSC) المحددة ضمن جوانبه الأربعة: المالي، العميل، العمليات الداخلية، والنمو والتعلم، في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.

ومن أهم نتائج التي توصلت إليها الدراسة هي إن المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة يتوفر لديها الإدراك الجيد بأن نجاحها يتطلب العمل بشكل حثيث وجدي لتعزيز الأداء المالي الإستراتيجي. وتمتلك المصارف تصوراً واضحاً عن أبعاد الأداء المالي الإستراتيجي الأساس، والذي يمكنها من تحقيق أداء مالي إستراتيجي متميز وكذلك يمكن استخدام نموذج الأداء المتوازن (BSC)، بجوانبه الأربعة لتعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف.

وتوصلت الدراسة إلى توصيات منها ضرورة تبني المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة نموذج (BSC) عبر إعادة تشكيل الثقافة المؤسسية، وتهيئة الظروف اللازمة لتفعيل عملية تطبيقه وضرورة استخدام المصارف أنموذج (BSC) وسيلة لترشيد قرارات المديرين وتوجيه سلوكهم وتقويم أدائهم. وضرورة تدريب العاملين في المصارف وتأهيلهم من خلال إشراكهم في دورات مختصة؛ للاطلاع على كيفية تطبيق أنموذج (BSC) ومزاياه.

دراسة بن قناو والنائض (2012) بعنوان مدى امكانية استخدام بطاقة الاداء المتوازن في المصارف التجارية الليبية .

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع مقاييس الاداء المستخدمة في المصارف التجارية الليبية ، والتعرف على مدى استخدام المصارف التجارية الليبية لبطاقة الاداء المتوازن في قياس وتقييم الاداء سواء بشكل مباشر او غير مباشر. واستخدمت الدراسة إستمارة إستبيان لجمع البيانات اللازمة من مجتمع الدراسة الذي تمثل في مدراء ادارات المحاسبة ورؤساء الاقسام التابعة لها بالمصارف التجارية الليبية العامة . وتوصلت الدراسة الى ان المصارف التجارية الليبية تركز على البعد المالي بشكل كبير ، بينما تركز بشكل قليل على بعد العمليات الداخلية ، وبعد التعليم والنمو ، وان هناك صعوبات تواجه استخدام بعد العملاء .

دراسة الغريب (2012) بعنوان مدى امكانية استخدام بطاقة الاداء المتوازن لتقييم الاداء في البنوك التجارية الليبية

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

ولقد تم توزيع (120) استبانة على مديري الإدارات والموظفين بتلك البنوك واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي (SPSS) لتحليل البيانات .
وتوصلت الدراسة إلى انه لدى المصارف التجارية الليبية الاستعداد الكامل لتطبيق بطاقة الاداء المتوازن ، وكذلك توفر البيانات اللازمة لاستخدام مقاييس الاداء كما ان هناك معوقات تواجه تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في البنوك التجارية الليبية .

دراسة الطرلي واشميلة (2014) بعنوان مدى استخدام الابعاد المختلفة لبطاقة الاداء المتوازن (BSC) في تقييم الاداء " دراسة ميدانية على المصارف التجارية في سوق المال الليبي "

هدفت هذه الدراسة الى معرفة مدى استخدام التجارية الليبية المدرجة في سوق المال الليبي لبطاقة الاداء المتوازن بابعادها المختلفة " المالي، المصارف، العملاء، العمليات التشغيلية، النمو والتعلم " وما تحتويه من مقاييس (مؤشرات) اداء عديدة تتعلق بطبيعة العمل في المصارف التجارية

حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لدراسة واختبار الفرضيات المتعلقة بمدى استخدام الابعاد المختلفة لبطاقة الاداء المتوازن في المصارف التجارية الليبية المدرجة في سوق المال الليبي، وقد بلغ عدد الاستمارات(75) إستمارة وتم استخدام المتوسط الحسابي واختبار (T.test) .

وتوصلت الدراسة الى ان المصارف التجارية في ليبيا محل الدراسة لا تستخدم بشكل عام مقاييس الابعاد الاربعة لبطاقة الاداء المتوازن .

دراسة الابيض والرياني (2017) بعنوان دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الشركات دراسة حالة الشركة العامة للمياه والصرف الصحي .

هدفت الدراسة للتعرف على بطاقة الاداء المتوازن وابعادها ودورها في تقييم الاداء وكذلك ابراز دور ابعاد البطاقة الاربعة (المالية - العملاء - العمليات الداخلية - التعليم والنمو) في تقييم اداء الشركات الليبية وتوصلت الدراسة الى عدم استخدام بطاقة الاداء المتوازن وذلك لعدم وعي الادارة بأهميتها والظروف التي تمر بها الدولة الليبية .

دراسة ميلاد ومسعود (2018) بعنوان تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في تقييم اداء التسويق المصرفي " دراسة تطبيقية على مصرف الجمهورية بليبيا .

هدفت هذه الدراسة الى تحليل طبيعة العلاقة بين تطبيق ابعاد بطاقة الاداء المتوازن وتقييم الاداء التسويقي المصرفي لعينة من القطاع المصرفي ، وهي ادارة التسويق والادارة العامة وفروع المصرف الصحاري في

نطاق مدينة طرابلس ، تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي للظواهر الاجتماعية (SASS) في تحليل البيانات المجمعة بواسطة صحيفة الاستبيان .

ومن اهم نتائج الدراسة ان البعد المالي اكثر ابعاد بطاقة الاداء المتوازن تطبيقاً في تقييم الاداء التسويقي بإدارة التسويق بالمصرف قيد الدراسة .

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات التي سبقتها :-

تناولت الدراسات السابقة الموضوعات التالية :-

- 1- مدى امكانية استخدام بطاقة الاداء المتوازن لتقييم الاداء في المصارف التجارية الليبية .
 - 2- مدى استخدام الابعاد المختلفة لبطاقة الاداء المتوازن (BSC) في تقييم الاداء .
 - 3- تحليل طبيعة العلاقة بين تطبيق ابعاد بطاقة الاداء المتوازن وتقييم الاداء التسويقي المصرفي لعينة من القطاع المصرفي
 - 4- دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الشركات الليبية .
 - 5- أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف التجارية .
- في حين ان هذه الدراسة تناولت موضوع مدى توفر البنية التحتية للإعداد وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المصارف التجارية الليبية لأبعاد بطاقة الاداء المتوازن الاربعة (العملاء والنمو والتعلم والعمليات التشغيلية) والتي لم تتطرق اليها الدراسات السابقة .

مشكلة الدراسة

وتتمثل مشكلة الدراسة في عدم وجود مؤشرات ومقاييس لتقييم الاداء بالمصارف الليبية تمكنها من تقويم أدائها وفق إحتياجاتها الاستراتيجية وعدم استخدام الاساليب الحديثة مثل بطاقة الاداء المتوازن بإبعاده (العملاء والنمو والتعلم والعمليات التشغيلية) في تقويم الاداء المالي. وهنا لبد للمصارف من ايجاد حلول تساعد على ترجمة استراتيجياتها إلى عمل فعلي، و هي تبدأ من تحديد رؤية المنظمة و إستراتيجيتها و من تحديد العوامل الحرجة للنجاح و تنظيم المقاييس التي تساعد على وضع هدف و قياس الأداء في المجالات الحرجة بالنسبة للاستراتيجيات وتحديد اوجه القصور لديها ومن ثم معالجتها للوصول الى تحقيق اهدافها بكل كفاءة وفاعلية.

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيسي وهو هل تتوفر البنية التحتية للإعداد وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المصارف التجارية " دراسة حالة بفروع مصرف الصحارى " ؟

أهداف الدراسة:-

تكمّن أهداف الدراسة في الاتي:-

- 1- التعريف ببطاقة الاداء المتوازن .

- 2- التعريف بدور تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
3- اثناء المكتبات الليبية لوجود نقص شديد للدراسات المتعلقة بطاقة الأداء المتوازن، على مستوى التعليم المحاسبي والتدريب في المناهج التدريس المتوسط والعالي.

فرضية الدراسة :-

لا تتوفر البنية التحتية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المصارف التجارية " دراسة حالة بفروع مصرف الصحارى " .

منهج الدراسة :-

1- المنهج العلمي المتبع :- اعتمدت الدراسة على المنهج الاستنباطي من خلال الانطلاق من الفروض النظرية ، وذلك بالاطلاع على الكتب والدوريات والدراسات السابقة حول موضوع الدراسة ، كما اعتمدت على منهج الوصف والتحليل وذلك باستخدام برنامج الحزم الاحصائية (SPSS) لاختبار فرضية الدراسة .

2- مجتمع الدراسة :- يتمثل مجتمع الدراسة في فروع مصرف الصحارى الرئيسي .

3- عينة الدراسة :- تتمثل عينة الدراسة مدراء ادارات المحاسبة ورؤساء الاقسام والموظفين بفروع مصرف الصحارى .

4- ادوات تجميع البيانات :- تعتمد الدراسة على ما تناولته الدراسة السابقة والادبيات المالية والتقارير المالية من الكتب والدوريات المتعلقة بالدراسة وجمع البيانات .

5- ادوات تحليل البيانات :- تعتمد الدراسة على برنامج الحزم الاحصائية (SPSS) لأجراء الاختبارات الاحصائية (المتوسط الحسابي - الانحراف المعياري) (T.test) .

حدود الدراسة :

1- الحدود الموضوعية : تتمثل الحدود الموضوعية في دراسة مدى توفر البنية التحتية للإعداد وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمصرف الصحارى الرئيسي .

2- الحدود المكانية : فروع مصرف الصحارى .

3- الحدود الزمنية : 2019 م .

نشأة بطاقة الاداء المتوازن :-

في فترة السبعينات من القرن العشرين قامت مجموعة من الأكاديميين و الممارسين الفرنسيين بتقديم منهج يربط بين هيكل المعلومات في المنظمة و كل من الهيكل التنظيمي و إستراتيجية المنظمة و المسؤولين عن اتخاذ القرارات بها، و أطلقوا على هذا المنهج "لوحة القيادة" و التي تشبه لوحة التحكم في

السيارة حيث تضم مجموعة من الإشارات التي تسمح للمدير بان يدير العمليات باستخدام مجموعة مختلفة من التوجيهات، و هي تقدم الأساس لتوفير مجموعة من المعلومات لمتخذي القرارات" (عبد المنعم ، 2001 ، ص 296).

تعريف بطاقة الأداء المتوازن:

هناك تعريفات مختلفة لبطاقة الأداء المتوازن، من أهمها:

بطاقة قياس الأداء المتوازن هي نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها و إستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف و القياسات الإستراتيجية المترابطة (المنتدى العربي ، 2010).

بطاقة الأداء المتوازن هي مفهوم يساعد على ترجمة الإستراتيجية إلى عمل فعلي، و هي تبدأ من تحديد رؤية المنظمة و إستراتيجيتها و من تحديد العوامل الحرجة للنجاح و تنظيم المقاييس التي تساعد على وضع هدف و قياس الأداء في المجالات الحرجة بالنسبة للاستراتيجيات (عبد اللطيف ، 2006 ، 144).

بطاقة الأداء المتوازن هي أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية المنشأة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنشأة (المنتدى العربي ، 2010).

المحاور المكونة لبطاقة الأداء المتوازن:

بطاقة الأداء المتوازن تمكن المنظمة من تقييم الأداء على نحو متكامل عن طريق ربط الأهداف المتعددة التي تسعى المنظمة لتحقيقها و ذلك بهدف تدعيم موقفها التنافسي، و يتم في البطاقة ترجمة رؤية المنظمة و استراتيجياتها إلى أهداف و مقاييس يتم تبويبها في أربعة أبعاد يقوم كل منها بتقييم الأداء من منظور مختلف، فيتم تقييم الأداء من منظور المساهمين و العملاء و العمليات التشغيلية الداخلية و التعلم و النمو (عبد العظيم ، 2005 ، ص 26).

إن بطاقة الأداء المتوازن نابعة من فكرة متعددة الأبعاد لقياس أداء الكلي حيث تسمح بالقياس على مستوى أربع مجالات هي:-

المحور المالي:

يحوي هذا المحور أهدافا مالية بحتة مثل: العائد على الاستثمار، تكلفة المنتجات، الربحية، التدفق النقدي، و يستخدم لقياس ذلك النسب المالية و الأرقام المالية المختلفة، كذلك قد تكون بعض الأرقام المالية مهمة في وقت ما مثل التدفق النقدي في أوقات العسرة، أما الشركات غير الهادفة للربح

فقد يختلف الأمر و لكنها في النهاية لا بد أن تحافظ على استمرارها في أنشطتها بالمحافظة على وجود موارد كافية (العمري ، 2017 ، 18)

محور الزبائن:

إن المنظمة تحتاج إلى إن توجه اهتمامها إلى تلبية احتياجات و رغبات عملائها لان هؤلاء العملاء هم الذين يدفعون للمنظمة لتغطية التكاليف و تحقيق الأرباح، من خلال هذا المنظور توضع مؤشرات تعكس وضع العميل بالنسبة للمنظمة مثل : رضا الزبائن، الحصة السوقية، درجة الولاء، القدرة على الاحتفاظ بالزبون، القدرة على اجتذاب العميل، و رحية العميل (حسين ، 2001 ، 276) .

محور الأنظمة الداخلية:

اهتم هذا المحور بقياس الأداء المستقبلي للمؤسسة من خلال عرض الأنشطة والعمليات الداخلية التي تنفذها المؤسسة لتحقيق الأهداف المالية ومتطلبات العملاء ،فيما يلي بعض المقاييس التي يمكن الاعتماد عليها عند تطبيق محور العمليات الداخلية :- (حجاج وبن رنو، 2015، ص 139).

- 1- التسليم في الوقت المحدد.
- 2- دوران المخزون
- 3- التحسين في الانتاجية
- 4- المعدل الاداء اليومي للعامل %
- 5- الوقت المعياري من اصدار الطلبية الى التسليم .

محور النمو والتعلم :

تحقيق الرؤية الإستراتيجية ، كيف نكتسب التعلم؟ ما مدى نمو وتعلم الأفراد؟ هذا المحور يتعلق بالأفراد أي الموارد البشرية ، حيث نقيس مدى قدرتهم على التعلم واكتساب معارف تزيد من قدراتهم وتحفزهم على الإبداع الذي يعتبر شرط لبقاء المؤسسة. ويقوم أساس التقييم في هذا المحور على تقييم خبرات الأفراد ومهاراتهم، مستوى إبداعهم، عدد براءات الاختراع، نسب التغيب ونسب دوران العمل، حيث تحدد بطاقة الأداء المتوازن القيم المتوقعة لهذه المعايير ويقوم المقيم بتحديد الفجوة.

ويعد أساس النجاح في هذا المحور هو نظام الحوافز والترقيات الموضوع من طرف الإدارة، حيث أن مردودية العامل ومدى تعلمه مرتبط بمستوى الحوافز الممنوحة وبالتالي على الإدارة أن تولي لهذا النظام الأهمية البالغة حتى تستطيع كسب ولاء الأفراد وامتصاص المقاومة لديهم عند اتخاذ الإجراءات العلاجية لبعض المواقف (بلاسكة ، 2012 ، ص 96)

يحدد هذا الجانب القدرات التي يجب أن تنمو فيها المنظمة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى التي تخلق قيمة للعملاء و المساهمين، يؤكد جانب النمو و التعلم على ثلاث قدرات : قدرات الموظف و إعادة توجيهها (تعليم و تطوير الموظفين، قياس رضا الموظفين، وفاء الموظفين، إنتاجية الموظفين...)، فعالية أنظمة المعلومات، التحفيز و تحمل الأجراء للمسؤولية. (حسين ، 2001 ، 277) .

ومما سبق في ظل التطور السريع والبيئة المعقدة التي تعمل فيها المؤسسات الاقتصادية أصبح ضروريا ان تحدد المؤسسة اهدافها وغاياتها بدقة من خلال ترجمة رؤيتها الى مجموعة من مؤشرات الاداء وتعتبر بطاقة الاداء من اهم ادوات تقييم الاداء واكثرها انتشارا منذ ظهورها في بداية التسعينات من القرن الماضي ، حيث يتم تحديد الأهداف و إظهارها من خلال المؤشرات مع قيمها المستهدفة و دمج المبادرات من أجل التعديل مع الأهداف الإستراتيجية، الانسجام الكلي بين المحاور .

التحليل الوصفي والاجتماعي لعينة الدراسة

تمهيد:

من خلال جمع استمارة الاستبيان التي تم إعدادها للحصول على بعض المعلومات التي تم استخدامها في هذه الدراسة ومن بين هذه المعلومات كانت بعض الخصائص المتعلقة بموظفي المصرف من الناحية الديمغرافية فقد تم الحصول على هذه الخصائص حسب كل سؤال تم توجيهه للموظف باستمارة الاستبيان وتم تفسير بيانات الاستبيان حسب الجداول التالية:-

- الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة:

قبل البدء في استعراض نتائج عينة الدراسة فان الباحثات سيقومون باستعراض الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة وفق الآتي :

1) المؤهل التعليمي :

جدول رقم(1) جدول توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
0%	0	دكتوراه
18.5%	5	ماجستير
81.5%	22	مؤهل جامعي أو ما يعادله
0%	صفر	ثانوي فاقل
100%	27	الاجمالي

يتضح من النتائج المتحصل عليها من تحليل بيانات الدراسة إلى إن أعلى نسبة من المشاركين في تعبئة الاستبانة من حملة الشهادة (جامعي أو ما يعادله) حيث كان عددهم (22) موظف وشكلت نسبتهم 81.5% من إجمالي العينة ، ويليهما حملة (ماجستير) بنسبة 18.5 % وعددهم (5) موظف ، أما المؤهلات العلمية (ثانوي فأقل ، دكتوراه) فهي لم تشكل إي نسبة من حجم العينة (0%) . وهذه المؤشرات تدل على ان اعلى نسبة من المشاركين في تعبئة الاستبانة هم حملة الشهادات الجامعية او ما يعادلها مما يعزز نتائج الدراسة

(2) التخصص :

الجدول رقم (2) جدول توزيع افراد العينة حسب التخصص

النسبة المئوية	التكرار	التخصص
44.4%	12	محاسب
22.2%	6	ادارة اعمال
18.6%	5	تمويل ومصارف
7.4%	2	اقتصاد
7.4%	2	اخرى
100%	27	الاجمالي

من خلال الجدول رقم (2) تبين إن أعلى تخصص كان هو محاسب بعدد (12) فرد من أفراد العينة ما نسبته 44.4 % من إجمالي العينة ، ويليهما التخصص إدارة أعمال بعدد (6) أفراد وبنسبة 22.2% ، ثم تخصص تمويل ومصارف بعدد (5) ما نسبته (18.6%) من إجمال العينة ، أما الفئة التخصصية (اقتصاد ، أخرى تذكر) فهي كانت بعدد (2) وبنسبة (7.4%) لكلاً منها. وهذه تمثل مؤشرات جيدة لدعم الدراسة حيث ان اغلب افراد العينة يحملون تخصص المحاسبة ويليه تخصص ادارة الاعمال .

(3) الوظيفة الحالية :

الجدول رقم (3)الجدول توزيع افراد العينة حسب الوظيفة الحالية

النسبة المئوية	التكرار	الوظيفة الحالية
26%	7	مراجع داخلي
18.5%	5	مدير مالي
18.5%	5	محاسب
18.5%	5	اداري
18.5%	5	مهن اخرى
100%	27	الاجمالي

من خلال الجدول رقم (3) والخاص بالمهنة الممارسة ان عدد من هم يشغلون مهنة مراجع داخلي عددهم (7) فرد ويشكلون ما نسبته 26 % من إجمالي أفراد العينة ، وأما بقية المهنة وهي (مدير مالي ، محاسب ، إداري ، مهنة أخرى تذكر) وعدد كلاً على حدا (5) ونسبة كلاً منه هي (18.5%) . وهذه المؤشرات تدعم والنتائج المتحصل عليها.

4 سنوات الخبرة :

الجدول رقم (4) جدول توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
0 %	0	اقل من 5 سنوات
18.5%	5	من 5 الى 10 سنوات
18.5 %	7	من 11 سنة الى 15 سنة
18.5%	15	اكثر من 15 سنة
100 %	27	الاجمالي

من خلال الجدول رقم (4) والخاص بسنوات الخبرة يتضح إن أعلى نسبة ممن شارك بتعبئة استمارة الاستبيان هم ممن لهم سنوات خبرة (أكثر من 15 سنة) حيث بلغ عددهم (15) موظفً ويشكلون نسبة 55.6 % من إجمالي العينة ، ومن لهم سنوات خبرة (من 11 إلى 15 سنة) كان عددهم (7) بنسبة 25.9% من حجم العينة ، وأما فئة من لهم سنوات خبرة (من 5 إلى 10 سنوات) كان عددهم (5) بما نسبته 18.5% ، و فئة الخبرة (أقل من 5 سنوات) لم تشكل إي نسبة من حجم العينة إي (0%) . وهذه تمثل مؤشرات ايجابية لصالح الدراسة حيث ان الاغلبية لديهم الخبرة الكافية .

ويمكن القول من خلال تحليل الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة ان اغلبية افراد عينة الدراسة يمتلكون الخبرة والمؤهل والتخصص المناسب والمطلوب للحصول على المعلومات التي تساعد على اعداد هذه الدراسة.

• ضبط مقياس ثبات وصدق الاستبيان

صدق الاستبيان يعني تمثيل مجتمع الدراسة بشكل جيد، أي أن الإجابات التي نحصل عليها من أسئلة الاستبيان تعطينا المعلومات التي وضعت لأجلها الأسئلة، أما ثبات الاستبيان فيعني أننا إذا أعدنا توزيع هذا الاستبيان على عينة أخرى من نفس المجتمع وبنفس حجم العينة فإن النتائج ستكون مقاربة للنتائج التي تحصلنا عليها، و يتم اختبار صدق وثبات الاستبيان بأحد معاملات الثبات مثل (معامل كرونباخ ألفا " Cronbach's Alpha أو التجزئة النصفية Split - half) ومعامل الثبات يأخذ قيماً بين الصفر والواحد الصحيح .

معامل الصدق Validity: يقصد به أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه ، ويساوي رياضياً الجذر التربيعي لمعامل الثبات .

وفما يلي نستعرض النتائج التي تم الحصول عليها بعد إجراء الاختبار لأسئلة الاستبيان المصممة للدراسة :

- اختبار معامل ألفا كرونباخ :

Case Processing Summary جدول رقم (5)

		N	%
Cases	Valid	27	100.0
	Excluded(a)	0	0.0
	Total	27	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

جدول (5.1) Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0.946	39

تبين النتائج بالجدول رقم (5) المذكور اعلاه بأنه قد تم إدخال جميع الفقرات المراد إجراء الاختبار عليها ولا يوجد فاقد بالبيانات ، ومن نتائج الاختبار بالجدول رقم (5.1) يبين إن قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) التي هي تساوي (0.946) وبهذا يعتبر الاستبيان ثابت بدرجة عالية ، وللحصول على معامل الصدق نأخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات ونجده يساوي (0.972) وهذا مما يدل على إن الاستبيان صادق أي أنه يمثل المجتمع الذي سحبت منه العينة ويعتبر معامل الصدق عالي . (Sekaran ،2006) .

• التحليل الإحصائي لعينة الدراسة :-

تحليل اسئلة الدراسة المتعلقة بالسؤال (هل تتوفر البنية التحتية للإعداد وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المصارف التجارية) ومعرفة آراء واتجاهات المستجيبين للاستبيان وسيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي بحساب المتوسط المرجح .

توضيح مقياس ليكارث الخماسي :

بما أن المتغير الذي يعبر عن الخيارات (موافق بشدة ، موافق ، محايد ، غير موافق ، غير موافق إطلاقاً) مقياس ترتيبي ، والأرقام التي تدخل في البرنامج وهي (موافق بشدة = 5، موافق = 4 ، محايد = 3.....) ثم Weights تعبر عن الأوزان نحسب بعد ذلك المتوسط الحسابي (المتوسط المرجح) ويتم ذلك بحساب طول الفترة أولاً وهي في هذه الدراسة عبارة عن حاصل قسمة 4 على 5 . حيث 4 تمثل عدد المسافات (من 1 إلى 2 مسافة أولى ، ومن 2 إلى 3 مسافة ثانية ، ومن 3 إلى 4 مسافة ثالثة ، ومن 4 إلى 5 مسافة رابعة) ، 5 تمثل عدد الاختيارات، وعند قسمة 4 على 5 ينتج طول الفترة ويساوي 0.80 ويصبح التوزيع حسب الجدول التالي:

المستوى	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.79
غير موافق	من 1.80 إلى 2.59
محايد	من 2.60 إلى 3.39
موافق	من 3.40 إلى 4.19
موافق بشدة	من 4.20 إلى 5

وفيما يلي سيتم عرض نتائج التحليل لأسئلة الاستبيان :

جدول رقم (6) يوضح نتائج تحليل لعينة الدراسة

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة
موافق	0.56840	4.0000	البعد المالي
موافق بشدة	0.75107	4.2222	يوجد مقاييس مالية محددة بالمصرف يتم الاعتماد عليها لقياس الأداء المالي
موافق	0.78446	4.0000	المقاييس المالية من قبل المصرف ترتبط باستراتيجيته وتترجم أهدافه.
موافق	0.70610	3.9630	يتم تحديد تحديث البيانات المالية بشكل دائم لتوفير معلومات واضحة عن الوضع المالي للمصرف .
موافق	0.66238	4.1481	يقوم المصرف بالتركيز على الخدمات التي تعطي قيمة إضافية اقتصادية أعلى .
موافق	0.67937	3.6667	يسعى المصرف إلى توزيع موارده على وحدات المصرف المختلفة .
موافق	0.55558	3.5880	العملاء
موافق	0.78446	3.6667	تأخذ إستراتيجية المصرف بعين الاعتبار متطلبات وحاجات العملاء.
موافق	0.74152	3.6296	يستخدم المصرف مقاييس غير مالية لجمع المعلومات ومعرفة مستوى الأداء المحقق .
موافق	0.60858	3.7037	يعمل المصرف على توفير خدمات لعملائه في الوقت المناسب .
موافق	0.75107	3.5556	يسعى المصرف إلى تحقيق الرضا النفسي والريح المادي العادي لعملائه .
موافق	0.68770	3.6296	تؤخذ شكاوى العملاء دائماً بعين الاعتبار.
موافق	0.57981	3.4815	يفضل معظم عملاء المصرف التعامل مع المصرف عن غيره من المنافسين.
موافق	0.69798	3.5556	تقدم الخدمات المصرفية للعملاء بمستوى جودة ومواصفات تلبي احتياجات العملاء .

موافق	0.64273	3.4815	يقدم المصرف خدمات مختلفة عن خدمات المصارف المنافسة الأخرى تهدف إلى تحقيق رضا العملاء .
موافق	0.43470	3.9312	العمليات الداخلية
موافق	0.64936	3.9630	تتوفر مقاييس محددة للعمليات الداخلية التي تمكن الإدارة من الاطلاع على وضع عمليات المصرف .
موافق	0.55470	4.0000	يقوم المصرف بتحديد العمليات الداخلية التي تمكن الإدارة المهمة التي يجب أن يتميز فيها بشكل مستمر والتي تساهم في تنفيذ الإستراتيجية
موافق	0.55470	4.0000	يركز بعد العمليات الداخلية على تميز المصرف وتحقيق القيمة التي يتوقعها بكفاءة وفاعلية .
موافق	0.51750	4.0370	تقديم عمليات مصرفية جديدة تساهم في استغلال الموارد الحالية للمصرف بشكل أفضل .
موافق	0.69798	3.8889	تستهدف عمليات التحسين والتطوير المستمر تخفيض معدل ضياع الوقت .
موافق	0.54954	3.9259	يهتم المصرف بتنفيذ إجراءات العمل الداخلية بشكل متميز .
موافق	0.46532	3.7037	يوفر المصرف معلومات بشكل دائم عن عمليات المصرف الداخلية المختلفة.
موافق	0.52949	4.1759	التعليم والإبداع
موافق بشدة	0.91209	4.2963	يقدم المصرف برامج تدريبية كافية وملائمة للموظفين ومواكبة كل ما هو جديد
موافق بشدة	0.74726	4.4074	تتوفر لدى موظفي المصرف إمكانية التعليم والقدرة على التطوير والابتكار .
موافق بشدة	0.57239	4.4074	يوجد موظفون ذو قدرات عقلية متفوقة في ابتكار الحلول وتطوير الأداء موزعين على أقسام المصرف المختلفة .
موافق بشدة	0.65590	4.2593	ترتفع نسبة الموظفين الذين يشكل وجودهم في المصرف قيمة مضافة.
موافق بشدة	0.71213	4.2593	يحرص المصرف على الاحتفاظ بالموظفين الملتزمين بوظائفهم وتمنح لهم الحوافز .
موافق	0.62247	3.8148	تسعى الإدارة إلى إشراك الموظفين في عمليات اتخاذ القرار وذلك من خلال التقارير المقدمة منهم .
موافق	0.87706	4.0000	يوفر المصرف للموظفين البيئة التنظيمية الملائمة للإبداع والابتكار .
موافق	0.75862	3.9630	وجود حوافز ومكافآت لتشجيع الموظفين وتحقيق الرضا لهم يمثل أحد المقاييس لهدف تطوير مهارات العاملين .

بعد دراسة النتائج بالجدول السابق الخاص بتحليل الإجابة علي الأسئلة الفرعية للاستبيان والبعد لكل فرع فوجدت النتيجة (موافق) لأن كان المتوسط المرجح لجميع هذه النقاط هو في نطاق (من 4.20 إلى 5) وهذا ما يدل على وجود البنية التحتية الملائمة لإعداد وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المصرف .

يوضح الجدول التالي نتيجة التحليل النهائي لإبعاد بطاقة الاداء المتوازن :-

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط	البعد
موافق	0.56840	4.0000	1- البعد المالي
موافق	0.55558	3.5880	2- بعد العملاء
موافق	0.43470	3.9312	3- بعد العمليات الداخلية
موافق	0.52949	4.1759	4- بعد التعليم والإبداع
موافق	0.38299	3.9161	النتيجة الإجمالية

تدل نتائج الدراسة بالجدول السابق المبين لتحليل الإجابة علي الأبعاد الرئيسية للاستبيان فوجدت النتيجة (موافق) حيث كان المتوسط المرجح لهذه الأبعاد هو في المجال (من 4.20 إلى 5) ، والنتيجة النهائية لإجمالي الأبعاد هو (موافق) حيث كان المتوسط المرجح هو (3.9161) وهذا ما يدل على وجود البنية التحتية الملائمة لإعداد وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمصرف.

• اختبار فرضية الدراسة :-

1- فرض العدم (الفرضية الصفرية) H_0 : عدم توفر البنية التحتية للإعداد وتطبيق الأداء المتوازن في مصرف الصحاري .

2- الفرض البديل H_1 : تقول بأنه تتوفر البنية التحتية للإعداد وتطبيق الأداء المتوازن في مصرف الصحاري.

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
أسئلة الدراسة	27	3.9161	0.38299	.07371

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
أسئلة الدراسة	12.429	26	0.000	0.91613	0.7646	1.0676

من الجدول السابق يبين المتوسط الحسابي للعينة (3.9161) وهو أكبر من المتوسط المفروض و الفرق بين متوسط العينة والمتوسط المفروض وتساوي 0.91613 والانحراف المعياري وهو 0.38299 وعدد أفراد العينة 27 ، وفي الجدول One-Sample Test يتبين ان المعنوية إحصائية دالة على عدم وجود فروق عند مستوى الاحتمالية حيث انه = 0.00 وهي اقل من 0.05 ، لذلك نرفض الفرضية العدم القائل بأنه عدم توفر البنية التحتية للإعداد وتطبيق الأداء المتوازن في المصارف التجارية ، ونقبل الفرض البديل القائل بأنه تتوفر البنية التحتية للإعداد وتطبيق الأداء المتوازن في المصارف التجارية .

النتائج والتوصيات

أولاً : النتائج :-

أوضح تحليل بيانات الدراسة بعض النتائج التي يمكن أن تساعد على إجابة التساؤلات وفرضيات الدراسة ، وحاولت الباحثات هنا الإشارة إلى أبرز هذه النتائج :-

- 1- يتمتع المصرف بكوادر وظيفية من حملة المؤهلات الجامعية وما يعادلها وكذلك من حملة الماجستير .
- 2- يمتلك المصرف من الكوادر الوظيفية الفنية التي تحمل تخصص محاسبة ، وهذا مما يساعد على تطبيق الطرق المحاسبية الحديثة .
- 3- يتوفر لدى المصرف الخبرات والكفاءات التي تمتلك القدرة على اتخاذ القرارات الإدارية والمالية الفعالة والتي تمكن المصرف من تنفيذ الأهداف المرسومة .
- 4- لدى المصارف الاستعداد الكامل لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن من ناحية البعد الإداري حيث كان نتيجة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالبعد الإداري بمتوسط حسابي (3.8855) بنتيجة موافق .
- 5- وجود البيانات اللازمة لاستخدام البعد المالي لتقييم الأداء في المصارف التجارية إذ بلغ المتوسط الحسابي لاستخدام هذا البعد هو (4.0000) بنتيجة موافق .
- 6- تتوفر البيانات اللازمة لاستخدام البعد الخاص بالعملاء لتقييم الأداء في المصارف التجارية إذ بلغ المتوسط الحسابي لاستخدام هذا البعد هو (3.5880) بنتيجة موافق .
- 7- توفر البيانات اللازمة لاستخدام البعد الخاص بالعمليات الداخلية لتقييم الأداء في المصارف التجارية إذ بلغ المتوسط الحسابي لاستخدام هذا البعد هو (3.9312) بنتيجة موافق .
- 8- وجود البيانات اللازمة لاستخدام البعد الخاص بالتعليم والإبداع لتقييم الأداء في المصارف التجارية إذ بلغ المتوسط الحسابي لاستخدام هذا البعد هو (4.1759) بنتيجة موافق .
- 9- تتوفر البنية التحتية للإعداد وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المصارف التجارية وهي نتائج ذات دلالة إحصائية (معنوية) حيث كانت قيمة اختبار T (12.429) وهي أكبر من الجدولية وبمعنوية إحصائية دالة على عدم وجود فروق عند مستوى الاحتمالية حيث انه = 0.00 وهي أقل من 0.05 .

ثانياً : التوصيات:-

- في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فإن الباحثات يوصون بالاتي :
- 1- ضرورة إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث التطبيقية حول تكامل مقياس تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وأدوات المحاسبة الإدارية الحديثة وتأثير ذلك على الأداء .
 - 2- عمل المصارف على التركيز على الخدمات التي تعطي قيمة اقتصادية إضافية للحصول على إلى عائد اقتصادي .
 - 3- ضرورة العمل من قبل المصرف على تحسين وتطوير البرامج التدريبية والعمليات التشغيلية الداخلية .

- 4- تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن بشكل متكامل بالمصارف التجارية في تقييم أدائها لأنها تعد عنصراً مهماً للمنافسة مع المصارف العالمية إذا ما أرادة الدخول في السوق العالمي فهذا يزيد من قوة المصارف ومركزها المالي ليضمن سير عملها في تحقيق أفضل عمل وربحية مالية واقتصادية عالية.
- 6- أهمية بناء المصارف لخارطتها الاستراتيجية وفقاً لهيكل بطاقة الأداء المتوازن لتتمكن من التخطيط لتحويل موجوداتها المختلفة للحصول على افضل النتائج .

قائمة المراجع

اولا المراجع العربية

- 1- ماهر عبد الرحمن السعدي (2007) .:تقييم الأداء الاستراتيجي لمنشآت الأعمال المعاصرة: -مجلة عالم السعودية، مايو. - متاح على الرابط :
<http://www.Pr.Sv.Net/svw/2007/may2007/page 00066>
- 2- شعله ابو القاسم الابيض ، اسامة سالم الرياني (2017) " دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الشركات دراسة حالة الشركة العامة للمياه والصرف الصحي".- مجلة الجامعي ، ع 25.
- 3- محمد مفتاح الطرلي، ميلاد رجب اشميلة (2014). "مدى استخدام الابعاد المختلفة لبطاقة الاداء المتوازن (BSC) في تقييم الاداء " دراسة ميدانية على المصارف التجارية في سوق المال الليبي " .- مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية ، كلية الاقتصاد والتجارة زليتن / الجامعة الاسمية الاسلامية ، ع(4).
- 4- ابو عجيله رمضان عثمان الغريب ، (2012) مدى امكانية استخدام بطاقة الاداء المتوازن لتقييم الاداء في البنوك التجارية الليبية ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الاوسط .
- 5- عائشه مصطفى المنياوي ، منى صلاح الدين شري، منال عبد الكريم ، (2012)" استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في تفعيل نظام الادارة البيئية لمنظمات الأعمال الصناعية (دراسة تطبيقية على قطاع صناعة الاسمنت) .- المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية ، ع (3) .
- 6- صالح بلاسكة (2012) قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة بعض المؤسسات، رسالة ماجستير ، -دراسة حالة بعض المؤسسات- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .
- 7- عبد الرزاق محمد بن قناو، محمد المبروك الناض (2012) "مدى امكانية استخدام بطاقة الاداء المتوازن في المصارف التجارية الليبية".- مجلة الاقتصاد والعلوم السياسية ، ع (9).
- 8- عبد الرؤوف حجاج ، احلام بن رنو (2015) "دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات النفطية - دراسة حالة مؤسسة نفطال - مقاطعة الوقد حاسي مسعود (2011 - 2014)".- المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، ع (3)
- 9- زينب احمد عزيز حسين (2001) . "تمودج استراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء (إطار مقترح) "، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، القاهرة جمهورية مصر العربية
- 10- ماهر درغام، مروان أبو فضة، (2009) "أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن(BSC) تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في،قطاع غزة". -مجلة الجامعة الإسلامية، مج(17) ، ع (2) .

- 11- محمد حسن محمد عبد العظيم (2005) "دور المعلومات المحاسبية في تفعيل الإدارة الإستراتيجية في المنظمات" - مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مج (21)، ع(1)
- 12- عبد اللطيف عبد اللطيف، حنان تركمان (2006) "بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء"، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج (28)، ع(1).
- 13- هيثم احمد حسين عبد المنعم (2001). "نموذج محاسبي لقياس و تقييم الأداء المؤسسي للمنظمات". - بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة: القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، القاهرة، جمهورية مصر العربية
- 14- جولي مابرلي (2004). تحديد التكلفة على أساس النشاط في المؤسسات المالية، ترجمة أحمد محمد زامل، المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة، مركز البحوث.
- 15- علي بن سعيد القرني(2010/08/15)، قياس الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية. - متاح على الرابط: <http://www.hrdiscussion.com/hr6413.html>
- 16- عادل عياد ميلاد، مسعود محمد مسعود (2018) "تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في تقييم اداء التسويق المصرفي دراسة تطبيقية على مصرف الجمهورية بليبيا". - مجلة الجامعي. النقابة العامة لأعضاء هيئة التدريس الجامعي، ع(27)
- ثانياً المراجع الاجنبية

1-Sekaran, U. (2006) Research Methods for Business A Skill-Building Approach, 4th edition, John Wiley & Sons (Asia), Singapore,.